國立臺灣體育運動大學
National Taiwan University of Sport
舞蹈學系碩士班碩士學位論文

藝企合作：肢體開發課程融入企業教育訓練與團隊神馳之研究

ART AND BUSINESS COOPERATION：THE STUDY OF PHYSICAL MOVEMENT EXPLORE ACTIVITY AND TEAM FLOW IN COMPANY TRAINING

研 究 生：白綉朱 撰
指導教授：羅雅柔 博士

中 華 民 國 105 年 7 月

國立臺灣體育運動大學舞蹈系碩士班

碩士學位論文審定書

研究生：白綉朱

論文題目：藝企合作：肢體開發課程融入企業教育訓練與團隊神馳之研究

業經本委員會評審認可，合於碩士水準。

論文考試委員會委員：

學位考試委員會

召集人

口試委員

指導教授

系主任

中　華　民　國　105　年　6　月　24　日

論文名稱：藝企合作：肢體開發課程融入企業教育訓練與團隊神馳之研究　　總頁數：147頁
校(院)所組別：國立臺灣體育運動大學舞蹈學系碩士班理論組
畢業時間及提要別：104學年度第2學期碩士學位論文
研究生：白綉朱　　指導教授：羅雅柔博士

中文摘要

本研究首創由藝術團體提供企業專業技術的合作模式，為企業進行教育訓練，以肢體開發活動為企業設計教育訓練，引導參與者從中達到團隊神馳，透過肢體開發活動啟發團隊建立，了解企業成功的真諦，使教育訓練訓而有用。本研究結果分成質性訪談與量化分析兩部份，研究對象為中彰投地區中小企業及肢體開發活動發起者。透過質性訪談發現肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由為受訪者欲突破傳統教育訓練的方式，為解決企業在教育訓練上面臨的瓶頸。其研發歷程為諸位專業舞蹈教師與受訪者歷經無數次地討論、研議與修正，共同研擬單堂肢體開發活動，而目前肢體開發課程在企業教育訓練其發展處於萌芽階段，未來肢體開發活動可以再規劃職前訓練在職訓練，或針對企業需求設計課程內容。本研究以SPSS Windows 22.0統計套裝軟體分析，研究結果發現研究對象在肢體開發活動中達到團隊神馳，與成員緊密合作，增進情誼，在團隊建立得到正面的啟發。在不同職業別、工作年資以及擔任管理領導職務與否其團隊神馳情形皆未達顯著，意即本研究肢體開發活動融入企業教育訓練，適合任何職業、工作年資以及無擔任管理領導職務或擔任管理

領導職務，肢體開發活動融入企業教育訓練的未來的發展指日可待。

關鍵字：團隊神馳、藝企合作、肢體開發活動

Bai,Shiou-Ju(2016). Art And Business Coorperation : The Study of Physical Movement Expore Activity and Team Folw in Company Training. Unpublished Master Thesis, National Taiwan University of Sport.

Chair of the committee : Dr. Ya-Jo Lo

Abstract

The study is an art and business cooperation initiative. Art groups provided professional skills and educational training to enterprises, as well as designing the training based on physical movement. They guided participants to achieve team flow and inspire team building through activities. They helped enterprises understand the essence of success, making educational training practical, rather than theoretical. The results of the study consisted of two parts: qualitative interviews and quantitative analysis. Research participants were recruited from small and medium-sized enterprises in Taichung, Changhua, and Nantou, as well as initiators of the physical movement exploration activities. Qualitative interviews found that the interviewees wanted to go beyond the traditional way of training and break through the bottleneck that enterprises face in training by applying physical movement exploration activities in training. After constant interactive discussions, deliberations, and modifications between multiple professional dance teachers and interviewees, they mapped out single-lesson physical movement activities. Such lessons are currently in the beginning phases of enterprise educational training, but they can be rearranged for orientation training and in-service training, or redesigned based on the needs of enterprises in the future. The study adopted SPSS Windows 22.0 for data analysis. The results showed that the participants reached team flow in the activities, cooperating closely and bonding with one another, bringing positive inspirations to team building. No significant influence was found in factors including: industry types, years of work experience, or managerial positions, regarding the level of team flow. That is, the application of physical movement exploration

activities of this study in enterprise educational training suits all industries, workers of different years of work experience, and both managerial and non-managerial positions. The integration of the activities with the enterprise educational training is imminent.

臺灣體大

Key words: team flow , art and business cooperation , physical movement explore activitiy

謝誌

重新回憶研究所求學的三年期間，每一堂課、每一篇報告、每一趟開車奔波的路程，這三稔經歷的每件事，彷彿昨日歷歷在目，獨自在案前搔頭沉思與振筆疾書，過程雖然辛苦，幸運的我身邊有家人、師長及朋友的協助與陪伴，一轉眼自己已經堅持到最後一關，方得順利完成學業，心中充滿無限喜悅與感激。

首先感謝身邊默默關心和包容我的家人，為了兼顧工作及修習研究所，幾乎每日早出晚歸，犧牲與家人的陪伴，感謝我的父母全力支持我，謝謝妹妹在我無暇之際，分擔家中的事務。

這份論文的誕生要歸功於指導教授羅雅柔博士，感謝老師無厭其煩地指導與提點，使我在撰寫論文過程中，遇到任何難題都能迎刃而解，當我遇到瓶頸之際，給予鼓勵及關心，也要感謝兩位口試委員黃增榮博士及蕭柏勳博士，對我的論文不吝給予指教與幫助，讓此篇論文更臻完善。其次感謝研究所導師張思菁博士，帶領我們在研究所期間的學習，謝謝您開拓我對舞蹈學術領域的視野，在您身上學到作學問的嚴謹精神。感謝建德學長及永馨姐鼎力相助，無眠無休地研發課程教案，陪我東奔西跑到各個企業實施課程活動。

另外，感謝一起奮鬥的「戰友」—侶安和虹伊，我們總算完成現階段人生中最重要的任務了。感謝浚右、黃佩、莎拉、柏宏和雅婷，在我心煩意亂時，願意當垃圾車，轉換負面情緒和能量，讓我有動力完成論文。最後感謝老天爺給我磨練意志力的機會，才知道自己有多少極限和潛力，讓我學

會不輕言放棄，未來還有等待我去征服的高峰，我會繼續堅持，用心地為我的人生寫下不凡的扉頁。

繡朱　謹致

105 年 6 月

目　　錄

中文摘要 I

Abstract III

謝　　誌 V

目　　錄 VII

表目錄 IX

圖目錄 X

第一章　緒論 1

第一節　研究背景與動機 1

第二節　研究目的 5

第三節　研究問題 6

第四節　研究假設 7

第五節　名詞解釋 8

第六節　研究範圍與限制 9

第二章　文獻探討 10

第一節　藝企合作 13

第二節　企業教育訓練 23

第三節　肢體開發的理論基礎 31

第四節　神馳與團隊神馳 44

第三章　研究方法 66

第一節　研究架構與設計 66

第二節　研究對象 68

第三節　研究工具與設計 69

第四節 研究程序 79
第五節 資料蒐集處理與統計 82
第四章 結果與討論 83
第一節 量化研究結果摘要 83
第二節 研究假設驗證 90
第三節 質性訪談結果 99
第五章 結論與建議 111
第一節 結論 111
第二節 建議 117
參考文獻 120
中文部分 120
英文部分 128
附錄一 肢體開發活動內容 133
附錄二 肢體開發與團隊神馳關聯量表 136
附錄三 訪談紀錄 142

表目錄

表 2-1-1 藝企合作相關研究整理表 14
表 2-1-2 臺灣企業在藝企合作中的效益表 20
表 2-3-1 創造性舞蹈相關研究整理表 37
表 2-4-1 團隊神馳理論相關應用研究整理表 63
表 3-3-1 專家效度學者專家一覽表 72
表 3-3-2 活動與團隊神馳量表項目分析 73
表 3-3-3 量表因素分析摘要表 76
表 3-3-4 量表因素分析與信度一致性摘要表 78
表 3-4-1 資料分類編碼表 80
表 4-1-1 人口變項次數分配統計表 85
表 4-1-2 組織情誼各構面相關矩陣摘要表 88
表 4-1-3 組織合作各構面相關矩陣摘要表 89
表 4-1-4 團隊建立各構面相關矩陣摘要表 89
表 4-2-1 擔任管理領導職務 *t* 檢定摘要表 91
表 4-2-2 研究假設一驗證結果彙整表 92
表 4-2-3 不同職業其團隊神馳情形之變異數摘要表 94
表 4-2-4 研究假設二驗證結果彙整表 94
表 4-2-5 工作年資團隊神馳變異數摘要表 96
表 4-2-6 研究假設三驗證結果彙整表 96
表 4-2-7 各構面之平均數、標準差摘要表 98
表 4-2-8 研究假設四驗證結果彙整表 98

圖目錄

圖 2-1-1 文獻架構 10
圖 2-1-2 藝企合作的動機與模式 17
圖 2-4-1 神馳三路徑挑戰與技能關係圖 48
圖 2-4-2 四路徑神馳模式 49
圖 2-4-3 八路徑神馳圖 51
圖 3-1-1 研究架構 66
圖 3-3-1 李克特式量表五分制 71
圖 3-3-2 李克特式量表十分制 71
圖 3-4-1 研究流程圖 81
圖 4-3-1 受訪者與諸位舞蹈專業教師討論 104
圖 4-3-2 討論肢體開發活動細節 104
圖 4-3-3 研發與討論肢體開發活動 105
圖 4-3-4 模擬教學演練 105
圖 4-3-5 肢體開發活動上課情形-1 106
圖 4-3-6 肢體開發活動上課情形-2 106
圖 4-3-7 肢體開發活動上課情形-3 107
圖 4-3-8 肢體開發活動討論與分享 107

第一章　緒論

本章總共五節，旨在探討研究背景動機、研究目的、研究問題及研究範圍與限制，並針對本研究所採用的重要名詞加以界定解釋。首先第一節為闡述本研究之研究背景與動機；第二節研究目的；第三節研究問題；第四節研究範圍及限制；第五節為名詞解釋。

第一節　研究背景與動機

近年來，企業教育訓練的方式漸漸轉變，國外企業引用藝術資源的案例屢見不鮮，司空見慣且不勝枚舉，美國好萊塢體系結合商業與戲劇共同經營早已家常便飯，藝術能帶動創意與團隊合作，協助企業以嶄新的思維面對難題能迎刃而解（林珮芸，2014）。以惠氏藥廠消費保健事業處為例，從探索教育的戶外冒險活動、攀岩、走繩索等轉變為融入戲劇、舞蹈、音樂發展成以團隊合作、領導統御等為核心的教育訓練課程，使參與成員以「表演」的方式上課（羅梅英，2015）。一向重視員工教育訓練的王品集團，為了激發創新，提昇服務品質，某些課程以「劇場式教學」，讓站在服務業第一線的員工參與顧客服務的劇本與演出（羅梅英，2015），洪曉芬（2015）指出以藝術元素為基礎的教育訓練對業務導向企業助益最顯著，未來企業將亟需融入表演藝術的教育訓練。

對於藝術與企業並肩合作，雖然仍有質疑的聲音，朱惠良（2003）認為藝企合作正是為企業突破景氣的僵局和低潮，在歐美各國藝企合作已經演進多元化且極富創意的模式，瓦解企業和藝術彼此之間因為陌生及不了解的藩籬。本研究認

為萃取文化藝術的精華，引入企業的場域，為服務企業，開啟藝企合作的另一扇門，讓企業家開始認識表演藝術是什麼，了解藝術家的語彙，兩者為互等的合作關係，分享專業和技能，互利互惠，扭轉單方面的贊助方式，將藝企合作的模式擴展得更多元化、全面化。

藝術家擅長掌握當代社會的集體潛意識，像雷達一樣偵測出社會的集體潛意識，用敏銳的觀察力洞悉社會百態，偵測社會的集體潛意識，以藝術為媒介、手段，用藝術「說故事」，體現個人思維與社會意識型態。此推及至企業領域就是商機，企業體若有細膩的洞察力，先知先覺，對內省思企業體缺漏的環節，對外掌握資訊動脈，率先嗅到商機。當文化藝術解決社會的疑難雜症，其成效是出人意料之外的完美（朱惠良，2003）。本研究認為企業向藝術家取經，效法藝術家的忠實，先思考企業中心思想，精準地貫徹企業的精神理念，組合企業文化的元素，若能發展獨特性，塑造獨樹一幟的企業文化，只要想到這些元素便能直覺地想到這個企業，便能在產業中鶴立雞群，步出自己的康莊大道，別人不但偷不走也不適用。

將藝術團體擅長的情感表現、美感的創造之軟技術帶入企業，使企業在講求品牌精神、感性服務勝於強調價格和功能的市場中，足以脫穎而出，本研究者認為此種模式的藝企合作是未來趨勢；甚多國際品牌已開始投身與藝術文化長期合作，這些企業不是貪圖曇花一現的短期利益，而是尋求對產業及企業所處的社會環境，共存共榮的競爭優勢（何琦瑜，2004）。

臺灣目前某些藝術團體開設工作坊，例如：果陀劇場、

綠光劇團、表演工作坊、勇氣即興劇場及雲門教室等等，以藝術領域的專業課程，讓參與者從中認識自我，開發潛能，激發想像力與創造力，對個人的自信、口條、臺風、肢體語言與思考敏捷度等有幫助，但是其效益難直接與工作領域聯結；而能夠直接在工作領域帶來啟發，精進工作能力的課程，即企業教育訓練。企業教育訓練是培養與增強員工工作能力重要的環節，企業付出時間與經濟成本為員工舉辦訓練課程，目的在於解決問題，提升技術能力，最重要的是向頂尖人士對答案、找差距，了解盲點與癥結所在，當基層員工改變，找到改進工作的方法，使工作效率提升；當部門主管改變，積極領導整個部門，一起達標；當高階主管改變，在決策的當下，顧慮大局，以團隊目標與公司的利益為前提；當企業主改變，省思自己，思考如何讓公司營運更順暢，由下至上、從個人至團隊，脫胎換骨，洗心革面，打通企業的任督二脈。成功的教育訓練就像企業的充電器，補給滿滿的正面能量，而能量的續航力來自員工從教育訓練中領悟的程度，領悟程度越多代表續航力越久，那麼教育訓練是成功的，企業所付出的成本轉換成利潤，使企業永續經營。一般企業的教育訓練採用講述法、理論傳授、電影戲劇賞析，以及團康活動、冒險運動、個案研討等等，精彩絕倫的上課方式，效果往往曇花一現，僅有三分鐘熱度，難持之以恆。傳統講述的授課方式通常臺上的講師講得口沫橫飛，臺下學員聽得頭頭是道，各自會心領悟，當下刻骨銘心，但是經過時間的沖淡，又回到原點，一切煙消雲散，船過水無痕，教育訓練的影響力蕩然無存。聽到不如知道，知道不如悟到，悟到不如做到，西方名諺曾說：「告訴我，我會忘記；做給我看，我或許會記得。

讓我參與，我就比較容易真正理解。」(Tell me and I will forget,show me I may remember,invole me and I understand.)透過親自經歷，身體力行的學習方式，使學習效果有加乘作用，本研究認為透過肢體開發的方式，學員除了身體力行之外，還有討論及省思，回想舞動身體的當下，帶來哪些啟發，如同舞者一樣，思與行並用，這樣的教育訓練方得使學員真正深入教育訓練的最終目的，使教育訓練訓而有效、訓而有用。本研究以藝企合作模式，篩選創造性舞蹈與創造性戲劇的元素，發展肢體開發活動，融入企業教育訓練，運用在企業團隊建立，職場變劇場，讓企業員工由體悟走向領悟。

第二節　研究目的

根據上述研究動機，本研究以中彰投地區中小企業為研究對象，欲藉由肢體開發活動融入企業教育訓練，探討肢體開發課程與團隊神馳之關聯性，並以質性訪談肢體開發活動發起者，了解以肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由、發展歷程與未來展望。

根據上述研究動機，本研究目的以下敘述之：

壹、了解肢體開發課程在企業教育訓練的發展現況及未來展望。

貳、了解在肢體開發課程中企業團隊神馳的差異及現況。

參、了解肢體開發課程融入企業教育訓練與團隊神馳關係。

肆、本研究結果供企業、舞蹈教學或藝術工作者酌情參考。

第三節　研究問題

依循研究目的發展下列研究問題：

壹、團隊神馳與企業之間有何關聯？

貳、肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳的情形為何？

參、不同產業類別在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形顯著差異為何？

肆、不同工作年資在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形顯著差異為何？

伍、擔任管理領導職務與否之人口變項在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形顯著差異為何？

陸、肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由為何？

柒、肢體開發活動研發歷程為何？

捌、肢體開發活動融入企業教育訓練的未來展望為何？

第四節　研究假設

根據上述研究架構，研究者提出下列研究假設：

壹、不同產業類別在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。

貳、不同工作年資在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。

參、擔任管理領導職務與否在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。

肆、肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形達高分區間。

第五節　名詞解釋

壹、藝企合作

本研究由藝術團體或藝術家以舞蹈藝術的肢體活動概念，為企業研發教育訓練課程，提供企業專業技術，與企業界成為夥伴的合作模式。

貳、團隊神馳

指研究對象在肢體開發活動中，與其他成員合作，以團隊為前提，投入專注力，與其他成員相互信任及相處融洽，在合作性、感受性、專注性、忠誠度及信賴度各方面皆處於最佳狀態。

參、肢體開發活動

本研究以創作性戲劇與創造性舞蹈為理論基礎，針對業界職場的雇主與職員，設計發展開發肢體可能性、增進創造力與團隊合作的活動。

第六節　研究範圍與限制

壹、研究範圍與對象

本研究範圍為研究者與專家學者一同研發設計的肢體開發活動，研究單位為中彰投地區中小企業，其雇主、主管及員工為研究對象。

貳、研究結果外在效度較低

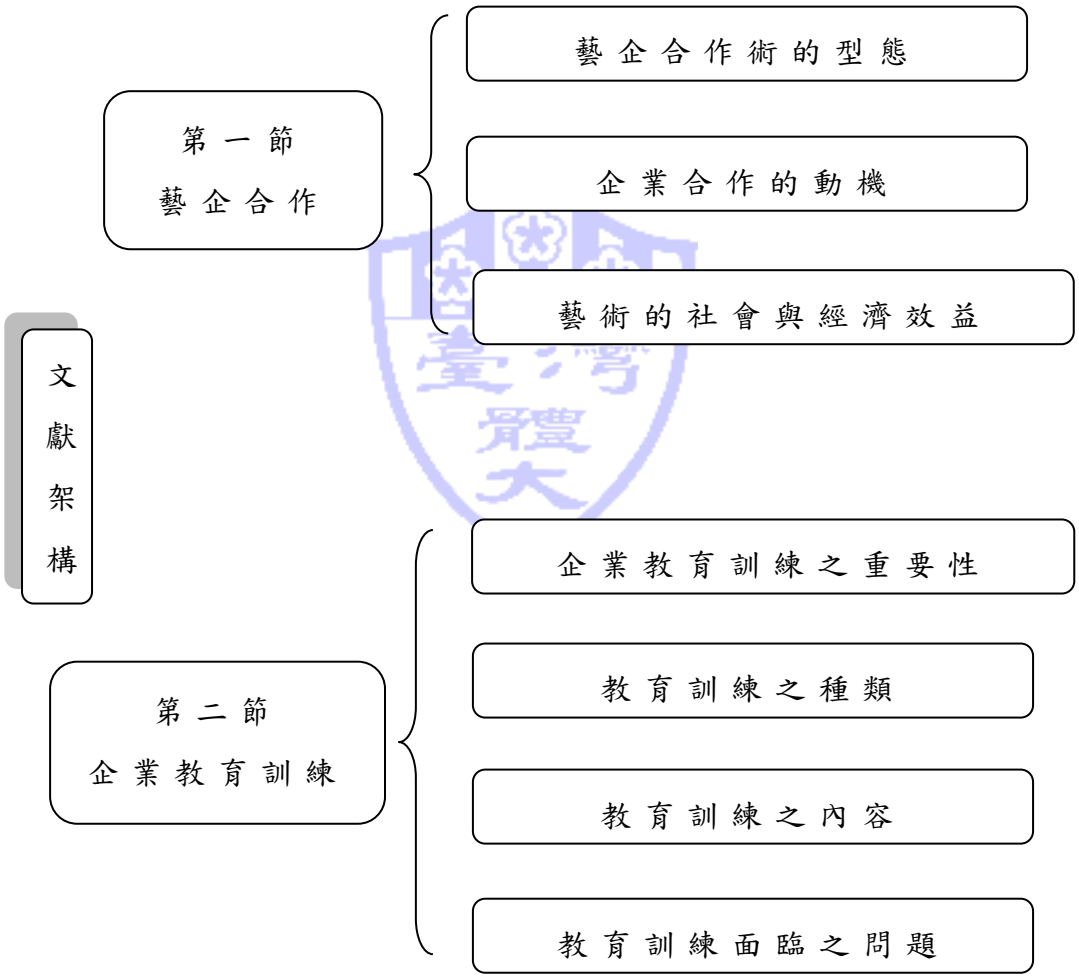
本研究採用參與調查法進行研究，研究結果外在效度較低，因此不對研究範圍及研究對象之外作推論。

參、研究結果不適於其他身份與年齡層

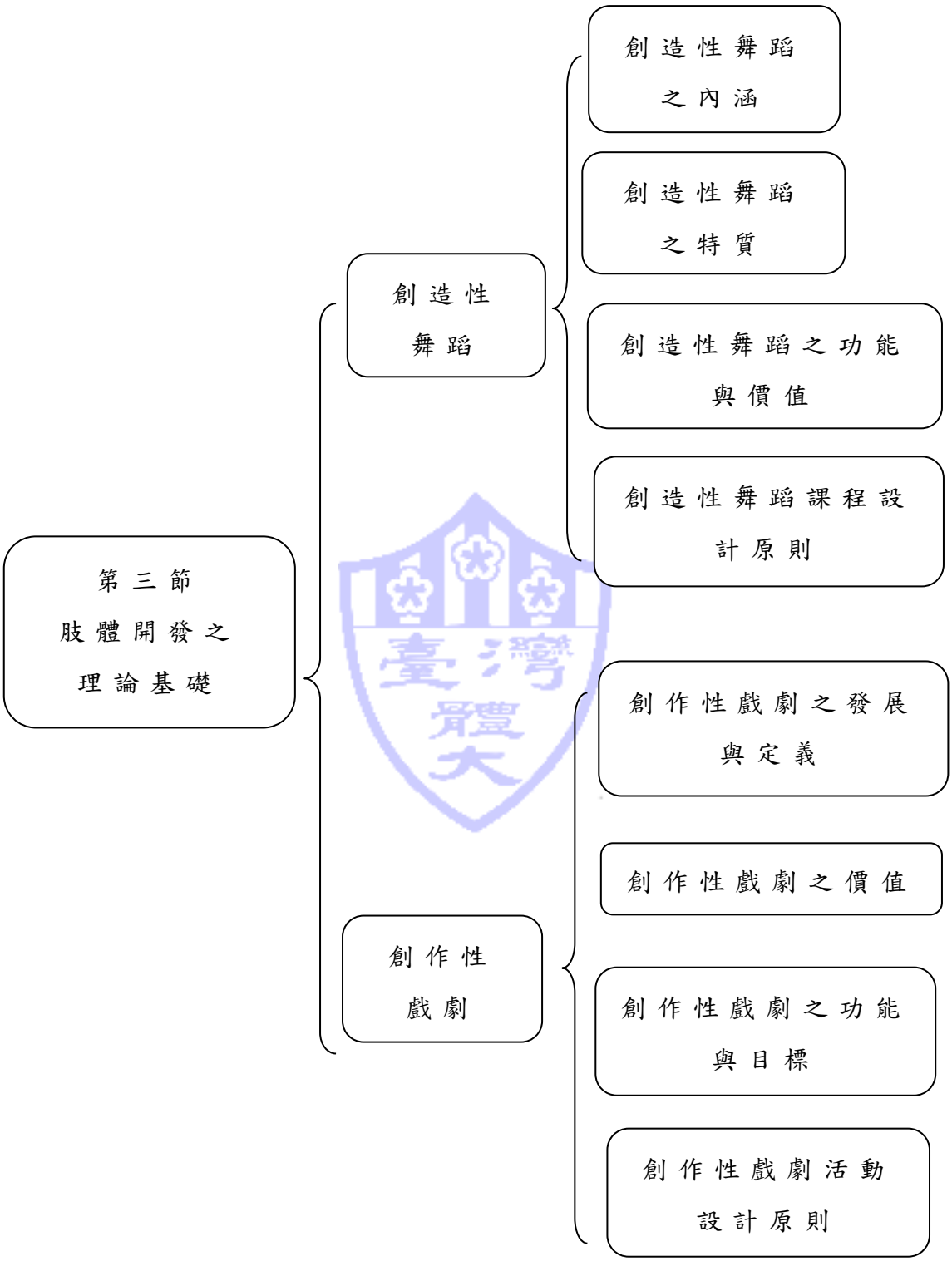
研究對象之身分為已在職場中工作的社會人士，且限制於「肢體開發活動」的教育訓練課程安排，因此本研究反應不適於不在研究對象以外的身份、年齡層。

第二章　文獻探討

本章探討以藝企合作模式將肢體開發融入企業教育訓練與團隊神馳之研究的相關文獻，共分為四節，第一節為藝企合作，第二節為企業教育訓練，第三節為肢體開發的理論基礎，第四節為神馳與團隊神馳。文獻架構如圖 2-1-1 所示。



（續下頁）


第三節
肢體開發之
理論基礎
創造性
舞蹈
創造性舞蹈
之內涵
創造性舞蹈
之特質
創造性舞蹈之功能
與價值
創造性舞蹈課程設
計原則
創作性
戲劇
創作性戲劇之發展
與定義
創作性戲劇之價值
創作性戲劇之功能
與目標
創作性戲劇活動
設計原則

（續下頁）

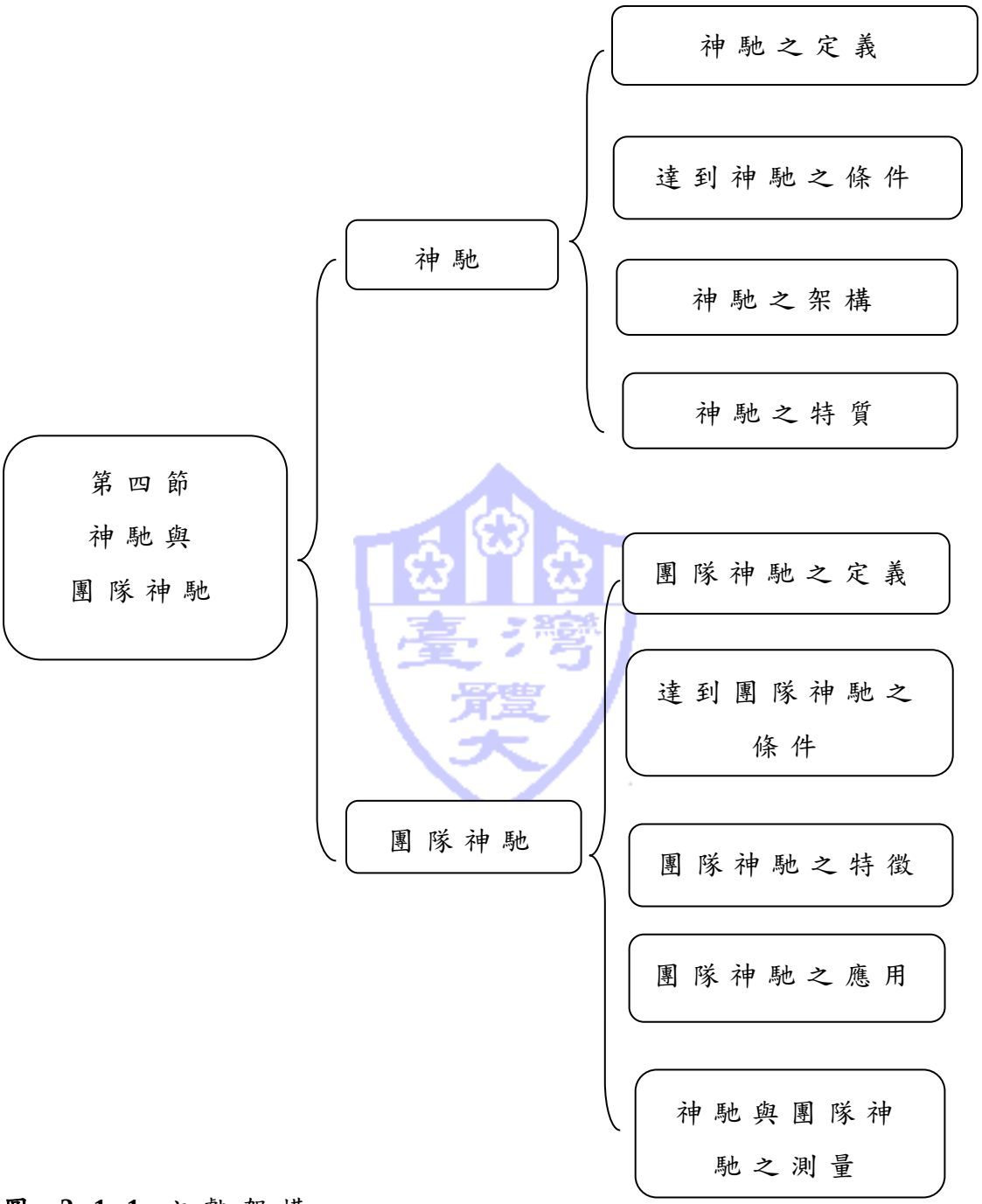


圖　2-1-1　文獻架構

資料來源：本研究整理。

第一節　藝企合作

壹、藝企合作的型態

最普遍常見藝企合作型態為贊助，追溯至十八、十九世紀歐洲的皇室貴族，以私人名義贊助有關文化藝術的活動（夏學理，1998）。隨企業與藝術團體合作動機、產業類型或藝術團體的性質差異，企業與藝術團體發展不同的合作型態。黃瓊慧（2006：V）歸納以下藝企合作的六種型態：

一、藝術向企業尋求贊助

二、由企業贊助藝術活動

三、由企業舉辦藝術活動

四、雙向模式的扶植藝術團隊

五、藝術介入企業通路

六、設立藝企平臺

黃瓊慧（2005）發現藝企合作成功的模式建立於藝術團體和企業持續不斷地協商與溝通，而有完備的鋪陳與計畫，整合各方資源，達成共識與一致的理念，彼此在禮讓的步調中取得平衡點，覓得合作的契機，不只創建雙贏的完美結局，也善盡回饋社會的責任。本研究彙整藝企合作相關研究，如表 2-1-1。

表 2-1-1

藝企合作相關研究整理表

研究者與年代	研究領域	研究結果
黃瓊慧（2005）	藝企合作的模式	成功的藝企合作模式取決於藝術團體與企業間融洽的溝通與完整的計畫。
方佳韻（2009）	企業贊助舞蹈演出團體動機與決策模式	企業與藝術團體合作的動機，出自企業主或高階主管的決策。
鄭美華（2008）	藝文贊助政策之釐訂與執行	企業為創造雙贏，每年規劃預算贊助藝術。
李庭姍（2010）	藝企平臺的發展及運作策略	政府、企業與藝文團體在發展藝企平臺所扮演的角色及運作策略會因環境條件差異形成不同的模式。
萬榮水、邱稚嫻（2014）	藝企平臺經營成功因素	企業組織、平臺組建與運作、政府與環境、表演團體是關鍵因素，企業組織面為主要資源提供者。

資料來源：本研究彙整。

貳、企業的合作動機

近年來，企業與藝術的互動方式越來越多元，除了過往單方面的贊助外，企業與藝術間搭起合作的橋梁。我們探究企業與藝術團體合作的動機，可分為利他性、利己性（林瑩滋，2000；陳亞平，2002），本研究參考相關研究著作，分別詳述之：

一、利他性

利他性的動機是企業的贊助動機以回饋社會為出發點，取之於社會，用之於社會，企業負起回饋社會的責任，或是因為企業對藝術活動有興趣而投入贊助，抑或企業認同藝術文化是充實心靈的精神糧食，安定社會的力量，昇華民眾的文化水準（陳亞平，2002）。一般企業認為這樣的藝術贊助算是公益活動或社會回饋，其實可視為投資（夏學理，1998），若企業贊助具知名度的藝術團體，便能為企業加分，這些藝術團體就擁有較多的資源能運用，相對於比較默默無名的藝術團體，顯得捉襟見肘（夏學理，1998）。另外，許多研究發現甚多企業與藝術團體合作的動機，出自企業主或高階主管個人的決定（陳碩婷，2009；方佳韻，2009），個人因素是左右企業與藝術團體合作方向最大影響力（陳雅妮，2006），端看決策者對表演藝術的興趣喜好，例如奇美集團創辦人許文龍先生，本身對小提琴情有獨鍾，蒐集具歷史意義的名琴，更大方慷慨地將自己收藏的名琴出借給音樂家。鄭展瑋（1999）認為對表演藝術的關心或愛好，進而有公益贊助性質的行為是屬於利他性的動機。

二、利己性

利己性的動機是以企業自身的利益為考量，舉凡為企業的形象加分，增加企業的能見度，增加影響力(Marx,1998)；成立基金會，捐款不但能減免稅額，也可以編列為年度預算（劉安可，2005），一舉數得；企業透過對藝術活動的關心與參與，進而吸引優秀的人才，另外與藝術團體的多元化合作，使企業員工的創造力源源不絕，讓主管帶領團隊更加游刃有餘（陳亞平，2002）。

臺灣體大

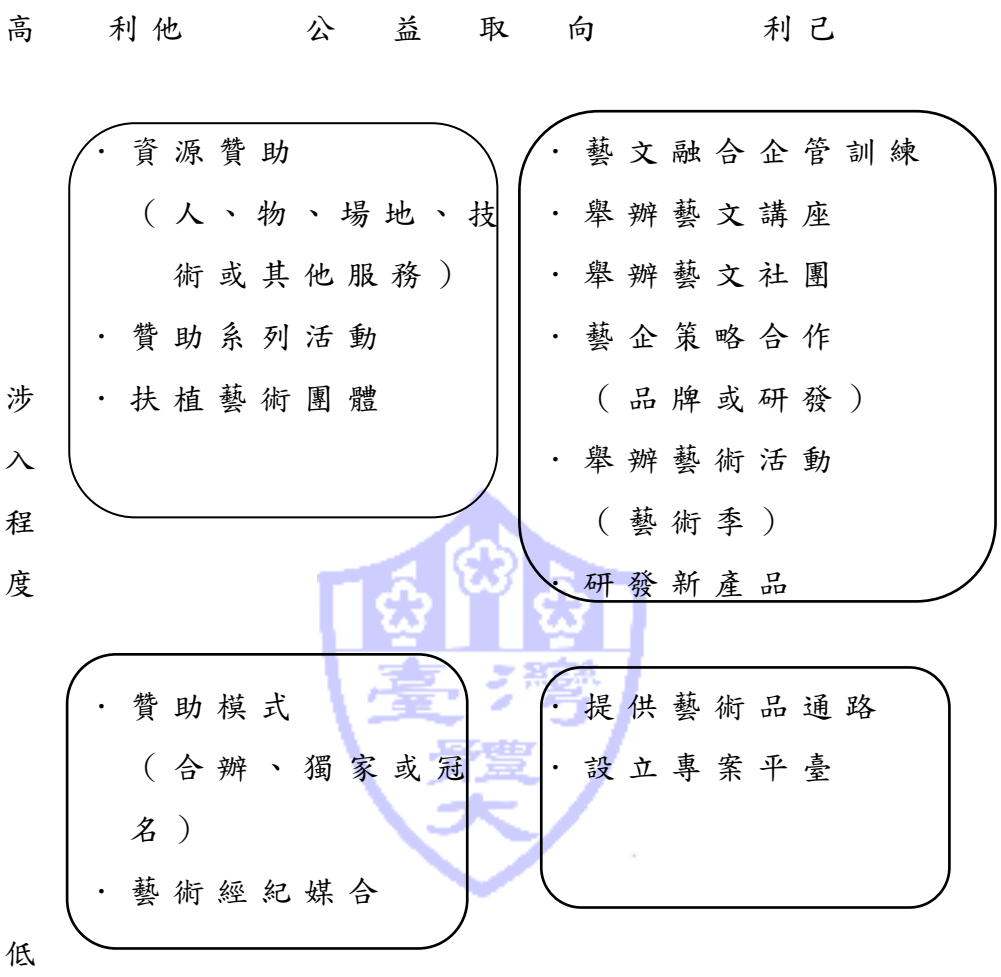


圖 2-1-2 藝企合作的動機與模式

資料來源： 本研究彙整。

企業在藝企合作的動機與模式，可以劃分為單向、雙向運作，以及企業的涉入程度（圖 2-1-2）。藝術團體與企業從單向的運作模式漸漸演變為互惠合作的夥伴關係。從單向、涉入程度高與利己的層面來看，企業多半是以經費或提供食宿等方面的物質贊助，也有企業的軟體贊助，像是員工的技術或鼓勵員工擔任藝文活動的志工，舉辦志願服務相關的教育訓練（陳亞平，2002）。從單向、涉入程度低與利己的層面而言，企業投入的資源較少，例如企業冠名贊助或由經紀公司為媒介謀合。大致而言，單向運作的藝企合作，企業是提供者而藝術團體是接受者。

在雙向、涉入程度高與利他的藝企合作模式中，企業擔任社會公益的工作，不過藝企合作的模式慢慢由愛心慈善活動、資源贊助，朝雙向式、策略性的合作模式邁進，雙方分享對彼此有利的資源，相互提供專業、人才與技能（熊思婷，2004；鄭美華，2008；陳碩婷，2009），使受益的範疇更寬廣，一舉數得，事半功倍。例如企業認購演出票券，以提供員工福利的方式，讓員工進劇場欣賞表演或是舉辦排練參觀、劇場導覽及企業員工之夜等等（林潔盈，2006）。英國在雙向運作且利己性高的藝企合作模式上，已經成為發展嫻熟且成功的典範，技術銀行(Skill Bank)是藝術團體為企業成立，提供企業技術的管道，原本一層不變的工作情情境形成兼具藝術技巧和價值的藝術職場(Art Work)；董監銀行(Board Bank)引入專業董事至藝術團體（鄭華美，2008），透過此合作策略模式藝術團體與企業成為新夥伴(New Partners)。

本研究認為技術銀行值得臺灣藝術團體嘗試與效法，藝術團體的軟體技能導入企業職場中，凝結員工向心力，促進團隊共識，啟發想像力與創造力，進而驅動企業創新。

參、藝術的社會與經濟效益

跨領域、跨產業的整合是藝企合作的形式之一，藝術與企業為夥伴關係（劉安可，2005）。藝術家擅長用藝術的手段表述自我，這樣的方式能夠使企業尋找到自己的定位，發展屬於自身獨一無二的文化，增加企業品牌的辨識度，得以在競爭激烈的市場上鶴立雞群，奠定無可取代的地位。藝術在企業的場域裡，扮演無形的推手，帶給企業社會面與經濟面的正面實效，使企業中的「人們」蛻變，翻轉思路，推動企業向上成長（朱惠良，2003）。企業員工在過程中獲得身心靈的藝術洗禮，培養欣賞表演藝術的興趣，也肯定企業供給的福利和教育訓練；對於藝術團體，從企業身上學到行銷、財務等專業管理技術。藝術團體與企業的良性互動及交流，培養潛在觀眾，拓展事業版圖，對藝術團體永續發展有正面的幫助（林潔盈，2006；陳碩婷，2009）。朱惠良（2003）認為企業若能將藝術人盡其才、物盡其用、地盡其利，藝術將產生以下社會效益及經濟效益：

表 2-1-2

臺灣企業在藝企合作中的效益表

效益類別	實際效益	具體項目敘述
藝術的社會效益	改進溝通的品質	藝術可以開拓我們對自己以外人事物的眼界，對於相同與相異處抱持開放且喜聞樂見的態度。人們透過共同體驗藝術，體會如何與人溝通，使個人與個人、個人與團體有良好的連結。
	自信心與自我表達的能力更佳	透過藝術的洗禮，不但增加個人的自信及表達力，也縮小不同年齡、背景和信仰的差距。
	方向感與進步感的增生	長時間地參與藝術，個人的自信日益漸增，對工作及人生的目標更清晰明瞭，覺得的職涯和生涯蒸蒸日上。
藝術的經濟效益	學會更多其他技能	藝術啟發人學習新事物的興趣，願意接受提升能力的教育及訓練，學到多元化的技術與能力。
	增進就業力	承接上述說明，個人因參與藝術有更高的自信心，溝通技巧獲得改善，習得新的技能，增長個人的就業力。
	引發企業同仁的向心力	注重生活品質和藝術的企業，員工流動率較低，願意為企業鞠躬盡瘁，全力效命。

（續下頁）

藝術的經濟效益	推進市場銷路	藝術有助企業商品及服務的銷售。
	擴充消費人數	藝企合作社區發展，社區自然享受到藝企合作的益處與服務，進而提高社區民眾的消費意願，增加消費人數。

資料來源：朱惠良（2003）。新世紀 ABC-藝術企業社區三贏策略。**文建會文化創意產業地方巡迴論壇會議資料**（頁72）。臺北市，編者。

肆、小結

過去企業對藝術團體贊助企畫的心態，抱持施捨、捐贈的態度，藝術團體與企業的角色，前者為受，後者為施，贊助企畫的主導權掌控於企業，往往許多知名度較低的藝術團體處於劣勢，資源有限，只能自求多福。企業經營一向講求效率、注重效益(Bnifit)（侯榮森，2004），任何決策都必須考量成本利潤等因素，才能在競爭激烈、互相廝殺的商場上，安然存活，留有一席之地，因此企業多數不願意直接贊助對藝術團體主動協求贊助，原因是沒辦法直接得到效益，立竿見影（陳碩婷，2009）。更何況全球經濟景氣不如以前飛黃騰達，要企業捲起衣袖、自掏腰包，若非高知名度的表演藝術團體，很難有機會接受企業的贊助。

目前全球百業蕭條，我們應該突破傳統藝企合作的模式，藝術團體更應當擺脫一味懇求企業資助的方式，運用自己既有的長才與優勢，企圖尋找到合適的方法，進駐企業的領域，不再手心向上地「要」，轉換為施予者，讓企業得到對它有利的幫助。企業知悉表演藝術的

價值，藝術團體自然不必再挨家挨戶登門企求贊助，企業當然願意全力支持。奇美集團創辦人許文龍先生、鴻禧企業集團創人張添根先生等等，這些都是企業主或高階主管對藝術熱愛，願意毫不保留地支持表演藝術的真實案例。

現今臺灣的藝企合作的現況，漸漸百花齊放，企業也要放開心胸與視野，效法國外藝企合作的成功經驗，參照國外在藝企合作領域上開放的態度與前瞻的視野，藝術界與企業界攜手開創多元的策略模式，將藝企合作調整至最佳、最理想模式，讓更多具實際經驗的專業人才與企業共襄盛舉，偕同合力，激發創意，使企業和藝術團體互利互惠，臻致雙贏局勢（朱惠良，2003），為臺灣藝企合作寫下創世紀的一頁。

第二節　企業教育訓練

壹、企業教育訓練的重要性

商場如戰場，勝戰的先決條件是擁有一批精銳的軍隊，「人才」是企業組織首要的資產，企業要保有競爭力與擁有相當水平的人力素質（吳瓊治，2002），就必須擁有具備「戰鬥力」的員工，而非拐瓜劣棗、濫竽充數，削弱人力資源的實力與素質。企業的人力資源的優劣程度是影響企業成敗的關鍵，教育訓練是引領人力素質向上向前進步的推手，成員對危機或問題的敏銳度提高，運用應變能力視情況修正經營運作方向與經營策略，讓企業得以在險峻的商場環境中屹立不搖（黃營杉、齊德彰，2004）。經濟結構日新月異，產業變遷的腳步一日千里，臺灣原本從勞力密集的產業，轉向以知識與資本為導向的產業(Farh,1995)，全球化與科技快速成長，影響教育訓練的施行，企業為永續經營，應變不斷變化的市場，組織必須透過教育訓練精進人力素質，員工不僅需要基本的技術，還要身懷絕技，以適應如變形蟲般變化莫測的市場(O'Keef,2003)，因此企業越來越重視教育訓練。

對企業來說，教育訓練也是開拓人力資源及經營開展切要的章程，最終目的是圓滿企業的目標，以企業營運效果為前提，倘若未完成企業目標，績效無見起色，縱然員工個人技術及知識突飛猛進，但就企業整體成效而言，無濟於事，於事無補，沒有任何助益（吳瓊治，2002）。

企業實施教育訓練，其目的希望讓員工經由學習，深刻了解企業組織的最基本與永恆的信念，造就員工專業的知識技能及敬業的工作態度，挖掘個人潛在的能力（施雪切，2014），進而達到企業的經營目標，使績效成長，企業成長的一大步，依憑員工成長的一小步，對員工而言，教育訓練是工作福利，公司在員工的成長上投資，是員工增進工作能力的捷徑（劉小鳳，2006），使其在專業能力、競爭力與日俱增，並在工作上獲得成就感，心理層面感到滿足（施雪切，2014）。

洪榮昭（1996）認為教育訓練要達到增長知識、精進技術、提升領導與管理能力等目標，換句話說教育訓練的目標在知識方面要提升普遍性的知識，擴充對該行業與公司的瞭解與認知；在技術方面，學習與增進專門管理技術，提高業務處理效率；在領導統御方面了解經營哲學與具理論基礎的原理，修正個人在技能與態度方面的缺失，增進人際關係與溝通技巧，厚實領導力與指導力，對四周情勢能敏銳洞察做出正確的判斷，得以在經營和管理團隊層面有亮眼的表現。

貳、教育訓練的意涵與內容

我們無法將教育和訓練切割，兩者是緊密相連的，訓練的目的是精實員工在工作上必備的技巧能力、知識與態度，能夠獨立解決工作或任務上面臨的疑難雜症，完美地執行正在運作的職務或活動，而教育的目的在於增進無特定範圍的通識、專業知識、技能與適應力(McGehee & Thayer,1961)。黃忠英（1999）指出教育和訓練表面上看來雖然字義迥異，不過實質內容都是為了

增加員工產能的活動，因此企業習慣將兩者並稱為「教育訓練」。教育訓練其實可視為訓練與發展，兩者皆以教學的途徑達成目的，是人力資源管理的執行實施層面，使企業的人力資源得以成功地發展（吳美連、林俊毅，2002）。Nadler(1979)強調訓練重視提高產值，短時間內看見成效，改進工作現況，並且對於新的工作內容能馬上進入狀況，瞭若指掌，因此著重工作技能之著墨與精進。

企業教育訓練的類別、內容、問題做統整，茲以下分別說明（林英峰，1997，頁 7）：

一、教育訓練的種類：

（一）依員工職涯管理目的為主的教育訓練：含職遷、升聘、輪調、新進人員、本職技能等教育訓練。

（二）依照人力資源政策實施的教育訓練：例如建教合作、培育講師或訓練師、轉職員工等等。

（三）特定身分的人力開發教育訓練：鎖定某些身分方能開發的教育訓練，例如：身障人士輔導、兼職員工、女性職員、中高年齡層職員等。

（四）依訓練等級劃分的教育訓練：以專業訓練層面，依序分成高級職業訓練、技術訓練與技工訓練。高級職業訓練是針對中高階級主管、專業工程師或其他專業技術人員；技術訓練為中階級程度，對象是基層幹部、行政人員、秘書等。

二、教育訓練的內容分成下列四項：

（一）人際關係：指與人接觸溝通、協商、談判、議事與解決衝突。

（二）專業技術：指工作上事務處理相關能力，例如：市場行銷、財務、會計、人事、電腦與產品生產等。

（三）管理：指剖析、領導、指揮與決定策略。

（四）內部資訊與外部環境：內部資訊包含資訊統整、報表彙整及資料整合；外部環境指行政法令、政治時局、經濟、科技潮流、社會氛圍與文化。

三、依時機劃分教育訓練的種類：

訓練的種類繁多，若依訓練的時機來分，可分為職前訓練(Before-the-job Training)、在職訓練(On-the-job Training)以及職外訓練(Off-the-job Training)。以下分別對職前訓練、在職訓練與質外訓練說明（黃忠英，2003；洪榮昭，2012，頁 17-18）：

（一）職前訓練乃對就任新職位的工作需求所施以的訓練，主要以新進員工為對象，使其適應工作環境，減低因陌生引起的焦慮不安，對企業有歸屬感，盡快對工作事務駕輕就熟，掌握工作細節與目標績效，並融入企業的組織氣氛，接納企業的文化、核心價值與規範。

（二）在職訓練（或稱職內訓練）是指在工作 崗位上一邊工作，一邊進行訓練，由主管或富工作經驗的員工負責指導，學習工作內容所需技能、知識，現學現賣，將所學直接應用在工作中，一般常見的學徒制訓練、工作輪替皆為在職訓練，其優點為降低教育訓練費用，省下差旅、午餐及教學材料的費用，在職訓練通常在工作現場進行，因此

不用擔心教學與應用的落差，透過工作的實作，可以立即回饋訓練內容，對於技能面的精進，有直接的助益，相較靜態的訓練方式，實作性的在職訓練有較佳的效果。不過，對於高技術的技能，宜以職外訓練進行，在職訓練要注意教學內容的時效性是否符合職務需要，若使用錯誤的教學方式或教學材料艱難、過時，都會降低教學品質及成果。

（三）職外訓練指受訓者離開工作崗位所進行的訓練，受訓者多為管理階層或職位較高的員工，通常會敦聘專業講師，訓練內容人際及知識方面為導向，或補強員工缺乏的部分（余慶華，2005），其訓練方式包含參加研討會、訓練課程、演講課程、個案研究、自我學習法、遠距教學、角色扮演法、實地參訪及學校進修等，其好處為讓受訓者離開工作環境，在沒有工作壓力的情境下學習，增加學習效果。

四、因授課對象而異的種類：

因授課對象不同所區分的教育訓練可分為職位階層別與職能部門別。

（一）以階層區分：從基層、中階到高階，不同階層的員工授課內容重點有所差異。基層員工著眼於工作任務的執行力，基層主管的訓練重點為支配能力，階主管的訓練重點為與上級主管及部屬的協調和溝通能，高階主管則以決策、統籌與管理能力為訓練重點。

（二）以職能區分：不同部門有不同的專業領域，依據該部門所需的技術及能力，給予適合的訓練課程，因應員工職務的技能需求。

五、教育訓練的問題及瓶頸：

（一）投入：指投入的人事物，包括人力、經費、場地、師資與教材等資源。

（二）過程：指教育訓練過程中面臨的狀況，包括員工是否有意願參與教育訓練、執行長（Chief Executive Officer)對訓練的允諾，及干涉服務或產品生產的執行。

（三）產出：指教育訓練的成果或績效，無法客觀評估，了解教育訓練成效的好壞程度或是否有幫助。

以下提出教育訓練的盲點（洪榮昭，2012，頁 17-18）：

（一）訓而無用：參加或辦理教育訓練的心態一開始就不在乎，所以對課程的安排與計畫、內容與方式都不顧一屑，沒有花費任何心思學習與規劃，整體而言，如此的教育訓練是對用才沒有任何幫助。

（二）訓而他用：企業沒有共同願景，只求從教育訓練中馬上得到眼前短暫的成效，員工自然也對企業失去認同感，對於訓練的意圖不在工作崗位上展現訓練成果，而是作為增加轉換工作跑道或跳槽的利器，栽培的人竟然洋為人用、楚材晉用。

（三）訓而少用：教育訓練只侷限少數人，或特定人員參加教育訓練，容易造成推諉責任，一有教育訓練就讓固定人員參加，大多數人沒有歷經教育訓

練，組織素質很難往上提升，工作效率遲滯不前。

（四）訓不及用：組織常出現講究數字績效的成長，一葉蔽目，不見泰山，卻忽略追求目標過程中，組織共同學習成長的重要性，擴充事業版圖之際，才覺知人才罷黜，青黃不接。另外，當員工全心全力在打拼之際，卻不曾參加教育訓練，而產生「彼得原理」，無法勝任職務，使之訓不及用。

參、教育訓練的方式

傳統且制式化的教育訓練方式有講述專業課程、研討、學徒制訓練、專人指導訓練(黃營杉、齊德彰，2004)。企業根據其產業特性，著眼不同的教育訓練方式，以達成教育訓練之目的。黃營杉與齊德彰（2004）針對國內標竿企業教育訓練的執行方式深入了解，發現高科技產業重視工作專業的精進與團隊領導管理，故教育訓練的方法注重學徒制訓練、專業技術指導、工作輪調、個案與專案研究、管理競賽、敏感性訓練等等；觀光服務業以亞都麗緻飯店為例，則重視角色扮演、工作模擬與虛擬訓練、學徒制訓練、敏感性訓練、工作輪調、管理競賽等等。

肆、小結

近年來，教育訓練的方式日益多樣與多元，許多企業也躍躍欲試，跳脫傳統講授法或職業技能訓練的方式，像是戶外體驗、冒險活動、團康活動、生存遊戲、電影賞析討論等等，反應職場上的變化萬千，其目的希望藉此增進個人與團隊合作、與人共事的能力，以及征服挑戰、突破難題等軟性技巧(Climent,Wagner &

Roland,1995)。本研究開創先例打破一般對教育訓練的認知，將肢體開發活動融入教育訓練中，改變既定的教育訓練途徑，非職能技巧的琢磨，偏向發展軟性技巧，與成員間的互動，啟發參與者在工作上對團隊神馳的共鳴。

臺灣體大

第三節　肢體開發的理論基礎

本節闡述肢體開發活動的理論基礎，分別從肢體開發、創作性戲劇與創造性舞蹈逐一討論。

壹、肢體開發

「肢體開發」一詞常常在啟發潛能或表演相關課程出現，不過其定義較抽象與模稜兩可，可分為課程屬性與課程效益，坊間舞蹈教室或劇場工作坊，安排創造性舞蹈、即興創作、幼兒律動、身心技法或戲劇等課程，增進參與者肢體動覺、身體語彙及創造力，拓展肢體協調律動，在此「肢體開發」為課程的成效。以肢體開發為目的課程也稱作「肢體開發」，教學對象多半以初學者或無表演訓練背景的人士，舉凡兒童、青少年以及成人等，皆適合肢體開發的課程。肢體開發其目的是讓個體的肢體發展多元化並且具多樣性，過程中的動作教育，使個體朝多面向的進展，而有全面性的成長，增強個人審視的能力，聆聽身體的聲音，不單單只是認識身體與四肢，有助於生理構造之發展，其過程中無形的情感，從心靈深處強而有力地傳遞，我們可以更深入了解自己，釐清個人生命的意義（陳璇慧，2011）。

國內對肢體開發的學術研究篇幅寥寥無幾，在全國碩博士論文只查到一篇以肢體開發課程為研究主題，且與本研究所發展的「肢體開發活動」理論基礎不同。陳璇慧（2011）以身心學理論和動作元素為基礎，針對自閉症兒童發展一套肢體開發課程，著重探索身體、節奏、空間、勁力、呼吸與方向。本研究依專家學者的意見並參照

創作性舞蹈與創作性戲劇的元素，為沒有任何肢體訓練經驗的企業主管和員工量身訂做，設計一套肢體開發活動。

貳、創造性舞蹈

一、創造性舞蹈的內涵

創造性舞蹈(Creative Dance)源自崇尚自由的現代舞，鄧肯(Isadora Duncan)打破當時芭蕾舞的束縛，回歸古希臘的舞蹈形式，成為現代舞之母，開啟舞蹈歷史的新頁。她用舞蹈表述生命，隨身體的自然擺盪，從乏味枯燥的工作中獲得釋放，此為創造性舞蹈的精神（李宗芹，1998）。廣義而言，由人創造出來的舞蹈，就是創造性舞蹈（張中煖，2007）。

首先引進創造性舞蹈到學校教育的學者，要追溯到二十世紀初，來自美國紐約哥倫比亞大學教師學院的舞蹈教育學家，分別為 Gertrude Colby、Bird Larson 及 Margaret H'Doubler(Kraus、Hilsendager、Dixon,1997)。Gertrude Colby 的舞蹈教育觀強調順其自然、自由不拘泥形式、非結構性動作發展、體現個人創意以及自我發覺，認知、技能、情意發展並重，正是創造性舞蹈的精髓（張中煖，2007）。創造性舞蹈注重個人展現以及激發想像創造（陳碧涵，1997），探索舞蹈元素是創造性舞蹈的源頭，用個人合宜的方式，把內隱的潛在資源，轉變為用身體具體且顯現的表述，因此舞蹈動作非刻意精心安排設計，而是充滿原創性（李宗芹，1998）。只要學習者以身體為媒介，回應周遭的聽覺和視覺刺激，接收旋律、節拍、音樂、具體物件的操作、模仿自然生態的動

植物、圖片等刺激，引發身體隨心所欲地舞動，皆為創造性舞蹈的範疇（張中煖，2007）。

創造性舞蹈的精髓強調每個人在創造性舞蹈中都是屬於自己的主人，沒有其他人能取而代之，獨一無二的風格是最珍貴的，不必模仿或刻意學習某種舞蹈形式或技巧，學習者在創造性舞蹈中是自我探索的主體，教師僅扮演引導及協助的角色，幫助學習者在過程中開發和啟迪個人內隱的資源及智慧，養成合作合群的能力，增進與人共事的敏銳度，並挖掘創造性舞蹈之外的美感(Rudolf Laban,1975)。

二、創造性舞蹈的功能與價值

在創造性舞蹈中每一個人都是獨立的個體，主體為學生，改變以往被動的角色，成為主動嘗試的學習者，滋養高層次的認知結構與感覺統合，鄭麗媛（1998）認為學習者可以從模仿及即興踏出學習創造性舞蹈的第一步。其過程中不只展現個別差異，還強化群己關係，與他人產生交流，發展良好的人際關係，別於一般舞蹈專業重視技巧的雕琢，而是著眼於舞蹈經驗探索歷程，學習者從中發展原創性的動作語彙，進而增強自信心（李宗芹 1998；張中煖，2007），觸發美感經驗與創造力（鄭美媛，1998）。

創造性舞蹈重視個人身心的發展與外在環境的來往互動，啟迪個人身體與心智方面的潛能，並與社會環境交互發展，促使個人在社會化、內心情感的成長、開發創造力與涵養藝術修養各方面的良好發展（劉淑英，2000）。創造性舞蹈符合現今時代的思潮，尊重個別差異

開啟多元智慧，培植創造力，增進解決問題的能力，在身體認知方面，學習者從認識身體的構造及運用，實際應用在創造性舞蹈中，學習控制身體，關照身體的感覺；訓練專注力方面，創造性舞蹈是肢體與大腦並用活動，其過程必須專心一致，身體付諸行動外，也需要心智觀想；在人際互動方面，創造性舞蹈必須與人交流和互動，從中學習與他人分享、合作及相互尊重，意識他人的存在，欣賞他人的多樣性，建立平等且友善的人際關係；在建立自信心方面，學習者在安全自在的氛圍中盡情施展，發展潛能，無形中增進個人的自信心（廖幼茹、劉淑英、陳心珍、楊明鳳，1999）。

三、創造性舞蹈課程的設計原則

張中煖（2007）認為創造性舞蹈課程最重要的理念是「創造性」，因此異於傳統教學以教學者為主的方法。本研究依據創造性舞蹈的理論以及相關學者的論點，提出下列創造性舞蹈課程的設計原則。

創造性舞蹈課程設計的概念上，有下列幾個項目需內入考量（張中煖，2007，頁 63-66）：

（一）以學習者條件為前提，了解學習者的年紀、先備知識、社經背景、性別、特別需求等，教師考慮其相關資料背景，配合學習者的條件，量身設計相符合的課程內容，以學習者為出發點。

（二）課程安排從簡至繁、由易到難，並且囊括空間、時間、勁力、關係等舞蹈的基本元素，讓學習者學到非片面的舞蹈經驗，而是整體性舞蹈體認與知識。再者，在難易程度的鋪陳以漸進的方式，

循序漸進，從單人到雙人，再到多人小組合作，慢慢增加挑戰性；從探索玩味一個元素漸漸增加為數個元素，學習者關注與察覺身體動作的變化。

（三）兼具社會性、藝術性與教育性多元化的目標。社會性指學習者必須與人互動往來，關心他人與身邊環境，不再只顧及自身的需求，加入同理心關照他人，關心社會動態。舞蹈是藝術的其中一種形式，無庸置疑，因此舞蹈本身的知識內涵與學習內容已具藝術性，教學者再引導學習者對舞蹈的理解與審美，提升認知層次。教育性指激發與培養敏銳學習者的觀察力、豐富的想像力、流暢的創造力、具自信的表現力以、合作力以及解決問題的能力，這些軟實力創造性舞蹈課程中潛移默運，慢慢滋養。

（四）教學者給予學習者全方位的舞蹈經驗，含編創、欣賞與跳舞，學習目標才不會偏頗特定某一目標，而忽略其他重要的目標，不論認知、情意與技能都能兼顧且正常發展。

（五）創造性舞蹈重視探求、摸索的過程，在乎學習者在此過程中曾經有何作為以及如何執行和達成，教師不必過多的示範，其目的是達到全人教育的境界，在智能、肢體、情意與社會文化均衡發展。此理念正是教育學者杜威「做中學」的概念。

四、創造性舞蹈相關應用研究

國內外應用創造性舞蹈的研究不勝枚舉，多數研究為幼兒與國小階段以創造性舞蹈融入課程探討創造性

舞蹈之影響，許多研究結果指出創造性舞蹈對學習有正向影響，但苗桂蓉、郭靜姿（2009）發現學生在創造性舞蹈課程中，若面臨難度較高的活動，便感到無趣或焦慮，達到神馳狀態的人數明顯較少。本研究彙整創造性舞蹈相關研究，如表 2-3-1。

臺灣體大

表 2-3-1

創造性舞蹈相關研究整理表

研究者與年代	研究應用領域	研究結果
Osgood et.al(1990)	創造性舞蹈課程對老年人的生活滿意度	創造性舞蹈課程提升老年人的生活滿意度。
苗桂蓉、郭靜姿（2009）	國小舞蹈班學生即興創作心流經驗之研究	產生心流經驗的學生將其心流經驗當作往後創作的力量。 即興創作課學習成就最高者為無聊狀態，其次為心流經驗
鄭怡萍（2009）	國中藝術與人文教學	創造性舞蹈提升能肢體表現力，促進團隊合作，其過程應給予討論時間，並適時鼓勵以提升信心。
粘珮瑩（2009）	國中表演藝術課程	創造性舞蹈有助啟發潛能、團體互動與班級團體動力。
蕭家盈（2011）	國中舞蹈班學生人際關係於創造性舞蹈活動中的改變歷程	以拉邦動作分析理論及學生生活經驗發展的創造性舞蹈可提升人際關係。

資料來源：本研究整理。

五、小結

研究者認為創造性舞蹈沒有標準答案或制式型態，在創造性舞蹈的舞臺上，每個人都可以成為舞者（李宗芹，1994；張中煖，2007）。學習者有寬廣的發揮空間，摸索身體的可能性與發展性，不必在乎舞蹈技巧是否精湛，因此教學這必須發揮天馬行空的創意，合乎生活化、興趣原則、多樣性原則以及運用教學策略，使學習者展現無限創造力，發揮潛能（張中煖，2007）。學習者經由創造性舞蹈的薰陶，能夠自信且大方地運用肢體展現自己，抒發個人思緒與情感，並和諧地與他人在創造性舞蹈中形成聯繫，交匯成和善的人際脈絡，同時激起大腦每一細胞，發掘創造力無垠無涯的可能。

參、創作性戲劇

一、創作性戲劇的發展與定義

創作性戲劇(Creative Drama)由美國戲劇學者Winifred Ward發起，是具教學意義且在教室中進行的戲劇活動。Ward受到杜威「做中學」教育理念的影響，所以相當重視實際經驗，以此發展出一套適合學生身心健全發展的戲劇活動（陳仁富，2002）。

創作性戲劇不需要固定的劇本，可能只需要簡單地設定情境或場景，舉凡歷史、故事、主題、意念都可以成為創作性戲劇的題材與創作源頭，創作性戲劇不一定要完成一齣戲(Nellie McCaslin,2002)。它強調過程的經歷而不是最後的戲劇成果展現，經教師的引導與帶領，參與者透過想像、角色扮演、肢體活動、即興演出與默劇等等，用遊戲的手段及方法，以「假裝」的本能，一

同探索、想像與經驗，省思生活經驗（張曉華，2002；陳仁富，2002）。創作性戲劇目的是引發學習動機，讓參與者自發性地學習，運用其想像力與創作力，發現自我潛能，使參與者在生理、心理發展、語言與情緒表達皆有自由成長與發揮的空間（張曉華，2002）。團體（Groups）、教師或領導者（Teacher/Leader）、觀點（Ideas）以及空間（Space）是組成創作性戲劇的元素，首先安排適宜的活動「空間」，使所有程序得順利進行，學習者將自身經驗投入與團體互動、實作的活動，以協力互助的方式，共同發揮組織的功效，以習得新知識，因此創作性戲劇必須有「團體」一同參與，並由「領導者」發揮其專業素養，引導每個人表達自己獨到的「觀點」，以即興的手法，慢慢從中心主題聚焦為具體的創作（張曉華，2002）。

二、創作性戲劇的價值

學習者在參與創作性戲劇活動中與人交流意見、激發創意，同力合作，彼此從陌生到相互影響，在問題中找到出路，靈感慢慢發酵，嶄新的看法油然而生，學習者不但從創作性戲劇活動中經驗中，塑造角色定位，自我肯定，發展其他面向的智能，最重要的是創造力的開發，使學習者將來在開創性事務方面，有亮眼的表現（張曉華，2002）。研究者認為創造力是最難能可貴的資產，現今社會無論是教育或企業，皆重視培養創造力，因為創造力是創新的泉源，有創造力才能發展無限可能，這是創作性戲劇的寶貴之處。

趙自強與徐琬瑩（2003）認為透過戲劇可以開啟天

生的能力，發現潛能，對自己的個性和生活從角色扮演的過程中，有更寬廣、更深入的理解，從戲劇活動中可以達到下列目標（趙自強、徐琬瑩，2003，頁 10）：

（一）開發感官能力(The Power of the Senses)

（二）激發創造力與想像力(The Power of Creativity and Imagination)

（三）增進語言能力(The Power of Linguisitisc)

（四）認識自己、增加自省能力(The Power of Introspection)

（五）增進音樂能力(The Power of Music)

（六）自我展現與美感(The Power of Presentation)

（七）提升肢體運動能力(The Power of Movement)

（八）增進人際關係技巧(The Power of People Skill）

張曉華（2002）從五育的角度說明創作性戲劇的功能與貢獻，本研究茲以下解釋說明（張曉華，2002，頁 402）：

（一）德育

從德育方面來看，創作性戲劇使每個人有機會表達、探索、歷經不同體驗，協助個人建立自我概念，鼓勵個人自我表達，不但從中獲得自信心，也尊重他人、欣賞他人，在同理的心態下，試想他人的知覺及立場，使思慮更成熟，除去自我中心的主觀意識，並且在創作性戲劇的過程中，學習者常常要扮演「自己」以外的角色，面臨許多意想不到的情景，教學者可適時引導用正確的態度應對，建立正面的價值觀。

（二）智育

個人與團體互動中引發無限想像力，從中激

起或碰撞新穎的創意或想法。此外，每一個人都是團體中重要的一份子，一個想法、一個巧思、一個行動都是貢獻，思考能力是創作性戲劇非常重要的一環，因此創作性戲劇對培植獨立思考的能力裨益匪淺。

（三）體育

創作性戲劇活動中，會運用音樂、舞蹈，配合肢體動作，使學習者展現的動作。再者，學習者在角色扮演的過程中，可以解放負面情緒，釋放壓力，增進身心健康。學習者透過肢體動作訓練，會運用肢體語彙表達自我，觀察別人。

（四）群育

學習者透過創作性戲劇活動的練習，增進口條表達的能力，使他人正確理解自己的所表達意涵。與群體的合作及互動中，體會尊重及接納他人的重要性，並且從合作過程中，遇到衝突、難題時，學會如何迎刃而解。另外，創作性戲劇活動必須仰賴所有成員遵守紀律及規則，得以順利進行完成，因此培養守紀律的好習慣。

（五）美育

學習者在創作性戲劇活動，從認識戲劇藝術，了解、熟悉創作的歷程，學會審美、鑑賞的能力，並結合其他形式藝術（音樂、舞蹈、美術、建築等），進行創作。

三、創作性戲劇的活動設計原則及考量因素

創作性戲劇的活動設計原則要衡量學習者條件與

可運用的場地及設備，使活動發揮至最佳成效。陳仁富（2002）認為創作性戲劇活動的設計奠基創作性戲劇課程的論點，選擇非背誦劇本，運用即興創作的戲劇活動，讓學習者置身在戲劇的情境中，學習者能夠將個人生活體驗經歷和感受，油然地產生動作與對話，自發性地創作自然的肢體動作與言語，不帶絲毫做作矯情的誇張表演，將創造性戲劇的精髓由衷地呈現，此即興創作歷程啟發學習者的思考力與創造力。另外，創作性戲劇的活動設計之原則應顧及與考量場地、時間及人數多寡，當有較多的肢體活動，選擇有足夠空間的場地，使活動能順利進行，例如活動中心、禮堂、舞蹈教室或韻律教室，若較靜態的活動則選擇學習者習慣或較熟稔的場地進行，使學習者有歸屬感。在活動中進行分組討論、互動，不但讓學習者有與人互動的機會，彼此也能激發創意的火花，培養團隊精神（陳仁富，2002）。

四、小結

創作性戲劇是一門靈活且生活化的學問，它與創造性舞蹈有異曲同工之妙，兩者殊途同歸，都非常適合沒有任何戲劇或舞蹈訓練背景的學習者著手入門，珍視學習者尋求、探究的歷程與體驗，將生活經驗融入其中，與人共同創造、摸索，尋覓解決問題的答案或妙方，學習者手腦並用，不斷思考，激發創意，肢體共同完美呈現創作性戲劇與創造性舞蹈的精神，不再侷限增進智能的學習，而是在情意、技能與認知等目標上全面發展，獲得多元性、多樣性的學習經驗。

綜觀上述學者論點，本研究認為創造性舞蹈與創作

性戲劇融入肢體開發活動，運用在企業教育訓練上，以企業員工為學習者，其學習條件沒有受過舞蹈與戲劇訓練，因此本研究依據學習者之條件，與依據創作性戲劇及創造性舞蹈的理論，發展肢體開發活動，其活動細節內容請參閱附錄。本研究認為肢體開發活動是動態的學習方式，破除傳統企業教育訓練靜態的上課模式。個人向內自省察覺自我，有助於培養解決問題的能力、洞察力，成員從中學團隊合作的真諦，使團隊向心力提升，成員之間有良好的溝通互動橋樑，產生一加一大於二的加乘效果，並改變既定舊有思維，激盪創意想法，激活創造力，提升企業的軟實力。

臺灣體大

第四節　神馳與團隊神馳

壹、神馳的定義

當藝術家在創作時，全神貫注，到達渾然忘我的境界，我們稱之為神馳。無論是舞者、演員或畫家，常常沉醉於創作或演出中，處於神馳的狀態，因為藝術家擅於自我觀照，以優人神鼓為例，從靜坐、雲腳（下鄉步行的訓練方式）與肢體訓練的過程中學習和自我共處，聽到自己的聲音，得到最真實的寧靜，進而專注表演當下。舞者的功課是反覆咀嚼動作，淬鍊為流暢的精力，在肢體每一寸肌理與線條無隱遁行，無論是舞臺上的演出或練習，置身其中，渾然忘我，臻至神馳的境界。

當你全心投入正在執行的事物，忘了時間的流逝，內心有一股驅動的力量，不論外在物質獎勵為何，全心全意地想將事情圓滿完成。舞者陶醉在音樂中流暢地手舞足蹈，最後才發現腳已破皮流血，身體上的疼痛渾然不知。外科手術師投入長時間的手術，一點兒也不感到疲倦。弈棋者專注棋盤上的局勢，即使沒被塌下來的屋頂砸到，也不曉得發生什麼事（詹志禹，2013）。線上遊戲是青少年最喜歡的休閒之一，一旦進入遊戲戰局，一路過關斬將，整個人就像著了魔，感覺才過了五分鐘，事實上卻已經過了好幾個小時。運動員不論是賽程中或練習，生理及心理皆達到巔峰狀態，挑戰無限的可能。藝術家、文學家及音樂家，當靈感乍現，如湧泉般地源源不絕(Csikszentmihalyi,1997)。上述特殊奇妙的經歷就是美國學者 Csikszentmihalyi(1975)提出的神馳經驗

(Flow experience)，他針對不同職業人士進行研究，發現舞蹈家、運動員、攀岩家、職業棋士等研究對象，即使這些研究對象的工作性質大相逕庭，但是在工作過程中，都能夠自發性地投入，並且還想再次置身於工作中，使表現達到最佳境界。神馳是根本的動機，人們對於熱衷的事物，比較願意付出努力、勤奮、辛苦、恆心及毅力，那是因為在過程中產生流暢的心理狀態，這樣的歷程讓參與者感到愉悅、滿足，並且醉心於活動中，所以神馳經驗亦稱為最佳經驗(optimal experience)。當個體迎合挑戰或任務時，其過程稱心快意，並自主地圓滿任務或達成目標，願意再次投入，享受整個歷程，即神馳經驗。

現今神馳理論應用廣泛，例如運動者的運動調節行為及運動表現、學生學習效能與心理狀態、教師教學成效與心理狀態、網路使用行為、休閒體驗心理狀態、組織或團隊領導效能等等，神馳理論在日常生活中，不論工作或休閒，日漸成為舉足輕重的理論基石。

國內對神馳理論研究的學術著作中，對於「Flow」的譯名各有不同見解，有些學者稱為「流暢」，例如：張德儀（1998）、王靜惠（1998）、聶喬齡（2000）、蘇迺棻（2004），而陳秀娟翻譯 Csikszentmihalyi 的著作(1999)與郭肇元（2003），稱之為「心流」，另外有學者稱之「沉浸」(如黃瓊慧，1999；王宗立，2002)，另外黃立文（1998）和林冠妙（2004）等人稱之「神迷」，Daniel Goleman(1998)在其著作中《工作 EQ》及楊純青（2004）也提到「Flow」，並稱為「神馳」。而本研究是採 Daniel Goleman 所提的

神馳，作為本研究對 Flow 的稱呼。

貳、達到神馳的條件

神馳經驗的存在不分年齡大小、職業身分及工作內容性質，若擁有先決條件，便能促使神馳經驗產生(Chen,2000)。當個體的精神、注意力、記憶和自我合而為一，大腦會以最低水平的活動量，從事高技能要求的活動，因為個體的能力範圍與活動挑戰，兩者達成水平且不相上下，在這樣的情況之下，個體全神貫注，此時最容易進入神馳的狀態（Csikszentmihalyi,1997；Goleman,1998；楊純青，2003）。神馳是最大推動的力量，再艱難的工作都變得易如反掌，個體在當下感到如行雲流水般地流暢。

Csikszentmihalyi(1975)指出達成神馳必須有清楚具體的目標、行動後立即獲得回饋以及挑戰與技能的難度互相符合。個體在活動中能依循目標邁進，審視自己哪裡不足、哪裡需要修正，調整步伐及方向。例如表演藝術、有規則或準則可遵守的活動或遊戲（楊純青，2003），因此個體便明白要達成什麼目標及如何水到渠成(Csikszentmihalyi,1997)。當符合神馳的條件，個體從活動中得到內在酬賞，感到喜悅、有自信，喜愛活動本身，並且在過程中，個體能自覺能力與活動所需技能齊頭併進。

參、神馳經驗的架構（技能與挑戰的關係）

Csikszentmihalyi(1975)指出唯有從事高度挑戰活動，並且個體的技能也達到高水平，當兩者並駕齊驅，個體才會進入神馳狀態。神馳經驗的架構可依技能與挑

戰的關係分成焦慮、冷漠、無趣、神馳等四種。Csikszentmihalyi(1975)將前三種情境稱為神馳三路徑（圖 2-4-1）。當挑戰的難度遠遠高於個人的技術能力（高挑戰、低技能），個體會感到焦慮(anxious)；當挑戰的難度與個人的技術能力都在低水平，即難度與技能都不高（低挑戰、低技能），個體感到冷漠(apathy)；而個人的技術能力高於挑戰難度時，個體便覺得無趣(bored)；當個人的技術能力與挑戰的難度不分軒輊，並達到相當的程度時（高挑戰、高技能），個體最容易產生神馳。Massimin et al.(1998)將三路徑調整為四路徑模式，分別為焦慮、冷漠、神馳、乏味（圖 2-4-2）。

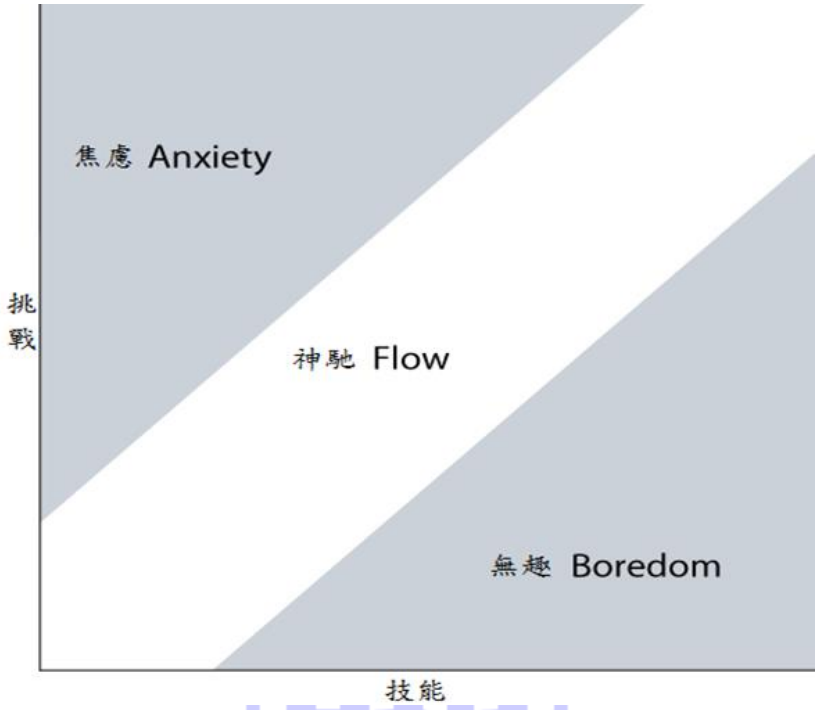


圖 2-4-1 神馳三路徑挑戰與技能關係圖

資料來源： Csikszentmihalyi,M.(1975).*Beyond boredom and Anxiety*,p.49.

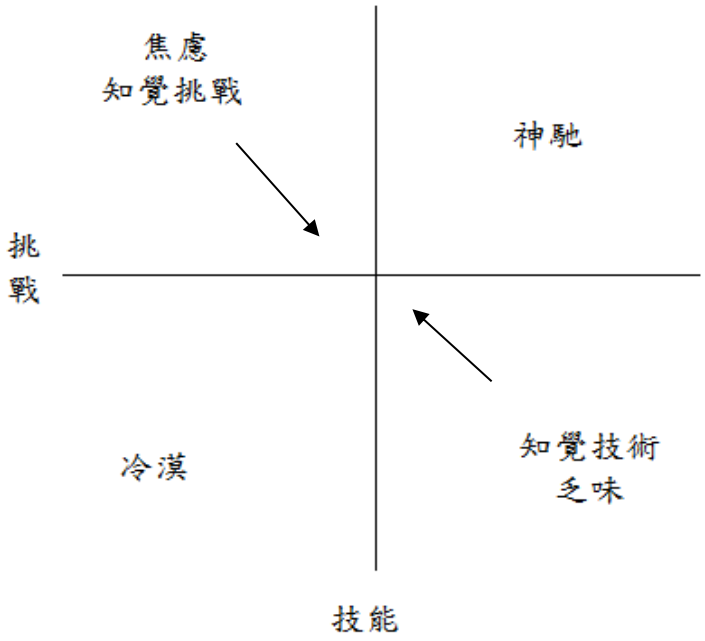


圖 2-4-2 四路徑神馳模式

資料來源： Csikszentmihalyi,M.& Csikszentmihalyi,I.(1988). *Optimal Experience:Psychological Studies of Flow in Consciousness*.New York:Cambridge University Press.

Massimini 與 Carli(1998)對神馳模式提出不同的看法，他們認為 Csikszentmihalyi 神馳經驗的模式只針對高度專注力、高結構性的活動，例如下棋、攀岩，但是工作及日常活動鮮少有如此，所以將神馳四路徑模式修正為八路徑模式（圖 2-4-3）。依照挑戰難度與技能高低，分為八種情境：高挑戰與高技能，個體進入神馳狀態(flow)；中度挑戰與高技能，則為掌控狀態(control)；低挑戰與高技能，為乏味狀態(boredom)；高度挑戰與中度技能為覺醒狀態(arousal)；低度挑戰與中度技能為鬆懈狀態(relaxation)；高度挑戰與低度技能為焦慮狀態(anxiety)；中度挑戰與低度技能為擔憂狀態(worry)；低度挑戰與低度技能為冷漠狀態(apathy)。

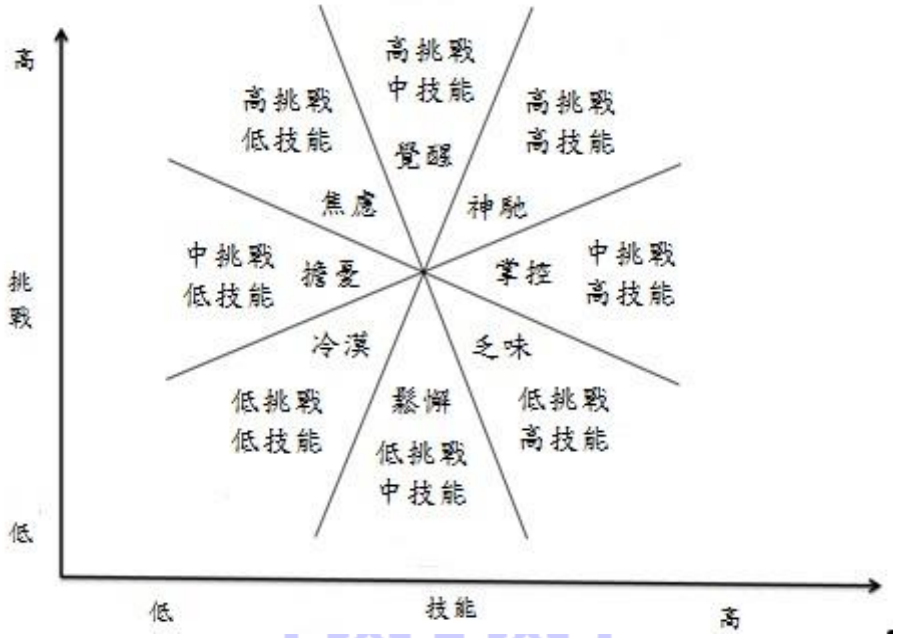


圖 2-4-3 八路徑神馳圖

資料來源：

1.Massimini F., & Carli M.(1988).*The systematic assessment of flow in daily experience*. In M. Csikszentmihalyi and I. Csikszentmihalyi Selega(Eds.), *Optimal experience. Studies of flow in consciousness*. Cambridge, MA:Cambridge University Press,p.270.

2.吳佳駿（2012）。**思考型態、團隊即興、團隊心流與團隊創造力間關係之實驗研究—以團隊關係品質為干擾變數**。靜宜大學管理碩士在職班碩士論文（頁 24）。

肆、神馳的特質

Csikszentmihalyi(1993)統整神馳理論九個面向特質如下：

一、清晰的目標(clear goal)

清晰的目標的意思是，強烈地覺知下一步做什麼，像是一張指引方向的藍圖，告訴你該往哪裡走，後續該完成什麼動作。若不明瞭目標為何，便無從集中注意力，容易分心，難以投入該活動，全力以赴。

二、立即回饋(immediate feedback)

在達成目標的過程中，立即回饋可以知道自己的行動是不是夠完善。每個步驟及環節能立即得到具體的回饋，馬上知道表現優劣與否，以及行為結果的成效性。

三、挑戰與技能的平衡，並且符合中等以上的難度(challenge-skills balance)

挑戰與技能的平衡指的是挑戰的難易程度和個體的技術能力相匹配，也就是說個體的能力技能可以勝任挑戰，認為自己的能力可以迎合工作的挑戰，足以達到工作所要求的高度標準。

四、自我的掌控(sense of control)

在活動或工作過程中，感到得心應手，不是全面控制活動，而是自然地一氣呵成。

五、專注在任務上(concentration on the task)

專注在任務上是指在工作或活動過程中，能夠聚精會神，全神貫注，心無旁騖，所有的煩惱和不愉快都拋到九霄雲外，不受週遭事物干擾，也不因外在因素而影響完成目標的意願，所以注意力不會被外在環境和個人

知覺擾亂。

六、知行合一(merging action and awareness)

在神馳狀態中，因為行動與意識相結合，知覺與動作合而為一，任何一舉一動自然而然地發生，不是刻意地執行，不需要思考且能自動自發地完成工作。面臨挑戰時，可以很快地意識到下一個動作該做什麼，毫無困難地直接反應出。

七、忘卻自我(loss of self-consciousness)

暫時性忘卻自我的知覺，並不是喪失自我意識，是忽略了自己的存在，不以自己觀點或認知決定是否該行動，也不必仰賴外在機制的協助，而是到達超越自我，渾然忘我、天人合一的境界。

八、時間感改變(altered sense of time)

當個體進入神馳狀態時，平常時間感會有所轉變。我們一般衡量時間的單位以客觀的秒、分、時計算，所以可以精準地辨別時間的長度和變化。但是在神馳狀態中，顛覆了客觀標準的時間觀念，感覺時間似乎靜止，短暫的倏忽變成永恆，或冗長的好幾小時消逝如梭。

九、自成性目標經驗(autotelic experience)

不需要外在酬賞而努力，因為圓滿目標本身就是最大的回饋，並且產生內在酬賞，得到自尊與自信，達成目標的愉悅感是任何物質獎賞都無法相提並論的，在神馳經驗感到無比振奮及暢快，讓人想再次經歷。

伍、團隊神馳的定義

Cosma(1999)根據 Csikszentmihalyi 提出的神馳理論，發展出團隊神馳的觀點，他認為團隊神馳不只是整個團

隊共同經歷最佳經驗，並且團隊中任何成員投入專注力於任務上（Cosma,1999；詹士誼，2013）。當團隊互動的過程中，所有成員能夠體會到神馳經驗，便是沉浸於團隊神馳的狀態中（蔡靜芬，2010）。Yukelson(1997)認為團隊神馳是團隊協力合作，共同前往目標邁進。團隊神馳是指團隊中的每個成員齊心合一，在全神貫注的狀態下，共同將能力展現到極致，團隊並且能知行合一，立即快速地調整至最佳狀態，使活動不費吹灰之力油然而生，不用特意思索該如何行動（吳佳駿，2011）。Mosek等人認為團隊神馳的經驗是以團隊為主體的體驗感受，當每個成員一起達到神馳的狀態，即團隊神馳(Mosek,2009；Quinn & Dutton,2003)。團隊成員一同在具挑戰性的活動中，同心協力相互合作，成員在活動進行過程中，不但以積極主動的態度參與活動，並無私與成員分享經驗或收穫，從中吸收新穎的技能，樂在其中，使個人的技術與合作能力不斷精進，此最佳經驗的歷程就是團隊神馳(De Hoyos Guevara,2004)。Armstrong(2008)在研究中發現在數學課中用分組討論的方式，學生們在近側發展區互相通力協助合作，最容易達到高峰經驗，並產生團隊神馳。Sawyer(2003)將 Csikszentmihalyi 的神馳理論推展至團隊，他指出團隊一同進入神馳狀態可以促使即興式團隊協力合作，達到登峰造極，引發創意的火花。

個人神馳與團隊神馳的區別在於團隊成員之間的互動，幫助合作，彼此牽連影響進入神馳狀態（詹士誼，2013），因此團隊能否進入神馳關鍵在於成員之間的互

動方式(Lazarovitz,2003)。

陸、團隊神馳的條件

Sawyer(2007)在《Group genius：The Creative Power of Collaboration》(邱美如譯，團隊的天才—引爆協同創作的力量，第三章）指出團隊神馳有十個條件，以下詳述之。

一、明確的團隊目標：

成員們對於團隊的目標或是當下需解決的難題，都瞭若指掌。

二、全心聆聽：

以尊重的態度傾聽團隊其他成員的想法或意見。

三、集中注意力、全神貫注：

挑戰引發成員們的專注力，全神傾注於任務上比較容易進入團隊神馳的狀態。

四、覺得自己能掌握狀況：

團隊的自主權操之在己，能掌控自身的狀況，是團隊神馳的前提之一。

五、自我融入團體：

當志同道合的團隊進入團隊神馳的狀態時，每個成員完全融於團隊中，就像和諧的交響樂，依據其他同儕的想法繼續延伸發揮，彷彿有無形的力量、無形的推手，使團隊的表現臻於無暇。

六、平等參與：

成員們的能力旗鼓相當，在決策過程中，每個人皆有發表看法或意見的權利。

七、熟悉度：

成員之間的熟悉度越高，默契越佳，越容易進入團隊神馳。

八、溝通：

成員之間有健全的橋樑，溝通良好。

九、願意讓對話繼續發展：

聆聽其他成員的意見，依此提出自己見解或看法，延伸發展其他可能或創新。

十、失敗的可能性：

有一段時間的暖身，待成員一切就緒，較容易順利進入團隊神馳。不過企業難有「綵排」的機會，在企業的角度來看，希望將風險降至最小，以減少損失。但是失敗才會燃起新意，激盪創造力，有創造力才有團隊神馳。

柒、團隊神馳的特徵

團隊神馳的九項特徵環環相扣且併行存在，所以團隊神馳所產生的反應或刺激並非互不相干，而是相互影響，彼此有緊密的關聯(Mosek,2009)。Cosma(1999)根據其研究的參與者口述的內容歸納以下團隊神馳的特徵（Cosma,1999；吳佳駿，2011；詹士誼，2013）：

一、挑戰與技能間的平衡(Challenge Skill Balance)：

團隊成員意識到成員們技能的程度與挑戰水準一致，成員們的能力足以征服目標，對於達成目標有十足的把握，並且在實際執行面上，成員們知道有哪些具體方法，得以實踐目標。

二、動作與意識的融合(Merging of Action &Awareness)：

想法與做法一致，知行合一。

三、清楚的目標(Clear Goals)：

成員們知悉完成目標應當做哪些事，此目標對每一成員而言，都是具體且明確的。一切不刻意不矯情，事情順其自然地發展下去，成員們因努力而獲得回報。

四、明確的回饋(Unambiguous Feedback)：

明確的回饋使團隊所有成員立即知道行為表現的優劣，進而調整或修正錯誤及缺失。

五、專注力(Concentration)：

所有成員的注意力集中在目標上，一心一意地完成目標或任務。

六、控制感(Control)：

在比賽中，團隊處於神馳狀態，其力量足以致勝，贏得比賽，團隊的方向正確，不僅能掌握團隊本身，還能控制其他團隊，駕馭目標。

七、失去自我意識(Loss of Consciousness)：

當成員們沉浸在團隊神馳的狀態中，大家的想法不謀而合，個人忘懷自我意識，暫且忘自己的存在，融於團隊，能感應其他成員的想法，整個團隊聚精會神，享受團隊神馳的狀態。

八、時間感的轉變(Transformation of time)：

實現目標的過程中，團隊成員們對於時間感有別於日常生活的規律，覺得時間稍縱即逝。

九、自成性目標經驗(Autotelic Experience)：

在團隊神馳中，團隊成員脫離了自我，不會在乎自己意識及思考，成員們享受且熱愛這種超現實的感覺。

Goleman(1996)發現許多企業界的資深管理人，在領導團

隊時，每一成員皆達到最佳巔峰的狀態，深探這些團隊在達到團體神馳(Team Flow)時會出現以下六個特徵（李瑞玲、黃惠真、張美惠，1998，第九章）：

一、一個令人敬畏的挑戰或高尚的任務：

一個具有意義、挑戰難度的工作目標能夠激發團隊每位成員的動機，點燃了熊熊旺盛的企圖心，成員們便願意奮不顧身、自告奮勇完成目標，激昂的工作氛圍，團隊絞盡腦汁設法找出更好解決問題的方法。本研究認為因為每個人都知悉目標的藍圖，清楚地了解完成團隊目標的階段性方法，能具體描繪團隊發展的遠景，並與自身締結緊密的關聯。

二、強烈的團隊忠誠度：

成員們真誠地相互接納與喜歡，彼此以友善的態度和言語關懷，這是卓越非凡的團隊致勝的關鍵。研究者認為強烈的團隊忠誠度會產生強大的凝聚力與向心力，縮近每位成員之間的距離，倘若將一個成員視為團隊的一個點，團隊忠誠度將點與點連成線，線與線交織成互通流暢的網絡，最後形成堅若磐石的面。

三、秉賦多元化：

當團隊擁有異質多元化的技術或能力時，在面臨瓶頸的當下，能夠快速反應，因應需求而改變。研究者認為秉賦多元化的團隊，成員本身喜歡自己擔當的角色，每個人的能力、技術及角色不僅多樣性，彼此還能夠和諧地互補、合作，如同雙人騎協力車，各自踩著踏板，但默契十足，協力車方能順暢地行駛。秉賦多元化的團隊每個成員不僅各司其職，並且齊心合一，共同達成目

標。

四、信賴與無私的分工：

相互信賴的團隊，才是真正成功的團隊。一切的無私都建立在友善良好的人際關係上，成員們主動互助合作，願意用百分之四十的時間幫助他人完成工作，犧牲小我，完成大我。本研究發現過去企業強調的分工，使每個人只在乎自我的份內職責，以及自身的任務是否如期完畢，所以眼界變得狹隘而短淺，只為自己，不為別人，小至每個成員，大至每個部門，如同獨立的孤島，既自私又不互相信任。成員與成員、部門與部門之間，若搭起互信的橋樑，發自內心信賴團隊，從涇渭分明的分工，變成通力合作的協作。

五、專注與熱情：

保有專注與熱情，才能實現宏偉的目標。研究者認為因為熱情，所以沉浸在愉悅的心情中享受工作；因為專注，不論任何的生活瑣事都不足以動搖達標的意願。研究者相信在成就里程碑途中，唯有專注與熱情伴隨，無畏身心如何精疲力竭，再苦再累，都覺得熱血沸騰，當目標達成的那一刻，彷彿攀登高峰，眺覽腳下風景，亢奮之情難以言語形容。

六、工作本質有趣、有回報：

因為內心對成就的渴望，工作的內在報酬遠遠勝過金錢、升遷等外在報酬。工作的獎勵措施有別以往傳統方式，針對個人需求量身打造。達成目標的過程中，工作不僅僅開拓視野，個人能力得以大幅躍進，也使人感到精神飽滿、神采奕奕，而且工作中充滿創意有趣的歡

笑聲。工作的樂趣不再侷限物質方面的酬賞，而是從中獲得心靈的昇華，工作就是樂趣。

捌、神馳與團隊神馳的測量

Csikszentmihalyi(1993)認為神馳經驗難以客觀的方式測量。測量個體的神馳經驗困難之處在於動態過程的心理狀態的資料蒐集（黃軍富，2009）。精確測量個體在活動或任務上的內心情意反應，捕捉最真實的情緒反應，任何測量工具難免有些不足，很難盡善盡美。Novak 與 Hoffman(1997)指出神馳測量方式分別為自陳量表法(Narrative Survey)、經驗取樣法(Experience Sampling Method)以及參與調查法(Active Survey)。以下詳述之：

一、自陳量表法(Narrative Survey)

提供受試者自我陳述量表，並讓受試者事後回想經驗，依照個人實際情況以文字輔助描述感受，再評估受試者是否經歷神馳經驗。自陳量表法因為受試者必須回溯經驗，容易產生干擾及誤差，影響研究結果的真實性。

二、經驗取樣法(Experience Sampling Method)

此為 Csikszentmihalyi 在 1970 年間在芝加哥大學發明的研究方法。每個受試者身邊有定時功能的呼叫器，從清晨到晚上十一點，每兩小時提醒受試者填寫 ESP 手冊問卷，記錄當下時間、地點、做什麼事、想什麼、獨處或有其他人陪伴，以及圈選數字描述當下意識狀況，例如：專心度、快樂程度、動機強弱、自尊心等，如此忠實地記錄受試者的狀況，研究者再依據其記錄，鉅細靡遺地深入了解受試者從事某活動或在人際相處時的情緒轉變(Csikszentmihalyi,1998)。經驗取樣法雖然可避免

受試者回想，但受試者因為需裝配呼叫器，行動範圍因此受限，此外呼叫器的定時提醒可能打擾受試者的作息時間，使受試者感到厭煩或其他負面的情緒，而影響測量結果的精確性（楊凱文，2008）。

三、參與調查法(Active Survey)

讓受試者參與特定的活動後，立刻進行量表的填寫，以求最真實的測量結果(Webster et. al,1993)。例如 Jackson 與 Marsh(1996)的神馳狀態量表(The Flow State Scale)。若測驗與活動間隔時間過長，受試者必須再次回想，可能影響測驗的信度(Novak & Hoffman,1998)，此研究方法適合特定的情境，因此研究的外在效度較低，難以將研究結果類推其他研究情境，除了分辨研究中神馳經驗的差別，也要顧及受試者的心理狀態(Finneran & Zhang,2005)。參與調查法可以免除自陳量表可能引起的干擾，而影響測驗結果的信效度，對於受試者也不必擔心因經驗取樣法立即記錄引起的困擾，而左右研究結果的準確度。

學術界研究神馳與團隊神馳之論述中，對於神馳與團隊神馳的測量因應其研究的獨特情境而設計適合該研究的量表。例如 Jakson et. al (1996)根據 Csikszentmihalyi 神馳理論的九面向，運用在運動心理學領域，發展運動員適用神馳狀態量表(Flow State Scale)。其他研究團隊神馳領域的學者尚有 Lourdes、Cosma。Cosma(1999)依照 Jakson et.al (1996)的神馳狀態量表(Flow State Scale)延伸發展，施測對象是比賽中的足球隊員，為活動後檢測的團隊神馳量表(Flow State Scale for Team)。

Lourdes(2004)調整團隊神馳狀態量表的內容，重新修訂新版的團隊神馳問卷。

玖、團隊神馳理論的應用

目前學術上在團隊神馳的研究，應用在數學教學、團隊績效、遠距體感遊戲設計等領域。Armstrong(2008)在數學課教學現場，發現學生以團隊分組討論互動、教學相長，其協助及合作的過程中進入團隊時持狀態，便產生高峰經驗(Peak Exprience)，當所有人將注意力放在他人身上時，歡樂的笑聲此起彼落，其神態自然、開心，身體的動作與姿勢也顯得自在輕鬆，每個人聚焦同一個主題和觀點，全心傾聽他人的看法，並依他人的看法提出新的見解，成員之間的互動自然且熱絡。Cosma(1999)發現團隊神馳和創造力兩者有正相關係，許多學者便投入團隊神馳的研究應用，本研究彙整團隊神馳理論的相關應用研究（表 2-4-1）。

任何人都可以享受神馳經驗，不論是日常生活所從事的活動或是工作，經過外在的巧思與精心設計，皆能進入神馳狀態（楊純青，2003），而團隊神馳不僅侷限在個人，擴增至個人與團隊其他成員的互動情形，本研究認為團隊神馳也如同神馳經驗，藉由安排與設計，使團隊處於神馳狀態。

表 2-4-1

團隊神馳理論相關應用研究整理表

研究者與年代	研究應用領域	研究結果
Sawyer (2007)	團隊創造力	團隊神馳有助企業提升團體即興與創造力，創造力是協作的產物。
Armstrong (2008)	數學教學	團隊神馳有助學生在數學教學上有良好的學習效果。
蔡靜芬（2010）	團隊創造力	擁有較多工作資源的團隊比擁有工作資源較少的團隊，較能感到挑戰和技能的水平相同，團隊神馳的涉入程度越高，團隊創造力則越大，思考型態無法對團隊創造力及團隊神馳產生干擾。
劉彥希（2012）	團隊績效	團隊神馳和團隊績效成正相關；團隊關係品質對團隊神馳與社會臨場感有正向的影響。
吳佳駿（2012）	團隊創造力	擴散性思考型態的團隊和聚斂性思考型態的團隊，在團隊即興上有顯著差異；團隊神馳與團隊創造力有顯著正相關；團隊即興對於團隊神馳有正向影響，團隊關係品質越好，團隊即興對團隊神馳的影響越大。

（續下頁）

研究者與年代	研究應用領域	研究結果
詹士誼（2013）	遠距體感合作系統	個人的團隊神馳狀態和學習風格會影響受試者的任務表現，有隊友的協助及溝通能提升任務的成功率。
蔡佩汝（2014）	集體效能 團隊績效	集體效能越高，成員執行任務時團隊神馳的程度越高，團隊神馳與團隊績效呈正相關，集體責任會影響團隊神馳及集體效能間的關係。時間壓力越大，團隊神馳及團隊績效呈倒 U 曲線的關係。

資料來源：本研究整理。

拾、小結

歸納上述，研究者認為團隊神馳是當團隊成員通力完成任務或挑戰時，成員們之間的關係緊密，合作無間，展現一致的向心力與凝聚力，一同進入神馳狀態，將團隊的技能發揮得淋漓盡致。每個團隊成員具備旺盛的企圖心，並且擁有熱情與專注，將團隊目標視為個人的目標，成員們團結齊一，彼此關懷且互信互助，團隊異質多元的角色與功能，才能游刃有餘地應變突如其來的狀況或難題，整個團隊完全享受挑戰任務的歷程，方能臻至團隊神馳的完美境界，這樣的團隊，不只是優秀，而是卓越。

團隊神馳的特徵如同一塊塊的拼圖，最後拼成完整的卓越企業。研究者認為團隊神馳是企業通往成功的必要條件，一流的企業一定擁有團隊神馳的特徵，因此對企業而言，團隊神馳也是檢視企業體質的依據。

考量研究主題及範圍，本研究參照 Goleman(1998)所提出團隊神馳六種性質作為團隊神馳經驗量表的六個構面，並採用參與調查法進行測驗，其量表設計流程與信效度驗證於第三章第節作詳細的說明。

第三章 研究方法

本研究宗旨為探究肢體開發融入企業教育訓練與團隊神馳的相關性，研究方法為量化分析與質性訪談，採用自編問卷量表為研究工具。共分為以下六節詳細說明，第一節為研究架構與設計；第二節為研究對象；第三節為研究工具與設計；第四節為研究程序；第五節為資料蒐集、處理與分析。

第一節 研究架構與設計

本節分量化分析與質性訪談兩部分，第一部分為量化分析的研究架構，第二部分則為質性訪談的研究設計。

壹、研究架構

沿襲研究動機、研究目的、研究問題與文獻探究，歸結出本研究架構，其包含人口變項、團隊神馳、肢體開發活動。人口變項又分為不同職業、工作年資、管理領導職務三個項目。以下研究架構，如圖 3-1-1 所示。

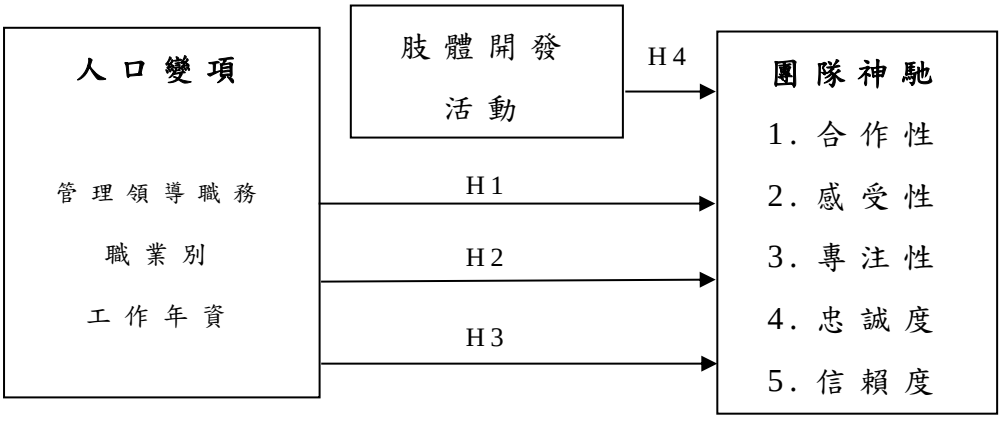


圖 3-1-1 研究架構

資料來源：本研究整理。

貳、研究設計

本研究以質性訪談肢體開發活動發起者，了解以肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由與發展歷程。本研究採用半結構式訪談及深度訪談。半結構式又稱為引導式訪談，介於結構與非結構訪談之間，研究者設計問題內容，研究者從受訪者「交談」及「訪問」的口述內容，蒐集到第一手資料，其訪談過程中，受訪者不會感到拘束，可以自然流暢得答題，再進行深度訪談，而深度訪談又叫做自由訪談，由訪談員按一個粗線條的訪談提綱或主題，與受訪者交談對話，受訪者可以自由地述說自己的故事，並且決定對話的走向（王文科，1990）。研究者進行訪談前，預先了解受訪者背景，並仔細閱讀相關文獻資料，研擬訪談大綱，並進行專家檢核。為提升信度，蒐集訪談資料與相關文件，以第一手資料為首，運用錄音設備記錄資料，與其他研究者或相關人士共同討論、檢視和改進研究（陳伯章，2000）。為提高研究的效度，以研究者、參與研究學者和專家以及文件資料等多元檢核，其次研究分析與詮釋訪談資料，最後得到研究結論與建議。

本研究採半結構式訪談，其訪談問題如下：

一、為何想讓藝術團體與企業合作，讓藝術團體跨足企業教育訓練？

二、為何選擇肢體開發活動為企業教育訓練的方法？其活動研發過程為何？

三、對於藝術團體與企業，將肢體開發活動融入企業教育訓練，有何期待或展望？

第二節　研究對象

本研究對象為中彰投地區中小企業其雇主、主管及員工。主要探究肢體開發融入企業教育訓練與團隊神馳之相關性。本研究自中彰投地區的中小企業，包含佐登妮絲、川流資訊、臺中亞都麗緻大飯店等，共計兩百三十七人。

研究訪談部分則透過指導教授的引薦，與《揭開感動服務的十二堂課》作者結緣，取得受訪者的訪談意願，與受訪者面對面進行訪談，每次訪談時間以一小時為主，全程錄音紀錄之，研究者再彙整訪談資料成訪談逐字稿，再將訪談重點讓受訪者詳閱，確認重點內容正確無誤，其次分析與研究問題相關的訪談內容，並編碼存檔，待研究使用。

第三節　研究工具與設計

為了解肢體開發活動與團隊神馳之相關程度，本研究問卷參照 Goleman(1998)提出團隊神馳的操作性定義，並依據研究架構設計團隊神馳關聯量表，作為研究工具。以下量表內容架構與編製方式、專家效度發展過程、量表預試分析及量表內容作說明：

壹、量表內容架構與編製方式

本研究量表包含以下三部分：

一、基本資料

了解研究對象的基本資料，包含性別、年齡、婚姻狀況、職業、教育程度、工作年資以及有無帶領團隊。

（一）性別：分男性與女性

（二）年齡：分六類，20 歲以下、21-29 歲、30-39 歲、40-49 歲、50 歲以上。

（三）婚姻：分四類，已婚有小孩、已婚無小孩、單身、其他。

（四）教育程度：分五類，國中或以下、高中（職）、專科、大學、研究所以上。

（五）職業：分六類，學生、公教、商業、工業、服務業、其他。

（六）工作年資：分為五類，一年以下、一年至三年、四至六年、七至十年、十年以上。

（七）管理領導職務：分為兩類，一為具管理領導職務，二為無管理領導職務。

二、活動團隊神馳關聯程度

研究對象針對在肢體開發活動中，依自身在活動的經驗勾選肢體開發活動與團隊神馳的關聯程度。依據Goleman(1998)提出團隊神馳的特徵，其包含令人敬畏的挑戰或高尚任務、強烈的團隊忠誠度、秉賦多元化、信賴與無私的分工、專注與熱情、工作本質有趣且有回報等六面向，並依照研究目的，研究者與專家學者一同討論及研擬每一面向的題項，再潤飾、修正題幹的敘述，以符合研究參與者理解題目敘述內容，最後編製設計成「活動與團隊神馳關聯量表」，題項得分數越高，表示肢體開發活動中團隊神馳程度越高。

三、活動與組織發展的相關性

研究對象針對自身在肢體開發活動中，對於啟發組織發展之情形，依照自身活動經驗圈選最貼切的情況。

以上第二部分之題項採用李克特式量表五分制作為計分標準（圖3-3-1），研究對象依參與肢體開發活動之實際情況，填選團隊神馳的程度，分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，依序圈選5分、4分、3分、2分、1分，依得分值高低劃分三種得分域，1分至2分為低分區，3分為中分區，4分至5分為高分區。第三部分之題項以十分制為計分標準（圖3-3-2），研究對象按照在肢體開發活動中，在組織發展方面的啟發性圈選合適的答案，10分為「非常同意」，1分為「非常不同意」。依得分值高低劃分得分域，1分至未滿3分為極低度同意區，3分至未滿5分為低度同意區，5分未滿7分為中度同意區，7分至未滿9分為高度同意區，9分至10分為極高度同意區。

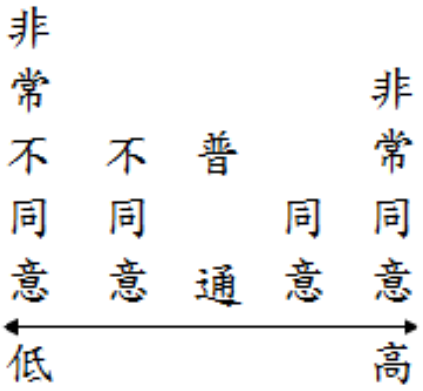


圖 3-3-1 李克特式量表五分制

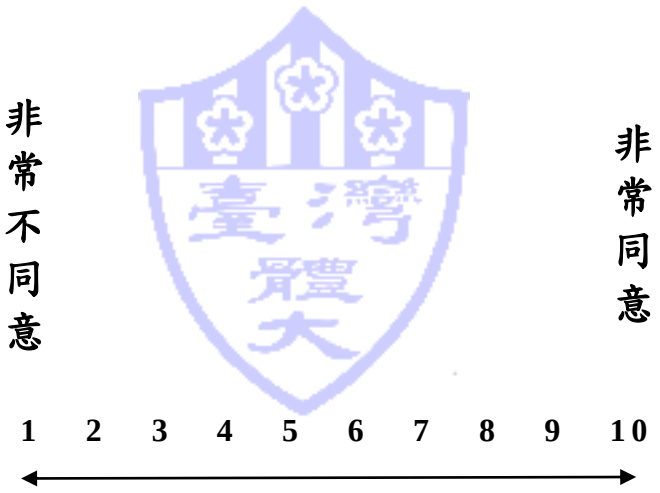


圖 3-3-2 李克特式量表十分制

貳、量表內容效度

為確保量表題項的適切性與有效性，研究者敦請四位學者專家，具舞蹈教育背景及企業管理背景的學者與企業界專業顧問（如表 3-3-1），協助修改調整舞蹈肢體開發課程融入企業訓練與團隊神馳之關聯性問卷，針對每個題項的內容進行檢核，針對題幹敘述給予修改的意見，使量表內容更加完善。研究者彙整專家學者之寶貴意見，進行修正，以確定研究量表的有效性。

表 3-3-1

專家效度學者專家一覽表

姓名	服務單位	職稱	專長
專家 A	葳格教育體系	董事	高等統計
專家 B	國立臺灣體育運動大學	助理教授	教育研究法
專家 C	宣和管理顧問有限公司	執行長	企業策略規劃與感動服務

參、量表預試實施與結果分析

研究量表初稿完成與肢體開發活動設計完畢後，為考慮研究樣本之代表性與母體的特性，本研究於 104 年 8 月於臺中某美容美體業、資訊服務業，進行肢體活動試教與量表預試，研究者發放 50 份，實際回收 50 份，有效問卷 50 份，有效度為 100%。

量表回收之後，進行因素分析、項目分析和內部一致性係數 Cronbach's α 值，以建立量表的信效度，並篩

選過濾不適宜的題項，其結果如下：

表 3-3-2

活動與團隊神馳量表項目分析

	題項內容	*P* 值
1.	透過此活動，我能體認達成企業願景的意義非常重要。	.000
2.	此活動的圓滿和我個人的付出程度有密切的關係。	.000
3.	在活動中，我會完成自我的角色，再協助團隊。	.002
4.	在活動中，我對待每位成員一向以友善的態度和言語互相關懷。	.000
5.	在活動中，即使不同意別人的意見，我仍以尊重的態度回應。	.000
6.	當成員們處於劣勢，我會感到難過。	.000
7.	在活動中，我發現並欣賞每位成員在性格上的獨特性。	.000
8.	在活動中，成員們相互信賴。	.000
9.	在活動中，成員們彼此建立友善良好的人際關係。	.000
10.	在活動目標的過程中，我能夠不受生活瑣事的干擾而影響表現力。	.000
11.	在達成活動目標的過程中，我認為自己能專注完成任務，不會受到其他成員的不當影響。	.000
12.	在活動中，碰到任何衝突，成員們都知道是善意的，同時不會影響自己達成活動目標的意願。	.000

（續下頁）

	題項內容	*P* 值
13	當我達成活動目標時，心中充滿極大的成就感。	.000
14	在達成活動目標的過程中，讓我團隊合作的能力大幅提升。	.435
15	我認為達成活動目標的過程中，常感到疲乏或無力感。	.000
16	達成活動目標的過程中，開拓了我的視野，讓我的精神飽滿，而且充滿創意有趣的歡笑聲。	.000
17	我認為圓滿達成活動後的獎勵措施非常有創意。(獎勵措施滿足個人不同喜好或興趣)	.000
18	我在活動過程中的投入，所受到的啟發與體會，讓我有全新價值的收穫	.000
19	我認為自己的表現，對於完成活動的目標非常重要。	.006
20	為了圓滿活動，我會配合團隊為優先。	.000
21.	在活動中，我認為每位成員的角色彼此互補及同心協力狀況極佳。	.161

由表 3-4-2 得知，發現題項 14、19、21 未達顯著，因此予以刪除，再進行因素分析，以主軸因子萃取因素，特徵值大於 1 為基準，用斜交轉軸法(Promax)，發現題項 15、17 因素負荷量低於.40，因此刪除，再進行第二次因素分析其分析結果發現 KMO 達.736，Bartlett 球形檢定達 470.025，$p<.001$，達到顯著水準，量表題項得到五個因素，研究者依據題幹敘述特性，並與指導教授討論後，將五個構面重新調整命名為「合作性」、「感受性」、

「專注性」、「忠誠度」及「信賴度」，各因素成分分析摘要如表 3-3-3 所示。

量表的信度來自一致性與穩定性，吳明隆（2007）認為信度的總量值要在 .80 以上，分量值是 .70 以上，若低於此數值，應當刪除或修改調整題項。本研究量表內部一致性皆大於 .80（表 3-3-4），由此可知本研究編制的量表具有內部一致性，可作為本研究之研究工具（附錄二）。

臺灣體大

表 3-3-3

量表因素分析摘要表

因素構面	題目	因素負荷量
合作性	k1 在達成活動目標的過程中，讓我團隊合作的能力大幅提升。	.87
	k2 我在活動過程中的投入，所受到的啟發與體會，讓我有全新價值的收穫。	.85
	k3 達成活動目標的過程中，開拓了我的視野，讓我的精神飽滿，而且充滿創意有趣的歡笑聲。	.69
	k4 在活動中，我會以循序漸進的方式，協助他人，完成活動目標。	.55
感受性	a1 當成員們處於劣勢，我會感到難過。	.79
	a2 在活動中，發現並欣賞每位成員性格上的獨特性。	.79
	a3 透過此活動能體認達成企業願景的意義非常重要。	.75
	a4 此活動的圓滿和我個人付出程度有密切的關係。	.66

（續下頁）

因素構面	題目	因素負荷量	
專注性	w1 在活動目標的過程中，我能夠不受生活瑣事的干擾而影響表現能力。	1.08	
	w2 在達成活動目標的過程中，我認為自己能專注完成任務，不會受到其他成員的不當影響。	.73	
	w3 在活動中，碰到任何衝突，成員們都知道是善意的，同時不會影響自己達成活動目標的意願。	.54	
	w4 當我達成活動目標時，心中充滿極大的成就感。	.52	
忠誠度	b1 為了圓滿活動，我會配合團隊為優先。		.76
	b2 在活動中，即使不同意別人的意見，我仍以尊重的態度回應。		.73
	b3 在活動中，我對待每位成員一向以友善的態度和言語互相關懷。		.71

（續下頁）

因素構面	題目	因素負荷量
信賴度	d1 在活動中，成員們相互信賴。	.89
	d2 在活動中，成員們彼此建立友善良好的人際關係。	.82

表 3-3-4

量表因素分析與信度一致性摘要表

因素構面	特徵值	變異量 (%)	累積變異量 (%)	內部一致性	
合作性	8.12	47.79	47.79	.86	
感受性	1.809	10.63	58.43	.89.	
專注性	1.29	7.58	66.02	.84.	.92
忠誠度	1.16	6.84	72.86	.85	
信賴度	1.04	6.13	78.99	.88	

第四節　研究程序

依據研究背景與動機，再詳實列出研究目的及研究問題，經由文獻探討後，建立研究架構與假設，同時進行量化的量表調查施測與質性訪談，得到研究結果，並依研究結果提出討論與建議。本研究程序大致可分為以下幾個階段，詳見研究流程圖。

壹、確定主題

釐清問題背景，研究動機、研究目的與研究問題，及訂定研究對象與範圍。

貳、文獻探討

蒐集與閱讀相關文獻，分析、統整與歸納文獻內容。

參、編製研究工具

根據文獻與相關問卷，編訂適用於本研究的量表，經專家效度

肆、預試量表與修改

透過因素分析，過濾不適宜的題項，調整與修正量表內容。

伍、進行肢體開發活動

進入企業實施肢體開發活動，發放正式量表。

陸、訪談受訪者

以半結構式訪談與受訪者進行訪談。

柒、資料處理統計與分析

以 SPSS 22.0 版進行資料處理統計；並蒐集訪談資料進行分類及編碼，將訪談內容彙整為逐字稿，按照議題別歸類整理，進行多元檢核，再分析詮釋資料內容。

本研究訪談資料分類方式見表 3-4-1。

捌、結果分析與討論

分析討論量表統計結果與訪談資料。

玖、結論與建議

依本研究結論提出未來研究方向建議。

表 3-4-1

資料分類編碼表

資料類別	代碼 — 日期 — 號碼	備註說明
照片	P 說明＊＊＊＊＊＊＊＊—＊＊	P — 1041212 — 01 照片 — 104 年 12 月 12 日 — 第 1 張
訪談記錄 （錄音）	I 記錄＊＊＊＊＊＊＊—＊＊	I：Interview Rcords
訪談日誌	D 日誌＊＊＊＊＊＊＊—＊＊	D：Diary
錄影檔案	V 檔案＊＊＊＊＊＊＊—＊＊	V：Vedio

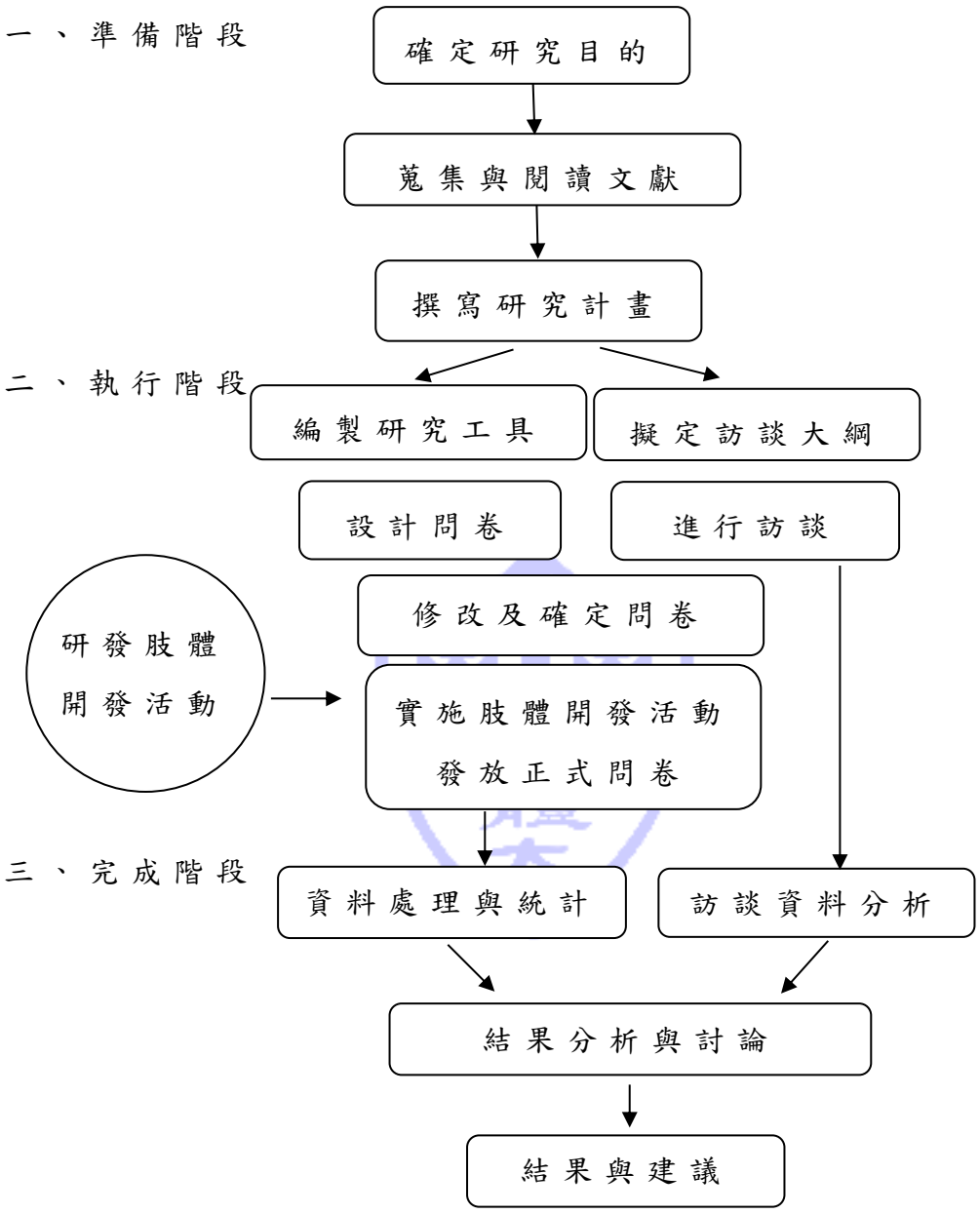


圖 3-4-1 研究流程圖

資料來源：本研究彙整。

第五節　資料蒐集處理與統計

回收正式量表後，過濾無效量表，將有效量表編碼彙整與紀錄，所得資料及數據以統計軟體 SPSS for Windows 22.0 統計軟體統計分析，差異性顯著以 $\alpha = .50$ 為顯著標準，依照本研究目的和研究問題，採下列統計考驗方法：

壹、描述性統計 (Descriptive statistics)

以標準差、次數分配、平均數與百分比等資料數據，描述研究對象團隊神馳以及各變項分布情況。

貳、相關矩陣

檢驗肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳程度與團隊建立之相關。

參、獨立樣本 *t* 檢定

比較有無管理領導職務，在肢體開發活動的差異情形，以獨立樣本 *t* 檢定找出管理領導職務人口變項的差異情形。

肆、單因子變異數分析 (one-way analysis of variance，簡稱 one-way ANOVA)

比較不同工作年資、不同職業別，在肢體開發活動的差異情形，以單因子變異數分析檢驗，了解各人口變項的差異情形。

第四章 結果與討論

本研究為了解肢體開發活動融入企業教育訓練與團隊神馳之關聯性，以肢體開發活動進行單堂教育訓練課程，並於活動結束後立即請研究對象填寫問卷，因此本章依照問卷調查所得資料，透過統計分析及整理，得知資料分析情況與假設驗證。此外，本研究以半結構訪談法，訪談肢體開發活動發起者，了解其肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由與發展歷程。

本章旨為討論不同人口變項在肢體開發活動融入企業教育訓練之統計結果，共分成三節，第一節為量化研究結果摘要，第二節為研究假設驗證，第三節為質性訪談結果。

第一節 量化研究結果摘要

本研究走訪中部地區公司行號並實施肢體開發活動，共計發出 250 份，回收 245 份問卷，剔除資料填寫不全之無效問卷 8 份，共計有效問卷 237 份，有效問卷佔 94.8%。本節首先討論分析活動與團隊神馳以及所有有效問卷人口變項，其包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、產業類別、工作年資及是否擔任管理領導職務，其次分析肢體開發活動與團隊神馳關聯，以及肢體開發活動與組織發展相關性，結果以下列表格逐一列出。

壹、有效樣本人口變項概述

由表 4-1-1 得知，本研究之有效樣本共計 237 人，其中男性為 63 人，女性則為 174 人，分別各佔 26.6%及 73.4%。女性人數較男性多，因為參與肢體開發活的企業

團體服務業比例較高，其人口組成女性人口佔多數，男性人數較少。本研究之有效樣本中 20 歲以下有 2 人佔.8%，21 至 29 歲有 36 人佔 15.2%，30 至 39 歲有 105 人佔 44.3%，40 至 49 歲有 67 人佔 28.3%，50 歲以上有 27 人佔 11.4%。年齡層 30 至 39 歲人口比例最高，其次是 40 至 49 歲，此兩階段屬於青壯年期，為職場人力的主要人口。已婚有小孩有 108 人佔 45.6%，已婚無小孩有 11 人佔 4.6%，單身有 94 人佔 39.7%，其他則有 24 人佔 10.1%，多數參與研究者為單身及已婚有小孩。教育程度為國中或以有 10 人佔 4%，高中或高職程度有 72 人佔 30%，專科程度有 58 人佔 24%，大學程度有 76 人佔 32%，研究所以上有 21 人佔 9%。產業類別為學生有 3 人佔 1.3%，公教業有 8 人佔 3.4%，商業有 24 人佔 10.1%，工業有 14 人佔 5.9%，服務業有 177 人佔 74.7%，其他類別有 11 人佔 4.6%。本研究參與者以服務業居多，其包含飯店餐旅業、美容美體業、資訊服務業等等。本研究之有效樣本中，工作年資一年以下者有 8 人佔 3%，一至三年有 35 人佔 15%，四至六年有 26 人佔 11%，七至十年有 59 人佔 25%，十年以上有 109 人佔 46%。擔任管理領導職務者有 116 人，其包括高階主管、中階主管及基層主管。無擔任管理領導職務者有 121 人，分別各佔 48.9%及 51.1%。

表 4-1-1

人口變項次數分配統計表

	人口變項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
性別	男	63	26.6	26.6	26.6
	女	174	73.4	73.4	100.0
年齡	20歲以下	2	.8	.8	.8
	21-29歲	36	15.2	15.2	16.0
	30-39歲	105	44.3	44.3	60.3
	40-49歲	67	28.3	28.3	88.6
	50歲以上	27	11.4	11.4	100.0
婚姻狀況	已婚有小孩	108	45.6	45.6	45.6
	已婚無小孩	11	4.6	4.6	50.2
	單身	94	39.7	39.7	89.9
	其他	24	10.1	10.1	100.0
教育程度	國中或以下	10	4.2	4.2	4.2
	高中／職	72	30.4	30.4	34.6
	專科	58	24.5	24.5	59.1
	大學	76	32.1	32.1	91.1
	研究所以上	21	8.9	8.9	100.0

（續下頁）

	人口變項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
工作年資	一年以下	8	3.4	3.4	3.4
	一至三年	35	14.8	14.8	18.1
	四至六年	26	11.0	11.0	29.1
	七至十年	59	24.9	24.9	54.0
	十年以上	109	46.0	46.0	100.0
管理領導職務	管理領導職務	116	48.9	48.9	48.9
	非管理領導職務	121	51.1	51.1	100.0

貳、肢體開發活動與團隊神馳關聯分析

本研究肢體活動與團隊神馳平均值為 4.47，各構面平均值「合作性」為 4.42、「關聯性」為 4.39、「專注度」為 4.38、「忠誠度」為 4.64、「信賴度」為 4.65，皆落於李克特五點量表中 4 和 5 之間，屬於高分區，所代表之「相關贊同」、「完全相關贊同」的態度，表示研究對象認為在肢體開發活動中，達到團隊神馳。此五構面題項共計十七題，以李克特式五點量表計分，若每題勾選五分，則最高得分數為 85 分，每題勾選一分則總得分數為 51 分。而按照資料分析得知，最小值為 60 分，最大值為 80 分，平均數為 76 分，表示肢體開發活動融入企業教育訓練達到團隊神馳，整體而言，團隊神馳各個構面得分數偏高，顯示研究對象透過肢體開發活動融入企業教育訓練，達到團隊神馳的狀態。

參、肢體開發活動與組織發展的相關性

本研究問卷第三部份活動與組織發展相關性，以十分制為計分標準，其平均數題項 1 為 8.6，落於高度同意區，屬於表示研究對象認為透過肢體開發活動過程，能更進一步了解其他成員，增進彼此的情誼。題項 2 平均數為 8.7，落於高度同意區，表示研究對象認為在肢體開發活動過程中，與成員間有綿密的合作關係。題項 3 平均數為 9.2，落於極高度同意區，表示研究對象認為從肢體開發活動中得到團隊建立的正面啟發。與第二部份五構面及團隊神馳總分，以相關矩陣分析之，表 4-1-2 顯示題項 1 與合作性、關聯性、專注度、忠誠度及團隊神馳之間達到顯著，即成員間情誼的增進與合作性、關聯性、專注度、忠誠度及團隊神馳具顯著之正相關；表 4-1-3 顯示題項 2 與合作性、關聯性、專注度、忠誠度及團隊神馳之間達顯著，即在肢體開發活動中成員間的合作關係與五構面和團隊神馳具顯著之正相關；表 4-1-4 顯示題項 3 與與合作性、關聯性、專注度、忠誠度及團隊神馳之間達顯著，即在肢體開發活動中團隊建立的啟發與五構面及團隊神馳之間具顯著之正相關。

從研究結果推論得知，研究對象團隊神馳構面得分越高，表示自身在肢體開發活動中能與成員緊密合作，增進彼此情誼，更進一步了解其他成員，並且在團隊建立上得到正面啟發，本研究結果應證 Lazarovitz(2003)的研究論點，團隊神馳的成員互動方式為達成團隊神馳的重要環節。

表 4-1-2

組織情誼各構面相關矩陣摘要表

	題項1	合作性	關聯性	專注性	忠誠度	信賴度	團隊神馳
題項1	1						
合作性	.38*	1					
關聯性	.33*	.49*	1				
專注性	.48*	.50*	.48*	1			
忠誠度	.28*	.42*	.38*	.47*	1		
信賴度	.28*	.26*	.25*	.43*	.28*	1	
團隊神馳	.49*	.77*	.76*	.82*	.68*	.53*	1

臺灣體大

表 4-1-3

組織合作各構面相關矩陣摘要表

	題項2	合作性	關聯性	專注性	忠誠度	信賴度	團隊神馳
題項2	1						
合作性	.54*	1					
關聯性	.47*	.49*	1				
專注性	.48*	.50*	.48*	1			
忠誠度	.34*	.42*	.38*	.47*	1		
信賴度	.31*	.26*	.25*	.43*	.28*	1	
團隊神馳	.61*	.77*	.76*	.82*	.68*	.53*	1

表 4-1-4

團隊建立各構面相關矩陣摘要表

	題項3	合作性	關聯性	專注性	忠誠度	信賴度	團隊神馳
題項3	1						
合作性	.51*	1					
關聯性	.34*	.49*	1				
專注性	.55*	.50*	.48*	1			
忠誠度	.37*	.42*	.38*	.47*	1		
信賴度	.32*	.26*	.25*	.43*	.28*	1	
團隊神馳	.59*	.77*	.76*	.82*	.68	.53*	1

第二節　研究假設驗證

本節依循研究假設驗證各項資料，以描述性統計、獨立樣本 *t* 檢定及單因子變異分析進行統計分析，所得結果如下詳細說明。

假設一：擔任管理領導職務與否在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。

研究假設四以獨立樣本 *t* 檢定分析，考驗有無擔任管理領導職務在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形是否有顯著差異，其結果彙整如表 4-2-2。

從表 4-2-1 得知以獨立樣本 *t* 檢定分析在團隊神馳之得分，可知「合作性」、「關聯性」、「專注性」、「忠誠度」、「信賴度」及「團隊神馳」未達顯著差異。依本研究結果適度推論，擔任管理領導職務與否在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳無顯著差異。

表 4-2-1

擔任管理領導職務 *t* 檢定摘要表

變項	職務	人數（*N*）	平均數	標準差	*t* 值
合作性	管理領導職務	116.00	17.63	1.73	-0.30
	非管理領導職務	121.00	17.69	1.58	
關聯性	管理領導職務	116.00	17.51	1.67	-0.42
	非管理領導職務	121.00	17.60	1.78	
專注性	管理領導職務	116.00	17.66	1.85	1.12
	非管理領導職務	121.00	17.40	1.70	
忠誠度	管理領導職務	116.00	13.92	1.19	0.09
	非管理領導職務	121.00	13.91	1.09	
信賴度	管理領導職務	116.00	9.39	0.85	1.47
	非管理領導職務	121.00	9.22	0.87	
團隊神馳	管理領導職務	116.00	76.10	5.40	0.40
	非管理領導職務	121.00	75.83	5.16	

（續下頁）

變項		Levene 的變異數相等測試	顯著性（雙尾）
		顯著性	
合作性	採用相等變異數	0.55	0.76
	不採用相等變異數		0.76
關聯性	採用相等變異數	0.28	0.67
	不採用相等變異數		0.67
專注性	採用相等變異數	0.59	0.26
	不採用相等變異數		0.26
忠誠度	採用相等變異數	0.69	0.93
	不採用相等變異數		0.93
信賴度	採用相等變異數	0.97	0.14
	不採用相等變異數		0.14
團隊神馳	採用相等變異數	0.84	0.69
	不採用相等變異數		0.69

表 4-2-2

研究假設一驗證結果彙整表

研究假設	H1 擔任管理領導職務與否在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。
自變項	管理領導職務
依變項	團隊神馳
驗證結果	不成立
研究結果	擔任管理領導職務與否在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形無顯著差異。

假設二：不同職業在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。

研究假設二以 one-way ANOVA 分析，考驗不同職業在肢體開發活動融入企業教育訓練團隊神馳情形有無顯著差異，其研究假設驗證結果彙整如表 4-2-4。

從表 4-2-3 顯示以單因子變數分析檢定不同產業在團隊神馳的得分，可知「合作性」、「關聯性」、「專注性」、「忠誠度」、「信賴度」之得分未達顯著差異。依本研究結果適度推論，不同職業在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳無顯著差異，意即研究對象參與相同的肢體開發活動其團隊神馳情形不因職業類別而有所差異。

臺灣體大

表 4-2-3

不同職業其團隊神馳情形之變異數摘要表

變項	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	*F* 值	*P* 值
合作性	組間	25.24	5.00	5.05	1.89	0.10
	組內	615.75	231.00	2.67		
關聯性	組間	29.88	5.00	5.98	2.07	0.07
	組內	668.60	231.00	2.89		
專注性	組間	32.12	5.00	6.42	2.09	0.07
	組內	711.00	231.00	3.08		
忠誠度	組間	5.90	5.00	1.18	0.91	0.47
	組內	298.41	231.00	1.29		
信賴度	組間	2.44	5.00	0.49	0.65	0.66
	組內	173.69	231.00	0.75		
團隊神馳	組間	252.01	5.00	50.40	1.85	0.10
	組內	6296.65	231.00	27.26		

表 4-2-4

研究假設二驗證結果彙整表

研究假設	H2 不同職業在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。
自變項	職業類別
依變項	團隊神馳
驗證結果	不成立
研究結果	不同職業在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形無顯著差異。

假設三：不同工作年資在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。

研究假設三以 one-way ANOVA 分析，考驗不同工作年資在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有無顯著差異，其研究假設驗證結果彙整如表 4-2-6。

從表 4-2-5 顯示以單因子變數分析檢定不同年資在團隊神馳的得分，可知「合作性」、「關聯性」、「專注性」、「忠誠度」、「信賴度」之得分未達顯著差異。依本研究結果適度推論，不同工作年資在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳無顯著差異，工作年資的長短對於肢體開發活動其團隊神馳情形沒有顯著影響。

表 4-2-5

工作年資團隊神馳變異數摘要表

變項	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	*F* 值	*P* 值
合作性	群組之間	37.52	4.00	9.38	3.61	0.01
	在群組內	603.48	232.00	2.60		
關聯性	群組之間	12.48	4.00	3.12	1.06	0.38
	在群組內	686.00	232.00	2.96		
專注性	群組之間	18.42	4.00	4.60	1.47	0.21
	在群組內	724.71	232.00	3.12		
忠誠度	群組之間	6.61	4.00	1.65	1.29	0.28
	在群組內	297.70	232.00	1.28		
信賴度	群組之間	2.80	4.00	0.70	0.94	0.44
	在群組內	173.33	232.00	0.75		
團隊神馳	群組之間	270.44	4.00	67.61	2.50	0.04
	在群組內	6278.22	232.00	27.06		

表 4-2-6

研究假設三驗證結果彙整表

研究假設	H3 不同工作年資在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形有顯著差異。
自變項	工作年資
依變項	團隊神馳
驗證結果	不成立
研究結果	不同工作年資在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形無顯著差異。

假設四：肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形達高分區間。

研究假設四以描述性統計分析，檢驗肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形，其結果彙整如表 4-2-8。

由表 4-2-7 可知，研究對象在肢體開發活動中其團隊神馳五構面之平均得分皆落於李克特五點量表中 4 和 5 之間，其代表「相關贊同」、「完全相關贊同」的態度，各項團隊神馳特質平均得分多寡依序為「信賴度」4.65、「忠誠度」4.64、「合作性」4.42、「關聯性」4.39、「專注性」4.38，皆屬於高分區。表示肢體開發活動融入企業教育訓練在團隊神馳各構面得分值偏高，研究對象參與肢體開發活動時，個人與成員之間互動情形達到團隊神馳的境界。

表 4-2-7

各構面之平均數、標準差摘要表

團隊神馳五構面	題數	人數	平均數	標準差	平均數／題數
合作性	4	237	17.66	1.65	4.42
關聯性	4	237	17.56	1.72	4.39
專注性	4	237	17.52	1.77	4.38
忠誠度	3	237	13.92	1.14	4.64
信賴度	2	237	9.30	0.86	4.65

表 4-2-8

研究假設四驗證結果彙整表

研究假設	H4 肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形達高分區間。
自變項	肢體開發活動
依變項	團隊神馳
驗證結果	成立
研究結果	研究對象在肢體開發活動中達到團隊神馳。

第三節　質性訪談結果

壹、訪談大綱與內容

一、為何想讓藝術團體與企業合作，讓藝術團體跨足企業教育訓練？

受訪者本身從事企業顧問，具有專業的企業管理背景，曾經協助無數大大小小的企業，受訪者觀察到企業在教育訓練上面臨瓶頸，現在企業自身非常需要找到一個可以達到教育訓練目的，就企業對症下藥之課程。過去企業嘗試各種不同的教育訓練課程，例如：運動競賽、團康遊戲、靜態講座等等，員工漸漸對教育訓練失去感覺，很難再挑起敏銳度，受訪者洞悉此現象，他了解員工持續接受一層不變的教育訓練，上再多的課程依舊徒勞無功，站在老闆的立場上，每一分錢都要花在刀口，所以花費時間與金錢成本的教育訓練當然要有效果，其目的為對公司的績效有利，為公司加分，況且現今產業瞬息萬變，人才是企業決勝的關鍵，有精良的人力做後盾，方得在競爭激烈的產業之中出類拔萃，因此企業亟需在人力發展策略覓得新出路、新方法，讓員工透過教育訓練不僅對工作上得到觀念啟發，同時也達到教育訓練的目標。受訪者表示：

> 企業本身也碰到瓶頸……臺灣的企業快速的發展當中……人變得非常重要，企業變得非常重視教育訓練，人力資源變成企業成功的成敗關鍵，所以教育訓練很重要，訓練方法就很重要，

怎麼樣去有效的訓練.觀念啟發，訓練之後的技術提升，這個教育訓練會透過潛能開發，或是透過演講或是團康遊戲，透過運動競賽，能夠作觀念的啟發，可是隨時代的演進，教育訓練對員工的刺激越來越低，因為他上過太多課了，這些團康之類課程等，對他們的啟發性已經不夠了……企業什麼招數都用過了，最後開始想要走新出路，這是為什麼企業要結合藝術……希望有新的方法，提高教育訓練效率。（I1050309）

另一個原因是受訪者的自身經驗，曾經接受過舞蹈訓練，受訪者發現舞蹈把他原本內向害羞的一面，循循善誘，脫胎換骨，變成充滿自信，可以在眾人面前侃侃而談，在舞臺上呈現肢體，受訪者認為舞蹈訓練讓他可以如魚得水地表達情感，藝術家傳遞情感的技術正是企業欠缺的感性層面，產業加上有溫度的情感，品牌價值相得益彰。因此受訪者著手研發及規劃將肢體開發融入企業教育訓練。受訪者表示：

從我個人的經驗談起，把我一個害羞內向的個性，這件事情對我影響很深，我也知道藝術裡面包括這個劇場，站在觀眾面前把肢體呈現出來，這裡面背後的訓練為什麼重要呢？為什麼藝企的藝術領域會有幫助？因為企業有感性層面，文創就會出來，產業要有情感，品牌才會更有價值，透過人傳遞情感，這個產品才會更有價值，

而傳遞人類情感的訓練技術，什麼產業做的最好？就是藝術家。一種培養或是演出的培養都做得很好，所以我開始進行這件事，結合藝術，研發課程。（I1050309）

二、為何選擇肢體開發活動為企業教育訓練的方法？其活動研發過程為何？

起初還不確定舞蹈的肢體訓練對企業管理有什麼實質的幫助，只是因為受訪者過去的習舞經驗，讓他想嘗試用舞蹈的肢體訓練融入企業教育訓練。

受訪者認為肢體是靈魂的洩密者，從舉手投足可以窺知一個人內在深層的真實想法，而平時溝通的言語，雖然都是大家再熟悉不過的語言，但是我們會包裝及修飾，甚至因為職場的身份，習慣避免講真心話，因此溝通失去真誠性，表面上似乎傳遞訊息，卻不見得理解對方實際的想法。受訪者表示：

因為我們都習慣避免講真話，如果權力比我高的，我必須要選擇講什麼話，才能夠不影響我的工作……身體是最誠實的靈魂洩密者，我們就由他的動作知道他的真實的想法。（I1050309）

受訪者以實際經驗說明，某位公司老闆聲稱以員工為中心，強調公司的成功來自員工，但是在肢體開發活動中，這位老闆使勁力氣展現自我，花枝招展地手舞足蹈，將個人自信與魅力發揮得淋漓盡致，希望周圍的人

群跟隨他的動作指令，由此可知，肢體動作可以觀察一個人潛在想法。受訪者根據分享的案例指出，該公司老闆因為心口不一，想法與說法不一致，員工常常無所適從，反而選擇陽奉陰違，阿諛奉承，公司內部之間的溝通產生拉扯。

受訪者認為肢體開發融入企業教育訓練，設定某些情境，讓上課的學員不用特意思考或斟酌該做什麼、不該做什麼，也不必顧慮他人的眼光，每個人都能夠自由自在、敞開心胸，此正好彌補企業在開發人性方面的不足，企業經營者可以徹底了解公司內部最寫實的一面，找到公司為何侷促不前的原因，為何員工步伐不一致、這是團康遊戲或一般企業教育訓練無能可及的境界。肢體開發活動讓每個人都有機會表達自我，這是與職場最大的差一點，工作領域上不見得能夠表述自己的想法及聲音，而肢體開發活動中鼓勵每個人勇於嘗試，表現自己的想法，受訪者表示：

> 當我們規劃出某些情境時，會反射真正內在狀況，因為在當下不必像說話那樣要在乎其他人的想法，因為它（肢體開發活動）對人性開發技術，這方面是非常搶手，企業的技術根本沒有這個能力……企業經營者可以知道原來為什麼公司會這樣，為什麼我的員工跟不上，為什麼團隊和所說所想所做不一致，這時候其實是因為藝企讓他真正了解，這是一般企業管理做不到的。（I1050309）

其研發過程與國立臺灣體育運動大學舞蹈系羅教授及諸位舞蹈老師一同討論（圖 4-3-1），從舞蹈老師們分享舞蹈訓練的方法，受訪者將之與企業管理連結與模組化，例如：A 活動適合訓練銷售力。接下來受訪者將舞蹈的訓練方法分門別類，根據企業從業人員的特性設計適合教育訓練的肢體開發活動，過程經過無數次地討論、修改、教學演練與調整（圖 4-3-2、圖 4-3-3、圖 4-3-4），最後才完成適合企業教育訓練的肢體開發活動，因為企業從業人員上課的目的並非成為專業的藝術工作者，讓每個人透過肢體開發活動能夠融入團隊，每一位參與肢體開發活動的成員臉上散發愉悅的光彩（圖 4-3-5、圖 4-3-6、圖 4-3-7），並且上完課後對工作有所啟發，所以在活動結束後與學員共同討論，在肢體開發活動中印象最深刻的部份，以及肢體開發活動與工作有何關聯，帶來什麼撞擊、啟發或想法，大家一同分享並著實地記錄在白板上，洋洋灑灑寫滿了整個版面（圖 4-3-8），每個人爭相用手機拍起來，表示此活動的確對參與者有幫助。



圖 4-3-1 受訪者與諸位舞蹈專業教師討論



圖 4-3-2 討論肢體開發活動細節



圖 4-3-3 研發與討論肢體開發活動



圖 4-3-4 模擬教學演練



圖 4-3-5 肢體開發活動上課情形-1



圖 4-3-6 肢體開發活動上課情形-2



圖 4-3-7 肢體開發活動上課情形-3

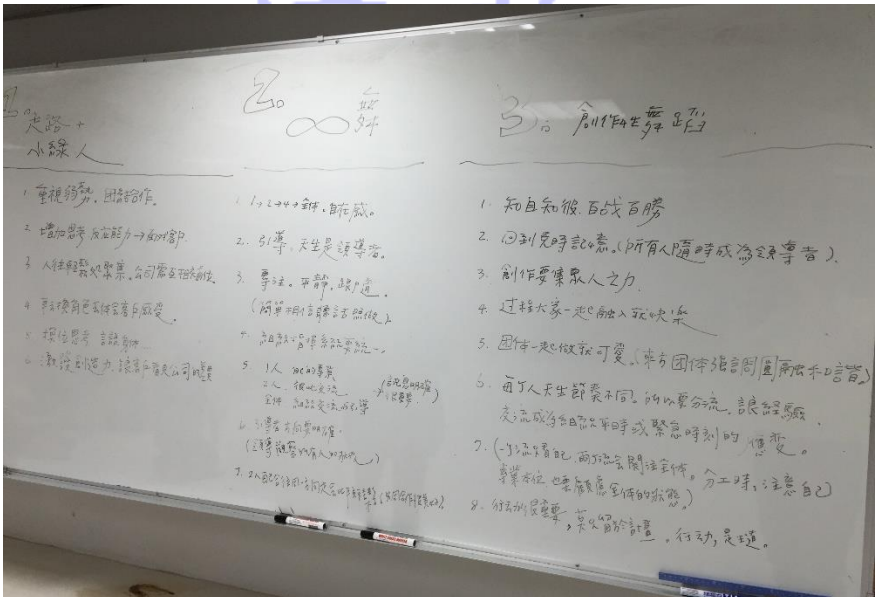


圖 4-3-8 肢體開發活動討論與分享

三、對於藝術團體與企業，將肢體開發活動融入企業教育訓練，有何期待或展望？

受訪者一開始沒想過什麼其他可能性或是會發展成什麼樣子，目前未來構思為企業量身訂做系列課程，每週或隔兩週上一次肢體開發活動，受訪者回顧過往輔導企業的經驗發現，位居高位的領導者若自我意識太強或是剛愎自用，企業一年常常損失不該損失的利潤，用金錢換取刻骨銘心的慘痛經驗。受訪者分享自己親身的經驗，某次隨著舞蹈老師的帶領下，發現自己抗拒跟隨他人，當下恍然大悟，聯想到工作場域上，因為身為領導者，常以自己的意見為標準而忽略傾聽，鮮少考慮部屬的感受與工作步調，受訪者當下體悟到從肢體開發活動中自我察覺的重要性，知道自己難以接納他人當面給予的建言，因此受訪者認為肢體開發活動，將來可以計畫每兩週上一次課，一堂課除了讓員工達到運動效果，抒發壓力，又能增進工作同仁之間的默契與情誼，還能深入了解藝術，最重要的是化解企業內在的問題，一舉數得，這是所有老闆樂見的事，既符合經濟效益。受訪者表示：

> 我想除了一次性的體驗課程之外，未來針對企業不同職位有不同的課程……或計劃階段性的課程，例如每兩周上一次，從中洗滌心靈，心態歸零。有一次舞蹈老師帶領我跟隨的活動，我發現自己居然抗拒，所以馬上調整檢視自己的狀態，如果是別人當面跟我說，我一定聽不下去。

所以企業在達標時,每兩周獲益周帶肢體開發，除了員工可以動一動放鬆之外，又能夠增進情感,由能夠了解藝術，重點是能夠化解內在的問題，解決企業的問題。（I1050309）

受訪者與人分享自己上完肢體開發的感受，發覺肢體開發發展的可能性很高，除了企業教育訓練之外，也可以朝其他族群發展，例如親子共同上課，以增進情感，或是青少年、社會邊緣人及非理性思考者等等，因為回歸人的起點，我們很難與他人切割，必須與他人及團體互動，而肢體開發活動著眼於個體與他人的交流，未來課程若設計得當，可以讓更多不同族群，嘗試這樣的課程。現今待思考的是怎麼去行銷，並且與舞蹈專業人士一同研發一系列的教案，讓課程系統化且更加完備。

貳、質性研究結果

本研究根據研究目的所發展之研究問題，依照訪談的內容逐一提出研究結果。

一、肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由

企業在教育訓練遇到阻礙，傳統教育訓練的方式已經很難產生效果，亟需為人力發展策略找到良藥。其次受訪者有舞蹈表演的經驗，他體會到藝術表達情感的能量，能彌補企業缺乏的感性面，所以嘗試突破一般教育訓練上課的形式，以肢體開發活動融入教育訓練。

二、肢體開發活動研發之歷程

其研發過程與國立臺灣體育運動大學舞蹈系羅教授及諸位舞蹈教師一同討論，起初舞蹈教師和受訪者對課

程設計觀有不同的想法，難以將肢體開發活動真正融入教育訓練，因此受訪者將企業管理與人力資源相關理論與實務經驗與舞蹈教師群分享，而後將肢體開發活動連結企業管理能力並加以模組化，並在活動最後加入討論分享，使學員將課程內容與工作作連結。活動教案經過不斷地討論、修改、模組化、標準化和試教演練，集結眾人心血與智慧，最後成為適合企業體的一堂教育訓練課程。

三、肢體開發活動融入企業教育訓練的未來展望

受訪者一開始未預想肢體開發活動其他方面發展的可能性，只是想為了解決企業教育訓練的問題，未來希望有系統性地規劃課程，針對企業需要的核心能力或價值擬定教學目標，或是依不同職位設計適合的課程。規劃常態且階段性的課程，讓企業每兩週上一次課，員工不僅達到運動的效果，更進一步了解藝術，最重要的是解決企業的問題。另外，肢體開發活動也可以朝企業以外的對象發展，例如：親子、青少年、社會邊緣人、憂鬱症患者等等。未來希望網羅更多不同專長領域的藝術家，一同投入肢體開發活動的研發與教學，使課程系統化，並成立網路平臺，提供企業搜尋課程的管道。

第五章 結論與建議

本研究以中彰投地區中小企業為研究對象，將肢體開發活動融入企業教育訓練，了解其團隊神馳之情況，並以質性訪談肢體開發活動發起者，了解以肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由、發展歷程與未來展望。依照研究問題探討研究結果及發現，並對政府相關單位、企業、舞蹈教學專業人士與藝術工作者提出建議，本章分為兩節，第一結為結論，第二節為建議。

第一節 結論

總結本研究發現及驗證，彙整以下結論：

壹、團隊神馳與企業的關聯

許多研究結果發現團隊神馳與企業的績效及創造力息息相關，團隊神馳對企業整體績效具正相關（劉彥希，2012；蔡佩汝，2014），團隊神馳能幫助企業提高創造力（Sawyer,2007；蔡靜芬，2010；吳佳駿，2012），因此團隊神馳有助於提昇企業績效及激發創造力。

本研究實施肢體開發活動中，發現在產業界具成功經驗的企業團體，透過講師的引領之下，成員們很自然地達到最佳狀態之外，還能在活動中不亦樂乎，其驗證Goleman(1998)在企業界的觀察，能夠達到團隊神馳的團隊，無庸置疑地工作上必定有產值，締造佳績，並且擁有企業期望的向心力、凝聚力、創造力與熱情，當團隊執行高尚的任務，征服具難度的挑戰，每個成員不分彼此，無私分工與信賴，通力合作，抱持無比的熱情與專

注力，內心成功的驅動力促使任務圓滿完成。

Goleman(1998)及 Cosma(1999)列舉團隊神馳的特徵，每個特徵好比一塊拼圖，每做一件對的事，就是拼對一張拼圖，最終拼成團隊神馳，團隊神馳是團隊做對事的成果，卓越的企業之所以成為卓越，因為做對的事，領導者帶領團隊前往對的方向邁進，組織做對的事，各個成員對工作或任務有高度認同感，甚至願意拋頭顱、灑熱血，植入團隊神馳的因子，因子之間交互影響，企業奮力到最後的結果，便是造就一個偉大企業的誕生。由此鑑之，團隊神馳對於成功的企業是必要條件，成功的企業無不達到團隊神馳。

貳、肢體開發活動融入企業教育訓練與團隊神馳的情形

從研究結果得知，團隊神馳平均值為 4.47 且五構面得分數落於高分區間，顯示研究對象在肢體開發活動融入企業教育訓練中達到團隊神馳的狀態。團隊神馳每項構面平均值皆在高分區間，表示團隊神馳每個特徵是一脈相連，研究對象在組織發展方面與團隊神馳也是息息相關，其呼應 Mosek(2009)提出的研究論點，團隊神馳所產生的各項反應彼此有密不可分的關係。

本研究結果呼應 Cosma(1999)及 Goleman(1998)的論點，本研究依照研究對象的技能程度設計水平相同的挑戰或任務，使研究對象對完成活動或任務胸有成竹，並知道運用哪些實際方法執行，實踐活動目標的藍圖，每個人投入專注力，主動積極且心無旁騖地完成活動任務，營造興奮激昂的氛圍，不再是被動地接收資訊，研究對象為達成活動中各項任務，積極踴躍貢獻計策，其

過程充滿笑聲，笑顏逐開，自然地流露和樂融洽的情感，以開放坦然的心胸接納他人，彼此欣賞且沒有嫌隙，個人融入團體中，群己關係透過完成肢體開發活動的任務而活絡，透過肢體開發活動凝結每個人的心，並享受肢體開發活動的歷程，與 Armstrong(2008)之研究相呼應，成員們在協力合作當中達到團隊神馳的狀態。

參、不同人口變項在肢體開發活動融入企業教育訓練其團隊神馳情形

研究對象參與肢體開發活動其團隊神馳情形在不同產業、工作年資以及擔任管理領導職務與否上，其團隊神馳情形無顯著差異。表示本研究肢體開發活動不因產業類別、工作年資的不同及擔任管理領導職務與否其團隊神馳情形而有所差異，換言之，本研究肢體開發活動適合任何產業、不同長短的工作年資以及擔任管理領導職務或無擔任管理領導職務，融入企業教育訓練中都能達到團隊神馳。

研究結果發現，無論產業類別、年資及擔任管理領導職務與否，研究對象在肢體開發活動中將注意力放在完成活動任務，自己的存在非首要順位，沈浸於團隊之中，任何舉手投足顯得怡然自得，眉宇間散發愉悅的光彩，每個人專注相同的事物，全心聆聽他人的想法，並依此提出其他創見，呼應 Goleman(1998)、Sawyer(2007)之研究論點。

肆、肢體開發活動融入企業教育訓練之緣由

將肢體開發活動融入企業教育訓練的發起者鑑於自身工作經驗，發覺現今的教育訓練無法解決企業面臨的

難題，如同林英峰（1999）提出教育訓練的問題，員工對參與教育訓練意願低落，學習動機怠惰，浪費投入的人力、經費、師資、教材等資源，教育訓練執行結果常落於訓而無用的困境，不論是運動競賽、團康遊戲、靜態講座等等，員工對課程的刺激已經麻木不仁。因此企業非常需要尋找能夠施展教育訓練效果的良方，讓員工得以在教育訓練中獲得啟發，使教育訓練訓而有用，企業因教育訓練所付出的時間、人力及金錢成本才不會付諸流水。其次因為發起者曾有舞蹈表演的經驗，內向害羞的個性變得落落大方，敢在眾人面前展現自信，娓娓而談。他認為舞蹈能自然順暢地流露情感，其傳達感情的技術與充滿溫度的感性面是企業不擅長且缺乏的一環，因此萌生將肢體開發融入企業教育訓練的構想。

伍、肢體開發活動研發歷程

肢體開發活動從構思到正式實施，其過程非一蹴即至，由國立臺灣體育運動大學舞蹈系羅教授召集諸位舞蹈教師與活動發起者一同研擬肢體開發活動，經過無數次地討論、修正、試教及調整，終於完成活動內容。

研究對象為企業從業人員，上課目的不是為了培養專業表演者，所以一開始以創造性舞蹈與創作性戲劇作為肢體開發活動的基礎，並衡量研究對象的學習條件和先備知識，多半沒有舞蹈或戲劇專業的基礎，所以難易程度從簡而繁，由易到難，循序漸進地分步驟引導，增加挑戰難度，沒有過多的示範，讓研究對象自行探索及發揮創意，而活動內容納入研究對象的生活經驗，使研究對象能立即與工作領域或自身經驗結合，對活動內容

產生共鳴與啟發，與陳仁富（2002）及張中煖（2007）所提及的創作性戲劇與創造性舞蹈課程設計原則不謀而合。

研發過程中，舞蹈教師群先分享舞蹈教學的經驗，活動發起者以企業管理的角度將教師群所提的舞蹈教學活動與教育訓練連結，例如：A 活動適合訓練同位銷售，站在客戶的立場提供對方需要的產品。接著歸納分類各項活動，並逐步依照企業從業人員的特性修改調整活動的步調與細節，將肢體開發活動模組化、標準化。並在肢體開發活動最後加上討論時間，讓上課學員分享課程中印象深刻的部份，對工作帶來哪些啟發。

陸、肢體開發活動融入企業教育訓練的未來展望

本研究實施的肢體開發活動只是單堂課程，未來希望規劃每週、隔兩週的例行性課程及密集式營隊課程。先設定企業教育訓練教學目標大綱，針對教學目標設計課程活動，加入其他類型的表演藝術，如默劇、京劇、自動繪畫等等，並針對不同職位、核心能力或時機的系列課程，如林英峰(1999)、黃忠英(2003)、洪榮昭(2012)及余慶華（2005）等人所提教育訓練的種類，以訓練內容為主題，可針對該企業單位需求規劃活動內容，例如：創造力、銷售力、設計力與魅影力等等；就時機而論，肢體開發活動為新進員工設計職前訓練，可以新進同仁協助適應工作環境，降低對陌生環境的焦慮不安，增加對企業或團隊的歸屬感，同時也能從中觀察新進員工在人際互動上、應變能力、團隊合作、創造力等各方面的表現，提供雇主或主管參考；肢體開發活動若作為職外

訓練，可計劃一次單堂、每週或兩週一次的課程，讓員工離開工作崗位，藉由肢體開發活動察覺自我狀況，調整至最佳狀態；若依授課對象設計適合的課程活動，可按照職等不同研擬合適的活動內容，例如：高階經理人著重領導、管理、統籌及決策等能力，中階主管著重領導、管理及協調溝通等能力，基層主管著重支配與管理能力，基層員工著重協力合作及任務執行力。

肢體開發活動未來也能設計適合其他不同身分的教學對象，例如：兒童、青少年、親子、銀髮族、憂鬱患者或情緒障礙學童等等，讓更多人透過此活動找到自信，增進人際互動，啟發創造力與潛能。不過，本研究認為雖然課程皆為肢體開發活動，但是不同教學對象其教學目的及重點大逕相庭，親子共舞可偏重家長與子女間的交流互動，以增加親子關係。針對兒童與青少年，可以協助增加自信及表達力，提供與同儕互動和合作學習的機會。對於銀髮族活動難易度及上課步調需放慢，使其從中獲得樂趣和自信。

第二節　建議

壹、企業辦理教育訓練之建議

企業雇主或人力資源部門可與文化藝術工作者合作，採用肢體開發活動融入肢體教育訓練，解決現今企業在教育訓練上的困境。

肢體開發活動可應用以下幾點：

一、面試員工：

從中觀察每位應試者的特質與反應，企業可篩選能與他人合作、具創造力、應變能力等合適特質的人選。

二、新進員工的職前訓練：

協助新進員工順應工作環境，減低因陌生環境引起的焦慮感，增加對企業或團隊的歸屬感與向心力，同時也能觀察新進員工在溝通表達、人際互動上、應變力、團隊合作及創造力等各方面的表現，提供雇主或主管參考。

三、例行性的在職訓練：

對企業員工自身而言，審視察覺自己的狀態，回顧近期工作上的表現，哪些地方需調整或修改，哪些地方值得繼續保持。對企業整體而言，診斷企業體質，找出改進之處，從中觀察每位同仁的表現及互動，增進團隊默契及共識，平時在工作崗位上被掩蓋的一面可能在肢體開發活動中發掘出來。

四、核心能力課程：

針對企業需要的核心能力規劃課程，例如：策略力、設計力、魅影力、銷售力、夢想力與管理力等。

貳、從事舞蹈教學專業人士或藝術工作者之建議

本研究建議從事舞蹈教學專業人士或藝術工作者將原本擁有的專業技能重新轉換為適合企業團體的肢體開發活動，或與不同專業領域的藝術工作者共同研擬課程。

以短程目標來看，授課對象為企業團體，與企業成為合作夥伴，對從事舞蹈教學專業人士而言，教學對象除了幼童青少年及成人之外，開拓另一個新市場。以長程目標來看，扭轉藝企合作的既定模式，企業成為表演藝術的潛在觀眾，讓更多人關注與參與藝術活動，間接提高藝術的價值，企業相對也較樂意主動贊助演出。

參、政府相關職業訓練單位之建議

建議政府規劃的產業人才投資方案，無論是值錢訓練或在職訓練，除了辦理特定職業技能訓練之外，可增加觀念啟發的課程，讓受訓者不僅能增進職業技能，透過肢體開發活動得到團隊建立與創新的啟迪，以厚實軟性技術的競爭力。

肆、國家藝術基金會之建議

財團法人國家藝術基金會（簡稱國藝會）是國內積極促成藝術與外界交流的管道，本研究建議國藝會可以建立更完備的藝企平臺，除了補助機制之外，促進藝企雙向且利己性的合作導向，提供企業與藝術團體更多元合作的機會，例如：建立藝術團體技術銀行(Skill Bank）專案計畫，由藝術團體或文化藝術工作者為企業提供技術，開設藝文融合企業管理課程，為企業導入新技術，也為藝術創造新契機，帶來前所未有的體驗和刺激，引發企業的創新力。

伍、未來研究之建議

建議未來研究方向可採取行動研究，使發展肢體開發活動的課程更加多元化與系統化，並運用參與觀察法及質性訪談，了解研究對象藉由參與肢體開發活動，獲得哪些領悟或改變。

臺灣體大

參考文獻

中文部分

壹、書籍

李瑞玲、黃惠真、張美惠（譯）（1998）。**工作 EQII**（原作者：Daniel Gloemen）。臺北：時報文化。（原著出版年：1996）

李宗芹（1998）。**創造性舞蹈—透過身體動作探索成長的自我**。臺北：遠流。

林曼麗（策劃）（2004）。**藝企風華總論篇**。臺北市：典藏。

林盈潔、廖梅璇（譯）（2006）。**藝術經理行銷手冊**。（原作者：Heather Maitland）。臺灣：五觀藝術。（原著出版年：2004）

吳美連、林俊毅（2002）。**人力資源管理**。臺北：智勝出版社。

邱美如（譯）（2007）。**團隊的天才—引爆偕同創作的力量**。（原作者：Sawyer）臺北：天下文化。（原著出版年：2007）

夏學理、凌公山、 陳媛（1998）**文化行政**。臺北：國立空中大學。

夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方顗茹、陳亞平（2002）**藝術管理**。臺北：五南。

張曉華（1999）。**創作性戲劇教學原理與實作**。臺北市：財團法人成長文教基金會。

張曉華（2002）。國民中小學表演藝術戲劇課程與活動教學方法。載於張曉華（主編），**國民中小學戲劇教育國際學術研討會論文集**（4-9頁），臺北：國立臺灣藝術教育館。

張中煖（2007）。**創造性舞蹈寶典：打通九年一貫舞蹈教學之經脈**。臺北市：國立臺北藝術大學。

陳秀娟（譯）（1998）。**生命的心流：追求忘我專注的圓融生活**（原作者：Mihaly Csikszentmihalyi）。臺北市：天下文化。（原著出版年：1997）

廖幼茹、劉淑英、陳心珍、楊明鳳（1999）。**藝術教育教師手冊：國小舞蹈篇**。臺北市：國立臺灣藝術教育館。

趙自強、徐琬瑩（2002）。**戲法學校基礎篇**。臺北：幼獅文化。

貳、期刊及論文

刁曼蓬（2012年6月）。企業家的另一種關懷。**天下雜誌，120**。取自 http://www.cw.com.tw/article/article.action?=5037674

王靜惠（1998）。**網路瀏覽涉入與流暢經驗之相關性探討**。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。

王伯宇、郭天祥（2004）。冒險活動於企業教育訓練之運用。**中華體育季刊，18（2）**，34-42。

朱惠良（2003年7月）。新世紀ABC-藝術企業社區三贏策略。**文建會文化創意產業地方巡迴論壇會議**。臺北市。

李庭姍（2010）。**藝企合作平臺發展的情節與運作策略**。南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。嘉義縣。

吳明隆、陳火城（2007）。高雄市國小教師數學教學信念與自我知覺教學效能關係之研究。**學校行政，48**，113-132。

吳佳駿（2012）。**思考型態、團隊即興、團隊心流與團隊創造力間關係之實驗研究—以團隊關係品質為干擾變數**。靜宜大學管理碩士在職班碩士論文，臺中市。

林英峰(1997)。**我國企業訓練需求及因應對策之研究**(7頁)。臺北，行政院勞工委員會職業訓練局。

林大木（2005年5月）。當企業家開始畫畫—側寫許文龍及他的奇美王國。**典藏・今藝術，152**，86-88。

林瑩滋（2000）。**臺灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究**。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，高雄市。

林冠妙（2004）。**網路學習者之電腦自我效能於數位學習滿意**

度與使用意願關聯性研究－以神迷經驗為中介變數。大葉大學碩士論文，彰化縣。

洪榮昭（1996）。技術教育訓練的需求分析方法。**職業訓練，12（3）**，40-45。

苗桂蓉、郭靜姿。（2009）國小舞蹈班學詩即興創作課程與心流經驗之調查研究。**優教育研究，9（1）**，1-24。

粘珮瑩（2009）。**創造性舞蹈應用於表演藝術課對班級團體動力影響之研究－以新竹市三民國中八年級學生為例**。臺北體育學院舞蹈碩士論文，臺北市。

張德儀（1998）。**WWW 使用者之瀏覽行為與心理探究**。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。

郭肇元（2003）。**休閒心流經驗、休閒體驗與身心健康之關係探討**。國立政治大學心理學研究所碩士論文，臺北市。

陳碧涵（1997）。談創造性舞蹈。**舞蹈教育，1**，27-29。

陳雅妮（2006）。**臺灣金控機構贊助藝文行為模式之研究－以富邦、建華、臺新與中信四家為例**。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文，高雄市。

陳碩婷（2009）。**中小企業表演藝術贊助行為之研究**。國立師範大學表演藝術研究所碩士論文，臺北市。

陳祈年（2005）。**動機、可玩性與社交性對於多人線上角色扮演遊戲玩家沉浸經驗之影響**。國立交通大學傳播研究所碩士學位論文，新竹市。

陳立先（2009）。**玩性透過自我調節對心流狀態的影響－以休閒遊戲為平臺**。國立交通大學資訊科學與工程研究所碩士學位論文，新竹市。

黃立文（1998）。網路使用的快感與神迷—遊戲理論與網路瀏覽行為之初探。**臺灣學術網路一九九八研討會發表之論文**，國立中山大學。

黃英忠（1999）。企業人才之有效教育訓練方法。**金屬工業，33（6）**，116-123。

黃營杉、齊德彰（2004）。學習型組織人力資源教育訓練成長模式之研究—以臺灣標竿金業為例。**大葉學報，13(2)**，81-95。

黃瓊慧（2006）。**藝術團體與企業合作方案之研究**。國立臺北教育大學藝術與藝術教育系碩士論文，臺北市。

黃瓊慧（2000）。**從沈浸理論探討臺灣大專學生之網路使用行為**。國立交通大學傳播研究所碩士論文，新竹市。

楊純青（2003）。**成人線上學習之人際互動與神馳經驗對其學習成效之影響**。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，高雄市。

楊凱文（2008）。**遊戲情境中之生理回饋與心流經驗**。國立交通大學理學院碩士在職專班網路學習學程碩士論文，新竹市。

詹士誼（2013）。**探討遠距體感合作系統與互動知覺學習風格對多人協作之影響**。國立中央大學網路學習科技研究所碩士論文，桃園市。

劉淑英（2000）。聞樂起舞。**國教世紀，190**，15-26。

劉安可（2005）。**企業贊助下之表演藝術之研究，以建華銀行為例**。南華大學美學與藝術研究所碩士論文，嘉義縣。

鄭麗媛（1998）。國小低年級舞蹈教學要領。**國教世紀，181**，15-18。

鄭展瑋（1999）。**企業贊助文化藝術事業之研究**。國立臺灣大學商學研究所碩士論文，臺北市。

鄭美華（2008）。藝文贊助政策之釐訂與執行之研究。**通識研究集刊，14**，1-21。

鄭怡苹（2009）。**創造性舞蹈教學對於提升國中生肢體表現力成效之研究**。臺北市立體育學院舞蹈碩士班碩士論文，臺北市。

蔡靜芬（2010）。**工作資源、團隊心流與團隊創造力間關係之實驗研究：以團隊關係品質與思考型態為干擾變數**。靜

宜大學企業管理研究所碩士論文，臺中市。

蕭家盈（2011）。**國中舞蹈班學生人際關係於創造性舞蹈活動中的改變歷程**。臺北市立體育學院舞蹈碩士班碩士論文，臺北市。

聶喬齡（2000）。流暢量表之信度與校度初步分析。**國立體育學院論叢，11（1）**，247-260。

蘇迺棻（2004）。**溯溪參與者非學業性自我概念對流暢經驗的影響暨驗證流暢原始模式與四向度模式**。國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士班碩士論文，雲林縣。

英文部分

Armstrong,A.C. (2008). The fragility of group flow: The experiences of two small groups in a middle school mathematics classroom. *The Journal of Mathematical Behavior,27*(2), 101-115.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety.

San Francisco: JosseyBass.*Well-being: Thefoundations of hedonic psychology*, 134-154.

Csikszentmihalyi,M.& Csikszentmihalyi,I. (1988).*Optimal Experience：Psychological Studies of Flow in Consciousness*.New York：Cambridge University Press.

Csikszentmihalyi, M.(1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge university press.

Csikszentmihalyi, M. (1993). *The evolving self*. New York: Harper Collins.

Cosma, J. B. (1999). *Flow in teams. Unpublished doctoral dissertation*.University of Illinois, Chicago.

Davis, J. H., & Behm, T. (1978). Terminology of drama/theatre with and for children: A redefinition. *Children's Theatre Review*,*27*(1), 10-11.

Finneran, C. M. & Zhang. P. (2005). Flow in computer-mediated environments:promises and challenges. *Communications of the Association for Information System*, *15*, 82-101.

Jackson, S. A., & Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale.*Journal of sport and exercise psychology*,*18*, 17-35.

McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry.*

Massimini F., & Carli M. (1988). *The systematic assessment of flow in daily experience.*

Marx, J. D. (1998). Corporate strategic philanthropy:

Implication for social work. *Social Work*, *43*(1), 34-41.

Mosek, E. (2009). *Anexploration of team flow in an Israeli youth basketball competitive team.*Master's Thesis in Sprot and Exercise Psychology, University of Jyväskylä.

Nadler, L. (1979). *Developing Human Resources.* Houston,TX.: Gulff Publishing Co.

Novak, T. P., & Hoffman, D. L. (1997). Measuring the flow experience among web users. *Interval Research Corporation*, 31.

Novak, P. T., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (1998). Modeling the structure of the flow experience among web users. *INFORMS Marketing Science and the Internet Mini-Conference*, MIT.

Osgood, N. J., Meyers, B. S., & Orchowsky, S. (1990). The impact of creative dance and movement training on the life satisfaction of older adults: An exploratory

study.*Journal of Applied Gerontology*, *9*(3), 255-265.

Von Laban, R. (1975).*Modern educational dance*. Princeton Book Co Pub.

Webster, J., Trevino, L., & Ryan, L. (1993). The dimensionality and correlates of flow in human-computer interactions. *Computers in Human Behavior*, *9*(4), 411-426.

Yukelson, D.(1997). Principles of effctive team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, *9*, 73-96.

附錄一 肢體開發活動內容

一、走路

（一）數字：停止時，身體變成講師指定的數字

（二）重心、方向、速度的變化：改變行走的重心、方向及速度。

（三）角色走路：扮演老人、學生、腳受傷、孕婦等角色走路。

（四）小綠人過馬路：根據上述角色依照小綠人的速度過馬路。

二、八型舞：運用肢體各部位畫八字

（一） 單人練習

（二） 雙人練習

三、身體雕塑

（一）動物園、美術館的雕塑品分組練習：

第一位先擺出姿勢，下一位可以調整前一位的動作，再擺出與同伴相關的姿勢（肢體可以碰到對方），以此類推。

（二）見縫插針：

依序一個一個擺出姿勢，每個人的姿勢要和同伴的姿勢有空間上的交集但肢體不能碰觸，最後所有人動作擺完，整組人一同往順時針轉，必須保持動作且肢體不能觸碰到。

四、節拍器

（一）所有人圍成圓圈，講師先示範拍手的速度，學員一起跟著拍，接著同樣的速度，從教師開始，一

人拍一下傳下去。

（二）變換輪流拍手的方向：拍手同時轉左或右方，即代表拍手的流向，向右轉身拍手，右邊的人要接著節奏拍下去，此人再決定要往左或右拍，讓節奏一直傳下去。

五、動作接龍

所有人圍成圓圈，每個人輪流做出一個動作，並發出聲音。當第一個人開始做動作時，其他人依序模仿，最後一人模仿完，再回到第一個人再做一次，以此類推。動作接續的速度要快而連續，像骨牌一樣。

六、編創小品

將學員分組後，成員們將自己剛剛的動作編成小品，教師指定隊形變化（＋、－、×、÷），並且加上音樂，限時十分鐘完成。

七、明信片

先引導成員關於工作或欲達成目標之具體事件，或是講師給予一個題目，讓成員發揮。一次一個人上臺做出靜態的姿勢，成員的先後順序不拘，成員自己決定上臺要擺什麼動作、站在哪個位置，但是不能被擋到，其動作必須和主題有關。

備註：每段活動結束，講師引導成員思考與討論，提問以下問題

一、請問您最有感覺的是哪一部分？

二、您體會到什麼？

三、對您在工作上有何助益？

臺灣體大

附錄二　肢體開發與團隊神馳關聯量表

您好：

本研究是為了進一步了解在肢體發活動中與團體神馳的關聯情形。團體神馳是指在工作中或從事工作相關的任務中，團體中的每一成員皆感覺到自己的身、心完全投入某次的活動當中，同時全神貫注，而且事後印象深刻並充滿價值的經驗，每次想到這種經驗時，會感到非常的快樂。本研究採以參與調查法的方式，請您仔細回憶一下，當時自己在肢體發活動中的體驗，以自己這種類似的經驗來回答以下的問題。記得，您的答案沒有對與錯，請放心的作答。依照您個人最適合的經驗來回答下列問題。煩請仔細閱讀題目後依照您的實際情況作答。您所提供的資料純粹為學術研究參考之用，內容完全保密，請您放心作答。誠摯感謝您撥空填寫量表，讓得以本研究順利進行。

敬祝　萬事如意

國立臺灣體育運動大學舞蹈碩士班

指導教授：羅雅柔　博士

研究生：白綉朱

104 年 8 月　敬上

第一部份 【基本資料】

(　　)性別：（1）男　　（2）女

(　　)年齡：（1）20歲以下　　（2）21-29歲

（3） 30-39歲　　（4）40-49歲

（5）50歲以上

(　　)請問您的婚姻狀況：

（1） 已婚有小孩　（2）已婚無小孩

（3）單身　　（4）其他

(　　)請問您的教育程度：

（1）國中或以下　（2）高中／職　　（3）專科

（4）大學　　（5）研究所以上

(　　)請問您的職業是：

（1）學生　　（2）公教　　（3）商業

（4）工業　　（5）服務業　　（6）其他

(　　)請問您的工作年資是：

（1）一年以下　（2）一年至三年

（3）四至六年　（4）七至十年　（5）十年以上

(　　)請問您是否擔任管領團隊職務：

（1）否　　（2）是

第二部份 【活動與團隊神馳關聯量表】

- 下列題目是想了解您對活動與團隊神馳相關性的看法，請根據您在活動中的實際狀況，在題目右邊的答案欄數字上，圈選一個最符合的情況（如1 2 ③ 4 5）
- 您回答欄中勾選的數字愈大，表示您愈同意該題陳述。
- 請您仔細回答每一個問題，不要漏答，謝謝！

構面	題號	細部題項	1 完全不相關	2 不相關	3 尚可	4 相關	5 完全相關
合作性	1.	在達成活動目標的過程中，讓我團隊合作的能力大幅提升。	1	2	3	4	5
	2.	達成活動目標的過程中，開拓了我的視野，讓我的精神飽滿，而且充滿創意有趣的歡笑聲。	1	2	3	4	5
	3.	我在活動過程中的投入，所受到的啟發與體會，讓我有全新價值的收穫。	1	2	3	4	5
	4.	在活動中，我會以循序漸進的方式，協助他人，完成活動目標。	1	2	3	4	5

感受性	1.	當成員們處於劣勢，我會感到難過。	1	2	3	4	5
	2.	透過此活動，我能體認達成企業願景的意義非常重要。	1	2	3	4	5
	3.	此活動的圓滿和我個人的付出程度有密切的關係。	1	2	3	4	5
	4.	在活動中，我認同我的團隊，且深信團隊需要我全心投入。	1	2	3	4	5
專注性	1.	在達成活動目標的過程中，我認為自己能專注完成任務，不會受到其他成員的不當影響。	1	2	3	4	5
	2.	在活動目標的過程中，我能夠不受生活瑣事的干擾而影響表現能力。	1	2	3	4	5
	3.	當我達成活動目標時，心中充滿極大的成就感。	1	2	3	4	5

（續）

			完全不相關	不相關	尚可	相關	完全相關
構面	題號	細部題項	1	2	3	4	5
專注性	4.	在活動中，碰到任何衝突，成員們都知道是善意的，同時不會影響自己達成活動目標的意願。	1	2	3	4	5
忠誠度	1.	為了圓滿活動，我會配合團隊為優先。	1	2	3	4	5
	2.	在活動中，即使不同意別人的意見，我仍以尊重的態度回應。	1	2	3	4	5
	3.	在活動中，我對待每位成員一向以友善的態度和言語互相關懷。	1	2	3	4	5
信賴度	1.	在活動中，成員們相互信賴。	1	2	3	4	5
	2.	在活動中，成員們彼此建立友善良好的人際關係。	1	2	3	4	5

第三部份 【活動與組織發展的相關性】

- 下列題目是有關活動對您在組織發展的啟發性，請根據您的實際狀況，在題目右邊的答案欄數字上，圈選一個最符合的情況（如1 2 3 4 5 6 ⑦ 8 9 10）
- 請您仔細回答每一個問題，不要漏答，謝謝！

題號	題項									
1.	透過此活動，增進與其他成員的情誼。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	我認為透過此活動，和成員間有緊密的合作關係。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	我認為此活動對我在團隊建立上有正面的啟發。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

問卷到此完畢，請再檢查是否遺漏作答，再次感謝您的寶貴意見

附錄三　訪談紀錄

一、為何想讓藝術團體與企業合作，讓藝術團體跨足企業教育訓練？

其實就是企業本身也碰到瓶頸，那教育訓練主要分成教育和訓練，訓練主要目的是在於運用在工作上，比如說機器操作，訓練完你馬上可以去端盤子去給客人。那教育的功能是在於觀念的啟發。

教育訓練主要是因為臺灣的企業快速的發展當中，成長過程當中，顧客的需求提高，競爭對手的程度拉高，也不斷地升級，可是員工以前企業的成功……後來慢慢走到服務業，一直走到資訊科技的時候，企業決勝的關鍵從以前是資金的穩定、設備，慢慢走到人……，人變得非常重要，企業變得非常重視教育訓練，以前叫做人事跟薪資，後來慢慢變成人事教育訓練，後來走到人力資源，後來再走到人力資源策略發展，為什麼這樣呢？這樣分別。以前工廠的員工上下班算薪水，算幾個工時，算薪水就好、出缺勤。後來慢慢因為走到服務業，人力資源變的。

從人事薪資和教育訓練，走到現在人力資源的時候，表示企業成功的關鍵來自人力資源。人力資源變成企業成功的成敗關鍵，所以教育訓練很重要,訓練的方法就很重要，怎麼樣去有效的訓練。觀念啟發，訓練之後的技術提升，這個教育訓練會透過潛能開發，或是透過演講或是團康遊戲,透過運動競賽，能夠作觀念的啟發，可是隨時代的演進,教育訓練對員工的刺激越來越低，因為他上過太多課了，這些團康之類課程等，對他們的啟發性已經不夠了。為什麼會想到藝企合

作，源自於這個部分，就像這次的環久人力仲介公司，它的教育訓練辦太多了像是軍事訓練、團康、運動競賽等等都辦過了，員工什麼都辦過體驗過以後，他就沒有轉換能力，因為我上過所以我知道接下來會是什麼狀況，問題在哪裡，所以企業什麼招數都用過了,最後開始想要走新出路，這是為什麼企業要結合藝術，方法已經改變，重視教育訓練，過去的方法已經用盡，希望有新的方法，提高教育訓練的效率。

那為什麼走到藝企呢？從我個人的經驗談起，把我一個害羞內向的個性（慢慢引導），這件事情對我影響很深，我也知道藝術裡面包括這個劇場，站在觀眾面前把肢體呈現出來，這裡面背後的訓練為什麼重要呢？為什麼藝企的藝術領域會有幫助？因為企業有感性的層面，文創就會出來，產業要有情感，品牌才會更有價值，透過人傳遞情感，這個產品才會更有價值，而傳遞人類情感的訓練技術什麼產業做的最好？就是藝術家，一種培養或是演出的培養都做得很好，所以我就開始進行這件事，結合藝術，研發課程。

二、為何選擇肢體開發活動為企業教育訓練的方法？其活動研發過程為何？

臺灣的企業重視溝通，我們雖然講同樣的語言，都是中文或是臺語，可是有溝沒有通，為什麼呢?因為我們都習慣避免講真話，如果權力比我高的，我必須要選擇講什麼話，才能夠不影響我的工作和我的工作權，要不然你的老闆說,有什麼話盡量講，有什麼建議你敢說嗎，你說了以後老闆就沒問題嗎？那老闆有時候在帶公司，為什麼溝通出問題，就是因為大家沒有坦白，所以一事無成，為什麼要透過肢體，其實身體是最誠實的靈魂洩密者，當我們在做肢體開發的時候，

你會發現產生一種下意識的反射,這個東西他自己本身並不知道，不同的人有不同的反射，當他反射出來後，我們就由他的動作知道他的真實的想法，舉個例子，我們在帶的時候，有一個老闆嘴巴說我是一個不是英雄主義的人，不斷強調我希望成功應該在員工，可是在帶肢體開發時，他是一個什麼都想要當第一，什麼都想要主導的人，希望員工以他為中心，事實上從他的肢體可以看出，他所想所說和身體真正呈現的內在，兩個不一致，難怪他想要員工講崇拜他的話， 但嘴巴說成功不必在我，我不是魅力引導，可是他的靈魂就是魅力引導，而魅力引導是成功就是在我個人，可是他為了講一些讓員工相信他的話，所以他會講的大器，如果說法和做法不一貫的時候，員工其實會發現說為什麼你講往北，可是你行為卻往東，那我到底該怎麼選擇去配合你，會變成陽奉陰委，所以變成很多拉扯。

藝企合作肢體開發有個非常大的特色是當我們規劃出某些情境時，會反射真正內在狀況，因為在當下不必像說話那樣要在乎其他人的想法，因為他對人性開發技術，這方面是非常搶手，企業的技術根本沒有這個能力，沒有針對人性潛在部份，所以此肢體開發融入教育訓練可以藉由藝術對人性深層的部份去探索，企業經營者可以知道原來為什麼公司會這樣，為什麼我的員工跟不上，為什麼團隊和所說所想所做不一致，這時候其實是因為藝企讓他真正了解，這是一般企業管理做不到連團康遊戲也做不到。

一開始隱約知道藝術的肢體訓練可以幫助企管，可是我也不曉得可以到什麼程度，後來透過羅教授和其他舞蹈系的老師及研究生，有現代舞、芭蕾等等，在我們分享說平常怎麼進行舞蹈肢體訓練時，我會藉由我對企業管理的熟悉，包

括研究發展、人力資源管理、財務管理等企業管理的內涵，我感悟到這個東西對企業管理有哪個部分有幫助，以我對企管的了解，和舞蹈的肢體訓練連結，在我的內在產生一種領悟，這個對於什麼部分有啟發，然後第一步模組化起來，例如A活動適合什麼，B活動適合行銷，先做歸類，把藝術訓練技巧歸類說它屬於哪一類，完畢之後，雖然有幫助，可是企業從業人員和藝術家有很大的不同，藝術家訓練後，他的舞臺回歸到表演，企業是要進入職場自我改造，我們就把A、B活動挑出來，重新組合，變成企業能夠理解消化、接受的方法，所以企業就可以透過藝術的技巧、模組化，經過再設計，轉化到企業裡面的時候,那他們就不會誤以為說我又沒有要到舞臺上表演,反倒是從中發現，如何和部門合作，我怎麼自我調整，這是選觀。在肢體開發過程中，他會去思考的是工作不是舞臺表演，而且在活動中會問他三個問題：對哪個活動（部分）最有感覺？其部分有什麼與工作有關的感受？你的下一步是什麼？這已經幫他的腦袋選觀，調整到藝企肢體開發藥用與工作有關的腦袋去思考,所以這是很重要的選觀，所以他會去感應，上完課每個人都有想法，在活動結束後討論，記錄在白板，後來上完課以後看白板，這就是今天的講義，會發現我們有這麼多的狀況，每個人都在拍照，幾乎每一次都在拍照，表示這個事情真正啟發到他們。

三、此對於藝術團體與企業，將肢體開發活動融入企業教育訓練，有何期待或展望？

還不太敢想，不過本來的想法是企，昨天和業界其他人分享，我本來是很害羞的人，但是站在舞上身體不會畏縮、害羞個性慢慢變少，突然有人說，我私底下和人互動很熱情，

可是上臺說話會結巴，這可以幫助我嗎？他們很好奇是什麼課程，後來解說這個課程，他們很希望我們來幫他們帶看看，也希望有親子或是青少年的課，一開始是為了企業而做，可是到後面你會發現如果設計得當，對青少年或吸毒者、負面思考者、邊緣人或成功的領導者，都可能產生啟發性作用，所以說此課程沒有侷限對象，針對哪個族群，它有可能變成回到人類原始，到底一個人怎麼跟團體互動，怎麼跟別人合作在一起，不管哪個行業都是需要的，像 NASA。他如何透過肢體開發可以認識彼此，研究開發過程中，也必須帶這種課程，因為合作久了，會有所謂的先入為主的觀念，誰之間有衝突，透過這個肢體開發也可以化解衝突和迷思，在社區裡面可能發展親子關係，或是某些產業像模特兒，所以可能性很大，我覺得它是對準人性最根本的，人際之間的互動，人和人、人和團體，如果說處理影像最好的一定是電影，服務最周到的是五星級的飯店，開車最強的應該是賽車手，最能懂人性理解最強是藝術家，用藝術形式對當代人性潛意識，所以只要藝術和企業持續性的合作。

我想除了一次性的體驗課程之外，未來針對企業不同職位有不同的課程，像領導者自我意識太強，損失企業約 15%的利潤，或是計劃階段性的課程，例如每兩周上一次，從中洗滌心靈，心態歸零，有一次舞蹈老師帶領我跟隨的活動，我發現自己居然抗拒，所以馬上調整檢視自己的狀態，但如果是別人當面跟我說，我一定聽不下去，所以企業在達標時，每兩周獲益周帶肢體開發，除了員工可以動一動放鬆之外，又能夠增進情感，由能夠了解藝術，重點是能夠化解內在的問題，解決企業的問題，不是很好嗎？所以我現在想辦法行

銷這件事，其他藝術團體的工作坊，適用戲劇或其他方式讓他們上課，體驗藝術，但是和企管和工作沒有連，老闆當然不希望拿錢來浪費。

臺灣體大