

非机密



联合国  
和平行动部  
编号：2021.10

## 准则

---

# 维持和平行动培训需求评估

---

批准人： 和平行动部副秘书长让-皮埃尔·拉克鲁瓦  
生效日期： 2021年10月1日  
联系人： 和平行动部政策、评价和培训司综合培训处  
审查日期： 2024年10月1日(或根据需要)

---

## 和平行动部

### 维持和平培训需求评估准则

---

- 目录：
- A. 目的和宗旨
  - B. 范围
  - C. 程序
  - D. 作用和职责
  - E. 术语和定义
  - F. 参考资料
  - G. 监测与合规
  - H. 联系人
  - I. 历史
- 

#### 附件

附件1. 访谈指南

附件2. 技术需求评估样本数据收集计划

---

#### A. 目的和宗旨

1. 《维持和平培训需求评估准则》(以下简称《准则》)供在维持和平行动中使用时，并为维和培训人员提供关于如何开展维和培训需求评估的分步骤指导。鼓励会员国培训员和国家维持和平培训中心等维持和平培训合作伙伴使用《准则》，将维持和平培训标准纳入部署前培训并统一做法。《准则》旨在确定培训基础，并概要介绍培训需求评估程序，作为维和培训设计、开发、提供和评价(通常称为培训管理周期)之前的核心步骤。
2. 《准则》遵循了秘书长学习和发展政策(ST/SGB/2009/9)，该政策强调必须提供适当的培训机会，以满足工作人员的职业发展需求，并支持本组织完成其任务。《准则》补充了维和部-外勤部《联合国所有维和人员培训政策》(编号：2010.20)，该政策适用于和平行动部和维和行动的所有文职、军事和警务人员，涵盖维和培训的所有三个阶段：部署前培训、上岗培训和持续培训。它进一步发展了和平行动部《培训设计、提供和评价准则》(编号：2019.14)和《维和培训评价实用指南》(编号：2019)。

3. 根据和平行动部-政治建和部《指导材料编写政策》(编号: 2019.29), 对《准则》(全部或部分)的遵守可能是强制性的, 也可能不是强制性的。因此, 将在文件中明确规定哪些地方须强制遵守。
- 

## B. 范围

4. 本《准则》适用于和平行动部总部和维持和平行动的所有工作人员和人员, 包括文职、军事和警察培训师以及负责在其专题领域开展培训(针对具体工作或技术培训)的专题专家。鼓励会员国培训师和国家维和培训中心使用本《准则》。本《准则》适用于宏观层面(组织、部门和特派团)和微观层面(培训方案)。
- 

## C. 程序

5. 本节描述了以下示意图中的培训需求评估程序。
  - 定义和范围: 第6-8段
  - 培训需求评估等级:
    - o 组织层面: 第9-15段
    - o 方案层面: 第16-43段
      - 第1阶段: 定义概念
      - 第2阶段: 启动项目
      - 第3阶段: 分析和数据收集
      - 第4阶段: 最后报告、沟通和传播
      - 第5阶段: 结束项目
6. 定义: 培训需求评估是一个收集、分析和交流通过开展培训可以满足的明示或暗示的组织需求信息的过程。技术需求评估可以在组织和单个方案层面进行。
7. 组织层面的技术需求评估范围较大, 可以为标准制定和(或)补救目的进行。这些可能包括:
  - a) 设定新的培训标准, 以符合新的和正在出现的业务要求;
  - b) 确定业绩不佳和能力差距的根本原因, 包括缺乏和(或)适当的培训政策、标准化材料和支持。方案一级的技术需求评估范围较小, 可以为特定目的进行, 如开展培训以改善特定特派团特定行动区的任务执行情况, 和(或)为资源规划目的进行, 包括为维持和平行动的过渡、缩编或其他阶段确定具

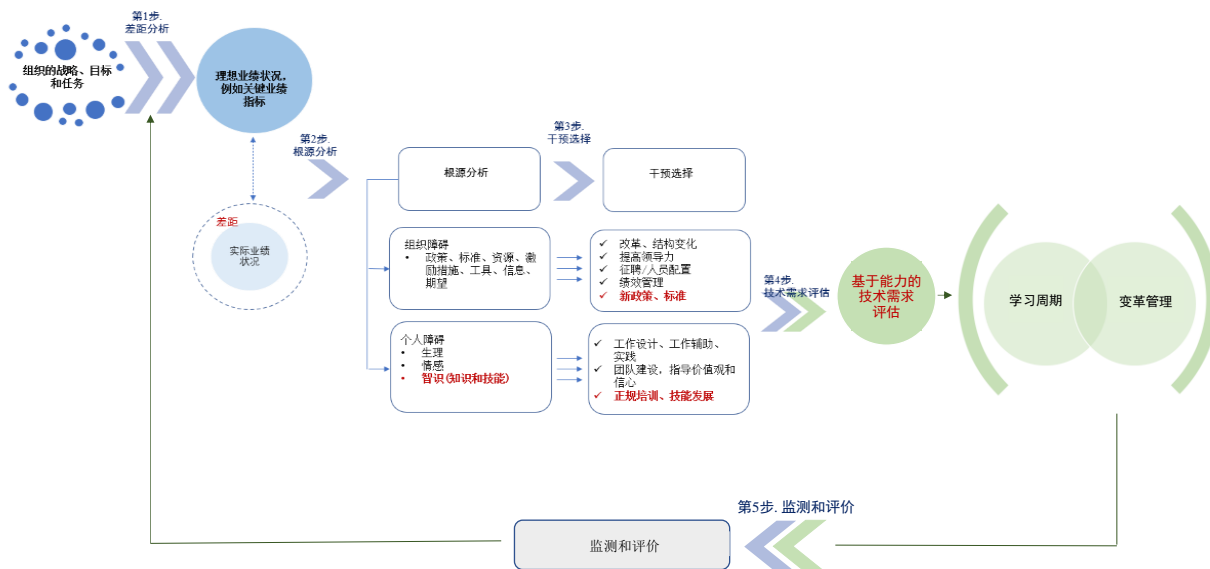
体的技能组合。作为培训管理周期<sup>1</sup>的一部分，开展了方案一级的技术需求评估，以确定特定目标群体的培训需求，包括设计和定制培训材料。

8. 在这一点上，最好是决定在哪个层级进行技术需求评估。这一决定将为《概念说明》提供信息，包括背景和问题说明的分析和拟定层级，以及范围、目标和目标群体(见《概念说明》第18-19段)。

### 开展组织层面的技术需求评估

9. 在开展组织层面的技术需求评估时，有必要首先分析更广泛的问题，如组织的业绩要求、当前业绩状况、业绩不佳或无业绩的根本原因以及现有的能力建设和培训干预措施。如图1所示，业绩分析<sup>2</sup>，也称为前端分析，指出培训是否有助于整体业绩，如是，如何以及在哪些方面需要培训。因此，培训被定位为战略业绩改进工具。

图1. 组织业绩设置中的全球技术需求评估图



<sup>1</sup> 见和平行动部《培训设计、提供和评价(培训周期)准则》，编号 2019.14，第 4 页，图“培训管理周期”。

<sup>2</sup> 见和平行动部《培训设计、提供和评价(培训周期)准则》，编号 2019.14，第 9-10 段。

10. 第1步是差距分析，即审查和平行动部、维和特派团或整个联合国运作的总体业务、地缘政治和环境背景。为了查明期望业绩水平和实际业绩水平之间的差距，有必要进行广泛的案头审查和文件分析。作为“以行动促维和”倡议的一部分，和平行动部开发了综合规划和业绩管理系统，使各特派团能够更系统地评估其业务环境，确定预期影响，并利用数据和分析跟踪进展情况。对于涉及维和特派团的组织层面的技术需求评估，综合规划和业绩管理系统数据、分析和报告必须是案头审查的一部分，并应加以参考。
11. 此外，为进行差距分析而审查的其他文件应当范围广泛。本组织的目标和任务授权随时可供查阅，包括安全理事会和大会的任务授权、联合国综合战略框架、任务构想和多年战略或行动构想。政策和指导文件、领导契约、多年和年度方案规划、预算编制和评估文件中阐述了业绩目标、标准和期望。在大多数工作领域，已经制定了关键业绩指标，明确阐述了适用于所有维和人员的可衡量的业绩标准。在内部监督事务厅(监督厅)和政策、评价和培训司(包括综合规划和业绩管理系统)的评价报告、部队总部的评价报告、部队和区指挥官对维持和平行动下属军事实体的评价报告、联合国警察内部评价和检查报告、建制警察部队业绩评估和评价报告以及其他评估和咨询访问、流动培训小组和培训评价报告中可以找到业绩数据和差距(有时还有相关的培训需求)。
12. 差距分析在对比业绩与潜力时，确定当前状况中缺少的东西以及不尽理想或不协调之处。这些可能包括战略、标准、流程、实践、技术、资源、能力、知识、心态等等。有许多方法来识别和看待问题。差距分析可以是概念性的或具体的，也可以是战略性的或操作性的。麦肯锡7S框架<sup>3</sup>等一些技术用于识别战略层面的不一致，例如“系统与员工”之间的不一致。在维持和平背景下，行动要求与部队和警察派遣国的准备程度之间，或者复杂的行动环境与可用资源之间，可能存在不匹配的情况。一个具体的业务差距分析可以例如，研究一个团队需要改变什么来提高它的业绩。以往技术需求评估的经验表明，大多数受访者和调查答复者会就影响其任务和工作领域业绩的系统性问题和根本问题发表意见。记录这些信息对于进一步的差距分析非常重要。该摘要可列入最后报告附件。
13. 第2步是根源分析，它着眼于影响工作业绩的所有因素和根本原因(障碍和促进因素)，并提出解决方案来消除障碍并加强促进因素。根源分析关注的是事情发生的原因，而不是表面的原因和结果。一种常见的技巧是“5个为什么”方法，使用至少5个筛选问题来避免假设，并收集足够的信息来指导纠正行动。这种分析应当符合综合规划和业绩管理系统的方法。<sup>4</sup>多层面维和的实际情况是，业绩问题往往掺杂了组织因素和个人因素，需要长期的多种干预才能完全解决。
14. 第3步是干预选择，应根据已确定差距的根本原因的性质和类型进行选择，重点是**如何**补救。一些差距和根源是系统性的，因此需要全系统的解决方案，一些差距和根源需要针对特定群体的更有针对性的干预措施。如图所示，在个人障碍中，大多数知识和技能的差距

---

<sup>3</sup> 麦肯锡 7S 框架有七个类别：战略、结构、系统、共同价值观、技能、风格和员工。

<sup>4</sup> <https://peacekeeping.un.org/en/cpas>。

可以通过培训来解决。训练也可以影响行为和心态，尽管这往往是一个渐进的过程，因此，除了具备足够的能力之外，“有能力和愿意”应当是所有维和人员部署的先决条件之一。

15. 第4步是组织和方案层面的培训需求评估，一旦确定培训是弥合知识、技能和心态方面差距的解决方案之一，就应进行评估；或者为培养新要求所需能力进行评估。维持和平培训员开展的大多数技术需求评估是在方案和目标群体层面。第5步确保连续或周期性监测和评价过程。

### 开展方案一级的技术需求评估

16. 如果技术需求评估是为如第7段所述范围较小的特定目的进行的，包括改进培训设计、开发、实施、评估和监测，如有组织/特派团层面的业绩分析，如由综合规划和业绩评估系统小组进行的，则可以跳过或简化图1的前三个步骤——差距分析、根源分析和干预措施选择。以下各段描述了方案一级的技术需求评估阶段。
17. 2021-2025年全秘书处学习战略以工作文化趋势为基础，其中一个趋势是“工作结构将变得更加扁平化、层级更少、基于项目和网络化”。为技术需求评估采用项目管理方法提供了一个良好的框架，便于以更系统的方式管理技术需求评估活动和产出，有明确的角色和责任、时间表、资源和主要交付成果，风险和期望得到管理，质量得到保证。

### 第1阶段：界定技术需求评估概念

18. 在组织和方案层面开展的所有技术需求评估项目都必须有一份有明确范围的概念说明和简短的可行性研究，以提交给高级管理层和利益攸关方。概念说明是提案前的项目想法和框架，用于引发讨论和有用的投入，以将概念形成项目提案。这是一个有用的工具，可以促进和保障利益攸关方的利益，获得管理层的支持，并争取和保障供资。
19. 技术需求评估概念说明描述了如何评估预期的维和培训需求，必须包括以下内容：
  - a) **背景和问题说明**：有效的背景说明应当揭示为陈述的问题提供基础的项目理由。这一部分应包括对与任务执行、业务成效和业绩有关的具体挑战、机遇和需求的简要情况分析。除此之外，还应概述最新的系统性改革、变化和高级别评价，突出新出现的需求和要求；简要概述过去的技术需求评估及其最新执行情况，以及当前项目如何在此基础上开展；以及一份界定声明，以分离可以通过培训解决的挑战的有关方面。对于组织层面/全球技术需求评估，这一部分应包括更深入的分析，以确定潜在差距和业绩问题的根本原因(见上文图1，第1和2步)。
  - b) **目标说明**：这一部分应说明项目目标的实现将如何支持实现部门、特派团或科室的战略目标，并支持业务优先事项。技术需求评估的预期目标必须与问题说明直接相关。为了制定相关目标，可能有必要将问题说明分解为符合逻辑的连续步骤，以找到解决方案。技术需求评估的目标可能需要反映项目的主要产出，例如：1) 查清和评估建制警察部队成员目前可获得的所有培训；2) 查明阻碍有效执行与建制警察部队相关的授权任务的知识、技能和行为差距；3) 提出培训建议以弥补查明的差距，包括新的培训

政策和标准等。这种方法至少在概念层面上确保了完成所有步骤即意味着实现预期目标，并意味着解决了问题。

- c) 范围和目标群体：技术需求评估的范围是指成功完成培训需求评估所需的规格、限制和产出。除了概念说明中界定的范围之外，还应编写更详细的范围说明，通常称为工作说明或职权范围，例如针对团队和咨询人的工作说明或职权范围。为了避免“范围蔓延”（在项目开始后，在没有任何控制的情况下进行变更或添加新的交付成果时会发生），必须尽可能清晰地定义和传达技术需求评估范围。至少应考虑四个参数（培训阶段、目标群体、专题领域和特派团/单位）来缩小范围：例如，“技术需求评估将评估部署到五个最大维和行动[特派团]的[目标群体]军事参谋人员在[专题领域]人权方面的[阶段]部署前培训需求。”这一部分应提及所有内部和外部利益攸关方及其参与程度（例如，仅咨询，需要投入）和具体角色和责任，尤其是在需要他们对项目提供实质性投入的情况下。
- d) 可行性和局限性：可行性研究是指对一个拟议项目的实用性——经济、技术、法律、旅行和行程安排方面的考虑进行简单评估。所有技术需求评估概念说明都应包含可行性研究概要，包括保证拟议方法和做法在概念上是合理的、基于能力的并反映最佳做法。这一部分应包含关于与利益攸关方接触的能力的信息，这取决于关于准入的政治、运作、安全和安保方面的考虑；承认自我评估和自我报告培训需求的局限性，并应指出交叉检查、消除偏见或减少假设错误的方法。
- e) 方法学：方法学是指在研究中采用的一套系统的具体的程序和技术。概念说明的这一部分必须描述技术需求评估项目将使用什么方法来收集、分析和交流培训数据，以帮助做出适当的决策。所有技术需求评估都必须有数据收集计划，由定性和定量方法组成，包括案头审查、文件分析、调查、访谈和实地观察，具体说明数据收集方法的目标、数据来源和时间安排。<sup>5</sup>

20. 成果链工具可用作项目管理文件的一部分，或包含在扩展概念说明中。成果链的目的是阐明技术需求评估的投入、活动、产出、成果和影响并对其排列顺序。

- a) 输入内容包括人力资源，如工作人员时间，最好用百分比表示，以及咨询要求；反映差旅和其他费用以及任何其他工具和使能因素（如调查平台、数据处理能力等）的预计/估计预算。
- b) 活动是与开展技术需求评估相关的行动。所有核心活动都必须在概念说明中注明，并附有时间表。建议使用项目管理工具来跟踪活动的进度和完成情况。
- c) 产出是有助于实现技术需求评估目标的第一级结果，例如，如果技术需求评估的一个次级目标是查清特定工作领域的所有现有差距分析培训，则列出当前的维和人权培训。

---

<sup>5</sup> 见附件 2. 技术需求评估样本数据收集计划。

- d) 成果是与技术需求评估目标直接相关的第二级成果。它们界定了项目的直接后果。例如，“对有效执行人权问题任务所需能力的理解有所提高；查明人权培训中的关键业绩差距；特派团提供有针对性的人权培训的能力得到加强。”
  - e) 影响是指技术需求评估项目的长期惠益，包括技术需求评估的结果、结论和建议可能引发的政策讨论、新标准、观念变化和行动计划。技术需求评估总体目标说明应反映预期影响。
- 21. 技术需求评估概念说明的最后一部分必须说明技术需求评估项目管理的各个方面，包括项目管理人员(负责领导技术需求评估的工作人员/培训员)、核心技术需求评估团队(为技术需求评估做出贡献并报告具体产出/交付成果的任何人)以及咨询和磋商小组的角色和责任。
  - 22. 一旦起草、征求了意见并得到批准，技术需求评估概念说明必须提出强有力的业务理由，包括对组织业绩和培训在弥补差距中的作用的总体分析。概念说明应用于项目的启动，包括获得管理层的认可。

## 第 2 阶段：启动项目

- 23. 这一阶段是通过为涉及所有利益攸关方的项目建立坚实的基础和合作，启动技术需求评估工作。一般而言，它包括与高级领导团队的协商和简报，以提供有关项目范围、目标、预期收益和成果、利益攸关方、时间表和成本的信息。可能需要额外的信息，例如如何实现质量；如何识别、评估和控制风险、问题和变化；如何监测进展以确保交付最终产出和成果。通过批准技术需求评估概念说明，管理层承诺在项目生命周期内提供指导和支持。启动阶段还应包括与服务/部门或特派团内外的主要利益攸关方召开项目启动会议，以确保他们的兴趣和参与。

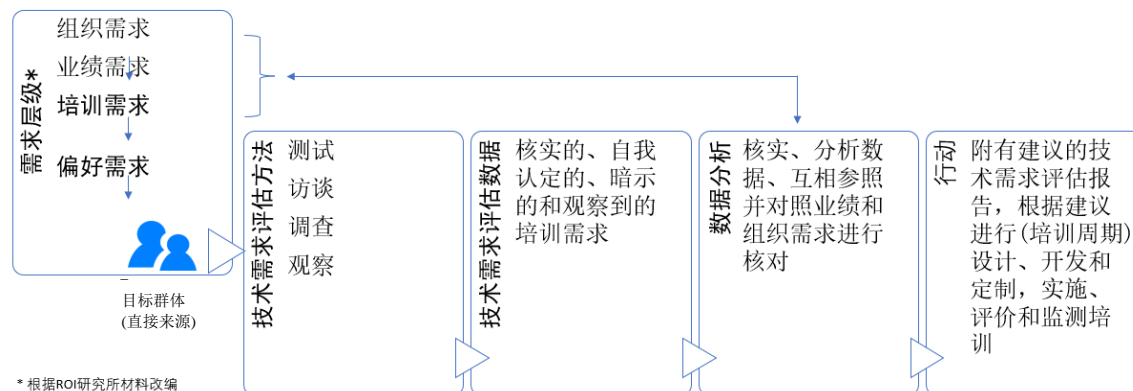
## 第 3 阶段：分析和数据收集

- 24. 通常，这一阶段是最长的，涉及技术需求评估项目的日常工作，包括在管理层针对业绩的以下六个方面设定的公差范围内管理项目：范围、成本、时间、质量、产出和风险。根据授权的级别，技术需求评估项目管理人员应就任何变更和延迟进行沟通，并在必要时寻求管理层的批准。这一阶段的核心活动可能包括建立沟通渠道和报告渠道；联系各办事处和外地特派团指定的技术需求评估协调中心；选择和招聘咨询人和其他项目人员；制定工作计划和职权范围，并就交付成果达成一致；开发数据收集工具和基线工具；进行调查和访谈；进行研究和实地考察；分析数据；起草、完成和传播进展报告和最终报告、行动计划、信息图和宣传材料。
- 25. 以下段落描述了目标群体和任务分析以及本阶段将采用的数据收集方法。
- 26. 大多数技术需求评估都需要进行**目标群体分析**，以收集准确的培训需求数据。目标群体分析的关键要素包括人口统计数据(年龄、性别、教育、语言、经验等)、知识和技能水平、态度、动机、学习和工作环境、工作职能、责任大小等。确定特定目标群体培训需求的最



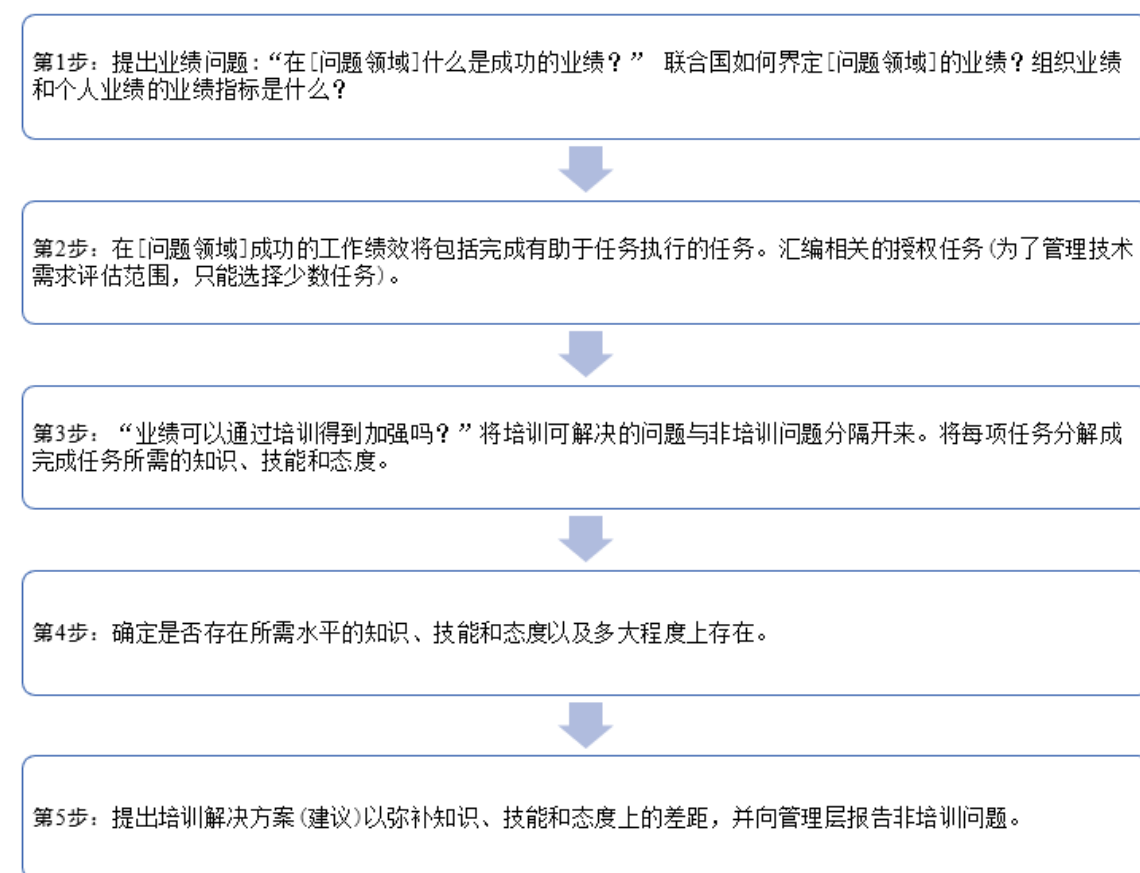
直接方式是在他们的工作环境中对他们进行访谈、调查和观察(见关于数据收集方法的第29-38段)。

图2. 在源头进行目标群体分析和数据收集



27. 任务分析是确定目标群体需要做什么和实现什么，以及实现特定目标需要哪些能力的过程。调查结果将作为理想的能力基准。设计培训需求调查和访谈问题也需要任务分析。有些培训需求很容易识别和表达，例如需要提高个人的语言能力。另一些培训需求的确定或表达则更加复杂。在大多数情况下，目标群体表达了未满足培训需求的“症状”，例如，以他们面临的挑战的形式。
28. 任务是工作的一部分。一系列不同的相关任务构成了一份工作说明。在维持和平行动中，所有维和人员——军警人员和文职人员——都要执行一些任务，这些任务被称为贯穿各领域的授权任务和整个特派团的活动。它将任务分解为“可教授”的部分——要提高的知识、要提升的技能和要调整的行为/心态，以便找到在标准和最佳水平上执行任务的最佳方法，简而言之就是提高业绩。
29. 为了进行技术上合理的任务分析，技术需求评估小组必须有专题专家和咨询人，并与相关实务部门及其协调中心密切合作。授权任务和所需能力的大多数关键业绩指标都已在联合国系统内明确确立，可供案头审查。然而，出于特定技术需求评估和方法一致性的目的，可使用以下步骤完成任务分析：

图 3. 五步任务分析模型



30. **数据收集工具和技术:** 2012-13年全球维和技术需求评估调查了4 500名维和人员和68个会员国培训机构, 采访了13个工作地点的800名军事、警察和文职人员, 并分析了数百份英文和法文的政策、培训和其他文件。虽然并非所有技术需求评估都处理如此大量的数据, 但所有技术需求评估项目都必须有数据收集计划和数据记录模板, 以确保采取系统的方法(见附件1. 数据收集计划)。如适用, 所有收集的技术需求评估数据都应记录、归档并加以保密。
31. 下列定性和定量数据收集工具和技术可用于技术需求评估。案头审查是一项次要研究, 通过收集和分析现有信息和以前的研究结果, 技术需求评估小组对被评估问题的背景和趋势有了更广泛的了解。这是查清以下问题的关键的第一步: a) 什么是已知的——系统内已经做了什么和存在什么, 例如, 以前的评价结果和随后的培训工作; b) 新出现的主题和机遇, 如维和改革举措和理论转变; c) 差距和问题——有待解决的问题。完成尽职调查后, 随后的“实地工作”——调查、访谈、焦点小组讨论和实地观察——应当变得更有依据和有针对性。
32. 调查是从大量受访者那里收集个人和组织层面自我报告和感知的培训需求和差距数据的最常用工具之一。开始部分应明确陈述调查的目标, 以帮助调查答复者理解目的并更有效地提供他们的意见。应指明调查的保密性质, 并将受访者姓名作为可选数据字段。不过, 关

于人口数据的问题(任务、人员类别、职位名称、级别、性别、服务年限等。)可以被编程为“需要答复”，以确保收集的数据具有上下文并提供答复者的足够背景特征。在某些情况下，根据调查群体的规模或组成，其中一些因素可以是可选的。例如，在步兵营的技术需求评估中，询问军衔可以识别受访者。

33. 调查问题可以通过开放式问题进行定性，通过封闭式问题进行定量。格式应确保易于提供答案，例如，为了便于使用和计算加权平均数，最好采用5级评分问题；并提供评分定义。问题可按下列因素排序：重要性；受访者对主题的兴趣程度；围绕知识、技能和态度构建；培训架构的有机流程(部署前培训和特派团内培训)或任务顺序。应使用不同类型的调查问题，包括名义问题(从列出的选项中进行单项或多项选择，没有数值排名)和顺序问题(答复在一系列数值内进行衡量的评分尺度问题)。技术需求评估调查的开放式问题越多，收集的数据就越多样化，但需要更多时间进行数据编码和处理。
34. 技术需求评估调查还可以包括测试问题，以收集关于现有知识水平的数据。可设计多项选择题来测试知识和认识，例如政策、概念、规则和条例、技能组合的理论部分、纪律和价值观。建议测试调查的有效性和可靠性。有效性指的是一种方法衡量它想要衡量的东西的准确程度，而可靠性指的是一种方法衡量东西的一致性。换句话说，技术需求评估调查必须得出关于培训需求、而不是动机的数据。此外，在相同的条件下，在不同的时间进行调查，看看是否可以获得相同的结果。
35. 在线调查的主要挑战之一是答复率。目标是获得60%或以上的答复率。潜在受访者缺乏回应被称为无答复偏差。如果一项技术需求评估调查仅获得30%的答复率，那么它将存在70%的无答复偏差。有针对性的传播策略可以扩大目标群体内的代表性，这有时比答复率更重要。强化和交流战略可包括竞赛、以工作语文制作的信息图和招贴、技术需求评估启动宣布会议和关注改进培训预期影响的全体会议、针对军警人员和国家工作人员的针对性和个性化的交流、广泛使用的在线平台上的技术需求评估调查等等。
36. 访谈是用定性投入补充培训需求数据的好方法。<sup>6</sup>通过访谈收集的反馈通常包含个人观点和对当前业绩和培训机会的分析，以及对系统性问题和挑战的见解。访谈是耗时耗力的，然而熟练的访谈人员可以通过良好的访谈技巧提取大量信息，扩展和澄清问题。访谈通常有助于获取高级管理人员的洞察力。
37. 为了获得受访者的合作，访谈人员应当说明采访的保密性质，说明目的，并考虑提前分享问题。访谈可以是结构化或半结构化的。一般而言，访谈应当从更广泛的开放式问题开始，例如：部门/特派团/团队的目标、授权任务以及在他们眼中何谓成功的业务和业绩；在系统和个人层面需要做哪些改变来实现这些目标。筛选技术可用于缩小到更具体的点，这些点涉及培训可能成功影响的知识和意识、实际技能和心态方面的可能差距。
38. 当同一目标群体中有大量对话者需要评估，或者对话者可以按专业领域分组时，焦点小组讨论最适合。焦点小组使用小组互动作为生成数据的方法的一部分，例如，当人们围绕共

---

<sup>6</sup> 见附件 1. 访谈指南。

同感兴趣的主体(如培训)通过分享经验、提问和交换意见进行互动时,可能会发生自发和更丰富的讨论。可以组织两种类型的焦点小组讨论——一种是与技术需求评估的直接目标小组进行讨论,以收集自我评估/表达的培训需求,另一种是与他们的同伴、主管和客户进行讨论,以了解他们对建制警察部队等的培训需求,讨论的基础是与他们的互动和合作。

39. 观察包括观察特定群体在其自身环境中以及在执行其共同任务时的情况,例如陪同建制警察部队进行巡逻,并根据观察结果就培训需求提出建议。这种方法高度依赖于技术需求评估调查者的技能,观察到的行为可能是间接的,可以有多种解释。因此,观察结果必须与其他数据来源进行交叉核对。

#### **第4阶段:展示调查结果——技术需求评估最终报告、交流和传播**

40. 除了执行摘要和主要建议清单之外,技术需求评估最后报告(在培训的设计、提供和评估指南中也有提及)至少应围绕四个主要部分展开。这四个主要部分应包括:a)所需能力和期望能力的汇编和分析;b)现有能力的识别和分析;c)所需能力和现有能力的比较分析,以确定差距;d)试图找出可以通过培训和带有暂定时间框架的培训建议来弥补的差距。总体而言,最终报告<sup>7</sup>大纲应包括引言、所用方法概述、培训需求的主要调查结果、建议、数据报告和带有附加信息的附件。
41. 应当使用视觉工具、数据和证明的平衡组合来呈现关键的调查结果,并突出技术需求评估的核心信息。数据可视化对于培训专业人员来说是一项有用的技能。好的数据可视化是有目的地讲故事,即以连贯、令人信服和有影响力的方式呈现数据。数据可视化的一般类型包括图、表格、信息图和看板。更具体的方法包括分区统计图、时间线、文字云、树形图、点分布图、甘特图、散点图等等。数据可视化的许多应用从简单到复杂都有,可用于交流和传播技术需求评估的结论和建议。
42. 在适当情况下,应根据要求提供调查和其他数据报告。此外,可以为不同的受众制作有针对性的材料,例如为决策者制作前瞻性行动计划或讨论文件,为一般受众和广大受众制作信息图和招贴。核心建议应产生一个中期行动计划,主要行为体和执行办公室应签署,最好是由其高级管理层签署。
43. 应向总部的所有培训协调中心和外地特派团的特派团综合培训中心分发技术需求评估执行摘要。

#### **第5阶段:结束技术需求评估项目**

44. 这一最后阶段很重要,因为它为技术需求评估的后续行动定下了基调。优先事项应包括向决策者提交载有关键调查结果和政策建议的最后报告,并争取主要行为体支持行动计划的实施。作为组织学习流程的一部分,记录经验教训和评估项目是必要的。通过评估项目,

---

<sup>7</sup> 和平行动部综合培训处编写的所有技术需要评估最终报告均可在维和资源中心(<https://research.un.org/en/peacekeeping-community/training>)查阅。

有可能估计未来何时需要技术需求评估，包括时间表和资源，减少偏离和延误的可能性，并确保项目方法和控制，以更好地保证质量。

---

#### D. 作用和职责

46. 和平行动部综合培训处将负责促进对《准则》的熟悉。和平行动部和维持和平行动的所有维和培训员和培训协调中心，包括特派团综合培训中心，在进行培训需求评估时，应力求采用《准则》。综合培训处应通过纳入最佳做法和经验教训，领导《准则》的定期审查和更新。

---

#### E. 术语和定义

为了本《准则》的目的，应适用下列定义：

维持和平培训：	旨在为联合国维和人员(包括军人、警察和文职人员)增加知识、提升技能和培养正确心态的任何培训活动。
维持和平培训员：	参与维和培训的任何军事、警察或文职培训员。
培训周期：	管理、监测和改进培训流程的概念框架。
培训需求评估：	收集可通过实施培训来满足的已确定或隐含的组织需求信息的过程。技术需求评估是维和培训周期的一部分。
胜任能力：	充分或非常合格的品质、能力或一组相关能力，通常分为知识、技能和态度(心态、承诺、行为)，使一个人能够在工作中或在某种情况下有效地行动。
基于胜任能力的技术需求评估：	基于业绩和任务分析的技术需求评估，以确定知识、技能和态度方面的差距。
业绩分析：	根据设定的业绩目标分析当前业绩(组织和个人)。
目标群体分析：	收集目标群体信息，以确定谁需要培训，以及如何定制培训策略或特定课程来满足他们的需求。
技术需求评估项目：	将技术需求评估活动作为一个项目进行管理的建议方法，特别是如果是中等规模到大规模的项目，具有界定和分配的角色和责任、时间表、资源、交付成果和产出、风险和预期管理方面。

技术需求评估项目管理人： 技术需求评估项目管理人员被指定领导技术需求评估团队(工作人员、咨询人和承包商)，并与内部和外部利益攸关方协调，以交付最终的技术需求评估产出。该角色是临时的，开始和结束于特定的技术需求评估项目。

技术需求评估协调中心： 办事处负责人指定为和平行动部培训协调中心网络一部分的培训协调中心可作为技术需求评估协调中心。

---

## F. 参考资料

### 规范性或高级别参考资料

大会第 49/37 号决议(1995 年 2 月)

秘书长的报告“联合国和平行动的未来：执行和平行动问题高级别独立小组的各项建议”(A/70/357, S/2015/682)

关于学习和发展政策的秘书长公报(ST/SGB/2009/9)

维和部/外勤部联合国维持和平人员培训政策(编号：2010.20)

### 相关程序或准则

和平行动部培训设计、交付和评价(培训周期)准则(编号2019/14)

---

## G. 监测与合规

47. 这些指南并不期望完全得到遵守。不过，作为一个原则问题，所有培训员都必须致力于不断学习，并将经验教训和最佳做法纳入培训评估、设计、开发、评价和监测中，如《准则》颁布的做法。在总部，《准则》的应用由综合培训处培训政策和标准小组提供支持，在外地特派团，《准则》的应用由综合培训处外地培训支助小组和特派团综合培训中心主任提供支持。

---

## H. 联系人

48. 联合国和平行动部政策、评价和培训司综合培训处培训政策和标准小组。有关《准则》的更多信息，请联系[peacekeepingtraining@un.org](mailto:peacekeepingtraining@un.org)。

---

## I. 历史

49. 这是关于开展维和培训需求评估的第一份准则，将每三年或根据需要进行审查。

---

非机密

核准签字：

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jean-Luc Gu...'.

主管维持和平行动副秘书长  
让-皮埃尔·拉克鲁瓦

核准日期：

2021年11月18日

## 附件 1. 访谈指南

### 进行技术需求评估访问和焦点小组讨论的指南

#### 导言

感谢受访者/焦点小组成员抽出时间并愿意分享他们对培训需求的观点和观察。简要介绍技术需求评估项目及其目标(使用概念说明)。

#### 方法学

- a) 一对一访谈的持续时间应在45分钟左右，焦点小组讨论可持续75分钟。
- b) 在每次访谈/焦点小组讨论之前，根据受访者/焦点小组的职能调整调查表，以便询问相关的问题。
- c) 通过动态和参与式方法提高对技术需求评估的兴趣。
- d) 如果有两个访谈人员：主访谈人引导访谈；第二位访谈人插入询问后续问题或补充要点。焦点小组讨论至少需要两名主持人。
- e) 不要对访谈进行录音或录像，以促进自发、保密和非正式的回答和交流。

#### 访谈和讨论流程：

- a) 解释技术需求评估的范围(例如，特派团内建制警察部队培训；涵盖10个特派团；基于案头审查的定性和定量分析已经进行，电子调查已经启动，面对面/电话访谈和焦点小组讨论正在进行中)
- b) 注意强调这不是对特派团业绩的评价，而是旨在改善任务执行情况的培训需求评估。
- c) 说明对话者身份和答复的保密性，以及坦诚回答和建议的重要性。
- d) 在每次访谈/焦点小组会议上做笔记，并使用预先商定的模板准备一份摘要，以便在技术需求评估项目团队之间以电子方式分享，例如，尽量在最终报告中引用对话者的直接引语。

#### 问题格式：

- a) 不要试图问题库中的每一个问题。注意：访谈题库需要与专题专家合作开发。
- b) 子问题可以跳过，因此要合理安排时间。
- c) 如果您认为进一步讨论受访者提出的某个问题是有意义的，即使该问题没有包含在调查表中，也可以提出后续问题。

#### 结尾

- a) 征求建议和要点。
- b) 如有必要，建议在实地考察后进一步讨论。



附件 2. 技术需求评估样本数据收集计划

数据工具	方法	样本量及来源	初始格式/ 记录格式	数据类型	时间点 (季度)				行动人	
1.	案头审查	案头/文件分析	25-45 份文件	文件、报告、 现有业绩数据	定性和定量 业绩和评价数据	X	X			...
2.	使用测试组件 进行的调查	总部/特派团在 线调查	1 500 名 各类人员	在线投入	调查结果可能揭示自我评估的 培训需求。 知识测试结果可以客观地评估 知识、技能和态度差距。		X			...
3.	访谈	一对一、面对 面或虚拟 总部/特派团	120 名管理 人员、高级工 作人员、特派 团团长	做笔记(使用 为标准化 提供的模板)	自评与“360 数据”  格式：定性，包括证明、观 察、印象、判断  (需要交叉询问和制表)		X	X		...
4.	与目标群体的 焦点小组讨论	实地访问、面 对面或虚拟	400 名工作 人员，技术需 求评估的主要 目标群体				X	X		...
5.	与同伴的焦 点小组讨论(360 投入)	总部/特派团	100 个同伴				X		X	...