

分类号 F203.9/1202  
U D C

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 RN 农商银行基层员工培训体系优化研究

研究生姓名: 黄炯

指导教师姓名、职称: 陈菁 副教授

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12月10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： 黄炯 签字日期： 2024.12.10

导师签名： 陈菁 签字日期： 2024.12.10

## 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： 黄炯 签字日期： 2024.12.10

导师签名： 陈菁 签字日期： 2024.12.10

# Research on Optimization of the Training System for Grassroots Employees in RN Rural Commercial Bank

**Candidate: Huang Jiong**

**Supervisor: Chen Jing**

## 摘 要

在当前银行业竞争激烈的背景下，人才是决定成败的关键因素。员工培训作为提升人才竞争力的有效方式，对商业银行的长期发展起着至关重要的作用。而基层员工作为商业银行的前线力量，其综合素质直接影响银行的形象与目标实现。因此，如何有效组织基层员工培训，提高培训质量与效率，增强其业务能力和综合素质，已成为商业银行亟需深入研究的重要课题。

作为县域金融的重要力量，RN 农商银行坚持“面向三农、面向小微经济、面向市场经济”的定位，始终占据县域经济主要地位。然而，由于网点和基层员工众多，且长期扎根农村，服务三农，工作环境使得他们会忽视服务礼仪和营销技巧，导致客户流失。因此，为更好适应社会经济的快速发展和多元化金融市场的竞争需求，RN 农商银行亟需加强基层员工培训，提升综合素质、服务礼仪及业务技能。

本文以 RN 农商银行基层员工为研究对象，依据培训的概念和相关理论，介绍了 RN 农商银行的发展状况和基层员工培训现状，并通过文献分析和问卷调查方法搜集相关数据。从培训课程、培训讲师、培训管理、培训效果四个方面出发，结合问卷调研结果，分析基层员工培训体系中存在的问题及其原因，随后提出有针对性的优化对策，并从制度、组织、人员三方面提出培训体系的保障措施。本文通过优化 RN 农商银行基层员工培训体系，增强基层员工培训效果，提升基层员工业务能力，加大银行竞争力，也为其他县域金融机构基层员工培训体系的构建与完善提供了可行性参考和有益借鉴。

**关键词：**农商银行 基层员工 培训体系 优化

## Abstract

In the current fiercely competitive banking industry, talent is the key factor determining success or failure. Employee training, as an effective way to enhance talent competitiveness, plays a crucial role in the long-term development of commercial banks. As the front-line force of commercial banks, the comprehensive quality of grassroots employees directly affects the bank's image and goal achievement. Therefore, how to effectively organize training for grassroots employees, improve training quality and efficiency, enhance their business capabilities and comprehensive qualities has become an important issue that commercial banks urgently need to study in depth.

As an important force in county-level finance, RN Rural Commercial Bank adheres to the positioning of "facing agriculture, rural areas and farmers, small and micro economy, and market economy", and has always occupied the main position in county-level economy. However, due to the large number of branches and grassroots employees, who have long been rooted in rural areas and serve agriculture, rural areas, and farmers, the working environment makes them neglect service etiquette and marketing skills, leading to customer loss. Therefore, in order to better adapt to the rapid development of the social economy and the competitive demands of diversified financial markets, RN Rural Commercial Bank urgently needs to strengthen the training of grassroots

employees, improve their comprehensive quality, service etiquette, and business skills.

This article takes the grassroots employees of RN Rural Commercial Bank as the research object, introduces the development status and training status of RN Rural Commercial Bank based on the concept and relevant theories of training, and collects relevant data through literature analysis and questionnaire survey methods. Starting from the four aspects of training courses, training instructors, training management, and training effectiveness, combined with the results of questionnaire surveys, this paper analyzes the problems and reasons in the training system for grassroots employees, and then proposes targeted optimization measures, and puts forward guarantee measures for the training system from the aspects of system, organization, and personnel. This article optimizes the training system for grassroots employees of RN Rural Commercial Bank, enhances the training effectiveness of grassroots employees, improves their business capabilities, and enhances the bank's competitiveness. It also provides feasible and beneficial references for the construction and improvement of grassroots employee training systems in other county-level financial institutions.

**Keywords:**Rural Commercial Bank; Grass-roots staff; Training System; Optimization

# 目 录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	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 培训课程设计相关研究	3
1.3.2 培训讲师设计相关研究	4
1.3.3 培训管理设计相关研究	4
1.3.4 培训效果设计相关研究	5
1.3.5 研究述评	6
1.4 研究内容和方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	8
<b>2 概念界定及基础理论</b>	9
2.1 概念界定	9
2.1.1 基层员工	9
2.1.2 员工培训	10
2.1.3 员工培训体系	10
2.2 相关理论基础	12
2.2.1 社会学习理论	12
2.2.2 成人学习理论	12
2.2.3 学习型组织理论	13
<b>3 RN 农商银行基层员工培训体系现状分析</b>	14
3.1 RN 农商银行基本情况	14
3.1.1 银行简介	14

3.1.2 银行组织结构 .....	14
3.1.3 银行人力资源状况 .....	15
3.2 RN 农商银行基层员工培训体系现状分析 .....	17
3.2.1 培训课程现状 .....	17
3.2.2 培训讲师现状 .....	17
3.2.3 培训管理现状 .....	18
3.2.4 培训效果现状 .....	19
<b>4 RN 农商银行基层员工培训体系问题分析 .....</b>	<b>20</b>
4.1 RN 农商银行基层员工培训体系问题调研 .....	20
4.1.1 调研问卷设计 .....	20
4.1.2 调研问卷发放与回收 .....	21
4.2 员工培训体系问题分析 .....	22
4.2.1 培训课程设计不合理 .....	22
4.2.2 培训讲师力量不充足 .....	25
4.2.3 培训过程管理不规范 .....	29
4.2.4 培训效果评估不客观 .....	33
4.3 员工培训体系原因分析 .....	35
4.3.1 课程设计主观性太强 .....	36
4.3.2 培训师资队伍建设滞后 .....	37
4.3.3 培训管理组织协调不力 .....	39
4.3.4 培训效果评估体系不科学 .....	40
<b>5 RN 农商银行基层员工培训体系优化对策 .....</b>	<b>43</b>
5.1 优化思路及原则 .....	43
5.1.1 优化思路 .....	43
5.1.2 优化原则 .....	44
5.2 优化具体对策 .....	46
5.2.1 优化培训课程 .....	46
5.2.2 强化师资力量 .....	50

---

5.2.3 加强培训管理 .....	53
5.2.4 完善培训效果评估 .....	55
5.3 实施保障 .....	58
5.3.1 制度层面保障 .....	58
5.3.2 组织层面保障 .....	60
5.3.3 人员层面保障 .....	61
<b>6 结论与展望 .....</b>	<b>62</b>
6.1 研究结论 .....	62
6.2 展望 .....	62
<b>参考文献 .....</b>	<b>64</b>
<b>附录 .....</b>	<b>70</b>
<b>后记 .....</b>	<b>75</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

在经济全球化背景下，中国金融市场优化改革，银行业顺势而为进行转型和完善。其中农商银行凭借良好的群众基础和优越的近民位置，成为连接城乡金融服务的关键阵地。当下，在服务本地、服务“三农”、服务“小微企业”的定位上，农商银行面临着外资银行、股份制银行及国有商业银行向农村市场的持续渗透，以及在科技飞速发展下，互联网金融平台重新定义的客户服务对传统银行业务模式的实质性冲击所带来的双重挑战。

基层员工作为农商银行服务质量和效率的直接执行者，承担着面向客户的日常金融操作与服务工作，是保障银行良性发展的基础力量。然而，随着市场环境的快速变化，基层员工面临的挑战日益增加，包括应对更复杂的金融产品、满足日益提升的客户服务期望，以及适应不断变化的技术环境等。因此，通过系统化的培训来提升基层员工的业务能力，已成为增强农商银行软实力和核心竞争力的关键举措。这不仅有助于提高服务质量和客户满意度，还能为银行的长期可持续发展奠定坚实基础。

## 1.2 研究目的与意义

### 1.2.1 研究目的

本文以 RN 农商银行为研究对象，聚焦银行业中具有代表性的基层员工，通过问卷调查深入分析培训中存在的问题，探究其成因，并对现有培训体系进行优化设计。根据研究结果，本文提出了一套科学、系统且切合 RN 农商银行实际需求的基层员工培训体系优化方案，涵盖培训课程设计、培训讲师使用、培训过程管理、培训效果评估等多个方面，旨在提高培训的实效性和可操作性。通过优化培训体系，不仅能够显著增强基层员工的业务能力和综合素质，从而提升银行整体竞争力，同时也为其他商业银行提供了实践参考和改进方向。

## 1.2.2 研究意义

本文在总结企业员工培训相关理论的基础上，深入了解 RN 农商银行基层员工对当前培训的看法，通过问卷调查进行数据分析发现培训中存在的问题和原因。最终，对该银行的基层员工培训体系进行了优化设计和实施保障，具有重要的理论与实践指导意义。

### （1）理论意义

本文旨在填补当前学术界对农商银行基层员工培训研究的不足，针对该领域起步较晚、研究规模相对单一、发展不充分等问题，扩展并深化相关研究内容。通过对 RN 农商银行基层员工培训体系的深入分析，以基层员工为研究对象，结合课程理论，从实际需求出发，采用创新性的方法解决现实问题，为农商银行基层员工培训提供理论支持和实践指导。本研究不仅期望在现有基础上加深学术界对农商银行基层员工培训问题的关注，也希望能进一步完善基层员工培训的理论体系和方法，为其他学者在该领域的研究提供有价值的理论借鉴和参考。

### （2）实践意义

本文通过对 RN 农商银行基层员工培训体系的优化研究，深入分析当前状况，找到问题剖析原因，并提出针对性的策略建议，旨在解决一系列实际问题。首先，优化后的培训体系将大幅提升培训的效率和效果，培养一支业务能力强、服务态度优良的基层员工队伍，为银行实现市场开拓目标提供保障。其次，本研究的成果不仅为 RN 农商银行提供了实用的培训改进方案，也为其他商业银行的基层员工培训提供了宝贵的经验借鉴，促进成果共享，推动行业培训管理水平和服务质量的全面提升。最后，本文通过系统梳理基层员工培训中存在的共性与个性问题，从外部表现深入挖掘其内在成因，提出解决方案，以此减轻大环境下员工的心理压力，体现出以人为本的关怀理念。总的来说，本研究不仅优化了 RN 农商银行的培训体系，也为整个银行业的培训管理和 Service 质量的提升提供了实用的实践指导，对推动行业健康发展和从业人员素质提升具有重要的现实意义。

## 1.3 国内外研究现状

本文的培训体系主要包括培训课程、培训讲师、培训管理、培训效果四个方

面（吴宇虹 2004，杨珂宁 2014，刘宜娟 2022），因此本文将围绕这四个方面进行梳理。

吴宇虹（2004）提出，一个完整的培训体系包括：培训课程体系、培训讲师管理制度、培训效果评估和培训管理体系四部分。杨珂宁（2014）指出，建立完善的商业银行培训体系对我国商业银行储备人才资源实现银行业持续、快速发展具有十分重要的意义。苏立祥（2021）认为，好的培训体系能够从企业需求角度来分析员工培训目标，有利于培养出符合公司发展的人才。刘宜娟（2022）认为，商业银行应加大人力资源培训力度，深入了解社会需求以及工作岗位的需求，参照这些信息对培训体系进行创新，以强化商业银行人力资源的适应能力。张苏娟（2024）认为，开展员工培训可以提高员工的综合素养，将企业的战略规划、目标管理和发展理念等内容贯彻到每个员工工作中，增强员工工作合力。

### 1.3.1 培训课程设计相关研究

冯新文，李国栋，宋玉芬（2015）指出，培训课程开发要紧密围绕集团经济发展战略及集团人力资源发展战略，紧密结合企业改革与发展的实际需要，为集团产业升级服务，为加快集团技术进步服务。Dayat 等学者（2016）认为，本地企业的培训是通过适当的计划来设计的，确定学习者的需求，制定目标和准备培训课程，以满足学习者的需求和特点。约翰·奈斯比特（2018）提出，随着信息化程度加深，信息交互速度越来越快，培训课程必须适应社会发展进程。因此，培训设计和培训内容应该不断更新完善，紧跟社会发展步伐，不能保持一成不变，必须具有前瞻性和可持续性。Chen（2019）认为，产学研结合的培训需要建设科学的、符合行业和市场实际需求的课程，并需要制定专业的人才培养计划。张扬（2019）认为，针对性地开展培训课程有效地提升了员工参与培训的积极性，满足了工作业务需求和专业素养的发展需求，为员工的职业发展奠定了基础。梁楠（2021）指出，企业要依据岗位体系，形成公司课程库框架。李佳明（2022）认为，国有企业要使员工在培训课程、工作实践、交流沟通的共同作用下，形成系统化、整体化思维模式，在工作中善于从整体视角看待、分析问题，能抓住问题的主要矛盾，把握全局、抓重点，高效工作。唐馨，蔡高仁（2023）提出，企业要打造个性课程，提高员工综合能力。杨凡，申骅（2024）指出，为了使企业员

工培训的效益最大化，要对不同的课程内容设计匹配不同的培训形式。

### 1.3.2 培训讲师设计相关研究

王喜海（2013）认为，按照结构合理、素质优良、相对稳定和以专职教师为骨干，兼职教师为主体的原则，建立专兼结合的员工培训教师队伍。张兴世（2015）提出，基层员工培训，首先要做好前期需求分析等准备工作，如提防培训流于形式，整合师资培训与培训支持系统。张露露（2015）提出随着市场竞争日益激烈、技术进步日新月异，企业对职工素质的要求越来越高，使得职工培训在企业人力资源开发与管理中的重要性日益明显，而培训讲师的好坏将直接影响培训效果。肖笛，廖伟，张晓贇（2016）提出，企业要发展，关键靠人才。作为人才队伍建设的有效支撑，培训讲师队伍建设意义重大。徐柯峰（2019）指出，员工培训有自己的运作特点，受到企业环境、培训学员、培训讲师、培训需求等因素的影响，但其中最重要的影响因素为培训讲师。Bernardino（2020）通过研究与课程设计相关的条件，对培训讲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，而且在于培训讲师的培训方式。曲丹丹（2023）提出，培训讲师可分为外部讲师和内部讲师。外部讲师通常培训经验丰富，拥有良好的培训技巧，能够充分调动课堂的气氛，但是他们对企业的业务不了解，无法深入地进行讲解。而内部讲师比较了解企业的状况，会使培训更具有针对性，同时也可以节约企业的成本。杨潇潇（2023）认为，为了公司一线员工培训工作最大限度地发挥效用，需要完善讲师选拔、培养、考核激励机制。鲍晓芳（2023）指出，培训讲师的选拔和培训水平是决定培训成败的关键。

### 1.3.3 培训管理设计相关研究

万正喜，王海涛（2017）指出，培训管理制度应包括：培训管理制度目的、适用范围、责任部门、职责分工（计划制定、组织实施、效果评估及监督检查等）、培训实施（培训时间、纪律等）、培训资料收集管理、培训老师（师傅）管理等。蒋婕（2019）指出商业银行员工培训的重点应集中在客户关系管理方面，只有不断提升客户与银行间高效、科学的关系管理工作，才能在激烈的银行业竞争中保持一定优势。Dilip & Bénédicte（2020）提出，每个公司都需要根据员

工的具体不同，安排不同的培训，不能统一模式，因为个体起着非常重要作用。时玉净（2020）指出，必须加强企业的人才培训工作，稳步提升企业员工的业务能力和综合实力，扩充人才队伍，企业才能实现健康发展。张辰斌（2021）认为，当前银行业发展深度变革，以互联网金融、金融科技为代表的新金融业态下，金融服务将嵌入任何一个数字场景中，社会对金融服务的需求日趋多样，商业银行对新金融人才的培训需求也日益紧迫。顾诗意，高骞（2021）指出，员工培训是企业人力资源管理中的重要组成部分，员工的发展与企业自身的发展相互影响，只有将员工培训贯彻到日常管理中，才能使企业在当今激烈的竞争中脱颖而出。黄珂（2023）指出，培训组织和管理的的评价主要包括：时间安排、培训设备、培训设施、培训场地安排等。陈霖，肖琳（2024）认为，严格落实培训过程管理，狠抓学习纪律，营造良好的学风教风，实现思想集中统一、培训步调一致、研讨高效实际，使培训成果有效延伸至基层岗位，提高整体工作质量。

### 1.3.4 培训效果设计相关研究

Mina Beigi（2011）在银行基层员工的培训中，引入了“情绪智力量表”，通过训练情绪智力可以帮助提高银行员工的服务质量。翁丽婷（2014）指出，培训内容、员工态度、组织支持度、培训考核及个人能力五个方面对商业银行员工培训具有显著影响。魏秀丽，寇茜茜（2016）认为，柯克帕特里克的四级评估模型提供了一个很好的视角，揭示了培训效果转化的过程。杨懋劼（2017）学者分析了新常态下银行员工培训的需求体系建设，并提出监督等改善银行员工的培训效果。刘巍（2018）提出，员工培训效果提升的策略，包括以人力资本投资的理念科学分析员工培训需求，丰富培训方式以及完善评估制度等。陈美娜（2023）认为，完善的评估体系能够发现培训过程中方法、内容等的欠缺与不足，有助于企业走上良性培训管理轨道，进而实现企业与员工的双赢。金宇（2023）认为，培训评估是培训不可或缺的一环，完善的培训效果评估体系将对培训项目后期的改进、实施起到促进作用，推动企业提质增效。刘宝华（2024）指出，高质量发展需要高质量人力资源来支持。员工持续培训与培训效果评估是企业的基础管理。李旺（2024）指出，最重要的是要将培训内容转化为实践成果，最终实现员工与企业的双赢。喻文君，余崇利（2024）认为，有效的培训效果评估可帮助

员工判断自身对培训内容的掌握程度,有利于银行准确评价培训转化情况,并为下一次培训活动提供参照和依据。

### 1.3.5 研究述评

综上所述,现有的国内外研究在培训课程、培训讲师、培训管理和培训效果评估等方面取得了较多可以应用于实际的成果,并逐渐扩展到银行员工培训的各个领域。然而,针对农村商业银行,尤其是欠发达地区农村商业银行的员工培训,学术界的研究仍相对不足。农村商业银行由农信社改制而来,尽管完成了股份制改革,但在组织架构上仍受到省市统一管理的制约,特别是在员工培训方面,缺乏足够的自主权和灵活性。同时,国内外学者大多将研究范围覆盖至银行全体员工的培训,包括管理层、营销人员、柜员和综合人员等,较少专门聚焦于某一类员工群体的培训问题。因此,本文基于农商银行特殊的组织架构和自身特点,以 RN 农商银行为研究对象,尝试探讨基层员工培训中的相关问题,并结合农村商业银行的特点提出改进建议,旨在为同类型商业银行的基层员工培训提供一定的参考和借鉴,推动农商银行基层员工培训体系的进一步完善。

## 1.4 研究内容和方法

### 1.4.1 研究内容

本文主要以 RN 农商银行为例,首先整理相关培训理论和文献资料,初步了解 RN 农商刚银行员工培训体系现状,然后运用问卷调查法对相关数据和信息进行收集和提炼分析,从培训课程、培训讲师、培训管理以及培训效果四个方面,分析 RN 农商银行基层员工,找出培训中的问题并剖析原因,明确优化思路和原则,提出针对性的培训体系优化对策及实施保障。具体研究内容共分为六章,包括以下几个部分:

(1) 绪论。主要介绍本文的研究背景、研究目的及研究意义,对国内外员工培训的研究进行了梳理和总结,阐述了本文的研究内容和方法。

(2) 概念界定及基础理论。主要对基层员工、培训体系等概念进行了说明,对社会学习理论、成人学习理论、学习型组织理论的内容及应用进行了阐述。

(3) RN 农商银行基层员工培训体系现状分析。分别详细介绍了 RN 农商银行的基本情况、组织结构、人力资源等 RN 农商银行基本情况，以及培训课程、培训讲师、培训管理以及培训效果四个方面的基层员工培训体系现状。

(4) RN 农商银行基层员工培训体系存在问题及原因分析。运用调查问卷法，设计调研问卷，收集相关数据和信息，提炼分析 RN 农商银行基层员工培训体系四个方面存在的问题，随后逐一剖析原因。

(5) RN 农商银行基层员工培训体系优化对策。根据 RN 农商银行基层员工培训体系问题原因，明确优化思路 and 原则，从培训课程、培训讲师、培训管理以及培训效果四个方面提出优化对策及实施保障。

(6) 结论和展望。本章总结了全文研究情况，提出结论，说明研究的局限性，并展望未来研究方向和下一步计划。

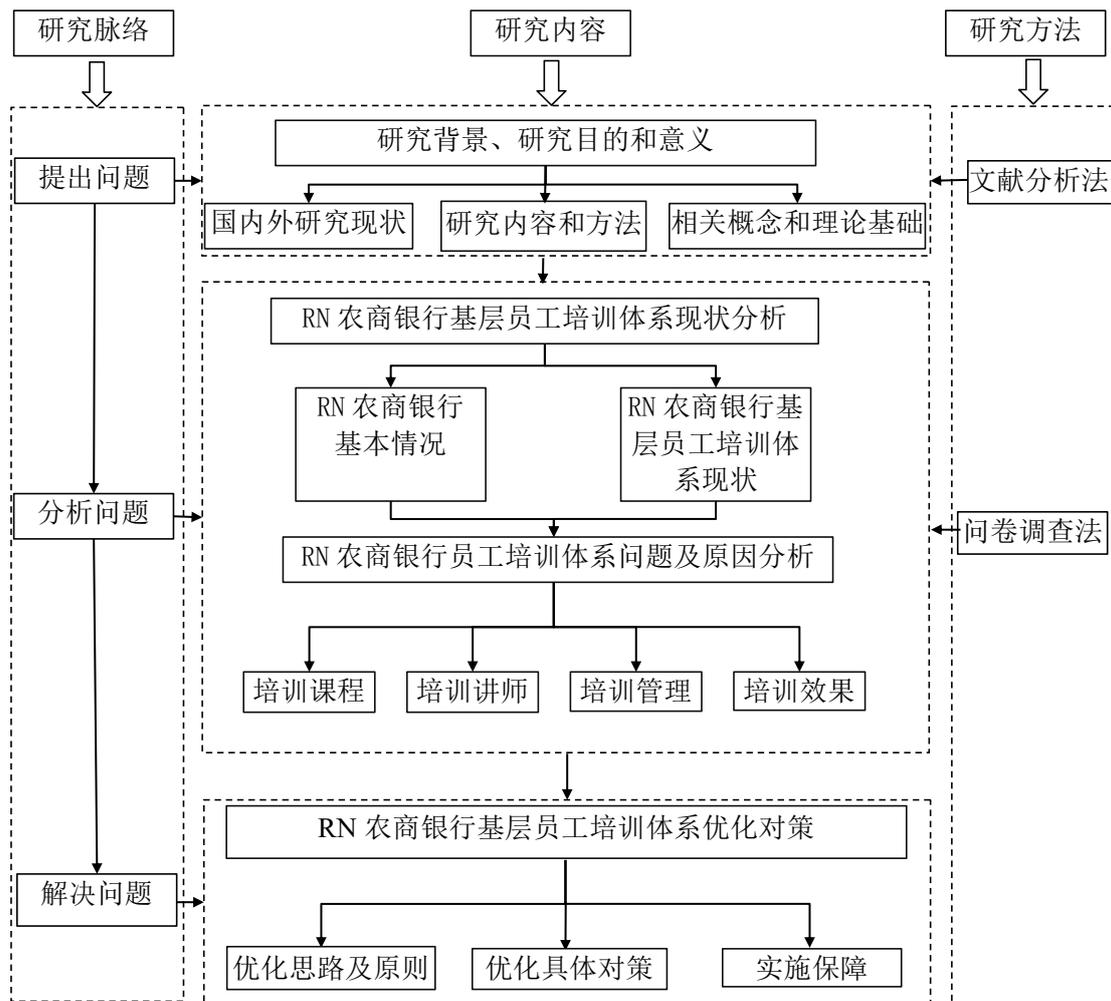


图1.1 技术路线图

## 1.4.2 研究方法

(1) 文献分析法。在研究之前通过多渠道地查找相关的文献资料，并对文献进行分析和整理，建立了对相关培训理论以及基层员工等概念的研究总体印象。通过对相关文献的进一步挖掘，对我国当前商业银行基层员工培训有了进一步了解。

(2) 问卷调查法。通过发放调研问卷，了解 RN 农商银行基层员工对培训体系的意见，致力于找出存在问题，为培训体系优化提供数据支撑。

## 2 概念界定及基础理论

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 基层员工

基层员工指企业最底层的执行者，即一线工作人员。不同企业和行业对“基层员工”的定义略有差异，但通常指中层以下的员工。他们是企业中数量最多、分布最广的群体，虽然不参与企业决策和高级管理，但却是企业正常运转和实现目标的关键力量。尽管基层员工在企业中的地位和薪酬相对较低，但他们在企业发展壮大、机构运转、目标实现以及长远发展等方面发挥着不可替代的作用。基层员工是企业发展的基石，承担着企业绝大部分基础工作，是企业正常运转的保障，他们通过完成工作任务来为企业发展做出贡献，通过实践来验证企业管理的想法，支撑企业目标的实现。基层员工是企业长远发展的后备力量，具备丰富的实践经验和对企业内外环境的了解，能够为企业未来的发展提供有力支持。

本文中的基层员工主要是指 RN 农商银行基层营业网点一线员工，包括柜员、客户经理和大堂经理。从表 2.1 可以看出，这些员工不仅是银行形象的代表，同时还肩负着重要的业务职责，直接面对客户处理存贷款、业务查询、财务咨询等事务。在面对面交流中，想要赢得客户的认可和满意，提供便捷高效的服务必不可少。优秀的基层员工需具备执行力、应变能力、学习能力和沟通协调能力，以内树形象、外树品牌为目标，不断提升服务质量，拓展业务范围，实现客户满意和业务发展的双赢。

**表 2.1 RN 农商银行基层员工岗位职责**

岗位角色	岗位职责
柜员	主要负责网点客户现金业务与内部运营等工作。
客户经理	主要负责客户开发、关系维护、产品营销推广及对目标客户的综合营销等工作。
大堂经理	主要负责大厅管理、业务分流以及智慧机具的协助审核等工作。

## 2.1.2 员工培训

1961 年，泰勒首次提出员工培训的概念，认为企业要获得真正需要的人才，必须进行严格筛选和后续专业培养。员工培训是一种企业在不断变化的市场中，为增强竞争力和实现战略目标而进行的系统性、持续性的人力资源开发活动。它通过有组织、科学地学习与发展，帮助员工掌握岗位所需知识和技能，提升工作能力、纠正行为偏差，从而提高企业整体生产效率。员工培训不仅是人力资源管理的重要环节，也是企业文化塑造、竞争力提升和可持续发展战略的关键部分。

员工培训的内容通常涵盖岗位所需的知识、技能、态度和企业文化。一方面，岗位相关知识和技能培训是基础，企业通过计划性的知识传授和技能训练，确保员工具备岗位胜任能力。这包括对相关理论知识的讲解，如财务、市场营销、法律法规等，以及实践技能的训练，如生产技术、操作规范等。知识与技能培训不仅能提升员工的专业能力，还能有效改进工作表现，使员工更好履行岗位职责。另一方面，企业培训还包括态度和思想意识的培养，特别是企业文化与价值观的传递。通过文化培训，员工能够深入理解企业核心价值观和战略目标，从而在思想上高度认同企业目标，并在行为上做出一致的表现。

从长远来看，员工培训对企业的可持续发展具有重要的战略意义。在竞争日益激烈的今天，企业的发展离不开高素质人才，而员工素质很大程度上取决于企业提供的学习与发展机会。通过持续培训，企业不仅能积累人力资本，还能在内部形成良好的学习氛围，促进知识共享与创新，提升整体学习力和创新力。这种战略性的长期投入对于企业在市场中保持竞争优势至关重要。总的来说，员工培训是实现企业战略目标的重要手段，不仅有助于员工成长，也对企业的生产效率、竞争力和长期发展起到重要的推动作用。随着时代的进步，员工培训的形式和内容也在不断丰富和创新，企业应紧跟时代，通过有效的培训体系建设，持续为发展输送优质人才，真正实现企业与员工的共同成长和双赢。

## 2.1.3 员工培训体系

员工培训体系是指企业为了提高员工的知识、技能和能力，以促进员工的个人和职业发展，而设计和实施的一系列培训计划、课程和实践。这一体系具有系

统性、计划性、持续性和全面性的特点，不仅关注员工的当前需求，还考虑员工的未来发展和企业战略目标。吴宇虹（2004）认为企业员工培训体系是指为有计划实现培训目标，科学合理地安排讲师、学员、教材和环境等四个要素，分步实施，形成一个完整的、连贯的、综合的系统。一个完整的培训体系通常包括：培训课程、培训讲师、培训管理和培训效果四个部分。杨柯宁（2014）、刘宜娟（2022）从商业银行员工培训的角度出发，也提出了相应的员工培训体系内容，并加以完善。

培训课程是指企业为提升员工的知识、技能和综合素质而设计的一系列系统化的教学活动，包括入职培训、岗位技能培训、管理培训和通用技能培训等，课程内容根据岗位需求和企业发展阶段进行设计，课程方式是通过课堂培训、在线学习、行动学习等多种方式实施，并结合企业实际情况和员工反馈不断优化和完善，最终提高员工的工作能力和企业的整体竞争力。培训讲师是指在企业培训体系中负责设计、开发和实施培训课程的专业人员，他们通常由内部员工或外部专家组成，通过选拔、认证和持续培训，不断提升其教学能力和专业素质，以确保培训课程的质量和效果，帮助员工提升工作技能和综合素质，从而推动企业整体发展。培训管理是指企业为系统化地提升员工的知识、技能和综合素质而建立的一整套制度和流程，主要是培训实施与管理等方面。通过明确的规划与管理机制、整合内外部资源、建立信息化支持系统，确保培训活动有序进行、效果显著，并能够持续优化和改进，从而促进员工个人发展和企业整体绩效提升。培训效果是指通过一系列方法和指标对培训项目的实施效果进行测量和分析，进行培训效果评估，以判断培训是否达到了预期目标。评估通常包括四个层次：学员的反应（对培训的满意度）、学习效果（知识和技能的掌握情况）、行为变化（实际工作中的应用情况）和结果（对工作绩效和企业目标的影响）。通过这些评估，企业可以获取培训的反馈信息，识别问题，优化培训内容和方法，确保培训的有效性和持续改进。整个员工培训体系是为有计划实现培训目标，按照制定培训课程，安排培训讲师，严格培训管理、强化培训效果评估等四个要素分步实施，形成一个完整的、系统的、连贯的、综合的员工培训体系。

## 2.2 相关理论基础

### 2.2.1 社会学习理论

社会学习理论 (Social Learning Theory) 由心理学家班杜拉 (Albert Bandura) 于 1977 提出, 是一种关于学习与行为的理论, 强调通过观察、模仿和社会互动来获得知识和技能。这一理论认为, 人类的学习不仅依赖于直接经验, 还可以通过观察他人的行为及其结果来进行。社会学习理论结合了行为主义和认知理论的观点, 强调学习过程受外部环境和个体认知的共同影响。观察学习是社会学习理论的核心概念之一, 包含四个阶段: 注意、保持、复制和动机。个体首先需要关注榜样的行为 (注意), 然后将观察到的行为记住 (保持), 在适当的情境下模仿该行为 (复制), 最后受到某种动机或强化, 决定是否持续这种行为 (动机)。这种方式使个体在没有直接经验的情况下获得有效的知识和技能。

社会学习理论在员工培训中应用广泛。通过设置榜样、鼓励团队合作和建立反馈机制, 企业可以有效利用该理论提升员工学习效果。在培训过程中, 企业可以选取优秀员工作为榜样, 其他员工通过观察其工作方法和行为进行学习。而且, 团队合作和互动为员工提供了更多的观察和学习机会, 有助于加强对新知识和技能的掌握。社会学习理论帮助员工更快适应岗位要求, 提升工作技能, 并在面对新挑战时更加从容。社会学习理论也强调社会互动, 促进员工之间的协作和团队精神, 提高企业整体效能。因此, 社会学习理论不仅是有效的员工培训工具, 还是增强企业文化和团队合作的重要途径, 有助于实现企业与员工的共同成长。

### 2.2.2 成人学习理论

成人学习理论 (Adult Learning Theory) 探讨成年人的学习方式, 注重成人在学习中的特点、需求和动机。诺尔斯 (Malcolm Knowles) 提出的“成人学习者特征”包括: 自我导向、经验为学习资源、学习需求与实际问题的相关性、注重应用性和内在动机。成年人希望学习内容能够解决具体问题, 因此更加注重实际应用, 且他们的生活经验在学习中起到重要作用, 是理解和吸收新知识的基础。该理论强调, 成年人具有自主性、经验丰富和目标导向等独特学习特点, 学习过

程更多依赖生活经验，动机通常与解决实际问题和个人成长相关。此外，成年人倾向于主动参与学习，独立决策，并将所学内容直接应用于生活或工作中。成人学习理论在员工培训中应用广泛，企业可根据成人学习者的特点设计培训内容和方法，以增强培训效果。例如，企业可以鼓励员工参与培训设计，根据自身需求提出学习目标，并在培训中使用案例分析和情景模拟等方法，使学习与实际工作相结合。重视学习的实用性和自主性，成人学习理论帮助员工更好地理解和应用新知识，提升工作技能，增强岗位胜任力。同时，尊重员工的经验和自主性，能激发他们的积极性和主动性，从而实现员工与企业的共同成长。

### 2.2.3 学习型组织理论

学习型组织理论（Learning Organization Theory）由彼得·圣吉（Peter Senge）提出，强调通过持续学习和适应来提升组织应对变化和创新能力。学习型组织是不断进行自我调整和更新的组织，其成员通过学习增强对组织目标和环境的理解，推动整体进步和发展。学习型组织理论包括五项修炼：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。自我超越指个人在不断学习中追求卓越；改善心智模式强调反思和修正个人对世界的理解；建立共同愿景是成员共同构建和共享未来图景；团队学习注重通过集体学习提升整体能力；系统思考则是从整体上理解和解决问题。

在员工培训中，学习型组织理论有助于激发员工的学习动力，促进知识共享和创新。通过建立共同愿景，可以使员工明确个人目标与组织目标的一致性，增强工作动力和使命感。团队学习和系统思考能够促进团队合作，使知识和经验在组织内部得到有效传递和应用。同时，改善心智模式和自我超越帮助员工克服惯性思维，推动持续创新和工作表现提升。通过建设学习型组织，企业能够更好地适应快速变化的市场，实现可持续发展。

## 3 RN 农商银行基层员工培训体系现状分析

### 3.1 RN 农商银行基本情况

#### 3.1.1 银行简介

RN 农村商业银行股份有限公司（简称 RN 农商银行）是一家致力于服务地方经济、支持中小微企业和农业发展的区域性金融机构，成立于 2007 年 9 月 11 日，前身为 RN 农村信用社，经过改制成为具有一级法人资质的地方银行机构，采用“三会一层”的管理框架，实行自主经营、独立核算、自负盈亏的模式。RN 农商银行始终坚持“以农为本”的理念，服务地方经济，重点支持“三农”、中小微企业及县域经济发展。截至目前，RN 农商银行的存款余额已突破 158 亿元，贷款余额超过 82 亿元，在全县金融机构中市场份额分别达到 30%和 25%，存贷款规模均居全县首位。此外，该行也是县内重要的税收贡献单位，多次荣获市县颁发的支持县域经济发展先进奖项。

在业务经营和产品创新方面，RN 农商银行为客户提供多样化的银行业务，包括存款、贷款、结算、理财等，持续为地方经济的可持续发展贡献力量，也开发了个人住房按揭贷款、汽车按揭贷款等新产品，丰富了县域金融信贷产品，满足了城乡居民和中小微企业的多样化需求。凭借优质服务和多样产品，RN 农商银行成为全县口碑最好、客户满意度最高的金融机构。近年来，银行大力推进“金融全覆盖”和“乡村振兴”工程，持续加大科技投入，加快金融电子化建设，实现了电子银行产品的齐全和功能完备。目前，全县范围内共设有 54 台自动存取款设备，覆盖所有营业网点，转账电话、POS 机、扫码支付等覆盖全县所有村庄。银行还发行了 61.36 万张银联卡，网上银行、手机银行用户数达 27.51 万，第三方支付用户数达 48.56 万。银行始终以客户为中心，不断探索创新，支持农业现代化建设，完善产品体系和服务质量，成为地方经济和社会发展的重要金融支柱。

#### 3.1.2 银行组织结构

RN 农商银行最高权力机构为股东大会，股东大会下设有董事会和监事会。

董事会负责日常经营管理事务，管理着资产负债管理委员会、信贷审查委员会、风险管理委员会等 3 个议事机构，办公室、会计财务部、人力资源部、风险监控部、市场拓展部、授信审批部、风险资产管理中心、客户部金融市场部等 10 个业务部门和 30 家支行，其中城区网点 10 家，乡镇网点 20 家，营业网点遍及 RN 县所有 18 个乡镇。监事会管理着提名委员会、监督委员会 2 个监督机构，以及对各业务部门和营业网点的日常工作进行监督。各委员会成员大多由行领导班子成员和业务部门负责人组成。其中，本文研究的基层员工培训体系主要由该行的人力资源部负责。

### 3.1.3 银行人力资源状况

RN 农村商业银行全行现有在岗员工 288 人，其中基层员工 203 人，占比达到 70.49%。基层员工主要从事基础业务工作，使 RN 农商银行是全县基层营业网点数量最多、员工规模最大、服务范围最广的金融机构。这种人力资源配置充分体现了银行对基层力量的重视，显示出基层员工在银行发展中扮演着核心和主力角色。近年来，RN 农商银行持续扩大基层员工队伍，并精简管理岗位，旨在提高服务质量，强化与客户的紧密联系，使银行更贴近客户需求。通过这样的策略，银行不仅在身份上拉近了与客户的距离，更在实际服务中与客户建立起友好的关系，进一步提升了客户的满意度和忠诚度。

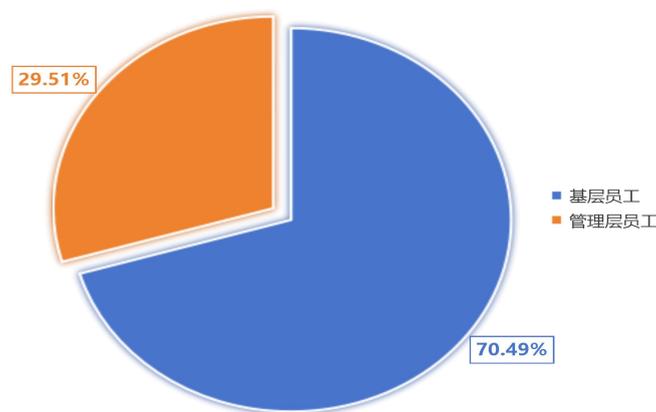


图 3.1 RN 农商银行员工分布图

从年龄结构上来讲，RN 农商银行基层员工中，30 岁以下占比约 51.72%，共 105 人，31-40 岁占比约 30.54%，共计 62 人，41 岁以上占比约 17.74%，共计 36 人。整体上具有年轻人的活力，正处于学习期和成长期，年轻有冲劲，未来的发展前景广阔，员工具备较强的学习能力，潜力同样也不容忽视。

在 RN 农商银行的基层员工中，学历分布如下：研究生及以上学历的有 26 人，占比 12.80%；本科学历的有 122 人，占比 60.10%；专科及以下学历的有 55 人，占比 27.10%。总的来说，基层员工综合素质较高，具备全面扎实的专业理论知识，符合银行未来发展的需求。

从岗位分布情况来看，RN 农商银行基层员工中，柜员 77 人，占比 37.93%，客户经理 96 人，占比 47.29%，大堂经理 30 人，占比 14.78%，基层员工队伍庞大，分工明确，这说明基层员工具有很大的干部储备潜力。

**表 3.1 RN 农商银行基层员工基本情况**

分类	选项	人数	占比
年龄	30 岁以下	105	51.72%
	31-40 岁	62	30.54%
	41 岁以上	36	17.74%
学历	研究生及以上	26	12.80%
	本科	122	60.10%
	专科及以下学历	55	27.10%
岗位	柜员	77	37.93%
	客户经理	96	47.29%
	大堂经理	30	14.78%

## 3.2 RN 农商银行基层员工培训体系现状分析

本文对 RN 农商银行基层员工培训体系的现状分析，围绕培训课程、培训讲师、培训管理和培训效果四个方面展开，主要基于实地了解和文献资料的综合分析。通过对银行内部培训实施情况的实地调研，获取了关于课程设置、讲师选拔与培养、管理组织方式以及评估流程等方面的第一手资料。同时，结合相关行业文献和培训理论，对 RN 农商银行的培训现状进行了系统梳理。研究得出，培训课程内容偏统一化，缺乏针对岗位需求的差异化设计，讲师选拔机制以内部推荐为主，缺少系统化的选拔与培养流程，培训管理团队规模较小且职责分散，资源协调与执行力度有限，培训效果评估虽涵盖反应、学习和行为三个层次，但评估方法相对简单，难以深入衡量培训的实际成效。

### 3.2.1 培训课程现状

RN 农商银行员工培训课程的制定主要包括培训内容和培训方式。培训内容主要是业务培训课程，涵盖与基层岗位职责相关的金融基础知识、系统操作等业务技能培训，以及服务礼仪培训等课程，而且 RN 农商银行基层员工培训课程大多数是对全体基层员工进行整体培训，不对员工针对岗位特点分别开展培训。在新进员工进入银行前，一般会对其进行脱产培训，主要是对员工的线上操作、必备技能、基础业务知识进行较为完备的培训，让新进员工对银行业务和岗位有一个初步完整的认识，培训重点主要聚焦在向新进员工普及通识性金融知识和银行业务知识，为新员工进入银行快速开展工作打好基础。培训方式多采用课堂面授的方式开展，培训课程的核心是统一的课件，培训结束后，业务部门会将培训课件发放给每位基层员工，若员工在现场培训中未能及时掌握课程内容，后续可通过自主学习课件获取培训知识，从而推动相关业务的开展。

### 3.2.2 培训讲师现状

在 RN 农商银行基层员工培训讲师中，内部讲师的选拔主要通过业务部门直接指定，尚未正式开展 RN 农商银行基层员工培训的讲师选拔工作，主要依赖部门主管的主观判断，这些讲师通常是业务能力强、工作经验丰富的员工。被选拔

为讲师后，内部讲师通常会接受一些基础的培训和指导，包括教学方法、课程设计、沟通技巧和课堂管理等方面。内部讲师一般是兼职培训讲师，作为培训讲师的同时，还需要履行本身工作职责，备课过程主要在工作之余进行，他们大多利用个人时间进行课程设计和教学材料的准备，而且 RN 农商银行目前尚未建立基层员工的培训讲师专项补贴和考核制度。在使用外部讲师时，RN 农商银行通常根据培训主题和内容需求，邀请业内专家或培训机构的专业讲师进行授课，讲授完按照约定给予课程费用。

### 3.2.3 培训管理现状

RN 农商银行的基层员工培训管理工作由人力资源部门主导，负责统筹整个培训体系，包括制定年度培训计划、协调培训资源和监督培训实施。今年以来，RN 农商银行共组织了 43 次基层员工培训，覆盖了 90% 以上的基层员工。为了加强基层员工培训管理，RN 农商银行在人力资源部门内设立了一个小型的基层员工培训团队，培训团队的人数一直维持在 3 至 5 人之间，负责统筹培训事宜，这个团队通常由人力资源部门的其他工作人员兼任，他们在完成培训管理工作的同时，还需兼顾其他人力资源工作的职责。

RN 农商银行采取了多种措施以提高基层员工参与培训的积极性，每次培训前，人力资源部门会通过内部邮件、公告栏、微信群以及企业内部沟通平台等多种渠道发布培训通知，这些通知通常提前一至两周发布，以便员工能够合理安排个人时间。

在基层员工培训日常管理中，RN 农商银行从培训时间安排、频率分配以及设备管理和监督管理出发，不断加强基层员工培训管理。在培训时间和频率方面，为了不影响日常业务运营，银行通常将培训安排在工作日的晚上或周末进行。此外，在培训频率上，基本上每月都会进行 2-3 次线上培训，此外还有各种线下培训活动，有时甚至每周都有培训。在设备管理方面，RN 农商银行配备了多功能培训教室和会议室，会场配备了多媒体设备、投影仪和网络连接等设施，一定程度上能满足培训的硬件需求，虽然使用过程中偶尔会出现一些设备问题，但整体培训过程还可以顺利进行。培训期间，RN 农商银行会安排人力资源部门的几位成员兼顾多个培训班次的监督工作，要求员工按时签到签退，遵守培训纪律，确

保培训秩序。

### 3.2.4 培训效果现状

RN 农商银行通过培训结束后的评估和总结来衡量基层员工的培训效果，主要采用反应层评估、学习层评估和行为层评估三个层次。反应评估通过行内系统让学员填写调查问卷，以了解他们对培训组织安排、讲师授课实用性等方面的反馈，从而评估学员的满意度和培训感受。学习评估通过笔试考核，衡量学员对授课内容和技能的掌握情况，以及知识点的吸收程度。行为评估在培训结束后进行，通过观察和记录学员的在职表现，评估其培训后的行为变化和实际应用效果。目前，RN 农商银行的评估流程主要包括在部分培训课程结束后安排简单的笔试，以检验学员的学习成果。同时，银行通过行内系统收集调查问卷，问卷涵盖三个主要内容：对培训项目的整体满意度、对授课师资的评价以及对培训项目的建议和意见。通过这些评估方式，银行能够全面了解基层员工的培训效果，并据此优化培训内容和方法，持续提升培训质量和员工技能，以更好地满足业务需求和员工发展目标。

## 4 RN 农商银行基层员工培训体系问题分析

### 4.1 RN 农商银行基层员工培训体系问题调研

#### 4.1.1 调研问卷设计

调研问卷的设计与实施严格依据研究目标和理论指导,综合参考社会学习理论、成人学习理论和学习型组织理论的核心观点,以前期实地调研和 RN 农商银行基层员工培训现状为主要基础,借鉴了张茜(2023)、张斌(2023)刘渊斐(2023)、吴硕(2022)等学者在员工培训体系调研问卷设计中的相关经验及调研问卷中的有关问题内容,依据吴宇虹(2004)、杨柯宁(2014)、刘宜娟(2022)关于员工培训体系的构建相关理论,将其分为培训课程、培训讲师、培训管理及培训效果四大类,采用 Five-point Likert 量表法设计问卷,为问卷的科学性和有效性提供了理论支持和实践依据。问卷设计以全面了解 RN 农商银行基层员工培训体系中的实际问题为目标,结合基层员工的岗位特点和培训需求,充分考虑了员工对培训课程、培训讲师、培训管理及培训效果的主观感受与实际反馈。在设计过程中,通过反复推敲和调整,精炼问卷题项,将员工的主观感受精准转化为问题选项,确保题项语言简明易懂,避免冗长和复杂表达,使受访者能够快速理解并高效作答,降低时间占用和理解成本。问卷最终包含 21 个封闭式问题,涵盖培训体系的四大核心方面,既注重对现状的全面反映,也关注员工反馈的深度挖掘。表 4.1 展示的问卷结构体现了内容的逻辑性和系统性,为调研数据的真实性和可靠性提供了坚实基础,为后续分析和优化培训体系提供了可靠依据。

表 4.1 RN 农商银行基层员工培训体系调研问卷设计表

员工培训工作的基本指标	考虑因素	对应问题
基本信息	性别、年龄、学历、岗位	1-4
培训课程	培训内容	5-6
	培训方式	7
培训讲师	内部培训讲师	8-10
	外部培训讲师	11-12
培训管理	培训组织和管理	13
	培训时间和频率	14
	培训场地和设施	15
	培训课堂纪律的监督和考核机制	16
	参加培训积极性	17
培训效果	培训效果评估方式	18
	培训效果评估流程	19
	培训效果转化	20
	培训效果与工作绩效	21

#### 4.1.2 调研问卷发放与回收

本次问卷调研采用在线形式（详见附录），通过微信二维码和问卷链接向 RN 农商银行的基层员工发放，以确保问卷对象精准、数据准确、调研高效。问卷面向 RN 农商银行的基层员工，采用非实名制线上方式，共发放 203 份，回收有效问卷 189 份，回收率为 93.1%。

根据表 4.2 的数据显示，受访者的性别比例中，男性占 48.15%，女性占 51.85%，男女比例较为平衡。年龄结构方面，30 岁以下员工占 53.44%，31-40 岁占 31.22%，41 岁以上占 15.34%，30 岁以下员工占比较高。学历结构中，11.64% 的员工拥有研究生及以上学历，61.90% 的员工为本科学历，26.46% 为专科及以下学历。在岗位分布上，38.10% 的受访者为客户经理，48.68% 为柜员，13.22% 为大堂经理，既覆盖了 RN 农商银行的所有基层岗位，也反映出客户经理岗位的相对较多。总的来说，调研对象结构与 RN 农商银行的人力资源状况基本一致，能够较好地代表银行基层员工的实际情况

表 4.2 RN 农商银行基层员工培训体系调研问卷样本结构表

分类	选项	人数	占比
性别	男	91	48.15%
	女	98	51.85%
年龄	30 岁以下	101	53.44%
	31-40 岁	59	31.22%
	41 岁以上	29	15.34%
学历	研究生及以上	22	11.64%
	本科	117	61.90%
	专科及以下学历	50	26.46%
岗位	柜员	72	38.10%
	客户经理	92	48.68%
	大堂经理	25	13.22%

## 4.2 员工培训体系问题分析

根据调研问卷反馈结果，本文逐一梳理每个调研问卷的问题数据，结合相关理论，深入挖掘问题，从四个方面 17 个问题出发，系统分析了 RN 农商银行基层员工培训体系存在的问题。

### 4.2.1 培训课程设计不合理

从问卷调研结果来看，RN 农商银行基层员工培训课程设计存在不合理的问题，主要体现在课程内容、课程与岗位需求的匹配度以及培训方式三个方面。

RN 农商银行基层员工的培训课程内容主要集中在业务知识上，主要是根据本行的年度培训计划开展培训工作。通过问卷调研结果分析，76.19%的基层员工对于 RN 农商银行提供的培训课程主要是业务知识表达不满意，内容过于单一，缺少综合素质方面和专业理论方面的内容，无法全面提升员工的实际操作能力和综合素质，很大程度上制约了基层员工综合素质的提升，不利于基层员工形成较为完善的思维框架和金融逻辑能力，不利于行内对于复合型人才的培养。而且，

培训内容设计不合理，极易让员工产生抵触心理和疲惫感。

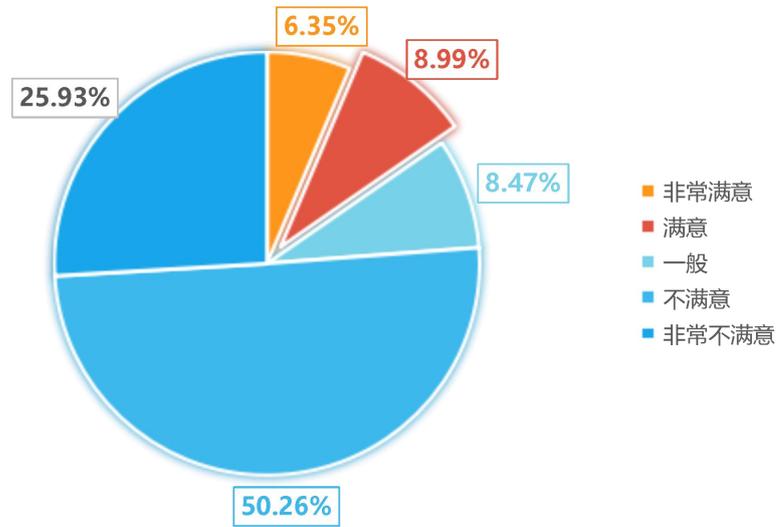


图 4.1 培训内容满意度分析

从图 4.2 可以看出，RN 农商银行在设计培训课程内容时未能充分考虑基层员工的具体需求，仅有 21.17% 的基层员工认为 RN 农商银行提供的培训课程与岗位相匹配，这说明培训课程内容与员工岗位的匹配度不高，无法有效提升员工的实际工作能力。RN 农商银行基层员工的岗位按工作性质可以划分为柜员、客户经理、大堂经理，但 RN 农商银行未能根据岗位性质进行区别化制定培训课程，几乎所有基层员工的培训课程都要求全体员工参加，这种一刀切的培训课程不能根据基层员工的岗位特点和工作需要选取有针对性的培训内容，无法满足不同岗位员工的具体需求。

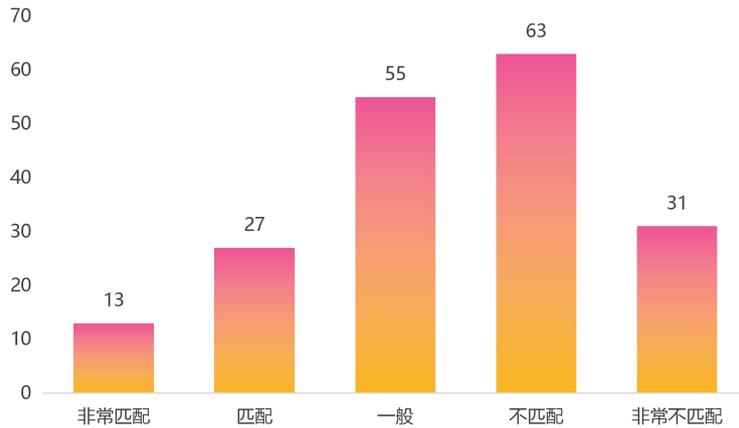


图 4.2 培训内容匹配度分析

从培训方式来看，RN 农商银行基层员工以往的培训方式主要是采取课堂面授。根据调研结果分析，80.95%的基层员工对于 RN 农商银行的培训方式主要依赖传统的课堂面授形式表示不满意，这说明这种方式存在较大的局限性。传统的集中授课形式通常是由讲师单方面进行知识传授，员工被动接受，缺乏参与感和互动性，在某些方面可以有效传递信息和知识，但这种单一且无差别的一对多的传统集体培训形式，不仅对不同培训内容呈现效果的加成作用有限，也会使整体的培训效果以及培训吸引力大打折扣。员工在这种单一的培训模式下，学习热情和积极性也受到抑制，培训的效果因此大打折扣。培训方式多样性的缺乏，也导致员工内容的吸收和转化效率太低，无法提升工作能力和服务质量，这也体现了传统的课堂传授形式的局限性，以及培训方式设计得不合理。

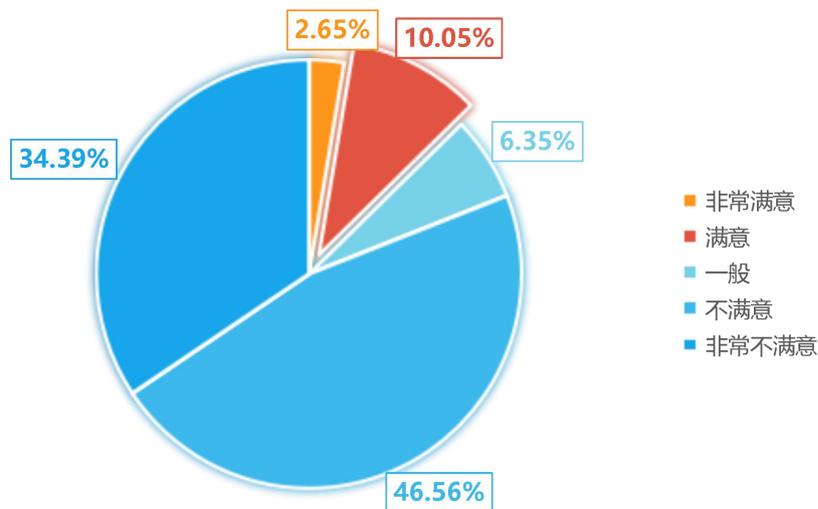


图 4.3 培训方式分析

## 4.2.2 培训讲师力量不充足

RN 农商银行基层员工培训讲师力量的不足主要体现在内部和外部讲师的授课无法充分满足员工的需求。具体来说，内部讲师的专业知识和授课经验可能有所局限，导致培训内容缺乏深度和广度，难以全面覆盖员工的学习需求。而外部讲师虽能引入新的知识和观点，但由于对银行实际情况和业务流程不够熟悉，课程内容的针对性和实用性也受到限制。这种讲师力量的不足影响了培训的效果，无法有效提升员工的综合能力和业务水平。

### （1）内部讲师方面

RN 农商银行基层员工中，仅有 27.51% 的基层员工对内部讲师的专业能力满意。由此可见，内部讲师的专业能力难以满足基层员工培训需求，大多数内部讲师在成为培训讲师后没有接受长期系统的培训，缺乏有效的教学方法和技巧。内部讲师虽然在专业知识和实践能力方面具备一定的优势，但在教学技能和方法上往往欠缺，无法将复杂的专业知识有效地传达给学员，培训讲师的角色不仅需要扎实的专业知识，还需要良好的沟通技巧、教学设计能力和课堂管理能力。内部讲师的教学技能不足，导致内部讲师在授课过程中无法充分调动学员的学习积极性和兴趣，不仅影响了培训效果，还会影响学员对培训内容的理解和掌握，最终影响训后的工作效率和质量。

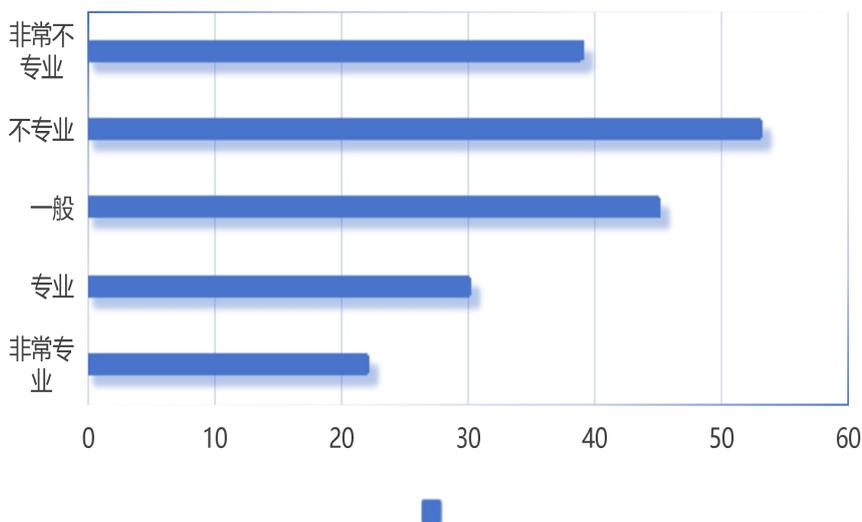


图 4.4 内部讲师专业能力分析

调研显示, 71.43%的基层员工认为, RN 农商银行基层员工内部培训讲师备课不充分。这源自内部讲师往往兼任其他岗位工作, 培训工作成为其额外负担, 导致内部讲师在备课和授课上的投入不足。由于培训工作只是内部讲师的兼职任务, 他们需要在完成本职工作的基础上进行备课和授课, 时间和精力的有限性使得他们无法在培训工作上投入足够的资源, 以至于内部讲师没有时间开发和完善培训课程, 课程内容无法及时更新和优化, 无法充分发挥自己的专业知识和教学能力, 这些问题不仅限制了内部讲师的教学效果, 削弱了学员的学习体验和效果, 也在一定程度上影响了培训效果和质量。

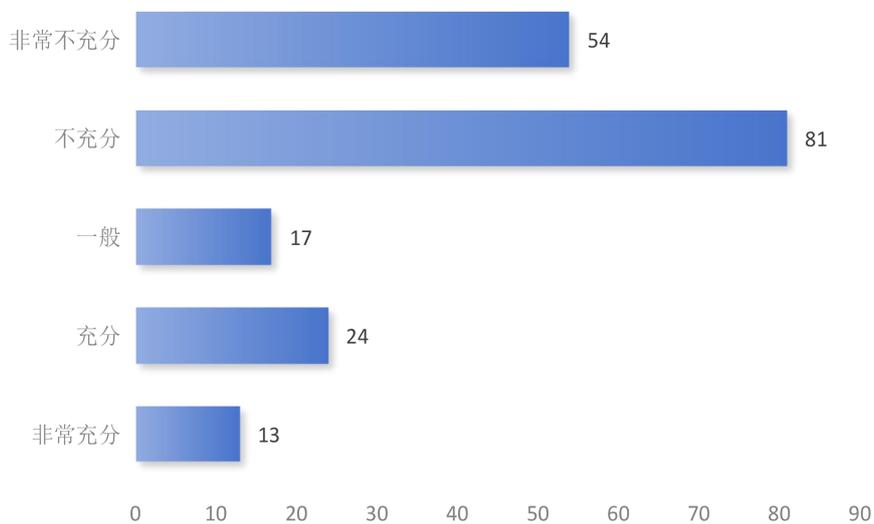


图 4.5 内部讲师备课分析

从调研结果来看, 83.59%的基层员工认为 RN 农商银行的考核和激励机制不完善。在 RN 农商银行基层员工的培训体系中, 内部讲师的绩效评估和激励措施存在显著的不足, 直接影响了讲师队伍的整体积极性和稳定性。一方面, RN 农商银行没有建立系统的考核机制, 缺乏全面和科学的考核标准和流程。这使得讲师的教学质量和效果无法得到全面准确的评估, 多维度的评价机制的缺乏, 也导致考核结果的准确性和公正性不足。另一方面, RN 农商银行未建立相应的奖励制度, 未对内部讲师单独设立绩效奖励或其他奖金, 使培训工作对内部讲师而言

只是一项额外的工作，导致出现内部讲师的培训热情低下，对培训工作疲于应付的情况，导致内部讲师缺乏教学积极性和主动性。

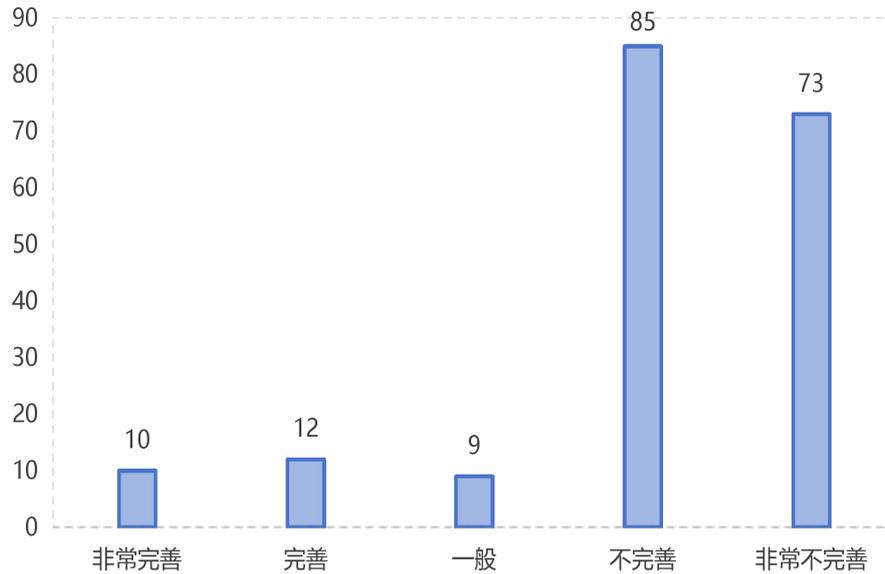


图 4.6 内部讲师考核和激励机制分析

## (2) 外部讲师方面

从图 4.7 可以看出，仅有 32.80% 的基层员工认为 RN 农商银行基层员工培训外部讲师的使用和管理合理。这说明在引进和使用外部讲师时，RN 农商银行缺乏规范管理流程，在外部讲师的引进和管理上存在较多随意性，缺乏统一的审核和评估标准，导致外部讲师的专业水平和授课能力参差不齐。另外，讲师的使用和考核没有标准化，也没有形成系统化的管理，讲师的授课质量和效果无法得到有效监控和评估，培训内容和质量难以保证，学员的学习效果受到影响，培训效果和质量难以保障。

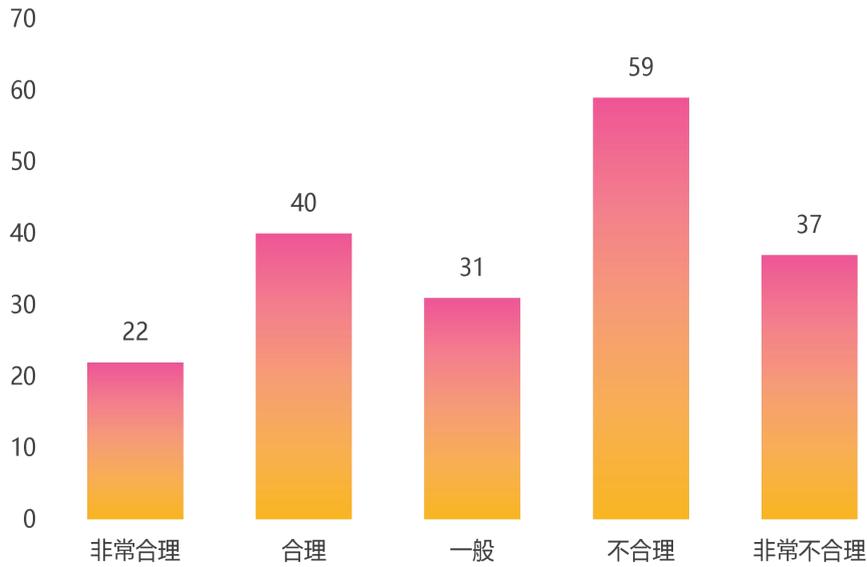


图 4.7 外部讲师使用和管理分析

从外部讲师的授课与基层员工的需求角度来看, 71.43%的基层员工认为外部讲师的授课与实际需求不匹配。这是因为外部讲师的培训内容与内部培训的实际需求不完全匹配, 课程内容与实际工作脱节, 无法有效提升员工的实践能力, 培训效果不显著。由此可见, RN 农商银行在引进外部讲师时, 往往忽视了外部讲师课程内容与内部培训需求的匹配性, 导致外部讲师的培训内容与实际工作需求脱节。外部讲师的课程内容过于理论化, 缺乏实际操作性, 学员在培训过程中难以将所学知识应用于实际工作中, 培训效果不理想。而且, 外部讲师与内部培训讲师之间缺乏有效的沟通和合作, 无法共同提升培训效果。

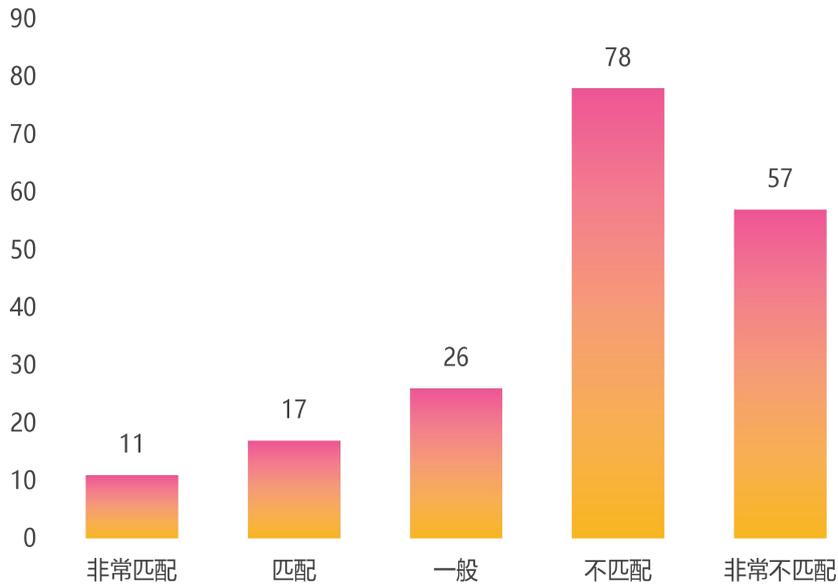


图 4.8 外部讲师授课与实际需求分析

### 4.2.3 培训过程管理不规范

RN 农商银行的培训过程管理存在不规范之处，主要体现在以下五个方面的问题：培训组织管理不够完善、培训时间和频率安排不合理、培训场地和设施管理不足、课堂纪律管理不到位，以及员工培训积极性调动不够。

调研问卷结果显示，仅有 23.81% 的基层员工对培训的组织和管理表示满意，这表明 RN 农商银行人力资源部未能有效履行培训主管部门的职责。一方面，缺乏专业的基层培训管理人员，培训管理工作大多由人力资源部门人员兼任，缺乏专业的培训管理知识和思维，无法对银行整体培训工作进行统筹规划，也无法协助银行建立科学的培训管理体系。另一方面，各部门及基层经营机构缺少专职的培训工作人员，培训工作往往由其他岗位人员兼任，这导致培训并非他们的首要任务，容易出现敷衍或拖延，从而影响培训工作的整体进度和效果。

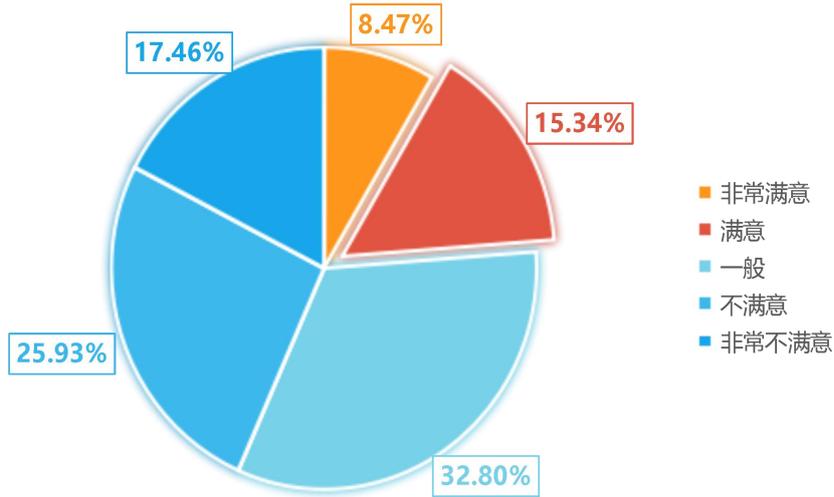


图 4.9 培训管理分析

从图 4.10 可以看出，62.97%的基层员工对培训时间和频率安排表示不满。由于柜员、客户经理、大堂经理等岗位需要为客户办理业务，为避免占用工作时间，培训通常安排在工作日晚间或周末，且频率较高。这使得基层员工在一天忙碌的工作后参加培训时，精神状态较差，学习效果不理想。此外，许多有孩子的员工下班后还需照顾家庭，班后培训影响了他们的正常生活安排，导致部分员工对培训产生抵触情绪，出现玩手机、睡觉、聊天等情况，不仅扰乱课堂秩序，也影响培训效果。

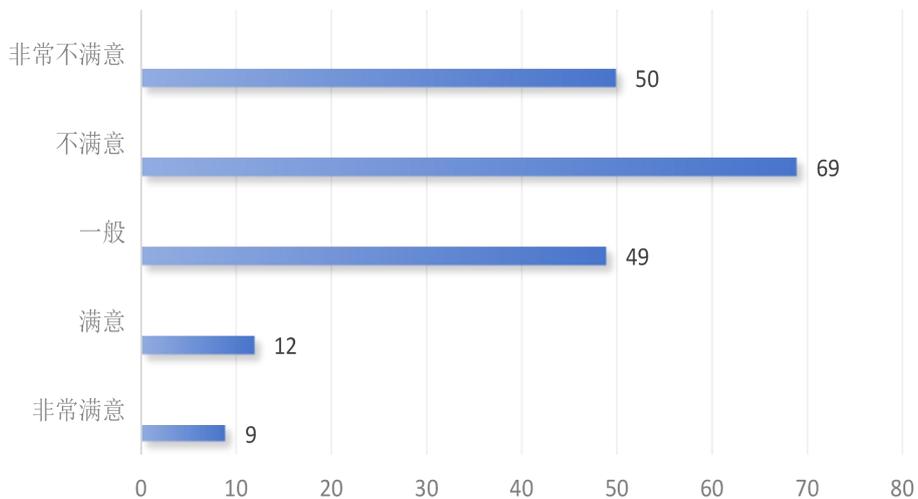


图 4.10 培训时间和频率分析

通过调研问卷结果来看，仅有 33.34% 的基层员工对培训场地和设施表示满意。由此可见，在 RN 农商银行的基层员工培训中，培训场地和设备存在设备管理和维护、技术更新等方面的问题，这也影响了培训质量。

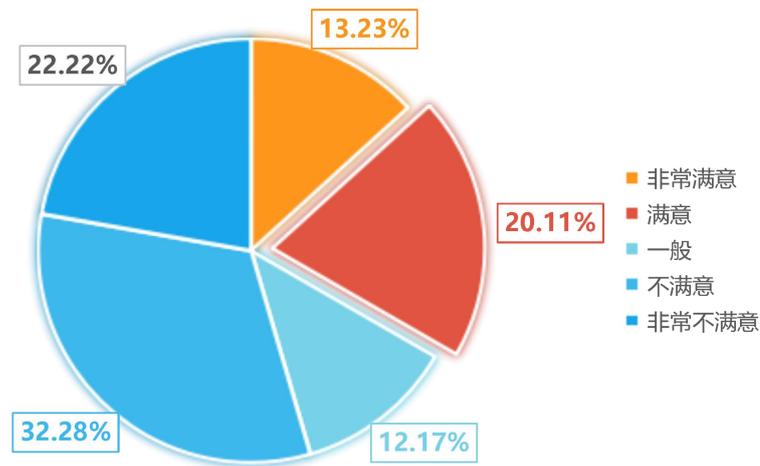


图 4.11 培训场地和设施分析

从图 4.12 可以看出，57.68% 的基层员工对培训课堂纪律不满意。这主要体现在缺乏有效的考核机制和现场监督，纪律监督往往形同虚设，使得员工对培训纪律的遵守不够严格。RN 农商银行对基层员工的培训没有制定明确的考核措施，缺乏学习过程中的约束机制也是一个关键问题，银行未能将培训表现与员工的绩效挂钩，这些问题导致培训中的纪律问题频发。

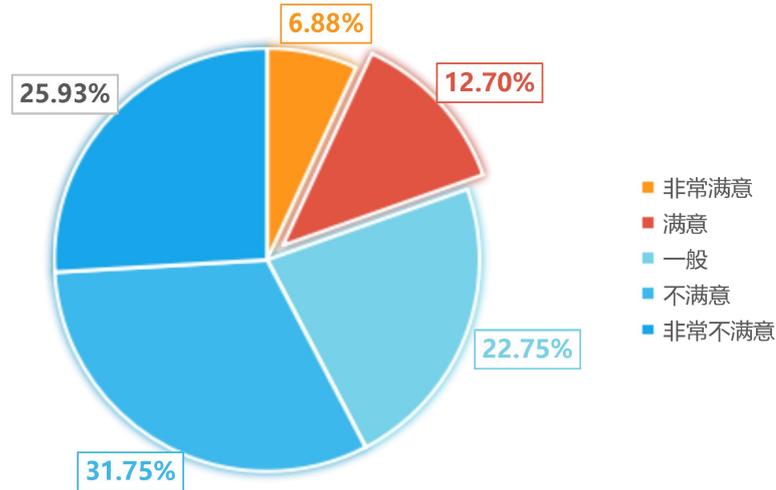


图 4.12 培训课堂纪律分析

从图 4.13 可以看出，仅有 20.11%的基层员工表示对培训参与的积极性高。尽管 RN 农商银行采取了多种措施以提高基层员工参与培训的积极性，包括通过内部邮件、公告栏、微信群以及企业内部沟通平台提前发布培训通知，并在正式场合多次强调培训的重要性，高层领导偶尔出席培训开班仪式发表动员讲话。但这些措施仍存在不足之处，培训通知时间紧迫，部分员工无法及时调整个人安排，导致出席率不高，高层领导在日常培训活动中的参与度不足，缺乏上级的持续监督和激励。

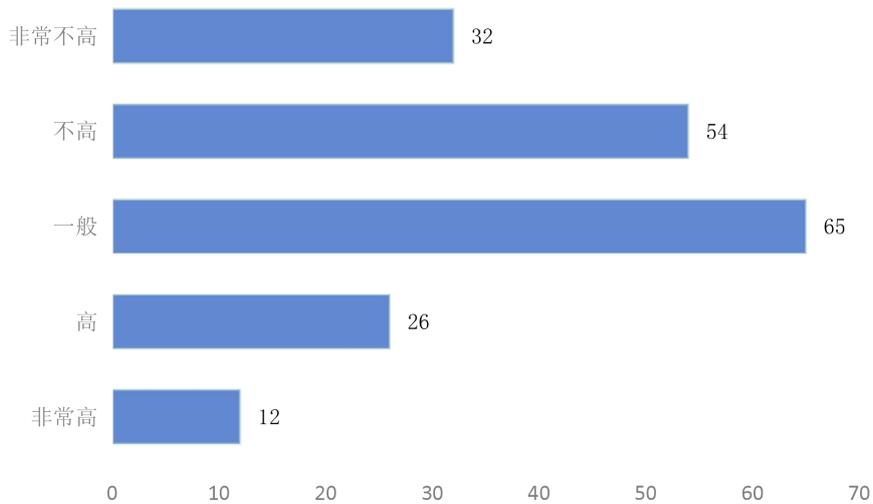


图 4.13 培训积极性分析

#### 4.2.4 培训效果评估不客观

RN 农商银行存在培训效果评估不客观的问题，主要体现在评估方式单一、流程不规范以及缺乏与工作绩效的紧密关联。

培训效果评估是员工培训过程的最后一步，其目的在于判断培训最终是否实现前期培训目标，达到培训效果的转化。调研显示，仅有 33.34% 的基层员工认为 RN 农商银行培训效果评估方式科学有效，主要是评估方式多为培训后的卷面考核、观察记录以及行内系统问卷调查的形式，方式比较单一，且观察只看到表象而忽视学员的真实想法，评估结果的可靠性有待考察，培训效果也不能完全体现培训初衷，不能达到提升基层员工综合素质和实现企业战略目标的效果，培训效果评估开展不规范、不科学，也不能对培训效果进行持续的跟踪。

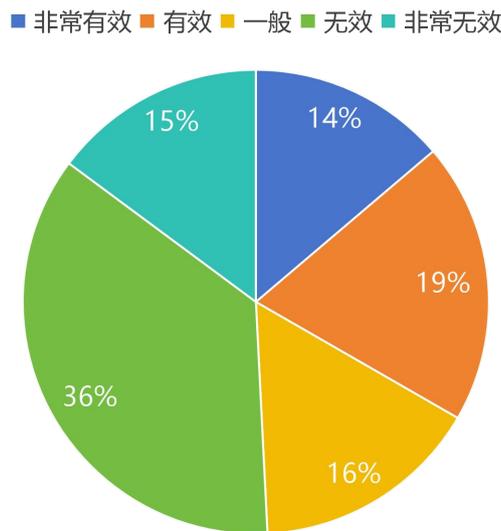


图 4.14 培训效果评估分析

问卷调研结果数据显示，有 62.43% 的基层员工反映 RN 农商银行培训效果评估流程不合理，RN 农商银行目前未对基层员工培训开展需求分析、培训中及时监督、培训后评估等流程，只在部分培训课程之后安排简单的笔试和调查问卷，笔试内容大多比较简单，也不将笔试成绩和考核绩效相衔接，整体来说未能按照培训流程合理安排，培训效果也不能完全体现培训初衷，不能达到提升基层员工综合素质和实现企业战略目标的效果，培训效果评估流程开展不规范、不科学，

也不能对培训效果进行持续的跟踪，培训的效果一般。

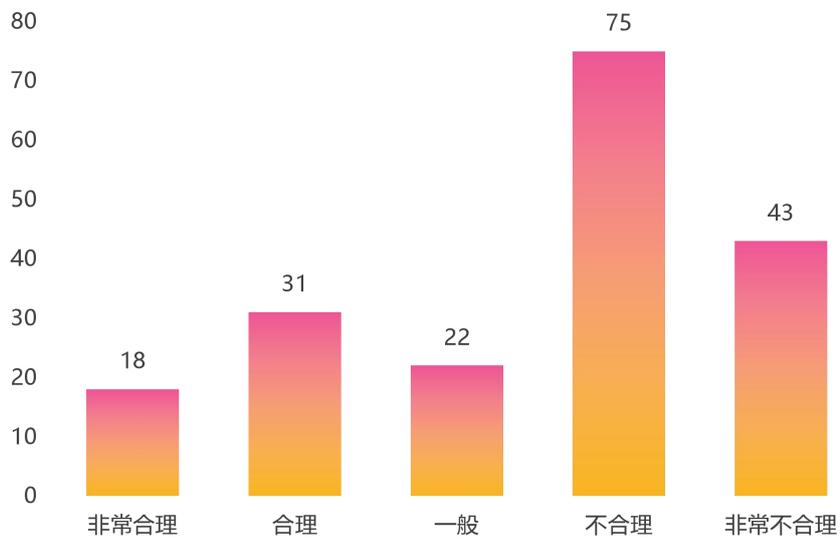


图 4.15 培训效果评估流程分析

从图 4.16 来看，仅有 37.6%的基层员工认为，培训效果有助于转化为工作能力。可以看到，在进行基层员工的培训工作中，RN 农商银行花费了大量的人力和财力，但是起到的实际培训效果并不显著，没有达到基层员工培训需要的成果。

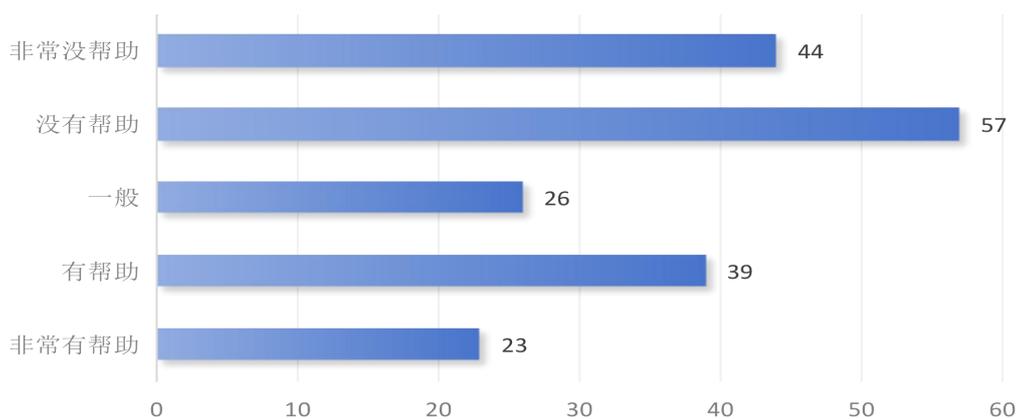


图 4.16 培训效果转化分析

从图 4.17 来看，仅有 33.86%的基层员工认为其参加过的培训对提升工作绩

效有关联，甚至有 19.58% 的基层员工认为培训与其绩效完全无关。这说明，RN 农商银行现有的培训评估体系与工作绩效的关联不够紧密，难以客观地通过培训效果来增加工作绩效，因此也导致基层员工参与培训的积极性、主动性都不高。

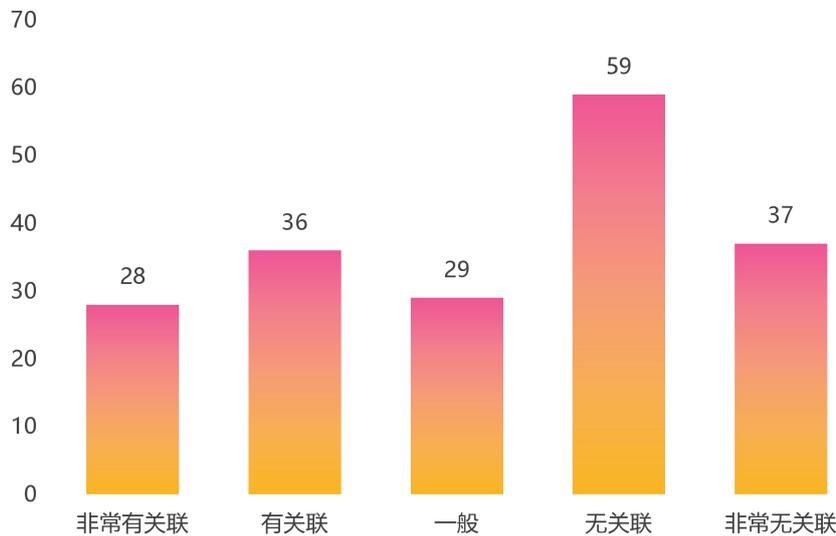


图 4.17 培训效果与工作绩效关联分析

### 4.3 员工培训体系原因分析

本文以 RN 农商银行基层员工培训体系在课程设计、师资队伍建设、培训管理和培训效果评估等方面存在的问题为研究对象，结合社会学习理论、成人学习理论和学习型组织理论，对培训体系问题的原因进行了深入剖析。研究表明，这些问题的根本原因在于缺乏科学理论的指导和系统化的建设框架。基于社会学习理论，可以发现课程设计主观性强和培训方式单一的问题，尤其是培训内容未能结合实际岗位需求，缺乏互动与实践环节，削弱了员工通过观察和模仿获取技能的机会。成人学习理论进一步说明，课程内容和方式未能满足成人学习者对实用性、情境性和自主性的需求，导致员工学习动力不足、参与度低。学习型组织理论的缺失则体现在师资队伍建设滞后、培训管理组织协调不力以及评估体系不科学等方面，暴露出银行培训体系缺乏系统性规划、动态调整能力和持续改进的文化。本研究的原因分析基于文献分析与问卷调研的数据支持。通过系统梳理相关学术文献，明确了当前培训理论与实践的最新发展趋势；结合问卷调研，涵盖

RN 农商银行多个网点基层员工的培训需求与实际体验，全面呈现了培训体系存在的不足，这些数据和资料为深入分析培训体系的短板提供了充分依据。

### 4.3.1 课程设计主观性太强

通过对 RN 农商银行基层员工培训课程设计不合理的问题进行分析，并深入研究培训内容和方式，可以得出其主要原因在于课程设计主观性太强。一方面，培训内容过于主观，未能充分结合银行的实际情况和员工的岗位需求，存在照搬其他银行培训内容的现象，导致不同岗位的员工无法获得所需的具体知识和技能。课程设计过于理论化，缺少实操性内容，难以帮助员工在实际工作中灵活应用所学知识，特别是对新员工而言，培训的实用性较低。另一方面，培训方式过于主观，主要以传统的面授为主，缺乏互动和实践机会，导致学习过程枯燥乏味，员工的参与度和培训效果受到限制。

#### (1) 培训内容过于主观

RN 农商银行基层员工的培训课程设计过于主观，缺乏科学的需求分析与系统规划，导致课程内容缺乏实效性和针对性。首先，课程设计未能结合 RN 农商银行的实际情况，简单照搬其他银行的课程，忽略了岗位间的差异性和员工的具体需求，尤其是在针对不同职位的培训方面未做到精准设计。柜员、客户经理、大堂经理等岗位职责不同，所需的知识和技能各异，但现有培训课程采取“一刀切”的方式，未充分考虑岗位特性，使得员工难以在培训中获得切实可行的知识和技能，影响工作效率和岗位胜任力。其次，新员工的入职培训也缺乏对背景和需求的有效评估，大多数新员工刚从校园进入职场，缺乏实践经验，而培训内容主要以理论知识为主，实操培训不足，导致他们在实际工作中难以灵活应用所学内容。而且，培训课程的设计仅依据年度培训计划，缺乏长期和系统的考量，未能与员工个人发展需求和银行的战略目标有效结合，导致员工对培训的满意度不高，培训效果不理想，甚至影响了员工的职业发展和归属感。因此，课程设计主观性过强导致了 RN 农商银行培训体系缺乏科学性和针对性，培训内容与岗位需求不匹配、课程体系缺乏系统性以及缺少对员工个人发展的关注，使得培训未能达到预期效果，员工难以获得实质性提升，这也是造成部分青年员工流失的重要原因。

## （2）培训方式过于主观

RN 农商银行基层员工培训方式存在显著的主观性，主要体现在传统的面授培训模式上。当前的培训设计更多基于管理者的主观经验，未能充分考虑员工的多样化需求和繁忙的工作安排，培训时间和地点固定，缺乏灵活性，导致员工参与度不高，影响了培训实效。而且，面授培训以讲师单向授课为主，缺乏互动性和实践性，使员工只能被动接受学习内容，无法有效参与到学习过程中，难以将理论知识应用于实际工作。特别是在面对不同岗位需求时，如柜员、客户经理和大堂经理的具体技能需求，这种一刀切的培训方式无法提供针对性的强化训练，影响了员工在实际工作中的应对能力。同时，缺少生动的案例分析和实际操作演练，导致员工缺乏在培训中获得可应用于工作场景的经验，尤其是面对复杂业务时缺乏有效的应对措施。培训方式的单一性也不能满足青年员工对互动性、个性化和实践性学习的需求，进一步削弱了培训效果。

### 4.3.2 培训师队伍建设滞后

通过对内部和外部培训讲师的选拔、培养、职责安排以及课程内容管理的分析，可以发现 RN 农商银行师资队伍不足的主要原因在于师资队伍建设滞后。具体表现为，RN 农商银行在培训师资的选拔和培养上缺乏系统性规划，未能建立完善的讲师队伍，导致专职培训讲师人数不足，无法满足各类培训需求。银行对于内部讲师的激励机制不完善，导致员工对担任培训讲师缺乏积极性和动力。外聘讲师资源有限，未能引入足够的专业人士为员工提供高质量的培训。由于师资队伍力量不足，培训内容难以实现专业化和深度化，影响了培训质量和员工的学习效果。这些问题表明，RN 农商银行在师资队伍建设上缺乏前瞻性和持续性，未能根据培训需求变化及时调整师资结构，导致培训体系难以适应员工的发展需要。

#### （1）内部讲师方面

①选拔培养体系不健全。RN 农商银行在内部讲师的选拔和培养方面尚未形成标准化、系统化的体系，没有为一线员工建立专门的内部讲师队伍，而是选择各个部门的负责人员或者产品推动人员直接作为内部讲师进行培训，未实际进行公开招聘、评比、选拔、录用这一过程，对内部讲师队伍建设重视程度不足，导

致“兼职内部讲师”在处理自己繁杂的工作之余，额外增加一项工作内容，内部培训讲师队伍建设滞后。这不仅影响了培训讲师的质量，还限制了优秀员工进入培训讲师队伍的机会。目前，RN 农商银行内部讲师的选拔主要依赖个人自荐和部门推荐，缺乏统一的选拔标准和流程，部分具备优秀教学能力的员工没有得到充分的发掘和培养。而且培训讲师的培养缺乏系统性和持续性，不能满足不同岗位、不同层次基层员工的需求，因此导致缺乏专业的培训讲师力量，导致培训效果不佳，员工的知识和技能提升有限。

②职责冲突与时间管理不足。内部讲师在 RN 农商银行中往往需要兼任其他岗位的职责，这意味着他们的主要工作职责并非培训，而是各自岗位的本职工作。由于培训工作是兼职性质，讲师在完成本职工作后才有时间进行备课和授课，这种多重角色的冲突使得讲师在时间和精力的分配上面临极大挑战。培训工作负荷的增加让讲师不仅在备课上投入的时间不足，在授课时也可能出现精力不集中、准备不充分等问题，直接影响了培训的质量和效果。讲师通常需要牺牲个人休息时间来准备课程，时间的有限性使得他们无法进行深度的备课和全面的课程设计，这种时间管理的困境不仅让讲师感到疲惫和压力，也使得他们无法在教学过程中展现最佳状态，影响了培训的效果和学员的学习体验。

③缺乏系统考核与激励。RN 农商银行缺乏系统的内部讲师考核机制，没有建立全面和科学的考核标准和流程。考核方式的匮乏无法全面准确地评估讲师的教学质量和效果。同时，RN 农商银行未建立相应的内部讲师奖励制度，缺乏系统的物质激励、精神激励和成就激励，所以无法充分激发讲师的积极性和创造性无法得到充分激发，使得讲师的工作得不到应有的认可和回报，影响了他们的工作积极性和教学质量。另外，银行内部没有建立健全的激励机制，缺乏对讲师的荣誉感和归属感的提升措施，内部讲师的实际感受不明显。虽然有时会颁发证书或荣誉称号，但这些措施往往流于形式，内部讲师的实际感受并不明显。而且，内部讲师在授课过程中遇到的问题和困难没有得到有效地解决和支持，影响了他们的教学效果和质量。

## （2）外部讲师方面

①审核和考核机制缺失。在外部讲师的引进和使用过程中，没有建立起系统的外部讲师审核和考核机制，导致外部讲师质量难以保证。RN 农商银行在引进

外部讲师时，往往缺乏详细的筛选标准和流程，讲师的专业背景、教学经验和授课能力没有得到充分的评估。此外，外部讲师的使用和管理缺乏系统性和规范性，讲师的授课效果和学员的满意度无法得到有效监控和反馈，外部讲师的档案管理和薪酬标准不明确，影响了讲师的授课积极性和责任心。由于缺乏系统的管理机制，外部讲师在授课过程中难以充分发挥其专业优势，培训效果难以得到保证。

②课程内容与实际需求脱节。外部讲师的课程内容往往偏理论化，缺乏与银行实际业务需求的结合，导致培训效果不佳。外部讲师在设计课程内容时，往往侧重于理论知识的讲解，忽视了实际操作技能的培训。而且，外部讲师与内部培训讲师之间缺乏有效的沟通和合作，无法将外部讲师的专业知识与内部培训需求有效结合，导致培训内容与实际工作需求脱节。外部讲师与内部需求对接不足导致了外部讲师的课程内容无法有效提升学员的实际操作能力，培训效果不理想。

### 4.3.3 培训管理组织协调不力

通过分析 RN 农商银行基层员工培训管理不规范的问题，可以看出培训过程管理不规范的主要原因在于培训管理组织协调不力。具体表现在各个环节的管理不足，一是缺少专职培训管理人员，人力资源部未设立专门负责基层员工培训的人员。二是培训理念未能深入人心，宣讲工作不到位，基层员工对培训的意义认识不足，参与积极性低。三是培训组织安排缺乏细节管控，如培训时间和频率安排不合理、设备维护和场地准备不足、纪律管理不到位等，进一步削弱了培训的实效性。由于培训管理的组织协调不力，培训过程中的各个环节缺乏有效管控，导致培训效果大打折扣。

#### (1) 缺少专职培训工作人员

随着互联网时代的快速发展，新型金融服务形式不断涌现，信息化和科技化的冲击给银行业带来了挑战，也对 RN 农商银行的培训管理人员提出了更高要求。他们不仅需要执行和监督培训工作，还需具备分析、创新和深入思考的能力。然而，目前的培训管理工作存在明显不足。一方面，人力资源部缺乏专职负责基层员工培训的人员，导致管理力度不足，培训工作流于形式；另一方面，缺少具备专业知识和经验的管理人员，组织能力有限，仅机械地执行呈报、审批、考核等程序性工作。此外，培训管理人员缺乏对培训工作的总结与反思，未能有效承担

自主管理、协助制定流程及建立培训体系的职责，导致培训工作的系统性不足，效果欠佳。

### （2）培训理念未深入人心

RN 农商银行在培训宣讲方面不到位，培训计划缺乏面向基层的宣讲，导致基层员工对即将开展的培训不清楚，无法了解银行对培训工作的重视程度以及具体内容，成为培训的被动接受者，而非积极参与者。基层员工对培训工作的认知也存在偏差，多数认为培训是银行的任务指标，仅是统一安排，缺乏主动性和参与感，未能真正理解培训对自身工作的意义，这种认识限制了他们对培训工作的积极参与和正确理解。

### （3）培训组织安排缺乏细节管控

培训组织安排包括培训时间和频率、硬件设施和场地、纪律管理等多方面。一是培训时间和频率安排不当。培训时间和频率安排不合理，培训过于集中和频繁，影响员工正常工作和生活，降低了培训效果。人力资源部门未根据培训内容进行分类，设置培训时间和频率，造成了时间冲突和过高的培训频率，不符合基层员工预期的培训安排，造成基层员工对于培训的抵触心理。二是培训场地和设备准备不足。尽管银行提供了多功能培训教室和会议室，但由于缺乏专职管理人员负责设备维护和更新，设备维护不及时，导致了出现设备老化、技术未能及时升级等问题，从而经常出现设备故障，影响了培训的顺利进行，使得培训效果大打折扣。三是培训纪律管理存在不足。由于人力资源部门人员有限，无法确保每个培训班次都有专人全程监督，导致培训纪律松散。虽然银行制定了相关纪律规定，但实际执行中缺乏有效的监督和管理，纪律措施形同虚设，使得员工对培训纪律的遵守不够严格。培训缺乏明确的考核措施，员工的培训表现未能与绩效挂钩，缺乏对学习过程的约束和激励，这些都导致培训纪律问题频发，进一步削弱了培训效果。员工在培训期间常常迟到早退、打瞌睡或分心，影响了课堂秩序和培训效果。

## 4.3.4 培训效果评估体系不科学

从培训效果评估体系不健全的问题可以看出，RN 农商银行基层员工培训效果评估存在不客观的主要原因在于评估体系不科学，具体表现为以下几个方面。

缺乏科学的评估方法、缺乏科学的评估流程、缺乏科学的培训效果转化以及缺乏培训效果与绩效考核的有效衔接。

### (1) 缺乏科学的培训效果评估方法

培训评估是培训工作中必不可少的环节，是检验培训效果一种有效手段和修正培训方案的重要工具，更是培训项目不断改进和优化的依据。培训评估方法的选用也与最终评价结果有直接的联系，RN 农商银行对基层员工培训工作缺乏有效的培训评估方式，仅仅以培训后测验和问卷调查的形式来实施效果评估，没有对学员参训前后的知识技能水平进行对比分析，也没有对参训员工综合素质进行全方位的考评，只能片面考虑员工反应层感受，且大部分员工由于培训完马上要投入工作，经常出现随意选择评估分值的现象，无论是评估形式设置还是评估形式实施，都缺乏科学性和严谨性，从而使评价结果无法真实地反映培训效果，甚至会影响到 RN 农商银行对培训项目是否有效的判断，可见该银行员工培训效果评估十分不科学。

### (2) 缺乏科学的培训效果评估流程

培训效果评估是员工培训的重要环节，贯穿于培训前、中、后各阶段，对培训效果有显著的正向作用，评估内容包括对培训课程有效性、讲师满意度、培训质量等方面的综合判断。但是在培训开始前，RN 农商银行在培训前期由人力资源部门组织培训，未征求参训人员的意见，缺少合适的反馈渠道，导致培训组织的好坏只能由主办部门主观判断，常因视角不同而无法识别培训中的问题及改进环节。在培训过程中，RN 农商银行未对培训实施情况进行记录，也未根据实际问题进行相应调整。培训结束后，未能及时对培训各环节进行评估、总结及考核。设计评估方法时，也未将培训成果在实际工作中的体现纳入评估范围，缺乏后续有效的反馈和解决机制，导致培训后续跟踪管理不到位。培训效果评估不应局限于短期测试，而应持续检验员工是否能将所学有效运用于实际工作，这是一个长期动态的过程，需要持续关注与重视，以确保培训真正提升员工的业务能力与素质。

### (3) 缺乏科学的培训效果转化

培训效果转化是学员在工作中不断地把所学到的知识转化为工作绩效的一个重要过程，是衡量培训是否有效的一个重要指标，也是一个很容易被忽略的环

节。目前，RN 农商银行基层员工培训成果转化不理想，在实际工作中没有得到很好的反映，主要体现在基层员工所学的知识与实际工作脱节，课堂知识无法应用于工作实践。这源自培训交叉评估中行为层评估的不足，无法向基层员工和培训组织及时反馈培训效果转化的具体情况，无法及时改进和完善培训内容。

#### （4）缺乏培训效果与绩效考核的有效衔接

RN 农商银行没有充分将培训效果同绩效考核相衔接目前对基层员工培训工作的组织还停留在完成任务的层面，对培训结果还不够重视，不能利用各项激励手段充分调动广大基层员工参与培训过程、吸收培训成果，将培训成果同绩效考核衔接还不够，不能从制度层面调动广大基层员工积极性、主动性。

## 5 RN 农商银行基层员工培训体系优化对策

### 5.1 优化思路及原则

#### 5.1.1 优化思路

##### (1) 优化现存的基层员工培训体系

RN 农商银行应该以培训相关的研究结论作为理论基础，针对基层员工培训现状，根据 RN 农商银行柜员、客户经理和大堂经理三类基层员工的岗位能力和培训需求，把基层员工的个人职业发展与 RN 农商银行的发展战略有机结合起来，从优化课程设计、强化师资队伍建设、加强培训管理、完善效果评估等方面提出相应的处理方案，实现基层员工培训体系方案的优化工作，以此借助培训学习不断提升基层员工的综合素养，不断提高 RN 农商银行的市场竞争力，助力开拓更为广大的市场。

##### (2) 提高员工综合实力

依据当前 RN 农商银行基层员工培训需求，通过制定较为完善的培训计划，为基层员工开展完善有序的学习进程提供遵循，帮助基层员工在培训中提升综合能力，不断为基层员工提升工作水平提供成长空间和平台。通过对员工的系统的培训，不断培养和激发基层员工自发主动学习的积极性和主动性，满足员工自我成长的需要，提升员工自我价值、个人能力和综合实力，提升基层员工的工作水平和服务意识，实现对基层员工全方面的培养，实现员工自身成长和银行发展相辅相成。

##### (3) 增强基层员工驱动力

基层员工的内在驱动力可以深度转化其工作创造的强大能量，员工一旦有了内在驱动力，便会不断提升工作积极性和创造性，在所在工作岗位上不断释放工作能量，而通过培训如案例演示、互动以及培训后激励的方式能够不断地将员工潜在的能量激发出来，积极主动为岗位、部门、银行的发展付出努力，发挥员工自身能量，从而优化银行的人力资源配置，为 RN 农商银行接下来的发展提供源源不断的动力和人力资本。

#### （4）提升人才竞争软实力

以人才发展为导向，RN 农商银行应始终坚持“以人为本”的理念，深刻认识到人才对银行发展的重要作用，致力于实现银行与人才的双赢。更应注重人才对企业发展的推动作用，将人才培养作为基层员工培训的核心目标，通过制定合理的培训计划，明确“以人为本”的指导思想，提升对培训执行的重视，强化员工培训的重要性，将培训的重视从领导层传递到基层员工，树立科学的培训理念，使员工认识到培训的意义，从而更好地实现培训效果。在基层员工培训中，RN 农商银行应以银行和员工的发展为出发点，坚持培养优秀人才的理念，组织科学实用的培训活动，切实提升员工能力，既满足业务需求，又实现员工个人发展的目标，最终实现培训价值的转化，助力银行整体发展战略的实施。

#### （5）深化企业文化建设

当前，RN 农商银基层员工队伍中由于来源、年龄、学历等因素不同，导致队伍需要磨合，通过统一的培训，加强员工对银行各类制度和基本情况的认识，增强员工的系统观念和全局观念，从而提升对银行企业文化的认同感，提高基层员工的领悟力和感受力，特别是通过统一组织的户外活动或培训互动环节，增加基层员工之间的情谊和信任程度，让他们通过参与各类形式的培训活动认识到团队的重要性，形成良好的团队氛围，从而在其内部形成广泛共识，打造向上、凝聚的银行企业文化，充分发挥银行企业文化的积极作用，为实现银行目标蓄力。

### 5.1.2 优化原则

#### （1）战略性原则

坚持培训服务战略原则，要准确把握行内发展战略，围绕 RN 农商银行转型发展要求及业务发展各阶段目标，以银行的持续发展战略以及基层员工自身的发展目标为依托，做好与基层员工培训相关的每一项工作，构建和完善员工培训制度体系，进一步加强基层员工综合化、全面化、专业化知识培训和技能培训，为基层员工充电赋能，切实提高新岗位适应能力。

#### （2）精准原则

在 RN 农商银行各项基层员工培训中，要加强需求调研，坚持问题导向、业务导向，遵循基层员工成长及发展规律，围绕基层员工刚入职、成长期、成熟期、进阶或跨岗位提升期等不同阶段的关键行为、主要任务和胜任要求，加大资源整

合力度，明确基层员工应具备的专业知识与技能要求，分别设定培训目标和培训内容，做精做实基层员工培训项目。通过集中培训、自主学习、导师辅导、岗位实习等方式，全面提高基层员工综合素质和履职能力，使其与银行乃至全行基层员工人才队伍建设工作形成有机衔接。

### （3）激励原则

人力资源部门应经常与员工沟通，从根本上改善基层员工对培训的误解，使其意识到培训不仅是工作任务，还是员工福利的一部分。随着银行业务和规模的不断扩大，内外部竞争加剧，RN 农商银行应通过引导员工逐步认识到培训对个人发展的重要性，借此契机增强基层员工对银行的归属感和认同感，将个人发展与培训有机结合，将员工的个人意愿与银行的长期战略紧密联系。同时，银行应制定公正、科学、合理的培训考核机制，评估员工的学习成果，从而提升他们参与培训的积极性和主动性。

### （4）效用原则

从长期规划来看，基层员工培训的支出是银行成本的一部分，其带来的效益往往高于其他项目，但在计算这种效益时往往需要采用特殊的方法。银行计算投资效益时通常分析机会成本和会计因素，但这些方式并不适用于人力资源效益的计算，因为这种效益属于隐性收益，因此计算方法不同。因此，RN 农商银行应立足长期规划，科学严谨地推进基层员工培训，根据员工的实际需求制定合理的培训方案，并配套完善的奖惩和考核机制，以此稳步推进培训进程，确保最终实现培训目标。

### （5）长期性原则

基层员工培训是一项长期性任务，周期较长。银行在不同的市场环境和发展阶段中，均需持续进行基层员工培训，以应对内外部环境的变化，满足员工自我成长的需求。因此，RN 农商银行管理层必须持续关注并投入，不能懈怠，基层员工培训体系也需根据当前需求不断调整和改进，员工培训应贯穿其整个职业生涯，确保培训工作的有效性和持续性，以达到能够持续提升基层员工能力和素质的目的。

### （6）差异化原则

金融市场环境瞬息万变，RN 农商银行需要及时应对市场波动和社会需求的变化，持续提升基层员工的整体素质，以提高服务水平并增强竞争力。伴随着人工智能时代的到来，银行业务将面临重大变革，若基层员工长期未能接受后续培训，将难以应对新的业务需求，进而影响服务质量和市场竞争力。因此，基层员工培训应遵循差异化原则，结合岗位差异，为每个岗位制定独特的培训标准，确保培训内容的针对性和有效性，满足员工多样化的成长需求。

## 5.2 优化具体对策

本文针对 RN 农商银行基层员工培训体系中课程设计、师资队伍建设、培训管理和培训效果评估存在的问题及其原因，从优化培训课程、强化师资力量、加强培训管理和完善培训效果评估四个方面提出了针对性对策，并结合社会学习理论、成人学习理论和学习型组织理论进行具体应用分析。基于社会学习理论，强调通过设计具有互动性和实践性的课程内容，增强员工在实际工作场景中的观察学习与技能迁移能力；结合成人学习理论，突出课程设计的情境性和实用性，满足成人学习者的实际需求，提升学习动机与参与效果；依托学习型组织理论，构建系统化的师资培养与激励机制，加强培训管理的组织协调能力，并通过建立科学的评估体系，实现培训效果的动态优化。通过这些对策的实施，旨在构建科学、系统和高效的培训体系，全面提升员工综合素质与业务能力，为 RN 农商银行的可持续发展提供有力支撑。

### 5.2.1 优化培训课程

RN 农商银行在制定与优化基层员工培训课程中，应当以助力基层员工提升专业技能，培养符合 RN 农商银行发展战略需要的优秀基层员工，实现年度经营目标为培训目的，根据基层员工培训的总体要求，从基层员工工作岗位、知识能力和综合素质出发，具体到各部门、各网点的基层员工，制定出一套具有实际意义的培训课程。

### （1）优化课程设计

为制定合理的培训课程，RN 农商银行需要完善基层员工培训课程体系设计，以基层员工中的柜员、客户经理、大堂经理三种岗位的各自培训需求为基础，结合不同的基层员工培训的具体状况，针对性地开发相关的培训课程，以期通过基层员工的深入系统培训，营造银行内良好有序的学习氛围，长期有效对基层员工形成良性影响，提高整体基层员工队伍的综合素质、工作质量和水平。基层员工的课程设计要本着培训内容与员工个人能力、岗位实际相匹配、跟着外部环境和实际变化而更正的原则来进行，将课程体系的设计统筹宏观的考虑，最大限度的实现课程设计的科学性、系统性和合理性。根据 RN 农商银行的实际需要，基层员工的培训课程基本可以分为三类：新员工入行培训、岗位专业知识培训、个人提升培训。

①新员工入行培训。对于刚刚脱离校园进入社会的大学生，绝大部分员工都没有银行业的从业经验，很多新员工都是初次参加工作，对于这类员工，要对 RN 农商银行的情况以及岗位情况进行全方位的系统学习，包括 RN 农商银行的基本情况、战略计划、从事岗位的基本业务技能，可以通过岗前培训、师带徒等方式助力新员工了解银行文化和业务，快速实现校园到职场的身份转换，最快速度掌握从事岗位的技能。

②专业知识培训。就专业知识培训而言，柜员、客户经理、大堂经理由于所从事岗位的内容有所区别，且分属于不同的部门，要根据部门安排和各自岗位需要来个性化的开展三种岗位的课程设计内容，帮助各自岗位的基层员工熟悉工作流程、掌握最新岗位知识动态。一是柜员培训。目前各支行柜台员工主要从事的是前台相关业务，在培训内容选择方面，一要选择前台业务产品的流程和标准，加强实操演示等内容篇幅，不断加强对柜员对于前台业务办理流程 and 实际操作能力的培养，确保柜员能够对业务技能入脑、入心、入手。二要选取综合素质培训，因为柜员是银行的第一线，客观上说将外界对银行形成初步的印象分，可以说广大柜员是一家银行形象的维护者，其综合素质很大程度上决定了客户办业务时的观感。三要选取安全应急知识，由于银行工作的特殊性，要合理分析风险点，如开展针对遇到抢劫、火灾、客户发生紧急情况等突发状况下的应急预案。四要选取系统操作难点进行培训，在选择培训需求分析方法时，还可通过与监管部门协

作，对柜员经常出错的环节总结起来，对症开展培训。二是大堂经理培训。大堂经理承担营业网点对客户的第一道关的服务指引和产品营销。在培训课程的选择应侧重两方面：一方面帮助大堂经理尽快熟悉银行产品和办理流程，熟悉大堂各类自助机的使用，另一方面加大对大堂经理营销技巧、客户关系、人际关系处理等内容的培训。三是客户经理培训。客户经理的培训内容应包括存贷款业务、信用卡产品的销售要求、合规流程、产品内容和服务，同时也应涉及沟通技巧、新客户开发及客户维系方法等。对于对公客户经理，除了营销技巧和产品内容的培训外，还应增加市场分析、大客户开发以及经验分享等方面的培训，以提升其综合业务能力。

③个人提升培训。一是职业规划培训。企业如果具备优秀的员工职业规划体系，其对员工产生的激励作用远大于薪酬发放所产生的激励作用。RN 农商银行的中青年基层员工较多，正是处于事业发展的初期或者中期，对这些员工而言，需要通过相关培训对其职业生涯规划做出引导，以激发其潜能，向更高层次发展。二是企业文化培训。RN 农商银行的企业文化培训课程内容设计应该紧贴员工实际需求，包括企业发展历程、核心价值观、服务宗旨以及典型案例分享等内容。课程中通过深入浅出的讲解和生动的案例，使员工能够更好地理解企业的文化理念，激发他们的认同感和归属感，帮助员工将企业文化融入日常工作中，促进文化理念的内化和践行。三是行内制度。要定期对 RN 农商银行的考勤、培训、请假特别是考核激励办法进行广泛的宣讲和学习，对于职称评定提升薪酬的相关内容设置也很有必要，能极大激发基层员工学习和工作潜能。四是政策制度。要针对党内相关制度会议精神进行定期学习，如学习党的二十大精神，中国人民银行出台的业务相关的制度规定，通过用最新思想武装头脑、指导实践、推动工作。

## （2）丰富培训形式

针对 RN 农商银行培训形式创新不够、效率较低要进一步优化培训方式设置。根据前期间卷调查结果，基层员工对于各类培训方式都有不同程度的偏好，在实际开展培训时，要结合当前基层员工多为年轻群体，RN 农商银行要注重采用多种方式对基层员工开展培训，激发广大基层员工踊跃参与培训的热情。要改变之前相对来说比较枯燥理论授课的培训方式，在深入讲解业务内容和加深员工理解方面具有局限性，加大以下方法的应用：

①混合式培训。为提升 RN 农商银行基层员工的培训效果，可以建立多元化的混合培训形式，包括在线课程、短视频学习和互动式工作坊等。在线课程应涵盖银行产品知识、市场趋势分析及客户服务技巧等内容，并设计成模块化形式，方便员工根据个人需求和学习进度灵活选择。此外，利用短视频平台（如抖音或微信）发布简短、实用的技能分享，吸引员工在日常工作之余进行学习。针对特定主题，定期组织互动式工作坊，邀请行业专家分享经验，鼓励员工进行角色扮演和讨论，这样可以在轻松的氛围中提高员工的学习兴趣，增强参与感。通过这种多样化的培训形式，员工能够找到最适合自己的学习方式，从而提升培训的有效性。

②灵活式培训。RN 农商银行可以实施灵活的培训形式，以适应员工的工作和生活节奏。首先，可以将培训分为集中课程和分散学习两种形式，集中课程安排在员工较为空闲的时段，而分散学习则通过在线平台提供录播课程，员工可以根据自己的日程选择观看时间。其次，设立“培训周”或“学习日”，在这段时间内，鼓励员工集中参与各种培训活动，提升整体学习氛围。最后，为不同岗位的员工提供定制化培训课程，确保培训内容与员工的实际工作需求紧密结合。通过这种灵活的培训形式，员工能在不影响日常工作的情况下，提升自身素质和技能，进而提高工作效率。

③互动式培训。为提高员工在培训中的互动性和参与度，RN 农商银行可以引入更多互动环节和小组活动。在每次培训中，设置问答环节，鼓励员工提出问题和分享个人经验，也可以使用线上投票工具，实时收集员工的反馈和建议，使其更具参与感。另外，培训形式可以设计小组讨论活动，围绕特定主题让员工分组进行深入交流，并分享他们的见解，通过角色扮演和情景模拟，员工能够在实际操作中练习所学知识，增强理论与实践相结合。此外，采用“反转课堂”模式，要求员工事先学习相关内容，在课堂上进行深入讨论和应用，这样不仅提高了员工的积极性，也增强了培训的实际效果。

④实践式培训。为帮助员工掌握关键技能，引入实践导向的培训方式。定期组织情景模拟演练，模拟真实的客户咨询或市场分析场景，让员工在实践中学习应对技巧，创建案例库，收集成功和失败的真实案例供员工分析。在培训中，通过小组合作的方式，让员工共同探讨案例中的问题，提出解决方案，并在模拟环

境中进行演练。这样的实践机会不仅能提高员工的技能水平，也能帮助他们在真实工作中灵活应对各种情况，还要鼓励员工将自己的工作经历和案例分享给同事，在实践中共同学习和成长，从而形成良好的学习氛围。

⑤案例式培训。在培训中系统性地引入生动的案例和情境演练，以提升员工的实际应用能力。通过分析行业内的成功案例，帮助员工理解如何将理论知识转化为实际操作。在培训中，可以设置多种不同情境，模拟银行日常业务中的突发事件，例如客户投诉、市场变化等，要求员工快速反应并提出解决方案。同时，结合角色扮演，让员工体验不同岗位的职责，增强对银行业务全貌的理解。通过这些生动的案例与演练，员工能够更好地掌握应对各种突发状况的能力，从而提升他们在实际工作中的表现。而且，要建立反馈机制，让员工在每次情境演练后进行反思和总结，不断优化自身的应对策略与技能。

### 5.2.2 强化师资力量

讲师作为课程的呈现者，需深入理解课程内容，精准把握其核心，并运用适当的教学技巧，帮助员工掌握必要的知识和技能，胜任岗位需求。优秀讲师能吸引员工注意力，提高课堂效率。RN 农商银行在选择培训讲师时，应结合课程内容和实际情况，以内部讲师为主、外部讲师为辅，构建合理的讲师队伍。内部培训讲师具有了解银行内部情况的天然优势，加之其有专业的金融行业知识，因此之后要加大对 RN 农商银行内部培训讲师队伍的建设力度，充分发掘内部员工中技能熟练、擅长教学的员工，加大对内部培训讲师的激励程度，激励各级领导干部投入到对基层员工的培训建设中来，吸纳更多人才到内部培训讲师队伍中来，内部讲师队伍在 10 到 15 人左右，以满足 203 名基层员工的培训需求，主要负责日常培训课程，也保证讲师队伍的专业覆盖面和培训质量。同时，要注重和同业金融机构的合作力度，引进外界具有先进金融力量的专业同仁作为外部讲师对基层员工进行培训，推动提升基层员工与时俱进的能力，每年聘请 3 到 5 名外部讲师，主要用于一些高难度、需要外部专业视角的专项培训，以确保员工能够得到足够的行业知识补充和专业指导，这样既能满足企业对培训质量的高要求，又能在成本上保持灵活性。

### （1）加强内部讲师队伍建设

①规范内部讲师选拔流程。RN 农商银行要建立公平、公正、公开的内部讲师选拔流程，以个人申请和支行部门推荐的方式，从基层骨干员工和基层管理人员中选拔业务过硬、口才俱佳的员工，入选后备培训讲师队伍，经过面试审核进行初步的审核，不断充实内部讲师队伍，形成数量稳定的内部讲师队伍，通过源源不断的招选，保障内部讲师队伍不断档。通过“确立标准—公开报名—评审选拔—择优录取—培训能力训练”等多个环节完成内部讲师选拔，其中确立标准是根据本行需求、具体培训的内容和方向，确定内部讲师专业技能、企业认知、行业积累等方面的具体标准。其次报名要公开，充分考虑个人是否有足够意愿参与内训工作。在评审选拔中建议通过试讲、集体评估、专家评审的方式全面考察报名人员的全方位素质能力。录取后还应组织统一培训，规范师资授课要求。

②加强内部讲师队伍管理。一是加强内部讲师队伍的培养，提升其教授能力。这包括对讲师进行系统培训，涵盖授课内容的编排与布局、肢体语言的表达、与基层员工的互动技巧，以及利用数据、案例和 PPT 等展示工具的技巧。定期组织内部讲师之间的经验交流活动，举办线上线下分享会，促进他们讨论培训技巧的提升、课程改善、新知识应用及存在问题的广泛探讨，从而推动问题解决和丰富教学经验。二是实施灵活的培训时间安排，允许讲师根据工作安排选择适合的时间进行备课和授课，以提高他们的时间管理能力。同时，建立培训管理平台，明确讲师职责与任务，协调培训活动，确保时间分配合理。合理分配内部讲师的工作，将其原有工作与培训工作进行量化与均衡，并分别进行独立考核，使内部讲师有足够时间准备培训，并愿意将培训视为自己的职责。

③健全内部讲师的激励措施。要充实和发展内部讲师队伍，优秀人才至关重要，为了吸引并留住优秀讲师长期发展，必须采取全面而多样的激励措施，包括提供职业发展机会、物质奖励、精神激励等，形成激励机制，确保讲师队伍的稳定和持续成长。RN 农商银行要根据对内部讲师的评价评分加强对内部讲师的激励程度，通过采取物质和精神奖励对内部讲师进行鼓励，激励其不断精进授课技巧、完善授课内容，也鼓励更多的基层员工和相关基层管理人员参与到内部讲师招选，推动打造 RN 农商银行基层员工培训层面质量优、人员丰的内部讲师队伍。一是保障基本的物质激励。制定内部讲师课酬支付标准，综合考虑师资课程开发、

课件制作等工作量，以培训难度和训后评价得分为系数，按照每小时课酬支付标准核定培训费用，在不影响基本工资和其他福利发放的前提下，以单独项目按月结算。除正常授课费用外，还可以设立激励型奖金，针对有创新突破、获得行内重要奖项的师资予以一次性奖金奖励。二是给予适当的尊重激励。最常见的尊重激励可以通过颁发证书、奖杯、荣誉称号等形式开展。例如可以为内部讲师配置专属徽章，在内部通信工具上加上岗位标签等，强化内部讲师的专属感与荣誉感。三是创造性实施成就激励。例如让内部讲师担任辅导员、培训项目评审，也可以通过选派优秀内部讲师到省市参加专业培训讲师培训的方式不断激发内部培训讲师队伍积极性。

④完善内部讲师考核制度。RN 农商银行应该组织开展培训讲师的教学考核，由人力资源部门牵头，明确内部讲师的工作流程和要求。考核应从员工满意度、专家评审、授课效果三个方面进行评估，针对每个方面制定具体的评价标准，采用定性与定量结合的方式对讲师进行全面考核。每年应至少进行一次考核，指标涵盖授课课时、授课质量以及专题研究等内容。根据年度考核结果，RN 农商银行应根据每年的考核结果对培训讲师队伍进行动态的调整，决定下一年的培训讲师安排，及时剔除不合格的培训讲师，进一步提升讲师培训积极性，保持讲师队伍的活力。

## （2）合理选用外部培训讲师

RN 农商银行应合理利用外部金融机构的讲师资源，拓宽员工视野，激发新思路。根据培训内容的特点，可以邀请省行、市行或外部金融机构相关领域的专家为基层员工开展特色讲座，丰富培训内容，增强员工对培训的兴趣和积极性。同时，也要加强对外部讲师的管理，包括引进、使用、考核、薪酬及档案管理等。一是外部讲师的招选。有需求的业务部门提出申请，对相关讲师的基本信息进行审查，审查通过后由分管副行长审批，再邀请讲师试讲，试讲通过后正式聘用。二是外部讲师的使用。外部讲师应在 RN 农商银行统一管理下开展培训，内容包括根据基层员工的培训需求和计划，讲授相关理论和知识，协助内部讲师进行培训内容和设计，并为内部讲师提供业务指导和教学支持。三是外部讲师的考核。考核内容包括授课内容、方式、课堂互动性、参训学员满意度及业务部门评分，综合结果分为三个等次并依据等次发放薪酬。四是外部讲师的档案。人力

资源部门需为每位外部讲师建立独立档案，包括纸质和电子档案，档案内容涵盖讲师的基本信息、专业、授课经历、授课内容及考核结果，电子档案还需保存讲课视频或录音资料，以备后续内部培训学习使用。

### 5.2.3 加强培训管理

RN 农商银行的培训过程管理是完善培训工作的重要环节。培训过程的管理可以使培训规范化、专业化、科学化和合理化，与培训课程体系相辅相成，最大化培训效果。此外，强化专职培训管理人员的队伍建设也是关键。

#### (1) 增加专职培训管理人员

一方面，人力资源部作为培训主管部门，应明确基层员工培训专岗人员及其职责，确保职责分工明确，实现专人专岗、责任到位。基层员工培训应明确各部门及网点的培训责任人，与培训专岗对接，保证岗位职责清晰，实行双线管理。人力资源部应对培训管理工作进行考核，并优先将优秀的培训专岗人员晋升至分行人力资源部的培训岗位。另一方面，RN 农商银行应将培训专岗人员纳入等级考核体系，评估其执行力和管理水平，确保在分行指导下合理组织培训，提升培训质量。培训专岗人员应具备发现问题并提出改进建议的能力，推动银行培训工作的持续优化。

#### (2) 深入宣传培训理念

重视基层员工培训是确保其有效性的关键，基层培训的重要性应贯穿日常工作，不能因事务繁杂而忽视，也不能将其当作例行公事。领导对基层员工有示范作用，培训工作需要领导支持和基层员工配合才能顺利进行。RN 农商银行应充分发挥各级人员在培训中的作用，形成自上而下的培训理念，切实重视培训工作。首先，RN 农商银行应在每年年初复盘上一年度的培训工作，并在年度会议中展示培训成果，树立领导层对培训的重视典范。其次，RN 农商银行每季度应向各培训专岗人员及部门负责人宣讲人力资源部和各主办部门的培训情况，进行二次传导，引导各部门关注并重视培训工作。再次，RN 农商银行应每季度向培训专岗人员及部门负责人宣讲培训情况，进行二次传导，推动各部门重视培训工作。最后，除了日常宣讲外，人力资源部及各主办部门还应召开专门宣讲会，就培训计划意见和需求调研等内容进行沟通，增强基层员工的参与感，避免仅通过发布

通知的方式。

### （3）优化培训组织安排

基层培训工作的关键在于严格把控实施细节，包括硬件设施、场地安排、时间频率和纪律管理等，这些细节是确保培训顺利实施和取得良好效果的重点。

①确保培训场地和硬件设施的落实，是适应新培训需求的重要措施。陈旧设施和单一场地难以满足基层员工培训需求，RN 农商银行需线上线下同步更新培训设施。首先是更新线下设施，传统的培训教室应增加现代多媒体设备和同步演练工具的管理与维护，可委托第三方机构定期保养维护，在条件允许时提高培训场所的舒适度，营造高效的学习环境。同时以满足多样化需求为出发点，设立独立演练教室。如柜台业务模拟和突发事件情景模拟等，使基层员工更好地参与实践性培训。此外，还应设置学习座席，在培训间隙提供独立的学习空间，供员工进行业务学习和自我提升，学习座位应备有培训资料、业务信息、金融动态及党建材料，并配备饮水机或咖啡机，激发员工学习热情，营造轻松氛围。其次是更新线上培训工具，网络学习平台已成为不可或缺的培训方式。平台建成后，员工需注册个人账户，登录平台学习和互动。平台应设置课程并动态管理学习进度，合理配置资源，确保需求反馈充分。而且，通过微信平台互动，员工可下载云端课件，快速分享和反馈培训问题，发布培训通知等，为培训工作的顺利开展提供便利。

②合理安排培训时间和频率是提升培训效果的关键。培训组织需管理人员合理安排，亦需基层员工的配合支持。基层员工对培训时间和频率的安排有较强烈的需求，为此，可以从以下几方面优化：一是人力资源部应每周汇总培训安排，提前公示，例如每周五公布下周计划，统筹合并，避免时间冲突，减少对员工影响。二是在制定培训计划时，应基于调研结果，尽量减少占用员工个人时间，适当降低频率，转变为“按需培训”的方式。三是培训时间和频率应根据季度重点工作灵活安排，避免一成不变，需根据员工的工作量和业务重点进行调整，并通过匿名问卷或交流收集关于培训安排的建议。四是根据培训内容分类，将相同类型的培训安排在固定的时间和频率，避免组织混乱，增强员工预期感，从而减少抵触情绪，提升参与积极性。五是根据员工调研结果，基层员工更偏好低频率或根据业务情况安排的不定期培训，且希望培训在工作时间或工作日进行。

③加强培训纪律管理是确保培训达到预期效果的关键。人力资源部门应在培训管理办法中明确纪律要求,包括签到、迟到早退通报,以及远程授课中的随机提问等内容。还需要统筹安排培训现场管理人员,利用基层员工培训专员进行专项管理,确保培训纪律的落实。培训监督考核方面,培训前应要求员工准时参加培训,严禁迟到、早退或无故缺席,并严格遵守纪律。考核排名应在培训结束后立即进行,将培训纪律记入季度通报,并纳入员工的日常管理考核。考核排前三名员工可获奖金,后三名扣除绩效,不合格者需休假期间补学并重新考核。对基层员工的有效监督,是确保培训计划成功实施的重要保障。

#### 5.2.4 完善培训效果评估

培训效果评估是整个培训工作的重要组成部分,是培训工作的出发点,也是最终落脚点。它的主要作用是反映培训实施是否达到了预定目标,以及在后续工作中应如何进一步完善和优化。

##### (1) 完善培训效果评估方式

当前 RN 农商银行基层员工培训效果评估采取的评估方法,实际评估只限在反应层面和学习层面,培训效果评估执行力度欠佳。因此建议学习借鉴国内外运用比较广泛的柯氏四级评估法,结合 RN 农商银行基层员工培训内容、培训对象、培训目标等不同特点,灵活采取“反应层、学习层、行为层、结果层”方式来完善评估培训效果。各层评估要求及方式建议如下:

①反应层评估:基层员工培训结束的第一时间,RN 农商银行应立即开展反应层评估,主要以调查问卷的形式,由参训基层员工对于对培训效果、课程安排、讲授形式、设施条件及活动组织等方面的满意度进行评估,以达到评价培训工作的目的。可以选择采用李克特五点量表来制定问卷,问卷选项主要是“非常不满意”“不满意”“基本满意”“满意”“非常满意”五个选项,评分为 1 到 5,通过统计分析结果确定学员满意度。RN 农商银行也可以对参训基层员工及相关人员进行深度访谈,了解他们在此次培训的感受和意见建议,并请广大参训基层员工指出培训存在不足、对进一步提升培训效果需要增添的内容、需要改进的授课方式、环境、培训的管理等。在收集到信息之后进行汇总分析,对照培训情况进行一一查证,查摆本次培训中成功之处和失败之处,在下次活动计划中针对此

次培训凸显的问题或取得的经验，发挥长处改正不足，为今后改进培训工作指明方向，不断提高 RN 农商银行基层员工的培训质量和水平。

②学习层评估：通过前后对比进行学习评估，了解参训基层员工在培训中掌握的知识和技能质量。这种评估方法是在培训前对员工的相关知识和技能水平进行测验，并在基层员工培训结束后，由培训教师根据培训内容设计相应的试卷进行测验，通过对比前后测验结果评估培训效果。对于基层员工岗位基础知识和业务操作技能类的培训，这种对比测验可以直观地反映出基层员工通过培训在知识和技能方面的提升幅度。同时，将培训成绩折算为和绩效考核相关的加分项目，倒逼参训基层员工认真对待理论学习内容，达到良好的理论学习效果、不断充实理论技能知识。

③行为评估：采用多维度考察进行行为评估是一个长期过程，涉及多个参与者。行为评估旨在判断培训是否达成预期目标，提升员工综合素质和人力资本，从而推动经营效益。评估需基层员工本人、领导、主管部门和同事共同参与，以得出最终结果。通过这种多维度的参与，可以全面了解员工在培训后的行为变化和综合素质提升情况。在 RN 农商银行，基层员工是面向客户的最主要的一线人群，其工作职能主要是为广大客户提供最直接的产品服务，所以在行为层评估时，要对基层员工采取“暗访”的方式来进行，由各网点的运营主管、培训部门负责人以及同部门同岗位的同事对有关参训基层员工培训之后的表现进行暗中考察，在不告知员工的情况下开展对其开展考核考察，确保考察结果能够较为客观公正，如可以就柜员是否熟练运用操作系统，大堂经理是否就有关业务的办理流程熟练，客户经理是否明确放款标准开展考察，关注参训人员在回到岗位后知识、技能、态度和技巧的变化是开展行为评估的关键。

④结果层评估：结果层评估是衡量培训对员工知识技能及企业绩效影响的关键环节。由于部分成果难以量化，需慎重选择统计方法。可通过客户经理在揽储、放贷、理财等业绩变化，以及柜员差错率和投诉率的变化评估培训效果，也可对比专项培训前后银行在资产质量、客户黏度、利润等方面的变化。为激励员工，RN 农商银行应将培训成果与企业利益结合，对取得高等级证书或业绩优秀者进行奖励，优先评优，公开表彰。最终目标是将培训成果转化为企业发展动力，需总结不足，为未来改进提供方向。银行培训成果转化需理论与实践相结合。RN

农商银行应将考核结果与薪酬晋升挂钩，建立课后实操评估机制，考察员工对培训的实际掌握情况，作为评价培训部门和讲师成效的依据，促进培训成果转化为银行业绩增长。

## （2）制定完善培训效果评估流程

培训评估是对培训效果进行验收的基础，是实现培训项目的闭环管理。因此建议从培训“评估准备—评估实施—评估总结”三个维度入手制定完整的培训评估工作流程。

①评估准备阶段。首先，RN 农商银行要做好培训需求分析，因为它是制定培训目标和设计培训计划的基础，评估结果也可作为需求分析的依据，为未来培训提供反馈，改进各环节。其次，培训评估目的明确也尤为重要，由于培训评估的目的会影响数据收集的方式方法，因此在培训项目实施之前，务必把培训评估的目的明确下来。最后，RN 农商银行要建立一个培训评估数据库，收集包括满意度、工作氛围、工作积极性等数据，并进行量化分析和归档整理。

②评估实施阶段。一方面，RN 农商银行需明确评估层次。培训评估应结合银行实际情况，遵循实用和效益原则，进行针对性评估。一是对所有课程进行反应层次的评估；二是对基层员工知识或技能培训进行学习评估，如新员工岗前培训需要其了解基本业务知识、银行制度、系统操作规程、流程解答话术等内容，可以采取闭卷考试和现场实际操作相结合的方式进行评估；三是对各岗位基层员工的培训可进行行为层和结果层的评估。另一方面，RN 农商银行还需选择合适的评估方法，反应层评估通过培训问卷收集数据，学习层通过笔试和操作考核，行为层和结果层通过收集参训后满意度、员工流动率及顾客满意度等指标进行评估。数据收集完成后，将数据库数据与原始数据比对，得出最终评价结果。

③评估总结阶段。以撰写培训评估报告形式对培训项目时间、参训人员、主要培训内容、培训开展形式、考核结果、师资评分、员工意见建议等进行全面总结。同时建议同步制作 RN 农商银行培训业务月报，阶段性将培训总结在行内进行传递，从部门维度或项目维度汇总并公开披露各部门员工培训参与情况，既能提升员工对培训的重视程度，也能更加直观和全面地让银行领导了解各部门学习效果及培训工作进展。此外，还要采取相应的纠偏措施并不断跟踪。针对员工反映好、对绩效提升有效的好项目可以保留，对于效果不明显的项目可以更换或撤

销，即以评估报告为依据，灵活动态调整或完善培训方案。

## 5.3 实施保障

### 5.3.1 制度层面保障

俗话说“无规矩不成方圆”，企业运行需以制度为基础，若要长足发展，必须建立完善的制度。同样，银行基层员工的培训也需要制度保障，明确的培训制度确保培训顺利进行。建立和优化 RN 农商银行基层员工培训体系，可以对参加培训的员工起到约束和激励作用，规范培训实施全过程，确保培训的时效性、可行性和科学性。在本文中，主要从五个方面对 RN 农商银行基层员工的培训进行制度保障，从而体现培训工作的严谨性和重要性，确保培训有据可依，规范化实施，保障培训方案的有效落实。

#### （1）完善培训管理制度

RN 农商银行要针对基层员工培训这一管理活动，出台有针对性的、责任分工明确的、切合实际的培训管理制度，以制度的形式将各部门的责任明确下来，明确到部门、明确到个人，确保基层员工培训工作能够按照制度化、流程化的程序进行，避免随意性和不规范性，同时，以行内正式文件下发，增强该项管理活动的严肃性，提高各部门、各支行和基层员工的重视，为有力有效推行对基层员工培训做好制度保障。在制度设计中，除对责任部门、培训流程做出规定外，也要罗列相应的培训费用管理规定，形成监督保障机制，最大限度地提高基层员工的投资回报比。

#### （2）优化培训考核制度

RN 农商银行要建立健全全方位的培训考核制度，形成对参训基层员工、培训组织管理机构、培训讲师的全层面、全过程的考核评价机制，从制度层面保障培训管理机构工作效率、培训讲师教学质量和参训基层员工学习效果，从而提高基层员工培训的整体效果和水平。

①加强对参训基层员工的考核。要将对参训员工的考核细则制定成文，明确各类考核指标，主要分为培训中考核和培训后的考核，培训中考核主要通过培训出勤率来体现，培训后考核则主要体现在评估效果评估方面，通过及时开展笔试、

观察基层员工工作表现、对比绩效提升情况等方式开展量化考核，将培训中和培训后各项指标结合起来对基层员工进行综合考核。

②加强对培训讲师的考核。通过对培训讲师的考核进一步加大培训讲师的工作动力和授课质量，可以邀请参训基层员工对讲课情况进行问卷调查，基层员工培训专职管理机构对培训开展评估等方式，对培训讲师进行考核，并将考核情况和讲课报酬相对应衔接。

③加强对培训组织管理机构的考核。可以采用问卷调查的方式，调查基层员工对专职管理机构组织其培训各项活动的“印象”，如培训流程是否完整、培训管理是否高效、培训内容是否采纳了员工需求等，并将对基层员工调查的结果反馈给基层员工培训专职管理机构，并督促其进行整改，推动基层员工培训工作更加完整和科学。

### （3）明确培训激励制度

为进一步提高广大基层员工参与培训的激情和内生动力，要进一步明确培训考核结果和绩效、薪资的相关关系，明确 RN 农商银行基层员工培训的激励制度，将培训考核结果和基层员工的调岗调级以及年终绩效奖金发放相衔接，从而反向进一步提高基层员工对于培训的重视，提高其培训效果，真正通过开展培训提高业务技能和理论水平，从而提升整个 RN 农商银行基层员工队伍的质量。

### （4）健全培训档案管理制度

要进一步健全基层员工培训档案制度，进一步明确基层员工档案管理细则，将基层员工培训档案、培训课程档案（电子版和纸质版）、培训讲师档案做好分类和保存，以便后续开展对基层员工、培训讲师等进行考核作为参考依据，同时，也可以在后续进一步优化培训流程、做好总结提升提供参考。

### （5）建立基层员工培训保障制度

RN 农商银行对企业的基层员工进行了培训保障，并对其进行了详细的分析。基层员工的培训规划系统，将以企业的短期和长期发展规划为基础，将基层员工的培训规划融入各个岗位、各个部门基层员工的时间表中，并以现实状况为依据，适时地对基层员工进行调整。在培训之前，各个部门要制定培训预算，管理培训过程中的班级纪律，以及在培训结束之后，对受训的基层员工的表现进行评估。从培训方案和培训纪律两个角度，确保培训工作能够成功地进行。RN 农商银行

要建设基层员工培训的资金资源保障制度,从软件和硬件两个层面做好基层员工培训的资源配置完备的软硬件资源保障,不断夯实顺畅开展培训工作的基础。软件层面,要通过各种渠道完善 RN 农商银行的课程资源,包括线上和线下资源,建立丰富的课程资源库。硬件层面,要为开展培训打造相对专业的培训机房、系统,营造良好的学习氛围。

### 5.3.2 组织层面保障

RN 农商银行基层员工培训的顺利设计、优化、实施和评估,需要在企业层面建立健全的组织体系。在培训方案的落实过程中,各方需齐心协力,不仅要有分行内部各部门和各经营机构的协调配合保障,还需要从资源和统筹的角度进行有效协调。所以,在员工培训工作中应做到组织有序、纪律严明,明确权责分工,确保职责到位。

#### (1) 完善组织架构

RN 农商银行应秉持“统一领导、分级管理”的原则,由人力资源部作为主管部门,业务管理部为培训职能部门、其余各部室全员参与的基层员工培训组织体系。通过明确和规范培训组织架构,合理调配、安排培训资源及工作事项,帮助中心把握各阶段、各版块培训业务重点,清晰指导培训各环节工作高效运行。同时要在人力资源部和各网点下设置专职培训管理人员,确保银行开展的各项培训工作及时传达至本部门员工、及时收集反馈本部门员工培训需求及培训建议、协助银行培训管理部门做好培训监督落实工作及培训人员组织协调工作,保障培训项目的顺利推动。最终形成分工明确、职责清晰、相互制衡,运行高效的与信贷风险管理全流程相匹配的培训组织架构,进而健全培训各环节的协同运行机制,发挥各部门协同管理效力,保障培训效果。

#### (2) 建立学习型组织

学习型组织是一种新兴的企业文化构建方式,旨在促进员工的持续学习,具有累积性和长期性。RN 农商银行可通过构建学习文化、建立学习型组织,激发员工的主动性和积极性。首先,将企业目标与基层员工的个人发展紧密结合,了解员工的发展愿景,通过物质和精神奖励激励员工,使企业目标与个人目标相融合,实现共同成长。其次,完善知识共享机制,打破传统的信息传播障碍,确保

知识在银行内部的高效传播，充分利用多种学习载体和交流方式，促进组织与员工之间的知识共享，实现双赢。而且，RN 农商银行应搭建有效的沟通平台，创造良好沟通环境，使员工能够直接与管理层和部门领导对话，提升工作满意度和服务态度。沟通平台应通过定期交流和主动汇报相结合，确保员工有充分的表达渠道。最后，将学习与工作相结合，强调两者的相辅相成，工作即学习，学习也是工作。RN 农商银行应引导员工在工作中持续学习，将学习视为工作的一部分，以严谨的态度不断提升，实现个人与企业的共同成长。

### 5.3.3 人员层面保障

#### (1) 管理人员保障

RN 农商银行应在人力资源部设置基层员工培训管理岗位，负责全行基层员工的培训管理工作。该岗位需负责从培训需求调研、培训计划的制定、培训形式的选择，到课程安排、培训过程的组织和实施，再到培训后期的资料整理和效果评估等各环节，以及线上学习平台的维护和管理，确保整个培训流程顺利进行，以达到基层员工培训目的。

#### (2) 培训讲师保障

培训师资对培训效果和员工的学习态度至关重要，因此合适讲师的选择非常关键。RN 农商银行应根据培训课程的性质择优择佳选择讲师，可以邀请专业培训机构的讲师培训基层员工文明服务、营销技巧等课程，他们在教学经验和授课技巧方面更加专业，有助于集中提高员工能力。而内部讲师更适合培训内部业务和操作流程等培训内容，他们了解行内的具体情况，能够结合实际工作中的问题进行针对性地教学。

#### (3) 参训人员保障

在培训保障中，基层员工的参与非常关键。作为培训的受众，他们的态度是积极参与还是被动接受会直接影响学习成果。因此，RN 农商银行应在日常工作中引导员工主动学习，推动学习型组织的建设，营造积极学习、不断提升的文化氛围，以保障基层员工培训效果和可持续性发展。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

近年来,我国科学技术水平不断提高,企业之间的竞争逐渐转变为人才竞争,金融市场也不例外。对于想要蓬勃发展的金融机构来说,保证人才充足至关重要,提升员工素质尤为关键。RN 农商银行的基层员工作为银行的窗口,在一定程度上代表着银行的形象和服务质量。因此,基层员工的培训是企业培养和输送人才的重要环节,优质的培训能够实现培训价值的有效转化。因此,基层员工培训是企业培养人才的关键环节,好的培训能够实现培训价值转化。本文运用社会学理论、成人学习理论、学习型组织理论,通过文献分析法和问卷调查法,从培训课程、培训讲师、培训管理和培训效果四个方面出发,对国内外对企业培训研究情况进行了分析,对 RN 农商银行基本情况、基层员工及培训现状进行了分析和总结,找出存在问题和原因,主要有课程设计不合理、师资力量不充足、培训管理不规范、培训效果评估不客观等方面,这说明 RN 农商银行现有的培训体系不能满足当前快速发展的需要。因此,RN 农商银行应结合基层员工实际做好基层员工培训体系优化,来适应不断变化的市场环境,明确优化思路和原则,从优化培训课程、强化师资力量、加强培训管理、完善培训效果评估四个方面来对照完善基层员工的培训体系。而且,RN 农商银行需要做好制度保障、组织保障、人员保障三个方面的保障措施,从而为基层员工培训体系的运行保驾护航。

### 6.2 展望

一个完整的基层员工培训体系的建立不仅包括培训课程、师资、管理、效果评估等多个方面,而且是要与企业晋升体系、薪酬体系相配合的复杂、系统工程,对基层员工进行培训是增强企业整体实力的重要途径。本文通过针对 RN 农商银行基层员工培训体系进行了研究,分析出通过对基层员工进行了科学有效的培训,可以有效地增强了 RN 农商银行的整体实力,增强了其竞争能力。期望能为其他同类企业提供借鉴,为国内银行业的发展起到战略性作用。

本文的研究在针对基层员工年轻化这一现状开展培训上还存在着一些不足。RN 农商银行的基层员工呈现年轻化趋势，未来 00 后将逐渐成为主要力量。他们在工作和生活上的态度与 80、90 后有着显著差异，更加多样化和个性化，这可能导致银行基层员工的不稳定性增加。在这种人员变动大的情况下，如何做好培训工作的组织安排、利用培训减少员工流失，成为需要进一步研究的问题。此外，在对培训体系进行优化调整的过程中，虽然一些问题可能得到改善，但随着时间推移，培训体系可能会逐渐流于形式，变为一种应付差事的状态。在优化过程中，发现问题的警惕性和主动分析问题的动力也可能下降。因此，如何在优化方案实施过程中保持思想重视、内生动力，以及确保培训体系优化保持紧迫感，都是需要进一步深入探讨的问题。

## 参考文献

- [1] Bartel. Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs [J]. *Industrial Relations*, 2010, 33 (04) : 411-425.
- [2] Bernardino G, Curado C. Training evaluation: a configuration analysis of success and failure of trainers and trainees [J]. *European Journal of Training and Development*, 2020: 531-546.
- [3] Chuanjiu X. From the Perspective of International Trade to Explore the Promotion Strategy of e-Commerce Marketing Personnel Training [J]. *International Journal of New Developments in Education*, 2020 (5) : 53-58.
- [4] Dayat Hidayat; Asep Saepudin. Locally-Based Enterprise Training To Improve The Economic Empowerment Of The Learners Of Independent Enterprise Literacy [J]. *Mimbar: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 2016.
- [5] McClean, E., & Collins, C. J. High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms [J]. *Human Resource Management*, 2011 (50) : 341-363.
- [6] Mina Beigi, melika Shirmohammadi. Effects of an emotional intelligence training program on service quality of bank branches [J]. *managing Service Quality*, 2011 (09)
- [7] Peng C. Research on the construction of the training plan of the compound navigation technical talents under the mode of the deep integration of industry and education [J]. *Frontiers in Educational Research*, 2019 (10) : 23-25.
- [8] Robert L. Mathis, John H. Jackson. *Human Resource Management: Essential Perspectives* [M]. South-Western College Publishing, 1997: 164-165.
- [9] Ritika B, Manjula J. An empirical study on need assessment regarding training and development of bank employees with special reference to moradabad city [J]. *Journal of Global Information and Business*

- Strategy, 2020, 5 (1) :1-7.
- [10]Smith D J , Minda J P . Thirty categorization results in search of a model. [J]. J Exp Psychol Learn Mem Cogn, 2000, 26 (1) :3-27.
- [11]Wallace, E., Chernatony, L. De, & Buil, I. Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment[J]. Journal of Business Research, 2013 (66) :165-171.
- [12]WEST AFRICA: Central Bank Staff Training[J]. Africa Research Bulletin: Economic, Financial and Technical Series, 2011, 48 (6) :19167B-19167C.
- [13]Winter-Ebmer R . Motivation for migration and economic success[J]. Journal of Economic Psychology, 1994, 15 (2) :269-284.
- [14]阿尔伯特·班杜拉. 社会学习心理学[M]. 吉林教育出版社, 2009
- [15]毕小青, 陈永春. 社会心理学视角下的基层员工创新行为研究[J]. 工业技术经济, 2014, 33(09) :153-160.
- [16]鲍晓芳. 企业员工培训创新研究——以 S 公司为例 [J]. 企业改革与管理, 2023, (16) :91-92
- [17]陈霖, 肖琳. 构建员工培训体系的“六个关键” [J]. 石油组织人事, 2024, (02) :53-56
- [18]陈美娜. 完善培训体系, 让员工“知书以立企” [J]. 人力资源, 2023, (19) :94-95
- [19]丁蕾, 战帅. 从职业发展规划视角构建企业青年员工培训体系的思考[J]. 教育与职业, 2023, (10) :108-112.
- [20]冯新文, 李国栋, 宋玉芬. 基于员工与企业共同发展的企业培训课程体系开发探索——以中航工业新航集团为例 [J]. 中国人力资源开发, 2015, (08) :72-82.
- [21]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]. 山西财经大学, 2022
- [22]顾诗意, 高骞. 从麦当劳汉堡大学看我国企业员工培训体系建设. [J]经济研究导刊, 2021 (31) :100-102
- [23]Gary Dessler, 曾湘泉等. 人力资源管理 (第 10 版·中国版) [M]. 中国人民

- 大学出版社, 2006
- [24] 胡安源. 基于胜任力模型的员工培训体系研究[J]. 中国成人教育, 2013, (09):116-118.
- [25] 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, (07):66-68
- [26] 蒋婕. 商业银行客户关系管理培训项目设计的思考[J]. 人才资源开发, 2019 (21): 85-86
- [28] 加里·德斯勒著, 刘昕译. 人力资源管理[M]. 中国人民大学出版社, 2012:234-235
- [29] 加里·S·贝克尔. 人力资本[M]. 北京大学出版社, 1987
- [30] 雷蒙德·A·诺伊, 徐芳译. 雇员培训与开发[M]. 中国人民大学出版社. 2001
- [31] 李旺. 紧跟行业步伐, 做有效的员工培训[J]. 人力资源, 2024, (21):86-87.
- [32] 李素红, 宋情情, 李天航. 基于风险管理角度的商业银行员工培训体系设计[J]. 企业经济, 2015, (08):188-192.
- [33] 李佳明. 学习型团队, 搭建员工培训体系[J]. 人力资源, 2022, (14):54-55.
- [34] 李琳, 翁丽婷. 广西北部湾经济区“三位一体”人才集聚模式的构建[J]. 梧州学院学报, 2010, 20 (02):40-44
- [35] 刘宝华. 企业员工培训效果评估和改进途径[J]. 中国就业, 2024, (05):113-114
- [36] 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, (09):145-147
- [37] 刘渊斐. S 市农商银行基层员工培训体系优化研究[D]. 山西财经大学, 2023.
- [38] 刘巍. A 银行员工培训效果提升对策研究[D]. 西北大学, 2018
- [39] 刘清. 浅析在银行发展的转型期如何做好中年一线员工的培训工作[J]. 中小企业管理与科技. 2016 (07):19-20
- [40] 梁楠. 搭建培训体系, 解决人才的培养与发展[J]. 人力资源, 2021(21):82-85
- [41] 林暖. 如何优化企业员工职业技能培训体系[J]. 人力资源, 2021(04):56-57.
- [45] 廖新宇. 银行员工培训的问题与对策——以重庆农村商业银行为例[J]. 中国商论, 2019, (02):248-249

- [43]彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京:机械工业出版社, 2009
- [44]庞娜. 商业银行培训现状分析及改进对策研究——以 Z 银行为例[J]. 济南职业学院学报, 2018, (02):103-106
- [45]彭炜莱. 基于胜任力的商业银行员工培训需求分析模型与应用[J]. 金融经济, 2012, (02):86-88
- [46]曲丹丹. 中小企业培训中存在的问题及解决策略[J]. 投资与创业, 2023, 34 (13):98-100
- [47]齐卫平, 李春来. 国外关于学习型组织研究综述[J]. 长白学刊, 2019 (06):32-36
- [48]阮义青. QC 农村商业银行基层员工激励体系优化研究[D]. 西安理工大学, 2021
- [49]时玉净. 新形势下能源企业开展员工培训工作的对策研究[J]. 中国管理信息化, 2020 (18):141-142
- [50]孙杰. A 公司员工培训体系优化研究[D]. 安徽财经大学, 2023
- [51]苏立祥. 企业员工培训体系优化研究[J]. 商展经济, 2020, (11):92-94.
- [52]宋莲花, 张新启. 商业银行县域支行基层员工素质问题研究[J]. 中国管理信息化, 2024, 27(20):97-99.
- [53]唐纳德·L·柯克帕特里克. 如何做好培训评估:柯氏四级评估法[M]. 北京:机械工业出版社, 2007:16
- [54]唐馨, 蔡高仁. “互联网+”背景下现代企业员工培训策略分析[J]. 中外企业文化, 2023, (10):69-71
- [55]谭强, 彭浪. 基于柯氏模型的供电公司多元化培训效果评估研究[J]. 信息与电脑(理论版), 2023, 35(23):196-198
- [56]万正喜, 王海涛. 抽水蓄能电站新进员工培训标准化管理的思考[J]. 企业管理, 2017, (S1):38-39.
- [57]魏秀丽, 寇茜茜. 基于柯氏模型的员工培训效果转化影响因素研究[J]. 中国人力资源开发, 2016, (08):50-55+87.
- [58]王喜海. 加强员工培训体系 建设提升企业人才竞争力——以石化企业为基点[J]. 中国成人教育, 2013, (13):104-107.

- [59]王薇. 基于员工成长的培训管理体系构建[J]. 中国劳动, 2014, (03):39-41.
- [60]王俊景. 柯氏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): 153-155.
- [61]王雪莹. 中国人民银行 X 支行员工培训效果提升策略研究[J]. 中国管理信息化, 2022, 25 (14) :149-151
- [62]王琪, 李德胜, 商爱林. 地方银行员工培训存在问题及对策研究[J]. 管理观察, 2019, (33) :31-32
- [63]王建伟. 国有商业银行员工培训体系存在问题及对策研究[D]. 河南大学, 2022
- [64]王进. 基于胜任特征的企业员工培训研究[D]. 河海大学, 2014
- [65]徐柯峰. 企业内部讲师队伍建设的几点思考[J]. 人民公交, 2019, 111 (03) :68-73
- [66]吴刚. X 银行 Y 分行员工培训体系优化研究[D]. 吉林大学, 2022
- [67]吴宇虹. 结构化培训体系的构建[J]. 中国人力资源开发, 2004 (3) :50-51
- [68]吴硕. 建设银行 S 分行基层员工培训体系优化研究[D]. 西北农林科技大学, 2022
- [69]修纯军, 张志挺. “互联网+传统培训”理念在大型发电企业培训管理中的探索与实践[J]. 企业管理, 2016, (S1) :42-43.
- [70]肖笛, 廖伟, 张晓贇. HB 电力公司培训讲师胜任能力模型开发研究[J]. 管理观察, 2016, (18) : 13-17+20
- [71]熊雨雨. 农商银行 DY 分行员工培训体系优化研究[D]. 华东交通大学, 2022.
- [72]喻文君, 余崇利. 银行员工培训体系的四维优化[J]. 人力资源, 2024, (01) :112-113
- [73]杨凡, 申骅. 能力匹配视角下的出版人才持续培养路径探析——从员工培训入手[J]. 传媒论坛, 2024, 7 (17) :107-110
- [74]杨潇潇. 国企一线人员培训管理问题分析及优化措施——以 T 公司为例[J]. 产业创新研究, 2023, (18) :160-162
- [75]杨珂宁. 浅论如何建立完善的商业银行培训体系[J]. 科技资讯, 2014, 12 (36) :212-213

- [76]严丽. J 银行员工培训管理研究[D]. 南京工业大学, 2015
- [77]赵欣, 郭丽霞. 基于员工岗位胜任力的“三步五创”培训课程开发管理[J]. 企业管理, 2017, (S2):60-61.
- [78]钟静萍. 国有商业银行培训管理当议[J]. 知识经济. 2015 (13) :19-21
- [79]周明月. CD 农商银行员工培训体系优化研究[D]. 电子科技大学, 2020
- [80]张辰斌. 新金融业态下的商业银行培训价值创造策略研究[J]. 现代商业银行导刊, 2021 (11) :52-59
- [81]张扬. 基于职业生涯管理的银行员工培训体系研究[J]. 北方经贸, 2019, (11) :104-105
- [82]张祺. 银行基层一线员工核心技能培训及其效果评价研究[J]. 科技创业月刊, 2016, 29 (03) :69-71
- [83]张露露. 公司内部兼职讲师队伍的建设[J]. 中国有色金属, 2015, (11):66-67
- [84]张茜. S 银行员工培训体系优化研究[D]. 山西财经大学, 2023
- [85]张苏娟. A 农商银行金融培训体系优化研究[J]. 老字号品牌营销, 2024, (15) :170-172.
- [86]张欣. JX 县农村商业银行基层员工培训体系优化研究[D]. 太原理工大学, 2023.

## 附录

### RN 农商银行基层员工培训体系优化研究调研问卷

您好！十分感谢您能够填写调研问卷！本问卷是关于 RN 农商银行基层员工培训体系优化研究的调查，旨在了解基层员工培训的实际情况，以为提升 RN 农商银行培训工作提供参考。本次调查纯属学术研究用途，绝不会用于课题以外的其他目的，问卷采用匿名方式，请您根据实际情况如实填写。再次感谢您的支持与配合。对您百忙之中能够参与，表示万分感谢和敬意！

#### 一、基本信息

1. 您的性别：（ ）
  - A. 男
  - B. 女
2. 您的年龄是：（ ）
  - A. 30 岁及以下
  - B. 31-40 岁
  - C. 41 岁以上
3. 您的文化程度：（ ）
  - A. 大专及以下
  - B. 本科
  - C. 硕士研究生及以上
4. 您的岗位：（ ）
  - A. 柜员
  - B. 客户经理
  - C. 大堂经理

#### 二、培训课程情况

5. 您对于培训课程内容主要是业务培训是否满意：（ ）
  - A. 非常满意
  - B. 满意

- C. 一般
  - D. 不满意
  - E. 非常不满意
6. 你认为培训课程内容的设置与您的工作岗位是否匹配：（ ）
- A. 非常匹配
  - B. 匹配
  - C. 一般
  - D. 不匹配
  - E. 完全不匹配
- 7 您对于培训方式主要是课堂讲授是否满意：（ ）
- A. 非常满意
  - B. 满意
  - C. 一般
  - D. 不满意
  - E. 非常不满意

### 三、培训讲师情况

8. 您对内部培训讲师的能力专业吗：（ ）
- A. 非常专业
  - B. 专业
  - C. 一般
  - D. 不专业
  - E. 完全不专业
9. 你在培训过程中是否感觉到内部讲师备课充分：（ ）
- A. 非常充分
  - B. 充分
  - C. 一般
  - D. 不充分
  - E. 完全不充分
10. 您觉得内部讲师的激励和考核机制是否完善：（ ）

- A. 非常完善
  - B. 完善
  - C. 一般
  - D. 不完善
  - E. 完全不完善
11. 您觉得银行对外部讲师的使用和管理是否合理：（ ）
- A. 非常合理
  - B. 合理
  - C. 一般
  - D. 不合理
  - E. 完全不合理
12. 您认为外部讲师的授课与您的实际工作需求是否匹配：（ ）
- A. 非常匹配
  - B. 匹配
  - C. 一般
  - D. 不匹配
  - E. 完全不匹配

#### 四、培训管理情况

13. 您对于培训组织和管理是否满意：（ ）
- A. 非常满意
  - B. 满意
  - C. 一般
  - D. 不满意
  - E. 非常不满意
14. 您对培训时间和频率的安排是否满意：（ ）
- A. 非常满意
  - B. 满意
  - C. 一般
  - D. 不满意

- E. 非常不满意
15. 您对培训场地和设施是否满意：（ ）
- A. 非常满意
- B. 满意
- C. 一般
- D. 不满意
- E. 非常不满意
16. 您对培训课堂纪律的监督和考核机制是否满意：（ ）
- A. 非常满意
- B. 满意
- C. 一般
- D. 不满意
- E. 非常不满意
17. 您参加培训是否积极：（ ）
- A. 非常高
- B. 高
- C. 一般
- D. 低
- E. 非常低

## 五、培训效果情况

18. 您认为培训效果评估方式是否有效：（ ）
- A. 非常有效
- B. 有效
- C. 一般
- D. 无效
- E. 非常无效
19. 您认为培训效果评估流程是否合理：（ ）
- A. 非常合理
- B. 合理

- C. 一般
  - D. 不合理
  - E. 非常不合理
20. 培训结束后,您是否觉得培训效果有助于转化为自己的工作能力:( )
- A. 非常有帮助
  - B. 有帮助
  - C. 一般
  - D. 没有帮助
  - E. 非常没有帮助
21. 您认为参加过的培训效果与工作绩效是否有关联:( )
- A. 非常有关联
  - B. 有关联
  - C. 一般
  - D. 无关联
  - E. 非常无关联

## 后 记

在毕业论文定稿之际，我的心情久久无法平静。研究生的学习时光转瞬即逝，入学时的憧憬仿佛就在昨日，而现在，我即将交出研究生生涯中最重要的一份答卷。

首先，我要感谢恩师陈菁教授。从论文逻辑框架的确定，到研究内容与研究方法的选择，甚至参考文献和标注的细节，陈老师在论文写作过程中给予了我无微不至的指导。陈老师学识渊博、治学严谨，不仅在学术上给予了我巨大的帮助和引导，还教给了我许多做人做事的道理，令我受益匪浅。在此，我由衷地向陈老师表达最深的敬意。

回顾研究生阶段的学习，我还要特别感谢那些将我带入学术殿堂的老师们，以及陪伴我度过研究生岁月的同学们。感谢他们在学习、工作和生活上的帮助和支持，使我在学业上取得进步的同时，也收获了珍贵的友谊。同时，我还要深深感谢我的家人，感谢他们对我无私的爱与关怀，为了我的成长默默付出。他们的爱，是我在人生道路上不断奋进的不竭动力。

学无止境，气有浩然。毕业论文的完成，是我学术思考的新起点，带着这段时光中收获的知识与成长，我将继续前行。愿恩师康健如昔，同窗前程似锦。

作者：黄炯

2024.12.10