

建教合作制度下師徒關係、職權服從與知識分享意願之探究

*陳婉瑜、**林慶利

*環球科技大學企業管理系、**朝陽科技大學視覺傳達設計系

摘要

產業界和學校建教合作的模式在技職體系的高職與大專院校已實施一段時間，學校與企業策略夥伴的關係與合作模式也受到學者們的關注與研究。師徒制是促進資深師父與資淺徒弟之間的知識與經驗交流的方法，本研究主要擬探討目前大專院校實施建教合作制度之概況，並探究師徒間的性別組合以及師徒間的關係對於職權服從和知識分享意願的影響為何。研究發現，師徒間不同性別會對知識分享意願造成影響，其中以男師父對女徒弟的組合知識分享意願較高，但不同性別組合對職權服從則未達顯著差異性存在。此外，當師徒間具有直屬上司關係時，徒弟的服從職權意願會比較高；師父的知識分享意願也比較高。希望研究結果能提供未來實施建教合作實習制度之學校、教師、業者和主管單位做為參考。

關鍵字：建教合作制度、師徒關係、知識分享、職權服從意願



The Relationship between Mentor- Protégés and Protégés’ Obedience, Mentors’ knowledge sharing in Cooperative Education System

Wan-Yu Chen*

*TransWorld University, Department of Business Administration

Ching-Li Lin**

**Chaoyang University of Technology, Department of Visual Communication Design

Abstract

A mentoring relationship is an inherently dyadic and complex process, with the mentor and the protégé each enacting different roles and responsibilities in the relationship. The success of any mentorship is contingent on the behaviors of both the mentor and the protégé. Mentoring relationships is an effective means to facilitate the exchanges of knowledge and experience between senior mentors and junior protégés. This study examined the relationship of mentoring gender combination and protégés’ obedience and knowledge sharing. This study found that different combination of mentoring gender will affect knowledge sharing willingness, the combination of male mentor and female protégés had highest knowledge sharing. But different combination of mentoring gender had not significantly impact on protégés’ obedience. Furthermore, directly subordinate relationship between Mentor- Protégés will have higher protégés’ obedience and knowledge sharing willingness. Based on the findings of this study, recommendations about team teaching were made to the educational authorities and teachers.

Keywords: Cooperative Education, Mentor- Protégés, knowledge sharing, Obedience



壹、緒論

「建教合作」從字義上泛指產業界與教育界合作的一些事物，產業界和學校建教合作的模式在技職體系的高職與大專院校已實施一段時間，學校與企業策略夥伴的關係與合作模式也受到學者們的關注與研究(陳婉瑜等，2005)。由於學校單位，基於經費、人員和組織氣候等因素，常無法趕上實務界的進步，因此透由將職業教育拉到現實的職場運作和實習，若能經過詳細的規劃與執行，將能避免學校和產業實務間的差距，這也是建教合作的基本出發點(康自立，1987)。近年來，教育部推動以校外實習課程作為提升大專畢業生就業力重要政策之一，一方面以政府之資源做必要之引導，另一方面亦整合學校、業界之資源，儘早讓青年學生進行職涯之接觸探索，從心理建設上預先做好就業準備，進而於職場上受肯定，優化人力培育(教育部產學合作資訊網，2015)。

透過學校將學生分發到不同的建教合作企業，並由該公司指派專人給予指導，這種師徒制度是促進資深師父與資淺徒弟之間的知識與經驗交流的方法，師徒之間也可由彼此互動中學習與成長。本研究對於師徒制的定義為建教合作企業的指導者(師父)與實習學生(徒弟)之間的交流過程，及包含師父知識的分享意願與徒弟的職權服從行為。然而，知識代表著一個人在組織的地位，員工經常將所擁有的知識視為本身的競爭優勢，擔心若將知識分享出來，會損害個人在對企業的地位和價值，於是降低了知識分享意願。因此，知識管理最大的障礙在於員工本身是否具備知識分享的意願(游玉梅，1999)。學生到業界實習，可能面臨到指導的對象是否為其直屬上司或是同儕指導，因此，指導者與學生關係不同，可能會對於實習學生的職權服從造成不同的效應。此外，指導者與學生之間的關係是否屬於直屬的上下部屬關係，可能也會對知識分享意願造成影響。

此外，關於職場上的兩性關係，到底是「異性相吸，同性相斥」還是「同性相吸，異性相斥」呢？Byrne(1971)提出相似吸引理論(similarity-attraction paradigm)觀點，認為相同性別會產生較大的吸引力及較佳的互動。相似吸引理論會依不同情境適用於職場上的男性及女性(Chatman & O'Reilly, 2004)。過去文獻指出，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和較高的心理社會支持與角色楷模(Sosik & Godshalk, 2005)。近年來，由於女性工作者在各工作領域中逐漸嶄露頭角並擔任主管角色，性別議題與女性工作者的工作權益漸受到重視，因此師徒關係中性別組合的影響與差異性，也受到學者的關注，開始有以同性別或跨性別師徒組合的角度來分析師徒關係與功能。在職場上，傳統的性別刻板印象使女性於職場中屈居弱勢，經常面臨晉用限制、同工不同酬、升遷不公及職場性騷擾等對待(陸洛等，2009)。隨著臺灣地區教育的普及和產業結構的改變，女性勞動力的質與量皆大幅提昇。身處於男尊女卑、父權主義的華人社會中，女性擔任



管理職時，常會同時受到「性別角色」以及「管理者角色」兩者間雙重的角色期待，進而影響主管和部屬間的互動(鄭伯壘, 1995)。在過去職場中，男性經常擔任領導者的角色，表現出具支配性的領導行為，可能被視為正常現象，而一旦擔任主管的女性表現出支配性的領導行為時，可能不符合大家的角色期待，而被冠上「女強人」的封號。在傳統的性別角色刻板印象下，當徒弟面對不同性別的師父時，其職權服從性是否有所差異也是本研究想探討的因素之一。此外，當徒弟的職權服從意願越高時，是否會讓師父的知識分享意願提高也是值得我們探究的議題。

總合上述，本研究探討的主要問題有四：第一、瞭解國內各大專院校校外實習的概況；第二、師徒的性別配對是否會對知識分享和職權服從造成影響？第三、實習學生與指導者之師徒關係，是否因為直屬上下部屬關係與否而產生不同的服從領導和知識分享意願？第四、徒弟的職權服從與師父的知識分享意願之間的關係為何？

貳、文獻探討

一、建教合作與校外實習

所謂建教合作是建設與教育合作的一種計畫，英文稱為合作工讀教育(cooperative work experience)，簡稱為合作教育(cooperative education)(許國雄, 1996)。建教合作為學校和企業界合作，由學校配合勞動市場及企業機構需要，讓學生在學校學習相關的職業與技術教育，而由企業機構或雇主提供訓練崗位，這種制度是建立在學校和雇主雙方共同的合作督導(Mitchell, 1979；Evans, 1979)。

建教合作乃指可提供學生在學校學習相關理論課程，同時可在企業機構真實的工作情境下，獲得職業知能的訓練。其基本原理是「做中學」，以及將教室中所學的理论應用到實際情境上(吳榕峰、林琴珠, 2001)。建教合作本質上是一種策略聯盟(strategic alliance)，合作雙方基於某種策略上的目標或需要，互相提供資源來聯盟，合作關係若符合雙方的利益則可長期維持甚至擴大，一旦合作對各自的競爭優勢沒有助益，則合作將宣告瓦解(林倫豪、陳燕鑾、許正憲, 2003)。鄧意滿(2003)針對餐飲技職教育學生參加校外實習課程的訪談結果發現，目前餐飲類建教合作實施的模式主要為三明治式、進修式和實習式三種。三明治式主要特徵是學生在就學期間的其中一或二個學期到校外合作的相關飯店進行校外實習課程，在校外實習中，飯店會進行一系列的訓練課程，讓學生更能理解理論與技術的相互應用，且更具專業的職業態度。而進修式適用於實用技能班或補校的學生，實行方式為合作飯店提供學生工作機會，學校再利用晚上或空班時段安排老師進行教學。而實習式則是學生利用寒暑假時間到各飯店或相關職場進行實習，而實習飯店大多為學生自行前往應徵，由學生主動欲尋找實習機會，再報給學校，若學生無法尋得合適的實習場所，則由學校代為安排。而目前大多餐飲學生都採用三明治教學的建教合作制度。



過去大專院校只有在某些領域的學生才被硬性規定要到職場實習，例如醫護和教育等相關科系，近年來企業雇主普遍認為大專畢業生的就業力不足，高學歷不再是就業的保證，建議學校應提供學生職場體驗的機會，鼓勵學生參與實習。因此，教育部為了使技專校院學生提早體驗職場，建立正確工作態度，增加學校實務教學資源及學生就業機會，推動「技職再造方案-落實學生校外實習課程」，並於民國98年發佈訂定「教育部補助技專校院開設校外實習課程作業要點」，據以鼓勵技專校院開設校外實習課程，旨揭要點所稱之校外實習課程，係指技專校院開設下列任一型態之必修或選修課程(教育部技職司，2012)：包含有暑期課程、學期課程、學年課程和海外實習課程等等。上述各種樣態的校外實習課程，實習機構應經學校評估合格，且實習工作之性質需與學生就讀之系科相關。

建教合作制度必須對於雇主、學校和學生等都有利益，才能長期維繫。許多研究也都證實建教合作確實能帶給各方不同的效益。如在雇主方面，透過建教合作制度可以由學校提供技術支援、提升員工士氣、工作能力和競爭力；也可以預先培養和選擇優秀的員工及幹部，達到募才、育才、用才與留才的功能，並減少未來相關的人力資源管理成本；另外，雇主透過建教合作的參與也可以改進企業機構的公共關係，透過學生、家長和有關人士的傳播，可使企業聲名遠播。而在學校方面，透由建教合作，可充分整合校內與職場的資源，提升教育的投入效益，減輕教育經費的負擔，培育符合職場所需的專業人才；另外，建教合作學生將最新的技術帶回教室，有助於學校課程的革新；建教合作制度也是學校良好公共關係建立的策略與途徑，透由老師的定期聯繫與協調、訪問，可拉近學校與企業機構和學生家長間的距離，有助於公共關係的建立。而對於學生而言，透過建教合作制度，可以使學生充分達到理論與實務的結合，活用知識、提昇學習效益；進而獲得職前的調適、和選擇職涯的效益。加上有工資與報酬，可以使學生學習管理金錢，並有助於學生獨立型的養成，早日成為獨立自主的人格特徵；另一方面也可以學習個人與社會團體的意義，認識相關的責任與義務，對群育有正面的影響。國外許多研究也指出，參與建教合作的學生學習動機較非建教合作的學生大大地增強，處世待人能力也提昇，對畢業的就業有很大的幫助。透過長期追蹤研究，建教合作的學生相較於非建教合作的學生較受業者的歡迎(康自立，1987；許全守，2000；陳婉瑜等，2005)。Gardner 和Koslowski(1993)指出，參與過產學合作的畢業生，他們的第一份正式工作可以更快達到社會化。學生透過校外實習的經驗，不僅可以提前了解工作職場的狀況，培養未來就業所需的知識和技能以及人際關係，對於未來職業生涯的發展也能有所助益。

本研究將技職體系與產業界的建教合作制度，以資源依賴觀點來觀之，Pfeffer&Salancik(1978)首先提出資源依賴模式的理論基礎，資源依賴理論假定，組織間的合作關係會依各自資源優勢或劣勢進行各項資源的動態交易(江嶠欽、孫本初、劉坤億，2004)。資源依賴理論認為組織間互動關係是源自於資源的相互依賴，而組織間的競爭則來自於對於相對稀少資源的爭奪。學校的建教合作機



制必須秉持和業者間達到「互惠、互利、互信」之原則，才能營造「雙贏」的效果。由學校提供受訓學生到業界實習，經由校方的學術訓練，搭配業者提供相關的實務場所，可讓學生將學術與實務結合並獲得印證，業者也可以由學生的實習帶來另一股生力軍，產學雙方資源互相依賴。另一方面，學生和業界互動所產生的良性循環也象徵著互惠雙贏的成果，勞方力求展現本色絕活，以贏得資方的肯定與獎勵；業者方面也因年輕的實習學生投入，帶來新的氣象與文化，注入一股新動力，而使得勞資雙方各有成就與進步。

國內早期的建教合作實習學校不多，加上學校未能真正顧及業界真正的需求，多以打零工式的周末例假日及寒暑假的「蜻蜓點水式」實習制度，對業界之營運鮮少助益。隨著大環境的變遷，教育部鼓勵學術界與產業界的結合，推行建教合作制度的學校日漸增多；且實習期間也為了迎合業者的要求，由寒暑假實習演變至半年的實習、近來更有改為一年的實習制度之趨勢，廠商的合作學校隨之可選擇性與掌握籌碼增多，雙方的資源與目標效益明顯失衡；加上政府推行勞退新制後，許多業者紛紛採用臨時雇員來取代正式員工之職缺，也衝擊到原預定給合作學校的實習生保留名額。這些因素都促使學校在尋找相關建教合作業者的競爭與阻力增多，一來顯示業者對於學生素質與能力的審視要求更趨嚴格，另一方面也反應出業者的實習生來源與可選擇性的增加，相對地也掌握了資源的優勢。這些趨勢與現象帶給實施建教合作模式的學校一些警訊和一些省思，在早期國內實施建教合作制度的學校較少的時期，學校要與掌握重要資源的業者簽約是較為容易的；但隨著大環境的變化與參與競爭的院校科系增多，加上一些地理因素的考量，學校面對掌有重大資源業者的簽約合作困難性也相對提升。國際局勢及政經環境的變化莫測，艱難和阻撓在所難免，校方仍需持續努力、克服萬難，才能達成具體成效；除了加強實務課程訓練與灌輸正確職場態度的培養強化學生本職學能與優勢之外，學校執事者應經常省思：這樣的制度模式是否符合科系課程目標宗旨、強化學生就業競爭力？是否達成學生的學習效益與增進實務經驗？是否符合業界的人力資源規劃？企業是否能充分配合學校規劃、符合學校期望？是否與就業輔導相接軌？校方與企業間是否營造各取所需、共生互利的雙贏局面？並能否達成畢業即就業之技職教育目標。因此，未來學校在與合作業者建立建教合作關係的努力與維持資源平衡將更顯重要性(陳婉瑜等，2005)。

二、知識分享意願

組織必須透過知識的流通以及成員的互動才能創造知識(Nonaka & Takeuchi,1995)，知識的流動需要施與受兩方(Hendriks, 1999)，是一種知識擁有者及知識接受者間知識的交換過程。然而知識本身具有獨享性，個體必須具有意願才可使知識有效移轉。因此，知識移轉成功的關鍵在知識擁有者的分享意願。知識分享是個人與個人之間內隱知識與外顯知識互動的過程，其過程包含外化、內化、結合以及共同化，這意味著知識創新即為知識互動的結果(Nonaka &



Takeuchi,1995；高淑珍，2012)。知識分享是將資訊傳遞給他人的一種自發性行為(Russell,1996)，是個人、團體或組織將知識移轉予另一人，也能使對方擁有相同的知識的活動(Lee,2001)。所以，知識分享是一種溝通的過程，個體願意透過演講、建構檔案、知識資料庫或其他方式，以正式或非正式的溝通管道傳遞所擁有的訊息。本研究將知識分享意願定義為知識擁有者擁有的知識，願意透過書面、語言或示範等方式與他人分享並協助發展新的能力。也就是探討建教合作下，職場的業界老師(師父)願意將技能和知識分享給實習生(徒弟)的意願。

三、性別配對

在社會發展的過程中，社會不平等的起源點在於生物上的不平等；同一社會的人可能因為性別、年齡或種族等的差異，而得到不同的社會待遇。其中，性別的差異性是最普遍存在的。而本研究探究建教合作制度下師徒關係、職權服從與知識分享意願之探究，不同性別師徒間互動也可能會產生差異。

(一)社會認同理論

社會認同理論有兩個中心思想--社會分類(social categorization)與社會認同過程(social identification process)；社會分類是指人們依據人口統計變項的特徵，將不同的人進行分類，而形成不同的刻板印象。而社會認同是指因性別、年齡、種族等人口統計變項特徵，而形成不同的價值與情感。過去研究指出，性別相似或差異性對於人際互動也會產生影響。

關係人口理論(relational demography theory)依附社會認同理論而來，主要在描述人際間人口變項上有相似時，會產生與社會認同一樣的正向結果，如有效溝通、信任和互動等行為，進而產生正向態度(Riordan,2000)。若人口變項相異時，會造成適應不良和較少支持(Tsui & O' Reilly,1989)、關係緊張和相處不融洽(Randel,2002)和較差的任務績效表現(莊璦嘉、林惠彥，2005)。

(二)主管-部屬交換理論(leader-member exchange, LMX)

過去人口變項與上司部屬關係(LMX)的研究結果也發現，當主管與部屬的人口統計變項相似時，在社會分類和社會認同的影響下，會發展出較佳的人際交換關係；反之，則否(Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998)。如Duchon, Green, & Taber(1986)的研究發現，性別和階級是造成群體分類和交換品質差異的來源；Tsui & O' Reilly(1989)發現主管與部屬的性別差異將會造成喜好度的不同，這將造成雙方認知和情感上的差距。

(三)師徒互動研究

過去師徒或師生研究大多單獨從師父或徒弟的性別所產生的結果作為檢驗，而未考慮師徒性別配對(Ragins, 1997)所造成的影響。以往有關師生性別交互影響的研究發現主要來自於師生互動的研究，如Barba 和 Cardinale(1991)研究中小學師生互動發現，女老師和男學生的互動頻率遠高於男老師和男學生的互動；而女老師和女學生的互動則低於男老師和女學生的互動頻率。孫旻儀等(2007)指出



女學生與男教師在互動時，其間的「接近性」，顯著高於男學生與女教師者(陳婉瑜，2014)。因此，本研究認為師徒間的性別一致性與否，可能會對於師徒間知識分享意願和職權服從間產生不同的效果。

四、師徒性別組合與知識分享意願之關係

過去針對師徒性別組合或性別配對的研究大多著重於探究師徒功能，在知識分享的議題上，仍顯不足。Sosik & Godshalk(2005) 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和較高的心理社會支持與角色楷模。當組織中的成員在彼此特質上較接近時，容易相互吸引建立友善關係並形成較強的凝聚力，進而有助於知識之分享(蔡佩君、連雅慧，2011)。除此之外，跨性別的組合容易遭受公眾的監督、辦公室流言蜚語，甚或性暗示或諷刺，因此跨性別容易使師徒之間減少非必要性的互動(Ragins & McFarlin, 1990)，進而影響師徒功能。然而，也有學者提出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(李昭蓉，2012)。雖然傳統的觀念皆傾向於同性的師父指導，但現今男女互不熟識及不自在的隔離現象已大幅減少，不但異性之間的交流日趨活絡，進而也促使跨性別師徒關係的發展(Zey,1993)。總體來看，師徒的不同性別配對各有利弊，因此，本研究推論，不同性別組合之師徒間，知識分享行為會有顯著差異性。

H1：不同性別組合之師徒，其知識分享行為有顯著差異性存在。

在組織中男性主管的比例遠高於女性主管，因為女性在職場上晉升不易，位居企業高位的女性仍在少數，所以大多數的組織高階還是男性主導。故以男性主管為師的配對則為多數(majority)師徒配對，如男師與男徒、男師與女徒。而以女性主管為師的配對，則是少數(minority)師徒配對，如女師與女徒、女師與男徒。在四種師徒的性別組合當中，究竟是同質配對或是異質配對，或是哪一種組合是較有利於知識分享，值得我們進一步去探究。

台灣可能因為職場特殊性有關，也基於華人社會父權主義的影響下，相較於其他歐美國家，台灣女性高階主管的比例較男性低(吳美連，2005)，因此徒弟最有可能是搭配到男性師父，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行為將會更多。過去學者指出，女性師徒彼此之間的互動會較為頻繁，因為女師父能感同身受女性在職場上所遇到的障礙(Gaskill，1991)。陳嘉彌(1998)提及過去實施師徒是教育實習模式的經驗中，有女性師傅以溝通自在的因素指定收女徒弟，也有男性師傅認為女徒弟比男徒弟認真學習，因此希望帶領女性徒弟。然而，Sosik 與Godshalk(2000)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(蔡孟佳、陳冠宏，2012)。Carroll等人(1988)針對師徒之間的互動作實證研究，發現男師父對女徒弟的幫助是最有利的。通常，男師父會認為女性比男性更需要組織的支援和保護，而且對男師父而言，男徒弟可能會有取代師父地位的威脅(卓筱淇，2003)。Ibarra(1992)指出女性



較易從男性師父身上得到職能發展方面的支持，學者Ragins(1997)也鼓勵女性發展跨性別的師徒制以獲得職能方面的支持(吳美連、劉筱寧，2001)。因此本研究推論，男師父和女徒弟的配對將會最有利於知識分享意願行為的組合。

H2：男師父和女徒弟的配對將會是最有利於知識分享意願行為的組合。

四、師徒性別組合與職權服從之關係

職權服從意願是企業用以培訓員工的指標(古益靈，2003)，所謂服從意願是指追隨者執行領導者工作指示之意願(羅新興、林靜如，2007)。本研究認為徒弟對於師父的職權服從意願(obedience)是很重要的領導效標，如果徒弟對於師父所下達的各種工作指示都願意完全服從，代表徒弟會盡全力以求工作目標的達成，反之，如果徒弟是口服心不服，那麼其努力動機將減弱，也可能導致績效不良或滿意度不高。過去文獻也指出，女性較男性而言，長期位居較低的社會地位，因此低權力的人會比高權力的人，花費更多心力注意人際關係，以獲得主管或同事的支持(羅新興、林靜如，2007)。因此，女性不只在先天特質上比較順從，同時也因為社會地位長期低於男性而承受更大的社會壓力和角色期許，會比較順從，所以本研究推論，師徒不同性別的組合其職權服從也會有差異。

H3：不同性別配對之師徒，其職權服從有顯著差異性存在。

五、師徒關係、職權服從與知識分享意願之關係

我國現行公務員服務法第二條之規定：「長官就其監督範圍以內所發命令，屬官有服從之義務。但屬官對於長官所發命令，如有意見，得隨時陳述。」(陳朝建，2015)。也就是說公務人員與長官之間具有上下服從隸屬的關係時，長官所發布的命令也在職權範圍內，下屬對於長官監督範圍內所發之命令具有服從義務。此外，又基於華人社會中，傳統對於主管往往存有權威的印象，因此，本研究推測，如果學生到業界實習，所面臨的指導者(師父)，若恰巧為其直屬上司，基於傳統權威的尊師重道與法定職權，將會展現出較高的職權服從的行為。

H4：當實習生面對的師父，恰巧為其直屬上司，將會有較高的職權服從意願。

另一方面，過去研究指出在華人關係中，上司與部屬的情感性關係愈好，讓上司較樂於對部屬施予工作支持與家庭支持；同樣的，在西方的關係概念上，當上司與部屬的交換關係品質(Leader-member exchange，簡稱LMX)愈佳時，上司也傾向於給予部屬較多的工作支持與家庭支持(Hsu et al.,2010)。當上司部屬情感性關係越好時，上司的知識分享的意願也會較高(Chen, 2012)。因此，上司對於直屬的部屬，關係良好時，比較不會藏私，也比較樂於知識分享。因此，本研究推測，如果學生到業界實習，所面臨的指導者(師父)，恰巧為其直屬上司，師徒之間的知識分享意願也會比較高。當徒弟的職權服從意願愈高時，對於師父的各項要求相對配合也比較高，也可能促使師父的知識分享意願提升。因此本研究提出下述假說：

H5：當實習生面對的師父，恰巧為其直屬上司，師父將會有較高的知識分



享意願。

H6：當徒弟的職權服從意願越高，師父的知識分享意願也會愈高。

參、研究設計

一、研究對象與範圍、問卷發放

本研究以國內各大專院校的正在實習的學生為研究對象，並透過關係拜託於北、中、南不同學校任教的教師，協助問卷之發放，以求樣本分布的客觀性。另一方面，為了受測者填答的便利性，並將問卷置於網路平台，透過滾雪球的方式，請實習過的學生引介樣本進行問卷的填答。在 2013 年 4 月 15 日~9 月 30 日進行問卷施測，總共發放 300 份問卷，經剔除無效問卷後，共計回收有效問卷為 258 份，有效回收率為 86%。

二、問卷內容

本研究問卷內容分為三部分(共計37題)，第一部分為「個人基本資料」構面，包含受訪者的性別、學制、年級、實習的期間、工作期間是否進行部門輪調、以及師父的性別、和是否為直屬上司關係等。第二部分為「服從意願」構面，共計4題，參考為羅新興、陳秀清及陳忠虎(2004)所編製的4題量表，題目包括「我願意貫徹師父所下達的命令」、「我願意執行師父所交付的任務」等。第三部分為「知識分享意願」構面，共計10題，參考陳婉瑜(2014)和Chen等(2011)量表設計而成。題項如「師父願意主動將知識、經驗告訴我」、「師父在教導我時，會盡可能用我容易明瞭的方式表達」等。

肆、研究結果

一、基本資料

1.性別

回收的有效問卷 258 份中，性別男生有 95 份，佔總樣本數 36.8%；女生有 163 份，佔總樣本數 63.2%，故填寫受訪者中，性別以女性高於男性。

2.學制

回收的有效問卷 258 份中，學制以四技最多，為 228 份，佔總樣本數 88.4%；其次是五專，佔總樣本數 5.4%；再者為二專和研究所，分別佔 2.7%，最後為二技，佔總樣本數 0.8%。

3.年級

實習的年級的分佈以四年級最多，佔總樣本數 41.1%；其次為三年級有佔總樣本數 38%；再者為二年級佔總樣本數 11.2%；一年級佔總樣本數 7%。

4.實習的期間

實習的期間的分佈以寒暑假比例最高，佔總樣本數 42.6%；其次為一學年，佔總樣本 29.8%；再者為一學期，佔總樣本數 19.5%；最後為其他佔總樣本數



8.1%。

5.是否輪調

實習學生在實習期間，工作進行部門輪調的比例較低佔 24.1%，大多數實習生均在同一部門完成實習的學習，佔 75.9%。

6.師父的性別

師父的性別以女性居多，佔 51.6%；男性為 48.4%。

7.與師父是否為直屬上司關係

實習生面對的師父，以直屬上司關係為居多，佔 58.5%。非直屬上司關係佔 41.5%。

二、服從意願

經因素分析後，4 題服從意願萃取出一個共同因子，累積解釋變異量為 84.8%，整體信度為 0.94。在五點尺度的同意度調查中，每題的同意度均高於 4。

三、知識分享意願

9 題知識分享意願萃取出一個共同因子，累積解釋變異量為 65.7%，整體信度為 0.94。在五點尺度的同意度調查中，每題的同意度均高於 4。

四、師徒關係、職權服從和知識分享意願

1.師徒性別配對之描述性分析

表 1 呈現在師徒性別配對之描述性分析，其中女師父-女徒弟之配對人數最多，共 110 人，佔 42.6%。再者男師父-男徒弟之配對共 52 人，佔 20.2%、男師父-女徒弟之配對共 52 人，佔 20.2%，最後則為女師父-男徒弟之配對共 23 人，佔 8.9%。顯示男性受訪者中，師父為男性者較師父為女性者為多；而女性受訪者中，師父為女性者較師父為男性者為多。從表 1 中，我們可以發現，女師父與男徒弟的配對人數最少。

Sosik 和 Godshalk (2000) 曾以 200 對的師徒作為研究對象，其中女師父共 61 人，而男師父共 139 人；女徒弟共 85 人，而男徒弟共 115 人。發現相同性別的師徒配對（男師與男徒共 98 人、女師與女徒共 44 人）佔 71%，而跨性別的師徒配對（男師與女徒共 41 人、女師與男徒共 17 人）佔 29%，尤其是女師與男徒弟的配對人數更少。這與本研究所產生的情形是相似的。O'Neill 和 Blake-Beard (2002) 認為，由於性別刻板印象的影響，會讓男徒弟認為女性主管在組織的地位低且權力較少，使得男徒弟並不想找女性主管當師父。故本研究的四組師徒配對中，女師父與男徒弟的配對人數是最少。

2.師徒性別配對和知識分享、職權服從之分析

由表 2 可以看出師徒不同性別組合在知識分享意願上具有顯著差異性存在 ($P < 0.1$)，其中以男師父-女徒弟的知識分享意願平均數為最高 ($M = 4.30$)，其次為女



師父-女徒弟(M=4.18)，因此 H1 和 H2 被支持。但師徒不同性別組合在職權服從上未能達統計顯著性差異，H3 未獲支持。

3.師徒關係和職權服從、知識分享意願之差異性分析

由表 3 可以看到 H4 和 H5 均獲得統計上的驗證，表示當實習生面對的師父，恰巧為其直屬上司，將會有較高的職權服從意願和知識分享意願。

表 1 師徒性別配對之描述性分析

	次數	百分比
男師父-男徒弟	73	28.3
男師父-女徒弟	52	20.2
女師父-男徒弟	23	8.9
女師父-女徒弟	110	42.6
總和	258	100.0

表 2 師徒性別配對和知識分享意願、職權服從之差異分析

自變項 \ 依變項	知識分享意願 (平均數/標準差)	職權服從 (平均數/標準差)
男師父-男徒弟(n=73)	4.04 / .62	3.83 / .68
男師父-女徒弟(n=52)	4.30 / .55	3.91 / .65
女師父-男徒弟(n=23)	4.16 / .55	3.84 / .65
女師父-女徒弟(n=110)	4.18 / .56	3.75 / .63
F 值	2.181 *	0.798

*P<0.1

表 3 師徒關係在職權服從和知識分享意願之差異性分析

衡量構面	選項說明	平均數	標準差	t值	顯著性 (P值)	結果
職權服從	1.直屬上司關係	4.17	0.64	2.71	0.007	H4成立
	2.非直屬上司關係	3.95	0.68			
知識分享意願	1.直屬上司關係	4.24	0.55	2.75	0.006	H5成立
	2.非直屬上司關係	4.05	0.60			



4.職權服從和知識分享意願

表 4 看出 H6 獲得支持，表示當徒弟的職權服從意願越高，師父的知識分享意願也會愈高。

表 4 職權服從和知識分享意願的迴歸關係

迴歸模式	知識分享意願	
	Model 1	Model 2
控制變項		
師父的性別	0.021	0.071
自變項		
職權服從		0.643***
Adjusted R ²	-0.03	0.407
F	0.115	89.232***

*** $p < 0.001$, the value is the standard regression coefficient (β value)

伍、結論與建議

一、結論

本研究主要探討目前大專院校實施建教合作制度之概況，並探究師徒間的性別組合以及師徒間的關係對於職權服從和知識分享意願的影響為何。早期國外學者多半以男性師徒的配對作為研究。隨著女性勞動力的參與，使得其他性別配對的師徒研究逐漸被重視。過去針對師徒的性別配對研究大多集中在探究師徒功能，本研究針對師徒不同性別組合間對知識分享和職權服從的關係進行探究。本研究透由問卷分析結果得到以下幾點的結論。

第一，由樣本回收可以發現目前國內各大專院校實習年級以大四為居多，並大多在寒暑假期間實施，大多數實習生均在同一部門完成實習的學習。第二、師徒間不同性別會對知識分享意願造成影響，其中以男師父對女徒弟的組合知識分享意願較高。雖然傳統的觀念皆傾向於同性的師父指導，但現今男女互不熟識及不自在的隔離現象已大幅減少，不但異性之間的交流日趨活絡，進而也促使跨性別師徒關係的發展 (Zey,1993)，可說是研究中的一大發現。但不同性別組合對職權服從則未達顯著差異性存在，可能伴隨著教育普及與女性自主意識抬頭，在目前的職場中，女性擔任領導者的情況愈來愈普遍，因此也打破職場角色中的性別刻板印象(羅新興、林靜如，2007)。因此在徒弟在男女性主管之間的職權服從並無顯示差異性存在。第三，實習學生與指導者之師徒關係，是否因為直屬上下部屬關係與否而產生不同的服從領導關係？由研究結果顯示，師徒間具有直屬上司關係時，徒弟的服從職權意願會比較高。另外，實習學生與指導者之師徒關係，是否因為直屬上下部屬關係與否而產生不同的知識分享意願？由研究結果顯示，當師徒關係為直屬上司時，師父的知識分享意願也會比較高。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)。第四、徒弟的職權服從與師父的知識分享意願之間的關係為何？由研究結果顯示，當徒弟的職權服從愈高時，師父的知識分享意願將會越高。

茲將本研究假設與驗證結果彙整如表 5 所示，並將研究結果條列說明如下：

表 5 研究假設與驗證結果總表

	研究假設	結果
H1	不同性別配對之師徒，其知識分享行為有顯著差異性存在。	成立
H2	男師父和女徒弟的配對是最有利於知識分享意願行為的組合。	成立
H3	不同性別配對之師徒，其職權服從有顯著差異性存在。	未獲支持
H4	當實習生面對的師父，恰巧為其直屬上司，將會有較高的職權服從意願。	成立
H5	當實習生面對的師父，恰巧為其直屬上司，師父會有較高知識分享意願。	成立
H6	當徒弟的職權服從意願越高，師父的知識分享意願也會愈高	成立

二、研究限制和未來研究方向

本研究在收集樣本過程中，由於各校實習方在起步之中，實習學生的樣本取得較為不易，一方面透由私人關係，拜託各校教師協助之外，另一方面也透由業界朋友予以協助，然仍可能有未能全面考量的因素。經過教育部推廣技職再造實習方案，未來可以持續擴大樣本的收集。

各校或不同性質的系科，實施實習制度的方案不一，建議未來研究設計可以進一步針對建教合作制度進行探究，例如不同屬性的系科所實施的建教合作制度是否相同？又以何種制度居多？不同制度是否對於師徒關係、職權服從等相關變數造成不同的影響效應？另一方面，可以針對不同產業特性分析，針對男性居多的產業和女性居多的產業進行交叉比較，以比較相關變數間的差異性。此外，影響知識分享意願和服從意願的因素眾多，必須深入相關文獻探討之後，將可能影響結果變項的因素列為未來研究的考量，以求更為周全，並提升研究的嚴謹性。

誌謝

本文誠摯的感謝科技部所提供的研究經費贊助與支持，科技部專題研究計畫編號：NSC- NSC-102-2511-S-265-002，謹此誌謝。

參考文獻

1. 古益靈譯(2003)，Graham, S. D.著，服從：世界各大企業的員工培訓指標，台北：海洋文化出版社。
2. 江岷欽、孫本初、劉坤億(2004)，地方政府間建立策略性夥伴關係之研究：以臺北市及其鄰近縣市為例，行政暨政策學報，38，1-30。



3. 吳美連(2005), 找一位良師-師徒關係對女性工作適應與職涯晉昇的影響, **T&D 飛訊**, 35, 1-19。
4. 吳美連、劉筱寧(2001), 徒弟個人特質與師徒關係類型對師徒功能影響之研究, **中原學報**, 29(4), 361-372.
5. 吳榕峰、林琴珠(2001)。實施輪調式建教合作教育的問題探討, **師友月刊**, 412, 6-60。
6. 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, **人力資源管理學報**, 12(4), 81-105.
7. 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學系碩士論文。
8. 林倫豪、陳燕鑾、許正憲(2003)。從策略規劃觀點探討建教合作伙伴之選擇、建立與維持, **商業職業教育**, 90, 59-64。
9. 孫旻儀、石文宜、王鍾和(2007)。學生背景及人格特質與師生互動關係之研究。**輔導與諮商學報**, 29(2), 51-72。
10. 高淑珍(2012)。以知識分享為中介變數探討學習動機、學習互動以及學習平台對協同學習滿意度的影響, **商管科技季刊**, 13(1), 75-98。
11. 康自立(1987), 建教合作教育之探討, **師大學報**, 30, 179-206。
12. 康自立(1987)。建教合作教育之探討, **師大學報**, 30, 179-206。
13. 教育部技職司(2012)。**技職再造方案-落實學生校外實習課程作業參考手冊**。
14. 教育部產學合作資訊網(2015)
<http://www.iaci.nkfust.edu.tw/Industry/CP.aspx?s=30&n=48>。
15. 莊瓊嘉、林惠彥(2005)。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。**台灣管理學刊**, 5(1), 123-148。
16. 許全守(2000), 三明治課程在高等教育的實施策略, **技術及職業教育雙月刊**, 58, 46-51。
17. 許國雄(1996)。加強技職體系合作制度之研究, **東方工商學報**, 19, 1-26。
18. 陳婉瑜(2014)。技職校院業師知識分享意願對學生實務學習成效之影響-以師生性別配對、契合度為干擾變項, **環球科技人文學刊**, 18, 35-47。
19. 陳婉瑜、許碧芬、陳建龍(2005年10月)。**技專院校建教合作模式之探討：資源依賴觀點**, 2005 產業經營管理學術研討會, 新竹縣, 玄奘大學。
20. 陳朝建(2015), **淺談公務員如何服從長官命令**, 台灣法律網。
21. 陳嘉彌 (1998), 現代實習輔導教師 (師傅) 之角色分析與探討, 中華民國師範教育學會 (主編), **教師專業成長理想與實際**, 155-175。
22. 陸洛、謝碧霞、潘君鳳(2009)。職場性別公平現況與性別公平知覺對工作態度之影響—臺灣全國樣本之分析, **管理實務與理論研究**, 3(3), 78-102。
23. 游玉梅(1999)。知識管理--二十一世紀人力資源發展的新策略(下), **公務人員月刊**, 41, 39-47。



24. 蔡佩君、連雅慧(2011)，相似配適高就好嗎？探討個人－組織 配適雙構面對知識分享與創意行為之影響，**輔仁管理評論**，18(3)，75-94。
25. 蔡孟佳，陳冠宏(2012)，碩士生指導教授論文指導行為之研究--領導理論觀點，**勞資關係論叢**，13(2)，45-116。
26. 鄧意滿(2003)。餐飲技職學生建教合作教學效能研究，**光武學報**，26，285-303。
27. 鄭伯壘(1995)。差距格局與華人組織行為，**本土心理學研究**，3，142-219。
28. 羅新興，林靜如(2007)。團體性別組成對團體衝突與集體效能的影響-探討領導者性別的干擾作用。**中原企管評論**，5(2)，23-40。
29. 羅新興、陳忠虎、陳秀清(2004)。領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究-以國軍組織成員為實證對象。**國防管理學報**，25(2)，51-60。
30. Barba, R., & Cardinale, L., (1991). Are females invisible students? An investigation of teacher-student questioning interactions. *School Science and Mathematics*, 91(7), 306-310.
31. Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press.
32. Carroll, S.J., Olian, J.D.&Giannantonio(1988),Mentor Reactions To Protégés: An Experiment With Managers”, *Academy of Management Proceeding*,273-246.
33. Chatman, J., & O’Reilly, C. (2004). Asymmetric effects of work group demography on men’s and women’s responses to work group composition. *Academy of Management Journal*, 47 (2): 193-208.
34. Chen, W.Y. (2012). Does Guanxi matter to knowledge Sharing? , 2012 Proceedings of PICMET’12, 2254-2262.
35. Chen, W.Y., Hsu, B.F., Wang, M.L. & Lin, Y.Y. (2011). Fostering knowledge sharing through human resource management in R&D teams, *International Journal of Technology Management*, 53(2/3/4), 309-330.
36. Duchon, D., Green, S.C., & Taber, T.D., (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
37. Evans, R.N. (1979). *Foundations of vocational education*. Columbus, OH: C.E. Merrill Pub. Co.
38. Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 29-42.
39. Farh, J.L., Tsui, A.S., Xin, K., & Cheng, B.S., (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471-488.
40. Gardner, P., & Koslowski, S.W. (1993). Learning the ropes: Co-ops do it faster. *Journal of Cooperative Education*, 28(3), 30-41.
41. Gaskill, L. R. (1991). Same-sex and cross-sex mentoring of female protégés: A comparative analysis. *Career Development Quarterly*, 40, 48-63.



42. Hendrik, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
43. Hsu, B.F., Chen, W.Y., Wang, M.L. & Lin, Y.Y. (2010). Explaining supervisory support to work-family conflict: The perspectives of guanxi, LMX, and emotional intelligence, *Journal of Technology Management in China*, 5(1), 40-54.
44. Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
45. Lee, Jae-Nam. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, *Information & Management*, 323-335.
46. Mitchell, E.F. (1979). *Cooperative vocational education principle, methods and problem*. Allyn& Bacon, Inc.
47. Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York : Oxford University Press, INC.
48. O' Neill R.M. & Blake-Beard, S. D. (2002). Gender barriers to the female mentor – protégé relationship” , *Journal of Business Ethics*, 37 , 51-63.
49. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The external control of organization: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
50. Ragins B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective, *Academy of Management*, 22, 482-521.
51. Ragins, B. R., & McFarlin, D. (1990). Perception of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
52. Ragins, B. R., & McFarlin, D. (1990). Perception of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321–339.
53. Ragins, B. R. (1997). Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 90-109.
54. Randel, A. E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 749-766.
55. Riordan, C.M. (2000), Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, Emerald Group Publishing Limited, 131-173.
56. Russell, R. H. (1996). Providing access: The difference between sharing and just reporting corporate information, *Information Strategy: The Executive's Journal*, 12, 28-33.
57. 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.
58. Sosik, J.J., & Godshalk, V.M. (2005). Examining gender similarity and mentor's supervisory status in mentoring relationships. *Mentoring and Tutoring*, 13(1), 41-54.
59. Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A., (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
60. Zey, M. G. (1993). *The mentor connection*. Homewood, IL: Irwin.

