

文章编号: 1007-5399 (2013) 05-0001-04

ASTD 2013 年国际会展对中国邮政教育培训的启示

魏 东¹, 王明宇², 刘桂清³

(1. 中国邮政集团公司, 北京 100808; 2. 中国邮政储蓄银行; 北京 100808;
3. 石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘 要: 文章介绍了美国培训与发展协会 2013 年国际会展的主题及倡导的核心理念, 从培训软投资、绩效支撑系统、课件开发模式、员工职业生涯等方面探讨了美国培训与发展协会国际会展对中国邮政人力资源开发与教育培训的启示及借鉴意义。

关键词: ASTD; 培训; 人力资源; 领导力; 回报率; 绩效; 课件

中图分类号: F61

文献标识码: A

为持续跟踪全球培训行业最新发展趋势, 学习国际最新的培训理念、方法与技术, 加强与各国培训同行间的交流, 2013 年 5 月 19 日至 22 日, 中国邮政集团公司人力资源部组团赴美国参加 ASTD (美国培训与发展协会) 国际会展, 现将参会学习考察情况报告如下。

1 ASTD 2013 年国际会展介绍

会展在德克萨斯州的达拉斯市召开, 是 ASTD 举办的第 70 届盛会。全球 87 个国家中, 有超过 9 000 名代表参会, 其中国际代表达 2 200 人, 中国 (含台湾地区) 代表为 172 人, 规模居海外参会国家第三位, 中国电信、中国石化、中国核工业集团公司、清华大学等单位派代表参会。全球有 150 家企业和组织申报 ASTD 2012 年“卓越实践奖”, 中国电信的社会化学习实践项目获得该奖项正式奖。

会展的主题为“全球视野中的内容社区”, 设职业发展、人力资本、教学设计与促进、培训评估与回报等 8 大类专项议题, 安排主题演讲、讲座 322 场, 有 368 家参展商展示了在线培训解决方案、课程开发等方面的最新成果。受 ASTD 国际部邀请, 中国邮政代表团在龙之夜招待会上分享了 2012 年获得“卓越实践奖”后, 在人力资源开发和培训发展方面的最新实践情况。

2013 年的会展亮点纷呈, 一是演讲内容颇具深度和新意。大会邀请国际创造力开发领导者肯·罗宾逊爵士, 德勤边缘创新中心联合主席西利·布朗等多位在人才发展、培训创新等领域有深入研究的知名学者进行了精彩的主题演讲。二是传统培训理论创新发展。柯氏评估模型、人才培养理论、ASTD 能力素质模型等行业重要的理论方法取得突破性成果。三是学习技术应用更加广泛、深入。基于大数据的社区化学习、移动学习方式更为普及; 与会代表体验了通过手机、平板电脑等移动设备随时下载会议资料, 规划参会日

程, 记录讲座内容等最新移动学习方式。

2 ASTD 2013 年国际会展的主旨精神

2.1 急速变化的时代让企业更加重视培训

ASTD 董事会主席迈克·法兰德先生在“适应变化、在变革中学习”的主题演讲中指出: 现在是急速变化的时代, 变化创造了更多的连通性、跨界性、伙伴关系和学习机会。在变革过程中, 企业都会遇到推动力和阻力两种力量, 通常会遵循“二六二”原则, 即变革时有 20% 的人支持, 60% 的人观望, 20% 的人反对。为克服阻力, 成功推动变革, 越来越多的企业把更多的资源投入到培训当中, 建立适应变化的学习文化, 把任何场景都变成学习的机会, 让公司塑造一个学习的环境。一是把学习加入变革计划, 在战略变革计划中建立学习目标, 把学习作为变革成功的一个关键点; 二是在变革中提供学习机会, 建立学习地图, 使员工发展成为变革的目标之一, 用技术手段帮助员工学习新知识; 三是用学习带动领导者改变, 领导者要成为引领变革的火车头, 努力发展员工、分享学习成果; 四是通过学习实现改变, 企业要抓住每一个变化的契机, 营造学习的文化环境。

ASTD 培训行业研究报告显示, 在遭遇几十年来最低迷的经济形势时, 尽管许多企业被迫削减成本, 但有远见的企业领导人依然重视员工培训, 并为此投入了大量资源, 帮助企业渡过难关, 实现持续发展。越来越多的企业领导人清楚地认识到, 培训是提高企业效益的重要途径, 是对人力资本的投资, 是企业的软投资; 人力资本只有靠培训才能增值, 否则只能不断折旧、贬值。

2.2 适应变化对培训管理者提出了更高要求

在工业化的 20 世纪, 学习是把人变成同一个模样, 但在信息化的 21 世纪, 学习是让人运用更加灵活的工具、网络、大脑, 去从事更高标准的工作, 个人将会越来越多地对

组织进行重塑，这对培训管理者提出了新的挑战。“你是下一个伟大的首席学习官吗？”专题演讲指出，企业的首席学习官不一定在培训方面有专长，而应该在组织学习发展过程中，具有充分的战略理解能力和学习资源整合能力。在快速变革时代，首席学习官的职能必须改变，在管理学习计划、制定学习战略、关注流程管理等三个方面需要具备经营管理、衡量价值、分类辅导、快速反应等十二项潜能。

为适应行业发展变化，ASTD 对 2004 年制订的培训管理者素质模型进行了重新定义，由原来的金字塔结构演进为五边形结构（见图 1），即在商业技能、全球视野等六项基础能力素质之上，需具备更加均衡的变革管理、知识管理等十项专业能力素质。



图 1 新 ASTD 素质模型

2.3 领导力开发依然备受关注和有了新的发展

与会专家普遍认为，在当今机遇与危机并存的时代，企业将面临技术革命、全球化、人口特征变化、政治环境不确定等多种因素的考验，为确保领导力的发展，一方面培训与发展领域要积极探索顶尖人才培养的方法，另一方面企业也有责任为未来 5 至 10 年的发展挑选合适的领导者。大会最新观点包括：行为是影响领导力的关键因素，在各项被调查因素中占比高达 65%；信任是领导人应具备的重要特质，研究表明，公司对员工的信任度提高 10%，员工满意度就会提高 36%，工作量能随之提升 30%；自我意识是领导力提升的重点，通过强化体系化思考的能力、大局观等关键行为，可有效提升领导者的自我意识，提高领导力水平。

2.4 脑神经科学研究为人才开发提供了依据

针对企业在人才评估和开发中出现的问题（如给每个人贴上带有很强倾向性和局限性的标签；强调年度考核而没有关注每天的改进等），神经领导力专家大卫·洛克介绍了脑神经科学在人才培养方面的最新研究成果。一是新人才方法

论。研究发现，面对失败，人们往往表现出两种心态，即固定心态和成长心态。固定心态的人认为才能是与生俱来、固定不变的，成功仅能证明自己聪明、有才干；而成长心态的人则认为能力可发展，经过努力人可以变得更聪明、更优秀。固定心态的人犯错误时，大脑会出现消极的神经反应，令人退缩并丧失兴趣，难以接受新挑战；而成长心态的人犯错误时，大脑会出现积极的神经反应，能从错误中学到更多的东西，他们不仅追求挑战，还能不断充实、提升自己。因此，领导者去激励固定心态的人时，不应该再夸奖他们聪明，而要把重点放在赞美其工作努力上。二是“围巾”理论。该理论是大脑“威胁和奖励”反应模式的研究成果，“大脑的根本组织原则”是“危险最小化，回报最大化”的反应。在组织内，让员工和管理者同样希望减少威胁、增加奖励的因素分别是社会地位、确定性、自主性、关联性和公平性，它们的首字母组合在一起就是 SCARF（即围巾），“围巾”理论为企业更好地地奖励员工提供了新视角。三是新人才特征。更加关注人才自我和社会调节能力、自我适应能力、社交能力和全球性思维能力等内容。

2.5 新柯氏理论模型实现对培训期望值的有效评估

很多企业应用柯氏模型评估培训只做到了二级评估，第三级评估成为缺失环节，第四级评估则根本无法进行，令培训对业务结果的影响变得模糊不清。新柯氏评估模型（见图 2）“把终点作为起点”，目的是实现学员培训后的行为改变，推动业务结果可视化。当学员离开培训教室或完成网上学习时，培训并没有结束；培训本身并不足以带来行为上的较大改变，行为的改变需要学员的信心和承诺，也需要对学员提供培训后的跟进辅导，更需要企业建立绩效支持系统（责任驱动力和支撑驱动力）；培训的终极目的不是为了提供一个有效的培训，而是为了创造培训的效用，达到展示期望回报率的目的。

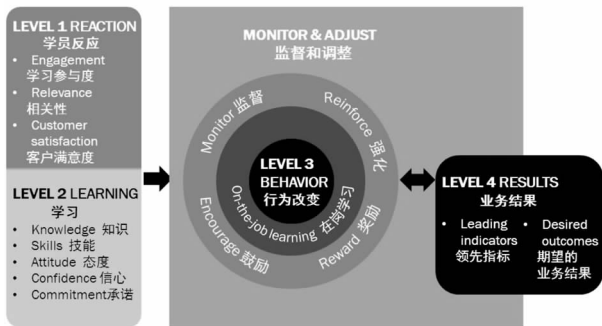


图 2 新柯氏评估模型

2.6 培训设计与实施更加关注培训效果

专家普遍认为注意力集中、兴趣浓厚、情景记忆等是增强大脑学习记忆的有效方法；企业越来越关注应用高科技手段实现培训方式的多元化，做到内容生动有趣，形式灵活多样，员工积极参与，实际效果显著。一是基于情景模拟的电子化课件设计。专家展示了情景模拟电子化课件形象直观、易于操作、并能有效帮助决策、提升技能的特点，强调这类

课件的设计思路是以解决问题为切入点，按照处理问题的步骤，总结出菜单式、分支式和全景式三种设计模式。二是应用心理学理论进行课程设计。研究发现，成人学习遵循90/20/8的规律，即学员90分钟内能够理解讲述的内容，20分钟内能够留住讲述的内容，8分钟内能够集中精力听讲。专家建议进行课程设计时，至少每90分钟休息一次，每20~30分钟进行一次总结、回顾，每7~8分钟变化一下教学形式。三是用游戏化思维进行培训设计。专家提出，很多人沉迷游戏，是因为游戏能够引起好奇心，激发挑战欲，获得成就感。在培训中可运用游戏化的思维和策略进行设计，设置积分和升级规则，激发学习兴趣，提高学习效果。四是移动学习的设计与实施。ASTD首席执行官托尼·宾汉姆指出，移动学习以灵活、便携的优势，正在迅速发展。移动学习以手机为主，微课使用最多，主要用于产品培训、企业文化传播等。在推动移动学习时要从小地方开始设计最有效率的学习内容，要建立信息安全的监管机制。

2.7 组织要通过挖掘个体优势助力员工实现职业发展

专家从不同角度对组织和员工提出了发展建议，“建立明日工作团队：如何雇佣、留住和发展Y一代员工”的报告指出，不同时代的人具有不同的特点，组织应给予不同的发展空间。Y一代（1982~1993年出生）员工学历高、有智慧、爱冒险，希望网络社区学习自由化、培训游戏化和工作场所弹性化。“充分发挥聪明人的影响作用，提高工作效能”的演讲显示，员工按能力可分为乘数人和除数人，乘数人具有能力较强、思维敏捷的特点，除数人能力稍弱。领导者要让乘数人去影响除数人，并通过复制乘数人的方式去影响全体团队人员。“基于优势的创新”报告强调，对待员工应遵循白金法则，即不是领导者想怎样去对待，而是员工想怎样被对待；员工的个人优势是其成长阻力最小的路径，要发挥员工的最大潜能，就要了解每个员工的优缺点并制定最佳培养方案；员工要清楚自己的能力，发挥自身优势，实现发展。

3 ASTD 国际会展对中国邮政教育培训的启示

3.1 发挥培训的软投资作用，为企业转型发展提供人力资本保障

大会传递的“培训在组织变革中发挥出越来越重要的作用”、“新的人才开发与管理理念”旨在强调：培训是助力企业提高效益的重要途径，是企业的软投资，人力资本只有通过培训才能保值增值。在企业变革中，必然存在推动力和阻力两种力量，企业领导者更加重视把学习加入到组织变革计划中，通过加强学习促进管理者和员工观念、行为的改变，减少变革阻力，推动组织变革成功。在邮政改革发展进程中，同样会面对各种阻力和挑战，需要学习借鉴国际成功经验，将培训全面纳入企业发展的战略规划，充分发挥培训的引领作用、支撑作用和助推作用，不仅要提升员工知识技能，更要转变管理者和员工的心智模式，增进对企业转型发展的信心，适应企业变革发展要求。建议继续加强员工培

训，通过有效提升软投资实力使人力资本保值增值，实现员工素质与企业经营战略的匹配，进而增强企业综合竞争力，助推企业变革和发展战略落地。

3.2 关注领导者行为改变，深入推进领导力培训体系建设

随着经济全球化深入发展和国际竞争的日趋激烈，很多企业都将领导力开发作为战胜金融危机、走出发展困境的重要举措，领导力建设已成为组织成长、变革发展的关键因素。大会让我们深切感受到领导力开发在不确定环境中助力企业持续发展的重要性。在众多的领导力发展新观点中，关注领导者的自我认知和行为改变被认为是决定全球领导力的关键因素，这也使我们体会到在目前推进的中国邮政领导力培训体系建设项目中，无论是建立领导力素质模型，还是领导力测评，以及后续的领导力培训项目设计，都要以提升领导者的自我认知为基点，以领导力素质标准为行为导向，采取对标、测评反馈以及培训学习等方式引发领导者的反思，促进他们心智模式的转变，通过围绕战略主题的行动学习实践，解决邮政发展中的关键问题，实现集团战略的落地和绩效提升。

3.3 应用新理念推进培训工作向体系化、专业化转型

大会最新观点认为，培训的终极目的不是提供有效的培训，而是创造培训的效用；培训是一个系统而不是一个事件，要想真正实现培训的效用，需要在实际工作环境中建立一个绩效支持系统，即用人部门、直线领导要成为第一责任人，承担起教练、导师的责任；在组织变革过程中，不仅要进行知识和技能培训，更要开展观念和态度培训。作为培训管理者，应该在组织的学习发展过程中，具备充分的战略理解能力和学习资源整合能力。近几年，集团公司配合邮政新业务推广、新技术应用开展了大规模的培训，支撑了邮政事业的发展，但更多的是应急性、临时性的培训，与企业转型对培训的要求相比尚存在一定差距。建议做好教育培训顶层设计，制定与建设世界一流邮政企业战略目标相匹配的教育培训整体规划，加快推进以挖掘、激发员工潜能为核心的专业化培训体系建设；构建以提升期望值回报为导向的培训质量评估体系。在培训实施过程中，根据企业发展面临的挑战，以解决问题为导向，以提升绩效为目标，综合运用研究性学习、建构式学习、碎片化学习等方式，不断提升企业员工应对变化的能力，推动企业成功转型升级。

3.4 建立绩效支撑系统，促进培训效用提升

如何能计算培训投资回报率，证明培训对业务结果产生效用，一直是企业各级经理关心的问题。以往用于培训效果评估的柯氏四级评估理论，由于难以有效分离各种影响因素，致使无法准确地计算培训活动为业务结果带来的回报。新柯氏评估模型为企业提供了“以终为始”并以期望值回报率展现培训价值的新思路，同时特别强调培训学习加驱动力系统才能带来学员行为改变，进而有可能获得期望的业务结果。培训管理部门要真正与业务部门形成战略合作伙伴关系，共同定义培训期望、设计关键行为指标和支撑驱动机制，让员工学以致用，用的过程有到位的监督和辅导，用的

浅议邮政窗口营销要察言观色

邮政营业窗口在有效提升营业窗口的营销服务技能时,要切实抓好营业员的第一界面服务,通过察言观色,准确了解并认知客户,判断客户需求,再根据邮政目前开办的业务种类,有针对性地开展营销。随着邮政通信市场竞争的加剧,邮政服务窗口的营销服务模式理应转型,做到日趋精准科学,不断创新提升。

第一,邮政窗口营销服务工作的提升,始终要坚持以客户为中心的宗旨。在邮政营业窗口推行察言观色式的营销,围绕客户做足文章,只有充分了解和认识客户,才能将合适的邮政产品与客户需求挂钩,有针对性地服务客户,从而满足客户需求。只有围绕这一宗旨推出各种营销举措,才能真正提升营业窗口营销的成效,达到客户与企业双赢的最佳效果。

第二,邮政窗口营销服务工作的提升,必须不断挖掘细节服务。细节服务是一种超常规的个性化服务,营业厅营销服务的提升,必须紧抓每个与客户接触的细节,深化细分用户的水平。察言观色便是细节服务的又一较好体现。在客户言谈举止的细节中,仔细观察客户的细微需

要,通过察言、观色、分析、判断等,提高营业窗口的营销效果。加强和改进营销服务工作,必须从细节入手,通过细节上台阶,通过细节上水平,通过细节改进服务工作,从而全面提升邮政的服务水平。

第三,邮政窗口营销服务工作的提升,必须增强营业窗口营业员的素质技能。在营业窗口察言观色就是要知己知彼,这就对营业厅营业员的素质提出了更高要求,即在短时间内,抓住客户的外表、言谈举止、销售情景等要素,分析客户的性格、职业、喜好等,从而准确判断客户需求,提供恰到好处的业务营销方案。要提升邮政营业窗口服务水平,营业员除了要有精湛的专业知识,还必须学习心理学、攻心术等拓展课程,准确把握客户心理,了解客户需求,才能更好地服务客户,提升客户的消费感知,以达到最佳营销效果。

总之,邮政营业窗口在察言观色营销时,只要围绕客户在细节、技能等方面下足功夫,邮政营业窗口的营销服务工作一定会再上新台阶。

(四川省德阳市邮政局 陈锡挺)

成效得到及时激励和强化,用的效果为学习提供改进和提升反馈,进而形成培训与业务结果之间的正反馈。为此,建议建立完善系统的绩效支持系统,形成培训、使用、考核、待遇一体化的机制,通过全流程设计和有效的支撑驱动系统来保障培训的效用,进而实现培训对业务结果更好的期望值回报。

3.5 创新培训设计和课件开发模式,推进网院建设

培训设计和课件的呈现形式是影响学习效果的重要因素。采用灵活多样、有利于大脑记忆的学习设计,可以增强教学的吸引力和感染力,创造良好的学习氛围,让学员有激情、有兴趣地学习,更好地调动员工自觉学习的积极性。目前,集团公司正在着手规划网院二期业务功能和工程建设工作,建议下一步要继续密切跟踪全球网络学习发展的新趋势,探索基于情景模拟的电子化学习方式,将游戏策略引入学习设计中,开发适宜移动学习的培训内容,引入云计算、移动学习、社区分享和非正式学习等先进学习技术和方式,提高网院平台的易用性和资源的趣味性,吸引员工学习,促进交流分享,使网院真正成为宣贯企业战略和支撑员工职业发展的平台,为邮政人力资源开发发挥更大的作用。

3.6 进一步细分培训类型,促进员工职业生涯发展

ASTD调查显示,国际上越来越多的企业重视利用脑神经科学的研究成果,通过分析员工大脑反应特点,对员工进行细分,制定针对性培训解决方案,使培训更加有的放矢。对固定心态的人员,要赞美他们努力,而不去夸奖他们聪明;对乘数人,他们是企业的优秀人才,应更多地进行中高

层次培训;要通过合理搭配,让乘数人去影响除数人,提高团队工作效率;对Y时代员工,要用社区化、游戏化学习提高培训效果。中国邮政的近百万名员工,性格特点、能力潜质各不相同,建议在培训开展过程中实行分类管理,通过研究员工特点,细分员工类别、细化培训方式,探索适合不同岗位、不同人员的培训模式;探索同一课程呈现形式的多样化,供不同类型、不同兴趣爱好的员工选择,实现培训与员工需要的合理匹配,更好地促进员工职业生涯发展。

3.7 建立持续跟踪国际培训行业发展趋势的机制,不断提升邮政人力资源和教育培训管理水平

建设世界一流邮政企业,进入世界500强前列,需要中国邮政具备世界的眼光、战略的思维,不断跟踪学习国际行业发展趋势和标杆企业成功经验。通过持续的跟踪与学习,才能不断吸收借鉴全球最先进的人力资源开发与培训理念,并有选择的应用到邮政企业人才培养、领导力培训体系构建和中邮网院建设应用等工作中,使学习成果在支撑企业发展的过程中得到有效转化。建议形成固定参会机制,每年选派专业能力突出且英语水平较好的人员赴美参加ASTD会展,不断求取真经,助力企业发展。同时,遴选邮政企业在培训开展过程中形成的各类优秀案例,积极组织申报ASTD“卓越实践奖”等奖项,持续提升培训工作的专业化水平。

收稿日期:2013-07-12

作者简介:魏东(1971~),男,辽宁沈阳人,高级工程师,主要从事远程培训研究;王明宇(1974~),男,黑龙江齐齐哈尔人,经济师,主要从事人才开发与培训研究;刘桂清(1965~),女,河北任丘人,高级工程师,主要从事职鉴管理研究。