

## 培训迁移影响因素研究述评

吴 怡

龙立荣

(华中师范大学心理学院, 武汉 430079) (华中科技大学管理学院, 武汉 430079)

**摘 要** 对培训迁移的研究从关注培训本身发展到关注培训以外影响其效果的因素,且焦点集中在对于企业来说更可控的因素上,主要是迁移气氛与组织特征。培训迁移气氛包括情境线索与结果两个维度。该文分析了影响培训迁移的几个主要因素,并根据已有的研究,提出了培训迁移研究未来的方向,例如,组织和个人的职业生涯管理与培训迁移的关系,以及培训类型的扩展对培训迁移带来的影响等。

**关键词** 培训迁移, 影响因素, 迁移气氛, 组织特征。

**分类号** B849:C93

### 1 引言

培训是企业面临日益严峻的人才竞争情况下,有效利用和培养现有人力资源,从中获得人才的有效方式。在各种培训中,组织越来越倾向于从非结构式的在职培训或岗位上培训转变为正式的结构化培训(structured training programs)。对于任何一个培训来说,人们最关注的是它的效果问题。由于认知科学、学习理论的发展,早先的培训把焦点放在培训的设计和实施上,把培训的效果简单地定义为学习效果,于是,在研究培训效果时,传统上一般设置一个试验组和一个控制组。试验组被试学习一个任务,然后在第二个任务中迁移,控制组仅做第二个任务,如果前者比后者完成任务好,则说明学习是有效的,并且有积极的迁移发生<sup>[1]</sup>。这种方法只片面的强调了参加培训与不参加培训的区别,而忽略了培训后工作中员工绩效的变化,组织关心的是同样参加培训的被试在迁移时会出现什么样的差异,并寻找产生差异的原因。

培训不是单纯地指受训者在培训过程中学习、获得知识的过程,它还包括受训者在迁移情境中运用这些学到的知识、技能的过程。对于受训者来说,他们面临的一个重要问题是必须在一个情境学习东西,在另一个情境应用所习得的东西<sup>[1]</sup>。因此,关注培训,就必须同时关注学习与工作两个情境。

就在这种思想的指导下,Baldwin 与 Ford(1988)提出了一种新的研究培训的模型<sup>[2]</sup>,模型指出了影响培训效果的条件包括个人特征,培训本身特点,并重点强调了工作环境对培训效果的作用,还比较超前地提出了在工作中“概括和保持”培训所得的概念,这样就使注意力转到了实际工作上来,但尽管如此,“学习与记忆”仍然是整个模型的中心。

培训的最终目的是提高工作绩效,除非学习以某种方式转化为工作绩效,否则它对于组织来说是没有价值的,学习只是一个手段,并不是组织成果,所以培训产出应该强调实际工作绩效,而非单方面的学习<sup>[3]</sup>。因此,Holton 于 1996 年提出了一个关注个人绩效的培训评价模型(见图 1)<sup>[4]</sup>。其中,学习、个人绩效、组织成果是培训的 3 个基本产出内容,他将培训中的学习、个人在工作中对学习的应用、个人绩效在组织水平上的成果三者有机的结合起来,从更高的层次来评价培训效果。他还把个人绩效放在整个模型的中心,较好地个人的学习与工作结合起来,再更进一步地提出组织成果。这样就能在工作中检验培训的效果,真正体现培训迁移的作用。

### 2 培训迁移及其效果测量

培训迁移(training transfer)指受训者把在培训中获得的知识、技能、行为、态度应用在实际工作中的程度<sup>[2,5]</sup>。从这个定义上来看,培训迁移不仅发生在培训后的短时间内,更重要的是受训者怎样才能在长时间内持续的使用所学。Newstrom(1986)的

收稿日期: 2005-05-30

通讯作者: 龙立荣, E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn; 电话: 027-62532443

研究发现，只有 40% 的培训内容在培训后的短时间内能立刻被迁移到工作情境中，25% 的内容在 6 个月以后还能应用，15% 的内容能支持到 1 年年末，

如果以货币形式来衡量，大约只有 10% 的培训投入能够转化为受训者日后的工作行为<sup>[6]</sup>。

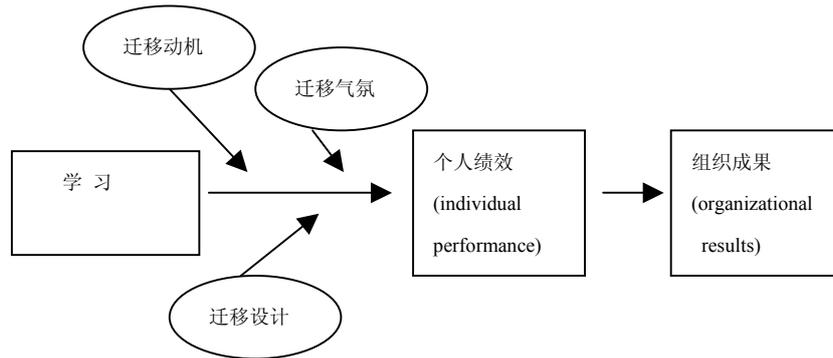


图 1 培训迁移影响因素模型 (资料来源: Holton 1996)

过去对培训效果的评估大多采用比较的方法，分别测量受训者在培训前和培训结束后的知识、技能、态度，然后将两者进行对比，用差异的显著性来说明培训的效果<sup>[7-11]</sup>。这种评估方法只考虑到受训者在培训前后的变化，忽视了培训的真正目的，即培训是要为实际工作服务的，从培训中得到的知识、技能必须被运用到工作中去，只有评估受训者因为培训而达到的工作绩效才能从实质上取得对培训效果好坏的评价。Burke 与 Day 于 1986 年对过去 30 年有关企业管理培训的发表的或未发表的文献进行了元分析，试图寻找最有效的企业管理培训的内容和方式，在这个研究中，他们也提到了培训效果标准，如主观学习 (subjective learning)、客观学习 (objective learning)、主观行为 (subjective behavior) 和客观结果 (objective results)，然而这些标准大多涉及对培训的知识、技能的掌握，并不强调在工作中的实际运用情况<sup>[11]</sup>。根据组织特点和任务类型的不同，测量培训迁移效果的指标也有不同。有的根据受训者在工作中应用培训所学而达到的工作绩效，如工作效率、产量、错误率、营业额的改变等<sup>[12]</sup>。王鹏等 (2002) 在研究影响培训迁移效果的因素时，将被试 (中学教师) 的迁移行为定义为在实际教学中应用培训所学技能的次数<sup>[13]</sup>。Tracey 等 (1995) 的研究主要用与培训内容相关的试题测量受训者知识的改变，用自陈式量表测量受训者行为的改变，两个测验的得分就形成了培训迁移的指标<sup>[14]</sup>。Ford 和 Quinones (1992) 提出了表现

机会 (opportunity to perform) 的概念，指受训者被提供或主动获得在工作中应用培训所学的机会，并形成工作经验<sup>[15]</sup>。同时，这个概念还包括多个维度：

- (1) 广度 (breadth)，指可以应用培训所得的实际工作任务的数量；
- (2) 活动水平 (activity level)，指受训者在工作中应用培训所得的次数；
- (3) 任务类型 (type of tasks)，指任务的不同难易程度与复杂程度。这样的分类就能得到更精确的培训迁移指标。但是，也要注意，培训与实际工作之间并不是真空的，在将培训所得应用到实际工作中时，受训者将会受到众多因素的影响，因此，我们也不能简单的用受训者工作绩效的高低来评价培训的效果，还必须考虑影响培训迁移的因素。

### 3 影响培训迁移的因素

20 世纪 70 年代以前，培训迁移的研究主要集中在对培训设计的研究上，研究者们基于学习理论提出了 4 条学习的原则，即相同的知识要素、培训课程的教学原则、刺激的多样性、练习形式的多样性<sup>[16]</sup>。从 70 年代开始，培训迁移研究的重点转向培训活动以外的因素。目前已经得到证实的影响培训迁移效果的因素包括个人特征、迁移气氛、组织特征、任务类型等<sup>[2,12,14,15,17]</sup>。这些研究的价值在于它们把人们思考问题的视角从“培训是否产生作用”扩展到“培训为什么产生作用”上<sup>[14]</sup>；从培训本身扩展到培训以外的内容上。

正如 Holton 培训评价模型，它除了把人们对培

训效果的评价从单纯的培训学习拓展到实际的工作应用、从个人的进步拓宽到组织绩效的提高之外,更重要的是,它还强调了迁移动机(个人特征)、迁移气氛(组织因素)和迁移设计(培训与组织因素交互作用)在培训从学习成果转化为个人绩效时的作用。但是,这些因素对培训迁移的影响是否全都是间接的呢?这个问题同样对模型产生了非难。迁移气氛能直接影响培训迁移行为是得到研究证明的<sup>[6]</sup>,而且组织的迁移气氛是否会影响个人的迁移动机呢?只有同时考察多种因素对培训迁移的影响,才能从更全面的角度评价培训效果的优劣。

### 3.1 个人特征

个人特征对培训的影响不仅发生在培训中,还发生在培训迁移的过程中<sup>[18]</sup>。自从班杜拉自我效能论问世以来,社会科学界中的众多领域都将其作为一个研究重点。自我效能指个人对能够成功的完成任务抱有强烈的希望或自信<sup>[19]</sup>。Ford与同事在对美国飞行员培训迁移的研究中发现,自我效能感高的被试要比自我效能感低的被试完成更多的任务<sup>[15]</sup>。Holladay与Quinones(2003)近期在自我效能感与培训迁移的专门研究中也证明了自我效能感高的被试能更好的发生迁移行为<sup>[20]</sup>。此外,Feldman(1981)还对成就动机、个人对培训内容实用价值的看法和个人灵活性等因素进行了分析,发现它们都对培训迁移的发生显著影响<sup>[21]</sup>。我国研究者近期的研究也得到了类似的结果<sup>[13,22]</sup>。

在个人特征中,动机也是一个重要的因素。Vroom于1964年提出了一个关于动机的过程理论——期望理论,说明怎样为行为提供和保持动力的问题<sup>[23]</sup>。理论的基础是个体对行为结果的认知、期望以及对这些结果的偏好将对动机产生重要影响。动机水平的基础是个体认为他们的行为能达到的特定结果,这些结果对个体具有一定的价值,个体为追求这些价值而形成了动机。Baldwin和Ford(1988)也指出,期望模型为更好的理解培训迁移中的动机问题提供了一个理论化的结构<sup>[2]</sup>。期望理论在培训迁移研究中的应用主要表现在以下两个方面:第一,与培训相关。(a)受训者相信自己努力就能学到实际的东西,(b)只要给予良好的迁移氛围,学习确实能够被应用于工作中,(c)应用所学又直接与内部和外部的奖励联系。第二,与个人或组织绩效相关。(a)受训者相信应用所

学确实能够带来自己和组织绩效的提高,(b)绩效的提高能带来期望的有价值的回报<sup>[24]</sup>。即当个人希望他的努力达到一个期望的绩效水平,而且这个绩效将为他带来有价值的回报或避免不期望产生的后果时,他就会为达到这个绩效水平而努力,反之,如果努力与绩效、绩效与回报之间无关或负相关,就不可能很好的促使迁移行为的发生。

1993年,Clark等研究者在Baldwin和Ford理论模型的基础上利用结构方程模型进一步确定了影响受训者迁移动机的因素,包括培训的工作效用(job utility)和职业效用(career utility)<sup>[25]</sup>。前者指受训者感知到的培训在促进现有工作目标实现上的有用性,如生产率的提高,错误的减少或能提供更好的解决问题的技能;后者指受训者感知到的培训在实现职业目标上的有用性,如得到晋升或获得更重要的工作。研究结果显示,培训的工作与职业效用能预测受训者的迁移动机。但是,Clarke(2002)在研究工作环境对英国政府社会服务机构人员培训迁移的影响时惊奇地发现,当被试认为培训的价值或目的在于个人发展时,培训迁移就会受到消极影响<sup>[25]</sup>。这与被试的工作类型有关,从访谈中了解到被试认为社会服务这个工作的职业发展空间很有限,并且认为他们都已经具备工作所要求的所有技能,如果开展培训,则目的就只指向个人发展。这种对培训价值的理解使被试弄不清组织是否期望受训者将培训所学应用到工作中,所以,培训迁移受到阻碍。

个人能力也会对培训迁移效果产生影响。个人在培训中的学习水平经常与个人的能力相联系<sup>[2]</sup>,能力较强的个人能够较好地做好完成培训所学的准备,特别是那些复杂的、艰巨的任务,他们也更有可能主动积极地去寻找或获得运用培训所学的机会,以便更好地保持和提高工作绩效水平<sup>[15]</sup>。当然,不同的组织对个人能力的要求是不同的,所以在对个人能力的测量时所采用的工具或方法也是不同的。例如,在Ford与Quinones的研究中,他们就把个人能力的重点放在飞行员的一般认知能力,数学能力,口头表达能力上,用AFQT(Armed Forces Qualification)测量<sup>[15]</sup>。

虽然个人特征对培训迁移的影响是显而易见的,但个人特征对于企业的管理者来说是一个难以控制的不确定因素。新近的研究发现,受训者的组织公民行为,如组织承诺、职业承诺、工作动机、

工作满意度、工作卷入度等会影响培训学习动机与迁移动机，进而影响培训迁移效果<sup>[24,26]</sup>。这些变量将过去单纯的个人特征与组织联系起来，个人不在游离于组织之外，个体特征对特定的组织更有针对性。从个人层面上升到组织层面来研究个体特征，研究视点的转变增强了理论的实际应用价值。

### 3.2 培训迁移气氛

培训迁移气氛是组织气氛中的一种，组织气氛是组织环境最明显突出的特点与组织成员对这些特点知觉交互作用的结果<sup>[14]</sup>。当个体之间分享共同的对组织特征的知觉时，组织气氛就出现了。培训迁移气氛指阻碍或促进组织成员将在培训中的所学运用到实际工作中去的组织环境<sup>[12]</sup>。如前所述，在知识的转移和应用过程中，工作情境因素将对其产生重要的作用。因此培训项目经常被判断为无效，是因为组织迁移气氛的原因，而非最初培训项目的设置与实施问题。

Rouiller 与 Goldstein 在一个拥有 102 家连锁店的餐饮企业进行研究<sup>[12]</sup>。从每个连锁店随机抽取新管理者参加一个为期 9 周的培训，其内容是基本的管理技术和管理行为，结果发现，具有积极迁移气氛的环境将影响受训者使用他们在培训中的所学；如果受训者使用所学受到奖励，则会表现出更好的迁移行为。更值得一提的是他们经过研究确定了培

训迁移气氛的结构。迁移气氛包括两个主要的要素（见表 1）：情境线索（situational cues）和结果（consequences），情境线索指用于提醒受训者并为其提供机会，在工作中应用培训所学的线索，包括目标线索（组织设置目标要求受训者应用培训所学）、社会线索（上级或同事对受训者应用所学的态度）、任务线索（组织对受训者应用所学给予设备、资金和时间的支持）和自我控制线索（受训者在工作中的自主权）；结果指能影响受训者将来应用培训所学的行为或措施，即受训者在实际工作中应用所学后得到的各种反馈，包括积极反馈（应用培训所学的受训者会得到表扬和奖励）、消极反馈（上级、同事拒绝接受受训者应用培训所学）、惩罚（上级公开反对受训者在工作中应用所学）和零反馈（上级既不支持也不反对在工作中应用所学）。后来，Tracey, Tannenbaum 和 Kavanagh(1995)重复了以上研究中的大部分内容，发现培训迁移气氛能显著地预测上级的评价<sup>[14]</sup>。对于组织中的培训迁移气氛，也有研究将领导的支持与同事的支持分开考察，把组织迁移气氛定义为个人感知到的具体的组织或团队中同事接受或希望受训者应用培训所学的程度<sup>[27]</sup>。这样的考虑主要基于领导的支持与赞同对受训者的培训迁移行为产生显著的影响，甚至比迁移气氛中其它的因素作用更突出。

表 1 迁移气氛项目例子

情境线索（项目例证）	结果（项目例证）
管理者确定新员工有机会立即使用他们在培训中掌握的知识；	管理者会让受训者在使用他们的培训所学时知道他们工作得很好；
管理者让新员工分享他们的培训经历，在工作中共同合作；	管理者拒绝接受受训者作出的同在培训中所学习的的行为；
培训中的装备与工作中的相似；	有经验的工人嘲笑受训者使用培训中的所学（反向记分）
管理者会安排一个有经验的员工帮助新员工；	管理者没有注意到使用培训所学的新员工（反向）
管理者把工作压力暂时降低，以使新员工有机会练习新的技能；	成功使用他们在培训中所学的新员工更可能接受工资的增加
在工作中可以得到培训的辅助，这样能支持受训者在培训中所学习到的东西；	使用培训所学的新员工在新的任命时会处于优先地位

资料来源：文献[12]

利用 Rouiller 与 Goldstein 的结论，后来的研究者们纷纷在不同的工作情景中寻找能体现培训迁移气氛两个纬度的具体表现，如 Orpen(1999)发现了存在与工作内、外的社会支持、培训本身的价值、

组织提供的培训资源（时间、金钱、设备和机会）对受训者的迁移行为有显著影响<sup>[28]</sup>，Lim 和 Johnson(2002)将迁移气氛进一步具体化为两个因素：（1）组织层面上的，包括针对培训的组织承

诺、培训目标是否与部门目标相配合; (2) 个人层面上的, 包括上级是否会讨论培训中涉及的新知识、上级是否熟悉或亲自参与到培训中<sup>[29]</sup>。

培训迁移气氛对培训迁移效果的作用除了直接的影响以外, 还可以通过影响个体变量, 如受训者的自我效能感、培训动机等产生间接作用<sup>[30]</sup>, 这个结论在 Colquitt (2000) 对培训迁移气氛两个纬度作用的元分析研究中得到充分的证实<sup>[31]</sup>。不过, 这些作用经常受到其他因素的影响, 在 Machin 与 Fogarty (2004) 的研究中发现, 控制了受训者对组织的消极情感与积极情感 (Positive and Negative Affectivity) 这两个变量之后, 迁移气氛中的情景线索与结果线索竟然对受训者的自我效能感、培训动机、迁移意图竟然没有显著的预测作用<sup>[32]</sup>。

### 3.3 组织特征

传统的培训迁移研究中所涉及到的组织特征沿袭了 Baldwin 和 Ford 的研究模式, 大多只包括了与培训直接相关的因素, 如上级、同事对应用培训所学的支持, 组织持续发展与竞争的机会等<sup>[3,7,9,15]</sup>, 而一些与培训没有直接关系的重要组织因素则甚少被考虑, 如: 组织文化、管理制度等, 这些因素却也能在很大程度上影响培训迁移效果。2004年, Kontoghiorghes 的研究发现, 除了积极的培训迁移气氛以外, 高绩效团队、风险任务、革新文化 (innovation driven culture)、质量文化 (quality driven culture) 对培训迁移有显著的预测作用<sup>[24]</sup>。自从彼得·圣吉提出学习型组织概念后, 它也作为一种组织文化, 被纳入研究者的视线范围, Rousseau (1997) 也指出, 存活下来并能兴旺发展的企业需要以更快的速度进行学习<sup>[33]</sup>。学习型组织的目标是鼓励组织中的每一个人更积极地投身到扩展他们技能和提高组织效率的行为中去, 参加培训与运用培训所学易于被组织成员接受。它一个最重要的特点就是具有持续学习的环境。研究表明具有持续学习特点的工作环境有利于受训者在工作中迁移培训所学<sup>[18]</sup>。学习型组织从个人、任务、组织的全方位角度来考察组织特征。在这里知识和技能的获得是每个员工的基本职责, 工作中的合作存在员工、上下级、团队之间, 这种合作得到鼓励, 并形成组织社会性支持系统, 为培训迁移创造了良好的环境。另外, 学习型组织还建立起正式制度来强调员工成就, 并为员工个人发展提供机会, 同时, 革新与竞争也是学习型组织内涵的一部分。只有尽可能

地把培训所学迁移到工作中, 员工才有更多的机会在竞争中求取发展。1995年 Tracey, Tannenbaum 和 Kavanagh<sup>[14]</sup>开发了一套测量组织持续学习文化 (continuous-learning culture) 的问卷, 24个项目反映了个人、组织在支持知识、技能、行为的获得与应用中的感知、信念、希望、价值观等因素, 例如“在你的部门中, 自主或革新的想法得到上级的支持与鼓励”, 通过因素分析得到社会支持 (social support)、持续发展 (continuous improvement)、持续竞争 (continuous competitiveness) 3个因子。结果显示, 学习型文化对受训者迁移培训所得有显著影响。Kontoghiorghes (2001) 进一步地将组织变量用社会性组织 (sociotechnical systems organization) 和工作设计 (job design) 来定义<sup>[23]</sup>, 革新、竞争、鼓励参与, 提供更多的培训机会、信息共享等是社会性组织的特点, 此外, 在工作设计上, 突出工作的多样性和对技术要求的多样性, 从更具体工作任务角度讨论了培训迁移与组织特征的关系。

在考虑组织特征时, 很少有研究提到组织的工作节奏 (the pace of the work flow)。工作节奏能够影响在一段具体的时间内员工完成工作任务的数量和质量<sup>[15]</sup>。在快节奏的组织中, 有经验的成员可能很少有时间帮助新来者完成更多、更复杂且有一定难度的工作, 于是, 新来者就只能被安排去完成那些简单的任务, 长此以往, 他们就会很少获得在实践中运用培训所得的机会。当然, 也有相反的情况, 组织工作节奏快, 新来者很可能被要求尽快地适应工作环境, 甚至没有过渡阶段地就被安排到相应的岗位上, 去完成那些本应该由更有经验的员工来完成的工作, 从而获得更多的运用培训所学来完成复杂、困难、有挑战的任务的机会。Ford 与 Quinones 在他们的研究中引入了工作节奏这个组织变量, 用问卷法测量在组织中是否有很多工作要做, 或者员工是否经常没事可做等等, 结果显示, 工作节奏越快, 可以应用培训所得的实际工作任务的数量就越少 (任务广度), 受训者在工作中应用培训所得的次数就越多 (任务活动水平), 任务就越难、越复杂 (任务类型)<sup>[15]</sup>。

研究组织特征时很容易忽视一个问题, 即组织特征是为为什么、怎么样影响培训迁移效果的。新近的研究发现, 组织特征对受训者学习动机、迁移动机有显著的影响, 越是绩效好的组织, 受训者越是

相信自己的学习努力能够带来预期的回报,进而越有可能将培训所学应用到工作中,实现培训成果的有效迁移<sup>[24,26]</sup>。对组织特征的研究进一步拓宽了对培训研究的道路,企业或组织能够更清楚影响培训效果的因素,并且能在可控制的范围内促进培训成果转化为实现价值。

#### 4 讨论与展望

随着培训日益被各企业、组织视为增加其外部竞争力的手段,学术界也把注意力更多的放到对培训效果的研究上来:(1)从过去讨论“培训是否发生作用”到现在探索“培训怎样发生作用”,其研究重点就从关注培训本身发展到讨论培训外部,影响其效果的各种因素上;(2)为了回答企业提出的怎样提高培训迁移效果的问题,个人与环境特征作为培训迁移研究中的重要变量成为学者们的切入点;(3)为了满足企业想要寻找更可控制的因素的要求,相对于个人特征,组织环境成为关注的焦点。(4)对培训迁移的研究模式已经大大超越了 Holton 的模式(见图 1),培训迁移效果的各个影响因素不再是孤立的发生作用,个人变量与环境变量之间的相互作用从更全面的角度解释培训迁移的效果。此外,有关迁移气氛的研究方兴未艾,Rouiller 与 Goldstein 提出的培训迁移气氛两因素结构是目前迁移气氛研究中比较有代表性的。迁移气氛作为环境特征中更具体的内容进一步强调了组织社会支持系统与反馈系统对培训迁移的影响。

社会支持系统对培训迁移的影响并不总是积极的,Facteau 等发现,虽然下属,同事,上级的支持能预测受训者的迁移行为,但是上级的支持却与迁移负相关<sup>[35]</sup>,Van 等在两个银行业组织中考察上级行为对培训迁移的影响时,也没有发现上级支持对迁移效果有任何作用<sup>[36]</sup>。研究结果的不一致会导致理论对实际指导的不确定性,影响理论的现实意义。所以有必要寻找产生差异的根源。可以通过元分析的方法整合现存的文献研究结果,分析因不同研究特征而造成的研究结果的差异,从而更进一步的确定组织变量,个人变量对培训迁移的影响。

在考虑个人特征对培训迁移的影响时,个人对培训价值的看法是否一定与职业特征有交互作用?Clarke 对英国政府社会服务机构人员培训迁移的研究结果是否能推广到其他的组织中去等问题还有待研究,但是这些问题却引发了对培训价值更

深层次的思考,比如培训作为组织或个人职业生涯管理的重要内容和手段,它的职业效用与工作效用必将在组织或个人职业生涯管理中产生作用,同时,组织或个人职业生涯管理的特点也会对培训迁移产生影响。

此外,培训迁移效果在实际工作中以什么形式出现?用什么方法才能更有效的衡量培训迁移的效果?这些问题在培训形式多样化的今天显得格外重要。针对工作任务或岗位技能的培训已经不再是企业、组织的唯一要求,团队建设、组织文化的渗透以及相应的对新员工的引导使越来越多的企业把培训资金投到了各种各样针对训练团队协作能力、创新能力、个人发散性思维和如何超越自我的拓展培训上,这些培训的成果在工作中没有具体、固定的形式,因此在评价培训迁移效果和寻找影响培训迁移的因素时需要从更宽泛的角度进行探讨。

#### 参考文献

- [1] Goldstein I L, Ford J K 著,常玉轩译,组织中的培训,清华大学出版社,2002. 58~185
- [2] Baldwin T T, Ford J K. Transfer of training: A review and future direction for future research. *Personnel Psychology*, 1988, 41(1): 63~105
- [3] Yamnill S, Mclean G N. Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 2001, 12(2): 195~208
- [4] Holton E F, The flawed four-level evaluation mode. *Human Resource Development Quarterly*, 1996, 7(1): 5~25
- [5] Wexley K R, Latham G P. *Developing and training human resources in organizations*. New York: Harper Collins, 1991
- [6] Newstrom W J. Leveraging management development through the management of transfer. *Journal of Management Development*, 1986, 5(5): 33~45
- [7] Roy S K, Dolke A M. Evaluation of a supervisory training program. *Training and Development Journal*, 1971, 25(3): 35~39
- [8] Durand D E, Effects of achievement motivation and skill training on the entrepreneurial behavior of black businessmen. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 14(1): 76~90
- [9] Latham G P, Saari L M. The application of social learning theory to training supervisors through behavior modeling.

- Journal of Applied Psychology, 1979, 64(2): 239~246
- [10] Hogan P M, Hakel M D, Decker P J, Effects of trainee-generated versus trainer-provided rule codes on generalization in behavior-modeling training. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(3): 459~473
- [11] Burke M J, Day R R, A cumulative study of the effectiveness of managerial training, Journal of Applied Psychology, 1986, 71(2): 232~245
- [12] Rouillier J Z, Goldstein I L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. Human Resource Development Quarterly, 1993, 4: 377~390
- [13] 王鹏, 杨化冬, 时勘. 培训迁移效果影响因素的初步研究. 心理科学, 2002, 25(1): 69~72
- [14] Tracey J B, Tannenbaum S I, Kavanagh M J. Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. Journal of Applied Psychology, 1995, 88(2): 239~252
- [15] Ford J K, Quinones M A. Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. Personnel Psychology, 1992, 45: 511~527
- [16] Baumgartel H, Reynolds M, Pathan R. How personality and organizational climate variables moderate the effectiveness of management development programs: A review and some recent research finding. Management and Labor Studies, 1984, 9: 1~6
- [17] Cromwell S E, Kolb J A. An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. Human Resource Development Quarterly, 2004, 15(4): 449~471
- [18] Machin M A, Fogarty G J. Perceptions of training-related factors and personal variables as predictors of transfer implementation intentions, Journal of Business and Psychology, 2003, 18(1): 51~71
- [19] Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 1977, 84: 191~215
- [20] Holladay C L. Quinones M A. Practice variability and transfer of training: The role of self-efficacy generality. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(6): 1094~1103
- [21] Feldman M. Successful post-training skill application. Training and Develop Journal, 1981, 35(9): 72~35
- [22] 汤冬霞. 保险推销员营销能力及培训迁移的研究. 硕士学位论文. 苏州大学, 2004
- [23] Kontoghiorghes C. Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology—a US case study. International Journal of Training and Development, 2001, 5(4): 248~260
- [24] Kontoghiorghes C. Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model. International Journal of Training and Development, 2004, 8(3): 210~221
- [25] Clarke N. Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. International Journal of Training and Development, 2002, 6(3): 146~162
- [26] Kontoghiorghes C. Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: a new systemic model for training effectiveness, Performance Improvement Quarterly, 2002, 3(15): 114~129
- [27] Kimberly A S, Eduardo S, Michael T B. To Transfer or not to transfer? investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(2): 279~292
- [28] Orpen C. The influence of the training environment on trainee motivation and perceived training quality, International Journal of Training and Development, 1999, 3(1): 34~43
- [29] Lim D H, Johnson S D. Trainees perceptions of factors that influence learning transfer, International Journal of Training and Development, 2002, 6 (1): 36~48
- [30] Tracey J B, Hinkin T R, Tannenbaum S I, The influence individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes, Human Resource Development Quarterly, 2001, 12(1): 5~23
- [31] Colquitt J A, LePine J A, Noe R A. Towards an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research, Journal of Applied Psychology, 2000, 85: 678~707
- [32] Machin M, Fogarty J. Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. International Journal of Training and Development, 2004, 8(3): 222~236
- [33] Rousseau D M. Organizational behavior in the new organizational era. Annual Review of Psychology, 1997, 48:

- 515~546
- [34] Noe R A, Ford J K. Emerging issues and new directions for training research. *Personnel and Human Resource Management*, 1992, 10:345~384
- [35] Facticeau J D, Dobbins G H, Russell E A. The influence of general perceptions of the training environment on pertraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 1995, 21(1): 1~25
- [36] Van Klink M, Gielen E, Nauta C. Supervisory support as a major condition to enhance transfer. *International Journal of Training and Development*, 2001, 5(1): 52~63

## Effective Factors of Training Transfer

Wu Yi<sup>1</sup>, Long Lirong<sup>2</sup>

*(<sup>1</sup>School of Psychology, Central China Normal University, Wuhan 430079, China)*

*(<sup>2</sup>College of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430079, China)*

**Abstract:** The study of training transfer has been shifted from the training itself to outer factors affecting the training, with the focus on some controllable variables for the corporations, such as transfer climate and organizational characters. Situational cues and consequences have been regarded as two elements of transfer climate. In this paper, an analysis is provided on several main factors which influence training transfer, what's more, the problems of training transfer and research orientation are suggested. Further study should go to areas of the relationship between training transfer and organizational or individual career management, what's more, the effect of various types of training might obtain more attention.

**Key words:** training transfer; effective factors; transfer climate; organizational character.