

第四章 研究發現與討論

本章共分為五節，第一節為個案公司團隊建立訓練預期行為改變之描述；第二節為個案公司運用體驗式學習之學習成效；第三、第四節分別為個案公司於團隊建立訓練後一個月以及六個月後之訓練遷移之分析；第五節為綜合比較。

第一節 團隊建立訓練之預期行為改變

本節依據文獻探討，團隊建立活動包含角色界定、人際關係運作、目標設定以及問題解決，經訪談資料的整理與逐字稿概念分析，將個案公司訓練主辦人訓練前對本次學員之預期行為改變歸納為上述四種範疇，若無法歸類則另立範疇，以下分述之，如表 4-1 所示：

表 4-1 團隊建立訓練之預期行為改變

研究主題	範疇編碼	概念編碼
甲、團隊建立訓練之預期行為改變	甲-01 角色界定	甲-0101 團隊觀念跟行為能一致
		甲-0102 善盡工作責任適時加班
	甲-02 人際關係運作	甲-0201 相信公司高層經營的決心
		甲-0202 消除因產品未上市產生的不安全感
	甲-03 目標設定	甲-0301 加強對團隊目標的認知
		甲-0302 不要一開始就覺得公司訂的目標是不可能
		甲-0303 激勵員工積極達成目標
	甲-04 問題解決	甲-0401 不要互相指責
		甲-0402 主動檢視自己有沒有問題
		甲-0403 協助他人解決問題
	甲-05 提振士氣 凝聚共識	甲-0501 提振團隊士氣
		甲-0502 凝聚團隊共識
		甲-0503 形成口號或具體行動方案

壹、 角色界定

角色界定範疇指的是團隊成員能檢視以及澄清各自在團隊中扮演的角色與相互的責任；透過訪談資料的歸納，此範疇之行為改變可分為下列兩點：

一、 團隊觀念跟行為能一致

「我比較期望的是行為上面的改變，因為我發現，我們在上這次的訓練課程之前，有讓參加員工填一份課前問卷，作完之後發現大家的觀念都很正確、都很 OK，可是為什麼行為上的表現就是不一樣？」 -- h-2-5-1

「這次問卷作出來裡面有個問題是說：『你同不同意個人是團體成功的最大關鍵因素？』我就發現每個人幾乎都寫『同意』、『非常同意』」 -- h-2-6-1

「觀念和行為的落差，是不是真的能夠透過這種教育訓練來調整？我也希望透過這次的訓練看有沒有什麼樣的方法、技巧可以讓我們同仁在行為上作改變」 -- h-7-20-2

二、 善盡工作責任適時加班

「Q：成員其實對於自己在公司扮演的角色定位都其實滿清楚嗎？
A：對，其實都很清楚，因為公司很小呀。」 -- h-8-22-1

「實際上我們在行為上會發現說，很多時候譬如說公司要求說這個 project 很緊，大家可能要加班或怎麼樣，但是發現卻沒有人加班，大家時間一到可能就走了」 -- h-2-6-2

由以上可知，受訪者認為個案公司員工之團隊觀念都很正確，對個人在團隊中的角色也很清楚，然而表現出來的行為卻無法一致。因此訓練主辦人員，希望透過本次訓練能讓員工的行為表現上更合乎團隊需求，實際預期行為是公司需要加班時，大家應該主動加班。

貳、人際關係運作

人際關係範疇指的是團隊成員間能建立互相信任、互相了解以及公開的溝通環境，並建立團隊的歸屬感；透過訪談資料的歸納，此範疇之行為改變可分為下列兩點：

一、相信公司高層經營的決心

「我們一直堅持著開發唯一的產品，在業界可能這個東西研發三年還沒有成果可能就會放棄了，但我們公司就是那麼堅持、特別，所以大家也很清楚說老闆是真的有這個決心」 -- h-4-10-2

「要推這個活動的時候，我們總經理有出面來幫我作宣導，他一直很強調的就是說公司是真的很有決心，要來作一些改變，他也希望同仁也能盡量地配合」 -- h-6-17-1

二、消除因產品未上市產生的不安全感

「所謂的安全的需求譬如說：因為你產品一直沒有出來嘛，那同仁會覺得說心理很害怕、不安定、沒有安全感，他會覺得說公司到底還有沒有明天」 -- h-3-8-2

「趕快把這個產品推出來、開始賣，就會有那種驅動力，其實我覺得我們最大的癥結在這裡」 -- h-3-8-3

「我們一直沒辦法把這個產品推出來，那就會造成員工會產生不安全感，其實我是覺得說這是這家公司最大的問題，這個結如果能夠打開的話，就真的會直線成長。因為他從內部的溝通管道也好，或是同仁之間的向心力也都沒有問題」 -- h-4-10-3

「我們在溝通上沒什麼問題」 -- h-5-12-1

由上可知，受訪者認為公司內部的溝通上沒什麼問題，向心力也沒問題，主要是因為產品一直未能如期推出，造成員工對公司的產品、未來感到不安定，沒有安全感，所以希望藉由本次訓練讓員工能再次感受到公司高層堅持經營這個產品的決心，以及消除因產品尚未上市所產生的不安全感。

參、目標設定

目標設定範疇指的是明確說明團隊要達成的目標，並說明相關激勵的機制；透過訪談資料的歸納，此範疇之行為改變可分為下列三點：

一、加強對團隊目標的認知

「今年我們的目標就是要把這個產品推上市開始量產」 -- h-1-1-3

「有明確的目標計畫，但是我們會發現說好像同仁跟有些主管好像並不同意這個 schedule」 -- h-5-13-1

「Q：所以他覺得訂出來沒有意義？

A：對。」 -- h-6-14-1

二、不要一開始就覺得公司訂的目標是不可能

「總經理或是董事長的評估來講，他們一定會作多方的考量然後訂出這個 schedule。但是工程師單純以工程的考量來講的話，他就會認為說這是不可能的，這是你老闆一廂情願訂出來的，這個 gap 確實是存在」 -- h-6-16-1

「工程師與主管、領導者之間的一個 gap，那同樣的我們公司也發生這樣的事情」 -- h-5-11-2

「很多工程師或是部門主管就會覺得這是不可能的任務」 -- h-5-13-2

三、激勵員工積極達成目標

「我們公司也一直都在做這種所謂激勵的動作，譬如說當我們有設立一個目標達成之後，最實質的就是發激勵獎金。但是我會覺得說這個有時候做久了效果會變差」 -- h-3-8-1

「對工程師來講他每天都在問題堆中打轉，都在 debug，他會覺得說怎麼那麼悶，有時候會覺得說『這個產品真的有希望嗎？真的可以推出來嗎？』」 -- h-5-11-1

「是有這個因素的存在，他覺得說老闆你講的那個都是不可能的任務，我再怎麼努力也達不到，所以就變成說也許他們主動積極性就會降低」 -- h-6-15-1

由上可知，個案公司目前最大的目標為把產品做出來，推上市場開始量產，公司高層也制定了明確的目標計畫，然而有部份主管與工程師這個計畫是不可能達到，對產品的信心也會動搖，即使公司有明訂相關激勵措施，但仍然無法激勵員工主動積極投入，因此想藉由本次訓練看看能否拉近高層與工程師之間對目標認同的差距，找出解決之道。

肆、問題解決

問題解決範疇指的是找到讓團隊處理決策、問題解決過程能更有效率的方法；透過訪談資料的歸納，此範疇之行為改變可分為下列三點：

一、不要互相指責

「問題產生時，部門跟部門間可能就會開始覺得說，那是你的問題不是我的問題」 -- h-1-1-2

「而不是把自己保護著說這個應該不是我的問題，那應該是別人的問題，其實這是我目前最大的期望」 -- h-2-6-5

二、主動檢視自己有沒有問題

「一個問題產生了，大家都在等著對方出來解問題，從來沒有一個人主動出來說：『我來看看這是不是我的問題。』」 -- h-2-6-3

「我希望他們能有一個行為的改變就是說，有時候當一個問題發生之後呢，大家都能夠往前走一步、踏一步，去看說這個是不是我的問題」 -- h-2-6-4

「通常遇到這樣的問題的時候當然就是主管要出來主導，因為看大家都不動他就要在後面推了，那就是以他的專業判斷說這個可能是誰的問題，那他就會指定那個部門先踏入，我們會覺得說這已經有點是被動的」 -- h-3-7-1

「希望他們能夠更主動一點」 -- h-7-20-1

三、 協助他人解決問題

「也許這是別人的問題但是我可以協助他怎麼樣去解，畢竟問題的發生不可能只有一個部份出問題，每個 function 都是環環相扣，都有聯結的」 -- h-3-7-2

由上可知，受訪者認為個案公司成員在問題發生時，一開始會先保護自己，認為一定是別人、別的部門的問題，不是自己的問題，而不會先去主動檢視是不是自己的問題，這樣容易產生衝突，往往到最後是由主管出面指派解問題，被指派到的人已經是處於被動去解問題的狀態，問題解決的效率也不彰；因此希望透過本次訓練讓成員們能夠主動一點去檢視問題，不要在第一時間就互相指責、推卸責任，即便不是自己的問題，也希望能夠主動去協助他人解決問題。

伍、 提振士氣凝聚共識

以上四種範疇乃依據文獻探討之團隊建立活動四大類型來作為分析歸納項目，而從逐字稿分析所形成之概念，符合上述四種類型之預期行為改變皆以編入範疇，唯尚有非定義於上述四種類型內之概念亦值得探討，茲將其編入「凝聚共識提昇士氣」範疇之預期行為改變，共可分為三點：

一、 提振團隊士氣

「主要我會說服老闆去辦這樣的教育訓練的原因也是因為最近士氣實在是有點低迷」 -- h-3-8-5

「我希望給他們一些 energy，那不管是說給了他們 energy 之後還能給他們一些行為上的改變」 -- h-3-8-6

「這是這次上課我自己所設定的一個目標，就是把士氣帶起來」 -- h-3-8-7

二、 凝聚團隊共識

「如果我們公司內部沒有辦法凝聚共識，那就沒有辦法把這個產品推出去，希望透過這個訓練把我們的共識也好、士氣也好再拉上來，這個大概就是我們最主要的目的」 -- h-1-1-4

三、 形成口號或具體行動方案

「希望能夠找到這個東西出來，一個大家共同的觀念、目標或是說一個口號也好，能夠凝聚他們...有一個口號出來就能夠把他們拉回來那個情境」 -- h-7-20-3

「有個具體的方案在這個課程當中形成，不管是具體方案也好或是一個口號也好，都可以，只要能夠有一些產出的東西出來」 -- h-7-21-1

由上可知，個案公司的訓練主辦人員希望透過本次訓練，讓團隊的士氣能夠提昇起來，再次凝聚大家的共識、精神來面對接下來的工作挑戰，也希望在訓練課程中能形成一個具體的方案或是口號，讓後續回到工作崗位上，能夠透過一個口號把大家拉回訓練當時的情境，藉此提醒大家學習到的觀念與技巧。

第二節 個案公司體驗式學習訓練成效

在探討個案公司之訓練遷移或學員行為改變之前，得先確認就個案公司體驗式學習之反應、學習層次之成效，方有探討行為層次成效之意義，故本節將分別說明。

壹、反應層次之訓練成效

依據個案公司委託辦理體驗式學習之顧問公司所提供之資料，針對上課人數 33 位學員發出課後滿意度問卷共 33 份，回收有效問卷 31 份，內容分別對「講師教學滿意度」、「授課方式及課程設計滿意度」進行滿意度調查，以及對課程之相關建議進行詢問。就滿意度來看，所有學員對於講師以及課程設計之總體滿意度均達九成以上，詳細資料如下表 4-2、表 4-3：

表 4-2 個案公司學員課後講師教學滿意度 (n=31)

項目 滿意度	帶領技巧	氣氛營造	彼此互動	教學態度	專業能力	引導改變
非常滿意	23 (74%)	22 (71%)	19 (61%)	24 (77%)	24 (77%)	13 (42%)
滿意	8 (26%)	9 (29%)	12 (39%)	6 (19%)	6 (19%)	17 (55%)
不確定	-	-	-	-	-	-
不滿意	-	-	-	1 (3%)	1 (3%)	1 (3%)
非常不滿意	-	-	-	-	-	-

資料來源：研究者整理

表 4-3 授課方式及課程設計滿意度 (n=31)

項目 滿意度	內容生動	課程啟發	符合需求	系統性	引發興趣	目標契合
非常滿意	19 (61%)	22 (71%)	16 (52%)	13 (42%)	19 (61%)	23 (74%)
滿意	12 (39%)	9 (29%)	14 (45%)	17 (55%)	11 (35%)	7 (23%)
不確定	-	-	1 (3%)	1 (3%)	-	1 (3%)
不滿意	-	-	-	-	1 (3%)	-
非常不滿意	-	-	-	-	-	-

資料來源：研究者整理

由上可知，個案公司學員對於體驗式學習之團隊訓練，皆給予很高的滿意度，在反應層次之訓練成效為肯定的。

貳、學習層次之訓練成效

依據顧問公司所提供之資料，為了解參訓學員受訓之學習成效，於課前課後皆施以「團隊觀念問卷」，其內容是指個人對於團隊所具有之認知，包含：團隊領導、團隊認知、團隊決策以及團隊合作四個向度，計分方式採五等第量表，1 至 5 分分別為「非常不同意」至「非常同意」之選項；針對本次學員，共發出問卷 34 份，前後測回收之有效配對問卷為 27 份，評量結果資料如下表 4-4 所示：

表 4-4 個案公司學員團隊觀念前後測分數整理

評量項目	前測	後測	後測-前測	t	自由度	顯著性
團隊領導平均分數	4.25	4.33	0.08	0.85	26	0.40
團隊認知平均分數	4.30	4.26	-0.04	-0.47	26	0.64
團隊決策平均分數	4.07	4.13	0.06	0.63	26	0.54
團隊合作平均分數	4.59	4.61	0.02	0.21	26	0.84
團隊觀念總平均分數	4.29	4.32	0.03	0.53	26	0.60

資料來源：研究者整理自個案公司課後回饋報告

由上可知，多數參訓者在課後其團隊觀念分數較課前之分數有些微地成長，但經 t-test 比較前後測結果顯示並無顯著差異，研究者認為可能前測的平均分數以介於 4.07 至 4.59 之間，在五等第量表的調查結果上，已屬於相當高的平均分數，因此後測的成績很難會有大幅度的提升，雖然差異性不大，但仍然表示學員在團隊觀念維持了一定的認知水準。

參、小結

由此可知，在訓練之前個案公司成員在團隊認知觀念上原本就有相當好的認知，而課後之整體團隊觀念分數保持一定的水準，依照四階層評鑑之論點，反應層次以及學習層次成效為正面的，方有可能有行為層次或是結果層次的訓練成效，因此在後面章節將繼續探討個案公司學員行為層次之訓練成效。

第三節 團隊建立訓練課後一個月之行為改變

本節依據訪談資料的整理與分析以及訪談大綱之設計，於訓練結束一個月後針對個案公司六位參訓學員進行訪談，經整理歸納後進行分析，為呼應研究目的之探討，本節將分為員工職與主管職學員作分析比較，了解其對於成員於課後行為改變之看法。

壹、學員體驗歷程

課後一個月之訪談，依訪談大綱首先先詢問學員印象最深刻的體驗課程，蒐集學員具體體驗的事項，並探究其背後的原因，對學員產生之反思，以及經過訓練後歸納所得，最後了解課後應用之情形，經訪談資料分析，發現受訪者普遍印象最深的體驗活動有三個，茲分別說明學員體驗之歷程如下：

一、齊眉棍（Helium Stick）

由於棍子一直無法順利放下，便不斷出現「這邊放下一點!」、「那邊放下一點!」等指示別人改變的言語，甚至慢慢變成互相指責對方不配合才使棍子無法放下，學員從該活動中體驗到問題出現時大家會互相指責；而原本看似簡單的任務，學員一開始都很有自信，可是卻發現不如想像中簡單，最後在反覆練習與統一由一個人發號施令後，慢慢順利完成任務，學員從中體驗到看似明確簡單的目標，過程中會出現意想不到的阻礙，而有一個好的領導者能幫助大家順利完成任務。

學員藉由這種體驗反思到實際工作上，在解決問題的時候，大家往往都先指責別人，認為是別人應該要配合自己，有問題一定是別人的錯而不是自己的錯；而平時的工作目標雖然也很明確，卻往往也無法如期完成，過程中一樣會出現許多無法預料的問題，這時更需要一個好的領導者來帶領大家克服問題。

二、 鐵釘 (Porcupine Progression)

當講師說明完規則之後，學員開始試驗，有人試了一兩次之後就放棄，有人沒試就說不可能成功，第一次詢問，認為可能與不可能的學員各佔一半；第二次詢問，僅剩四、五個學員認為可能；第三次詢問，原先還想嘗試的學員，也因為要形成共識，而放棄了繼續嘗試的念頭，所以形成「把十二根鐵釘放在一根鐵釘上」這件事是「不可能」的共識。最後講師示範，成功把十二根鐵釘放在一根鐵釘上，講師提醒大家，他的問題是大家認為「可能」與「不可能」，兩者都可以是選項，只要大家有共識，而當你覺得不可能的念頭的時候，這件事情就不可能會成功。

學員從中反思到工作上，對於工作的目標，往往在遇到挫折後，就認定這個目標是不可能達成的，連帶影響工作的動力，最終工作的確如法如期完成。

三、 衝突管理 (Conflict Management)

一開始討論「對團隊最重要的態度、行為或想法是什麼？」，出現許多想法，如：合作、參與、達成目標、支持鼓勵、領導授權、不要放棄、經驗傳承、分享、專業知識、溝通、信心、執行力等等，講師一再詢問：「哪一個最重要？」，經過三、四次的詢問之後大家形成：溝通、積極參與以及放下我執三方意見在爭論，互相要說服對方，再經過四次的爭論之後，有學員把三方意見整合，提出「放下我執，積極參與溝通」的說法，獲得大家的認同，即形成「放下我執，積極參與溝通」是對團隊最重要的態度、行為與想法。

形成共識之後，講師要求三~四人一組，每組想一個動作，是最能代表「放下我執，積極參與溝通」的想法，每組動作若一致，則活動結束。一開始各組的動作都不一致，有的搭肩、有的握手、有的則是做高難度的動作，各組討論的氣氛是呈現趣味的；同樣經過三、四次的討論後，各組開始會去觀察別組的動作，開始有兩組出現一致的動作，在慢慢擴散成三組、四組…到了第八回合，只剩一組與大家動作不一致，隨著討論時間愈來愈長，開始有組別出現不耐的現象，而那一組學員似乎是有意要與大家動作不一致，儘管其他組不斷地用聲音、動作提示，他們仍然堅持自己的動作，此時氣氛已經轉變成對立、不耐、不高興；在堅持了十三回合後，於第十四回合該組的動作才改變成與大家一致的動作。

學員從中體驗到，團隊要達成共識，就不能太堅持己見，衝突的解決是要互相妥協，而實際活動中較堅持己見的學員，實際工作上亦是較容易在溝通上會堅持、不易妥協的人。

四、 小結

由上可知，受訪者對於上述齊眉棍、鐵釘以及最後衝突管理三項活動體驗較為深刻，依照經驗學習圈的理論，即已有了具體的體驗，也反思到日常工作上，也有類似互相指責、堅持己見、一開始就放棄的情形發生，而也在活動中歸納出解決的想法，即在衝突的過程當中，透過溝通、協調形成團隊的共識，而基於此一共識積極參與，以解決當前的問題，朝共同的目標邁進；而本研究課後一個月之訪談即從學員之具體體驗活動切入訪談議題，進而瞭解其行為改變之情況與原因。

貳、員工職學員對成員課後行為改變之看法

經資料整理分析，訪談資料可歸納為七種範疇，如下表 4-5 所列，茲分述如下：

表 4-5 團隊建立訓練課後一個月之行為改變-員工職學員

研究主題	範疇編碼	概念編碼
乙、 團隊建立 訓練課後 一個月之 行為改變 (員工職 學員)	乙-01 角色界定	乙-0101 了解團隊的工作是需要每個人積極參與
		乙-0102 員工有多重角色而無法積極參與每項工作
	乙-02 人際關係 運作	乙-0201 成員之間溝通的語氣上、態度上比較緩和，不會一下就產生衝突
		乙-0202 大部份成員溝通時比較不會那麼堅持己見
		乙-0203 本身跟他人溝通上比較有問題的同仁，訓練後並沒有任何的改善
	乙-03 目標設定	乙-0301 成員都很清楚目標-把產品做出來
		乙-0302 公司訂的目標通常是延遲的，所以同仁大多覺得不可能達成，長久會影響工作士氣
		乙-0303 公司沒有針對目標達成與否有很明確的激勵賞罰制度，目標計畫的約束力低
	乙-04 問題解決	乙-0401 不會一開始就互相指責，會去想是不是自己的東西有問題
		乙-0402 大部份人已習慣到最後等主管主導問題解決的模式，被動地依照主管指示去解問題
	乙-05 提振士氣 凝聚共識	乙-0501 士氣的提昇來自於實際市場的肯定，訓練的效果不是很明顯
		乙-0502 形成「放下我執，積極參與溝通」的共識口號，課後初期成員會互相提醒
	乙-06 主管領導	乙-0601 主管跟部屬的溝通情形感覺沒受訓練而產生變化
		乙-0602 希望主管能參與協助目前的工作
		乙-0603 主管的領導風格與作法應該調整，改變多一點
	乙-07 其它	乙-0701 受訓後個人會有一些新的想法與概念形成
		乙-0702 僅一次訓練成效不大，且效益容易隨時間消逝

一、 角色界定

在角色界定方面可細分為兩點探討，受訪者認為因為公司的人數少、部門多，所以常常需要互相支援，加上部門與部門之間的界定不是那麼的明顯，一個員工可能同時是很多部門團隊的成員之一，因此在角色責任上也不是那麼容易切割清楚，往往因同時兼多個工作而無法全力投入每一項工作，會讓其它同仁覺得沒有極積參與的感受，而這種現象於訓練後亦無太大的變化。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 了解團隊的工作是需要每個人積極參與

「最大的意義，感覺是團體的工作真的是要每個人積極地參與，每個人都付出一點的話，團體的力量就大很多；每個人散漫一點的話，團體的力量就瓦解掉了」 -- a1-7-28-1

「就像我們上次訓練最後作「拉繩子」的活動，當繩子在緊繃的狀態下，每個人的互動就很頻繁，頻繁的話就加快整個企業運作」
-- a1-8-33-1

(二) 員工有多重角色而無法積極參與每項工作

「因為我們工作的人數很少，就等於是可能是他可能是這個 team 也是那個 team，那他本身工作就很多了，他不一定會積極參與你指派的工作，就偶爾去看一下而已，那其它週邊的人看到就會覺得他怎麼都不積極參與」 -- a1-6-22-2

「我們現在的部門之間的界定不是很明確，因為我們人數不多，經常會互相支援，所以你可能同時要作兩個部門以上的工作，所以在角色界定上會有一些差異那主管當然會給時間，但是因為有不同的主管，所以想法會不一樣」 -- a1-6-24-1

二、 人際關係運作

人際關係運作方面可細分為三點探討，受訪者認為在課後團隊成員間在溝通的語氣上、態度上有明顯感到比較緩和，即使有爭議，在討論時成員也比較不會太堅持自己的意見，相對地衝突也減少許多；然而對於部份原本在溝通上就比較會堅持己見的同儕，訓練產生的效果不大。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 成員之間溝通的語氣上、態度上比較緩和，不會一下就產生衝突

「可是我覺得大家在溝通的語氣上跟認知上是有一點點的改變」
-- a1-3-14-2

「會有一些差異性，至少說有一個話題可以引導他一下讓他知道也許他的口氣應該緩和一點」 -- a1-8-31-1

「Q：至少在言語上比較不會一下就把衝突提起？」
A：對」 -- b1-5-17-1

「有一點點變化，當我們在處理工程問題的時候，如果說遇到意見不同、看法不同的時候，那彼此在溝通，大家會提到說，在團隊的遊戲裡面，是怎麼處理一件衝突的，那麼經過這樣一提醒，大家好像不會像以往一樣，在溝通的態度以及方式會稍微有一些轉變」 -- d1-3-10-1

(二) 大部份成員溝通時比較不會那麼堅持己見

「例如我剛有說的「放下我執」，因為不管開會的時候或是私底下溝通的時候，會出現一些幽默化的對話，大家的心境就會轉換一下，那就不會說很堅持這個想法，轉換成只是提供大家參考，那在溝通上就有很大的差異」 -- a1-4-15-1

「有變化的地方是在有意見不同的時候，那個過去可能大家會堅持己見，好比在一個會議裡面，可能會堅持己見，那上過課之後，大家知道要「放下我執」或是怎麼樣可以統合所有的意見，然後大家妥協一下，達到共識」 -- b1-2-5-2

(三) 本身跟他人溝通上比較有問題的同仁，訓練後並沒有任何的改善

「我自己的看法是，對於這種課程，就是說如果他的個性就是那種很堅持的人，我相信可能作用不大」-- b1-2-4-1

「很多人還是會比較堅持己見就是說他第一個想到的不會是自己，就是說他言語上可能不會講出來「這跟我無關」，但是他在心裡的想法，其實你可以感覺得出來，但是他不會講出這種話來了，但是你還是可以感覺得出來他還是很堅持」-- b1-2-5-2

「上這個課，我會不會變得更主動?好像也差不多，那我會不會變得被動，那就是如果這個問題還是卡在...例如說我跟你溝通之間或是說本來就有這個問題，那相對地我也不會去主動，我也不會因為今天上了這個課我來主動」-- c1-3-8-1

「我其實也就是同時聯想到工作上，原來工作上會有這樣子的人，就是那些人，在工作上不容易跟人家溝通或是說你在溝通上會有問題的，就是這些人」-- c1-5-13-1

三、 目標設定

目標設定方面可細分為三點探討，受訪者都很清楚公司的目標就是要把產品作出來進行量產，對於公司訂出的目標計畫，因為往來的經驗大多是延遲的，所以受訪者普遍都還是覺得不可能達成，對目標計畫的可行性是存疑的；因此，即使公司有提出目標達成就提供汽車抽獎作為獎勵，但對於受訪者來說，只像是在畫大餅、看得到摸不到，激勵效果有限。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 成員都很清楚目標-把產品做出來

「我們最主要的目標就是目前手邊有一個產品，然後把它及時地量產，然後把目前的工作能夠及時完成」-- a1-2-8-1

「我們公司目前最大的目標就是把我們的產品趕快推上市場量產」-- b1-3-8-1

「目前公司最大的目標就是要把產品推上市」-- d1-3-10-1

(二) 公司訂的目標計畫通常是延遲的，所以同仁大多覺得不可能達成，長久會影響工作士氣

「有一個既定的目標、既定的 schedule」 -- a1-2-9-1

「很多人都覺得說我們上面的人在定 schedule 根本都搞不清楚狀況，不知道你定出來的 schedule 是明知達不到的你還這樣定，到最後 delay」 -- b1-3-10-1

「每次都是一拖再拖到最後沒有結果，所以下面的人就會開始懷疑你這樣子定到底對不對，到底有沒有可行性」 -- b1-4-11-2

「有，但是都 delay 了，有具體的 schedule，但是可能畢竟研發到製造還有一段路，往往想的跟實際上作的，是兩回事，所以大目標有，那個目標在，但是時間往往是沒辦法達到」 -- c1-2-5-1

「如果照之前的經驗的話，達成的機率不是相當高」 -- d1-3-7-1

(三) 公司沒有針對目標達成與否有很明確的激勵賞罰制度，目標計畫的約束力低

「公司當然是有畫一個大餅在那邊，就是說公司如果成功的話，我們會分到比較好的報酬或是待遇、獎金，可是因為在還沒成功前，公司也不知道確切可以發多少出來，所以就只是畫個大餅」 -- a1-3-10-1

「上層也沒有作一個動作說，如果我們今天如期達到他是不是有所獎賞，或者是說我們今天 delay 的時候會有所懲罰，都沒有」 -- c1-3-6-2

「會等於說我今天就算工作十二個小時也沒關係，我就算作八個小時也沒關係，那我如果再混一點我作三個小時也沒關係，反正頂多就是 delay 而已」 -- c1-3-6-3

「獎勵措施老闆講得很清楚，尾牙、年終抽獎的時候頭獎可能是一台汽車還是什麼的，這個是夠清楚了，但是最大的問題是通常我們都沒有辦法達成預定的目標」 -- d1-2-6-1

四、 問題解決

問題解決方面可細分為兩點探討，受訪者覺得受訓之後成員在討論問題的時候，可以明顯發覺一開始就互相指責的現象有減少，比較會先去思考是不是自己哪裡有問題，而大部份的同仁都習慣由主管主導的問題解決模式，等待指派任務去解問題，並不會特別主動去協助他人，受訓前後並無太大差異。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 不會一開始就互相指責，會去想是不是自己的東西有問題

「剛回來的那一陣子，很明顯地感覺大家不會一下劈頭就說這是你哪裡哪裡的問題，這種情形其實是有比較明顯地減少，就是說不會劈頭就說這是誰的錯或是說「你的東西有問題，跟我一點關係都沒有」」 -- b1-2-5-1

「這個倒是有，就是我前面跟你講的就是說比較不會第一時間就去說這是你的問題或是誰的問題，比較不會有這種現象，這個是感覺得出來」 -- b1-4-14-1

「Q：所以您個人覺得比較大的改變就是「互相指責」這一部份在小組成員的互動裡比較不會一開始就指責對方？
A：對，比較不會，比較會去想是不是我自己的東西哪裡有問題」 -- b1-5-16-1

(二) 大部份人已習慣到最後等主管主導問題解決的模式，被動地依照主管指示去解問題

「通常我們的 leader 會先開一個召集的會議，把問題列出來，這個問題是誰要負責，那 leader 大概討論一下就會下令說這個是誰要負責解這個問題」 -- a1-5-21-1

「等老闆看不下去的時候，老闆自己再跳出來，這樣子時間往往就是已經拖很長了」 -- c1-6-17-5

「Q：就等於是比較被動去解決問題了？
A：對，就會變這樣子。」 -- c1-6-19-1

五、 提振士氣凝聚共識

本範疇係呼應課前訓練規劃者所預期之行為改變，同樣於課後一個月之訪談逐字稿中可歸納分析出相關概念，共細分兩點探討：提振士氣方面，受訪者認為實際市場上的反應、肯定跟目標活動的活絡比較有助於團隊士氣的提昇，訓練對士氣提昇幫助不是很明顯；凝聚共識方面，受訓後有形成「放下我執，積極參與溝通」的口號，在活動結束初期學員會用該口號互相提醒。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 士氣提昇來自實際市場的肯定，訓練的效果不是很明顯

「最近的狀況主要是我們的努力有一些成果出來，在業界也收到實質的肯定，所以大家士氣會比較好一點」 -- a1-3-12-1

「有一個目標的東西在動的話，相對地週邊的整個活動，整個員工的士氣、聯絡會比較密切這樣子」 -- a1-3-13-1

「我覺得可能士氣的提昇是沒有很明顯」 -- a1-3-14-1

(二) 形成「放下我執，積極參與溝通」的共識口號，課後初期成員會互相提醒

「變化我個人是沒有什麼感覺到，但是那個『口頭禪』就很容易出現了，就是剛說的那句話『放下我執』，大家會講說你太堅持自己的意見，要『放下我執』」 -- a1-2-4-1

「就是有些人講我的想法是怎麼樣怎麼樣、別人講不是這樣應該是怎麼樣怎麼樣，那旁邊第三者看到就會講這句話出來，一方面幽默一下，讓情境轉換一下，原來也許大家可以用更緩和的口氣來溝通」 -- a1-2-5-1

「『放下我執，積極參與的溝通』，給我的感覺，因為大家表現出來的感覺就是，我覺得大家有把這件事放在心上」 -- b1-6-21-3

「有變化的地方是在有意見不同的時候，那個過去可能大家會堅持己見，好比在一個會議裡面，可能會堅持己見，那上過課之後，大家知道要「放下我執」或是怎麼樣可以統合所有的意見，然後大家妥協一下，達到共識」 -- d1-4-13-1

六、 主管領導

本範疇主要為員工對於主管於訓練前後在領導態度與行為上的期望，係於受訪者訪談資料分析中多次發現類似的概念，應有其分析探討的價值，因此於上述五個範疇之外，另歸納為「主管領導」範疇，可細分為三點討論。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 主管跟部屬的溝通情形感覺沒受訓練而產生變化

「Q：就您的觀察，主管的態度或是在跟實際操作的人的溝通上面，有沒有一些變化？」

A：我感覺..可能不是很明顯的差異性，因為『江山易改，本性難移』，不是說短短一個訓練就可以改變一個人的個性」 -- a1-4-18-1

「Q：那主管那一部份的改變就比較少？」

A：我感覺上是說不是非常明顯有效果的，也許他們事情也是很多、很雜。」 -- a1-8-32-1

「Q：他們在領導風格或是管理態度或是想法、思考的模式，有沒有一些變化？」

A：我覺得沒有耶..至少我感覺不出來，就是說以主管來講我覺得沒有很明顯的現象讓我感覺他有改變。」 -- b1-4-13-1

「Q：主管的一些領導風格、或是領導的態度有沒有一些轉變？」

A：比較沒有，可能是因為這一陣子大家都比較忙，那也跟自己的工作性質有關係，大部份都是在處理工程的問題，溝通的機會比較沒有那麼多」 -- d1-5-15-1

(二) 希望主管能參與協助目前的工作

「我們希望要實際參與，雖然目前很多工作、很多主管目前沒有事，那就是希望能積極來參與協助我們目前的工作」 -- a1-7-29-1

「因為我們部門多嘛，所以相對來講會有一些閒置的部門，因為工作可能還沒到那邊，在量產之前可能會有許多協助單位，還不是主力的單位會沒有事情作，相對地主要吃力的部門就是那幾個部門，工作量也比較大，那這種長久狀態下，看在眼裡就會覺得，每天我們作的時間不一樣，會有點不平衡」 -- a1-8-30-1

(三) 主管的領導風格與作法應該調整，改變多一點

「有些主管是不足以管理這個部門或是說他所在的位置，覺得他還不具有那個能力，很多人是這樣覺得」 -- b1-4-12-1

「我會覺得主管佔大部份，因為主要整個運作都是由主管這邊在主導的，那你的態度是什麼相對地會影響到底下」 -- c1-4-10-1

「我覺得主管上這個課應該要改變大一些」 -- d1-5-16-2

七、 其它

尚有若干概念形成，較無法歸納為單一範疇者，但仍有其探討之價值，故將其整理歸納為其它範疇，共可細分兩點：其一為部份受訪者在受訓後覺得有得到一些新的思考想法，另外為受訪者普遍認為僅一次的訓練成效不明顯，效益易隨時間消逝。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 受訓後個人會有一些新的想法與概念形成

「那天上完課之後，我覺得其實這個課滿有意思的，就是說他的很多活動其實有一些隱含的意義，其實我覺得我獲得蠻多東西的，因為這個遊戲裡面闡述的意義有很多是我以前我沒有去想過這些東西的，我甚至沒有這些概念」 -- b1-5-19-1

「有一些新的想法、以前從來沒有用這種模式在思考的」 -- b1-5-20-1

(二) 僅一次訓練成效不大，且效益容易隨時間消逝

「我覺得只上一次效果不大，可能是剛開始前一兩天還有效，一個月後你再來問，一定完全沒有，因為畢竟大家的個性都已經是固定了，改變什麼是比較困難的」 -- c1-2-3-2

「可能剛開始如果說我今天是上完課，剛好碰到爭吵的時候，可能還會稍微收斂一下，剛上完課會收斂一下，可是幾個禮拜下來之後，早就忘記了」 -- c1-6-17-2

「上完課的那個禮拜，大家常常會提到上課的內容，那現在過了這麼久了，就比較少人會提了」 -- d1-4-11-1

參、主管職學員對成員課後行為改變之看法

經資料整理分析，訪談資料可歸納為六種範疇，如下表 4-6 所列，茲分述如下：

表 4-6 團隊建立訓練課後一個月之行為改變-主管職學員

研究主題	範疇編碼	概念編碼
丙、 團隊建立 訓練課後 一個月之 行為改變 (主管職 學員)	丙-01 角色界定	丙-0101 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
		丙-0102 感覺不出同仁受訓後有比較積極參與的現象
	丙-02 人際關係 運作	丙-0201 大家在溝通上會提到活動的內容作為工作的參考
		丙-0202 受訓後在溝通上堅持己見的現象並無明顯改變
		丙-0203 透過受訓活動可以看出平常溝通上的行為表現
	丙-03 目標設定	丙-0301 成員都很清楚目標-把產品做出來
		丙-0302 公司目標開始訂的時候是有共識的，只是與實際達成上差距愈來愈大
		丙-0303 受訓後同仁積極投入目標活動的程度有待加強
		丙-0304 公司有提出車子或獎金當作目標達成的獎勵，章程上也有固定的盈餘分紅，激勵制度是比較固定的
	丙-04 問題解決	丙-0401 訓練後在討論爭議的問題時，還是會有結論，只是是不是都能服從共識去作就不見得
		丙-0402 問題解決主要還是由主管主導找相關人員問題解決的模式，比較不會由大家討論決定
	丙-05 提振士氣 凝聚共識	丙-0501 士氣的提昇來自於實際市場的肯定，訓練的效果不是很明顯
		丙-0502 形成「放下我執，積極參與溝通」的共識口號，但應用所學的成效還沒那麼大
	丙-06 主管領導	丙-0601 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
		丙-0602 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
	丙-07 其它	丙-0701 受訓後個人會有一些新的想法與概念形成
		丙-0702 僅一次訓練成效不大，若資源許可能，持續投入，相信一定會有成效，能扭轉公司的文化

一、 角色界定

在角色界定方面可細分為兩點探討，受訪者認為公司成員於受訓後團隊行為和觀念不一致的情況似乎有些微改變，但還不沒達到預期的效益；而成員在工作上也並未因受訓有比較積極參與的感覺。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 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

「大概和這個所謂「team building」的東西其實是真的息息相關的，大家都知道說時間對我們很重要，但是表現出來的行為好像和這樣的一個認知是有出入的」 -- f1-8-19-1

「這個差異到底是什麼樣的因素造成的？是人跟人的因素造成的？是溝通不良還是說溝通不良所造成的芥蒂等等，或者說這個主管、公司跟員工之間目標等等，我想這個都是我們一個擔心的地方，所以也就是因為這樣子所以才有這樣的一個訓練的活動」 -- f1-8-19-2

「Q：所以就您個人觀察的角度來看，是感覺有一點點變化，但是還沒有達到您預期的效益？
A：是，我覺得是這樣子。」 -- f1-8-20-1

(二) 感覺不出同仁受訓後有比較積極參與的現象

「Q：受訓回來後，你們在溝通上面有沒有什麼改變例如態度？
A：其實沒辦法很明顯地感覺出這中間有差異」 -- e1-6-15-1

二、 人際關係運作

人際關係運作方面可細分為三點探討，受訪者認為在課後團隊成員間在溝通時會多少提到活動當時的內容作為工作的參考，但是溝通上會堅持己見的現象並無顯著改變；而活動當天比較會堅持己見的同仁，實際在工作上的行為亦是如此，並無受訓練影響而有所改變。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 大家在溝通上會提到活動的內容作為工作的參考

「Q：大家受訓回來之後，溝通上有沒有一些些微的變化？」

A：我想這個變化應該是有啦，但是可能不是這麼明顯」 -- f1-3-5-1

「所謂變化就是說有某些人你可以感覺得到他的這種...在那之前跟之後...或是說在講話的時候會說：「我們當初怎樣...」就是會拿這個當作 reference 一樣」 -- f1-3-6-1

(二) 受訓後在溝通上堅持己見的現象並無明顯改變

「開會常常會碰到這種情形，尤其不同部門之間常常會有，每一個人都有他的堅持」 -- e1-2-3-1

「我覺得是很小，我是覺得這種觀念的東西，一個人個人要改變其實不容易，我想那可能不是一次訓練就可以改變的」-- e1-2-4-1

「實際工作面應該也是常常會有的」 -- f1-2-3-1

(三) 透過受訓活動可以看出平常溝通上的行為表現

「體驗式的學習，雖然好像只是一個學習、一個 training program，但是蠻大的部份都能夠反映出一個人平常的行為、人性等」 -- f1-2-3-2

「所以那天我們看到這個東西，某 team 可以到十五次才跟大家一致，這個也確實是和實際上是符合的」 -- f1-2-3-3

三、 目標設定

目標設定方面可細分為四點探討，受訪者都很清楚公司的目標就是要把產品作出來進行量產，對於公司訂出的目標計畫，認為當初在訂的時候是大家都可以接受的共識，只是後來差距愈來愈大；公司有提出目標達成就提供汽車抽獎作為獎勵，章程也規定有固定的盈餘分紅制度，但似乎激勵效果不大，對於同仁積極投入的表現，受訪者覺得仍有待加強。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 成員都很清楚目標-把產品做出來

「是把我們目前的產品作出來嘛，這個是比較不會有問題的，目標不會有問題」 -- e1-3-8-1

「今年內把產品作出來」 -- f1-3-7-1

(二) 公司目標開始訂的時候是有共識的，只是與實際達成上差距愈來愈大

「基本上我們一開始都會有一個明確的 schedule，這個是一定會有的」 -- e1-3-9-1

「剛開始在訂 schedule 的時候還是會參考每一個工程師他提出來的可以達到目標的 schedule」 -- e1-5-14-1

「我倒覺得一開始訂出來其實應該是有共識的，只是在過程當中，變成說是差距愈來愈大」 -- e1-5-14-2

「是 delay，那這個部份我覺得其實你從我們之前公佈的 schedule 跟實際上的進度來比較，結果是 delay，那這中間就是有差異」 -- f1-4-9-1

(三) 受訓後同仁積極投入目標活動的程度有待加強

「主管通常又比較不願意去調整 schedule，他認為當初訂出來已經答應出來了，你就要把它趕出來，所以通常我們會反過來要求說工程師是不是可以加班把這個 schedule 趕出來這樣」 -- e1-5-14-3

「那另外可能就是說，同仁的 commitment 是不是說已經 do the best」 -- f1-4-10-1

「全員的這部份的投入我想也有待加強」 -- f1-4-11-1

「感覺上是有，但是不是像預期的那麼樣的成效就是了」 -- f1-4-12-1

(四) 公司有提出車子或獎金當作目標達成的獎勵，章程上也有固定的盈餘分紅，激勵制度是比較固定的

「在獎勵的制度上倒是沒有，基本上公司的章程上面都會有公司盈餘多少的時候，這些都是固定的」 -- e1-4-10-1

「去年尾牙有公佈說產品推上市就會有什麼樣的獎金或什麼，但是沒有很明確地說誰分多少」 -- e1-4-10-2

「這個我們有作出來是在去年的尾牙的時候我想董事長都已經講過了，當然這是抽獎的部份」 -- f1-3-8-1

「公司本來就有他的一個公司章程，他的分紅比例呀等等那些的，這些大概都是一些既定的東西」 -- f1-3-8-2

四、 問題解決

問題解決方面可細分為兩點探討，受訪者認為大部份的問題還是由主管主導去召集相關人員解決，並未受訓練而有所調整，而在討論時出現爭議的情況，通常還是可以有結論，但是不是能服從共識來作，則是問題所在。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 訓練後在討論爭議的問題時，還是會有結論，只是是不是都能服從共識去作就不見得

「主管當然會希望說既然今天下決策了，就是要一起去作的，就像老師講的，今天一個會議裡面大家盡量吵沒關係，但是出了這個會議大家就是要照共識來作」 -- f1-5-14-2

「還是有，有結論，但是就是說是不是都心甘情願去作的就不見得」 -- f1-6-15-1

(二) 問題解決主要還是由主管主導找相關人員問題解決的模式，比較不會由大家討論決定

「基本上還是主管會去作最後的判斷，我想比較不會像說那一天的活動這樣子說變成大家是平等的，到最後大家協調出一個最好的結果」 -- e1-3-7-1

「等老闆看不下去的時候，老闆自己再跳出來，這樣子時間往往就是已經拖很長了」 -- c1-6-17-5

「其實最常見的模式就是幾個相關的人員組成一個 team 去討論，主動去把問題的原因找出來，把問題給解決掉，那這是針對比較簡單、單純的問題解決模式」 -- f1-5-13-1

「有些東西可能連我們都不是很清楚，真正負責的同仁也不是很清楚，那如果是屬於這種時候，我們通常的方式是說，我們會去幾個比較有經驗的去看，大約判斷可能是哪些可能的原因造成的」 -- f1-5-13-2

五、 提振士氣凝聚共識

提振士氣與凝聚共識方面，共細分兩點探討：提振士氣方面，受訪者認為實際市場上的反應、肯定跟目標活動的活絡比較有助於團隊士氣的提昇，訓練對士氣提昇幫助不是很明顯；凝聚共識方面，受訓後是有形成「放下我執，積極參與溝通」的口號，但成員應用所學的成效還沒那麼大。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 士氣提昇來自實際市場的肯定，訓練的效果不是很明顯

「我覺得一個公司如果說要把一個士氣拉起來，其實如果說公司在營運上面沒有在三、四年內把它作起來的話，我是覺得士氣就會往下掉，那往下掉了要再拉起來可能就不是那麼容易」 -- e1-4-11-1

「對，或者是整個...我覺得這個部份倒是比較困難了一些，因為公司既然那麼多年了，也沒有其它案例可循，有些比較明顯的還是在外在例如說市場上一些比較明確的回應」 -- e1-4-12-1

(二) 形成「放下我執，積極參與溝通」的共識口號，但應用所學的成效還沒那麼大

「應該是比較最後的那個，就是在問公司的團隊哪一個是最重要的，我們提出來最後不是有三組有談到說，一個是『溝通』、一個是『放下我執，積極溝通』」 -- e1-1-1-1

「『放下我執，積極參與的溝通』，然後要達成一個姿勢來代表這個東西，然後在那個過程之中，我相信參與的人的心路歷程跟

衝突都蠻大的」 -- f1-1-1-1

「如果說真的百分之百的或大多數都應用在所有的活動的話，那可能變化就會很大，但是我想可能沒有這樣的一個成效」-- f1-3-6-2

六、 主管領導

本範疇主要就主管角度看本次訓練對主管在領導議題上相關的幫助與改變，可細分為三點討論。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 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

「Q：那就您個人了解，因為當天也有一些主管有參與活動，就您的了解，主管的一些領導風格包括他的一些領導的態度，有沒有一些變化？」

A：到目前還沒有看出來」 -- e1-4-13-1

「一些管理的東西，我覺得實質上直接影響的東西我倒覺得那個會影響的成份比較小」 -- e1-7-17-1

(二) 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

「管理階層跟基層工程師可能...雖然沒有直接的溝通，就這個問題很正式地談」 -- f1-4-9-2

「我們其實當初在訂計畫的時候，也確實是希望把這個目標能訂高一點，這樣的意思是說可以 push 一點」 -- f1-4-9-3

「是不是我們訂得太高讓他覺得說不可能，這個就比較沒有真正花時間去了解是不是有這樣的一個問題」 --f1-4-9-4

七、 其它

尚有若干概念形成，較無法歸納為單一範疇者，但仍有其探討之價值，故將其整理歸納為其它範疇，共可細分兩點：其一為部份受訪者在受訓後覺得有得到一些新的思考想法，另外為受訪者普遍認為僅一次的訓練成效不明顯，若資源許可，能持續投

入，相信一定會有成效，能扭轉公司的文化。茲列舉逐字稿內容如下：

(一) 受訓後個人會有一些新的想法與概念形成

「那個部份倒是印象蠻深刻的，而且覺得對個人的想法的改變會比較多一點」 -- e1-1-1-4

「我是覺得有時候...就好像說有時候你去壓制他去作這件事情，有時候他是會反彈的，我的想法是這樣子」 -- e1-2-5-1

「一個無效的溝通的確會讓這個效率大幅度地降低，所以溝通我覺得是非常地重要，但是整個這樣下來，溝通的重要性，我覺得我個人是完全能理解，不用去參加這個活動我就很清楚溝通的重要性，但是作起來是蠻困難的一件事情」 -- f1-1-2-1

(二) 僅一次訓練成效不大，若資源許可，能持續投入，相信一定會有成效，能扭轉公司的文化

「可能公司有他的文化在那裡了，這個文化可能不適合這樣改變，那最根本的我是覺得還是要從公司的文化改變起」 -- e1-2-4-2

「公司在某種程度上，可能是組織上、可能是在人力資源的上面怎麼去改變公司的組織或制度或其它額外搭配的活動去改變這個東西」 -- e1-2-4-3

「剛回來那幾天當然我們有作了一個寫感想或什麼，我是覺得多多少少這個是有影響的，那後續會怎麼樣我就不清楚，那我是覺得因為才一個月的時間，我是覺得陸續應該還是要有一些東西出來。」 -- e1-6-16-1

「我們不是 new team，我們公司的平均年資也是滿高的，所以這等於是你要把一件大家習以為常的事情扭轉過來，這個東西不太容易，要有資源、要有持之以恆的信念」 -- f1-6-16-2

「我相信只要資源足夠的話，我覺得繼續做下去應該是有它的效益在的」 -- f1-7-17-2

第四節 團隊建立訓練課後六個月之行為改變

本節依據訪談資料的整理與分析以及訪談大綱之設計，於訓練結束六個月後針對個案公司參訓學員進行訪談，經整理歸納後進行分析，為呼應研究目的之探討，本節將分為員工職與主管職學員作分析比較，了解其成員於課後六個月行為改變之情形。

壹、員工職學員對成員課後六個月行為改變之看法

經資料整理分析，訪談資料可歸納為六種範疇，如下表 4-7 所列，茲分述如下：

表 4-7 團隊建立訓練課後六個月之行為改變-員工職學員

研究主題	範疇編碼	概念編碼
丁、 團隊建立 訓練課後 六個月之 行為改變 (員工職 學員)	丁-01 角色界定	丁-0101 組織變革後角色單純化，個人責任與任務比較清楚，像是換了新的工作一樣，工作氣氛比較好
		丁-0102 合作夥伴的加入，帶來比較積極、投入的工作態度，實際反映在主動加班的人數增加
	丁-02 人際關係 運作	丁-0201 組織扁平化之後，溝通效率會比較好，跟合作的工程師溝通上也沒問題
		丁-0202 合作夥伴進駐後，同仁比較會去分享經驗與知識
	丁-03 目標設定	丁-0301 成員都很清楚目標-產品的問題如期解決，上市量產
		丁-0302 公司訂的目標、策略方向已經有很大的調整，如果能看得更清楚，會對公司的目標更樂觀、更有信心
	丁-04 問題解決	丁-0401 產品本身有很多問題需要花人力、時間去解，同仁比較會積極去協助解決問題
		丁-0402 同仁會比較想了解問題解決的成果、進度以及後續處理情況等相關資訊
	丁-05 提振士氣 凝聚共識	丁-0501 偶爾會收到一些砥礪人心的電子郵件，有沒有成效則見仁見智
	丁-06 主管領導	丁-0601 部份主管有更動，領導作風以及要求都不同，對同仁來說是個正面的改變
		丁-0602 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

一、 角色定位

共分為兩點探討：受訪者提及在課後半年之間的時間，公司某些部門進行整併並從外部聘請新的主管之後，角色單純化許多，對於個人的責任、任務更加清楚；另外，合作夥伴加入一起工作，也帶動組織積極投入的工作氣氛，實際反映在主動加班的人數有明顯增加。茲列舉逐字稿如下：

(一) 組織變革後角色單純化，個人責任與任務比較清楚，像是換了新的工作一樣，工作氣氛比較好

「目前就是這兩個 team 變一個 team，角色變單純了，誰負責什麼會比較清楚」 -- a6-2-11-1

「工作的氣氛會跟以前有一點點的不一樣，一方面是因為聽到好消息，但是相對的就是有壓力而且任務愈來愈重」 -- d6-1-1-3

「組織重整、部門合併，所以人力的運用上會更充份，那配合 partner 進來，感受是很不一樣的，我不曉得其他人感受有多大，我自己是覺得有點像是換了一個新的工作的感覺是一樣的」 -- d6-2-5-2

(二) 合作夥伴的加入，帶來比較積極、投入的工作態度，實際反映在主動加班的人數增加

「兩個公司的文化是不太一樣啦，員工對工作的態度...我覺得可能在投入的程度上有差異」 -- b6-1-1-1

「以加班來講，責任制最基本的就是要求你今天要作完該做的事，那像我們可能就是今天的事做完了...甚至有人可能沒做完時間到了就走了；他們的話，可能就是今天的事做完了就會想辦法要做明天的事，或是看看能不能做一些規劃或是整理的事情」 -- b6-1-2-1

「直接反映在員工工作時數變長了，加班的人數也比以往更多」 -- d6-1-1-4

「他們加入之後，當然帶來的是一個工作上態度的不一樣，譬如說對事情的這種執著性、積極性以及企圖心」 -- d6-2-3-1

二、 人際關係運作

共分為兩點探討：受訪者認為組織扁平化對後，溝通單純化，效率上會比較好一點，而跟合作夥伴的工程師的溝通也不會有問題。茲列舉逐字稿如下：

- (一) 組織扁平化之後，溝通效率會比較好，跟合作的工程師溝通上也沒問題

「老闆就是一個人，組織扁平化之後，溝通單純化那當然效率會比較好一點」 -- a6-2-11-2

「溝通上來講，我覺得他們的工程師還算是可以溝通」 -- b6-1-1-2

- (二) 合作夥伴進駐後，同仁比較會去分享經驗與知識

「他們就是需要我們分享一些設計上的經驗，我個人來講的話，就是說他們只要有問題我會盡可能回答」 -- b6-1-1-3

「上級是有一些限制啦，就是說可能紅線區在哪裡，哪些東西可以講哪些不能講」 -- b6-1-1-4

三、 目標設定

受訪者都很清楚公司的目標，就是讓產品如期地上市、量產，同仁現在對目標是比較有信心的；而因應組織變革以及夥伴、客戶的考量，公司的策略跟之前有很大的調整，受訪者希望能更看到更清楚的公司策略走向，這樣才會更樂觀、更具信心。茲列舉逐字稿如下：

- (一) 成員都很清楚目標-產品的問題如期解決，上市量產

「公司的產品慢慢朝向量產的方向走」 -- a6-1-4-1

「工作上的重點一直都在修正一些問題」 -- b6-3-9-1

「對公司來講這是一個好的現象，因為表示距離量產愈接近了」 -- d6-1-1-2

(二) 公司訂的目標、策略方向已經有很大的調整，如果能看得更清楚，會對公司的目標更樂觀、更有信心

「我們對公司當然是很有信心啦」 -- a6-3-14-1

「原來的策略方向已經重新調整了，已經不算數了，那新的策略方向可能高級主管也曾經提過，但是我自己的不是很清楚的」 -- d6-3-7-2

「我自己是覺得好像沒有，變成是自己要想辦法釐清，雖然愈來愈忙，但是公司的目標也沒有很清楚」 -- d6-3-8-1

「希望的是能夠看得更清楚一點，這樣子的話我會比較樂觀一點，更有信心」 -- d6-4-9-2

四、 問題解決

由於目標愈來愈明確，同仁也了解公司產品還有很多問題需要花人力、時間去解，因此會比較積極去協助解決問題，同時，同仁也會想了解目前問題解決的一個進度、以及後續的處理的情況，認為這方面的資訊不足。茲列舉逐字稿如下：

(一) 產品本身有很多問題需要花人力、時間去解，同仁比較會積極去協助解決問題

「這個產品是有他的瓶頸點，有他的難度，那相對地因難度高需要花的時間就會拉得很長、人力投入也比較多的情況，研發的時間拉得很長，因為你要解很多東西」 -- a6-3-14-2

「通常部門間需要人手幫忙的話，不會透過工程師講，會由兩個部門的主管討論過，ok 了就安排誰去做，所以工程師還好」 -- b6-87-1-1

「那另外的就是說需要去思考一下還有沒有什麼地方是可以透過我的技術去改善一些問題」 -- b6-3-9-2

「盡可能配合其他部門去協助測試實驗的設計、修改」 -- b6-3-9-3

(二) 同仁會比較想了解問題解決的成果、進度以及後續處理情況等相關資訊

「我覺得還是有一個問題就是 information 的 share 啦，就是我常常看主管在開會，可是搞了老半天好像也不知道有哪些問題解決了，我們部門的同仁會很想知道說進度到哪裡了？狀況怎麼樣了類似的東西，所以我覺得這個 information 的 share 可能還是沒有非常地完整」 -- b6-3-7-5

「主管常常在開會，但是我們都不知道他們開完會有什麼正面的幫助，有什麼幫助我不曉得，因為我沒有看到」 -- b6-3-8-1

「我們做的這些東西到底有沒有一些成果、解的這些問題到底有沒有在追蹤」 -- b6-3-8-2

五、 提振士氣，凝聚共識

從受訪者的訪談記錄中，已經較少提及士氣的問題，在半年期間，不時會接到人資方面發出的一些砥礪人心的電子郵件，同仁有時會看一看，至於效果則見仁見智。茲列舉逐字稿如下：

(一) 偶爾會收到一些砥礪人心的電子郵件，有沒有成效則見仁見智

「常常會收到一些砥礪人心的 mail，那當然是有時會看一看，至於有沒有效果也就見仁見智了」 -- a6-3-14-2

六、 主管領導

從受訪者的訪談記錄中，比較多提到的是主管領導風格、作為上的一個行為改變，可分兩點討論：其一為新的主管帶來新的領導風格與更嚴謹的工作要求，對公司而言是個正面的改變；另外，自從合作夥伴加入後，原部門主管會更積極地去盯工程師的進度，提醒督促尚未完成的工作，帶領同仁盡可能跟上合作夥伴的腳步。茲列舉逐字稿如下：

(一) 部份主管有更動，領導作風以及要求都不同，對同仁來說是個正面的改變

「我個人的感覺是，因為我們內部的組織有變動過之後，我們的 leader 換人之後，整個作風、習慣跟原本有點差異性，所以我們的一些作業習慣、工作態度也配合老闆需求而有所差異。」 -- a6-1-1-1

「有的老闆要求的報告格式可能不那麼嚴謹，有的效率要很很好，有的主管會覺得說你除了效率要快以外，你報告的格式也要很完整，現在的主管就是要求會不一樣的」 -- a6-1-2-1

「我們部門主管也換人了，那這個新加入的主管是來自於不同的公司，那經驗相當地豐富，所以他的加入也算是除了 partner 加入以外，另外一個新的文化的領導風格」 -- d6-2-5-1

「我覺得適應得不錯，所以我覺得是正面的」 -- d6-3-6-1

(二) 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

「當然會有，因為我們有合作廠商會有團隊進駐，那就是彼此之間要合作，他們的工作習慣可能每個公司的文化都不一樣，工作在效率上會要求得更高。」 -- a6-1-5-1

「自從他們進來以後，我們就是主管每天都會去盯一些進度，我是有感覺就是那個步調比較快」 -- b6-3-7-3

「如果有一個問題一直沒有時間去解的話，我老闆可能就會一直提醒我說要做這件事」 -- b6-3-7-4

「我們之前都還是在從事研發、開發，那跟這種量產的團隊比較的話，步調是不一樣的，雖然現在還沒有量產，但是那種步調不一的感受是立即可以感受到的」 -- d6-2-3-2

貳、主管職學員對成員課後六個月行為改變之看法

經資料整理分析，訪談資料可歸納為六種範疇，如下表 4-8 所列，茲分述如下：

表 4-8 團隊建立訓練課後六個月之行為改變-主管職學員

研究主題	範疇編碼	概念編碼
戊、 團隊建立 訓練課後 六個月之 行為改變 (主管職 學員)	戊-01 角色界定	戊-0101 為了讓產品開發的工作能一氣呵成，因此把研發跟製造單位合併，也從外部找了一個新的主管進來
		戊-0102 合作夥伴的加入，帶來比較積極、投入的工作態度，實際反映在主動加班的人數增加
	戊-02 人際關係 運作	戊-0201 公司高層有交代工程師在這樣的一個合作關係，可以分享的界限在哪，講清楚後減少很多溝通的誤差
	戊-03 目標設定	戊-0301 目標已經很具體、清楚了，就是把產品作出來量產，如果能過如期完成，對產品非常有信心
		戊-0302 階段性目標達成的激勵措施比較沒有談到，但是專利申請的獎勵是比較積極，時間許可要繼續開發
	戊-04 問題解決	戊-0401 產品本身還有很多已知的問題要去如期解決，相關進度會在主管會議中公佈，藉由主管帶回各部門
	戊-05 提振士氣 凝聚共識	戊-0501 產品確定、客戶確定後，的確很多問題都會迎刃而解，不論是主管、員工都同意目前的改變是正面的
	戊-06 主管領導	戊-0601 新的主管讓團隊的組織氣候在改變，愈來愈有效率
		戊-0602 合作夥伴的加入是一種良性的進步與壓力，會要求工程師盡可能跟上步調
	戊-07 訓練效益	戊-0701 半年前的訓練，相關客戶、夥伴都不確定，加上公司文化已成形了，那時研判產生的衝擊、效益不大
		戊-0702 目前的一些改變可能內部訓練以及外部刺激的因素都有，但外部刺激所產生的效益是明顯而持續的

一、 角色界定

可細分為兩點：為了讓產品開發的工作能由單一部門負責，避免設計部門跟製造部門互相諉責，加上合作夥伴的進駐，因此把兩個部門合併在一起，而因應這個變局，也從外部找了一個部門主管進來；另外，合作夥伴的加入，帶起來同仁積極投入的工作態度，實際反映在主動加班的情況。茲列舉逐字稿如下：

(一) 為了讓產品開發的工作能一氣呵成，因此把研發跟製造單位合併，也從外部找了一個新的主管進來

「我們公司在前不久的時候作了一個人事調整，也是為了要配合這個實際狀況的改變，我們把公司兩個製造和設計的部門合併」
-- h6-3-5-1

「運作的過程當中實際上我們也發現設計部的工程師開發出來一項產品之後，好像責任就撇清了」 -- h6-3-5-2

「作一個產品的時候，就是說工程師應該是從頭包到尾，那種效率才會出現，才會產生」 -- h6-3-5-4

「也因應這些變局的需求，去作了一些組織上的調整」 -- f6-1-1-4

(二) 合作夥伴的加入，帶起來比較積極、投入的工作態度，實際反映在主動加班的人數增加

「可能就很明確說我要趕快做出來，所以對同仁來講應該是蠻清楚了，問題在於說我怎麼去把目前產品的問題趕快去解決，為了解決這些問題，我看有一些工作時間也都慢慢地變長了，就會有一些明顯的現象你可以看得到」 -- e6-2-5-2

「以前的工作時間很短...也不是很短，是沒有那麼長，那現在就是會愈來愈長了，然後也愈來愈多人會去加班了」 -- e6-3-6-1

「至少就是現在大家工作的時間慢慢拉長了，要了解的就是說因為目標已經訂在那邊了，就會覺得我做不完就只好多配合一點」
-- f6-1-2-1

「我看到比較具體的是就「加班」這件事來說好了，以前我們工程師是反正沒有上級的壓力，反正今天做完差不多六點多、七點多就下班了，可是他們進駐以後，我們發現以他們的作業模式他們幾乎都是到晚上十點以後才下班的，那來到我們公司也是一樣，那無形當中這對我們的工程師來講這就是一種壓力」-- h6-2-3-1

二、 人際關係運作

因應新的夥伴加入一起工作，公司高層有交代工程師在這樣的一個合作關係，可以分享的界限在哪，講清楚後減少很多溝通的誤差，溝通的效率也比較好。茲列舉逐字稿如下：

(一) 公司高層有交代工程師在這樣的一個合作關係，可以分享的界限在哪，講清楚後減少很多溝通的誤差

「公司畢竟還是要保有他自己的一些機密性的東西，那界限在哪裡，在這個部份等於說我們會把這樣的訊息傳給工程師比較清楚的一個訊息」-- e6-1-2-2

「在這樣的合作模式下如果說高階的管理人員如果能講得比較清楚，那下面的人做起事來也比較輕鬆，會減少很多溝通的誤差，相對地效率也會比較好一點」-- e6-1-2-3

三、 目標設定

公司的目標愈來愈具體了，就是把產品如期作出來進行量產，如果能夠如期完成，公司對產品的信心非常地大，至於階段性目標達成的激勵措施尚未談到，但就專利申請的獎勵，公司是蠻積極的。茲列舉逐字稿如下：

(一) 目標已經很具體、清楚了，就是把產品作出來量產，如果能夠如期完成，對產品非常有信心

「我想會比較清楚，因為畢竟你的客戶都擺在那裡了，就是說六個月前我們可能還不知道我們有客戶，也不知道說東西就算能賣也不知道能賣給誰的樣子」-- e6-2-5-1

「我們現在第一個目標就是把第一個產品作出來把它帶到生產線然後交給客戶」 -- f6-3-6-1

「很多事情就是開始朝著那個大目標更具體地在實現」 -- h6-1-1-2

「如果我們今天跟時間競賽能夠 on schedule 出來的話，我對這個產品非常有信心」 -- h6-5-8-1

(二) 階段性目標達成的激勵措施比較沒有談到，但是專利申請的獎勵是比較積極，時間許可要繼續開發

「現階段還有一些設定的目標，那這些目標也沒有說很明確地說達成了哪些目標，所以倒沒有去談到說達到這樣一個階段性目標的激勵措施這倒是沒有」 -- e6-2-4-1

「有幾項東西是比較明顯的，例如專利的申請，這個部份我們倒是蠻積極的，那這個部份的獎勵也不低，還不錯，所以這個部份是有比較明顯的增加」 -- e6-2-4-2

「時間許可之下接下來的一個階段、一個階段會繼續去組織一個新的案子」 -- f6-3-6-2

四、 問題解決

以開發產品而言，目前已經列出產品本身還有很多的問題要去想辦法在時間內解決，相關進度會在主管會議中公佈，也希望藉由主管帶回各部門的例行會議中宣導。茲列舉逐字稿如下：

(一) 產品本身還有很多已知的問題要去如期解決，相關進度會在主管會議中公佈，藉由主管帶回各部門

「如果純粹以開發產品來講的話，當然很清楚的就是目前有列了一大堆我們已知的問題，就是要把這一些問題給解決掉，然後在一定的時間去完成」 -- e6-3-8-1

「比較擔心的就是在這點，就是我們是不是能夠如期把問題給解決掉」 -- h6-5-8-2

「我們當初在公佈這個訊息的時候就是在主管會議裡，我們當然也是希望說透過各個主管回去以後在部門定期的會議中去宣導」 -- h6-5-9-1

五、 提振士氣，凝聚共識

訪談內容中，受訪者已較少提及士氣問題，因為有目標的活動在動，相關產品確定、客戶確定後，很多問題都會迎刃而解，不論是主管、員工都同意目前的改變是正面的。茲列舉逐字稿如下：

- (一) 產品確定、客戶確定後，的確很多問題都會迎刃而解，不論是主管、員工都同意目前的改變是正面的

「我們現在有不一樣的應該是說...會比較具體一點，譬如說客戶也比較具體一點、合作的夥伴也比較具體一點」 -- h6-1-1-1

「整體來看我覺得這個改變是正面的」 -- h6-4-6-2

「我私底下問過幾個工程師，他們都認為說這樣是ok的，是正向的」 -- h6-4-6-3

「Q：那就您主管的角度來看這樣的變化是？」

A：是比較正面的。」 -- e6-3-7-1

「Q：很多問題在這個產品確定後，就會迎刃而解，現在看來似乎是有應證了這個現象？」

A：對，現在我們就朝著這個方向走」 -- h6-4-7-1

六、 主管領導

新的主管帶來新的領導風格，整個團隊的組織氣候正改變，變得愈來愈有效率，而合作夥伴的進駐，帶動了生產研發加快的步調，對公司而言是一種良性的進步，良性的壓力，因此，主管會要求工程師盡可能地跟上這種步調。茲列舉逐字稿如下：

- (一) 新的主管讓團隊的組織氣候在改變，愈來愈有效率

「發現說有一些東西在改變啦，我想這個都需要時間來磨合，但是我們看到的是說整個研發 team 組織的氣候有在改變」 -- h6-3-5-6

「會覺得說愈來愈有效率」 -- h6-4-6-6

(二) 合作夥伴的加入是一種良性的進步與壓力，會要求工程師盡可能跟上步調

「不同公司的人文化也不太一樣，所以這種工作的情形也不大一樣，壓力也會比較大」 -- e6-1-1-2

「我覺得是新的 partner 進來，就是我剛講的外部的一個刺激，然後有壓力」 -- f6-2-3-1

「我們也盡量要求我們的工程師要盡量跟上這種腳步，我想我看到最大的一個情形就是在這個地方」 -- h6-2-3-2

「對我們公司高層主管來講，我們會覺得說這是一個良性的進步、良性的壓力，但是對工程師來講，其實他們也知道這個對公司是好的，只是說他們需要去調整」 -- h6-2-3-5

七、訓練效益

針對上述六個月後組織的變化、員工工作態度的變化，受訪主管認為跟六個月前的訓練的相關性不是那麼的明顯，因為在當時客戶、產品都處於不確定的狀態，主管們也評估訓練的效益可能沒有那麼大；而六個月後的改變，受訓主管認為內部訓練的歷程當然是很難得，只是外部工作文化以及新的領導風格所產生的衝擊跟影響，是較明顯感受得到而且是持繼性的。茲列舉逐字稿如下：

(一) 半年前的訓練，相關客戶、夥伴都不確定，加上公司文化已成形了，那時研判產生的衝擊、效益不大

「就是說內部的訓練，因為這個公司的 team 其實是滿老的，所以不是那麼容易受到刺激，一些觀念都已經成形了，所以內部的刺激我們那時候研判也是不會有太大的效果」 -- f6-1-1-2

「反而是我們當初那個 team building 的訓練，我覺得這個 training 還是非常難能可貴啦，只是就像我講的，因為那是在我們 partner 跟客戶都未定之前，整個來看的話，這個訓練本身的效益可能沒有像外在的衝擊那麼大，我覺得那個有效益的時間消逝得很快」 -- f6-2-3-2

「這種東西就像我剛講的，時間久了其實就是一個文化，什麼是文化，文化就是你的心態、做事的習慣等等，那你要靠一次訓練把它整個扭轉過來的確是比較不容易的，那能不能改？一定可以改，但是就是需要持續性的刺激」 -- f6-2-3-3

(二) 目前的一些改變可能內部訓練以及外部刺激的因素都有，但外部刺激所產生的效益是明顯而持續的

「是不是跟我們上次上的那個課的影響我不敢說啦，因為那種東西就那麼兩天你說能改變什麼？我想大部份的人都持懷疑的態度啦」 -- e6-2-3-2

「因為合作關係的影響或是什麼的影響應該都可以說有啦，只是說你沒辦法說很明確地說哪個影響得大」 -- e6-2-3-3

「那時候一直很希望說 partner 能夠趕快定，然後每個客戶能夠趕快定，那現在這兩塊都已經定了，所以真的就是看到那些開始在轉變了，而且不是少數的個案在轉變，是一種比較接近通盤性的轉變」 -- f6-1-1-3

「內部外部也許不是這麼明顯的一個分際，那至少每個禮拜的進度就是一個持續性的刺激」 -- f6-2-3-4

第五節 綜合比較

本節將依據前兩節之資料分析結果，作一綜合比對，並訓練前預期行為改變、訓練後一個月以及訓練後六個月兩部份呈現資料。

壹、 課後一個月行為改變綜合比較

茲將課後一個月訪談資料分析所得之行為改變概念整理如下表說明：

表 4-9 課後一個月行為改變主管員工綜合比較表

範疇	員工職學員觀點	主管職學員觀點
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
人際 關係 運作	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成員之間溝通的語氣上、態度上比較緩和，不會一下就產生衝突 2. 大部份員工之間溝通時比較不會那麼堅持己見 3. 本身跟他人在溝通上比較有問題的同仁，訓練後並沒有任何的改善 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大家在溝通上會提到活動的內容作為工作的參考 2. 受訓後在溝通上堅持己見的現象並無明顯改變 3. 透過受訓活動可以看出平常溝通上的行為表現
目標 設定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成員都很清楚目標-把產品做出來 2. 公司訂的目標通常是延誤的所以同仁大多覺得不可能達成，長久會影響工作士氣 3. 公司沒有針對目標達成與否有很明確的激勵賞罰制度，目標計畫約束力低 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成員都很清楚目標-把產品做出來 2. 公司目標開始訂的時候是有共識的，只是與實際達成上差距愈來愈大 3. 受訓後同仁積極投入目標活動的程度有待加強 4. 公司有提出車子或獎金當作目標達成的獎勵，章程上也有固定的盈餘分紅，激勵制度是比較固定的

表 4-9 課後一個月行為改變主管員工綜合比較表(續)

範疇	員工職學員觀點	主管職學員觀點
問題解決	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不會一開始就互相指責，會去想是不是自己的東西有問題 2. 大部份人已習慣到最後等主管主導問題解決的模式，被動地依照主管指示去解問題 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練後在討論爭議的問題時，還是會有結論，只是是不是都能服從共識去作就不見得 2. 問題解決主要還是由主管主導找相關人員問題解決的模式，比較不會由大家討論決定
提振士氣 凝聚共識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 士氣的提昇來自於實際市場的肯定，訓練的效果不是很明顯 2. 形成「放下我執，積極參與溝通」的共識口號，課後初期成員會互相提醒 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 士氣的提昇來自於實際市場的肯定，訓練的效果不是很明顯 2. 形成「放下我執，積極參與溝通」的共識口號，但應用所學的成效還沒那麼大
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. 希望主管能協助目前工作 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正式地談論到
其它	<ol style="list-style-type: none"> 1. 受訓後個人會有一些新的想法與概念形成 2. 僅一次訓練成效不大，且效益容易隨時間消逝 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 受訓後個人會有一些新的想法與概念形成 2. 僅一次訓練成效不大，若資源許可，持續投入，相信一定會有成效，能扭轉公司的文化

一、 角色界定

員工受訓後雖然都能體認團隊的工作是需要每個人積極地參與，然而實際狀況因為每個員工有多重的角色，因而無法全心積極投入每項工作；主管也認為受訓後成員在觀念與行為的落差上有些微變化，但還不是很明顯，而訓練後員工積極參與的表現的確也不是很明顯地感覺得出來。

二、 人際關係運作

員工認為受訓後團隊、部門成員間的溝通，在語氣上大家很明顯感受出來會比較緩和，會利用上課所學出現一些比較幽默的對話態度上也不會一直堅持自己的意見；而主管大多是以監督的角度，與部屬溝通的頻率不如部門內成員溝通的頻率多，因而主管在這一方面感受比較不深。另外，主管跟員工都同意原本在溝通上就比較容易堅持的同仁，受訓練的影響很小，在實際工作上仍然是比較不易妥協。

三、 目標設定

在目標的認知上是一致的，員工與主管都很清楚的指出公司的目標是要把產品作出來、上市量產。在相關目標計畫的訂定上，主管認為在一開始訂定的時候有參酌工程師的意見，所以認為在一開始訂定的時候是有共識的，只是實際運作時差距愈來愈大，而員工在目標活動的投入程度，仍有待加強；然而員工從以往的經驗，覺得主管訂的目標計畫是無法達成的，可行性不高，也欠缺積極投入的動機，所以，就算公司有宣佈如果如期達成目標會提供汽車作為抽獎鼓勵，員工大多數都認為那是公司在畫大餅，是不可能達到的，因此產生的激勵效果不大。

四、 問題解決

員工認為在課後回到公司，在問題解決時很明顯發現大家不會一開始就互相指責，比較會先去想一想是不是自己的問題，相關指責的言語明顯減少許多。而課後實際在討論問題時，同樣會有遇到爭議的情況，不論員工或是主管都習慣由主管出面主導問題的解決，比較不會像活動那天大家討論，通常遇到爭議還是會有一個共識，只是不見得每個人都心甘情願照著共識去執行。

五、 提振士氣，凝聚共識

不論員工或是主管，都認為訓練對於團隊士氣的提昇幫助不大，反倒是一些市場上實際的反應與肯定，例如有客戶訂購樣品或是相關廠商的詢問等等，對於團隊士氣有直接正面的提昇；而在凝聚共識方面，課後的確形成了對團隊最重要的「放下我執，積極參與溝通」的口號，課後一、兩周學員常會在彼此交談、討論時用口號互相提醒，不過應用後產生的效益還沒有到達主管預期的成效。

六、 主管領導

員工普遍認為受訓過後，主管的領導風格跟態度沒有明顯的改變，主管也覺得受訓所學對主管的領導管理方面影響不大，然而員工認為，主管在溝通上、工作參與上以及工作投入態度上都應該有所改變、有所作為來帶動員工，而實際上主管在這方面的確較沒有相關行為出現。

七、 其它

員工與主管對於訓練仍是給予不錯的評價，認為受訓之後，對個人而言會有一些新的思考模式以及想法，是有成長的；而對於團隊的影響，受訪者也都認為僅僅一次的訓練，要一次扭轉改變公司既有的文化與習慣是不容易的事情，縱使有現一些成效，然而缺少持續的推動，時間一久效益自然會消逝，因此受訪者也同意若是公司資源許可，結合後續的學習或是制度上、組織上的配合，相信一定能夠改變公司的文化，一定會有成效出現。

貳、 課後六個月行為改變綜合比較

茲將課後六個月訪談資料分析所得之行為改變概念整理如下表

說明：

表 4-10 課後六個月行為改變主管員工綜合比較表

範疇	員工職學員觀點	主管職學員觀點
角色 界定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織變革後角色單純化，個人責任與任務比較清楚，像是換了新的工作一樣，工作氣氛比較好 2. 合作夥伴的加入，帶來比較積極、投入的工作態度，實際反映在主動加班的人數增加 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為了讓產品開發的工作能一氣呵成，因此把研發跟製造單位合併，也從外部找了一個新的主管進來 2. 合作夥伴的加入，帶來比較積極、投入的工作態度，實際反映在主動加班的人數增加
人際 關係 運作	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織扁平化之後，溝通效率會比較好，跟合作的工程師溝通上也沒問題 2. 合作夥伴進駐後，同仁比較會去分享經驗與知識 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司高層有交代工程師在這樣的一個合作關係，可以分享的界限在哪，講清楚後減少很多溝通的誤差
目標 設定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成員都很清楚目標-產品的問題如期解決，上市量產 2. 公司訂的目標、策略方向已經有很大的調整，如果能看得更清楚，會對公司的目標更樂觀、更有信心 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標已經很具體、清楚了，就是把產品作出來量產，如果能過如期完成，對產品非常有信心 2. 階段性目標達成的激勵措施比較沒有談到，但是專利申請的獎勵是比較積極，時間許可要繼續開發
問題 解決	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品本身有很多問題需要花人力、時間去解，同仁比較會積極去協助解決問題 2. 同仁會比較想了解問題解決的成果、進度以及後續處理情況等相關資訊 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品本身還有很多已知的問題要去如期解決，相關進度會在主管會議中公佈，藉由主管帶回各部門

表 4-10 課後六個月行為改變主管員工綜合比較表(續)

範疇	員工職學員觀點	主管職學員觀點
提振士氣 凝聚共識	1. 偶爾會收到一些砥礪人心的電子郵件，有沒有成效則見仁見智	1. 產品確定、客戶確定後，的確很多問題都會迎刃而解，不論是主管、員工都同意目前的改變是正面的
主管領導	1. 部份主管有更動，領導作風以及要求都不同，對同仁來說是個正面的改變 2. 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	1. 新的主管讓團隊的組織氣候在改變，愈來愈有效率 2. 合作夥伴的加入是一種良性的進步與壓力，會要求工程師盡可能跟上步調
訓練效益		1. 半年前的訓練，相關客互、夥伴都不確定，加上公司文化已成形了，那時研判產生的衝擊、效益不大 2. 目前的一些改變可能內部訓練以及外部刺激的因素都有，但外部刺激所產生的效益是明顯而持續的

一、 角色界定

公司在組織上有作了調整，為了讓產品從開發設計到製作生產能一貫作業，也因應合作的夥伴進駐，因此把原先的設計部門以及製造部門合併，也從外部找了一個有豐富量產經驗的主管來帶領，組織變革後，員工認為個人的任務、責任比較清楚，新的主管也帶來新的氣氛，感覺像是換了新的工作一般；而合作夥伴的進駐，也帶動積極投入的工作態度，連帶影響了員工的工作行為，明顯的改變是員工主動加班的人數愈來愈多。

二、 人際關係運作

受訪員工認為在歷經組織扁平化之後，上級長官就很單純是一個人，溝通效率會比較好；而在合作夥伴加入後，受訪員工也被付予知識分享的任務，主管會讓工程師了解溝通的界限在哪，以減少溝通上的誤差，員工也比較願意去分享，在溝通也比較沒有問題。

三、 目標設定

在目標的認知上仍然是一致的，員工與主管都很清楚的指出公司的目標是要把產品的問題如期解決、如期完成上市量產，而且隨著客戶的確定、合作夥伴確定目標會更形具體。不過，也由於組織已作了一個大變革，原先的策略方向也已調整，員工雖然感受到公司的轉變、對公司的產品也有信心，但是希望公司還是能把相關策略目標清楚地讓員工知道，這樣會更樂觀。

四、 問題解決

受訪者不論員工或是主管都能體認目前產品還有許多已知的問題需要投入時間、人力去如期解決，而部份員工會想知道目前解決了哪些問題、進度在哪裡以及後續有沒有人去追蹤問題的處理；而主管們在主管會議中，都有接收到相關進度以及市場反應的訊息，所以主管是比較樂觀的，但是部份員工沒有接收到相關訊息，會有點不知道努力有沒有成果的感覺。

五、 提振士氣，凝聚共識

由於客戶以及產品紛紛確定後，從受訪者的談訪資料中，不論員工或是主管都較少提及士氣的問題，這點呼應到訓練前訪談訓練主辦人所提及：在產品確定、客戶確定之後，很多問題包括士氣問題、信心不足問題以及溝通落差的問題都會迎刃而解，而不論主管或是員工都對同意公司最近的轉變是有正面意義。

六、 主管領導

新的部門主管加入後，帶來新的領導風格以及更嚴謹的要求，慢慢改變組織的氣候，變得愈來愈有效率，員工也覺得這樣的改變是正面的；而合作夥伴的加入，主管與員工都認為對公司是一種良性的驅動力與壓力，主管會比較去盯員工的工作進度，也要求工程師盡可能地跟上合作夥伴的工作步調。

七、 訓練效益

上述的諸多改變，受訪者大多認為與合作夥伴進駐、客戶確定、主管的更動以及部門合併有較直接的關係，至於課後六個月的改變與六個月前訓練的關係，受訪主管都同意之前的訓練是一個很難能可貴的經驗，但是由於當時辦訓練的時機，是在公司的客戶還沒找到，產品也不確定能不能賣出去的狀況，加上公司的文化、習慣早已成形，因此當時主管們即研判僅僅一次的訓練，能夠產生的效益應該不大，無法一下就把看到的問題一次扭轉過來；而六個月後的改變，主管們也認為，不能完全否定訓練產生的效益，然而新任主管的加入以及合作夥伴的進駐，帶給團隊的衝擊是直接的、持續性的影響，因此產生的變化與效益也比內部訓練來得明顯、來得大。