

众行 企业管理培训课程

培训管理者学习方案



# 培训

TRAINING

## 需求分析与培训评估

众行管理资讯研发中心 编著

本方案结合实际工作的经验，  
着重介绍了业内最推崇、最认可的分析与评估方法，  
用最简单、最具条理性的文字，  
让读者一看就懂、一学就会。

广东经济出版社

众行 企业管理培训课程  
培训管理者学习方案

**培训** TRAINING

# 需求分析与培训评估

众行管理资讯研发中心 编著

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

培训需求分析与培训评估/众行管理资讯研发中心编  
著. —广州: 广东经济出版社, 2003.9

(培训管理者学习方案)

ISBN 7-80677-527-7

I. 培… II. 众… III. 企业管理—职工培训  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 069100 号

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) |
| 经销   | 广东新华发行集团                      |
| 印刷   | 广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)      |
| 开本   | 850 毫米×1168 毫米 1/32           |
| 印张   | 5.25                          |
| 字数   | 100 000 字                     |
| 版次   | 2003 年 9 月第 1 版               |
| 印次   | 2003 年 9 月第 1 次               |
| 印数   | 1~8 000 册                     |
| 书号   | ISBN 7-80677-527-7 / F·913    |
| 定价   | 全套 1—6 册 90.00 元              |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

# 序 言

之所以写这套学习方案，是因为现代企业对培训的需求越来越强烈，赋予培训的责任和要求也越来越多。进入知识经济时代，知识更新的速度以倍数的速率发展，企业员工在学校所学的知识已远远不足以应付工作的需要，也许，今后大学的文凭都要像工厂生产的面包一样要注明有效期。而培训就将是未来知识的“保鲜剂”。

中国企业的培训事业刚刚起步，培训变得时髦是这两年的事情，而中国的培训经理几乎都面临着从零开始学习培训理论、培训操作和培训组织等等所有关于培训的知识。培训管理（组织者）和被培训者处在同一条水平线上，其面临的工作难度可想而知。

- ☐ 培训到底是什么？如何给培训下定义？
- ☐ 培训与教学的区别？
- ☐ 培训管理者的职责？
- ☐ 如何做培训预算？
- ☐ 如何进行培训需求分析？有必要吗？
- ☐ 企业能做到自己设计开发培训课程吗？如果能，如何做？
- ☐ 企业培训如何实施？要注意什么？
- ☐ 需要培训评估吗？进行到哪个层次的评估比较合适？

□ 如何成为优秀的培训师？

.....

这些都是培训工作者必须解决的重要问题，也许你已经购买了很多关于培训的书籍，也参加过很多培训研讨会，但是，对于下星期一你要干什么，如何干，你还没有找到一个简单、易行的操作指南。

目前，市面上有关培训的书籍确实不少，但普遍强调从理论、学术的角度出发，虽然面面俱到，却与实际工作脱节。众行管理顾问公司从事培训工作多年，悉心总结了培训中经常碰到的各种“疑难杂症”，结合自身的资源优势，凭借丰富的经验，一一在本方案中给予解决。

本套学习方案共六本，包括有《培训为什么》《培训需求分析与培训评估》《培训实施闯“六关”》《如何成为优秀培训师》《现代培训 36 计》《透视名企培训》。

### 《培训为什么》

对于培训从业人员来说，可能有 N 个问题不明白，其中有八个问题是他们不能不知却又经常被困扰的。本方案将这八个问题及解答集结成书，并穿插案例、练习，更好地帮助培训从业者加深理解，从而对整个培训工作有一个清晰且全面的认识。

这八个问题是：什么是培训、为什么要培训、什么时候要培训、选择什么样的培训、谁是培训的主体、培训要在什么环境下

实施、怎样做培训和花多少钱做培训。

### 《培训需求分析与培训评估》

培训前期的需求分析与后期的评估工作，是决定培训成败的关键性工作，却又是企业培训中经常忽略或是感觉无从下手的两个环节。本方案针对这两个问题，结合实际工作的经验，着重介绍了业内备受推崇、认可的分析与评估方法，用最简单、最具条理性的文字，让读者一看就懂、一学就会。

### 《培训实施闯“六关”》

企业已给培训部门大笔的培训运作资金，面对培训计划和目标，怎样做到不辱使命？这是不少做培训的人员都面临的压力。在培训实施过程中，总会有无法预料的情况发生。本方案会告诉你，如何从容应对在培训实施中所面临的问题，以及万一出现突发事件时有效的处理方法。

### 《如何成为优秀培训师》

培训师的素质对培训成效影响巨大，而企业培训师又多是由内部人员担当，他们虽然在某一领域表现出色，但对培训技巧却是所知甚少。如何讲授一堂引人入胜的培训课？如何有效调动学员的积极性？如何使讲课高潮迭起、精彩纷呈？本方案将为你一一道来，指导你成为训练有素的培训师。

### 《现代培训 36 计》

好的培训方法是开启成功培训大门的钥匙。本方案对国内外

各种培训方法进行了去粗取精、去伪存真的过滤过程，将其中最具有实用价值的部分奉献给读者，为培训工作提供最实用、最到位的技法。相信读者在众多培训方法中，总能找到适合自己企业的培训方法。

### 《透视名企培训》

“他山之石，可以攻玉。”通过借鉴国内外优秀企业成功培训的经验，可以找到一条快速改善自己培训工作的捷径。本方案省去了你到处查阅资料的时间，在这里你可以一览无遗。本方案专业地道的分析，能帮助你透过表象看到更深层次的本质，让你眼界豁然开朗。

本套方案力求以简捷、明了的方式，为培训工作者提供最急需的资讯和较系统的培训知识。这将是一套极具操作性的方案和工作手册，能为企业人力资源部经理、培训经理、培训讲师和对培训感兴趣或有志于从事培训工作的读者们带来福音和收益。

## 学 习 目 标

培训需求分析和培训评估是在培训流程中至关重要的两部分，没有做好需求分析的培训犹如盲人摸象；而没做好培训评估的培训就如一场戛然而止的表演，令人遗憾。

在本方案中，我们将对在培训需求分析和培训评估实际操作中会遇到的各种各样的问题逐个击破，并提供在这两方面的一些公认的、系统的做法给大家参考。

通过对本方案的学习，你将达到以下目标：

- 全面认识培训需求分析和培训评估的方方面面，以防在解决问题时百密一疏；
- 掌握如何科学地从组织、职务和员工个人三个层面进行培训需求分析；
- 有效地运用四级评估法进行培训评估。

# 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第 1 章 你有效分析与评估了吗 .....  | 1  |
| 1.1 培训的基本流程 .....       | 2  |
| 1.2 培训怪现象 .....         | 7  |
| 第 2 章 培训需求分析 7 问 .....  | 11 |
| 2.1 为什么要进行培训需求分析 .....  | 12 |
| 2.2 怎么进行分析 .....        | 22 |
| 2.3 员工培训需求都要得到满足吗 ..... | 39 |
| 2.4 培训能解决问题吗 .....      | 48 |
| 2.5 所有人都需要培训吗 .....     | 53 |
| 2.6 需要怎样的培训 .....       | 57 |
| 2.7 培训要花多少钱 .....       | 63 |
| 第 3 章 培训需求分析的三个层面 ..... | 69 |
| 3.1 组织层面 .....          | 70 |
| 3.2 职务层面 .....          | 85 |
| 3.3 员工个人层面 .....        | 95 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第 4 章 培训评估 5 问 ..... | 101 |
| 4.1 评估为了什么 .....     | 102 |
| 4.2 评估什么 .....       | 106 |
| 4.3 评估什么时候做 .....    | 111 |
| 4.4 怎么评估 .....       | 114 |
| 4.5 评估完了怎么做 .....    | 125 |
| 第 5 章 培训的四级评估 .....  | 131 |
| 5.1 一级评估 .....       | 135 |
| 5.2 二级评估 .....       | 143 |
| 5.3 三级评估 .....       | 146 |
| 5.4 四级评估 .....       | 150 |

# 第 1 章 你有效分析与评估了吗

## 本章提示

培训过程是一个连续的有机整体,任何一个环节的失策都会造成培训的无效或效果不佳,由于一直以来大家关注得比较多的是培训实施本身,较少关注培训需求分析和培训评估,更有甚者根本不做培训需求分析或培训评估,而直接把该负责任的矛头指向培训的实施者。

在这里,我们将着重分析当今企业培训中存在的两种普遍怪现象,为大家抽丝剥茧分析问题,进而揭示培训需求分析与培训评估的不可或缺性。

## 1.1 培训的基本流程

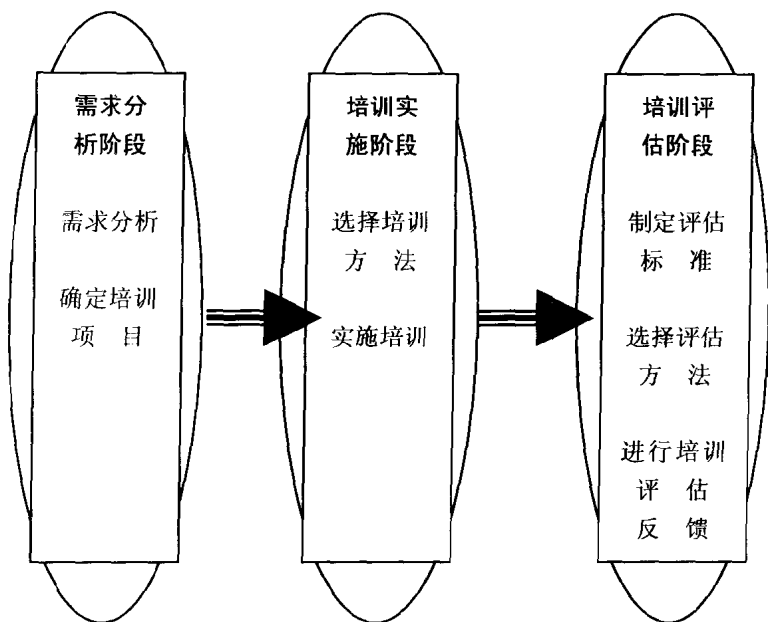
现代企业的员工培训已成为开发人力资源的重要途径之一。企业要生存，要发展，要在市场竞争中立于不败之地，就必须有一支懂经营、善管理的干部队伍，有一支高水平的专业技术队伍以及一支熟练掌握操作技能的高素质的工人队伍，这三支队伍的建立仅仅靠引进的大中专毕业生是远远不够的。只有根据本企业的实际情况，因人因地制宜，培训适合企业生存发展的三支队伍。培训是关系到企业兴衰、经济发展的大问题，人才的培养甚至比产品的生产更重要。



但如何才能开展行之有效的培训呢？按流程来办事是一个好办法。



培训的流程总体来说由以下三个阶段组成：



## ■ 需求分析阶段

需求分析阶段是整个培训工作的基础，主要是确定员工或工作所需的培训类型及内容，包括两个方面的内容：调查与分析。

企业员工的培训是由一系列有计划的项目组成的，这些项目是以改进员工的知识、技能和态度，从而明显地提高组织的效益为目的的。

遗憾的是，人们往往过多地强调培训的方法和技术，而没有

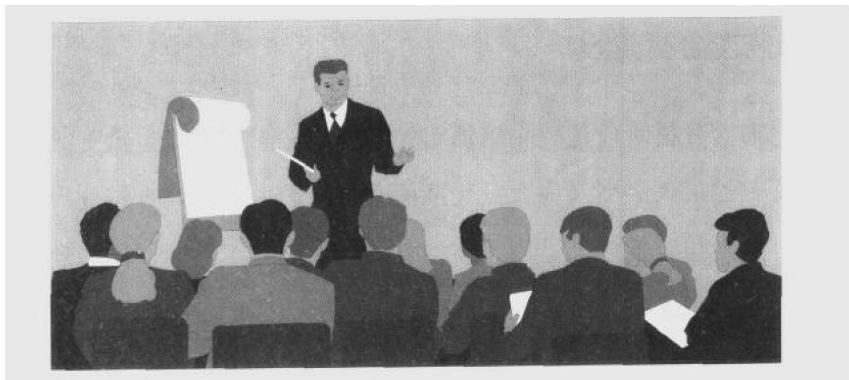
明确学习哪些东西才能实现理想的工作行为。

此外，很少有企业把注意力放在调查培训需求和评估培训活动的实际效果上，也就是说，多数企业只关心培训目标本身是否能达到。

一些企业为了增强综合竞争力，不惜投入巨额资金进行员工培训，但却忽略了对员工培训需求的调查研究，存在一定的盲目性。

## ■ 培训实施阶段

培训实施阶段是在培训需求分析的基础上精心选择恰当的学习原则和培训方法，以及具体实施培训的过程。培训的职能是促进受训者学习，它通过多种技术来帮助受训者个人发现不足并获得某些重要能力，使他们能更好地完成本职工作。



通常较多使用的技术和方法有：在职培训、脱岗培训、视听



技术、模拟情景培训等等。

在组织和实施培训的过程中，要能吸引学员的注意和兴趣，要确保学员能真正掌握事先确定的教学内容，在这个时候培训者的培训技巧就显得尤其重要，对内容进行充分的准备和规划，在培训的过程中才能胸有成竹，不至于毫无章法，茫然无措或培训讲解的内容与培训需求“风马牛不相及”。

## ■ 培训评估阶段

荀子曰：“学至于行之而止矣。”意思是说学习最终要运用到实践上。而现在的学员很多只是为了学习而学习，少了实践和跟进的功夫，这种“水过鸭背”式的学习与培训，自然也起不到应有的成效。



所以在受训者完成培训计划后，必须进行评估，确定培训在多大程度上达到了预定的目标，以及经过培训后究竟发生了哪些与工作有关的变化。

综上所述，有效的培训需要将培训系统化地运作才能实现。



在决定开展一项培训活动之前，要进行培训需求的科学客观的分析；



在确认培训需求以后，要制定针对性的培训计划；



在实施培训的过程中，需要严密的组织；



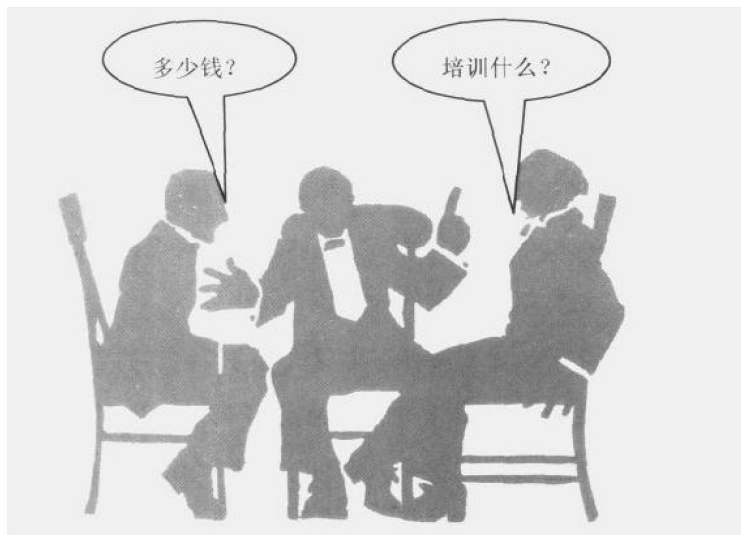
在培训之后，需要进行评估和跟进。

在培训的基本环节中，任何一个环节没有做好都有可能影响到整个培训的效果，可以这样说，培训效果与花钱的多少并没有直接的关系，而在整个过程中的任何一个环节失败或不足都会导致整个培训的失败。

## 1.2 培训怪现象

### ■ 人培训我也培训

很多培训工作者都有这样一个体会：目前，中国国内的企业对培训的概念比较模糊，通常想要开展培训的企业会问的第一个问题是：**多少钱？**（根本不知道培训者能做什么样的培训，就问多少钱？）第二个问题是：**培训什么？**（而不是我们需要什么培训？）



我们都知道，培训需求分析是整个培训工作的基础，培训的