

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系心理碩士班
碩士論文

師徒制中溝通風格之作用力

The Effect of Mentors' and Proteges' Communication Styles
on Proteges' Attitudes and Performance

研究生：黃予岑撰

指導教授：鄭瑩妮博士

中華民國一〇七年六月

謝誌

光陰似箭，豐富忙碌的研究所生涯轉瞬即逝，至今回首仍感到不可思議。

首先，要非常感謝瑩妮老師用心且細心的指導，即使在懷孕期間仍辛勤地叮嚀我們的論文進度，每次的 Meeting 討論除了對研究主題有所收穫外，您亦師亦友的關心和協助更是滋養我同時忙碌於實習和論文期間的養分，有您當指導教授是研究所生涯中令人感到慶幸又幸福的一件事。也感謝兩位口委-瑞傑和豫萱教授提供許多寶貴的建議，在口試期間感受到的是兩位老師以專業傳承的不同角度來提醒學生如何更嚴謹地檢視研究，因此得以讓這份論文更加完善，非常感謝！

三年期間，要特別感謝班導師景文老師，總是在學校事務遇到難題時不吝伸出援手協助學生，很肯定您對學生們所付出的熱忱，也別忘記要自我照顧哦！謝謝我的論文好夥伴-弘圳和筑雲，感謝你們陪著我一路闖蕩去收問卷，訂下口試日期後互相督促進度，還有又禎，謝謝妳陪我一起在國圖渡過無數個假日，尋找增強物，抒發寫論文的煩悶情緒，若是沒有你們，這份論文可能不會在時間內完成。

此外，要感謝同學嫻青，在需要的時候陪我聊聊，讓我能休息後再繼續努力，班上可愛的女孩兒一起參與的 dress code，其他同學們願意陪著我一起瘋一起玩，還有讀書會與外校同儕們的互相鼓勵，有你們的研究所生涯很豐富、很幸福，謝謝！

要感謝的人好多，馬偕醫院、淡江大學、向日葵的督導、老師、學姐和實習夥伴們，因為你們的協助和支持，讓我不僅在助人專業上有所精進，更是從你們身上學習到真誠的互動和助人的態度。也謝謝我的案主們，願意和我一起在過程中努力，讓我看見你們面對生活的韌性和改變的勇氣，衷心祝福你們能過更好的生活。

最後，感謝我的家人們（爸媽、親、宅宅、深）在這段時間的包容和體諒，如果沒有你們的支持，我不會充滿勇氣去完成自己的夢想，有你們真好！也謝謝外婆、外公和寶貝 Momo 給我無條件的愛，真的很愛你們。感謝那些在我生命出現的人們，因為你們讓我得以成為現在的我。謝謝很棒的我自己，一直努力認真到現在。

摘要

近年研究發現溝通風格與人格有關，但溝通行為較人格更外顯且易觀察，也是組織內師徒傳遞知識與協助徒弟適應組織工作的重要方式之一。本研究旨在探討師徒溝通風格(精確性溝通和言語攻擊性)對於師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向與組織社會化的影響效果。以長期實施師徒制度的軍校生為研究對象，採師徒對偶配對進行問卷調查，師徒共計 154 對。依據溝通知能理論(communication competence theory, Spitzberg & Cupach, 1984) 來探討師徒溝通風格之主要效果與交互作用效果對於師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向與組織社會化之影響，研究結果顯示：師父精確性溝通風格與社會支持、工作表現為正向關係，而師父言語攻擊性溝通風格與職涯發展、工作表現為負向關係。在師徒溝通風格交互作用部分，1. 師父精確性溝通和徒弟精確性溝通之交互作用會邊緣顯著預測離職傾向；2. 師父精確性溝通和徒弟言語攻擊性之交互作用會顯著預測組織社會化；3. 師父言語攻擊性和徒弟精確性溝通之交互作用會顯著預測離職傾向。論文總結提出本研究貢獻與研究限制，並提供未來研究建議。

關鍵字：溝通風格、師徒功能、溝通知能、言語攻擊性、精確性溝通、工作表現、組織社會化、離職傾向

Abstract

In recent years new research studies have showed communication styles are related to personality. However, communication behavior offered a direct way to observe and which was an important way to share knowledge in an organization through mentoring. The aim of this study is to investigate how the main effect and interaction of mentor and protégé communication style affect mentoring function, protégé job performance, turnover intention and organizational socialization. Two set of questionnaires were completed by mentors and protégés 154 dyads from cadets in N.D.U. Drawing on communication competence theory (Spitzberg & Cupach, 1984), results of this study showed mentor's preciseness were positively related to psychosocial support and job performance. Furthermore, mentor's verbal aggressiveness was negatively related to career development and job performance. Regarding to interaction effects of mentor and protégé communication styles, three major finding are emerged. First, the interaction of mentor and protégés' preciseness was marginally significantly to turnover. Second, the interaction of mentor's preciseness and protégé's verbal aggressiveness significantly predicted organizational socialization. Third, the interaction of mentor's verbal aggressiveness and protégé's preciseness would effect on turnover. We summarize our finding, highlight limitation of current research, and offer suggestion for future direction.

Key words: Communication style, Communication competence, Mentoring functions, Verbal aggressiveness, Preciseness, Job performance, Socialization, Turnover

目 錄

摘要	I
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與預期貢獻	3
第三節 研究架構	4
第二章 文獻探討	6
第一節 師父溝通風格對師徒功能的影響	6
第二節 師父的溝通風格對徒弟的影響	15
第三節 師徒溝通風格組合的效果	19
第四節 研究假設	23
第三章 研究方法	26
第一節 研究參與者	26
第二節 研究工具	27
第三節 研究程序	30
第四節 資料分析	31
第四章 研究結果	33
第一節 樣本基本資料分析	33
第二節 相關分析	35
第三節 信度分析	36
第四節 研究假設驗證	38
第五節 研究結果彙整	60
第五章 結論與建議	62
第一節 研究結果討論	62
第二節 理論與實務意涵	68
第三節 研究限制	69
第四節 未來研究建議	70
參考文獻	71
附錄：研究問卷	88

表目錄

表 2- 1 CSI(The Communication Styles Inventory)溝通風格	7
表 2- 2 師徒功能的構面	10
表 4- 1 樣本性別人數分佈結構	33
表 4- 2 人口變項與研究變項之平均數、標準差與相關係數	34
表 4- 3 研究變項之信度分析彙整表	37
表 4- 4 師父精確性溝通風格與師徒功能之迴歸分析	錯誤! 尚未定義書籤。9
表 4- 5 師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能之迴歸分析	39
表 4- 6 師父精確性溝通風格與徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析	50
表 4- 7 師父言語攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析	41
表 4- 8 師父精確性對徒弟精確性交互作用影響師徒功能之迴歸分析	44
表 4- 9 師父言語攻擊性對徒弟言語攻擊性交互作用影響師徒功能之迴歸分析	45
表 4- 10 師父精確性對徒弟精確性交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析	46
表 4- 11 師父言語攻擊性對徒弟言語攻擊性交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析	47
表 4- 12 師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟組織社會化之中介效果迴歸分析	50
表 4- 13 師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟組織社會化之中介效果迴歸分析	51
表 4- 14 師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟組織社會化之中介效果迴歸分析	52
表 4- 15 師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現之中介效果迴歸分析	53
表 4- 16 師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟離職傾向之中介效果迴歸分析	54
表 4- 17 師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟離職傾向之中介效果迴歸分析	55
表 4- 18 師父精確性對徒弟言語攻擊性溝通風格交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析	58
表 4- 19 師父言語攻擊性對徒弟精確性溝通風格交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析	59
表 4- 20 研究假設驗證結果統整表	60

圖目錄

圖 1 研究架構圖.....	5
圖 2 師徒精確性溝通風格交互作用與離職傾向的調節效果	46
圖 3 師父精確性與徒弟言語攻擊性溝通風格與徒弟組織社會化之調節效果.....	58
圖 4 師父言語攻擊性與徒弟精確性溝通風格之交互作用與離職傾向的調節效果.....	59

第一章 緒論

本研究旨在探討師徒溝通風格的組合對師徒功能與徒弟的工作表現、離職傾向和組織社會化的影響。本章緒論分為三節，第一節闡述研究背景和動機；第二節闡述本研究目的；第三節則為研究架構。

第一節 研究背景與動機

師徒制從古至今已行之有年，古人說：「師者，所以傳道、受業、解惑也。」所謂的師父可視為教學、支持、引導徒弟的人。最早對師徒制實務運用感興趣的是在組織中的運用(Kram, 1983)，此後陸續有學者提出在組織中實行師徒制的好處(Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004)。特別是對於新進組織的成員，若能有師父教導，有助於更快學習技能與知識，同時也適應組織內的生活(Cooper-Thomas & Anderson, 2006)，對提高人力資源的素質也有所幫助，並節省組織培養人才的成本，不僅對師父、徒弟和組織皆有諸多助益(Kram, 1985; Mullen & Noe, 1999; Ragins & Scandura, 1999; Scandura, 1998)。

在師徒關係中，兩人間的人際互動與交流無論是傳授知識或解決疑惑，皆須仰賴溝通來進行，過去許多學者也將重心放在人的溝通行為模式，即溝通風格(Burgoon & Hale, 1987; Gudykunst, Matsumoto, Stella, Nishida, Kim & Heyman, 1996; Norton, 1983)，而近期則有學者發現溝通風格與人格有關(Daly & Bippus, 1998; McCroskey & Beatty, 2000; De Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schouten, 2011)，人格特質是反映個體的所有行為，溝通風格則是部份行為的反映(Bakker-Pieper & De Vries, 2013)，相較於人格特質，溝通行為更外顯和易觀察的，然而，過去針對師徒溝通風格的研究並不多，但師徒間的溝通即是一知識傳遞的歷程，透過師徒制的方式，師父得以將組織內的知識教導給徒弟(鄭瑩妮、胡昌亞、簡世文, 2013)，

也因此師徒雙方在教學情境中溝通風格的適配性格外重要。

在天下雜誌 2011 年的「搞定四種難溝通的人」文章中指出，常見的四種難溝通類型的人分別是情緒崩潰型、拒絕溝通型、躁進挑釁型和野蠻威脅型，其中，躁進挑釁型和野蠻威脅型與言語攻擊性(Verbal Aggressiveness)溝通風格類似(De Vries & Bakker-Pieper, 2009)，主管言語攻擊也是部屬所害怕遇到的(Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)。此外，在精確性溝通風格方面，若師徒雙方皆能清楚且精確溝通彼此的想法與觀念，對師徒關係是否更有助益？Bakker-Pieper 和 De Vries (2013)指出部屬認為有精確性溝通風格的主管表現較好，當主管透過有組織、結構良好且用字精準的方式溝通，能在溝通時降低矛盾，增加部屬對主管的滿意度和信任。但 Myers、Mottet 和 Martin (2000)則發現老師的精確性溝通風格對學生的溝通動機無明顯預測力，這些看法互相矛盾，可能是未探討師徒雙方溝通風格組合的影響性所造成。

溝通知能(communication competence)是在溝通過程中，個體能有效達到目標且表現出適宜行為的能力，也代表溝通的品質(Spitzberg & Cupach, 1984)，過去的文獻指出，主管的溝通風格可鼓勵並影響組織內部屬的行為 (Martin, Rich & Gayle, 2004)，而溝通知能與部屬和主管的關係和工作的滿意度有關 (Mikkelsen, York, & Arritola, 2015)。當師父和徒弟表現出適宜且有效的溝通風格，不僅能使溝通品質提升，也有助於雙方關係的發展，提升師徒功能的發揮。因此，在教學情境中，師徒雙方的溝通風格能否促成雙方有良好的溝通品質，達到溝通知能理論的有效性與適宜性，是本研究關注的重點。

然而，過去探討此兩類型溝通風格的師徒對偶研究相當少，卻是在組織中常見的師父溝通風格，其對徒弟的影響性也不容忽視，Pacleb 和 Bocarnea (2016)認為主管的精確性溝通風格，會以高度結構化、簡潔、周到且堅定的方式表達，在教學情境中，減少了表達的不確定性，能使師徒間達到正向且有效的互動成果，

有助於徒弟的學習，在溝通知能理論中是屬於有效性高且適宜性較高的溝通方式；相反地，在學習情境中，主管言語攻擊性的溝通風格則創造了不同的關係，除直接影響到部屬不願親近主管外，言語攻擊也會被部屬視為是主管貶低他人的行為，不僅阻礙師徒關係發展，也不利於知識傳遞，在溝通知能理論中則是屬於低有效性且低適宜性的溝通方式，對師徒間的溝通產生不良影響。

本研究擬以長年實施師徒制度的軍校生為對象，探討師父溝通風格對徒弟工作表現、離職傾向、組織社會化及師徒功能的影響性，更進一步瞭解師徒溝通風格組合後對師徒功能及徒弟的影響性，以期能對師徒的溝通有更深入的了解，並提供實務運用及後續學術研究之參考。

第二節 研究目的與預期貢獻

Morreale、Osborn 和 Pearson (2000)認為溝通知能會影響徒弟的個人和職涯的成功，師父亦是透過溝通來指導徒弟，當徒弟傾向某種風格溝通時，可能會無法有效地向師父尋求幫助。在 Fleming 等人(2013)所發展的師父指導能力量表中，有效的溝通被視為最優先評量指標，由此可見溝通在師徒關係中的重要性。師徒間的溝通是不斷地相互影響的過程，因此，溝通後對師徒功能所造成的影響性是不容忽視的。

師徒制的建立立意良好，組織期望透過師徒的交流而使師父、徒弟和組織皆受益，但如何使師徒的溝通時能夠產生最大的效益，在師徒分派教學前，就能找到適配的溝通風格，有助於更快達到裨益組織、師父與徒弟的三贏。此外，對師父和徒弟而言，在經過訓練後，徒弟的工作表現良好，代表訓練的有效性與職涯發展的指標 (Bozionelos et al., 2016)；對徒弟與組織而言，能否適應組織，有良好的組織社會化，是新成員進入組織成為有效成員的關鍵 (Saks & Gruman, 2012)；對組織而言，培養一位優秀的人才所費不貲，徒弟在訓練過後想離開組織或願意

繼續留下來為組織奮鬥，離職傾向是重要指標，離職的結果是組織所不樂見 (Schyns, Torka, & Gössling, 2007)。故本研究擬以師徒功能及徒弟的工作表現、組織社會化與離職傾向四個依變項來了解師徒溝通風格對四者的影響性。

承上節闡述之研究背景與動機，本研究期望藉由師徒雙方對偶資料進行實證研究，旨在探討師徒溝通風格組合對師徒功能與徒弟的影響。先行探討師父溝通風格對師徒功能與徒弟工作表現、離職傾向與組織社會化的影響，從實務面而言，組織管理者期待能透過師徒制的關係對組織產生助益，若能善用師徒溝通風格的對偶關係對師徒雙方產生影響性之預測，則能適當擬定合適的組織機制與策略，使師徒溝通更順暢而提升組織培養人才的助力。

綜上所述，歸納本研究之目的如下：

- 一、探討師父溝通風格對師徒功能、徒弟工作表現、留任組織與組織適應的影響。
- 二、檢驗師徒溝通風格組合對師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向與組織社會化的影響。

第三節 研究架構

如前述研究背景、動機與目的，擬訂本研究之研究架構（如圖 1 所示），其架構分別為師徒溝通風格組合、師徒功能及其職涯發展、社會支持和角色楷模三構面和徒弟的工作表現、離職傾向與組織社會化。自變項為師徒溝通風格的組合，依變項則為師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向和組織社會化。

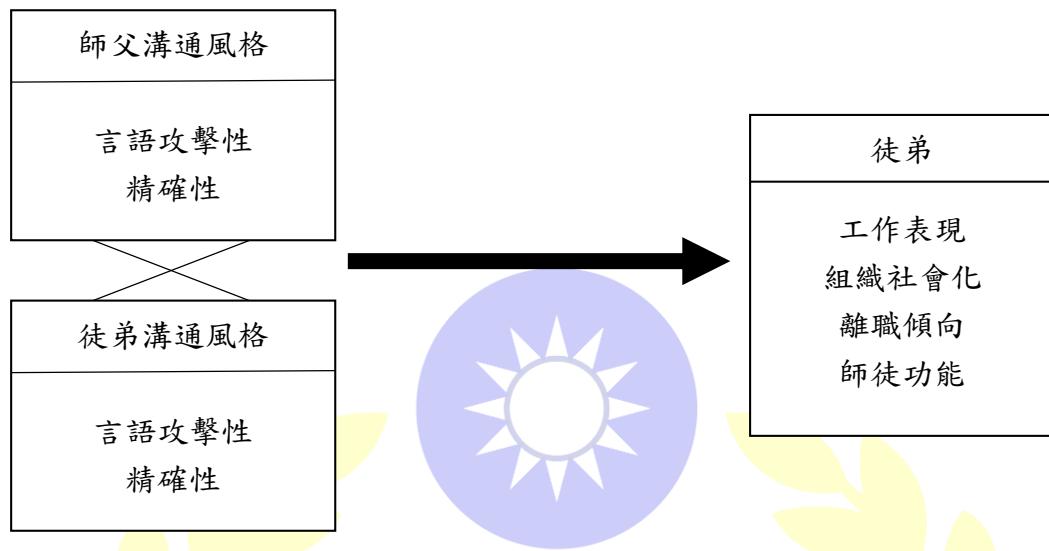


圖 1 研究架構圖

第二章 文獻探討

依據研究動機與目的，蒐集相關文獻資料，本章分為五節，第一節為師父溝通風格對師徒功能的影響；第二節為師父溝通風格對徒弟離職傾向、工作表現和組織社會化的影響；第三節為師徒溝通風格的組合效果；最後則是研究假設的統整。

第一節 師父溝通風格對師徒功能的影響

本節以溝通風格與師徒功能之相關文獻與定義作一詳述探討，架構分為四部份。首先是溝通知能與溝通風格的定義與介紹；第二部份是師徒功能的定義和說明；接續為言語攻擊性與精確性溝通風格的相關文獻探討；最後則是師父溝通風格對師徒功能的影響。

壹、溝通知能與溝通風格

溝通 (communication) 是指人與人之間的意見交流或訊息傳遞。過去曾有調查研究指出，日常生活中的人際溝通大約佔了清醒時的 50% 以上 (Samovar, Brooks, & Porter, 1969)，由此可見溝通在人際間交流的重要性。根據 Spitzberg 和 Cupach (1984) 所提出的溝通知能理論 (communication competence theory)，將溝通知能 (communication competence) 定義為「以合宜的態度使用溝通來達到目的。」 (Monge, Bachman, Dillard, & Eisenberg, 1982; Parks, 1994)，在組織的師徒制中，所要達到的溝通目的即是知識傳遞，當師徒雙方能有較高的溝通知能，能以合宜的態度與方式與對方溝通，較能夠透過溝通達到知識傳遞的目的。Webster (2010) 認為在教學情境中，能夠引發學生學習動機的是老師能清楚的溝通，並且能夠簡要且直接地表達訊息，並且能夠以良好的結構來傳達教學內容，提醒學生關鍵要素；反之，言語攻擊則是一種破壞性的溝通方式 (Mansson, Myers & Martin, 2011)。

個體展現的溝通方式，最早由 Norton (1978) 提出溝通風格(communication style)一詞，其將溝通風格定義為個體以一種語言、非語言或次語言的互動來表達文字意義被接收、過濾、解釋或理解的方式。近期 De Vries、Bakker-Pieper、Alting Siberg、Van Gameren 和 Vlug (2009)把溝通風格定義為個體在社會互動中，以特有的方式傳送語言、次語言或非語言訊息，表達 (1) 個體是誰或個體想呈現的樣貌，(2) 個體傾向如何與人們互動，(3) 個體的訊息通常以何種方式被解讀。此定義方式較 Norton 的定義廣，其內涵包含溝通者個人和人際間的溝通行為，是指溝通者個人展現出溝通的主導權，不僅是接收訊息者需要認真看待所傳遞的訊息，也傳達了溝通者個人本身的狀態資訊，包含溝通者希望接受訊息者如何反應或服從。

De Vries、Bakker-Pieper、Konings 和 Schouten (2011)將溝通風格的焦點放在溝通者在溝通時使用的形容詞和動詞上，最後歸納出六種行為溝通風格，分別為表達性(Expressivness)、精確性(Preciseness)、言語攻擊性(Verbal Aggressiveness)、質疑性(Questioningness)、情緒性(Emotionality)、印象管理(Impression Manipulativeness)。各種溝通風格的意涵描述如表 2-1。

表 2-1

CSI(The Communication Styles Inventory)溝通風格

類型	構面
表達性 (Expressivness)	1. 多話(Talktiveness)：一個人在對話中貢獻多少。 2. 會話主導性(Conversational dominance)：主導對話。不讓他人有機會貢獻或表達自己的想法。 3. 幽默(Humor)：幽默或有趣的。 4. 非正式(Informality)：以專業的方式與他人互動。
精確性 (Preciseness)	1. 結構(Structuredness)：清楚連結他人的想法。 2. 思慮(Thoughtfulness)：在說話前仔細思考。 3. 實在(Substantiveness)：傾向討論重要的主題。 4. 簡鍊(Conciseness)：溝通簡明扼要。
言語攻擊性	1. 憤怒(Angriness)：對人表現暴躁。

(Verbal Aggressiveness)	2. 權威(Authoritarianism)：堅持他人執行自己的需求。 3. 貶抑(Derogatoriness)：看扁他人。 4. 非支持性(Nonsupportiveness)：不為他人考慮。
質疑性 (Questioningness)	1. 非常規性(Unconventionality)：提供的主题或意見不是在對話中會討論的。 2. 哲學性(Philosophicalness)：從事哲學的對話或主题。 3. 好奇(Inquisitiveness)：諮詢或問問題。 4. 好爭辯(Argumentativeness)：喜愛爭論或爭執。
情緒性 (Emotionality)	1. 感傷(sentimentality)：表現明顯情感和哭泣。 2. 煩惱(Worrisomeness)：談論許多擔心。 3. 緊張(Tension)：緊繃或難以保持冷靜。 4. 防衛(Defensiveness)：容易受傷。
印象管理 (Impression Manipulativeness)	1. 逢迎(Ingatiation)：試圖變得較有吸引力或可愛。 2. 迷人(Charm)：使用魅力或調情。 3. 難以瞭解(Inscrutableness)：不易被了解；神秘。 4. 隱瞞(Concealingness)：避免完全揭露。

資料來源：“The perfectionism social disconnection model: The mediating role of communication styles.” by Barnett, M. D., & Johnson, D. M. ,2016, Personality and Individual Differences, 94, 203.

近期研究中的溝通風格行為更重於表達個體的主體性和主動性，也是個體表現自我並且傳達給他人所呈現出的自我樣貌，也可以說是個體個人人格特質(personality)的具體表現。

本研究旨在探討學習情境中，師徒溝通風格的影響性，研究者選取其中兩種溝通風格中：言語攻擊性與精確性，作為本研究主要探討風格。過去的研究發現，言語攻擊的溝通方式會造成部屬對主管和組織的負面偏見(negative bias)，對部屬的工作表現也有極大的影響，當部屬需要職涯支持和指導時，面對言語攻擊的主管會感覺害怕 (Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)。此外，樊景立與鄭伯璦（2000）提出在華人社會中特有的家長式領導三元模式，其中威權領導(authoritarian leadership)風格的主管會對部屬展現貶抑、訓斥等領導作風，其內涵與言語攻擊性的溝通風格相似，當主管展現威權領導時，會使部屬表現出差

愧和畏懼，而使工作績效表現不佳；在 Tepper (2000) 提出的不當督導 (abusive supervision) 是指主管持續性對部屬有敵意的口語和非口語行為，其行為包含公開嘲笑、怒斥部屬，不當督導會造成部屬的工作績效、組織承諾降低，且會造成抗拒上司而想要離職 (胡昌亞、鄭瑩妮，2014)。可見無論是威權領導或不當督導之內涵皆與攻擊性溝通風格相似，造成的結果皆不利於教學情境中的師徒雙方或組織。

Norton 和 Nussbaum (1980) 認為有效能的老師能夠清楚且精確地解釋困難的學習材料而引發學生的學習動機，當老師使用精確性的語言與學生溝通時，有助於鼓勵學生共同合作並同樣地使用精確性的語言溝通和完成任務 (Capraro, Bicer, Grant, & Lincoln, 2017)，能清楚表達向下溝通的主管，較能夠發揮其影響力 (Dewan & Myatt, 2008)，而且精確性溝通風格的主管，會以高度結構化、簡潔、周到且堅定的方式表達，減少了表達的不確定性，能使師徒間達到正向且有效的互動成果，而有助於提升部屬的動機、靈感、滿意度、生產力和承諾 (Pacleb & Bocarnea, 2015)，也因此研究者認為言語攻擊性是在學習情境中，徒弟害怕的一種溝通風格，而精確性則是學習情境中徒弟所希望的一種溝通風格。綜上所述，在上對下的教學情境中，師父精確性與言語攻擊性的溝通風格皆會對徒弟產生重大的影響。

貳、師徒功能

師徒關係 (mentorship) 即是師父與徒弟的關係。最早的師徒制記載起源於兩千多年前的古希臘神話，希臘國王 Odysseus 在特洛伊戰爭出兵前，將兒子 Telemachus 託付給 Mentor 照顧和教導，此後 Mentor 一詞逐漸衍生為經驗豐富且資深者帶領資淺者的師父。Kram (1983) 將師徒關係的定義在職場中，工作經驗資深者 (師父) 與資淺者 (徒弟) 人際互動所產生的關係，通常師父 (mentor) 會提供多種師徒功能給徒弟 (Protégé)，包含支持、引導和諮詢，來幫助徒弟完成

重要的工作任務。Kram (1985) 提出師父可以提供給徒弟的師徒功能主要有兩種，分別是社會心理支持(psychosocial function)、職涯發展(career development)，後由 Scandura (1992) 修改，將心理功能再區分為社會心理支持(psychosocial support) 和角色楷模(role modeling)功能，使師徒功能的分類更加明確，各別意涵分別如表 2-2 描述之。

表 2- 2
師徒功能的構面

構面	內涵	意義
職涯發展 (career development)	支援 sponsor	給予徒弟方向指引，提供職涯上的發展與晉升。
	保護 protect	徒弟不小心犯錯時，保護徒弟免受到高層指責的緩衝機制。
	曝光度 exposure	指派合適的任務，增加徒弟的曝光度，使徒弟能有晉升的機會。
	挑戰任務 challenging assignments	提供挑戰性的任務，回饋並鼓勵徒弟際能的發展，使徒弟能準備負起更大的責任。
	教練 coach	分享建議、資訊、點子等，幫助徒弟達到目標和被認可。
社會支持 (psychosocial support)	友誼 friendship	分享工作外的經驗。
	諮詢 counseling	積極傾聽並使徒弟能夠探索並關注自我與職涯發展。
	接納與認可 acceptance/confirmation	表達積極正向關注。
	社交 social	在工作之餘參加一對一的非正式社交活動。
	親職 parent	師父對徒弟有如父母對小孩的照顧一般。
角色楷模 (role modeling)	角色模範 role modeling	師父表現出可成為徒弟表率的行為與態度，成為徒弟的模範。

資料來源：“Mentoring research: A review and dynamic process model.” by Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A., 2003, *Research in personnel and human resources management*, 22, 39-124.

許多文獻中皆表明師徒功能的重要性，職涯發展的功能是指師父可以在徒弟的工作專業學習中給予支持，並且提升其專業度，幫忙解決與工作相關的問題(Allen & Eby, 2003; Ayres, 2006; Patwardhan & Venkatachalam, 2012; Scandura, 1992)；社會心理支持功能則可以幫助徒弟心理較穩定並適應組織環境(Allen, Eby, O'Brien, & Lentz, 2008; Kram, 1985)；角色楷模功能則是師父作為徒弟的榜樣，展現專業並完成組織所賦予的工作職責(Lankau & Chung, 1998; Rutherford, 1984)。此外，師徒間的互動就是一種知識分享行為，透過師徒間的頻繁互動，師父能夠將組織內的各項知識傳遞給徒弟（鄭瑩妮、胡昌亞、簡世文，2013），換言之，師父透過溝通與徒弟互動，從而能提供師徒功能，並且將組織中的知識傳遞給徒弟。

過去的文獻顯示，師徒制對組織與徒弟皆有助益。對徒弟而言，接受師父指導可以獲得較多的晉升機會和較高的薪資，有較高的職涯滿意、職涯承諾和工作滿意 (Allen et al., 2004; Singh, Tharenou & Ragins, 2007)。對組織來說，新進員工透過師父的幫助，能夠較快的適應組織而成為組織的一員(Scandura, 1998)，而師父就如同組織的老師角色，教導傳承組織內的事務，如工作任務、組織期待、工作角色、組織流程和組織文化等(Ostroff & Kozlowski, 1993)，在學習的關係中有助於培養徒弟的能力，增加組織整體的人力資源而利益組織 (McDowall-Long, 2004)。如上所述，師父與徒弟在教學情境中的溝通若能充分使師徒功能發揮，師徒制的實施就能對徒弟與組織皆發揮最大的效益。

參、言語攻擊性與精確性的溝通風格

在組織中的溝通不外乎對主管、部屬或同事的溝通，溝通的方向有向上

(upward)溝通、向下(downward)溝通和水平(horizontal)溝通 (Miljkovic & Rijavec, 2008)。過去針對師徒溝通風格的研究不多，但在組織中，主管提供部屬職涯發展的指導和支持性的行為可視為是一種師徒制關係，主管常是部屬的導師，並且執行師徒功能(Scandura & Schriesheim, 1994)。師徒關係中的溝通，主要是師父對徒弟的向下溝通和徒弟對師父的向上溝通，以下將針對師父的攻擊性與精確性溝通風格影響進行探討。

一、師父言語攻擊性溝通的影響

言語攻擊的定義是個體攻擊他人的自我概念，會使被攻擊的人感受到心理上的傷害(Infante & Wigley, 1986)，例如攻擊其個性、能力、外貌，對他人嘲笑、詛咒、諷刺和威脅(De Vries et al., 2009; Wigley, 1998)。

過去的研究也顯示言語攻擊會造成許多關係中的負向結果(Infante, Myers, & Buerkel, 1994; Martin & Anderson, 1995; Infante & Rancer, 1996; Myers & Rocca, 2000)，而導致習得無助(Infante, 1995; Infante & Rancer, 1996)。主管對部屬的言語攻擊會使部屬對主管有較低的滿意度(Infante & Gorden, 1985)；在教學情境中，老師使用言語攻擊與學生對老師的負向知覺有關(Martin, Weber, & Burant, 1997)，也會影響師生關係的滿意度和學生的自尊(Buford, 2010)。此外，研究也顯示言語攻擊會降低社會吸引(Martin, Heizel, & Valencic, 1999)、人際吸引(Rocca & McCroskey, 1999)、學生對學習的動力(Burant, 1999)。

近期 De Vries、Bakker-Pieper 和 Oostenveld(2010)的研究也發現，主管的言語攻擊性溝通風格與部屬對主管的滿意度和表現呈現負相關，也與部屬的知識分享(蒐集和貢獻)行為呈現負相關。因此，師父言語攻擊性的溝通風格不僅會對徒弟造成許多負向的影響，也對徒弟的學習不利，在師徒關係中產生破壞性而影響師徒功能的發揮。

二、師父精確性溝通風格的影響

De Vries 等人(2009)所提出的精確性溝通風格是指清楚(clarity)、扼要(conciseness)、有效率(efficiency)、務實(businesslike)、沉著(composure)的溝通方式；而Norton(1983)所提出的溝通風格分類中，也有精確性溝通風格，其定義是個體要求精確且準確(accurate)的溝通內容和對話；Gudykunst等人(1996)提出的CSS(Communication Style Scale)量表中的精確性溝通風格則強調在互動中的清楚和準確，包含在溝通時雙方的認知和感覺。這三位學者均在提出風格內涵時提及精確性溝通風格，可以顯見精確性溝通風格內涵是組織內人際溝通中的一個重要類別。

精確性的溝通者是嚴格且準確的，會提出明確的論點和具體的證明或證據來澄清自己的立場 (Myers, Mottet, & Martin, 2000)，在教學情境中，師父的溝通風格會影響徒弟對師父如何傳達內容和建立學習氣氛的看法。De Vries 等人 (2010)指出主管的精確性溝通風格有助於溝通時部屬對知識的吸收；Bakker-Pieper 等人(2013)的研究中也提出，部屬認為有精確性溝通風格的主管表現較好，當主管透過有組織、結構良好且用字精準的方式溝通，能在溝通時降低矛盾，並且提高角色定位和溝通過程的清晰度，因此能增加部屬對主管的滿意度和信任。

肆、師父溝通風格與師徒功能的關係

根據溝通知能理論，Canary 和 Spitzberg (1989)認為溝通知能可由兩個面向來評估：適宜性(appropriateness)和有效性(effectiveness)。適宜的溝通要符合情境與關係的準則，掌握溝通的情境；而有效的溝通要達到傳達者的目的、目標和意圖的功能(Canary & Spitzberg, 1987)。如前所述，師父的溝通風格會直接影響到與徒弟的關係，在教學情境中，師父透過溝通來傳達知識，並在與徒弟的互動中提供師徒功能。當主管使用言語攻擊時，會使部屬感受到對主管支持性降低(Bekiari, 2012)除了降低心理社會功能外，也會使部屬在尋求職涯支持和指

導時受到嚇阻(Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)，而使部屬感受到害怕，未能達到有效與適宜的溝通。此外，當老師展現的溝通風格成為學生不良的角色模範，會使學生對他人採用相似的攻擊行為(Bekiari, Kokaridas& Sakellariou, 2005)，並且影響了學生學習時的情緒和滿意度(Bekiari, 2012)。也就是說，當師父表現出言語攻擊性的溝通時，其溝通方式會影響師徒功能的發揮(Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010)，不論是對師徒功能中的職涯發展、社會心理支持或角色楷模功能皆會產生影響。

同樣地，有效能的老師會在教學中指出學習任務的目標並以精確且清楚的指令溝通(Williams & Burden, 1997)，精確性溝通風格的師父會以實質且周到的方式溝通，溝通時切入重點並表達他們的想法，使徒弟能了解，也因此徒弟能對所要學習的知識有較多的了解，發揮職涯功能，與師徒功能產生較正向的關係。在 Eller、Lev 和 Feurer (2014)的研究中也指出，徒弟認為師父能清楚且精確地表達出目標和期待時，將有助於提高師徒功能和發展師徒關係，而且當主管是直接精確的溝通風格，部屬會認為主管是值得信任的(Tschannen-Moran & Hoy, 2000)，較能達到溝通的有效性與適宜性。換言之，當師父能夠展現出精確性溝通風格時，對師徒功能是較有幫助的。

因此，推導出本研究的假設如下：

假設 1-1 師父的精確性溝通風格與師徒功能具有顯著正向關係。

假設 1-1a 師父的精確性溝通風格與職涯發展具有顯著正向關係。

假設 1-1b 師父的精確性溝通風格與社會支持具有顯著正向關係。

假設 1-1c 師父的精確性溝通風格與角色楷模具有顯著正向關係。

假設 1-2 師父的言語攻擊性溝通風格與師徒功能具有顯著負向關係。

假設 1-2a 師父的言語攻擊性溝通風格與職涯發展具有顯著負向關係。

假設 1-2b 師父的言語攻擊性溝通風格與社會支持具有顯著負向關係。

假設 1-2c 師父的言語攻擊性溝通風格與角色楷模具有顯著負向關係。

第二節 師父的溝通風格對徒弟的離職傾向、工作表現和組織社會化的影響

探討師父溝通風格對徒弟離職傾向、工作表現和組織社會化的關係。

壹、師父溝通風格對於徒弟離職傾向的影響

離職 (turnover)是指員工在組織中工作一段時間後，在經過思考後而決定離開該職位的行為 (Mobeley, 1977)；而離職傾向(turnover intention)則是在離職前員工對離開該職位的傾向、願望和計劃 (Williams & Hazer, 1986)。簡而言之，離職傾向可以作為個人主觀認定近期內會離職的可能性。

過去許多文獻指出離職傾向與實際離職有關 (Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Hom & Griffeth, 1995)，所以離職傾向是對實際離職有良好預測力的一個指標。在組織中通常會將離職傾向做為評估主管的標準之一，離職傾向通常是在組織當中所不樂見的結果，因為會對組織增加額外的支出 (Schyns, Torka, & Gössling, 2007)，在師父與徒弟的互動關係中，探討師徒互動與徒弟離職傾向的相關研究眾多 (例如：Scandura & Viator, 1994; Farnese, Bellò, Livi, Barbieri & Gubbiotti, 2016)，儘管目前直接探討溝通風格對徒弟離職傾向影響的研究較為少見，但在學習與工作情境中，溝通風格對於徒弟造成的影響具有更直接的影響力。

Mayfield 與 Mayfield (2007)的研究顯示，主管的溝通風格與部屬的留任意願(intention to stay)有關係。Madlock 和 Kennedy-Lightsey (2010) 指出主管的言語攻擊與部屬的工作滿意度、組織承諾和溝通滿意度呈現負相關，而溝通滿意度調節了師徒功能和徒弟的組織承諾。言語攻擊性的人常被認為有較低的社會吸引力 (Martin & Anderson, 1995)、較不友善、低專注力(Kassing, Pearce, & Infante, 2000)和沒有同情心(Martin & Anderson, 1996)，言語攻擊與受人喜愛是反向關係(Myers & Johnson, 2003)。當老師展現言語攻擊時，會使學生感受到老師的支持性降低

(Bekiari, 2012)，而產生想離開的念頭。

Potter 和 Emanuel (1990)認為精確型溝通風格的老師最能幫助學生達成目標，也能夠訂定合適的目標，並要求學生付出相對的努力，當目標明確時，有助於降低離職傾向(Jung, 2014)。也就是說，當師父的溝通風格較具攻擊性時，會使徒弟感受到師父的不友善，影響徒弟留任在組織的想法；相反地，當師父的溝通風格傾向於精確性的表達時，則對徒弟理解學習內容有所助益，能夠訂立合宜的目標幫助徒弟去達成而獲得成就感，師父的精確性溝通也為徒弟帶來良好的示範，成為徒弟的楷模，而使徒弟較願意待在組織當中。根據上述的研究推論本研究的研究假設：

假設 2-1 師父的精確性溝通風格與徒弟離職傾向有負向關係。

假設 2-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向有正向關係。

壹、師父溝通風格對於徒弟工作表現的影響

工作表現 (job performance)即員工在組織中執行其角色所規定的活動和組織目標有關的行為，而該行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量(Borman & Motowidlo, 1993)，工作表現良好的員工，即代表其貢獻程度符合工作上的要求 (Christen, Iyer, & Soberman, 2006)。

過去廣泛的文獻研究顯示，師父的指導對徒弟的工作表現有許多助益 (例如：Bozionelos et al., 2016; Athanasiou et al., 2016)，根據社會交換理論(social exchange)主張人們對關係的感受，取決於對酬賞、成本的知覺、關係的結果和比較基準(Blau, 1964; Homans, 1961; Kelley & Thibaut, 1978)，師父與徒弟溝通互動的過程中，透過師父指導，不僅會提高徒弟的學習動機，也能使徒弟的工作表現較佳，更有助於師徒雙方的職涯成功，並且提高組織的績效。當主管是精確性的溝通風格時，會使組織整體表現較佳(Ibrahim & Mahmoud, 2016)，師父的溝通風格與徒

弟的工作滿意度有關(Richmond, McCroskey, Davis, & Koontz, 1980)，若能提供有利於徒弟溝通的工作環境，則有助於增加工作滿意度和徒弟的表現 (Ainspan & Dell, 2000)。

換言之，當師父表現出言語攻擊性的溝通風格時，徒弟會對師父的滿意度降低，也會降低徒弟學習的內在動機和紀律，認為師父並不關心他們(Bekiari, Kokaridas, & Sakellariou, 2006)，減弱師徒功能的發揮，也影響到徒弟的工作表現；而當師父表現出精確性的溝通風格時，則會使師徒功能有較好的發揮而提高了徒弟的工作表現。因此，本研究提出下述假設：

假設 3-1 師父的精確性溝通風格與徒弟工作表現有正向關係。

假設 3-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟工作表現有負向關係。

叁、師父溝通風格對於徒弟組織社會化的影響

組織社會化(organizational socialization)一般較廣泛且簡易的定義為新進員工需學習的竅門(learning the ropes)，較詳細的定義則是指新進組織的個體為了成為組織中的一員，在進入組織時，學習適應組織的價值觀、態度、預期行為等社會知識的歷程 (Schein, 2003; Louis, 1980)。

Chao、O'Leary-Kelly、Wolf、Klein 和 Gardner (1994) 將組織社會化分為六個構面，分別為：(1) 政治(politics)：在組織中正式與非正式的權力結構。(2) 人員(people)：組織成員的特徵。(3) 語言(language)：組織和團體內使用的專業術語和專有名詞，有助於組織內的溝通。(4) 歷史(history)：組織內的傳統、儀式、習俗。(5) 組織目標與價值(original goals and values)：了解組織成員所需支持的價值觀與目標。(6) 工作熟練度(performance proficiency)：了解辨別什麼需要學習，並且能好好學習。在師徒制中，新進的徒弟會透過學習來適應自己在組織中的角色，並且發揮自己在組織內的功能，Saks 和 Ashforth (1997a)指出組織內的新進

成員為了降低進入組織的不確定感，會在與師父、主管或同儕互動中透過溝通獲取組織內的訊息，訊息內容包含組織內的政治權力結構、人員特徵、使用語言、組織歷史、工作目標、價值觀與需學習內容等。相較於同儕，新進成員由師父所提供的組織訊息和任務知識對組織社會化最有幫助(Ostroff & Kozlowski, 1992)，Bauer 和 Green (1998)認為主管精確清楚的行為可使新進成員對自己的角色定位更清晰，進而對新進成員的組織社會化結果產生助益，也就是說，師父若能夠有精確的溝通表達，會使徒弟較快適應並融入組織中。然而，新進成員與主管關係的衝突會不利於新進成員在組織中尋求訊息進而適應組織(Nifadkar & Bauer, 2016)。Kammeyer-Mueller、Wanberg、Rubenstein 和 Song (2013)的研究也發現隨著時間的推移，新進成員感受到主管的支持減少、言語霸凌增加時，會不利於新進成員的組織社會化，使成員想離開組織。換言之，師父的言語攻擊性會造成徒弟感受到支持減少，不僅會讓徒弟較難適應組織，也會讓徒弟想離開組織。

有效的組織社會化，是指徒弟能夠在職務中快速的學習，對工作有良好的掌握性，並且能夠與組織融合來適應組織。組織社會化與良好的工作滿意度、組織承諾和個人的組織適配性有關，有效的組織社會化也會使徒弟有較低的離職傾向和較好的工作表現(Ostroff & Kozlowski, 1992; Cooper-Thomas, Van Vianen, & Anderson, 2004; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb, & Ahlburg, 2005; Kramer, Callister, & Turban, 1995; Kammeyer-Mueller et al., 2013)。當徒弟透過師父的幫助而在組織中適應良好，對徒弟、師父和組織皆能帶來正面的效益 (Allen et al., 2004)，學者 Park 與 Park (2016) 的研究也指出師父的支持性的溝通風格對提升徒弟的工作表現和組織社會化有所助益，換言之，師父的溝通風格是會對徒弟的工作表現及對組織的適應產生影響性。

雖然過去研究中尚無師父言語攻擊性及精確性溝通風格對徒弟組織社會化所造成的影響的相關文獻，然而精確溝通的老師能夠在教學中對學生傳達有效的學習內容和意涵 (Capraro et al., 2017)，師父的精確性溝通風格對徒弟學習有所助

益時，有助於徒弟的組織適應而幫助徒弟有良好的組織社會化；相反地，師父的言語攻擊則不利於徒弟的學習(Burant, 1999)，師父的言語攻擊會使徒弟對組織氛圍和學習動機降低 (Myers & Rocca, 2001)，而使徒弟組織社會化受到影響。因此本研究的假設四為：

假設 4-1 師父的精確性溝通風格與徒弟組織社會化有正向關係。

假設 4-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟組織社會化有負向關係。

第三節 師徒溝通風格組合的效果

以溝通知能理論(communication competence theory)為基礎，說明師徒關係中師父和徒弟溝通風格組合的影響，並以徒弟的精確性溝通風格及言語攻擊性溝通風格與師父的溝通風格組合，說明對師徒功能、徒弟離職傾向、工作表現、及組織社會化的影響。

壹、人際互動影響因素

過去的研究指出，影響人際關係互動的因素有以下幾點：一、個體本身特性，如：人格特質、價值觀、人口統計背景變項等，會以特定方式帶入人際關係互動中(Phillips & Bedeian, 1994)。二、個體對互動情境的評估與反應，情境內含包含組織文化、溝通管道等(Jacobs, 1971)。三、個體對互動關係的期待，個體也會依互動方的行為判斷該如何回應(Lord & Maher, 1991)。也就是說，在師徒關係中，師父與徒弟的溝通是相互影響的，師徒雙方有互動行為後，皆會對對方的行為加以評估並回應，形成一動態的循環，隨著時間的變化而產生對個體的態度、行為等改變。因此，只探討師父溝通風格對徒弟的影響是不足夠的，需要兩人間的溝通風格對應進行分析。

貳、師徒溝通風格組合的影響性

在溝通知能理論(communication competence)中，適宜性(appropriateness)與有

效性(effectiveness)是缺一不可的指標(Spitzberg & Cupach, 1984)，適宜的溝通要符合社會的期望且和如何展開溝通交流有關。相反地，不適宜的溝通包含在不適當或不合適的情境下表達事情(Canary & Spitzberg, 1987)。通常，粗俗(in bad taste)或者太長的訊息表達是不適宜的。有效的溝通包含對話性質的實用性、幫助性或清楚性(clarity)，當訊息是清楚且有目的性時，代表有較具有效性。當溝通被視為適宜且有效的，溝通知能較高(Canary & Spitzberg, 1989)。因此，溝通知能包含評判一特定溝通訊息的交換，評判的對象可以是傳達者、接收者或觀察者(Canary & Spitzberg, 1987; Spitzberg & Canary, 1985; Wiemann, 1977)而溝通知能也被列為評估互動關係品質的指標之一(Spitzberg, 1983; Spitzberg & Hurt, 1987)，而過去研究也顯示適宜性與人際吸引有關(Canary & Spitzberg, 1987)。

當老師使用精確性的溝通風格時，訊息傳遞清楚，能達到溝通的有效性，且在教學情境下，較能幫助學生達成目標(Potter & Emanuel, 1990)，此種表達風格是清楚且較適宜的，符合高溝通知能的標準，然而，以社會交換理論(social exchange theory)而言，個體會以酬賞、成本、結果和比較基準來評估關係中的結果(Blau, 1964)，師徒間的人際互動與提供的師徒功能就是一種社會交換(Scandura, 1992)，當師父表現出精確性的溝通風格時，有助於徒弟對知識的吸收(De Vries et al., 2010)，會預期徒弟以某種型式當作回饋，若徒弟同樣表現出精確型的溝通風格時，也展現出高溝通知能，對師徒雙方的互動皆有互惠，則有助於師徒關係的發展，使師徒功能更加發揮。

相反地，若師父展現言語攻擊性的溝通風格時，會以貶低或人身攻擊的方式與徒弟溝通，不符合溝通的適切性，也影響師徒關係的滿意度和徒弟的自尊(Buford, 2010)，言語攻擊也非有效的溝通，會降低徒弟對學習的動力(Burant, 1999)，而有較低的溝通知能，若徒弟同樣展現言語攻擊性，則同樣以低溝通知能的方式回應師父，在不符合師父期待的狀況下，使師徒關係更加惡劣而不利於師徒功能的發展。據此，本研究提出假設五：

假設 5-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測師徒功能。

假設 5-1a 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測職涯發展。

假設 5-1b 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測社會支持。

假設 5-1c 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測角色楷模。

假設 5-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測師徒功能。

假設 5-2a 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測職涯發展。

假設 5-2b 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測社會支持。

假設 5-2c 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測角色楷模。

在溝通過程中，個體能有效達到目標且表現出適宜行為的能力是溝通知能高的指標(Spitzberg & Cupach, 1984)，教學情境間的師徒溝通並非由單獨一方發生，而是師徒間共同發生(Kramer & Pier, 1999)，關於有效教學情境的研究中，探討老師展現的溝通行為與兩人互動後學生感知到的學習關聯，一直是研究者關注的焦點(Myers, 2010)，過去的研究認為主管的精確性溝通風格會使領導者與部屬的互動關係較佳(Pacleb & Bocarnea, 2016)，部屬會更清楚與主管的互動中該做些什麼，而有較好的表現 (Yukl, 2010)；當老師能以清楚的方式溝通時，學生認為會影響他們學習的成果，也對學生表現與學習動機是很重要的(Myers & Goodboy, 2014)。因此，當徒弟也能以精確性的溝通風格回應，師徒雙方都能展現適宜且有效的精確性溝通風格，達到高的溝通知能，對徒弟後續的表現與學習動機也會有所助益。

然而，主管的言語攻擊性溝通風格會使領導者與部屬的互動關係較差，影響部屬對兩人關係的感受，也使部屬在與主管互動時想保持距離(Pacleb & Bocarnea, 2016)，當部屬在與主管的互動中感受到氣氛緊張與恐懼，不僅會限制部屬的動

機，也會影響部屬的工作表現與組織的要求 (Yukl, 2010)，兩人互動時的壓力會破壞彼此的忠誠、承諾和支持性(Pacleb & Bocarnea, 2016)，若徒弟也以相同的言語攻擊性溝通風格回應師父，會更加破壞彼此溝通的有效性與適宜性，使溝通知能降低而影響徒弟在組織的表現和適應。如上所述，推導出本研究的假設六、七、八：

假設 6-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會負向預測徒弟離職傾向。

假設 6-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會正向預測徒弟離職傾向。

假設 7-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測徒弟工作表現。

假設 7-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測徒弟工作表現。

假設 8-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測徒弟組織社會化。

假設 7-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測徒弟組織社會化。

第四節 研究假設

根據前述文現探討內容，推論出本研究欲驗證的假設，歸納如下；

壹、師父溝通風格對師徒功能的影響

假設 1-1 師父的精確性溝通風格與師徒功能具有顯著正向關係。

假設 1-1a 師父的精確性溝通風格與職涯發展具有顯著正向關係。

假設 1-1b 師父的精確性溝通風格與社會支持具有顯著正向關係。

假設 1-1c 師父的精確性溝通風格與角色楷模具有顯著正向關係。

假設 1-2 師父的言語攻擊性溝通風格與師徒功能具有顯著負向關係。

假設 1-2a 師父的言語攻擊性溝通風格與職涯發展具有顯著負向關係。

假設 1-2b 師父的言語攻擊性溝通風格與社會支持具有顯著負向關係。

假設 1-2c 師父的言語攻擊性溝通風格與角色楷模具有顯著負向關係。

貳、師父溝通風格對徒弟離職傾向的影響

假設 2-1 師父的精確性溝通風格與徒弟離職傾向有負向關係。

假設 2-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向有正向關係。

參、師父溝通風格對徒弟工作表現的影響

假設 3-1 師父的精確性溝通風格與徒弟工作表現有正向關係。

假設 3-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟工作表現有負向關係。

肆、師父溝通風格對徒弟組織社會化的影響

假設 4-1 師父的精確性溝通風格與徒弟組織社會化有正向關係。

假設 4-2 師父的攻擊性溝通風格與徒弟組織社會化有負向關係。

伍、師徒溝通風格組合對師徒功能的影響

假設 5-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測師徒功能。

假設 5-1a 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測職涯發展。

假設 5-1b 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測社會支持。

假設 5-1c 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測角色楷模。

假設 5-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測師徒功能。

假設 5-2a 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測職涯發展。

假設 5-2b 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測社會支持。

假設 5-2c 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測角色楷模。

陸、師徒溝通風格組合對徒弟離職傾向的影響

假設 6-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會負向預測徒弟離職傾向。

假設 6-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會正向預測徒弟離職傾向。

柒、師徒溝通風格組合對徒弟工作表現的影響

假設 7-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測徒弟工作表現。

假設 7-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測徒弟工作表現。

捌、師徒溝通風格組合對徒弟組織社會化的影響

假設 8-1 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測徒弟組織社會化。

假設 8-2 師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測徒弟組織社會化。



第三章 研究方法

依據第二章相關文獻資料彙整與探討，建立本研究主要構面為：師徒之溝通風格、師徒功能、徒弟離職傾向、工作表現及組織社會化。本章共分三節，分別說明研究之研究對象、研究工具與研究程序等介紹。

第一節 研究參與者

本研究採用問卷調查法，旨在了解師徒關係中師父與徒弟溝通風格對師徒功能與徒弟在組織中的適應與表現等相關因素，採用方便取樣，針對目前正在師徒關係中的受試者為主，選取某軍校大學部一、二年級之大學學生為調查對象，軍校內師徒制行之有年，新進大一生（徒弟）入學後受直屬的大二生（師父）所指導。在軍校情境中，一位徒弟主要由一位直屬師父所指導，兩人互動頻率最高，當主要直屬師父不在場時，則由次要第二及第三師父指導，但排位二、三之師父互動頻率較低，經長期處於軍校情境之軍官指出，師父多以同樣態度及溝通方式管理要求徒弟，因此，本研究雖提供師父評分兩位徒弟的工作表現，但仍以與徒弟互動之頻率最高且最常接觸的師父為配對主要名單。

為探討師父與徒弟在溝通風格的組合，研究以配對取樣的方式，問卷設計也是對偶問卷，一份由師父填寫，一份由徒弟作答，同時收集師父與徒弟的資料。師父與徒弟的問卷皆回收且為有效問卷，才可算是有效的師徒配對資料。

問卷施測方式是師徒分開施測，研究者分別至大一及大二的班級進行團體施測，並於作答後當場回收問卷，發放師徒問卷共 200 份對偶樣本。

本研究問題題項較多，為提高參與意願、確保配對樣本問卷資料有效性，研究者除親自到班施測說明外，向參與者保證個人資料的隱密性，並且說明作答內容無所謂對錯，以降低參與者的作答疑慮，並於參與者施測填答後附贈精美小禮物作為誘因。

第二節 研究工具

本研究主要變項包含「師徒溝通風格」、「師徒功能」、「離職傾向」、「組織社會化」及「工作表現」五個部份，以師徒溝通風格（精確性和言語攻擊性）的組合為自變項，並以師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向、組織社會化為效標。師父填答「徒弟工作表現」和「溝通風格」量表，徒弟則填答「溝通風格」、「師徒功能」、「組織社會化」、「離職傾向」量表。量表翻譯採取回譯法(back translation)，先由研究者將各題項翻譯成中文後，再由另一位精通中英文的學者將之翻譯成中文，以確保原量表不因翻譯而產生題意扭曲(Brislin, 1980)，量表皆 Likert 五點量尺作答，反應量尺由 1 到 5。

壹、師徒溝通風格

溝通風格是指個體在社會互動中，以特有的方式傳送語言、次語言或非語言訊息，表達 (1) 個體是誰或個體想呈現的樣貌，(2) 個體傾向如何與人們互動，(3) 個體的訊息通常以何種方式被解讀 (De Vries, 2009)。溝通風格的變項衡量採 De Vries 等人(2011)所編制的 Communication Style Inventory(CSI)來衡量師徒的溝通風格，原始 CSI 量表包含六種溝通風格，共九十六個題項，每種溝通風格 16 個題項（四個構面，每構面四題）。六種溝通風格，即表達性(Expressiveness)、精確性(Preciseness)、言語攻擊性(Verbal Aggressiveness)、質疑性(Questioningness)、情緒性(Emotionality)、印象管理(Impression Manipulativeness)。本研究僅採用精確性(Preciseness)、言語攻擊性(Verbal Aggressiveness)兩種溝通風格，由師徒雙方皆作答。風格構面描述如下：

一、精確性(Preciseness)：結構(Structuredness)、思慮(Thoughtfulness)、實在(Substantiveness)、簡鍊(Conciseness)。

二、言語攻擊性(Verbal Aggressiveness)：憤怒(Angriness)、權威(Authoritarianism)、貶抑(Derogatoriness)、非支持性(Nonsupportiveness)。

此兩種溝通風格的題項每種各 16 題，共 32 題，精確性溝通風格例題如：「大多時候，我只需要幾個字就能表達事情。」與「當我與人爭論觀點時，總是能流暢清楚地表達想法。」；言語攻擊性溝通風格例題如：「當我生氣的時候，我傾向罵別人。」和「大家都知道我會在當事人面前取笑對方。」採 Likert 五點量表順序計分，受試者在量表上依題意填答自己的溝通風格問項，程度「非常不同意」到「非常同意」，分別給予 1-5 分。各溝通風格向度中的分數越高，代表傾向此溝通風格的表現越多。De Vries 等人(2011)的研究中顯示這兩種溝通風格有穩定的內部一致性，其中精確性溝通風格的 Cronbach's α 值為.86、言語攻擊性溝通風格的 Cronbach's α 值為.83。

貳、師徒功能

師徒功能是指在組織中徒弟接受來自師父教導所獲得的職涯發展(career development)、心理社會支持(psychosocial support)和角色楷模(role modeling)功能三構面(Castro & Scandura, 2004)。本研究採 Scandura 和 Viator(1994)的師徒功能量表 15 題版，為更符合軍校內部實際狀況所需，將原始量表中的「師父」改為「二年級直屬學長姐」，並將「職涯」更改為「軍旅職涯」，由徒弟作答評量。職涯發展 6 題，例如：「二年級直屬學長姐投注他(她)的關注在我的軍旅職涯中。」和「二年級直屬學長姐給予我工作相關的指導。」；心理社會支持 5 題，如：「放假之後我和二年級直屬學長姐一同從事社交活動。」與「我把二年級直屬學長姐視為朋友。」；角色楷模功能 4 題，如：「我試著將二年級直屬學長姐的行為，做為我的行為楷模。」，採 Likert 五點量表順序計分，1 表示非常不同意，5 表示非常同意，分數越越高代表徒弟所知覺到的師徒功能越高。

Scandura 和 Viator (1994)發展量表之各構面內部一致性為：職涯發展(career development)的 Cronbach's α 為.75、心理社會支持(psychosocial support)的 Cronbach's α 為.81 和角色楷模(role modeling)的 Cronbach's α 為.70。

叁、工作表現

工作表現在本研究中是指師父對徒弟工作整體的評價，本研究採用 Farh 和 Cheng(1997)針對台灣的背景狀況所發展的工作表現量表，由師父評量徒弟，總題項 4 題。為符合軍校之背景使用，改編原始量表的「部屬」改為「學弟妹」、「本單位」改為「本建制班」、並將「員工」改為「學生」。題項例如：「這位學弟妹對本建制班整體表現有重大貢獻。」、「這位學弟妹總是能如期完成我所交付的工作。」，原始量表之 Cronbach's α 為 .93。

肆、組織社會化

組織社會化(organizational socialization)一般定義為個體不僅學習如何在一特定組織中工作，也接受並表現出適合組織的行為，此一過程稱之(Van Maanen & Schein, 1979)。研究者採用 Taormina (1994; 2004) 所提出的組織社會化問卷(organizational socialization inventory, OSI)原始總題項為 20 題，包含四構面，每構面 5 題，分別為：(1)教育訓練(training)：指徒弟接收到得以用於工作上的知識移轉和技能，Cronbach's α 值 .76。(2)理解(understanding)：了解自己的角色、組織目標和例行工作，Cronbach's α 值 .79。(3)同儕支持(co-worker support)：新人接受與工作接觸到特定他人的互動品質，Cronbach's α 值 .81。(4)未來展望(future prospects)：在組織和成員的社會交換上感受到獎勵(職涯和發展)，Cronbach's α 值 .76，研究者刪除與軍校適應情境較不符合的教育訓練(training)和未來展望(future prospect)兩構面題項共 10 題，理解(understanding)構面題項為「我知道如何在組織中將事情做好。」；同儕支持(co-worker support)構面題項為「其他同儕會用不同的方式幫助我完成工作。」，問卷採 Likert 五點量表順序計分，一分表示非常不同意，五分表示非常同意，分數越高者代表組織社會化成度越高。

伍、離職傾向

Mobeley、Horner 和 Hollingsworth(1978)提出離職傾向的概念，是指員工在組織中工作一段時間後，對工作不滿足、有離職想法或尋找其他工作的傾向之總體表現。Michaels 和 Spector(1982)則指出離職傾向乃是個人想要離開現有工作，轉換到別的工作的意圖。

本研究擬定之研究對象為軍校學生，故不使用「離職傾向」一詞，而改用「離校傾向」，意指大一軍校生在軍校生涯中待一段時間後，有離開軍校之想法。採用 Michaels 和 Spector(1982)的離職傾向量表，並將措辭修改為學校情境，由徒弟作答，題項共 3 題，例如：「我經常慎重考慮要離開目前的學校。」以 Likert 五點量表順序計分，1 至 5 分別表示「從來不曾」、「很少如此」、「常常如此」、「幾乎如此」、「總是如此」，越高分代表離校傾向越強烈，量表 Cronbach's α 值為.90。

陸、控制變項

人口背景變項可能影響師徒間的互動關係，過去研究指出師父傾向提供性別相同的徒弟較多職涯發展與社會心理支持的師徒功能(Sosik & Godshalk, 2005; Ragins & Cotton, 1999)。此外，師徒關係的長短(Chao, Walz, & Gardner, 1992)、正式或非正式師徒制、職業、在組織中的年資、互動的頻率、徒弟的年齡、學歷等皆會影響師徒功能 (Ragins & Cotton, 1999)，本研究的師父皆為大二學長姐，徒弟則為大一新生，師徒制為軍校長期以來的傳統，師徒制為正式師徒制，師徒在組織中的年資、關係長短、年齡、學歷、職業皆是已控制的控制變項。本研究另將師徒的性別和徒弟與師父的互動頻率列為控制變項，以避免背景變項對依變項之影響。

第三節 研究程序

先取得師徒名單後，由研究者親自進行團體施測，師徒分開施測，以免干擾師父或徒弟的作答對研究結果的影響，施測場地在安靜的教室中，每場次施測人

數依各班人數而訂，每場約 20~40 人，並提供小禮物提高受測者作答動機。

施測前先向參與者說明為師徒溝通風格之調查研究，並說明填答指導語，請參與者若有疑問提出並當場說明之，本研究為師徒對偶問卷，故會要求參與者填寫真實姓名，以便配對使用，會告知其配對結果僅由研究者知曉，確保研究的保密性，確認參與者皆了解無誤才開始施測，作答完畢後統一回收問卷。

師父問卷內容為 (一)師父溝通風格量表 (二)徒弟工作表現評量 (三)人口統計資料；徒弟之問卷內容則為 (一)徒弟溝通風格量表 (二) 師徒功能量表 (三)離職傾向量表 (四) 組織社會化量表 (五) 人口統計資料，預計作答時間約半小時(30 分鐘)。

第四節 資料分析

本研究回收問卷後，以套裝軟體 SPSS 進行統計分析，採用之分析檢定方法描述如下：

壹、描述性統計分析

利用描述性統計分析的方法，初步檢視資料輸入品質及填答狀況檢視是否有遺漏、異常數值等，根據資料的人口統計變項以次數分配及百分比分析，了解資料分布情況，並觀察其平均數、標準差、最大及最小值等統計量，了解回收樣本在各變項的一般反應情況。

貳、相關分析

運用 Pearson 積差相關分析，探討師徒溝通風格組合與師徒功能、徒弟工作表現、離職傾向、組織社會化之間的關聯性。

參、信度分析 (Reliability Analysis)

本研究的溝通風格、師徒功能與組織社會化量表，均是參考國外學者發展之量表進行修改，因此將重新驗證各量表之內部一致性信度。

肆、迴歸分析

以階層迴歸分析來檢驗自變項和依變項之關係。



第四章 研究結果

本研究探討師徒溝通風格組合，是否會影響師徒功能、徒弟之工作表現、組織社會化與離職傾向。依據前述研究架構，以第三章所述之資料分析方法進行實證分析，共分六節陳述實證結果。第一節將說明各研究變項之描述性統計分析；第二節則針對「溝通風格」、「師徒功能」、「組織社會化」、「離職傾向」、「工作表現」等變項進行相關分析；第三節對各變項進行信度分析；第四節則為各變項之建構效度分析，包含收斂和區辨效度；第五節則進行迴歸分析，驗證第二章所推導的研究假設；第六節將實證結果彙整，討論分析結果。

第一節 樣本基本資料分析

本研究回收之問卷，為師父與徒弟雙方之對偶問卷，即在回收的問卷確認品質經編號和師徒姓名配對確認後才是完整的問卷，本研究共收取 308 份有效問卷，基本資料包含師徒之姓名、性別、年班等人口背景特質，描述師父和徒弟的性別特徵如下說明之。

在師父的樣本中，男師父有 108 位，女師父共有 46 位，本研究之樣本單位中師父以男性較多，佔 70.1%，女性則佔 29.9%；在徒弟樣本中，男性有 115 人，佔 74.7%，女性有 39 人，佔 25.3%，如表 4-1 所示。顯示軍校中仍以男性為多數，也因此配對上無論是師父或徒弟，皆以男性與男性配對為眾。

表 4-1
樣本性別人數分佈結構

性別	師父		徒弟	
	人數	百分比%	人數	百分比%
男性	108	70.1	115	74.7
女性	46	29.9	39	25.3

表 4-2

人口變項與研究變項之平均數、標準差與相關係數

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	師父性別	1.30	.46												
2	徒弟性別	1.25	.44	.47**											
3	師父-精確性	3.28	.38	-.24**	-.12	(.73)									
4	師父-言語攻擊	2.33	.45	-.01	.03	-.44**	(.79)								
5	徒弟-精確性	3.19	.42	-.14	-.14	.06	-.05	(.78)							
6	徒弟-言語攻擊	2.42	.47	.05	-.02	.03	.04	-.24**	(.81)						
7	師徒功能	3.40	.63	-.02	-.05	.12	-.09	.22**	-.10	(.93)					
8	職涯發展	3.45	.71	-.03	-.12	.13	-.16*	.33**	-.15	.90**	(.84)				
9	社會支持	3.24	.76	-.01	.04	.15	-.05	.15	-.05	.92**	.73**	(.85)			
10	角色楷模	3.50	.65	-.02	-.05	.03	-.04	.11	-.08	.88**	.66**	.73**	(.84)		
11	組織社會化	3.75	.52	.01	.13	.00	.02	.28**	-.37**	.35**	.41**	.32**	.21**	(.89)	
12	工作表現	3.50	.89	-.07	.05	.23**	-.26**	.19*	-.14	.12	.14	.13	.04	.24**	(.84)
13	離職傾向	2.11	.98	-.08	-.08	-.06	-.08	-.10	.30**	-.15	-.10	-.14	-.15	-.16	-.16* (.93)

註：1. N(師父)=154；N(徒弟)=154；2. * $p < .05$ ，** $p < .01$ ；3. 性別：1=男性，2=女性；

第二節 相關分析

本研究之各變項之平均數、標準差及 Pearson 相關係數結果如表 4-2 所示，相關係數主要用於探討兩變項之關聯程度。

壹、個人變項與溝通風格之關係

依據表 4-2，師父性別之平均數為 1.3 ($SD=.46$)，徒弟性別之平均數為 1.25 ($SD=.44$)，此外，師父性別與師父精確性溝通風格為負相關並達顯著($r=-.24$ ， $p<.01$)，在自評溝通風格方面，女性師父認為自己的精確性溝通風格較男性師父低。

貳、師父溝通風格與師徒功能、徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之關係

師父言語攻擊性及師父精確性溝通風格兩者間呈現負相關($r=-.44$ ， $p<.01$)，代表師父自評言語攻擊性越高，精確性則越低。此外，師父的精確性溝通風格與徒弟工作表現為正相關($r=.23$ ， $p<.01$)，而師父的言語攻擊性則與師徒功能中的職涯發展呈現負相關($r=-.16$ ， $p<.05$)，也與徒弟的工作表現呈現負相關($r=-.26$ ， $p<.01$)，顯示師父的精確性溝通風格越高，則徒弟的工作表現會較好，而當師父的言語攻擊性高時，師徒功能與徒弟的工作表現會較差，但需經控制變項控制後進一步驗證。

參、徒弟溝通風格與師徒功能、徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之關係

徒弟言語攻擊性及徒弟精確性溝通風格兩者間同樣呈現負相關($r=-.24$ ， $p<.01$)，代表徒弟自評言語攻擊性越高，精確性則越低。徒弟之精確性溝通風格與師徒功能為正相關達顯著($r=.22$ ， $p<.01$)，並且主要與職涯發展呈現正相關($r=.33$ ， $p<.01$)，此外，徒弟的精確性溝通風格也與徒弟組織社會化 ($r=.28$ ， $p<.01$) 和工作表現 ($r=.19$ ， $p<.05$) 呈現正相關。

徒弟的言語攻擊性則與徒弟組織社會化之間為負相關 ($r = -.37, p < .01$)，同時也和徒弟的離職傾向為正相關($r = .30, p < .01$)，也就是說當徒弟較有言語攻擊性時，離職傾向較高及組織社會化可能會較低，但仍需後續驗證。

肆、工作表現、離職傾向、組織社會化之間的關係

徒弟的組織社會化與工作表現為正相關且達顯著 ($r = .24, p < .01$)，此外徒弟的工作表現則與離職傾向呈現負相關 ($r = -.16, p < .05$)。也就是說當徒弟組織社會化較好時，較會有良好的工作表現，而當徒弟的工作表現較好，也較不易有離開組織的想法，仍待進一步驗證。

第三節 信度分析

本節主要將本研究中所使用之所有變項進行信度分析。信度(reliability)是指測得之測驗分數的可信度或穩定性，通常以 Cronbach's α 值來衡量項目間的一致性，一般而言，Cronbach's α 高於.7 則信度較佳，而信度最低不宜低於.35。

如上所述，本研究之量表 Cronbach's α 皆高於.7，範圍落在.73~.93 之間，表示題目有良好的內部一致性，題目間的相關性高。由於本研究為對偶問卷，師徒的言語攻擊性及精確性溝通風格在研究中將分開討論，故將兩者溝通風格的 Cronbach's α 分開列表。本研究變項之信度分析彙整表見表 4-3。

表 4-3

研究變項之信度分析彙整表

	Cronbach's α
師父-精確性	.73
師父-言語攻擊性	.79
徒弟-精確性	.78
徒弟-言語攻擊性	.81
師徒功能	.93
職涯發展	.84
社會心理	.85
角色楷模	.84
組織社會化	.89
離校傾向	.91
工作表現	.93

註：N(師父)=154；N(徒弟)=154

第四節 研究假設驗證

依階層迴歸分析法驗證本研究之各項假設是否成立。

壹、師父溝通風格與師徒功能之關係

依據本研究假設 1-1 和 1-2 為了解師父溝通風格與師徒功能各構面之關係，表 4-4 和 4-5 的模式一中先置入本研究之控制變項，即師父與徒弟的性別，依變項為師徒功能及師徒功能中的三個構面分別為職涯發展、社會支持及角色楷模。

表 4-4 發現師父精確性溝通風格在置入師徒性別為控制變項後，與師徒功能($\beta = .12, p = .15$)、職涯發展($\beta = .13, p = .12$)、角色楷模($\beta = .12, p = .15$)等三個依變項皆未達顯著，其中師父精確性溝通風格與社會支持達邊緣顯著($\beta = .16, p = .059$)，顯示師父精確性溝通風格與社會支持為正向關係，假設 1-1b 獲得部分支持。

表 4-5 發現師父言語攻擊性溝通風格在置入師徒性別為控制變項後，與師徒功能($\beta = -.09, p = .27$)、社會支持($\beta = -.05, p = .54$)、角色楷模($\beta = -.03, p = .68$)等三個依變項皆未達顯著，但師父言語攻擊性與職涯發展雖未達.05 顯著水準，但已屬邊緣顯著($\beta = -.16, p = .052$)，表示師父言語攻擊性溝通風格與職涯發展有負向關係，假設 1-2a 獲得部分支持。

表 4-4

師父精確性溝通風格與師徒功能之迴歸分析

	師徒功能		職涯發展		社會支持		角色楷模	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1								
師父性別	-.00	.03	.04	.07	-.04	-.00	-.00	.06
徒弟性別	-.04	-.04	-.14	-.14	.06	.06	-.05	-.05
Step 2								
師父-精確性		.12		.13		.16†		.03
R ²	.00	.02	.02	.03	.00	.03	.03	.00
ΔR ²	.00	.01	.02	.16	.00	.02†	.00	.00
F	.16	.81	1.16	1.59	.22	1.34†	.20	.18

註：1. N(師父)=154；N(徒弟)=154；2. 表格中之係數為β值；

3. † $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-5

師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能之迴歸分析

	師徒功能		職涯發展		社會支持		角色楷模	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1								
師父性別	-.00	-.00	.04	.03	-.04	-.04	-.00	-.00
徒弟性別	-.04	-.04	-1.36	-.13	.06	.06	-.05	-.05
Step 2								
師父-言語攻擊		-.09		-.16†		-.05		-.03
R ²	.00	.01	.02	.04	.00	.00	.00	.00
ΔR ²	.00	.00	.02	.03†	.00	.00	.00	.00
F	.15	.51	1.16	2.07†	.22	.27	.20	.19

註：1. N(師父)=154；N(徒弟)=154；2. 表格中之係數為β值；

3. † $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

貳、師父溝通風格對徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化的影響

根據假設 2-1、2-2、3-1、3-2、4-1 和 4-2，主要了解師父溝通風格與徒弟離職傾向、工作表現及組織社會化之關係，同樣在模式一先置入師徒性別的控制變項後，自變項分別置入師父的精確性與言語攻擊性溝通風格，在表 4-6 中

自變項為師父精確性溝通風格，表 4-7 中自變項為師父言語攻擊性溝通風格。

在表 4-6 中，研究結果顯示師父精確性溝通風格與徒弟工作表現有正向預測力，($\beta = .221, p < .01$)，即師父的精確性溝通風格越高，徒弟的工作表現越佳，故假設 3-1 獲得支持，而與離職傾向、組織社會化的關係皆未達顯著，師父的精確性溝通風格對此二項無預測力，假設 2-1 及 4-1 不成立。

表 4-7 中顯示，師父的言語攻擊性與徒弟的工作表現有顯著負向預測力，($\beta = -.263, p < .01$)，研究結果表示師父的言語攻擊性越高，越不利於徒弟的工作表現。師父的言語攻擊性溝通風格對徒弟的離職傾向($\beta = -.082, p = .314$)與組織社會化($\beta = .012, p = .882$)皆未達顯著，故假設 2-2 及 4-2 皆不成立。

表 4-6

師父精確性溝通風格與徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1						
師父性別	-.06	-.08	-.12	-.06	-.06	-.06
徒弟性別	-.05	-.05	.10	.10	.16	.16
Step 2						
師父-精確性		-.09		.22**		.01
R ²	.01	.02	.01	.06	.02	.02
ΔR^2	-.00	-.00	.00	.04**	.01	.00
F	.69	.84	1.01	3.14**	1.49	.99

註：1. N(師父)=154；N(徒弟)=154；2. 表格中之係數為 β 值；

3. † $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-7

師父言語攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Step 1						
師父性別	-.06	-.07	-.12	-.13	-.06	-.06
徒弟性別	-.05	-.04	.10	.12	.16	.16
Step 2						
師父-言語攻擊		-.82		-.26**		.01
R ²	.01	.16	.01	.08	.02	.02
ΔR ²	-.00	-.00	.00	.06**	.01	.01
F	.69	.80	1.01	4.47**	1.49	.10

註：1. N(師父)=154；N(徒弟)=154；2. 表格中之係數為 β 值；

3. $\dagger p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

參、師徒溝通風格組合對師徒功能的影響

根據本研究假設，了解師父與徒弟溝通風格的組合與師徒功能的關係。

一、師徒精確性溝通風格與師徒功能之關係

以階層迴歸之二階交互作用檢驗，先置入師徒性別控制變項，再各別置入師父精確性和徒弟精確性溝通風格，最後一層置入師父精確性與徒弟精確性溝通風格之交互作用項，依變項則各別置入師徒功能、職涯發展、社會支持與角色楷模。依據表 4-8，師父精確性和徒弟精確性之交互作用對師徒功能($\beta = -.07$, $p = .38$)、職涯發展($\beta = -.05$, $p = .52$)、社會支持($\beta = -.08$, $p = .37$)與角色楷模($\beta = -.07$, $p = .41$)皆未達顯著，故假設 5-1 不成立。

二、師徒言語攻擊性溝通風格與師徒功能之關係

以階層迴歸之二階交互作用檢驗，先置入師徒性別控制變項，再各別置入師父言語攻擊性和徒弟言語攻擊性溝通風格，最後一層置入師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之交互作用項，依變項則各別置入師徒功能、職涯發展、社會支持與角色楷模。依據表 4-9，師父言語攻擊和徒弟言語攻擊之交互作用對師

徒功能($\beta = .11$, $p = .18$)、職涯發展($\beta = .11$, $p = .19$)、社會支持($\beta = .13$, $p = .11$)與角色楷模($\beta = .05$, $p = .58$)皆未達顯著，故假設 5-2 皆不成立。

肆、師徒溝通風格組合對徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化的影響

依據本研究假設，檢驗師父與徒弟溝通風格的組合與徒弟離職傾向、工作表現與組織社會化的關係。

一、師徒精確性溝通風格組合與徒弟之關係

以階層迴歸之二階交互作用檢驗，先置入師徒性別控制變項，再各別置入師父精確性和徒弟精確性溝通風格，最後一層置入師父精確性與徒弟精確性溝通風格之交互作用項，依變項則各別置入徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化。分析結果如表 4-10，師父精確性和徒弟精確性溝通風格的交互作用項對於離職的預測達邊緣顯著($\beta = .09$, $p < .10$)，但與 7-1 假設不符，而師徒精確性溝通風格組合與工作表現($\beta = -.01$, $p = .94$)及組織社會化($\beta = .01$, $p = .87$)皆未達顯著，故假設 6-1、7-1、8-1 皆不成立。假設 7-1 達邊緣顯著，繪製交互作用圖，如圖 2 所示，以單純斜率(simple slope)檢定指出：對高精確性的徒弟而言，師父的精確性溝通風格高低對離職傾向並無顯著的解釋力($\beta = -.02$, $p = .83$)，然而，對低精確性的徒弟而言，師父的高精確性溝通風格對徒弟的離職傾向無顯著的解釋力($\beta = -.14$, $p = .14$)。低精確性的徒弟與高精確性的師父組合對離職傾向有負向的解釋力，而對高精確性的徒弟而言，精確性的師父對離職傾向無顯著解釋力，但其結果與預測結果不符，於第五章說明之。

二、師徒言語攻擊性溝通風格組合與徒弟之關係

以階層迴歸之二階交互作用檢驗，先置入師徒性別控制變項，再各別置入師父言語攻擊性和徒弟言語攻擊性溝通風格，最後一層置入師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之交互作用項，依變項則各別置入徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化。依據表 4-11，師父言語攻擊和徒弟言語攻擊之交互作用

對徒弟離職傾向($\beta = -.01$ ， $p = .88$)、工作表現($\beta = .02$ ， $p = .78$)、組織社會化($\beta = .02$ ， $p = .81$)皆未達顯著，故假設 6-2、7-2、8-2 皆不成立。



表 4- 8

師父精確性對徒弟精確性交互作用影響師徒功能之迴歸分析

	師徒功能		職涯發展		社會支持		角色楷模	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Step1	-.01		.01		.00		.00	
師父性別		-.00		.04		-.04		-.00
徒弟性別		-.04		-.14		.06		-.05
Step2	.06*		.11***		.05*		.01	
X1 師父精確		.12		.12		.15†		.03
X2 徒弟精確		.21**		.32***		.15†		.11
Step3	.00		.00		.01		.00	
X1 師父精確		.11		.12		.15†		.03
X2 徒弟精確		.23**		.33***		.16*		.12
X1X2		-.07		-.05		-.08		-.07
Total R ²	.07†		.13**		.05		.02	
N	154		154		154		154	

註： † $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-9

師父言語攻擊性對徒弟言語攻擊性交互作用影響師徒功能之迴歸分析

	師徒功能		職涯發展		社會支持		角色楷模	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Step1	.00		.02		.00		.00	
師父性別		-.00		.04		-.04		-.00
徒弟性別		-.04		-.14		.06		-.05
Step2	.02		.05*		.01		.01	
X1 師父言語攻擊		-.09		-.15†		-.05		-.03
X2 徒弟言語攻擊		-.10		-.15†		-.05		-.08
Step3	.01		.01		.02		.00	
X1 師父言語攻擊		-.08		-.14†		-.04		-.03
X2 徒弟言語攻擊		-.11		-.15†		-.06		-.08
X1X2		.11		.11		.13		.05
Total R^2	.03		.07*		.03		.01	
N	154		154		154		154	

註： † $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4- 10

師父精確性對徒弟精確性交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Step1	.09		.01		.02	
師父性別		-.06		-.12		-.06
徒弟性別		-.05		.10		.15
Step2	.02		.08**		.09**	
X1 師父精確		-.09		.22**		.00
X2 徒弟精確		-.12		.19*		.30***
Step3	.02†		.00		.00	
X1 師父精確		.33		.22**		.00
X2 徒弟精確		.08		.20*		.30***
X1X2		.09†		-.01		.01
Total R^2	.05		.10*		.11**	
N	154		154		154	

註： † $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

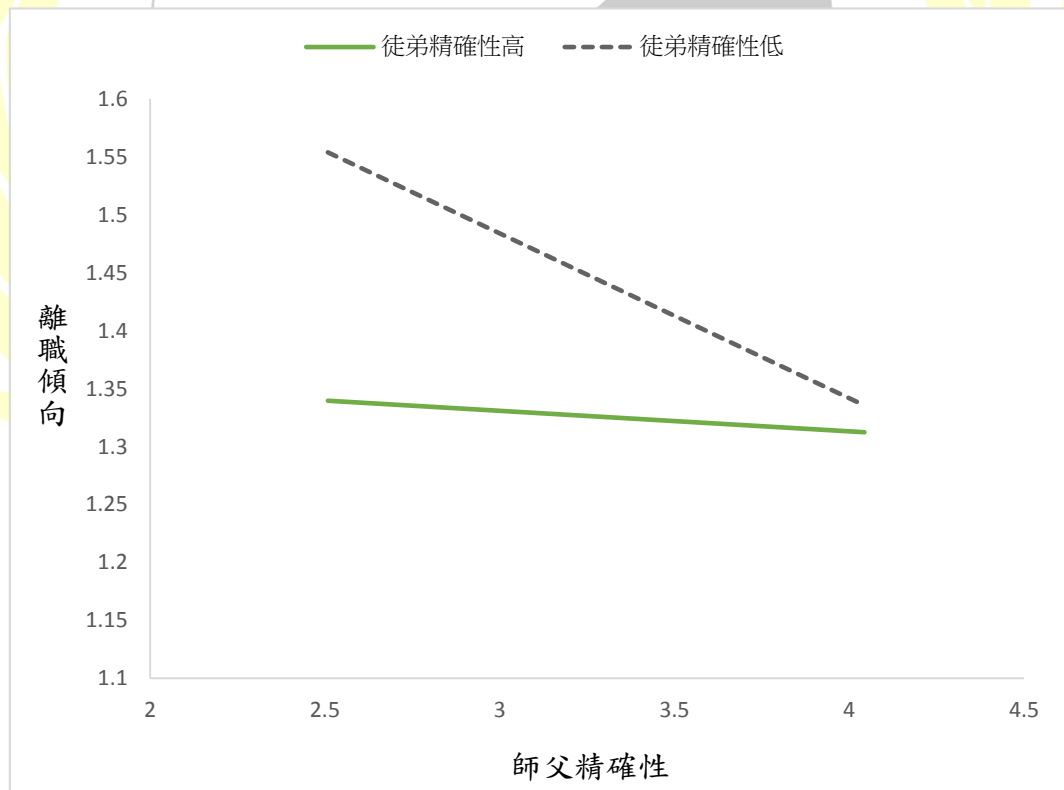


圖 2 師徒精確性溝通風格交互作用與離職傾向

表 4- 11

師父言語攻擊性對徒弟言語攻擊性交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Step1	.01		.01		.02	
師父性別		-.06		-.12		-.06
徒弟性別		-.05		.10		.16
Step2	.10***		.09**		.13***	
X1 師父攻擊		-.09		-.26**		.03
X2 徒弟攻擊		.30***		-.13		-.36***
Step3	.00		.00		.00	
X1 師父攻擊		-.10		-.26**		-.03
X2 徒弟攻擊		.30***		-.13		-.36***
X1X2		-.12		.02		.02
Total R^2	.11**		.10**		.15***	
N	154		154		154	

註：† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

伍、額外分析：

一、師徒功能可能作為中介效果之分析

以師徒性別為控制變項，師徒功能為中介變項，驗證師父之精確性溝通風格與言語攻擊性溝通風格對徒弟的工作表現、組織社會化及離職傾向的關係。本研究使用階層迴歸分析檢驗師徒功能對師父溝通風格和徒弟組織社會化之中介效果。Baron 和 Kenny (1986)認為形成中介效果之條件有四，一為自變項與中介變項($X \rightarrow M$)間顯著相關；二為中介變項與依變項($M \rightarrow Y$)間顯著相關；三是自變項與依變項間有顯著相關性($X \rightarrow Y$)，四則為自變項與依變項之顯著性在置入中介變項後效果削弱而未達顯著($X, M \rightarrow Y$)。

以四步驟法驗證師徒功能與各構面之中介效果，第一步先進行 $X \rightarrow M$ 的迴歸分析，即師父精確性與言語攻擊性溝通風格各別對師徒功能、職涯發展、社會支持、角色楷模的迴歸分析；第二步進行 $X \rightarrow Y$ 的迴歸分析，即師父精確性與言語攻擊性溝通風格各別對徒弟工作表現、組織社會化及離職傾向的迴歸分析；第三步則是 $M \rightarrow Y$ 的迴歸分析，即師徒功能與各構面對徒弟工作表現、組織社會化及離職傾向的迴歸分析；最後一步則是進行 $X, M \rightarrow Y$ 的迴歸分析，將徒弟工作表現、組織社會化及離職傾向各別放入依變項中，將自變項師父溝通風格(精確性與言語攻擊性)與中介變項(師徒功能與各構面)同時放入自變項中。

(一) 師父溝通風格與徒弟組織社會化

表 4-12 以迴歸分析先檢驗師徒功能各構面對師父精確性對組織社會化之中介效果，發現師父精確性溝通風格與師徒功能($\beta = .12, p = .15$)、職涯發展($\beta = .13, p = .12$)、角色楷模($\beta = .12, p = .15$)皆未達顯著。其中師父精確性溝通風格與社會支持雖達邊緣顯著($\beta = .16, p = .059$)，但師父精確性溝通風格與徒弟組織社會化之關係亦未達顯著($\beta = .01, p = .93$)，不符中介效果之要求。

表 4-13 以迴歸分析先檢驗師父言語攻擊性與師徒功能各構面對組織社會化之中介效果，先置入師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能($\beta = -.09, p = .27$)、社會支持($\beta = -.05, p = .54$)、角色楷模($\beta = -.03, p = .68$)皆未達顯著。此外，師父言語攻擊性與職涯發展雖屬邊緣顯著($\beta = -.16, p = .052$)，但師父言語攻擊性與組織社會化之關係未達顯著水準($\beta = .01, p = .88$)，不符合中介效果之要求。

(二) 師父溝通風格與徒弟工作表現

依據表 4-14，檢驗師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現之中介效果，先將師父精確性溝通風格和徒弟工作表現放入迴歸中檢驗，發現兩者達顯著水準($\beta = .22, p < .01$)，再檢驗師父精確性溝通風格與師徒功能($\beta = .12, p = .15$)、

職涯發展($\beta=.13, p=.12$)、角色楷模($\beta=.12, p=.15$)皆未達顯著，但其中師父精確性溝通風格與社會支持雖達邊緣顯著($\beta=.16, p=.059$)，接續檢驗師徒功能對徒弟之工作表現之關係未達顯著($\beta=.12, p=.14$)，無論是職涯發展($\beta=.15, p=.06$)、社會支持($\beta=.12, p=.13$)與角色楷模($\beta=.05, p=.56$)對徒弟之工作表現皆無預測力，依照中介效果之驗證過程，研究結果顯示師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現未產生中介效果。

依據表 4-15，檢驗師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現之中介效果，先將師父言語攻擊性溝通風格和徒弟工作表現放入迴歸中檢驗，發現兩者達顯著水準($\beta= -.26, p< .01$)，再檢驗師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能($\beta= -.09, p=.27$)、社會支持($\beta= -.05, p=.54$)、角色楷模($\beta= -.03, p=.68$)皆未達顯著。此外，師父言語攻擊性與職涯發展雖屬邊緣顯著($\beta= -.16, p=.052$)，接續檢驗師徒功能對徒弟之工作表現之關係未達顯著($\beta=.12, p=.14$)，無論是職涯發展($\beta=.15, p=.06$)、社會支持($\beta=.12, p=.13$)與角色楷模($\beta=.05, p=.56$)對徒弟之工作表現皆無預測力，依照中介效果之驗證過程，研究結果顯示師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現未產生中介效果。

(三)師父溝通風格與徒弟離職傾向

師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現之中介效果檢驗結果如表 4-16 所示，首先檢驗師父精確性溝通風格與徒弟離職傾向之關係未達顯著($\beta= -.09, p=.29$)，不符合中介效果之規定。

師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現之中介效果檢驗結果如表 4-17 所示，首先檢驗師父言語攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向之關係未達顯著($\beta= -.08, p=.31$)，不符合中介效果之規定。

表 4-12

師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟組織社會化之中介效果迴歸分析

	MF	組織社會化			CR	組織社會化			PS	組織社會化			ML	組織社會化		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Step 1																
師父性別	.03	-.06	-.06	-.07	.07	-.06	-.08	-.09	-.00	-.06	-.05	.14	.06	-.06	-.06	.17
徒弟性別	-.04	.16	.17*	.17*	-.14	.16	.22*	.22**	.06	.16	.14	-.06	-.05	.16	.17	-.06
Step 2																
師父-精確	.12	.01		-.04	.13	.01		-.05	.16†	.01		-.04	.03	.01		.00
Step 3																
師徒功能 MF			.36***	.36***												
職涯發展 CR							.43***	.44***								
社會心理 PS											.31***	.32***				
角色楷模 ML															.22**	.22*
R ²	.00	.02	.15	.15	.31	.02	.20	.21	.03	.02	.12	.12	.00	.02	.07	.07
Adj R ²	-.00	.00	.13	.13	.01	.00	.19	.18	.01	.00	.10	.09	-.02	.00	.05	.04
F	.81	.99	8.57***	6.45***	1.58	.99	12.78***	17.48***	1.36†	.99	6.55***	4.96**	.18	.99	3.52*	2.63*
自由度	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)

註：N(師父)=154；N(徒弟)=154；表格中之係數為 β 值；† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-13

師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟組織社會化之中介效果迴歸分析

	MF	組織社會化			CR	組織社會化			PS	組織社會化			ML	組織社會化		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Step 1																
師父性別	-.00	-.06	-.06	-.06	-.03	-.06	-.08	-.07	-.04	-.06	-.05	-.05	-.00	-.06	-.06	-.07
徒弟性別	-.04	.16	.17*	.17*	-.13	.16	.22*	.21*	.06	.16	.14	.14	-.05	.16	.17	.11
Step 2																
師父-言語攻擊	-.09	.01		.04	-.16†	.01		.08	-.05	.01		-.04	-.03	.01		.21*
Step 3																
師徒功能 MF			.36***	.36***												
職涯發展 CR							.43***	.45***								
社會心理 PS											.31***	.32***				
角色楷模 ML															.22**	.10
R ²	.01	.02	.15***	.15	.04	.02	.20***	.21***	.01	.02	.12***	.12***	.00	.02	.07*	.07*
Adj R ²	-.01	.00	.13	.12	.02	.00	.19	.19	-.01	.00	.10	.10	-.02	.00	.05	.04
F	.51	1.00	8.57***	6.49***	2.01†	1.00	12.78***	9.9***	.27	1.00	6.55***	4.92**	.19	1.00	3.52*	2.74*
自由度	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)

N(師父)=154；N(徒弟)=154；表格中之係數為 β 值；† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-14

師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現之中介效果迴歸分析

	MF	工作表現			CR	工作表現			PS	工作表現			ML	工作表現		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Step 1																
師父性別	.03	-.06	-.12	-.07	.07	-.06	-.12	-.07	-.00	-.06	-.11	-.06	.06	-.06	-.12	-.07
徒弟性別	-.04	.10	.11	.11	-.14	.10	.12	.12	.06	.10	.12	.10	-.05	.10	.11	.11
Step 2																
師父-精確	.12	.22*		.21*	.13	.22*		.21*	.16†	.22*		.21*	.03	.22*		.22*
Step 3																
師徒功能 MF			.12	.10												
職涯發展 CR							.15	.13								
社會心理 PS											.12	.10				
角色楷模 ML															.05	.04
R ²	.00	.06*	.03	.07*	.31	.06*	.04	.08*	.03	.06*	.03	.07*	.00	.06*	.00	.06*
Adj R ²	-.00	.04	.01	.04	.01	.04	.01	.05	.01	.04	.01	.04	-.02	.04	-.02	.04
F	.81	3.15*	1.43	2.74*	1.58	3.15*	1.85	3.00*	1.36†	3.15*	1.46	2.70*	.18	3.15*	1.46	2.4
自由度	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)

註：N(師父)=154；N(徒弟)=154；表格中之係數為 β 值；† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-15

師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟工作表現之中介效果迴歸分析

	MF	工作表現			CR	工作表現			PS	工作表現			ML	工作表現		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Step 1																
師父性別	-.00	-.13	-.12	-.13	-.03	-.13	-.12	-.13	-.04	-.13	-.11	-.12	-.00	-.13	-.12	-.13
徒弟性別	-.04	.12	.11	.12	-.13	.12	.12	.13	.06	.12	.12	.11	-.05	.12	.11	.12
Step 2																
師父-言語攻擊	-.09	-.27*		-.25*	-.16†	-.27*		-.25*	-.05	-.27*		-.26*	-.03	-.27*		-.26*
Step 3																
師徒功能 MF			.12	.10												
職涯發展 CR							.15	.11								
社會心理 PS											.12	.11				
角色楷模 ML															.05	.04
R ²	.01	.08*	.03	.09*	.04	.08*	.04	.09*	.01	.08*	.03	.09*	.00	.08*	.00	.08*
Adj R ²	-.01	.06	.01	.07	.02	.06	.01	.07	-.01	.06	.01	.07	-.02	.06	-.02	.06
F	.51	4.47*	1.43	3.75*	2.01†	4.47*	1.85	3.87*	.27	4.47*	1.46	3.87*	.19	4.47*	1.46	3.40*
自由度	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)

註：N(師父)=154；N(徒弟)=154；表格中之係數為 β 值；† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4- 16

師父精確性溝通風格與師徒功能對徒弟離職傾向之中介效果迴歸分析

	MF	離職傾向			CR	離職傾向			PS	離職傾向			ML	離職傾向		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Step 1																
師父性別	.03	-.08	-.06	-.08	.07	-.08	-.06	-.08	-.00	-.08	-.07	-.08	.06	-.08	-.06	-.08
徒弟性別	-.04	-.05	-.06	-.05	-.14	-.05	-.06	-.06	.06	-.05	-.04	-.04	-.05	-.05	-.06	-.06
Step 2																
師父-精確	.12	-.09		-.07	.13	-.09		-.08	.16†	-.09		-.07	.03	-.09		-.08
Step 3																
師徒功能 MF			-.16	-.14												
職涯發展 CR							-.10	-.10								
社會心理 PS											-.14	-.13				
角色楷模 ML															-.16*	-.16
R ²	.00	.02	.03	.04	.31	.02	.02*	.03	.03	.02	.03	.03	.00	.02	.03*	.04
Adj R ²	-.00	-.00	.01	.01	.01	-.00	.00	-.00	.01	-.00	.01	.01	-.02	-.00	.02	.02
F	.81	.84	1.62	1.40	1.58	.84	1.00	.96	1.36†	.84	1.52	1.3	.18	.84	1.77	1.59
自由度	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)

註：N(師父)=154；N(徒弟)=154；表格中之係數為 β 值；† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4- 17

師父言語攻擊性溝通風格與師徒功能對徒弟離職傾向之中介效果迴歸分析

	MF	離職傾向			CR	離職傾向			PS	離職傾向			ML	離職傾向		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Step 1																
師父性別	-.00	-.07	-.06	-.07	-.03	-.07	-.06	-.06	-.04	-.07	-.07	-.07	-.00	-.07	-.06	-.07
徒弟性別	-.04	-.04	-.06	-.05	-.13	-.04	-.06	-.06	.06	-.04	-.04	-.04	-.05	-.04	-.06	-.05
Step 2																
師父-言語攻擊	-.09	-.08		-.10	-.16†	-.08		-.10	-.05	-.08		-.09	-.03	-.08		-.09
Step 3																
師徒功能 MF			-.16	-.16												
職涯發展 CR							-.10	-.12								
社會心理 PS											-.14	-.15				
角色楷模 ML															-.16*	-.16
R ²	.01	.02	.03	.04*	.04	.02	.02*	.03	.01	.02	.03	.04	.00	.02	.03*	.04
Adj R ²	-.01	-.00	.01	.01	.02	-.00	.00	.00	-.01	-.00	.01	.01	-.02	-.00	.02	.02
F	.51	.80	1.62	1.57	2.01†	.80	1.00	1.13	.27	.80	1.52	1.45	.19	.80	1.77	1.63
自由度	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)	(3,150)	(3,150)	(3,150)	(4,149)

註：N(師父)=154；N(徒弟)=154；表格中之係數為 β 值；* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

二、師徒溝通風格互斥或互補之調節分析

過去社會心理學家提出人際吸引理論(interpersonal attraction)認為促成人際間的吸引力有許多因素，如：接近性(proximity)、相似性(similarity)和互補性(complementary)、外貌、能力等(陳皎眉、王叢桂、孫蓓如，2014)。其中 Kerckhoff 及 Davis (1962)提出互補(complementary)吸引是有可能的，只要師徒雙方表現出來的行為可以滿足彼此的需求，就可能對彼此有吸引力，例如：支配性(dominant)高的人與順從性(submissives)高的人互動時，兩人的需求皆獲得滿足而滿意程度也較高(Dry & Horowitz, 1997)。Fiske (2000)則認為組織中的互利合作包含溝通、資訊交換和分工合作等，互補性是重要的，互補性有助於在專業學習過程中的適應(Gallistel, 1995)。本研究未針對師父的精確性與徒弟言語攻擊性溝通風格的組合及師父言語攻擊與徒弟精確性的溝通風格組合有進一步的探討，但對於此兩種師徒溝通風格組合是互斥或互補的結果好奇，故進行額外分析，了解此兩種組合對徒弟離職傾向、工作表現與組織社會化之影響。

(一) 師父精確性與徒弟言語攻擊性溝通風格組合與徒弟之關係

以階層迴歸之二階交互作用檢驗，先置入師徒性別控制變項，再各別置入師父精確性和徒弟言語攻擊性溝通風格，最後一層置入師父精確性與徒弟言語攻擊性溝通風格之交互作用項，依變項則各別置入徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化。依據表 4-18，師父精確性和徒弟言語攻擊性溝通風格之交互作用對組織社會化($\beta = -.17, p < .05$)達顯著，而師父精確性和徒弟言語攻擊性溝通風格組合與離職傾向($\beta = .00, p = .96$)及工作表現($\beta = .07, p = .38$)皆未達顯著。

交互作用關係如圖 3 所示，以單純斜率(simple slope)檢定指出：對高言語攻擊性溝通風格的徒弟而言，師父的精確性溝通風格對徒弟的組織社會化無顯著的解釋力($\beta = -.04, p = .36$)；對低言語攻擊性的徒弟而言，師父的精確性溝通風格對徒弟的組織社會化無顯著的解釋力($\beta = .03, p = .53$)，由迴歸係數可見，高言語攻

擊的徒弟，精確性的師父對徒弟的組織社會化有正向的解釋力，而對低言語攻擊性的徒弟而言，精確性的師父對徒弟的組織社會化有正向解釋力。

(二) 師父言語攻擊性與徒弟精確性溝通風格組合與徒弟之關係

以階層迴歸之二階交互作用檢驗，先置入師徒性別控制變項，再各別置入師父言語攻擊性和徒弟精確性溝通風格，最後一層置入師父言語攻擊性與徒弟精確性溝通風格之交互作用項，依變項則各別置入徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化。依據表 4-19，師父言語攻擊性和徒弟精確性溝通風格之交互作用對徒弟離職傾向($\beta = -.41, p < .05$)達顯著，而對工作表現($\beta = -.52, p = .43$)、組織社會化($\beta = -.39, p = .57$)未達顯著。

交互作用關係如圖 4 所示，以單純斜率(simple slope)檢定指出：對高精確性溝通風格的徒弟而言，師父的言語攻擊性溝通風格對徒弟的離職傾向有顯著的解釋力($\beta = -.14, p = .09$)；對低精確性的徒弟而言，師父的言語攻擊性溝通風格對徒弟的離職傾向無顯著的解釋力($\beta = -.01, p = .88$)，由迴歸係數可見，對高精確性的徒弟而言，言語攻擊性的師父對徒弟的離職傾向有負向的解釋力，而對低精確性的徒弟而言，言語攻擊性的師父對徒弟的離職傾向則無顯著解釋力。

表 4- 18

師父精確性對徒弟言語攻擊性溝通風格交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Step1	.01		.01		.02	
師父性別		-.06		-.12		-.06
徒弟性別		-.05		.10		.16*
Step2	.10***		.07**		.13**	
X1 師父精確		-.10		.23**		.02
X2 徒弟攻擊		.30***		-.15*		-.36***
Step3	.00		.01		.03*	
X1 師父精確		-.10		.24**		-.01
X2 徒弟攻擊		.30***		-.15†		-.36***
X1X2		.00		.07		-.17*
Total R ²	.11**		.09*		.18***	
N	154		154		154	

註：† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

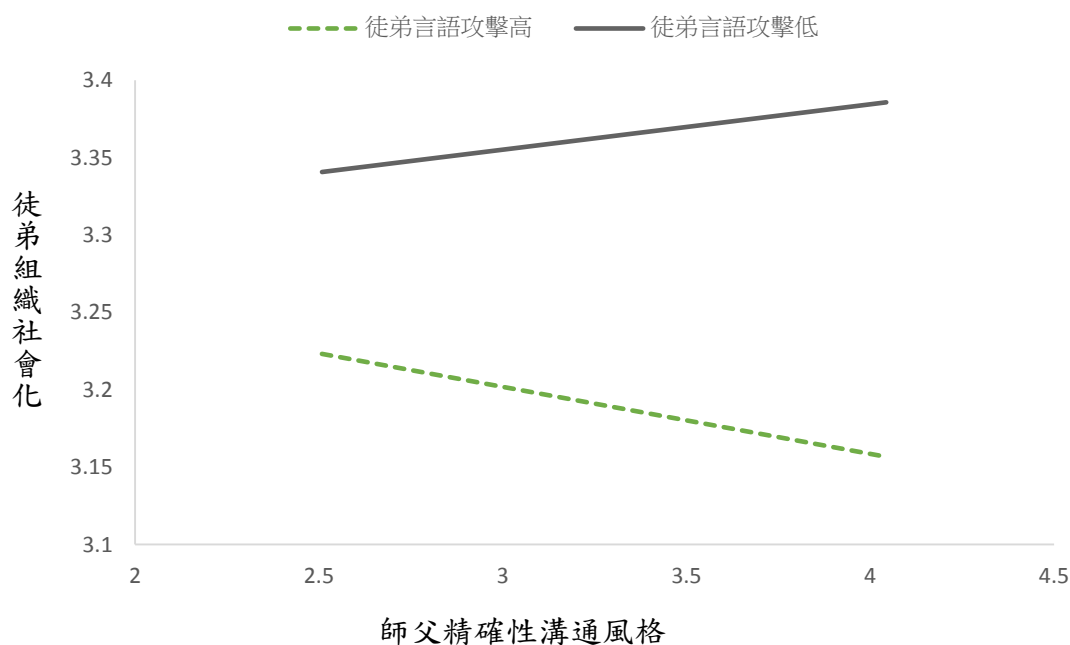


圖 3 師父精確性與徒弟言語攻擊性溝通風格與徒弟組織社會化

表 4- 19

師父言語攻擊性對徒弟精確性溝通風格交互作用影響徒弟離職傾向、工作表現、組織社會化之迴歸分析

	離職傾向		工作表現		組織社會化	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Step1	.01		.01		.02	-.06
師父性別		-.06		-.12		.16†
徒弟性別		-.05		.10		
Step2	.02		.10***		.09**	
X1 師父攻擊		-.09		-.25**		.03
X2 徒弟精確		-.13		.19*		.30***
Step3	.03*		.01		.01	
X1 師父攻擊		-.08		-.25**		.03
X2 徒弟精確		-.15†		.17*		.29***
X1X2		-.17*		-.09		-.08
Total R ²	.06		.12**		.11**	
N	154		154		154	

註：† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

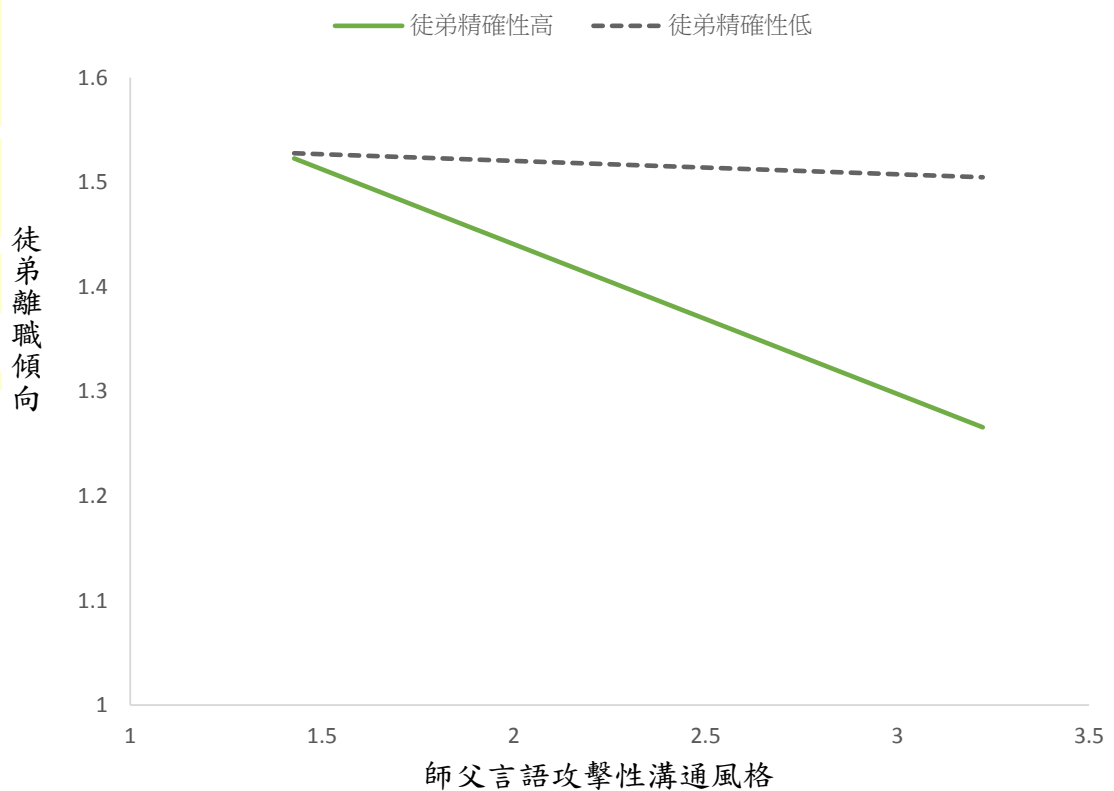


圖 4 師父言語攻擊性與徒弟精確性溝通風格之交互作用與離職傾向

第六節 研究結果彙整

統整上述假設結果，如下表所示。

表 4- 20

研究假設驗證結果統整表

編號	內容	驗證結果
H1-1	師父的精確性溝通風格與師徒功能具有顯著正向關係。	不成立
H1-1a	師父的精確性溝通風格與職涯發展具有顯著正向關係	不成立
H1-1b	師父的精確性溝通風格與社會支持具有顯著正向關係	成立
H1-1c	師父的精確性溝通風格與角色楷模具有顯著正向關係	不成立
H1-2	師父的言語攻擊性溝通風格與師徒功能具有顯著負向關係	不成立
H1-2a	師父的言語攻擊性溝通風格與職涯發展具有顯著負向關係	成立
H1-2b	師父的言語攻擊性溝通風格與社會支持具有顯著負向關係	不成立
H1-2c	師父的言語攻擊性溝通風格與角色楷模具有顯著負向關係	不成立
H2-1	師父的精確性溝通風格與徒弟離職傾向有負向關係	不成立
H2-2	師父的言語攻擊性溝通風格與徒弟離職傾向有正向關係。	不成立
H3-1	師父的精確性溝通風格與徒弟工作表現有正向關係。	成立
H3-2	師父的言語攻擊性溝通風格與徒弟工作表現有負向關係。	成立
H4-1	師父的精確性溝通風格與徒弟組織社會化有正向關係。	不成立
H4-2	師父的言語攻擊性溝通風格與徒弟組織社會化有負向關係。	不成立
H5-1	師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測師徒功能。	不成立
H5-1a	師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測職涯發展。	不成立
H5-1b	師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測社會支持。	不成立
H5-1c	師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測角色楷模。	不成立

編號	內容	驗證結果
H5-2	師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測師徒功能。	不成立
H5-2a	師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測職涯發展。	不成立
H5-2b	師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測社會支持。	不成立
H5-2c	師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測角色楷模。	不成立
H6-1	師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會負向預測徒弟離職傾向。	不成立(註)
H6-2	師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會正向預測徒弟離職傾向。	不成立
H7-1	師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測徒弟工作表現。	不成立
H7-2	師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測徒弟工作表現。	不成立
H8-1	師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合，會正向預測徒弟組織社會化。	不成立
H8-2	師父言語攻擊性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合，會負向預測徒弟組織社會化。	不成立

註：研究結果假設不成立，但部分顯著，低精確性的徒弟與高精確性的師父組合對離職傾向有負向的解釋力，而對高精確性的徒弟而言，高精確性的師父對離職傾向無顯著解釋力。

第五章 結論與建議

本章第一節為研究結果闡述，第二節則就研究結果提供實務上的建議，第三節則說明本研究之研究限制，最後則是未來研究方向之建議。

第一節 研究結果討論

本研究以溝通知能理論為基礎，探討師徒的言語攻擊性及精確性溝通風格對師徒功能、徒弟的工作表現、組織社會化及離職傾向之關係，採問卷調查法，研究對象為長期實行師徒制的軍校生為主，大一為徒弟，大二為師父，回收問卷後進行師徒配對，最後以階層迴歸分析資料，研究結果如下述。

壹、師父言語攻擊與精確性溝通風格對師徒功能的影響

研究結果顯示，師父的精確性溝通風格對師徒功能中的社會支持達邊緣顯著，顯示師父精確性溝通風格與社會支持為正向關係，也就是說，在軍校環境中，若師父能以結構(Structuredness)、思慮(Thoughtfulness)、實在(Substantiveness)、簡鍊(Conciseness)的方式與徒弟溝通時，會讓徒弟感覺獲得師父較多的社會支持。過去的研究顯示在直屬師徒關係中，徒弟認為獲得較多社會支持與職涯發展功能，與角色楷模則較無關係(Fagenson-Eland, Marks, & Amendola, 1997)，Ismail 和 Khian (2013)也曾提出師父的溝通會與徒弟感受到的社會支持有關，社會支持是師父可以接納認可並提供諮詢給徒弟(Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003)，研究者認為當師父能夠提供清楚精確的溝通時，可能有助於徒弟向師父諮詢時，感受到師父在溝通回應前有仔細思考，先連結到徒弟的想法而在互動中討論重點，讓徒弟有被接納和認可尊重的感受。

此外，師父言語攻擊性與職涯發展亦呈現負向邊緣顯著，即師父言語攻擊性溝通風格與職涯發展有負向關係，Madlock 與 Kennedy-Lightsey(2010)認為當徒弟需要職涯上的協助和指引時，師父的言語攻擊會嚇阻徒弟尋求幫助，會對師父的指導工作產生負面影響。職涯發展包含支援、保護和教練等，支援是能提供徒弟方向指引；保護指徒弟不小心犯錯時，使徒弟免受到高層指責的緩衝；教練則是分享建議幫助徒弟達到目標而被認可(Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003)，然而師父貶抑與非支持的溝通會使徒弟感受到不受保護，憤怒和權威的態度會使徒弟感受不到被認可和得到支援，符合本研究的研究結果。

貳、師父言語攻擊與精確性溝通風格對徒弟工作表現的影響

本研究中師父的言語攻擊性溝通風格與徒弟的工作表現有負向關係，而師父的精確性溝通風格則與徒弟的工作表現有正向關係。Bakker-Pieper 和 De Vries (2013)研究指出部屬認為精確性溝通風格的主管表現較好，Ibrahim 和 Mahmoud (2017)研究也發現校長的精確性溝通風格與學校表現有高度正相關，相反地，校長的攻擊性溝通風格則與學校表現呈現顯著負相關。上述研究雖然非師父溝通風格對徒弟工作表現的關係，但可見精確性的溝通風格對主管、組織或部屬的工作表現都有較正向的關係，而言語攻擊性的溝通風格則否。

參、師徒溝通風格組合對徒弟的影響

(一) 師父精確性與徒弟精確性溝通風格之組合對徒弟離職傾向的影響

研究結果指出師徒精確性溝通風格的組合交互作用能部份預測徒弟的離職傾向，低精確性的徒弟與高精確性的師父配對有助於降低徒弟的離職傾向，而對高精確性的徒弟而言，由高精確性的師父教導，對離職傾向則較無預測效果。過去 Mayfield 與 Mayfield (2007)的研究顯示主管的溝通風格與部屬的留任意願(intention to stay)有關係，在 Bakker-Pieper 和 De Vries (2013)的研究則發現無論是

主管的精確性或言語攻擊性溝通風格皆與部屬的離職傾向無關，可能是未由雙方的溝通風格組合評估所致，不同溝通風格也會對徒弟產生不同的影響性，可見師徒溝通是互動的過程，精確性高的師父與精確性低的徒弟能夠產生互補的作用，精確性高的師父能在溝通中與徒弟討論重要主題，並且簡明扼要且清楚傳達想法，可以幫助精確性低的徒弟抓住重點，符合組織的需求而降低犯錯的機會，留任於組織中。然而，當高精確性的徒弟同樣接收到來自高精確性師父的訊息時，兩人的溝通互動模式都是清楚且抓住重點，不會因此而更降低徒弟離職傾向。

精確性溝通風格的師徒組合未能對徒弟組織社會化與工作表現有顯著的預測力，過去研究顯示部屬認為精確性溝通風格的主管有良好的工作表現 (Bakker-Pieper & De Vries, 2013)，Park 與 Park (2016) 指出師父的支持性的溝通風格對提升徒弟的工作表現和組織社會化有所助益，上述研究僅由部屬評分主管單方面的工作表現與組織社會化，而未考慮雙方溝通風格互動關係，且受試者樣本為軍校生，軍校為特殊場域，部隊作戰時要求的是迅速、精確命令的傳達與團隊協調 (錢淑芬、劉彥佑，2012)，在平日訓練中無論動作或指令皆要求簡短精確，一個口令一個動作皆有其規範，可能造成組織環境要求組織成員表達的精確性，文化因素使軍中場域對精確性的要求較一般企業組織高，可能使精確性溝通風格師徒組合互動對於徒弟工作表現與組織社會化較難產生影響性。

同樣地，師徒言語攻擊性溝通風格的組合對徒弟工作表現、組織社會化及離職傾向皆無顯著預測性，在軍隊中訓練者與受訓者的關係中，言語攻擊是普遍的現象，訓練者會使用言語攻擊作為訓練輔助 (Johnson, Bodon, & McCroskey, 1995)，訓練過程中也會灌輸成員攻擊性、團隊合作、武士精神等價值觀 (Franke, 2000)，錢淑芬和劉彥佑 (2012) 在軍隊的訪談中顯示對一年級的新生 (徒弟) 而言，二年級的師父 (學長姐) 透過言語上的點、罵、釘、電等懲罰方式，會警惕徒弟達到組織要求，考量軍校環境中的嚴格訓練與要求，言語攻擊性為組織文化傳承之一，目地為使訓練出來的軍校生更有挫折忍受力，因此軍校環境中的徒弟比一般

企業組織的徒弟能忍受更高的權力距離，在師徒互動中徒弟的言語攻擊可能較為少見，但若師徒皆以言語攻擊性的方式溝通，師父對徒弟的攻擊也會有所顧忌而較難管教徒弟，對徒弟的工作表現、組織社會化與離職傾向較難產生影響性，但仍有待未來更進一步研究。

(二) 師父精確性與徒弟言語攻擊性溝通風格之組合對徒弟組織社會化的影響（額外分析）

本研究顯示師父精確性與徒弟言語攻擊性溝通風格組合的交互作用能預測徒弟的組織社會化，從交互作用效果來看，對高言語攻擊的徒弟而言，精確性高的師父教導更有助於徒弟的組織社會化；而對低言語攻擊性的徒弟而言，精確性高的師父教導對徒弟的組織社會化也有正向解釋力，可惜的是，單純主要效果顯示效果均未能達顯著，此部分有待未來研究進行更多樣本收集進行檢視。過去研究發現溝通風格與組織社會化有關係(Anderson, Martin, & Riddle, 2001)，Bauer 和 Green (1998)也認為主管精確清楚的行為可使新進成員對自己的角色定位更清晰，對新進成員的組織社會化結果產生助益。在師徒的互動中，師父若能以精確性溝通風格與言語攻擊性徒弟溝通時，精簡闡述重點的溝通方式，可能對言語攻擊的徒弟不用有太多接觸，就能傳達要溝通的資訊，反而對於徒弟在適應組織方面更有幫助。

(三) 師父言語攻擊性與徒弟精確性溝通風格之組合對徒弟離職傾向的影響（額外分析）

師父言語攻擊性與徒弟精確性溝通風格組合之交互作用顯著預測徒弟離職傾向，更進一步來說，對於低度精確性的徒弟而言，師父採取言語攻擊性對徒弟的離職傾向具有邊緣顯著之負向解釋力，而高精確性的徒弟的狀況下，師父採取言語攻擊性高對於徒弟離職傾向則無顯著解釋力。如前所述，在軍隊中訓練者（師父）會使用言語攻擊作為訓練輔助(Johnson, Bodon, & McCroskey, 1995)，師父的

言語攻擊是在軍隊中的普遍現象，對於那些習慣採用精確、簡要且重點式溝通的徒弟而言，師父採用高度攻擊溝通會邊緣降低離開組織的想法；對低精確性的徒弟而言，師父的言語攻擊性高低對徒弟離職傾向則無預測力，推測低精確性的徒弟在師徒溝通中可能無法抓取師父溝通時的重點，對於言語攻擊的敏感性較低而不對離職傾向造成影響性，但此推測仍有待未來研究求證。

肆、溝通風格的性別差異

本研究在變項的相關矩陣中(表 4-2)，發現師父自評的精確性溝通風格在性別上有所差異，相關係數 $r = -.24$ ， $p < .01$ ，顯示女性師父自評其精確性的溝通風格低於男性師父。過去的研究明確指出男女主管在溝通風格上有所不同，女性主管會採取較關係導向(*relationship-oriented*)的溝通風格，而男性主管則採取較目標導向(*goal-oriented*)的溝通方式(Eagly & Karau, 2002)，女性的溝通通常被認為更具表達性(*expressive*)和反應性(*responsive*)，而男性則是採取較有主導性(*dominant*)和果斷性(*assertive*)溝通方式(Richmond, McCroskey, Davis & Koontz, 1980)，在本研究中女性師父在精確性溝通風格的自評上低於男性師父，由於本研究僅測量言語攻擊及精確性兩種溝通風格，精確性的溝通風格是否確實有性別上的差異性，有待未來進一步研究，然而此為師父自評的結果，徒弟自評則無顯著差異，因此此差異僅是師父自覺或是在師徒互評後也如此認為，仍需再驗證。

伍、師徒功能的中介效果（額外分析）

本研究的額外分析表明師父的精確性及言語攻擊性溝通風格不會透過師徒功能的中介效果而影響徒弟的工作表現、離職傾向與組織社會化，過去的研究指出師徒功能發揮有助於徒弟的組織社會化(Chao et al., 1992)、工作表現(Kammeyer-Mueller & Judge, 2008)和離職傾向(Scandura & Viator, 1994; Allen et al., 2004)。然而，本研究結果顯示在軍校情境中，師徒制雖然行之有年，但師

徒功能的發揮與否並非主導師溝通風格與徒弟的工作表現、離職傾向與組織社會化的主要原因，雖然師父的精確性溝通風格與師徒功能的社會支持有正向關係，師父的言語攻擊性與師徒功能的職涯發展有負向關係，但不足以影響徒弟的工作表現、組織社會化和離職傾向，可能受到其它因素的影響。

陸、師徒溝通風格自評的影響性

本研究中的師父溝通風格透過師徒功能對徒弟的工作表現、組織社會化與離職傾向皆無影響性，師父精確性溝通風格平均數為 3.28，標準差為.44，而師父言語攻擊性平均數為 2.33，標準差為.45，徒弟精確性平均數為 3.19，標準差.42，言語攻擊性平均數 2.42，標準差.47。在同樣使用 CSI 量表的情況下，De Vries 等人(2010)的研究中，主管的精確性溝通風格平均數為 3.35，標準差為.73，主管的言語攻擊性平均數為 2.42，標準差為.77；而 Bakker-Pieper 和 De Vries (2013)的研究中，主管精確性溝通風格的平均數為 3.31，標準差.58，主管言語攻擊性溝通風格平均數 2.81，標準差.68。

本研究的平均數較低，標準差變異性亦較小，研究者認為主因為師徒雙方的溝通風格測量皆採自評方式測量，在 De Vries 等人(2010)及 Bakker-Pieper 和 De Vries (2013)的研究中，主管溝通風格評估皆為部屬填答，也就是說師父的溝通風格由徒弟填答，但本研究中皆由師徒自行評估自己的溝通風格，在社會期許的情況下，師徒雙方皆較難承認自己的言語攻擊性。溝通風格自評會有客觀性不足的情況產生，且在自我膨脹的心理因素下，受試者可能會對自己寬鬆，對他人則較嚴苛，建議未來採用互評的方式，較有助於徒弟評估自身感受到師父的溝通風格，而師父也較能評斷徒弟平日所表現出的溝通模式，在對偶問卷中才能真實呈現彼此平日的互動與溝通模式。此外，本研究以 Likert 五點量表為評估標準，受試者作答有趨中效應現象，作答變異性偏低，建議未來採雙數點量表作答。

第二節 理論與實務意涵

本研究嘗試以師徒精確性及言語攻擊性的組合探討對徒弟工作表現、離職傾向與組織社會化的影響，並了解師父溝通風格對師徒功能和徒弟工作表現的影響性，過去研究多以師父單一方的溝通風格探討對徒弟的影響性，然而溝通是雙方互動下的結果，藉由溝通風格組合了解對徒弟的影響為本研究的主要貢獻。

此外，過去研究顯示師徒關係的長短(Chao, Walz, & Gardner, 1992)、正式或非正式師徒制、職業、在組織中的年資、互動的頻率、徒弟的年齡、學歷等皆會影響師徒關係(Ragins & Cotton, 1999)，本研究的師父皆為大二學長姐，徒弟則為大一新生，師徒制為軍校長期以來的傳統，師徒制為正式師徒制，師徒在組織中的年資、關係長短、年齡、學歷、職業皆是已控制的控制變項，造成誤差的可能性較低，為研究的另一貢獻。

本研究結果顯示，師父溝通風格對師徒功能的發揮會產生部分影響性，在兩人互動的過程中，溝通行為是比人格更明確的指標(Bakker-Pieper & De Vries, 2013)，若組織在進行師徒制的培訓之前，能先了解組織成員之溝通風格，則能更有效進行師徒的搭配組合，在組織訓練時能夠提供師徒不同溝通風格來進行不同溝通策略的訓練，使師徒間的互動更有成效。

在學習情境中，師徒的溝通風格無論對師徒功能或徒弟本身皆有一定的影響性，當一位新成員進入組織時，要能熟悉組織的運作而有良好的工作表現，若沒有師父的引導，將延長其摸索的階段(Farnese et al., 2016)，若在成員加入組織時，對師徒的溝通風格皆有所理解，將能制訂相關政策幫助師徒溝通互動，降低徒弟離開組織的機會，節省組織培訓人才的成本，進而達到組織訓練的目標，依本研究提供以下建議：(1) 師徒溝通風格量測：於師徒配對前先行測量師父與徒弟的溝通風格，有助於分配師徒互補的溝通風格組合，降低互動溝通阻礙。(2) 教育訓練：組織事前培訓師父溝通策略來促進師徒間的溝通。(3) 促進關係與互動：

藉由分組方式促進師徒間的合作互動，透過完成共同任務促進彼此的信任感和關係。(4) 訂定獎勵制度：表揚互動良好的師徒雙方，並在組織中分享彼此互動溝通的訣竅，使組織中產生良好且正向的師徒制風氣。(5) 舉辦社交聚會活動：使師徒雙方不僅是工作上的合作，能有放鬆時的社交互動機會。(6) 提供師徒互評機制：除表揚互動良好的師徒之外，對於互動不佳的師徒也能提供轉換的機會，藉由組織的社交聚會活動，促進組織內人際交流，以發現未來潛在良好的師徒搭配組合。

第三節 研究限制

第一，本研究採配對樣本回收，考量配對樣本回收不易，對偶問卷組合採橫斷設計之調查方式，師徒間的關係互動可能隨時間推移而產生變化，本研究未能採用長時間變化之縱貫設計進行討論，變項間的因果可能較無法確定，建議後續研究採取縱貫設計深入研究以確認因果關係。

第二，本研究採方便取樣，受試者皆於軍校情境中且受試者非隨機抽取樣，因此本研究之類推性仍受限制，未來可至一般企業施測，比較企業與軍事情境之差異性，以確認研究之類推性。

第三，本研究採問卷調查蒐集資料，量表施測皆採「自陳式量表」，蒐集來自同一受試者之資訊，較不易控制受試者之填答意願與動機，且軍校情境之離校傾向作答與受試者無法匿名填答，可能造成受試者之情境壓力，填答不全與無法配對之樣本，亦不便請受試者再次作答。

第四，研究僅以師徒溝通風格的組合和徒弟之角度觀點討論師徒功能的認知，而未考量組織之政策或文化可能對師徒功能發揮所造成之影響性，亦未考量師父端是否有意願提供徒弟協助及師父對師徒關係的評量。

第五，研究工具多以國外學者發展之量表為主，雖採回譯法且由多位學者驗證，但仍可能因文化背景不同而使研究結果有所差異，此乃研究工具本身之限制。

第四節 未來研究建議

本研究受試者為軍校生，場域文化有其特殊性，無法推論至一般企業，建議未來可進一步了解企業中師徒溝通風格對師徒功能與徒弟的影響性。此外，Bakker-Pieper 和 De Vries (2013) 的研究中由部屬來評量主管的溝通風格與工作表現是較適合的來源，因部屬在雙方關係中確實經驗與主管的互動狀態，而主管評量部屬，同儕間互評是恰當資料來源，Hogan (2005) 認為自評是一種自我認同(identity)，互評則是聲譽(reputation)來源，未來建議可在師徒溝通風格表採師父評量徒弟溝通風格及徒弟評量師父的溝通風格之互評方式。然而，在師徒進入組織未互動前，溝通風格自評亦是師徒組合的篩選方式之一，未來可嘗試比較溝通風格自評與互評對徒弟影響之差異性，以更精確了解師徒溝通互動之全貌與影響性。

軍事情境中的師徒制行之有年，研究顯示師徒功能非中介師徒溝通風格與徒弟成效之因素，過去研究認為組織社會化是師徒制的結果(Chao et al., 1992)，近期則發現師徒對偶研究中，師父的組織社會化與徒弟的組織社會化有關，且受到師徒功能的調節 (Yang, Hu, Baranik, & Lin, 2013)，因此師徒溝通風格亦可能受到其他變項調節或中介而影響徒弟的成效變項，有待後續研究找出關聯的模型。探討組織文化對於溝通風格的影響性亦是未來研究的方向之一。

參考文獻

- 李昭蓉（2012）。師徒怎麼配？論師徒功能、員工知識分享與創新行為關係中師徒類型之調節角色，*人力資源學報*，12(4)，81-105。
- 胡昌亞、鄭瑩妮（2014）。不當督導研究回顧與前瞻。*中華心理學刊*，56，191-214。
- 鄭伯壘、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立（2010）。家長式領導與部屬效能：多層次分析觀點。*中華心理學刊*，52，1-23。
- 鄭瑩妮、胡昌亞、簡世文（2013）。師徒功能與徒弟知識分享。*商略學報*，5，37-56。
- 樊景立、鄭伯壘（2000）。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。*本土心理學研究*，13，126-180。
- 錢淑芬、劉彥佑（2012）。制度化生活對軍人角色性格的模塑意義：以軍校生活的規律性與集體性為例。*復興崗學報*，102，255-278。
- Ainspan, N. D., & Dell, D. J. (2000). *Employee Communication during Mergers*. New York: Related Conference Board Publications.
- Allen, J. L., Rybczyk, E. J., & Judd, B. (2011). Communication style and the managerial effectiveness of male and female supervisors. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(8), 8-18.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.

- Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2003). Beyond mentorship: Alternative sources and functions of developmental support. *The Career Development Quarterly*, 51, 346-355.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343-357.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127.
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burroughs, S. M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 70-89.
- Anderson, C. M., Martin, M. M., & Riddle, B. L. (2001). Attitudes, style, and socialization: Predictors of commitment and satisfaction in workgroups. *Communication Research Reports*, 18(3), 241-254.
- Athanasiou, T., Patel, V., Garas, G., Ashrafian, H., Shetty, K., Sevdalis, N., Panzarasa, P., Darzi, A., & Paroutis, S. (2016). Mentoring perception and academic performance: An academic health science centre survey. *Postgraduate Medical Journal*, Advance online publication. doi:10.1136/postgradmedj-2015-133542
- Ayres, H. (2006). Career development in tourism and leisure: An exploratory study of the influence of mobility and mentoring. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(02), 113-123.
- Bakker-Pieper, A., & de Vries, R. E. (2013). The incremental validity of

communication styles over personality traits for leader outcomes. *Human Performance*, 26(1), 1-19.

Barnett, M. D., & Johnson, D. M. (2016). The perfectionism social disconnection model: The mediating role of communication styles. *Personality and Individual Differences*, 94, 200-205.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72.

Bekiari, A. (2012). Perceptions of instructor's verbal aggressiveness and physical education students' affective learning. *Perceptual and Motor Skills*, 115(1), 325-335.

Bekiari, A., Kokaridas, D., & Sakelariou, K. (2005). Verbal aggressiveness of physical education teachers and students' self-reports of behavior. *Psychological Reports*, 96(2), 493-498.

Bekiari, A., Kokaridas, D., & Sakellariou, K. (2006). Associations of students' self-reports of their teachers' verbal aggression, intrinsic motivation, and perceptions of reasons for discipline in Greek physical education classes. *Psychological Reports*, 98(2), 451-461.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Bozionelos, N., Kostopoulos, K., Van Der Heijden, B., Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., ...& Mikkelsen, A. (2016). Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success: A study in SMEs. *Group & Organization Management*, 41(2), 135-171.

- Buford, A. (2010). *Perception becomes reality: Student-teacher relationships and verbally aggressive messages*. Unpublished master's thesis, University of Pittsburgh, PA.
- Burant, P. A. (1999). *Students' perceptions of teachers' communication and its effects on students' learning*. Unpublished master's thesis, West Virginia University, WV.
- Burgoon, J. K., & Hale, J. L. (1987). Validation and measurement of the fundamental themes of relational communication. *Communications Monographs*, 54(1), 19-41.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies. *Human communication research*, 14(1), 93-120.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. (1989). A model of the perceived competence of conflict strategies. *Human Communication Research*, 15(4), 630-649.
- Capraro, M. M., Bicer, A., Grant, M. R., & Lincoln, Y. S. (2017). Using precision in STEM language: A qualitative look. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 5(1), 29-39.
- Castro, S. L., & Scandura, T. A. (2004). *An empirical evaluation of the construct validity of two multidimensional mentoring measures*. Paper presented at Southern Management Association meeting, San Antonio, TX.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15-28.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994).

- Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Colakoglu, S. N., & Gokus, O. (2015). Mentoring functions relationship with socialization facets and stages: A conceptual framework. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 19(2), 1-13.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Daly, J. A., & Bippus, A. M. (1998). Personality and interpersonal communication: issues and directions. In McCroskey, J. C., Daly, J. A., Martin, M. M. & Beatty, M. J. (eds.) *Communication and Personality: Trait perspectives*. Cresskill, NJ: Hampton Press inc.
- Dewan, T., & Myatt, D. P. (2008). Qualities of leadership: Communication, direction and obfuscation. *American Political Science Review*, 102(3), 351-368.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and*

Psychology, 25(3), 367-380.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2011). The communication styles inventory (CSI): A six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 40(4), 506-532
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-206.
- Dryer, D. C., & Horowitz, L. M. (1997). When do opposites attract? Interpersonal complementarity versus similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 592-603.
- Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ...& Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441-476.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. (2014). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 34(5), 815-820.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 29-42.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (1997). Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty values, and self-esteem. *Chinese Journal of Psychology*, 39, 103-118.
- Farnese, M. L., Bellò, B., Livi, S., Barbieri, B., & Gubbiotti, P. (2016). Learning the

Ropes: The protective role of mentoring in correctional police officers' socialization process. *Military Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/mil0000131

Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), 299-322.

Fleming, M., House, M. S., Shewakramani, M. V., Yu, L., Garbutt, J., McGee, R., ... & Rubio, D. M. (2013). The mentoring competency assessment: Validation of a new instrument to evaluate skills of research mentors. *Academic Medicine*, 88(7), 1002-1008.

Franke, V. C. (2000). Duty, honor, country: The social identity of West Point cadets. *Armed Forces & Society*, 26(2), 175-202.

Gallistel, C. R. (1995). The replacement of general-purpose theories with adaptive specializations.

Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(3), 245-293.

Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510-543.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18, 331-341.

- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Ibrahim, A., & Mahmoud, S. (2017). Principals' communication styles and school performance in Al Ain government schools, UAE. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(1), 29-46.
- Infante, D. A. (1995). Teaching students to understand and control verbal aggression. *Communication Education*, 44(1), 51-63.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1985). Superiors' argumentativeness and verbal aggressiveness as predictors of subordinates' satisfaction. *Human Communication Research*, 12, 117-125.
- Infante, D. A., & Rancer, A. S. (1996). Argumentativeness and verbal aggressiveness: A review of recent theory and research. *Annals of the International Communication Association*, 19(1), 319-352.
- Infante, D. A., & Wigley III, C. J. (1986). Verbal aggressiveness: An interpersonal model and measure. *Communications Monographs*, 53(1), 61-69.
- Infante, D. A., Myers, S. A., & Buerkel, R. A. (1994). Argument and verbal aggression in constructive and destructive family and organizational disagreements. *Western Journal of Communication*, 58(2), 73-84.
- Ismail, A., Amir, R., & Khian Jui, M. K. (2013). *An empirical study of the relationship between mentoring program and mentees' psychosocial development*. Acta Universitatis Danubius. Communicatio, 7(1).
- Jacobs, T. O. (1971). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, Va.: Human Resources Research Organization.
- Johnson, S., Bodon, J., & McCroskey, J. C. (1995). Nature Nor Nurture: Understanding Verbal Aggression in the Military. *Human Communication*, 11-115.

- Jung, C. (2014). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 24(1), 209-234.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Judge, T. A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 269-283.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
- Kassing, J. W., Pearce, K. J., & Infante, D. A. (2000). Corporal punishment and communication in father-son dyads. *Communication Research Reports*, 17(3), 237-249.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal Relationships. A Theory of Interdependence*. Wiley, New York.
- Kerckhoff, A. C., & Davis, K. E. (1962). Value consensus and need complementarity in mate selection. *American sociological review*, 295-303.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kram, K. E., (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kramer, M. W., Callister, R. R., & Turban, D. B. (1995). Information-receiving and

- information-giving during job transitions. *Western Journal of Communication*, 59(2), 151-170.
- Kramer, M. W., & Pier, P. M. (1999). Students' perceptions of effective and ineffective communication by college teachers. *Southern Journal of Communication*, 65(1), 16-33.
- Lankau, M. J., & Chung, B. G. (1998). Mentoring for line-level employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 14-19.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1-62.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 5, 226-251.
- Madlock, P. E., & Kennedy-Lightsey, C. (2010). The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42-62.
- Mansson, D. H., Myers, S. A., & Martin, M. M. (2011). Students' aggressive communication traits and their motives for communicating with their instructors. *College Student Journal*, 45(2).
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1995). Roommate similarity: Are roommates who are similar in their communication traits more satisfied? *Communication Research Reports*, 12(1), 46-52.
- Martin, M. M., Anderson, C. M., & Horvath, C. L. (1996). Feelings about verbal aggression: Justifications for sending and hurt from receiving verbally aggressive messages. *Communication Research Reports*, 13(1), 19-26.
- Martin, M. M., Heisel, A. D., & Valencic, K. M. (2001). Verbal aggression in computer-mediated decision making. *Psychological Reports*, 89(1), 24-24.

- Martin, M. M., & Weber, K., & Burant, P. A. (1997). *Students' perceptions of a teacher's use of slang and verbal aggressiveness in a lecture: An experiment*. Paper presented at the annual meeting of the Eastern Communication Association, Baltimore, MD
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- McCroskey, J. C., & Beatty, M. J. (2000). The communibiological perspective: Implications for communication in instruction. *Communication Education*, 49(1), 1-6.
- McDowall-Long, K. (2004). Mentoring relationships: Implications for practitioners and suggestions for future research. *Human Resource Development International*, 7(4), 519-534.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 336-354.
- Miljković, D., & Rijavec, M. (2008). *Organizacijska psihologija*. IEP, Zagreb.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4),

408-414.

Monge, P. R., Bachman, S. G., Dillard, J. P., & Eisenberg, E. M. (1982).

Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Communication Yearbook*, 5(505), 27.

Morreale, S. P., Osborn, M. M., & Pearson, J. C. (2000). Why communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(2000), 1-25.

Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés?. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 233-242.

Myers, S. A. (2010). Instructional communication: The emergence of a field. In D. L. Fassett & J. T. Warren (Eds.), *The SAGE handbook of communication and instruction* (pp. 149–159). Thousand Oaks, CA: Sage.

Myers, S. A., Goodboy, A. K., & Members of COMM 600. (2014). College student learning, motivation, and satisfaction as a function of effective instructor communication behaviors. *Southern Communication Journal*, 79(1), 14-26.

Myers, S. A., & Johnson, A. D. (2003). Verbal aggression and liking in interpersonal relationships. *Communication Research Reports*, 20(1), 90-96.

Myers, S. A., Mottet, T. P., & Martin, M. M. (2000). The relationship between student communication motives and perceived instructor communicator style. *Communication Research Reports*, 17(2), 161-170.

Myers, S. A., & Rocca, K. A. (2000). Students' state motivation and instructors' use of verbally aggressive messages. *Psychological Reports*, 87(1), 291-294.

Myers, S. A., & Rocca, K. A. (2000). The relationship between perceived instructor communicator style, argumentativeness, and verbal aggressiveness. *Communication Research Reports*, 17(1), 1-12.

- Myers, S. A., & Rocca, K. A. (2001). Perceived instructor argumentativeness and verbal aggressiveness in the college classroom: Effects on student perceptions of climate, apprehension, and state motivation. *Western Journal of Communication*, 65, 113-137.
- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 59-71.
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4(2), 99-112.
- Norton, R. W., & Nussbaum, J. F. (1980). Dramatic behaviors of the effective teacher. *Communication Yearbook*, 4, 565-579.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
- Pacleb, T. G., & Bocarnea, M. C. (2016). The relationship between leadership styles, leader communication style, and impact on Leader–Member Exchange Relationship within the Banking Sector in the United States. *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*, 275-287.
- Park, Y. C., & Park, H. S. (2016). Clinical competence and organizational socialization according to communication style of preceptors as perceived by new nurses. *Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing*, 23(1), 42-50.
- Parks, M. R. (1994). Communicative competence and interpersonal control.

Handbook of Interpersonal Communication, 2, 589-618.

Patwardhan, V., & Venkatachalam, V. B. (2012). A study on career management issues of women managers in Indian hospitality industry. *Journal of Hospitality Application and Research*, 7(1), 67-80.

Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.

Potter, W. J., & Emanuel, R. (1990). Students' preferences for communication styles and their relationship to achievement. *Communication Education*, 39(3), 234-249.

Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271-293.

Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 493-509.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., & Koontz, K. A. (1980). Perceived power as a mediator of management communication style and employee satisfaction: A preliminary investigation. *Communication Quarterly*, 28(4), 37-46.

Rocca, K. A., & McCroskey, J. C. (1999). The interrelationship of student ratings of instructors' immediacy, verbal aggressiveness, homophily, and interpersonal attraction. *Communication Education*, 48(4), 308-316.

Rutherford, D. G. (1984). Mentoring hospitality managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(1), 16-19.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51,

234–279.

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. (pp. 27-55). New York: Oxford University Press Inc.
- Samovar, L. A., Brooks, R. D., & Porter, R. E. (1969). A survey of adult communication activities. *Journal of Communication*, 19(4), 301-307.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.
- Schein, E. H. (2003). Organizational socialization and the profession of management. *Organizational Influence Processes*, 36(3), 283-294.
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Singh, R., Tharenou, P., & Ragins, B. R. (2007). *Examining the rising star effect: A longitudinal study of protégé career competencies and the development of mentoring relationships*. Unpublished manuscript.

- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2005). Examining gender similarity and mentor's supervisory status in mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 13(1), 39-52.
- Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education*, 32(3), 323-329.
- Spitzberg, B. H., & Canary, D. J. (1985). Loneliness and relationally competent communication. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2(4), 387-402.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Spitzberg, B. H., & Hurt, H. T. (1987). The measurement of interpersonal skills in instructional contexts. *Communication Education*, 36(1), 28-45.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- 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.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

- Viator, R. E., & Scandura, T. A. (1991). A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5(3), 20-30.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Webster, C. A. (2010). Increasing student motivation through teacher communication: Six essential skills every physical educator should master. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 81(2), 29-39.
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3(3), 195-213.
- Wigley, C. J. (1998). Verbal aggressiveness. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. M. Martin, & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp.191-214). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.
- Williams, M., & Robert, L. Burden. (1997). *Psychology for language teachers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yang, C. C., Hu, C., Baranik, L. E., & Lin, C. Y. (2013). Can protégés be successfully socialized without socialized mentors? A close look at mentorship formality. *Journal of Career Development*, 40(5), 408-423.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edn.), Upper Saddle River: Prentice Hall.

附錄：研究問卷

師父問卷

您好：

感謝您百忙之中撥冗填答此學術問卷。本問卷主要目的為請您評估**您所指導的一年級直屬學弟/妹的表現，以及雙方平日互動狀況**。懇請您依照實際狀況填答，本研究收集之資料絕對不會以個人為分析單位，您的填答皆會予以保密，請用心及放心填寫。您的協助對本研究有莫大助益，再次感謝您的熱心協助與支持，請您仔細閱讀下方之填答說明後填寫問卷。

敬祝 身體健康 一切順心

國防大學心理及社會工作學系心理碩士班

指導教授：鄭瑩妮 博士

研究生：黃予岑 敬上

第一部份：學弟妹平日表現

【填答說明】

以下是了解您所指導的一年級直屬學弟/妹之平日表現。由於您可能有多位指導的直屬學弟/妹，請您各自評估他們的表現，並依實際感受到的情況，圈選出一個最適合的數字。

目前評估的這位直屬學弟/妹姓名：_____

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 這位學弟妹對本建制班整體表現有重大貢獻。	1	2	3	4	5
2. 這位學弟妹是本建制班表現優異的學生之一。	1	2	3	4	5
3. 這位學弟妹總是能如期完成我所交付的工作。	1	2	3	4	5
4. 這位學弟妹的表現總是能夠合乎我所要求的工作標準。	1	2	3	4	5

評估另一位直屬學弟/妹姓名：_____

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 這位學弟妹對本建制班整體表現有重大貢獻。	1	2	3	4	5
2. 這位學弟妹是本建制班表現優異的學生之一。	1	2	3	4	5
3. 這位學弟妹總是能如期完成我所交付的工作。	1	2	3	4	5
4. 這位學弟妹的表現總是能夠合乎我所要求的工作標準。	1	2	3	4	5

【後面尚有題目，請翻面繼續作答，非常感謝您的協助！】

第二部分：溝通互動

【填答說明】

以下描述句是有關個人溝通時可能會有的表現，答案無對錯，請您圈選符合您平日與直屬一年級學弟/妹溝通時的互動程度。

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1. 我不需要說很多字來傳達訊息。	1	2	3	4	5
2. 大多時候，我只需要幾個字就能表達事情。	1	2	3	4	5
3. 當我想解釋事情的時候會有些囉嗦。	1	2	3	4	5
4. 我通常可以用幾個字就釐清我的觀點。	1	2	3	4	5
5. 當我說故事的時候，不同的部分能夠清楚連接起來。	1	2	3	4	5
6. 我有時候發現有組織地說故事很困難。	1	2	3	4	5
7. 當我與人爭論觀點時，總是能流暢清楚地表達想法。	1	2	3	4	5
8. 我的故事總是很有邏輯性。	1	2	3	4	5
9. 與我對話總是包含許多重要的主題。	1	2	3	4	5
10. 你不會聽到我瞎扯粗淺或膚淺的事情。	1	2	3	4	5
11. 我是那種可以常談論瑣碎事情的人。	1	2	3	4	5
12. 我很少喋喋不休的談論某事。	1	2	3	4	5
13. 我說話前會先細心思考	1	2	3	4	5
14. 我仔細考量我的答案	1	2	3	4	5
15. 我的陳述並非總是深思熟慮。	1	2	3	4	5
16. 我說話非常注意用字。	1	2	3	4	5
17. 如果有甚麼不高興的事情，我會氣的爆炸。	1	2	3	4	5
18. 即使我很生氣，我也不會遷怒別人。	1	2	3	4	5
19. 當我生氣的時候，我傾向罵別人。	1	2	3	4	5
20. 我有時候對他人表現出暴躁。	1	2	3	4	5

【後面尚有題目，請翻面繼續作答，非常感謝您的協助！】

【填答說明】

以下描述句是有關個人溝通時可能會有的表現，答案無對錯，請您圈選符合您平日與直屬一年級學弟/妹溝通時的互動程度。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
21. 我不喜歡告訴別人他們該做些什麼。	1	2	3	4	5
22. 我有時候堅持他人要做我所說的事。	1	2	3	4	5
23. 我預期他人會遵照我要求他們的事情去做。	1	2	3	4	5
24. 當我覺得別人應該為我做事，我會用苛刻的音調要求。	1	2	3	4	5
25. 我從未用可能傷害他人感受的方式來取笑他們。	1	2	3	4	5
26. 我曾使別人看起來像傻瓜。	1	2	3	4	5
27. 大家都知道我會在當事人面前取笑對方	1	2	3	4	5
28. 我曾在一群人面前羞辱他人。	1	2	3	4	5
29. 我很能傾聽。	1	2	3	4	5
30. 我總是對人們的問題表示理解。	1	2	3	4	5
31. 如果有人想和我談話，我總是願意花時間陪對方。	1	2	3	4	5
32. 我總是給予他人許多尊重。	1	2	3	4	5

【後面尚有題目，請翻面繼續作答，非常感謝您的協助！】

第三部分：填表人背景資料

以下個人資料為研究專用，您的填答絕對保密，請放心填寫。

1. 我的姓名：_____

2. 我的性別：☐ (1)男性 ☐ (2)女性

3. 我的年班：_____

問卷到此全部填答完畢，請您檢查是否有遺漏的部分。
再次感謝您的協助！

徒弟問卷

您好：

感謝您百忙之中撥冗填答此學術問卷。本問卷主要在了解您平日和二年級直屬學長/姐互動狀況，以及目前在校生活的感受，懇請您依照實際狀況填答，本研究收集之資料絕對不會以個人為分析單位，您的填答皆會予以保密，請用心及放心填寫。您的協助對本研究有莫大助益，再次感謝您的熱心協助與支持，請您仔細閱讀下方之填答說明後填寫問卷。

敬祝 身體健康 一切順心

國防大學心理及社會工作學系心理碩士班

指導教授：鄭瑩妮 博士

研究生：黃予岑 敬上

第一部分：溝通互動

【填答說明】

以下描述句是有關個人溝通時可能會有的表現，答案無對錯，請您圈選符合您平日與二年級直屬學長/姊溝通時的表現程度，以1到5分給予評估。敘述越符合您的現況，給越高分。

	非常 不同 同意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1. 我不需要說很多字來傳達訊息。	1	2	3	4	5
2. 大多時候，我只需要幾個字就能表達事情。	1	2	3	4	5
3. 當我想解釋事情的時候會有些囉嗦。	1	2	3	4	5
4. 我通常可以用幾個字就釐清我的觀點。	1	2	3	4	5
5. 當我說故事的時候，不同的部分能夠清楚連接起來。	1	2	3	4	5
6. 我有時候發現有組織地說故事很困難。	1	2	3	4	5
7. 當我與人爭論觀點時，總是能流暢清楚地表達想法。	1	2	3	4	5
8. 我的故事總是很有邏輯性。	1	2	3	4	5
9. 與我對話總是包含許多重要的主題。	1	2	3	4	5
10. 你不會聽到我瞎扯粗淺或膚淺的事情。	1	2	3	4	5
11. 我是那種可以常談論瑣碎事情的人。	1	2	3	4	5
12. 我很少喋喋不休的談論某事。	1	2	3	4	5
13. 我說話前會先細心思考	1	2	3	4	5
14. 我仔細考量我的答案	1	2	3	4	5
15. 我的陳述並非總是深思熟慮。	1	2	3	4	5
16. 我說話非常注意用字。	1	2	3	4	5
17. 如果有甚麼不高興的事情，我會氣的爆炸。	1	2	3	4	5
18. 即使我很生氣，我也不會遷怒別人。	1	2	3	4	5
19. 當我生氣的時候，我傾向罵別人。	1	2	3	4	5
20. 我有時候對他人表現出暴躁。	1	2	3	4	5

【後面尚有題目，請翻面繼續作答，非常感謝您的協助！】

【填答說明】

以下描述句是有關個人溝通時可能會有的表現，答案無對錯，請您圈選符合您平日與二年級直屬學長/姊溝通時的表現程度，以1到5分給予評估。敘述越符合您的現況，給越高分。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
21. 我不喜歡告訴別人他們該做些什麼。	1	2	3	4	5
22. 我有時候堅持他人要做我所說的事。	1	2	3	4	5
23. 我預期他人會遵照我要求他們的事情去做。	1	2	3	4	5
24. 當我覺得別人應該為我做事，我會用苛刻的音調要求。	1	2	3	4	5
25. 我從未用可能傷害他人感受的方式來取笑他們。	1	2	3	4	5
26. 我曾使別人看起來像傻瓜。	1	2	3	4	5
27. 大家都知道我會在當事人面前取笑對方	1	2	3	4	5
28. 我曾在一群人面前羞辱他人。	1	2	3	4	5
29. 我很能傾聽。	1	2	3	4	5
30. 我總是對人們的問題表示理解。	1	2	3	4	5
31. 如果有人想和我談話，我總是願意花時間陪對方。	1	2	3	4	5
32. 我總是給予他人許多尊重。	1	2	3	4	5

【後面尚有題目，請翻面繼續作答，非常感謝您的協助！】

第二部份：師徒功能

【填答說明】

以下是一些有關「您與直屬學長姐互動」之敘述，請您針對您實際感受到的情況，以1 到 5分給予評估。敘述越符合您的現況，給越高分。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 二年級直屬學長姐投注他(她)的關注在我的軍旅職涯中。	1	2	3	4	5
2. 二年級直屬學長姐指派我完成重要任務。	1	2	3	4	5
3. 二年級直屬學長姐給予我工作相關的指導。	1	2	3	4	5
4. 二年級直屬學長姐會適時告知我擔任實習幹部的機會。	1	2	3	4	5
5. 二年級直屬學長姐和我一起協調討論，協助我找出專業的目標。	1	2	3	4	5
6. 二年級直屬學長姐投注時間思考我的軍旅職涯。	1	2	3	4	5
7. 我和二年級直屬學長姐分享較為私人的問題。	1	2	3	4	5
8. 放假之後我和二年級直屬學長姐一同從事社交活動。	1	2	3	4	5
9. 我和二年級直屬學長姐之間相互信賴。	1	2	3	4	5
10. 我把二年級直屬學長姐視為朋友。	1	2	3	4	5
11. 我常與二年級直屬學長姐私下聚餐	1	2	3	4	5
12. 我試著將二年級直屬學長姐的行為，做為我的行為楷模。	1	2	3	4	5
13. 我尊敬二年級直屬學長姐的專業知識。	1	2	3	4	5
14. 我欽佩二年級直屬學長姐激勵他人的能力。	1	2	3	4	5
15. 我尊重二年級直屬學長姐教導他人的能力。	1	2	3	4	5

【後面尚有題目，請翻面繼續作答，非常感謝您的協助！】

第三部分：組織適應

【填答說明】

此部分主要是了解您進入軍校後，對組織的看法與感受，請您依照本身的經驗，以1到5分給予組織評估，在適當的數字上畫圈。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 我知道如何在組織中將事情做好。	1	2	3	4	5
2. 其他同儕會用不同的方式幫助我完成工作。	1	2	3	4	5
3. 我完全了解我在組織中的工作職責。	1	2	3	4	5
4. 我的同儕通常很願意提供協助或建議。	1	2	3	4	5
5. 組織的目標設定非常明確。	1	2	3	4	5
6. 組織內大多數的人接受我是裡頭的一份子。	1	2	3	4	5
7. 我對組織運作的方式有良好的理解。	1	2	3	4	5
8. 同儕會做很多事來幫助我適應組織。	1	2	3	4	5
9. 幾乎在此工作的每個人都了解組織的目標。	1	2	3	4	5
10. 我與組織中的其他同儕的關係良好。	1	2	3	4	5

第四部份：離校傾向

【填答說明】

以下是有關離開學校的想法，請您針對您實際感受到的情況，以1 到5分給予評估。敘述越符合您的現況，給越高分。

	從 來 不 曾	很 少 如 此	常 常 如 此	幾 乎 如 此	總 是 如 此
1. 我經常慎重考慮要離開目前的學校。	1	2	3	4	5
2. 我目前想要退學或休學。	1	2	3	4	5
3. 我曾經想過要退學或休學。	1	2	3	4	5

【後面尚有題目，請翻面繼續作答，非常感謝您的協助！】

第五部分：填表人背景資料

以下個人資料為研究專用，您的填答絕對保密，請放心填寫。

1. 我的姓名：_____

2. 我的性別：☐ (1) 男性 ☐ (2) 女性

3. 我的年班：_____

4. 您的直屬二年級學長/姐姓名：（至多可填 3 位）

最常接觸第一位：_____

次常接觸第二位：_____

最少接觸第三位：_____

5. 您與上述填的第一位直屬學長姐週一至週五，一天內對話的頻率：(1) 從未對話
(2) 很少對話 (3) 有時對話 (4) 經常對話 (5) 常常對話

6. 您與上述填的第二位直屬學長姐週一至週五，一天內對話的頻率：(1) 從未對話
(2) 很少對話 (3) 有時對話 (4) 經常對話 (5) 常常對話

7. 您與上述填的第三位直屬學長姐週一至週五，一天內對話的頻率：(1) 從未對話
(2) 很少對話 (3) 有時對話 (4) 經常對話 (5) 常常對話

問卷到此全部填答完畢，請您檢查是否有遺漏的部分。
再次感謝您的協助！