

分类号 F203.9/1177
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 YZ 农村合作银行员工培训体系优化研究

研究生姓名: 赵调生

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: 2024 年 5 月 20 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在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 赵调生 签字日期： 2024. 6. 1
导师签名： 胡会明 签字日期： 2024. 6. 1

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： 赵调生 签字日期： 2024. 6. 1
导师签名： 胡会明 签字日期： 2024. 6. 1

Research on the optimization of the employee training system of YZ rural commercial Bank

Candidate : Zhao Tiaosheng

Supervisor: Hao Jinlei

摘 要

我国“十四五”规划提出以来，人才竞争已逐渐崭露头角，成为了当代社会竞争的重要主题之一。这一趋势不仅在国内得到了广泛的关注，也在国际间引起了热烈的讨论，各行各业纷纷出台了一系列政策，旨在吸引和留住人才建立企业核心竞争力，这一举措的关键是看企业是否拥有优质人才，尤其是随着金融数字化改革的不断推进和深入，银行业迫切需要打造一支高素质队伍，在银行的各个业务层级及业务条线充分施展自己的才能，切实提高企业发展质效。目前来看，银行对员工开展有效培训尤为重要，员工培训是银行将“人材”转化为“人才”以及“人财”的关键环节，是企业获得优质人才最有效、成本最低的方式之一，目前银行在员工培训方面的重视程度有待提高，员工培训体系也有待完善。

本文以 YZ 农村合作银行员工培训体系为研究对象，通过查阅大量国内外研究资料，在了解掌握国内外员工培训体系的研究现状的基础上，首先分析了 YZ 农村合作银行的业务发展情况、组织架构、人力资源状况等基本情况，其次通过文献研究法、问卷调查法、访谈等方式，全方位深入分析其现有的员工培训体系中存在的问题及原因，并充分运用培训体系的相关理论知识，最后针对存在的问题从培训课程、培训讲师、培训效果及培训管理四个方面提出具体的优化措施，为企业的全面高质量发展及可持续发展奠定基础。

关键词：农村合作银行 培训体系 问题 优化

Abstract

Since the 14th Five-Year Plan was put forward, talent competition has gradually emerged and become one of the important themes of contemporary social competition. This trend has not only been widely concerned in China, but also aroused heated discussions internationally. All walks of life have introduced a series of policies aimed at drawing and retaining talents to establish the core competitiveness of enterprises. The key to this initiative is to see whether enterprises have high-quality talents, especially with the continuous advancement and deepening of financial digital reform. The banking industry urgently needs to build a high-quality team to give full play to their talents in all business levels and business lines of the bank, and effectively improve the quality and efficiency of enterprise development. At present, it is particularly important for banks to carry out effective staff training, which is the key link for banks to transform "talents" into "talents" and "human resources", and one of the most effective and cost-effective ways for enterprises to obtain high-quality talents. At present, banks need to pay more attention to staff training, and the staff training system needs to be improved.

Taking the staff training system of YZ Rural Cooperative Bank as the research object, this paper first analyzes the business development, organizational structure, human resources and other basic information of YZ Rural Cooperative Bank by referring to a large number of domestic and foreign research materials and understanding the research status of the staff training system at home and abroad. Secondly, through literature research, questionnaire

survey, interview and other methods, the paper comprehensively and deeply analyzes the problems and causes in the existing staff training system, and makes full use of the relevant theoretical knowledge of the training system. Finally, specific Improvement measures are raised from the four aspects of training courses, training lecturers, training effects and training management to solve the existing problems. Lay the foundation for the comprehensive high-quality development and sustainable development of the enterprise.

Keywords: Rural Cooperative Bank; Training system; Question; Optimize

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 培训课程体系	3
1.3.2 培训讲师管理制度	4
1.3.3 培训效果评估体系	5
1.3.4 培训管理制度体系	5
1.3.5 国内外研究述评	6
1.4 研究的内容与方法	7
1.4.1 研究的内容	7
1.4.2 研究的方法	8
2 培训体系概念及相关基本理论	10
2.1 概念界定	10
2.1.1 培训体系的概念	10
2.1.2 培训体系的内容	10
2.2 相关基本理论	11
2.2.1 人力资本管理理论	11
2.2.2 社会学习理论	12
2.2.3 培训效果评估理论	13
2.2.4 培训需求分析理论	14
3 YZ 农村合作银行员工培训体系现状分析	16
3.1 YZ 农村合作银行基本情况	16
3.1.1 YZ 农村合作银行简介	16

3.1.2	YZ 农村合作银行组织结构	16
3.1.3	YZ 农村合作银行人力资源状况	18
3.2	YZ 农村合作银行员工培训体系现状	22
3.2.1	YZ 农村合作银行员工培训课程体系现状	22
3.2.2	YZ 农村合作银行员工培训讲师管理制度现状	23
3.2.3	YZ 农村合作银行员工培训效果评估现状	24
3.2.4	YZ 农村合作银行员工培训管理体系现状	24
4	YZ 农村合作银行员工培训体系问题及原因分析	27
4.1	YZ 农村合作银行员工培训体系问卷调查及访谈	27
4.1.1	问卷设计	27
4.1.2	问卷发放与回收	27
4.1.3	访谈对象及内容	28
4.1.4	问卷调查对象分析	28
4.2	YZ 农村合作银行员工培训体系存在的问题	29
4.2.1	培训课程内容及与员工实际需求不相符	29
4.2.2	培训师资队伍力量薄弱	30
4.2.3	培训效果评估落地差	32
4.2.4	培训管理制度执行不严	34
4.3	YZ 农村合作银行员工培训体系存在问题的原因	35
4.3.1	不重视培训前需求调研	35
4.3.2	内部培训讲师缺乏系统培养	35
4.3.3	培训评估机制不健全	37
4.3.4	培训管理过程缺乏有效监督	37
5	YZ 农村合作银行员工培训体系优化对策	39
5.1	员工培训体系优化的目标及原则	39
5.1.1	员工培训体系优化的思路	39
5.1.2	员工培训体系优化的目标	39
5.1.3	员工培训体系优化的原则	39
5.2	员工培训体系具体优化对策	41
5.2.1	建立全面的培训需求分析模型	41

5.2.2 优化培训讲师团队培养	42
5.2.3 建立健全培训效果评估机制	43
5.2.4 完善培训监督管理体系	44
5.3 员工培训体系优化对策实施保障	44
5.3.1 引导培训观念	45
5.3.2 完善制度建设	45
5.3.3 健全组织结构	47
6 结论与展望	47
6.1 研究结论	48
6.2 展望	48
参考文献	50
附 录	54
后 记	58

1 绪 论

1.1 研究背景

党的二十大报告中指出：“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，必须坚持人才是第一资源，深入实施人才强国战略。”当今社会信息高速发展，经济发展逐步迈向全球化趋势，人才对国家发展、行业发展、企业发展的作用至关重要，习近平总书记多次指出：“国家发展靠人才，民族振兴靠人才。”企业想要在越来越激烈的竞争中取得一席之地，就需要不断壮大自己的人才队伍，而人才的培养需要一套健全的员工培训体系，为了适应当前经济的发展，建立健全全面且符合企业实际的员工培训体系迫在眉睫。

近年来，银行业金融机构间的竞争越来越激烈，中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、中国交通银行以及中国邮政储蓄银行，这六大国有银行，构成了中国银行业的坚实支柱和中坚力量。无论是在资产规模、业务覆盖范围，还是在银行分支机构、员工人数以及社会影响力等多个关键领域，这六家银行均表现出显著的优势和主导地位，很大程度上限制了县域银行业金融机构的发展。县域银行业金融机构要想打破这种发展现状，必须依赖于企业员工，因为员工是企业核心竞争力的来源。随着科学技术在金融领域的不断渗透，对商业银行专业人才智力与知识储备技能提出了越来越高的要求，经过精心设计和实施的科学高效的员工培训工作，能够使企业员工清晰地认识到自身的价值和重要性，为企业发展助力。为了有效地整合现有的资源并将其传达给一线员工，企业需要采用员工培训的方法。这不仅可以帮助员工扩大他们的视野，更多地掌握他们的专业技能，提高他们的综合素质，还能使他们在面对越来越复杂的市场环境时，迅速而高效地成为企业与客户之间的桥梁。一个企业的员工培训是否科学有效，取决于企业是否有一套健全的员工培训体系，员工培训体系是有效开展员工培训的基础，所以企业优化完善自己的员工培训体系迫在眉睫。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

企业员工的培训和管理是现代企业运营管理的核心环节，其培训质量对所有企业都

是极其重要的，对于 YZ 农村合作银行的重要性也是显而易见的。一套科学完善的员工培训体系不仅可以提高员工的工作效率，还可以增强员工之间的凝聚力，同时可以将企业的战略意图传达给各个员工，为企业的发展助力。文通过对 YZ 农村合作银行员工培训体系现状的研究，梳理出 YZ 农村合作银行员工培训体系中存在的问题，依托人力资本理论、社会学习理论、培训效果评估理论及培训需求分析理论等相关理论基础，深入分析其现有员工培训体系存在的问题成因，针对存在的问题及原因提出明确的优化措施。

1.2.2 研究意义

1. 理论意义

随着国内外关于员工培训管理研究的发展趋势，国内学者们吸取国外先进理论的研究成果的同时因地制宜地将理论和国内企业实际相结合，在不断地探索和应用中进行理论研究。随着银行业的蓬勃发展，各商业银行间的竞争不断加剧，企业对于人才的需求前所未有，员工培训成为企业对于人才开发利用的重要途径。本文通过对 YZ 农村合作银行员工培训体系的分析和研究，进一步将理论和企业实际相结合，丰富了当前员工培训体系的研究内容，拓宽了研究视角，对甘肃省其他县级法人联社在员工培训管理中有一定的借鉴意义。

2. 实践意义

本研究专注于 YZ 农村合作银行员工培训体系的优化。企业可以通过定期或不定期的培训，使员工更全面地了解企业的各项规章制度、经营发展目标、自身的岗位任务等，从而提高员工的工作状态、激情、能力，为企业的员工日常管理奠定基础，提高银行员工的综合素质和能力；企业通过多种形式对员工开展培训，形成一种激励机制，从内部选拔优秀人才的同时将企业文化价值渗透给每一位员工，提高员工的企业认同感和归属感；企业根据不同岗位、不同阶段制定不同的全方位的培训，不仅可以使员工接受较为系统的教育，而且还能提高员工对当前工作的认可度，始终对工作保持热情，始终处于上升状态，增加企业产出的效益和凝聚力，为企业长期发展培养后备力量，从而提升企业竞争力。

1.3 国内外研究现状

对培训效果进行评价和反馈与员工培训体系是否完善有着紧密的联系

(MartinGrund, 2012)；银行员工培训体系内容需要综合考虑银行业务发展特点、员工综合素质以及银行内部资源等因素，为不同层级的员工针对性地制定员工培训计划(刘师伊, 2011)。完善的员工培训体系能够使培训管理工作事半功倍(TraceyJB, 2015)；为确保员工培训体系的有效实施，企业在构建符合自身实际的培训方案的同时，必须建立相应的培训管理制度，并对教育资源进行合理分配，以保障培训工作的顺利推进和资源的充分利用(牛沫雯, 2016)；知识经济时代对人力资源的管理提出了更高的要求，企业要培养高质量的优质人才，优质人才才是国家和企业持续发展的动力源泉(邓佳婷, 2016)；企业培训关键的是要建立一套完善并具有激励性的培训体系，激励员工积极参与培训的同时需注重培训课程的实时动态调整(刘宜娟, 2022)；培训课程要较好地以员工绩效为出发点，促进其收入水平的提高，那么培训课程的开设确实是行之有效的(JorgeCotes, 2019)；教育行业专家提出员工培训体系应包括培训课程体系、培训讲师管理制度体系、培训效果评估体系以及培训管理制度体系等四个方面。因此，本文将主要围绕这四个方面来进行梳理。

1.3.1 培训课程体系

ThomasS. Bateman (2016) 提出培训工作包括一般性培训和发展性培训，企业应结合这两种培训，确保员工能顺利完成自己的工作任务并提升自身专业知识与技能。单利芬(2017)提出了企业可针对员工开设一些工作能力方面的通用培训课程，如提高员工的管理能力，执行力，沟通能力和协调能力等，这类培训课程会被员工大量地使用。Astafurov 和 Kozlova (2018) 提出随着当前经济全球化程度地不断加深，员工培训的课程内容也要与时俱进，不能只局限于专业知识。范笑雨(2018)提出企业在推进员工培训工作过程中，必须根据当前业务运营的实际状况以及未来行业发展趋势，对既有的培训内容与形式进行适时调整。同时，在资源充足的前提下，应建立专业的培训管理工作管理团队，负责长期规划课程内容及提升教学技巧等任务，以确保企业能为不同岗位和层级的员工提供更具针对性的培训课程，满足他们各自的发展需求。Chen Hongetal (2021) 提出员工培训中职业锚定理论对专业人士的工作偏好进行了揭示，认为员工培训课程制定要考虑员工的职业生涯规划。陆嘉鑫(2020)提出银行的员工培训体系应该根据企业所处环境的发展变化随时调整，以满足当前银行业市场的发展需求，其构建的框架内容应当包含员工的个人发展需求、培训计划的制定与执行、培训课程的设置以及培训讲师队伍的建设。宋倩(2019)提出培训效果、讲师团队与课程设计是开展员工培训工作的

关键与核心,开展培训工作之前,培训管理人员需要调研统计企业员工真实的需求情况,同时讲师队伍要结合企业员工的自身需求和企业本身的经营目标分析结果并编制出课程。Dilip 和 Bénédicte (2020) 提出根据企业内员工的实际需要,每家公司都应设计并实施差异化的培训课程和具体的教学内容。肖楠(2011)提出在培训员工时,应以最新行业相关知识开设培训课程,让职工熟练掌握本行业要求的知识和技能,切实增强职工的工作能力和综合素质。黄珂(2023)提出科学制定培训管理计划的第一步是培训需求分析,同时培训需求分析也是培训课程设置的关键环节。张静茹(2022)提出银行可以选择多种培训方式相结合的培训形式,增加线上培训模式和使用学习 APP 等措施,在进一步减少培训资金需求的前提下,让培训工作更有弹性。

1.3.2 培训讲师管理制度

吴天放(2014)提出在培训讲师团队方面要仔细甄选讲师团队的成员,确保讲师队伍的稳定性及专业性。赵景元(2014)提出企业需要设计一个促进培训知识转移的系统,可以使个体的隐性知识通过讲师的抉择、讲师的整理和展示等方式显性化。Sani(2018)提出员工的培训质量不仅与培训计划的制定与实施有关系,还与培训讲师的质量有着更重要的关系,优秀的讲师团队是构建企业培训体系必不可少的部分。吴钟海(2016)提出讲师的综合职业能力与授课技巧,对员工培训的授课效果和质量至关重要,企业要采取内部讲师与外部讲师相结合的方式加强讲师团队管理。Porter(2018)在研究中表示,企业新员工培训是针对新入职员工在日后工作中的所需要的业务知识和专业能力进行培训,在此过程中,培训讲师的作用尤其突出,讲师的业务能力、知识储备量以及培训方式选择不仅能有效促进新员工更好开展工作,而且能增强新员工对企业文化的认同感,从而助力企业发展。Bernardino(2020)通过研究与课程设计相关的条件,对培训师和受训者的表现进行了评估,发现获得高分和低分不仅仅在于受训者本身,而且在于培训师的培训方式。梁晶(2020)提出当前多数企业员工培训过程中出现了如下问题,如培训制度欠缺,认识不足,内容不尽合理,讲师资源缺乏,为了解决这些问题,企业需要逐步健全员工培训体系以促进企业培训质量与水平的提高。Bernardino(2020)提出员工培训应该对培训讲师以及受训员工均进行评估,培训讲师的表现能够提高受训者对培训的热情,提高其专注力。祈永强(2021)提出,兰州银行的内部讲师全为兼职,在培训工作中精力有限且的队伍积极性不高是影响培训效果很重要的一个原因。

1.3.3 培训效果评估体系

Saks (2014) 提出最能影响员工工作绩效的培训方式就是在职培训, 而这一培训方式正是评价培训效果的最佳途径。马春丽(2014)认为培训效果评估和培训信息反馈环节, 不能满足培训工作常态化发展需要, 因此银行应该以培训效果为导向, 完善培训管理机制, 强化培训效果评估与转化。成鹏(2019)提出对培训成果的评估, 不仅有助于培训的管理者和执行者深入理解和准确把握项目培训的实际成效, 更能明确指出员工在培训中需要改进的具体方向和内容。这种评估结果为企业优化员工培训体系提供了坚实的数据支撑和科学依据。LeuvenE (2015) 提出公司可以利用将一般性员工培训和特殊性员工的两种培训方式的结合, 来不断提升和强化员工的业务知识和专业技能, 从而获得更好的培训成效。雷蒙德(2017)提出公司接受培训的员工的培训成效、绩效考核以及后期的效果反馈三者之间并不是一个相互独立的个体, 这三者之间互相依存、互相促进, 培训效果反馈和员工绩效考核能为员工的培训提供参考依据。邱志宏(2019)指出, 开展员工培训的目的是要提高企业员工的工作能力, 使其更好为企业服务, 而培训效果评估能更好的评估员工培训质量, 它能为企业制定员工培训计划提供参考依据。Banu (2019) 提出员工培训管理工作的重点不仅是研究企业员工的培训需求、员工的培训学习目标以及培训时的态度, 更是要观察员工在参与培训学习后的行为变化。徐浩(2019)明确提出, 企业在员工培训管理工作中应该将培训课程的内容与企业的实际业务情况相联系, 不仅仅是为了完成考核, 更重要的是提升培训效率。周晖和杨思诗(2015)提出效果评估分为学习层评估和反应层评估, 学习层评估是指企业利用理论测试的方法来评估被培训员工的态度层、技能层; 反应层评估是指利用培训后问卷调查以及座谈等方式来了解参与培训的员工对培训讲师、培训课程内容以及培训质量等方面的综合反馈结果。李安安(2022)提出, 面临竞争新形势, 商业银行的培训评估反馈工作, 在新技术、新需求的推动下, 将面临全面变革。

1.3.4 培训管理制度体系

Sadaf 和 Amna 等学者(2014)提出对员工培训管理进行详尽的探讨, 深入分析了各种培训方式的共性与差异, 并对整合性培训管理模式进行了总结并为之做些尝试。吴蕾(2014)提出要想使员工培训取得明显的成果, 首要任务是建立一个高质量的培训管理体系。为了构建这样的管理系统, 我们必须对培训的背景、目标受众以及培训的具体内容

进行深入的完善和细化；其次，要采取相应的保障措施确保员工培训的落实情况和效果，即明确培训经费、培训场地、培训设备等投入；最终为企业打造一支素质高、能力强的员工队伍。Hughey (2016) 首次从培训管理者的角度提出，企业员工培训管理模式应该是固执且灵活的，企业培训管理者应该对培训的各个重要环节都要坚持，都要紧盯培训目标确保培训内容逐环节落实，同时，也要随时调整，灵活变通，根据实际情况调整培训内容。靳书昂 (2018) 通过研究华为集团的员工培训管理模式发现该公司主要采取了“721”的法则开展员工的培训管理工作，其中 7 主要是指 70% 的实践活动，2 代表培训讲师占比为 20%，1 代表 10% 是集中课堂学习。牛虹苹和刘天蓝 (2019) 提出企业组织开展员工培训时，应该将企业当前的生命周期纳入考虑范围，针对企业所处的不同发展阶段，构建适合当前发展阶段的员工培训体系和培训管理模式。李桃和赵伟 (2018) 提出伴随着互联网技术的不断进步，企业的培训管理者现在可以采纳“互联网+”的策略来进行员工培训。这种方法能够有效地连接不同地区的员工，而且不会受到场地或其他条件的限制，从而显著降低培训的成本并提高培训的总体效果。Gandhi (2019) 提出通过多种多样的游戏方式，可以培训员工对工作的理解能力，提升员工的应变能力，同时通过游戏的方式锻炼员工的工作思维能力以及团队协作能力。谭雪菲 (2021) 认为，通过对培训管理系统进行创新，构建数字化培训管理模式，为员工制定具体有效的学习路线图、为企业的业务经营提供强大的数据保障，实现组织、岗位、员工需求的有效融合。黄嘉佳 (2022) 提出大型国有企业的员工培训工作除了要制定针对性的计划以外，还要实时进行培训课程内容创新，但仍有一些国有企业培训管理工作还是传统模式。董抒 (2022) 提出，各企业的人力资源管理部门要不断更新员工的入职培训方式，才能更好的对新员工开展培训工作。

1.3.5 国内外研究述评

综上所述，国内外学者对于员工培训体系的研究已经日趋成熟，尤其国外在培训方面的研究起步较早，研究内容范围广泛、理论性和系统性较强。其相比之下，国内在培训体系研究方面相对滞后，系主要集中在实证研究上，具有较强的理论应用价值，通常会在企业的实际运作中得以应用和推广。总体而言，无论是国内还是国外的学者，他们对培训体系的研究覆盖了多个行业，但对于银行，特别是农村合作银行的员工培训体系的研究则相对较少。本文通过对 YZ 农村合作银行员工培训体系的深入研究，尝试从当前银行员工培训体系的现状出发，分析并找出 YZ 农村合作银行员工培训体系存在的问

题及原因，对其今后的培训工作提出具体的优化对策。

1.4 研究的内容与方法

1.4.1 研究的内容

1. 研究内容

第一章，绪论。主要介绍了本文的研究背景、研究目的及意义以及本文的研究内容和方法，并对国内外的研究状况进行了详细的整理，针对 YZ 农村合作银行的员工培训体系提出了优化建议。

第二章，培训体系的概念及相关基础理论。这部分主要包含以下两个方面的内容：一是对员工培训体系的概念和内容进行阐述；二是对培训体系相关基础理论，包括人力资本理论、终身教育理论、社会学习理论、职业生涯规划理论四个基础理论进行阐述。本章内容对于后文的梳理打下理论基础。

第三章，YZ 农村合作银行员工培训体系现状。本部分主要涵盖 YZ 农村合作银行的基本概况及其当前员工培训体系现状两大板块。在基本概况部分，对 YZ 农村合作银行的发展历程、组织架构及人力资源状况进行了简要概述。第二板块内容围绕 YZ 农村合作银行员工培训体系现状展开分析，主要从员工培训课程现状、员工培训讲师现状、员工培训效果现状、员工培训管理制度现状四个方面展开分析。

第四章，YZ 农村合作银行员工培训体系问题及原因分析。结合上文对 YZ 农村合作银行员工培训体系现状的分析，通过问卷调查和访谈的方法分析得出 YZ 农村合作银行员工培训体系存在的问题是：培训课程内容及与员工实际需求不相符、培训师资队伍建设和有待完善、培训效果评估有待深入、培训管理不精细，并对以上四个问题存在的原因进行分析，得出问题存在的原因是：不重视培训前需求调研、内部培训讲师缺乏系统培养过程、培训评估机制不健全、缺乏有效的培训管理监督制度。

第五章，YZ 农村合作银行员工培训体系优化对策。此部分内容先阐述了员工培训体系优化思路及目标和原则，然后根据上文分析出的 YZ 农村合作银行员工培训体系存在的问题原因提出具体优化对策，即建立全面的培训需求分析模型、优化培训讲师团队培养、建立健全培训效果评估机制、完善培训监督管理体系，最后为了确保优化对策的有效实施提出引导培训观念、完善制度建设、健全组织结构三个方面的保障措施。

第六章，结论与展望。总结本文的研究结论，并针对本文研究的不足进行说明。

2. 技术路线图

具体的研究思路按照图 1.1 所示技术路线图进行：

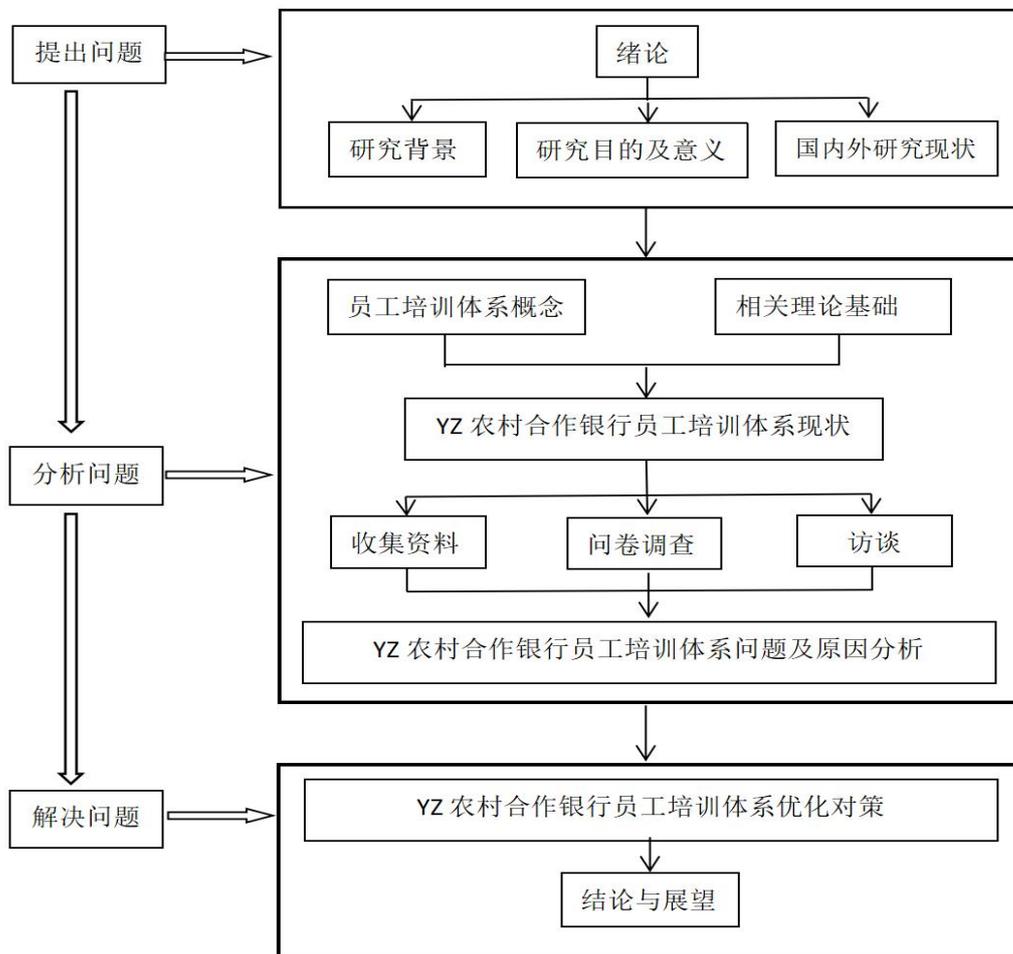


图 1.1 YZ农村合作银行员工培训体系优化技术路线图

1.4.2 研究的方法

本文将结合员工培训体系相关理论对 YZ 农村合作银行进行实证研究，首先通过阅读大量文献总结当前国内外研究现状的方式方法，为后期展开研究夯实理论基础；然后通过对部分员工问卷调查的方式获取实证研究资料；同时，对该行有关人员及部门采取访谈的方法进一步进行资料收集和分析。

1. 文献研究法

收集、整理和鉴别大量有关员工培训工作方面的文献及研究，深入了解国内外对员工培训方面的研究发展趋势，为优化 YZ 农村合作银行员工培训体系夯实基础。

2. 问卷调查法

根据梳理出的国内外员工培训的进展情况，我们专门为 YZ 农村合作银行的各个部门和支行的员工制定了一个合适的调查问卷。经过问卷调研的过程，汇总与该调查相关的各种数据，从而了解到来自不同层级和职位的员工的真实观点和建议，这些数据为本研究提供了宝贵的参考资料。

3. 访谈法

结合问卷调查数据，选取部分管理人员、培训实施者、员工等相关人员进行访谈，及时记录访谈内容，以便更加深入地了解不同层级的员工对于当前培训管理工作的看法，并且通过沟通和分享，进一步掌握企业员工的真实需求，为员工培训体系的优化提供依据。

2 培训体系概念及相关基本理论

2.1 概念界定

2.1.1 培训体系的概念

培训体系是一个企业内部构建的一套完整的培训系统，包括培训的目标、培训的内容、培训的方法及培训的评估等方面。培训体系的主要目的是提高员工的技能和素质，提升企业的竞争力和盈利能力。培训体系的基本概念包括以下几个方面：

1. 培训目标

培训体系以确定培训目标为核心，主要包括提高员工技能，职业素质和业务知识更新。通过制定清晰的培训目标能够很好地指导员工学习与工作并提升企业绩效。

2. 培训内容

培训内容是培训体系的重要组成部分，包括产品知识、销售技巧、沟通能力、团队协作等方面。培训内容应以职工实际需求为导向，以企业发展为导向，不仅关注职工个人成长，更关注企业全面发展。

3. 培训方法

培训方法对达到培训目标至关重要，主要有面授，在线课程，培训手册和实践操作几种形式。针对不同培训内容及员工特点选择适当的培训方法能较好的促进培训效果。

4. 培训评估

培训评估是衡量培训效果的一个重要指标，包括培训前的评估、培训中的评估和培训后的评估。评估内容可以包括员工的知识掌握程度、技能水平、工作表现等方面。通过评估，可以及时发现培训中存在的问题和不足，及时进行改进和调整。

总的来说，员工培训体系是企业内部组织构建的一套完整的培训系统，通过明确培训的目标、开发设计合适的培训内容和方法，以及进行科学的培训效果评估，可以更好地提升企业员工的素质和能力，为企业的可持续发展奠定基础。

2.1.2 培训体系的内容

培训体系内容由以下四个方面的内容构成，即培训课程体系、培训讲师管理制度、

培训效果评估体系和培训管理制度体系。培训体系是一种动态平衡的体系。

培训课程体系是建立在培训需求分析基础之上的，根据需求开发不同的培训课程，有普及型、基础型和提高型，分别对应：员工入职培训课程、固定课程和动态课程三类，是具有自身企业特点的一系列培训课程。

培训讲师管理制度是企业为了使培训管理工作能够有效的开展，必须拥有一支本企业的高效、专业且勇于创新的培训人员团队。建立和培养一支高素质的讲师队伍，是公司建设学习与发展型组织进程中的关键环节。

培训效果评估是指企业采用各种方式对培训的项目、培训的过程和效果进行评价。根据培训效果，可以判断培训目标的实现程度，为下一轮培训提供改进的依据。评估内容包括员工满意度、学习成果、行为改变、绩效提升等。

培训管理制度体系是保障培训工作顺利进行的基础，包括培训规划、培训实施、培训评估、培训反馈等各个环节的管理制度。这些制度应明确培训的责任人、培训内容、培训方式、培训时间、培训费用等，确保培训工作有章可循，有规可依。

2.2 相关基本理论

2.2.1 人力资本管理理论

在 20 世纪 60 年代，美国著名经济学家舒尔茨和贝克尔共同创立了人力资本理论，该理论的核心思想是以人为本的经济发展观念，明确指出了人的生产能力在推动经济进步中的核心作用。它挑战了西方传统经济学中以物质为中心的研究方法，并开始关注劳动者作为生产要素中的个体差异对经济产生的影响。人力资本理论的诞生，象征着人力资本与物质资本的分离，并特别强调了人力资本在社会经济进步中的核心地位，这对社会、经济和人类的全面发展都带来了深远的影响。

舒尔茨将人力资本界定为劳动者所具备的经验、知识、技能和健康状况的总和，这些要素源于人们为达到一定目的而进行的投资，如接受教育或参与培训等，是资本的一种重要体现。在舒尔茨的观点中，单纯依赖自然资源、实物资本和劳动力等传统因素，并不足以全面阐释生产力的增长动因。作者通过对比分析物质资本与人力资本的收益率，发现人力资本的投资回报普遍高于物质资本。因此，舒尔茨强调，人力资本在现代各国经济发展中扮演着举足轻重的角色，特别是在自然资源相对匮乏的情况下，其重要性更为凸显。

贝克尔提出，人力资本所涵盖的范围远超过劳动者的技能、知识与技术，它同样涵盖了劳动者的时间、健康状况及寿命等要素。他进一步阐释，人力资本是通过投资人力资源所形成的一种资本形态，其中涵盖了对教育培训、保健、劳动力国内流动以及移民入境等多个方面的投入。这些支出不仅关乎个体的成长与发展，还关乎社会的繁荣与进步。因此，我们应该从多个角度全面认识和理解人力投资的重要性，并加大对投入的支持。

2.2.2 社会学习理论

社会学习理论是由美国的著名心理学家阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura）在 1977 年提出的，该理论起源于行为主义学派的强化学习理论——即学习。它重点研究观察学习和自我调节对人为行为获得的作用，强调要重视人的行为与环境之间的相互作用。班杜拉提出的社会学习理论旨在深入探讨个人的认知、行为与环境三个因素及其三者之间的相互作用对人类行为的影响。在班杜拉看来，以往的学习理论家在进行研究时，往往忽视了社会变量对人类行为的诱导作用，而这是他的理论所着重强调的。他强调，这三个因素并不是孤立存在的，而是相互交织、相互作用的。认知、行为和环境之间的相互作用形成了一个复杂的动态系统，共同影响着个体的行为。在这个系统中，任何一个因素的改变都可能引发整个系统的调整，从而导致个体行为的改变。为了支持他的观点，班杜拉进行了一系列实证研究。他通过实验观察和数据分析发现，个体的行为不仅受到内在认知过程和外部环境的影响，还受到社会因素的影响。例如，在观察他人的行为时，个体可能会模仿他人的行为方式、态度和价值观等，这种模仿行为对个体的行为产生了重要影响。综上所述，班杜拉的社会学习理论为我们提供了一个全新的视角来审视人类行为。它强调了认知、行为和环境之间的相互作用对人类行为的影响，并通过实验研究和实证研究来支持这一观点。通过深入了解这一理论，我们可以更好地理解人类行为的多样性和复杂性，并为改善个体行为提供有益的启示。

班杜拉的社会学习理论强调了观察学习在人的行为获得中的作用，要重视榜样的作用，强调个人对自己行为的调节，主张建立较高的自信心。同时还着重指出了人际交往中的重要意义，在同别人交往过程中，通过不断的观察，模仿，交流等活动，使自己在同别人交流过程中得到解决问题的途径，提高自己的技巧和学识。

2.2.3 培训效果评估理论

培训效果评估产生于上世纪 50 年代，就培训效果评估过程而言，目前国际上已有多种按培训的“层次”进行评估的理论方法，其中比较出名的有柯克帕特里克(kirkpatric)四层次模型、考夫曼五层次评估、CIR0 评估方法、CIPP 模型以及菲力普斯模型等，当前这几种培训效果评估方法中柯克帕特里克所提出的四层次评估模型是应用范围最广的。

唐纳德.L.柯克帕特里克的四层评估模型，简称“4R”，于 1959 年的时候在美国培训与开发协会联合举办的《美国培训经理人期刊》上首次发表，该文章阐述了有关培训效果评估的步骤，提出了四层次评估模型，该模型至今仍是广大职业经理人们广泛运用的评估模型。柯克帕特里克将培训效果划分为四个递进的层次：反应层、学习层、行为层和效果层。这四个层次构成了培训效果评估的基础。反应层评估主要关注接受培训的员工对培训项目的看法。具体而言，这包括他们对培训讲师队伍、培训科目、培训场地和设施、培训方式、培训课程内容以及自身收获的一个评估。为了收集这些反馈内容，企业通常在培训工作结束后，通过问卷调查或理论测试等方式，由培训管理工作的相关负责人来收集这些参训员工的意见和建议。

反应层(Reaction)评估的主要目的是为改进培训内容、方式和教学进度提供参考建议。然而，这一层次的评估结果并不能单独作为整体评估的依据。学习层(learning)评估，在现有的评估方法中，学习层评估是最普遍也是最经常被采用的一种。这一方法的目的是为了评价接受培训的员工在理论逻辑、职业技能以及工作态度等多个方面对培训内容的理解和掌握程度。为了准确评估员工在接受培训前后是否在业务知识和工作技能方面有所进步，学习层的评估主要是通过笔试、现场操作以及工作场景模拟演练等多样化的方法来进行的。行为层(behavior)的主要关注的是员工在接受培训后的一段时间内，其工作态度和行为是否发生了明显的转变。这一评估过程由员工的直接上级、同事或客户共同参与，以全面观察员工是否在实际工作中运用了培训中所学的知识与技能，并据此对培训效果进行客观评价。这一层次的评价涵盖了参训者的个人感受、与同事和客户在培训前后的行为差异比较，以及参训者自身的自我评估。为了帮助培训管理者更好地了解参训员工参加培训后的实际行为变化，并进一步评估所掌握的知识和技能对工作的具体影响，通常需要一套详细的评估机制对培训工作的培训效果进行评估，次层次的评估结果被视为效果考察的关键指标。结果层(result)评估的内容主要是

企业管理者评判开展的员工培训能否给企业的经营业绩带来显著提升，该层次的评估主要是从部门和组织的层面开展，主要评估因培训工作而带来的改变效果。结果层评估可依托多元化指标体系进行衡量，诸如员工满意度、知识掌握程度、工作表现改善情况、业务成果提升情况、培训投资回报率等。企业管理层通过深入分析这些指标的变化情况，可全面且精准地掌握员工培训为企业带来的实际效益。

2.2.4 培训需求分析理论

国内外学者目前已总结出多种培训需求分析理论，有 Goldstein 模型、培训需求差距分析理论、前瞻性培训需求分析理论、以战略为导向的培训需求分析理论以及以职业生涯规划为导向的培训需求分析理论等。其中在本文的后续写作中主要运用到的培训需求分析理论是以职业生涯规划为导向的培训需求分析理论，该理论认为在企业运营中，员工和企业都是同等重要的利益方。我们必须认识到员工的个人利益与整个企业的组织利益之间的紧密联系，不存在任何一方的利益被置于首位的情况。企业的长远发展应当基于员工的个人职业规划之上，并且企业的培训理念及培训计划和要企业员工的职业规划也应紧密结合起来。

以职业生涯规划为核心导向的培训需求分析模型，展现出鲜明的三大特征。其一，该模型巧妙地将企业的实际需求与员工个人的职业发展需求紧密结合，既尊重并满足了员工的个体成长诉求，又有效推动了企业目标的实现。其二，该模型不仅深入洞察当前的即时需求，更具备前瞻性思维，预见到未来的长远发展需求，从而实现了对传统前瞻性培训需求分析模型的超越与升华。其三，该模型积极倡导并实践员工参与培训需求分析的全过程，使得评价的主体范围得到实质性的拓宽，进一步增强了培训需求分析的全面性与准确性。以职业生涯规划为导向的培训需求分析模型如图 2.1 所示：

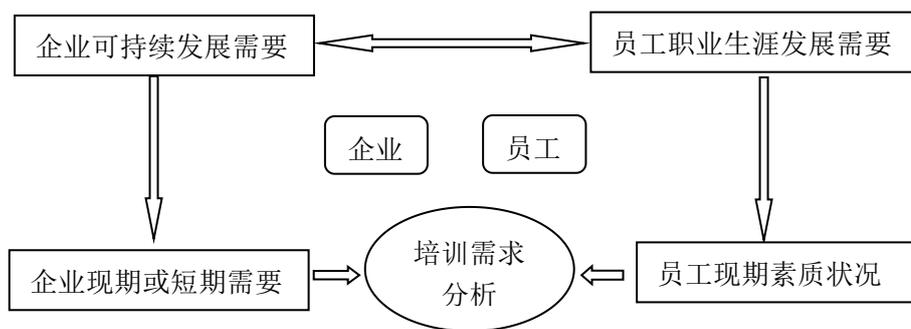


图 2.1 以职业生涯规划为导向的培训需求分析模型

这个模型深刻地反映了人本主义核心理念，只有将企业员工个人的需求与其整个的职业生涯规划紧密结合起来，我们才能设定一个明确的职业发展目标，并通过持续的学习和培训来实现个人的职业发展目标。同时，也可以将企业文化融入到员工的职业生管理当中，使他们能够更好的发挥主观能动性，从而提高组织绩效。针对职业生培训需求分析，通常借助面对面访谈与问卷调查的手段进行，旨在引导员工进行自我审视与评估。评估内容广泛且深入，不仅涉及员工对当前职业状态与理想状态的深入思考，还涵盖在工作中所展现出的优势和劣势的详细分析。同时，要求员工总结成功经验，制定短期与长期发展规划，并明确为实现这些目标所需的努力和资源。此外，评估还强调员工需明确个人所需的培训与学习内容，以不断提升自身能力。最后，员工需进行自我总结与职业生规划，确保个人发展与组织目标保持高度一致，共同推动组织的发展与进步。

3 YZ 农村合作银行员工培训体系现状分析

3.1 YZ 农村合作银行基本情况

3.1.1 YZ 农村合作银行简介

YZ 农村合作银行，坐落于甘肃省 YZ 县，其前身可追溯至 1995 年 12 月创立的 YZ 县农村信用合作联社。为响应现代化银行业的发展潮流，该机构于 2007 年 6 月完成了体制转型，正式更名为 YZ 农村合作银行。是全国农村信用社第二轮改革中，经中国银行业监督管理委员会批准设立的股份合作制地方金融机构，其注册资本为 34004.37 万元。自开业以来，YZ 农村合作银行认真贯彻落实各级政府的各项决策部署，秉持大信为农、相合共生的核心价值理念，坚守服务“三农”、服务小微、服务县域的市场定位，聚焦“六稳”“六保”，帮助中小微企业复工复产，根据相关政策要求调整优化贷款利率，深化体制机制改革，加快业务转型步伐，强弱项、补短板、促提升，持续回归“三农”本源，专注支小支微主业，倾力推动各项业务稳健经营和高质量发展。YZ 农村合作银行在 YZ 县金融体系中占据重要地位，其存贷款余额一直高居县域内 10 家金融机构之首。至 2023 年年末，YZ 农村合作银行的存款余额已攀升至 187.89 亿元，占全县存款余额的 52.23%。同时，其贷款余额也达到 129.45 亿元，占全县贷款余额的 36.97%。这一成绩为 YZ 县经济的持续、高质量发展提供了坚实的信贷资金支撑。YZ 农村合作银行在业务表现上的卓越成就得到了广泛认可，先后获得国务院授予的“全国新农保工作先进单位”的表彰，获得中国银行业协会授予的“金牌服务单位”、“中国银行业文明规范服务千佳示范单位”以及“文明规范服务五星级营业网点”等荣誉称号。这些荣誉不仅体现了 YZ 农村合作银行在金融服务领域的专业能力和卓越表现，也展示了其在支持地方经济和社会发展中的积极作用。

3.1.2 YZ 农村合作银行组织结构

YZ 农村合作银行的组织结构健全，实行董事会领导下的行长负责制，同时建立了由股东大会、董事会、监事会、经营管理层四个部分组成的“三会一层”的法人治理架构，各个治理主体之间职责清晰、权责明确、运作制衡相对有效。董事会依法合规履行职责，

有效发挥决策作用。下设多个职能部门，这些部门在各自的职责范围内，共同推动银行各项业务的稳健发展。此外，YZ 农村合作银行还设有多个支行和营业网点，覆盖 YZ 县的各个乡镇和主要街道，为客户提供便捷、高效的金融服务。

YZ 农村合作银行同时成立了战略决策委员会、风险管理委员会、薪酬与提名管理委员会、审计委员会、关联交易控制委员会、三农和小微企业金融服务委员会、消费者权益保护委员会、内部控制管理委员会等 8 个委员会，同步制定了各委员会的议事规则，明确了该行的管理方向目标与管理的具体标准要求。各专门委员会的决策都是要通过董事会的授权进行，并定期或不定期地与高级管理层沟通交流本单位的经营管理状况，并提出完善该行员工管理和内部控制的意见及建议；监事会对本单位的经营决策、员工管理和内部控制等环节进行监督检查并督促其及时整改。本行高级管理层由 8 位成员构成，包括 1 名董事长、1 名行长、1 名监事长以及 5 名副行长。为追求组织结构的精简与高效，本行内部设立了 15 个职能部门，分别是办公室、运营管理部、计划财务部、公司业务部、个人金融部、网络金融与科技信息部、风险管理部、内控合规部、贷款审查审批中心、审计稽核部、监督检查室、工会、消费者权益保护部、监事会办公会和安全保卫部。这些部门在本行董事会和高级管理层的统一领导下，协同工作，严格执行业务拓展、风险管理和内部控制等职责。此外，本行还建立了完善的党支部工作制度、团支部工作制度、工会工作制度以及妇女工作制度。

YZ 农村合作银行基本组织结构如图 3.1 所示：

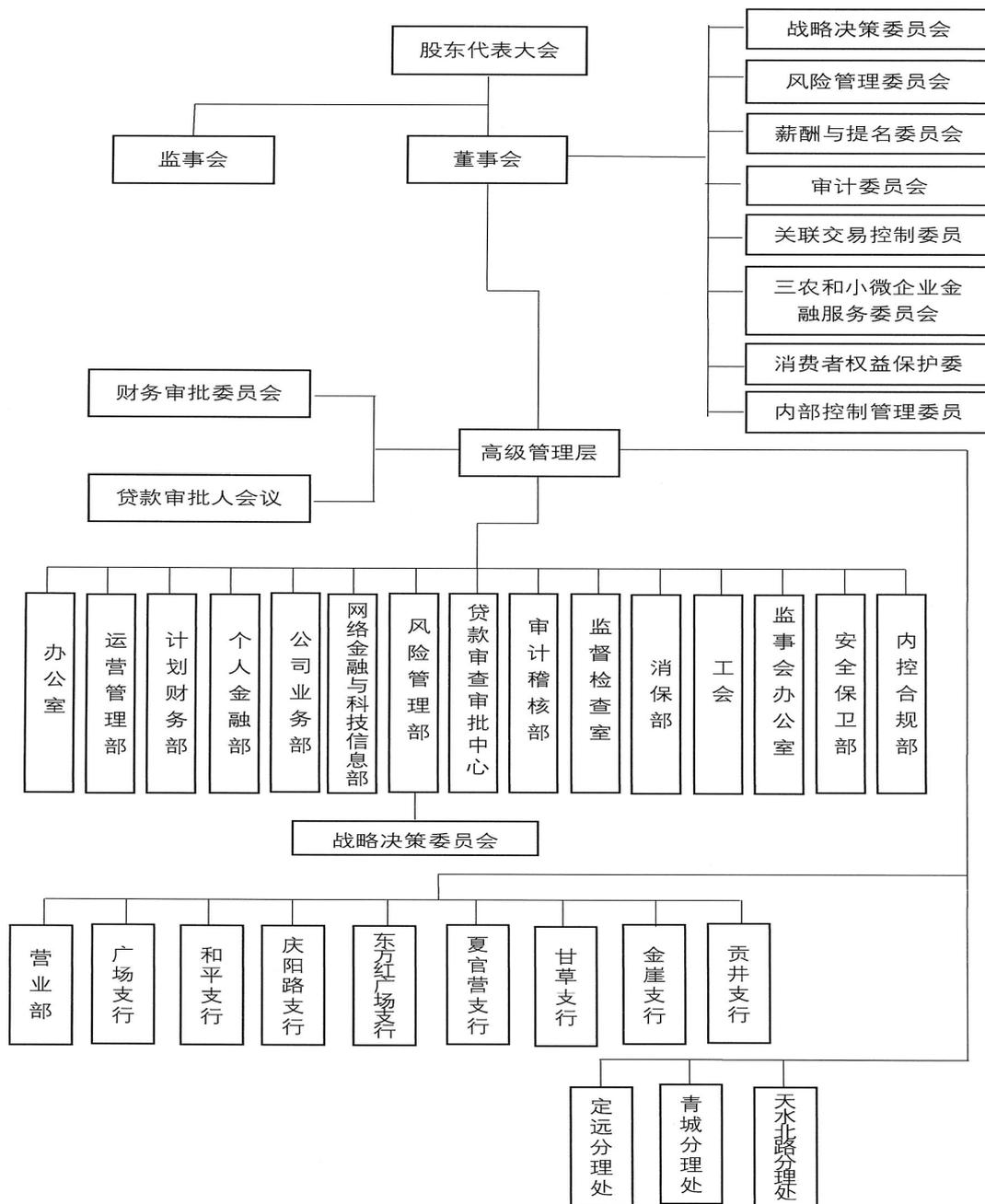


图 3.1 YZ 农村合作银行组织结构图

3.1.3 YZ 农村合作银行人力资源状况

YZ 农村合作银行，作为 YZ 县内一家具有显著影响力的金融机构，其业务范围广泛，服务网点众多，深受当地居民的信赖和好评。在 YZ 县境内，YZ 农村合作银行精心布局，设立了 44 家标准化营业网点，形成了全面覆盖、便捷高效的服务网络。这些网点涵盖了营业部 1 家、支行 8 家、分理处 29 家、储蓄所 6 家。此外，该行还设立了 7 个离行

式自助银行，49 个三农便民服务点，并布放了 123 台惠民终端。YZ 农村合作银行的金融服务范围广泛，覆盖了本县的 20 个乡镇、268 个行政村、6 个社区居委会。作为 YZ 县内营业网点最多、资金规模最大、服务范围最广的金融机构，YZ 农村合作银行致力于为广大客户提供全面、高效的金融服务。

1. 员工年龄结构

目前全行现有在册员工 381 人，其中正式在岗员工 350 人，内退 7 人，临时工 24 人，在册党员 180 人，设党委 1 个，下设 16 个基层党支部。YZ 农村合作银行共有男性员工 207 名，女性员工 174 名。在员工年龄结构方面，该行的平均年龄为 40 岁。具体年龄分布如下（如图 3.2 所示）：30 岁及以下的员工有 50 人，占总员工数的 13%；31 至 40 岁的员工有 175 人，占总员工数的 46%；41 至 50 岁的员工有 70 人，占总员工数的 18%；51 岁及以上的员工有 86 人，占总员工数的 23%。通过进一步地调查发现，由于员工的工作能力和管理经验以及综合素质总体上会随着从业年限的增长而逐步提升，该行青年员工主要集中在一线工作，特别是基层柜面和营销类岗位的员工占比较大。而中高层管理人员的年龄普遍在 35 岁以上。这显示出管理类岗位的人员数量随员工年龄的增长而增加，而基层岗位的工作人员数量则随年龄增长而逐渐减少并趋于稳定。这一趋势反映了员工业务能力、管理经验和综合素质随从业年限的增长而逐步提高的现状。

由于 YZ 农村合作银行成立初期员工入职门槛低，且历史遗留问题较多，因此该行员工在年龄结构上存在老龄化的问题，近年来虽然通过社会招聘和校园招聘等方式积极补充新鲜血液，但员工整体平均年龄仍然偏大，一定程度上影响了该行的创新能力和市场竞争力。与本地的几家银行业金融机构相比，该行员工的综合素质较差，员工年龄结构偏向老龄化，尽管这可能意味着员工拥有较丰富的业务和管理经验，但同时也可能意味着该行在新技术、新思维方面的接受度有限。另外，员工老龄化也可能导致该行在创新能力和市场竞争力方面稍显不足。尽管随着各大高校的扩招，每年都有一些新员工入职，但是并没有改变该行当前不均衡的年龄结构，员工整体上的年龄结构呈两极分化的趋势严重。

表 3.1 性别结构

性别结构	人数	占比 (%)
男	207	54.3
女	174	45.7

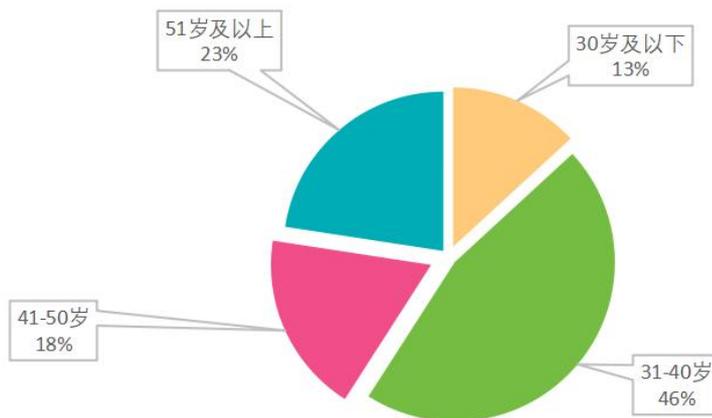


图 3.2 YZ 农村合作银行员工年龄结构图

2. 员工岗位结构

在 YZ 农村合作银行现有的 381 名正式注册员工中，这些员工分布在不同的岗位上，各自发挥着不可或缺的作用。其中（详见图 3.3），有 126 名是柜台工作人员，占总人数的 33%，他们是银行与客户之间的桥梁，负责处理日常的业务交易和客户服务。161 名是营销人员，占总人数的 42%，他们在银行的业务拓展和市场开发中发挥着关键作用。52 名是基层管理人员，占总人数的 14%，他们是银行业务执行的中坚力量，负责监督和管理一线员工的工作。37 名是中层管理人员，占总人数的 10%，他们在银行的组织架构中起到了承上启下的作用，负责协调各个部门和业务线的工作。而 5 名是高层管理人员，占比不到 2%，他们是银行的决策核心，负责制定银行的发展战略和管理政策。从这些数据中，我们可以看出 YZ 农村合作银行员工结构的几个特点：首先，一线员工占比高达 75%，这体现了银行对前台服务和业务拓展的高度重视。柜台工作人员和营销人员的数量占据了绝对优势，这是银行与客户直接接触的窗口，也是银行业务拓展的重要阵地。其次，二线员工占比 25%，这些基层和中层管理人员在银行的运营管理中发挥着关键作用，他们负责监督和管理一线员工的工作，确保银行业务的顺利进行。随着金融业的快速发展和变革，农村银行业金融机构的员工结构也在经历着显著的变化。传统的柜面人

员和中基层管理人员的数量正在逐步减少，而营销人员的比例则呈现出稳步上升的趋势。这一变革不仅仅是业务转型的结果，也是金融机构为了更好地满足市场需求、提高运营效率和控制人员成本所做出的必然选择。

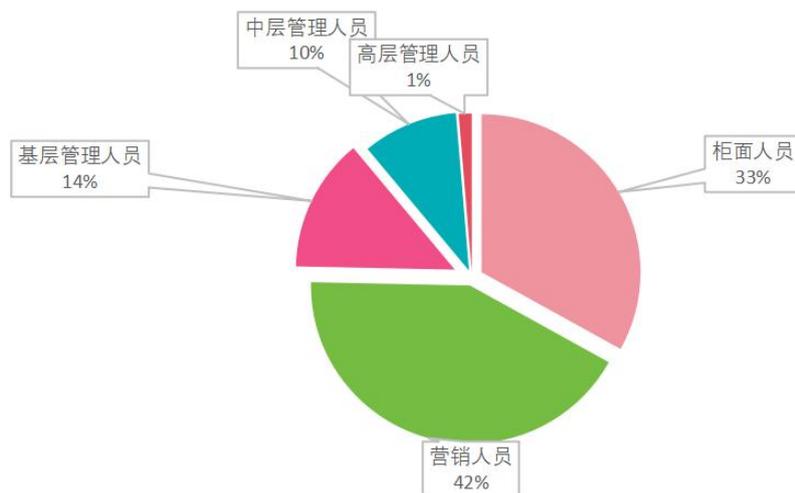


图 3.3 YZ 农村合作银行员工岗位结构占比图

3. 员工学历结构

目前 YZ 农村合作银行 381 名在册员工中，具有研究生学历的有 15 人，占员工总数的 3.9%，这些高学历人才为银行注入了新的活力和创新思维。本科学历的有 237 人，占员工总数的 62.2%，这支庞大的队伍为银行提供了稳定的人力基础。大专及以上学历的有 129 人，占员工总数的 33.9%，虽然他们的学历相对较低，但他们在银行基层工作中发挥着不可或缺的作用（具体如表 3.2 所示）。这一学历分布表明，YZ 农村合作银行拥有一支以本科学历为主的员工队伍，同时研究生和大专及以上学历的员工也占有一定比例。近年来，随着各高等院校毕业生数量的不断增加，YZ 农村合作银行在人员招聘方面对准入门槛进行了逐步提升。对于基层员工的招聘，该行已经由原先的大专及以上学历要求转变为更为严格的全日制本科及以上学历。对于管理人员的招聘，该行更是逐步提高了门槛，向硕士研究生及以上学历的方向发展，以确保招聘到的人才具备更高的专业素养和综合能力。通过不断提高招聘门槛和优化员工结构，银行将能够更好地适应市场竞争的变化，实现持续稳健的发展。这一变化不仅反映了银行对高素质人才的需求，也显示了该行对于员工学历结构的重视和期望。

表 3.2 员工学历结构

学历结构	人数	占比 (%)
研究生	15	3.9
本科生	237	62.2
大专及以下学历	129	33.9

3.2 YZ 农村合作银行员工培训体系现状

3.2.1 YZ 农村合作银行员工培训课程体系现状

1. 培训课程设计

YZ 农村合作银行在设计员工培训课程时,通常会以省联社等外部监管部门的现有课程为蓝本,同时充分考量本地区的特殊情况和银行的具体业务需求,进行有针对性的优化和完善。其中,企业文化培训和实际业务操作的课程多为银行自主研发设计,此类课程主要围绕银行的业务特点和企业文化开展。YZ 农村合作银行的员工培训课程体系具体涵盖四大核心领域:新入职员工与柜面服务人员的基础岗位技能培训、营销团队的专业知识与策略培训、特定业务领域的深化进修,以及中基层管理人员的领导力与管理能力提升课程。在 2023 年, YZ 农村合作银行一直将员工培训视为其业务发展的核心要素,成功开展了共计 89 门次的培训课程,其中课程内容主要是职业技能类的开展的培训课程共计 49 次,占课程总数的 56%;课程内容主要是企业文化和行政制度开展的培训课程共计 16 次,占课程总数的 18%;课程内容主要是行业政策和产品动态开展的培训课程共计 19 次,占课程总数的 21%,课程内容主要是行为和沟通技巧开展的培训课程 5 次,占课程总数的 5%。参加培训的总人数中营销类人员占比 14%、柜面人员占比 56%、各层级管理人员占比 30%。

2. 培训课程实施

YZ 农村合作银行制定了由甘肃农信各条线牵头,本部各部门,各支行网点共同制定三级培训计划, YZ 农村合作银行工会协调运转的总、分、支三级培训体系。由甘肃省农信联社组织的培训项目,包括各专业重要的方针政策的专业培训和新员工入行培训等;由该行组织发起的培训项目,主要是贯彻甘肃农信重要培训任务并且结合本行经营管理实际,举办的员工专业素质培训,任务落实培训等,也可以通过甘肃农信“i 学习”网

络教育平台对员工开展的学习、考试、积分等教育培训管理活动；各支行组织的培训，主要是业务操作流程、业务技能和服务技能培训。2023 年，YZ 农村合作银行组织了一系列员工培训活动，包括新入职员工的企业文化、职业道德、支行骨干的技能培训，以及一系列员工警示教育培训；各个业务部门都承担了对产品趋势、业务操作技巧、财务规定、风险与合规性教育、信贷风险管理体系以及同行投资银行产品培训等方面进行相关培训的责任。

3. 培训课程组织形式

主要采用 PPT 等教学方法，辅以场景模拟练习和实际操作，但多数培训讲师更倾向于使用讲授法，而其他的培训方法则更多地是顺带进行，有时甚至直接口头描述，现场模拟演练的方式并不深入。这是因为，目前大部分培训讲师都没有把“讲”和“练”结合起来。在产品推广和政策制度的讲解培训中，主要使用的是讲授法。对于柜台工作人员的业务操作培训，80%的讲授法和 20%的实操法是推荐的。而在营销、大厅服务和客户沟通等领域，80%的讲授法和 20%的场景演练法是更合适的选择。但在培训过程中，为了简化流程，只使用了讲授法，而员工则根据 PPT 进行课后操作的指导。

3.2.2 YZ 农村合作银行员工培训讲师管理制度现状

1. 内部讲师

YZ 农村合作银行现有内部培训讲师四名，分别服务于综合管理部、运营管理部、风险合规部及金融部。其中，运营管理部的培训讲师在 2020 年甘肃省农信联社培训师大赛中荣获二等奖，金融部的培训讲师所设计的课程在 2021 年甘肃省农信联社优秀培训课程评选中脱颖而出。这些培训师不仅是本行的业务精英和优秀员工，同时也是兼职培训讲师。在 2022 年度，金融部与风险合规部的培训师们积极履行职责，分别成功开发出 14 门和 17 门培训课程，合计占课程总数的 35%。同时，为了激发内部培训讲师的工作热情与主动性，银行还采取了一系列激励措施，以确保培训工作的质量和效果达到最佳状态。YZ 农村合作银行制定了相应的激励机制，每年，银行会根据培训师开发的培训课程数量，对其年度综合绩效工资进行 1%至 10%的上浮。对于表现特别优秀的培训师，银行还将额外给予 20%的年度综合绩效工资上浮。

2. 外部讲师

在外部培训讲师方面，YZ 农村合作银行每年都会邀请几个专业培训公司的优秀培训讲师数名莅临单位或者线上开展培训工作，培训内容涵盖了多个领域，包括分析外部经

济金融形势、传授营销技巧、提升沟通表达能力、强化管理能力的课程以及各类党课等，外部培训讲师主要来源于 YZ 农村合作银行长期合作的专业培训公司，一般多为北京、上海、深圳的培训机构，以及所在地区监管部门的领导或高校教授等。

3.2.3 YZ 农村合作银行员工培训效果评估现状

1. 效果反馈方式

YZ 农村合作银行为做好培训效果的评估，在结束培训项目后，由甘肃农信联社以及本行人力资源部负责，通过发放调查问卷或者理论考试测验等形式，了解掌握培训工作的效果。YZ 农村合作银行人力资源部在每次培训结束后，都会向参与培训的员工发送一份“培训效果满意度问卷”，从培训的课程内容、讲师风格、授课方式多个角度对培训的效果进行评价，对问题采取打分的方式，最终将每位员工的得分进行汇总，以此来衡量该课程的培训质量以及讲师的授课效果。除此之外，YZ 农村合作银行也会在培训项目结束后，对每一位参训员工进行考试测验以评价培训效果。特别是对职业技能、业务操作技能等方面的内容开展培训后，包括对新员工和基层员工的培训，都是通过考试来评价培训效果的。

2. 反馈结果运用

对于参训后考试不合格将会采取以下处罚：一是凡在月度内连续 3 期、季度内累计 6 期以上考试不合格人员处以 200 元以上 500 元以下罚款；二是对不请假或者请假未获批准无故不参加培训的人员处以 200 元以上 500 元以下罚款；三是凡是月度内连续 2 期、季度内累计 4 期以上考试不合格人员将全行通报批评。

3.2.4 YZ 农村合作银行员工培训管理体系现状

YZ 农村合作银行制定了《YZ 农村合作银行员工培训管理工作管理实施细则》，分为培训组织管理、培训运营管理、培训资源管理、培训考核管理四大板块。

1. 培训组织管理板块

这个板块主要是明确 YZ 农村合作银行各部门的工作职责，确保培训活动的顺利推进和目标的实现。明确人力资源管理部门作为培训工作的组织者和推动者，负责制定企业的培训计划、筛选培训的内容和方式，以及组织培训活动的实施。明确业务部门要根据自身业务的需求和特点，提出培训需求和建议，并参与培训计划的制定和实施。明确

财务部门制定合理的预算方案，确保培训经费的合理使用和有效管理，为培训活动的顺利进行提供必要的资金保障。

2. 培训运营管理板块

该板块的核心任务是对培训需求进行深度剖析，精心策划培训方案，实施有效的培训项目管理，以及全面评估培训效果。为确保培训需求分析的准确性和有效性，实施细则明确指出需从战略实施、关键问题导向以及员工能力差异三个维度进行全面而细致的调研与分析。在培训计划的制定过程中，YZ 农村合作银行强调了遵循与实际业务紧密结合、优先学习、根据需求进行教学和实践应用的原则。依据 YZ 农村合作银行的年度工作计划、经营管理目标，以及培训需求分析结果，结合员工的职业发展规划，制定详尽的培训计划，旨在提升培训的有效性与针对性，助力员工实现个人与银行的共同发展。在培训项目的运营管理过程中，流程规划主要聚焦于培训活动的前期筹备、中期执行与后期收尾三个核心环节。针对培训效果的评估管理，该行重点关注了反应层评估与学习层评估两个方面，并通过实施问卷调查、人员访谈、笔试考核以及案例分享等多种手段，以确保评估的全面性与准确性。

3. 培训资源管理板块

这一板块主要是针对培训讲师的管理体系、培训场所的设备以及培训资金的管理等方面进行了明确规定。同时还制定了《培训讲师工作条例》，并将其列入到了相关部门规章中去，从而使企业有更大范围地参与培训讲师管理工作。在培训讲师的管理上，特别强调了结合内部和外部讲师的策略来构建讲师团队。在培训场地与设施的规划建设方面，遵循“整体统筹规划、合理空间布局、同步推进实施、适度前瞻设计”的原则进行申报与建设。同时，制定了一套科学、合理的培训方案，并严格按照方案组织执行。关于培训经费的管理，工会将依据既定比例，为本年度培训管理工作制定详细的经费预算。

4. 培训考核管理板块

这个板块的核心是根据各部门、各员工的年度综合绩效考评情况进行赋分考核，同时，YZ 农村合作银行各业务部门根据《YZ 农村合作银行员工培训管理工作实施细则》分别为每个业务条线的培训流程进行了更进一步的细化。制定了以下三种培训考核方式：一是培训参与度考核，根据员工参与培训的次数、时长、态度等因素，对员工进行培训参与度的考核。这可以确保员工积极参与培训，并从中获得实际收益。二是培训效果考核，通过考试、测验、问卷调查等方式，对员工的培训效果进行评估。这可以了解员工在培训中掌握的知识和技能，以及培训的质量和效果。三是培训成果应用考核，对

员工在培训后将所学知识和技能应用于实际工作的情况进行考核。这可以评估培训成果的实际应用效果，以及员工对培训内容的掌握程度。

4 YZ 农村合作银行员工培训体系问题及原因分析

4.1 YZ 农村合作银行员工培训体系问卷调查及访谈

4.1.1 问卷设计

首先，对 YZ 农村合作银行员工培训体系当前的建设状况进行全面了解，并紧密结合本论文的研究宗旨及方向，初步设计了针对 YZ 农村合作银行员工培训体系的调查问卷。其次，广泛搜集和梳理了与本研究密切相关的国内外文献和资料，进行了深入学习和整合。问卷的具体问题制定遵循了员工培训的内在逻辑，以确保能够全面、精准地反映 YZ 农村合作银行当前的培训体系状况，为后续完善和优化该行员工培训体系奠定坚实基础。根据 YZ 农村合作银行的实际情况，我制定了《YZ 农村合作银行员工培训体系调查问卷》。问卷内容主要包括“个人基本信息”和“培训现状调查”两大板块。个人基本信息部分的设计是为了获取被调查者的年龄结构、工作年限、岗位结构以及学历情况；“培训现状调查”是向被调查者收集关于培训现状、培训内容、培训课程、培训效果、培训讲师以及相关培训管理制度的等方面的问题，总共设计了 17 个问题，深度剖析和讨论 YZ 农村合作银行在当前阶段员工培训方面所面临的问题和不足之处，以期为未来进一步完善员工培训体系提供新的思考方向。

4.1.2 问卷发放与回收

为了确保 YZ 农村合作银行问卷调查的真实性和有效性，我事先与该行办公室进行了充分的协商与沟通。我们采用了问卷星这一在线平台，向银行的高级管理层和 15 个职能部门的员工发放问卷，确保每个部门和职位都有相应的代表参与。问卷要求员工根据自身实际情况和经历进行填写，并采用了线上匿名填写的方式，以给予被调查者足够的时间和空间来思考和完成问卷。同时，我还充分考虑了不同部门、不同岗位等因素对调查结果可能产生的影响，确保被调查人员的广泛性和代表性，涵盖了客户经理、柜台员工以及各层管理人员等。

本次调查共发放问卷 200 份，其中向各层管理者投放了 35 份，剩余 165 份则全部投放至普通员工。经过回收，我们共收到问卷 191 份，问卷回收率达到了 95.5%。在进

一步筛选和审核后，排除了漏填、错填的问卷，最终确定有效问卷总计 180 份，问卷有效率达到了 90%。这一严谨的调查过程确保了数据的真实性和有效性，为后续分析提供了可靠的基础。

4.1.3 访谈对象及内容

为深入分析 YZ 农村合作银行员工培训体系存在的问题，以便制定更符合企业经营发展和员工个人需求的优化路径，我们依据调查问卷结果，结合一对一深入访谈，为了确保数据的全面性和客观性，尤其是对问卷中选项分布均衡的问题进行再次确认，旨在精准识别并明确员工培训体系的短板和改进方向，为后续体系优化提供明确指导和重要参考。

在 YZ 农村合作银行在册 385 名员工中选取了多位具有代表性的员工，包含柜面人员 3 名、营销人员 3 名、客户经理 9 人以及各层管理者 6 人，采用面对面沟通的方式，向受访人员提出问题，受访人员简明扼要的回答，访谈人记录并总结受访者的回答。访谈内容涉及培训体系的四个模块，即培训课程、培训讲师、培训效果评估、培训管理。以及员工对本单位当前培训现状的看法和需要改进以及提升的地方等，访谈内容会在访谈现场根据实际情况进一步扩展。

4.1.4 问卷调查对象分析

本次有效问卷总计 180 份，问卷调查对象信息如表 4.1 所示：

表 4.1 调查对象基本信息

分类	人数	占比 (%)
30 岁及以下	28	16
31-40 岁	90	50
41-50 岁	29	16
51 岁及以上	33	18
不足 5 年	27	15
5-10 年	39	22
10-15 年	59	33

续表 4.1 调查对象基本信息

分类	人数	占比 (%)
15 年及以上	55	31
中专、技校及以下	16	9
本科	121	67
研究生及以上	5	3
柜面人员	94	52
营销人员	38	21
基层管理人员	34	19
中层管理人员	12	7
高层管理人员	2	1

4.2 YZ 农村合作银行员工培训体系存在的问题

4.2.1 培训课程内容与员工实际需求不相符

在“认为银行目前培训存在的问题”调查结果中显示（如表 4.2 所示），共有 139 位员工指出“培训内容与实际需求不符”，占调查样本的 51.5%。这一数据显著，显示 YZ 农村合作银行的当前培训内容与员工的实际需求存在明显偏差。为了深入理解这一现象，我们从任务、组织和人员三个维度对培训需求进行了详尽分析。分析结果显示，YZ 农村合作银行主要通过员工填表的方式收集培训需求，这种方式可能无法全面反映员工的真实需求，特别是那些未在表格中明确列出的需求。此外，许多员工可能将填表视为一项例行公事，而非深入思考调研目的的机会，这可能导致回答的不准确和随意。此外，在针对部分基层员工的访谈中，我们了解到培训活动的频繁性及其内容的重复性。据员工反映，每周数次和每周一次的培训频率合计占比超过 40%，显示出培训活动的密集程度。在培训中，经常存在不同部门之间不沟通，经常性重复性培训，问卷问题“您对所参加的培训课程有何种评价”调查结果显示（如图 4.1 所示），有 84 人，即样本的 47% 的员工认为，培训课程内容丰富，但设计不合理，说明员工培训课程的内容设计与安排缺乏有不合理的地方存在。个金部与公司管理部均涵盖客户经理岗位，其在培训内容方面存在相似性。然而，由于两部门间缺乏沟通与协作，往往出现对同一知识点进行重复

培训的情况，这不仅浪费了时间资源，还引发了员工的不满情绪。员工对培训的重要性产生质疑，难以集中精力学习关键内容，进而影响了培训的整体效果和质量。

表 4.2 认为银行目前培训存在的问题占比

培训存在的问题	占比 (%)
培训内容与实际需求不匹配	51.5
执行力不强	21
没有后续考核	15.8
培训现场互动性不足	5.3
培训没有确定目标	3.3
师资专业度欠缺	3.1

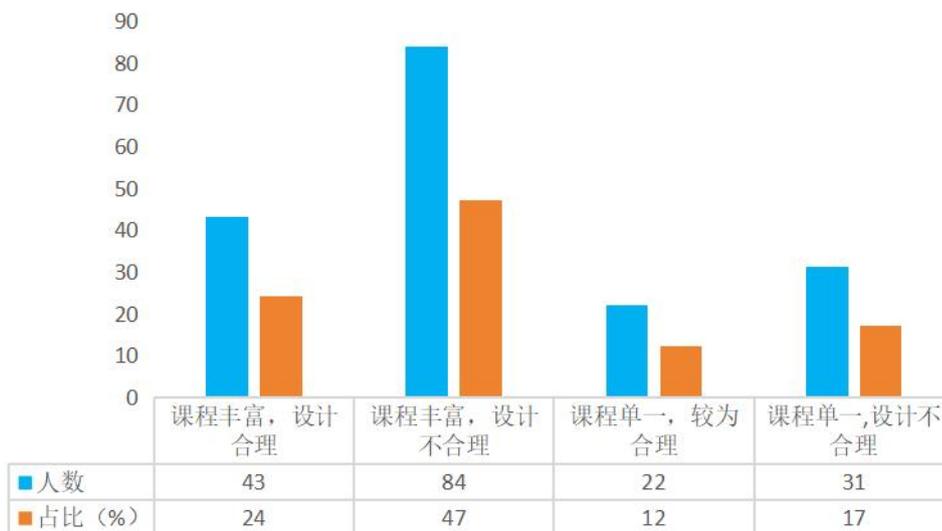


图 4.1 员工对培训课程评价结果图

4.2.2 培训师师资队伍力量薄弱

讲师团队的总体素养是影响培训效果的核心要素在甄选培训讲师时，必须全面评估其综合素质，这涵盖了讲师的授课能力、经验、技巧，以及稳定的心理素质。同时，这一选择过程必须与培训目标、员工需求以及培训内容紧密结合，确保所选讲师队伍能够有效满足各项要求。研究结果显示（如图 4.2 所示），在 180 份有效问卷中，54 位员工认为授课效果很差，即 30%的员工对该行的培训队伍评价很差；84 位员工认为授课效果一般，即 46.7%的员工对该行的培训队伍评价一般。由此可以看出，目前该行大部分的

员工都觉得单位的培训讲师授课效果不理想，这是由于培训师资队伍力量薄弱，专业度不高，导致开展的培训工作针对性不强且涉及的知识面有限，师资队伍的这些问题对企业的培训工作有很大的影响。YZ 农村合作银行从在册的正式员工中选择了经验丰富的经理或者业务熟练的优秀员工来对本单位的员工进行培训，内容多为操作技能和业务知识，涉及面狭小。此种做法的益处在于，所选经理具备丰富的职业履历，能有效缩减培训开支。然而，值得注意的是，银行内部培训讲师有时难以紧跟行业前沿的培训理念与方法，可能导致培训内容相对滞后。同时，兼任多职的经理难以全心投入培训工作，与专业培训者的经营模式存在差异。在选择内部培训师时，主要由各部门的卓越管理者担当，尽管他们或许掌握着丰富的培训理论，但与一线操作的实际问题相对脱节，因此在业务实操方面与一线员工存在显著差距。这种差异可能导致员工培训与员工实际需求之间存在一定程度的偏差。调查结果显示（如图 4.3 所示），有 22% 的员工认为培训讲师专业性达到优秀标准，有 34% 的员工反馈培训讲师专业性良好，有 44% 的员工认为该行培训讲师专业性一般甚至差。另外，从外部聘请的培训讲师虽然可能拥有丰富的培训经验和专业知识，但由于他们未能在 YZ 农村合作银行内部深入工作，缺乏对 YZ 农村合作银行内部文化的深入了解，可能难以在培训过程中有效激发员工的共鸣和认同感，也难以全面把握该行的实际业务需求和员工的具体工作状况。这导致他们在设计培训课程时，可能无法紧密结合员工的实际需求，从而使培训内容与员工实际接触的工作有所出入。

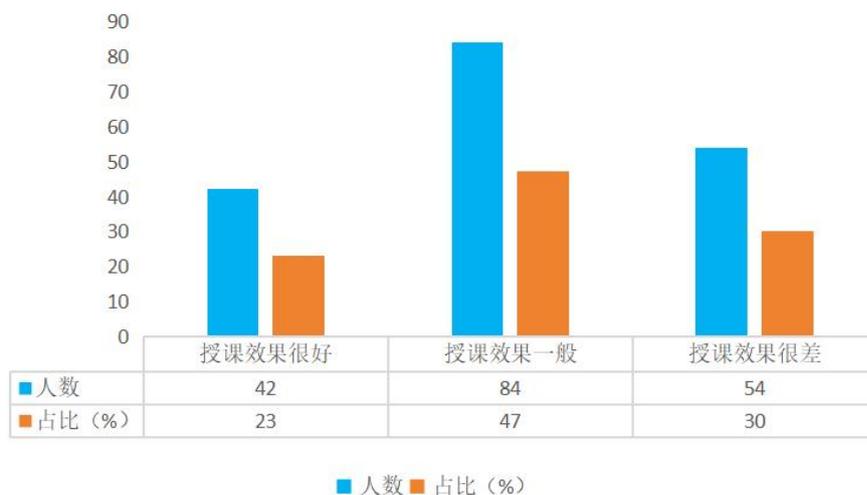


图 4.2 授课效果评价占比图

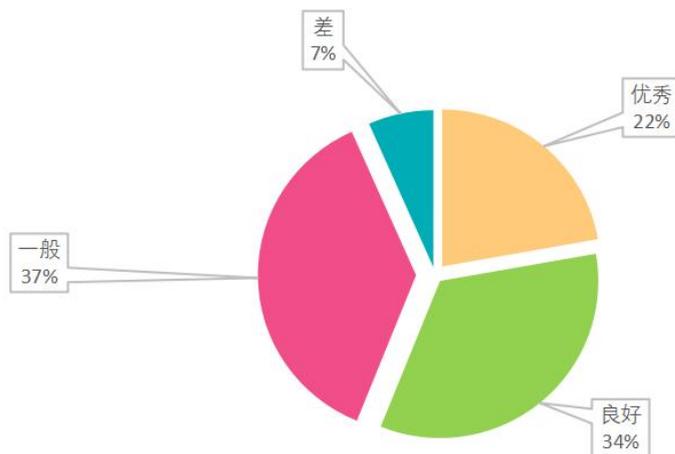


图 4.3 员工对讲师的专业性评价占比图

4.2.3 培训效果评估落地差

培训效果评估，指的是在培训活动圆满结束后，通过运用多样化的评估工具和方法，对所取得的培训成果进行全面的核实与确认。在深入分析并提炼出成功培训实践中的有益经验的基础上，为未来的培训工作提出具有针对性的改进建议和指导性意见。根据我的问卷调查结果中可以看出（如图 4.4 所示），YZ 农村合作银行当前的培训效果并不理想，未能达到预期目标。在参与调查的样本中，仅有 57 人，即样本的 32%认为培训对其职业发展帮助很大，有 50 人，即样本的 28%认为有一定帮助，有 63 人，即样本的 35%认为帮助较小，甚至有 10 人，即样本的 5%认为毫无帮助。这一定程度上是因为培训效果评估不完善所致，根据问卷问题“您认为公司进行培训效果评估的方法是否科学有效”调查结果显示（如图 4.5 所示），在 180 份有效问卷中，有 16%的员工认为科学且对培训效果能真实反映成效，有 35%的员工认为一般，部分培训能够反映真实成效，有 31%的员工认为非常差，评估过程流于形式，甚至有 18%的员工认为反映培训后没有开展培训效果评估。这反映出 YZ 农村合作银行员工培训工作安排存在不足，未能确保评估措施的有效性和合理性。此种情况使得银行无法准确掌握培训效果，不利于其业务发展和员工能力提升。说明 YZ 农村合作银行在培训效果评估方面做得不够，在培训结束后，相关评估工作成为一种形式，效果反馈成为一种必不可少的环节，并没有起到实际作用。

YZ 农村合作银行在衡量员工培训效果时，主要采取的方式是在培训项目结束后进行员工满意度调查，以此为依据来评估员工参与学习、培训的实际效果。然而，这种评估

方式仅仅触及到“柯氏评估模型”中的“学员反应层”，处于评估活动的最基础层次。在培训考核方面，仅有极少数的培训活动得到了评估，但这些评估结果并不能作为衡量绩效的有效依据。换句话说，像“行为层”和“结果层”这样的更高级别的培训效果评价尚未开始实施。另外 YZ 农村合作银行缺乏长期跟踪和反馈机制。培训效果的评估不应该只停留在培训结束的那一刻，而应该是一个持续的过程。YZ 农村合作银行在培训结束后往往缺乏对员工后续表现的跟踪和反馈，这使得银行无法及时发现员工在工作中存在的问题和不足，也无法及时调整和优化培训体系。

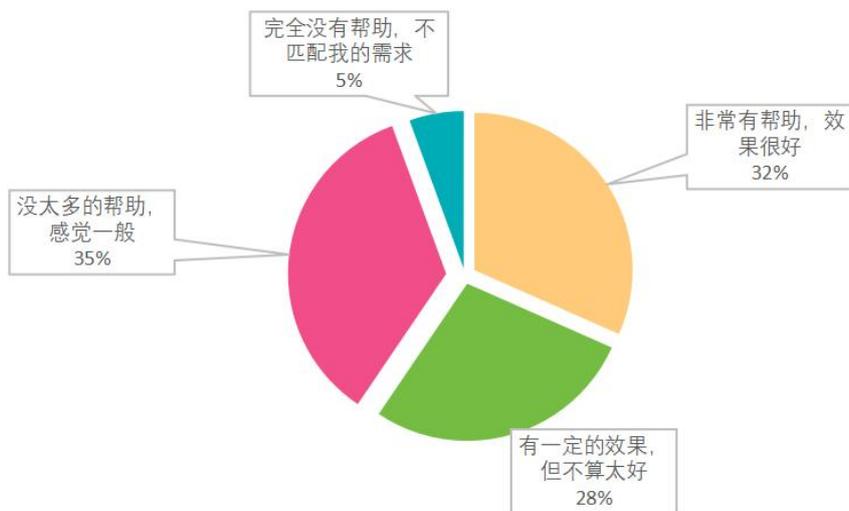


图 4.4 员工对培训效果的看法占比图

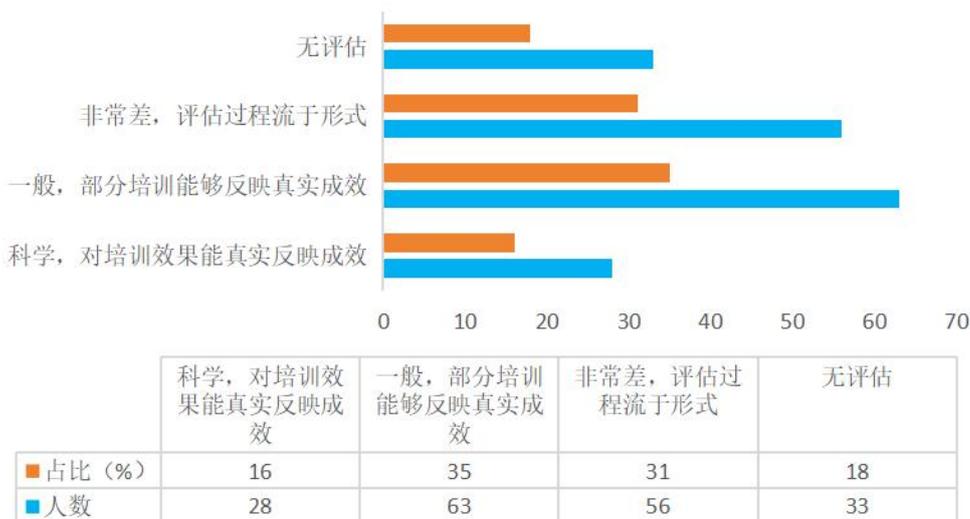


图 4.5 培训效果评估方式有效性分析图

4.2.4 培训管理制度执行不严

问卷调查结果显示，YZ 农村合作银行在实施培训过程中，虽然已明确培训管理员的职责和流程，但其他关键参与方如讲师、学员及其主管领导的管理尚显不足，工作职责与流程尚需明确。讲师对学员需求缺乏了解，备课不充分，培训中忽视实际需求，回答问题敷衍了事，培训后更是对学员提问置之不理。学员方面，未预习课程内容，未将工作难点转化为培训问题，培训后亦不复习和实践。学员主管领导则认为培训非己事，对学员的学习成效、知识运用、工作行为和业绩提升等方面均持漠视态度，缺乏必要的指导和支持。综上所述，YZ 农村合作银行需进一步加强对培训讲师、学员及其主管领导的管理与指导，确保培训工作的有效实施。

根据问卷调查结果显示（如图 4.6 所示），有 57%的员工反馈应加强培训参与和考核的监督与管理，有 59%的员工反馈应改进培训反馈和效果评估机制，有 39%的员工希望培训组织管理者提供更多灵活的培训选择和形式，有 37%的员工希望培训组织管理者提供更详细和清晰的培训需求评估和计划流程。说明 YZ 农村合作银行在培训的整个过程中，培训管理者在纪律管理、人员管理等方面未能确立明确的责任部门，导致缺乏统一且可参照的规范与依据。各环节的实施亦缺乏明确的管理标准，使得整个培训工作显得较为随意，缺乏必要的严谨性和规范性。对于受训员工和培训讲师，培训过程中亦缺乏严格的要求与统一管理标准，导致培训过程的监管存在明显的不足。

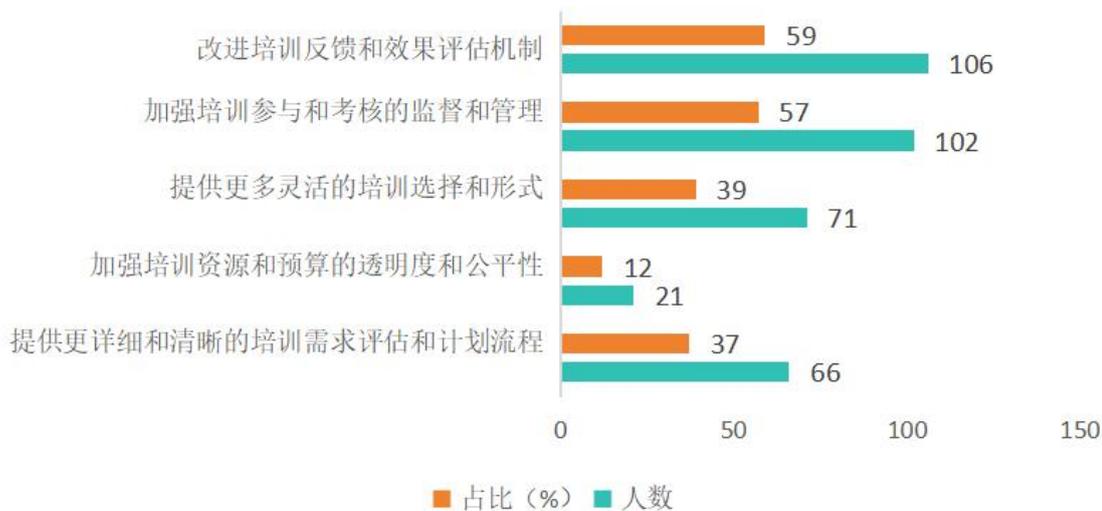


图 4.6 培训管理制度哪些方面需要改进问题反馈图

4.3 YZ 农村合作银行员工培训体系存在问题的原因

4.3.1 不重视培训前需求调研

根据 YZ 农村合作银行培训体系问卷调查中“银行是否会在培训前进行培训需求调查”的数据统计（如表 4.3 所示），结果显示约有 25% 的员工对培训需求调研的印象较为模糊，认为调查工作缺乏深入或并未有效执行。同时，56% 的员工在调查中明确指出银行在培训开始前并未进行充分的培训需求调查。这些数据表明，YZ 农村合作银行在培训前的需求调研方面存在明显不足，导致培训课程内容与员工的实际需求之间存在较大的偏差，进而影响了员工的培训效果。此外，YZ 农村合作银行在收集员工培训需求调研信息时，主要依赖于问卷调查法，这一方法虽然简单易行，但其数据真实性和覆盖性相对有限，难以全面反映员工的实际培训需求。为了获取更加真实、科学的实际需求信息，YZ 农村合作银行应当采取更多元化的调研方法，如结合观察法、谈话法等多种方式，以确保对员工的实际需求有更加深入的了解。

与此同时，我们也分析出 YZ 农村合作银行的培训课程主要是由内部培训师所主导的。在策划培训课程的过程中，人力资源部将指导负责该课程的内部讲师来确定每个季度或年度的培训内容。但是，内部的讲师在进行需求调查时会遭遇很多挑战，他们通常只能基于自己的实际工作经验和思考方式来制定课程，这导致了他们提供的培训内容与培训对象的真实需求之间有很大的出入。

表 4.3 是否在培训前做培训需求调查结果反馈

是否做培训需求调查	人数	占比 (%)
有时会做	19	10.6
很少做	18	10
没有做过	100	55.5
不记得	43	23.9

4.3.2 内部培训讲师缺乏系统培养

经过对 YZ 农村合作银行培训讲师队伍的全面评估，我们发现其整体质量有待提升。在详细查阅了银行内部讲师名单后，我们发现该队伍的构成主要是基于银行内部的业务

资深员工、管理部门的主要负责人和业务骨干。尽管这些员工在各自的工作领域内积累了丰富的经验，但在专门的培训技能方面仍存在明显的不足。他们在课程设计、授课技巧、课堂管理、培训技能以及整体培训流程的把控等方面显得较为薄弱，这在一定程度上影响了培训效果。他们本质上来说还是员工，没有接受过系统的培训技能的培训，专业素质较为欠缺。根据访谈问题“本单位的内部培训讲师是否每年参加培训技能的培训？”的调查显示（如表 4.4 所示），4 名内部培训讲师中有两个没有参加过培训技能的培训，另外两名也是偶尔参加。YZ 农村合作银行在构建内部培训讲师队伍时，未能形成系统的培养过程，导致讲师们无法全面深入地掌握内部业务知识与培训技能。这种状况源于银行在讲师队伍建设的系统性规划上的缺失。为了改善这一局面，YZ 农村合作银行需投入大量资源，对内部讲师进行系统性培养。具体措施包括提供专业的讲师培训、设计科学合理的培训课程，并建立完善的考核机制等。确保银行可以内部讲师队伍的专业素质得到全面提升，从而为银行培养出更多具备高素质和专业能力的员工。

表 4.4 内训师是否每年参见培训技能的培训

受访者	受访者回答
综合管理部主任	有参加过培训技能的培训，本部门是培训工作的牵头部门，对于培训讲师的要求比较高，这 1 名内训师在干好本职工作的同时，必须要提高作为培训师的培训技能。
运营 管理部主任	没有参加过培训技能的培训，我部门是单位的中枢部门，致力于确保单位的运营顺利、高效、合规就好，对于部门的培训师有培训工作安排了就开展培训工作，没有安排就做好日常工作。
风险合规部经理	每年都参加，风险管理是目前银行经营中至关重要的环节，本部门要负责向相关工作人员提供风险管理培训和指导，没有一定的培训技能是不行的。
金融部副主任	没有参加过，部门仅有的一名培训讲师是我们部门的业务骨干，平时工作繁忙，培训工作只有在上级安排下来才会进行相关安排，没有时间安排参加培训师培训技能的培训。

4.3.3 培训评估机制不健全

在 YZ 农村合作银行的员工培训体系中，培训评估机制是一个明显的短板。从培训前的需求调研、培训中的过程管理，到培训后的效果评估，都缺乏一个全面、系统、科学的评估机制。这使得整个培训过程显得随意，缺乏严肃性和规范性，也难以衡量培训的实际效果。首先，培训前的需求调研不足，导致培训内容可能与员工的实际需求存在较大的差异。这不仅影响了员工的培训积极性，也使得培训效果大打折扣。其次，培训中的过程管理缺乏统一的标准和规范。没有明确的纪律管理和人员管理规范，导致培训过程难以得到有效的监管和控制。这不仅影响了培训效果，也可能引发一些管理上的混乱。最后，培训后的效果评估机制也不健全。缺乏科学、有效的评估方法和工具，使得培训效果的衡量变得困难。这不仅使得银行难以了解培训的实际效果，也难以对培训体系进行持续的改进和优化。根据调查结果显示（如图 4.7 所示），YZ 农村合作银行对于培训效果的评估总是局限于考试和问卷，有 31% 的员工反馈培训结束后采用调查问卷的方式评估，有 29% 的员工反馈培训结束后采用理论考试考核方式评估，仅有 18% 的员工反馈会采取像业绩考核跟踪和上下级领导同事及客户评价等方式。YZ 农村合作银行应建立健全的培训评估机制，YZ 农村合作银行可以更加全面地了解培训的实际效果，及时发现和解决培训过程中存在的问题，进而不断提升员工的综合素质和业务能力，为银行的长期稳定发展提供坚实的人才支撑。

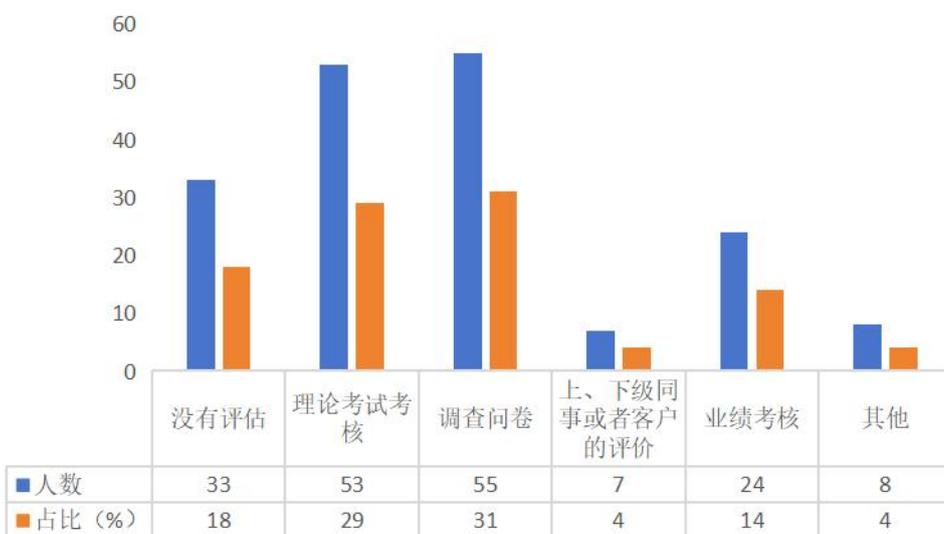


图 4.7 培训评估方式反馈图

4.3.4 培训管理过程缺乏有效监督

根据《YZ 农村合作银行员工培训管理工作管理实施细则》中培训组织管理、培训运营管理、培训资源管理、培训考核管理四大块，对培训管理的方方面面都进行了详细的规定，但是（如表 4.5 所示），此次问卷调查中有 55%的员工表示自己所在的公司有计划并按计划开展培训，但还有接近 40%的员工没有按计划得到预计的培训，甚至有 5%的员工不清楚。这意味着 YZ 农村合作银行高层对培训管理工作的不重视，忽视了对培训过程中的有效监督，导致在具体的实施过程中问题频出，银行在进行员工培训工作时，缺乏专业的负责专人，缺少监督，员工培训管理工作无法有效地落实到位，无法实现预期的目标。目前，该行已经发布了一系列与培训相关的规章制度，但这些制度分布零散，未能形成对培训管理环节的有效监督，导致系统化培训的实施变得困难重重。在当前环境下，培训教育理念尚未引起领导层的足够重视，也未能在员工中形成足够的重视氛围，导致培训管理工作的推进面临重重阻碍。为了推动企业培训文化的发展，该行必须认识到，缺乏科学、合理、有效的培训管理和监督体系，将难以激发员工参与培训的积极性与主动性。若长此以往，可能会引发培训效果不佳的问题，使培训工作流于形式，无法发挥其应有的作用。

表 4.5 单位是否按照培训计划开展培训

单位是否按照培训计划开展培训	人数	占比 (%)
是	99	55
否	72	40
不清楚	9	5

5 YZ 农村合作银行员工培训体系优化对策

5.1 员工培训体系优化的目标及原则

5.1.1 员工培训体系优化的思路

本文的优化思路是根据 YZ 农村合作银行员工培训体系现状以及当前该行实施的宏观战略目标、各项重点工作、员工的综合素质等多方面的要求制定，把培训作为推进企业战略实施的重要抓手，培养一支业务精、能力强的高素质员工队伍，以适应不断变化的业务需要，从而提升该行的核心竞争力。同时结合当前业务发展规划和人才的总体需求，结合在培训过程中获取的经验教训，积极探索建立完善的员工培训体系，注重培训实效，创新培训模式，健全培训管理机制，提升培训水平，着力打造一支真正“高效、专业、包容、担当”的高素质员工队伍，以此实现人力资源价值的最大化，从而进一步增强该行的综合竞争力。

5.1.2 员工培训体系优化的目标

YZ 农村合作银行员工培训体系的目标是致力于为员工打造全面且高效的成长平台，助力员工不断地更新知识体系、拓宽技能领域。为了满足企业的持续发展需求，YZ 农村合作银行致力于激发员工的工作热情、优化工作态度与行为，使他们能够更好地适应现有的工作岗位或承担更高级别的职责。这一体系的具体目标涵盖三个方面：一是强化员工的专业技能，提升工作效率；二是培养员工的领导才能，为组织的长远发展储备人才；三是提高员工的综合素质，以确保企业文化的稳健构建和组织目标的顺利达成，从而为企业发展奠定坚实基础。

5.1.3 员工培训体系优化的原则

YZ 农村合作银行作为一家服务广大农村地区的县域金融机构，深知员工培训的重要性。为了不断提升员工的专业素养和综合能力，该行制定了一套全面而系统的员工培训计划。该计划遵循了战略性原则、激励原则、因材施教原则以及理论联系实际原则，旨在确保培训效果的最大化。

1. 战略性原则

战略是从企业长远发展的角度出发，掌握企业全局发展动态，为实现既定的经营目标而制定的总体行动指南。YZ 型农村合作银行作为服务三农的县域金融机构，其战略定位不仅承载着企业自身的深切期望，更是实现这些期望的关键。因此，战略定位在 YZ 型农村合作银行的分阶段工作重心和企业规划中占据了举足轻重的地位。为确保其有效实施，企业必须精心组织人员，制定详尽的培训计划，使培训工作能够真正发挥其应有的价值。在此基础上，要拓宽视野，勇于探索新的思维方式，打破传统的人力资源管理培训模式，深化和拓展培训的内涵与外延，必须以企业的长期发展战略和员工职业发展趋势为导向，制定和完善银行员工培训体系。综上所述，YZ 农村合作银行员工培训体系的战略方向应为：专注于提升员工在专业知识、实践操作能力和领导才能等方面的综合素质，以满足银行转型发展的迫切需求。

2. 激励原则

YZ 农村合作银行培训管理部门应加强与员工的沟通，激发员工的工作激情，纠正员工对培训的误解，逐步将员工的观念从培训是一项强制性任务转变成培训事项高端的福利政策。鼓励员工积极参加各种实践活动，特别是高端讲座、企业参观和高校学习等活动，应当营造一个具有竞争力的学习环境，以便那些表现出色和业绩卓越的员工能够享受到这一高质量的福利待遇。随着银行服务的提升与规模的扩大，竞争压力也将逐渐增大，这将会使员工更加认识到培训在个人职业发展过程中的关键作用。YZ 农村合作银行应把握这一机遇，将员工培训与个人职业成长相结合，并致力于将个人的职业规划与银行的长远战略紧密结合，以提升员工的归属感。同时，应建立科学、公正、合理的培训效果考核机制，以便更准确地评价员工的培训成效，并进一步激发他们参与培训活动的热情。

3. 因材施教的原则

经过前期的统计数据分析，YZ 农村合作银行员工的年龄构成呈现出多样化的特点，覆盖了各个年龄段。在学历方面，银行员工的教育背景同样丰富，包括大专、本科及硕士研究生等多个层次。此外，银行拥有众多的营业网点和多样化的工作岗位，这些岗位因其性质不同，对员工的专业技术能力提出了各异的要求。鉴于此，为优化员工培训体系，必须深入考虑 YZ 农村合作银行员工的个体差异以及岗位的多样性，精心设计培训内容和方式，以确保能够满足各类员工的个性化需求。这样，不仅能提升员工培训工作的针对性，更能确保培训效果的最大化。

4. 理论联系实践的原则

YZ 农村合作银行在员工培训过程中，不仅要注重理论知识的传授，还要结合实践操作的训练，使员工能够真正掌握所学内容，并将其应用于实际工作中。遵循理论联系实际的原则。具体而言，一是组织内部培训，邀请经验丰富的员工或专业人士为员工授课，分享他们的经验和知识，确保培训内容与实际工作紧密相关，提高员工的实际操作能力。二是培训课程内容要接触到更广阔的知识领域，了解行业的最新动态和发展趋势，激发员工的创新思维，提高员工的自主学习能力和参与度，提高员工解决问题的能力。

5. 2 员工培训体系具体优化对策

5. 2. 1 建立全面的培训需求分析模型

培训需求分析在培训管理工作中具有重要的引领和指导作用，它是推动培训管理工作有序进行的关键驱动力。从 YZ 农村合作银行问卷调查结果及部分人员访谈结果可知，51.5%的员工普遍反馈培训内容与实际需求有偏差，YZ 农村合作银行在培训计划的制定过程中，未能对员工需求进行充分的前期调研，或者调研结果未能获得公司及上级领导的足够关注。因此，该行实际提供的培训课程与员工的真实需求之间存在不匹配的现象。这种情况严重影响了员工参与学习的积极性与主动性，对员工的专业成长和职业发展构成了障碍。为了改善这一状况，本文基于 YZ 农村合作银行的实际情况，引入 Goldstein 培训需求分析模型。该模型从组织层面、任务层面、人员层面三个维度出发，对银行员工的培训需求进行了全面而深入的分析。通过这一模型的应用，YZ 农村合作银行能够更加科学、全面地了解员工的培训需求，从而制定出更符合员工实际需求的培训计划。

以上三个层面的需求分析重点，如图 5.1 所示，为 YZ 农村合作银行在未来的培训工作中提供了明确的指导方向。



图 5.1 YZ 农村合作银行培训需求模型

1. 组织层面

YZ 农村合作银行需要建立完善的培训管理体系，制定详细的培训计划，明确培训目标、内容、方式、时间等要素。基于其远景战略驱动和变革创新的必要性，通过深入剖析市场竞争环境、经营战略目标及企业核心资源等核心要素，提出相应的培训需求，以确保其培训工作紧密围绕并服务于企业的远景战略。同时，银行应该加强对培训效果的评估，及时发现培训中存在的问题，并采取有效的措施进行改进。

2. 任务层面

任务层面的培训需求主要基于 YZ 农村合作银行员工的岗位职责和工作需要。根据员工胜任日常工作任务时需具备的业务知识、专业技能、行为及经验等要素，提炼出针对性的员工培训需求，制定个性化的培训计划，提高员工的实际操作能力和解决问题的能力，使员工更好更高效地完成部门及岗位的工作任务。

3. 人员层面

在人员层面，YZ 农村合作银行应该关注员工的个人发展需求和职业规划，为员工提供多样化的培训机会和发展空间。同时，银行还应该建立激励机制，鼓励员工参加培训和学习，提高员工的学习积极性和参与度。

5.2.2 优化培训讲师团队培养

在培训体系的实际运作过程中，确保吸引并储备优质的培训讲师显得尤为关键。无论一个组织的培训计划如何精心策划，若培训讲师的授课方法不得当或对所教授的内容

缺乏深入的掌握，那么预期的培训成效便可能难以实现。因此，对于 YZ 农村合作银行而言，遴选合适的培训讲师是保障达成既定培训效果的核心要素。在着手开展任何培训之前，此项工作的重要性不容忽视。针对该行当前在培训讲师方面所遇到的问题，我们提出以下两方面的优化对策：

1. 内部培训师

YZ 农村合作银行的内部培训师都是从银行的内部员工中培养选拔出来的，为了确保内训师团队的工作效率和专业性，该行需制定明确的准入与退出标准。首先，内训师每月的授课频率需达到两次以上，以保证培训的持续性与深度。其次，他们必须完成封闭式培训内训课程，并具备相应的培训技巧，以确保教学质量。此外，内训师的工作年限应至少为六年，且在相关部门的实际工作经验也需达到三年以上。YZ 农村合作银行培训讲师在课程设计过程中，需要特别注重培训课程内容的创新性和新颖性，课程内容必须经过审核员的严格审查，并根据审核结果纳入年度考核。这一考核结果与内训师的薪酬直接挂钩，以激励其不断提升教学质量。同时，专项人员将对培训过程进行全面评估，对于未能达到标准的内训师，将依据规定予以退出。通过这一系列严谨的准入与退出机制，YZ 农村合作银行旨在确保内训师队伍的专业性、稳定性和高效性。这样的机制不仅为银行内部培训提供了坚实的基础，也为员工的职业成长铺设了宽广的道路。

2. 外聘讲师

YZ 农村合作银行应依据年度工作计划，系统科学地制定阶段性和全年的外聘讲师计划，明确外聘讲师的选拔标准、拓宽选拔渠道并建立外聘讲师库。同时，该企业需迅速建立并计划实施外聘讲师的准入与退出机制，以保障本行外聘讲师队伍始终保持在一个高质量的工作状态。关于外聘讲师的授课内容，YZ 农村合作银行应由专门的培训管理人员进行严格审核，并根据单位实际情况提供针对性的课程内容改进建议。在讲师薪酬方面，需将培训成果与薪酬紧密挂钩，以激励讲师不断提升授课质量。

5.2.3 建立健全培训效果评估机制

健全的培训效果评估机制对于一个企业的发展至关重要，对 YZ 农村合作银行的重要性也是不言而喻的，具体体现在以下几个方面。首先，通过评估机制，企业能够全面审视培训工作的整体价值，确保投入的资源 and 精力产生预期的回报。其次，评估机制有助于企业深入剖析培训体系在实际运行中所存在的问题和不足，从而为后续的员工培训提供更具针对性的改进建议。最后，通过全面评估，企业能够精确地掌握企业培训计划

的执行情况，进而判断企业是否可以将培训计划的完成情况作为评估标准，以促进银行的稳健运作。针对 YZ 农村合作银行当前的培训效果评估机制，应作出以下优化：

1. 明确培训评估的动机

YZ 农村合作银行首先要明确培训评估的动机，以便对今后的员工培训管理工作提供更好的完善依据，需要进一步深入探索评估的核心目的，以确保培训管理工作能够得到有效改进。YZ 农村合作银行培训工作管理人员要意识到培训评估不仅是对过去培训活动的回顾和总结，更是对未来培训工作的规划和指导。这包括培训组织者要了解员工对培训内容的掌握程度、发现培训过程中存在的问题和不足、判断评估培训效果是否达到预期目标等。通过明确目标，银行可以更加有针对性地开展评估工作，提高评估的准确性和有效性。

2. 深入培训评估层次

YZ 农村合作银行目前的评估方法相对有限，主要依赖于满意度问卷调查和理论考核。这两种方法主要触及柯氏四级评估理论中的反应层和学习层。然而，为了进行更全面、深入的培训效果评估，该行需要探索并采纳更多的评估手段，以覆盖更广泛的评估层次。YZ 农村合作银行可以考虑引入更多的评估方法和工具，以全面评估员工的培训效果。首先，银行应引入 360 度反馈评估法。从多个维度评价员工的工作表现，提升员工的学习成效，这种方法可以帮助银行发现员工在工作中可能存在的问题，并及时进行干预和指导，促进员工持续改进。其次，银行应关注员工的行为改变。可以采用关键绩效指标（KPI）评估法，这种方法通过设定关键绩效指标，将员工的工作表现与银行的业务目标相结合，从而更直接地评估培训对员工工作绩效的影响，培训的目的不仅仅是传授知识，更重要的是改变员工的行为，使其更加符合银行的业务要求和服务标准。因此，银行应观察员工在工作中是否运用了所学知识和技能，以及是否能够在实践中持续改进。此外，YZ 农村合作银行还可以考虑引入一些先进的评估工具和技术，如员工绩效评估系统、数据分析工具等。这些工具可以帮助银行更加科学、客观地评估员工的培训效果，提高评估的准确性和可信度。

5.2.4 完善培训监督管理体系

YZ 农村合作银行在致力于提升培训监督管理体系的过程中，必须对培训监督所面临的挑战进行深入研究，并从根本上寻求解决方案。为实现这一目标，银行需构建一套完善且长效的机制，确保制度在权力配置、事务处理以及人员管理等方面的核心地位。通

过这样的机制，银行能够以强有力的监督推动培训效果的不断提升。在推进培训管理工作的过程中，YZ 农村合作银行必须坚守正确的轨道，确保《YZ 农村合作银行员工培训管理工作管理实施细则》中的各项规定得到全面执行。这些规定包括但不限于培训的组织管理、运营管理、资源管理和考核管理。同时，强化监督管理部门的职责至关重要，以推动培训机制的具体化、程序化和制度化。此外，YZ 农村合作银行还需加强对下属领导的引导，确保培训监督管理部门能够完善监督体系，增强监督的主动性、针对性和实效性。为更有效地整合监督管理力量、优化工作程序、促进工作融合，银行应建立健全的领导问责体制和工作专人负责机制。最终，YZ 农村合作银行应将培训监督的成效体现在制度的完善以及员工整体素质的提升上，确保高质量的监督管理能够有力支撑银行的高质量发展。

5.3 员工培训体系优化对策实施保障

5.3.1 引导培训观念

在 YZ 农村合作银行实施培训工作的过程中，首要任务是重新确立行领导对于员工培训体系的理解。必须使行领导意识到培训工作虽非万能，但绝非无用。正确引导行领导对培训工作的认知至关重要。一方面，行领导应认识到，开展深入而有效的培训对于提升银行整体业绩具有关键作用。培训不仅能够增强员工的专业技能，提升工作效率，更重要的是，它能够塑造银行的企业文化，激发员工的创新精神和服务意识。通过培训，员工可以更好地理解银行的发展战略，明确自身的职责和目标，从而更好地为银行的发展贡献力量。另一方面，行领导需要强调员工参与实践的重要性。在快速发展的金融行业中，理论与实践的结合才是企业竞争力的核心，培训不应仅停留在理论层面，更应鼓励员工将所学知识应用于日常工作中。因此，行领导要呼吁全体员工要积极参与实践，勇于挑战自我，不断提升自己的专业素养和实践能力。在员工层面，YZ 农村合作银行面临员工对培训持“无用论”和“形式化”的观念，以及认为培训耗时耗力的问题。面临这些问题，银行需要采取相应的措施。首先，提升培训课程内容的针对性是关键，以满足员工多样化的学习需求。其次，丰富培训方式方法同样重要，以增强培训的吸引力和效果。此外，银行还应加强对员工的思想观念教育，纠正他们对培训的错误认识，并激发员工主动参与培训的积极性。通过这些举措，银行可以确保培训工作的有效实施，为银行的长期发展奠定坚实基础。

5.3.2 完善制度建设

培训制度是保障员工培训体系高效、优质运行的核心要素，同时也是推动员工培训体系标准化、规范化建设的关键制度支撑。为确保员工培训体系运行质量和效率的持续提升，YZ 农村合作银行必须构建一套全面覆盖不同岗位和层级的员工培训体系，确保制度在规划、建设及实施过程中的指导性和保障性作用得以充分发挥。这一制度不仅应对员工培训进行全面系统的规划，还需确保其实施过程的规范性和有效性。确保 YZ 农村合作银行各个层级的员工能够有足够的时间和精力投入到培训工作中。除此之外，需构建出一套完整的能够对员工的整个培训管理工作进行有效评估的评价机制，并对培训效果进行定期的总结和复盘，对出现问题的地方进行及时的纠正，并做出进行相应的调整，进而对 YZ 农村合作银行员工培训体系提出进一步优化的建议，确保其能够成功地落地执行。

YZ 农村合作银行应构建一套如下完整的培训制度，确保员工培训体系地有效运行：

1. 领导职务问责制

为确保 YZ 农村合作银行培训工作的有效性与规范性，特将培训指标纳入各级任务体系之中。将培训指标的达成情况与员工工作表现紧密挂钩，以此激发员工参与培训的积极性与自我提升的动力。同时，为确保培训工作的质量与效果，需指派专人对整个培训过程进行严格的监督与管理，确保将责任划分至个人。通过此举，不仅能够确保培训工作得到充分的认可与肯定，同时也为培训工作的顺利开展提供有力保障。

2. 培训计划系统

为了进一步推动 YZ 农村合作银行培训管理工作方案优化，应明确人力资源管理部门将培训计划的改进纳入其部门考评体系。该部门需综合考量公司内部与外部形势，制定出符合实际需求的短期培训方案。在培训计划的执行过程中，YZ 农村合作银行应配置专门的培训组织人员，负责对培训结果进行评价和监控。同时，他们还将密切关注公司内部和外部环境的变化，以及员工的需求反馈，以便及时对培训方案进行调整和优化。

3. 培训评估系统

良好的培训评估是银行内部持续改进和优化的重要环节，是保证培训工作成效的关键。YZ 农村合作银行需要对培训评估系统进行改进，首要考虑的是其实用性和可操作性，紧密结合银行自身特点，量身打造一套符合实际需求的培训评估系统，并规制定详细的执行细则及打分标准，全面涵盖涵盖培训讲师的教学质量、参训员工的学习成果以

及培训工作的整体效果等方面。其次，人力资源管理部要切实执行系统规定，确保在培训工作结束后能够按照既定标准进行公正打分，并将结果列入到各个部门的整体绩效考核中。最后，通过对整体考核结果的深入分析，YZ 农村合作银行可以对培训评估系统进行持续优化，提高培训工作的针对性和实效性。

4. 保证培训资金和时间的制度

YZ 农村合作银行在优化员工培训体系的过程中，必须确保对培训资金和时间的充足投入。首先，银行应设立专门的培训资金，用于支付培训活动所需的各项费用，如讲师费用、培训材料费用、培训场地费用等。同时，银行应建立一套科学的资金管理机制，确保培训资金能够专款专用，避免资金的挪用和浪费。其次，银行应合理安排员工的工作时间，确保员工有足够的时间参与培训。在制定工作计划时，应将培训活动纳入其中，确保培训活动与日常工作能够协调进行。此外，银行还可以通过调整工作班次、优化工作流程等方式，为员工创造更多的培训机会和时间。

5.3.3 健全组织结构

为确保银行内部人员、资源及工作的合理配置，以及培训工作的顺利进行，YZ 农村合作银行需构建一个完善的组织结构。在制定培训策略时，银行应遵循“统一领导、分级管理”的原则，确立以培训管理部门为核心，各业务部门为关键培训机构，全体员工为基础的培训体系。

当前，YZ 农村合作银行缺乏专门的培训主管，相关工作由办公室和综合管理部共同负责，但这种分散的管理方式可能导致培训效果不尽如人意。为提升培训效果，改行应指定一名专职员工培养经理，负责全面指导员工的培训管理工作。此外，在日常管理方面，银行应设立培训经理根据总部培训方针制定相关培训计划并监督实施，还需加强对培训者的管理，确保培训计划的顺利推进。这包括监督培训者的教学质量、评估培训效果以及及时调整培训计划等。此外，为了激发培训工作管理人员的积极性，银行应将条线管理部门和支行的培训工作兼职管理人员纳入考核体系，并在年度绩效分配上给予适当倾斜。面对激烈的人才竞争和快速的人才流动，特别是在金融行业中，YZ 农村合作银行应具备前瞻性的思维和战略规划能力。因此，银行计划成立专门的培训计划领导团队，根据银行的发展状况提供短期、中期和长期的培训方案，并在当前市场环境下持续优化和完善员工培训计划，为银行的长远发展奠定坚实基础。

6 结论与展望

6.1 研究结论

本文的研究通过对员工培训体系有关概念与理论进行回顾，通过问卷调查与访谈等方法获得 YZ 农村合作银行开展员工培训工作相关数据，并且依此为基础进行分析，发现 YZ 农村合作银行员工培训体系存在的问题和成因，从培训课程体系，培训讲师管理制度体系、培训效果评估体系以及培训管理制度体系四个方面提出了优化其员工培训体系的措施，为 YZ 农村合作银行在改善员工培训效果方面提供了一定的帮助。

从本文的研究可以得知，YZ 农村合作银行虽然一直在开展培训工作，也投入了较大精力，制定了《YZ 农村合作银行员工培训管理工作管理实施细则》，但是仍然存在着不少的问题，如培训课程内容及与员工实际需求不相符、培训师师资力量薄弱、培训效果评估落地差、培训管理制度执行不严等，对员工自身能力的提升以及 YZ 农村合作银行实现企业发展战略产生了一定的影响。与此同时，本文在明确 YZ 农村合作银行员工培训体系优化的目标和原则的基础上，根据银行的实际情况提出了员工培训体系的具体优化措施，主要包括建立全面的培训需求分析模型、优化培训讲师团队培养、建立健全培训效果评估机制、完善培训监督管理体系，这些措施可以帮助 YZ 农村合作银行有效提升员工培训工作的效果，从而助力其实现企业经营目标。最后，本文从引导培训观念、完善制度建设、健全组织结构三个方面提出了实现员工培训体系优化对策有效实施的保障措施，为该行员工培训体系的有效运行提供了坚强后盾。

6.2 展望

本研究以 YZ 农村合作银行的员工培训体系为背景，从培训课程、培训讲师、培训效果评估、培训管理制度四个维度对其进行了优化探讨。在研究过程中，我梳理了大量的国内外文献，并应用了四个基本的相关培训理论。尽管如此，研究仍存在进一步完善的空间，问卷和访谈的内容并不全面和深入，且所涉及的研究样本数量相对较少。因此，本文将在后续的工作中作进一步完善。在接下来的研究阶段，我应该扩展问卷调查的覆盖面和样本数量，以进一步增强问卷调查的精确度。此外，要加强对培训内容、方法等多方面的改进，使培训更具针对性。鉴于这次的研究尚未深入，我期望未来的研究能进

一步探索培训体系，并在多个层次上进行培训，从而更系统地进行培训活动。另外，通过调查分析，找出影响培训效果的因素，从而有针对性地制定有效的对策措施，以提高培训质量和效率。我期望这篇文章的研究成果能为 YZ 农村合作银行以及其他同行业银行的培训活动提供一定的参考依据。

参考文献

- [1]Alan M Saks,Lisa A&Burke Smalley.Is transfer of training related to firm performance[J]. International Journal of Training and Development,2010,18(2):121-130
- [2]Bernardino G&CuradoC.Training evaluation:a configuration analysis of success and failure of trainers and trainees[J].European Journal of Training and Development,2020,13(3):531-546
- [3]D.L.Kirkpatrick.Techniques of Evaluating Training Programs[J].Training and Development Journal,1959,20(33):78-92
- [4]Hughey K.Essentials of Training Management[J].Training and Qualification,2016,13(1):11-22
- [5]Huang S,Veen RVD&Song Z.The impact of coping strategies on occupational stress and turnover intentions among hotel employees[J].Journal of Hospitality Marketing &Management,2018,10(1):1-20
- [6]Ivan Robertson&Sylvia Downs.Learning and the prediction of performance:Development of trainability testing in the United Kingdom[J].Journal of Applied Psychology, 1999,64(1):78-90
- [7]Gandhi. Gamification in Employee Training in India[J]. Journal of Organizational Behavior Education,2019,12(23): 121-126
- [8]liuxin.Human Resource Management[M].北京: 中国人民大学出版社, 2017:77-80
- [9]Levine.Investment in general training:the role of information and labor mobility[J].The Economics Journal,2015,10(18):53-71
- [10]Leuven E.Ridenhour benjamin J& Brooker sarah L *et al.* Modeling time-series data from microbial communities[J]. The isme Journal, 2017, 11(11): 2526-2537
- [11]Martin Grund.A Long-Beaked fungus gnat in dominican amber[J]. Annales Zoologici, 2012, 62(4): 639-642
- [12]McGehee&W. Thayer. Professional management training needs analysis [J].Training and DeVelopment Journal, 2010,6(10): 68-69
- [13]Paul Lengrand.An Introduction to Lifelong Education[M].Great Britain:Education Science,1975:16-23

- [14]Sadaf Zahra, Amna Iram & Hummayoun Naeem. Employee Training and Its Effect on Employees ' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model[J].IOSR Journal of Business and Management, 2014, 2(9): 5-7
- [15]Thomas S. Bateman. Ranajit dey, S. B Chakrabarty&Rajeev Jyoti, *et al.* Higher Order Mode Analysis of Dual-Post Discontinuity in a Circular Waveguide[J]. IETE Journal of Research, 2016, 62(1): 55-62
- [16]董抒. 如何提高新员工培训的效率[J]. 中国冶金工业医学杂志, 2022, 39 (05) , 615-617
- [17]樊星星. 基于胜任力模型的工商银行 X 支行员工培训体系优化[D]. 硕士学位论文, 山西财经大学, 2022
- [18]古笑妍. 长安银行股份有限公司培训体系研究[D]. 硕士学位论文, 西安理工大学, 2022
- [19]胡晨. Z 银行员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 山东大学, 2021
- [20]黄珂. 大型企业员工培训体系问题与优化对策研究[J]. 经营管理者, 2023, 12 (07) : 66-68
- [21]黄嘉佳. 员工职业生涯发展的国企培训管理[J]. 现代企业文化, 2022, 5 (3) :145-147
- [22]季鑫. A 银行 B 分行员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 大连理工大学, 2022
- [23]晋银峰. 我国企业培训模式探析[J]. 继续教育研究, 2003, 7 (2) :69-71
- [24]靳书昂. 华为员工培训模式对电子行业员工培训的启示[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2018, 13 (7) :25-27
- [25]寇宗延. 基于人力资源管理的企业培训体系构建要点分析[J]. 企业改革与管理, 2020, 23 (11) :88-89
- [26]刘海霞. 国有商业银行培训有效性评估模型研究[D]. 硕士学位论文, 暨南大学, 2011
- [27]李承熹. 中信银行员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 湖南大学, 2021
- [28]刘渊斐. S 市农商行综合柜员培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 山西财经大学, 2022
- [29]刘宜娟. 商业银行人力资源管理培训体系探究[J]. 现代营销(下旬刊), 2022, 11 (09) : 145-147
- [30]刘静, 朱健. 企业高技能人才培养策略研究[J]. 中国高新科技, 2019, 3 (21) :118-121

- [31]李梦萱. D 银行 G 支行员工培训管理改进研究[D]. 硕士学位论文, 大连理工大学, 2022
- [32]李安安. 数字时代商业银行人力资源管理创新思考[J]. 中国经贸导刊, 2022, 1(10): 83-86
- [33]马春丽. 论述新常态下银行员工培训体系改进措施[J]. 品牌研究, 2014, 1(10): 115-117
- [34]倪泓. M 咖啡连锁店员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 浙江工商大学, 2023
- [35]邱志宏. 培训效果评估的指标体系研究--以 F 企业为例[J]. 科技资讯, 2019, 5(5): 79-81
- [36]乔羽. 基于人力资本视角下基层银行员工培训体系研究[J]. 中国外资月刊, 2013(9): 310-311
- [37]覃琳孙. 关于大数据时代知识型员工培训的探究[J]. 吉林广播电视大学学报, 2020, 2(14): 16-17
- [38]祁永强. 兰州银行科技研发人员培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 兰州大学, 2021
- [39]孙杰. A 公司员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 安徽财经大学, 2023
- [40]宋倩. 企业员工培训体系构建探讨[J]. 全国流通经济, 2019(20): 93-94
- [41]单利芬. RF 银行员工培训体系研究[D]. 硕士学位论文, 兰州理工大学, 2017
- [42]谭雪菲. 企业智能化培训管理体系的创新与实践[J]. 人才资源开发, 2021(6): 85-86
- [43]吴蕾. 企业新员工培训方案设计--以美胡集团辽宁分部为例[J]. 知识经济, 2014(1): 122-123
- [44]武月林. PDCA 循环在员工培训中的应用[J]. 商业文化, 2020(19): 76-77
- [45]吴刚. X 银行 Y 分行员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 吉林大学, 2022
- [46]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
- [47]王蕾. W 企业新员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 河北地质大学, 2022
- [48]王蒙. 抚顺银行员工培训体系再设计研究[D]. 硕士学位论文, 吉林大学, 2021
- [49]王姣. A 农村商业银行信贷风险管理研究[D]. 硕士学位论文, 兰州财经大学, 2020
- [50]许晓东. 打造可复制的农村商业银行后备客户经理培训培养机制[J]. 金融经济, 2015(8): 108-110

- [51]熊雨雨. 农商银行DY分行员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 华东交通大学, 2022
- [52]谢晋添. GF 公司员工培训体系优化研究[D]. 硕士学位论文, 安徽财经大学, 2023
- [53]徐浩. 基于培训有效性的企业员工培训问题探析[J]. 现代经济信息, 2019, 6(08): 114-115
- [54]颜莹. 中小设计施工企业员工培训管理中存在的问题及对策分析[J]. 企业改革与管理, 2020, 28(15):91-92
- [55]张清. 企业职工培训需求评估分析研究综述[J]. 人力资源管理, 2017, 9(6):99-101
- [56]郑士林. 基于胜任力的S互联网公司技术员工培训体系构建研究[D]. 硕士学位论文, 广东财经大学, 2021
- [57]张玉林. 培训需求分析在企业培训中的必要性分析[J]. 商场现代化, 2018, 2(4):75-76
- [58]张静茹. 基于柯氏培训评估模型的中国银行PY分行培训研究[J]. 市场周刊, 2022, 35(03):182-186

附 录

YZ 农村合作银行员工培训体系调查问卷

一、基本信息

1. 您的年龄范围 ()

A 30 岁及以下 B 31-40 岁 C 41-50 岁 D 51 岁及以上

2. 您在 YZ 农村合作银行的工作时长 ()

A 不足 5 年 B 5-10 年 C 10-15 年 D 15 年及以上

3. 您的学历 ()

A 中专、技校及以下 B 大专 C 本科 D 研究生及以上

4. 您的岗位 ()

A 柜面人员 B 营销人员 C 基层管理人员 D 中层管理人员 E 高层管理人员

二、培训现状调查

1. 您在去年一共参加了几次培训 ()

A 没有 B 1-3 次 C 3-6 次 D 6 次以上

2. 您接受过哪方面的培训 ()

A 职业技能 B 企业文化、行政制度

C 行业政策、产品动态 D 行为、沟通技巧

3. 您认为公司组织的培训对您的工作是否有帮助?

A 非常有帮助, 效果很好 B 有一定的效果, 但不算太好

C 没太多的帮助, 感觉一般 D 完全没有帮助, 不匹配我的需求

4. 单位是否按照培训计划开展培训?

A 是 B 否 C 不清楚

5. 您对所参加的培训课程有何种评价?

A 课程丰富, 设计合理 B 课程丰富, 设计不合理

C 课程单一, 较为合理 D 课程单一, 设计不合理

6. 你所参加的培训主要形式为 ()

A 现场讲座 B 网络授课 C 外派进修 D 素质拓展

7. 您所参加的培训中, 培训的师资来源为 ()

A 公司内部经验丰富的员工 B 内部讲师

- C 外部聘请讲师 D 内部讲师与外部讲师都有
8. 您认为当前培训讲师的授课效果如何？
- A 效果很好 B 效果一般 D 效果很差
9. 您认为培训老师专业性如何？
- A 优秀 B 良好 C 一般 D 差
10. 银行是否会在培训前做培训需求调查？
- A 有时会做 C 很少做 D 没有做过 F 不记得做过没
11. 您以往参加过的培训用哪些方式进行评估？ [多选题]
- A 未进行评估 B 理论测试 C 调查问卷
- D 同事或者客户的评价 E 其他形式
12. 您认为公司进行培训效果评估的方法是否科学有效？
- A 科学，对培训效果能真实反映成效
- B 一般，部分培训能够反映真实成效
- C 非常差，评估过程流于形式
- D 无评估
13. 您认为公司的员工培训管理制度明确规定了以下几方面？ 【多选题】
- A 培训需求评估和计划
- B 培训资源和预算分配
- C 培训内容和课程安排
- D 培训参与和考核要求
- E 培训反馈和效果评估
14. 您认为公司应该在以下哪些方面改进员工培训管理制度？ 【多选题】
- A 提供更详细和清晰的培训需求评估和计划流程
- B 加强培训资源和预算的透明度和公平性
- C 提供更多灵活的培训选择和形式
- D 加强培训参与和考核的监督和管理
- E 改进培训反馈和效果评估机制
15. 您希望公司的培训内容涵盖以下哪些方面？ 【多选题】
- A 技术和专业知识
- B 领导力和管理能力

C 沟通和协作技巧

D 创新和问题解决能力

E 职业发展和规划

16. 您认为银行目前培训存在的问题：【多选题】

A 培训内容与员工实际需求不匹配 B 执行力不强 C 培训现场互动性不足

D 师资专业度欠缺 E 培训没有确定目标 F 没有后续考核

17. 认为目前培训体系需要哪些改进：【多选题】

A 培训课程设置 B 师资水平 C 培训效果评估

D 培训需求调查 E 培训方式 F 培训考核制度

访谈提纲

1. 请您对目前的培训开展情况打分，并给出您的理由。
2. 您认为目前培训体系中培训课程、培训讲师、培训效果评估这 3 个方面是否存在问题？如有请指出。
3. 员工培训管理方面是否存在问题？如有请指出。
4. 请您就自己所在部门的培训工作提出自己的改进意见。
5. 本单位的内部培训讲师是否每年参加培训技能的培训？

后 记

经过时光的洗礼与磨砺，三年的研究生生涯即将落下帷幕。站在毕业的门槛上，我深感收获良多，回首在财经大学的点点滴滴，心中激荡着感慨与怀念。自大学毕业以来，我一直怀揣着对研究生生活的向往和渴望，非常荣幸能够在财经大学实现这一梦想。研究生生活充满了精彩与挑战，感谢所有在这一路上给予我帮助和关心的师长、领导和家人。正是你们的支持与鼓励，让我能够勇往直前，终于在今天圆满完成学业。

首先，我要向我的导师表达最诚挚的感谢。导师治学严谨，要求严格，在我的论文写作过程中给予了细致的指导。从选题到撰写，导师始终耐心细致地帮助我，提出宝贵的建议。在论文写作过程中，导师不厌其烦地指导我进行修改和完善，使我的论文得以顺利完成。

其次，我要感谢所在单位领导的包容和支持。在学习过程中，领导们尽力照顾我，为我提供了许多便利，使我能够专心学习，不受工学矛盾的困扰。同时，我还要感谢 YZ 农村合作银行的同事们，他们在论文撰写中给予我极大的支持和配合，为我的论文提供了丰富的资料和详实的数据。

此外，我还要感谢我的家人。他们一直是我求学路上的坚强后盾，给予我无微不至的关怀和鼓励。在今后的工作和学习中，我将牢记家人的期望和教诲，不断进取，争取取得更好的成绩。

最后，我要向在百忙之中抽出时间审阅我的论文的各位专家教授表示衷心的感谢。感谢每次答辩委员会各位老师提出的宝贵意见和建议。这些意见和建议将对我今后的学术研究和职业发展产生深远的影响。

展望未来，我将牢记师长们的教诲和亲友们的鼓励，将所学知识运用到实际工作中，不断学习和进步，为实现自己的人生目标而努力奋斗。

作者：赵调生

2024 年 03 月 10 日