

目 录

contents

培训需求分析与计划设计

第一章 培训需求分析

第一节	培训需求分析基本原理.....	3
第二节	工作分析方法.....	9
第三节	任务分析.....	13
第四节	培训需求分析基本技术.....	16
第五节	培训需求确定流程.....	20
第六节	培训需求分析模型.....	28
	实用案例	
	肯德基：人员管理与培训.....	31

第二章 培训计划设计

第一节	培训计划制定.....	39
-----	-------------	----

第二节	培训课题设置	42
第三节	教学计划设计	46
第四节	培训课程设计	51
第五节	培训方式、师资、教材的选择	58
	实用案例1	
	XYD顾问公司：培训课程设置	63
	实用案例2	
	麦当劳：培训课程计划	78
	实用案例3	
	西门子公司：人才培训管理教程	83
	实用案例4	
	DE公司：能力开发培训及内容	86
	实用案例5	
	中国石油集团：培训实战型营销专家	98
	实用案例6	
	美国高盛达公司：教育培训计划	107

第三章 培训准备

第一节	培训环境准备	113
第二节	培训工具及培训场所准备	115
第三节	培训教材准备	118
	实用案例1	
	法国海纳公司：“人员管理技巧训练”培训课程教材	121
	实用案例2	
	美国麦肯锡公司：“组织与沟通”培训课程教材	142

第一章

培训需求分析

第一节

培训需求分析基本原理

一、培训需求分析定义、特点、目的及作用

1. 培训需求分析的定义

培训需求分析，是指在企业培训需要调查的基础上，采用全面分析与绩效差距分析等多种分析方法和技术，对企业及其成员在知识、技能、目标等方面进行系统分析，以确定是否需要培训，以及培训的内容。培训需求分析是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础。

2. 培训需求分析的特点

- (1) 培训需求分析的主体具有多样性。
- (2) 培训需求分析的客体具有多层次性。
- (3) 培训需求分析的对象具有广泛性。

(4) 培训需求分析的方法具有多样性。

(5) 培训需求分析的结果对企业培训具有较强的指导性。

3. 培训需求分析的目的

正确制定培训战略和计划，有针对性地确定培训的内容和方式，以提高培训的质量和效果；争取企业领导对培训工作的信任和支持，使之形成一种有助于巩固培训工作的良好氛围和制度；有针对性地进行培训课程的设计，使培训既能满足受训者和企业的共同需要，又照顾到个体和团体的特殊需要；把有限的人力、物力、财力都用在亟须项目的培训上，以确保培训效益的最大增值；有利于在培训者与受训者之间建立起一种相互了解、彼此信任的亲密关系，以确保培训的质量达到最理想的状态。

4. 培训需求分析的作用

(1) 确认差距

培训需要的基本目标就是确认差距，即企业绩效的应有状况与现有状况之间的距离，一般包含三个环节：对所需要的知识、技术、能力等进行分析，以求得理想的知识、技术及能力等的标准是什么，然后再判断其应具的模型；对现实生产、经营及管理中的问题，如知识、技术、能力的短缺因素进行分析，以求得培训的主要内容应该是什么；对理想的知识、技术、能力与现有状况(水平)之间的差距进行分析，以求得培训的对象是什么；并进一步确定培训需要及预测培训的结果。

(2) 改变分析方式

在培训需求分析中改变分析方式就等于赋予培训需求分析以特殊意义。由于社会经济环境和经营理念的发展性、多变性、企业组织中发生持续性、动态性的变化就成为一种必须，因而改变培训分析方式

也就成为一种必需；每一个生产环节和所需的知识、技术、能力及其他资源，都将面临变革的挑战，改变培训的分析方式就显得格外重要；当企业发生变革时，改变培训的分析方式，就能使企业培训规划的制定，充分适应这一变革的现实。

（3）转换人事管理观念

传统的人事分类管理系统资料对员工培训的确定用处不大。只有当企业的人事分类系统，详细包括员工培训需要的相关内容，这种管理系统才具有综合性的人力资源开发的导向。因此，培训需要分析可以促进传统人事分类管理系统向现代人事开发管理系统的转换。

（4）决定培训的价值和成本

由于培训需求一定的经费支持，因此，一个成功的培训需求分析，要将成本因素，引入到培训需求分析中去，如果不进行培训的损失大于培训的成本，则培训是可行的，反之培训则不可行。

（5）使培训获得企业支持

培训需求分析可以更合理的为受训者和企业领导管理者提供适当的协调解决问题的方法和策略，并争取获得企业对培训工作的支持。

（6）建立起基本的培训评估标准

培训需求分析(如人员分析、任务分析)的众多项目，可以用来作为培训评估标准建立的第一手资料和进行培训项目有效性分析、评估的依据。

二、培训需求分析的内容、步骤及方式

1. 培训需求分析的内容

（1）企业全体员工基本情况分析

对企业全体员工基本情况进行分析，是培训需求分析的首要内

容。通常员工基本情况分析主要项目：有多少人需要参加学习、培训？他们各自需要参加什么类型的培训学习？各种类型学习的人员分布情况、数量如何？预备受训对象的职务、工作岗位及工作经历情况如何？他们的年龄、性别、学历等背景情况如何？他们在工作中获得过哪些成功或受到过何种挫折及失败？岗位工作的实际需要与任职者之间能力的差距到底有多大？个体现有能力及知识状况与应具有的能力及知识上的差距到底有多大？个体现有能力及知识状况与企业未来发展趋势相适应的差距是什么？

(2) 学员知识、技能和态度的分析

学员知识、技能和态度的分析主要内容是：学员对将要培训的内容的了解和熟悉程度？学员们以前所学的知识、技能有多少能应用与实践？学员们对教师和培训机构的了解程度？学员们对待培训的期望、态度是什么？还有什么特殊的需要希望通过培训予以满足？

(3) 培训环境因素的分析

培训的环境因素主要包括：企业领导是否支持他们参加培训？他们对参加培训学习有什么顾虑和具体困难？培训机构及开设的课程内容能否满足学员的需要？培训对企业和个人发展是否有积极的意义？学员所在企业对这次培训有什么期望？能否满足这种期望？培训仅仅是为了完成某种学习任务，还是为了个体及企业长远发展目标的需要？

2. 培训需求分析步骤

(1) 通过调查发现和确认问题发现某些缺陷。

(2) 提炼问题并进行组织分析，分析缺陷对实现组织目标的影响。

(3) 基本层次分析，主要分析工作任务、个人能力工作环境，进

一步明确问题缺陷的性质、特点及消除办法。

(4)明确结果。主要是确定培训需要，建立培训目标，制定培训计划，提出改进工作环境的建议。

3. 决定培训需求的一般方式

(1) 依培训需求不同选择适当的培训需求方式

在企业人力资源培训中，决定培训需求主要分一般需求和特殊需求两种。根据企业培训需求的不同，其决定培训需求的方式也有一定的差异。

当决定需求的精确性较小时：

一般需求：一般调查；未来趋势研究；他人的意见。

特殊需求：一对一面谈；小组面谈；重点式谈。

当决定需求的精确性较高时：

一般需要：工作分析；任务分析；评估中心反馈；数据分析。

特殊需要：除上述四种分析外再加会论证。

(2) 各种培训需求方式的优、缺点

趋势研究：优点是提供远程目标；缺点是费时，方向较难把握。

面谈：优点是可获得深入的资料；缺点是费时费力。

小组面谈：优点是可提供较具体的资料；缺点易受主观因素支配。

一般调查：优点是可缩小问题的范围；缺点无法提供较深入的资料。

重点调查：优点是可获得观察性的资料；缺点是费力。

评估反馈：优点是提供具体的检查；缺点是费力。

工作分析：优点是建立培训目标及顺序；缺点是分析的变量控

制较难。

任务分析：优点是检查未达目标的原因；缺点是费时。

他人意见：优点是提供不同的观念；缺点是易受偏见的影响。

第二节

工作分析方法

一、工作分析及其用途

1. 工作分析

工作分析又称职务分析。工作分析可以提供有关工作内容和任职人员条件的合理信息。

2. 工作分析的用途

工作分析有多种用途，如组织结构设计、定岗定编、绩效评估、报酬分配等问题都要涉及到工作分析。

二、工作分析的主要层次

1. 组织层次

(1) 分析组织的战略目标

在企业人力资源培训中，组织的战略目标决定培训目标，对其进行分析可帮助我们了解组织中存在的问题。

(2) 分析组织的资源

对企业可以利用的人力、物力和财力等资源状况有一个清楚的认识，便能确立一个理想的培训工作目标。

(3) 分析组织的环境

组织环境包括培训环境和工作现场。环境分析的目的，是充分考虑在培训过程中来自组织中的种种限制因素，如市场、技术，以及其他资源的外部状况和组织内部的生产率、员工激励水平等，以确保企业培训的成功。

2. 任务层次

任务层次也称作业层次，对这个层次的分析单位，是以工作部门或工序水平为表征的。它着重分析作业部门中工作人员的关键工作、实际工作过程和期望绩效标准。通过分析以确定总体的理想绩效与实际绩效的差距。

3. 个人层次

个人层次分析更多的是侧重于个体对实现理想绩效所需的知识、技术、能力以及个体在这方面的期望状态、态度等主观性因素。包括：受训者本人是否了解工作内容和绩效标准？受训者是否能胜任现有工作？是否愿意从事这项工作？企业理想的工作绩效与受训者个人的工作绩效之间有无距离？有多大距离？受训者个人对何种培训内容较有兴趣？是否有强烈的要求接受培训的动机？

对以上问题的回答，往往直接影响到培训需求分析的正确性和有效性，同时也可以解决培训对象的问题。

三、工作分析的主要因素

1. 自我管理能力

自我管理能力的指自我安排和自我调控自己的行为的能力。在人的工作能力的分析中主要内容是：效率性、依赖性、弹性、持久性、内趋力、服从性、完美主义。

2. 状况处理技巧能力

状况处理技巧能力，指个体处理各种突发情境的能力。主要包括：容忍不舒服、容忍重复、对压力反应、对回馈反应、情绪的控制、对危急反应、冒险性。

3. 细部技巧能力

细部技巧能力，指个体精细程度的能力。在工作分析中，常体现在以下几个方面：谨慎性、精密度、机警性、注意细节、跟着程序进行、查对、保持记录、分类。

4. 运动技巧能力

运动技巧能力，指人的机体的运动及反应能力。具体表现：手指灵巧度、手的灵巧度、运动的结合、迅速反应、活力、体力。

5. 操作技巧能力

操作能力，指人的动手从事某项带有技术要求的能力。在工作分析中主要分析操作、组合调节能力。

6. 数字技巧能力

数字能力，常指人的数概念，它包括数、计算、测量、估计、预算、数字推理等。

7. 读写表达技巧能力

读写表达技巧能力，它包括读、写、编辑、发问、说明、表达情绪等。

8. 想象技巧能力

在工作分析中，想象技巧能力主要分析想象、运用和设计三项、判断技巧能力，主要指判断、辨明各种事实的能力。它包括：声音辨别力、颜色辨别力、形状辨别力、深度知觉力、使用事实、使用经验、审美眼光。

9. 判断推理技巧能力

推理属智力的范畴，在工作分析中，主要指调查、结构、计划、分析、综合等能力。

10. 人际关系技巧能力

人际关系技巧包括较广，在工作分析中主要分析服务、处理、合作、了解、机智、建议几个因素。

11. 领导技巧能力

领导技巧能力，主要指领导者的一般与组织管理相关的能力。包括：作决定、指挥他人、创始、说服、敌对、协调、培训教材、表演。

以上七大部分能力基本概括了人力资源培训的内容，但并非意味着人人必须具备所有的能力。要看该项技巧对某职务是否有必要性。这是决定培训需求的关键。

第三节

任务分析

一、任务分析的内容、步骤及方法

1. 任务分析的内容

(1) 关键工作主要分析企业或组织员工完成任务的现有知识、技能水平、工作绩效状况。

(2) 工作标准或知识技能、态度要求。

(3) 水平与任务之间的差距主要分析员工现有水平，包括知识、技能、态度和行为等的现有水平与企业或组织工作任务发展需要方面的差距。

2. 任务分析的步骤

(1) 选择待分析的工作岗位

选择典型的、关键的、亟待进行培训的工作岗位进行分析是确定

培训内容、对象、形式和安排培训计划的基础性工作，也是解决培训与生产任务之间矛盾的最好方式。

(2) 罗列任务分析的基本清单

基本清单的罗列主要通过访问、观察来了解工作岗位一般工作人员、熟练员工等，完成工作任务的现有知识程度、技能水平、工作绩效状况等；员工现有水平与任务发展之间的差距；然后，与进行任务分析的专家及专门人员共同讨论，确定清单内容及基本项目。

(3) 编组调查问卷

根据经过讨论的任务分析清单，选择重要项目组成调查问卷。

(4) 对调查结果进行分析

通过任务分析调查问卷收集任务分析所需要的相关信息，根据相关信息确定培训项目中需要强调的任务。

3. 任务分析的方法

(1) 设定评分标准

在任务分析基本清单确定后，就必须对那些工作领域的基本任务项目设定评分标准和赋予分值。一般可采用等级评定的方法，从 0 分开始依次根据每项任务执行频率、重要性、难度评分，最高为 5 分。

(2) 借助专门软件进行分析

由于问卷调查中岗位工作任务的项目众多，必须采用专门化软件来统计分析从问卷中收集到的各项分数(数据)，以确定培训需要。决定一项工作任务是否需要培训，要先看它的重要性得分。

(3) 关注重点任务

由于岗位工作中的任务项目繁多，分析中关注重点任务，可以提高任务分析的效率和清晰度。

二、任务分析应注意的事项

1. 知识教育方面

若教育程度不够，专业知识及相关知识不足，又无他人可取代其职务，则可施予在职培训或要求其自修。

2. 态度方面

包括组织的奖惩政策的影响和个体因素。政策性的奖惩可随机应用与修订。个体因素又可分为对工作环境的适应因素、家庭因素、社会因素等。工作环境的适应问题则除了沟通协调外，有时必须给予人际关系相关的培训，家庭和社会因素可借助思想沟通来解决。

3. 技能问题方面

考虑员工是否受习惯动作的影响。若不是，则要考虑是否为其经常性动作，若是则施予反馈练习。

第四节

培训需求分析基本技术

一、绩效自查技术

绩效自查技术，主要指管理绩效的自我检查，主要包括计划、组织、指挥、协调、控制等职能绩效的自查，并常用于对工作任务的分析。其目的在于找出企业管理绩效的差距及差距程度。

1. 计划职能绩效自查

计划职能绩效自查内容通常为：政策和目标、组织控制措施、计划及方案、预算、市场、资金需求、产品改进、发展计划、人员需求、总结等十个方面。

2. 组织职能绩效自查

组织职能绩效自查的内容也为十项，即：职责、权力、关系、晋升、效率、职务责任、合格条件要求、人力资源利用、报酬、绩效评