

职业培训师、培训管理者和培训机构最高效实践的指南

如果说企业培训管理是一艘远航的帆船，在培训需求和培训目标还没有明确之前，任何风都不会是顺风

企业培训需求分析实务

王胜会 编著

搭建培训需求分析框架体系
精耕18步培训需求分析流程
专挖16个培训需求分析关键点
细品35大培训需求分析执行工具



中国劳动社会保障出版社

《企业培训需求分析实务》

做过培训需求分析工作，但从未实践过如此精细、
务实的培训需求分析工作标准

遵循什么程序？

做好需求分析的准备工作
组织实施培训需求调查
输出结果即分析报告

为什么分析？分析什么内容？

绩效低下 三三二
人员变化 差 个个个
工作变动 距 层对阶
职务晋升 次 象段
岗位轮换

精细、务实的培训需求分析

需求调查计划的制订
需求信息收集的方法 工 制度
需求分析工具与模型 作 方案
需求分析报告的撰写 标 报告
培训需求评估的设计 准 问卷

研发课程培训需求分析

职业化类课程需求调查
团队建设课程需求调查
领导艺术课程需求调查
执行力提升课程需求调查

策划编辑：张红兵
责任编辑：李春雷
责任校对：朱 岩
责任设计：邱雅卓

ISBN 978-7-5167-0617-6



9 787516 706176 >

定价：39.00元

职业培训师、培训管理者和培训机构最高效实践的指南

如果说企业培训管理是一艘远航的帆船，在培训需求
和培训目标还没有明确之前，任何风都不会是顺风

企业培训需求分析实务

王胜会 编著

搭建培训需求分析框架体系

精耕18步培训需求分析流程

专挖16个培训需求分析关键点

细品35大培训需求分析执行工具



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业培训需求分析实务 / 王胜会编著. — 北京 : 中国劳动社会保障出版社, 2013
(弗布克企业培训管理实务系列丛书)

ISBN 978-7-5167-0617-6

I. ①企… II. ①王… 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(2013)第254606号

内 容 提 要

本书在梳理培训需求分析与培训开发管理关系的基础上,对培训需求分析提出了“为什么、是什么、怎么做”的问题;从培训需求分析流程和具体操作事项的角度,详细介绍了培训需求调查计划的制定、信息收集的方法、分析工具与模型、分析报告的撰写和培训需求评估的设计等5大方面的操作方法及配套应用工具。

其中,明确界定培训需求分析是培训与开发的首要环节,精细、务实地提出培训需求分析过程中各具体操作事项的工作标准,以及研发培训课程的培训需求分析与范例,方便读者高效运用,达成培训需求分析工作标准化、流程化和规范化操作的目标。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域培训开发管理工作的人员、企业培训管理者、职业培训师、管理咨询人员和培训机构使用。

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

*

· 保定市中华美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 14印张 270千字

2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

定价:39.00元

读者服务部电话:(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话:(010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权所有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动、敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:(010) 64954652

序

弗布克企业培训管理实务系列丛书

企业培训管理工作是一项需要专业知识、多方互动沟通和集体发展的规范工作。作为培训项目的组织者或领导人员，必须满足企业和受训学员双方的需求：学员有兴趣学习知识、有能力提高业绩、有准备实施新的计划；企业能抓住培训管理的关键、避免各种风险等。

对于学员来说，这并不一定要求他们提前做好高效学习的各种准备，明确怎样评估学习的效果，怎样运用学到的东西，但认识到自己的学习需求，无疑是一个好的起步。对于企业培训管理者来说，不仅要明确如何开展培训需求分析、设计培训体系、进行培训效果评估及转化，还应该用新的、更高效的方法、工具和工作标准来实现。

“弗布克企业培训管理实务系列丛书”紧紧围绕培训管理的三大关键业务，旨在为企业培训管理各项工作提供科学的方法、实用的工具和规范的工作标准。使企业培训管理者和受训学员双方共同循着学习的阶梯前进时，从无意识的无能力，进步到有意识的无能力，进而到有意识的能力，最后到对培训和自己的能力和专长无意识，即形成一种良好的知识学习和培训管理习惯。

本系列图书包括《企业培训需求分析实务》《企业培训体系设计实务》《培训效果评估及转化实务》，具备以下的特色：

培训管理知识全面、深入、系统。在诊断以往培训管理问题的基础上，从企业培训管理的需求分析、培训体系设计和培训效果评估及转化三大关键业务出发设计各知识点。

培训开发操作精细、标准、规范。较以往培训开发操作的工作内容更精准、更细致，建立了每项业务模块的工作标准内容、标准设计、标准模板，并对工作标准的执行进行指导。

言之有物、言之有理、言之有术。既引导读者清晰认识为什么要进行本项业务工作，又分析业务产生的原因和工作内容，同时，还给出业务工作的流程、步骤、方法、工具等。

服务读者、立足企业、提供实务。以培训实务为定位，满足受训学员的学习需求，指导企业培训与开发的管理工作，提供实用可参考的内容。

综上，“弗布克企业培训管理实务系列丛书”本着促进学员有效学习、帮助企业培训管理高效开展的设计理念，通过对企业培训需求分析、企业培训体系设计、培训效果评估及转化等实用模块的细分，为读者提供全方位的培训与开发管理的实用方法、执行工具和模板，推进企业培训与开发管理工作的高效执行、标准操作，是培训管理及相关人员在工作中必不可少的工具书。

前言

弗布克企业管理实务系列丛书

培训需求分析是企业培训与开发管理的首要环节，是确定培训目标、设计培训计划、有效组织与实施培训的前提。然而，在培训实践过程中，某些培训班或培训项目针对性不强：要么告诉学员一些他们并不关注的事情；要么就是当学员确实需要深入了解这些事情时，培训者又无法满足。因此，做好培训需求分析工作，并使操作达到标准化、流程化和规范化非常重要。

《企业培训需求分析实务》共分为4大部分，即通过培训需求分析这个培训与开发的首要环节阐明其与培训开发管理的关系，回答为什么要进行培训需求分析、培训需求分析包括什么内容、怎么做，详细介绍了培训需求调查计划的制定、信息收集的方法、分析工具与模型、分析报告的撰写和培训需求评估的设计等操作事项，并提供了研发培训课程的培训需求分析与各类范例。本书主要有如下三大特点：

1. 通过需求信号，深挖企业和学习者的“实际需要”

本书内容设计深入、精细、透彻，细分了培训需求分析工作的各项具体任务、内容和需求产生的原因，层层分解，环环相扣。同时，力争摒弃学习需要的盲点，排除感觉需要的陷阱，消除培训需求的片面性，既要确保学习新方法，又要忘却或改变旧习惯。

2. 通过流程把控和工作标准，确保满足企业和学习者的“实际需要”

本书阐述的培训需求分析过程系统、划分清晰。同时，系统建立了培训需求调查计划的制定、信息收集的方法、分析工具与模型、分析报告的撰写和培训需求评估的设计等操作事项的工作标准，既有标准内容、标准设计，又给出标准模板、标准执行规范。

3. 通过方法、工具、模型，针对企业和学习者的“实际需要”提出务实的建议

本书提供了培训需求信息收集的多种方法，培训需求汇总和分析的调查计划、表单、流程、方案、模型、分析报告、评估报告等范例，方便读者查阅、借鉴，或者“拿来即用”，或者“稍改即用”。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域培训开发管理工作的人员、企业培训管

理者、职业培训师、管理咨询人员和培训机构使用。

在本书编写的过程中,孙立宏、刘井学、董建华、程富建负责资料的收集和整理,王玉凤、廖应涵、王建霞、李苏洋负责图表编排,韩伟静参与编写了本书的第1章,滕晓丽参与编写了本书的第2章,王淑燕参与编写了本书的第3章,杨化狄参与编写了本书的第4章,滕金伟参与编写了本书的第5章,杨晓溪参与编写了本书的第6章,李健参与编写了本书的第7章,单伟伟参与编写了本书的第8章,李作学参与编写了本书的第9章,王瑞永参与编写了本书的第10章,全书由王胜会统撰定稿。

编 者

目录

企业培训管理实务系列

第1章 培训开发管理与培训需求分析	1
1.1 培训与开发管理	2
1.1.1 企业培训与员工潜能开发	2
1.1.2 企业培训管理事项	3
1.1.3 员工潜能开发管理	4
1.1.4 培训与开发的首要环节	9
1.2 培训需求分析管理	9
1.2.1 培训需求界定	9
1.2.2 培训需求影响因素	10
1.2.3 培训需求的参与者	12
1.3 培训需求分析工作执行标准	13
1.3.1 工作标准的内容	13
1.3.2 工作标准的设计	14
1.3.3 工作标准的模板	15
1.3.4 工作标准的执行	15
第2章 为什么要进行培训需求分析	19
2.1 培训需求的产生	20
2.1.1 培训需求的信号	20
2.1.2 培训需求产生的原因	21
2.1.3 培训需求的汇总	22
2.1.4 培训需求的确认	24
2.2 培训需求分析的作用	26
2.2.1 确认差距提升绩效	27
2.2.2 确立培训目标	28
2.2.3 进行前瞻性预测	29
2.2.4 成本预算的控制	30

2. 2. 5 各方共识的达成	32
2. 3 差距确认的3个环节	34
2. 3. 1 目前的绩效水平	34
2. 3. 2 理想的绩效目标	40
2. 3. 3 对比分析确认差距	42
第3章 培训需求分析的内容	45
3. 1 培训需求分析的三个层次	46
3. 1. 1 战略层次分析	46
3. 1. 2 组织层次分析	49
3. 1. 3 员工个人层次分析	53
3. 2 培训需求分析的三个对象	56
3. 2. 1 新进员工培训需求分析	56
3. 2. 2 新任员工培训需求分析	59
3. 2. 3 在职员工培训需求分析	62
3. 3 培训需求分析的两个阶段	65
3. 3. 1 目前培训需求分析	65
3. 3. 2 未来培训需求分析	65
第4章 培训需求分析遵循的程序	67
4. 1 做好分析前的准备工作	68
4. 1. 1 建立员工动态培训档案	68
4. 1. 2 与各部门人员持续沟通	72
4. 1. 3 向主管领导作书面汇报	73
4. 1. 4 制定需求调查分析计划	75
4. 2 组织实施培训需求调查	77
4. 2. 1 培训需求调查宣传动员	77
4. 2. 2 收集各部门和个人需求动议	77
4. 2. 3 汇总需求动议并列清单	78
4. 2. 4 需求动议筛选全方位考虑	79
4. 3 输出培训需求分析结果	80
4. 3. 1 对培训需求信息归类整合	80
4. 3. 2 明确培训对象的整体现状	81
4. 3. 3 区分培训对象普遍和特殊问题	82

4. 3. 4 撰写培训需求调查分析报告	82
4. 3. 5 总结培训需求调查分析工作	86
第5章 培训需求调查计划的拟订	89
5. 1 培训需求调查计划拟订流程	90
5. 1. 1 确定工作目标	90
5. 1. 2 拟订行动计划	90
5. 1. 3 分析影响因素	91
5. 1. 4 优选调查方法	94
5. 1. 5 需要资料梳理	94
5. 1. 6 现有资料排除	95
5. 1. 7 确定分析内容	96
5. 1. 8 遵循调查原则	98
5. 1. 9 计划注意事项	100
5. 2 培训需求调查计划拟订规范	102
5. 2. 1 计划拟订工作标准	102
5. 2. 2 培训需求调查计划范例	104
第6章 培训需求信息收集的方法	107
6. 1 问卷调查法	108
6. 1. 1 方法界定	108
6. 1. 2 优缺点分析	108
6. 1. 3 调查问卷设计	110
6. 1. 4 实施注意事项	113
6. 2 现场观察法	114
6. 2. 1 方法界定	114
6. 2. 2 优缺点分析	116
6. 2. 3 观察记录表设计	116
6. 2. 4 实施注意事项	118
6. 3 工作任务分析法	119
6. 3. 1 方法界定	119
6. 3. 2 优缺点分析	120
6. 3. 3 任务分析表设计	120
6. 3. 4 实施注意事项	121

6. 4 重点团队面谈法	122
6. 4. 1 方法界定	122
6. 4. 2 优缺点分析	123
6. 4. 3 操作步骤	123
6. 4. 4 实施注意事项	124
6. 5 培训需求信息收集规范	125
6. 5. 1 培训需求信息收集工作标准	125
6. 5. 2 培训需求信息收集方法汇总	129
第7章 培训需求分析工具与模型	131
7. 1 培训需求分析表单	132
7. 1. 1 培训需求申请表	132
7. 1. 2 培训需求汇总表	133
7. 1. 3 培训需求调查表	134
7. 1. 4 培训需求调查问卷	135
7. 2 培训需求分析流程	138
7. 2. 1 培训需求调查的流程	138
7. 2. 2 培训需求确认的流程	139
7. 2. 3 培训需求报告编制的流程	139
7. 3 培训需求调研方案	140
7. 3. 1 课程研发培训需求调研方案	140
7. 3. 2 新员工培训需求调研方案	143
7. 3. 3 新晋升员工培训需求调研方案	145
7. 4 培训需求分析模型	146
7. 4. 1 绩效差距分析模型	146
7. 4. 2 PDCA 循环评估模型	148
7. 4. 3 全面性工作任务分析模型	150
7. 4. 4 前瞻性培训需求分析模型	151
7. 5 工具与模型设计工作标准	152
7. 5. 1 工作标准的内容	152
7. 5. 2 工作标准的模板	152
第8章 培训需求分析报告的撰写	155
8. 1 培训需求分析报告的主要内容	156

8. 1. 1 报告提要	156
8. 1. 2 背景说明	156
8. 1. 3 目的和性质	158
8. 1. 4 方法和过程	158
8. 1. 5 解释分析结果	159
8. 1. 6 提供参考建议	160
8. 1. 7 附件	161
8. 2 培训需求分析报告撰写规范	162
8. 2. 1 报告撰写工作标准	162
8. 2. 2 需求分析报告模板	163
8. 2. 3 培训需求分析报告范例	164
第9章 培训需求评估的设计	171
9. 1 培训需求评估的必要性	172
9. 1. 1 培训需求评估的目的	172
9. 1. 2 培训需求评估的优势	173
9. 1. 3 培训需求评估的工作标准	173
9. 1. 4 培训需求评估报告范例	174
9. 2 培训需求评估的流程	176
9. 2. 1 收集数据资料	176
9. 2. 2 拟订评估计划	177
9. 2. 3 实施需求评估	178
9. 2. 4 汇总分析信息	179
9. 2. 5 撰写评估报告	179
9. 3 培训成果转化环境设计	181
9. 3. 1 成果转化氛围	181
9. 3. 2 管理者的支持	182
9. 3. 3 应用所学技能的机会	183
9. 3. 4 学习型组织及其建立	183
第10章 研发培训课程的需求分析与范例	187
10. 1 需求分析与培训课程研发	188
10. 1. 1 课程研发的培训需求分析模型	188
10. 1. 2 课程研发的培训需求分析过程	188

10. 2	培训课题分析	189
10. 2. 1	培训课题与培训需求	189
10. 2. 2	课题与培训课程研发	190
10. 3	任务目标分析	191
10. 3. 1	任务目标分析与培训需求	191
10. 3. 2	任务目标分析的模型和工具	191
10. 3. 3	任务目标分析的过程	195
10. 4	受训学员分析	197
10. 4. 1	受训学员与培训需求	197
10. 4. 2	受训学员分析的内容	199
10. 4. 3	受训学员分析的过程	201
10. 5	实施环境分析	203
10. 5. 1	实施环境与培训需求	203
10. 5. 2	课程研发有利环境分析	203
10. 5. 3	课程研发不利环境分析	204
10. 6	各类课程培训需求调查问卷	205
10. 6. 1	职业化类课程培训需求调查问卷	205
10. 6. 2	团队建设课程培训需求调查问卷	206
10. 6. 3	领导艺术课程培训需求调查问卷	208
10. 6. 4	执行力提升课程培训需求调查问卷	210

培训开发管理与 培训需求分析

第 1 章

1. 1 培训与开发管理

1. 1. 1 企业培训与员工潜能开发

企业培训与员工潜能开发是企业人力资源管理工作的的重要组成部分和关键职能之一。从某种意义上说,它是提升企业核心竞争力、增强企业竞争优势的重要途径。

企业培训与员工开发管理体系的建设必须与组织的经营管理过程相融合,才能有效支持和促进组织的运营发展;反之,企业培训与员工开发管理体系建设不能融合到组织经营管理过程中,就会使培训效果大打折扣,甚至起到反作用。

鉴于此,越来越多的企业已经认识到构建企业培训与员工开发管理体系的重要性。在企业培训与员工开发管理体系构建的实践中,需要准确把握其构建和运行的关键点,以促进企业培训与员工开发管理体系构建的顺利进行。企业培训与员工潜能开发体系构建的关键点如图 1—1 所示。

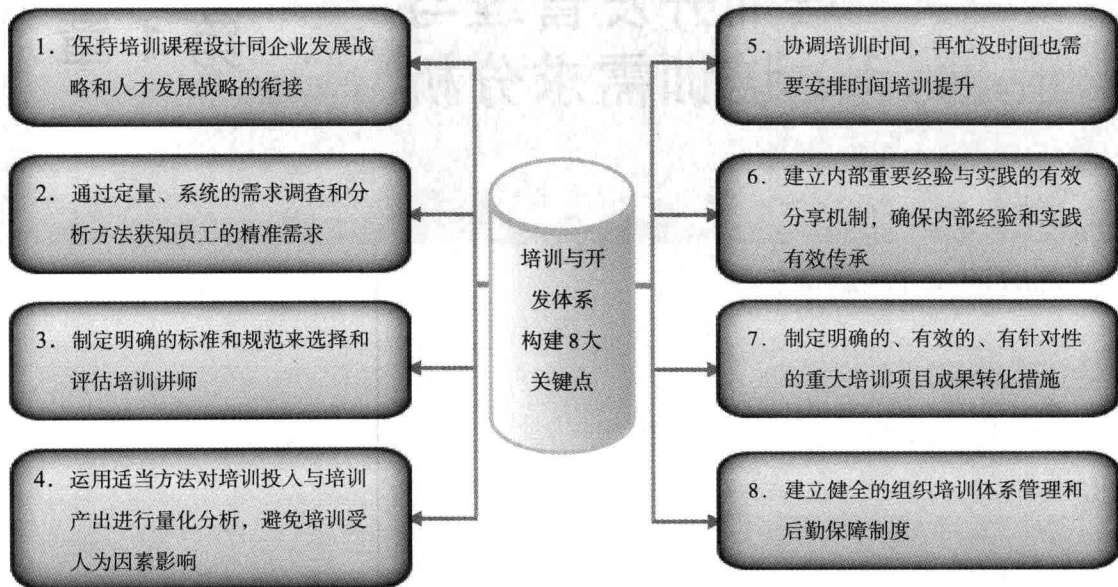


图 1—1 企业培训与员工潜能开发体系构建的关键点

对于新进企业的员工来说,要尽快适应并胜任工作,除了需要自己努力学习外,还需要企业提供必需的培训。对于企业在岗的员工来说,为了适应市场形势的变化带来的企业战略的调整,也需要不断调整 and 提高自己的技能和水平。基于以上两个方面,组织有效的培训,以最大限度地开发员工的潜能变得非常必要。

就培训内容而言,有企业文化培训、规章制度培训、岗位技能培训以及管理技能开发培训。培训项目必须具有针对性,要考虑不同受训者的具体需求。

对于新进员工来说,企业培训能够帮助他们适应环境并胜任工作;对于在岗员工来说,企业培训能够帮助他们掌握胜任岗位所需要的新技能,并帮助他们最大限度地开发自己的潜能,而对于企业来说,培训工作有助于企业人才培养、战略目标实现,业绩不断提高。由此可见,企业培训与员工潜能开发工作的重要性。

1. 1. 2 企业培训管理事项

培训管理工作是企业人力资源管理的重要工作内容之一,随着人力资源管理的发展和企业对人才培养重视程度的提高,培训管理工作越来越重要。企业培训管理具体可分为四个方面的工作,如图 1—2 所示。

企业培训管理工作四大方面的工作详细介绍如下:

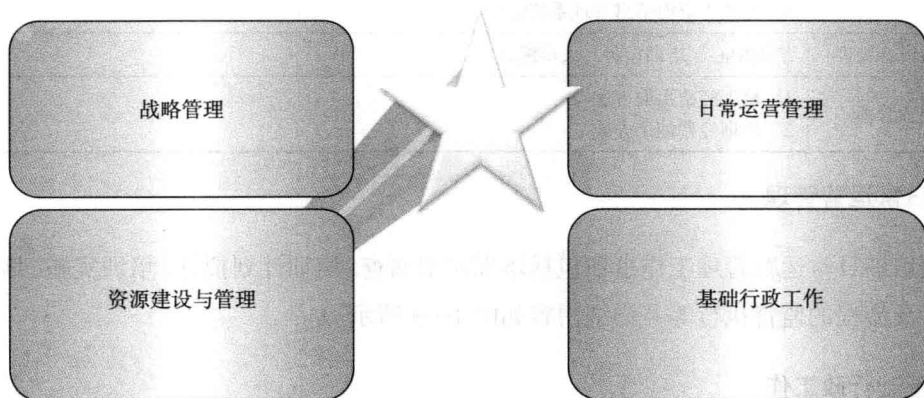


图 1—2 企业培训管理工作四大方面

1. 战略管理

战略管理的内容包括企业家培训、中、高层管理队伍培训、组织变革推动、企业文化推动、核心能力培养、培训政策制定等。

2. 资源建设与管理

资源建设与管理的内容见表 1—1。

表 1—1

资源建设与管理的内容

管理事项	具体工作内容
技能体系建设与管理	1. 制定满足企业目前或将来发展需要的技能标准 2. 明确企业员工的技能现状，是否存在技能差异 3. 设法及时弥补技能差异 4. 技能类别包括一般技能、管理技能和专业技能
核心能力体系设计	1. 要求每位员工都具备核心能力，符合经营战略及对整个组织能力的要求 2. 核心能力包括团队协作、管理能力、沟通技巧、客户服务、领导力、创新力、学习技巧等
课程体系建设与管理	1. 职群培训，如入职、一般员工、骨干员工、基础主管、中层管理者、经营者培训 2. 职种培训，如生产、营销、服务、研发、人力资源、财务、信息、质量等培训 3. 其他培训，如渠道培训、供应商培训等 4. 课程开发包括课程大纲、讲师手册、练习手册、学员手册、演示文件共五个部分
讲师培养与管理	人员来源、素质标准、负责课程、管理方法
培训信息体系建设与管理	1. 员工技能与学习档案 2. 技能体系、课程体系、讲师队伍档案等 3. 网上培训项目等 4. 与人力资源信息管理系统结合
培训设施设备管理	培训中心、培训设备、人员配置
培训经费管理	1. 培训经费提取方法 2. 培训经费使用方式

3. 日常运营管理

企业培训日常运营管理工作事项包括培训需求调查、培训计划拟订、培训实施、培训评估、培训制度及流程的监督执行等，详细内容如图 1—3 所示。

4. 基础行政工作

企业培训管理基础行政工作内容包括培训相关会务组织、文档管理、日常行政、后勤保障工作等。

1. 1. 3 员工潜能开发管理

在企业的人力资源管理工作中，员工潜能开发管理工作贯穿于员工职业生涯管理工作的过程中。员工职业生涯路径设计一方面为员工指明了其在组织中的发展方向，激励并促进其发展；另一方面也帮助员工胜任工作，明确其晋升和发展的目标和要求，为组织搭建人才梯队，满足组织发展对人才的需求。