

## 摘要

随着全球经济与科技的快速发展、知识与信息的日益爆炸，中小商业银行和互联网银行如雨后春笋般出现。客户文化素质、权益保护意识及对银行服务水平的要求日渐提高，国有商业银行市场份额面临挑战，市场风险逐渐增加。这对作为承担远程客户服务及员工应急响应职责的远程智能银行中心提出了更高的要求。如何才能持续为广大客户及员工提供专业、优质、高效的服务保障，让所属银行在这样激烈的市场竞争中不断增强核心竞争力，持续保持竞争优势？这是值得每家银行的远程智能银行中心深入研究的课题。其实每家机构都是由人构成的，其发展需要人的智慧和劳动成果来推动，人力资源是其实现战略目标的核心竞争力之一，人力资源管理的每一项工作都与其战略息息相关。人力资源管理在机构中担负起选人、育人、用人、留人的职能，其中，育人是尤为重要的一环，如何育人，育符合其发展、能推动其战略目标落地的人才呢？这就要求其要有一套相对完善的培训体系。

本文选定的研究对象是 C 银行远程智能银行中心（下称“远银中心”）的培训体系，研究思考如何在金融行业日益激烈的竞争中，通过对远银中心干部员工培训体系的不断优化，培养能匹配远银中心高质量发展、推进其“慧服务”品牌建立、助力其“六化”<sup>1</sup>建设战略的人才。本文主要运用问卷调查法、访谈法等方法展开研究和分析。其一，作者整理研读了企业尤其是银行培训体系相关研究文献，学习国内外培训管理理论，基于此形成本文的理论基础。其二，作者通过收集整理并认真研读了 C 银行远银中心近年的培训制度、观察培训管理的各个环节、摸底存量培训资源的情况，较为全面地呈现 C 银行远程智能银行中心培训体系现状。其三，作者通过 1:10 的比例对远银中心员工发放问卷，收集员工对现存培训体系问题的看法和意见建议，通过对

---

<sup>1</sup>智能化、数字化、生态化、普惠化、绿色化、法制化

500 份有效问卷信息的筛选整合及分析，得出目前 C 银行远银中心培训体系问题所在，即虽然初具规模，但是相对散乱，规章制度、资源库建设有待进一步加强、培训管理各环节的把控有待进一步优化完善。其四，带着问卷调查中得出的问题，对培训管理相关人员进行访谈，结合访谈结果和 CIPP 评价模式，分析提出对远银中心培训体系现存问题的优化解决方案。最后，认识到培训体系优化不是一个一蹴而就的工作，教育培训资源的更新维护，尤其是网络学习平台上的维护工作量巨大，需要根据国家政策变化、自身发展战略调整及时更新完善。本文提出的优化措施，使中心培训体系进一步优化完善，以便高效利用资源培养出更多匹配中心发展需要的人才，同时也为同业工作人员提供参考思路。

**关键词：** 商业银行 远程智能银行中心 员工培训体系 网络学习平台

## ABSTRACT

With the rapid development of global economy, science and technology, as well as the increasing explosion of knowledge and information, small and medium-sized commercial banks and Internet banks spring up like bamboo shoots. As the customers' degree of education, awareness of the rights and interests protection, and requirements for bank service standards are increasing day by day, state-owned commercial banks are facing challenges in decreasing market shares and increasing market risks. This puts forward higher requirements for the remote intelligent banking center, which is responsible for remote customer service and emergency response of one's employees. Therefore, it quite deserves to research how to continue to provide customers and employees with professional, high quality, efficient service and support so that the bank in such fierce market competition can continuously enhance the core competitiveness and maintain competitive advantage. The subject mentioned above is worthy of in-depth study by every bank's remote intelligent banking center. As we all know, staff training is pretty important, because every organization is composed of employees, and the development of an organization depends on the wisdom and labor of employees. Staff training can help promote the employees' competence to enhance the core competitiveness of the organization, and help the organization to achieve its strategic goals. In an organization, human resource management takes on the functions of selecting, educating, employing and retaining employees, among which, educating people is a particularly important step. How should an organization educate its people to be someone with the talents that will make some contribution to its development and promote the implementation of its strategic goals? All the things mentioned above require the organization to build a relatively perfect training system.

The research object of this thesis is the training system of Remote Intelligent Banking Center of Bank C (hereinafter referred to as "Remote Bank Center"). The

author studies and considers how to continuously optimize the training system of cadres and staff of Remote Bank Center in the increasingly fierce competition in the financial industry, which can help Remote Bank Center to cultivate talents matching its high-quality development, promote the establishment of its brand of "Intelligent Service", and help to complete its strategy of "Six Modernization". This thesis mainly uses questionnaire method, interview method and other methods to carry out research and analysis. Firstly, the author sorted out and studied the relevant research literature on the training system of banks to learn the training management theories at home and abroad, and the author formed this thesis on the basis of the theories mentioned above. Secondly, the author collected, collated and carefully studied the recent years' rules and regulations of the Bank Remote C Banking Center's training system. Then, the author observed each step of training management and evaluated the stock training resources. Hence, the author can comprehensively present the status quo of the Remote Banking Center's training system. Thirdly, the author distributed questionnaire to the employees of Remote Banking Center at a ratio of 1:10 to collect their opinions and suggestions on the existing training system. Through the selection and integration of the recovered information, the collected information was sorted out and analyzed, and the problems of the current training system of the Remote Banking Center of Bank C were obtained, which showed that though its system was basically shaped, it is still disorganized relatively. That is to say, its rules and regulations, the construction of resource pool need to be further strengthened, and the control of all steps of training management needs to be further optimized and improved. Fourthly, the author interviewed the relevant personnel about the questions obtained in the questionnaire survey. Then, the author sorted out optimization solutions for the existing problems on the base of the interview results and the CIPP model. Finally, the author realized that the optimization of the training system was not an overnight job, because of the update and maintenance of education and training resources, especially those of the network learning platform, are heavy tasks. The system needs to be adjusted according to the changes of national policies and their own development strategies, even if the update and improvement, to keep pace with the time. The optimization measures proposed in this thesis further optimize the training system, so as to efficiently

train more talents to meet the needs of the development of the center. At the same time, it can provide reference ideas for staff in the same industry.

**Keywords: Commercial bank; Remote intelligent banking center; Staff education training system; Network learning platform**



# 目录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 研究述评.....	6
1.3 研究方法.....	6
1.3.1 问卷调查法.....	6
1.3.2 访谈法.....	7
1.3.3 文献研究法.....	7
1.4 研究内容及框架.....	7
<b>2 概念界定与基本理论</b> .....	<b>9</b>
2.1 相关概念的内涵.....	9
2.1.1 员工培训.....	9
2.1.2 培训体系.....	10
2.2 相关理论概述.....	11
2.2.1 终身教育理论.....	11
2.2.2 CIPP 评价模式理论.....	12
<b>3 C 银行远程智能银行中心概况及员工培训体系现状</b> .....	<b>13</b>
3.1 国内远程银行的发展.....	13

3.2 C 银行远程智能银行中心的情况 .....	13
3.2.1 C 银行 .....	13
3.2.2 C 银行远程智能银行中心 .....	14
3.2.3 远程智能银行中心组织及人员结构概况 .....	14
3.3 中心培训体系现状 .....	15
3.3.1 培训管理工作 .....	15
3.3.2 培训资源支持 .....	16
3.3.3 培训制度保障 .....	19
<b>4 C 银行远程智能银行中心培训体系存在的问题及原因分析 .....</b>	<b>20</b>
4.1 问卷调查 .....	20
4.1.1 问卷内容 .....	20
4.1.2 问卷发放与回收 .....	20
4.1.3 问卷调查整体情况与结果分析 .....	21
4.2 调查结果的原因分析 .....	27
4.2.1 培训资源利用不充分 .....	27
4.2.2 计划编制缺乏前瞻性和统筹性 .....	28
4.2.3 线上和现场两种培训模式互融不足 .....	29
4.2.4 培训内容的针对性、有效性不强 .....	30
4.2.5 培训实施缺乏重视 .....	32
4.2.6 培训评估及成果转化度不够 .....	33
<b>5 C 银行远程智能银行中心培训体系优化 .....</b>	<b>35</b>
5.1 优化思路 .....	35
5.1.1 优化目标 .....	35
5.1.2 优化原则 .....	35
5.2 培训体系优化措施 .....	36
5.2.1 背景方面的措施 .....	36
5.2.2 输入方面的措施 .....	37
5.2.3 过程方面的措施 .....	40

---

5.2.4 成果方面的措施 .....	41
5.3 预期效果 .....	42
<b>6 实施保障措施 .....</b>	<b>44</b>
6.1 完善组织结构 .....	44
6.2 合理编制预算 .....	44
6.3 完善制度建设 .....	45
6.4 做好后勤保障 .....	45
<b>7 结论与展望 .....</b>	<b>47</b>
7.1 结论与实践意义 .....	47
7.2 不足与展望 .....	48
7.2.1 研究限制 .....	48
7.2.2 未来展望 .....	49
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>
<b>附录 .....</b>	<b>55</b>
附录 A: 关于员工对 C 银行远程智能银行中心培训体系现状的满意度调查 .....	55
附录 B: 关于在员工问卷调查中发现的中心员工培训体系问题的访谈摘要 .....	59
<b>致谢 .....</b>	<b>63</b>



# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

在复杂变化的国内外环境下，各行各业都面临着前所未有的发展机遇和挑战，这百年未有之大变局对任何一个组织的生存与可持续发展都提出了更高的要求，带来了更严峻的挑战。近几年雨后春笋般出现的各类中小银行、网商银行其便捷的服务、较高的利率等特性给国有商业银行带来了不小的冲击。国有商业银行纷纷求变，踏上了金融转型之路，同时也开启了“第二发展曲线”。

在这场冲击中，作为国有商业银行的 C 银行意识到市场份额有一定程度缩减，主要是在“长尾”客户<sup>2</sup>的抢占方面。但是由于监管要求及运营成本的高企等客观条件限制和国企需要稳步发展的要求，如果要求国有银行为“长尾”客户提供更有吸引力的利率从而留住客户是一定难度的，但是以人为本、服务好每一位客户的初心是不会改变的，国有商业银行在做好客户服务方面持续发力，将其作为推动普惠金融<sup>3</sup>战略实施的重要一步棋。

C 银行要如何做好客户服务，除了要重视线下网点服务，不容忽视的还有线上、远程渠道的服务。2018 年，C 银行顺势而为将以前分散在全国各地的客户服务中心整合后更名为“远程智能银行中心”（下称“中心”），随后提出了中心的“六化”发展战略，即要着力抓智能化、数字化、生态化、普惠化、绿色化、法制化建设。中心一系列的战略升级转型是匹配发展需要人才的参与和建设，需要培养出满足战略转型发展需要的人才队伍。

<sup>2</sup>个人所有、能支配资产规模较小,但群体总数庞大,例如：小微企业、初创企业、涉农人员等。

<sup>3</sup>基于机会平等要求和商业可持续原则，用可负担的成本为有金融服务需求的社会各阶层和群体提供适当、有效的金融服务。上文说的“长尾”客户就是该战略主要服务对象。

### 1.1.2 研究意义

远程智能银行中心与各分行不同，它是后台支持部门，没有设置网点，不需要直接面对客户，往往是通过电话线、网线触达客户<sup>[1]</sup>，因此人员构成、业务组成也与分行不同，没有网点柜员、经理、行长，更多是在线客服、质检员、机器人调优师、富媒体制作人员、后台管理人员等等<sup>[2]</sup>，人员构成及所需的素质要求大为不同，关键是给客户带来更满意的服务体验<sup>[3]</sup>。要想培养出满足战略转型发展需要的人才队伍，现有的培训体系是不够的<sup>[4]</sup>，目前，中心在制度方面是照搬 C 银行总行下发的制度，因地制宜做得不够；培训资源方面也缺乏统筹，比如只是简单对曾经分散各地的客户服务培训课程及师资资源进行加总，没有建立起一个属于自己的专业技术职务等级考试体系，岗位教材开发进度缓慢、出版就过时等；培训管理方式方面，明显对训中把控和训后评估做得不够，以上种种都说明之前的培训体系已经不再满足新发展战略下的中心建设，这对中心的员工教育培训工作提出了新的要求，为了中心更高质量地发展，必须对员工培训体系进行优化，那么如何进行优化呢？目前，作者没有找到其他远程智能银行中心培训体系优化的相关文章，因此作者希望通过对 C 银行远程智能银行中心的相关研究，为中心培训体系优化找到切入点，为日后理顺培训资源、制定培训相关政策、规范培训管理工作提供思路，为推动中心长远发展提供人才支持，助力中心提质增效。同时也给相关同业提供一些参考。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

#### （1）培训的意义

Taylor<sup>[5]</sup>（1911）的理论是最早时期的员工培训理论，作为科学管理之父的 Taylor 在其重要著作《科学管理原理》中认为培训是企业的责任，企业应当“科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育并使之成长。”即企业应该挑选自己的员工，并为员工提供合适的岗位，并根据岗位需要对自己的员工进

行教育培训，使其能够掌握新的工作方法，提升工作效率和劳动生产率，进而提升企业效益。这一阶段的培训理论探索了培训理论在组织管理工作中的作用和方法论。

企业员工培训理论研究时期截止到 20 世纪 60 年代才真正到来。Schultz<sup>[6]</sup>（1960）提出资本培训理论，认为固有资产以及投资的增加在经济发展过程中发挥着重要作用，而提升员工的行为以及能力所发挥出的作用更为显著。以往，人们始终认为培训是一种消耗，是对资源及成本的浪费，但 Schultz 主张培训是一种投资，企业中的重要组成部分就是员工，企业需要全面了解员工的心理感知、态度、需要和个性，培训可以通过长时间投资员工的行为及能力，帮助企业获取更多的经济收益。

Hatton<sup>[7]</sup>（2018）重点对员工培训所产生的发展意义进行分析，他认为员工工作效率和其所处的企业环境、工作环境及自身工作能力都具有密切的相关性。

## （2）评估模型研究

Kirkpatrick<sup>[8]</sup>（1959）在美国培训与发展协会杂志发表了柯氏四级评估模型，该模型凭借自己出色的操作性和系统性成为目前最具影响力的培训评估方式。Kaufman（1974）扩展了柯氏四级评估模型，提出了五层评估模型，他认为培训效果不仅对本组织有益，同样会反作用于组织所处的外部环境。Warr 和 Bird 等人（1970）提出了 CIRO 评估模型，即背景评估、输入评估、反应评估和输出评估四个环节。Stufflebeam（1967）从背景评估、输入评估、过程评估、成果评估四个角度出发，提出了 CIPP 评估模型，是一种超越目标模式的新的评价模式，既补充 CIRO 评估模型的不足，同时又完善了柯氏四级培训评估模式。从而为企业设计培训流程工作提供了更加全面的参考思路。

## （3）培训的实践

Awais<sup>[9]</sup>等人（2013）着重研究为何培训效果始终无法达到人们预期，认为组织需要注意识别制约培训效果的相关因素。Hube<sup>[10]</sup>（2009）基于培训效果评估进行分析，认为在员工培训过程中不应忽视心理学相关因素，员工心理活动是多元的，如果只提供物质激励，而不重视精神需求，会制约培训效果。Marques<sup>[11]</sup>（2009）针对人类行为进行系统化分析，基于心理学基础，将人的行为划分为个性和共性，倡导企业因材施教，针对员工制定个性化、导

向性的职业指导，同时，他认为员工培训最为高效的方式是学习和训练。但随着实践的开展和时间的推移，人们开始意识到这一方法虽然可以提升工作效率，但并未重视员工的精神需求，无法产生良好的培训效果。

后来，Frank<sup>[12]</sup>（2015）将“情绪质量标准”充分运用到银行基层员工的培训中，认为员工对培训工作的满意度和培训效果的优劣密切相关。Liebermann 和 Hoffmann<sup>[13]</sup>（2011）认为，培训有利于激发员工销售动机，提高组织绩效。Zahra 和 Iram<sup>[14]</sup>等人（2014）立足于员工培训理论分析了八种培训模式及它们之间存在的差异性、优缺点，提出概念化的培训模式，并对员工培训模式不断创新。

综上所述，培训理论在 20 世纪初起源，20 世纪 30 至 70 年代是逐渐成型，20 世纪 60 年代至今是培训理论逐渐成型的阶段，这些需求分析、评估理论、终身教育理论等大多都被我们沿用至今。为我们后来从需求、计划、实施、评估等角度入手做好培训管理提供了理论参考，是培训体系中不可或缺的一环。

### 1.2.2 国内研究现状

#### （1）培训的意义

葛儒<sup>[15]</sup>等人（2008）就认识到银行机构通过培训将新知识、技能传递给员工可以帮助提升员工竞争意识和创新能力，促进银行机构各项指标提升。刘春和伍云虎<sup>[16]</sup>（2012）认识到“以人为本”在培训中的重要作用，认为培训可以激发员工工作和学习的积极性，提升工作效率。后来，柳力扬和黎重阳<sup>[17]</sup>认识到企业对员工的培训是一种资本积累，可以提升企业的人力资源价值。

#### （2）培训的流程

吴宇虹和苏文平<sup>[18]</sup>（2004）对企业培训体系进行了针对性的研究，他们提出企业培训体系由机构管理、课程设计、讲师管理、效果评估四个部分构成，并研究了培训体系中出现的问题。

柯文珊和吴程彧<sup>[19]</sup>（2014）认为银行机构应该结合员工的内在属性特征对其培训需求进行重点研究，实际内容时应该多元化、实用化、个性化，更

好的契合工作需要。

尹子云<sup>[20]</sup>（2016）运用柯氏四级培训评估模型来改善企业培训体系。后来，刘凯运用 CIPP 评估模型认为评估应该贯穿培训全过程，随时对培训中出现的问题进行调整以便更好地实现培训效果。

吴刚<sup>[21]</sup>和吴硕<sup>[22]</sup>（2022）运用李克特五级量表法对自己供职的银行的相关支行的教育培训体系进行了问卷调查，针对现存问题提出了解决思路和方法，并从健全组织结构、加大成本投入、引导培训观念、完善制度建设等方面给出了保障措施。

### （3）培训的实践

国外的企业培训诞生于工业革命时期，我国引入较晚，建国后还是计划经济时代，随着改革开放后市场经济的发展，我国企业培训逐步成长，王鹏、时勘<sup>[23]</sup>（1998）将国外培训需求相关理论及方法介绍到国内企业，认为顺利开展培训工作的证明是需求评价结果，要从组织、任务、人员三个角度进行需求评价，其中最关键的步骤就是需求分析。吕锋<sup>[24]</sup>（2002）认为评估步骤应该是由需求分析、明确目的、构建数据库、明确评估层次、调整培训项目、沟通培训结构。冯静<sup>[25]</sup>（2011）认为培训工作最重要的环节应该是聚焦在明确需求上，对于银行机构而言，需要结合当时外部大环境制定符合业务发展需要的培训体系。后来，马万敬<sup>[26]</sup>（2012）结合福利和激励在培训中发挥的作用，认为在培训中加入适当的晋升和激励机制，将更有利于调动员工参训积极性。随着互联网技术的高速发展，传统的培训模式也随着技术的革新而发生转变，张青、赵俊民<sup>[27]</sup>（2015）结合互联网高速发展的现状，在“互联网+”基础上，结合培训的流程、内容及方法构建了适应网上培训形式的培训体系<sup>[28]</sup>。几乎与此同时，各家银行纷纷开始筹备自己的企业学校<sup>[29]</sup>，作为国有商业银行的 C 银行成立了自己的企业大学<sup>[30]</sup>，为顺应“互联网+”的浪潮，C 行大学网络学习平台亦应运而生，依托互联网面向广大员工及客户上线<sup>[31]</sup>。梁阜、孙颖<sup>[32]</sup>（2021）等学者聚焦于企业每个发展阶段中组织学习的策略，企业在初创期侧重于内部学习，而在成熟期侧重于外部学习，企业根据其发展情战略目标等选择相应的学习平衡模式，其组织创新导向下的内外不学习平衡策略可以由“双元并行”转向“灵活转化”。

综上所述，虽然我国对企业培训的研究起步较晚，但是国内学者都认识

到培训对于企业发展的重要作用，并在国外培训理论的基础上，针对各自的行业对员工培训与企业创新上开展了更深层次的分析。

### 1.2.3 研究述评

国外学者在 20 世纪初期就开始研究员工培训相关理论，这些理论在 20 世纪末的生产实践中逐渐丰富和成熟，相比较之下，我国的相关理论确实起步较晚，可以学习借鉴国外的先进理论为自己所用。但是因为理论始终是要运用到实践中去的，我国企业的所有制、运营模式、人力资源、文化环境都有自己的特殊性，因此学者们主要在国外理论的基础上，对培训所发挥出的作用、培训评估、需求分析等内容进行重点研究，在培训意义及重要性、管理、实践模型等方面为各企业提供了可供参考的理论思路。特别是近些年随着科技的发展，“互联网+培训”模式应运而生，但是网络学习平台终究只是一个载体，如何运用好它，让一个好的工具服务于企业的教育培训，在教育培训体系中充分发挥效用，就是一个值得深思的问题。所以，本文将在前人的理论基础上，着眼 C 银行远程智能银行中心员工培训体系的实际情况，即从培训资源、培训管理、培训制度等方面入手，运用问卷调查法找出 C 银行远程智能银行中心员工培训体系存在的问题和原因，结合访谈法给出优化建议和措施。

## 1.3 研究方法

### 1.3.1 问卷调查法

针对培训管理中需求、计划、实施、评估四个环节，用通俗易懂的语言设计了一套问卷。用抽样调查请中心培训管理相关人员按各中心人数比例下发至辖内，按一定比例确定抽样样本总量，按中心 9 家机构人数加权平均获得每家机构抽样的人数，安排 9 家机构培训管理相关工作人员在辖内简单随机抽样的方式发放问卷。剔除无效问卷，达到有效样本后，对有效样本反馈的问题和意见进行整理分析。

### 1.3.2 访谈法

根据对问卷调查法得到的结果进行总结分析，得出现存培训体系的问题，针对发现的问题设计访谈提纲，拜访或电询中心 9 家机构的培训管理相关岗位人员<sup>4</sup>。从而总结得出培训体系的优化思路。

### 1.3.3 文献研究法

作者通过收集查阅国内外企业培训相关文献、行业报告、C 银行远程智能银行中心内部相关制度文件及数据报告等；学习终身学习理论，CIPP 评价模式理论；学习问卷调查设计方法、访谈提纲制作技巧等发现 C 银行远程智能银行中心培训体系现状及问题、从而提出优化思路，形成整体论文研究的框架。

## 1.4 研究内容及框架

我在一家国有银行远程智能银行中心人力处做培训管理相关工作。近几年中小商业银行和互联网银行抢占国有银行市场份额、客户的权益保护意识逐步增强，外部环境对国有银行的客户服务水平提出了更高的要求；同时行领导也对我们提出要更高质量发展、建好服务品牌、建立行业标杆的指示。为应对以上机遇和挑战，中心员工培训体系亟待进一步优化完善，以便高效利用资源培养出更多匹配中心发展需要的人才。

于是我结合中心的实践背景，把员工培训体系的优化作为论文研究对象。本文一共包含 7 个章节，前三章分别介绍了研究背景意义、基本概念和理论、中心所处环境及其培训体系现状。其次，采用访谈法、问卷调查法找出中心员工培训体系现存问题，同时结合 CIPP 评价模式提出优化方法。我的访谈对象是全条线 10 名培训管理者、5 名客服主管、10 名一线客服员工，我了解了他们视角下中心培训体系现存的问题并听取优化建议。然后根据访谈发现的问题设计问卷，在全条线发放 528 份，回收有效问卷 503 份，经统计分

---

<sup>4</sup>相关人员职级均为业务经理，具有较丰富的工作经验。

析，应证了访谈中发现比较突出的 6 个问题。

最后结合 CIPP 评价模式发现，目前中心的培训体系在背景、输入、过程和成果各环节都有需要进一步提升的空间，于是结合访谈中的获得的建议对以上六个问题逐一提出了优化方法，接下来提供保障措施，我从中心层面提出了 4 个保障措施，即——完善组织结构、合理编制预算、完善制度建设、做好后勤保障。

最后一章，对全文进行了总结，认识到了所处环境及技术发展带来的限制，也对中心 2023 年及未来培训工作的努力方法进行了展望。今年已经过去 5 个月了，中心的培训工作正如火如荼地开展，培训体系优化的事宜也在我和同事们的共同努力下同步推进，分层分类开展培训、共性培训项目在全条线复用等正在实施，同时也在探索编制兼职培训师管理办法、构建培训项目质量评估体系。

## 2 概念界定与基本理论

### 2.1 相关概念的内涵

#### 2.1.1 员工培训

##### (1) 定义

对于员工培训的真正含义，学术界目前还并未形成统一的最终定论。国内惯常使用的培训概念是颜爱民、方勤敏（2007）所提出的“培训实际上就会企业根据工作需要来教育员工的操作技能、思想政治、管理知识、职业道德等。”也有叶龙、史振磊（2006）认为培训是将岗位工作所需要的理论知识和综合技能通过老员工传授给新员工的整个过程。

##### (2) 重要性

人力资源概念是随着国有企业改革自 20 世纪 90 年代引入我国的，员工培训的理念作为“选、育、用、留”中“育”的重要一环在提高企业生产效率中发挥了不可替代的作用。在新时代背景下，面对企业中大量的人才储备，如何建立行之有效的员工培训管理体系以充分发挥人才资本的优势是值得研究的课题，重视员工的培养成才、不断与时俱进地完善培训体系则是其中的重要环节，以使员工不断适应新使命、新要求，更好的服务于企业战略发展。本文分析了商业银行中人力资源管理培训的一些问题，就探索商业银行培训体系建设提出相应的方法和设想。

##### (3) 本文定义

本文认为员工培训主要是指为实现企业战略目标而进行的一种人力资源管理活动，是一种通过对员工思想政治觉悟、相关岗位业务能力、个人职业发展、身心健康等方面针对性地进行培训提升，从而助力企业向着战略目标迈进的投资活动。

### 2.1.2 培训体系

体系，顾名思义是一个具有特定功能的完整系统，由设计、执行、反馈、调整等环节构成，能形成一个闭环。目前学者们一般认为完整的培训体系主要涉及五大部分——需求采集、资源摸底、内容设计、方式确定、效果反馈<sup>[29]</sup>。

第一步是需求采集，需要做到三个“明确”，明确该培训项目的参训对象，明确企业战略发展需要和参训对象目前任职能力之间的差距，明确通过培训弥补二者之间差距的可行性。如果企业用工类型多样，职级分明，应考虑分层分类进行考虑。

第二步是资源摸底，需要先了解企业内已有哪些培训资源可以满足培训需求，有哪些授课师资可以调用，或者是否能开发出满足需求的资源。如果企业有条件，建议建立专兼职师资库、日常做好培训资源统计，形成相应资源库。

第三步是内容设计，培训内容是体系中最为核心的组成部分，具体考虑思想觉悟提升、战略解读及前景分析、业务知识及操作技巧、管理能力提升、优秀经验宣讲等等。

第四步是方式确定，需要确定是脱产培训、半脱产培训或是非脱产培训；确定是分配名额强制参训或是不限人数自愿参训；确定是公差外派培训或者就地培训；确定是现场培训或者远程培训；确定是讲座式宣讲、互动式工作坊、员工共同研讨、员工自学、案例分析或者多种形式混合进行。

第五步是效果评估，员工培训通常不设置考试进行验收，因此这一步经常被忽略，培训完就结束了，管理者无法很好地获悉员工培训的效果。可以设置课后测试、问卷调查、心得体会、随机采访等形式对培训结果进行了解，不能粗放地培完就结束，做好结果把控以便为下一次培训收集参考意见、总结相关经验。

在本文中，作者结合自身工作实践，对中心的培训体系进行了整理，在前人五个步骤的基础上将制度支持统一考虑进来；由于培训资源体量大，所以将培训资源单独列出来作为一项，将培训体系整理为资源、管理、制度三个部分，由此形成如下分类，三部分分别发挥着支持、运作和保障的作用。其中培训资源包括课程体系、师资队伍、校区资源、网络平台、教科研资源；

培训管理包括需求、计划、实施、评估四个部分；培训制度包括培训师管理办法、员工培训管理办法、培训费管理办法、年度培训计划、网络学习平台资源发布审核审查流程、教研开发管理办法、科研开发管理办法、专业技术职务等级考试制度等。（如表 2-1 所示）

**表 2-1 培训体系**

培训资源（支持）	课程体系		校区资源		教、科研资源
	师资队伍		网络平台		
培训管理（运作）	需求	计划	实施	评估	
培训制度（保障）	培训师管理办法		年度培训计划	教研开发管理办法	
	员工培训管理办法		网络学习平台资源发布审核审查流程	科研开发管理办法	
	培训费管理办法			专业技术职务等级考试制度	

资料来源：作者根据相关工作实践自行整理。

## 2.2 相关理论概述

### 2.2.1 终身教育理论

1965 年，当代法国成人教育学家 Paul Lengrand 在成人教育国际会议上提出终身教育提案<sup>[33]</sup>，认为教育和人类行为发展之间密不可分，教育应该从出生贯穿到生命尽头。该理论主要有以下几个核心观：第一，从教育目的来看，终身教育追求个人与社会发展的有机统一。第二，从教育时间来看，终身教育贯穿人的一生，不是学校基础教育的延伸，而是在人的漫长一生中不断促进个人和社会发展的一种方式。第三，从内容上看，不仅是职业教育和知识教育，包括社会生活中所需的各个方面，终身教育面向未来，要不断适应、持续创造。第四，从主体上看，突破师生制，要求受教育者向环境学习，自己教育自己。第五，从对象上看，社会上的所有人都可以成为终身教育者。

综上，由终身教育理论可知，让员工持续学习不断适应中心发展需要推广终身教育理念，C 银行远程智能银行中心要注重利用教育手段提升员工的

技能、专业知识，注重对人才队伍建设的投资，支持员工终身学习。

### 2.2.2 CIPP 评价模式理论

又被称之为决策导向或改良导向评价模式，是美国教育评价家斯塔弗尔比姆提出的课程评价模式。CIPP 评价模式<sup>5</sup>具体指背景评价、输入评价、过程评价、成果评价四个步骤，背景评价时先根据评价对象的需要对课程目标进行判断，输入评价时应对可选择的课程进行评价，过程评价时应根据实际过程来确定或预测课程实施中出现的问题，成果评价要收集和结果有关的反馈信息，评估课程效果。

在 CIPP 模式下，评价最重要的目的在于改进。它将评价作为一项系统工具，使用过程中设计大纲和实施流程是必要的。与 CIRO 评价模式<sup>6</sup>相比，CIPP 弥补了 CIRO 的不足，又完善了柯氏四级培训评估模型，最大的特点就是评估活动切入了整个培训过程的核心环节——执行培训环节。

将其放到本文的培训体系优化中，即：第一步确定培训需求及目标，包括了解总行及中心发展战略、该课程培训需求、该课程知识在实际业务中运用等。第二步评估培训资源和项目，包括摸底现有资源存量情况、评估现有资源能否满足当下培训需求、是否已经对现有资源进行了有效利用、是否需要外部资源介入等。第三步在过程过进行及时评估，包括训中及时收集学员反馈的疑问、意见、及时与讲师沟通调整授课内容及方式。第四步对培训是否达到预期目标进行评估，包括学员对课程的满意度、对讲师的评价，后期还应跟踪学员行为的改善及业务的提高。

综上所述，在 C 银行远程智能银行中心员工培训体系中加入 CIPP 评价模式的优势在于突出了评价的发展功能，提高了员工对评价活动的认可程度。但是其同样也存在局限性，它缺乏价值判断，易受主观因素影响。

---

<sup>5</sup>CIPP 是 Content evaluation、Input evaluation、Process evaluation、Product evaluation 的首字母缩写。

<sup>6</sup>CIRO 是 Content evaluation、Input evaluation、Reaction evaluation、Output evaluation 的首字母缩写。

## 3 C 银行远程智能银行中心概况及员工培训体系现状

### 3.1 国内远程银行的发展

近年，商业银行客服中心为顺应科技与时代的发展，运用科技手段服务用户，并逐步探索由成本中心向价值创造中心转型。截至 2022 年 6 月末，已有 22 家客服中心更名为远程银行，11 家客服中心计划建设远程银行。中国银行业协会持续关注客服中心与远程银行发展，连续九年公布了行业发展报告，根据《中国银行业客服中心与远程银行发展报告（2021）》显示，在对 88 家成员单位的调研中发现，到 2021 年底，银行客服中心从业人员较同比降幅达 7.72%。但与之形成鲜明对比的是，客服中心智能服务的占比却在持续上升，达到 46.69%，同比提升 3.78%。特别是 2021 年智能训练师、机器人训练师等新岗位占比同比大幅增长了 24%，由此可见客服中心与远程银行的数字化、智能化转型不断深入。但是由于远程银行是数字金融的一种新业态，常会遇到意识不全面、体系不调整不及时、人才匮乏、技术支撑不足的问题，伴随着行业需求的激增，远程银行人才培养和发展的难点亦逐渐显露。

### 3.2C 银行远程智能银行中心的情况

#### 3.2.1 C 银行

C 银行是国有商业银行，为客户提供全面的商业银行产品与服务。主要经营领域包括公司银行业务、个人银行业务和资金业务，多种产品和服务，在国内银行业居于市场领先地位。它有广泛的客户基础，与多个大型企业集团及中国经济战略性行业的主导企业保持银行业务联系，营销网络覆盖全国的主要地区，全国共有约 13629 家分支机构，有 11 家海外分行，5 家全资子

公司。2005 年提出了“住房租赁”、“金融科技”、“普惠金融”三个发展战略。

### 3.2.2C 银行远程智能银行中心

远程智能银行中心在 2018 年由原归属各省分行的客户服务中心整合形成，目前直接归属总行。它是融合语音、文本和视频服务为一体的全行统一客服平台，主要负责为广大建行客户和员工提供企业级、集约化、智能化、多功能、多语言、全天候的客户服务。主中心驻地成都，北京、武汉、广州、苏州、天津、南宁、兰州、合肥设立八家分中心，对全行客户提供客户服务类业务，对全行员工提供应急响应与知识管理业务，同时也托管部分海外机构及子公司的客户服务类业务。远程智能银行中心作为三大战略实施中的“护航编队”的一员，着重用优质的服务和及时的响应助力“普惠金融”战略推进实施。

### 3.2.3 远程智能银行中心组织及人员结构概况

C 银行远程智能银行中心有走在行业前列的决心和实力。如何高质高效、分层分类培养出符合远程智能银行中心发展所需的人才，首先需要了解自身现状。中心分为“一主八分”，即一家主中心、八家分中心，其中主中心设在成都，八家分中心分别分布在北京、武汉、广州、苏州、天津、南宁、兰州、合肥。中心员工分布广、人数分布不均，截止 2023 年初，全域共计 5275 人，其中后台管理岗位共计 300 人，其余均为前台、中台人员。（详情如表 3-1 所示）

表 3-1 组织及人员结构概况

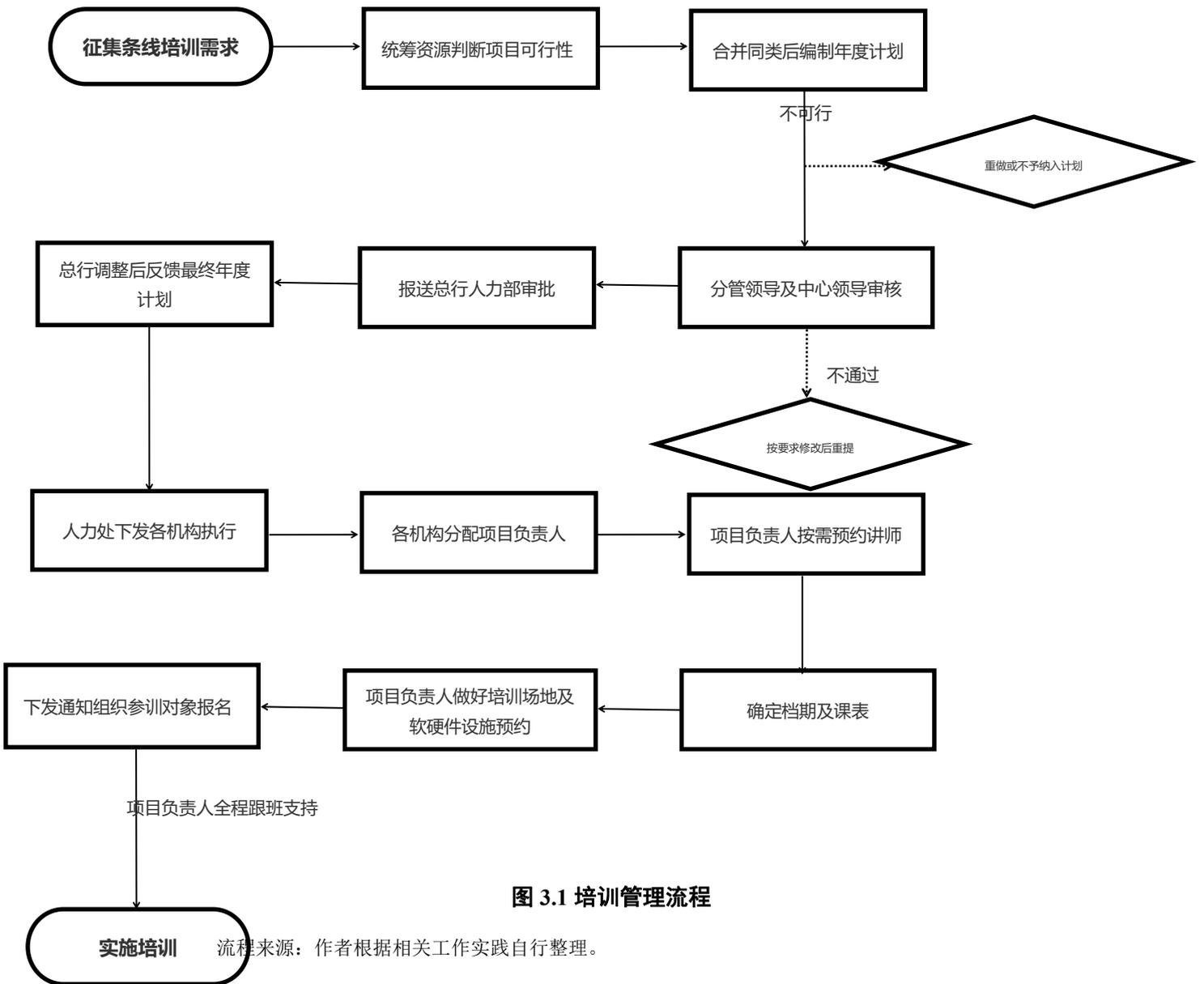
机构	主中心	北京	武汉	广州	苏州	天津	南宁	兰州	合肥
人数	963	161	376	266	636	1005	764	789	315
管理岗位	106	15	23	12	19	34	32	37	22

数据来源：作者根据相关工作实践自行整理。

### 3.3 中心培训体系现状

#### 3.3.1 培训管理工作

远程智能银行中心的培训管理工作主要包括需求、计划、实施、评估，但是由于近三年的评估工作薄弱，没有实质性的评估，所以近三年的培训管理主要是征集需求、制定计划、实施培训三个步骤，其中制定计划步骤需要层层审批通过后才能执行（详情如图 3.1 所示）：



确认需求：人力资源管理处组织全中心“一主八分”9家机构，根据 C

银行总行年度政策导向、远程智能银行中心战略发展方向申报年度培训需求。

**摸底资源：**人力资源管理处组织全中心“一主八分”9家机构，梳理辖内师资、成品课程情况；通过C银行总行最新下发的企业大学校区课程资源库、经费标准进行预判行内资源是否能满足年度需求。

**制定计划：**人力资源管理处汇总全中心“一主八分”9家机构保送的年度培训需求，经与各家机构沟通协调后，统筹资源、合并同类需求、调整费用及校区选择保送C银行总行，经总行审批许可后确定最终的年度培训计划。

**组织实施：**人力资源管理处向各机构反馈最终确定的年度计划后，各机构培训管理牵头人将在把辖内培训项目分配给各项目负责人，项目负责人根据执行时间、对象、地点、形式、经费等自己沟通联系讲师确定课表，下发通知组织报名，培训中项目负责人全程跟班以为讲师提供必要软硬件支持、应对突发情况。

**跟踪评估：**自2019年后，中心几乎没有执行实质性的跟踪评估，该环节薄弱，在后续优化过程中需要增加。

### 3.3.2 培训资源支持

#### 3.3.2.1 课程

2022年底，为摸底调查远程智能银行内部自行开发的成品课程，人力资源管理处下发通知向全条线收集了课程情况，经梳理统计，全中心共有课程571门（详情如表3-2所示）

**表 3-2 成品课程概况**

中心全量 571 门课程			
业务及运营管理	中后台支持	党建及纪检	员工多元化发展
业务知识：169	数据分析与应用：12	党建：81	员工综合素质：27
业务实操：180	综合管理：15	纪检监察：4	员工身心健康：11
业务运营：48	法律合规：9	-	-
团队管理：15	-	-	-

数据来源：作者根据相关工作实践自行整理。

### 3.3.2.2 师资

2022 年底，为摸底调查远程智能银行内部专职、兼职师资及储备师资情况，人力资源管理处下发通知向全条线收集了师资情况（详情如表 3-3 所示）

**表 3-3 师资分布情况**

机构名称	课程数量	专职师资人数	兼职师资人数	储备师资人数
主中心	217	7	62	21
兰州分中心	69	3	34	4
合肥分中心	65	4	16	2
北京分中心	48	2	10	5
广州分中心	47	-	38	1
武汉分中心	39	1	21	-
南宁分中心	37	9	3	4
苏州分中心	27	4	6	3
天津分中心	33	7	13	-
合计	571	37	203	40

数据来源：作者根据相关工作实践自行整理。

同时对成品课程情况与师资情况交叉分析，得出如下分布（详情如表 3-4 所示）

**表 3-4 课程-师资分布情况**

课程类别	课程数量	专职师资人数	兼职师资人数	储备师资人数
业务实操	180	75	96	9
业务知识	169	107	60	2
党建	81	-	52	29
业务运营	48	1	32	15
综合素质提升	27	11	14	2
团队管理	15	1	14	-
综合管理	15	-	11	4
数据分析与应用	12	-	12	-
员工身心健康	11	2	9	-
法律合规	9	1	7	1
法律合规	4	-	4	-
合计	571	198	311	62

数据来源：作者根据相关工作实践自行整理。

### 3.3.2.3 校区资源

在过去传统的教育培训模式下：培训资源存在碎片化管理现象。教育培训活动分散，培训对象、培训内容时有重叠，课程难以共享使用。总行直属

培训中心、分行培训中心等基地资源，专职和兼职师资资源等缺乏统一调配。分行间培训经费不平衡，教育培训工作在孵化创新、引领业务发展的战略价值和作用没有充分体现。后来成立了 C 银行企业大学，目前在全国共设置 57 个研修院，承办 1242 期培训，各研修中心各类师资达 4452 人，开发线上线下载课程 20208 门，教材 8314 册。

### 3.3.2.4 网络平台资源

借助科技力量，C 银行搭建了网络学习平台，把全行各级机构碎片化的培训中心或场地，总分行的网络培训平台，境内外合作院校、师资、教材、课程、讲座以及培训研究成果等资源，整合集成为一个有机整体，融合线上线下、行内行外、境内境外教育培训资源，打造互联互通、互用共享的学习生态圈。现在网络学习平台，为员工打造终身学习生态圈。C 行网络学习平台，统筹“学、教、智、知、网（LEARN）”等要素打造现代企业大学新业态，整合内外部教育培训资源，形成全行教育培训工作统一的企业级管控体系，更好地发挥教育培训工作在人才培养、专题研究、文化传承中的战略作用。L 学：集成视频直播功能，疑难问题实时解答，授课效果及时反馈。电脑、手机、AI 音箱、VR/AR 多渠道接入，形式丰富生动。为每家分行量身定制专属主页，部署个性化内容。E 教：“智能排课”分析岗位特点自动安排课程。“自动做课”根据讲课视频自动生成课件。“智慧课堂”实现无感签到和教学行为分析。“自动组卷”按照考试大纲智能生成试卷。A 智：通过手机二维码和人脸识别等技术，将培训学员的到校、住宿、就餐、学习纳入自动管理。通过监控大屏，使管理者对学员数量、学习质量、课件资源、基地效率一目了然。通过将全行培训资源在平台共享，实现“总行搭台、全行唱戏”。R 知：建设金融业务知识库，打造建设银行知识图谱，将个体知识企业化，隐性知识显性化，封闭知识共享化。N 网：建设金融级安全、战略级服务、全领域实践的 C 行研修中心公有云，整合各方优质教育资源，构建“银政校企”大联盟。在中组部中国干部网络研修院建设过程中，C 行作为金融系统唯一一家试点单位，已率先实现平台对接，课件共享，学分互认，为全国干部培训工作贡献力量。

目前，为落实远程智能银行中心给员工搭建资源共享、复用的平台的要

求，作者在网络学习平台上创建了“远银课堂”学习专栏，设置优选直播、优选课程、优选专题班、远银阅览室四个栏目，于 2022 年整合了存量学习资源、补齐此前各机构漏报的优秀学习资源，共计发布各类四类优质学习资源共 280 余个，收到了一定程度的关注。（详情如表 3-5 所示）

**表 3-5 专栏使用情况情况**

总学习人次	总点赞人次	总评论人次
660335	3990	5815

数据来源：作者根据相关工作实践自行整理。（每点击 1 次记 1 人次）

### 3.3.2.5 教研开发资源

2022 年远程智能银行中心申报教研项目 6 个，其中 4 个已经结项验收，有 2 个结转至 2023 年，2023 年仅新增 1 个教研项目。值得关注的是，结转的项目分别是远程智能银行专业技术职务等级考试教材开发和程智能银行专业技术职务等级考试题库开发，均是从 2021 年结转过来，耗时较长。目前远程智能银行中心一直没有建立起自己的岗位等级考试体系，员工参与 C 银行其他岗位等级考试对本职本岗帮助不大，仅适用于拟换岗、调岗的情况。近年科研工作推进有难度，2023 年没有机构申报相关年度工作计划。

### 3.3.3 培训制度保障

目前，中心培训制度主要涉及培训师管理办法、员工培训管理办法、培训管理办法、教研开发管理办法、科研开发管理办法、专业技术职务等级考试制度、网络学习平台资源发布审核审查流程等。其中，大多是直接沿用总行统一下发的文件，在部分可以结合实际进一步规范的地方缺乏因地制宜地补充，目前有自主规范的是设计了网络学习平台资源发布审核审查流程。另外，由于教研、科研审核验收及费用审批比较复杂，员工在繁忙的工作中无暇细看，繁杂的制度文件影响了员工的专研热情。但是在深化中心智能化的道路上，本应该有相关研发项目，但是 2023 年培训相关工作人员在向业务处室征求相关需求的时候没有收到年度科研项目的申报。在制度解读方面，相关岗位工人人员的工作还需要加强，用通俗易懂的方式解读总行要求，不让发展的脚步被复杂的制度流程掣肘。

## 4 C 银行远程智能银行中心培训体系存在的问题及原因分析

### 4.1 问卷调查

#### 4.1.1 问卷内容

作者设计了“关于员工对 C 银行远程智能银行中心教育培训体系现状的满意度调查”问卷。问卷主要针对培训管理工作中需求、资源、计划、实施、评估等内容设计问卷内容，本次问卷为匿名形式，同时用亲切平实的语言组织问卷，尽可能让员工表达自己的真实看法。

问卷构成主要包括员工基本信息、培训需求、讲师表现、参训机会、参训频次、对培训工作的认识、培训形式的偏好、对中心线上培训和现场培训的看法、对网络学习平台的运用、对行内岗位考试的参与情况、培训资源浪费情况、培训成果的转换情况。<sup>[34]</sup>

问卷题型为单选和多选，其中单选 15 题，多选 4 题，部分题目下设原因选项，进一步剖析员工意愿。

#### 4.1.2 问卷发放与回收

本次问卷采用电子版形式在线上发放，以践行“碳达峰”节能减排号召<sup>[35]</sup>，2023 年 2 月 18 日，作者组织各机构培训管理工作人员通过电子渠道以 1:10 的比例在辖内发放问卷<sup>[36]</sup>，共计发放 528 份，回收 520 份，有效问卷 503 份，问卷有效率 95.27%。

### 4.1.3 问卷调查整体情况与结果分析

#### 4.1.3.1 研究对象分布

远程智能银行中心大多为青壮年员工，介于 25-40 岁左右员工是中坚力量，学历水平较高，大部分为本科学历，绝大部分为女性员工。通过本次调查了解到样本中 40 岁以下人群达到 85.8%，本科及以上学历达到 93.6%，符合客观事实。本次没对性别专门进行调研，因为远程智能银行中心主要是客户服务、员工应急响应工作，员工中女性员工数量占压倒性优势。（详情见表 4-1、4-2、4-3）

表 4-1 样本来源

主中心（条线管理）	主中心（运营工作）	北京分中心	武汉分中心	广州分中心	苏州分中心	天津分中心	南宁分中心	兰州分中心	合肥分中心
23(4.57%)	59(11.73%)	13(2.58%)	43(8.55%)	23(4.57%)	60(11.93%)	90(17.89%)	69(13.72%)	74(14.71%)	49(9.74%)

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

表 4-2 样本年龄结构

年龄	人数	比例
26~30	116	23.06%
31~35	158	31.41%
36~40	158	31.41%
41~50	44	8.75%
51~60	27	5.37%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

表 4-3 样本学历结构

最高学历	人数	比例
研究生及以上	91	18.09%
本科	380	75.55%
大专	32	6.36%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

### 4.1.3.2 问卷调查结果

#### (1) 培训资源利用方面

远程智能银行中心自身开发课程情况较好，且 C 银行企业大学的网络学习平台为远程智能银行中心提供了庞大的资源库，但是根据问卷调查反馈的数据来看，员工使用网络学习平台自行学习的频率并不高，大部分员工使用频率集中在 1-5 次，有约 1/3 的员工甚至一次也不会使用。除了培训岗位相关工作人员外，几乎没有员工月均使用超过 5 次。

中心为员工搭建的远程智能银行中心相关学习资料的集散地“远银课堂”专栏的使用情况也不算特别理想，虽然中心领导在会议上对各处推荐了该专栏，但是使用过该专栏的员工在样本中仅占约 2/3，还有约 1/3 的员工没有用过。且在 2/3 用过该专栏的员工中，58.70% 的员工是收到领导要求才知道该专栏的，剩下的是自己在宣传稿中看到或身边同事推荐等。结合员工对中心培训工作的认识来看，绝大部分员工认为培训是为了推动业务发展，占 64.41%，一部分认为是我行统一规定动作，占 26.04%，仅有 9.53% 认为是个人成长成才的需要。

综上所述，结合以上几题得到的答案来看，中心虽然享有丰富的培训资源，但是培训资源的利用还不够充分，员工对主动获取培训资源的积极性有待提高，认为毕业工作之后培训学习不再重要，终身学习的意识不够强。（详情见表 4-4、表 4-5、图 4.1、表 4-6）

**表 4-4 员工通过网络学习平台获取资源的频率**

您通过我行网络学习平台查找学习资源的频率是？	人数	比例
每月 1 次及以下	187	37.18%
每月 1-5 次	316	62.82%

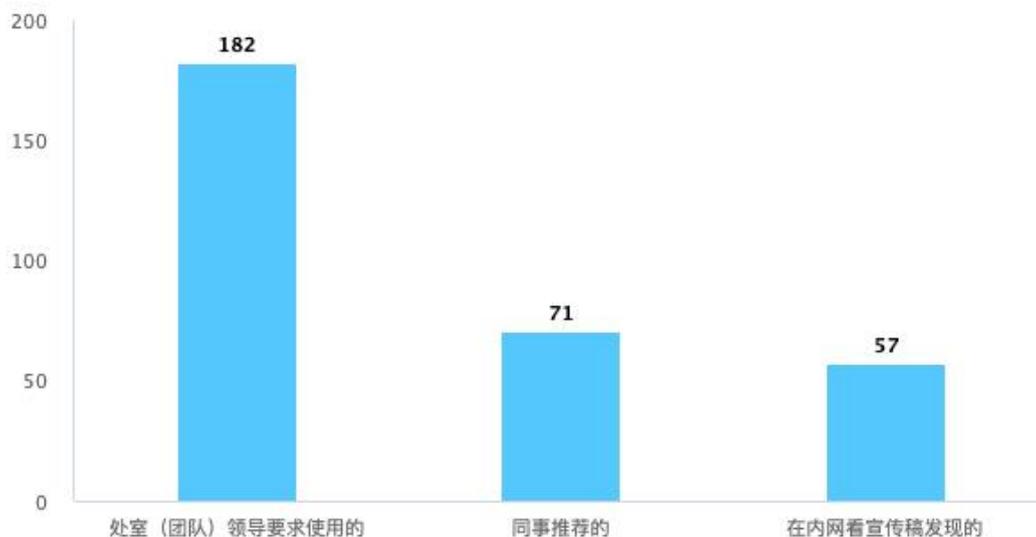
数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

**表 4-5 员工对中心学习专栏的使用情况**

您用过“远银课堂”学习专栏吗？	人数	比例
用过	310	61.63%
没有	193	38.37%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

图 4.1 员工接触中心学习专栏的渠道



数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

表 4-6 员工对中心培训工作的认识

您认为开展各类培训工作的意义是？	人数	比例
个人成长成才的需要	48	9.54%
推进中心业务发展的需要	324	64.41%
我行统一规定动作	131	26.04%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

## (2) 培训计划编制方面

从培训内容看，远程智能银行中心由“一主八分”9家机构构成，制定年度计划时由各机构分别报送人力资源管理处进行统筹，由于各机构编制计划时不会相互沟通，所以会出现报送项目雷同的情况，人力资源管理处会对此类资源进行整合。但是由于每年年度计划体量庞大，人力资源管理处已经在本年度计划内做到了同类项目的横向整合，主中心内部近年培训项目也可以纵向整合，但是对各分中心历年培训项目的整合工作量太大，出现了重复培训的现象，应该从各分中心报送环节开始把关。

从培训方式看员工最喜欢互动式教学方式和纯输入式学习，此类选项均收到超过半数样本的青睐，自学的方式仅有 30.42% 员工喜欢。

从对外出培训的理解来看，由于中心女性员工占大部分，有 7.75% 的员

工家庭对其依赖性强，其他员工都不同程度认为这是一种差旅福利或者是认为是自我提升的机会，有 1/3 的员工认识到外出培训也是一种扩宽人脉的机会。在编制年度培训计划的时候，相关岗位工作人员应该结合员工喜好做好资源统筹、尽可能选择员工偏好的培训方式，在编制培训计划时尽可能向总行申请资源支持外出培训，举办多种形式的培训。（详情见表 4-7、4-8、4-9）

**表 4-7 员工对中心培训重复培训的看法**

近三年是否重复培训、造成资源浪费？	人数	比例
是	321	63.82%
否	182	36.18%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

**表 4-8 员工对培训方式的偏好**

您更喜欢哪些培训方式？	人数	比例
讲座（单纯听讲师授课）	337	67.00%
工作坊（讲师带教，沉浸式教学）	398	79.13%
研讨会（组织学员交流研讨）	330	65.61%
师徒制跟岗培训（在实践工作中学）	279	55.47%
外出拓展培训	228	45.33%
自学（讲师提供学习资料）	153	30.42%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

**表 4-9 员工对外出培训的理解**

中心组织短期外出培训对您而言是？	人数	比例
差旅福利	472	93.84%
自我提升的机会	338	67.20%
拓宽人脉的机会	169	33.60%
无法照顾家人是一种负担	39	7.75%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

### (3) 培训模式的选择方面

受新冠疫情影响，2019 年-2022 年三年几乎都是采用远程线上培训的方式，极少数只有一个机构参加的培训会在做好疫情防控措施的基础上局部施

训。根据员工问卷调查反馈的情况看，绝大多数员工都认为线上和现场培训融合度不够，希望能将线上和现场培训相结合。在只选择单一培训模式的员工中，喜欢线上的比现场员工略多。员工对于“互联网+”的培训模式接受度较好。（详情见表 4-10）

**表 4-10 员工对线上或现场培训模式的偏好**

对传统现场培训和近三年中心线上培训的偏好？	人数	比例
我更喜欢线上培训	57	11.33%
我还是更喜欢现场培训	49	9.74%
需要进一步将线上和现场培训相融合	397	78.93%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

#### (4) 培训内容设置方面

通过问卷反馈可以看到接近半数员工都对课程和教材更新速度有意见。对于课程来说，远程智能银行中心承接全行业务，但是经常会面对分行业务临时变更或分行系统故障等导致大量客户进线的情况，这部分突发业务要想及时跟进确实存在困难，市场会出现碰到了再去紧急联系总行、分行确认具体细节的情况，这一类业务确实无法通过预判增强培训内容的前瞻性，但是还有一部分服务于全行战略的培训是可以提前预判的，如数据分析、人工智能等相关内容，设计课程时应提前学习了解国内外先进技术。对于岗位教材开发进度缓慢，无法满足员工需求。（详情见表 4-11）

**表 4-11 培训内容更新是否及时**

是否存在培训内容无法匹配业务知识更新速度的现象？	人数	比例
是，尤其在课程上存在	224	44.53%
是，尤其在岗位教材上存在	201	39.96%
否，暂未发现	78	15.51%

数据来源：作者根据问卷回收结果整理。

#### (5) 培训流程的重视程度方面

判断一个组织对培训工作是否重视可以从很多角度入手，细节往往能告诉我们残酷的真相。作者从最基本的培训实施流程切入，以此了解中心工

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/315131010110011101>