

第二章 文獻探討

本章將探討體驗式學習、團隊建立以及訓練遷移相關文獻，共分五節，第一節探討體驗式學習之概念；第二節探討體驗式學習運用之現況；第三、第四節分別探討團隊建立以及訓練遷移之理論及概念；第五節探討體驗式學習運用於團隊建立訓練之其他相關研究。

第一節 體驗式學習之概念

壹、發展歷史

體驗式學習發源於 70 年代美國之「探索教育 (project adventure, PA)」其基本原理乃源於實用主義哲學家杜威的「做中學 (learning by doing)」的觀念 (謝智謀、王怡婷, 2003)，基本上是回歸人類本能學習的一種教育理念，原先是美國麻塞諸塞州漢彌頓中學校長及多位教師共同設計而成，並推廣應用至全美的中學體育課程 (陳禎惠, 2004)。到了 1993 年，體驗式學習的概念從學校課程應用到企業教育訓練，稱之為團隊發展 (team adventure, TA) 培訓 (祝康偉, 2004)。國內於 1997 年開始有業者加以導引企業組織進行體驗式學習為核心業務的公司，提供專業的課程與訓練場地，正式將體驗式學習帶入國內。

貳、體驗式學習的意義

團隊發展訓練旨在提供合作性的歷險及挑戰的經驗，激發學員個人的成長，包含自我概念、同儕關係、及社會意識的增進，讓訓練、團隊及個人能夠在良好的互動中獲得共識，找到共同的目標與價值 (陳禎惠, 2004)。

Kraft & Sakofs (1985) 認為體驗式學習的過程包含以下要素 (羅元駿, 2003)：

- 一、學習者在學習過程中是親身投入的參與者。
- 二、學習活動要求個人動機，努力表現，參與和責任。
- 三、學習活動以自然方式將結果呈現出來，具有真實意義。
- 四、學習者的反省、內省是學習過程中最重要的要素。

由上可知，體驗式學習其意義在於透過活動的進行，真實地呈現出團隊及個人平常不易察覺或不易解決的問題，亦或是一些不自知的優點，學員參與體驗式學習的活動過程中，可能會發生爭執使得任務無法順利達成。經由指導員或講師的帶領，去討論活動無法達成任務的原因，透過團隊成員的分享討論，使團隊自覺地發現問題所在，甚至發現在現實生活裡或工作上若是處於相同的情境下，常常也是發生同樣的問題。因此會進一步地去思考解決及改善的方式，使得在活動中解決問題的模式得以移轉應用至現實生活或是工作的情境上。亦即藉由遊戲或活動模擬團隊實際運作的狀況或者是個人實際面對工作的情境，透過團隊的觀察和討論分享去呈現問題或優點，進而去改善發生的問題或者歸納出過去不自覺的優點和好的運作方法。

參、理論基礎

體驗教育指的是一個人直接透過體驗而建構知識、獲得技能和提升自我價值的歷程 (AEE,1995)；其理論基礎，源自於教育大師杜威 (Dewey) 的「實用主義 (pragmatism)」教育理論、「做中學 (learning by doing)」、Kolb 的「經驗學習圈 (experiential learning cycle)」以及其他學者理論而形成此學習架構 (陳建成，2002)，茲將相關理論概念陳述如下：

一、實用主義

實用主義是十九世紀末與二十世紀之交興起於美國的一種哲學運動，代表人物為三位美國哲學家皮爾斯 (Peirce)、詹姆

斯 (James) 以及杜威 (Dewey) (楊國賜, 1982), 主要觀點為:

- (一) 知識起源於經驗、實驗方法和實際效果。
- (二) 知識為實用而有, 因此知識必定是用來解決日常實際事務中的問題, 幫助人類適應環境。
- (三) 觀念的真理和意義必須關涉它們的結論。
- (四) 真理須是在人類生活經驗中具有實用價值的東西。
- (五) 真理是變化的, 沒有永久的真理存在。

二、杜威實用主義教育理論

美國教育家杜威將實用主義實踐在教育上, 認為教育應與實際的社會生活協調一致, 注意實際有用的科學知識, 提出「進步教育」的理想, 用來取代「傳統教育」(姜閔文譯, 1992), 其主要內容為:

- (一) 反對由上而下的灌輸, 主張表現個性和培養個性
- (二) 反對外部紀律, 主張自由活動
- (三) 反對向教科書和教師學習, 主張從經驗中學習
- (四) 反對透過訓練獲得孤立的技能和技術, 主張把技能和技術當作直接達到切身需要的手段
- (五) 反對為遙遠的未來作準備, 主張利用現實生活的各種機會
- (六) 反對固定的目的和教材, 主張熟悉變化著的世界

三、做中學

杜威提倡從經驗中學習, 亦即從做中學, 提出「教學應從學生的經驗和活動出發, 使學生在遊戲和工作中, 採用與學生在校外從事的活動類似的形式學習(趙祥麟、王承緒譯, 1981), 杜威認為「做中學」是一種科學的方法, 為一種人類思維反省的過

程（姜閔文譯，1992），共可分為五個階段：

- （一）學習者要有「經驗的真實情境」，即學生有興趣的活動
- （二）在此「情境」中，要有促使學生去思考的「真實問題」
- （三）學生須具有相當的知識，從事必要的觀察，來對付問題
- （四）學習者須具有統整能力，將解決問題的想法逐一歸納
- （五）學習者把歸納整理的解決想法付諸實施，檢驗其可靠性

四、經驗學習圈

經驗學習圈是體驗式學習的主要基礎理論架構，也是將體驗學習的理論付諸實行的主要學習模式，不同的學者對經驗學習圈有不同的看法，而體驗式學習之經驗學習圈其架構主要是以Kolb（1984）的模式轉化而來（廖炳煌，2001），即由體驗、反思、歸納及應用與實施再回到體驗組成的經驗學習圈模式（圖 2-1），分述如下：

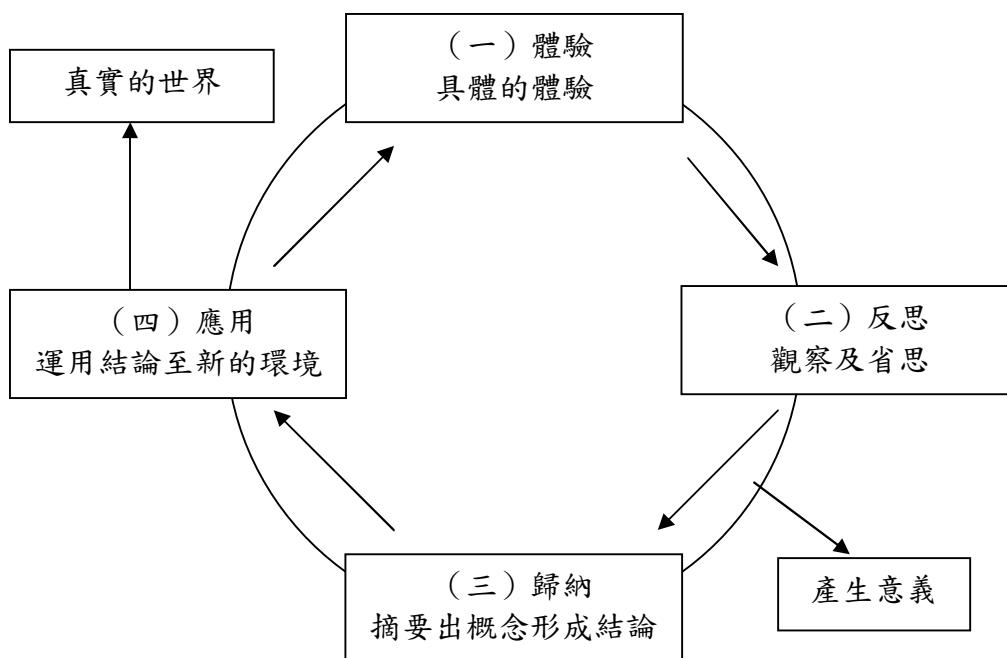


圖 2-1 經驗學習圈

資料來源：羅元駿（2004，頁 15）

(一) 體驗 (experience)

體驗式學習是以遊戲或活動的型式來促進參與者透過活動參與、團隊分工合作、相互溝通以及領導與服從的過程，來共同解決問題與完成任務，重點在於學員要親身體驗參與整個過程，並從中學習。

(二) 反思 (reflection)

學員從訓練活動中體驗了團隊合作以達成任務目標的過程，會比較自己過去的活動和經驗而有所反應、反思，並藉由省思與檢視問題產生的核心所在，尋求過去經驗來得到問題的解決方法。

(三) 歸納 (generalization)

此階段的重點是將反應階段產生的想法與實際經驗作歸納與連結，藉由歸納的過程形成概念以做為解決問題的最佳應用，在之後遇到類似的情境時可運用。

(四) 應用 (application)

歷經活動體驗、反應反思、以及想法歸納的過程，體驗式學習最重要的成效，即是能夠把活動的經驗所得去推理到真實的情境，這個情境可能是工作情境或是日常生活中。

肆、 小結

由上述整理之文獻發現，體驗式學習源自實用主義的教育理論，強調學習者從實際經驗中學習，認為應該在遊戲以及活動中創造與學習者生活類似的情境，而非在傳統教室中學習；主張讓學習者透過經驗學習去思考真實的問題並嘗試解決，而非教師由上往下的灌輸知識；教師的角色不是教導者，而是引導者的角色。

由此可知，體驗式學習乃是一種有別於傳統課堂教學的學習方式，其注重的是讓學習者在訓練活動中自覺性地發覺問題，體驗參與各種問題、任務解決的過程，並激發學員不斷去思考，去回憶以往的經驗，將相關問題解決之概念歸納並能應用至現實生活中，即透過活動的體驗以及適當的反思、歸納、應用，把訓練活動中所體認到的知識、技能、共識能轉移到工作情境之上。而本研究在課後訪談學員的進行上，先經由詢問學員印象最深的體驗事項開始，瞭解該事項讓他產生反思的經驗為何，再深入探討大家將活動所學習到、所歸納出的想法，應用在實際工作上的情況。

第二節 團隊建立相關理論

壹、 團隊的重要性

團隊是由兩個或兩個以上的個人組成，成員間相互地溝通協調，共同為達成目標而負責，並且能意識到在組織裡他們是一個共同體（陳瑞麟、趙美齡譯，2003）。成功的團隊運作被視為一種綜合運用人力資源來達到組織目標的策略（齊若蘭譯，1995）。彼得·杜拉克曾說過：「現代的企業，不僅僅是老闆和下屬的企業，而應該是一個團隊。」（王青，2004）可想而知，團隊的建立與運作，對於企業而言，是愈來愈重要的議題。許多組織都在積極透過不同的途徑來建立團隊，而藉由訓練課程的導入，協助組織成員具備團隊的觀念，了解團隊在不同的階段會有那些行為產生，以及熟悉團隊建立的各項技巧等是普遍被企業採納的方式之一（許智翔，2004）。

貳、 成功的團隊建立

團隊的建立與運作，對企業而言是愈來愈重要的議題，因此應該了解一個成功的團隊是如何組成的。Billington 認為，一個成功的團隊之所以優越的原因，包含以下三個要素（駱欣玫主編，2006）：

一、 奉獻

成功的團隊會共同專心致力達成特定的績效目標，參與成員投入時間、心力於此目標，然後彼此約束，並對成果負責任；而當成員使用「我們」等第一人稱的用語稱呼彼此，就可知道團隊成員真的是在奉獻。

二、 稱職

團隊的成員是否稱職決定了團隊能展現多少效率，一個稱職的團隊成員應該具備三種能力，能達成工作任務的技術性能力，能將從紊亂、複雜的問題中理出頭緒來的問題解決能力以及能提

出本身專業的見解並與他人共同努力產生貢獻的人際相處能力。

三、 共同目標

成功的團隊投資大量的時間及人力在探索、塑造及認同一項在總體及個人上共同的目標，與個人工作目標不同，團隊目標源自於團隊之所以存在的共同願景。

另外，譚地洲、張海生（2005）認為，一個成功的團隊，能為企業提供更多的競爭優勢，其特質如下：

一、 團隊的運作與激勵機制

企業內部並非只有一個團隊，通常是多個團隊在運作的，而團隊之間表現會有差異，而針對這種差異就要有必要的激勵制度，考核對象是以整個團隊為對象，給表現優秀的團隊給予必要的激勵，團隊成員也能從中得到額外的獎勵，藉此激勵成員認真工作。

二、 使遊手好閒的員工無所遁形

企業對團隊激勵及獎勵是以團隊工作為重心，任何一位工作不力、逃避責任的成員如果因為個人因素或負面影響導致整體團隊績效下滑，都將受到懲罰。

三、 具有彈性

企業面臨外界快速的環境變化、以及客戶的要求都需要立即作出反應，一個成功的團隊由於其在成員組成、工作方式上階具有彈性，因此能應對自如。

四、 團隊目標和工作設計都是由成員參與、設計並執行

成功的團隊透過這種方式讓員工享有參與的權利，受到了尊重，自然會為目標而付出更多的努力。

Lencioni 提出團隊領導的五大障礙：喪失信賴、害怕衝突、缺乏承諾、規避責任以及忽視成果，意指在領導團隊時，如果不能建立最基本的信賴關係，團隊成員無法開誠布公地溝通，在彼此缺乏互信的基礎下，將無法針對理念毫無保留地溝通，在此情況下，對於公司決策，團隊成員將缺乏全力執行的承諾，無法朝向相同的方向共同努力（陳子政，2004）。

而 Lencioni 也提到，若從正面思考上述五大障礙，即可想像一個成功的團隊，其成員應有的行為表現為（邱如美譯，2004）：

- 一、 團隊成員互相信任
- 二、 團隊成員毫不保留地投入有關理念的衝突
- 三、 團隊成員承諾達成決策和行動計畫
- 四、 團隊成員互相要求，為消除計畫中的障礙負起責任
- 五、 團隊成員將重點放在達成集體成果

由上可知，一個成功的團隊，需要有稱職的團隊成員共同參與團隊目標以及工作設計的決策，透過互相信任、互相協調、彼此約束為達成團隊目標而承諾奉獻，並具有良好的問題解決能力以因應環境的變遷與客戶的需求，搭配客觀的激勵獎懲制度，為爭取團隊績效、達成團隊目標而努力工作。

參、 成功團隊建立的活動及成員應有的行為

藉由對成功團隊的組成之了解，便可歸納出團隊建立活動的進行，其目的即是在建立一個成功的團隊，讓團隊成員能稱職地扮演自己在團隊中的角色、能在互相信任彼此協調的溝通環境下，承諾參與團隊目標的達成，為爭取團隊績效、獎勵而努力，並合力解決任何阻礙團隊目標達成的問題。

而 Glinow 認為團隊建立的活動主要有四種：角色界定、人際關係的運作、目標設定及問題解決，便符合建立一個成功的團隊應有的活動，茲分別說明如下（陳瑞麟、趙美齡譯，2003）：

一、 角色界定

角色界定的活動主要幫助團隊成員檢視以及澄清各自在團隊中扮演的角色與相互的責任，了解其它成員對自己的期許為何，藉由團體討論並取得自己與他人對角色的認同。

二、 人際關係運作

人際關係運作活動試著在團隊成員間建立信任及公開的溝通環境，經由團隊一起解決不熟悉的問題與任務，讓學員學習到彼此的優缺點，通常都是透過戶外的訓練、冒險活動等挑戰課程，讓成員可以在盡興玩活動的過程中發展團隊其他的能力以及互相了解，建立團隊的歸屬感。

三、 目標設定

目標設定包括明確說明團隊要達成的目標，並說明相關激勵的機制，且定位於針對團隊所設定的目標，而非個人目標的設定。

四、 問題解決

問題解決重點在於找到讓團隊處理決策過程更有效率的方法，一方面藉由情境的模擬來發展更好的問題解決方案，一方面也加深團隊成員的人際關係。

肆、 小結

團隊的重要性是無庸置疑的，現在被企業廣泛討論的議題，團隊建立活動的進行，其目的即是在建立一個成功的團隊，讓團隊成員能稱職地扮演自己在團隊中的角色、能在互相信任彼此協調的溝通環境下，承諾參與團隊目標的達成，為爭取團隊績效、獎勵而努力，並合力解決任何阻礙團隊目標達成的問題。

Glinow 提出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，其主要目的亦是希望透過訓練活動，讓團隊成員能更加了解個人的角色定位與責任、能進行更有效公開的溝通、能再次確認團隊的目標以及能發展出更有效率的問題解決方式，同樣也是在建立一個成功的團隊。因此，本研究探討個案公司團隊建立訓練之訓練遷移，採用上述四個類型作為成功團隊建立成員應有的行為面向，探討學員行為改變，亦為本研究編製訪談大綱之面向。

第三節 體驗式學習運用於團隊建立訓練之現況

壹、國內體驗式學習市場概況

70 年代以來，體驗式學習為世界許多知名大企業設計完成了上千種訓練課程。在國內體驗式學習的推廣，有專業公司團體引進國外探索教育活動，提供完善的體驗場地設備與專業的講師，專注在企業界的團隊發展與建立領域的訓練，而國內以「自強活動」起家的救國團，亦看好體驗式學習的市場，並於 2006 年成立專責中心，積極開發場地、課程與輔導員，承接企業與學校的訓練案。

由上述資料顯示，國內已有專以體驗式學習為核心業務的公司成立，而在國內訓練活動領域佔有廣大市場的救國團也積極開發體驗式學習的市場，另外尚有其它公私立訓練機構或顧問公司，也紛紛加入體驗式學習的行列；由此可知，體驗式學習，已逐漸受到台灣教育界、非營利組織的青少年輔導工作、企業組織的教育訓練、童子軍、諮商輔導、戶外休閒活動等領域的重視，國內教育訓練界已預估「體驗式學習」至少可拿下 10 億元的市場（祝康偉，2004），茲將目前體驗式學習運用之範疇整理如下表，並列舉相關機構：

表 2-1 體驗式學習運用範疇與相關機構對照表

體驗式學習運用範疇	機構名稱
企業團體教育訓練	團隊發展國際股份有限公司 救國團探索教育中心 台灣外展教育學校
青少年心理治療諮商	救國團張老師 飛颶青少年成長中心 都市人基金會
社會學術研究	中華體驗學習發展協會

資料來源：研究者整理

貳、 體驗式學習運用現況

體驗式訓練方式甚多，主要有戶外訓練以及室內型體驗訓練（徐正芳，2005）：

一、 戶外訓練

戶外訓練是一種教育訓練的形式，主要是讓參與者經由冒險活動（risk-taking）的挑戰來延展自身的能力（王伯宇，2001），戶外活動課程通常使用於改善管理階層員工在人際技巧方面的效力，如「團隊合作」、「問題解決」、「承擔風險」、「自信建立」及「人際溝通」。

二、 室內型體驗訓練

為了降低費用、方便性、不受戶外天候及場地限制，陸續修改戶外型體驗訓練活動，開發出室內型體驗活動。以室內為基礎的體驗訓練主要訴求於「團隊合作」、「人際關係」、「問題解決」層面的課程。

體驗式學習是透過精心設計過的活動來進行，每個活動都有其要傳達的目的，茲將目前在台灣常運用的體驗式學習之活動類型與目的整理如下：

表 2-2 體驗式學習運用之活動種類與目的

活動種類	目的
認識活動	提供參加者相互認識的機會，利用趣味且親和力的活動或遊戲，讓彼此熟悉，有助於小組雛形的形成，推動後溝通合作產生整體感。
熱身與破冰活動	提供學員破除藩籬、活潑氣氛、製造樂趣的機會，有助於小組初步凝聚的形成。
溝通活動	提供檢視學員相互溝通與團隊溝通的機會，可利用活動或遊戲檢視學員彼此與團隊整體的溝通狀況，有助於小組溝通管道的形成。

表 2-2 體驗式學習運用之活動種類與目的 (續)

活動種類	目的
合作活動	提供檢視學員與團隊之間領導與被領導的關係，可利用活動或遊戲檢視團隊整體的狀況，看團隊是否藉有效的領導與溝通產生共識，進而達成目標。
目標活動	提供參加者陳述個人目標的機會，了解學員目標及宣示團體目標，利用活動或遊戲，讓學員了解彼此目標及確立團隊目標。
信任活動	提供建立團隊整體信任感的機會，可利用活動或遊戲檢視團隊成員彼此信任的狀況，看團隊是否已形成整體的信任感，進而解決問題達成目標。
問題解決活動	提供檢視團隊的整體工作績效，可利用活動或遊戲檢視團隊整體工作績效的狀況，看團隊是否已形成有效的擬定決策與衝突管理模式，進而解決問題達成目標。另外增加觀察及創意部分，即在團體目標外亦顧個人成長與個人目標的達成，可培養個人與團體默契、相互信任。
低空繩索活動	提供建立團隊成員責任感的機會，可利用低空繩索檢團隊成員彼此負責任的狀況，看團隊是否已形成整體的責任感，進而解決問題達成目標。
高空繩索活動	提供建立團隊成員個人與整體相互負責的責任感，進而解決問題達成目標，此一階段的運作順利，可推動個人責任階段的產生及整體團隊動力的完整形成。

資料來源：本研究整理自徐正芳（2005）。

參、 體驗式學習運用於團隊建立訓練現況

由上可知，體驗式學習運用於企業教育訓練的範圍可以很廣泛，只要針對客戶的需求在課程設計上安排不同的情境，即能達成不同的學習效益，而本研究之研究範圍團隊建立訓練之遷移成效，因此，茲將目前體驗式學習運用在團隊建立訓練相關之預期學習效益整理如下表 2-3：

表 2-3 體驗式學習運用於團隊建立訓練之預期學習效益一覽表

活動名稱	預期學習效益與目標
基礎體驗	<ul style="list-style-type: none"> • 自我察覺引導、引發自我察覺的意願與省思 • 建立思考模式、了解個人在團隊中的思考及行為模式 • 跳脫框架思考、創造思考的具體經驗，改變焦距創造資源 • 成長技能建立、透過學習模式相互支持成長
團隊建立	<ul style="list-style-type: none"> • 察覺高績效團隊組成要素，融合個人與團隊的角色定位 • 提升工作士氣、增進溝通信任、凝聚團隊共識 • 找尋團隊紀律、強化合作技能、提高計畫的執行力
團隊共識建立	<ul style="list-style-type: none"> • 建立參與高績效的工作團隊所需之團隊技能
與願景塑造	<ul style="list-style-type: none"> • 培養對團隊工作動力的認知與了解 • 增強個人對於自身參與團隊工作貢獻的認知 • 凝聚團隊共識，引導組織學習團隊 • 顯示組織本位、團隊為重的關鍵性 • 思考長遠發展、凝聚團隊使命與向心力 • 發展學習環境、為傳統教學注入新生命

資料來源：研究者整理自救國團探索教育中心(<http://www.cyc.org.tw/>)；中華體驗學習發展協會(<http://www.pataiwan.org.tw/all04.htm>)。

以上節成功團隊建立成員應有之四種行為類型，將上表之預期效益與目標來作綜合分類整理出體驗式學習運用於團隊建立訓練之預期行為如下：

一、 角色界定

能察覺個人是高績效團隊之組成要素，能融合個人與團隊之角色定位並對團隊工作有所貢獻。

二、 人際關係運作

能增進團隊成員間溝通的信任、促進溝通的效率，互相支持、互相學習以增強彼此合作的關係。

三、 目標設定

能瞭解團隊的目標為何，並有以團隊目標為重的共識，個人工作目標也以達成團隊目標為動力。

四、 問題解決

能發展出更有效率的問題解決方式、尋求團隊的紀律，以團隊目標為思考、依照團隊的共識來解決問題。

五、 其它

如思考模式建立、個人學習成長、士氣提振以及團隊向心力之凝聚等。

肆、 小結

由本節文獻整理得知，體驗式學習已成為企業教育訓練一種流行的形式，且可應用之訓練課程可以很多元，本研究探討之團隊建立訓練即為其中一種。其訓練目標在於使團隊成員凝聚共識以及向心力、了解個人在團隊中的角色定位，並願意遵從團隊的規範，彼此信任、合作，共同為達成團隊績效目標而努力地執行團隊交付之任務。本研究採用半結構式訪談於訓練前訪談訓練主辦人員對訓練之預期效益與行為改變、訓練後訪談學員了解行為改變情況，因此經本節文獻探討出體驗式學習運用於團隊建立訓練之預期行為改變，為實際訪談訓練主辦人後，在資料分析歸類的參考依據。

第四節 訓練遷移相關理論

本節將探討訓練遷移之概念與相關理論、影響訓練遷移之因素以及 Kirkpatrick 訓練成效四層次評鑑模式。

壹、訓練遷移之概念

訓練遷移是指員工能夠將在訓練方案中所學到的知識、技能以及態度，有效且持續地應用在工作中的歷程（李宜玲，2004），而為了使遷移發生，學習到的行為必須被類化到工作背景，且必須在工作中維持一段期間（Baldwin & Ford,1988），因此 Laker（1990）加入時間的概念，認為訓練遷移應包括時間構面與類化構面；Bernadine（1991）則主張，訓練遷移應以改善績效為目的，則不論是管理者、受訓者、參與者均能確保所學於工作崗位上，而且能夠改善工作績效者（李宜珈，2003）。

貳、訓練遷移理論

訓練遷移理論眾多，茲整理如下（溫玲玉，2006；李宜玲，2004 李宜珈，2003）：

一、形式訓練論（Formal discipline theory）

形式訓練論源於官能心理學(faculty psychology)，認為心智是由推理、記憶、判斷、意志與注意能力等官能所組成，因此訓練教材的選擇，不必重視其實用價值，而應重視其對心能訓練所具備的形式。心之官能一經訓練後，就會得到充份的發展，發展完善的官能，就具有一種普遍遷移的能力（張春興，2000），因此訓練的目的即是要針對這些組成心智的官能進行訓練，以提高各種心智官能，從而擁有將學習內容遷移到其他活動的能力。

二、 相同元素論 (Identical elements theory)

認為當受訓所學與受訓者的實際工作所需相同時，訓練遷移就會發生，即訓練遷移的程度視學習環境與工作環境中之任務、事件、設備，以及其他特質的相似程度而定，訓練情境與真實工作環境相類似程度愈高，則遷移的程度將愈高，因此主張在訓練活動中所設計的情境應該對真實工作的情境做盡可能的模擬。

三、 類化論 (Generalization theory)

認為訓練遷移在於學習事項中所得到的原則能否在新學習中加以運用而定，如能在新學習事項中加以運用，即會發生遷移效果。亦即訓練遷移的前提是受訓者瞭解並學習到訓練課程內容的一般性原則，始能在不同的環境中應用出來，產生遷移作用。受訓者若能在新學習或新情境中運用之前在訓練中學到的原理原則，即可稱為訓練遷移成效。

四、 轉換論 (Transposition theory)

認為學習到的舊經驗能否遷移到新的經驗或事物，端視於後者是否具有前者的型態或特徵，說明各元素的本身不是主要的，最重要的是元素間組織而成的整體關係。因此，受訓者必須先瞭解與體會到兩個事件之間的關係，訓練遷移才能產生。對學習內容的掌握程度、練習量、誘因、動機大小以及事件間關係之連結越強烈則越容易產生遷移成效。

五、 能力論 (Ability theory)

能力論之能力指的是訓練所學得的概念和原理原則等，其所主張的是若新的工作環境中所需要的概念和原理原則，已在過去的訓練中學到或學習到一部分，則遷移的效果是可以預期的。因此，若受訓者沒有具備在工作環境中應用新技術所需要的概念和

原理原則，則即使擁有過去的經驗亦是沒有幫助。

六、 認知遷移理論 (Cognitive transfer theory)

認知遷移理論認為訓練遷移的程度視受訓者在記憶裡搜尋相關的訊息、知識或學得技能的檢索能力，因此訓練的重點在於協助受訓者將所學之訊息、知識及技能在其記憶中編碼，透過練習將工作所面臨到的問題與所學之知識技能作有意義的連結。

總結以上理論，訓練遷移能否成功發生，需依賴訓練情境、課程設計與實際工作環境的相互配合，而受訓者本身之心智能力、思考能力以及實際工作上運用所學的機會，亦是決定訓練遷移重要的關鍵。

參、 影響訓練遷移之因素

由上可知，影響訓練遷移之因素眾多，而 Baldwin 和 Ford (1988) 歸納研究提出之「訓練遷移過程模式」(圖 2-2)，將影響訓練遷移之因素歸納為，分做學員特質、工作環境和訓練設計三大因素作探討，茲說明如下 (劉育均，2004)：

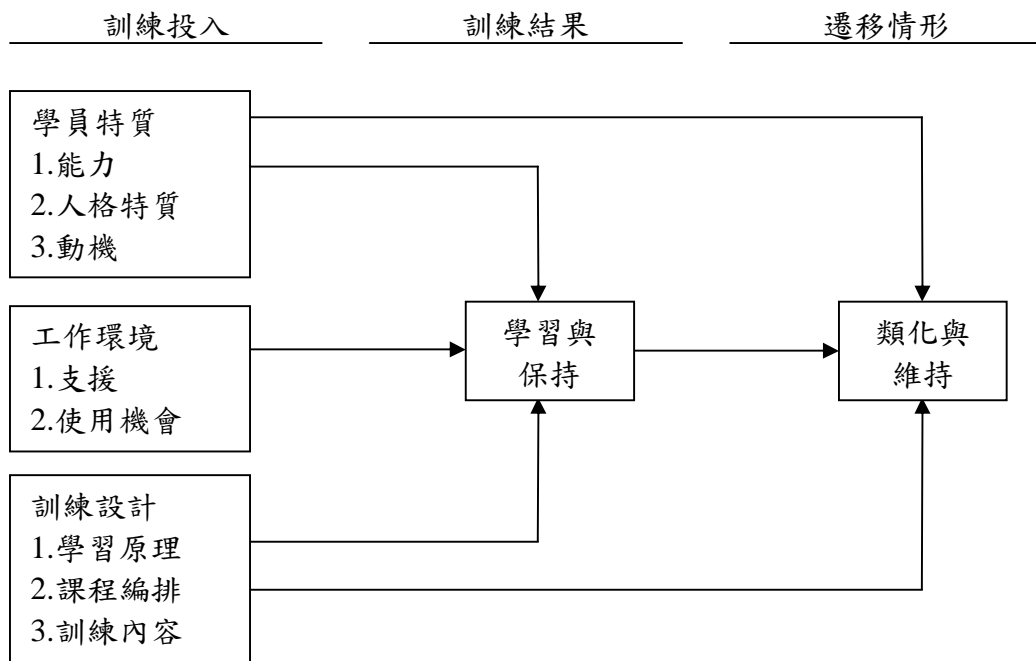


圖2-2 訓練遷移過程模式
資料來源：Baldwin & Ford (1988)

一、 學員特質

經實證研究發現訓練遷移產出具影響的因素，包括人格特質、動機及訓練後的干預技術等。茲將其分述如下：

(一) 人格特質

Noe 和 Schmitt (1986) 發現學習的成效與個人特質有關；Baumgartel, Reynolds 和 Pathan (1984) 發現，具有高度成就需求者，最有可能將訓練所學運用於工作上。

(二) 動機

研究發現，學員對訓練方案動機愈高，訓練課程愈有可能成功（林昆茂，1997）因學員認為訓練對自己在工作愈有幫助時，愈能達到運用所學之成效。

(三) 訓練後的干預技術

利用訓練後之干預技術，如目標設定及回饋方式，有助於增加訓練中所學之技術遷移至工作的動機。

二、 工作環境

研究指出，學員在較佳的組織氣候，如目標設定的自主性及支援的環境等，較能將新知識應用於工作情境上；另外有學者認為組織中薪資、昇遷等政策會增強學員對訓練所學知識之動機與態度（Baumgartel, 1984）。

三、 訓練設計

訓練設計對訓練遷移之影響，大部份學者著重於整合學習原理加強訓練成效，包括以下四項特性：

(一) 元素的一致性

其假設遷移是在訓練情境和遷移情境中，將刺激元素和反應元素一致的程度予以最大化而言。

(二) 一般原則

係指教材的設計採用類化的方式，而非針對某一特殊情境所設計，使教學較有維持性，能促進遷移。

(三) 刺激的多樣化

係指當訓練計畫包括較多的訓練刺激時，對訓練遷移所產生的成效會更大，如在短時間內採用多個案例解說效果較僅採用一個案例作說明為佳。

(四) 實務情形

一般而言，分散學習較集中學習成效佳；整體學習較部份常習成效佳；過度學習越多，則維持成效越佳。

本研究在訪談大綱的設計上主要為蒐集訓練後團隊行為的改變，而由上可知，影響訓練遷移之因素眾多且複雜，一般探討的面向可分為學員特質、工作環境以及訓練設計三方面，因此，本研究在蒐集行為改變的同時，也針對引發行為改變的原因加以瞭解，以釐清訓練本身所影響行為遷移的情形。

肆、 Kirkpatrick 訓練成效四層次評鑑模式

訓練成效評估模式最廣為被引用的仍是以著名的訓練學者柯派翠克 (Kirkpatrick) 於 1959 年發表的四層次評鑑模式為主軸，認為訓練評鑑應就反應 (reaction)、學習 (learning)、行為 (behavior) 及結果 (results) 四個層次加以查核(蔡錫濤，2000)，並認為訓練之成效是依照這四個層次依序有影響，詳述如下 (趙惠文，2001)：

一、 反應 (reaction)

「反應」是指學員對訓練的滿意程度，通常由學員填寫課後問卷來衡量學員對訓練的感覺。Kirkpatrick 指出測量學員反應有四點：重要的原因

- (一) 學員的回饋與觀點可以作為訓練成效的評估指標以及訓練改善的主要依據。
- (二) 經由評估反應的過程，可以讓學員了解訓練是希望並協助他們將工作做得更好，因此需要學員的回饋來了解訓練辦得如何。
- (三) 課後評估問卷所提供的資訊，可做為主管們或其他關心此訓練成效人員的回饋。
- (四) 測量反應的問卷所提供的資訊，可做為訓練人員辦理該訓練的績效指標。

一個反應不佳的訓練，難以對學習產生激勵的效果，相對的，當訓練反應較佳時，是可以激勵學習的發生，但並不意味學習一定會產生。

二、學習 (learning)

「學習」是指學員透過訓練了解並吸收到一些知識與技術的程度，衡量學習效果是想了解學員：

- (一) 學會了些什麼知識？
- (二) 發展或改善了什麼樣的技術？
- (三) 改變了什麼態度？
- (四) 具備了什麼能力？

如果無法確認訓練是否有學習效果時，就較難判斷是否有發生行為層次成效，因此很難判斷觀察到學員在職場中的行為改變是否是由訓練所造成的影響。

三、行為 (behavior)

「行為」是指學員將訓練所學之知識與技巧應用在工作職場上的行為，並能維持一段時間，也就是訓練的遷移程度。在評估

行為時需先決定何時評估？多久評估一次？以及如何評估？評估行為在實際上要較反應與學習的評估困難。因此，當行為沒有改變時，唯有透過學習的衡量，才能了解未產生行為的原因是否是訓練因素所造成？

四、 結果 (result)

「結果」是指學員參與訓練對組織所造成的影響，通常指對組織實際績效的影響，這包括了產量增加、品質提升、成本降低、銷售量增加、利潤增加，或是投資報酬率增加等。

由於 Kirkpatrick 的理論模型是較為完整的架構，且最廣為被採用，因此，本研究仍然採用其理論模型來進行訓練成效之評估，而本研究目的旨在探討體驗式團隊建立訓練之訓練遷移，因此僅就四層次中的行為層次進行訪談研究，而反應、學習層次將以問卷統計資料的方式呈現，結果層次之評估則不列入本研究之研究範圍。

伍、 小結

由本節文獻可探討出影響訓練遷移之三大因素：學員特質、工作環境以及訓練設計，本研究欲探討之體驗式學習，有別於傳統課堂式教學的訓練形態，愈來愈多企業採用體驗式學習的形態來辦訓練，因此本研究僅就體驗式學習這樣的訓練形態所產生的訓練遷移作探討，並未就學員特質以及工作環境作另外的分析比較。就評鑑的四階層而言，學員本身對於訓練活動的滿意度、學習成效會影響其訓練成效之遷移，因此本研究除了透過訪談蒐集學員課後行為遷移的資料之外，亦會對學員於訓練前後學員反應層次、學習層次成效進行了解，期望能對訓練遷移之成效作較為忠實之探討。

第五節 相關研究

壹、 相關論文

針對體驗式學習應用於企業教育訓練之相關研究並不多，本研究經文獻探討後發現有三篇研究同樣是在探討個案公司參加體驗式學習之團隊建立訓練課程之訓練成效，其共通點在於研究設計皆採用所羅門四組設計，並以類似的自陳量表進行問卷調查之方式來獲得學員反應、學習及行為三層次的訓練成效，以下將列出其主要研究目的及結論作比較：

一、 訓練成效評估之研究（江琬瑜，1999）

研究者以某人壽保險公司參加「高績效團隊」訓練課程之學員為研究對象來評鑑其訓練成效，結果如下：

- （一）學員之「課程滿意度」對於其「團隊知識」的吸收了解程度並沒有影響。
- （二）學員訓練後之「團隊知識」吸收與了解的程度對於其「團隊行為」的表現有顯著的影響，即團隊知識的吸收了解程度愈佳者，其團隊行為的表現就會愈好。
- （三）學員訓練後之「團隊知識」及「團隊行為」都有顯著提昇，表示「高績效團隊」訓練課程之訓練成效良好。

二、 團隊建立訓練成效之評估（趙惠文，2001）

研究者以個案機關參與團隊建立訓練課程之五十七位中高階主管為研究對象，以所羅門四組研究設計進行訓練成效的評估，結果如下：

- (一) 驗證了 Kirkpatrick 之訓練成效評估模型中，反應層次與學習層次的確是呈現正向的關係；但學習層次之訓練成效會影響其行為層次之訓練成效的理論並沒有得到驗證。
- (二) 團隊建立訓練課程的確有助於中高階主管團隊意識及觀念的建立，確實達到培養中高階主管團隊觀念的效果。但回到工作場所後在訓練移轉的過程中，出現不利移轉的因素，如：獎酬制度未與訓練表現作緊密連結造成強化訓練移轉之誘因不足、工作任務廣度偏低造成執行訓練所學之機會不多等等。

三、不同團隊訓練方式之成效評估（許智翔，2003）

本研究以某本土藥廠參加「高績效團隊」訓練課程之學員為研究對象。並使用準實驗設計，全體研究樣本共 150 名，編為訓練組，（50 名以兩天一夜體驗學習方式上課，另 50 名以兩天課堂講授方式上課）與控制組（未參與訓練之員工為 50 名）進行兩者之間之比較，其結果如下：

- (一) 學員於訓練後的「團隊知識」會優於訓練前。
- (二) 以「體驗學習」方式上課的學員其「團隊知識」及「團隊行為」都有顯著的提升，表示「高績效團隊」課程以體驗學習方式之訓練成效良好。
- (三) 以「課堂講授」方式上課的學員其「團隊知識」有顯著的提升，但是其「團隊行為」則沒有影響。

貳、 文獻之歸納

根據上述三者研究之結果，可歸納出以下幾點結論：

- 一、 高績效團隊與團隊建立課程有助於提昇學員之團隊觀念與團隊知識。
- 二、 採用體驗式學習方式來上團隊建立課程更有助於學員團隊觀念與團隊知識之學習。
- 三、 在團隊知識與團隊行為的訓練移轉影響以及訓練遷移方面呈現的結果差異性大，使得體驗式學習之團隊建立訓練是否會對受訓學員產生訓練遷移則尚無定論，仍待商確。

參、 小結

由上述文獻歸納探討得知，體驗式學習的確有助團隊訓練的學習成效，然而企業主最關心的在於訓練結束，學員是否能將所學之知識、技術運用至工作情境、日常生活的行為當中，進而對組織整體有所幫助，則從文獻中無法得一定論，也無法瞭解行為層次的訓練遷移成效。

本研究有別上述研究的研究方法，採用質性研究的訪談方式來蒐集相關資料。因為目前相關研究多採量化研究，較無法得到較明確的行為描述資料，質性研究是產生描述性資料的研究，以文字描述人們的語言與可觀察的行為，忠實地反映個案公司受訓員工於參加體驗式學習之團隊建立訓練後訓練遷移之情形，達到深入探討體驗式學習運用於團隊建立訓練之訓練遷移成效的目的。