



人力资源开发实务译丛



+

A Practical Guide to  
**Needs Assessment**

# 需求评估 实施指南

[美] 卡维塔·古普塔 (Kavita Gupta) 著

闫晓珍 张杰 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



人力资源开发实务译丛

+

A Practical Guide to  
**Needs Assessment**

# 需求评估 实施指南

[美] 卡维塔·古普塔 (Kavita Gupta) 著

闫晓珍 张杰 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2005-1909号

图书在版编目(CIP)数据

需求评估实施指南/(美)古普塔(Gupta, K.)著;闫晓珍,张杰译.—北京:北京大学出版社,2007.6

(人力资源开发实务译丛)

ISBN 978-7-301-10014-1

I.需… II.①古… ②闫… ③张… III.企业管理:人事管理 IV.F292.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第128802号

Copyright © 1999 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

书 名:需求评估实施指南

著作责任者:[美]卡维塔·古普塔 著 闫晓珍 张 杰 译

责任编辑:赵 菁 张静波

标准书号:ISBN 978-7-301-10014-1/F·1285

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址:<http://www.pup.cn> 电子邮箱:[cm@pup.pku.edu.cn](mailto:cm@pup.pku.edu.cn)

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者:北京中科印刷有限公司

经 销 者:新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 11.5印张 147千字

2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

印 数:0001—5000册

定 价:26.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 致 谢

---

我要感谢以下这些无论是提出意见或建议,还是提供支持的人们,他们是:

克里斯·莫顿、梅尔·西尔贝曼、迈克尔·莫伦达、布鲁斯·格里菲思、贝齐·弗里克、安妮·哈林顿、帕特·瓦利、安妮·德金、玛格丽特·德里斯科尔、琳达·芭瑞拉和凯西·塔利。

我也要向那些为本书提供案例的人们表示感谢,他们是:鲍勃·卡罗尔、安妮·玛丽·迪克曼、玛丽·凯勒和珍妮·斯特雷耶。

最后,我要感谢我的朋友和家人,以及 Jossey-Bass/Pfeiffer 团队,尤其感谢拉里·亚历山大的耐心。

卡维塔·古普塔  
密苏里州圣路易斯  
1998年8月

# 前 言

---

需求评估是绩效改进过程中一个重要的步骤。在任何人力资源开发流程中,需求评估都是设计和开发之前的一个首要步骤。

需求评估涉及从事跨工作岗位员工的绩效改进机会的测评,也涉及从团队或个人层面上识别及解决绩效问题。

作为人力资源开发(*Human Resource Development, HRD*)的专业人士,我们必须经常与业务伙伴共同实施需求评估,以此来确切地诊断绩效需求并且提供实用的解决方案来满足组织中的业务需求。但是,我们经常缺乏实施有效评估所需要的知识、技能或工具,或者我们对所使用的方法和众多备选方案而感到困惑。

本书的编写目的是为理论与实践之间的差距架起一道桥梁。多年来,从业者的经历已经表明,由于缺乏资源而使他们以外行话来描述需求评估所带来的挫败。尽管目前存在许多关于该主题的书籍,但是,它们要么是高端的,专为精英读者而编写,要么就是其内容对于需要从事此工作的一线员工太过复杂。

本书是非常实用的“一站式”指南,它的目标是给从业者提供知识来使他们知道如何回答一些基础性的问题。这些问题包括:如何完成需求



评估？胜任能力评估中涉及哪几个步骤？

## 目标读者

本书的目标读者主要是那些在商业或非营利性组织中寻求实施需求评估的系统化方法的人力资源开发专业人士。本书的目标读者包括人力资源开发从业者，也包括提供员工绩效改进意见的咨询师们，他们要遵循委托人的要求来评估劳动力的开发需求。

本书有助于世界范围内无论是政府、上市公司还是私人企业的人力资源开发的专业人士。他们包括培训及人力资源总监或经理、培训师、培训及人力资源专员、行政管理者、绩效咨询师，以及人力资源开发咨询师。

本书也适合于那些由小企业主、家庭企业主和中小规模组织的领导们组成的二级读者群。这包括那些不经常实施需求评估的人们。

## 本书的范围

本书通过流程中一些最基本的“做什么”和“为什么”，为合理的需求评估实践奠定了基础。这之后则是需求评估的“怎样做”部分。本书包括：

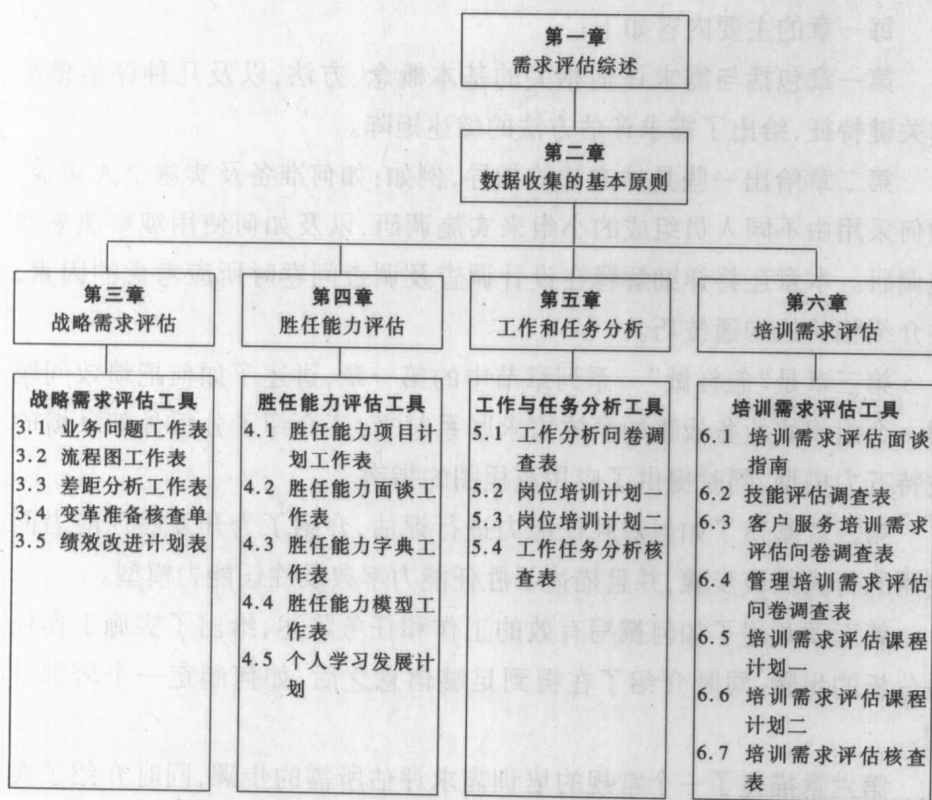
- 一个理解需求评估的框架结构以及实施需求评估的理念；
- 一种循序渐进的方法以启动和实施不同的需求评估；
- 一种能够马上使用的，既有硬拷贝又有电子文件，并且附带表格和工作表的工具；
- 一套在人力资源开发的专业人士中广泛使用的常用术语表。

本书使用了一种简单易懂的方法，其设计目的是确保你主动并始终不偏离目标。这种提供必需服务的方式确保你能很快地找到客观事物

的核心,并能够立即应用这些原理。

## 本书的结构

图表0.1展示了本书的组织及编排。本书的第一部分首先是需求评估的总览图,提供了基本数据收集概念的综述。



图表0.1 本书内容总览

第二部分描述了需求评估的四种主要方法。这些章节是按照特定顺序来安排的,并依据从上到下的步骤来进行,首先要做的就是用宏观的方法进行战略需求评估。

第二部分概括地介绍了什么时候使用哪一种需求评估,并描述出每

一种评估的优点、缺点及其关键的成功因素。本部分会在适当的地方,为读者提供节省时间的技巧,详细解释关键步骤,也提供了相应的表格及工作表以供参考。本部分中的案例分析都是按照一定的标准模式来表述的,该模式首先是需求陈述,然后列出所使用的方法,最后是所实现的结果。

第三部分包括许多不同的模板。这些模板能够被复制及使用,并且能够在软盘中进行改动和定制。

每一章的主要内容如下:

第一章包括与需求评估相关的基本概念、方法,以及几种评估模型的关键特征,给出了需求评估方法的综述矩阵。

第二章给出一些具体方法的指导,例如:如何准备及实施个人访谈,如何采用由不同人员组成的小组来实施调研,以及如何使用观察法来实施调研。本章还将详细解释在设计调查及调查问卷时所应考虑的因素,并介绍相关的沟通技巧。

第三章是“怎样做”一系列章节中的第一章,讲述了如何把绩效问题同一个组织的业务战略的绩效需求联系起来,还介绍了分析外部环境的波特五力模型,同时提供了应用流程图的指南。

第四章阐述了如何对胜任能力进行评估,介绍了为开发胜任能力而使用的行为面谈步骤,并且描述了胜任能力字典及胜任能力模型。

第五章阐述了如何撰写有效的工作和任务陈述,给出了实施工作任务分析的步骤,同时介绍了在得到足够信息之后,如何制定一个培训计划。

第六章描述了一个常规的培训需求评估所需的步骤,同时介绍了实施一项评估的战略。

## 如何使用本书

如何使用本书取决于两个因素:你的经验水平及你的特定环境。



如果你是这一行的新手或者对于需求评估所知甚少,那么你应该考虑首先通读本书所有的章节,然后,马上使用这些信息或者理解它,并在今后的工作中用到它。例如,如果你马上要为技术员做一个工作及任务分析,那么就参考第五章的内容,你也可以使用相应的工具模板。

在今后的工作中,你如果要对基层主管进行胜任能力分析,那么本书第四章的内容及附带的表格和工作表能帮助你做这一类评估。

如果你在需求评估方面具有一定的知识或积累了一些经验,那么你可以撇开本书第一部分的内容,直接进入能给出更多内容的第二部分。

随着工作中不同的评估机会的出现,你应考虑运用本书中列出的一种或是几种技巧来实施你的计划。图表 0.2 是本书各章节的快速参考指南。

所需内容	参考章节
浏览本书的内容	前言
了解不同的需求评估模式	第一章
了解需求评估方法(目的、何时使用、优势、劣势、关键工具及输出)	第一章
确定哪一种数据收集方法应用到需求评估中	第二章
联系绩效问题与组织业务战略的绩效需求	第一章、第二章及第三章
制定长期的绩效改进计划	第一章、第二章及第三章
确定所需的胜任能力以保证突出的业绩 为员工建立成功的框架,尤其是主管或经理层的工作 找出培训或绩效管理体系有效性水平和模式的差距	第一章、第二章及第四章
确定某一项工作或任务所需的知识、技术和能力 写出工作描述 制定工作培训计划	第一章、第二章及第五章
确定培训需求	第一章、第二章及第六章

图表 0.2 各章节的快速参考指南

# 目 录

---

## 第一部分 把事情放到所处环境中

一	需求评估综述 .....	(3)
	目的 .....	(3)
	综述 .....	(3)
	需求评估模型 .....	(4)
	需求评估的方式 .....	(8)
	结论 .....	(10)
二	数据收集的基本原则 .....	(11)
	目的 .....	(11)
	综述 .....	(11)
	面谈 .....	(12)
	专题小组 .....	(15)
	调查及问卷调查 .....	(16)
	观察法 .....	(23)
	现有的数据 .....	(23)

沟通结果的技巧 .....	(26)
结论 .....	(27)

## 第二部分 认真考虑实质问题

<b>三 战略需求评估 .....</b>	<b>(31)</b>
目的 .....	(31)
相关的辅助工具包 .....	(31)
综述 .....	(32)
何时使用 .....	(32)
优点及缺点 .....	(33)
关键成功因素 .....	(33)
关键阶段 .....	(34)
案例分析及工具 .....	(43)
结论 .....	(47)
<b>四 胜任能力评估 .....</b>	<b>(48)</b>
目的 .....	(48)
相关的工作辅助工具包 .....	(48)
综述 .....	(49)
何时使用 .....	(50)
优点及缺点 .....	(50)
关键成功因素 .....	(50)
关键阶段 .....	(51)
案例分析及工具 .....	(62)
结论 .....	(66)
<b>五 工作和任务分析 .....</b>	<b>(68)</b>
目的 .....	(68)
相关的工作辅助工具包 .....	(68)

综述 .....	(69)
何时使用 .....	(69)
优点及缺点 .....	(70)
关键成功因素 .....	(70)
编写工作任务描述 .....	(71)
关键阶段 .....	(73)
节省时间的技巧 .....	(80)
案例分析及工具 .....	(81)
结论 .....	(84)
<b>六 培训需求评估 .....</b>	<b>(85)</b>
目的 .....	(85)
相关的工作辅助工具包 .....	(85)
综述 .....	(86)
何时使用 .....	(87)
优点及缺点 .....	(87)
关键成功因素 .....	(87)
关键阶段 .....	(88)
案例分析及工具 .....	(100)
结论 .....	(105)

### 第三部分 需求评估工具包

工具表格 .....	(109)
------------	-------

### 附    录

术语表 .....	(155)
全书参考文献 .....	(157)
各章参考文献 .....	(160)

# 图表清单

1.1	需求评估模式比较	(7)
1.2	需求评估方法	(8)
1.3	需求评估方法矩阵	(9)
2.1	准备和实施面谈的技巧	(13)
2.2	问题类别总结	(20)
2.3	准备、实施调查和问卷调查的技巧	(22)
2.4	主要数据收集方法的比较	(24)
3.1	五力模型:消费电子行业	(36)
3.2	业务计划样本	(38)
3.3	流程图工作表	(39)
3.4	绩效评估样本	(41)
3.5	流程图:X公司	(41)
3.6	差距分析工作表	(42)
3.7	XYZ公司的业务问题	(44)
3.8	XYZ公司的绩效改进计划	(46)
4.1	胜任能力评估项目计划	(54)



4.2	工具表格 4.1 样本:胜任能力项目计划工作表 .....	(55)
4.3	工具表格 4.3 样本:胜任能力字典——销售员 .....	(59)
4.4	工具表格 4.4 样本:胜任能力模型——销售人员 .....	(60)
4.5	分部经理胜任能力模型 .....	(64)
4.6	胜任能力字典和分部经理的技能群 .....	(65)
5.1	工具表格 5.1 样本:工作分析问卷调查表 .....	(74)
5.2	工作任务分析议程表样本 .....	(75)
5.3	工具表格 5.2 样本:岗位培训计划 I .....	(78)
5.4	工具表格 5.3 样本:岗位培训计划 II .....	(79)
5.5	质量核查员工作岗位培训计划 .....	(83)
6.1	成功的障碍及克服的办法 .....	(90)
6.2	培训需求评估中几种常见的分析类型 .....	(92)
6.3	工作任务自我评估表 .....	(93)
6.4	绩效技能要求表 .....	(94)
6.5	访谈中要问的问题 .....	(102)
6.6	课程大纲 .....	(105)

# 工具表格清单

3.1	业务问题工作表	(109)
3.2	流程图工作表	(111)
3.3	差距分析工作表	(113)
3.4	变革准备核查单	(114)
3.5	绩效改进计划表	(115)
4.1	胜任能力项目计划工作表详细的活动计划	(117)
4.2	胜任能力面谈工作表	(118)
4.3	胜任能力字典工作表	(122)
4.4	胜任能力模型工作表	(124)
4.5	_____ (年)个人学习发展计划	(125)
5.1	工作分析问卷调查表	(126)
5.2	岗位培训计划一	(129)
5.3	岗位培训计划二	(131)
5.4	工作任务分析核查表	(133)
6.1	培训需求评估面谈指南	(134)
6.2	技能评估调查表	(137)

6.3	客户服务培训需求评估问卷调查表 .....	(139)
6.4	管理培训需求评估问卷调查表 .....	(142)
6.5	培训需求评估课程计划一 .....	(146)
6.6	培训需求评估课程计划二 .....	(148)
6.7	培训需求评估核查表 .....	(150)

# 第一部分

把事情放到所处环境中

- 一 需求评估综述
- 二 数据收集的基本原则