

分类号 F203.9/1018
U D C

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 甘肃甘富果业公司员工培训优化研究

研究生姓名: 王瑞
指导教师姓名、职称: 林艳 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: 2023 年 3 月 3 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： 王瑞 签字日期： 2023年6月14日

导师签名： 林艳 签字日期： 2023年6月14日

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， 同意（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內容。

学位论文作者签名： 王瑞 签字日期： 2023年6月14日

导师签名： 林艳 签字日期： 2023年6月14日

Research on Staff Training Optimization of Gansu Ganfu Fruit Industry Company

Candidate : Wang Rui

Supervisor: Lin Yan

摘 要

强国必先强农，农强方能国强。二十大报告中明确提出：“加快建设农业强国，扎实推动乡村产业、人才、文化、生态、组织振兴”，这是“加快建设农业强国”要求第一次被写入党的全国代表大会报告，对推进农业现代化具有重大战略意义。作为对农业产业化发展具有重要作用的现代化生力军的农业企业，一方面通过引导合作社、家庭农场共建原料基地稳定市场流通，另一方面辐射带动周边农民就业增收，是乡村产业高质量发展的基础。在挑战和机遇并存的今天，人才成为农业企业在竞争竞争中重要的战略资源，是企业竞争乃至生存的关键。而进行人才培养必不可少的内容是员工培训，因此，加强员工培训，打造一支优秀的农业业务人员队伍，是农业企业必须完成的战略性任务，是在市场竞争中取得优势的有力保障。

本文以甘肃甘富果业公司为研究对象，在梳理了大量的企业员工培训理论的基础上，分析其在员工培训中存在的不足并提出优化措施。本文首先采用问卷调查法，在培训效用角度对甘富果业公司员工进行了问卷调查并进行了问卷的分析，其次采用访谈法，对于问卷中发现的问题及原因与甘富果业公司员工作了更进一步的探讨，通过分析问题原因的合理性来确定前期调查的问题是否真实存在。整理分析后得出：甘富果业公司员工培训存在的主要问题是培训内容缺乏针对性和有效性、培训课程设置不适应当前市场需求、培训成果难以转化为工作实践、培训成果缺乏评估与跟进等；其原因主要是培训内容与培训需求不匹配、师资力量薄弱且培训教材更新慢、培训效果考核评估体系缺失等。基于此，本文通过运用人力资本理论等，从以培训需求为基础优化培训内容、专兼职教师队伍融合提升培训水平、建立相关激励制度提高培训意愿、制定有效评估体系保障培训效果等五个方面，对甘富果业公司的员工培训进行优化给出对策。同时，从组织、制度方面提出了实施保障建议。

本文期望运用员工培训相关理论为改善甘富果业公司员工培训现状提供指导，实现理论与实践的有效结合，并对其他同类型农业企业在员工培训方面的工作提供借鉴。

关键词：乡村振兴 农业中小企业 员工培训

Abstract

A strong country must first strengthen farmers, and only when farmers are strong can the country be strong. The report of the 20th National Congress clearly put forward: "Accelerate the construction of an agricultural power, and solidly promote the revitalization of rural industries, talents, culture, ecology, and organizations", which is the first time that the requirement of "accelerate the construction of an agricultural power" has been written into the report of the National Congress of the Party, and has great strategic significance for promoting agricultural modernization. As a modern new force that plays an important role in the development of agricultural industrialization, agricultural enterprises, on the one hand, stabilize the market circulation by guiding cooperatives and family farms to build raw material bases, and on the other hand, radiate the employment and income of surrounding farmers, which is the basis for the high-quality development of rural industries. In today's challenges and opportunities coexist, talent has become an important strategic resource in the competition of agricultural enterprises, and is the key to the competition and survival of enterprises. The essential content of personnel training is staff training. Therefore, strengthening staff training and building an excellent team of agricultural business personnel is a strategic task that agricultural enterprises must complete and a strong guarantee for gaining advantages in market competition.

This paper takes Gansu Ganfu Fruit Industry Company as the research object, on the basis of sorting out a large number of enterprise staff training theories, analyzes its shortcomings in staff training and puts forward optimization measures. This paper first adopts the questionnaire survey method to conduct a questionnaire survey and analysis on the employees of Ganfu Fruit Company from the perspective of training effectiveness. Secondly, it adopts the interview method to further discuss the problems found in the questionnaire and the reasons for the work of the employees of Ganfu Fruit Company. By analyzing the rationality of the reasons for the problems, it determines whether the problems investigated in the early stage are real. After analysis, it is concluded that the main problems of staff training in Ganfu Fruit Company are the lack of pertinency and effectiveness of training content, the incompatibility of training courses with the current market demand, the difficulty of translating training results into work practice, and the lack of evaluation and follow-up of training results. The main reasons are the mismatch between the training content and the training needs, the weakness of teachers and the slow updating of training materials, and the lack of training evaluation system. Based on this, this paper uses human capital theory to optimize the staff training of the company from five aspects: optimizing training content based on training needs, integrating full-time and part-time teachers to improve training level, establishing relevant

incentive systems to improve training willingness, and formulating effective evaluation systems to guarantee training effects. At the same time, the author puts forward some suggestions on the implementation guarantee from the aspects of organization and system.

This paper hopes to use the relevant theories of employee training to provide guidance for improving the current situation of employee training in Ganfu Fruit Company, realize the effective combination of theory and practice, and provide reference for other similar agricultural enterprises in employee training.

Keywords: Rural revitalization; Agricultural small and medium-sized enterprises; Staff training

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 国内研究现状.....	3
1.3.2 国外研究现状.....	5
1.3.3 综合述评.....	7
1.4 研究内容及思路.....	7
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究思路.....	9
1.5 研究方法.....	9
2 相关概念及基础理论	10
2.1 员工培训.....	10
2.2 基础理论.....	11
2.2.1 人力资本理论.....	11
2.2.2 马斯洛需求层次理论.....	12
2.2.3 柯氏培训评估理论.....	13
3 甘肃甘富果业公司员工培训现状调查	14
3.1 甘肃甘富果业公司基本情况.....	14
3.2 甘肃甘富果业公司人员构成情况.....	15
3.3 甘肃甘富果业公司员工培训的问卷调查.....	16
3.3.1 问卷设计.....	16
3.3.2 问卷发放与数据收集.....	17
3.3.3 问卷的信度与效度检验.....	18
3.3.4 调查结果分析.....	20

3.4 甘肃甘富果业公司访谈分析.....	24
3.4.1 访谈提纲设计.....	25
3.4.2 访谈对象的确定.....	26
3.4.3 实地访谈.....	27
3.4.4 访谈结果整理.....	32
4 甘富果业公司员工培训存在的问题及成因分析.....	34
4.1 甘富果业公司员工培训存在问题分析.....	34
4.1.1 培训内容缺乏针对性和有效性.....	34
4.1.2 培训课程设置不应当前的市场需求.....	34
4.1.3 培训成果难以运用到具体工作.....	34
4.1.4 员工参与培训的积极性不高	35
4.1.5 培训成果缺乏评估与跟进.....	35
4.2 甘富果业公司员工培训存在问题的原因分析.....	35
4.2.1 培训内容与培训需求不匹配.....	36
4.2.2 师资力量薄弱且培训教材更新慢.....	36
4.2.3 培训形式单一.....	37
4.2.4 针对培训有效的激励制度缺失.....	37
4.2.5 培训效果的考核评估不规范.....	37
5 甘肃甘富果业公司员工培训优化措施建议.....	38
5.1 员工培训的优化目标.....	38
5.2 员工培训的优化原则.....	38
5.3 员工培训的优化建议.....	39
5.3.1 以培训需求为基础优化培训内容.....	39
5.3.2 专兼职教师队伍融合提升培训水平.....	41
5.3.3 多种培训模式结合创新培训方式.....	41
5.3.4 建立相关激励制度提高培训意愿.....	42
5.3.5 制定有效评估体系保障培训效果.....	43
6 培训优化的保障措施.....	46

6.1 制度保障..... 46

6.2 组织保障..... 46

7 结论与展望..... 48

7.1 研究结论..... 48

7.2 研究不足..... 48

7.3 研究展望..... 49

参考文献.....50

附录.....53

1 绪 论

绪论部分首先以乡村振兴中人才振兴的重要性为切入点，阐述了人才培养的重要性 and 重要意义。再以国内外研究综述为理论和实证分析基础，结合国内外研究述评，得出本文的独特之处。最后对本文的研究内容和研究思路、研究方法进行具体介绍和分析。

1.1 研究背景

乡村振兴关键在人才振兴，不断壮大乡村振兴人才队伍力量，人才培养是可持续且有效的途径。在取得脱贫攻坚战胜利后，中国“三农”工作重心历史性地转向全面推进乡村振兴。乡村振兴战略是实现农民富裕、农业现代化、城乡融合发展的必要措施，也是促进共同富裕目标实现的必由之路。人才振兴既是乡村振兴的重要内容，又是全面推进乡村振兴重要前提、关键与支撑。党的二十大报告中强调，“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力”。作为社会发展的第一资源，人才资源对于塑造乡村发展新动能具有不可替代的作用。

《中华人民共和国乡村振兴促进法》强调，要立足和挖掘本土人才资源优势，重视对本土人才的培养教育工作，提升本土人才的综合素质，积极引导工商资本、社会资本和城市人才下乡，加大农业、农村现代化人才队伍建设力度，加强对农民的职业教育和继续教育，培养更多的新型农民，有针对性地开展农业技能、职业技能、电商技能培训和返乡就业创业培训^[38]。

推动农业中小企业专业化、特色化发展，培养一大批农业技术人才是关键。农业企业是引领带动乡村全面振兴和农业农村现代化的生力军，是带动农民就业增收的主体，要全方位引进、培养、实用人才，推动农业企业跨越式发展。在西部农村地区，中小微民营企业员工的培训很是欠缺，更需要构建合理科学的培训，助推企业发展，带动社会经济效益的增长。甘肃甘富果业公司作为中小型农业企业，以“公司+合作社+建档立卡户”的模式，将“延长产业链条，增加就业岗位；扩大基地规模，带动农民致富；提高产品附加值，为地方创汇增收”作为发展理念，并给周边经济带来了创收。但其自身的专业培训存在着一定的缺陷，针对甘

肃甘富果业公司员工培训存在的问题并为其提供可操作性强的解决对策是其实现可持续发展的关键。

1.2 研究目的及意义

本部分主要介绍对甘富果业公司员工培训进行优化研究的目的，同时阐明研究的意义。研究目的主要针对的是甘肃甘富果业人员培训的可行性和可操作性来讲的，研究意义主要是从企业效益增加及辐射带动作用的视角来看的。

1.2.1 研究目的

本文以甘肃甘富果业公司为例，对其员工培训的优化进行研究，目的主要包括：一是通过对甘肃甘富果业公司人员培训问题和现状的分析，为其提出员工培训的优化措施建议；二是促进员工能力素质的持续发展，提高企业的核心竞争力和内生动力；三是通过个例研究，为农业领域中小企业员工培训优化提供不同的视角。

1.2.2 研究意义

加强对农业领域公司员工的培训投入，可以带来很强的辐射带动作用。本文的研究一方面可以帮助企业认识到目前在员工培训中存在的问题，从而提出有针对性的改进建议，使培训工作能更好地促进员工能力的提升，帮助员工通过培训建立起适合自己的价值观，更好的为企业发展服务，提升整体组织效率。另一方面可以通过优化员工培训，使企业今后在战略规划设计、员工培训制度完善、培训成果转化方面得到更好的提升。另外，本研究以甘肃甘富果业公司为研究对象进行分析，为我国其他中小型农业类企业的培训提供的借鉴和参考。

1.3 国内外研究现状

本部分通过收集整理国内外关于员工培训的研究，帮助作者了解了国内外关于员工培训的前沿动态趋势，清楚国内外关于员工培训研究的重点和主要方向，为论文的写作提供扎实的文献分析基础和理论基础。因此，在国内外的研究现状

梳理中内容侧重上会体现一定的差异性,这样也能比较全面地掌握国内外关于员工培训的基础动态情况。

1.3.1 国内研究现状

国内关于员工培训的研究起步较晚,关于培训理论方面的研究大多是建立在国外关于培训理论的研究基础上进行分析。所以从研究的内容来说,我国关于员工培训的研究大多是关于培训现状的研究,以及员工培训对企业发展的作用的分析以及对构建、优化企业员工培训具体的研究上。具体来看主要有以下几个方面:

一是关于我国中小企业员工培训现状的研究。这一部分的研究分析主要集中在我国中小企业员工培训存在的不足上。大多数观点普遍表示,中小型企业员工培训之所以较差,主要是因为企业没有建立起完善的培训制度,以及培训需求的不明晰,培训规划的不实用,培训实施的不到位,培训效果评估不深入,培训的投资回报率不能令人满意等方面。如张志东(2012)表示,当前中小企业员工培训存在“三缺”问题,即培训计划缺乏调研、培训内容缺乏正对性,培训方式缺乏多样性,这“三缺”问题是造成中小型企业培训效果较差的根本原因^[39]。有部分学者对我国中小型企业和西方的同规模企业的培训状况进行了对比研究,如王海刚(2020)等认为,企业的培训支出以及为员工提供的培训时间是衡量企业培训的基本因素,我国西部地区由于经济较为落后,所以对培训的重视程度不高^[30]。李晨(2011)等表示,大部分的中小型企业都不是有计划性的培训,这就造成企业培训和企业的实际情况不匹配,员工参加培训的意愿不高,而且企业对员工参与培训没有设立奖罚制度,造成培训效果差等一系列问题^[22]。央歌等(2018)表示,企业的培训内容和企业的实际需求存在一定的差距,尤其是在西部欠发达地区,当地的大部分企业属于国有企业,受到计划经济的影响,无论是培训课程安排和培训内容,都和企业的发展关系不大^[36]。陈雄鹰(2015)表示,西部地区的企业培训短时效应明显,培训的持续性明显不足^[14]。李文韬(2023)表示,企业培训是提升员工自身能力的关键,培训是否有效决定了企业最终效益的提升情况,当前我国中小企业在人力资源培训工作中对培训工作重视程度不足,主要包括培训投入不足、培训体制不健全、培训过于盲目^[20]。

二是关于员工培训在人力资源管理中重要性的研究。刘桃等(2019)认为,

对企业社会责任的重视程度加深是社会发展的重要标志,企业不仅要对自身利益负责,作为社会的一份子,还有具有社会责任感,要为社会长远稳定发展负责。从企业的角度来说,员工培训可以提高企业运行效率、管理效率,对企业的长远发展具有重要作用^[26]。所以,企业领导者要重视培训的作用,将人才竞争纳入企业的战略发展规划中,促进企业长远发展。薛冬霞等(2015)表示,当企业推动社会责任方面的战略时,人力资源起到了重要的作用,也就是说企业的发展和企业社会责任的履行都和人力资源的参与有重要关系^[40]。刘桃等(2019)表示,对员工的技能培训,有助于企业可持续发展战略的实施,有助于帮助企业建立良好的社会形象^[26]。蔡美玲(2018)表示,对西部地区来说,加大员工培训力度可以帮助企业提高绩效水平,从而促进企业市场竞争能力的提升^[15]。企业要想发挥培训的重要作用,就要建立科学系统的培训体系,将培训纳入制度中进行管理,使员工持续不断的为其他的发展服务。李琦(2020)表示,虽然引进外部人才可以为企业的发展提供帮助,但这只是暂时的,从企业长远发展的角度来说,提高现有人员的素质和能力,才是长久发展之道^[23]。所以,企业要着眼于未来,重视培训对企业发展的重要作用,提升人员整体素质。许军等(2020)指出,我国企业已经不再是传统的以要素为驱动力的发展模式,创新驱动才是未来的发展趋势^[34]。我国正处在两种模式转型的重要阶段,如何提高现有员工的专业能力对企业转型来说至关重要。肖凤翔等(2019)则从在职教育的角度看待企业员工的培训,指出和学历教育相比,在职教育对员工能力的提升作用更明显,帮助员工更加适应企业的发展需要,进而促进企业的发展^[35]。王海刚(2020)表示,员工的专业能力和职业素养的高低对企业的发展是至关重要的,为员工提供有效、适宜的培训机会不仅能提高员工的专业能力和职业素养,还可以提高员工对企业的认同感,降低员工离职的概率,提高员工的工作效率^[30]。孙永波(2020)认为,企业在职培训可以帮助员工重新建立起对工作的认识,进而提升其主动性行为^[31]。肖凤翔(2019)等认为,在职培训可以帮助企业积累大量适合企业的人力资源,促进劳动生产率的提高,提升企业的创新能力^[35]。

三是关于优化企业员工培训的研究。杨秀丽(2018)表示从搜寻匹配理论构建新型职业农民模型入手来有针对性地提出相关建议,其中包括建立新型职业农民培训评估体系、加强农村劳动力市场职业岗位分析等,以实现现代农业、活力

农村和职业农民的协调发展^[37]。梁卓欣（2016）则是从新生代农民工职业教育的视角看待培训的优化，表示为满足新生代农民工职业教育培训的实际需要，我们要在广泛调研的基础上设置培训内容^[29]。从操作策略来看，制定各类政策法规制度，设置专门的农民工培训管理机构，建立多元培训机构，采用讲练结合、实训为主的教学方式，设立多种有效激励机制等都可以提高新型农民工的专业技能。李建春等（2018）表示，培训需求和培训计划的要求；培训内容和培训方式的选择；培训师资和培训保障是否到位；培训组织与培训实施的成效；培训效果的评估等都是构建、优化培训体系的重要组成部分^[24]。有学者从企业员工培训行为对生产率的影响进行研究，如汤学良（2016）表示，仅仅依靠企业的自发组织并不能改变我国企业目前培训的状况，政府要发挥出调节和引导的作用，通过政策引导企业重视员工培训^[32]。黄恋（2021）认为，企业在制定培训内容时，要注意企业文化和专业技术培训的结合，根据岗位需要设置培训课程，根据员工能力选择适合的培训方式，要注意体现企业的特点和文化，使员工培训不仅能提高员工的专业素养，还能增强员工对企业文化的认同感^[17]。刘文琳、郑鹏（2023）认为，新员工的培训与开发成效，是关乎公司整体经营成果与未来发展的重要影响因素，可以从加强师资队伍建设力度、分层次进行员工培训、建立员工培训组织部门等方面来提升员工培训质量^[27]。陈小红（2023）认为，企业培训对个人的作用是直接的，良好的培训是企业给予员工的一项福利，企业通过培训可以向员工灌输企业的价值观，使员工行为更加符合企业规范要求，促使员工之间的关系和谐融洽，营造良好的工作氛围，结合我国企业培训工作现状，建议从转变观念、准确定位、创新方法、完善评估四个方面来提升培训效果^[16]。

综上所述，国内对企业员工培训的研究大多集中于中小企业的共性上，尤其是中小企业员工培训的现状上，而针对个例企业的培训优化还是有所欠缺。本文意从西北地区的民营小企业入手，借鉴成熟企业的员工培训模式，来进行甘肃甘富果业公司员工培训问题优化研究。

1.3.2 国外研究现状

西方学者已在培训的理论性研究和实践性探讨方面取得了非凡的成就，总结国外学者对“培训”（包括“培训优化”）在社会科学领域中的早期研究历史，

可以发现，相关研究主要集中在以下几个方面：

一是关于培训的定义研究。研究者主要从人力资源管理、培训效用、心理学等层面对“培训”一词进行阐述。弗雷得里克·泰勒从人力资源管理的角度进行研究，提出培训是一个过程，在这个过程中企业向员工提供了工作所必需的基本知识、技能、价值观念和行为规范^[5]。雨果·闵斯特贝格则从社会心理学视角进行研究，提出培训是泛指任何形式的教育，任何形式的教育都会对员工的工作效率产生影响^[6]。美国雷蒙德·诺伊（2015）认为，培训是企业有计划开展的提高员工工作能力和素质的活动，例如知识培训、技能培训等，这些活动都会影响企业绩效的提升。此外雷蒙德还指出，培训是指企业有计划地持续实施有助于提升员工知识技能的项目。也有学者从教育学的角度认为，培训是由组织发起的，组织为了提升组织效率和工作绩效，而对员工进行教育和再教育过程^[7]。

二是关于培训的内容的研究。培训时间与受训人员的新需求有关，是一种不间断的、持续的长期过程。约翰赖斯·比特(2016)认为，培训内容除传统的人文知识、专业知识、专业技能之外，还应涵盖宗教理念、信仰、价值观、职业道德等^[8]。

三是关于培训的目的研究。雷蒙德·诺伊（2001）认为，培训目的制定对培训具有重要作用，确定合适的培训目标能有效提升培训的效果，提高培训对企业的作用^[7]。Sieben（2007）认为，培训的目的可以有效增强员工的企业自信，同时明显降低企业人员流动^[4]。彼得·圣吉（2009）在撰写的学习型组织实务中表示，系统思考、自我超越等是建设学习型组织的基本要素^[9]。保罗·朗格朗（1995）分析后给出了持续教育和终身教育的培训理论，论述了终身教育原则：教育需要有连贯性，同时根据组织要求确定培训手段与方法，在此基础上积极培养新时代人才；通过确定培训活动和培训目标实现高效利用信息资源的目的^[10]。

四是关于培训组织模式的研究。加里·德斯勒（2012）表示，企业若要保证员工培训效果，要做到连续性培训，不能随意中断培训^[11]。卡尔·罗杰斯（2006）指出，为了使员工不断提高自身创新水平、拓展思维和更全面的发展，公司可以结合工作特点和员工需求为其营造出较好的工作环境和学习氛围^[12]。

五是关于培训的需求研究。雷蒙德·诺伊（2001）认为，培训需求分析是企业培训的首要步骤，用来确定企业是否有必要组织培训以及培训内容的确定，因

此培训需求分析是企业培训成功与否的关键^[7]。Patrick M. Wright (1992) 等指出, 在日常经营管理中, 企业要注意培养员工职业能力、提升员工专业技能等, 并强调可选择开展培训工作的方式来提高员工工作效率, 从而在员工的共同努力下为企业创造更多经济效益^[3]。Craig Schneider (2006) 主要对学习型企业组织理论进行了论述, 进一步完善和更新了原本的培训理念^[2]。Becker G. S (1994) 分析后表示, 在知识经济时代下, 员工专业能力对提升工作效率具有决定性影响^[1]。

六是关于培训效果评估的研究。雷蒙德·诺伊(Raymond A. Noe)建立了培训效果评估综合模型, 该模型分别从个人因素和组织因素两个层面对培训效果进行评估。雷蒙德指出, 个人因素通过影响个人的目标和动力影响培训效果, 组织因素通过影响学习动力、转化动力等影响培训效果^[7]。柯克帕特里克建立了评估模型, 该模型和上述模型相比兼顾了定性分析和定量分析的优势, 所以科学性和准确性更强。该模型中的四个因子分别是反应、学习、行为和效果, 这四个因子是逐步递进的, 所以该模型也叫四级评估模型^[13]。

综上所述可以看出, 西方学界对“培训”问题的研究多集中为对“培训”基本理论问题的探索, 理论体系相对成熟, 这也为本文的研究提供了理论基础。

1.3.3 综述评

综合国内外关于企业员工培训的相关研究可以看出, 从研究对象上来看, 都是以企业员工培训宏观层面着手, 国外相较于国内研究起步更早、更为成熟, 注重理论分析和探索。国内研究主要以实例的共性分析为主, 侧重以实际现状得出问题及原因, 提出解决对策。综上所述, 本文旨在综合国内外研究的基础上, 运用理论指导以及实证分析对甘肃甘富果业公司员工培训问题进行个例分析, 并对其优化设计, 进而达到企业效益增长, 农民增收致富的目的。

1.4 研究内容及思路

研究内容和研究思路是对本文的整体内容和逻辑进行了梳理和概括。对每部分的内容进行简单概括, 可以明晰每部分内容之间的关联, 研究思路的梳理可以在论文的写作过程重提供一个总的指导。

1.4.1 研究内容

本文基于培训相关的理论研究和分析,运用文献分析、问卷调查和访谈法对甘肃甘富果业公司的员工培训情况进行分析研究,本文设置了七个部分,具体内容为:

第一部分内容是绪论。该部分主要介绍了本文的研究背景、研究意义,并对国内外的研究现状进行了简单的归纳整理,从中厘出本文进行培训优化的着力点和优化途径。

第二部分内容是相关理论概述。本章主要简单概述培训的概念,着重介绍了国内外培训的重要理论,如人力资本理论、需求层次理论和柯氏培训评估理论等。

第三部分内容主要对甘肃甘富果业公司培训的现状进行了分析,主要包括公司概况、人员构成、员工培训现状调查及员工访谈。

第四部分内容是对甘肃甘富果业公司员工培训现状的分析。该部分是在员工调查问卷和访谈的基础上对该公司员工培训现状进行分析,提出该公司员工培训现状存在的主要问题为:培训内容缺乏针对性和有效性、培训课程设置不适合当前市场的需求、培训成果难以运用到具体工作、员工参与培训的积极性不高、培训成果缺乏评估与跟进等。主要原因是:培训内容与培训需求不匹配、师资力量薄弱且教材更新慢、培训形式单一、针对培训有效的激励制度缺失、培训效果的考核评估不规范等。

第五部分内容是对甘肃甘富果业公司培训优化方案设计。针对问题形成原因,因地制宜提出优化方案,包括:以培训需求为基础优化培训内容、专兼职教师队伍融合提升培训水平、多种培训模式结合创新培训方式、建立相关激励制度提高培训意愿、制定有效评估体系保障培训效果等,使该公司的人员培训优化措施更具可操作性。

第六部分内容是培训优化的保障建议,包括制度保障和组织保障两方面的内容。

第七部分是结论和展望,本章总结论述了本文的研究分析成果,提出了本文的不足之处,为日后更深入的研究提供方向。

1.4.2 研究思路

本文以甘肃甘富果业公司员工的培训现状为研究内容，了解分析该公司培训计划、内容、实施以及考核等方面现存的问题及问题产生的原因，进而提出建议优化措施。下图 1.1 为本文的主要研究思路。

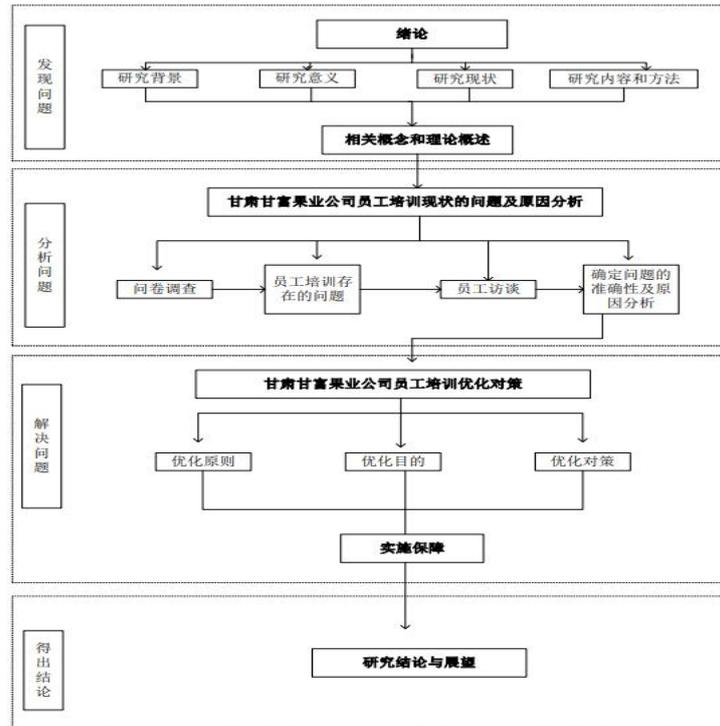


图 1.1 研究思路图

1.5 研究方法

(1) 文献分析法。本文在研究之前已经查阅了大量国内外关于员工培训的相关研究，基本梳理了目前国内外学者的研究状况，为下文的分析研究奠定理论基础。

(2) 问卷调查法。问卷调查法是本研究的主要方法，本文通过问卷调查的形式调查了甘肃甘富果业员工对培训的看法，分析企业培训可能存在的问题。本文的调查问卷经过深思熟虑，基本涵盖了该企业可能存在的所有问题。

(3) 访谈法。作为对调查问卷的补充。本文选取该公司员工作为访谈对象。通过整理和分析访谈结果，获得更多有关甘肃甘富果业公司员工培训的情况。

2 相关概念及基础理论

本部分主要对员工培训的概念以及论文撰写用到的人力资本理论、需求层次理论及柯氏培训评估理论等相关理论进行了说明。

2.1 员工培训

员工培训是指企业员工综合水平得到增长以及技能获得提升的主要方法,企业建立合理、有效的员工培训现状,不但能够促使员工岗位能力得到增长,还能够让企业竞争力得到加强,让企业更好应对当前市场变化,实现自身的战略目标。

刘润霞(2020)认为,员工培训指的是以企业员工为对象,以员工适应工作岗位要求为目的,开展的一项引导员工学习和提升个人能力的活动^[28]。李沁如(2020)认为,员工培训指的是为了让员工工作效率得到提升,企业针对员工实施的一项培训工作,其中既有理论知识培训也有实践技能培训^[25]。肖祥国(2020)分析发现,在企业规模不断扩大的背景下,员工受到的要求也随之提升,此过程中的培训就显得非常重要,所以对照企业人才需求针对员工某些方面进行培养,以便满足企业人才需求^[33]。金延平(2013)将员工培训定义为,组织以企业发展目标为指导,根据企业的实际情况选择适合的培训方式,采用系统性培训的模式对员工进行培训,使员工掌握企业发展需要的知识和技能,提升员工素养和企业文化的适宜性,使员工有能力按照企业要求完成相关工作,促进组织绩效和竞争力的提升,进而促进企业发展目标的实现^[19]。雷蒙德·诺伊(2015)指出,员工培训是企业计划性的行为,其目的包括提高员工的工作能力,提升员工对企业文化的理解,改变员工不良的工作行为等等。通过员工培训,企业的竞争能力会有显著的增强,对企业的长远发展具有积极的推动作用^[3]。甘文辉(2016)通过研究提出员工培训具有如下几个明显特征:培训的持续性、超前性、跟踪性^[18]。

员工培训最先是由西方研究者提出,并且实现全面发展,在当前社会环境下,研究者对其概念的界定有着自身看法,主要可以分成以下几大类,如下表 2.1 所示。

表 2.1 从不同视角阐述的员工培训概念

视角	代表人物	主要观点
人力资本角度	Mcgehee	员工利用培训不断提升自身专业技能，更为全面的认识与了解当前岗位与内容，从而促使企业战略目标的实现，是人力资本投资中最为主要的构成部分。
教育学视角	Krikpatrick	员工培训旨在让员工自身知识获得增长，实现技能的提升，并实现员工自我认知的锻炼。
管理学角度	Guthrie J	员工培训是将提升企业业绩当作主要目标，让其掌握当前与未来工作所需的知识与技能的活动。

2.2 基础理论

理论研究是论文写作的重要基础，本文主要在后期的分析中运用了人力资本理论、需求层次理论和柯氏培训评估理论，增强了论文的理论指导性和专业性，也为甘肃甘富果业公司员工的培训优化提供了重要的理论基础。

2.2.1 人力资本理论

1979 年度诺贝尔经济学奖得主西奥多·舒尔茨系统阐述了人力资本理论，并讨论了人力资本投资对于经济增长的贡献和作用逻辑。舒尔茨指出提升劳动者生产能力的活动包括五个方面：与劳动者健康相关的活动，公司的在职培训，正式的学校教育，成人学习项目，个人和家庭为工作机会而进行的迁徙。舒尔茨对人力资源理论进行了完善，指出人力资源在社会发展中起着不可替代的作用，而教育对人力资本的发展具有重要的意义，所以推动教育公平有助于社会发展。舒尔茨还指出，人力作为资本的一种对社会发展具有重要作用，而时间和技能对人力资本具有重要作用。舒尔茨对人力资本概念和分类为后续的研究奠定了基础。

丹尼森通过大量的数据和复杂的计算，计算出了美国一定时期内人力资本对经济发展的贡献度，丹尼森的研究改变了以往人们对人力资本的看法，具有里程

碑式的意义。在丹尼森研究公布之前，人们只知道人力资本的概念，对其重要作用并不是很清晰，丹尼森通过量化的数据让人们直观地看到了人力资本对社会发展的重要作用。在丹尼森之后，越来越多的学者开始研究人力资本对社会发展的作用，使人力资本理论日渐丰富。上世纪八十年代之后，人力资本理论已经成为影响经济发展的重要理论之一，在经济社会中的作用也越来越重要。

2.2.2 马斯洛需求层次理论

根据马斯洛的需求层次理论，人的需求从低到高有五个层次，最低层次的需求是生理需求，然后是安全需求、情感和归属需求、尊重需求，最高层次是自我实现的需求。

马斯洛需求层次理论认为，生理需求是人最低层次的需求，以工作为例，员工对工作的需求首先是生理需求，即获得薪酬的需求，因为薪酬是解决自己和家庭生理需求的基础，员工只有按要求完成企业的工作，具备企业的能力要求，才能够获得满足生理需求的薪酬；安全需求是第二层次的需求，在工作中指的是企业要为员工提供安全的工作场所和工作环境，对企业来说，企业也有安全的需求，企业工作场所一旦不安全，企业蒙受损失的可能性就更大，所以，安全需求虽然不能直接产生效益，但对企业和员工来说，安全需求得到满足也是十分重要的；从第三层次往上更加侧重的是人精神方面的需求，这三个层次的需求对企业利益的提高、工作的完成、工作效率的提升看上去并没有直接的关系，但对企业来说确是至关重要的。随着社会的发展，人们对精神方面的需求越来越重视，企业忽视了员工情感归属、尊重和自我实现的需求会使企业离职率大大提升，企业需要投入更多的成本招聘和培养需要的人才。

传统的培训需求方面的研究，大多只关注到员工对培训在生理方面的需求，即更多侧重于员工在本职工作岗位上的需求，这是最低层次的需求分析。随着社会的发展，企业对第三层次以上需求的关注度越来越高，例如越来越多的企业带领员工开展户外拓展训练就是典型表现之一。本文将根据马斯洛的需求层次理论对员工培训需求进行深入分析研究。

2.2.3 柯氏培训评估理论

1959 年, Donald · L · Kirkpatrick 提出了柯氏四级培训评估理论, 该理论是目前培训分析中最常用的理论之一。该理论认为培训评估有四个层级, 这四个层级是逐层递进的, 具体为:

Level 1: 反应评估, 指的是对被培训人员的满意度进行评估。员工在参加完培训之后, 相关人员调查员工对课程内容、时间安排、培训收获等方面的感受, 问卷调查和访谈交流是该层级比较常用的调查方法。

Level 2: 学习评估, 指的是对被培训人员的学习收获进行评估。员工在参加原培训之后, 相关人员对员工关于培训内容、知识的掌握情况进行调查, 测试是该层级常用的方法。测试的方式有很多种, 不仅局限于测试试卷, 只要能够了解被培训人员对学习的掌握情况都可以称之为测试。

Level 3: 行为评估, 指的是对被培训人员通过培训获得的知识的应用能力进行的评估。培训的主要目的不仅是掌握知识, 还要能够将知识运营到实际的工作当中, 需要对被培训人员的应用能力进行调查。领导评价、员工反馈等是常用的评估方式, 情景演练也是其中的一种评估方式

Level 4: 成果评估, 指的是计算培训为企业创造的价值。可以通过设定指标计算出培训对企业时间是否产生了价值, 可以是数据性的, 也可以是非数据性的。

上述四个层级是柯氏培训评估理论的主要内容, 通过四个层级的分析能够对培训效果有更加直观的评价, 因此, 该理论是目前比较常用的培训评估理论。

3 甘肃甘富果业公司员工培训现状调查

员工业务能力是企业赢得竞争的必要条件,在人才既定的前提下,提高公司员工的培训质量是企业竞争中取胜的必经之路。本部分首先介绍甘富果业公司基本情况及员工构成现状,其次针对现行的培训效果采用问卷调查的形式进行数据收集和分析,最后采用访谈法对存在的问题进行了原因分析,通过分析原因的合理性来确定问题是否存在,针对确实存在的问题分析其原因。

3.1 甘肃甘富果业公司基本情况

甘肃甘富果业集团有限公司(以下简称甘肃甘富果业公司)是一家农业类公司,主要从事苹果的种植、销售。公司注册资金 5000 万,2022 年被甘肃省林草局评为甘肃省林业产业化重点龙头企业。目前甘肃甘富果业公司在甘肃中滩村、峡门村等村镇共流转获得土地 4000 亩,其中 3500 亩用于有机苹果种植,200 亩用于苗木培养。目前,甘肃甘富果业的有机肥生产线年产肥料 1.5 万吨左右,果蔬保鲜基地能够保鲜果蔬 4000 吨左右。公司收集建成了多达 36 个苹果树种的“苹果荟萃园”,建成了藏品达 2 万件的“苹果博物馆”。

近年来,甘富果业公司通过“公司+合作社+建档立卡户”的模式,带动头寨子镇周边 16 个合作社种植苹果 3.22 万亩,年产量达到 5.78 万吨,年产值达到 3.5 亿元。间接带动头寨子镇、河畔镇、白草塬镇、甘沟镇等乡镇 1560 户 6000 多名建档立卡户从事种植苹果的各个环节,取得了显著的社会生态效益,有利的优化了产业结构,形成了产、供、销一条龙的产业体系,推动了区域农业产业化进程。

甘肃甘富果业公司的主要业务包括:第一类是苹果种植业务,主要包括苹果的种植、储藏、初加工和销售,该业务现在已经发展比较成熟,并取得了相应质量认证和商标权,消费者信任和市场美誉度较高;第二类是休闲采摘服务业务,总面积约 0.35 万亩,主要包括 1000 亩有机生态农业示范区、2 个分拣包装中心,构建了以休闲农业、养生农业为一体的生态旅游度假地和有机农业旅游目的地;第三类是苗木培育,繁育“一抗双脱”矮砧苗木,打造良种苗木繁育基地核心区;第四类是信息服务业务,建立病虫害预测基地和农民教育基地,提供病虫害测量

服务以及为农民提供新技术培训、新品种讲解等方面知识的培训。甘富果业公司通过集中多元化经营模式，相互合作，使得各业务部门之间发挥协同作用，带来效率提高、技术改进、成本节约等效果，使企业作为一个整体价值大于各组成部分独立价值的简单相加。

甘富果业公司采取直线制管理形式，在日常生产的过程中，由公司总经理统筹负责，具体由下图所示。公司的决策层主要是总经理，负责整体决策；职能部门为行政办，在职责范围内行使职能；执行层主要包括财务部、采购部、生产部、销售部、机械部、后勤部、仓储部七个部门。组织架构图如图 3.1 所示。

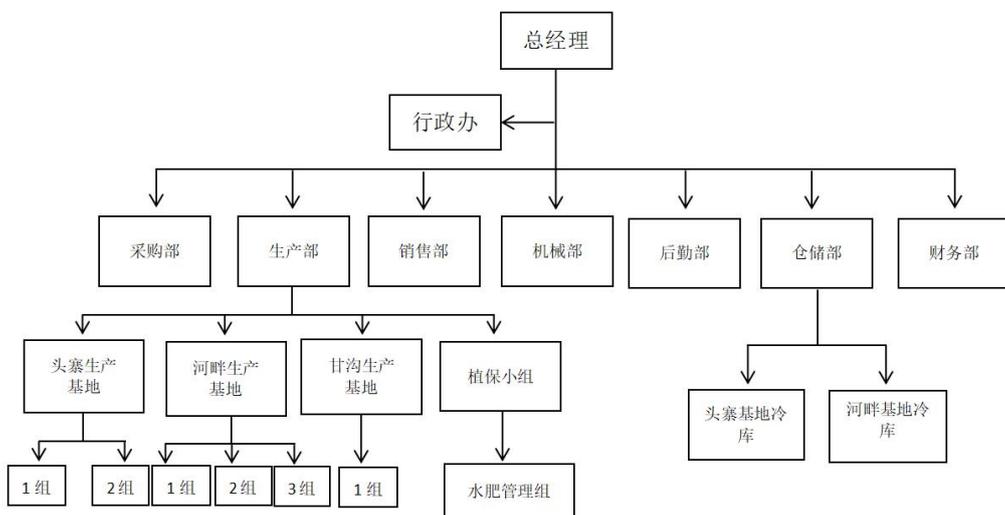


图 3.1 组织架构图

3.2 甘富果业公司人员构成情况

甘富果业公司现有员工 150 人，其中女性员工 38 人，男性员工 112 人。其中：20-30 岁员工为 73 人，31-40 岁员工为 32 人，41-50 岁员工为 34 人，51 岁以上员工为 11 人；在本企业工作 0-2 年的员工为 45 人，3-5 年的员工为 50 人，6-8 年的员工为 42 人，8 年以上员工 13 人；大专及以上学历 120 人，大学本科学历 29 人，硕士学历 1 人；总经理 1 人，部门经理 14 人，生产基地负责人 28 人，基层员工 107 人。人力资源情况汇总表如下表 3.1 所示：

表 3.1 甘富果业公司员工情况汇总表

项目	变量	人数	占比
性别	女	38	25.33%
	男	112	74.67%
年龄	20-30 岁	73	48.67%
	31-40 岁	32	21.33%
	41-50 岁	34	22.67%
	51 岁以上	11	7.33%
学历	大专及以下	120	87.33%
	大学本科	29	12%
	硕士研究生	1	0.67%
工作年限	0-2 年	45	30%
	3-5 年	50	33.33%
	6-8 年	42	28%
	8 年以上	13	8.67%
工作岗位	总经理	1	0.67%
	部门经理	14	9.33%
	生产基地负责人	28	18.67%
	基层员工	107	71.33%

3.3 甘肃甘富果业公司员工培训的问卷调查

本部分采用问卷调查法对甘富果业公司现行的培训工作的效用进行调查,主要包括问卷设计、问卷发放与数据收集、问卷的信度与效度检验、调查结果分析四个方面。

3.3.1 问卷设计

(1) 问卷设计

本文选择的研究对象为甘肃甘富果业公司员工,主要目的是发现当前企业在

员工培训中出现的不足与缺陷。本次问卷参考《管理研究量表手册》（第二卷），采用了 Lapierre, L. M. et al. (2016) 等设计的培训效用量表，根据甘肃甘富果业的实际情况进行了重新梳理，整合形成的调查问卷由两部分构成：第一部分为被试者的基本情况问卷。主要包括性别、年龄、工作岗位、学历、工作年限等；第二部分为企业当前员工培训情况调查，主要包括员工自身对现有培训的认知、培训效果转化等方面。问卷从李克特 5 点量表测量尺度设计选项，从 5（非常同意）依次递减到 1（非常不同意），共计 12 题，调研问卷具体内容见附录一。

（2）问卷预调研

在正式发放调查问卷之前，为了测试问卷的适宜性，在公司内部随机发放了十份调查问卷，涉及管理层和基层人员，通过对这十份问卷的情况进行分析研究，找出不严谨或不适宜之处并对其进行修改，增加了一个题项，去掉了一个题项，形成最终版的调查问卷。

3.3.2 问卷发放与数据收集

考虑到甘富果业公司大部分员工年龄偏大、文化程度偏低的实际情况，本次问卷形式采用纸质版问卷，委托公司行政办工作人员进行发放。为了能够真实的反映甘富果业公司员工培训的实际情况，在充分考虑各工作岗位、年龄阶段、学历层次等实际情况的基础上，按比例在各基地基层员工、生产基地负责人、部门经理及总经理中选取公司中具有代表性的员工进行发放，为下文进一步探索问题和原因打下坚实的基础。

甘富果业公司目前共有员工 150 人，选取总人数的三分之一发放调查问卷，为了防止无效问卷，本次调查问卷数量为所有员工的 34%，共计 51 人。本研究共发放调查问卷 51 份，收回 50 份，回收率 98%。在收回的 50 分问卷中，无效问卷 1 份，有效问卷 49 份，占比约 98%。甘富果业公司调查问卷样本描述性统计表如下表 3.2 所示：

表 3.2 调查问卷样本描述性统计表

项目	选项	人数	占比
您的性别是	女	11	22.45%
	男	38	77.55%
您的年龄是	20-30 岁	23	46.93%
	31-40 岁	12	24.49%
	41-50 岁	10	20.41%
	51 岁以上	4	8.17%
您目前的文化程度是	专科及以下	42	85.71%
	本科	6	12.25%
	硕士研究生	1	2.04%
您在贵公司工作有多长时间	2 年以内	15	30%
	3 年-5 年	16	33.33%
	6 年-8 年	14	28%
	8 年以上	4	8.67%
	总经理	1	2.04%
您在单位的岗位是	部门负责人	5	10.2%
	基地负责人	8	16.33%
	基层员工	35	71.43%

根据 3.2，对比甘富果业公司员工情况统计表（表 3.1），调查样本在性别比例、年龄阶段、文化程度、工作时长、工作岗位等的分布与现实情况基本相符，能够真实反映甘富果业公司员工培训效用的实际情况。

3.3.3 问卷的信度与效度检验

本部分主要包括问卷的信度检验及效度检验两个部分，通过检验，本次调查问卷的信度、效度良好，可以为下一步的研究使用。

（1）问卷的信度检验

信度检验的主要目的是评价问卷调查的可靠性，在信度检验中 α 系数的高低

决定了调查问卷的可信度，如果此值高于 0.8，则说明信度高；如果此值介于 0.7 至 0.8 之间，则说明信度较好；如果此值介于 0.6 至 0.7，则说明信度可接受；如果此值小于 0.6，说明信度不佳。本文运用 SPSS. 21 软件进行信度检验，结果如下表 3.3 所示。

表 3.3 信度检验

Cronbach α 系数	项数
0.986	7

根据表 3.3 可知，本次问卷的信度系数值为 0.986，大于 0.9，说明研究数据信度质量很高，可以做分析使用。

(2) 问卷的效度分析

效度研究用于分析问卷的研究项是否合理、有意义。效度分析使用因子分析这种数据分析方法，因子分析的优势是可以了解问卷结构方面的效度高低，从而判断不同的变量对问卷的稳定性和问卷的结构是否会产生影响。本文运用 SPSS. 21 软件进行效度检验。在效度检验中，KMO 值和 Bartlett 球形度检验数据是影响信度的两个主要数据，KMO 和 Bartlett 的值同时满足大于 0.7 和小于 0.5 的条件，就说明变量的相关性满足因子分析的要求，可以进行因子分析。

表 3.4 KMO 和 Bartlett 的检验

Kaiser-Meyer-Olkin		0.920
	近似卡方	635.889
Bartlett 的球形度检验	df	21
	Sig.	0.00

根据表 3.4 可知，调查数据的 KMO 检验值为 0.920，大于 0.70。Bartlett 球形度检验结果显示，近似卡方值为 635.889，数值大于零，显著性概率为 0.000 ($P < 0.01$)，因此拒绝 Bartlett 球形度检验的虚无假设，本次的问卷设计效度良好。

3.3.4 调查结果分析

本部分主要是对调查问卷中得到的数据进行整理,通过绘制圈状图以更加直观的方式了解甘富果业公司员工培训存在的问题。

(1) 问题 6. “我在公司组织的培训中学到的东西与我的工作非常相关”

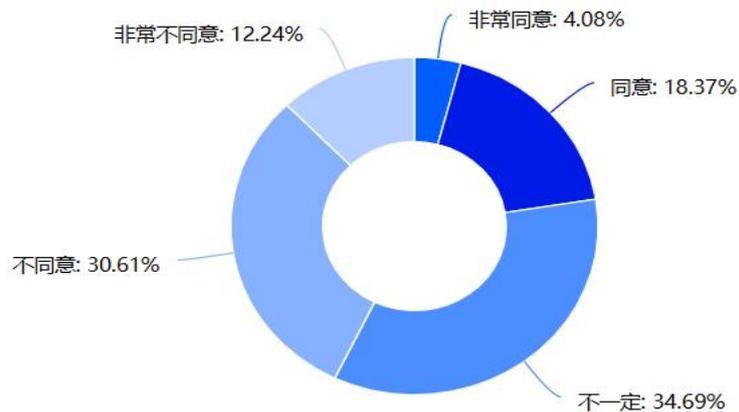


图 3.2 员工培训需求与培训内容相关程度调查结果

通过上图 3.2 数据可知,在受调查的 49 名员工中,认为培训需求与培训内容相关度不高的人员达到 77.54%。其中:认为平时在培训中不一定能够学到与自己工作相关知识的人员有 17 人,约占总数的 34.69%;不同意能够在以往的培训中能够学到与自己工作岗位相关知识的人员有 15 人,约占总数的 30.61%;非常不同意能够在以往的培训中能够学到与自己工作岗位相关知识的人有 6 人,约占总数的 12.24%。综上所述,甘富果业公司员工对于公司以往的培训内容普遍感到不满意,认为与自己的实际工作关联度不高,对自身的培训需求没有了解掌握到位。

(2) 问题 7. “培训的内容对我的工作表现很有价值”

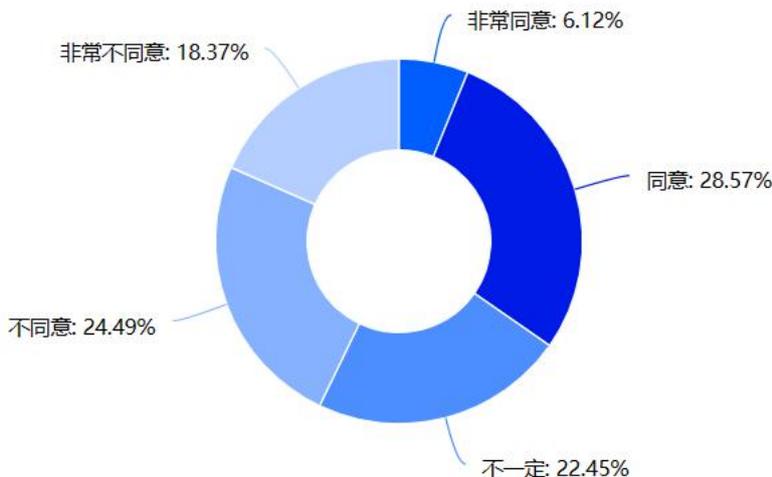


图 3.3 员工培训内容有效性调查结果

通过上图 3.3 数据可知，在受调查的 49 名员工中，认为内容缺乏有效性的人员达到 65.31%。其中：认为培训内容对自己的工作不一定有效果的人员有 11 人，约占总数的 22.45%；不同意培训内容对自己工作有价值的有 12 人，约占总数的 22.45%；完全不同意培训内容对自己工作有价值的有 9 人，约占总人数的 18.37%。由此看来，甘富果业公司多数员工认为公司以往的培训内容缺乏针对性，对自己的工作能力提升不足，培训内容脱离工作实际。

(3) 问题 8. “公司组织的培训使我能够迅速进入角色”。

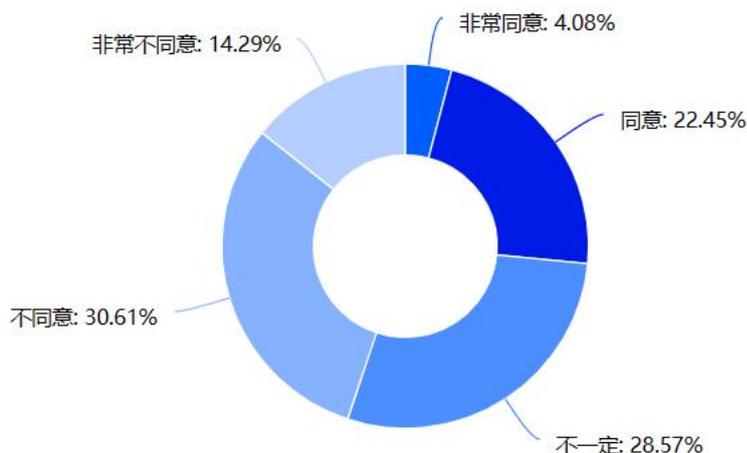


图 3.4 员工培训内容针对性调查结果

通过上图 3.4 数据可知，在受调查的 49 名员工中，认为培训内容缺乏针对性的人员高达 73.47%。其中：认为培训内容不一定能够使自己迅速进入角色的有 14 人，约占总人数的 28.57%；不同意培训内容能够使自己迅速进入角色的有 15 人，约占总人数的 30.61%；非常不同意培训内容能够使自己进入角色的有 7 人，约占总人数的 14.29%。综上所述，甘富果业公司没有充分考虑员工的年龄层次、学历背景等因素，培训内容的适宜性不强，培训内容和员工的工作关联性不高。

(4) 问题 9. “参加公司组织的培训可能会对我将来有所帮助”

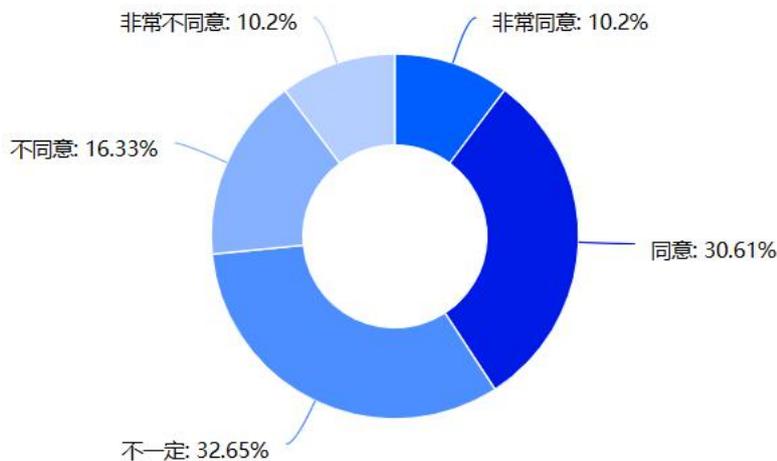


图 3.5 培训课程设置合理性的调查结果

通过上图 3.5 数据可知，在受调查的 49 名员工中，认为培训课程设置缺乏合理性的员工有 59.18%。其中：认为培训课程设置不一定合理的员工有 16 人，约占总人数的 32.65%；不同意培训课程设置合理的员工有 8 人，约占总人数的 16.33%；完全不同意培训课程设置合理的员工有 5 人，占总人数的 10.2%。由此可见，甘富果业公司员工培训在课程设置上缺乏合理性，没有按照不同类型人员分别进行培训，对培训材料的开发有欠缺，课程设置较为滞后，不适应当前市场的需要。

(5) 问题 10. “公司组织的培训具有很大的实用价值”

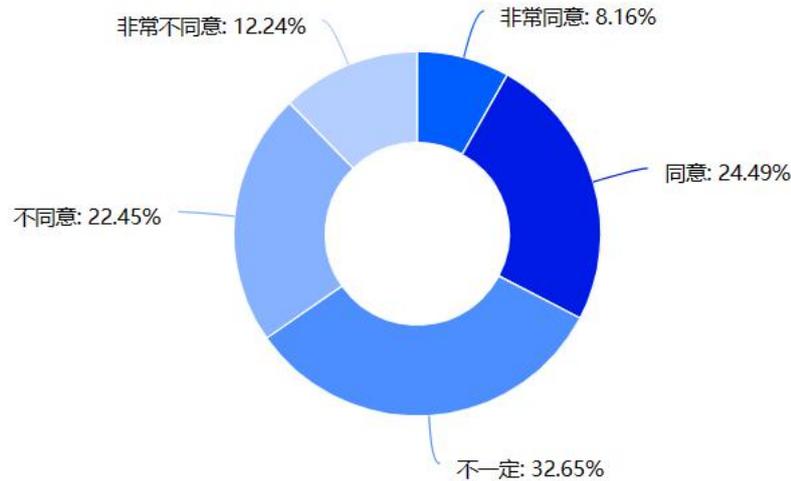


图 3.6 培训方式合理性的调查结果

通过上图 3.6 数据可知，在受调查的 49 名员工中，认为培训不具有实用价值的人约有 67.34%。其中：认为培训不一定有实用价值的有 16 人，约占总人数的 32.65%；不同意培训具有实用性的有 11 人，约占总人数的 22.45%；非常不同意培训具有实用性的人有 6 人，约占总人数的 12.24%。由此可见，甘富果业公司培训方式不合理，培训结果的实用性不强。

(6) 问题 11. “在以往的培训中我学到了很多东西”

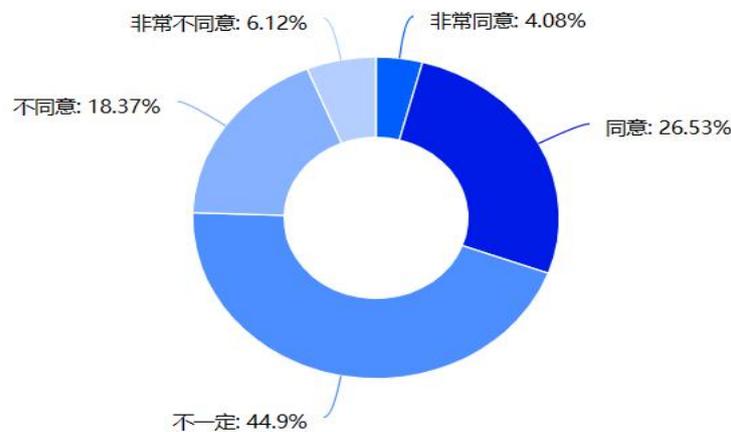


图 3.7 培训成果有效性的调查结果

通过上图 3.7 数据可知，在受调查的 49 名员工中，认为在培训成果缺乏有效性的员工约有 69.39%。其中：认为培训不一定有效的有 22 人，约占总人数的 44.9%；不同意培训成果有效的有 9 人，约占总人数的 18.37%；非常不同意培训成果有效的有 3 人，约占总人数的 6.12%。总体看来，甘富果业公司员工培训成果效果不好，员工参与培训的积极性不高。

(7) 问题 12. “公司组织的培训帮助我发展了以后完成工作的能力”

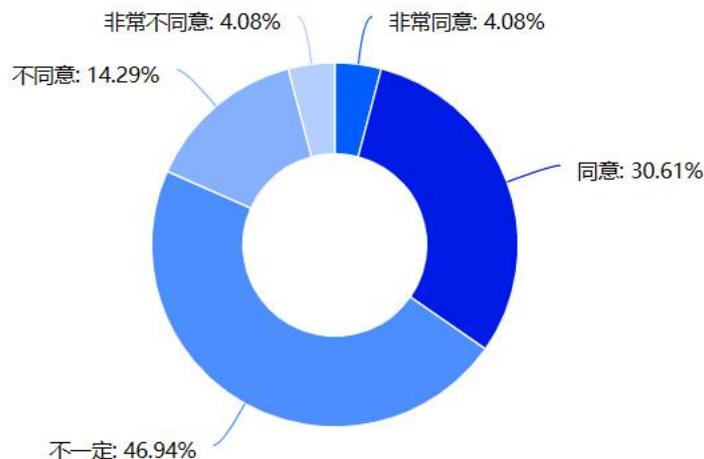


图 3.8 培训效果转化调查结果

通过上图 3.8 数据可知，在受调查的 49 名员工中，认为这次培训不一定能帮助自己发展以后完成工作的能力的人有 23 人，约占总数的 46.94%；不同意这次培训帮助自己发展了以后完成工作的能力的人有 7 人，约占总数的 14.29%，非常不同意这次培训帮助自己发展了以后完成工作的能力的人有 2 人，约占总数的 4.08%。说明公司大部分员工还存在培训效果的转化不佳的问题。

综上所述，甘富果业公司在员工培训中还存在诸多问题，如：培训内容缺乏针对性和有效性、培训课程设置不适应当前的市场需求、培训成果难以运用到具体工作、企业员工参与培训的积极性不高、培训成果缺乏评估与跟进等。下一步，针对调查问卷中发现的问题，选择调查中意见反应强烈的人员开展访谈，以期发现问题存在的原因，并通过分析原因的合理性来确定上述问题是否存在，对存在的问题分析其真实的原因。

3.4 甘肃甘富果业公司访谈分析

根据问卷调查结果，发现甘富果业公司在员工培训中还存在培训内容缺乏针对性和有效性、培训课程设置不适应当前市场需求、培训成果难以运用到具体工作、员工参与培训的积极性不高、培训成果缺乏评估与跟进等问题。下面采用访谈法，从访谈中分析问题存在的原因，并通过分析原因的合理性来确定上述问题

是否存在，对存在的问题分析其真实的原因。

3.4.1 访谈提纲设计

在对甘富果业公司员工培训效果调查问卷中，发现样本中员工中约有 70% 的人对公司目前的培训持否定态度，问卷中调查出的问题主要集中在：员工培训需求与培训内容联系不紧密、培训内容在员工实际的工作中用处不大、培训课程设置缺乏合理性、培训实用性不强、成果缺乏评估与跟进等方面。根据问卷中反映出来的问题，同时确定员工所反映问题的真实性，我们通过访谈法来分析原因，通过分析原因的合理性来确定问题是否存在，并针对存在的问题分析其真实的原因。

针对问卷中反映的“员工培训需求与培训内容联系不紧密（图 3.2）”“培训内容在员工实际的工作中用处不大（图 3.3、图 3.4）”这一问题，在访谈提纲中设置“您认为公司目前开展的员工培训的内容怎么样？您更希望培训内容中包含哪些知识？”。针对问卷中反应的“培训课程设置缺乏合理性（图 3.5）”、“培训实用性不强（图 3.6）（图 3.7）”这两个问题，在访谈提纲中设置“您认为公司目前开展培训的方式怎么样？您更喜欢哪种方式的培训？为什么？”“您认为公司目前开展培训时间和地点安排合理吗？如果不合理，您的建议是？”“您认为公司目前开展培训的讲师怎么样？您更喜欢什么样的讲师？”三个问题。针对问卷中反映的“成果缺乏评估与跟进（图 3.8）”这一问题，在访谈提纲中设置“您在参加各类培训后有没有培训评价环节？如果有，是怎样的形式？”。最后，为保证访谈结果的全面性和准确性，访谈提纲中设计了一个开放性问题，即您认为我们公司在员工培训中还存在什么问题？对于公司培训优化您有什么意见和建议。访谈从公司培训设计、培训实施、培训评估三个方面进行，具体访谈提纲由下表 3.5 所示。

表 3.5 访谈提纲

维度	设置的问题
培训设计	您认为公司目前开展的员工培训的内容怎么样？您更希望培训内容中包含哪些知识？
	您认为公司目前开展培训时间和地点安排合理吗？如果不合理，您的建议是？
培训实施	您认为公司目前开展培训的讲师怎么样？您更喜欢什么样的讲师？
	您认为公司目前开展培训的方式怎么样？您更喜欢哪种方式的培训？为什么？
培训评估	您在参加各类培训后有没有培训评价环节？如果有，是怎样的形式？
开放性问题	您认为我们公司在员工培训中还存在什么问题？对于公司培训优化您有什么意见和建议？

3.4.2 访谈对象的确定

访谈对象主要选取在调查问卷中反馈问题较多的员工，共 11 人，他们在年龄、工龄、文化程度、部门职位等方面均有差异。在访谈对象选取时，考虑到甘富果业公司文化程度较低的基层员工较多，且多为男性，年龄多集中在 20~30、31~40 两个年龄段，因此，在公司 20-30 岁基层员工中选择男性员工 2 人，女性员工 1 人，在 31-40 岁基层员工中选择男性员工 1 人，女性员工 1 人。生产基地负责人均为男性，且河畔生产基地、头寨生产基地、甘沟生产基地工作内容基本相同，头寨基地冷库、河畔基地冷库工作内容基本相同，因此按不同的工作内容，确定 3 名基地负责人访谈对象。甘富果业公司核心业务是苹果的生产及销售，因此选择生产部、销售部经理为访谈对象。公司员工培训主要由行政办负责，因此选取行政办主任为访谈对象。选择的访谈对象覆盖了各个层次的员工，访谈结果能够较好的反映当前公司中员工对公司培训的评价，在很大程度上增强了访谈

的真实性和可靠性。

表 3.6 访谈人员样本基本情况

受访者	性别	年龄	学历	岗位	工作年限
1	男	41	本科	销售部门经理	6
2	女	33	本科	生产部门经理	4
3	男	33	大专	生产基地负责人	7
4	男	37	大专	植保小组负责人	8
5	男	30	本科	基地冷库负责人	8
6	男	25	高中	生产基地基层员工	4
7	男	22	大专	生产基地基层员工	1
8	女	25	大专	水肥管理组基层员工	2
9	男	33	高中	基地冷库基层员工	1
10	女	36	高中	基地冷库基层员工	2
11	女	35	本科	行政办负责人	5

3.4.3 实地访谈

为了保证访谈的顺利进行，笔者在开始访谈前完成了对访谈法相关知识的学习及访谈技巧的掌握。访谈采用预约制，访谈时间一般在下班后，访谈地点选择就近的茶楼等安静的地点。在具体的访谈过程中，首先对访谈的目的以及保密性作了说明，防止员工因疑虑而提供不公正的信息，影响分析结果，每位被访谈者的访谈时间控制在 45-60 分钟。访谈中所有问题均围绕主题进行，同时保持一定的弹性和开放性，根据受访者的回答进行了灵活调整和适当追问。在征求访谈对象的个人意见后，以文本方式记录了整个访谈过程，取得了 11 个有效样本，形成了一手访谈资料。访谈内容如下表 3.7 所示。

表 3.7 甘富果业公司员工培训访谈内容

问题	员工分类	访谈内容
您认为公司目前开展的员工培训的内容怎么样？您更希望培训内容中包含哪些知识？	销售部门经理 A	目前开展的培训针对性不强，培训内容雷同，更希望在培训内容能够细化，多讲一些实用的知识
	生产部门经理 B	培训内容大都沿用前几年的，内容会有滞后性，更新不及时
	生产基地负责人 A	内容较为枯燥，多一些动画展示的、一目了然的东西
	植保小组负责人 B	培训内容重复较多，有的培训虽然叫法不同，但是实施内容都一样，每年有好几次培训最后都是换汤不换药，没有多大的效果
	基地冷库负责人 C	员工培训总是在重复，不管是新员工还是有一定基础的员工，每次培训都是从头讲。希望可以针对员工分个类，因材施教
	生产基地基层员工 a	公司的培训基本上只有农机相关知识的培训，还有各部门共同参与的通用知识的培训，技能方面的培训基本上没有进行过。
	生产基地基层员工 b	有些培训课程在业务学习中可操作性不强，很难用于实际。
	水肥管理组基层员工 c	刚来的时候听不懂，掌握技术后内容又太简单
	基地冷库基层员工 d	总是重复讲一些内容，对于先进的技术讲解非常少
	基地冷库基层员工 e	可操作性不强，刚开始的时候听不懂又记不住，用不到实际的工作里。希望多点实践教学，寓教于乐。
您认为公司目前开展培训的方式怎么样？您更喜欢哪种方式的培训？为什么？	行政办负责人 a	制定培训计划时多由总经理及部门经理自行决定，学习内容大都照搬其他同类型企业。
	销售部门经理 A	目前的话主要是集中授课，有时候会买一些线上课程，但是比较少。我的话更喜欢线上，因为可以随时随地学，非常自由，还方便。

您认为公司目前开展培训的方式怎么样？您更喜欢哪种方式的培训？为什么？	<p>生产部门经理 B</p> <p>生产基地负责人 A</p> <p>植保小组负责人 B</p> <p>基地冷库负责人 C</p> <p>生产基地基层员工 a</p> <p>生产基地基层员工 b</p> <p>水肥管理组基层员工 c</p> <p>基地冷库基层员工 d</p> <p>基地冷库基层员工 e</p>	<p>主要还是把大家聚在一起，在会议室讲课。</p> <p>方式还是比较单一，线上课程安排很少。</p> <p>主要是集中培训。</p> <p>培训主要就是集中上课，或者靠自学。</p> <p>我参加的培训中集中培训比较多，就是提前通知后把大家叫在一起，讲一些农业技术方面的课程。</p> <p>刚到公司的时候参加集中上课，听一些基础知识，后面掌握了一些技术之后，对于集中上教授的知识不太满足了，会自己请教一些老师傅。更喜欢“手把手”的这种教学，我会记住。</p> <p>集中上课多一些。</p> <p>公司隔一段时间会叫我们一起培训，对技能水平作出一些要求。</p> <p>线上线下都可以，只要培训内容有用，讲的明白就行。</p>
您认为公司目前开展培训时间及地点安排合理吗？如果不合理，您的建议是？	<p>行政办负责人 a</p> <p>销售部门经理 A</p> <p>生产部门经理 B</p> <p>生产基地负责人 A</p>	<p>公司一般采用集中授课方式，对员工进行培训，有时会买一些线上课程给员工，但是购买的线上课程一般都会分配给部门经理或者基地负责人，因为基层员工相较而言流动性强。</p> <p>我负责的是苹果的销售推广，工作需要，我要经常在客户下班后进行推销。但公司组织培训大多在下班后，培训的时间经常会与我的工作时间冲突。</p> <p>培训时间较多的是在下班后，有时会临时通知培训，而且地点一般都在公司的会议室，有时候会赶不上。希望可以提前通知，或者把培训时间多安排在正常上班时间。</p> <p>不合理。培训地点一般都在会议室，我们生产基地离公司比较远，一来一回半天的时间就耽搁了。建议多采用一些实地教学，或者送学到基地。</p>

您认为公司目前开展培训的讲师怎么样？您更喜欢什么样的讲师？	植保小组负责人 B	时间安排太仓促，一般都是提前一两天通知，有时手头活干不完，会非常紧张。
	基地冷库负责人 C	建议多安排一些线上学习的课程，可以根据自己的时间，随时学。
	生产基地基层员工 a	公司离我的工作地点有点远，不太方便
	生产基地基层员工 b	培训时间多在下班后，安排不合理 除了刚入职的培训，其他的培训时间多选在快下班
	水肥管理组基层员工 c	的时候，不忙的时候还行，忙的时候还要赶回去，非常不方便
	基地冷库基层员工 d	建议灵活安排培训时间
	基地冷库基层员工 e	希望在工作地点多安排一下
	行政办负责人 a	基于设备、管理的方便，公司培训一般都选在会议室，一方面便于展示课件，另一方面每次培训的员工不同，集中授课通知起来较为简便。
	销售部门经理 A	讲师多为公司内部的老员工，有时会请一些学校的专家来讲授，但比较少。我当然更喜欢专家，他们会有新的理念和思路，让我受益匪浅。
	生产部门经理 B	希望多一点专家讲解。
生产基地负责人 A	培训讲师一般为公司里经验丰富的老员工。	
植保小组负责人 B	线上课程多为专家教授，线下课程是我们公司内部的老员工，包括部门经理等等。	
基地冷库负责人 C	更喜欢听专家学者们讲课，内容新颖，可以让我听的进去。	
生产基地基层员工 a	讲师比较单一，基本上都是我们的老员工，水平限制，语言非常朴实，但大都是老一套。	
生产基地基层员工 b	我还挺喜欢老员工讲的，有时候听不懂，还可以私下沟通。	

	水肥管理组基层员工 c	老员工比较亲切，听完课我还能问他。
	基地冷库基层员工 d	我们讲课的人大都是公司的“老人”，有经验，也比较了解我们，会针对性的讲一点。
	基地冷库基层员工 e	我希望可以请一些外部的专家，对我们目前的知识做一个总结和升华。
	行政办负责人 a	公司目前的培训，一般都会请老员工来，前两年受各种条件的限制，包括资金，请外面的讲师比较少。
	销售部门经理 A	线上培训也会要求对课程打星评价，打星的结果并不会产生任何作用，所以根本不需要用心评价。
	生产部门经理 B	有，有一些培训结束后会有一个小的考试，但是实体非常简单。
	生产基地负责人 A	有些培训的考试，说是闭卷，其实和开卷没两样，上课的时候听不听都是一样的。
	植保小组负责人 B	好多培训都是结束就考试，记都没记住，哪能考好。
您在参加各类培训后有没有培训评价环节？如果有，是怎样的形式？	基地冷库负责人 C	考试或者打分比较多，但是对我们后期的掌握情况不太重视。
	生产基地基层员工 a	一般都是对老师或者授课内容的评价，会有卷子。
	生产基地基层员工 b	有的时候会有公司领导来现场观察。
	水肥管理组基层员工 c	卷子或者会看一下笔记。
	基地冷库基层员工 d	讲完课会有一个小测试，答几道题，偶尔会有组长来看看我们实际掌握的情况。
	基地冷库基层员工 e	评价都是走形式，基本没有什么用。
	行政办负责人 a	公司的培训，对于讲师，线上的会有打分，线下一般没有；员工掌握情况的话，我们会组织一个小的考试，但是题目一般都比较简单，方法也比较简单，有的时候会现场问答。

3.4.4 访谈结果整理

根据事先列好的访谈提纲，将与员工访谈的重点内容依照提纲顺序摘录如下：

(1) 培训计划方面

根据下表 3.8 总结发现，甘富果业公司的管理人员忽视培训对企业和员工发展的作用，设置的培训内容与员工的实际需求并不匹配。企业以往的培训内容与员工需求不匹配问题比较突出。培训工作计划前没有对员工的培训需求进行充分调研，培训采用至上而下的粗糙方式，员工大多都是被动接受培训。有些培训全员都要参加，从部门负责人到普通操作员工，但是培训的内容基本相同，没有根据参训人员不同层次和实际需求进行分级培训。这与问卷调查中问题 6、7 的调查结果一致。

表 3.8 培训计划方面访谈摘录

访谈摘录	主要观点
制定培训计划时多由总经理及部门经理自行决定，学习内容大都照搬其他同类型企业；目前开展的培训针对性不强，培训内容雷同。	培训内容与员工需求不匹配
员工培训总是在重复，不管是新员工还是有一定基础的员工，每次培训都是从头讲。	培训内容与员工需求不匹配

(2) 培训实施方面

根据下表 3.9 总结发现，甘富果业公司在员工培训中，在课程设置方面与当前的市场要求缠距较大，培训内容滞后、师资力量薄弱且培训方式单一等问题严重阻碍企业培训工作的的发展。这与问卷调查中问题 8、9、10 的调查结果一致。

表 3.9 培训实施方面访谈摘录

访谈摘录	主要观点
我负责的是苹果的销售推广，工作需要，我要经常在客户下班后进行推销。但公司组织培训大多在下班后，且培训方式多为集中培训，导致我经常参加不上。	培训方式单一
培训内容重复较多，有的培训虽然叫法不同，但是实施内容都一样，每年有好几次培训最后都是换汤不换药，没有多大的效果。	培训教材滞后
培训讲师一般为公司里经验丰富的老员工。	培训师资来源单一

（3）培训评估方面

根据下表 3.10 总结发现，甘富果业公司员工参与培训的积极性不高，企业在培训效果评估不足。培训结束后，组织员工参加考试是使用最多的培训效果评估手段，但考题设计内容不能完全体现培训效果，题目水准较低出题方式不严谨，在考试实施过程中监管不力员工之间相互抄袭，且对培训表现突出的员工的奖励方法缺乏关注，培训取得的成绩不与其它考核产生链接。这与问卷调查中问题 11、问题 12 的调查结果一致。

表 3.10 培训成果评估方面访谈摘录

访谈摘录	主要观点
有些培训的考试，说是闭卷，其实和开卷没两样，上课的时候听不听都是一样的。	员工参与培训积极性不高
线上培训也会要求对课程打星评价，打星的结果并不会产生任何作用，所以根本不需要用心评价。	培训成果缺乏评估与跟进

4. 甘富果业公司员工培训存在的问题及成因分析

本部分通过问卷调查结果分析甘富果业公司员工培训中存在的问题,通过访谈寻找原因,通过分析原因的合理性来确定问题是否存在,对于确实存在的问题分析其真实原因。

4.1 甘富果业公司员工培训存在问题分析

本部分基于问卷调查结果,通过访谈法对问题进行了甄别,概括出了甘富果业公司在员工培训中存在的五个主要问题。

4.1.1 培训内容缺乏针对性和有效性

由图 3.2、图 3.3、图 3.4 及表 3.8 总结发现,甘富果业公司目前的培训内容与员工需求不匹配,与实际工作联系不紧密。由于甘富果业公司的员工们的综合素质有一定的差距,且现在公司的所有员工都是接受同样的培训内容,所以培训的效果不好。有的员工综合能力高、专业能力强,和新员工一样的接受培训会让他们对培训缺乏兴趣;有的新员工刚入职后需要尽快的接受和岗位技能要求相匹配的培训,和老员工接受同样的培训会让他们无所适从,而且老员工已经经历过相似的培训,多次相同或相似内容的培训会降低老员工的兴趣,培训效果可想而知。

4.1.2 培训课程设置不适当当前的市场需求

由图 3.5 及表 3.9 总结发现,甘富果业公司员工培训讲师的选择方向较为单一,目前员工培训讲师多为企业内部经验丰富的员工,这类人员未经过系统的、专业的培训训练,没有相关的教育经验,培训缺乏科学性。公司的培训基本采用授课的形式,培训形式单一影响了员工的兴趣。培训内容一般都是企业现有经验中总结出来的内容,缺少对行业新知识、企业战略发展等方面的培训。

4.1.3 培训成果难以运用到具体工作

由图 3.6 及表 3.9 总结发现,甘富果业的培训基本采用授课的形式,这种单一的培训形式对于一些实际操作的知识讲授不够透彻、有效,培训的内容不同,选择的培训方式应该有所差异,所以甘富果业的培训效率不高,员工无法通过培训将知识灵活运用到工作中。从现场培训情况来看,讲师和学员之间有一定的距离,在课堂上讲师和学员的互动相对较少,学员被动的被灌输大量的枯燥的知识,从而无法达到良好的培训效果。

4.1.4 员工参与培训的积极性不高

根据图 3.7 及表 3.10 可知,甘富果业公司员工对于参加培训的热情不高。甘富果业公司对员工的成长的规划性明显不足,培训内容和方式和员工未来的职业发展并没有一定的联系,且培训方案的制定缺乏科学性,培训方式单一,导致员工参与培训的积极性不高。

4.1.5 培训成果缺乏评估与跟进

根据图 3.8 及表 3.10 可知,甘富果业公司员工培训缺乏科学的培训评估制度。公司在培训开展之前并没有对员工的整体能力、岗位任职要求、培训需求等进行整体的评估,使培训工作与员工的匹配度不高,造成员工在培训后无法对参加的培训课程进行总结评分,或者即便进行了总结评分,但结果也不合理或者不科学。例如,要求在培训结束后,参训人员要在手机上对此次培训的培训效果、技能掌握等方面打分评价,以此来确定此次的培训结果,看此次培训是否对员工能力提升等方面产生积极影响,但因为结果不准确,甘富果业公司对培相关的数据并没有持续的关注。此外,甘富果业公司虽然通过调查问卷了解过员工的培训效果,但是对调查结果是否有效以及评估对员工未来的发展是否有作用等问题没有进行评估和确定,缺乏对评估效果评价的判断标准,评估结果的随意性和主观性较高,无法客观公正的看待培训效果。

4.2 甘富果业公司员工培训存在问题的原因分析

根据同甘富果业公司员工开展深度访谈,发现其在员工培训中存在问题的原

因主要包括一下几个方面。

4.2.1 培训内容与培训需求不匹配

根据表 3.8 可以看出,甘富果业公司培训内容和员工的培训需求不匹配。公司的培训课程安排具有较强的随意性,不同岗位、不同层级的员工几乎参加相同的培训课程。有很多员工希望接受和本岗位工作相关的专业的培训,以销售岗位来说,他们大多直接面对客户进行推销,为确保业务成交,应该为他们提供有针对性的销售类的培训,以提高他们的销售能力。通用课程虽然具有一定的作用,但对于技术人员和销售类人员,培训内容不应该完全相同,技术类人员应培训更加深入的专业性知识,销售类人员则应侧重对产品内容的详细讲解。但目前甘富果业公司的培训内容盲目性较大、针对性不强。培训内容主要是当前急需掌握的知识技能,缺乏规划设计没有形成系统。结合以上获取的数据资源分析得到,因为培训工作开展前准备不充分,没有对参训员工的实际工作需求开展详细的调研剖析。

4.2.2 师资力量薄弱且培训教材更新慢

根据表 3.9 可以看出,公司目前的培训讲师来源单一。从员工访谈中得知,甘富果业的讲师大部分是公司内部人员,其中不乏中高层管理人员,这些人员可能在实际操作能力方面具有一定的优势,但是他们缺乏授课经验,对授课的方法也不了解,课程内容相对陈旧,缺少对先进技术和先进管理经验的讲解。大部分讲师平日在公司中的工作相对饱和,平时没有太多时间整理培训材料,所以培训内容缺乏规划性,培训内容较为分散。因为是企业内部的培训,讲师们也没有接受过系统的培训相关的学习,所以培训能力相对欠缺。公司培训制度欠缺,课程开发能力不足,课程内容缺乏吸引力,课程资料系统性和科学性不高。

根据表 3.9 可以看出,公司在员工培训中运用的培训教材更新慢、内容简单。根据访谈结果发现,企业大多数培训是进行一些技术培训,培训的内容相对简单,没有从企业战略和未来发展的层面让员工了解到制度对企业和员工发展的作用。一些基地技术人员接受过一些培训培训,但这些培训基本都和本岗位的工作相关,大部分只进行了简单的岗位技能的培训,对于更深入的技术讲解并没有涉及,

因此阻碍了基层员工技能的提升。销售类的员工基本只参加销售类相关的培训，管理类的员工也基本只参加管理相关的技能培训，缺少对更深入知识的培训，且企业缺少对员工职业生涯规划的培训，员工对自己未来的发展没有清晰的认识，这说明企业对员工的要求只有完成本职工作，不关注员工未来的发展。

4.2.3 培训形式单一

由表 3.9 总结发现，甘富果业公司的培训形式单一，基本采用的都是授课的方式，讲师死板的讲授课程内容，员工被动的吸收，导致员工积极性不高。不同课程内容的培训需要采取不同的授课方式，如情景模拟、案例分析等，甘富果业的培训形式单一，加上一般的授课讲师离学员的距离比较远，讲师和学员无法很好的沟通互动，导致学员对授课内容的接受程度不高，培训效果较差。

4.2.4 针对培训有效的激励制度缺失

根据表 3.10 可以看出，甘富果业公司没有形成良好的培训激励制度。甘富果业的员工培训是一个单独的模块，和公司的其他模块之间没有建立起较强的联系，如人力资源管理模块；公司的激励措施不完善，培训效果的员工绩效不挂钩导致员工对培训缺乏兴趣，侧面造成培训无法达到预期效果。

4.2.5 培训效果的考核评估不规范

根据表 3.10 可以看出，甘富果业公司对于培训效果的考核评估还不够重视，很多环节还不规范。访谈结果显示，对于公司组织的各项培训，培训的各个环节衔接不足，员工对培训的意见和建议无法通过反馈机制进行反馈，管理人员对员工的意见不进行处理，导致员工的积极性较差。同时培训测试结果不能准确反应员工对于培训内容的掌握情况。访谈结果显示，公司组织的各类线下培训中的测验结果不准，公司虽然对培训效果进行评估，但评估结果不准确，授课讲师无法通过评估结果判断培训效果，因此无法进行改进，被培训人员无法通过培训效果评估判断自身对培训内容的掌握程度，因此无法有针对性的进行巩固学习，导致培训效果无法为培训的持续改进服务。

5 甘肃甘富果业公司员工培训优化措施建议

本部分是在前期调查研究的基础上,结合相关理论对甘富果业公司员工的培训现状进行分析研究,进而有针对性提出优化措施建议,主要包括员工培训的优化目标、员工培训的优化原则以及员工培训的优化建议。

5.1 员工培训的优化目标

本文通过对甘富果业员工培训现状的调查研究,发现公司培训中存在的问题。企业进行员工培训的主要目的是提高企业的综合竞争力,所以员工培训优化要根据公司目标制定优化目标,具体为:

第一,培训要以员工的实际工作需要为目标,细化培训内容,选择适合的培训人员,让培训真正能为员工提供胜任岗位工作需要的帮助;

第二,要提高员工的积极性和主动性,让员工以更高的热情参与到培训中去;

第三,要增强员工对培训内容实际应用的能力,经过培训之后,员工能将所学的知识应用到实际工作中去,促进工作绩效的提升。

5.2 员工培训的优化原则

对甘富果业公司进行员工培训现状的优化,需要遵循以下五个原则:

第一,战略性原则。要将员工培训提升到企业战略发展的层次,将培训和企业战略联系起来,制定长远的培训规划,提高培训的系统性和计划性,使员工培训能够促进企业战略的不断实现。

第二,参与性原则。企业的培训对象是员工,所以促进员工的积极参与是培训主要目的之一,由于不同岗位、不同层级的员工综合素质是不同的,对培训的需求也是不同的,所以应根据员工能力高低开展不同内容和深度的培训,让员工认识到企业培训是真正为员工服务的,促进企业内部的团结稳定。

第三,针对性原则。公司培训针对的是公司所有的员工,但在培训内容设置时要考虑到不同员工的能力和 demand,也要考虑到不同岗位员工的工作强度,有针对性的制定出适合所有员工的培训计划。

第四,激励性原则。员工培训可以和企业的激励措施挂钩,建立完善的培训

激励政策，激发员工参与培训的积极性和主动性，从而提高培训效果。

第五，效用性原则。培训不能盲目的进行，要考虑到培训的投入产出比，因为培训需要耗费企业大量的人力物力，如果盲目进行，会造成企业资源的大量浪费。企业培训效果评价存在一定的困难，所以为了评价培训的效用性，企业可以制定评估标准，选择多种评估方式来侧面评估培训的效用，如苹果及相关产品的市场占有率的变化、员工离职率变化等指标进行效果量化，更加直观的看到评估对企业发展的作用，帮助企业培训工作的持续开展。

5.3 员工培训的优化建议

基于前期的问卷调查及访谈结果分析，在大量阅读相关文献的基础上，从以下几个方面对甘富果业公司员工培训提出改进建议。

5.3.1 以培训需求为基础优化培训内容

人力资本理论认为人是资源，要放在合适的位置上才能避免资源的浪费，因此在培训计划制定之前，开展培训需求分析是前置环节，对培训计划的合理性具有重要作用。以下主要从组织、任务和员工三个层面分别对培训需求进行分析：

第一，组织层面的需求分析。组织层面的需求分析可以继续细化为三个层面，分别是组织目标、文化和资源，从这三个层面分别对甘富果业的培训需求进行分析，以便找出企业需求分析的问题，制定出合理的培训计划。

从组织目标来说，甘富果业的发展策略是建设高质量的果业品牌，不断拓展果类业务，提高果类产品在西北地区的市场占有率。根据企业的发展策略，公司现阶段需要着重提升销售类员工和技术类员工的专业能力，一方面提高技术类员工的苗木培育和苹果种植的技能，另一方面提高销售类员工的销售技能，提高市场占有率。所以，甘富果业应该从以上两个方面加强对员工的培训，培养一批专业能力较强的技术型人才，提高以人才为核心的企业竞争力，促进企业果类产品的质量提升，提升品牌影响力，进而提高企业产品的市场占有率。

从组织资源方面来说，甘富果业应为员工提供更多的时间资源，鼓励员工在工作空闲时间学习技术知识，从时间上给予员工便利。转变现有的利用下班时间培训的方式，在不影响工作的前提下为员工提供更多的培训机会。目前，甘富果

业的员工能力和素养与专业人员相比还存在很大的差距,而且公司的员工年龄相对较大、学历水平相对较低,这些员工一方面无法很好的融入公司文化,另一方面学习能力和学习效果都相关较差,所需在这些方面的培训要加强。

从组织文化方面来说,企业的发展需要文化的支撑,要建立起促进员工有担当、有责任感的文化氛围,让员工找到工作归属感和自豪感,用文化推动员工建立主人翁意识,主动为企业发展服务,进而促进企业目标的实现。甘富果业实际上已经认识到培训对人才培养和公司发展的重要作用,但在培训内容和培训方式的选择方面需要注重提高员工的积极性,增加关于企业文化和企业战略方面的学习,营造主动学习、积极学习的文化氛围,促进组织培训效果的提升。

第二,任务层面的需求分析。公司行政办主要将各岗位的工作任务收集集中起来,然后将其具体细分到各个部门,并将公司已有的和需要的岗位工作和内容进行整理,形成岗位操作规程,这些岗位规格成为企业岗位需求培训的内容之一。

第三,员工个人层面的需求分析。根据马斯洛的需求层次理论,个体在满足了基本需求之后才有更高层次的需求。个体具有根据周围环境调整行为的能力,所以培训会对员工的行为具有调节作用。在进行培训之前,企业需要调查培训对象的需求,了解培训对象对培训课程的参与意愿、期望学习的知识以及培训时间安排合理性、培训讲师的能力、培训形式等等,从而将其更好的应用到培训当中。例如,在对专业技术人员进行培训之前,可以通过调查问卷的形式了解相关人员对培训的看法,了解他们目前急需解决问题和想要了解的知识,然后根据调查结果调整课程内容、选择合适的培训方式,使员工的需求和企业培训联系起来。对甘富果业公司的一线员工来说,除了需要提供业务知识的培训之外,实际操作相关的培训也和他们息息相关,所以对于一线员工,要加强对实际操作方面的培训。对甘富果业公司的销售和采购人员来说,他们对销售技巧和采购技巧培训需求更大。对于行政人员,写作技巧、接待礼仪、软件操作技巧等方面的培训更加适合。所以,在制定培训计划之前,首先通过调查,了解不同工作岗位人员对于培训的需求,有针对性的制定适合员工实际的培训计划。

通过以上措施来对甘富果业公司员工的培训需求作充分调研,再调研的基础上设定培训内容,以此来确保培训的有效性和针对性。

5.3.2 专兼职教师队伍融合提升培训水平

甘富果业公司当前的培训师资来源单一，大部分讲师都是企业的工作人员，缺少专业的讲师团队，且培训人员大部分没有时间整理培训材料、制定培训计划等。因此，甘富果业需要设置专门的部门负责企业的培训工作，建立完善的培训系统，招募专职或兼职的教师队伍，聘请专业人员负责培训工作，提高教师队伍的综合培训水平和培训能力，提高培训的科学性和规范性。

另外，甘富果业公司也可以制定阶段性和全年的外聘讲师方案，将外聘范围拓展至专业培训机构、高校等领域，以便确保本行外聘讲师始终处于高水平状态。在外聘讲师授课内容方面，需交由专项管理员负责审核，并提出相应的修改建议。在外聘讲师薪酬方面，要将授课培训成果与薪酬挂钩。

通过以上措施来对甘富果业公司的培训教师结构进行优化，既可以提升本公司培训讲师业务能力，又可以提升员工参与培训的热情。

5.3.3 多种培训模式结合创新培训方式

甘富果业公司采用的培训方式是以课堂授课为主。这种授课方式比较适用于知识类内容的培训，主要向员工传授专业的知识，对实操能力的培训帮助不大。在生产型企业当中，师徒培训法是比较常见的培训方法，即由一个专业能力较强的一线员工担任老师，在工作的过程中不断教授新员工知识。这种培训方式因为教师和徒弟之间并不是正式的师徒关系，而且教师的水平参差不齐，有的教师教授的知识也不一定是正确的，所以对新员工能力的提升也有很大的差异。这两种方式是甘富果业目前培训的主要方式，从实际效果来看，并不能起到提升员工能力的作用，而且这种单一的培训方式不利于激发学生的学习兴趣。随着信息化技术的发展，培训工作也应该与时俱进，因此，甘富果业应该提高信息化培训的比重，丰富培训形式，提高培训效果。主要建议在培训中可以增加以下两种方式：

案例分析法被认为是一种较好的培训方法，给员工以合适的案例资料，在针对某一具体案例中出现的问题进行分析和解决时提高员工对知识的理解。甘富果业公司的培训案例选取，可以借鉴地域相近的静宁县苹果产业发展，对比两地在苹果种植、销售等模式上的区别，将本企业的成功经验和问题和静宁县的成功经

验和问题进行对比形成案例,将其作为培训材料让员工对和实际工作相关的事件进行分析,以提高员工对案例的理解。

e-learning 法是当前比较先进的培训方法,该方法是基于现代网络技术开展培训的一种方法。当前,众多手机 APP 引领时代,其中学习培训类的 APP 多种多样,甘富果业公司可以充分利用钉钉等学习软件的平台,将学习材料上传到软件平台上,员工可以根据自己的时间选择自己感兴趣的课程进行学习,这样既充分利用了员工的碎片化时间,也提高了员工的学习兴趣。

通过以上措施来创新本公司的员工培训方式,可以在更大程度上保证培训的灵活性,一方面可以打破培训时间和实际工作的时间有冲突的限制,另一方面可以更大程度的调动员工的学习积极性和主动性,从而获得良好的培训效果。

5.3.4 建立相关激励制度提高培训意愿

根据马斯洛需求层次理论,不同类型的员工往往会有不同的需求,并对同一层次的需求有着不同的紧迫程度,这就要求企业要主动了解员工的需要和需求,提高员工的工作积极性,促进员工愿意为公司和个人发展提升自己的能力。公司应建立相关的激励制度,鼓励员工积极参与到培训中,改变传统的学习理念和方式,让员工从被动学习到主动学习转变。

甘富果业公司可以根据绩效情况向员工投入不同的培训资源的方法来提高员工培训的积极性,同时还需将各项培训指标纳入公司绩效考核之中,将受训员工的考核成绩与他们的岗位调整、薪酬水平、晋升等直接挂钩。此外,还要建立起配套的监督管理机制,给员工提供意见反馈的渠道,听取员工的意见,确保激励的公平性。

甘富果业公司应及时建立共同愿景,让员工能够团结一心自发学习。应在企业内部营造良好的文化氛围,鼓励员工将个人发展和公司发展结合起来,通过营造良好的企业文化氛围来提高员工培训的积极性,最大限度的提高员工能力,让员工在工作中充分运用自己学习到的知识与技能,促进企业的持续发展。

通过建立健全的激励体系,可以进一步提升甘富果业公司员工主动参与培训的积极性,同时也可以更新学习理念,从被动学习转为主动学习。

5.3.5 制定有效评估体系保障培训效果

柯氏四级评估模型是目前应用最早且被普遍认可的培训评估模型,根据甘富果业公司现阶段岗位培训现状,结合当前公司业务变化更新现状与经营目标,在柯氏四级模型的指导下,进行公司培训项目目标的制定。在柯氏四级评估模型中,甘富果业公司培训项目评估目标是在了解岗位培训效果与岗位培训课程设置的基础上,展示岗位培训价值,为公司培训项目持续开展提供充足支持。基于上述目标,主要从反应层、学习层、行为层、结果层几个层级着手进行项目评估。

(1) 新员工培训效果评估

在新员工的入职培训结束以后,反应层评估采用现场测验和问卷调研的方式对员工的培训效果进行评估,评估内容包括培训内容、方法、培训师等的反馈和满意度,主要了解培训内容与员工工作的匹配度;学习层评估结合现场测验的成绩和问卷调研的数据信息,了解培训学员对培训内容的把握程度;行为层评估,需要将每个新员工的培训评价和综合报告发送至各个部门的负责人,由部门负责人结合培训表现和日常工作中对所学知识与技能在运用的情况,再次对新入职员工进行综合表现的评估,将评估结果形成报告,归入员工培训档案。对于还在试用期内的员工,其评价结果将纳入员工转正的重要考核指标之一,为后面结果层评估员工业绩的变化和对企业阶段目标的达成率的影响做好准备。

(2) 基层员工培训效果评估

对于基层人员培训效果评估,反应层评估可以采用直接观察法、问卷调查法,评估学员对学习内容、教学方法、培训师等的反馈和满意度、了解员工对培训讲师的授课评价和其他建议和意见;学习层评估采用考试测验和实操演练是比较合理的,具有可操作性的培训效果评估方式,能直观的检查 and 评定技术岗位人员的岗位技能和专业水平的提升情况;行为层评估可采用行为观察法,对技能人员进行工作持续观察,也可通过人力考评,绩效前后对比的评估结果与参训人员在培训前的预估效果进行对比,对所知识与技能使用程度如何;结果层评估可以采用绩效考核法,评估参训人员的技能提升对提高公司业绩、改善组织绩效的影响。

(3) 基地管理人员及部门经理培训效果评估

对于基地管理人员及部门经理培训效果评估的培训效果评估,可以在培训结束后,反应层评估采用问卷调研、小组例会等途径,第一时间得到管理人员的对

培训讲师、培训方法、授课内容、后勤保障等方面的意见反馈和建议，筛选有价值的建议意见，及时汇报给上级管理部门，促进后续培训安排的改进和培训效果的提升；学习层评估可采用撰写总结法，了解基地工作人员对培训所学知识 with 业务技能的掌握情况。行为层评估可用行为观察，也可通过人力考评，把培训后绩效的评估结果与参训人员在培训前的预估效果进行对比，了解员工对所学管理知识与技能在工作中运用的情况。结果层评估采用绩效考核，了解公司阶段任务目标，参训人员所负责项目的进度和完成质量。

（4）总经理培训效果评估

对总经理而言，培训需求包括提高领导能力、学习先进的管理经验、提升组织协调等能力等管理方面的知识和技能培训。可以说，管理层人员的培训需求具有多元化的特点，对培训的需求大多和公司的运营发展相关，此类型的培训由于理论性较强，培训效果在实际工作中的作用需要一定的时间积累，不能仅通过测试题进行评估，所以评估的难度相关较高。因此，对于总经理的培训效果评估，反应层评估可以采用访谈法，通过参培人员的直观感受了解培训效果，包括环境选择、内容深度、讲师能力评估等方面评估培训的有效性，了解培训内容与参训人员工作的匹配度；学习层评估可以采用撰写总结，特别是对参加外出培训课程和参观考察，采用撰写报告会比较好的了解管理人员对所学管理知识与方法的掌握情况，也便于后期的落地转化；行为层评估可采用访谈法和行为观察法，培训结束后，总经理在工作中的行为表现的变化；结果层评估，培训结束后一年内，评估其将培训内容付诸实践于工作后取得的实际成果是否有变化。结果层的评估应将培训内容和总经理在实际工作中是否对公司的整体运行、目标实现、业务拓展等方面的成果联系起来。

针对甘富果业公司的实际状况，培训效果评估至少要做好行为层的评估，在行为层上强调“学以致用”原则，由公司各部门的管理人员进行评价，通过 4 个月的时间帮助公司员工更全面地消化和掌握所学的知识与技能。结果层主要强调对所学知识与技能的转化率的考核，是培训工作开展的关注点，同时更是整个培训评估操作环节中重要且最困难的部分。需要建立员工学习领导小组进行管理，在培训工作完成后 1 年，通过确定参训人员知识与技术的提高对企业总体绩效的影响做出评价。

员工培训是一项长期的、系统性的工作，甘富果业应设置专门的人员负责培训工作，负责培训计划管理、培训档案整理等相关工作。可以将员工的培训成果和培训效果评估结果作为奖惩的依据之一。甘富果业应制定详细的评估操作流程，根据流程的要求收集每次培训后参培人员的反馈，定期收集各部门对培训的意见和建议，为培训流程的持续改进提供参考资料。

通过建立以上一套可量化、可操作的评估体系，可以促进甘富果业二公司员工将培训成果有效的运用到实践中去，从而提升企业培训效益。

6 培训优化的保障措施

在本文第四章中提到的公司培训效果不好的原因还包括对培训重视程度不高、企业培训制度缺失等，本部分将从制度保障和组织保障两个方面对上文提出的优化措施进行保障和完善。

6.1 制度保障

通过国内外成功的培训案例，我们可以学习到员工培训是企业的一项长期工作，需要企业制定长远的发展规划，要从企业长远发展的角度将培训作为企业的一项战略目标，不能只关注短期的成果。应将企业的培训目标和员工的职业发展规划结合起来，让员工从培训中看到未来的提升道路，从而提高员工的积极性。

建立科学完善的培训保障制度可以帮助员工明确目标，通过目标使员工自觉规范自身的行为，推动工作的开展，制度可以保障企业和员工双方的利益。因此，甘富果业公司培训制度的建立需要尽可能的完备，才能为培训的顺利开展奠定制度基础。甘富果业应从企业的实际情况出发，找到企业和员工的共同需要，制定明确的培训目标，将培训目标和员工持续提升结合起来，加深员工对培训的认识，提高员工对未来发展的期望，为员工提供更加自由公平的晋升空间，提高员工的主人翁意识和团队意识，进而提升员工的工作绩效和企业的整体绩效。

在建立起完善的企业制度体系之后，企业可以根据实际情况对晋升方面进行完善和补充。管理层可以将培训的结果和员工的晋升结合起来，拓宽晋升渠道，将培训和员工的工作发展结合起来，从而使员工更主动的参与到培训中。

6.2 组织保障

通过确立完善组织架构，员工的培训体系才得以施展。甘富果业公司企业应该建立以总经理为培训体系工作的最高管理者，行政办为培训工作的组织实施者，其他各部门及各基地所有员工为共同协助者的组织架构。

甘富果业公司行政办是甘富果业公司培训的主要组织部门，行政办中设置了专门的培训人员负责培训工作的协调管理，包括内部培训的安排以及外部培训机构的沟通衔接等。但这类培训专员负责全公司培训工作，明显人手不足，员工的

培训工作必然有很多地方无法顾及到，致使企业培训工作进展缓慢，缺乏系统性统筹。因此，在对各员工直接管辖的各基地，还需要进一步确定培训专门的负责人员，包括培训的实施和监督工作、培训人员的组织工作、员工的需求调研和反馈接收工作、员工培训计划的完成进度安排工作等。当培训工作没有按计划进行或培训工作出现问题时，需要有专门的人员进行处理，确保培训工作的顺利进行。此外，培训专员应起到效果监督的作用，通过收集整理员工对培训的看法及时将有建设性的意见反馈给负责人，确保员工的反馈能够起到持续改进的作用。

由于培训管理工作内容较多、涉及范围较广，所以财务、人力资源等各部门需要相互配合支持培训工作的开展。对于培训中出现的问题，各部门应积极参与提出改进建议，共同促进企业培训管理体系的健全和完善。

7 结论与展望

本部分在研究结论部分对本篇文章进行了简短的概述,同时寻找研究中存在的不足,今后将持续关注乡村振兴战略中农业企业的发展,对于本篇中还尚未分析出的问题继续进行研究。

7.1 研究结论

本文通过对甘富果业公司员工培训实际情况的调查,对甘富果业公司员工培训提出优化方案,帮助公司提升员工培训的质量,为公司发展提供人力保障。

首先是在培训理论的基础上,本文采用问卷调查法和访谈法,对甘富果业公司员工培训中存在的问题进行分析研究,找出影响企业培训发展的问题,包括:培训内容缺乏针对性和有效性、培训课程设置不适当当前的市场需求、培训成果难以转化为工作实践、员工参与培训的积极性不高、培训成果缺乏评估与跟进等。

其次,通过访谈法分析存在问题的原因,主要包括培训内容与培训需求不匹配、师资力量薄弱且培训教材更新慢、针对培训有效的激励制度缺失、培训效果的考核评估不规范等。

最后,通过阅读与培训相关理论的基础上,建议从以培训需求为基础优化培训内容、专兼职教师队伍融合提升培训水平、多种培训模式结合创新培训方式、建立相关激励制度提高培训意愿、制定有效评估体系保障培训效果等五个方面,对甘富果业公司的员工培训进行优化。

7.2 研究不足

本文是在对相关资料进行大量阅读和研究的前提下,对甘富果业公司现行的培训情况进行分析,进而提出优化建议。经过研究发现甘富果业的员工培训确实存在一定的问题,笔者也有针对性的提出了一些优化建议,但本研究依旧存在很多的不足之处:

首先,由于本人的专业能力有限,在对甘富果业的培训问题研究方面还存在着深度不足、方案设计不合理等问题,本人也将在今后的学习和工作中不断提升自己的能力。

其次，因为研究时间的限制，本人在对甘富果业员工的问卷调查和访谈只选择了部分的员工，所以本文的调查研究结果并不能完全代表企业所有员工的意见，因此还需要扩大研究范围以得到更加准确的结果。

最后，由于我国农业类企业面临的市场环境比较复杂，本文目前所提出的员工培训优化解决方案仅是结合甘富果业公司的现状设计的，相信随着公司不断的发展，在人力资源管理及员工培训方面的工作水平的不断进步，本文所提建议的实用性会慢慢的降低。

7.3 研究展望

文中对于培训理论的研究和认识不够深入，因此本文对甘富果业公司员工培训的优化设计，还需要经过实践的检验，不断进行优化完善，才能更好的适用与企业的培训工作。在今后的工作中本人将不断的学习，展开进一步更深层次的研究。期待甘富果业公司员工培训能够得到有效改善，公司的人力资源管理水平得到提高，企业的竞争力不断增强。

参考文献

- [1] Becker G.S. Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 3rd Edition [M]. Chicago, University of Chicago Press, 1994: 121-122.
- [2] Craig Schneider. The New Human Capital Metrics [J]. February, 2006, (9): 22-27.
- [3] Patrick M. Wright. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management [J]. Journal of Management, 1992, (2): 295-320.
- [4] Sieben I. Does training trigger turnover-or not? The impact of formal training on graduates' job search behaviour [J]. Work Employment & Society, 2007, 21(3): 397-416.
- [5] F·W·泰勒, 科学管理原理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2007, 2-11.
- [6] 雨果·闵斯特贝格. 心理学与工业效率 [M]. 北京: 商务印书馆, 2019, 117-129.
- [7] 雷蒙德·诺伊. 雇员培训与开发 (第 6 版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2015, 143-190.
- [8] 约翰·奈斯比特. 再创公司——迎接挑战, 适应竞争 [M]. 成都: 成都科技大学出版社, 1988, 27-38.
- [9] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务 [M]. 北京: 中信出版社, 2009, 256-258.
- [10] 保罗·朗格郎. 终身教育引论 [M]. 北京: 中国对外翻译出版公司, 1995, 189-191.
- [11] 加里·德斯勒. 人力资源管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012, 234-235.
- [12] 罗杰斯·卡尔. 罗杰斯论会心团体 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006, 146-147.
- [13] 詹姆斯·唐纳德·柯克帕特里克. 柯氏评估的过去和现在未来的坚实基础 [M]. 南京市: 江苏人民出版社, 2012.
- [14] 陈雄鹰, 时雨, 邸耀敏. 培训投入对科技中小企业绩效影响研究 [J]. 技术经济与管理研究, 2015 (2): 20-24.
- [15] 蔡美玲. 中邮储兰州市分行员工培训体系的优化策略研究 [D]. 兰州: 兰州大

- 学, 2018.
- [16] 陈小红. 四维度提升培训实效[J]. 人力资源, 2023(02):73-75.
- [17] 黄恋. 基于胜任力模型的饲料企业员工培训机制研究[J]. 中国饲料, 2021, (08):77-80.
- [18] 甘文辉. 汽车制造业内部培训体系的建设[J]. 柴油机设计与制造, 2016, 22(01):53-56.
- [19] 金延平. 人员培训与开发[M]. 大连:东北财经大学出版社, 2013.
- [20] 李文韬. 中小企业人力资源管理存在的问题及对策分析[J]. 中国市场, 2023(10):109-112.
- [21] 李志, 谢梦华. 人力资源服务助推乡村振兴发展研究——基于实现共同富裕目标视角[J]. 重庆大学学报, 2023(03):1-13.
- [22] 李晨, 王宝石. 建构中小企业员工培训管理体系的思路与对策[J]. 科技管理研究, 2011(13):147-150.
- [23] 李琦. 企业员工培训与开发管理体系建设研究[J]. 技术与市场, 2020, 27(05):157-158.
- [24] 李建春, 刘春朝. 基于“工业 4.0”的制造企业员工培训体系研究[J]. 职教论坛, 2018(08):101-106.
- [25] 李沁如. 培训需求分析对于企业员工参训积极性的影响[J]. 中国商论, 2020(9):103-105.
- [26] 刘桃, 李骥, 刘敏, 宋琪, 刘智强. 可持续发展战略对企业社会责任的影响:员工技能培训的调节作用[J]. 中国人力资源开发, 2019(05):22-23.
- [27] 刘文琳, 郑鹏. 基于柯氏培训评估模式, 优化新员工培训[J]. 人力资源, 2023(02):52-53.
- [28] 刘润霞, 朱萍萍. 浅析优化培训需求调查分析的对策[J]. 就业与保障, 2020(11):81-82.
- [29] 梁卓欣. 新生代农民工职业教育多元培训模式构建[J]. 继续教育研究, 2016(08):26-29.
- [30] 王海刚, 常阿香. 西部地区企业员工培训参与者博弈分析[J]. 西安理工大学学报, 2020, 36(4):569-574.

- [31] 孙永波, 胡晓鹃, 丁沂昕. 员工培训、工作重塑与主动性行为——任务情境的调节作用[J]. 外国经济与管理, 2020(01):70-84.
- [32] 汤学良, 宗大伟, 杨乐, 邓芳芳. 员工培训对什么样的企业最有益?——基于无条件分位数回归的分析[J]. 人力资源管理, 2016(01):86-88.
- [33] 肖祥国. 有效完成培训需求分析工作的策略分析[J]. 黑河学刊, 2020(3):10-11.
- [34] 许军, 吴陈锐, 刘继光. 员工培训对企业技术创新的影响——基于中国围观企业数据的实证研究[J]. 2020, 19(01):77-85.
- [35] 肖凤翔, 张双志. 民营企业员工培训的经济回报研究——基于企业利润的视角[J]. 中国职业技术教育, 2019(03):53-59.
- [36] 央歌. 蒙古国 CH 银行员工培训体系研究[D]. 长春: 吉林大学, 2018.
- [37] 杨秀丽. 乡村振兴战略下新型职业农民培训的搜寻匹配模型构建[J]. 教育与职业, 2018(13):20-25.
- [38] 中华人民共和国乡村振兴促进法[J]. 中华人民共和国全国人民代表大会常务委员会公报, 2021(04):676-685.
- [39] 张志东. 中小企业员工培训存在的问题及改进策略[J]. 职教论坛, 2011(06):43-46.
- [40] 薛东霞, 陈王芳, 彭剑锋. 基于企业社会责任的人力资源管理实践——以辉瑞为例[J]. 中国人力资源开发 2015(04)

附录

甘肃甘富果业公司员工培训现状调查

尊敬的甘富果业公司员工：

你好！非常感谢您参与本次调查。本问卷的目的是了解贵公司员工培训中的主要问题，并为您的公司提出改进的对策和建议，以便贵公司能够迎接未来更大的挑战，并将贵公司的绩效提升到一个新的水平。我们需要您客观、仔细地填写问卷。您的合作将帮助我们了解真实情况，获得客观公正的信息。

PART1:

1. 您的性别是：

A. 男 B. 女

2. 您在单位的岗位是：

A. 总经理 B. 部门负责人 C. 基地负责人 D. 基层员工

3. 您目前的文化程度是：

A. 专科及以下 B. 本科 C. 硕士研究生

4. 您在贵公司工作有多长时间：

A. 2 年以内 B. 3 年-5 年 C. 6 年-8 年 D. 8 年以上

5. 您的年龄是：

A. 20-30 B. 31-40 C. 41-50 D. 51 以上

PART2:

6. 我在公司组织的培训中学到的东西与我的工作非常相关：

A、非常同意 B、同意 C、不一定 D、不同意 E、非常不同意

7. 培训的内容对我的工作表现很有价值：

A、非常同意 B、同意 C、不一定 D、不同意 E、非常不同意

8. 公司组织的培训使我能够迅速进入角色：

A、非常同意 B、同意 C、不一定 D、不同意 E、非常不同意

9. 参加公司组织的培训可能会对我将来有所帮助：

A、非常同意 B、同意 C、不一定 D、不同意 E、非常不同意

10. 公司组织的培训具有很大的实用价值:

A、非常同意 B、同意 C、不一定 D、不同意 E、非常不同意

11. 在以往的培训中我学到了很多:

A、非常同意 B、同意 C、不一定 D、不同意 E、非常不同意

12. 公司组织的培训帮助我发展了以后完成工作的能力:

A、非常同意 B、同意 C、不一定 D、不同意 E、非常不同意

后 记

岁月不居，时节如流。终于也到我执笔于此处。

此刻，茶叶在杯子里退尽了颜色，天边的云彩追逐着远方。

涓涓师恩，铭记于心。我由衷的感谢我的导师，从论文的选题、开题、预答辩再到论文的定稿，老师无数次的悉心指导，让我的论文得以顺利完成。同时也感谢我在兰财遇到的每一位老师，感谢您们在诸多的方面给予我的指导和帮助。

春晖寸草，难以回报。感谢我的家人们在我求学路上对我的支持和帮助，让我可以看更高的山，见更大的宇宙。

愿岁并谢，与长友兮。感谢我的朋友们对我不断的鼓励和帮助，让我变成一个更好的人。

最后，感谢我自己，所有的坚持终将美好，感谢我自己没有放弃。

我将玫瑰藏于身后，风起花落，从此鲜花赠自己，纵马踏花向自由。

毕业快乐。