

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

李昭蓉¹ 蔡淳如² 楊雅蒨³ 林思翰⁴

¹ 高雄師範大學事業經營學系 副教授

² 高雄師範大學人力與知識管理研究所 碩士

³ 高雄師範大學人力與知識管理研究所 研究生

⁴ 高雄師範大學人力與知識管理研究所 研究生

摘要

師徒制代表著資深（師父）與資淺者（徒弟）之間的交流過程，及包含資深者（師父）知識的分享與資淺者（徒弟）的學習，不但能提升徒弟本身的能力，還能幫助組織不斷的進步或成長創新。員工的創新行為更是現代組織積極追求的一個目標，希望能透過員工創新的表現讓組織帶來更大的利益及綜效，但目前國內甚少針對這師徒制及員工創新行為做研究。因此，本研究之目的即在以徒弟對於師父之觀點，探討不同師徒制類型與師徒功能，以知識分享為中介對員工創新行為之影響。

其中，師徒制類型分別有正式與非正式、直屬與非直屬以及同性別與跨性別，主要研究對象以現職在金融服務業的員工，共回收 324 份有效問卷，透過統計分析後有以下幾點結論：

- (一)不同的師徒制類型對於師徒功能無顯著差異。
- (二)正式或非正式及同性別或跨性別的師徒制對於知識分享無顯著差異，但直屬非直屬對於知識分享有顯著差異。
- (三)師徒功能和知識分享對於員工創新行為有顯著影響；且師徒功能對於知識分享亦有顯著影響。
- (四)以知識分享為中介驗證後發現，正式非正式與同性別跨性別之師徒制類別對於員工創新行為會有顯著差異。

關鍵字：師徒制、師徒功能、知識分享、員工創新行為

第一章 緒論

第一節 研究動機

全方位的創意思維架構以及知識創新的經營模式是「超競爭優勢」(Hyper Competiton) 時代決勝的關鍵要素(陳佑勳, 2004), 企業組織是否能夠突破僵局以提升企業競爭力及經營績效, 最重要關鍵在於企業員工是否能積極表現出創新行為(Tsai & Kao, 2004)。現在的企業為何一直想要積極推動知識管理(Knowledge Management, KM), 因為縱使企業有良好的知識擴散系統, 員工若不願意分享個人知識, 系統也無法發揮功能。

在發展知識管理的熱潮下, 可以從知識管理的基礎架構 $KM=(P+K)S$ 能看出重要的三元素就是「人(people)」、「知識(knowledge)」以及「分享(sharing)」, 三項缺一不可。Swap (2001))指出要能夠建立組織核心能力的角色, 將知識以及技能透過人將內隱知識移轉出去, 使得組織內部的知識傳遞能夠生生不息並有新的知識產出, 而這樣的功能可靠師徒制(Mentoring)達成。在眾多學者的研究下, 發現師徒制能為組織企業帶來的好處甚多。例如: Day 與 Allen (2004)即認為有參與師徒制的員工比沒有師徒制的人有較高的職涯動機, 而這能促使他的職涯成功, 較願意投入工作, 擁有較正向的態度; Ragins 與 Cotton (1999)也認為師徒制確實對於組織社會化、工作滿意以及減少離職傾向有正相關。

國內研究也都發現有師父的員工也能夠或得更多的晉升機會、較高的所得以及較高的工作滿足(吳美連, 2005)。一般來說, 組織裡的師徒制可以分成正式師徒制以及非正式師徒制, 各有其優缺點。目前關於師徒制的研究, 主要分成三大類, 第一類是了解師徒的概念; 第二類是討論師徒雙方差異造成的影響; 第三類則以質性研究方式去探討師徒互動之結果。為了使師徒制在知識分享及員工創新行為這方面的議題討論更完整, 本研究將會以徒弟為受訪研究對象, 深入去探討不同類型的師徒關係類型, 與師徒功能之間的關係對於員工創新行為之影響, 且師徒關係為一個知識分享的歷程, 故透過知識分享為中介變項驗證之。

雖然去年 2008 年, 全球受金融海嘯之影響而產生經濟大衰退, 在台灣的整體各產業生產普遍下降, 服務業按當期價格計算之生產毛額雖減少了 3.5%, 但整體比重還是較去年同期增加 4.3%, 又服務業其中的金融保險及不動產業之比例更占了 18.62%, 比同期增加了 1.1%。這樣的數據顯示, 金融服務業在台灣產業上, 占了很重要之一環。根據行政院經建會解釋所謂「金融及保險」係指「凡從事銀行及其他金融機構之經營, 證券及期貨買賣業務、保險業務、保險輔助業務之行業均屬之」。本研究即以從事金融服務業之人員為研究對象。

第二節 研究目的

本研究目的要瞭解一個組織，使否能透過好的師徒功能，幫助特定的師徒制類型能有更好的知識分享行為進而產生員工創新行為，下面為本研究之目的：

- (一)探討不同師徒制類型對於師徒功能之影響。
- (二)探討不同師徒制類型對於知識分享行為之影響。
- (三)探討師徒功能對於知識分享行為的影響。
- (四)探討不同師徒制類型的師徒功能透過知識分享為中介對員工創新行為之影響。
- (五)探討金融服務業人員對於師徒制類型、師徒功能、知識分享及員工創新行為之影響。

第二章 文獻探討

第一節 師徒制理論

一、師徒制定義

學術上對於師徒制的正式定義根據在此領域最具代表性的學者之一Kram(1985)認為，師徒制即是資深者(mentor)與資淺者(protégé)之間，又可能是同儕間的一種關係，師徒制也是一種師父與徒弟組織成員之間的一種強烈工作關係，師父在組織中是很有經驗與權力之人，他可以提供給徒弟的不同的建議、輔導，並且引導徒弟走往所需的職涯發展(Chao, Walz, & Gardner, 1992)。有良好的師徒制不但能替組織帶來教育訓練減少的成本，更能使資訊更有效率的流通，達成組織社會化的目的(Kram, 1985)。師徒之間可以透過這樣的制度，提高彼此的關係品質，增加其信任感(Allen & Eby, 2008)，徒弟更能透過師父的指導迅速進入狀況，學習到需要的知識及技能外，師父更能從中獲得滿足感，獲得徒弟或他人的讚賞及肯定(Kram, 1985; Noe, 1988)。

本研究對於師徒制的定義採用 Fisher 與 Baker (1994)觀點，認為資深(師父)與資淺者(徒弟)之間的交流過程，及包含資深者(師父)知識的分享與資淺者(徒弟)的學習，不但能提升徒弟本身的能力，還能幫助組織不斷的進步或成長創新。

二、師徒制類型

配合本研究之目的探討實行正式師徒制與否所帶來的影響，將師徒制類型分為：

(一)正式與非正式師徒制：

根據 Chao 等(1992)的定義，所謂的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，這種關係是會被組織所承認的管理及約束力(黃瓊玉，2005)。林佳暖(2005)發現正式師徒制可以提高徒弟的社會化程度以及能藉此培養儲備人員的管理與領導才能。但是，在正式指派的師徒關係下，有可能會因為雙方個性、意願不同，產生雙方認知差異的情況，進而影響組織發展或阻礙師徒關係的延續(Kram, 1985)。

非正式的師徒關係以互相認定以及職涯需求為基礎(Ragins & Cotton, 1999)，並無一個官方或是任何其他力量之介入而其自由發展，師父和徒弟之選擇是透過互相的吸引或是興趣、個人特質接近而來。通常徒弟都會找較年長、較有經驗並且願意提供指導的人當他們的師父，藉此透過任務與非任務間的過程與互動，進而產生互信互賴的非正式的師徒關係(Wichman, & Sjodin, ; 原著李碧芬譯，1998)。

(二)直屬與非直屬師徒制：

Ragins與McFarlin (1990)指出，當一個師徒制中的師父為徒弟的直屬主管，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。Fagenson-Eland、Marks與Amendola (1997)則指出，師父與徒弟為直屬關係時，會比非直屬關係的徒弟有更多的生涯關懷及較好的連絡關係。劉怡蘭(2006)的研究也應證了相同的結果。

相較於直屬關係為組織內部的縱向指導模式，非直屬則為橫向的指導模式，大多非直屬的師父為同儕或是別的部門的主管、同儕，在彼此間的關係只有進入公司的早與晚之差異，無從屬關係的壓力，且因為處在相同的環境、遇到較相似的問題，師父也能夠產生同理心，設身處地的為徒弟著想，給予心理上的關懷與支持。因此鄒瑞平(2005)認為師徒制若為直屬關係時，反而無法獲得較多的心理支持功能；Fagenson-Eland等(1997)也發現除了職能發展外，較少心理支持以及角色模範的功能。

三、師徒功能

最早的師徒功能由Kram (1985)提出，分為職能發展功能以及心理支持功能兩大類，其職能發展功能主要就是能讓徒弟在工作上可以獲得師父在職能方面的支援、保護、晉升的機會；在心理上則獲得師父所提供的諮詢、心理輔導、接納肯定等功能。本研究所指之師徒功能，則以Scandura (1992)修改Kram (1985)所分成的三大類為主要研究變項，他在本質上與Kram很相似，但分的三類更能展現出師徒制所帶來的明確功能。

(一)職業功能(Vocational Function)：

指師父在帶領徒弟的過程當中，給予相關在職場上的學習技能、工作發展以及職位晉升的功能。其包含指導徒弟如何迅速學習到職場上必須要的技術或知識，以及師父經驗的傳承，幫助徒弟個人職涯發展，擁有更好的晉升機會。

(二)社會支持功能(Social Support Function)

除了給予專業指導外，更透過彼此互動給予諮詢、關懷，建立彼此的友誼，提高互信互賴的程度。此外，更適時伸出援手幫助徒弟面對難關、解決困境。

(三)角色模範功能(Role Modeling Function)

師父一直是徒弟模仿及學習的最佳角色，透過師父本身的模範功能，其身教、言教，都會引導徒弟學習師父的待人處事、工作態度以及做事方法。故，師父必須維持良好的模範，以利徒弟學習，才不會有上樑不正下樑歪的窘境。

四、師徒制發展歷程

Kram(1985)透過訪談後，將師徒制發展歷程分成為四個階段，分別為：

(一)啟蒙階段(Initiation)

當關係開始且對雙方而言感到重要的，約六個月到一年期間。在此階段即為師徒雙方還未謀面，雙方對於彼此有一定的想像，這想像會到了實際接觸時，轉換成實際的期望，師父希望能提供徒弟足夠的教導；另一方面，徒弟也期望師父給予協助。

(二)培養階段(Cultivation)

當到了培養階段時，即為師徒功能程度最大化，因為徒弟會從師父身上獲得職涯的支持以及心理支持的保護，但當時間持續的延續後，必定會面臨到心理或環境的影響而改變現階段的關係。

(三)分離階段(Separation)

因改變了雙方的關係，造成雙方關係的分離，其包含了結構性的分離(structural separation)與心理上的分離(psychological separation)。其結構分離主要是因未因為部門轉換或離職等原因造成的；心理分離可能會因為徒弟認為本身的能力已達獨立的程度，不需再繼續維持師徒關係。此階段為關係明顯改變後的六個月到兩年，若雙方的分離時間拿捏得宜，一方面徒弟可以有足夠證明自己能力的機會，師父也能算是功成身退，達到成功培植新成之目的，因此，此階段也算是師徒制的收成階段。

(四)重新定義階段(Redefinition)

經過了分離階段後，師徒關係會接近於平等，互動也會變得像是可以

互相請教的朋友，彼此就會進而發展成為友誼的關係，這階段即為重新定義的階段，但在分離階段可能造成的並非正向關係，若分離階段造成的關係是負面的，在此階段就會導致雙方關係無法修復。

五、師徒制之益處

(一)徒弟面

Wichman 與 Sjodin 在李碧芬譯(1998)「成功，有師為伴」一書中，將師徒制中徒弟所能獲得的益處，歸納成八項：1.開啟知識大門；2.提供設立目標的教導與建議；3.省時及省錢；4.降低挫折感與恐懼失敗的感覺；5.提高工作滿足與生產力；6.增強就業滿足感；7.加強整體生活的幸福感；8.增加工作投入與忠誠度等效益。

(二)師父面

Forret (1996)指出，透過師徒制，對於師父也有以下幾點效益：1.提升對新進同仁經驗的知覺；2.獲得新的技能；3.更能了解他人的工作風格；4.改進自己的教導技巧；5.傳授分享知識而獲得滿足感。

(三)組織面

Wilson 和 Elman (1990)指出師徒制對於組織方面的利益包括：

- 1.整合組織內的知識與規範，並加速新進人員的社會化。
- 2.透過師徒之間的互動，促進組織內部溝通。
- 3.加強管理並培養繼任人選。
- 4.增強生產力、降低員工的流動率。

Ragins 與 Kram(2007)指出，組織也希望能夠透過有師徒制的徒弟牽引道沒有師徒制的徒弟，一起增加組織的績效，而增加組織的績效，就能夠加速組織的學習以及組織和徒弟雙方對於職涯規劃和發展。

第二節 知識分享與員工創新行為

一、知識分享

(一)何謂知識分享：

知識分享可以指一種過程、活動或行為，又或是提供或接受到一些相關任務資訊、know-how 以及一種產品或程序的回饋(Cummings, 2004)。根據夏侯欣鵬(2000)對知識分享的定義為：「知識分享的目的是在於透過某種組織之途徑、方式、工具、機制、管道或媒介的應用，使組織成員能以最低的成本在正確的時間與他人互動並分享正確的知識。」。

(二)知識分享及市場概念

Davenport 與 Prusak(1998)則認為知識分享是一種知識市場的概念，買

賣知識的雙方有意願進行交易，則在這種知識分享情境下，就可以透過交換獲得好處及報酬。其報酬主要歸納為三類，根據影響力高低分別為：

1、「互利主義」

因為一個人擁有的時間、精力與知識是有限的，除非有利可圖，否則人們通常不會主動分享其資源。

2、「聲譽」

知識擁有者通常希望塑造出「有智之士」的形象，他們也願意與夥伴分享其所擁有的知識，在分享知識時，提供者不但豐富了接收者的知識，其本身的知識亦能保有並修正。在無形上更能獲得好聲譽，增加他人對知識提供者的好感。

3、「利他主義」

有些人本性上就是大好人，具有積極熱心公益的性格，樂於將知識分享給他人，而不求回報。而若本身為師父的一方，較能有利他主義的情況發生，因組織安排師父的用意就是將知識分享給徒弟，讓徒弟在最快的時間內瞭解組織內工作之需求及相關的知識及技能。

(三)知識分享的類型與方法

Huysman 與 Wit (2002)提出知識分享的學習形式有三類型，分別是獲得知識、知識再利用、以及知識創造(吳宇軒，2005)。整理過去的文獻研究知識分享的方式有以下幾種(王宜滿，2006)：

1、「師徒制」的方式：

根據 Swap (2001)研究指出，若要將內隱知識分享給他人，師徒制是最好的方法之一，徒弟可以藉由跟在師父旁邊或是指導，加以模仿而吸收師父教導的知識，師父也可以立即檢測徒弟吸收的程度及成效，藉以檢視知識分享的成效。

2、「經驗傳承」的方式：

這裡所指的經驗傳承，主要是指外顯知識的知識分享，其主要能透過文字記錄產生的相關資料，或是透過資訊協助處理的資料，將豐富的知識保存下來，讓其他知識接受者能透過此方式吸收到知識。(Davenport & Prusak, 1998)。

3、「其他互動」的方式：

Davenport 與 Prusak (1998)指出，若各種知識分享的方式能夠互相結合，必能達到知識分享的最大化，所以，除了正式非正式的師徒制、經驗傳承外，還有以下方法：

(1)茶水間和談話室：讓員工有自由交流的空間，鼓勵一些無法預測的、可能含有創意的知識分享。

- (2)知識展覽會：讓各部門有機會向其他部門展示自己的知識，促進交流。
- (3)面對面會議：能正面互動員工彼此的知識，有助知識的交換。
- (4)故事、錄影帶：有助於內隱知識的移轉。

(四)知識分享的解決困境

Davenport 與 Prusak (1998)指出，儘管有各種方式可以促進員工知識的交流，但是企業的文化與價值觀必須要有利於促進知識分享，否則一切設計可能會無效。表 2.1 是一些常見的知識分享阻力和可能解決的方法：

表 2.1 知識分享與移轉的阻力與解決辦法

| 知識分享與移轉的阻力 | 解決方法 |
|----------------------|------------------------------------|
| 成員間缺乏信任、不同文化、無法共通的語言 | 透過面對面會議、教育、討論、輪調等方式建立起共通語言，建立關係與信任 |
| 對工作生產力定義狹隘、沒有分享知識的習慣 | 提供知識移轉的場所與時間，鼓勵進行知識分享與移轉的活動 |
| 相信官大學問大 | 重視知識來源的品質 |
| 無法容忍錯誤 | 接受並獎勵有創意的錯誤 |
| 缺乏吸收能力 | 鼓勵學習與吸收新知、訓練員工保持彈性、雇用有學習潛力的員工 |

資料來源：Davenport 和 Prusak (1998) 、胡瑋珊(1999)

二、員工創新行為

(一)員工創新行為的定義

Scott 與 Bruce (1994)即將員工個人創新行為分成三個階段，分別為：

第一階段：確立問題以及產生構想或解決方式。

第二階段：尋求其構想的資助並試圖建立一個支持其構想的組織。

第三階段：藉由產生創新的標準或模式，使其可以被大量製造且成為一個使用的習慣，確實完成一開始對於創新的構想。

本研究即採用蔡啟通(2008)修改自 Scott 與 Bruce (1994)，針對於員工創新行為的定義為：「企業員工在組織中對於新技術、新製程、新技巧、或新產品的創意尋找、確立、執行、及成功地將創意付諸實踐以成為有用的產品或服務等之整體行為表現歷程。」

(二)員工知識創新行為的影響因素與策略

張吉成(2000)結合了 Skyrme、O'Brien、Berry 與 Meredith (2000) 提出的「知識之關鍵因素評估圖」以及 Kakabadse 與 Kakabadse (1999)的「願景化圖形」而提出了一個有系統特性的「影響知識創新要因之強度評估網狀

圖」，透過此圖可以瞭解到影響組織內部員工創新行為產生的內因與外因的環境特徵因素，其中，以組織內的「領導關係」及「科技」的影響最大，而師徒關係也是另一種小群體的領導關係，由師帶領徒的領導關係，更能促進其員工進行創新，成為創新行為成功的因素之一。

員工個人的創新行為可以根據 Kleysen 與 Street (2001)所研究出個人創新行為應包含的五大構面，瞭解其相關創新行為的相關活動(黃致凱,2004):

1、機會探尋 (Opportunity exploration)

機會探詢為廣泛的探尋以學習及發現更多創新的機會，包括：(1) 注意到各種機會的起源；(2) 尋找可提供創新的機會；(3) 識別的機會；(4) 收集關於機會的資訊。

2、引發 (Generativity)

引發為為了組織、組織成員、產品、工作流程以及服務的成長所產生有利於其變革的各種行為，包括：(1) 針對機會產生構想或解決方法；(2) 提出各種機會的表述及分類；(3) 產生構想與資訊的關聯性及組合。

3、使之成形的調查 (Formative investigation)

使之成形的調查乃指將各構想、解決方法與意見加以整理，並透過調查予以試驗，包括：(1) 系統地描述構想與解決方法；(2) 試驗構想與解決方法；(3) 評估構想與解決方法。

4、擁護 (Championing)

擁護乃指創新過程中各種社會政治行為，這些行為對於各種構想、解決方法以及創新的實現都相當重要，包括：(1) 調整資源；(2) 說服及影響；(3) 挑戰與冒風險。

5、應用 (Application)

應用指致力於使創新成為企業日常運作的一部份，包括：(1) 執行；(2) 修改；(3) 使常規化。

第三節 師徒制類型、師徒功能與知識分員工創新行為間的關係

一、師徒制類型與師徒功能間的關係

根據Ragins與Cotton(1999)研究後的結果顯示，正式師徒制會比非正式提供較少的師徒功能及效果；而Allen與Eby (2003) 則研究在私人企業中，能夠透過正式的師徒制影響帶給徒弟不同的師徒功能。因此綜上所述，可得知師徒制若在正式與非正式的差異下，是會影響其師徒功能的產出效果。

Ragins與McFarlin (1990)則提到，若師父為直屬主管的話，師父會有比

較有的時間去幫助徒弟且瞭解自己的徒弟所需要，比起非直屬主管，能提供給徒弟較多的技能上及職涯規劃的幫助，徒弟亦會獲得較多的職涯發展功能。除了正式與直屬外，性別也一直是研究師徒制的關鍵，Ragins與Scandura (1994)認為同性別的師徒制會比跨性別的師徒制提供較多的角色模範功能及心理支持功能。故，可由以上可推論出以下假設：

H1：不同的師徒制類型對於師徒功能具有顯著差異。

H1-1：在正式與非正式師徒制下，所提供的師徒功能具有顯著差異。

H1-2：在直屬與非直屬師徒制下，所提供的師徒功能具有顯著差異。

H1-3：在同性別跨性別的師徒制下，所提供的師徒功能具有顯著差異。

二、師徒制及師徒功能對於員工創新行為的影響：

員工創新之因素之一為領導關係(張吉成，2000)，而師徒制更是領導關係方式之一。根據田靜婷與呂岱倚(2005)指出，若主管對於自己的直屬員工能夠建立良好的關係時，將會有助於員工創新行為的產生，因此本研究推論，在正式及直屬下的師徒制，會產生較多的員工創新行為。蔡啟通(2008)所做的研究中，指出男性的創新行為高於女性，性別對於創新行為有些微影響，且大多數的研究都指出，與同性別相比下，跨性別可以獲得較多的職涯功能，故，本研究預測，跨性別會比同性別獲得較多的在創新行為，且兩者會有差異。

本研究也一併探討其師徒功能對於員工創新行為之影響，期望能補足師徒制在創新行為部分的缺口。故，本研究由以上文獻經推論後，提出本研究假設如下：

H2：不同的師徒制類型對於員工創新行為有顯著差異。

H2-1：正式與非正式的師徒制在員工創新行為上具有顯著差異。

H2-2：直屬與非直屬的師徒制在員工創新行為上具有顯著差異。

H2-3：同性別與跨性別的師徒制在員工創新行為上具有顯著差異。

H3：師徒功能對於員工創新行為會有正向影響。

三、知識分享與員工創新行為之間的關係

張火燦與劉淑寧(2002)認為知識分享是創新與管理的成功關鍵之一，若能透過知識分享，其員工創新行為產生的成功率即會大大提升。Liao(2006)的研究也指出，員工的知識分享行為會對公司的創新有正向影響，而師徒制就是一種員工間的知識分享行為，公司的創新進而獲利更是在立基於員工創新行為的產出。蔡啟通(2008)研究訪談更指出，若要能夠使組織內員工創新工作表現得以提升，員工間的資訊分享與知識交流是十分重要的。因此，根據以上文獻，可以推論出知識分享對於員工創新行為有正向影響。

H4：知識分享對於員工創新行為有正向影響。

四、師徒制及師徒功能對於知識分享之影響

透過正式師徒制的關係下，師徒之間的信任度會比一般完全無師徒關係的員工間更高，也就會使得彼此之間更願意去做知識的分享。但因為正式與非正式的師徒關係又會影響到師徒間信任程度的多寡，而正式與非正式師徒制的不同點就在於，非正式的師父和徒弟之選擇是透過互相的吸引或是興趣、個人特質接近而來的(Underhill, 2006)。因此，可以得知出非正式師徒制又會比正式師徒制有更高的信任程度，故推論出正式與非正式師徒制對於知識分享會有差異。

而若師父與徒弟之間是直屬關係時，師父會將自己在工作上的第一手資訊以及相關的知識，傳承給自己的直屬徒弟，這也是非直屬徒弟無所及的，因為非直屬的師父比起直屬師父給予較多的是心理支持層面上的功能(Fagenson-Eland et al., 1997; Ragins & McFarlin, 1990)。然而，在同性別與跨性別下，Ragins 與 Scandura (1994)指出，師徒配對中以男性師徒弟，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，且亦有學者指出，女性師徒也會比任何一種配對獲得更多工作上的知識或相關經驗的傳承及心理支持。因此，可以得知，同性別會比跨性別得到更多知識分享的機會，這兩者在知識分享上會有顯著的差異(陳冠宏，2007)。

綜而言之，本研究推論師徒功能對於在知識分享的行為會有正向之影響，其假設如下：

H5：不同師徒類型在知識分享上具有顯著差異。

H5-1：正式與非正式的師徒制在知識分享上具有顯著差異。

H5-2：直屬與非直屬的師徒制在知識分享上具有顯著差異。

H5-3：同性別與跨性別的師徒制在知識分享上具有顯著差異。

H6：整體師徒功能對於知識分享有正向影響

五、師徒制及師徒功能以知識分享為中介對於員工創新行為的關係

張育誠(2004)認為師徒間藉由互動，彼此會去分享現有或是創新的隱性知識，Singh、Bains 與 Vinnicombe(2002)則畫出師徒之創新模式(圖 2.1)，師徒之間透過非正式之交談，將彼此的想法傳遞給對方知道，而新的想法被概念化後，形成較為具體的概念，再經由反思和檢討，融入組織的文化當中，進而形成顯性的知識，並將這些知識實際的運用到工作當中，而促進創新行為的產生。故，可以從中瞭解到，創新的行為並非直接產生，而是透過知識分享為中介才發生。

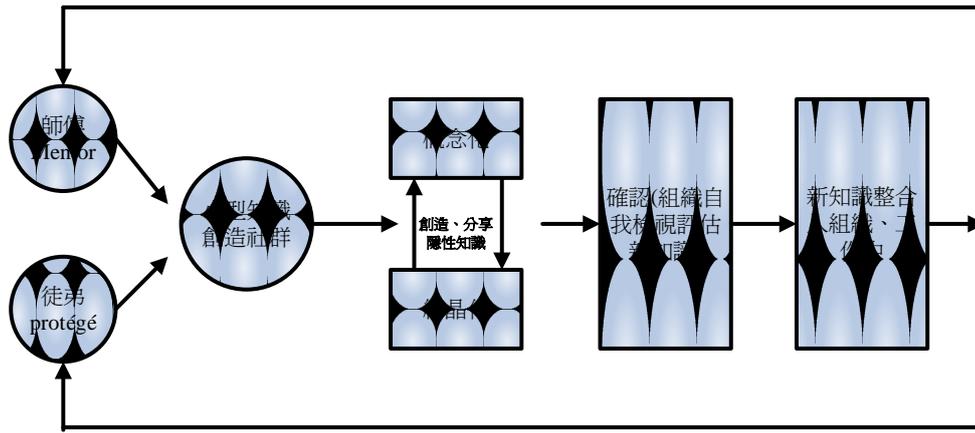


圖 2.1 師徒之創新模式

資料來源：Singh、Bains 和 Vinnicombe(2002)

Liao (2006)則是指出，信任會透過知識分享為中介影響員工創新行為，其信任也是建立師徒制進行知識分享的關鍵之一。綜言之，可推論出師徒制能透過知識分享為中介，促進員工創新行為的產生。本研究依據研究目的，輔以文獻之推論，一併探討正式非正式、直屬非直屬以及同性別與跨性別之不同師徒制類型下，整體師徒功能透過知識分享為中介對員工創新行為是否會有差異。下述為完整的假設七：

- H7：在不同的師徒類型下，整體師徒功能透過知識分享為中介對員工創新行為有差異。**
- H7-1：在正式與非正式的師徒制下，整體師徒功能透過知識分享為中介對員工創新行為有差異。**
- H7-2：在直屬與非直屬的師徒制下，整體師徒功能透過知識分享為中介對員工創新行為有差異。**
- H7-3：在同性別與跨性別的師徒制下，整體師徒功能透過知識分享為中介對員工創新行為有差異。**

第三章 研究方法

第一節 研究架構

根據前章的文獻探討，本章將基於本研究之目的，發展出本研究之研究架構，以組織內師徒制類型以及師徒功能為出發點，並以知識分享為中介變數，影響員工創新行為，並經由此研究架構定出本研究之研究假設。

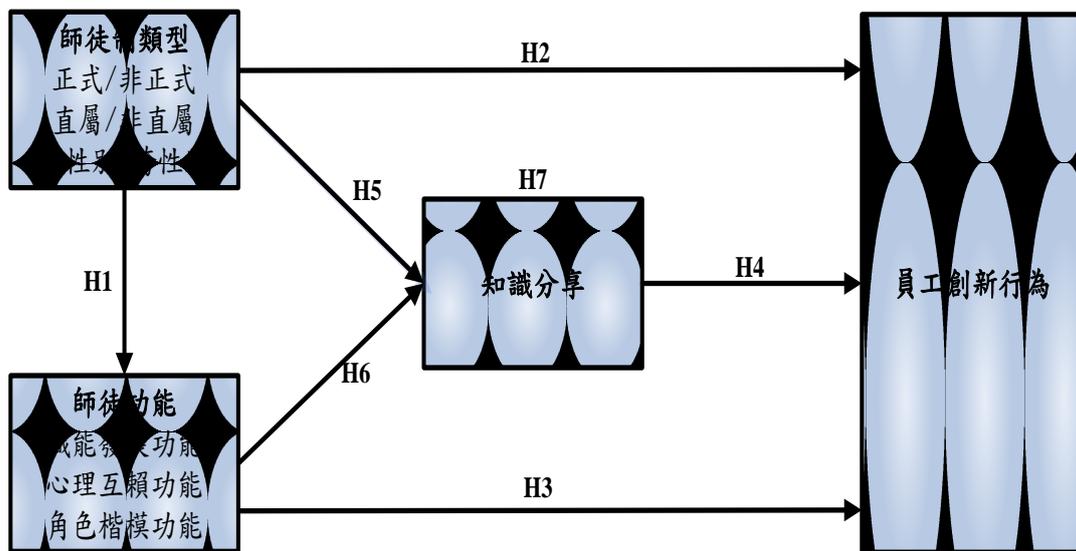


圖 3.1 本研究架構圖

第二節 研究變項之操作性定義

一、師徒制類型操作型定義

根據本研究欲探討的師徒制類型，將其分為正式與非正式，另外也針對師父是否為徒弟的直屬主管或非直屬主管，以及師徒的組合方式為同性別或跨性別作為主要區分之三種類型。

二、師徒功能操作型定義

師徒功能其實就是存在於資深的師父以及資淺的徒弟之間的一種人際互動和交流，在這交流的過程中，師父給予支持指導以及徒弟職涯規劃發展的建議(Kram,1985)。主要分為 6 題職能發展功能、5 題心理支持功能以及 4 題的角色模範功能；其 Cronbach's α 值分別為職能發展功能.81、心理支持功能.75 以及角色模範功能 0.70。以下表 3.1 則為各題項及 α 值。

三、知識分享操作性定義

本研究所研究之知識分享行為，根據 Hsu、Ju、Yen 與 Chang (2007) 所指，知識分享行為其實就是組織成員從事知識分享的實際行為，也就是對於在一個組織當中，其中一方將本身所需的知識傳散給另外一方，故在此針對知識分享行為即採用 Hsu 等(2007)所研發出來的量表，其衡量題項共有 5 題，Cronbach's α 值為.837，即代表此問卷之信度已達 0.7 以上之標準，下表 3.2 為整理出每題項之完整內容及 α 值。

四、員工創新行為操作性定義

本研究對員工創新之操作性定義採用 Tsai 與 Kao (2004)所下之定義為：「企業員工在組織中對於新技術、新製程、新技巧或新產品的創意尋找、確立、執行、及成功地將創意付諸實踐以成為有用的產品或服務等之整體

行為表現歷程。」量表採用 Tsai 與 Kao (2004)修改自 Scott 與 Bruce (1994)所編制六個題項的創新行為量表，Cronbach's α 值為.89，而由下表 3.3 整理出每題項之完整內容及 α 值。

第三節 研究對象與抽樣方法

金融服務業因為產業特性，很常有師父帶領徒弟的情況發生(黃瓊玉，2005)，故選擇從事金融服務人員作為研究對象。此次調查 104 市調中心共計發出 3 次網路通知邀請會員參與填寫，再刪去無效問卷，最後可採用問卷共 324 份，本研究即採用此樣本以瞭解各不同類型的師徒制、師徒功能對於知識分享與員工創新行為間的關係。

第四章 研究結果

第一節 樣本結構敘述性分析

回收後有效樣本共 324 份。表 4.1 即為本研究樣本的人口統計變數上的分佈情況。其中男性與女性的比率分別為 48.1%及 52.9%，代表女性徒弟的比率比男性大，但整體來看男女比率並無太大差異；且大多數徒弟填答者的年齡都介於 21-30 歲。

但為本研究之需求將樣本整合調整，其中將年齡 20 歲者合併到 21-30 歲則共有 155 位，51-60 歲者合併到 31-40 歲共有 39 位，工作屬性則將證券、票卷及其他合併一起共有 90 位從事這類屬性的工作。另外，因應本研究探討直屬非直屬之問題，必須界定師父是否為徒弟的直屬主管則利用徒弟們回答師父為他們的何種關係下，將勾選直屬主管者即代表師父是他們的直屬主管，勾選其他選項者皆界定為非直屬主管，分別為是直屬主管者 135 位，非直屬主管者 189 位，比例分別為 41.7%及 58.3%。

受訪者的公司為正式師徒制者佔 47.2%，沒有使用正式師徒制者佔 52.8% 超過一半的樣本，代表沒有使用正式師徒制者在本研究中佔大多數，但就比例上來看其實兩者差異不大。而師父的來源大部分也都為公司指派，59.9%，可知公司介入師徒配對的影響比例甚大。另外，師徒關係組合中直屬非直屬的比例分別為 41.7%及 58.3%，比起同性別跨性別之比例為 71.3% 及 28.7% 較為平均。並且，師徒性別配對樣本數，雖然同性別與跨性別之比例差異較大，但在同性別、跨性別裡的人數分配卻差不多，分別女女配為 116 人、男男配為 115 人；女男配為 41 人、男女配為 52 人。

第二節 信效度分析

一、師徒功能

師徒功能分成三個次級變數，分別是職能發展功能、心理互賴功能以及角色楷模功能，這三個功能之 Cronbach's α 值分別為 .822、.773 以及 .845，整體師徒功能也達到 .882，代表這些題項皆達到可接受之信度。

二、知識分享

知識分享共有五個題項，其整體 Cronbach's α 值為 0.893，符合 Nunnally (1979) 的須達到 0.7 之建議。

三、員工創新行為

員工創新行為，共有六個題項，其整體 Cronbach's α 值為 0.901，符合 Nunnally (1979) 的須達到 0.7 之建議。

第三節 研究假設驗證分析

一、相關分析

由相關分析結果顯示出，若由整體的師徒功能對於知識分享、員工創新行為的相關係數達顯著水準 ($p < .01$)，而其師徒功能所細分下的三個功能構面，不論哪一個都和知識分享以及員工創新行為達到顯著水準，也代表師徒功能和知識分享及師徒功能和員工創新行為具有顯著的正相關，且知識分享對於員工創新行為也為顯著之正相關。在師徒制的類型上，正式與非正式以及同性別與跨性別對於其他變數並無顯著相關之影響；但直屬與非直屬的師徒制類型卻對於職能發展功能、角色楷模功能、整體師徒功能、知識分享以及員工創新行為卻呈現顯著負相關。本研究之自變項為師徒功能，中介變項為知識分享，依變項則為員工創新行為，故，透過這個相關分析表也可以得知，這幾個變項之間都有顯著相關，也代表本研究欲探討之中介效果之條件成立。

二、不同師徒制類型在師徒功能構面的差異性分析

(一)H1-1 正式或非正式師徒制對其所提供的師徒功能會有差異

在差異程度上來說，職能發展 ($t = .328, p > 0.5$)、心理互賴 ($t = .596, p > 0.5$) 以及角色楷模功能 ($t = .718, p > 0.5$) 在正式及非正式這兩種師徒制類型上皆不顯著，且整體師徒功能上亦不顯著 ($t = .657, p > 0.5$)，這樣的結果則代表不管是使用正式或非正的師徒制，對於師徒功能的影響並無顯著差異，H1-1 不成立。

(二)H1-2 直屬或非直屬對其所提供的師徒功能會有差異

在差異程度上來說，直屬與非直屬關係的師徒不但在職能發展功能有

顯著差異 ($t=5.013^{***}, p < .001$)，在整體師徒功能 ($t=2.996^{**}, p < .001$) 上和角色楷模功能 ($t=2.190^*, p < .05$) 上也皆有顯著，只有在心理互賴功能 ($t=.562, p > 0.5$) 下並無顯著差異。若看整體師徒功能，代表師徒間的直屬關係，對於整體師徒功能的影響有差異，此 H1-2 成立。

(三)H1-3 同性別或別跨性別對其所提供的師徒功能會有差異

在差異程度上來說，同性別或跨性別的師徒在心理互賴功能 ($t=-1.692, p > .05$)，職能發展 ($t=-1.520, p > .05$)，角色楷模功能 ($t=-1.083, p > .05$)，且在整體師徒功能 ($t=-1.750, p > .05$) 上階不顯著，這樣的結果代表師徒間的性別配對，對於師徒功能的影響有些微差異，故，H1-3 是為不成立。

三、不同師徒制類型在員工創新行為構面的差異性分析

(一)H2-1 正式或非正式師徒制對員工創新行為會有差異

員工創新在正式的師徒制下，獲得較高的同意程度 (平均數為 3.83)，也代表徒弟們認為，在正式的師徒制下能獲得較高的創新行為，但在整體差異上來說，正式或非正式的師徒制對於員工創新行為並無顯著影響 ($t=1.250, p > 0.5$)，此 H2-1 不成立。

(二)H2-2 直屬或非直屬對員工創新行為會有差異

員工創新在師父為徒弟的直屬主管下，獲得較高的同意程度 (平均數為 3.92)，也代表徒弟們認為，在師父為直屬主管下能獲得較高的創新行為，且在整體上來說，直屬或非直屬師父的師徒制對於員工創新行為有顯著影響 ($t=3.875^{***}, p < .000$)，此 H2-2 成立。

(三)H2-3 同性別或別跨性別對員工創新行為會有差異

若師父與徒弟性別的組合為跨性別，也就是男女配或女男配，徒弟做出創新行為表現之結果，能獲得較高的同意程度 (平均數為 3.86)，也代表徒弟們認為，彼此性別互補的話，可以獲得較高的創新行為。但在整體上來說同性別或跨性別的師徒制對於員工創新行為並無顯著影響 ($t=-1.422, p > 0.5$)，此 H2-3 不成立。

四、不同師徒制類型在知識分享構面的差異性分析

(一)H5-1 正式或非正式師徒制對知識分享會有差異

員工創新在正式的師徒制下，獲得較高的同意程度 (平均數為 3.83)，也代表在正式的師徒制下較願意知識分享，但在整體上來說，正式或非正式的師徒制對於知識分享並無顯著影響 ($t=.356, p > 0.5$)，此 H5-1 不成立。

(二)H5-2 直屬或非直屬師徒制對知識分享會有差異

若師父為徒弟的直屬主管，徒弟較能感受到師父對他們的知識分享 (平均數為 3.95)，也代表徒弟們認為師父為直屬主管下，較願意對他們進行知

識分享，且在整體上來說直屬或非直屬師父的師徒制對於知識分享有顯著影響 ($t=3.493^{***}, p < .001$)，因此 H5-2 成立。

(三)H5-3 同性別或跨性別師徒制對知識分享會有差異

若師父與徒弟性別的組合為跨性別，也就是男女配或女男配，徒弟對於知識分享能獲得較高的同意程度（平均數為 3.86）。然而在整體上來說，同性別或跨性別的師徒制對於員工創新行為不顯著 ($t=-1.847, p > .05$)，H5-3 不成立。

五、師徒制類型對於師徒功能對知識分享為中介影響員工創新行為分析

進行階層迴歸分析時，為了探討選擇評估的五個子構面對家長的滿意度的影響程度，本研究先將家長的性別、年齡、現職年資、教育程度、婚姻狀況以及工作屬性當作控制變項，將這些變項一併放入階層迴歸模式中來進行分析，並將所有個控制變項都轉換成虛擬變數，分為將性別設男性為 1，女性為 0；年齡以 41 歲以下為基準分為 30 歲以下以及 31 歲；現職年資則以 7 年以上為基礎分為不滿 1 年、1 年以上不滿 3 年、3 年以上不滿 5 年、5 年以上不滿 7 年；教育程度則以研究所以上為基準，分為大學以下以及大學；婚姻狀況以離異為基準分為已婚及未婚；工作屬性則以證券票券其他為基準分為保險、商銀、資產管理，以觀察出自變項對依變項是否有顯著的解釋能力。

(一) 假設三之迴歸分析

表 4.3.1 即為迴歸分析後之結果，而模式一即為本研究之控制變項，在這之中以未婚對於員工創新行為呈現負向之顯著影響 ($\beta = -.748^*, p < .05$)，代表未婚者較已婚者無創新行為，此外其餘變數並無顯著之影響。而模式一到模式二加入三個師徒功能的因素後，可得知解釋變異量的決定係數 R^2 從原先 .045 上升到 .388，表示師徒功能的三個因素可解釋員工創新行為的變異量上升了 34.3%，這三個因素當中，只有職能發展功能對於員工創新行為有顯著影響 ($\beta = .404^{***}, p < .001$)，代表職能發展功能對於員工創新行為是呈現正相關，職能發展功能越多，員工創新行為就會越高。其餘的心理互賴以及角色楷模功能皆不會影響員工的創新行為。另外，模式一到模式三則為加入整體師徒功能後的迴歸分析，解釋變異量的決定係數 R^2 從原先 .045 上升到 .325 表示整體師徒功能可解釋員工創新行為的變異量上升了 28%。故，就整體的師徒功能來說，亦可以看出對員工創新行為有顯著之影響 ($\beta = .668^{***}, p < .001$)，故 H3 成立。

表 4.3.1 師徒功能對員工創新行為迴歸分析

| | 依變項：員工創新行為 (n=324) | | |
|-----------------|--------------------|-----------|-----------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 |
| 控制變項 | | | |
| (常數) | 4.312 | 1.639 | 1.684 |
| 已婚 | -.330 | -.283 | -.231 |
| 未婚 | -.478* | -.357* | -.311* |
| 30歲以下 | -.108 | -.183* | -.193* |
| 31到40歲 | -.127 | -.131 | -.131 |
| 自變項 | | | |
| 職能發展功能 | -- | .404*** | -- |
| 心理互賴功能 | -- | -.026 | -- |
| 角色楷模功能 | -- | .306*** | -- |
| 整體師徒功能 | -- | --- | .668*** |
| R ² | .045 | .388 | .325 |
| △R ² | -- | .343 | .280 |
| F 檢定 | 3.794* | 28.567*** | 30.579*** |

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

(二) 假設四之迴歸分析

從表 4.3.2 中可得知解釋變異量從原先只有放控制變項的模式一之決定係數 R^2 從原先.045，上升到放入知識分享後的模式二之.389，表示知識分享可解釋員工創新行為的變異量上升了 34.4%，結果也顯示出知識分享對於員工創新行為有顯著影響 ($\beta = .592^{***}$, $p < .001$)，故，H4 成立。

表 4.3.2 知識分享對於員工創新行為之迴歸分析

| | 依變項：員工創新行為(n=324) | |
|-----------------|-------------------|-----------|
| | 模式一 | 模式二 |
| 控制變項 | | |
| (常數) | 4.312 | 1.906 |
| 已婚 | -.330 | -.277 |
| 未婚 | -.478* | -.318* |
| 30歲以下 | -.108 | -.116 |
| 31到40歲 | -.127 | -.077 |
| 自變項 | | |
| 知識分享 | -- | .592*** |
| R ² | .045 | .389 |
| △R ² | -- | .344 |
| F 檢定 | 3.794* | 40.483*** |

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

(三) 假設六之迴歸分析

表 4.3.3 則是探討假設六，師徒功能對於知識分享是否有顯著影響。在模式一時，一樣是將本研究之虛擬變數後的年齡及婚姻狀況置入，可看出對於員工創新行為只有 1.7% 的解釋力，而模式二則加入三個師徒功能的因素後，可得知解釋變異量的決定係數 R^2 從原先 .029 上升到 .563，代表師徒功能的三個因素可解釋知識分享的變異量上升了 53.4%，而三個因素當中，除了職能發展功能對於知識分享有顯著影響外 ($\beta = .319^{***}$, $p < .001$)，角色楷模對於知識分享亦有顯著影響 ($\beta = .528^{***}$, $p < .001$)，只有心理互賴功能沒有影響。若單看模式三，是以整體師徒功能之變數放入，解釋變異量的決定係數 R^2 從原先 .029 上升到 .498，整體師徒功能可解釋知識分享的變異量上升了 46.9%，且對知識分享有顯著之影響 ($\beta = .869^{***}$, $p < .001$)，H6 成立。

表 4.3.3 師徒功能對於知識分享迴歸分析

| | 依變項：知識分享(n=324) | | |
|---------------|-----------------|-----------|-----------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 |
| 控制變項 | | | |
| (常數) | 4.062 | .642 | .641 |
| 已婚 | -.091 | -.018 | .038 |
| 未婚 | -.270 | -.099 | -.054 |
| 30歲以下 | .013 | -.088 | -.098 |
| 31到40歲 | -.084 | -.075 | -.090 |
| 自變項 | | | |
| 職能發展功能 | -- | .319*** | -- |
| 心理互賴功能 | -- | .024 | -- |
| 角色楷模功能 | -- | .528*** | -- |
| 整體師徒功能 | -- | -- | .869*** |
| R^2 | .029 | .563 | .498 |
| ΔR^2 | -- | .534 | .469 |
| F 檢定 | 2.406* | 58.088*** | 63.111*** |

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

(四) 假設七之中介效果分析

表 4.3.4 為正式以及非正式師徒制之樣本進行知識分享為中介的師徒功能對員工創新行為之迴歸分析表，左半邊為正式師徒制的樣本有 153 個，右半邊則為非正式的有 171 個。

首先在左半邊的正式師徒制之模式中，模式一的控制變項解釋力， R^2 值為 .084，模式二為置入了整體師徒功能後， R^2 值就從原本的 .084 上升至 .356 整體解釋力上升了 27.2%，且整體師徒功能有顯著之影響 (β

=.658***, $p < .001$)，模式三則將知識分享置入後 R^2 值又再上升到.475，整體解釋力上升了 11.9%，但整體師徒功能變成了不顯著 ($\beta = .197, p > .05$)，又加上中介變數的知識分享呈現顯著影響 ($\beta = .504***, p < .001$)。代表在正式師徒制下，知識分享對於整體師徒功能及員工創新行為為完全中介。

而非正式的師徒功能結果為模式一的控制變項解釋力， R^2 值為.055，模式二為置入了整體師徒功能後， R^2 值就從原本的.055 上升至.324，整體解釋力上升了 26.9%，整體師徒功能成顯著之影響 ($\beta = .661***, p < .001$)。而到了模式三則將知識分享置入後 R^2 值又再上升到.408，整體解釋力上升了 8.4%，未標準化係數 β 值從原本的.661 下降到.313，且有產生顯著差異 ($\beta = .313*, p < .05$)，且中介變項的知識分享也有顯著之影響 ($\beta = .406***, p < .001$)，代表在非正式的師徒制下，知識分享對於整體師徒功能及員工創新行為只有部分中介。

因此，在正式師徒制下，會產生完全中介之效果，在非正式師徒制下，只能產生部分中介之效果，有可能還有其他原因造成非正式師徒制的知識分享的中介原因，代表在正式非正式下，整體師徒功能都會透過知識分享為中介對員工創新行為有差異，H7-1 成立。

表 4.3.4 師徒功能以知識分享為中介影響員工創新行為迴歸表

| | 依變項：員工創新行為 正式師徒制(n=153) | | | 依變項：員工創新行為 非正式師徒制(n=171) | | |
|--------------|----------------------------|----------|----------|-----------------------------|----------|----------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 | 模式一 | 模式二 | 模式三 |
| 控制變項 | | | | | | |
| (常數) | 4.843 | 1.972 | 2.088 | 4.208 | 1.680 | 1.307 |
| 已婚 | -.888* | -.486 | -.858* | -.162 | -.173 | -.095 |
| 未婚 | -1.093* | -.635* | -.946** | -.251 | -.192 | -.079 |
| 30歲以下 | .046 | -.052 | -.019 | -.301* | -.350* | -.304* |
| 31到40歲 | -.066 | -.071 | -.070 | -.216 | -.196 | -.138 |
| 自變項 | | | | | | |
| 師徒功能 | -- | .658*** | .197 | -- | .661*** | .313* |
| 知識分享 | -- | -- | .504*** | -- | -- | .406*** |
| R^2 | .084 | .356 | .475 | .055 | .324 | .408 |
| ΔR^2 | -- | .272 | .119 | -- | .269 | .084 |
| F檢定 | 3.41* | 16.28*** | 22.02*** | 2.43* | 15.80*** | 18.85*** |

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

表 4.3.5，首先在左半邊直屬的模式中，在模式一中的控制變項的整體迴歸式之 F 值不顯著 ($F = .378, p > .05$)， R^2 值為.012，模式二為置入了整體師徒功能後， R^2 值就從原本的.012 上升至.397 整體解釋力上升了 38.5%，且整體師徒功能有顯著之影響 ($\beta = .753***, p < .001$)；模式三則將知識分享置入後 R^2 值又再上升到.508 整體解釋力上升了 1.1%。整體師徒功能呈現顯

著影響 ($\beta=.269^*, p<.05$) 且未標準化係數 β 值從原本的.753 下降到.269, 又加上中介變數的知識分享呈現顯著影響 ($\beta=.573^{***}, p<.001$)。代表在直屬師徒制下, 知識分享對整體師徒功能及員工創新行為部分中介。

而非直屬的師徒功能中也同直屬師徒制之結果為 R^2 值為.084, 模式二為置入了整體師徒功能後, R^2 值就從原本的.084 上升至.257 整體解釋力上升了 17.3%, 且整體師徒功能有顯著之影響 ($\beta=.753^{***}, p<.001$); 模式三則將知識分享置入後 R^2 值又再上升到.338 整體解釋力上升了 8.1%。整體師徒功能呈現顯著影響 ($\beta=.540^{***}, p<.001$) 且整體師徒功能的未標準化係數 β 值從原本的.540 下降到.235, 且有產生顯著差異 ($\beta=.235^*, p<.05$), 中介變項的知識分享也有顯著之影響 ($\beta=.352^{***}, p<.001$), 代表在非正式的師徒制下, 知識分享對於整體師徒功能及員工創新行亦為部分中介。

因此, 不管在直屬或非直屬師徒制下, 師徒功能都會透過知識分享為中介對員工創新行為產生部份中介之影響。代表在直屬非直屬師徒制下, 整體師徒功能都會透過知識分享為中介對員工創新行為沒有顯著差異, H7-2 不成立。

表 4.3.5 師徒功能以知識分享為中介影響員工創新行為迴歸表

| | 依變項：員工創新行為 直屬師徒制(n=135) | | | 依變項：員工創新行為 非直屬師徒制(n=189) | | |
|--------------|----------------------------|----------|----------|-----------------------------|----------|----------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 | 模式一 | 模式二 | 模式三 |
| 控制變項 | | | | | | |
| (常數) | 4.186 | 1.205 | .969 | 4.402 | 2.296 | 1.953 |
| 已婚 | -.173 | -.027 | -.269 | -.458 | -.404 | -.279 |
| 未婚 | -.248 | -.090 | -.288 | -.635 | -.508* | -.351* |
| 30歲以下 | -.027 | -.145 | -.071 | -.152 | -.204 | -.187 |
| 31到40歲 | -.094 | -.167 | -.110 | -.144 | -.110 | -.087 |
| 自變項 | | | | | | |
| 師徒功能 | -- | .753*** | .269* | -- | .540*** | .235* |
| 知識分享 | -- | -- | .573*** | -- | -- | .352*** |
| R^2 | .012 | .397 | .508 | .084 | .257 | .338 |
| ΔR^2 | -- | .385 | .011 | -- | .173 | .081 |
| F 檢定 | .378 | 16.99*** | 22.30*** | 4.235* | 12.67*** | 15.51*** |

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

表 4.3.6, 先在左半邊的同性別師徒制之模式中, 模式一的控制變項解釋力, R^2 值為.065, 模式二為置入了整體師徒功能後, R^2 值就從原本的.0465 上升至.334 整體解釋力上升了 26.9%, 且整體師徒功能有顯著之影響 ($\beta=.666^{***}, p<.001$), 模式三則將知識分享置入後 R^2 值又再上升到.399 整體解釋力上升了 6.5%, 整體師徒功能顯著 ($\beta=.383^{***}, p<.001$) 且未標準化係數 β 值從原本的.666 下降到.383, 又加上中介變數的知識分享也呈現

顯著影響 ($\beta = .367^{***}, p < .001$)。代表在同性別師徒制下，知識分享對於整體師徒功能及員工創新行為為部分中介。

而跨性別的師徒功能結果與同性別師徒制不同， R^2 值為.020，模式二為置入了整體師徒功能後， R^2 值就從原本的.020 上升至.313，解釋力增加了 29.3%且整體師徒功能有顯著之影響 ($\beta = .668^{***}, p < .001$)；模式三則將知識分享置入後 R^2 值又再上升到.481 整體解釋力上升了 16.8%，且整體師徒功能呈現不顯著 ($\beta = .218, p > .05$)，中介變項的知識分享又有顯著之影響 ($\beta = .555^{***}, p < .001$)，代表在跨性別的師徒制下，知識分享對於整體師徒功能及員工創新行為為完全中介。因此，在同性別師徒制下，只有部分中介之效果，在跨性別師徒制下，產生完全中介之效果，有可能還有其他原因造成同性別師徒制的知識分享的中介原因，代表在同性別跨性別下，整體師徒功能透過知識分享為中介對員工創新行為有差異，H7-3 成立。

表 4.3.6 師徒功能以知識分享為中介影響員工創新行為迴歸表

| | 依變項：員工創新行為 同性別師徒制(n=231) | | | 依變項：員工創新行為 跨性別師徒制(n=93) | | |
|--------------|-----------------------------|----------|----------|----------------------------|----------|----------|
| | 模式一 | 模式二 | 模式三 | 模式一 | 模式二 | 模式三 |
| 控制變項 | | | | | | |
| (常數) | 4.379 | 1.794 | 1.548 | 4.127 | 1.384 | 1.091 |
| 已婚 | -.376 | -.278 | -.247 | -.185 | -.055 | -.274 |
| 未婚 | -.556* | -.378* | -.308 | -.251 | -.100 | -.298 |
| 30歲以下 | -.123 | -.247* | -.209* | -.087 | -.065 | -.012 |
| 31到40歲 | -.176 | -.201* | -.176* | .000 | .042 | .121 |
| 自變項 | | | | | | |
| 師徒功能 | -- | .666*** | .338*** | -- | .668*** | .218 |
| 知識分享 | -- | -- | .367*** | -- | -- | .555*** |
| R^2 | .065 | .334 | .399 | .020 | .313 | .481 |
| ΔR^2 | -- | .269 | .065 | -- | .293 | .168 |
| F 檢定 | 4.235* | 12.67*** | 15.51*** | 3.96* | 22.59*** | 24.77*** |

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

第五章 結論與建議

第一節 實證結果

一、師徒制與師徒功能

在檢驗正式非正式對於師徒制功能上，對於師徒功能無顯著差異。但以認同度來說，師父對於徒弟提供的職能發展以正式者較多，原因是通常正式的師徒制，代表著師父有責任要教導徒弟學會任何有關於工作上所需要的技能與知識，協助徒弟可以順利的完成應盡的工作。但在心理互賴以及角色楷模上，就以非正式者的同意分數較高，因為非正式制度下沒有公司或規章制度的約束，師徒的參與大多是自發性，師徒之間的互動更為緊密、頻繁，並透過私人的社交活動及聯誼，共同分享生活和工作上的事情，所以徒弟對在非正式上的心理互賴以及角色楷模上的知覺較高，而這與 Chao 等(1992)的研究相符合。

至於師父是否為徒弟的直屬主管或非直屬主管上，對於師徒功能為顯著的差異。這也是因為直屬主管通常都會對於自己的徒弟較多的關心及私心，且瞭解徒弟的工作內容、環境並能立即的關心到徒弟所需的各種需求，並提升徒弟對於組織的向心力及承諾程度，這也與 Fagenson-Eland, Marks, 與 Amendola (1997)所做的研究相符合。因此，代表直屬師徒制對於師徒功能不但有有助益，且與非直屬師徒制間會有顯著差異。

在同性別與跨性別對於師徒功能上，並沒有顯著差異。但單就同意度上來說，跨性別都較同性別來的高，代表著當師徒制配對是男女配或女男配時，在職涯發展功能、角色楷模功能以及心理互賴功能的獲取上有較高的認同感，這與大多數學者研究出認為同性別會有較高的師徒功能的結果是不同的(Ragins & McFarlin, 1990)。但在本研究中，可能因為樣本比例配對分配不均造成結果不顯著，也可能在台灣的民俗風情對於跨性別組合的師徒制，有較多的服從及心理因素所影響，並因為本研究並為採用師徒雙方皆調查的情況，只憑徒弟一方的記憶做填答，且可能受訪者意見大多一致，故造成研究上與推論之結果不同。但亦有學者 Sosik 與 Godshalk (2000)的研究指出，在跨性別師徒關係的男師父對於女徒弟會比其他性別的師徒適配提供較多的職能發展功能以支持本研究之研究結果。

二、師徒制類型對於知識分享及員工創新行為的關係

根據研究顯示三組不同師徒制類型對於知識分享及員工創新行為做差異性檢定的結果可知，正式與非正式師徒制的結果顯示對於知識分享以及員工創新行為皆無顯著差異，可見正式與非正式對於台灣企業的組織分類中並無太顯著的影響，尤其有可能是因為組織編制的大小不一或是徒弟認

知錯誤所造成的差異。

但在直屬非直屬上，分別對於知識分享及員工創新行為都有顯著差異，且直屬的同意度皆比非直屬來的高，這是因為直屬的師徒對於知識分享上因在同個場域工作、網絡關係較強，因此對彼此必定較無保留且分享意願較大，再加上彼此相依性、同理心都較高，會促使彼此的師徒關係品質較高，信任度提升，相對來說共享性也會大增，這也更容易促進徒弟本身在創新行為上的展現。

最後，在同性別與跨性別上，結果顯示出對於知識分享以及員工創新行為皆無顯著差異，但以同意度來看，皆以跨性別較高。這也代表本研究樣本中的跨性別組合師徒，帶給徒弟在知識分享以及創新行為上有較大的助益及感受。且在台灣有個特殊現象，因為女性高階主管的比例較男性低，因此女性最有可能是搭配到男性師父(吳美連, 2005)，本研究樣本比率，也以男師父帶女徒弟多於女師父帶男徒弟，且加上男性師父擁有的權力資源較多，可能對於後續知識分享及創新行為的程度就較多，因此，在這種情況下，就有可能跨性別的師父在這方面的同意度就較高。

三、知識分享的中介效果

根據本研究在中介效果的檢驗結果顯示，除了直屬非直屬的師徒制類型對於知識分享為中介影響師徒功能對於員工創新行為無差異外，在正式與非正式類型以及同性別與跨性別之類型皆有差異。在直屬非直屬的分類分別在對於師徒功能、知識分享以及員工創新行為上有顯著差異，但到了中介效果卻無差異，這代表若直屬師父或非直屬師父想要促使徒弟創新行為，並不需要透過知識分享這個中介就能達到，知識分享這個中介並無太大的影響。

但是，在正式非正式的師徒制上，因為若單獨只看對師徒功能、知識分享以及員工創新行為都無顯著之差異，但卻在知識分享為中介的效果上產生了差異。代表有無進行知識分享這個中介效果，可以影響正式或非正式的師徒制進行師徒功能影響到創新行為的產生，這樣的結果剛好可以應證張育誠(2004)所研究出的結果，且在本研究中正式的師徒制為完全中介之效果，若沒有進行知識分享，就完全無法達到員工創新行為的產生，這也就是為什麼必定要進行正式師徒制的原因，因為若無正式制度之約束，反而無法促進創新的行為；反而在非正式師徒制上，可能有其他影響創新的心理或是其他影響因素，讓知識分享僅為部份中介，有其他的因素可造成員工創新行為的產生。

最後，則為同性別跨性別的師徒制組合，結果顯示出跨性別的組合讓知識分享為完全中介影響師徒功能對於員工創新行為。而在跨性別上，若雙方能夠透過知識分享這一必經管道的話，才能促發創新行為的產生，也

因為跨性別的組合並不像同性別可以有較多的同理心或是同性別的心理支持因素，讓知識分享僅為部份中介，有其他的因素可造成員工創新行為的產生。

第二節 管理意涵

一、組織建立師徒制之必要性

師徒制確實在幫助組織進行知識分享以及促使員工有創新行為上是存在的。所以，如果公司要推行正式的師徒制，那必須要有一套配合的措施以及師徒適配的機制，若公司沒有要推行正式的師徒制，那就是必要靠著非正式的機制，透過好的組織氣氛以及組織文化，讓師徒彼此間屏除正式師徒機制帶來的羈絆而有更良好的師徒關係，以達到組織目標。

另外，在推行師徒制時，也可以試著以直屬主管帶領徒弟的方式來進行師徒制的配適，因為直屬主管若為自己屬下的師父，能帶給徒弟較好的師徒功能，幫助徒弟的職涯發展。本研究認為性別間的不同配適也會影響師徒制的效果，應該探究本身組織的整體組織氣氛以及文化，並尋求過去良好師徒典範並加以研究，找出最適合自己組織內的配對方法才是一良策。最後，很多組織都忽略了師父本身的訓練。本研究建議，除了組織推行師徒制的必要外，更要擬定一套有助於師徒制雙方的教育訓練系統，讓組織在推行師徒制上，除了有好的適配機制外，更有良好的訓練系統，將師徒制本身的精隨以及效益確實展現出來。

二、關注知識分享在組織內的影響

本研究認為落實師徒制在建立知識分享的途徑，必定有助於組織在進行各種例行性任務或是突如其來的挑戰。因為有師徒制間的配合，彼此的信任感會較無師徒制者高，再加上無私的知識分享，必定能造就一個高信任高績效的組織團隊或員工。除此之外，組織更要有一個良好的知識分享機制，營造一個良好的知識分享環境，讓知識分享能從師徒制建立拓展出去給非師徒制者，或是拉起彼此互動的連結。

三、重視師徒制對員工創新行為產生的綜效

本研究指出，適合的師徒制類型可以影響員工創新行為的產生，而創新的行為可以在許多不同的層面顯現，像是流程的創新、產品的創新或是思維的創新，這些都可以替組織帶來不同層面的改革或進度，且許多研究都已證實員工的創新行為能夠為組織帶來無可限量的遠景及獲利。這些經驗的傳承、累積的影響是師徒制遠遠贏過其他教育訓練體制所能產生的。

第三節 研究限制及後續研究建議

首先、因本問卷樣本來自於便利抽樣，建議後續研究者可採取多方法、多來源方式進行問卷資料之收集，以更精確地衡量相關變數之間的關係。但因較無法掌控填答者所在公司規模大小以及地理區隔，且因研究目的及成本考量，只選擇金融服務業為主要研究的對象，未來研究可針對不同產業間，進行跨產業之實證研究，並也可以探討不同工作屬性對於師徒制知識分享的程度並影響員工創新行為間的關係逐一做深入探討。

其次，本研究以外國做正式師徒制與非正式師徒為定義，但因文化或體制上的差異以及徒弟本身的認知與公司大小定義不同，且本研究是橫斷面研究的資料作為推論與驗證的依據，僅為當下某時間下之現象，受測者易對於先前的經驗產生回溯性記憶的偏差，而無法瞭解縱斷面下個變數互動的情形，造成了限制因果關係的推論基礎。

最後，因本研究只針對徒弟做單一面向之探討，建議未來研究可以針對師徒配對做探討，以瞭解一對師徒之間是否有認知間的差異，或是可同時探討有師徒制者與無師徒制者在知識分享、員工創新行為上，比較產生差異之影響。

參考文獻

1. 王宜滿 (2006)。組織政治知覺對知識分享之影響-以組織變革滿意度為中介變項。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
2. 田靜婷、呂岱倚 (2005)。探討認知型態在員工心理契約與創新行為關係間之干擾效果。2005 年第三屆『管理思維與實務』學術研討會論文集。台北：私立銘傳管理學院。
3. 吳宇軒 (2005)。員工工作知識分享意願及影響因素。未出版碩士論文，國立中正大學勞工研究所碩士論文，嘉義。
4. 吳美連 (2005)。找一位良師— 師徒關係對女性工作適應與職涯晉升的影響。T&D 飛訊，35，1-19。
5. 李碧芬 (譯) (2003)。成功，有師為伴。台北：美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司。(Wichman F. & Sjodin T., 1997)
6. 夏侯欣鵬 (2000)。權力與信任對組織內知識分享意願影響之研究-以銀行放款部門主管為例。未出版博士論文，國立政治大學企業管理研究所，台北。
7. 張火燦與劉淑寧 (2002)。從社會網絡理論探討員工知識分享。人力資源管理學報，2(3)，101-113。
8. 張吉成 (2000)。科技產業知識創新模式建構之研究。未出版博士論文，國立臺灣師範大學工業教育研究所，台北市。
9. 張育誠 (2004)。師徒關係中知識分享歷程及其結果。未出版碩士論文，國立中正大學勞工研究所，嘉義。
10. 陳右勳 (2004)。知識經濟的經營模式與創新策略。中華技術學院學報，31 327-337。
11. 陳冠淞 (2007)。論文指導師徒關係之形成與發展歷程-以國內大學碩士班為例。未出版碩士論文，長榮大學企業管理研究所，台南。
12. 黃致凱 (2004)。組織創新氣候知覺，個人創新行為，自我效能知覺與問題解決型態關係之研究-以銀行業為研究對象。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所。
13. 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。未出版碩士論文，私立中原大學企業管理研究所，桃園。
14. 鄒瑞平 (2005)。師徒關係，訓練遷移與生涯自我效能之關係探討。未出版碩士論文，海洋大學航運管理學系碩士論文，台北。
15. 劉怡蘭 (2006)。師徒關係對組織社會化的影響。未出版碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。
16. 蔡啟通 (2008)。內在動機與員工創新行為之關係：Amabile 三元交互效果及 Shin 中介效果之驗證。管理學報，25(5)，549-575。
17. Allen, T. D., & Eby, L. T. (2008). "Mentor commitment in formal mentoring relationships." *Journal of Vocational Behavior*, 72, 309-316.
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(3), 619-636.
19. Cummings, J. N. (2004). “Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization.” *Management Science*, 50(3), 352-364.
 20. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press Boston, Mass.
 21. Day, R., & Allen, T. D. (2004). “The relationship between career motivation and self-efficacy with protege career success.” *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72-91.
 22. Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). “Perceptions of mentoring relationships.” *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 29-42.
 23. Fisher, B., & Baker, D. (1994). *Mentoring*. Library Association Publishing.
 24. Forret, M. L. (1996). “Issues facing organizations when implementing formal mentoring programmes.” *Leadership and Organization Development Journal*, 17(3), 27-30.
 25. Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). “Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations.” *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153-169.
 26. Huysman, M., & de Wit, D. (2002). *Knowledge Sharing in Practice*. Kluwer Academic Publishers.
 27. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (1999). *Essence of Leadership*. International Thomson Business Press.
 28. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001).” Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior.” *Journal of Intellectual Capital*, 2, 284-296.
 29. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman.
 30. Liao., L.-F. (2006). “A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation.” *Human Systems Management*, 2006, Vol. 25(4), 10.
 31. Noe, R. A. (1988). “An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships.” *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
 32. Ragins, & McFarlin, D. B. (1990). “Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships.” *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
 33. 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(4), 529-550.
 34. Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work : theory, research, and practice*. University Press of America.

35. Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). "Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships." *Academy of management Journal*, 957-971.
36. Scandura, T. A. (1992). "Mentorship and career mobility: An empirical investigation." *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
37. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." *Academy of management Journal*, 37, 580-580.
38. Singh, V., Bains, D., & Vinnicombe, S. (2002). "Informal Mentoring as an Organisational Resource." *Long Range Planning*, 35(4), 389-405.
39. Skyrme, J., R. A. P., O'Brien, R. C., Berry, K. L., & Meredith, I. T. (2000). "Vitamin E supplementation improves endothelial function in type I diabetes mellitus: a randomized, placebo-controlled study." *Journal of the American College of Cardiology*, 36(1), 94-102.
40. 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(1), 102-122.
41. Swap, W. (2001). "Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace." *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
42. Tsai, C.-T., & Kao, C.-F. (2004). "The relationships among motivations, climate for organizational innovation, and employee innovation behavior: A test of Amabile's motivational synergy model." *Journal of Management*, 21, 571-592(in chinese).
43. Underhill, C. M. (2006). "The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature." *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307.
44. Wilson, J. A., & Elman, N. S. (1990). "Organizational benefits of mentoring." *Academy of Management Executive*, 4(4), 88-94.