

分类号 F203.9/1164
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系优化研究

研究生姓名: 武眉

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： 武眉 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 胡晓 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内容。

学位论文作者签名： 武眉 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 胡晓 签字日期： 2024.6.1

Research on optimization of staff training system of Lanzhou Rail Transit Company

Candidate : Wu mei

Supervisor: Hao Jinlei

摘 要

员工培训体系的优化在当今时代有着重要的价值。随着科技的快速发展和市场变革的加速,技术和知识的更新速度非常快,员工需要不断学习和提升自己的能力,以适应不断变化的工作环境。优化培训体系,一是可以提供员工所需的最新知识和技能。帮助他们不断适应和应对变革,提高工作绩效;二是可以激发员工的潜力和创造力。提升员工的工作动力和积极性,既可以满足员工个性化的学习需求,也能激发他们的学习热情和兴趣,培养员工的终身学习习惯;三是可以增强企业的创新能力和竞争力。提升员工的创新意识与解题技巧,激发公司的创新与改进,增强公司在市场中的竞争优势。四是可以帮助企业培养和留住人才,提升整体员工素质,为企业的可持续发展提供人力资源保障。总之,优化员工培训体系是适应时代变化和推动企业发展的重要举措,具有重要的时代价值。

本文以兰州市轨道交通有限公司员工培训体系优化研究为核心,通过背景分析、理论探索和文献综述,对兰州市轨道交通有限公司员工培训体系优化进行了前期内容梳理。接着应用了文献分析法、访谈法、问卷调查法、案例分析法等多种研究手段,并借鉴学习型组织等相关理念,全面审视兰州市轨交公司职工教育体系的进展情况,并通过问卷形式对潜在问题进行勘察与集结概括,进行深入探讨研究。通过研究分析,文章认为:目前兰州市轨道交通有限公司员工培训体系存在的主要问题是培训内容供给与需求内容之间的错配,讲师教授技能多企业价值观赋能少,培训评估激励性开拓不充分,重视初级培训轻视可持续性复训。基于此,本文总结构筑了兰州市轨道交通有限公司员工培训体系优化方案,并搭建了实施保障措施。通过这些研究,希望能进一步促进兰州市轨道交通有限公司员工培训体系的持续优化完善,并为其他类似企业的员工培训体系优化提供有益的参考。

关键词: 员工 培训体系 问题 优化

Abstract

The optimization of employee training system has important value Today. With the rapid development of technology and the acceleration of market changes, the update of technology and knowledge is very fast. Employees need to learn and improve their abilities to adapt to the constantly changing work environment. Optimizing the training system can provide employees with the latest knowledge and skills they need. To help them continuously adapt and respond to changes, to improve work performance. Optimizing the training system can stimulate employees' potential and creativity, and enhance their work motivation and enthusiasm. By providing diverse and personalized training methods and content, employees can meet their personalized learning needs, stimulate their learning enthusiasm and interest, and cultivate their lifelong learning habits. It's great significance for the personal career development of employees and the long-term competitiveness of the enterprise. Optimizing the training system can enhance the innovation ability and competitiveness of enterprises. By cultivating employees' innovative thinking and problem-solving abilities, it can promote innovation and change in enterprises, and improve their market competitiveness. In addition, optimizing the training system can help enterprises cultivate and retain talents, improve the overall quality of employees, and provide Human Resource support for the sustainable development of enterprises.

In short, optimizing the employee training system is an important measure to adapt to the changes of the times and promote the development of enterprises, which has important historical value.

This article focuses on the optimization of the employee training system of Lanzhou Rail Transit Company. Through background analysis, theoretical exploration, and literature review, the preliminary content of the optimization of the employee training system of Lanzhou Rail Transit Company is summarized. Subsequently, research methods such as literature review, questionnaire survey, and case study were used, combined with relevant theories such as learning organization theory, to summarize and analyze the current development status of the employee training system of Lanzhou Rail Transit Company. The existing problems were surveyed and summarized through a questionnaire survey to explore research. Through research and analysis, the article believes that the main problems in the current employee training system of Lanzhou Rail Transit Company are the mismatch between the supply and demand of training content, the lack of empowerment of enterprise values by lecturers with more skills, insufficient incentive development in training evaluation, and the emphasis on primary training over sustainable retraining. Based on this, this article summarizes and constructs an optimization plan for the employee training system of Lanzhou Rail Transit Company, and establishes implementation guarantee measures. Through these studies,

we hope to further promote the continuous optimization and improvement of the employee training system of Lanzhou Rail Transit Company, and provide useful references for the optimization of employee training systems in other similar enterprises.

Keywords: Staff; Training system; Problem; Optimize

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	1
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 培训课程的研究	2
1.3.2 培训讲师的研究	3
1.3.3 培训效果评估的研究	3
1.3.4 培训管理的研究	4
1.3.5 国内外研究述评	5
1.4 研究内容与方法	5
1.4.1 研究内容	5
1.4.2 研究方法	6
2 相关概念与理论基础	7
2.1 相关概念界定	7
2.1.1 员工培训体系的概念	7
2.1.2 员工培训体系的内容	8
2.2 基本理论	9
2.2.1 诺尔斯成人学习理论	9
2.2.2 学习型组织理论	10
2.2.3 柯氏四级评估理论	10
3 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系现状	12
3.1 兰州市轨道交通有限公司集团基本情况	12
3.1.1 兰州市轨道交通有限公司简介	12
3.1.2 兰州市轨道交通有限公司人力资源现状	13

3.2 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系现状	14
3.2.1 兰州市轨道交通有限公司员工培训课程现状	14
3.2.2 兰州市轨道交通有限公司员工培训讲师现状	15
3.2.3 兰州市轨道交通有限公司员工培训效果现状	16
3.2.4 兰州市轨道交通有限公司员工培训管理现状	17
4 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系问题及原因分析	17
4.1 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系存在问题的调查设计	17
4.1.1 问卷调查	17
4.1.2 实地访谈	18
4.2 问题分析	19
4.2.1 课程供给与需求内容错配	19
4.2.2 讲师技能多企业价值观赋能少	21
4.2.3 培训评估激励性开拓不充分	23
4.2.4 重视初级培训轻视可持续性复训	24
4.3 原因分析	26
4.3.1 对员工培训思维认知有偏差	26
4.3.2 对企业价值观重要性认知不足	27
4.3.3 对培训激励的认知落后	28
4.3.4 对培训的持续性认知浅薄	28
5 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系优化对策	30
5.1 优化思路与目标	30
5.2 培训体系优化具体对策	31
5.2.1 完善培训课程促进培训供需匹配	31
5.2.2 加强师资能力强化企业文化培训	32
5.2.3 提升培训效果加大激励惩戒应用	33
5.2.4 提高培训管理强化培训可持续性	34
5.3 培训体系优化实施保障	35
5.3.1 组织保障	35
5.3.2 制度保障	36

5.3.3 文化保障	36
6 结论与展望	37
6.1 研究结论	37
6.2 研究展望	38
参考文献	38
附 录	45
后 记	50

1 绪 论

1.1 研究背景

在中国共产党第二十次全国代表大会的报告里，习近平总书记强调了人才这一战略资本在达成民族复兴和把握国际竞争先机方面的核心作用。当下随着世界技术革命的阔步前进，企业逐渐认识到，人才竞争是企业发展中至关重要的因素。在当今世界技术进步飞速的背景下，企业意识到人才对于企业长期成功的价值和重要性。因此，不断提升员工的技能水平和专业素养，通过培训和发展计划来激励员工，已经成为企业确保竞争力和不断创新的关键举措。只有拥有优秀的人才资源，企业才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现可持续性发展。优秀的人才能够为企业带来创新、提高生产效率和提升企业形象。然而，只有具备高素质、专业技能和全面发展的人才，才能满足企业的需求和应对日益复杂的市场环境。在这种背景下，企业必须重视人才培养，不断提升员工的综合素质和专业技能。培训不仅仅是为了提高员工的专业水平，更是为了激发创新思维和团队合作精神。现代企业需要具备高度的创新能力和灵活的团队协作能力，这是保持竞争优势和适应市场变化的关键。通过培训，员工可以了解最新的行业动态和前沿技术，学习创新思维和解决问题的能力，同时也可以提高团队协作和沟通能力。这些都将是企业的长期发展打下坚实基础。培训还有助于提高员工的职业发展和晋升机会。员工通过不断学习和提升自己的能力，可以在职场上展现出更多的潜力和价值。企业也可以通过培训识别和培养潜在的领导者，为员工提供晋升和发展的机会。这不仅有利于员工的个人成长，也有利于企业的长期发展和稳定。

目前，兰州市轨道交通有限公司正处于快速发展阶段，但在人力资源管理方面面临一些问题，包括人才培养机制的滞后以及企业文化的培养不足等。这些问题对兰州轨道交通的快速发展产生了很大的制约作用。因此，为了提升兰州市轨道交通有限公司的差异化发展优势，并实现企业的快速发展，我们需要优化和完善员工培训体系，为员工提供更广阔的成长平台。这将成为实现我们目标的关键途径。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

本文通过对兰州市轨道交通有限公司员工培训体系现状的研究,合理运用成人学习理论、学习型组织理论等相关理论知识,从多角度分析兰州市轨道交通有限公司员工培训体系中存在的问题及原因,并针对存在的问题,提出兰州市轨道交通有限公司员工培训体系的优化策略,从而构建员工培训体系优化方案。

1.2.2 研究意义

理论意义方面,本文基于成人学习理论、学习型组织理论等相关理论知识,以兰州市轨道交通有限公司为例进行研究。通过培训研究,为企业战略发展提供人才支撑和智力保障,促进这些理论的内涵深化和中国化发展。

实践意义方面,本文通过对兰州市轨道交通有限公司员工培训进行研究,对存在的问题开展成因分析,提出优化员工培训体系建设,提升兰州市轨道交通有限公司的核心竞争力,为企业留住人才,培养人才,使企业的人力资源体系形成良性循环。

1.3 国内外研究现状

Abdelhakim 等(2018)采用了 Kirkpatrick 的四级评定法来对机组工作人员开展的食物安全培训进行了理论建模分析。Gary(2019)基于这些评价体系,构建了一系列具有前瞻性的培训课程架构。温杭燕(2017)在论文中阐述了培训课程系统的构建必须将学员的能力水平作为核心,同时还需将课程内容、教师资源及培训管理三大要素融合起来,旨在完善激励机制。综合国内外研究现状,本文将围绕一个完整的培训体系,即培训课程、培训讲师、培训效果和培训管理四个方面进行梳理。

1.3.1 培训课程的研究

拉马萨米, M. (2020) 对村镇地带职业技能提升的渴求进行了微观角度的剖析,并提出了以需求为导向构建课程,针对学习者的培训要求进行以职业能力为核心的教育课程策划。艾哈迈德(2020)创设了案例分析这一创新的教学法,确

立了聚焦于职业能力的训练架构，并且通过精细化讲授运用该新型教法，协助教师增进学员的全方位技能。诺里安 M，戈杜西 F（2015），从职业训练课程的剖析入手，以能力水准为支点，在关注技术与非技术技巧的同时，形成了一个围绕能力的课程测评范式。宫颖（2021）审视了 H 企业中级管理层的训练体制中的不足，并基于能力理念模型打造了一套训练体系，该体系不但能够提升中层管理人员的职业能力，达到减少成本、提高效益的经营发展目的，还扩充了公司的培训课目。刘勇、赵顺利、于青（2018）着重指出，以能力为本的教育课程开发不仅着眼于提升员工的专业知识技能。在提升员工岗位技能及其他明显的职业胜任力的同时，亦需深入挖掘其潜在的职业胜任力。根据各种职务的需求，设计出有针对性的培训项目，以期最优化地满足员工进修的要求。田俊国（2013 年）通过分析用友企业大学的教育实际案例，并将其与理论与实践经验进行结合概述，开设培训课程应紧贴实际业务需求，既要制定出高品质的核心课程内容，也要构筑一个周全的课程架构。

1.3.2 培训讲师的研究

Bernardino（2020）就课程设计的相关环境因素进行了检视，并对教练及学员的成效作出了评价，结果揭示，取得优异或不佳的成绩，并非只与学员个人有关，同样也与教练的教学方法息息相关。ArmstrongMB 与 LandersRN（2014）认为，可以通过聘请外部专业的或其他公司的培训管理人员，对本公司的培训业务进一步优化，以此来弥补公司自身培训工作的不足，获得更高的培训成效。吴杏仪（2020）从胜任力的角度研究高效教师队伍建设的策略，构建和提出了胜任力模型和队伍建设对策。将佳燕（2017）指出实习教师的能力短板，并从胜任力角度提出解决方法。杨大筠（2008）企业能够在标准化训练体系的基础上，利用外界教育资源进行员工的培养。因此，为了确保培训效果的品质与效益达到均衡，引进第三方的教育专家在这一过程中起着至关重要的角色。

1.3.3 培训效果评估的研究

Izzo 等（2020）基于 Kirkpatrick 四层评估模型构建了护士标准化培训效果评价体系，通过文献综述和专家访谈等多种方法，创立了包含 4 个一级指标和

16 个二级指标的评估模型。这个评估模型有助于全面评估护士标准化培训的效果，为培训方案的改进和优化提供了重要的参考依据。Marcus Tamm (2018) 通过研究调查非正规培训对员工工作任务的影响可能存在异质性。培训的效果可能因为不同员工的特征、背景和能力而有所差异。因此，培训体系的合理化程度非常重要，可以帮助解决潜在的差异，确保培训对于所有员工都是有效的。培训体系的合理化包括培训内容的针对性、培训方法的多样性、培训资源的充足性等方面的考虑。这些因素有助于提高培训的质量和效果，进一步提升员工的工作绩效。Hajjar (2018) 研究指出课程和培训内容等因素对培训效果的重要性。课程和内容的设计质量直接影响培训的有效性，良好的课程设计和内容安排可以帮助员工更好地理解 and 掌握所学知识和技能，从而提高其在工作中的表现。刘曦、王韧 (2021) 提出了一套较为全面的评估企业员工培训效果的指标体系。这一指标体系包括学习水平指标、工作行为水平指标和绩效水平指标等多个方面，通过综合考量这些指标来评估培训的整体效果。这一指标体系的提出有助于企业更全面、系统地评估员工培训效果，从而更好地了解培训方案的实际效果，并及时调整和优化培训计划，以提高培训的效果和员工的绩效水平。李梦萱 (2022) 提出提升培训效果，必需保障在感知层面、知识掌握层面、行动层面以及成效层面的实效性。胡晨 (2022) 提出了基于战略驱动的员工培训管理体系，旨在将企业的战略发展与员工的个人发展紧密结合起来。这一体系的核心思想是通过定制化的培训计划，使员工的发展和企业的发展相互促进。王雪莹 (2022) 认为员工传统集中培训方式对培训效果会产生一定的不利影响。

1.3.4 培训管理的研究

Demirkan Irem (2022) 研究显示，规模较小的中小企业在员工培训投资方面通常会获得更高的有效性。可能是因为规模较小的企业在资源和人力方面更加灵活，能够更好地定制和实施培训计划，以满足员工的具体需求。因此，中小企业应该看重员工培训，并适应其规模和资源的特点，进行有效的投资。通过培训，员工可以提高其技能水平和专业知识，进一步推动产品创新和提高企业竞争力。这种投资往往能够带来长期的回报，为企业发展打下坚实的基础。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。王海刚和常阿香（2020）的表述更加具体，他们主张顺利进行员工培训离不开企业、员工及培训机构三方的积极互动与投入，并强调要构建完备的员工培训及评估体系，对培训项目投入足够的支持资金，同时重视员工的满足感和确认公司的内部文化等方面。郝源（2012）等国内学者认为企业对员工的培训应被视作一项投资，需要依据成本效益原则考虑其投资效果，对培训受众和课程内容作出最佳挑选，淘汰或调整那些收益不明显的环节。

1.3.5 国内外研究述评

经过一系列文献对比分析，在国内外相关研究中，存在一定的差异和不足之处。国外研究对于员工培训的理论体系和相关概念的建立较早，从宏观层面对企业培训进行了全面分析，探讨了其重要性、需求分析、评估等方面的内容。这些研究对于指导企业实践具有重要意义。然而，国外研究在关注员工个人发展方面的研究相对较少。这可能与国外企业注重团队和系统性培训的特点有关。另外，国内关于企业员工培训的研究相对较晚，大多是基于国外研究的总结和应用，缺乏深入的研究和创新。鉴于此，国内研究人员可以以实际实践为导向，关注企业实际需求和员工个人发展。可以研究具体行业或特定类型的企业培训案例，深入分析其特点和有效性。同时，可以结合国内外研究的重要理论成果，积极运用到实际的员工培训中，推动企业培训的优化和创新。通过不断深入研究和实际应用的结合，国内研究人员可以为员工培训的发展提供更加具有针对性和实践性的解决方案，进一步推动企业和员工的持续发展。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文以兰州市轨道交通有限公司为研究对象，通过深入剖析兰州市轨道交通有限公司员工培训体系存在的问题以及原因，结合企业的实际情况，提出优化兰州市轨道交通有限公司员工培训体系的对策。旨在通过完善兰州市轨道交通有限公司培训体系，提高企业员工的整体综合素质，努力建立起一个学习型组织，为

兰州市轨道交通事业科学持续发展提供充足的动力。

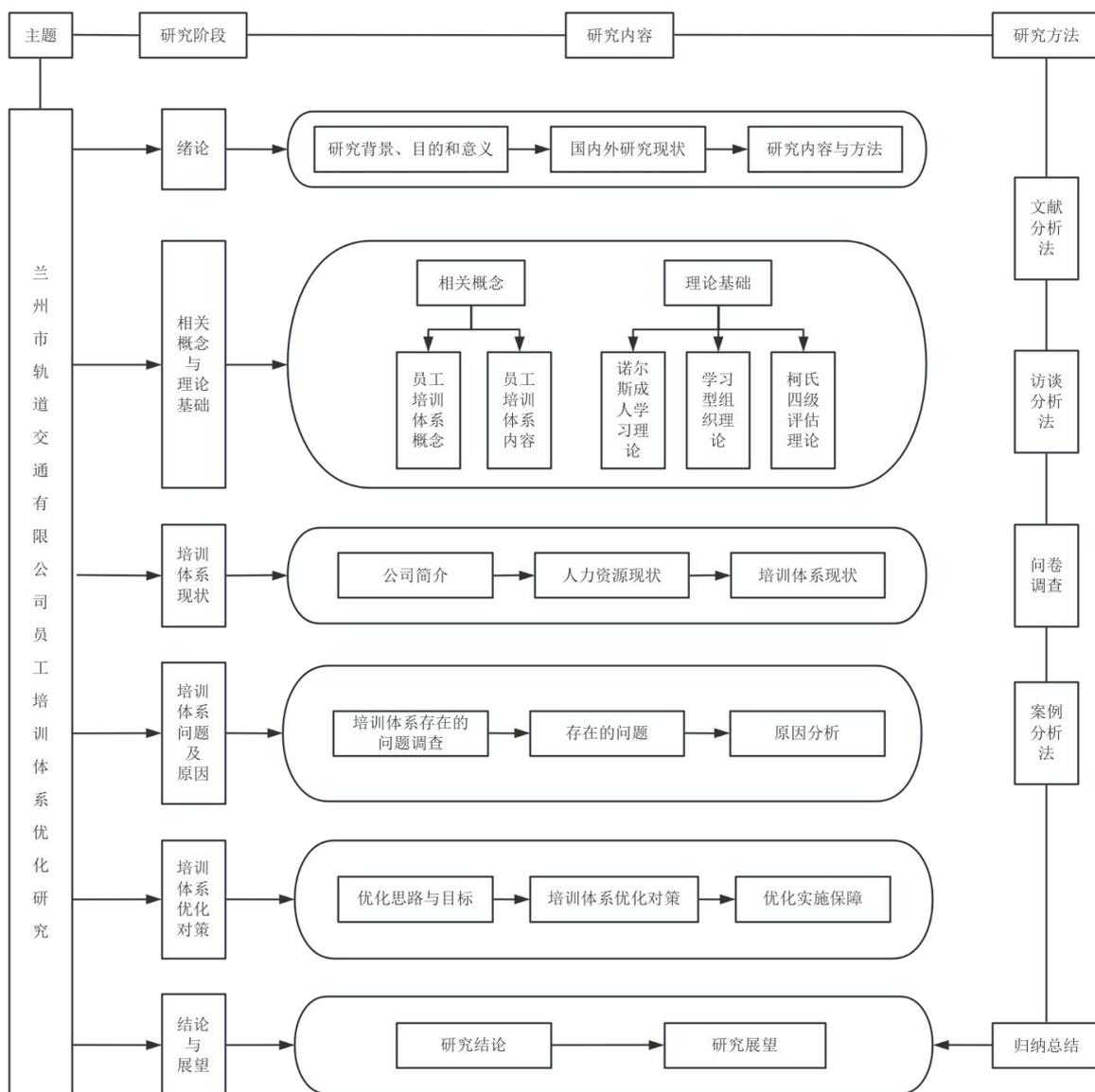


图 1.1 技术路线

1.4.2 研究方法

在研究方法方面，本研究使用了以下几种方法：

1. 文献分析法：是一种最常见的方法，旨在通过收集和分析相关的书籍、期刊文章和学位论文等资料，来支持和论证企业员工培训的基础理论知识。这个方

法可以研究提供理论依据,并与现有的人力资源培训理论和研究成果进行比较和综合。为研究工作提供重要的参考和支持,深入理解和探索企业员工培训领域的相关理论与实践。。

2. 访谈法:是一种非常有效的研究方法,通过与兰州市轨道交通有限公司的管理层、技术骨干和一线员工进行面谈,深入了解不同岗位和类别员工的培训需求、感受和期望。通过多维度的访谈,获得不同岗位和类别员工的不同观点,提供更具有代表性和全面性的数据。这些访谈结果将为您后续的调查问卷设计和员工培训改进工作提供宝贵的参考和指导,有助于更好地满足员工的培训需求,提升公司的整体绩效。

3. 问卷调查法:是一种收集大量数据并进行系统分析的有效方法,以兰州市轨道交通有限公司的员工为调查对象,在访谈法的基础上,通过设计匿名问卷,您可以针对不同层次的受训员工进行调查,收集他们对培训内容、方式、效果等方面的看法和建议。全面了解兰州市轨道交通有限公司员工培训的现状,为公司提出具体改进建议和保障措施提供依据。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 员工培训体系的概念

培训体系是指为达到特定的培训目标,将培训活动的各要素有机整合和组织起来的指导性文件。它不仅包括培训课程的设计和管理,还包括培训讲师的选拔和管理、培训效果的评估以及培训管理的体系化建设。培训体系的关键组成部分包括:

培训课程体系:涵盖了培训目标的设定、培训内容的规划、培训方法和工具的选择等。培训课程体系应该根据组织的战略目标和员工的需求进行设计,以确保培训活动与实际工作密切相关,能够提升员工的能力和绩效。

培训讲师管理制度:包括讲师的选拔、培训和管理。讲师是培训的核心资源,他们的专业素质和教学能力对培训效果起到至关重要的作用。因此,建立一套有

效的讲师管理制度，包括讲师的选拔标准、培训计划和培训资料的准备、培训评估和反馈机制等，可以提高培训的质量和效果。

培训效果评估：在培训体系中，对培训效果进行评估是非常重要的。通过评估培训的输出和影响，可以了解培训的效果是否达到预期目标，并采取必要的改进措施。培训效果评估可以通过考试、问卷调查、观察和业绩评估等方式进行。

培训管理体系：培训管理体系主要包括培训计划和组织、培训资源管理、培训记录和档案管理等。通过建立科学的培训管理体系，可以确保培训活动的有序开展，提高培训的效率和效果，为持续的培训提供支持。

总之，培训体系是为了有效组织和管理培训活动而建立的，它将培训课程、讲师、评估和管理等要素融合在一起，以实现组织的培训目标，提高员工的能力和绩效。

2.1.2 员工培训体系的内容

员工培训体系主要由员工培训课程、员工培训讲师、员工培训效果和员工培训管理等四大部分组成。它们具体形成了企业培训员工的框架。

培训课程的设计开发是企业培训不容忽视的一环，高质量的培训课程设计可以确保培训的有效性和实用性，帮助员工将所学知识和技能有效地运用到实际工作中。同时，通过不断更新和优化培训课程，可以跟上企业产品与工艺的变化，保持培训内容的时效性和适用性。专家型人才的设计课程确保了课程的针对性和适用性，能够更好地满足员工的实际需求和企业的长远发展目标。建立完善的评估体系可以及时收集员工的反馈和评价，帮助优化课程内容和培训方式，同时也可以对培训讲师进行有效的评估和提升。总的来说，企业员工培训确实是一个系统性的投资，而培训课程的设计开发是确保培训投资有效利用的关键环节。高质量的培训课程能够提升员工的技能水平，促进工作效率的提升，从而推动企业持续发展和竞争力的提升。

员工培训讲师是员工培训体系中非常关键的一部分。他们负责传授知识、培养技能、引导员工价值观归附。培训讲师应具备专业的知识和教学能力以及企业文化价值观传输能力，能够根据员工的不同需求和学习风格，设计合适的培训课程和教学方法。以帮助员工更好地理解 and 掌握培训内容。

员工培训效果是评估员工培训体系的重要指标。培训效果包括员工学习的成果、能力的提升和工作表现的改善。为了鼓励员工参与培训并提高学习积极性，需要设置激励机制，如培训成果奖励、晋升机会等。通过激励机制，以提高员工的参与度和培训效果。通过对员工培训进行激励评估，可以了解培训的有效性和价值，引导帮助企业提高培训的效果和质量。

员工培训管理是员工培训体系中的重要环节。它包括培训计划制定、培训资源配置、培训过程管理等方面的工作。员工培训体系是一个动态的过程，需要不断进行改进和优化。通过持续的反馈和评估，及时调整培训内容和方法，以适应企业的发展需求和员工的成长需求。通过有效的培训管理，公司能够恰当配置教育资源，增强教育活动的专注性与实效性。此外，教育策略也涵盖了对职工参加教育的监督与动员，及对教育投入与产出的管控。

综上所述，员工培训体系的内容涵盖了培训课程、培训讲师、培训效果和培训管理等四大部分。这些内容互为补充，联合形成了一套全面的培训体系，目的是为了增强员工的职业技能与全面素养，进而推动公司的进步与创新。

2.2 基本理论

2.2.1 诺尔斯成人学习理论

诺尔斯成人学习理论是美国心理学家马尔科姆·诺尔斯 (Malcolm Knowles) 在 20 世纪提出的一种成人学习理论。根据他的研究成果，成人学习具有一些特点，如成人具有自主性、经验丰富、学习目的明确等。诺尔斯成人学习理论提供了一种理论框架，可以指导成人培训的设计和实施。

在兰州市轨道交通有限公司员工培训中，可以应用诺尔斯成人学习理论来提高培训的效果和质量。根据诺尔斯的理论，成人学习者具有自主性，他们希望参与决策、自主选择学习内容和方法。在员工培训中，可以为员工提供自主学习的机会，如提供在线学习平台，让员工自主选择学习时间和地点。同时，培训课程可以提供多样化的学习资源，满足员工的不同学习需求。成人学习者具有丰富的经验，他们更愿意将新知识与自己的经验相结合。在员工培训中，可以通过案例分析和现实工作场景的模拟来引导员工运用自己的经验和知识解决问题。培训讲

师可以结合实际案例，引导员工思考和讨论，激发他们的学习兴趣和动力。

总之，诺尔斯成人学习理论提供了一种指导员工培训的理论框架。在兰州市轨道交通有限公司员工培训中，可以根据成人学习者的特点，强调自主学习、利用经验和案例、关注学习目的和实际应用，提供及时反馈和评估等方法来优化培训效果，提高员工学习和发展的积极性。这将有助于推动公司员工的能力提升和业务发展。

2.2.2 学习型组织理论

学习型组织论是美国学彼得·森格（Senge）在他的著作《第五项修炼》中提出的一种组织发展理论。它强调组织应该具备学习能力和创新能力，通过不断学习和适应来适应外部环境的变化。

在兰州市轨道交通有限公司员工培训中，可以应用学习型组织理论来促进组织的学习和发展。学习型组织强调学习文化的培养，鼓励员工持续学习和创新。在员工培训中，可以通过组织内部培训和外部培训等方式，为员工提供学习的机会和资源。同时，也可以鼓励员工参与知识分享、团队学习和协同学习，营造一个积极学习的环境。学习型组织注重知识的积累和分享。在员工培训中，可以建立知识管理系统，收集并整理组织内部的知识资源。这可以通过建立知识库、组织内部社交媒体平台等方式来实现。员工可以通过这些平台分享自己的经验和知识，也可以从中获取他人的经验和知识，促进组织的学习和创新。

可以说，学习型组织理论提供了一种组织发展的理论框架。在兰州市轨道交通有限公司员工培训中，可以应用学习型组织理论来培养学习文化、建立知识管理系统、建立反馈机制和团队学习机制等。这将有助于提高员工的学习能力和适应能力，促进公司的学习和发展。

2.2.3 柯氏四级评估理论

柯氏四级评估理论(Kirkpatrick's Four-Level Evaluation Model)是由美国教育心理学家唐纳德·柯克帕特里克(Donald Kirkpatrick)于1959年提出的一种评估培训效果的模型。该模型通过四个层级评估培训的效果和影响,帮助评估培训的有效性和价值。一是反应层级。这个层级评估参与培训的学员对培训活

动的反应和满意度。评估的重点是了解学员对培训内容、教学方法和讲师的满意程度。常用的评估方法包括问卷调查、讨论小组和反馈会议等。反应层级的评估结果可以帮助改进培训的质量和满足学员的需求。二是学习层级。这个层级评估学员在培训结束后所获得的知识和技能水平。评估的重点是了解学员是否掌握了培训中所传授的知识和技能,并能在工作中应用。常用的评估方法包括考试、测验、观察和演示等。学习层级的评估结果可以帮助确认培训的有效性和针对性。三是行为层级。这个层级评估学员在工作场景中应用培训所学的知识和技能的程度。评估的重点是了解学员是否能够把培训中学到的知识和技能转化为实际行为,并在工作中产生积极的影响。常用的评估方法包括观察、访谈、绩效评估和自我评估等。行为层级的评估结果可以帮助确认培训对工作绩效的影响程度。四是结果层级。这个层级评估培训对组织绩效和业务结果的影响。评估的重点是了解培训是否对组织目标的实现产生了积极的影响,常用的评估方法包括数据分析、统计指标和经济效益分析等。结果层级的评估结果可以帮助确定培训的投资回报和价值。柯氏四级评估理论提供了一个系统和综合的评估模型,帮助评估培训的效果和价值。它强调从学员的反应到学习成果、行为变化再到最终结果的连续性和关联性,帮助培训评估者全面了解培训的影响和成效。

在兰州市轨道交通有限公司员工培训中,可以应用柯氏四级评估理论来评估培训的效果和提供改进的方向。在培训结束后,可以通过调查问卷、讨论会或面谈等方式来评估员工对培训过程的反应。这可以了解员工对培训内容、讲师、教材等的满意度和接受程度,以及对培训效果的期望。学习级别评估是评估员工在培训过程中所学到的知识和技能的程度。可以通过考试、练习、实践任务等方式来评估员工的学习成果。这可以帮助识别培训中的弱点和需要进一步加强的领域。此外还包括行为级别评估、结果级别评估。这可以帮助确定培训是否对组织绩效产生了积极的影响,并为进一步改进培训提供指导。

柯氏四级评估理论提供了一种评估培训效果的框架。在兰州市轨道交通有限公司员工培训中,可以应用柯氏四级评估理论来评估培训的效果,包括反应级别评估、学习级别评估、行为级别评估和结果级别评估。这将有助于了解员工对培训的反应,评估学习成果和行为变化,并确定培训对组织绩效的影响,为进一步改进培训提供指导。

3 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系现状

3.1 兰州市轨道交通有限公司集团基本情况

3.1.1 兰州市轨道交通有限公司简介

兰州市轨道交通有限公司成立于 2011 年 10 月 10 日，是一家市属重点国有企业，注册资本达到了 25.91 亿元人民币。该公司的主要职责包括组织和实施兰州市的轨道交通建设、运营管理，以及与轨道交通相关资源开发等任务。作为重要的交通基础设施运营管理者，兰州市轨道交通有限公司在城市交通发展中发挥着重要作用，为居民提供便捷、高效的出行选择，促进城市经济社会的发展和提升居民生活质量。公司领导机构由党委、董事会、监事会、经理层、纪委、工会组成，公司内设党委工作部（团委）、办公室（董事会办公室）、党委组织部（人力资源部）、纪检监察室、审查调查室、工会办公室、审计部、企业管理部、财务管理部、合约法务部、资产管理部、技术质量部、安全管理部、监事会办公室等 14 个部门。下设 6 个二级单位，涵盖了轨道交通建设、运营管理、地铁置业、综合交通枢纽工程建设管理、轨道物业管理和资源经营等多个方面。分别为兰州市轨道交通有限公司运营分公司、兰州市轨道交通建设有限公司、兰州市地铁置业有限公司、兰州西站综合交通枢纽工程建设管理有限公司、兰州市轨道物业管理有限公司和资源经营中心。出资参股了兰州星锐轨道交通建筑材料有限公司、兰州三维市民卡股份有限公司、兰州国际高原夏菜副食品采购中心股份有限公司等 3 家企业。截至目前，兰州轨道交通已经开通了两条线路。其中，1 号线一期工程于 2014 年 3 月 28 日开始建设，2019 年 6 月 23 日试运营；2 号线一期工程于 2016 年 5 月 14 日开始建设，于 2023 年 6 月 29 日试运营。

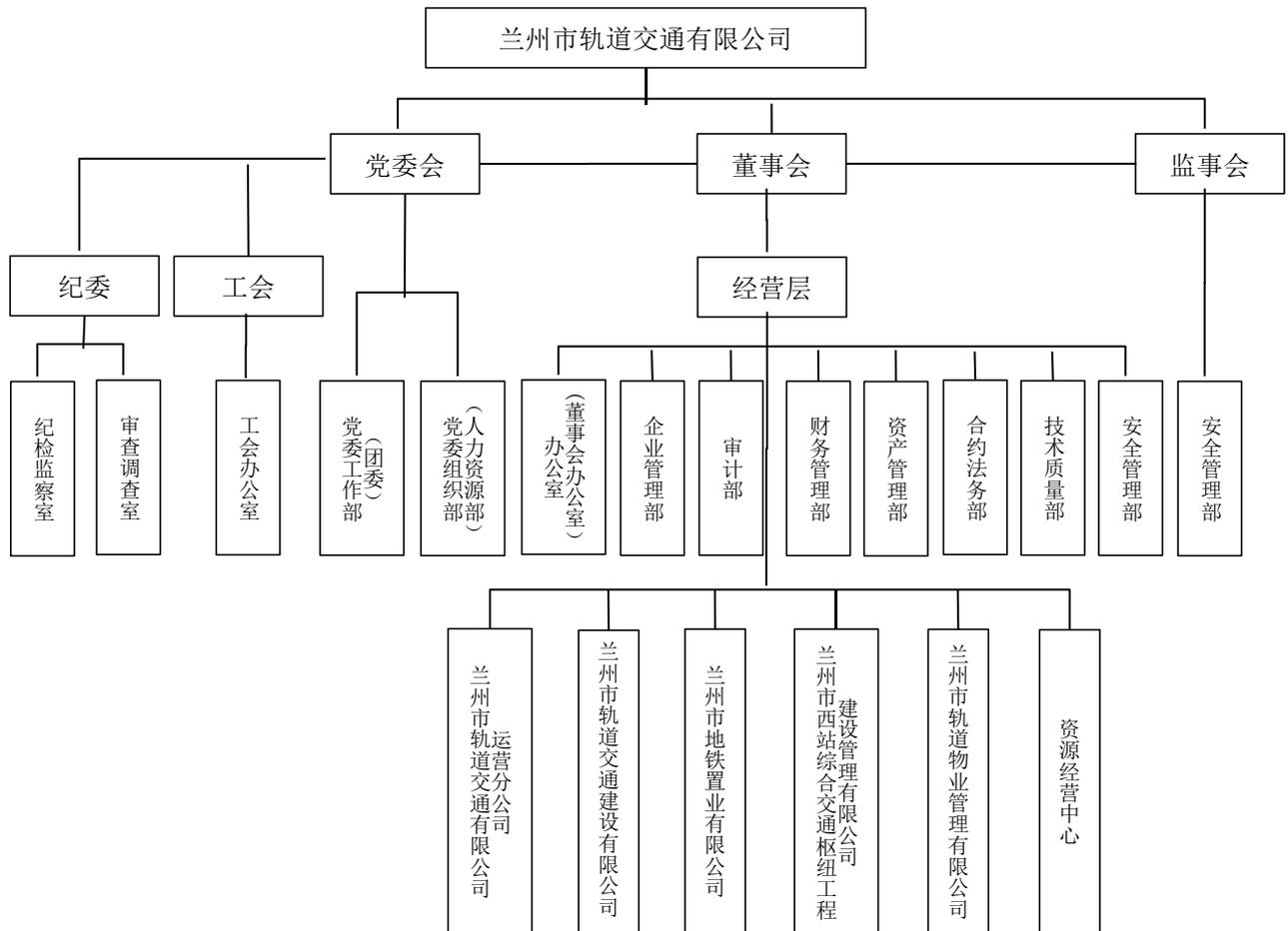


图 3.1 兰州市轨道交通有限公司组织架构

3.1.2 兰州市轨道交通有限公司人力资源现状

兰州市轨道交通有限公司目前共有员工 2163 余人，其中女员工 714 人，男员工 1449 人，本科毕业生人数 865 人，大专人数 986 人，管理岗 73 人，职能岗 99 人，技术岗 134 人，生产岗 1857 人。公司重视人才培养和团队建设，通过社会招聘、员工培训、工程介入、运营演练等项目来培养一支技术过硬、团队协作默契的员工队伍。公司的管理团队具有丰富的轨道交通相关工作经验，超过 50% 的技术关键人员具有相关行业背景。此外，公司还招聘了一批专业委培的订单班学生，进一步补充了公司的人才储备，为轨道交通线路的开通做好运营筹备工作。

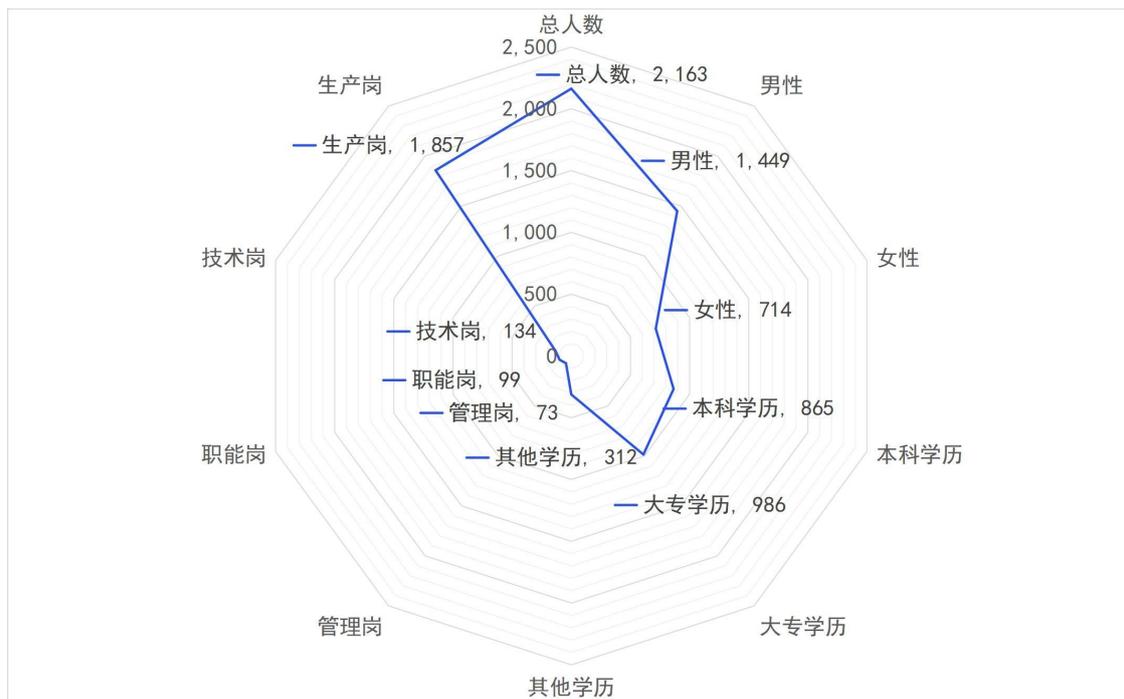


图 3.2 兰州市轨道交通有限公司定员男女比例、学历及岗位分布图

3.2 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系现状

3.2.1 兰州市轨道交通有限公司员工培训课程现状

兰州市轨道交通有限公司针对不同岗位类别的员工制定了相应的培训课程计划安排。对于管理岗位的员工，公司规定每年需要完成 40 学时的培训课程。培训课程形式是集中授课、自学或参观学习。课程的主要内容是对轨道机车系统的调度管理、轨道交通运行规划管理等。

对于技术岗位的新员工，兰州市轨道交通有限公司规定每年需要完成 50 学时的培训。培训形式是集中授课、自学或参观学习。培训课程的主要内容是对轨道交通系统的电路检验、电机维修、自动化技术开发、日常维修、保养管理等内容以及企业日常沟通的相关课程。

对于生产岗位的新员工，兰州市轨道交通有限公司规定每年需要完成 60 学时的培训。培训形式是集中授课、自学、参观学习和实践学习。具体的培训计划安排如下：入职前需要完成 7 课时的课程培训，课程培训内容主要包括公司的基本情况、组织结构等内容；入职后的第一个月需要完成 43 课时的课程培训，涵

盖生产工艺、设备操作、轨道机车管理控制等方面；入职后的 3 个月内需要完成 10 课时的课程培训，主要是针对生产岗位的专业知识和技能进行深入培训，并且需要进行实践学习，以加强实际操作能力。

表 3.1 兰州市轨道交通有限公司员工培训课程

岗位类别	管理岗	技术岗	生产岗
年度课时 (课时/人)	40	50	60
培训形式	集中授课 自学 参观学习	集中授课 自学 参观学习	集中授课 自学 参观学习 实践学习
培训课程 安排	入职前 7 课时 入职后第一个月 23 课时 入职后 3 个月内 10 课时	入职前 7 课时 入职后第一个月 33 课时 入职后 3 个月内 10 课时	入职前 7 课时 入职后第一个月 43 课时 入职后 3 个月内 10 课时
课程内容	轨道机车系统的调度管理、轨道交通运行规划管理等	轨道交通系统的电路检验、电机维修、自动化技术开发、日常维修、保养管理等内容以及企业日常沟通的相关课程	基本情况、组织结构、生产工艺、设备操作、轨道机车管理控制技能进行深入培训

3.2.2 兰州市轨道交通有限公司员工培训讲师现状

兰州市轨道交通有限公司非常重视员工培训，特别是在地铁技术管理方面。为了提升员工的专业素养和能力水平，公司组建了一支由 10 名专业化培训讲师组成的师资团队。他们主要负责研究开发关于基础培训、专业技能培训、团队合作培训和职业素养等方面的培训课程，共计 22 门。

其中，针对新员工的培训课程有 14 门，主要包括地铁基础知识、安全操作规程、紧急情况处理等内容。这些培训课程旨在帮助新员工快速熟悉地铁运营流程和工作要求，提高他们的工作效率和安全意识。针对老员工的培训也非常重要，公司专门设计了 8 门课程，主要包括地铁技术更新、维修保养、故障排除等内容。这些课程旨在帮助老员工掌握最新的地铁技术知识，提高他们的技术水平和维修能力，确保地铁运行的稳定和安全。

为了更好地培养员工的实践经验和技能，人力资源部还与轨道维修部、交通

调度协调中心、安全管理中心、现场管理中心等部门合作，邀请这些部门的一线人员来进行经验培训。这种老带新的授课模式可以有效地促进员工之间的交流与合作，提高整个公司的综合素质。

这些培训讲师的平均年龄为 28 岁，他们富有工作激情，对培训课程充满创新，采用线上和线下相结合的培训模式，通过使用多媒体和互动式教学方法，为员工提供生动、实用的轨道技术知识培训。这种培训方式不仅提高了培训的效果，还使员工更容易理解和掌握所学内容。

3.2.3 兰州市轨道交通有限公司员工培训效果现状

兰州市轨道交通有限公司非常注重员工培训的效果评估，为了确保培训工作的质量和效果，公司采用了柯氏四级评估理论，并组织了《兰州市轨道交通有限公司员工培训效果评估测试》和《兰州市轨道交通有限公司员工培训效果问卷调查》等评估活动。

一方面，兰州市轨道交通有限公司通过组织培训效果评估测试来对员工的学习成果进行量化评估。这个测试主要围绕培训课程的内容进行，通过一系列的测试题目来考察员工对地铁技术管理知识的掌握情况。通过评估测试的成绩，可以客观地了解员工在培训过程中的学习成果和能力水平。

同时，兰州市轨道交通有限公司还设计了《兰州市轨道交通有限公司员工培训效果问卷调查》，以收集员工对培训内容、讲师的教学水平、培训方式等方面的意见和反馈。这些问卷调查旨在了解员工对培训的满意度和改进意见，以便公司根据反馈意见进行相应的调整和改进。

评估测试和问卷调查的结果将由兰州市轨道交通有限公司的人力资源部进行统计和分析。根据评估结果，兰州市轨道交通有限公司可以对培训的内容进行优化和调整，对讲师的教学水平进行评估和提升，对培训方式进行改进。这样可以确保培训工作的有效性和可持续性，为员工的发展和公司的发展提供坚实的支持。

通过这种评估和反馈的机制，兰州市轨道交通有限公司可以及时发现和解决培训中存在的问题和不足之处。同时，评估结果也可以为公司提供有效的参考和决策依据，以进一步提升培训工作的质量和效果。

3.2.4 兰州市轨道交通有限公司员工培训管理现状

目前，兰州市轨道交通有限公司员工培训主要集中于对新员工的培训。新入职员工一旦被录用，则对其在入职之后前 3 个月内开展的员工培训占员工全年培训总量的 80%。在每年年初，兰州市轨道交通有限公司会提前制定好员工培训计划，其中重点是对新员工进行入职培训。人力资源部会根据不同的岗位类别和公司自身发展需求，制定《兰州市轨道交通有限公司员工培训计划》，随后根据培训计划，设计《兰州市轨道交通有限公司员工培训工作方案》，主要针对培训需求、培训时间、活动场所、培训课程等进行方案设计。人力资源部会同业务部门做好培训课程的问卷调查和培训效果的分析，对员工培训进行记录和存档。在培训时，着重于培训员工的基本沟通能力、技术应用能力、轨道交通管理能力、学习能力等。

4 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系问题及原因分析

4.1 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系存在问题调查设计

4.1.1 问卷调查

为了进一步了解兰州市轨道交通有限公司员工培训的状况，分析培训过程中存在的问题，本课题选择了问卷调查法进行调研。调研时间定为 2023 年 8 月 2 日至 8 月 23 日，通过人力资源部提供的员工联系名单，对 338 名员工进行了随机的问卷发送，并对收到的 332 份有效问卷进行了详细的分析。

为了确保问卷的有效性，本文制定了《兰州市轨道交通有限公司员工培训状况问卷调查表》。为了方便员工参与调查，问卷调查表采用了线上和线下相结合的方式发放。线上部分通过微信问卷星进行发送，员工可以在手机上方便地填写问卷；线下部分则通过企业培训课程中的自由活动时间进行发放，员工可以在课程间隙填写问卷。通过这种多渠道的发放方式，可以最大程度地提高员工的参与率和问卷的回收率。

经过调查，本次问卷调查共收到了 332 份有效问卷。接下来，研究人员将对

这些问卷进行详细的分析，以了解员工对培训状况的评价和意见。问卷调查内容涵盖了培训内容的满意度、讲师的教学水平评价、培训方式的有效性等方面。通过对这些问题的分析，可以发现培训过程中存在的问题，并为公司提供改进和优化的建议。

4.1.2 实地访谈

与此同时，为探讨兰州市轨道交通有限公司员工培训过程中的实践化状况，本文还利用实地访谈法，采取现场座谈的方法，与该公司员工就员工培训体系建设、制度管理等方面的内容进行深度的座谈调研，本次参与座谈的员工有 10 名。其中管理类人员 1 名，技术类人员 2 名，职能岗 1 名，一线普通员工 6 名，人员结构与该公司总体人员结构基本比例一致。

表 4.1 兰州市轨道交通有限公司参与调查问卷员工的样本信息统计

特征	占比	
性别	男	67.50
	女	32.50
年龄	20~30 岁	29.40
	30~40 岁	33.60
	40~50 岁	21.00
	50 岁以上	16.00
学历	专科及以下	31.50
	本科	54.50
	硕士及以上	14.00
岗位	管理岗	8.05
	技术岗	30.00
	生产岗	51.95
	职能岗	10.00

从以上数据表中信息可知，兰州市轨道交通有限公司参与调查问卷员工样本中男性较多，年龄主要集中在 20-40 岁，大多数员工具备大专、本科学历，技术生产岗的员工占比较大。这些统计数据可为后续兰州市轨道交通有限公司员工培

训体系存在问题提供基础和参考。另外,从本次的问卷调查信息来看,问卷抽样调查数据分布状态与兰州市轨道交通有限公司总体的人力资源分布状况较为协同。这表明该问卷总体的调查结果是均匀的,调查数据能够在一定程度上反映兰州市轨道交通有限公司培训状况。

通过对《兰州市轨道交通有限公司员工培训状况问卷调查表》数据进行收集分析,并结合实地座谈得到的问题反馈。本文综合这些员工问卷调查和实地访谈中集中反馈的培训问题,总结梳理形成了兰州市轨道交通有限公司员工培训集中问题。它们主要表现在培训体系的 4 个方面:课程方面,讲师方面,培训效果方面,培训管理方面。具体问题分析见 4.2。

4.2 问题分析

4.2.1 课程供给与需求内容错配

通过对兰州市轨道交通有限公司实施新员工培训的问卷调查数据进行分析发现员工培训存在培训课程供给和需求不匹配的问题。

具体来说,在员工培训过程中,只有 36.80%的员工认为所接受的培训课程知识结构与自己需要的培训知识结构是一致的。相比之下,30.65%的员工认为目前兰州市轨道交通有限公司对员工实施的培训课程在知识结构上与员工自身需要内容较少一致。另外,有 22.35%的员工认为兰州市轨道交通有限公司对员工的培训课程知识结构与员工自身的需求内容一致。还有 7.7%的员工认为兰州市轨道交通有限公司的培训课程知识结构与员工自身需求内容完全不一致。此外,还有 2.50%的员工表示无法确定二者之间的关系。

整体看,仅有 22.35%的员工认为兰州市轨道交通有限公司提供的员工培训课程知识结构与自身需求一致。而接近 40%的员工认为自身所接受到的培训课程与需求仅部分一致。此外,还有 38.35%的员工认为兰州市轨道交通有限公司对员工的培训课程与自身需求存在差异。这些数据显示,员工普遍认为兰州市轨道交通有限公司的培训课程知识结构与个体需求存在不匹配的情况。

这种培训课程供给和需求不匹配的问题可能会导致员工的培训效果不佳。如果员工无法在培训中学到他们所需要的知识和技能,他们可能无法更好地适应工

作需求，影响工作绩效和发展潜力。

因此，对于兰州市轨道交通有限公司来说，重视培训课程的个性化和针对性，以更好地满足员工的培训需求是至关重要的。只有确保当员工参加的培训内容与其实所需保持一致时，才能增强培训效果并提升员工的满意感。

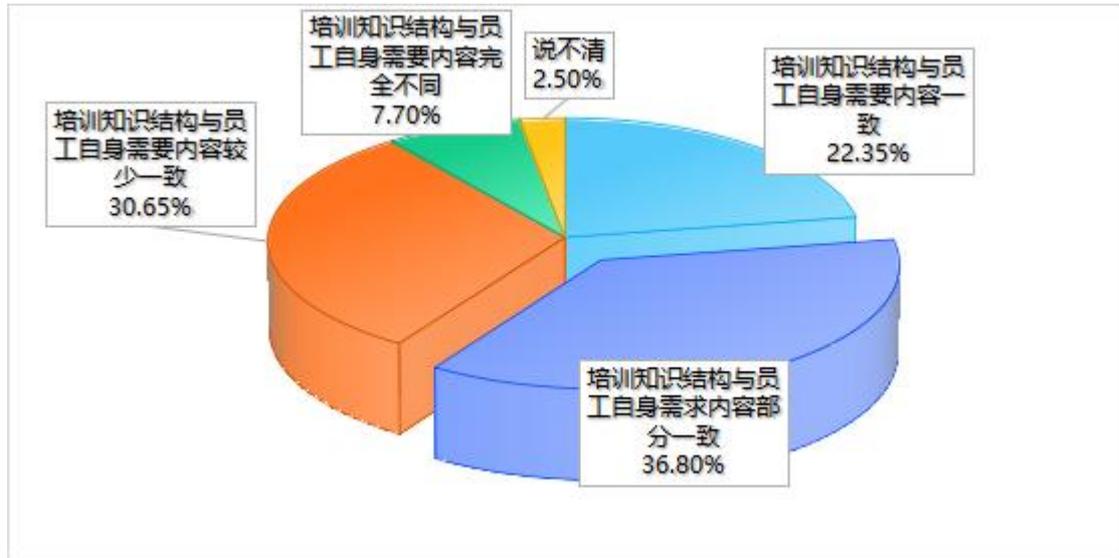


图 4.1 兰州市轨道交通有限公司员工培训知识结构与自身期望的培训知识结构

为了进一步了解兰州市轨道交通有限公司新员工培训供给和需求的不匹配情况，本研究召开了员工座谈会。其中参与座谈的 10 名员工中，有 8 名员工表示在开展的培训过程中，公司提供的培训知识与自身需求不匹配。为深入研究这一问题，本文实施了问卷调查，并分析了员工的培训需求结构和公司的培训供给结构之间的差异。



图 4.2 兰州市轨道交通有限公司员工培训供给和需求的错配方向

从问卷调查的结果分析来看，兰州市轨道交通有限公司在对员工实施的培训供给中，给予了较多的专业技术能力赋能方面的培训（40.86%），以及学习创新开拓方面的培训要素（19.89%）。然而，员工迫切需要的除了轨道交通技术赋能之外，还有关于沟通协作和人际关系、职业发展与职业价值、企业归属与价值观认同方面培训需求，这涉及自身职业成长、归属感、文化贴合度等需求。可见，企业培训供给与员工培训需求存在着错配。

4.2.2 讲师技能多企业价值观赋能少

在本次对兰州市轨道交通有限公司集团员工的问卷调查中，许多员工认为兰州市轨道交通有限公司讲师在进行培训授课时，对技能要素的培训相对较多，而对企业文化、企业价值观念和企业归属感方面的培训赋能相对不足。

根据问卷调查显示，在兰州市轨道交通有限公司讲师授课培训中，对技能的培训时间占比为全部授课培训时间总量的 38.50%，基础能力建设授课培训时间占 25.50%，管理能力和思维授课培训时间占 18.50%。然而，对于兰州市轨道交通有限公司企业文化、价值观念的培训时间占比仅为 15.50%。

在这方面，本次的访谈也给出了印证。参与访谈的 10 名员工均对兰州市轨

道交通有限公司进行的讲师授课培训时间配置提出了意见,认为兰州市轨道交通有限公司在对员工实施培训赋能时,企业文化培训时间不足,自身感受不到企业的重视,也没有产生更大的自豪感和归属感。



图 4.3 兰州市轨道交通有限公司对新员工培训的内容时长分配

讲师在企业化、企业价值观念和企业归属感方面的授课培训赋能相对不足,容易导致员工缺乏归属感、依附感,缺乏对企业的归属感和使命感,员工可能会感到迷茫和不满,影响他们对工作的投入和忠诚度。另外,员工可能对公司的长期发展目标和战略缺乏清晰的理解。通过对公司文化和核心理念的系统教育,员工将能深刻把握企业的成长轨迹与追求,以及自身在团队中应担当的位置与义务。缺乏这种理解,员工可能难以与公司的战略目标保持一致,并可能在工作中迷失方向。此外,员工的流动性增强也使企业文化和价值观念的培训更加迫切。新生代 90 后和 00 后员工在信息化时代更加注重个人成长和价值观的认同。如果他们在公司中找不到与自己价值观相符的文化和环境,他们可能会选择离开,导致企业的人员流失和员工稳定性下降。

综上所述,讲师在企业文化、企业价值观念和企业归属感方面的授课培训赋能不足,已经导致了员工缺乏归属感和依附感,对公司长期发展目标和战略的理解不清晰,并增加了员工的流动性。为了解决这些问题,兰州市轨道交通有限公司需要重视并增加对企业文化和价观念的培训,以提高员工的归属感和使命感,帮助员工更好地理解 and 融入公司的文化,从而增强员工的忠诚度和稳定性。

4.2.3 培训评估激励性开拓不充分

培训评估是一种对培训效果进行系统评估和分析的方法，其激励性开拓对于培训的重要作用不可忽视。培训评估厚度激励惩戒可以激发员工的学习动力和积极性，通过评估反馈员工可以了解自己在培训中的表现和进步，而增强自信心和动力，进一步投入到学习和培训中，实现个人和组织的共同成长。此外，培训评估还可以为员工提供反馈和奖励机制，通过评估结果，可以对员工的表现进行量化和绩效评估，为员工提供激励，提高员工的工作积极性和责任感。因此，培训评估的激励性开拓对于组织和员工的发展都具有重要的作用。

为分析兰州市轨道交通有限公司员工培训过程中的激励效果，对问卷数据继续分析。

从调查结果分析来看，兰州市轨道交通有限公司对员工培训过程中的培训评估激励效果的开拓不充分。根据结果显示，2018 年员工累计培训场次 89 次，而实施了培训激励奖励的次数为 7 次。2020 年，兰州市轨道交通有限公司员工累计培训次数为 111 次，实施激励奖励次数为 19 次。2021 年员工累计培训场次下降至 99 次，实施激励奖励次数为 17 次。2022 年，员工累计培训场次为 105 次，实施员工激励奖励培训评估为 15 次。



图 4.4 兰州市轨道交通有限公司新员工累计培训次数与激励奖惩次数

从这一数据趋势来看，兰州市轨道交通有限公司对员工实施的累计培训次数十分不稳定，且相对较少。兰州市轨道交通有限公司员工培训中没有充分发挥评

估效果的激励性开拓利用效果。兰州市轨道交通有限公司过于轻视员工培训之后的效果评估和激励惩戒，这无法新员工培训效果得到高效发挥。由于较少的实施评估培训评估效果激励、奖惩，最终许多员工产生心理懈怠和培训懈怠，导致在培训过程中吸收培训知识的效能大幅度下降。

从这一数据趋势来看，兰州市轨道交通有限公司对员工实施的累计培训次数十分不稳定，且相对较少。这可能意味着兰州市轨道交通有限公司在员工培训方面存在一些问题。培训评估的激励性开拓对于提高培训效果至关重要。然而，兰州市轨道交通有限公司似乎没有充分发挥评估的激励性开拓利用效果。

兰州市轨道交通有限公司在员工培训中没有充分重视评估效果和激励措施。培训评估是对培训效果进行系统评估和分析的方法，可以帮助组织了解培训的实际效果和成效。通过评估，能够迅速识别训练过程的缺陷与难点，从而能够适时地优化和升级训练课程及方法，增进训练成效与水平。然而，兰州市轨道交通有限公司似乎没有将评估作为一个重要的环节来推动培训的进一步发展。

由于缺乏评估和激励机制，兰州市轨道交通有限公司的员工可能缺乏动力和积极性。员工在培训中学到的知识和技能如果得不到有效的评估和激励，很容易导致员工的学习懈怠和心理懈怠，进而影响培训效果的发挥。此外，对于新员工而言，他们需要得到更多的支持和激励，以便更好地适应新的工作环境和角色。然而，兰州市轨道交通有限公司似乎没有给予新员工足够的培训评估和激励，导致新员工的培训效果难以发挥。

4.2.4 重视初级培训轻视可持续性复训

本次在实施问卷调查的同时，还进行了兰州市轨道交通有限公司员工一对一座谈。在座谈中，参与座谈的 10 名新员工中，有 7 名员工提出了对公司实施员工培训计划的建议。最主要的建议集中于，培训管理方面重视初级培训轻视可持续性复训。

许多访谈人员认为，员工初入职场，应该坚持进行连续性的、常态化的培训。这些员工认为，在刚入职的员工中，持续性和常态化的培训非常重要。他们认为，初级培训只是为员工提供一些基本知识和技能，但在今天竞争激烈的职场中，这些知识和技能很快就会过时。因此，对于员工的培训应该是一个连续的过程，通

过定期的复训来更新员工的知识和技能。它可以帮助员工跟上行业的发展和变化，提高他们的专业素养和竞争力。此外，这种培训也可以帮助员工提高工作效率和质量，提高他们的工作满意度和忠诚度。



图 4.5 兰州市轨道交通有限公司员工初训与复训的自评结果

在问卷调查中，根据数据分析显示，在初训评估中，有 66.40%的员工认为培训管理严格，时间多，收获大，有 15.87%的初训员工自评认为，整个初训管理较为严格，时间较多，收获较大。特别是一些员工反馈，在轨道机车系统的调度管理、轨道交通运行规划、轨道交通系统的电路检验、电机维修、自动化技术开发、日常维修、组织结构、设备操作、管理控制技能等初训中要求较为严格，时间较多，学习的知识收获性也大。有 8.34%的初训自评员工认为初训过程时间较为正常，收获一般，有 9.39%的员工认为初训评估中培训管理不严格，培训管理时间不足，知识收获性少。从调查结果来看，参与初训的员工对兰州市轨道交通有限公司初训管理的效果进行了自评。评估中，有接近 80%的员工认为，整个初训培训过程相对严格，收获性较大。

然而，从另一方面来看，问卷调查对兰州市轨道交通有限公司员工的常态化日常复训自评进行调查，显示，仅有 23.20%的员工认为在常态化复训中，兰州市轨道交通有限公司的培训过程是严格的，培训时间十分充裕，有高达近 50%员工认为公司复训管理中时间少、管理松懈，收获不足。这表明兰州市轨道交通有限公司员工培训管理方面存在重视初级培训轻视可持续性复训的问题。这个调

查结果提醒我们注意到公司在员工培训方面的不足之处。首先，公司应意识到初级培训只是为员工提供基础知识和技能起点，并非终点。可持续性的复训是确保员工能够与行业发展和变化保持同步的关键。其次，公司需要加强对培训过程的严格管理和监督，以确保培训计划的有效执行。培训时间应充足，并且培训内容应与员工的实际工作需求相匹配。此外，企业还必须周期性地对教育效果进行考核，并征集员工的建议，好让培养方案能迅速得到优化与修正。

4.3 原因分析

4.3.1 对员工培训思维认知有偏差

根据以上问卷调查分析结果和座谈显示的结果来看，兰州市轨道交通有限公司在培训课程方面存在问题的主要原因是对员工培训思维认知有偏差。

首先，兰州市轨道交通有限公司对员工培训的重视程度相对不足。培训由人力资源部门负责，课程主要是借鉴外部公司的旧版员工培训课程进行制定，并聘请外部或技术一线部门的人员担任授课老师。虽然这样做更加专业化，但由于这些人员参与公司日常工作的全面性和宏观性不足，对公司长期发展的文化价值观的认知和传输力度都较弱。这导致培训课程无法深入传达公司的核心价值观和战略方向，影响了员工的培训效果。

其次，兰州市轨道交通有限公司在对新员工进行入职培训过程中，管理层和核心决策层没有积极协调培训课程资源，构建联动式、可持续性的常态化培训体系。在员工课程设计上缺乏对员工的文化归属感、向心力和企业愿景的培养。这导致培训课程的设计缺乏针对性和个性化，无法满足员工的实际需求和公司的长远发展目标，从而影响了培训的有效性和员工的参与度。

此外，兰州市轨道交通有限公司在培训课程的开展中也存在一些问题。例如，培训课程的内容和形式相对单一，缺乏灵活性和互动性。培训时间安排不合理，无法满足员工的学习节奏和时间需求。同时，培训课程的评估和反馈机制不完善，无法及时了解员工的培训效果和需求，阻碍了培训课程的持续改进和优化。

综上所述，兰州市轨道交通有限公司在培训课程方面存在问题的主要原因是对员工培训思维认知有偏差。公司对员工培训的重视程度不足，缺乏对公司文化

价值观的传达；管理层和核心决策层未能协调培训资源，缺乏联动式、可持续性的培训体系；培训课程的设计缺乏个性化和针对性，评估和反馈机制不完善。这些问题导致了培训的效果不佳，需要公司进一步加强对员工培训的重视，并改善培训课程的设计和开展，以提升员工的学习效果和参与度。

4.3.2 对企业价值观重要性认知不足

根据以上问卷调查分析结果和座谈显示的结果来看，兰州市轨道交通有限公司培训讲师在培训课程设计方面存在问题的主要原因是对企业价值观重要性认知不足。

首先，兰州市轨道交通有限公司培训讲师缺乏对企业价值观的全面理解和深入研究。这些讲师可能只将企业价值观作为课程设计中的一个要素，而并未意识到企业价值观在员工培训中的重要性。讲师更关注课程的内容和技术性，而忽视了培训课程与企业文化的紧密联系。这导致培训讲师在设计课程时无法充分融入和传达企业价值观，从而无法有效引导员工的行为和思维方式。

其次，培训讲师缺乏与企业管理层和核心决策层的紧密合作和沟通。讲师缺乏对兰州市轨道交通有限公司战略目标和发展方向的全面了解，从而无法将这些信息纳入课程设计中。缺乏与管理层的沟通也可能导致培训讲师无法准确把握公司的价值观和文化，进一步影响了课程的设计和传达效果。此外，培训讲师也缺乏对员工需求和实际情况的准确了解。这些讲师平均年龄仅 28 岁，缺乏参与轨道交通企业运营管理的实际经验，过于专注于自己的专业领域，而忽视了员工的特定需求和背景。这导致培训课程可能过于抽象和理论化，无法与员工的实际工作相结合，使员工难以将所学知识应用到实际工作场景中。

最后，培训讲师缺乏有效的评估和反馈机制。兰州市轨道交通有限公司讲师主要归人力资源部管理，上面对接讲师管理组组长，组长对接人力资源经理，人力资源经理向总经理汇报，这种 4 级管理体系，不够扁平化，无法准确了解讲师、员工对培训课程的反馈和需求，从而无法及时调整和改进课程设计。缺乏评估和反馈机制也使得培训讲师无法对自身的教学效果进行有效的自我反思和提升。

总之，兰州市轨道交通有限公司培训讲师在培训课程设计方面存在问题的主

要原因是对企业价值观重要性认知不足,缺乏对企业价值观的全面理解和深入研究,缺乏与企业管理层和核心决策层的紧密合作和沟通,缺乏对员工需求和实际情况的准确了解。这些问题导致兰州市轨道交通有限公司培训课程无法充分传达企业的价值观和文化,影响了培训的效果和员工的参与度。

4.3.3 对培训激励的认知落后

根据以上问卷调查分析和座谈访谈结果发现,兰州市轨道交通有限公司在员工培训方面存在一系列问题,其中一个主要原因是对培训激励的认知落后。

首先,兰州市轨道交通有限公司可能缺乏对培训激励的全面认知。兰州市轨道交通有限公司只将激励措施作为员工培训的一个附加部分,而并未充分认识到激励对于培训效果的重要性,更关注培训内容和技能的传授,而忽视了激励措施对于员工学习动力和积极性的影响。这导致在实际培训中,激励措施未能得到足够的重视和有效的实施,从而影响了培训的效果和员工的参与度。

其次,兰州市轨道交通有限公司缺乏有效的激励奖惩体系的建设。尽管兰州市轨道交通有限公司已经建立了培训效果评估、激励奖惩方案和制度,但实际执行中存在与激励奖惩评估场次之间的巨大差距,缺乏明确的激励奖惩标准和流程,导致激励措施的实施存在不确定性和不公平性,缺乏有效的激励奖惩体系也使得员工对培训的积极性和主动性减弱,对培训效果的要求可能不够高,从而影响了培训的质量和效果。

此外,兰州市轨道交通有限公司缺乏有效的培训评估推进机制。兰州市轨道交通有限公司虽然建立了培训效果评估的制度,但在具体实施层面,经常出现对考核成果回馈不即时、不彻底的现象。还缺少对培训成效评价数据的深入解读与归纳,导致无法快速识别和补充培训中的缺陷,无法适时优化和升级培训计划。此外,由于缺失高效的培训考核推动机制,训练时出现的问题难以得到迅速处理,这些问题不仅降低了培训的质量,还减弱了员工对训练反馈的积极性。

4.3.4 对培训的持续性认知浅薄

根据以上的调查问卷,兰州市轨道交通有限公司在培训管理方面存在严重问

题。从调查结果可以看出，该公司对培训的持续性认知不够，而将员工培训仅仅视为临时性工作，并且只针对新入职阶段的员工进行大规模长时间的培训管理。这种做法忽视了员工培训管理的常态化和持续性的特点，对公司的发展和员工的个人成长产生了负面影响。

将员工培训视为临时性工作会导致培训的效果不尽如人意。临时性培训往往只注重知识技能的传授，忽视了对员工能力和素质的全面提升。特别是在快速变化的市场环境中，仅仅依靠一次性的培训无法满足员工的需求，也无法帮助兰州市轨道交通有限公司员工持续适应新技术和新要求。因此，持续性培训对于员工的能力提升和个人成长非常重要。

仅关注新入职阶段的员工培训会致使现有员工的能力和知识停滞不前。员工的能力和知识需要不断更新和提升，才能适应公司发展的需求和市场的变化。然而，若公司只注重新员工的培训，对现有员工缺乏持续性的培训计划和机会，就会导致他们的能力发展停滞，无法满足工作的要求，也无法为兰州市轨道交通有限公司创造更大的价值。

此外，将员工培训管理看作一个临时性工作，就会忽视了其在组织管理架构中的固有要素。培训管理是企业组织建设中不可或缺的一环，它应该成为企业文化的一部分，贯穿整个组织的运营。通过持续性的培训管理，兰州市轨道交通有限公司可以培养和发展出一支高素质的员工队伍，增强组织的创新能力和竞争力。然而，由于缺乏对培训管理的认知，兰州市轨道交通有限公司错失了这一机会，会影响公司的长远发展。

这种情况如果持续下去，久而久之，必然会导致兰州市轨道交通有限公司员工能力和知识的停滞。由于缺乏持续性的培训，兰州市轨道交通有限公司员工的能力和知识无法得到不断提升和更新。在快速变化的市场环境中，员工需要不断学习和成长，才能适应新的需求和挑战。然而，由于缺乏持续性培训，员工的能力和知识很容易停滞不前，无法满足公司和岗位的要求。同样也会导致兰州市轨道交通有限公司组织创新能力的不足。持续性培训是组织创新能力的重要保障。通过持续性培训，兰州市轨道交通有限公司员工可以不断更新知识和技能，保持对新技术和理念的敏感度，从而促进兰州市轨道交通有限公司组织的创新和改进。然而，由于缺乏持续性培训，兰州市轨道交通有限公司的员工创新能力可能

受到限制,无法适应和引领市场的变化。最好导致员工流失和组织稳定性的下降。持续性培训是员工职业发展的重要因素,也是留住优秀员工的关键。如果兰州市轨道交通有限公司无法提供持续性的培训机会,员工可能会感到自己的职业发展受阻,从而选择离开公司寻找更好的发展机会。这将导致员工流失率的上升,对兰州市轨道交通有限公司的组织稳定性和业务连续性造成负面影响。

5 兰州市轨道交通有限公司员工培训体系优化对策

5.1 优化思路与目标

诺尔斯成人学习理论提供了一种理论框架,可以指导成人培训的设计和实施。学习型组织论强调组织应该具备学习能力和创新能力,通过不断学习和适应来适应外部环境的变化。本文采用成人学习理论、学习型组织理论为指导进行兰州市轨道交通有限公司的员工培训体系优化目标分析。

为了优化兰州市轨道交通有限公司的员工培训体系,需要根据目标设定理论来制定合理的优化目标。根据之前的问卷调查结果,以及兰州市轨道交通有限公司员工培训中存在的问题可知,要想改变兰州市轨道交通有限公司员工培训效率,必须打造全新的员工培训体系优化方案。其中,可以将员工培训体系优化目标设定为“优化培训,供需嵌合,价值凝聚,常态培训,考核激励”。

(1) 优化培训。目前兰州市轨道交通有限公司的员工培训体系存在一些不足之处,比如员工培训供给与培训需求内容错配,培训方法不够灵活等,故需要优化培训内容,确保培训内容能够覆盖员工所需的知识和技能,并且培训方法应该多样化和灵活,以满足不同员工的学习需求。

(2) 供需嵌合。在兰州市轨道交通有限公司的新员工培训过程中,需要根据公司的实际需求,结合员工的个人能力和发展需求,进行培训内容的匹配。通过对员工进行能力评估和需求调研,可以更好地满足员工的培训需求,提高培训效果。

(3) 价值凝聚。兰州市轨道交通有限公司员工培训不仅仅是为了提高员工的技能水平,更重要的是要让员工认同企业的价值观和文化。因此,在培训过程中,需要注重传递企业的核心价值观和文化,通过培训活动来增强员工的归属感

和凝聚力。

(4) 考核激励。为了推动兰州市轨道交通有限公司员工的学习积极性，需要建立起一个科学的考核和激励机制。通过对培训成果的评估和奖励制度的建立，可以激励员工积极参与培训活动，并且提高培训的效果和影响力。

(5) 常态培训。员工培训不应该只是一次性的活动，而应该是一个持续的过程。需要建立起一个常态化的培训机制，确保员工在工作中不断学习和成长。通过定期的培训计划和培训活动，可以提高员工的专业能力和综合素质，推动公司的持续发展。

通过以上优化目标的设定，可以更好地优化兰州市轨道交通有限公司的员工培训体系。这将有助于提高员工的综合素质和专业能力，促进公司的持续发展和竞争力提升。

5.2 培训体系优化具体对策

5.2.1 完善培训课程促进培训供需匹配

兰州市轨道交通有限公司应重视培训课程的个性化和针对性，通过提升培训课程的质量和内容，满足员工的实际需求；加强培训需求与供给的沟通和协调，确保培训供给与员工需求的匹配度；引入个人发展规划和员工导师制度，为员工提供个性化的培训建议和指导。这些对策的实施将有助于解决培训供给与需求不匹配的问题，提高培训的效果和员工的满意度，推动公司和员工的共同发展。

(1) 提升培训课程的个性化和针对性。一是学习分析。通过收集员工的学习数据，包括学习进度、测验成绩、课堂表现等，来了解他们的学习情况；二是个性化课程设计。基于学习分析的结果，我们可以利用算法和技术来设计个性化的课程。这些课程可以根据每个员工的学习能力、兴趣和学习风格进行调整，以满足他们的需求；三是多样化的学习资源。提供丰富多样的学习资源，包括文字、图片、视频、互动模拟等，以满足不同员工的学习偏好和学习风格；四是实时反馈和支持。提供实时的反馈和支持，帮助学生解决学习中的问题和困惑。这可以通过在线论坛、聊天机器人等方式来实现；五是定制化学习计划。帮助员工制定个性化的学习计划，包括目标设定、学习进度安排等，以提高学习效率和动

力。通过采取这些措施，公司可以更好地满足员工的学习需求，提升培训课程的个性化和针对性，从而帮助他们取得更好的学习成果。

(2) 加强培训需求与供给的沟通和协调。一是需求评估和分析。在开始培训项目之前，进行全面的需求评估和分析，了解组织或员工的培训需求以及目标。这包括确定需要哪些技能、知识和能力，以及哪些培训方法和资源最有效。二是制定清晰的培训计划。基于需求评估的结果，制定清晰明确的培训计划。这包括确定培训内容、目标、时间表、资源需求和评估方法，确保培训与需求对应。三是定期沟通和反馈。建立定期的沟通机制，包括与员工、培训讲师、领导层和其他利益相关者之间的沟通。收集反馈意见，了解培训的效果和员工的需求变化，及时调整培训计划和内容。四是适应性培训交付。根据收集到的反馈和员工的需求，调整培训内容和交付方式。可以采用在线学习平台、虚拟培训、混合式学习等灵活的培训模式，以满足不同员工的需求。五是建立合作伙伴关系。与内部部门、外部培训机构、行业组织等建立合作伙伴关系，共同制定和实施培训计划。通过合作，分享资源和最佳实践，提高培训的有效性和效率。通过以上措施，组织可以更好地理解和满足员工的培训需求，提高培训项目的成功率并实现预期的培训效果。

(3) 引入个人发展规划和员工导师制度。个人发展规划可以帮助员工明确自己的职业目标和发展方向，从而更有针对性地参与培训项目。此外，员工导师制度可以为员工提供一对一的指导和支持，帮助他们在工作中不断成长和学习。个人发展规划的引入可以通过制定个人发展计划模板、数据支持、导师指导等方式实现：引入员工导师制度可以通过指定导师、员工自愿制、建立导师资源库等方式实现。通过引入个人发展规划和员工导师制度，可以更好地激发员工的学习热情，提高培训的有效性和可持续性。

5.2.2 加强师资能力强化企业文化培训

针对讲师在培训中偏重技能而忽视企业价值观赋能的问题，需要通过建设师资队伍、创新教学方法、培养企业文化讲师、跨部门协作、持续反馈与改进等具体措施。

(1) 师资队伍建设。招募具有丰富教学经验和实践经验的专业人士，他们

不仅在学术领域有所建树，还具备企业实践经验。通过定期的培训和专业发展计划，不断提升师资队伍的教学水平和专业能力，确保他们能够有效地传授企业文化知识和技能。

(2) 教学方法创新。引入创新的教学方法和工具，例如案例分析、角色扮演、游戏化学习等，以激发员工的兴趣和参与度。培训讲师应具备灵活运用这些方法的能力，根据公司的特点和员工的需求，设计出符合实际情况的培训方案。

(3) 企业文化讲师培养。针对有潜力成为企业文化讲师的员工，进行专门的培训和指导，培养他们成为企业文化的传播者和引领者。这些讲师应具备良好的沟通能力和领导力，能够有效地促进企业文化的传承和发展。

(4) 跨部门协作。促进不同部门之间的协作和交流，建立跨职能的培训团队。通过共享资源和经验，实现师资之间的互补和共同提高，为企业文化培训提供更全面、多样化的支持。

(5) 持续反馈与改进。建立健全的反馈机制，定期收集员工的反馈意见，及时调整和改进培训内容和方式。师资队伍应以持续改进的态度对待教学工作，不断提升自身的教学能力和适应能力，以更好地满足公司员工的培训需求。

通过以上措施，可以有效地加强师资能力，提升企业文化培训的质量和效果，促进企业文化的传承和发展。

5.2.3 提升培训效果加大激励惩戒应用

解决员工培训评估激励方面的问题，主要通过明确目标和评估标准、设计激励机制、建立反馈机制、设立惩戒措施、持续改进和调整等具体措施。

(1) 明确目标和评估标准。在培训开始前，确立清晰的培训目标和评估标准，让员工明白培训的期望结果，并为评估提供可量化的指标。指标可以包括培训后员工的知识掌握程度、技能应用能力、工作表现等方面的评估。这有助于提高员工的学习动力和培训效果。

(2) 激励机制设计。设计激励机制，以奖励那些取得优异成绩或表现突出的员工。如：设立奖学金计划，向在培训中表现突出的员工提供额外的学习资助或奖金。这可以是基于学术成绩、创新项目、实践能力等方面的表现来评定。特别荣誉称号，在培训中表现出色的员工颁发特别的荣誉称号，如“优秀学员”“最

有进步学员”等，以表彰他们的努力和成就。个性化学习资源，为取得优异成绩的员工提供个性化的学习资源，如专业讲师辅导、学术会议的参与机会，以帮助员工进一步拓展知识和技能。这种正向激励可以增强学员的积极性和参与度。

(3) 建立反馈机制。定期收集员工和培训讲师的意见，可以通过在线问卷调查、面谈或专门的反馈平台进行。确保反馈渠道的多样性和便利性，以便员工能够自由表达意见和建议。对收集到的反馈数据进行分析 and 归纳，了解员工对培训内容、教学方法、学习环境等方面的评价，发现存在的问题和改进的空间。根据分析的结果，制定针对性的改进措施和计划，包括课程内容的调整、教学方法的优化、学习资源的更新等方面，及时向员工和培训讲师沟通改进措施和计划，并且加以改进。

(4) 设立惩戒措施。设立培训惩戒措施并非首要选择，因为更重要的是建立积极的学习氛围和提供支持，以激发员工的学习动力和促进其成长。然而，当一些员工的行为或表现严重影响到培训的效果和其他员工的学习体验时，可能需要采取一些纠正措施。在设立惩戒措施之前，需要明确相关规定和标准，以确保公平和透明。这些规定和标准可以涉及到员工的行为规范、学习表现、考核成绩等方面，从而为惩戒措施的执行提供依据。惩戒措施应该具有针对性和适度性，既要能够有效地纠正员工的不良行为，又要避免给员工造成过度的压力和负面影响，采取渐进式的措施，先从轻微的提醒和警告开始，逐步加大力度。除了惩戒措施，应该加强对员工的引导和支持，帮助他们改正错误并重新融入培训的学习和发展中。

(5) 持续改进和调整。定期评估培训效果和激励惩戒机制的实施情况，根据评估结果进行持续改进和调整。不断优化培训方案和激励惩戒策略，以提高培训效果和员工满意度。

5.2.4 提高培训管理强化培训可持续性

针对兰州市轨道交通有限公司员工培训管理方面存在重视初级培训轻视可持续性复训的问题，未把持续性培训作为组织建设的固有要素。主要通过以下几个方面进行改进：

(1) 制定长期培训规划。建立一份长期的培训规划，包括培训目标、培训

计划和预期效果。确保培训内容、方式和资源与公司的战略发展方向相一致。

(2) 持续评估和改进。定期评估培训项目的效果和成本效益，并根据评估结果进行改进。通过反馈调查、员工培训表现和业绩评估等手段进行。

(3) 培训讲师的专业发展。确保培训讲师有持续的专业发展机会，保持其在领域知识和培训技能方面的竞争力。通过参加行业会议、专业培训课程等方式实现。

(4) 制定激励机制。建立激励制度，以鼓励员工和培训讲师积极参与培训工 作，并奖励他们的良好表现。包括奖学金、晋升机会等激励措施。

(5) 利用科技手段。充分利用现代技术手段，如在线学习平台、虚拟培训工具等，提供更灵活、便捷的培训方式，以提高培训的可达性和吸引力。

(6) 合作与分享。与其他机构、合作伙伴和行业专家建立合作关系，积极分享资源和经验，共同推动培训的可持续性。通过建立联合培训项目、共享教材和资源等方式实现。

(7) 关注社会责任。将培训项目与社会责任相结合，通过社会责任项目吸引更多支持和参与，扩大培训的影响力和可持续性。包括开展公益培训项目、支持社区教育等活动。

5.3 培训体系优化实施保障

5.3.1 组织保障

为了优化培训体系，兰州市轨道交通有限公司应采取一系列措施加强组织保证。首先，建议建立员工培训工作的联席会议机制。这个机制应以人力资源部为牵头，将其他管理部门和专业技术部门纳入其中。通过联席会议的方式，不同部门能够共同参与和协调员工培训的工作。人力资源部可以负责整体规划和资源调配，其他管理部门可以提供相关的业务知识和技能培训，专业技术部门可以提供专业技术的培训和指导。通过各部门的协作，可以提高培训的全面性和针对性，确保新员工能够获得全面的培训和指导。

其次，在组织保障中，兰州市轨道交通有限公司的核心管理层和董事会也应注重组织和目标的重视。核心管理层在培训体系的实施中应发挥领导作用，明确

培训的目标和重点,并提供必要的资源和支持。管理层应该与人力资源部紧密合作,确保培训计划符合公司的战略目标和需求。此外,董事会也应参与并关注培训体系的实施。管理层要通过定期听取培训进展报告、参加培训评估和培训成果展示等方式,了解培训的效果和成果,为培训体系的优化提供支持和指导。

5.3.2 制度保障

针对员工培训,兰州市轨道交通有限公司要开发和设计《员工培训实施方案》、《员工培训计划》以及员工培训体系规划。员工培训实施方案应明确培训的目标、内容、方法和评估方式,确保培训能够全面、系统地覆盖所需的知识和技能。员工培训计划应详细规划培训的时间、地点、讲师等具体要素,以确保培训的有序进行。员工培训体系规划则应从战略层面出发,确定培训体系的发展方向 and 重点,以满足公司未来发展的需求。

兰州市轨道交通有限公司还有制定《员工培训体系建设三年行动方案》。行动方案应明确三年内培训体系建设的总体目标、具体任务和时间节点。通过制定行动方案,将培训体系的建设工作分解为具体的任务,明确责任和进度,提高培训体系建设的可操作性和可控性。同时建立培训质量监控机制。该机制要包括对培训过程和培训效果进行评估和监控的措施。例如,可周期性实施培训满意度调查,收集员工对培训的反馈和意见,从而及时发现问题并进行改进,以确保培训的有效性和可持续性。

5.3.3 文化保障

兰州市轨道交通有限公司要采取一系列具体措施来加强文化保障。首先,兰州市轨道交通有限公司应注重文化建设,营造积极向上的培训文化氛围。要通过组织各类培训活动,如培训讲座、培训论坛等,来促进员工对培训的兴趣和参与度。同时,可以设立培训文化奖励制度,鼓励员工积极参与培训并取得成绩,以激发员工的学习动力。

其次,兰州市轨道交通有限公司可以建立跨部门、跨岗位的培训交流机制,以促进员工之间的学习和分享。可以组织员工间的培训交流活动,让各部门和岗位之间的员工相互交流经验和学习成果。此外,还可以通过内部社交平台或在线

学习平台搭建互动平台，提供在线学习资源和交流讨论的机会，加强员工之间的沟通与合作。

第三，兰州市轨道交通有限公司可以鼓励员工参与外部培训和学习，提升员工的专业素养和个人能力。可以设立员工培训奖励政策，鼓励员工积极申请参加外部培训项目，并提供相应的经济支持。同时，可以建立外部培训资源库，为员工提供多样化的培训选择，满足不同岗位和职业发展需求。

通过以上的文化保障措施，兰州市轨道交通有限公司可以有效优化培训体系的实施保障，提高培训的质量和效果，促进员工的学习和成长，为公司的发展提供有力的支持。

6 结论与展望

6.1 研究结论

人才的竞争，概而论之也是企业员工培训之间的角逐。若要比竞争对手跑得更快、走得更远，就需要全面提升员工的综合素质，助推企业高质量发展。兰州市轨道交通有限公司经过 10 余年的发展，公司战略重心已由抓工程项目建设、运营服务保障转移至提升企业管理，鉴于目前员工培训体系不能匹配企业发展，因此，优化公司培训体系势在必行。本文围绕“查找问题、分析问题、解决问题”的思路，在查阅文献资料、整合理论基础、汇总研究方法的基础上，结合公司的战略目标，以学习型组织为导向，对公司员工培训体系进行了完善和优化，进一步优化企业的培训体系，进而提升培训针对性、可操作性及实效性。本文的主要结论如下：

(1) 学习型组织的构建对于员工培训体系具有重要意义。管理学理论告诉我们：核心竞争力具备稀缺、珍贵、不容易被模范的性质特点。除此之外，还具备内生性的特点，即核心竞争力来源于组织内部。团队的每名员工都是组织不可分割的一部分，因此要求全体员工都要加强学习。而学习型组织团队恰恰突出强调了全员参与、全程投入、全员互助的集体智慧。因此，构建学习型组织对于凝聚团队力量、培养员工能力、提升企业未来的竞争力具有重要意义。

(2) 制定了完善且具有可操作性的优化措施。首先，培训课程内容与员工

需求匹配度低。培训工作是一项系统性工程，企业不能孤立地、片面地做培训需求分析，而应从战略层面、任务层面、员工层面三方面相结合开展需求分析，做到按需施训、因人施教，推进员工培训由粗放模式转向精准模式、由注重数量转变为注重质量。其次，企业培训课程不够丰富，不能完全贴合员工实际需求。本文建议，企业要从员工实际需求和发展的角度出发，建立基于学习型组织下的员工培训体系，构建特色员工培训课程，充分激发员工学习的内在动力。

(3) 企业师资力量运用不充分，导致师资力量薄弱。本文建议，要从盘活企业内训师资源和大力推动外训师选聘两方面着手，通过开展培训，在员工培训中构建供求结构新平衡，在盘活存量的基础上对增量进行优化，实现培训课程内容与培训内容灵活对接、协调互动。又次，企业技术化信息使用不够，导致培训形式单一。本文建议，改变以往“单项灌输”的方式开展学习，通过案例式、体验式教学，同时依托手机 APP 平台、建立培训学习信息库等多种载体，实现“人人可学、处处能学”的生动局面。

(4) 针对企业培训效果不到位及不显著的问题。本文建议，企业应该加强做好培训评估和结果跟进工作，既要在培训结束后开展评估，还要做好后续的跟踪记录，要及时评估员工参加培训后的行为态度的转变，还要及时分析相应的投入和回报等量化指标，以资后续相关培训工作的借鉴和参考。

6.2 研究展望

本文针对兰州市轨道交通有限公司员工培训存在的不足及产生的原因进行了分析研究，提出了具体解决的优化措施，下一步文章需投入到实际运用中，同时需记录好培训相关信息，确保提出方案适用于兰州市轨道交通有限公司。同时，继续查找员工培训的相关理论、查阅文献，扩大企业的研究数量，在大量的企业中发现共通点，进而提炼、总结出一套更完整、更科学的员工培训体系，为公司管理提供助力。希望本文能提高企业对培训工作的重视程度，能为打造学习型组织的城市轨道交通企业员工的培训体系提供一定的借鉴。

参考文献

- [1] 马蜀媛. T 公司人力资源培训体系优化研究 [D]. 成都: 四川师范大学, 2020.
- [2] 聂婷, 孙艳伟. 中国人力资源管理的多元化发展 [J]. 管理学报, 2018, 16(3): 345-346.
- [3] 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, 696(08): 101-106.
- [4] 宁吉喆. 第七次全国人口普查主要数据情况 [J]. 中国统计, 2021(5): 2.
- [5] 高敏. ST 公司生产车间多技能工培训研究 [D]. 苏州大学, 2013.
- [6] 梅其山. 战略导向的 W 公司培训体系构建研究 [D]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2020.
- [7] 刘伟. 培训在企业发展中的重要性 [J]. 中国市场, 2013(45): 54-55+59.
- [8] 魏莉. 基于胜任力的 R 企业生产类员工培训“隐藏”课程开发及体系优化研究 [D]. 徐州: 中国矿业大学, 2022.
- [9] 郭华. 探讨企业员工培训的重要性及创新措施 [J]. 国际公关, 2022, 146(14): 88-90.
- [10] 李梦琪. EHHX 营销公司培训体系优化设计 [D]. 徐州: 中国矿业大学, 2022.
- [11] 武峰. 基于多元化职业发展的企业员工培训模式创新 [J]. 人才资源开发, 2022, 472(13): 93-94.
- [12] 徐文涛. 培训工作在企业人力资源管理中的作用探讨 [J]. 企业改革与管理, 2021(8): 96-97.
- [13] Topics M, Baum M, Kabst R. Are high-performance work practices related to individually perceived stress: A job demands-resources perspective [J]. The International journal of human resource management, 2016, 27(1): 45-66.
- [14] Raymond A. Employee Training and development [M]. America: McGraw Hill, 2012: 115-132.
- [15] 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(03): 75-76.
- [16] 张叶军. 强化“以需定培”提升培训质效 [J]. 中国中小企业, 2020(01): 139-140.

- [17] 肖祥国. 基于三要素模型培训需求分析[J]. 合作经济与科技, 2019(13):99-101.
- [18] 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(09):103-105.
- [19] 彼得-圣吉. 第五项修炼:学习型组织的艺术与实践[M]. 张成林译. 北京:中信出版社, 2009:51-55.
- [20] Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management[M]. America: Harper&Brothers, 1991:21-41.
- [21] Vernon Humphtey. Training the Total Organization[J]. Training Development Journal, 1990, 3(10):57-64.
- [22] 刘宏. 企业员工培训现状及对策分析[J]. 人力资源, 2020(2):59.
- [23] LAWRENCE S KLEIMAN. Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage[M]. America: Atomic Dog, 2012:213-214.
- [24] Goldstein I.L. The relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training[J]. Human Resource Development Quarterly, 1979(4):57-64.
- [25] Binswanger Hans. Schultz, Theodore W. Investing in People: The Economics of Population Quality. Berkeley: University of California Press[J]. American Journal of Agricultural Economics, 1983, 65(1).
- [26] Wiesenberger: Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise[J]. Economica, 1963, 30(120).
- [27] Thomas Z, Training over employees: what is effective[J]. International Journal of Manpower, 2015, 36(02):10-11.
- [28] Daria, Ciriaci. Intangible resources: The relevance of Training for European firms' innovative performance[J]. Economia Political, 2016(06):42-44.
- [29] Banu Ozkeser. Impact of training on employee motivation in human resources management[J]. Procedia Computer Science, 2019, 158:22-23.
- [30] 张平. J 企业员工培训体系再构建[D]. 杭州:浙江理工大学, 2022.
- [31] 张蕊. S 企业员工培训研究[D]. 石家庄:河北地质大学, 2022.

- [32]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,2011,31(13):147-150.
- [33]常玮,牛沫雯.基于战略发展的员工培训体系构建[J].企业改革与管理,2016(05):64-65.
- [34]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,2017(11):128-129.
- [35]傅强,张利鹏.关于优化企业人力资源培训效果的思考[J].人力资源,2019(22):65.
- [36]张乙喆.我国中小企业员工培训存在问题及对策研究[J].商场现代化,2019(01):90-91.
- [37]马延伟.当前我国职工培训的问题与对策[J].教育研究,2015,36(11):117-122+128.
- [38]孙雯,秦晓庆.我国企业员工教育与培训管理工作发展研究[J].中国成人教育,2015(16):121-123.
- [39]郑文平,方福前.员工培训与企业生产率:来自中国的经验证据[J].学习与探索,2016(02):103-108.
- [40]杨永梅.企业培训效果评估工作存在的问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2022,423(10):58-60.
- [41]杜娟娟.建立和完善高新技术企业员工培训体系[J].物流工程与管理,2016,38(07):263-265.
- [42]Elashmawi. F. Business across cultures [M]. Houston TX: Gulf Publishing Co., 2000:52-56.
- [43]Bernardino H., Betty R. W. Performance appraisal: Assessing human behavior at work [M].Boston: Kent publishers, 1984.
- [44]BatemanT.S.Organ, D. W. Job and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship [J]. Academy of management Journal, 1983(26):587-595
- [45]沈昊.农发行甘肃省分行营业部员工培训体系优化研究[D].兰州:兰州大学,2020.

- [46]刘永杰. 如何创建学习型组织[J]. 人力资源, 2020(24):50-51.
- [47]雷蒙德·A·诺伊. 雇员培训与开发. 徐芳, 邵晨译[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2015:36-39.
- [48]周智颖. 战略转型期企业新型培训体系的创建[J]. 中国人力资源开发, 2009(03):21-24.
- [49]尹晓路. 影响企业战略实施的因素分析[D]. 保定:华北电力大学(河北), 2006.
- [50]Donald S. Kachur, Mary Ann Boyd. Can Education Learn a Lesson from Employee Training in Business and Industry [J]. Kappa Delta Pi Record, 2012, 12(1):34-35
- [51]孙杰. A 公司员工培训体系优化研究[D]. 蚌埠:安徽财经大学, 2023
- [52]W.Me Gehee, P.W.Thayer.Training in business and industry[M].New York:Wiisy, 1961
- [53]高振果, 吴虹, 彭纓. 基于员工能力素质模型的企业培训课程开发设计与实践[J]. 北京石油管理干部学院学报, 2014, 21(04):77-79.
- [54]陈安娜. AC 企业员工培训体系优化研究[D]. 昆明:云南师范大学, 2021
- [55]高潮. 角色社会化视角下的高校隐性课程功能研究[J]. 教育与职业, 2010(1):24
- [56]杨虹, 杨怀珍. 基于胜任力模型的培训体系研究[J]. 中国管理信息化, 2009, 12(17):106-108.
- [57]刘莉莹. 浅谈企业如何做好新员工入职培训[J]. 人力资源管理, 2015(11):67-68.
- [58]王立岩, 徐振华. 试论企业培训需求分析[J]. 辽宁经济管理干部学院(辽宁经济职业技术学院学报), 2012, (03):25-26.
- [59]李华. 企业培训需求调查误区及对策[J]. 合作经济与科技, 2022, 673(02):114-115.
- [60]张文雷. BLJ 公司员工培训体系优化研究[D]. 杭州:浙江工商大学, 2022.
- [61]夏婷. “互联网+”时代 A 公司培训体系的优化[D]. 南京:南京邮电大学, 2021.

- [62] 闵敏. W 公司人力资源管理问题诊断与对策研究[D]. 徐州:中国矿业大学, 2020.
- [63] 徐明丽. 新形势下企业新员工培训的特征问题及优化对策[J]. 现代企业, 2022(07):50-51.
- [64] Maslow, A. H. A theory of human motivation [J]. Psychological Review, 1943, 50(4):41-46.
- [65] 刁兆勇, 周建华. 大型企业标准化培训体系的构建与实施[J]. 中国标准化, 2021(2):42-45.
- [66] 陈挺木. M 公司员工培训体系优化研究[D]. 厦门:华侨大学, 2019.
- [67] 黄馨仪. H 公司员工培训体系优化研究[D]. 青岛大学, 2022.
- [68] 文小倩. A 能源企业新员工培训效果评估及改进策略研究[D]. 桂林:广西大学, 2022.
- [69] 覃芹. 金讲台——中国移动内部讲师体系建设[J]. 中国人力资源开发, 2013(22):70-73
- [70] 王俊景. 柯式四级评估模型及对企业员工培训体系构建的启示[J]. 中国成人教育, 2017(16):41-42
- [71] 顾寒涛. 构建企业青年员工培训培养体系的有效路径[J]. 现代企业, 2022(10):63-64+81.
- [72] 王丽娜. 工商管理培训对企业管理水平提高的作用研究[J]. 中国市场, 2021(2):102-104.
- [73] 庞明娟. 基于企业战略转型视角下的 F 公司培训体系设计[D]. 太原:山西大学, 2017.
- [74] 李思敏. 战略转型下 GX 公司信息运营团队培训管理研究[D]. 广州:广东工业大学, 2020
- [75] 周红磊. A 银行关键岗位员工培训体系优化研究[D]. 长春:吉林大学, 2022.
- [76] 贾媛. 基于企业战略的企业培训体系搭建[J]. 质量与市场, 2022(09):85-87.
- [77] 周翠红. 浅谈企业在不同发展阶段的培训战略与策略[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021, 666(11):161-163.

- [78]张慧. 基于战略的 ZW 公司研发中心培训开发体系优化设计[D]. 济南: 山东大学, 2021.
- [79]李长虹, 苏晴. 立足业务战略构建企业员工培训体系构架分析[J]. 人力资源, 2019(20):63.
- [80]王雅. B 公司基于战略导向的员工培训体系设计[D]. 广州: 广东财经大学, 2017.
- [81]伍雯. 新形势下国有企业培训转型探讨[J]. 合作经济与科技, 2022, 689(18):148-150.

附 录

附录 A

兰州市轨道交通有限公司员工培训需求调查问卷

本次问题调查的目的是了解兰州市轨道交通有限公司员工培训需求及员工培训满意度调查, 问卷调研采用无记名方式。请您根据公司目前培训现状, 如实填写此次问卷调查, 以便发现公司员工培训体系存在的问题及不足, 感谢您百忙之中填写本次问卷调查!

第一部分 个人基本信息

填写人姓名: _____ 填表日期: _____
在本公司工作年限: _____ 所属单位: _____
部 门: _____ 现任职务: _____

第二部分 培训现状调查

1. 您认为您所在的部门内部管理需要提升哪几个方面?

员工技能 专业知识 内部管理制度 企业文化
 团队精神 内部沟通 人员关系 其他

2. 您认为公司对员工培训工作的是否重视?

非常重视 比较重视 一般
 不够重视 很不重视

3. 您对于企业培训的需求度是什么?

非常迫切 比较迫切 有一些培训需求, 不是那么紧迫
 无所谓, 可有可无 没有培训需求

4. 关于以下培训观念, 您比较认同哪几项(可同时选择三项以内):

培训很重要, 公司逐步发展壮大, 应该逐步发展和完善培训体系, 帮助员工成长, 吸引和留住人才。

作为公用行业, 业务技能熟练最重要, 培训对员工而言是一种负担, 会占用

到员工休息时间。

以公司行业特点而言，外部讲师不了解公司的行业状况与业务特点，培训也不会有什么效果。

基本上，公司招聘来的员工都是有经验的熟手，已经符合公司的要求，不需要花大成本去进行培训。

主要依靠公司内部的培训力量就够了，让经验丰富的员工或经理来担任讲师，他们熟悉公司的情况。

培训的费用和成本较高，员工的流失会给企业带来损失。

其他看法：

5. 目前您所接受的公司培训在数量上如何？

绰绰有余 足够 还可以

不够 非常不够

6. 目前您所接受的公司培训在质量方面如何？

非常高 很高 还可以 较差 非常差

7. 您认为，关于岗位工作技能的培训、讨论、分享等在本部门内部做的如何？

非常充分 充分 还可以

不够充分 基本没有分享

8. 您目前的学习状态是：

经常主动学习，有计划地持续进行 偶尔会主动学习，但没有计划性，不能坚持

有学习的念头或打算，但没有时间 有工作需要的时候才会针对需要学习 很少有学习的念头

第三部分 培训需求调查

1. 您认为最有效的员工培训方法是什么？（请选出至少 3 种）

邀请外部讲师到公司进行集中讲授

安排受训人员到外部培训机构接受系统训练 拓展训练

由公司内部有经验的人员进行讲授 部门内部组织经验交流与分享讨论 建立网络学习平台 光碟、视频等声像资料学习

- 建立公司图书库，供借阅 其他：
2. 您认为，最有效的课堂教学方法是什么？（请选出至少 3 种）
- 讲授 案例分析 游戏 情境模拟 课堂讨论
- 团队解决问题 现场参观 专题研讨会 公开讨论会
- 视频 户外训练 组织参观 交流座谈会
- 其他方式（请写出）
3. 您认为，以下哪个因素影响员工培训效果？（可多选）
- 领导的重视程度 员工的培训参与意识 培训方式与手段
- 培训时间的安排和时长 培训组织与服务 培训内容的实用性
- 培训讲师的授课水平 培训效果的跟进
4. 公司培训讲师，您倾向于选择哪种类型？（可多选）
- 实战派知名企业专家，有标杆企业经验
- 学院派知名教授学者，理论功底深厚，知识渊博
- 职业培训师，丰富的授课技巧和经验
- 咨询公司高级顾问，丰富的项目经验
- 本职位优秀员工，对公司业务很了解
- 其他：
5. 您对讲师授课风格，比较喜欢哪类？（可多选）
- 理论性强，具有系统性及条理性 实战性强，丰富的案例辅助
- 知识渊博，引经据典，娓娓道来 授课形式多样，互动参与性强
- 语言风趣幽默，气氛活跃 激情澎湃，有感染力和号召力
- 其他：
6. 假设，您被推荐担任某一门课程的内部讲师，您的选择是？
- 非常乐意，既可以锻炼自己，又可以分享知识，何乐而不为
- 乐意，但是没有经验，希望公司能提供关于讲授技巧方面的培训
- 乐意，但是没有时间做这个事情 需要考虑一下 不会担任
7. 您能接受多长时间的培训课时？
- 2-3 小时 7 小时（1 天） 14 小时（2 天）

14 小时以上 无所谓，看课程需要来定 其他：

8. 您认为培训时间安排在什么时候比较合适？

上班期间，如周五下午 2-3 小时 工作日下班后 2-3 小时 周末 1 天

无所谓，看课程需要来定 其他：

9. 您希望的或者所能接受的培训的频率是什么？

每周一次 半月一次 每月一次 两月一次

每季度一次 半年一次 每年一次 其他：

10. 您选择培训课程的最主要依据是什么？

实际工作需要 对课程的兴趣 对个人发展的作用

有效利用空余时间提高自己 培训经费 其他

11. 您希望参加哪类培训？

与部门和公司发展相关的战略性培训 相关产品技术和制度培训

直接针对工作中实际问题的方法培训 基础素质的培训

其他

12. 考虑到各部门岗位、职能差异较大，请您针对您本人在日常工作中（包括个人能力与人员管理）经常遇到哪些问题或困难？希望提升哪些方面的能力？获得哪些方面的培训或支持？做文字描述

您本人在日常工作中经常遇到的问题或困难，请举例说明（列举三项）：

希望提升哪些方面的能力：

希望获得哪些方面的培训与支持（请列举三项最紧迫的培训需求）：

附录 B

兰州市轨道交通有限公司员工培训体系访谈提纲

引语:您好,XXX 同志。非常感谢您的参与。本次对话旨在征集您对本公司培训体系的意见和建议。我们希望您能畅所欲言,提出您宝贵的看法,无论好的或者不好的方面。通过您的反馈,我们将能够更全面地审视和评估现行培训体系的优势和不足,以便进行必要的改进,以提升培训效果并助力公司实现业绩目标。请放心,您的意见和建议将受到我们高度重视,我们会认真整理和分析您的反馈,以便在今后的培训工作中进行有针对性的改进。

1. 目前公司的培训现状,您能谈一下最直观的感受么?
2. 您最近参加过的培训是在什么时候?
3. 您觉得培训对您个人有用吗?或者说满意吗?(如果不满意,您对哪些地方不满意?)
4. 公司是否每年都有年度培训计划?
5. 您觉得公司的培训制度合理吗?
6. 目前公司的培训主要有哪几个方面?
7. 培训讲师都是由谁来授课?
8. 培训讲师是通过什么方式邀请来的?
9. 培训讲师在培训时有没有奖励机制?
10. 公司有没有培训的教材?
11. 公司在做培训前有没有征求或听取大家的意见?
12. 培训结束后有没有进行过培训评估或考核?
13. 员工对培训结果有没有意见反馈的渠道?
14. 您对现在的培训工作有什么建议?

后 记

时光荏苒,一转眼在兰州财经大学的三年学习时光即将结束。在学习的三年时间,我较好地掌握了所学的专业课程知识,提升了我研究问题和分析问题的能力,也全面提高了个人综合素质水平。首先,感谢我的论文指导老师,从论文的前期选题、内容上细节的修改,再到最终完成论文,老师都不厌其烦地耐心指导。老师严谨的专业知识及精益求精的工作作风都深深地影响我,让我受益良多。其次,感谢 MBA 学院的全体老师,严谨细致、一丝不苟的教学,让我学到了专业的知识。最后,要感谢一起求学的同窗们,在这里我收获了良师益友,让我为期三年的研究生生活更加丰富多彩,我们一起攻坚克难、共同进步,一起变成更好的自己。

作者: 武眉