

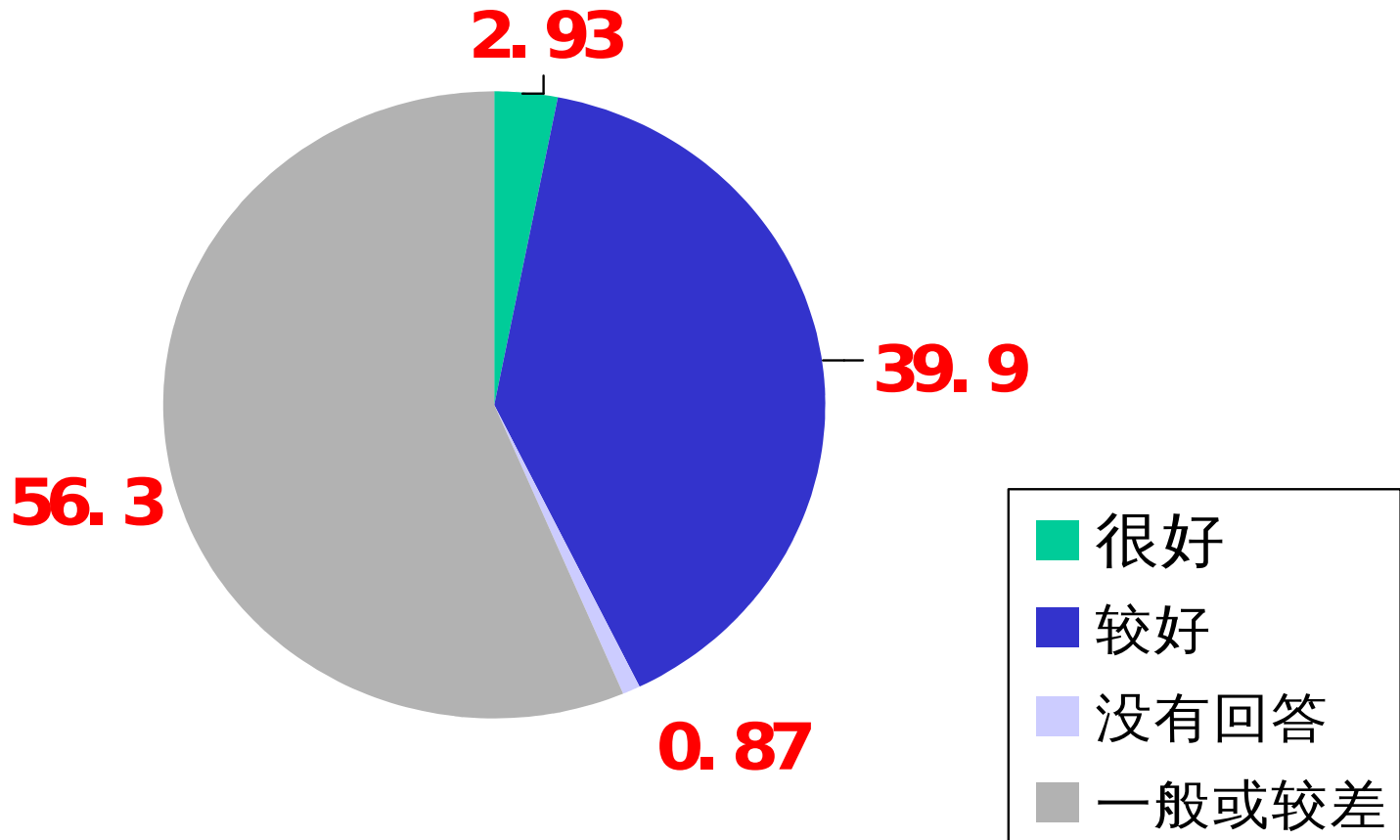
# 培训需求分析与培训 目标制订

中组部培训中心 朱兴东

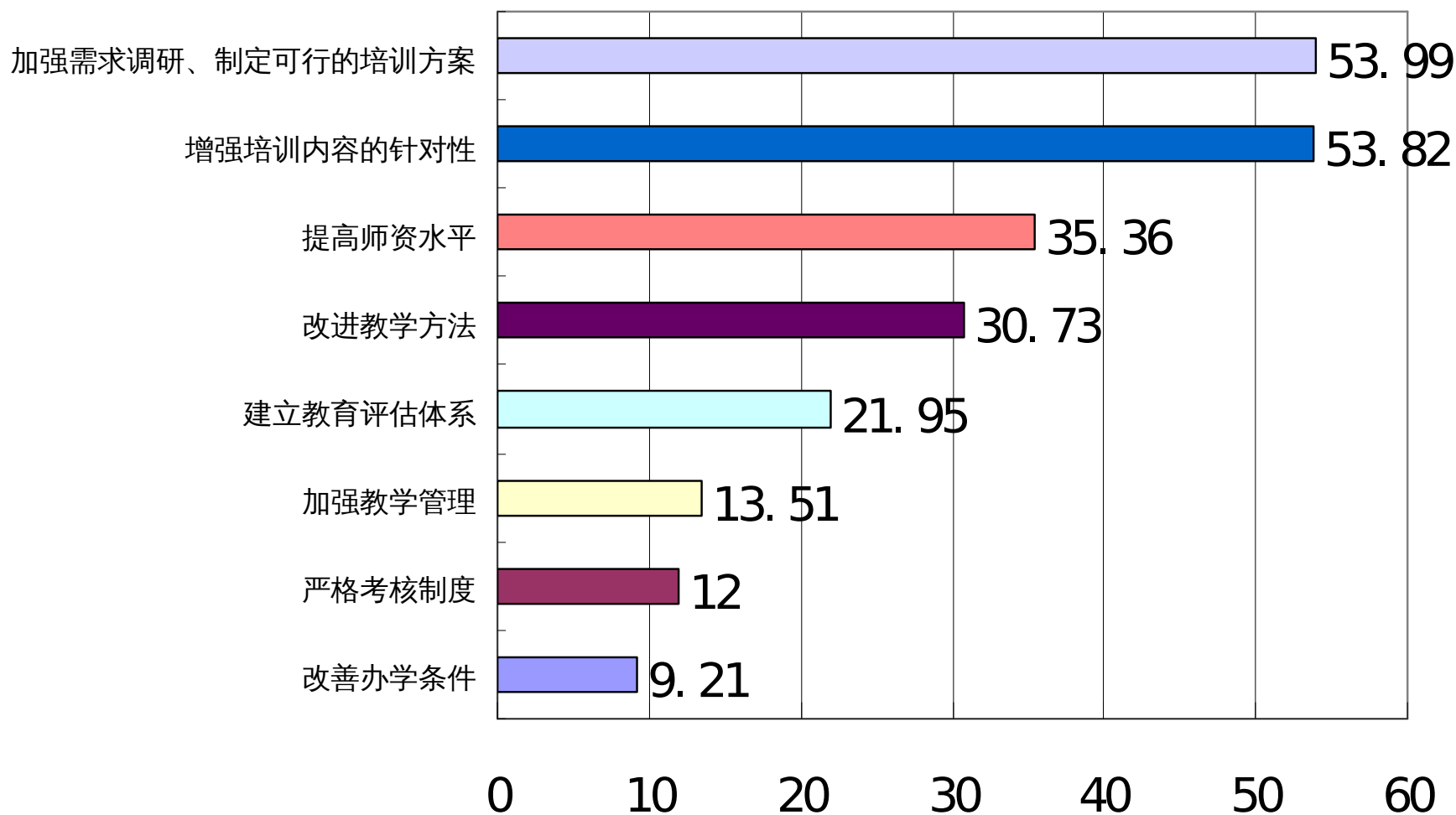
# 需求分析的作用

- 培训需求分析，是培训的一项基础性工作。
- 培训需求分析，是提高培训质量的重要基础。

# 当前干部培训质量的调查



# 提高干部培训质量的措施



26/4/27

中组部培训中心

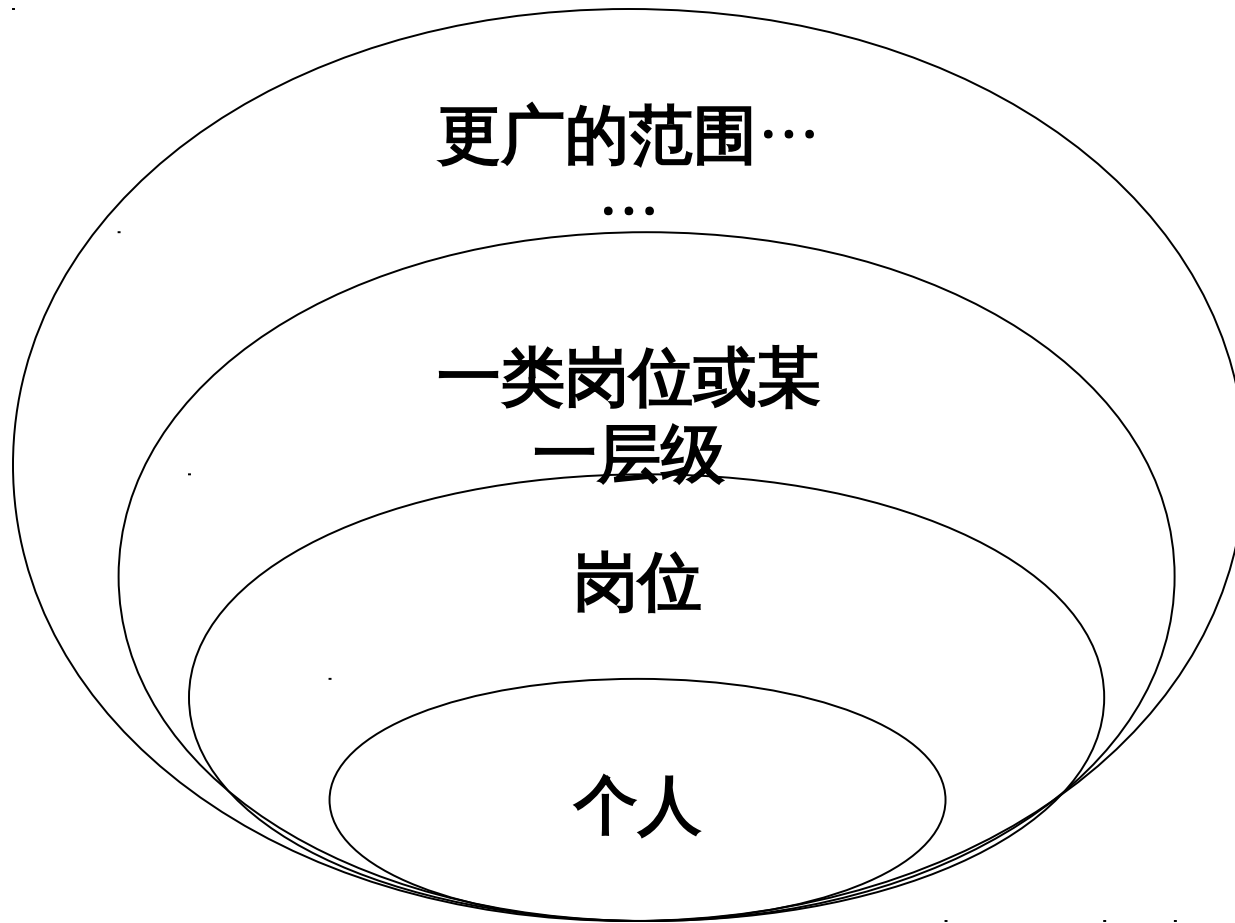
# 分析案例

- 阅读案例：为什么参训不踊跃
- 思考以下问题：你认为案例中的需求分析做得好还是不好？如果有问题，问题在哪里？值得我们借鉴的地方在哪里？
- 小组内讨论
- 全班交流：从第一组开始，每组每次来一位同志，说一条，别人已说过的不再重复。

# 需求分析要回答的三个重要问题

- 1 谁需要培训（对象）
- 2 他们为什么要接受培训（动机）
- 3 培训什么（内容）

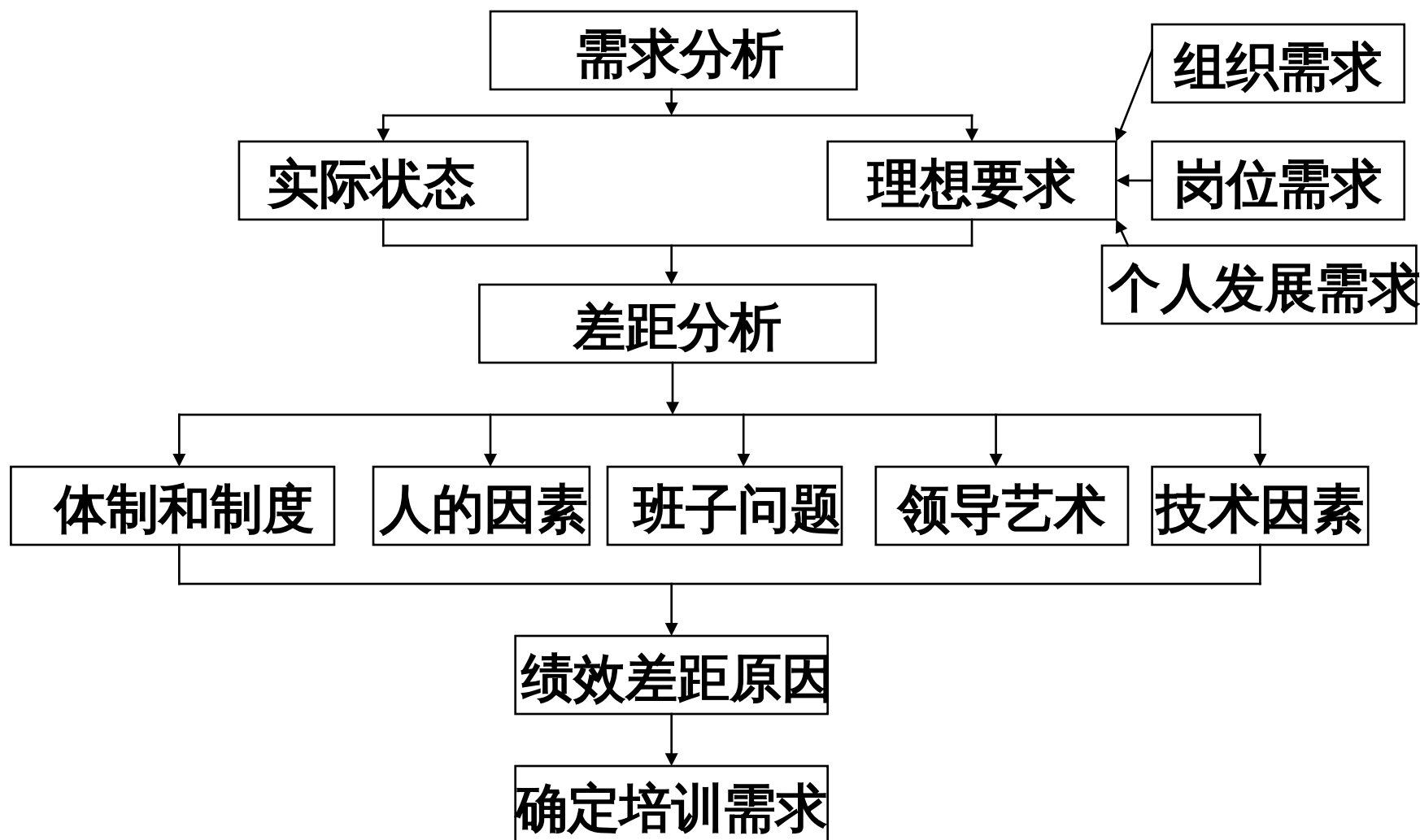
# 培训对象的聚焦



# 培训需求与需求分析

- 需求就是实际状态与理想状态之间的差距。。
- 企业的市场需求，就是企业所提供的产品和服务与顾客的期望值之间的差距。
- 培训需求，就是干部在能力、态度和工作的实际状态与理想要求之间的差距。
- 培训需求分析的任务，就是要找到这样的差距
- 找到差距背后的原因，注意区分可培训与不可培训部分。

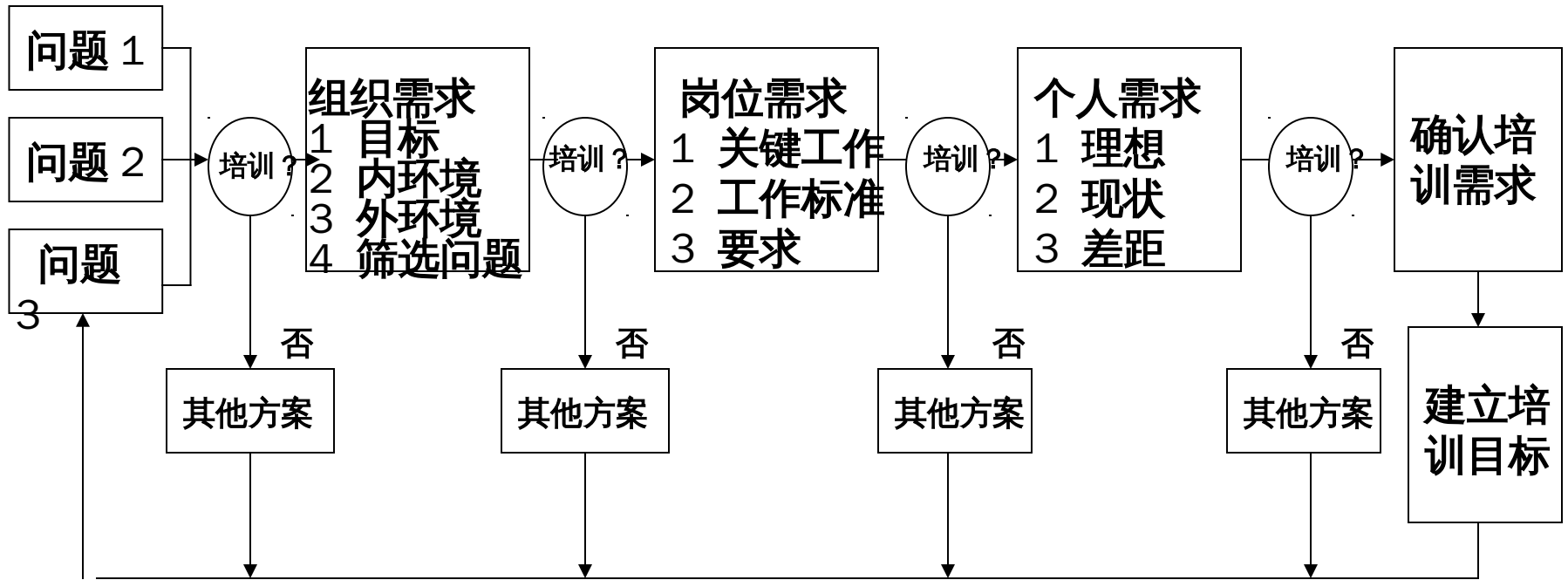
# 什么是培训需求分析



# 需求分析的步骤

- 第一步，寻找干部工作的理想状态（组织要求、岗位需要）
- 第二步，寻找干部工作的实际状态
- 第三步，对比，找到差距
- 第四步，分析差距背后的原因，区分可培训与不可培训的部分。

# 培训需求分析模型



# 培训需求分析的主要内容

1. 组织需求，即组织的目标、战略实现及其组织问题的解决对干部知识、技能和态度的要求。
2. 岗位需求，即完成特定工作岗位的职责、任务所需求的知识、技能和态度。
3. 个人需求，即个人的知识、技能和态度与组织要求、岗位需求的差距，分析差距背后的原因，区分可培训与不可培训的部分。

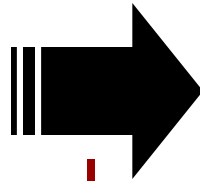
# 培训需求分析举例

## 组织的关键问题

某市地区经济发展不平衡——欠发达乡镇经济不发达、社会问题较突出，干群关系紧张，班子软弱涣散的问题

## 解决问题的措施

从市直机关选派优秀的年青骨干干部，到欠发达乡镇担任主要领导职务，调整领导班子，促进当地发展



## 组织需求

对选派干部进行培训，为市委这一战略举措提供支持和保障。

## 岗位需求

乡镇一把手有效履行岗位职责的能力

## 个人需求

完成角色转换

乡镇一把手的角色要求

基层工作经常碰到的问题及解决思路

欠发达乡镇的基本状况、主要问题及解决思路

领导班子建设的能力

26/4/27

中组部培训中心

# 组织需求分析

- 1、上级领导和上级部门对组织提出了新的设想和要求。（和谐社会，六个本领）
- 2、变革的发生。（企业变革；政务公开与应对媒体的能力）
- 3、组织未来发展的需要。（北京 2008 奥运会与干部世界眼光）
- 4、新技术的引入。（党管媒体，互联网）

# 岗位需求分析

- 岗位需求分析，就是要挖掘特定岗位对干部的知识、能力、素质等方面的要求。
- 岗位需求是对组织需求的进一步具体化。
- 岗位需求是个人需求的基础。
- 包括工作分析方法和胜任特征模型方法。

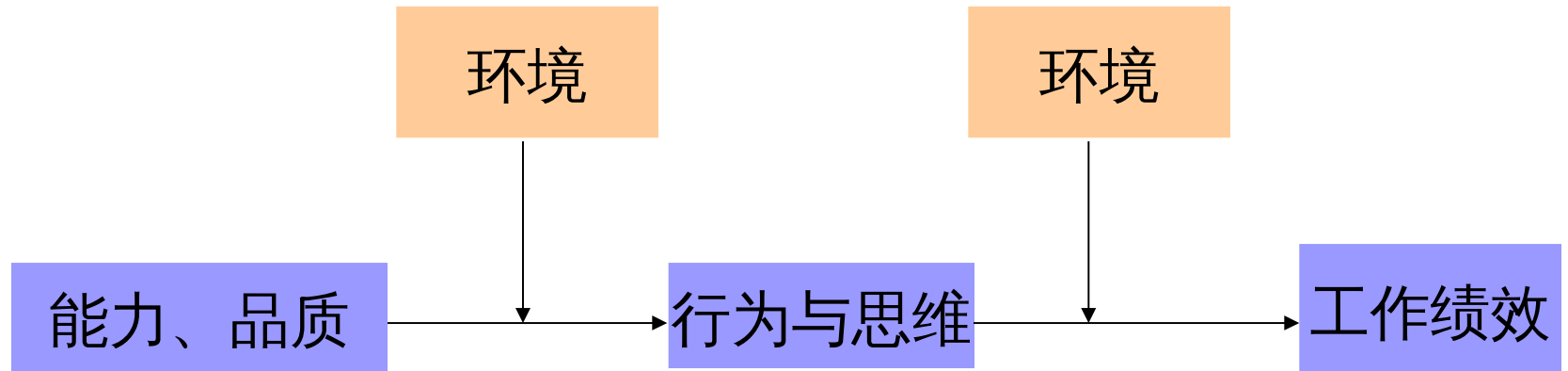
# 工作分析方法（1）

- 工作分析，又称为岗位分析、职位分析或职务分析。
- 工作分析是企业人力资源管理的一项基础工作。
- 工作分析的主要思路，就是要针对一个具体的岗位，研究和分析岗位的主要工作职责，以及岗位所需要的知识、能力或个性特征。
- 成果是形成岗位说明书。

# 工作分析方法（2）

- 在干部培训工作中的作用：
  - 岗位职责描述，尤其是职责履行中的难点和问题。
  - 岗位对干部知识、能力和态度等要求。
- 工作分析运用于干部培训实际中碰到的困难和问题——在能力培训中的不足。（能力如何体现与运用，不同岗位之间的差异）

# 岗位要求的能力与行为的关系



能力、品质	行为（思维）描述
公道正派	<p>1、讲真话：即使对于领导推荐的人选，也能够明确地表达在考察过程中发现的、经过多方验证的问题。</p> <p>2、……</p>
沟通能力	<p>1、能够用自己的、简练通俗的语言，表达复杂深刻的道理。</p> <p>2、能够通过关心对方工作、生活等方式，迅速拉近距离，建立起沟通中相互信任的关系。</p> <p>3、……</p>

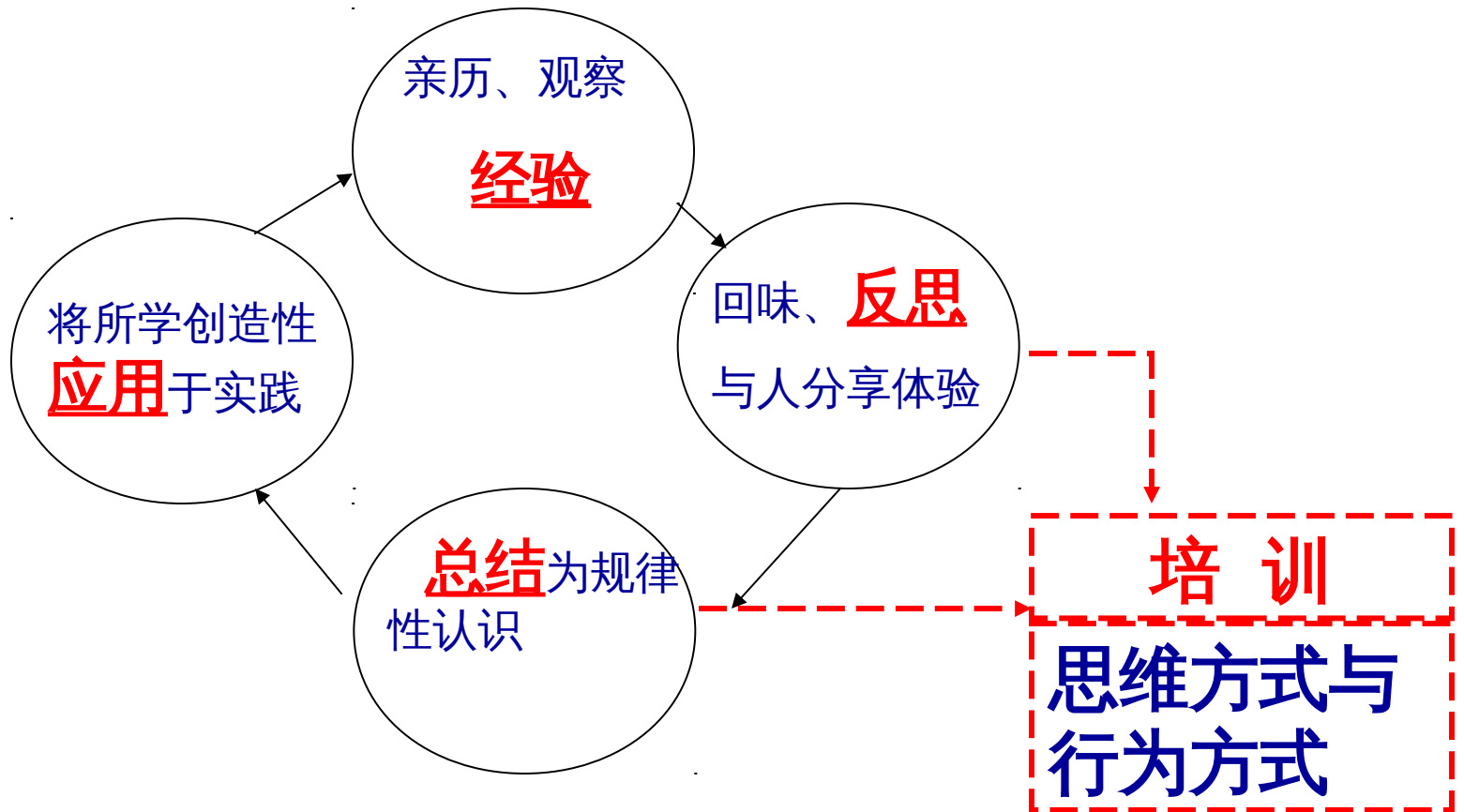
# 胜任特征模型的方法（1）

- 胜任特征模型，来源于英文中 competency model，又称为能力模型、素质模型等。
- 胜任特征模型的两层含义：胜任岗位、综合性的特征。
- 关注行为：干部在有效履行岗位职责的过程中表现出来的行为方式和思维方式，以及这些行为方式和思维方式所反映出干部内在的能力和品质。

# 胜任特征模型的方法（2）

- 作用：根据胜任特征模型分析培训需求，找到培训对象在哪些具体思维与行为方式上存在差距，是干部能力培训的重要基础。

# 领导能力培养的过程



# 英国高级公务员的胜任特征（三）

## 战略思考能力

（运用思考、把握机会达到目标）

### 正向行为

- 对政治敏感，对机构急需解决的问题敏感
- 能深入分析并解读复杂或矛盾的信息和不同的观点
- 能找到看问题的新方法
- 在关键问题和原则上引导下属
- 考虑技术发展的潜力及其带来的影响
- 界定通过伙伴关系改进服务的机会
- 预测并管理风险和后果
- 在可靠的证据和分析基础上针对目标提出建议
- 能把观点清晰地与人沟通并说服他人

### 负向行为

- 仅从个人对世界的看法和假设开展工作
- 不能用联系的观点看待人或事
- 只关注细节
- 好清谈，不行动
- 不能考虑多样化带来的需要

# 领导干部的“关键”管理技能

- 1 协调 ( 23.7% )
- 2 调研 ( 23% )
- 3 沟通 ( 15% )
- 4 检查指导 ( 14% )
- 5 方案决断 ( 10% )
- 6 计划分配 ( 3% )
- 7 授权 ( 2% )
- 8 应变 ( 2% )

# 个人需求分析（1）

- 个人需求，不是干部个人的学习愿望，而是一种差距，是组织需求和岗位需求在人身上的一种具体体现；人是需求分析最终的落脚点。
- 个人需求分析，就是要找到干部个人的实际状态和组织要求、岗位需求之间的差距。
- 两种方法：绩效差距分析和行为差距分析

# 个人需求分析（2）

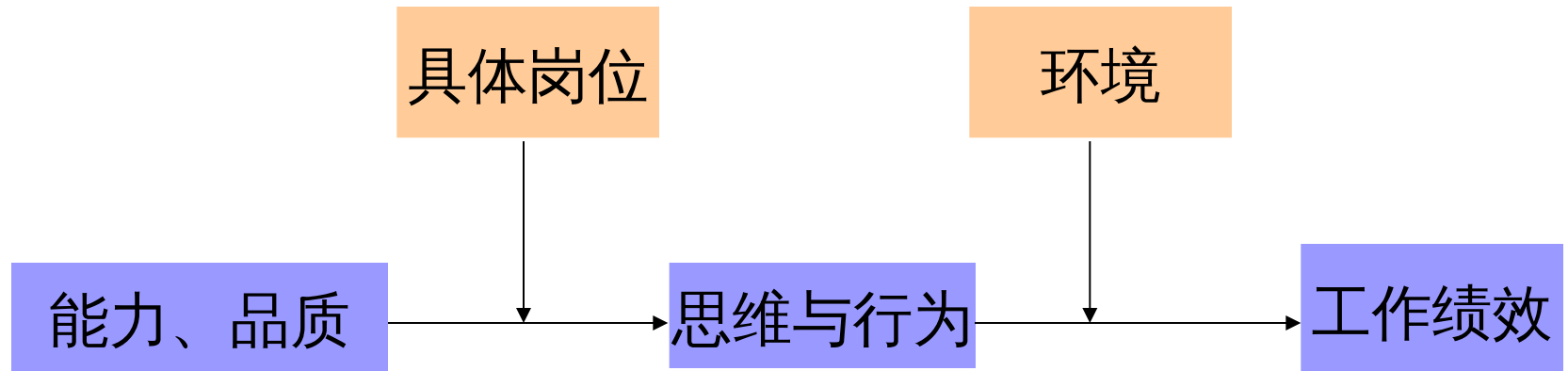
## 一、绩效差距分析

- 分析干部的实际工作绩效与理想工作绩效之间的差距；
- 分析产生差距的原因和问题；
- 找出可以通过培训解决的问题。

## 二、行为差距分析

- 对照胜任特征模型，分析干部的实际工作行为与岗位的行为标准之间的差距；
- 产生这些差距的能力素质原因，确定培训需求。

# 岗位要求的能力与行为的关系



# 三种需求的关系

- 组织需求是培训需求分析的出发点。
- 岗位需求是从组织需求向个人需求过渡的中间环节。
- 个人需求是需求分析的落脚点。

# 需求分析的责任人是谁？

- 领导是需求分析的第一责任人。
- 培训工作者的责任：
  - 提供分析的方法
  - 需求分析的信息进行汇总
  - 组织者、管理者和实现者

# 关于需求调查的几点建议（1）

- 培训对象聚焦，分层分类。
- 重在了解岗位职责、工作特点和在实际工作中碰到的困难和问题，而不仅仅是了解学员的学习愿望。
- 调查内容尽量具体化。
- 要把学员的意见及其直接上级、单位主要领导的意见结合起来。

## 关于需求调查的几点建议（2）

- **要注意对调查结果进行仔细分析和辨别，哪些是真需求，哪些是假信息？**
- **调查手段要丰富化。**
- **要对培训对象的工作、单位的问题进行长期跟踪，培养自己的敏锐性。**

# 需求分析结果的应用

1、制订培训计划

2、制订培训目标

3、设计培训内容

4、选择培训方法

.....

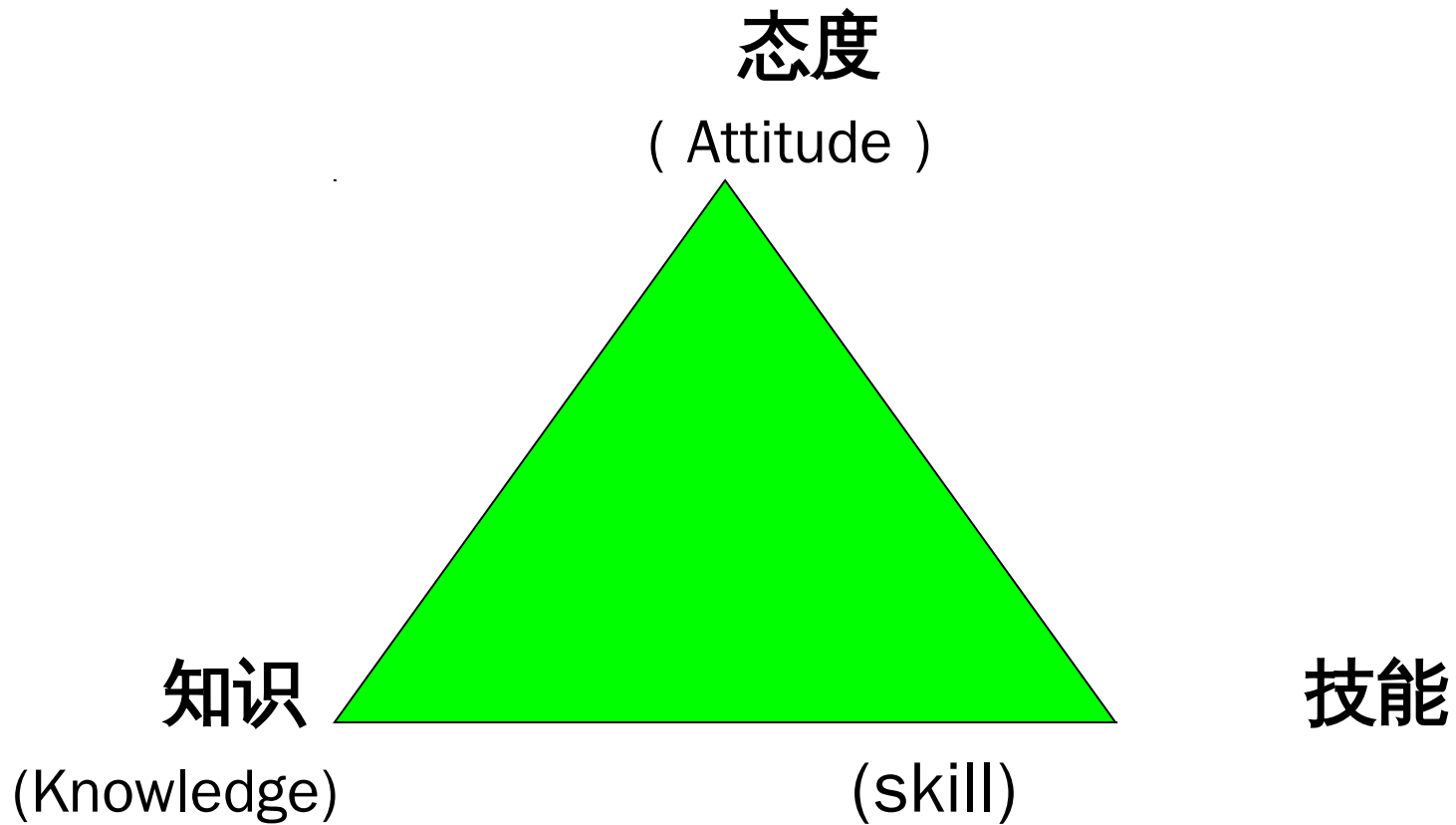
# 什么是培训目标

- **目标，就是预期的、想要达到的结果。**
- **培训目标，是我们所期望的、在经过培训之后，干部应该在哪些方面发生什么样的转变。**

# 为什么要制订培训目标

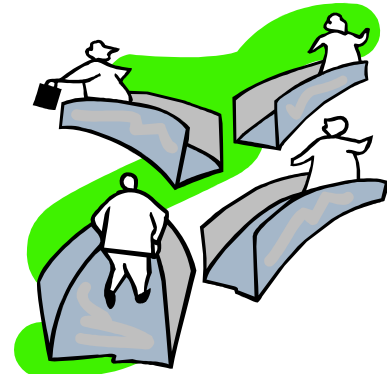
- 培训目标，是对需求分析结果的最直接、最集中的反映。
- 培训目标，为组织实施培训（包括设计培训课程、选择培训方法）提供了明确的方向。
- 培训目标，也是培训效果评估的重要基础。

# ASK 培训目标



# 培训的目标分类

- 1 认知类 (知识)
- 2 行为类 (技能)
- 3 情感类 (态度)
- 4 人际交往
- 5 对自我的认识



# 培训目标制订的基本原则

- 1 培训最终结果的描述：反映学员的知识、能力、态度的转变。
- 2 用可测量、可观察的行为变化来描述。
- 3 要具有可操作性，确实能够加以实施。
- 4 培训目标必须要集中反映培训需求。
- 5 具体、明确。

# 培训课程的目标举例

- 《培训需求分析》课程：
  - 掌握培训需求分析的理论和方法
  - 能够清楚地表述培训需求的内涵，三个不同层次的需求分析的要点和主要方法，以及它们之间的关系。
- 《培训方法选择与应用》课程：
  - 增强对不同培训方法的了解和认识
  - 在本课程结束时，参加学习的人要能正确地列出至少十种不同的培训方法，讲出每一种培训方法的优缺点，以及每一种方法与不同培训目的、不同培训内容之间的关系。

# 培训班的目标举例

■培训班 1：提高省直机关人事处长的**理论素养**和**业务水平**。

■培训班 2：提高地市县分管经济工作的党政领导**经济管理的理论水平**和**业务素质**。

## ■ 培训班 3：新任县（市、区）委常委组织部长

- 1．学习掌握组织工作的有关方针政策；
- 2．学习组织工作的主要业务知识；
- 3．了解全省组织工作面临的新形势、新挑战和创新的重要内容；
- 4．增强履行岗位职责的能力和水平

## ■ 培训班 4：厅局级领导干部任职培训

- 1、深刻领会十六届四中全会精神
- 2、更好地把握中央的路线、方针、政策，更好地把握省情及省委、省政府确定的发展战略
- 3、提高领导干部胜任本职岗位的工作能力
- 4、提高领导艺术与方法

# 一般培训项目中的常见问题是

：

- 1，目标模糊、不清晰、不具有可操作性
- 2，目标不集中（一次培训想实现多个目标）
- 3，培训材料（课程）与培训目标相关性差

# 讨论

- 围绕“干部教育工作者培训”，我们这次培训班的主要目标是什么？

# 本课程回顾

- 需求分析的作用
- 什么是培训需求？
- 需求分析的三个层面及其相互关系
- 组织、岗位和个人需求分析的主要方法
- 培训目标的作用
- 制订培训目标的原则
- 培训目标的分类

**谢谢大家！**