

# 03

## 学习与培训需求分析

### 学习目标

- ★ 了解学习需求分析的内涵和方法；
- ★ 了解学习需求分析确定的原则；
- ★ 理解培训需求分析的定义及其重要性；
- ★ 掌握培训需求分析中组织分析、人员分析和任务分析所扮演的角色；
- ★ 了解培训需求分析的方法及其优缺点。

## 开篇案例

三门公司（以下简称三门）是一家著名互联网公司，该公司以创新和高科技产品与解决方案而闻名，其业务遍布全球，涉及IT（信息技术）、无线电、微电子、通信、能源、云服务等领域。

三门能发展成为跨国科技企业中的一颗璀璨明星，与其对人才的重视有很大关系。三门认为，市场竞争日趋激烈，在颇具灵活性和长期性的商务活动中，知识和技术必须不断更新、换代，才能跟上商业环境以及新兴技术的发展步伐，所以三门特别重视对人才的培训。公司每年将占利润1/5左右的经费用于员工培训，创造了独具特色的培训体系。

三门完善的培训体系得益于其科学、准确的需求分析。在三门，培训工作首先要考虑组织的需求，即要从组织的发展战略与目标出发来拟订培训计划。为适应技术进步和管理方式的变化，三门不仅充分调动组织内部资源，鼓励员工在内部学习会上分享工作技巧，而且根据公司当前生产、经营和应用技术的需要设置短期专项培训班，培训课程内容每年都有20%以上的调整。三门希望员工通过培训与学习，最终达到能够帮助组织解决实际问题，以及提高为组织服务能力的目的，因此管理者非常支持培训活动的开展。

其次，三门的培训计划还充分考虑员工的个人发展需求。公司的人力资源管理部门通过“与员工的谈话”来了解员工的愿望，结合公司需要，经过客观分析，认真确定每个员工未来发展领域和方向，并会同员工一起拟订切实可行的培训计划，认真组织实施。将培训工作与员工个人发展计划结合起来，能够使员工意识到培训与自己的未来发展息息相关，从而大大提高培训的效果，实现公司和员工的共同发展。

三门根据各岗位所需的知识、技能和能力，结合专项培训需求调查问卷的结果，为不同岗位、不同专业技术水平的员工提供不同主题、不同难度的专项培训，真正做到因材施教，切实为员工解决工作中遇到的实际问题。正是基于这样充分的培训需求调查分析，三门形成了有针对性的培训计划，创造了独具特色的培训体系并取得了显著成效。

请仔细阅读以上案例并回答下面的问题：

1. 三门在培训需求分析过程中使用了哪些方法？
2. 三门分别从哪几个层面进行了培训需求分析？每个层面需要把握的重点有哪些？

## 引言

三门通过对不同层级的员工开展系统调研，并结合组织的整体战略对组织整体的培训需求进行全面分析，为后续开展高效且富有针对性的培训奠定了坚实基础，使三

们在知识、技术不断更新迭代的时代，紧跟商业环境以及新兴技术的发展步伐。缺失培训需求分析的培训是盲目的，往往达不到预期的培训效果。培训需求分析是确定培训目标、制订培训计划、具体实施培训的前提条件和进行培训评估的基础，是培训工作及时、有效开展的重要保证。

同时，全面客观的学习需求分析也对学习起到了重要的铺垫作用。个人学习需求分析通过对知识、技能、禀赋三个维度的分析让我们掌握自己当前客观真实的水平，清晰的人生目标让我们有明确的努力方向，当我们找到当前状态与预期目标之间的差距，便可以判断学习是否必要，进而明确我们需要进行哪些学习、如何去学等问题。

接下来我们将详细讲解个人学习和组织培训中应当如何进行需求分析。本章共五小节。3.1节主要围绕学习需求分析，讲解学习需求分析的重要性、产生的原因和定义，“能力三核”的概念和能力萃取的方法，并围绕学习需求分析的三个方法展开讨论，最后着重讲解学习需求的确定。后四节主要针对组织培训需求分析进行讲解：3.2节介绍了培训需求分析的重要性、产生原因、定义及实施程序；3.3节详细介绍了培训需求分析的内容，主要包括组织分析、人员分析和任务分析；3.4节列举了多种培训需求分析的方法，并对其优缺点进行分析；3.5节讲解了如何进行培训需求确认。

## 3.1 学习需求分析

### 3.1.1 学习需求分析的重要性

在之前的学习中我们已经了解，学习的意义在于提升个体幸福感和实现人生目标。而学习需求分析作为学习的第一步，起到了至关重要的作用。接下来我们将首先从学习需求的重要性、产生的原因以及定义三个方面对学习需求分析进行整体了解。

在纷繁复杂的社会中，任何颠覆原有认知的行为都可以称为学习。由于我们的时间和精力都是有限的，所以我们应该对学习方向和内容加以筛选，只有那些有助于我们实现人生目标、提升幸福感的学习才是真正必需的。这就需要我们根据自身的人生目标和现阶段的综合能力，对自己的学习需求进行分析。学习需求分析存在如下作用。

#### 1) 确定学习是否为解决问题的最佳方式

生活中我们会遇到各式各样的问题，学习作为众多解决问题的方法之一，有时未必是我们的最佳方案。例如，当我们计划与朋友一起周末自驾游时，“鼓励自己报名学习驾驶机动车”不失为一种解决方案，但是比起让自己短时间内考取驾照，向有驾驶经验的朋友寻求帮助反而更加安全可靠。

因此，学习需求分析的功能首先就是去判断学习是否为解决问题的最佳方式。只有当学习是解决问题的最佳方式时，我们才能通过学习让自己更加接近目标，而不会南辕北辙。

#### 2) 确认方向、促进目标落地

学习需求分析让我们能够聚焦于自身现状与预期目标间的差距，从而明确我们未来

将要努力的方向。拥有了清晰明确的努力方向，我们未来的每一分努力都能成为实现梦想的助推器，我们每一步都在朝着预设的目标迈进，进而促进目标的最终落地。

### 3) 防止“内卷”（非理性的内部竞争）

近年来“内卷”这一网络流行语在各场合频繁出现，“内卷”一般用于形容某个领域中发生了过度的竞争，导致人们进入互相倾轧、内耗的状态。内卷的英文为 *involution*，与之对应的是 *evolution*，即演化。直观地说，内卷就是“向内演化”。更宽泛一点说，所有无实质意义的消耗都可称为内卷。<sup>①</sup>

从人类学角度来考察，“内卷”代表着事物发展到一定阶段，复杂而精细的再分工并没有实质性的进步，只是内在重复的一种文化或社会发展的停滞现象。与学术意义上的“内卷”有所不同，大众传媒语境下的网络热词“内卷”，不仅是对一种制度和文化的现状描述，也是对个体或者群体在非理性内部竞争之下行为和处境的情感表达，它更多的是一种自我焦虑的呈现。<sup>②③④</sup>

合理有效的需求分析可以让我们的注意力聚焦于自身的人生目标、致力于缩小现状与目标间的差距、将时间和精力花费在自己真正需要的事务上，避免因焦虑而产生的无目的、无意义的努力，从而减少不必要的竞争。

## 3.1.2 学习需求产生的原因

在大学学习期间，我们会为了获得学位而产生很多短期学习需求，比如需要学习专业课知识获得必修课学分、需要通过计算机考试获得第二课堂学分等。当我们把目光放长远，以生命的长度来考虑学习需求时，便可以发现学习需求的产生原因多种多样，总体来说，以下三种原因是需求产生或者变化的主要来源。

### 1) 目标变化

如前所述，处于不同的人生阶段，我们对世界的认知也不同，而价值观产生的变化也将使得我们的目标不断地被更新和调整。因此，我们的学习需求也受到了影响。例如，当人生目标由成为“斜杠青年”转变为做一名合格的“在地青年”时，我们将不再聚集于拓展个人领域，而是考虑如何将自己和家乡的资源与世界连接起来，我们所需努力的方向产生了巨大变化，我们的学习需求也将随之转变。

### 2) 环境变化

当我们进入新的环境、经历不同的事情，我们的学习需求也将产生变化。其中包括学习环境、工作环境、家庭环境等方面的变化。比如，在不同环境进行考研复习会对学习需求产生不同的影响，选择住校、在安静的图书馆复习可能受到身边同学的感染，学习更加专注，因此我们需要平衡好学习与休息；而选择在家里复习，居住环境更熟悉舒适、能够

<sup>①</sup> 现在流行的“内卷”，从 34 年前就开始被误读[EB/OL]. (2020-10-22). <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1681232824109756719&wfr=spider&for=pc>.

<sup>②</sup> 赵洁. “自我异化”与人的复归：“内卷化”的实质、成因和纾解[J]. 理论导刊, 2021(10): 101-105.

<sup>③</sup> 徐英瑾. 数字拜物教：“内卷化”的本质[J]. 探索与争鸣, 2021(3): 57-65, 178.

<sup>④</sup> 刘世定, 邱泽奇. “内卷化”概念辨析[J]. 社会学研究, 2004(5): 96-110.

休息得更好，我们则需要考虑如何调动自己的学习积极性。由此可见，环境的变化将对我们的学习需求产生不同程度的影响，将环境因素纳入学习需求分析也同样重要。

### 3) 身份变化

随着年龄的增长，我们所扮演的角色也在不断变化，而角色变化则将进一步对我们的学习需求产生影响。例如，学生和“打工人”所需要的能力并不全然相同，作为学生需要更快地将课本中的专业知识内化为自己可理解、易牢记的内容，而“打工人”则更需要将自己完成的工作以专业的方式表达出来，比如撰写年终总结；再如，当我们由单身状态变成他人的男朋友或女朋友时，我们不仅要懂得合理地表达自己的情绪，还需要学会关注、理解对方的情绪，而这也就导致了我们的学习需求产生巨大变化。

## 3.1.3 学习需求分析的定义

学习需求分析，是指在设计与规划未来学习任务之前，通过多种方法和渠道对自己及所处环境进行全方位分析，从而确定自己当前状态与预期目标之间的差距，判断学习是否必要以及需要进行哪些学习、如何去学的过程。

图 3-1 为我们展示了学习需求分析的三种不同情况。当我们的目标不清晰时，我们就会有无数想要完成的事情，它们就像朝向不同方向的力，将我们的精力分散在不同的事务上，无法集中，如图 3-1 左侧图所示。当我们有了明确的目标，我们也就找到了需要努力的方向，此时我们需要判断学习是不是达成此目标的最佳解决方案，如果答案是肯定的，那么我们还需要准确分析自己当前的现状，以免出现眼高手低的情况，如图 3-1 中间图所示。当我们既拥有了明确的目标，又充分了解了自己的现状，那么目标与现状之间的差距便是我们的学习需求，此时我们便可以据此确定我们需要学习的内容、寻找适合自己的方法以及预期自己获得的成果，如图 3-1 右侧图所示。

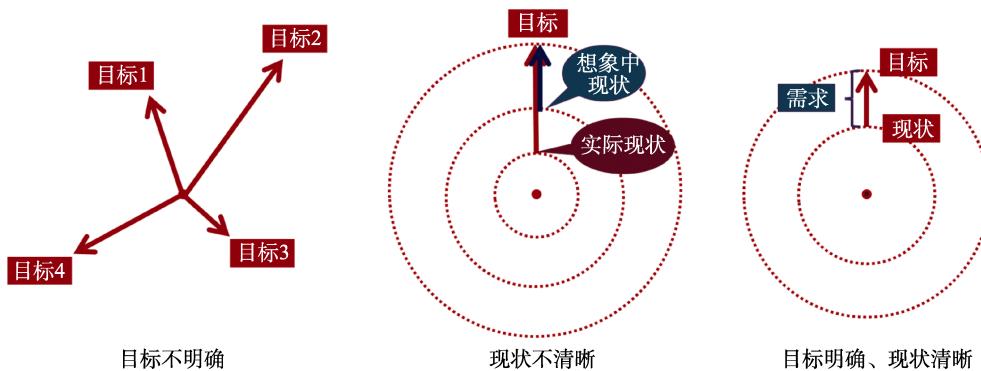


图 3-1 学习需求分析的三种不同情况

## 3.1.4 学习需求分析的内容

有了对学习需求分析重要性、产生原因的了解，接下来将介绍学习需求分析的内容。

在第 2 章的学习中，我们已经知道如何明确自己的人生目标，下面我们将针对个体能力进行综合分析，以便找到现状与目标间的差距。

### 1. 自我分析

在前面的章节中我们学习了“能力三核”的概念，即能力主要包括知识、技能和天赋三个部分。接下来我们通过讲述成就故事的方式进行自我分析，以便更加全面翔实地了解自己当前的水平。具体方法分为两个步骤。

(1) 需要回忆并讲述一件自己做得不错的事情，可以是工作、学习、生活中的小事。比如，竞选学生会主席的演讲、一场篮球比赛中的绝杀球等。

(2) 思考并萃取故事中所使用到的能力，并且给它赋予一个可被理解的名字。此处可参考日本职业生涯专家大久保幸夫《12 个工作的基本》中的 12 项基本能力：反应力、亲和力、乐观力、目标发现力、持续学习力、语境理解力、专业建构力、人脉开拓力、委任力、商谈力、传授力、协调力。

### 2. 差距分析

在对未来目标和当前能力都充分分析后，最重要的就是将目标与现状进行对比，找到两者之间的差距。将自己目前已经掌握的多种能力进行汇总整理后，看看哪些已拥有的能力可以被迁移、运用到当前的学习中。同时，将已掌握的能力与实现自己目标所需的各项能力进行比对，思考自己所欠缺的部分具体是什么。

需求分析中最重要的就是，分析并判断学习是不是实现最终目标的最优解。如果是缺乏学习目标、欠缺学习动力等原因，那么学习就不是其最佳方案；学习能够帮助我们实现那些需要通过丰富与提升自身的知识和技能才能达成的人生目标。在此基础上，我们还应该进一步思考：为实现目标我们需要进行哪些学习，是尽快牢记更多的知识点还是重复练习某一项技能？我们应该如何去学，是选择报名参加学习班还是购买书籍进行自学？如何评估学习效果、如何促进学习转化？等等。

## 3.1.5 学习需求分析的方法

掌握了以上学习需求分析的内容，我们还将介绍三个维度的三个方法，鼓励大家通过更多渠道全方位地了解自己的需求所在。

### 1. 观察法

通过观察自己身边的人和事以及利用网络搜索等方法，我们可以更好地了解现状与目标间的差距，以此更加客观地确定自己的学习需求。比如，我们需要通过学习英语来实现出国旅行的目标时，雅思的听力和口语评分标准就能给我们提供很好的参考，如表 3-1 所示。

### 2. 问询法

通过询问家人、老师、领导的生活经历和经验，可以让我们对自身需求有更加多维度、更加广泛的认识和理解。比如，当我们需要通过考取驾照实现自驾游的目标时，向拥有较长驾龄的家人询问驾驶技巧可以更好地了解自己与目标间的差距。

表 3-1 雅思考试口语成绩描述

等级分	标准
9	该分数段的考生通常能够以正常语速流利地进行口头表达，极少出现重复或自我纠正。如有犹豫，是在寻找思路，而不是在搜寻词语或语法形式。讲话很有条理，观点明确，表达连贯，话题阐述非常充分。能够运用十分丰富的词汇手段讨论各类话题，用词自然、准确，符合语言习惯。能够准确运用十分丰富的语法结构，仅有极少错误，但合乎常理。发音自然、清晰且非常易于理解
8	该分数段的考生通常能够以正常语速流利地进行口头表达，偶有重复或自我纠正。如有犹豫，通常是在寻找思路，而不是在搜寻词语或语法形式。讲话有条理，观点明确，表达连贯，话题阐述充分。能够运用十分丰富的词汇手段讨论各类话题，用词自然、准确，符合语言习惯，偶尔出现用词错误；如有必要，能够很好地变换措辞。能够运用十分丰富的语法结构，多数语句表达正确，只是偶有错误。发音整体上自然、清晰，只是偶有小的问题。发音通常易于理解，其口音对内容理解的影响非常小 8.5 分的考生能够更好地运用和展示这些口语技能
7	该分数段的考生通常能够轻松进行口头表达，语音清晰、内容详尽，会有些重复、自我纠正或因搜寻词语或语法形式出现犹豫。讲话大体上有条理，观点大体明确，表达整体上连贯。能够运用丰富的词汇手段讨论广泛的话题，能够使用一些不常见的词汇或习语，尽管并非始终准确无误。如有必要，能够很好地变换措辞。能够使用多种语法结构，虽有一些错误，但表达通常正确。发音大体上自然、清晰，偶有问题。发音通常易于理解，其口音对内容理解的影响不大 7.5 分的考生能够更好地运用和展示这些口语技能
6	该分数段的考生通常能够进行详尽的口头表达，会因重复、自我纠正或因搜寻词语或语法形式时的犹豫致使表达有时不够清晰、流利。讲话大体上有条理，观点表达大体连贯，但会出现一些错误。有足够的词汇量进行话题讨论，内容清晰、详尽，虽会经常出错，通常能够很好地变换措辞。能在有限范围内使用简单和复杂的语法结构。使用较为复杂的结构时，可能会经常出错，但其语言通常易于理解。发音清晰、有效，但可能存在问题是。虽然有时单词发音不清晰，但通常易于理解

资料来源：雅思考试中文官方网站。

### 3. 朋辈讨论法

与同学、朋友的交流和沟通也是找到目标与现状差距的好办法。比如，为了在专业课上拿到较高的分数，向学长学姐请教、讨论课程的学习重点和难点可以更好地分析当前的学习状态。

#### 3.1.6 学习需求的确定

通过上述方法，我们已经罗列出了大量的学习需求，下一步我们将进行学习需求的筛选和确定。在确认学习需求前，我们首先应当思考自己能否判断哪些学习是有用的。当我们基于有限认知判断时，那些我们还不知道的、可能对我们来说有用的知识，就会被我们的“有用标准”排除在外。而这将使我们陷入达克效应（图 3-2）所描述的认知偏差——能力欠缺的人在自己欠考虑的决定的基础上得出错误结论，但是无法正确认识到自身的不

足、辨别自身错误的行为。因此，在做需求筛选前我们应当尽可能地扩大知识面，帮助自己尽可能多地了解该领域。

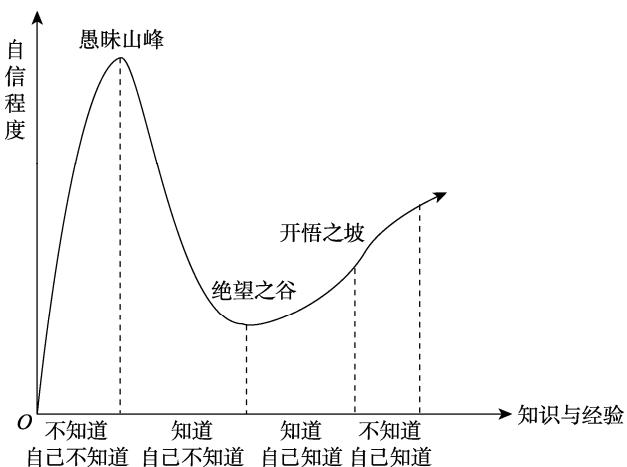


图 3-2 达克效应

接下来，我们将通过“四象限法则”对需求进行筛选和排序，最终将最重要、紧急的需求落到书面上。参考图 3-3，我们可以将目前明确的需求按照重要紧急、紧急不重要、不重要不紧急、重要不紧急四个维度进行分类，并据此进行排序，在后续的学习中优先考虑满足排名靠前的需求。

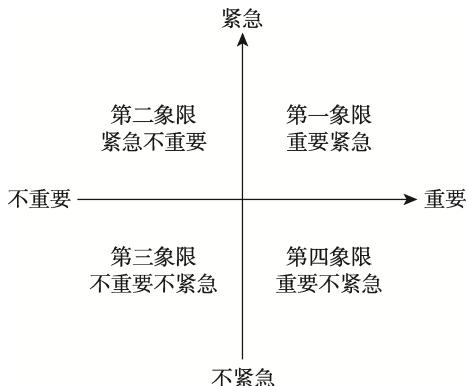


图 3-3 学习需求分析的重要—紧急四象限

完成排列后，最重要的便是将明确的需求付诸笔端。一方面，能够使需求更加清晰化、具体化；另一方面也方便了在未来的学习中不断回顾、检查和更新我们的学习需求。

## 3.2 培训需求分析

相较于仅以自己为核心的需求分析，组织培训的需求分析则需要将更多因素纳入考

虑，作为组织的培训师不仅要确保培训符合组织发展战略、获取管理层的认可和支持，还要关注员工自身的培训意愿。有了对学习需求的认识，接下来我们将对组织培训中的需求分析进行深入学习。

### 3.2.1 培训需求分析的重要性

当组织在经营过程中遇到各种挑战时，如增强员工动力、改变员工态度、加强组织凝聚力、重新设计工作流程等，管理者可能首先会想到通过培训解决大部分问题。然而培训并不是能够解开所有难题的“万能钥匙”。如果管理者要求解决员工绩效不合格问题，那么针对这一问题的解决方案可能与培训有关，也可能与培训无关。因此，培训需求分析最关键的任务是确定培训是不是解决问题的最佳方案。

图 3-5 显示了培训需求分析涉及的三种类型，以及从培训需求分析中得出的培训原因和结果。图左侧罗列了组织运行和发展过程中可能遇到的诸多不同的“压力点”，包括新法规的出台、员工基本技能的欠缺、员工工作业绩不合格、新技术的产生和应用、内部或外部顾客的培训要求、顾客偏好的变化、新产品的开发或改进等。这些“压力点”表明进行组织培训是必要的，但是“压力点”的存在并不能说明培训就是解决问题的正确途径。

举一个例子，假设一名卡车运输司机的工作是向医疗机构输送麻醉气体。这个司机错误地将麻醉气体的输送管线与一家医院的氧气供应管线连在了一起，从而导致这家医院供应的氧气受到了污染。这个司机为什么会犯这个错误呢？问题出在哪里呢？原因也许是这个司机缺乏连接麻醉气体管线的正确知识，或者是他对最近经理拒绝他的加薪要求不满，抑或是连接气体供应管线的阀门没有标识。然而，只有知识的缺乏是可以通过培训来解决的，其他的“压力点”则需要通过与司机的冲动行为（解雇司机）或工作环境设计（提醒监管者和司机进行检查以确保所有工作场所的阀门和线路都能被合理贴上标签）有关的办法来解决。

培训需求分析的结果为组织培训中的大多数步骤提供了重要的信息输入。如图 3-4 所示，培训需求分析过程可以获得谁需要培训和受训者需要哪些培训等方面的信息，包括他们需要通过培训掌握的知识和技能、需要改变的行为方式以及其他需要完成的任务和工作要求。培训需求分析还可以决定组织是否要将培训外包，即是从供应商或顾问那里购买

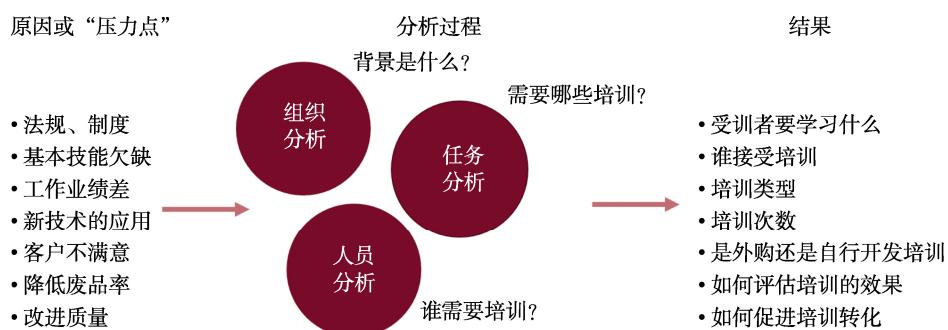


图 3-4 培训需求分析的原因和结果

培训，还是利用内部资源自行开发培训。同时，培训需求分析还提供了可以用来评估培训效果、促进培训成果转化的信息。<sup>①</sup>

### 3.2.2 培训需求产生的原因

培训需求来自多种不同因素，较为常见的原因包含以下三种。

#### 1. 工作内容变化

组织处在不断变化发展的环境之中，不同岗位的工作内容也会相应地发生变化，为了适应这种变化，培训需求随之产生。

#### 2. 人员调整

无论员工原来从事何种工作，只要他进入一家新的组织，踏入新的工作领域，为了尽快地进入工作状态，实现较好的工作业绩，培训就是他们的首要选择。

#### 3. 绩效欠佳

实现既定的或更优异的绩效是组织所希望的，但部分员工出于各种原因，其现有状况和应有的状况之间会存在一定的差距，并由此产生了相关的培训需求。

### 3.2.3 培训需求分析的定义

培训需求分析，是指组织在设计与规划各项培训活动前，采用各种方法和技术对组织、员工和任务进行分析，从而确定培训是否必要以及需要什么样培训内容的过程。

### 3.2.4 培训需求分析的实施程序

培训需求分析中，实施过程是一个谨小慎微的过程，需要调研细致、计划严谨才能保证结论合理有效。实施程序主要分为以下几点。

#### 1. 培训前期准备

培训前期准备可以总结为“一建立、二沟通、三反馈、四调研”。一是建立员工背景档案和培训档案，也被称为培训台账，并随时增添或删改内容。二是与各部门的受训人员及其负责人保持密切联系以保证访谈和培训进程顺利。而且主动与组织高级管理人员访谈，便于落实下一步的培训发展战略。三是向培训负责人反映情况，收集需求并反馈，主要包括访谈中收集个人需求，然后汇总汇报。四是开始准备培训需求调查，在将上述资料汇总后，将列出的组织战略层级的培训方向与部门负责人交谈沟通，部门负责人再落实给员工等。

<sup>①</sup> ① 诺伊. 雇员培训与开发[M]. 徐芳, 邵晨, 译. 6 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2015.

## 2. 制订调查计划

(1) 在前期的准备工作完成之后，就要开始制订培训需求调查计划。培训需求调查计划包括制订培训需求调查工作的行动计划、各项工作的时间进度。一般情况下，组织每年的培训计划将在1月前后发布实施，因此培训需求计划一般在上年的10月开始进行制订。

(2) 确定培训需求调查工作的目标，尽量提高可信度。因为培训调查数据大多是自下而上的收集程序，因此主观的因素影响较大。

(3) 选择合适的培训需求调查方法，不同的部门和对象有其合适的调查方法。这里要注意的是，业务繁杂而且多地办公的组织最好不要采用会谈的方式；专业技术型的组织最好不要采用观察法，但是可以采用问卷调查或个别会谈的调查方法。

(4) 确定培训需求调查的内容，这里要注意的是，调查内容的角度不要太单一，而要有多个，便于从各方取证，否则只会浪费时间和资金。比如培训预算、项目、培训对象、内容等。

## 3. 实施调查工作

实施培训需求调查工作在调查计划确定好之后便可着手开始。

(1) 提出培训需求建议或愿望。可以通过分层级采集的方式，如可以开会将组织层面的培训发展战略布置给各部门负责人。

(2) 调查、申报、汇总需求建议。将培训需求计划报告给培训负责人，编制培训预算初稿，对培训项目进行具体分类，如管理类、技术类、市场营销类、外语类、重点培训项目类等。

(3) 分析培训需求。这里主要关注员工现状、存在问题和期望，需要通过协商的办法，根据组织层级、组织部门层级、岗位层级三个方面进行沟通访谈。

(4) 汇总培训需求意见，确认培训需求。接着开始实施初步计划和预算方案。

## 4. 分析与输出培训需求结果

在培训需求调查的计划实施结束之后，会得到一系列的员工、组织部门、组织的培训需求数据，以及已有现状和问题、可望实现的绩效。这一步需要对结果进行分析和输出，主要以分析报告为结果。此阶段需要做到以下几点。

- (1) 对培训需求调查信息进行归类、整理。
- (2) 对培训需求调查信息进行分析、总结。
- (3) 根据紧急程度、个别需求或当前未来需求进行分析。
- (4) 撰写培训需求分析报告，这需要以调查信息为依据。

### 3.3 培训需求分析的内容

诺伊分析方法是企业管理家R. A. 诺伊(R. A. Noe)<sup>①</sup>提出的分析方法，它包括组织

<sup>①</sup> NOE R A, Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness[J]. Academy of management review, 1986, 11(4): 736-749; NOE R, COLQUITT J. Planning for training impact[M]//KRAIGER K. Creating, implementing, and managing effective training and development. San Francisco: Jossey-Bass, 2002: 53-79.

分析、人员分析以及任务分析三个要素（图 3-5）。在进行培训需求分析、制订培训规划时，可以将调查收集的数据分门别类，分别归入组织、人员、任务这三个层面，然后从这三个层面上进行具体、详尽的分析，以获得所需的信息。



图 3-5 培训需求分析内容

由于培训需求评估的目标是明确培训是否必要、谁需要培训、哪些任务需要培训这样一些问题，因此将管理者、培训者（包括培训管理者和指导性设计师）和员工都纳入需求评估过程是十分重要的。传统上，只有培训者参与需求评估过程。但随着培训日渐成为辅助公司实现战略目标的工具，中高层管理者都应参与需求分析过程，如表 3-2 所示。

表 3-2 高层、中层管理者及培训者在培训需求分析中关注的重点

类别	高层管理者	中层管理者	培训者
组织分析	培训对实现我们的经营目标重要吗？培训会对我们的经营战略起到怎样的支持作用？	我愿意花钱搞培训吗？花多少钱？	我有资金来购买培训服务吗？管理者会支持培训吗？
人员分析	哪些职能部门和经营单位需要培训？	哪些人需要接受培训，是管理者、专业人员，还是核心员工？	我怎样确定需要培训的员工？
任务分析	公司拥有具备参与市场竞争所需的知识、技能和能力的员工吗？	有哪些工作领域内的培训可以大幅提高产品质量或客户服务水平？	哪些任务需要员工接受培训？完成该任务需要哪些知识技能、能力和其他因素？

表 3-2 列出了高层管理者、中层管理者和培训者感兴趣的有关组织分析、人员分析和任务分析的一些问题。高层管理者从组织发展前景的战略角度来看待需求分析过程，而不是局限于特定的工作。他们加入需求分析过程的目的在于，明确培训与其他人力资源活动（如甄选、薪酬）相比在组织内扮演的角色。也就是说，高层管理者要判断培训是否与组织的经营战略相关——如果相关，属于哪种类型的培训。高层管理者还要决定哪些职能部门需要培训（人员分析），组织劳动力是否具备必要的知识、技能和能力来实现战略目标并保持市场竞争力。

中层管理者则更关心培训将如何影响本部门财务目标的实现。因此，中层管理者的组织分析的重点在于明确：①他们将在培训上投资多少；②哪种类型的员工需要培训，比如是工程技术人员，还是直接参与产品生产和服务提供的核心员工；③什么样的工作培训能提高产品质量，改进客户服务。

培训者应考虑培训与组织经营战略的协调一致。但是，培训者的主要关注点在于通过需求分析来获得他们管理、开发和支持培训项目所需的信息。其中包括：决定是外购还是自行开发培训项目，明确哪些工作任务需要员工接受培训，确定中高层管理者对培训是否有兴趣并愿意提供支持。

虽然高层管理者常常要负责审查培训是否符合组织战略，然后提供适当的资金支持，但他们一般不负责决定哪些员工需要培训，哪些任务需要员工接受培训以及完成这些任务需要哪些知识、技能、能力和其他要素。这是核心专家所扮演的角色。核心专家可以是员工、管理者技术专家、培训者，甚至可以是顾客或供应商。他们熟悉：①包括所需执行的任务在内的培训事项；②完成任务所需的知识、技能和能力；③必要的设备；④执行任务所需的条件。核心专家需要对培训所涉及的内容有充分的了解，而且能够从实际出发，在分配培训课程的时间时优先考虑关键内容。同时，核心专家必须掌握与公司的业务相关的信息，并且对公司的设备、产品等有一定的了解。

关于究竟哪些类型的员工应参与需求评估，并没有一个统一的原则。但是，在评估过程中从在职人员中抽取一定的样本是很重要的。因为他们对各项工作最了解，而且如果需求评估过程中没有来自他们的声音，那么他们将会成为培训过程中很大的阻碍因素。在职人员是指目前正从事工作的员工。

### 3.3.1 组织分析

组织分析通常要考虑培训的背景。在进行组织分析时需要考虑：组织的战略导向、管理者和同事对培训活动的支持以及培训资源的可获得性。

#### 1. 组织的战略导向

组织的战略导向影响着组织领导层对组织培训的重视、培训的频率和类型，以及组织培训职能部门的组建形式。如果想实施高绩效工作系统和打造高绩效团队，那么在培训上的开销及所提供的培训数量要高于采用传统职能分工的组织。同时经营战略还会影响培训的类型。

#### 2. 管理者和同事对培训活动的支持

组织的培训除了需要战略导向做支持，还要看组织的管理者和其他同事对培训活动的态度和支持。这方面主要体现在：组织员工是否愿意向受训者提供有关如何在工作中有效利用培训中学到的知识、技能、行为方式的信息，并为受训者提供在实际工作当中应用培训所学内容的机会。<sup>①</sup>如果同事和管理者不采取支持的态度或行为，那么员工就很难将培

<sup>①</sup> ROUILLER J, GOLDSTEIN I. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training[J]. Human resource development quarterly, 1993, 4(4): 377-390; NOE R, COLQUITT J. Planning for training impact[M]/KRAIGER K. Creating, implementing, and managing effective training and development. San Francisco: Jossey-Bass, 2002: 53-79.

训成果运用到实际工作中。

### 3. 培训资源的可获得性

组织的培训需要一定的培训资源，这类资源是从外部获得还是内部支持，这也是组织分析需要关注的要点。在培训资源可获得的情况下还要考虑培训资源的获得成本，即为这类培训资源的支出是否有足够大的价值？组织主要有三种办法获得培训资源：第一，组织可根据自身拥有的人员和专业水平，以及预算约束，利用内部专家培训所有相关人员。第二，组织为节约成本可通过测试和抽样的办法来考核员工的实际能力，将那些没有通过测试的人或者在样本平均水平之下的人调动工作，或者让中上水平的员工参加培训。选择这种战略说明组织更愿意将资源分配到人员甄选和安置上，而不是用于培训。第三，由于缺乏时间或专业能力，组织也可选择从专业机构那里购买该项目的培训服务，这种方式减轻了组织内部的工作压力，但是也会带来一定的外聘培训支出。

#### 3.3.2 人员分析

如前文所述，培训需求的产生主要源于工作内容变化、人员调整和不能达成绩效三个方面。例如法规、制度的调整和新技术的应用会导致员工工作内容或工作方式的转变，新产品的开发和客户要求的提升就会要求员工提高现有工作绩效水平或者完成新的工作任务。因此，人员分析有助于了解谁需要培训，也就是说，通过分析员工目前实际的工作绩效与预期的工作绩效来判定培训是否有必要进行。同时，进行人员分析也有助于确定员工是否做好受训准备。受训准备包括两个条件：①员工具备学习培训内容并将其应用于工作的必要个体特征；②工作环境有利于学习且不会干扰工作绩效的实现。

影响员工绩效和学习的因素主要包括以下五个方面：个体特征、工作输入、工作输出、工作结果和工作反馈。其中，个体特征指员工的知识、技能、能力和态度。工作输入是指一些告诉员工应该干些什么、怎样干和何时干的具体指导，以及帮助员工完成工作的各种资源，包括设备、时间和资金。工作输出指工作绩效水平。工作结果指员工由于业绩良好而得到的激励。工作反馈指员工在开展工作时收到的信息。<sup>①</sup>我们可以用访谈和问卷调查的方法来衡量个体特征、工作输入、工作输出、工作结果和工作反馈。

个体特征、工作输入、工作输出、工作结果和工作反馈还会影响学习动机。学习动机是指受训者学习培训项目的内容的欲望。大量研究表明，学习动机与培训中知识的获得、行为方式的改变或技能的提高密切相关。<sup>②</sup>

除了个体特征之外，管理者还应在员工参加培训前考虑工作输入、工作输出、工作结果和工作反馈等因素，它们有助于判断培训是不是解决绩效问题的最佳途径。这些因素也与员工的学习动机有关。下面我们将描述每个因素与绩效和学习的关系。

① Rummel, G. In search of the holy performance grail[J]. Training and development, 1996, 50(4), 26-31.  
Reinhart, C. How to leap over barriers to performance[J]. Training and development, 1996, 54(1), 20-24.

Rummel, G., & Morrill, K. The results chain[J]. Training and development, 2005, 59(2), 27-35.

② Milbank, D. Marriot tightens job program screening[J]. The wall street journal, 1997, July 15, A1, A12.

## 1. 个体特征

个体特征包括基本技能，自我效能，对培训需求、职业兴趣和目标的认识及其他特质，这些是员工在培训与开发项目中有效完成他们的工作或学习所需的。个体特征还包括员工的年龄和代际特征，这可能会影响他们喜欢的学习方式。

### 1) 基本技能

基本技能是指员工完成工作和学习培训所需的技能。基本技能包括认知能力及阅读能力。

(1) 认知能力。研究表明，认知能力会影响学习效果和工作绩效。认知能力包括三个方面：语言理解力、定量分析能力和推理能力。语言理解力指一个人理解并使用书面和口头语言的能力。定量分析能力指一个人解决数学问题的速度和准确率。推理能力指一个人发现解决问题的途径的能力。研究显示，认知能力与所有工作的成功都有相关性。随着工作变得越来越复杂，认知能力对于工作的成功也就显得越来越重要。

(2) 阅读能力。阅读水平过低会阻碍培训项目中的学习和绩效。培训正式开始前，应对培训中所使用的材料进行评估，以保证它们没有超过工作需要的阅读水平。

### 2) 自我效能

自我效能是指员工对自己能够胜任工作或有效地学习培训内容的一种自信。工作环境会对许多过去没能圆满完成工作的员工构成压力，培训环境也可能会对那些没接受过一定时间的培训或正规教育，或者根本没接受过教育，抑或没有参加过专门项目培训的员工构成压力。例如，培训员工使用计算机辅助生产设备，就可能产生一种潜在的压力，特别是对那些害怕新技术，并且对自己掌握计算机应用技能的能力缺乏信心的员工。研究表明，自我效能与培训项目的绩效水平是相关的。员工的自我效能水平可通过下列方法来提高。

- (1) 让员工了解培训的目的是试图提高绩效水平而不是发现员工能力上的缺陷。
- (2) 在真正实施培训前尽可能多地向员工提供有关该培训项目和培训目的的信息。
- (3) 向员工展示现在与他们处在类似岗位上的同事们的培训成果。
- (4) 向员工提供反馈，告诉他们学习进展得很顺利，他既有能力也有义务克服在培训中遇到的任何学习困难。

### 3) 对培训需求、职业兴趣和目标的认识

为激励员工参加培训项目的学习，必须使他们清楚地意识到自己的技术优势和劣势，以及培训项目与克服这些弱点之间的联系。管理者要让员工了解他们参加培训项目的原因，还要就培训与克服技能弱点或知识缺陷之间的联系同员工进行沟通。这些可以通过与员工开展绩效面谈、举办职业生涯开发讨论会，或让员工完成一项有关自身技能优势和不足及职业兴趣和目标的自我评价来实现。

如果可能的话，让员工自己选择参加哪一个培训项目，并且让他们明白实际的培训任务是如何确定的，这样可以让他们的学习动机最大化。几项研究指出，让员工自己选择参加什么样的培训项目并尊重他们的选择有利于实现学习动机的最大化。如果给员工选择的权利但并不尊重他们的选择，那么只会削弱员工的学习动机。

### 4) 年龄和代际特征

生物学研究表明，从 20 岁到 70 岁，人的某些智力能力可能减弱。人们处理信息的短

时记忆能力和速度随着年龄的增长而下降。然而，年龄增长所带来的经验，可以弥补记忆力和思维敏捷度的损耗。虽然思维敏捷度和记忆力的损耗稳步减少，但年老时记忆力的减退要快得多，因为其精神资源比在年轻时消耗更多。

不同代际的员工存在着诸多差异。“千禧年一代”和“Y一代”是指1980年后出生的人。他们乐观，喜欢工作和学习，懂技术，欣赏多样性。“X一代”指的是1965—1980年出生的人。“X一代”看重反馈和灵活性，不喜欢受到严格监督。他们一生都经历与父母、家庭和城市有关的改变。“X一代”看重他们的工作和生活之间的平衡。“婴儿潮一代”出生于1946—1964年，他们有竞争力，能吃苦，注重所有员工受到公平对待。

每一代人可能对于学习环境的布置、指导的类型和学习活动有特殊偏好。例如，传统主义者喜欢稳定的、有序的培训环境，而且希望指导者提供专门知识。但“X一代”更喜欢自我导向的培训环境，这让他们可以进行尝试和接受反馈。因此，将学习者的年龄和代际特征当作个体分析的一部分非常重要。

## 2. 工作输入

员工对工作环境的两个特点——条件限制和社会支持——的感知是工作绩效和学习动机的决定因素。条件限制包括缺乏适当的工具设备、材料与供应品、预算支持及时间。社会支持指管理者和同事提供信息反馈和帮助的意愿。如果员工有完成工作必备的知识能力、态度和行为方式，但缺乏适当的工具和设备，那么他们的绩效水平也不会高。

## 3. 工作输出

在工作中，员工经常出现绩效较差或达不到标准要求的情况，这可能是因为员工不知道他们应达到什么样的绩效水平。例如，他们可能没有认识到质量标准与个人所要提供的服务的快慢和程度有关。员工可能具备执行任务的知识、技能和态度，但由于他们不知道绩效标准而导致绩效水平不理想。对绩效标准缺乏认识属于沟通问题，它不属于培训可以“修补”的问题。

了解工作需要对学习是很重要的。受训者需要弄清楚他们应该在培训项目中学到哪些特定内容。在培训计划中，为了确保受训者掌握适当水平的培训内容，受训者还应该了解对他们的熟练程度的期望水平。例如，就一项任务而言，熟练程度与员工完成任务的好坏有关；而对于知识，熟练程度可能与一次笔试分数有关。

## 4. 工作结果

如果员工认为奖励不具有激励作用，那么即使他们具备必要的知识、行为方式、技能和态度，他们也不愿达到绩效标准，而且工作小组的行为准则也不会鼓励员工达到绩效标准。

工作结果还会影响培训项目的学习效果。激励系统，如提供电影票兑换券、超市礼品卡或者可用于支付未来培训课程的积分点，可能对于激励某些员工参加并完成培训课程是有用的。然而，激励员工参加培训并从中学习的最有效的方式之一是交流关于培训的个人观点。例如，它将怎样帮助改善他们的技能、职业或处理他们在工作中遇到的问题？但是有一点需要额外注意，管理层传递的有关潜在收益的信息必须是真实的。如果培训项目不

能满足员工期望，那么它只会削弱他们的学习动机。<sup>①</sup>

### 5. 工作反馈

如果在工作中没有人就工作绩效的达标情况向员工提供反馈意见，则会导致绩效问题的出现。若员工知道自己应该做什么（工作输出），但不知道做得怎么样，培训可能不是解决这类问题的最好办法。员工应该得到具体的、详细的关于工作是否有效的反馈。对于那些达到标准要求的员工，也要经常给予反馈，不能一年只做一次绩效评估。

### 6. 明确培训是不是解决问题的最佳方案

如前文所述，要判断是否需要通过培训来解决工作绩效问题，管理者应该对该项工作执行者的个体特征、工作输入、工作输出、工作结果和工作反馈进行分析。该如何做分析呢？管理者应该评价以下内容。

(1) 绩效问题是否很重要，公司是否有由于生产率下降或顾客流失等原因而蒙受巨大损失的可能。

(2) 员工是否知道应如何有效地工作。也许他们以前很少接受或根本没接受过任何培训，或者所接受的培训是无效的（这属于个体特征问题）。

(3) 员工能否掌握正确的知识和行为方式。可能员工虽接受过培训，但他们在工作中不经常或根本就不运用培训所学的知识、技能等（这属于工作输入问题）。

(4) 绩效预期是否明确（工作输入），是否存在实现绩效的障碍，比如不合适的工具或设备。

(5) 绩效优秀的员工是否会获得满意的回报，业绩差的员工是否得不到奖励。例如，如果员工对自己获得的薪酬不满意，那么他的同事或工会可能就会鼓励他放慢工作速度（这属于工作结果问题）。

(6) 员工能否获得有关他们工作绩效的及时、有意义、准确、建设性和具体的反馈（这属于工作反馈问题）。

(7) 是不是其他解决办法——如重新设计工作或给员工调换工作岗位——成本太高，或者不现实。

综上所述，在员工缺乏完成工作的知识和技能且其他条件允许的情况下，培训是必需的。如果员工具备执行任务的知识和技能，但工作输入、工作输出、工作结果或工作反馈不足，培训也许就不是解决问题的最佳方案。例如，如果员工绩效差是由于设备问题导致的，就不能通过培训来解决这个问题，而应该及时对设备进行修理；如果员工绩效差是由于缺乏信息反馈导致的，也不需要对员工进行技能培训，而应让他们的经理接受如何给予绩效反馈的培训。

### 3.3.3 任务分析

任务分析是诺伊分析方法的重要组成部分，也是人力资源管理的重要成分。任务分析主要是指将合适的人放在合适的位置上，同时还要对他们进行培训，以满足工作岗位的要求。

<sup>①</sup> HICKS W D, KLIMOSKI R J. Entry into training programs and its effects on training outcomes: a field experiment[J]. Academy of management journal, 1987, 30(3): 542-552.

任务分析包括确定重要的任务，以及需要在培训中强调的员工完成任务所需的知识、技能和行为。任务分析的最终结果是对工作活动的详细描述，包括员工执行的任务和完成任务所需的知识、技能和行为。

任务分析包括以下四个步骤。

(1) 选择待分析的工作岗位。

(2) 列出工作岗位所需执行的各项任务的基本清单，将工作分解成职责和任务。可以通过访问并观察熟练员工及其管理者等方式获取相关信息。

(3) 确保任务基本清单的可靠性和有效性，让核心专家（在职人员、管理人员等）以开会或者接受书面调查的形式回答有关工作任务的问题。可能问到的问题类型包括：执行该任务的频率如何？完成各项任务需要多长时间？这项任务对于成功完成工作有多重要？学会完成这项任务有多困难？是否要求新雇员完成这项任务？

进行需求分析的人员或委员会要给不同指标确定计分标准以决定一项任务是否应包括在培训计划中。那些重要、经常执行和难度较大的任务需要进行人员培训，那些不重要且不经常执行的任务则无须进行人员培训。其中的难点在于要判断：那些非常重要但不经常执行也不难掌握的任务是否应包括在培训内容之中；是不是只要是重要的任务，不论是否被经常执行，也不论难度如何，都应包括在培训内容中。

(4) 一旦工作任务确定下来，就要明确胜任各项任务所需的知识、技术或行为。设置好该岗位的最优标杆，以便让员工明确工作的确切标准为何，并且通过培训的方式使员工不断向最优标准靠近。这类信息可通过面谈和问卷调查的方法来收集。

## 3.4 培训需求分析的方法

了解了培训需求分析的流程和框架，下面将详细讲解在培训需求分析过程中可能使用到的具体方法。没有哪一种方法是绝对优于其他方法的，所以通常会综合运用多种方法来进行培训需求分析。各种方法在信息类型和信息详细程度上有所不同。

### 3.4.1 观察法

#### 1. 观察法的定义

观察法是指从旁观者的角度，到员工实际的工作岗位上进行长时间、多角度的细致观察，以获取员工工作状况和需求数据。过程中也可以与员工进行一对一的交流沟通，了解他的问题和需求。对某一类岗位实施工作观察法的时候，最好找一位对这类岗位比较熟悉的人一起，以便快速了解岗位。

#### 2. 观察法的优缺点

观察法的优点主要包括以下两点。

(1) 不妨碍被观察对象的正常工作和集体活动，将对工作的干扰降至最低。

(2) 通过观察能够最直观、最直接地了解到岗位的实际情况，所获得的资料能够更准确地反映实际培训需求。

观察法的缺点主要包括以下两点。

(1) 观察者只有熟悉被观察者所从事的工作程序和工作内容，才能做好观察工作，因此观察员要具备熟练的观察技巧。

(2) 被观察者的行为方式有可能因被观察而受到影响。如果被观察者对观察者的观察行为有所察觉，可能会故意作出假象，致使观察结果产生偏差。

### 3. 观察法的改进方法

基于观察法存在的上述两大缺点，在运用观察法调查培训需求时，可以采取以下两种改进方法。

(1) 尽量采用隐蔽的方式进行观察，并进行多次重复观察，以提高观察结果的准确性。

(2) 采用摄像或录像技术记录员工的表现，然后观看录像，从而发现问题。

## 3.4.2 访谈法

### 1. 访谈法的定义

访谈法是指访谈者根据与受访人面对面的交谈，从受访人的表述中发现问题，进而判断出培训需求的调查方法。

访谈可以分为结构性和非结构性，正式和非正式等不同类型。

结构性访谈是指访谈者以标准的模式向所有的受访人提出同样问题的方式；非结构性访谈是指访谈者针对不同的受访人提出不同的开放式问题，以获取所需信息的方式。正式访谈是指调查研究者事先有计划、有准备、有预约的访谈，访谈对象通常是预先选择好的，并在与访谈对象预约的时间和地点进行访谈；非正式访谈是指调查研究者随时随地进行的、无预约、无准备的访谈。

### 2. 访谈法的优缺点

访谈法的优点主要包括以下三点。

(1) 得到的资料全面、真实，能够了解问题核心，有效性较强。

(2) 能够得到自发性回答，进而发现一些未曾预料到的问题。

(3) 可以根据访谈的实际情况，对访谈问题加以修改。

访谈法的缺点主要包括以下三点。

(1) 受访人容易受到访谈者的影响，只提供他认为你想听到的信息。

(2) 需要投入较多的人力、物力、时间，访谈涉及的样本容量小。

(3) 可能会给受访人带来不便。

### 3. 开展访谈的流程

通过访谈法收集培训需求分析信息时，可以按照如下流程执行。

确定所需信息—确定受访对象和人数—准备访谈提纲—告知受访人相关情况—实施访谈—整理并分析结果。

### 3.4.3 问卷调查法

#### 1. 问卷调查法的定义

问卷调查法是最为常见的获取需求数据资料的方法。问卷调查法是指通过预先设计的调查问卷收集培训需求信息的调查方法。这种方法是设置一个标准化的调查问卷，让员工根据调查问卷进行打分或选择。调查问卷的对象可以是某一类人，也可以是某一个人。调查问卷的形式可以是纸质的问卷，也可以是电子的问卷，还可以通过电话调查。

#### 2. 问卷调查法的优缺点

问卷调查法的优点主要包括如下四点。

- (1) 可以在短期内向大量的人员进行调查，资料的来源比较广泛。
- (2) 成本低、节省调研人的时间，可大规模开展。
- (3) 被访者回答问题时更加自然。
- (4) 易于对数据资料进行归纳总结。

问卷调查法的缺点主要包括如下四点。

- (1) 难以保证调查问卷结果的真实性和准确性。
- (2) 填写问卷的人可能并不能了解调查问卷背后的真实意图，培训师没有办法去澄清问题，容易造成人们在填写的时候产生误解。
- (3) 问卷编制周期较长。
- (4) 限制被调查者表达意见的自由，只能提供与问题直接相关的信息。

#### 3. 问卷形式分类

调查问卷形式包括开放式、探究式和封闭式三种，具体详见表 3-3。

表 3-3 调查问卷形式的分类

类 型	特    征	作    用
开放式	采用“什么”“如何”“为什么”和“请”等提问方式，回答时不能用“是”或“否”来简单应对。例如，“你为什么参加此培训”	发掘对方的想法和观点
探究式	更加具体化，采用“多少”“多久”“谁”“哪里”“何时”等提问方式。例如，“你希望这样的培训多久举行一次”	缩小所收集的信息范围
封闭式	只能用“是”或“否”来回答的提问方式	限制所能收集信息的范围

#### 4. 调查问卷设计流程

调查问卷的设计流程一般包括如下内容。

列出所需了解的事项清单—将列出的事项转化为问题—设计问卷—编辑问卷并形成

问卷初稿—就问卷初稿进行讨论和完善—模拟测试—完善问卷初稿形成正式问卷—调查实施。

#### 3.4.4 小组讨论法

##### 1. 小组讨论法的定义

小组讨论法是成立一个关于培训需求分析的专题小组，在小组内部正式或非正式地讨论培训需求。小组讨论法中的小组成员最好针对某一类人群或某一类问题进行聚焦，选择聚焦在某一个层级的人员。如果要把不同层级的人混在一起讨论，培训师要注意谈论过程中对主题和节奏的控制和把握。

在讨论过程中要注意明确问题，最好利用录音笔，并在访谈过程中做好文字记录，以备后续进一步整理分析。

##### 2. 小组讨论法的优缺点

小组讨论法的优点主要包括以下三点。

(1) 小组成员之间在访谈过程中可以沟通、讨论，减小对同一信息理解上的误差。

(2) 能够通过头脑风暴快速地查找、发现问题，通过过程中的意见碰撞，在聚焦问题的同时能够快速地形成解决方案。

(3) 能够在讨论现场集中表达不同的观点、发现无法预料到的问题。

小组讨论法的缺点主要包括以下两点。

(1) 组织成本较高，要花费较多的时间、财力和物力。

(2) 公开场合有一部分人不愿意表达自己的看法和观点，这可能导致收集到不同的观点不够全面。

##### 3. 小组讨论法的开展步骤

小组讨论法的开展步骤可参考如下流程。

召集小组成员，向他们说明组织或员工的现实情况及存在的问题等——小组成员对问题的产生原因或相关情况进行讨论，寻找可能的解决办法或对情况进行界定、分析（说明：在开展小组讨论时，可以采用头脑风暴法、组织对照法、刺激法、塑造法等多种方法，以增强效果）——汇总讨论结果，最终判断培训是否为解决问题或改变现状的有效方法。

#### 3.4.5 绩效差距分析法

##### 1. 绩效差距分析法的定义

绩效差距分析法是指培训师在分析组织成员及成员现状与理想状况之间差距的基础上，确认和分析造成差距的原因，并最终确定培训需求的方法。其适用于员工绩效与理想状况出现差距的情况。

## 2. 绩效差距分析法的优缺点

绩效差距分析法的优点主要包括以下两点。

(1) 能及时找到解决问题的方法，制定出的措施具有针对性。

(2) 以绩效为导向，对绩效问题的改变针对性强。

绩效差距分析法的缺点主要包括以下两点。

(1) 不易把握整体轻重缓急，易失去方向性。

(2) 员工可能会对绩效评估产生抵触，或感到不安。

## 3. 绩效差距分析法的流程

运用绩效差距分析法收集培训需求分析信息时，我们可以参照如下流程。

发现并确认造成绩效差距的原因—进行预先分析—收集资料—寻找绩效差距，进行需求分析—确认培训内容。

### 3.4.6 关键事件法

#### 1. 关键事件法的定义

关键事件法是指培训师通过分析对员工或者客户产生较大影响的事件，及其暴露出来的问题，从而确定培训需求的一种方法。其适用于客户投诉、重大事故等较大影响事件出现的情况。

#### 2. 关键事件法的优缺点

关键事件法的优点主要体现在其易于分析和总结。

关键事件法的缺点则主要体现在以下两点。

(1) 一些关键事件的分析过程往往是比较复杂的，可能很难短时间内得出结论，也很难短时间内实现有效的改善。

(2) 事件具有偶然性，易以偏概全。

#### 3. 关键事件法的流程

访问员工在工作中遇到的重要事件—分析事件发生的原因及员工处理欠缺的方面—确认培训内容。

## 3.5 培训需求的确认

培训需求分析后的重要步骤，是培训需求确认的环节。培训部门对通过各种调查方法所获得的培训需求信息进行汇总、分类后，形成了组织的初步培训需求，此时培训需求的种类和数量可能会比较多，但组织资源有限，先满足哪类培训需求，再满足哪类培训需求？组织应当动用较多的资源重点解决哪类培训需求？对于哪类培训需求组织只需要动用较少的资源甚至可以忽略？培训需求确认，正是分类确定所有培训需求的重点和优先级的过

程。培训计划的制订必须用确认过的培训需求。对于某一类具体的培训需求的重点和优先级选择，需要考虑该需求对组织的重要程度和紧急程度。

### 3.5.1 培训需求确认的要点

对组织来说，重要程度高的、紧急程度高的培训需求应当优先满足、尽快满足；其次是重要程度较高，但紧急程度较低的培训需求；再次是紧急程度较高，但重要程度较低的培训需求；最后是既不重要也不紧急的培训需求。

培训师对培训需求进行分析和判断是培训需求确认的第一步，组织培训需求的最终确认需要组织相关管理者和最高管理层审核后确定，最终培训师要形成培训需求分析报告作为需求分析的最终产出。培训需求分析报告中要写清楚培训的预计划或规划，包括组织各部门管理者为了满足培训需求、达到培训需求的效果，需要作出哪些努力，需要做哪些具体工作。要明确这部分，可以让培训师在提交培训需求分析报告时与相关管理者沟通确认。

此环节有三点注意事项。

#### 1. 充分沟通

培训师在初步完成培训需求分析报告后，不要马上进入组织正式的审批流程，最好先与各部门的管理者或曾经参与培训需求调研的相关人员确认报告中的信息是否准确，理解是否到位。这个过程不仅可以起到查漏补缺的作用，而且能够加深培训师和各部门管理者之间的沟通和理解。

#### 2. 提出建议

培训需求分析报告可以体现培训师对培训无法解决问题的建议解决方案。如果培训师对此项没有把握的话，则不需要硬提建议，只需要列出培训需求调查过程中发现的问题即可。

#### 3. 组成培训需求分析小组

培训需求确认的环节，一般需要组织“一把手”负责，分管人力资源管理的副总、人力资源总监、相关部门的负责人以及培训部门全体成员等组成培训需求分析小组，共同分析及讨论相关培训需求的信息，最终确定适合组织战略需要、符合组织实际情况的“培训内容”和“针对对象”。

### 3.5.2 培训需求分析报告

在完成了员工培训需求调查和确认后，就要将培训需求调查分析的结果撰写成正式书面报告。需求分析报告一般包括报告摘要、需求分析实施的背景、开展需求分析的目的和性质、概述需求分析实施的方法和流程、培训需求分析的结果、对分析结果的简要评析和参考意见以及附录。举例如下。

**摘要：**由于组织去年销售业绩未达成，或将影响组织未来五年发展的目标落地，因此

组织管理者计划对销售部门率先进行培训。培训需求分析专员对销售部门进行了为期一个月的培训需求调查，现将分析结果撰写成报告，以作为 2023 年度开展销售培训的参考和依据。

### 一、培训需求分析实施背景

销售部门连续三个季度未能实现组织既定的销售目标，对组织未来五年的战略目标落地造成了巨大影响，组织管理者决定购买外部培训课程全面提升销售部门的工作能力。2023 年 1 月，培训需求分析师对组织中销售人员进行了年度培训需求调查，了解到目前组织中大部分销售人员任职时间较短，对工作了解较浅、缺乏相关工作经验。通过需求调查分析，培训需求分析专员将销售心态和销售技巧的提升列为他们需要培训的重点内容之一。

### 二、调查对象及总体概况

调查对象：销售部门全体员工（共计 103 人）。

通过调查可知，组织中销售人员以女性为主，学历层次主要是大专，大部分员工在本组织任职时间较短且没有销售经验，未能达成绩效主要是由于缺乏销售相关知识和有效沟通技能，绝大多数员工对培训抱有积极态度，希望通过培训提升销售技能。

具体而言，从学历上看，销售人员主要由大专毕业人员组成，约占组织销售人员的 79.6%；男女比例较为不平衡，男女员工的比例约为 28.8% : 71.2%，以女性为主；年龄层次上，19~28 岁员工占 87.4%，共 90 人，可以看出本组织销售人员以“80 后”“90 后”为主；在“在本组织任职时间”一栏内，53.4% 的人任职未满一年，约 22% 的员工仍在试用期；在“是否有销售经验”一栏中，32.6% 的人回答从未做过销售；在回答“是否对销售有信心”时，66% 的人表示“没有足够的信心”；在回答“如何看待自己的销售业绩”时，约有 46% 的人表示“完成每月的销售任务很困难”，只有 15% 的人回答可以按时或超额完成销售任务；在回答“您在销售中面临的最大困难是什么”时，有 72% 的人认为，目前的最大困难是“不知道如何有效沟通”；在回答“您认为系统的销售训练能否提升销售技能”时，有 70% 的人选择“能”。

### 三、调查方式及主要内容

#### 1. 调查方式

##### 1) 观察法

通过对销售部门日常工作为期一周的近距离观察，培训需求分析专员整理汇总了业务员的大概工作流程及重点工作任务。

##### 2) 访谈法

人力资源部经理作为培训需求分析的主要负责人，先与销售部门的 15 名业务员进行了面谈，详细了解了在工作过程中员工主要面临的困难，之后又与销售部门的经理和主管分别就这 15 人的工作表现进行了沟通。

##### 3) 问卷法

结合培训需求分析专员对培训部门工作的观察和人力资源部经理与业务员面谈过程中了解到的员工遇到的工作难点，培训需求分析团队设计撰写了针对组织销售部门的培训需求调查问卷。本次调查共发出 120 份问卷，收回有效问卷 103 份。

## 2. 调查主要内容及其分析

### 1) 销售人员任职情况

参与访谈的 103 名销售人员的任职情况如表 3-4 所示。

表 3-4 销售人员的任职情况

项 目	经理	主管	业务员
人数/人	5	16	82
所占比例/%	4.85	15.53	79.61

由表 3-3 可以看出，组织培训对象主要分为销售管理者和业务员，而业务员是培训的最重要对象。

### 2) 岗位任职时间

由调查问卷的结果可知，有一半以上的销售人员在组织工作不到一年时间，且有 1/5 的员工仍处于试用期，如表 3-5 所示。

表 3-5 销售人员任职时间

项 目	1 年以下	1~2 年	2 年以上
人数/人	55	38	10
所占比例/%	53.4	36.9	9.7

### 3) 绩效完成情况

有接近一半的员工难以完成当月销售任务，且大部分的销售人员没有进行过系统的培训。

对于难以完成绩效的员工，首先要确保他们充分了解本岗位工作任务，应该干什么、怎样干以及何时干。并且保证在完成绩效后，他们将获得满意的收益。

对于从来没有从事过销售工作的员工，组织应提供销售基础知识的培训并组织专门的人员进行辅导，结合他们目前的销售实践，让他们了解如何有效地销售。

### 4) 工作难点

从问卷统计结果来看，在销售技巧的相关问题中，以下几个问题比较突出，如 21.05% 的人“不知如何处理客户异议”，其他的问题依次是“不知道在销售中如何沟通”“不知道如何处理客户关系”“不知道如何成交”“不知道如何有效地介绍产品”“不知道如何很好地接近顾客”。

## 四、培训计划建议

针对本次调查问卷显示的这些实际情况，建议组织分别对销售管理人员和销售人员展开培训。对销售管理人员主要培训的课程是销售队伍的建设和管理、如何管理下属、如何指导下属等，并且需要有计划、有步骤、分阶段进行培训。针对销售人员，建议组织进行如下课程的培训（表 3-6）。

表 3-6 销售人员培训课程计划一览

课 程 名 称	主 要 内 容
发现顾客的 N 个地方	告诉销售人员如何寻找潜在顾客
如何接近顾客	告诉销售人员应该如何去接近不同性格的顾客
如何进行产品介绍和演示	告诉销售人员应该从哪几个方面对顾客进行产品演示
如何消除顾客异议	列出客户异议的类型，并逐个给予解决办法
如何成交	通过培训告诉销售人员成交的时机和方法
如何与顾客进行有效沟通	举例说明如何和顾客进行销售沟通
建立良好的顾客关系	通过售后服务构建良好的顾客关系
销售目标管理	告诉销售人员如何进行目标管理
管理自己	告诉销售人员如何规划自己，如何进行时间管理

## 开篇案例参考答案



## 即测即练

自  
学  
自  
测



扫  
描  
此  
码