

本期駐版顧問《楊中旗
育基數位科技總經理



如何推動數位學習專案

育基數位科技總經理楊中旗／主答 黃卉昂／採訪整理

隨著環境快速變動，經理人所面臨的管理挑戰，也越來越形複雜。EMBA 為您蒐集企業經營可能碰到的各種問題，歡迎您提供管理上的疑問，我們將為您訪談資深顧問，提供可行的行動建議。

為了讓一些長期在海外出差的主管，可以在不受時空限制下接受訓練，並降低教育訓練成本，老闆請我們人資部門在公司裡推動數位學習 (e-learning)。但是推行三個月以來，成效不是很理想。許多員工並不重視，往往把這些課程當作是額外負擔，學習效果也大打折扣。我們該怎麼改善？

隨著全球化的趨勢與競爭加劇，許多企業開始運用科技來協助發展人才，目的不外乎希望可以讓教育訓練的效果更好、效率更高，甚至希望可以帶來教育訓練方面的創新。當然，也有些企業是抱著不希望落伍的心態來做這件事。

然而，公司抱持的心態，往往決定了專案的成功與否。

企業在運用科技推動人才發展方面，效果是否能如預期，關鍵在於公司是否選擇了正確的著力點。

是否能如預期，關鍵在於公司是否選擇了正確的著力點，正如同阿基米德所說的：「給我一個支點，我可以舉起整個地球。」

例如，企業有沒有將人才發展專案，和組織的策略與績效連結，以及是否選擇了企業相對夠重要的「痛苦點」，作為專案所要解決的目標問題。

當這個專案的主軸，對於組織的貢獻與影響關鍵重大時，決策者會知道這件事的重要性。他會真正給予具體的支持，願意投入足夠的預算、人力等資源，來做

找到企業的「痛苦點」

根據我們的觀察，許多企業在運用科技推動人才發展方面，效果

這件事。

因此，當企業決定將科技運用於教育訓練時，首先要問的是：「我們是不是可以打到關鍵的痛點？」而不是為了做而做。所謂的痛點

，諸如在某些產業裡無可避免地人員流動率高，像是超商的短期工讀生；又如有些產業的產品變化速度很快，組織人員散布各地，公司要如何讓各地人員，都懂這些新產品的銷售服務知識和作業程序，將是一大挑戰。

還有一種狀況是，有些組織採取變革行動，希望利用代工事業基礎來培育自己的品牌事業，組織變革後員工所需要的能力和思維都不同。另外，依據公司策略的不同，主管與員工所需要的能力也不同。企業面對這些挑戰時，如果可以運用科技，將能提升教育訓練的效率，並能降低訓練成本。

以開放的心胸，擁抱新做法

當企業開始推動人才發展的科技整合專案時，由於在轉換初期，公司得放掉熟悉的工作方式，重新學習運用新的做法，往往會覺得好像原來的的方法還比較快，甚至希望系統或是科

技，僅被用來修改以可以配合公司既有的運作流程和做法。未能充分運用科技來執行流程再造，以創造難以複製的創新優勢，實屬可惜，也難成大效。

導入科技前，企業既有的做法與邏輯，都是經過多年淬鍊，的確是當時的最佳解決方案與實務；但導入科技後，將會帶來很多的可能性，以及結構性進化的機會。如果企業可以善用導入帶來的改變契機，對企業幫助才是最大的。

不求多，聚焦更成功

談到策略，選擇與聚焦是最重要的。有一句話是：「什麼都要，就是什麼都不要。」推動數位學習專案亦是如此。任何公司的資源都是有限的，缺乏重點的結果是：投入的資源不足以支持專案成功與完整細膩。

尤其，企業推動數位學習專案，其實是一

種變革。要成功變革，企業首先要建立一個成功的運作模型。

例如，公司初期先鎖定新人訓練，或者基層主管訓練等一至三個主題。系統完成後，找幾位員工試用。如果是新人訓練，就可以找幾位剛過試用期的員工試用系統，請他們提供回饋意見。可能有些內容是他們進公司前就已經會的，就可調整或去除。再請他們提供工作上常出現的問題，評估哪些內容是應該加進來的。透過持續改善的過程，調整到一個程度後，再把這個成功經驗複製到其他主題。這是不斷循環的過程。

以某連鎖超商為例，他們的數位學習專案共進行六年，一年只做三個主題，分別是新人、商品和店長訓練。經過這三個主題的試用後

任何公司的資源都是有限的，缺乏重點的結果是：投入的資源不足以支持專案成功與完整細膩。

，他們從中得到一些回饋，然後再改善，再試用，最後擴大數個梯次。例如，他們的中秋節月餅銷售課程運作得不錯，就延伸運用到粽子怎麼賣，母親節蛋糕怎麼賣。如果新人訓練做得不錯，就可延伸到訓練夜班人員和代理人。

激發員工的學習動機

學習的重點在於，學員會不會把所學到的用到工作上。這也是所有企業舉辦教育訓練，所期待看見的結果。但是，單單是學員在課堂上會說會做是不夠的，這時學員的直屬主管，就扮演著確認與提供回饋的重要角色。

因此，公司要讓學習與績效連結。當學習與績效連結了，公司要推動事情，才會事半功

倍。此外，通常一個人具備了什麼能力，可以讓他的工作做得更好，這也是他最有興趣去學的事情。

在數位學習系統中，公司應該規劃一個通知機制和檢核表單。當員工學習完某些課程後，主管會接到部屬的學習狀況通知，還有一張表單可以讓主管提供回饋。

主管可以按照課堂上教員工的內容，去確認員工是否確實做到這些步驟。主管確認完的資料，可以整合作為評估員工學習的成效。

好的績效管理，會引導人去做組織應該要做的事。當主管去衡量部屬的績效，並給予回饋，部屬才會知道自己做得好不好，也才會有

當主管去衡量部屬的績效，並給予回饋，部屬才會知道自己做得好不好，也才會有改善的目標。

改善的目標。這也是一個不斷循環的過程。

持續溝通不可少

推動數位學習專案，還有一個很重要的關鍵要素是溝通。例如，今天為什麼要做這件事？負責這個專案的人，有沒有跟相關主管清楚溝通做這件事情的原因，為何選在此時進行，背後的策略思考又是什麼，還有後續需要主管提供或配合哪些事情。人對事情的第一印象，常會決定他之後怎麼看待這件事情。

其次是，專案負責人有沒有預先盤點做這件事情可能會遇到哪些問題？有沒有想要怎麼解決？比如公司請專家設計課程的過程中，先與專家確認過素材內容才進行錄製，可避免教

材最後出來的品質不如預期。

當使用者不知道系統該怎麼使用，專案負責人要設法協助他克服這些問題，讓他得到支持。如果沒有人幫他，他配合科技進行變革的意願就會降低，會造成使用者對這個東西懷疑不信任，公司要推動就更困難。就算換人做，接手的人也不願意做。如果公司沒有辦法建立起成功循環，就會變成一種障礙。

當然，多了這些分析準備和溝通會拖慢專案進度，但會讓公司在第一次試行時，就比較接近成功了，有助於信譽的提升與大家的正向期望。

持續維護改善，避免功虧一簣

專案完成後，專案負責人也清楚跟決策者溝通，我們做這件事所帶來的實際價值，像是該專案協助公司良率從八成提高到九成等具體數據。這將決定公司決策者看待這件事情的

認真程度，以及後續是否願意持續投入資源做這件事。沒有持續的資源投入，巧婦是難為無米之炊的。

我們曾經看過一些案例是原本成功，但是別人不知道這件事的影響力，後來公司重視度不足，不但資源遭受排擠，人員因缺少鼓勵支持而流失，新來的人也不懂，認為那個系統沒有用，最後好不容易成功建立的基礎毀壞了，就無法發揮持續性的貢獻，像是曇花一現般。事實上，數位學習的系統是需要持續改善維護的，有時小問題沒處理，繼續滾動下去，就會變成大問題。

要運用科技推動人才發展，別忘了先找到公司的最大痛點，作為解決方案的改善目標。同時，在專案初期不求多，只專注少數主題。當運作上軌道後，再把這個成功經驗複製到其他的主题，帶動成功的循環。