

調查局外勤人員師徒關係、師徒功能與組織承諾關係之研究

李昭蓉、劉松峯、蘇琪婷

摘要

本研究以著重經驗傳承的法務部調查局（以下簡稱：調查局）外勤人員作為研究對象，觀察角色定位為「徒弟」，探討不同師徒關係、師徒功能與組織承諾之關聯性。以「徒弟回覆有師父者」435 份有效問卷為分析對象。主要研究發現如下：

- 一、不同師徒關係之師徒功能差異分析，同性別師徒關係之徒弟比跨性別師徒關係之徒弟，有較高的角色楷模功能認知。
- 二、不同師徒關係之組織承諾差異分析，非正式制度師徒關係之徒弟較正式制度師徒關係之徒弟，有較高努力承諾認知。同性別師徒關係之徒弟較跨性別師徒關係之徒弟，有較高價值承諾與整體組織承諾認知。
- 三、師徒功能與組織承諾相關與迴歸分析，結果得知師徒關係發展延伸出之師徒功能，有助於提高調查局外勤人員之組織承諾。

關鍵字：調查局外勤人員、師徒關係、師徒功能、組織承諾

A Study on Mentoring Relationship, Mentoring Function and Organizational Commitment of Field Staff in MJIB

Jau-Rong Li, Sung-Feng Liu, Chi-Ting Su

Abstract

This study aims to discuss the correlation among mentoring relationship, mentoring function and organizational commitment of field staff in MJIB (Investigation Bureau, Ministry of Justice). The research obtained a total 435 valid observations having mentoring relationship.

The findings of this study include:

1. For mentoring function, compared to cross-gender mentoring relationship, protégé in same-gender mentoring relationship received more role modeling mentoring function.
2. For organizational commitment, compared to formal mentoring relationship, protégé in informal mentoring relationship received more effort commitment. Compared to cross-gender mentoring relationship, protégé in same-gender mentoring relationship received more value commitment and organizational commitment.
3. The result indicates that mentoring function positively related to organizational commitment. As well as mentoring function is significantly influence on organizational commitment.

Keywords: field staff in MJIB, mentoring relationship, mentoring function, organizational commitment

壹、緒論

法務部調查局（以下簡稱「調查局」）肩負著確保國家安全、維護社會安定與保障民眾權益的重責大任，長久以來為國家做出極大貢獻，此與「師徒傳承」有著不可分割的正向關聯。調查局每位專任同仁之學歷皆為專科、大學及研究所以上，素質相當整齊，經一年專業訓練，分發至各外勤單位後，所面對之工作內容大多與大學、研究所所學無直接關聯，緊緊依賴資深學長或主管的經驗傳承，帶領新進者一起落實轄區經營，抑或由新進者自行尋找資深同仁就教，此舉大大減少新進者因自我摸索所導致的工作無效率，進而提高新進者之工作能力與工作績效，師徒關係在組織中是對新進人員提供職前或在職訓練一個很重要的方式（Emelo，2013）。

師徒關係之所以能夠促成徒弟的成就，其原因之一為師徒關係提供了一個讓新進員工能夠進快進入組織中重要社會網路之機會，經由這種非正式的網路，使得員工有機會在高階管理者面前，展現其能力並獲得賞識；並可得到珍貴、重要的資訊，因此比較容易成功（Dreher 與 Ash，1990）（引自滕慧敏，2003）。Zey 在 1995 年於其所著之「職場導師」一書指出，師徒關係最容易被忽略的一項利益，即為能強化並確保組織文化，知識與經驗的傳承，拉近資深與資淺員工之間的距離，並營造出團體合作的工作氛圍，有助於提高組織績效、工作滿意度及降低人員流動率（周希敏譯，1995）。

查閱與師徒關係之相關研究，Noe（1998）針對師父與徒弟的個人變項、性別配對與師徒功能進行研究，建議後續研究可針對師徒功能對於員工績效或組織承諾的影響進行。Ragins、Cotton 與 Miller（2000）提出師徒關係發展的後果變項，包含組織承諾等態度。針對上述學者所提出之研究建議，本研究以著重經驗傳承的調查局外勤人員作為研究對象，觀察角色定位為「徒弟」，即新進人員，探討調查局外勤人員不同師徒關係、師徒功能與組織承諾之關聯性。

綜合上述研究背景與動機，本研究目的為：一、調查局外勤人員師徒關係之現況；二、探討不同師徒關係，徒弟所認知的師徒功能與組織承諾之差異；三、探討徒弟所認知的師徒功能與組織承諾之關係。

貳、文獻探討

參閱相關文獻，陳秉沛（2010）提出，認為「師徒功能」是用來衡量師徒制度帶來的成效、「師徒關係」是指師徒制度帶來的師父與徒弟的關係、「師徒制度」則是此種制度的名稱。

一、師徒關係 (Mentoring Relationship)

師徒關係最早源自於古希臘神話時代的 *mentor*，而在中國春秋時代的論語述而篇提及：「三人行，必有我師焉。擇其善者而從之，其不善者而改之。」到了現代社會，師徒關係存在於各類型組織之中，然其形式已與古代由上而下填鴨式的師徒關係有所差異。Kram (1983) 廣義地將師徒關係定義為較具經驗之師父 (*mentor*) (資深者) 與經驗較少之徒弟 (*protégé*) (資淺者) 之間強烈的人際互動與交互作用，在互動過程中由師父針對徒弟提供支持、發展方向，與有關職涯規劃和個人發展的各種回饋。Chao、Walz 與 Gardner (1992) 師徒關係是一種師父與徒弟間形成的組織成員之間強烈的工作關係，師父在組織中是具有經驗與權力的成員，可以提供徒弟不同建議與輔導，並且指導徒弟走向所需之職涯發展。Shea (1995) 師徒關係為某人投入時間、技術訣竅 (*know-how*) 及努力，以一種發展、關懷、分享、幫助的關係以增加與改善另一人的成長、知識和技巧。本研究歸納前述各學者對師徒關係的定義發現，古代師徒關係大多為由上而下的單向且權威教導，徒弟難以發揮或多有限制，然而近代師徒關係則著重於師父與徒弟之間的「互動」發展，師徒關係發展出「青出於藍而更勝於藍」的效果，使徒弟在組織體內不被淘汰，且增強徒弟的各項能力。

陳殷哲 (2011) 整理出目前探討師徒間之對偶關係仍著重定在上屬對於下屬或師父對於徒弟之模式，因而推演出多種不同師徒關係類型：正式與正式、直屬與非直屬、發展關係、配對關係、權力交換關係與人際網絡關係。歸納國內外學者所提出的師徒關係類型，本研究整理出三種類型：一、針對師徒於組織中的職位關係，區分為直屬與非直屬師徒關係；二、依組織介入與否，區分為正式與非正式師徒關係；三、依師父與徒弟之性別配對，區分為同性別與跨性別師徒關係。茲將此三類型師徒關係分述如后：

(一) 正式與非正式師徒關係 (Formal vs. Informal Mentoring Relationships)

Chao、Walz 與 Gardner (1992) 定義，所謂的正式師徒關係係由組織依據特定目的而實施，即由組織介入進行師徒配對，或隨機方式產生，但此師徒關係會因組織的介入與承認，而具有管理與約束力。Wichman 與 Sjodin 於 1998 年指出，非正式師徒關係是自然而然形成，不需要組織介入進行配對，資淺成員會自行尋找資深成員進行諮詢，師徒雙方透過工作內與工作外的互動與交流，彼此產生默契與信任，不久即會形成非正式師徒關係(李碧芬譯, 2003)。

Belle、John 與 Janice 曾於 2000 年進行比較正式與非正式師徒關係，發現兩者在關係建立的動機與目的上，有明顯差異，因此我們知道這兩種師徒關係各有其優缺點及適用目標的不同 (引自林佳暖, 2005)，如表 1 之說明。

表 1

正式與非正式師徒關係之比較

	正式的師徒關係	非正式的師徒關係
目的	完成徒弟在現階段職務上的短期目標	協助徒弟長期的生涯發展
建立動機	基於組織的期望或融入組織而形成	被發展性的需求所驅動
建立機制	透過組織制度或第三者的指派	由師徒雙方相互的認同
組織認同	較明確的組織認同、公開化	不被組織認同，私下進行
互動期間	較短，大多為六個月至一年	較長，多達三至六年
關懷多寡	較少發自內心給予關懷	較多真誠的關懷
適用情況	新人輔導計畫或在職訓練	員工職涯發展

資料來源：引自林佳暖（2005）。

（二）直屬與非直屬師徒關係（Supervisory vs. Peer Mentoring Relationships）

Ragins 與 McFarlin（1990）認為，當師徒制中的師父為徒弟的直屬主管，亦即一種組織內部的縱向師徒指導模式，此多為組織直接指派或由直屬主管自然地進行指導工作所形成的關係。本研究參考上述 Ragins 與 McFarlin（1990）提出之直屬主管師徒關係定義，提出非直屬師徒關係定義，非直屬師徒關係為組織內的橫向師徒指導模式，其關係為存在於同事間，不受到階級權力之影響。

（三）同性別與跨性別師徒關係（Same-gender vs. Cross-gender Mentoring Relationships）

Ragins（1997）在其研究提出異質化師徒關係（diversified mentoring relationships），包括：種族（race）、性別（gender）、社會階級（class）、性別傾向（sexual orientation）等不同的類型。本研究以性別配對視為師徒關係，分為同性別（same-gender）與跨性別（cross-gender），同性別師徒關係指相同性別配對，即男師父與男徒弟配對、女師父與女徒弟配對，而跨性別師徒關係指相異性別配對，即男師父與女徒弟配對、女師父與男徒弟配對。

二、師徒功能（Mentoring Function）

Kram（1985）透過深度訪談，認為師徒關係有二大功能：「職涯發展（Career-related Function）」及「社會心理功能（Psychosocial Function）」。Scandura（1992）將 Kram（1985）定義之兩項師徒功能，透過因素分析將角色楷模從社會心理功能（Role Modeling）獨立出來，成為第三種師徒關係功能，後逐漸成為通說；而另將社會心理功能改名為社會支持功能（Social Support Function）。茲將定義內容說明如下：

（一）職業功能（Vocational Function）

係指可以幫助徒弟在學習工作上技能加強、職位晉升，或獲得發展的功能，包含工作方

向指引、工作所需技術與知識指導、經驗傳承、提供或製造機會讓徒弟展現實力、資訊分享和工作上的協助、在工作上的支持、針對職涯發展計畫提出建議等。

（二）社會支持功能（Social Support Function）

係指師父提供諮詢、接納與確定、友誼等功能，來建立資淺者與他人的合作、互信與互相關懷，並幫助資淺者建立信心，進而分享友誼與解決工作中所遭遇的問題等社會心理支持。而徒弟在面對困難時，師父能挺身而出，以表達對徒弟的提拔與支持，並肯定徒弟在組織內部的價值。

（三）角色楷模功能（Role Modeling Function）

係指師父是徒弟的最佳行為典範，師父的工作方法、工作態度與為人處事的模式，都會影響徒弟的未來發展。因此，師父必須維持良好的行為典範，以利徒弟的學習與模仿。

在此之後，亦有許多學者根據不同師徒關係或對象，提出師徒功能不同的分類方式，本研究整理各學者提出之師徒功能整理如表 2 所示：

表 2

師徒功能分類表

學者	師徒關係/對象	師徒功能分類
Kram (1985)		職涯發展、社會心理功能
Scandura (1992)		職業功能、社會支持功能、 角色楷模功能
Fagenson-Eland、Mark 與 Amendola (1997)		職能方針、心理支持、角色模範、溝通
Dansky (1996)	團體師徒關係	角色模範、網路工作、心理支持、團體互動、 歸屬感
Pullins、Fine 與 Warren (1996)	同儕師徒關係	職能發展、心理支持
Tenenbaum、Cosby 與 Gliner (2001)	碩博士	網路建構功能、工具性功能、社會心理功能

資料來源：本研究整理

三、組織承諾（Organizational Commitment）

組織承諾（Organizational Commitment）最早由 Whyte (1956) 在其所著之「組織人」（The Organizational Man）一書所提出，指出個人對組織的忠誠度與貢獻。以「態度觀點」定義組織承諾，Porter、Steers、Mowday 與 Boulian (1974) 提出組織承諾為個人對特定組織認同與投入的程度，強烈地相信並接受組織的目標與價值觀，願意為組織付出的態度。

Robbins (1998) 認為組織承諾為工作態度的一種，定義為組織成員認同組織及組織目標，希望成為組織一份子的程度。以「行為觀點」定義組織承諾，Salancik 於 1977 年指出組織承諾是個人受制於過去之行為，而產生對組織之投入，而這種投入是組織成員因為考量離開組織損失的成本負擔，而不得不採行留職方式調適（引自沈台亮，2011）。Rhodes、Eisenberger 與 Armeli 則認為組織承諾可以視為組織成員對工作環境正向評價的回應（引自黃錦平，2009）。

（一）Porter 等（1974）將組織承諾分為：

- 1、努力承諾（Effort Commitment）
個人願意為組織投入高度的努力。
- 2、價值承諾（Value Commitment）
個人深信並接受組織的目標與價值。
- 3、留職承諾（Retention Commitment）
個人具有高度慾望，以維持組織成員身分。

（二）Staw（1977）將組織承諾分為：

- 1、行為性承諾（Behavioral Commitment）
- 2、態度性承諾（Attitudinal Commitment）

（三）Reichers（1985）將組織承諾歸類為三大類：

- 1、交換觀點（Side-Bets）
- 2、歸因觀點（Attributions）
- 3、個人/組織目標一致觀點（Individual/Organization Goal Congruence）

（四）Allen 與 Meyer（1990）整理幾位學者對組織承諾之定義與分類，將組織承諾分類為：

- 1、道德性承諾（Normative Commitment）
- 2、情感性承諾（Affective Commitment）
- 3、持續性承諾（Continuance Commitment）

四、師徒關係、師徒功能與組織承諾之相關研究

（一）師徒關係與師徒功能

1、正式或非正式師徒關係與師徒功能

Fagenson-Eland 與 Amendola（1997）認為在正式師徒關係中，由於組織內部有既定的遵循原則或規範，因此徒弟雖然可獲得較多有關職涯發展與角色楷模的功能，但社會心理支持則較為缺乏。Noe（1998）發現正式師徒關係中，徒弟所獲得的職業功能較少，而得到較多的社會心理支持。

Turban 與 Dougherty 於 1994 年在研究中指出，非正式師徒關係的徒弟可以獲得較多的正面利益，包含順暢的晉升管道、優渥的薪酬以及高度的職涯滿意度（引自林佳暖，2005）。Cotton 於 1999 年亦指出非正式師徒關係能夠提供較多的職涯與社會心理功能，因為非正式師徒關係的建立，可以促使組織成員之間的互動更為緊密（引自林佳暖，2005）。

綜合上述，正式師徒關係可能因為研究對象或所處環境不同，對於師徒功能未有一致之研究結論。非正式師徒關係皆為師父提供徒弟較多的職業功能。

2、直屬或非直屬師徒關係與師徒功能

Fagenson-Eland、Marks 與 Amendola（1997）提出，徒弟認為在直屬師徒關係中，可獲得較多的職業功能與社會心理支持功能，但角色楷模功能不多。劉筱寧（2001）與李昭蓉（2012）發現相對於非直屬師徒關係，直屬師徒關係中提供較多的職業與社會支持功能。

Ragins、Cotton 與 Miller（2000）對於非直屬師徒關係有較負面的研究結果，若師父與徒弟同屬一個部門，徒弟對師徒關係之滿意度較低；而來自不同部門的師父，反而可提供更具效益的支援。高美琴（2002）認為非直屬師徒關係，師徒雙方位於一個最佳的位置，可以提供職涯方面的回饋，且能瞭解彼此在不同時期的發展需求，更由於師徒兩者擁有相似的歷練與經驗，對於社會心理層面的支持更能投其所好。綜合上述，直屬與直屬師徒關係皆為師父提供徒弟較多的職業及社會支持功能。

3、同性別或跨性別師徒關係與師徒功能

Ragins 與 Scandura（1994）認為同性別師徒關係會比跨性別師徒關係提供較多的角色楷模功能與社會支持功能。Sosik 與 Godshalk 於 2005 年指出師父和徒弟同性別的關係中，通常會有較多的經驗分享、人際互動滿足感且會有較高的關係品質與產出，會有較高的社會支持功能與角色楷模功能（引自李昭蓉，2012）。

Walsh、Anne 與 Borkowski（1999）以醫療產業的跨性別師徒關係為研究對象，報告指出男女在跨性別的師徒關係都能獲得相同的社會心理和職涯發展功能。Ragins 與 Cotton（1999）研究結果跨性別師徒關係的師徒有較高的社會心理功能，而且擁有男師父徒弟也比擁有女師父徒弟有較高的職涯功能協助。

綜合上述，同性別師徒關係為師父提供徒弟較多的角色楷模與社會支持功能。跨性別師徒關係為師父提供徒弟較多的社會心理與職涯發展功能。

（二）師徒關係、師徒功能與組織承諾

Ragins、Cotton 與 Miller（2000）提出，對於師徒關係滿意度較高的徒弟，擁有較高的

工作滿意度、組織承諾以及較低的離職傾向；而在滿意度相同的情況下，非正式師徒關係下徒弟的組織承諾最高，其次為正式關係的徒弟，而沒有師父的員工之組織承諾則最低。楊登伍（2004）以國稅局稅務人員為研究對象之師徒關係的研究結果發現，師徒關係確實與組織承諾有顯著的正向關聯；亦即稅務人員的師徒關係知覺程度越高，其投入組織意願越高。

Raabe 與 Beehr（2003）認為師徒功能會影響徒弟的組織承諾、工作滿意度及留任或減少離職率。陳建龍、許碧芬與張明旭（2006）透過九位在台灣糕餅產業資深優秀的從業人員的深度訪談，瞭解華人文化對師徒功能認知，師徒功能對於提高徒弟的工作的滿意度、組織承諾、認同感、忠誠度與組織公民行為，以及降低角色模糊與離職意圖上具有實質的幫助。

歸納上述學者論點，師徒關係與組織承諾為正向相關，而師徒功能則能影響組織承諾。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究之研究架構主要依據研究動機、目的及文獻探討分析結果，擬出本研究之研究架構圖，如圖 1 所示：

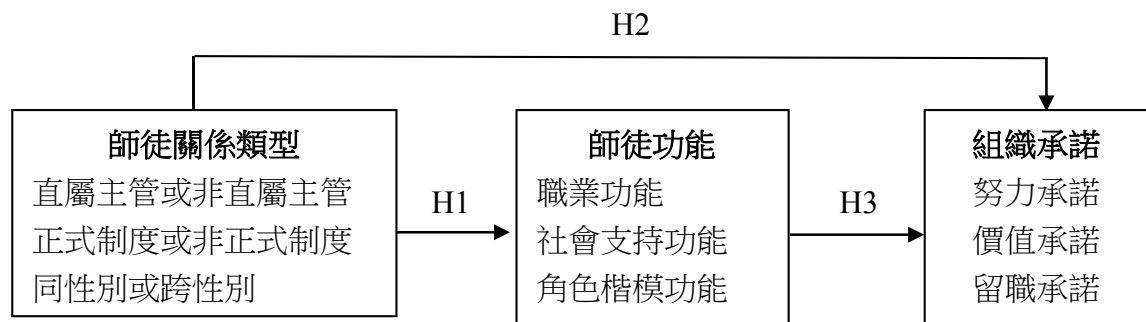


圖 1 研究架構

二、研究假設

根據本研究之相關文獻探討與研究架構，以下針對架構中之各變項的關係發展本研究之假設：

H1：不同師徒關係之調查局外勤人員對師徒功能有顯著差異。

H2：不同師徒關係之調查局外勤人員對組織承諾有顯著差異。

H3：探討徒弟所認知的師徒功能對組織承諾有顯著影響。

三、研究對象

本研究係以全臺調查局外勤人員作為研究對象，扣除外島及離島，將調查局外勤人員所屬區域，劃分為臺灣北部、臺灣中部、臺灣南部、臺灣東部等四大地區。根據民國一〇四年調查局人事室人事資訊母體，約有 1,200 個元素，根據 Nunnally (1978) 提出 300 人是作為施測樣本的一個適宜數字，故本研究之目標為蒐集 300 以上有效問卷，整體抽樣機率約為 40%，並以調查局外勤人員所屬之四個區域，從每個區域便利抽樣 40% 以上的員工受測並進行統計分析。

四、變項之操作型定義

本研究之主要變數有三項，分別為師徒關係、師徒功能、組織承諾，茲將上述各變數之定義說明如下：

(一) 師徒關係

本研究之師徒關係為「直屬主管或非直屬主管」、「正式制度或非正式制度」、「同性別或跨性別」，除了直接詢問以外，另參考 Ragins、Cotton 與 Miller (2000) 的量表，透過詢問師徒關係的配對方式與發展目的等，以取得所需資訊。本研究僅將原量表中題項之「公司」修改為「本局」，此部分共 6 個題項，其問卷題項內容如下所示：1、請問您心中的是否有師父人選：是；否。2、師父是否為您的直屬主管：是（直屬主管）；否（非直屬主管）。3、師徒關係是否為本局的正式制度：是（正式制度）；否（非正式制度）。4、與師父之性別異同：同性別（男師男徒、女師女徒）；跨性別（男師女徒、女師男徒）。5、您與師父之配對是透過何種方式：由局本部、人資或所任職部門指派；師父自行選擇徒弟；徒弟自行選擇師父；由師父與徒弟共同決定；其他。6、師徒關係之發展目的為何：一般性的工作指導；新人引介或輔導；接班人計畫或培養管理才能；提供個人職涯發展的諮詢；其他。

(二) 師徒功能

本研究採用 Hu、Pellegrini 與 Scandura (2011) 所提出之師徒功能量表 (Mentoring Functions Questionnaire, MFQ-9)，此量表在跨文化比較及應用於臺灣資料上，均具備良好的可信度，問卷量表共 9 個題項，整體構面 Cronbach α 達 0.8 以上。此量表將師徒功能分為三個構面：「職業功能」（包含「師父會關注我的職涯發展」、「師父會幫助我調整工作目標」、「師父會投注時間去思考我的職涯發展」，共 3 題）、「社會支持功能」（包含「我會與師父分享私人的問題」、「我和師父會互相吐露心裡話」、「我把師父視為朋友」，共 3 題）及「角色楷模功能」（包含「我會將師父的行為視為楷模」、「我欽佩師父激勵他人的能力」、「我尊重師父教導他人的能力」，共 3 題），計分方式採李克特式五點量表 (Likert-type scales) 方式編製而成。

（三）組織承諾

本研究衡量量表參考自楊登伍(2004)針對師徒關係對於組織承諾之研究，其採自 Porter 等(1974)所發展之組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)，問卷量表共 15 個題項，整體構面 Cronbach α 達 0.8 以上。此量表將組織承諾分為三個構面：「努力承諾」(包含「我願意付出額外的努力，以協助調查局發展並獲得成功」、「我對調查局幾乎沒有忠誠可言」、「我經常關心調查局未來的發展」，共 3 題)、「價值承諾」(包含「我常對朋友說我服務的調查局是相當理想的工作場所」、「為了繼續留在調查局服務，調查局指派的任何工作我都願意接受」、「我發現我個人的價值觀與調查局的價值觀相當接近」、「我會很驕傲地告訴別人，我是調查局的一份子」、「目前在調查局的工作，讓我能充分發揮自己的能力」、「我很慶幸當年在找工作時，能選擇到調查局服務」、「對我而言，調查局是我服務過最好的一個機關」，共 7 題)及「留職承諾」(包含「只要工作性質與條件類似，到別的機關工作也無妨」、「只要目前的環境狀況有些許不良的改變，就會促使我離開調查局」、「繼續留在調查局工作，不會有什麼前途」、「我非常不同意調查局對待員工的政策」、「我決定在調查局工作，顯然是一件錯誤的事情」，共 5 題)。本研究僅將原量表中各題項之「公司」修改為「調查局」或「機關」。計分方式採李克特式五點量表(Likert-type scales)方式編製而成。

（四）個人背景變項

本研究依調查局之人力現況編製個人背景變項，透過直接詢問方式予以評量，包含如下：1、性別：男、女。2、年齡：35 歲(含)以下、36-45 歲、46-55 歲、56 歲(含)以上。3、層級：幹部(含主官、主管)、非幹部。4、外勤年資：未滿 1 年、1-5 年、6-10 年、11-15 年、16 年以上。5、教育程度：大學(含)以下、研究所(含)以上。

五、研究工具

本研究之研究實施遵循量化研究之基礎與原則，在正式發放問卷前，邀請七位實務界與學術界之專家學者進行專家效度分析，並進行問卷預試實施，回收後針對預試樣本進行項目分析、題項刪除後信度分析、問卷題項與總量表相關係數等分析，形成正式問卷。

六、正式問卷信度分析

本研究所使用之師徒功能與組織承諾量表，皆經文獻研究顯示具有良好信度驗證結果。量表總信度分別為 0.926 與 0.928，皆高於 0.8；各構面之 Cronbach's α 值，皆為 0.7 以上，顯示本研究之研究變項具有相當程度之信度標準，故本研究之正式問卷量表信度佳。各構面信度 Cronbach's α 值如表 3 所示。

表 3

正式問卷研究變項之信度分析

衡量變數	構面	題數	Cronbach's α 值	量表總信度
師徒功能	職業功能	3	0.873	0.926
	社會支持功能	3	0.844	
	角色楷模功能	3	0.900	
組織承諾	努力承諾	3	0.752	0.928
	價值承諾	7	0.914	
	留職承諾	3	0.837	

肆、實證結果分析

一、樣本結構與師徒關係現況

本研究依問卷發放區域，總計發出正式問卷 527 份，有效問卷為 476 份，有效率為 95.97%。本研究之立意研究師徒關係、師徒功能與組織承諾之關係，因此，以徒弟為研究調查對象，研究對象須為新進調查局時，認知「有師父者」。有效問卷中，41 份為「徒弟回覆無師父者」，本研究將「徒弟回覆無師父者」定義為無效問卷，不加以分析，本研究以 435 份「徒弟回覆有師父者」為主要分析對象。

由表 4 可得知，調查局外勤人員師徒關係樣本特性，為非直屬主管（69.2%）、非正式制度（82.5%）、同性別（57.5%）比例為多，詳細進行交叉分析可得知，男師父配男徒弟為 235 人，佔總樣本 54%，為比例最高。

表 4

師徒關係樣本特性分析表

師徒關係	人數	百分比（%）
直屬主管/非直屬主管	直屬主管	134
	非直屬主管	301
正式制度/非正式制度	正式制度	76
	非正式制度	359
同性別/跨性別	同性別	250
	跨性別	185
男師父	男徒弟	235
	女徒弟	75
女師父	男徒弟	110
	女徒弟	15

師徒關係配對方式以「由局本部、人資或所任職部門指派」之比例為最高，佔 34.7%，「其他」之比例為最低，佔 8.7%；發展目的以「一般性的工作指導」之比例為最高，佔 62.5%，「其他」之比例為最低，佔 1.6%。師徒關係配對方式與發展目的之比例與排序，如表 5 所示。

表 5

師徒關係配對方式與發展目的樣本特性分析表

師徒關係		次數	百分比	排序
配對方式	由局本部、人資或所任職部門指派	151	34.7	1
	徒弟自行選擇師父	118	27.1	2
	由師父與徒弟共同決定	75	17.2	3
	師父自行選擇徒弟	53	12.2	4
	其他（組員與組長關係、自然形成、前項業務承辦人工作交接）	38	8.7	5
發展目的	一般性的工作指導	272	62.5	1
	新人引介或輔導	91	20.9	2
	提供個人職涯發展的諮詢	35	8.0	3
	接班人計畫或培養管理才能	30	6.9	4
	其他（以上皆是）	7	1.6	5

N=435。

二、探討不同師徒關係之師徒功能與組織承諾差異分析

以 t 檢定探討調查局外勤人員（徒弟）在師徒功能與組織承諾各構面之認知，是否因不同師徒關係而有差異。

（一）不同師徒關係之師徒功能差異分析

由表 6 得知，直屬主管或非直屬主管師徒關係之調查局外勤人員，在職業功能、社會支持功能、角色楷模功能及整體師徒功能的認知，皆未達顯著水準；此一結果顯示，調查局外勤人員（徒弟）在職業功能、社會支持功能、角色楷模功能及整體師徒功能的認知上，不因為師徒關係之師父為直屬主管或非直屬主管不同而產生差異。正式制度或非正式制度師徒關係之調查局外勤人員，在職業功能、社會支持功能、角色楷模功能及整體師徒功能的認知，皆未達顯著水準；此一結果顯示，調查局外勤人員在職業功能、社會支持功能、角色楷模功能及整體師徒功能的認知上，不因為師徒關係為正式制度或非正式制度不同而產生差異。同性別或跨性別師徒關係之調查局外勤人員，僅在角色楷模功能（ $p<0.05$ ）有顯著性差異，而在職業功能、社會支持功能及整體師徒功能的認知，皆未達顯著水準；進一步分析，調查局

外勤人員同性別師徒關係之調查局外勤人員較跨性別師徒關係之徒弟，有較高的角色楷模功能認知，由此可知，對於調查局外勤人員之角色楷模功能認知，會因師徒關係為同性別或跨性別不同而產生差異。

表 6

不同師徒關係之師徒功能差異分析

	師徒關係		t 值
	直屬主管 (n=134)	非直屬主管 (n=301)	
職業功能	11.00	10.71	1.148
社會支持功能	10.54	10.98	-1.741
角色楷模功能	11.57	11.70	-0.534
整體師徒功能	33.12	33.39	-0.419
	正式制度 (n=76)	非正式制度 (n=359)	
職業功能	11.04	10.75	0.950
社會支持功能	10.47	10.92	-1.483
角色楷模功能	11.04	11.79	-2.707
整體師徒功能	32.55	33.47	-1.160
	同性別 (n=250)	跨性別 (n=185)	
職業功能	10.96	10.58	1.569
社會支持功能	10.88	10.80	0.312
角色楷模功能	11.89	11.35	2.470*
整體師徒功能	33.73	32.73	1.579

N=435；* $p<0.05$ 。

（二）不同師徒關係之組織承諾差異分析

由表 7 得知，直屬主管或非直屬主管師徒關係之調查局外勤人員，在努力承諾、價值承諾、留職承諾及整體組織承諾的認知，皆未達顯著水準；此一結果顯示，調查局外勤人員在努力承諾、價值承諾、留職承諾及整體組織承諾的認知上，不因為師徒關係之師父為直屬主管或非直屬主管不同而產生差異。正式制度或非正式制度師徒關係之調查局外勤人員，僅在努力承諾有顯著性差異 ($p<0.01$)，而在價值承諾、留職承諾與整體組織承諾的認知，皆未達顯著水準；進一步分析，非正式制度師徒關係之調查局外勤人員較正式制度師徒關係之調查局外勤人員，有較高努力承諾的認知，由此可知，對於調查局外勤人員之努力承諾，會因師徒關係為正式制度或非正式制度不同而產生差異。同性別或跨性別師徒關係之調查局外勤人員，在價值承諾 ($p<0.01$) 與整體組織承諾 ($p<0.05$) 有顯著性差異，而在努力承諾及留職承諾的認知，皆未達顯著水準；進一步分析，同性別師徒關係之調查局外勤人員較跨性別師徒關係之調查局外勤人員，有較高價值承諾與整體組織承諾的認知，由此可知，對於調查局

外勤人員之價值承諾與整體組織承諾認知，會因師徒關係為同性別或跨性別不同而產生差異。

表 7

不同師徒關係之組織承諾差異分析

	師徒關係		t 值
	直屬主管 (n=134)	非直屬主管 (n=301)	
努力承諾	11.69	11.88	-0.896
價值承諾	25.87	25.67	0.376
留職承諾	17.49	17.14	0.917
整體組織承諾	55.05	54.69	0.349
	正式制度 (n=76)	非正式制度 (n=359)	
努力承諾	11.16	11.96	-2.814**
價值承諾	25.76	25.73	0.059
留職承諾	17.03	17.30	-0.524
整體組織承諾	53.95	54.99	-0.883
	同性別 (n=250)	跨性別 (n=185)	
努力承諾	11.98	11.62	1.761
價值承諾	26.31	24.95	2.922**
留職承諾	17.37	17.07	0.868
整體組織承諾	55.65	53.64	2.234*

N=435；** $p<0.01$ ；* $p<0.05$ 。

三、探討師徒功能與組織承諾之相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析，探討師徒功能與組織承諾之關係，如表 8 所示。由分析結果得知職業功能、社會支持功能與角色楷模功能均與努力承諾、價值承諾、留職承諾呈現正相關，且達顯著水準 ($p<0.01$)，亦即結果顯示調查局外勤人員（徒弟）若認同師父之師徒功能，則呈現正向之組織承諾。

表 8

師徒功能與組織承諾之相關分析

構面	職業功能	社會支持功能	角色楷模功能
努力承諾	0.302**	0.328**	0.375**
價值承諾	0.299**	0.307**	0.390**
留職承諾	0.260**	0.230**	0.279**

N=435；** $p<0.01$ 。

四、師徒功能與組織承諾之迴歸分析

表 9 為師徒功能與組織承諾之迴歸分析之各係數值，此部分為簡單迴歸分析，只有一個自變數，沒有共線性問題。在簡單迴歸分析中，多元相關係數 R 值即積差相關係數為 0.389，達顯著水準（ $p < 0.01$ ）決定係數（調整後 R 平方）為 0.151，表示整體師徒功能對整體組織承諾有 15.1% 的解釋力；未標準化迴歸係數為 0.579，標準化迴歸係數 $Beta$ 值為 0.389， t 值為 8.782，達顯著差異（ $p < 0.001$ ），顯示徒弟認知的師徒功能越高，其組織承諾越高。

表 9

師徒功能與組織承諾之迴歸分析

	整體組織承諾	
整體師徒功能	多元相關係數 R 值	0.389**
	調整後 R 平方	0.151
	F 值	77.127***
	常數項	35.509
	未標準化迴歸係數	0.579
	標準化迴歸係數 $Beta$ 值	0.389
	t 值	8.782***

$N=435$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

伍、結論與建議

一、主要研究發現

本研究以調查局外勤人員為訪查研究對象，探究不同師徒關係、師徒功能與組織承諾之關係，主要研究發現整理如下：

（一）師徒關係現況分析結果

而師徒關係之認知，調查局外勤人員以非直屬主管、非正式制度、同性別比例為多，進行交叉分析得知男師父配男徒弟比例最高。師徒關係配對方式以「由局本部、人資或所任職部門指派」之比例為最高，「其他」之比例為最低；發展目的以「一般性的工作指導」之比例為最高，「其他」之比例為最低。

（二）不同師徒關係之師徒功能、組織承諾認知差異

1、不同師徒關係之師徒功能差異分析

直屬主管或非直屬主管師徒關係之調查局外勤人員，在職業功能、社會支持功能、

角色楷模功能及整體師徒功能沒有認知差異。正式制度或非正式制度師徒關係之調查局外勤人員，在職業功能、社會支持功能、角色楷模功能及整體師徒功能沒有認知差異。同性別或跨性別師徒關係之調查局外勤人員，在職業功能、社會支持功能及整體師徒功能沒有認知差異，僅在角色楷模功能有認知差異，且同性別師徒關係之徒弟比跨性別師徒關係之徒弟，有較高的角色楷模功能認知，Ragins 與 Scandura（1994）認為同性別的師徒關係比跨性別的師徒關係提供較多的角色楷模功能，且師徒關係中以男性師徒，也就是同性別師徒關係，會獲得較多在工作上、心理上的利益，亦呼應本研究之研究結果。研判為調查局外勤人員之男性同仁較多，而同性別師徒之工作指導與互動較為不受性別差異所影響，因此，在師徒關係中，男性之師父能對男性之徒弟產生較大的角色影響。

2、不同師徒關係之組織承諾差異分析

直屬主管或非直屬主管師徒關係之調查局外勤人員，在努力承諾、價值承諾、留職承諾及整體組織承諾沒有認知差異。正式制度或非正式制度師徒關係之調查局外勤人員，非正式制度師徒關係之徒弟較正式制度師徒關係之徒弟，有較高努力承諾認知，在價值承諾、留職承諾與整體組織承諾則沒有認知差異。同性別或跨性別師徒關係之調查局外勤人員，同性別師徒關係之徒弟較跨性別師徒關係之徒弟，有較高價值承諾與整體組織承諾認知，在努力承諾及留職承諾則沒有認知差異。本研究推測，調查局外勤人員為依考試與相關法令晉用之人才，對於組織之價值觀與認同度，雖為個人想法差異，或因師徒關係之影響而有差異，但針對留職承諾，不因師徒關係不同而有差異，應為經過考試進入調查局，即為有相較進入民營企業之求職者，對於調查局此份工作有較高的留任的意願，因此不受到師徒關係不同而有差異。

（三）師徒功能與組織承諾關係與迴歸分析

根據本研究針對師徒功能與組織承諾進行相關分析之結果，調查局外勤人員所認知之師徒功能，包括職業功能、社會支持功能、角色楷模功能，確實與組織承諾之努力承諾、價值承諾、留職承諾為顯著相關（ $p < 0.01$ ），此研究結果亦與過去學者（Raabe 與 Beehr，2003；陳建龍、許碧芬與張明旭，2006）相關研究之研究結果符合。師徒功能與組織承諾之迴歸分析得知，師徒功能會影響調查局外勤人員的組織承諾，與 Raabe 與 Beehr（2003）之研究結果相同。

由此可見，師徒關係發展延伸出之師徒功能，有助於提高調查局外勤人員之個人對調查局的價值及目標的信念及接受度、對調查局有付出努力的意願、有強烈在調查局中維持成員身分的慾望。

二、結論與建議

（一）培養資深人員提高傳承經驗的意願

本研究以徒弟為研究調查對象，即以徒弟回覆有師父者為主要分析對象，在師徒關係配對方式以「由局本部、人資或所任職部門指派」之比例為最高，「其他」之比例為最低，而回覆「其他」之開放性填答中，以「組員與組長關係」、「自然形成」、「前項業務承辦人工作交接」為多數；而發展目的以「一般性的工作指導」之比例為最高，「其他」之比例為最低而回覆「其他」之開放性填答中，以「以上皆是」為多數。研究者於十多年的實務經驗發現，透過經驗豐富的師父的經驗傳承，相當有利於新進同仁與資淺同仁適應調查局業務與環境，在師徒關係配對方式與發展目的之調查結果，資深人員的經驗分享顯得重要，而在研究者觀察中，偶有師父與徒弟交惡或師父對於徒弟帶來負面影響，因此，建議實行師徒關係之單位或部門，應鼓勵資深人員能以開放的心態傳受工作經驗，避免藏私，也應多鼓勵新進人員或資淺人員，能主動與虛心向資深人員請益，避免許多寶貴經驗未能繼續傳承而使工作之內隱知識流失外，也建議調查局強化現行「經驗分享」措施，如增加既有之「案例分享講座」與「據點經驗分享講座」次數，且能落實到每一外勤處、站。

（二）關注同性別師徒關係提供較多角色楷模功能

本研究之研究結果呼應 Ragins 與 Scandura（1994）認為同性別的師徒關係會比跨性別的師徒關係提供較多的角色楷模功能，且師徒關係中以男性師徒，也就是同性別下的師徒關係，會獲得較多在工作上、心理上的利益。本研究之研究對象調查局外勤人員之男性同仁較多，佔 79.31%，顯示男徒弟對男師父有較佳的角色認同契合度。此即強調在男師父與男徒弟的師徒關係中，男師父是男徒弟的最佳行為典範，男師父的工作方法、工作態度與為人處事的模式，都會影響男徒弟的未來發展，因此，男師父必須維持良好的行為典範，以利男徒弟的學習與模仿。

（三）重視師徒功能與組織承諾關係連結，發展相關配套措施，鼓勵形成師徒關係風氣

本研究之研究結果顯示，師徒關係發展延伸出之師徒功能與組織承諾為正向相關，且師徒功能正向影響組織承諾，即師徒關係發展延伸出之師徒功能有助於提高員工之個人對組織的價值及目標的信念及接受度、對組織有付出努力的意願、有強烈在組織中維持成員身分的慾望，且有研究認為組織承諾對於得知員工對組織的態度預測力較佳（Porter 等人，1974）。各單位或組織可建構有利於師徒關係、師徒功能發展之環境，如成立工作團隊，以協助徒弟可從不同的環境中尋得理想之良師益友，進而提高組織承諾與向心力。或以正面獎勵的方式，如優秀師父表揚大會，鼓勵擔任師父之調查局外勤人員，能投入更多心力於指導或輔助徒弟之工作中，有助於調查局組織知識與文化傳承。

三、後續研究建議

本研究主要針對徒弟為調查對象，未針對與受訪徒弟認定之師父進行訪查，因此無法得知配對師父之觀點與看法，後續研究者可針對師父與徒弟配對資料進行師徒認知差異分析。

組織承諾為本研究變項之一，組織承諾為員工長期性的態度或組織行為，會隨著時間或環境改變而調整，本研究僅針對徒弟受訪時之組織承諾研判，無法看出在長期下師徒關係與師徒功能對於員工永久態度的影響。建議後續研究可進行兩階段以上的問卷調查，探究組織承諾變項進行長期性觀察，以瞭解師徒關係是否影響員工的行為或態度。

本研究僅針對師徒關係，即直屬主管或非直屬主管、正式制度或非正式制度、同性別或跨性別之師徒關係與師徒功能、組織承諾進行研究，建議後續研究可採行研究組合式之師徒關係（正式／直屬、正式／非直屬、非正式／直屬、非正式／非直屬、男師／男徒、男師／女徒、女師／男徒、女師／女徒）與師徒功能、組織承諾進行研究，以增加研究深度。

參考文獻

- 沈台亮 (2011)。汽車經銷商公司維修廠員工組織信任與組織承諾關係之研究 (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。
- 李昭蓉 (2012)。師徒怎麼配？論師徒功能、員工知識分享與創新行為關係中師徒類型之調節角色，*人力資源學報*，12(4)，81-105。
- 李碧芬 (譯) (2003)。Wichman, F., & T. Sjodin 著。成功—有師為伴。台北：麥格羅希爾台灣分公司。
- 周希敏 (譯) (1995)。Zey, M. G. 著。職場導師。台北：方智。
- 林佳暖 (2005)。師徒關係與組織承諾 (未出版碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
- 高美琴 (2002)。師徒間認知差異對知識移轉績效之影響：調節模式的驗證 (未出版碩士論文)。國立東華企業管理研究所，花蓮縣。
- 陳秉沛 (2010)。組織承諾對師徒功能認知與組織公民行為之中介效果—以台灣高科技產業為例 (未出版碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
- 陳建龍、許碧芬、張明旭 (2006)。以文化差異觀點探討烘焙業的師徒功能，*餐旅暨家政學刊*，3 (4)，553-568。
- 陳殷哲 (2011)。反向師徒制對於傳統師徒功能影響之探究。行政院國家科學委員會 (NSC100-2410-H134-001)。新竹市：國立新竹教育大學人力資源發展研究所。
- 黃錦平 (2009)。高雄市戶政人員工作壓力與組織承諾關係之研究 (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。
- 楊登伍 (2004)。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 (未出版碩士論文)。銘傳大學公共事務學研究所，臺北市。
- 劉筱寧 (2001)。徒弟個人特質、性別角色與師徒關係類型、性別組合對師徒功能影響之研究 (未出版碩士論文)。中原大學企業管理研究所，桃園市。
- 滕慧敏 (2003)。師徒功能對工作—家庭衝突影響之研究 (未出版碩士論文)。中原大學企業管理研究所，桃園市。
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 6(2), 1-18.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.

- Dansky, K. H. (1996). The effect of group mentoring on career outcomes. *Group and Organization Management*, 21, 5-21.
- Emelo, R. (2013). Mentoring without barriers. *Chief Learning Officer*, 12(10), 26-29.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 29-42.
- Gaskill, L. R. (1991). Same-sex and cross-sex mentoring of female protages: a comparative analysis. *Career Development Quarterly*, 40(1), 48-64.
- Hu, C., Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2011). Measurement invariance in mentoring research: A cross-cultural examination across Taiwan and the U. S. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 274-282.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-628.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39, 16-23.
- Noe, R. A. (1998). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., & Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pullins, E. B., Fine, L. M., & Warren, W. L. (1996). Identifying peer mentors in the sales force: an exploratory investigation of willingness and ability. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24, 125-136.
- Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271-293.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationship: a power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482-521.
- Ragin, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.

- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management journal*, 43(6), 1177-1194.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37, 957-971.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization behavior: Concept, controversies, and applications (7th ed.)*. NJ: Prentice-Hall.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: an empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Shea, G. (1995). Can a supervisor mentor? *Super Vision*, 56(11), 3-3.
- Staw, B. M. (1977). Two sides of commitment. *Paper presented at the National of the Academy of Management*, Orlando: Florida.
- Tenenbaum, H. R., Cosby, F. J., & Gliner, M. D. (2001). Mentoring relationships in graduate school. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 326-341.
- Walsh, A., Anne, M. M., & Borkowski, S. C. (1999). Cross-gender mentoring and career development in the health care industry. *Health Care Manage Review*, 24(3), 7-17.
- Whyte, W. H. (1956). *The organizational man*. New York: Simon and Schuster