

# 企业培训需求分析与体系构建课程大纲

**【课程背景】** 周洪超

**【课程背景】**

培训需求分析与年度培训制订是培训管理人员每年的“必修课”。培训需求分析是培训管理工作的起点和难点，需求掌握不准，将会造成“计划没有变化快”，培训计划“走形式”，计划实施中困难重重；年度培训费用预算是培训计划的保障，经费没有保障，培训寸步难行。“巧妇难为无米之炊”，如何编制有说服力、让领导认可的费用预算？这使许多培训管理人员大伤脑筋。

如何能够有效精准针对培训需求开发设计课程

本课程由浅入深，实践与理论相结合，讲授与学员练习相结合，旨在让学员现场掌握培训需求的各种分析方法，学会运用相关理论依据编制培训计划方案、费用预算和课程设计开发。

**【学习方式】**

管理问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练

**【学习对象】**

中层管理者和企业内培训师

**【学习时间】** 2天

**【课程收益】**

- 1、树立基于客户需求和战略发展人才需求的培育观念，有效抓住不同培训目的培训需求不同；
- 2、有效开展培训需求调研，掌握常见五种调研分析方法；
- 3、正确有效开展培训需求分析，基本掌握培训需求的三种结构模型；
- 4、熟悉编写培训方案或报告；
- 5、提升课程的开发能力，增添培训效果；

## 第一节 培训思维观念

### 一、为什么要做培训

- (一) 帮手与替身
- (二) 选人与育人
- (三) 人力资源管理核心工作是搞定人
- (四) 企业用人需求标准决定了企业的培训人才目标
- (五) 从战略地图到人才地图
- (六) 人力资源核心是创造价值

### 二、人事决策难度

- (一) 人本身的复杂性
- (二) 冰山模型理论
- (三) 等式的修正
- (四) 全面绩效观的影响

### 三、我们心中期望的人才

- (一) 德才兼备
- (二) 行为态度好
- (三) 业绩高
- (四) 价值贡献大

### 四、利用人才矩阵模型对人才进行选拔与培养

### 五、学习力等于企业竞争力

### 六、企业培训的大六大误区

- (一) 流行什么就培训什么
- (二) 培训是一种成本
- (三) 效益不好无钱培训
- (四) 效益太好不需培训
- (五) 培训是灵丹妙药
- (六) 培训工作流于形式

### 七、企业培训管理六大现状

- (一) 重课堂效果忽视课后应用
- (二) 重学员个体忽视组织能力提升
- (三) 重课程忽视培训体系建设
- (四) 重专业技能忽视通用技能
- (五) 重投入忽视产出

### 研讨：为什么培训效果差

## 第贰节 培训需求从哪儿来

### 一、培训需求从哪儿来

- (一) 自我提升发展需求
- (二) 尽职尽责需求
- (三) 客户满意需求
- (四) 战略发展需求

### 二、各层级的员工关注点不同培训需求点不同

- (一) 对人关注点培训需求
- (二) 事关注点培训需求
- (三) 物关注点培训需求

### 三、培训目的不同，培训需求也会不同

- (一) 不同层级的管理者的培训目的与需求不同
- (二) 培训必须为经营与管理提供支撑
- (三) 培训目的与意图不同，培训需求不同
- (四) 企业发展阶段不同培训需求重点也有所不同

### 四、建立以客户满意为价值导向流程的培训需求体系

## 第叁节 培训调研

### 一、开路先锋——充分的调研宣导

- (一) 培训调研氛围营造
- (二) 培训需求调研计划
- (三) 调研前期沟通对接
- (四) 培训调研诊断宣导渠道、策略与方法

## 二、 培训调研流程

## 三、 培训调研内容

- (一) 公司
- (二) 组织
- (三) 个人

## 四、 一对一访谈

- (一) 访谈准备
- (二) 访谈注意事项
- (三) 正式访谈
  - 1. 访谈开场白与氛围营造
  - 2. 访谈中黄金沟通
  - 3. 访谈发问技巧
  - 4. 结构化访谈
  - 5. 发散式访谈
  - 6. 访谈记录
- (四) 结束访谈
- (五) 访谈记录整理

**现场模拟练习——开展企业针对性访谈调研分组 PK 竞赛**

## 五、 座谈调研

- (一) 座谈准备工作
- (二) 座谈注重事项
- (三) 正式座谈调研
- (四) 结束座谈

**现场模拟练习——开展企业针对性座谈调研分组 PK 竞赛**

## 六、 书面问卷调研

- (一) 书面问卷调研准备
- (二) 书面问卷调研定位

- (三) 书面问卷调研制定
  - 1. 书面问卷调研前言部分
  - 2. 基础信息部分
  - 3. 书面问卷调研封闭式选择题
  - 4. 书面问卷调研多项选择题
  - 5. 书面问卷调研开放式问题
- (四) 书面问卷调研制定的注意事项
- (五) 如何有效开展书面调研
- (六) 如何快速开展书面调研统计整理工作
- (七) 书面问卷调研保密操守

### **现场模拟练习——开展企业针对性书面问卷调研分组 PK 竞赛**

## **七、 现场勘察调研**

- (一) 现场勘察区域的选择
- (二) 现场勘察负责人的选择
- (三) 现场勘察的观、察、闻、问、记的方法
- (四) 现场勘察注意事项
- (五) 现场勘察记录整

### **研讨——如何有效现场勘察制造型企业、商贸型企业、连锁店面、科研技术、建筑施工企业的调研诊断工作？**

## **八、 资料查阅调研**

- (一) 资料清单的拟定
- (二) 资料借阅
- (三) 资料审阅与分析
- (四) 资料疑点询问
- (五) 资料保密与保管
- (六) 资料归还交接

### **现场模拟练习——开展企业针对性资料查阅清单分组 PK 竞赛**

## **第四节 培训需求分析与培训方案制定**

### **一、 大培训体系分析**

- (一) 学习型组织

(二) 资源库建设

(三) 学院建设

(四) 课程效果

(五) 社会资源

## 二、 培训管理体系构建分析

(一) 培训需求调研

(二) 培训体系

(三) 内部讲师与教材体系

(四) 培训运行效果评估

## 三、 确定培训需求三层次分析

(一) 组织分析

(二) 工作分析

(三) 个人分析

## 四、 培训需求对象分析

(一) 在职分析

(二) 入职分析

## 五、 培训需求诊断分析

(一) 模型图分析法

(二) 目标对照

(三) 因果分析

(四) 相关分析

(五) 对比分析

(六) 标杆对照

(七) 数据统计

## 六、 诊断分析工具运用

(一) 五个为什么

(二) 麦肯锡七步法

(三) 鱼骨法

(四) 问题分解法

(五) 交叉表/矩阵图

## 七、 培训目标与指标之间关系

- (一) 人均培训时数
- (二) 培训计划达成率
- (三) 培训需求达成率
- (四) 培训时间百分比
- (五) 培训普及率
- (六) 培训出席率
- (七) 平均满意度

## 八、 培训计划方案编写

- (一) 年度培训计划反映的项目
- (二) 制订年度培训计划的目的
- (三) 制订年度培训计划必须坚持的三项原则
- (四) 年度计划的优化与完善

## 九、 预算培训年度费用

- (一) 培训预算的三种计算方法
- (二) 培训预算的标准与依据
- (三) 年度培训预算的项目设置
- (四) 显示费用与隐性费用
- (五) 总费用与人均费用
- (六) 内训费用与外训费用
- (七) 预算的申请与报批

## 十、 培训调研诊断报告的内容

- (一) 前言部分
- (二) 背景部分
- (三) 调研诊断说明部分
- (四) 分项调研部分
- (五) 总体诊断结论
- (六) 解决思路与建议
- (七) 结束语

**现场模拟练习——开展企业针对性培训调研诊断报告提纲分组 PK 竞赛**