培训需求分析的九种方法

http://simg.sinajs.cn/blog7style/images/common/sg_trans.gif　　培训需求分析是培训活动全流程的首要环节，是制订培训计划、设计培训方案、培训活动实施和培训效果评估的基础。因此，正确的培训需求分析十分重要，如果这一步忽略了或出了差错，随后进行的所有的工作都可能是错误的，至少效果会大打折扣。因此，培训需求分析是培训经理的第一基本功。

大多数培训经理都能基本理解进行培训需求分析的作用和意义：可以了解到企业真实客观的培训需求；可以使企业有限的培训经费用在最需要的地方；可以体现培训部门的专业高度，赢得合作与尊重；可以有效地激发学习者的学习兴趣，保证培训效果……

　　因而，大多数培训经理无论是在制订年度培训计划之前，还是在制订一个培训项目的计划之前，乃至在执行一次单一培训课程之前，都会进行培训需求分析，或者是由培训经理们自己进行分析，或者是要求参与服务/竞争的培训公司/培训师进行分析。总之，这已经是培训活动过程中的“标准动作”了。

可以用来进行培训需求分析的方法有许多种，本节主要介绍**九种**方法：

访谈法、问卷调查法、观察法、关键事件法、绩效分析法、经验判断法、头脑风暴法、专项测评法和胜任能力分析法。

**◎访谈法**

　　就是通过与被访谈人进行面对面的交谈来获取培训需求信息。应用过程中，可以与企业管理层面谈，以了解组织对人员的期望；也可以与有关部门的负责人面谈，以便从专业和工作角度分析培训需求。一般来讲，在访谈之前，要求先确定到底需要何种信息，然后准备访谈提纲。访谈中提出的问题可以是封闭性的，也可以是开放性的。封闭式的访谈结果比较容易分析，但开放式的访谈常常能发现意外的更能说明问题的事实。访谈可以是结构式的，即以标准的模式向所有被访者提出同样的问题；也可以是非结构式的，即针对不同对象提出不同的开放式问题。一般情况下是把两种方式结合起来使用，并以结构式访谈为主，非结构式访谈为辅。

　　采用访谈法了解培训需求，应注意以下几点：

　　（1）确定访谈的目标，明确“什么信息是最有价值的、必须了解到的”。

　　（2）准备完备的访谈提纲。这对于启发、引导被访谈人讨论相关问题、防止访谈中心转移是十分重要的。

　　（3）建立融洽的、相互信任的访谈气氛。在访谈中，访谈人员需要首先取得被访谈人的信任，以避免产生敌意或抵制情绪。这对于保证收集到的信息具有正确性与准确性非常重要。

　　另外，访谈法还可以与下述问卷调查法结合起来使用，通过访谈来补充或核实调查问卷的内容，讨论填写不清楚的地方，探索比较深层次的问题和原因。

**◎问卷调查法**

　　问卷调查法是以标准化的问卷形式列出一组问题，要求调查对象就问题进行打分或做是非选择。当需要进行培训需求分析的人较多，并且时间较为紧急时，就可以精心准备一份问卷，以电子邮件、传真或直接发放的方式让对方填写，也可以在进行面谈和电话访谈时由调查人自己填写。在进行问卷调查时，问卷的编写尤为重要。

　　编写一份好的问卷通常需要遵循以下步骤：

　　（1）列出希望了解的事项清单。

　　（2）一份问卷可以由封闭式问题和开放式问题组成，两者应视情况各占一定比例。

　　（3）对问卷进行编辑，并最终形成文件。

　　（4）请他人检查问卷，并加以评价。

　　（5）在小范围内对问卷进行模拟测试，并对结果进行评估。

　　（6）对问卷进行必要的修改。

　　（7）实施调查。

**◎观察法**

　　观察法是通过到工作现场，观察员工的工作表现，发现问题，获取信息数据。运用观察法的第一步是要明确所需要的信息，然后确定观察对象。观察法最大的一个缺陷是，当被观察者意识到自己正在被观察时，他们的一举一动可能与平时不同，这就会使观察结果产生偏差。因此观察时应该尽量隐蔽并进行多次观察，这样有助于提高观察结果的准确性。当然，这样做需要考虑时间上和空间条件上是否允许。

　　在运用观察法时应该注意以下几点：

　　（1）观察者必须对要进行观察的员工所进行的工作有深入的了解，明确其行为标准。否则，无法进行有效观察。

　　（2）进行现场观察不能干扰被观察者的正常工作，应注意隐蔽。

　　（3）观察法的适用范围有限，一般适用于易被直接观察和了解的工作，不适用于技术要求较高的复杂性工作。

　　（4）必要时，可请陌生人进行观察，如请人扮演顾客观察终端销售人员的行为表现是否符合标准或处于何种状态。

**◎关键事件法**

　　关键事件法与我们通常所说的整理记录法相似，它可以用来考察工作过程和活动情况以发现潜在的培训需求。被观察的对象通常是那些对组织目标起关键性积极作用或消极作用的事件。确定关键事件的原则是：工作过程中发生的对企业绩效有重大影响的特定事件，如系统故障、获取大客户、大客户流失、产品交期延迟或事故率过高等等。关键事件的记录为培训需求分析提供了方便而有意义的信息来源。关键事件法要求管理人员记录员工工作中的关键事件，包括导致事件发生的原因和背景，员工特别有效或失败的行为，关键行为的后果，以及员工自己能否支配或控制行为后果等。

　　进行关键事件分析时应注意以下两个方面：

　　（1）制定保存重大事件记录的指导原则并建立记录载体（如工作日志、主管笔记等）。

　　（2）对记录进行定期分析，找出员工在知识和技能方面的缺陷，以确定培训需求。

**◎绩效分析法**

　　培训的最终目的是改进工作绩效，减少或消除实际绩效与期望绩效之间的差距。因此，对个人或团队的绩效进行考核可以作为分析培训需求的一种方法。

　　运用绩效分析法需要注意把握以下四个方面：

　　（1）将明确规定并得到一致同意的标准作为考核的基准。

　　（2）集中注意那些希望达到的关键业绩指标。

　　（3）确定未达到理想业绩水平的原因。

　　（4）确定通过培训能否达到的业绩水平。

**◎经验判断法**

　　有些培训需求具有一定的通用性或规律性，可以凭借经验加以判断。比如，一位经验丰富的管理者能够轻易地判断出他的下属在哪些能力方面比较欠缺，因而应进行哪些内容的培训。又比如，人力资源部门仅仅根据过去的工作经验，不用调查就知道那些刚进入公司的新员工需要进行哪些方面的培训。还比如，公司在准备将一批基层管理者提拔为中层干部时，公司领导和人力资源部门不用做调研，也能大致知道这批准备提拔的人员应该接受哪些培训。再比如，在企业重组或兼并过程中，有关决策者或管理部门不用调研，也能大致知道要对相关人员进行哪些方面的培训。

　　采取经验判断法获取培训需求信息在方式上可以十分灵活，既可以设计正式的问卷表交由相关人员，由他们凭借经验判断提出培训需求；还可以通过座谈会、一对一沟通的方式获得这方面的信息。培训部门甚至可以仅仅根据自己的经验直接对某些层级或部门人员的培训需要作出分析判断。那些通常由公司领导亲自要求举办的培训活动，其培训需求无一不来自公司领导的经验判断。

**◎头脑风暴法**

　　在实施一项新的项目、工程或推出新的产品之前需要进行培训需求分析时，可将一群合适的人员集中在一起共同工作、思考和分析。在公司内部寻找那些具有较强分析能力的人并让他们成为头脑风暴小组的成员。还可以邀请公司以外的有关人员参加，如客户或供应商。

　　头脑风暴法的主要步骤如下：

　　（1）将有关人员召集在一起，通常是围桌而坐，人数不宜过多，一般十几人为宜。

　　（2）让参会者就某一主题尽快提出培训需求，并在一定时间内进行无拘无束的讨论。

　　（3）只许讨论，不许批评和反驳。观点越多、思路越广越好。

　　（4）所有提出的方案都当场记录下来，不作结论，只注重产生方案或意见的过程。

　　事后，对每条培训需求的迫切程度与可培训程度提出看法，以确认当前最迫切的培训需求信息。

**◎专项测评法**

　　专项测评是一种高度专门化的问卷调查方法，设计或选择专项测评表并进行有效测评需要大量的专业知识。通常，一般的问卷只能获得表面或描述性的数据，专项测评表则复杂得多，它可通过深层次的调查，提供具体而且较系统的信息，比如可测量出员工对计划中的公司变化的心理反应以及接受培训的应对准备等等。由于专项测评法操作要求极高，并需要大量的专业知识作支撑，企业一般是外请专业的测评公司来进行。然而，使用外部专业公司提供专项测评，会受到时间和经费的限制。

**◎胜任能力分析法**

　　胜任能力是指员工胜任某一工作所应具备的知识、技能、态度和价值观等。现在，许多公司都在依据经营战略建立各岗位的胜任能力模型，以为公司员工招聘与甄选、培训、绩效考评和薪酬管理提供依据。

　　基于胜任能力的培训需求分析有两个主要步骤：

　　（1）职位描述：描述出该职位的任职者必须具备的知识、技能、态度和价值。

　　（2）能力现状评估：依据任职能力要求来评估任职者目前的能力水平。

　　使用这一方法的企业或培训经理普遍认为，当职位应具备的能力和个人满足职务的实际能力得到界定后，确定培训需求就变得容易了。