

分类号 F203.9/1203

U D C

密级

公开

编号

10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系
优化研究

研究生姓名: 黎幸福

指导教师姓名、职称: 马永刚 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 02 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： 黎宇福 签字日期： 2024.12.02

导师签名： Jiang 签字日期： 2024.12.02

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： 黎宇福 签字日期： 2024.12.02

导师签名： Jiang 签字日期： 2024.12.02

Research on the Optimization of the Labor Dispatch Employee Training System at ZKR Technology Company

Candidate : Li Xingfu

Supervisor: Ma Yonggang

摘要

随着劳务派遣制度在中国的广泛应用，劳务派遣员工的数量日益增多，其培训管理问题逐渐成为企业人力资源管理的重要组成部分。然而，当前劳务派遣员工的培训体系存在诸多不足，如培训内容与实际需求脱节、培训方式单一、培训效果评估机制不健全等问题，这些问题直接影响了劳务派遣员工的工作效率和职业发展，进而影响到企业的整体竞争力。因此，优化劳务派遣员工的培训体系成为亟待解决的问题。

本文以 ZKR 科技公司为例，综合运用文献综述、问卷调查、深度访谈等多种方法，深入探究该公司劳务派遣员工培训体系中存在的问题及其成因。研究发现，ZKR 科技公司当前的培训体系在培训内容、培训形式、培训资源分配、培训效果评估等方面存在明显的不足。具体表现为：培训内容与岗位需求不匹配，培训形式单一，缺乏多样性和灵活性，培训资源分配不合理，培训效果评估机制不科学。

为解决上述问题，本文基于 Kirkpatrick 四级评估模型、ADDIE 模型和成人学习理论，提出了一套全面的培训体系优化方案。优化方案主要包括以下几个方面：一是更新培训内容，确保培训内容与岗位需求相匹配，增加技术培训、项目管理培训、业务知识培训等内容；二是创新培训模式，采用线上线下结合的方式，引入虚拟实验室、项目管理软件、团队协作工具等现代培训技术；三是优化培训资源分配，合理配置培训资金、师资和设施，确保培训资源的有效利用；四是完善培训效果评估机制，采用多层次、多维度的评估方法，确保培训效果的科学性和有效性。

最后，本文通过实施优化方案，评估其实际效果，验证了优化方案的有效性。研究结果表明，优化后的培训体系显著提升了劳务派遣员工的专业技能、工作适应力和心理资本，增强了员工的职业竞争力和对企业的忠诚度，同时也提高了企业的运营效率和人力资源管理水平。

关键词：人力资源管理 劳务派遣 培训体系优化 科技公司

Abstract

With the increasing prevalence of labor dispatch systems in China, the growing number of dispatched employees has made their training management a crucial aspect of human resource management. However, the current training system for dispatched employees shows several shortcomings, including mismatches between training content and job requirements, outdated methods, and inadequate evaluation mechanisms. These issues negatively impact the work efficiency and career development of dispatched employees, ultimately reducing the overall competitiveness of enterprises. Thus, optimizing the training system for dispatched employees has become an urgent priority.

This study uses ZKR Technology Company as a case study, employing a combination of literature review, questionnaires, case analysis, and expert interviews to investigate the problems and causes within the company's training system for dispatched employees. The research reveals significant shortcomings in training content, methods, resource allocation, and evaluation mechanisms at ZKR Technology. Key issues include a mismatch between training content and job requirements, a lack of diversity and flexibility in training methods, unreasonable resource allocation, and an unscientific evaluation mechanism.

To address these challenges, this study proposes a comprehensive

optimization plan based on the Kirkpatrick Four-Level Evaluation Model, the ADDIE model, and adult learning theory. Key elements include updating training content to better align with job requirements, introducing technical, project management, and business knowledge training, innovating methods by integrating online and offline approaches with modern technologies such as virtual labs and collaboration tools, optimizing resource allocation, and enhancing evaluation through multi-level, multi-dimensional assessments.

Finally, the study implements the optimization plan and evaluates its effects, confirming its effectiveness. The results indicate that the optimized training system significantly improves the professional skills, job adaptability, and psychological capital of dispatched employees, enhances their career competitiveness and company loyalty, and improves enterprise operational efficiency and human resource management.

Keywords : Human Resource Management; Labor Dispatching; Training System Optimization; Technology Company;

目 录

1	绪论	1
1.1	研究背景与问题	1
1.1.1	研究背景	1
1.1.2	研究问题	2
1.2	研究目的与意义	2
1.2.1	研究目的	2
1.2.2	研究意义	3
1.3	国内外研究现状与述评	4
1.3.1	国外研究现状	4
1.3.2	国内研究现状	6
1.3.3	国内外研究述评	8
1.4	研究思路与方法	11
1.4.1	研究思路	11
1.4.2	研究方法	13
1.4.3	研究内容与技术路线图	13
2	劳务派遣员工培训相关概念及理论基础	15
2.1	劳务派遣概述	15
2.1.1	劳务派遣定义	15
2.1.2	劳务派遣用工方式特点	16
2.1.3	劳务派遣员工在工作中的现状及挑战	16
2.2	劳务派遣员工培训体系概述	17
2.2.1	劳务派遣员工培训体系的定义	17
2.2.2	劳务派遣员工培训体系的作用	17
2.3	相关理论基础	18
2.3.1	Kirkpatrick 四级评估模型	18
2.3.2	ADDIE 模型	19

2.3.3 成人学习理论.....	20
3 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状.....	23
3.1 ZKR 科技公司概况.....	23
3.1.1 公司基本情况介绍.....	23
3.1.2 公司劳务派遣员工情况介绍.....	24
3.2 ZKR 科技公司劳务派遣人员培训体系.....	29
3.2.1 劳务派遣人员培训开展情况.....	29
3.2.2 培训需求现状.....	32
3.2.3 培训计划现状.....	34
3.2.4 培训实施现状.....	34
3.2.5 培训效果评估现状.....	35
4 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系问题及成因调研.....	39
4.1 调研与访谈设计.....	39
4.1.1 调研与访谈目的.....	39
4.1.2 调研对象选择与问卷设计.....	39
4.1.3 问卷发放与样本统计特征.....	40
4.1.4 访谈对象选择与访谈大纲设计.....	42
4.1.5 访谈实施与数据转录.....	43
4.2 劳务派遣人员培训体系存在的问题.....	47
4.2.1 培训内容与岗位匹配度不足.....	47
4.2.2 培训技术与方法过时.....	50
4.2.3 员工参与度与动力不足.....	52
4.2.4 培训反馈机制不健全.....	54
4.3 劳务派遣人员培训体系问题的成因分析.....	56
4.3.1 岗位分析不彻底及一刀切策略.....	56
4.3.2 培训技术更新滞后及资源管理不当.....	57
4.3.3 员工动机激励不足及技术限制.....	58
4.3.4 协作机制和长期追踪体系的缺失及不健全.....	59

5	ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系优化策略	61
5.1	培训体系优化的目标和指导原则	61
5.1.1	优化目标	61
5.1.2	指导原则	61
5.2	培训体系的优化策略	62
5.2.1	岗位技能匹配及个性化能力评估	62
5.2.2	培训技术动态更新机制与资源均衡配置	67
5.2.3	线上线下结合课程库互动式学习模式	70
5.2.4	建立双向反馈系统及长期追踪体系	73
6	结论与展望	78
6.1	研究结论	78
6.2	不足与展望	79
	参考文献	80
	附 录	84
	附录 A: ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状调查问卷	84
	附录 B: ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系访谈大纲	88
	后 记	89

1 绪论

1.1 研究背景与问题

1.1.1 研究背景

劳务派遣企业作为市场经济新浪潮下的新生儿，其经营模式与内部治理结构对比传统企业展现出独特风貌。自中国经济开放的大门敞开以来，随着市场经济体系的蓬勃兴起，对多样化人才的需求呈指数级增长，推动了就业模式的深刻变革与多元化发展。在此转型浪潮中，劳务派遣作为一种新颖的用工策略应运而生，为中国的劳动力市场注入了新鲜血液，拓宽了企业的选材视野，并在缓解就业市场的紧绷态势方面发挥了积极作用。这些企业依据合作机构的具体用工需求，广纳贤才形成劳务派遣大军，而后精准投放至各个工作岗位。此模式下，劳务派遣企业被赋予了培养派遣人员技能、端正其工作态度、塑造正确价值观及全面提升其综合素养的重任，以此激发派遣人员的内在潜能，增进其对派遣岗位的归属感与适应性。然而，观察显示，类似于 ZKR 科技公司这一类型的劳务派遣企业和相关的用工实体对此认知尚浅，受制于传统思维定式与现实条件约束，对派遣人员的管理和培训投入不足，导致派遣人员在岗效能低下，职业发展路径受阻，这一现状凸显出派遣人员的培训体系优化的紧迫性。

当前科技行业劳务派遣企业的劳务派遣人员常因技能短板和经验匮乏，面临工作效率低下、环境适应困难、忠诚度欠佳及高流动性等行业共性问题。在社会快速演进的今天，企业之间的较量实质上是对人才的争夺，企业的兴衰成败与员工队伍的整体质量紧密相连，这无疑抬升了企业对员工素质与能力的期望阈值。国内众多企业已逐步觉醒，特别是作为金融保险行业解决方案龙头企业的 ZKR 科技公司，认识到人才是驱动发展的核心要素，要在白热化的市场竞争中赢得全面胜利，优化内部人力资源配置和重视人员培训体系的效率成为了不可回避的战略重点。

本研究综合运用文献综述、问卷调查、深度访谈等多种方法，深度探究 ZKR 科技公司在劳务派遣人员培训体系中存在的问题及其原因，旨在通过借助 Kirkpatrick 四级评估模型、ADDIE 模型、成人学习理论等理论和工具优化出一个更为高效、全面的培训体系框架。通过强化派遣人员的入职前技能培训、在职

后的持续提升，不仅增强其专业技能与基础知识，更要使其深刻理解并内化所服务企业的经营理念与文化精髓，从而促进其无缝融入工作环境，为提升企业经营绩效和塑造正面业界形象贡献力量。

1.1.2 研究问题

随着劳务派遣制度在中国的广泛应用，劳务派遣员工数量日益增多，其培训管理问题逐渐成为企业人力资源管理的重要组成部分。然而，当前劳务派遣员工的培训体系存在培训内容与实际需求脱节、培训方式单一、培训效果评估机制不健全等诸多不足，从而直接影响了劳务派遣员工的工作效率和职业发展，进而影响到企业的整体竞争力。

基于上述背景，本研究旨在探讨并解决以下关键问题：

首先，当前 ZKR 科技公司劳务派遣员工的培训体系现状如何？包括培训的组织架构、制度、内容、资源分配、讲师资质及培训效果评估机制等。员工的培训需求是什么？现有培训体系与员工需求之间存在哪些差距？

其次，ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系中存在的主要问题有哪些？这些问题的具体表现是什么？其背后的直接原因和根本原因是什么？

最后，如何设计一套针对性的培训体系优化策略，以解决上述问题？具体来说，如何更新培训内容，创新培训模式，增加心理支持模块，确保培训目标的实现？如何制定优化策略的实施方案，并设计和执行优化后的培训体系？如何采用综合评估框架监测和衡量其实际成效，确保策略有效落地并达成既定目标，如提升员工技能、增强团队协作、优化工作表现和提高满意度等？

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

通过对 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状、问题成因等问题的探讨，本研究依托于成熟的员工培训理论架构，通过详尽分析其劳务派遣人员培训的实际操作，揭示培训体系中存在的缺陷，并在此基础上提出一套科学的优化策略，旨在为 ZKR 科技公司提供一套科学、系统的劳务派遣员工培训体系优化方案，以提升员工的职业竞争力，增强派遣队伍的稳定性，加强用工单位的人力资源结构，降低人才流失，并提升劳务派遣企业的行业竞争力。同时，本研究也为其他类似

企业提供可借鉴的实践经验，推动员工培训理论与实践的进一步融合与发展。

首先，本研究通过严谨的调查问卷设计与深度访谈实施，系统性地探索 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训实践中面临的具体问题，并深入剖析这些问题的根本成因。这一阶段旨在精确识别当前培训体系中的症结所在，为后续的体系革新奠定坚实的问题诊断基础与理论支撑框架。

其次，研究将依托前沿的员工培训理论，融合 Kirkpatrick 评估模型、ADDIE 教学设计模型以及成人学习理论等专业工具，为 ZKR 科技公司量身定制一套培训体系优化方案。该方案着重于通过科学规划的培训内容与创新的教学方法，强化派遣员工的专业技能、实战应用能力及心理韧性，旨在双向提升派遣人员的职业发展潜能与企业的整体人力资源效能。

最后，本研究的优化成果将直接应用于 ZKR 科技公司的培训实践中，预期将显著增强劳务派遣人员的工作效能与组织忠诚度，同时，该优化后的培训体系及其实施效果，将为同行业内其他企业和用工单位提供宝贵的实践范例与策略导向，推动劳务派遣行业的培训模式革新，加速人力资源管理的社会化转型进程，展现出重要的行业引领作用与社会实践价值。

1.2.2 研究意义

本研究的意义在于深度挖掘并实践员工培训理论于特定企业情境的价值，特别是在劳务派遣这一独特领域内，通过科学严谨的方法论，不仅为 ZKR 科技公司提供具体的改进建议，还旨在为整个劳务派遣行业带来广泛的启发与影响。

(1) 企业层面的实践意义

首先是对于企业实践指导与效能的提升，通过细致分析与问题定位，本研究直接指导 ZKR 科技公司在劳务派遣员工培训上的精准施策，预期将显著改善培训效果，提升派遣人员的专业技能、工作适应力及心理资本，从而增强其职业竞争力与对企业的忠诚度。这种效能的提升，将进一步转化为企业运营效率的提高和人力资源管理成本的优化，为企业创造更显著的管理效益与竞争优势。

其次是对于企业战略转型与可持续发展，优化后的培训体系将促使 ZKR 科技公司在人力资源配置上实现更加灵活高效的管理，助力企业构建起更具吸引力的雇主品牌，促进人才稳定与企业文化的深度融合，为企业的长远发展与战略转型奠定坚实的人力资本基础。

（2）行业层面的实践意义

首先是模式创新与标准建立，本研究通过理论与实践的紧密结合，探索并推广一种创新的劳务派遣人员培训模式，为行业内其他企业提供可复制、可借鉴的成功案例，有助于推动整个劳务派遣行业培训体系的标准化与专业化发展，提升行业的整体服务水平与竞争力。

其次是推动行业进步与社会责任，优化的培训体系强调派遣员工的全面发展，不仅关注其专业技能的提升，更重视其心理适应与职业成长，这不仅促进了人力资源的合理流动与高效利用，还体现了企业对社会责任的担当，为构建和谐劳动关系、促进社会稳定贡献了力量。此外，研究成果可作为政策制定者与行业监管机构的重要参考，为完善相关法律法规、引导行业健康发展提供实证依据。

1.3 国内外研究现状与述评

1.3.1 国外研究现状

十六世纪中叶见证了培训概念的萌芽，而随之兴起的在职培训模式，这一模式为后续构建完善的员工培训体系奠定了基础框架。全球范围内，培训领域的演进轨迹各异，受制于各国社会经济发展水平与经济体制的独特性，形成了各具特色的培训实践与理论体系。细究国外学者在员工培训领域的探索，其研究历程明显领先，尤其在管理实践的创新、培训理念的深化理解，以及培训过程的精细化探究等方面展现了深厚积累。这些研究从早期的管理科学奠基人如 Taylor 对标准化培训的倡导，到当代对于培训需求的精准定位、培训计划的科学制定、实施策略的优化，以及效果评估的多元化视角，历经数百年的发展与积淀，不仅构筑了培训管理领域繁复而精细的理论大厦，还为培训实践者铺设了一条由理论指导实践、实践中提炼理论的双轨路径。它们促进了培训方法的迭代更新，推动了从单纯的知识传授向能力培养、潜能激发的转变，乃至学习型组织文化的形成，为全球职场学习与发展领域带来了深远影响和持续创新的动力。

（1）关于培训需求的研究

在培训需求分析的领域，国际学者贡献了一系列深刻见解和实用框架。培训工作的有效推进首先需确保员工理解其目的与价值，工作经验须与岗位要求紧密结合，同时借助科学理论指导，实现培训活动的合理规划与安排。Frederick Winslow Taylor 在其 20 世纪初的著作中首次系统阐述了“培训”概念，揭示了

员工缺乏训练与工作效率低下的关联, 提倡通过标准化流程与工具的运用, 以及针对性的培训, 为现代管理科学奠定基础^[41]。此外, 除了 McGregor 和 Sayre 在《企业与工业中的培训》中提出的三维度分析框架, 还有 Goldstein 和 Ford (2002) 在其著作中详细阐述的系统化需求评估流程, 该流程强调了从组织环境分析到个人技能差距诊断的全过程^[6]。Gregory (2015) 的研究表明, 将培训需求分析与员工绩效数据紧密挂钩, 可以极大提升培训的针对性和效果^[8]。此外, Noe 等 (2017) 在书中, 进一步扩展了需求分析的视野, 提出利用大数据和人工智能技术预测未来技能需求, 为培训计划的前瞻布局提供了新思路^[19]。Jason (2017) 年引入了一个新的员工培训评估模型, 该模型嵌入了风险评估维度, 丰富了培训需求分析的视角^[4]。

(2) 关于培训计划的研究

培训计划的科学制定, 是确保培训效果的基础。时至今日, 众多企业愈发重视培训的内容与计划, 特别是在劳务派遣人员的培训上倾注更多关注, 意识到其重要性。被誉为“组织理论之父”的马克思·韦伯曾强调, 只有通过科学高效的员工培训, 才能真正实现企业效能的提升与可持续发展^[60]。Taylor 早在其在 20 世纪初的里程碑式的著作《科学管理原理》中, 首次系统介绍了基于效率提升的培训设计理念, 为培训活动的规划提供了理论基础。此后的研究如 Graves 和 Corbett (1996) 在其著作中, 详细介绍了如何结合成人学习理论和组织目标制定培训计划^[7]。Snyder (2013) 强调, 面对市场变化, 培训计划必须灵活调整, 采用敏捷学习策略, 如微学习和实时反馈机制, 以快速响应外部环境变化, 强调了提高培训计划系统性和效果评估意识的必要性^[24]。此外, Budro (2008) 提出的持续反馈环模型, 为培训计划的迭代优化提供了操作框架, 强调了培训评估应贯穿培训全程, 通过持续反馈促进培训计划的动态调整, 确保培训与企业发展同步^[3]。

(3) 关于培训实施的研究

培训实施的有效性是培训成功的关键。Raymond (1999) 在其论文中, 详细论述了理论与实践相结合的重要性, 提出通过案例分析、角色扮演等情境学习方式, 增强培训的实践性和互动性, 依据员工培训后的实际绩效变化来衡量培训的有效性^[21]。Kirkpatrick (1959) 的四级评估模型首次发表, 至今仍广泛应

用于衡量培训实施效果，其从反应层、学习层、行为层到结果层的递进评估逻辑，为培训效果的全面分析提供了指导，成为评估培训实施效果的经典框架^[12]。Jackson 和 Mandrell (2012) 在文章中，则进一步探讨了如何利用虚拟现实、在线学习平台等现代技术手段，创新培训实施方式，提高培训的吸引力和效率^[11]。Montschberg (2014) 在此基础上深入研究，进一步指出培训应关注员工的心理分析，同时强调培训环境因素对培训成效的显著影响，突显了组织氛围与个体心理在培训过程中的重要性。

(4) 关于培训效果评估的研究

培训效果评估是检验培训是否达到预期目标的重要环节，研究重点在于科学、系统地评估培训带来的影响。除了 Kirkpatrick 的经典模型，Phillips (2016) 提出了培训投资回报率 (ROI) 的计算方法，为量化培训效果提供了财务视角^[20]。Brinkerhoff (2006) 在著作中，强调了培训成果转移的重要性，即确保培训所学能够转化为工作中实际应用，他提出的“成功案例”方法论，为评估培训在实际工作中的应用效果提供了新路径^[2]。此外，Holton III, Bates 和 Ruona (2010) 在文章中，探讨了长期跟踪评估培训效果的策略，指出通过建立学习型组织文化，可以持续监测和促进培训效果的深化^[10]。Jason 在她的 2017 年研究中引入的风险评估维度，进一步丰富了培训效果评估的综合考量^[4]。Snyder (2013) 的研究则提醒业界，虽然当前企业培训活动频繁，但仍需加强培训效果的系统化评估，避免只注重形式而忽视实质成效，从而推动培训活动的持续改进^[24]。

1.3.2 国内研究现状

我国的劳务派遣制度及相关理论研究起步相对较晚，伴随市场经济体制的确立及国有企业改革的深化而快速发展。2008 年实施的《中华人民共和国劳动合同法》第五章第二节专设条款规范劳务派遣，随后于 2013 年进行了修订，以进一步完善^[61]。2014 年出台的《劳务派遣暂行规定》细化了相关法规，增强了实践操作性。尽管如此，我国在劳务派遣制度的理论研究深度与广度上与国际先进水平仍存在一定差距。

(1) 关于培训需求的研究

培训需求分析被视为企业培训工作的首要且至关重要的步骤。刘微 (2023) 提出，在大数据时代，企业人力资源管理需注重员工价值的持续挖掘与培养。通

过利用大数据技术,企业可以更好地了解员工的潜在能力和价值,并据此调整和完善人力资源管理制度与模式,以实现更精准的人才配置和职业发展规划^[48]。

冯妍(2013)则强调,当前企业内部或外聘的培训人员素质参差不齐,专业水平未经权威认证,且培训方案设计前缺乏对培训计划与参训人员的深入了解,导致培训内容与形式陈旧、脱离实际,缺乏针对性与实效性,培训体系整体失衡^[28]。杨晓泉和刘洪亮(2017)认为,企业需细致分析技能型与知识型员工的实际培训需求,设立针对性培训课程与项目,以弥补工作短板并提升业务能力^[38]。张殷,张红霞和罗星凯(2017)则提出,员工的能力越强,其对高质量培训的需求越迫切,强调培训需求分析应全面,既要考虑员工的主观意愿,也要从多维度进行深入探究^[53]。张玺(2016)提到的现象是,近年来不少中小企业倾向于将员工培训外包给专业培训机构,这虽然便捷,但也警示企业不能盲目依赖外部服务,而应主动明确自身培训需求,确保外包培训基于企业实况与员工实际需求的全面考量,实现有效对接^[52]。

(2) 关于培训计划的研究

企业培训计划的精心规划是引领培训工作迈向成效的关键。王玉杰和尤玉祥(2012)强调,培训有效性实现的前提包括:首先,制定周密的培训计划,优质的计划能激发员工积极参与的内驱力;其次,整合培训内容需兼顾系统性、专业性及理论与实践的深度融合;再次,选择适宜的培训方式至关重要^[44]。张招存(2013)指出,培训计划需结合成人学习理论强调需明确目的、联系实际、尊重经验、鼓励自我指导及创设支持性环境^[54]。

古玉洁(2018)则提醒,培训前的周全准备不可或缺,实施方案与规划需基于企业实情,实事求是地制定,确保计划的可行性与针对性^[29]。刘明(2024)进一步指出,培训计划的构建应基于详尽的需求分析与调研,建议成立专门需求收集小组,针对各岗位深入剖析,精准把握员工的真实培训需求,为培训计划的科学设立奠定坚实基础^[34]。

(3) 关于培训实施的研究

当前,探究影响员工培训成效的关键因素凸显出高离职率等问题,马岩与周欣然(2017)强调,企业内部有效沟通是企业文化传承与强化的桥梁,有助于构建管理者与员工间的共识,提升团队凝聚力及文化认同感^[37]。在此基础上,企业

应在遵循法律法规的前提下，实施合理的激励与保障机制，以维护员工权益。和颖（2018）则阐述了构建培训体系的两大途径：一是构建结构化培训体系，旨在引导员工职业生涯路径与企业发展战略协同，将员工置于核心位置，强化需求分析；二是实施流程化培训体系，涵盖需求分析、计划制定、实施、保障监控与效果评估四个阶段，确保培训体系的系统性与实效性^[30]。

我国当前员工培训领域面临若干挑战，赵亮（2023）归纳为五点：一，企业管理层培训意识淡薄，缺乏主动规划员工培训的积极性；二，培训组织职责不明晰，执行者专业能力参差不齐；三，培训流于形式，未能触及实质，仅为完成任务而培训；四，外来培训师资缺乏对学员的深入了解，指导不够全面；五，培训内容单一，难以满足员工多样化的成长需求^[56]。

（4）关于培训效果评估的研究

朱晓辉和王丽（2023）通过深入分析培训评估流程，总结出一套系统的步骤框架，包括：首先，界定培训的目标与需求；其次，设定评估指标；第三，数据的搜集、清洗、整合与数据中心的构建；第四，明确评估标准；第五，培训计划的优化与建立；最后，确保评估结果的反馈与沟通的有效性^[58]。戴颖（2021）则强调，一个完整的培训流程是培训评估工作的基石，需要加强管理。他呼吁管理者亲自参与评估过程，部门间协同作业，共同提升评估的精确性；甄选恰当的评估方法并加以有效组合；并建议构建以指标为核心的评估体系，以科学严谨的态度来推进整个评估工作^[59]。徐效建和陈建勇（2024）则指出，可以通过三个方面了解培训效果：一是员工的直接反馈；二是员工能否将所学的技能用到实际工作中；三是培训后员工的行为改善和绩效提升情况^[46]。

1.3.3 国内外研究述评

在对国内外关于员工培训的研究进行综合审视后，可以观察到其中存在的异同点。国际研究凭借其深厚的历史积淀和深入的探讨，在构建理论框架、创新方法以及量化培训效果等方面奠定了坚实的基础，并提供了前沿的视角。国内研究则在追赶国际步伐的同时，聚焦本土实践问题，如劳务派遣培训的特殊需求，以及培训体系的针对性与实效性构建，反映出从理论到实践、从泛化到个性化的转变趋势。

然而，无论是国外的深度理论探索，还是国内的实践问题导向，研究均揭示

了培训活动需紧密围绕员工需求、企业战略及社会经济环境的变化而动态调整的核心原则。为了更好地梳理与比较这些研究成果，表 1.1 汇总了国内外在员工培训领域具有代表性的研究情况，旨在通过对比分析，提炼出跨越地域限制的普适原则与独特洞察。这些研究成果不仅是理论的宝库，更为实践操作提供了导向，为即将开展的 ZKR 科技公司案例分析铺垫了理论与实践结合的桥梁，旨在通过实践验证理论，同时基于实际需求对现有理论进行补充与创新，共同推动全球员工培训领域的持续进步与革新。

表 1.1 国内外研究情况汇总

研究者	研究情况
Taylor (20 世纪初)	首次系统阐述“培训”概念，提倡标准化培训与针对性培训，奠定现代管理科学基础
Taylor (1911)	系统介绍基于效率提升的培训设计理念，奠定培训规划理论基础
McGregor 和 Sayre (1957)	提出企业与工业中培训的三维度分析框架
Kirkpatrick (1959)	四级评估模型，全面分析培训效果的经典框架
Graves 和 Corbett (1996)	结合成人学习理论和组织目标制定培训计划
Raymond (1999)	理论与实践结合，通过情境学习增强培训实践性
Goldstein 和 Ford (2002)	细化培训需求评估的系统化流程，从组织环境到个人技能差距
Brinkerhoff (2006)	强调培训成果转移与“成功案例”方法论
Budro (2008)	持续反馈环模型，强调培训评估的动态调整
Holton III, Bates, 和 Ruona (2010)	长期跟踪评估培训效果，学习型组织文化的重要性
Jackson 和 Mandrell (2012)	探讨现代技术在培训实施中的应用
Snyder (2013)	强调培训计划的灵活性与效果评估，提出敏捷学习策略
Montschberg (2014)	关注员工心理分析与培训环境因素对培训成效的影响
Gregory (2015)	将培训需求分析与员工绩效数据结合，提升培训针对性

Phillips (2016)	提出培训投资回报率 (ROI) 计算方法
Noe 等 (2017)	利用大数据和 AI 预测技能需求, 前瞻布局培训计划
Jason (2017)	引入含风险评估的员工培训评估模型
王玉杰和尤玉祥 (2012)	强调周密培训计划对培训有效性的关键作用
张招存 (2013)	强调培训计划结合成人学习理论指导优化
冯妍 (2013)	批评培训人员素质不一及培训内容脱离实际
张玺 (2016)	关注中小企业培训外包现象与需求明确性
马岩和周欣然 (2017)	强调内部沟通与激励机制在培训实施中的作用
张殷, 张红霞和罗星凯 (2017)	倡导全面培训需求分析, 考虑员工多维需求
杨晓泉和刘洪亮 (2017)	强调培训中应根据不同类型员工设立不同的课程
古玉洁 (2018)	提醒培训前准备需基于企业实情, 确保可行性
和颖 (2018)	探讨构建结构化与流程化培训体系的途径
戴颖 (2021)	强调培训流程完整性与管理者的评估参与
刘微 (2023)	利用大数据技术挖掘员工的潜在能力和价值
赵亮 (2023)	归纳我国员工培训领域面临的多项挑战
朱晓辉和王丽 (2023)	总结培训评估的系统步骤框架
徐效建和陈建勇 (2024)	指出可通过三个方面了解培训效果
刘明 (2024)	建议成立需求收集小组, 精准识别培训需求

综上所述, 国外学术界在员工培训领域的研究历史悠久, 成果丰富, 不断创新, 从多维度 and 深层次推动了培训理论与实践的全面发展。相较之下, 我国学者在培训需求分析、培训项目规划、培训实施及培训效果评估等方面也取得了显著的研究进展, 但这些研究多集中于宏观层面或特定行业, 普遍存在着重视企业整体培训需求而相对忽视员工个性化培训需求的现象。鉴于人才是企业可持续发展的关键驱动力, 企业在设计培训方案时, 应充分考虑企业的战略目标与员工个人职业发展的契合点, 构建双赢的良性循环机制, 不仅增强员工的团队归属感, 还

能有效提升员工参与培训的积极性，从而从根本上提高培训的质量与效果。特别是，针对具体企业的培训研究案例，能够为同类型企业提供宝贵的参考，尤其在构建和完善员工培训体系及优化劳务派遣人员培训策略方面具有重要意义。

本研究项目致力于在借鉴前人丰硕研究成果的基础上，深入剖析 ZKR 科技公司的实际情况，通过细致的调查与分析，力求在该领域研究中取得新的进展，不仅提升自身的研究能力，同时也为这一重要领域贡献新的见解与实践指导，推动员工培训理论与实践的进一步融合与发展。

1.4 研究思路与方法

1.4.1 研究思路

本研究以 ZKR 科技公司为研究对象，专注于其劳务派遣员工的培训体系优化。研究的核心在于深入挖掘劳务派遣员工的特有属性，构建一个更加高效、全面的培训体系，以强化派遣员工的入职前和在职培训，提升其专业技能、基础知识，以及对企业文化的理解与内化。通过优化培训体系，旨在提升员工的职业竞争力，增强派遣队伍的稳定性，加强用工单位的人力资源结构，降低人才流失，并提升劳务派遣企业的行业影响力。研究内容主要包含以下六个部分：

第一部分为绪论。介绍本文的研究背景，从劳务派遣员工的培训体系的特有属性入手阐述研究目的和意义，并明确研究内容及框架，确定研究思路和方法。

第二部分为相关概念与理论基础。首先对劳务派遣以及劳务派遣培训体系相关概念进行界定；其次，结合国内外研究发展现状，从培训体系中培训的需求调研、培训的计划制定、培训的实施策略以及培训的效果评估四个方面对理论研究和实证研究进行文献综述；最后，提出支撑本文研究的理论基础。

第三部分为 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状。首先对 ZKR 科技公司的基本情况介绍，然后对公司在需求调研、计划制定、实施情况、效果评估几方面的现状调研，描述公司劳务派遣员工培训体系现状。

第四部分为 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系问题及成因调研。设计调研问卷，通过对 ZKR 科技公司问劳务派遣员工的问卷调查，分析目前存在的培训体系问题，并针对性组织访谈，分析并了解 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状问题的成因。

第五部分为 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系优化策略。结合上文对现状

问题及问题成因的数据分析结果，针对性的提出劳务派遣员工培训体系的优化方案策略，结合理论基础，从需求调研、计划制定、实施策略以及效果评估几方面进行探讨。

第六部分为结论与展望。该部分主要综述了本研究取得的成果及存在的不足。

重点需要解决的问题如下：

（1）现状评估与需求分析

明确当前 ZKR 科技公司劳务派遣员工的培训体系现状，包括培训的组织架构、制度、内容、资源分配、讲师资质及培训效果评估机制等，以及员工的培训需求与实际接受培训的情况。

采用问卷调查、访谈和文献分析等方法，收集和整理数据，对比分析现有培训体系与员工需求的差距，确定优化的重点方向。

（2）问题识别与成因分析

识别培训体系中存在的主要问题，如培训内容陈旧、针对性不强、心理关怀缺失、评估机制不完善等，并深入探讨这些问题背后的原因。

通过案例研究、深度访谈和数据分析，对问题进行深入剖析，区分问题的直接原因和根本原因，为后续的优化策略制定提供依据。

（3）优化策略设计

基于问题识别和成因分析，设计一套针对性的培训体系优化策略，包括培训目标、培训计划及实施流程、培训内容更新及制定、培训方法和模式创新、培训结果的多手段评估等。

结合经典的人力资源管理理论(如 Kirkpatrick 四级评估模型、ADDIE 模型)与成人学习理论，设计创新的培训模式。利用数据分析等手段分析员工培训需求，制定个性化培训计划，同时建立有效的反馈与评估机制。

（4）实施与效果评估

提出优化策略的实施方案，设计并执行优化后的培训体系，同时采用综合评估框架监测和衡量其实际成效，确保策略有效落地并达成既定目标，如提升员工技能、增强团队协作、优化工作表现和提高满意度等。

运用行动研究法，结合实际操作与研究，将优化策略逐步分阶段实施，在每一阶段结束后收集反馈，进行必要的调整与优化。此方法鼓励边实践边学习，及

时修正，确保策略的适应性和有效性。

运用质性研究方法，通过深度访谈、调查问卷等手段，收集员工、管理层和培训讲师对新培训体系的感受、意见和建议，了解其对个人成长、团队氛围和企业文化的影响，丰富评估的深度和广度。

或基于数据驱动评估，利用数据分析工具和人工智能技术，收集并分析员工培训前后的数据，包括在线学习行为、测试成绩、工作绩效数据等，利用数据分析模型预测培训效果，为持续优化提供数据支持。

1.4.2 研究方法

本次研究所采用的主要方法有文献综述法、问卷调查法、深度访谈法等。

(1) 文献综述法：广泛搜集国内外关于劳务派遣员工培训、人力资源管理、培训需求分析等相关理论与实践文献，为研究提供理论支撑。

(2) 问卷调查法：设计问卷，针对 ZKR 科技公司的劳务派遣员工及管理人员发放，收集有关培训需求、培训计划、培训实施、培训满意度、培训存在的潜在问题等第一手数据，为发现当前培训体系问题并针对培训体系进行改进提供依据。

(3) 深度访谈法：邀请 ZKR 科技公司内部的团队管理人员、一线及骨干员工进行访谈，获取受访者对培训体系的感受、态度及看法并给出对应的见解和建议，然后结合理论与实践经验，为培训体系的优化提供专业指导。

1.4.3 研究内容与技术路线图

本研究采用了严格的问题导向研究范式，遵循提出问题、分析问题和解决问题的科学流程，致力于系统性地探索并解决劳务派遣员工培训领域中的核心议题。在研究初期阶段，首先明确了研究的目标与范围。随后，通过对国内外相关文献的广泛搜集与深度分析，精心挑选并整合了相关理论资源，构建了一个坚实的理论基础，为后续的研究工作提供了有力的学术支持。

其次，研究聚焦于 ZKR 科技公司这一典型企业案例，运用多元化的研究方法，包括但不限于问卷调查、深度访谈等，对该公司劳务派遣员工的培训现状进行了全面而细致的考察。在此基础上，精准识别并剖析了存在的主要问题，透过现象洞察本质，力求揭示问题深层根源。

最后，研究依托坚实的理论框架与实证分析成果，创造性地提出了一系列优

化策略，旨在有效应对劳务派遣员工培训中显现的挑战。这些策略紧密结合了前人的研究以及现实实践的反馈，充分考虑了企业特性和行业趋势，力图实现理论与实践的深度融合。通过此番探索，本研究不仅为 ZKR 科技公司提供了具体的改进建议，也为同类企业在劳务派遣员工培训管理方面贡献了宝贵的洞见与策略指引，从而圆满达成研究目的，形成了具有实践指导意义和理论贡献的结论。

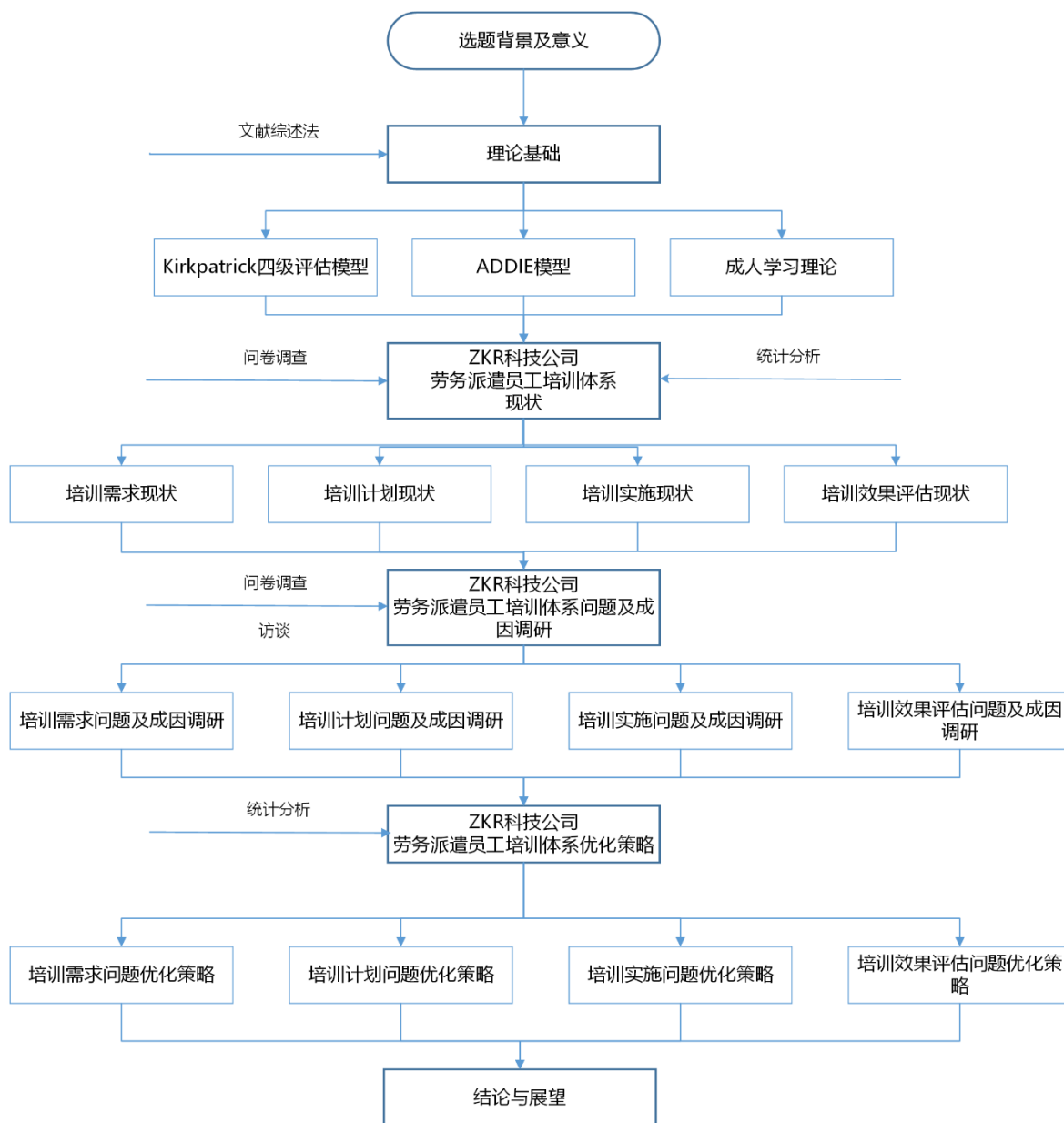


图1.1 技术路线图

2 劳务派遣员工培训相关概念及理论基础

2.1 劳务派遣概述

2.1.1 劳务派遣定义

劳务派遣，又称人力派遣、人才租赁、劳动派遣、劳动力租赁、雇员租赁，是一种特殊的用工形式和劳动关系构建方式。具体来说，它涉及三个主体：劳务派遣单位（也称人力资源服务公司）、被派遣劳动者（即员工）和用工单位（即实际使用劳动力的企业或组织）。其运作模式如下：

（1）劳务派遣单位与被派遣劳动者之间建立正式的劳动关系，签订劳动合同，负责招聘、管理、培训派遣员工，并承担作为雇主的责任，包括支付薪酬、缴纳社会保险、处理劳动关系解除时的经济补偿等事宜。

（2）劳务派遣单位与用工单位之间则通过签订《劳务派遣协议》或《服务协议》，明确双方的权利义务。用工单位根据自身业务需求，向派遣单位提出人员需求，由派遣单位派遣符合要求的员工到用工单位工作。

（3）在用工单位处，被派遣劳动者在用工单位的直接指挥和监督下进行工作，遵守其劳动纪律和工作安排，但实际上与用工单位并不建立直接的劳动关系。用工单位向劳务派遣单位支付服务费，而非直接向派遣员工支付工资。



图2.1 劳务派遣用工模式

这种模式允许用工单位灵活应对临时性、季节性或项目性的人员需求，同时也便于管理，因为雇佣关系的复杂性由劳务派遣单位承担。然而，为了保护被派遣劳动者的权益，许多国家和地区都对劳务派遣的适用范围、派遣期限、派遣员工的待遇等方面制定了严格的法律规定，比如中国《中华人民共和国劳动合同法》中的相关规定。在中国，经营劳务派遣业务的单位必须满足一定的条件，例如注册资本不得少于人民币 200 万元，有固定的经营场所和设施，以及符合法律、行政法规规定的劳务派遣管理制度等^[40]。

2.1.2 劳务派遣用工方式特点

劳务派遣作为一种特殊的人力资源配置方式，展现出了高度的灵活性和成本效益。首先，它使企业能够专注于核心业务，通过非直接隶属关系的员工使用模式，显著降低管理和运营成本，提高效率。劳务派遣机构承担了招聘、管理等繁复的环节，企业因此得以精简流程，实现资源的优化配置。然而，这种模式也伴随着内部稳定性减弱的风险，派遣员工的归属感与忠诚度可能不足，对团队凝聚力构成挑战。

其次，劳务派遣适应了教育普及背景下的就业市场变化，有效缓解了正规岗位与高学历人才供给之间的矛盾，成为调节劳动力供需的重要工具。它促进了资源的灵活分配，适应性强，有助于应对市场波动。但同时，派遣员工法律意识的不足可能引致权益受损问题，对行业稳定性和形象造成负面影响。

再者，通过第三方派遣公司的介入，企业与员工之间的责任边界清晰，形成专业化分工。派遣公司负责人力资源的大部分管理，使企业能集中于绩效管理与核心业务，提升了专业化管理水平。然而，派遣公司的管理质量直接影响派遣体系的运行，若管理不当，如培训体系不健全，可能会导致工作现场的混乱，各方利益均受损。

2.1.3 劳务派遣员工在工作中的现状及挑战

在实际工作中，劳务派遣人员面临一系列现状与挑战。高离职率与低粘性突出问题突出，派遣员工的社会地位与职业安全感较低，常遭遇不公平待遇，导致其心理脆弱，流动性极高，离职率数据显著，达到 42.8%（数据截止至 2023 年底），显示出派遣员工对企业缺乏长期承诺和信心^[33]。

归属感的缺失尤为严重，派遣员工在日常工作中感觉被边缘化，难以融入企

业文化，职业发展受限，这不仅抑制了其工作积极性和创新能力，也反映了派遣岗位在权限与发展空间上的局限性，政策上的差异化对待更是加剧了这一问题^[59]。

适应能力的考验同样严峻，对于那些被派遣到海外的员工而言，语言、文化差异成为巨大挑战，加之准备不足，沟通不畅和文化冲突时有发生，严重影响工作与生活。

在工作积极性方面，由于派遣员工与正式员工在管理上受到的区别对待，导致派遣员工感受到身份的不确定性，并且在面对较大压力时往往缺乏必要的支持和尊重。这种状况不仅削弱了派遣员工的工作积极性，还可能对企业长期的稳定与发展构成潜在威胁。

2.2 劳务派遣员工培训体系概述

2.2.1 劳务派遣员工培训体系的定义

劳务派遣员工培训是指由劳务派遣公司或实际用工单位根据派遣员工的工作岗位要求和客户需求，对派遣员工进行的针对性技能培训、职业素养、法律法规教育、企业文化和岗位知识传授等活动。这类培训旨在提升派遣员工的专业能力、增强其对派遣岗位的适应性和工作效率，同时确保派遣员工了解并遵守相关法律法规和用工单位的规章制度，维护良好的工作秩序。培训内容通常涵盖但不限于岗位技能、安全操作规程、团队协作、企业文化和职业道德、基本权益知识等，旨在促进派遣员工的全面发展，确保其能够顺利融入工作环境并发挥效能。

2.2.2 劳务派遣员工培训体系的作用

(1) 提升职业安全感与降低离职率：通过系统化的培训，派遣员工能获得专业技能和工作方法，这不仅提升了他们在职场中的竞争力，还增强了工作安全感。培训过程中的职业规划指导可以帮助员工看到个人发展的可能性，从而增加对派遣工作的长期承诺，减少离职倾向。

(2) 增强归属感与文化融入：在培训过程中融入企业文化介绍、团队建设活动和社交技能培训，能够有效促进派遣员工对于用工单位文化的理解和认同感，从而加速其融入组织的过程，并减轻边缘化的感觉。通过增强派遣员工的归属感，可以进一步激发他们的主观能动性，进而提升整个团队的凝聚力和创新氛围。

(3) 提高适应能力与跨文化交流：针对海外派遣员工，专门设计的文化适

应性培训显得尤为关键。此类培训应涵盖语言学习、文化差异的理解以及跨文化交流技巧等内容，帮助员工克服初到异国工作时可能遇到的障碍，减少因文化差异引起的各种冲突，提高他们在工作和生活中的适应能力。通过这种方式，可以显著提升员工的工作效率及生活质量。

(4) 明确身份定位与提升工作积极性：培训过程中明确派遣员工的角色定位，解释其在企业中的价值和贡献，可以有效消除身份模糊感，增强自我认同。同时，通过提供与正式员工相同的培训机会，实行公平的绩效评价体系，可以减少差异化对待的感受，提升派遣员工的工作积极性和满意度，从而为企业的长期发展注入稳定力量。

(5) 强化权益保障与促进政策理解：培训中包含的法律法规教育和权益保护内容，有助于派遣员工清晰了解自身权益，增强法律意识，减少因误解或不知情而导致的权益受损情况。同时，这也能提升员工对于政策差异化对待的认识，促进合理反馈，为改善政策环境和推动行业规范发展贡献力量。

2.3 相关理论基础

2.3.1 Kirkpatrick 四级评估模型

该理论最初由唐纳德·L·柯克帕特里克在 1959 年提出，经过多次修订和完善，成为了培训效果评估的黄金标准，如图 2.2 所示。理论内容如下^[12]：

第一级：反应层 (Reaction)：评估学员对培训的即时感受，如满意度、兴趣度和相关性。这是最直接的反馈，通常通过问卷调查、反馈表格或讨论会收集。

第二级：学习层 (Learning)：测量学员通过培训获得的知识、技能或态度的变化。评估方式包括测试、考试、技能演示或书面作业，以验证学习成果。

第三级：行为层 (Behavior)：观察培训后学员在工作中的行为是否有所改变，即所学是否被应用到实践中。这需要一段时间的跟踪观察和上级、同事的反馈。

第四级：结果层 (Results)：评估培训对组织层面的影响，如生产率提高、成本节约、质量改善等。这涉及更复杂的分析，包括财务指标和组织绩效数据。

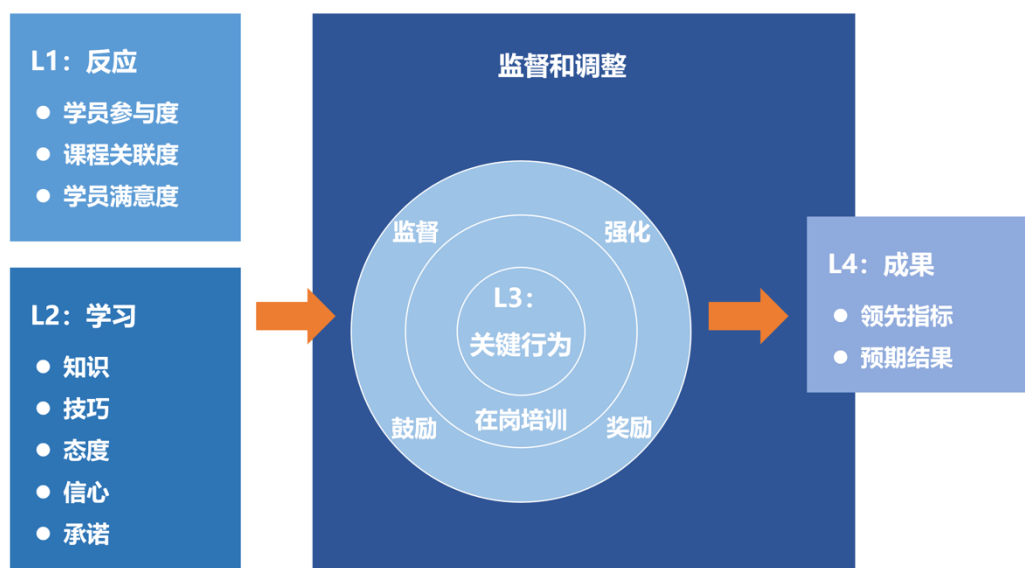


图2.2 Kirkpatrick四级评估模型

在针对 ZKR 科技公司劳务派遣员工进行培训需求分析时，可以先从反应层和学习层出发，了解员工对当前培训的看法及实际知识技能缺口，为后续的设计和实施提供依据。在培训后，逐级进行评估，确保每一层的目标都得到满足，并据此不断调整和优化培训策略。

2.3.2 ADDIE 模型

ADDIE 模型起源于 20 世纪 70 年代的美国军队培训项目，后广泛应用于各类教育和企业培训中，成为教学设计的标准流程^[23]。ADDIE 模型是培训开发的经典框架，包括分析、设计、开发、实施和评估五个阶段，如图 3 所示。在制定培训计划阶段，重点是设计和开发，基于需求分析的结果设计培训内容、选择合适的培训方法和媒体^[26]。模型内容为

A. 分析 (Analysis): 确定培训需求，分析目标群体、学习目标、现有资源和限制因素。

D. 设计 (Design): 基于分析结果，设计培训课程结构、内容、教学方法和评估方式。

D. 开发 (Development): 开发课程材料，包括教案、PPT、视频、手册等，以及任何必要的技术支持。

I. 实施 (Implementation): 执行培训计划，包括教师培训、安排教室、设

备调试和学员动员。

E. 评估 (Evaluation): 在培训前后及过程中, 评估培训效果, 以确保达到预期目标, 为未来改进提供依据。

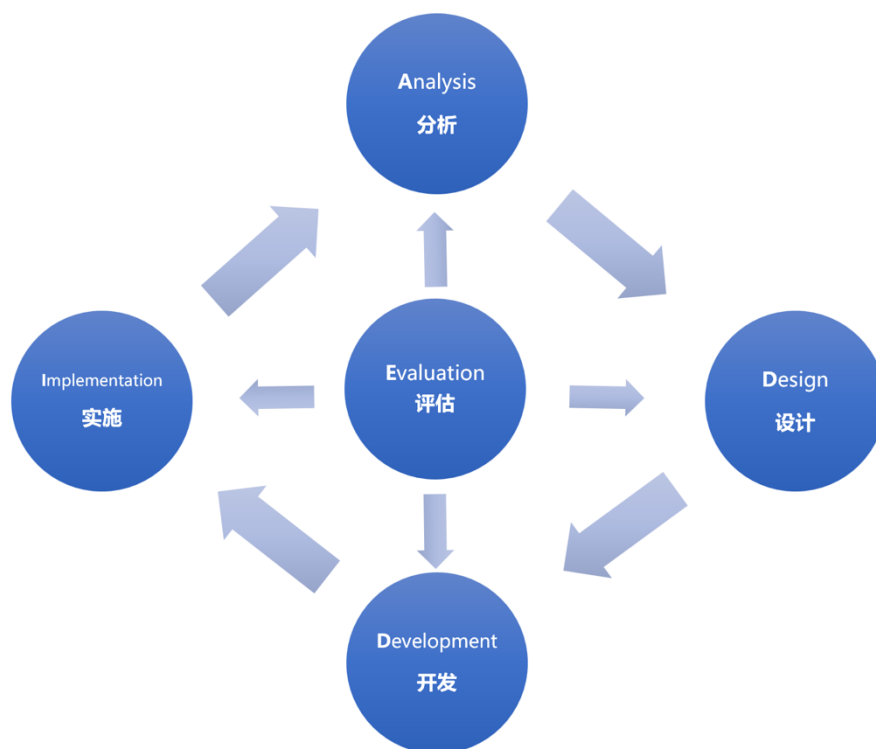


图2.3 ADDIE模型

在针对 ZKR 科技公司劳务派遣员工进行培训计划制定时, 根据需求分析的结果, 设计培训课程大纲, 确定教学策略 (如案例研究、角色扮演等), 选择或开发教材和辅助材料, 并规划培训时间表和资源分配。

2.3.3 成人学习理论

成人学习理论, 也称为安达哥拉 (Andragogy), 是由美国教育学家马尔科姆·诺尔斯 (Malcolm Knowles) 在 20 世纪 60 年代末至 70 年代初提出, 它专注于研究和指导成年人学习的过程^[14], 如图 4 所示。诺尔斯的成人学习理论与传统的儿童教育 (即儿科教育, Pedagogy) 区分开来, 强调了成人学习的特殊性。几个核心概念以及针对 ZKR 科技公司劳务派遣员工在培训过程中的应用如下:

(1) 自我导向性 (Self-directedness): 成人学习者往往偏好于自主指导

其学习过程，包括设定个人学习目标、选择学习内容以及掌控学习进度。因此，为员工提供灵活多样的学习路径显得尤为重要，这使得他们能够依据自身的兴趣及职业发展需求来挑选合适的课程。采用自主学习平台和个性化学习计划，可以更好地满足成年学习者的这些特点，促进更高效的学习体验。

(2) 经验基础 (Experience-based): 成人的生活经验和职业经历构成了宝贵的学习资源，因此学习活动应当充分利用这些经验。在培训过程中，可以通过引入案例研究、角色扮演以及经验分享等互动环节，来促进成人学习者将个人经历与新知识相融合。这种方法鼓励员工基于自身背景参与讨论并探索问题解决策略，从而增强学习的实效性和应用性。

(3) 学习目的性 (Purposeful): 成人学习通常旨在满足特定需求或解决实际问题，体现出较强的目的性。因此，将培训目标与员工的职业发展和个人职业目标紧密结合，能够确保培训内容既实用又具有相关性。这种做法不仅增强了培训的针对性，也提高了学员的学习动力和成果应用的可能性。

(4) 问题中心 (Problem-centered): 成人学习者往往偏好以问题为中心的学习方式，相较于单纯的知识获取，解决实际问题更能激发他们的学习兴趣。因此，在培训设计中应构建以问题为导向的学习任务和项目，使员工能够在应对工作中的具体挑战时习得新技能。这种方法不仅增强了学习的针对性和实用性，还促进了知识向实践能力的有效转化。

(5) 内在动机 (Intrinsic Motivation): 成人学习往往更多地受到内在动机的驱动，这些动机包括个人兴趣以及提升自我价值感等。因此，构建一个鼓励探索与创新的学习环境至关重要。通过提供及时反馈和认可，可以显著增强员工的成就感和参与度。这种做法不仅能够激发个体的学习热情，还有助于培养持续学习的文化氛围。



图2.4 成人学习理论

需求分析阶段,在培训前,通过问卷、访谈了解员工的学习需求和背景经验,确保培训内容贴合实际。

课程设计阶段,依据成人学习理论设计课程,包含互动讨论、小组合作、经验分享等环节,增强参与性和实践性。

培训实施阶段,采用多样化的教学方法,如翻转课堂、在线学习与面授结合,适应成人学习者的多样化学习偏好。

效果评估阶段,采用自我评估、同伴评价和实际工作表现等多元化评估方式,反映学习成效并鼓励持续改进。

以上理论结合公司实际,可将 ADDIE 模型作为整个培训项目管理的框架,每一步骤都需细致规划和执行。例如,在分析阶段,通过问卷、访谈和数据分析确定培训需求;设计阶段,依据成人学习理论和目标群体特征定制课程;实施时,确保所有细节到位,包括培训师的准备和学习环境的优化;最后,综合运用 Kirkpatrick 模型等进行多维度的培训效果评估。

3 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状

3.1 ZKR 科技公司概况

3.1.1 公司基本情况介绍

(1) 公司背景

ZKR 科技有限公司是中国领先的行业信息化建设企业之一，总部设于北京市。自 1996 年成立以来，公司在 2000 年 10 月经国家经济贸易委员会、财政部及中国科学院批准改制为股份有限公司。作为一家专业化的高新技术企业，ZKR 科技不仅地理位置优越且交通便捷，还配备了先进的设施和技术设备，提供包括行业应用软件开发、系统集成和教育培训等在内的综合服务。

ZKR 科技主要专注于计算机软件的研发、应用及服务领域，致力于为客户提供全面的行业应用解决方案。公司的业务覆盖广泛，涉及财产保险、人寿保险、健康医疗、政府机构、金融、媒体、能源、邮政、呼叫中心、交通运输、民航、纪检监察以及企业信息化等多个关键领域。凭借一支高水平的研发团队和卓越的技术创新能力，ZKR 科技已多次荣获国家科技进步奖项，并在多个大型信息化项目中积累了丰富的实战经验，赢得了客户的高度赞誉。

公司的客户群体多元化，涵盖从各级政府机关到金融机构（如银行和保险公司）以及其他各类企业。目前，ZKR 科技已与超过 200 家单位建立了合作关系，其中包括众多省级政府部门、大型国有企业及上市公司，成功地向社会各界输送了大量所需的专业人才。此外，公司还荣登 2024 年 IDC FinTech 全球 50 强榜单，进一步证明了其在金融科技领域的领先地位。同时，通过 BS 10012 个人信息管理体系第二次监督审核，确保了数据安全和个人信息的有效保护。

秉持“诚信、创新、合作、共赢”的经营理念，ZKR 科技充分利用上级主管单位的支持优势，合理调配内外部资源，实现最优配置，为客户提供个性化的一站式服务。公司不仅构建了完整的业务服务体系和制度框架，还组建了一支由高素质业务人员、管理人员及法务专家组成的综合性服务团队。

随着市场需求的增长，ZKR 科技在劳务派遣领域的业务规模持续扩大，服务范围也不断拓展。公司加大了对劳务派遣培训工作的投入，在时间和经济成本上给予了充分支持，以确保能够可靠并敬业地满足所有合作伙伴的需求。为此，ZKR

科技特别成立了专业的培训服务团队，并建立了一个强大的自有师资库，通过详尽的训前调研来降低企业的培训成本，提高培训内容的相关性和有效性，从而增强员工满意度。这些努力推动了企业培训模式从传统的福利性和理念性向更加注重业绩导向性的转变。

鉴于劳务派遣人员身份的独特性及其工作环境的快速变化，ZKR 科技正不断地更新和完善其培训管理体系。尽管如此，当前的培训体系仍存在一些不足之处，因此，公司正在积极采取措施解决这些问题，力求进一步优化和完善现有的员工培训体系。

(2) 公司人力资源及组织架构

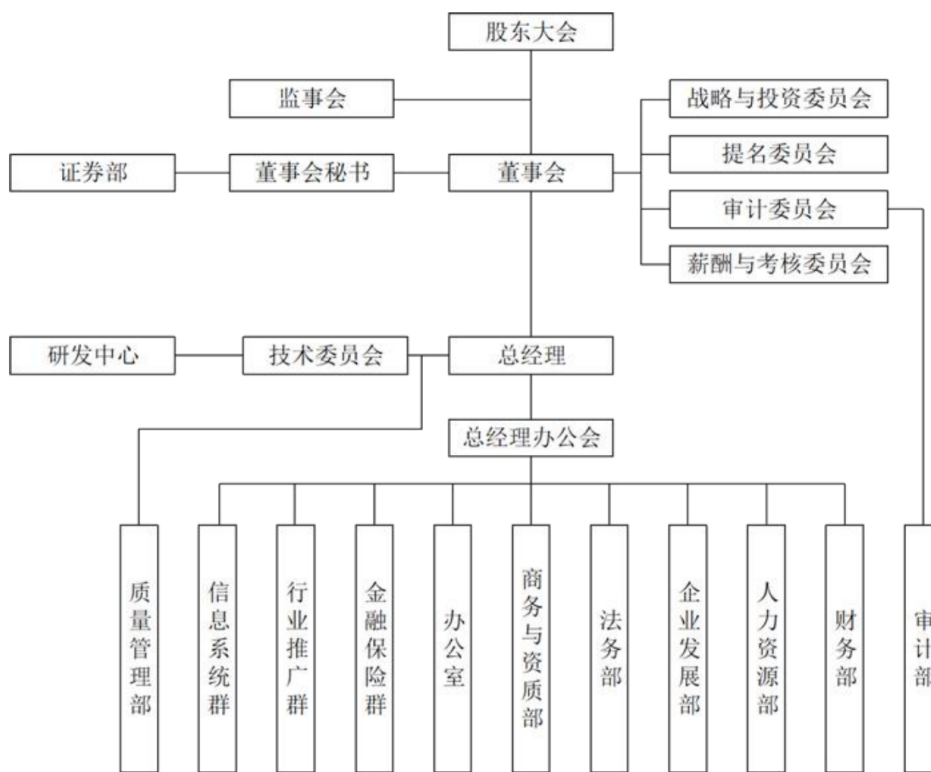


图3.1 公司组织架构

3.1.2 公司劳务派遣员工情况介绍

(1) 员工的总体情况

ZKR 科技公司，从属二级公司共 15 个，其中全资子公司 13 个，遍布上海、

广州、深圳、四川、天津、长春等多地，现拥有从事行业的各类技术人员逾 18000 人（包含全资子公司）。

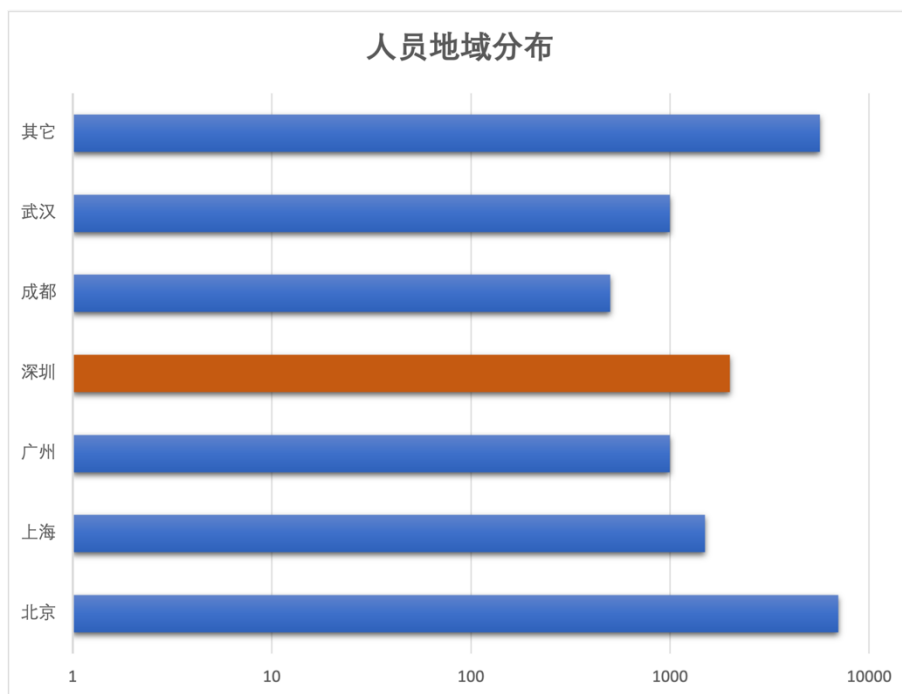


图3.2 公司人员的地域分布（截止2023年数据）

根据人员的地域分布情况，可以观察到员工主要集中在北上深以及成都、武汉等一线和超一线城市，分布范围广泛。为了确保本次对劳务派遣人员的研究分析的有效性和真实性，决定采用典型调查的方法。具体而言，选择深圳全资子公司作为研究对象，该子公司截至 2023 年的数据显示共有 800 多名员工，其中劳务派遣人员 247 名。通过选取这一具有代表性的样本，旨在保证调研结果的可靠性和准确性。

ZKR 科技公司针对不同客户的不同需求会存在不同的劳务派遣类型：

1) 项目制的劳务派遣，劳务派遣公司根据用工单位的特定项目需求，派遣员工到用工单位完成特定的项目任务。这种模式通常适用于有明确项目周期和具体任务的工作，如软件开发项目、市场推广活动等。

2) 纯人力的劳务派遣，劳务派遣公司根据用工单位的长期或短期人力需求，派遣员工到用工单位从事常规性工作。这种模式适用于需要补充临时或长期劳动力的岗位，如开发人员、行政助理、客服人员等。

(2) 员工的岗位分布

公司总体人员的岗位分布下图 3.3 所示，总体可分为开发类、测试类、数据类、运维类、需求类、管理类和其它类别。其中前端开发：878 人，约占总人数的 6.9%；后端开发：5980 人，约占总人数的 47.1%；测试工程师：2133 人，约占总人数的 16.8%；桌面运维：533 人，约占总人数的 4.2%；客服/文员：310 人，约占总人数的 2.4%；大数据/BI：573 人，约占总人数的 4.5%；数据库：520 人，约占总人数的 4.1%；移动端开发：661 人，约占总人数的 5.2%；UI 设计：430 人，约占总人数的 3.4%；运营产品：350 人，约占总人数的 2.7%；PHP：199 人，约占总人数的 1.6%；python：50 人，约占总人数的 0.4%；架构师：218 人，约占总人数的 1.7%；项目经理：550 人，约占总人数的 4.3%。

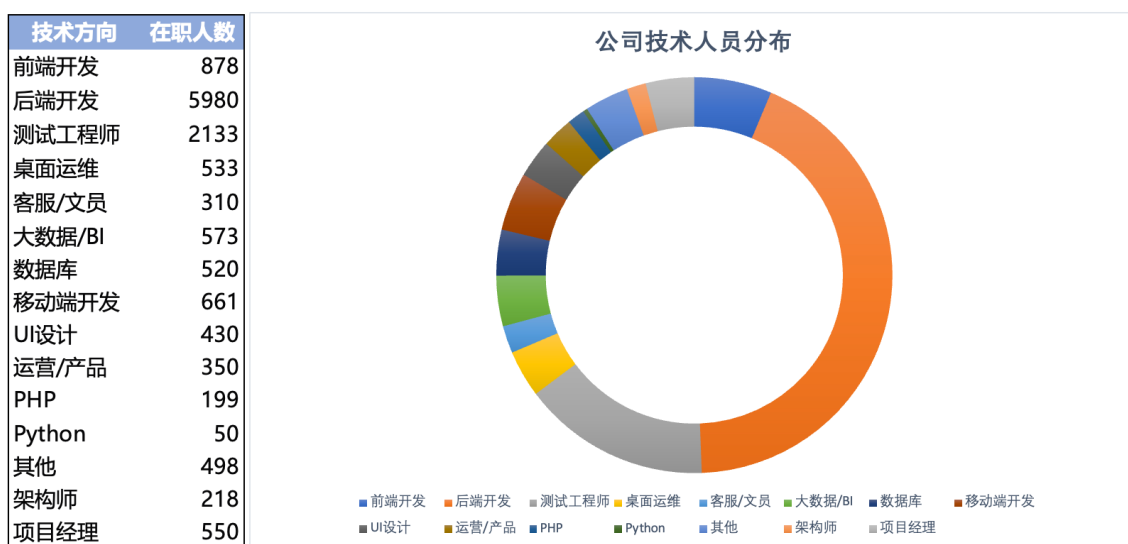


图3.3 技术人员岗位分布情况

(3) 员工的资质和级别分布情况

公司整体员工的资质和级别分布情况可根据以下 3.1 表和 3.4 图中数据进行分析，11% 的员工属于专家级别，具体人数为 1174 人；19% 的员工属于高级级别，具体人数为 3091 人；29% 的员工属于中级级别，具体人数为 3519 人；33% 的员工属于初级级别，具体人数为 2026 人；8% 的员工属于助理级级别，具体人数为 853 人。

表 3.1 员工级别资质分布情况

级别 \ 岗位	开发类	数据类	测试类	运维类	其他	总计
专家级	704	117	235	94	24	1174
高级	1855	309	618	247	62	3091
中级	2111	352	704	281	71	3519
初级	1215	203	405	162	41	2026
助理级	512	85	171	68	17	853
总计	6396	1066	2132	852	214	10660

可从以上数据看出，高级级别以下的员工占比为 70%，大部分员工处理中级和初级，员工培训可很大程度影响到公司员工的整体成本曲线。

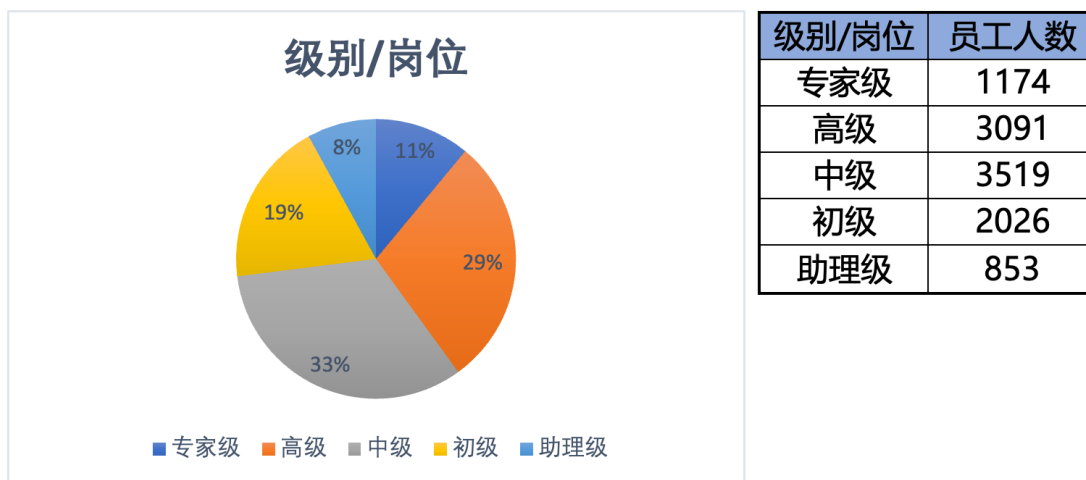


图3.4 各级别人员占比情况

(4) 员工的学历情况

通过对 ZKR 科技公司员工整体学历情况的调查，我们发现公司的员工学历结构如下：拥有博士或研究生学历的员工约为 1279 人，占总员工数的 12%；本科学历的员工约为 9061 人，占比达到 85%；而大专学历的员工约为 320 人，占总员工数的 3%。由此可见，本科学历的员工构成了公司员工的主体部分，整体上反映出较高的人员素质。具体数据详见表 3.2。

表 3.2 员工学历情况

学历	人数	占比
研究生及以上	1279	12%
本科	9061	85%
专科	320	3%

(5) 员工的年龄结构和性别比率

通过对 ZKR 科技公司员工年龄结构的分析, 可得结论为: 30 岁以下的员工数量最多, 共有 6716 人, 占总员工数的约 63%; 30 至 45 岁的员工有 2985 人, 占比约为 28%; 而 45 岁以上的员工最少, 共 959 人, 占比约为 9%。总体来看, 公司的员工年龄结构偏向年轻化, 这为公司未来的发展提供了巨大的潜力, 同时公司需要制定有效的培训和引导策略, 以充分利用这一优势。

在性别结构方面, 男女比例大约为 7:3, 男性员工占多数。因此, 在设计和实施培训计划时, 应根据不同性别的特点以及岗位的具体要求, 有针对性地调整培训方法和内容, 以确保培训效果的最大化。

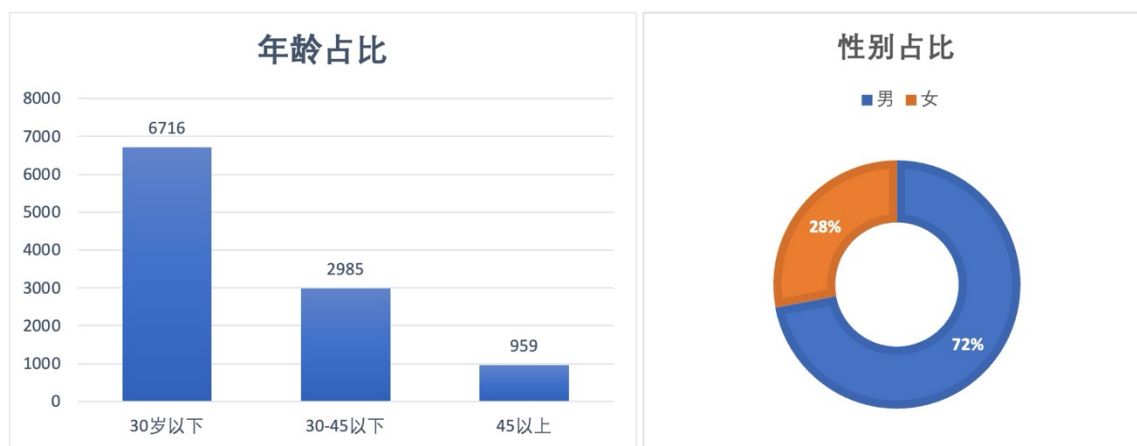


图3.5 员工年龄/性别占比情况

本次选取的 ZKR 科技公司深圳全资子公司在人员分布和占比上与总公司相似。劳务派遣人员的整体教育水平较高, 大多数员工拥有本科及以上学历, 而本科以下学历的员工占比较小。这种高学历结构对培训提出了更高的要求, 特别是在获取实质信息、信息更新频率以及信息接受程序方面。

从年龄结构来看, 30 岁以下的员工占比较高。这一年龄段的员工大多初入职

场，对未来充满热情，能够迅速接受新事物并很好地融入团队。因此，对他们来说，良好的培训引导尤为重要。其次，30 至 45 岁区间的员工也占有一定比例。这些员工已经积累了一定的工作经验，在面对家庭和个人职业发展等多方面问题时，普遍倾向于选择稳定且有长远发展前景的岗位，并期望获得更多的专业技术提升。因此，对于这个年龄段的员工，需要升级培训手段，结合其行业经验进行因材施教。而对于 45 岁以上的员工，他们通常具有丰富的行业经验，追求的不仅是技能的提升，还包括行业内外的知识拓展，以便跟上时代的发展。为此，除了提供专业技能培训外，还应为他们创造一个体现其价值的工作环境。

在性别结构方面，劳务派遣人员男女比例约为 7:3，男性员工占多数。因此，在实际培训过程中，根据不同性别的特点调整培训策略，确保培训效果的最大化。

3.2 ZKR 科技公司劳务派遣人员培训体系

3.2.1 劳务派遣人员培训开展情况

(1) 培训开展基本情况

2023 年，ZKR 科技公司共开展了 12 批次的劳务派遣人员培训，涵盖了总计 20 节课程，参与培训的人次达到 4129 人次。全年培训总费用为 28.5 万元，相比 2022 年有所增加。2023 年的员工培训完成率为 90%，其中完成度较高的是行业知识类和专业技能类课程，而制度及其他知识类课程的完成度较低。主要原因是员工更倾向于参加能够直接提升个人技能的课程，而制度及其他知识类课程由于内容较为枯燥，不太符合员工的预期。公司近 5 年培训开展情况详见表 3.3。

表 3.3 ZKR 科技公司近 5 年培训开发情况

项目/年度	2019	2020	2021	2022	2023
年度培训批次（次）	12	12	12	12	12
年度培训课程数（节）	12	13	16	18	20
年度培训人次（人次）	3477	4782	4421	4311	4129
年度培训费用（元）	200,000	205,000	261,000	281,000	285,000

（2）培训组织架构

目前，ZKR 科技公司培训相关工作由各事业群自己负责，事业群内部有专管技术和培训的部门总经理牵头负责统筹和安排，各职能部门负责培训管理，各部门行政负责具体执行、实施以及人员参会统筹和统计等工作。具体组织架构如 3.6 图所示。

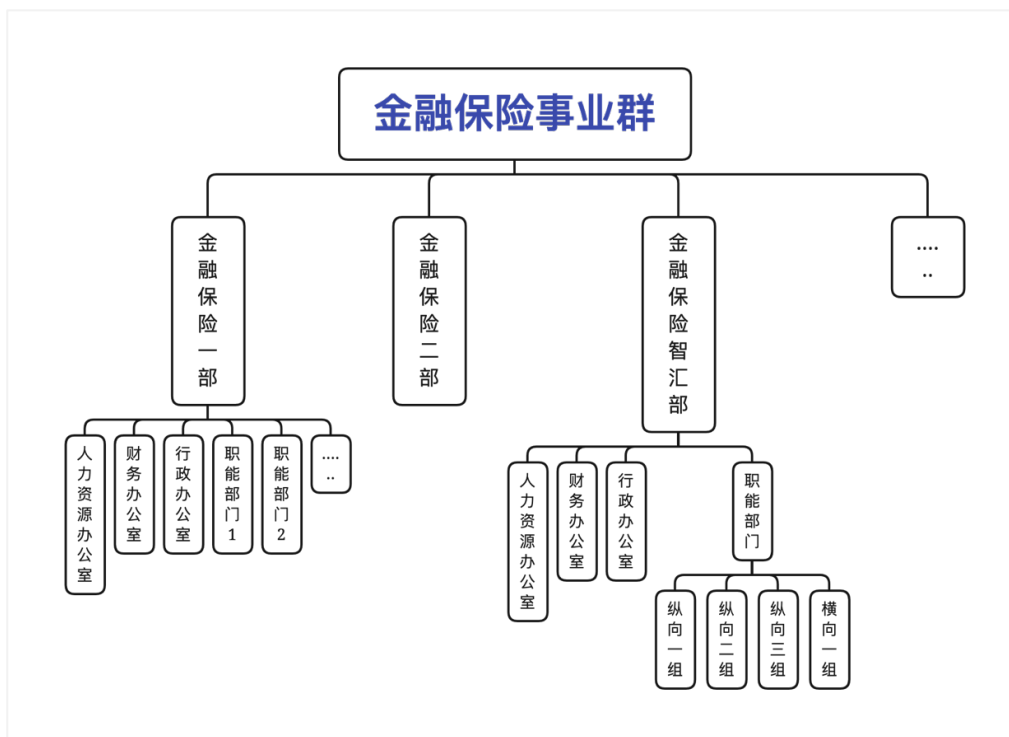


图3.6 培训组织架构

（3）岗位职责及分工

为了确保公司培训工作的高效有序进行，各部门明确了各自的职责分工：部门经理负责将部门的培训需求与公司的整体发展规划相匹配，并制定相应的培训制度和政策，包括确定培训目标、内容及预期成果；人力资源办公室需根据公司战略和员工发展需求，设计具体的培训项目，并在培训结束后进行评估，以确保培训目标的实现；财务办公室负责培训费用的预算编制、核算和报销，确保培训资金的合理使用；行政办公室负责协调培训场地和师资资源，提供必要的后勤支持；职能部门根据人力资源办公室的指示，具体实施培训计划，并详细记录培训过程和结果，还需反馈培训过程中遇到的问题，以便及时调整和完善培训方案。

通过各部门的协同合作，公司能够有效提升员工的专业技能和综合素质，从而支持公司的可持续发展。岗位职责及分工参考 3.4 表描述如下：

表 3.4 岗位职责及分工表

岗位	职责分工
部门经理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 确保公司运营与发展战略相一致，通过企业愿景、目标及市场定位指导日常决策。 2. 负责构建并完善员工培训体系，包括制定培训制度、开发培训流程、设立培训规则，并审批相关提案与计划。
人力资源办公室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责制定年度、季度、月度及批次培训计划，明确培训目的、目标、对象、内容、时间、地点、方式、经费投入、预期成果及结果评估等关键要素。 2. 拟定员工培训实施方案及预算，并跟进培训进展，及时与领导沟通培训中遇到的问题。 3. 组织编写公司培训工作实施手册，编制培训教学大纲，审核并更新培训教材和资源库，监督培训效果评估。 4. 分析往年培训工作的成效，提取改进建议并向上级部门汇报。 5. 开展培训需求调查，分析并整理相关报告。最后，负责组织培训效果评估，并整理评估报告。
财务办公室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责公司劳务派遣人员培训预算制定。 2. 对培训相关支出进行详细的记录、分类及审核。
行政办公室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责协调培训场地与师资安排，定期采购和维护培训所需设备及物料。 2. 处理培训过程中的紧急事务，确保培训活动的顺利进行。 3. 负责完善办公交流软件系统，及时收集并传达公司最新通知和培训相关数据，为培训管理人员提供支持。
职能部门	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据主管部门指示，执行劳务派遣人员的培训计划，管理培训考勤，记录员工在培训过程中的表现，并建立员工培训档案。

（4）培训制度

2013 年，ZKR 科技公司为了达成增强劳务派遣人员培训的有效性、适用性和战略性的目标，致力于推动培训工作的规范化、制度化和科学化进程。着重于完善培训管理体系，对不同类型的劳务派遣人员进行统一管理和统筹安排，旨在培养出适应性强且具备竞争力的人才队伍。在专业指导的支持下，公司成功制定了《员工培训管理制度》、《讲师管理规定》以及《课程开发管理规定》，为培训工作的系统化和规范化提供了坚实的基础。

在执行规划方面，公司坚持以业务需求为首要原则，结合工作实际和学员的具体需求，以月为单位，组织员工参加系列课程培训，涵盖专业技能和通用技能，确保员工的工作能力能够持续提升。通过系统化的培训安排，不仅提升了员工的专业素养，还促进了其综合素质的发展，从而更好地支持公司的长期战略目标。

（5）培训讲师与培训模式

在培训师资方面，ZKR 科技公司根据不同的培训需求和工作岗位来安排培训讲师。培训讲师团队由公司内部讲师和用工单位讲师共同组成，旨在全面提升劳务派遣人员的工作能力和专业技能，增强其对工作环境的适应性。

内部讲师主要从公司的职能部门或部门内部选拔，通常由具备丰富经验和专业知识的一线员工及部门主管担任。这些内部讲师需接受用工单位和 ZKR 科技公司的双重领导与安排，并定期接受考核，以确保培训的质量和效果。这种安排不仅有助于巩固用工单位员工的业务知识，还能有效提升劳务派遣人员的工作效率和岗位熟悉度。

外部讲师则主要来自公司的合作伙伴及相关领域的专家。人力资源部严格按照公司制定的聘用标准来选定外部讲师，并依据《培训讲师管理条例》进行管理和定期考核。每年根据讲师的工作表现和培训教学成效决定是否续聘，从而确保师资队伍的高素质和高质量。

ZKR 科技公司主要采用集中教学模式，通过提前制定详细的培训计划和明确的培训目标，在特定时间段内进行系统的理论和实践培训。此外，公司还通过案例学习、经验交流会等多种辅助教学方式，进一步丰富培训内容，提高培训效果。

3.2.2 培训需求现状

ZKR 科技公司根据现有的人员类别结构、人员职能以及各人员的岗位划分，

大致将培训需求划分为入职培训、岗前培训、在职培训、执业培训（专业培训）。各培训需求类别占比参考 3.7 图所示。

（1）入职培训：包括企业制度及文化培训、行政财务流程培训、甲方企业制度培训等，目的为使新员工在短时间内尽快熟悉企业环境，了解企业的体制和文化、组织结构、相关管理政策、岗位基本知识和职责等，由人事行政部组织对新进员工进行的培训。

（2）岗前培训：包括信息安全培训、质量流程培训、沟通技巧培训、专业知识培训，因为总体而言劳务派遣人员岗位大多都是技术相关，所以在上岗之前需要针对各种安全制度进行培训，以及相应的专业知识培训。

（3）在职培训：涉及面就比较广，目前公司培训分为项目管理培训、岗位专业技术培训、领域知识培训、新技术培训等，目的是结合员工个人意愿和公司未来发展提升员工的知识、技能，以期公司和员工共同进步，更好的服务客户。

（4）执业培训：包括 PMP/CSM/ACP、ITIL、IBMCS/CSE、OCP/OCM、TOEIC 等等 IT 行业各种执业证书和准入证书的培训，此部分培训一般引入外部讲师来进行培训，主要目的是提升骨干员工在某一行业领域达到客户要求的准入资格和执行资格，也可以提升员工本身的技术能力，以期更好的服务客户。

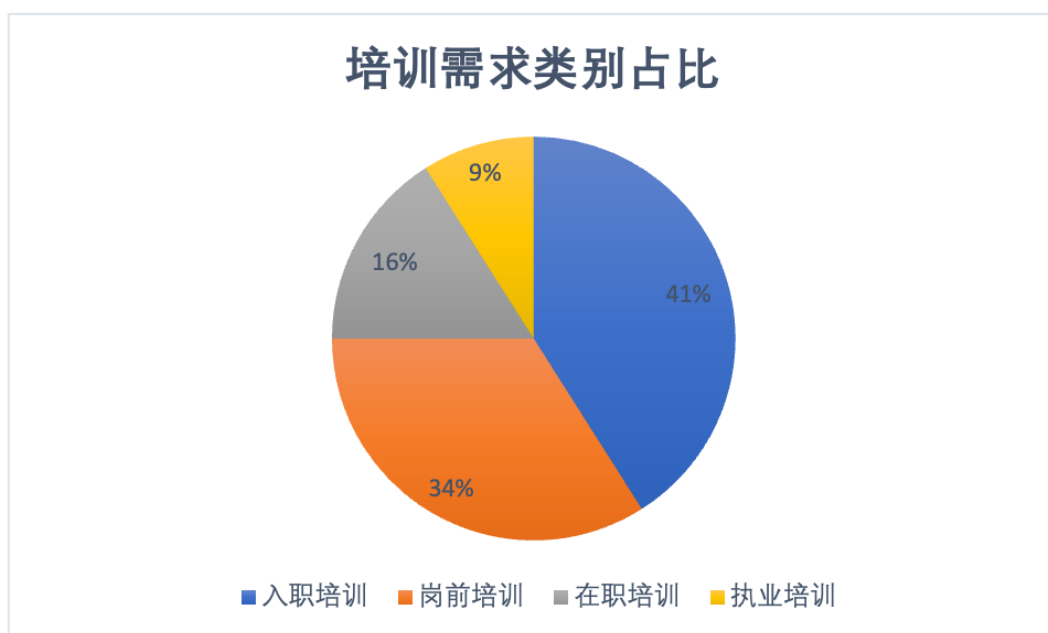


图3.7 培训需求类别占比

3.2.3 培训计划现状

公司的培训计划分为三个主要部分，旨在全面提升员工的专业技能和综合素质。具体如下：

(1) 全公司统一培训：公司定期组织全公司范围内的培训活动，通常每月举行一次。这些培训涵盖公司战略、企业文化、通用技能等方面的内容，旨在增强员工的归属感和整体凝聚力。通过此类培训，员工能够更好地理解公司的愿景和发展方向，从而在工作中保持一致性和协同性。

(2) 职能部门专业培训：各职能部门根据自身的业务需求和客户要求，定期组织专业培训。这类培训通常每两周进行一次，内容涉及特定业务领域的专业知识和技能。通过这些针对性强的专业培训，员工能够在各自的岗位上不断提升其专业能力，以满足不断变化的业务需求和市场挑战。

(3) 技术类专业讲座和知识分享：公司还定期邀请内部专家或外部专家进行技术类专业讲座和知识分享。这类培训的时间安排较为灵活，根据实际需要不定期举行。通过这些讲座和分享，员工可以获取最新的行业动态和技术前沿知识，进一步提升自身的专业素养和技术水平。

通过上述多层次、多频次的培训计划，ZKR 科技公司不仅确保了员工在不同维度上的全面发展，还有效提升了团队的整体专业水平和业务能力。

表 3.6 培训计划频次

培训计划类别	频次
公司统一培训	一月一次
职能部门专业培训	二周一次
技术类专业讲座和知识分享培训	不定期

3.2.4 培训实施现状

ZKR 科技公司培实施涵盖场地、时间、课程、对象、方式和资金等多方面。培训主要在线上多媒体会议室进行，职能部门专业培训除外。统一培训在劳务派遣人员入职前完成，职能部门培训固定于每月第二周和第四周，技术讲座时间灵活。课程分为公共类（如公司制度、文化等）和专业技能类（如开发、测试等）。

培训对象根据岗位相似性分批进行，公共课程可组合培训。培训方式包括远程和线下，资金来源为公司年度预算及各职能团队或客户共同承担。该体系确保了劳务派遣员工的全面培训与发展。具体内容如下：

(1) 培训场地：公司目前在总部和各分公司内部都设有相应的培训会议室或者多媒体会议室，为保障各劳务派遣人员培训工作的顺利进行，除职能部门专业培训外，基本都以线上多媒体形式进行培训。

(2) 培训时间：全公司统一培训，通常安排在劳务派遣人员签订劳务派遣合同之后、正式入职之前。培训的具体时间根据劳务派遣人员的情况、公司的整体时间安排以及客户公司的用工要求进行统筹安排，确保所有新入职的劳务派遣人员能够参加同一批次的培训。职能部门专业培训，时间相对固定，一般安排在每月的第二周和第四周的周末或下班后。技术类专业讲座和知识分享的时间安排较为灵活，主要依据讲师的具体时间进行协调。

(3) 培训课程：目前 ZKR 科技公司针对劳务派遣员工设计了两大类培训课程，一为公共类课程，包括公司制度、财务流程、公司文化、行政流程等，一为专业技能课程，包括开发课程、测试课程、需求课程、数据课程、设计课程等等。

(4) 培训对象：签订劳务派遣合同后被派遣到不同客户的员工分别进行不同的培训内容，对于岗位相似的员工，可以安排他们参加同一培训课程，以提高培训效率并确保一致性，对于岗位不同的员工，则需参加针对性更强的不同培训课程，以满足各自岗位的具体需求。同时像公司制度、企业文化等通用性较强的公共课程，可以将不同岗位的劳务派遣人员组合在一起，统一在一个培训批次中进行培训。

(5) 培训方式：根据不同的培训课程，安排不同的培训方式，公共课程可以远程参与进行培训，专业技能培训和客户要求的必要培训应该选择线下进行培训。

(6) 培训资金：资金有两部分来源，一为年度培训资金，这部分资金由公司根据培训计划统一划拨，二为额外培训资金，由各职能项目组或职能团队自己提供，同时这部分也可以与客户共同承担，一般不超过部门整体收入的 5%。

3.2.5 培训效果评估现状

根据不同的培训类别，公司有不同的培训效果评估手段，具体手段如下：

(1) 专业技术类培训，围绕培训内容，提前准备重点知识考核项目，形式考

核项目试题，发放给所有参加培训的劳务派遣员工。规则不同的达标标准，达标后才算完成培训，不达标则需要进一步进行补充培训或者重复该培训内容。

(2) 实操类培训，基于实操的具体培训内容，提前布置实操项目目标，由各培训人员完成对应的实操产品项目，项目可以是代码、测试用例、目标数据等，制定统一的检验规则，通过后方可完成培训，不达标则需要重复该培训内容直接到员工达标。

(3) 准入类培训，即需要培训后，员工达到一定的标准或指标方能通过培训，典型的如新入职培训和转正，需各转正专家的评价分数达标方可转正。标准如下表 3.7 所示。

表 3.7 转正答辩评分表

新员工转正答辩							
答辩程序说明：							
1、答辩人讲解 PPT 内容(自我介绍、工作内容，工作成果) 时间为：15 分钟。							
2、评审组依据 PPT 内容进行提问，5-15 分钟							
3、评审组进行点评，5 分钟							
4、评审组打分							
备注：最终成绩取评审团的平均分，60 分以上（包含 60 分）为通过，85 分以上(包含 85 分) 为优秀。							
转正答辩评分表							
姓名		直属领导		组别/岗位			
入职日期		答辩日期		转正日期			
评分标准			优秀	良好	一般	差	得分
成 果 展 示	演讲内容清晰，条理分明		5	4	3	0~2	
	能够将所学、所悟展示出来		5	4	3	0~2	
	良好的沟通表达能力		5	4	3	0~2	
	回答问题准确、全面		5	4	3	0~2	
工 作	工作态度—积极主动性、责任感		5	4	3	0~2	

	执行能力—工作质量与效率	5	4	3	0~2			
	学习能力—快速学习业务、技术	5	4	3	0~2			
	团队合作—团队意识、与他人沟通、协作	5	4	3	0~2			
业务知识掌握	对于公司整体业务的了解和认识	5	4	3	0~2			
	负责模块业务知识	5	4	3	0~2			
	保险业务知识及实务	9~10	6~8	3~5	0~2			
	系统业务流程	9~10	6~8	3~5	0~2			
技术水平	测试体系过程：需求分析、用例设计、缺陷跟踪、缺陷定位等	9~10	6~8	3~5	0~2			
	测试工具使用 Loundrunner、Selenium、Jmeter、Postman、QC 等	9~10	6~8	3~5	0~2			
	数据库使用，包括 ORACLE、PostgresQL、MySQL 等	5	4	3	0~2			
	JAVASCRIPT, JAVA, PYTHON, KOTLIN, SQL 等开发语言	5	4	3	0~2			
综合评价及建议：				总分				
				评审人签字：				
				日期：				

(4) 分享类培训，劳务派遣员工参加内部或外部的分享类培训后，需根据培训课程核心内容总结学习心得、体会，提交对应的负责人整理留档。

(5) 公共类培训，在每次培训开始前，行政办公室会向参训员工发放培训调查表，并在培训结束后回收。调查表涵盖多个方面的满意度评分，包括讲师的教学情况、培训课程内容、设备设施条件、培训方式以及培训内容等。详细的评估项目见表 3.8。

人力资源办公室、行政人员及培训讲师共同对参训员工的学习掌握情况进行综合评估。理论知识的掌握情况通过书面测试的形式进行评估。根据测试结果，员工的成绩被分为五个等级：90-100分为优秀、80-89分为良好、70-79分为中等、60-69分为合格、60分以下为不合格。同时，将培训考勤记录与测试结果相结合，进行全面分析，以综合评估员工的培训状况。专业技能的提升通过实操演练和工作模拟等形式进行评估。这些评估方法旨在全面考核劳务派遣人员的工作技能提升情况及其实际应用能力。通过多维度的评估手段，不仅能够准确反映员工的专业技能水平，还能为其后续的职业发展提供指导。

表 3.8 员工培训调查表

员工培训调查反馈表				
姓名		派驻单位		具体岗位
员工类型	<input type="checkbox"/> 新进员工 <input type="checkbox"/> 换岗 <input type="checkbox"/> 复职 <input type="checkbox"/> 其他			
培训批次		培训讲师		
需评项目	具体特征	得分（1-10分，其中1分为最差）		
您对本课程教学总体评价	讲师准备是否充分、课堂内容接受程度			
您对教学内容的评价	教学内容有无针对性			
您对讲师课程准备的充分程度进行评价	教学课程是否熟悉、成系统；课堂氛围有没有吸引力			
您课程的安排的评价	培训时间安排是否太紧凑、太频繁			
您对教学方式的评价	教学方式是否适合课程内容、展现形式如何；可接受程度多高			
您对教学用地的评价	教学用地是否干净、明亮、整齐			
您对培训设施设备的评价	辅助设施否过时、陈旧；有没有妨碍课程教学的进度			
您对课程对工作实用性的评价	对实际工作有无指导作用			
培训完，您最大的收获				
您对培训的意见和建议				
有哪些地方需要改进				

4 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系问题及成因调研

4.1 调研与访谈设计

4.1.1 调研与访谈目的

ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状的描述主要基于现有公司制定的文件及相关档案材料,未能全面反映实际培训情况和存在的问题。为了更加深入地了解劳务派遣员工对现有培训体系的态度和建议,以及专家对培训体系存在问题的评价和解决方案,本研究采用调查问卷和深度访谈的形式进行数据收集和分析。

(1) 调查目的

全面收集员工反馈:通过调查问卷,系统地收集劳务派遣员工对现有培训体系的具体态度和建议,了解他们在培训内容、形式、时间安排等方面的实际需求和满意度。**量化评估培训效果:**通过对问卷数据的统计分析,量化评估培训效果,识别培训体系的优势和不足,为后续优化提供数据支持。**发现潜在问题:**深入了解员工在培训过程中遇到的具体问题,如培训内容的针对性、培训资源的充足性、培训时间的合理性等,为进一步改进培训体系提供依据。

(2) 访谈目的

获取专业评价:通过与相关领域的专家进行访谈,获取他们对现有培训体系的全面评价,识别系统性和深层次原因。**提出改进建议:**听取专家对培训体系存在问题的具体建议和解决方案,结合理论和实践经验,为培训体系的优化提供专业指导。**验证问卷结果:**通过深度访谈,验证调查问卷中发现的问题和建议,确保数据的准确性和可靠性,提高研究的科学性和可信度。

通过上述调查问卷和深度访谈,本研究旨在全面、系统地分析 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系的现状和存在的问题,为制定科学合理的优化策略提供坚实的数据支持和理论依据。

4.1.2 调研对象选择与问卷设计

ZKR 科技公司现有员工 1.8 万多人,其中涉及劳务派遣员工超 1.2 万,为保证调研内容的有效性、真实性和可操作性,特选取 ZKR 科技公司深圳全资子公司下的劳务派遣人员作为调研对象。子公司员工约有 800 多人,其中涉及劳务派

遣人员 247 人，人员和岗位分布与 ZKR 科技公司的整体人员和岗位分布相似。

为收集 ZKR 科技公司在培训体系中存在的问题，将劳务派遣人员的性质和特点充分融入到问卷的设计过程中，针对需调研的问题进行逻辑性和结构化设计，语言尽量精简，表述尽量明晰易懂和准确。同时，在参考现有成熟的调查问卷的情况下，结合公司自身的差异化需求和公司内相关培训和管理人员的意见，最终确定了 23 个问题，具体问卷参考附录 A。调查问卷整体分为两个部分：第一部分收集参与培训人员的基本信息，包括性别、年龄、学历等；第二部分为问卷的核心部分，包括需求分析，了解员工对于培训的具体需求，包括所需技能、知识领域以及个人发展期望。培训计划，评估员工对现有培训计划的看法，包括培训目标、课程设置、时间安排等方面的满意度。培训实施，考察培训过程中的实际情况，包括培训方式、讲师表现、设施条件等方面。培训评估，通过员工反馈来评价培训效果，包括理论和专业技能掌握以及培训的反馈机制等。最后为员工个人建议，收集员工对培训工作的意见和建议，以便进一步改进和完善培训体系。

4.1.3 问卷发放与样本统计特征

鉴于劳务派遣员工分布在不同客户职场的特殊性，调查问卷采用纸质和电子版相结合的形式进行发放。人力办公室和行政办公室沟通后，由行政同事将问卷以 A4 纸形式打印并分发给各劳务派遣人员；对于无法线下收集的情况，则通过社交软件或电子邮件将电子版问卷发送给相关员工。完成问卷后，由行政同事负责整理反馈。问卷的发放和收集时间段为 7 月初至 8 月底，共计发放问卷 247 份，实际回收 221 份（其中 26 名员工拒绝参与，未反馈结果），最终有效问卷为 210 份，有效率为 95%，符合作为研究分析的要求。

调查问卷的样本统计情况如下：

（1）学历分布情况

表 4.1 调查问卷员工学历分布情况

学历	人数	占比
研究生及以上	29	14%
本科	164	78%
专科	17	8%

从学历分布可以看出，本科和本科以上学历人员占到所有员工的 90%以上，说明员工整体素质高，培训的接受度和个性化要求较高。

（2）性别分布情况

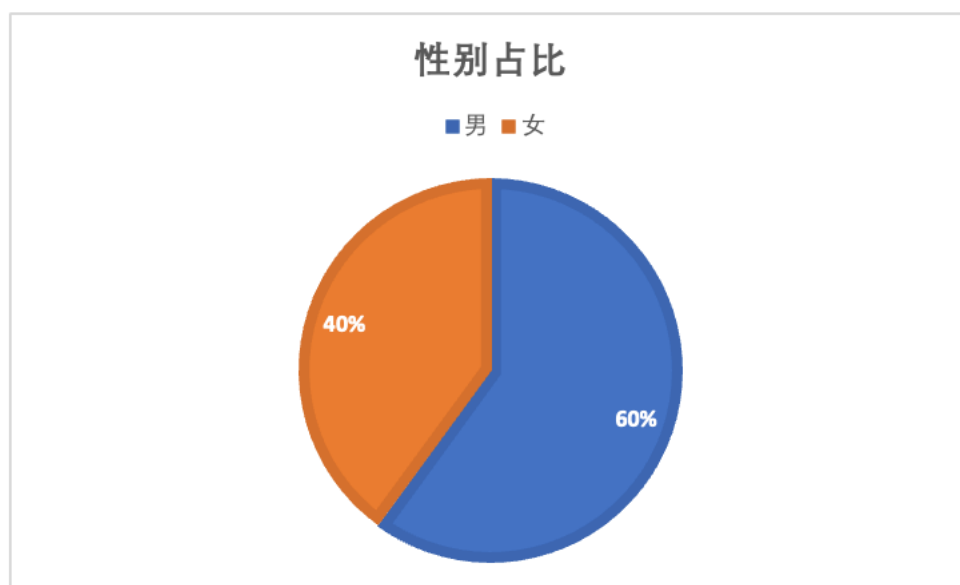


图4.1 调查问卷员工性别分布情况

从性别来看，男女性别占比为 6：4，需在培训的需求阶段还有实施阶段充分考虑两种不同性别对培训的相关差异化要求。

（3）岗位分布情况

表 4.2 调查问卷员工岗位分布情况

级别/岗位	员工人数	占比
专家级	21	10%
高级	42	20%
中级	74	35%
初级	53	25%
助理级	21	10%

根据以上调查问卷的岗位分布情况可以分析出，各岗位级别分布比较均匀，

所以在培训需求阶段、培训实施阶段以及培训效果评估阶段需根据不同岗位要求分布进行不同的培训管理，以期可以匹配不同岗位的不同技术技能的要求。

(4) 年龄分布情况

表 4.3 调查问卷员工年龄分布情况

年龄段	人数	占比
30 岁以下	141	67%
30 岁-45 岁	57	27%
45 以上	13	6%

根据以上调查问卷员工年龄分布可以看出，30 岁以下人员占总人数最多，达到 67%，30 岁-45 岁之间的占到 27%，45 岁以上的人员占比最低，说明员工普遍年轻，工作经验普遍不多，需关注培训的方式方法和基础的业务和技术知识培训。

4.1.4 访谈对象选择与访谈大纲设计

基于目前对 ZKR 科技公司的现状分析情况以及调查问卷反馈的结果，再结合被调研人员的岗位、访谈意愿以及访谈的必要性，将访谈对象人数框定在 5 人，分别为纵向一、二、三组的团队负责人以及一线中级人员和初级人员各一人。所选择的访谈对象基本覆盖各个主要的岗位角色，其中纵向一、二、三组团队负责人分别都是行业里的资深专业，分别负责系统架构、项目管理、业务咨询相关团队，一线的中级人员及初级人员也是在比较有代表性的客户现场提供相应的服务，分别为中级的开发人员和初级的测试人员。

参考调查问卷反馈的调研结果以及目前针对 ZKR 科技公司现状分析中出现的问题，结合劳务派遣员工的特殊性和差异性，再采用人力资源办公室的建议，确定了 10 条访谈问题，具体问题详细参考附录 B。

访谈大纲分为三部分内容：第一部分为访谈的背景介绍，明确访谈目的和研究背景，帮助专家快速进入访谈状态，理解访谈的重要性；第二部分为访谈的主要内容，包括对培训体系现状的看法（通过询问现有培训体系的各个方面，全面了解专家对现有体系的看法和评价，为后续问题识别和优化策略提供基础）、问

题的识别与成因分析（针对培训体系存在的主要问题，深入了解问题的成因，为优化策略的设计提供科学依据）、优化策略的设计（结合专家的专业知识和经验，提出具体的优化策略，确保策略的可行性和有效性）、实施效果评估（探讨优化策略的实施方案和效果评估方法，确保优化策略能够顺利实施并取得预期效果）；最后一部分为结束语，感谢专家的参与，保持良好的沟通渠道，以便后续跟进和反馈。通过这种结构化的访谈大纲，可以系统地收集专家的意见和建议，为 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系的优化提供全面、专业的指导。

4.1.5 访谈实施与数据转录

（1）访谈实施

此访谈从 7 月初到 8 月底，历时两个月。被访谈人共 5 位，每位访谈时间大概为 60 分钟，总访谈时长约 300 多分钟。

访谈准备：将访谈大纲提前使用 A4 纸打印，同时准备对应的电子版，提前发送给已确定访谈专家，然后联系行政办公室获取访谈专家联系方式，通过邮件、电话、社交媒体等方式联系对应的访谈专家预约访谈时间。提前准备纸笔、录音笔等设备和访谈问题大纲，确保访谈过程的顺利进行，在预约的时间拜访专家并在线下选择安静、舒适的访谈环境，确保双方能够集中精力进行交流。

访谈过程：简要介绍访谈目的和背景，感谢专家的参与，按照访谈大纲逐条提问，根据专家的回答适时进行追问，确保获取详细的信息。实时记录专家的回答，必要时请专家确认关键信息，确保记录的准确性。在访谈过程中，保持礼貌和尊重，避免打断专家的发言，根据专家的回答灵活调整访谈节奏，确保访谈内容的全面性和深度，在访谈前与专家签署保密协议，确保访谈内容的隐私和安全性。最后感谢专家的时间和宝贵意见，告知如有需要将进一步联系，完成对应的访谈，并整理访谈资料存档。

数据转录：将访谈录音或记录转录成文字，确保每个回答都完整无误，对转录的文字进行初步阅读，形成整体印象，提取访谈中的主要主题和关键点，归纳专家的观点和建议，将提取的主题和关键点分类，形成系统的数据结构，将不同专家的观点进行对比和验证，确保数据的准确性和一致性，将提取的主题和关键点汇总成表格，便于查看和分析，最后对数据进行详细的文字描述，解释数据背后的含义和逻辑关系。

(2) 数据转录

由于访谈内容较多，基本上已经将 ZKR 公司培训管理现状中涉及到的从培训管理、培训需求分析、培训计划、培训实施、培训的效果评估等主要方面都给出了相应的反馈和可操作建议，同时访谈专家提到的培训相关问题也基本与调研问卷反馈结果保持一致，现将访谈专家针对培训相关问题的关键内容整理如下，参考表 4.4 内容。

表 4.4 访谈关键数据转录表

序号	问题	关键意见
1	您如何评价 ZKR 科技公司现有劳务派遣员工培训体系的整体效能？请指出其优势及存在的主要问题。	<p>资深系统架构师：整体有成效，有系统的培训流程，重视技术更新培训。但项目紧张时培训时间被压缩，非技术岗位培训机会少，培训内容个性化程度不足，效果评估机制需加强。</p> <p>资深业务负责人：总体不错，帮助新员工快速融入，但培训内容更新不及时，培训资源分配不均。</p> <p>资深项目经理：整体不错，有完善的培训流程，定期收集反馈。但培训时间被压缩，职业发展规划不完善，培训资源分配不均。</p> <p>中级开发骨干人员：整体不错，但培训内容有时过于理论，缺少实践机会，培训资源有限。</p> <p>初级测试人员：培训体系对新员工帮助很大，但培训内容有时与实际工作脱节，培训资源有限。</p>

2 在您看来，ZKR 科技公司的培训内容、形式与劳务派遣员工的实际需求之间的匹配度如何？您认为造成任何不匹配的主要原因是什么？	<p>资深系统架构师：匹配度较好，但存在需求变化快、个性化需求不足、沟通不足、资源限制等问题。</p> <p>资深业务负责人：部分培训内容与实际工作脱节，主要原因是依赖内部专家经验，缺乏对一线员工需求的深入了解。</p> <p>资深项目经理：大部分匹配，但个性化需求、软技能培养、实践机会不足。主要原因是资源限制、需求调研不足、反馈机制不畅。</p> <p>中级开发骨干人员：培训内容与实际需求匹配度一般，主要原因是培训内容过于理论，缺少实践机会。</p> <p>初级测试人员：培训内容与实际需求匹配度一般，主要原因是培训内容有时与实际工作脱节，培训资源有限。</p>
3 关于培训资源（包括资金、师资、设施等）的分配，您认为 ZKR 科技公司目前的做法是否合理？有何改进建议？	<p>资深系统架构师：资金投入充足，但非技术岗位投入少；师资安排紧张，设施需升级。建议均衡资源分配，增强师资力量，提升设施水平。</p> <p>资深业务负责人：资源偏向核心部门和技术岗位，建议根据具体需求和员工发展计划调整资源。</p> <p>资深项目经理：总体合理，但资金使用效率可提高，外部讲师选择标准和效果跟踪需加强，设施需优化。</p> <p>中级开发骨干人员：培训资源有限，建议增加实践机会和外部资源引入。</p> <p>初级测试人员：培训资源有限，建议增加实践机会和外部资源引入。</p>
4 您认为 ZKR 科技公司的培训效果评估机制是否科学有效？如果需要改进，您会提出哪些建议？	<p>资深系统架构师：基础工作已做，但方法不够全面，建议多层次评估模型、定期评估、多渠道反馈、数据分析、持续改进机制。</p> <p>资深项目经理：科学有效，但可改进的地方包括即时反馈、绩效考核、数据分析、持续改进机制。</p> <p>中级开发骨干人员：评估机制基本有效，但缺乏深度分析和长期跟踪。</p> <p>初级测试人员：评估机制基本有效，但缺乏深度分析和长期跟踪。</p>

5	ZKR 科技公司的劳务派遣员工对培训的参与度和积极性如何？影响这些因素的关键点是什么？	<p>资深系统架构师：培训内容相关性、形式多样性、时间安排、激励机制、互动性、培训后的支持、企业文化支持。</p> <p>资深项目经理：参与度和积极性受培训内容相关性、形式多样性、时间安排、激励机制、互动性、培训后的支持、企业文化支持的影响。</p> <p>中级开发骨干人员：参与度和积极性较高，但受培训内容相关性、形式多样性和时间安排的影响较大。</p> <p>初级测试人员：参与度和积极性较高，但受培训内容相关性、形式多样性和时间安排的影响较大。</p>
6	您认为 ZKR 科技公司应如何创新培训模式和技术，以更好地满足员工的需求并提高培训效果？	<p>资深系统架构师：个性化培训方案、混合式学习模式、技术驱动的培训工具、实践导向的培训方法、持续的反馈和评估机制、激励机制和文化建设、社交学习和社区建设。</p> <p>资深项目经理：个性化培训方案、混合式学习模式、技术驱动的培训工具、实践导向的培训方法、持续的反馈和评估机制、激励机制和文化建设、社交学习和社区建设。</p> <p>中级开发骨干人员：增加实践机会、引入外部资源、利用虚拟现实和增强现实技术。</p> <p>初级测试人员：增加实践机会、引入外部资源、利用虚拟现实和增强现实技术。</p>
7	对于提高员工心理健康水平，您认为 ZKR 科技公司可以在培训中加入哪些心理支持措施？	<p>资深系统架构师：心理健康意识培训、压力管理培训、心理咨询服务、团队建设活动、工作生活平衡指导。</p> <p>中级开发骨干人员：心理健康意识培训、压力管理培训、心理咨询服务、团队建设活动、工作生活平衡指导。</p> <p>初级测试人员：心理健康意识培训、压力管理培训、心理咨询服务、团队建设活动、工作生活平衡指导。</p>

8	<p>ZKR 科技公司应如何设定劳务派遣员工的培训目标，并确保这些目标与企业战略相一致？</p> <p>资深系统架构师： 确保培训目标与企业战略目标一致，不同部门的培训目标应相互协调，制定具体的培训内容和课程，选择合适的培训形式，合理分配培训资源。</p> <p>中级开发骨干人员： 明确公司战略目标，制定具体可衡量的目标，进行员工需求调研，多层次目标设定，定期评估和调整，培训与绩效挂钩，建立反馈机制，领导层支持。</p> <p>初级测试人员： 明确公司战略目标，制定具体可衡量的目标，进行员工需求调研，多层次目标设定，定期评估和调整，培训与绩效挂钩，建立反馈机制，领导层支持。</p>
9	<p>为了保持培训内容与实际需求的一致性，ZKR 科技公司应采取哪些具体措施？</p> <p>资深系统架构师： 定期需求调研、动态调整培训内容、引入外部专家、实践项目、持续评估和反馈、技术更新、跨部门合作。</p> <p>中级开发骨干人员： 定期需求调研、动态调整培训内容、引入外部专家、实践项目、持续评估和反馈、技术更新、跨部门合作。</p> <p>初级测试人员： 定期需求调研、动态调整培训内容、引入外部专家、实践项目、持续评估和反馈、技术更新、跨部门合作。</p>
10	<p>最后，您认为 ZKR 科技公司应该如何评估优化后的培训体系效果，并建立一套持续改进机制？</p> <p>资深系统架构师： 明确评估标准、多层次评估模型、定期评估、多渠道反馈、数据分析、持续改进机制、激励机制、技术支持、文化建设。</p> <p>中级开发骨干人员： 明确评估标准、多层次评估模型、定期评估、多渠道反馈、数据分析、持续改进机制、激励机制、技术支持、文化建设。</p> <p>初级测试人员： 明确评估标准、多层次评估模型、定期评估、多渠道反馈、数据分析、持续改进机制、激励机制、技术支持、文化建设。</p>

4.2 劳务派遣人员培训体系存在的问题

4.2.1 培训内容与岗位匹配度不足

在调查问卷中，与培训内容匹配度相关的问题有 4 个，分别是 Q7、Q8、Q9、Q10，问题分析情况如下：

- (1) Q7：您认为目前的培训内容是否符合您的岗位需求？

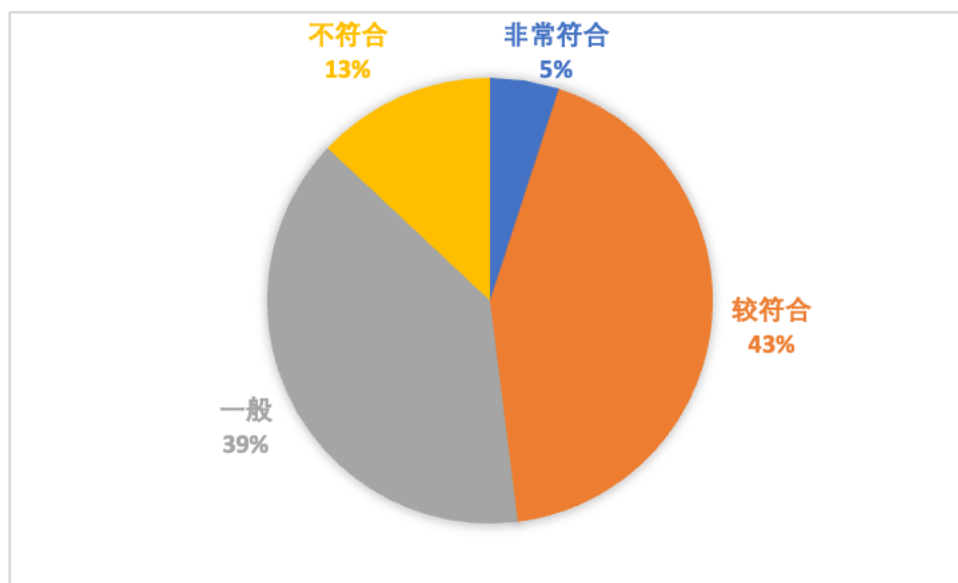


图4.2 培训内容与岗位匹配度调研结果

如图 4.2 所示，在接受调研的员工中，只有 5%的员工选择了非常符合，有 52%的员工选择了一般和不符合，该调研数据说明有一半的员工觉得培训的内容与岗位需求不太匹配。

(2) Q8: 您认为目前的培训内容是否有助于提升您的职业技能?

表 4.5 培训内容与职业技能提升调研结果

选项	占比
非常有帮助	5%
较有帮助	31%
一般	32%
不太有帮助	20%
没有帮助	12%

如表 4.5 所示，在接受调研的员工中，认为培训内容对于提升职业技能帮助不大（选择一般、不太有帮助、没有帮助）的员工占比为 64%，说明大部分员工觉得培训内容对职业技能提升的帮助不大。

(3) Q9: 您认为目前的培训内容是否能够解决您在工作中遇到的实际问题?

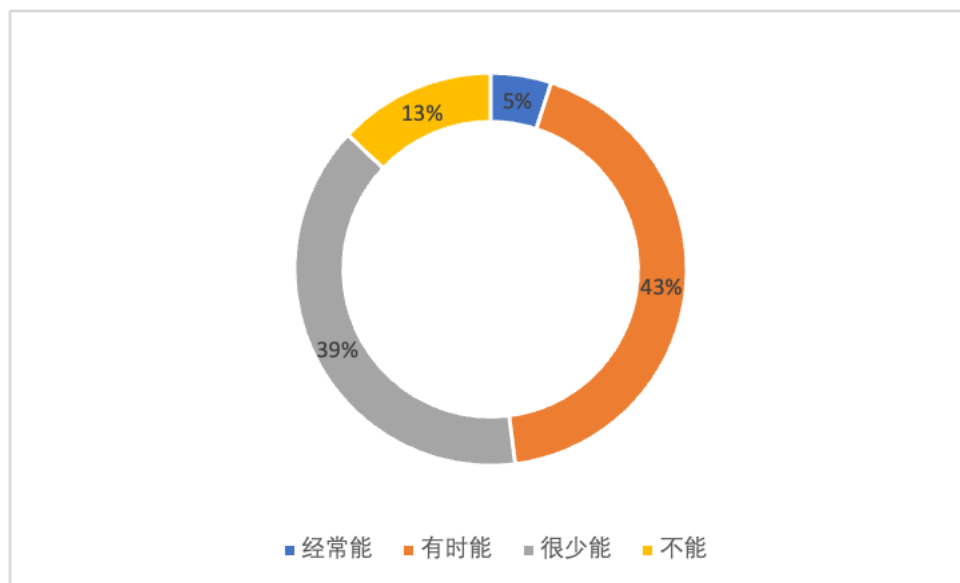


图4.3 培训内容与解决实际问题调研结果

如图 4.3 所示,在接受调研的员工中,认为培训可能可以(经常能、有时能)解决工作中实际问题的占比仅为 48%,剩下一半的员工觉得培训不能或者很少能解决工作中的实际问题,说明培训内容与实际工作相关关联程度不够,还需要进行一步的调整培训内容,以适应工作需要。

(4) Q10: 您认为培训内容需要增加哪些方面的内容? (多选)

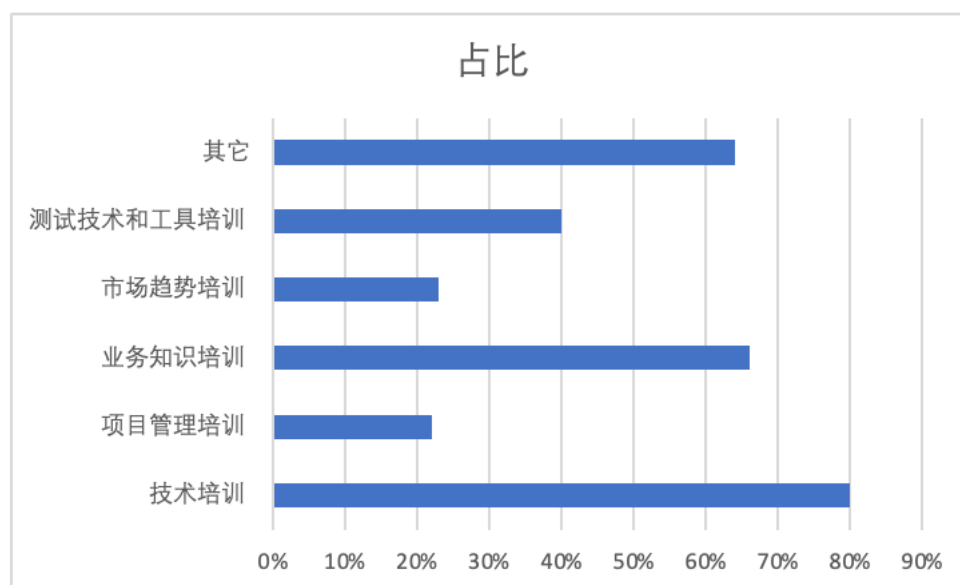


图4.4 培训需增加内容调研结果

如图 4.4 所示，针对培训内容，有 80%的员工认为需增加技术类培训，66%的员工认为需增加业务类培训，64%的员工提出的增加其它类别培训的需求，说明员工普遍认为现有的培训内容并不满足工作需求，与实际工作脱节。

4.2.2 培训技术与方法过时

在调查问卷中，与培训技术与方法相关的问题有 4 个，分别是 Q11、Q12、Q15、Q16，问题分析情况如下：

(1) Q11: 您认为目前的培训形式是否多样且有效？

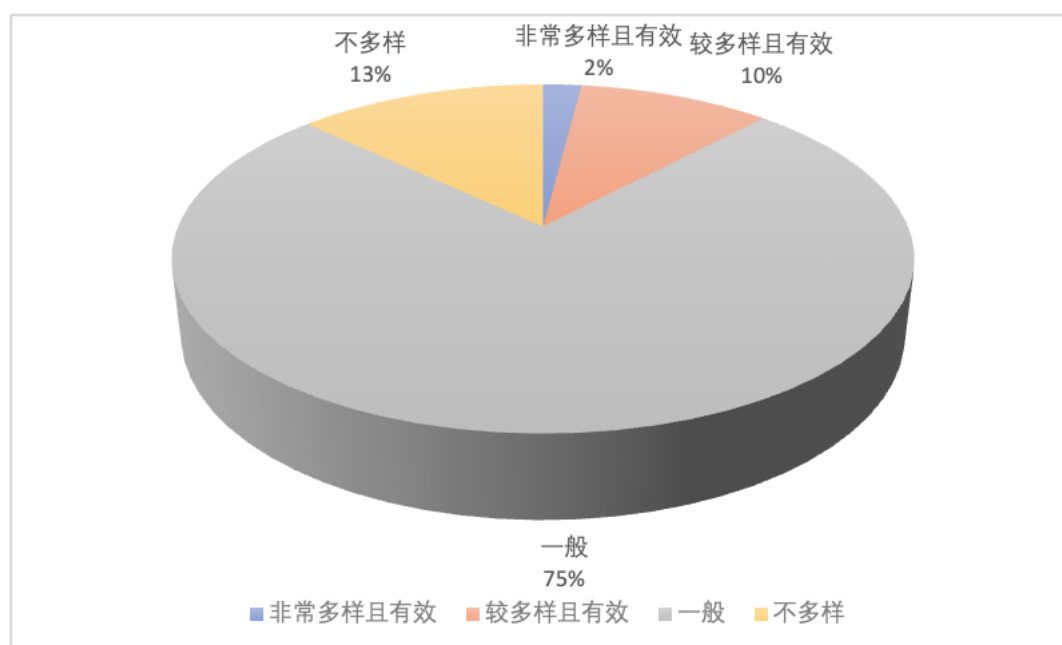


图4.5 培训形式与多样性调研结果

如图 4.5 培训形式与多样性调研结果所示，其中觉得培训形式非常多样且有效和较多样且有效的员工占比分别为 2%和 10%，觉得培训形式一般和不多样的员工占比分别为 75%和 13%，总体而言 80%以上的人觉得培训形式不是特别多样并不是特别有效，说明公司存在培训形式单一，培训方法可能已经过时了。

(2) Q12: 您认为目前的培训方式是否能够满足您的学习需求？

表 4.6 培训方式满意度调研结果

选项	占比
完全满足	5%
较满足	31%
一般	43%
不满足	21%

如表 4.6 培训方式满意度调研结果所示，完全满足和较满足的员工占比分别为 5%和 31%，还未过半，而一般和不满足的分别占 43%和 21%，有六成多的员工认为培训方式未达到预期，特别是还有近 2 成多的员工直接为不满足，说明公司在培训方式上确实存在单一且无法满足员工学习需求的问题。

(3) Q15: 您是否经常使用在线学习平台进行培训?

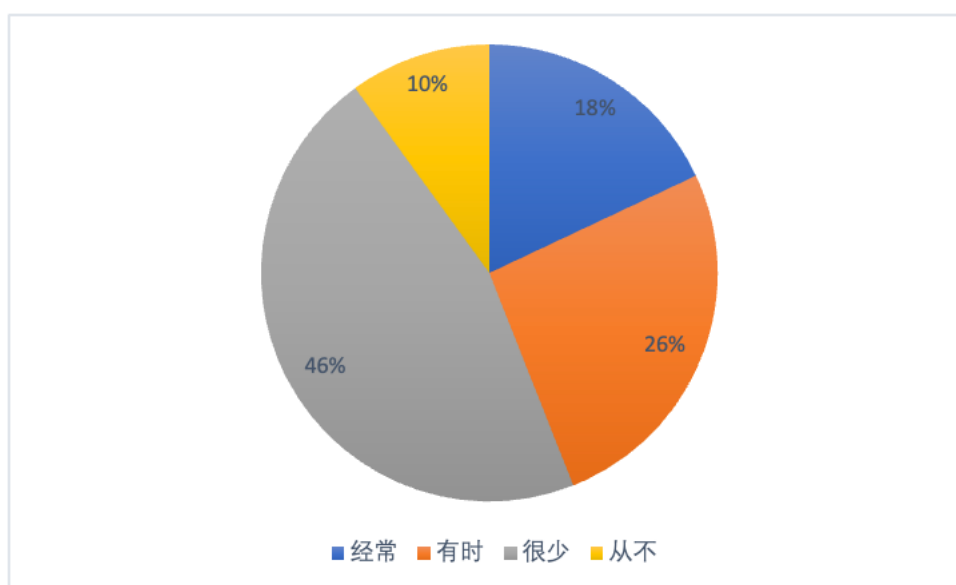


图4.6 在线学习平台使用频率调研结果

如图 4.6 在线学习平台使用频率调研结果所示，经常和有时使用的员工占比分别为 18%和 26%，总体占比不过半，同时很少使用和不使用在线平台的员工占比分别为 46%和 10%，接近六成的员工对在线平台的使用频率不高，说明公司在引导员工使用在线学习平台或在线学习平台易用性或在线学习平台学习内容不

够丰富等方面有很大的问题。

(4) Q16: 您认为公司应引入哪些新的培训技术和方法? (多选)

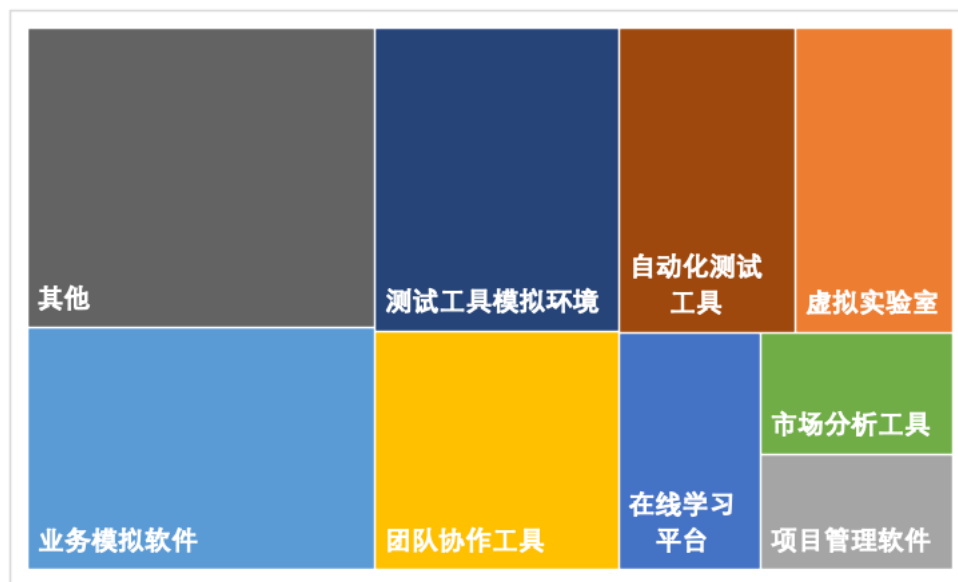


图4.7 新培训技术和方法调研结果

如图 4.7 新培训技术和方法的调研结果所示，被调研员工反馈结果中，各种培训技术和方法比率都不低，特别是有七成员工反馈需引入业务模拟软件和测试工具模拟环境，甚至有九成多的员工都选择了其他选项并提出了自己对于新培训技术和方法的想法，充分证明现在公司在培训技术和方法上有过时的问题，已经不能满足员工在培训方面的需求。

4.2.3 员工参与度与动力不足

在调查问卷中，与培训技术与方法相关的问题有 3 个，分别是 Q17、Q18、Q19，问题分析情况如下：

(1) Q17: 您对参加公司组织的培训活动的积极性如何？

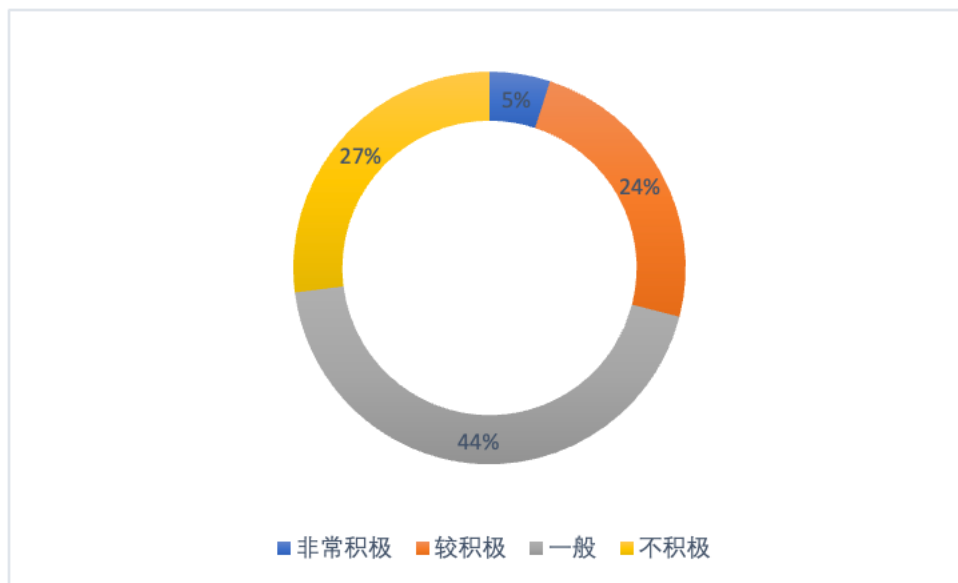


图4.8 培训积极性调研结果

如图 4.8 培训积极性调研结果所示，员工反馈培训积极性为非常积极和较积极总共占比不超过三成，一般和不积极则占比为七成多，再加上一些员工调研时自我保护的心态，实际占比应该还会更高，说明员工对培训参与的积极性确实不高。

(2) Q18: 您认为哪些因素会影响您参加培训的积极性？（多选）

表 4.7 培训积极性影响因素调研结果

选项	占比
培训内容的实用性	82%
培训形式的吸引力	57%
培训时间和地点的便利性	77%
培训的激励措施	43%
其他	45%

如表 4.7 培训积极性影响因素调研结果所示，前一个问题反馈结果说明积极性不高，当前问题则解释了其中的影响因素，大部分员工都提到了培训内容的实用性、培训时间和地点的便利性，一半多员工提到了培训形式的吸引力，接近一半的员工提到了培训的激励措施，同时还有接近一半的员工提到了其他影响因素，

说明影响员工参与度的因素有很多,也进一步说明了员工的参与度与动力确实有不足。

(3) Q19: 您认为公司应采取哪些措施提高员工的培训积极性? (多选)

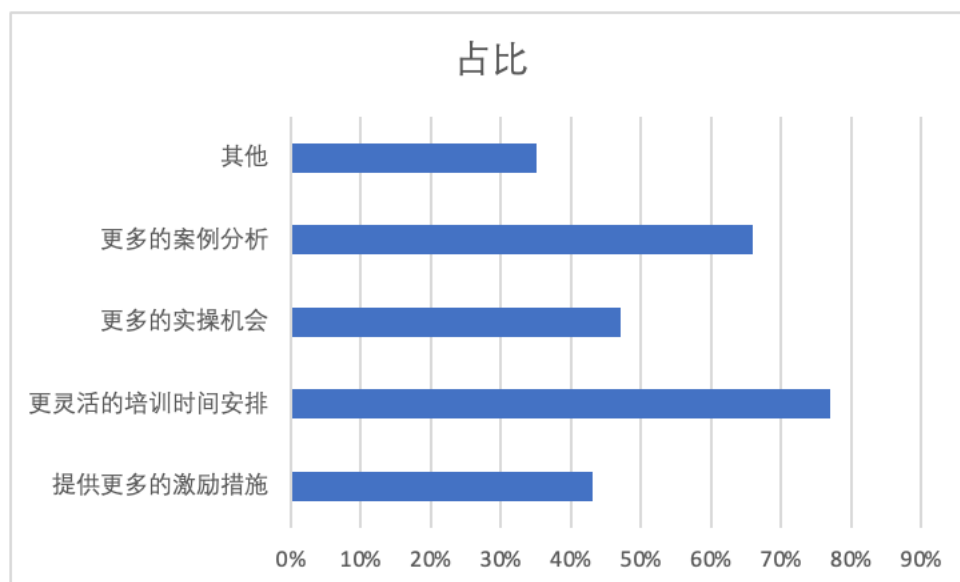


图4.9 培训积极性措施调研结果

如图 4.9 培训积极性措施调研结果所示,受访者普遍提出需要更多的激励措施(43%)、更灵活的培训时间安排(77%)、更多的实操机会(47%)、更多的案例分析(66%)等,则说明公司现有培训积极性确实不足,需要更多的措施来弥补这些不足。

4.2.4 培训反馈机制不健全

在调查问卷中,与培训技术与方法相关的问题有 3 个,分别是 Q20、Q21、Q22,问题分析情况如下:

(1) Q20: 您认为公司现有的培训反馈机制是否健全?

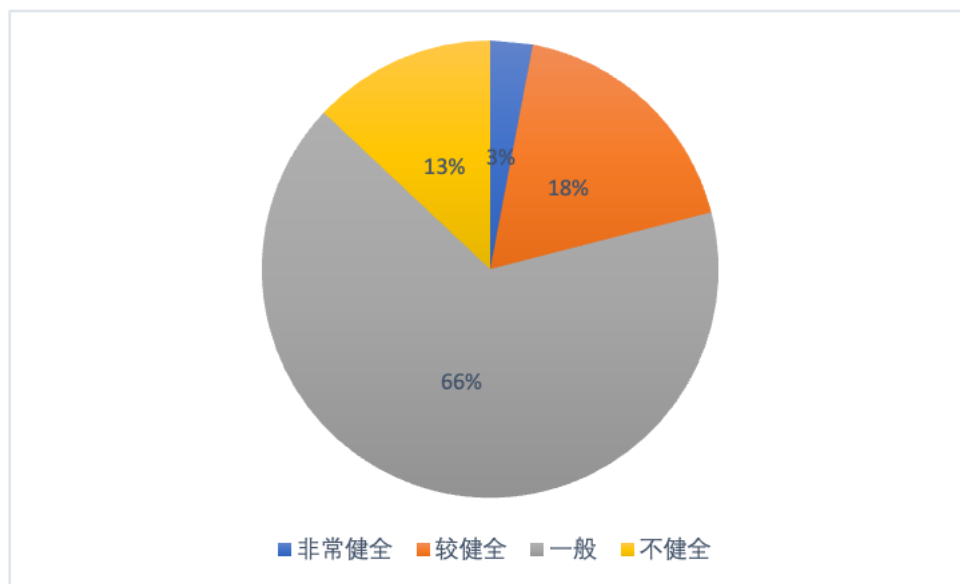


图4.10 培训反馈机制评价调研结果

如图 4.10 培训反馈机制评价调研结果所示，被调研人员只有两成多一点的人觉得公司现有的培训反馈机制比较健全，剩下接近八层的被调研人员认为目前公司的培训反馈机制不是很完善和健全，说明整体而言 ZKR 科技公司培训反馈机制确实存在问题。

(2) Q21: 您是否经常向公司提供关于培训的反馈意见?

表 4.8 培训意见反馈频率的调研结果

选项	占比
经常	8%
有时	28%
很少	49%
从不	15%

如图 4.8 培训意见反馈频率表数据所示，被调研员工有 49%很少反馈培训意见，有 15%的员工甚至从不反馈培训意见，总体而言有六成多的员工很少反馈培训意见，说明 ZKR 科技公司现有培训反馈渠道或反馈机制不畅通存在很大的问题。

(3) Q22: 您认为公司应如何改进培训反馈机制? (多选)

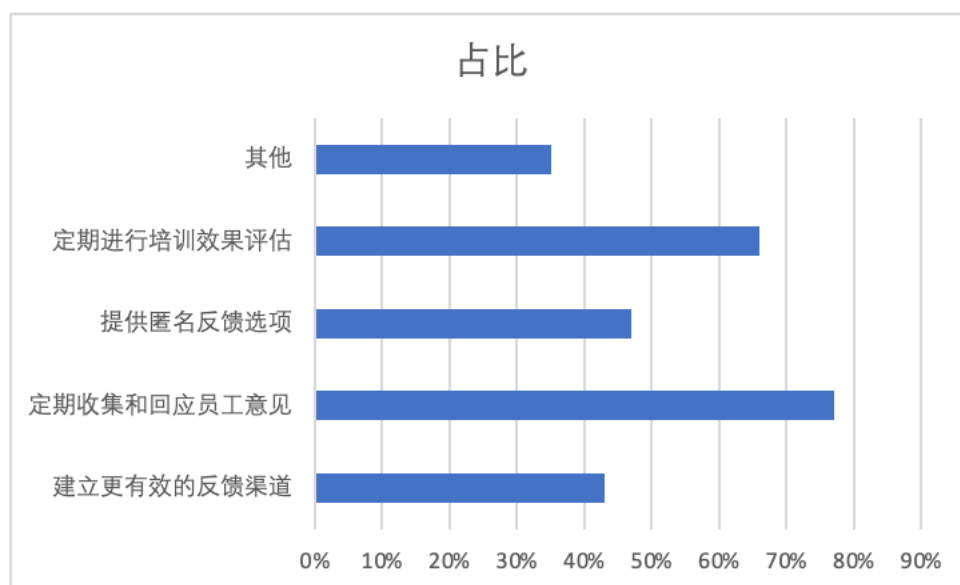


图4.11 培训反馈机制改进意见的调研结果

如图 4.11 培训反馈机制改进意见调研结果所示，受访者普遍提出需要建立更有效的反馈渠道（43%）、定期收集和回应员工意见（77%）、提供匿名反馈选项（47%）、定期进行培训效果评估（66%）等，说明 ZKR 科技公司现有培训反馈机制不健全需建设一套健全的反馈机制以提升培训质量。

4.3 劳务派遣人员培训体系问题的成因分析

通过对公司现有劳务派遣员工培训体系的已有材料的综合分析，结合针对劳务派遣培训人员态度与建议的问卷调查结果，以及对各团队负责人、一线骨干及普通员工的深入访谈，本研究发现公司现行劳务派遣人员培训体系在培训需求分析、计划制定、实施过程及效果评估等方面存在培训内容与岗位匹配度不足、培训技术与方法过时、员工参与度与动力不足、培训反馈机制不健全等若干问题。接下来会进一步从多角度进行了深入分析探讨上述问题背后的原因并总结相关情况。

4.3.1 岗位分析不彻底及一刀切策略

ZKR 科技公司是一家大型的行业软件解决方案提供商，其内部涵盖多种工作岗位，有劳务派遣岗位，也有非劳务派遣岗位，业务范围广泛。这种多元化的工

作环境使得针对员工个人层面的培训需求收集与分析变得尤为复杂。具体而言，公司在进行培训需求分析时，难以全面考虑不同类型、不同岗位、不同级别以及不同工作性质员工的具体需求，导致多方位收集各员工的培训需求面临较大挑战。因此，当前的培训体系在培训内容与岗位之间的匹配度上存在显著不足，整体上造成了员工培训体验不佳、缺乏契合感、培训效果欠佳，最终导致员工培训的有效性较低。

根据调查问卷的反馈结果，52%的员工认为培训内容与岗位需求匹配度较差，64%的员工认为培训对技术提升帮助不大，52%的员工认为培训无法解决实际工作中的问题。这些数据充分表明，公司在进行培训需求分析时未能进行彻底的岗位分析，也未能细致地收集各员工对不同岗位责任差异的需求。

ZKR 科技公司提供的培训类型主要包括入职培训、岗前培训、在职培训和执业培训四大类。公司已知的岗位种类繁多，包括前端开发、后端开发、需求分析、产品经理、测试工程师、大数据/BI、数据库开发、移动端开发、架构师、项目经理、运营/运维工程师、UI 设计、客服/文员等细分岗位，并且每个岗位又细分为专家、高级、中级、初级、助理等不同的岗位级别。此外，这些岗位在不同客户的要求下，还可进一步划分为产品需求类、数据类、开发类、测试类、运维类等不同大类。然而，公司目前的培训安排按月、按周、按日进行，这些培训内容大多基于上述几大类岗位进行拆分，未能充分考虑员工的实际工作环境、具体岗位、岗位级别、岗位类别和个人需求。这种一刀切的培训策略，导致所有员工无法自主选择最符合自身需求的培训课程。

综上所述，ZKR 科技公司在培训需求分析过程中存在明显的岗位分析不彻底问题，未能根据不同岗位和级别进行细致的培训需求分析和调整，导致培训内容与岗位匹配度不足。这不仅影响了员工的培训体验，也降低了培训的整体效果。为改善这一现状，公司需进一步优化培训需求分析方法，确保培训内容能够精准对接不同岗位和级别的具体需求，从而提升培训的有效性和员工的满意度。

4.3.2 培训技术更新滞后及资源管理不当

ZKR 科技公司业务范围广泛，员工构成复杂，涉及岗位众多，其中包括劳务派遣和非劳务派遣员工。特别是对于劳务派遣员工，不同客户的地域、岗位要求、办公场所和现场设施各不相同，这使得统一的培训方式难以实施。然而，目前 ZKR

科技公司仍然采用定时定点集中培训的方式,这种方式虽然在培训组织方面较为简便,仅需定期安排培训导师和通知员工参加即可,但对于员工而言,却无法根据自身需求选择不同的参与方式和感兴趣的课程。

此外,公司在培训课程的产出物管理方面也存在不足。尽管公司提供了一个培训平台用于存放培训资料,但并未根据员工需求进行详细的资料分类、提供多样化的培训形式、设置培训选课功能以及建立有效的意见反馈机制。这种情况下,即使使用了现有的培训技术和方法,员工也无法真正达到培训所要求的效果,对培训的评价普遍不高。

根据调查问卷的反馈结果,88%的员工认为培训形式单一,64%的员工认为当前的培训手段和技术不能很好地满足培训需求,56%的员工很少使用在线平台进行培训。员工们还提出了多种新的培训形式和手段,这进一步证实了公司培训技术更新滞后的问题。培训技术的滞后不仅导致培训资源无法有效管理和利用,还直接影响了整体的培训效果。

综上所述,ZKR 科技公司在培训技术更新和资源管理方面存在明显不足。培训形式单一、技术手段落后、在线平台功能不完善以及资源管理不当等问题,严重影响了培训的效果和员工的满意度。为解决这些问题,公司应积极引入新的培训技术和方法,优化培训平台的功能,加强培训资源的系统管理,以提升培训的整体质量和员工的培训体验。

4.3.3 员工动机激励不足及技术限制

ZKR 科技公司在针对劳务派遣员工的培训中,主要采用定时定点集中培训的方式,这种方式要求员工严格按照培训计划参加培训。然而,在制定培训计划时,为了平衡公司成本和客户意见,培训时间通常安排在下班或周末,这导致培训大量占用员工的个人时间,从而降低了员工对培训的评价。另一方面,公司选定的培训讲师来源主要有两个:公司内部的骨干或专家,以及外聘专家或机构。内部讲师虽然熟悉公司情况,但其准备的培训材料往往偏重理论和概念,内容较为枯燥,难以激发员工的积极性;而外聘专家虽然能够提供更具吸引力的材料,但由于与行业的实际操作存在一定距离,培训内容往往缺乏实操性和实用性,流于表面,不具实际应用价值。

此外,现有的培训平台功能有限,不支持员工按需选择培训课程,这进一步

加剧了培训过程中的种种不便。从讲师端来看,内部讲师需要自行准备培训材料,增加了他们的负担;从员工端来看,培训内容缺乏吸引力,且无法根据个人需求选择课程;从会议组织人员端来看,协调各方需求和时间安排困难重重。这种情况下,三方都不满意,培训效果大打折扣。

根据调查问卷的反馈结果,71%的员工平时并不积极参与公司组织的培训活动,80%的员工认为培训内容的实用性和培训的时间、地点便利性会影响他们参加培训活动的积极性。另有接近50%的员工认为培训需要更多样化和更优秀的培训形式,约70%的员工表示,更灵活的培训时间和地点安排以及更多的案例分析会提高他们参与培训的积极性。

综上所述,ZKR 科技公司在员工参与培训的动机激励和培训技术方面存在明显不足。培训时间安排不合理、培训内容缺乏吸引力和实用性、培训平台功能有限等问题,严重影响了员工的培训参与度和培训效果。为解决这些问题,公司应优化培训时间安排,提供更多样化和实用性的培训内容,提升培训平台的功能,增强员工的培训体验和参与积极性。通过这些改进措施,可以有效提升培训的整体质量和员工的满意度。

4.3.4 协作机制和长期追踪体系的缺失及不健全

ZKR 科技公司目前针对五类不同类型的培训采用了不同的评估手段:专业技术类培训:一般由培训讲师提前准备培训试卷,在培训结束后统一进行评估并回收结果,往往由于省事,很培训讲事会在培训过程或结束后,给出对应的标准答案由员工填写后上交,达不到评估的真实目的;实操类培训:一般由培训讲师提前准备实践主题,培训结束后,员工按照实践主题进行操作,再由讲师评估实践结果,同样很多讲师图省事睁一只眼,简单验收就通过,再加上评判标准过于主观,无法量化;准入类培训:该类培训标准化程度高,统一制定准入标准,培训后达到标准即通过,未通过则淘汰;分享类培训:一般在培训后要求员工按培训主题撰写培训心得,收集后归档,这部分心得对于很多员工来说,也是草草糊弄了事,并未认真思考和编写;公共类培训:一般在培训开始前由行政人员或培训组织人员提前发放培训材料,培训结束后,员工按要求填写培训满意度评分,统一交由培训组织人员归档。

尽管上述五类培训都有相应的评估手段,但这些评估仅限于某一次培训的即

时评估，培训结束后并未对收集到的数据进行综合分析，也未建立后续对员工培训效果的长期追踪机制。此外，公司现有的培训平台功能较为简单，员工无法查看和追加对培训内容的评估意见，导致员工需求无法根据现有培训情况进行及时调整和汇总，培训内容也无法根据员工的实际需求进行动态优化，最终影响了培训效果和员工满意度。

根据调查问卷的反馈结果，78%的员工认为现有的培训反馈机制不健全，64%的员工很少在培训平台上反馈培训意见。受访员工普遍提出需要建立更有效的反馈渠道（43%）、定期收集和回应员工意见（77%）、提供匿名反馈选项（47%）、定期进行培训效果评估（66%）。这些数据表明，公司目前的协作机制不够通畅，无法实现双向沟通，且缺乏对培训效果的持续追踪和调整机制。

综上所述，ZKR 科技公司在培训协作机制和长期追踪体系方面存在明显不足。培训评估机制单一、培训平台功能有限、反馈机制不健全以及缺乏长期追踪体系等问题，严重影响了培训效果和员工满意度。为解决这些问题，公司应建立更有效的反馈渠道，定期收集和回应员工意见，提供匿名反馈选项，定期进行培训效果评估，同时建立长期的培训效果追踪体系，实时根据反馈调整培训内容和形式，以提升培训的整体质量和员工的满意度。通过这些改进措施，可以有效提升培训的效果，增强员工的参与度和培训体验。

5 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系优化策略

5.1 培训体系优化的目标和指导原则

5.1.1 优化目标

近年来，ZKR 科技公司在劳务派遣业务方面取得了显著的增长，公司派遣的员工数量也在快速增加。与此同时，用工单位对于这些派遣员工的要求日益复杂化，使得针对派遣人员的专业培训工作变得愈加关键。基于此，公司及合作伙伴均提高了对派遣员工培训的关注度和要求标准。为响应公司的长远发展战略，并充分考虑用工单位的实际需求及双方合作的具体情况，结合劳务派遣模式的独特属性，采用 Kirkpatrick 四级评估模型、ADDIE 模型以及成人学习理论等理论工具，针对公司现有的劳务派遣人员培训体系进行优化，核心目标包括以下方面：

（1）提升培训内容与岗位需求的匹配度：通过详细的岗位分析和个性化能力评估，确保培训内容能够精准对接不同岗位和级别的具体需求，提高培训的实用性和针对性。

（2）增强培训形式的多样性和有效性：引入多种培训形式和手段，提升培训的互动性和吸引力，提高员工的参与度和满意度。

（3）建立完善的培训反馈机制：构建双向反馈系统，定期收集和回应员工意见，确保培训内容和形式能够根据员工需求进行动态调整。

（4）建立长期的培训效果追踪体系：通过持续的培训效果评估，确保培训成果能够得到有效巩固和应用，提高培训的长期效果。

（5）提升员工的培训体验和参与度：通过优化培训时间和地点安排，提供更多的激励措施，增强员工的培训积极性和满意度。

（6）提高培训资源的利用效率：通过合理的资源分配和优化管理，确保培训资源能够最大化地发挥作用，提高培训的整体质量和效果。

5.1.2 指导原则

为确保 ZKR 科技公司对劳务派遣员工所开展的培训项目能够有效达成既定目标，并充分满足劳务派遣人员、ZKR 科技公司以及用工企业三方的具体培训需求，在优化并实施该培训计划的过程中，应当遵循以下指导原则：

（1）个性化与系统性原则：结合个性化与差异化原则，为不同岗位和级别的

员工设计定制化培训方案。参照系统性原则，将培训与公司发展战略和市场需求相结合，创建一个全面、可持续发展的培训体系。

(2) 互动参与与持续改进原则：采用多样化的培训方法，包括案例研究和角色扮演等互动式教学手段，以提高培训的互动性和参与度。同时，需建立一套持续改进机制，定期对培训效果进行回顾与评估，并据此及时调整培训内容及方法。

(3) 技术支持与资源优化原则：利用现代培训技术和工具，如在线学习平台、模拟实验室等，提高培训效率和效果。合理分配和优化培训资源，确保所有员工都能获得必要的培训资源。

(4) 针对性与实用性原则：在培训需求分析阶段，深入了解员工需求和岗位要求，确保培训内容的针对性和实用性。结合理论与实践，采用课堂授课和实际操作相结合的培训形式。

(5) 全面性与个人专业发展：在课程开发与设置过程中，应确保内容的全面性，涵盖知识传授、技能培养以及素质提升等多个方面。同时，注重个人综合素质培训与专业能力培训的有机结合，以促进员工的全面发展。

(6) 平等参与与反馈原则：确保用工单位、劳务派遣公司及员工三方共同参与到培训过程中，构建一个平等交流的平台。同时，建立双向反馈机制，及时收集并响应员工的意见与建议，从而实现对培训内容和形式的动态调整。

5.2 培训体系的优化策略

5.2.1 岗位技能匹配及个性化能力评估

在实施岗位技能匹配及个性化能力评估过程中，首先通过在线测评工具设计技能测试，并结合问卷调查和面谈的方式，深入了解岗位技能需求及员工当前的技能水平。随后，利用数据分析工具对测评数据进行比较分析，生成岗位技能需求报告和能力评估报告，明确员工的技能差距与培训需求。基于这些评估结果，利用培训管理系统（LMS）为每位员工定制个性化培训方案，并记录在技能发展跟踪表中，定期跟踪员工在培训过程中的进展情况。也即经过岗位需求分析、能力评估工具开发、个性化培训方案定制、定期评估与反馈等操作步骤，对培训需求中岗位分析不彻底及一刀切策略深入分析研究并给出对应的优化策略。优化策略的详细步骤见图 5.1 所示，优化策略详细内容分为以下几部分内容：

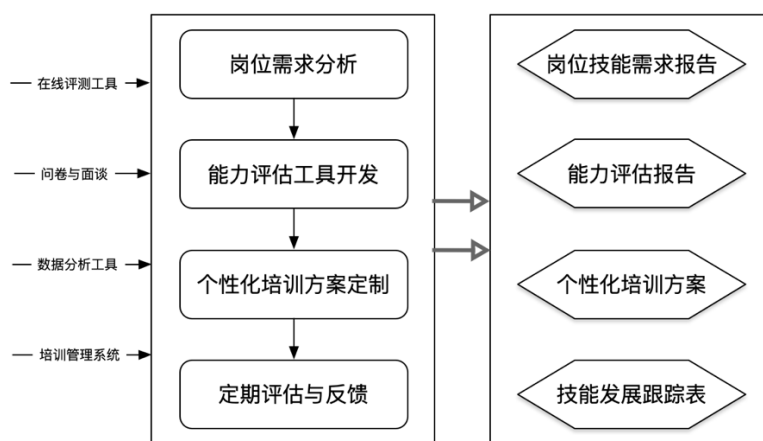


图5.1 岗位技术匹配及个性化能力评估流程

(1) 岗位需求分析：运用 ADDIE 模型的分析阶段，对每个岗位进行详细的技能和知识需求分析，形成岗位技能需求矩阵。

1) 岗位职责分析：根据访谈中提到的内容，ZKR 科技公司的劳务派遣员工在不同的岗位上承担着不同的职责。例如，初级系统测试人员提到，他们需要掌握新的测试工具和技术，而资深系统架构师则强调技术更新的重要性。此外，资深项目经理指出，新员工的培训时间有时会被压缩，影响培训效果。因此，岗位职责分析不仅要明确每个岗位的基本职责，还要关注其未来的发展方向。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

2) 技能要求分析：通过对不同岗位的技能要求进行详细分析，可以发现每个岗位所需的技能层次不同。例如，技术岗位需要掌握新技术，而客服岗位则需要提升服务意识和沟通技巧。资深业务负责人提到，非技术岗位的培训机会相对较少，需要增加培训内容的多样性。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 3：资深业务负责人；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

3) 培训需求分析：根据岗位职责和技能要求，确定每个岗位的培训需求。例如，技术岗位需要定期的技术分享会和实操练习，而客服岗位则需要更多的案例分析和角色扮演。中级开发骨干人员提到，培训内容有时过于理论，缺乏实践机会。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 3：

资深业务负责人；访谈对象 4：中级开发骨干人员；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

表 5.1 岗位技能需求报告模板

岗位技能需求报告				
基本信息	岗位名称	[填写岗位名称]		
	所在部门	[填写所属部门]		
	报告日期	[填写日期]		
岗位职责	[列出岗位的主要职责]			
核心技能要求	技能名称	重要性 (1-5)	当前员工能力 (1-5)	差距
	技能一	[重要性]	[能力评分]	[差距]
	技能二	[重要性]	[能力评分]	[差距]
	技能三	[重要性]	[能力评分]	[差距]
培训需求总结	需要培训的技能	[列出需要培训的技能]		
	建议的培训形式	[在线、线下等]		
	备注	[其他相关信息]		

基于以上提到的内容，通过组织岗位分析会议，邀请各分管部门负责人、HR 和各骨干和一线员工参与，收集每个岗位的职责描述、日常工作内容、核心技能要求；再通过适当的访谈和问卷，了解各劳务派遣员工岗位技能缺口与当前员工技能需求，针对技能要求进行量化评估（如从 1-5 打分），对比现有员工的能力评分，识别关键技能差距；最后输出《岗位技能需求报告》，模板如表 5.1 所示，详细描述各岗位所需的技术、业务知识和软技能。

(2) 个性化能力评估：运用成人学习理论中的自我导向性 (Self-directedness) 和经验基础 (Experience-based) 原则，开发或引入专业的能力评估工具，对员工的技能和知识水平进行定期评估。

1) 评估工具选择：选择适合公司需求的能力评估工具，如在线测试平台、实操考核工具等。例如，可以使用在线测试平台对员工的技术技能进行评估，确保评估结果的客观性和准确性。资深项目经理建议引入外部专家进行评估，以提供更专业的指导。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访

谈对象 5：初级系统测试人员)。

2) 评估标准制定：制定详细的评估标准和评分体系，确保评估结果的客观性和准确性。例如，可以设定具体的评分标准，如技术熟练度、沟通能力等。中级开发骨干人员提到，评估标准需要具体且可操作。(访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 4：中级开发骨干人员；访谈对象 5：初级系统测试人员)。

3) 评估实施：定期组织员工进行能力评估，形成评估报告。例如，可以每季度进行一次能力评估，确保员工的技能水平能够及时更新。资深业务负责人建议评估结果应与职业发展路径相结合。(访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 3：资深业务负责人；访谈对象 5：初级系统测试人员)。

基于以上提到的内容，通过内部开发或与外部供应商合作，创建一个在线测评平台，设计专属测评题库，内容包括基础知识测验、案例分析题、情境判断题、操作技能模拟题等，同时，选定测试平台，平台应包括定时测试、成绩自动统计、结果反馈等基础功能(可使用现有的人才测评工具如 Skillsoft 或 Assessment.com)，最后，实现评估内容的定制化。

(3) 培训内容定制：根据岗位需求分析和能力评估结果，设计个性化的培训内容，确保培训内容的实用性和针对性。

1) 培训课程设计：根据岗位需求分析报告，设计符合各岗位需求的培训课程，包括理论课程和实操课程。例如，技术岗位可以设计更多技术更新和实操演练的课程，而客服岗位则可以设计更多案例分析和沟通技巧的课程。资深项目经理建议增加个性化培训方案，以满足不同员工的需求。(访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 5：初级系统测试人员)。

2) 培训材料准备：准备丰富的培训材料，如培训手册、案例分析、实操指南等，确保培训内容的全面性和实用性。例如，可以编写详细的实操指南，帮助员工更好地掌握新工具和技术。中级开发骨干人员建议增加实操案例，以提高培训的实用性。(访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 4：中级开发骨干人员；访谈对象 5：初级系统测试人员)。

3) 培训形式选择：根据岗位特点和员工需求，选择合适的培训形式，如课堂讲授、在线学习、实操演练等。例如，技术岗位可以采用更多的实操演练，而客服岗位则可以采用更多的角色扮演和案例分析。资深业务负责人建议增加互动性

强的培训形式，如小组讨论和案例分析。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 3：资深业务负责人；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

表 5.2 年度培训计划表

年度培训计划					
员工基本信息	姓名	[员工重名]			
	岗位	[岗位名称]			
	入职日期	[入职日期]			
目标设定	短期目标	[填写目标]			
	长期目标	[填写目标]			
培训内容	培训主题	培训形式	计划开始日期	计划结束日期	评估方式
	主题一	[形式]	[日期]	[日期]	[方式]
	主题二	[形式]	[日期]	[日期]	[方式]
	主题三	[形式]	[日期]	[日期]	[方式]
进度跟踪	每季度评估	[记录每次评估的结果和反馈]			
备注	[其他相关信息]				

基于以上提到的内容，结合平台数据分析，按员工职位级别和技能提升需求，定制 1-3 个月的学习路径，使用培训管理系统生成每位员工的个性化学习路径，定期评估学习进度，针对技能弱项，推荐相关在线课程和线下工作坊，每位员工与其直线经理讨论制定年度培训计划，模板参考表 5.2，明确目标和里程碑。然后，利用培训管理系统生成进度报告，通过面谈和邮件方式进行反馈，调整后续培训内容。每季度组织一次能力评估，设置反馈会议，通过线上测试或模拟操作，评估员工在各技能领域的进步，组织与员工的 1 对 1 反馈会议，分析进步情况和下一阶段目标。

总之，通过详细的岗位分析和个性化能力评估，ZKR 科技公司能够确保培训内容与岗位需求的高度匹配。岗位职责和技能要求的明确分析，使培训内容更加实用和针对性。定期的能力评估和个性化培训内容的设计，不仅提升了员工的专业技能，还增强了他们的职业发展路径。这一优化策略通过系统的岗位分析和个性化的培训方案，确保每位员工都能获得最适合自己的培训，从而提高整体培训

效果和员工满意度。

5.2.2 培训技术动态更新机制与资源均衡配置

在培训技术动态更新和资源配置优化中，首先进行新兴培训技术的采购与试用，组织内部测试并收集使用反馈，通过技术采购与试用及平台开发与集成确保其适用性。使用在线资源管理平台搭建和管理培训资源库，并根据各部门和员工的需求编制资源配置计划，合理分配培训预算与资源。同时，定期通过在线调查工具收集新技术的使用反馈，撰写技术应用评估报告，为下一步优化和资源调整提供依据。也即经过引入新兴培训技术、建设培训资源库、多渠道学习平台搭建、资源分配优化等操作步骤，对培训计划中培训技术更新滞后及资源管理不当相关问题深入分析研究并给出对应的优化策略。优化策略的详细步骤见图 5.2 所示，优化策略详细内容分为以下几部分内容：

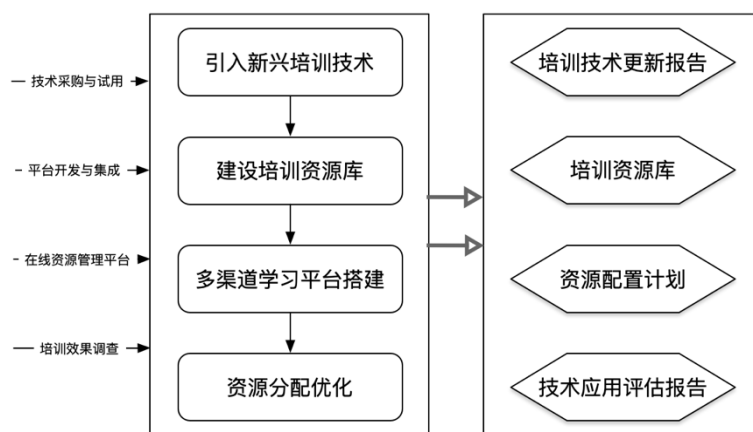


图5.2 培训技术动态更新机制与资源均衡配置流程

(1) 培训技术动态更新：运用 Kirkpatrick 四级评估模型中的反应层 (Reaction) 和学习层 (Learning)，定期评估培训形式的有效性，引入新的培训技术和工具，提升培训的互动性和实效性。

1) 技术调研：定期进行培训技术调研，了解最新的培训技术和工具，确保培训内容能够紧跟行业发展。资深系统架构师建议定期进行技术调研，以保持培训内容的前沿性。可以每半年进行一次技术调研，了解最新的在线学习平台和虚拟实验室技术，选择适合技术培训的虚拟实验室平台，如 Labster、Coursera Labs，

支持模拟操作和互动演练。针对项目管理或团队协作培训，使用 Zoom、Miro 等协作工具进行虚拟团队练习。进行技术评估、测试和部署，确保新技术与现有系统兼容，设置试用期，并收集员工使用体验反馈。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

2) 技术引进：引入在线学习平台、虚拟实验室、模拟环境等现代培训工具，提升培训的互动性和实效性。中级开发骨干人员建议引入更多的在线学习资源，以满足不同员工的学习需求。利用内部系统（如 SharePoint）构建资源库，定期更新课程内容，邀请员工提交反馈以更新库内容。集中整理内部资料，并采购或录制符合需求的外部培训视频。归类现有培训材料，如讲义、视频、案例库，建立易于搜索的分类体系，培训资源库更新记录模板见表 5.3。外部采购在线课程内容（如 Coursera、慕课等），并结合内部实际情况进行本地化。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 4：中级开发骨干人员；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

表 5.3 培训资料库更新记录表

培训资源库		
资源分类	视频课程	[课程名称] - [链接] - [适用岗位]
	文档资料	[资料名称] - [链接] - [适用岗位]
	在线测评	[测评名称] - [链接] - [适用技能]
更新记录	更新日期	[日期]
	更新内容	[描述更新的内容]
反馈与建议	反馈渠道	[如邮箱或在线表单]
	反馈示例	[提供一个反馈示例]

3) 技术培训：对内部讲师和培训管理人员进行技术培训，确保他们能够熟练使用新的培训技术和工具。可以定期组织内部讲师的技术培训，提升他们的教学能力。选择合适的学习管理系统（如 Moodle），设置课程路径、学习进度跟踪及评价功能，进行平台操作培训。资深项目经理建议定期对内部讲师进行培训，以提高培训质量。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

(2) 资源均衡配置：运用 ADDIE 模型的分析阶段，分析不同岗位和级别的培训资源需求，形成资源需求清单，确保培训资源能够合理分配到各个岗位和级别。

1) 资源需求分析：分析不同岗位和级别的培训资源需求，形成资源需求清单。例如，技术岗位可能需要更多的实操设备，而客服岗位则需要更多的案例分析材料。资深项目经理提到，资源分配需要根据实际需求进行调整。(访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 5：初级系统测试人员)。

2) 资源分配计划：根据资源需求清单，制定详细的资源分配计划，确保培训资金、师资、设施等资源能够合理分配到各个岗位和级别。例如，可以为技术岗位分配更多的实操设备，为客服岗位分配更多的案例分析材料。中级开发骨干人员建议增加培训资源的透明度，让员工了解资源分配情况。根据培训需求调研结果分配培训预算和时间，每年度由各部门申报培训需求，HR 统一编制预算并按优先级分配，为核心岗位和关键技能培训提供优先支持，如增加外聘讲师预算。(访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 4：中级开发骨干人员；访谈对象 5：初级系统测试人员)。

3) 资源优化管理：定期对培训资源的使用情况进行评估，优化资源配置，提高资源利用率。可以每季度对培训资源的使用情况进行评估，确保资源的合理利用。资深业务负责人建议建立资源使用反馈机制，及时调整资源分配策略。利用 Excel 或 ERP 系统进行资源预算分配，建立年度预算使用监控表。(访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 3：资深业务负责人；访谈对象 5：初级系统测试人员)。

总之，ZKR 科技公司通过建立培训技术的动态更新机制和资源的均衡配置，确保培训内容能够紧跟行业发展趋势，同时实现培训资源的合理分配。定期进行技术调研并引入先进的培训工具，例如在线学习平台和虚拟实验室，以增强培训的互动性和实际效果。通过对资源需求的细致分析与优化管理，保证了不同岗位及职级的员工都能获得所需的学习资源，从而避免了资源浪费和分配不均的问题。这一策略不仅提升了培训的整体效率与成效，还显著增强了员工的学习体验及其参与积极性。

5.2.3 线上线下结合课程库互动式学习模式

在构建线上线下结合的互动式学习模式时，首先通过 LMS 平台搭建线上课程库，并结合线上课程开发与采购制定线上课程目录。然后，利用线上平台管理学习进度的同时，组织线下实操课程，并通过安排实地演练，生成线下实操培训记录。在线上与线下课程同步推进的过程中，使用互动学习工具设计小组讨论与项目练习，并最终形成互动学习活动总结报告，记录学习活动的参与情况、成果展示和后续优化建议。也即经过线上学习平台开发、线下实操培训安排、互动式学习活动设计、学习成果分享等操作步骤，对培训实施中员工动机激励不足及技术限制相关问题深入分析研究并给出对应的优化策略。优化策略的详细步骤见图 5.3 所示，优化策略详细内容分为以下几部分内容：

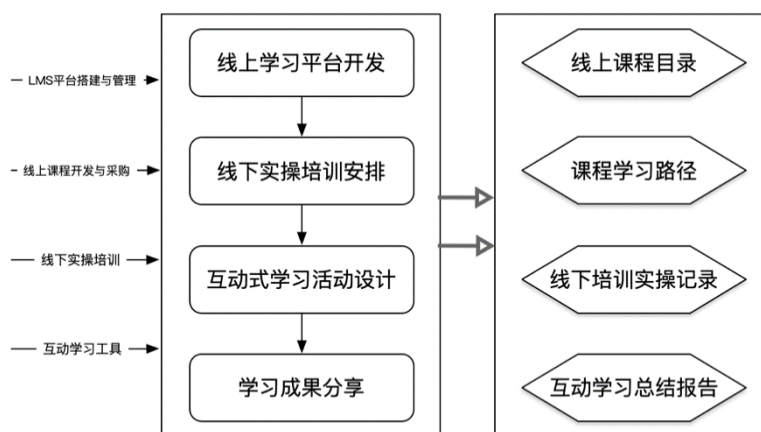


图5.3 线上线下结合课程库互动式学习模式流程

(1) 线上培训平台：建设功能完善的线上培训平台，提供丰富的在线课程和学习资源，方便员工随时随地进行学习。

1) 平台建设：建设功能完善的线上培训平台（LMS），提供丰富的在线课程和学习资源。可以开发一个集成了多种在线课程和学习资源的平台，方便员工随时随地进行学习，如 SAP SuccessFactors、Workday Learning，并确保其移动端的友好性。资深系统架构师建议平台应具备多种功能，如课程管理、学习进度跟踪等。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

2) 平台功能：平台应具备课程管理、学习进度跟踪、在线测试、互动讨论等

功能。可以提供学习资源（视频、文档和其它类型资源），设置学习进度跟踪功能，帮助员工了解自己的学习进度，同时可设置课程结束后的测验，帮助员工评估自己的学习成果。中级开发骨干人员建议增加互动讨论功能，提高学习的互动性。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 4：中级开发骨干人员；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

3) 平台推广：通过多种渠道推广线上培训平台，鼓励员工积极参与线上学习。可以通过内部邮件、公告板等方式，宣传线上培训平台的优势和使用方法。资深项目经理建议定期举办线上培训活动，提高员工的参与度。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

(2) 线下培训活动：定期组织线下培训活动，如实操演练、案例分析、专题讲座等，增强培训的互动性和实践性。

1) 活动策划：根据培训需求和员工反馈，策划多样化的线下培训活动。可以组织实操演练、案例分析、专题讲座等，增强培训的互动性和实践性。资深业务负责人建议增加跨部门的联合培训，促进不同部门之间的交流和合作。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 3：资深业务负责人；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

2) 活动实施：组织内部讲师和外部专家进行培训，确保培训内容的高质量。可以邀请行业内的专家进行专题讲座，提供最新的行业动态和技术趋势，设立培训教室，安排专业讲师或资深员工作为指导，定期举行“技术交流日”活动。中级开发骨干人员建议增加外部专家的参与，以提供更专业的指导。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 4：中级开发骨干人员；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

3) 活动评估：运用 Kirkpatrick 四级评估模型的反应层（Reaction）和学习层（Learning），评估培训活动的效果，及时调整和优化培训内容。可以通过问卷调查、知识测试等方式，评估培训活动的效果。资深项目经理建议定期回顾培训活动的效果，及时调整培训内容。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

(3) 互动式学习及学习成果分享

1) 互动式学习：使用在线工具（如钉钉、VooV、飞书、Slack、Teams），创

建学习小组和项目专栏，制定竞赛规则和评分标准。在线创建案例讨论小组，使用平台的分组功能进行小组学习和汇报，设计团队竞赛项目，如在线编程挑战、案例分析竞赛等。

2) 学习成果分享机制：使用在线会议工具（如钉钉、VooV、飞书、Zoom），安排每月的分享会，设置激励措施（如积分兑换礼品）。安排员工在内部会议上分享学习案例，提出解决方案或建议。针对员工反馈的学习成果分享内容和学习案例，邀请管理层进行点评，并给予一定的激励（如奖励积分）。学习成果分享会模板参考表 5.4 所示。

表 5.4 学习成果分享会模板

学习成果分享会记录		
	会议日期	[填写日期]
会议基本信息	主持人	[姓名]
	参会人员	[列出参会人员]
分享主题	主题	[分享主题]
	分享人	[姓名]
内容摘要	[简要描述分享内容，包括主要观点和结论]	
反馈与讨论	参与者反馈	[姓名] - [反馈内容]
	讨论要点	[列出讨论的主要观点]
	行动项	
后续行动计划	行动项一	[列出需采取的后续行动]
	行动项一	[列出需采取的后续行动]

通过构建一个功能完备的在线培训平台，并定期举办多样化的线下培训活动，ZKR 科技公司成功地实现了线上与线下相结合的互动式学习模式。在线平台提供了丰富的课程资源和灵活的学习途径，使员工能够随时随地进行自我提升。而线下的实操演练、案例研讨及专题讲座等活动，则进一步增强了培训过程中的互动性和实践性。这种线上线下融合的教学方式不仅可激发员工的学习兴趣和参与热情，同时也可确保培训内容既全面又实用，从而有效促进员工职业技能的提高及其职业生涯的发展。

5.2.4 建立双向反馈系统及长期追踪体系

在建立双向反馈系统和长期追踪体系时，首先使用在线调查工具对每次培训进行满意度调查，生成培训反馈报告，记录员工对培训内容、形式及效果的评价。随后，在 HR 系统中为每位员工建立培训档案，通过定期的 1 对 1 面谈了解员工在工作中的实际应用情况和职业发展需求，并记录在个人发展报告中。基于员工的长期发展跟踪数据，利用数据分析工具生成长期跟踪评估表，并结合反馈数据和评估结果，制定培训改进计划，以确保培训内容和形式能持续优化，满足员工的成长和企业的需求。也即经过培训前后双向沟通、培训满意度调查、长期跟踪机制建设、培训调整与改进等操作步骤，对培训评估中协作机制和长期追踪体系的缺失及不健全相关问题深入分析研究并给出对应的优化策略。优化策略的详细步骤见图 5.4 所示，优化策略详细内容分为以下几部分内容：

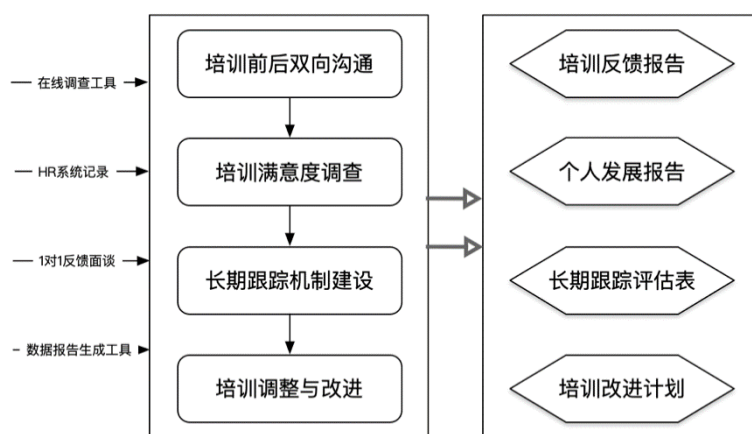


图5.4 建立双向反馈系统及长期追踪体系流程

(1) 建立双向反馈系统：构建双向反馈系统，定期收集和回应员工意见，确保培训内容和形式能够根据员工需求进行动态调整。

1) 反馈渠道建设：建立多种反馈渠道，如在线反馈平台、意见箱、定期调查问卷等，方便员工随时反馈意见。可以设立一个在线反馈平台，员工可以随时提交反馈意见。资深业务负责人建议建立匿名反馈渠道，鼓励员工真实反馈。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 3：资深业务负责人；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

2) 定期收集与回应: 运用 Kirkpatrick 四级评估模型的反应层 (Reaction), 定期收集员工的反馈意见, 并及时回应和处理。可以每季度进行一次反馈收集, 及时处理员工的反馈意见。中级开发骨干人员建议定期举行反馈会议, 讨论和解决员工的问题。(访谈对象 1: 资深系统架构师; 访谈对象 4: 中级开发骨干人员; 访谈对象 5: 初级系统测试人员)。

3) 反馈机制优化: 建立反馈回应机制, 确保员工的反馈能够得到有效处理, 并根据反馈结果调整培训内容和形式。可以设立专门的团队负责收集和处理反馈, 确保反馈的及时性和有效性。资深项目经理建议建立反馈闭环机制, 确保每个反馈都有回应。利用 SurveyMonkey 或问卷设计星等工具设计问卷, 定期发布并收集数据, 生成反馈报告。在培训前收集员工对课程内容和讲师期望的意见, 在培训结束后, 收集对培训内容、形式和讲师表现的评价, 最终形成培训前后的双向沟通机制。(访谈对象 1: 资深系统架构师; 访谈对象 2: 资深项目经理; 访谈对象 5: 初级系统测试人员)。

(2) 建立长期的培训效果追踪体系: 通过持续的培训效果评估, 确保培训成果能够得到有效巩固和应用, 提高培训的长期效果。

1) 培训效果评估: 运用 Kirkpatrick 四级评估模型的行为层 (Behavior) 和结果层 (Results), 定期评估培训效果, 包括员工的行为改变和组织层面的影响。可以通过绩效考核、项目反馈等方式, 评估培训效果。资深业务负责人建议将培训效果与绩效考核相结合, 以提高培训的实效性。在培训和 HR 系统中记录员工培训情况及评估结果, 生成个人发展报告, 报告模板参考表 5.5 所示, 对参加过培训的员工设定每 6 个月一次的跟踪评估, 与员工讨论培训对工作的实际帮助, 并调整后续培训计划。(访谈对象 1: 资深系统架构师; 访谈对象 3: 资深业务负责人; 访谈对象 5: 初级系统测试人员)。

表 5.5 个人发展报告模板

个人发展报告	
姓名:	[员工姓名]
员工基本 信息	部门: [员工所属部门]
	岗位: [岗位名称]
	报告日期: [填写日期]

	报告周期:	[如: 2024 年 Q1]				
发展目标	长期职业目标	[员工的长期职业发展目标, 例如“成为高级项目经理, 提升团队管理能力”等]				
短期目标	目标名称	具体内容	目标设定时间	目标完成时间	完成情况	
	[目标 1]	[内容]	[日期]	[日期]	[进度]	
	[目标 2]	[内容]	[日期]	[日期]	[进度]	
关键技能评估	技能名称	重要性	当前水平	提升目标	当前进展	
		(1-5)	(1-5)			
	[技能 1]	[5]	[3]	[4]	[描述进展]	
	[技能 2]	[4]	[2]	[4]	[描述进展]	
	[技能 3]	[3]	[4]	[5]	[描述进展]	
培训记录	培训课程	培训形式	开始日期	结束日期	培训效果	反馈
					(1-5)	
	[课程 1]	[在线/线下]	[日期]	[日期]	[效果评分]	[学习心得]
	[课程 2]	[在线/线下]	[日期]	[日期]	[效果评分]	[学习心得]
业绩与能力提升情况	工作表现	描述员工在报告期内的主要工作成就, 如“成功完成了 XX 项目, 提升了 XX 系统的效率”等。				
	能力提升	描述员工在沟通、管理、技术等方面的进步, 如“通过参加 XX 培训, 沟通能力有所提高”等。				
下一步发展计划	未来发展目标	[简要描述员工下一步的职业发展计划]				
	推荐培训	[建议的课程或培训]	[培训目的]			
直接主管反馈	反馈内容	[主管对员工表现的评价]				
	建议	[主管对员工的职业发展建议]				

2) 持续改进机制: 建立持续改进机制, 定期回顾和评估培训体系的效果, 及

时调整和优化培训内容和形式。可以每半年进行一次培训效果的全面评估,根据评估结果进行调整。每季度进行一次满意度调查,参考表 5.6 所示,使用图表展示数据趋势,制定改进计划,设置评价指标(如培训内容、授课质量、应用价值),定期生成数据报表,提供给培训团队和管理层参考,根据数据报表给出的结果针对性的对培训计划、实施方式、培训内容等进行持续性改进,结合满意度数据和跟踪结果,讨论培训改进方向,对不符合期望的课程内容进行调整或替换。中级开发骨干人员建议建立持续改进小组,定期讨论和改进培训体系。(访谈对象 1: 资深系统架构师; 访谈对象 4: 中级开发骨干人员; 访谈对象 5: 初级系统测试人员)。

表 5.6 培训满意度调查表模板

培训满意度调查表					
个人信息					
姓名:	[填写姓名, 可选]				
部门:	[填写部门名称]				
培训课程名称:	[填写课程名称]				
培训日期:	[填写日期]				
您对培训内容的评价 (单选) (培训内容满意度)					
培训内容是否符合您的工作需求?	1-非常不符合	2-不符合	3-一般	4-符合	5-非常符合
培训内容的深度和广度如何?	1-非常浅显	2-浅显	3-适中	4-深入	5-非常深入
您对培训讲师的评价 (单选) (培训讲师满意度)					
讲师的专业水平如何?	1-非常不专业	2-不专业	3-一般	4-专业	5-非常专业
讲师的授课方式是否生动有趣?	1-非常枯燥	2-较枯燥	3-一般	4-生动	5-非常生动
您对培训组织的评价 (单选) (培训组织与环境满意度)					
培训安排是否合理?	1-非常不合理	2-不合理	3-一般	4-合理	5-非常合理
培训环境是否舒适?	1-非常不舒适	2-不舒适	3-一般	4-舒适	5-非常舒适

您对培训整体效果的评价（培训效果评价）

您认为这次培训对您工作的实际帮助有多大？（单选）

1-完全无帮助 2-较少帮助 3-一般 4-有帮助 5-非常有帮助

您在培训后最感兴趣的内容是？（多选）

新技能学习 实际操作指导 案例分析 课程互动 其他：[请填写]

您对培训的反馈与建议（反馈与建议）

您对本次培训的整体评价（单选）

1-非常不满意 2-不满意 3-一般 4-满意 5-非常满意

请提供您对本次培训的建议和意见（开放性问
[填写您的建议和意见]

3) 效果追踪：建立培训效果追踪机制，对员工的培训成果进行长期追踪，确保培训效果的持续性和稳定性。可以建立一个长期的培训效果追踪数据库，记录员工的培训成果和职业发展情况。资深项目经理建议定期发布培训效果报告，展示培训成果。邀请管理层和培训讲师进行会议讨论，制定培训改进计划，确保下一轮培训更加贴合员工需求。（访谈对象 1：资深系统架构师；访谈对象 2：资深项目经理；访谈对象 5：初级系统测试人员）。

总之，ZKR 科技公司通过建立双向反馈系统和长期跟踪评估机制，确保培训内容与形式能够根据员工的实际需求进行动态调整，并持续监测培训效果。多渠道的反馈机制和定期的意见收集流程，使得员工的建议能够被及时传达并得到有效处理。此外，通过绩效评估和项目反馈等手段实施的长期培训效果追踪，全面评价培训活动对员工成长及企业发展的长远影响。这一策略不仅可增强培训方案的灵活性和针对性，还可保证培训成果的持续性和稳定性，为企业的人才培养提供了坚实的基础，进而支持企业的长远发展战略。。

6 结论与展望

6.1 研究结论

当前受外部经济环境影响，各 B 端科技行业内的企业也已进入存量竞争阶段，行业内企业为降本增效，同时为了降低用工风险，纷纷对劳务派遣用工模式投来目光。像 ZKR 科技公司这类拥有劳务派遣业务的公司想要在竞争逐渐激烈的市场中赢得竞争，不必须了解目前市场形式，根据行业客户需求培养大量符合市场要求并胜任客户工作的劳务派遣人员。本研究结合 ZKR 科技公司自身情况，结合相关理论和模型深入分析公司劳务派遣员工培训体系中存在的问题，吸取现有实践经验，对公司当前的问题进行针对性的解决，形成更加合理的劳务派遣员工培训体系，本研究的主要结论如下：

首先，收集 ZKR 科技公司针对劳务派遣员工现有的培训资料，结合公司人力资源现状及业务发展范围情况，初步分析公司目前劳务派遣人员培训体系结构现状，包括培训的组织架构、制度、内容、资源分配、培训效果评估机制等，再参考相关和结合相关理论和文献制定 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状调研问卷，收集和整合现有劳务派遣人员对公司劳务派遣培训体系的看法和建议数据进行系统分析，得出 ZKR 科技公司当前在劳务派遣培训体系中存在的问题：公司目前劳务派遣体系中培训内容与岗位匹配度不足、培训技术与方法过时、员工参与度与动力不足、培训反馈机制不健全，并对比分析现有培训体系与员工需求之间存在的差距。

其次，结合调查问卷反馈的相关情况，选择合适的访谈对象，针对 ZKR 科技公司培训体系中存在的问题，进一步进行深入的深度访谈，明确培训体系中相关问题的主要成因为：岗位分析不彻底及一刀切策略、培训技术更新滞后及资源管理不当、员工动机激励不足及技术限制、协作机制和长期追踪体系的缺失及不健全，确定培训体系的重点优化方向，为后续的优化策略制定提供依据。

最后，通过对现状、存在问题、问题成因的一系列分析后，结合先进的人力资源管理理论（如 Kirkpatrick 四级评估模型、ADDIE 模型）与成人学习理论给出创新的培训体系优化策略，分别在培训需求分析阶段、培训计划阶段、培训实施阶段以及培训的评估阶段给出为 ZKR 科技公司量身定做的可操作性的培训体系实施建议：岗位技能匹配及个性化能力评估、培训技术动态更新机制与资源均

衡配置、线上线下结合课程库互动式学习模式以及建立双向反馈系统及长期追踪体系。

在此研究的过程中，通过查阅大量参考文献，发现目前针对科技行业劳务派遣人员培训体系的相关研究较少，希望在目前研究的基础上通过对 ZKR 科技公司劳务派遣人员培训体系的剖析，给出的相关的优化思路和策略可以给行业内容的企业提供一些参考价值，为其它劳务派遣公司给出一些新的思路。

6.2 不足与展望

尽管本研究取得了一定的成果，但由于本人的水平和经验所限，仍存在一些不足之处，未来的研究可以在此基础上进一步完善和拓展：

（1）研究样本的局限性

本研究主要以 ZKR 科技公司为研究对象，样本较为单一。未来的研究可以扩大样本范围，涵盖不同行业和地区的劳务派遣企业，以增强研究结果的普遍性和适用性。

（2）培训效果的长期监测

本研究主要关注了短期培训效果的评估，未来可以进一步监测和评估培训体系的长期影响，特别是对员工职业发展、企业文化和整体运营效率的持续影响。

（3）心理健康的深入研究

尽管本研究提出了增加心理支持模块的建议，但对派遣员工心理健康支持的具体措施和效果评估还需进一步深入研究。

（4）跨文化培训策略：

本研究初步探讨了跨文化培训策略，但未来可以进一步研究不同文化背景下劳务派遣员工的培训需求和有效策略，以适应全球化的发展趋势。

（5）政策和行业规范的完善

本研究为政府和行业协会制定劳务派遣相关政策提供了参考，但未来需要更多的实证研究和政策建议，以推动行业规范化、专业化发展。

通过上述不足和展望，未来的研究可以更加全面地优化劳务派遣员工的培训体系，提升员工的职业竞争力和企业的市场竞争力，同时也需时时关注 ZKR 科技公司劳务派遣人员培训体系优化策略实施的效果，再结合行业内其它公司的优秀实践进一步进行改造和提升。

参考文献

- [1] Arksey, H., & Knight, P.T. Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples[M]. London: Sage Publications Ltd., 1999: 605-607.
- [2] Brinkerhoff, R. O. Successful Transfer of Training: Ensuring Training Outcomes Are Applied in the Workplace[M]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.
- [3] Budro, A. Continuous Feedback Loop Model for Dynamic Training Adjustment[J]. Journal of Training & Development, 25(3), 28-37 (2008).
- [4] Cashandra C. Jason; Cooki M. Vendor. Measuring Return on Investment and Risk in Training-A Business Training Evaluation Model for Managers and Leaders[J]. Acta Commercii, 2017, 7(1): 1-9.
- [5] Gregory, R. The Precision of Training Needs Analysis for Enhanced Workforce Effectiveness[J]. Journal of Workplace Learning, 27(7), 562-577 (2015).
- [6] Goldstein, I. L., & Ford, J. K. Training Needs Assessment: Methods and Strategies[M]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- [7] Graves, R. L., & Corbett, M. C. Handbook of Training and Development[M]. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 1996.
- [8] Gregory John Lee. Training Match and Mismatch as a Driver of Key Employee Behaviors[J]. Human Resource Management Journal, 2015, 25(4): 25-29.
- [9] Humphrey, V. Training the Total Organization[J]. Training & Development Journal, 1990, 31(10): 57-64.
- [10] Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. Improving Transfer of Training in Organizations: A Decade in Review[J]. Human Resource Development Quarterly, 21(4), 441-467 (2010).
- [11] Jackson, N., & Mandrell, S. Modern Training Techniques[M]. London: Routledge, 2012.
- [12] Kirkpatrick, D. L. Evaluating Training Programs: The Four Levels[M]. New York: American Management Association, 1959.
- [13] Kirkpatrick, Wendy Kacer. (Cui Lianbin, Hu Li, Trans.). The Past and Present of the Kirkpatrick Evaluation Model[M]. Nanjing: Jiangsu People's Publishing House, 2012.

- [14] Knowles, M. S. *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy*[M]. Englewood Cliffs, NJ: Cambridge Adult Education Company, 1967.
- [15] Lee, Gregory John. Training Match and Mismatch as a Driver of Key Employee Behaviors[J]. *Human Resource Management Journal*, 2015, 25(4): 25-29.
- [16] MacLachlan, Fiona. Max Weber Within the Methodenstreit[J]. *New York Cambridge Journal of Economics*, 2017, 41(4): 1161-1175.
- [17] McGee, W., & Thayer, P. W. *Training in Business and Industry*[J]. New York: John Wiley & Sons, 1961: 74-79.
- [18] Münscher, H. Philosophies de la valeur : Grundzüge einer Weltanschauung[J]. *Economic Journal*, 2014, 3(2): 105-106.
- [19] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*[M]. Beijing: China Renmin University Press, 2017.
- [20] Phillips, J. J. *ROI from Training: Demonstrating the Value of Organizational Learning*[M]. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 2016.
- [21] Raymond, M. Theory Meets Practice: Enhancing Training Effectiveness through Contextualized Learning[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 345-362 (1999).
- [22] Schell, T. Quality of Training Effectiveness Assessment (QTEA) Tool for Simulator Fidelity Design Guidance[C]//AIAA Modeling & Simulation Technologies Conference & Exhibit, 2013.
- [23] Smith, J. D. Applying the ADDIE Model in Corporate Training Programs[J]. In *Effective Training Strategies for Modern Organizations* (pp. 45-60). New York: Business Press, 2005.
- [24] Snyder, M. Agile Learning Strategies for Dynamic Markets[J]. *Performance Improvement Quarterly*, 26(1), 53-72 (2013).
- [25] Van Dyne, L., & Ang, S. Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(6): 692-703.
- [26] Walters, R. W. The ADDIE Model: A Systematic Approach to Instructional Design[J]. *Journal of Educational Technology Development*, 2012, 10(3): 25-36.
- [27] 陈肖肖, 苗绿. 全球人才竞争与中国国际人才政策创新[J]. *中国科技人才*, 2021(3): 45-52.

- [28]冯妍. 企业员工培训问题解析[J]. 现代商业, 2013(11): 57-58.
- [29]古玉洁. 关于人力资源管理中培训体系设计的研究[J]. 中国市场, 2018, (02):152+158. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2018.02.152.
- [30]和颖. 论员工培训过程体系的有效管理[J]. 现代商业, 2018(11): 39-40.
- [31]黄晓红, 钱伟. 劳务派遣背景下企业员工培训模式创新[J]. 企业管理, 2022(07): 45-52.
- [32]杰克·R. 菲利普斯(美). 培训评估与衡量方法手册[M]. 李元明, 林佳澍译. 第1版. 天津: 南开大学出版社, 2001: 50-51.
- [33]刘畅. 国有企业劳务派遣用工管理要点[J]. 现代商业, 2021(15): 60-62. DOI: 10.14097/j.cnki.5392/2021.15.019.
- [34]刘明. 劳务派遣人员培训需求分析与个性化培训方案设计[J]. 中国人力资源开发, 2024(03): 120-127.
- [35]马建平. 基于大数据分析的劳务派遣人员培训效果评估[J]. 现代企业管理, 2023(05): 98-106.
- [36]马洛克. (1990). 论人力资本投资[M]. 北京: 北京经济学院出版社.
- [37]马岩, 周欣然. 新常态下中小企业新员工管理优化与创新策略研究[J]. 经济师, 2017, (05):233-234.
- [38]杨晓泉, 刘洪亮. 石油施工企业员工培训体系的构建[J]. 产业与科技论坛, 2017, 16(11):239-240.
- [39]舒尔茨. (1990). 论人力资本投资[M]. 北京: 北京经济学院出版社.
- [40]苏力. (2002). 人力资源管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社.
- [41]Taylor, Fredrick W. 科学管理原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2021.
- [42]田山俊著. 自我指导与教师帮助: 马尔科姆·诺尔斯成人教育思想研究[M]. 呼和浩特: 内蒙古大学出版社, 2012.
- [43]王卉, 陈美娜. 基于大数据的企业培训管理创新思考[J]. 管理观察, 2019, (23):9-10.
- [44]王玉杰, 尤玉祥. 基于培训有效性的企业员工培训问题与对策探讨[J]. 企业经济信息, 2012(5): 91-93.
- [45]王晓燕. 劳务派遣人员培训需求分析与培训项目设计[J]. 中国劳动保障科学, 2021(06): 55-62.

- [46]徐效建,陈建勇.基于员工培训构建中小微企业人才核心竞争力[J].人力资源,2024,(10):15-17.
- [47]许丽娟.员工培训与发展[M].华东理工大学出版社,2008.
- [48]刘微.大数据时代下企业人力资源管理模式创新研究[J].现代商业,2023,(02):114-117. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2023.02.017.
- [49]杨媛.企业人力资源管理中员工培训的策略研究[J].科技经济导刊,2020,28(2):8-9+13.
- [50]杨群.论外派劳务培训的重要性[J].才智,2014,(03):321.
- [51]张海涛.劳务派遣人员培训中的问题与对策:以某大型制造企业为例[J].人力资源管理,2022(02):82-90.
- [52]张玺.小型科技企业培训存在问题及对策[J].人力资源管理,2016,(12):138-139.
- [53]张殷,张红霞,罗星凯.一种基于培训需求的科学教师分类方法探索[J].教育科学,2017,33(02):35-40.
- [54]张招存.论成人学习理论在企业员工培训中的应用[J].产业与科技论坛,2013,12(17):255-256.
- [55]赵刚.劳务派遣人员职业生涯规划与培训一体化研究[J].中国劳动关系学院学报,2024(01):67-75.
- [56]赵亮.劳务派遣人员职业发展路径与培训策略研究[J].人力资源开发与管理,2023(04):78-85.
- [57]周宇.劳务派遣人员培训体系构建与实施策略[J].中国人力资源开发,2022(10):150-158.
- [58]朱晓辉,王丽.劳务派遣人员培训效果与企业绩效关联性研究[J].经济问题探索,2023(08):124-132.
- [59]戴颖.劳务派遣用工形式存在的问题及其规范化策略探讨——以N发展中心为例[J].企业改革与管理,2021,(24):61-62. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2021.2490.
- [60]马克思,韦伯.社会和经济组织的理论[M].上海:商务印书馆,1998.
- [61]中华人民共和国劳动法(2018年修正)[Z].北京:法律出版社,2018.

附 录

附录 A：ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系现状调查问卷

尊敬的各位员工：

您好！为了进一步深入了解公司劳务派遣人员的培训模式，我们现对公司员工培训工作进行全面调研。本次调查问卷全程匿名，旨在收集您宝贵的意见和建议，没有对错之分，请安心作答。您的每一份反馈都是对我们研究的重要贡献，请根据实际情况如实填写。如选项中没有符合您想法的答案，欢迎在相应选项后或最后的“其他意见”栏补充说明。衷心感谢您的参与和支持！

基本信息

*您的岗位：A. 技术类岗位 B. 管理类岗位 C. 业务类岗位 D. 其他

*您的学历：A. 大专 B. 本科 C. 研究生及以上

*您的年龄：A. 30 岁以下 B. 30 岁-45 岁 C. 45 岁以上

*您的性别：A. 男 B. 女

*您所学专业：_____

培训满意度调查

1. 您对公司开展的培训总体满意度是：

A. 很满意 B. 基本满意 C. 一般 D. 不满意 E. 很不满意

2. 您认为公司管理层对于劳务派遣人员培训的重视程度如何？

A. 很重视 B. 比较重视 C. 一般重视 D. 很不重视

3. 您认为自己对于培训需求的迫切程度如何？

A. 紧迫 B. 比较紧迫 C. 无所谓，可有可无 D. 配有培训需求

4. 您对公司培训组织安排工作的评价是：

A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差

5. 您对公司培训场地、培训设备的评价是：

A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差

6. 您认为公司整体安排培训时间如何评价：

A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差

7. 您认为目前的培训内容是否符合您的岗位需求？

A.非常符合 B.较符合 C.一般 D.不符合

8. 您认为目前的培训内容是否有助于提升您的职业技能？

A.非常有帮助 B.较有帮助 C.一般 D.不太有帮助 E.没有帮助

9. 您认为目前的培训内容是否能够解决您在工作中遇到的实际问题？

A.经常能 B.有时能 C.很少能 D.不能

10. 您认为培训内容需要增加哪些方面的内容？（多选）

A.技术培训 B.项目管理培训 C.业务知识培训 D.市场趋势培训

E.测试技术和工具培训

其他（请注明）_____

11. 您认为目前的培训形式是否多样且有效？

A. 非常多样且有效 B.较多样且有效 C.一般 D.不多样

12. 您认为目前的培训方式是否能够满足您的学习需求？

A.完全满足 B.较满足 C.一般 D.不满足

13. 您认为培训讲师的专业能力和经验如何：

A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差

14. 您认为培训师的授课内容对于实际工作是否有针对性：

A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差

15. 您是否经常使用在线学习平台进行培训？

A.经常 B.有时 C.很少 D.从不

16. 您认为公司应引入哪些新的培训技术和方法？（多选）

A.在线学习平台 B.虚拟实验室 C.项目管理软件 D.团队协作工具

E.业务模拟软件 F.市场分析工具 G.测试工具模拟环境 H. 自动化测试工具

其他（请注明）_____

17. 您对参加公司组织的培训活动的积极性如何？

A.非常积极 B.较积极 C.一般 D.不积极

18. 您认为哪些因素会影响您参加培训的积极性？（多选）

A. 培训内容的实用性 B.培训形式的吸引力 C.培训时间和地点的便利性

D. 培训的激励措施

其他（请注明）_____

19. 您认为公司应采取哪些措施提高员工的培训积极性？（多选）

A.提供更多的激励措施 B.更灵活的培训时间安排 C.更多的实操机会

D. 更多的案例分析

其他（请注明）_____

20. 您认为公司现有的培训反馈机制是否健全？

A.非常健全 B.较健全 C.一般 D.不健全

21. 您是否经常向公司提供关于培训的反馈意见？

A. 经常 B.有时 C.很少 D.从不

22. 您认为公司应如何改进培训反馈机制？（多选）

A.建立更有效的反馈渠道 B.定期收集和回应员工意见 C.提供匿名反馈选项 D.定期进行培训效果评估

其他（请注明）_____

23. 其它意见和建议：_____

再次感谢您的耐心填写与宝贵意见！

附录 B：ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系访谈大纲

尊敬的专家，您好：

感谢您抽出宝贵时间参与本次访谈。本次访谈的目的是通过您的专业意见和建议，深入了解 ZKR 科技公司劳务派遣员工培训体系的现状和存在的问题，并为优化培训体系提供专业指导。本访谈主旨为收集各专家针对劳务派遣员工培训体系的意见，全程匿名，收集数据也会进行脱敏处理，请各位专家尽量真实地进行访谈，再次感谢各位专家参与访谈，谢谢！

访谈内容大纲

1. 您如何评价公司现有劳务派遣员工培训体系的整体效能？请指出其优势及存在的主要问题。
2. 在您看来，公司的培训内容、形式与劳务派遣员工的实际需求之间的匹配度如何？您认为造成任何不匹配的主要原因是什么？
3. 关于培训资源（包括资金、师资、设施等）的分配，您认为公司目前的做法是否合理？有何改进建议？
4. 您认为公司的培训效果评估机制是否科学有效？如果需要改进，您会提出哪些建议？
5. 公司的劳务派遣员工对培训的参与度和积极性如何？影响这些因素的关键点是什么？
6. 您认为公司应如何创新培训模式和技术，以更好地满足员工的需求并提高培训效果？
7. 对于提高员工心理健康水平，您认为公司可以在培训中加入哪些心理支持措施？
8. 公司应如何设定劳务派遣员工的培训目标，并确保这些目标与企业战略相一致？
9. 为了保持培训内容与实际需求的一致性，公司应采取哪些具体措施？
10. 您认为公司应该如何评估优化后的培训体系效果，并建立一套持续改进机制？

再次感谢各位专家的时间和宝贵意见，后续如有需要将进一步联系各位专家，以期获取更多反馈或澄清某些问题，谢谢。

后 记

光阴似箭，日月如梭，转眼间两年多的 MBA 研究生求学之旅即将画上句号。回首这段求学之路，心中充满了感激与不舍。在这段宝贵的时光里，我不仅学到了丰富的专业知识，更在实践中不断成长，积累了宝贵的经验。在此，我想向所有给予我帮助和支持的人表达最诚挚的感谢。

首先，我要感谢我的导师马永刚副教授。在他的悉心指导下，我得以顺利完成这篇学位论文。马老师严谨的治学态度、渊博的学识和无私的奉献精神，对我影响深远。他的教诲不仅让我在学术上有了长足的进步，更在做人做事上给予了我许多宝贵的启示。

其次，我要感谢 ZKR 科技公司的领导和同事们。在进行实地调研和访谈的过程中，他们给予了我极大的支持和帮助。他们的专业见解和宝贵建议，为本研究提供了重要的数据支撑和理论依据。正是有了他们的信任与配合，我才能深入了解劳务派遣员工培训体系的现状和存在的问题，从而提出切实可行的优化方案。

此外，我也要感谢我的家人和朋友们。在我求学期间，他们始终给予我无条件的支持和鼓励。每当我在学习和研究中遇到困难时，他们的理解和支持总是让我感到温暖和力量。正是有了他们的陪伴，我才能克服种种挑战，顺利完成学业。

最后，我要感谢我的同学们。在 MBA 课程的学习过程中，我们共同探讨学术问题，分享实践经验，相互激励，共同进步。这段美好的同学情谊将是我一生中宝贵的财富。

未来的路还很长，但我相信，通过这段时间的学习和研究，我已经具备了应对各种挑战的能力。我将以更加饱满的热情和坚定的信心，投入到今后的工作和生活中，为实现自己的职业目标和社会价值而不懈努力。

再次感谢所有帮助和支持我的人，愿大家前程似锦，一切顺利！

作 者：黎幸福

2024 年 12 月 02 日