

專訪人力資源顧問希沙提

衡量， 從訓練前就開始



Dr. Reza Sisakhti

■方素惠

這些訓練有對應到公司目前面臨的挑戰嗎？
它會創造什麼樣的行為改變？
我怎麼知道到底有沒有效果？
從訓練方案誕生之前，
我們就應該開始思考如何衡量。

很

多公司苦於無法衡量訓練的成效，或員工參加了訓練課程，卻沒有改變行為。

人力資源顧問希沙提博士（Dr. Reza Sisakhti）指出，這些問題的關鍵就在於，訓練是否對應企業現在面臨的挑戰。「人資主管必須知道的一件事是，衡量一個訓練方案，必須從訓練方案的生命週期一開始就進行。甚至在還沒有開始執行方案之前，就應該進行衡量。」希沙提說。

希沙提是生產力動能顧問公司（Productivity Dynamics）創始董事，在學習發展領域有豐富的經驗。他的客戶包括IBM、康寧（Corning）、思科（Cisco）等跨國企業，輔導的企業多次獲得美國訓練發展協會（ASTD）最佳實

務獎。

去年底，他應自強基金會邀請來台參加「美國訓練發展協會亞太區年會」，於會中發表演講。以下是他接受EMBA雜誌專訪內容摘要：

■有些主管常納悶，為什麼公司投入那麼多的資源，教育訓練卻沒有看到效果？

□首先，這個陳述是一個假設。這就是我們在訓練發展面臨的狀況。大多數公司投入很多資源在訓練上，卻沒有認真衡量結果，找出對企業經營是否有什麼影響。

事實上，過去二十年來，我也看到很多學習方案有很大的成果，甚至達到兩千萬美元的回收。人力資源人員有時會覺得，沒有消息就是好消息，所以寧可不衡量結果。

正確的問題應該是，為什麼這些企業不想知道，到底這些學習方案有沒有效？如果訓練

沒有帶來任何改變，是為了什麼？如何改進？你投資的大量資源，包括金錢、員工離開工作參加訓練的時間，以及機會成本，都是很大的資源。

所以我常常跟高階主管說，要做個成熟的消費者。今年，當你在溝通訓練預算的時候，應該問，這些訓練有對應到公司目前面臨的挑戰嗎？它會創造什麼樣的行為改變？我怎麼知道到底有沒有效果？這就好像一個有知識的病人，問好的問題，將會得到更好的醫療結果。

人資人員自己也必須有這種好奇：我們正推出一個訓練方案，這是一個正確的方案嗎？有沒有帶來行為上的改變？事實是，大多數人資人員只是很有熱情地推出方案，一個方案還沒有結束，已經急著在推另一個方案了。

■對人資人員來說，很困擾的是，他們很難回答高階主管這個問題：如何衡量成效？再加上企業的資源有限，該如何有效地衡量訓練的

如何提高部屬的學習成效？

主管可以 >>>

- ① 問對的問題，要求人資部門提供正確的協助。
- ② 說出自己的痛苦，讓人資提供藥方，並評估是否能產生影響。
- ③ 選擇對的人去上課，清楚告知對他們有哪些期望。

全球兩千位主管做訓練，未來兩年會在全球推動。如果你先針對第一梯次的二十五位主管進行評估，成本就會太高。可以在課程之後進行追蹤，以十五分鐘的調查或面談，了解課程內容是不是和他所面對的挑戰有關，所教的能不能應用在工作上？他會不會運用，有沒有運用？這些都不是太大的成本投資，全部的人力成本應該

不會超過六十小時。但評估結果卻可以幫助我們為未來其他兩千人的課程帶來改善，增加行為改變的可能。

此外，善用樣本的力量，例如抽樣評估。或者，有些數字是公司已經存在的，例如員工滿意度、業務人員的績效數字等。我們只需要把這些同樣的資料，拿來進行上課前上課後的比較，這些都是可行的評估做法。

■ **你說，有些課程的設計本身就問題，一般來說，課程設計最大的問題是什麼？**

□ 為什麼一些訓練方案會失敗，我們發現，沒有和企業經營連結 (alignment)，是其中的關鍵。

如果訓練方案過度集中在傳統的要素上，也就是內容，例如，關於顧問式銷售，這五件事情你必須知道，這種課程就叫作企業中立型 (business neutral)。

如果訓練部門先定義企業的需求，例如，

成效？

□ 首先，大家都問，做一件事情的成本是什麼？我會問，若我們不做這件事情，成本是什麼？沒有錯，評估會佔了訓練方案的一部分成本，但不做這件事情的成本更嚴重。

如果你投資那麼多錢設計課程，發展和執行，再加上學員參與的成本和機會成本，我們不是更應該要評估，方案是否有效嗎？

人資主管必須知道的一件事是，在訓練的生命週期不同階段，要有不同的衡量。衡量必須從訓練方案的一開始就進行，甚

成本是什麼

若我們不做這件事情，成本是什麼？沒有錯，評估會佔了訓練方案的一部分成本，但不做這件事情的成本更嚴重。

至在還沒有開始執行方案前，就應該進行。

首先，在還沒有執行訓練方案之前，必須進行形成性評量 (formative evaluation)：

這個訓練方案是不是對應了公司的經營挑戰？課程是不是有太多的內容，太少的練習？這是我們把事情做對的關鍵。

接下來，在課程設計之後，開始執行時，要進行另一種評量：總結性評量 (summative evaluation)，看看學員是不是從訓練裡看到價值？還需要做些什麼調整？學員是不是有應用？如果沒有的話，未來課程需要做些什麼調整？

為了要降低評估的成本，有一些做法。例如，在訓練方案執行的早期階段，先做一些評估。舉例來說，你設計一個訓練方案，為

能運用才有用

如果員工來上課，出了課堂後卻不運用這些學習，這就是浪費時間。就像你去看醫生，走出診所卻把藥丟掉。

另外，有些時候你問學員，你打算採取行動嗎？百分之九十的人說會，這表示他們學到了東西。但四十五天後我們再問他們，你們有應用嗎？他們說沒有。為什麼？沒有時間（優先順序衝突）、沒有被衡量（衡量指標衝突）、沒有工具、沒有支援系統（我只有一個人，還有其他六個主管都不做）……

因此，要有工具、流程，和支援系統，以及足夠的關鍵人數，以便形成實務社群。若這些不存在，我們怎能希望他們改變？這就是為什麼訓練方案會失敗，因為過度著重在內容上。所以我們主張，應該要為學員找出環境中的障礙，然後解決這些障礙。你究竟有沒有學習，遠不如你是否運用了你所學的東西，還要重要。

■當我的部屬去上課時，作為主管，我可以做些什麼事，來協助提高部屬的學習成效，讓學習對工作有幫助？

□首先，直線主管必須成為更成熟的顧客，對於服務供應者，例如人資、工具、科技部門，要求更多。因為最終，如果你是個成熟的顧客，你就可以問對的問題，要求對的藥方。

第二，直屬主管必須說出自己的痛苦，當人資提供了藥方，你必須了解，為什麼這個方案會對我的績效有影響？讓我看這些課程如何和我的問題連結：我的顧客不高興，我的人

公司面臨的挑戰是什麼，為了要在這個市場區隔獲勝，我們的銷售團隊必須有哪些新行為，然後設計一個訓練，強化這些新行為。這就是企業連結（business aligned）的訓練。

第三種是企業支援型（business supportive）的課程，它介於前述兩者中間，沒有像第一種那麼廣泛。它會找出一兩個痛點，聚焦在上面。例如，公司剛剛進行購併，公司裡的熱門話題是新公司員工的上任，因此我們快速推出訓練方案，告訴大家新公司的哲學。雖然這個訓練仍然支援公司面臨的挑戰，但是沒有整合，也沒有連結到我們的根本策略或挑戰。

因此，如果你要有最好的結果，必須要發展企業連結型的訓練；比它低一點程度的，至少是企業支援型，針對企業的主要問題，讓課程和員工的痛點相關聯；最差的是，繼續作為公司裡的大學，像學校一樣，教大家內容，給學員考試和認證。但這不是企業學習。企業學

習是和行為改變有關，是和對企業經營帶來影響有關。

■訓練部門最大的挫折之一恐怕是，努力設計了課程，但學員不運用在課堂上的學習。該如何解決這個問題？

□當大家來到訓練課程，學習了，有時甚至都通過考試了，回到工作上，卻因為很多原因而不應用。這是訓練課程的死亡之吻，特別是在企業的環境中。

走出診所後，把藥丟掉？

如果員工來上課，出了課堂後卻不運用這些學習，這就是浪費時間。就像你去看醫生，走出診所卻把藥丟掉。我們應該要更進一步問的是，為什麼大家不應用？一個重要的要素就是關聯性。如果學員覺得我們教的，和他工作所面對的挑戰沒有很大的關聯；或者這個課程太理論太理想，沒有建立在工作環境的條件上

，他們就不會去運用。

另外，有些時候你問學員，你打算採取行動嗎？百分之九十的人說會，這表示他們學到

了東西。但四十五天後我們再問他們，你們有應用嗎？他們說沒有。

為什麼？沒有時間（優先順序衝突）、沒有被衡量（衡量指標衝突）、沒有工具、沒有支援系統（我只有一個人，還有其他六個主管都不做）……

因此，要有工具、流程，和支援

企業必備的 管理工具箱

企業
應用

迷路了，有Google map
失聯了，有Facebook
工作遇上挑戰了，有EMBA企業學習平台



隨手搜尋

教練技巧、專案管理、目標設定、跨部門合作
快速學習與思考，解除管理挑戰



主題閱讀

策略、創新變革、個人管理、大師講堂
定期閱讀，提升管理能力



團隊成長

豐富的文章、影片、隨堂測驗
一起閱讀、分享，創造共同語言

最簡單易讀，最有系統的管理資源：EMBA企業學習平台

EMBA學習平台特色

- 文章內容聚焦於管理主題，精準實用，適合企業主管閱讀
- 以帳號密碼登入，跨越平台，可在電腦、平板、手機上閱讀
- 繁簡體字版，可供海峽兩岸同仁閱讀
- 提供隨堂測驗，增加閱讀互動
- 管理部門可隨時掌握公司同仁學習狀態
- 視需要提供公司專屬的學習成果評量（酌收費用）
- 視企業運轉節奏不斷增加新內容，讓團隊持續學習，不斷成長

最新推出，限時優惠！

請洽：客戶服務部 (02)2768-0105轉213、218

EMBA 最好的知識夥伴
www.emba.com.tw

先成為企業人

■ 你在產業裡有二十幾年的經驗，見證了訓練產業的變化。你認為什麼是人力資源人員今天應該丟掉的，什麼是他應該要學習擁抱的？

□ 我也常在想這個問題。首先，不論是人資、訓練、法務，或IT人員，都需要拋棄的是，對於所屬專業的固守，而應該學習成為企業經營的學生。如果一個人是為了教育訓練而教育訓練，那麼他應該去大學教書。在企業做訓練，我們必須達到企業的目標，必須對股

員生產力低落，我的業績數字沒有達到目標。

然後，主管選擇對的人去上課。上課前，主管必須讓這些學員知道，公司對他的期望是什麼，他必須在事前準備什麼。當他回來以後，主管必須審查並期望（inspect and expect）：他們學了什麼，有沒有採取行動，會有什麼改變，自己可以提供什麼支持。

東負責。我們必須首先成為企業人，然後才是訓練人；必須先是企業人，然後才是IT人。

最終，評量我的工作做得好不好的，不是我開了多少課，讓多少人認證；而是我設計的解決方案，是不是影響了公司的指標，例如市場佔有率、顧客滿意度，和員工離職率。

另一方面，人資人員需要擁抱的，也是讓我非常期待的，就是千禧年世代。我們需要學習和多世代的團隊一起工作。科技所帶來的影響非常驚人，而新世代對於科技和社交媒體非常熟練。我希望看到嬰兒潮世代和其他世代更團隊合作，彼此運用優勢，更懂得運用科技。

人力資源需要擁抱的另一點是，人力資源應該跨部門合作，並採取多面向的解決方案，來協助員工。我們不應該成為孤獨的人力資源人員，而應該能夠和工具、流程、薪資等部門合作，設計出多面向的解決方案，來協助解決企業的問題。這是我的期待。