

《1 节课，搞定培训需求调查与分析》

培训管理者需求调查与分析能力提升

主讲：吴昊

【课程背景】

培训需求调查/分析是组织培训工作的基础步骤和关键环节，也是影响组织培训工作效率、质量和效能的核心要素，也是组织人力资源管理者或培训管理者的必做之事和必会之能。不夸张地说，培训需求调研/分析做不好，组织能力发展和人才培养工作的质量至少降低 50%，更严重者甚至无法完成规划工作和培训项目

在进行培训需求调查/分析时，培训管理者经常会面临以下问题：

- 1) 不清楚应该以怎样的思维逻辑来开展工作
- 2) 缺乏有效的培训需求诊断和分析方法
- 3) 缺乏有效的培训需求诊断和分析工具

本课程通过知识讲解和大量的实践训练，帮助受训者建立正确的培训思维，掌握系统的年度培训需求诊断/分析技术，真正做到学了就能用，用了就有效。

【课程收益】

掌握“年度培训规划制定”和“独立培训课程开发”两种场景下的需求调查/分析的底层逻辑，时间方法与工具，让培训工作赢在“起跑线”

【课程特色】立足实战，直击痛点

【课程对象】人力资源管理人员、TD/LD 管理人员

【课程时间】6 小时

【课程大纲】

一. 培训的价值是什么？

1. 案例：识图天才李云龙
2. 课堂研讨：学习、培训与组织成长的关系
3. 培训的价值：直接价值与间接价值

二. 培训需求调查/分析的价值、种类和底层思维？

4. 培训需求调查/分析的价值
5. 培训需求调查/分析的种类：年度需求调查/分析，独立课程需求次调查/分析
6. 培训需求调查/分析的底层思维：客户思维；系统性思维；针对性思维

三. 如何在年度培训规划时，进行需求调查/分析？

7. 年度培训需求调查/分析“Goldstein + 2”方法：组织层，部门层，个体层，体系层，过往层

8. 组织层调查/分析：

- 1) 模式一：组织战略解码 - 部门分工解码
- 2) 工具介绍：战略地图、核心策略推导画布
- 3) 模式二：访谈法
- 4) 工具介绍：《培训访谈参考问题清单》

9. 部门层调查/分析：工作任务分析：

- 1) “任务 - 步骤 - 动作”三层级解码法
- 2) 工具介绍：《工作任务解码表》

10. 个体层调查/分析：

- 1) 能力的类型和分析方法
- 2) 工具介绍：《员工胜任情况明细表》

11. 体系层调查/分析：

- 1) 培训体系检视和问题盘点
- 2) 培训成本的分析和计算/表现方式

12. 过往问题分析：小伤口，重疾，顽疾和杂症

四. 如何在开发独立培训课程时，进行需求调查/分析？

13. 培训需求调研/分析实操 3 步骤：能不能做 - 能做什么 - 要做哪个
14. 步骤一：4 大要素，判断“能不能做”
 - 1) 还原事件
 - 2) 拆解问题
 - 3) 匹配原因
 - 4) 确定范围
15. 步骤二：5 大要素，厘清“能做什么”
 - 1) 绩效
 - 2) 频率
 - 3) 波及面
 - 4) 难度
 - 5) 时间
16. 步骤三：4 个角度，确定“要做哪个”
 - 1) 学习对象
 - 2) 场景、行为、动作
 - 3) 学习要点
 - 4) 知识点
17. 工具介绍：《课题分析画布》
18. 全课知识总结

【课后实践】

运用所学知识、技能和工具，制定组织年度培训计划