

# 訓練遷移氣候與訓練遷移成效關係之研究-以中華電信為例

江瑞、張秋蘭

E-mail: 9607710@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究旨在瞭解中華電信儲備主管之訓練遷移氣候與訓練遷移成效的關係，並分析個人屬性變項在訓練遷移氣候和訓練遷移成效的差異。在衡量工具上運用Baldwin and Ford的理論模型與Thayer and Teachout的遷移模型修訂成量表，並採用立意抽樣的方式，依中區分公司各處規模發放問卷。郵寄共發放500份問卷，剔除無效問卷66份，總共有效問卷為189份，回收率為37.8%。另外，本研究進一步採用結構式電話訪談以補充資料分析的結果。經實證分析後獲得四項研究結果。一、儲備主管之個人屬性中，只有所屬單位及職等對訓練遷移氣候有顯著影響。二、儲備主管之個人屬性中，年齡、年資、教育程度、所屬單位、職級與職等對訓練遷移成效有顯著影響。三、訓練遷移氣候與訓練遷移成效具有正向相關性。四、訓練遷移氣候對訓練遷移成效具有直接及適度的正向影響。最後本研究在管理實務上建議教育訓練應與訓練遷移評估、獎勵機制有效結合，並嚴謹地追蹤訓練成效。而設置協助員制度可增進受訓者在不同遷移的氣候上產生學習成效。

關鍵詞：遷移氣候；訓練遷移；中華電信儲備主管

## 目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 內容目錄	vi	表目錄	vi
viii 圖目錄	x	第一章 緒論	x
1 第一節 研究背景與動機	1	第二節 研究目的與問題	1
3 第三節 名詞釋義	5	第四節 研究流程	5
6 第二章 文獻探討	8	第一節 訓練遷移成效相關理論	8
8 第二節 訓練遷移氣候相關理論	14	第三節 訓練遷移氣候與訓練遷移成效之相關研究	24
43 第四節 中華電信教育訓練體系	27	第三章 研究設計	43
49 第一節 研究方法	43	第二節 問卷信、效度分析	49
55 第三節 資料分析	53	第四章 研究結果與分析	55
78 第一節 問卷資料分析	55	第二節 訪談資料分析	78
95 第一節 研究結論	95	第五章 結論與建議	95
104 第二節 研究限制與建議	102	第一節 研究結論	95
104 第三節 管理上的意涵	104	第二節 研究限制與建議	102
116 附錄A 中華電信基層主管訓練課程內容	116	第三節 管理上的意涵	104
120 附錄B 前測問卷	120	附錄A 中華電信基層主管訓練課程內容	116
123 附錄C 正式問卷	123	附錄B 前測問卷	120
126 附錄D 訪談大綱	126	附錄C 正式問卷	123
		附錄E 訪談內容	126

## 參考文獻

- 一、中文部份 Noe, R. A. (2002), 員工訓練與能力發展(簡貞玉譯), 台北:五南圖書, (原文於1999年出版)。中華電信股份有限公司官方網站(2007), 中華電信今起實施優退方案〔線上資料〕, 來源: <http://www.cht.com.tw/CompanyCat.php?CatID=246&NewsID=905&Page=HotNewsDetail> (2007, March 7)。中華電信股份有限公司編製(2007), 中華電信九十五年度年報, 台北:編製者發行。王為勤(2003, June 1), 2003企業教育訓練大調查, 管理雜誌, 348, 68-69。白世杰(2002), OJT訓練的移轉對組織績效影響之研究-以H公司技術職/技能職人員為例, 國立雲林科技大學企業管理在職專班研究所未出版之碩士論文, 12-15。石銳(1999), 企業訓練成功的關鍵-訓練轉移, 就業與訓練, 17(5), 22-23。吳明隆(2006), SPSS統計應用學習實務:問卷分析與應用統計, 台北:知城書局。李宜珈(2004), 人格特質、組織文化與訓練遷移成效關係之研究-以銀行業為例, 大葉大學工業關係學系研究所未出版之碩士論文, 63-65。沈健華(1998), 企業員工訓練遷移影響因素及其實徵之研究, 國立彰化師範大學工業教育學系研究所未出版之博士論文, 206。周月娥(2003), 組織因素對訓練成效之影響探討, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文, 61。林佳頤(2005), 公務人員訓練移轉成效之相關研究-以中高階公務人員管理類課程為例, 國立台灣科技大學技術及職業教育研究所未出版之碩士論文, 95。林芸安(2004), 業務人員之核心能力、學習動機與教育訓練成效相關性之研究-以A壽險公司為例, 國立彰化師範大學商業教育學系研究所未出版之碩士論文, 127。林淑馨(2003), 中華電信民營化後之法制變革及其成效評估, 行政暨政策學報, 37, 29-63。張瑞芬(2003), 成人參與轉業教育之訓練移轉成

效研究-以失業者訓用合一職前訓練為例，國立中正大學成人及繼續教育研究所未出版之碩士論文，6-79。莊慶文(2004)，轉業訓練成效與其影響因素之研究-以台糖公司為例，國立中正大學勞工研究所未出版之碩士論文，95。陳以亨，黃芝華(2004)，訓練移轉相關因素之研究，*中山管理評論*，12(3)，595-620。陳沁怡(2003)，訓練與發展，台北:雙葉書廊。陳章寧(2005)，工作環境、訓練成效與訓練遷移關係之研究 - 職業承諾之干擾效應，國立彰化師範大學商業教育學系研究所未出版之碩士論文。曾靜如(1999)，中華電信國際分公司訓練評估之研究，國立政治大學公共行政研究所未出版之碩士論文，119-121。童寶榮(2005)，中華電信第二職層主管訓練成效評估之研究，私立東海大學公共事務在職專班研究所未出版之碩士論文，4-164。黃瑞琴(2001)，質的教育研究方法，台北:心理出版社。劉弘煌(2003)，社會統計學-理論與應用，台北:雙葉書廊。蕭錫錡，沈健華，陳清肇(2000)，促進企業員工訓練遷移有效作法之探討，*就業與訓練*，18，79-80。蘇美文(2003)，電信業人力資源管理-以中華電信、台灣大哥大為例，私立東海大學管理碩士在職專班未出版之碩士論文，43-44。

二、英文部份

Bahn, C. (1973). The countertraining problem, *Personnel Journal*, 28, 1068-1072. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and direction for future research, *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments. New York: Addison-Wesley. Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management*, 38(3), 227-242. Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-471. Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369-387. Fecteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1-25. Fitzgerald, C. G. (2002). Transfer of training and transfer climate the relationship to the use of transfer maintenance strategies in an autonomous job context. Unpublished doctoral dissertation, State University of Connecticut, Connecticut, 56. Ford, J. K. (1990). Understanding training transfer: The water remains murky. *Human Resource Development Quarterly*, 1(3), 225-229. Gregoire, T. K., Propp J., & Poertner, J. (1998). The supervisor role in the transfer of training. *Administration in Social Work*, 22(1), 1-18. Hoekstra, E. (2003). An exploration of the value profit chain for training transfer: A study of the relationship of workplace transfer climate to business goals and objectives in one firm. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa State, United States, 1-161. Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21. Kanu, Y. (2002). Leadership development training transfer: A case study assessment of exterior post-training factors of a year long leadership development program. Unpublished master dissertation, University of Simon Fraser, Canada, 1-66. Kim, H. (2004, October 6-8). The influence of organizational politics and power on training transfer. Paper presented at the Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Indianapolis: University of Indiana. Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of American Society of Training Directors*, 13(3-9), 21-26. Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1(3), 209-224. Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics instructional satisfaction and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115. Machin, M. A. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. In: K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development*. San Francisco: Jossey-Bass. Pidd, K. (2004). The impact of workplace support and identity on training transfer: A case study of drug and alcohol safety training in Australia. *International Journal of Training and Development*, 8(4), 274-288. Rouiller, J. Z. (1989). Determinants of the climate for transfer of training. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland College Park. Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390. Thayer P. W., & Teachout M. S. (1995). A climate for transfer model [Online], Available: <http://www.usq.edu.au/users/machin/phd.htm> (2006, August 1). Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252. Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353-375. Tziner, A., Haccoun, R. R., & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*, 64(2), 167-177. Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in ShenZhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55-73. Yamnill, S., & McLean G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.