

第五章 個案分析與研究發現

第一節 個案分析

一、知識型態與知識創造螺旋

(一) Les Mills Body Training System 四種擴散的知識型態

依照團體課程教學、成套課程研發、教練與講師培訓流程、品牌行銷與授權管理四個知識擴散的構面之後，分別可以歸納出同化分享、外化套裝、組合萃取與內化學習四種不同的擴散模式，就此四種模式檢視每種擴散過程的知識型態，以及擴散的來源與對象。統整出四種擴散到知識創造螺旋，並將各構面的知識擴散分別闡述與整理出四個知識互動螺旋。

(1) 同化分享的內隱知識型態

《說明》

同化分享是將智慧、經驗、技術等由個人傳遞到個人的內隱知識，例如最常見的師徒制，學徒非以語言而透過觀察、模仿和練習來習得大師的技藝。組織必須提供一個非正式且舒適的『創始型空間』，讓所有員工彼此之間自由的聚會，將彼此的意見、感覺、經驗、認知、價值觀等，透過面對面的實體互動來溝通。參與人員通常為2人以上，以員工個別為主體，非以團隊為主體。

表 5.1：『同化分享』的知識擴散型態整理比較

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的內隱知識型態	擴散的來源與對象
教練的培訓與養成	透過 <u>師徒制與範例學習</u> ，講師轉移內隱知識到受訓的教練身上，是一種『同化分享』的模式。	基礎訓練課程與季度訓練。	課程教學所需共通的經驗、智慧與技術。	講師 → 受訓者 講師 → 教練。

教練長期的教學授課與學員互動連結	提升教練的學習動機與教學熱忱 ，並與學員共同獲得對團體課程長久良好的 體適能價值觀 ，是一種『同化分享』的模式。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對學員。	學習動機、教學熱忱與體適能價值觀。	教練 → 學員； 學員 → 教練。
社群討論與回饋	教練與學員可以 透過輕鬆的討論 得到不同的意見，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 提供給教練的個人部落格與專屬網頁。	共通的經驗與智慧	教練 → 學員； 學員 → 教練。
季度訓練與學術科講座的『互動部分』	重新 激勵教練們在教學上的活力與熱情 ，與其他教練、講師們 分享授課心得和教學技巧 是一種『同化分享』。	季度訓練與進階訓練等各式訓練課程的互動。	共通的經驗、智慧與技術。	講師 → 教練； 教練 → 講師； 教練之間。
課程總監與創意總監等人共同開創課程	搭配他們基本知識與直覺突破以往沒有嘗試過的主題訴求與動作構思，是一種『同化分享』的過程。	Les Mills 課程研發團隊於腦力激盪營中的發散部分。	基本知識與直覺、共通的經驗、智慧與技術，以及主題訴求與動作構思。	研發團隊之間。
課程專屬討論區與講師部落格	教練與學員可以 透過自由討論廣場 得到課程上不同的意見，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 提供給教練與講師的個人部落格(Blog)與專屬網頁。	共通的經驗、智慧與技術，對課程的看法與意見。	講師 → 教練； 教練 → 講師； 教練之間。
『BLAH』的討論區與『歌曲推薦區』	任何人都可以東聊西扯， 共同討論、分享心得 是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 網頁上提供給所有人都可以參與的討論社群。	對課程的看法與意見。	教練與講師、 學員與講師、 學員與教練之間。
舉辦訓練高峰會	來自各地的教練與講師共同參加研討會議，更新課程的知識與技能， 同時聽到不同的意見想法 ，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 舉辦的各地區或全球性訓練高峰會。	促進組織文化、共通的經驗、智慧與技術，對課程的看法與意見。	講師 → 教練； 教練 → 講師； 教練之間。
管理階級參加超級季訓練和高峰會	藉由面對面的集會討論、分享經驗 ，是一種『同化分享』的知識擴散過程。	Les Mills 舉辦的超級季訓練與高峰會。	促進組織文化與品牌認同、經營法則與成功經驗。	代理商與俱樂部 管理階級之間。

資料來源：本研究整理

(2) 外化套裝的外顯知識型態

《說明》

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，可直接使用之文件或檔案，使其具有明顯、成文化之效果。提供一個團隊成員『對話型的空間』，讓成員間針對某一主題，透過彼此心智模式的『對話與集體思考』來交換心得，產生溝通的共同語言，並透過討論、辯證來整合出解決問題的重要概念與共識。藉此將討論之主題予以明確與具體化。因此，對話型空間參與人員以有目標的集體團隊或組織為主體，召集有特定專長的成員參加。

表 5.2：『外化套裝』的知識擴散型態整理比較

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的外顯知識型態	擴散的來源與對象
標準化課程教學與示範	教練將每一季成套的課程與教學規範以標準化的教學呈現和完整的動作示範，是一種『外化套裝』的過程。	Les Mills 提供給教練的新課程季度訓練。健身俱樂部提供排課與授課機會，讓教練可以面對學員。	成套的教學呈現和動作示範。	研發團隊→教練 教練→學員。
建立教練的考核獎懲制度	健身俱樂部訂定具體成文的考核獎懲制度，是一種『外化套裝』的模式。	健身俱樂部所建立的考核獎懲制度。	考核獎懲制度。	俱樂部→教練。
教學規範與行為同意書	Les Mills 訂定具體成文的教學規範，是一種『外化套裝』的模式。	於基礎訓練時 Les Mills 要求教練遵守的規範。	教學規範與行為同意書。	Les Mills→教練。
智慧財產權的保護	與教練簽約的『行為同意書』是將智慧財產權具體化的『外化套裝』模式。	Les Mills 將課程內容與教學資源申請智慧財產權以獲得保護。	智慧財產權。	Les Mills→教練。
完整教學資源	課程手冊、動作編排小手冊、課程 DVD 與音樂 CD 等都是成套的、具體的『外化套裝』過程之一。	Les Mills 於基礎訓練與季度訓練課程中所提供的教學資源。	教學文件手冊、影音檔案。	Les Mills→教練。

研發團隊推陳出新完整的成套課程	將每首歌曲編排完整的動作以達到特定的訓練目標，且動作組合順序均經過精心的安排，是 <u>把概念變成實際動作編排</u> 的『外化套裝』過程。	Les Mills 課程研發團隊於腦力激盪營中的收斂部分。	成套的動作編排。	研發團隊→教練
授權控管的手段	授權控管的機制是 <u>以具體成文的合約書</u> 來達到的手段，是『外化套裝』的規範。	由 Les Mills 各地代理商向所屬健身俱樂部等機構進行授權與管理。	合約書。	Les Mills→代理商；代理商→健身俱樂部。
行銷資源與工具	<u>完整的推銷手冊與豐富多樣的美編素材</u> (旗幟、海報與宣傳單等)是經過『外化套裝』的外顯工具。	Les Mills 提供給認證俱樂部的 e-Club 線上圖書館。	線上資料庫中的推銷手冊與美編素材。	Les Mills→健身俱樂部。

資料來源：本研究整理

(3) 組合萃取的外顯知識型態

《說明》

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。指將觀念加以整合化、系統化而形成知識體系之過程，這種模式的知識轉換牽涉到結合不同外顯知識體系。組織中員工可利用資訊科技提供一個間接或虛擬的知識儲存與交換平台，將平台上文件、藍圖、手冊等各種外顯知識的貢獻、擷取、交換與整合，並且將既有的知識加以分類並導出新的知識；結合經由分析、分享及重組等而產生新的外顯知識之過程，亦即達到『綜效』 $1+1>2$ 的效果。以非特定的員工個人及團隊為主體，不一定要透過直接面對面，常常是間接及虛擬的平台。因此，『系統型空間』建構之關鍵因素就是 IT 科技與系統化的流程。

表 5.3：『組合萃取』的知識擴散型態整理比較

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的外顯知識型態	擴散的來源與對象
教練發展出獨特的魅力與特質	教練 <u>結合標準化的成套編排動作等外顯知識</u> ，加入自己獨特的教學魅力與特質，是『組合萃取』的擴散模式。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對學員。	結合成套動作與個人特質的獨特教學魅力。	Les Mills→教練。

嚴格的系統化培訓流程	教育訓練是一種 系統化的作業流程 來支援『組合萃取』的擴散過程。	透過所屬的健身俱樂部或認證機構來參與基礎訓練課程。	教練培訓流程。	Les Mills→教練。
晉升講師的流程	教育訓練是一種 系統化的作業流程 來支援『組合萃取』的擴散過程。	Les Mills 結合各地區代理商與健身俱樂部所舉辦的眾多教育訓練課程。	晉升講師流程。	Les Mills→講師。
季度訓練與學術科講座的『發表部分』	教練觀摩講師的標準動作示範，搭配教學手冊的動作綱領，並以 DVD 和音樂 CD 來複習，是一種『組合萃取』多方資源與知識的過程。	季度訓練與進階訓練等各式訓練課程的發表。	整合動作示範、文件資料等多方資源與知識。	Les Mills→教練。
課程滿意度調查	創意總監利用 調查報告來綜合分析當前的多方資訊而有新的回饋與結論 ，是一種『組合萃取』的過程。	Les Mills 提供研發團隊的資訊系統中。	調查報告等資訊系統。	Les Mills→研發團隊。
開發不同領域的課程	在觀察市場流行趨勢並 導入不同領域的專家或講師在 Les Mills 知識庫系統中的研究報告 ，是一種『組合萃取』的過程。	Les Mills 的知識庫系統。	知識庫系統與全新成套課程。	Les Mills→研發團隊。
優良案例的傳承	透過專題研討會與發表會以及網路上的討論廣場內容，並參考電子報的範例而得到的經營手法，是一種 整合知識 的『組合萃取』過程。	Les Mills 提供線上的討論廣場和電子報服務。	整合線上討論廣場和電子報資訊、Case Study 範例與 GFM 系統。	Les Mills→健身俱樂部。
共同舉辦季度訓練、搭配行銷活動與執行計畫來發表課程	將 e-club 系統線上資料庫與代理商或其他廠商異業結盟共同發表新一季課程與行銷，是一種 整合多方資源 的『組合萃取』過程。	Les Mills 代理商統籌健身俱樂部等授權機構來舉辦季度訓練。而 e-club 系統的線上指南提供了一份『發表會執行計畫』，供健身俱樂部的管理者籌畫發表活動。	整合線上資料庫與其他廠商異業結盟與 GFM 系統。	Les Mills→代理商；代理商→健身俱樂部。

資料來源：本研究整理

(4) 內化學習的內隱知識型態

《說明》

透過『邊做邊學』或『做中學』將外顯知識內化成個人的內隱知識的過程。組織可提供一個『練習型空間』，讓員工個人可以根據操作手冊等工具或者在資深顧問的指導下，讓員工能將外化的知識吸收消化後，透過不斷地思考、反省並付諸實行，而將抽象外顯的觀念、知識轉變成個人專屬之知識，以提升實際可行的內隱知識達到自我的超越。因此，練習型空間要能發揮功能之關鍵因素就是需練習與操作，無論是在實體空間或透過虛擬介面來進行。

表 5.4：『內化學習』的知識擴散型態整理比較

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的內隱知識型態	擴散的來源與對象
受訓者實際上場演練	將外顯的動作編排內容， <u>透過實際操作的驗證</u> ，轉化成自己的內隱知識，是從做中學來『內化學習』。	健身俱樂部提供授課機會，讓教練可以面對學員。	教學知識與技能 Know-how。 驗證五大教學要素	俱樂部→教練。
學員參與課程	學員可以將上課的課程內容『內化學習』成自己的內隱知識，並有機會進一步申請成為受訓者。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對面學員。	教學知識與技能 Know-how。	教練→學員。
內部訓練與先前訓練	俱樂部 <u>提供老師預習、複習的一種實際演練課程</u> ，可增加教練知識與技能的『內化學習』模式。	健身俱樂部提供教練內訓與前訓的機會。	教學知識與技能 Know-how。	俱樂部→教練。
用 GFM 系統審核經營成效	管理階級以外顯的 GFM 系統來檢討與審查課程經營成效，是一種邊做邊改良的操作手法，亦是『內化學習』的一種知識取得過程。	各健身俱樂部於自己公司內部長期的檢討與改良課程管理的成效。	經營的知識與管理技巧 Know-how。	俱樂部課程→俱樂部。

資料來源：本研究整理

(二) Les Mills Body Training System 知識創造螺旋

將 Les Mills Body Training System 教學系統分成四個知識擴散的構面(團體課程教學、成套課程研發、教練與講師培訓流程、品牌行銷與授權管理)，可以彙整出個人、群組、組織與跨組織之間的知識擴散的互動關係。

例如創意團隊(群組)研發出最新一季成套的課程，在季度訓練中由講師(個人)進行發表與示範並教導給教練(個人)，再由教練於健身俱樂部(組織)中透過實際授課演練內化成自己的教學技能，而教練在不斷厚植知識和技能並接受更多 Les Mills 訓練課程(組織)並更新認證後成為講師，最後可以晉升菁英講師並進入課程研發團隊(群組)並開創全新一套或新一季的課程。

如此在不同層次中，在個人與個人之間、個人與組織之間、群組與組織之間與跨組織之間，不斷地進行內隱和外顯知識型態的轉換與四種知識擴散模式，而成為一種動態的知識創造螺旋。透過知識創造螺旋，可以發現知識從創造、擴散並轉換至其他知識型態的過程，並創造新的知識為組織內的個人與群體所用。

本研究將 Les Mills Body Training System 教學系統的知識創造螺旋如圖 5.1 示意之，並將不同的知識型態以個人層次(學員、教練、講師)、群組層次(研發團隊)、組織層次(Les Mills 公司、代理商、健身俱樂部)分別整理表列於表 5.5。

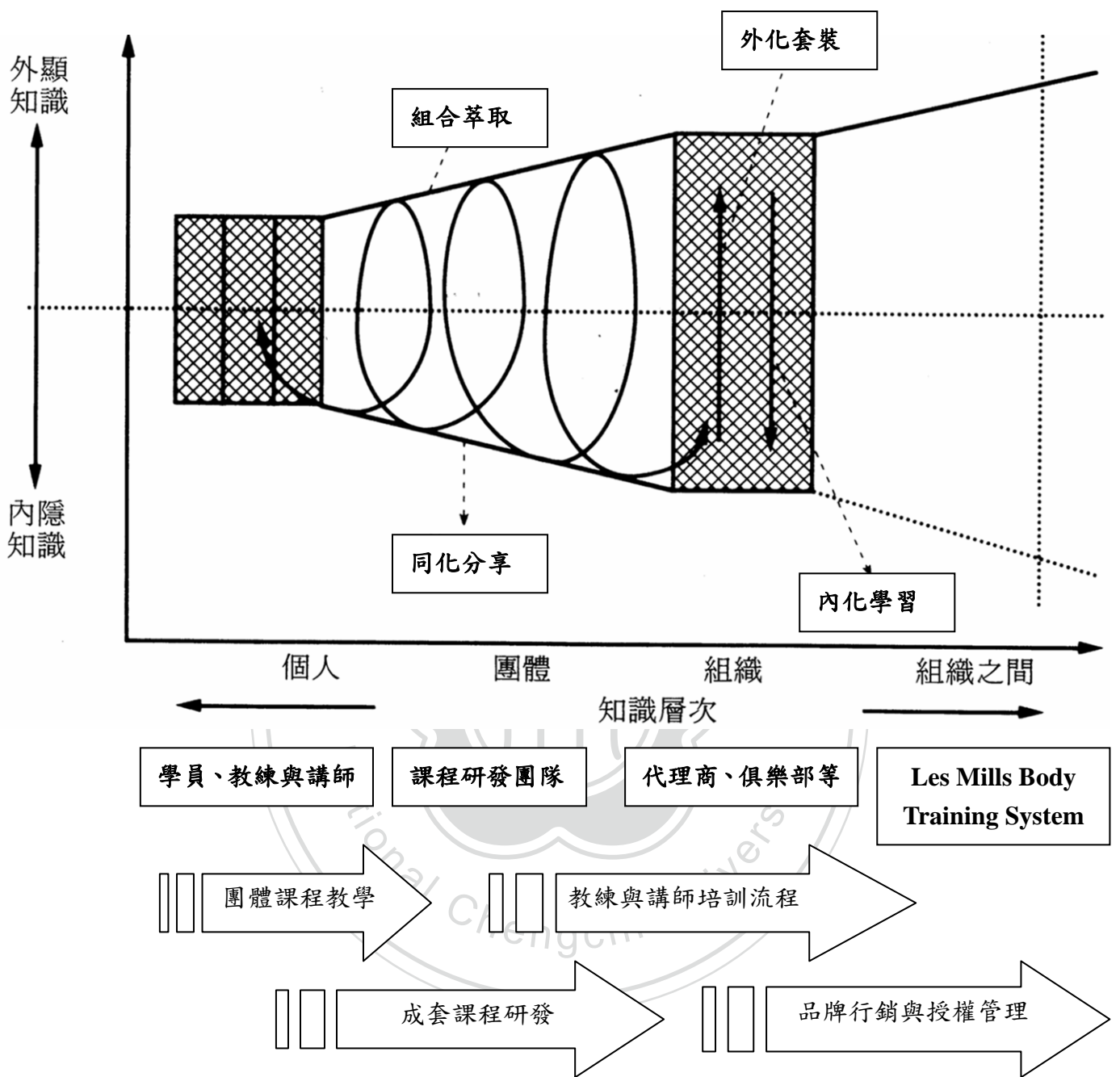
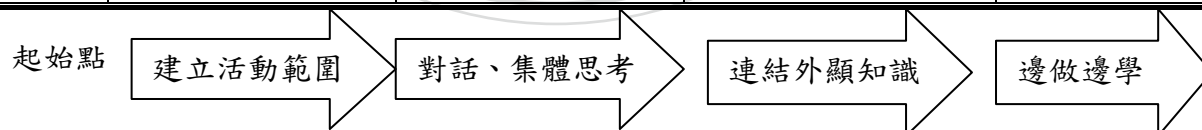


圖 5.1：Les Mills Body Training System 知識創造螺旋

資料來源：本研究整理

表 5.5：Les Mills Body Training System 知識擴散模式總整理

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
個人層次 學員、教練、講師	共通的經驗、智慧與技術、組織文化、學習動機、教學熱忱與體適能價值觀。	成套的教學呈現和動作示範。 教學規範與智慧財產權。 考核獎懲制度。	教練培訓流程、晉升講師流程、衍生獨特教學魅力。	教學知識、技能 Know-how。 驗證五大教學要素
群組層次 研發團隊	基本知識與直覺、主題訴求與動作構思、對課程的意見與看法。	成套的動作編排。教學文件手冊、影音檔案。	知識庫系統、全新成套課程、調查報告等資訊。	教學知識、技能 Know-how。 驗證五大教學要素
組織層次 Les Mills 公司、代理商、健身俱樂部	促進組織文化與品牌認同、經營法則與成功經驗。	授權合約書。線上資料庫中的推銷手冊與美編素材。	整合線上資料庫與其他廠商異業結盟、『Case Study』範例與 GFM 系統。	經營的知識與管理技巧 Know-how。



資料來源：本研究整理

二、個人與個人之間的知識擴散

在四個知識擴散構面中，首先針對個人與個人之間知識擴散模式的探討，分別是團體指導員接受講師教導的培訓養成，以及團體指導員對學員的實際授課過程，綜合歸納到團體課程教學。

(一) 教練的培訓與養成

Les Mills 的教練必須參與一系列的培訓課程，透過教材和訓練中所提供優良的身心健康秘訣，以標準化的上課規範，提昇上課學員的體適能。並且掌握課程的進度內容、學員的適應程度與跟上最新的課程潮流。要做到這一點，他們就必須展現出積極進取的學習態度與教學熱忱，做出對此工作的承諾，參與組織內部訓練與持續地努力，才能扮演優異的指導員角色。

這些教練經常由有氧舞蹈或瑜珈老師、重量訓練指導員、個人指導員或其他體適能專業人員徵聘而得，或是招募研習課程許久、已經具備必需技能的熱衷學員。教練必須出席舉辦 Les Mills Body Training Systems 課程指定項目的基礎培訓課程(或稱新訓)，如果教練完成培訓後，達至課程要求的水準且熟練教學動作，Les Mills 將准許該教練為所屬俱樂部內教導相關的健身課程。

講師具備能將自己的專業知識傳授給他人的能力，可以擔任基礎訓練課程的指導老師，引領並培訓有志於教學的教練。教練們也可以透過季度訓練的場合接近講師並直接獲得講師們最精闢的面對面指導，確保他們在回到健身俱樂部後所教學的課程是最優良的。

(二) 實際授課

教練一旦通過基礎訓練，便能以受訓者(Trainee)的身份開始教課。實際操作所學到的五大教學要素與成套的課程內容。教練在教導配樂動作組合的健身訓練課程時，應根據 Les Mills Body Training Systems 課程的專業化和高標準，依照既定的教學規定和指導原則進行所有課程的教學。使得教練在每一堂課程中，都可

成為該堂課所有學員的『標準示範者』(role models)。教練必須要求自己的動作穩紮穩打，每次課程都有一致性的專業水準。

團體教學課程另一個有趣的地方就是搭配著音樂歌曲編排動作，這也是 Les Mills Body Training System 中最獨特之處，能夠引領世界體適能教學地位的精華所在。由於課程的動作編排是搭配音樂歌曲的旋律走向、歌詞意境、節奏快慢而決定，因此重複性原則用在搭配音樂上就更能發揮效益。除了有助於教練與學員記憶動作的編排之外，更能增加整套課程中配合歌曲走向的主題特色。

(三) 知識連結

教練綜合標準化的成套編排動作等外顯知識，加入自己獨特的教學魅力與個人特質，表現在教學主題性、風趣程度、氣氛帶動等，也與教練優美的外型體態有關。創造出與眾不同的上課氣氛，吸引更多的學員加入課程，這種獨特的體適能魔法亦是讓 Les Mills Body Training System 八套課程風靡全球的魅力所在。

(四) 社群討論回饋

所有教練可以在 Les Mills 的網頁系統上建立自己的個人部落格(Blog)，讓教練能和會員朋友們聊天、討論課程心得、分享照片與創造自己的專屬網頁。透過輕鬆的討論得到不同的意見，教練可以從社群討論的空間上得到正向回饋，改進並加強自己的教學實力。

表 5.6：團體課程教學之內容整理比較

項目內容	達到的成效	擴散模式	進行的空間
教練的培訓與養成	藉由基礎訓練課程的培訓，講師會親自授課並與教練面對面教學，將可培育出足以獨當一面的教練，並從受訓者的身份開始教課。	透過 <u>師徒制與範例學習</u> ，講師轉移內隱知識到受訓的教練身上，是一種『同化分享』的模式。	基礎訓練課程與季度訓練。

受訓者實際上場演練	讓教練可以驗證『五大教學要素』的技巧，將理論操作成實際的 Know-how。	將外顯的動作編排內容， <u>透過實際操作的驗證</u> ，轉化成自己的內隱知識，是從做中學來『內化學習』。	健身俱樂部提供授課機會，讓教練可以面對學員。
學員參與課程	<u>每週規律的上課</u> 使得學員可以提升自身的健康體適能並熟悉課程的動作與技巧，進而學習更多課程知識。	學員可以將上課的課程內容『內化學習』成自己的內隱知識，並有機會進一步申請成為受訓者。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對學員。
教練長期的教學授課與學員互動連結	教練與學員優良的互動分享與鼓勵對話，可增進教練對教學的熱忱，並同時提升學員對課程的認同與喜愛。	<u>提升教練的學習動機與教學熱忱</u> ，並與學員共同獲得對團體課程長久良好的 <u>體適能價值觀</u> ，是一種『同化分享』的模式。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對學員。
教練發展出獨特的魅力與特質	創造出與眾不同的上課氣氛，吸引更多的學員加入課程。	教練 <u>結合標準化的成套編排動作等外顯知識</u> ，加入自己獨特的教學魅力與個人特質，是『組合萃取』的擴散模式。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對學員。
社群討論與回饋	教練可以從社群討論的空間上得到正向回饋，改進並加強自己的教學實力。	教練與學員可以 <u>透過輕鬆的討論</u> 得到不同的意見，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 提供給教練的個人部落格 (Blog)與專屬網頁。
標準化課程教學與示範	Les Mills 推出的八套課程與標準化的上課規範，使教練成為每一堂課的 <u>標準示範者</u> ，確保參與學員的安全與有效提升健康與體適能，並達到高標準的授課水準。	教練將每一季的成套的課程與教學規範以 <u>標準化的教學呈現和完整的動作示範</u> ，是一種『外化套裝』的過程。	Les Mills 提供給教練的新課程季度訓練。 健身俱樂部提供排課與授課機會，讓教練可以面對學員。

資料來源：本研究整理



圖 5.2：團體課程教學的知識擴散互動螺旋

資料來源：本研究整理

三、個人與群組之間的知識擴散

本階段探討成套課程研發過程中，團隊必須進行群組討論與創意發想，並在個人和組織之間意見交流，是一種群組之間或團隊與個人之間的知識擴散過程。

（一）創新研發的八套課程

Les Mills 的課程總監們每隔三個月，便會為目前主打的八項課程各自創造新一季的上課內容，包含成套的音樂及完整的動作編排。八項課程各有其研發團隊引領課程推陳出新，團隊內有專精於該課程領域的課程總監與創意總監，透過團隊討論與腦力激盪，突破舊有的藩籬並開創全新的動作組合。在創意總監提出的點子中，他們透過觀察市場實際情況以及最新的音樂趨勢，與時下的流行文化接軌來順應當前的音樂、舞蹈、體適能潮流，搭配他們對於體適能訓練、運動生理學的基本知識與直覺來開創全新的課程，突破以往沒有嘗試過的主題訴求與動作構思。

在經過一連串的發想之後，課程總監會將每首歌曲編排完整的動作以達到特定的訓練目標，而且動作組合順序均經過精心的安排，以求得最大的運動效果。而 Les Mills 運動生理實驗室內的學者專家則審核課程分別在學科、術科上的有效性與安全性。

（二）概念更新與交流討論

課程總監會利用最新的音樂趨勢來構思動作主題，同時也注重時下運動科學的發展、定期更新當前的趨勢，並指引 Les Mills 運動生理實驗室持續不斷的研究與發展的計畫。

創意總監可藉由會員、教練、健身俱樂部針對八套課程的滿意度調查，來確保每一季新課程的新穎性與普及性。Les Mills 網站上課程的專屬討論區與總監們的部落格意見，也是編排課程內容與訂定主題方向的重要回饋來源之一。

另外，教練還可以在就不同主題意見所成立的討論廣場與其他講師的部落格

中，分享在教學過程中對於 Les Mills 相關課程的消息與看法。其中有所謂『BLAH』的討論區可以讓教練針對最新一季課程任何方面的意見大聲地發表。在這 BLAH 的空間內任何人都可以東聊西扯，將教學上所遇到的技巧訣竅或困難之處讓其他教練或講師也可以共同討論、分享心得。尤其課程總監在瞭解到基層教練對新一季的動作編排、主題營造與音樂搭配上的看法時，可以當作下一季新課程的參考，作為指引修正的方向或溝通改進的管道。

此外，在每一項專屬課程討論區內還有『歌曲推薦區』，教練們可以將自己心目中喜愛的歌曲或音樂推薦給課程設計團隊與課程總監們參考。這部分同時也開放給一般學員參與推薦，讓 Les Mills Body Training Systems 的新課程可以跟隨流行音樂的潮流，並融入不同地區文化的元素，確保走在全球健身產業中團體教學課程的領先地位。

(三) 跨領域集思廣益

Les Mills 在觀察市場流行趨勢並導入不同領域的專家或講師在 Les Mills 知識庫系統中的研究報告，在課程研發上有相當顯著的成果。最早發展的 BODYPUMP™(曲線槓鈴)、BODYATTACK™(衝刺有氧)與 BODYSTEP™(終極踏板)原本就是從一般健身俱樂部內的有氧與重量訓練課程改良而來；後來健身市場上引進嘻哈街舞的舞蹈教學，以及崇尚養生、柔和訓練的太極、瑜珈等課程，而分別發展出 BODYJAM™(搖擺炫舞)與 BODYBALANCE™(身心靈平衡)的獨特課程。在拳擊有氧與飛輪有氧也普遍流行全世界健身產業的時候，適時的在國際市場上推出 BODYCOMBAT™(戰鬥有氧)與 RPM™(飛輪有氧)。而在近年倡導樂活的概念，並讓初學者與老人們都可以輕鬆參與健身課程的計畫之下，低衝擊性的課程 BODYVIVE™(樂活有氧)也隨之研發出；都顯示出 Les Mills 對市場的敏銳度與不斷研發的創新能力，而研發團隊對不同領域專家的想法也都能將之納入討論，激發出新的思維。

此外，Les Mills 講師要定期參加地區性或全球性訓練高峰會(Summit)。來自

各地的教練、講師會和課程總監、創意總監，以及各國的資深講師共同參加研討會議，更新課程的知識與技能，同時聽到不同的意見想法，讓自己沉浸吸收 Les Mills 全球家族文化、嫻熟掌握其他非本身領域的所有 Les Mills Body Training Systems 課程內容。

表 5.7：成套課程研發之內容整理比較

項目內容	達到的成效	擴散模式	進行的空間
課程總監與創意總監等人共同開創課程	<u>透過團隊討論與腦力激盪</u> ，突破舊有的藩籬並開創全新的動作概念。	搭配他們基本知識與直覺突破以往沒有嘗試過的主題訴求與動作構思，是一種『同化分享』的過程。	Les Mills 課程研發團隊於腦力激盪營中的發散部分。
研發團隊推陳出新完整的成套課程	每隔三個月為八項課程各自創造新一季的上課內容，包含成套的音樂及完整的動作編排。	將每首歌曲編排完整的動作以達到特定的訓練目標，且動作組合順序均經過精心的安排，是 <u>把概念變成實際動作編排</u> 的『外化套裝』過程。	Les Mills 課程研發團隊於腦力激盪營中的收斂部分。
課程滿意度調查	可藉由會員、教練、健身俱樂部針對八套課程的滿意度調查來確保每一季新課程的新穎性與普及性。	創意總監 <u>利用調查報告來綜合分析當前的多方資訊而有新的回饋與結論</u> ，是一種『組合萃取』的過程。	Les Mills 提供研發團隊的資訊系統中的調查資料。
課程專屬討論區與講師部落格	可以在討論廣場與其他講師的部落格中，分享在對於 Les Mills 相關課程的消息與看法。	教練與學員可以 <u>透過自由討論廣場</u> 得到課程上不同的意見，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 提供給教練與講師的個人部落格(Blog)與專屬網頁。
『BLAH』的討論區與『歌曲推薦區』	讓新課程跟隨流行音樂的潮流，並融入不同地區文化的元素，確保走在全球健身產業中的領先地位。	任何人都可以東聊西扯， <u>共同討論、分享心得</u> 是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 網頁上提供給所有人都可以參與的討論社群。
開發不同領域的課程	對不同領域專家的想法也都能將之納入討論，激發出新的思維並開發新領域課程。	在觀察市場流行趨勢並 <u>導入不同領域的專家或講師在 Les Mills 知識庫系統中的研究報告</u> ，是一種『組合萃取』的過程。	Les Mills 的知識庫系統。

舉辦訓練高峰會	讓所有教練與講師沉浸吸收 Les Mill 全球家族文化、嫻熟掌握其他非本身領域的所有課程內容。	來自各地的教練與講師共同參加研討會議，更新課程的知識與技能， <u>同時聽到不同的意見想法</u> ，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 舉辦的各地區或全球性訓練高峰會。
---------	--	--	----------------------------

資料來源：本研究整理

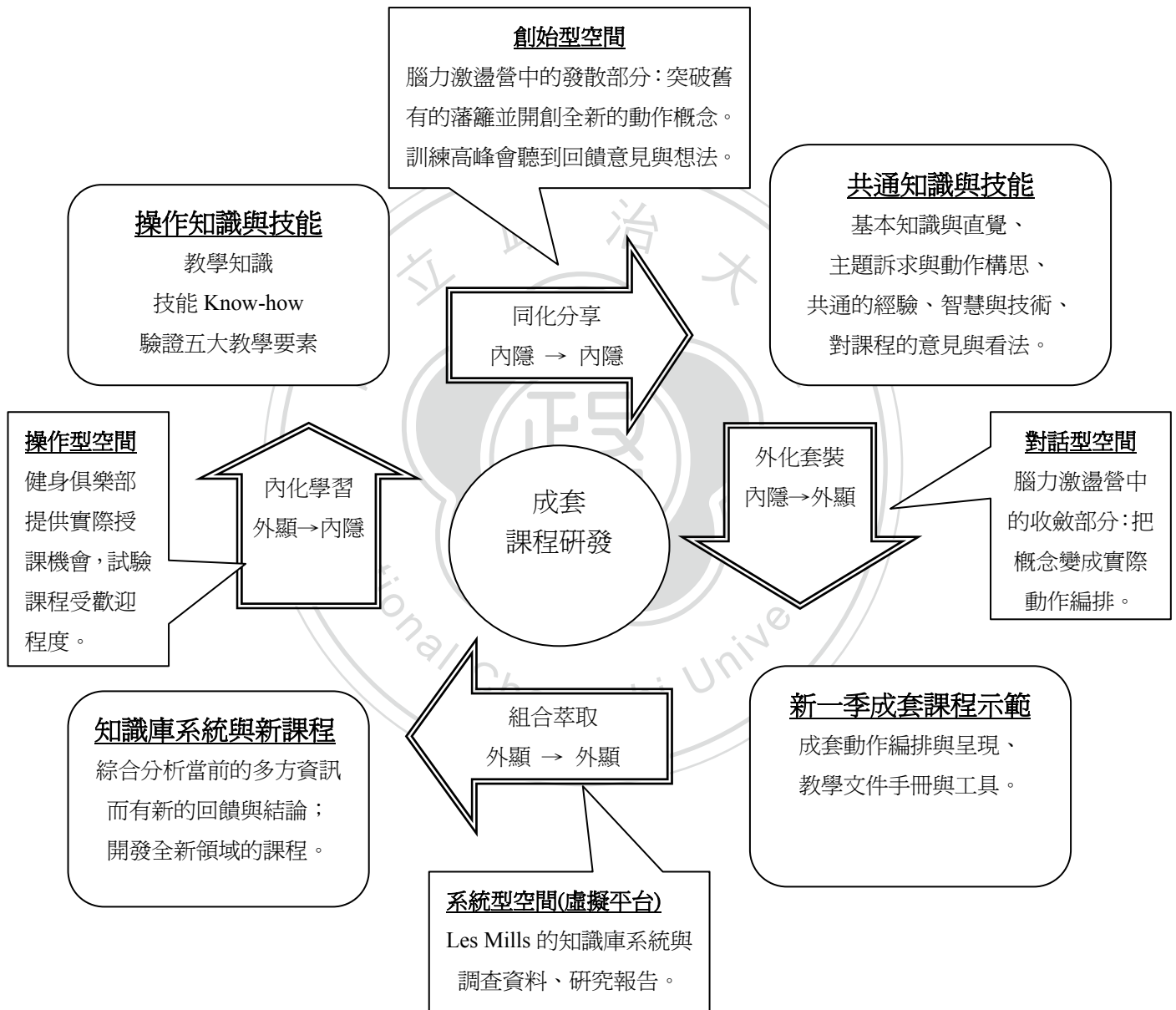


圖 5.3：成套課程研發的知識擴散互動螺旋

資料來源：本研究整理

四、個人與組織之間的知識擴散

本部分探討團體指導員個人接受組織的培訓流程，包含各階段的教練與講師培訓課程，依循晉升管道厚植自身的知識與技能，是一種個人與組織之間的知識擴散。

（一）嚴格的系統化培訓流程

培訓一位教練的歷程與培訓流程，可視為 Les Mills Body Training Systems 教學系統中最重要的主軸之一。這套訓練系統可以標準化作業並有效地從世界各地的俱樂部或體適能機構中選拔出教練並接受完整的輔導與培育過程，進而成為 Les Mills Body Training Systems 課程的合格教練。

想要成為 Les Mills 課程教練，申請者必須要先得到有經過 Les Mills 認證的俱樂部或授權機構認可，透過所屬機構填寫申請文件，並開始參與一連串系統化的培訓課程。而所屬俱樂部未來則會是雇用該教練的首選健身俱樂部，並將安排申請者參加基礎訓練課程，內容包含動作組合、動作技巧、教學指導、互動連結與創造體適能奇蹟這五大教學要素。

健身俱樂部則可以提拔老師們成為優秀的教練，透過內部訓練與先前訓練，可以使教練們精確掌握 Les Mills 課程的五大教學要素，並概述培訓課程的好處，與團體健身課程教練以身作則之重要性。並建立教練的考核獎懲制度，方可發掘並留住優秀教練人才。

（二）教學規範與行為同意書

教練必須於申請成為受訓者時簽下『行為同意書』的合約內容，並出席 Les Mills Body Training Systems 課程指定項目的基礎培訓課程，如果教練完成培訓後，達至課程要求的水準且熟練教學動作，Les Mills 將准許該教練為所屬俱樂部內教導相關的健身課程；但若在簽約完成訓練的十六周後尚未完成課程並通過基礎訓練的規定流程，將喪失教導此專業課程之資格。

成為教練之後即可以正式於各地擁有 Les Mills 授權的健身俱樂部授課，且必須是在與 Les Mills 簽約授權許可使用的配樂動作組合和知識產權的健身俱樂部內教導指定課程。未向 Les Mills 公司申請授權並購買 Les Mills Body Training Systems 課程版權的健身俱樂部或教學機構，是不能於課堂上教授 Les Mills 的課程，否則會被視為違法的行為。教練若未依規定，而於未授權的機構內教學這些課程，也會被 Les Mills 公司視為違法並提出告訴，撤銷教練的資格。

教練也必須依照既定的教學規定和指導原則進行所有課程的教學。否則各地區的講師或代理商亦有權要求各教練配合規定或將之除去資格。至於提供給教練的所有 Les Mills Body Training Systems 課程的文件資料或影音檔案皆是商業機密，不允許教練任意複製；也不能直接或間接向非相關人員透露有關課程的任何資料內容。

(三) 完整教學資源

Les Mills 的所有教練在上基礎訓練課程時，都會收到一份課程手冊與第一套的季度課程組合內容，這些都是提供課程教學所必需的核心資源。

(1) 課程手冊(Program Menu)

課程手冊為基礎訓練課程中的教材，手冊中列出與課程有關的五大教學要素，以及該課程的執行目標、學術與理論的解說，還有該課程主要動作的實施要領與正確姿勢。教練在職期間可一直保留此手冊，利用它做為持續的參考重點以便維持教學的專業性與卓越的教學水準。

(2) 動作編排小手冊(brochures)

針對每三個月的季度訓練所提供的教材，這部份是以小冊子形式分發，並附加在課程 DVD 之上，詳盡描述新課程的所有動作，與該季發表的課程獨特風格以及所要表達的主題內涵。教練必須仔細研究這些動作並加以練習，直到能完美教導它們為止。

(3) 課程 DVD 與音樂 CD

該 DVD 含有最新一季的課程示範內容，每三個月一次由 Les Mills 所創造與發行的最新課程。DVD 也含有配合每項新發表課程而製作的通識教育課程。通識課程提出的『重點與感覺』(Focus & Feel)幫助教練了解與熟悉該課程，並點出五大教學要素應用於本季課程的綱領。

教練必須遵守著作權的相關規定，嚴格禁止將音樂 CD 使用於其他非 Les Mills Body Training System 的課程上，以及禁止在非 Les Mills 授權的健身俱樂部使用。

(四) 季度訓練與發表會

Les Mills 的教練會得到許多訓練與教育機會，幫助他們不斷熟練並精通五大教學要素。尤其是教練參與每一次的季度訓練，對於持續的教育過程而言是很重要的。季度訓練是教練必須付費參加每三個月一季舉辦的 Les Mills Body Training Systems 培訓課程，學習新的音樂、動作組合以及最新的教學技巧。若在一年內缺席兩次季度培訓者將失去其教練資格。

整個季度訓練的流程會由資深講師將八項課程逐一做發表，並包含通識課程與學科、術科的講座。有時更會舉辦地區性的高峰會(Summit)或超級季訓練(Super Workshop)並時常邀請到國際菁英講師群(International Master Trainers)上台發表新一季的課程與分享授課心得。

在緊湊的課程發表流程中，每一位教練無不使出渾身解數跟上講師們的教學步伐，除了精進自己的教學技巧與熟悉新課程的教學內容之外，更重要的是與其他教練、講師們分享授課心得和教學技巧。季度訓練對於重新激勵教練們在教學上的活力與熱情來說，也是極重要的場所。教練們可以獲得和朋友與同僚溝通、社交的機會，重新將 Les Mills 『全球家族』緊密地團結在一起。

(五) 晉升講師與進階訓練課程

要成為 Les Mills 的講師必須具備良好的教學技巧與對體適能的熱忱，他們

通常是長期專精於 Les Mills Body Training Systems 課程的教練。透過持續參與階段性的教育訓練，同時具備能將自己的專業知識傳授給他人的能力，而被精選出來的精英老師。這些教育訓練的課程與活動有：

- (1) 季度訓練(Quarterly Workshop)或超級季訓練(Super Workshop)
- (2) 進階教練訓練課程(Advance Instructor Module Training)
- (3) 資深教練訓練課程(Senior Instructor Module Training)
- (4) 訓練集中營(Trainer Boot Camp)
- (5) 地區性或全球性的高峰會(Summit)

資深講師還有機會受邀到奧克蘭的 Les Mills 國際總公司，在新一季課程拍攝 DVD 時加入示範團隊。Les Mills 課程總監與國際菁英講師群也經常會到世界各地去參加季度訓練，協助並指導各地區講師帶領訓練課程。透過本研究整理之『圖 4.3：Les Mills 教練的基礎訓練課程』與『表 4.3：Les Mills 的各種課程與講師的晉升流程』可以更完整的瞭解並比較這些進階訓練課程與講師晉升的流程。

表 5.8：教練與講師培訓流程之內容整理比較

項目內容	達到的成效	擴散模式	進行的空間
嚴格的系統化培訓流程	這套訓練系統可以標準化作業並有效地從世界各地的俱樂部中選拔出教練並接受完整的輔導與培育過程。	教育訓練是一種 系統化的作業流程 來支援『組合萃取』的擴散過程。	透過所屬的健身俱樂部或認證機構來參與基礎訓練課程。
晉升講師的流程	透過持續參與階段性的教育訓練而精選出的精英老師，具備良好的教學技巧與對體適能的熱忱。	教育訓練是一種 系統化的作業流程 來支援『組合萃取』的擴散過程。	Les Mills 結合各地區代理商與健身俱樂部所舉辦的眾多教育訓練課程。

內部訓練與先前訓練	於健身俱樂部內事先演練培訓的課程內容來提拔老師申請成為 Les Mills 教練，使教練可以精確掌握 Les Mills 課程的五大教學要素。	俱樂部 提供老師預習、複習的一種實際演練課程 ，可增加教練知識與技能的『內化學習』模式。	健身俱樂部提供教練內訓與前訓的機會。
建立教練的考核獎懲制度	透過考核制度，健身俱樂部可發掘並留住優秀的教練。	健身俱樂部訂定 具體成文的考核獎懲制度 ，是一種『外化套裝』的模式。	健身俱樂部所建立的考核獎懲制度。
教學規範與行為同意書	教練必須依照既定的教學規定和指導原則進行所有課程的教學，達至課程要求的水準且熟練教學動作，否則會被撤銷資格或處罰。	Les Mills 訂定 具體成文的教學規範與行為同意書 ，是一種『外化套裝』的模式。	於基礎訓練時 Les Mills 要求教練遵守的規範。
智慧財產權的保護	教練須遵守保護著作權與在授權機構教課的相關規定，禁止複製教學資源，也不能透露有關課程的任何資料內容。	與教練簽約的『行為同意書』是 將智慧財產權具體化 的『外化套裝』模式。	Les Mills 將課程內容與教學資源申請智慧財產權以獲得保護。
完整教學資源	提供教練於課程教學所必需的核心資源，也是教練持續的參考重點以便維持教學的專業性與卓越的教學水準。	課程手冊、動作編排小手冊、課程 DVD 與音樂 CD 等都是成套的、具體的『外化套裝』過程之一。	Les Mills 於基礎訓練與季度訓練課程中所提供的教學資源。
季度訓練與學術科講座的『互動部分』	教練們可以獲得和朋友與同僚溝通、社交的機會，重新將 Les Mills 『全球家族』緊密地團結在一起。	重新 激勵教練們在教學上的活力與熱情 ，與其他教練、講師們 分享授課心得和教學技巧 是一種『同化分享』。	季度訓練與進階訓練等各式訓練課程的互動。
季度訓練與學術科講座的『發表部分』	在緊湊的課程發表流程，教練可以跟上講師們的教學步伐，精進自己的教學技巧並熟悉新課程的教學內容。	教練觀摩講師的標準動作示範，搭配教學手冊的動作綱領，並以 DVD 和音樂 CD 來複習，是一種『組合萃取』多方資源與知識的過程。	季度訓練與進階訓練等各式訓練課程的發表。

資料來源：本研究整理

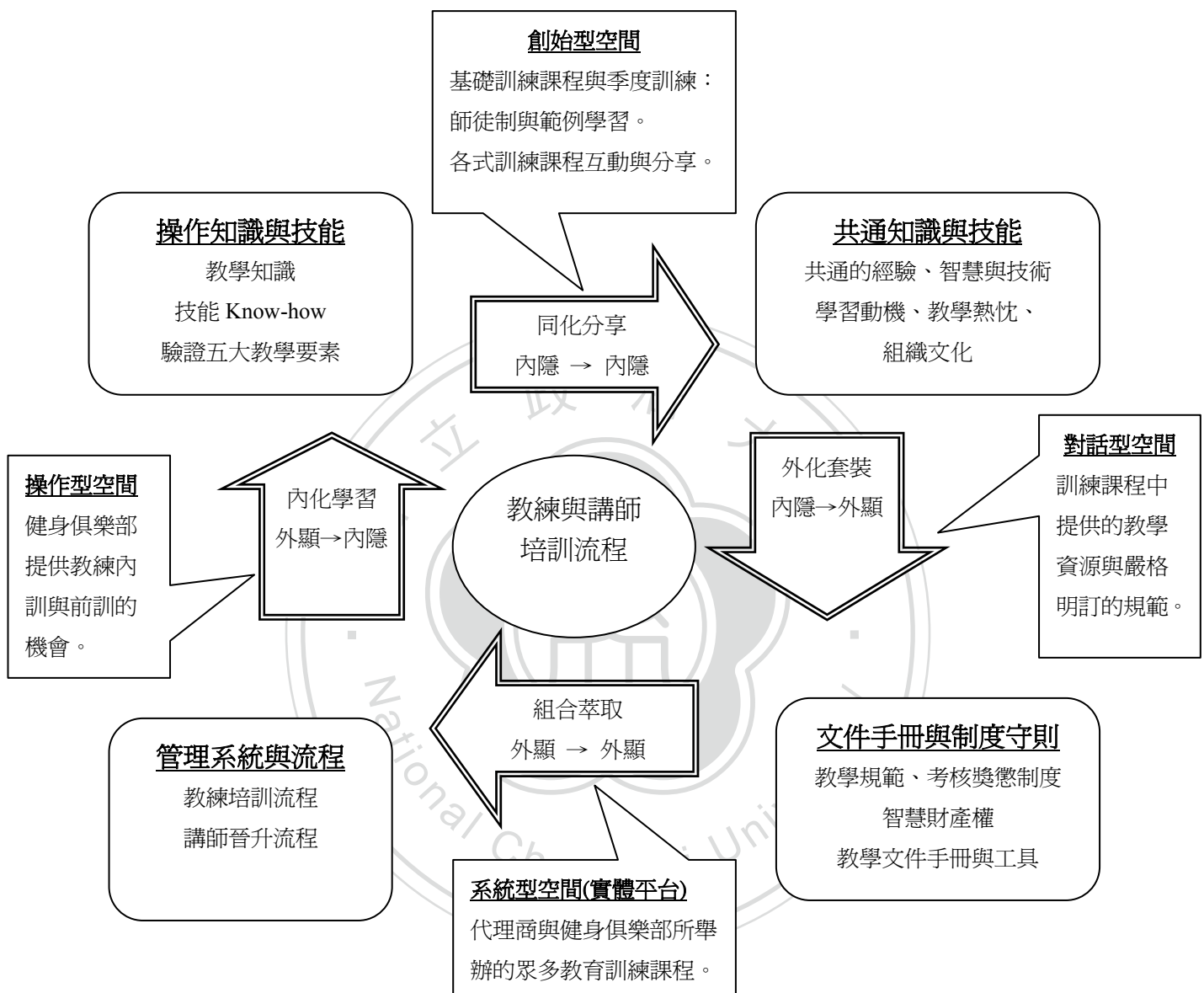


圖 5.4：教練與講師培訓流程的知識擴散互動螺旋

資料來源：本研究整理

五、跨組織之間的知識擴散

課程的推廣與行銷必須由組織來進行推動，而由 Les Mills 總公司透過代理商對健身俱樂部等授權機構進行的控管手段，並提供豐沛的行銷資源和活動發表，是一種組織與組織之間跨組織的知識擴散過程。

(一) 授權與控管的機制

各代理商必須控管各地區的簽約俱樂部是否有遵照合約規定推展課程，並掌握所有的教練和講師的行為是否合法，同時規劃地區內所有課程的季度訓練與基礎訓練等培訓課程。健身俱樂部需支付權利金給予代理商才能取得合法授權，方可在俱樂部內開設 Les Mills Body Training System 的課程。

(二) 用 GFM 系統審核經營成效

Les Mills 團體健身管理系統 GFM(Group Fitness Management)，旨在為健身俱樂部提供管理與行銷的解決方案。在 GFM 系統的協助之下可提供各健身俱樂部與認證機構檢討如何利用成本效益分析，讓團體健身課程管理更有效。例如編列的預算與實際花費的差距表，每一項課程、每一位教練的各班出席人數統計模組，以及行銷活動的成本控管等等。GFM 系統也可提供許多審視的要點來協助健身俱樂部安排最佳的課程表，並透過圖表分析比較實際出席人數與目標人數，了解每班的達成率。

(三) 優良案例的傳承

GFM 系統原本是由奧克蘭的 Les Mills 健身世界(World of Fitness)發展的經營哲學而得，做為提高 Les Mills Body Training System 課程商業利潤的手段，現在也透過專題研討會與發表會，以及網路上各俱樂部的專屬討論廣場，提供給世界各地的簽約健身俱樂部這套有效的管理系統。因此在 GFM 系統中固定會提供一份電子報給所有簽約俱樂部，並將優良的俱樂部發展實例傳承給其他俱樂部作

為標竿與 Case Study，確實達到 Les Mills 全球一致的品牌行銷。

（四）行銷資源與工具

e-club 系統是透過網路提供的線上資料庫，設計用來幫助 Les Mills 認證俱樂部向消費者推銷 Les Mills 團體健身課程。e-club 儲藏了一座最新市場行銷報告與廣告資料的完整圖書館。提供一系列資料（海報、掛旗、光碟、推廣手冊等）做為俱樂部行銷推廣的資源。包含消費者推銷工具與豐富多樣的美編素材，有數千張以上的旗幟、海報、印刷廣告與宣傳單等美編素材，代理商和俱樂部可直接下載自行列印或送給印刷業者印刷。如此一來可省去俱樂部大筆的行銷預算與美編設計等費用，同時可以正確地將所有 Les Mills 商標露出並達到標準化。更重要的是，全世界各地的 Les Mills Body Training System 課程的包裝都可達到一致性，但又不會缺乏因地制宜、因時制宜的變化性與彈性。

（五）共同舉辦季度訓練與發表活動

季度訓練由所屬地區的 Les Mills 代理商安排所屬俱樂部來籌辦舉行，它們通常會在授權健身俱樂部內舉行，讓俱樂部可以與其他廠商異業結盟共同發表新一季的課程與整合行銷。如果是規模較大的『超級季訓練』與地區性或全球性『高峰會』，則選擇在會議中心或大型體育館舉行。各地健身俱樂部的 GFM 管理階級和代理商都會齊聚一堂，分享彼此的經營法則與成功經驗。

此外，各健身俱樂部等授權機構可以配合代理商的行銷活動，讓機構本身籌畫的行銷活動得到全力的支援，協助健身俱樂部宣傳每三個月一次的 Les Mills 新課發表活動。同時在 e-club 系統的線上指南裡，提供了一份『發表會執行計畫』，供健身俱樂部的管理者籌畫發表活動，並從六週前就設定每一週的里程碑，各俱樂部可逐一檢視是否有達到各階段的要求。

表 5.9：品牌行銷與授權管理之內容整理比較

項目內容	達到的成效	擴散模式	進行的空間
授權控管的手段	健身俱樂部需支付權利金給予代理商才能取得合法授權，方可在俱樂部內開設 Les Mills Body Training System 的課程。	授權控管的機制是 <u>以具體成文的合約書</u> 來達到的手段，是『外化套裝』的規範。	由 Les Mills 各地代理商向所屬健身俱樂部等機構進行授權與管理。
用 GFM 系統審核經營成效	健身俱樂部可以利用成本效益分析，讓團體健身課程管理更有效。並透過圖表分析比較實際出席人數與目標人數，檢視每班的達成率與課程表是否恰當。	管理階級以外顯的 GFM 系統來檢討與審查課程經營成效，是一種邊做邊改良的操作手法，亦是『內化學習』的一種知識取得過程。	各健身俱樂部於自己公司內部長期的檢討與改良課程管理的成效。
優良案例的傳承	將優良的俱樂部發展實例傳承給其他俱樂部 <u>為標竿與 Case Study</u> ，確實達到 Les Mills 全球一致的品牌行銷。	透過專題研討會與發表會以及網路上的討論廣場內容，並參考電子報的範例而得到的經營手法，是一種 <u>整合知識</u> 的『組合萃取』過程。	Les Mills 提供線上的討論廣場和電子報服務。
行銷資源與工具	可省去俱樂部大筆的行銷預算與美編設計等費用，同時可以正確地將所有 Les Mills 的商標露出並達到標準一致性。	<u>完整的推銷手冊與豐富多樣的美編素材</u> (旗幟、海報與宣傳單等)是經過『外化套裝』的外顯工具。	Les Mills 提供給認證俱樂部的 e-Club 線上圖書館。
管理階級參加超級季訓練和高峰會	各地健身俱樂部的 GFM 管理階級和代理商都會齊聚一堂，分享彼此的經營法則與成功經驗。	<u>藉由面對面的集會討論、分享經驗</u> ，是一種『同化分享』的知識擴散過程。	Les Mills 舉辦的超級季訓練與高峰會。
共同舉辦季度訓練、搭配行銷活動與執行計畫來發表課程	讓健身俱樂部的行銷活動得到全力的支援，協助宣傳每三個月一次的 Les Mills 新課發表活動，也使課程都可達到全球一致的品牌行銷。	將 e-club 系統線上資料庫與代理商或其他廠商異業結盟共同發表新一季課程與行銷，是一種 <u>整合多方資源</u> 的『組合萃取』過程。	Les Mills 代理商統籌健身俱樂部等授權機構來舉辦季度訓練。而 e-club 系統的線上指南提供了一份『發表會執行計畫』，供健身俱樂部的管理者籌畫發表活動。

資料來源：本研究整理

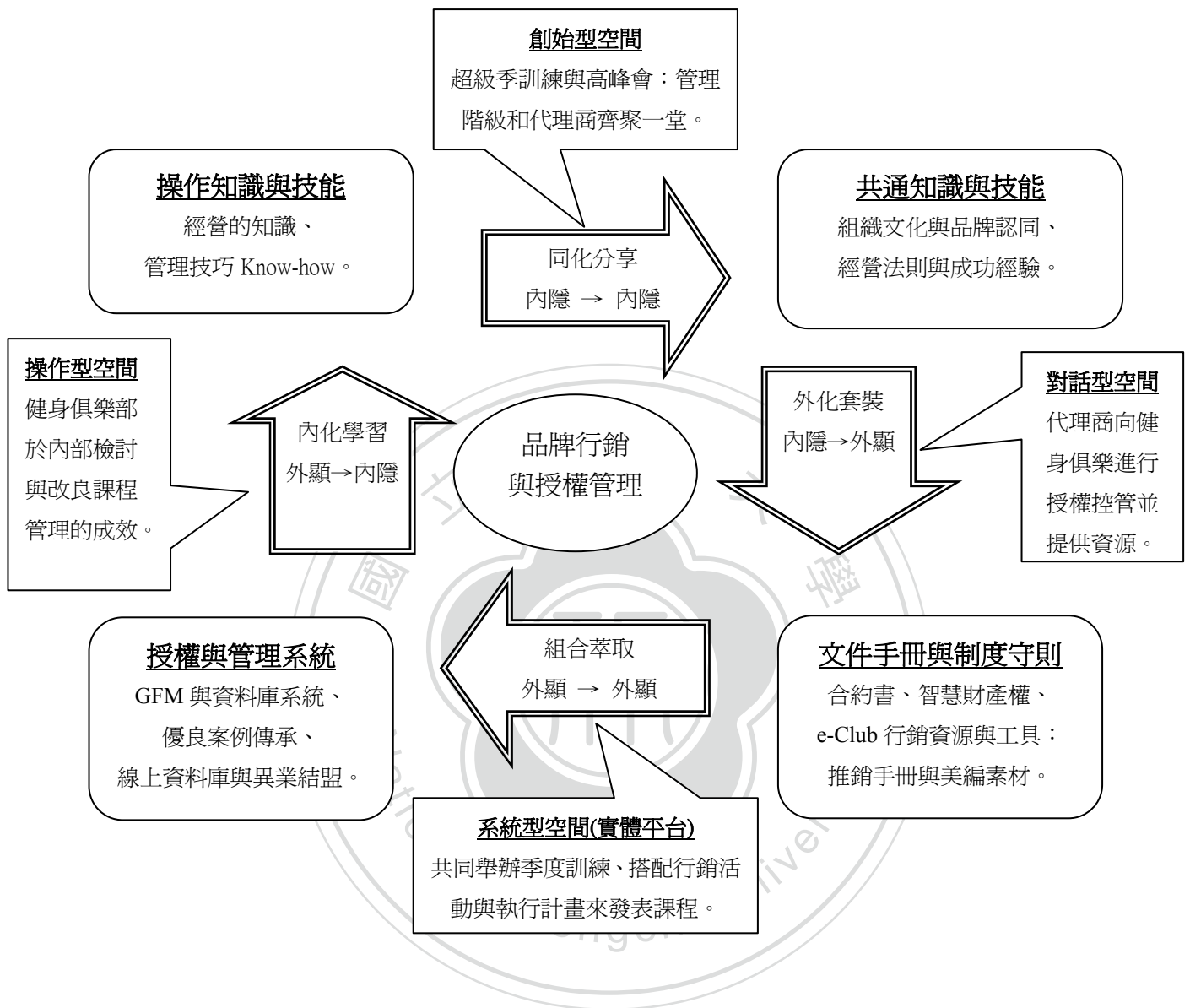


圖 5.5：品牌行銷與授權管理的知識擴散互動螺旋

資料來源：本研究整理

六、知識工作的類型

根據四種知識互動螺旋的整理，可以將不同層次的知識擴散來源與對象中『個人知識擴散』的部分，依照 Dove(1998)所提出的知識工作類型歸納如下：

(1) 專業性的知識工作(Specialty knowledge work)

專業性的知識工作範圍較為狹隘但工作產出的品質與效率極高。在本個案中，即是知識擴散來源與對象皆為單一方向者。例如團體課程的指導員必須在健身俱樂部中從事頻繁的授課，並且是課程教學中最重要的人物。因此教練的教學工作為專業的知識工作。

表 5.10：專業性知識工作-教練於教學中的知識擴散

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的內隱知識型態	擴散的來源與對象
學員參與課程	學員可以將上課的課程內容『內化學習』成自己的內隱知識，並有機會進一步申請成為受訓者。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對面學員。	教學知識與技能 Know-how。	教練→學員。
教練長期的教學授課與學員互動連結	提升教練的學習動機與教學熱忱 ，並與學員共同獲得對團體課程長久良好的 體適能價值觀 ，是一種『同化分享』的模式。	健身俱樂部提供規律的排課與良好的教學環境，讓教練可以面對面學員。	學習動機、教學熱忱與體適能價值觀。	教練 → 學員； 學員 → 教練。
社群討論與回饋	教練與學員可以 透過輕鬆的討論 得到不同的意見，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 提供給教練的個人部落格與專屬網頁。	共通的經驗與智慧	教練 → 學員； 學員 → 教練。

資料來源：本研究整理

(2) 攜帶性的知識工作(Portable knowledge work)

工作範圍寬廣並具有立即的效用，亦即能夠兼具不同方向的知識擴散來源與對象。Les Mills Body Training System 教學系統的講師除了在課程教學上是專業的教練之外，在教導教練的基礎培訓課程或季度訓練發表會上，更需要將專業知識與技能應用在培訓教練方面。

表 5.11：攜帶性知識工作-講師於培訓系統中的知識擴散

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的內隱知識型態	擴散的來源與對象
教練的培訓與養成	透過 <u>師徒制與範例學習</u> ，講師轉移內隱知識到受訓的教練身上，是一種『同化分享』的模式。	基礎訓練課程與季度訓練。	課程教學所需共通的經驗、智慧與技術。	講師 → 受訓者 講師 → 教練。
季度訓練與學術科講座的『互動部分』	重新 <u>激勵教練們在教學上的活力與熱情</u> ，與其他教練、講師們 <u>分享授課心得和教學技巧</u> 是一種『同化分享』。	季度訓練與進階訓練等各式訓練課程的互動。	共通的經驗、智慧與技術。	講師 → 教練； 教練 → 講師； 教練之間。
課程專屬討論區與講師部落格	教練與學員可以 <u>透過自由討論廣場</u> 得到課程上不同的意見，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 提供給教練與講師的個人部落格(Blog)與專屬網頁。	共通的經驗、智慧與技術，對課程的看法與意見。	講師 → 教練； 教練 → 講師； 教練之間。
『BLAH』的討論區與『歌曲推薦區』	任何人都可以東聊西扯， <u>共同討論、分享心得</u> 是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 網頁上提供給所有人都可以參與的討論社群。	對課程的看法與意見。	教練與講師、 學員與講師、 學員與教練之間。
舉辦訓練高峰會	來自各地的教練與講師共同參加研討會議，更新課程的知識與技能， <u>同時聽到不同的意見想法</u> ，是一種『同化分享』的模式。	Les Mills 舉辦的各地區或全球性訓練高峰會。	促進組織文化、共通的經驗、智慧與技術，對課程的看法與意見。	講師 → 教練； 教練 → 講師； 教練之間。

資料來源：本研究整理

另外 Les Mills 的代理商與俱樂部經理依循授權管理機制從事管理工作，除了在評估、考核、獎懲教練與安排俱樂部課表之外，仍須具備經營管理其他營運事務的能力，是屬於攜帶性的知識工作。

表 5.12：攜帶性知識工作-管理階級於管理機制中的知識擴散

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的內隱知識型態	擴散的來源與對象
用 GFM 系統審核經營成效	管理階級以外顯的 GFM 系統來檢討與審查課程經營成效，是一種邊做邊改良的操作手法，亦是『內化學習』的一種知識取得過程。	各健身俱樂部於自己公司內部長期的檢討與改良課程管理的成效。	經營的知識與管理技巧 Know-how。	俱樂部課程→俱樂部。
優良案例的傳承	透過專題研討會與發表會以及網路上的討論廣場內容，並參考電子報的範例而得到的經營手法，是一種 <u>整合知識</u> 的『組合萃取』過程。	Les Mills 提供線上的討論廣場和電子報服務。	整合線上討論廣場和電子報資訊、Case Study 範例與 GFM 系統。	Les Mills→健身俱樂部。
共同舉辦季度訓練、搭配行銷活動與執行計畫來發表課程	將 e-club 系統線上資料庫與代理商或其他廠商異業結盟共同發表新一季課程與行銷，是一種 <u>整合多方資源</u> 的『組合萃取』過程。	Les Mills 代理商統籌健身俱樂部等授權機構來舉辦季度訓練。而 e-club 系統的線上指南提供了一份『發表會執行計畫』，供健身俱樂部的管理者籌畫發表活動。	整合線上資料庫與其他廠商異業結盟與 GFM 系統。	Les Mills→代理商；代理商→健身俱樂部。
管理階級參加超級季訓練和高峰会	<u>藉由面對面的集會討論、分享經驗</u> ，是一種『同化分享』的知識擴散過程。	Les Mills 舉辦的超級季訓練與高峰会。	促進組織文化與品牌認同、經營法則與成功經驗。	代理商與俱樂部管理階級之間。

資料來源：本研究整理

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

以創新為基礎的知識工作，接納多方面的知識並創造全新的知識型態。Les Mills 課程研發團隊中的課程總監與創意總監皆是屬於創造性的知識工作，他們必須每隔三個月，為八項課程創造新一季的上課內容，接受各方的意見與不同領域的專業知識，研發成套的音樂及完整的動作編排並推陳出新，來突破舊有的藩籬並開創全新的動作組合。

表 5.13：創造性知識工作-研發團隊於開創課程的知識擴散

項目內容	擴散模式	進行的空間	擴散的內隱知識型態	擴散的來源與對象
課程總監與創意總監等人共同開創課程	搭配他們基本知識與直覺突破以往沒有嘗試過的主題訴求與動作構思，是一種『同化分享』的過程。	Les Mills 課程研發團隊於腦力激盪營中的發散部分。	基本知識與直覺、共通的經驗、智慧與技術，以及主題訴求與動作構思。	研發團隊之間。
研發團隊推陳出新完整的成套課程	將每首歌曲編排完整的動作以達到特定的訓練目標，且動作組合順序均經過精心的安排，是 <u>把概念變成實際動作編排</u> 的『外化套裝』過程。	Les Mills 課程研發團隊於腦力激盪營中的收斂部分。	成套的動作編排。	研發團隊→教練
課程滿意度調查	創意總監利用 <u>調查報告來綜合分析當前的多方資訊而有新的回饋與結論</u> ，是一種『組合萃取』的過程。	Les Mills 提供研發團隊的資訊系統中。	調查報告等資訊系統。	Les Mills→研發團隊。
開發不同領域的課程	在觀察市場流行趨勢並 <u>導入不同領域的專家或講師在 Les Mills 知識庫系統中的研究報告</u> ，是一種『組合萃取』的過程。	Les Mills 的知識庫系統。	知識庫系統與全新成套課程。	Les Mills→研發團隊。

資料來源：本研究整理

七、知識擴散的空間模式與適合的情境

根據 Les Mills 四種知識互動螺旋，探討組織所提供的適合知識擴散的空間

模式整理如下：

表 5.14：Les Mills Body Training System 空間模式總整理

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
Les Mills 提供給代理商與俱樂部	超級季訓練與高峰會：管理階級和代理商齊聚一堂。	代理商向健身俱樂部進行授權控管並提供資源	GFM 系統，共同舉辦季度訓練、搭配行銷活動與執行計畫來發表課程。	健身俱樂部於內部檢討與改良課程管理的成效。
Les Mills 提供給研發團隊	腦力激盪營中的發散部分：突破舊有藩籬並開創全新的動作概念。 訓練高峰會聽到回饋意見與想法。	腦力激盪營中的收斂部分：把概念變成實際動作編排。	Les Mills 的知識庫系統與調查資料、研究報告。	健身俱樂部提供實際授課機會，試驗課程受歡迎程度。
Les Mills 提供給教練	基礎訓練課程與季度訓練的面對面指導：師徒制與範例學習。 各式訓練課程中的互動與分享。	訓練課程中提供的教學資源與嚴格明訂的規範 Les Mills 提供給教練的新課程季度訓練。	代理商與健身俱樂部所舉辦的眾多教育訓練課程。	此部分由健身俱樂部提供教練。
俱樂部提供給教練與學員	健身俱樂部提供規律排課與良好的教學環境； 個人部落格與專屬網頁提供交流討論與回饋。	此部分由 Les Mills 提供給教練。	健身俱樂部提供規律排課與良好的教學環境。	健身俱樂部提供教練內訓與前訓的機會。 健身俱樂部提供實際授課機會，讓教練可以面對學員。

資料來源：本研究整理

組織應提供一個適合的情境，以利組織知識創造螺旋中，團體活動以及個人層次的知識創造和累積。Les Mills Body Training System 教學系統提供許多訓練課程、發表會等活動，並和代理商、健身俱樂部共同舉辦各地區的活動，形成許

多知識擴散的空間場所，讓個人與組織可以創造知識並流通知識。藉由課程與活動的舉行，在知識擴散的空間中可以歸納出五個重要的情境因子：

（一）教練的學習動機和企圖心

Les Mills 提供的各式課程與活動的場所中，引發教練對體適能教學的熱誠與學習動機，自發的企圖心可以當作知識是否能將知識發揚光大的主動機制。

（二）給個人創新的自主權；

在創始型與練習型空間中，教練們可以融合五大教學要素並發揮創造出自己的體適能奇蹟，更是研發團隊透過腦力激盪來發散思考最新一季課程的地方。

（三）求新求變、具創造性的環境

隨著環境日新月異的課程內容能協助成員改變基本的思考方式，對團體指導員而言，每次的實際教學都是不同的挑戰。面對不同的教學環境與來自各方的學生，而教練同時必須學習每一季最新的成套課程，並迅速熟悉上手，使得團體課程的教學極具挑戰性與充滿日新月異的變化性。

（四）提供充裕的資源

每一季給教練的教學手冊與影音文件提供教練們在新一季課程中所必備的資源，並讓教練隨時複習、熟悉五大教學要素的技巧。而在 Les Mills 知識庫和網頁中的豐富資源，更是講師們在教學上與俱樂部管理者在經營上獲取資源的重要管道。

（五）具備各種專長的員工

在代理商與健身俱樂部所舉辦的眾多教育訓練課程中，諸如季度訓練、超級季訓練與俱樂部發表課程，教練可以觀摩到除了自己已經會的課程項目之外的其他七套課程，誘發教練學習更多不同領域課程的技巧與才能。研發團隊也是在腦力激盪營之中將不同領域成員的多樣化知識溝通、協調後通盤考量，使得小組能以不同的角度或觀點來看事情，研發出每一季不一樣的課程內容與訴求主題。

第二節 研究發現

《研究發現一》

知識工作者透過學習與分享的方式來厚植本身的知識和技能，而組織則建構良好的培訓流程，讓員工的知識得以增長並認同組織文化，促進員工的學習動機和工作熱忱。

《個案說明》

在休閒健身產業中，教練經由師徒制接受講師的教導與培訓，學成後在俱樂部實際授課教學，可以驗證『五大教學要素』的技巧，將理論操作成實際的 Know-how。同時在標準化的成套編排動作上，加入自己獨特的教學魅力與個人特質，創造出與眾不同的上課氣氛，吸引更多的學員加入課程。

不論是透過『內化學習』將外顯知識內化成個人的知識和技能，或是將其他人的智慧、經驗、技術等透過『同化分享』轉換成自己的內隱知識，知識工作者可透過持續不斷的學習來獲得、擴大自己的內隱知識。

Les Mills Body Training System 教學系統則要求團體指導員接受系統化嚴格且培訓流程，包含各階段的教練與講師培訓課程，以熟悉動作組合、動作技術、教學指導、互動連結與創造體適能奇蹟這五大教學要素，厚植自身的知識與技能。並提供完整教學資源，讓教練做為持續的參考重點，以維持教學的專業性與卓越的教學水準。教練可以依循晉升管道成為講師，除了被賦予更多的權力與資源取得，也是教練在教學工作中的榮耀；更優良者可以升級成為菁英講師，有機會成為課程研發團隊的一份子，是教學生涯中最高的里程碑。

要使員工的知識不斷增長並分享給其他人，組織內部的學習氛圍與個人對工作的熱忱尤其重要，而組織文化是左右學習動機與工作熱忱的主要項目。Les Mills 以『全球家族』的願景推動全世界的團體健身課程，凝結所有教練和員工的向心力，創造促進健康生活的體適能經驗，來改變全世界的健身型態。

《研究發現二》

在休閒健身產業中，知識工作者可根據工作範圍內知識擴散的來源與對象，而從事不同的知識工作。

《個案說明》

(1) 專業性的知識工作

專業性的知識工作範圍較為狹隘但工作產出的品質與效率極高。在本個案中，即是知識擴散來源與對象皆為單一方向者，例如團體課程的指導員是將知識擴散給學員。教練必須在健身俱樂部中從事頻繁的授課，將課程內容教導予學員以期達到健身效果，是課程教學中最重要的核心人物。因此教練的教學工作為專業的知識工作。

(2) 攜帶性的知識工作

工作範圍寬廣並具有立即的效用，亦即能夠兼具不同方向的知識擴散來源與對象。Les Mills Body Training System 教學系統的講師，除了在課程教學上是專業的教練之外，在教導教練的基礎培訓課程或季度訓練發表會上，更需要將專業知識與技能應用在培訓教練方面。

另外 Les Mills 的代理商與俱樂部經理依循授權管理機制從事管理工作，除了在評估、考核、獎懲教練與安排俱樂部課表之外，仍須具備經營管理其他營運事務的能力，是屬於攜帶性的知識工作。

(3) 創造性的知識工作

以創新為基礎的知識工作，接納多方面的知識並創造全新的知識型態。Les Mills 課程研發團隊中的課程總監與創意總監皆是屬於創造性的知識工作，他們必須每隔三個月，為八項課程創造新一季的上課內容，接受各方的意見與不同領域的專業知識，研發成套的音樂及完整的動作編排並推陳出新，來突破舊有的藩籬並開創全新的動作組合。

《研究發現三》

團體課程利用成套編排的外化方式，將組織創造的知識具體化表現出來，並申請智慧財產權得到必要的保護，透過授權與網路連結的方式有效利用與流通知識，達到跨組織的知識擴散。

《個案說明》

組織要創造及累積有價值的知識，必須鼓勵員工不斷地學習成長，以擴大自己的知識。並讓員工彼此時常互動對談，形成共同的語言而能彼此自由分享對方的知識。同時團隊要透過不斷地對話、辯證、討論等方式，將內隱的知識『說清楚、講明白』形成共識，外化成系統化的知識。

Les Mills 的課程總監們每隔三個月，便會為目前主打的八項課程各自創造新一季的上課內容，包含成套的音樂及完整的動作編排，將組織的知識具體化，也就是透過『外化套裝』的過程將課程推廣至全世界。團體教學課程另一個有趣的地方就是搭配著音樂歌曲編排動作，這也是 Les Mills Body Training System 中最獨特之處，能夠引領世界體適能教學地位的精華所在。透過申請音樂歌曲與成套動作的智慧財產權，將這些原有的知識資產轉變成企業的價值與收益。

Les Mills Body Training System 課程對教練的控管與健身俱樂部的嚴格規定，顯示出對智慧財產權的重視，同時透過授權來推廣課程與行銷 Les Mills 的全球品牌。由 Les Mills 總公司透過代理商對健身俱樂部等授權機構進行的控管手段，並提供豐沛的行銷資源和課程發表活動，包括商業廣告與消費者廣告、線上市場行銷資源與公共關係等。結合 Les Mills 總公司、各地區代理商、健身俱樂部等各個組織的力量，並利用授權、合作等機制來取得彼此的知識資源，是一種組織與組織之間跨組織的知識擴散過程。

《研究發現四》

組織透過個人、群組和組織之間的知識擴散，連結知識網絡來形成知識擴散的螺旋，進而創造、累積、活用知識資產。

《個案說明》

Les Mills Body Training System 教學系統包含各階段的訓練課程、發表會等活動，讓個人與群組之間知識資產得以累積與活用，並建構讓員工易取得的知識庫與線上資料庫來連結知識網絡，促進組織內的知識擴散，形成知識互動螺旋，進一步創造新知識。

例如創意團隊(群組)研發出最新一季成套的課程，在季度訓練中由講師(個人)進行發表與示範並教導給教練(個人)，再由教練於健身俱樂部(組織)中透過實際授課演練內化成自己的教學技能，而教練在不斷厚植知識和技能並接受更多 Les Mills 訓練課程(組織)並更新認證後成為講師，最後可以晉升菁英講師並進入課程研發團隊(群組)並開創全新一套或新一季的課程。

如此在不同層次中，在個人與個人之間、個人與組織之間、群組與組織之間與跨組織之間，不斷地進行內隱和外顯知識型態的轉換與四種知識擴散模式，而成為一種動態的知識創造螺旋。透過知識創造螺旋，可以發現知識從創造、擴散並轉換至其他知識型態的過程，並創造新的知識為組織內的個人與群體所用。

《研究發現五》

組織提供適當的知識創新環境與知識流通空間，藉由個人或群組的意見回饋來提升員工與組織的創造力。

《個案說明》

面對競爭激烈與動盪的市場環境，必須經由知識創新過程中所產生的新知識來提升企業解決問題的能力。例如課程研發的過程，團隊必須進行群組討論與創意發想，檢視每一次的滿意度調查，得到基層學員與教練對課程的意見，來確保每一季新課程的新穎性與普及性，是一種個人與群組或團隊之間的知識擴散過程。

由於知識的轉換是以個人為主體在組織內發生的，而非局限在個人之內，因此知識擴散必須有提供能量、品質與氣氛的空間，讓個人在其中得以充分分享知識並進行知識的轉換，逐次提升個人知識層次至組織之中。Les Mills Body Training System 教學系統包含各階段的訓練課程、發表會等活動，並和代理商、健身俱樂部共同舉辦各地區的活動，利用這些知識擴散的空間讓個人與組織可以創造知識並流通知識。

在休閒健身產業中，這些適合的空間與環境可以歸納出下列重要的情境因子：

- (一) 教練的學習動機和企圖心
- (二) 給個人創新的自主權
- (三) 求新求變、具創造性的環境
- (四) 提供充裕的資源
- (五) 具備各種專長的員工