

知识点

培训与开发的需求分析☆☆☆

第二节 培训与开发程序

培训与开发的第一步是要进行**培训与开发的需求分析**。

是确定培训与开发目标、设计培训与开发计划的前提，也是进行培训与开发效果评估的基础，因而成为**培训与开发活动的首要环节**。

（一）需求分析的内容

培训与开发需求分析主要来自三个方面：组织分析、工作任务分析和人员分析。

1.组织分析

旨在确定组织中哪些方面需要培训与开发。组织分析始于目标设置，长期目标与短期目标决定了开展培训和开发的深度。一般而言，长期的目标对培训与开发要求高，而且持久。

组织分析主要包括：

- （1）**公司战略**
- （2）**可获得的培训资源**
- （3）**组织支持**

同时，**企业文化、组织目标、组织整体人力资源状况**也是组织分析的重要内容。

【例题·多选】在进行培训与开发需求分析时，组织分析的内容包括（ ）。

- A. 公司战略
- B. 可获得的培训资源
- C. 公司文化
- D. 人员素质状况
- E. 组织目标

【答案】ABCE

【解析】组织分析主要包括公司战略、可获得的培训资源、组织支持三个方面的因素。同时，企业文化、组织目标、组织整体人力资源状况也是组织分析的重要内容。

2.工作任务分析

旨在**确定培训与开发应该包括哪些内容**；将明确说明每一项工作职责的**任务要求、能力要求和对人员的素质要求**。只有满足了一项工作任务的最低要求，人员才能上岗，否则就必须接受培训与开发。

工作任务分析的结果应该**准确、规范**，并由此来确定相应的培训与开发标准。

工作任务分析是培训与开发需求分析中最烦琐的一部分。

【例题·单选】在进行培训与开发需求分析时，工作任务分析的目的在于（ ）。

- A. 考察员工的技能是否达到工作的要求
- B. 确定培训与开发应该包括哪些内容
- C. 确定谁需要或应该接受培训与开发
- D. 确定员工应该接受何种形式的培训与开发

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的需求分析。工作任务分

析旨在确定培训与开发应该包括哪些内容。

【例题·单选】在培训与开发需求分析中，旨在确定培训与开发应包括的内容以及相应标准的是（ ）。

- A. 组织分析
- B. 组织目标分析
- C. 工作任务分析
- D. 人员分析

【答案】C

【解析】培训与开发需求分析主要来自三个方面：组织分析、工作任务分析和人员分析。其中，工作任务分析旨在确定培训与开发应该包括哪些内容。工作任务分析的结果应该准确、规范，并由此来确定相应的培训与开发标准。

3.人员分析

通过分析员工现有状况与应有状况之间的差距，来确定谁需要或应该接受培训与开发，以及接受什么样的培训与开发。

主要包括：

- (1) 工作绩效评估分析：**绩效管理应是员工培训与开发需求信息的首要来源。
- (2) 人员技能、能力和综合素质分析：**人员分析是为了考察、评估该员工是否达到了工作要求，以及其技能、能力和综合素质达到了什么样的水平，并由此决定培训与开发的需求状况。
- (3) 培训与开发调查分析：**特别关注现存的培训与开发活动是否满足了需要，以及达成目标的程度。可以通过与管理者访谈来确定培训与开发的需要，或与那些刚完成培训的员工讨论有关培训与开发的有效性。

【例题·单选】下列不是培训与开发需求分析主要来源的是（ ）。

- A. 组织分析
- B. 市场分析
- C. 工作任务分析
- D. 人员分析

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的需求分析。培训与开发需求分析主要来自三个方面：组织分析、工作任务分析、人员分析。

【例题·多选】在进行培训与开发需求分析时，组织分析包括的主要因素有（ ）。

- A. 公司战略
- B. 可获得的培训资源
- C. 组织支持
- D. 工作绩效评估结果
- E. 外部监督

【答案】ABC

【解析】本题考查培训与开发的需求分析。组织分析主要包括以下三个方面的因素：公司战略、可获得的培训资源、组织支持。

【例题·单选】培训与开发需求分析中的（ ），旨在明确每项工作职责的任务要求，能力要求和素质要求。

- A. 组织分析
- B. 工作任务分析

- C. 人员综合素质分析
- D. 人员分析

【答案】B

【解析】 本题考查培训与开发的需求分析；工作任务分析旨在确定培训与开发应该包括哪些内容。这类分析将明确说明每项工作职责的任务要求、能力要求和对人员的素质要求。工作任务分析的结果应该准确、规范，并由此来确定相应的培训与开发标准

(二) 需求分析的方法

方法	内涵
申报法	通过向各部门发放申报表或调查表了解各部门的培训开发需求
问卷法	通过发放问卷了解员工个人培训与开发需求
面谈法	通过与员工谈话确定培训与开发需求
任务分析法	通过分析具体工作任务的难点和关键环节来确定培训与开发需求
绩效分析法	通过分析理想绩效与实际绩效的差距来确定培训与开发需求。
查阅工作说明书	通过对某一类人员任职资格的分析、概括来确定培训与开发需求。

【例题·多选】 下列方法中，主要用于培训与开发需求分析的是（ ）。

- A. 申报法
- B. 管理游戏法
- C. 面谈法
- D. 角色扮演法
- E. 任务分析法

【答案】ACE

【解析】 本题考查培训与开发的需求分析的方法，主要包括：①申报法；②问卷法；③面谈法；④任务分析法；⑤绩效分析法；⑥查阅工作说明书



知识点

培训与开发计划的制订★

项目	内容
总体目标	在宏观管理层面，考虑整体计划要解决的问题或者要达到的总体目标
基本原则	制订和实施整体计划时须遵循的原则或规则
需求	企业在什么地方存在差距而需要弥补或在什么方面需要发展
具体目标	计划中的具体培训与开发项目需要达到的目的、目标或结果
对象	计划中的培训与开发项目针对的人员，他们的学历、知识、技能和能力状况如何
内容	计划中每个培训与开发的具体内容
时间	包括整体计划的执行时间或者有效期，以及具体培训与开发项目的培训时间或课时

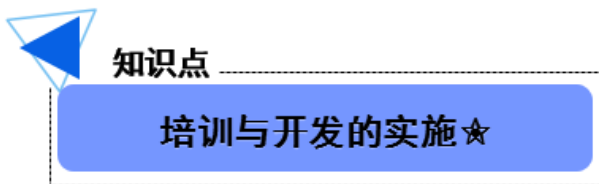
地点	计划中具体项目的实施地点
教师	确定具体项目的教师由谁来担任？是内聘还是外聘
责任人	包括整体计划的执行或实施人，以及具体项目的执行人或责任人
考评方式	具体项目实施后，对受训人员的考评方式。考评方式包括笔试、面试、实际操作等
计划变更或调整方式	确定计划变更或调整的程序以及权限范围
费用预算	费用预算包括整体计划和具体项目两个部分
签发人	整体计划的审批人或者签发人

【例题·多选】培训与开发的计划包括（ ）。

- A. 培训与开发对象
- B. 培训与开发战略
- C. 培训与开发的内容
- D. 培训与开发的费用预算
- E. 培训与开发的责任人

【答案】ACDE

【解析】本题考查培训与开发的计划内容。总共有 15 个，但不包括培训与开发战略



四个步骤	内容
选定时间和地点	培训与开发 时间的选定 ，要充分考虑受训员工能否出席、培训设施能否得到充分利用、培训教师及协助人员能否安排出时间等 地点的选定 ，要注意选择距离适中、交通方便、环境良好、通风光线等条件较为理想的场所，同时权衡费用问题
准备用具及有关资料	包括报到地点和教室地点的标志、桌、椅、黑板、投影仪等教学用具的准备，各种培训资料的准备，编排课程表、学员名册、考勤登记表，制备证书和奖品，以及考评表及试题的准备等
选择教师	培训与开发教师是 受训队伍的领队与教练 ，职能是 执行培训与开发计划、传递信息，而不是控制人员 培训与开发能否获得成功，在很大程度上 取决于培训与开发教师的素质与能力 ，培训与开发教师必须在具备一定专业理论水平的同时具备实践经验
培训与开发的控制	在培训与开发计划中要规定培训与开发课程或活动的结果必须达到的标准或要求。 标准既要切合实际、又要便于检查控制，同时要尽量做到量化 培训与开发部门的主管人员还需通过旁听或参加有关活动或课程，监督检查培训与开发工作的正常进行

【例题·单选】关于培训与开发实施的说法，错误的是（ ）。

- A. 它是培训与开发计划的具体化

- B. 包括培训与开发时间和地点的选定
- C. 包括培训与开发效果评估
- D. 包括培训与开发的控制

【答案】C

【解析】本题考查培训与开发的实施。培训与开发的实施包括：选定时间和地点、准备用具及有关资料、选择教师、培训与开发的控制。

【例题·单选】关于培训与开发教师的说法，错误的是（ ）。

- A. 培训与开发教师是受训队伍的领队与教练
- B. 培训与开发教师须具备一定的专业理论水平和实践经验
- C. 培训与开发教师是培训与开发的主要控制人员
- D. 培训与开发教师的素质与能力在很大程度上决定培训与开发成功与否

【答案】C

【解析】本题考查培训与开发教师。培训与开发教师是受训队伍的领队与教练，职能是执行培训与开发计划、传递信息，而不是控制人员，选项 C 错误。



知识点

培训与开发效果评估 ★★★

培训与开发效果的**滞后性**，以及员工个体的差异性，要客观、科学地评估培训与开发的效果相当困难，因此，效果评估是培训与开发体系中**最难实现的一个环节**。

五个角度	内涵
反应评估	即评估受训人对培训与开发的 主观感受和看法 ，例如他们认为是否有用，是否觉得有趣等。结合所有人员的总体反应可以得出对 培训与开发效果的基本认识
学习评估	评估受训人在 知识、技能或态度 等方面学到了什么，以及培训与开发过程中实施的具体手段、 方法是否合理、有效
工作行为评估	评估培训与开发是否带来了受训人员行为上的 改变 ，以及受训人员把所学的运用到工作 上的程度 评估与培训开发的效果就是要看受训人员是否在工作行为上发生明显的变化
结果评估	评估受训人员工作行为改变对其所服务的 组织或部门绩效的影响作用 。培训与开发的最终评估应该以工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量等
投资收益评估	确定或比较组织进行培训与开发的成本收益 组织很少进行投资收益评估 ，因为对其进行评估是一个困难的过程

【例题·单选】在培训与开发程序中最难实现的环节是（ ）。

- A. 需求分析
- B. 计划制定
- C. 实施
- D. 效果评估

【答案】D

【解析】本题考查培训与开发的效果评估。由于培训与开发效果的滞后性，以及员工个体的差异性，要客观、科学地评估培训与开发的效果相当困难，因此，效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节。

【例题·单选】员工参加培训后，培训与开发部门对受训人员的产品数量和质量进行评估，这类评估属于（ ）。

- A. 反应评估
- B. 学习评估
- C. 结果评估
- D. 工作行为评估

【答案】C

【解析】本题考查结果评估的定义。结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。培训与开发的最终评估应该以工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量等。

【例题·单选】确定或比较组织进行培训与开发成本收益的是（ ）评估。

- A. 结果
- B. 工作行为
- C. 投资收益
- D. 反应

【答案】C

【解析】本题考查培训与开发的效果评估。投资收益评估的目标是确定或比较组织进行培训与开发的成本收益。

【例题·多选】关于培训与开发的说法，正确的是（ ）。

- A. 培训与开发的首要环节是需求分析
- B. 培训与开发的实施是培训与开发体系中最难实现的一个环节
- C. 需求分析主要包括组织分析、工作任务分析和人员分析
- D. 需求分析是进行培训与开发效果评估的基础
- E. 在实际工作中，进行培训与开发的投资收益评估十分困难

【答案】ACDE

【解析】本题考查培训与开发的效果评估。由于培训与开发效果的滞后性，以及员工个体的差异性，要客观、科学地评估培训与开发的效果相当困难，因此，效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节，选项B错误。



知识点

培训与开发的监督和改进★

对培训与开发进行监督的主要目的：

保证培训与开发过程按要求执行，以提高组织培训与开发活动的有效性。

监督应该与相关人员依据组织所规定的程序进行。在可能的情况下，这些人员应该从他们直属的职能部门中独立出来，或者有培训与开发的主管担任。

进行监督的方法有：访谈、观察和数据收集。

【例题·单选】对培训与开发进行监督的基本内容是（ ）。

- A. 培训与开发的结果
- B. 培训与开发过程中各个阶段的记录、分析和总结

- C. 培训与开发的实施计划
- D. 参加培训与开发人员的信息

【答案】B

【解析】本题考查培训与开发的监督和改进。监督的基本内容包括培训与开发过程中各个阶段的记录，以及相关的分析和总结等。

本章小结

