

分类号 C961  
UDC 658

密级 公开  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 农业银行甘肃省分行基层员工培训  
体系优化研究

研究生姓名: 马 崴

指导教师姓名、职称: 郝金磊 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021年3月18日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 马崧 签字日期： 2021.6.16

导师签名： [Signature] 签字日期： 2021.6.16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， [Signature] (选择“同意”/“不同意”) 以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 马崧 签字日期： 2021.6.16

导师签名： [Signature] 签字日期： 2021.6.16

# **Research on the optimization of training system for grassroots staff of Gansu Branch of Agricultural Bank of China**

**Candidate :Ma Wei**

**Supervisor: Hao Jinlei**

## 摘 要

金融机构是金融体系极其重要的组成部分，随着我国进入经济新时代，进一步深化金融机构人力资源管理至关重要。一个健全的金融机构培训体系一方面能够增强员工凝聚力，提升工作效能，另一方面对企业可持续发展意义重大。本研究以农行甘肃省分行作为研究实例，深入研究分析了其基层员工培训体系存在的主要问题及原因，并对其培训体系进行了系统的完善和优化，最终借助于具体实践，验证了优化设计在理论和实践方面具有一定的应用价值。

本文以农行甘肃省分行为研究实例，着眼于其基层员工培训体系，借助成熟型理论作为基础，进行了优化设计。第一步深入研究分析了该行人力资源发展现状，基于此，探索讨论了其基层员工培训体系。第二步深入研究剖析了该体系当前面临的主要问题及其原因。第三步坚持问题导向，充分结合当前该行所制定的员工培训体系指导思想，进一步明确优化原则，着眼于问题提出优化对策。

研究发现：农行甘肃省分行基层员工培训体系存在培训需求与培训资源匹配度低，课程资源存在浪费，师资队伍建设不完整，培训效果不理想，训后考评流于形式等问题。基于此，提出农行甘肃省分行基层员工培训体系的优化对策，进而从实施前提、组织优化、资源优化三个方面提出对策实施的保障措施，以期完善农行甘肃省分行基层员工培训体系。

**关键词：**农业银行 基层员工培训 优化

## Abstract

Financial institutions are an extremely important part of the financial system. With China entering a new economic era, it is very important to further deepen the human resource management of financial institutions. On the one hand, a sound training system of financial institutions can enhance staff cohesion and improve work efficiency, on the other hand, it is of great significance to the sustainable development of enterprises. This study takes Gansu Branch of Agricultural Bank of China as an example, deeply studies and analyzes the main problems and reasons of its grass-roots staff training system, and systematically improves and optimizes its training system. Finally, with the help of specific practice, it verifies that the optimization design has certain application value in theory and practice.

Taking the research example of the Gansu branch of the Agricultural Bank of China, focusing on its grassroots staff training system, with the help of mature theory as the basis, the optimized design was carried out. The first step was an in-depth study and analysis of the current status of the bank's human resources development. Based on this, it explored and discussed its grassroots employee training system. In the second step, the in-depth study analyzes the main problems currently facing the system and their reasons. The third step is to adhere to the problem orientation,

fully integrate the current guiding ideology of the employee training system formulated by the bank, further clarify the optimization principles, and propose optimization countermeasures focusing on the problem.

The results show that: there are some problems in the training system of ABC Gansu Branch, such as low matching degree between training demand and training resources, waste of curriculum resources, incomplete construction of teaching staff, unsatisfactory training effect, and mere formality of post training evaluation. Based on this, this paper puts forward the Optimization Countermeasures of the grass-roots staff training system of ABC Gansu Branch, and then puts forward the guarantee measures from the implementation premise, organization optimization and resource optimization, so as to improve the grass-roots staff training system of ABC Gansu Branch.

**Keywords : Agricultural Bank of China ; Grass roots staff training; Optimization;**

# 目 录

1 绪 论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 国外研究现状.....	2
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.3.3 国内外研究述评.....	7
1.4 研究方法与研究内容.....	8
1.4.1 研究方法.....	8
1.4.2 研究内容.....	9
2 概念界定及基础理论分析.....	11
2.1 培训及培训体系相关概述.....	11
2.1.1 培训的相关概述.....	11
2.1.2 培训体系的相关概述.....	13
2.2 基础理论.....	17
2.2.1 学习型组织理论.....	17
2.2.2 终身教育理论.....	17
2.2.3 人力资本理论.....	18
2.2.4 培训效果评估理论.....	19
3 农行甘肃省分行基层员工培训体系现状.....	20
3.1 农行甘肃省分行发展现状.....	20
3.2 农行甘肃省分行人力资源情况概述.....	22
3.2.1 年龄结构.....	22
3.2.2 学历结构.....	22

3.2.3 员工结构特点.....	23
3.3 农行甘肃省分行员工培训体系分析.....	24
3.3.1 管理实施主体.....	24
3.3.2 培训流程.....	25
3.3.3 培训类型.....	25
3.3.4 培训方式.....	27
3.3.5 培训实施的管理保障.....	27
4 农行甘肃省分行基层员工培训体系问题及原因分析.....	29
4.1 问卷调查.....	29
4.1.1 问卷内容.....	29
4.1.2 问卷发放与回收.....	30
4.1.3 问卷调查结果与分析.....	30
4.2 实地访谈.....	37
4.2.1 访谈对象与内容.....	37
4.2.2 访谈结果.....	37
4.3 指标分析.....	39
4.3.1 指标内容.....	39
4.3.2 指标分析及结果.....	40
4.4 培训体系存在的问题.....	41
4.4.1 培训需求与培训资源匹配度低.....	41
4.4.2 课程资源存在浪费.....	42
4.4.3 师资队伍建设不完整.....	43
4.4.4 培训效果不理想.....	43
4.4.5 训后考评流于形式.....	44
4.5 培训体系存在问题的原因分析.....	44
4.5.1 培训需求分析不充分.....	44
4.5.2 课程设置缺乏针对性.....	45
4.5.3 师资力量薄弱.....	45
4.5.4 培训形式单一.....	46

4.5.5 训后缺乏相关跟踪与调研.....	47
<b>5 农行甘肃省分行基层员工培训体系优化对策.....</b>	<b>48</b>
5.1 指导思想和优化原则.....	48
5.1.1 指导思想.....	48
5.1.2 优化原则.....	48
5.2 培训体系具体优化对策.....	49
5.2.1 重视培训需求分析.....	49
5.2.2 注重培训模式多样化.....	51
5.2.3 优化课程设置体系.....	51
5.2.4 培训项目管理流程优化.....	52
5.2.5 培训效果评估机制优化.....	53
5.3 对策实施保障.....	53
5.3.1 实施前提.....	53
5.3.2 组织优化实施.....	54
5.3.3 资源优化实施.....	56
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>59</b>
6.1.研究结论.....	59
6.2.研究展望.....	59
<b>参考文献.....</b>	<b>61</b>
<b>附录一.....</b>	<b>65</b>
<b>附录二.....</b>	<b>68</b>
<b>后 记.....</b>	<b>69</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

当前，世界多元化人力资源服务发生了日新月异的变化，国内相关行业也紧随其后，逐渐丰富了自身的服务产品，全面优化服务能力，推进市场整合走向更高的水平。尤其是当今我国企业人力资源服务领域出现了显著的变化，竞争能力不断的增强，客户忠诚度以及黏性都得到了广泛的提升。当下随着国内经济转型发展，整个金融行业也在持续推进自身改革，国内市场上互联网金融新模式新业态也如雨后春笋般层出不穷，在整个外部宏观环境调整的情况下，金融机构也必定要走向转型升级。而想要在经济新常态之下达到银行战略目标，一定要充分依靠高素质人才队伍，同时对于商业银行来说，怎样在自身组织内进行更现代更恰当的人力资源管理，是必须要考虑的关键问题。需要强调的是员工培训并不是多数人所认为的资源浪费，而是国内商业银行逐渐提升自身产品服务质量，适应经济全球化发展趋势，追赶电子化浪潮必不可少的重要举措。这就要求他们借助于培训的方式实现员工知识技能的全面发展，更好地满足新型工作体系的要求，让他们可以和文化背景不同、所处社会生活环境不同的同事、客户开展良好的沟通。所以对于商业银行来说，一定要着眼于战略层面，主动全面的研究分析员工培训体系，大力提高其效能，以全面增强市场竞争力。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

着眼于培训成熟型金融机构来说，它们往往具备非常优化健全的规章制度，具备广泛而深入的培训实践，同时还制定了健全科学的考评机制，借助于这些手段，大大增强了员工凝聚力和他们对工作的胜任力，进一步推动了企业稳步发展。为了使自身能够以更佳的状态适应经济新形势，增强自身竞争实力，农行甘肃省分行充分聚焦员工培训开发做了大量工作。不同于通过外部引进培训人才，而是采用内部开发的手段，银行可以充分发挥内部员工的优势，使员工培训更加灵活，

适应性也更强。这也是本研究所推崇的关键措施。

## 1.2.2 研究意义

### (1) 理论意义

以农行甘肃省分行作为研究实例，着眼于其培训体系，借助于大量的理论分析和经验总结，深入开展了员工调研走访，最终掌握了该行基层员工培训体系当前的基本情况、面临的主要问题和不足，并进一步提出了优化建议，为下一步该行构建行之有效的基层员工薪酬体系给予了必要的参考借鉴。

### (2) 实践意义

本文出发点是希望借助于此项研究，能够大大提升员工业务能力和素质，提升其工作效率，同时让他们获得较强的凝聚力，能够更加认同企业文化，能够推动自身和企业价值的双实现、双提升。对于农行甘肃省分行来说，持续健全完善员工培训体系，能够在很大程度上保障这项工作顺利高效的组织实施。首先可以对该行基层高素质人才培养给予必要的支撑和保障。借助于员工培训体系的不断健全和完善，我们可以组建一支业务能力强、综合素质良好，善于思考总结，凝聚力强，工作效率高的基层员工队伍，可以在很大程度上增强其市场拓展能力，显著增强其影响力；其次能够为高水平的推进基层员工培训提供必要的指导。借助于充分的培训体系现状研究探索、坚持问题导向优化体系设计、严格组织效果评估，最终健全完善了该行基层员工培训体系，解决了该行长期存在的沉疴痼疾，借助于全新的手段，组织实施员工培训，全面提升员工能力；最后可以为同行业基层员工培训提供必要的参考和借鉴。借助于此项研究，可以获得一些新理念、新方法，能够为同志同类企业提供更多的助力和支持。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

国外企业发展得比较早，因此也形成了比较早、比较全面的人力资源培训认知。其实在很久以前，国外企业已经觉察到人力资本的作用和意义，并高度重视

人才培养计划的制定，将其作为一项重要内容列入企业管理之中。借助于长期以来的实践和探索，当前国外的人力资源培训，特别是员工培训体系研究已经比较健全和完善，同时在实际过程中也表现出更加明显的系统性、专业性和科学性。这都是国内当前所不具备的。就当前的情况来看，人力资源研究重点聚焦在了如何组织实施人力资源管理、如何更好地推动培训成果转化、如何研究制定更科学的员工培训目标，以及使用何种方法等等，下面具体介绍。

首先，第一个层面是人力资源管理。借助于深入具体的企业培训探索分析，David（2001）明确指出企业培训员工的根本目的在于给自身带来收益，亦或是组织进行的一般投资。而后续国外第一次出现并且开始不断推广现代企业制度，这也进一步导致了企业培训理论在当地被不断的探索实践，并日臻完善。绝大部分的劳动经济学理论往往都具备比较优秀的个体计量标准，然而就目前情况看培训涉及到的企业级计量标准还处于初期探索阶段，不太健全。

其次，是培训成果转化。针对这一领域当前研究还算比较成熟。学者 Larry（2003）等着眼于企业组织战略管理的视角，组织开展了培训成果和建模方面的探索分析。学者 Hanfoum（2004）等人特别指出借助于集体培训的形式可以帮助高层能够站在更加系统、更加全面的视角对培训活动进行观察和研究，并进一步实施文化建设，以侧面推动成果转化。学者 Danna（2008）等重点研究分析了绩效管理对培训的意义和作用，并明确提到培训部门一定要充分考量绩效部门，尽可能地实现培训和绩效的亲密整合和联系。Peter（2009）则崇尚并率先创设了“学习型组织”理论，并在其著作中鲜明地指出，接下来真正优秀的企业一定表现为典型的学习型组织，这种形式能够推动全体员工全身心地投入到工作中，掌握持续学习能力，进一步促使组织获得这样的能力，获取更加显著的综合绩效。

再次，是培训目标制定。培训目标和计划制定的重要意义已经得到了全世界学者的普遍认可，同时培训计划一定要与培训目标相吻合，同时在研究制定培训目标的过程中，一定要更加的合理，更加的科学。学者 Dessler（2012）通过研究明确提出培训计划的制定要与培训目标高度吻合。例如针对管理技术等不同类型的员工所制定的培训计划，一定要能够充分地体现他们所从事的岗位的特性，以适应不同岗位的现实情况和需要。Hughey（2016）重点强调了高度重视并充分完成培训开发和交付中的核心内容和核心步骤，同时提升灵活性对于培训者来

说非常的重要，这能够有效的回应员工培训需要。借助于大量的调研，学者 Veen (2018) 重点强调了定期组织开展受训人员培训和职业发展需求的研究分析和评价，能够大大提升培训有效性。对于任何一个组织而言，达到计划目标非常的关键，因此培训需求必须通过最恰当、最合适的方式推进计划和交付，这是根本保障。

最后，员工培训方法运用。当前经过大量的研究已经总结出了多种培训方式，同时也组织开展了培训方式和工作满意度关系的深入探究。Milne (2010) 等通过研究对培训方法的类型进行了划分，认为其包括课堂讲授、角色扮演多种不同的手段和方式，而这也是当前现代企业员工培训应用最为广泛和普遍的方式。Bias (2013) 等也对培训方式进行了划分，认为其可以分为在职培训，工作轮换等等不同的类型。这也是一种比较常见的培训方式区分策略。Tabvuma (2015) 等借助于大量的调查研究，分析了培训方式的不同体现在对工作满意度内在逻辑的影响。最终得出了结论，认为定向培训能够在很大程度上影响工作难度，但是其他类型的培训却不能，因此这些学者把定向培训优势当成了预测分析和评价员工工作满意度的重要指标，进一步推动新员工工作空间社会化。此外，借助于对网络课程和传统线下培训课程的分析对比，John (2007) 借助于大量的实验验证了前者吸引力更强，同时也表现得更加灵活，对后者起到了明显的取代作用。

### 1.3.2 国内研究现状

不同于国外，国内企业发展得比较晚，同时对人才重要性的认知也发展的比较滞后。到目前为止，当下对人力资源理论探索分析依然不够成熟和全面。纵观其发展历程来看，国内直至上世纪 90 年代后期才真正的产生并开始对企业员工培训的探索，因为时间太短，因此这方面的研究还非常得不成熟。着眼于其研究方式，可以发现，国内研究通常使用以下两种方式。第一种主要借助于理论分析，着眼于不同维度，通过各种视角，结合不同理论组织开展人力资源培训方面的探索。第二种则是理论和实践相结合的方法，建立在真实案例前提下，组织开展现状问题探索研究，进一步给出针对性建议。经过调查梳理本文重点着眼于以下六个方面来研究关于国内人力资源培训的相关内容。

首先，战略人力资源管理。借助于成熟的资源技术分析法，我国学者苏方国

(2005) 研究分析了企业竞争优势及其人资管理方面的内在逻辑。陈洪岐(2008) 通过大量的探索着重强调了着眼于战略的高度, 建立健全员工培训体系的重大意义。李志永(2016) 通过研究分析认为培训通常情况下是激发人才潜能, 全面增强员工综合素质的重要策略, 同时也分析了增强培训有效性的重点方式。苑木辛(2015) 重点是借助于 ECDS 员工能力开发体系的优化完善, 进一步揭示了怎样更好的克服模型实践过程中的突出问题, 给出了具体策略。

其次, 战略与培训关系。针对该领域, 国内学者吴菁(2003) 等人建立在实证研究之上, 分析了怎样设计建立员工培训体系。着眼于培训体系业务管理流程和基本形式, 我国学者闵红伍(2007) 研究给出了新思路、新方案。后续国内学者林牧(2009) 着重分析了战略指导下进一步建立健全员工培训体系的具体策略和途径。此外国内学者徐超(2010) 研究明确了企业推进落实中长期发展战略的策略和方式, 以及当前培训工作中面临的核心问题。学者邓曙光(2016) 重点研究讨论了新航集团培训体系, 并在这一实例的基础之上, 研究了中长期发展规划是怎样影响和推进员工培训体系建设的, 指明了内在影响机制。

再次, 员工培训体系建设。借助于大量的研究, 吴绍棠(2006) 指明了重新构建系统能够采用的行之有效的策略方式。李晨(2011) 等人重点研究讨论了国内中小公司当前情况下所面临的员工培训体系构建问题并给出了针对性方案。王肃(2012) 重点着眼于工程类公司, 研究分析了如何建立健全重点员工素能培训体系。我国学者符瑾(2013) 也借助于大量的实证研究, 指明了构建培训系统能够采用的行之有效的策略方式。林俊雄(2014) 着眼于员工培训体系, 对当前学界以及具体实践过程中的创建原则和策略进行了全面细致的汇总梳理。王延河(2018) 等人重点强调了要立足于加强培训意识, 进一步完善一线员工培训体系, 同时进一步完善其基本制度。

从次, 企业培训评估模型。为了更好地衡量企业培训效能, 欧明臣(2004) 等人在研究过程中借助 ROI 评估模型, 以此为前提, 研究了培训效果评估的具体策略以及操作流程。学者杨云雪(2006) 在研究过程中, 借助于 Kaufman 五级评估模型进一步构建了相关的评估系统。紧接着国内学者陈兴德(2009) 等人通过大量研究创设了“三阶段两过程”评价模型, 并进一步借助实例对其实践效能进行了验证。胡浩伟(2014) 在研究过程中重点着眼于房地产行业, 探索分析了其

员工培训工作的基本工作要求，需要遵循的原则和可以采用的模式。后续学者李晓华（2014）深入研究分析了国内企业员工培训进展情况和当前形势，针对性地给出了要全面加强认识、掌握基本需求等多个方面的具体手段。

再者，员工培训体系优化。为了解决当前员工培训体系存在的问题并进一步进行优化，马琳娜（2015）着眼于企业战略定位以及所研究制定的中长期发展规划，聚焦员工培训体系，全面系统地从软硬件两个不同的维度进行了优化设计。借助于 SWOT 分析法，学者王洋（2017）充分掌握了企业的优势劣势等，研究制定了系统优化的具体方案和基本支撑。李春桃（2017）将研究重点放在国有企业，着重对其新员工培训体系优化做出了探索分析，并给出策略和方案。马昭奕（2018）则将研究的重点放在中小型企业员工培训体系方面，研究给出了此方面的基本思路和工作原则，同时进一步明确保障了建议。而将研究重点放在制造行业，我国学者李建春（2018）等人研究提出了本行业员工培训体系优化的基本想法和策略。借助于针对 D 公司的实例研究，学者刘颢（2016）等分析了当前其培训管理体系面临的核心问题和短板，并聚焦于此，提出了优化策略和具体方案。学者孙道彬（2017）等人同样将研究的重点放在了制造企业，组织了细致的现状研究，同时指出培训体系优化设计的根本目的，一是针对员工个体层面，提升其工作水平；另一个是针对企业层面，有效提升其绩效的同时增强竞争实力。另一方面学者周阳（2018）等将研究的重点放在企业培训需求分析方面，同时着眼于此项工作的组织管理结构、资源优化等多个方面就如何更好地优化其流程提出了意见建议。学者赵哲（2020）通过研究强调应当着眼于培训形式等不同领域，立足于公司当前实际，制定更加合理、更加高效、更加健全的培训计划，从而更好地凸显员工培训机制。着眼于对培训流程的深入研究分析，才智（2020）强调唯有构建完善健全的培训流程闭环，方可更好地更高效地推动培训方式和效能方面的优化提升。了解并运用多种不同的评估方式，同时灵活地运用在评选过程中，持续强化对过程管理控制以及后期的评估调查研究，能够构建更加高效、更加健全完善的培训评估体系，在很大程度上提升其培训效率。

最后，战略导向培训体系实证研究。着眼于该领域的研究成果也是非常丰富的。李铁球（2006）通过组织开展理论实证结合研究分析，最终制定了企业员工培训计划。借助于对国内某大型企业的实例分析，我国学者张淑媛（2008）研究

提出并进一步改进了建立在战略导向基础之上的培训体系，同时指出一定要强化反馈、激励等保障手段的综合利用，以推动培训发展。着眼于针对 L 公司实例研究，我国学者郭慧禹（2009）探索分析了怎样构建战略定位培训系统。同时出于构建优化战略培训体系的目的，我国学者罗长君（2012）明确了这项工作的核心内容应该聚焦在培训流程系统、支持系统。借助于对苏州百得公司的深入研究分析和实证讨论，我国学者李杰（2013）研究制定了战略导向培训系统设计框架，具有较强的实践意义。学者李凤（2016）将研究的重点聚焦在战略任务落实、绩效提升两个不同的方面，针对 G 公司展开了实证分析，在该企业战略导向目标任务的基础之上，深入分析讨论了其培训体系优化和绩效管理内在逻辑关联。

### 1.3.3 国内外研究述评

通过上面的研究分析，可以看出关于培训理论的研究方面，国外发展得更加成熟，更加完善，通过研究其发展历程，可以看出针对该领域的研究，最早是在上世纪三、四十年代，到现在已经走过了将近一个世纪。而该理论是在上世纪七八十年代逐渐完善成熟。紧接着英美德等国家大范围的组织开展了评估中心的相关研究和具体实践，同时获得了非常丰富理论成果，进一步构建了更加系统、更加完善的理论体系，鲜明地阐释了员工培训系统化进程。

而关于人力资源培训方面的探索，国内到目前来说还比较落后，到本世纪初才刚刚得到了初步的研究和关注，同时着眼于企业员工培训体系方面的探索和分析，也是最近几年在才形成了一定的规模，成为了热点。当前大部分的研究成果依然是“舶来品”，没有逃脱国外研究方面的束缚和模式。例如战略人力资源管理研究重点是探索和讨论发展战略与人资管理的内在逻辑，同时着重凸显员工培训的意义。如针对战略与培训关系方面的探索和分析，重点集中在思路和策略方面的研究和讨论。而当前所进行的培训体系构建和优化方面的探索和分析重点也仅仅是给出一定的思路建议等等，结合真实的案例研究给予一定的参考和借鉴，目前成果不多。在组织开展的企业培训评估模型方面的分析探索与重点是借鉴国外已有理论和模型来组织实施技术层面的分析探索，最后针对战略导向培训体系的研究则重点是给出一定的框架建议或者是给出一定的雏形以供参考。

所以，本研究建立在当前已有的培训领域基础之上，以农行甘肃省分行作为

本文的实证分析对象，重点讨论分析了其基层员工培训体系，掌握了当前该行的基本情况，并对其出现的各种问题和原因进行了探索，给出了系统优化设计方案。对于该行来说是第一次针对新型的基层员工培训体系所进行的深入探究，具有一定的价值，同时也能够对同行业员工培训提供必要的参考。

## 1.4 研究方法与研究内容

### 1.4.1 研究方法

#### (1) 文献研究法

这种研究方法重点是借助于广泛的文献调研和整理，掌握当前已有的相关理论，同时在过程中进一步完善研究人员对事物全面系统的认知。本研究借助于这样的研究方法，掌握了培训相关的世界学者的研究成果，同时着眼于金融业基层员工培训体系，进行了全面、深入、系统的文献资料数据调研，将这些理论知识和方式进行汇总之后，为本研究第二章和第五章的有关内容提供了必要的理论基础。同时还收集了该行基层员工培训涉及到的各方面的内部资料和研究制定的各种规章制度，同时进一步结合员工数据分析，将其应用在了第三章、第四章现状研究和问题剖析过程中，以获取最真实的研究成果。

#### (2) 问卷调查法

在于社科研究领域方面，通常会用到问卷调查法。其表现为研究人员结合调研目的和真实需要，设计书面表格，对有关内容进行阐释，同时将其发放给调研对象，经调研对象填写后回收，进一步对其有关数据进行整理和分析。由于研究的需要，本文也应用到了问卷调研法，通过这样的方式，最终全面细致地掌握了农行甘肃省分行当前培训工作的基本情况以及面临的主要问题。在调研问卷设计过程中，充分考量了该行实际情况，借助于整群抽样的手段组织相关人员填写了问卷，同时也对问卷进行了回收统计等分析处理。

#### (3) 访谈法

这种分析方法重点是研究人员借助于和受访对象当面沟通交流来掌握他们的状态和意见、建议想法等内容。会针对研究目的设置开放或者是固定题目，最

终通过对访谈结果的分析处理来为研究工作提供必要的参考和指导。笔者在研究过程中，面向农行各个阶层的员工组织开展了培训有关问题的访谈，深入地掌握了该行当前培训的基本情况，将其运用在第四章的内容中进一步为优化该行培训课程设计给予必要支撑。

#### (4) 案例分析法

通常该方法会基于一定的假设，着眼于真实存在的问题进行分析探索，这是模拟场景，进一步增强参训人员的能力。借助于对大量先进经验的充分研究和参考，以及对案例的深入分析，该方法被应用在第四章问题、原因剖析过程中，同时应用在了第五章系统优化过程中。

### 1.4.2 研究内容

本研究以农行甘肃省分行作为研究实例深入研究，分析了其当前基层员工培训体系的基本情况以及面临的主要问题和原因，并在此基础之上，充分参考和借鉴国内外研究理论基础，借助于文献调研，问卷调研等多种不同的研究策略和方式，实现了理论和实践的充分融合，聚焦该企业战略发展，根本需要对其基层员工培训体系进行了全新的系统的优化设计。本文共分为六大部分：

第一章绪论。重点介绍和阐释了本研究的基本背景和意义，以及学术界的研究现状。首先在理论层面，本研究的意义在于进一步健全和丰富新时代背景下，金融行业尤其是银行员工管理方面的理论研究，拓宽研究视野。其次在实践层面，本研究的意义在于全面增强员工素质和能力，进一步提升其工作效率，团队协作能力，让他们能够更充分的认同企业文化，尽可能地实现个人价值。紧接着简要地介绍了研究方法内容思路，同时给出了本研究的总体框架和文章的基本结构，以使读者获得系统全面地认识。

第二章理论研究。重点是借助于对当前成熟型理论方面的深入分析，探索和归纳整理，着眼于理论层面，对后续针对研究对象基层员工培训体系组织实施系统优化设计提供必要的理论支撑。在本研究过程中涉及到的有关理论内容，主要包括学习型组织理论等四个主要理论。借助于对国内外研究现状的深入分析和总结，系统全面地了解了金融业培训的具体工作目标和基本的思路思想。

第三章企业培训体系现状。本章节重点介绍了农行甘肃省分行的基本情况，

主要包括该企业的历史进程、确立的自身使命，运行的组织框架，以及当前该企业人力资源主要的结构特征和培训体系的现状等多方面的内容，最终系统全面地掌握了该企业培训体系的基本情况。通过现状分析，最终可以看出该企业人力资源培训虽然已经经过了长期的发展，然而还处于探索阶段，承受了来自于多方面的挑战和压力，困难重重。

第四章问题分析。本章节重点借助于随机抽样的策略，以农行甘肃省分行当前所管理的十家支行 156 名基层员工为研究样本，组织实施了问卷调研，调研内容重点包括了该行组织实施培训的频次，当前培训工作的科学性，员工对企业的重视程度，当前该行对培训的需求程度等多方面的内容。同时也面向 34 名不同层级的员工，组织实施了有关培训工作的访谈，系统、全面地掌握了当前该行培训的基本情况。在整个过程中最终梳理汇总了该行培训体系当前面临的诸多问题，例如认知和统筹方面的不足等等。

第五章优化设计与实施。坚持问题导向，对该行基层员工培训体系作出了系统性地全面的优化设计，提出了“四出”培训模型，具体包括“出组织”“出师资”等等。该模型着眼于企业的组织管理和资源体系两个方面进行系统优化，进一步组织实施了机构、制度、保障等多方面的优化项目。借助于这两个方面优化内容的具体实践，本研究最终通过对该行 10 家分行基层员工所组建形成的研究成果，参考、对照两个组别的对比分析研究，建立在数据基础之上，验证了研究成果的价值和意义，对后续研究和实践提供了必要参考。

第六章总结。本章节重点是对本研究的主要成果进行了概要的介绍。重点包括两个内容，首先是能够帮助该行在更短的时间内更高效地增强核心竞争力，突破当前固态发展模式的主要瓶颈，全面增强其效益，全面优化其品牌形象。其次是本研究所提出的四出培训模型，无论是在理论上和实践上都具有重要意义和价值，首先能够给本研究领域提供一定的理论指导和支撑，另一方面对于该行进一步健全完善自身的基层员工培训体系带来了参考借鉴。最后针对研究过程中的不足进行了阐释，同时为后续研究指明了方向。

## 2 概念界定及基础理论分析

### 2.1 培训及培训体系相关概述

#### 2.1.1 培训的相关概述

##### 1. 培训的定义

培训被视为通过采用培养和训练相结合的方式,帮助受训人员获取某一方面知识和技能的形式和手段。为了培训目标的实现,通常情况下需要着眼于讲师、学员、教材这三个不同的方面,做出较为科学、合理的计划安排,并进一步去编撰指导性纲要。若想真正发挥培训的基本效能,就应当全面认识并充分依据研究、规划、实践、评价、反馈这一必要流程。

(1) 明确培训需求。对组织的需求分析、工作需求和个人需求的评价入手并以此为出发点培养,结合综合评价和培训需求,同时也要平衡三者之间的关系。通常情况下,采用的技术策略主要运用在任务分析和工作绩效考核当中,通过结合工作的基本要求,能够严谨科学地分别确定不同岗位职责的受训人员所需的知识和能力,这也是分析工作需要遵循的根本原则。员工自身能力与其基本期望之间的差异,应借助于对其的研究衡量和判断,去寻找差异出现的原因及具体表现。为了更好地区分员工需要及不需要的知识,可通过知识技能等方面的培养培训去解决这些潜在问题,最终明确员工的培训需求,这是实施培训的第一步。

(2) 确定培训目标。这需要立足于真实全面的培训需求分析的基础之上,进而去发现员工个体能力及其所确定的预期目标之间的差距,这就是组织实施培训的根本目的。对于培训活动来说,培训目标是灯塔和船航行的方向,是组织实施培训评价的前提和基础。通常情况下,目标可以分为培训的总体目标以及每个阶段的分目标。受训人员应当清晰地了解学习目标,只有这样才能够明确其努力的方向,获得良好的培训效果。

(3) 制定培训计划。通过第二个步骤已经能够明确培训工作的培养目标,紧接着负责人员培训的人力资源部门能够据此进一步去确定培训计划、对象、范围、内容、时间及地点等内容。

(4) 培训计划执行。接下来需要推动培训计划的落地落实，在此过程中应高度关注并尽可能高效地做好全流程的监管和控制。例如，从参训人员考勤、考核、评价、奖惩等多个方面进行考量，通过确定相应的监督管理人员去进行监管，以此保证每名参训人员都能够参与到培训当中，从而获得较好培训效果。

(5) 培训效果评价。任何一项培训活动的最终指向是为了实现培训想要达到的效果，这必然要求培训活动的內容应满足员工的培训需求。组织开展培训工作的核心目标是为了增强员工工作能力和素养，营造团结向上的工作氛围，因此需要组织进行训后效果评估，以了解此次培训工作是否达到预期效果。通常来讲，可以采用三种不同的评价方法：一是着眼于参训人员在培训后，其素质能力是否得到真正的提升；二是组织开展实验操作考核；三是组织开展员工培训满意度评价。

(6) 培训反馈。此阶段我们可以再次着眼于培训目标 and 需求进行必要的对比分析，得到相应的评价结果，为后续组织开展更加高效更加顺畅的培训工作奠定基础。

## 2. 培训的意义

当前企业已经全面进入了现代化的人力资源管理阶段，在这一阶段必不可少的就是组织开展员工培训。对于任何一家企业来着说，其组织实施生产经营都离不开员工的帮助和支持，他们是各项生产活动的具体操作者和执行者，其素质能力和具体表现往往在很大程度上决定了企业生产效率以及各种资源的利用率。在组织开展企业活力评价过程中，通常会使用一个关键性指标，就是其员工是否能够快速地适应环境的变化。因而一个企业想要增强自身的综合竞争力以及提升对各种内外环境变化的应变能力，应当加大对员工培训经费的投入力度。企业战略目标的最终达成和是否能够可持续发展，都要充分地依赖于高水平员工。对于企业来说，组织开展培训工作是全面优化自身整体发展战略，全面提升员工整体素质的关键内容。市场竞争已进入白热化阶段，对员工组织开展合理高效的训练，可以在很大程度上提高企业生产效率。可以通过以下几个维度去深入把握企业培训实质：

(1) 企业员工培训是企业的长期投资行为。当前企业面临的严峻问题是高层次人才短缺，人才抢夺激烈。因而，在大力组织实施各种培训的同时，更多企

业认识到能否获得良好的培训效能,往往直接关乎未来发展。当下越来越多的企业开始重视中长期收益和持续回报,并在这一过程中将员工培训看作是对自身的一种长期投资行为。

(2) 能够在很大程度上增强企业综合竞争力。当前一个企业经营的成功与否,人才因素起到决定性的作用。能够培养和选拔出合适的人才,做到人岗相适,并且全面地发掘其潜能,是企业长期稳定发展的必要基础。在当前的时代背景下,越来越多的企业已深知培训的重要意义,并通过采用这样的手段强化自身竞争实力,提高自身的管理效率。通过使用更加合理高效的培训方案,尽可能地挖掘员工潜能,以使企业员工双赢、双成长。

(3) 更大的发挥人力资本价值。截至目前,人力资源在激烈市场竞争中的价值和作用,已经得到了更多企业的普遍认同。通常情况下,企业组织实施培训的员工重点来源于内外部两个途径,首先是外部招聘,借助于培训的手段,全面增强员工的技能和能力,满足工作的需要。其次是深入挖掘内部员工的潜力,并对其进行必要的培养。进一步促使员工产生工作行为和工作态度方面的显著变化,帮助制定实现更加科学的职业规划。所以我们唯有借助于员工培训,方可更大的发挥人力资本价值,实现员工企业双赢。

(4) 可以对员工产生有效的激励。可以借助于科学合理的绩效考核和薪酬激励等方式,给予员工更加充足的多样化的培训机会,素质高的员工能够全面增强绩效,获得更多的收入,进一步鼓励更多人才为企业做贡献,一方面大大增强了员工积极性,另一方面也全面增强了企业的持续竞争力,一举多得。

通过调研恩果管理咨询公司的有关数据,我们可以看出,当前 53%的管理人员充分认可培训的作用,觉得通过这样的方式能够大大降低企业成本。另外还有 68%的管理者充分认可员工技能的作用,觉得由于员工技能水平的不足和缺陷会大大降低企业效率,同时往往会带来非常直观的影响。

## 2.1.2 培训体系的相关概述

### 1. 培训体系的概念

培训体系通常情况下是建立在企业内部的,能够与其自身发展和人力资源管理构成一定的协作关系的配套体系,是当今企业管理领域行之有效、健全成熟的

管理模式，能够充分保障培训活动效果，助力培训活动达到良好的目标和绩效，并且能够助力企业在日常生产运营过程之中，更好的落实人力资源管理战略关于培训制定的各种策略。

成熟的培训体系重点涵盖了五个方面的主要内容，首先包括需求分析、课程体系、讲师体系这三方面的关键内容，其次还包含了制度、效果评估两个方面。而制度体系往往是对讲授的课程、应用的讲师，以及获得的培训效果评估等内容的具体整合和升华，使其制度化、规范化，有效融入到后续的管理工作中，提升管理工作水平。

## 2. 建立培训体系的重要性和意义

### （1）实现组织战略目标

企业的组织战略目标通常情况下划分为两个层面，一个是总体战略目标，这是纲领和指导，另一个是细分战略目标，从本质上来说是对总体战略目标所做出的细分，重点涵盖了人力资源、营销、技术等多个不同细分领域的战略目标。任何一个组织想要达成自身战略目标一定要充分依赖于综合素质高的员工，能否获得可以适应战略发展需要的人才队伍，往往决定了一个企业组织战略目标能否最终达成，这是前提和基础，而进一步建立健全科学完善的培训体系，是全面增强员工素质的必不可少的策略。

### （2）创建员工成长环境

对于任何一个个体来说，想要在工作时中获得高效业绩，就一定要具备非常好的创造力和主动的工作态度，因此对于一个组织来说，它必须能够营造可以帮助员工提升创造力、主动性的成长环境。同时一个组织要尽可能地帮助员工实现自身的职业生涯发展目标，为其提供更加宽松、更加良好的成长空间，因此一定要着眼于其态度、知识、技能等不同的角度，组织开展必要的培训，为他们营造更加适宜、更加高效的成长环境。

建立健全行之有效、科学完备的培训体系可以在很大程度上帮助员工更好的应对工作中所面临的种种问题和压力，帮助他们获得更多更好的职业发展技巧、手段和策略。

### （3）完善组织人才战略

任何一个组织想要实现自身战略目标，一定要积极寻找和引进各方面的人才，

构建其适应自身发展需要的人才战略。建立健全系统完备的培训体系，可以帮助组织更好的推进和落地落实人才发展战略。同时组织开展层次多样，丰富多彩的课程设计还可以帮助组织中各方面人才的快速成长。

需要强调的是，组织人才战略的最终实现，往往需要一定的过程，在短时间内难以完成，然而培训体系良好的运行可以帮助企业实现可持续的长期稳定的人才培养，进一步推进人才战略的最终组织完善。

#### （4）增强组织竞争力

建立健全行之有效的培训体系可以保障组织中每一位员工都能够立足自身岗位获得并欣然接受有关的培训，通过提升他们的工作能力，进一步提升效率和质量，推动他们在工作过程中持续创新，进一步增强组织竞争力。

员工素质往往决定了组织竞争力的高低。员工素质包含了多方面的内容，而知识是其中的关键。组织应该尽可能地借助于培训的方式，扩充员工隐性知识储备并进一步将其拓展为整个组织的共享知识，以全面增强自身的竞争力。

### 3.培训体系的构成环节

经过对培训体系的基本环节进行研究分析，重点包括以下几个方面：

#### （1）培训需求分析

在建立设计培训体系的整个流程之中，培训需求分析是首要任务，可以将其看成是需求信息收集、整理、分析、归纳、总结并最终获取相关结论的完整过程。能否获取科学准确的差距判断往往决定了需求分析是不是真实有效，这里所谓的差距有可能是当前已有的或者是当前并没有，然而将来有可能存在的。所以组织开展培训需求分析，一方面要充分考虑当前的基本情况，另一方面还应该充分考量未来的发展情况。并且通常可以着眼于三个维度来组织实施，分别是战略，组织，员工这三个不同的维度。

#### （2）培训课程建设

确定培训活动的课程是非常重要的。通常情况下该过程重点涉及到如下内容：明确课程设置的对象，明确课程内容，明确课程手段，明确开课主体，明确课程讲授的地点以及需要的各方面的材料支持、软硬件设备支持等。

#### （3）内部讲师体系

通常情况下，培训讲师可以通过外部和内部两种途径来获取。而培养内部讲

师的根本出发点是更好地适应组织个性化培训需求，以此获得更好的效果，同时尽可能地压减培训费用。可以将其看作组织开展培训体系建设所需要的必备的教学资源，而建立健全科学完善的内部讲师体系，通常情况下需要认真考量如下内容：内部讲师选拔、培训和管理这三个方面，主要是挑选合适的人选，增强其培训能力，同时持续保持其工作胜任能力。

#### （4）培训计划制定

经过上述的过程，我们明确了培训课程和师资队伍，接下来我们需要制定能够保证培训工作顺利实施的工作方案，也就是所谓的培训计划。为了保证最终研究确定的培训计划具有比较高的效能，同时具有一定的可操作性，一定要着眼于以下内容进行认真考量：首先，应该正确认识培训目标的地位和作用，将其看作所有培训活动的核心内容，同时为制定培训方案指明了方向；其次，要充分掌握和了解当前员工整体素质的基本情况，只有这样才可以掌握当前组织人力资本情况，才可以寻找到组织发展真正的需求点和支撑点；再次，掌握了当前的人力资本情况后，进一步应当确定其真实需要的人力资本类型，并认真分析现实的期待差距；然后应该确定培训资源支持，比如人财物方面的支撑以及时间的限制等等，这往往关系着培训的具体形式和能力；最后，应该确保培训工作能够符合国家以及行业所作出的关于人员管理方面的有关规定，并且也应该保障其满足消防等机构的管理要求。

在制定培训计划过程中，一定要高度重视其可操作性和实用性。主要是具体确定培训工作每一个阶段的目标以及计划组织推进的细节，重点内容有年度、季度计划，企业层面以及部门层面的工作计划，具体实施流程、手段、流程、策略、费用等等，并且以书面方式加以固定和明确，同时需要让每一个与培训相关的人清楚地掌握并认真贯彻落实。

#### （5）培训计划实施

制定了科学细致具体的培训计划之后，进入到了培训计划实施阶段。这一阶段要求有足够的软硬件资源支持，重点内容有人、财、物等方面。同时培训计划能不能顺利的实施，以及实施效果怎样都在很大程度上受到培训执行人员能不能进行妥善、高效的组织协调和沟通。

同时对于培训计划来说，其现实的实施过程最终也表现为对其具体的检验过

程,同时也是完善优化的过程。实践过程中出现的问题还应该在实践过程中加以解决。通常培训实施过程能够发挥更好的效果需要如下内容作为保障:能够准确无误地传达学习目标,能够借助于独特、易于理解和掌握的手段来传播知识,能够完成培训内容和参训人员的有机统一和高效配合。

#### (6) 培训效果评估

对于一个完整的培训体系来说,培训效果评估是必不可少的内容,这是对培训结果进行细致精准深入的分析评判,以衡量其是否实现了培训预期目标。若没有实现预期目标,那么就针对原因进行分析进步,提出改进举措。要完成高效的培训评估,一定要实施好以下三个方面工作:一是借助于调查问卷等多种不同的手段,全面地搜集掌握培训工作精准的信息。二是挑选并运用效果较好的信息分析策略,对掌握到的培训信息,组织开展全面系统科学的分析统计。三是获得的培训评估结果,尽可能地保证其可以全面细致地体现整个分析的结果。

## 2.2 基础理论

### 2.2.1 学习型组织理论

随着现代企业管理理论的发展,学习型组织理论已经得到了普遍的认可和广泛推崇。它是由彼得·圣吉率先创设的,诞生于上世纪 90 年代,并逐渐发展为现代管理理论极为关键的内容。本质上它将组织内部学习过程,看成是一个连续不断的转化过程,并且强调学习从本质上来说是逐渐上升循环的过程,对于任何一个组织来说,在内部尽情地学习是没有终点的,并且强调要把工作和学习紧密地联系起来。当解决工作中产生的这样和那样的问题时,学习型组织理论重点强调一定要把理论和实践结合起来借助于共同学习的策略来寻找到更加恰当的处理方案。

该理论强调组织内部每一名成员都拥有彼此平等的关系,他们要完全剔除掉个人利益以及传统方面的等级观念,将个人的目标全部统一到组织目标上来。

### 2.2.2 终身教育理论

当前终身教育理论对我们来说一点都不陌生,它是 1965 年由保罗·朗格朗

提出的。我们能够着眼于纵横这两种不同的视角去分析和把握终身教育的本质，首先着眼于横向视角来观察终身教育囊括了一个人一生所进入到的领域，如家庭、学校、社区，乃至整个社会等等。其次着眼于纵向角度来观察终身教育则伴随着个体从生到死的始终，也就是说从婴幼儿开始一直发展到老年直至死亡。着眼于该理论的内容来观察分析它，一方面涵盖正规学校教育，另一方面也涵盖职业培训等多种不同的领域。最后着眼于教育对象来分析它包含全部的社会成员，也鲜明地彰显着教育民主平等的应有之义。

简而言之，终身教育理念不管是对现代教育理论还是教育实践，都具有极其关键的促进作用，带来了极大的正面影响，并且时代的进步，导致其影响持续不断地扩大。需明确的是终身教育，本质上来说还属于社会历史范畴，其包含的目标内容方法等等都会不断的变化，跟随时代的步伐而不断的发展变化。并且终身教育从本质上来说也属于国家文化范畴，其最终推进和落地都和国家当前所执行的教育体制文化背景等方面息息相关，同时也和其办学特色、人民需求存在着极为密切的内在联系。所以，在推进和落实终身教育各项政策的过程中一定要结合国家和地区的实际情况，结合自身发展模式的基本特点，尽可能地运用合适的策略，获得更加高效的产出。

### 2.2.3 人力资本理论

前面我们已经提到了人力资本理论，该理论由舒尔茨和贝克尔在 2017 年提出，该理论着眼于资本投资回报与人这两方面的管理做出了具体分析和探索。需要明确的是人力资本从本质上来讲与物质资本具有明显的区别。人力资本更注重投资与回报，借助于对人力资源进行各种整合配置等，最终达到企业和个人两方面的发展目标。该理论重点是借助于对人这一资本投资和管理来获取更明显更多的效益，可以通过现代化的方式和策略，对个体以及组织实施系统完善恰当的思想、行为管理，平衡处理好人力物力，尽可能地发挥两者的最优效果，进一步得到持续稳定、价值高的经济回报，最终能够实现企业的目标。

同时人力资本管理的根本出发点一方面是要实现组织目标，另一方面也要求达到个人发展目标。通过恰当的方式有效地激发员工的创造力和积极性，全面提升其工作效能，最终实现整个企业经济效益明显提高，这便是企业组织实施人力

资本管理的关键所在。人才可以说是全部社会资源里面最主要最关键的资源。与物质投资相比较,进行同等规模的人力资本投资,往往能够获得更多更高的收益。任何企业的生产经营行为一定要充分重视人力资源,并且要动态地看待这一要素。如果能够充分发挥企业员工人力资本的效能,往往能够获得非常大的回报,一方面可以推动企业长期稳定发展,另一方面也推动和引领着国家发展,意义重大。

#### 2.2.4 培训效果评估理论

柯氏四级培训评估模式由柯克帕特里克(Donald.L.Kirkpatrick)于1959年提出,是世界上应用最广泛的培训评估工具,在培训评估领域具有难以撼动的地位。柯氏培训评估模式,简称“4R”,主要内容:反应评估,评估被培训者的满意程度;学习评估,测定被培训者的学习获得程度;行为评估,考察被培训者的知识运用程度;成果评估,计算培训创出的经济效益。也有人在这个基础上发展了第五级即投资报酬率评估。

从实践来看,该模型分为四个阶段:一是学员反应阶段。在培训结束时,向学员发放满意度调查表,征求学员对培训的反应和感受。这一阶段的评估是必要的。培训参加者的兴趣,受到的激励,对培训的关注对任何培训项目都是重要的。同时,在对培训进行积极的回顾与评价时,学员能够更好地总结他们所学习的内容。二是学习效果评估阶段。这一阶段的评估要求通过对学员参加培训前和培训结束后知识技能测试的结果进行比较,以了解是否他们学习到新的东西。同时也是对培训设计中设定的培训目标进行核对。这一评估的结果也可体现出讲师的工作是否是有效的。三是行为改变阶段。这一阶段的评估要确定培训参加者在多大程度上通过培训而发生的行为上的改进。可以通过对参加者进行正式的测评或非正式的方式如观察来进行。四是产生的效果评估阶段。这一阶段的评估要考察的不在是受训者的情况,而是从部门和组织的大范围内,了解因培训而带来的组织上的改变效果。

### 3 农行甘肃省分行基层员工培训体系现状

#### 3.1 农行甘肃省分行发展现状

##### (1) 简介

中国农业银行甘肃省分行，于 1979 年恢复设立，从等级上来看，其属于农业银行境内一级分行。截至现在，该行下属单位包括营业部（兰州分行），二级和直属分行，营业网点等。借助于高精尖信息科学技术，该行建设了大规模的电子化服务网络。作为一家以农业为特色的金融机构，长时间以来，其聚焦三农金融服务，做了大量的工作。尤其是从 2007 年开始，该行再次强调了自身“三农”的定位，进一步完善工作要求，借助于内部管理模式和内容方面的深入改革，进一步丰富优化了服务渠道，大力推动服务模式方面的创新，全面理顺优化运作流程，将义务发展的重心进一步下沉到基层，很大程度上增强了自身服务“三农”的能力和品质。经过不懈努力，该行已经初步寻找到并掌握了欠发达地区金融机构服务“三农”的可行策略和方案，获得了政府和社会各个层面的高度认可和好评。

除此之外，农行甘肃省分行也没有放弃对城市业务的投入，积极寻求与省内各方面的合作，将业务发展到多家重点企业和项目上，并且该行也和地方政府构建了稳定良好的合作关系。当前其合作的骨干企业已经达到了一定规模，涉及到了电力，钢铁煤炭等多个不同的领域，服务于许多重点项目建设工作，为推进甘肃省经济社会发展贡献了巨大力量，同时获得了甘肃省委、省政府的充分认可和表彰，特别是在去年其荣获了该省份“省长金融奖”这一殊荣。当前该行的服务对象已经遍及各个行业和领域，其销售的金融产品类型已经达到了 300 多种，规模惊人。

并且农行甘肃省分行长期以来积极拓展农村市场，持续将三农工作当做核心业务内容，花大力气做了充分的发展规划。特别是近期以来，该行积极响应国家号召，适应市场发展需要，再次高度强调自身服务三农的根本定位，着眼于服务路径，在模式水平以及内部监管操作流程等多个方面进行了革新和优化，再次聚焦三农经营重心，全面增强自身服务农村市场的能力和品质，占据了一定的市场份额，同时营造了良好的企业口碑。

2010 年农业银行上市，紧接着业务规模也出现了明显的提升，然而受制于内部体制的干扰，该行在业务发展的初期阶段，并未高度重视中间业务，造成该项业务起步晚，发展落后。特别是甘肃地区长期以来无论在整体环境方面，亦或是人员理念、思路方面都比较的落后，和本地区其他商业银行比较来看，其中间业务发展明显的滞后。近期受到央行持续下调存款利率的影响，借助于存贷差盈利来获取效益的手段和方式，已经难以适应时代发展需要，农行甘肃省分行已经全面认识到转变经营思路的紧迫性和必要性，开始发展中间业务来增加收入，截至现在已经获得良好效果。

对于农行甘肃省分行来说，其得益于城乡市场两方面的推动和刺激，各项业务得到了整体的促进和提升，借助于产品服务等方面的创新和发展，以及对存贷款和中间业务的系统梳理和科学整合，在品牌建设，产品服务等方面获得了显著的成绩，如我们所熟知的“金光道”企业服务品牌，以及耳熟能详的“大行德广伴您成长”的宣传口碑等等。

## （2）经营效益

有关数据显示，到去年年底，农行甘肃省分行日均核心存款余额已经发展到了很大的规模，达到 2178.6 亿，实现了 225.9 亿元的净增长，与 2019 年同期相比，多增加了 186.4 亿元，在甘肃地区四大国有银行中，无论是存款还是增量份额都处于中上水平。其中中间业务收入已经达到了 10.87 亿元，于 2019 年同期相比较，增加了 7500 万元，超额完成了本年度的业务发展计划，幅度达到了 101.1%。该行获得的净利润达到了 19.49 亿元，年度增长速度达到了 28.57%，同样超额完成了年度计划幅度达到了 128.9%。另外通过观察各支行数据我们可以发现，在营收方面，其所辖的 14 家分行全部达到了年度计划要求，其中嘉峪关等 7 家银行营收增长速度已经超过了本省份平均水平。通过观察中间业务营收数据，我们也可以发现 14 家分行全部达到了年度计划目标。同样在净利润方面的数据显示 14 家分行也全部达到了年度计划目标，其中天水、陇南等分行贡献度位列前三甲。最后通过分析 2020 年上半年综合绩效考核有关数据，我们可以发现天水等 5 家分行位列前五位，酒泉等 5 家分行位列后 5 位。

## 3.2 农行甘肃省分行人力资源情况概述

截止去年年底，农行甘肃省分行在职员工数量已经达到了 12897 人，本研究深入分析了这些员工的基本信息数据，着眼于他们的年龄学历等方面进行了细致地调研，得到了如下信息：

### 3.2.1 年龄结构

下图为我们展示了农行甘肃省分行在职员工年龄结构，可以看出：年龄在 46 岁及以上的员工数量达到了 1011 人，占比为 8.5%；年龄在 25 岁到 45 岁之间的员工数量达到了 4142 人，占比为 31.5%。年龄位于 25~35 岁之间的员工数量是 6203 人，占比达到了 48.1%。年龄未超过 24 岁的员工数量为 1541 人，占比达到了 11.9%。

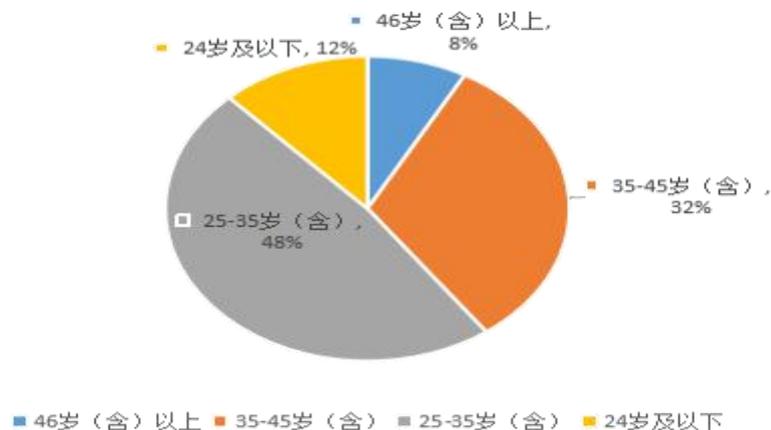


图 3.1 农行甘肃分行员工年龄结构图

### 3.2.2 学历结构

下图为我们展示了农行甘肃省分行在职员工学历结构，通过观察我们可以发现获得硕士及以上学位的员工数量达到了 1305 人，占据全部员工总数量的 10.1%。获得本科学历的员工数量是 8308 人，占据员工总数量的 63.6%。获得专科学历的员工数量是 2246 人，占据员工总数量的 17.4%。获得大专以下文凭的员工数量是 1038 人占据员工总数量的 8.9%。

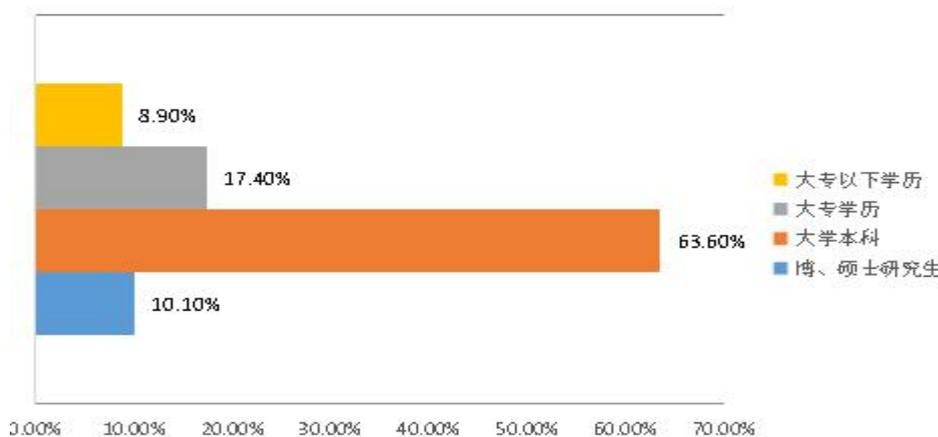


图 3.2 农行甘肃分行员工学位分布情况图

### 3.2.3 员工结构特点

#### (1) 职称情况

下图为我们展示了农行甘肃省分行员工职称结构，可以看出，该行管理人员 1305 人，占有员工总数量的 10.1%，剩下的为银行业务人员，数量达到了 11592 人，占据所有员工总数量的 89.9%。

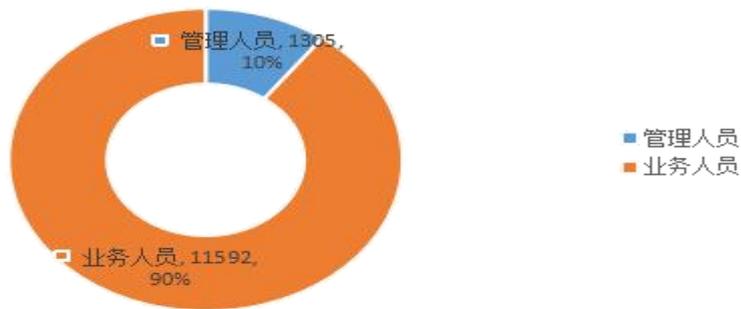


图 3.3 员工职务分布情况图

#### (2) 应聘来源

下图为我们展示了农行甘肃省分行员工的招聘来源，通过观察可以看出，通过校园招聘的员工数量达到了 5288 人，占据所有员工总数量的 41%。通过社会招聘的方式招聘的员工总数量是 4128 人，占据所有员工总数量的 32%。另外通过其他银行跳槽的方式，进入该行的员工数量达到了 2911 人，占据所有员工总数量的 22.6%；还有通过其他渠道进入该行的员工共计 570 人，占据员工总数量

的 4.4%。

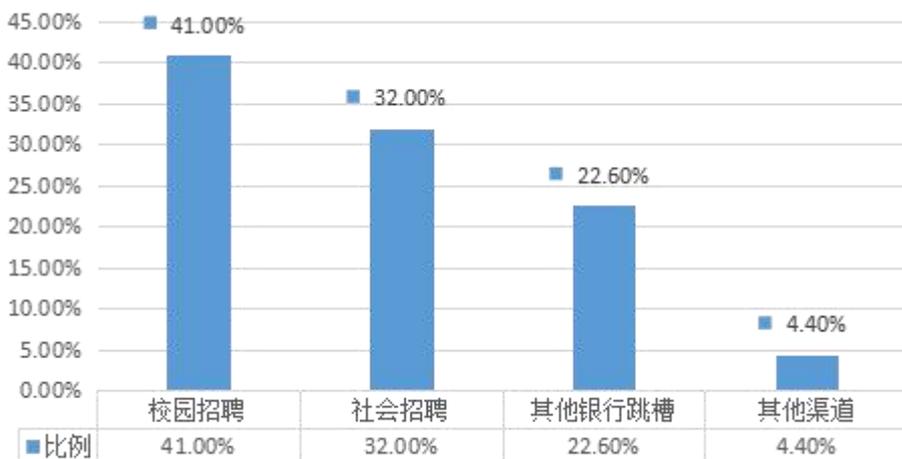


图 3.4 农行甘肃分行员工招聘来源图

### 3.3 农行甘肃省分行员工培训体系分析

#### 3.3.1 管理实施主体

本章节重点着眼于农行甘肃省分行基层员工培训工作，收集整理并归纳了相关资料。首先通过对其发展历程的研究，我们可以发现，该行培训的具体组织机构发生了明显的变化，由最开始的办公室负责，到后期的人力资源部门负责，而培训工作的具体执行单位是农银大学甘肃分校。农银大学甘肃分校（曾用名农行甘肃省分行培训学校）成立于 1983 年，前身为中国农业银行甘肃省分行干部培训学校，与 1998 年 12 月成立的省分行党校合署办公，属于农银大学下设分校。现阶段内设机构三个：综合办公室、培训部和后勤中心。综合办公室主要负责党务、宣传、人事、财务、纪检监察、质量管理、集中采购以及行政综合等工作。培训部主要负责省分行人力资源部培训项目的组织实施与统筹协调，培训计划的落实、组织与管理、师资队伍建设工作。后勤中心主要负责培训相关的餐饮、住宿、场地布置、水电暖气、安全保卫等后勤服务与保障工作。

### 3.3.2 培训流程

通过对农行甘肃省分行培训流程的梳理和分析，我们可以发现其重点设计到如下四个方面：

首先，是培训需求和培训计划制定阶段。借助于邮件来汇总每一个职能部门的培训需求，并结合分行年度战略目标以及规划制定的年度重点，研究设计详细的培训计划。通常情况下，由人力资源部门负责对每一个业务部门的培训计划进行梳理和整合，同时将其汇总给省分行，经过后者的审核确认，最终确定一个或者是若干针对性强的培训计划。培训计划主要涵盖培训课程设置及培训讲师的确定。紧接着他们会集中核算培训计划涉及到的预算，将相关的结果反馈到省分行的计划财务部门，从而予以贯彻落实。通过培训计划的制定形成培训指南，公布并告知参训员工培训的具体内容、课程设置等方面信息。

其次，是具体实施阶段。主要是负责组织实施好参训人员培训相关工作，包括参训人员的考勤、讲师及课程安排、课程测试、以及课程结束后的交流体会。

再次，是训后评估阶段。当所有的培训课程讲授完毕后，需要对参训人员培训效果作出科学全面的评估，通常是借助于考试或者座谈的手段，并及时公布和反馈评估结果。

最后，是总结反思阶段。对于完整的培训流程来说，必须要在培训结束后，组织开展必要的总结反思，主要是聚焦培训效果来进行，由人力资源部门具体负责，对于表现突出地保持推广，对于存在问题的则完善优化。

### 3.3.3 培训类型

农行甘肃省分行从本质上来说也是一类金融机构，我们可以着眼于不同的角度对其培训类型进行划分，详细介绍如下：

#### （1）根据员工入行时间划分

如果我们以员工入行的时间作为划分依据的话，能够将培训分为入职、在职两种不同的类型。首先第一种入职培训，一般情况下会着眼于企业文化、岗位职责、具体工作内容等方面进行必要的讲解和介绍。而对于金融机构而言，这种类型的培训内容，一般是面向新入职员工所组织的，会涉及到银行历史，具体的业

务内容、流程和行为规范，以及当前该金融机构执行的组织形式，和基本的员工结构等多个不同的方面，其根本出发点是帮助这些新员工能够更快的、更加全面的了解企业和岗位，融入集体生活之中。通常情况下，入职培训想要更加地合理和更加地科学，往往要求具备如下内容：首先是能够提升员工忠诚度，其次是能够增强他们的适应能力，再次是能够大大提升他们的工作质量，然后是能够提升他们的归属感，最后一项是详细地阐释企业文化、理念、愿景等方面的内容。另外一种类型是在职培训，通常情况下是员工入行工作之后，对其组织开展的涉及到技能、知识等方面的培训，也是一种比较常见类型。

### （2）根据组织形式划分

如果我们以培训组织形式作为划分依据的话，可以将培训划分为长期、短期两种不同的类型。首先对于长期培训来说，通常情况下内容会非常地系统全面，同时能够获得良好的效果，然而却需要比较多的财力和时间投入。其次是短期培训，这种类型的培训往往会表现得非常灵活，具有较好的针对性，能够在一定程度上提升员工知识技能，同时在时间和金钱方面的投入也相对较少。

### （3）按照培训机构性质划分

如果我们以培训机构性质作为划分依据的话，可以将金融机构培训划分成内部和外部两种不同的类型。内部培训能够有效的对内部职工进行锻炼和培养，让更多更出色的员工崭露头角，同时也让这些员工对内部业务更加了解，在培训过程中能够更好地聚焦培训目标，大大提升培训效能。外部培训往往可以帮助员工获得更加全面更加先进的知识和技能，拓展他们的视野，让他们接触到更加先进的知识和能力。

### （4）按照培训机构专业性划分

若按照培训机构专业程度作为依据来进行培训类型的划分，我们可以将其划分为顾问性和普通型。顾问型培训的根本出发点在于处理企业员工在具体工作实际过程中所面临的问题和困难，同时通过协议合同等受法律保护的手段来固化明确金融机构培训需求，同时明确他们需要协助解决的问题，在此基础之上，专业培训师会借助于大量的调查分析，组织开展有侧重的培训，随着合同规定的服务期限到来，或者是企业培训评估工作的结束，协议将终止。另一种是普通型培训，通常是着眼于某类问题所组织开展的单项培训。在这方面其表现得与企业内训有

较强的相似性，区别在于后者是企业自行组织的培训。通过调研分析可知农行甘肃省分行当下所采用普通型培训较多，很少会组织开展顾问型培训。

### 3.3.4 培训方式

#### (1) 本行培训

首先第一种类型是集中培训。通过各部室内训师来组织开展培训工作，会结合农行总体培训计划，以及每一个业务链条的具体培训方案所作出的关于时长、频次方面的规定组织实施，亦或是根据员工招录情况来具体组织实施。

第二种是学徒制的培训模式。对于刚入职的一线新员工来说，通过入职培训能够掌握一些基础理论知识，而具体的日常业务实操知识技能传授，还应当借助于传帮带、学徒制的方式来进行。也就是说新入职员工定岗后，可以安排老员工、具有丰富业务经验的员工作为领路人、师傅，在平时的业务操作实践中传授新员工相关的技能和知识。

#### (2) 上级机构培训

按照每一个条线业务发展实际需要，以及省分行研究设计的培训方案制度和涉及到的监管等领域的具体要求，在每一年的年初设置有针对性的培训计划，然后安排各条线在农银大学甘肃分校的具体帮助下，予以执行。

#### (3) 外部机构培训

可以安排业绩表现优异的基层管理人员加入到借助于专业机构举办实施的培训中，亦或是着眼于投资银行等专业性要求比较强的部门，借助于外部培训机构实施具体的业务培训，以帮助他们获得更加前沿的银行市场操作知识技能。

### 3.3.5 培训实施的管理保障

#### (1) 制度支持

对于企业人才培养来说，研究制定切实可行的培训制度和政策可以说是根本保障，能够实现企业人力资源和谐、持续良好发展，同时能够借助于制度的方式，让所有的培训活动变得更加标准化和规范化。研究设计企业培训制度的出发点是能够给培训行为带来必要的、切实可行的制度性框架和依据，推进企业的培训工作走向法制化、规范化道路。

当下，农总行研究制定并颁布了多方面的人才培养制度，例如《培训工作实施细则》对人才培训提出了明确要求和具体指导；以及《人才库人员选拔与管理办法》为进一步对加强和完善优秀人才选拔管理提供了政策依据。另外，为加强自身人才培养工作，农行甘肃省分行也相继制定了一些补充制度。例如《内训师管理暂行办法》等，对人才培养工作在制度层面上进行了完善。另外农银大学甘肃分校相应的也严格按照甘肃省分行政策方面的调整和补充，研究颁布了许多培训实施细则、举措等方面的制度内容。

## （2）行政支持

通常情况下行政支持包括如下两个方面的内容。

首先是培训运营支持，其重点内容是给予培训工作必要的人力、物力等方面的保障和支持，具体涉及到设备、场地、培训现场管理等多方面的内容。当下农银大学甘肃分校持续优化和健全自身的培训软硬件环境，能够为培训工作带来全套培训支持。分校建设了视频会议室，大中小型会议室等，为培训工作提供了充足场地。

其次是后勤保障支持，其重点内容是给参训人员提供全面、周到的食、宿、交通等各方面的服务，给他们创造更加宽松舒适的培训环境，免除其他方面的忧虑和干扰，让他们可以一心一意地参加培训，最终获得良好的培训效果。通常情况下分行培训往往包括日常、集中两种不同的类型，都会为参训人员提供食、宿、交通方面的服务或者是经济补助。

## 4 农行甘肃省分行基层员工培训体系问题及原因分析

第三章在搜索大量资料的基础上,对农业银行甘肃省分行的基层员工培训体制展开了细致研究。这一章节的研究主要是借助问卷调查、实地沟通等手段,进一步分析基层员工培训体制中出现的问题。再依靠对问题的研究找到解决问题的有效方法,所以本章是支撑培训体系优化的基础。

### 4.1 问卷调查

#### 4.1.1 问卷内容

可对问卷内容进行三个层次的划分:基础资料、培训意见及课程方案和培训有效性打分,综合掌握甘肃省分行基层员工培训中出现的问题。为了保证层次调查的真实性和有效性,问卷的设计过程中咨询了专业工作者、有关学者、集团领导的意见,最终得出了完整问卷。

##### (1) 基本信息

基础信息指的是对受访者的分析,主要设计其个人性别、工作岗位、工龄时长、文化水平、组织归属、年龄大小等,也就是调查问卷的前六个问题。借助对受访者基础信息的细致研究,可概括出农业银行甘肃省分行人力资源情况的一般特点。

##### (2) 培训需求及课程设计分析

涉及到培训的次数、重视度、需求度、意义及目的、方式方法、和讲师接受能力等,也就是问卷的 7 到 11 题。上述调查问题的设置,有利于深入分析农行甘肃省分行基层员工对培训不同方面的满意程度,为之后的培训方案设置和培训工作的落实打下基础。

##### (3) 培训评估分析

涉及培训综合满意程度评分、培训机构评分、培训内容评分和对评分行为的满意程度,也就是调查中的 12 题。根据上述调查问题选项,对农行甘肃省分行基层员工培训打分地不同方面进行研究,为之后的改善培训评分机制打下基础。

##### (4) 开放问题(选填)

这部分由受访者自主发表对培训活动的建议或意见,指出培训中出现的问题,也就是调查表中的 13 到 14 题。借助对培训过程的文字说明,补充在问卷已有内容基础上拓展的问题。

#### 4.1.2 问卷发放与回收

问卷调查对象的选取规则是:一级支行、二级支行的副行长及行长;区县支行业务主管;一级支行综合柜员、二级支行综合柜员;了解问卷详情后主动提出参与的人员。排除规则是:借调到省分行和市分行的单位人员;由于请假在调查期间无法出席的员工;自主放弃受访资格或调查表未完成者。共安排了三位工作人员负责调查表的下发和收回,下发问卷前对口径与时间进行统一规定。研究人员出席现场向受访者解释说明问卷内容,保证上收的调查表反映的是受访者的真实意愿。在收回调查表的过程中,研究者需要现场审查,第一时间内补充遗漏部分,保证资料的完整性。安排两人负责回收调查表的信息录入,在安排第三个人再次随机选取 15%的问卷展开复核,保证数据准确无误。

2020 年 7 月到 8 月之间进行问卷调查活动,基层员工来自农行甘肃省分行下设的 10 家支行,人员总数为 156,回收问卷总数为 156。调查表下发的范围涉及到了 64.5%的支行基层员工,回收有效问卷 143 份,占有发放问卷的 92%。对问卷回收的信度效度进行分析,科伦巴哈系数  $\alpha > 0.1$ ,表明问卷调查信度效度良好,可以进行下一步分析。

#### 4.1.3 问卷调查结果与分析

##### 1.研究对象分析

根据调查数据分析结果可知,受访者中约有 81.1%的人处于 26 岁到 35 岁的年轻阶段,其中女性职工有 74.8%的比例,除去支行行长之外的基层员工在问卷受访者中占 91.6%的比例,工龄时间长短各不相同,在文化程度方面,本科以上包含本科的员工占 95.8%的比例。详情如下表 4.1。因此可以推断,基层员工大多处于中年、青年阶段,整体文化水平高,所以对培训也有更多需求,借助有效的培训手段后,可以收获较好的效果。且女性工作人员占有很大比例,她们通常比较重视家庭且家庭琐事较多,所以不适合在营业工作结束后进行培训。

表 4.1 研究对象基本信息

	类别	样本人数	占比 (%)	累计占比 (%)
年龄	25 岁以下	18	12.6	12.6
	26-35 岁	75	52.4	65
	36-45 岁	41	28.7	93.7
	45 岁以上	9	6.3	100
性别	男	36	25.2	25.2
	女	107	74.8	100
岗位	支行长 (含副行长)	12	8.4	8.4
	前台操作	70	49	57.4
	信贷客户经理	38	26.6	84
	综合客户经理	12	8.4	92.4
	一级支行业务管理	11	7.6	100
工作年限	不足 1 年	8	5.6	5.6
	1-5 年	35	24.5	30.1
	6-10 年	47	32.9	63
	11-15 年	34	23.8	86.8
	16 年	19	13.2	100
学历	研究生及以上	48	33.6	33.6
	本科	89	62.2	95.8
	专科及以下	6	4.2	100
组织	一级支行	33	23.1	23.1
	二级支行	110	76.9	100
总数	143	100	-	

## 2. 培训需求及课程设计分析

### (1) 培训频次分析

培训频次可以在很大程度上对培训时间设置的合理性给出反馈,所以层次研究先从培训频次展开。按照调查表数据分析结果,每月所有基层员工都是培训的参与者,在这部分人中每周培训超过两次的人占 67.2%的比例。

表 4.2 培训频次

培训频次	样本人数	占比 (%)	累计占比 (%)
每月 1 次	4	2.8	2.8
每月 2 次	8	5.6	8.4
每周 1 次	35	24.4	32.7
每周 2 次	50	35	67.8
每周超过 3 次	46	32.2	100
总数	143	100	-

现阶段国内约有 80%的企业在开展培训工作，所以农行甘肃省分行的培训普及率已符合市场平均标准。把培训频次按照正比例排列为从 1 到 5，算得样本的平均培训次数为 3.88 次，受访对象中有 63%的员工超过此数值。详情如上表 4.2，所以按照平均值的标准判断，农行甘肃省分行大部分基层员工已经进行了高频次培训。

表 4.3 整体培训频次合理性

培训频次	样本人数	占比 (%)	累计占比 (%)
非常合理	10	7	7
比较合理	27	18.9	25.9
一般	81	56.7	82.6
不太合理	23	16.1	98.7
不合理	2	1.3	100
总数	143	100	-

在工龄时间长短的角度上来看，参加培训的员工多为工龄不到 10 年的新职工，这部分职工上岗时间不够，服务水平低，但是培训次数太集中会导致员工身心疲惫，难以实现培训原有目的。工龄超过 15 年的职工培训次数与行内员工平均频次相差甚远，虽然这部分职员上岗时间长、服务水平高，然而分行缺乏对其培训活动的重视，意味着适应市场变化能力较弱。详情如上表 4.3 到下表 4.4，从受访者培训次数的合理性题项评价可知，基层员工对培训次数的满意度较低，选择基本满意或根本不满意的员工占到 74.1%的比例。

表 4.4 根据年限培训频次合理性

培训频次	样本人数	平均值	最小值	最大值
不足 1 年	8	4.75	4	5
1-5 年	35	4.57	4	5
6-10 年	47	4.08	3	5
11-15 年	34	3.44	2	5
16 年以上	19	2.52	1	5
总数-平均值	143	3.88	1	5

### 3. 培训重视程度分析

通过农行甘肃省分行基层员工培训重视度的调查得出,员工整体对培训工作较为重视,在此当中本科学历职员的平均重视度为 4.32,专科或专科以下学历职员的平均重视度为 4.16,研究生学历职员的平均重视度为 3.81。详情如下表 4.5。研究生学历职员对于培训工作的平均重视度比全行重视度均值低了很多,反映出这部分员工虽然学历较高,但对培训缺乏重视。所以分行需要以此为切入点,重点实施研究生学历及以上员工人才培训计划,深入研究重视程度不足的原因,制定细致的改善方案,提高员工整体对积极性,帮助企业获取更多价值。

表 4.5 培训重视程度

学历	样本人数	平均值	最小值	最大值
研究生及以上	48	3.81	1	5
本科	89	4.32	3	5
专科及以下	6	4.16	3	5
总数-平均值	143	4.14	1	5

### 4. 培训需求程度

通过研究员工对培训需求的表现可知,表示相对需要的及以下的调查对象占研究总人数的 77%,在此当中特别需要的员工占到 29.4%的比例,相对需要的员工占到 47.6%的比例,此外在对培训需求的研究中还发现,表示对培训一般需要的员工在调查员工总数中占到 15.4%的比例,根本不需要的员工在调查员工总数中占到 5.5%的比例,根本不需要的员工在调查员工总数中占到 2.3%的比例,如下表 4.6。所以现阶段基层员工较为需要企业对其进行培训,基于自身发展计划、业务水平提升的愿望,多数员工认为培训可以给予其提升机会。通过对表 4.2 到

4.4 中显示的培训次数和表 4.6 的培训需求综合分析,可以得出虽然员工培训次数相对饱和,但培训需求度居高不下,所以培训需求调查发挥着重要作用,可为培训次数的设置、培训课程安排、培训效果追求提供借鉴。研究人员要细致分析调查中部分职员不太需求培训的原因,并对其进行引导和培养。

表 4.6 培训需求程度

需求程度	样本人数	占比 (%)	累计占比 (%)
非常需要	42	29.4	29.4
比较需要	68	47.6	77
一般	22	15.4	92.4
不太需要	8	5.5	97.9
不需要	3	2.1	100
总数	143	100	-

#### 5.培训讲师接受度

根据培训讲师接收程度按照正比例的规则,分别用 1-5 分数字赋值。通过对内训师接受度的研究可知,该行对内训师的培训需求主要集中在 1 到 10 年的工龄,如表 4.7 所示。这类员工从事企业关键业务工作时间较短、具有较大局限性,因此认为内训师的培训已可满足自身培训需求。而在工龄增长的基础上,员工逐渐不再依赖内训师,将期望投向外部讲师对行业、市场、资讯等的讲授中。在平均值与各指标方差的角度上看,外聘培训师方差数值小,内训师方差数值大,反映出内训师培训能力的高低不一,应进行提高。所以,分行要在常规基层人员培训中按照员工工龄的不同、需求的不同,合理安排培训讲师。此外,要持续提高培训师讲课水平,严格规定内训师上岗、能力提升的相关细则。

表 4.7 培训讲师接受度

工作年限	样本人数	平均值	最小值	最大值
内训师				
不足 1 年	8	4.63	4	5
1-5 年	35	4.37	3	5
6-10 年	47	3.81	2	5
11-15 年	34	3.32	1	5
16 年以上	19	3.15	1	5
总数-平均值	143	3.81	1	5
外聘讲师				
工作年限	样本人数	平均值	最小值	最大值
不足 1 年	8	3.25	2	5
1-5 年	35	4.05	1	5
6-10 年	47	4.06	1	5
11-15 年	34	3.76	1	5
16 年以上	19	3.63	1	5
总数-平均值	143	3.89	1	5

### 6. 培训效果评估

将培训满意程度按照正比例的规则由 1 到 5 进行赋值。培训成效满意程度的打分环节可分为四部分：综合满意程度、对培训机构的满意程度、对培训课程的满意程度及对培训题项的满意度。详情如下表 4.8 所示。分行基层员工整体上不太满意培训后的效果，满意度均值是 3.16，表现为一般满意，在此当中工龄超过 6 年的基层员工打分较少，工龄低于 6 年的满意度均值也没达到 4 分。反映出培训效果评估方面的工作开展非常不如意。第一要归因于培训组织方面，员工对其的平均满意度是 3.16，反映出培训组织方面及相关工作中出现了各类问题，包括培训次数与时间不合理等。第二要归因于培训内容，员工对其的平均满意度是 3.09，比培训机构低 0.07，反映出培训内容可能有枯燥或单一的问题。基层员工对培训内容的评价可以间接反映出培训工作有效度尚待提高。第三要归因于培训评估方面的设置。员工对此项的平均满意度是 2.9，是满意度调查中最低的一项，反映出培训完成后未及时对其培训效果进行评估，或者是评估方式缺乏多元性。

表 4.8 满意度分析

工作年限	样本人数	平均值	最小值	最大值
整体评价				
不足 1 年	8	3.68	1	5
1-5 年	35	3.4	1	5
6-10 年	47	3.06	1	5
11-15 年	34	3.06	1	5
16 年以上	19	2.97	1	5
总数-平均值	143	3.16	1	5
培训组织				
不足 1 年	8	3.77	1	5
1-5 年	35	3.98	1	5
6-10 年	47	3.43	1	5
11-15 年	34	3.31	1	5
16 年以上	19	3.02	1	5
总数-平均值	143	3.16	1	5
培训内容				
不足 1 年	8	3.92	1	5
1-5 年	35	3.28	1	5
6-10 年	47	3.98	1	5
11-15 年	34	3.01	1	5
16 年以上	19	2.84	1	5
总数-平均值	143	3.09	1	5
培训评估				
不足 1 年	8	3.35	1	5
1-5 年	35	2.94	1	5
6-10 年	47	2.77	1	5
11-15 年	34	2.86	1	5
16 年以上	19	3.01	1	5
总数-平均值	143	2.9	1	5

## 4.2 实地访谈

### 4.2.1 访谈对象与内容

在问卷调查的工作结束之后，本论文于 2020 年 9 月通过实地访谈手段，综合了解了农行甘肃省分行培训机制中出现的问题。本次实地访谈受访者共 34 名，包括人力资源部总经理 1 名、内训师 4 名、农银大学甘肃分校校长 1 名、教务长 1 名、培训部经理 1 名、培训部老师 1 名、基层员工 25 名。

此次实地沟通调查设置了常规问答及开放式沟通。访谈的准备工作中首先要包含访谈重点大纲，后续在访谈大纲的基础上拓展延伸。

### 4.2.2 访谈结果

#### 1.对人力资源部的访谈

人力资源管理部门是实施培训工作的指挥和监督部门，主要负责培训的安排、协调及与行内其他部门的配合，所以人力资源部总经理是此次访谈调查的首选人员。人力资源总经理认为：

##### （1）在履职岗位职责方面

人力资源部内部设置了 1 位培训管理工作，在岗位安排上满足了总行的规定。部门在常规工作中可以较好地体现岗位责任感，可以基于遵循省行及总行制度规定和战略部署的情况下，设计年度培训方案、完善甘肃省分行员工培训体系并实施培训任务。

##### （2）培训组织方面

农银大学甘肃分校在培训管理制度的基础上展开培训活动，也就是开展年初制定方案、审批方案、开展培训活动、培训效果评定等工作。然而因为上级部门在下发培训任务的过程中存在模糊性，以及部门间沟通协调不善，有时导致培训工作在受训群体、时间、空间上均存在不同程度的重复现象，仅靠 1 名培训管理人员难以完善。

##### （3）培训需求方面

各部门所开展的培训工作大部分都十分紧急，缺乏创新，没有形成足够的系

统性知识，虽然满足了眼前的培训需求，但是不利于形成长期稳步上升的培训体系。

#### （4）培训评估方面

该行在培训评估的过程中基本上都是笔试方式，然而员工依靠背诵等方式能够获得良好的成绩，缺乏实践效果，也没有设置相应的奖惩方式。

#### （5）内训师方面

该行内训师基本上都来自于省分行，并且省分行的内训师都是通过选拔的方式出现，该行还没有针对内训师进行培训后的成绩评测活动。

### 2.对内训师的访谈

针对内训师开展访谈活动，要求参加访谈的内训师需要满足超过五年的从业时间，并在内训师岗位上时长超过两年。进而搜集整理得出他们的观点：

（1）内训师的专业水平不统一。分行的内训师未超过 20 位，一些内训师按照分行的职位变动不再负责培训活动，从而造成内训师团队的工作人员数量不足。一些培训人员并未取得内训师资格证，还有一些授课时间未达到两年，缺乏授课经验，其专业水平也明显不足，难以达到教师的能力要求。

（2）培训周期和频率。由于受到工作时间的影响，基层员工参加培训活动的次数较少。再加上甘肃地区地域狭长，导致员工参与培训的满意程度和接受程度都不高。

（3）培训内容设计。如果培训内容优秀除了可以调动员工参与的动力，还能够激发员工深入分析的积极性。然而受到工作岗位的影响，部分课程甚至准备时间未超过 1 小时，从而无法实现预期目标。

### 3.对农银大学甘肃分校管理者及培训部主要人员的访谈

针对农银大学甘肃分校的负责人和培训部的工作人员开展访谈，他们在业内的的工作时间都超过 10 年，而且在该岗位的工作时间均为 3 年以上。他们认为：

（1）缺乏明确的培训层次，培训需求不清晰。如今，培训活动的对象大致都包括领导、部门负责人、基层员工等，这就造成培训课程缺乏针对性，只是统一组织开展培训，其作用也未进行分层分类，在很大程度上导致培训资源未能有效利用，导致员工对培训十分不满。在开展培训之前未充分调查需求，通过灌输式手段来开展培训活动，无法取得预期成效。

(2) 培训与实践结合不紧密。部分培训内容太过形式化，讲师在传授知识的过程中以理论为主，教学品质有待提高。培训时没有与实践相结合，造成员工不认为培训活动能够取得多少成效。

(3) 员工的岗位引导和激励制度不完善。如果员工不满意培训活动，会造成心理上不认可培训效果，这就造成培训难以达到预期成效。在企业成长过程中，人才属于关键资源，所以需要注意发挥调动员工积极性以及岗位引导的作用。

#### 4.对基层员工的访谈

针对基层员工开展访谈工作，工作人员的从业时间在 1 年到 15 年这个区间，一共有 4 位访谈对象的岗位是客户经理，17 位访谈对象的岗位是前台操作员工，4 位访谈对象的岗位是理财经理。他们的访谈结果为：

(1) 培训流程不健全，且培训方式过于简单。通常来说，培训方案是省分行人力资源部负责设计，经常会出现在短时间内下发培训通知的现象。因为不允许请假，所以员工需要被动参与培训活动。造成培训组织没有规范的流程，培训周期设计也不科学。

(2) 课程内容太过单调。如果培训内容过于无聊，培训方式十分传统会造成员工无法集中注意力，从而对培训活动十分不满。

(3) 培训测评方式不健全。在测评培训成效的过程中，基本上是通过笔试来测试，然而考试的题目缺乏水准，考场纪律也不完善，经常出现抄袭的情况。在测评培训效果以后并未打造奖励制度，使得培训成效和绩效考核之间没有明确关系。

(4) 没有清晰的职业发展规划。职业除了是个体在社会生存的基础，更是个人自我价值的体现方式。如今，企业只关注工作任务是否完成以及短期利润，人文关怀不足，造成员工刚入职时没有清晰的职业发展规划，造成缺乏工作积极性等问题。

### 4.3 指标分析

#### 4.3.1 指标内容

为客观反映出农行甘肃省分行基层员工的培训活动，本论文针对农行甘肃省

分行下辖十家支行开展指标监测活动，主要包含三个方面：学习层、行为层以及绩效层。

#### （1）学习层指标

在 2020 年 7 月开始到 8 月为止的调查问卷数据中，学习层指标涵盖培训过后的考试成绩，现场提问准确程度、投诉处理成功率、培训过程中模拟演练成绩，培训之后学习心得体会提交率。这些指标都会显示出培训的效果，通过研究指标的数据，能够反映出培训的实际成效。

#### （2）行为层指标

在 2020 年 7 月开始到 8 月为止的调查问卷数据中，行为层指标涵盖的内容有重点操作指标差错率、培训过程中技能成绩、员工平均每月的绩效积分。在分析行为层指标所对应的结果时能够看出，培训是否会影响专业水平以及员工的业绩。

#### （3）绩效层指标

在 2020 年 7 月开始到 8 月为止的调查问卷数据中，绩效层指标涵盖的内容有：新增加的季度盈利、季度盈利目标的达成率、关键经营指标达成比例。其中关键经营指标达成比例涵盖存款达成比例、信用卡任务达成比例、贷款任务达成比例、减少不良贷款任务的达成比例等。按照这些数据能够研究培训影响盈利以及绩效完成状况的程度。

### 4.3.2 指标分析及结果

按照表 4.9 的数据信息能够看出，学习层维度内所涵盖的测量指标结果，其中培训完成后平均考试结果低于 80 分，培训过程中提问回答准确程度未达到 50%，模拟演练的结果没有达到 80 分，从这些数据中能够看出农行甘肃省分行针对基层员工开展培训活动时未能获得理想成效。对于行为层维度的测量结果而言，其中技能满足标准的结果未达到 80 分，其中关键操作出错比例很高，每月营销成绩任务的达成率也很低，也就是说培训之后短期成效也未能达到预期标准。对于绩效层的策略结果而言，其中关键经营指标的达成比例未超过 60%，所以培训现状的中期收入指标也未能实现预期目标。整体而言，农行甘肃省分行针对基层员工打造的培训制度并未有效改善相应的指标成效。

表 4.9 培训指标监测分析

学习层指标	理论知识	训后考试成绩	现场提问准确率
		73	42%
行为层指标	现场模拟	投诉处理成功率	模拟演练测试平均值
		95%	79
	技能操作	重点操作指标差错率	技能测试成绩
绩效层指标		3.45%	74
	营销能力	员工每月平均绩效积分	
		1407	
绩效层指标	收入	季度收入新增	季度盈利目标达成率
		3705	27.29%
	业务量	关键经营指标完成率	
		57.28%	

## 4.4 培训体系存在的问题

### 4.4.1 培训需求与培训资源匹配度低

通过上文的调查数据能够看出，我们认为一些员工并不满意培训的内容，部分员工甚至不会将自身培训需要反馈给分行。这意味着分行在员工培训需要研究方面十分不足。如今，农行甘肃省分行一周两次以上培训的概率为 67.2%，再加上基层员工培训的频率十分高，然而通过此次调查得出，在研究员工培训需要的基础上，有 29.4%的员工十分需要培训活动，有 47.6%的员工较为需要培训活动，15.4%的员工认为一般需要培训活动，5.5%的员工提出较为不需要培训活动，2.3%的员工提出十分不需要培训活动。从这些数据能够得出，尽管如今农行甘肃省分行关于基层员工开展诸多培训活动，但是因为培训内容和基层员工的真实需要不匹配，从而造成培训活动无法增强员工的工作能力。通过和人力资源部门负责人访谈之后的结果也表现出该问题。因为没有深入研究员工的培训需求，造成人力资源部门难以有针对性地进行培训内容设计。这就造成培训流于形式，并无法让企业人岗适配程度得到增强，员工自身无法发展，也不能调动员工的积极性。员工认为参与培训活动并不能提升其技能，因此不愿意参与培训活动。

与此同时，农行甘肃省分行面临的问题还表现在员工的能力提升需要和培训方案设计之间缺乏联系的情况，在搜索和整理需要的过程中不具备针对性。分行的人力资源部门仅仅是为了达成任务而开展工作，对员工的实际需要并不重视，这就造成员工实际的培训需要更无法掌握。只关注短期的工作成效，不从长远视角展开分析，无法为企业成长奠定信息基础。

#### 4.4.2 课程资源存在浪费

在对农行甘肃省分行人力资源部总经理的访谈过程中发现，由于总行、省行培训任务下达不确定性，以及部门间缺乏沟通协调，使得员工培训工作的受训群体、时间、空间上均存在不同程度的重复现象，并且在这一方面的人员配备也难以满足要求，由此造成课程资源的浪费问题，如表 4.8 中反映，农行甘肃省分行培训效果评估的满意度平均值只有 2.9。由此说明农行甘肃省分行当前还没有对培训课程进行合理设计，课程设置冗杂，没有针对性。具体分析如下：

首先，因为课程设计不科学，部分教师在传授培训知识的过程中，并未学习到更多的知识，学习内容十分传统，造成员工学习的内容都大同小异；其次，人力资源部门设计的培训方案中大部分都是为了增强员工的业务水平，但是对其余影响因素不够关注，比如员工的心理问题、企业文化、工作氛围等方面，太过重视专业水平，会导致员工和企业之间无法建立良好联系。尽管员工短期业务能力上涨，但是从长期视角而言，不仅要关注员工的专业水平，要想让员工不断成长，更需要重视员工的态度以及心理因素；再次，农行甘肃省分行在设计培训课程的过程中并未和人力资源部门发展战略相一致，比如，农行甘肃省分行在培训员工时，未能和员工的绩效水平相联系，从而造成员工并不重视培训活动；最后，农行甘肃省分行所开展的培训方案都是一年为一个周期，每年都会设计全新的培训方案，从而造成培训方案没有实现长期的贯彻落实，例如没能提出员工需要经过几年时间学习某种工作能力，或者是利用长时间的培训来提高工作人员的企业文化认同感。整体而言，在设计培训方案的过程中不具备总体观念，造成企业无法实现可持续成长，也无法保证企业员工的稳定性。

#### 4.4.3 师资队伍建设不完整

我们从问卷调查中可以看出,当前农行甘肃省分行采用的讲师类型主要有两种,一种是内训师的培训,另一种是外聘讲师的培训,并且随着社会要求的日益严格以及员工自身的发展需求,员工对于这两种讲师类型表现出许多不满意倾向,由于内训师的培训水平参差不齐,外聘讲师少,导致师资队伍建设不完整。

在对农银大学甘肃分校校长及其主要管理人员的访谈中,也反映了培训与实践结合不紧密,讲师偏重理论讲解,照本宣科,多数时候只是转培训,难以结合甘肃省分行实际情况,教学质量较差。在基层员工的访谈中,也重点反映了这一方面的问题,认为农行甘肃省分行的师资队伍建设缺乏系统性的指导,基础薄弱。加之对内训师进行访谈,发现在农行甘肃省分行的培训课程设计方面,优秀的课程设计不仅能够吸引员工参与,还能激发员工的积极思考。但是由于岗位的限制,有时课程准备时间不够,很难达到预期的效果。而且,一般情况下,基层员工内训师在开展培训活动时需要先完成自身岗位的工作,只有这样才能有时间来进行培训。这种培训模式除了会造成内训师需要付出诸多精力与时间,还会对培训效果带来不良影响。再加上,大部分内训师都未经历过体系化的培训工作,并受到自身知识水平和培训经验的影响,所以无法使工作人员的培训需要得到满足。

#### 4.4.4 培训效果不理想

在上述实地调查过程中,农行甘肃省分行基层员工还重点反映了该行在培训资源方面存在的不足,其中关于培训设施与教材设计方面的问题最为严重。此外,在对基层员工访谈中也明确指出培训形式较为单调,课程内容枯燥,因此容易产生消极应对的现象。具体表现为:

首先,从培训的硬件设施方面来看,农行甘肃省分行为员工培训所配备的硬件设施老旧,良好的设施保障是培训能否能够顺利开展的重要决定因素,并直接关系到培训效果的好坏,缺乏良好的设施保障,在银行内部则无法开展多元化的培训形式,使得培训的效果大打折扣;其次,在撰写培训讲义及征订培训教材方面,由于讲义是针对基层员工培训所使用,因而必须具备专业性和针对性,并根据相关岗位的特殊需求进行岗位实操技能及有关基本知识等内容的相应调整,才

能形成良好的培训效果，而农行甘肃省分行培训教材一般直接为总行转培训教材，缺乏针对性。这就导致了农行甘肃省分行培训体系培训效果难以达到理想水平。

#### 4.4.5 训后考评流于形式

根据上文的调查数据能够看出，基层员工关于培训结果方面总体满意度不高，平均满意度仅有 3.16，只属于中等满意的范畴，而在所有基层员工中工作时间超过 6 年的员工的满意度最低，工作时间未达到 6 年的员工其平均满意度也没有达到 4。从这能够看出员工的培训活动并没有达到企业预期成效。当员工参加培训活动，并完成满意度问卷填写，整个培训活动就全部完成，造成培训考核并没有发挥作用。

培训评估的目的在于能够全方位且清楚认知培训成效，进而明确培训活动是否达到预期效果。没有相关训后考评的培训，无从考证培训带来的效果，员工是否能将理论与实际相结合，纸上谈兵的多，推陈出新的少，培训流于形式，无法巨像于实际工作中，则无法达到提高员工绩效水平的目的。

### 4.5 培训体系存在问题的原因分析

#### 4.5.1 培训需求分析不充分

通过对农行甘肃省分行人力资源部进行调查的结果来看，该部门每年都会对培训计划进行更新，并于更新前，通过电子邮件向各个部门及辖区支行发放培训需求调查表，各单位须将填报完成的表格反馈至人力资源部。各层级员工在工作当中通常会收到很多邮件，因而并不会将需求填报视为重要的任务去完成，并且面对银行繁重的工作和业绩压力，对于填写培训需求调查表的任务通常会采取敷衍的态度。因此，人力资源部无法准确地了解各层级员工真实的培训需求，由于通过该方法调查的信息缺乏可信度，进而会影响到年度员工培训计划的编制，使其制定的培训方案无法与员工真实的培训需求相匹配，造成培训资源在一定程度上的浪费。

## 4.5.2 课程设置缺乏针对性

根据我们在农行甘肃省分行内部的问卷调查了解到，员工普遍觉得培训课程设置缺乏针对性，整个课程体系缺乏统一的标准。造成该问题的影响因素主要包含以下两个方面：首先，专业课程与公共课程比例失调，农行甘肃省分行培训课程设置多为公共课程，忽略了对学员能力的培养，专业的课程很少有，甚至没有。各部门在根据培训计划安排设置培训课程时，各个条线培训设置的课程大致雷同，照本宣科，培训课程设置并没有与该年度的重点工作相衔接，使得员工产生倦怠心理；其次，由于课程设置缺乏实践，导致知识结构难以达到理想效果，理论无法与实践相结合，员工普遍认为参加不参加培训对工作帮助不大，也就难以激发他们参与的热情，导致员工参与培训积极度低。

## 4.5.3 师资力量薄弱

如今，农行甘肃省分行目前的培训师资力量由于一些内外部的原因，相对于一些发达地区的企业来说仍较为薄弱。对于培训体系而言，师资力量相当于核心资源，好的老师能带给学员优质的教学感受，形成优质的教学效果及教学成果。农行甘肃省分行师资力量薄弱的原因主要有以下几方面：

(1) 优秀的老师数量本身就不多，物以稀为贵，由于资金及资源的有限，只能偶尔聘请到国内一流的师资力量。

(2) 师资结构不合理。农行甘肃省分行为了节约成本，同时促进本行人力资源发展壮大。在师资结构的选择上，会优先选择培养自己的内训师，自给自足。而我行的内训师以前多依托部门领导推荐，推荐的内训师先去总行学习交流，然后对甘肃省分行员工进行转培训，课堂上所用的课程资料也多直接选用总行的课程资料，难以根据甘肃省分行实际情况进行相应改变，从而导致员工接受度和满意度相对较低。

(3) 师资力量学历达标率相对较低。从前面章节中我行人力资源状况分析中得知，我行员工的学历结构大学本科学历占比最高，高达 63.6%，大专学历占比 17.4%，大专以下学历占比 8.9%。员工中博、硕士研究生学历仅占 10.1%，内

训师多从有资历的员工中聘用，所以说内训师多以本科学历为主，有一部分为本科以下学历，而我行近年来新入行员工多为本科及以上学历，本科学历已经成了最基本的入行要求，所以师资力量学历结构难以达标是导致我行培训体系师资力量薄弱的重要原因之一。

#### 4.5.4 培训形式单一

根据调查问卷的数据分析得出，农行甘肃省分行基层员工的培训支出比业务研发支出低很多。造成该问题的因素在于中高层管理者普遍有着一种思想偏误，他们觉得基层员工培训的投资其实是可以避免的，只需要员工自己加强学习，自己积极主动的参加培训，就能够提高自身的技能，并且如果他们没有这种自学的意识就会被淘汰。这就造成农行甘肃省分行使用的培训方式太过单一。通常来说，员工接受培训的方式一般都是单向地进行接收，而且培训内容多为业务知识，造成培训趣味性不足。不得不说，填鸭式的传统教育确实是实现低成本、高收益的有效手段，但工作与读书毕竟是两个不相同的概念，在工作中，员工必须要训练多种素质，才能把工作很好的完成，而不同于读书时期的学生不需要过于强调其他的能力。聘请的培训师也一般只是为了完成任务，并不在乎受训者接收知识的快慢和多少。所以他们不会重视受训者实际的培训需求，只是一味地灌输他们所准备的培训内容，这样会极大地削减员工的培训热情。培训方式的灵活选择能够提高培训的效果，同时在员工的心理上也能增强他们的忠诚度和凝聚力。农行甘肃分行目前的培训方式比较单一，不够灵活。

农行甘肃省分行开展大部分培训活动时都会使用演讲法，培训教师负责理论知识的讲解，员工只需要听，教师也不注重员工的听课状况。负责组织培训的业务部门在开展培训活动之前，并不会深入分析培训对象的岗位和受教育水平，这就造成培训成效会由于培训对象的差异而出现不同的效果。特别是内训师培训，基本是填鸭式培训，课堂上没有互动，讲师按照培训课件的内容原原本本的宣读，无法引起学员听讲的兴致，学习的效果较差。

#### 4.5.5 训后缺乏相关跟踪与调研

一个成熟的培训体系，培训流程不应该随着培训的结束而终止，而是应该将关注点更多的放在培训的效果上，而培训的效果应当与绩效及考评挂钩，彰显在平时的的工作中，否则培训则是无效的，是一种资源的浪费。而农行甘肃省分行在平时的培训中，一般邀请参训人员填写完培训满意度调查表之后，培训流程就结束了，没有相关后续跟踪及调研。原因主要有以下三个方面：

（1）由于没有安排专门的人来做这项工作，人员多集中于前台业务。而培训部门相对人少，一人分饰多角，有时候出现培训班扎堆现象，导致训后跟踪流于形式，走过场。

（2）训后的跟踪与调研主要依托于数据支持，而员工在接受完培训之后，是否能够将培训内容转换为工作成绩，只能通过员工的业绩来进行参考，通常业绩水平形成数据至少需要一个季度时间，那么相关训后跟踪至少要持续一个季度甚至更长时间，这对于农行甘肃省分行目前的培训体系来说难度较大。

（3）由于基层业务量大，甘肃分行培训涉及十四个地州市，员工来回培训成本较高，如果频繁的组织训后跟踪与调研明显不现实，通过邮件来反馈的话反馈度也达不到理想状态，同志同类的邮件容易被忽略，同样达不到训后跟踪效果。

## 5 农行甘肃省分行基层员工培训体系优化对策

随着国内商业银行进一步加大改革力度,以及互联网金融的迅速开展,造成市场竞争激烈程度也在不断上涨,银行业开始进入全新的发展阶段,银行为了在市场竞争中拥有良好竞争力,就必然要保证员工的质量,提高员工的凝聚力和专业水平。因此,基层员工的培训工作就十分关键。通过一系列因素的影响,导致农行甘肃省分行关于基层员工所建立的培训制度体系并不完善,推动培训系统建立健全是当前工作的重中之重。

### 5.1 指导思想和优化原则

#### 5.1.1 指导思想

本文深入分析基层员工培训体系优化并立足于现有员工培训体系之上,通过对培训系统进行全方位研究进而明确其出现的问题和造成问题的因素,有针对性地发表相应地完善建议。健全培训制度的过程中要结合分行的实际情况,注重人力资源的培养以及打造先进的管理理念,在解决不足之处的前提下,推动员工培训活动有效开展,最终使农行甘肃省分行能够实现可持续发展的战略目标。在借鉴我国和西方国家关于员工培训制度成功经验的前提下,实现培训手段的创新,以此来保证培训工作成为分行业务的关键环节,发挥培训的作用来增强员工的专业能力,进而推动分行的迅速成长,使分行具备良好的市场竞争力。

#### 5.1.2 优化原则

##### (1) 针对性原则

在农行甘肃省分行基层员工培训体系优化中,需要考虑员工的实际特点,打造针对性地培训方案,比如依据年龄、工作时间、受教育水平来划分员工的群体,进而来开展相应地培训活动。

##### (2) 战略性原则

企业发展战略中,人才发展战略属于关键的构成内容,所以开展员工培训时需要结合企业发展战略。完善企业培训制度的过程中,需要考虑企业的长期成长

战略, 和企业成长道路相匹配。企业发展理念的有效开展, 在打造培训制度的过程中需要以人为本, 充分掌握基层员工的学习曲线, 做到有针对性的开展培训活动, 把员工的培训工作逐渐转变为开发企业人力资源, 把之前的短期培训制度变成和企业成长战略相结合的长期培训。结合先进发展理论, 通过学习其他成功银行的培训经验, 做到培训制度的创新。

### (3) 动态性原则

由于金融市场的环境在持续变化, 为了和市场变化状况相匹配, 并且为企业成长贡献力量, 基层员工的培训制度需要实现动态培训, 也就是针对培训制度不断进行调整, 而不是固守传统。按照市场变化状况、企业成长战略, 来对员工的培训制度进行优化和调整, 以此来最大程度上增强企业核心竞争力。

### (4) 实效性原则

在完善培训制度的过程中, 需要以培训成果为任务, 并坚持将培训内容在工作岗位上进行实践的要求, 使培训成果在工作过程中得以转化, 进而做到学有所用, 让工作岗位的成绩能够进一步提升。

### (5) 连贯性原则

通过培训效果评估而获得的数据结果, 能够反映出培训的不足之处并对其进行深入研究, 推动其改进, 以此来让评估工作的价值得以体现, 从而增强培训活动的成效。人才培养需要长期开展, 并保证培训活动目标长时间一致。个体的活动和习惯无法通过短时间来完成调整, 所以需要长期根据培训目标进行更新。培训活动需要贯彻落实连贯性要求, 使培训内容在中长期工作中得以体现, 最终实现预期成效。

## 5.2 培训体系具体优化对策

### 5.2.1 重视培训需求分析

培训需求分析不仅是开展培训过程中的首要步骤, 且对于培训活动的有效开展也有着十分重要的意义。在农行甘肃省分行以往开展的培训中, 并没有注意到需求分析环节的重要性, 其培训过程缺乏分析的明确性, 且没有重要的科学依据支持, 导致了农行甘肃省分行的培训计划以及培训内容无法满足其对于培训的实

际需求。

### （1）培训需求优化实施

负责培训的老师会定期在每周通过访谈或者问卷调查的形式，依照国家、组织、任务和个人四个层面的实际需求，对银行领导、部门主管、培训人员以及基层员工分别进行需求分析调研，调研过程中只需要在行领导或者部门主管中任选其一即可，基层员工则选择一半以上即可。以此为基础，确立每场培训的目标和需求，并为接下来的培训计划制定做好充足的准备。

### （2）培训计划优化实施

通过农行甘肃省分行针对培训需求进行的问卷调查和访谈结果，负责培训的老师将培训计划细化为短、中、长期三个类型，也就是周、月度以及季度的培训计划。培训计划中主要包含以下四个部分：年度发展培训计划。主要是针对部门负责人和行领导的需求所制定的；知识类培训计划。主要是针对部门主管、相关培训人员以及基层员工的需求所制定的，具体包括了银行重点业务、新型业务培训方法等；技能类培训计划。主要是针对部门主管、相关培训人员以及基层员工的需求所制定的，具体包括了运用技巧、实践训练以及市场需求方面的培训内容；素养类培训计划。主要是针对行领导、部门主管以及基层员工的需求所制定的，具体包括了职业规划、心理疏导等方面的培训。在优化培训计划的过程中，以制定短、中、长期培训目标的方式，进一步明晰培训计划的内容和方向，以此确立最终的培训计划内容。

### （3）培训实施优化实施

负责培训的老师在培训开始之前，为每一位基层员工发放培训需求调研表，基层员工填写完毕之后及时上交。培训讲师则根据需求分析的内容，针对性地制定培训方式、内容以及课程。

负责培训的老师通过与各级部门主管进行约谈，进一步了解部门主管管辖范围内下属的岗位技能掌握程度以及对于技能培训计划的意见。同时，将意见调查的结果进行整理分析，最终通过讨论来确立符合各岗位实际需求的培训计划和课程。构建这样的培训课程体系，可以让各岗位的员工都能够明确自身所处的岗位具体需要怎样的培训课程。

## 5.2.2 注重培训模式多样化

### (1) 创新培训方式

结合培训对象的实际需求以及工作当中的重点内容对培训方式进行适当的调整。通过学术交流、技术比拼、学位提升、实践训练、专项轮训等方式，全方位地对人才进行培养。通过学位提升、专项轮训、实践训练、岗位资格培训等多种方式，全方面的培养出营销、管理、业务以及操作这四个方面的的人才，壮大后备骨干队伍。

### (2) 推广网络学院学习模式

充分运用现代化网络平台的优势，通过农银大学网络学院平台，对各部门开展线上的年度培训计划直播课程，使员工在工作之余能够主动地进行学习，并能够以自身的实际需求来对培训课程进行相应的选择，这样不但能够节约培训成本，还能让员工在工作之余进一步提升业务、技术等多方面能力。与此同时，网络学院平台上还可以发布一些有关于专业知识的考试题目和题库，并设立相应的奖惩制度，还可以通过线上答题的方式来进行员工测试。

### (3) 开展交流培养计划

农行甘肃省分行和省内多家企业以及重点项目都建立了长期合作关系，可以通过这些资源来开展交流培训计划，让学员能够近距离的接触企业，在充分结合理论和实践的过程中，完成理论知识到业务实践的转化。同时，还可以参考各企业对于人才培养所制定的计划，学习其中的先进方法和经验，从而进一步提高培训效果。

## 5.2.3 优化课程设置体系

课程体系的开发要结合农行甘肃省分行总体发展战略、发展阶段以及人力资源规划体系的总体要求，基于岗位细分，根据不同的专业、岗位需求设计培训课程结构，建立从岗位到能力的培训课程库。

### (1) 岗位胜任力课程

将岗位细分为产品服务类、专业知识类、技能类、流程类、系统类及个人特

质等六种类型，根据员工岗位、年龄以及未来发展方向制定相应的课程，形成课程体系，让员工先了解专业知识，在掌握操作流程，然后根据理论知识指导实践，通过技能训练将培训内容转化为工作能力。

### （2）管理与领导胜任力课程

企业要实现总体战略目标，管理者领导力至关重要。设置管理与领导胜任力课程，可以培养和完善管理层人员的领导能力，建立优质人才资源库，将完成此类课程的学员纳入资源库管理，后期参加竞聘无需资格测试直接从资源库优先选取。这一方面有利于激励员工通过培训提升自己的岗位胜任力，另一方面有利于提升员工忠诚度，将企业的培训投入转化为投资收入，防止人才流失。

### （3）心理咨询课程

银行业务繁杂，员工心理压力普遍比较大，有效开展心理咨询课程，了解员工心理情况，这有利益于员工更好的完成本职工作，增加员工企业归属感、认同感，这类课程应当长期开展，并且覆盖全员，课程按照年龄在做细致分类，规定每一位员工都要参加此类课程，获得良好情绪疏导，从而从心理层面完善培训课程体系。

## 5.2.4 培训项目管理流程优化

根据《国际培训标准》的明确要求，银行在实施培训项目的过程中应该充分结合每个培训阶段的操作要点和规范标准，严格遵守相关要求和规定，避免在具体培训项目的实施和管理过程中出现问题。总的来说，想要建立一套科学有效的培训流程，必须通过以下几个方面的工作来进行实现：比如培训目标分析、培训目标制定以及培训目标评估等。在进行培训体系的具体优化过程中，主要包含了以下几个步骤：各部门将下个季度的培训计划申请表提前一个月上交至人力资源管理部门；人力资源管理部门对每个员工的个人培训意向进行整理和归纳，从而讨论如何制定科学合理的课程；在讨论结束之后，将课程递交至人力资源管理部门，由人力资源管理部门作出相应的培训计划申请表，根据各部门的实际情况安排做好相应的培训安排，并且对应安排课程讲师；人力资源管理部门需要根据实际的课程开展情况，对下一季度的培训计划做好调整 and 安排；在培训课程结束之

后,各部门需要针对员工在培训过程当中对于整体培训计划的意见和建议进行收纳和整理,并及时反馈给人力资源管理部门。

### 5.2.5 培训效果评估机制优化

在实施培训的过程中,评价其成绩主要有两个方面的目的:第一,发现培训方案中的设计缺陷,并及时进行完善和优化;第二,从培训内容设计的角度上来说,评价结果可以在一定程度上体现出内容和实际需求的差距,以此找出培训内容当中的丰富点和切入点。

培训结束之后,通过评估优化体系中的学习层面、行为层面以及绩效层面作为主要评估依据,开展针对基层员工的整体培训评估工作。首先学习层面的评估内容主要包括有理论知识、技能操作以及态度素养三个方面的评估。技能操作方面的评估主要是测试学员的模拟演练成绩和培训处理的成功率;其次是行为层面的评估内容,主要包括有技能操作和营销能力方面的评估。重点操作指标的考核实际上是对综合柜员月差错率、识别率以及录入时长等三个指标进行考核。营销能力方面的评估内容主要是对于客户满意度以及月度营销积分的平均值进行评估;最后是绩效层面的评估内容,主要包含有收入评估以及指标评估两个方面,其中收入评估包括季度收入新增和季度收入完成比例。指标评估包括重点指标完成率和投诉率。重点指标完成率包括:储蓄余额完成率、中间业务完成率、信用卡完成率、对公余额完成率、房贷业务贷款完成率、非房消费贷款完成率、个商贷款完成率、小额贷款完成率以及不良贷款压降率等。

## 5.3 对策实施保障

### 5.3.1 实施前提

在农行甘肃省分行针对基层员工培训体系的优化过程中,优化方案的具体实施环节是决定整个培训体系优化是否有效的重要关键点,所以,农行甘肃省分行在进行充分的准备之后,于2020年9月至12月期间,开展了培训体系优化方案

的实施工作。目前，农村甘肃省分行已经为实施优化方案打下了基础。

#### （1）企业支持

随着农行甘肃省分行在改革和创新等方面的快速发展，其对于人才的挖掘和培养变得更加重视，所以，通过与银行人力资源管理部门进行充分地沟通之后，培训体系的优化和设计获得了企业领导们的高度重视和大力支持，这也在一定程度上推进了优化设计的实施进度。

#### （2）资金保障

目前，农行甘肃省分行已经把培训管理所需的预算纳入专项费用当中，且每年都会进行相应的增加。充足的资金支持是优化培训方案的重要前提条件，所以，在获得分行领导的高度重视和大力支持后，农行甘肃省分行创建了专项资金池，以保障方案的顺利实施和开展。基于论文研究的优化设计方案，提出相应的资金使用审批报告，由部门相关领导进行逐级审批，确保资金使用的时效性和准确性。

#### （3）组织保障

在对农行甘肃省分行的实际情况进行研究和分析之后，可能明显看出企业目前已经形成了组织管理框架的雏形。虽然在组织管理的各方面都还需要进行不断的完善和优化，但是当前已经为优化方案提供了一定的参考和保障。

### 5.3.2 组织优化实施

#### （1）内部培训组织结构优化

农行甘肃省分行在对内部培训组织结构进行优化的过程当中，可以加强与人力资源部之间的沟通和交流，在全行范围内抽取三名综合表现较好的优秀资深员工，将这三名资深员工调至农银大学甘肃分校培训部当中，进一步增强农银大学甘肃分校培训队伍的综合力量。农银大学甘肃分校培训部的负责人，主要负责组织和开展基层员工培训活动，三名培训管理员主要对基层员工培训工作的开展情况进行全面协调和管理，做好后勤保障工作，并结合培训的实际情况，保障运营实施工作的顺利开展，对培训情况进行全面的评估和统计，整理和总结培训报告等相关工作。

为保障基层员工培训工作的顺利开展，需要组织和建设一个工作小组。首先，制定工作例会制。工作小组需要定期开展相应的碰头会议，为了能够避免例会开

展对正常工作的影响，每次例会时间设置在星期一早上九点至九点半，这半个小时的会议主要由各部门对培训的实际情况进行介绍，随后，人力资源部门对此次培训进行分类分层，对不同培训属性、培训方式以及培训人员制定相应的培训规划，合理地安排好各项培训活动；其次，制定协同管理制。协同管理制是为了确保各项培训活动顺利开展而制定的一项管理制度，利用协同管理制能够对培训实施过程进行有效的协同管理，培训管理部门需要根据培训的主要内容和要求，为协调部门明确任务分工，并且在培训过程当中，对于协调部门各项分工的实际开展情况进行全面的跟踪和监督；最后，应急协调制。如若在培训过程当中发生紧急情况，培训管理部门就需要结合实际情况进行紧急处理，采取应急制度对优先级别的培训层级进行安排，并且将调整情况上报至协同联动小组，协同联动小组在接收到培训管理部门所制定的安排后，将临时安排进行整理和备案。

## （2）建立健全制度保障

在对基层员工培训方案进行改进和实施的过程中，需要建立科学有效的保障制度，以此来保障培训方案的具体实施效果。其主要分为以下四个步骤：

首先，在实施培训方案的过程中，完善的财务制度是重要的前提条件之一。完善的财务制度可以通过合理地运用资金来进一步保障培训的顺利实施，并在培训过程中根据实际情况来对财务费用进行一定的调整，从而保障培训的质量和培训资金的充足。

其次，完备的管理制度可以进一步避免在实施培训方案的过程中出现的各类问题。农行甘肃省分行在建立员工培训制度的过程中，应该针对培训时间、方式、目标以及要求设立明确的要求，以此实现员工培训制度的严格性和有效性。完善员工培训管理制度，让相关部门在执行相关操作时有一定的制度依据。

最后，科学的考评制度能够让训后效果的反馈更加准确。员工培训的效果是需要通过考核来体现的，把考核结果和个人绩效进行直接关联，可以很大程度上提高培训的效果，同时还能促进培训质量的有效提升。

此外，制定科学有效的奖惩制度。员工在培训过程中的态度，会在很大程度上影响到培训的质量和效果。在员工进行培训的过程中，部分员工对于培训缺乏重视，没有明确认识到培训的重要性，这使得部分员工只是将培训流于形式，无法起到培训真正的作用。

总的来说，完备的管理制度将在很大程度上影响到培训的实施效果。完善的管理制度、财务制度、考核制度以及奖惩制度能够进一步提升员工培训的质量和效果，同时对于员工培训的顺利实施也有一定的促进作用。

### （3）提升银行管理层的重视与支持

银行管理层的支持和重视是实现员工培训方案顺利实施的重要前提条件。从银行客户的角度上来说，基层员工的职业素养将会直接和银行形象挂钩，因此，基层员工的个人素质、职业素养以及服务水平将会直接影响到银行是否能够得到长远的发展。究其原因，主要分为两个方面：一方面，对于基层员工来说，培训是其了解银行的重要渠道，它将会在很大程度上决定基层员工对于企业文化以及目标的理解程度；另一方面，对于企业来说，培训也是观察员工能力的重要关节。为了进一步提高基层员工培训的效果，相关领导层应该高度重视和大力支持基层员工培训制度，从根本上保障基层员工培训制度的顺利开展和资金支持。

## 5.3.3 资源优化实施

### （1）完善培训师资队伍建设

在实际培训过程当中，培训讲师要加强与员工之间的沟通和交流，了解员工对于培训知识的需求，以及当前所采用的培训方法与培训内容的建议与意见，从而在此基础上对于当前的培训课程进行调整和优化，充分地满足员工的合理化要求，并且定期对员工的学习情况进行检查，结合员工的课后反馈，对课程内容进行有效的调整和更新。培训管理部门的讲师管理负责人需要全面地结合农行甘肃省分行所下发的讲师准入管理办法，不断地提升自身的综合能力和素质，同时积极引导内训师开展和加入启动大会，使各位参与者能够更加全面和系统地认识到省行级内训师的准入标准、退出办法以及考核与奖励措施等等，提升内训师的参与积极性和主动性，并定期召开总结大会，定期评估内训师的表现情况，并对综合评价较好，表现较为优秀的内训师给予奖励，对于一些综合评价较差，表现不足的内训师给予通报，这样能够有效地提升员工参与内训师队伍的积极性和主动性，从而全面促进内训师队伍提升自身的综合素质和专业技能，同时也能够鼓励员工们积极参与到内训师队伍培训当中。此外，农行甘肃省分行还制定了关于非内训师培训的相关规范与管理办法，在管理办法当中，对非内训师培训队伍作

出了严格的要求，并且制定了相应的培训人员准入标准，如果未达到准入标准，将禁止非内训师准入队伍。在每个月所召开的培训总结大会当中，对当前非内训师培训过程当中所存在的问题进行了全面的分析，并且邀请优秀的内训师对培训过程进行分析，通过案例分析的方式来提升员工的积极性和主动性，同时也能够吸引更多的人才。

除此之外，要构建更加完善和系统的培训设施，这是保证培训工作顺利开展的一个重要基础，同时也是能够有效提升培训质量的一个重要内容，因此必须要保证培训设施的正常运行，为培训活动提供良好和系统的培训设施，才能够充分的保障培训质量。

## （2）整合培训资源

在培训资源整合方面，要加强行内培训资源建设，这就需要加大对培训师队伍建设的投入。为了建立一个高层次内训师队伍，首先，可以从农行内部挑选业务经验丰富、管理经验丰富的员工作为内训师，吸引和引导内部员工积极参与培训工作，同时建立内训师数据管理库；其次，积极构建长效培训制度，结合培训工作的基本需求和培训内容，合理地安排内训师队伍，对文章内容和难度进行有效的剖析，确保培训结构的合理性和有效性；最后，在农行内部积极推行内训师队伍建设制度，从整体上提升银行的内训师整体水平，创建一个更加优秀和大气的内训师队伍。利用以上三种工作措施能够进一步丰富人力资源，全面促进员工培训工作的开展，这也是能够有效提升分行培训水平和培训质量的一个重要手段。

在整理和归纳培训资源的过程当中，也需要将外部培训资源充分地利用和整合起来，这样不仅能够针对内在资源所存在的问题进行有效的补充，同时还能够通过引入外部资源的方式来提升满意度。当前我国社会经济迅速发展，各行各业之间的竞争力大大增强，这使得金融行业的竞争力也显著增加，而本身银行具有较多的资金优势和能力优势，所以银行可以利用这些优势，积极促进外部培训机构和高等院校业务培训的开展，积极引入外部资源，全面丰富员工培训内容和培训效果。为了促进外部培训资源的合理利用，银行就需要加强与外训机构之间的合作和交流，这样能够有效的补足自身在培训过程当中所存在的问题和缺陷，有效地提升银行的培训水平。当员工获得更好的培训服务时，就能够对自身未来的

职业生涯规划进行更加全面和系统的考虑,同时也能够全面地提升员工对于企业的信任度和依赖度。与此同时,对银行培训工作的开展情况进行定期跟踪和检查,积极构建具有高素质的专业化内训师。同时,银行还需要加强与外部培训基地之间的合作和交流。因为外部培训基地是农行甘肃省分行的一个重要训练场所,当在实际训练过程当中遇到重难点项目时,就需要依靠外部培训基地来对员工进行培训。在对农行的外部培训体系进行分析,可以了解到,农行通常在选择长期合作伙伴的过程当中,可以在国内选择三个或四个培训机构,并与这些培训机构建立起长远的合作关系,为农行进一步完善和优化自身的外部培训体系奠定坚实的基础。与此同时,农行甘肃省分行还需要加强对于同类银行之间的沟通和交流,这样能够更加直观和准确的了解到行业的内部培训情况,了解当前最新的人力资源培训管理信息,并且还能够积极吸收国内外相关的研究经验和成果。此外,农行也需要加强对于一些重大培训工作开展实际情况的监督和管理,密切关注重大培训工作的开展进度,并且对于其他银行在开展同类工作过程当中所积累的经验教训进行总结分析,对当前农行甘肃省分行的内部培训方法和措施进行有效的改进,全面提升银行的培训效果。

### (3) 加大行内人力资源保障力度

人力资源部需要加强对于基层员工培训工作的跟踪和监督,并且积极参与到实际培训工作当中,同时,人力资源管理部门还需要下派专业的培训人员,对基层员工培训工作进行指导和分析,通过这样的方式,能够全面促进培训工作的顺利开展。

基层员工在参与培训过程当中,自身的素质和培训态度也会影响到培训的效果与质量,所以在开展培训活动的过程当中,需要积极引导受训者配合培训工作的开展,并且积极主动地在培训过程当中吸取知识和经验,这样才能够最大程度地发挥培训的价值和效果。人力资源部门还需要在培训活动开始之前,对培训活动进行宣传,加深基层员工对于培训活动的认识和理解,并且为受训人介绍此次培训的奖惩制度,充分的提升受训人的培训积极性和主动性。

人力保障是促进培训活动顺利开展的一个重要武器,充足的人力保障才能够有效地提升培训效果与培训质量,所以农行甘肃省分行需要对现有的培训方案进行改进和优化,构建良好的人力保障措施,促进培训活动的顺利开展。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

本文主要针对农行甘肃省分行基层员工培训体系现状进行了深入研究,对其当前培训体系中所存在的问题进行分析,将培训基本理论作为重要指导理论,对培训模型进行全面优化,给农行甘肃省分行未来的基层员工培训体系提供一定的理论支持和实践指导作用。本文的研究成果主要有以下两个方面的内容:

一方面,在对农行甘肃省分行目前的基层员工培训体系进行研究和分析的过程中,发现其目前虽然已经根据现代化培训指导理论开展多向培训工作,但其目前在培训质量上并没有达到理想的效果,训后考核也存在着流于形式等方面的问题。此外,企业自身也缺乏对于基层员工培训体系的理解和重视,对于协调管理、运营体系等方面还需要进行不断的优化和完善。在现代化金融市场的大背景之下,区域经济正在以极快的速度进行发展,农行甘肃省分行作为一家老牌国有企业,有着极大的发展前景。对于人力资源培养方面的问题,农行甘肃省分行应该予以高度重视,通过人力资源的现代化优势来进一步提高企业在金融市场中的核心竞争力。

另一方面,以现状分析为基础,充分应用优化原则,对国内外相关优秀理论以及实践经验进行参考和借鉴,将优化后的培训模型作为培训指导,通过组织优化管理以及资源体系优化两个重点来进行实施,其中,组织优化管理主要是对组织结构、制度、保障等三个方面的体系进行全面优化;资源体系优化则主要是对讲师、培训资源以及人力保障等三个方面进行全面优化。培训模型不仅具备极高的理论价值,对于实践也有着重要意义,在企业基层员工培训计划的设计和完善当中,属于一种全新的融合形式。总得来说,对于同行业以及非同行业,培训模型能够为其提供重要的理论支持,对于农行甘肃省分行基层员工培训体系的实施来说,培训模型可以为其提供一些建设性意见。

### 6.2 研究展望

本次研究是通过攻读研究生期间所翻阅的理论知识和实践指导为基础,对农行甘肃省分行基层员工培训体系的现状进行深入的探索和分析。但是由于本人的知识储备和技术水平不足,加之研究时间和精力有限,所以在实际研究过程当中还存在着很多问题,主要问题表现如下:在问卷调查过程当中,只抽取了分行不足 60%的基层员工,没有进行全面调查;访谈深度较为不足,可能会存在个别基层员工因为多方面因素所导致的与实际情况不符的访谈内容;优化后的体系并没有进行充分的实践论证等等。

通过以上问题可以看出,在本次研究中还存在着较大的提升空间。人才培养不仅对于企业的发展有着重要作用,对于社会的发展也有着十分深远的影响,所以,希望能够在接下来的工作实践过程中,不断地学习和借鉴国内外相关理论和先进的实践经验,进一步优化和完善农行甘肃省分行的基层员工培训体系,给农业银行乃至全国的相关金融行业人力资源培养事业贡献出自己的微薄之力。

## 参考文献

- [1]Fu F Q. Motivate to Improve Salesforce Performance: The Sales Training Perspective[J]. Performance Improvement, 2015, 54(4):31-35.
- [2]Gentry M, Icceton J, Milne D. Managing Challenging Behaviour in the Community: Methods and Results of Interactive Staff Training[J]. Health & Social Care in the Community, 2001, 9(3):143-150.
- [3]Liebermann S, Hoffmann S. The Impact of Practical Relevance on Training transfer: Evidence from a Service Quality Training Program for German Bank Clerks[J]. International Journal of Training and Development, 2010, 12(2):74-86.
- [4]Rue L W, Byars L L. Management: Skills and Application[M]. McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- [5]Tabvuma V, Georgellis Y, Lange T. Orientation Training and Job Satisfaction: A Sector and Gender Analysis[J].Human Resource Management, 2015, 54(2):303-321.
- [6]Wagner C G.The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization[J]. Doubleday/Currency, 1994(1):23-28.
- [7]Yan A. Notice of Retraction The Outline of Management Functions on Human Resource Development of Government[C]. International Conference on E-business & E-government. IEEE, 2011:56-58.
- [8]Yan Z . The Relationships Between Employees and Organizations[J]. Springer Berlin Heidelberg, 2014(1):227-256.
- [9]Zahra S, Iram A, Naeem H. Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model[J].Journal of Business and Management, 2014(9):23-24.
- [10]程文燕,李雪平.高职院校教师培训需求分析的必要性和作用[J].管理与财富, 2009(12):48.

- [11]陈日华.企业人力资源管理实务[M].西安:西安交通大学出版社,2010.
- [12]崔霞.职业经理人培训效果综合评估体系研究[D].博士学位论文,华东师范大学,2010.
- [13]车文博.心理咨询大百科全书[M].杭州:浙江科学技术出版社,2001.
- [14]曹薇.企业员工培训管理的理念与方法—评资深 HR 手把手教你做员工培训管理[J].企业管理,2018(11):120-121.
- [15]戴爽,刘巍.商业银行柜员培训内容体系的设计[J].经济研究导刊, 2012(35):133-134.
- [16]付艳红.企业文化创新对企业管理的影响研究[J].黑龙江科学,2016,7(22):84-85.
- [17]呼延涛,李相娜.员工培训评估体系的建立研究[J].人力资源管理,2012(6):46-47.
- [18]黄晶.关于企业培训评估的分析研究[J],经营管理者,2017(9):142.
- [19]江永众,程宏伟.劳动关系研究的多学科比较—基于劳动经济学和人力资源管理学的视角[J].学术研究,2012(5):91-98.
- [20]江淼.银行员工开展拓展训练的必要性分析[J].科技信息,2013(24):287-288.
- [21]姜建响.深圳海通证券公司经纪人胜任能力评估体系研究[D].硕士学位论文,湘潭大学,2014.
- [22]寇斌.“六项精进”给培训体系助力—访凯洛格公司资深副总裁[J].人力资源,2012(7):50-53.
- [23]陆德佳.商业银行基层网点柜面员工营销培训问题初探[J].2018(9):104.
- [24]陆方,山鸿.现代职业培训与人力资本理论[J].中国人力资源开发,1995(1):42-48.
- [25]李彬.彼得·圣吉的学习型组织理论[J].企业改革与管理,2009(7):59-61.
- [26]李芳.HR 必读:培训课程体系建设五步法[J].企业管理,2011(8):82-84.
- [27]李春桃.企业新员工培训体系的优化探讨[J].中国商论,2017(27):104-105.
- [28]李敏苏.CCB 苏州分行新员工培训感知对组织承诺的影响研究[D].苏州大学,2014.
- [29]李琦.基于绩效的企业培训需求分析与研究[D].华东理工大学,2015.

- [30]柳力扬,黎重阳.花旗银行与城市商业银行人力培训差异与思考[J].金融管理与研究,2013(09):23-26.
- [31]刘颖,苏巧玲.医学心理学[M].北京:中国华侨出版社,1997.
- [32]廉海燕.NBK 公司培训体系构建研究[D].大连海事大学,2014.
- [33]马筱涵.国有商业银行防止人才流失的对策思考[J].企业导报,2015(3):117-118.
- [34]庞翠.基于胜任力素质模型的培训需求分析学术探讨[J].商业文化,2010(2):128.
- [35]齐彬雯.国有资产管理型企业中层管理人员培训效果评估体系研究[D].首都经济贸易大学,2015.
- [36]孙宗虎,姚小凤.员工培训管理实务手册[M].北京:人民邮电出版社,2012.
- [37]王丽莹,潘淑贞.人力资源培训与开发[M].广州:华南理工大学出版社,2011.
- [38]王军善,时旸,孙琳.关于央企干部教育培训体系建设的研究与探索--以中国农业银行“四位一体”教育培训体系建设实践为例[J].农村金融研究,2015(2):34-38.
- [39]王晓春.人力资源管理概论[M].北京:化学工业出版社,2008.
- [40]王毅.甘肃省电力公司员工培训体系设计研究[D].甘肃:甘肃大学,2012.
- [41]吴钟海.商业银行主流员工发展通道分析与优化设计[J].上海金融,2015(2):107-110.
- [42]吴汝宁.A 银行培训效果评估指标体系设计研究[D].中国海洋大学,2012.
- [43]吴晶.基于知识集成的企业培训需求分析[D].南京航空航天大学,2014.
- [44]鲜敏,周指明,吴礼康.基于柯氏模型和 CIPP 模型的健康教育人员专业化培训效果评估模型构建[J].人力资源管理,2016(5):50-51.
- [45]晏尚义.新形势下国企如何加强员工培训工作的思考[J].中国商论,2017(28):84-85.
- [46]叶碧.基于大数据的企业培训需求分析方法探索[J].企业管理,2017(S1):16-17.
- [47]张文博.HD 公司员工培训体系的优化设计[D].山东财经大学,2015.
- [48]张力,姚婷婷.以员工培训管理筑牢中小企业可持续发展根基[J].中国商论,2019(3):125-127.
- [49]张正堂,刘宁.商业银行人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2008.

- [50]张悦.重庆机场地服公司培训管理体系存在的问题及对策研究[D].硕士学位论文,西南大学,2014.
- [51]周慧.民生银行 Z 分行员工培训体系优化设计[D].硕士学位论文,郑州大学,2016.
- [52]周静.如何构建结构化的培训体系[J].中国人力资源开发,2005(11):72-73.
- [53]中国农业银行武汉培训学院课题组.商业银行模拟银行培训研究[J].中国农业银行武汉培训学院学报,2013(06):18-21.
- [54]赵卿敏.课程论基础[M].武汉:华中科技大学出版社,2004.
- [55]朱永国.人力资源管理案例教程[M].北京:北京经济学院出版社,2006.

## 附录一

### 农行甘肃分行培训现状调查问卷

#### 目的及意义

为了能够更加深入和全面地了解农行，甘肃分行基层员工培训过程当中实际情况，以及培训过程当中员工的满意程度，特开展此次问卷调查，为后续优化甘肃分行基层员工培训体系提供有效的依据。

#### 问卷填写说明

根据自身情况出发，如实填写以下问卷，非常感谢！

#### 问卷结构及问题

##### （一）基本信息

##### 1、你的年龄：

<20 岁     20 岁，<30 岁     30 岁，<40 岁     40 岁，<50 岁     50 岁

##### 2、你从事本行业的时间？

<1 年     1 年，<5 年     5 年，<10 年     10 年，<15 年     15 年

##### 3.你的性别：

男    女

##### 4.您的职位：

行长    前台人员    信贷客户经理    综合客户经理    一级支行业务管理

##### 5.您的最高学历：

大专及以下    本科    研究生及以上

##### 6.您所属支行性质：

一级支行    二级支行

##### （二）培训需求及课程设计

##### 7.您参加培训频率是？

每月 1 次    每月 2 次    每周 1 次    每周 2 次    每周超过 3 次

##### 8.你认为培训主要目的是：（多选）

岗位需求    职业发展需求    开展业务需求    分行统一要求

##### 9.你参加培训的方式是？（多选）

课堂讲授 案例讨论互动 网络远程 研讨会

户外实践 轮岗锻炼 自学 导师指导

10. 你认为哪种类型的培训方式对你最有效？（多选）

课堂讲授 案例讨论互动 网络远程 研讨会

户外实践 轮岗锻炼 自学 导师指导

11. 针对表格中的问题，请给出您的意见。

问题	非常不满 意（合理）	不满意（合 理）	不确 定	满意（合 理）	非常满意（合 理）
1. 您认为现有培训频率合理吗？	<input type="checkbox"/>				
2. 您对培训重视吗？	<input type="checkbox"/>				
3. 您自身对培训有需求吗？	<input type="checkbox"/>				
4. 现有讲师您满意吗？	<input type="checkbox"/>				
分行讲师	<input type="checkbox"/>				
外聘讲师	<input type="checkbox"/>				

12. 针对表格中的问题，请给出您的意见。

问题	非常不满 意（合理）	不满意（合 理）	不确 定	满意（合 理）	非常满意（合 理）
1. 针对培训组织而言，您态度如何？					
2. 针对培训内容而言，您态度如何？					
3. 针对培训评估而言，您态度如何？					

（三）开放问题（可不答）

13. 你认为当前农行甘肃分行在培训过程当中存在哪些问题？

14.你对于农行甘肃分行培训工作的建议和期望是什么？

## 附录二

### 农行甘肃分行培训现状访谈提纲

#### 访谈对象

本次访谈对象为人力资源部总经理、内训师、一二级支行长及基层员工。

#### 访谈目的

本次访谈目的是为了能够充分地探讨农行甘肃分行各层级员工的培训现状，以及培训过程当中所存在的问题，为本次实验研究奠定坚实的基础。

#### 访谈问题

##### （一）人力资源部总经理的访谈

1.在培训组织的过程当中，是否能够合理地安排好岗位履职？是否能达到培训目标？培训过程当中存在哪些问题？

2.在培训需求、培训方式以及培训评估方面存在哪些问题？

3.内训师队伍建设的实际情况，以及在建设过程当中所存在的问题？

##### （二）内训师的访谈

1.内训师的实际情况以及所存在的问题？

2.培训时间和频率的实际情况以及所存在的问题？

3.培训课程和设计的实际情况，以及所存在的问题？

##### （三）一二级支行行长的访谈

1.在实际培训过程当中，分层分级培训是否合理明确？培训效果如何？

2.培训课程和内容在实际培训过程当中的基本情况？培训课程与内容所存在的问题？

3.培训后期评估疏导的实际情况？培训后期评估疏导过程当中所存在的问题？

##### （四）基层员工的访谈

1.培训组织的实际情况，以及在培训组织过程当中所存在的问题？

2.课程培训设计的实际情况，以及在课程培训设计过程当中所存在的问题？

3.的实际情况，以及在培训需求与评估过程当中所存在的问题？

## 后 记

时光如梭，我的研究生生活在论文结尾之际也接近尾声，在此我要感谢我的母校兰州财经大学，使我能够在入职之后继续学习更加专业的知识，进入兰州财经大学深造，使我的综合素质和专业能力都有了很大的提升。在兰州财经大学学习的三年时光当中，学校拥有良好的学习氛围和教育理念，使我在学习过程当中能够进一步加深对于工商管理方面知识的认识和理解，同时也使我能够掌握更加全面和系统的企业管理知识，进一步拓宽自身的眼界和视野，并且在本次毕业论文撰写过程当中，我也将在课堂当中所学到的知识和实践充分的结合起来，使我的能力有了进一步的提升。

首先，我要感谢郝金磊教授，感谢郝金磊教授对我论文的指导，老师在我论文准备到结束全过程中，一直为我答疑解惑，并且给了我很多宝贵的意见，使我能够修缮论文，郝金磊教授认真严谨的科研态度深深影响了我，在未来的工作和学习生活当中，我也将以郝金磊教授作为榜样，不断地提高自身的综合素质和专业技能，认真对待学习和工作。

其次，我要向我的工作单位道一声感谢，因为在本次研究生论文撰写过程当中，我从工作单位里收集和整理了相关的数据，并且通过问卷调查和实地访谈的方式获得更直观和有效的资料，感谢单位同事和领导们的配合与帮助，使我能够进一步修缮自身的论文，将理论与实践充分的结合起来，最终交出满意的答卷。

最后，我还要向在我背后默默支持和鼓励我的父母说一声感谢！

在今后的工作生活当中，我也将不断的秉承着自主学习的观念，吸取经验，不断前行。

作者：马崴

2021 年 03 月 18 日