

METHODS, TOOLS, AND TECHNIQUES

[美] 简·巴贝切特 (Jean Barbazette) 著 刘子熙 译



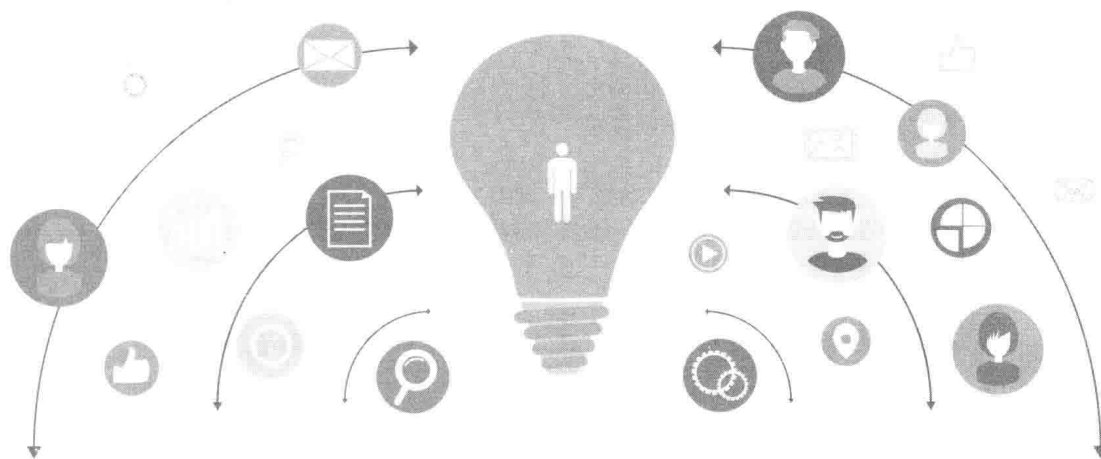
電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

TRAINING NEEDS ASSESSMENT

METHODS, TOOLS, AND TECHNIQUES

培训需求评估 方法、工具和技巧

[美] 简·巴贝切特 (Jean Barbazette) 著 刘子熙 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jean Barbazette: Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques

ISBN: 978-0787975258

Copyright ©2006 by Jean Barbazette.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2015 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-8539

图书在版编目(CIP)数据

培训需求评估: 方法、工具和技巧 / (美) 巴贝切特 (Barbazette, J.) 著; 刘子熙译. —北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques

ISBN 978-7-121-27735-1

I. ①培… II. ①巴… ②刘… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 286993 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11.25 字数: 117 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



意在笔先：关于本书

为何此话题很重要

培训师有时在设计、重新设计或展示针对某一问题的培训项目之前，提的问题数量不够或问题的准确性有失偏颇，导致他们在培训过程中或课程结束后，发现该次培训未达到目标。即使对那些在上课和开展培训项目之前就已经做好培训计划的培训师而言，依然有浪费资源和效果不尽如人意的风险。

要让每一分培训经费都物有所值，在这样的压力下，培训师要对培训能取得的成果和具体计划有明确的目标。

本书能帮培训师取得什么

本书为培训师提供了模式和工具，使他们更加具有策略眼光并集中精力取得更好的培训成果。培训师通过正确选择、恰当分析，评估和编写能满足管理部门商业需求的培训计划，来超越仅仅提一些问题的基本

模式。培训仅在必要时提供，以节约宝贵的资源。

本书的构成

每章开头都设有本章目标，帮助培训师和课程设计师明确在本章可以学到哪些新技能和洞察力，以使他们的培训需求评估技能更上一层楼。每章开头还设有本章问题以引导读者通览全文内容。最后，有一章关于如何将所有的需求评估数据总结归纳入培训计划的讲解，这使得本书的结构更加完整。参考文献部分则告知培训师和课程设计师在进行不同类型的需求评估和培训计划开发时，应该具备哪些知识、技能和态度。

目录

引言	1
第 1 章 认知：需求评估	3
定义：明确需求	4
目的：了然于胸	5
组织：保护资产	7
阶段：决定类型	7
要素：分析选择	8
对策：说服客户	9
共识：预期效果和参与度	12
建议：人员和内容	13
把握：问题和障碍	13

第 2 章	区分：培训需求	18
	定义：行为分析	19
	目的：辨别原因	20
	方式：目标达成	21
	鉴别：训后分析	30
	把握：问题和注意事项	36
	发布：处理调研信息	37
第 3 章	确认：收集信息	40
	目的：证实和消除假设	41
	收集：现有信息或新信息	42
	区别：正式与非正式信息收集	43
	要素：编写调查问卷	45
	类型：编写调查问卷问题	47
	方针：收集数据类型重要信息	60
	告知：何时及为何要面谈	60
第 4 章	预测：可行性分析	63
	目的：成本效益	64
	关键：底线效果	64
第 5 章	鉴别：需求调查	70
	区分：培训类型	71

选择：真正需求	71
解读：衡量结果	78
第 6 章 改进：目标分析	81
目的：改善行为	82
革新：目标描述	82
第 7 章 途径：任务分析	86
目的：工作分解	87
区别：工作分析和任务分析	87
方法：六步分析	88
把握：问题与难点	91
处理：任务技能登记表	92
第 8 章 界定：目标人群分析	95
目的：决定人选与恰当分组	96
范畴：分类收集信息	96
建议：决策点清单	101
第 9 章 比较：关联性分析	104
定义：获得信息并回答	105
要素：选择培训开展方式	105
事项：计划培训的时间	112

要求：综合考虑.....	113
第 10 章 集成：计划展示.....	117
计划：组成部分.....	118
展示：获得认同.....	126
下一步.....	128
需求评估师能力	129
培训规划师能力	146
术语表.....	164
参考文献	167
关于作者	170

引言

本书旨在帮助那些有一定技能基础的培训师和课程设计师，使他们的需求评估技能更上一层楼。首先，了解需求评估的目的。其次，学会如何使用不同的信息收集方法来进行各种需求分析。最后，用依靠这些信息分析开发出的培训计划来说服管理层，告诉他们培训是最佳的解决问题途径。

在本书中，“需求评估”这个一般术语代表着三个阶段，分别是信息的收集、分析和培训计划的开发。不同类型的评估被称为需求分析，如行为分析、工作/任务分析、目标人群分析等。

读者对象

本书所针对的读者对象，是那些希望在自己的需求评估技能上有更

高建树的培训师和课程设计师。本书是此系列六本丛书中的第二本，所针对的是中级培训师。第一本书是《培训师的完善之旅：工具、评估和模式》(*The Trainer's Journey to Competence: Tools, Assessments, and Models*)。本书旨在帮助培训师鉴别其技能处于初级阶段还是高级阶段。此外，书中还介绍了进行需求评估和开发培训计划所需要具备的各种能力。虽然此书所针对的是“中级”培训师，但有评估经验的新晋培训师依然能从本书所提供的工具中受益。培训经理们能使用本书中的技能来锻炼自己及下属。

本书描述

每章开始设置了一系列目标和问题，当然，问题的答案能在此章节中找到。章节中所列出的一系列的模式、量表和工具将有助于需求评估技能的形成。

第 1 章

认知：需求评估

● 本章目标 →

- ✧ 明确需求评估的重要性
- ✧ 明确当你的“客户”不想在评估上花费时间和精力时，你该如何应对
- ✧ 认识不同类型的需求分析
- ✧ 认识进行培训需求评估的三个阶段
- ✧ 学习如何对需求评估设置期望值和提高参与度
- ✧ 决定需要评估的人和事
- ✧ 在进行需求评估时需要克服的五种障碍

工具

- ◇ 选择正确类型的需求分析表格

本章问题

- ◇ 什么是需求评估？
- ◇ 为什么要进行需求评估？
- ◇ 为什么需求评估对组织很重要？
- ◇ 如何进行培训需求评估？
- ◇ 在进行需求评估的过程中要做些什么？
- ◇ 如何说服你的客户进行需求评估？
- ◇ 培训师如何在需求评估中设置预期效果和提高参与度？
- ◇ 谁来决定参加培训的人员和需要评估的内容？
- ◇ 进行需求评估时，如何解决问题和克服障碍？

定义：明确需求

什么是需求评估？

需求评估是针对一项明确的、可以依靠培训满足的组织性需求进行信息收集的过程。此需求可以是针对现有绩效的提高或现存行为缺陷的纠正。缺陷是指一项达不到现有标准的行为。这就意味着有更好的或约定俗成的方式去完成任务，而偏离这些方式就一定会产生问题。需求评

估能够帮助培训师和需要受训的人员明确培训需求或找到行为缺陷。评估可以是正式的（使用调查问卷和面谈技巧），也可以是非正式的（询问相关人员一些问题）。

在本书中，“需求评估”这个一般术语代表着三个阶段，分别是信息的收集、分析和培训计划的开发。不同类型的评估被称为需求分析，如行为分析、工作/任务分析、目标人群分析等。需求评估经常需要使用多种类型的分析。

目的：了然于胸

为什么要进行需求评估？

想知道需求评估的目的，还需要回答一些熟悉的问题：为什么、谁、如何、是什么及何时。伴随着不同类型需求评估定义的是以下共同的需求分析术语。

1. 为什么进行培训：将行为缺陷和商业需求联系起来并确保进行培训的收益要大于行为缺陷所造成的损失。要回答此问题，需要进行两种分析：① 需求分析；② 可行性分析。

2. 谁需要参加培训：那些适合解决缺陷的人选。使用目标群体分析法来尽可能多地了解那些与缺陷有关的人员，并尽可能地个性化定制你的课程以吸引这些人员的兴趣。

3. 如何解决行为缺陷：通过培训解决行为缺陷。如果培训不适用，那么可以推荐另外的纠正方法。使用行为分析法来确定哪些技能缺陷可以通过培训解决。

4. 最好的执行方式是什么：要完成任务，取得最佳效果，都会存在一种更可行或首选的方式。工作绩效标准是否由类似于标准操作程序组织所设定？在按照规定方式完成任务时，是否有政府规程可参考？可使用任务分析法来确定最佳的执行方式。

5. 何时举行培训：在最佳的培训时间。培训的出席率会受到商业周期、节假日等的影响。可使用关联性分析来回答逻辑性问题。

作为需求评估过程的一部分，并非所有五个问题都需要回答。在后面的章节中我们会讨论如何开展需求评估和哪些分析在特定场合中是适用的。

如果培训师对这五个问题的答案了然于胸，那么他就知道是否有必要进行培训。有时，一些培训师误认为要求培训的人员已经知道这些问题的答案，于是在没有问清楚这些问题的情况下，就直接进行了培训。一次可以把需求评估的结论融汇其中的培训能清晰地提供一份商业指南，描述培训能解决的商业事件、问题和缺陷并提供解决方法。

组织：保护资产

为什么需求评估对组织很重要？

进行需求评估可以保护组织的资产，确保为了达到培训目的而预留的资源得以保存并仅用于这一目的上。需求评估能帮助判断是否培训能为行为缺陷的解决提供合适对策。如果提高员工的学识和技能无益于行为缺陷的解决，那么大可不必进行培训。在没有确定培训需求前，盲目地进行培训既浪费时间也浪费资源。在第2章中，我们提供了一些如何纠正非培训缺陷的意见和建议。

阶段：决定类型

如何进行培训需求评估？

进行一项培训需求评估分为以下三个阶段，按照三个阶段来决定如何完成每种类型的分析。

1. 信息收集：任何分析在做决定之前都要做好信息收集。收集的过程可以是对现有信息的归纳，也可以是对未知信息的开发。此过程可以是正式的或非正式的，可以包括一种或多种本章稍后将列出的需求分析类型。稍后的第3章将展示各种信息收集的技巧。

2. 信息分析：进行信息收集后对其进行分析和解读，从中得出结