

培训前沿周报

第04期

Training Front Weekly

传递全球前沿资讯 播报业界最新动态



培训需求管理 把好培训第一关

洞察客户的需求，才能做出被接受的产品。这是公认的道理，市场上正面反面的例子已经数不胜数。

培训也是同样道理。洞察了培训需求，才能使培训活动满足企业战略的需要，为企业实现目标起到积极作用。

如今，越来越多的企业意识到：培训并非只是一种员工福利，在制定培训计划之前，做好培训需求分析，是一件极其必要的事。否则，徒耗资源，事倍功半。

基于此本期周报将聚焦“**培训需求管理，把好培训第一关！**”话题，具体如下：

前沿视角栏目，强力曝光“国外经典培训需求分析模型”，将从上个世纪 80 年代开始，直到本世纪的国外经典培训需求分析模型一网打尽。不同模型各有优缺点，我们建议大家借鉴经典模型的基础上，采用适合本企业实际的需求分析，而不只是单纯的照本宣科。

同样地，我们也带来了淘课企业学习研究院院长**张诗信先生**多年研究所得的五基培训需求分析法。该模型更贴近中国企业实际，从公司战略、业绩目标、业务流程、胜任能力、职务发展五个维度来分析企业的培训需求，是一套简单易用的培训需求分析方法。已在 **ITM会员**中引起了广泛的注意和影响。

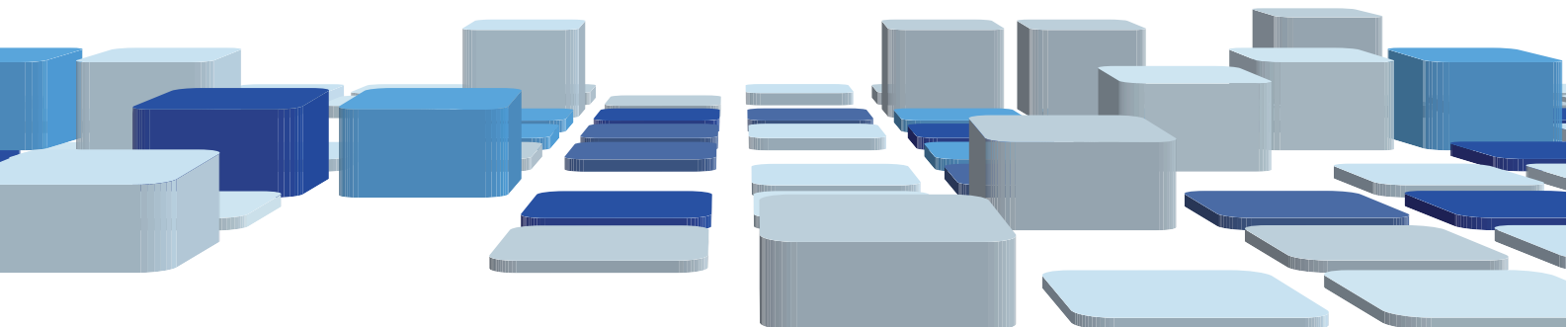
在**案例播报栏目**中，我们介绍了英国马莎百货如何在充分的培训需求分析基础上进行培训活动，短时间内便对各层面员工产生了显著的效果。

业界动态栏目，我们带来三篇不同领域的新闻稿。来自国内外的最新培训动态让我们看到经济低迷期培训与发展的机会和希望。

同时，**500 强专栏**，我们编辑整理了来自财富对高盛集团的报道。高盛在金融界叱咤风云，如今，在这个华尔街豪门内部，也正在上演着众生相的权力追逐，不妨随我们一同看个究竟。

更多精彩，邀您共享。

——本报编辑部



编者按：中国学者比较倾向于从宏观角度研究人力资源培训与开发，某种程度上有意或无意地忽视了对应用工具及模型的研究，鲜有学者研究培训需求分析这类微观课题。于是，国内学术界和企业实践者对培训需求分析应用模型和工具的研究明显滞后，使培训需求分析停留在一个低层次的水平上。

基于此，本期前沿视角栏目将汇集目前国外经典流行的培训需求分析模型。虽然各有优点和缺陷，但总归为培训需求分析提供了较好的思路和借鉴，也希望我们的读者在其中有所收获，并根据企业的具体情况选择适合的培训需求模型。

经典 培训需求分析模型 面面观



Goldstein模型

20世纪80年代，I. L. Goldstein、E. P. Braverman、H. Goldstein经过长期的研究将McGehee和Thayer的培训需求分析系统化，提出了Goldstein 模型。从组织分析、任务分析和人员分析三个层次着手，构建了最早的循环评估模型。

优点：最经典最为教科书广泛采用的模型。非常全面而又审慎地考虑了可能存在的影响培训内容的组织因素、任务因素、人员因素。

缺陷：重点分散、耗时、成本高。

培训需求差距分析模型

美国学者汤姆·W·戈特提出。该模型将“理想技能水平”和“现有技能水平”之间的“差距”称为缺口，认为培训需求是由差距的形成而产生的，即培训需求 = 理想状态 - 现实状态。任何培训活动都旨在消除或缩小这种差距。

优点：弥补了Goldstein模型在人员分析方面存在的操作性不强的缺陷。

缺陷：未能对企业战略对培训需求的影响给予足够的关注。

胜任力模型

美国哈佛大学的著名心理学家 David McClelland 于 1973 年提出。胜任力模型（Competency Model）是指担任某一特定的任务角色所需要具备的胜任特征的总和。这种胜任特征分析不只局限于组织、任务或人员分析的某一个层面，同时也强调需求分析和培训结果应能提高受培训者对未来职务的胜任特征。

优点：较好地弥补 Goldstein 模型在任务分析方面存在操作性不强的缺陷，强调培训的“岗位绩效导向”，将员工培训引入了解决绩效问题的范畴。

缺陷：同样未能足够重视企业战略对培训需求的影响。

前瞻性培训需求分析模型

美国学者 Terry L. Leap、Michael D. Crino 提出。该模型认为，随着组织发展和员工个人成长，适应未来变化的需求会产生。即使员工目前的工作绩效是令人满意的，也会为未来工作、职位晋升等方面的变化提出培训的要求。

优点：为未来变化提供了良好的分析框架。适用于知识型员工的培训需求分析。

缺陷：该模型的“前瞻性”未必都是对战略与业务发展要求的响应，存在着与企业战略目标相脱节的风险。

.....

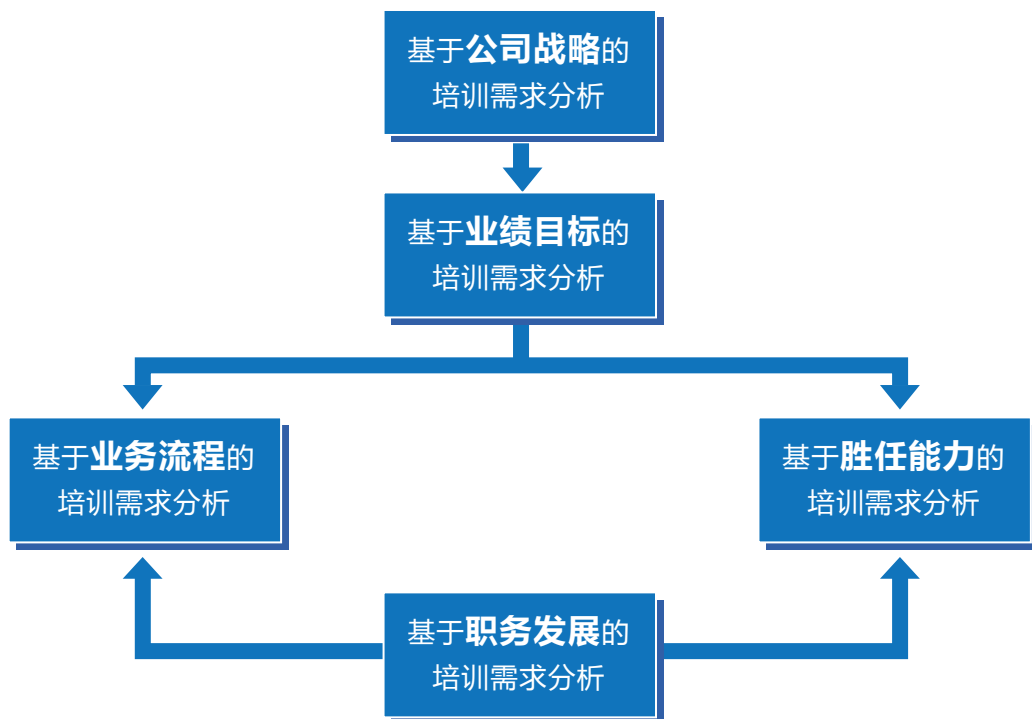
鉴于国外经典模型各有优缺点，我们的建议是：

- 1、以 Goldstein 模型为主体模型，引入胜任力模型细化任务分析与人员分析。
- 2、吸取前瞻性分析模型中的“前瞻性”思想精髓，以透彻把握企业战略与业务发展目标，了解企业外部环境对培训需求的影响。
- 3、吸取差距分析模型“培训旨在缩小差距”以及胜任力模型“培训基于岗位绩效”的思想精髓，采用绩效咨询模型将任务分析与人员分析合二为一。

全文请见 >

五基培训需求分析法

淘课企业学习研究院院长张诗信先生根据多年从事企业培训和相关咨询服务的经验，自主研发了“五基培训需求分析法”，具体是指分别从公司战略、业绩目标、业务流程、胜任能力、职务发展五个维度来分析企业的培训需求。已在 [TTM 会员](#) 中引起了广泛的注意和影响。



这是一套简单易用的培训需求分析方法。战略维度的培训需求分析是其他四个维度的培训需求分析的基础。这一方法可有效地分析企业的年度培训需求，其中“基于业务流程的培训需求分析”、“基于胜任能力的培训需求分析”和“基于职务发展的培训需求分析”，可以用于分析任何项目性培训需求。

全文请见 >

「马莎百货 挖掘培训需求 规划职业通道」

英国马莎百货（Marks&Spencer）是英国最大的跨国商业零售集团，亦是英国代表性企业之一，在英国零售商中具有最高的盈利能力。从1884年的一家“一元便利店”起家，成立最初的几十年间，便迅速成长壮大，连锁商店扩展到世界各地。到目前为止，已拥有7.5万多名员工，在英国开设有600多家门店，全球40个地区设有275家分店。在08年下半年进入中国上海南京西路，开设第一家百货公司。

马莎百货的成功有个秘诀，就是“关系经营”网络的成功运用：全方位构建与顾客、供应商、员工的亲密合作关系，同谋共事，共同发展。对于企业员工而言，马莎重视员工的学习与发展，不仅着眼于满足现有业务需求，同时也考虑到未来管理工作的需要。通过培训需求管理，为员工打通职业晋升通道，规划长远的职业成长路径，提携个人与企业共同成长。



具体而言，马莎的培训需求分析主要有三个层面：

1、运用胜任力模型

马莎清楚定义每个管理者应具备的专业技能和业务能力。运用胜任能力模型来挖掘能力不足，进而用培训弥补差距。

2、绩效评估

每半年进行一次培训绩效评估或总结，并将评分结果对照胜任能力模型。通过比对结果，员工可以清晰看到有待提供的能力。

3、个人访谈

直线经理和员工当面沟通，制定来年的行动计划，帮助他们进行职业路径规划。

全文请见 >

教育培训企业上市融资忙扩张 报告称其行为短视

近日，由21世纪教育发展研究院与社会科学文献出版社联合发布的《教育蓝皮书：中国教育发展报告（2012）》称，除新东方外，自2006年以来上市的教育培训机构不仅表现平平，反而因融资后扩张过快而对企业发展产生消极影响。在海外上市的光环之下，不少教育培训机构面临重重难题。蓝皮书认为，对中国教育公司海外上市的热潮需冷静思考。民办培训机构要在效益与培训质量之间寻求平衡；而政府方面，则应规范民办培训机构的登记注册管理，允许职业技能培训等重点在提升国民素质的企业在境内上市。

来源：财新网

软件行业备受追捧 IT培训需求度看涨



近日智联招聘发布了《2011年软件行业职业发展及培训需求特别调查报告》，对“互联网软件行业认知情况”、“互联网行业从业者工作现状”、“软件行业职业培训认知情况”三个方面进行了全面的分析。分析表明：1、国内软件行业发展迅速，多数人愿意进入互联网行业；2、入行“门槛高”是真正阻力，八成被调查者愿意接受IT培训；3、IT培训机构学校名气最为重要，网络在线IT培训受认可度高。

来源：城市快报

全文请见 >



苹果将在爱尔兰新增500名员工

4月21日上午消息，苹果未来18个月将在位于爱尔兰考克（Cork）的欧洲总部招聘500名新员工，“支持整个欧洲的业务增长”。该公司目前在当地的员工总数2800人。

为了招募新员工，苹果还将在现有办公楼旁建设一栋新的3层办公楼。尽管尚未透露本次招聘的岗位类别，但考克为该公司提供了大量后勤和供应链支持，并在苹果的欧洲分销渠道中发挥了重要作用。苹果早在30年前就开始在考克招募员工。

来源：新浪

美国人力资源管理协会（SHRM）全资子公司在京落户

SHRM 在大中华地区的唯一全资子公司“人合至美管理咨询（SHRM China）”日前在京正式成立，标志着 SHRM 对中国市场前景的乐观态度和对人力资源管理社区的坚定承诺。SHRM 全球总裁兼首席执行官 Henry Jackson 对 SHRM 中国的发展充满了信心。他说：“人力资源对企业经营的贡献无与伦比。我们的使命是将 SHRM 打造成为全球人力资源管理领域的一个业界领袖。我们的成绩令人瞩目，在全球许多行业协会还在努力从金融危机中恢复过来时，SHRM 于 2011 年却获得了 8% 的增长。”

来源：中智

全文请见 >

Goldman Sachs

高盛权力角逐众生相

高盛在金融界叱咤风云，如今，在这个华尔街豪门内部，高管之间的权力争斗正在上演。

华尔街实权派之间的争权夺利常常堪比莎翁剧作，也唯有莎翁才能将当前盛传的高盛（Goldman Sachs）顶层的尔虞我诈还原出来。如今从高盛传出来的风声已经具备了典型古罗马戏剧必需的所有要素：一位领袖权倾一时，但一场金融危机令其势力大不如前；此时，一位信任有加的朋友看到了夺权的机会。多德弗兰克法案（Dodd-Frank）后，高盛业务收缩，今年大批合伙人离职，自2006年布兰克费恩出任首席执行官以来，高盛股价已跌去约25%。

高盛拒绝发表评论，公司发言人维持了几个月以来一成不变的措辞，称在公司宣布换届计划前，一切无可奉告。即便如此，整个世界（好吧，至少整个金融界）都在注视着西街200号的一举一动。随着高盛大戏的最后一幕徐徐拉开大幕，下面这几个角色值得我们关注……

来源：华尔街日报

[全文请见 >](#)



编者按：让别

人心甘情愿地为自己做事，到底该怎样说，这是一门艺术。用权威来压人或者用一些理由来说服，都不会收到什么效果。古语云：与人方便，与己方便。其实这就是对上面这个故事的最好注解。让自己的目的和对方的意愿或切身利益结合起来说服别人，结果一般都会是双赢的。

说服的艺术

ART OF PERSUADING

教官向一班学员讲授领导与管理的课程，席间他给学员们出了一道题目，上面写着：“现在由你来领导本班，要让大家全部自动走出室外。切记：要大家心甘情愿！”第一位学员不知道怎么办才好，回到座位。第二位学员走上讲台，对其他学员喝令道：“教官要我命令你们都出去！听到没有？”可是，全班没有一个人走出室外。第三位是这么做的：“大家都听好了，现在教室要打扫卫生，请各位离开！”虽然大部分起身离开，但仍然还有一部分值日生留在教室内待命扫地。

第四位看了纸片上的题目一眼后，微笑对大家说：“好了！各位，午餐时间到了，现在下课！”不出数秒，全教室的人都走光了。

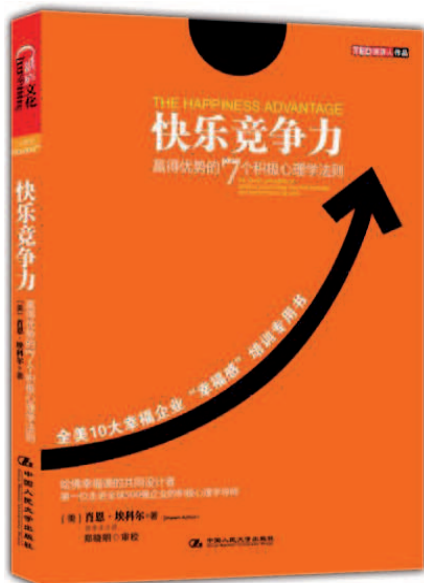
[全文请见 >](#)

快乐竞争力

肖恩·埃科尔

Shawn Achor

赢得优势的7个积极心理学法则



哈佛幸福课设计者肖恩·埃科尔，将积极心理学运用于企业实践首部作品，成为全美10大幸福企业“员工幸福感”培训专用书。现代商业社会人的普遍困扰是什么？成功是快乐的结果，还是快乐的原因？难道成功必须以不快乐为代价？全球知名的潜能挖掘专家，肖恩·埃科尔告诉我们：成功绕着快乐转！结合积极心理学研究成果、管理案例故事，肖恩·埃科尔指出助你赢得商业和职场优势的7个积极心理学法则。运用这些法则，不只能让你在工作中更快乐，更重要的是激发你超额实现目标的潜能，让你的团队与组织变得更高效。

无论世界多么艰难，无论消极情绪在市场上如何蔓延，无论做什么事，我们都要保持乐观的心态。因为无论是科学还是实战经验，快乐是最强的竞争优势，快乐就是生产力。

[进一步了解](#)

“肖恩·埃科尔接受过最前沿的积极心理学训练，他懂得如何发掘人类的回复力，以及积极的情绪。”

——《华尔街日报》

“《快乐竞争力》让我们明白，快乐不是相信自己不需要改变，而是发现自己有能力改变。大脑喜欢在阳光的心态下发展，快乐与阳光让我们的大脑有不断发展的潜力。我们每个人都可以在《快乐竞争力》的引导下，尽情地发挥潜能。”

——林正刚 前思科中国总裁

诚征“管理案例”

为更好贴近会员，加深与培训管理者之间的互动分享，《培训前沿周报》从本期开始向广大会员诚征管理案例。欢迎您将工作中的人力资源管理案例整理并发给我们，我们将选取其中的典型案例在“案例播报”栏目内进行刊发。

具体要求如下：

- 1、是会员所处企业发生的真实的案例，而非杜撰的事件。
- 2、案例本身有比较广泛的代表性。
- 3、案例要描述一个具体的、明确的管理事件，包括：事件发生的背景，发生、发展的过程，以及最终的结果。
- 4、案例的背景信息可涉及：公司所处的行业、市场地位、创立事件、经营状态、员工规模、人力资源管理简况等。
- 5、为使读者能够透过案例学习成功经验，案例描述请尽量完整详细，以不少于1000字为宜。

投稿方式：

请将案例文稿发送至：Angela.wang@taoke.com

邮件标题请注明“培训前沿周报案例投稿”字样。

请注意：

- 1、案例提供者是否公开案例中所含企业信息，请在案例中注明；对于不便公开的内容，本报将做适当处理。
- 2、本周将摘取案例的精华部分刊登在《培训前沿周报》“案例播报”栏目里，投稿全文将在培训经理网上发表。同时，本报编辑部会对文字进行编辑处理。
- 3、并非所有案例投稿都能得到刊登，但一经刊用，本报将为案例提供者提供一份精美礼品，以及一人天 TTM 课程。[了解TTM课程](#)



培训前沿周报 第04期

Training Front Weekly

如果您有感兴趣的主题，有趣的话题分享，或者对我们的周报有任何建议，
请联络：Angela.Wang@taoke.com；
或前往我们的社区讨论：
<http://www.peixunjingli.com/forum-191-1.html>



咨询热线：021-54012866

传真：021-54012899

网址：www.peixunjingli.com

联系地址：上海市徐汇区宜山路889号齐来大厦6楼

邮编：200233