

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究探討休閒健身產業團體課程的知識擴散模式，從團體課程指導員個人與個人之間的知識學習、個人與群組和組織間的知識傳遞、以及組織與組織之間的知識流通，並以知識擴散的 SECI 模式和 BA 模式為主軸來分析。藉由研究個案 Les Mills Body Training System 團體健身課程的系統化教學流程與培訓制度，以及授權俱樂部的管理機制並搭配行銷活動，探討內隱和外顯知識在個人與組織之間擴散的流程與適合的環境因子。綜合第二章探討各文獻、學者論點與產業現況，導出以下的架構為本研究的主軸：

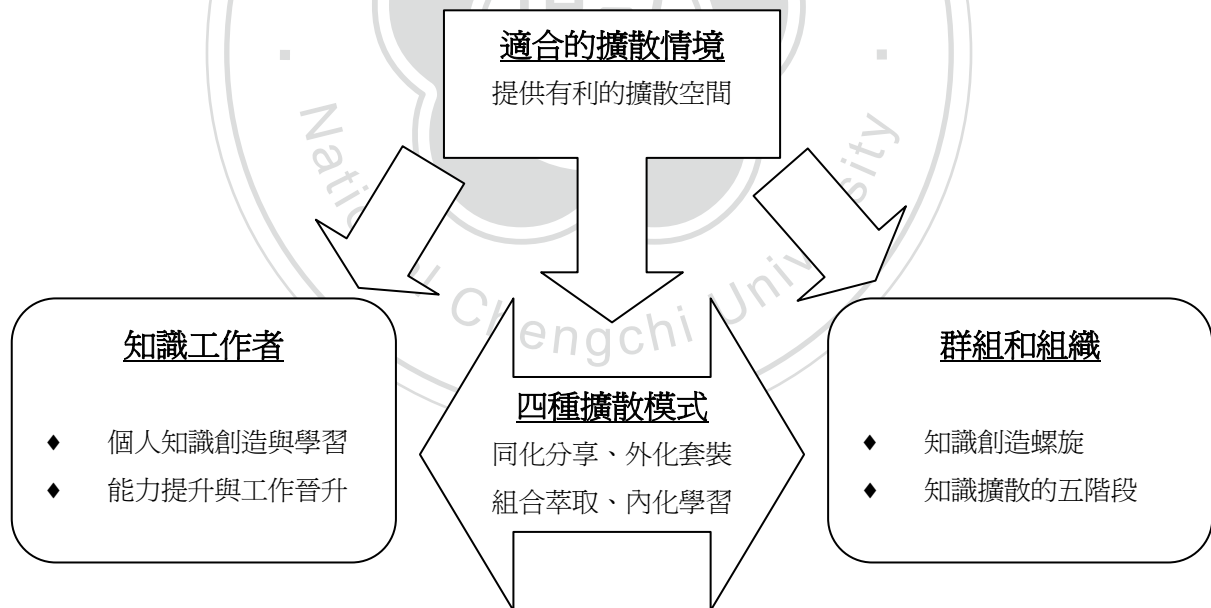


圖 3.1：本研究架構

資料來源：本研究整理

第二節 研究變數說明

一、知識擴散模式與擴散空間

Nonaka & Takeuchi(1995)提出了 SECI 四種模式，知識擴散是藉由內隱知識與外顯知識的互動，而創造出來並發揚光大，這種互動就是『知識的轉換』。將內隱、外顯知識的互動以四種不同的流通模式來闡述：(一)共同化：由內隱轉換為內隱；(二)外化：由內隱轉換為外顯；(三)結合：由外顯轉化為外顯；(四)內化：由外顯轉化為內隱。本研究探討的擴散模式即以 SECI 的四種模式為主，來闡述知識創造的過程與動態轉換增長，藉由內隱與外顯知識間的相互轉換，新知識將得以持續由個人(Individual)層次逐漸提升到群組(Group)層次，進而擴展至組織(Organization)層次，甚至是跨組織(Inter-Organization)層次。

此外，吳思華、許總雲(1999)將知識資源建構結果歸納成『文件』、『關係』、『員工知識』、『作業流程、資訊系統、自動化設備』四類，分別訂出不同的擴散策略為：(一)萃取策略；(二)套裝策略；(三)內化策略；(四)組合策略。

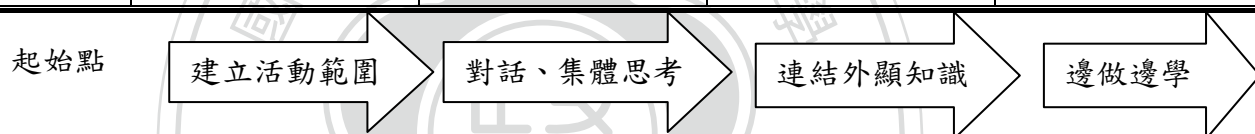
綜合以上論點，本研究將知識擴散的構面提出下列四種模式：

- (一)同化分享：將智慧、經驗、技術等透過分享由個人轉換到個人的內隱知識。
- (二)外化套裝：將團隊內個人的內隱知識加以編碼而具體成套的外顯知識。
- (三)組合萃取：將外顯知識與現有的知識系統加以整合分析進而創造新知識。
- (四)內化學習：透過學習將外顯知識內化成個人的內隱知識。

Nonaka & Konno(1998)則繼 SECI 模式之後，提出了『空間模式』(Ba Model)，強調『互動』的觀念，其認為經由人與人、人與環境、團隊與團隊、人與知識之間不斷地互動，才可能創造及分享知識。因此適合四種擴散模式的空間環境分別為(一)創始型空間；(二)對話型空間；(三)系統型空間；(四)練習型空間。本研究結合擴散的流程與環境，茲將四種擴散模式整理如下表：

表 3.1：四種擴散模式的比較

| SECI 模式 | 同化分享 內隱 → 內隱 | 外化套裝 內隱 → 外顯 | 組合萃取 外顯 → 外顯 | 內化學習 外顯 → 內隱 |
|------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 知識創造的方式與目的 | 個別員工間透過內隱知識的互動來自我超越。 | 團隊成員透過討論、辯證來外化內隱的知識並產生共識。 | 員工透過不同知識來源的擷取來組合成新知識。 | 員工利用實作與實驗的『做中學』來內化知識與自我超越。 |
| 知識型態 | 共鳴的知識：以『文化願景、熱忱、智慧經驗與價值觀』為主 | 觀念性知識：以『文件、套裝產出』為主 | 系統化知識：以『關係、作業流程、資訊系統』為主 | 操作性知識：以『員工知識和技能』為主 |
| Ba 空間模式 | 創始型空間 | 對話型空間 | 系統型空間 | 練習型空間 |
| 參與人員 | 個人與個人之間(2人以上) | 團隊或群組之內 | 不特定個人或團體 | 個人 |
| 互動型態 | 面對面溝通 | 面對面對話 | 平台上互動 | 員工與環境 |



資料來源：本研究整理

二、個人與個人之間

對於個人與個人之間內隱知識如何學習的過程，本研究採用 Polanyi(1958) 提出的默會學習(Tacit Learning)的概念，認為透過『師徒制』與『範例學習』，可以將個人的內隱知識如技術、know-how 有效地傳承，亦是一種『做中學』的方法。此外，社會經驗的知識傳授亦是一種透過師徒制的傳承，是從經驗分享到參與活動的一種社群教育。因此歸納到 SECI 的擴散模式，個人與個人之間的知識傳遞可以有『同化分享』與『內化學習』兩種。

此外，Dove(1998)提出知識工作有不同的類型，包括：

- (一) 專業性的知識工作(Specialty knowledge work)
- (二) 攜帶性的知識工作(Portable knowledge work)

(三) 創造性的知識工作(Creation-of-knowledge work)

三、個人、群組與組織之間

根據第二章文獻探討多位學者提出的論點，在群組與組織之間必須以更有系統的學習管道，將組織內的個人與群體知識以最有效的方式傳遞。必須從人才培育與教育訓練方面著手，提供最新、優質的知識價值傳送，有效掌控學習的時間和成效，也要建立屬於組織內成員共享的知識網路，並創造知識圈鼓勵分享的氛圍。將各學者提出的論點結合 SECI 的擴散模式後，在群體與組織內有下列的學習管道：

- (一) 同化分享：對談空間、腦力激盪營(發散)、討論社群、知識展示會
- (二) 外化套裝：腦力激盪營(收斂)、團隊研發、智慧財產權與授權機制
- (三) 組合萃取：知識庫、知識網絡、正式教育訓練
- (四) 內化學習：內部訓練、工作輪調、實際演練

第三節 個案訪談與資料收集

一、研究對象

本研究探討休閒健身產業中團體課程指導員的知識擴散模式，因此選擇之個案需是該產業中不論在授權機構與健身俱樂部數量、每週總課程數量、培訓教練與講師數量、上課會員人數與課程的受會員歡迎程度等統計資料足以影響產業發展，且在培訓流程與發表課程的豐富程度上最具代表性者。

著名的 Les Mills Body Training System 教學系統課程包括 BODYPUMP™、BODYSTEP™、BODYBALANCE™、BODYATTACK™、RPM™、BODYCOMBAT™、BODYJAM™、BODYVIVE™等，掀起了世界有氧健身運動的革命。世界上目前有 70 多個國家 13,000 多家健身俱樂部採用此課程，在全世界 70,000 多位合格的 Les Mills 教練帶領下，估計每週有 5 百萬個學員上課，均有很好的口碑與效果且大受會員歡迎。Les Mills 在休閒健身產業的團體健身課程中佔有舉足輕重的地位，並獲得國際健康及運動俱樂部協會(IHRSA)轄下的國際俱樂部企業雜誌(Club Business International magazine)肯定，認為 Les Mills 對於團體運動的貢獻，正如麥當勞對於漢堡般重要。

Les Mills Body Training System 教學系統除了有完整的教練培訓制度與課程研發流程，同時也包含針對各地代理商與健身俱樂部等機構的授權機制與控管系統，在跨組織與不同領域的管理上有卓越顯著的成效。

因此本研究選擇全世界團體健身課程中推廣成效最顯著的 Les Mills Body Training System 教學系統，並訪談到台灣區的教練主管(Trainer Manager)與數名資深教練和講師，集合眾人之觀點。

表 3.2：體適能領域各授證系統的比較

| 機構組織 | 俱樂部數目 (全世界/我國) | 培育教練數量 (全世界/我國) | 培訓課程分 級與取得程 度 | 核發證照種 類與領域 | 本研究之觀察 結論與選擇原 因 |
|--------------------------------|--|--|-----------------------------|----------------------|---------------------------------|
| Les Mills Body Training System | 70 多國並授權 15,000 多家俱樂部 / 國內 40 多家俱樂部並增加中。 | 70,000 人次，且每三個月季度訓練更新一次 / 國內約 500 人次。 | 嚴格的培訓流程與分級制度，系統化的教學過程。 | 八種套裝課程證照，跨體適能各領域。 | 培訓教練流程嚴謹且迎合市場與搭配行銷，受會員歡迎程度最高。 |
| ACSM 美國運動醫學會 | 44 國共 25,000 多家俱樂部承認此證照。並無俱樂部授權機制。 | 20,000 人次 / 國內約 200 多人次。(2006 年辦理最新一次認證) | 嚴格的學分認證與分級制度，不容易取得。 | 分個人或團體指導員與醫學兩大領域。 | 頗具權威性的授證過程但不易取得，且僅做為指導員個人能力之證明。 |
| AFAA 美國有氧體適能協會 | 79 國家且大部分俱樂部皆承認此證照。並無俱樂部授權機制。 | 200,000 人次 / 國內有超過 1000 多人次通過認證。(2008 年) | 有一定的晉升流程，通過學術科檢定或更新學分後即可取得。 | 9 項不同體適能領域的證照。 | 普遍通用的授證水準，僅做為指導員個人能力之證明。 |
| FISAF 國際有氧運動與體適能聯合會 | 40 多會員國且大部分俱樂部皆承認此證照。並無俱樂部授權機制。 | 由各會員國自行授證 / 國內目前有 668 人次獲得證照。(2008 年 10 月) | 分三階段的課程設計，有標準化的晉升流程。 | 有個人、團體指導員與水中適能指導員三種。 | 頗具權威性的授證過程但不易取得，且僅做為指導員個人能力之證明。 |
| 中華民國體委會國民體能指導員 | 僅在我國，並無俱樂部授權機制。 | 國內目前共有 173 人通過。(2007 年辦理最新一次考核) | 無標準培訓流程，自行通過學術科檢定即可取得。 | 分初、中、高級三種證照。 | 僅做為個人能力證明，可積極取得的基本體適能證照。 |
| 我國各單項運動協會 | 僅在我國，並無俱樂部授權機制。 | 依各單項協會專業領域授證。 | 依各單項協會制訂流程或檢定取得。 | 依各單項協會專業領域。 | 僅為專業運動領域中的證照。 |

資料來源：本研究整理

二、訪談對象與內容

本研究需探討團體課程中各層級知識擴散與創造之過程，因此需訪談在休閒健身產業中負責不同工作項目與教學內容的代表人物，以 Les Mills 公司台灣區的各階層人員為主軸，回溯瞭解整個 Les Mills Body Training System 教學體系的實際情形。包含一般教練(Instructor)、講師(Trainer)、代理商(Agent)與台灣區教練主管(Trainer Manager)，並取得主管的核可將 Les Mills 公司部分可公開的內部資訊列入本研究個案中。

本研究亦透過研究者本身在休閒健身產業數年之工作經驗，與服務單位在 Les Mills Body Training System 教學系統中扮演授權機構之一的角色，提出另一角度的資料與看法。

由於訪談內容需針對不同的訪談對象而有所差異，茲就訪談的對象與問卷內容重點整理如下：

表 3.3：訪談對象與內容重點

| 訪談對象 | 訪談層級 | 內容重點 |
|------------------------------|------------------------------------|--|
| C 老師 | Les Mills 台灣區教練主管(Trainer Manager) | <ul style="list-style-type: none"> ● Les Mills 公司願景，組織架構與規模。 ● Les Mills 在台灣的歷程與目前發展狀況。 ● 八種課程的研發過程，與每套推出至國際市場的方法與時機。 ● 五大教學要素與課程手冊綱領。 ● 基礎訓練與季度訓練。 ● 進階教練訓練課程與訓練集中營。 ● 課程總監與國際級菁英講師的主要工作。 ● 地區性與全球性訓練高峰會。 |
| E 老師 M 老師 S 老師 V 老師 | 年資 2~7 年的教練(Instructor) | <ul style="list-style-type: none"> ● 基礎訓練與季度訓練。課程 DVD 與動作編排手冊等文件內容對教學上的幫助。 ● 五大教學要素的詳細內容，和學生互動的過程。 ● 教練在新增第二種項目的時候，如何降低進入障礙。 ● 如何因應當前的體適能新知、運動潮流與音樂文化。 |

| | | |
|----------------------|-------------------------------------|--|
| D 老師 S 老師 T 老師 | 年資 5~13 年的講師 (Trainer) | <ul style="list-style-type: none"> ● 晉升講師的管道與心路歷程。 ● 培訓養成與評估受訓者(trainee)的流程。 ● 帶領俱樂部內訓與前訓課程。 ● 在團體課程生涯上如何維持卓越的教學。 ● 進階教練訓練課程與訓練集中營。 |
| T 先生 | Les Mills 台灣與香港 區代理商(Agent) | <ul style="list-style-type: none"> ● 代理商與俱樂部之間的授權機制。 ● Les Mills 提供給認證機構的管理系統和行銷工具。 ● 智慧財產權保護議題，如何掌控各健身俱樂部與教練。 |
| R 老師 | Les Mills 授權的認證 機構管理者(GFM)之 一 | <ul style="list-style-type: none"> ● 俱樂部如何培植教練的流程。 ● 俱樂部內訓與前訓課程。 ● 對俱樂部的要求與實施準則。 ● 搭配 Les Mills 公司與代理商舉辦的行銷活動。 |

資料來源：本研究整理

三、次級資料收集

本研究先著手於休閒健身產業與團體課程之相關議題文獻進行彙整與探討，並收集次級資料來瞭解公司實際概況與運作流程，並且可以用來輔助初級資料與訪談內容。而本研究之次級資料來源包括 Les Mills 公司國際官方網站、Les Mills 台灣區論壇、Les Mills 公司部分內部文件與合約、老師與教練們的部落格，以及行政院體育委員會出版品等報章雜誌與相關網站等等。

第四節 研究限制

本研究採定性的個案研究方法進行研究，進行休閒健身產業中具代表性的 Les Mills Body Training System 教學系統的研究，其研究的限制為：

一、本研究採取個案研究法，選取之個案雖為產業中代表性企業，然而休閒健身產業中仍有許多其他業者，健身俱樂部的管理者也需多方考量經營的面向，故其周延性仍將影響本研究推論之可類比程度。

二、資料收集方面，休閒健身產業屬於新興產業，團體健身課程於個人身上的依附程度較高，本研究又著重於內隱知識之探索，相關文件資料較難收集，產業與個案資料彙整較困難。

三、本研究採取定性之個案研究法，限於受訪人數之數量與廣度，資料收集與訪談內容可能因受訪者之記憶與其個人主觀因素，或涉及商業機密而有所保留，而影響研究之結論。

四、本研究探討之團體課程僅以 Les Mills Body Training System 教學系統為主，對其他自由編排的團體健身課程教學僅能作為參考，且 Les Mills Body Training System 教學系統於其他國家地區也有不同的做法，與文化上的差異皆需考量在內。

五、本研究資料蒐集可能由於研究者個人的主觀認知判斷影響推論結果，造成無法避免之偏誤。

六、本研究僅針對休閒健身產業中團體課程的教學來探討，所觀察的面向僅從單一的產業作研究，因而對其他產業與組織的適用性需再做評估與修正。

