

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

現今企業競爭日趨激烈，在知識經濟時代，企業將重點移轉至「人」的身上，如個人所具備之知識的運用、人才的取得與培育等相關議題，都為現代企業所重視。目前產業結構邁入以服務為基礎的經濟導向，人力資源的就業型態與技能已不同於傳統製造業。且隨著科技的進步與分工的專業化，服務經濟必須以知識為基礎，仰賴受過專業教育與訓練的人力資源來提供高技術服務。由於服務經濟時代強調的是人力資本，也就是強調人的知識、技能和經驗。儘管人力資本發展的價格是昂貴的，個人和企業都必須加以投資，才能配合服務經濟時代的需要。因為在經濟發展全球化、自由化與國際化的趨勢下，教育訓練已成為因應競爭、企業成長與個人發展的重要方法。唯有將工作與教育訓練相結合，才能突顯工作機會創造的意義與目的。未來，企業與員工將更重視教育訓練的價值，而教育訓練也將成為企業發展策略中重要的一環。

既然「人」是企業中重要的資產，人才自然成為目前企業不容忽視的課題，為適應現代競爭激烈與變化迅速的環境，組織必須透過不斷地學習與創新，才能確保組織所擁有的競爭優勢。一旦組織無法快速地學習與創新，競爭優勢很快地就會被其他組織所取代。因此，如何快速而有效地學習，已成為現代組織中重要的課題。機器設備不會思考，技術本身也不會自行發揮功效，唯有人才能夠透過體力與智力的貢獻，將機器設備與技術的功能發揮到極致。在企業中，人的貢獻不是專指少數管理階層的智慧 and 心力，而是從上到下所有員工知識與技能的發揮。任何員

工一旦缺少與時俱進的知識和技能，組織的目標將無法達成，競爭力也會大打折扣。所以企業希望藉由訓練，提高員工素質，繼而增加組織效能。

教育訓練能提昇個人技能，並使每個人適才適所。且教育訓練與外在環境變遷、企業成長和勞工生涯發展都息息相關。在變革的壓力下，當以往的知識與技能，不再適用於今日環境的需要時，教育訓練的迫切性日漸明顯。

根據美國教育訓練與發展協會(ASTD)的一項調查結果顯示，多數專業經理人都同意以下的發展因素，如一致性績效標準ISO9000系列的推廣與遵循、技術的變革、學習與工作的整合、學習團隊與組織的發展都使得教育訓練的重要性越加突顯(Pont, 1996)。

為追求效率和品質的企業目標，教育訓練是其中不可或缺的因素。自一九八〇年代以來，在許多工業先進國家中，由於雇主或管理階層改變對教育訓練的態度，體認到「教育訓練不再是一種成本而是一種投資」、「教育訓練是一種昂貴但不容忽視的投資」等觀念，員工教育訓練的提供，不僅被視為一種承諾，並且也具體地付諸行動。在面對員工重視個人發展甚於名利等價值觀的改變下，雇主或管理階層更必須重視教育訓練的重要性(Pont, 1996)。

而近年來，許多學校相繼發展網路教學的課程，經由許多教育工作者的積極努力，發展出一個在網路上的教學環境，因此，教育型態受到資訊科技的迅速發展，也有了重大的改變，電腦網路應用於教育上，不僅是傳統教育的補足，更是未來主流學習方式之一。

隨著電腦、網路設備技術驚人的成長與普及程度，利用網路教學來實施跨地域的教學活動已非難事，現今已有許多學校利用網際網路對一些非學生的族群，例如在職進修者來從事推廣教育的工作，如此學習者

得以自由選擇符合自己興趣或需求的課程，提高其學習動機，達到終身學習的目標。因此，網路教學的未來必定大有可為。

未來企業的競爭將是人才與知識的競爭，企業最重要的資產將不是土地和設備，而是員工腦中的知識與智慧。由於知識經濟的來臨，人力資本成為衡量企業價值的重要指標，企業紛紛投入內部人才培訓。隨著電腦和網際網路的快速普及化，與因應全球化的競爭，企業也不斷尋求快速且低廉的訓練方式，來維持競爭優勢，因此，建構網路化訓練已成為必然的趨勢。網路化訓練突破傳統訓練在時空上的限制，帶來有效率、彈性化且低成本的學習方式，其優勢不容忽視。但也有實施上的限制與障礙，網路化訓練並不是萬無一失的，也不可完全取代所有的實體訓練，企業在建構網路化訓練時，尚需仔細衡量本身的條件。

雖然目前社會上，普遍認為教育訓練是一個終身的過程，其關係到個人的成長與職業生涯發展。然而，教育訓練投資與企業利潤有密切的關係。除非受訓者將訓練所學落實到工作上，否則訓練很難達到組織發展的目標。因此，企業雖必須提供教育訓練才能確保企業的利潤與產品的附加價值，但也唯有在教育訓練方案能夠符合企業需求，且其成果能具體轉化為商業價值的前提下，企業才不會吝於投資。總之，教育訓練關係到員工個人發展，也與企業需求密不可分。

由上述可知，教育訓練所受到的重視程度不斷增加。教育訓練的重要性雖不容置疑，但其成效如何亦不容忽視，依據Baldwin & Ford(1988)的研究發現，訓練後不到百分之十能產生真正的學習成效。另外，亦有Curry(1994)的研究評估訓練結果，僅有百分之十到百分之十三的學習效能夠移轉到工作情境上；Broad & Newstrom(1992)認為，在訓練後，有百分之四十可以馬上運用在工作上，百分之二十五可以持續應用至六個月，而只有百分之十五在一年之後仍然能運用訓練時所學。

企業在產品生命週期縮短、營運成本增高的情況下，為了於激烈的競爭當中脫穎而出，在引進網路化訓練的過程當中，要考量的層面有哪些？影響其訓練移轉的重要因素有哪些？為何同等營運體質的企業，在網路化訓練的過程裡，有些成功，而有些卻面臨失敗的結果呢？網路化訓練之成功因素為何？欲使員工訓練成功，則移轉必須發生。而這方面的議題值得深入研究與討論。

因此，本研究選定參加國內某一財團法人訓練單位，在九十四年度課程中，利用網路化訓練的學員為研究對象，以求了解其中的受訓者特質、訓練設計、工作環境對於員工訓練移轉之影響。

## 第二節 研究目的

在企業組織中，影響訓練移轉的因素頗多，包括個人背景、內外控人格特質、參訓動機、成就動機、課程設計、職場社會關係、工作環境等。總括來說，可分為受訓者特質、訓練設計與工作環境等三個部分；這三大類因素中，對於員工的訓練移轉有何影響？各因素中影響訓練移轉的程度又是如何？這些都是本研究將討論的問題。因此，本研究最主要之目的即為：

- 一、 了解參加網路化訓練員工之受訓者特質對訓練移轉成效的影響。
- 二、 了解參加網路化訓練員工之訓練設計對訓練移轉成效的影響。
- 三、 了解參加網路化訓練員工之工作環境對訓練移轉成效的影響。
- 四、 了解參加網路化訓練員工之受訓者特質、訓練設計、工作環境對訓練移轉成效的整體影響。
- 五、 歸納研究結論，以對日後進行網路化訓練的單位，提出具體建議。

### 第三節 研究範圍與限制

- 一、本研究樣本來源為參加國內某一財團法人訓練單位，在九十四年度課程中，利用網路化訓練的學員。因此，結論之類推性不足，建議後續研究可採多方樣本來源之比較方式來做研究。
- 二、本研究之資料收集是在受訓後三個月做調查，若能持續多收集幾個月的資料，相信對訓練移轉成效之實證上，將更具價值與說服力。
- 三、本研究以自陳量表為研究工具，受試者在填答時，對變項的測量主要藉由本身的知覺反應來完成，也許會有主觀判斷的偏誤；而且可能會受到社會期許等無法掌控的因素影響，造成與實際情形間有所差異，使得研究結果產生誤差。

## 第四節 重要名詞釋義

本研究以Baldwin & Ford(1988)的訓練移轉過程模式(A model of the transfer process)影響因素，為研究之模型，即以受訓者特質、訓練設計與工作環境，對訓練移轉成效的影響做為研究重點。分別探討這三部分的因素，對訓練移轉成效影響的程度。所以，本研究選出當中重要相關變數做為研究重點，並對研究中各項變數定義，茲分述如下：

### 一、 受訓者特質

在受訓者特質這個部分，本研究選取自我評估課程操作技術、電腦態度為自變項。課程操作技術即指個人熟知資訊系統管理、擁有應用網路技術的能力、能設計基礎網頁。而電腦態度就是對電腦的認知、情感及行為等持久行為與情緒反應的傾向。

### 二、 訓練設計

本研究的訓練設計，主要是結合學習原理來進行訓練課程的設計。在這個部分當中，以學習環境建構、教學互動性、訓練內容應用性、課程成就檢定為自變項。由於是使用網路化訓練，所以選取教學互動性與訓練內容應用性為變數，偏重課程本身，而學習環境建構則偏重多媒體線上課程的溝通方式。

### 三、 工作環境

在工作環境這個部分，本研究以訓練移轉氣候、薪酬考績制度、實際演練機會為自變項。當中所謂的訓練移轉氣候，包含主管與同儕，他們對於受訓者參與訓練的認同感和支持，以及組織中鼓勵訓練移轉的工作環境特質。除了訓練移轉氣候外，薪酬考績制度也是本研究欲探討的重點之一。而實際演練機會是指，受訓者在工作情境中，使用訓練所習得知識與技能的機會。

### 四、 訓練移轉成效

本研究所定義之訓練移轉成效是指，受訓者於訓練結束回到工作崗位時，有效且持續地將訓練中所學得的知識、技術與態度等，運用於實際的工作中。