



誌：2001-2012 育碁連續12年派員參與ASTD 專業取經分享

ASTD 2012
INTERNATIONAL
CONFERENCE &
EXPOSITION

ASTD 2012 ICE 「現場日誌」暨「隔空學習」 系列專題報導

by aEnrich George Yang & Gordon Yen



長期輔導客戶—OK 超商首創台灣企業獲頒 2009 ASTD Awards

ASTD Awards
Excellence in Workplace Learning and Performance



President & CEO ASTD, Tony Bingham (左一)

育碁楊中旗總經理 (左二)

OK 超商周玉芝部經理 (左三)

2010 Chair, Robert Lauber (右一)

目錄



06



09



13



19



26



35

01 / 【育基 Golden Club】

2012 年 ASTD 國際年會行前生度交流分享會-帶著工作上的問題出發吧!

04 / 從 Bersin 2012 年預測，談失衡的世界中如何促進組織績效－ 績效管理敏捷化的雙引擎－公司治理 & 科技！

07 / Pre-Conference：Proactive through Biz Alignment—永遠從企業的“痛苦點”出發 (ROE：Return on Expectation – Biz sponsor 角度)

10 / Day1：Learning at Speed of Work – Performance Support (Innovation & ROA: Return on Attention – Learner 角度)

14 / Day2：Think Mobile & Start Small – Facilitate”完美風暴” to Create Advantage & Lead in competition

20 / Day3：成功的 Integrated Talent Management Based on Speed, Technology, Self-Managed, On-Job Development, Collaboration, Performance Management.

27 / Day4：其實可以很簡單，就是 Keep Non-Stop Continuous Improvement – Get Better Mindset

36 / 寫在最後：擁抱變革機會，視挑戰為契機！ (科技資助的隔空學習仍待眾人實踐 - 弱水有三千，個個能及時取來一瓢飲)

42 / ASTD 2012 ICE 延伸閱讀

43 / 特別邀稿：「短暫的熱潮 or 不變的真理？世界改變 vs.回到原點」/ ASTD 2001 ICE reporter 陳俊宇



www.aEnrich.com.tw

育基 ASTD 系列專題文章網路版，提供更快速的資料連結，歡迎上網查看。
另提供每月電子報、eHRD 應用白皮書、職能項目範例等，歡迎上網訂閱。

「育碁Golden Club」：ASTD 2012 年會主題系列活動

ASTD 2012國際年會 行前深度交流分享

活動日期
2012.03.06(二)

>>活動花絮

ASTD 2012
INTERNATIONAL
CONFERENCE &
EXPOSITION

MAY 6-9, 2012

LEARN SOMETHING NEW,
PERFORM SOMETHING
EXTRAORDINARY.

DENVER, CO, USA

一年一度全世界最大的教育訓練研討會—「ASTD 2012 國際會議及展覽」^{註1} 即將於 2012/5/6-9 舉行，育碁於 ASTD 年會前特別規劃 Golden Club，將過去參與會議的學習心得作深入討論及交流，期望協助各位參與者在 ASTD 2012 International Conference and Exposition 會議提供之十大領域 300 多場的課程裡去蕪存菁，達成行前完善的準備工作，以增加個人學習效果。

育碁楊中旗總經理於會中，對欲參與 ASTD 2012 ICE 的夥伴們，再次強調：

“ 會前應確認企業組織派員參加年會的”目的“，
且切記要目的與企業營運績效關連，行前並依此目的做功課。
”帶著問題出發“；同時確認返台後”可以如何應用於企業“，
才能聚焦學習，發揮此次學習之旅的成效。 ”

**育基持續 12 年參加 ASTD 年會，
專業學習與科技研發不停歇，提供企業客戶最專業的 eHRD 解決方案**

育基連續 12 年，由 5 位主管依所學主題，參與 ASTD ICE 年會，不斷的學習 HRD 專業並將其轉換成 a+HRD 的完整解決方案；返台後亦即時的規劃活動分享。

育基楊中旗總經理則依主題內容大約每隔三年親自參與 ASTD ICE 的年會取經，以下將就其歷年所參加學習的主題及收獲簡要分享，如下：

(完整分享文章請參考官網：[育基 ASTD 專題](#)^[註 2])

| 講師參與場次簡介 |

- 楊中旗 總經理：
2001/2004/2007/2008/2010/2011 ASTD ICE
2002 SHRM
- 許世杰 副總經理：2006/2009 ASTD ICE
- 陳鳳雅 協理/顧問：2005 ASTD ICE
- 鞏怡明 經理：2002 ASTD ICE
- 嚴萬軒 經理：2011/2012 ASTD ICE

2001 年	<p>劉姥姥逛大觀園</p> <p>初次參與 ASTD International Conference & Exposition 年會，開啟了 ASTD ICE 的持續學習之旅！隨時做筆記，晚上回飯店後繼續匯整今日所學，幫助內容的學習與吸收；返台後將所學積極應用轉化於 HRD 的產品開發，並將所學精華資訊分別於內外分享交流及擴散！</p>
2004 年	<p>Best practice benchmark(超級比一比)</p> <p>今年帶著自己在台灣 eHRD 專案的顧問輔導執行經驗，藉由 Samsung, Hyundai, Wistron 等亞洲案例發表比較追蹤，比較著美國成功案例與台灣的專案成功經驗，並持續落實學習後的應用，期許穩固建立育基在台灣 eHRD 的專業領導地位。</p>
2007 年	<p>Models, Pattern, Methodology 尋求之旅</p> <p>再次帶著問題學習去，這次可稱之”育基顧問與專案管理方法論”完整建立並應用於企業的成功驗證之旅(育基顧問方法論 2005 年起首用於 OK 超商...)；並持續的匯整、比較所學，並參考與調校育基的顧問方法論，精益求精。</p> <p>另一所獲，則是驚喜於尋得策略合作者 Dr. Reza Sisakhti，引介 Dr. Reza 來台 4 場次之大師分享精彩活動，持續推廣策略性人才發展的專業知識及案例學習。</p>
2008 年	<p>策略合作展開，實務整合架構的貫通</p> <p>今年除了前往學習、評估科技的發展應用外，並進一步引進國際人才發展大師 Dr. Reza Sisakhti 的業務職能顧問輔導方法論，開始了業務人才 Talent Development、職能等的整合，將實務應用架構與成功應用模式比較、再精進。期望協助國內企業建構最關注的『業務職能』職能模型，輔導企業定義出與公司績效關連中，業務團隊應具備的核心能力及行為指標，協助企業取得、發展與培養高績效業務工作團隊。</p>

2010 年	<p>業務職能/人才發展持續比較觀察</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 客戶 OK 超商 ASTD Excellence in Practice Awards 聯合授獎 ■ 科技發展趨勢的持續學習，Aligned with Biz 階段評估，業務職能應用。
2011 年	<p>站在國際講台上/Mobile Learning 與績效發展...</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 客戶 OK 超商 ASTD Excellence in Practice Awards 聯合站台演講 ■ Performance、ITM(Intergrated Talent Management)、Mobile 專題的學習 <p>自 2008 年起，Bersin and Associates 所整合性的人才管理(Integrated Talent Management)是近期 HR 所最重視的新趨勢。時至今日(2011)，這個趨勢越演越烈，更已被正視為是跟公司績效高度相關的關鍵作為。也是育基 a+HRD Total Solution 發展的重點學習專題。</p> <p>同時因應科技的成熟與發展，智慧型手機前所未有的發展，新特性和新功能加速演進，不斷將所學，持續投注於產品開發，育基創新開發 a+MPS(Mobile Performance Support)行動績效支援系統，提供客戶更方便、便利的整體解決方案，共同促進企業的人才發展。</p>

ASTD 2011 年會重要活動參與回顧及 ASTD 2012 年會活動參與建議



資料來源



[註 1] : ASTD 2012 國際會議及展覽
<http://www.astdconference.org/ice12/public/enter.aspx>



[註 2] : 育基 ASTD 專題
http://www.aenrich.com.tw/download/info_04-1_new.asp

從 Bersin 2012 年預測，談失衡的世界中如何促進組織績效—效管理敏捷化的雙引擎：公司治理&科技!

育基數位科技 2012 年 ASTD 指派取經人員/ 嚴萬軒

2012-05-02

每年年初，知名的顧問研究機構 Bersin & Associates 總會針對新的年度裡的一些 HR 趨勢進行預測，而在今年(2012)的的預測標題，一改以往，而是採用現在最被關注的策略性人資與關鍵人才管理為兩大主軸，並且以“在失衡的全球勞動力中促進組織的績效”為其副標題。

由 2012 年的預測中開宗明義就指出，隨著經濟的持續震盪，以及已開發國家的經濟發展趨緩和開發中的國家的經濟提升，全球化的營運對於幾乎所有想要成長的產業和主要的企業都已經是不可避免的議題了，然而這過程中該如何增進各地員工的認同度，留任率，並進而增加績效，則是伴隨而來對企業嚴峻的考驗。此外，矛盾的是，**即便是失業率居高不下，但企業卻仍面臨找不到合適人才的窘境**。也因此，策略性人資與關鍵人才管理雖然不是最近才被提出的議題，但卻在現今的社會中更形重要了！

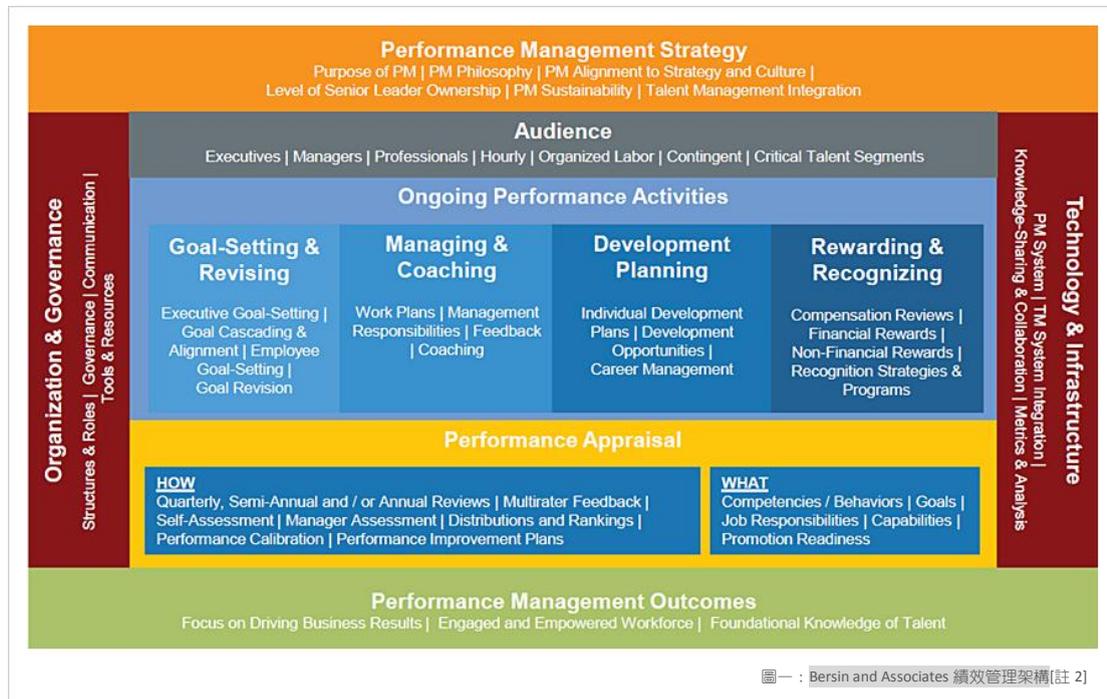
看看我們台灣，全球化的拼圖中我們雖早已佔據了一個要角，但在高度競爭的今日，我們的角色與未來的發展也面臨了相當的挑戰：跨足國際的公司要想怎樣可以更有效的經營與發展海外的事業，在全球供應鏈中的公司要想怎樣比其他國家的對手更有競爭力更有彈性。這在在都是企業經營主以及身為企業策略夥伴的人資專業人員所該思考的問題。

Bersin 依據多年的研究所提出的建議與預測之一，就是“**績效管理的敏捷化**”(Performance Management Will Go Agile)。如同之前 i4cp 的研究(可參閱 [ASTD 2011 系列分享 高績效的公司是怎麼做到的?—背景篇 \[註 1\]](#))也提到，績效管理的有效性與否是影響企業績效中最重要的因子，Bersin 也對績效管理的重要性和趨勢做出了深入的頗析。研究中指出，**經常檢視並更新目標的公司(至少每季一次)比那些僅僅設定並檢視年度目標的公司的表現高出了百分之三十**，而國際競爭下的動態更是讓這“敏捷”與“即時”的績效管理成為必要的機制。

然而，對不少的公司而言，固守著千篇一律的績效考核的表單與內容，似乎是比較簡單且比較不會有爭議的作法。這些公司連每年的檢視與調整都談不上，就更不用說要每季每季或者是更密集的檢視與調整了。這些公司恐怕都難逃競爭力逐漸下降以及最後無法生存的命運。

從 Bersin 的績效管理架構中(圖一)可以看到，**支撐著績效管理策略的最頂端目標是兩大支柱：一、組織與治理以及二、科技與基礎設施**，有了這兩大支柱後，持續進行的績

效活動(包含目標設定，管理與教練，發展計畫，和配套的獎賞與表揚)以及(我們一般講到績效管理常只關注於這一點的)績效評核才能夠在這中間順暢的運行。



因此，當管理者或是人資專業人員注意到績效管理對於公司績效的影響，而開始從組織與治理上著手的時候，同樣也需要優化所採用的科技以及基礎設施，否則整個績效管理的機制就會像是只有一半的天平一樣，是沒有辦法有大用的。這反而往往會產生：組織花了許多的時間來溝通和建立制度，但是制度因為配套不足不易落實和推動，最後淪為胎死腹中或是反而讓組織更加保守的情況，實在是相當的可惜！

也因此，及早的把科技和 e 化平台納入考慮，並且挑選出合適於自己公司的系統，以符合組織的績效管理需求，對於想要透過績效管理的敏捷化來創造高績效的公司來說就變得相當的重要了。也無怪乎，Bersin 看待 2012 年的趨勢，是預見有許多的大型企業會重新設計它們的績效管理流程，讓他變得更敏捷，更透明，以及更符合發展導向！

資料來源



[註 1] : ASTD 2011 系列分享 高績效的公司是怎麼做到的?—背景篇

http://www.aenrich.com.tw/download/20110621_ASTD_04.asp



[註 2] : Bersin and Associates 績效管理架構 (Bersin and Associates 2011, P22)

http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/Predictions2012_Final.pdf

Pre-Conference : Proactive through Biz Alignment – 永遠從企業的”痛苦點”出發 (ROE : Return on Expectation – Biz sponsor 角度)

育碁數位科技 2012 年 ASTD 指派取經人員/ 嚴萬軒

2012-05-05 Denver Time

育碁成立十二年來，每一年都派員參加全球學習與發展專業的最大展---ASTD ICE，繼去年參加 Orlando 的場次後，我今年再次參加 Denver 的盛會。今年超過 230 個教育場次以及全球預估八千人左右的人數，這已經是第 69 年，可謂無人能出其右！

由今年的主軸”學習新知，卓越表現”(Learn Something New，Perform Something Extraordinary) 可以看得出來，延續著 ASTD ICE 近年來的趨勢，重點都是放在”績效”上面。而人資的績效是甚麼呢？我想，不外乎就是讓高階主管們也都能認同並買單的事蹟，而能有效地促進企業的績效，才是想要成為企業策略夥伴的人資朋友們所該給自己的期許吧！

今天(5/5)在正式的會議開始前，有不少的朋友和我一樣都參加了會前會(Pre-Conference Workshop)，由於想要更具體了解美國的專業顧問與人資朋友如何能夠讓高階經理人信任且買單，讓培訓與人才發展的這些舉措不再被視為是成本支出而應該被視為是一項投資，我選擇參加了”透過建構商業能力以強化訓練者及學習功能”(Building Business Skills to Empower Trainers and the Learning Function)。席間同學不乏財星五百大的人資中高階經理人員，從他們的提問當中可以發現如何能夠成為高階主管的策略夥伴所面臨的具體問題。在問答討論間，更多的了解到實務上，如何能夠運用高階主管的語言，嘗試站在他們的角度思考，對於建構對企業營運績效更有幫助的措施都是有助益的，例如，總經理所關心的業績能不能成長？業務員能不能有效地達成目標？轉換成 HR 的角度則是如何確保所訓練出來或是所招募進來的業務人員能有效達成業績，或至少也要從此角度來衡量和思考可進步的空間。

而在投資主要項目例如 LMS 以及其他 eHRD 系統時，所包含的系統軟體以及其他軟硬體設備，應該能以創造長期永續競爭優勢的策略性資本投資(capital investment)來提案，而不是用一般年度預算短期支出成本的角度來作內外部的溝通。

最後，在美國(以及在世界上很多地方)，C-level 等”長”字輩的人都有對股東所需要負責的獲利壓力，而在這樣的狀況下，如何從商業的角度來審視人資自己所做的事件是否有價值，能減輕 C-level 的壓力(永遠從企業的痛苦點出發...^[註 1])，並自問:”為何不該砍我的預算？”，是人資往策略角色移動時所需要經常檢視的！



學無止境－我的隔空學習 ASTD 2012 ICE 系列 1

育碁數位科技 / 楊中旗 總經理

2012-05-06 Taipei time

人才發展的專業工作者最期待的是什麼？

我若定義是“透過人才關聯的制度、專案、專業服務與管理流程，讓組織中的人才扎實又快速的成長，創造個人、團隊與公司顯性的績效與成果，進而形塑並鞏固了高階主管對於人才投資的重視與實際支援”。不知道能否讓您同意？

我認為有熱情(Passion)與使命感的 HR 專業工作者，最怕的應該是“不被期待”－也就是 HR 成為組織中的板凳。不管怎麼去區分企業中的各大領域(如產、銷、人、發、財 or 七管八管...)，「人才」都被視為是諸多企業成敗的關鍵影響與機制之一。但一個先發球員被冷落成板凳，雖偶有上場，卻多在不重要的時刻(如職業籃球上第四節後期差距拉大後，不關輸贏的垃圾時間)，這是難創新局的，更是抹殺專業熱情的屠宰場。

Gordon 參加這個場次，意在參考人才發展領先全球的美國，如何讓 HR 的 Biz alignment 更聚焦有效的架構、經驗與案例，好讓我們協助華人企業客戶在規劃執行專案主軸時，“既期待，且不怕受傷害！”建立成效與 credit，滾動一個又一個人才發展的良性循環。

《行動(Level 3)計畫》學習成效的最好方法就是一行動！

George 的行動計畫：整理 Gordon 於 Pre-Conference Workshop 活動中所學的一兩個內容與案例，具體陳述 Biz alignment 的參考複製架構(依樣畫葫蘆，通常簡單多了...)

「學無止境-我的隔空學習 ASTD 2012 ICE 系列」文章來由

如同日前在 ASTD 2012 ICE 行前分享會中，即將參與 ASTD 2012 ICE 的夥伴們所強調的內容如下：

“會前應確認企業組織派員參加年會的”目的”，
且切記要目的與企業營運績效關連，行前並依此目的做功課。
”帶著問題出發”；同時確認返台後”可以如何應用於企業”，
才能聚焦學習，發揮此次學習之旅的成效。”

因此，我這個參與多次 ASTD ICE 的老骨頭在 Gordon 前往 ASTD 2012 ICE 的行前，針對育碁企業客戶所關心的要點，以及我們產品研發投資與專業取經的方向，做了不少的活動參與目的的討論與準備。

Gordon 即受命要天天將學習重點透過文字先以網路分享回來(免得每天的新知與內容學習被後浪推前浪...，免得如已經滿了的茶壺，溢出來般忘了！)，我也在閱讀檢視 Gordon 分享的文章同時，檢視我所獲得的啟發(level 1)與準備將採取的行動(level 3)，做點空谷迴音，分享給沒出門的秀才們。

你我都採取應用行動(level 3)，應用成效(level 4) 就不遠矣！ 讓我們一起用實際行動為台灣的職場人才競爭力加油！

資料來源



[註 1]：永遠從企業的痛苦點出發

<http://www.aenrich.com.tw/download/20090608.asp>

Day1 : Learning at Speed of Work – Performance Support (Innovation & ROA: Return on Attention – Learner 角度)

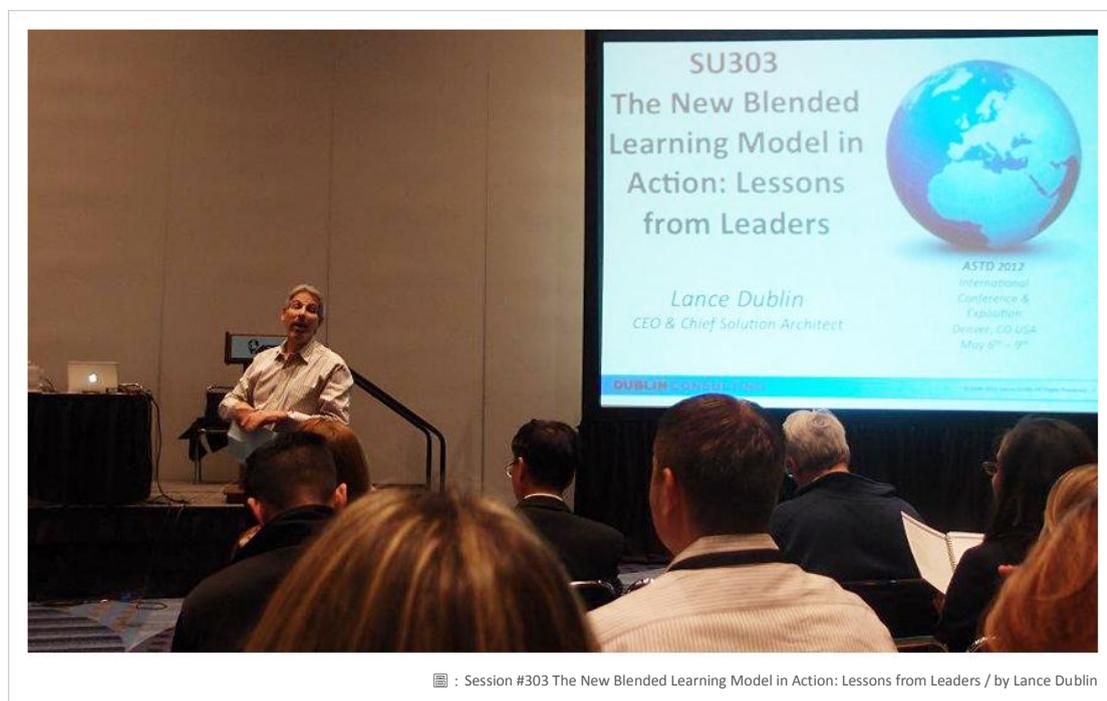
育基數位科技 2012 年 ASTD 指派取經人員/ 嚴萬軒

2012-05-06 Denver Time

接續著昨日的 Pre-Conference workshop，今天所參加的三場演講除了有一場是關於 HTML5 的現況外(將在後續“MPS(Mobile Performance Support 專題分享”文章中一同介紹)，其他兩場都緊扣著 L&D (Learning & Development) 專業的夥伴如何能夠創造企業價值與績效的議題上。

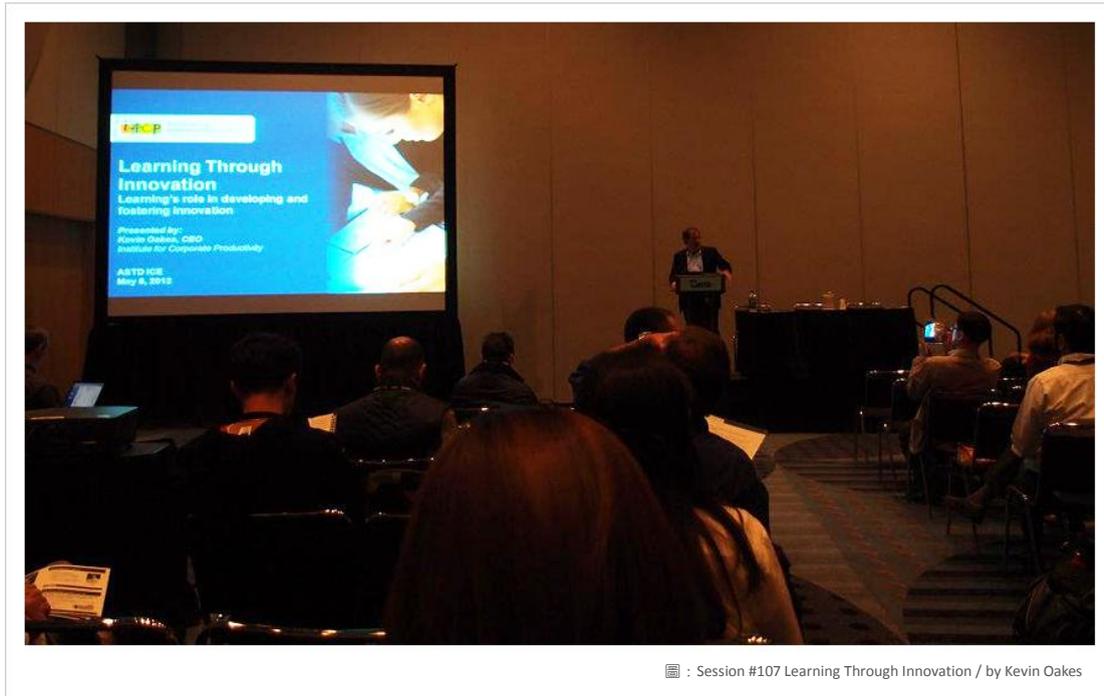
ASTD ICE 的長年嘉賓與在業界耕耘三十五年以上大師級的 Lance Dublin 在 SU303 (註 1)的主題雖是從 “從嶄新的混成式學習的標竿案例學起(The New Blended Learning Model in Action: Lessons from Leaders)”，但其中談到“獨特的混成式學習 (Uniquely Blended Learning, UBL)”就是要利用任何可行的工具和方法來創建能提高工作績效的環境，Dublin 更針對其中數十家客戶狀況的觀察，對於提供學習環境或學習方法的人士提出幾點建言，包含：

1. 要從(課程)聽眾的行為和績效來定義我們的成功和指標，因為這是公司如何衡量我們成效的方式；
2. 要了解你的聽眾如何工作，如何才會做好他們的工作，以及他們會把注意力放在甚麼事情上 (ROA, Return on Attention. Hint: 會跟它們如何能把工作做得更好有關嗎?)，
3. 要創建可以與工作相整合的績效環境，並總是能從聽眾的利益來設計發展這些學習的方案。



總而言之，如何能提升對企業的效益(Impact)；但同時又降低投資(Investment)呢？Dublin 認為就是要 Learning-at-the-speed-of-work，而這也呼應我們去年 ASTD 就持續強調“績效支援”(Performance Support)的意涵！

另外在 SU107 [註 2]的場次，則是聆聽 i4cp 的 CEO Kevin Oakes 發表最新對於創新的研究，這除了是延續著去年 ASTD 所發表的“整合性人才管理”(Integrated Talent Management, ITM)研究主題之外，Oakes 也再三呼籲，在今日的社會中，「創新」是許多公司(尤其是老闆們)相當重視的事情，也是 HR 朋友們可以好好立功創造價值的地方，大家可以從如何促進公司接受甚至擁抱創新冒險文化，以及提升公司創新的有效度著手。



圖：Session #107 Learning Through Innovation / by Kevin Oakes



學無止境－我的隔空學習 ASTD 2012 ICE 系列 2

育碁數位科技 / 楊中旗 總經理

2012-05-07 Taipei time

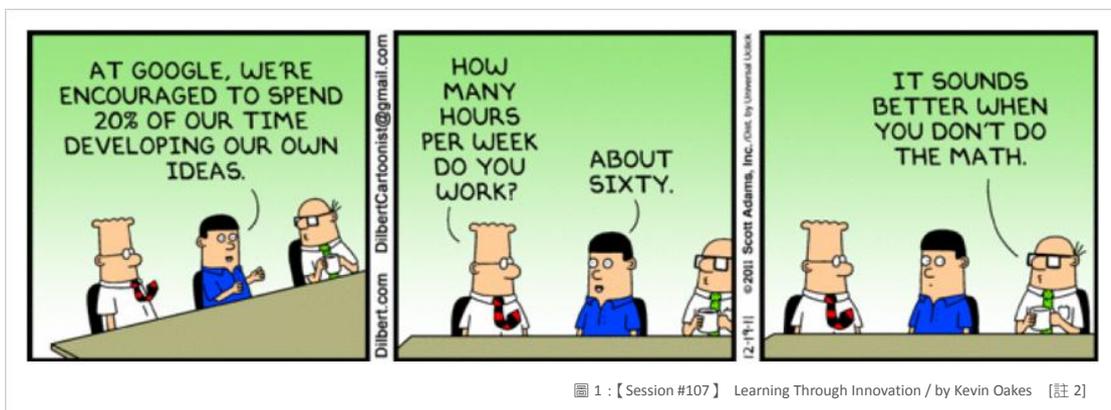
若問，HR 如何貢獻於影響組織長期事業成效的” 創新能力(Innovation)”？

我倒想轉化問題為 **HR 如何展現創新能力?**

今日所選的兩個【Session #107】 Learning Through Innovation / by Kevin Oakes [註 2]；【Session #303】 The New Blended Learning Model in Action: Lessons from Leaders / by Lance Dublin [註 1]，延續了去年 Gordon 和我一起 ASTD 2011 ICE 所學及關注的講者與主題－i4CP 組織以及 Lance Dublin。去年返台之後的分享，我們也引用分享了這兩場講者的資料，很高興他們兩位一直持續的在創新，2012 年他們進一步就新的一年的心得做了分享（ASTD 有不少講者連續兩年甚至幾年，講的內容都幾乎是一樣的）。我在閱讀了 Gordon 今日介紹的兩個 sessions（SU303、SU107）的演說講義(Handout)檔案後，對於 HR 如何展現創新能力，得到一個解答：能以最少的 investments 創造更多的 biz impacts。

這個創新能力蠻符合台灣 HR 普遍所面臨的挑戰議題，也考驗了 HR 如何展現 Magic Transformation 的能力；“巧婦難為無米之炊”這句古訓我是不敢推翻，但若加點「創意」，改成“巧婦能以少米成就美食”，倒是很有機會實現。那麼所謂“少米”，容我將其比喻為既關鍵又 Magic 的“神米”，又會是什麼呢？我想會是大家很有興趣了解的議題與答案了！

在 Session #107 Kevin Oakes/i4CP [註 2]分享了該機構對”高績效組織成功關鍵探秘”，從去年的整合性人才發展，如：績效管理、職能評鑑運用、訓練發展...等，（詳細學習後分享請參：高績效的公司是怎麼做到的?[註 3]），到今年提出 Innovation(創新)有關鍵影響的發現，我則特別喜歡其講義 Page 12(如圖 1：Myths of Innovation)中有關創新的漫畫詮釋，如下：



內容中也分享了近 20 年來市值從 412 Millions 成長到 116 Billions 的 Qualcomm 如何發展組織的創新能力與文化，結語則以 5 個 Learning Strategy for Innovation，提供給與會人員參考，如下：

1. 主管領導力職能中納入 Innovation
2. 運用科技加速創意資訊與專業的分享
3. 善用組織內成功的創新者教導與輔導他人
4. 協助具備創新精神的人建立提案能力與溝通應用模式
5. 提供產生與評估創意的模板方法與工具

Lance Dublin 則用 “**Learning at speed of work**” (即學即用如影隨形 empowered by Technology) 小結了 Learning 的創新，也在那張圖中秀出了小成本大成效的關鍵— Learning 的學以致用就在當下，請參考我去年學習雜記最後一段中以禪宗方式詮釋及翻譯的最後一張圖，以及 Lance Dublin 今年演講講義的 page 15/16/39/40/41/42/43，可以看出 Lance Dublin 的“巧婦能以少米成就美食”的 Magic 所在--“善用科技成功變革”誠如工業革命以來，一直都是那 Magic 的“神米”。

《行動(Level 3)計畫》學習成效的最好方法就是一行動！

George 的行動計畫：檢視一下過去輔導企業客戶中，結合「科技」以小搏大的成功應用經驗與心法，以 Quick win 專案主軸結合學習者 Learning at speed of work 的精神，巧妙活用育基新版本的整合性 eHRD 系統，讓 Performance Support 應用架構更加具體，以成為新一代 HR 與系統應用的標竿模式。(win-win 創新要再一次出發囉！)

資料來源



[註 1]：【Session #303】The New Blended Learning Model in Action: Lessons from Leaders / by Lance Dublin

http://www.astdconference.org/ice12/Custom/Handout/Speaker11772_Session6321_2.pdf



[註 2]：【Session #107】Learning Through Innovation / by Kevin Oakes

http://www.astdconference.org/ice12/Custom/Handout/Speaker18873_Session6495_2.pdf



[註 3]：高績效的公司是怎麼做到的？

http://www.aenrich.com.tw/download/20110621_ASTD_04.asp

Day2 : Think Mobile & Start Small – Facilitate” 完美風暴” to Create Advantage & Lead in competition

育基數位科技 2012 年 ASTD 指派取經人員/ 嚴萬軒

2012-05-07 Denver Time



今日 General Session 一開場，ASTD 執行長 Tony Bingham 向大家宣告著，“從事學習與發展的專業人員從來沒有像今日一樣，對企業組織如此的重要且關鍵，且這樣的影響力將會與日俱增！”。

這樣的宣告不僅是對現場參與的**學習與發展專業人員**的鼓勵而已，從種種的統計和調查中顯示，在當今高失業率與人才缺乏的時代，執行長所面臨最大的挑戰就是關鍵甚至大量「人才」的挑戰，如何吸引並且留住人才？(產業中的人才若不在自己企業內，那又在哪裡呢？>_<)如何因應組織目標加速員工發展？...等等的人才發展策略、規劃、與執行，正是從事學習與發展的專業人員們可以貢獻的地方！

此外，去年看到“**行動學習**”的趨勢，今年看到了更多的應用實例及銳不可擋的發展態勢，Tony 甚至用“完美風暴”來形容這一波的發展趨勢。首先，在 2015 年以前，預計有三億的中小學生會攜帶行動載具上學，而全球智慧手機的銷量也即將超越全球的人口數。生活在此行動與社交科技發達的千禧年世代族群，其溝通與學習模式與之前世代有明顯的不同，千禧年世代族群習慣同時應用多工具，如：上網 Google 查資料，同時跟三四個朋友即時通或傳簡訊，外加開著 Facebook 和 Twitter，可能是用電腦或是手機或是平板，與夥伴們協同合作來讓工作(作業)完成，你能想像當他們進入職場後，發現職場的工作模式無法提供他們應用科技來創造最佳的生產力時，具潛力的優秀人才對於所在的企業可能會如何評價呢？

行動學習在今年有更多推廣的成果，學習的內容在實務上則強調行動課程應採用”精簡化”，且要與”績效支援”相關，才能展現出行動的應用優勢及效益。其中在應用範疇上，大公司例如「Hertz 租車」，主要是聚焦運用在**前端業務**以及**後端客服**上；另外，「Qualcomm」則發展出協助員工在工作上的**即時學習以支援任務的機制**，以達到工作績效的支援效益。

當然發展的路上也不見得一帆風順...如：開發成本、與 LMS(學習管理系統)的整合、及資安和 IT 的設備架構的齊備度...等等，都是目前阻礙行動學習發展的最大障礙(或是停滯不前的待彈性因應問題)。這些相關的內容及說明在 M12EXD(本場次 ASTD 並未提供 pdf 講義，對 Mobile 有應用興趣的朋友，可以跟我們聯繫，ASTD 會後進一步做深入的分享交流)和 M209 的場次中都有相似的發表。

但，正如同 Qualcomm 的學習長(CLO)所說，”我們不能等待，因為行動的浪潮早已襲來”。ASTD 的 CEO 則說，”慶幸的是我們現在還是在浪潮的前端，但是可以行動的時間是越來越緊迫了！”。最後，以美國最大租車公司 Hertz 的經驗建議可以從以下的步驟開始：

1. 用”行動”的角度來思考 (Think Mobile)；
2. 從小處開始(Start Small，可以從業務單位和客服單位先做起)；
3. 找到高階的支持(Find Execution Sponsor)；
4. 與 IT 結盟(Partner IT)；
5. 找尋出正面影響(Identify Impact)。

ASTD CEO Tony Bingham 最後再次強調行動學習的應用優勢，”人的腦袋很適合做模式的匹配和落差的弭平處理，但是記憶就不是大腦的強項，而行動學習/行動績效支援正是補足大腦在記憶弱項的完美搭配”。



學無止境－我的隔空學習 ASTD 2012 ICE 系列 3

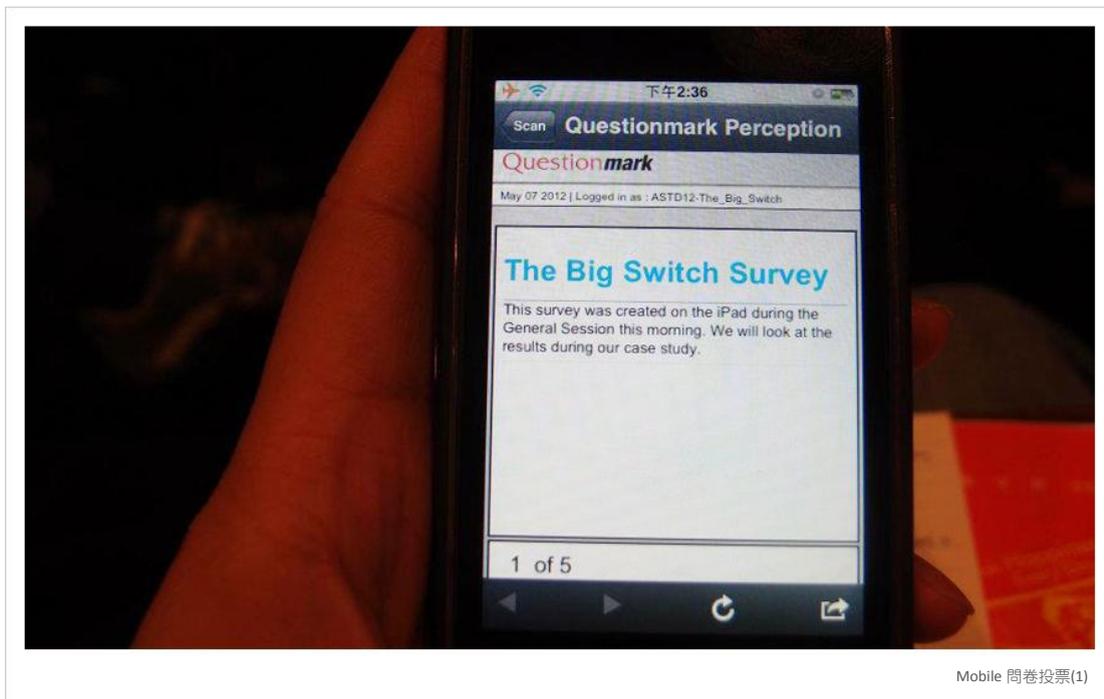
育基數位科技 / 楊中旗 總經理

2012-05-08 Taipei time

行動學習的趨勢是一波“完美風暴”，您是否同意？

在面臨這個是非題之後，馬上要進入選擇題（做與不做？），甚至是填充題（做什麼？），身為人才發展 e 化解決方案專案廠商的育基，領先國內業界已開發完成並發表第一代 a+MPS(Mobile Performance Support)行動績效支援系統，目前正進入二代行動化載具系統的擴大應用開發，同時間當然也進入申論題與成效證明題，持續朝最佳的行動解決方案促成者邁進！

在近年各項科技新知與產品報導上，智慧型手機與平板電腦勝過了 Notebook 與 Server 等的丰采，成為最夯與最受注目的焦點，甚至包括了大家口袋裡預算的佔有者。智慧型手機與平板電腦的盛行也影響了企業人才發展的變化，人員隨身設備的普及化讓企業的人才發展，有機會甚至可以有更不同的發展。 Gordon 參加與推薦的 M209 這個場次(The Big Switch: Moving Training and Assessment to Mobile Devices/ by Barry Jass 註 1)，對於一個隔空閱讀演講講義的學習者來說，是一份“完美的講義”；份量適中、內容簡潔、摘要清楚，不會過於理論且同時直接提供了 Guide Line 與 SOP 的應用價值，若再結合現場參與者實際透過 Mobile 問卷投票搜集的統計數字（數字會說話，請參下面幾張 Gordon 現場拍下來及的及時統計數據，建議詳讀），若說 Tony 幾年來持續性的給了 Mobile 趨勢性的預告，Barry Jass 的這個場次則提供了行動學習的執行與操作性的行動導引。



Mobile 問卷投票(1)

The Big Switch Survey

Number of results	175	Number of finished	87
Number of unfinished	88	Earliest date taken	May 07 2012
Last date taken	May 07 2012	Assessment name	The Big Switch Survey
Assessment description		Assessment ID	0748345875025265
Assessment author	399331	Assessment last modified	May 01 2012
Average weight	0	Report author	399331
Report author email		Report created	Mar 22 2012

Filters used in report
Date equals today

1

Questions - Multiple Choice

How often do you look at your phone for emails or texts in a typical workday?
How often do you look at your phone for emails or texts in a typical workday?

Outcome	%	#
I never look at my phone	3.45%	3
05 times	10.34%	9
510 times	11.49%	10
1020 times	29.89%	26
I am addicted to checking my phone	44.83%	39
Not answered	0.00%	0
Total	100%	87

Mobile 問卷投票(2)

2

Questions - Multiple Response

Which device do you use? Select all that apply.
Which device do you use? Select all that apply.

Outcome	%	#
iPhone	55.17%	48
iPad	47.13%	41
Android	16.09%	14
Blackberry	4.60%	4
Android Tablet	31.03%	27
Android Phone	2.30%	2
Other	0.00%	0
Not answered	0.00%	0
Total	100%	136

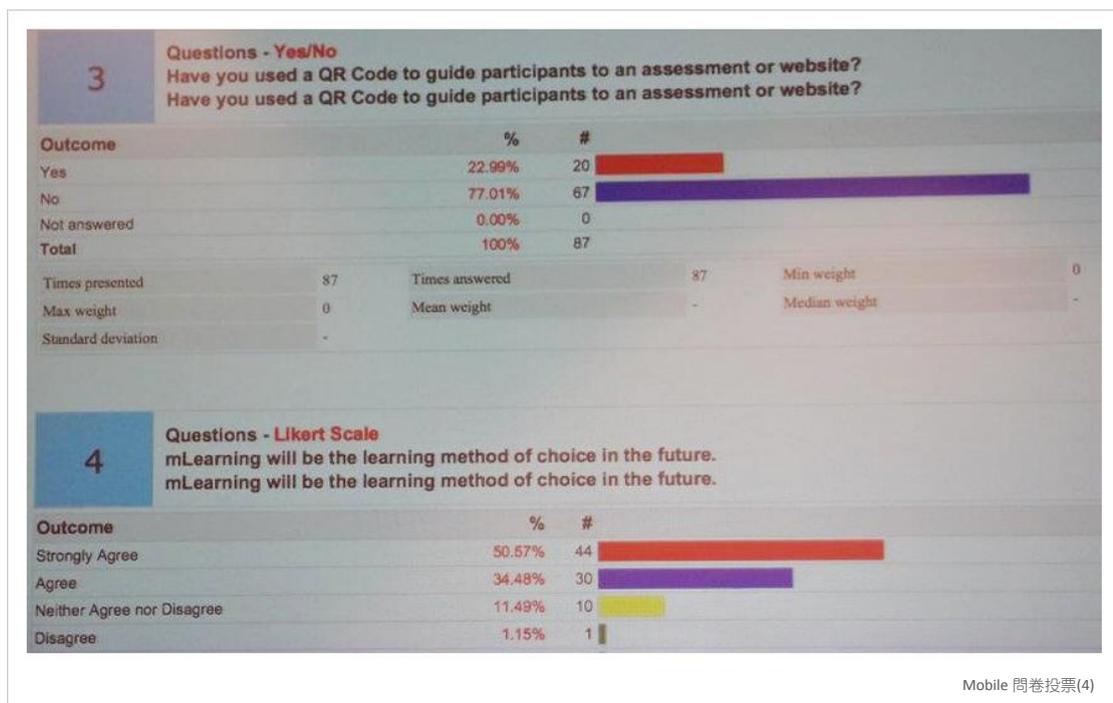
Times presented	87	Times answered	87	Min weight	0
Max weight	0	Mean weight	-	Median weight	-
Standard deviation	-				

3

Questions - Yes/No

Have you used a QR Code to guide participants to an assessment or website?
Have you used a QR Code to guide participants to an assessment or website?

Mobile 問卷投票(3)



該份講義中 page 13 的 Observational Assessment 示意，雖然在育基 a+MPS(Mobile Performance Support)行動績效支援系統已經提供其所提到的學習後行為檢核(Level 3)應用功能，也與我們之前相關應用示意投影片相近，但英雄所見略同的喜悅，以及我們 solution 發展速度不亞於美國的 Best Practice，也讓我相當高興。

由於 Mobile 的內容學習在應用上強調”短效”，即如何將學習的內容精簡到 1-5 分鐘以內，為行動學習內容設計功力的展現所在，請參見講義 Page 20, 21-Start Small 的特性，Page 16, 17 則是 Think Mobile 差異列舉的一個好例子，其對於課程規劃的 Backward design 建議如下：

1. 提出 2-4 個關鍵問題；
2. 設計問題的評量；
3. 蒐集關聯的內容素材；
4. 企劃學習者的學習應用經驗；
5. 設計課程。

講義中的 Page 27-38 頁，再次展示不愧是 Mobile 場次講義的特質，直接了當的給了應用的選擇建議，包括 layout, format 的格式選擇、螢幕、評量類型...，讓您花最少的時間，就能 Take away，直接進入行動學習設計的填充題，以展開創新掌聲與成效驗收的證明題之旅(Identify Impacts & Executive Sponsorship)。

《行動(Level 3)計畫》學習成效的最好方法就是一行動！

George 的行動計畫：育基除了在 2012/2/29 正式發表並銷售包含 a+MPS(Mobile Performance Support)行動績效支援系統的 a+HRD 5.3 全系統產品，已經做到美國同類型產品的產品功能；育基充沛的產品創新與開發動能從不止歇，第二代的 a+MPS 產品(即將結合職能評量與績效管理的簡捷功能)正蓄勢待發中。

除了系統的創新開發，更重要的是系統的應用趨勢分享及企業客戶實務應用的交流，以落實並逐步收割系統的應用成效。因此，我們將為育基 a+MPS 的客戶建立 Mobile Performance Support 應用主題的 Golden Club (育基客戶深度交流的 Golden Club，主要針對實務上的執行經驗做進一步的分享與交流)，期望透過此實務社群的交流，加速台灣在行動裝置上的應用水準與成效，以持續站在趨勢的浪頭上。

育基努力並邀約客戶們一同持續擁抱”創新”，過程中會面變很多變革，雖然 facilitate change 會很辛苦，但也很幸福！因為我們正努力以創新，共同為企業的人才競爭力打拼！

資料來源



[註 1] : 【Session #M209】 The Big Switch: Moving Training and Assessment to Mobile Devices/ by Barry Jass

http://www.astdconference.org/ice12/Custom/Handout/Speaker28912_Session6395_2.pdf

Day3 : 成功的 Integrated Talent Management Based on Speed, Technology, Self-Managed, On-Job Development, Collaboration, Performance Management.

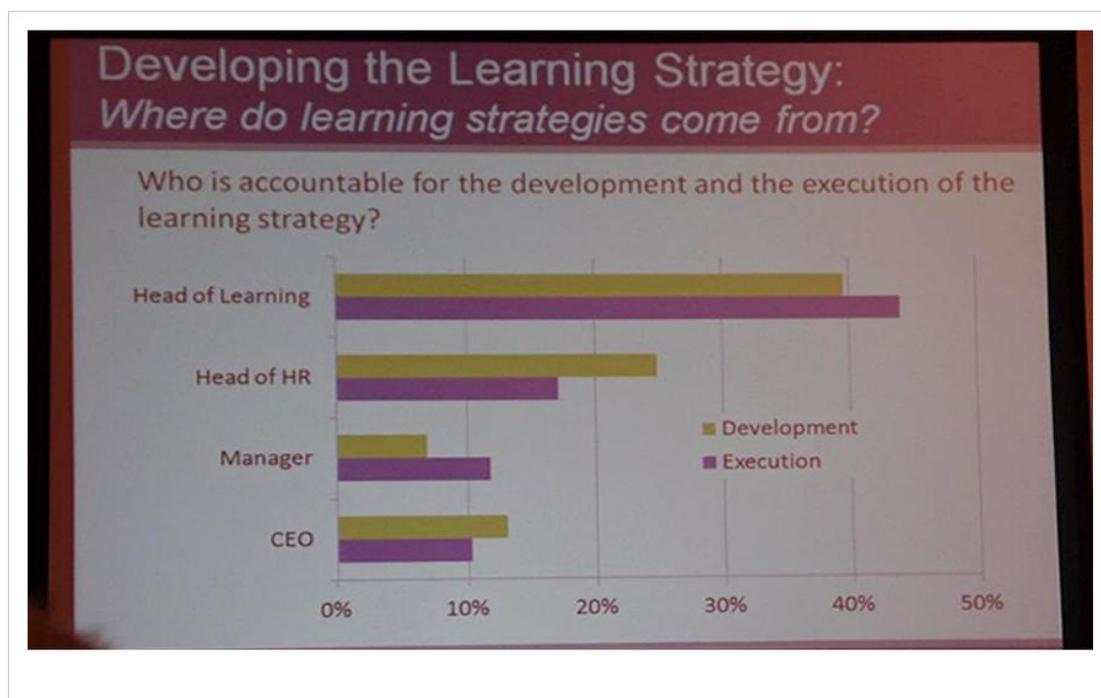
育基數位科技 2012 年 ASTD 指派取經人員/ 嚴萬軒

2012-05-08 Denver Time

你有好奇過，國外的 CLO(學習長)與 CEO(執行長)之間如何對公司策略發展所需要的人才，做有效地溝通嗎？在 TU300 的場次中邀請到 UPS， Qualcomm(India 分公司)， YUM!(肯德基的母集團)等公司的學習長來分享，他們如何與執行長以及其他高階經理人溝通，將員工培訓發展與公司營運策略能串連，發揮學習長的策略性角色。

如同昨天及之前場次所提到的，當前企業執行長最關心的議題就是：如何延攬並留住組織的人才。這幾家公司的執行長有幾位曾經登上 T+D Magazine 雜誌^[註 1]封面人物，顯示執行長們本身相信人才對企業發展的價值，且與學習長有很好的合作，共同為企業創造人才競爭力；

然而，要如何才能與執行長及高階經理人建立良好的合作關係呢？學習長鼓勵人資朋友們應該要更主動積極的學習企業營運的商業語言，了解企業經營的策略規劃，然後依此與執行長及高階經理人溝通，調整過去單純用 HR 的思維邏輯，如此才能真正發揮 HR 在企業人才發展的”策略性夥伴”的價值。



此外，學習長們也鼓勵大家不要只做”order taker”(一個口令一個動作)，例如：HR 不是等其它部門的主管來詢問，“你可不可以幫我解決甚麼問題，或幫我辦甚麼訓練”時，才開始規劃及執行

人員的培訓計劃；而是希望 HR 可以更主動積極(proactive)，主動找尋公司可能的議題，和自己可以創造價值的地方，對公司的決策也都要有自己的意見及見解，這樣才能讓自己往企業策略夥伴的角色前進！

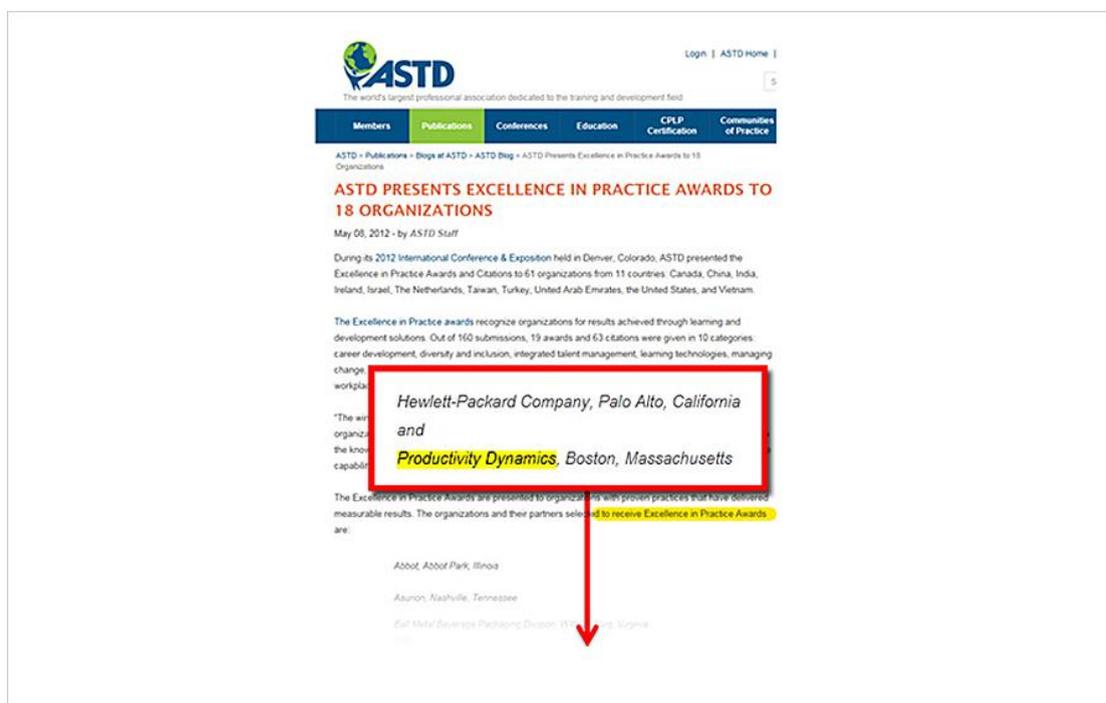
| 延伸閱讀 |

HR 如何成功轉化成企業的策略性夥伴的角色?如何做組織溝通是一重要的課程，也一直是育基與客戶共同努力的課題，今年 ASTD ICE 再次邀請國際標竿公司前來分享，可見此課題的重要性，以下是育基日前邀約客戶就此議題分享的活動報導，也請各位參考。

1. 2010/2/2 『育基 Golden Club · 聯合輔導』 Session 1 組織溝通 [註 2]
2. 2009/5/20 『育基 Golden Club · 聯合輔導』 Session 4 案例探討-組織溝通 [註 3]

| ASTD 2012 ICE 榮耀 |

今年 ASTD 是育基合作顧問 Reza 豐收的一年，共獲得一座 Excellence in Practice Award 以及兩座 Citation，在此也為他的好成績給予最深的祝賀！



註：

1. 2011 ASTD Excellence in Practice Awards [註 4] (2012 年頒發)網頁內含完整名單
2. 中國大陸中國郵政也在今年首次拿到 ASTD Excellence in Practice Awards，與 2010 年獲頒 2009 ASTD Excellence in Practice Awards 的台灣本土企業 OK 超商，共同為兩岸本土企業揭下這“人力資源奧斯卡獎”的首頁，並期待更多兩岸的有為企業再接再厲...
3. 國家文官學院和台北市政府公務人員訓練處繼去年地方行政研習中心拿到 ASTD Excellence in Practice Citation 之後，也都在今年拿到 Citation。



育基 ASTD 特派員 / 嚴萬軒 (左) ; 策略性合作夥伴 Productivity Dynamics / Dr.Reza (右) [註 5]



學無止境－我的隔空學習 ASTD 2012 ICE 系列 4

育碁數位科技 / 楊中旗 總經理

2012-05-09 Taipei time

搭配著 Gordon 每天於 facebook 上傳的 100 多張照片^[註 6](以美國時間 5/9 為例，當然也包含了一些餐館，Celebration 現場休閒參觀....情景)，此次我的隔空學習，不僅從他所推薦的場次做講義的閱讀外，透過 Gordon 所分享的文章及照片，也讓我做了現場視覺的巡禮，豐富了我的整體思考與學習，科技帶來的快速與便利，讓我受用不少。(寫著寫著，竟產生了身歷其境的體驗，我好像也產生時差了^.^)

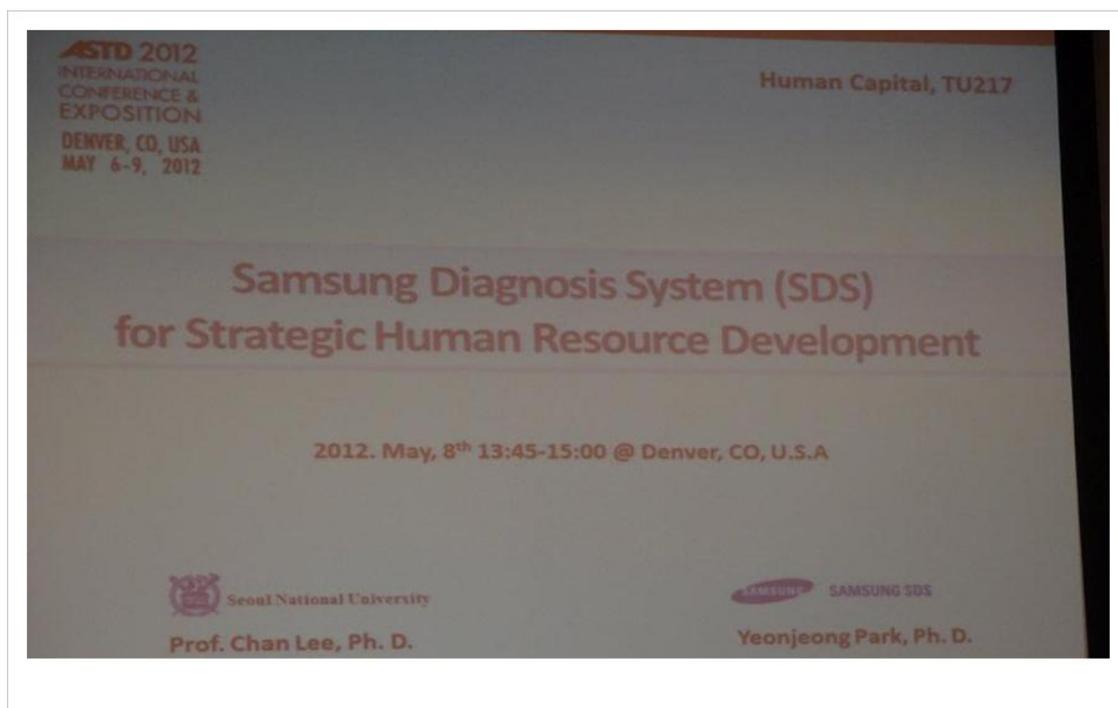
Gordon 人在 Denver 除了參加研討會、參訪 Booth，同時擔任現場的直擊報導，為了第四篇的產出，昨日工作到深夜 1 點多，學習的整理真的是需要有心且持續的堅持。明天就是他們在美國 ASTD ICE 研習的最後一天了，大家一起加油！

我今天的隔空學習挑了一個場次【session #TU100】TRENDS IN INTEGRATED TALENT MANAGEMENT -- Illustrated with leading edge “next practice” examples by Dr John Sullivan^[註 7]



這個場次既然叫做 Integrated Talent Management，自然包含豐富完整的 HR 實務，共計 120 頁投影片，資訊量十分驚人，若就 HRD 的整合領域，我主要是從 page 8， 56， 62， 83， 84， 94， 96 獲得了關聯的收穫，與各位分享如下：

1. Page 8：透過訪談統計發現 Global CEO 對於 Talent Management 的有效性與成功最期待。
2. Page 56：Learning & Development 最關鍵的趨勢所在一組織學習發展的加速，全員的參與，以及更多非傳統非正式學習發展的善用，科技與 Best Practices 的有效運用與整合...
3. Page 62：Leadership development 的諸多期待，包括：速度節奏、科技、on-the-job、real problems、Self-Managed 及個人化的支援與差異管理...
4. Page 84：More Productivity 的議題又再次被 echo 到了 Innovation。從 Focus，檢視阻礙創新的議題，工作的遊戲化。(運用趣味以外，還要照顧到四個構面：目標、規則、挑戰以及互動，這個挑戰的新主題可以參考：遊戲化 (Gamification) 並不是你想像的那樣 [註 8]。)
5. Page 96：Google 實務運作中如何 Facilitate Innovation 的成功方程式：Innovation = Discovery + Collaboration + Fun！
6. Page 94：透過歷年來個人績效資訊，甚至與公司/部門的關鍵績效指標做績效評核的討論基礎。



【session #TU217】 Samsung Diagnosis System for Strategic Human Resource Development By Chan Lee & Yeonjeong Park in Samsung [註 9]

另一個場次，應該是科技立國的台灣很關心的，Samsung 在 ASTD 的國際舞臺上分享了什麼？我幫大家做了一個內容講義的連結。2004 年我在 ASTD ICE 聽 Samsung 的分享，那次開放度比較高，看到比較具體的作法與應用成效，這些年 ASTD ICE 我也都會注意 Samsung 關聯的場次，這次跟去年甚至前幾年一樣，比較多實驗性、創新嘗試與應用理論架構整理的分享，雖然對於 Samsung 的形象幫助應該不少，但是就參與者實用面的幫助部份就比較有限。

《行動(Level 3)計畫》學習成效的最好方法就是一行動！

育基 a+KPI 績效管理系統發展藍圖，在這次 ASTD 2012 ICE 的分享與資料研讀中，又有了一些啟發。美國大約從 2006 前後起，在新一代的績效管理系統上整個發展起來，幾乎到了全面性的階段，也促成了 KPI 新銳 Success Factor 被 SAP 高價併購。我們雖然在 2004 年就開始有不錯的 a+KPI 績效管理系統產品上市；但是應用的企業客戶太少，加上台灣企業的績效管理實務作業遠比美國複雜；也就讓績效管理的 e 化應用發展的節奏無法如預期加速推動起來。

但 2009 年起，育基年年投入大量產品開發人力於績效系統的功能提升上，台灣的企業運作也開始感受到績效管理 e 化系統應用的價值，台灣市場對 KPI 系統的供需才算進入正軌。當然今年我們會將 ASTD 2012 ICE 中與績效管理相關的案例分享與關鍵要點好好研究，同時結合育基充沛的產品開發動能與客戶應用回饋，期望燒出干將莫邪般的 KPI 神劍來，協助客戶創造出 KPI 的應用成效。

| 後記 |

每日一篇的研習產出，份量真不是蓋的，還好明天是最後一天了。...但，我也會持續將部分高含金量的素材，利用假日再來好好消化，待日後就相關議題做專題的報導分享給各位。

記得 2011 年 8 月在中華人資協會做 ASTD ICE 返台分享時，跟參加的 HR 同儕們說："我們沒有像韓國每年派三百多人去參加 ASTD(美國訓練發展協會)年會，但這是一個科技的時代，秀才不出門能知天下事，我們可以就在台灣 study ASTD ICE 的投影片素材，也可完成取經之旅。學習成效的關鍵在於能否真的採取"行動"，競爭力更是展現在實務的應用上..." 說到真的就要做到，今年我沒有去丹佛，即是落實做一個不出門的台灣秀才囉！

資料來源



[註 1] : T+D Magazine 雜誌

<http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD>



[註 2] : 『育碁 Golden Club · 聯合輔導』 Session 1 組織溝通

http://www.aenrich.com.tw/news_events/Events/2010_0202/thanks.asp



[註 3] : 『育碁 Golden Club · 聯合輔導』 Session 4 案例探討-組織溝通

http://www.aenrich.com.tw/news_events/Events/2009_0520/thanks.asp



[註 4] : 2011 ASTD Excellence in Practice Awards

<http://www.astd.org/Publications/Blogs/ASTD-Blog/2012/05/ASTD-Presents-Excellence-in-Practice-Awards-to-18-Organizations.aspx>



[註 5] : 策略性合作夥伴 Productivity Dynamics / Dr.Reza

http://www.aenrich.com.tw/products/CDS_04_new.asp



[註 6] : facebook 上傳的 100 多張照片

http://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150826615636849&set=a_10150826614451849_399785_558911848&type=1&theater



[註 7] : 【session #TU100】TRENDS IN INTEGRATED TALENT MANAGEMENT -- Illustrated with leading edge
“next practice” examples by Dr John Sullivan

http://www.astdconference.org/ice12/Custom/Handout/Speaker29331_Session6567_2.pdf



[註 8] : 遊戲化 (Gamification) 並不是你想像的那樣

<http://www.inside.com.tw/2011/01/23/nature-of-gamification>



[註 9] : 【Session #TU217】Samsung Diagnosis System for Strategic Human Resource Development By Chan
Lee & Yeonjeong Park in Samsung

http://www.astdconference.org/ice12/Custom/Handout/Speaker28927_Session6527_1.pdf

Day4：其實可以很簡單，就是 Keep Non-Stop Continuous Improvement – Get Better Mindset

育基數位科技 2012 年 ASTD 指派取經人員/ 嚴萬軒

2012-05-09 Denver Time

ASTD 執行長 Tony Bingham 對行動學習趨勢，所形容的“完美風暴”是什麼樣子呢？就 ASTD ICE 關於“行動學習”的相關場次，就較去年暴增約三倍！今天就連續聽了三個場次：從行動學習和行動績效支援的介紹，到應用、技術、平台、內容與展望等不同面向切入的內容探討，可以看到眾專家們有多看重此主題，這幾年都紛紛投入研究可以如何行動學習相關的技術和應用。

以下就 W106 - Implementing Mobile Learning Applications, W221- Mobile Learning is SO 10 Minutes Ago... Mobile Performance is Now!，以及 W320 - There's an iPad App for That 這三場以及之前陸續聽到關於 Mobile Learning 的價值與現況做個簡要匯整。

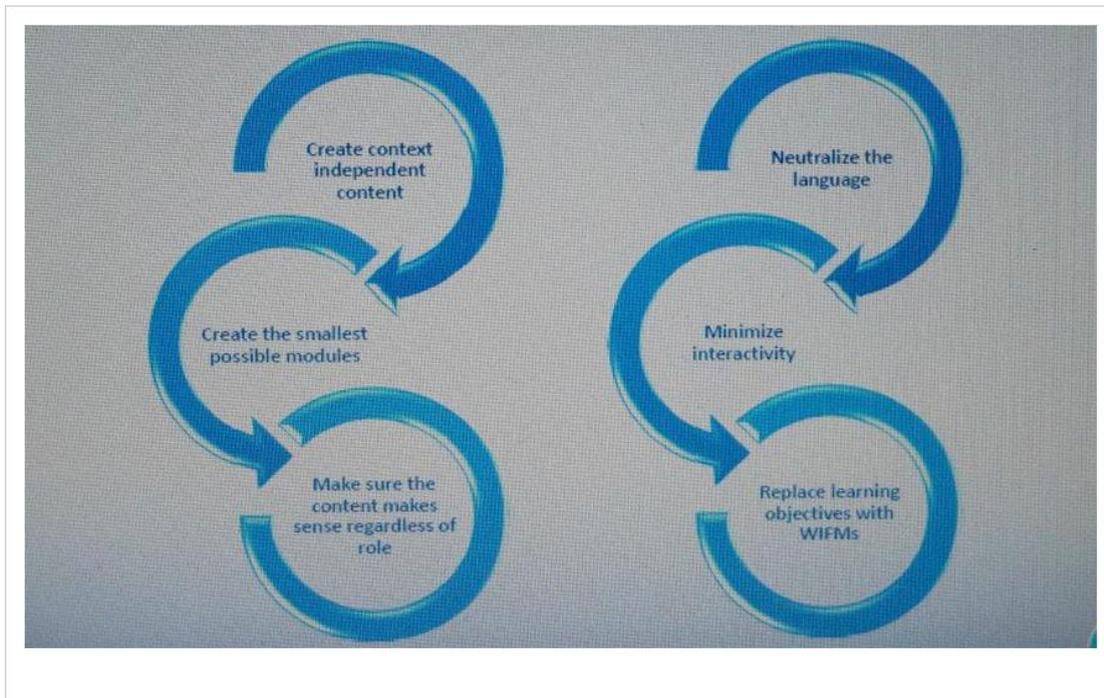
據統計，智慧型手機(在北美)的單季出貨量已經超越非智慧型手機，高達 55%。而自去年六月起，美國人用行動載具上網的時間也已經超越用電腦上網的時間，行動載具的“總是開著機，總是在身邊，以及總是連著網路”(always on, always with you, always connected)的特性，讓它成為無法被取代的工具。

上午場次有一位講者現場詢問與會者，今天是否有透過隨身的行動載具學到新的東西呢？課堂中一百多人，幾乎百分之百的人都舉手了；接著講者又問，請問有多少人早上透過行動載具看了課程呢？結果只有三個人舉手，比例不到百分之三！現場的調查統計結果，活生生地顯示了“行動學習”在資料的找尋和取得上的應用頻度及成效，遠遠超過數位課程學習，更強調在績效支援的應用！

此外，在系統產品的開發上，HTML 5 毫無疑問應該會是下一代瀏覽器的主流格式，雖然現在尚未成為最後的定案；但從目前支援度最低的瀏覽器 IE，也宣告將在 IE 10 中大幅提高對 HTML 5 的支援，相信單一系統開發版本且跨平台、高互動的數位內容時代的來臨將指日可待！

在這一天來臨之前，也有其他的方式可以考慮，例如 podcast, video 的方法也可以跨平台部署。此外在擴增實境(Augmented Reality：結合虛擬與現實) [註 1] 的應用上也被認為是行動載具的一大利基，不過若要發展合適的內容，還需要花費不少的心力。

而行動績效支援的開發若從教學設計的角度來看，則是需要從傳統線性化的設計移轉到非線性的設計，除了是要與角色可以獨立不相干的方式而是與情境相關設計外，最後是要以 WIIFMs 原則為依歸。



註： WIFMs(What's In It For Me?)：提供清楚且吸引人的課程主題，並且清楚地指示出學習目標以及對他們的實際幫助，才能使學習者感受到訓練課程的價值，也才能有效提升學習效果。

正如同本次 ASTD 年會雖有不同議題但都共同強調的，就是如何促進工作者以及公司的績效絕對是學習發展專業人時以及所有人資人員所該最重視並以此為基準來檢視自己的績效的！



學無止境－我的隔空學習 ASTD 2012 ICE 系列 5

育碁數位科技 / 楊中旗 總經理

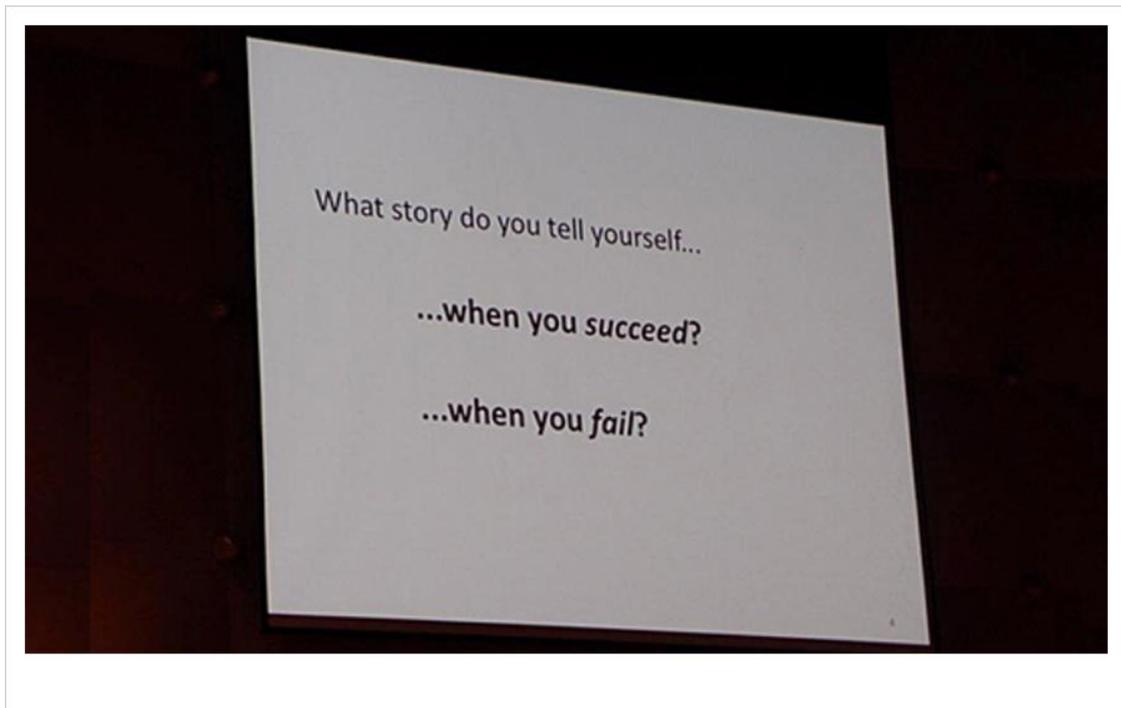
2012-05-10 Taipei time

透過 Gordon 在 Facebook 上所分享的 ASTD 年會照片，今日我再次做了現場的視覺巡禮與學習，ASTD 學習週的最後一天，對於 ASTD 沒有提供講義的場次學習，Gordon 的照片就更有幫助了，以下就 ASTD 2012 Closing Session 做進一步的分享：

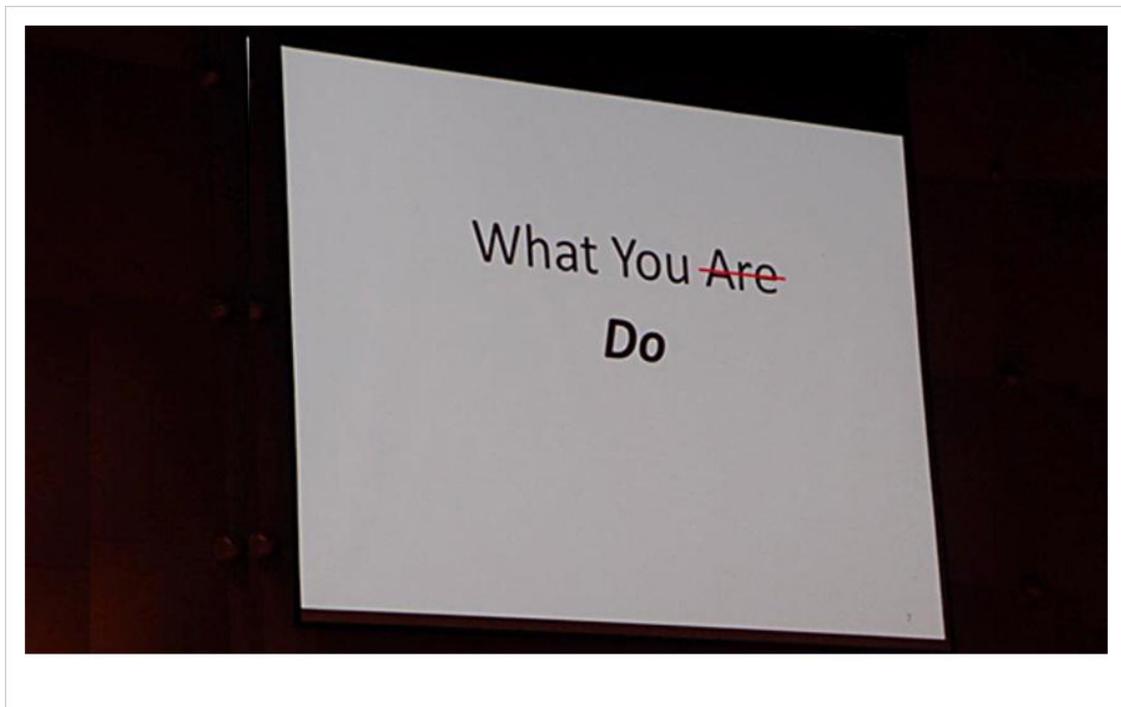


ASTD 2012 Closing Session : What Successful People Do Differently

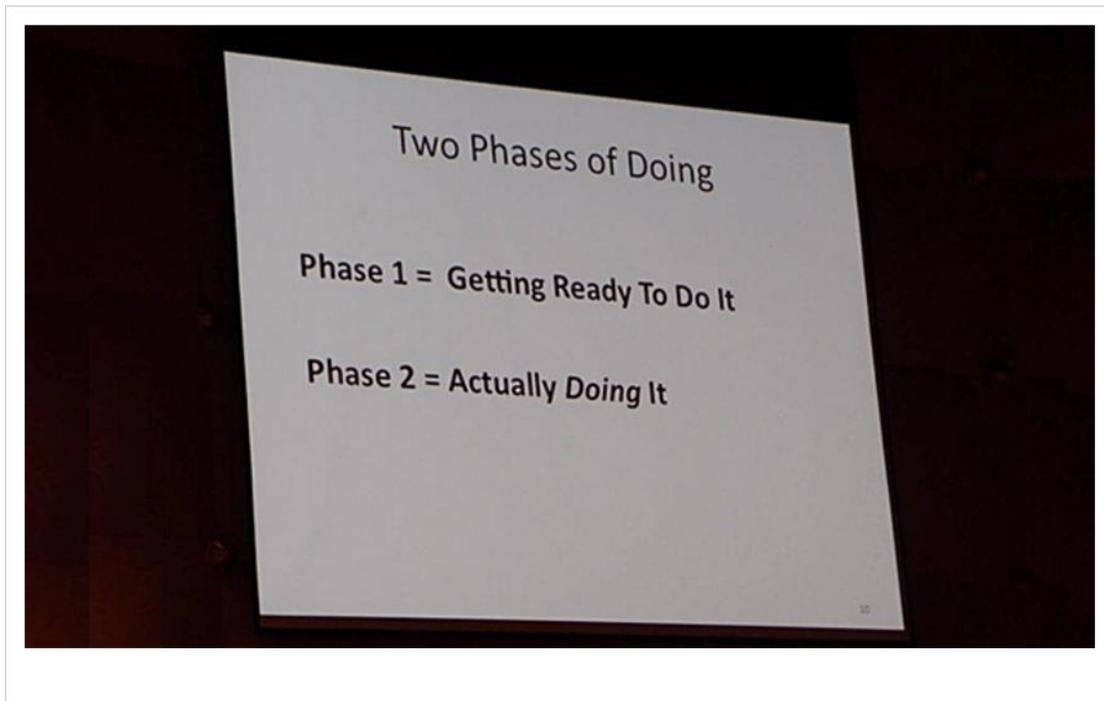
雖然我沒有機會親自參加 5/9 ASTD Closing Session，但是透過 Gordon Facebook 照片^[註 2]中 P.132-160 中 slides 的照片，即可截取並學習到講者 Heidi Grant Halvorson 女士精彩且精簡的內涵；光僅就 slides 的內容來看，我認為現場一定很精采，現在還沒有機會問 Gordon 現場狀況；因為他已在飛機上準備回國了...；但我深信這場 ASTD Closing Session 呼應了 Day 2 ASTD CEO Tony 對於 Mobile 的趨勢，再次展現了實踐的手法與實證效益。



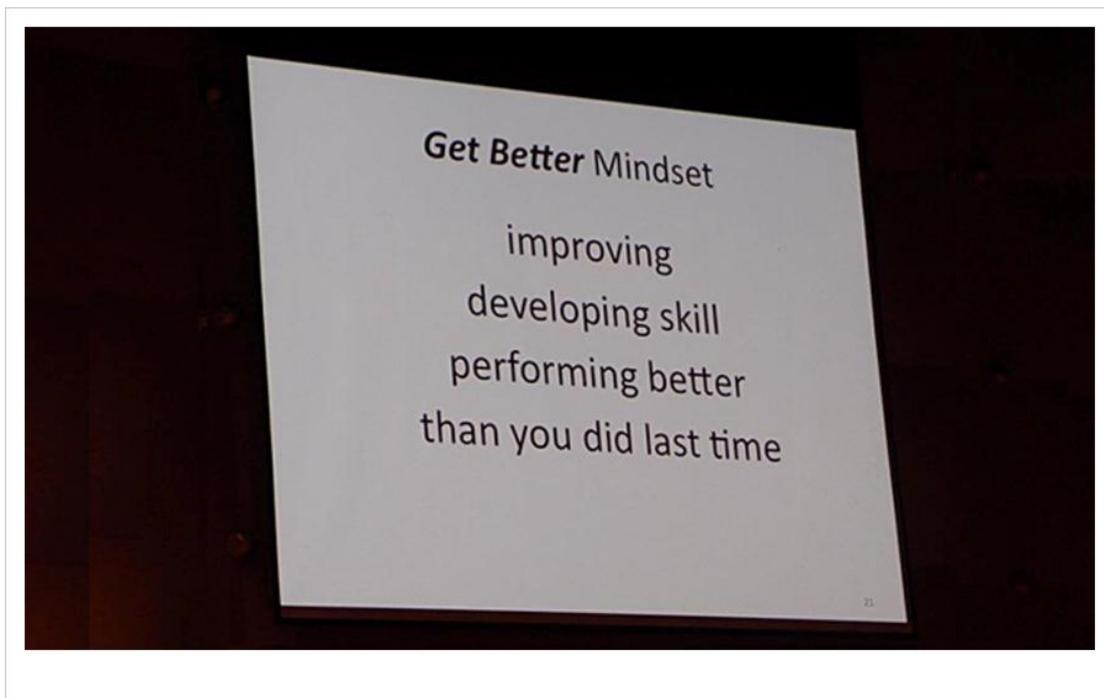
ASTD 2012 Closing Session : 言簡意賅的 Question 破題



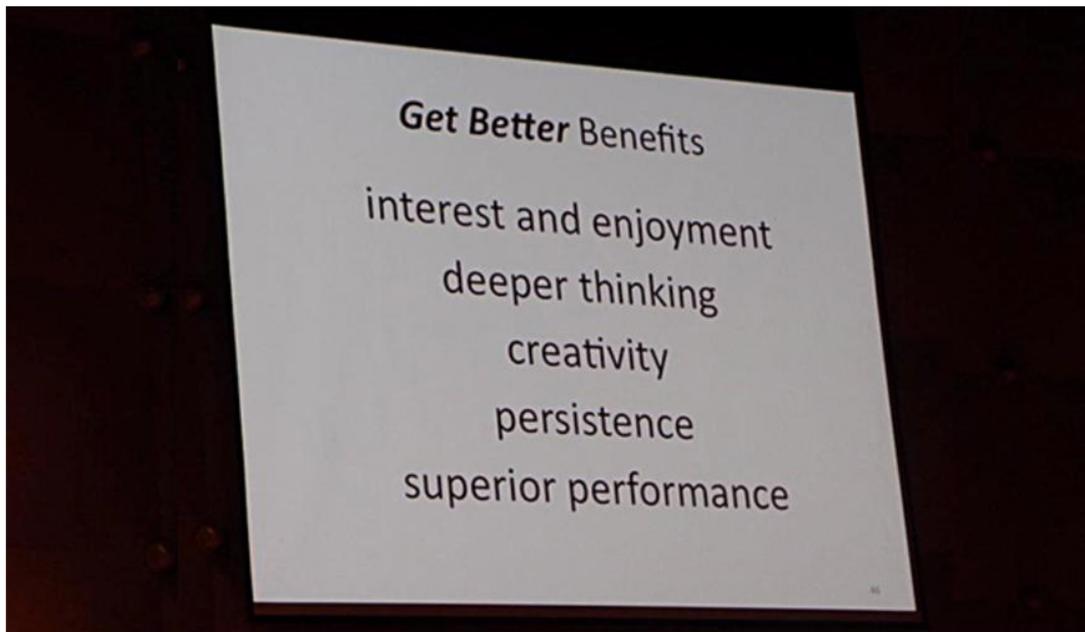
ASTD 2012 Closing Session : 直指核心的回答 – 很有禪宗的味道，令人頓悟！就像我們努力在做的內容分享實際行動



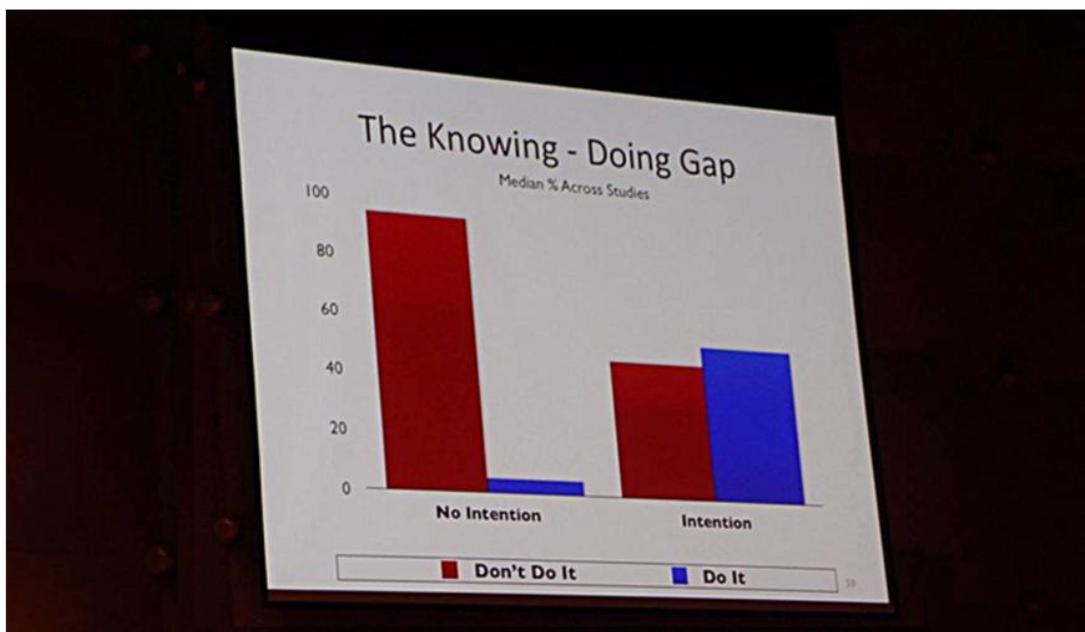
ASTD 2012 Closing Session：即使是行動，也是精簡極了，一頁三行更是一目瞭然！這真是 Mobile Learning 與 Mobile Performance Support 中的極品，也呼應了 Day 2【Session #M209】The Big Switch: Moving Training and Assessment to Mobile Devices/ by Barry Jass [註 3] Page 21 中所提到 Art of Simplification 的層次。



主題的關鍵是：Get Better Mindset，同時又一次將這個 Mindset 做了簡潔的定義

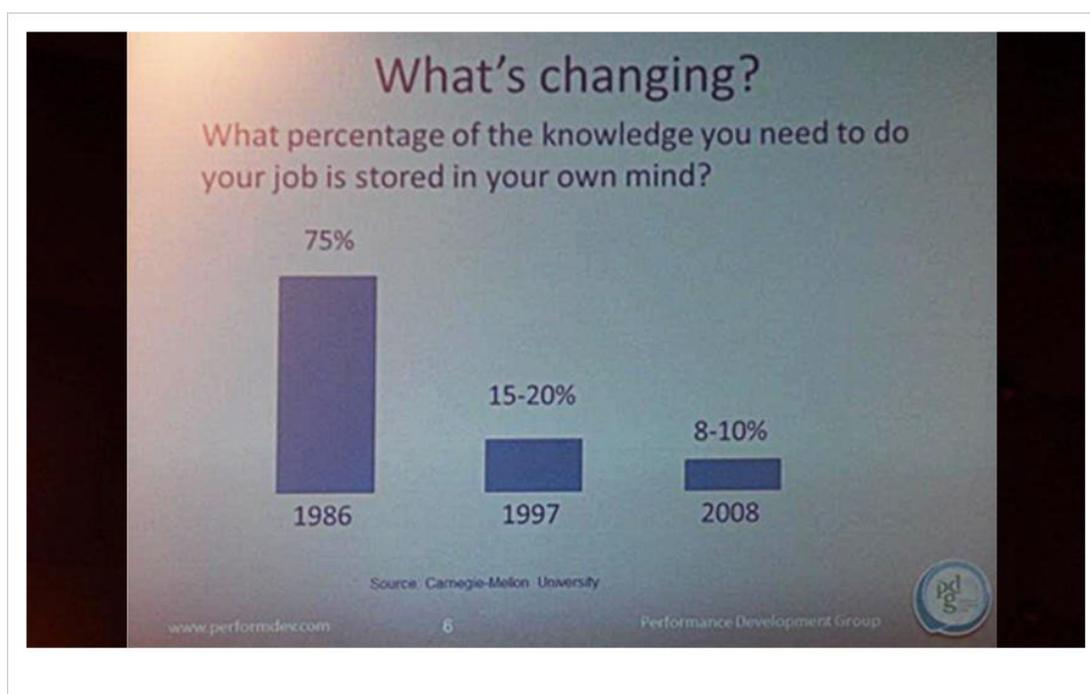


Get Better Mindset 的好處與賣點，一頁就迷死你。



需要的時候，圖表也是乾乾淨淨，秒殺你的想法與認同！然後一張接著一張投影片言簡意賅的說明及詮釋...。例如：The Biggest Execution Mistakes：Not identifying what exactly we need to do! (Specific actions)/Missing Opportunities to Act ... (請自己從照片中尋寶囉！)

Gordon 提到的 [Session# W221](#) [註 4] Page 6 的講義 Slide，講師在演講時採用了讓學習者動動筆填空的方式，我也順勢從照片中挑出來(如下圖)，協助您對照，避免您當”點閱”客面對空格有遺珠之憾；另外，Page 10/11 則是我近幾天與一個客戶訪談時，所得到的相近的回饋，真是有再次驗證”Bingo”的現實感；顯示出，台灣也一樣正在面臨這些議題了。



Session# W221 [註 4] Page 6 告訴我們，隨著時代的進展，雖然我們擁有的資訊變多了；但是工作上所需的資訊也跟著變多了，所以我們腦袋的資訊庫存量對於工作所需資訊的“齊備率”卻變的更低了(還是我們都記不住了呢?)，可見這不僅是一個 Open-Book 考試的時代，更是一個 Mobile-Web 隨身查的時代...提供員工如何可以快速、便利的取得工作上所需資訊，成為企業人員績效支援的重要議題。

另外，Gordon 提起的【Session# W221】 Mobile Learning is SO 10 Minutes Ago... Mobile Performance is Now! / by Richard Mesch [註 4]，雖然 ASTD 年會官網沒有提供講義資訊，但是 Gordon 的 Facebook 有不少現場的實景照片(從第 92 張開始)，然後試一下這個 ASTD Mobile Learning Survey 的網頁 [註 5]，您可以感受到 Gordon 與其他與會者在現場參與投票的過程與畫面(第 95 張)，然後可以從 Gordon 的照片中，取得主講者 5/9 在 ASTD 會場的統計結果 (玩玩答案在照片 97-104 中的 Gamification ...)

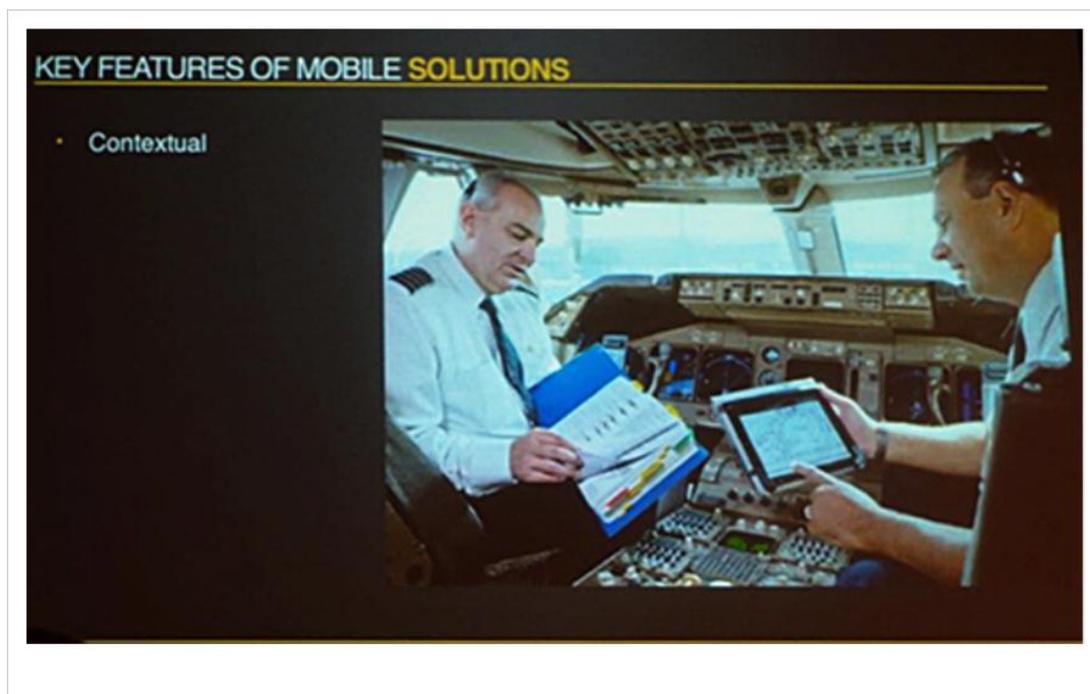


圖: #W320: 透過行動載具即時取得更大量的 update 資訊, SOP, 表格並依需要, 直接就源輸入回報...

《行動(Level 3)計畫》學習成效的最好方法就是一行動！

從近一週不同場次不同講者的主題學習中, 有一些熟悉的詞持續的出現, 如: Innovation, Mobile, Performance Support, Integrated Talent Management, HTML5...。也認識了一些新名詞(對我來說), 如: Non-Linear Instructional Design, Gamification, Get Better Mindset (不過, 我也很快就跟它們熟了...)

從這幾天的素材整理中, 除了分享給大家一同來學習外, 對我來說更激發了一些 HRD 的整合應用創意想法(這就是 ASTD 年會讓我 Excited 的地方- 也落實了 Return on Expectation!)。而這些整合的創意與應用, 有些是現在就可以對服務中的客戶分享(對育碁客戶群可以發揮應用的成效)。而這就像唱完生日快樂歌後的許願一樣, 請容我有些行動的願望, 是不說出來的, 讓我換錢去, 賺點學費回來!(意即 Level 4 的 Biz Impact & Level 5 的 ROI 是此趟學習之旅也必須要面臨的議題!)

資料來源



[註 1] : 擴增實境(Augmented Reality : 結合虛擬與現實)

<http://mmdays.com/2009/09/25/augmented-reality-for-dummies/>



[註 2] : Gordon Facebook 照片

<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150829081291849&set=a.10150829080821849.399995.558911848&type=1&theater>



[註 3] : 【 Session #M209 】 The Big Switch: Moving Training and Assessment to Mobile Devices/ by Barry Jass

http://www.astdconference.org/ice12/Custom/Handout/Speaker28912_Session6395_2.pdf



[註 4] : 【 Session# W221 】 Mobile Learning is SO 10 Minutes Ago... Mobile Performance is Now! / by Richard Mesch

http://www.astdconference.org/ice12/Custom/Handout/Speaker14425_Session6535_1.pdf



[註 5] : ASTD Mobile Learning Survey 的網頁

<http://www.surveymonkey.com/s/NVVJKN9>



寫在最後...擁抱變革機會，視挑戰為契機！

育碁數位科技 / 楊中旗 總經理

2012-05-11 Taipei time

我們可能並不知覺長期以來是坐在**變動的世界**上；關鍵是**我們**(不是世界，或是變動)**該站起來了，堅定且正確的移動**(擁抱變革機會，視挑戰為契機！)”

人才的挑戰議題，從在招募上如何取得優秀的人才，到現有組織與團隊的發展...等等挑戰，不僅發生在變動快速的科技業；金融與服務業改變的速度與節奏，在過去近十年恐怕也不亞於科技業；而且，台灣定義中的傳統產業，也不再傳統了，都該定義為“知識產業”了...。針對“知識產業”廣闊的定義涵蓋面，彼得杜拉克在創建“知識工作者”一詞時即已萌芽，許多廣泛列舉的基業常青的成功企業，也於上個世紀(二十世紀)早就以“知識產業”如此自我定位了...



熊啊！人類知識的文明真的超乎您的想像啊！別看他們弱不禁風的樣子，科技化身的車子會撞死您的，移動(Change your steps)請務必敏捷化(Go Agile)！

本系列報導主要希望透過幾近同步的時間，將 5/ 5-5/9 於美國丹佛所舉行的 ASTD 2012 International Conference & Expositions(也就是那隻掉落大熊被撞死的時間與地方)，就年會中所散發的分享交流熱情，以及前瞻的 HRD 發展趨勢與專業資訊，傳遞給台灣企業人才發展領域的專業工作者，讓 HR 專業工作者不會受限於時間、空間、語言以及出差經費，可以拜網路科技之賜，便利的取得及學習年會的專業資訊及資源；相較於 ASTD 2001 ICE，當時僅有 print-out 的講義，需要到每個場次的現場才拿得到，不像現在有超過 2/3 的場次，講義在 conference 開始前就已經掛在官網上。



拜網路科技之賜，讓無法親自前往 ASTD 2012 ICE 的我，可以即時隔空學習！
但還是要身體力行，才能真有所收穫！

記得我 2001 年第一次去 Orlando 參加 ASTD ICE 時，猶如劉姥姥逛大觀園的情景現今仍歷歷在目，當時的我雖有時差與語言的障礙，但自己仍像海綿一樣，努力的吸收學習，選到不滿意的場次，還要趕快跑步換場（場地好大啊！），希望取得與學習到更多的專業資訊。而且，出國前我就訂下目標：要求自己回來兩周內就要上場將所學的心得與重點，與 CISCO & KPMG 合辦結合網路、顧問、人資的研討會。

那回，就在六福皇宮分享給超過 100 位 HR 專業工作者，在我主講最後分享的一個小時中，參與者專注的表情，引起 CISCO 的外國講者在結束後特別跑過來給我肯定的回饋：“我雖然聽不懂你在說什麼（因為我用中文 -_-，不是專業或邏輯有問題 |||），但是我從聽眾的表情知道這是一段很精采且成功的簡報與分享。”

其實，當時我才進入這個領域 3 年左右，ASTD ICE 的年會，幫我的專業與講演鍍了金；台灣 HR 專業工作者熱切想要了解國際(美國)這方面的發展，這份期待以及我的熱情投入，一起 Facilitate 了當天的現場氛圍。



當年我也注意到，韓國去 ASTD ICE 取經的人數高居全球之冠，共計有 300 多人，事實上這十幾年來韓國一直高居外國參訪者之冠，每年都超過 300 人(我將其稱為韓三百藏，效法了當年唐三藏的取經)。而後，我長期的 Monitor，看到了三星從 1998 年前後的金融危機困境與挑戰中崛起，超越了 Sony 以及其他的科技霸主(我沒有要長他人志氣，2001 年的三星跟現在真的差很多)。

Samsung 在 ASTD 2004 ICE 演講(記得是與台大岳修平教授等其他人士合併成 Asia 的綜合講次，佔 1/3 場次; 後來幾乎每年都有獨立的講次)，分享時清楚的發表：

- Samsung Electronics` Competitive Weapons? = The Ability to practice continuous innovation in all the divisions of management.
- Three major innovative axes in Samsung Electronics: Product/Process/Personnel (3P)
- Innovation = Learning + Value & Goal
- Innovation= Knowledge + Passion (台灣的企業們，是否有興趣超級比一比...)

同期間，我也見證了 Hyundai 汽車在 ASTD 2004 ICE 時，分享其在 2002 年即宣告要成為全球前五大汽車廠的願景：為求這個目標的達成，現場表示要藉由 World-Class People(核心)，發展 World-Class Quality Product，High Brand Value，Economies of Scale 的三大關鍵策略能落實；當時相信 Hyundai 能做到的非韓國人恐怕不多。2007 年 Hyundai 透過多年的努力，再加上併購 Kia，做到了產量全球前五大，更讓 2011 年創下全球單一車種銷售冠軍的 Toyota Corolla (102 萬輛)，面臨了 Hyundai Elantra(101 萬輛)緊迫挑戰的威脅... (這些競賽發生在全球...)

做為 HRD 的專業工作者，我們必須要能看到外在趨勢的改變，了解變動帶來的機會與挑戰，並透過全球學習與標竿案例比較，辨別何者可行，何者為一時興頭，運用珍貴且有限的資源，運用創新(Innovation)以小搏大，以協助企業組織透過人才掌握發展機會，並及時化解可能的挑戰。

對 ASTD ICE(明年舉辦滿 70 年，不僅歷久不衰還歷久彌新)的關注及資源的學習取用，即是 Innovation 的一小步，能否真正做到做好也是一個縮影。

我相信二十一世紀是華人的世紀，但全球競爭力的發動點在會哪裡呢？無論是科技、經濟、軍事、制度運作、社會文化、專業，其中「人才」將是一個關鍵的槓桿，是一個可以轉動局面的點金棒(卡耐基曾經有過類似這樣的話：拿走我的一切，但只要我的人才與團隊在，我就將再次打造出一樣成功的事業；拿破崙也說：戰爭中，精神與物質的比例是三對一)？就讓我們用熱情持續投身人才的發展，成為一顆顆職場上 Passion 的火種！

《行動(Level 3)計畫》匯集整體學習成效的最好方法就是—大家一起行動！
集體學習成效= (不間斷學習改善) * (更多人協同合作) * (創意) * (速度與頻度) * (扎扎實實運用於工作上)

知識浩瀚加上新知又不斷，資訊科技雖然方便，卻有時令人止嘆 (但其實個人的詮釋與角度解讀可以有很大的不同，也在那個叉點，不同選擇走向了不同的方向)。

願大家秉持“弱水有三千，余取一瓢飲”精神，聚焦(Focus)於自己 On-Job 的挑戰與議題上深入學習及運用，甚至發揮創意(Innovation)，再結合作學習(Collaboration)，以交流分享方式的教學相長 (Focus self's topics and Share what learns & impacts each other)；如同我們今年 3/6 舉辦 ASTD 行前交流分享會的方式。我相信集結千人的工作上學習運用，可以眾志成城，專業可以匯成大河。期待透過網路的隔空學習，實現”華人”三千藏取經，相信兩岸 HR 的精進絕對會是一個可以期待的未來！

在此感謝看完這篇系列文章的您，並共勉接受並面對時代給我們的挑戰與機會，一起行動，一起加油！

PS： Get Better(Non-stop Continuous Improvement) * N (更多人)* Cycles (速度與頻度) * Collaborations Facilitate Innovations, 且扎扎實實運用於 @ Work Place 上(Performance Support to Performer & Biz Impacts to Biz Sponsors)

ASTD 2012 ICE Gordon 返國後記：學習是自己的事！

也要透過學習為自己的工作專業與成效負責！

育碁數位科技 2012 年 ASTD 指派取經人員/ 嚴萬軒

2012-05-14 Taipei time

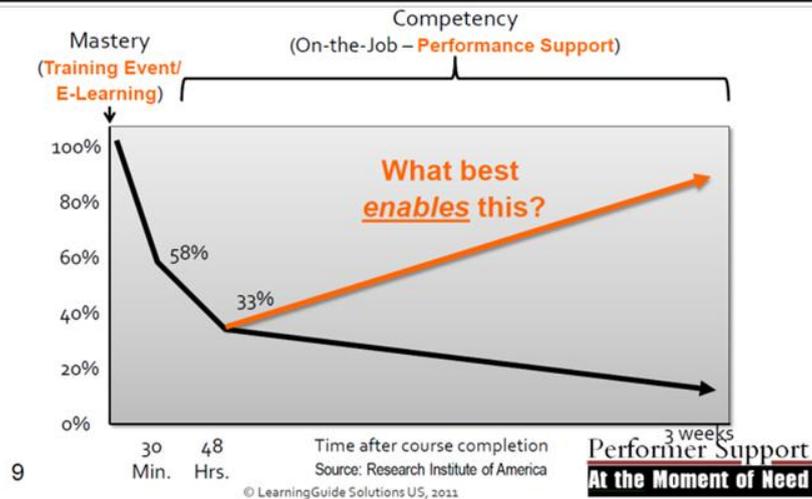
今年再次參加 ASTD，心中竟也浮起 George 於 2004 年第二次參加時的心情：“超級比一比”。回想去年在 Orlando 參加 ASTD2011 時，“行動”(mobile)已經被 ASTD 的執行長 Tony Bingham 稱作是現在的 hot topic，也認為去年是行動學習的元年，George 和我回國之後，育碁也投入了相當多的研發資源開發相對應的產品和應用模式；當然，也遇到了一些配套方案不成熟，以及標準不明確的狀況，我們也一一克服。

今年再到美國 Denver 參加 ASTD 2012 ICE，更想看看國際廠商在這一件事情上的進展，是否有我們可以再進一步參考的地方，是幸也是不幸，我發現我們所遇到的，以及所想到的解決方法，也正是這些浸淫在此領域多年的專業人士與廠商所推薦的模式，更讓我覺得，我們(以及台灣的軟體業者)是很有競爭力的。

而當 George 今年年初跟我說他今年不去美國與會，僅指派我去的時候，我確實有點惶恐與不解。惶恐於有所疏漏，不能夠將 Level 2 的學習內容轉換為 Level 4 的 Business Impact；於是會前我們就針對了這次的學習目標及成效做了確立，部分的成果也就是今日大家所看到的每日日誌。而不解的是 George 今年怎麼不一同過去？後來在看了他每日回應的文章以及跟他討論後，才知道他的立意深遠：

1. 去年 ASTD 2011 ICE 回來後，George 即在台灣 ASTD 分享會中，鼓勵現場的聽眾如何透過他人，或是科技進行遠距的學習，即使人不親臨現場，也可以透過 session material 來做學習。今年他就實踐與展現了去年所分享的“秀才不出門，能知天下事的”遠距學習模式”，透過 ASTD ICE 大會期間做同步學習及分享，以強化大家的感受與這樣的認同，並能於工作上增加善用 ASTD ICE 講義素材的機會。(其實，George 知道最有效率的學習方式，是不需要受限於時間選在 ASTD ICE 期間同時學習，而是應該在工作的挑戰與議題發生時，即學即用才是正道；但求印象深刻，就轉以同期間與我 Collaboration 隔空學習，並以接近相同學習場次的實際深入分享對比方式，來 Guide 我更深入的學習，真的是隔海的 Shadowing 啊！)
2. 每天彼此要求要有分享，讓自己即時消化反芻，並尋思在工作上的應用，自己過往關聯經驗與理解的整合，才不會等回來之後遺忘了大部分(可以參閱學習曲線 from ASTD2011 W301)，而可以有更多的知識留存。

Knowledge Retention: The Difference Between Mastery and Competency



Sharpen Your Strength : 別挑戰您的腦子，配合您的腦子，您會更有成就！

3. 另外，今年的 Keynote Speaker 之一---管理大師 Jim Collins 也提到，”日有所進”的紀律是擁有大成就的領導者的共通特質之一，從每日的學習和進步，我們也都在培養並強化這個習慣(可以參閱經理人雜誌：[狂熱的紀律](#) [註 1])。

更加佩服 George 的是：一週期間每日四個小時以上閉關學習吸收與撰文分享，與我在美國聽講三個場次的時間簡直一模一樣，完全不輸給我們在美國學習的投入與精神！(回來後進一步討論交流，發現遠距學習比較被影響到的是展場(Expositions)尋訪以及同團者的資訊交流，這部份就由我代勞了，George 透過聽我 summary 及重點 Q&A, 也就順勢大致完整掌握了)。就像他也常告訴我們的，**學習是自己的事**；換句話說，**我們也該為我們的學習 (以及學習成效) 負責**，希望 George 和我這樣的學習方式，能夠帶來一些刺激和反思，也很感謝大家給我們的回饋！

資料來源



[註 1]：狂熱的紀律

<http://www.managertoday.com.tw/?p=12834>

ASTD 2012 ICE 延伸閱讀



Conference Daily – ASTD 2012 Wrap-Up Edition

<http://www.pageturnpro.com/CustomNEWS/40171-ASTDconferencewrap-up/index.html>



ASTD get the conference APP 的網頁(for iPhone , Android , iPad...)

<http://www.astdconference.org/ice12/public/Content.aspx?ID=5060&sortMenu=101004>



ASTD 2012 Conference Daily Tuesday Edition

<http://www.astd.org/Publications/Blogs/ASTD-Blog/201205/ASTD-2012-Conference-Daily-Tuesday-Edition.aspx>



ASTD Conference Daily 5/9 Wednesday

http://www.pageturnpro.com/user/uploaded_books/129810002309216250_ASTD%20Issue%203%20-%202012%20for%20web.pdf



ASTD Conference Daily 5/8 Tuesday

<http://www.pageturnpro.com/CustomNEWS/39347-ASTDissue2/index.html#1>



ASTD Conference Daily 5/7 Monday

<http://www.pageturnpro.com/CustomNEWS/39308-ASTDissue1/index.html#1>



ASTD 2012 Conference Daily Monday Edition

<http://www.astd.org/Publications/Blogs/ASTD-Blog/201205/ASTD-2012-Conference-Daily-Monday-Edition.aspx>

因 ASTD 官網上的資料有移除的可能，請及早至網站進行下載、查閱；或與我們聯絡索取資料。



「短暫的熱潮 or 不變的真理? 世界改變 vs.回到原點」

2001 年 ASTD ICE reporter 陳俊宇

2012-06-05

11 年!

當收到育碁總經理 George 的問候與邀稿，屈指一數才發現距離 2001 年以特派記者身份赴美參加 ASTD 已經過了 11 個年頭!

而在人力資源領域，我也從一個剛入行的新鮮人，變成別人口中的「老鳥」，更從一個毛頭小子變成「小三的爹」(三個小孩，別想歪喔!)，職涯上則是努力打好下半場，個人部份想辦法避免出現鮪魚肚的不惑男，午夜夢迴，不免要感嘆：“time flies !“

猶記當年剛入行，一開始如同海綿，哪裏有說明會，哪裏有演講，總是想辦法參加。慢慢的，有些東西在台灣找不到答案，就像武林中人心想有一天可以上華山參與論劍一樣，ASTD 就成了心中的夢想與目標。感謝生命中許多前輩與貴人的提攜，當年亞太教育訓練網林嘉怡執行長適時提供了特派記者的機會讓我得以親臨國際盛會，與第一流的頂尖人力資源從業人員面對面觀摩學習，著實過癮! 用現在的名辭應該叫「按一百個讚」也不夠」(笑)

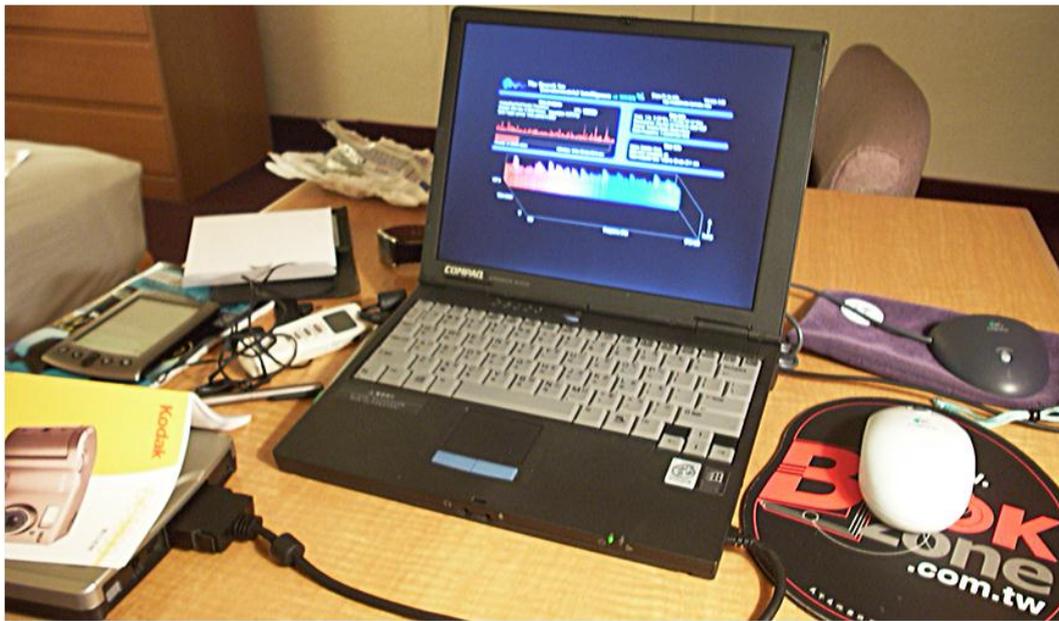
在時間的洪流中，11 年轉眼飛逝，自己本身何其有幸親身經歷了.com 的崛起、泡沫、Web 2.0 and 社群，全球金融風暴，後 PC 時代的到來...職涯上則從上市櫃公司、到西進中國、再轉戰外商...一方面欣喜在浪潮的頂端自己沒有缺席，而在起落之間，才發現我們也都走了過來；在此刻駐足凝望的當下，不免思索，哪些東西已隨著時間消逝，又有哪些卻如不變的真理般歷久彌新? 或許個人一些小小的際遇能提供一些的有價值的反思與對照。

還記得當一些熱門的名辭，如 KM(Knowledge Management)、WBT(Web Based Training)，Core Competency、Performance Consultant、Strategic Partner...，有些東西這幾年來逐漸演化，如 KM/ WBT 後幾年由社群網路與協同合作(Collaboration)接手，很早就提的 Mobile Learning 則摸索了好些年，一直到前陣子 3G 網路及“後 PC 時代”正式登場後，方才真正開始實踐與起飛。



2001 那一年的 Mobile-Learning 是一台 40 呎貨櫃裏面裝 PC，現今想來不免好笑，但如果没有這些創意、夢想與嘗試，又怎麼會有今日的百花爭鳴、iPhone/iPad, iOS/Android and APP 呢？

有幸在.com 的時代也參與了一角，從網際網路的崛起到今日的社群；從 256K 撥接、ADSL 到目前的 3/4G 網路，這幾年的確真正實現了 always on，「學習」(learning)這件事也真正實現了 any time, any where，怎能不感嘆科技的進步？小學時期的小教授電腦 Z-80 處理器彷彿還如昨日那般清晰，從 MSN 到 Blog 再到 FB，再望著手上的 Palm Treo (如今這家公司安在?)，突然之間我變成 LKK 了(謎之音~ 何時要換“唉鳳”呀?)



11 年前的個人取經配備: NB(P-III+Win98), Palm V, DC(30 萬像素), 錄音筆, 2001 年 攝於會場旅館

然而，有些東西卻始終沒有改變。人力資源也好，教育訓練也罷，都是企業內部的“功能”之一，最重要的就是要協助企業解決問題、面對挑戰，這個觀點，一直都沒有變。無論時間如何演進，也無關企業規模大小，產業分別，更不用去分台灣還是大陸，台資還是外企，所以不管話題如何演變或包裝，back to basic 回到原點，就是要能夠將企業內部(無論是員工或主管)當做內部的客戶，從企業的角度來思考，並提供人力資源及教育訓練相關的專業建議或服務，歸論為以下幾點：

1. 基本的組成不變-「人」

沒有人，再多科技或是理論都是空談，而因為主角是「人」，所以無論是任何科技、理論、流程或方法，其實都是以「人」為基礎與中心，人性的複雜更是永遠要納入思考的部份。

2. 基本的需求不變 – 績效

企業訓練(或說做任何事)是需要成本的，如何能將之以投資的方向來定位(也因此要有所謂的“回收”)，無論是否一定要以 ROI (Return On Investment, 這是我當年參加 Pre-Conference 向 Jack Phillips 直接取經的項目)來解釋，訓練績效的呈現(或說轉化為企業營運的績效)始終是最核心的課題。

3. 知識 and 資訊 – 生命週期縮短 + 落差兩極化(M 化)

知識(Knowledge)與資訊(Information)或許兩者之前仍有少許模糊/爭議的地帶，但原則上大部份人可以同意的是第一在目前快速改變的世界，每個人要掌握的含量已非過往能相比。其二同樣的也因為這個原因，知識、特別是資訊的生命週期也比以前還短；據此，科技工具在這個部份具有相對的優勢，但相對所謂「傳統」部份仍有科技未及之處，長期觀察可發現倒沒有太大改變(例如銷售技巧仍倚重面對面的指導，但產品新知可透過科技更新且或許一個月後就沒有用了)；更重要的是知識/資訊的掌握將明顯影響資源甚至財富的分配，而且有兩極化發展的狀況(如已開發國家 vs. 未開發國家)；任何人對這種知識/資訊落差的兩級化(或 M 化)與其相對的差異是否察覺並能適時善用，也是未來非常重要的課題。

4. 善用科技工具 – 世界已經改變

不可否認的，世界已經改變，也會再持續改變，這是人類文明的進化，不會也不該回頭。可想見的未來對於網路的依賴(無論頻寬或覆蓋率)、載具的使用與變化都會更多，人力資源與教育訓練從業人員如何跟上時代的潮流與脈動，並將之運用於所提供的服務中？這些科技部份或許是 replacement，但相信更多是 leverage，但也有無法取代的部份，HR 如何在所謂的「流行」中分辨、運用並定義自己，這些都是永不退燒的議題。

據此，我想這也是在幾經思索後，決定為這篇小文下了這個標題的原因：「**短暫的熱潮 or 不變的真理？世界改變了 vs. 回到原點**」，我們身在變化，看見變化，也在變化中發掘不變的真理。

不見得要標新立異，也不一定 fancy，沉澱之後去除雜質，會發現最純淨的本質與道理。 So that's why I always say let's back to basic to think and act and provide our service.

why I always say let's back to basic to think and act and provide our service.

寫在最後



這圈子不大，人難免也來來去去，有夥伴高升、也有夥伴轉戰其它領域，曾有人問我，是什麼樣的想法，讓我能在這個領域能持續下去，一路走來，始終如一？我想還是對於「人」的看法與持續的熱情吧。非常感謝楊總的邀稿，才讓我有機會能在 11 年後以隔空學習的方式再次親臨 ASTD，誰說學習是有國界的呢？

很開心育碁 11 年來持續的參與 ASTD，這是需要長久的堅持與承諾才能成就的壯舉！這次能受邀寫篇小文更是何其榮幸，再次謝謝當年的 roommate George 提供了一個讓我暫時停下腳步回頭張望的機會，翻出當年的照片，許多的感覺與回憶也一湧而上，學習是那麼美好，分享更是令人感動，我想這正是人類文明前進的動力，也相信接下來還會有更多令人期待的新知與心得分享！！

Keep Learning! Happy Learning!

2001 ASTD reporter Daimlar Chen
(筆者目前任職外商銀行資深教育訓練主管)

a+HRD Total Solution
全方位人力資源發展(eHRD)解決方案

LMS/eHRD應用成效第一 · 成就企業卓越人才



a+LMS



a+Talent Suite



a+Competence
Development
Suite



a+KPI



a+MPS