

第五章 結論與建議

本章共分為三節，第一節乃針對第四章之研究發現加以整理，提出本研究之結論；第二節則提出相關建議，以供企業界評估運用體驗式學習進行團隊建立訓練時之參考；第三節為研究者省思。

第一節 結論

本研究旨在探討體驗式學習運用於團隊建立之訓練遷移，經由文獻探討，瞭解體驗式學習運用於團隊建立訓練之現況，再經由個案公司訪談，瞭解個案公司運用體驗式學習於團隊建立訓練之現況以及個案公司訓練主辦人員對訓練後學員之預期行為改變，作為後續觀察訓練遷移之依據。為求忠實地呈現個案公司學員之訓練遷移，於訓練後一個月以及六個月分別進行訪談，之後進行資料分析與編碼處理，並呈現研究發現；經相關資料之整理分析之後，因應本研究之研究目的與待答問題，提出本研究之結論如下：

壹、探討體驗式學習運用於企業團隊建立訓練之現況

體驗式學習為有別於傳統之課堂式教學之學習模式，透過參與者親身參與任務活動的進行，體驗活動進行中成員間產生的衝突、溝通、問題解決等歷程，並引發參與者反思在現實生活中是否有類似經驗，檢視過往經驗的處理方式，透過學習歸納出更有效率之處理模式，進而應用於真實的生活裡；即是透過體驗、反思、歸納、應用的經驗學習圈的學習過程，讓參與者產生學習的移轉。

台灣業界較常採用的體驗式學習大致上分為戶外訓練以及室內體驗訓練，戶外訓練主要是讓參與者經由冒險活動的挑戰來延展自身的能力，包括高空、低空的繩索活動，通常使用於改善管理階層員工在人際技巧方面的效力；而室內體驗訓練則是因應降低企業訓練費

用、方便性、不受戶外天候及場地限制，修改戶外訓練而開發出來的課程。

由此可知，體驗式學習運用範圍很廣泛，可隨需求不同而設計室內、室外、高空等不同體驗場所以及不同的體驗時間，以達到不同之目的；由於體驗式學習之學習模式是從遊戲活動中學習，結合趣味以及團隊情感建立，因此許多企業透過體驗式學習進行團隊建立之訓練，其目的多為幫助團隊成員自我角色定位、建立團隊間信任的溝通環境、建立團隊共識、發展出更有效率之問題解決模式等等，與團隊建立活動四種類型：角色界定、人際關係運作、目標設定以及問題解決相符合。

而個案公司採用之體驗式學習，亦運用於團隊建立對訓練，期望透過一整天之體驗活動，幫助團隊成員重新找到自己的定位、凝聚目標共識、促進彼此溝通以及激發主動協助解決問題的行為；另外，也希望透過訓練突顯出團隊目前的問題、障礙，加以應對。

貳、了解訓練主辦人對學員於訓練結束後之預期行為改變

根據資料分析之結果，將個案公司訓練主辦人對訓練產生之預期行為改變與取得行為改變資訊之時間點整理如表 5-1：

表 5-1 訓練主辦人預期行為改變與實際產生行為時程表

範疇	訓練主辦人預期行為改變	取得資料之時間點
角色界定	1. 團隊觀念跟行為能一致	課後六個月
	2. 善盡工作責任適時加班	課後六個月
人際關係運作	1. 相信公司高層經營的決心	課後六個月
	2. 消除因產品未上市產生的不安全感	課後六個月

表 5-1 訓練主辦人預期行為改變與實際產生行為時程表 (續)

範疇	訓練主辦人預期行為改變	取得資料之時間點
問題解決	1. 不要互相指責	課後一個月
	2. 主動檢視自己有沒有問題	課後一個月
	3. 協助他人解決問題	課後六個月
提振士氣 凝聚共識	1. 提振團隊士氣	課後六個月
	2. 凝聚團隊共識	課後一個月
	3. 形成口號或具體行動方案	課後一個月

研究發現，個案公司訓練主辦人於訓練前所提出之預期行為改變，部份行為於訓練後一個月即看見行為改變，如：加強學員對團隊目標的認知，討論問題時不要互相指責，能主動檢視是不是自己的問題以及希望課後能凝聚共識、形成口號或行動方案，由課後一個月之分析資料即可了解學員對團隊目標的認知是一致的、討論問題時相互指責的情形也明顯減少，成員比較會去檢視是不是自己的問題，而在課後也的確形成了「放下我執，積極參與溝通」的共識口號，成員間也會藉此口號相互提醒。其它預期行為雖於訓練後一個月無法立即看出改變，但在訓後六個月的訪談中發現，伴隨合作夥伴進駐、客戶確定、主管的更動以及部門合併，員工積極參與程度有加強、且明顯反映在主動加班人數的增加；而對於公司產品的信心、目標的認同程度都有明顯提高，同仁有明確且可行之工作目標後更投入工作，也會主動協助解決問題，士氣也自然而然提昇。

參、探討學員於接受體驗式團隊建立訓練後之實際行為改變

以下將分別探討訓練結束後一個月以及六個月之行為改變，茲將個案公司學員課後一個月及六個月之行為改變總結如下表 5-2 所示。

表 5-2 個案公司學員課後行為改變總結表

範疇	課前預期	課後一個月	課後六個月
角色 界定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 觀念跟行為能一致 2. 能積極參與工作 3. 工作責任適時加班 	無明顯行為改變	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同仁更清楚個人角色與責任 2. 同仁工作態度較積極投入 3. 同仁會主動加班
人際 關係 運作	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相信公司高層經營的決心 2. 消除因產品未上市產生的不安全感 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同仁間溝通語氣較和緩 2. 同仁間衝突減少 3. 同仁溝通時比較不會堅持己見 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同仁間溝通效率變好 2. 同仁比較會去分享經驗與知識
目標 設定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加強對團隊目標的認知 2. 不要覺得目標是不可能 3. 能積極達成目標 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同仁都能很清楚地說明公司目標-把產品做出來 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同仁對產品比較有信心
問題 解決	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不要互相指責 2. 主動檢視自己有沒有問題 3. 協助他人解決問題 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同仁互相指責情形明顯減少 2. 同仁比較會去想是不是自己的東西有問題 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同仁會積極去協助解決問題 2. 同仁會想了解問題解決的成果、進度等資訊
提振 士氣 凝聚 共識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提振團隊士氣 2. 凝聚團隊共識 3. 形成口號或具體行動方案 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課後形成「放下我執，積極參與溝通」的共識口號 2. 同仁溝通時會用口號互相提醒 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 士氣明顯提昇很多

表 5-2 個案公司學員課後行為改變總結表（續）

主管 領導	未預期	無明顯行為改變	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主管有更動，領導作風以及要求都不同 2. 主管比較會去盯進度，盡可能帶領團隊跟上合作夥伴的步調 3. 新的主管讓團隊愈來愈有效率
----------	-----	---------	---

一、訓練結束後一個月

由表 5-2 可知，訓練後一個月之行為改變，主要是態度面、認知面以及觀念面的改變所表現出來的行為改變。態度面例如：溝通語氣變緩和、溝通時不再那麼堅持己見自然衝突減少；認知面例如：對公司目標的認知一致、共識口號的形成；觀念面例如：問題發生時應該先主動檢視自己有沒有問題，而不是先互相指責、推諉責任。

而上述訓練後一個月之行為改變，大多能與訓練主辦人預期行為改變相呼應，除了人際關係運作範疇出現非預期之行為改變，即同仁溝通態度上之轉變；檢視相關訪談資料，發現主管職學員皆未明顯感受到同仁溝通態度上之改變，包括訓練主辦人之訪談資料中，也認為團隊溝通上的問題不大，而認為溝通態度有轉變之受訪者皆為員工職學員，且其認為溝通態度上之轉變在於員工與員工之間的溝通比較明顯，與主管之溝通則因為互動、溝通機會較少，因此無從感受到改變。從中透露之訊息，即團隊成員之間原本在溝通上是有問題的，而主管在對這個問題的感受度較員工來得低，沒有察覺到問題的嚴重性，中間的落差是需要主管去正視的。

另外，針對訓練後一個月無明顯行為改變的部份，茲將其訪談資料呈現如下表 5-3 說明：

表 5-3 課後一個月無明顯行為改變之探討

範疇	員工觀點	主管觀點
角色界定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解團隊的工作是需要每個人積極參與 2. 員工有多重角色而無法積極參與每項工作 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感覺受訓後行為和觀念有出入的現象有一些微改變但還沒有達到預期的效益 2. 感覺不出同仁受訓後有比較積極參與的現象
主管領導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主管跟部屬的溝通情形感覺沒受訓練而產生變化 2. 希望主管能參與協助目前的工作 3. 主管的領導風格與作法應該調整，改變多一點 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練後對於主管在管理上的東西影響成份較小，主管的領導風格與態度也沒有改變 2. 關於目標認知差距問題，管理階層跟工程師還沒有很正式地談論到

角色界定方面，訓練主辦人之預期行為改變為希望員工表現出來的行為能與學到之團隊觀念一致，積極參與工作，反映在行為上則是在公司需要時，依據工作責任能適時主動加班；從訪談資料發現，員工也都認同團隊的工作是需要每個人積極地參與方能達成目標，然而因為公司員工少、部門多，彼此常常需要互相支援，每個員工都可能身兼多個團隊的工作，要扮演多重的角色以及適應不同的主管作風，因此無法全心投入每一個工作，也會給人不夠積極參與的感受；而從主管的反應，認為訓練後員工在積極參與這方面的改變感受不是很明顯，也可看出實際上的困難。由此可知，關於角色界定方面的問題，無法透過訓練來達到行為改變的目的，但突顯出組織上以及員工角色扮演的問題，或許可透過組織上的調整來解決。

主管領導方面，同樣地是員工職的學員提出來的看法，認為受訓過後主管的領導風格、溝通的態度跟作法應該要有所改變，甚至部份主管的管理能力與適當性也應多加檢視；而由於目前公司尚處於研發階段，有許多部門的主管工作還沒那麼重，員工希望這些主管能多多協助參與目前的工作，因為受訪者認為主管的態度會影響底下的員工，如果主管帶頭作改變，底下員工的行為也會跟著改變；相反地，如果主管並沒有改變的跡象，則底下員工就算想改變也無法持久。由此可知，從主管職學員的訪談資料看來，主管們多把焦點放在員工的行為改變是否有達到預期的效果，而並未察覺到員工對主管行為改變的期待，而透過課後一個月的訪談，突顯出員工對主管領導風格的在意與期待。

二、 訓練結束後六個月

由表 5-2 可知，於訓練結束後六個月，學員發生的行為改變大部份都符合訓練主辦人所預期，如角色界定方面：員工對自己角色定位更加清楚、對工作的積極參與、投入程度明顯提高，實際也反映在主動加班人數的增加；人際關係建立與目標設定方面：成員間溝通效率的提高、願意主動分享知識的行為以及對公司產品與目標信心的增強；問題解決方面：員工主動協助解決問題的行為、對問題解決相關進度的關心程度提高等等，諸多行為改變皆符合個案公司所預期，整體的士氣自然也就提昇。

透過訪談資料發現，對於訓練後六個月所發生的諸多行為改變，受訪者大多認為跟這六個月之間公司幾項重大政策與變革有關，分別是：合作夥伴進駐、客戶確定、主管的更動以及部門合併。受訪者認為客戶的確定帶動了相關目標活動的熱絡、同仁的工作目標更明確，自然也較投入工作；合作生產夥伴的進駐，帶

來積極的工作態度與習慣，對同仁產生很大的衝擊，進而影響同仁的工作態度與實際主動加班的氣氛，也因為合作夥伴加入，同仁被賦與知識分享的任務，同仁也比較願意主動去協助夥伴處理問題；而部門的合併，讓員工重新分派工作，組織扁平化之後角色比較單純、工作責任較明確，與主管溝通效率也較好，工作氣氛變好，自然較投入工作的參與；另外，部門合併後從外部聘請了新的主管，帶來不同的領導風格、更嚴謹的要求以及更有效率的工作習慣，讓組織氣候為之一新，連帶帶動其它主管對工作品質的要求以及積極掌握進度的行為改變。

而對於六個月前的訓練，受訪者大多仍是抱持肯定，認為是很難得的經驗。然而，由於當時公司的環境，是處於客戶與合作夥伴尚未找到、產品也不確定是否能賣出去的情況，公司的士氣處於較低點，員工對公司的信心也處於不安定的狀態；加上公司文化比較散漫、許多不好的習慣已形成，又沒有後續的持續學習活動，因此受訪主管也都研判訓練產生的效益有限，雖無法完全否定訓練對於六個月後行為改變產生之影響，但是受訪者也認為，組織的變革、合作夥伴的加入以及新任主管等外在刺激所產生的衝擊是直接而且持續在影響的，所產生的效益也比內部訓練來得明顯。

因此，為確定訓練與六個月後行為改變的關係，便重新檢視相關訪談資料，發現從訓練後一個月訪談所反映出來之問題：角色界定以及主管領導，對照到訓練後六個月所獲得之行為改變與個案公司的重大變革，有其巧合存在，茲整理如下表 5-4 說明：

表 5-4 課後一個月反映問題與個案公司重大變革比較表

範疇	課後一個月反映問題	課後六個月行為改變
角色界定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解團隊的工作是需要每個人積極參與 2. 員工有多重角色而無法積極參與每項工作 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品開發的工作能由單一部門負責，因此把研發跟製造單位合併 2. 組織變革後角色單純化 3. 個人責任任務比較清楚 4. 工作氣氛比較好
主管領導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主管跟部屬的溝通情形感覺沒受訓練而產生變化 2. 希望主管能參與協助目前的工作 3. 主管的領導風格與作法應該調整，改變多一點 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合作夥伴加入後，主管會去盯進度，盡可能帶領團隊跟上合作夥伴的步調 2. 主管有更動，領導作風以及要求都不同，對同仁來說是個正面的改變 3. 新的主管讓團隊的組織氣候在改變，愈來愈有效率

從訪談資料中發現，個案公司之所以會作部門的合併，實際乃考量原本研發與製造分屬兩部門、兩個主管，運作時會發生研發部門把產品設計出來後就把後續責任丟給製造部門生產的情形；然而就開發產品來講會希望讓產品開發的工作從設計到製作是由單一部門負責到底，因此把兩部門合併。另外，同時也考慮原本主管的經驗與領導風格可能不適合帶領合併後的部門，因此從外部聘請一位有豐富研發製造團隊帶領經驗的主管來帶領新部門，帶來新的領導風格與作風，配合組織合併後同仁角色更明確、責任更清楚，能更加積極參與工作，於是團隊效率愈來愈好。

由此可見，個案公司作組織部門的合併以及主管的變動，雖有其經營層面的考量與策略性的思考，不能將其原因歸因於課後一個月所反映之問題，卻也著實地回應了員工所提出的議題；另外，合作夥伴的進駐，對個案公司不論是員工或是主管都是種良性的壓力，尤其主管在夥伴進駐後會積極地去掌握進度，盡可能

帶領員工跟上合作夥伴的步調，於員工在主管的帶領下也盡力跟上腳步、更積極投入工作，這也回應了課後一個月員工提出對主管的期待，主管行為的改變會帶動員工行為的改變。

三、 總結

總結以上，個案公司成員於訓練結束後一個月，產生了一些態度面、認知面以及觀念面的行為改變，也符合訓練主辦人的預期，同時也突顯出一些訓練主辦人與個案公司主管沒有察覺到的議題以及某些項目無法透過訓練得到行為改變的原因；而個案公司在課後一個月到六個月中間，透過合作夥伴進駐、客戶確定、主管的更動以及部門合併等外在工作環境因素的改變，達成了訓練所無法產生的行為改變。

由文獻得知，影響訓練遷移的因素有三個：學習者特質、工作環境支援以及訓練設計，從本個案之研究結果顯示，學習者特質、動機在訓練前即已固定，影響程度不大；而體驗式學習有別傳統的訓練設計型態，也在訓練當時以及訓練結束一個月左右對受訓學員產生較大的影響，反映在溝通態度上、團隊觀念上以及問題解決上的行為改變；而從個案公司受訓學員於課後一個月到六個月之間，因應公司許多工作環境上的變革，所產生的行為改變可知，工作環境支援的因素，包括主管領導、組織氣候等因素，則在受訓後隨著時間愈久，扮演著影響愈深的角色。

第二節 建議

根據研究發現與結論，本研究擬針對個案公司、企業界以及後續研究提出建議如下：

壹、對個案公司之建議

從課後一個月以及六個月的訪談情形看來，隨著產品、客戶的確定，加上組織變革後帶動同仁積極投入工作，公司也朝著產品量產的目標樂觀地前進。本次訓練對個案公司的意義，除了帶來員工部份態度面、認知面以及觀念面的行為改變之外，最重要的是從訪談的過程中發掘出若干個案公司主管尚未察覺而員工卻感受很深的問題，部份問題已隨著組織、主管的改變而獲得改善，但仍有部份問題是從訪談過程中發現卻還未見相關因應的措施，以下提出四個問題建議個案公司能正視並適當予以回應：

一、目標達成之激勵措施

從訪談資料中發現，不論課後一個月或是六個月，受訪員工皆認為公司較無針對目標達成有特別的激勵措施；受訪主管則認為有年終尾牙時提出車子作為抽獎之承諾，另外就是公司章程固有的盈餘分紅，從中發現兩者在認知上是有差異的，能產生的激勵效果也就有限。因此，建議個案公司，在激勵措施上可多運用不同的技巧，不一定要等到大目標達成後才提供貴重物品當獎勵，員工在工作上有表現時，主管適時的口頭鼓勵、公開讚揚等非精神面的激勵，以及適當授權、員工參與等肯定，有時更能達到激勵員工工作的目的，也不用花到太多成本。

二、公司目標策略方向之宣告

從課後六個月之訪談資料中發現，受訪者對於公司的目標雖然覺得愈來愈明確也愈來愈有信心，然而隨著合作夥伴的加入，

原先擬定的策略目標、計畫都已經更改，卻也尚未看到新的目標策略方向提出；受訪員工覺得雖然每天愈來愈忙碌，也知道公司愈來愈接近目標，但如果公司的目標策略方向能看得更清楚，員工會更樂觀，因此，建議個案公司應針對公司歷經組織變革後之策略目標再次向員工宣告，讓員工更安心地工作。

三、 問題解決進度等相關資訊之公開與傳遞

由課後六個月訪談資料中發現，受訪員工積極參與問題解決的投入程度提高許多，同時，也會想了解目前問題解決的成果與進度在哪裡？受訪員工覺得常常看主管們在開會，卻不知道主管開會的效益為何？而受訪主管卻透露，主管會議中常常會宣告目前公司的進度、外界對公司的肯定以及公司經營的樂觀性等正面的訊息，也希望藉由各部門主管把訊息帶回部門內部會議傳達。由此可知，部份主管在相關資訊的公開與傳達的工作上沒有確實執行或是宣導成果不佳，以致產生認知上的落差，建議個案公司將透過資訊系統將相關資訊以更公開、透明的方式傳遞給每一位員工，讓員工知道努力工作的成果在哪裡。

四、 持續推動體驗式團隊學習課程

從訪談資料中發現，無論是主管或是員工，對於體驗式學習都抱持正面的態度，也都認為應該要有後續的學習活動才能形成新的企業文化，因此，建議個案公司在資源許可的情況下，持續推動相關體驗式學習，或是可由內部人員參加相關種子講師或是研習相關帶領技巧，回到公司擔任內部講師，一則節省成本，二則能更貼近公司的需求。

貳、對企業界之建議

誠如眾所皆知，「教育訓練並非萬靈丹」，教育訓練實為解決績效問題的手段之一，許多績效問題是無法單單憑藉教育訓練而獲得改善，然而企業界也不應該以此來抹殺教育訓練之價值。本研究發現本次訓練採取之體驗式學習，在活動中可明顯突顯出團隊的衝突、矛盾與溝通障礙等問題，進而觀察團隊解決問題的方法、思考現實狀況應該如何更有效率地去解決問題；而本次訓練後，除了確實有造成員工在態度面、認知面以及觀念面的行為改變以外，於訓練活動中或是訓練後訪談中發掘之問題跟企業的績效表現有很大的關係。

因此，企業界如有意願要辦理類似訓練，除了課前準備、課程執行之行政作業外，建議訓練主辦人員從旁作觀察記錄，以即時把看到的現象與問題記錄下來；而在課後訓練成效評估方面，除了以問卷、測驗衡量反應與學習層次之成效外，建議透過課後適當的訪談，不但可以藉此了解訓練遷移之成效，也可從中發掘到一些尚未察覺到的問題，並加以因應、解決，這才是教育訓練最大之價值所在。

參、對後續研究之建議

由於本研究在設計之初即有研究限制存在，建議後續研究可根據本研究作下列之延伸探討：

- 一、 體驗式學習運用範圍甚廣，本研究僅探討其運用於團隊建立訓練之成效，建議後續研究可依本研究之架構去探討體驗式學習運用於其它議題之成效。
- 二、 本研究採個案研究法，研究者之角色為完全的觀察者，參與個案互動的程度不深，建議後續研究者可以採取參與程

度更深的角色，能夠蒐集更深入的資料。

- 三、由於本研究採單一個案研究，個案公司規模乃至產業別並無特別限制，因此研究結果無法對其它企業進行推論，建議後續研究可針對多家與本個案公司規模、產業類似之企業進行類似研究與比對，探討是否有相同的效益。
- 四、訓練遷移之因素有三：學習者特質、工作環境與訓練設計，本研究發現在訓練後一個月訓練本身對學員產生的遷移效果是存在的，但是時間久了之後，外在工作環境因素對於學員行為改變的影響是比訓練設計以及學習者特質等因素來得明顯以及持續，建議後續研究可進一步探討工作環境因素對訓練移之具體影響，進而探討到結果層次之訓練成效。

第三節 研究者省思

經過半年多的研究經過，研究者本身也如同經歷了一場體驗式學習：

研究之初，首先遭遇到的困難，便為研究對象的尋找，由於本研究採單一個案研究，加上研究時程長達半年之久，因此一開始尋找之研究對象，也在中途就因無法配合而放棄合作，輾轉尋訪後，才透過與顧問公司洽談，擬定合作計畫，明確說明研究主題、研究對象需求以及研究時程，才確定了本研究之合作個案，過程中體驗到「研究計畫」擬定的重要性，好的研究計畫可以讓研究對象減少許多因不明確而產生的疑慮，也會幫助研究時程順利進行。回顧自己以及許多研究生的研究計畫，在擬定的時候，其實都欠缺周延性以及完整性，而且許多計畫都是在研究對象確定在才能定案，因此爾後在從事個案研究的工作，應當在研究對象的尋找以及研究計畫的擬定上多下功夫。

而透過本次研究，也體會到了「訓練並非萬靈丹」這句話的意涵，以往總認為這句話是為訓練成效的不彰找一個脫罪的理由。然而，經由這次研究，親身參與個案公司的訓練，瞭解個案公司存在的問題，也透過訪談了解訓練的確對學員造成了某種程度的影響，產生了行為改變，同時也發現確實有許多問題可以透過體驗式學習突顯出來，卻不是訓練本身可以解決的，但是只要能從中發掘到問題，並加以回應、對症下藥，如同本研究個案公司，在訓練後一個月到六個月之間，透過合作夥伴進駐、客戶確定、主管的更動以及部門合併等外在工作環境因素的改變，達成了訓練所無法產生的行為改變。

因此，透過訓練幫團隊進行問題診斷，再透過其它外在環境的改變，解決組織績效問題，才是訓練最大的價值所在。