

國立政治大學心理學研究所碩士論文

指導教授：胡昌亞 博士



師徒制度功能對徒弟職涯  
成效影響之整合分析

研究生：涂博崧

中華民國 九十九 年 七 月

# 目錄

圖目錄.....	II
表目錄.....	III
第一章、緒論.....	1
第二章、文獻探討.....	4
第一節、師徒制度定義.....	5
第二節、師徒關係的發展階段.....	8
第三節、師徒制度之功能.....	10
第四節、師徒功能與徒弟職涯成效.....	13
第五節、整合分析.....	18
第三章、研究方法.....	24
第一節、研究文獻蒐集.....	24
第二節、研究資料篩選.....	26
第三節、研究變項.....	27
第四節、研究資料登錄.....	31
第五節、效果量計算.....	32
第六節、資料處理.....	34
第四章、研究結果.....	36
第一節、評分者間一致性.....	36
第二節、師徒制度功能與職涯成效整體結果.....	36
第三節、職涯相關功能與職涯成效結果.....	38
第四節、社會心理功能與職涯成效結果.....	40
第五章、討論與建議.....	43
第一節、討論.....	43
第一項、師徒制度功能與徒弟職涯成效整體效果量之討論.....	43
第二項、職涯相關功能與徒弟職涯成效結果討論.....	43
第三項、社會心理功能與徒弟職涯成效結果討論.....	44
第二節、建議.....	45
第一項、研究限制.....	45
第二項、師徒制度的實務意涵.....	46
第三項、未來研究方向.....	47
第六章、參考文獻.....	49

# 圖目錄

圖 一 本研究處理流程圖 .....23



## 表目錄

表一	師徒關係的定義.....	7
表二	師徒關係發展程序.....	9
表三	師徒關係階段性功能.....	10
表四	師徒制度功能.....	12
表五	各統計量轉換為 $r$ 值之公式.....	20
表六	主客觀職涯成效子項目表.....	33
表七	整體效果量分析.....	37
表八	職涯相關功能與職涯成效平均效果量.....	39
表九	社會心理功能與職涯成效平均效果量.....	41
表十	研究假設驗證結果統整表.....	42



## Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between mentoring functions and protégé career outcomes based on studies conducted in Taiwan using a meta-analysis technique. Specifically, I examined whether overall mentoring functions, career-related mentoring, and psychosocial mentoring positively relate to protégés' objective and subjective career outcomes (salary, promotion, and job satisfaction). Using keywords search and the retroactive method, I identified 25 studies that can be used for meta-analysis. The effect size  $r$  was calculated by the method of Rosenthal (1984). The results of meta-analysis indicate that the overall mentoring function, career-related mentoring functions, and psychosocial mentoring functions are all positively relate to protégés' objective and subjective career outcomes. Furthermore, psychosocial functions have a stronger positive relationship with subjective career outcome (job satisfaction, organization commitment, job involvement, and mentor satisfaction) than with objective career outcome (job performance, salary, job proficiency, and promotion). Based on the results of the study, suggestions for future research and practical implications are discussed.

Keywords : Mentoring functions, protégé career outcome, meta-analysis

## 摘要

近年來國內對於師徒制度成效日益重視，有關師徒制度研究已累積相當程度的實證資料。為瞭解師徒制度對徒弟職涯成效之影響，本研究以整合分析探討師徒制度為徒弟所提供兩大功能(職涯相關功能與社會心理功能)與徒弟職涯成效(薪資、升遷、工作滿意度與職涯承諾)之關係。研究者利用電腦資料關鍵字庫檢索、回溯法以及人工回顧法等方式，共蒐集到 25 篇合乎分析條件的實徵研究。並依照 Rosenthal(1984)整合分析技術計算效果量  $r$  值。整合分析結果顯示：(1)徒弟所接受到的整體師徒功能與其職涯成效有正相關；(2)徒弟所接受到的職涯相關功能與其職涯成效有正相關；(3) 徒弟所接受到的之社會心理功能與其職涯成效有正相關。(4)社會心理功能與徒弟主觀職涯成效(工作滿意度、組織承諾、工作認同、職涯承諾與對師父滿意度)的正相關高於該功能與客觀職涯成效(工作表現、薪資、工作熟練度與晉升狀況)的相關；最後根據研究結果加以討論，提出師徒制度及整合分析研究的建議與未來方向。

關鍵詞：師徒功能、職涯成效、整合分析

## 第一章、緒論

近年來，隨著全球化競爭與知識經濟時代的來臨，「人才」成為各公司能否在這場激烈競爭中脫穎而出的關鍵因素。由於師徒制度能促進員工社會化，且協助公司培養人才，因此有越來越多企業開始重視與實施師徒制度。相較於我國，西方針對師徒制度的相關研究已經盛行多年。早在 1970 年代中期，西方學者就已開始研究師徒制度對徒弟職業生涯的影響，且其研究範圍涵蓋各種產業。而到了 1980 年代，Kram(1983)將師徒關係定義為：「一種在工作職場上，資深員工(師父 mentor)與資歷較淺員工(徒弟 protégé)間的經驗交流」。且根據 Kram 的質性研究發現，此種交流不僅能夠帶給年輕員工知識技能上的訓練，更能夠提升年輕員工的工作滿意度、工作投入程度甚至是組織忠誠度。Kram(1983)進一步將師徒制所提供的功能分為兩種，分別為職涯相關功能(career-related function)以及社會心理功能(psychosocial function)，前者包含贊助(sponsorship)、曝光與能見度(exposure and visibility)、教導(coaching)、保護(protection)以及指派徒弟具挑戰性工作(challenging assignment)等對徒弟職涯發展有所助益的活動。後者則包括提供角色模範、接納、諮商以及友誼等能夠影響徒弟自我形象與能力之活動。後續相關研究大多根據 Kram 對師徒制度功能定義來發展測量工具，例如 Noe(1988)針對此二功能發展測量以確認其獨特性，指出兩者確實為重要且不可任意切割的功能。

由於師徒制度能為徒弟提供工作上與社會心理上的各類支援與助益，無論是坊間一般的著作(如 Wickman 與 Sjodin(1998)的「成功，有師為伴」)或是學術期刊論文(如：Dreher & Ash, 1990；Fagenson, 1989；Ragins, Cotton & Mile, 2000；Turban & Dougherty, 1994, Sosik & Godshalk, 2000)，都指出師父師父對於徒弟的影響範圍相當廣泛。其影響範疇包含生涯與職業、家庭領域、精神領域、教育領域、社交禮儀、財務規劃、情緒管理以及道德領域等等。例如實徵研究指出有師父師父的員工相較於其他員工，可獲得更多的晉升機會、較高的所

得以及較高的工作滿足。且得到師徒功能支持徒弟也會有較佳工作表現、較低的離職率與曠職率、較好之社會化成效以及較高的組織承諾。

隨著 Kram 針對師徒制度的深入探討，師徒制度相關研究在過去二十餘年間，已累積超過數十篇的實徵研究。近十年內西方已有兩篇與師徒關係有關的整合分析研究。Allen 等人首先於 2004 年針對師徒制度對徒弟職涯成效 (career outcome) 進行了第一篇整合分析研究 (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004)。Kammeyer-Mueller 與 Judge (2008) 則以結構方程式的整合分析取向，分析師徒功能對徒弟薪資與升遷的關係。兩篇研究皆肯定師徒功能對徒弟職涯成效的正向效果。

由於整合分析是將多個別研究結果再進行統計分析的一種方法，故整合分析亦可稱為「研究的研究」。整合分析的目的在於透過彙集前人研究成效進行比較分析，以針對某一主題作更深入且客觀之探究，進而找出該主題各研究變項間真正的關係。一般而言，若欲進行整合分析，該研究領域必須有相當程度的發展且具有足量的著作可供分析。在此種情形之下，整合分析的結果才較為客觀且有實務價值。例如 Allen 等人 (2004) 認為師徒制度的相關研究已有相當的累積，便以 43 篇探討師徒制度與徒弟職涯成效的研究進行整合分析，以瞭解師徒制度功能對徒弟成效之關係。較於西方，雖然國內師徒制度的相關研究起步雖然較晚，但也已經有相當程度的發展。研究者搜尋國內知名期刊以及碩博士學位論文，發現與師徒制度相關著作多達八十餘篇，顯示國內此一研究領域已經頗為成熟。然而，迄今並無任何一篇有關師徒關係的整合分析研究，因此無法較系統性地瞭解師徒制度對徒弟提供師徒功能與徒弟職涯成效之關係。針對此一研究缺口，本研究以國內師徒制度相關研究為樣本進行整合分析，以了解師徒制度所提供的兩大功能 (職涯相關功能與社會心理功能) 與徒弟職涯功能之關係。本研究依循 Allen 等人 (2004) 之分類，分別討論師徒功能對徒弟的客觀職涯成效與主觀職涯成效之關係。徒弟主觀的職涯成效包括職業滿足、職業承諾、工作滿足、留職意願以及對師父師母的滿意度；而客觀職涯成效指稱的則是薪資高低、晉升狀況、工作熟練



度以及薪資成長率。

總結來說，本研究欲以國內既有的師徒關係研究為樣本，透過整合分析的方式，來瞭解師徒功能與徒弟主客觀職涯成效之關係。並希望根據整合分析之結果，提供未來相關研究以及採用師徒制度的企業組織一個量化與統整的參考資料。



## 第二章、文獻探討

本章回顧師徒關係的相關的理論與文獻，藉此對各研究變項進行更深入之探討，並且根據文獻回顧的結果來建立後續研究分析假設。本章主要分為五節：

第一節介紹師徒制度相關理論，並整理過去文獻對師徒制度之定義以及師徒關係對於徒弟的益處等等。

第二節說明師徒關係的發展階段，以及師徒制度各發展階段所提供之成效。

第三節說明師徒制度對徒弟所提供功能。此節主要針對師徒制度對徒弟所提供功能進行說明。本研究所採用 Kram(1983)所提出之師徒制度功能定義並以此作為整篇研究的師徒功能分類之架構。

第四節說明師徒功能與徒弟職涯成效之關係，並以知識交換歷程以及社會學習歷程來說明師徒功能與徒弟職涯成效之關係。

最後一節介紹整合分析的定義、發展沿革與本篇所選用之整合分析技術。

## 第一節、師徒制度定義

Mentor 一字源自於古希臘神話特洛伊戰役。在該神話中，希臘國王 Odysseus 臨行前將兒子 Telemachus 交付給其最忠實的好友 Mentor，而這位智者之名日後也成為賢師與啟發者的同義詞。隨著時代的演進，Mentor 的概念與重要性始終未曾消失，相似的概念也延伸至現今企業組織當中。在組織中也常見師父與徒弟的師徒關係。一般而言，師父大多由較資深者扮演，並且能夠提供徒弟指導、引領或啟發。徒弟則受到師父的協助進而獲得學習與成長，且通常透過這段師徒關係，徒弟能快速適應組織並且有效提升自我的生涯發展。

Levinson 等人(1978)針對成年男性生涯發展所進行的研究開啟了師徒制度的探討，並強調職場師父的重要性是無可取代的。此外，該研究並指出，對徒弟而言，師父不單單只是一種學習資源，更在徒弟自尊與工作認定上扮演重要角色 (Levinson, Darrow, Klein, Levinson & Mckeen, 1978)。後續學者都肯定師徒制度的重要性與其對徒弟的實質助益。雖然師徒制度的重要性學者大多有所共識，但學者對師徒制度的定義卻仍有不同的看法。例如 Murray-Hicks & Nugent (1971)指出師徒制度是具結構與計畫性的，希望有效建立師徒關係並且評估此一關係對於師父、徒弟以及組織的成效。Hunt & Michael(1983)則指稱師徒制度其中包含一配對關係，是組織中資深員工為了訓練、指導與幫助資淺徒弟之過程，而此種配對關係可以提供不同功能，進而幫助資淺者在組織內的發展。Kram(1983)則認為師徒制度為組織中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。Noe(1988)認知的師徒制度則為組織中由資深同事與資淺同事間共同的事業發展關係。此外，Ragins 與 Scandura(1994)認為師徒制度中的互動與交換歷程，能促使師徒雙方成長。Mullen(1994)以及 Fisher(1994)也分別對師徒制度下了不同的定義，前者認為所謂的師徒制，指的是一種存在於資深者與資淺者之間一對一的關係，主要用以協助資淺者在組織內的活動；後者則認為師徒制度是一安排於師父與徒弟之間的溝通系統，並認為師徒關係的價值在於行的過程，讓組織與個人皆可獲得成長與

改善。而 Aryee, Chay & Chew(1996)定義師徒制度是一種能夠滿足員工個人職能目標的技術。Wickman(1997)則說明師徒制度為教育無經驗資淺者的一種方法。綜觀上述所說，研究者將各類師徒制度的定義整理於表一。

雖然各學者對於師徒制度的定義不盡相同，但目前師徒研究中，普遍以 Kram(1983)所提出的定義為基礎。因此，本研究的師徒制度定義以及整合分析選用文獻之標準亦遵循 Kram(1985)所描述，將師徒制度定義為組織中資深者（師父）與資淺者（徒弟）之間的一種人際關係，此種關係可以提供不同性質功能，使得徒弟於各方面得到助益。



表一 師徒關係的定義

提倡學者	定義
Murray-Hicks & Nugent(1971)	師徒制度是一種結構和一連串的計劃，目的是建立有效的關係，指導行為的改變，及評估徒弟、師父及組織的成效。
Hunt & Michael(1983)	師徒制度是師父為了訓練、指導與幫助徒弟的過程當中所形成的配對關係，此種關係可以提供不同性質的功能，並且能夠幫助徒弟在組織內的發展。
Kram(1985)	師徒制度為組織中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。
Noe(1988)	師徒制度為組織中由資深同事與資淺同事間共同的事業發展關係。
Ragins & Scandura(1994)	師徒制度中具有一互動交換的過程，目的是希望藉由此制度給予師徒雙方鼓勵成長。
Mullen(1994)	師徒制度是一種存在於資深者與資淺者之間一對一的關係，主要用以協助資淺者在組織內的活動
Fisher(1994)	師徒制度是一安排於師父與徒弟之間的溝通系統，並認為師徒關係的價值在於行的過程，讓組織與個人皆可獲得成長與改善。
Aryee, Chay & Chew(1996)	定義師徒制度是一種能夠滿足員工個人職能目標的技術。
Wickman(1997)	師徒制度為教育無經驗資淺者的一種方法。

## 第二節、師徒關係的發展階段

Kram(1983)針對徒弟進行深度訪談，在分析 18 段師徒關係後，提出師徒關係的發展程序共有四種不同發展階段。分別為啟蒙階段(Initiation phase)、培養階段(Cultivation phase)、分離階段(Separation phase)以及重新定義階段(Redefinition phase)。

最初的階段為啟蒙階段(Initiation phase)，亦即師徒關係的形成。於此階段中，組織內資深員工與資淺員工開始產生互動，互動的過程中雙方開始選擇與衡量適合的師父或徒弟，一般而言，師父初次選擇徒弟的標準為徒弟過去的表現，而徒弟選擇師父時則會考量師父的未來性。此階段的形成需要六到十二個月。

結束了啟蒙階段，接著進到培養階段(Cultivation phase)，於此階段當中，師徒雙方的互動日漸增加，也都樂見彼此在各方面的成長，徒弟更是從師父處得到許多心理與職涯上的支持，師徒制度在此階段發揮出最大功效，此階段形成至少需要半年至兩年。

結束了前二階段，伴隨而來的是分離階段(Separation phase)，此階段師父所提供的功能相較於前一階段逐漸減少，徒弟也隨著這樣的趨勢而漸漸獨立自主，進而慢慢地與師父分離，Kram 指出此一分離同時包含結構和心理上的分離。前者主要發生於師徒其中一人經由升遷、轉換部門甚至是離開公司而產生，後者則是因為徒弟認為自己無需再仰賴師父便能夠獨立應付工作生活中各種挑戰。當兩種分離的時間點能夠有效配合時，可以讓徒弟獲得學習與成長；反之，當兩種分離的時間有前後落差而無法正確配合時，則容易令師徒雙方對於此段關係產生負向感受。分離階段所需的時間則需要半年至兩年。

最後一個階段稱為重新定義階段(Redefinition phase)，由於分離階段會使得師徒關係中雙方的角色模糊，此階段師徒雙方會逐漸轉型成相互支持的夥伴關係或是同儕之間的友誼，進而替師徒關係畫下句點。上述師徒關係發展階段請參見表二。

表二 師徒關係發展程序

階段	定義	轉折點(Turning Points)
啟蒙階段 (Initiation phase)	形成此階段所需要的時間為六個月至一年，此段時期對於師徒雙方而言是同等重要的。	原先師徒雙方對彼此的幻想會轉化成相碰面的具體期望。師父會提供教導與培養能力的機會；徒弟則是尊重師父並提供其技術上的支援。
培養階段 (Cultivation phase)	此階段歷時兩到五年，乃是師徒制度所提供生涯與社會心理功能最大化時期。	師徒之間互動持續增加，情感上的依賴與連結也越來越緊密，從此段關係中更是雙雙獲得助益。
分離階段 (Separation phase)	此階段大約為六個月至兩年，師徒雙方於此階段在角色結構或是情感經驗上有重大改變。	徒弟逐漸認為自己能充分自主，不再仰賴師父的指導。而師父於此時往往也會面臨中年危機，導致所能提供之師徒功能減少。另一方面，工作論調或是晉升亦會限制彼此互動，更甚者會阻礙彼此發展機會，進而產生憤怒與敵意，阻斷互動機會。
重新定義階段 (Redefinition phase)	此階段發生於分離階段之後，師徒雙方的角色會逐漸模糊，進而轉型成為同儕之間的友誼。	分離階段所面臨的緊繃壓力逐漸消失，新的關係也於此時形成，師徒雙方轉而成為同儕關係。

資料來源：Kram (1983)

### 第三節、師徒制度之功能

師徒關係中師父能提供給徒弟的功能相當多元，從實際的幫助，例如協助徒弟晉升、提供其達成目標的有效策略或是提供徒弟展現能力的機會，到心理與精神上的支持，均是徒弟能夠從師父身上獲得的協助。

師徒制度功能相關研究十分完整，Pullins 等人指出，同儕之間的師徒關係能夠協助師徒雙方發展職能並且獲得心理支持(Pullins, Fine & Warren, 1996)。Fagenson(1997)則指出師徒制度所提供功能相當廣泛，大抵可分為職能方針、心理支持、角色模範及溝通等四大功能。而一般較受眾人認同的功能分類方式主要有二，分別由 Zey (1993)以及 Kram (1983)所提出，於下將分別描述之。

表 三 師徒關係階段性功能

階段	功能分類	意義	師父主要投資
一	教導	於此階段內，師父教導徒弟關於組織的規則與管理技巧，徒弟同時也能夠從師父身上獲得最即時的資訊。	時間
二	心理諮詢	師父會試圖激勵徒弟，增強其信心，協助徒弟有效解決個人問題。	感情/自我
三	在組織中調解	師父於此階段中，會盡可能的於組織中美言徒弟，並且在必要時出面為徒弟調解。	組織中的關係名譽
四	提拔徒弟	師父會盡可能的舉薦徒弟亦或是提供晉升機會，使徒弟有機會在組織中扮演更重要的角色。	名譽/事業成就

資料來源：Zey (1993)

Zey (1993)認為師徒制度中師父所提供功能會隨著師徒關係發展階段的轉變有所不同，因此他將師徒功能分成四大階段，分別為第一階段—教導、第二階段—心理諮詢、第三階段—在組織中調解以及第四階段—提拔徒弟。詳細內容請



參見表三。除此之外，Zey(1993)也指出上述所列四階段功能並不會相互排斥，端視師徒關係發展情形或是徒弟個人需要選擇最適當的功能。

除了上述分類方式，最廣受採用的師徒功能定義方式，為 Kram(1985)所提出，此分類也為本篇研究的基礎架構。Kram 認為師父扮演著兩種角色，分別是工具型角色以及心理型角色。前者指稱的是影響徒弟職涯發展的角色，例如增加徒弟在組織中的曝光度、引薦徒弟給同儕或主管等。後者則是扮演提供徒弟心理支持的角色 (Kram, 1983)。Kram 進一步歸納出兩種獨立的師徒功能：職涯相關功能(career-related function)和社會心理功能(psychological function)，對於徒弟而言，兩種功能截然不同，協助的面向也有所差異。此外，職涯相關功能會先出現於師徒關係的發展過程當中，唯有此功能較完整穩固後，心理社會功能才會漸形重要 (Kram, 1983)。於下將分別描述兩大功能的定義：

1. 職涯相關功能 (career-related function)：

職涯相關功能主要是由組織內資深人員，透過其經驗以及在組織中的地位與影響力，幫助資淺者適應組織與建立組織內角色。此外，也能夠透過提供正確資訊，協助徒弟進行個人學習，藉此獲得上司及同儕重視與職位晉升的機會。透過資深者傳授親身經驗，資淺人員能夠避免許多嘗試錯誤的狀況，也無須重頭學習，對於職業生涯發展有非常大助益。此功能包含五個特性，分別為：協助徒弟職涯晉升(sponsorship)、教授技能與訓練(coaching)、保護(protection)、提供具挑戰性的任務(challenging assignments)，增加徒弟表現之機會(exposure)。

2. 心理社會功能 (psychological function)：

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。此功能包含四個特性，分別為：接受與肯定(acceptance and confirmation)、諮商與問題解決(counseling)、角色模範(role modeling)以及友誼(friendship)。

Kram(1985)針對師徒制度所提供功能之詳細內容請參見表四。

表 四 師徒制度功能

功能	內含意義
<b>職涯相關功能</b>	
協助徒弟職涯晉升 (sponsorship)	師父提供徒弟未來的發展方向，並且在徒弟的職涯發展與晉升上給予支援。
教授技能與訓練 (coaching)	師父以其經驗教授徒弟專業的知識與技能，適時的給予回饋，藉此提供徒弟的工作績效與自我效能。
保護 (protection)	當徒弟因為一些無法控制或掌握的因素而犯錯時，師父會適時的給於徒弟支援，使其有受到保護的感覺。
提供具挑戰性的任務 (challenging assignments)	師父會分派具有挑戰性的工作任務給徒弟，希望其能夠透過該任務提升知識與技能，進而增加其晉升的可能性。
增加徒弟表現之機會 (exposure)	師父會盡可能創造徒弟表現才能的機會，使徒弟能夠頻繁的於重要場合中曝光以增加其人際關係與互動能力。
<b>心理社會功能</b>	
接受與肯定 (acceptance and confirmation)	師父會無條件的支持、鼓勵與讚美徒弟，藉此提升徒弟的信心與自我效能，進而提高工作績效與組織貢獻。
諮商與問題解決 (counseling)	當徒弟產生問題或困擾時，能夠藉由有效的傾聽、雙方的互信關係以及情感上的連結協助徒弟解決，使其得到成長。
友誼 (friendship)	師徒互相關懷照顧，分享彼此工作中以及工作外的經驗，形成如同友誼般的關係。
角色楷模 (role modeling)	師父成為徒弟之表率，並且成為徒弟最佳的仿效對象，徒弟能夠透過觀察與模仿師父獲得信心與支持。

資料來源: Kram (1983)

#### 第四節、師徒功能與徒弟職涯成效

研究師徒制度過程中，最受學者關注的，即為師徒制度能否帶給組織與師徒雙方益處。相關實徵研究指出，擁有師父的員工相較於其他員工，可獲得更多晉升機會、較高的所得以及較高的工作滿足(Dreher & Ash, 1990 ; Fagenson, 1989 ; Turban & Dougherty, 1994)，而有效的師徒關係也與徒弟之工作態度有正向相關(Ragins, Cotton & Mile, 2000)。

此外，由於師徒關係是一交換互動的過程，能夠於其中學習成長的不單只有徒弟，身為師父的員工往往也能受惠。例如 Wickman 與 Sjodin(1998)便指出，成為一位優秀的師父師父有以下六點好處：(1) 延續成就、(2) 保持頭腦清明、(3) 使你為他人設立典範、(4) 加強對他人的價值、(5) 激發個人創造力以及(6) 領略「施比受有福」的人生哲學。此外，Zey (1984)也指出身為師父可能獲得的好處包括：徒弟的忠誠與工作上協助、培養優秀人才以利升遷以及增加自身工作滿意度等等。由於師徒制度能提升師父與徒弟的工作態度與行為，因此師徒制度對於組織績效也具正向影響。例如透過提昇師徒雙方工作滿意度以及增加有效溝通，不僅可以促使組織間知識順利傳遞流通，更能夠降低員工離職率與提升生產力，替組織帶來整體性助益(Wilson & Elman, 1990)。

雖然師徒制度對組織與師徒雙方都能有正向的影響，但由於師徒關係的重點，在於徒弟職涯的發展，因此本研究也依循西方研究的模式，著重於瞭解師徒制度對徒弟職涯成效之影響。

既有的文獻指出，師徒制度能夠帶給徒弟各方面助益，如有較多升遷機會、較高收入、對個人職涯發展有較高的滿意度 (Burke, 1984; Fagenson, 1989; Scandura, 1992)，薪資報酬與社會化程度上也會有較好表現 (Chao, Walt & Gardner, 1992)，同時也增加徒弟工作滿意度、自我效能、生涯發展與溝通能力，並且降低角色壓力 (Baugh, Lankau & Scandura, 1996)。此外，師父也能提供徒弟在職涯發展上所需要的資源與支持 (Aryee, Chay & Chew, 1996)，進而有效地改善徒弟在工作或職涯上表現，如：職涯規劃(career planning)、職涯投

入(career involvement)與工作投入(job involvement)等 (Hunt & Michael, 1983)。

由此可見，師徒制度對徒弟職涯成效之助益是肯定的。為進一步瞭解師徒制度與徒弟職涯成效之關係，本研究進一步將職涯成效分為客觀職涯成效(Objective career outcome)與主觀職涯成效(Subjective career outcome)兩類。客觀職涯成效主要為薪資收入及調整幅度、晉升狀況以及對工作的熟練度與掌握狀況等較為客觀量化的職涯成效(Dreher & Ash, 1990)。主觀職涯成效則是如工作滿意度、工作投入程度、組織承諾等徒弟主觀認知的職涯成效(Koberg, Boss, & Goodman, 1998; Noe, 1988)。

師徒制度之所以能對徒弟職涯成效有所助益，主要是因為師徒功能為徒弟提供了社會支持。社會支持可分成情緒性支持與工具性支持兩類(Thoits, 1986; House, 1983; Caplan, 1974)，前者指稱的為關心、尊敬、情感與關愛等精神上支持與慰藉，後者則是金錢或物質等實質上之協助。對徒弟而言，工作中所遇到的困難與不確定情境，徒弟可能不具備獨立解決的能力與資源，或需要花費相當大的時間與精力才能單獨完成。在師徒關係的情境中，由於師父的經歷較為豐富，瞭解組織形式的作風與方式，且師父在組織中亦擁有較豐富的資源與人脈。因此，當員工遭遇困難時，若有師父可以加以協助，並且發揮師徒功能中的職業生涯相關功能，提供徒弟員工完成工作所需要的有形與無形資源，也就是提供徒弟工具性支持。不僅讓徒弟熟悉工作任務相關知識與技能，更能避免許多錯誤嘗試的狀況，藉此提升徒弟之職涯成效(Ostroff & Kozlowski, 1993; Thomas & Lankau, 2009)。不單是徒弟遭遇困難的情況，透過師父所提供正確資訊與有效資源，徒弟對於己身未來職涯發展方向，能夠有更清楚瞭解，並且在未來發展與晉升上更加順利(Scandura, 1992)。除了工具性支持外，師父功能也能對徒弟提供情感性支持(Thomas & Lankau, 2009)。情感性支持不僅能夠協助徒弟處理人際問題，也可降低徒弟調適因工作任務或困難所產生之壓力。透過師父持續性的支持、接受與肯定，徒弟能夠增強其自信心與自我效能，相信自身能夠對組織有所貢獻，

進而更願意投入工作當中 (House, 1981)。此外，師父所提供諮詢、建議與友誼等功能，能與徒弟培養出互信與真誠關係，使得徒弟在進行工作任務時更具冒險精神也較不易害怕、焦慮或裹足不前(Fletcher, 1996)。相同的功能也使得徒弟較易對他人產生信任與同理心，因而益發能夠與組織成員相互協助合作，進而大大提升工作績效，使得職涯成效有正向提升(Zand, 1972)。而上述種種情感性支持及其帶來成效正與師徒功能中的社會心理功能做了最適切呼應。因此本研究認為師徒制度所提供功能會與徒弟之職涯成效有正向關係。Kram 所提出之兩大師徒制度功能也和職涯成效有正向關係。

H1a： 師徒制度所提供功能與徒弟職涯成效有正向關係。

H1b： 師徒制度所提供之職涯相關功能與徒弟職涯成效有正向關係。

H1c： 師徒制度所提供之社會心理功能與徒弟職涯成效有正向關係。

雖然師徒制度能對徒弟職涯成效有所助益，但兩類師徒功能是否各對於某一種職涯成效特別有助益。瞭解此關係將能為實務管理提出較明確的建議，因此此議題值得進一步探討。Dreher & Ash(1990)指出兩種師徒功能如何影響職涯成效之歷程，而此兩類歷程隱含不同的師徒功能對可能對不同的徒弟職涯成效不同的影響。以下分述兩類歷程

#### 一、知識轉移歷程

師徒制度提供師徒彼此一個訊息與知識交換的管道(Mullen, 1994)。師徒制度同時也是一種組織內部知識移轉的媒介(Swap, Leonard, Shield & Abrams, 2001)。知識移轉指稱的為知識由一端傳遞移動至另一端，所涉及的對象包含有知識的提供者以及知識的接收者，提供者與接收者之間互動則為影響知識移轉成效的重要關鍵。知識移轉相關理論十分豐富，但主要核心觀念大抵將知識移轉分為兩大部分：「傳遞知識給知識接收者」，並由「接收者加以吸收利用」，

若缺乏其中任一者，便不能稱為成功的知識移轉。知識移轉對於組織內部知識的分享與創造，佔有舉足輕重之地位，而師徒制度於此則扮演了絕佳的角色，師徒制度能夠成功促使個人知識與公司的組織知識相互有效轉換，其中，透過師徒制度所傳遞之「內隱知識」尤其重要，此處所指稱的內隱知識，為工作上無法透過規章、標準甚或是正式教育訓練所傳授的知識與技能，主要可以分成兩大構面，分別為技術性構面與認知構面，前者包含無法公式化與難以用言語說明之技巧、技術與手藝，後者則包含心智模式、信仰與知覺能力等深植我們心中且總被視為理所當然的部分(Nonaka & Takeuchi, 1995)。這些內隱知識往往是影響工作績效好壞的最大關鍵。透過師徒制度，徒弟可以有效且迅速的習得這些內隱知識，進而帶給徒弟工作與職涯上幫助，亦即徒弟可以透過師徒制度獲得許多無法從正式溝通管道得到的資訊(Dreher & Ash, 1990)，有效增進工作表現、提升晉升機會並獲得成長。而上述所述之知識轉移歷程常常是由師徒制度功能中的職涯相關功能(career-related function)所引發，因此，本研究假設師徒制度中的職涯相關功能與客觀職涯成效的關係，會高於其與主觀職涯成效關係。

**H2: 師徒制度提供的職涯相關功能與徒弟客觀職涯成效的相關會高於該功能與主觀職涯成效的相關。**

## 二、社會學習歷程

師徒制度同時也涉及了社會學習歷程，師徒制度功能中的心理社會功能(psychological function)於此扮演了至關重要的角色。社會學習歷程所根基的最重要因素，乃是觀察學習與模仿。人類的學習是經由不斷嘗試錯誤，從中獲取經驗而成長，此為最基本的學習方式，然而，許多時候學習並不需要自身實際投入其中，而是能夠透過觀察他人的行為及其結果產生替代式觀察學習，這往往也是更有效的學習方式。模仿為個體選擇生活中的重要他人為楷模，經由觀察，模仿標竿對象獲得多元的學習效果，最好的例子即為角色模範(role-model)，在

師徒關係建立的過程當中，徒弟往往會將師父視為仿效模範，而形塑角色模範第一步便是形成認同，換言之，徒弟必須先認同師父，將其視為重要且值得追隨之對象，才可能展開後續一系列模仿學習，然而，若想要產生認同與承諾感，心理上的依附必然不可或缺(O' Reilly & Chatman, 1986)，而師徒功能中的社會心理功能，正扮演了絕佳角色，透過師父無條件的支持、肯定與讚美以及師徒間互相關懷照顧，分享彼此工作中以及工作外經驗，不僅能夠有效增加徒弟的自尊與自我效能，更能夠使徒弟對師父形成心理上依附，產生認同與承諾感，進而提升工作滿足感、工作投入程度以及組織承諾。因此，本研究假設師徒制度中的社會心理功能相較於客觀職涯成效會與主觀職涯成效有較強之相關。

**H3: 師徒制度提供的社會心理功能與徒弟主觀職涯成效的相關會高於該功能與客觀職涯成效的相關。**

## 第五節、整合分析

整合分析是一種將過去個別研究的結果綜合起來進行計量分析的統計技術(Glass, McGaw & Smith, 1981)，亦可稱為「研究的研究」。進行整合分析的過程中會盡可能排除各種來源之誤差變異，並藉由效果量(effect size)大小釐清各變項之間真正關係與其強度(Hunter & Schmidt, 1990)。透過顯示基本效果量以及各種情況下效果量的變化，整合分析在科學研究中展現其卓越貢獻，一般而言，整合分析所提供之功能與貢獻有下列幾點：

- 1、整合分析能夠以量化的統計方式提供一個客觀答案，藉以解決主題相同但結果相衝突的研究，而這也正是社會科學研究中最常見之問題。
- 2、整合分析的豐富資訊，替後續研究者清楚條列出先前研究者之經驗與研究結果，藉此大大減少重複摸索的時間，而使後續研究者能夠投注更多精力在未開發的研究領域。
- 3、整合分析不只將研究結果進行一般性描述，更進一步按照特性將研究加以分類整理，藉此能夠窺見造成研究差異的關鍵原因，並利用同質性考驗從中找出潛在的調節變項。
- 4、整合分析同時也可以協助釐清變項之間關係，並藉由效果量大小瞭解該關係之強度與方向。而了解變項間實際相關正是促進理論發展建立的第一步(Hunter & Schmidt, 1990)。
- 5、整合分析運用平均效果量的觀念，將過往各研究效果量予以加權平均，藉此找出研究真正結果以解決具爭議性或不清楚的問題，提供再分析、再診斷之功能。

本研究目的在於瞭解師徒制度是否能夠對徒弟職業發展帶來正面幫助，並且針對兩大功能與主客觀職涯成效之間關係作一探討，期望能藉由上述所列整合分析之功能，釐清各研究變項之間關聯性，提出一統整性量化資料。然而，整合分析本身也有其限制，使用時必須格外謹慎。於下將分別就整合分析限制以及三種



類型進行探討。

## 一、整合分析之限制

整合分析雖然具備上述所述之種種優點，但仍然具有下列常見的幾項限制 (Rosenthal, 1984):

### 1. 抽樣偏誤

由於整合分析是集合眾多研究加以統計運算，因此很可能會具有取樣的偏誤，換言之，所蒐集到的研究可能無法代表該領域研究之母群體。最常導致如此結果的原因是由於所選擇的大抵都為獲發表之研究，其結果往往顯著，另一方面，那些不具顯著性的研究則常常不被發表，如此不平衡抽樣很可能會大大影響整合分析之結果。

### 2. 忽略細節

由於整合分析是摘要同一領域中相關文獻研究的技術，以如此摘要的方式進行分析很可能便會忽略了個別研究的細節，不過此種問題普遍出現在所有統計分析的研究中。

### 3. 異質性問題

整合分析也會有異質性的問題，一般而言，異質性的問題又可分成兩大部分，分別為方法的異質性以及品質的異質性，於下將分別描述之：

- a、方法的異質性:此部分的異質性導因於各個研究中自變項、依變項的測量與研究工具均不同，如果以整合分析混為一談，很可能會產生問題。
- b、品質的異質性:不同於方法的異質性，此處所談及的異質性，指的是由於研究之品質有好有壞，如果將好的研究與壞的研究放到一起分析，可能會產生影響。

### 4. 獨立性問題

若整合分析所納入之研究數據與結果均來自同一研究或同一研究團體，則可能會影響整合分析之結果，使其流於偏頗。

## 二、整合分析效果量計算與常見之三種類型

整合分析至今已經發展二十餘年，在了解其功能與限制之後，進一步的便是要清楚各種計算技術。當研究者進行整合分析時常發現不同研究採用不同的統計量數，我們必須將之轉換成共同量尺，亦即效果量。最常用的效果量指標為  $d$  值與  $r$  值，而本研究中所採用效果量為  $r$  值，於下將各統計量數轉換為  $r$  值的摘要表列於表五。

表五 各統計量轉換為  $r$  值之公式

統計量	轉換為 $r$ 值之公式， $r=$	代數說明	備註
T	$\frac{t^2}{t^2 + df}$	$df = n_1 + n_2 - 2$	可適用於成對或非成對檢定。
F	$\frac{F}{F + df(e)}$	$df(e) = \text{誤差自由度}$	只能用於單因子分析
$\chi^2$	$\frac{\chi^2}{N}$	$N = \text{樣本大小}$	只能適用於 $df=1$ 的情況
P	1. 將雙尾的 $p$ 值轉換為單尾的 $p$ 值 2. 對照 $Z$ 值常模參照表		可使用真正的 $p$ 值或作者報導的近似 $p$ 值(如: $p < .05$ )
F	$\frac{F_a \times df_a}{(F_a \times df_a) + (F_b \times df_b) + (F_{ab} \times df_{ab}) + df(e)}$	$F_a = \text{主要變項 a 的 F}$ $F_b = \text{主要變項 b 的 F}$ $df_a = \text{a 變項的自由度}$ $df_b = \text{b 變項的自由度}$ $df_{ab} = \text{交互作用自由度}$ $df(e) = \text{誤差自由度}$	適用於二因子變異數分析

資料來源：應立志 (2000)

整合分析的技術種類繁多，也各有其優缺點，現今最為大家接受也最廣受使用的大致上有三種，分別是由 Hedges & Olkin(1985)、Rosenthal & Rubin(1991) 以及 Hunter & Schmidt(1990)所提出，於下將分別簡介之：

### 一、 Hedges & Olkin

Hedges & Olkin(1985)發展此一技術主要是利用平均數與標準差作為分析的基礎，以變異數的倒數為加權值。效果量的指標為 g 值，亦即把每一對平均數以及標準差標準化，而此一標準化動作也使得不同單位的原始資料可以進行計量性結合，藉此探究累積資料的效果量。

### 二、 Rosenthal & Rubin

Rosenthal(1991)的整合分析方法為將相關係數各研究結果轉換為單尾機率的 z 值，再經由 Fisher' z 轉換將這些 z 值轉換為 Zr 值，並以此代表效果量來進行運算。Rosenthal 提出的此種方法是以自由度為加權值，並特別強調同質性分析，Rosenthal 指出在進行整合分析之前，應該先考驗各個研究之 P 值或效果量是否具顯著程度的異質性，若達到同質性顯著，便不可貿然整合研究結果，而是必須進行調節變項的探究。此外，Rosenthal 提倡使用 r 值為效果量估計值，使其應用範圍很廣，不只用於實驗性研究之中，也可用於非實驗性研究。

### 三、 Hunter & Schmidt

Hunter & Schmidt(1990)所採用的整合分析技術則是以相關係數為基本統計量，並且以樣本數為加權值，Hunter 等人認為在估計母群相關係數時，各研究相關係數之加權平均數較非加權平均數更為適合，因此其相關係數加權平均數之計算公式如下：

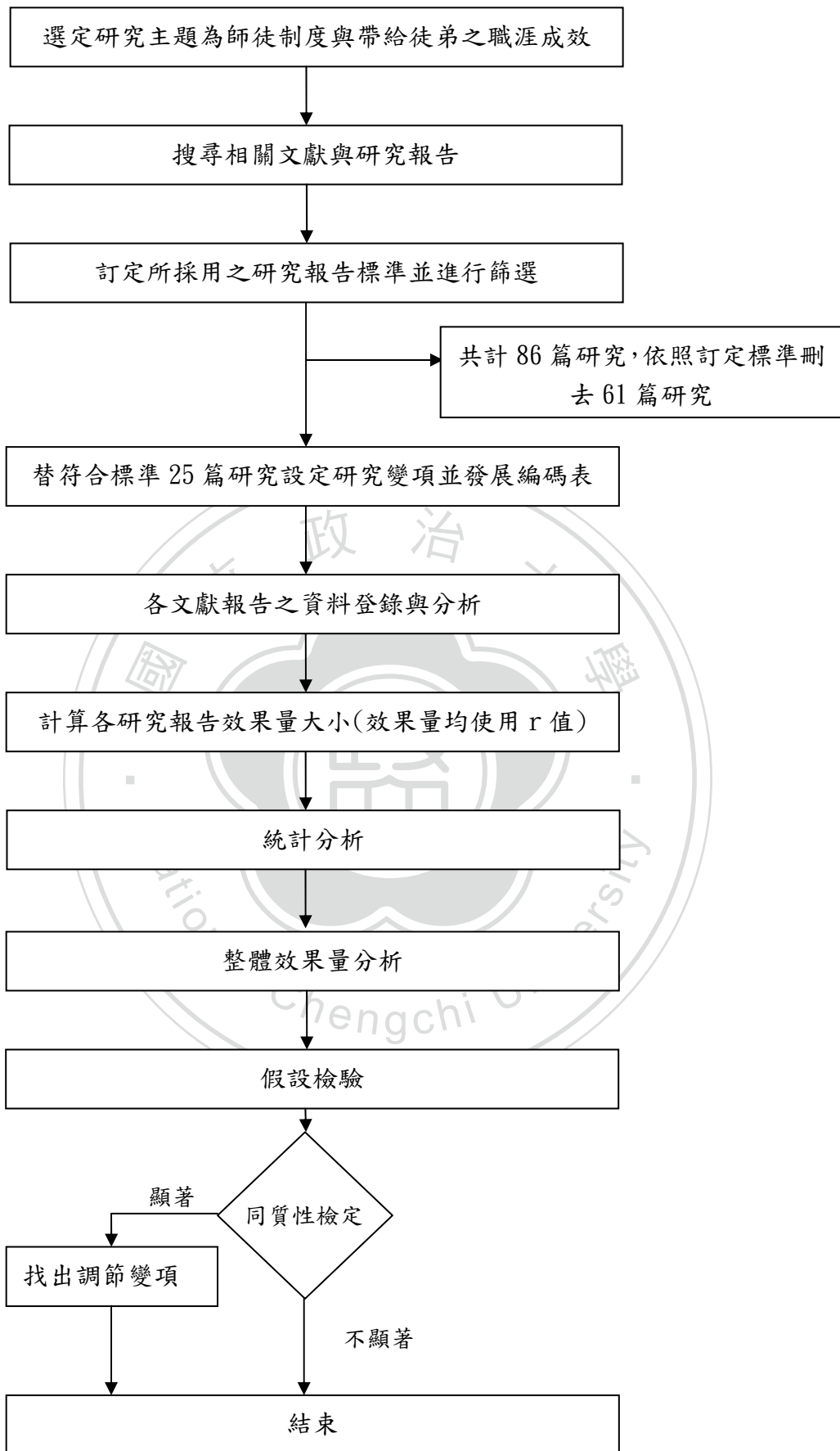
$$\bar{r} = \frac{\sum_{i=1}^k N_i r_i}{\sum_{i=1}^k N_i}$$

此方法好處在於具備多種校正誤差之技術，包含抽樣誤差、測量誤差、全距不一致性(range variation)等等。此外，Hunter & Schmidt 針對效果量的考驗

不採用顯著性檢定而使用信賴區間的方式，主要是因為 Hunter & Schmidt 認為信賴區間所犯的第一類型錯誤(Type 1 error)可控制在 5%，而顯著性檢定不行。

本研究主題是針對台灣師徒制度是否能夠對徒弟職業發展帶來正面幫助進行探討，並且試圖釐清兩大功能與主客觀職涯成效之間關係，而大部分的師徒制度研究所提供的統計數據與研究結果為相關係數，因此本研究擬採用 Rosenthal 所提出之整合分析技術進行研究。雖然 Hunter 法也使用  $r$  值為效果量估計值，但因其在消除抽樣誤差、測量誤差及範圍變異時，各研究樣本的資料大多無法完整取得以供計算，所以此方法在消除人為誤差時，都有一些假設存在使其能計算所需之值，因此較受人質疑。以下將本研究之資料處理流程摘列於下圖一。





圖一 本研究處理流程圖

### 第三章、研究方法

本研究以「整合分析法」探討國內已發表的師徒制度相關研究中，師徒制度功能與徒弟主觀與客觀職涯成效之關係，並找出可能調節變項。本章將說明本研究整合分析的實施步驟。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，並分成六節論述，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。

#### 第一節、研究文獻蒐集

在確立研究主題之後，整合分析的第一步為蒐集與整理相關的文獻與研究報告，本研究所欲蒐集資料的來源主要有二，分別為國內發行之期刊以及國內碩博士論文。而蒐集的方式則有三種，分別描述於下：

##### 一、線上電腦資料庫搜尋

以「師徒制度」、「師徒關係」、「師徒功能」、「Mentoring」等關鍵字至網路上國家圖書館所編制的「中華民國期刊論文索引目錄」以及「中華博碩士論文資料庫」進行查詢。此外，也同時至「全國博碩士論文資訊網」以及台灣師範大學圖書館所編制之「期刊論文檢索系統」查詢相關文獻。除了國內資料庫之外，研究者也至光碟網路資料庫 PsycINFO On-line (美國心理學會，1996-2003)。試圖搜尋以台灣人為樣本，發表在國外期刊之研究。

##### 二、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。

##### 三、回溯法

最後則是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。

根據上述之搜尋方法，共計找到 86 篇相關研究，之後將加以篩選。



## 第二節、研究資料篩選

依據上述文獻蒐集方式集結相當數量的研究與文獻之後，下一步則是對文獻進行整理與篩選，淘汰不適合之研究，藉此提高研究品質與正確性，篩選文獻的標準有四點，分別描述於下：

### 一、研究結果中必須提供足夠研究數據，以便進行效果量之計算

本研究另一個篩選標為研究必須提供足夠與正確的研究數據，藉以進行效果量的運算，因此至少必須包含下列其中之一：(1)平均數與標準差；(2) $F$ 值與樣本數目；(3) $t$ 值與樣本數目；(4)相關係數或其他統計量數。如果未提供足夠研究數據，或是為質化研究，便予以排除。依此標準共排除 22 個研究。

### 二、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。依此標準共排除 13 個研究。

### 三、符合本研究主題

本研究所欲探討的為師徒制度功能與徒弟職涯成果之關係，因此若所篩選的研究未提及師徒制度所提供之兩大功能與職涯成效的部分便予以刪除，只保留研究中涉及師徒制度功能與職涯成效影響之研究。依此標準共排除 22 個研究。此外，部分研究雖然未區分兩大師徒功能，卻有就整體師徒功能與職涯成效關係進行分析，此類研究亦予以排除不計，依此標準共排除 2 個研究。

### 四、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。依此標準共排除 2 個研究。依照以上標準進行篩選後，共納入 25 個研究進行資料的計算與登錄。



### 第三節、研究變項

依照上述之標準篩選合適的文獻資料之後，研究者進一步的根據這些資料，從中彙整不同之研究變項，研究變項可以分成「研究基本資料」、「受試樣本基本資料」、「師徒制度型式與方法」、「研究方法」以及「統計資料」等幾個類別，各變項之定義與說明將分別描述於下：

#### 一、研究基本資料

1. 研究者：

該篇研究作者之姓名與背景等等。

2. 出版年代：

以西元計年的方式登錄。

3. 出版格式：

即為文獻資料的來源，分為碩博士論文、發表文章(包含期刊、研討會發表論文等)兩大類。發表文章計為1；碩博士論文計為2。

4. 抽樣方式：

受試者來源之抽樣方式，分為隨機抽樣、便利性抽樣、分層抽樣以及未說明四大類。隨機抽樣計為1；分層抽樣計為2；便利性抽樣計為3；未說明計為4。

#### 二、受試樣本基本資料

1. 總樣本人數：

各篇研究報告總樣本人數。

2. 師徒場所：

師徒制度所發生的場所為何，主要分為企業與學校兩大類。企業計為1；學校計為2。

3. 地區：

師徒制度發生之地理位置，分為台灣北部地區(包括基隆、宜蘭、台北、桃園、新竹、苗栗)、中部地區(台中、彰化、雲林、南投)、南部地區(嘉義、台南、高雄、屏東)、東部地區(花蓮、台東)、未說明及全台灣六類。台灣北部地區計為 1;中部地區計為 2;南部地區計為 3;東部地區計為 4;全台灣計為 5;未說明計為 6。

### 三、師徒制度型式與相關變項

#### 1. 師徒制度類型:

師徒制度的種類，本研究主要分為正式師徒制與非正式師徒制兩大類。有區分正式與非正式師徒制度計為 1;無區分正式與非正式師徒制度計為 2。

#### 2. 師徒關係發展階段:

此一變項為師父與徒弟關係之發展階段，本研究主要分為啟蒙階段、培養階段、分離階段以及重新定義階段四大類。啟蒙階段計為 1;培養階段計為 2;分離階段計為 3;重新定義階段計為 4。

#### 3. 師徒制度所提供之功能:

此處所指的為師徒制度所提供之功能，本研究主要採用 Kram(1983)的定義，將師徒制度功能分成社會心理功能以及職業相關功能兩大類。

#### 4. 師徒制度所帶來之成效:

此變項指稱的則為師徒制度針對徒弟所帶來之成效，本研究設定之成效主要是與徒弟職涯相關，分成主觀職涯成效與客觀職涯成效，前者包含有工作滿意度、組織承諾、工作認同、職涯承諾與對師父滿意度等徒弟主觀認知的職涯成效，後者則包含工作表現、薪資、工作熟練度與晉升狀況等較為客觀量化的職涯成效。

#### 5. 師父與徒弟性別配對:

此變項所指為師父與徒弟之間不同的性別搭配，主要分成有區分師徒性

別配對與無區分師徒性別配對兩種。有區分師徒性別配對計為 1；無區分師徒性別配對計為 2。

#### 四、研究方法

##### 1. 研究工具：

測量師徒制度成效之研究工具量表為何，是自編亦或是使用先前學者所編制量表。自編量表計為 1；Scandura & Ragins 量表計為 2；Noe 量表計為 3；Ash & Dreher 量表計為 4。

##### 2. 工具信度：

直接登錄測驗工具信度。

##### 3. 研究設計形式：

區分為問卷法以及實驗法兩大類。若為實驗法，則依照各研究設計形式不同作一分類，研究設計形式可能有多種，例如：單組前後測、等組後測、不等組前後測以及不等組後測等等。問卷法計為 1；實驗法計為 2。

#### 五、統計資料

##### 1. 考驗檢定量數：

研究中關於統計檢定的量數，例如  $t$  值、 $F$  值或是  $r$  值等等。

##### 2. 平均數與標準差：

除了統計檢定量數之外，研究中是否提供實驗組與控制組的平均數與標準差也需要登錄以利後續分析。

##### 3. 其他相關之統計量數

除了上述所列變項，研究者針對師徒關係發展階段以及研究設計型式亦有進行登錄，然而，由於師徒制度相關研究多為橫斷式研究，鮮少縱貫性研究，在納

入分析之 25 篇研究中，並未提及師徒關係發展階段，另一方面，研究型式一致地採用問卷法，故此二變項在此不再加以分析討論。



#### 第四節、研究資料登錄

將符合篩選標準的研究納入分析之後，進一步將每篇研究的內容，依照所設定之研究變項，編碼登錄於表格之中。由於編碼登錄的工作是由人工進行，「評分者間信度」的重要性可見一般，為了避免個人主觀因素影響信度，本研究之編碼登錄均由兩位編碼者進行，並於編碼登錄之後，檢核兩者結果的一致性，當結果有所歧異時，則必須針對相異之處展開討論，以達到共識。

本研究編碼登錄的工作，由研究者自身與所聘請之另一位編碼助理共同擔任，編碼助理為政治大學心理所碩士班學生，兩者對於本研究所欲編碼登錄的變項，均有事先說明並進行為期兩小時的訓練，因此在對研究文獻的編碼上有相當程度一致性，當遭遇意見相左的情況時，會先採取共同討論的方式以取得共識，對於無法達成共識之處，則向專業的研究者請益。

此外，在編碼登錄的研究工具上，本研究使用編碼表與編碼簿，前者即為按照所設定研究變項所發展之表格，各研究文獻的編碼結果均登錄於表格上；後者的內容是依據編碼表而訂定，於其中說明各個登錄號碼所代表之意義，目的是將編碼表的登錄方法做詳細的說明及規定，以利登錄者進行登錄工作，並提高登錄的可信度。

## 第五節、效果量計算

研究中所提供的效果量相關資料主要分成二類：

- 一、提供相關係數。如果研究報告中提供的是師徒制度功能與職涯成效之間的相關係數  $r$ ，即直接登錄為效果量估計值  $r$ 。
- 二、提供標準化迴歸係數。如果研究報告中提供的是以師徒功能指標預測職涯成效的標準化迴歸係數，且為簡單迴歸，即直接登錄為效果量估計值  $r$ 。

其他統計量數在本研究中之所以未採用，主要是因為師徒制度研究多為相關研究，且研究型式均使用問卷法，由於研究性質的關係，鮮少有使用到平均數差異檢定相關  $t$  值或  $F$  值的情形。

由於本研究納入分析之文獻對於主、客觀職涯成效的定義各有不同，故在此針對各篇文獻所提及之子項目(如工作滿足、組織承諾等)各別進行效果量計算。值得注意的是，最終結果為視職涯成效各別子項目是否達到顯著以累積支持假設之證據。舉例來說，某篇文獻提供之主觀職涯成效子項目為工作滿足而另一篇文獻所提供之項目為組織承諾，在檢驗師徒制度功能是否與主觀職涯成效有關時，會先檢驗工作滿足與組織承諾是否各別與師徒制度功能達顯著相關。若兩者皆與師徒制度功能達相關，則推論主觀職涯成效與師徒制度功能有關之假設得到支持；若僅一項與師徒制度功能達相關則推論主觀職涯成效與師徒制度有關之假設得到部分支持；反之，若兩者與師徒制度相關皆未達顯著則推論主觀職涯成效與師徒制度功能有關之假設不被支持。主客觀職涯成效詳細子項目及文獻篇數如表六。

表六 主客觀職涯成效子項目表

整體師徒功能					
子項目		篇數	子項目		篇數
主觀職涯成效	工作滿足	16	客觀職涯成效	工作表現	14
	組織承諾	20		薪資	8
	工作認同	5		工作熟練度	12
	職涯承諾	6		晉升升遷	6
	師父滿意度	6			
職涯相關功能					
子項目		篇數	子項目		篇數
主觀職涯成效	工作滿足	8	客觀職涯成效	工作表現	7
	組織承諾	10		薪資	4
	工作認同	2		工作熟練度	7
	職涯承諾	3		晉升升遷	3
	師父滿意度	3			
社會心理功能					
子項目		篇數	子項目		篇數
主觀職涯成效	工作滿足	8	客觀職涯成效	工作表現	7
	組織承諾	10		薪資	4
	工作認同	3		工作熟練度	5
	職涯承諾	3		晉升升遷	3
	師父滿意度	3			

## 第六節、資料處理

由於現今電腦程式十分發達，採用電腦計算程式可以替整合分析研究者省去許多時間，因此市面上可以發現有許多整合分析的套裝軟體，但是大多都要價甚高，除了這些販售軟體之外，網路上也可以找到整合分析專用的免費程式，如 Meta、Meta53 以及 Easy meta 等等，不過也都鮮少有清楚的使用說明。本研究採用之分析軟體為 DSTAT。DSTAT 由 Johnson 於 1989 年所撰寫，是一款以 DOS 作業系統為基礎的整合分析軟體。此軟體能夠從研究中計算效果量  $r$  值與  $d$  值，並利用這些效果量進行分析。DSTAT 包含許多分析功能，首先，DSTAT 能夠辨認出極端值，並允許使用者將其排除；DSTAT 也允許使用者將效果量定義各種特徵，藉此進行類別模式 (Categorical model) 的檢驗；最後，DSTAT 也能夠從其他統計軟體輸入資料，藉此提升其應用性。基於上述種種理由，本研究使用統計套裝軟體 DSTAT，以進行本研究所需之統計分析。

資料分析依照 Cooper (1999) 所提出的統計分析步驟分成兩大部分，分別是合併顯著性檢定以及防止失準分數 (Failsafe  $N$ )。於下將分別簡介上述統計量數。首先，合併顯著性檢定的部分，Rosenthal (1978b) 將七種不同的方法分類，以用來作為基本資料之精確機率值的累積結果。本研究採用方法為其中的加權  $Z$  分數加總法，其使用公式如下：

$$Z_w = \frac{\sum_{i=1}^N w_i Z_i}{\sqrt{\sum_{i=1}^N w_i^2}}$$

防止失準分數則可回答以下問題：「要改變關係存在的結論，需要多少個虛無假設確定 ( $Z_{st}=0$ ) 的比較加入找到的比較結果中。」Rosenthal (1978a) 稱此為「對未來虛無結果的忍受度」，當所選定的顯著水準為  $p < .05$  時，計算防止失準分數的公式如下：



$$N_{FS.05} = \left[ \frac{\sum_{i=1}^N Z_i}{1.645} \right]^2 - N$$

至於防止失準分數何時會大到足以使回顧者可以論定，某一個發現是可以對抗未被取得的虛無結果呢？Rosenthal(1979b)建議阻力數目應等於所取得研究數目的5倍加10。換言之，若防止失準分數大於取得研究數目的5倍加10，即代表結果之所以顯著，並非由於研究中只蒐集到結果顯著者而忽略未顯著者，結果是可信的。



## 第四章、研究結果

### 第一節、評分者間一致性

本篇研究共計有兩名登錄員，包含研究者本身與所聘請之研究助理，兩位登錄員獨立登錄變項之後，依據 Kappa 一致性係數計算登錄者間一致性，Kappa 一致性係數計算公式如下：

$$K = \frac{P(A) - P(E)}{1 - P(E)}$$

其中 P(A)指稱為兩位評分者間一致性百分比，而 P(E)則是機率造成，經計算後評分者間一致性達.95，其間不一致主要是由於登錄員登錄錯誤所造成，兩位登錄員針對錯誤不一致處進行討論取得共識。

### 第二節、師徒制度功能與職涯成效整體結果

本研究共計 53 個檢驗師徒功能與主觀職涯成效的效果量組合結果與 41 個檢驗師徒功能與主觀職涯成效的效果量組合結果，依樣本大小加權後，各子項目均得到相當顯著結果，合併顯著性檢定部分，工作滿足  $Z= 5.07$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.53，95%信賴區間介於.41~.65；組織承諾  $Z= 4.70$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.33，95%信賴區間介於.27~.39；工作認同  $Z= 3.77$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.37，95%信賴區間介於.10~.65；職涯承諾  $Z= 3.65$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.20，95%信賴區間介於.12~.28；師父滿意度  $Z= 4.99$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.30，95%信賴區間介於.18~.42；工作表現  $Z= 4.32$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.34，95%信賴區間介於.25~.44；薪資  $Z= 5.02$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.55，95%信賴區間介於.34~.75；工作熟練度  $Z= 3.77$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.27，95%信賴區間介於.19~.34；晉升升遷  $Z= 3.78$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.18，95%信賴區間介於.10~.25；此結果支持假設一，亦即師徒制度所提供功能與徒弟之職涯成效有正向關係。由於每個職涯成效的效果量數目不同，因此各職涯成效之防止失準分數也不同。也就是用於判別分析結果是否由抽樣偏

誤所導致時，各分析可容忍的效果量也不同（合理容忍水準為  $5K+10$ ， $K$  為研究採用效果量數目），若其 failsafe  $N$  值大於  $5K+10$ ，則表示該分析是可信的。工作滿足(failsafe  $N$ ) = 2210 ( $p = .05$ )，也就是當我們要下結論說此結果是由於抽樣偏誤所導致時，必須要有至少 2210 個總平均為零的效果量。而此數字大於 90 個效果量的合理容忍水準；組織承諾(failsafe  $N$ ) = 2692 ( $p = .05$ )，大於 110 個效果量的合理容忍水準；工作認同(failsafe  $N$ ) = 148 ( $p = .05$ )，大於 35 個效果量的合理容忍水準；職涯承諾(failsafe  $N$ ) = 158 ( $p = .05$ )，大於 40 個效果量的合理容忍水準；師父滿意度(failsafe  $N$ ) = 309 ( $p = .05$ )，大於 40 個效果量的合理容忍水準；工作表現(failsafe  $N$ ) = 799 ( $p = .05$ )，大於 80 個效果量的合理容忍水準；薪資(failsafe  $N$ ) = 552 ( $p = .05$ )，大於 50 個效果量的合理容忍水準；工作熟練度(failsafe  $N$ ) = 523 ( $p = .05$ )，大於 70 個效果量的合理容忍水準；晉升升遷(failsafe  $N$ ) = 183 ( $p = .05$ )，大於 40 個效果量的合理容忍水準。整體效果量分析結果請參見表七。

表七 整體效果量分析

		整體師徒功能效果量							
特性	效果量 平均值	效果量 個數	95% CI	p-value	Total N	N / Study	failsafe N	5k+10	
	工作滿足	0.53	16	.41~.65	< .0001	3624	226.50	2210	90
主觀 職涯 成效	組織承諾	0.33	20	.27~.39	< .0001	6050	302.50	2692	110
	工作認同	0.37	5	.10~.65	< .0001	1758	351.60	148	35
	職涯承諾	0.20	6	.12~.28	< .0001	1119	186.50	158	40
	師父滿意度	0.30	6	.18~.42	< .0001	2024	337.33	309	40
客觀 職涯 成效	工作表現	0.34	14	.25~.44	< .0001	4084	291.71	799	80
	薪資	0.55	8	.34~.75	< .0001	2572	321.50	552	50
	工作熟練度	0.27	12	.19~.34	< .0001	3010	250.83	523	70
	晉升升遷	0.18	6	.10~.25	< .0001	1879	313.17	183	40

### 第三節、職涯相關功能與職涯成效結果

除了探討整體師徒制度功能與各類徒弟職涯成效的關係外，本研究也分別就師徒制度中的兩大功能與徒弟職涯成效的關係進行檢驗。職涯相關功能與職涯成效的相關假設包含假設二與假設四，以下將同時說明此二假設的結果。首先，在職涯相關功能的部分，本研究共計 26 個檢驗師徒功能與主觀職涯成效的效果量組合結果與 21 個檢驗師徒功能與客觀職涯成效的效果量組合結果，依樣本大小加權後，各子項目得到相當顯著的結果，合併顯著性檢定部分，工作滿足  $Z = 5.10$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .53，95%信賴區間介於 .39~.67；組織承諾  $Z = 4.90$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .33，95%信賴區間介於 .26~.41；工作認同  $Z = 2.37$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .10，95%信賴區間介於 .02~.17；職涯承諾  $Z = 3.51$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .21，95%信賴區間介於 .05~.38；師父滿意度  $Z = 4.78$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .21，95%信賴區間介於 .02~.41；工作表現  $Z = 4.25$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .35，95%信賴區間介於 .17~.54；薪資  $Z = 4.99$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .55，95%信賴區間介於 .27~.83；工作熟練度  $Z = 3.86$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .30，95%信賴區間介於 .18~.41；晉升升遷  $Z = 3.32$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值 = .18，95%信賴區間介於 .02~.34；此結果支持假設二，亦即師徒制度所提供職涯相關功能會與徒弟之職涯成效有正向關係。防止失準分數部分，工作滿足(failsafe  $N$ ) = 573 ( $p = .05$ )，也就是當我們要下結論說此結果是由於抽樣偏誤所導致時，必須要有至少 573 個總平均為零的效果量。而此數字大於 50 個效果量的合理容忍水準（合理容忍水準為  $5K+10$ ， $K$  為研究採用效果量數目）；組織承諾(failsafe  $N$ ) = 769 ( $p = .05$ )，大於 60 個效果量的合理容忍水準；工作認同(failsafe  $N$ ) = 23 ( $p = .05$ )，大於 20 個效果量的合理容忍水準；職涯承諾(failsafe  $N$ ) = 31 ( $p = .05$ )，大於 25 個效果量的合理容忍水準；師父滿意度(failsafe  $N$ ) = 65 ( $p = .05$ )，大於 25 個效果量的合理容忍水準；工作表現(failsafe  $N$ ) = 191 ( $p = .05$ )，大於 45 個效果量的合理容忍水準；薪資(failsafe  $N$ ) = 143 ( $p = .05$ )，大於 30 個效果量的合理容忍水準；工作熟練

度(failsafe N) = 206 ( $p = .05$ )，大於 45 個效果量的合理容忍水準；晉升升遷(failsafe N) = 33 ( $p = .05$ )，大於 25 個效果量的合理容忍水準。職涯相關功能與職涯成效平均效果量請參見表八。

表 八 職涯相關功能與職涯成效平均效果量

特性	職涯相關效果量							
	效果量 平均值	效果量 個數	95% CI	p-value	Total N	N / Study	failsafe N	5k+10
工作滿足	0.53	8	.39-.67	< .0001	1812	226.50	573	50
主觀 職涯 成效	組織承諾	0.33	.26-.41	< .0001	3025	302.50	769	60
	工作認同	0.10	.02-.17	< .0001	814	407.00	23	20
	職涯承諾	0.21	.05-.38	< .0001	475	158.33	31	25
	師父滿意度	0.21	.02-.41	< .0001	1012	337.33	65	25
客觀 職涯 成效	工作表現	0.35	.17-.54	< .0001	2042	291.71	191	45
	薪資	0.55	.27-.83	< .0001	1286	321.50	143	30
	工作熟練度	0.30	.18-.41	< .0001	1752	250.29	206	45
	晉升升遷	0.18	.02-.34	< .0001	934	311.33	33	25

假設四認為師徒制度中的職涯相關功能與客觀職涯成效的關係會高於該功能與主觀職涯成效之關係。研究者根據此假設就表九與表十進行觀察，結果發現，職涯相關功能與工作滿足相關 ( $r = .53$ ) 與其和薪資相關 ( $r = .55$ ) 以及職涯相關功能與組織承諾相關 ( $r = .33$ ) 與其和工作表現相關 ( $r = .35$ ) 相近，職涯相關功能與主客觀職涯成效相關並沒有明顯差異。假設四並未得到支持。

#### 第四節、社會心理功能與職涯成效結果

在社會心理功能的部分，社會心理與職涯成效相關假設包含假設三與假設五，以下將同時說明此二假設的結果。本研究共計 24 個檢驗社會心理師徒功能與主觀職涯成效的效果量組合結果與 20 個檢驗社會心理師徒功能與客觀職涯成效的效果量組合結果，依樣本大小加權後，各子項目得到相當顯著的結果，合併顯著性檢定部分，工作滿足  $Z = 5.04$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.53，95%信賴區間介於.32~.74；組織承諾  $Z = 4.51$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.32，95%信賴區間介於.22~.42；工作認同  $Z = 4.97$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.60，95%信賴區間介於.20~.99；職涯承諾  $Z = 3.75$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.53，95%信賴區間介於.12~.27；師父滿意度  $Z = 5.20$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.38，95%信賴區間介於.25~.50；工作表現  $Z = 4.39$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.33，95%信賴區間介於.20~.46；薪資  $Z = 5.05$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.55，95%信賴區間介於.21~.89；工作熟練度  $Z = 3.64$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.23，95%信賴區間介於.13~.32；晉升升遷  $Z = 4.24$  ( $p < .0001$ )，平均  $r$  值=.17，95%信賴區間介於.15~.20。此結果支持假設三，亦即師徒制度所提供社會心理功能與徒弟之職涯成效有正向關係。防止失準分數部分，工作滿足(failsafe  $N$ ) = 524 ( $p = .05$ )，大於 50 個效果量的合理容忍水準；組織承諾(failsafe  $N$ ) = 574 ( $p = .05$ )，大於 60 個效果量的合理容忍水準；工作認同(failsafe  $N$ ) = 69 ( $p = .05$ )，大於 25 個效果量的合理容忍水準；職涯承諾(failsafe  $N$ ) = 45 ( $p = .05$ )，大於 25 個效果量的合理容忍水準；師父滿意度(failsafe  $N$ ) = 87 ( $p = .05$ )，大於 25 個效果量的合理容忍水準；工作表現(failsafe  $N$ ) = 201 ( $p = .05$ )，大於 50 個效果量的合理容忍水準；薪資(failsafe  $N$ ) = 129 ( $p = .05$ )，大於 30 個效果量的合理容忍水準；工作熟練度(failsafe  $N$ ) = 68 ( $p = .05$ )，大於 35 個效果量的合理容忍水準；晉升升遷(failsafe  $N$ ) = 57 ( $p = .05$ )，大於 25 個效果量的合理容忍水準。社會心理功能與職涯成效平均效果量請參見表九。

表九 社會心理功能與職涯成效平均效果量

特性	社會心理效果量							
	效果量 平均值	效果量 個數	95% CI	p-value	Total N	N / Study	failsafe N	5k+10
工作滿足	0.53	8	.32-.74	< .0001	1812	226.50	524	50
主觀 職涯 成效	組織承諾	0.32	.22-.42	< .0001	3025	302.50	574	60
	工作認同	0.60	.20-.99	< .0001	944	314.67	69	25
	職涯承諾	0.19	.12-.27	< .0001	644	214.67	45	25
	師父滿意度	0.38	.25-.50	< .0001	1012	337.33	87	25
客觀 職涯 成效	工作表現	0.33	.20-.46	< .0001	2042	291.67	201	45
	薪資	0.55	.21-.89	< .0001	1286	321.50	129	30
	工作熟練度	0.23	.13-.32	< .0001	1258	251.60	68	35
	晉升升遷	0.17	.15-.20	< .0001	945	315.00	57	25

進一步檢驗假設五。假設五認為師徒制度中的社會心理功能相較於客觀職涯成效會主觀職涯成效與有較強之相關。研究者根據此假設對表九與表十進行觀察，結果發現，雖然社會心理功能與工作滿足相關( $r = .53$ )與其和薪資相關( $r = .55$ )以及社會心理功能與組織承諾相關( $r = .33$ )與其和工作表現相關( $r = .35$ )相近，但社會心理功能與工作認同相關( $r = .33$ )明顯高於其與工作熟練度或晉升升遷之相關。換言之，社會心理功能相較於客觀職涯成效會與主觀職涯成效有較強之相關。假設五得到支持。

本研究之假設驗證結果列示於表十。

表 十 研究假設驗證結果統整表

研究假設	假設內容	檢定結果
H1a	師徒制度所提供功能會與徒弟之職涯成效有正向關係。	成立
H1b	師徒制度所提供之職涯相關功能會與職涯成效有正向關係。	成立
H1c	師徒制度所提供之社會心理功能會與職涯成效有正向關係。	成立
H2	師徒制度提供的職涯相關功能與徒弟客觀職涯成效的相關高於該功能對主觀職涯成效的相關。	不成立
H3	師徒制度提供的社會心理功能與徒弟主觀職涯成效的相關高於該功能對客觀職涯成效的相關。	成立





## 第五章、討論與建議

### 第一節、討論

#### 第一項、師徒制度功能與徒弟職涯成效整體效果量之討論

本研究目的為利用整合分析，瞭解師徒功能與徒弟職涯成效之間的關係。在整體師徒制度功能與徒弟職涯成效的關係上，根據本研究整合 25 篇研究之結果顯示，師徒功能與徒弟職涯成效有顯著的正向關係。此結果呼應了 Allen 等人 (2004) 的研究，顯示國外研究所發現的師徒功能與徒弟職涯成效的正向關係，同樣地也能在國內樣本中獲得支持。顯示師徒制度能帶給徒弟正向職涯成效，而師徒制度所提供兩大師徒功能確實也適用於台灣。至於在職涯成效各子項目效果量大小部分，最大效果量出現於客觀職涯成效中的薪資；其次為主觀職涯成效中的工作滿足；最小效果量則為客觀職涯成效中的晉升升遷。顯示師徒制度確實有效發揮其功能，提供徒弟支持與幫助，使得徒弟不僅對於工作有更高的滿足感，也獲得較好之薪資待遇。而客觀職涯成效中的晉升升遷之所以具有較小效果量，可能原因為徒弟之晉升需要較長時間才能展現其成效，或是受限於近年來組織扁平化之影響。另一可能則是本研究中所納入分析之文獻皆為橫斷式研究，相對於縱貫性研究，較難觀察到此類職涯成效，因而導致此一結果。

#### 第二項、職涯相關功能與徒弟職涯成效結果討論

本研究透過整合 25 篇研究結果顯示，職涯相關功能與徒弟職涯成效有顯著地正向關係。表示師父透過職涯相關功能有效提供徒弟工具性支持，供給徒弟所需資源與資訊，使得徒弟更加熟悉工作任務相關知識技能，同時對於自身未來職涯發展方向有清楚瞭解，進而在未來發展與晉升上更加順利 (Burke, 1984; Fagenson, 1989; Scandura, 1992)。另一方面，關於職涯相關功能與主客觀職涯成效之關係，研究也發現雖然職涯相關功能與主觀職涯成效及客觀職涯成效都有顯著地正向關係，但職涯相關功能兩類觀職涯成效的關係並沒有明顯差異。造

成此結果的原因之一，可能是主觀與客觀職涯成效的測量方式所致。也就是說，部分客觀職涯成效仍然是以徒弟自評方式來進行（例如工作熟練度的高低），造成測量客觀職涯成效時，仍不免摻入個人主觀因素。或許職涯相關功能確實與主觀及客觀職涯成效有不同程度的相關，卻可能因為上述偏誤而讓效果無法顯現出來，導致職涯相關功能與主客觀職涯成效相關沒有達到統計上顯著差異。

### 第三項、社會心理功能與徒弟職涯成效結果討論

社會心理功能與徒弟職涯成效有顯著地正向關係，表示藉由提供徒弟社會心理功能，徒弟獲得情感性支持而能有效處理人際問題，同時降低個人在面對工作任務亦或是困難時所產生之壓力。同時透過師父對徒弟的接受與肯定，徒弟也能夠增強自信心與自我效能，提升其對職涯的投入與承諾。此外，本研究同時發現社會心理功能與主觀職涯成效的正相關，的確高於該功能與客觀職涯成效之正相關。表示社會心理功能促使徒弟透過社會學習歷程對師父產生依附、形成認同，並將其視為角色模範對象。藉由此種互信互賴之依附關係，師徒雙方能夠分享彼此工作中與工作外經驗，不僅能夠有效增加徒弟的自尊與自我效能，更能提升工作滿足感、工作認同以及組織承諾。

## 第二節、建議

本節針對研究結果分別針對研究限制、師徒制度的實務意涵與未來研究方向提出若干建議。

### 第一項、研究限制

#### 一、研究樣本之登錄

整合分析最耗時的工作即在於研究之登錄與編碼，本研究之登錄為自行設計編碼簿與編碼表，再將各篇研究之研究特徵逐一登錄，最後整理於 excel 當中，效果量之整理也是透過 excel 逐篇研究登錄，整個過程相當繁瑣費時。實際上，有相關統計軟體可以協助進行研究之登錄，例如：File Maker Pro(Lipsey & Wilson, 2001)，然而得知有此輔助軟體時，研究者已經將全部研究登錄完畢，故本研究並未加以利用。由於本研究並為比較使用此軟體前後之分析結果，但未來欲進行整合分析之研究者可考慮使用，減少研究登錄所需之時間成本，可能也能提升登錄之正確性。

#### 二、整合分析之限制

本研究原先擬針對正式師徒制度及非正式師徒制度與師徒功能關係進行整合分析考驗，卻受限於整合分析技術而放棄。主要原因在於研究篇數只有八篇，略顯不足，且研究中所提供之數據整合分析無法有效處理。舉例而言：當欲比較正式、非正式師徒制度與兩大師徒功能之相關程度時，所需的統計量數為正式與非正式師徒制度在兩大功能上的 t 檢定，或師徒制度類型（正式與非正式 dummy coded）與職涯成效之相關係數。然而，即便有此統計量數，整合分析仍無法有效針對其中關係進行分析討論，導致最終只能將其捨去。

#### 三、某些職涯成效之子項目研究數目太少

本研究針對主客觀職涯成效的各類子項目，如工作滿足、組織承諾、工作認

同等進行效果量計算與考驗。然而，部分子項目研究數目相當有限，造成研究數目分佈相當不平均。雖然在整合分析的研究領域中，並未明確規範最少研究篇數，且 Rosenthal (1991)甚至指出只需要兩篇研究即可進行整合分析。但過少的研究數目可能造成研究結果不穩定甚至有偏誤。因此，對於部分子項目的分析結果，讀者在解讀上應該要留意此限制。

#### 四、主客觀職涯成效之認定

本研究根據相關理論與研究，將職涯成效分為主觀職涯成效與客觀職涯成效兩大類。然而，本研究所蒐集文獻中，有部分職涯成效較難歸類（例如：社會化程度），造成部分樣本之漏失，進而導致結果受到影響。若為來在職涯成效分類上能更為細膩，則能對師徒制度與職涯成效的關係有更完整之瞭解。

##### 第二項、師徒制度的實務意涵

由於師徒制度的職涯相關功能與社會心理功能，都能協助徒弟提升其職涯成效，因此企業應該要考慮落實師徒制度之可能性。組織尤其可以利用師徒制度來對新進員工進行師徒制度訓練，藉此消弭員工初進組織的不安感並且提高其對組織的承諾與信任，同時加速其社會化過程，讓員工花費最少的準備時間便能夠全心投入工作，有效提升組織企業的生產效能。此外，若針對有潛力的員工實施師徒制度，透過師徒制度提供之兩大功能，徒弟不僅能夠在工作上獲得傑出表現，更會對組織形成深厚的承諾與認同，而這些優秀的員工也將成為企業的最大資產。

此外，本研究結果也顯示，社會心理功能對主觀職涯成效有較強之相關。因此，當欲針對主觀職涯成效進行提升時，應投注較多的資源與心力於社會心理功能中，藉此有效提升徒弟工作認同、工作滿意度、組織承諾等主觀職涯成效。

### 第三項、未來研究方向

#### 一、師徒性別配對

在登錄研究的過程中發現，探討師徒性別配對的研究數目相當有限，然而，近年來有越來越多學者指出師父與徒弟性別的配對不同，可能會影響徒弟所接受到的師徒功能與幫助(Ragins & McFarlin, 1990; Ibarra, 1992; Ragins, 1997; Sosik & Godshalk, 2000)。因此，未來國內師徒制度相關研究，應該將師徒性別的配對納入分析，藉此瞭解不同性別配對情況下，會對師徒制度提供功能與帶給徒弟之助益產生何種影響。

#### 二、發展縱貫性研究

本研究所設定的特徵變項中，原先包含有師徒關係發展階段，然而，在登錄研究的過程中發現，國內研究並沒有針對師徒關係發展階段深入探討，因而無法就師徒關係發展階段進行分析。國內研究之所以未談及師徒關係發展階段，主要是因為國內師徒制度相關研究均為橫斷式研究，研究者在蒐集文獻的過程當中，並未發現任何一篇縱貫性研究，而關係階段的發展是無法自橫斷式研究中觀察到的。相較於國內，西方學者針對師徒關係的發展階段則有較多著墨，依據不同發展階段對師徒關係與師父提供給徒弟之幫助作一探討(Kram, 1983)。透過了解師徒關係發展程序，能夠更加清楚明白師徒制度所提供之功能以及其所帶來的成效，也更加彰顯師徒制度的支持功能。因此，未來國內師徒制度相關研究，應該嘗試加入縱貫性研究，以更全面、完整與更系統性的觀點探討師徒制度。

#### 三、進行跨文化分析

由於本篇研究只針對台灣樣本進行整合分析，所得結果固然能提供參考，但仍然會受到台灣亦或是華人特有文化之影響而限制結果類推性，例如在正式與非正式師徒制度的成效上便與西方研究結果有些差異。未來師徒制度相關

研究可以加入跨文化比較，檢視國內外師徒制度研究之異同，並就相異之處作進一步分析討論。

#### 四、職涯成效中子項目效果量較高者之原因探討

本研究結果發現職涯成效中子項目效果量較高者包括工作滿足、工作認同、薪資等，造成如此結果的真正原因與細節，有待未來研究者進一步詳細討論。



## 第六章、參考文獻

\* 表示納入整合分析中的研究。

- \*王穗敏 (2005)，師徒功能認知、轉換型領導風格對關係績效影響之研究-關係品質、關係學習之中介效果，私立南台科技大學企業管理系碩士論文。
- \*石航驊 (2005)·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·國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- \*李藹慈、洪瑜珮 (2009)，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。人力資源管理學報，9 (1)，23-43。
- \*汪文軍 (2008)，師父利益及前因對徒弟忠誠度影響之研究，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- \*何明恕 (2003)，師徒功能認知對大學研究生學習成效影響之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- \*呂曉青 (2005)，師徒關係認知與生涯發展之相關研究—以國際觀光旅館廚師為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- \*呂玉玲 (2007)，博士生內外控傾向與指導教授決策風格對知覺師徒功能及學生研究產出之影響，國立交通大學管理科學系所碩士論文。
- \*卓筱淇，2003，師徒性別配對與師徒功能及其後果變項關聯性之研究，私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
- \*林佳暖 (2005)，師徒關係與組織承諾，國立中央大學/人力資源管理研究所碩士論文。
- \*胡肇惠 (2003)，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，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- \*胡淑貞 (2008)，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，淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班學位論文。

- \*郭碧慧 (2009),「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」,南台科技大學企管系碩士論文。
- \*陳信宏 (2006),人際吸引對師徒間相似性與師徒功能中介效果之探討,台灣科技大學企業管理研究所碩士論文。
- \*徐璧君 (2007)。壽險新進業務員離職傾向與工作績效之研究:組織社會化之觀點。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
- \*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,中原大學企業管理學系碩士論文。
- \*黃芝瑄 (2008),師父利益及前因對部門績效影響之研究,國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- \*傅衡宇、余昆東、鄒瑞平 (2008)。師徒功能與訓練遷移成效關聯性之研究,中華管理學報,9(2),01-16。
- \*劉怡蘭 (2006),師徒關係對組織社會化的影響,中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- \*劉奎熙 (2007),組織員工之師徒關係探討-以中華電信公司為例,國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- \*劉韋伶(2009),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,中國文化大學勞動學研究所碩士論文。
- \*謝宜梅 (2007),師徒功能對壽險業務人員工作績效的影響:職場個人學習為中介效果,國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文。
- \*謝慧怡 (2008),師父轉換型領導、師徒功能與組織承諾之研究-以知覺主管支持為調節變項,國立中正大學勞工所碩士論文。
- \*謝朝凱 (2009),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,臺中技術學院事業經營研究所學位論文。
- \*蔡明洋 (2007),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,中原大學企業管理研究所學位論文。



\*蕭惠美 (2007), 師父利益及前因對組織認同影響之研究, 國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。

應立志、鍾燕宜 (民 89)。整合分析方法與應用。台北:華泰。

彭台光, 高月慈, 林鈺琴 (民 95)。管理研究中的共同方法變異: 問題本質、影響、測試和補救。管理學報, 23, 1, 77-98。

樊景立、鄭伯壘 (2000)。家長式領導: 一項文化觀點的分析。本土心理學研究, 13, 127-180。

Allen, T., Eby, L., Poteet, M., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127-135.

Aryee, S., Chay, Y., & Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees: An interactionist approach. *Group & Organization Management, 21*(3), 261.

Baugh, S. G., Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (1996). An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 309-323.

Burke, R. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Management, 9*(3), 353.

Caplan, G. (1974). *Support systems and community mental health*. New York : Behavior Publication.

Chao, G., Walz, P., & Gardner, P. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology, 45*(3), 619-636.

- Cooper, H. M. (1989). *Integrating research: A guide for literature review* (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 539-546.
- Eby, L., & Lockwood, A. (2005). Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior, 67*(3), 441-458.
- Fagan, M. M., & Ayers, K. J. (1985). Police Mentors. *FBI Law Enforcement Bulletin, 8*-13.
- Fagenson, E. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior, 10*(4), 309-320.
- Fagenson, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). Perception of mentoring relationship. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 29-42.
- Fisher, B. (1994). *Mentoring*. London: Library Association Publishing Ltd.
- Fletcher, J. K. (1996). A relational approach to the protean worker. In D. T. Hall (Eds.), *The career is dead—long live the career: A relational approach to career* (pp. 101-131). San Francisco: Jossey-Bass.
- Geiger-DuMond, A. H., & Boyle, S. K. (1995). Mentoring: A practitioner's guide. *Training & Development, 49*, 51-54.
- Glass, G. V., McGaw, B., & Smith, M. L. (1981). *Meta-analysis in social*

- research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hedges, L., & Olkin, L. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. Orlando, FL: Academic Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture' s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1997) *Culture and Organizations: Software of the Mind* (Revised edn.) New York: McGraw-Hill.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass: Addison Wiley.
- Hunt, D. M., & Michael, B. R. (1983). A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8, 475-785.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Method of Meta-Analysis: Correcting error and bias in research finding*, Newbury Park, CA: Sage.
- Ibarra, H. (1992). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- Koebler, C. S., Boss, R. W., & Goodman, E. (1998). Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professional. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 58-72.
- Kram, K. E. (1983). Phase of mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work : Development relationships in*

- organizational life*. Glenview, IL. : Scott Foresman.
- Kulik, C. C., & Kulik, J. A. (1992). Meta-analytic findings on group programs. *Gifted Child Quarterly*, 36(2), 73-77.
- Levinson, D. J., Darrow, D., Klein, E., Levinson, M., & Mckee, B. (1978). *Season of a man' s life*. New York: Knopf.
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4, 257-281.
- Murray-Hicks, M., & Nugent, J. (1971). *Positive motivation process for changing human Behavior*. Paper presented at the National Society for Performance and Instruction Conference, Rochester, N. Y.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65-78.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O' Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the

information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, *42*, 170-183.

Pullins, E. B., Fine, L. M., & Warren, W. L. (1996). Identifying peer mentor in the sale force: An exploratory investigation of willingness and ability. *Journal of Academy of Marketing Science*, *24*, 125-136.

Ragins, B. R. (1997). Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, *51*, 90-109.

Ragins, 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*, 529-55.

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*(4), 957-971.

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.

Rosenthal, R. (1979a). The "file drawer problem" and tolerance for null result. *Psychological Bulletin*, *86*, 638-641.

- Rosenthal, R. (1979b). Replications and their relative utilities. *Replications in Social Psychology, 1*(1), 15-23.
- Rosenthal, R. (1984). *Meta-analysis procedure for social research*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analysis procedure for social research*. (Rev. ed). Beverly Hill, CA: Sage.
- Rosenthal, R., & Rubin, D. B. (1982). A simple, general purpose display of magnitude of experimental effect. *Journal of Educational Psychology, 74*, 166-169.
- Scandura, T. A. (1992). Mentoring and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 169-174.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M., (2000). The role of gender in mentoring implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 102-122.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. N. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 365-39.
- Swap, W., Leonard, D., Shield, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management information system, 18*(1), 95-114.
- Thoits, P. A. (1986). Social support as coping assistance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 54*(4), 416-423.

- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Academy of Management Proceedings*, 48(3), 417-432.
- Turban, D. B., & Doigherty, L. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702.
- Wickman, F. (1997). *Mentoring*. New York: Irwin Professional Group.
- Wickman, F., & Sjodin, T. (1998). 成功，有師為伴(李碧芬譯)。台北：麥格羅希爾。
- Wilson, J. A., & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4(4), 88-94.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-23.
- Zey, M. G. (1984). *The Mentor Connection*. Homewood, IL: Irwin.
- Zey, M. G. (1998). 職場師父(周希敏譯)。台北：方智。