

《培训需求分析》

主讲：卢晨

【课程背景】

在企业培训实践中，我们常常面临以下困境：

- 培训投入巨大，但效果不彰，与业务绩效脱节，被质疑为“成本中心”。
- 培训计划凭感觉或跟风设定，未能精准识别团队与个人的真实能力缺口。
- 将“员工提出的想要”等同于“组织需要的必要”，导致培训需求收集片面、失准。
- 缺乏系统性的需求分析工具与方法，使培训设计失去科学依据，陷入盲目。

培训需求分析是培训管理体系（ASK 模型）的基石与起点，它决定了培训的方向与价值。本课程旨在为企业培训管理者、内训师及业务负责人提供一套从理念、系统到工具方法的完整框架，帮助其精准定位培训需求，确保每一项培训干预都有的放矢，真正支撑组织战略、提升岗位绩效、赋能员工成长。

【课程收益】

- 掌握培训与发展效用模型、70-20-10 学习原理及干预态度的方法，理解培训在组织中的权利与边界。
- 构建从需求分析、设计开发、组织实施到效果评估的培训闭环系统思维。
- 运用 ASK 模型与 GAP 分析工具，精准定位知识、技能与态度的差距，明确培训要解决的核心问题。
- 掌握从组织战略、任务岗位到员工个人的全面需求调研方法，确保培训与业务同频、与岗位匹配、与个人相关。
- 熟练运用引导式访谈技巧与结构化追问框架，将模糊的需求转化为清晰、可执行的培训目标。

【课程对象】内训师、培训管理者

【课程时间】1-2 天

【课程大纲】

破冰（分组游戏、组内经验分享）

第一部分 内训师必备培训理念（学员讨论、讲师讲解、案例分析）

1. 培训与发展效用模型
2. 70-20-10 原理
3. 3 次原则/归零原则
4. 培训的权利范围
5. 培训干预态度系统的方法

第二部分 培训的闭环系统（案例分析、讲师点评、学员练习、讲师讲解）

1. 需求分析
2. 设计开发
3. 组织实施
4. 效果评估

第三部分 培训需求分析（讲师讲解、案例讨论、讲师点评、角色扮演、练习）

1. 培训需求的 ASK 模型

2. 培训需求分析的核心—GAP 分析
3. 培训需求产生的时机
4. 三层次培训需求分析
 - 组织层面的培训需求
 - 组织战略是什么？对培训工作有何要求？
 - 组织文化和组织氛围支持培训吗？
 - 相应的资源、实施培训的环境和条件如何？
 - 任务、岗位层面的培训需求
 - 为了有效地完成某项工作，达到绩效标准需要掌握哪些知识？
 - 需要具备哪些技能？
 - 需要具备哪些态度？
 - 个人层面的培训需求
 - 个人的知识技能状态与目标状态有何差距？
 - 哪些人需要接受培训？
 - 需要哪种培训？
5. 培训需求调研工具——引导式访谈法
 - 访谈技巧 1：如何进行提问-引导式提问／需求的表达
 - 访谈技巧 2：避免主观-事实与演绎／觉察之环
 - 访谈技巧 3：主动倾听-聆听内容背后的情绪和需求
6. 培训需求分析工具
 - 用 ORID 技法设计中间层框架问题和流程
 - 用 STAR 技法设计知识和技能层面的追问问题