

基于柯氏四级评价模型和层次分析法的桂林银行乡村金融工作者培训效果研究

唐健淋, 王秋英, 陶新泽, 宾毅

桂林银行股份有限公司, 广西 桂林 541001

摘 要 : 目的 基于柯氏四级评价模型、层次分析法、模糊综合评价法对培训效果评价开展研究,旨在验证桂林银行乡村金融工作者培训项目的有效性,借此构建桂林银行乡村金融人才培训项目评价模型,更好的为桂林银行乡村振兴人才培训项目赋能。

关 键 词 : 银行; 培训; 乡村振兴; 柯氏四级评价模型; 层次分析法

Research on the Training Effectiveness of Rural Financial Workers at Guilin Bank Based on the Kirkpatrick Four Level Evaluation Model and Analytic Hierarchy Process

Tang Jianlin, Wang Qiuying, Tao Xinze, Bin Yi

Guilin Bank Co Ltd. Guilin, Guangxi 541001

Abstract : The purpose of this study is to conduct research on the evaluation of training effectiveness based on the Kirkpatrick four level evaluation model, analytic hierarchy process, and fuzzy comprehensive evaluation method. The aim is to verify the effectiveness of the Guilin Bank rural finance worker training project, and to construct an evaluation model for the Guilin Bank rural finance talent training project, in order to better empower the Guilin Bank rural revitalization talent training project.

Keywords : bank; train; rural revitalization; Kirkpatrick four level evaluation model; analytic hierarchy process

一、研究背景

党的十九大提出实施乡村振兴战略以来,桂林银行把“深耕乡村金融、服务乡村振兴”作为落实党和国家关于推进乡村全面乡村振兴战略部署以及习近平总书记对广西重大方略要求的战略抓手。在服务乡村振兴工作中,桂林银行大量的乡村金融工作者投身到县、乡、镇、村最前线。截止到目前,桂林银行近1万名企业职工,有一半以上的职工为乡村金融工作者。在此形势下,如何确保乡村金融工作者工作的质效性,如何提高其综合素质、服务能力,同时能更好的完成维持企业可持续发展的绩效目标,培训就显得尤为重要。

二、分行培训效果评价的现状

以某分行为例,分行每年开展培训,培训内容根据全行业务导向开发课程,授课形式除集中上课外,也有情景演绎、主题研讨等。

训后学员们通过微信群反馈培训心得,但并不能解决管理者对培训是否有效、如何有效而产生疑虑。虽然分行能在培训后的过程中不断对学员进行按月的跟踪奖励,按照既定的劳动竞赛对优秀的小组成员进行嘉奖。但同时缺乏将过程中行为数据进行记录分析,通过持续性的数据观测来验证培训的有效性,因此也无

法通过客观的数据支持来验证培训项目是否能为培训对象做好提升、为培训组织带来整体效益的提升。

三、研究方法

(一) 柯氏四级培训评价的概念及方法

柯氏四级培训评估模式^[1]是目前应用最广泛的培训评估工具,此模型主要包括反应层、学习层、行为层、结果层四个层级的评价内容。

反应层评估是指学员对培训的目的、培训的场所、授课老师、授课内容等方面的认可度。

学习层评估主要是培训后对通过对学员开展考试、技能演练、场景模拟^[2]等形式,考察学员是否掌握本期培训中涵盖的知识、业务技能、思想态度等。通过考察被培训人员在培训前与培训后的差别,总结出所学理论与实践的改善情况。

行为层的评估主要由学员的周围人员,通过对比学员培训前与培训后的行为,评估被观测者是否在日常工作上行为有所改变提升。

结果层的评估就是观测业绩数据来判定学员培训后是否完成了培训前既定的任务目标^[3]。结果层效果的衡量标准可以是:业绩稳定情况、产业扶持情况、客户运营情况、客户的认可度等。

通过查阅资料,刘伟基于柯氏四级培训评价模型,从反应

层、学习层、行为层以及结果层四个维度进行指标构建，以银行干部员工培训为研究对象，采用层次分析法分析培训效果，并提出有关改进建议^[4]；任安霁基于柯氏模型研究高校党员干部教育培训质量与效果评估指标体系的构建^[5]；张静茹基于柯氏培训评估模型的对中国银行 PY 分行进行培训研究^[6]。

（二）层次分析法

层次分析法^[7]，简称 AHP，是指将与决策总是有关的元素分解成目标、准则、方案等层次，在此基础之上进行定性和定量分析的决策方法。

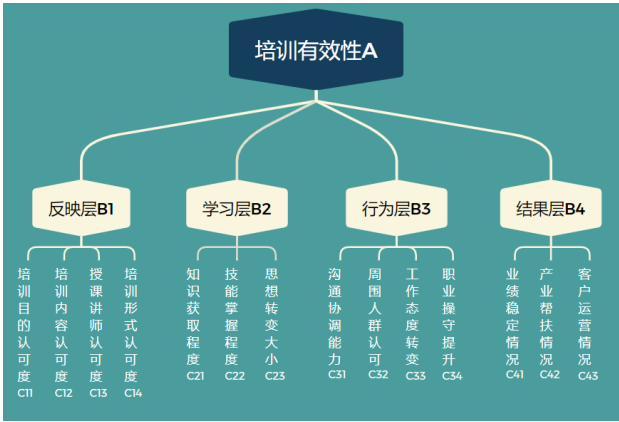
层次分析法是将决策问题按总目标、各层子目标、评价准则直至具体的备投方案的顺序分解为不同的层次结构，然后用求解判断矩阵特征向量的办法，求得每一层次的各元素对上一层次某元素的优先权重，最后再加权和方法递阶归并各备择方案对总目标的最终权重，此最终权重最大者即为最优方案。本文将反应层、学习层、行为层、结果层定位一级指标层，将二级指标两两比较计算权重值，最终通过访谈调研等形式计算出最终评价价值。^[8]

（三）模糊综合评价法

模糊综合评价法是综合评价方法的一种。它运用了模糊数学中的权重向量和评价价值的关系，将原本只能定性的评价转变成了可量化的评价，它利用模糊数学的方法来对各种影响指标和因素进行全面地评价分析。

（四）拟定指标

根据柯氏四级评价模型，将学员的反应层、学习层、行为层、结果层定义为一级指标。在制定二级指标时，通过文献研究法^[9]查找研究资料以及国内金融业相关的培训效果评价研究案例，结合深度访谈法^[10]收集行内业务专家和业务骨干们的意见，以及根据成人学习理论^[11]最终确定培训目的、培训内容、培训讲师、培训形式、培训场所、知识获取、技能掌握、思想转变、职业操守提升、工作态度转变、沟通协调力、周围人群认可、业绩稳定情况、产业帮扶情况、客户运营情况 14 个二级指标^[12]。



》图 3-1 培训效果评价指标层次结构图

（五）层次分析法的建立

基于培训效果评价指标层次结构图，按照两两因素相互比较重要程度，评定量化值等级。量化值 1 为 = 表示两个指标同等重要，3 表示该指标较对比指标稍微重要，5 表示该指标较对比指标较强重要，7 表示该指标较对比指标强烈重要，9 表示该指标较对

比指标极端重要，2、4、6、8 为两相邻判断的中间值。

通过综合业务专家、骨干及管理人员意见以及评判结果，反应层量化值为 1，学习层量化值为 2，行为层量化值为 4，结果层量化值为 8。

通过运用算数平均法（和积法）、按列归一化，计算出二级指标的 ω 权重以及特征根值 $\lambda_{\max}$ 后，根据公式计算 $CR < 0.1$ ，证明一致性检验已经通过^[13]。

结合二级指标重要性，最终构建完整的培训评价指标体系：反应层权重 0.067、学习层权重 0.133、行为层权重 0.267、结果层权重 0.533。

四、分行乡村振兴人才培训项目效果的评价

（一）指标评价价值结果

2024 年 5 月某分行开展了一期乡村金融人才培训，主题围绕如何开展客户运营活动来设计，依托培训后马上开展的客户运营活动，让学员们亲身体验了一把活动的设计、准备、执行、跟踪、复盘、总结全流程。培训以“行内实训 + 主题研讨 + 实地研学 + 拓展活动”的形式开展，同时采用一阶段实训 + 二阶段竞赛的方式，不断调整激励措施，定期开展培训效果反馈^[14]，跟踪激发学员成长。

本次培训指标以调查问卷的形式开展收集^[15]，通过采用匿名调研的方式，对 53 名学员进行了问卷调查，收回问卷 50 份，有效问卷 50 份，回收率 94%。调查数据采用算术平均法得出统计数据。

根据公式计算各二级指标模糊综合评价值为：

表 4-1 二级指标评价价值表

一级指标层	权重	评价价值	二级指标层	权重	评价价值
反应层 B1	0.067	0.932	培训目的认可度 C11	0.417	0.944
			培训内容认可度 C12	0.269	0.896
			授课讲师认可度 C13	0.193	0.928
			培训形式认可度 C14	0.121	0.976
学习层 B2	0.133	0.896	知识获取程度 C21	0.200	0.848
			技能掌握程度 C22	0.200	0.860
			思想转变大小 C23	0.600	0.924
行为层 B3	0.267	0.896	沟通协调力 C31	0.096	0.908
			周围人群认可 C32	0.161	0.872
			工作态度转变 C33	0.277	0.884
			职业操守提升 C34	0.466	0.908
结果层 B4	0.533	0.533	业绩稳定情况 C41	0.164	0.332
			产业帮扶情况 C42	0.297	0.672
			客户运营情况 C43	0.539	0.868

结合上述第一层级评价价值，可计算得出本期乡村振兴人员训练营培训项目效果评价 A 的综合评价价值：

项目效果评价 A = (0.067, 0.133, 0.267, 0.533) (0.932, 0.896, 0.896, 0.721) = 0.805

根据效果培训值指标 A 越趋近于 1，表明分行开展的这次培训

项目效果越优秀。

（二）评价价值结果分析

根据上文模糊综合评价法，反应层学员评价值为0.932，表明学员对整场培训是持高度认可，学员对乡村振兴工作具有极强热情，积极主动且爱学习，能很好的理解并执行行内政策。学习层评价值为0.896，表明学员在本次培训中收获了知识、技能。不少访谈的学员表示训后掌握了三代社保卡换卡、缴费知识，能很好的解决客户关于社保缴费常规性问题，也增加了客户对其专业的认可度。行为层评价值为0.896。表明学员通过培训，切实在行为上做出了改变，并受到周围人群的认可。结果层评价值为0.721，处于良好范畴。表明学员能很好开展各类客户运营活动，为当地农业产业提供金融服务，解决当地村民贷款资金需求。得益于学员的专业性与服务性，这批参加完培训的学员们在业绩方面都没有出现流失的情况。

五、小结

基于柯氏四级评价模型、层次分析法、模糊综合评价法对培训效果评价开展研究，验证了桂林银行乡村金融人才培养项目的有效性，给与了各机构系统性的评价培训项目的方法论和工具。同时也构建了乡村金融人才培养评价指标体系，从反应层、学习层、行为层、结果层全面评估了培训效果，注重评价长期性和连续性，为乡村金融人才培养提供有效反馈。但该研究在选取指标时还是具有一定的主观性，二级指标的设立也具有一点的局限性，过程中的评价也忽视其他客观因素带来的对学员的影响，后续需在实际应用中细化量化评价指标，进一步完善评价体系内容。

参考文献

[1] 杨光. 柯氏四级培训评估模式 [J]. 企业改革与管理. 2011(03).

[2] 张伽彤. 改善国有企业员工教育培训工作的策略探讨 [J]. 企业改革与管理, 2022, (12): 71-73.

[3] 李丹. 基于胜任力模型城市商业银行信贷客户经理的培训体系优化研究——以 G 银行为例 [D]. 江西财经大学. 2017 (12) .

[4] 刘伟. 基层央行与外部院校合作开展干部培训效果评估 [J]. 金融经济. 2017(12).

[5] 吴婧. 新时代高校党员干部教育培训途径探析——以南京邮电大学为例 [J]. 文教资料, 2021, (24): 124-128.

[6] 张静茹. 基于柯氏培训评估模型的中国银行 PY 分行培训研究 [J]. 市场周刊. 2022 (03) .

[7] 层次分析法. (2024, 8月7日). 百度百科. <https://baike.baidu.com/item/层次分析法/1672>. 访问于 2024 年 12 月 20 日 .

[8] 桑浩文. 基于层次分析法的国有银行 B 支行员工培训效果评价研究 [D]. 江西科技师范大学. 2024 (05) .

[9] 夏佳雯. 基于柯氏模型 ZG 银行 KY 支行在线培训评估优化研究 [D]. 浙江工商大学. 2023 (6) .

[10] 胡筱依. NF 银行财务人员培训效果评估及改进策略研究 [D]. 中南财经政法大学. 2019 (9) .

[11] 闫思晨. 职业农民培训效果评估研究——基于“青年农民上大学”培训班学员的调查 [D]. 沈阳农业大学. 2019 (6) .

[12] 谢仪佳, 李乐之, 彭康琳, 杨思思, 李亚敏. 基于柯氏四级评估模型构建专科护士培训评价指标体系 [J]. 中国卫生质量管理. 2023 (08) .

[13] 刘超, 李川田, 武睿, 等. 基于熵权-模糊评价法的人员不安全行为风险研究 [J]. 山西煤炭, 2024, 44(02): 48-53+83.

[14] 李洋; 姜文佳; 郭江震; 孙晨. 柯氏四级评估模型在新员工培训中的应用 [J]. 中国电力教育. 2024 (1) .

[15] 马悦. 基于柯氏模型的 NF 银行宁波分行信贷人员培训体系评估及优化 [D]. 宁波大学. 2022 (3) .