



育碁數位科技公司 經理嚴萬軒

文／嚴萬軒 攝影／洪家祺 圖片提供／達志影像

行動績效支援 解決方案帶著走

績效導向的學習與訓練，對企業而言是項挑戰，然而，惟有快速提供支援，讓員工更有效率的完成工作、確實提升績效，才是維持未來競爭力的秘訣。其中最為關鍵的，就是行動載具與績效支援的結合，利用即時且直接與任務相關的特性，減省成本又能創造絕佳效益。



每一個世代，都有屬於那一個世代成功的典範，在學習發展的領域中也不例外，從 60 年前以「訓練者」為中心 (Trainer Centered) 的思考方式，到十數年前開始改以「學習者」為中心 (Learner Centered)，乃至於今日的以「績效表現者」為中心 (Performer Centered)。不論其他人怎麼稱呼我們或我們怎麼自己定位我們自己，在公私領域中負責人員與組織發展專業同仁們的關注重心已經從 Kirkpatrick 4 種層級的評估法中的低層次，越來越往高層次發展了。

確實，在這個講求速效的年代，企業主乃至於納稅人所要看到的是對最後結果的貢獻，更要求要有立即而明顯的成效。傳統的訓練方式雖有其在人員發展與績效增進上不可或缺的角色，但如果沒有辦法調整或重新檢視，則其應用恐怕也是非常侷限性且無法真正達到策略性目的，這對於主事者以及訓練人員來說都是一個嚴重的警訊！

從今年 (2012) 美國訓練發展協會 (ASTD) 的國際年會的主題「Learn Something New, Perform Something Extraordinary」(學習新知，

HPT(Human Performance Technology)是一個選擇、分析、設計、發展、落實、以及評量最具有成本價值效益的改善人員行為以及成就的方案程序。



● 清楚地指示學習目標以及實際幫助，可使學習者感受到訓練課程的價值。

表現卓越) 中就可以明顯地看到，績效的展現已是人力資源的專業工作者所不能忽視的重點。然而，從訓練的角度出發要能夠有效的改善單一人員的績效已經是個不簡單的任務，如果要更進一步有效果且有效率的改善組織的績效，又是一個更為艱鉅的任務。

HPT 系統化改善績效

國際績效增進協會 (International Society for Performance Improvement, ISPI) 以及 ASTD 等專業機構，近年來即積極鼓吹 HPT(Human Performance Technology) 的架構，又被稱為 Performance Engineering 或 HPI 的 HPT，是一系統化並使用多種方案來改善個人與組織績效的手法；依 ISPI 所定義：HPT 是一個利用一組的程序與方法來改善生產力和職能的系統化手段；也是解決問題的策略，用以實現能增進人員績效的機會。

更具體說明，它是一個選擇、分析、設計、發展、落實、以及評量最具有成本價值效益的改善人員行為以及成就的方案程序。這個系統程序是由 3 個主要流程所組成的：績效

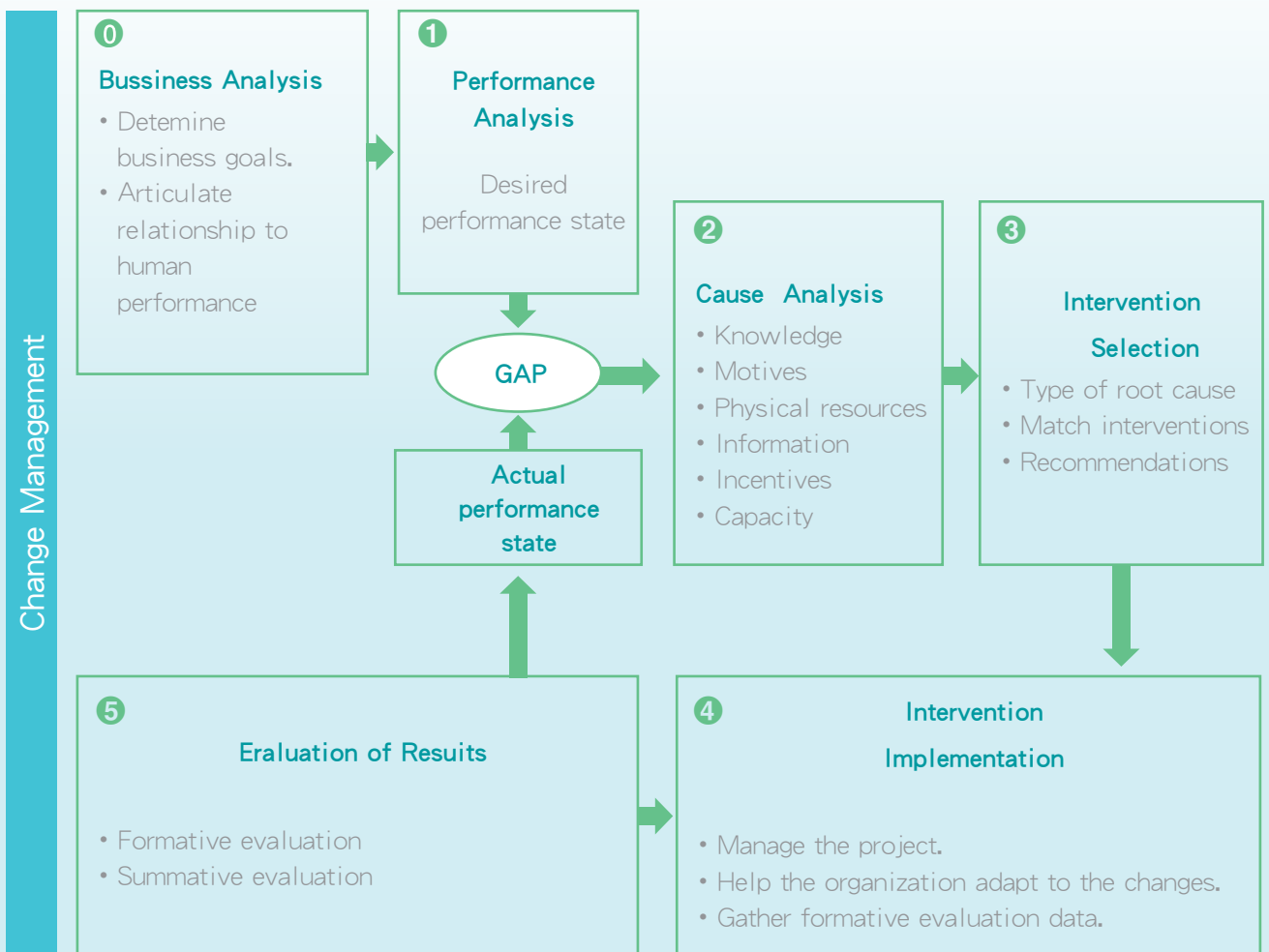
分析、因素分析、以及方案選取，並可以應用到個人、小群體，甚至到大型組織的身上（參考圖一）。

乍看之下，這個模式與一般人力資源發展或是組織發展的模式相當接近，都是從企業的需求展開，分析出既有的水準以及期待的水準之間的落差，再找尋出關鍵因素和藉由引入改善方案來造成改變並減少落差。然而，不同

角色的關注點是不一樣的，HPI / HPT 模式期待專業工作者不帶任何的假設而藉由系統性的方法真正找出影響績效表現的癥結 (root cause)。

進一步說明，以前方績效落差的癥結點來看，身為 IBM、HP、Cisco 等國際大廠的顧問——希沙堤博士 (Dr. Reza Sisakhti) 將癥結點的因素分為兩大類（參考圖二）：1. 職務職能類

圖一 ASTD HPT model



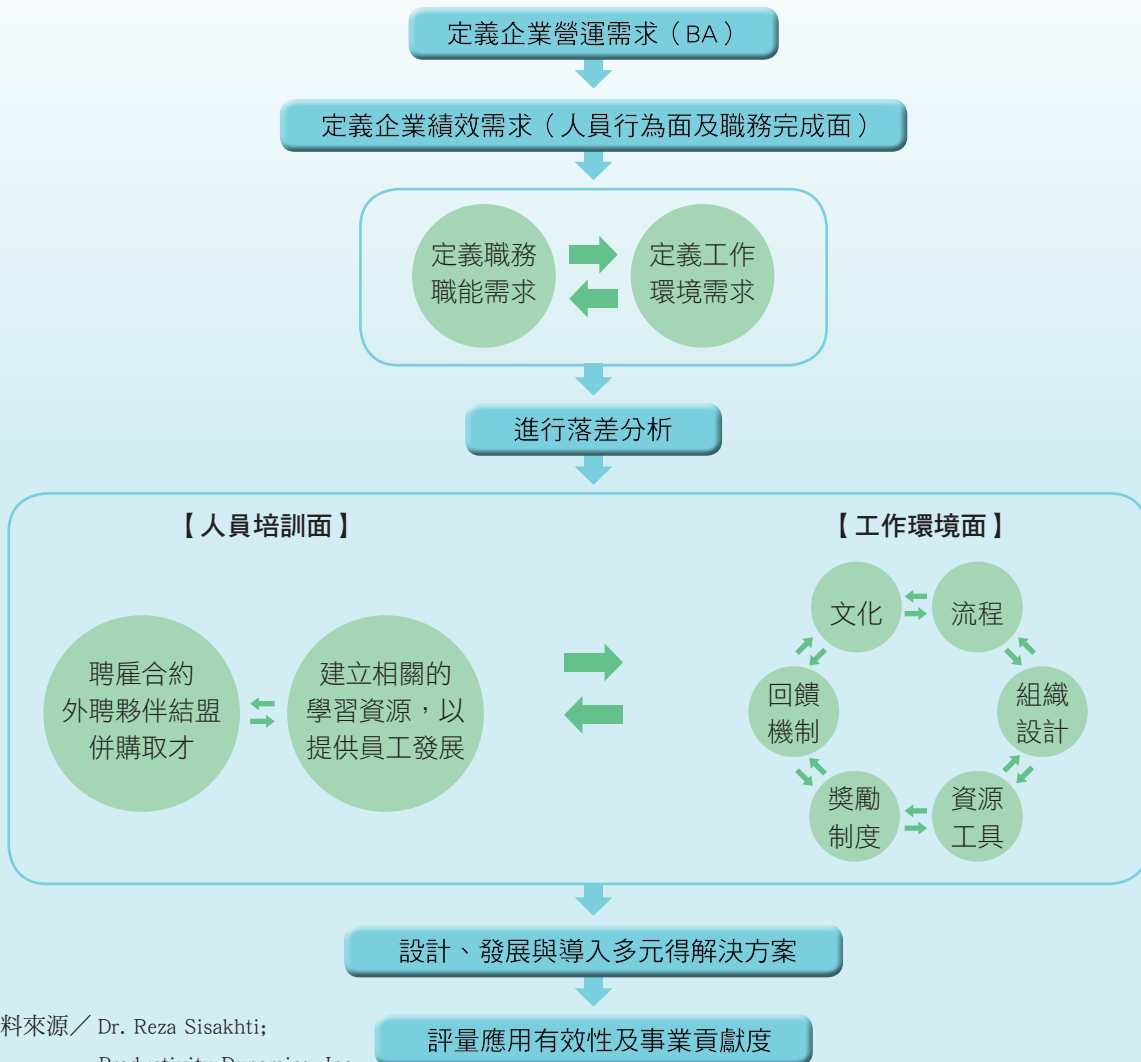
資料來源 / Van Tiem, D., Moseley, J & Dessinger, J (2000). Fundamentals of Performance Technology: A Guide to Improving People, Processes and Performance, Washington, D.C.: ISPI.

(Capability Requirements)；2. 工作環境類 (Work Environment Requirements)。為了要讓員工做出公司所期待的績效，員工一定要能夠展現出必要的行為和成效，除了員工本身勝任這個任務的能力需要具備之外，工作場合中如果沒有相對應的工具和設計，再具有能力的同仁恐怕也會難以發揮，更不用說關於組織文化、獎勵制度，以至於流程等與工作環境相關的環節是

否與組織所期待的績效目標有一致的配套了。

因此，轉型為組織績效專家或強化績效改善能力的人資專業工作者，已不能再僅從自己的角度出發，而需真實了解企業的挑戰以及痛苦點後，系統性的拆解可能的因素。如果發現主要的癥結點確實是在自己的工作範疇與能力範疇內，可以做相對應的改善提案，然如果發現主要環節在其他的功能部門身上，則需和

圖二 Dr. Reza HPT Model

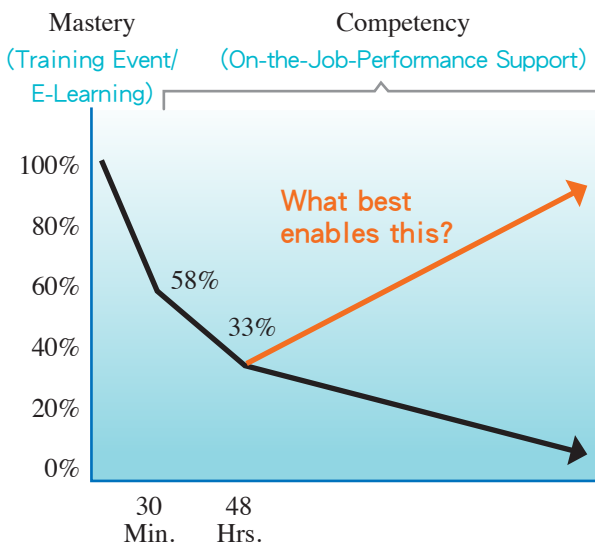


組織內負責這些元素的同仁們協同合作，才能真正達到績效的改善，也才能真正達到組織績效目標和組織對我們個人期待的績效。

績效支援 為員工及時救火

除此之外，傳統的學習還有一個問題，那就是「遺忘」，組織提供必要的訓練，就是希望員工能夠「學會」所教導的內容，並且在工作場域中能夠善加運用新習得的知識並轉化為能力，而做出與以往相較更好的績效成果。然而，從眾多的研究中指出，人類的忘性是很強的，從圖三中可見，知識留存率 (Knowledge Retention) 在課程結束後 30 分鐘內就掉到了 6 成不到，經過 2 天後，所記得的僅剩下所學到的 $\frac{1}{3}$ 。然而，員工們回到工作場所的時候，甚麼時候才會需要運用到新習得的知識呢？這是在課程設計設置訓練方案設計前可能都不知道的（參照圖三）。

圖三 知識留存率



資料來源／ Research Institute of America

績效支援的概念是，希望員工在工作中需要相關的知識的時便能及時獲得他所要的協助或訊息，給予恰好的訊息量，以便他在工作過程中學習並運用，成功的完成任務並創造績效。

為此，績效支援的概念產生了，我們希望員工在工作時需要相關的知識的時便能及時獲得他所要的協助或訊息 (Just in Time)，給予他不會太多也不會太少的恰好的訊息量 (Just Enough)，以便他在工作過程中學習並運用 (Learning On-the-Job)，成功的完成任務並創造績效。

績效支援的專家葛福森博士 (Dr. Conrad Gottfredson) 分析出 5 個學習的需求點 (Moments of Needs)：

1. 當第一次學的時候。
2. 當想要學習更多的時候。
3. 當試著要記得或／且應用的時候。
4. 當事情改變的時候。
5. 當有些事情出錯的時候。

前面的第 1 點以及第 2 點是屬於「知識的取得」，也是一般正式學習所可以涵蓋的範疇，而後 3 點屬於「知識的應用」，則是與績效支援高度相關的情境。

而從教學設計的角度來看，績效支援的開發則是需要從傳統線性化的設計移轉到非

線性的設計，除了是要與使用者身分可以獨立不相干的方式，並且是與情境相關設計外，最後更要以 WIIFMs(What's In It For Me?) 的原則為依歸：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。

當員工遇到困難需要應用他所不知道的知識以解決工作問題時，員工需要可以很快速地找尋到相關的資料，可以告訴他清楚的步驟來完成手上的特定任務，如果員工對於背後的知識或觀念有進一步的興趣，則可以再深入瞭解細節或其他的輔助資源，向下可延伸到相關案例或整體的訓練模組。

這樣的運用模式，與傳統的從訓練目標

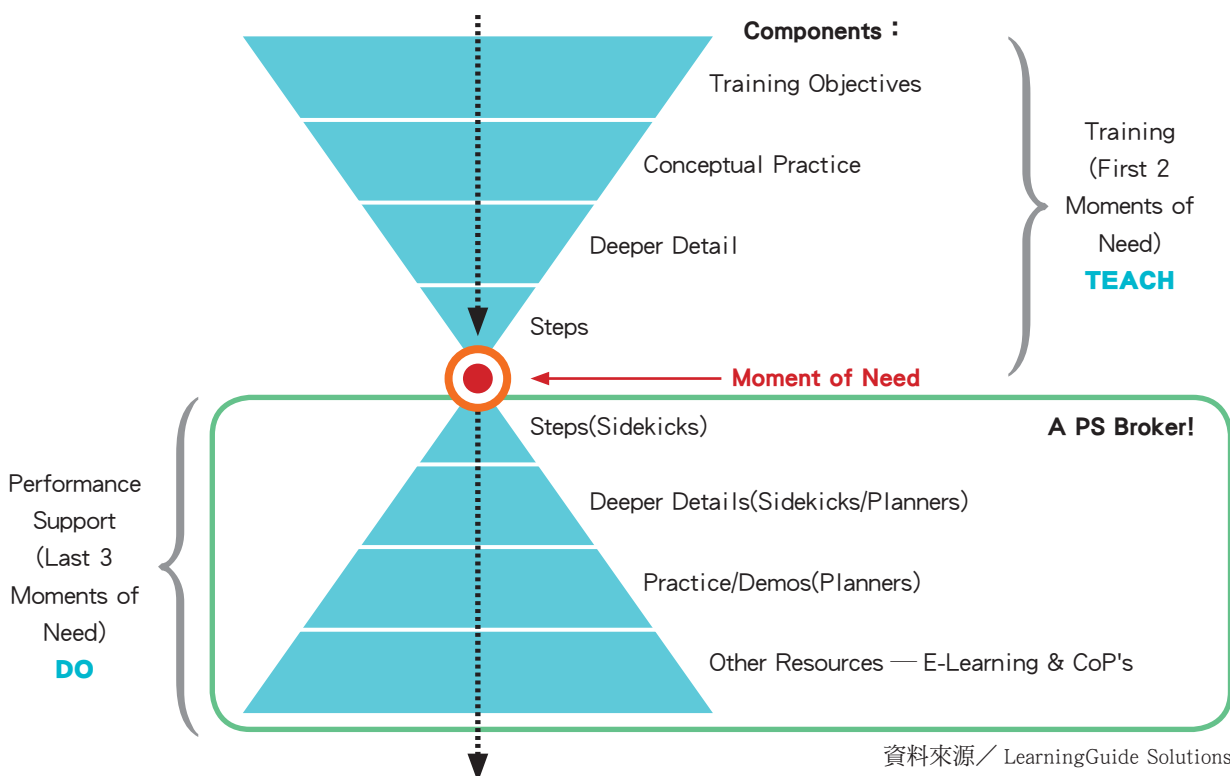
和學程出發（大方向），展開到個別的任务細節（小細節）相較，是一個上下顛倒的型態（參考圖四）。這也是績效支援的設計與過往教育訓練設計所不同的地方。

若以此回顧檢視本文一開始所提到的績效落差的癥結點（參考圖二），可以發現，成功設計並有效運作的績效支援方案，是可以在績效提升需求因素中職務職能類的「建立相關的學習資源」以及工作環境類中的「回饋」以及「資源工具」等多個項目中進行提升，而達到更全面績效提升的效果！

行動載具 擴大支援效益

手機或是平板電腦，可說是現在工作者（尤其是知識工作者）所隨身攜帶的物品，而

圖四 訓練與績效支援



最好的績效支援方案，就是當使用者隨時隨地都需要的時候，可以馬上搜尋並學習和運用，因此，手機和平板電腦等行動載具「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，讓它成為績效支援工具的首選。

早從開始有手機的使用起，就有聲音提出說這個隨身的工具是否可以用作學習的載具呢？在 1997 年的時候，各家行動電話業者就已經成立了 WAP 論壇，立意在於建立一個通用的行動網路格式；而國外的金融業者為了需要高度移動的投資銀行家以及會計師，則嘗試使用簡訊 (SMS) 的一問一答或是利用黑莓機 (Blackberry) 的格式發展了數位課程，這都可說是行動學習的濫觴。然而，由於早期應用技術及網路架構的不成熟，小螢幕、低頻寬、高成本等等的因素都造成行動學習難以進一步擴散的因素。甚而行動學習的最大優勢：不限時空的學習，也因為實際價值效益的不明朗及規模的不經濟，而無法受到廣泛的支持。

然而，一切已經得到了改觀：資策會 FIND 公布調查指出，台灣 2015 年約有半數消費者將使用智慧型手機；而在美國尼爾森所做的市場研究當中，2011 年智慧型手機的用戶透過行動電話使用行動互聯網路的人數也較 2010 年增加了 45%；由此快速的成長趨勢可見，運用手機上網的趨勢已經是不可忽視的局面。

因此，連續 2 年，ASTD 的執行長 Tony Bingham 都以高分貝的宣言，宣告著行動世代

的來臨，並且認定這將是與過往的行動學習所不同的內涵！首先，在 2011 年時是以擴大型的行動學習 (Augmented Mobile Learning) 為主軸，以「擴大型」的字眼強調今日的行動學習已跟過去的行動學習是有所區別的，如何透過科技提供更豐富的內容以及更貼近作業場域以強化學習遷移 (Learning Transfer) 被認為是今日行動學習的強點。

而在今年 (2012) 的大會上，Tony 又表示行動應用的「完美風暴」已經來臨，因為使用的最佳範例和價值都已經一一浮現。這當中最為關鍵的，就是行動載具與績效支援的結合！

就 ASTD 2012 國際年會中關於「行動」的相關場次來看，就較前 1 年暴增約 3 倍。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化的相關技術和應用。

舉例來說，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；此外還有醫療設備的公

如何透過科技提供更豐富的內容
以及更貼近作業場域以強化學習
遷移 (Learning Transfer) 被認為
是今日行動學習的強點。



● 績效支援的概念讓員工能及時獲得所要的協助或訊息，以便成功完成任務。

司，藉由行動績效支援工具，協助醫護人員在急救的時候快速且正確的使用它們的設備，來達到有效挽救生命的任務；建設公司則透過行動績效支援工具讓監工得以快速無誤地做好工地的品質管理和檢測，確保施工的品質；更不用說高階經理人即使人在外時仍可以隨時隨地進行文件的簽核或進行績效或行為的考核，讓忙碌的高階人員可以利用零碎時間完成工作並加速公司運作的效率。這都已經是實際在運用所產生的效益。

行動績效支援 解決方案帶著走

隨著經濟的持續震盪、已開發國家的經濟發展趨緩、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，即便是各國的失

業率居高不下，但企業卻仍面臨找不到合適人才的窘境。

看看台灣，全球化的拼圖中我們雖早已占據了一個要角，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。

今日的競爭環境下，要在預算緊縮甚至不足的情況下還要做出更好的績效，已經是個組織與工作者所面臨到普遍的挑戰。繼續使用傳統的方式已經不可行，唯有能確實提升績效，並且能快速提供支援，讓員工更有效率的完成工作的方式，才是企業成長的不二法門。而行動績效支援系統即時且直接與任務相關的特性，相信是能減省成本又創造效益的絕佳工具。 