



## 关于ACCA

**ACCA (特许公认会计师公会) 是全球广受认可的国际专业会计师组织, 为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在大中华区拥有25,000名会员及108,000名学员, 并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港和澳门共设有11个代表处。**

ACCA为全球179个国家的208,000名会员及503,000名学员提供支持, 从雇主的技能需求出发, 为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球104个办事处和中心, 以及全球超过7,300家认可雇主, 为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益, 提倡适度的会计监管方式, 同时, 通过开展国际化研究, 不断提升财会行业的声誉与影响力。

目前, ACCA的核心——ACCA专业资格正在进行重大创新, 以确保我们的会员继续成为全球倍受推崇和青睐、与时俱进的专业会计师。

自1904年成立以来, ACCA一直秉承着独特的核心价值, 即机遇、多元性、创新、诚信和责任。

**了解详情, 请访问ACCA网站: [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)**

# 未来学习

---

## 关于本报告

本报告是2018年ACCA面向全球会员、准会员和资格认证学员举行一系列圆桌会议与访谈的成果。其中还纳入了在上述人士中开展调查的发现，总结了他们对职场学习的看法。作为个人，不断掌握技能、确保在持续发展的职业生涯中与时俱进，这项工作至关重要。身处当今的职场变革时代，其意义尤为突出。



# 前言



我们认识到，未来的会计师需要多样而广泛的技能来取得成功，同时还必须在这个充满变化的世界中保持自身相关性。我们的职业生涯模式和途径正不断发展演进——几年前曾确定无疑的范式已被层出不穷、激动人心的机遇所取代。确保拥有、发展并维持紧密贴合时代的技能与知识，具有极为关键的意义。而学习机会也在发生改变，相关各方如何适应我们所选择的个人发展之路，从未像今天这般重要。

职场学习的未来与个人发展进程息息相关。首先，我们需要同行、同事及资深专业人士的支持。有效的指导和辅导对于整个行业而言都必不可少。作为专业机构我们深知，自身必须在此发挥关键作用，因而于近期推出了一项计划，旨在促进潜在导师与学习者建立这种重要联系。

随着工作动向不断改变我们运用自身技能组合的方式，我们必须确保在职业生涯向前迈进时，这些技能可以发挥支持作用，这一点正变得愈发重要。我们能够获得的学习机会越来越多。只需轻点键盘鼠标，各种来源可靠的虚拟学习资源便可轻松拥有。但是，我们需要谨慎地加以选择，哪些干预措施将支持我们在当前和新的工作角色中达到所需水平。

ACCA致力于通过持续性的专业发展计划，更新我们所提供的系列学习机会。我们知道，若想实现这一目标，就需要借助学习服务提供商等合作伙伴的重要力量，他们的贡献令ACCA倍感欣喜，本报告就此亦作了部分说明。

此外，ACCA还定义了七大职商架构，帮助我们的会员明确推进职业发展所需的技能。我们的资格认证也顺应行业趋势进行了升级——包括ACCA“战略专业”（Strategic Professional）阶段课程的引入，以及具有突破意义的“战略商业领袖”（Strategic Business Leader）案例研究考试，均反映了上述变化。对于我们的学员和会员来说，这将是一个持续发展、不断进步、且令人振奋的历程。

未来的学习是一场动态化的个人成长之路；如果我们希望自身始终紧跟财会行业潮流，同相关社群密切联系，就应当积极投身其中。

**赫飞 (Alan Hatfield)**  
ACCA战略与发展执行总监

# 目录

引言	6
内容概要	7
<b>1. 不断变化的财会行业</b>	<b>8</b>
1.1 财会技术	9
1.2 不断发展演变的职场	9
1.3 职业发展的灵活性	14
1.4 自主型学习的发展	15
1.5 为何成长在财会行业中至关重要?	19
<b>2. 为变革而准备</b>	<b>20</b>
2.1 对发展持开放态度: 持续学习是一种思维模式	20
2.2 谁为职场学习负责?	22
2.3 打造支持学习的企业文化	24
2.4 创建有效的学习生态系统	26
<b>3. 未来职场学习的格局</b>	<b>29</b>
3.1 不变因素和基本认识	29
3.2 如何及何时满足不同的学习需求	33
3.3 不断变化的技术和学习提供者	34
3.4 学习与发展社群的未来	41
3.5 中小企业的视角	41
<b>4. 建议——拥抱变革</b>	<b>44</b>
4.1 对个人的建议	45
4.2 对雇主的建议	46
4.3 对学习与发展社群的建议	47



## 引言

**随着职场中对自动化技术的使用日益增多，会计师和财务团队在专业实践和业务服务两方面的传统角色正在遭遇挑战。**

作为社会成员，我们对职业发展的预期也已不同于身处过往经济时代的前辈；但不变的是，我们同样有志比前几代人更长久地为职场做出贡献。

因此从个人角度出发，我们需要确保个人技能组合与不断变化的职场紧密相关，从而使得我们能够以所希望的方式发挥自身潜力。在工作环境中发展技能组合的重要性，达到了前所未有的高度。

本报告基于面向ACCA会员和学员、以及学习与发展(L&D)专业人士的调查、圆桌会议和访谈，考虑了应如何从个人角度出发，通

过工作实现自己的职业发展。同时，报告还站在个人发展指导者和企业整体学习与发展框架两种视角，对雇主方受到的影响加以分析。

此外，报告中收录了经验丰富的评论人员所撰写的数篇说明文章，由此围绕报告所讨论的一些要点丰富了观点。

与许多其他职业一样，财会职业也面临着社会和技术变革带来的多项重大挑战。ACCA之前曾发布两篇报告《专业会计师——成就未来：未来变革驱动力与未来技能》(ACCA, 2016a)和《专业会计师——成就

未来：财务新生代》(ACCA, 2016b)，阐述影响该行业的技术和社会趋势。本报告则仔细研究了这些趋势对于员工发展的意义。

报告首先剖析了正在变化的会计师角色，以及各种力量如何影响我们的技能和技术知识。接下来，报告着眼于个人如何为变革做好准备，以及未来的职场学习。

最后，报告分别列出了个人、雇主、以及学习与发展社群应采取的行动。





## 内容概要

**职场正在改变。社会和技术发展重塑着我们的工作生涯和职业进程。财会行业的传统职业路径已不再是标准模式。雇主期望从事该职业的人员能够做出更多贡献，而作为个人，我们也希望随着工作人口结构的变化，可以设法在更长的生命期间扮演专业角色。**

愈发多变的职业结构意味着，在寻求新的、更具挑战性的机会时，个人必须展示自身的各种能力。我们越来越关注下一步的职业发展，据此提高技巧与技能，在我们的履历中添加实现职业进阶所需的能力。然而，我们对其具体内容并不确定，因此希望通过建立指导关系，依托他人的确切意见做出恰当选择。

从个人角度而言，我们对自己的职业选择负有越来越大的责任，但对于雇主的传统依赖却正在减小。如今，雇主同时在关注员工的培训、招聘和借用。对人员的借用反映了迅速发现专业技能、并将其置于工作岗位的需要。明智的雇主已认识到了在此期间发展个人能力的必要性。

可供选择的学习方法正持续涌现。更多的提供商推出了在线课程，能够随时满足我们的技能需求。企业也不再是唯一的学习提供方。有鉴于此，作为学习者，我们首先需要学会解读，可以采取哪些行动来达到正在追求的绩效水平，并且向其他人证明，我们有能力在履行下一份职责时不负所托。我们必须更好地掌握学习方法，同时从各种可用选项中识别我们所需的经验。

对于雇主来说，学习环境也在发生变化。他们需要积极顺应内容和提供方的可变性，并且认识到不必事无巨细地准备一切，而是着力提供机会建议，主动参与将学习内容转化为技巧和能力的社交互动。在财会行业中，员工就是我们的资产；由于我们日益需要凭

借服务品质来参与市场竞争，人才能力的重要意义不言而喻。

我们的学习与发展团队也应认清这种新的现实局面，进而采用与企业战略紧密配合、更具协作性和响应性的方法。

机遇清晰地摆在我们面前。无论是个人、还是雇主，都必须认真考虑如何在不断变化的世界中发展所需技能，这一点至关重要。

# 1. 不断变化的财会行业

如今, 财会行业正在悄然发生变化。从技术因素到社会动态, 一系列重大趋势对会计师的职业发展路径和必备技能产生着直接影响, 同时也在改变我们获取个人发展所需技能的方式。

传统的职业路径正在不断演变, 从而促使我们重新思考个人发展进程。今天, 我们不再局限于传统的“阶梯式”晋级, 而是拥有更加灵活的职业路径, 可以根据自己设定的成长规划做出职业选择, 以及如何获取成功所必需的各项技能。

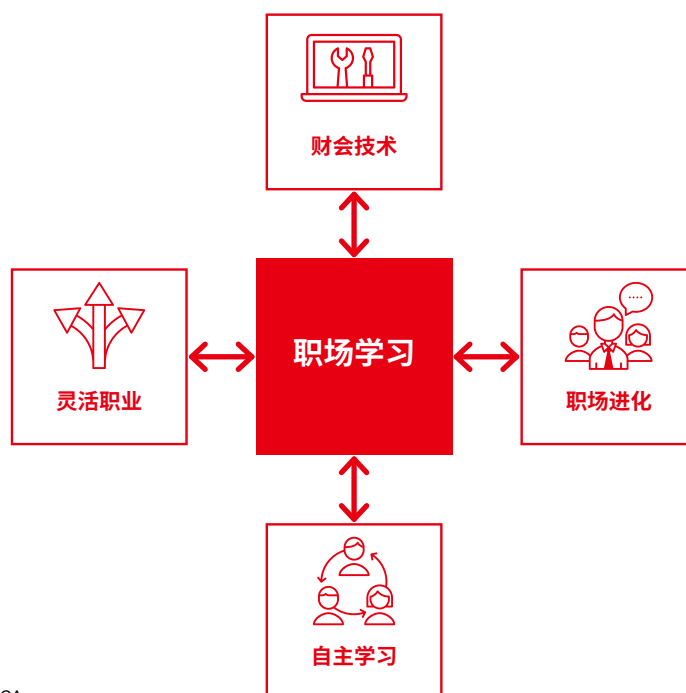
我们可以用四个因素来概括这一不断变化领域的特点, 每个因素或单独、或与其它因素结合, 正在悄然改变着会计师扮演的角色, 促使我们重新思考我们的个人成长历程。

如图1.1所示, 有四个变化动向正在促使我们重新评估我们的个人学习历程。

学习是一件非常个人的事情。正如在线学习提供商AVADO的学习总监克里斯汀·奥利维尔(Christine Olivier)所说:“它其实很简单:所有一切都是关于学习者及其个人的需求。在我们的路线图中, 一个很关键的重点领域是, 提供更多数据驱动的个性化学习体验。由于每个人都与众不同, 因此我们必须更进一步, 在恰当的时间为我们的学习者提供合适的资源。”

针对会计师在商业领域不断变化的角色、及其对会计师技能要求的影响, 英国铁路公司Greater Anglia的财务总监马特·多尔芬(Matt Dolphin)讲述了他的看法:“我认为, 企业正变得越来越像一种自助环境, 运营部门的同事不必再等待我们发布每周财务数据。他们只需在iPad上按下一个按键, 就可以看到所需资料。因此在我看来, 财务部门同事的职责将包括:更加深入地了解如何将数据融入信息当中, 基于整体业务背景作出诠释, 并就这些数据可能给业务带来的影响发表看法与意见。”

图 1.1: 影响职场学习的四大动向



资料来源: ACCA



对那些即将进入本行业的年轻会计师来说,未来的首要职责将是解读数据、有效沟通、建立远见与战略。

### 1.1 财会技术

第一则动向便是技术。ACCA在报告《相关性竞赛》(ACCA, 2017年)中强调了影响财会工作的六项技术,分别是:云计算、数据分析法、机器人流程自动化、社交媒体、网络安全和人工智能(AI)。对任何企业而言,这些技术的各种组合都有可能改变工作方式,实现工作任务自动化,并且需要新的技能。

在我们于伦敦举办的商业领袖网络会议期间,达美乐比萨集团(Domino's Pizza Group)的集团财务总监维多利亚·布恩(Victoria Booth)也探讨了这些变化。在她看来,“今天,随着我们可以获得越来越多的可用数据,真正的关键在于批判分析和解决问题,挖掘所获信息蕴含的深刻见解。所以对我来说,其关键在于,财务需要从情感技能、软性技能和专业技术能力三个维度出发,建立恰当的平衡;由此切实具备能力来运用自身知识、并转化为外行能够听懂的语言,同时可以作出清晰准确、有助理解的批判分析,支持业务决策。”

### 1.2 不断发展演变的职场

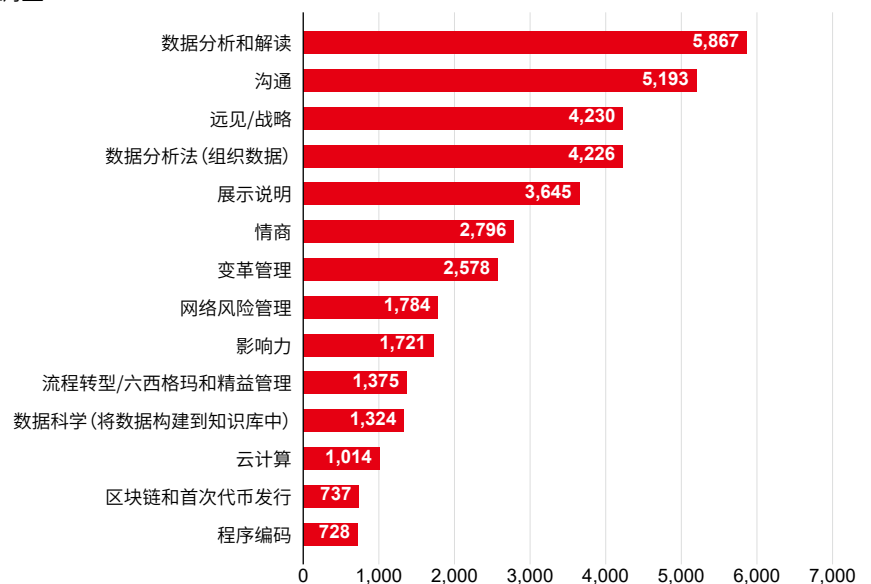
#### 不断变化的技能要求

ACCA2018年学员调查<sup>1</sup>显示,那些即将进入本行业的人非常清楚会计师角色发生的这些改变。对他们来说,未来的首要职责将是解读数据、有效沟通、建立远见与战略(参见图1.2)。

由于技术正在悄然改变着财会行业,因此在ACCA学员圆桌会议中,一些小组认为,这些行业动态引导了他们的自我定位。大多数小组认为,这些转变使他们变得很脆弱,不确定哪些潜在角色对他们来说是开放的。

在伦敦与本科生举行的圆桌会议上,一些人表达了对他们长期职业发展影响的担忧。有人问“多长时间以后,我会变得完全无用武之处?”还有人认为,大学、教育培训机构和专业机构或许应进一步解释“该行业究竟关于什么,学生们正在学什么,以及它为什么重要——从而使我们可以明白在现实生活中将如何运用”。

图 1.2: 您认为哪些技能对自身发展最为关键? – 学员调查



资料来源:ACCA 2018年7月学员调查,共7785名受访者。

1 在本报告中,与所提供数据相关的“学员”一词是指在2018年7月参与调查访谈的ACCA学员和准会员。

**成本和经营模式所带来的压力正不断迫使企业思考：还需要哪些技能，以及如何获取这些技能。**

香港圆桌会议的一位参与者表示：“我认为作为一名学习者，我会提出的问题之一就是‘学什么’，因为我们在学习方面可能比较稳定，比如标准或其他诸如此类的要求。但不确定性主要来自外部。由于环境在不断变化，我怎么才能对我必须准备的科目或议题真正保持高度敏感？”

作为个人，我们需要在职业选择和目标上保持高度的灵活性和很强的适应能力。在ACCA澳大利亚圆桌会议上，财会招聘专家迈克尔·欧康奈尔 (Michael O’Connell) 就这一问题做了进一步阐述，他说：“我认为，我们再也不能设定职业发展路径，因为这个世界变化太快了。我们在10年、15年或20年后将要担任的职责，现在可能还不存在，那么我们能如何就此做出规划呢？因此我认为，为未来做准备的最好方法可能是，打好广泛的知识基础和经验基础。”

成本和经营模式所带来的压力正不断迫使企业思考：还需要哪些技能，以及如何获取这些技能。而拥有适当技能，并有能力展示它们，则将是个人成功的关键。

ACCA报告《专业会计师——成就未来：变革驱动因素与未来技能》(ACCA, 2016a) 介绍了七大“职商”的概念，体现了会计师在职场发挥作用并建立长期职业发展成功所需的技能(参见图1.3)。ACCA圆桌会议讨论也进一步强调了这七种职商在确保未来成功方面的重要性。

在这些圆桌会议中，不论是学员还是雇主，在被问及他们作为个人是如何提高这些职商的能力水平时，他们通常会提到通过经验实现的个人成长，而非正式的、结构化学习计划。这就提出了有关个人和雇主应当如何为个人技能发展投资的问题。

图 1.3: 商业制胜必备的“杰出七商”



资料来源: ACCA (2016a)

人们希望加入那些有利于打造整体个人品牌、符合其人生哲学的企业。

**不断变化的预期**

当前,许多传统的工作观念正日益受到不断发展变化的商业模式的挑战 (ACCA, 2018年)。这凸显了不断变化的业务结构对企业的影响——传统的业务结构让位于更加灵活、更有活力的团队型结构,在这些结构中,各项技能日益成为参与的关键。这也随之影响了我们为自己制定的职业发展策略。

ACCA报告《专业会计师——成就未来:财务新生代》(ACCA, 2016b)着重探讨了36岁以下会计师的不同职业发展愿望和面临的挑战。该报告显示,该年龄段会计师是处于过渡期的一代人,除当前职业外,他们还会寻求其他充满挑战性的机遇。他们精通技术,具有全球视野,常常期待下一份工作或在职业发展的某个阶段能前往其他国家工作;对他们来说,保持工作与生活平衡、获取各种体验都非常重要。事实上,为了实现他们期望的职业发展目标,他们会迅速跳槽——在超过1.8万名受访者中,70%以上都表示,他们计划在两年之内换工作。

ACCA2018年对全球学员和准会员人群进行的调查结果也证实,与更加单一、越来越专业化的职业发展相比,受访者更青睐获得多样化的体验(参见图1.4)。

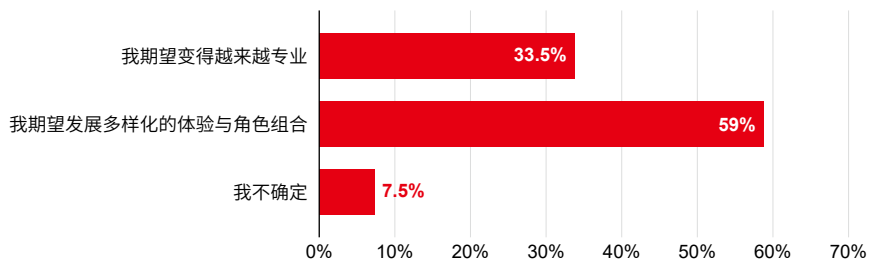
人们希望加入那些有利于打造整体个人品牌、符合其人生哲学的企业。他们正在寻求那些能助其成长、并为未来角色做出准备的体验。为了实现个人成长,他们变得越来越充满求知欲。

**职业发展和晋升界线越来越模糊**

在新兴技术的支持下,开展业务转型的关键影响之一便是:较低级别的岗位正在逐渐消失,人们期待行业新人在职业生涯一开始,就能承担更加复杂的工作任务。在新加坡圆桌会议上,迈克尔·林 (Michael Lin)指出了这一不断变化的环境对学习的影响:“我认为,我们真正该问的问题应该是,年轻会计师如何加快学习速度,尽快与其他拥有20年丰富经验和知识的人员不相上下?”

总部位于阿联酋的学习机构Grey Insight的董事尚特尔·萨曼内克 (Chantel Samanek)指出:“随着技术参与程度的日渐提高,人们所能从事的岗位规模正略微缩小……而工作范围也在逐步收窄。涉及内容广泛的角色可能已不复存在,但您可以更快地成为一名专家,因为我们需要更多细分领域的专业知识。”

**图 1.4:** 随着职业生涯的不断发展,您期望自身角色在特定领域变得更加专业,还是发展多样化的体验与角色组合?



资料来源:ACCA 2018年7月学员调查,共8016名受访者。

**个人可作为企业内部团队的一员,从事中短期任务,提供特定的职业技能,并帮助正式员工获取全部或部分技能组合。**

然而,这一任务转变可能会威胁越来越多的中层管理岗位,及其通常所从事的许多监督职能,因为这些职能的履行正日趋自动化。同时,传统上这些岗位人员会为更多初级岗位提供职业发展支持,但如果在日益需要这种支持的时候却无法提供,就会导致更大的压力。

如今,随着社会的发展和技术的进步,普遍适用和统一的职业发展路径将越来越少,而出现使我们作为个人都受益的个性化职业路径。雇主们可能会发现这极具挑战性,因为他们需要管理更加多元化的工作环境,同时满足越来越多的短期需求。雇主们面临的挑战是,认识到投资当前角色和未来角色的必要,接受其中一些投资未来可能会帮助其他企业满足岗位需求的现实,但他们同时也能从其他企业的投资中获益。

#### **招聘、培训还是借用?**

如今,人才获取方式也已悄然发生了改变。长久以来,有关人才队伍规划的讨论一向关注的问题是:是可以从员工内部提拔,还是必须进行外部招聘。许多企业目前都纳入了“借用”这一选项,即在某一特定时间段聘用员工,完成企业某一特定发展阶段的工作任务。

因此,正如在澳大利亚圆桌会议上迈克尔·欧康奈尔所指出:“我认为今天更重要的是,人们自己能够主导自己的发展,因为你会发现,自己像陀螺一样转得飞快。”

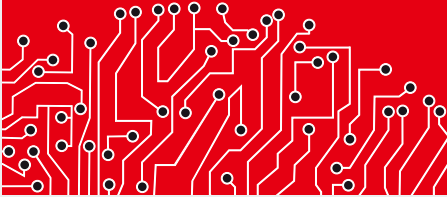
“借用”这一选项反映了所谓的“零工经济”在当今社会中与日俱增的重要性。个人可作为企业内部团队的一员,从事中短期任务,提供特定的职业技能,并帮助正式员工获取全部或部分技能。

这一经济领域的增长也给雇主们带来了挑战,促使他们为员工的发展负责。正如一位受访者所指出,作为雇主,您要么乐于怀有仁爱之心,承认自己是在为更广大社会的福祉培养人才,要么就让员工个人完全对自己负责——雇主们必须做出选择。

在ACCA肯尼亚圆桌会议上,一位参与者指出,他所在的公司“非常热衷于确保你是可雇佣的,并且对工作很有把握,那么企业就可以将你外借,并自豪地宣称你是企业的员工;是企业将人才外借给其他机构的。”

其它经济体,例如那些海湾国家,传统上主要依赖于经济移民模式,即海外雇员会在这些国家呆上几年,获得一定技能和经济回报,再返回自己的国家。随着自动化对传统学习领域中可获得的角色带来挑战,该模式有可能发生转变。

## 职场学习：一系列代际挑战？



**职场本身也在发生改变。下文指出了学习与  
发展(L&D)相关人士对当今财会行业  
在职人员发表的一些看法。**

在越来越多的西方国家，我们面临着职场“四代同堂”的现实状况。总部位于澳大利亚布里斯班的公共信托基金——“劳动人才能力发展”，其经理克里斯廷·弗伯(Kristin Furber)指出：“我们的员工不只包括两三代人，甚至跨越了四代。这对我们来说是从未出现的局面。我们有70岁仍坚守在工作岗位上的老员工，也有18-20岁的年轻员工。这是非常大的年龄跨度，员工们有着迥然不同的需求和预期。”

这种多样的个体意味着，我们应当转变传统的技能培训和人才发展方法。作为雇主，我们需要时刻做好准备，满足职场比以往任何时候都更为广泛的技能和行为需要。

同样，出席澳大利亚圆桌会议的迈克尔·欧康奈尔也指出：“我们的员工是在不同学习环境中成长起来的。虽然我们为当前一代人创造了学习环境，但在一间大型企业中，还存在着过去几代员工，他们仍然需要学习，而且学习方式也不尽相同。”

此外，人类寿命的增长也将改变职场学习的方式，因为人们的职业生涯将随着寿命的延长而更为持久，越来越多的职业改变也会自然而然地发生。在《百岁人生》(The 100-Year Life)这一著作中，琳达·格拉顿(Lynda Gratton)和安德鲁·斯科特(Andrew Scott)指出：“在当今富裕国家出生的孩子中，多数

都预期能活到100岁以上。过去几十年中，人类平均寿命一直都在延长，然而我们却延续着父母甚至祖父母辈的方式，去规划我们自己的人生。”(Gratton & Scott, 2016年)

但是，与发达国家相比，多数新兴经济体面临的挑战则是，劳动力队伍整体呈现出典型的年轻化态势。在一些经济体中，20岁上下的人口达到了约50%，人口群体之间的显著差异正不断扩大。因此雇主们需要思考，如何在这种人口结构中为个人成长提供机会。

围绕目前近半数劳动者由“千禧一代”构成的这一事实，ACCA撒哈拉以南非洲的一系列圆桌会议开展了广泛讨论。在肯尼亚圆桌会议上，毕马威管理咨询负责人戴维姆·巴萨(David Mbatha)总结道：“我们必须认识到，他们学习的启动和推进速度都远远超过了从前，千禧一代很自然地想要掌握更多……我们必须承认，学习的速度越来越快，世界的变化速度也越来越快。虽然经验非常重要，但人们正在以极快的速度习得各种专业技术能力。”

如果我们一味关注感知到的代际差异，就会引发风险。南非组织发展咨询公司Smart EQ的创始人保罗·吉鲁里奇(Paolo Giuricich)表示：“我们必须谨慎划分员工群体，因为在我看来，作为研究学习的专业人士，我们需要创造环境和最佳条件，让每个人都能以适合自身的方式学习。多世代职场已成为现实，我们应当对企业进行战略设计，确保所有年龄段人员能够一起工作，充分运用各自的优势和经验。” ■



如今,人们的职业动机已不尽相同,个人发展目标也不再像以前那样在职业生涯一开始便确定下来。

### 1.3 职业发展的灵活性

作为个人,我们正越来越多地选取更加灵活的职业发展路径。我们正在从传统的“阶梯式”发展路径,转变为“动态化”的发展路线,根据自己设定的成长规划做出职业选择(参见图1.5)。

来自英国玛泽会计师事务所(Mazars)的米兰达·史密斯(Miranda Smith),就当今进入职场的千禧一代频繁更换工作这一现象发表了看法:“我认为,如今更容易出现跳槽的态度,这已为人们所接受;人们在某个岗位上通常只会坚持二到三年时间,而在几年前,这种情况很难被接受。”

向这些更加灵活的职业方式转变,对教育培训群体能否恰当适应不同企业的可用发展路径提出了挑战。但这也强调了个人通过具备可验证的技能——例如获得微认证和“徽章”(如可验证的数字化奖励),在实现自身

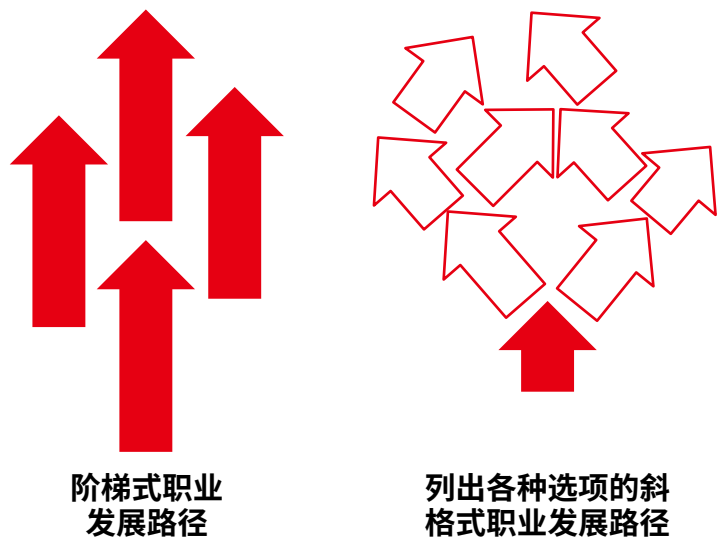
持续发展道路方面的作用。因此作为个人,我们需要确保能够向潜在雇主充分展示我们的能力。

尽管如此,在方框里打勾、声称自己已经完成一门课程或者通过一项考试,并不等于理解了相关主题,也无法展示最基本的能力。我们需要“信赖”各种能力声明。借助可验证的技能,个人品牌的重要性在斜格式职业发展中至关重要。

过去那种长期留在一个企业工作、立志成为财务领导者或事务所合伙人的设想,现在已经过时。如今,人们的职业动机已不尽相同,个人发展目标也不再像以前那样在职业生涯一开始便确定下来。

因此,对已经身处职场的几代员工来说,不断调整自己以适应这一全新职业发展模式极具挑战性。

图 1.5: 阶梯式和斜格式的职业发展路径



资料来源: ACCA

职业路径正在快速改变，并且比以前任何时候都更加个人化：我们的学习和发展方式亦是如此——或许理应如此。

#### 1.4 自主型学习的发展

在一定周期需要不断学习的领域里，许多年长员工通常能够一边学习，一边工作。过去，他们会欣然等待课程的到来，相信雇主会为他们安排对其职业发展有利的合适课程。但在今天这已远远不够。职业路径正在快速改变，并且比以前任何时候都更加个人化：我们的学习和发展方式亦是如此——或许理应如此。

如今，个人可获得的学习选择机会正越来越多。就职于新一代在线学习专门机构Brightwave集团的客户总监菲尔·霍顿(Phil Horton)指出，技术在学习中的应用，使新知识和新技能比以往任何时候都更容易获得，但与此同时，学习方案数量和多样性的增长，也使学习者越来越难以忍受劣质和不相关的内容。

随着技术提供了更多的培训模式，学习选择范围有可能还会继续增加。

#### 不同的学习偏好

我们的确不会以同样的方式学习。我们有着不同的学习需求和风格，认为存在普遍使用的统一学习路径显然不切实际。

阿兰·姆福德(Alan Mumford)和皮特·哈尼(Peter Honey)在著作《学习风格问卷》(The Learning Styles Questionnaire, 1995年)中对这些问题进行了探讨，指出，要想制定良好的学习干预，就应满足不同的学习风格，谨记每个人之间没有明显的差异，只是学习方式的偏好不同而已。

伦巴多(Lombardo)和艾金格(Eichinger)在1996年的著作中强调了，我们是从经验中学习的事实，继而创建了他们自己的学习方式模型。他们基于调查结果，对我们职业生涯中的学习方式进行了以下分析：

- 70% 的学习来自具有挑战性的任务；
- 20% 的学习来自发展型的关系；
- 10% 的学习来自课程作业和培训。

然而，他们也指出，这一模型不具有指令性，目的也并非展示人们的最佳学习方式。它只是提醒我们，经验会对我们的发展方式产生影响，以此强调在职经验对我们的发展至关重要。

英国People Alchemy的创始人兼首席执行官保罗·马修斯(Paul Matthews)表示：“非正式学习一方面极为强大，一方面也格外脆弱。之所以强大，是因为它通过千百年来来的实践学习和社会化学习已深入人心，成为我们生命的一部分。而脆弱性源于其天性，当受到管理或变得“正式”时，就不会发挥作用。因此，可以利用非正式学习的巨大力量，但必须在充分理解其本质的基础上循序渐进地进行。我们可以把它比作水手和帆船。水手必须了解风向和水流，借助它们的力量，才能以最快的速度航行。水手只需将手轻轻地放在舵上，感受着大海的力量，他们知道，两点之间最快的路径并不(一定)是直线。而总是将帆船直对着想去的方向，一味地朝预定目标前进，很少能真正抵达。对于各种不同的非正式学习，各家企业采用着多种多样的策略来善用有利条件，只有顺势而为方可实现预期；否则就只能事倍功半。”

例如，在ACCA于罗马尼亚举办的未来领导者圆桌会议上，许多参与者在讨论培训学院时表示，课堂环境仍然发挥了很大的作用。正如一个参与者指出：“每天当我们来上课时，无论是学习提供者还是培训人员，我们会形成一个想法，然后互相交流，一起思考。在我看来，这种人际互动比仅仅与计算机对话更加重要。”

这一观点也得到了其它圆桌会议参与者的认同，而不管其年龄大小。一位年轻的参与者说：“你们或许认为，以我的年龄，我可能会选择在线学习。但恰恰相反，我不是非常支持在线学习，我非常喜欢我们内部培训学院举办的课堂培训课程，我特别看重培训师的作用。”

**对受访者来说, 在职学习的价值显然非常重要。**

许多参与我们迪拜讨论的年轻会员和学员也同意, 课堂学习非常重要。一位参与者表示“她接受过的最佳建议之一, 就是找到一位学习伙伴”, 另一位参与者补充道: “参加课程的最大好处在于, 它能给你一种结构化学习过程的感觉。而对我个人来说, 这涉及需要在学习方面作出承诺。”

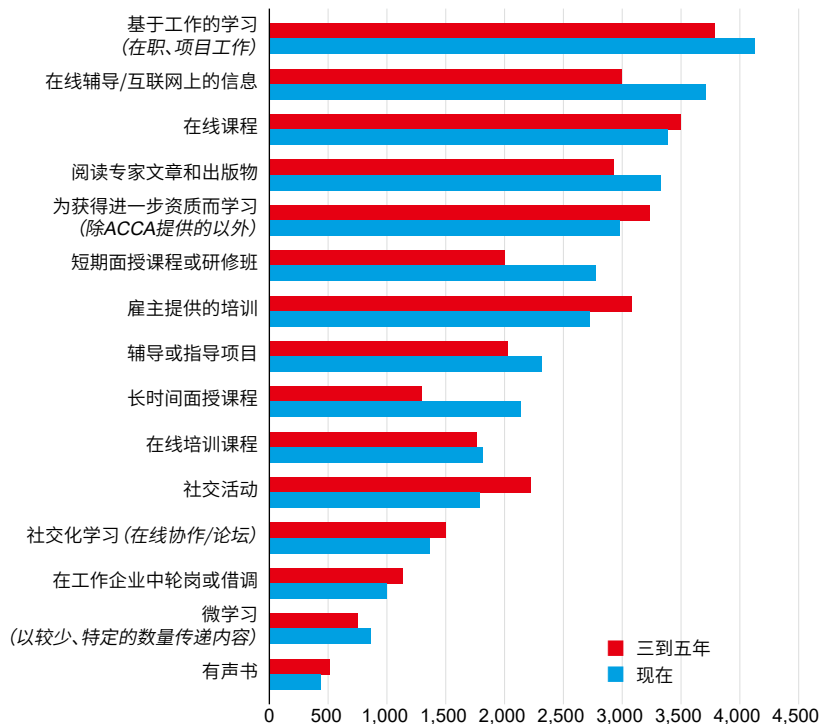
在德里, 一位参与者甚至将其与成本节约联系在一起, 他说: “如果我和另一名也在学习相同课程的人一道学习, 相互讨论, 我们就能找到做同样事情的更多方法, 也会发现不同的观点。那么从本质上讲, 我们学到的知识就会成倍增加; 而以企业的角度来看, 还可以节约成本。”

对此, 世界各地的其他学习者则有着不同的看法。正如一位学习者所说: “我无法真正能够接连三天、每天集中八小时来学习。静态的课程表实在让人很难遵守。我是个很容易感到无聊的人, 所以对我来说, 我更喜欢自己掌握学习节奏, 更青睐网上课程。”

对于那些需要同时工作和学习、但可能没有机会在预定时间参加预定课程的在职人员来说, 移动学习尤其备受重视: “我没有时间请假学习, 因此线下课堂课程并不是最佳选项; 我从家里到办公地点至少需要40分钟的时间, 所以我会车里播放有声读物, 只要我想学习, 就可以在上班路上随时随地收听。”

就青睐的学习方式, ACCA咨询了会员和学员, 其结果参见图1.6和图1.7。

**图 1.6: 您喜欢或期待采用哪种学习与发展方式?**



资料来源: ACCA 2018年7月学员调查, 分别有7797和7757位受访者。要求受访者在上述选项中选出前五项。

**从更长远来看, 长时间面授课程的受青睐度显然有所下降**

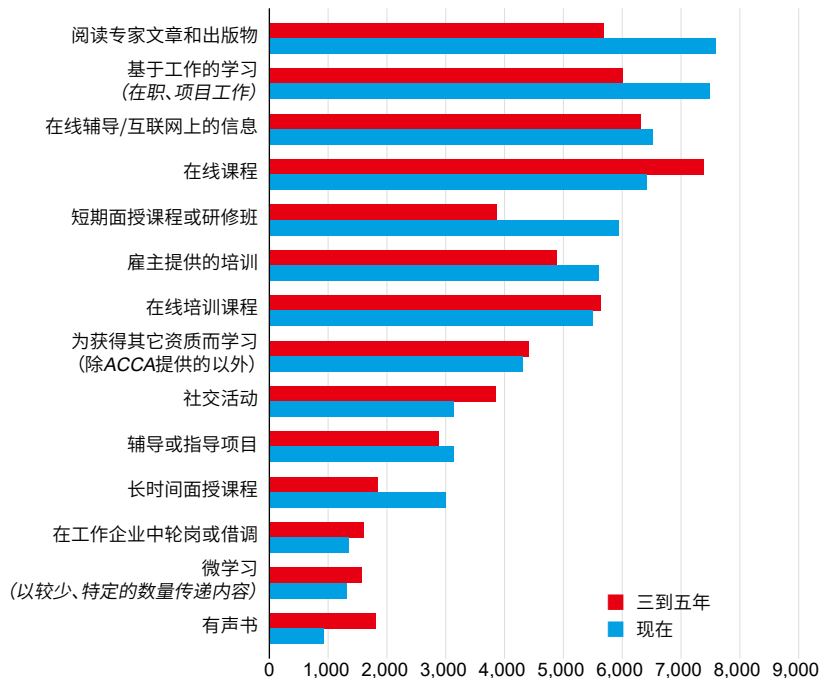
对受访者来说, 在职学习的价值显然非常重要。ACCA的学员与会员就更多认证是否有用, 抱持着不同观点, 这在某种程度上可能是由于刚进入职场的新人更关注各种职业资质, 将其视作在斜格式职业发展模式中展示技能、寻求新机遇的机制。在圆桌会议讨论中, 许多学员都表达了对职业发展灵活性的向往。

在ACCA 2016年调查报告《专业会计师——成就未来: 财务新生代》中(2016b), 只有25%的受访者表示支持轮岗和借调, 而在我们这个社会流动的时代, 选择轮岗和借用的受访者比例与这一调查结果形成了鲜明对比。这可能反映了学员群体对流动性的自发

要求, 也反映了大型或小型企业在提供这些计划上面临的固有挑战。

从更长远来看, 长时间面授课程的受青睐度显然有所下降: 只有12%的会员选择将其作为他们目前采用的学习方式(仅8%的受访者表示, 他们认为在未来三到五年内, 这种方式仍将在他们的前五大偏好中)。相比之下, 目前参与短期面授课程的受访者比例为44%, 其中26%认为未来三到五年之内将会继续采用这种模式。我们不应忽视这些课程在促进绩效转变方面的有效性, 但随着职业的发展和晋升, 时间约束将会不可避免地增多, 所以对这种学习形式的偏好下降或许不足为奇。

**图 1.7: 您喜欢或期待采用哪种学习与发展方式 – 会员、学员和准会员**



资料来源: ACCA 2018年7月学员调查 (分别包含7797和7757位受访者) 和ACCA会员职业发展继续教育 (CPD) 调查 (分别包含7173和7155位受访者) 的综合结果; 选择现在和未来三到五年的受访人数总计分别为14970和14914。受访者被要求选择最喜欢的前五种方式。  
注: ACCA会员调查删去了“社会化学习”选项, 因此没有包含在上述对比图中。

随着职业发展结构越来越分散和多元,学习正逐渐成为一项个人责任。

对在线课程的偏好显示,这一学习形式将继续增多:43%的受访会员表示,这是目前他们“前五大”青睐学习形式中的一项,而55%预计这种形式在三到五年内将成为首选;相比之下,选择这一学习形式的学员受访者比例分别为44%和45%。

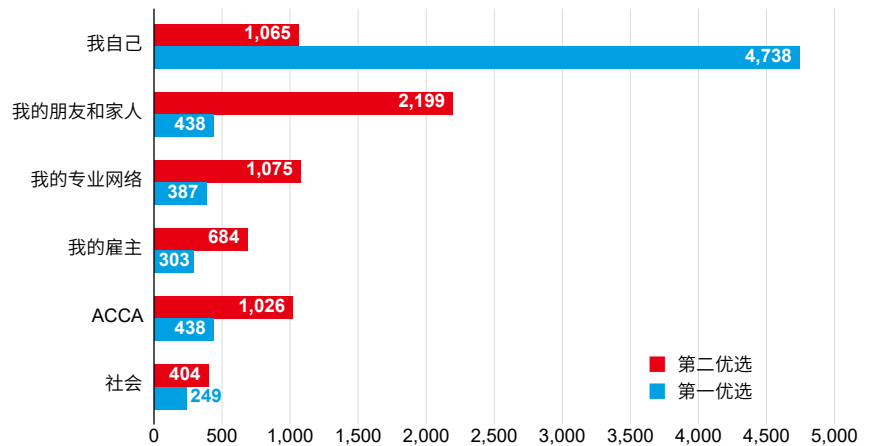
会员和学员在对业务辅导和工作指导的偏好方面也存在显著差异,11%的受访会员将其选作“前五大”青睐学习形式中的一项,而30%的受访学员选择了此项,指出该方式可能在他们的职业生涯较早阶段产生影响。在许多圆桌会议中,学员们表示希望能够得到更有经验的专业人士的指导,因为受斜格式职业发展模式的影响,他们对于应做出何种正确的职业选择感到很困惑。

而对调查反馈进行的地域分析则显示了相对一致的模式:在中国,66%的受访学员表达了对在线课程的偏好(相比之下,印度为38%,英国及爱尔兰均为29%),同时31%的受访学员青睐于社交化学习(相比之下,印度为18%,在英国及爱尔兰均为8%)。

ACCA还询问了学员,谁在鼓励他们学习(参见图1.8)。

在有效应对变革和构建成功的职业生涯方面,技能增长正变得越来越重要。随着职业发展结构越来越分散和多元,学习正逐渐成为一项个人责任。但是,在为员工们提供可以发展的环境方面,雇主们有着既得利益,因为这将有助提高他们的业绩。

图 1.8: 谁激励您去学习和发展的?——学员访谈



资料来源:ACCA 2018年7月学员调查,共6900名受访者。



随着技术和社会变革继续对财会行业产生影响,人们日益强调会计师需要拓展技能。

### 1.5 为何成长在财会行业中至关重要?

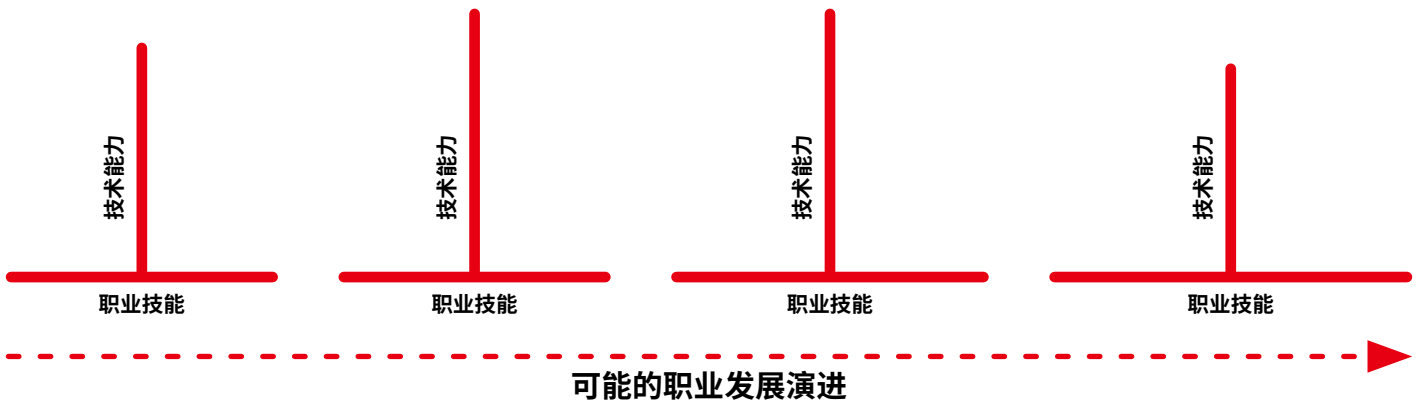
随着技术和社会变革继续对财会行业产生影响,人们日益强调会计师需要拓展技能。然而,财务专业人士所扮演的角色,越来越需要同步提升专业化程度和广泛的软技能:我们可以期待专业能力随着职业进步而得到锻炼,同时软技能在扮演不同角色的过程中不断累积。

在《2020年的财会专业人士》报告中,ACCA(2006年)引入了表示其技能广度和深度的“T型”专业人士概念(参见图1.9)。访谈和圆桌会议中所反映的当前动态也阐明了这一概念。

在图1.9中,我们为个人提供了一种可能的发展路径建议。因为在职业生涯开始,他们都具备一定水平的职业技能<sup>2</sup>和技术能力。伴随工作岗位进步,他们可能首先需要发展更深入的技术能力,而这些能力最终会由更强的职业技能所平衡。最后,在企业中晋升至更高级别后,他们会更加依赖他人的技术能力,因此会日益强调所获得的职业技能。

随着这些能力的发展——无论是技术能力还是职业技能,我们都将拥有自己的个人发展路径,而这条路径是由我们所扮演的角色、或期待扮演的角色、以及目前的绩效水平所决定的。

图 1.9: T型专业人员概念



资料来源: ACCA

<sup>2</sup> 为了便于说明,职业技能(也称为“软技能”)包括经验、智商、情商、创造力和远见。



## 2. 为变革而准备

在财会行业，我们正在经历着日益加快的变革步伐，作为个人，我们需要能够对此做出快速回应，并认识到个人持续成长的重要性。虽然会计师职业在社会上依然具有潜在的吸引力，但该角色正在日益改变，并不断适应新的发展需要。因此，整个职业生涯不断学习和适应，对于会计师的生存发展至关重要。

### 2.1 对发展持开放态度：持续学习是一种思维模式

尽管不断更新实践方法并采用新准则的理念一直是财会行业的核心，同时也是专业认证和向顾客、客户和企业提供质量保证的基础，但今天的专业会计师如果想要与时俱进，就必须未雨绸缪，时刻做好准备学习其他技能。

在卡罗尔·德韦克(Carol Dweck) 2006年出版的《思维模式：全新的成功心理学》(Mindset: The New Psychology of Success)一书中，她探讨了个人的“固定型”思维模式和“成长型”思维模式。那些具备固定型思维

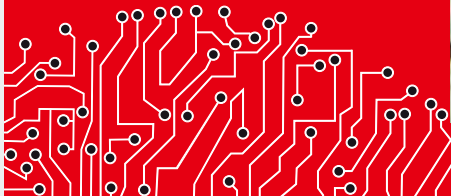
模式的人认为，他们的成功基于与生俱来的能力，而那些具备成长型思维模式的人则认为，他们的进步立足于努力工作、勤于学习和克服困难的决心。她指出，“在固定型思维模式里，学生们认为自己的基本能力、智商和才华都是固有特质，具有一定量级，仅此而已，然后他们的目标就变为，随时看上去都很明智，绝不能表现出愚钝。而在成长型思维模式中，学生们明白，他们的才华和能力可以通过后天努力、良好的教育和长期坚持来培养。他们并不认为每个人都相同，并非人人都可以成为爱因斯坦，但他们相信只要努力，就可以变得更加睿智。因此，在职

场，我们需要认识到个人的不同发展偏好及其成长的个人动机。

在ACCA澳大利亚雇主圆桌会议上，萨利-安妮·布兰沙德(Sally-Anne Blanshard)从个人层面指出：“这里也要求对学习持开放态度。如果你对学习持封闭态度，那么就会非常限制职业发展。”

承认这一点的关键在于，我们需要秉持个人成长的思维模式，并鼓励他人也如此。保持和更新履行当前角色和职业生涯未来角色所需的各项技能，与个人成长息息相关。

## 学员们对进入职场和持续学习是否已做好充分准备？



**随着职业的发展，我们自身也在不断成长和改变。我们或许改变了所做工作的重点，或许变得更加激进，并改变了职业方向。但无论何种变化，我们的职业生涯通常都在不断发展演变，并通过新的体验不断受益。**

这种对学习持开放的态度需要从职业生涯一开始就得到体现。萨利·安妮·布兰沙德在同一场圆桌会议上，探讨了毕业生群体秉持持续学习思维模式面临的挑战：“(大学毕业生)正在寻求更加扎实的结构化培训，就像他们在大学里接受的那样，但当他们进入职场时，一切都变得更加灵活，更多是关于所形成的各种人际关系，而不是从大学书本上学到的东西。大学教育和职场所需的人才之间存在一道鸿沟，如何以更好的方式培养学生掌握职场真正所需的技能，使他们一走上工作岗位便能满足工作需要，这才是真正的挑战。”

彼得·艾灵顿和阿曼达·威廉姆斯(Peter Ellington & Amanda Williams, 2017年)在他们关于职业资格认证对英国会计学位影响的论文中，从会计学者的角度，探讨了学生与该行业之间的紧张关系。

ACCA与大学和其它教育机构举行的圆桌会议，反映了满足学员意愿的挑战——如何确保学员做好准备来应对不断变化的职场，同时可以通过获得学位尽量加大就业可能性。这一挑战正变得越来越难以应对。

其它圆桌会议上也表达了类似的看法。在卡拉奇，一位参与讨论的教育机构代表指出，学生们往往过于关注考试，而没有认真思考未来工作所需的其他技能，例如如何应对和说服听众，并对此深表遗憾；而另一位参与者则

建议，或许这些技能应当和更多的专业技术领域一样成为考试的组成部分。

在罗马尼亚，参与讨论的教育机构也关注到了这一行为，并指出培训在职人士或有工作经验的人士可能更加容易：“因为他们工作中会接触信息，他们真正有兴趣了解如何解决、如何获得额外信息，在学习和实践中形成更好关联。因为他们有工作实践，只是利用从学习中获得的知识来补足能力缺失，以充分具备资质。”

对北爱尔兰阿尔斯特大学(Ulster University)专业会计师专业高级讲师罗尼·巴顿(Ronnie Patton)来说，只仅仅关注通过考试非常令人担忧，主要有以下两个原因：“一是这种关注在于自满——即满足于平庸而不是卓越；二是将学习贬低为向一个终点的单一进程。换句话说，学习变得很功利，其重点只是通过考试。对ACCA会员而言，这种风气会影响我们对持续专业发展(CPD)的看法，我们应将关注点从满足要求(即完成一定学时)转移到发展这一根本目的上来。”

罗尼总结：“对于任何资质、CPD要求和自主型学习而言，都必须以结果为基础，并且要认识到，学习作为(获取)知识的目的，只有将它运用到实践中，才能产生价值。”

其它教育培训提供者，例如阿联酋的Phoenix，已抓住机会，通过在其业务中增加就业培训来缩小就业能力差距，帮助学员找到实习或工作职位，并提供有关简历撰写或演讲技能的培训和指导。这一做法已被证明非常有效，因为雇主们如今已直接前来该培训机构招聘年轻人才。■

就谁在推动发展进程、以及谁将从中获益,雇主和员工的想法之间存在着显著差异。

### 2.2 谁为职场学习负责?

在会计师行业的职场学习生态系统里(参见图2.1),有个人、雇主(由经理和学习与发展团队代表)和专业机构这三个关键参与者。某些情况下,监管机构和/或政府部门也在其中扮演着一定角色。

每个参与者都需要明确自己在未来学习框架中的角色,这是该行业职业发展成功所不可或缺的。

#### 显而易见的紧张关系

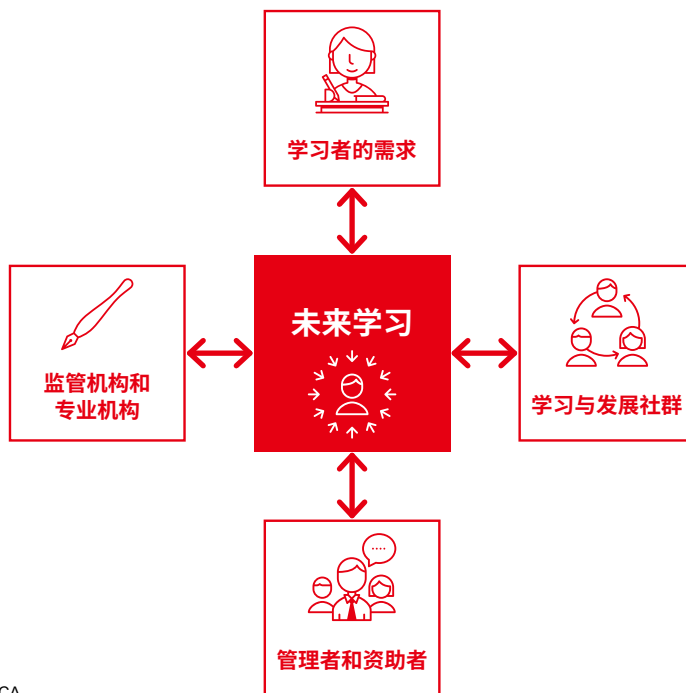
在不断发展的经济中,我们需要重新评估是谁在驱动学习进程。就谁在推动发展进程、以及谁将从中获益,雇主和员工的想法之间存在着显著差异。

比如,在ACCA英国圆桌会议上,雇主代表们指出,企业有时会把鼓励培训和发展视作帮助员工们另谋高就的潜在途径。因此,有

些雇主代表建议,员工们应向雇主承诺,按照双方的约定在岗位上待满一段时间——在ACCA全球举办的圆桌会议中,许多人也提出了这一看法。在香港,一位参与者非常坦率地表示,作为会计师,“如果我投资了某个人,我也希望看到投资有所回报”(参见图2.2)。

BDO全球保险董事格雷格·欧文斯(Greg Owens)指出:“客户期待从财会专业人士处获得更多,因此我们每个人都有责任‘与时俱进’,保持并进一步发展我们的IT知识和技术创新意识。技术正在推动整个商业领域的变革,因此不管是与审计委员会会面,还是与现有客户合作,人们都期望我们每个人都是‘专业人士’,能够将我们的IT知识与其他技术和沟通技能一起应用。通过持续专业发展来不断学习技术知识,也可以帮助我们决定与‘谁’合作(是专家还是其它同事)、以及‘何时’合作——尤其是在越来越复杂的技术情形中。”

图 2.1: 学习生态系统



资料来源: ACCA

**学习关乎绩效增长——即个人成长和企业发展。**

但是,许多学习者将时间问题视为制约其发展的主要因素。在世界各地举行的圆桌会议上,许多人认为,雇主应当为员工提供一定环境和相关发展机遇,将学习成果与职业发展和晋升相联系起来。

在某些情况下,一部分学习者甚至声称,直线上级实际上会试图通过隐瞒发展机遇来压制他们的进步,因为他们害怕下属超过自己。

**投资于人:平衡激励措施**

在ACCA为本项研究而在世界各地举行的学员和会员圆桌会议上,我们反复探讨了有关激励机制在学习中的作用,以及是否应当以某种形式的奖励(无论是经济奖励还是其他奖励)来鼓励员工实现个人发展。

长久以来,ACCA一直都在探索经济激励在推动行为方面的作用,其结论为“激励薪酬”

是一项很好的制度,但面临的挑战是确保对正确的行为给予激励”(ACCA,2010年报告:第17页)。而在关于文化与企业行为的进一步研究论文中,ACCA探讨了激励措施及其可能出现的意想不到的后果,以及两者之间的权衡取舍,强调在某些情况下,一些人会采取“赌博”手段或容易实现的捷径,以便快速完成任务,并获取附带的奖励(ACCA,2014年)。

学习关乎绩效增长——即个人成长和企业发展。许多情况下,雇主过度关注企业目标,而没有将其与工作方式结合起来。雇主需要确保为员工个人提供的学习机会能够适当地激励他们,并确保员工实现自己满意的预期结果。如要想财会行业实现持续发展,职场学习就应关注对员工个人提供支持,帮助其改善绩效,满足雇主和员工对实现特定目标的期待。

图 2.2: 雇主和员工之间的期望差距



资料来源: ACCA



# 52%

的受访学员表示他们对目前从雇主处获得的学习机会的质量感到满意。

### 职场学习现状

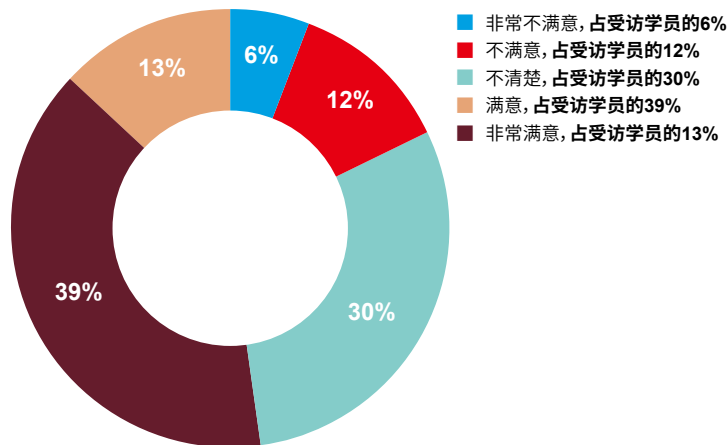
ACCA还询问学员，如何看待当前从雇主处获得的学习机会的质量(参见图2.3)。一部分受访学员(52%)表示对质量感到满意。我们没有理由为这一数字感到自满，这恰恰说明该领域还有很大提升空间。

我们要求对此表示不满意的受访学员，从一系列选项中指出他们认为不满意的原因(参见图2.4)。

### 2.3 打造支持学习的企业文化

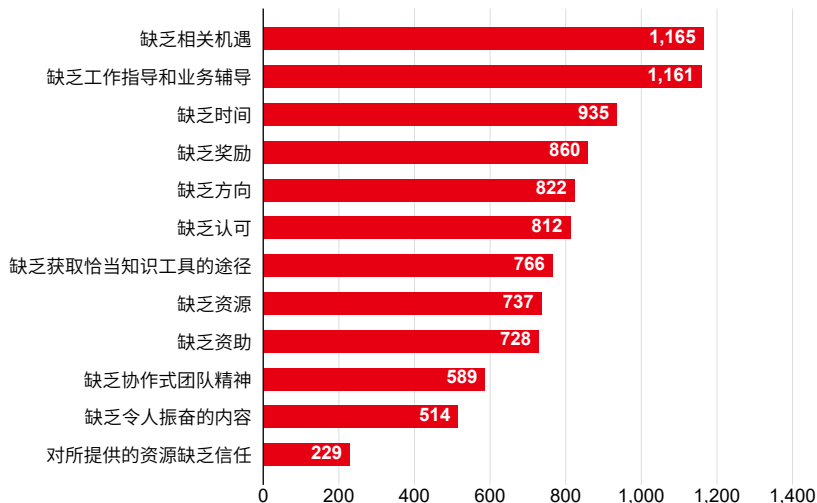
在整个ACCA研究中，许多人表示，拥抱持续学习既需要具备一定的态度，或许对许多人来说，还需要进行范式转变。然而，在印度孟买举行的圆桌会议上，参与者认为，企业自身也需要采取一些切实举措，来植入这种思维模式。例如，一位雇主建议，企业应当改进学习战略与企业战略的协同方式，并且表示：“我坚信，只有个人成长，团队才能成长；只有团队成长，企业才能成长；而发展是学习的切实成果。”

图 2.3: 您对目前从雇主处获得的学习机会的质量满意度如何?



资料来源: ACCA 2018年7月学员调查, 共4677名受访者。

图 2.4: 请说明为何不满意?



资料来源: ACCA 2018年7月学员访谈, 共2228名受访者。

**企业需要确保培养一种对发展持开放态度的文化。**

上海圆桌会议的一位参与者，将这一探讨与古代亚洲哲学联系起来；在他看来，学习者“最终需要自发地想要学习。因此作为雇主或领导者，我们需要能够鼓励员工采取主动。”

这一建议在我们的罗马尼亚雇主圆桌会议中也得到了印证，三星欧洲共享服务中心的财务主管爱德华·格里戈尔 (Eduard Grigore) 描述了“员工的敬业精神。如果你要求他们制定一项计划，就会得到一份计划。他们会按日期、按任务进行规划；但当需要真正投入行动时，只有很少人会真正有组织地采取一致行动；因此，雇主面临的关键挑战是，找到可以帮助他们采取快速行动的方法，以获得一致的结果。”

因此，企业需要确保培养一种对发展持开放态度的文化。悉尼水务公司 (Sydney Water) 首席财务官凯文·琼斯 (Kevin Jones) 提出了他的看法：“你实际上应教导员工去学习，而非教他们在工作中需要做什么。”

在来自初创公司AVADO的克里斯汀·奥利维尔 (Christine Olivier) 看来：“如果你正在设法令企业培训产生实际作用，那么必须从一开始就获得高层领导的全力支持，在整个学习进程中推动企业内部的参与。全面参与非常重要，但同时也需要持续不断的动力、必要的内部支持，以确保员工应用学到的内容并最终取得成就，从而产生真正的影响。”



**案例分析：英国博姿连锁药店 (BOOTS)**

**博姿是一家英国医药保健零售商，深知要想有效建立学习型企业文化，在高层设定正确的基调非常重要。**

事实上，在门店财务经理查尔斯·贝丁顿 (Charles Beddington) 看来，“关键是要谨记这样一个事实：学习与所有员工都密切相关——无论其从事何种岗位、年龄多大、或是入职时间长短，认清这一点，便能够以全新角度思考学习问题。”

因此，博姿就在诺丁汉大学校园举办了一年一度的“YOUiversity”周，为财务团队提供一系列研讨会和工作坊，帮助他们做好准备成为未来的领导者。

该理念旨在创造一个学习空间，同时提供与员工所从事工作并不总是相关的内容：例如，讨论幸福感、专注力，或其它软技能发展驱动因素。

事实证明，挖掘人们对其他领域的兴趣，是培养持续学习文化的成功之道。但这并非一蹴而就之事，它需要投入时间、精力、资源并做出承诺，来有效铸就并持续下去。

其关键的第一步在于，确定企业内部真正的倡导者和拥护者。在查尔斯看来，最佳候选人往往是那些对学习和发展充满激情的人，抑或是那些对自身所处领域或系统同样充满热情的人。他认为，最好安排这些人去谈论自身相关行业议题、传递他们的热情并向他人提供指导。

然而，最关键的一点是要让业务线管理人员参与进来，以确保所提出的各项举措都能满足当前的学习和发展需求，并确保各个团队能够灵活地参加这些活动。要想让这些负责员工发展的管理人员负起责任来，一个可行的办法是进行绩效考核或不公开调查，以评估员工认为他们从主管处获得的支持程度。

对查尔斯来说，这一举措无疑是积极的。如今，员工们会“积极主动地帮助和支持‘YOUiversity周’活动，并全程参与提供的学习培训。从绩效表现的角度看，所营造的环境还有助于提高员工对整个企业的认识和了解，从而帮助员工无论在何种岗位上都能提供更好的服务。■

对雇主来说,首要职责是确保学习被视为企业文化的组成部分。

## 2.4 创建有效的学习生态系统

### 个人

很重要的一点是,作为个人,我们在这个不断变化的世界中认识到,我们有着最基本的角色,确保我们的发展与自身的职业发展目标和雇主对我们当前及未来角色的期望相一致。

澳大利亚的ACCA专业人士莫里斯·张(Maurice Cheong)表示:“我自己在思考阻碍个人发展的一个方面,实际上是反思自身所面临障碍的能力。例如,如果你不知道是什么在阻挠着你进步,就永远不能进步。有时我们实际上并没有停下来,认真思考我们的生活或职业发展中的真正需求。因此,对我们来说非常重要的是,继续前进,并认识到我们所面临的阻碍。”

加拿大的ACCA专业人士科马克·铂尔(Cormac Power)补充道:“坦率地讲,最终这是你自己的责任。你可以一直责怪他人,但只有自己不得不承担额外的工作。”

### 雇主

对雇主来说,首要职责是确保学习被视为企业文化的组成部分。无论在哪个领域,鼓励成长都非常重要,因为它有助于促进个人发展。

为此,学习战略应当成为企业整体业务战略的组成部分。企业员工的个人技能将日益成为自身企业与竞争对手的差异化因素。在人才库中,保持敏捷和灵活至关重要。



## 案例分析:SAFARICOM - 培养学习文化

**在企业中建立有效的学习文化还需要一定的奖励或认可,作为协同努力的一部分,从而实现持续参与。**

Safaricom是肯尼亚最大的移动网络运营商之一,也是一个很好的典范。在设立自己的企业大学的过程中,这家科技公司已经在举办一年一度的毕业典礼,公司首席执行官会在该典礼上对整个企业范围内的优秀学习者予以表彰——即那些充分利用在线学习材料并成功完成特定课程的人员。在典礼上,获奖者将获得学习券,将其用作支付合作教育机构的学费。

在ACCA举行的内罗毕圆桌会议上,该公司的人才、能力及采购经理弗朗西斯·恩加里(Francis Ngari),回忆起自己参加第一届比赛并获得学习券的经历:“我拿着学习券去注册了国际人力资源管理课程,尽管之

前我从来没有考虑过人力资源,但那确实是我职业生涯的起点。于是我取得了今天的成就!”

Safaricom企业文化的“支柱”之一是,鼓励个人、团队和企业的成长。通过培养自己制定进度和持续学习的文化,弗朗西斯将学习、不学习、重新学习的影响,视为推动当前和未来职场员工持续参与的关键成功因素。

随着Safaricom向敏捷型数字化企业发展,公司目前正通过挖掘其最优秀敏捷学习者的人才库,来进行能力建设,确保其走在可期变化的最前面,并适应未来发展的需要。对弗朗西斯来说,这无疑是保持员工积极性的有效方式,可以为持续学习文化树立榜样。■

**总的来说, 学习与发展团队应为各个直线管理人员提供指导, 确保学习计划与企业战略目标相一致, 这一点非常重要。**

雇主们往往会提供范围广泛、却常常与员工绩效需求无关的学习课程。学习是未来战略实施的必要前提。企业需要关注当下的学习需求, 更多基于眼下的战术性原因去学习。这有助弥合“万一我们未来需要”和“我们现在就需要”之间的过渡, 而后者与绩效支持更为相关。

值得注意的是, 人们常常把绩效支持当作学习来谈论。但事实并非如此, 尽管人们可能会间接学到知识, 但绩效支持与学习并无直接关联。作为学习者, 我可能需要花很长时间来学习某些东西, 才能把它从支持材料(也许是在屏幕上)转化为几分钟之后我的工作点。但随后我就会忘记。这就对雇主、学习者和学习与发展团队提出了一个问题, 这是否是学习? 学习者很可能已经完成了任务, 他们可能知道下次该去何处寻找这些支持材料, 但这不是学习, 只是在查阅手册或指南。

我真正需要学习的是, 可以去何处找到手册或指南, 以及如何有效利用它。学习与发展团队的一项工作是, 确保我能够做到这一点, 并确保指南或支持系统易于获取, 易于检索, 能满足我作为一名工作人员的需求。

在投资于个人发展和为客户创造增值价值所花时间之间, 雇主需要找到一个恰当的平衡点。在当今不断变化的世界里, 雇主们需要优化财力上和时间上的付出, 将关注重点放在满足适当绩效需求的恰当活动上。

### **学习与发展专业人士**

对学习与发展团队来说, 如今可能面临比过去更加艰巨的挑战。过去, 他们是涵盖个人端到端职业发展的培训计划提供者, 如今他们正日益成为定制化学习内容的策划人。随着越来越多学习者寻求突破由雇主提供内容和课程的传统学习局限, 学习与发展团队需要了解他们在企业环境中提供这些内容方面的角色, 以及他们的传统课程可以如何在这方面提供帮助。

总的来说, 学习与发展团队应为各个直线管理人员提供指导, 确保学习计划与企业战略目标相一致, 这一点非常重要。对他们而言, 最大的挑战是要说服企业领导者: 更传统的培训方式(例如课堂传授)不再是唯一的学习途径。

在当今不断变化的世界中，专业机构提供了一定程度的持久性。在其成员以及更大范围的社群中，它占据着受信任的有利位置。

**专业机构**

在当今不断变化的世界中，专业机构提供了一定程度的持久性。通过与技能成长有关的持续发展计划，以及通过深入了解专业技术问题，它在学习生态系统中占据了一席之地。在其成员以及更大范围的社群中，它占据着受信任的有利位置。

在ACCA对学员和会员进行的调查中，研究人员询问了谁是他们的学习提供方(参见图2.5)。

**监管机构和政府**

许多学习干预都是由监管机构和/或政府机构的需求所推动。这些学习干预往往被认为质量差，很少能带来直接经济效益。

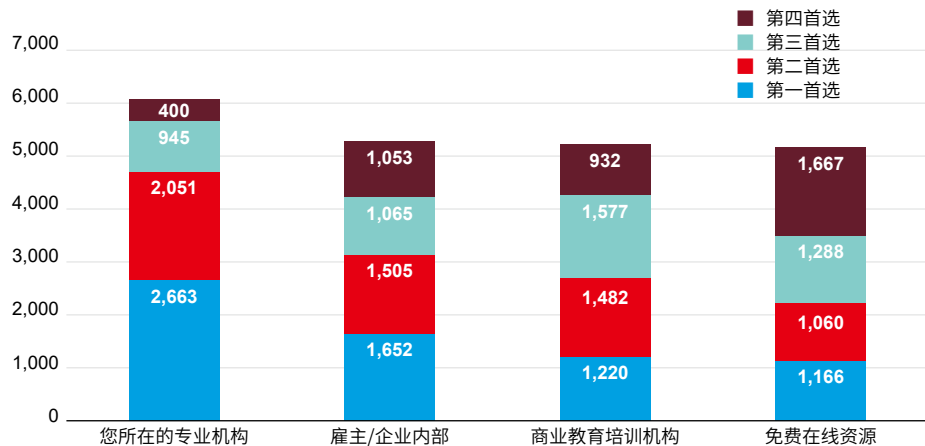
在政府层面，工作环境不断变化的影响也意味着，可能需要在全国范围投入更多的关注和资源，以确保各国民众有能力面对这些变化——如果忽视这些趋势，最终会给政府带来一定挑战，使其不得不对大幅上升的失业率和相关公共开支。

在德里举行的ACCA圆桌会议上，一位参与者谈到了新加坡的例子，当时的总理在1966年独立日那天发表声明：“他说‘同胞们，我们没有任何自然资源，我们没有任何资金，我们是一个非常小的国家，我唯一的资源就是你们——我们的人民。因此，我希望我们的人民能够发展自身，发展新加坡。’仅仅50年后，大家就能清楚看到其发展成果。”

世界经济论坛(WEF)在其全球人力资本指数中，追踪了各国政府在人口发展方面的支出和投入。根据2017年统计结果，世界经济论坛总结道：“位居该指数榜前几位的国家，它们都对人口教育有着长期投入。毋庸置疑，它们大多数都是当今世界高收入经济体。构建这样一种良性循环，应当成为所有国家的目标”(WEF, 2017年)。

随着对绩效差距的确定，以及对人们希望追寻的职业发展路径的了解，目前探索能够满足其需求的各种机遇恰逢其时。

图 2.5: 设想未来的职业生涯，您认为谁最适合支持您的职业发展？



来源: ACCA 2018年7月学员调查, 共6703名受访者。



## 3. 未来职场学习的格局

各类企业不可避免都面临着成本压力，因此雇主在对员工的个人发展进行投资时，需要确保取得的绩效符合他们对员工绩效表现的预期。他们需要进行选择性的投资，并专注于所做出的选择。

### 3.1 不变因素和基本认识

#### 体验式学习仍被视为最有效的学习方式

在讨论了解学习者需求的重要性及企业文化在支持个人成长方面的重要性时，我们应当牢记，作为个体，我们的学习方式并未发生根本改变。

此外，正如一位ACCA马来西亚圆桌会议的参与者所说，如果我们讨论的是未来的学习，“那么还应关注非常丰富的学习历史”，特别是亚洲文化中关于领导力特质或风水的广泛知识。

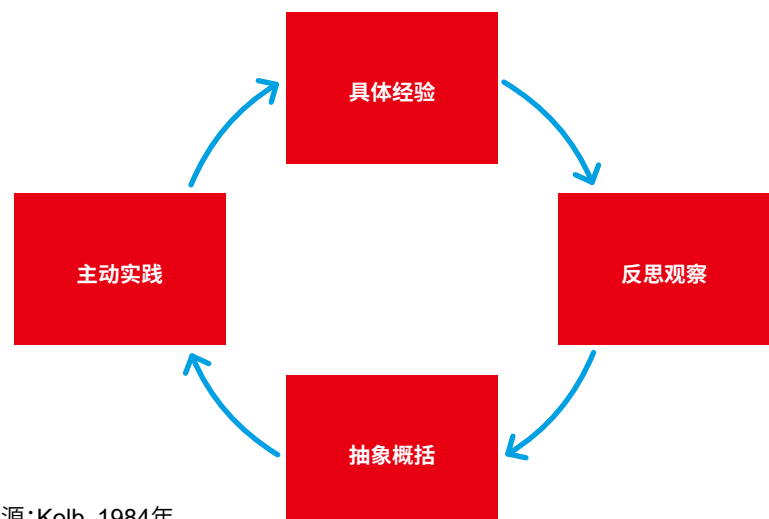
现在，我们对学习的心理学特征有了更多的了解，而更重要的是应认识到，我们需要通过体验和反思来学习。

大卫·库伯 (David A. Kolb) 的著作《体验学习：让体验成为学习和发展的源泉》(Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development)，从本质上探讨了“一个人通过发现和体验进行学习”的这一原则 (库伯，1984年)。它提供了学习过程的整体模型和成人发展的多元线性模型，这两者都与我们所知的自然学习、成长和发展方式相一致 (参见图3.1)。

该模型提示我们，任何学习活动想要成功，都需要先内化并形成我们自己的规则，然后再运用、修正和重新评估这些规则。雇主只有通过建立职场学习体验的关联性来支持这一进程，方可实现成功的学习干预。

正如萨利-安妮·布兰沙德在澳大利亚雇主圆桌会议中所指出：“通过讲故事和分享来学习经验，实际上是让人们有机会通过他人来学习，并吸取他人错误的经验教训，同时还可以在避免犯错的环境中学习。”

图 3.1: Kolb学习周期



资料来源: Kolb, 1984年。

**运用设计思维等技巧将有助于显著提高学习质量，特别是在企业环境中。**

在这个通过技术紧密互联的世界，有时候我们会忽略一个基本事实，即最好的学习体验来自人与人之间的互动，以及Kolb学习周期所体现的“实施—反思—学习”能力（参见图3.1）。

无论团队成员在何处进行学习体验，有效的管理人员都必须确保他们在内化和运用这种学习方面得到大力支持。

#### **学习设计的质量至关重要**

相比过去的幻灯片演示，学习干预手段的设计取得了长足进步。如今，高质量的学习设计不仅可以满足学习者非常个性化的学习

需求，比如精心挑选在线学习模块和补充材料，还通过加入游戏元素，让学习者在学习过程中充满竞争力和热情。英国数字化学习服务提供商Brightwave集团的菲尔·霍顿（Phil Horton），强调了将同理心作为学习设计工具的重要性，它能使学习者更深入地进行学习，并形成新的、积极的职场行为。

因此，运用设计思维等技巧将有助于显著提高学习质量，特别是在企业环境中。设计思维，就是我们寻求理解用户、质疑假设并重新定义问题的迭代过程，并在此过程中设法找到在我们最初认知水平下可能尚未显现的替代性策略和解决方案。



## 设计思维：不断演进的教学设计

**设计思维是一种以人为本的设计思路，可为学习体验带来三方面的价值：**

- 将人放在核心位置，着力运用同理心来了解人们的情感需求，而不只是确定技术能力差距和业务目标。
- 自由地重新定义特定问题，而非把最初的请求当作命令，例如“为中层财会专业人士制定一套新课程”，可能需要重新定义为“我们应如何帮助中层财会专业人士做好角色转变的准备？”
- 通过实践和原型直接从用户处获得反馈，及早、主动发现重大问题并降低试错成本。

资料来源：武田制药国际公司（Takeda Pharmaceuticals International AG）人才发展及组织能力负责人天慧（尼娜）·格罗丝（Tianhui (Nina) Grosse）（负责欧洲、中东、非洲及加拿大地区）

**指导关系是一种长期关系，而辅导则是为了指导学习者顺利完成某一特定任务或活动。**

### **辅导和指导的区别**

牛津在线辞典(2018年)提供了如下两个定义，指出了导师和辅导员的区别：

- **辅导员** – 教员或(体育方面的)训练师；
- **导师** – 有经验且可信赖的开导者。

这是两者间细微却非常重要的区别。指导关系是一种长期的关系，而辅导则关于指导学习者顺利完成某一特定任务或活动。

印度孟买工作坊的一位参与者指出：“不是每个人都能成为优秀的导师或辅导员。指导能力来自经验，而辅导是一种需要培养的技能；每个企业可以在员工内部进行辅导员培训”。

在谈到业务辅导的价值时，英国玛泽会计师事务所的米兰达·史密斯回忆了她的经历，

以及她听到的关于今天工作环境的种种信息。“当我还是一名审计员时，我不仅通过培训课程学习，也从我的前辈和管理者那里学到了很多，同时还通过坐下来和人们交谈受益匪浅。所以大家不要畏惧，应勇于尝试，也许这中间会犯一些错，但你的前辈会陪着你一起解决。而现在我们在跟各个团队交流的时候，发现似乎很少出现这种情况了。这也是我们未来需要解决并改进的问题”。

鉴于现有的学习干预手段众多、不断变化的职业生涯路径充满挑战，ACCA学员和雇主圆桌论坛反复强调了业务辅导和工作指导在该行业中的重要性。长期指导的影响，特别是业内年长会员在协助年轻成员评估其职业选择方面的影响，具有至关重要的价值。<sup>3</sup>

3 ACCA最近在六个国家和地区(香港、爱尔兰、马来西亚、巴基斯坦、新加坡和英国)启动了一项试点计划，供会员和准会员以导师或学员的身份报注册。有关该计划的详情，请访问网址：<https://www.accaglobal.com/gb/en/member/mentoring.html>。

长期指导的影响，特别是业内年长会员在协助年轻成员评估其职业选择方面的影响，具有至关重要的价值。



## 案例分析：阿兰·约翰逊和科斯蒂·梅尔德姆

### 阿兰·约翰逊 (Alan Johnson), ACCA 会员、国际会计师联合会理事会成员

在我联合利华职业生涯的早期，我很幸运得到了一位高级财务主管的指导。他给我的指导和支持帮助我做出了正确的早期职业选择，使我这么多年受益良多。

所以只要有机会，我就会给业内的年轻同事提供指导，因为分享我的个人经验是一件很快乐的事。作为一名导师，我认为我的任务不是提供答案，我的职责是帮助学员开发情境并探索各种选择方案。指导关系提供了一个“安全空间”，以讨论工作中遇到的问题、个人面临的挑战甚至困境，而这些或许不可能在家讨论或者与同事商谈。

2016年底，我在巴西利亚举行的国际会计师联合会理事会会议上首次见到了科斯蒂。当时科斯蒂被选为ACCA“青年大使”并受邀参加理事会会议及其他相关活动。在我们随后的讨论中，科斯蒂向我征求了一些建议，这变成了我与她之间的非正式指导关系。在这个过程中，我知道了很多对即将进行该行业的财务专业人士非常重要的问题。在很多方面，我可能从这种关系中获得了比科斯蒂更多的东西。它帮助我了解了科斯蒂他们这一代如何做出职业选择，以及保持良好工作和生活平衡的重要性——而在我职业生涯的早期，我认为这并不重要。作为国际会计师联合会理事会一名成员，了解本行业未来财务领导者的期望十分重要，同时这种指导关系也让我思考：我们的行业需要怎样继续努力，才能吸引和留住最优秀的人才，从而确保我们与更广泛的社会保持密切相关。

### 科斯蒂·梅尔德姆 (Kirsty Meldrum), 桑坦德银行全球企业业务部

在我的整个银行业生涯中，我一直都非常重视导师的重要性。有时候，我会很正式地请求某人做我的导师；而有时候，它则是自然形成的，我们只在有需要时互相联系即可。我是在2016年认识的阿兰，然后就自然而然地形成了指导关系。我发现，能在工作场所以外遇到提供客观、博学观点的导师真是无价之宝；一位思考全面的资深决策顾问可以帮助我在职业生涯中保持专注与平衡。

而现在，人们的职业发展道路各不相同，这也正如阿兰所说，我并不寻求解决方案的原因。比如我，我只是想尽可能从他的经验中学到更多东西，并为我自己的思考带来不同的视角。阿兰会根据工作中的具体情况提供建议，也为我的职业发展提供了更广泛的建议，他会充分利用自己作为财务领导者的丰富经验来支持自己的观点。然而，对我而言，指导关系是一种单向对话的观点已经过时，它应是多维度的。阿兰还极大地扩大了我在该行业的人际网络：他帮助我在卢旺达设立了一个志愿者项目，我在其中担任财务顾问；他还邀请我参加他主持的ACCA商业会计全球论坛并发言。这些都是我在日常工作环境中不会遇到的机会。

指导的另一项益处是，其角色将越担任导师的个人范围，在这一点上我与阿兰的观点相同。它是一种内生性的信息交换机制，我觉得它是很有用的平台，有助我分享作为业内女性以及千禧一代的体验。因此对我来说，指导就像在两个处于不同职业生涯阶段的从业者之间架起了一座桥梁，这给我们自身、职场、乃至对整个行业都将带来意义深远的效益。■

为了更好地为学习者服务，雇主需要确保员工个人具备搜寻和评估可信赖信息来源的能力。

### 3.2 如何及何时满足不同的学习需求

今天，我们所生活的社会性质意味着，关于“何时”问题的答案往往是“此时此地”。我们希望获取信息并立即应用，而不是等待下一个预定的机会。这就催生了更加灵活的学习形式和更加多样的学习选项。

从企业的角度来看，雇主需要评估学习干预怎样才能满足短期需求或适应长期成长。我们的短期需求可通过不同来源的、更加灵活的学习方法得以满足；而我们的长期成长则有赖于正式的规划和结构。

#### 信息时代的知识

我们生活在信息时代。我们的社会每年都在创造更多数据。我们在需要时，可以通过多种方式和多种形式来获得这些数据。今天的世界里，人们往往有需要才会去寻找信息。

如今，我们的技能体现在，知道如何搜索信息、评估我们信任的信息来源，然后运用这些信息。作为个体，我们不需要下功夫记住信息，因为首先，我们随时可以再次搜索信息；其次，当我们再次运用信息的时候，这些信息或许已经发生了改变，或者出现了新的信息。准则的演变速度就是这种变化动态的一个例子。

因此，为了更好地为学习者服务，雇主需要确保员工个人具备搜寻和评估可信赖信息来源的能力。他们需要其员工在商业背景下准确判断哪些来源的信息值得信赖，哪些来源的信息可以忽略。

对于学习者自身而言，我们应当准确判断，需要将精力投入哪些有益于个人发展的领域。并非所有免费的东西都具备适当的严谨性且高质量；我们需要培养将虚假信息（其来源可能不明）与高质量信息区分开来的技能。

但尽管如此，普华永道会计师事务所爱尔兰分所的安娜·布莱南(Anna Brennan)也指出，我们不能过分依赖这一方法。“打个比方：假如我躺在手术台上，即将进行心脏开胸手术，如果这时外科医生拿出教科书查找应该在何处切口，我会感到放心吗？每个人都需要掌握有关其职业的固有知识（相对信息而言），在这方面我们这个职业也不例外。而在与客户会谈中……你无法查谷歌或技术参考书……因此，每个人都需要具备最基本的知识水平”。

因此，人们不仅需要了解知识的基本常识，由此去学习自己所不知道的东西（即意识到自身知识的局限性），还应具备核心知识基础，以便在其上加载更多地信息，能够利用创造力和远见不断增强自我。

#### 在希望的时点上学习

借助技术的应用，20年间，职场学习已经从过往的课堂课程学习为主，发展为网络学习模块，再到今天的在线资源。

我们对能够在各种设备上无缝学习报有很大的期望。虽然有很多关于移动学习的讨论，但实际情况是，所设计的学习需要可以在多个平台上获取，学习者可以利用多个平台进行同一套学习。这给内容开发人员带来了挑战，但自由切换设备和平台的社会趋势，催生了有待满足的需求。

AVADO的克里斯汀·奥利维尔表示：“我们需要确保所有设备都能访问相关内容，这不仅仅意味着快速响应，更是真正使用移动优先的方法。学习者需要能够通过不同的平台和设备，随时随地访问内容。如果我在办公室电脑前，我会以这种方式参加我的网络研讨会，但如果碰巧我在其他地方旅行，我就需要通过我的手机获得同样出色的体验。”

学习技术的发展正在极大地扩大学习市场,可以提供有效学习的方法也将继续发展演变。

### 3.3 不断变化的技术和学习提供者

下文,我们将探讨有关学习交付一些不断变化的影响。学习技术的发展正在极大地扩大学习市场,可以提供有效学习的方法也将继续发展演变。

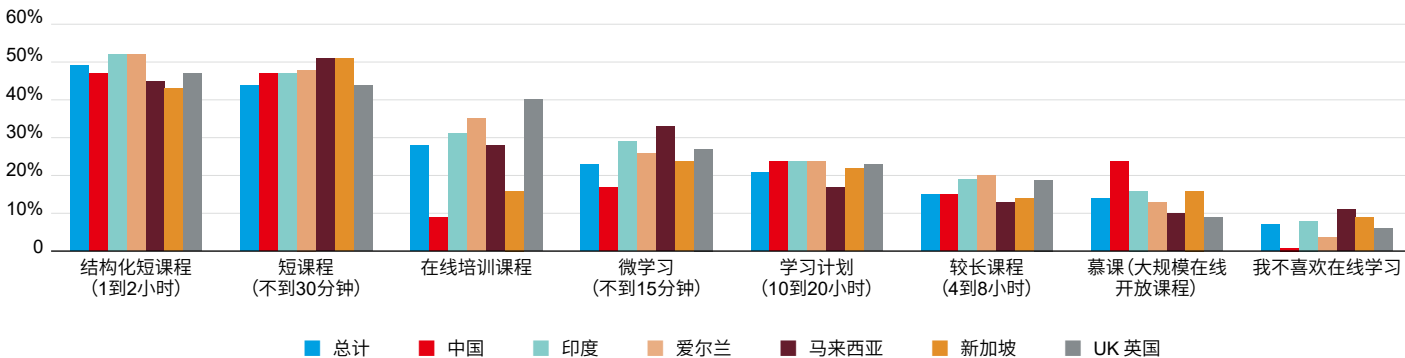
因此,学习市场中出现了许多新进入者,他们都在培养适当技能方面,为学习者遇到的一项或多项挑战提供了解决方案。

### 数字化学习

对许多人来说,不同形式的在线学习提供了一系列的发展机遇。许多在线内容已从之前简单的“翻页”式课程,发展演变为更先进的学习形式。

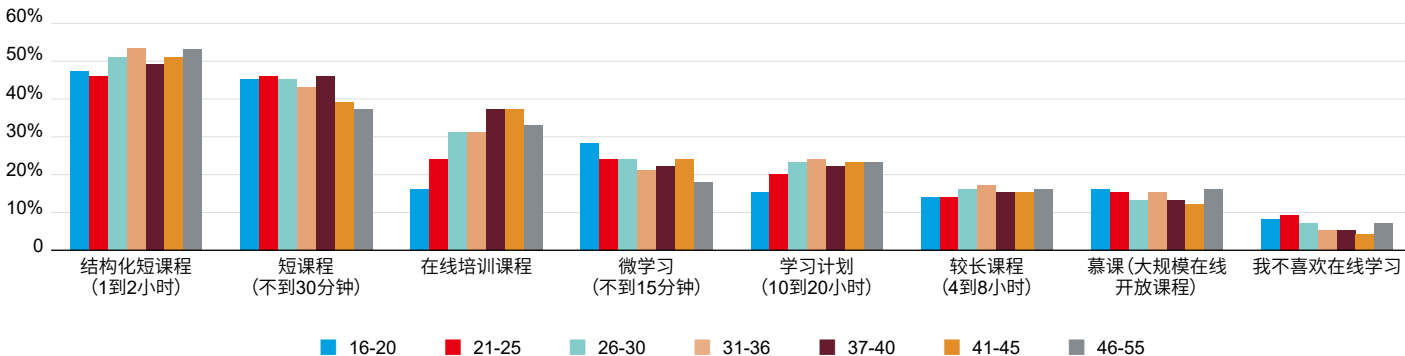
ACCA的学员调查探讨了不同地区学员对各种形式在线学习的看法。值得注意的是,人们已接受了这种学习形式,但学习者仍然更青睐较短课程,而非长时间课程。我们按不同年龄段重新进行了一次分析,结果如图3.2和图3.3所示。

图 3.2: 就在线学习整体而言,您喜欢采用以下哪种方式:(按地区划分受访者)



资料来源:ACCA 2018年7月学员调查。

图 3.3: 就在线学习整体而言,您喜欢采用以下哪种方式:(按年龄段划分受访者)



资料来源:ACCA 2018年7月学员调查。



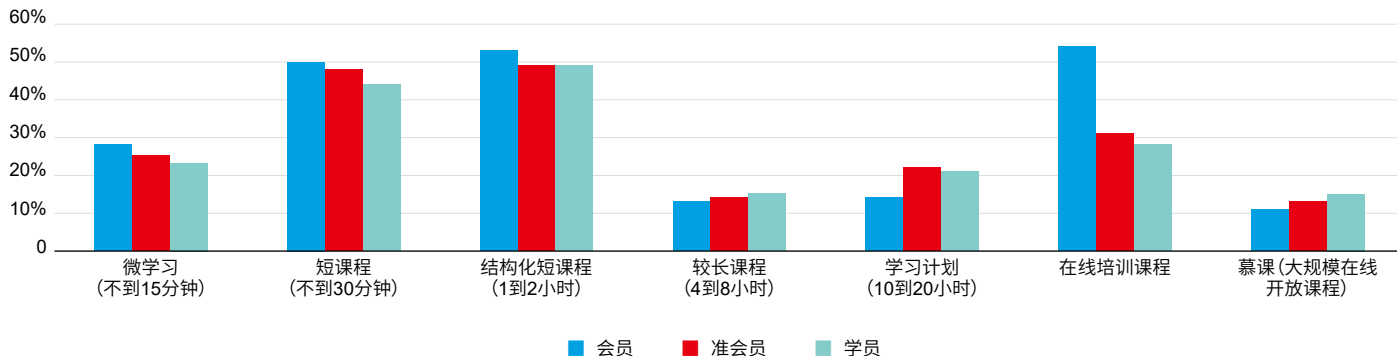
值得注意的是，人们已接受这种学习形式，但学习者仍然更青睐较短课程，而非长时间课程。

我们应在“学习者对在线学习形式的偏好”这一问题背景下，分析这些受访者的反馈。这些反馈没有考虑学习者正在寻求的绩效成果，也没有考虑这些形式与绩效成果的契合度。

图3.4显示了ACCA学员和会员调查的汇总结果。

在线平台(如edX和LinkedIn等)提供了一系列课程，平台通过与可信赖的第三方伙伴合作来对此提供支持，学习者可随时登陆，获取涵盖诸多最新主题的资源。其中一些平台会在课程结束时提供不同形式的结课认证，加入学习者的简历当中。目前，这些平台已经实现了一系列技术和行动内容的商品化。

图 3.4: 就在线学习整体而言，您喜欢采用以下哪种方式：(汇总了会员、准会员和学员的反馈)



资料来源:ACCA 2018年7月学员调查,学员受访者共6759名、准会员受访者共1098名;ACCA会员持续专业进修调查,共 7164名受访者。



### 辨识缺陷: 在线简历的崛起

如今,我们的生活深受社交媒体的影响。我们使用智能手机进行持续互动,并以这种方式广泛沟通交流。我们通过社交媒体工具表达我们取得的职业成就和目标,越来越多的企业也利用这些工具来识别我们是否为潜在招募对象。

伦敦青年本科生圆桌论坛明确支持了这一观点。对他们中的大多数人来说,大公司的工作实践和实习对于他们的简历极为重要,有助于打造有吸引力的在线个人资料。与知名品牌的联系、列出关键词和获得的认证徽章等,都被视为有助于简历在搜索结果中脱颖而出。

这种能力的展示是我们在个人学习进程中不可忽视的技巧。然而,我们怎样才知道应该信任什么方式?哪些方式提供了真实的经验证明?认证徽章代表了一种反映持续学习的机制,在组合式的职业生涯中,它有助于获取下一次机会。我们需要了解如何评估这些认证徽章,以便我们可以利用其来证明达到了某种胜任能力。

一位英国本科生圆桌会议参与者指出:“在我们的Spring Insights春季实习期间,雇主方实际上并不是很上心;感觉他们更担心入职率,而非新员工的实际经验。”

会计软件供应商也在进入更广泛的教育领域,利用会计意识课程来促进对其软件背景原理的认知。■

我们常常忘记,我们从错误中学到的内容要多于来自成功的收获,并且这种强化效果会反映在工作当中。

### 模拟与探索

我们作为个体进行学习的关键方法之一,就是通过实践来完善我们的经验。过去,企业开办的许多课程采用了遵照学校课堂风格的方法:“给予指示,人们便会学习”。这往往无法达到预期效果,特别是在成人学习中,因为它只是提供信息而非探讨问题的“根源”。这些课程因过度依赖幻灯片、且教师与学习者之间缺乏互动而被称为“浪费生命的PPT”。

正如普华永道爱尔兰分所审计学习团队的安娜·布莱南所阐述的那样,在线学习发展演变的第一步,是将模拟和现实生活场景纳入课程中。

“近年来,我们开始进行模拟。人们会完成一个场景,而你在其中将获得回答特定问题的选项。根据问题以及如何回答,你将被划分到一个特定的路径,这有可能不是正确的路径。这就像一场有比分的比赛。但是学习在于(1)如果你选择正确的答案,这说明你清楚地了解专业技术知识和你应该做的事情,但(2)如果你没有选择正确的路径,你就无法获得正确的答案,也无法找到正确的解决办法,但从中也能学习和收获。”

我们常常忘记,我们从错误中学会的内容要多于来自成功的收获,并且这种强化效果会反映在工作当中。

咨询公司smart EQ的保罗·乔里奇奇(Paolo Giuricich)指出,“重要的是,我们(作为研究学习的专业人士)应促进创建一种氛围,使正式的学习干预可以真正帮助调动团队积极性,并确保学习的有效性。对我来说,这也关系到在微小团队层面上创建学习社群,因此团队学习能够自我支持、且与时并进。伴随着数字化,人际关系质量面临着进一步降低的风险。然而我认为,人类对包容、控制和情感的内在基本需求,必将在一定程度上缓释这种风险,同时令成员更加留意在团队内部深化联系。”

### 大规模在线开放课程

近年来,大规模在线开放课程(MOOC)作为一种学习形式,得到了长足发展。它们通过许多战略提供商,提供了获取众多领域高质量内容的途径。但尽管如此,完成这些课程的人数却远远少于开始这些课程的人数。由此可见,一个人是否能完成学习计划,主要取决于以下三个因素,分别为:

- **动机:**参加课程意愿的强度;
- **意志:**从开始课程到坚持完成课程所需的个人意志力;
- **相关性:**课程是否符合学习者的个人发展目标。

一个人或许在开始收看网络公开课时,认为它很适合自己或是符合自己的兴趣,但随着课程的推进发现并非如此。学习者可能无法获得他们所期望的学习效果。

最终,在网络公开课环境中使用虚拟现实来创建深入的模拟将成为可能。

雇主往往不愿将网络公开课纳入企业的学习途径中,因为他们无法解释所提供课程的相关性,故而员工们也不大愿意采用这种学习形式。

同时,这种学习形式也存在缺乏课后支持来强化学习的问题。如今,网络公开课提供商越来越多地使用社交学习技术,例如创建学习者论坛,以便学习者在使用相关平台时相互支持。

网络公开课本身也开始随着现有技术的发展而不断演变。最终,在网络公开课环境中使用虚拟现实来创建深入的模拟将成为可能。中国一家主要在线课程提供商指出,模拟将在网络公开课环境中发挥重要作用。然而,该项技术目前尚未完全成熟。

#### 微学习

如今,一个非常显著的发展趋势是,特别是在学习与发展圈子,正在使学习干预措施变得更紧凑、更容易获得。这被称为“微学习”或“微决策支持”。这种学习方式的主题往往很短,不会超过15分钟,并且很容易获得。它们可成为较长课程或较短独立模块的一部分。然而,需要注意的是,在调查结果中(如图3.4所示),学习者对这种形式没有表现出强烈的偏好。

虽然这种形式无法显著提升学习者个人的绩效,但它通过视频或音频提供一系列学习干预,可满足提供即时信息的需求。

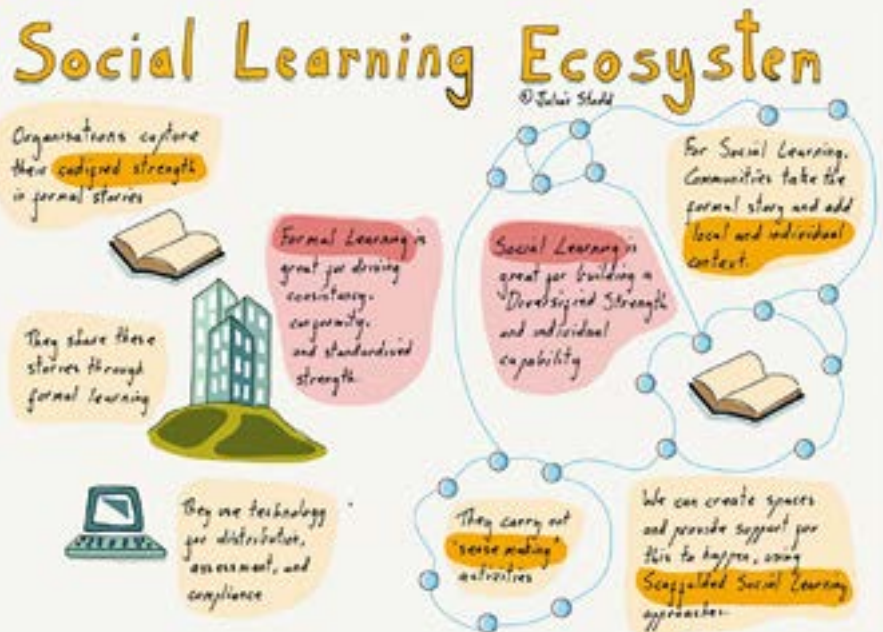
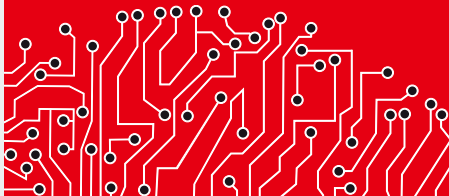
AVADO的克里斯汀·奥利维尔表示:“人们越来越需要对内容进行细分,这样学习者比较容易理解——而那些每周要用六到八个小时来学习的线性课程,并不适合所有的学习者。保持某种体系架构和重要进展节点至关重要,特别是对于在线学习者,但需要把内容分成较小的组成部分,以便能够以更灵活的方式观看视频或完成测验。同时这样也更适合移动学习”。

#### 社交化学习

不论是在线活动还是线下现场活动,一个越来越重要的特征是社交化学习,即在每个人之间采用与一个学习事件或一系列此类事件相关的协作式反馈。我们习惯于在线分享观点,为何不可以将它运用到学习环境中呢?

社交化学习咨询公司Sea Salt Learning的创始人兼负责人朱利安·斯托奇(Julian Stodd)在下面的评论中,从他个人的角度阐述了社交化学习的重要性。

## 社交化学习和企业的未来



©朱利安·斯托奇 (Julian Stodd), Sea Salt Learning — 经许可复制。

企业通常拥有法典化的力量：它们擅长做自己知道如何去做的事情。此外，它们通常都很出色，并且投入了大量的精力来获取可复制、可扩展、有质量保证的系统和流程，以确保它们能够继续保持现有的优良水平。这差不多是对一个企业的定义：它通过一致性和质量保障来实现集体化和规模效应。但如果这还不够呢？

我的工作与社交时代有关，与我们所处的新现实有关——即我们不断进化的生态系统：在这个新现实中，我们曾确信是真实的许多事情，但结果往往并非如此。技术是这种变化的最明显表现，但真正的变化远比简单的小工具更加剧烈、更加深远。

社交时代见证了大规模的互联，使我们能够形成全球性的本地部落，以信任、自豪和目标为纽带相互连接起来。而这些都不是任何正式企业所拥有或能控制的。

### 那会如何呢？

我发现，复杂、非常成功的全球企业都希望保有这样一种描述：它们充分认识到自身的历史优势，但也观察到某些情况已发生变化，它们希望不断发展以满足新的需求。然而，达成这一目标往往非常困难，因为企业并不仅仅意味着收款、流程、合同和控制。企业本身就是一种部落结构，受制于使这些部落具有凝聚力的各种力量。

我们需要建立新的面貌：一个具有社交活力的企业，它既保留了以前最优秀的传统，但又吸取了当今所需的杰出特质，从而在社交时代的大背景下生存、并且发展壮大。

学习是这种情况的一部分：企业学习关注的是我们向人们讲述并分享到系统中的故事。这些故事是我们拥有的，并且可以根据需要重写。但社交化学习却关注的是另一种不同类型的故事：它是由社群成员自己编写和拥有的故事。这些故事存在于上文提及的部落结构中：它们在企业之中，但又无法看到，因为我们尚未获得读取它们的权利。

一个企业要想变得更具社交活力，就应学会为社群保留开放空间，学会在社交方面切实发挥主导作用（而非只是徒有其表），并且学会倾听企业内部社群的故事，以及部落蕴藏的智慧。如果我们培养谦逊的社交领导者，那么社交化学习就是我们的收获：领导者在倾听中发现自己的力量，不能一味夸夸其谈。

社交化学习的价值在于，它建立在那些深谙此道者的鲜活经验之上。发现和倾听这些故事并非易事，而且这些故事并不总是令人感到舒适。但是，如果我们希望我们的企业不断适应新的需求，使其在社交时代得到蓬勃发展，这将是极具价值的。正式系统非常擅长完成一直在从事的任务，而社交系统擅于明确下一步的行动 ■

软件正越来越多地将社交反馈机制纳入虚拟教室，使它们更加接近现场活动。

### 增强现实、虚拟现实及虚拟教室

增强现实和虚拟现实 (AR和VR) 两项技术为未来的专业学习框架提供了诸多机会。目前, 对它们的使用可能仅限于特别强调安全性的应用程序, 但将模拟环境引入课堂的能力, 特别是在人们直接接触真实情况存在一定挑战性的领域, 可能会带来相当大的好处。

虚拟现实在教育领域应用的例子并不鲜见, 例如关于医生安全防护技巧的课程。其中一些结果显示了, 我们的思维过程与以往在设计传统课程时建立的理论 and 假设有何不同——例如有关我们学习风险管理和合规的方法。<sup>4</sup>

运用这些技术提供虚拟体验, 有望帮助缩小新员工入职时的技能差距。这些新员工的角色正在向价值链上游移动, 预计他们在入职第一天就会比前几年入职的同龄人拥有更熟练的技能。

虚拟教室, 例如Adobe公司的Connect平台, 支持在不同地区同时提供体验课程。当这些网络研讨会平台与有效的课程设计一起使用时, 可以产生非常良好的效果。

这种在线学习环境将继续进化, 软件能够在没有直接视频链接的情况下, 将学习者的反应传送给学习促进人员。软件正越来越多地将社交反馈机制纳入虚拟教室, 使它们更加接近现场活动。

### 聊天机器人与人工智能

数据驱动的学习环境正在成为现实, 而根据学习者个人之前取得的成就和未来的需求, 向其推荐各种形式的学习干预也正在成为可能。当这种环境与学习管理方面的进步联系起来时, 有助企业创建更加个性化的学习途径。但是, 与任何基于人工智能的解决方案一样, 数据驱动的学习环境需要注意避免推荐中出现无意识的偏见。



## 案例分析: AVADO Learning

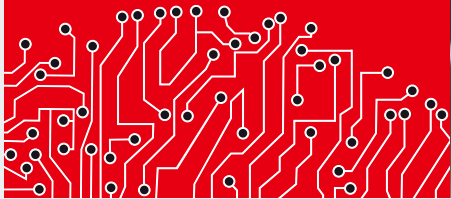
**AVADO Learning的克里斯汀·奥利维尔, 阐述了她对应用人工智能支持学习者的看法。**

“因此, 共有四个关键因素。首先是……用户行为。你可以使用预先确定的关键词和可识别的语言来分析文本。而你最终会知道, 这些类型的学习者总是问这些类型的问题, 他们希望得到或简明扼要、或详细阐述、抑或某种形式的答案。其次是聚类, 主要通过内容描述标签, 按问题类型对各种问题进行分组。然后便是关于有效性, 所以需要确定询问是否得到了良好回复。如果你希望实现自动化, 那么也可以选择由学生给出‘最佳答案’。所以, 如果有五人回应, 你可以指出其中某人[给出了]最佳答案, 这样未来就能提高精确性。最后, 这还会帮你就什么是最有效的问题进行优先排序, 哪些问题往往需要最急迫地回应?” ■

<sup>4</sup> 应用虚拟现实技术对医生进行有关儿童安全防护的培训, Medium平台, 2018年8月20日访问。



## 虚拟现实和增强现实:企业学习的未来?



顾名思义,虚拟现实的定义肯定是同时基于“虚拟”和“现实”两个词汇的概念。“虚拟”意味着“几乎和描述的一样”,而现实是“真实存在的事物”。所以“虚拟现实”一词的意思实质上就是“接近现实”。

虽然它本身就是一个模糊的术语,但它通常是指一种特定类型的现实模拟方法。虚拟现实概念兴起已经有很多年,尤其适用于游戏和计算机模拟。然而如今,随着教育机构开始将虚拟现实元素作为一种提高学习效率的学习技术,整合到“混合型”方法中,它正日益成为学习中不可或缺的组成部分。同时,企业也将虚拟现实作为持续专业发展的助推器或一种绩效支持机制;更值得注意的是,特别强调安全性的企业利用虚拟现实,来帮助工作人员在模拟的危险环境中练习关键的演习和程序,例如风力涡轮机(高空作业)和军队(熟悉武器)。这两个例子都有助于促进在安全但身临其境的环境中操作,在这种环境中,任何错误都不会危及人员安全。

虚拟现实是指沉浸在特定环境中,可通过移动平台或个人电脑作为3D模拟环境、或通过使用头戴设备访问。每种方法的优点取决于它在学习环境中的效用,和它所支持的学习环境的要求。考虑到这一点,虚拟现实成为了一种高度灵活且适应性强的工具,通过为学习和专业发展带来真实感,可以支持一系列其他业务功能。

增强现实(AR)可被定义为数字信息与用户环境的实时集成。与创建完全人工环境的虚

拟现实不同,增强现实使用真实存在的环境并在此基础上叠加新的信息。通过将所支持的软件应用于便携式设备,增强现实可以使图片变得更加生动。在这种情况下,增强现实可以积极支持正式和非正式的学习策略,特别是在空间不够充裕、且缺乏实物训练辅助设施(或者无法一直提供这些辅助设施)的企业和场所内。通过巧妙的编码,可以使平面二维物体显得非常壮观和生动,在任何时间或访问点,都能协助工作人员完成任务。这有利于好奇心强的学习者实时学习。

专业服务(例如医疗、金融、客户服务)已纷纷开始拥抱模拟环境的优点,通过基于情境和基于问题的学习概念(具有挑战性的个人),协助持续化的专业发展,由此保持胜任能力和绩效。在点击几个按钮即可获得“按需”学习的情况下,当“现在支持”的预期是参与“快速通道”课程的潜在动机时,满足学习者的需求成为了一个重要因素。模拟环境的实时可访问性不仅能促进学习效果,还有助于学习者个人能够按照自身节奏安全地学习。

虚拟现实和增强现实在支持学习、按需执行和提供培训方面都占有一席之地;它们还可以提高诸多方面的效率,从而实现节约,特别是在硬件方面。如果在虚拟世界中出差错,再次尝试无疑比更换风力涡轮机更容易,也更加经济高效! ■

阿尔凯尔·沃特金斯(Alcair Watkins), Babcock 国际集团学习与发展部顾问



我们必须认识到不断学习和发展的必要性,而学习与团队则需要支持这一发展。

### 3.4 学习与发展社群的未来

我们必须认识到不断学习和发展的必要性,而学习与团队则需要支持这一发展。

学习与团队需要考虑,他们希望记录些什么,以及如何记录。同时他们还需要考虑,如何推荐学习内容,例如参考社交环境中其他学习者的建议。

对于任何一个选项,学习者纷纷表达了对个性化学习进程的一种明确需求,该进程与其自身、所处环境和个人需求息息相关。他们不想要宽泛单一的选项,这为学习路径的设计者带来了诸多挑战。

#### 学习管理系统和内容策划者

大多数学习与团队都依赖学习管理系统(LMS),来为学习者提供课程目录,使他们能够表明参加或完成某项特定活动的愿望。这些系统交付了学习团队用以控制内容的手段。将这些系统集成到按需随选的视频门户网站和类似系统中,可以为用户提供内容,但也或许会忽略一个事实,即能否获得预期的学习绩效,取决于学习体验的有效性,而非在线学习时长。

在不断发展的学习环境中,学习者开始不断绕过学习管理系统,报名参与系统外的其他课程。如果学习与团队的角色能够成功转变为学习内容策划人,那么学习管理系统也需要做出相应的改变。

新一代软件通常被称作“学习者体验平台”(LXP),主要利用内外部内容,在日益以社会需求为导向的环境中,为学习者提供技能培训。如果企业计划提供更相关、更全面的学习进程,就需要在重新访问学习管理平台时,考虑到此类软件的应用潜力。

数据驱动型社会已对人们的学习选择产生了影响。学习与团队可以利用从其他人参加类似学习计划的经验中获得的数据,就

与学习者相关的机遇为其提供建议。虽然这可以提供一些价值,就像一些学习工具可以借助之前学习者的评价来推荐学习体验一样,但由于需要与个人的学习进程保持相关,所以必须小心谨慎。而其他人在做出这些选择时提供的支持也至关重要。

### 3.5 中小企业的视角

虽然本报告提出的许多问题,似乎在投资预算充足的大型企业中能得到最好的解决,但实际情况并不一定如此,中小企业也可能具有最大的优势。

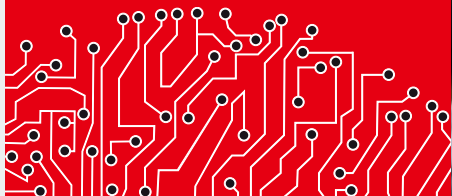
不管受雇于怎样的企业,目前学习者越来越容易获得优质的学习计划。edX等视频点播服务提供了一系列之前无法获取的节目。

如今,中小企业也能够发展和保持一种有效的学习文化,相比大型企业,中小企业员工个人所获的技能发展往往更加切实和可见。

在与职场老一辈员工打交道时,中小企业确实面临诸多挑战。通常,相比年轻员工,这些老员工可能发现,适应不断变化的工作方法极具挑战性。如果他们想要保持工作效率,可能需要更多的投入,尤其是在非正式学习和培训辅导方面。

来自肯尼亚的个人执业者普拉蒂克·卡拉尼亚(Pratik Karania)表示:“是的,这的确事关成本。但你如果需要坐下来跟他们解释,‘看,这是我们目前的状况和水平’;你不能一边跟员工说‘我们负担不起这个或那个’,一边享受丰厚利润,其实他们什么都清楚——所以不要这么做。只需要给他们介绍情况:‘看,我们正处于上升期’,告诉他们全部情况,我认为人们可以理解。这就是为什么他们能和我们长久共事的原因,我认为,交流和解释很管用。”

## 学习与发展职能需要提高相关性和话语权



**学习与发展事项一直是职场人士的心病，被视为繁冗、但又不得不完成的任务。若想使其在当代职场中真正产生价值，就必须做出彻底改变。**

每年有关学习与发展的支出超过了1300亿美元（约合1000亿英镑）（泊森/Bersin, 2017年），但其净推荐值却为负。因此，如果学习与发展专业人士要想成为能够提供学习体验的重要战略合作伙伴，驱动绩效和业务进程——就像财务职能已经从监督者变成了专家合伙人一样，显然该行业还有大量工作有待完成。

未来的工作、连同人员与职责管理事务，都在以指数级的速度发展演变，并带来了各种复杂且充满挑战性的问题，而这些问题再也无法通过当前过于依赖的典型性学习与发展响应来解决。因此，学习与发展专业人士需要展示出他们能够针对四大关键业务杠杆提供解决方案的能力。这四大杠杆分别为：发展、转型、生产率和盈利能力。

为了继续向前发展，学习与发展部门需要认识到自身所处位置，以及人们对它的看法。人们通常认为，学习与发展负担过重、设备不足，因此无法以满足商业需求的速度和质量来实现发展。显然，这种职能需要转型——甚至整个行业都是如此。但在改善其声誉方面存在诸多关键挑战。其中最重要的挑战是战略伙伴担任企业的高级职务。领导者往往对自身在“学习红利”中的角色和职责缺乏清楚的认识和了解，无法或不愿支持当前的学习文化、或者是促进学习的长期重要影响——这些都是严峻挑战，应由专业的学习发展职能部门来识别、处理和解决。

学习与发展人员能够发挥如此之多的作用，但却往往以命令执行者的身份出现，而非绩效顾问。加上缺乏专业投入，导致其专业能力受到影响，因而难以解决当前和未来的学习挑战。和任何行业一样，学习与发展工作也需要不断注入经认可的专家学习模式、创新和基础设施，着力提高生产率、履行工作并增进价值。如果不进行重大转型，学习与发展难以被视为充满吸引力的首选职业，或是汇聚专业人士、吸引最优秀人才的中心。因此，学习与发展行业有必要创造有吸引力的专业职业和发展晋升路径，让其他行业的专业人士也认为这是有价值 and 充满抱负的职业。否则，该业就存在一定风险，有可能被看作由热衷培训的人员组成的支持部门，无法吸引那些具备领导企业和驱动竞争优势所需技能和能力的、充满远大抱负的批判性思想家——而驱动竞争优势的方式之一，就是引领、支持和助力人们达到最佳状态。

有关学习与发展职能的认识和看法并非是最发现，但却依然令人感到沮丧，因为这方面没有显示出任何改善迹象。事实上，当我们深入挖掘高管和学习者的看法时，学习与发展必须直面和接纳现实：唯有转型，方能改变学习与发展才能在全球市场上的净推荐值——多年来，该推荐值一直显著低于“良好”水平（处于-8分到-14分之间）。

转型意味着彻底改变我们的学习与发展方式。具有战略思维的学习与发展领导者和所有的学习与发展专家都需要关注以学习者为中心的模式，驱动具有很大影响力的学习文化，从而吸引和支持员工根据业务需求进行调整和转变。同时，他们还需要将领导者和学习者视为学习的“消费者”。这些消费者希望始终能和学习与发展专业人士保持联系，并且获得鼓舞人心的相关资源。▶

为了生存发展, 学习与  
发展团队需要对自身的  
能力进行再投资, 重新  
审视学习与发展的核  
心目的, 即通过激发  
他们所支持员工的潜  
力, 为企业带来竞争  
优势。



他们需要学习与品牌体验, 能够根据他们的需求和他们所期望的方式来影响绩效。这意味着从员工生命周期的各个角度, 提供方便、易于获取、具有移动性、充满个性化、注重结果的学习体验。学习与品牌职能必须决定其可以实现增值的领域。它必须突出重点、有所取舍, 否则将会继续失败。因此, 学习与品牌人员需要在无法增进价值的领域, 坦诚地作出回避。

就解决未来的学习挑战而言——比如助推职业生涯发展, 学习与品牌人员需要转换思维, 发挥聪明才智。传统上, 该职能会通过回避、或设法执行财务职能部门的全部指令, 应对专业方面的能力挑战。而聚焦未来的学习与品牌方法, 将会与领先的专业机构建立强有力的合作关系。此举不仅有助学习与品牌挖掘财务行业的未来需求和面临的挑战, 还能通过应用智能资源、数据和网络, 支持学习与品牌业务引入外部资源, 应用相关情境, 并去除所有的内部偏见或过时想法。

作为负责增长的变革中介, 我们需要将专业知识集中在确定和推动企业能力建设的优先事项上。我们需要与领导者和企业并肩合作, 通过引入和使用恰当的业务衡量指标及语言(如速度、质量、胜任能力、生产率), 分析、管理并报告学习与品牌战略和计划的成功与

否。我们不仅需要支持和影响领导者, 使他们认识到投资于战略性学习与品牌及较大影响力学习文化的价值, 还需要支持学习者学会如何学习、自我引导, 并应用所学来改善绩效。此外, 我们还需要通过促进有效的现代学习生态系统, 支持企业建立有效的知识经济, 而这一生态系统则可以通过整合恰当的数字资源(如实践和自主管理的社群)加速形成。

企业迫切需要全新且专业的学习与品牌思维。它们需要具有战略性思维且可信的专业人士, 能够分析优先事项和长期的能力需求, 提供真正的专业技术知识, 影响数字化生态系统, 从而支持正式的社交型移动学习, 推动动态的成人学习架构和转型战略。为了生存发展, 学习与品牌团队需要对自身的能力进行再投资, 重新审视学习与品牌的核心目的, 即通过激发他们所支持员工的潜力, 为企业带来竞争优势。若想实现这一目标并构筑信任, 他们必须有能力就人力资本投资提供深刻的见解与分析, 清楚展示提升商业价值的方法——证明其学习与品牌战略推动着四大关键的业务杠杆。■

**简·戴利**  
学习与品牌专业分析师,  
People Who Know创始人兼董事





## 4. 建议——拥抱变革

未来，会计师只有充分认识到持续发展自身技能的必要性，方可赢得成功。他们已然承担起了自身发展的责任，但还应认识到：为了使提供的服务恰当满足需求，他们在保持熟练专业技术能力的同时，亦应具备所需的各项软技能。

这凸显出了一些因素的重要性，ACCA系列圆桌会议上的反馈也支持了同样论断——职场学习正日益成为极具个性化的过程：学习干预需要针对具体的绩效差距，或为个人创造机遇，并以适当平衡的方式同步提升个人技巧和技术能力。

借助在职反思和业务辅导，个人将通过各种学习干预方法，达到所需的工作绩效水平。如今，学习干预的范围持续扩大，因此作为个人，我们需要根据期望达到的绩效水平来考虑，哪些方法最适合我们。可供学习者选择的方法范围将不断扩大。

**确保持续投资于自己的技能发展,使自身技能与所从事工作始终紧密相关。**

#### 4.1 对个人的建议

##### 积极迎接职业路径快速发展带来的挑战

- 承认传统的职业发展路径正在受到颠覆,有必要为未来的职业选择做出不同规划;
- 确保持续投资于自己的技能发展,使自身技能与所从事工作始终紧密相关;
- 评估自己何时需要立即学习应用一项技能,以及何时应参与更长期的技能发展项目;
- 思考自己将如何进一步发展所需技能,同时保持充分的灵活性。

##### 主动把握各种学习机会

- 谨记这是你的职业发展进程,各项技能将令你在竞争中脱颖而出,打造出自己的“品牌”形象;
- 在可获得的一系列学习干预选项中,确定最喜爱的学习方式;
- 寻求强化所学知识的机遇;
- 思考投资回报——免费资源并非最佳选择,难以帮助你实现所寻求的绩效改变。

##### 确保担负起推动自身职业发展的责任

- 其他人无法完成这一任务,不过你依然需要雇主和广大学习社群的帮助,以明确所需、以及如何满足这些需求;
- 充分认识到你已经拥有的技能;
- 不要限制自己的潜力,提高适应能力;
- 利用自己的人脉网络寻求晋升机遇。

##### 充分利用现有的各种技能“凭证”

- 设法获取认证徽章和微资质,发展技能并展示能力;
- 做好准备在社交平台上分享自己取得的成就。

##### 寻求他人的指导和支持

- 充分利用社交化学习;
- 利用现有技术来扩大学习范围;
- 主动参与全球社群,努力融入其中;
- 分享理念和经验;
- 寻找职业发展导师。

认识到学习是助推业务增长不可或缺的投资,而非一项合规成本,应对此给予奖励。

#### 4.2 对雇主的建议

**使贵企业的学习战略与自身战略目标保持一致。**

- 将学习与发展职能视为一项战略工具,而非合规工具;
- 鼓励多样化的学习方法;
- 专注于帮助个人提高判断力,以理解“为何”学习,而不是学习“什么”;
- 工作岗位正日益收缩,而中层管理岗位的取消颠覆着固有的辅导层级结构,企业必须对此保持敏感,给个人发展留出时间。

**创建和保持有效文化氛围,助推职场中的持续学习。**

- 自上而下引领企业内部的学习文化;
- 认识到学习是助推业务增长不可或缺的投资,而非一项合规成本,应对此给予奖励;
- 认识到学习者偏好的多样性;
- 学习并不一定必须与工作角色相关——有效的学习文化往往可以探索培养技能的其他领域;
- 对个人发展和奖励之间的联系持开放态度。

**认识到职场员工队伍代际变化的影响,采用更加灵活的学习方法,支持学习者从企业内部外部发现并明确学习内容。**

- 考虑再就业辅导计划对离开本企业人员的影响,以及入职培训计划对新入职人员的意义;
- 提高灵活性,支持不同的学习来源成为企业整体学习路径的一部分。并非所有的学习都需要由学习与发展团队来开发。

**认识到这些变化对职业发展指导和业务辅导方面所投入时间的影响——在变革时代,这一点尤为重要。**

- 思考如何引入有效的职业发展指导,尤其是如何反映企业外部不同职业发展路径的性质;
- 进行投资,确保企业通过提供自我反思的时间和促进自我反思,最大限度地发挥从实际工作经验中获得的价值;
- 加强同事联谊计划,认识到流失的人才往往会在其未来职业生涯中重新回归;
- 评估ACCA辅导计划(在目前提供该计划的国家或地区中),以及该计划可以如何为贵企业提供支持。

**作为企业领导者,你应认识到:曾经在学校和职业生涯早期使用的学习方式,或许已无法契合目前行业新人的学习偏好。**

- 花时间了解职场不同年龄段的学习偏好;
- 认识到新兴一代不同的职业结构,并做好调整学习计划和干预活动的准备,以满足他们的需求;
- 在学习风格和方法方面保持高度灵活性。

**衡量长期发展的有效性和回报,而非一味关注短期反响。**

- 充分认识到长期发展对本行业的成功至关重要;
- 了解这种发展的动态性,其所采取的形式将会持续变化和进步;
- 认识到员工发展是一个长期性项目,而不仅仅是一个获得短期收益的过程。



做好准备,将关注重点从人才的战略性培养转移到为客户带来增值。

#### 4.3 对学习与发展社群的建议

**了解学习在人才培养和实现战略价值方面发挥的作用。**

- 在瞬息万变的职场中成为战略合作伙伴,而不只是命令执行者;
- 做好准备,将关注重点从人才的战略性培养转移到为客户带来增值。

**期盼从学习内容的提供方转变为策划人。**

- 评估可以以更加灵活的形式为学习者们提供的内容;
- 制定策略,充分利用现有的广泛学习资源;
- 就如何利用现有的发展计划取得最大成就,为学习者提供指导和支持。

**重新审视系统战略,思考学习消费模式的转变。**

- 制定积极接纳技术的学习战略;
- 思考如何利用现有的各种学习管理系统获取最大回报;
- 了解如何制定和实施技术策略,支持社交化学习,并最大限度地增强学习者体验;

- 了解数据在学习环境中支持个人学习进程的作用。

**改进学习设计并聚焦个人学习进程。**

- 认识到适合一般受众的传统学习设计已无法满足当前学习者的需求;
- 思考学习计划可以如何为越来越多的个人学习和个性化进程提供支持;
- 认识到如何支持(而非控制)隆巴尔多(Lombardo)和艾辛格(Eichinger)(1996年)关于学习进程70%和20%的界定。

**思考如何支持个人发展以满足未来新角色的需求,而非仅仅着眼于当前角色。**

- 考虑“借用”资源模式对学习计划的意义;
- 认识到在寻求“借用”资源时,为个人提供的学习体验质量对吸引最优秀人才至关重要。



# References

- ACCA (2006), The finance professional in 2020, <<https://www.scribd.com/document/133525654/The-Finance-Professional-2020-ACCA>>.
- ACCA (2010), Risk and reward: tempering the pursuit of profit, <<https://www.accaglobal.com/uk/en/technical-activities/technical-resources-search/2010/june/risk-and-reward-tempering-the-pursuit-of-profit.html>>.
- ACCA (2014), Culture and channelling corporate behaviour, <<https://www.accaglobal.com/uk/en/technical-activities/technical-resources-search/2015/december/culture-results.html>>.
- ACCA (2016a), Professional accountants – the future: Drivers of change and future skills, <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/drivers-of-change-and-future-skills.html>>.
- ACCA (2016b), Professional accountants – the future: Generation Next, <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/generation-next.html>>.
- ACCA (2017), The race for relevance: technology opportunities for the finance function, <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/The-race-for-relevance.html>>.
- ACCA (2018), Business models of the future: systems, convergence and characteristics, <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/Business-models-of-the-future-systems-convergence-characteristics.html>>.
- Bersin, J. (2017), 'Watch Out, Corporate Learning: Here Comes Disruption' [website article], Forbes, <<https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2017/03/28/watch-out-corporate-learning-here-comes-disruption/#2b390ed5dc59>>, accessed 9 October 2018.
- Dweck, C. S. (2006), *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House).
- Ellington, P. and Williams, A. (2017), 'Accounting Academics' Perceptions of the Effect of Accreditation on UK Accounting Degrees', *Accounting Education*, 26:5–6, 501–21, <[https://people.uea.ac.uk/en/publications/the-impediments-to-the-change-to-uk-university-accounting-education-a-comparison-to-the-usa-pathways-commission\(afd64bdb-d65a-4eb6-888a-ed0087ff1b59\).html](https://people.uea.ac.uk/en/publications/the-impediments-to-the-change-to-uk-university-accounting-education-a-comparison-to-the-usa-pathways-commission(afd64bdb-d65a-4eb6-888a-ed0087ff1b59).html)>, accessed 20 April 2018.
- Gratton, L. and Scott, A. (2016), *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (London: Bloomsbury Information).
- Honey, P. and Mumford, A. (1995), *The Learning Styles Questionnaire* (Maidenhead: Peter Honey Publications).
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Vol. 1 (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R. W. (1996), *The Career Architect Development Planner* (1st edn) (Minneapolis MN : Lominger)
- Oxford Living Dictionaries (2018), <<https://en.oxforddictionaries.com>>, accessed 6 August 2018.
- WEF (World Economic Forum) (2017), *The Global Human Capital Report 2017*, <<https://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017>>, accessed 10 August 2018.

# Acknowledgements

ACCA would like to thank the following people who kindly participated in interviews as part of this research.

Chantel Samanek, Founder, Grey Insights, UAE

Donna Wuttke, Consultant, Australia

Jonathan Sealy, Head of UK Learning Design team, KPMG in the United Kingdom

Paul Matthews, CEO and Founder, People Alchemy, United Kingdom

Alistair Watkins, Senior Learning Development Consultant, Babcock International, United Kingdom

Jan Rijken, Director, CrossKnowledge Learning Institute, Netherlands

Paolo Giuricich, Smart EQ, South Africa

Liam O'Meara, Head of Sales and Marketing, Sponge UK, United Kingdom

A. J. Kreimer, Assistant Professor, Temple University, Fox School of Business, United States

Clare Minchington, Consultant, United Kingdom

Simon Constant-Glemas, VP Finance Global Functions, Shell, United Kingdom

Charles Beddington, Stores Finance Manager – Insights and Analysis, Walgreens Boots Alliance, United Kingdom

Kevin Jones, CFO, Sydney Water, Australia

Peter Ellington, Lecturer in Accounting and Taxation, University of East Anglia, United Kingdom

Amber Arnhold, Finance Director, Honeywell Aerospace, United States

Andrew Barry, Founder, Curious Lion, United States

Keith Jones, Director, Alchemy Worldwide, United Kingdom

Tianhui (Nina) Grosse, head of Talent Development and Organizational Capability (for EMEA and Canada), Takeda Pharmaceuticals International AG, Switzerland

Jane Daly, Founder and Director, People Who Know, United Kingdom

Andy Lancaster, Head of Learning and Development Content, CIPD, United Kingdom

John Gaynor, Lecturer in Accounting, IT Sligo, Republic of Ireland

Caroline McNulty, Lecturer in Accounting, IT Sligo, Republic of Ireland

Ben Jones, Engineering Council, United Kingdom

Greg Owens, Director, Global Assurance, BDO Global Office, United States

Ian Myson, former Director of Higher Education Partnerships, Chartered Management Institute, United Kingdom

Phil Horton, Client Director, Brightwave Limited, United Kingdom

Matilda Crossman, Executive Director, ExP Group, United Kingdom

Paul Kirkwood, Lecturer, AVADO Professional, United Kingdom

Julian Stodd, Author and Captain, SeaSalt Learning, United Kingdom

Stuart Pedley-Smith, Head of Learning / CLO, Kaplan, United Kingdom

Anne Brady, Senior Partner, Anne Brady McQuillians, Republic of Ireland

Peter Winter, Managing Partner, CBW (Carter Backer Winter LLP), United Kingdom

Ian Jeal, Global Director of Education and Qualification Standards, RICS, United Kingdom

Rick Bahula, Director of Standards and Quality Control, Taylor Leibow LLP, Canada

Lory Kelly, Tax Partner, BRCCPA, United States

Zoe Robinson, Director of Accountancy Product, Kaplan, United Kingdom

Ronnie Patton, Lecturer, University of Ulster, United Kingdom

Christine Olivier, Learning Director, AVADO Professional, United Kingdom

Jennifer Warawa, Executive Vice President – Partners, Accountants & Alliances, Sage, United States

Nauman Mian, Chief Financial Officer, bayt.com, United Arab Emirates

Paurav Thakker, Senior Faculty, Yates Education, India

Lee Rubenstein, VP Business Development, edX, United States

Audra Longert, Partner Manager, edX, United States

Nina Huntemann, Senior Director, Academics and Research, edX, United States

Naryanan Namibar, India

Todd Tauber, VP Product Marketing, Degreed, United States

Taimur Ali Mir, Director – Finance Qualifications, PwC Academy, United Arab Emirates

Victoria Giles, Associate Director, Corporate Finance – M&A, Grant Thornton UK LLP, United Kingdom

Anna Brennan, Director, PwC, Republic of Ireland

Michael Farrell, Accounting Lecturer, Dublin City University, Republic of Ireland

Mike Day, Director UK Education Sector, Xero, United Kingdom

Dr R S Murali / C. S. Suresh, ANSA, India

Karen Paginton, Early Career Development Lead, Deloitte LLP, United Kingdom

Simon Nelson, CEO, FutureLearn, United Kingdom

Damien Day, Head of Education, General Pharmaceutical Council, United Kingdom

Miranda Smith, Mazars, United Kingdom

Etain Doyle, Career Coach, Republic of Ireland

Gavin McQuillan, Royal Bank of Scotland, United Kingdom

Alan Inglis, Skills Development Scotland, United Kingdom

Larry White, Consultant, United States

Alan Nelson, Managing Director, Nelson Croom, United Kingdom

Jacqui Nelson, Director, accountingcpd.net, United Kingdom

Mark Gold, Partner, Silver Levene, United Kingdom

Alan Lynch, Head of Content ACCA, LearnSignal, United Kingdom

Guan Jian, Vice President of XuetangX, China

Ms Wang Xiao Xiao, Vice Director of Tsinghua University Online Education Office, China

Mei Luo, Director of MPAcc programme of Tsinghua University, China

Lynsie Chew, Senior Teaching Fellow, School of Management, University College London, United Kingdom

We would also like to acknowledge the contribution of those members, affiliates,

**PI-FUTURE-OF-LEARNING**