

# 同儕師徒制應用於行銷學程之研究

## THE STUDY OF THE PEER MENTORING APPLIED TO MARKETING COURSE

樊祖燁\*

致理科技大學商務科技管理系副教授

**Tsu-Yeh Fan**

*Associate Professor, Department of Commerce Technology and Management,  
Chihlee University of Technology*

### 摘要

致理科技大學商務科技管理系自 100 學年度正式實施師徒制，希望能提高學生的學習動機，進而達到學用合一的目的。本研究以一個 3 學期的行銷學程課程進行實證研究，探討同儕師徒制應用於行銷學程，是否會提高學生的學習成績？

研究結果顯示，此種教學方式特別適用於技職院校以動手做為主的教學。研究結果證明「同儕師徒制」的教學方式的確能達到課程的目標，實施「同儕師徒制」之關鍵成功因素，則是完善的制度設計與課程規劃。本研究希望「同儕師徒制」的教學方法，除了提供技職教育工作者的應用與研究參考外，並能對行銷課程的創新教學經驗提供助益。

**關鍵字：**同儕學習、師徒制、同儕師徒制、行銷學程

### ABSTRACT

The Department of Commerce Technology and Management, Chihlee University of Technology has applied peer mentoring program since 100 academic year. This program intends to improve students' initiatives to learn as well as students' implementation abilities

---

\*通訊作者，地址：新北市板橋區文化路 1 段 313 號，電話：0925-509365  
E-mail：joef@mail.chihlee.edu.tw

in the real world. The study conducted an empirical studies in a three semesters marketing course to verify if the “peer mentoring program” will improve students’ academic performance.

The results of the study show that this kind of teaching method is especially suitable for learning by doing teaching in vocational colleges. The results of the study prove that the teaching method of “peer mentoring” can indeed achieve the objectives of the curriculum. The key success factors of implementing “peer mentoring program” are system design and curriculum planning. The researchers of this study hope that the teaching method of “peer mentoring” will not only provide application and research reference for vocational education workers, but also help the innovative teaching methods of marketing courses.

**Keywords:** Peer Learning, Mentoring, Peer Mentoring, Marketing Course

## 壹、前言

技職院校設立之主要目的，本就在培養出符合職場與雇主需求期望的學生，以便即刻提供產業發展的人力需求。然而，由於供應端與需求端未能有效結合相互呼應，遂產生兩者間的落差。究其原因，可能是因師資實務經驗缺乏，導致技職校院研擬出來的課程發展方向、教學方式等與一般大學相仿，均著重於學術知識性的研究，而不以實務經驗為導向（教育部技職司，2003）。同儕師徒制結合了「同儕學習」與「師徒制」兩種教學方法，乃成為目前較適用於技職院校教學的輔助學習工具，它利用「孩子幫助孩子」的理念給予參與學生「教」與「學」的機會，這種輔助教學措施提供師生更多元、豐富的學習環境。

致理科技大學商務科技管理系（2017）（後簡稱致理商管系）於 100 學年度開始實施之師徒制採用「同儕師徒制」的精神與方法，將系上專任授課老師依畢業模組分組，將大四至大二的同學加以配對，透過同儕相互協助的過程，一方面提升低年級學弟妹的學習程度；另一方面則重新建構高年級學長姐的後設認知，擴大他們未來的學習知識架構，使雙方面的知識都能同步成長。

本研究經由分析一個「3 學期的行銷學程」實施同儕師徒制的歷程與成效，希望能呈現技職院校實施「同儕師徒制」的清晰全貌，除了提供技職教育工作者的應用與研究參考外，更希望能達到下列三大研究成果：

- (一)學生藉由「同儕師徒制」的實施，是否會影響其整體之學習成績？
- (二)如何藉由「同儕師徒制」的實施，提高學生的學習成效？
- (三)實施「同儕師徒制」之關鍵成功因素

## 貳、文獻探討

### 一、同儕學習

黃德祥(1997)與郭靜晃(2006)都認為「同儕」為相同年齡層或年齡相近的同伴、友人、同學或朋友。雖然大多數人對「同儕(peer)」多止於「二個以上、年齡及教育層次相同人士互動」的認知層面(Goldschmid & Goldschmid, 1976)；但是在教學情境當中，透過「學習者教導學習者」而設計出不同的「同儕指導(peer tutoring)」策略，已將「同儕」的定義擴大到彼此相對的學習關係上；利用研究生或大四同學擔任低年級生的課程助教，他們彼此間是「相近同儕(near-peers)」；同年級或同課程中的學習者則為「相互同儕(co-peers)」(Whitman & Fife, 1988)。Ellis, Small-McGinley, and De Fabrizio(2001)也利用高年級同學指導低年級同學的方式，設計出一些學校本位的同儕師徒制。

Verba and Winnykamen(1992)的研究發現，在同儕學習中，能力高者與能力低者皆同時兼具指導者與學習者的雙重身份：能力高者教導能力低者所需學習的知識和技能，同時他們也由能力低者的參與反應中，學習到如何合作及重新建構知識的重要經驗。Cohen(1994)；Johnson and Johnson(1994)；Slavin(1995)均指出，同學藉由同儕互動、相互學習，共同完成小組任務的學習歷程，不但可以有效達到學科知識學習的目標，同時也可以培養同學與人合作、與人溝通的社會技能(王琬淳，2013；陳建志，2011)。

本研究綜合上述學者說法，定義同儕為同班、同年級或跨年級的同學。並認為同儕學習可有效地輔助教師的教學，使高年級同學(師傅生)經由教導責任的賦予，發展出一套同儕(低年級同學，徒弟生)易接受之學習方法，以提高低年級同學的學習動機。低年級同學遇到較艱澀難懂的學習問題時，也會以正向積極的態度與高年級同學互動。本研究依據Whitman and Fife(1988)的研究，定義大一課程的學習者屬於相互同儕。大二課程的學習者屬於相近同儕。

## 二、師徒制

師徒制為「有經驗之年長者帶領、指導無經驗者學習相關的知識、技能及經驗」，最初常應用在企業新進員工之培訓方面，而後學術界、醫界、心理行為輔導界、及教育界也逐漸廣為應用（陳嘉彌，2003），成為人力資源開發中一項重要的教育及訓練輔助策略。Kram（1985）與 Noe（1988）最早將師徒功能分為職能發展以及心理支持兩類。職能發展主要是能讓徒弟在工作上可以獲得師傅在職能方面的教導、保護、晉升的機會；心理支持則是幫助徒弟個人成長和專業發展，包括：諮詢、友誼、接納肯定與角色楷模等功能。後來 Scandura（1992）與 Scandura and Ragins（1993）提出的師徒功能，除了延續 Kram 與 Noe 所提出的師徒功能之外，更將社會心理支持中的角色楷模獨立出來，成為第三個師徒制功能。

陳嘉彌（2003）整理相關文獻，提出現代師徒制的基本特徵，分別為：(1)師徒制是一種託付與受託的關係，其中隱含著深摯的彼此信任。(2)師傅在徒弟生涯扮演多重角色，不僅只是教育、指導知識與技能，還包括生涯目標的實現。(3)理想的師傅宜具有男女雙方面的特質。(4)師傅是一個具有專長的人，對徒弟而言，是一個長期的典範。(5)師徒制學習中，師傅藉由自我反省思考，亦會增進自我的學習和成長。

李昭蓉、蔡淳如、林思翰與楊雅蓓（2010）的研究將師徒制類型分為：正式與非正式師徒制，以及直屬與非直屬師徒制。正式師徒制是由組織所計畫而實施的，亦即由組織介入進行師徒配對，或隨機方式產生，這種關係是為組織所承認的管理及約束力（黃瓊玉，2005）。Ragins and McFarlin（1990）又指出，當一個師徒制中師傅為徒弟的直屬主管，也就是一種組織內部的縱向指導模式，這大多為公司直接指派或是自然而然由直屬主管進行指導工作而形成的關係。因為致理商管系的師徒制是由系上規定全部學生必須參與，且訂有實施辦法，所以是一種縱向指導模式。

本研究認為致理商管系的師徒制是老師與學生間一種正式的師徒直屬關係，老師與學生間雖沒有類似組織內部的長官部屬關係，但老師仍有指導學生並給予成績的責任，學生亦有接受老師指導並接受師門規定之義務。

## 三、同儕師徒制

「同儕師徒制」結合「同儕學習」、「同儕教導」與「師徒制」的概念。Brodkin and Coleman（1996）定義「同儕師徒制」是：「師傅為朋友及角色典範，他／她以一對一的方式，長期支持和照顧徒弟，在既定目標下，師徒基於尊重、溝通及個人成長而形成的特殊投入關係，能夠促進參與者的自尊及教育經驗。」這種特殊的投入關係包含了師徒間同儕學習、同儕教導及同儕合作。參與同儕師徒制的學生都能經驗到：情感支持與

友誼的發展、改善自尊與自信、增進學科或非學科的知識及技能、及改善社交網絡與人際關係等益處（陳嘉彌，2005）。de Rosenroll（2003）描述這種同儕師徒制的關係是對等的付出及收穫，任何一方既不會展現出強勢的角色，也不會放棄個人應有的能力。正式的同儕師徒制必須受到方案管理人（program manager）周詳的視導，包括協助師徒開展關係、促進他們發展、維繫、及結束關係。

在國外已有許多學者對同儕師徒制的效用進行實證研究（Kao, Rogers, Spitzmueller, Lin, & Lin, 2014；Shin & Rew, 2010；Simões & Alarcão, 2014；Wade, DeLashmutt, DeCaire, & Boyce, 2017），發現同儕師徒制的確對於師傅生專業能力的提升與徒弟生學習態度與學習能力的增強有很大的助益。Briggs（1998）指出參與同儕師徒制方案的孩子能精熟教學及人際關係，他們能順利地從孩童時期進入青少年階段，並將麻煩的行為轉化為建設性的行為。Fresko and Kowalsky（1998）曾以高中生、國小生為師徒配對，進行同儕師徒制活動，結果發現師傅生的學業成就、自信、活動規劃能力等均有所進步。Queralt（1982）及 Busch（1983）等人發現，越早參加師徒制方案及參加越久的人，他們的學業成就也越佳，這種豐碩的師徒學習過程應延續到徒弟生轉換為師傅生一職為止。在年齡方面，學者建議同儕師徒年齡差距至少應有 2 歲的差異，方案較容易實施成功（Barone & Taylor, 1996）。

Ensher and Murphy（2011）認為時間和地點是一般師徒制運作失敗的兩大主因。因為網路科技與軟體的快速發展，授課老師更可善用電腦做為媒介，以電子化做為輔助，促進學生的合作學習，使電子化師徒制成為同儕師徒制的一種運作形式（Ensher, Heun, & Blanchard, 2003）。授課老師更須扮演好方案管理人的角色，進行周詳的視導，促進師徒發展、維繫、及結束關係，使得師傅與徒弟能自然發展關係以連結與學習，才是本教學法得以成功的重要關鍵。據樊祖燁（2015）的研究指出，目前各技職院校都有推動導師制與畢業專題，為了提高學生的學習成效，各校亦都設置 TA 及推動同儕學習機制，這些制度的精神皆與同儕師徒制類同，只是實施之策略與技巧相異罷了。

由上述的學者研究中可得知，同儕師徒制的實施對參與的師傅生、徒弟生及教師皆有收穫。尤其是需要技能傳授的「動手做」課程以及大班教學，同儕師徒制更可以有效地分攤授課教師的負擔，且可以提高學生的學習成果。本研究中參與課程的學生年齡多在 19 歲到 22 歲，差距在 1~2 歲之間，由文獻中得知方案較容易實施成功。只是本研究之同儕師徒制教學法係運用在大學階段，大學生同儕之間相處遠比中小學生疏離，因此在制度的設計上，應注意如何能在實施上讓方案管理人更周詳地進行視導。

#### 四、同儕師徒制相關理論

同儕師徒制之所以能形成一種提升學習成效的教育制度，主要是因為有理論做為其基礎，並用這些理論建構出整體的同儕師徒制理論架構與運作機制，本研究認為同儕師徒制所運用到的主要理論可歸納為兩類，現分述如下：

##### (一) 認知發展理論

認知發展理論中主要的代表理論分別為 Piaget (1896-1980) 與 Vygotsky (1896-1934) 兩位學者所提出，兩位學者的理論最大不同點為 Piaget 較強調邏輯思考而 Vygotsky 則重視過程中所處的情境(郭重吉、江武雄、王夕堯, 2000)。經過本研究比較學者們對這兩人學說的闡釋並異中求同，可以歸納出認知發展理論強調學生心智最有可塑性的區域為「近側發展區」(Zone of Proximal Development)，指介於自己獨自表現所能達到的能力水準，與經由別人給予協助後可能達到的能力水準之間的一段差距。若能適時察覺學生的需求，並在近側發展區內加以輔導，將有效提升學生的學習能力。因為學校教學多為大班制教學，因此當個體無法同化環境中的新知識經驗時，便會感到失衡。所以本研究認為最有效的學習環境便是透過「同儕學習」的互動去引發個體認知失衡現象，推動學生主動去探索、檢核並進行問題解決，並在近側發展區內建構自己的知識系統。

再者，教師在上課時所傳授的知識，只能維持在學生短期記憶中，Wittrock(1978)認為學習者必須運用精進(elaboration)的學習技巧，才能將短期記憶中的資訊與長期記憶中相關的資訊連結，進而長期地保留於記憶中。 Craik and Lockhart (1972) 更提出了「處理層次論」來說明：訊息可以有不同層次的處理及複述，越深層次的處理或複述，越能有效保留訊息於記憶中。于富雲(2001)指出「認知精進論」可用以解釋為何師傅生之能力較佳的認知發展。認知精進是一種後設認知(metacognition)的過程。張春興(2010)認為後設認知是指個人對自己認知歷程的認知，也就是一個人對自己的認知過程、結果的知覺及自我調整。在同儕師徒制的相互教學過程中，正好創造一個情境，讓師傅生藉由示範與講解運作的過程中，來重新檢核自己的理解程度並加以精進，而徒弟生則可藉由不同方式的再次學習，做為其改進學習的參考。在雙方互動時，教師最好要訂定檢核點以確定整體學習過程是否正確。

##### (二) 社會學習理論

Bandura (1977) 提出社會學習理論，認為觀察與模仿的學習過程是人類習得新行為與修正舊行為的基本方式之一。社會互動提供直接觀察與模仿標準規範行為的情境，藉由對楷模人物的觀察與模仿，學生的能力可獲得改變與提升。但模仿學習並非

機械式反應，張春興（2010）指出人在學習情境中觀察模仿時，在接受刺激到表現出反應之間，有一段中介作用的內在心理歷程，亦即經由認知判斷而後才會表現在外。故社會學習理論對學生社會化的歷程具有密切的關係，此即所謂「上行下效」、「耳濡目染」的效果（王克先，1987）。黃善美（2004）認為，最能引起青少年模仿的楷模，以他日常生活中的重要他人為第一，因此同儕師徒制中的師傅、師傅生與徒弟生都會在這個機制中進行社會學習。李茂興（1998）認為模仿學習可提供學習者一個完整的行為順序，因此在師徒與同儕的互動過程中，所有的行為都會在自然的情境下全貌展現，可被雙方完整的加以仿效或引以為戒。于富雲（2001）也認為在合作學習的環境下，成員彼此間密切的分享與互動，可提供互動者「與人互動」的心理需求，除了促使同儕們的互動，更可以維持參與者的學習動機，並增進其表現。

本研究認為，在傳統的課堂教學中，教師在課餘與同學的互動有限，同學在遇到課業問題時，多因自信心不足而不敢私下再行提問，但又沒有能力自行解決問題，久而久之就缺乏「求知」動機。在求學階段的學生對同學接納的需求渴望是遠高於父母師長的，若學生被同學所接納，便較容易產生歸屬感和安全感，自然較樂於與別人比較而力求上進。透過同儕師徒制的實施，提供徒弟生專屬的師傅生，在其對學業感到困惑與茫然時刻，師傅生能適時扮演有力的支持與保障角色，引導徒弟生走出不知所措的迷津。徒弟生則可在安全感、歸屬感和自尊心等基本需求獲得滿足後，進而依需求層次理論提振精神，面對有挑戰性的課業求知並追求自我實現。

在社會學習的體系中，陳奎熹（2001）認為角色係指對於擔當某一特定職務的一套「期望」與「規範」。詹火生、林瑞穗、陳小紅、章英華與陳東升（2001）認為角色是人們對具有該社會地位的人，期望他所表現出的行為模式。Mead（1934）強調角色扮演的能力（role taking capacity）是功能社會的基礎，也是社會秩序的基礎。他不僅強調社會情境的角色做為人類行為的開始，他也特別強調一個人對於這些情境所做的反應、所做的解釋，以及個人與這些情境的互動間關係。朱敬先（1995）將 Mead 的研究解釋為：他人角色有如鏡子，從中可看到所反映的自我期望或評價。當角色扮演具有反應作用時，不但能影響個人行為，並能從他人觀點評價自己行為，修正自我的概念。

賈惠文（2004）認為，在同儕師徒制中，師傅生為了營造符合教師角色的自我形象與自我評價，會促使其認真學習，主動複習，使自身更熟悉、理解教材知識，以便讓自身更符合教師的角色。沈峰榮（2007）亦提到，因為師傅生擁有師傅及同學的兩種角色，當這兩種角色無法取得平衡，就會產生角色的衝突與矛盾，這種現象會影響其參與師徒制的意願。因此在實施同儕師徒制時，教師除了應該注意自己的言行，以便給師傅生一個良好的角色學習對象外，更應該經由細膩觀察，及早預防角色衝突的

問題。一旦發生角色衝突問題，教師應立即從旁協助處理，避免讓學習效果打了折扣。

## 五、TBSA 商務企劃能力進階檢定

TBSA 商務企劃能力進階檢定（教育部校務系統之證照代碼 5581）係由社團法人台灣商務策劃協會（英文簡稱 TBSA）設計推出。台灣商務策劃協會除了設計 TBSA 商務企劃能力進階檢定（另有初階檢定）外，同時也是世界商務策劃師聯合會（World Business Strategist Association, WBSA）在台的授權檢定單位（WBSA 社團法人台灣商務策劃協會，2017）。TBSA 進階檢定證照不僅是經理人雜誌、30 雜誌、經濟日報等各大媒體推薦的全國十大黃金熱門證照，也是三大人力銀行一致肯定及推薦的企劃人才最佳證照（TBSA 社團法人台灣商務策劃協會，2017）。

技職教育強調的是做中學，因此許多課程強調實作。對於科技大學的工科而言，課程的實作目標就是學生能考取實用的乙級技術士以上（含）的證照，以代表考照通過者的能力具備可以完成證照名稱所指之實際就業能力。但在勞動部勞動力發展署技能檢定中心（2017）的官網上並沒有行銷企劃等相關類別的證照檢定。因此許多技專院校，例如致理科大、健行科大、朝陽科大、元培科大<sup>1</sup>...等，皆將 TBSA 進階檢定訂為視同行銷企劃類之乙級技術士證照，做為證明學生具備行銷企劃實作能力的證照。

致理科技大學技能檢定中心（2017）制定的「致理科技大學學生取得證照等級暨獎勵標準表」將 TBSA 進階檢定證照訂為與普考的記帳士以及國際證照 WBSA 中階行銷企劃師同一等級（為 C 級證照，相當於乙級證照）。TBSA 進階檢定證照考照方式分為撰作測驗及企劃報告兩種，筆者課程採用的是「企劃報告」，測驗內容包括個人作品審查（佔 75%）及筆試測驗（佔 25%），總分超過 70 分為及格。個人作品即是「TBSA 五張企劃表單」（後簡稱 TBSA 五張表單）。筆者自 100 學年度開始在課程中輔考 TBSA 進階檢定證照，在未進行本教學方式前，學生平均通過率約 75% 左右，與 TBSA 官網公佈之 74% 通過率<sup>2</sup>相差不大。

由以上之研究文獻統整可知，筆者之課程設計理念是建構在「同儕師徒制」的課程進行，施教的對象是大一及大二的致理商管系學生，主要的教學與考核機制，都是建立在指導「TBSA 五張表單」寫作的基礎上。

## 六、致理商管系師徒制簡介

致理商管系的課程融合了企管系與資管系的主要課程內容，畢業學生不僅須具備資訊實作能力，並要擁有企業管理技能。致理商管系學生畢業前必須選讀一個畢業模組，並分組完成一份實務專題，經公開發表通過後，始可提出畢業申請。畢業模組分

為「資訊科技應用模組」(Information Technology Application Module, ITA) 及「服務創新模組」(Service Innovation Module, SI)。兩個模組共同之教學目標為培養學生成為具有 ENii (Executive, Negotiation, Innovation & Integration) 能力，足夠勝任高科技產業的公司助理。SI 模組分為行銷管理、人力資源及科技管理三大領域。筆者曾任 SI 模組召集人並負責行銷類課程的規劃與授課。

「師徒制」是致理商管系為了落實「思考實務問題，解決實務問題」、「做中學」與「務實致用」的學習目標所研擬的制度。致理商管系實施師徒制至今，已歷經6個學年，實施師徒制的第一屆畢業生已於民國104年畢業，惟因實施師徒制第一年為推廣性質，並不強迫學生一定要參與，所以真正地開始實施師徒制，應該是由101學年度入學的新生開始。系上規定學生在大二上的期中考後要完成師徒制申請，以組為單位跟隨一位系上老師學習。因為致理商管系學生必須在大四上完成一個實務專題並公開發表，因此可視為將原本一年的畢業專題製作，延長至兩年半。

### 參、研究設計與實施方式

致理商管系的行銷學程為筆者所設計，自 103 學年度開始實施。學程共計 4 門課，分佈在 3 學期（參表 1），相關之課程名稱與 SI 組學生的學習目標如下所示：

- (一)大一下的課程為「創意撰寫與呈現」，課程目標為：學生通過 TBSA 進階檢定、完成一份 PPT（PPT 為 Microsoft 簡報軟體 PowerPoint 的簡寫）企劃書，並參加至少一項全國競賽。
- (二)大二上的課程為「行銷管理」與「營收預估與財務管理」，課程目標分別為：「行銷管理」必須使學生熟練 TBSA 五張表單的方法論，並且具備指導徒弟生的能力與實績。「營收預估與財務管理」必須使學生具備營收預估與財務規劃與財報四表製作的能力。
- (三)大二下的課程為「商務創新企劃」，課程目標為：學生必須參加一項的全國競賽決賽，50%必須獲得特優獎以上獎項。學生必須能夠以小組為單位，完成一份行銷企劃書（Word）並且 80%以上必須公開發表（研討會與學術期刊不拘）。

表 1 致理科大商務科技管理系的行銷學程

學期	課程名稱 (必選修/學分數)	同儕師徒制實施要點
一上	創意撰寫與呈現 (模組必/3)	將創意轉換為商業模式，輔考證照及撰寫企劃書
二上	行銷管理 (必/3)	SI 組同儕指導能力及 ITA 組 TBSA 進階檢定考照
	營收預估與財務管理 (模組必/2)	參加全國競賽
二下	商務創新企劃 (模組必/3)	參加全國競賽並獲獎，寫作論文並公開發表

本研究中「同儕師徒制」所提出的成效佐證，是證照檢定、全國競賽和論文發表的成果。而運用同儕師徒制所進行的課程與教學設計，正是獲得成效的最重要關鍵。上述目標對於一些研究所學生而言都很困難，為何致理商管系學生可以達到上述的課程目標呢？主要是筆者不僅導入同儕師徒制的教學方法，更利用「以賽代訓」的課程進行方式，將筆者教學課程的進度嚴格控管。也就是透過「同儕師徒制」，擴大筆者的教學指導能力與範圍。

本研究統整學說理論與現行制度，整理出應用「同儕師徒制」於行銷課程的設計原則：

- (一)將學程設計成 3 學期課程。大一下課程透過「相互同儕」的學習互動，推動學生在近側發展區建構自己的知識系統。大二課程由師傅生與徒弟生藉由相近同儕師徒制的互動進行，精進雙方學習技巧並將知識長期地保留在記憶中。
- (二)教師在授課時搭配證照檢定、參加競賽與論文發表等活動的進行，使知識領域的真實學習與上課情境綁在一起，使活動本身也扮演著「某種教學者」的角色，無形中形成一個「多元學習」的「情境學習」環境。
- (三)在教學互動時，教師最好要訂定數個檢核點（最好是一週至少一次）以確定整體學習過程是否正確。此外，一旦師傅生發生角色衝突問題，教師應立即從旁協處理，避免讓學習效果打了折扣。

本研究是一個為期 3 學期行銷學程之教學方法研究過程，在敘述上係依時序將整個學程依大一下至大二下之課程，分為五個研究步驟進行，現加以介紹如下。

## 一、全員施教，統一標準

「創意撰寫與呈現」第一堂上課時，筆者就會將上課規定與評分標準 PO 到臉書的課程社團，並規定所有修課學生必須參加 TBSA 進階檢定考照。筆者發現，只要上課規定在課程一開始就說清楚、講明白，學生即使叫苦連天，也會努力地去達到。尤其是大一的課程不是必修就是模組必修，因為事涉學生可能重修，甚至可能會延畢，如果說不清楚就容易造成學生的不滿投訴或在教學評量上給予低分，造成授課老師的困擾。筆者除了規定修課學生必須報名 TBSA 進階檢定考照外，還規定全班學生分組報名參加 TBSA 全國創新企劃競賽。每組須選出隊長，並經筆者審核通過，做為該組作品修改時與筆者的窗口。隊長就是相互同儕的師傅生，組員則是徒弟生。

TBSA 在每年上半年都有舉辦 TBSA 全國大專創新企劃競賽，競賽佳作以上成績的隊伍，每一位隊員都可享一年內以 NT\$2,000 考照的優惠。依致理科大的證照獎勵辦法，通過 TBSA 進階檢定可獲得 NT\$2,000 的證照獎勵金，因此筆者便利用這個誘因，鼓勵學生在大一下參加 TBSA 全國大專創新企劃競賽，不但可以有機會獲得一項全國競賽佳作以上的獎項，更等於免費取得一張乙級證照。

## 二、按部就班，因勢導利

一學期只有 18 週的上課時間，如果扣除期中考與期末考週，以及有時會遇到連續假期，可上課的時間最短可能只有 14 週。因為「創意撰寫與呈現」課程目標多而且份量重，如果學生不能按部就班地進行課程，最後的結果就是學生課程無法上完，或是學習成效不佳。因此筆者將整個課程分為四個步驟循序漸進，現分述如下：

(一)請學生找尋市面上熱賣產品，做為企劃書寫作的產品，並提供參考範本

筆者將 TBSA 考照準備分為「選衣服」與「穿衣服」兩個部份。這與一般企劃書寫作的內版與外版<sup>3</sup>有異曲同工之妙。用在 TBSA 進階檢定之考照輔導上，就是善選企劃書的題目（選衣服）與提供一份好的企劃書範本（正確穿衣照片），以及一份完整的寫作檢核表（筆者依評審標準自行製作）。學生所寫的產品必須是市面上已有的熱賣產品而且可找到使用者心得或是開箱文，以確定產品有足夠的素材用來寫作。學生選定了企劃書主題後，筆者會請學生由 TBSA 官網中的「進階企劃報告範例」區找到一個企劃書檔案做為範例，除此之外，筆者還設計了許多固定的造句格式及寫作方式（即寫作檢核表），以幫助學生進行企劃書寫作。

(二)請各組隊長（師傅生）依檢核表的檢核項目，指導各組的組員（徒弟生）

TBSA 五張表單中許多欄位都是用來做為勾稽之用，而且前後的邏輯是相通的。只要學生統整該產品現在與過去所進行之行銷活動的內容再加以改寫，即可完整描述及呈現企劃書的 7P 行銷活動。本階段筆者會特別重視隊長的學習成效，除了是因為隊長所撰寫的企劃書會做為該組參賽的作品，必須在參賽時限前完成外；隊長更身兼師傅生角色，協助同學進行欄位的勾稽，以及加強解說老師上課重點。因此大多數組別都能在期中考前完成 TBSA 五張表單的參賽作品寫作。

### (三)檢定筆試結合期中考求高分，親自檢核五張表單求平均在 70 分以上

筆者課程的期中考是以 TBSA 進階檢定之筆試成績當做期中考。因為學生畢竟沒有企劃實務經驗，企劃作品分數都不會很高，TBSA 進階檢定的筆試考題皆出自 TBSA 五張表單內容，所以只要努力去理解內容並加以記憶，考到 90 分（佔總分的 25%）是沒有問題的。期中考後 2 週內學生必須繳交 TBSA 五張表單，筆者會依 TBSA 頒佈之「TBSA 進階企劃作品評審重點」對所有完成的 TBSA 五張表單做審查，筆者的審查是以 65 分為及格，因為如果學生筆試達到了 90 分，那麼 TBSA 五張表單只要能 63.4 分（佔總分的 75%）即可達到及格的 70 分。

### (四)參加全國性的三創競賽獲得參賽經驗，練習 PPT 及 Word 的企劃書寫作

TBSA 進階檢定考照後，筆者會以小組為單位，進行 PPT 企劃書的期末課堂報告，並講解如何將 TBSA 五張表單結合 PPT 轉換為一份 10 頁 Word 的企劃書。學生進行 PPT 報告時，筆者會依每組報告學生的作品內容，在筆者保存之以往學生作品中選出 1~3 個類似主題的作品在課堂上介紹，以供學生觀摩之用。至於 10 頁 Word 的企劃書，就純粹是一個練習的體驗活動。這個部份是下學期課程的主要內容，因此只是要求學生將 TBSA 五張表單的標題及內容貼到 Word 上再將句子寫長、寫完整，再將 PPT 的圖貼到適當的相對應位置罷了！

表 2 是創意撰寫與呈現的授課進度表。重點是要慎選小組隊長，因為他必須擔任師傅生的工作，扮演朋友及典範的角色，所以筆者須善盡方案管理人角色，設定多個檢核點，如果實在不勝任，就要更換隊長。

## 三、以賽代訓，百川分流

大二上共有兩門課程。「行銷管理」採相互同儕的方式，由 SI 組同學擔任師傅生指導 ITA 組同學，藉由指導對 TBSA 五張表單的撰寫方式有了更深一層的認識。「營收預估與財務管理」則請 SI 組同學做為徒弟生向 ITA 同學學習 App 製作。大二上課

表 2 創意撰寫與呈現課程學期授課進度表

週數	授課重點	注意事項	備註
1-2	課程及 TBSA 進階檢定介紹	分組、收報名費及保證金	第 2 週起授課時數由 3 小時延長為 4 小時
2-4	小組企劃書寫作與個人企劃書作品選擇	不要有相同作品，並注意企劃書產品有足夠寫作資料	授課時數 4 小時
5-7	小組企劃書完成報名，開始上課及繳交個人作品	課程內容須配合寫作進度，準時繳交作業由隊長輔導	授課時數 4 小時
8	個人作品總檢查開始	總檢查由筆者親自檢查	授課時數 4 小時
9	TBSA 筆試及作品總檢查	總檢查通過者不用再繳交	期中考週上課 3 小時
10-11	PPT 企劃書指導製作	保證金退費結算務必要清楚	TBSA 檢定表單寄出確認
12-15	PPT 期末報告及講評	各組報名至少一項全國競賽	與課務組確認上足 54 小時
16-18	試算學期成績不及格者補考	補報告者獨自完成一個 PPT	通過者彈性上課

註：本課程係申請學校之彈性課程授課，透過調課方式將最後 3 週的課移至期中考前上完。

程的重點指標，就是學生必須要參加全國競賽。許多比賽都有一個不成文的規定，就是同一所學校儘量不要有兩隊參加決賽。為了求得最大的決賽機會，便需要針對每一組參賽學生的作品內容，選擇適合的比賽參加，這就是「百川分流」。

致理科大多為商業類科系，在目前三創競賽是以實體產品、發明專利做為亮點的現狀下，不能像工科學生實際展示參賽產品，以及參加發明展的得獎獎狀或是專利證書..等做為產品行銷可以大賣的佐證。所以筆者利用破壞性創新(Disruptive Innovation)理論，設計了一個發想創新服務商業模式的結構化流程，分別為：「分析現有商業模式」、「找到假性忠誠顧客的市場需求」、「評估該市場需求的商業價值」、「提出創新商業模式」以及「模擬創新經營狀況」。上課重點在於學生如何利用上述的步驟將消費者感受的產品三層次(圖 1)轉換為消費者購買的產品三層次(圖 2)。

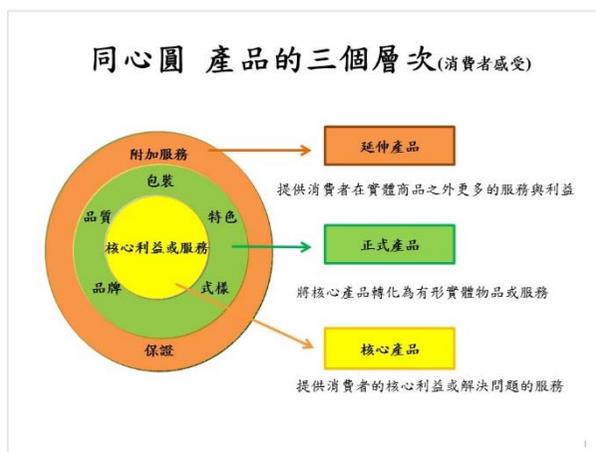


圖 1 產品的三個層次（消費者感受）

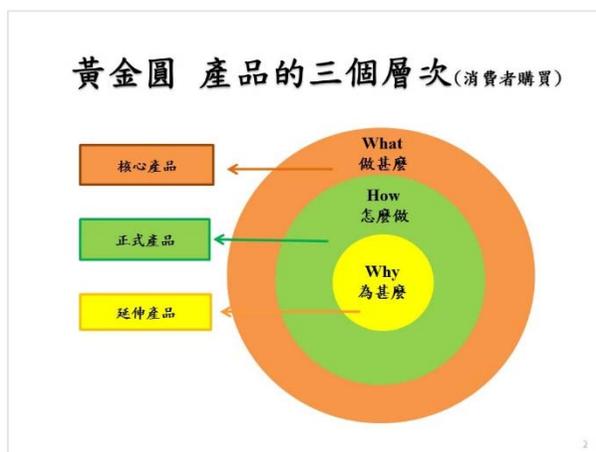


圖 2 產品的三個層次（消費者購買）

筆者在課堂教學時，設定了幾個檢核點以控制進度。在期中考前，利用上課時間檢核各組的 App 以及 PPT 報告。期中考後至期末考間則是依 PPT 為架構，搭配 TBSA 五張表單，完成一份 30 頁的 Word 企劃書以及藉「以賽代訓」參加三創競賽的決賽。因為筆者對所選定參加的競賽都至少參加過 2 次，因此對於初賽時評審所要求的企劃書品質水準多能掌握。在參賽前，筆者也會請參加過該競賽的得獎學長／姐以師傅生的身份對參賽學生的作品內容及簡報方式進行指導，確定決賽入圍後，學生更必須花至少 2 週的時間來全心準備，並接受業師的模擬評審。在本部份要強調的是，每一組

學生一定要依據其產品的性質與內容選擇合適的比賽，而且比賽時程一定要與課程的進行結合並設定檢核點，才能發揮課程的綜效。

#### 四、整合創意，五餅二魚

現在的三創競賽都有其舉辦主旨與強調主題，而且競賽的評審大多是邀請業界人士擔任，他們大多比較在意企劃書的內容，以及是否能成為一個賺錢的商業模式。學生在參加競賽之前，對於整個企劃書的批判者只有筆者以及筆者邀請來的業師，這對於企劃書內容的完整檢視而言，人數與次數還是不足的，所以筆者都會要求學生要以相同主題的作品多參加幾項競賽。

因為各項競賽都有設定主題，因此學生的參賽作品與參加同一競賽的各隊作品大多有類似的部分，可供學生觀摩學習。業師評審的講評更會對作品的缺點與尚未完善之處產生了提醒的作用。學生只要能吸取每一次比賽時評審的講評意見以及觀摩其他隊伍的比賽方式與內容，賽後整合創意再修改商業模式，必能逐次地產生整個商業模式的改變。再加上每一項競賽的主題不同，要評比的項目與強調的重點內容也不同，如此不但可以五餅二魚<sup>4</sup>的方式參加多項比賽，更可以藉由參賽而精進學習。因為每次參加比賽的商業模式都有改進而不同，企劃書內容自然不會一樣，這樣也就不會給外界一種「一組隊伍＋一項產品」參加遍各項比賽的不好觀感了。

#### 五、建立藍圖，利人利己

大二下「商務創新企劃」的課程係鼓勵學生將專題改寫並進行學術論文發表，以提升學生的就業競爭力。現在技職院校的學生大多自大三下就開始進行校外實習，因此學生對課業的專注大多只會維持到大三上學期。筆者提前至大二下就將學生的專題完成，而只餘專題精緻化在大三時進行。這樣就可避免在大三下及大四上時，因為學生進行校外實習，而造成專題進度延遲。

在筆者的教學經驗中，感受到大部份學生經過了3學期行銷學程，因為在全國性三創競賽得到前3名，有時不免自我感覺良好。但實際上，大部份的學生仍然無法完整地將他們的企劃書說清楚、講明白。究其原因，畢竟一個競賽的報告時間只有10~15分鐘，Q&A時間也不會超過10分鐘，所以雖然學生準備參加競賽的時間不會超過一個月，但仍然可以獲得好成績。更何況現在競賽的評審都很注重保全選手的自尊心，如果選手的回答文不對題，甚至是答不出來，評審也會適可而止，而不會一直追問，所以學生也不會因此而窘在台上無法下台。基於上述的理由，筆者會在大二下的課程中，便會要求學生將他們的企劃書改寫為論文發表。

目前有許多研討會接受業界實務論文，而且只要論文是建構在完整的理論基礎上，論點的陳述也具有邏輯性，被學術期刊接受的機率就很大。因為論文發表都會有格式與頁數的限制，因此學生在修改時，必須更用心地去蕪存菁，以縮短原本企劃書頁數，這對學生思考與判斷能力十分有幫助，他們也可以藉由對企劃書的檢視，得到更多啟發。此外，筆者結合致理科大教師評鑑辦法，整理出一套教師評鑑加分流程圖（請參圖 3），可為學生的學習成就與筆者的教師評鑑成績創造雙贏。各校的教師評鑑都是在評核老師的教學、研究與服務表現，因此本研究對大專院校老師應該也會有所幫助。

## 肆、實施成果

本部份統整 3 學期課程的執行狀況，並以 4 項實施成果及 1 個個案來分別說明。

### 一、五張表單貫穿學程

筆者在大一下的課程及大二上的課程都會要求學生撰寫一份 TBSA 五張表單。因為 TBSA 五張表單的撰寫可訓練學生的邏輯思考能力，對於培育學生的思考判斷能力極有幫助。此外，TBSA 五張表單可視為 PPT 或 Word 企劃書的內版，只要將 TBSA 五張表單完成，就可以用來發展 PPT 或 Word 企劃書。只要將這五張表單的標題移植到 PPT 企劃書中，再將內容以圖片加上簡略的文字說明即可製作完成 PPT 版企劃書。至於 Word 版的企劃書，則只要將這五張表單的標題做為標題，將內容改寫得比較長、比較完整，再將講解 PPT 企劃書的逐字稿加以結構化地擺放至企劃書內，部份 PPT 的圖案亦放在相應的位置，最後再將文字做更細化的補充說明即可完成。

筆者選擇利用 TBSA 五張表單的寫作做為貫穿整個學程之主要教材，並利用 TBSA 所編撰之「TBSA 進階檢定企劃作品總複習」PPT 講義做為上課的教材，讓學生有一個完整的行銷企劃書概念。總之，筆者使用下列的原則進行施教：

- (一)針對大一上「創意撰寫與呈現」的修課學生，採取模仿式的教學方式，主要是用範本模擬的方法，配合以檢核表校正學生的企劃書作業做為主要的教材，而將「TBSA 進階檢定企劃作品總複習」的 PPT 做為教材。
- (二)針對大二上「行銷管理」課程的 ITA 模組學生，同樣使用第一項的授課方式，利用「TBSA 進階檢定企劃作品總複習」的 PPT 說明如何進行企劃書寫作後，請學生進行企劃書實作練習。SI 模組學生則是擔任 ITA 模組學生的師傅。

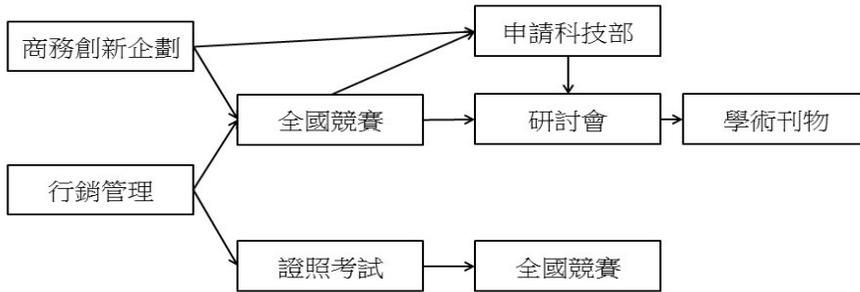


圖 3 教師評鑑加分流程圖

(三)在大二下「營收預估與財務管理」課程，則是由 SI 組學生以交換學習的方式，向 ITA 同學學習 App 製作，為大二參加競賽及論文發表預做準備。

## 二、以做中學代替課堂講課

就筆者的教學經驗而言，學生在課堂中耐心聽課的專注時間很少會超過 20 分鐘。如果學生覺得老師講授的內容與他息息相關，他自然會很有興趣地聽課並與老師互動，如果他認為這是與他無關的事，那麼他自然會想做自己的事或是與鄰座講話，而造成教室的秩序紊亂。所以筆者在進行大一學生課程時，都鼓勵學生攜帶筆記型電腦上課，在課堂利用空檔配合課程的進度把作業大範圍地先完成，有問題立刻向老師提問並解決，這樣每週的作業就比較容易按時繳交。所以利用上課時間完成作業是最有經濟效益的事了。如果學生都能埋頭苦做，教室的秩序就得以維持了。

筆者在上課時，時常利用 Google 講解一些基本的學說理論並教導學生如何在網路上找資料。筆者最常利用的 Google 找資料方法叫做「自由輸入搜尋法」，就是將想要找尋的資料先輸入在 Google 的搜尋欄中，接下來閱讀搜尋到的內容，找到與自己想搜尋內容最相近的，再複製該段內容的方式繼續搜尋，如此反復幾次搜尋，便能找到想要的資訊了。至於行銷的基本學說理論與名詞，在 Google 中不但有詳盡的介紹，有些比較熱門的理論與名詞還有影片說明，可幫助學生吸收了解。

做中學最重要的精神就是學生一定要先動手做出成品，再將作品給老師指導才會有所進步。因為作業是代表學生在課堂學習後的內化程度，所以作業的按時繳交就非常重要。尤其是學生所撰寫的 TBSA 五張表單必須要提交參加檢定考試，有時限的壓

力，因此如果不能每週按時繳交，通過檢定的機率勢必不大。筆者規定逾期繳交作業必須受到處罰，而且任何理由都不能豁免，惟有如此學生才會準時繳交作業。

### 三、自編教材，以補不足

筆者上課都沒有採用教科書，而是自製教材。課程都是控制一個單元在 50 分鐘以內結束，對課程的時間安排為開場白 5~10 分鐘，20 分鐘正式上課，另外 15 分鐘互動討論，最後留下一點時間進行 Q&A。這種安排看似不錯，但是要如何安排 20 分鐘的正式上課內容呢？因為這 20 分鐘的上課內容可說是承先啟後，有了 20 分鐘優質的上課內容，才能持續讓學生進行互動討論與 Q&A。

筆者發現 TED (2017) 網站的短片時間都是在 20 分鐘以內，而且大都有中文字幕的翻譯版本。短片內容雖然不全部是行銷理論的演譯，但有些可傳達筆者想要傳遞的行銷知識。舉例而言，筆者通常會以前文中圖 1「消費者感受的產品三層次」說明王品牛排的產品 3 層次對消費者的感受為何？但為何核心產品不是進行訂價策略的重點，反而是延伸產品呢？這時筆者就會播放 Sinek (2011) 所講的「偉大的領導者如何鼓動行為」來說明圖 2「消費者購買的產品 3 層次」(請參 <https://www.youtube.com/watch?v=sZw8a8y85BU>)。總之，筆者自編的教材主要都是以下列 4 項原則進行編寫：

- (一)以一個企劃書的章節為主題，單元課程不要超過 50 分鐘。
- (二)以一個故事做為開場，吸引學生的注意力。
- (三)以一個 TED 影片為主要課程。觀看前要先提示介紹，觀看後要再提醒重點。
- (四)當場發佈課堂作業並進行團體討論，再將討論結果實行在企劃書寫作上。

### 四、以賽代訓，查核成效

筆者的評分規定採多元評量方式進行。學生的加分機制除了課堂參與外，最主要的就是參加比賽得獎了。參加比賽加分是沒有上限的，只要學生事先報備即可。目前國內三創競賽的給獎方式，大多會頒發約 40% 參賽隊伍數量的參賽隊伍獎項。就筆者的經驗，學生作品只要依照筆者規定寫作，得到佳作獎項的比率多會超過 70%。

競賽得獎是外界給予學生能力的肯定，對參賽學生自信心的增強會有莫大的幫助。但是參加比賽代表著學生要額外地花時間準備，而且沒有保證會得獎。筆者以加分政策，讓學生願意跨出在學校的安樂圈，與其他學校學生同台競技。學生只要克服不想多花時間參加比賽的心理障礙，大部份都會得到獎項。久而久之，不但學生樂於

參加校外競賽，以獲得加分的機會，更會因此培養出自己不會比其他學校學生差的自信心，對於學生未來進入社會的競爭力，自然會有正面增強的效果，所以筆者將學生參加校外競賽成效納入大一學生學習成效評量機制中的一項重要加分項目。至於大二學生參加競賽得獎固然可以加分，但會更鼓勵學生將企劃書改寫為論文投稿發表。

## 五、教學個案一由 TBSA 五張表單寫作到期刊論文發表

到底「同儕師徒制」的教學方法是否能產生有效且可觀的成果？圖 4 是一組學生由大一下以一個「水電叫修網站」（水電小飛俠）為企劃主題進行 TBSA 五張表單寫作，進而參加 TBSA 全國大專創新企劃競賽榮獲亞軍。而後利用大二上、下學期課程對此主題持續進行研究並於課程中發表不同階段的成果報告，除了在研討會上進行口頭發表外，並獲南亞學報收錄。最後於大二下至上海參加「2016 年海峽兩岸大學生創新、創業活動」並榮獲第 3 名的一個 3 學期活動，本研究臚列各主要的階段性成果如圖 4 所示。

很多人都認為學生參加三創競賽就是要鼓勵創業，但筆者認為學生參加三創競賽最大的收獲，就是能藉由參加比賽，學習如何將一個創意發想說清楚、講明白，而且能夠藉由商業模式的設計將這個創意發想有邏輯的呈現。未來學生畢業後，在他的工作崗位上，遇到一些不對稱的事情時，就容易找到其中的缺口（gap），並利用手中的資源或是去爭取資源把這個缺口補平。這樣不僅能讓他在職場上利用相關機制使工作運作得更平順，一旦時機成熟或是遇到機會時，自然而然地就會進行創業活動。

致理商管系十分重視課程結合證照考試，尤其是乙級證照的取得，更代表一個學生具備該項技能的客觀證明，對他們未來的就業力也有幫助。此外，致理商管系學生畢業前還必須分組完成一份實務專題，經公開發表通過後，始可在系上提出畢業申請。行銷學程結合了以上兩項課程重點要求，不但符合系上的政策，而且對學生畢業就業的競爭力有極大的幫助。

本研究經過了 2 學年的教學實證，發現選讀 SI 模組的致理商管系學生在本研究所提出之「同儕師徒制」成效指標：證照檢定、全國競賽和論文發表的成果（參表 3），的確有長足的進步。因此本研究以表 3 的成果推論同儕師徒制應用於行銷學程的確有顯著的成效。

除了客觀的成效佐證外，本研究並請致理科大的教學發展中心提供修習本行銷學程學生的教學評量分數，以及與本課程課目名稱及內容皆相似的他系課程學生之教學評量分數做為比較。以本學程的最後一門課程「商務創新企劃」與其他科系之「企劃

名稱	日期	類型	大小	時間長度
1_水電小飛俠發展...	2016/7/17 下午 08:30	MP4 視訊	113,140 KB	00:01:41
2_水電小飛俠_TBS...	2015/3/27 下午 01:10	Microsoft Word ...	1,799 KB	
3_水電小飛俠_Wor...	2015/5/18 下午 01:37	Microsoft Word ...	3,184 KB	
4_水電小飛俠_PPT...	2015/5/30 上午 09:53	Microsoft Power...	6,029 KB	
5_水電小飛俠Appv...	2015/11/27 上午 09:45	WinRAR 壓縮檔	7,711 KB	
6_水電小飛俠學術...	2015/12/29 下午 07:46	Adobe Acrobat ...	1,515 KB	
7_水電小飛俠使用...	2016/6/23 下午 02:43	MP4 視訊	803,665 KB	00:05:27
8_水電小飛俠_1.0.a...	2016/7/17 下午 09:43	APK 檔案	6,718 KB	
9_水電小飛俠最新...	2016/7/10 下午 11:57	Microsoft Power...	18,792 KB	

圖 4 由 TBSA 表單寫作到期刊論文發表的電子檔案明細

表 3 致理商管系實施同儕師徒制之績效

學生績效	100學年	104學年	106學年	備註
證照考試	15	75	123	TBSA進階檢定證照
全國競賽	5	16	36	以獲前3名的隊數計算
論文發表	5	15	32	研討會及期刊發表組數計算

類課程」相比較，自106學年度第二學期開始連續兩年的「商務創新企劃」課程學生的教學評量分數都顯著高於其他科系類似課程修課學生的評量分數（參表4）。如再對照致理商管系之行銷學程係自105-2學期始開始進行「商務創新企劃」的課程，足見修課學生對本學程的授課方式感到滿意，也覺得獲得了預期的知識。

表 4 商務創新企劃與企劃類及不分類別課程之學生教學評量分數差異比較

學期	商務創新企劃	其他系 企劃類	差異	全校不分科目	差異
105-2	4.3771	4.2694	2.52%	4.1819	4.67%
106-2	4.7646	4.1207	15.63%	4.2291	12.67%
107-2	4.8759	4.2238	15.44%	4.2257	15.39%

## 伍、結論與建議

筆者的核心教學理念是「沒有教不會的學生，只有不會教的老師」，因此採用「以鼓勵代替要求，以階段性目標代替一次到位」的教學策略，並善用同儕師徒制的教學方式，讓學生藉由學習的過程建立自己的自信心與自主學習的學習力，確保學生畢業後能長期維持職場競爭力。筆者除藉由帶領學生參加三創競賽及將企劃書改寫投稿並公開發表，讓學生建立自信心以及培養學習力之外，更在活動過程中訓練學生團隊協調合作的能力。這種做中學的教學方式，相信能夠讓學生將所學到的技能與態度，在畢業後轉移至工作與生活中，奠定其職涯成功的基礎。本研究期望能在培養學生的自信心、學習力與協調合作能力上，做出創新的教學方法與具體貢獻。

筆者在教學過程中，發現學習有障礙的學生，並不是他們不想學或是學不會，而是「老師不會教」，也就是說老師無法用學生能接收的頻道來溝通。在傳統課堂教學中，師生的互動有限，許多同學遇到課業問題時，不敢向老師提問，即使提出問題，也因為上課時間有限，如果問題比較複雜，學生往往無法真正地獲得解答，下課後又沒有能力自己解決問題，久而久之就缺乏「求知」動機而不想學習了。如果課程能透過同儕師徒制的實施，提供徒弟生專屬的師傅生，在其學業遇到問題時，師傅生能適時扮演指導與協助的角色，引導徒弟生解決困惑。徒弟生不但可由師傅生的身上，學到如何解決問題的「學習力」，在面對更有挑戰性的課業時，自然也會有「自信心」去面對。

由本研究的實施結果中可以發現，學生藉由「同儕師徒制」的實施，的確會影響其整體學習成效。利用做中學教學除了可提高學生之學習成效外，更可以培養學生的自信心。至於實施「同儕師徒制」之關鍵成功因素，則是完善的制度設計與課程規劃。這也是本研究對教學設計與方法之創新及貢獻，以下分別說明如下：

### 一、藉由「同儕師徒制」的實施，的確會影響學生整體之學習成績

本研究經過了 2 學年的教學實證，無論是質化或是量化的成效上，都有著長足的

進步。在質化成效上，學生經由 3 學期連貫性的課程，由創意發想開始至產品成型，接著透過 TBSA 五張企劃表單撰寫、PPT 版企劃書製作、Word 版企劃書製作、參加全國競賽，乃至於論文寫作並發表，皆能循序漸進地完成，產生具體的成效。

在量化成效上，目前選讀 SI 模組的致理商管系學生，106 學年度的 TBSA 進階檢定的通過率將近 100%。在參加全國競賽獲得前 3 名的組數，106 學年度相較 100 學年度及 104 學年度分別成長 7 倍及 2 倍（請參表 3 的統計數據）。論文發表的組數節成長率亦與全國競賽獲得前 3 名的組數相仿。因此由質化及量化的成效分析中可看出，「同儕師徒制」的實施，的確會影響學生整體之學習成績。

## 二、利用做中學與培養自信心 提高學生的學習成效

### (一)做中學教材設計

同儕師徒制的進行，必須在師傅生及徒弟生間製造一個溝通介面，這個介面就是實作，唯有透過做中學的師徒互動，才能對雙方都產生學習的成效。TBSA 進階檢定考試首重動手實作，但限於學校制度及應修學分的限制，致理科大並沒有開設實作的課程。所以做中學的教材，是很適合筆者用於授課的，但動手做什麼？課程目標就很重要，這也是筆者設計教材的重點，那就是每次動手做一定要有產出，一次的產出不要太多，但要立即可以看到並加以檢驗。

學生的學習成效與老師的期望產生落差，大都是因為溝通不良。同儕師徒的互動透過「做中學教材設計」，解決了筆者與學生溝通不良的問題。因為筆者將課程目標拆解成了一個一個的小目標，每個小目標都是學生能立即了解如何進行實作的工作，即使學生一時無法了解，透過師傅生的說明與指導，並經由競賽進行時，階段性地展現成果，筆者即可追蹤查核。學生藉由做中學吸收到知識，同時在每次上課後完成一個小階段的作品，在一學期結束時可以完成一個比較大且完整的作品（考照、參賽及投稿）。這樣藉由將學期目標拆解為各個階段性地目標，再經由結合階段性目標的達成而完成學期課程的教學目標，不但能達到學生完成課業的學習，更可以讓學生藉由拆解一個大目標的階段性完成任務，了解到未來如果要進行自我學習時，如何分階段地編列自己的學習計劃，進而按部就班地完成一個較大的學習目標。

### (二)培養學生自信心

學習是人類本能，在人生道路上，時時都充滿了學習的機會，端看個人是不是能察覺到機會而進行即時學習並反饋到日常的生活與工作上，所以培養學生具備「學習力」是很重要。以筆者大二課程要求之課程目標而言，學生在上課前就已經知道必須

在學期末至少參加一項全國三創競賽的決賽並獲得前 3 名，但要如何安排自己的賽前準備工作，這就是一種利用「情境學習」所做的「自主學習」了。參加一個競賽要準備很多面向的工作，而要如何同時進行，就有賴團隊協調合作了。

要讓學生樂於學習，先要使他們產生學習動機。筆者在前文述及了這麼多的教學方法，其目的就是為了讓學生產生學習動機。但是學生有了動機後，如果沒有信心，那他就算有再大的動機想去學，限於種種客觀的外在條件，最後實際進行學習的機會也不會大。所以筆者認為，自信心對於學生由產生動機到付諸行動的這個階段是有很大的作用。筆者還發現了一個現象，致理科大的學生如果是要進行一個一學期的短期努力，大多很願意嘗試，但是如果努力的事情超過了一學期，通常學生就會打退堂鼓。筆者認為這就是因為自信心不足，所以不願意嘗試長期努力的一種外在表現。筆者設計的 3 學期行銷學程，透過不同形式的同儕師徒互動，教導學生如何經由一個完整的、連續的、由小到大之目標持續達成，建立自信心。因此運用同儕師徒制於課程中，對於學生畢業後的持續自我學習或是進行團隊協調合作，有非常大的助益。

### 三、實施「同儕師徒制」之關鍵成功因素為完善的制度設計與課程規劃

#### (一)制度設計

本研究認為致理商管系的同儕師徒制是老師與學生間一種正式的師徒直屬關係，老師除了有指導學生的責任，高年級的師傅生亦有接受老師指導並指導徒弟生之義務。而且學生在修課之外，尚須依規定繳交作業並接受評核。這種以師徒制度進行組織承諾的制約，可以讓老師與師傅生能主動進行知識分享而達到知識轉移的目的。而且本研究依據不同的年級與課程，以「相互同儕」與「相近同儕」交互運用，以達到「學習者教導學習者」的目的。因此，本研究認為完善制度設計是實施「同儕師徒制」之關鍵成功因素。

目前的同儕師徒制研究，大多聚焦以高中生、國小生為師徒配對進行，究其原因可能是大學生同儕之間相處遠比中小學生疏離，且各有各的生活，合作和分組反而是大學生最討厭，也較易引發衝突。因此建立與發展良好的制度來減低衝突，是技專院校實施同儕師徒制成功的關鍵成功因素。授課老師更須扮演好方案管理人的角色，以創造參與者間的連結機會和友誼，使得師傅與徒弟能自然發展關係以連結與學習。

#### (二)課程規劃

本研究中同儕師徒制所運用到的主要理論為認知發展理論與社會學習理論。因為

觀察與模仿的學習過程是人類習得新行為與修正舊行為的基本方式之一。認知發展理論強調學生心智最有可塑性的區域為「近側發展區」，若能適時察覺學生的需求，並在近側發展區內加以輔導，將有效提升學生的學習能力。社會互動則可提供直接觀察與模仿標準規範行為的情境，藉由對楷模人物的觀察與模仿，學生的能力可獲得改變與提升，此即所謂的「上行下效」、「耳濡目染」的效果。「處理層次論」亦說明：訊息可以有不同層次的處理及複述，越深層次的處理或複述，越能有效保留訊息於記憶中。加上認知精進是一種後設認知的過程，因此「同儕師徒制」課程的設計要能夠創造一個情境，讓學生藉由不同方式的再次進行學習，做為其改進學習的參考。

本研究以一個 3 學期的行銷學程，教導一群原本對行銷只有粗淺概念的大一及大二學生。以建構在「同儕師徒制」的課程學習，利用 TBSA 五張表單的寫作做為貫穿整個學程之主要教材，讓學生有一個完整的行銷企劃書概念，並將最後的學習成效設定為完成一份完整企劃書並公開發表。因為課程採「以終為始」的方式設計，利用 3 學期的時間分階段完成。課程的內容持續鎖定一個商品企劃的主題，採由淺入深，循序漸進地設定了各階段課程結束的衡量指標，並按時檢核。因此學生有任何的學習問題，都能及早發現，並能協助學生解決。尤其是目前大學的必修課目仍多採大班教學，此種課程設計的方式的確可有效地擴大教師的指導能力與範圍。

本研究試圖由文獻探討切入，並藉由一個 3 學期的行銷學程課程進行實證研究，探討同儕師徒制應用於行銷學程，是否會提高學生的學習成績？研究結果顯示，此種教學方式特別適用於技職院校以「動手做」為主的教學，而且對於「由模仿入手進而創新」的學習者特別有益。「同儕師徒制」的教學方式的確能達到課程的目標，實施「同儕師徒制」之關鍵成功因素，則是完善的制度設計與課程規劃。本研究希望「同儕師徒制」的教學方法，除了提供技職教育工作者的應用與研究參考外，並希望能對行銷課程的創新教學經驗提供助益。

## 註釋

1. 本研究透過 Google 查詢，再至各校相關單位的網站確認，發現除了致理、健行、朝陽、元培等科大外，其他各校之行銷相關科系幾乎都有認定 TBSA 進階檢定證照等同於行銷企劃類的乙級證照。
2. TBSA 統計目前 TBSA 進階檢定考試的通過率至 2018/02/23 統計為 74%。考生如扣除致理商管系的考生，大三以上(含社會人士)的報考人數佔報考人員的 80%以上。

3. 在 Google 以「企劃書寫作 內版 外版」來查詢，可以找到許多相關資訊。簡單地說，內版是企劃書的真正中心思想，外版只是一個標準的企劃書架構，係撰寫者用來寫作企劃書的格式罷了。
4. 五餅二魚是聖經故事，講述耶穌用「五餅二魚」餵飽 5,000 人的故事，筆者在此引用，比喻一項產品即使本質相同，只要加以變化商品內容與商業模式就可以參加多項比賽。
5. 本論文係延續發表於致理學報第 35 期「技職院校推動同儕師徒制之探析」論文之後續研究，因此所引用之參考文獻有部份相同，謹此說明。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. TBSA 社團法人台灣商務策劃協會(2017)，TBSA 進階檢定證照，Retrieved September 14, 2018，取自：<http://www.tbsa.tw/front/bin/home.phtml>。
2. WBSA 社團法人台灣商務策劃協會(2017)，Retrieved September 14, 2018，取自：<http://www.wbsa.com.tw/front/bin/home.phtml>。
3. 于富雲(2001)，從理論基礎探究合作學習的教學效益，教育資料與研究，38，22-28。
4. 王克先(1987)，學習心理學，台北：桂冠。
5. 王琬淳(2013)，運用同儕師徒制促進國中學生國文學習成就與學習適應之行動研究，國立台南大學教育學系課程與教學碩士班未出版之碩士論文。
6. 朱敬先(1995)，教學心理學，台北：五南。
7. 李昭蓉、蔡淳如、林思翰、楊雅蓓(2010)，師徒制與師徒功能對員工創新行為之影響－以知識分享為中介變數，2010 年金融海嘯下人力資源管理之挑戰－論壇與學術研討會，台北：中華人力資源發展學會。
8. 李茂興 譯(1998)，生涯諮商理論與實務，台北：弘智。
9. 沈峰榮(2007)，同儕認知師徒輔助教學策略之實踐－英語教師之教學行動研究，銘傳大學教育研究所碩士在職專班未出版之碩士論文。

10. 致理科技大學技能檢定中心(2017), 致理科技大學學生取得證照等級暨獎勵標準表, Retrieved September 14, 2018, 取自: <http://tc100.chihlee.edu.tw/files/11-1010-3261.php>。
11. 致理科技大學商務科技管理系(2017), Retrieved July 24, 2018, 取自: <http://ca100.chihlee.edu.tw/bin/home.php>。
12. 張春興(2010), 教育心理學—三化取向的理論與實踐, 台北: 東華。
13. 教育部技職司(2003), 技職教育的現況、問題與發展策略, 技術及職業教育雙月刊, 73, 2-9。
14. 郭重吉、江武雄、王夕堯(2000), 從理論到實務談建構主義, 89 年度台中縣建構教學觀摩及台中市小班教學研習會, 彰化: 彰化師範大學。
15. 郭靜晃(2006), 青少年心理學, 台北: 洪葉。
16. 陳奎熹(2001), 教育社會學導論, 台北: 師大書苑。
17. 陳建志(2011), 同儕師徒制對國一學生數學學習成效之影響, 高雄師範大學數學系教學碩士班未出版之碩士論文。
18. 陳嘉彌(2003), 師徒式教育實習之理論與實踐, 台北: 心理。
19. 陳嘉彌(2005), 國小跨年級同儕師徒制教學策略之研究, 台北: 揚智。
20. 勞動部勞動力發展署技能檢定中心(2017), Retrieved September 14, 2018, 取自: <https://www.wdasec.gov.tw/>。
21. 黃善美(2004), 同儕師徒制輔助教學策略之個案研究, 台東大學教育研究所未出版之碩士論文。
22. 黃德祥(1997), 同儕輔導的功能與推展, 學生輔導雙月刊, 52, 18-34。
23. 黃瓊玉(2005), 師徒功能認知, 工作滿足與組織公民行為關聯性之研究, 中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
24. 詹火生、林瑞穗、陳小紅、章英華、陳東升(2001), 社會學, 台北: 空中大學。
25. 賈惠文(2004), 同儕個別教學對國小英語低成就學生字母拼讀學習成就及學習態度影響之研究, 台北師範學院兒童英語教育研究所未出版之碩士論文。

26. 樊祖燁(2015)，技職院校推動同儕師徒制之探析，致理學報，35，259-290。

## 二、英文部分

1. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.
2. Barone, M. M., & Taylor, L. (1996). Peer tutoring with mathematics manipulatives: A practical guide. Teaching Children Mathematics, 3(1), 8-15.
3. Briggs, D. (1998). A Class of Their Own: When Children Teach Children. Westport, Conn.: Bergin & Garvey.
4. Brodtkin, A. M., & Coleman, M. (1996). He's trouble with a capital T. Instructor, 105(7), 18-21.
5. Busch, J. W. (1983). An Analysis of Mentoring Relationships in Schools of Education. Unpublished doctoral dissertation, University of New Mexico, Albuquerque.
6. Cohen, E. G. (1994). Restructuring the classroom: Conditions for productive small groups. Review of Educational Research, 64(1), 1-35.
7. Craik, F. I. M., & Lockhart, R. S. (1972). Levels of processing: A framework for memory research. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 11(6), 671-684.
8. de Rosenroll, D. M.(2003). Peer Mentoring: A Bridging Model, Retrieved July 13, 2018, from <http://www.educ.uvic.ca/depts/pfed/peer.htm>.
9. Ensher, E. A., Heun, C., & Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. Journal of Vocational Behavior, 63, 264-288.
10. Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2011). The mentoring relationship challenges scale: The impact of mentoring stage, type and gender. Journal of Vocational Behavior, 79(1), 253-266.
11. Ellis, J., Small-McGinley, J., & De Fabrizio, L. (2001). Caring for Kids in Communities: Using Mentorship, Peer Support, and Student Leadership Programs in Schools. New York: Peter Lang.

12. Fresko, B., & Kowalsky, R. (1998). Helping high school pupils in the PERACH project: A comparison of mentoring and tutoring approaches. In S. Goodlad (Ed.), Mentoring and Tutoring by Students, 33-49. London: Kogan Page.
13. Goldschmid, B., & Goldschmid, M. L. (1976). Peer teaching in higher education: A review, Higher Education, 5(1), 9-33.
14. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1994). Leading the Cooperative School (2nd ed.). Edina, MN: Interaction Book Company.
15. Kao, K., Rogers, A., Spitzmueller, C., Lin, M., & Lin, C. (2014). Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships. Journal of Vocational Behavior, 85(2), 191-203.
16. Kram, K. E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Glenview, IL: Scott Foresman.
17. Mead, G. H. (1934). Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist. Chicago, Ill.: The University of Chicago press.
18. Noe, A. R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. Personnel Psychology, 41(3), 457-479.
19. Queralt, M. (1982). The Role of the Mentor in the Career Development of University Faculty Members and Academic Administrators. Paper presented at the Annual Meeting of the National Association for Women Deans, Administrators, and Counselors, IN : Indianapolis.
20. Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. Journal of Vocational Behavior, 37(3), 321-339.
21. Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 169-174.
22. Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. Journal of Vocational Behavior, 43(3), 251-265.
23. Shin, Y., & Rew, L. (2010). A mentoring program for the promotion of sexual health among Korean adolescents. Journal of Pediatric Health Care, 24(5), 292-299.

24. Simões, F., & Alarcão, M. (2014). The moderating influence of perceived competence in learning on mentored students' school performance. Learning and Individual Differences, 32, 212-218.
25. Sinek, S. (2011). 偉大的領導者如何鼓動行為, Retrieved July 13, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=sZw8a8y85BU>.
26. Slavin, R. E. (1995). Cooperative Learning (2th ed.). Needham Heights, MA: A Simon & Schuster Company.
27. TED(2017). Retrieved September 14, 2018, from <https://www.ted.com/>.
28. Verba, M., & Winnykamen, F. (1992). Expert-novice interactions: Influence of partner status. European Journal of Psychology of Education, 7(1), 61-71.
29. Wade, G. H., DeLashmutt, M. B., DeCaire, A., & Boyce, E. (2017). Preconception Peer Educators' exploratory outreach to the Bahamas: A foundation for an international service learning initiative. Journal of Professional Nursing, 33(4), 293-298.
30. Whitman, N. A., & Fife, J. D. (1988). Peer Teaching: To Teach is to Learn Twice. (ASHE-ERIC Higher Education Report No. 4). Washington D.C.: ERIC Clearinghouse on Higher Education, The George Washington University.
31. Wittrock, M. C. (1978). The cognitive movement in instruction. Educational Psychologist, 13, 15-29.

108 年 03 月 21 日收稿

108 年 04 月 08 日初審

108 年 07 月 11 日複審

108 年 07 月 30 日接受

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 樊祖燁  
Name Tsu-Yeh Fan  
服務單位 致理科技大學商務科技管理系副教授  
Department Associate Professor, Department of Commerce Technology and Management,  
Chihlee University of Technology  
聯絡地址 新北市板橋區文化路 1 段 313 號  
Address No.313, Sec. 1, Wenhua Rd., Banqiao Dist., New Taipei City 220, Taiwan  
(R.O.C.)  
E-mail joef@mail.chihlee.edu.tw  
專長 行銷管理、教學設計  
Speciality Marketing Management, Instructional Design