

胖东来“透明化管理” 在基层思想政治教育中的应用逻辑

兰 楠

重庆农村商业银行股份有限公司黔江支行, 中国·重庆 黔江 409000

【摘 要】农村商业银行基层思想政治教育存在形式化倾向、参与度不足以及实效性弱化等情况,针对这些问题本文把胖东来“透明化管理”模式当作研究对象,剖析其和思政教育价值目标的内在契合之处,给出“制度透明化—技术赋能化—文化浸润化”三维应用逻辑。借助重构双向参与机制、嵌入数字化工具以及培育价值共同体,探寻金融机构思政教育从单向灌输转变为信任共建的转型途径,期望能为基层思政教育的实践创新给予理论参考以及方法论方面的支持。

【关键词】透明化管理; 基层思想政治教育; 农村商业银行; 价值共同体

引言

当下农村商业银行基层思想政治教育工作遭遇“知行脱节”以及“参与感弱化”等实际困境,员工对于政策理论的理解大多时候仅停留在表面,很难转变为服务乡村振兴的行动自觉。而胖东来“透明化管理”模式借助信息共享、双向互动以及价值共创,打破了传统思政教育“黑箱化”的运行逻辑,为农商行重新构建基层思政教育体系给予了创新性启示^[1]。本文从价值逻辑、实践逻辑以及制度逻辑这三个层面,系统剖析透明化管理与基层思政教育的耦合机制以及实现路径,为金融机构探索思政教育转型提供理论参考与实践范式。

1 透明化管理与基层思政教育的内在契合

1.1 马克思主义认识论基础

马克思主义认识论着重突出“实践—认识—再实践”这样的循环进程,认为人类认知的不断深入依靠信息的充足流通以及反馈^[2]。在基层思想政治教育里,信息不对称大多时候会导致员工对政策理论只是进行表层理解,甚至还会出现认知偏差,而透明化管理借助打破信息壁垒把教育目标、实施过程以及成果评估放置在公开的领域,让员工在参与过程中达成从被动接受到主动认同的认知转变。就拿胖东来说,它主动公开商品检测报告、供应商合作条款等核心信息,这向消费者传递了信任,同时也在内部营造了“知行合一”的实践环境。

1.2 共同体理论下的信任构建

共同体理论说明,组织效能得以提升依靠成员间的信任关系以及价值共识^[3]。传统思政教育大多时候由于单向灌输

而陷入一种“组织热、员工冷”的状况,其根本原因是员工对教育目标的真实性以及公平性存在怀疑,透明化管理借助公开决策依据、绩效标准等相关信息,把组织目标转变为员工可感知、可以参与的共同行动准则,从而在“组织—员工—客户”之间构建起稳固的价值纽带。对于农村商业银行来讲,可以探寻绩效考核结果的多维度公示,比如在内部系统里展示不同岗位员工的业绩贡献以及价值观践行评分,使得“服务乡村振兴”“防范金融风险”等抽象理念转变成可视化的行为标杆。

1.3 组织行为学的心理契约强化

组织行为学里的心理契约理论说明,员工跟组织之间的隐性承诺相较于书面契约,对行为选择有着更大的影响。若是教育过程出现“黑箱操作”,员工容易把思政要求当作外部强制,很难激发出内生动力,而透明化管理则借助“承诺可见性”强化责任归属,像胖东来设立“委屈奖”并且公开申领条件,让员工清楚感知到组织对服务伦理的重视从而主动调整行为模式。

2 农村商业银行透明化思政的路径创新

2.1 制度设计: 从单向灌输到双向参与

传统思想政治教育一直以来长期依赖单向灌输模式,在集中学习会上经常能看到“领导在台上念稿,员工在台下走神”这样的场景。这种机械化的教育方式把认知和实践的关联给割裂了,员工对于政策理论的接受一般只是停留在笔记摘抄的层面,很难转化为服务乡村振兴的行动自觉,教育内容和基层工作场景脱节使得价值认同仅仅停留在口号层面^[4]。胖东来凭借“员工提案制”“管理层巡店

日”等机制构建的双向对话体系，为农村商业银行提供了破局的思路。

破解困局要从教育主体地位的重构开始，在传统模式下教育议题大多是由上级部门单向设定的，员工只能被动接受“标准化”课程，他们真实的诉求和困惑很难进入决策的视野。因此可以借鉴胖东来“顾客需求反向定制商品”的逻辑，搭建“思政议题众筹平台”，允许员工依靠匿名通道提交他们关切的话题，比如客户经理在田间地头推广普惠贷款时遇到的“人情与制度冲突”、柜面人员面对老年客户数字鸿沟时的“效率与耐心博弈”等现实伦理困境，都可以成为专题研讨的鲜活素材。通过把教育主题和业务痛点紧密绑定，原本抽象的价值观教育就变成了解决实际问题的行动指南，员工从“旁听者”变成了“问题提出者与解决者”，主体意识得到了实质性的激活。

制度透明化是消解形式主义的关键保障，在传统考核体系中党建工作和业务绩效大多时候是割裂评价的，容易出现“重业务指标、轻思想建设”的功利倾向。胖东来在门店公示员工服务质量、商品周转率等数据的做法，显示了透明化对行为导向的强化作用，农村商业银行可以建立“党建—业务”双维度可视化看板，实时展示各支行党员参与乡村振兴贷款投放、金融知识普及活动的具体成效。比如某支行把“整村授信”推进情况和党员先锋岗评选挂钩，凭借数据看板公示客户覆盖率、贷款逾期率等核心指标，让“服务三农”的使命从文件表述变成了可量化、可比较的行动标尺。

2.2 技术赋能：数字化工具重构教育场景

传统线下教育在时间与空间方面存在限制，不容易覆盖到流动办公以及外拓营销等场景下的员工群体，青年员工对于单向宣讲的疏离感较为突出^[5]。这种矛盾在县域农商行表现得更为明显，客户经理常年驻村入户开展普惠金融业务，集中式学习大多时候只是形式而已，而胖东来则借助数字化工具达成供应链透明化的经验显示，技术赋能的最关键的是构建即时交互且动态反馈的教育生态。农村商业银行可开发集成化移动学习平台，把政策理论分解为“微课”“动画”等轻量化形式，同时还设置“案例库”模块收录乡村振兴典型服务场景。比如针对涉农贷款尽职调查中可能出现的伦理冲突，平台可以推送虚拟仿真案例，引导员工依靠角色扮演来理解“金融向善”的操作边界。

技术实现透明化需要解决信息传递效率方面的问题，还要构建可信的行为追踪体系。胖东来把员工创新提案数量以及客户好评率等数据实时公布在门店看板上，让个人贡献和组织目标形成可视化的关联，参照这种思路农村商业银行可引入区块链技术来对教育参与数据进行分布式存证。这样的设计避免了传统考核里“印象分”“人情分”带来的主观干扰，还可以让青年员工清楚地感知到职业发展路径，在技术赋能下的透明化机制正把思政教育从“软约束”转变成“硬激励”，重塑员工价值实现的认知逻辑。

2.3 文化浸润：从“要我学”到“我要信”

价值观教育面临的困境大多时候是理念倡导和员工现实关切之间出现了断裂，如果口头上所说的“服务为民”无法转化成可被感知到的利益反馈，那就很容易变成空洞的口号。这种脱节在基层金融工作者身上体现得特别明显，客户经理在田间地头忙碌着推广普惠金融产品，却很难从重复性的工作当中体会到职业价值。胖东来把“善待员工”以及“真诚待客”统一在透明的利益分配机制里，它带给我们的启示是：只有让践行价值观的人得到看得到的尊重和回馈，思政教育才可真正打动人心。因此农村商业银行可构建“思政积分”动态管理系统，把理论学习、案例实践、客户好评等行为转化为积分进行量化，明确地公示积分兑换规则。比如员工参与金融知识下乡宣讲累计到一定积分之后，可以自己选择兑换专业技能培训名额或者弹性休假权限，让他们直观地感受到“付出有价值、成长有通道”这样的组织承诺。

而文化认同得以不断深化，离不开外部环境给予的正向激励。传统思政教育大多时候把客户摆在服务对象的被动位置，没有重视客户参与监督对员工价值观塑造所起到的推动作用，胖东来在门店设置“顾客体验官”并公示改进措施的这一实践可说明，外部反馈实现透明化可以形成一种内外协同的压力机制。农村商业银行可在业务办理回执单、手机银行界面等接触点嵌入“服务伦理评价码”，客户凭借扫码就能对员工的专业素养、廉洁自律等多个维度进行多项选择评价，评价结果经过脱敏处理后，会以“星级榜”的形式在内部平台进行滚动展示，同时还会关联积分奖励系统。这种双向透明的互动模式，可让员工认识到个人行为与机构声誉之间存在紧密联系的同时，又可凭借社会监督促使服务意识自觉得到提升。

价值内化的最终目的在于塑造可持续的行为惯习，透明化机制的设计要摆脱短期激励的束缚，朝着组织文化基因的新构建转变。胖东来把“用真品换真心”的理念具体化为商品检测报告公示、售后无忧承诺等操作流程，促使企业文化从标语口号转变成可验证的行动准则，农村商业银行可参考这一途径在营业网点设立“价值观实践墙”，动态展示员工参与助农直播、反诈宣传等场景的图文记录，同时还附上客户手写的感谢信或者改进建议。当新员工看到前辈因为规范执行贷款三查而避免重大风险获得表彰时，“合规经营”就不再是抽象的要求，当客户在评价里提到“大堂经理主动为残疾老人提供上门服务”，“金融为民”的理念便自然转化为具体的行为参照。这种浸润式文化环境的营造，让思政教育从刻意强调的“必修课”提升为员工自觉践行的“内生律令”。

3 风险规避与长效保障机制

3.1 边界厘清：透明化≠绝对公开

透明化管理若要深入推进，需以清晰的制度边界作为前提条件：一方面要避免因过度公开而引发信息安全方面的风险；另一方面也要防止因过于保守封闭而重回传统治理的老路。胖东来在供应链管理里严格区分公开信息与保密信息，这为农村商业银行给予了关键的启发，金融机构的客户征信数据以及内部审计报告等敏感信息需要依据法律严格保密，然而服务标准、风控逻辑等流程性内容应当最大程度地公开。这种“有限透明”可使员工理解风控决策的合理之处，也可让客户感知服务的规范情况，在合规性与公信力之间寻找到平衡点。

3.2 容错机制：保护创新积极性

创新实践有不确定性，这就要求在制度设计时预留出容错的空间。在基层思政教育转型过程中，员工自发探索出的新模式，有可能因为经验不够丰富或者外部环境发生变化在短期内失效，若是简单地将责任归咎于执行者，那么会极大地挫伤改革的积极性。而胖东来设立了“创新失败补偿金”，对于经过评估确定是善意探索但没有达到预期效果的项目将会给予50%的成本补贴，这样的机制是值得其他机构学习的。农村商业银行可以设立“思政创新风险基金”，由总行党委负责牵头制定申请、评估以及补偿的规则，这种容错机制并不是对试错行为进行纵容，而是借助“失败经验资产化”来推动创新不断迭代，让基层探索

从“不敢为”转变为“科学为”。

3.3 评价体系：量化思政教育实效

思政教育实效的可持续性依靠科学评价体系的支持，传统考核大多时候把教育活动简化成“学习次数”“心得体会字数”等表面指标，很难真实体现价值内化程度。胖东来把顾客复购率、员工流失率等经营数据和服务质量联系起来的实践说明，量化评价要关注行为转化和社会效益，农村商业银行可构建多维评价模型，把“客户信任指数”、“员工价值观自评”放进机构绩效考核体系，其权重不低于传统业务指标。同时开发“思政—业务关联度分析工具”，借助大数据追踪客户接受金融伦理教育前后的信用行为变化，用实证数据说明思政教育对风险防控的潜在作用，为资源投入提供决策依据。

4 结语

基层思想政治教育实效性欠缺的困境，其本质在于传统模式无法契合价值认同的生成规律。本文所提出的“透明化—信任—价值内化”三元逻辑框架，呈现出信息共享、双向互动以及行为转化之间的内在运行原理，为解决知行脱节这一难题给出了新的理论阐释。未来的研究可探寻透明化机制在不同行业思政教育中的适配情况，要警惕把透明化简单归结为数据的堆砌，防止出现“为透明而透明”这种形式主义的异化现象，切实达成组织价值与个体信仰的共同发展。

参考文献：

- [1] 寇进. 基于实践论的思想政治教育的治理的内在逻辑与实现路径[J]. 黑河学院学报, 2023, 14 (2): 20-22.
- [2] 李艳芳, 李冬. 充分打开基层思想政治教育的“心”视角[J]. 政工学刊, 2023, (03): 31-33.
- [3] 周毅. 浅谈企业如何加强基层思想政治教育[J]. 四川劳动保障, 2022, (12): 38-39.
- [4] 刘涵宇. 基层农业银行职工思想政治教育研究[D]. 湖南农业大学, 2017.
- [5] 李海平. 企业管理经营有效性背景下的透明化管理策略[J]. 中国商论, 2015, (12): 1-2.

作者简介：

兰楠（1980-），女，土家族，重庆黔江人，大学本科，中级经济师，研究方向：政工。