

行政院國家科學委員會專題研究計畫 期末報告

華人師徒制的理論模式建立

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 100-2410-H-004-106-
執行期間：100年08月01日至101年10月31日
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：胡昌亞
共同主持人：李怡青
計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理人員：王豫萱

公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 102年03月22日

中文摘要：本研究以整合分析方式，釐清華人師徒制研究中，心理功能、職涯功能與徒弟相關之後果變項的關聯性。本研究在台灣、香港、與中國大陸共蒐集到 104 篇相關研究，包含 68 篇未發表之碩博士論文，及 36 篇中英文期刊論文。研究結果顯示，職涯功能與心理社會功能與徒弟之態度後果變項具有顯著正向關聯性，但師徒功能與徒弟的升遷、薪水、工作表現、及組織公民行為卻不具有顯著關聯性。此結果顯示師徒制在華人社會的實務應用及功能與西方有所差異。本研究同時也提出相關的後續建議。

中文關鍵詞：師徒制、整合分析、工作表現、職涯成功

英文摘要：The present study used meta-analysis to explore the relationship between mentoring functions and related outcomes of proteges. In Taiwan, Hong Kong, and China, we have collected 104 studies which including 68 thesis and 36 journal papers for analysis. The result showed that career-related mentoring and psychosocial mentoring positively relate to attitudinal outcomes of proteges. However, the mentoring functions did not significantly relate to proteges' promotion, salary, job performance, and OCB. This finding implied that the application and details of mentioning functions were different in western society and our society. The implications and recommendations are also discussion in this study.

英文關鍵詞：Mentoring, Meta-analysis, Job Performance, Career Success

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

華人師徒制的理論模式建立

計畫編號：NSC 100-2410-H-004-106-

執行期限：100 年 08 月 01 日至 101 年 10 月 31 日

主持人：胡昌亞 國立政治大學企業管理學系教授

共同主持人：李怡青 國立政治大學心理學系副教授

計畫參與人員：王豫萱 國立政治大學企業管理研究所博士候選人

一、中英文摘要

摘要

本研究以整合分析方式，釐清華人師徒制研究中，心理功能、職涯功能與徒弟相關之後果變項的關聯性。本研究在台灣、香港、與中國大陸共蒐集到 104 篇相關研究，包含 68 篇未發表之碩博士論文，及 36 篇中英文期刊論文。研究結果顯示，職涯功能與心理社會功能與徒弟之態度後果變項具有顯著正向關聯性，但師徒功能與徒弟的升遷、薪水、工作表現、及組織公民行為卻不具有顯著關聯性。此結果顯示師徒制在華人社會的實務應用及功能與西方有所差異。本研究同時也提出相關的後續建議。

關鍵詞：師徒制、整合分析、工作表現、職涯成功

Abstract

The present study used meta-analysis to explore the relationship between mentoring functions and related outcomes of protégés. In Taiwan, Hong Kong, and China, we have collected 104 studies which including 68 thesis and 36 journal papers for analysis. The result showed that career-related mentoring and psychosocial mentoring positively relate to attitudinal

outcomes of protégés. However, the mentoring functions did not significantly relate to protégés' promotion, salary, job performance, and OCB. This finding implied that the application and details of mentioning functions were different in western society and our society. The implications and recommendations are also discussion in this study.

Keywords: Mentoring, Meta-analysis, Job Performance, Career Success

二、文獻探討與研究結果

在知識經濟時代，人才是決定公司競爭優勢的關鍵因素。由於師徒關係（mentoring）能促使組織內部知識的傳遞與延續，協助新進員工的職涯發展，並提升員工的工作態度與表現，許多公司開始運用師徒制作為一種人才培育的重要措施。推行師徒功能可提供徒弟專業（professional）與個人（personal）方面的成長，例如：協助徒弟晉升、提供其達成目標的有效策略及提供徒弟展現能力的機會，不論是心理或是精神上的支持，均是徒弟能從師父身上獲得的協助。由於現今華人企業也普遍採用師徒制，其相關研究近年也日益增加，因此本研究計畫藉由彙整目前師徒關係研究

結果，以了解現今華人師徒關係研究之現況，並透過與西方師徒關係文獻之比較，發掘當代華人情境師徒關係研究可能的理論與研究缺口。

師徒制之意涵與重要性

目前企業界中普遍所指的師徒關係，主要源於 1980 年代美國研究者 Kram 的定義，將企業中的師徒關係視為：「在工作職場中，資深員工（師父，mentor）與較資淺員工（徒弟，protégé）之間的一種人際互動與經驗交流的關係」

(Kram, 1983, 1985; Kram & Isabella, 1985)。透過此種工作場域內的人際關係，師父可以提供徒弟職涯相關功能

（career-related functions）以及心理社會功能（psychosocial functions）。Kram (1983, 1985) 指出，職涯相關功能皆為對徒弟未來職涯發展有所助益的活動，包含贊助（sponsorship）、曝光與能見度（exposure and visibility）、教導

（coaching）、保護（protection）及賦予具挑戰性的工作（challenging assignment）。由於此功能是由組織內資深人員，透過其豐富的經驗及組織中的地位與影響力來幫助資淺者適應組織，同時藉由提供正確資訊，來協助徒弟避免許多嘗試錯誤的狀況，藉此獲得上司及同儕重視與職位晉升的機會，對於職業生涯發展有很大的幫助。心理社會功能，均是會影響徒弟自我形象與能力之活動，包括提供角色模範（role modeling）、接納（acceptance）、諮商（counseling）以及友誼（friendship）。心理社會功能則是由師父提供諮詢，幫助徒弟發展工作所需之專業與技能，透過與徒弟建立互信合作關係，影響徒弟個人自我概念並且培養高度自我效能，進而肯定自我

價值。後續相關研究普遍根據 Kram (1983, 1985) 對師徒制度功能定義來發展測量工具。

目前台灣與中國學者絕大多數皆採取西方研究者所發展的師徒關係概念，過去研究多數認為良好的師徒關係能有效幫助徒弟的職涯發展，且同時在工作與私人方面，皆可以提供徒弟心理社會功能的支持 (Hunt & Michael, 1983; Kram, 1983, 1985)，同時徒弟也會進一步將師父視為在組織中效仿學習的角色楷模，進而對自己未來的角色定位更加明確，降低角色模糊性 (Burke, 1984; Scandura, 1992)。因此，西方的師徒關係文獻也認為師徒關係可提升新進員工的社會化程度，並能促進徒弟未來的升遷與職涯成功 (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004; Chao, 1997; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006)，以上的論述皆肯定了師徒關係在人力資源實務上的重要角色。

華人師徒制研究整合分析之需求

師徒關係的概念在西方已發展近二十餘年，因此累積的相關研究成果頗為豐碩，根據過去師徒關係的整合分析結果顯示，師徒關係所提供的職涯相關功能與心理社會功能，皆會與徒弟未來的職涯成效（career outcome）具正向關聯性 (Allen et al., 2004; Eby, Allen, Evans, Ng, & DuBois, 2008; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008)，顯示師徒關係對新進員工的確有實質助益。在華人社會中，許多企業皆開始推行師徒關係制度，研究師徒關係的學術文獻也日益增加。以台灣地區為例，依據「中華民國期刊論文索引目錄」、「全國博碩士論文資訊網」及 PsycINFO On-line (1996-2003) 的搜

尋結果，共發現約 86 篇相關研究，然而，絕大多數的研究均為學位論文，可見雖然職場師徒關係已漸漸受到台灣學術界的重視，但可惜的是目前研究的國際能見度仍然不高。而蓬勃發展的中國市場中，許多企業亦皆引進師徒關係作為培育人才的措施，因此也開始引發華人研究者的矚目，申請人針對 PsycINFO 以及 EBSCO (Business Source Complete) 兩個資料庫，以 mentoring 及 China 為關鍵字進行搜尋，結果發現共有 8 篇學術論文探討工作場域中的師徒關係對師父與徒弟工作成效之影響。此外，透過中國規模最大的「萬方數據知識服務平台」中，以 mentoring 為關鍵字進行搜尋之結果，則顯示在社會科學研究的相關領域中，目前已經有 65 篇與管理領域相關的研究已發表於期刊，顯示中國學者對於師徒制的相關研究的曝光度相對較高。因此，為瞭解中國地區師徒關係研究的現況，並為未來研究者建構華人師徒關係模式奠定基礎。

本研究計畫主要透過整合分析 (meta-analysis) 的方式，了解當代中國師徒關係的現況。由於整合分析是一種能協助研究者彙整目前研究成果的統計分析方式，因此當同一議題的實徵研究累積至一定的數量時，透過整合分析此方式，可將相關研究的結果歸納出來。涂博崧 (2010) 曾依循 Allen 等人 (2004) 的師徒關係對徒弟職涯成效之整合研究，在台灣地區初步進行師徒功能與徒弟職涯成效關係的整合分析。

由於涂博崧 (2010) 之研究結果與西方研究所發現的師徒關係功能的效益類似 (Allen et al., 2004; Eby et al., 2008; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008)，因此為西方師徒關係研究典範在台灣社會中

的適用性提供了初步的證據。但目前台灣師徒關係的相關研究，絕大多數皆為學位論文，較少發表於國內甚至國際級之學術期刊論文，顯示出台灣師徒關係研究仍有許多發展空間。因此本研究試圖蒐集台灣與中國地區的師徒關係相關研究，並合併目前台灣地區所累積的研究成果來進行整合分析，以了解師徒關係研究在台灣與中國地區的發展現況，進而根據此研究現況，檢視西方師徒關係模式是否可能有所不足，目的是為了做為未來建構當代華人師徒關係理論之參考。

研究理論與假設

根據涂博崧 (2010) 與 Allen et al. (2004) 的研究結果顯示，師徒關係中提供的職涯相關功能與心理社會功能，都會與徒弟的職涯成效具有正向關係。由於職涯相關功能可以協助徒弟早日克服進入組織的不適應情況，同時可以給予徒弟足夠的行為指導，因此能讓徒弟在組織內部有較好的發展機會。而心理功能協助徒弟與師父發展友誼關係，同時可以讓師父作為徒弟最好的諮商對象，提升徒弟的專業職能與自尊，以達成職涯上的成功，因此本研究首先，同樣認為師徒制中的職涯相關功能與心理社會功能，皆會與徒弟的職涯後果變項有顯著的正向關聯性。故提出假設一與二：

假設一：職涯相關之師徒功能，與徒弟的職涯後果變項，有顯著的正向關聯性。

假設二：師徒制中的心理功能，與徒弟的職涯後果變項，有顯著的正向關聯性。

此外，由於師父提供職涯的相關功能，同時給予心理上的諮商輔助，因此能提升徒弟對於組織的心理認同感受，以及對此組織情境的契合與依賴程度 (Eby et al., 2008)，師徒功能的協助，不僅讓員工更了解組織的需求，以及自己能力需加強的部分，同時師父也像是組織的代言人一般，傳遞組織的價值觀給徒弟。不僅如此，師徒功能本身是一種知識分享的過程，當師父提供越多師徒功能時，徒弟也會將此視為是一種訊號，依據社會學習理論，徒弟會傾向學習社會情境中的楷模角色，也因此亦會對組織內的知識分享具有正向的態度與評價。故提出假設三與四：

假設三：職涯相關之師徒功能，與徒弟的工作態度變項，有顯著的正向關聯性。

假設四：師徒制中的心理功能，與徒弟的工作態度變項，有顯著的正向關聯性。

最後，師徒功能的協助，不僅能提升徒弟個人的正向態度，藉由從旁輔佐與修正的角度，同時也讓徒弟的工作表現更為符合組織的需求 (Eby et al., 2008; Kram, 1983, 1985; Kram & Isabella, 1985)。組織內的個人的表現可以分為與任務有關的表現，以及與組織情境相關的表現 (Borman & Motowildo, 1997)，前者也就是一般而言的工作表現，透過良好的職涯功能輔助，可以讓徒弟有較好展現。而後者則不一定有明文的章程規定，通常類似於工作場域中的潛規則，徒弟透過師父的指導，能對於組織內的情境要

求更為熟稔，甚至進而願意為組織付出，因此師徒功能對於徒弟的工作行為表現應有所助益。故提出假設五與六：

假設五：職涯相關之師徒功能，與徒弟的工作行為變項，有顯著的正向關聯性。

假設六：師徒制中的心理功能，與徒弟的工作行為變項，有顯著的正向關聯性。

研究方法與結果

研究對象與程序

本研究以「整合分析法」探討台灣與中國地區 (包含香港) 已發表的師徒關係相關研究中，師徒關係功能與徒弟主觀與客觀職涯成效之關係。本研究參考 Cooper (1989) 以及 Kulik (1992) 的研究方法，發展出相關的整合分析研究步驟，以下分別說明研究文獻蒐集、研究資料篩選、研究變項設定、研究資料登錄、效果量計算與資料處理等內容。

研究程序。確立研究主題後，本研究便進行蒐集與整理相關文獻與研究報告，蒐集方式主要有三種，分述如下：

(1) 線上電腦資料庫搜尋：本研究採用「師徒制度」、「師徒關係」、「師徒功能」、「Mentoring」、「導師制」、「指導關係」等關鍵字至資料庫進行查詢，並同時包含以華人為樣本之中英文相關學術期刊文獻。

(2) 相關科系搜尋：查詢「心理系」、「企管系」、「教育系」以及「人力資源」等系所之碩博士論文與學報等出版與未出版之研究資料。

(3) 回溯法：從已經蒐集到文獻資料中，在其所附參考文獻中搜尋可用之研究資料，進而增加研究樣本數。

文獻篩選標準。依據上述文獻蒐集方式集結相當數量的研究與文獻後，本研究便對文獻進行整理與篩選，淘汰不適合之研究，提高研究品質與正確性，篩選文獻的標準有三點，分述如下：

(2) 須符合 Kram 之師徒制度定義：本研究所欲探討的為師徒制度定義為 Kram 所提出，指稱的是資深者與資淺者之間的一種關係，此種關係可以提供不同性質功能，使得資淺者於各方面得到助益。因此不符合其定義之師徒制度，如同儕師徒制將排除在外。

(3) 研究文獻重複性：當文獻資料重複時（如同時為期刊以及學位論文），必須選擇資料最完整的研究進行整合分析，以確保研究正確性。

資料分析內容。經由上述篩選結果後，共蒐集到 104 篇相關研究，其中包含 68 篇未發表之碩博士論文，以及 36 篇中英文期刊論文。

資料分析

本研究於進行整合分析前，先計算不同編碼員 (coder) 間之編碼結果一致性，利用 SPSS 20.0 版計算兩兩編碼員間之 Kappa 值，代表編碼結果之一致性，結果顯示平均 Kappa 值為 0.88 (範圍：0.715 ~ 1.00)，可進行後續分析。

由於此次所收錄進行整合分析之過往師徒制研究中，並未包含實驗室研究，因此本研究採用相關係數作為效果量的指標 (Allen et al., 2004)。

此外，依據過往研究者建議，正式納入整合分析中，應至少包含三項研究 (Hunter & Schmidt, 2000; Hunter &

Schmidt, 1990)。因此效果量數量不足之變項，將依照其特性與相類似概念作為整合，若無法整合者，則不納入本次整合分析之結果中。由於師父之相關變項，在本次文獻收集的過程中，均未能收集至足夠的效果量予以分析，因此本研究僅針對徒弟的相關後果變項進行討論。共計所討論之變項，在心理功能方面，包含：徒弟職涯成功 (薪水、成熟度、社會化程度)、徒弟工作態度 (組織承諾、信任、滿意度、知識分享意願)、徒弟工作行為 (工作績效、組織公民行為、知識移轉成效)；而在職涯功能方面，因效果量之數量足夠，另增加了升遷與知覺支持兩個次向度。其中，信任的對象包含主管、師父、或組織，知覺支持的對象包含主管的支持與組織支持，知識分享意願包含自評之分享個人知識及知識分享動機，知識移轉成效包含知識創新及知識移轉程度。

在整合分析部分，首先計算標準化後之相關係數 (Z_r) 與其標準誤 (SE_{Z_r})，其公式如下：

$$Z_r = (1/2) * \ln * [(1+r)/(1-r)]$$

$$SE_{Z_r} = 1/\sqrt{n-3}$$

再進一步以 Stata 12.0 版之 metan 語法，計算計算標準化後之相關係數 (Z_r) 之以樣本權重後相關係數的平均數，以及其信賴區間。

三、研究結果與討論

根據本研究結果顯示，職涯功能 (career function) 與徒弟後果變項間，普遍具有顯著正向關聯性，在徒弟的職涯成功方面，包含：成熟度 ($Mwr = .29$;

95% CI = [.10, .46]) 與社會化程度 ($Mwr = .23$; 95% CI = [.06, .41])，但卻與薪水及升遷並無顯著正向關聯性。在徒弟的工作態度方面，包含：組織承諾 ($Mwr = .48$; 95% CI = [.35, .61])、信任 ($Mwr = .53$; 95% CI = [.28, .80])、滿意度 ($Mwr = .54$; 95% CI = [.42, .66])、知覺支持 ($Mwr = .45$; 95% CI = [.05, .85])、知識分享意願 ($Mwr = .38$; 95% CI = [.17, .59])。在徒弟的工作行為方面，則僅有知識移轉成效達正向顯著關聯性 ($Mwr = .40$; 95% CI = [.11, .69])，但工作表現與組織公民行為則未如預期。此研究結果完全支持假設三，部分支持假設一與五，詳細分析結果如表一所示。

在心理功能 (psychological function) 與徒弟後果變項間，亦普遍具有顯著正向關聯性，在徒弟的職涯成功方面，包含：成熟度 ($Mwr = .24$; 95% CI = [.06, .42]) 與社會化程度 ($Mwr = .22$; 95% CI = [.04, .40])，但卻與升遷並無顯著正向關聯性。在徒弟的工作態度方面，包含：組織承諾 ($Mwr = .42$; 95% CI = [.28, .57])、信任 ($Mwr = .46$; 95% CI = [.24, .69])、滿意度 ($Mwr = .47$; 95% CI = [.33, .61])、知識分享意願 ($Mwr = .29$; 95% CI = [.11, .46])。在徒弟的工作行為方面，則僅有知識移轉成效達正向顯著關聯性 ($Mwr = .33$; 95% CI = [.20, .47])，但工作表現與組織公民行為則未如預期。此研究結果完全支持假設四，部分支持假設二與六，詳細分析結果如表二所示。

四、計畫結果自評

本研究以過往研究為基礎進行整合分析，研究結果發現，華人師徒制功能的成效大多數與過往研究相近。然而有

幾點卻相當特殊，針對人力資源實務工作方面，第一、在本次整合分析研究中，發現師徒功能與徒弟的升遷及薪水並沒有正向的關聯性，此結果與西方研究並不相同 (Allen et al., 2004)，過往西方研究顯示，師徒功能與徒弟的升遷及薪水至少有中低度 ($r = .12\sim.30$) 的正向關聯性 (Allen et al., 2004)。

第二、本次整合分析同樣發現與西方研究不同的是，師徒功能與徒弟的工作表現及組織公民行為並沒有關聯性，然而過往研究則指出，師徒功能與徒弟的工作表現及組織公民行為均具有正向關聯性 ($r = .08\sim.20$) (Eby et al., 2008)。若回應到上一點的發現，顯示出師徒功能所提供的內容，不僅未能提升徒弟的工作相關表現，更進而未能引導至職涯成功。這顯示華人組織中，升遷與加薪的準則，可能與師徒功能所傳遞的資訊有所落差，此兩點是實務管理者所必須重視的議題，以避免浪費此項人力資源管理措施的設計。

在未來研究發展方面，本研究也提出以下幾點評述，第一、過往師徒制研究絕大多數都討論徒弟的相關後果變項，卻很少討論師父相關變項之關聯性，僅一篇研究討論師徒功能對師父升遷與職涯成功的影響，雖然有 5 篇研究討論師徒功能對師父的益處，但其中 4 篇應是從同一筆資料中取得，顯示出目前國內研究具有資料重複出現之問題。而師父相關變項，與師徒功能之關聯性，是未來研究必須著重的理論缺口。

其次、華人的師徒研究中，將正式與非正式師徒制進行區分者非常少，然而此兩類師徒制已被證實其師徒功能的品質有所差異 (Allen, Eby, & Lentz, 2006; Raabe & Beehr, 2003)，建議未來研

究即使不將其列為研究的對象，至少也應加以控制，以更明確地釐清師徒功能的影響效果。

第三、在本研究所回顧的 61 篇中，僅三篇為縱貫性研究，由於許多的後果變項均可能與師徒功能產生同源偏差，顯示目前華人對於師徒制的研究設計仍需改進，此外，有部分研究中，研究報告的數據，在論文中前後文並不一致，導致本研究在登錄時有許多困難之處，因而不得不捨棄此類研究，也因此使效果量的數量變少。建議未來研究者應該多加注意此部分的校對問題。

第四、最後，師徒制中的角色楷模 (role model) 功能，在華人研究中卻較少研究將其納入探討，仍多著墨於心理功能與職涯功能，然而此概念在近期研究中是師徒制的一項重要成分 (Hu, 2008; Hu, Pellegrini, & Scandura, in press)，也因此建議未來研究者應將楷模的構念納入研究中，以增加研究的完整性。

五、參考文獻

- Allen, Tammy D., Eby, Lillian T., & Lentz, Elizabeth. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 567-578.
- Allen, Tammy D., Eby, Lillian T., Poteet, Mark L., Lentz, Elizabeth, & Lima, Lizzette. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127-136.
- Borman, W., & Motowildo, S. . (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Burke, R. J. . (1984). Mentors in organizations. *Group and Organization Studies, 9*, 353-372.
- Chao, Georgia T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 51*(1), 15-28.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior, 72*(2), 254-267. doi: 10.1016/j.jvb.2007.04.005
- Hu, Changya. (2008). Analyses of measurement equivalence across gender in the Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9). *Personality and Individual Differences, 45*(3), 199-205.
- Hu, Changya, Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (in press). Measurement invariance in mentoring research: A cross-cultural examination across Taiwan and the U.S. *Journal of Vocational Behavior*.
- Hunt, David Marshall, & Michael, Carol. (1983). Mentorship: A career training and development tool.

- Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2000). Fixed Effects vs. Random Effects Meta-Analysis Models: Implications for Cumulative Research Knowledge. *International Journal of Selection & Assessment*, 8(4), 275.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. . (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting for sources of error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Judge, T. A. . (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 269-283.
- Kram, Kathy E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, Kathy E. (1985). *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, Kathy E., & Isabella, Lynn A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Raabe, Babette, & Beehr, Terry A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271-293.
- Scandura, Terri A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Wanberg, Connie R., Kammeyer-Mueller, John, & Marchese, Marc. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 410-423.
- 涂博崧. (2010). 師徒制度功能對徒弟職涯成效影響之整合分析. (未出版碩士論文), 國立政治大學, 台灣, 台北.

表一 職涯功能 (career function) 與徒弟後果變項間之整合分析結果

依變項	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>Mr</i>	<i>SEr</i>	<i>Mwr</i>	<i>SEwr</i>	95% CI
徒弟職涯成功							
薪水	4	1314	.01	.17	.01	.18	-.56, .57
升遷	3	506	.26	.06	.27	.08	-.05, .59
成熟度	7	1637	.27	.06	.29	.07	.10, .46
社會化程度	6	1445	.22	.06	.23	.07	.06, .41
徒弟工作態度							
組織承諾	13	4303	.43	.05	.48	.06	.35, .61
信任	6	1600	.47	.07	.53	.10	.28, .80
滿意度	9	2438	.49	.04	.54	.05	.42, .66
知覺支持	3	1133	.41	.08	.45	.09	.05, .85
知識分享意願	6	1504	.35	.06	.38	.08	.17, .59
徒弟工作行為							
工作績效	8	1884	.16	.12	.17	.13	-.12, .47
組織公民行為	3	1184	.44	.14	.51	.20	-.34, 1
知識移轉成效	4	481	.37	.07	.40	.09	.11, .69

註：*k* = 相關係數的個數；*N* = 合併研究後之樣本數；*Mr* = 未權重前之相關係數的平均數；*SEr* = 未權重前之相關係數的標準誤；*Mwr* = 以樣本權重後之相關係數的平均數；*SEwr* = 以樣本權重後之相關係數的標準誤；95% CI = 95% 的信賴區間

表二 心理功能 (psychological function) 與徒弟後果變項間之整合分析結果

依變項	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>Mr</i>	<i>SEr</i>	<i>Mwr</i>	<i>SEwr</i>	95% CI
徒弟職涯成功							
薪水	3	1059	-.13	.17	-.15	.18	-.93, .63
成熟度	7	1637	.23	.06	.24	.07	.06, .42
社會化程度	6	1445	.21	.06	.22	.07	.04, .40
徒弟工作態度							
組織承諾	12	4048	.39	.05	.42	.06	.28, .57
信任	6	1600	.42	.07	.46	.09	.24, .69
滿意度	8	2183	.43	.04	.47	.06	.33, .61
知識分享意願	6	1504	.27	.06	.29	.07	.11, .46
徒弟工作行為							
工作績效	7	1681	.08	.10	.09	.10	-.16, .33
組織公民行為	3	1184	.47	.13	.55	.19	-.30, 1
知識移轉成效	4	481	.32	.04	.33	.04	.20, .47

註：*k* = 相關係數的個數；*N* = 合併研究後之樣本數；*Mr* = 未權重前之相關係數的平均數；*SEr* = 未權重前之相關係數的標準誤；*Mwr* = 以樣本權重後之相關係數的平均數；*SEwr* = 以樣本權重後之相關係數的標準誤；95% CI = 95% 的信賴區間

表三 本研究所採用之文獻列表 – 博碩士論文

編號	學校名稱	篇名	年代	作者
2	國立中央大學／人力資源管理研究所	師徒功能認知對工作績效之影響-以組織承諾為中介變項	2010	吳稚文
10	靜宜大學／企業管理研究所	師徒關係經驗、依附型態與為師意願間之關係研究：以師徒功能知覺與師父滿足感為中介變數	2010	曾雅雪
12	中國文化大學／勞動學研究所	師徒關係認知對員工生涯發展影響之研究—以高科技產業為例	2009	劉韋伶
14	南台科技大學／企業管理系	師徒功能、工作壓力與離職意圖之相關性研究-以新進護理人員為例	2009	郭碧慧
15	屏東科技大學／企業管理系所	師導功能之前因因子及其對工作產出影響之研究—以角色壓力為中介變數	2009	吳孟訓
16	高雄師範大學／人力與知識管理研究所	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	2009	蔡淳如
18	高雄師範大學／人力與知識管理研究所	員工知覺支持與心理契約履行之研究	2009	蕭屹志
19	國立中央大學／人力資源管理研究所	內外控人格特質及工作環境因素對訓練遷移成效之影響-以師徒制教導為中介變項	2009	陳振華
21	國立臺灣師範大學／科技應用與人力資源發展學系	相似性、人際信任和師徒功能對於知識傳播能量與知識移轉程度之研究	2009	黃瑜華
22	國立臺灣師範大學／科技應用與人力資源發展學系人力資源碩士在職進修專班	數位學習知覺行為與師徒制對員工生涯規劃之研究-以 A 壽險公司為例	2009	林珊如
25	臺中技術學院／事業經營研究所	師徒制對知識移轉動機和成效間之關係探討 ---以台中縣市工具機械產業為例	2009	謝朝凱
28	國立中正大學／成人及繼續教育所	師徒功能對房屋仲介業務人員工作績效的影響：自我效能之中介效果	2008	洪瑜珮
30	國立臺灣科技大學／企業管理系	師徒相似性對師徒功能影響之研究—以對偶層次觀點分析	2008	陳雅蓓
31	淡江大學／管理科學研究所企業經營碩士	壽險業師徒功能對組織社會化及組織承諾的影響-以國際紐約人壽為例	2008	胡淑貞

編號	學校名稱	篇名	年代	作者
	在職專班			
32	國立中正大學／勞工所	師父轉換型領導、師徒弁鉅 P 組織承諾之研究—以知覺主管支持為調節變項	2008	謝慧怡
33	國立中正大學／企業管理系	職場導師制關係效能之前因與成效	2008	黃靖媛
34	東吳大學／企業管理學系	企業導師功能與學員效能之關係-前瞻性格與目標導向的調節角色	2008	黃瓊瑤
36	國立高雄應用科技大學／人力資源發展系碩士班	師徒互動歷程及結果之探討	2008	顏翠玲
37	國立高雄應用科技大學／人力資源發展系碩士班	師父利益及前因對部門績效影響之研究	2008	黃芝瑄
38	國立高雄應用科技大學／人力資源發展系碩士班	師父利益及前因對組織政治知覺影響之研究	2008	李國泰
39	國立高雄應用科技大學／人力資源發展系碩士班	師父利益及前因對組織認同影響之研究	2008	蕭惠美
40	國立高雄應用科技大學／人力資源發展系碩士班	師父利益及前因對徒弟忠誠度影響之研究	2008	汪文軍
41	中原大學／企業管理研究所	師徒功能、組織社會化與組織承諾關聯性之研究—以志願役軍官為實證對象	2007	蔡明洋
42	國立中山大學／傳播管理研究所	師徒功能、組織承諾、專業承諾對離職傾向影響之探討—以台灣地區公關產業為例	2005	石航驊
43	國立彰化師範大學／人力資源管理研究所	良師行為、組織與專業承諾多元構面對離職傾向、組織公民行為之影響：以決策參與為干擾變項	2005	黃曼君
48	國立中正大學／成人及繼續教育所	師徒制業務人員工作績效的影響：職場個人學習為中介效果	2007	謝宜梅
50	中央大學／人力資源管理研究所	師徒關係對組織社會化的影響	2006	劉怡蘭

編號	學校名稱	篇名	年代	作者
51	國立臺灣科技大學／ 企業管理系	人際吸引對師徒間相似性與師徒功能 中介效果之探討	2006	陳信宏
52	國立中央大學人力資 源管理研究所	師徒關係與組織承諾	2005	林佳暖
54	國立臺灣海洋大學／ 航運管理學系	師徒關係、訓練遷移與生涯自我效能 之關係探討	2005	鄒瑞平
55	中原大學／企業管理 研究所	台灣企業女性經理人玻璃天花板認知 程度與其工作滿足關聯性之研究-以 個人特徵與師徒關係為干擾變項	2005	胡肇惠
56	中原大學／企業管理 研究所	師徒功能認知、工作滿足與組織公民 行為關聯性之研究	2005	黃瓊玉
57	銘傳大學／公共事務 學系碩士在職專班	師徒關係對組織承諾與組織公民行為 影響之研究－國稅局稅務人員之分析	2004	楊登伍
58	中原大學／企業管理 研究所	師徒關係及員工社會化程度對個人組 織契合度之影響--以航空運輸業為例	2003	曾惠珍
60	中原大學／企業管理 研究所	師徒性別配對與師徒功能及其後果變 項關聯性之研究	2003	卓筱淇
62	逢甲大學／土地管理 所	房仲業師徒奔逸 B 組織社會化與任務 績效關係之研究	2011	宋建興
64	國立新竹教育大學／ 人力資源發展研究所	師徒功能與工作壓力之關係－以組織 社會化為中介變項	2009	林晏鈴
65	東吳大學／企業管理 學系	師父利益、知覺組織支持及對徒弟期 待與徒弟適應性績效之關係－以師徒 功能為中介變項	2009	王筱蘋
66	高雄餐旅學院／餐旅 管理研究所在職專班	師徒功能認知與組織公民行為關聯性 之研究-以工作滿足為中介變數	2009	王建森
68	國立東華大學／企業 管理學系	組織員工之師徒關係探討-以中華電 信公司為例	2007	劉奎熙

表四 本研究所採用之文獻列表 - 期刊論文

編號	篇名	年代	作者						期刊名稱
1	師徒功能對工作-家庭衝突影響之研究	2005	滕慧敏						商管科技季刊
2	師徒功能對工作績效的影響：以職場個人學習為中介效果	2008	陳玉樹	謝宜梅					中正教育研究所
3	國際觀光旅館後場烘焙師父工作滿意、離職傾向與工作績效之研究：華人社會之師徒功能	2010	林尚平	陳建龍	張明旭				觀光休閒學報
4	師徒功能對工作倦怠的影響－組織社會化程度的中介作用	2011	張瑞元	陳心懿	林金賢	施佩玲			人力資源管理學報
5	師徒功能與組織公民行為的關係－工作滿足的中介效果	2011	吳美連	溫淑戀	莊文隆				企業管理學報
6	師徒功能對壽險新進業務員離職傾向的影響：組織社會化程度的中介效應	2008	徐璧君	賴本隊					朝陽商管評論
7	師徒功能對組織社會化影響之研究－以志願役軍官為例	2007	吳美連	蔡明洋	張振傑	莊文隆			人力資源管理學報
8	師徒功能與房屋仲介業務人員工作績效的關係－自我效能之中介效果	2009	李藹慈	洪瑜珮					人力資源管理學報

編號	篇名	年代	作者						期刊名稱
9	師徒功能與訓練遷移成效關聯性之研究	2008	傅衡宇	余坤東	鄒瑞平				中華管理學報
10	師徒功能與工作壓力之關係：以組織社會化為中介變項	2010	林晏鈴	張婉菁					人力資源管理學報
11	數位學習知覺行為與師徒制對員工生涯規劃之研究-一家壽險公司為例	2011	余鑑	于俊傑	余采芳				中華管理評論
12	找一位良師-師徒關係對女性工作適應與職涯晉昇的影響	2005	吳美連						T&D 飛訊
13	知覺組織支持對知識移轉程度之研究—以師徒功能為中介變項	2011	余鑑	于俊傑	黃美萍	余采芳			管理實務與理論研究
14	Mentoring in China: Enhanced Understanding and Association with Occupational Stress	2010	Liu-Qin Yang	Xian Xu	Tammy D. Allen	Kan Shi	Xichao Zhang	Zhongyan Lou	Journal of Business and Psychology
15	An Ecological Framework for Evaluating Relationship-Functional Aspects of Youth Mentoring	2008	Charles C. Chan	Wing Chung Ho					Journal of Applied Social Psychology
16	Effects of mentoring functions on receivers' organizational	2011	Kwan Ho Kwong	Liu Jun	Yim Frederick				Journal of Business Research

編號	篇名	年代	作者					期刊名稱
	citizenship behavior in a Chinese context: A two-study investigation				Hong-kit			
17	The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment	2006	Bozionelos, Nikos	Wang, Li				International Journal of Human Resource Management
18	Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees	1999	Aryee, S	Kang, IL				Journal of Organizational Behavior
21	Relationship of Advisory Mentoring to Career Maturity of MBAs : An Anticipatory Socialization Perspective	2009	Melien Wu	Chen-Chieh Chang				Journal of Career Development
22	The Role of Mentor Trust and Protégé Internal Locus of Control in Formal Mentoring Relationships	2010	Sheng Wang	Edward C. Tomlinson	Raymond A. Noe			Journal of Applied Psychology
23	What Affects Willingness to Mentor in the Future? An Investigation of Attachment	2009	Wang, Sheng	Noe, Raymond A.	Wang, Zhong-Ming	Greenberger, David B.		Journal of Vocational Behavior

編號	篇名	年代	作者						期刊名稱
	Styles and Mentoring Experiences								
24	Mentoring Support and the Professional Development of Beginning Teachers: A Chinese Perspective	2007	John Chi-kin Lee	Shengyao Feng					Mentoring & Tutoring
25	Mentors' Perceptions of Their Own Professional Development during Mentoring	2005	Francis Lopez-Real	Tammy Kwan					Journal of Education for Teaching
26	The Impact of Chinese Cultural Values on Taiwan Nursing Leadership Styles: Comparing the Self-Assessments of Staff Nurses and Head Nurses	2008	Yuanmay Chang						Journal of Nursing Research
27	What can I gain as a mentor? The effect of mentoring on the job performance and social status of mentors in China	2009	Dong Liu	Jun Liu	Ho Kwong Kwan	Yina Mao			Journal of Occupational and Organizational Psychology
28	Contexts of mentoring and opportunities for learning to teach: A comparative study of	2001	Jian Wang						Teaching and Teacher Education

編號	篇名	年代	作者						期刊名稱
	mentoring practice								
29	Mentoring in China: Enhanced Understanding and Association with Occupational Stress	2011	Yang, Liu-Qin	Xian Xu	Tammy D. Allen	Kan Shi			Journal of Business and Psychology
30	Does mentoring work? The mediating effect of mentoring in China	2011	RUEYWEI GONG	SHIH-YING CHEN	SHIN-LUNG LEE				SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY
33	Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses	2010	Rhay-Hung Weng	Ching-Yuan Huang	Wen-Chen Tsai	Li-Yu Chang	Syr-En Lin	Mei-Ying Lee	BMC Health Services Research
34	Employ Grey Relational Analysis in a Modified Delphi Study to Identify Life Insurance Agent Turnover Determinants	2007	Chiang Ku Fan	Chen-Liang Cheng	Wei-Yuan Wang				Journal of Grey System

國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2013/02/01

國科會補助計畫	計畫名稱: 華人師徒制的理論模式建立
	計畫主持人: 胡昌亞
	計畫編號: 100-2410-H-004-106- 學門領域: 人力資源管理
無研發成果推廣資料	

100 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：胡昌亞		計畫編號：100-2410-H-004-106-					
計畫名稱：華人師徒制的理論模式建立							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	2	0	100%	人次	
		博士生	1	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

本研究以過往研究為基礎進行整合分析，研究結果發現，華人師徒制功能的成效大多數與過往研究相近。然而有幾點卻相當特殊，針對人力資源實務工作方面，第一、在本次整合分析研究中，發現師徒功能與徒弟的升遷及薪水並沒有正向的關聯性，此結果與西方研究並不相同（Allen et al., 2004），過往西方研究顯示，師徒功能與徒弟的升遷及薪水至少有中低度（ $r = .12 \sim .30$ ）的正向關聯性（Allen et al., 2004）。

第二、本次整合分析同樣發現與西方研究不同的是，師徒功能與徒弟的工作表現及組織公民行為並沒有關聯性，然而過往研究則指出，師徒功能與徒弟的工作表現及組織公民行為均具有正向關聯性（ $r = .08 \sim .20$ ）（Eby et al., 2008）。若回應到上一點的發現，顯示出師徒功能所提供的內容，不僅未能提升徒弟的工作相關表現，更進而未能引導至職涯成功。這顯示華人組織中，升遷與加薪的準則，可能與師徒功能所傳遞的資訊有所落差，此兩點是實務管理者所必須重視的議題，以避免浪費此項人力資源管理措施的設計。