

國立屏東商業技術學院企業管理系  
學生專題論文

競爭張力知覺與師徒關係之探討  
-以壽險業務員為例

指導老師：施 智 婷 老師  
學 生：楊喻媚 劉芊妙  
王琇慧 何玟宜

中華民國 101 年 1 月

## 目錄

摘要	3
壹、緒論	
一、研究背景與動機	4
二、研究目的	4
貳、文獻探討與假設	
一、競爭張力知覺	5
二、師徒關係	5
三、關係	11
四、正向心理	15
五、假設推論	19
參、研究方法	
一、研究架構	22
二、研究對象與資料蒐集	22
三、變數定義與測量	24
四、統計分析方法	25
肆、研究結果	
一、相關分析	26
二、迴歸分析	27
伍、討論與建議	
一、研究結果討論	32
二、對實務界的建議	34
三、研究限制	35
陸、參考文獻	
一、中文參考文獻	35
二、英文參考文獻	36
柒、問卷	42

# 競爭張力知覺與師徒關係之探討：以壽險業務員為例

## 摘要

現今職場僧多粥少，為了爭取資源，員工間的競爭已成為普遍的現象。每位員工所面對的競爭者皆不相同，每位競爭者的競爭強度亦不相同。當個體知覺其特定競爭者有其共享的市場與相似的資源，將察覺到競爭感、競爭的動機與思索與之競爭的能力，進而產生競爭張力的知覺。而師徒關係是指資深員工與資歷較淺員工間互動的一種關係，在組織中具引導新進員工快速融入企業文化、內隱知識傳承、職能發展和心理輔佐諮商等功能，並進而影響員工工作滿足及組織承諾，培養良好的組織公民行為。當徒弟表現勝過於師父時，此時就產生彼此間的競爭力，而在這種互相矛盾的關係下，有什麼因素會減緩二者間的緊張關係，假設員工擁有正向心理和私下與主管的良好關係，會讓這種矛盾關係改善，以不傷彼此之間的師徒情誼。

本研究以壽險業的員工為母體，透過便利抽樣的方式進行問卷調查，問卷發給予 17 家公司（共 36 分行），總樣本數為 500 筆資料，共計回收 426 份。研究結果發現，正向心理與關係正面影響師徒關係，當員工具有正向心理特質，凡事往好的地方想，相信自己具有成功的潛能，且主管具有正確的心態，雙方亦能吸收彼此想法和經驗，共同創造和諧的合作關係，或者當主管與員工保持良好的亦師亦友關係，雙方會對彼此和組織產生認同感、默契與互相信賴，因此正向心理與關係會正向影響到師徒關係以及工作績效。

另外，正向心理干擾資源相似性對師徒關係的負向影響。隨著員工知識、技能、年資與成熟度和職位的提升，導致主管與員工間的競爭張力也跟著增加，但若主管與員工都秉持積極與樂觀的態度，運用正向的主觀經驗來面對問題，進而緩和他們之間因競爭張力而產生的緊張關係。

關鍵字：競爭張力、師徒關係、正向心理、關係

# 壹、緒論

## 一、研究背景與動機

自從Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee(1978)與Kram(1985)之後，近30年來師徒研究發表的數量大幅成長，內涵主要包括：性別、師徒配對、對於徒弟、師父與組織帶來哪些好處、有無師徒經驗的徒弟其職涯表現結果相比較、正式或非正式的師徒方案、師徒功能、師徒關係等等。

一般而言，組織為了要讓新進人員盡快融入組織之中以及勝任其職位，會透過資深人員來協助新進人員，將公司的文化、願景、專業知識傳遞給資淺人員，即為「師徒制」。而師徒制長期以來，一直是人與人之間的學習模式，無論是在學校的師生關係還是職場中的企業導生關係，都是藉由師徒制的教導方式，在彼此親近互動下，學習各種知識技能與生活智慧。師徒關係的建立是個人對工作滿足及對組織承諾的一個很重要過程，當師徒彼此存在於良好的師徒關係時，可以提昇徒弟的工作滿足感。

這樣的制度在壽險業顯的極為重要，就壽險業而言，人力是組織中最重要的資產及最重要的競爭武器，對於大多數人在完成學業後進入職場，往往會體會到教科書和實際工作內容存在於很大的差距，在求助無門的情況下，可能會帶來很大的挫折感，組織為了避免發生新進員工的適應問題，會讓資深員工帶領新進員工適應工作環境，因此師徒關係在這樣的情況下就顯的更重要。綜觀探討師徒關係的相關研究，影響關係好壞的因素眾多，其中個人特徵對於師徒功能的影響最受到廣泛的討論，如年齡、教育程度、性別和職位等因素，劉筱寧(民 90) 證實徒弟的年齡和師徒功能認知具有顯著的負關係；Allen et al., (1997)指出徒弟的教育程度和社會心理功能的認知具有正相關；Armstrong, Allison, Hayes (2002)發現女師父和男徒弟的配對組合，反而會讓師徒功能造成負面的影響。

但鮮少有研究討論到競爭張力知覺對師徒關係的影響，競爭張力知覺又可以分為三個次構面，分別為「市場重要性」、「市場重疊性」和「資源相似性」。

當員工與主管間的市場重要性、市場重疊性、資源相似性高時，會產生競爭張力，進而負向影響師徒關係，另外本研究假設在這樣的競爭關係下，會有「正向心理」與「關係」等因素去減緩二者間的負相關程度。

## 二、研究目的

基於上述對師徒關係的簡要回顧，本研究所探討的研究目的是要檢視確認以下關係：

- (一) 探討主管和部屬間的競爭張力對師徒關係之負向影響。
- (二) 探討正向心理干擾競爭對師徒關係之負向影響。
- (三) 探討關係干擾競爭對師徒關係之負向影響。

## 貳、文獻探討與假設

### 一、競爭張力知覺

競爭者分析一直以來是策略與組織的研究核心。近年來動態競爭理論 (competitive dynamics) 採取競爭雙方在競爭行為與競爭知覺上的差別，探討針對特定競爭對手的行動意涵，彌補了傳統競爭分析理論偏重結構 (Porter, 1980) 與策略群組 (Cool & Schendel, 1987) 的探討。動態競爭理論已建構了基本的理論架構，主張廠商面對具有市場共同性 (market commonality) 程度越高與資源相似性 (resource) 程度越高的競爭者時，將會驅動競爭性行為的因子-察覺 (awareness)、動機 (motivation) 與能力 (capability) (Chen, 1996)，並知覺到競爭張力 (Chen, Su, & Tsai, 2007)，進而採取競爭性行動和回應，此種連串競爭動態是廠商成功建立競爭優勢並加以運用以獲得市場利基的基礎。儘管競爭者分析在組織層級的研究中已受到重視並有一定的研究成果，回顧個體層級的研究卻鮮少有研究分析個體間的競爭行為，使得文獻中較難尋得相關的研究成果。

一個重要的問題在於廠商間的競爭模式是否能適用於分析個體間的競爭行為？現今職場僧多粥少，為了爭取資源，員工間的競爭已成為普遍的現象。每位員工所面對的競爭者皆不相同，每位競爭者的競爭強度亦不相同，近期的動態競爭理論採取特定廠商與其競爭者間對偶的競爭知覺觀點，似乎已經指出了個體競爭分析的可能性。當個體知覺其特定競爭者有其共享的市場與相似的資源，將察覺到競爭感、競爭的動機與思索與之競爭的能力，進而產生競爭張力的知覺。Chen et al. (2007) 認為競爭張力是一種廠商對偶層次的構念，並將競爭張力界定於一種可以爆發成公開競爭行動的潛在壓力，可讓敵對雙方的靜態關係轉為動態的交戰行為的一種壓力累積。職場上的競爭除了員工彼此間的競爭，員工與主管間的競爭亦是較為敏感與不可明言的現象，值得深入研究與探討。

### 二、師徒關係

師徒關係是運用知識管理的溝通模式，運用在組織內師父與徒弟之間將知識傳遞的良好溝通系統，是一種結構和一連串的計畫，指組織中較為資深的員工在工作上協助且引導資淺的員工，在互動交流中提供支持、指導、職能規劃及個人發展的回饋，幫助資淺者在組織內發展進步 (Hall, 1976 & Kram, 1985)，其價值就在於經由實行的過程，組織與個人皆可獲得成長與改善，使員工在職涯發展上達成且滿足其目標的方式。透過師徒關係能夠提升師父、徒弟和組織獲得正向的效果 (Chao, 1997)。也是一種組織內部的知識移轉機制 (Swap et al., 2001)

觀察以往學者對於師徒關係的定義，可發現良性的師徒關係可為組織帶來好處。而受到提拔的徒弟在組織中的發展會感到較為順利，也可以從中獲得滿足感，提攜徒弟的師父也可從中感到成就感，對於師父、徒弟與組織來說都是一個相當

好的發展情況。但是並非所有的師徒關係都會造成正向影響，也有可能帶來負面的影響，這樣的影響有可能會造成徒弟的離職，使得組織得來不易的人才給流失掉。

#### (一) 師徒關係的發展階段

在瞭解師徒關係所帶來的各項可能影響後，後續學者逐漸研究師徒關係的發展狀況。早期學者研究 Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee (1978) 認為，師徒關係的發展末期，可能會伴隨著一些矛盾的情感，可能是滿懷感謝也可能是憤怒，就像是一段愛情關係，在結束階段可能會有爭吵的產生；而這樣的爭吵會使師徒雙方分離，或者會因雙方發展的需求而進入一段新的關係。

Missirian (1982) 與 Phillips (1977) 的研究中，針對女性經理人的師徒關係之階段加以分析，認為發展過程中，經歷了相互承認、發展、理想破滅、分離及轉化的過程。但 Kram (1983) 卻認為，師徒關係發展理論的建構過程中存在許多缺失，因此 Kram (1983) 針對各個缺失，做了各種研究設計的改良方案，目的除了避免單方面的回憶資料造成偏誤與針對單一群體而難以一般化之外，更希望能清楚描述各師徒關係的階段與推進過程，Kram (1983) 依據師徒關係發展的動態變化歷程，將師徒關係區分成四個階段：

階段	定義	轉折點(turning points)
起始階段 (initiation)	當關係開始且對雙方而言感到重要的六個月到一年期間。	幻想變成具體的期望，會希望彼此能碰面 師父提供教導、挑導性工作、曝光機會；徒弟提供技術支援、尊重與期望被教導。 有機會在工作任務上互動。
教化階段 (cultivation)	當所提供的生涯與社會心理功能達到最大的兩到五年期間。	雙方持續的在這段關係上獲得利益。 有一起的互動機會增加。 情感的契約(emotional bond)更深切且更加親密。
分離階段 (separation)	當雙方的結構關係或情感的關係經驗明顯的改變後的六個月到兩年期間。	徒弟不再希望被指導，且希望工作有更自主的機會。 師父面臨中年危機且較不能提供師徒的功能 工作輪調或是升遷限制了持續互動的機會；也不再提供生涯和社會心理功能。 阻礙了彼此的發展機會而產生了憤恨與敵意，使正面互動

		機會中斷。
重新定義階段 (redefinition)	在分離階段之後無限期的期間，當關係終止或有顯著的不同特性時，會變的更像友情關係。	分離階段的壓力逐漸降低，而新一段的關係開始形成。 憤恨與怒氣消失；感激與賞識感增加。 雙方進入同儕地位。

資料來源：整理自 Kram(1985)

## (二)師徒關係的類型

師徒關係會因為指導的形態不同，也會有不同的形式，一般來說，可分為正式與非正式、直屬與非直屬等類型。

### 1. 正式與非正式的師徒關係

正式的師徒關係是由公司指派來的，也就是說師父和徒弟的配對是由公司決定的。這樣可以讓舊有的員工幫助新進員工減少資訊蒐集的時間，更加快速的融入公司組織。這種正式的師徒關係因為是遵循上級長官明確的指示和方向，師父會給予徒弟關鍵式的資源，有助於徒弟在職涯上的發展，所以有些學者認為正式指派的師徒關係，是可用來作為組織中員工社會化、訓練和個人專業發展的良好工具(Wilbur, 1987 ;Shelton,1982;Fagan & Ayers,1985)，所以許多組織認同師徒制的價值。

但是有些學者認為師徒關係正式化，不一定會給組織帶來完全正面的影響，Kram(1985)指出，由於組織正式指派的師徒關係，並非出自於雙方的意願，所以有可能因為認知上的不同而產生衝突，進而影響了師徒關係的正常發展。

非正式的師徒關係即非正式互動，並非由公司部門的介入和分配，兩者是透過工作與非工作中互動和交流，員工自行找尋資深的員工當作詢問的對象，兩者之間逐漸產生默契並且建立互信，在一段時間後即形成非正式的師徒關係(Wichman & Sjodin,1998)這種非正式的師徒關係容易讓師父願意開發徒弟的潛能並且將所學的全部心思都放在徒弟上。

Chao,Walz & Gardner(1992)認為，非正式師徒關係的職涯功能顯著高於正式的師徒關係；Cotton（1999）亦指出非正式師徒關係能夠提供較多的職涯與社會心理功能，因為非正式師徒關係的建立可以促使組織成員之間的互動更為緊密。從以往的研究者發現，非正式的師徒關係是因為雙方在某些方面的認同後所形成的，他們會自己選擇與他們個性或想法相近的對象，所以在心理功能上較有正面的認知，而大部分正式的師徒關係則是在別無選擇下被指派，容易因為認知上的落差或者衝突而影響師徒關係，相較之下反而非正式的師徒關係維持度通常較為長久。

### 2. 直屬與非直屬

直屬關係就是師父即是員工自己的直屬上司。這樣的關係有可能是公司所派遣的或者是自然而然所形成的。由於師父為直屬上司，所以可以給予徒弟較多第

一手資料與組織要求，徒弟也因此較能獲得完整工作上的相關的資訊，也可以更快速的了解公司的策略及目標、未來相關發展等。同時兩者的相處時間也較多，溝通協調的機會也會增加。

非直屬關係就是在某方面的特長和專長而形成的師徒關係，甚至與年資無關，是組織內一種橫向的指導模式，這種關係通常存在於同儕之間，雙方在公司沒有從屬關係。這種關係是建立於師父和徒弟兩者間互相提供事業或心理層面的供應和支持，不會受到地位權力的影響。

由於在直屬的師徒關係當中，因為師父和徒弟的互動頻繁而且工作性質較為相似，徒弟容易於師父教導下學習並獲得協助，所以較能提供較具體的師徒功能；反觀非直屬的師徒關係，師徒關係的形成都是因為彼此有類似的想法，因而形成師徒關係，這種的師徒關係會讓徒弟在社會支持功能面上有較大的影響。

### (三)師徒功能

從師徒關係的定義中可發現，師父在組織中不僅是指導徒弟在工作中的知識與技能，也應適時的給予關心與心理支持和各方面的建議與看法等。House(1981)即指出師徒關係所提供的社會支援，不僅可以幫助徒弟解決人際關係外，也可以降低個人處理工作問題時所產生的壓力。

Kram(1985a)透過訪談結果，將師徒功能分成兩大類：職涯發展功能(career-related function) 與社會心理功能(psychosocial function)。爾後，Scandura(1992) 與 Ragins(1993)針對師徒功能提出不同的看法，透過因素分析結果，將原本屬於社會心理功能的角色楷模功能(role modeling)獨立出來，

#### 1.職業功能

主要是基於資深人員的經驗、組織的地位與影響，幫助個人學習技能，以獲得職位晉升的功能。藉由資深者的經驗傳授，可使得資淺者可以減輕挫折感。包含贊助、教導、保護、機會揭露以及挑戰性的工作，或者是針對個人發展的計劃提出建議，有助於員工的職業生涯發展。

#### 2.社會支持功能

透過諮詢、接受與確認及友誼的功能來建立徒弟與他的互信，幫助個人建立信心。而當徒弟面臨困境時，師父應挺身而出，充分表達對徒弟的支持，讓徒弟更為肯定自己在組織內部的價值。

#### 3.角色楷模功能

師父是徒弟的最佳模範，其工作行為、態度以及待人處事的方式都會影響徒弟未來的發展狀況，因此，身為指導人員做好榜樣，維持良好形象，以利徒弟的學習與效仿。



表 1：師徒功能之類別定義

師徒功能	類別	定義
職涯功能	贊助(sponsorship)	方向的引導，支援資淺者在事業上的發展、晉升
	教導(coachine)	經驗及知識的傳承，給予相關的正面及負面回饋
	保護(protction)	在不同的情況下提供支援，對資淺者不能控制的錯誤負責，必要時作為緩衝機制。
	機會揭露(exposure)	製造及揭露機會讓資淺者展現實力，在重要場合中增加其曝光率。
	挑戰性的工作(calling-assignment)	分派挑戰性的工作以擴充資淺者的知識與技能，刺激成長，做為晉升的準備。
社會心理功能	諮詢(counseling)	提供幫助及信心使資淺者能夠探測自我及專業上的困境，有效的傾聽，信任及親密融洽的關係，可使得雙方互相關懷。
	接受與確認(acceptance and confirmation)	提供持續的支持、尊重、讚許，使資淺者加強自我信心及自我印象，相信自己對組織能有所貢獻。
	友誼(friendship)	互相關懷與親近，超越工作任務的要求，共同分享工作中及工作外的經驗。
角色楷模功能	角色楷模	展現可作為表率的行為、態度、技巧以協助資淺者獲得信心，清楚明白其身分。

資料來源：Kram(1985)、Scandura(1992)

而 Zey(1993)更進一步根據師徒關係的發展階段，來為師徒功能做分類，他將師徒關係分為四個階段，並且強調四個階段的功能並不會互斥，而是可依徒弟的需要，同時或是先後順序來進行教導、諮詢和提拔等功能。

#### (四)師徒功能的發展階段

階段	功能分類	內涵	師父主要投資
第一階段	教導	徒弟接受有關組織內的工作方法、社交禮儀及管理技巧等方法之教導，並從師父身上得知第一手資訊。	時間
第二階段	心理諮詢	師父透過建立信心、激勵性談話，加強徒弟的自信並且幫助徒弟解決個人問題。	感情/自我
第三階段	在組織中調解	師父在組織中為徒弟說好話，必要時為徒弟調解。	組織中的關係聲譽
第四階段	提拔徒弟	師父推薦徒弟擔任更高的職務，並讓他承擔更多的責任。	聲譽/事業成就

資料來源：Zey(1993)

傳統的主管與部屬關係或許能夠取代部分師徒關係，即提供部屬在職業發展方面的支援與協助。但是，師徒關係之所以可以為組織帶來如此龐大的效益，主要在於師父與徒弟之間緊密的人際互動，以及知識與經驗的傳承，這也是傳統的從屬關係中較為不足之處。換言之，師徒關係不僅能提供員工在事業發展方面的引導，更發揮了社會心理方面的支持功能，在組織新舊交替之際，更背負著承先啟後的重責大任，以達成公司整體目標。

#### (五)師徒制度的優勢

許多學者均強調師徒關係對組織的重要性，透過師徒關係可使得師父、徒弟和組織皆獲得利益。Wichman & Sjodin(1998)在「成功，有師為伴」一書中，將師徒關係對徒弟所產生的利益歸納為九大項，包括開啟知識大門、提供設立目標的教導與建議、省時、省錢、降低挫折感與恐懼失敗的感覺、提高工作滿足與生產力、增強就業滿足感、加強整體生活的幸福感、增加工作投入與忠誠度等。

對師父而言，良好的師徒關係可增加其在工作上的能力肯定，同時也能從徒弟身上學習到新的工作知識與創意，並且獲得人際上的支持(Kram,1985)。

Levinson(1978)等學者發現員工若在職涯發展中遇到挫折，可藉由因師徒關係計劃進而提升其工作滿意度，因為在帶領徒弟的過程中，師父能有效運用自身的專業知識與經驗以獲得成就感。

Wilson & Elman (1990)指出師徒關係對組織的利益，包含(1)整合組織知識與規範，加速新進人員的社會化；(2)透過師徒之間的互動，有助於組織內部溝通；(3)促進管理並培養接班人；(4)增加生產力、降低員工流動率等。師徒關係的建立不僅可以幫助雙方在職涯上的發展與成長，也可促進組織知識與文化的傳承，並且提升組織內員工的成就感與提升與培養管理者的能力等，為組織帶來龐大的效益。

### (六)影響師徒關係的因素

綜觀探討師徒關係的相關文獻，影響關係好壞的因素眾多，其中個人特徵對於師徒功能的影響最受到廣泛的討論，如年齡、教育程度和職位等。

以師父的觀點來看，Allen, poteet, Russell & Dobbins(1997)發現年輕的經理人對於自身經歷新人過程的記憶較為深刻，因此更能發揮同理心，對於輔導工作更為積極。Campion & Goldfinch (1983) 指出個人的學歷與指導他人的意願呈正相關，擁有高學歷的員工對於自身較有自信，同時被認為是較有資格、較適合提供自身所學以引導他人，對於輔導工作成效亦有正面的影響，還有師父在公司的職位高低，也會進階影響師徒關係的發展，一般來說，高職位的師父可運用的資源比較多，權力也比較大，但所花的時間成本也比較高，因為師父必須將其工作時間投資在指導的關係上(Allen et al.,1997)。

而從徒弟的個人特徵來看，Ragins & McFarlin (1990) 在研究中發現，較年輕的徒弟會認為師父提供較多的角色楷模的功能，劉筱寧(民 90) 亦證實徒弟的年齡和師徒功能認知具有顯著的負關係，因為比較年輕的徒弟較擁有較大的職涯發展空間，加上本身的資歷淺，相比之下，師父會給予較多的技術和工作指導，因此較年輕的徒弟對於師徒功能中職業功能的認知較為顯著。Allen et al. (1997) 指出，徒弟的教育程度和社會心理功能的認知具有正相關，教育程度高的員工比較能從職業功能中獲得激勵與報酬。

另外也有其他學者指出師徒的性別不同會影響師徒關係發展與師徒功能(Ragins & Cotton, 1990)。Sosik & Godshalk (2000)以性別在師徒關係所扮演的角色為議題，從中發現，女性師父不論在同性別或是和異性的師徒配對中，都會提供較多的角色楷模功能，但會提供較少的職業功能；而同性別的男性師父，所提供的角色楷模與社會心理功能較少，但在異性的師徒關係中，男師父和女徒弟的組合會帶來較多的職業功能。Armstrong, Allison, Hayes (2002)則發現女師父和男徒弟的配對組合，反而會讓師徒功能造成負面的影響。

## 三、關係

許多跨文化的相關研究發現，關係(Guanxi)在華人的生活裡是一個無所不在的重要概念，是一種普遍而且重要的文化以及社會元素，影響著華人生活裡的每一個層面，同時也是一種人際或組織之間的動力。尤其在與華人做生意時，關係是一個關鍵因素，許多相關研究已經證實，關係是華人組織經營管理中的重要概念，尤其對組織成員的態度、行為、及彼此的互動具有不可忽視的影響，關係的發展可以作為一種克服競爭以及資源不足的策略機制，除此之外，關係也已經成為華人社會中個人關係以及商業行為的活力來源(Farh, Tsui,Xin & Cheng, 1998; Goodwall & Warner, 1997; Law, Wong, Wang & Wang, 2000; Luo, 1997; Park & Luo , 2001; Pearce & Robinson, 2000; Standfield & Marshall, 2000; Tsui & Farh, 1997; Warner, 1993; Xin & Pearce, 1996; 周麗芳，2003；鄭伯璜，1995、1999)。

關係在華人社會生活中扮演著重要的角色，並具有關鍵的影響。根據 Park & Luo(2001)的觀點，關係具三項特色，分別為(1) 關係在兩造間是可以轉移的 (transferable)，也就是當 A 跟 B 之間沒有任何關係時，可以透過 A 與 B 同時熟識的 C 來建立起雙方間的關係；(2) 關係是互惠的(reciprocal)，在華人社會中當一個人受了對方的恩惠時，必須要在適當的時機下回報，以建立人與人之間溝通的互惠默契與關係基礎，否則會失去他們能從關係網絡中所獲得的一切社會資源，以及對所屬團體的歸屬感(Bian & Ang, 1997)；(3) 關係具不可見性(intangible)，關係的建立與形成主要是靠成員間對組織或所屬團體的認同感(commitment)而來，彼此建立起關係的成員被一股看不見也無法測量的力量所凝聚，共享著成員間互惠與平等的基礎(Park & Luo, 2001)。

「關係」的概念最早發現於 1980 年代。在「關係」是一種文化的現象(Brunner & Taoka, 1979)，所代表的意義為兩人間的關係連結(Alston, 1989)。「關係」是一種雙方基於某種目的的交換。交換的是親情、感情(Ganging)、人情(Renqing)或恩惠。為了進行互惠或是社會交換行為，人們會經由連結建立社會網絡，期望發展出互惠的關係(Yan, 1996)。此互惠的關係是長久、可被儲存的，並期望能在將來得到回報(Ambler, 1995; Yang, 1994)。

Hwang(1987)認為「關係」包含了人情、面子、互惠與回報。發展「關係」的先決條件為人情，人們會藉由「關係」來獲得利益(Park & Luo, 2001)。在建構關係網絡時，會受到人情的束縛(Yeung & Tung, 1996)。根據其他學者研究，「關係」基本上分商業關係、上司下屬關係、一般社會關係。且「關係」代表一種社會網絡的概念名詞，其包含了兩種特色：通道與連結。

#### (一)「關係」的類型

隨著學者對「關係」所定義的特殊情感之不同，「關係」會有著不同的分類方式，因為「關係」包含了某些特殊情感，但此種情感並沒有一個完整而且明確的定義，即「關係」為一多構面的概念，必須用不同元素來呈現「關係」的內涵，下表為「關係」的各種特徵與涵蓋構面，由下表可看出各學者對於「關係」的探討和觀點不盡相同。

學者	關係構面
Simmons & Munch (1996)	義務、信任、面子
Yeung & Tung (1996)	工具主義 (instrumentalism)、個人關係、信任、互惠、長期性 (longevity)
Wong & Chen (1999)	調適 (opportunism)、信任、投機主義 (opportunism)、人情
Merriles & Miller (1999)	互惠、友誼、信任、良好人際關係
Hwang (1987)	回報規範、互惠規範、人情、面子
Yau, Lee, Chow, Sin & Tse(2000)	連繫(bonding)、互惠回報、信任、同理心 (empathy)

Yi & Ellis (2000)	互惠但不對等的交換、給面子、信任與承諾、人際束縛(interpersonal bonds)
Geddie, DeFranco & Geddie (2005)	連繫、互惠、信任、同理心
邱展謙	倫理規範、互惠、回報、長期性、面子、人情、承諾、信任、愛
洪晨桓	人情、互惠、回報、和諧、面子、差別對待

資料來源：林欣儀(2009)

最早對關係進行初探的是社會學家費孝通(1948)，他在對中國農村的生活進行觀察後，提出了「差序格局」的概念，認為中國人的人際互動是以自己為中心，將與自己有互動的他人依據親疏遠近分為幾個同心圓圈，越親近的他人，與自我中心越貼近；而自我與不同圈層之他人的交換法則也是不同的(楊中芳，2001)。

原則上來講，關係的分類研究可以說是繼承了社會學家費孝通(1948)，所提出的「差序格局」中「自家人與外人」的想法，而將關係對象依照親疏遠近區分為不同的關係類型，並且會給予不同的對待。

Yang(1993)提出三種主要關係類型：家人關係、熟人關係(親戚、朋友等)、生人關係(純粹認識的陌生人)。Yeung and Tung(1996)則從群體認同觀點將「關係」分為歸屬的(ascribed)與實現的(achieved)關係，歸屬關係為親屬、同鄉，而實現關係則是指具有共同經驗，如同校、同袍、同事等。

Hwang(1987)認為「關係」包含工具性成分與情感性成分，兩者比例的不同，會形成三種關係，由所含情感性成分最高的依序介紹：

1. 情感性關係：通常是一種長久而穩定的社會關係，如：家庭、密友。
2. 混合性關係：雙方有一定程度的認識與情感關係，但其情感關係又不像家庭、密友等，可以隨意表現出真誠的行為。一般而言，這類關係包含親戚、鄰居、師生、同學、同事、同鄉等等。
3. 工具性關係：個人在生活中和家庭外的其他人建勸工具性關的目的為，獲得他所希冀的某些物質目標。簡而言之，是將這種關係作為獲取其他目的的一種手段。

針對每位學者所提出的各種關係類型，而對不同之關係對象有不同對待的研究當中，黃光國(1988)以「社會交換理論」為基礎，認為中國人在進行資源交換時，關係判斷在整個歷程是很重要的考量。人們會根據對方與自己的三種關係—包括情感性關係、混合性關係及工具性關係，而有不同的互動法則。其中，如家人、密友的情感性關係，會遵循「需求法則」，用以滿足雙方關愛、溫情、安全及歸屬感等的情感需求；工具性關係則如陌生人、公車司機與乘客等，會依循「公平法則」進行純計算與功利式的交往；至於如親戚、師生、同事等的混合性關係，則會依循「人情法則」，透過受恩回報來維持與經營關係。衝突發生時，根據需求、人情、及公平法則，針對不同的關係對象，亦有不同的衝突解決方式(Hwang, 1987)。

## (二)華人關係與西方關係之差異

東方國家受儒家思想之影響，在五倫(君臣、父子、夫妻、兄弟、朋友)的教育觀念下，認為每個人皆為相互依賴的群體關係，依每人角色不同而有所應盡的不同義務與責任，這也確保了社會穩定運作(self-loss)；而在西方關係中則是較強調自我利益(self-gain)。

Fan(2002)認為西方關係不論強弱皆永遠存在，但華人關係只會在需求產生時發生，而需求產生也開啟了一連串的關係程序；西方強調不完整的社會價值，而華人則將焦點放在修養與和諧價值。另外，西方社會價值由法律來制裁，而相對的，華人社會則是由道德來主宰。除此之外，在西方，送禮(尤其是當禮物具有特定經濟價值時)是一種非法行為，但在中國或是其他儒家文化國家，送禮主要是為了建立「關係」(Yang, 1994)。簡單來說，東西方關係在管理哲學上之差異為西方管理是利用「理智」(mind)，而華人則特別強調用「心」(heart)管理(Wong *et al.*, 2007)。

Yeung and Tung (1996) 指出華人關係與西方關係之不同在於 (1)建立關係時的動機：西方注重自身利益，而華人關係注重的是個人所扮演的角色義務(roleobligation)；(2)社會交換中的互惠：西方為「利己」行為，而華人則是「利他」為優先；(3)時間導向：西方關係的維持較華人關係短暫，西方強調回報的即刻性，但華人卻能儲存恩惠與人情，於特定時間點再進行回報行為；(4)權力距離：華人社會認為較有能力者需發揮騎士精神幫助社會上較無能力者，此為「有面子」(face saving)的一種作法。相較之下，西方對於優勢者需幫助弱勢者並無特別要求；(5)權力的本質：在華人社會中擁有地位、個人權力之人較具影響力，西方則強調體制下的公平；(6)處罰的依據：西方是「罪惡感」(guilt)，而華人則是羞恥心(shame)。

西方的關係(relationship)主要是只針對顧客和供應商之間的交易關係，而東方的關係(Guanxi)卻是社會基礎的建立；西方是先交易，再建立關係，而東方是先建立彼此的信任關係，再進行交易。有關東西方社會對於「關係」之定義，在互動雙方彼此的結合、互惠、信任以及移情的認知上，有著相當程度的差異，而其差異如下表所示：

	西 方(relationship)	東 方(Guanxi)
結合(Bonding)	1. 顧客和供應商之間 2. 針對需求的目標	1. 社會基礎的建立 2. 針對社會控制與商業行為
互惠 (Reciprocity)	1. 短期內可得的期望價值 2. 具有特定的意圖	1. 提供者與接受者都受益的 價值回饋 2. 無特定的意圖
信任(Trust)	1. 完全的承諾 2. 先交易，再建立關係 3. 以系統為基礎	1. 親屬或是群體內會員 2. 先建立信任，再交易 3. 以個人為基礎
移情(Empathy)	1. 傳送者為主的溝通	1. 接受者為主的溝通

資料來源：Yau, Lee, Chow, Sin & Tse(2000)

## 四、正向心理

正向心理學是以一個不同於以往的解釋角度來看待、回應原先受到忽略的人類問題(Linley, Joseph, Harrington, & Wood, 2006)，其主張「預防勝於治療」，提倡個體宜在生活中發展正向情緒與正向特質，使之成為未來因應負向事件的緩衝器(buffer)，亦即當未來遭遇挫折時，個體可以足夠的正向情緒與正向特質來保護自己，並在挫敗中找到正向的能量，解決困境(連廷嘉，2007)，讓個體不易因情緒低落而罹患憂鬱症等情感性疾患。正向心理(Positive Psychology)是近年來心理學發展的新趨勢，又稱為正面思考(齊藤茂太，1998)、或積極思考(Peale, 1980)。只遇到挑戰或挫折時，人們會產生「解決問題」的企圖心，並不斷的練習改變思路，強化正向力量迎接挑戰(鄭呈皇，2006)。Panksepp(1998)認為過去研究者主要聚焦在負向心理對身心的影響，而目前的重心則在強調正向情緒。正向心理學主要內涵包含了強調樂觀、強調正向情緒、強調正向意義、強調內在動機。依據 Seligman 與 Csikszentmihalyi(2000)之主張，正向心理學包括三個範疇：主觀層級、個人層級、團體層級。主觀層級係指正向的主觀經驗，包括對過去感到幸福、滿意、滿足；對未來感到希望與樂觀；對現在感到心流與快樂。個人層級係指正向的個人特質，包括愛、工作、勇氣、人際技能、美學敏感度、堅忍、寬恕、原創性、未來心理、精神性、高天賦、智慧等能力。團體層級係指正向的組織環境，該環境協助個體朝向更佳的公民邁進，包括責任、教養、助人、謙恭、穩健、寬容、工作倫理等。Fredrickson(2001)更進一步提倡正向心理學，並建立「擴大建立理論」(broaden-and-build theory)，說明歡愉、興趣、滿足、自信和愛等正向情緒，可以促進行為的方式，並能擴大人類短暫思考、行動的技能，有助於建立長期的資源。而人可以透過實現創造性價值、經驗性價值、態度性價值來發現生命的意義。

### (一)正向心理特質的意義

自「正向心理」概念的提出，學界提出多種有關正向心理的學說研究，而且如「成功心理特質」、「正向資本」、「正向情感」、「積極心理」等名詞，其實質內涵等同於正向心理，各研究者依不同的探討面向，對正向心理下不同的定義；仲秀蓮(2004)將其意義整理如下：

#### 1. 正向心理是一種信念：

正向心理，不是為了要爭取名利或是權力，而是一種信念來克服挫敗，並完成生命中具有價值及具創意的價值觀 (Peale,1980)。

#### 2. 正向心理是往好的方面想：

凡事往好的方面想，利用正向心理來探索原來被認為不是有利的事情，例如最親愛的骨肉死亡時，也不需怨天尤人，而要有發生在自己身上的都是良機的觀念 (春山茂雄,1995)。

#### 3. 正向心理是相信自己具有潛能：

天下終究沒有克服不了的困難，不要封閉了這股每個人心中都存有的一

積極正向心理的能力。了解積極正向心理的驚人力量，就再也沒有什麼值得害怕的事了。能夠克服艱難困苦的人，之所以被認為很堅強，是因為他們親身感受到如何將潛能激發出來的秘訣，並且相信不論身處何處，只要相信自己，就能產生強大的力量（齊藤茂太,1998）。

4. 正向心理是正確的心態：

積極的心態（positive mental attitude）是正確的心態，正確的心態是由正面的特徵所組成的。比如信心、誠實、希望、樂觀、勇氣、進取、慷慨、容忍、機智、誠懇與豐富的常識等，這些都是正面的（Hill,2001）。

5. 正向心理是對自己傳送好的訊息：

真正成功的人是那些已學會敢面對人生挑戰，且能把逆境中求勝的經驗傳送給自己人（Robbins,1986）。

6. 正向心理是運用長處與美德：

正向的感覺來自長處與美德，當用到我們的長處及美德時，良好的感覺會產生。Seligman（2002）歸納整個世界橫跨三千年的各種不同文化傳統，發現正向心理都不脫離下面六種美德—智慧與知識、勇氣、人道與愛、正義、修養、心靈的超越。

(二)傳統心理學與正向心理學之差異

1998年，當時出任美國心理學會會長的Seligman撰文，呼籲同行正視心理學界的發展，過去心理學善於在處理心理問題及精神病，並未能引導人過著充實、愉快、有意義的生活。正向心理學的概念和理論，以研究個人長處、建立正面情緒和品格為重點。

Seligman聯合其他心理學家及學者，著手發展一套完整的正向心理學系統，並持續進行廣泛的研究。故正向心理學的內容是來自科學研究的結果，並與傳統心理學有不同的差異與特色，如下表所示：

	傳統心理學	正向心理學
中心思想	*以問題為中心。 (problem-focused)	*注重全人發展。
對人的假設	*人會產生問題和被動。	*個人、群體和社會充滿生機和希望。
介入焦點	*著重研究和強調如何解決或減少問題。	*提倡在正面之間取得平衡，注重研究，分析和找尋人類的優點及潛能。
弱點	*忽略發掘人的潛能、優點和防禦能力，較難持久面對將來的挑戰。	*很多概念和理論仍在研究階段，有待證明和發展。
正向心理學的特色	*科學化的研究：建立一套以驗證為基礎的理論，分析和找尋人類的優點及潛能。 *強調正面：推動正面的元素如樂觀、愉快和互愛等，發	



	<p>覺個人和社會的優點和品德，追求正向的人生。</p> <p>*增強對抗逆境的能力：發掘、培養和發揮個人的長處和潛能，積極面對人生的壓力和挑戰。</p>
--	---

資料來源: 楊荊生(2006)

### (三) 正向心理的心理學基礎

#### 1. Seligman 正向心理學說三大基石

Seligman 在《真實的快樂》一書中，將正向心理學分成為三大基石：正向情緒（positive emotion）、正向人格特質（positive traits）與正向組織（positive institute），三者彼此間相關極大，參考陳明秀(2008)、洪蘭(2003)及王沂釗(2005)之內容，陳述要義如下：

##### (1) 正向情緒

Seligman 將正向情緒分為「過去的正向情緒」、「現在的正向情緒」與「未來的正向情緒」，且三者的影響力是環環相扣的：首先，Seligman 認為過去發生的好事壞事都會引發不同的情緒反應，若能將過去的事件以滿足愉悅的方式解讀，學習寬恕、感恩，則是邁入正向情緒的歷程。接著，現在的正向情緒，意即對當下發生之事產生的主觀感受，縱使當下的愉悅是短暫的，但依據 Csikszentmihalyi (1994)所提出的浮流（flow）經驗，短暫的快樂可以成為建構未來的心理資本狀態。最後是「未來的正向情緒」，這是一種長久的解釋型態，也就是人們常說的「樂觀」與「自信」，將遇到的好事解釋為永久性、一般性，壞事則解釋為短暫性、特定性，此概念較接近人格特質的一部分。

##### (2) 正向人格特質

Seligman 與 Peterson 讀了東西方史哲、宗教教義等，歸納出六種美德（智慧與知識、勇氣、人道與愛、正義、休養、心靈的超越）及二十四種長處（好奇心、喜愛學習、判斷力、創造力、社會智能、觀點見解、勇敢英武、堅毅勤勉、真誠與正直、仁慈與慷慨、愛與被愛、團隊精神、公平與公正、領導才能、自我管理、謹慎小心、謙虛、美和卓越的欣賞、感恩、充滿希望、虔誠、寬恕與慈悲、幽默、熱忱），而這些美德與長處符合個人心理層面的特質，屬於正向人格特質。

##### (3) 正向組織

正向組織強調的是「某種環境」，這個環境可以方便地引發或促成個人之「正向情緒」、「長處」、「美德」等的建立與培養，當個體受到環境組織的支持力度愈強，則正面的人格特質更堅固。正向組織重點在於，探討能夠支持和發展個人長處與美德的各種支持系統組織，包括家庭、學校、社會文化條件、言論環境、工作職場等。如此有助於締造有利和適切的環境，培養功能健全的個人。

綜合來說，研究者認為，正向心理是對過去滿意，對未來樂觀；對於過去持有正面的情緒，包括滿意、滿足、自信、驕傲和幸福；對於未來持有正面的情緒，包括樂觀、希望及自信心，樂觀和希望可以使你對抗沮喪的打擊；使你面對挑戰性工作時，人們會產生解決問題的企圖心，並不斷的練習改變思路，以積極正向

的思維和行動，並透過正向心理來促進個人成長的了解與強化，培育完善的個人，使未來的生活更有意義。

## 2. 擴展-建立理論(Broaden & Build Theory)

Fredrickson(1998, 2001)在正向心理學領域中提出「擴展-建立理論」的概念，主張個人的正向情緒可以「擴展」人們的思考行動能力(thought-action repertoires)，並「建立」持久的個人資源，範圍包括身體、社交資源到智慧和心理的資源，可以增加個體在面臨挑戰或困境時可動用的儲備資源。

Fredrickson(2003)指出，擴展與建立理論的功用在於提出個人的正向情緒能夠擴展人們追求事物的能力，擴大平時的思考方式並累積下來，這能夠使人們得以發現和學習新的事務，促使自我轉換(self-transformation)並發展和其他人的連結。由於擴展與建立的運作，人們可以累積廣泛且不同的資源，長期下來可作為儲備，以協助人們處理(cope)和存活(survive)。

擴展-建立理論進一步預測正向情緒也能隨著時間而逐漸建立個人的心理恢復力，而此一推論也在Fredrickson(2005)的研究中獲得支持，發現經歷最多正向情緒的個人，其心理恢復力亦有較高的提升。於是透過擴展-建立機制，有助於人們累積豐富的個人資源，將能夠成為一個更為強韌、自信且心理健全的個人。在此一理論基礎下，強調正向觀點(positive focus)不僅能夠反應一種健康狀態(healthy end-state)，而且長期來說也能夠達到心理的成長並使幸福獲得改善(Fredrickson, 2001)。

近年來，有部份學者已開始將擴展-建立理論應用於職場的研究上，例如：Martin(2005)提出了多層級的擴展-建立架構概念，主張組織可以透過員工、主管和組織三種層級、輔以多種正向構面的強化策略來提高員工在職場上的滿意度、工作動機和生產力，該學者認為強調正向構面能夠顯著的增進組織成員在職場的主觀經驗(subjective experience)。另外，Salanova(2006)則將擴展-建立理論觀點應用於工作心流(Flow at Work)的研究上，據此來推導並發展假說關係，主張工作心流是工作時的一種正向經驗，會受個人和組織資源的影響，其研究結果亦實證了個人資源(自我效能)和組織資源(社會支持氣氛)會促進工作心流(全神貫注、享受和內在動機)；而工作心流亦會影響個人和組織資源。

總括而言，雖然擴展-建立理論迄今相當缺乏直接實證研究的支持，但該理論精神隱含正向因素，具有強化個人資源效果的可能性，引申其核心精神，認為具有正向特質和正向情感傾向的員工，亦有能力「擴展」並「建立」恢復力與自我效能等個人資源(正向構面)，而個人資源的增強有助於促進員工在職場的幸福程度。

## 五、假設推論

### (一)競爭張力知覺與師徒關係

Chen et al. (2007) 認為競爭張力是一種廠商對偶層次的構念，並將競爭張力界定於一種可以爆發成公開競爭行動的潛在壓力，可讓敵對雙方的靜態關係轉為動態的交戰行為的一種壓力累積。而 House(1981) 指出師徒關係所提供的社會支援，不僅可以幫助徒弟解決人際關係外，也可以降低個人處理工作問題時所產生的壓力。

對師父而言，良好的師徒關係可增加其在工作上的能力肯定，同時也能從徒弟身上學習到新的工作知識與創意，並且獲得人際上的支持(Kram,1985)；假設當主管知覺到與員工有其共享的市場及相似的資源，員工競爭力向主管一步步逼近時，競爭張力會無形間擴展開來，由於主管為直屬上司，就會進而採取競爭性行動和回應，對於給予員工的第一手資料與組織需求就會有所保留，而員工無法獲得工作上完整的相關的資訊和幫助，或者沒有給予員工機會揭露，讓彼此之間的師徒關係變差，導致無法有效發揮職涯功能，因此會負面影響其之間師徒關係。

**H1：市場重要性對師徒關係呈負相關**

**H2：市場重疊性對師徒關係呈負相關**

**H3：資源相似性對師徒關係呈負相關**

### (二)正向心理與師徒關係

正向心理學主要內涵包含了強調樂觀、強調正向情緒、強調正向意義、強調內在動機。指遇到挑戰或挫折時，人們會產生「解決問題」的企圖心，並不斷的練習改變思路，強化正向力量迎接挑戰(鄭呈皇，2006)。Cramer 與 Wasiak 主張個體應先釋放自己的正面思考能量，正面思考將得以猶如漣漪般地擴散出去。並且會影響他人，包括三個層面，漣漪效應由內而外分別為個人的正面思考、人際的正面思考、環境的正面思考(金石譯，2006)。

正向心理探討的是員工和主管具有正向心理的特質。假設員工具有正向心理特質，凡事往好的地方想，相信自己具有成功的潛能，且主管具有正確的心態，運用自己的長處與美德提供員工較具體的師徒功能，雙方的思緒與視野也會較為寬廣、富有耐心與創造力，亦能吸收彼此想法和經驗，並共同創造雙方福祉以及擁有和諧的合作關係，因此正向影響師徒關係。

**H4：正向心理與師徒關係呈正相關**

### (三)關係與師徒關係

在 Kram(1983)師徒關係發展階段-培育階段中表示，隨著徒弟的成熟與能力增進，師徒逐漸由單向傳授轉變為雙向互惠，彼此經由互動中獲益，感情益加深厚；徒弟學習師父的專業技能，並獲得師父的保護和支持，使師徒功能在此達到

最大化。根據黃光國(1988)提出的以「社會交換理論」為基礎，人們對不同的關係對象會給予不同的對待，其中像同事之間的混合性關係，會依循「人情法則」，透過受恩回報來維持與經營關係。

假設主管與員工保持良好的亦師亦友關係，雙方會對彼此和組織產生認同感，建立兩者間互相提供事業或心理層面的需求和支持，並且產生默契與互相信賴，不會受到地位權力的影響，受到師父提拔的徒弟在組織中的發展會感到較為順利，並可以從中獲得滿足感，提攜徒弟的師父也能從中感到成就感，對於師父、徒弟與組織來說都是一個相當好展情況，因此會正向影響到師徒關係以及工作績效。

#### **H5：關係與師徒關係呈正相關**

#### (四)正向心理的干擾效果

Seligman 在《真實的快樂》一書中，將正向心理學分成為三大基石：正向情緒 (positive emotion)、正向人格特質 (positive traits) 與正向組織 (positive institute)。Seligman 又將正向情緒分為「過去的正向情緒」、「現在的正向情緒」與「未來的正向情緒」，且三者的影響力是環環相扣的，若主管與員工秉持著正向人格特質，能將過去發生的好事壞事，以滿足愉悅的方式解讀，利用正向心理來探索原來被認為不是有利的事情，學習寬恕、感恩，有助於締造有利和正向組織的環境。

仲秀蓮 (2004) 曾提過正向心理，不是為了要爭取名利或是權力，而是一種信念來克服挫敗，並完成生命中具有價值及具創意的價值觀。且在 2005 年 Martin 提出了多層級的擴展 - 建立架構概念，主張組織可以透過員工、主管和組織三種層級、輔以多種正向構面的強化策略來提高員工在職場上的滿意度、工作動機和生產力，此時主管與員工較具有正向特質和正向情感傾向，也較有能力「擴展」並「建立」恢復力與自我效能等個人資源(正向構面)，即使隨著員工知識、技能、年資與成熟度和職位的提升，導致主管與員工間的競爭張力也跟著增加，但若主管與員工都秉持積極與樂觀的態度，運用正向的主觀經驗來面對問題，進而緩和他們之間因競爭張力而產生的緊張關係。

#### **H6：正向心理會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響**

#### **H7：正向心理會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響**

#### **H8：正向心理會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響**

#### (五)關係的干擾效果

關係在華人社會生活中扮演著重要的角色，並具有關鍵的影響，是一種非正式的社會化連繫，關係會影響到其家庭、工作單位與社會網絡等。Guanxi 在華人的生活裡是一個無所不在的重要概念，它影響著華人生活裡的每一個層面，尤其是在商業活動中，Guanxi 是一個關鍵因素，Guanxi 已經成為華人社會中個人關係以及商業行為的活力來源。

在組織中，關係是非常有幫助的，每個組織成員皆有自己的目標，為了在一

個充滿競爭的環境中生存，產生衝突是難免的，關係除了可以提升人際互動，也可以緩和這股衝突，進而影響成員間的態度、行為、及彼此的互動，關係的發展也可以作為一種克服競爭以及資源不足的策略機制。

根據 Park & Luo(2001)的觀點，關係具三項特色，分別為(1) 關係在兩造間是可以轉移的(transferable)；(2) 關係是互惠的(reciprocal)；(3) 關係具不可見性(intangible)。假設主管與員工之間存在競爭，但雙方關係良好，基於以上三項特色，當員工受到主管恩惠時，員工會依循「人情法則」在適當的時機下給予回報，以建立雙方彼此間溝通的互惠默契與關係基礎，並增強對所屬團體的歸屬與認同感，充分發揮師徒功能，因此亦師亦友的良好關係，能夠減緩競爭張力與師徒關係的負相關程度。

**H9：關係會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響**

**H10：關係會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響**

**H11：關係會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響**

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究之架構與對應之研究假設標示如圖 1。

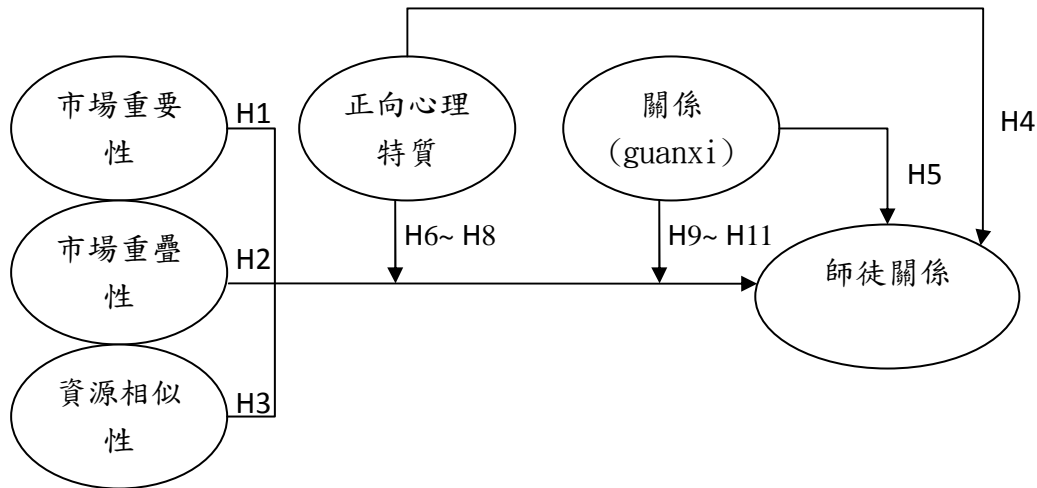


圖 1：研究架構

### 二、研究對象與資料蒐集

本研究以台灣地區保險業務員或壽險業務員為研究對象。為了有效提高問卷之回收率，本研究採用便利抽樣法發放問卷。人員發閱期間 2010 年 4 月 5 至 2010 年 5 月 28 日；為期二個月，以認識的壽險人員委託代發問卷為主。

本研究發放問卷予 17 家公司（共 36 分行），總樣本數為 500 筆資料，共計回收 426 份，回收率 85.2%，扣除未完整填寫之無效問卷，目前有效樣本數為 363 份，有效回收率 85.21%（總和 363/426）。

表 1：樣本個人特性概述表

個人背景項目		樣本數	有效百分比
性別	男	124	29.2
	女	301	70.8
年齡	30 歲(含)以下	114	27.1
	31~40 歲	132	31.4
	41~50 歲	112	26.7
	50 歲以上	62	14.8
婚姻	已婚	273	64.7
	未婚	149	35.3
教育程度	高中(職)畢	187	44.4
	專科或大學	224	53.2
	研究所(畢)以上	10	2.4
工作職務	正職人員	344	93.5
	兼職人員(PT)	24	6.5
工作年資	10 年(含)以下	251	61.4
	11~20 年	117	28.6
	21~30 年	38	9.3
	30 年以上	3	0.7
每月平均薪資	17,880 元(含)以下	23	5.6
	17,880~20,000 元	45	11.0
	20,001~30,000 元	75	18.4
	30,001~35,000 元	62	15.2
	35,000~40,000 元	53	13.0
	40,000 元(含)以上	150	36.8
工作經驗	有	322	80.5
	沒有	78	19.5

人口統計變數中就性別而言，樣本為女性的比例較男性高，女性有 70.8%，男性有 29.2%，樣本年齡普遍分佈於 50 歲以下，其中又以 31~40 歲區間最高，百分比達 31.4%，婚姻部分則是有 64.7% 為已婚居多，教育程度方面普遍分佈於高中(職)畢和專科或大學的教育程度，分別為 44.4% 及 53.2%，工作職務則是正職人員 93.5% 最高，工作年資則是 10 年(含)以下 61.4% 最高，其次為 11~20 年 28.6%，每月平均薪資則是 40,000 元(含)以上 36.8% 最高，樣本為有工作經驗的比例高達 80.5%。有關有效問卷一般性資料之分析請參閱表 1。

### 三、變數定義與測量

#### (一) 主管競爭張力知覺

近年來動態競爭理論已建構了基本的理論架構，主張廠商面對具有市場共同性(market commonality)程度越高與資源相似性(resource)程度越高的競爭者時，將會驅動競爭性行為的因子-察覺(awareness)、動機(motivation)與能力(capability)(Chen, 1996)，並知覺到競爭張力(Chen, Su, & Tsai, 2007)，進而採取競爭性行動和回應，此種連串競爭動態是廠商成功建立競爭優勢並加以運用以獲得市場利基的基礎。市場指的是在相同的產業(區域)或相同的客群，而市場共同性代表著「重要性 x 重疊性」，此量表參考 Chen(1996)與 Das and Teng(2003)對市場的界定以及 Chen(1996)對市場共同性的界定，將公司層次的市場共同性編改成個人層次的市場共同性，其中例題為「我與主管的服務(銷售)區域對我目前銷售業績具有極大影響性」、「就個人而言，我與主管的業務範圍是相同」；而資源相似性之量表參考 Chen(1996)與 Das and Teng(2003)(13 題)對公司層次 resource 的界定編改成個人層次的界定，分成 3 大類資源：Physical capital resources, Human capital resources, Planning and controlling capability，其中例題為「我與主管擁有的專業證照數量是相近的」、「我與主管的學歷是相似的」、「就個人而言，我與主管對商品特性、服務內容的熟悉程度是相似的」。

#### (二) 師徒關係

師徒關係是運用知識管理的溝通模式，運用在組織內師父與徒弟之間將知識傳遞的良好溝通系統，是一種結構和一連串的計畫，指組織中較為資深的員工在工作上協助且引導資淺的員工，在互動交流中提供支持、指導、職能規劃及個人發展的回饋，幫助資淺者在組織內發展進步(Hall,1976 & Kram,1985)，其價值就在於經由實行的過程，組織與個人皆可獲得成長與改善，使員工在職涯發展上達成且滿足其目標的方式，此量表參考Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993)(15題)。衡量問項包括「我的直屬主管會在工作上給我特別的訓練與指導」、「我的直屬主管會花時間去思考我的職涯發展」、「我試著將直屬主管當作我的行事典範」等。

#### (三) 關係

Alston(1989)提出關係所代表的意義”為兩人間的關係連結”。因為這個關係連結，使得師徒彼此間的張力降低。本量表採用 Supervisor-subordinate guanxi (2000)(6 題)，其中例題為「在特殊節日時(如生日、節慶)，我會拜訪主管並送他/她禮物」、「我會很主動跟直屬主管一起分享我的想法、問題、需要與感覺」、「休假或下班時，我會打電話給直屬主管或去找他/她」。



#### (四) 正向心理

正向心理即能以積極、正向的思維與行動，表現於生活的態度，遇到挑戰或挫折時，人們會產生「解決問題」的企圖心，秉持著正確心態來詮釋事情，運用正向的主觀經驗來解決問題，並強化正向力量迎接挑戰。本研究採用 Seligman(2000)將正向心理學分為三大基石：正向情緒 (positive emotion)、正向人格特質 (positive traits) 與正向組織 (positive institute)，能夠支持和發展個人長處與美德的各種支持系統組織，包括家庭、學校、社會文化條件、言論環境、工作職場等，有助於締造有利和適切的環境，並培養功能健全的個人。本量表採用 Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. (2007)(12題)，其中例題為「我有信心能針對工作團隊策略，在討論中貢獻一己之力」、「我能想到許多方法來達成現階段的工作目標」、「我總是從正面的角度來看待自己工作上的事務」。

### 四、統計分析方法

為了瞭解研究變項之間的關係，本研究運用統計套裝軟體 SPSS (Statistical Package for the Social Science)，進行資料分析與研究假設之驗證，所採用之統計分析方法如下：

#### (一) 敘述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

本研究首先利用敘述性統計分析的方式，初步檢視資料的輸入品質與填答情況，檢驗是否存在過多的遺漏值、輸入錯誤與異常極端值等等，並且根據資料性質，分別列示次數分配、百分比、平均數、標準差、最大值／最小值等統計量，初步瞭解受測者在各研究變項中的反應與分佈情況。

#### (二) 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用以檢定變項間的關係強度，本研究使用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，檢視各量表因素間的相關性，並求取不同變項間的相關係數，以檢測各變項間的相關程度。

#### (三) 信度分析 (Reliability Analysis)

本研究對於各變項衡量量表內容，係參酌國內、外學者的問卷修改而成，來評估各構面內部項目的一致性。

#### (四) 迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析旨在尋求各變項之間的關連性與預測力，以驗證研究假設。本研究以競爭張力知覺為自變項、師徒關係為依變項、關係與正向心理為干擾變項，運用迴歸分析驗證其間的關聯性是否顯著。

## 肆、研究結果

### 一、相關分析

表1：相關係數、平均數、標準差與信度<sup>a</sup>

n=363

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 市場重要性	4.87	1.50	<b>.80</b>					
2. 市場重疊性	4.37	1.41	.60***	<b>.77</b>				
3. 資源相似性	4.40	1.32	.38***	.62***	<b>.78</b>			
4. 正向心理	5.49	.82	.24***	.26***	.31***	<b>.83</b>		
5. 師徒關係	5.25	1.14	.47***	.40***	.44***	.30***	<b>.77</b>	
6. 關係	4.50	1.48	.42***	.43***	.48***	.21***	.77***	<b>.78</b>

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

<sup>a</sup>對角線為 Cronbach's  $\alpha$  信度係數；對角線以下為相關係數。

表 1 為本研究變數之平均數、標準差與相關係數分析表。由上表得知，以師徒關係與關係( $r=.77, p<.001$ )、市場重疊性與資源相似性( $r=.62, p<.001$ )、市場重要性與市場重疊性( $r=.60, p<.001$ )最為顯著；而正向心理與師徒關係( $r=.30, p<.001$ )也同樣達到顯著。由相關分析可知，以上變數間的關係已獲得初步的支持。上表本研究各觀察變數 Cronbach's  $\alpha$  信度介於.77~.83，顯示變數之內部一致性良好(Nunnally, 1978)。

### 二、迴歸分析

表 2：「師徒關係」迴歸分析

(n=363)

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
控制變數								
性別	-.09	.03	-.01	-.03	-.03	.09	.07	.07
婚姻	.04	.01	.15	.14	.31	-.05	-.06	-.00
教育	-.08	.01	-.03	-.31	.01	.07	-.05	.06
職務	-.04	.02	.01	-.02	-.16	.09	.09	.06
年資	-.05	-.06	-.13	-.51*	-.50*	-.13	-.25	-.24
月薪	.00	-.02	.09	.10	-.13	-.06	-.06	-.15
經驗	.06	.04	.24	.10	.06	.20	.15	.14
自變數								
市場重要性(A)		.16**	.37***			.16***		
市場重疊性(B)		.02		.38***			.13***	
資源相似性(C)		.09			.40***			.13**
正向心理(D)		.11**	.33***	.32***	.32***			
關係(F)		.64***				.54***	.54***	.55***
交互作用								
(A)×(D)			-.05					
(B)×(D)				.07				
(C)×(D)					.11 <sup>+</sup>			
(A)×(F)						.01		
(B)×(F)							.00	
(C)×(F)								-.01
解釋變異量(R <sup>2</sup> )	.02	.66	.33	.31	.29	.65	.63	.63
調整解釋變異量(Adjusted R <sup>2</sup> )	-.00	.65						
F 值	.93	42.89***	13.53***	12.09***	10.77***	53.31***	47.48***	47.62***

Note：標準迴歸係數( $\beta$ )；<sup>+</sup> $p < .10$ ，\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

性別（1=男,2=女）；婚姻（1=已婚,2=未婚）；教育（1=專科或大學以下,2=研究所以上）；職務（1=正職,2=兼職）

年資（1=20年含以下,2=20年以上）；月薪（1=30000元含以下,2=30000元以上）；經驗（1=有,2=無）

### (一) 主效果 (模式一、模式二)

表 2 顯示在同時考慮了其他變數的情況下，「市場重要性」( $\beta = .16, P < .01$ )、「正向心理」( $\beta = .11, P < .01$ )、「關係」( $\beta = .64, P < .001$ )皆顯著地正向影響「師徒關係」，而「市場重疊性」( $\beta = .02, n.s.$ )、「資源相似性」( $\beta = .09, n.s.$ )沒有顯著相關。由此可知在本研究中，雖然市場重要性對師徒關係達到顯著正相關，但與原先假設市場重要性會負向影響師徒關係不符合，以致其「假設一：市場重要性對師徒關係呈負相關。」不成立；市場重疊性對師徒關係的標準迴歸係數( $\beta = .16$ )呈正相關，但與原先假設市場重疊性負向影響師徒關係有不符之情形，以致其「假設二：市場重疊性對師徒關係呈負相關。」不成立；資源相似性對師徒關係的標準迴歸係數( $\beta = .09$ )呈正相關，但與原先假設資源相似性負向影響師徒關係有不符之情形，以致其「假設三：資源相似性對師徒關係呈負相關。」不成立；關係對師徒關係達到顯著正相關，與原先假設關係會正向影響師徒關係相符，因此「假設四：關係對師徒關係呈正相關。」成立；正向心理對師徒關係達到顯著正相關，與原先假設正向心理會正向影響師徒關係相符，因此「假設五：正向心理對師徒關係呈正相關。」成立。

模型裡面所有變數(包括控制變數與自變數)對依變數的所有變異解釋程度，例如  $R^2$  若為 0.66，表示性別、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、每月平均薪資、工作經驗、市場重要性、市場重疊性、資源相似性、正向心理、關係等所有變數，可以解釋 66% 的程度在解釋「師徒關係的變異」。

迴歸模式之變異數分析摘要表中 F 值為 42.89 ( $P \leq .001$ )，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，也表示選擇這些自變數(包括市場重疊性、資源相似性)來解釋依變數是有意義的，且其中應該有至少一個變數的迴歸係數會達到顯著(包括市場重要性、正向心理、關係)。

### (二) 干擾效果 (模式三 ~ 模式八)

#### 1. 假設六：正向心理會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響

在模式三中顯示「市場重要性」( $\beta = .37, P < .001$ )、「正向心理」( $\beta = .33, P < .001$ )顯著地正向影響「師徒關係」，市場重要性與正向心理的交互作用( $\beta = -.05, n.s.$ )未達顯著，表示正向心理沒有對市場重要性與師徒關係之間產生干擾效果，由此可知「假設六：正向心理會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響。」不成立。

模型裡面所有變數(包括控制變數與自變數)對依變數的所有變異解釋程度，例如  $R^2$  若為 0.33，表示性別、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、每月平均薪資、工作經驗、市場重要性、正向心理等所有變數，可以解釋 33% 的程度在解釋「正向心理干擾市場重要性與師徒關係之間的原因」。

迴歸模式之變異數分析摘要表中 F 值為 13.53 ( $P \leq .001$ )，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，也表示選擇這些自變數(包括市場重要性、正向心理)來解釋依變數是有意義的，且其中應該有至少一個變數的迴歸係數會達到顯著(包括市場重要性、正向心理)。

## 2. 假設七：正向心理會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響

在模式四中顯示「市場重疊性」( $\beta = .38, P < .001$ )、「正向心理」( $\beta = .32, P < .001$ )顯著地正向影響「師徒關係」，市場重疊性與正向心理的交互作用( $\beta = .07, n.s.$ )未達顯著，表示正向心理沒有對市場重疊性與師徒關係之間產生干擾效果，由此可知「假設七：正向心理會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響。」不成立。

模型裡面所有變數(包括控制變數與自變數)對依變數的所有變異解釋程度，例如  $R^2$  若為 0.31，表示性別、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、每月平均薪資、工作經驗、市場重疊性、正向心理等所有變數，可以解釋 31% 的程度在解釋「正向心理干擾市場重疊性與師徒關係之間的原因」。

迴歸模式之變異數分析摘要表中 F 值為 12.09 ( $P \leq .001$ )，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，也表示選擇這些自變數(包括市場重疊性、正向心理)來解釋依變數是有意義的，且其中應該有至少一個變數的迴歸係數會達到顯著(包括年資、市場重疊性、正向心理)。

## 3. 假設八：正向心理會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響

在模式五中顯示「資源相似性」( $\beta = .40, P < .001$ )、「正向心理」( $\beta = .32, P < .001$ )顯著地正向影響「師徒關係」，資源相似性與正向心理的交互作用( $\beta = .11, P < .10$ )達邊際顯著，表示正向心理有對資源相似性與師徒關係之間產生干擾效果，由此可知「假設八：正向心理會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響。」成立。

模型裡面所有變數(包括控制變數與自變數)對依變數的所有變異解釋程度，例如  $R^2$  若為 0.29，表示性別、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、每月平均薪資、工作經驗、資源相似性、正向心理等所有變數，可以解釋 29% 的程度在解釋「正向心理干擾資源相似性與師徒關係之間的原因」。

迴歸模式之變異數分析摘要表中 F 值為 10.77 ( $P \leq .001$ )，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，也表示選擇這些自變數(包括資源相似性、正向心理)來解釋依變數是有意義的，且其中應該有至少一個變數的迴歸係數會達到顯著(包括年資、資源相似性、正向心理)。

## 4. 假設九：關係會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響

在模式六中顯示「市場重要性」( $\beta = .16, P < .001$ )、「關係」( $\beta = .54, P < .001$ )顯著地正向影響「師徒關係」，市場重要性與關係的交互作用( $\beta = .01, n.s.$ )未達顯著，表示關係沒有對市場重要性與師徒關係之間產生干擾效果，由此可知「假設九：關係會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響。」不成立。

模型裡面所有變數(包括控制變數與自變數)對依變數的所有變異解釋程度，例如  $R^2$  若為 0.65，表示性別、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、每月平均薪資、工作經驗、市場重要性、關係等所有變數，可以解釋 65% 的程度在解釋「關係干擾市場重要性與師徒關係之間的原因」。

迴歸模式之變異數分析摘要表中 F 值為 53.31 ( $P \leq .001$ )，表示迴歸模式整

體解釋變異量達到顯著水準，也表示選擇這些自變數（包括市場重要性、關係）來解釋依變數是有意義的，且其中應該有至少一個變數的迴歸係數會達到顯著（包括市場重要性、關係）。

#### 5. 假設十：關係會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響

在模式七中顯示「市場重疊性」( $\beta = .13, P < .001$ )、「關係」( $\beta = .54, P < .001$ )顯著地正向影響「師徒關係」，市場重疊性與關係的交互作用( $\beta = .00, n.s.$ )未達顯著，表示關係沒有對市場重疊性與師徒關係之間產生干擾效果，由此可知「假設十：關係會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響。」不成立。

模型裡面所有變數(包括控制變數與自變數)對依變數的所有變異解釋程度，例如  $R^2$  若為 0.63，表示性別、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、每月平均薪資、工作經驗、市場重疊性、關係等所有變數，可以解釋 63% 的程度在解釋「關係干擾市場重疊性與師徒關係之間的原因」。

迴歸模式之變異數分析摘要表中 F 值為 47.48 ( $P \leq .001$ )，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，也表示選擇這些自變數（包括市場重疊性、關係）來解釋依變數是有意義的，且其中應該有至少一個變數的迴歸係數會達到顯著（包括市場重疊性、關係）。

#### 6. 假設十一：關係會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響

在模式八中顯示「資源相似性」( $\beta = .13, P < .001$ )、「關係」( $\beta = .55, P < .001$ )顯著地正向影響「師徒關係」，資源相似性與關係的交互作用( $\beta = -.01, n.s.$ )未達顯著，表示關係沒有對資源相似性與師徒關係之間產生干擾效果，由此可知「假設十一：關係會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響。」不成立。

模型裡面所有變數(包括控制變數與自變數)對依變數的所有變異解釋程度，例如  $R^2$  若為 0.63，表示性別、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、每月平均薪資、工作經驗、資源相似性、關係等所有變數，可以解釋 63% 的程度在解釋「關係干擾資源相似性與師徒關係之間的原因」。

迴歸模式之變異數分析摘要表中 F 值為 47.62 ( $P \leq .001$ )，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，也表示選擇這些自變數（包括資源相似性、關係）來解釋依變數是有意義的，且其中應該有至少一個變數的迴歸係數會達到顯著（包括資源相似性、關係）。

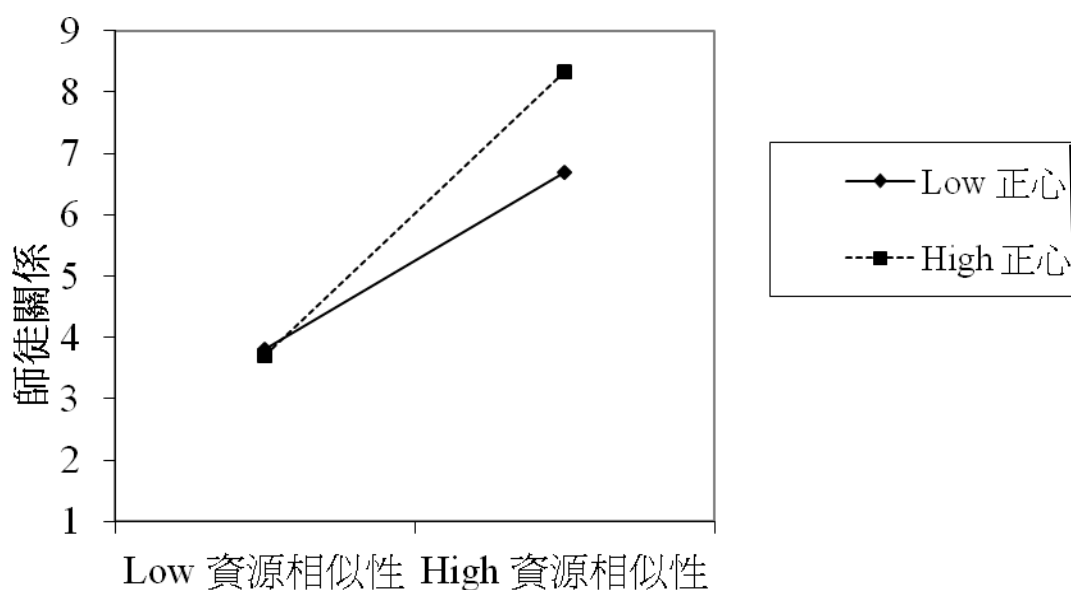


圖 2：正向心理與資源相似性之交互作用

本研究結果，假設八成立，假設八為正向心理會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響，畫此圖解釋之。就圖 2 顯示，高度正向心理群對於資源相似性對師徒關係的影響會比低度正向心理群來的陡峭。

假說檢定	成立與否
H1：市場重要性對師徒關係呈負相關	不成立
H2：市場重疊性對師徒關係呈負相關	不成立
H3：資源相似性對師徒關係呈負相關	不成立
<b>H4：正向心理與師徒關係呈正相關</b>	<b>成立</b>
<b>H5：關係與師徒關係呈正相關</b>	<b>成立</b>
H6：正向心理會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響	不成立
H7：正向心理會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響	不成立
<b>H8：正向心理會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響</b>	<b>成立</b>
H9：關係會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響	不成立
H10：關係會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響	不成立
H11：關係會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響	不成立

## 伍、討論與建議

### 一、研究結果討論

良好的師徒關係可增加在工作上的能力肯定，同時也能從徒弟身上學習到新的工作知識與創意，並且獲得人際上的支持(Kram,1985)，其價值就在於經由實行的過程，組織與個人皆可獲得成長與改善，使員工在職涯發展上達成且滿足其目標的方式。

競爭為組織中難免會產生的問題，本研究假設組織中師徒間若發生市場重要性、市場重疊性以及資源相似性等競爭因素，使得彼此間產生張力，進而導致師徒間的感情也有了磨擦，因此本研究假設 H1~H3 為市場重要性、市場重疊性及資源相似性對師徒關係產生負相關，另外以正向心理與關係為干擾因素，預期會減緩其競爭因素對師徒關係的負向影響，以下我們將針對所有變數所設的假設一一討論之。

本研究原先假設當員工知覺到與其主管有共享的市場和相似的資源，將察覺到彼此的競爭感，進而負向影響員工與主管之間的師徒關係，但結果顯示與原先「H1：市場重要性對師徒關係呈負相關」有不符之情形，其原因可能為員工與主管重視彼此間的師徒關係勝過於自身利益且回顧個體層級的研究卻鮮少有研究分析個體間的競爭行為，使得研究資料還有待往後的學者探討。

本研究假設當員工就個人而言，認為自己與主管間的業務範圍、服務(銷售)客層、服務(銷售)區域重疊性高時，會負向影響師徒關係，但結果顯示與原先「H2：市場重疊性對師徒關係呈負相關」有不符之情形，其原因可能為當員工與主管認為彼此間的業務範圍、服務(銷售)客層、服務(銷售)區域重疊性高時，可以互相提供事業或心理層面的供應和支持，不會受到地位權力的影響，且回顧個體層級的研究卻鮮少有研究分析個體間的競爭行為，使得研究資料還有待往後的學者探討。

當員工就個人而言，認為自己與主管間的專業培訓、基本能力、規劃控制資源的能力相似性高時，將知覺到彼此間競爭感，進而負向影響師徒關係，但結果顯示與原先「H3：資源相似性對師徒關係呈負相關」有不符之情形，其原因可能為員工與主管認為雙方的專業培訓、基本能力、規劃控制資源的能力相似性高時，會互相給予相關的正面、負面回饋及刺激成長，並共同分享工作中及工作外的經驗，一起超越工作任務的要求，且回顧個體層級的研究卻鮮少有研究分析個體間的競爭行為，使得研究資料還有待往後的學者探討。

本研究結果顯示與原先假設「H4：正向心理與師徒關係呈正相關」成一致性，其可能原因為當員工較具有正向情緒、正向意義，凡事往好的地方想且主管較具有正向人格特質時，會正向影響師徒關係。

本研究結果顯示與原先假設「H5：關係與師徒關係呈正相關」成一致性，其可能原因為主管與員工若保持良好的關係，雙方會對彼此產生默契與互相信賴，



並可以從中獲得滿足感，提攜徒弟的師父也能從中感到成就感，因此會對師徒關係產生正向影響。

本研究原先假設主管與員工秉持著正向人格特質，能將過去發生的好事壞事，以滿足愉悅的方式解讀，有助於締造有利和正向組織的環境，因此能有效減緩市場重要性對於師徒關係間負面影響，但結果顯示與原先「H6：正向心理會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響」有不符之情形，原因可能為一旦員工意識到主管對自身的(銷售)區域產生競爭力時，就無法顧及是否有秉持著正向心理特質來看待組織環境，所以正向心理無法有效讓市場重要性對師徒關係的負向影響產生干擾效果。

本研究假設若員工與主管都擁有正向心理特質，遇到挑戰與挫折時會改變思路，強化正向力量迎接挑戰。在組織中若發現自己和主管或是員工在市場上有重疊性時也會用正向心理來面對，以減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響，但研究發現，其結果與原先「H7：正向心理會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響」有不符之情形，以致其假設不成立，其原因可能為市場重疊性為就員工個人而言，為單方擁有正向心理，並非為雙方皆擁有此特質，因而無法減緩市場重疊性對師徒關係的負面影響。

本研究結果顯示「H8」經交互作用後達邊際顯著而成立，與原先假設「H8：正向心理會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響。」呈一致性，其可能原因為當員工知覺到自己擁有的專業培訓、基本能力、規劃控制資源的能力與主管相似時，會對主管產生競爭張力，但若雙方皆保有正向心理特質和正向情感傾向，具有強化資源效果的可能性，也有能力擴展恢復力與自我效能等個人資源，有助於促進員工與主管間在職場的幸福程度，因而減緩資源相似性對師徒關係的負向影響。

本研究假設當員工察覺到與其主管有共享的市場和相似的資源，將會對彼此產生競爭感，但若雙方關係良好，且彼此間具有對所屬團體的歸屬與認同感，能夠減緩競爭張力與師徒關係的負相關程度。但研究發現，其結果顯示與原先「H9：關係會減緩市場重要性對師徒關係的負向影響」有不符之情形，以致其假設不成立，其原因可能為就算員工與主管之間的關係再好，但當雙方察覺到彼此有著共享的市場和相似的資源，基於現實社會問題的考量，還是會對彼此產生強烈的競爭感，因而無法減緩市場重要性對師徒關係的負面影響。

本研究原先假設當員工就個人而言，認為自己與主管間的業務範圍、服務(銷售)客層、服務(銷售)區域重疊性高時，會與主管產生競爭感，但員工與主管間保持良好的關係可以提升之間的互動，進而影響成員間的態度、行為、及彼此的互動，關係的發展可以減緩雙方的衝突，並增強對所屬團體的歸屬與認同感，充分發揮師徒功能，能夠減緩市場重疊性與師徒關係的負相關程度。但研究結果顯示與原先「H10：關係會減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響」有不符之情形，其原因可能為就算主管與員工關係再好，當雙方知覺其特定競爭者有其共享的市場與重疊的資源時，進而產生競爭關係，基於利益現實面，意識到利益被剝奪時，

主管與員工間還是會產生強烈的競爭感，因而無法減緩市場重疊性對師徒關係的負向影響。

本研究原先假設當員工受到主管恩惠時，員工會依循「人情法則」在適當的時機下給予回報，以建立雙方彼此間溝通的互惠默契與關係基礎，亦師亦友的良好關係，能夠減緩資源相似性與師徒關係的負相關程度，但結果顯示與原先「H11：關係會減緩資源相似性對師徒關係的負向影響」有不符之情形，其原因可能為當員工得知自己擁有的專業培訓、基本能力、規劃控制資源的能力與主管相似時，會不自覺對主管產生競爭張力，即使與主管間私下關係良好，也不會明顯減少彼此間的競爭力，且研究資料有限，還有待探討。

## 二、對實務界的建議

本研究的主要目的在探討競爭張力知覺對師徒關係間之影響，並以正向心理及關係為中介之效果。本節將依據實證結果，就管理意涵上提出以下幾點建議，作為國內組織、企業在發展與建立師徒制度時的參考。

(一) 本研究發現管理者應提供有關師徒的訓練方案，師徒除了須事先建立共同願景、信任外，師父應以更有效率的方式與徒弟建立關係，給予指導及支持；而徒弟也須依據個人學習需求，虛心受教。藉此使彼此瞭解師徒功能之重要性，因關係良好的師徒關係並非先天的，因此，需經過彼此不斷地學習。師徒關係中，角色楷模功能提升自我效能與增進工作績效，因此，管理者應留意資深者的行為與態度是否積極正面，因為其所表現出來的行為往往成為資淺者所仿效與學習的對象，且將影響資淺者未來在自我效能與工作績效上的表現。

(二) 本研究發現在新生訓練時，組織就應加強社會技巧之培養，提升員工與他人的溝通、同儕關係、表達能力，以及表現出合宜行為等的的能力。但重點並非結果，而是過程，因此，此時師父可適時地與徒弟商討，使徒弟省視自己的學習結果及應用於工作上的成效，而調整社會技巧，則員工可藉由初步的成功經驗，進而增強其自我效能，組織也可分享他人的成功經驗，使新進員工相信自己也能達成某特定目標之信念，鼓勵自己努力學習並學以致用，以提升自我效能。

(三) 本研究發現要如何維持員工與主管間良好的師徒關係，是很重要的課題。人總是有私心的，尤其是在競爭激烈的職場，有時候師父會擔心教導徒弟太多，使得徒弟青出於藍而勝於藍，光芒甚至超越自己，所以不願意將其所知全盤教導給徒弟，組織在考核師父時，或許可以將徒弟的考績列入評估的考量之一，而且盡量避免師徒有利害關係及競爭的情況產生。另外，或許也可以透過增加績效獎金、股利分紅、員工福利、國內外進修、年終獎金等誘因，使師父願意將其所知無私的傳遞給徒弟。

(四) 本研究發現主管與員工具有高度正向心理，則主管較能提供更多的社會心理支持之師徒功能，能夠增強員工的學習意願，並產生雙方良好的學習效果及工作績效。另外，企業可以多舉辦有關於正面思考與健康心理的講座，並提供勵志相關書籍來提升師徒雙方的正向思考能力。

(五) 本研究發現師徒之間有良好的關係建立，能縮短主管與員工之間的距離，主管可提供員工更多的師徒功能，雙方也對於欲達成之目標有共識，經互動過程中，彼此互相學習、分享工作或生活上的問題或經驗。另外，組織亦可成立跨部門團隊或是建立有系統的工作輪調方式，使組織成員能夠知道並學習其他職位的工作、經驗、技能外，亦讓其有機會與組織其他成員互動以建立人際關係，將有助於潛在導師與徒弟之間的配對。

### 三、研究限制

本研究以台灣壽險業為主，由於問卷發放過程受限於時間及地區等因素，未能發放至台灣每家壽險公司，以至於形成本研究的樣本來源不夠多元性的限制。

## 陸、參考文獻

### 一、中文參考文獻

1. 王沂釗(2005)，幽谷中的曙光—正向心理學發展與希望理論在輔導上的應用。教育研究月刊，134，106-117。
2. 仲秀蓮(2004)，台北縣是國民小學校長正向思考、領導形式與學校效能關係之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版。
3. 吳倫睿(2007)，以人格特質及正向心理學為基礎之適性測驗系統研究。
4. 李碧芬(1998)，(譯)成功-有師為伴，台北：麥格羅希爾台灣分公司。
5. 周麗芳(2003)，關係與人際網路，鄭伯璦(編)，組織行為研究在台灣-三十年回顧與展望，頁189-225，台北：桂冠。
6. 金石(2006 譯)，K. D. Cramer & H. Wasiak 著，思考轉向，世界變不同，台北：三采文化。
7. 春山茂雄(1995/2006)，腦內革命2-促進身心蓬勃發展的實踐法，台北：創意力。
8. 洪蘭(2003)，(譯)真實的快樂，台北：遠流。
9. 連廷嘉(2007)，學生管教輔導的議題與省思—正向心理學觀點，教育研究月刊，164，16-23。
10. 陳明秀(2008)，Seligman正向心理學進行國小綜合活動學習領域教科書之內容分析。臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。

11. 費孝通(1948)，鄉土中國與鄉土重建，上海：觀察社。
12. 黃光國(1988)，中國人的權力遊戲，台北：巨流。
13. 黃絢質(2010)，青少年正向思考、正向情緒與學習動機之相關研究。
14. 楊中芳(2001)，如何理解中國人：文化與個人論文集，台北：遠流。
15. 楊荊生(2006)，正向心理與生命關懷。
16. 葉千綺(2010)，高雄縣市國小教師正向心理、工作壓力與生活適應關係之研究。
17. 齊藤茂太(1998)，正面思考的魔力，台中：日之昇。
18. 蔡昆憲(2007)，以正向觀點探討資訊人員職場幸福感之研究：擴展-建立理論觀點。
19. 鄭伯璫(1995)，差序格局與華人組織行為，本土心理學研究，3期，頁142-219。
20. 鄭伯璫(1999)，華人人際關係研究的困境與出路，本土心理學研究，12期，相203-214。
21. 鄭呈皇(2006)，正面思考的威力，商業週刊，974，57-64。
22. 蘇芷玄(2007)，大學生正向心理與創造力之相關研究。

## 二、英文參考文獻

1. Academy of Management Review, 21(1): 100-134.
2. Alston, J.P.,(1989). Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial principles in Japan, China, and Korea. Business Horizons, 32(2), 26-31.
3. Ambler, T. ,(1995). Reflections in China: Re-orienting images of marketing. Marketing Management, 4(1), 22-30.
4. American Psychologist (56:3), pp:218-226.
5. Bian, Y.J., & Ang, S., (1997), "Guanxi networks and job mobility in China and Singapore," Social Forces, 75(3), pp.81-109.
6. Brunner, J.A., & Taoka, G.M.,(1979). Marketing and negotiating in the People's Republic of China: perceptions of American businessmen who attended the ,(1975) Canton Trade Fair. Journal of International Business Studies, 8(2), 69-82.
7. Chao, G. T., P. M. Walz & P. D. Gardner, 1992. "Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. "Personnel Psychology, Vo. 45(3), pp. 619-636.
8. Chao, G.T. ,(1997). Mentoring Phases and Outcomes. Journal of vocational behavior, 51,15-28.
9. Chen, M. J. ,(1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration.

10. Chen, Ming-Jer, Su, Kuo-Hsien & Tsai, Wenpin. ,(2007). Competitive tension: the awareness-motivation-capability perspective, *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118.
11. competitors. New York: Free Press.
12. Cool, K. O., & Schendel, D. ,(1987). Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
13. Csikszentmihalyi, M. ,(1994). Creativity. In R. J. Sternberg, *Encyclopedia of human intelligence*(pp.298-306). New York: Macmillan.
14. Fagan, M. M., & Ayers, K. J. ,(1985). Police mentors. *FBI Law Enforcement Bulletin*(8-13).
15. Fan, Y. ,(2002). Guanxi's consequences: personal gains at social cost. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 371-380.
16. Farh, J.L., Tsui, A.S., Xin, K., & Chen, B.S., ,(1998), "The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case," *Organizational Science*, 9 (4),pp.471-488.
17. Fredrickson B.L. ,(2003), "The power of Positive Psychology: What managers can learn from the science of human emotions," 11th September, 2003, available at <http://gmj.gallup.com/content/default.aspx?ci=1177>.
18. Fredrickson, B. L. ,(2001), The role of positive emotions in positive psychology,
19. Fredrickson, B.L. ,(1998), "What good are positive emotions?," *Review of General Psychology*, 2, pp. 647-654
20. Fredrickson, B.L. ,(2001), "The role of positive emotions in positive psychology:The broaden-and-build theory of positive emotions," *American Psychologist*, 56,pp. 218-226.
21. Fredrickson, B.L., & Levenson, R.W., (1998), "Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions," *Cognition and Emotion*,12, pp. 191-220.
22. Fredrickson, B.L., Cohn, M. A., Brown, S. L., Mikels, J., & Conway, A. ,(2005), "Positive emotions: A pathway to human flourishing," Manuscript in preparation.
23. Goodwall, K., & Warner M., ,(1997), "Human resources in Sino-foreign joint ventures: Selected case studies in Shanghai, compared with Beijing," *The International Human Resource Management*, 8 (5), pp.569-594.
24. Hall, D.T.,(1976), *Career in Organization*, Santa Monica, C.A: Goodyear.
25. Hill, N.,(2001). *Think and Grow Rich: The Andrew Carnegie formula for fortune making*. High Roads Media.

26. House, J.S.,(1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass Addison Wiley.
27. Hwang, K.K.,(1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-947.
28. Kram,K.E.,(1985a). *mentoring at Work. Development relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman &Co.
29. Law, K.S., Wong, C.S., Wang, D., & Wang, L., ,(2000), “Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation,” *The Internaional Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp.751-765.
30. Levinson, D.j., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levison, M.H. & Mckee, B. ,(1978). *The Season of Man’s life*. N.Y.: A.A. Knopf.
31. Levinson, D. J., C. K. Darrow, E. B. Klein, M. H. Levinson & B. McKee. ,(1978). *The Seasons of a Man’s Life*. New York: Alfred A. Knopf.Kram, K. E. ,(1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
32. Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. ,(2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
33. Luo, Yadong, ,(1997), “Guanxi: Principles, philosophies, and implications,” *Human Systems Management*, 16(1), pp.43-51.
34. Martin A. J. ,(2005), “The role of Positive Psychology in enhancing satisfaction,motivation, & productivity in the workplace,” *Journal of OrganizationalBehavior Management*, 24(1/2).
35. Panksepp, J. ,(1998), Attention deficit hyperactivity disorders, psychostimulants,and intolerance of childhood playfulness: A tragedy in the making, *CurrentDirections in Psychological Science* (7:3), pp:91-98.
36. Park, S.H. & Luo, Y.D.,(2001), “Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms,” *Strategic Management Journal*, 22(5), pp.455-477.
37. Peale, N. V.,(1980).*The power of positive thinking*. Ballantine Books.
38. Pearce, J.A., II & Robinson, R.B., Jr.,(2000), “Cultivating guanxi as a foreign inventor strategy,” *Business Horizons*, Jan-Feb, pp.31-38.
39. Peterson, C. ,(2009). *Positive Psychology*. *Reclaiming Children & Youth*, 18(2), 3-7. Retrieved from Academic Search Premier database.
40. Porter, M. E. ,(1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and*
41. 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.
42. Ragins, B. R., & Scandura, T. A., (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Management Journal*, 37(4), 957-971.
  43. Robbins, S P.,(1986). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
  44. Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens Susana. ,(2006), “Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal & Organizational Resources,” *Journal of Happiness Studies*, 7(1), pp. 1-22.
  45. Scandura, T.A. ,(1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 13,169-174
  46. Seligman, M. E. P.,(2002).*Authentic happiness*. Free Press.
  47. Shelton, C. ,(1982). Mentoring programs : Do they make a difference? *National Association of Bank Women Journal*, 58(5), 2224.
  48. Standfield, S.S., & Marshall, R.S.,(2000), “The transaction cost advantage of guanxi-based business practices,” *Journal of World Business*, 35(1),pp.21-42.
  49. Tsui, Farh, & Xin, (1997), “Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context,” *Work & Occupations*, 24(1),pp.56-79.
  50. Warner, M., (1993), “Human resource management with Chinese characteristics,” *The International Journal of Human Resource Management*, 4(1), pp.45-65.
  51. Wilbur, J. ,(1987). Does Mentoring Breed Success ? *Training & Development Journal*, 41(11), 3841.
  52. Wilson, J.A. & Elman, N.S. ,(1990) Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4(4):88-94
  53. Wong, Y.H., Leung, T. K. P., Hung, H., & Ngai, E. W. T. ,(2007). A model of guanxi development: flexibility, commitment and capital exchange. *Total Quality Management*, 18(8), 875-887.
  54. Xin, K.R., & Pearce, J.L., (1996), “Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support,” *Academy of Management Journal*, 39(6), pp.1641-1658.
  55. Yan, Y. ,(1996). The culture of guanxi in a north China village. *The China Journal*, 35, 1-25.
  56. Yang, K.S. ,(1993). *Chinese social orientation: An integrative analysis*. Psychotherapy for the Chinese, Hong Kong: Chinese University Press.
  57. Yang, M.H. ,(1994). *Gifts, favors, banquets: The art of social relationship in China*, NY: Cornell University Press.
  58. Yau, H.M., Lee, S.Y., Chow, P.M., Sin, Y.M., & Tse, C.B., (2000),

“Relationship Marketing the Chinese Way,” *Business Horizons*, Jan-Feb, pp.16-24.

59. Yeung, I.Y.M., & Tung, R.L.,(1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of Guanxi(connections). *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.
60. Zey, M.G. ,(1993). *The Mentor Connection*. Homewood, IL:Irwin.



## 柒、問卷

親愛的先生和女士您好：

這是一份有關畢業專題的問卷，我們主要研究「壽險人員與主管的關係和職涯發展」，本研究採不記名方式，資料僅作為學術研究之用絕不對外公開，請安心作答。感謝您熱情的參與，由衷感謝您百忙中的幫助，並致予最深的謝意。

敬祝 健康快樂！

國立屏東商業技術學院企業管理系

指導老師：施智婷 老師

學生：何玟宜 王琇慧 楊喻媚 劉芊妙

敬上

第一部分：以下是有關您在工作上個人心裡和與同事間共事的情況。請在下列各問項中依您的實際情況在□內打V，以代表您對該題項的同意程度。

	非 常 不 同 意	有 點 不 同 意	沒 點 同 意	有 點 同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5

- |                              |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我有信心在與主管開會時，能代表我的工作同仁發言。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我有信心能針對工作團隊策略，在討論中貢獻一己之力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我有信心能與同事們交流工作上的訊息。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 當我發現工作堆積如山時，我能想到許多方法來解決。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我覺得自己目前在工作上的表現相當成功。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我能想到許多方法來達成現階段的工作目標。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 此刻我正在達成自己所設定的工作目標。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我總是從正面的角度來看待自己工作上的事務。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 對於未來工作上會發生的事，我都樂觀以對。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 必要的話，我可以「只靠我自己」來完成工作。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我通常可以從容應付壓力大的工作。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我能撐過工作上的難關，因為我以前也經歷過困難。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第二部分：以下是一些描述公司內師徒制的句子。請在下列各問題中依您的實際情況在□內打V，以代表您對該題項的同意程度。

非常不同意 1  
 有點不同意 2  
 沒有意見 3  
 有點同意 4  
 非常同意 5  
 非常同意 6  
 非常同意 7

1. 我的直屬主管會關心我的職涯發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的直屬主管會指派重要的任務給我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的直屬主管會在工作上給我特別的訓練與指導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的直屬主管會給我升遷上的建議和提醒。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的直屬主管協助我整合我的專業發展方向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我的直屬主管會花時間去思考我的職涯發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我試著將直屬主管當作我的行事典範。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我敬重直屬主管的專業知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我欽佩直屬主管激勵他人的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我敬重直屬主管教導他人的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我和直屬主管會在下班後一起從事私人的交誼活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我把直屬主管視為朋友。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我常與直屬主管共進午餐。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我會和直屬主管談論私事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我會和直屬主管談論內心話。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 休假或下班時，我會打電話給直屬主管或去找他/她。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的直屬主管會邀我去他/她家用餐。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 在特殊節日時(如生日、節慶)，我會拜訪主管並送他/她禮物。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我會很主動跟直屬主管一起分享我的想法、問題、需要與感覺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我關心並瞭解直屬主管的家庭與他/她的工作狀況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 當出現不同的意見時，我絕對站在我主管這邊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：以下是想了解您個人認為您與主管共事的情況。請在下列各問項中依您的實際情況在□內打V，以代表您對該題項的同意程度。

非常同意	有點同意	沒有意見	有點不同意	非常不同意
1	2	3	4	5
6	7			

- |                                  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我與主管的服務(銷售)區域對我目前銷售業績具有極大影響性。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我與主管的服務(銷售)客層對我目前銷售業績具有極大影響性。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 就個人而言，我與主管的業務範圍是相同。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 就個人而言，我與主管的服務(銷售)區域是相似。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 就個人而言，我與主管的服務(銷售)客層是相似。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 就個人而言，我認為我與主管的業務區域重疊性高。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 就個人而言，我認為我與主管的業務客層重疊性高。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我與主管擁有的專業證照數量是相近的。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我與主管擁有的專業證照類型是相似的。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我與主管所受的專業訓練是相似的。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我與主管的學歷是相似的。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 就個人而言，我與主管的銷售年資是相似的。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 就個人而言，我與主管的銷售經驗是相似的。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 就個人而言，我與主管對商品特性、服務內容的熟悉度相似。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 就個人而言，我與主管的銷售技巧是相似的。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 就個人而言，我與主管擁有的各商品業務人脈多寡是相似的。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 就個人而言，我與主管在公司內的地位、影響力是相似的。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 就個人而言，我與主管擁有的開拓新客戶能力是相似的。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 第四部分：個人資料

- 一、性別：1. 男 2. 女
- 二、年齡：歲
- 三、婚姻：1. 已婚 2. 未婚
- 四、教育程度：1. 高中(職)畢 2. 專科或大學 3. 研究所(畢) 以上
- 五、工作職務：1. 正職人員 2. 兼職人員 (PT)
- 六、工作年資：年
- 七、每月平均薪資約：1. 17,880(含)以下 2. 17,880~20,000元  
3. 20,001~30,000元 4. 30,001~35,000元  
5. 35,001~40,000元 6. 40,000(含)以上
- 八、在這份工作之前您是否有工作經驗：1. 有 2. 沒有
- 九、與主管共事：年
- 十、您任職於：公司，分行

—本問卷到此結束，感謝您撥冗填寫，敬祝順心—