

硕士学位论文

**G 公司基于岗位胜任力模型的一线生产员工  
工培训体系优化**

**Optimization and Design on the Training System of  
Production Workers in G CO., LTD.**

学 科 专 业            工商管理（MBA）

专 业 领 域            人力资源管理

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 10 月

中图分类号\_\_\_\_\_

学校代码\_10533\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

学位类别\_专业学位\_\_\_\_\_

## 硕士学位论文

# G 公司基于岗位胜任力模型的一线生产员工培训体系优化

Optimization and Design on the Training System of  
Production Workers in G CO., LTD.

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域: 人力资源管理

研究方向: 工商管理

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期\_\_\_\_\_ 答辩委员会主席\_\_\_\_\_

中南大学  
2021 年 10 月





## 学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本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，除了论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，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：\_\_\_\_\_ 导师签名\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## G 公司基于岗位胜任力模型的一线生产员工培训体系优化

**摘要：**目前，中国制造业已拥有较强的国际竞争力，但质量高的“中国制造”产品在全球市场上远未形成主流。一些整车制造企业在引进先进的设备后，却发现缺少配套的产业人才，从而导致产品技术含量低，档次不高，附加值低。究其原因主要是人力资源不足，特别是我国汽车行业技能型人才总量不足，层次偏低。因此，提高企业员工的整体素质，决定了企业发展的前景和同类型产品的竞争力。而员工培训则对提高企业员工整体素质起到了关键性的作用，同时对企业的发展速度、市场竞争力和企业战略目标有重要意义。尽管许多企业为提高一线员工的岗位胜任力，已建立了涵盖课程、讲师管理和效果评估等领域的培训体系。但在实际应用中却出现了培训系统性较弱的问题，其带来的盲目培训、任性开发、培训资源分配不合理等诸多弊端，导致员工的培训与岗位胜任力的要求脱节。因此，建立基于岗位胜任力模型且符合企业实际情况的科学培训体系是解决企业人才问题的有效途径。

G 公司是欧美一线合资汽车品牌在湖南的制造生产基地，拥有冲压、焊装、涂装和总装四大工艺车间，在职员工 5000 人，其中一线生产员工为 2851 名。本研究通过文献研究法、问卷调查法、访谈法、行为事件访谈法等，发现 G 公司存在培训机制不健全、培训课程与岗位胜任力要求脱节、师资队伍不规范、培训评不到位等问题。据此，本文从胜任力模型应用的实战角度出发，运用培训及胜任力的相关理论，初步构建了由素质维度、知识维度、能力维度共同构成的胜任力模型。基于所构建的典型岗位胜任力模型，本文结合公司实际，对培训流程、培训课程体系、培训师资力量三个模块进行优化，从而建立了一线生产员工基于岗位胜任力模型的培训体系。基于岗位胜任力模型的培训体系的建立能帮助企业有针对性的投入培训资源，从而减少不合理的培训投入，大幅提高人才培养效率，为企业的发展提供人才支持和智力保障。最后本文进一步探讨了 G 公司一线生产员工培训体系顺利实施所需要的保障条件，以确保培训体系顺利运转。

本文旨在通过对一线生产员工培训体系的优化设计，使基于需求分析的培训成为岗位胜任力模型实际应用和推广的优秀实践之一，为

制造型企业的员工培训提供一个完整的、可供借鉴的方案。

**关键词：**一线生产员工；岗位胜任力；岗位胜任力模型；培训体系优化

**研究类型：**应用型

## **Optimization and Design on the Training System of Production Workers in G CO., LTD.**

**Abstract :** At present, Chinese manufacturing industry has strong international competitiveness, but the high-quality "Made in China" products are far from the mainstream in the global market. After introducing advanced equipment, some vehicle manufacturers found that they lacked supporting industrial talents, which resulted in low technical content, low grade and low added value of products. The main reason is the shortage of human resources, especially the shortage of skilled talents in Chinese automobile industry. Therefore, improving the overall quality of employees determines the prospect of enterprise development and the competitiveness of products of the same type. While staff training plays a key role in improving the overall quality of employees, it is also of great significance to the development speed, market competitiveness and strategic objectives of enterprises. Although many enterprises have established training systems covering courses, instructor management and effect evaluation in order to improve the post competence of front-line employees. However, in practical application, there is a problem of weak training system, which brings many drawbacks, such as blind training, willful development, unreasonable distribution of training resources, etc., which leads to the disconnection between the training of employees and the requirements of post competence. Therefore, establishing a scientific training system based on the post competency model and in line with the actual situation of enterprises is an effective way to solve the enterprise talent problem.

G company is the manufacturing and production base of European and American first-line joint-venture automobile brands in Hunan, with four process workshops, namely stamping, welding, painting and final assembly, with 5,000 employees, including 2,851 first-line production employees. Through literature research, questionnaire survey, interview and behavioral event interview, this study found that there were some problems in the training system of G Company, such as the imperfect training mechanism, the disconnection between training courses and post competency requirements of employees, the inadequate allocation of



teachers' resources, and the inability of training evaluation to show post competency changes. Therefore, from the practical perspective of the application of competency model, this paper uses the relevant theories of training and competency to preliminarily sort out the typical post competency of front-line production employees for G Company, and preliminarily constructs a competency model focusing on five qualities: cooperation, honesty and credibility, learning and growth, passion and love for posts, and adaptability. Based on the typical post competency model, this paper optimizes three modules: training process, training curriculum system and training teachers, thus establishing a training system for front-line production employees based on post competency model. The establishment of training system based on post competency model can help enterprises to invest in training resources in a targeted manner, thereby reducing unreasonable training investment, greatly improving the efficiency of personnel training, and providing talent support and intellectual guarantee for the development of enterprises.

Finally, this paper further discusses the guarantee conditions needed for the smooth implementation of the training system for front-line production staff of G Company, so as to ensure the smooth operation of the training system. The purpose of this paper is to make training based on demand analysis one of the excellent practices in the practical application and promotion of post competency model by optimizing the training system of front-line production employees, and to provide a complete and referential scheme for the training of employees in manufacturing enterprises.

**Keywords:** front-line production staff; post competency; post competency model; optimization of training system

**Type of research:** Application-oriented

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与研究意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 员工培训发展的相关研究.....	2
1.3.2 岗位胜任力的相关研究.....	5
1.3.3 基于胜任力模型的培训体系研究.....	7
1.3.4 文献述评.....	8
1.4 研究内容与方法.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	9
1.5 技术路线图.....	11
第 2 章 员工培训体系的基本概念及相关理论基础.....	12
2.1 员工培训体系的基本概念.....	12
2.1.1 员工培训的内涵.....	12
2.1.2 员工培训体系的构成要素.....	12
2.1.3 基于胜任力模型的员工培训体系内涵.....	13
2.2 员工培训体系的相关理论基础.....	14
2.2.1 培训需求分析模型及基础理论.....	14
2.2.2 培训效果评估模型与基础理论.....	15
2.2.3 胜任力的基础理论.....	16
第 3 章 G 公司一线生产员工培训现状与问题分析.....	18
3.1 G 公司概况.....	18
3.1.1 G 公司简介.....	18
3.1.2 G 公司组织结构.....	18
3.2 G 公司人力资源概况.....	19
3.2.1 G 公司人力资源构成与分布情况.....	19
3.2.2 一线生产工人基本情况.....	19
3.3 G 公司一线生产员工培训现状概述.....	23

3.3.1 现有培训制度及流程.....	23
3.3.2 现有培训内容及形式.....	25
3.4 G 公司一线生产员工现存培训体系的问题分析.....	26
3.4.1 培训体系不健全.....	27
3.4.2 培训课程与胜任力要求脱节.....	27
3.4.3 师资队伍不规范.....	28
3.4.4 培训效果评估流程不规范.....	28
3.5 G 公司一线生产员工培训体系现存问题的原因剖析.....	29
3.5.1 培训需求针对性弱.....	29
3.5.2 内外部师资力量薄弱.....	29
3.5.3 培训方式缺乏多样性.....	31
3.5.4 缺乏培训效果评估机制.....	31
<b>第 4 章 基于岗位胜任力模型的一线生产员工培训体系优化.....</b>	<b>32</b>
4.1 G 公司一线生产员工岗位胜任力模型的构建.....	32
4.1.1 一线生产员工核心胜任力要素开发.....	32
4.1.2 一线生产员工岗位胜任力模型呈现及定义.....	34
4.2 基于胜任力模型的一线生产员工培训体系优化.....	35
4.2.1 一线生产员工培训体系优化的基本原则.....	35
4.2.2 一线生产员工培训体系优化的核心思路.....	37
4.2.3 基于岗位胜任力模型的培训需求分析.....	37
4.2.4 基于岗位胜任力模型的培训计划制定.....	40
4.2.5 基于岗位胜任力模型的培训课程构建.....	41
4.2.6 完善内部讲师管理.....	43
4.2.7 培训方式的优化.....	46
4.2.8 基于岗位胜任力模型的培训效果评估.....	46
4.3 一线生产员工培训体系优化方案实施前后对比.....	48
<b>第 5 章 G 公司一线生产员工培训体系优化实施的保障措施.....</b>	<b>51</b>
5.1 文化保障.....	51
5.1.1 加强学习型组织企业文化建设.....	51
5.1.2 积极探索学习型组织建设.....	51
5.2 制度保障.....	51
5.2.1 建立公平合理的培训激励约束机制.....	52
5.2.2 从风险防范层面来完善培训管理制度.....	53
5.2.3 建立健全岗位轮换的机制.....	53

5.3 组织保障.....	54
5.3.1 G 公司管理层的支持.....	54
5.3.2 业务部门的支持.....	54
5.3.3HRBP（人力资源业务伙伴）的支持.....	54
第 6 章 结论与展望.....	56
6.1 结论.....	56
6.2 不足与展望.....	56
参考文献.....	58
附录.....	62
致谢.....	68

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景

汽车生产制造技术最早是在上世纪 50 年代引入我国，吉林省重工业产业密集度最高的长春市率先建立了专项从事整车制造的中国第一汽车制造厂，该厂的成立为我国汽车产业发展起到了重要的奠基作用。进入 21 世纪后，我国汽车厂商产能持续释放，汽车出口量节节攀升，推动了中国汽车制造业在国际上的地位。尽管汽车制造行业已历经将近 70 年的发展，但相对于德国、美国等西方汽车制造强国，我国仍存在产品质量参差不齐、创新能力不足、节能减排不够、汽车自主研发缺乏技术优势等问题<sup>[1]</sup>。随着产业升级，汽车生产制造业面临人才瓶颈，而我国汽车制造企业的人力资源现状难以承担因产业升级带来的人才发展需求<sup>[2]</sup>。因此，在对汽车行业进行全面改革和重构的这个历史过程中，企业从实际需要角度探索未来一代汽车专业技术人才需要的长效培养机制，并相应构建、升级、优化多元化的人才培养体系，有利于推进企业长期、稳定的发展。

G 公司作为湖南一家本土汽车制造企业，凭借着先进的管理理念、优质的产品和服务逐渐发展壮大。2010 年成立伊始，公司就非常注重员工培训与发展。G 公司建立自己的企业大学、拥有属于本企业的学习文化，但对培训体系建设的理解和认知仍处于探索阶段。具体而言，虽然 G 公司企业大学培训设施齐全，硬件条件尚可，但与之相对应的“软件”却问题重重，具体包括培训内容单薄混乱，培训师资稀缺且质量不高，培训方式单一，培训管理观念落后老套等，以上种种问题导致在培训项目进行过程中员工不愿意主动参与，整个培训体系并未达到培养人才、输送人才的效果。

此外，在外部行业竞争加剧，内部产能逐步释放的背景下，汽车制造企业一线员工不仅在岗位绩效上，而且在综合素质上均面临更高的要求。但由于 G 公司尚未搭建完善的培训体系，难以满足一线员工发展需求。因此，G 公司亟需优化一线生产员工培训体系，提升培训项目对 G 公司一线生产员工的针对性与有效性。本文以 G 公司的一线生产员工为主要研究对象，围绕如何提高员工素质、激发员工动能、增强公司绩效三大目标，在综合分析员工培训需求、工作胜任力影响要素、培训效果管理路径等基础上，结合问卷调查和文献研究，提出一些针对性的手段方法，以优化 G 公司一线生产员工培训体系，激发企业的发展潜力，实现长足进步。

### 1.2 研究目的与研究意义

### 1.2.1 研究目的

随着我国人民现代化生活质量和物质水平的进步,汽车由高档奢侈品“沦落”为日常生活所需的必需品,并逐渐进入了寻常老百姓的家,由此催生了家用汽车市场的蓬勃发展。在这种背景下,各种类型的家用汽车不断涌入市场,汽车产品品质成为社会公众关注的焦点,深刻影响着人们对汽车产品的选择与消费。为保证行驶安全,国家对汽车生产企业制定了更为严苛的法律法规标准,对汽车生产企业从业人员的资质提出了更高的要求。G公司作为典型的汽车制造企业,自成立伊始就能理解员工培训教育工作对企业发展的的重要意义,并将员工培训视为企业发展的重要人才支撑,关注培训项目的落地与实施。但是G公司针对一线生产员工的培训工作还一直处于探索阶段,其培训效果差强人意。因此,本文旨在对G公司一线生产员工培训体系进行优化,通过完善相关培训模块,实现提高一线生产员工职业素质和专业技能的目标,从而增强企业的综合竞争力和创造力。

### 1.2.2 研究意义

#### (1) 理论意义

有关人力资源管理方向的文献表明,国内外专家和学者目前探讨较多的问题是如何设计胜任力模型,这一话题在国内外学术界乃至实务界均为热点。但是基于岗位胜任力模型的人才培训体系构建问题研究尚不成熟,仍处于探索阶段。本文将岗位胜任力模型融入一线生产员工培训体系构建中,是胜任力理论应用至企业培训体系建设的勇敢尝试,在一定程度上丰富了以构建培训体系为主题的研究。

#### (2) 实践意义

每个员工都能创造最优绩效是企业的追求与希冀。从优秀员工身上提炼出绩优特征,将这些绩优特征萃取成为组织管理经验,进而对新进员工和绩效普通的员工都进行培训,使他们能够拥有和具备同组织内绩效优秀者一样的胜任力,似乎成为通往企业目标的捷径。基于胜任力的培训系统已经发展成为目前企业普遍采用的人力资源开发和管理工具,这种培训方法不仅可以有效解决企业在生产过程中“用工短缺”的问题,摆脱G公司因行业特征和市场现状导致一线生产员工离职率高的尴尬现状,缓解公司季节性招聘的阵痛,为企业人力资源队伍建设起到积极的支持作用。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 员工培训发展的相关研究

#### (一) 员工培训发展的国外研究现状

早在上世纪初,西方研究者就已经将人力资源培训与开发订立为一项独立研究课题。1911年,一些西方学者在研究企业管理问题的过程中对人力资源培训开发概念进行了定义,Taylor编著的《科学管理原理》阐述了企业管理现代化与科学化的重要意义,提出现代企业管理的基本原则,对人力资源培训开发的学术研究起到了重要的奠基作用。Taylor通过在工厂的长期实验发现,如果企业想工人生产取得更好的效益,那么就必须培训工人。Taylor将这一发现归纳为科学管理四个基本原则中的第二条:“根据工人的综合能力,甄选优秀和具有工作潜能的工人,为这些工人提供针对性的教育培训,使他们能够为企业创造更多价值”<sup>[3]</sup>。

针对员工培训理论的早期研究存在视角狭隘、路径单一、主观性强等特点,提出的理论不够全面和系统。直到1960年至1969年近十年的时间,有关员工培训理论的研究才具备了系统性。在该时间段,学者们主要从包括社会关系在内的社会学角度考虑对个人绩效的作用<sup>[4]</sup>。其中,具有代表性的理论主要包括以战略组织分析理论、战略任务分析理论、人力资源分析理论。McGehee与Thayer在1961年基于这三种理论首次提出了“三层次分析法”<sup>[5]</sup>。随后,学者Thodore. W. Schults, Gary .S.Becker利用该方法对企业资本结构进行了系统性研究,认为人力资本是企业资本中不可或缺的重要部分,提出了人力资本理论<sup>[6]</sup>。1964年Gary .S.Becker发表著作《人力资本》,阐述了人力资本在不同状态下对企业经营发展造成的影响,定义了人力资本的基本概念,为以员工培训为主题的研究奠定了新的理论基础,开启了人力资本投资变革的新起点<sup>[7]</sup>。1965年,学者Paul Lengrand通过研究人力资源组成要素,提出了人力资源教育发展论点,认为要想不断提高人力资源价值,就必须将教育培训贯穿人力资源管理的所有环节,并制定终身教育机制<sup>[8]</sup>。自1990年以来,培训逐步进入知识管理理论时期,员工培训的相关研究不断增多,研究成果日益丰富。Peter Senge从多个视角出发,对员工培训理论的基本概念进行了系统研究,并结合前人研究成果和观点,撰写出对相关研究极具指导意义的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书,他在书中提出了一些建设性观点,基于前瞻性视角对员工绩效、创新能力、发展潜力对组织绩效的影响,认为企业员工必须具有良好的创新精神与科学的发展目标,才能更加积极的参与培训学习活动<sup>[9]</sup>。Peter Senge提出的观点对全球范围的学习型组织管理研究具有重要的奠基作用,推动了相关学术研究的快速发展。

进入21世纪,全球经济发展迅猛,走向国际化成为各国企业发展战略的核心,由此推动了人力资源管理和培训理论的深度研究。美国学者Carnegie Mellon University基于培训学习的概念创建了TCMM,并通过在培训组织结构分析、培训课程体系建设、培训队伍建设、培训系统构建等方面的应用,创建出企业培训

成熟度分级模型,将企业培训成熟度划分为初级、管理级、定义级、专业级、变革级、优化管理级。该模型充分考虑了企业培训管理的所有要素,在企业培训管理问题分析方面具有良好效用,能够为企业优化培训管理模式提供重要支持<sup>[10]</sup>。

## (二) 员工培训发展的国内研究现状

虽然国内关于培训体系的研究晚于西方国家,但学者们已将国外理论与我国企业培训中存在的问题相结合进行了实证探索。具体而言,通过引进和介绍国外研究成果,阐释典型理论和方法,探讨企业培训学习需求,分析培训计划构建机制,探索培训方法创新路径、培训效果评价策略、培训成果转化方式,为企业培训问题的妥善解决提出一些指导意见。

### (1) 国内针对培训体系构建的代表性研究

郎益夫,傅丽丽(2008)以实现企业成长与员工成长协同为目标,对企业员工的职业生涯规划问题进行了分析,认为企业非常有必要基于智慧化的管理思想打造职业生涯管理教育培训体系<sup>[11]</sup>。该体系在员工教育和培训方面主要以引导员工树立科学的发展观、工作观、价值观为核心,通过为员工提供更加专业的教育和培训,让员工掌握更多的岗位技能,并结合培训学习绩效考核机制、绩效奖励机制、内部交流沟通机制,激活员工成长动能,促进员工更加积极主动的发挥自己的学习潜能。张焕艳,李宝(2016)认为体量较大的企业应针对不同岗位设置不同的任职条件,以内部制度激励员工主动参与培训学习活动,构建以内生因素为驱动的培训体系<sup>[12]</sup>。在培训学习绩效管理方面,企业应将职位晋升、任职资格认证、岗位资格评定、薪酬福利与培训学习绩效挂钩,使职工能够通过绩效成绩认识自己的不足,激发职工培训学习动能。总的来说,以内生因素为驱动的培训体系构建能够让员工的学习潜能得到发挥,还能够为管理人员的素质提升、胜任力提升、岗位绩效提升起到积极的促进作用。一些学者重点分析了“工业4.0”战略背景下的制造业企业朝着智能化制造业转型发展的问题和应对方法<sup>[13]</sup>。李建春,刘春朝(2018)以“工业4.0”战略背景下的制造业企业员工培训体系建设问题为核心,探讨了不同岗位员工的培训需求,认为制造业企业必须将更新员工发展思想、工作理念、岗位技能,增强员工问题解决能力、工作创新能力、高新技术应用能力作为核心,打造智能化的培训体系<sup>[14]</sup>。

### (2) 国内针对员工培训需求的代表性研究

一些学者以准确性可靠的原则为指导,在梳理和总结前人研究内容与成果的基础上,将提高员工岗位胜任力界定为企业培训的重要目标,并提出胜任力特征理论<sup>[15]</sup>。王进,刘晓农(2006)在研究中创建了员工职务胜任力分析模型,探讨了员工岗位胜任力的组成要素,提出以职务胜任力为基础的培训需求评价策略



<sup>[16]</sup>。蒋冬青（2019）在提高水泥企业员工培训效果的策略中提出只有密切围绕学员在工作实务中遇到的各种问题，对培训教学内容进行优化设置，才能满足员工培训需求，使培训资源能够发挥最大效用<sup>[17]</sup>。

### （3）国内针对培训方式创新的代表性研究

崔涛和胡菲（2011）在对比分析传统课堂教育的培训方式和数字化培训方式（E-Learning）的优缺点后指出：虽然 E-Learning 是企业培训的新方式，但在实践应用中无法完全取代传统教学方式。因此，企业在应用 E-Learning 的过程中，应同时以传统教学方式作为补充，通过这两种方式的有机结合形成优势互补，提高培训教学质量，并通过引入信息技术、计算机技术、网络技术，构建现代化新型教学培训体系<sup>[18]</sup>。董世魁、苏德荣等（2020）以北京林业大学“草原生态修复学”为例，探索新的培训方式，实现了“慕课+SPOC+腾讯会议平台”的在线培训模式<sup>[19]</sup>，通过不同教育教学平台的相互组合，实现取长补短、和谐共济、相互促进。

### （4）国内针对培训效果评估的代表性研究

赵相泽、徐澜涛（2017）以优化技能型人才培养绩效评估体系为目标，创建了基于培训成本收益评估模型。该模型以柯式四级评估法为参照，以成本收益和投资收益的层次化分析策略为指导，将员工生产品、员工态度、客户满意度、生产事故率、次品生产率定义为员工培训效益的五大评价指标，在培训投入和产出效益的相关性分析方面具有良好效用<sup>[20]</sup>。

### （5）国内针对培训效果转化的代表性研究

经过相关专业化的培训，受训者运用培训中所学的知识来有效提升自身工作效率，这被称之为培训效果转化。王妍（2010）针对汽车制造业在新时代背景下的人才培训体系建设问题进行了分析，认为汽车制造业企业应为不同岗位员工制定独立的绩效考核机制，以提高员工岗位绩效、职业发展能力、价值创造能力、发展创新能力为目标，建立长期性的职业教育培训体系<sup>[21]</sup>。施雯雯（2019）以电力企业为实证案例，提出了优化员工培训管理模式、健全绩效考核机制、优化设置绩效奖励机制、科学规划培训教育目标的策略。同时，他还认为企业必须重视员工培训绩效考核，通过对考核结果的细致分析，掌握员工在培训中存在的问题，优化培训内容，提高培训实效，并结合适当的奖惩机制，激发员工培训学习动能，充分发挥培训的价值与作用<sup>[22]</sup>。

## 1.3.2 岗位胜任力的相关研究

### （一）胜任力定义的研究现状

上世纪 70 年代初期，学者 David·McClelland 对胜任力概念进行了定义：测

量准确,且能够对绩效评价起到可靠参考作用的特征信息,其范围不仅仅只局限于某领域的知识或技术技能,更囊括个体动机、人格特质、自我形象、底层价值观等<sup>[23]</sup>。我国学术界对胜任力概念的研究始于上世纪90年代,时勘、王重鸣、彭剑锋、赵曙明等学者在借鉴西方学术界研究方法和思路的基础上,结合我国国情提出了极具代表性的观点。同时,王重鸣作为我国最早开展胜任力研究的学者,他在1999年的研究中基于管理技能视角对胜任力的相关要素进行了定义,并基于实证研究阐述了企业管理胜任特征<sup>[24]</sup>。2002年,学者时勘以企业高管为研究对象,创建了胜任力特征评价模型,提出了不同管理者具有不同管理能力、专业素质、职位胜任力的论点,认为管理素质与管理技能是决定企业高管管理胜任力的两大维度要素<sup>[25]</sup>。彭剑锋(2003)不仅创建了胜任力分析模型,还将其应用和管理咨询实践领域。同时,他还在《员工素质模型设计》一书中阐述了素质词典编制方法、员工素质模型构建方法,以及模型应用方法<sup>[26]</sup>。赵曙明(2005)认为企业胜任力主要由企业经营者胜任力、企业员工胜任力、企业管理者胜任力三部分组成,并阐述了三者的胜任力起源和发展过程,对不同管理层级的胜任力相关性进行了探讨,建立了以企业胜任力评价模型为基础的人力资源管理体系<sup>[27]</sup>。

综上所述,知识、技能、态度、价值观、动机等是学术界对胜任力归纳时高频使用的词汇。因此,学者们将能使员工满足岗位要求、履行岗位职责并达到绩效标准,囊括专业知识、专业技能与个人特质等的综合素质视为胜任力<sup>[28]</sup>,提出了胜任力认定的三大客观条件,具体如下表所示:

表 1-1 胜任力客观条件

客观条件	定义
相关性	能够对工作任务和岗位绩效产生影响,并具有动态性特征
鉴别性	能够体现绩效成绩的优劣,为优秀员工和非优秀员工的甄别提供参考
预测性	能够影响现阶段个人绩效,或据此判断员工在将来某段时期的工作绩效

## (二) 胜任力模型的研究现状

上世纪初期,西方学术界率先提出了胜任力特征概念,并设置了与之相关的研究课题。学者 Lyle M·Spencer, Jr 与 Signe M·Spencer 通过构建“素质冰山模型”,对胜任力的组成要素进行了系统性分析,具体的模型结构见图 1-1 所示。他们认为所有个体的素质就像是海面浮动的冰山,露出海面的部分为个体的基础素质(知识技能),能够反映个体胜任力的外显性特征。潜伏在水面以下的部分由个体认知、工作动因、个人形象、意志品质等部分组成,该部分为个体的深层素质,具有内隐性特质,观察测量难度较大,能够保持长期稳定,是个体绩效评价的重要依据,因而也可称作鉴别性素质(Differentiating Competence)<sup>[29]</sup>。

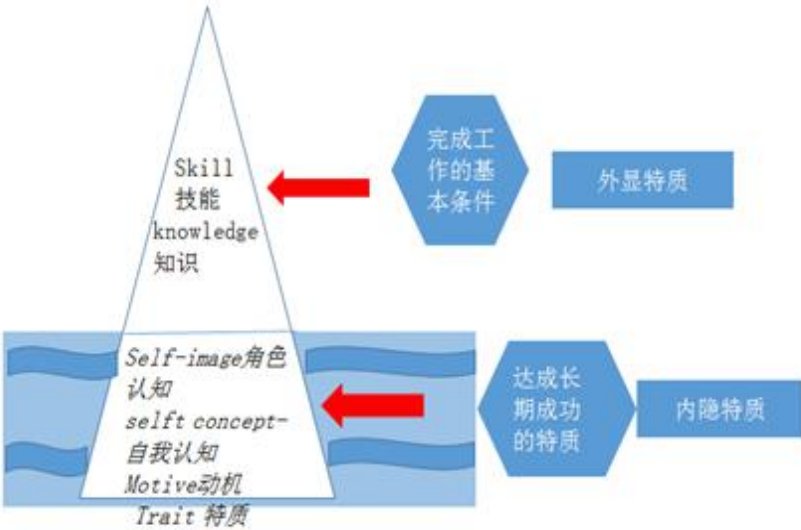


图 1-1 个体素质的冰山模型

学者麦克利兰曾指出：个人工作绩效的影响因素主要为工作知识、工作技能、工作态度，采用适当的测量方法即可掌握这三方面水平。同时，通过科学的培训和学习，这三个方面均会朝着积极的方向发展<sup>[30]</sup>。

简而言之，从事特定工作的个体必须具备的知识、技能、条件、态度、能力均为胜任力，据此可构建出一个由个体胜任力基本要素构成的“胜任力模型”（competency model），通过细化胜任力要素，解析不同要素之间的相关性，为人力资源管理的优化创新起到积极的支持作用<sup>[31]</sup>。

1.3.3 基于胜任力模型的培训体系研究

近年来，关于胜任力模型及其在培训领域运用的研究开始涌现，具有代表性的研究成果有：

学者 J.M.Cooper 与 W.A.Weber 认为胜任力基础培训体系的构建必须满足三个条件：一是培训结果有利于企业和员工的绩效的提高，对两者的未来发展具有积极作用；二是职业概念必须明确，知识技能能够转化为工作成果，情感能力能够对工作绩效产生积极作用；三是培训主体对培训对象的需求较为明确，能够为其提供具有实质意义的培训内容，促成其工作能力的提升。该理论较为明确的为胜任力培训的开展奠定了科学的基础<sup>[32]</sup>。

张雯雯（2014）将胜任力模型引入到提升一线员工培训体系探析中，通过对组织环境、组织因素与高绩效员工关键行为特征进行分析，建立岗位胜任力标准体系，以所建立的标准体系分析对应的培训需求，增强培训的针对性，提升培训

效果，破解企业长期发展的障碍问题<sup>[33]</sup>。

张佳琦（2020）细致研究了胜任力组成要素和员工培训体系建设中的常见问题，提出了员工岗位胜任力评价的相关指标。同时，他还在《基于胜任力模型的郑州宇通公司员工培训体系优化研究》一文中详细阐述了评价模型的构建理论和不同评价指标的选取规则，指出员工培训体系构建时必须重视的几个问题：第一，要构建符合企业实际情况的岗位胜任力模型。第二，要做好岗位胜任力的分析与测评。第三，必须综合分析岗位胜任力的影响因素，明确员工胜任力模型的科学性与实效性。第四，基于模型中额度胜任力因素与员工实际胜任力因素的差异，制定目标清晰、流程合理、运行高效的培训方案，确保培训内容与培训需求相契合<sup>[34]</sup>。因此，相较于以往的培训模式，基于胜任力模型的培训体系最大优势在于可与企业的人才招聘、优秀人才选拔、员工绩效激励等挂钩。在这种机制下，培训活动能够与企业未来发展战略紧密联系，还能够基于企业发展战略优化员工培训内容，引导员工树立科学的发展目标和培训目标，促进企业和员工健康成长<sup>[35]</sup>。

### 1.3.4 文献述评

胜任力模型在中国的发展与应用得益于国内外研究所奠定的理论基础，但仍存诸多不足，可分为以下四点：首先，西方学术界和我国学术界高度重视胜任力模型研究，有很多学者基于心理学视角对胜任力模型要素进行选择，虽然构建的模型具有通用性，但并未引入特定岗位的胜任力素质要素，导致胜任力模型在特定岗位胜任力研究方面的实效性较差<sup>[36]</sup>。其次，行业类型、企业性质与岗位职级的情景差异对员工胜任力模型提出截然不同的要求，但国内学者聚焦于企业管理层，且趋同性比较严重<sup>[37]</sup>。再次，国内学者以管理领导岗位和市场营销岗位为对象的胜任力模型研究居多，针对劳动密集型制造业一线生产工人岗位和高新技术业的科研岗位研究比较少<sup>[38]</sup>。最后，亟需提高胜任力模型的实操性，因与企业培训体系脱节，学者们提出的胜任力模型无法直接有效的指导企业实践。

本次课题研究主要以培训及胜任力理论为指导，以文献研究、问卷调查、专家访谈相结合的形式对以往研究中存在的不足之处做出改进。首先，此次课题研究将汽车制造业的一线员工作为实证研究对象，重点探讨一线员工胜任力构成要素。其次，在基于前人研究成果和模型构建思路开展胜任力模型分析的过程中，充分参考了企业培训体系的现实情况，对胜任力维度要素进行了科学选取，能够确保胜任力模型的实用性与可靠性。

## 1.4 研究内容与方法

### 1.4.1 研究内容

本文从研究培训的相关理论入手,在分析培训相关理论、培训实施模型的基础上,充分调查和研究 G 公司汽车生产现状和一线生产员工培训工作现状和问题,深入分析该公司对一线生产员工的培训存在的问题,考虑 G 公司具体情况,运用培训及胜任力相关理论,以提高员工岗位胜任力为出发点,重点分析员工培训方面存在的问题,提出员工培训计划的构建方法,培训课程编排标准,培训效果评估机制,以及员工培训体系构建思路。最后提出为优化措施实际落地“保驾护航”的保障手段。本文的研究内容大致可划分为 6 个主要章节:

第一章:绪论。本章在简要介绍研究背景及研究紧迫性的基础上,对国内外学术界的研究成果进行汇总,梳理学者们的研究视角,阐释课题研究的理论意义与实践意义;在系统梳理并分析国内外研究现状及发展趋势后,介绍本文主要研究内容及完成核心设计需依托的关键方法;通过汇总前人研究的思路,发掘其中存在的不足,提出课题研究的基本思路。

第二章:基本概念及相关理论基础。首先对员工培训及胜任力的相关概念进行论述,然后阐述国内外学术界提出的有关员工培训及胜任力的相关理论,并梳理出一些具有支撑意义的底层理论。

第三章:G 公司一线生产员工培训现状与问题分析。首先以 G 公司为实证研究案例,采用问卷调查法和访谈法对一线员工进行面对面访谈、问卷调查,然后汇总员工对公司培训管理的看法,梳理员工提出的意见,找出其中存在的问题,探讨相关问题的形成原因。

第四章:基于岗位胜任力模型的一线生产员工培训体系优化设计。本章从组织实际培训需求的整体性分析、培训计划及方案的针对性制定、培训课程的有效性开发、内部培训讲师的培养、培训方式的创新与多样化、培训效果的跟踪评估等几个主要方面对 G 公司一线生产员工培训体系进行具体优化;

第五章:G 公司一线生产员工培训体系优化实施的保障措施。针对 G 公司一线生产员工培训体系优化建设开展系统分析,本章提出与 G 公司优化培训体系实施相配套的保障措施,具体包括企业文化建设,培训激励约束机制,岗位轮换的机制和人员支持等内容;

第六章:结论、不足与展望。分析并总结通过多种方法搜集资料所得出的重要研究结论,以期为同行企业提供参考与借鉴。同时,审视课题研究存在的不足,指出研究中的缺陷,理清下一步研究的目标和方向,以期后续学者提供思考的方向。

#### 1.4.2 研究方法

在课题研究中,本文以 G 公司为实证案例,以公司员工为研究对象,以优化

培训体系为研究内容，预计在本研究中将运用如下方法：

### (1) 文献研究法

在收集和汇总国内外学术研究资料和研究文献的基础上，分析现有研究基础，掌握研究发展的动态及趋势，理清学者们的研究思路与方法，明确学者们对特定事物的统一定义，是理论及实践研究的基本方法。首先，本研究以“培训体系”、“培训体系+胜任力模型”为中英文关键词，在知网、web of science 等学术网站搜集并梳理大量文献，以为后续工作奠定理论基础。其次，从 G 公司文件材料入手，在了解 G 公司整体情况的基础上，分析现存与一线生产员工相关的培训措施或制度，为后续通过问卷调查法与访谈法深入挖掘相关问题提供信息保障。

### (2) 问卷调查法

问卷调查法已获得学术界与实务界的普遍认可与应用。问卷作为问卷调查法的关键组成部分，主要以调查参与者对各种问题给出的答案作为依据，从而为了解群体奠定基础，问卷专门服务于统计与调查。而问卷调查法就是科学工作者利用这种可控式测量工具对正关注的研究问题进行准确度量，并通过对各种问题答案的收集和整理，分析问题解决的路径和方法。本研究独立设计《G 公司一线生产技术人员培训情况调查问卷》，向 G 公司一线工人发放调查问卷，全面收集一线工人培训工作中存在的实际问题，问卷中每一个指标均严格采用李克特式 (LIKERT) 量表计分制，以 5 点量化调查结果为例，数字 1、2、3、4、5 按照由小到大的数值排序，分别对应非常并赞同、不赞同、不明确、赞同、非常赞同五个答案。通过分析一线工人的培训基础数据，发现培训问题所在，为下一步的优化改善措施奠定基础。

### (3) 访谈法

面对面交谈是访谈调查的主要形式，访谈双方通过口头对话来传递信息，通过记录访谈内容以收集访谈资料。在绝大多数学术研究项目中，访谈法具有较高的实用性，其主要以面对面沟通和交流的方式，探讨各种问题的形成原因、影响要素、影响作用，及有效的解决方法。本文通过实地访谈 G 公司中层及基层管理人员对现有培训与开发体系的认识，收集中基层管理人员的意见和建议，进一步把握研究方向。

### (4) 行为事件访谈法

该方法在构建胜任力模型中得到最为普遍的应用，访谈者邀请受访者回忆过去一年或半年经历的最能引起积极情绪（如成就感）或消极情绪（如挫折感）的关键事件，从而提炼总结关键特征。本文在构建一线生产员工的岗位核心胜任力中，使用此方法来收集优秀班组长和近三年绩效优秀的生产员工在过去半年中他

们所感到的最具有成就感或挫折感的关键事件。

1.5 技术路线图

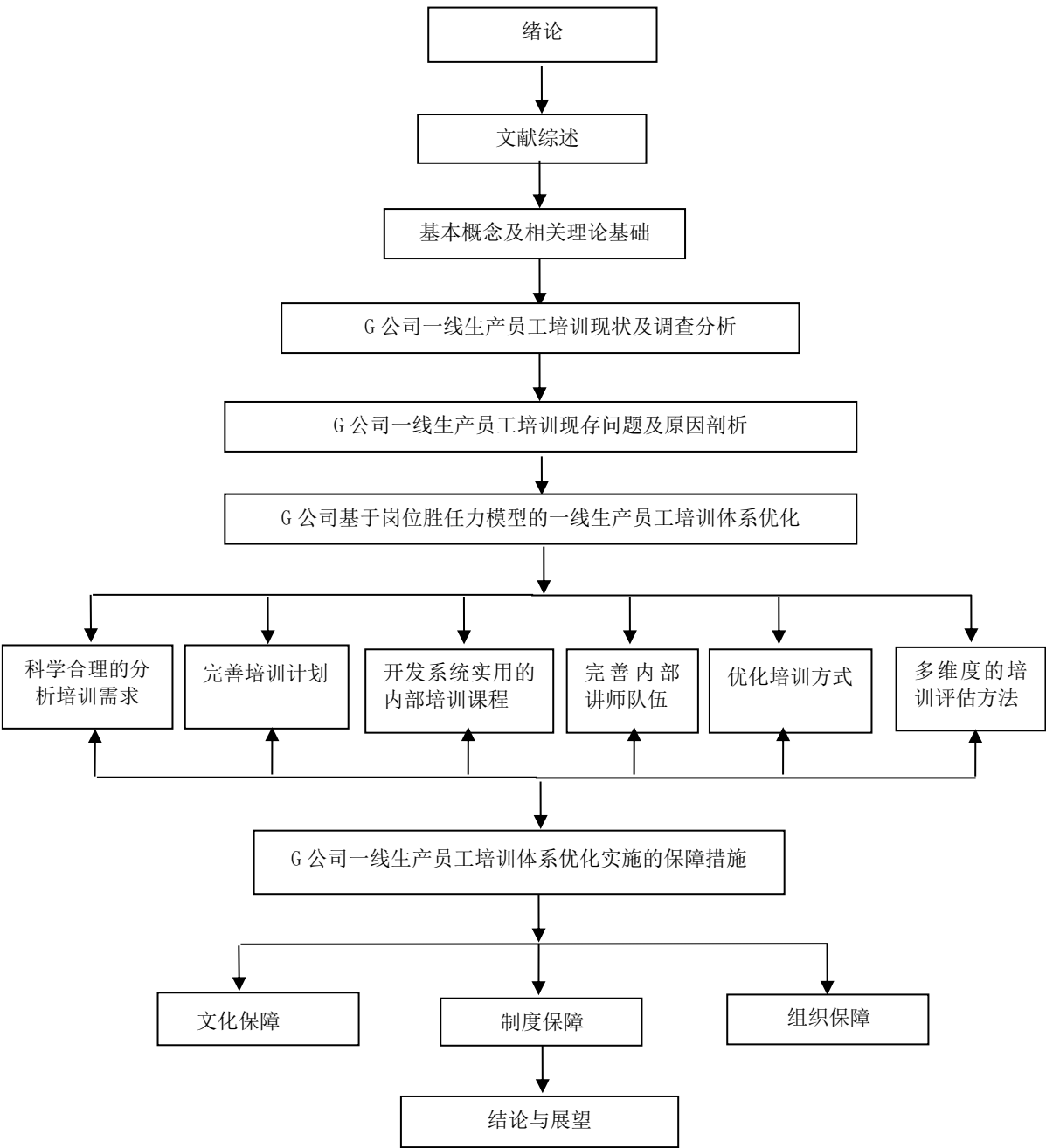


图 1-2 技术路线图

## 第2章 员工培训体系的基本概念及相关理论基础

### 2.1 员工培训体系的基本概念

#### 2.1.1 员工培训的内涵

目前,学术界认可度较高的员工培训与开发概念为:企业为增强员工知识能力和技术能力,改进工作态度与行为,所做的系统性、计划性努力。在这些努力下,员工工作效率、工作绩效、工作能力显著增强,从而为企业战略目标的顺利实现起到积极的支撑作用<sup>[39]</sup>。

英国最具权威的培训委员会指出:只有通过以正式的系统性培训,员工才能获得与岗位工作需求相符的技术和知识,也只有这种培训才具有现实意义,而以一般监督、经验等形式积累知识与技能的过程不能纳入培训范围<sup>[40]</sup>。

员工培训是员工开发的基础,而无论培训或开发均是一个系统化的过程,培训开发的目的是为了在培养员工知识技能的基础上,促进员工行为技能的改变,最终来改进其绩效。简而言之,为员工提供培训是企业必须的人力资本投资,是实现人力资本的增值的重要活动,员工的开发则是企业将员工知识技能转化为实际生产力价值的重要形式<sup>[41]</sup>。

#### 2.1.2 员工培训体系的构成要素

国内外学术界普遍认为培训体系是由四个子体系组成,每一个子体系都是在若干培训模块的支撑下发挥功能和作用<sup>[42]</sup>。具体的培训体系架构解析如图 2-1 所示。



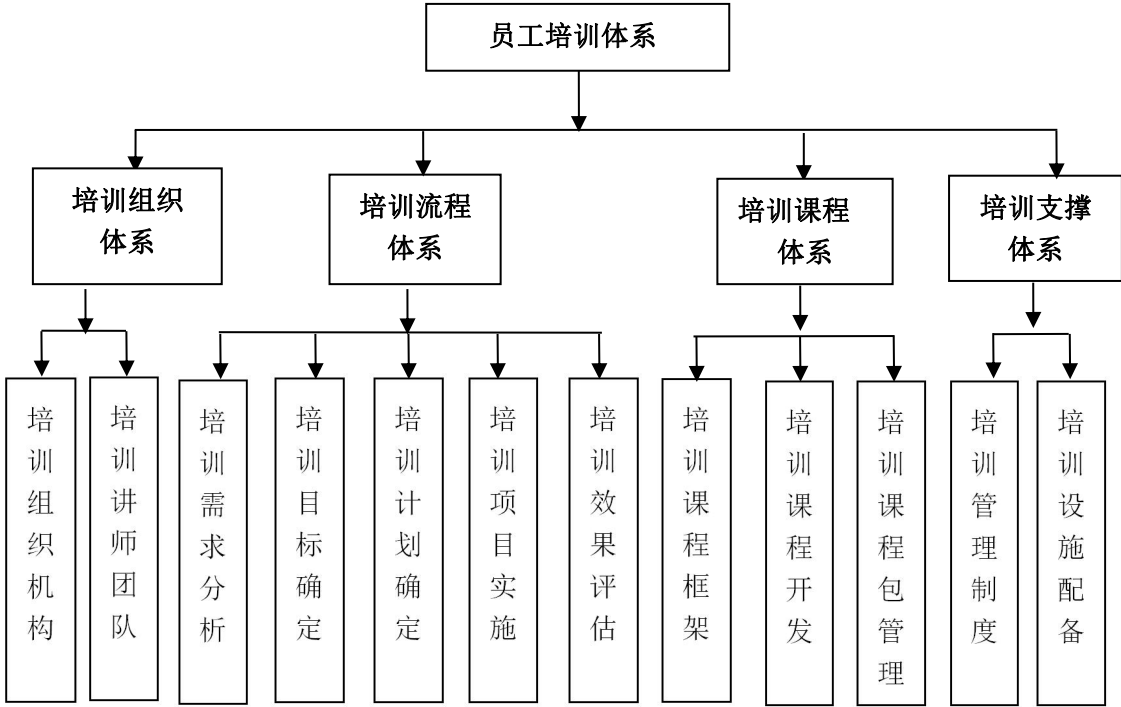


图 2-1 培训体系的框架结构

2.1.3 基于胜任力模型的员工培训体系内涵

库伯（J.M.Cooper）和韦伯（W.A.Weber）曾提出，基于胜任力的员工培训体系是指将胜任力要素贯穿于整个培训流程，在充分分析培训需求的基础上，科学定位培训目标，制定完善的培训计划和培训效果评估机制，并通过对培训计划和评估价值的有序落实，使员工岗位胜任力得到有效提升。在员工培训体系设计过程中，员工胜任力要素的识别、界定、培训是一个非常重要的环节，且只有选择适宜的培训方式才能获取胜任力要素<sup>[43]</sup>。

基于胜任力模型的培训体系是对员工现有的岗位胜任力情况进行评估，通过对比个体目前具有的胜任力与他所在岗位胜任力要求的差距，从而识别出人群或一个组织整体的能力缺陷。根据所找到的能力缺陷制定培训方案，用各种教学或培训方式提高个体的能力或整个组织的绩效水平，从而达到岗位要求<sup>[44]</sup>。

相较于传统培训活动，以胜任力模型为基础的培训体系能够通过员工现有能力与岗位胜任力模型的对比结果，准确评估员工的岗位胜任力，发掘员工培训需求，进而为科学分析培训需求提供基础，制定的培训计划更能使员工达到绩优标准，通过提高员工工作绩效，提高企业经营发展能力，使企业对员工胜任力的实际需求得到有效满足<sup>[45]</sup>。同时，胜任力模型可以有效关联员工培训与组织绩效，是提高企业整体水平绩效的重要动力。胜任力模型在员工培训中的应用，使培训成果迅速转为组织绩效，并且可以量化绩效提高的成果<sup>[46]</sup>。

## 2.2 员工培训体系的相关理论基础

### 2.2.1 培训需求分析模型及基础理论

开展培训需求分析的目的是为了掌握组织成员所需的知识技能类型，为制定培训目标和培训内容选择起到指导作用<sup>[47]</sup>。培训需求分析以科学的分析策略与方法为基础，根据培训对象类型、培训意义、培训需要制定具有针对性和指导性的培训计划，以确保培训结果和预期要求相符。

企业培训需求分析模型非常丰富，不同模型具有不同的侧重点和出发点，但大致上可划分为两种类型：

#### （一）针对培训需求差距的分析模型

西方学术界在较早时期便提出了以培训需求差距为中心的研究课题，随着相关研究的不断深入，不同学者将不同概念和理论引入其中，并创建了培训需求差距分析模型。其中，学者汤姆·W. 戈特基于缺口概念、理想差距概念、现实状态概念，对培训需求差距大小进行了量化分析，针对不同培训需求差距提出了具有针对性的培训目标和培训内容<sup>[48]</sup>，见图 2-2 所示。该模型的实践应用步骤为：第一、找出问题，分析问题的形成机理。即：诊断理想与现实绩效的差距，明确导致这一差距的“短板”。第二、分析问题的影响因素，发掘问题本质，评价问题的重要性。第三，分析解决问题的需要。即：在明确问题形成机理和影响因素的基础上，找出问题的关键，细致分析不同因素之间的关系，以妥善解决问题为目标，理清解决问题所需要的方式和方法。在该模型看来，需要解决的问题就是缩小现实培训结果与理想结果之间的差距，提高培训的实效性和员工工作绩效。由此可见，模型忽略了企业战略和培训需求的相关性，在实践应用中需要假设条件为支持，使其在一些现实问题的解决方面缺乏实效性<sup>[49]</sup>。

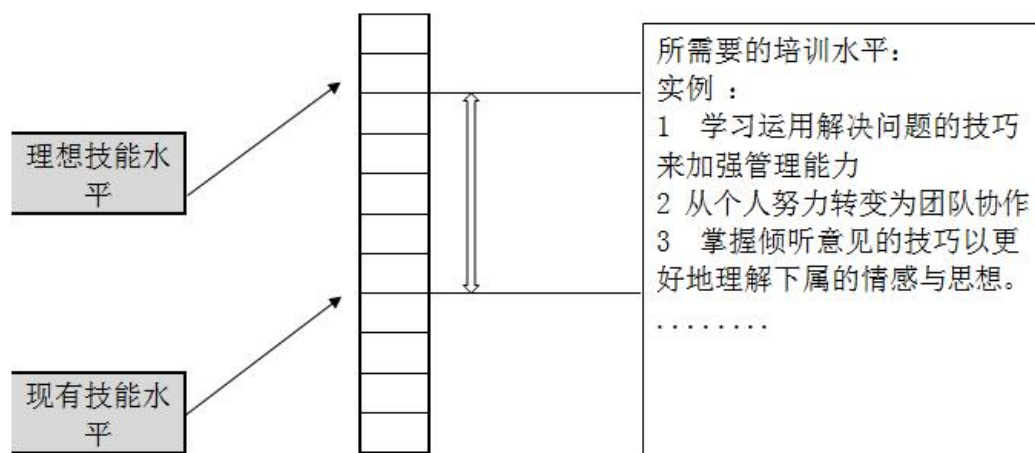


图 2-2 员工培训需求差距分析模型基本框架

(二) Goldstein 三层次模型

I. L. Goldstein 、E. P. Braverman、H. Goldstein (1980) 通过系统化研究培训需求,提出了培训绩效评价的策略与方法,提出了 Goldstein 三层次模型<sup>[50]</sup>,见图 2-3。在模型中的培训需求被定义为一个系统的顶层,不同组织、不同任务、不同人员的整合构建了一个完整且全面的培训需求框架,从而使研究分析的目标更加明确,研究思路更加清晰。同时,培训需求在该模型中的分析内容也被划分为组织、工作、人员三大部分。其中,组织需求分析主要组织效率指标、人力资源绩效指标、组织氛围指标的分析为核心。工作分析的目的是为了明确不同岗位员工要想顺利实现特定工作任务,必须具备的知识要素、能力要素、品质要素、经验要素。将相关要素归集起来,即可构建出一个能够评估工作结果可接受程度的绩效评价标准。人员分析需要对所有员工的知识技能特点和实际情况进行分析,理清每一位员工知识技能培训需要,最终落实到“谁需要培训”以及“需要哪些培训”上<sup>[51]</sup>。从整体上看,由于模型中的要素成分并不完善,考虑的内容不够全面,导致模型存在以下不足:

第一、充分考虑了培训需要与企业战略、组织资源的相关性,但并未引入行业政策因素、市场环境因素、法律法规因素。第二,员工培训后的理想绩效与实际绩效的差异性得到模型关注,但并未考虑员工对哪些培训内容存在需求。第三、模型可操作性不强,未给出培训目标和培训需求的识别工具、分类工具<sup>[52]</sup>。

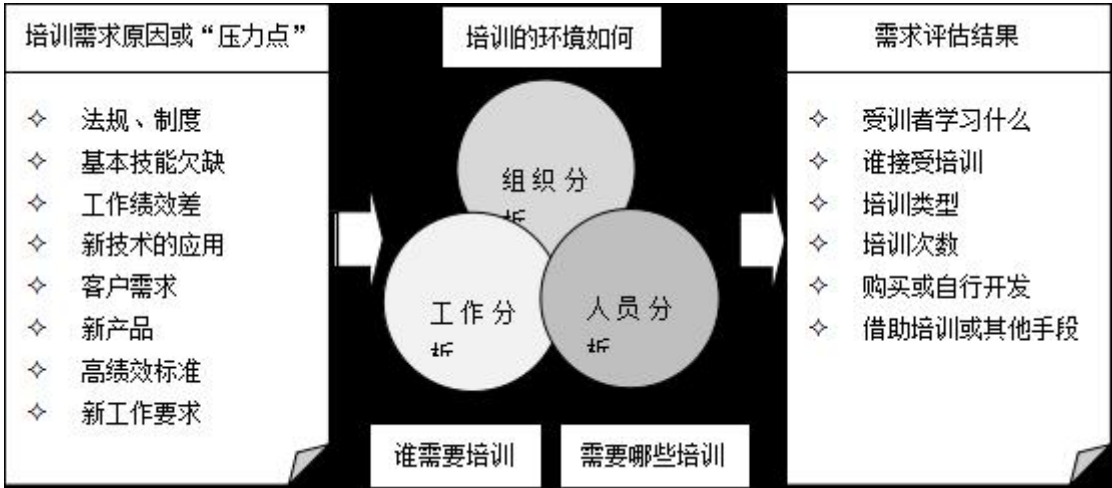


图 2-3 Goldstein 三层次模型

2.2.2 培训效果评估模型与基础理论

(一)培训效果评估的价值与涵义

评价培训效果的目的主要是为了掌握培训计划的完成质量、培训目标的实现程度、培训资源的效益产出。评价内容包括培训内容、培训效果、培训过程、培

训方法、培训质量<sup>[53]</sup>。其中,培训效果评估是培训技术后必须开展的工作,不仅能够掌握被培训者对培训过程的感受,了解培训中存在的不足,还可做培训投入与产出的价值分析。

## (二) 培训效果评估的常用模型

### 1. 四级培训效果评估模型

唐纳德 L. 柯克帕特里克 (1959) 在研究中将培训过程划分为多个阶段,并针对不同阶段的培训内容、培训效果、培训质量、培训目标完成度构建了四层次评估模型<sup>[54]</sup>。该模型区分了四个阶段的培训评估模式,分别为:第一阶段是基于培训满意度的培训反应评估(Reaction);第二阶段是基于被培训者学习效果的学习评估(Learning);第三阶段是基于被培训者技能、行为、知识储备变化积极程度的行为评估(Behavior);第四阶段是整个评估模型的最关键部分,该阶段的评估主要以培训结果产生的经济效益高低(Result)为依据。不同阶段的评估内容虽然存在较大差异,但彼此之间存在逻辑相关性,上一层次是后一个层次的先决条件。

### 2. 五级投资回报率模型

菲利普斯 (1996) 在优化调整四层评估模型的基础上,将投资回报率作为一个新的评价指标,创建了五级投资回报率模型,并将模型应用于评估培训给公司带来的经济收益。在该模型中,培训投资回报率被定义为培训成本在培训效益中的占比乘以 100%。菲利普斯的五级投资回报率模型更注重培训效果的经济意义的分析,为培训活动提供数据决策依据<sup>[55]</sup>。

## 2.2.3 胜任力的基础理论

上世纪 60 年代,胜任力概念由美国学者麦克莱兰指率先提出。美国政府在那个时期的外交官选拔主要以智力、受教育程度、外交能力考核结果、人文尝试为基准,得到的结果未能令人满意<sup>[56]</sup>。麦克莱兰通过细致的研究和分析,认为必须摒弃以认知能力指标为核心的测试观念,采用以工作绩效相关的胜任力特征为核心的测试方法。由此,麦克莱兰探索出了胜任力至关重要的一项技术,并提出胜任力的关键性理论。所有对工作绩效能够产生直接影响的个人特征,均被其界定为个人素质组成要素,也即胜任力<sup>[57]</sup>。之后,美国学者斯潘塞 (Spencer) 于 1993 年的研究中,将人的胜任力划分为两个层级,构建了素质冰山模型。该模型一经提出便深受学术界关注,学者理查德·博亚特兹 (Richard Boyatzis) 基于自己的视角对素质冰山模型进行了系统化改进,衍生出能够详细阐述不同素质因素相关性的“素质洋葱模型”<sup>[58]</sup>。在洋葱模型中,胜任素质被划分为内层、外层、核心层组成的结构,核心层为动机因素层,内层为个人性格、形象、观念、认知、

态度、技能、知识的综合层。外层则为个体的行为因素层。其中，外层评价较为容易，而内层与核心层的评价难度较大，

综上所述，笔者通过对以上培训和胜任力相关理论的学习，为 G 公司一线生产员工基于岗位胜任力模型的培训体系优化研究提供了经验和理论依据。本文对 G 企业一线生产工人培训体系的优化均建立在这些研究基础之上。

## 第3章 G公司一线生产员工培训现状与问题分析

### 3.1 G公司概况

#### 3.1.1 G公司简介

2010年3月,中国广汽集团和菲亚特克斯勒集团联合出资60亿元在湖南长沙创立了专业从事汽车整车生产、发动机技术研发、发动机生产、整车销售的G公司,两家公司分别控股50%。经过十余年的发展,G公司先后在长沙和广州设立了整车工程研发基地、发动机研发基地,每年可生产发动机29万辆,整车32.8万辆。同时,G公司还全资设立了一家专业从事整车销售和发动机销售的子公司(职工总数4800人)。

G公司总部占地面积约70万平方米,累积建设投入128亿元,生产线的设计与建造均是以菲克集团WCM标准为指导,具有国际先进水平。整车制造的工艺车间共有4个,分别为冲压车间、焊接车间、涂装车间、总装车间,产品研发和质量管理,以及配套技术部门非常齐全。当前长沙工厂除了生产菲亚特品牌轿车Viaggio菲翔和Ottimo致悦外,还在2015年针对城市汽车用户量身打造了具有专业水平的城市SUV——全新Jeep自由光汽车,成功开辟了中高端城市SUV市场,成为湖南省唯一一家具有中高端SUV制造能力的整车制造、销售企业。从此开启了双品牌战略,将事业推上了新台阶新征程。

G公司自成立以来,坚持“以品质提升价值,构建卓越汽车企业”的发展理念,积极研究中国汽车消费者需求,准确研判市场发展趋势,为消费者推出了多款极具吸引力和市场竞争力的新产品。2020年,G公司围绕Jeep品牌打造了紧凑型~全尺寸豪华SUV的产品体系,使企业在SUV市场的影响力和知名度大幅提升。据G公司事业部管理人员介绍,公司预计在未来两年向国内消费者推出国产克莱斯勒品牌车型,打造以菲亚特品牌和克莱斯勒品牌为中心的轿车产品体系,稳步提高G企业的整车制造能力、零部件研发能力、售后服务能力、技术先进性,努力成长为一家综合实力强,技术实力领冠全球的国际企业。

#### 3.1.2 G公司组织结构

G公司设立有产品工程技术中心,采购部,供应链管理,整车制造,综合管理,安全保卫,人力资源,信息技术,财务,质量,工会等十二大部门,具体的组织机构如图3-1。

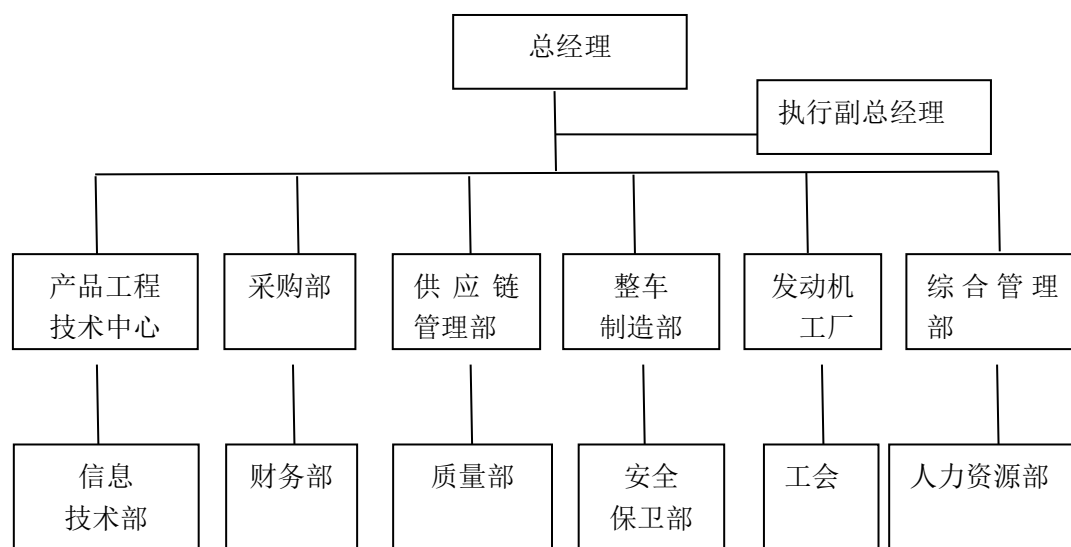


图 3-1 G 公司组织架构解析

## 3.2 G 公司人力资源概况

### 3.2.1 G 公司人力资源构成与分布情况

G 企业的人员队伍分布情况为：产品工程技术中心共计 242 人，采购部 179 人，发动机工厂 882 人，供应链管理部 91 人，整车制造部 1957 人，事务部 46 人，技术研发部门 26 人、人力资源管理部门 42 人，安全保卫部 26 人，财务部 50 人，质量部 447 人，工会 11 人；各部门有正，副部长各 1 名。

### 3.2.2 一线生产工人基本情况

#### （一）一线生产工人的定义

即身处企业生产一线，分布于整车制造厂房四个主要生产车间的，即冲压厂房、焊接厂房、涂装厂房和总零部件厂房的一线专业生产技术人员。对于制造型企业，一线生产工人是指将其划分为蓝领序列，在产品研发和生产的各个环节中直接或间接地参与到产品研发和生产的技术人员。他们通常被认为是能够保障企业正常生产，平稳运行，获得大额利润的主要劳动者和人群，他们直接地影响着企业的日常生产经营活动以及为企业创造的价值。作为处于企业等级最低层的生产操作者，一线生产工人虽然从事最基础的岗位，但对于产量和质量都会有直接的影响。他们接受来自上级具体生产和技术工作的指令，并且没有监管别人的职权。而以间接形式参与产品生产的物流工人、仓库管理员、物料员、质检工、设备维修工等，凭借辅助作用成为生产过程中不可或缺的部分。

#### （二）一线生产工人群体特征

一线生产工人学历基本在中专及以上，大多数为男操作工；工作操作以站立为主，生产环境的噪音污染严重，容易患上头痛耳鸣等职业病。总装车间是四大车间中人数最多的车间，几乎所有零件都是需要人工安装。自从福特发明了流水线生产后，总装车间流水线一开动就不能停，所有工人必须跟着流水线来回跑。看起来操作难度不大，但是劳动强度很高，容易产生疲劳与倦怠。

由于汽车销售的周期性很强，故操作工的工作时间波动较大。一般在6月7月8月的销量淡季时，工作量很少。往往除了有几周的高温假之外，平时一周也就工作3天左右。汽车企业的生产是很乏味的，很多工人的个人问题很难得到解决。汽车企业大都坐落在工业区、开发区等很偏的地方，周边生活娱乐设施较少；加上工作乏味，工资很低，年轻人都不愿意长待，所以员工离职率非常高。基于高员工流失率，企业不太乐意投入培训资源在一线生产员工上，除非是国家或行业法规强制要求的培训；企业更不会关注这部分群体的个人职业发展规划等。

### （三）G公司一线生产员工概况

G公司一线生产员工的性别结构、年龄结构、工龄结构、学历结构、部门结构等方面详情如下：

#### （1）员工性别结构

G公司一线生产员工共有2851名，其中仅有122名女性员工，余下均为男性，男女员工各占的比例如图3-2。

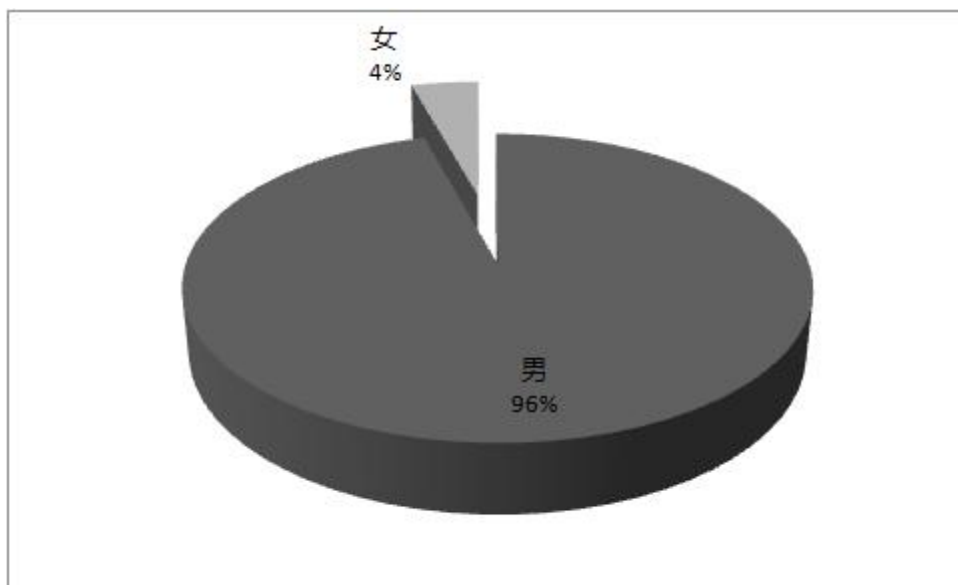


图 3-2 不同性别的一线生产员工数量统计结果示意图

#### （2）员工年龄结构

从整体上看，G企业一线生产员工年龄区间为16~53岁，平均年龄为24岁，



一线人力资源具有典型的年轻化特点。其中 16-30 岁的在职一线生产员工有 2563，占比 89.90%；31 岁-40 岁的在职一线生产员工有 264 名，占比 9.26%；41 岁-50 岁的在职一线生产员工有 23 名，占比 0.81%；51 岁-60 岁的在职一线生产员工有 1 名，占比仅 0.04%，具体如图 3-3。在这种年龄结构下，16-30 岁的年轻员工占绝大多数，经验与技术能力不足，但学习和接收能力强；31-40 岁的中年员工经验丰富，属于骨干力量；41 岁以上的多为企业的高级技工，该年龄阶段的员工因自身经验丰富、技术娴熟，继续学习的积极性不高，往往不愿意参加企业所安排的培训项目。这就要求在对培训体系进行设计时，应将侧重点放在提高青年员工的素质上，使得老员工的经验在青年员工身上实现传承。

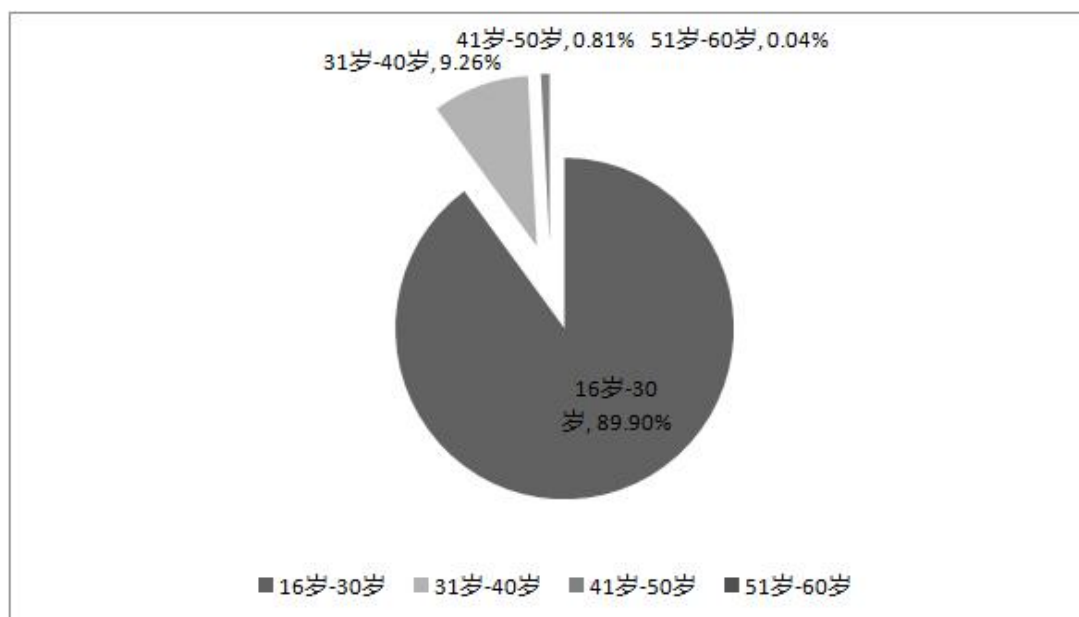


图 3-3 不同年龄的一线生产员工数量统计结果示意图

### （3）员工工龄结构

G 企业一线生产员工中，工龄最短的员工任职不足 1 年，工龄最长的员工任职约 9 年，全体员工工龄平均为 5 年。其中工龄不到 1 年 120 人，占比 4.21%；1-3 年的员工 506，占比 17.75%；3-5 年的员工有 997，占比 34.97%；5-7 年的员工有 554，占比 19.43%，而 7-10 年的员工有 674 人，占比 23.64%。具体如图 3-4。从工龄分布情况可以看出，G 企业一线工人的人才变化幅度较小。工龄 3-5 年居多，这也说明 G 企业的人力资源更新速度较正常，可以考虑采用岗位轮换的方法对员工进行系统化的培训。

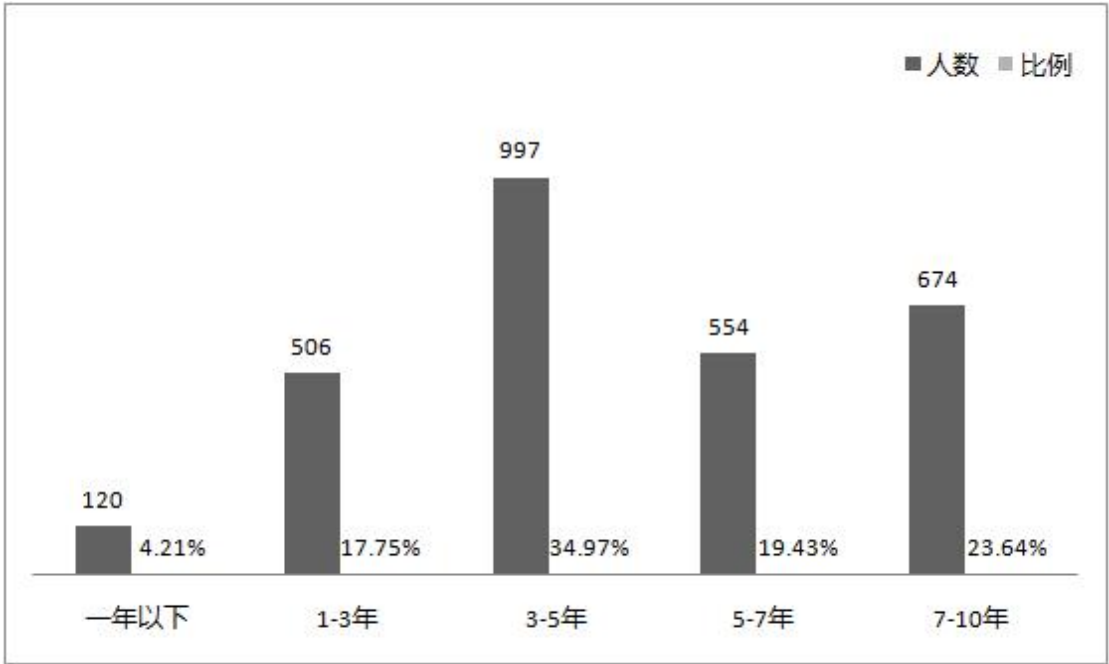


图 3-4 不同工龄的一线生产员工数量统计结果示意图

(4) 员工学历结构

G 企业一线生产员工中，本科及以上仅有 62 人，占比仅 2.17%；大学专科 752 人，占此类员工总数的 26.38%；高中，职高 287 人，占比 10.07%；中专，中技为 1506 人，占比多达 52.82%；初中及以下学历 244 人，占比 8.56%。具体如图 3-5。从学历分布情况可以看出，G 企业员工的学历背景普遍不高，中专、中技占到 52.82%。因此，要考虑针对不同层次的员工，采用多元化的学习方法进行培训，对于生产类员工的培训内容应主要以技术培训和操作培训为主，再结合员工个人职业发展开展其他培训内容，才能确保培训的效果。

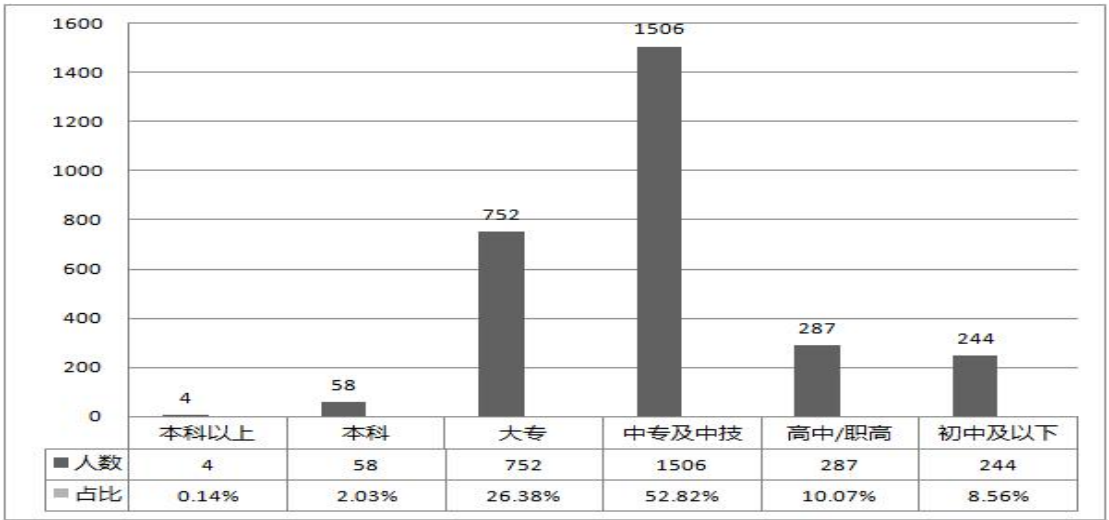


图 3-5 不同学历的一线生产员工数量统计结果示意图

(5) 员工部门分布结构

G 企业一线生产工人分布在产品工程技术中心，占比 1.5%；发动机工厂，占比 24.6%；整车制造部，占比 63.3%；及质量部，占比 10.7%。整车制造部工人占比达半数以上，是实证研究的主要部门也是培训关注的重点部门。

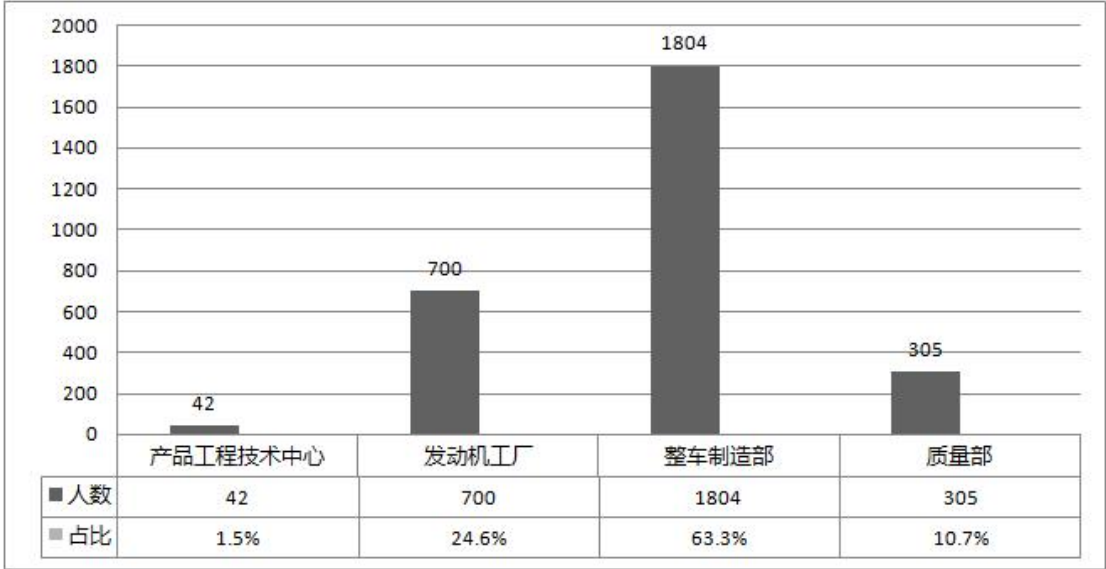


图 3-6 不同部门的一线生产员工数量统计结果示意图

3.3 G 公司一线生产员工培训现状概述

3.3.1 现有培训制度及流程

2019 年初，G 公司成立了企业大学（即 WCM 学院），基于此，负责企业大学日常运营的人才培养中心首次制定了基层生产操作工的培训管理制度，主要包括以下几个方面。

（一）培训体系建设与培训职责划分情况

G 公司在人才培训和管理方面分别制定了多级管理机制与集中培训机制。员工培训计划编制、培训计划实施、培训人员组织、培训活动设计、培训效果监控等事务均是由人才培养中心负责。其核心职能为：动态研究不同岗位员工的工作需求、根据各员工的岗位工作特点编制岗位中长期培训计划、定期组织开展员工培训活动、依据公司人力资源培训经费使用标准配发培训经费、招聘和邀请专业讲师和技术人员为企业员工提供技术培训和岗位教育、编制适合不同岗位员工培训需求的培训教材、每个年度和季度开展员工培训绩效考核工作、定期维护员工线上培训平台、为所有员工编制个人培训档案、保养维护培训软硬件设施设备。

余下部门主要负责为人才培训提供辅助和支持，并按照计划定期组织部门员工参与培训、上报培训计划书、编制培训方案、推荐内部讲师、开发部门培训课

程、汇报部门课程开发成果、编撰部门培训教材、考核部门员工培训绩效、制定和落实员工转训计划。整车制造部门负责一线生产人员的岗前培训和岗位工作考核，并根据国家规定的职业技能鉴定标准对岗位人员的知识技能进行考核认证，其它培训由各车间自行统筹，报人才培养中心备案后实施。

### （二）培训目标

公司组织培训的目的是为了使全体员工了解企业核心文化价值观及倡导的员工行为，为新员工提供岗前培训能够提高员工适应企业环境的速度，让员工快速掌握岗位工作准则、工作制度、岗位技术，独立完成日常工作，建立职业归属感；老员工则是通过培训不断提升个人自身技能及素质，提升个人绩效水平，加强个人职业成就感，深化企业归属感，激发老员工学习潜能与发展潜能，促进老员工将个人利益与企业利益紧密联系起来。

### （三）培训对象

公司员工培训工作针对新入职员工、进入岗位轮换的一线生产员工、重点关键岗位员工和公司中高层管理人员。

### （四）培训流程

按照起始顺序可划分为：培训时间设置、培训对象选择、培训内容编制、制定培训预算、培训形式选择、培训师的甄选、制定培训考核标准、培训项目的组织与实施、培训结业典礼的准备。

### （五）培训场点及设施

硬件设施方面，G公司建有人才孵化基地，命名为WCM学院，该学院坐落于长沙厂区内，基地内设有大型综合训练场3个、计算机培训室7个，以及若干用于生产模拟、销售人员培训、消防设备使用培训、设备维护知识培训的功能区域，培训课程的设计参考了不同车间、岗位、工种的技术特点。

### （六）培训经费

资金支持方面，G公司每年投入上年职工工资总额2%用于员工培训。包括设备购置，外聘培训机构费用以及内部讲师授课报酬。就一线生产员工培训主要集中在国家强制职业技能鉴定和岗位技能认证培训，如电工证、行车证、叉车证等。人才培养中心邀请外部培训机构来公司集中组织考证培训，通常是每年3月和7月。培训费用由公司支付，考试通过后，考试费用由公司统一全额报销。

### （七）培训效果评估

G公司每年都对一线生产员工开展培训工作，但大多数培训采取传统的培训模式，主要是“课堂面授”、“师带徒”；培训效果则通过不同类型的考试来进行考核，包括闭卷考试、“技术比武”、“技能竞赛”等。采用的方式较为保守和传统，例如，对于培训结束后参加统一的考试，考试成绩必须达标；要求取得

资质认证文件的,也必须在完成培训后获取;但对于培训投入产出没有分析,训后没有督促员工进行知识的转移,对于培训内容是否符合公司发展战略、参训员工的岗位胜任力事发后有正向变化、授课讲师的课程把控以及讲授效果如何等等都没有系统的评测标准。

### 3.3.2 现有培训内容及形式

#### (一) 培训计划

一线生产员工的培训计划主要从以下四种方式获取:第一,各车间主管根据多年的管理经营所提交的培训需求申请;第二,是由人才培养中心从专业机构购买在线培训课程,再由员工自行做出选择;第三是从专业角度针对对生产员工的专项能力提升以及专业资格认证培训;第四是根据行业协会要求或上级部门开展的培训项目被动选择的培训课程。公司通常在12月份进行第二年度的培训计划制定,培训计划重点关注培训负责部门及培训实施部门的分工与职责要求、参训人员数量、培训经费是否超预算等。

#### (二) 培训内容

培训需求主要是各部门自行决定,通常是由科室、车间领导主观决定培训课程,只要不超过年度预算,通常都能被实施。在培训内容的选择上,侧重点主要在于安全生产、车辆工程及质量体系方面的知识。

在每个季度组织新进员工开展入职培训活动,培训课程分为几个模块:企业简介;公司组织架构;企业员工手册;企业产品;员工行为准则。此模块采用课堂理论与实地车间参观相结合的授课形式使培训更生动,更直观,帮助员工迅速融入公司,增强员工企业归属感。

岗位轮换培训针对一线生产操作岗位员工进行,课程内容由各车间主管制定并上报人才培养中心备案后,再安排老员工采用师带徒的形式展开。授课内容涵盖:SOP(岗位标准操作作业指导书);车间产品出厂标准;质检标准;车间设备使用及操作规范。培训形式采用师带徒的方式,通常是一名老员工带十几名新员工。在限定的培训时长内,老员工不仅向新员工讲解车间生产的技术、设备操作方法及故障诊断等理论知识,还要实地操作演练培训要点、指导徒弟实操训练。岗位轮换的目的是为了培养多能工,确保公司处于生产旺季时,可以随时调配员工以满足某些车间人手不足,解决临时用工的需求。

由于行业岗位的特殊性,G公司更在乎的是提高员工的工作目前所要求的工作技能,关注短期效能的提升而不是长期岗位胜任素质的提升。因此,G公司出现尽管投入大量人财物,但无法满足员工因绩效、能力的差别产生的大量个性化培训需求的现象,更没有结合岗位任职资格要求以及关注员工职业技能的发展。

公司投入大量的人力物力用于培训,但最终并没有达到预期的效果;员工对培训的满意度非常低。

### (三) 培训师资

G公司在培训师的聘用方面采用了开放与内推相结合的机制,企业内部讲师主要是各车间主管、资深技能员工、工艺工程师、品质工程师等;外部培训机构主要是行业知名咨询公司,经采购中标,同公司签约的大型培训机构等。

G公司自2010成立,高度重视讲师队伍建设。内部培训师的选拔处于员工自发报名状态。经过几年的探索与建设,到了2019年,随着公司企业大学的建立,公司对内部培训师从人员选拔、培养、评审、考核、聘用等环节制定了比较完善的制度规范。同时,公司还制定有一套完善的奖惩机制,通过为培训能力突出的讲师提供物质奖励和资金奖励,激发培训讲师的工作能力,促进培训讲师更加积极主动的学习更多专业知识,努力提高培训能力。例如:以课酬代表G公司对培训师的物质奖励,按培训师所处级别,每45分钟的课酬分别为:70元(初)、90元(中)和120元(高)。

### (四) 培训实施

除新员工培训是一季度一次外,其他培训项目在公司订单不满、开工不足的时候进行,一般是7-9月份。

## 3.4 G公司一线生产员工现存培训体系的问题分析

为明确G公司基层员工培训实情,掌握员工对培训体系的意见和建议。笔者编制了针对性的调查问卷,对整车制造部的总装科870名员工进行了问卷调查。调查内容为:一部分以调查员工个人信息为核心,如:员工年龄、员工工龄、教育程度、岗位性质等。调查目的是为人口学统筹分析收集足够数据。另一部分则是调查培训形式、培训方法、培训计划落实情况、培训目标设置、培训绩效评价等,设置了23个问题。详见附录表1-1G公司一线生产员工培训情况调查问卷,主要包含以下几个方面内容:课程安排是否符合员工实际需求,是否能够帮助员工提高岗位技能、培训效果评估是否客观且有效等。调查问卷中的所有题项问答内容均遵循了封闭式设计原则,所有题项作答用时最长不超过20分钟。本调查于2020年5月完成,计划发放问卷870份,实际发放825份,参与答卷人数有816人,占一线生产员工51%,回收率98.9%,基本反映了G公司一线生产员工的真实想法和诉求,对回收有效问卷进行统计分析。

同时,本文随机抽取部分员工作为访谈对象,就问卷调查中所涉及的G公司培训情况进行详细访谈,以了解G公司培训体系背后所隐藏的深层次问题。结合问卷调查结果及访谈资料,G公司一线生产员工培训体系的现存问题主要有四个

方面。

3.4.1 培训体系不健全

根据调查问卷结果可知（如图 3-7），83%的员工对现存培训体系感到不满意或非常不满意。通过深入访谈发现，员工认为现存培训体系的主要问题在于公司培训制度不完善，导致培训管理体系职责不清，培训组织混乱。具体而言，G 公司负责培训工作的人才培养中心和各车间责任分工不明确，工作衔接不流畅，在培训项目开展时缺乏协调配合。

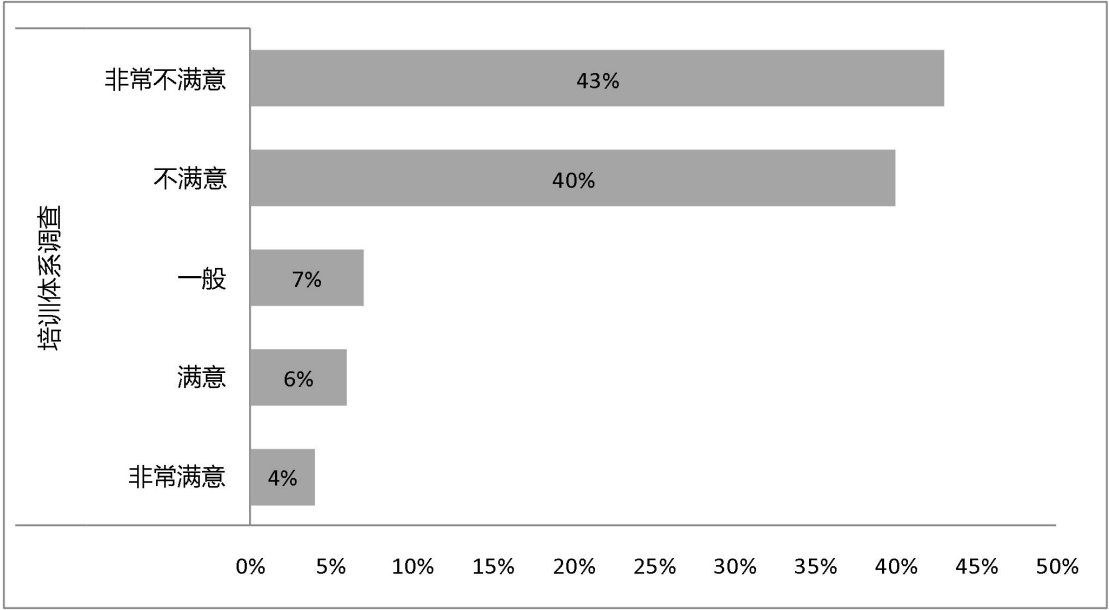


图 3-7 培训体系调查结果分析

3.4.2 培训课程与胜任力要求脱节

问卷调查结果分析表明（如图 3-8），80%的员工对公司培训课程安排工作感到不满意或非常不满意。通过访谈发现，一线生产员工认为培训课程安排存在的主要问题在于 G 公司培训盲目开展，培训工作流于形式，没有调查员工能力现状和岗位要求之间的差距，因此培训项目很难取得预期效果。此外，由于培训项目对员工达到岗位要求或提升绩效的益处不大，因此员工多抱着消极应对的态度参加培训。多数员工认为培训后，工作能力与绩效水平均没有提高，仅个别员工认为 G 公司得出的培训需求既有针对性，又有实际效果。

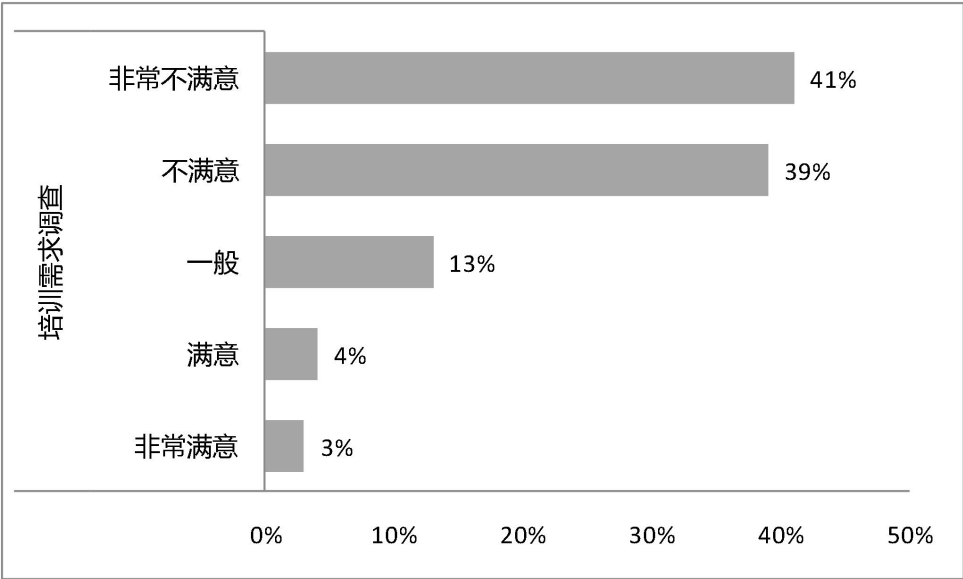


图 3-8 培训需求调查结果分析

3.4.3 师资队伍不规范

经问卷调查发现（如图 3-9），G 公司 80%的一线生产员工对培训讲师教学能力感到不满意或非常不满意。进一步访谈分析发现，一线生产员工认为 G 公司暂时缺乏一支专业化、规范化的师资队伍。为在达到培训效果的同时，节省培训费用，G 公司师资主要是企业内训师，但内部讲师的课程开发能力及现场授课水平良莠不齐。多数内训师是公司为了完成培训计划而临时调派的骨干员工，培训前的准备工作不充分。由于缺乏授课技巧，内训师在培训过程中也无法调动员工培训积极性。

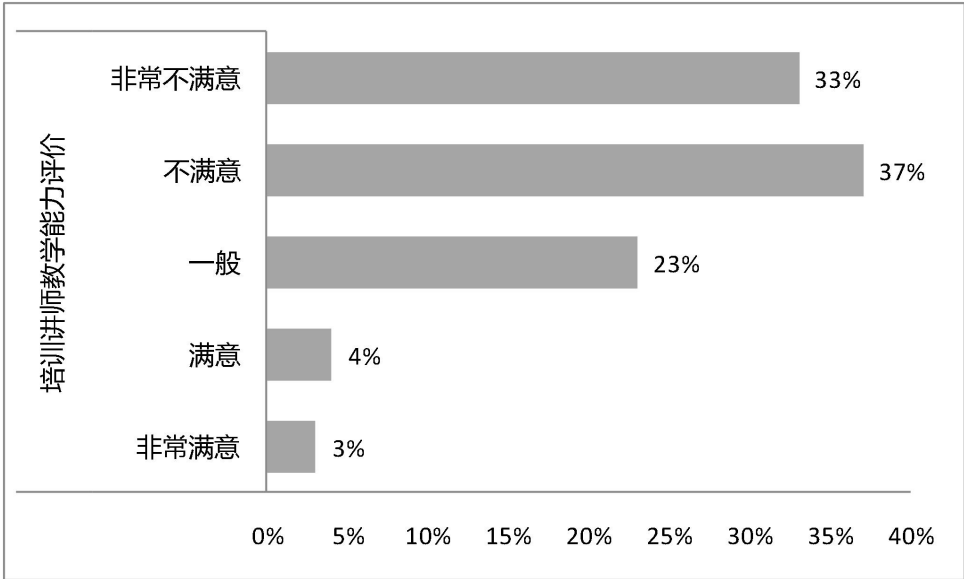


图 3-9 培训讲师教学能力调查结果分析

3.4.4 培训效果评估流程不规范



一线生产员工对 G 公司现有培训效果评估流程的满意度评价结果如图 3-10 所示。G 公司当前建立的员工培训评估程序不完善，在培训结束后，公司会启动培训评价工作，主要包括笔试试卷和上岗操作两个环节，而对于员工后期工作情况的实际跟踪较少。在访谈过程中，本文发现大多数一线生产员工认为 G 公司培训效果评估工作主要存在以下几方面的问题：没有开展基于岗位胜任力的培训效果评估，无法获取培训前后胜任力对比的信息进而为下一阶段的培训指明方向；效果评估缺乏持续跟进与全程跟踪；无论培训课程的设计，还是培训管理，并未实现全周期动态监管。以上种种问题影响了 G 公司一线生产员工对培训项目的期望值。

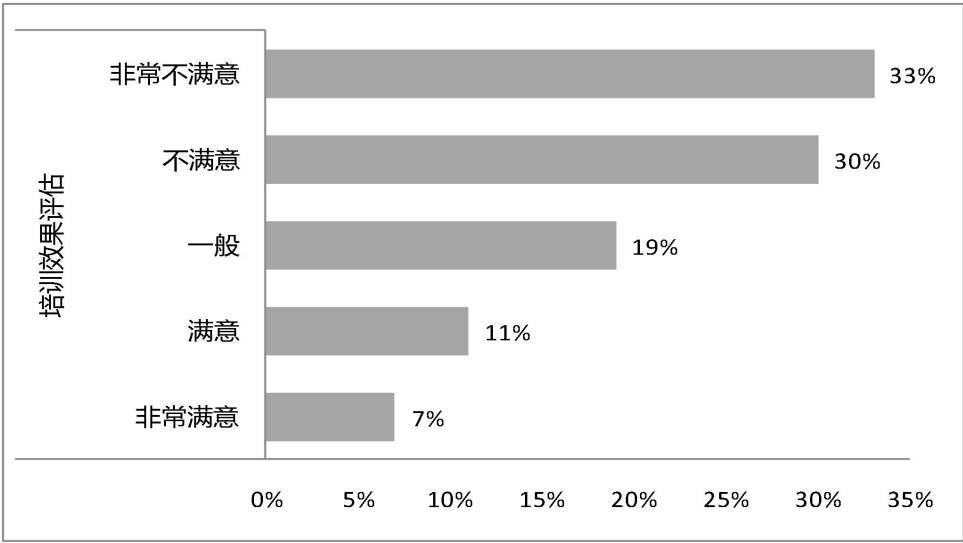


图 3-10 培训效果评估调查结果分析

3.5 G 公司一线生产员工培训体系现存问题的原因剖析

3.5.1 培训需求针对性弱

G 公司培训需求的调查收集采用粗犷的方式，每个生产车间和管理部门定期编制培训需求目录并上报。这种方法最大的优点就是省去了中间复杂的调研分析环节，可以快速收集培训需求。但各部门在执行时通常是敷衍了事，没有认真调查、研究、汇总，甚至有的部门仅仅以往年的培训需求为参考，或者通过网络搜索培训资料，拼凑一个车间年度的培训需求。由此导致 G 公司对一线生产员工培训需求分析工作方向把握不准，一方面造成培训内容与实际需求脱节，员工对培训工作失望，削弱一线生产员工参与培训的积极性；另一方面 G 公司为一线生产员工制定的培训计划无法为公司的高质量发展提供有效的支持。

3.5.2 内外部师资力量薄弱

本文对 G 公司培训授课人员做了调查，授课人员主要由一线班组长及技术

骨干兼任。为此，本文对 G 公司目前的师资力量做了深入调查，其中由公司一线班组长、技术骨干、各科室负责人及人才培养中心培训专员组成的内训师团队占 G 公司培训师资力量的 90%；而外部培训师如行业大咖仅占 10%。详见图 3-11 培训授课人员组成。

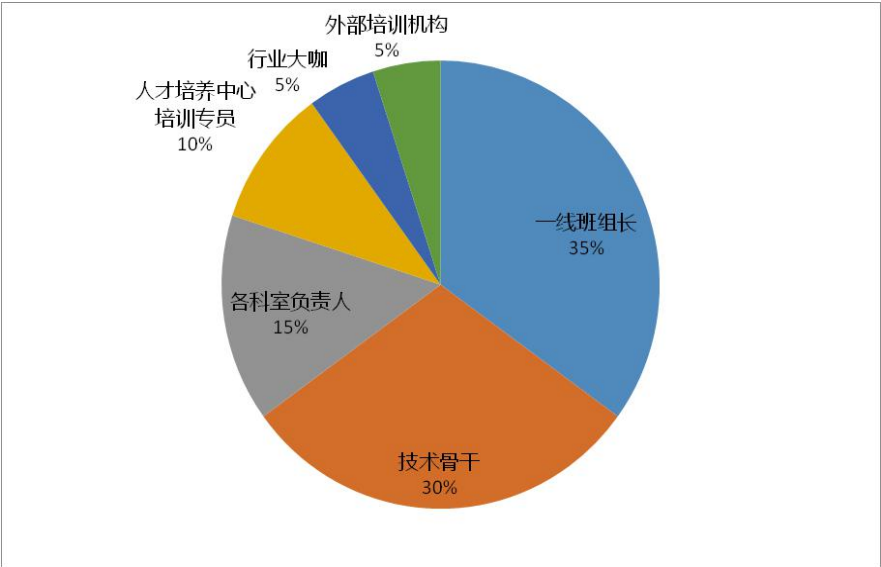


图 3-11 培训授课人员组成

2020 年，G 公司内部培训讲师总共有 31 人，这 31 人的学历均在大中专及以上，平均年龄为 30 岁。这 31 人中只有 6 人是文科，其余 25 人均均为理工科。而包括行业大咖与专业培训机构在内的外部师资力量学历均在本科以上，拥有较丰富的培训经验，详情见表 3-1G 公司师资力量分析。

表 3-1 G 公司培训师资力量分析

培训授课人员	学历	行业培训经验（年）	工作年限
一线班组长	大中专	1+	3+
技术骨干	大学专科/本科	2+	5+
各科室负责人	本科/研究生	2+	8+
人才培养中心培训专员	本科/研究生	3+	3+
行业大咖	本科/研究生	8+	10+
外部培训机构	本科/研究生	6+	8+

G 公司对一线生产员工的培训更依赖内部讲师。相较外部培训师而言，内部讲师拥有熟悉公司情况，实践经验丰富等优点。但由于内部培训师均为兼职，时间有限，在培训中存在诸多问题，例如无法有效调动课堂气氛，欠缺授课技巧，表达不够生动等。

### 3.5.3 培训方式缺乏多样性

培训方式很大程度影响培训效果，方式缺乏多样性直接影响参训者的积极性和知识的吸收，长久下来会影响员工对公司培训工作的满意度。G公司在一线员工的培训形式上，除偶尔安排外出拓展训练、行业交流外，其余都是采用传统的培训师讲授或采用“以老带新”的师徒制方式。课堂授课虽然操作起来简便，覆盖面较广，学习时间相对集中，成本较低；但是它的缺点也很明显，老师单向授课，学员注意力不容易集中，如果老师无法有效调动课堂气氛，学员们的积极性不足，培训效果和预期存在较大差距，培训质量不高。而“以老带新”的师徒制方式可能会出现“教会徒弟饿死师傅”的尴尬现象，从而打击老员工的工作积极性。

### 3.5.4 缺乏培训效果评估机制

G公司无法直观量化培训效果，无法有效评估培训的成果，主要表现在以下三个方面：一是仅仅在培训课堂结束后通过问卷调查形式对参训人员进行培训满意度的简单调查，没有深入分析；二是评估结果不能与工作胜任能力，技能，绩效，薪酬待遇，职位晋升等紧密联系；三是培训效果缺乏长期跟踪验证，无法对培训内容的应用程度和转化率做出最终评估。

## 第 4 章 基于岗位胜任力模型的一线生产员工培训体系优化

### 4.1 G 公司一线生产员工岗位胜任力模型的构建

G 公司一线生产员工培训体系优化从构建一线生产员工典型岗位胜任力模型入手, 诊断一线生产员工的短板, 科学设计培训内容, 提高培训活动的针对性, 设置明晰的培训目标, 这个是对 G 公司一线生产员工培训体系优化的宗旨。

本文为 G 公司一线生产员工构建培训体系的过程中, 充分应用了胜任力分析模型, 提出的培训计划和目标设置方案具有一定的先导性, 有效印证了岗位胜任力模型构建的必要性与实效性。

#### 4.1.1 一线生产员工核心胜任力要素开发

作为胜任力模型的关键构成要素, 素质要素的探索工作意义重大。一线生产员工的胜任力模型到底由哪些胜任力素质组成, 该问题的解决大致可从两方面着手: 一是视角, 也就建模的抓手, 以 G 公司优秀一线生产员工为参考对象, 提取绩优因子以构建胜任力模型; 二是, 由于制造型企业一线生产员工胜任力模型的构成要素存在诸多相似之处, 因此 G 公司可将标杆企业开发的成熟胜任力模型作为参考, 结合公司实际情况, 构建符合公司一线员工岗位特点和工作性质的胜任力模型。素质要素作为胜任力模型的重要组成部分, 如何准确提取并筛选素质要素切实影响胜任力模型的有效性。本研究通过对 BEI (行为事件访谈) 和半结构化访谈的研究结果进行整合得出所需要的岗位素质要素开发。

##### (1) BEI 结果与分析

通过 BEI 界定绩效标准。首先对所有岗位工作进行全面细致的分析, 然后成立专家研讨小组, 探讨影响岗位胜任力的关键因素。本研究基于专家小组讨论开展 BEI, 主要流程有 4 个步骤:

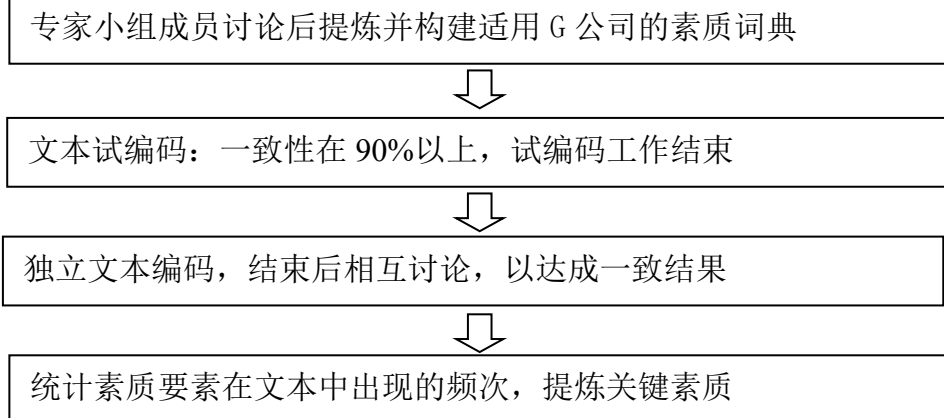


图 4-1 一线生产员工岗位核心胜任力要素确定步骤

针对 BEI 结果,经统计分析后,胜任力要素为 16 项,具体见表 4-1。经专家小组提议,采取具体统计频次的方法,最终提取 G 公司生产员工核心胜任力素质。经专家小组成员讨论后,频次,共分为三个区段,一区段(50<F 频次)、二区段(20<F 频次<50)、三区段(0<F 频次<20)。由统计表格可以看出,属于一区段中的整车制造知识、设备控制能力、设备流管理能力、PLCS7、产品质量诊断能力、设备维护能力、故障排除能力、安全/环境/人体工程学知识、电气和电子知识、涂装流程知识、协同合作能力、认真细致、吃苦耐劳、激情爱岗,以上要素出现频次基本都在 50 以上;由此,一区段的 14 个要素可同时纳入素质模型。

表 4-1 一线生产员工岗位核心胜任力要素出现频次区段划分

岗位胜任力要素	出现频次	区段划分
整车制造知识	80	一区段 50<F 频次
设备控制能力	77	
设备流管理能力	75	
PLCS7	75	
产品质量诊断能力	74	
设备维护能力	70	
故障排除能力	70	
安全/环境/人体工程学知识	70	
电气和电子知识	67	
涂装流程知识	65	
协同合作能力	60	
认真细致	55	
吃苦耐劳	53	
激情爱岗	51	
成本意识	44	二区段(20<F 频次<50)
学历	18	三区段(0<F 频次<20)

## (2) 半结构化访谈分析

BEI 访谈完成后,进行半结构化访谈,访谈对象包括工厂总经理、制造生产总监、生产经理、各车间主管、人力资源部长、各车间优秀班组长、2018 年至 2019 年绩效评分均为优秀的车间一线生产员工等 142 名人员。其主要目的在于统计的完整性,力求从不同角度以及不同层级探索员工对胜任力素质要素有怎样的不同判断。本研究所开展的半结构化访谈步骤如下:①与优秀一线生产员工进行交流,搜集一手资料;②整理访谈对象提到绩优素质,并记录频次,初步确定关键要素;③就初步确定的要素与不同层级的管理者进行交流,主要关注管理者是否与员工保持一致的理解,是否有补充说明;④将管理者与员工的访谈资料进行对比,最终确定构成胜任力模型的素质。

根据访谈材料,整理访谈对象提及的素质要素,并按频次排序,见表4-2。根据表格统计的结果可知,设备控制能力、整车制造知识、PLCS7、安全/环境/人体工程学知识、设备流管理能力、故障排除能力等14项要素都是提及率较高的,半结构化访谈结果与前期进行的BEI访谈结果一致,再次说明了所提炼要素的准确性与有效性。

表4-2 一线生产员工岗位核心胜任力要素提及频率分析

岗位胜任力要素	提及人数	受访总人数	提及率
设备控制能力	141	142	99.30%
整车制造知识	140	142	98.59%
PLCS7	135	142	95.07%
安全/环境/人体工程学知识	135	142	95.07%
设备流管理能力	134	142	94.37%
故障排除能力	133	142	93.66%
产品质量诊断能力	130	142	91.55%
设备维护能力	130	142	91.55%
协同合作能力	125	142	88.03%
涂装流程知识	124	142	87.32%
电气和电子知识	120	142	84.51%
吃苦耐劳	116	142	81.69%
激情爱岗	115	142	80.99%
认真细致	115	142	80.99%
适应性	100	142	70.42%
学习成长	97	142	68.31%
工作经验	90	142	63.38%
学历	78	142	54.93%
工作年限	78	142	54.93%

#### 4.1.2 一线生产员工岗位胜任力模型呈现及定义

以行为事件访谈及半结构化访谈为抓手,以优秀一线生产员工及多层级管理者为对象,本研究完成了对一线生产员工岗位胜任力素质的初步分析。经过梳理,G公司一线生产员工核心胜任力要素排序靠前为设备控制能力、整车制造知识、PLCS7、安全/环境/人体工程学知识、设备流管理能力、故障排除能力、产品质量诊断能力、设备维护能力、协同合作能力、涂装流程知识、电气和电子知识、吃苦耐劳、激情爱岗、认真细致。14项胜任力要素可划分为知识、能力、素质三个类别。因此,G公司一线生产员工岗位胜任力模型包括三个方面的内容,见图4-1。

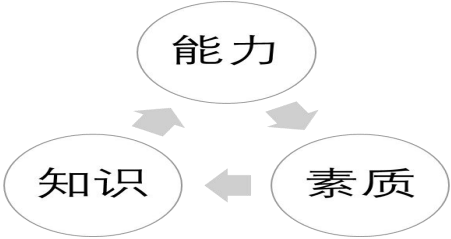


图 4-2 G 公司一线生产员工岗位胜任特征模型

为满足模型落地需要，将岗位胜任力模型中的“能力”、“知识”、“素质”类别以表格形式细化，具体情况如下：

表 4-3 一线生产员工岗位胜任力要素分级表

维度类别	岗位胜任力要素名称	权重分级			胜任力分级		
		低	中	高	一级	二级	三级
素质维度	激情爱岗						
	认真细致						
	吃苦耐劳						
能力维度	设备控制能力						
	设备流管理能力						
	设备维护能力						
	故障排除能力						
	产品质量诊断能力						
	协同合作能力						
知识维度	涂装流程知识						
	电气和电子知识						
	安全/环境/人体工程学知识						
	PLCS7						
	整车制造知识						

4.2 基于胜任力模型的一线生产员工培训体系优化

4.2.1 一线生产员工培训体系优化的基本原则

以胜任力模型为基础，根据长期性与系统性原则，科学、有效地对该公司现有的培训体系进行优化。一是培训体系优化不是一蹴而就的工作，而是长期动态更新，根据实际情况采用 PDCA 法进行持续不断的调整，具体调整过程见图 4-3 所示。图中的 P、D、C、A 分别代表编制计划、执行计划、检查问题、处理问题，只有遵守这些步骤才能确保员工岗位胜任力符合企业发展需求，能够助力企业更好的适应市场环境变化。二是，胜任力模型并不能满足所有阶段的管理需要，必须动态管理。岗位任职资格要求会随着公司业务发展，战略调整，外部竞争环

境的变化而变化，因此，需对胜任力模型进行动态管理，模型要根据企业的发展转型而不断迭代完善<sup>[59]</sup>。

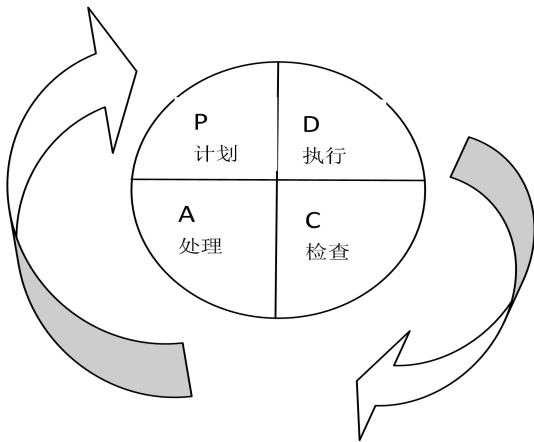


图 4-3 PDCA 闭环培训管理

以成本效益为主导的原则。企业是否能够立足与企业盈利能力强弱存在密切关联，任何企业的资金和资源都是有限的，没有盈利的投入将会对企业的生存者造成巨大压力。尤其是对类似于 G 公司的汽车企业，为延续产品的核心竞争力，保障技术设备的前瞻性，每年均投入大量人财物资源进入研发项目，而对公司其他支出以预算严格控制。因此 G 公司培训体系的优化升级必须将成本纳入重点，把成本控制在合理范围之内，为多样化的培训项目提供资金方面的保障。关注培训投入产出比，通过核算人效提升率、离职率、核心员工保留率、不良行为改善率来侧面反馈培训的产出效果。培训产出指标与收益指标具体见表 4-6 所示：

表 4-4 培训产出的收益指标

培训收益指标	培训形式与内容设计（示例）	指标优化调整结果
时间指标	根据以往的岗位工作程序问题，制定了工作程序优化方案，并通过学员培训，验证新程序实效	学员在工作实践中遵循岗位规章制度，规范操作，减少岗位生产的时间成本
成本指标	为不同岗位员工提供岗位技能培训，提高岗位生产效率	提高员工出勤率，减少员工流失率，使人力资源成本显著降低
数量指标	针对项目管理、团队协作、问题处理提供针对性培训	在条件不变的情况下，生产效率和产品数量显著提升
质量指标	针对员工的职业化发展和产品质量管理，制定两类针对性培训方案和内容	员工服务意识提高，服务质量优化，客户投诉减少，返工率下降，次品减少，外界对公司的评价提高



厘清重点培训资源，实现培训内容的全覆盖原则。重点突出就是在培训资源投放上，分清主次，找准重点工作、重点岗位、重点人员、重点工序、瓶颈工序、核心工艺等符合公司战略发展的核心要素，突出一线骨干员工的培训力度，使公司培训经费发挥最大的价值。全面覆盖，即做到培训全员参与其中，使培训资源能有效辐射到每位成员。所有培训能够做到二次转训，相应培训的课件能够上传到公司局域网，达到全员共享培训资源的目的。

共赢原则。培训既要满足公司可持续发展的需求，也要考虑员工个人成长、职业发展的需求，以共赢 win-win 的模式来选择培训项目，才最为有利。只有双赢的思维才能得到员工全情的投入与支持，才能确保培训的效果与达到最大产出。

4.2.2 一线生产员工培训体系优化的核心思路

本研究以岗位胜任力模型为核心，优化现阶段问题重重的一线生产员工培训体系，旨在化解 G 公司一线生产员工综合素质较低且参差不齐的突出矛盾，通过提升员工综合绩效强化企业应对各类风险和变化的能力。

本文对 G 企业一线生产员工培训的优化思路如图 4-4，从这些方面开展本次优化工作。

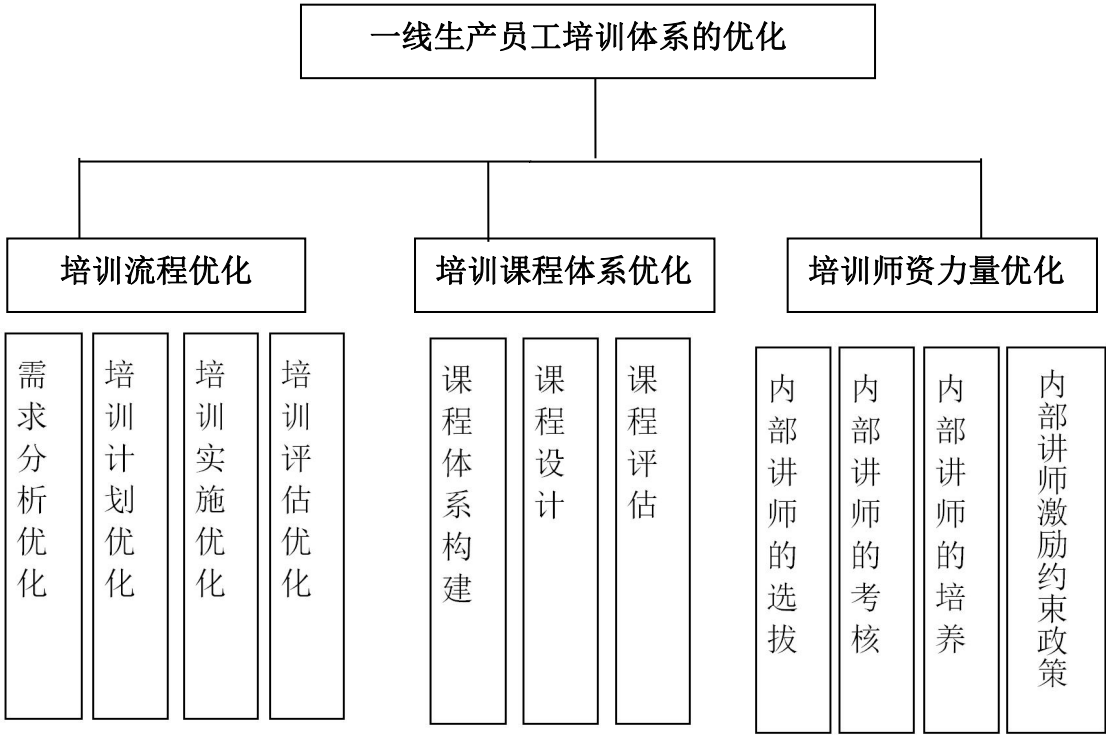


图 4-4 一线生产员工培训体系优化的核心思路

4.2.3 基于岗位胜任力模型的培训需求分析

结合 G 公司实际情况，以一线生产员工岗位胜任力模型为基础，分析并确定 G 公司培训需求。具体而言，根据胜任力模型提出理想的员工综合素质状态，即一线生产员工素质体系标准，而后比较员工综合素质现状与理想状态之间的差距，并分析原因。结合差距与原因，确定基于胜任力模型的一线生产员工培训需求。综上，G 公司明确一线生产员工培训需求的思路及流程见图 4-5。

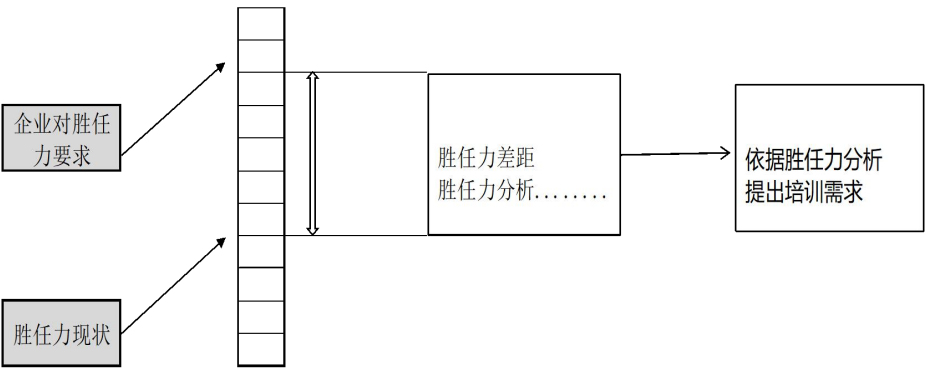


图 4-5 G 公司基于岗位胜任力模型的培训需求分析思路

依照基于胜任力的培训需求分析思路，将培训需求分析过程划分为以下步骤：

- (1) 明确一线生产员工能力体系标准（定标）
- 在优化培训体系前，本研究通过 BEI 访谈与半结构化访谈，建立了一线生产员工的岗位胜任力模型，共包含 14 项胜任力要素。该模型的构建为一线生产员工能力体系标准的明确奠定了基础。在本研究中，将一线生产员工的 14 项胜任力要素转化为能力体系标准。从而根据员工职业能力特点为员工制定长效的培训成长机制，依托职位评估初步掌握员工培训需求。
- (2) 发掘其中存在的不足并解析差异原因（对标）

一线生产员工目前的实际综合水平与岗位需要的标准之间存在着差距，这是企业进行培训需求分析的原因。针对测评对象用 360 度测评工具对一线生产员工胜任力现状进行测评（以 5 分为满分），并通过雷达图直观展示员工的测评结果，如图 4-6。班组长要对员工的差距提出改进计划，有的放矢，找出差距的过程就是确定培训目标的过程。

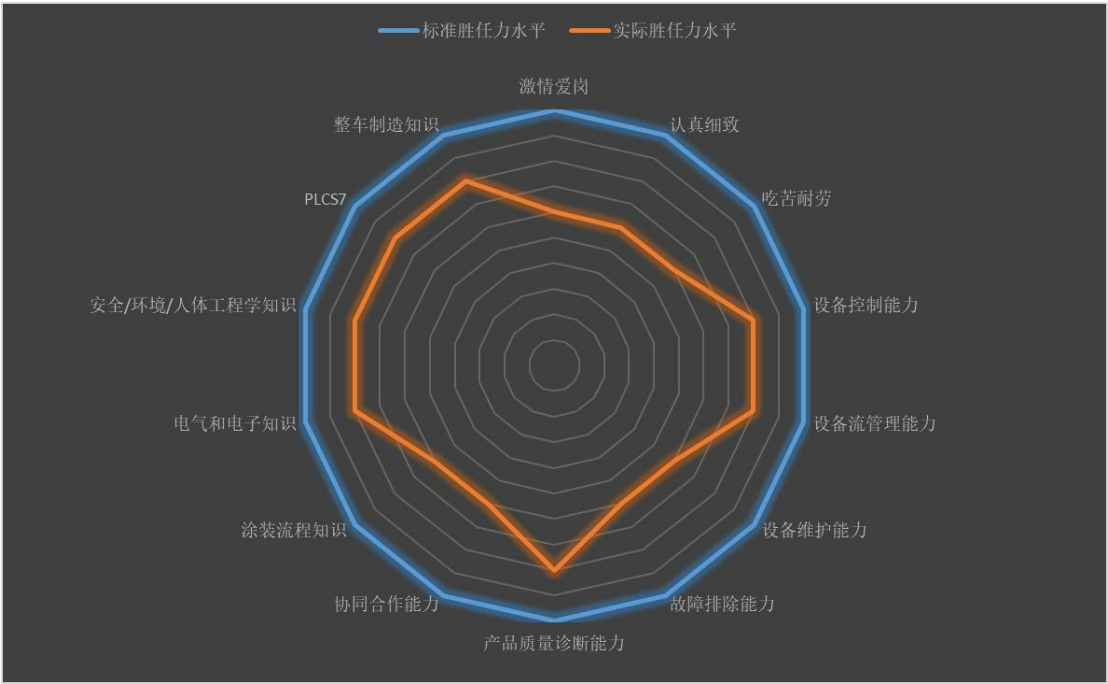


图 4-6 一线生产员工整体胜任力水平现状

(3) 编制需求报告（达标）

通过定标、对标的过程，直观体现了 G 公司一线生产员工整体胜任力现状水平与标准要求之间的差距，进而明确了 G 公司一线生产员工的培训需求，可将结果以培训需求报告的形式呈现，如下所示。

2020 年度 G 公司一线生产员工培训需求报告

以所建立的 G 公司一线生产员工岗位胜任力模型为标准，评估一线生产员工胜任力水平现状后发现，员工 14 项胜任力要素的现状水平均未达到理想状态。因此，本年度培训需求如下表所示。

类别	岗位胜任力模型要素	培训需求
素质维度	激情爱岗	√
	认真细致	√
	吃苦耐劳	√
能力维度	设备控制能力	√
	设备流管理能力	√
	设备维护能力	√
	故障排除能力	√
	产品质量诊断能力	√
	协同合作能力	√
知识维度	涂装流程知识	√
	电气和电子知识	√
	安全/环境/人体工程学知识	√
	PLCS7	√
	整车制造知识	√

4.2.4 基于岗位胜任力模型的培训计划制定

培训计划(Training plan)的制定需要以特定逻辑顺序为规范，并基于组织战略视角分析培训需求，科学设置培训时间、形式、地点、对象，以确保最低投入、最大化效益产出的原则为导向，优化分配培训经费，提高培训资源的效益产出能力。

根据前文由胜任力模型推出的能力差距，制定以岗位胜任力模型为基础的培训计划。通过构建该模型，可以发现，有效的培训能够缩小不同员工个体之间的能力差别，有效提升员工群体的综合技能水平，进而满足企业在发展过程中对员工的能力需求。对于以岗位胜任力模型为基础制定的培训计划，其思想要义是进一步提升存在于冰山模型之下的隐性能力。

为了保证培训计划的全面性与连贯性，培训成本预算、培训的人员数量与师资数量、培训的方法与形式、时间与内容、场地与设施以及培训绩效考核方式等都应被包括在内。鉴于一线生产员工的群体特质，培训时要综合考虑培训对象的知识构成，技能结构，年龄结构以及成人学习的特点。在培训时间的安排上，应当以不干扰或阻碍正常生产活动为前提。一方面要给予员工充裕的时间让其能够完整参与到培训的各个环节中，使全年的培训计划得以顺利实施和完成，另一方面要确保不影响生产工作安排。

在制订针对性的培训计划之前，应更深入地分析胜任力要素，因为不是所有胜任力要素都可以通过培训的方式得以提升或培训不是改善的最佳方式。重要性-可塑性矩阵是开展此项工作的较好方法。对于重要程度高且可塑性高的胜任力要素，即位于第 III 象限内，应选择最好的师资，集中、高强度的培训，使得员工能力迅速得以提升。培训计划制定的具体步骤详见下图所示：

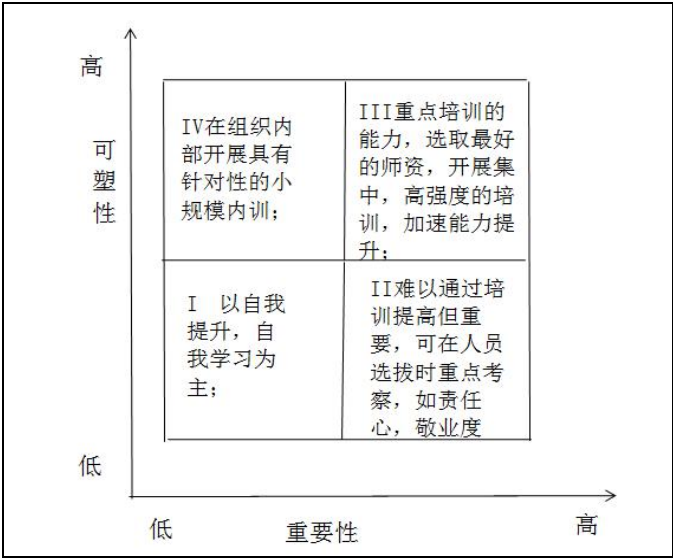


图 4-7 重要性—可塑性矩阵

结合重要性-可塑性矩阵, 为 G 公司一线生产员工制订如下培训计划, 见表 4-5。

表 4-5 2021 年 G 公司一线生产员工培训计划

培训主题	培训老师	培训地点	计划培训时间	培训时长	考核方式
故障排除能力	史明弘	车间现场、综合楼会议室	2021 年 1 月	2H	问答、实操测试
设备控制能力	史明弘	车间现场、综合楼会议室	2021 年 3 月	3H	问答、实操测试
PLC S7	咨询机构专家	综合楼 No.7 培训室	2021 年 4 月	3D	问答、答题测试
产品质量诊断能力	史明弘	车间现场、综合楼会议室	2021 年 6 月	2H	问答、实操测试
电气和电子知识	曾凡凡	综合楼会议室	2021 年 7 月	2H	问答、答题测试
涂装流程知识	曾凡凡	综合楼会议室	2021 年 7 月	1H	问答、答题测试
整车制造知识	曾凡凡	综合楼培训 3 室	2021 年 7 月	3H	问答、答题测试
设备维护能力	史明弘	车间现场、综合楼会议室	2021 年 8 月	3H	问答、实操测试
安全/环境/人体工程学知识	APAC 专家	综合楼培训 3 室	2021 年 10 月	2H	问答、答题测试
设备流管理能力	史明弘	车间现场、综合楼会议室	2021 年 11 月	1H	问答、实操测试

#### 4.2.5 基于岗位胜任力模型的培训课程构建

##### (1) 设计员工培训课程的基本原则

G 公司在培训课程的设计方面应以实现员工能力培训效果最大化为原则, 为不同岗位和不同层级的员工提供专业的基础知识课程和素质教育课程, 以及专业技能培训, 实现不同工种培训的针对性与不同岗位培训的科学化, 构建工种齐全、内容丰富、专业性强的培训课程体系。

##### (2) 培训内容设计与培训方法选择

首先, 在培训内容设计方面必须以“必需的”与“应该的”因素为中心, “必需的”是指理论培训部分-专业基础知识; 技能操作训练部分-不同岗位不同设备操作, 不同工艺要求下的操作, 异常现象的发现与应对, 事故状态下的操作等。

“应该的”是指岗位生产和工作必须使用的工艺知识、操作技术、EHS 技能, 质量, 现场改善, 精益生产, 技术总结写作技巧等。“需要的”是指项目管理, 沟通艺术, 心态调整, 计算机应用, 外语类等。针对 G 公司一线生产员工设计的

部分培训课程详情见表 4-6 所示:

表 4-6 2020 年 G 公司一线生产员工培训课程表

培训课程名	培训重点	培训时长
三现原则的实践应用（现实应用、实物操作、现场考核）	现场	4h
QRQC（quick response,quality control)质量管控的效率化	质量	4h
PDCA	质量	3h
丰田生产方式	现场	8h
8D 工作法，CIP	质量	4h
5S 实施管理办法	5S	4h
精益生产概念七十四条	生产	3h
七大浪费产生的根源及对策	降本/改善	2h
生产计划落实与控制的灵活性	生产	3h
综合性质量管理理论教育学习	质量	4h
看板的使用和计算	生产	2h
六四格玛	管理	8h
TPS 管理手册	管理	2d
物流/供应链盘点的四种作业方法	物流/供应链	4h
低成本管理方法- 现场管理与改善	降本/改善	4h
ERP（企业资源计划）系统分析及改进规划	管理	8h
丰田现场的人才培育	现场	4h
MES（制造执行系统）系统分析及改进规划	管理	4h
呆滞料处理作业规定	降本/改善	2h
现场安全	安全	2h
新旧 QC 七大手法	质量	2d
工业生产线快速换模 SMED（Single Minute Exchange of Die 分钟换模）的七大技巧	现场	4h

其次，严格遵守课程内容编制要求，针对不同内容制定针对性的培训计划，选择合理的培训方法。基于冰山模型理论将胜任力特征划分为隐性与显性两类。知识、技能是“冰山”以上的显性特征；价值观、自我认知、动机等都是潜在的、内隐的特征。差异化的胜任特征应施以差别化的培训方法，见表 4-7。

表 4-7 G 公司一线生产员工胜任力类别培训方法表

岗位名称	胜任力分类	内容说明	培训方法
一线生产 员工	外显胜任力	专业知识、技术能力等两项内容（如涂装流程知识、PLC S7、维护方法、安全/人体工程学/环境、设备控制等）	组织经验萃取，通过微课开发，网络移动教学+现场实操
	内隐胜任力	职业道德、工作态度、思维方式等	传统教学方式，很难达到效果借助交流、分享、研讨、观察手段等对隐性胜任素质拥有者和受训者发生影响，迁移隐形特征（导师制、案例分析讨论等）

#### 4.2.6 完善内部讲师管理

内部讲师是企业为员工提供培训教育的核心力量，企业员工将内部讲师统称为内训师。企业内训师的选聘标准为：业务经验丰富、知识技能丰富、文化价值充实、工作技能高，还具有实践创新的能力。在内部课程开发方面，内训师是非常重要的力量，其个人价值主要通过培训内容的设计质量和实践效果得到体现。高水平的内训师不仅能够充分利用自己的知识和技能提高员工的胜任力，还能够为企业创造大量的附加价值。

##### （1）内部讲师资格认定标准

第一、公司各级主管和部门负责人必须具备业务指导能力和问题处置能力。第二，具有企业归属感和认同感，熟知企业的发展历史与现状，能够基于前瞻性视角提出有益于企业经营发展的指导性观点。第三、履责意识强，做事细致严谨，计划周密，行动能力强，善于沟通交流，能够为所有培训对象制定针对性的培训计划和培训任务。品德高尚，能够公正客观评价培训结果，能够运用各种有效的手段和方法引导培训对象进步。第四、对于学历也有一定的要求，技能类讲师最低学历要达到专科以上，管理类、通用类讲师学历要达到本科以上。

##### （2）内部讲师选拔评价标准

内部讲师遵循自愿报名，公开选拔的原则，每年度申请一次，人才培养中心于年初在公司范围内发布内训师的报名通知，涵盖内训师学历，职级，入职年限等条件，课程名称，课程主要内容，选拔考试等。符合条件且愿加入内训师队伍的员工须填写内部讲师申请表，由人才培养中心负责审核筛选，内训师选拔评价标准见表 4-8，本着择优录取，培养后备力量的原则，每种课程至少选择两名内训师，便于工作轮换。入选的员工，给予公示；对于没有入选的员工也给予鼓励与表扬。

表 4-8 内训师选拔评价标准

维度	关键指标	评价内容	计分	得分
素质能力	职业素养	责任意识、履职能力、沟通能力	10	
	培训能力	知识丰度、专业水平、技能综合性	10	
	逻辑思维能力	解决问题的能力、思想表达能力、逻辑关系分析能力、激励手段应用能力	15	
	培训管理能力	激发学员培训动能、优化培训氛围、把控培训节奏	15	
	项目管理经验	培训项目类型、培训难度、培训质量、培训效果、培训效率	15	
绩效经验	员工培训经验	培训频次、培训产出、培训方法科学性、培训技术先进性、培训工具应用能力	15	
	员工培训满意度	匹配程度、适用性、可接收程度、员工好评度、培训次数。	20	
	总分		100	

### （3）内部讲师绩效考核标准

企业应当按照年度对受聘的所有内训师开展多种形式的考核,以促使其提升授业水准。每年年末由人才培养中心组织考核,考核的重点主要以过程科学性、考核结果有效性为主。其中,内训师工作过程考核内容包括培训对象的业务水平是否提升、培训积极性是否提高,以及教学成果、内训师考勤、课程改进情况,并参考讲师自评,培养对象学员满意度调查等共同评定。考核内容聚焦于内训师培训能力、课程任务完成绩效、纪律绩效三个方面。考核结果划分为优级、合格级、差级。内部培训师每个年度开展的培训绩效考核标准与考核结果分级标准见下表所示:

表 4-9 内训师年度考核评分标准

考核内容	评价指标	相关内容	对应分数
能力考核	职业素养	责任意识、履职能力、沟通能力	10
	培训能力	知识丰度、专业水平、技能综合性	10
	逻辑思维能力	解决问题的能力、思想表达能力、逻辑关系分析能力、激励手段应用能力	10
	引导能力	学员注意力和学习情绪的专注情况	10
	培训课程教授数量	一般: 优(20) 良(15) 中(10) 差(5) 高级: 优(15) 良(12) 中(10) 差(5)	10
课程任务	培训质量	评估课堂培训质量, 访谈学员培训感受	20
	培训课程难易度	开发新课程的能力, 课程优质情况	20
纪律行为	培训过程合规性	是否具有较强的责任意识, 是否能够严格按照培训制度要求开展各项工作	10

### （4）内部讲师培养



内部讲师作为企业培训工作的中坚力量，其自身的能力建设相当重要。一名优秀的内训师能有效将自身的知识转化为培训所需的知识，激发员工学习的兴趣，直接影响培训转化率，因此加强内训师的培养至关重要。

在内训师预选拔之后，开展专业能力、培训能力、培训水平、授课质量考评活动，根据考评结果分为初级、中级、高级内训师。具体的内训师培养机制见图 4-8 所示。人才培养中心定期组织进行各种知识与技能培训，就 TTT 培训为基础，以专题研讨会议为辅助，结合不定期内部课程观摩学习、同业优秀工厂实地学习、同业经验沟通交流等活动，提升内训师沟通与表达，课程设计与开发，人格魅力等整体素质水平。

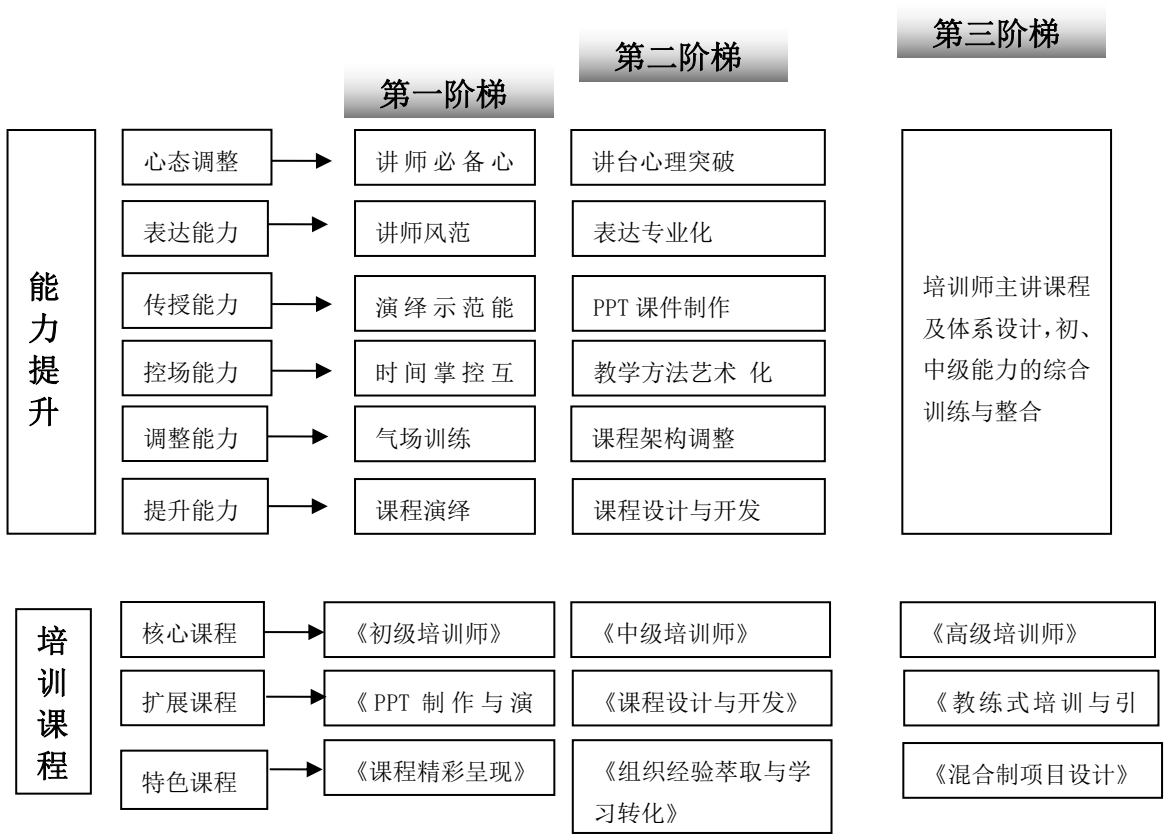


图 4-8 内部讲师能力培养三级阶梯

（5）内部讲师的激励约束政策

为调动内部讲师工作积极性与不断扩大讲师队伍，公司制定相应的激励约束政策，给予报酬激励，成长激励和荣誉激励，具体见表 4-10。作为基层管理者甄选依据之一，同等条件下的候选人中，优秀内部讲师优先提拔。为考核结果较好的内部讲师提供物质奖励或资金奖励；不合格者采取降低时薪，减少授课时间直至撤销内部讲师资格。并将考核结果与个人薪酬福利、职位晋升挂钩，以便更好的激励内部讲师主动提高自己的能力。

表 4-10 内部讲师的激励机制

激励机制	示例
职位激励	将表现突出、培训能力强、培训绩效优秀的内部讲师作为内训师评级和职位晋升的首选对象。
资金激励	基于分等级、付报酬的原则，依据课时或课节数量为内训师提供培训服务报酬。
荣誉评选	每个年度举办一次优秀讲师匿名评选活动。
其他形式的激励	精神激励：企业官网通报表彰、国内外免费深造培训激励、企业出资度假旅游、安排参加职业学习研讨活动等。

4.2.7 培训方式的优化

随着网络平台，移动互联的发展，企业在一线工人的培训过程中，要善用信息化，创新产业工人培养方式。G 公司顺应时代要求，加强员工在线培训的投入，推出了全线上强化训练的模式，图示如下



图 4-9 G 公司全线上强化训练模式

利用网络平台开展各项培训学习，配套使用网络与手机终端教程，结合企业微课等方式。在创新培训过程中，也可以基于网络课程 MOOC 平台，运用文字，照片，音频或视频的方式形成教案。丰富的培训方式更能激发员工的学习热情，使得员工能够通过 MOOC 平台的学习获得岗位所需的知识和技能。

4.2.8 基于岗位胜任力模型的培训效果评估

企业的员工胜任力培训质量与培训绩效均是以培训效果得到体现，培训效果的优劣不仅对后续的培训具有指导意义，还有助于找出以往培训中存在哪些不足。

通过调查分析 G 公司一线生产员工培训现状，员工希望通过培训提高岗位胜任力方面的需求。基于胜任力模型的员工培训，主要是为了提升员工的岗位胜

任素质以达到满足岗位要求以及组织发展的需求。运用柯氏四层次评估模型将员工培训内容细化为培训反应层、培训知识学习层、培训行为层、培训结果层，即可准确掌握最终培训效果，厘清员工在培训中存在哪些问题，从而为检验培训体系设计质量提供可靠的参考依据。

#### （1）反应层评估

G企业应在员工参与培训时或结束后的各个阶段，及时有效的对员工的体会和反应进行详细全面的调查了解，在考察员工对培训效果认可度的基础上，参考员工对讲师能力、工作质量、培训目标的达成度、培训讲师课程准备是否充分、培训授课技巧、敬业程度、培训环境、组织及安排是否合理等方面的评价和建议。G企业可通过问卷调查、面对面访谈等形式收集可靠信息，为培训效果评估提供充分参考依据。

#### （2）学习层评估

学习层评估是在对员工培训后的感受收获进行了解之后，判断员工对其工作岗位、从业技能、知识提升等的认知程度是否得到深化，以此来评判培训是否达到或超过预期目标。一般评估内容包含知识，技能的掌握度等。G企业可通过笔试，实际操作，学习总结，角色扮演等来获取相关信息。

#### （3）行为层评估

由参训员工的同级，上级，下级来观察其行为，在培训前后是否有差别，根据其行为变化和改善程度，工作能力表现等变化判断出培训是否有效。到目前为止，大多数企业都尚未将该层级纳入到公司的评估体系当中。一般在培训结束后3个月或半年进行评估，G企业可通过跟踪调查法，观察法，360度绩效考核法等方法来获取信息。

#### （4）结果层评估

结果层评估主要是从培训对象的工作业绩提升，企业经营业绩的提升来判断员工培训是否能给企业带来收益。对结果层进行评估存在较大难度，实际操作必须是在培训结束后的固定时间段（一般为6个月或一年），向参训者所属部门调取该员工或其部门的工作业绩相关数据，人才培养中心负责将培训前与培训后的绩效数据收集起来，并通过编制绩效纪录表和绩效对比分析，评估培训质量，计算培训事故发生率与产品合格率等指标来确定参训人员和组织的绩效变动趋势。

表 4-11 基于四层次评估模型的 G 公司一线生产员工培训效果评估体系

评估层次	评估目的	评估内容	评估方法	评估时间	负责人
反应层	培训对象的满意度	对培训方案,目标和课程内容等的反应情况	问卷调查,访谈等	培训中/培训结束时	人才培养中心
学习层	培训对象的掌握程度	知识或技能是否有所提升,是否达到或超过任职资格的知识,技能或素质要求标准	笔试,实际操作,学习总结等	培训结束时	人才培养中心
行为层	培训前后行为改进对比	培训前后岗位胜任力素质是否显著提升	访谈,观察法,绩效考核法等	培训结束后3-6个月	各部门领导、分管领导
结果层	培训对象的工作业绩	培训后工作绩效是否有好转或更好,是否达到或超过任职资格的业绩要求标准	问卷调查,生产效率,产品合格率、不良率、物料损耗率、事故发生率等	培训结束后6-12个月	主管领导

### 4.3 一线生产员工培训体系优化方案实施前后对比

G 公司一线生产员工原有的培训体系与岗位胜任力完全分开,优化后的培训体系更强调适用性与针对性,与岗位胜任力密切关联,并改善了公司原来培训体系存在的四个方面的问题。

#### (一) 优化方案的优势

G 公司培训体系优化方案的优点在于:一是厘清了培训需求分析的流程。二是完善了内部讲师管理机制,充分发挥公司内训师的作用,节约了员工外训的成本。三是建立了完整的内部课程开发体系,内部课程的开发既满足企业发展的需求又与员工个人能力成长及职业规划紧密相联。四是以量化的方式完善了培训效果评估体系,为企业甄选培训项目提供了客观真实的依据,使培训投入与产出可量化,企业培训收益最大化。

#### (二) 优化方案的收益

G 公司一线生产员工培训体系的优化方案自 2020 年 10 月开始在电子电器组试点实施,至 2021 年 01 月实施的四个月之后,人力资源部分分析了培训支出、员工岗位胜任能力变化及员工培训满意度水平,并对优化方案实施后的情况进行统计与总结。

第一,人力资源部分分析了一线生产员工培训优化方案在电子电器组试点实施过程中的培训支出,结果如下表 4-12 所示。

表 4-12 电子电器组优化方案实施前后培训支出统计（单位：元）

年度	公司培训总支出	非生产类员工支出	生产类员工支出	电子电器中级工支出	占比
2018 年第四季度	¥120,000	¥80,000	¥40,000	¥9,500	8%
2019 年第四季度	¥140,000	¥65,000	¥75,000	¥14,000	10%
2020 年第四季度	¥210,000	¥130,000	¥80,000	¥8,500	4%

从上表可知，G 公司在实施优化设计的培训体系后，电子电器中级工的整体培训支出明显降低了，这得益于企业内部讲师体系的优化与完善，将员工外训成功地转移至企业内训，极大地节省了员工外训的直接及间接成本。

第二，人力资源部分分析比对了 2020 年第一季度与 2020 年第四季度公司电子电器组一线生产员工的能力类与知识类岗位胜任要素变化，结果如图 4-10 所示。

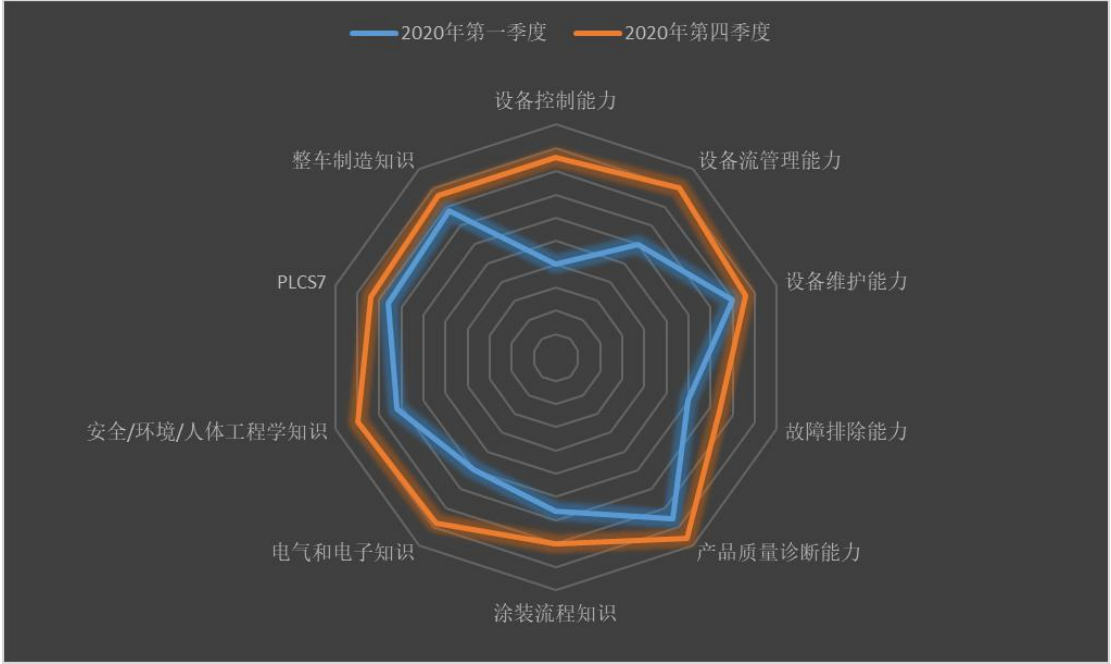


图 4-10 电子电器组一线生产员工的岗位胜任能力变化

从上图可知，G 公司在实施优化设计的培训体系后，公司电子电器组一线生产员工的岗位胜任力普遍得到了提升。

第三，人力资源部分分析了 2018 年、2019 年及 2020 年第四季度的公司电子电器组一线生产员工对培训的满意度评价，结果如图 4-11 所示。

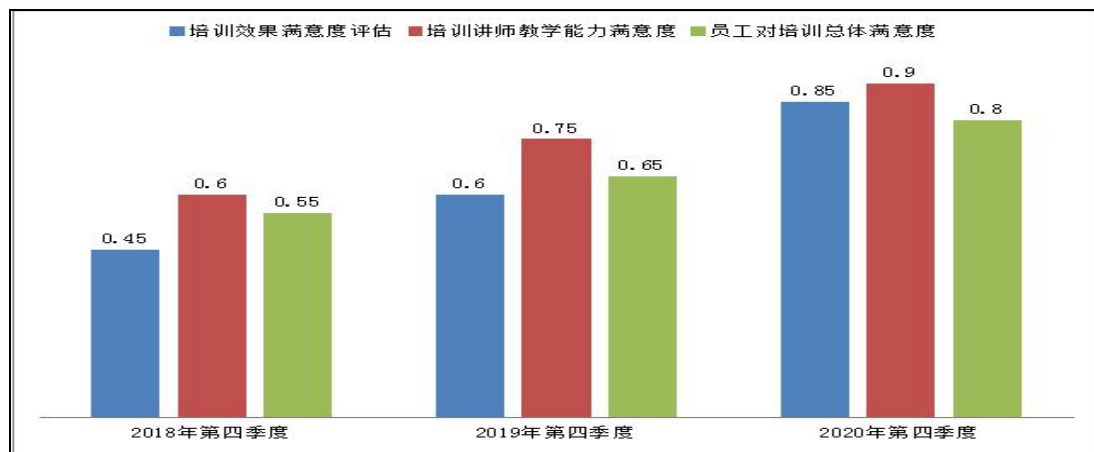


图 4-11 电子电器组一线生产员工的培训满意度调查结果

综上所述，G 公司培训体系优化方案实施后，电子电器组一线生产员工的培训满意度普遍提升，员工总体满意度从 55% 上升至 80%。

由此预测 G 公司培训体系优化方案的设施将为公司带来巨大收益。一方面，公司培训成本将显著得到控制，另一方面员工对培训满意度将显著得到提升。最终，员工培训积极性将得到极大的提高，员工的综合素质也将大幅度有所提升。

## 第 5 章 G 公司一线生产员工培训体系优化实施的保障措施

### 5.1 文化保障

#### 5.1.1 加强学习型组织企业文化建设

《第五项修炼》一书是由闻名世界的管理学家彼得·圣吉所编著的。该书详细阐述了学习型组织的基本概念，将学习型组织的认定要素定义为：不断超越自我、持续优化组织心智、所有组织成员具有统一目标、组织成员具有系统化思考体系、组织团体能够协同学习进步。企业应将构建学习型组织作为人力资源管理的重要形式，以获取组织再造的机会，达到终生学习的目标<sup>[60]</sup>。G 公司自建立以来始终秉承人人才为根本的企业发展理念，力求将企业打造成一个凝聚力强、创新能力强、成长能力强的学习型企业，让每一名员工都能够持续的传播和学习企业文化，将个人的价值观、利益观、发展观与企业战略有机结合起来，不断增强企业对未来市场变化的应用能力和适应能力。

#### 5.1.2 积极探索学习型组织建设

##### （1）培养一线生产员工的终身学习理念

在每个季度或年度定期举办专题报告会、岗位技术交流大会，技能竞赛等方式，为员工提供信息沟通、经验共享的渠道和平台，让员工树立长期的学习观，为员工学习和培训营造良好的基础氛围。

##### （2）号召组织成员进行团队学习

通常意义上的学习多是个体单独学习，而学习型组织则更倾向于团队共同学习，甚至鼓励全员学习，跨团队学习。通过团队成员间的交流与碰撞，互相启发，实现 1+1>2，更利于产生互补效应或竞争效应。G 公司在建设团队学习上，一方面通过车间班组理会的开展，使员工之间的情感和友情得到深化，及时了解行业最新技术；另一方面，每月、每季、每年都会定期开展的工作汇报总结大会，能够让员工充分分享自己的工作经验，探讨技术生产瓶颈工序的解决方案。

##### （3）大力推行合理化建议

合理化建议实际来说是让员工有机会为企业的运营管理建言献策。G 企业注重发挥普通员工的才能与智慧，制定了年度、月度、季度优秀员工评比机制，赋予一线员工适当的工作岗位轮换自主性，使得员工认识到通过改善自身工作能提升公司组织能效，降低公司运营成本，进而增加一线员工的工作自豪感和工作成就感。

### 5.2 制度保障

### 5.2.1 建立公平合理的培训激励约束机制

员工晋升机制与培训绩效相关联能够产生积极的激励作用，消除员工对培训活动的抵触情绪。基于此，在建立员工培训体系的过程中，应同步构建与之相关的绩效考核机制与绩效激励机制。

(1) 构建以员工培训学分为核心的绩效考核体系，健全配套的考核管理制度。该制度将一线生产员工参与的各类培训折算为学分，以学分单位对员工当年完成的培训量进行评比。首先应明确学分标准，应区分员工在职自学、公司统一组织的培训、学历进修、轮岗锻炼等。其次，应建立员工“学分制”考核档案，并把培训学分结果作为年度绩效考核的重要考核指标之一。最后，要有奖惩手段，取消在学分评比中“后半段”员工的评优资格，并通报批评无故不参加培训的员工；对超额完成规定学分的给予物资及精神的双重奖励。

(2) 丰富员工学习路径，拓宽员工成长渠道。为拓宽一线员工的成长空间，针对技术型和管理型人才增设职业晋升通道。鼓励一线工人不断提升业务技能，以技术实现纵向职业晋升。此外，鼓励所有业务能力强，并具备一定管理能力的员工，主动申请管理职位，既实现员工个人价值，也为公司管理人才储备力量，如图 5-1 所示。在内部竞聘机制和岗位轮动机制的组合下，员工的职位晋升机会增多，职业化发展道路更加通畅。

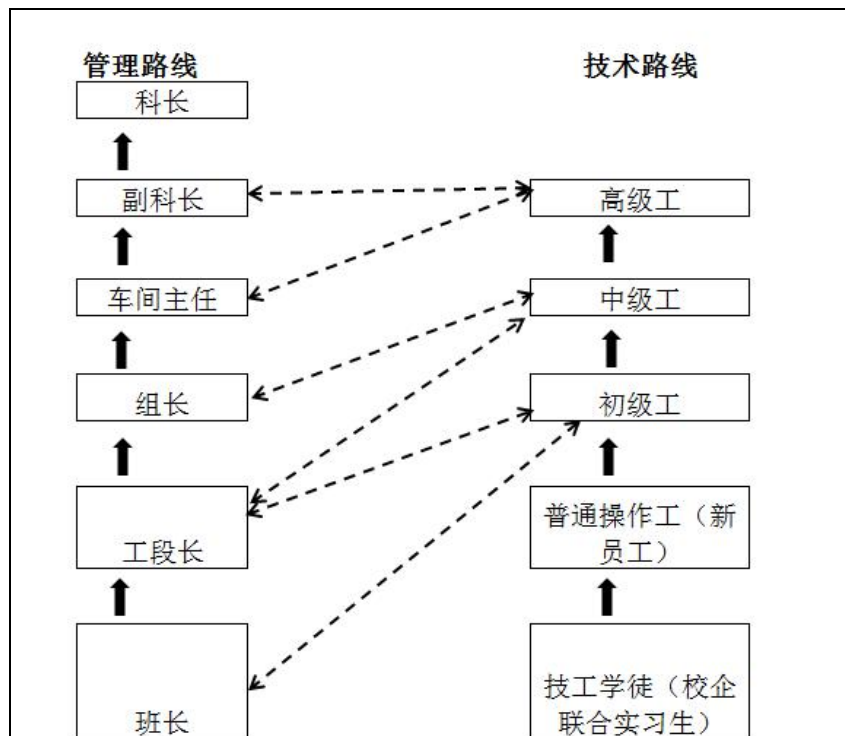


图 5-1 G 企业一线生产员工职业发展通道

(3) 将培训绩效与员工薪酬福利相关联。一线员工的薪酬待遇不单由岗位



职级决定，也可将考核成绩、技能提升、态度转变、行为改进等指标设置为附加参考指标，激活员工参与培训的动能，增强企业内部凝聚力，提高组织协同性。由于“如何挂钩”的规则关系一线生产员工的切身利益，因此公司管理者要将“挂钩”规则及时并清楚地传达给每位一线员工。只有做到公开透明，才能有效发挥正面激励作用。

5.2.2 从风险防范层面来完善培训管理制度

企业如果没有完善的培训管理制度，那极有可能出现培训是为他人做嫁衣的尴尬结局。培训管理制度设计需要规避培训作为人力资源投资行为本身存在着的风险因素。首先，严格把关培训人员的选拔，并据公司发展战略制定相对完善的选拔机制。其次，合理分配培训费用的支付比例，由长期培训项目或高新技术培训项目所带来高额费用，可考虑员工适当承担一部分费用或签订培训服务协议，这可以在一定程度上对员工产生约束作用。再次，选择合适的培训时机。由于劳动法保护劳动者在试用期内的劳动合同解除权，因此需要高额经费做支撑的培训项目尽量避免在员工试用期进行，或以缩短试用期或签订培训服务协议的形式降低风险。G 公司为确保培训项目切实有效，降低“高成本、低效果”的风险，构建一套制度完善的培训管理体系，该体系中的培训制度共 6 项、管理流程由 7 个步骤组成、相关表单数量共 7 个（表 5-1），能够有效提高员工培训工作的规范性，保证公司在培训方面的人财物投入能发挥最大效用。

表 5-1 培训管理文件一览表

培训管理制度（6 项）	培训管理流程（7 个）	培训管理配套表单（7 个）
1.培训管理办法	1.外出培训管理	1.员工职业资格鉴定汇总表
2.数字化培训管理平台管理办法	2.公司内培训管理	2.培训记分卡
3.学分制培训管理办法	3.培训计划制订	3.一线生产员工能力素质标准
4.培训课程管理办法	4.培训效果评估	4.培训项目申请表
5.一线生产员工月度梯次轮训管理办法	5.特殊工种认证	5.培训效果评估表
6.内训师管理制度	6.技能鉴定	6.员工年度培训结果汇总表
	7.培训组织实施	7.培训需求申报表

5.2.3 建立健全岗位轮换的机制

岗位轮换机制可以更好地促进各项培训工作的实施开展，并在一定程度上展现出了企业的管理文化，对员工成长及企业发展都有着重要的作用。一是通过岗位轮换，增强员工的岗位适应能力，培养更多的全面型人才。轮岗横向拓宽了职

业发展的空间,员工可以在岗位轮换之间开阔知识面,提升解决问题能力。二是消除倦怠,激励员工。当员工长期从事某工作时,由于对工作内容熟悉程度过高,工作能带来的新鲜感持续下降。轮岗能巧妙解决职业倦怠问题,同时给予员工重视感,以此调动员工工作积极性。三是避免僵化,有利于技术创新。同时,不同岗位的动态轮换,还能够消除员工对单一工作的枯燥感,激活工作动能,发挥创造性。

G公司从一线生产工人岗位特征出发对岗位轮换的可操作性进行分析,大致按如下思路开展岗位轮换。新员工入职培训结束至在入职岗位上工作半年结束后,每个车间班组长设置一年期的岗位轮换周期,让具备邻近岗位胜任力的员工协商编制轮换方案,在每个年度对岗位轮换后的员工工作绩效和工作能力进行考核,为员工分配与之能力相适宜的工作岗位。

### 5.3 组织保障

G公司成立至今一直秉承“整合管理,细化落实”的员工培训理念。围绕G公司一线生产员工培训现状调查,人才培养中心和各业务部门责任不明确,相互推诿。单独依靠人才培养中心并不能达成培训目标,必须有人力资源的支撑,而人力资源涉及企业管理层,业务部门及HRBP三个部分。

#### 5.3.1 G公司管理层的支持

一线生产员工培训体系优化工作能否顺利推进,关键在于能否取得公司管理层的肯定与支持。企业领导对培训工作越重视,优化工作的推进必然更顺畅。将一线生产员工培训提升到公司战略层面,加强对一线生产员工的职业发展需求的重视程度,吸纳接受并不断培养优秀人才,为公司的可持续发展推波助力。

#### 5.3.2 业务部门的支持

虽然公司管理层的支持对一线生产员工培训体系的优化有重要作用,但优化工作需要各部门的协同配合,因此要积极引导业务部门参与其中。各业务部门的负责人要积极为培训工作的开展提供有效的帮助,例如,帮助开展优秀培训师资的选拔和评优工作,在人员方面为各类培训活动提供充足保障支持;配合人才培养中心做好培训的需求调研,号召员工积极参与培训;鼓励一线生产员工积极运用培训知识,加快培训成果向业绩产出的转化;认真配合人力资源部做好培训效果评估工作,强化一线员工工作能力与岗位胜任力。

#### 5.3.3 HRBP(人力资源业务伙伴)的支持

G公司一线工人培训体系优化工作涉及的人员面广,数量众多,仅仅依靠人

才培养中心十来位培训专员的工作是远远不够的，若能得到下沉在业务一线的 HRBP 的支持将会事半功倍。G 公司在制定培训体系优化方案时，应当邀请 HRBP 参与，尤其是制造部门的 HRBP，因为他们是对一线生产工人岗位要求及市场人力资源供求状况最为了解的员工。

## 第6章 结论与展望

### 6.1 结论

本研究以 G 公司一线生产员工为研究对象,以员工培训、胜任力模型相关理论为研究基础,通过查阅国内外相关文献资料,发放调查问卷等方法深入分析 G 公司一线生产员工培训的现存问题与潜在原因,进而对 G 公司一线生产工人的培训体系进行了基于岗位胜任力模型的优化设计,并针对员工培训体系的全面优化提出了一系列保障性措施。通过回顾和总结全文研究内容,本文得出以下结论:

(1) G 公司针对一线生产员工的培训体系现存四个主要问题:培训体系不健全;培训课程与胜任力要求脱节;师资队伍不规范;培训效果评估不规范。本研究认为上述问题主要由以下原因引起:培训需求针对性弱;内外部师资力量薄弱;培训方式缺乏多样性;缺乏培训效果评估机制。

(2) 以 G 公司一线生产员工培训体系的现存问题与潜在原因为现实依据,以基于岗位胜任力模型的培训体系设计为理论依托,对一线生产员工培训体系进行针对性优化。在前期,本研究通过行为事件访谈法与半结构化访谈,确定了包含 14 项要素的胜任力模型,并划分为素质维度、能力维度与知识维度。基于岗位胜任力模型,本研究对一线生产员工培训体系做整体优化。具体而言,通过胜任力水平对标,明确一线生产员工培训需求,进而制定针对性培训计划,同时搭建与培训计划配套的培训课程体系。为打造一支专业化、规范化的内训师队伍,将内训师的任职资格、选拔标准及流程、考核内容、培养机制及激励约束政策规范化。其次,结合时代潮流,推出全线上强化训练模式,激发员工的学习热情。最后,基于反应层、行为层、行为层、结果层的四层次模型完善效果评估体系。

(3) 为确保本文提出的优化方案能够顺利实施,本文在研究中基于企业文化建设视角、员工培训制度建设视角、组织结构优化视角提出了三大保障措施。文化保障方面,通过加强学习型组织文化建设,培育一线生产员工终身学习、团队学习的理念,提升一线生产员工参加培训的主动性。制度保障方面,通过建立建立公平合理的培训激励约束机制,消除员工参与培训的抵触情绪;基于风险防范意识,完善培训管理制度、培训管理流程、培训管理配套表单三方面的文件,以保证培训项目的效益最大化;建立岗位轮换机制,开发培训新形式。组织保障方面,一线生产员工培训体系优化工作依托 G 公司管理层、业务部门及 HRBP 的支持。

### 6.2 不足与展望

由于个人学术研究水平有限,本次课题研究还存在诸多不足需要在后续的研究中予以完善,具体如下:

(1) 针对员工胜任力的研究不够全面,研究深度有限。胜任力的研究国内的学者将其分为三个方面,分别是个体,团队,组织。而在本论文中研究的胜任力基本指的是个体胜任力。

(2) 胜任力的研究广度不够。岗位胜任力模型不仅适用于构建培训体系,也可以运用至组织薪酬管理,员工职业生涯规划等多个其他人力资源模块,从而打开人力资源管理的新局面。

(3) 研究视角不够宽泛。本研究仅将 G 公司的一线生产员工视为研究对象,未涉及同类型企业的一线生产员工,研究范围的局限性在一定程度上也影响了本研究的普适性与借鉴性。

## 参考文献

- [1] 陈艳.汽车工业纵向一体化的历史与理论研究[D]. 山东大学,2010.
- [2] 曹建海.经济全球化与中国汽车产业发展[J]. 管理世界,2003(04):68-76.
- [3] 弗雷德里克·泰勒.科学管理原理[M]. 机械工业出版社,2013.
- [4] McGehee W, Thayer P W. Training in business and industry[J]. Group & Organization Management,1961.
- [5] 加里·贝克尔.人力资本[M]. 机械工业出版社,2016.
- [6] Grodsky Eric,Doren Catherine,Hung Koit,Muller Chandra,Robert Warren John. Continuing Education and Stratification at Midlife[J]. Sociology of Education,2021,94(4).
- [7] Gagné M, Deci E L.Self-determination Theory and Work Motivation[J]. Journal of Organizational Behavior, 2005,26( 4) : 331—362.
- [8] 郎益夫和傅丽丽.基于职业生涯规划的企业员工培训体系的构建[J].现代管理科学。2008（2）：89-91
- [9] 张焕艳,李宝.大型企业紧密耦合岗位任职资格的内生驱动型培训体系设计[J]. 河北企业,2016(09):115-116.
- [10] 李建春,刘春朝.基于“工业 4.0”的制造企业员工培训体系研究[J].职教论坛,2018(08):101-106.
- [11] 赵曙明.领导学新论——从《毒性领导的诱惑》一书引出的思考[J].管理世界,2005(04):167-169.刘波,孙剑平.员工胜任力成熟度模型及胜任力成熟度空间测度模型[J].技术经济,2012,31(09):120-126.
- [12] 姜勤德,蔡永红,孟静怡,林崇德.基层统计部门领导胜任力模型的构建与检验[J].统计与决策,2019,35(04):63-67.
- [13] 王忠军,杨彬,汪义广,刘丽丹,黄蜜.无边界职业生涯取向与青年员工职业成功:职业胜任力的中介作用[J].心理与行为研究,2020,18(06):812-818.
- [14] 陈小平,孙延明,黎子森,钟熙.企业导师指导风格与徒弟工作绩效——职业胜任力与工作投入的中介作用[J].软科学,2018,32(12):85-88.
- [15] 谭永生.促进我国技术技能人才发展[J].宏观经济管理,2020(02):35-41.
- [16] 马喜芳,钟根元,颜世富.基于胜任力的薪酬激励机制设计及激励协同[J].系统管理学报,2017,26(06):1015-1021.
- [17] Oldham G R, Cummings A. Employee Creativity: Personal and Con-textual Factors at Work[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39( 3) : 607—634.

- [18]罗晰.基于直觉模糊层次模型的知识型员工绩效评价[J].统计与决策,2019,35(19):176-179.
- [19]陈万思,赵曙明.中国最佳雇主人力资源总监胜任力模型研究[J].管理学报,2010,7(09):1308-1315.
- [20]李子彪,吕鲲鹏,李叶,孙可远.精神-制度-行为:企业创新胜任力研究[J].科技管理研究,2020,40(09):112-119.
- [21]彭春艳,李文华,陈国福.基于文本分析和PLS模型的项目经理岗位胜任力研究[J].铁道科学与工程学报,2021,18(07):1928-1934.
- [22]陈国海.员工培训与开发[M].北京:清华大学出版社,2012:3-19.
- [23]姚平.构建基于胜任力模型的新员工培训体系[J].中国人力资源开发,2006(08):52-55.
- [24]Angela Boatman,Michael Hurwitz,Jason Lee,Jonathan Smith. The Impact of Prior Learning Assessments on College Completion and Financial Outcomes[J]. Journal of Human Resources,2020,55(4).
- [25]Daouk - Öyry L, Sahakian T, van de Vijver F. Evidence - Based Management Competency Model for Managers in Hospital Settings[J]. British Journal of Management, 2020.
- [26]Competency Model for Managers In Hospital Settings)[J]. Science Letter,2020. Lorinkova N M, Pearsall M J, Sims H P.Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams[J]. Academy of Management Journal, 2013, 56( 2) : 573—596.
- [27]Mitchell T R. Motivation and participation: An integration[J]. Academy of Management Journal, 1973, 16(4): 670-679.
- [28]张亚军,张金隆,张千帆等.威权和授权领导对员工隐性知识共享的影响研究[J].管理评论,2015,27(9):130—139.
- [29]冯明,纪晓丽,尹明鑫.制造业管理者元胜任力与行业胜任力和绩效之间关系的实证研究[J].中国软科学,2007(10):126—135.
- [30]时勘,王继承,李超平.企业高层管理者胜任特征模型评价的研究[J].心理学报,2002(03):306-311.
- [31]李耘涛,刘妍.企业员工胜任力-人力成本匹配度模型构建及应用[J].企业经济,2011,30(03):66-69.
- [32]王震,宋萌,孙健敏.主管支持员工能让组织受益吗——主管组织化身的调节作用[J].经济管理,2014(3):77—86.
- [33]李玲.新员工胜任力提升路径分析——基于无边界职业生涯理论[J].领导科学,2020(06):80-82.

- [34]朋震.员工胜任力、组织支持感与客户服务绩效关系研究[J].山东社会科学,2017(07):134-139.
- [35]Deci E L, R yan R M.The General Causality Orientations Scale: Self-determination in Personality[J]. Journal of Research in Personality, 1985, 19( 2) : 109—134.
- [36]Akkermans J, Brenninkmeijer V, Huibers M,et al. Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire[J]. Journal of Career Development, 2013, 40( 3) : 245—267.
- [37]Chun J U, Sosik J J, Yun N Y. A Longitudinal Study of Mentor and Protégé Outcomes in Formal Mentoring Relationships[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33( 33) : 1071—1094.
- [38]李飏.互联网使用、技能异质性与劳动收入[J]. 北京工商大学学报(社会科学版),2019,34(05):104-113.
- [39]Lorinkova N M, Pearsall M J, Sims H P. Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams[J]. Academy of Management Journal, 2013, 56( 2) : 573— 596.
- [40]Curti M E, Carstensen V R. The University of Wisconsin: A History, 1848-1925[M]. Univ of Wisconsin Press, 1949.
- [41]晁昱,万佳佳,王磊,常赛超.传统文化培训强度对员工工作投入的影响机制研究[J].管理学报,2021,18(08):1158-1165.
- [42]Schaufeli W B, Salanova M, González— Romá V, et al. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach[J]. Journal of Happiness Studies, 2002, 3( 1) : 71—92.
- [43]Motowidlo S J, Van Scotter J R. Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance[J]. Journal of Applied Psychology, 1994, 79( 4) : 475—480.
- [44]Mariana Leandro Cruz,Gillian N. Saunders-Smiths,Pim Groen. Evaluation of competency methods in engineering education: a systematic review[J]. European Journal of Engineering Education,2020,45(5).
- [45]Spencer L M, Spencer S M. Competence at Work: Models for Superior Performance [M] , Wiley, 1993.
- [46]蒋常香,王冲.论基于心理拓展训练的企业员工培训 [J]. 企业经济,2015(12):81-84.



- [47]周浩,汤丽荣.市场竞争能倒逼企业善待员工吗?——来自制造业企业的微观证据[J].管理世界,2015(11):135-144.
- [48]魏华颖,付佳.互联网公司内部培训员工满意度影响因素分析——以北京 R 公司为例[J].经济研究参考,2015(55):90-95.
- [49]肖凤翔,陈潇.企业员工参与职业培训的动机调查[J].心理与行为研究,2015,13(04):547-551.
- [50]高玲.企业员工培训收益与风险的博弈分析[J].财经问题研究,2015(S1):46-49.
- [51]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
- [52]吴万宗,汤学良.员工培训的动态变化与企业绩效——基于中国制造业企业数据的实证分析[J].中国经济问题,2016(05):86-98.
- [53]杨涛,曾湘泉.在职培训对员工工资的异质性影响研究——来自中国雇主雇员匹配数据的证据[J].中国人力资源开发,2017(11):131-138+172.
- [54]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.
- [55]李彦华,牛蕾,张月婷.领导者引领消极员工转型的策略研究:基于演化博弈视角[J].领导科学,2019(10):68-71.
- [56]肖凤翔,张双志.高管海外经历、员工技能培训与企业创新——来自中国微观企业数据的经验证据[J].统计与决策,2020,36(18):180-184.
- [57]Burgess P. Reasons for adult participation in group educational activities[J]. Adult education, 1971, 22(1): 3-29.
- [58]Boshier R. Psychometric properties of the alternative form of the education participation scale[J]. Adult education quarterly, 1991, 41(3): 150-167.
- [59]Rasmussen C. Adults as learners: Effective teaching strategies[C]//Workforce Solutions Conference. University of Minnesota. 2015.
- [60]Kiely R, Sandmann L R, Truluck J. Adult learning theory and the pursuit of adult degrees[J]. New directions for adult and continuing education, 2004, 2004(103): 17-30.

## 附录 1 G 公司生产技术工人培训情况调查问卷

尊敬的女士/先生：您好！

为了了解公司员工培训现状，提升培训效果，我们设计了本问卷。

问卷采取不记名方式进行作答，对您的个人信息及反映情况我们将严格进行保密。

回答时请您根据培训管理现状如实填写，填写结果无对错之分，仅供研究之用。

感谢您的大力支持！

1 您的年龄（ ）

- A、18-25 周岁
- B、26-35 周岁
- C、36-45 周岁
- D、45 周岁以上

2 您的最高学历（ ）

- A、初中
- B、高中
- C、专科
- D、本科
- E、硕士及以上

3 您在汽车制造业工作的时间（ ）

- A、1 年及以内
- B、2 - 3 年
- C、4 -5 年
- D、6 -8 年
- E、9 年及以上

4 您的专业技术职称级别（ ）

- A、无职称
- B、初级
- C、中级
- D、副高级
- E、高级

5 您所在的车间（）

- A、总装车间
- B、车身车间
- C、油漆车间
- D、冲压车间

6 过去一年，您参加的培训有哪些（）

- A、公司培训
- B、部门培训
- C、个人深造
- D、参加外部培训班
- E、未参加培训

7 过去一年，您所接受的培训内容主要是（）

- A、最新的生产技能知识
- B、生产工作安全知识
- C、公司的管理制度
- D、团队凝聚力建设
- E、人际关系处理
- F、其他

8 您认为部门内部关于行业信息，岗位工作技能的培训是否充足（）

- A、非常充分
- B、充分
- C、一般
- D、不够充分
- E、基本没有分享

9 您对公司培训需求的迫切程度如何（）

- A、非常迫切
- B、比较迫切
- C、有一些培训需求，不是那么紧迫
- D、无所谓，可有可无
- E、没有培训需求

10 您认为如今公司培训所存在的问题（）

- A、专业相关度不强
- B、培训不够系统化，过于零碎
- C、培训频率过少
- D、培训频率过多
- E、培训后未进行有效评估
- F、培训需求未得到满足
- G、讲师水平有待提高
- H、培训时间安排合理
- I、其他

11 您认为如今公司对培训工作的重视程度（）

- A、非常重视
- B、比较重视
- C、一般
- D、不够重视
- E、很不重视

12 您认为适合自己的培训频率是（）

- A、一周一次
- B、半月一次
- C、一月一次
- D、一季度一次
- E、半年一次
- F、一年一次

13 您认为生产技术工作适合的培训方式是（）

- A、课堂教学
- B、模拟操作
- C、现场参观
- D、案例分析
- E、座谈讨论
- F、网络教学
- G、经验交流
- H、专题研讨
- I、其他

14 您认为对您合适的培训地点是（）

- A、培训教室，会议室
- B、生产车间
- C、公司外的专业培训室
- D、其他

15 您对培训时长的要求（）

- A、2-3 小时
- B、6-8 小时（1 天）
- C、12-16 小时（2 天）
- D、3 天以上
- E、其他

16 您在公司的培训师资主要来自（）

- A、行业专家
- B、内部人员
- C、外部机构
- D、其他

17 您对培训师授课风格及特点，比较看重哪一点（）

- A、理论性强，具有系统性及条理性
- B、实战性强，丰富的案例辅助
- C、讲授形式多样，互动参与性强
- D、语言风趣幽默，气氛活跃
- E、其他

18 您认为对您工作帮助最大的培训内容（）

- A、基础专业知识技能
- B、行业最新技能知识
- C、生产安全知识
- D、行为规范
- E、公司制度/企业文化
- F、团队精神
- G、其他

19 您现在工作中最主要的客观障碍有（）

- A、没有任何障碍
- B、人员关系复杂，无法适应
- C、绩效考核与实际工作不符
- D、工作要求和标准不明确
- E、相关工作技能知识无法跟上实际工作要求
- F、其他

20 在进行相关技术知识培训时，您更喜欢哪种形式的培训资料（）

- A、PC 端（视频 / 音频 / 文本）
- B、移动端 APP（视频 / 音频 / 文本）
- C、相关专业书籍

21 您认为最适合您的培训效果评估方式（）

- A、闭卷考试
- B、培训后总结展示
- C、直属上级或同事进行改进评价
- D、问卷调查
- E、其他

22 您认为影响培训开展的因素有哪些（）

- A、培训内容与日常工作帮助较少
- B、培训人员能力不足
- C、培训与晋升联系不大
- D、公司对培训不够重视
- E、公司对培训激励不够
- F、培训后没有适时进行培训评估
- G、其他

23 请根据您的主观感受，选出相应的答案

	非常同意	比较同意	一般	比较不同意	非常不同意
培训对做好本职工作很重要					
培训是在浪费时间					
可以承受一部分培训费用					
公司会及时根据最新的技术发展展开培训					
公司组织培训前会有培训需求分析					
培训内容与员工绩效是有联系的					
公司会依据员工的工作表现设计培训					
公司会向员工宣讲培训计划					
培训内容与企业战略的关联度很强					
培训内容与员工个人职业发展结合紧密					
公司的培训形式较为多样，内容丰富					
公司目前的内部讲师水平较高					
公司目前的培训组织很到位					
公司目前培训后评估工作很充分					

## 致 谢