

前言

It's all to do with the training: you can do a lot if you're properly trained.

— Queen Elizabeth II

這全關乎訓練；若得到適當的培訓，你可以做很多事情。

— 女王伊利沙伯二世



在全球一體化的知識型經濟的影響下，公司對員工的要求越來越高。除了專業知識外，他們要有多元化的技能及良好的工作態度，更重要的是有不斷學習的興趣和能力，才能維持在目前千變萬化的商業環境中的競爭力。因此，各大機構都為員工提供一系列的培訓課程，務求提升他們在工作上的能力及表現。

再者，公司除了對在任的員工要求高之外，對新聘請的僱員，特別是剛從學校畢業的年青人，亦有很高的期望。近年來在香港做過的幾個調查，都清楚看得出僱主希望畢業生具備多方面的技能，包括語文、溝通、領導、團體合作、工作態度和自我管理。由於這些能力每每都要通過課外活動來培養，在學校內推行學生全人發展的過程中亦產生了很大的培訓需求。

很明顯地，當社會上各行各業都渴求優秀人才的時候，商界及學界對培訓的需求自然會越來越多，但是培訓人員本身的供應卻未必能夠滿足到這需要。近年，培訓已逐漸由單純是訓練的方法演變成具前瞻性的人才培養。因此，培訓（Training）的重點是在學員的學習和成長上，和傳統的教育（Education）觀念大同小異，因此培訓員的工作性質亦和老師的相近。

目前，香港沒有一個大學課程是專注培訓的，即使坊間有些校外課程提供培訓的基礎知識。從事這一行業的人，很多都是出身於人力資源管理或教育界，透過自己的經驗和學習而投身培訓的行業。

我們寫這本書的主要目的，是希望為有興趣加入培訓這行業、或剛入行不久的人，提供一個理論與實踐並重的基本參考。由於這不是一部學術著作，我們不會引經據典地去深談理論，但會嘗試從最新的教與學理念為出發點，來探討培訓活動設計和推

行上所應注意的問題。我們希望讀者從本書得到一個全面的概念後，能夠從書內所提供的參考文獻中，對有興趣的題目再作深入的了解。

本書的三章並不一定須要順序來讀。對培訓行業有興趣的讀者可先看第三章；入行不久的培訓員則可先看第二章，從而掌握設計一個培訓活動的整個過程，然後再從第一章去了解相關的理論基礎。

這本書對負責培訓的管理人員和一般學員也具有參考價值，因它提供了一些整體的指標，可供考慮選擇培訓人員或培訓活動之用。

目前在市面上有關培訓的參考書籍為數不少，但其中絕大部份都是英文的。這亦反映了西方國家注重及推行培訓的時間比較長。基於中國各地在未來數年對培訓的需求大量增加，我們深信要有多一些這方面題材的中文著作。不過，在我們的寫作過程中亦遇到不少困難。首先，很多英文名詞的中譯在內地、香港或台灣都不同，因此書中很多地方會有中英對照。其次，很多和教與學有關的研究文獻及網上資料都是用英文發表的，我們只能在引用時作個撮要。我們希望讀者能告訴我們有關的中文參考資料，好讓我們能在本書再版時加入。

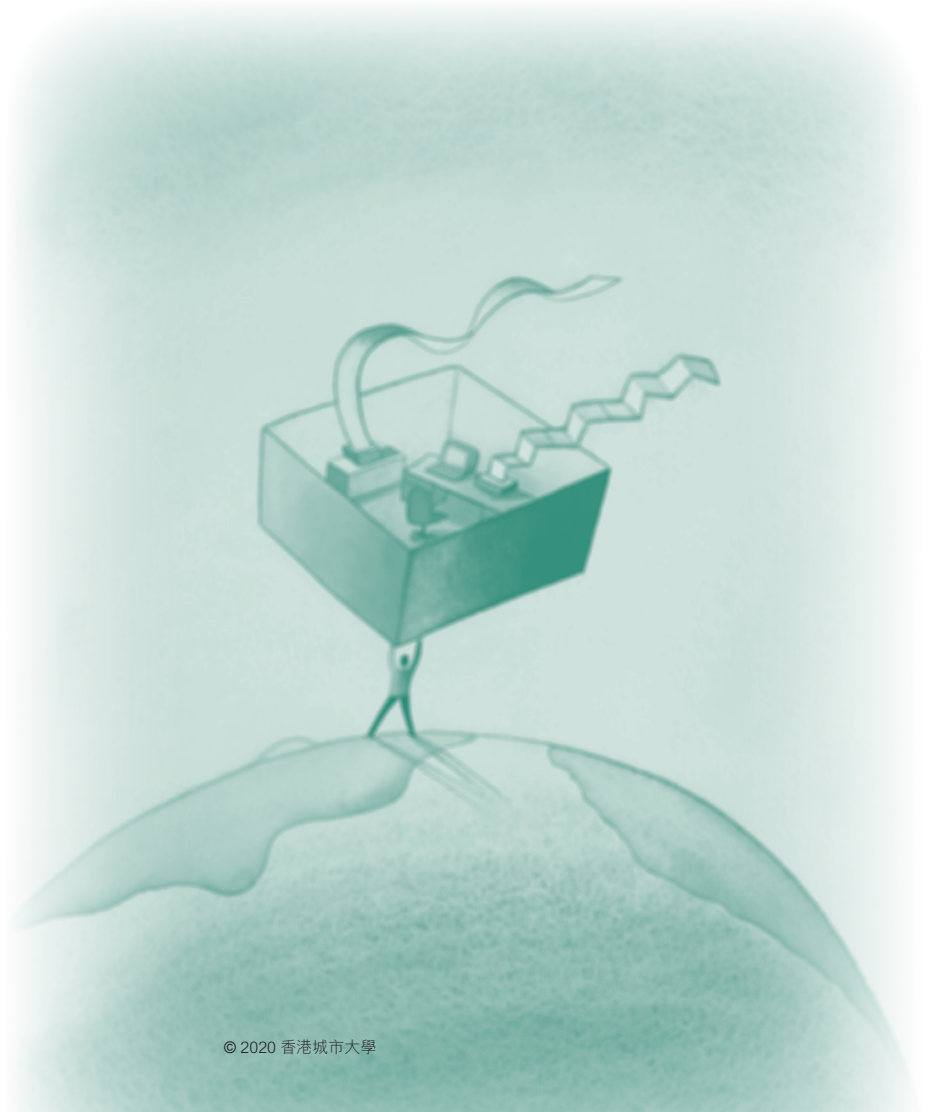
人是如何學習的？

Learning without thinking is labor lost; thinking without learning is dangerous.

— Confucius

學而不思則罔，思而不學則殆。

— 孔子





學習成果

讀完本章，你應該能夠：

- ✓ 解釋幾個基本學習理論的異同
- ✓ 敘述影響學習的動機和方法
- ✓ 為學習成果下定義
- ✓ 說明學習成果、學習活動及評估之間的相互關係

學習理論

每個人出生以後就開始學習，然後透過正規教育或其他活動累積學習經驗。儘管如此，很多人都不能夠為「學習」這名詞下一個清晰的定義，更遑論闡釋自己的學習過程和方法了。

事實上，學習是一個非常複雜的問題，亦因此而成了心理學家（特別是教育及認知心理學家）多年來研究的課題。簡單來說，「學習」是指一個人在經過練習或經驗的累積後，使行為或認知產生較持久性的改變的歷程。這簡單的定義就帶出兩個主流的學習理論：行為主義（Behaviorism）和認知主義（Cognitivism）（張淑娟, 2006）。

行為主義學習理論是一九六零至七零年代的理論主流，它強調學習會帶來各類塑造行為的教學方法，但它主要的弱點是不能解釋某些學習層面。教育心理學家 Säljö (Säljö, 1979) 的研究歸納出五種不同的學習類型：

1. 增加知識
2. 記憶
3. 了解事實、步驟等以備實際應用
4. 尋找學習內容的相互關係，令學習更有意義
5. 用新的方法了解及演繹現實

明顯地，最後兩類學習與前三類並不在同一層次上；學習者本身能夠體驗到自己的學習，但這學習往往在外在行為上不輕易被察覺。這類學習就說明了「認知學習主義理論」的重點，它視學習為人類經過外界刺激後所帶來的理解和思考，從而更新認知架構的一個歷程。

「行為主義」和「認知主義」兩套理論孰優孰劣，是一個不容易，也不必要討論的問題。正如上文所說，學習是多元化的，



It is the supreme art of the teacher to awaken joy in creative expression and knowledge.

— Albert Einstein

能夠喚起學生對創意表達與求知的喜悅，是作為教師的高超藝術。

— 愛因斯坦

人是如何學習的？

兩套理論只是用上不同的角度看這個複雜的問題。我們應該留意的，是如何利用它們的強項，為不同的學習目標設計出適當而有效的培訓方法。Blanchard and Thacker (2007) 在這方面的意見值得參考（見〈表一〉）。

〈表一〉 認知主義及行為主義的比較

	認知主義	行為主義
學習者的角色	主動、自我指導、自我評估	被動、倚靠性強
培訓員的角色	促進者、協調者	主管者、監視者、評估者
培訓內容	問題或工作為本	課題（內容）為本
學習動機	比較內在	比較外在
培訓環境	輕鬆、互信、尊重、協作	拘謹、權威、判斷、競爭
培訓目的	共同設計	由培訓者決定
培訓活動	互動、團體合作、實例為本、經驗為本	指引式、個人、內容為本

除了「行為主義」和「認知主義」外，其他的學習理論包括「社會學習理論」（Social Learning Theory）和「人文主義學習理論」（Humanistic Learning Theory）。前者可以說是「行為主義」及「認知主義」的融合，因它視學習為一個認知的過程，同時亦接受學習的成果所帶來的行為改變；這理論的另一特點是注重人與環境的相互關係。「人文主義」的理論重點則在認定每個人都有學習的潛能，只要有適當的環境配合，就可以學習。

從以上不同的學習理論，可以確定以下幾項影響學習的重要元素：

1. 學習者的現有知識和動機
2. 學習的方法及能力
3. 清晰的學習目標
4. 學習活動及環境
5. 適當並及時的反饋

在以下的幾節，我們將會逐一詳細討論這些元素，此刻我們要提醒的是一些成人教育上所獨有的問題。成年人由於工作及生活經驗都比較豐富，自我管理的能力亦比較強，對他們的培訓就要特別注重「自我指導」（Self-direction）及培訓的實際功用。換句話說，成年的學習者重視自我學習的空間和能否學以致用。

美國組織行為學教授科爾博（Kolb）就特為成年人教育提出了「經驗為本」（Experiential Learning）的學習模式（Kolb and Fry, 1975）。由於這模式包含了很多有效的學習元素，現在亦被高等教育界廣泛採用。正如〈圖一〉所示，科爾博的學習循環主要有四個元素；但嚴格來說，每個元素均不是獨立的，亦不一定要逐個順序而行；學習應該是一個反覆持續的過程。不過，科爾博的模式有用之處，在於它清楚地指出學習者必須要主動，以及在學習過程中反思的重要性。

〈圖一〉科爾博的學習循環（Kolb's Learning Cycle）

