

# 行動學習協會電子報

好的提問，帶來好的反思，  
好的反思，帶來好的學習，  
好的學習，帶來好的行動。



第 7 期 2015 年 10 月 16 日出刊

## 本期精彩內容

1. 從 ATD 2015 亞太年會談培訓課程的型態趨勢
2. 九月份讀書會活動花絮
3. 十月份行動學習沙龍活動預告

## 《從 ATD 2015 亞太年會 談培訓課程的型態趨勢》

作者：林祖威 Wesley

在前幾周在臺北舉辦的ATD 2015 人才發展協會亞太區年會，一場談到關於培訓的ROI（註一），講者將培訓的效果分成五層：一. 反應 (Reaction)，二. 學習 (Learning)，三. 應用(Application)，四. 影響 (Impact)，五. 投資報酬(ROI)。

第一層的反應(Reaction) 是傳統課程結束後的學員評估表，在於對講師表現評分，加上一些「受不受用」的感覺。

第二層的學習(Learning) 是與原來課程需求的目標做一致性評估，以區分講師講課精彩，強調與當初需求的目標吻合與否。

第三層的應用(Application)，已經屬於課後一段時間的追蹤，確認學習者用到多少到實際工作任務管理上。(接下頁)



第四層的影響(Impact)，是關於行為改變，這些行為是當時基於商業管理上的需求（譬如為了多角化或國際化），轉換成的能力行為需求（譬如策略思考，提問能力）。

第五層的最高的投資報酬(ROI)，則是關於對某些商業管理數字所影響的改變。投資報酬(ROI)之所以能難估的原因是數字的變化有太多變數影響(可能是經濟環境、新科技、競爭對手、...)，很難單一說是這門課程的影響。實際操作也不是不行，譬如用實驗組（上課）與控制組（不上課），可以得到相對商業產值相關的 ROI 變異。

由此可以體會傳統套裝培訓課程能做到的，幾乎是第一層，實用一點的第二層，如果課程時間長一點，或者有回訓的設計，或可到第三層的應用(Application)，第四與五層簡直是鳳毛麟角，一般也不敢奢求到這樣的效果（買方賣方都不敢碰這個題目），這樣交互的副作用就是企業主或高層主管將培訓當作是可有可無的裝飾品，事忙沒錢就優先取消（尤其是主管的管理與領導相關課程，一般專業課程倒還是不可或缺）。

這也怪不得企業主，從傳統培訓存在的幾個問題（註二），也會令人猶豫：

1. 行動與情境的剝離：人人知道道理但是遇到狀況卻往往無法施展出來，課程中學的還是變成理論空談。
2. 學習連續性的斷裂：每一門課程各自為政，彼此缺少銜接與成果追蹤，都是靈光一現。
3. 很少深入個別學習者的需求：只有學習者關注的問題，才可能有學習動機。

4. 有限的團體分享的時間與空間：跟學校教育最大的不同，培訓最重要是提供學習者不同看事情的角度，而不是新的知識，尤其是同一組織內不同單位同仁的角度。唯有將各種角度提供出來，才有機會看見事情的原貌，進而有了新的思維觀點的選擇。

5. 沒有與組織文化即戰略目標聯結：不同的課程，不同的講師都有自己的一套，就是不管你組織的那一套。所以學回來的各門各派，各有邏輯，還可能彼此衝突，卻拼湊不了一套有效的做法。

說了這麼多傳統認知培訓的病象，也該說一些希望。如同在今年的ATD也同樣再次提出，不外是教練(coaching) 與行動學習(group coaching)、私董會等類似的以學習者為中心的方式。關鍵是什麼？其實就是新科技的超速更替汰舊，以及知識工作者時代的真正來臨。培訓已經不能單純從講授，變成只是更多互動討論而已，即使富有活動性與反思的體驗學習培訓，也需要再檢視，特殊活動所塑造的情境如何能與工作現場無縫接軌？



從行動學習之父 — 雷格瑞文斯教授(Dr. Reg Revans)提出的有效學習公式  $Learning = P+Q$ ，P 是 Programmed Knowledge，也就是平常我們被教授，指導一些已經成型的結構化知識，因而腦內形成的慣性，甚至隱性的知識。這些知識來自過去問題解決的總結，卻經常不足夠以解決現在或未來的問題。所以 Q (Questioning Insight) 是關鍵，可以主動並且有覺察的去提出有用，有洞察力的問題，才能將結構化的知識加以轉化，成為解決當下與未來問題的寶貴資源。 $L= P+Q$  的學習才是完整有效的學習，也就是行動學習的成功關鍵。

以專案型式的行動學習專案為例，它整合了組織與個人的議題需求，專案團隊會議，與團隊/個人發展的多方面向。一個真正 on-the-job learning，就要在日常工作會議中直接進行，談的是真正現實的、重要有價值的組織議題，參與的是真正的工作團隊，尋求出實際可執行驗證地解決方案。同時，團隊在合作中解決組織問題，反思行動而成長發展，在同儕支持下個人也獲得自我的發展成長。這就是行動來解決問題，並且由行動中反思學習，最為調正更有效的行動，長期下來，就是能力的提升。

回顧到前文提到的培訓效果的五個層級，從最基本的過程～因為實際問題而全力投入，因為實際解決而應用，最後因為高價值的組織問題被解決～高ROI，一舉達成培訓規劃的五道關卡。

最後以雷格瑞文斯教授 的一句話總結：「沒有行動就沒有學習，沒有學習就沒有明智的行動。」當作迎接培訓新世界到來的宣言。

註一：參考 ATD 2015 亞太區年會，SC03 “Does Learning Solve Business Performance Problems?” speaker: Javier Amaro, Insources Education

註二：參考「行動學習：再造企業優勢的秘密武器，張鼎昆著，機械工業出版社」（簡體）





## 九月份 讀書會活動花絮

編輯：韓若梅

9/24晚上行動學習協會請到現任台積電的人才發展處處長奚永明帶來一場關於提問與修身的分享活動。在這場活動中看到奚大師幽默風趣地呈現他對提問這件事的親身體會，從而發現知到行中間的距離在於修身的功夫。到底提問和修身的關聯是什麼？在將近二小時的分享中對我觸動最大的還是提問：

第一：提問的目的是為了什麼呢？而我們是帶著什麼目的提問的？

這可以是二個問題，前者的回答可以是個客觀性的，如：想釐清對方的想法，想知道當時發生了什麼情況，也可能會隨提問者的意圖，例如：挑戰對方的想法，好奇他背後的假設，想知道他的答案到底是什麼，...又可聽出這位提問者帶著更多重的目的。

接著當問到：「我們是為了誰提問？是為了自己，還是為了對方呢？」我立即感受到這個提問帶來的震撼，自問：我提問是為了滿足誰的需要呢？它立即像探照燈一樣，照出提問者內心的動機。當我們的心（動機）是要協助對方找到更好的自己時，我們的提問就會以對方為中心，而不再是站在自己內心的戰場上，同理心會比較容易發生，這也是「修身先修心」的一個角度。看到西方大力宣導情商，探索心靈的種種論述，與中國古人主張修身來致誠意，正心以致齊家、治國、平天下，似乎有著共同的脈絡。講者在分享中有句的經典句子：修養決定了提問功夫的上限，某種程度可說提供了我們檢驗修身的一個指標。



# 十月份 活動預告

行動學習協會每月定期舉辦學習分享活動，歡迎加入台灣行動學習協會 WIAL-TAIWAN 臉書，以獲得最新活動資訊！

## 《行動學習體驗沙龍》

活動策劃：韓若梅

行動學習是一個可以同時解決問題，建立團隊，並且提昇個人領導力的新型組織發展手法。它是一個由「小組」處理一個緊急且重要的「問題」，在「教練」的幫助下，經由「提問」的方式，找到真正的問題，採取「行動」，並得到「學習」。行動學習是一個必須有所體驗才能有所感動的學習方式，我們在當天晚上會為您說明行動學習的起源與定義，歡迎您帶著切身且緊急的問題，本次活動由 Paulina 與一群認證行動學習教練當場實際帶領一場行動學習會議，歡迎大家攜伴參加，共同體驗行動學習的美妙之處。

時間：2015 年 10 月 22 日星期四，19:00-21:30

地點：忠孝西路一段 50 號 23 樓 賴許柔基金會 (台北車站前原大亞百貨, 捷運台北火車站 M5 出口) 若有問題可上行動學習網站查詢

費用：本次活動採當場收費方式，會員 NTD 200, 非會員 NTD 500 (非會員二人以上同行八折優惠)

### 台灣行動學習協會 (WIAL TAIWAN) 簡介

國際行動學習協會 (The World Institute for Action Learning, 簡稱 WIAL) 成立於 1995 年，由 Michael Marquardt 馬奎德教授創立，是一家致力於推動行動學習在企業與政府應用與發展的國際機構，以學術研究而非盈利為使命，是唯一的一家專為行動學習教練提供訓練認證的機構，在國際上享有盛譽。