

ISSN 1023-2842

中山管理評論 2013年九月號

第二十一卷第三期 p.579-623

DOI: 10.6160/2013.09.04

向下影響戰術、向上維持戰術與師徒利益關係之研究

Relationships between Downward Influence Tactics, Upward Maintenance Tactics and Mentoring Benefits

董玉娟* *Yu-Chuan Tung*

國立高雄應用科技大學人力資源發展系
Department of Human Resource Development,
National Kaohsiung University of Applied Sciences

林義屏 *Yi-Ping Lin*

國立高雄海洋科技大學運籌管理系
Department of Logistics Management,
National Kaohsiung Marine University

吳嘉芬 *Chia-Fen Wu*

友達光電股份有限公司行政部門
Department of Administration,
AU Optronics Corporation

* 通訊作者：董玉娟，e-mail: panela@cc.kuas.edu.tw

本研究感謝三位匿名評審在審閱本文時所提供的寶貴意見，並感謝國科會專題研究計畫的補助 (NSC98-2410-H-151-008)

摘要

本研究以社會交換理論探討向下影響戰術、向上維持行為與師徒利益之間的關係。並探討馬基維利主義對向下影響戰術與師父利益關係的干擾效果。研究對象為有施行師徒制的企業組織，採師父與徒弟一對一配對發放。研究結果發現師父運用向上訴求戰術對師父的工作關係學習、個人技能發展均有正向的影響；運用強制要求戰術對個人技能發展則有負向的影響；運用逢迎及聯合戰術對生涯成功有顯著的正向影響。徒弟運用個人戰術對徒弟的工作關係學習、個人技能發展有正向影響；運用契約戰術對徒弟的個人技能發展有正向影響；運用直接戰術則有負向影響。馬基維利主義對向下影響戰術與個人技能發展有顯著干擾效果。

關鍵詞：影響戰術、師徒制、馬基維利主義

Abstract

This study draws on the theory of social exchange to explore the relationships among downward influence tactics, upward maintenance tactics, and benefits for both mentor and protégé. It also examines the moderating effects of Machiavellianism on these relationships. Data was collected by both personally administered and mailed questionnaires, using a mentor-protégé dyads questionnaire. The findings show that upward appeals are positively related to relational job learning and personal skill development. Assertiveness tactics are negatively related to personal skill development. Ingratiation and coalition tactics are positively related to career success. Personal tactics used by protégés are positively related to relational job learning and personal skill development, and contract tactics are positively related to relational job learning. Direct tactics have a negative effect on relational job learning. The findings also show that

Machiavellianism has negative moderating effects on the relationships between downward influence tactics and personal skill development.

Keywords: influence tactics, mentoring, Machiavellianism

壹、緒論

師徒關係一直被視為組織中生涯發展的方法 (Hunt & Michael, 1983)。過去針對師徒關係的研究，多數著重在徒弟的利益進行探討 (Ragins, 1997; Lankau & Scandura, 2002; Allen et al., 2004)。對於師父利益的實證研究卻很少 (Ragins & Scandura, 1999; Young & Perrewe, 2000, 2004; Eby et al., 2006; Parise & Forret, 2008)。過去針對師徒制度的研究大多數採用社會交換理論的觀點 (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959; Blau, 1964; Ensher et al., 2001; Raabe & Beehr, 2003)，雖然師徒制度的設計本身就是要協助徒弟的發展，然而師徒關係中不論是情感上的交換或是工具性的交換，應會強化師父對師徒關係的投入與承諾。誠如Allen (2003) 認為師父指導徒弟是同時兼具工具性及利社會 (prosocial) 動機，而非僅單獨一種動機存在。Scandura & Schriesheim (1994) 指出師徒制中的交易關係是值得探討的議題。以社會交換理論中的互惠觀點及價值觀點 (Homans, 1974; Emerson, 1976, 1981)，師徒關係的內涵包括師徒雙方之間的互動及交換 (Higgins & Kram, 2001)。師父亦可能透過師徒的互動，獲得有形及無形的利益，並且使師父的時間及精力投入能有效地提升徒弟的成長 (Zey, 1985; Allen et al., 2006) 及價值觀點，是促使師父對師徒關係投入以及願意指導徒弟的重要因素之一。

過去對師徒的研究較偏向於探討師徒關係的結構特性及師徒關係的結果，但卻缺乏對師徒互動歷程的探討，僅少數研究 (Young & Perrewe, 2000; Ensher et al., 2001; Young & Perrewe, 2004) 著重在以社會交換的觀點來看師父關係中的互惠、是否符合期望對師徒關係效能的影響；或是探討師徒關係結構與向上維持行為的關係 (Tepper, 1995)。對於探討師父與徒弟之間的互動行為及所造成結果卻較為缺乏。因此至今仍無法清楚瞭解徒弟是透過哪些行為來

與師父互動，以使自己能從師徒關係中獲得職涯的成長。另一方面我們亦同樣地不清楚師父是透過哪些行為來使自己達到教學相長的目的。Parise & Forret (2008) 認為目前在師徒的研究中仍缺乏探討師徒的互動機制對利益產生影響的實證研究。因此本研究認為有必要藉此進一步釐清師徒之間互動的歷程及結果，可以有助於提升及改善師徒制度的效能。

過去常用來探討組織內人與人之間向上、向下以及平行間的互動關係的是影響戰術(influence tactics) (Kipnis et al., 1984)。影響戰術為一個人用來影響他人態度或行為的行為形式 (Yukl et al., 2005)。影響戰術的運用為了獲得有利的結果 (Kipnis et al., 1980)。過去在師徒關係的研究中，較少以影響戰術來探討師徒之間的互動，僅Tepper (1995) 分別運用不同的影響戰術來探討師徒之間的互動。同時過去研究亦較少探討透過影響戰術來達到員工個人學習的研究。這種教學相長的情況在主管與部屬之間較少發生，卻常發生在師徒關係之中 (Sosik & Godshalk, 2000; Williams et al., 2009)。主管不一定會投入教導部屬的師父角色 (Scandura & Schriesheim, 1994)，而個人學習與生涯發展是師徒制度推行的主要目的 (Kram, 1985)。因此師徒之間如何透過影響戰術的運用來互動，以及對師徒雙方技能的學習以及生涯成功產生的效果有必要加以探討。

其次，師徒關係中同時涵蓋著向上與向下的互動關係。然而過去針對向下影響戰術所產生效果的研究則較少。同一個戰術運用在向上或向下關係，其影響的結果可能就會產生正負效果的不同。同時，過去的研究亦較多偏向探討單一的戰術(如：逢迎及自我吹捧戰術)，對於同時探討多種戰術的研究並不多，而同時探討多樣性的戰術，可以對不同戰術所達成的成效有更完整的瞭解。過去對於影響戰術的研究亦較偏向於逢迎戰術的探討，對於強勢戰術(強制要求、向上訴求、聯合戰術)則探討較少 (Higgins et al., 2003)。因此，本研究同時探討師徒之間向上及向下各種不同戰術的運用，以便瞭解師徒之間各種互動可能的型態，以及不同戰術所產生效能的比較。

過去研究指出影響戰術的運用對於是否能達到有利的結果，會受到情境因素的影響 (Kipnis & Schmidt, 1988)。同時，個人的特質會使得行為與結果之間的關係不同 (Stacy et al., 1991; Brockner et al., 1998; VanYperen, 1998; Caligiuri, 2000)。學者認為影響戰術運用者的個人特質，會使得影響戰術所獲得的結果不同 (Higgins et al., 2003)。而馬基維利主義是人格特質的一種型態。Allen (2003) 提出馬基維利主義可能會使得師徒關係中產生負面的或是無效的師徒指導行為。馬基維利主義高者會有企圖地採取行動來達到自己想要的目的

(Barbuto & Moss, 2006)。基於社會交換理論中提及信任是關係維持的重要機制 (Blau, 1964)，而馬基維利主義者會導致對方的不信任 (Dahling et al., 2009) 以及不願意有互惠的行為 (Gunnthorsdottir et al., 2002)，因而可能降低關係的效能。因此，本研究欲探討馬基維利主義的高低對於影響戰術運用在師徒關係中個人學習及生涯成功的影響。依據以上的研究動機，本研究的目的是探討師父的向下影響戰術及徒弟的向上維持行為的運用會對師徒在技能的學習及生涯的發展有何影響？其次，則探討師父本身馬基維利主義高低，對向下影響戰術與師父技能學習及生涯發展之間關係的影響效果。

貳、文獻探討

一、師徒關係

師徒關係是指較為資深、有經驗的員工提供支持、方向、及回饋給經驗較少的員工，以有助於經驗較少的員工生涯規劃、人際關係發展、以及增加在組織中的能見度，提高向上發展的機會 (Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985; Noe, 1988)。

過去許多研究探討師徒關係與領導關係概念的異同性 (Scandura & Schriesheim, 1994; McManus & Russell, 1997; Sosik & Godshalk, 2000; Scandura & Williams, 2004)。首先，領導者與師徒制都牽涉到資深與資淺員工的關係 (Scandura & Schriesheim, 1994; McManus & Russell, 1997)。其次，兩者均著重在任務及關係導向 (Sosik & Godshalk, 2000)，並且兩者都對承諾、工作滿足及績效有正向提升的作用 (Williams et al., 2009)。然而領導關係與師徒關係在實證上已證明兩者有明顯的差異 (Eisenbach, 1992; Scandura & Schriesheim, 1994)。首先，領導關係著重於影響部屬績效表現，而師徒制度則著重於生涯及員工發展，並作為徒弟的長期角色模範。其次，領導關係為一位領導者對一位或多位部屬的關係，而師徒制度則多數為一對一的關係。第三，領導關係為較正式、明確的、具直接影響的關係，而師徒制度則較為非正式、隱約的、間接影響的關係。再者，並非所有主管都能成為師父。過去研究指出在高領導者部屬交換 (LMX) (Graen & Scandura, 1986; Thibodeaux & Lowe, 1996;

McManus & Russell, 1997) 或轉換型領導 (Bass, 1985; Godshalk & Sosik, 2000; Scandura & Williams, 2004) 的主管部屬關係才可能存在師徒指導關係；第四，主管的生涯指導相較於LMX，更能預測部屬的生涯成功。擔任師父的主管較一般性主管更重視部屬長期發展的承諾 (Sosik & Godshalk, 2000; Williams et al., 2009)。師徒制度的推行目的即是促進徒弟的學習與生涯發展 (Kram, 1985)，此為師徒關係與領導關係的不同，並為現今人才培育的重要方法之一。因此本研究在依變項的選擇上，即著重在於技能的發展及生涯發展，而這也是一般領導關係研究較少探討的焦點。

二、徒弟利益

過去在師徒關係中，有關於徒弟利益的探討頗多，但大致亦可區分為工作上、生涯上、以及心理上的利益。在工作上的利益包括技能學習及發展 (Kram, 1985; Johnson, 2007; 吳美連等, 2009)、知識移轉及分享 (Allen et al., 2004; Bryant & Terborg, 2008)、工作績效 (Kirchmeyer, 2005)、組織社會化 (Ragins, 1997)；在生涯的利益方面包括生涯成功 (Ragins, 1997; Ensher et al., 2001)、生涯滿意 (Allen et al., 2004)、生涯承諾 (Ragins, 1997; Allen et al., 2004)；在心理上的利益包括減少工作壓力、工作疏離 (Ragins, 1997)、強化徒弟整體的幸福感 (Rhodes, 2004)、以及自信或是自尊 (Johnson, 2007)。

由於師徒制度的推行目的即是促進徒弟的學習與生涯發展 (Kram, 1985)，同時依據Lankau & Scandura (2002) 認為職場上的個人學習包括工作關係學習及個人技能發展，工作關係學習為瞭解在工作場所中，本身工作與他人之間的關連性及相依性；個人技能發展為新技術及新能力的學習，以有助於發展良好的工作關係。透過師父的教導過程，可以提升徒弟的能力及在組織中有效的角色扮演。生涯成功為個人經過長期工作經驗及努力所產生的正向的心理及工作的結果 (Harris & Ogbonna, 2006)。一般指的是薪資的高低及升遷 (Ng et al., 2005)。因此本研究在徒弟透過師徒關係所獲得的利益探討方面將著重在工作關係學習、個人技能發展（工作層面利益）、以及生涯成功（生涯層面利益）探討。

三、師父利益

過去對於在師徒關係中，徒弟的利益探討很多，但對於師父在師徒關係中所獲得的利益，這方面的實證研究是比較少的 (Allen et al., 2004)。過去的研究認為職場中的師徒關係，大致亦可以區分為來自於工作上、生涯上、以及心理層面上的利益。在工作上的利益包括可以使得師父提升工作績效 (Ragins, 1997; Eby et al., 2006)、增加自己的學習及相關知識 (Ragins, 1997; Allen et al., 2004)、取得其他部門及組織的資訊 (Ragins, 1997)、新想法或新方案的提出及測試 (Zey, 1985)；在生涯上的利益包括達到生涯成功 (Eby et al., 2006)；在心理上的利益包括獲得認可 (Ragins & Scandura, 1999; Eby et al., 2006)、忠誠 (Ragins & Scandura, 1999; Eby et al., 2006)、工作活力 (Zey, 1985; Ragins & Scandura, 1999)、提升組織中的名聲 (Zey, 1985)。

就社會交換理論中互惠及價值的觀點 (Homans, 1974; Emerson, 1981)，師父於指導徒弟的關係中，亦希望能對自己有所助益。過去學者也建議，師徒之間是教學相長，師父可將徒弟視為資訊及回饋的來源，因此可以從師父的觀點來看如何從徒弟中學習 (Mullen, 1994; Kram, 1996; Lankau & Scandura, 2002)，近年來亦開始有學者實證研究師父如何從師徒關係中也能夠學習 (Mullen & Noe, 1999; Fletcher & Ragins, 2007; Liu et al., 2009)。同時師父在指導徒弟的過程中，會有意識地使自己未來的生涯也會因此而得利 (Zey, 1985)。為了有別於領導關係的研究，本研究則著重於師徒關係中最主要產生的效益，亦即技能發展及生涯成功等師父利益來進行探討。技能發展即依據Lankau & Scandura (2002) 建議分別以工作關係學習及個人技能發展來進行實證研究。

四、社會交換理論

Higgins & Kram (2001) 認為師徒之間的關係，除了雙方之間的互動外，還包括交換關係。社會交換理論認為個人會依據投入的成本及利益來兩相權衡做為形成、維持、以及終止與對方關係的參考。人與人之間的關係交換的有愛與情感支持、地位、資訊、金錢、物品、以及服務 (Foa & Foa, 1974)，其中愛與情感支持相似於師徒功能中的社會支持及角色示範，而資訊、以及服務則類似師徒功能中的生涯支持 (Ensher et al., 2001)。依據社會交換理論的互惠觀點，個體希望能從關係的付出中獲得利益 (Homans, 1974)，單方面的付出是不

存在著社會交換關係 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。同時以社會交換理論中價值命題觀點 (Emerson, 1976)，人們會去做那些對自己有價值的行為，以及時間及精力的投入有價值。在組織中的人們會尋求利益、取得資訊、達成工作績效、爭取優於他人的表現機會、成為組織中留下來的菁英、以及相互合作等等各種有益的結果，此時就會發揮行為影響戰術來達成自己的目標 (Kipnis et al., 1980)。同時，關係的資源是有限的，個體會透過影響戰術的運用，來使對方達到自己的要求 (Yukl et al., 2005; Yukl et al., 2008)，達到雙方在關係中互惠的結果，並使自己的時間及精力的投入能產生價值 (Waldron, 2003)。過去社會交換理論常做為主管部屬互動關係的探討 (Liden & Graen, 1980; Wayne & Ferris, 1990)，然而多數學者在探討師徒關係時也運用社會交換理論 (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959; Blau, 1964; Ensher et al., 2001; Raabe & Beehr, 2003)。最近的研究亦指出社會交換理論適合做為師徒關係的探討 (Young & Perrewe, 2000; Ensher et al., 2001; Young & Perrewe, 2004)，並且在正式與非正式的師徒關係都適用 (Ensher et al., 2001)。

依據社會交換理論的觀點，師父會依據成本效益的關係，決定與徒弟互動的型態，以便使自己獲得有價值的回饋及報償，以及避免別人因徒弟的不良表現，而影響師父在組織中的地位 (Olian et al., 1993; Green & Bauer, 1995; Ragins & Scandura, 1999; Waldron, 2003)。其次，除了因預期利益而引發影響行為外，社會交換理論認為因關係產生的利益不僅是交換的來源基礎，也可以是交換的結果 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。師徒關係中的社會交換過程中決定雙方之間互惠為是否產生，而影響師父與徒弟利益的達成 (Williams et al., 2009)。

五、向下影響戰術與師父利益

個人 (agent) 如何透過行為影響另一個人 (target) 的行為及態度，即為影響戰術。影響戰術的運用是為了完成特定的目的，例如使他人完成工作或是支持已規劃的改變 (Yukl et al., 2005)。對於影響戰術的內涵及衡量，過去的研究因為制裁及阻礙二種戰術有概念上的問題及較少使用，因此學者運用 Kipnis et al. (1980) 所提出的戰術則多省略這兩種戰術 (Higgins et al., 2003)。因此本研究在向下影響戰術方面將師父對徒弟的影響戰術，分為逢迎、理性說服、強制

要求、向上訴求、交換條件、聯合等六個戰術。所謂的理性說服為運用事實和資料呈現來支持自己的要求；逢迎戰術為運用讚美和奉承他人來達到自己的目的；強制要求戰術為運用直接和強硬的方法來使他人接受自己的要求；向上訴求為取得組織較高層級對自己行為的支持；交換戰術為透過利益或喜好的交換來達到協商的目的；聯合戰術為取得與被影響者親近的第三者支持或協助，來達到影響對方的目的 (Kipnis et al., 1980; Kipnis et al., 1984)。過去學者依據六個戰術的特性，將逢迎戰術歸類為柔性戰術。柔性戰術主要是為了獲得自身的利益，較常發生於權力較少的一方。柔性戰術較不具攻擊性，而是採用心理面攻勢，希望對方自願性的順從自己的要求。而強制要求、向上訴求、以及聯盟則為較為強勢的戰術。強勢戰術的運用主要是為了達成個人或組織的目的，利用掌握獎懲資源來獲得對方的順從。強勢戰術的運用可能會傷害雙方的關係，同時易引起報復的行為 (Deluga & Perry, 1991; Farmer et al., 1997)。雖然過去學者試圖將六個影響戰術簡化為三大類，然而由於同一類型的戰術對後果變項的影響方向並不具有一致性，以及三大類戰術對後果變項的影響並無顯著差異 (Yukl et al., 2008)，因此本研究仍以六個影響戰術來進行討論。

過去在探討華人主管運用向下影響行為的研究中，就使用的頻率而言，有些學者發現強制要求、向上訴求是最常用的戰術 (Leong et al., 2007)，而有些學者發現除了強制要求以外，逢迎、交換也是常用的戰術 (Xin & Tsui, 1996)；就效果而言，理性說服是最有效的戰術，逢迎、向上訴求、交換具有中度效果 (Fu et al., 2004)，交換及聯合戰術是相較於美國管理者較為有效的戰術 (Fu & Yukl, 2000)。在師徒之間的互動中，過去的研究指出師父可能會有意或無意地去影響師徒之間的關係。師父可能因為沒有太多時間指導，而會採取逢迎戰術 (Eby et al., 2000)；師父亦可能採取類似強制要求、以及向上訴求 (Levinson et al., 1978)，或是不當的教導戰術來與徒弟互動 (Eby et al., 2000)。

在向下影響戰術所產生的後果方面，過去研究著重於向下影響戰術對主管部屬關係的影響 (Yukl et al., 2008)、影響戰術的有效性 (Lee & Salleh, 2008)、部屬的任務承諾、知覺主管管理效能 (Yukl & Tracey, 1992)、組織公民行為 (Yukl & Falbe, 1990)，對於主管本身的影響探討比較少，特別是對於主管運用戰術對於本身個人學習的探討則更為缺乏。

就影響戰術與個人學習的關係方面，Tjosvold & Sun (2001) 研究發現運用強制要求戰術會導致對方較不願意合作、較不願意彼此互利、不願意傾聽、以及不願意學習的情形。採取理性說服的戰術則相反，較易獲得對方的合作、互

利、以及願意學習。葉勇誼 (2001) 探討向下影響戰術與知識分享意願的關係，其研究結果發現，採取強制要求、交換、以及向上訴求戰術均與知識分享意願有顯著的負相關。McFarland et al. (2002) 研究發現採用理性說服、逢迎戰術的應徵者在人際關係技能、資訊分析、以及問題解決能力方面會有較高的評價。同時指出採取強制要求及向上訴求戰術者會在口語能力、人際關係技能、資訊分析、以及問題解決能力方面會有較低的評價。Wayne et al. (1997) 亦提出部屬運用強制要求戰術會使得主管對其人際技能有負面的評價，雖然其研究結果與預期相反，但是 Wayne et al. (1997) 認為可能是因為樣本所導致的偏誤所致。由以上文獻探討可以得知在影響戰術與工作關係學習及個人技能發展關係方面，過去研究結果存在著不一致性，但對於強制要求戰術對工作關係學習與個人技能發展關係發展的影響，則多數的學者均認為有負面的影響。

在影響戰術與生涯成功的關係方面，Ferris et al. (1994) 認為影響戰術的運用有助於薪資增加及升遷。Higgins et al. (2003) 以後設分析來探討影響戰術對工作結果分析，指出個體採取逢迎、理性說服、及強制要求戰術對生涯成功有顯著的正向影響。其他研究也發現用理性說服戰術 (Zanai et al., 1991; Thacker & Wayne, 1995)、聯合戰術 (Zanai et al., 1991) 可以提升升遷可能性。Dreher et al. (1989) 發現採取交換的戰術會有助於薪資的提升。Herrmann & Werbel (2007) 發現就美國人而言採取強制要求及向上訴求則對升遷有幫助。然而，亦有研究指出當部屬採用強制要求戰術時，對於主管評估其升遷的可能性有負面的影響 (Thacker & Wayne, 1995)，以及較為偏低的薪水 (Kipnis & Schmidt, 1988)。由上述的研究結果顯示逢迎、理性說服、向上訴求、交換、聯合的影響戰術對生涯成功均有正向的影響，然而在強制要求與生涯關係上則存在著不一致性。

以社會交換理論的觀點來看，師徒關係中的社會交換過程中決定了雙方之間互惠行為是否產生，而影響個人目標的達成 (Williams et al., 2009)。採取理性、逢迎、交換、向上訴求、及聯盟等正面互動的行為 (Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992; Lee & Salleh, 2008; Yukl et al., 2008)，有助於互惠產生與信任的建立，會使得主管可以獲得部屬的建議或是提供給主管更多的機會 (Cropanzano & Mitchell, 2005)、對於知識及技能的分享及移轉有正向的影響 (Noe, 2002)、有助於學習的產生 (Schyns et al., 2005)、提升專業及強化認知思考 (Atwater & Carmeli, 2009)。然而採取強制要求的負面互動行為 (Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992; Lee & Salleh, 2008; Yukl et al., 2008) 則會得

到懲罰，有礙雙方互惠關係的產生 (Cropanzano & Mitchell, 2005)、阻礙學習 (Eby et al., 2004)。同時主管逢迎、理性戰術會強化部屬的組織公民行爲 (Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992; Lee & Salleh, 2008)，徒弟較會產生有益師父的行爲、回饋意見、提供資訊給師父，在教學相長的情況下，師父可以學到工作關係、人際關係技巧 (Zey, 1985)，使得師父的工作有效達成，增加升遷及加薪的可能性。強制要求戰術則較無法獲得部屬的合作 (Brennan et al., 1993)、不願做出對師父有益的行爲 (Moideenkutty, 2006)，因此不願意分享自己的想法、對師父提出有建設性的建議、或不願意協助師父工作的執行。師父因此無法獲得徒弟的回饋及不同思考的激盪，使得師父在工作關係技能、個人技能無法提升，影響其薪資的提升及升遷的機會。依據以上的討論，本研究作出以下的假設：

H1a：師父採取逢迎、理性說服、向上訴求、交換、聯合的向下影響戰術對師父的(a)生涯成功、(b)工作關係學習、(c) 個人技能發展有正向的影響

H1b：師父採取強制要求戰術對師父的(a)生涯成功、(b)工作關係學習、(c) 個人技能發展等利益有負面的影響。

六、向上維持行為與徒弟利益

所謂的向上維持行爲 (upward maintenance tactics) 乃運用訊息及行爲來維持可接受及持續的關係。向上維持行爲不僅可以用在個人層次，亦可以用在對偶層次的探討。向上維持行爲可以是策略性的，或是有意的 (Waldron, 1991)。其與向上影響戰術相同均是運用行爲來影響有權力的一方對自己的看法 (Waldron, 1991; 李秀珠, 2001)，以及用來維持雙方關係 (Waldron, 1999)。向上維持行爲過去較多運用在主管與部屬溝通的研究領域 (Waldron, 1991; Krone, 1992, 1994; Waldron et al., 1993)。Tepper於1995年首度將向上維持行爲用來探討師徒關係中的互動 (Tepper, 1995)。後續的學者也認為向上維持行爲適合用來探討師徒之間互動的行爲 (Sias & Cahill, 1998; Waldron, 1999; Waldron, 2003)。過去的學者認為向上影響行爲與向上維持行爲是在不同研究領域但相似的概念，同時兩者所提的戰術亦有相同之處，例如：強制要求與直

接戰術、逢迎戰術及交換戰術與個人戰術 (Waldron, 1999; Waldron, 2003; O'Neil, 2004; Tepper et al., 2007)。Waldron (1991) 從關係維持的觀點提出部屬對主管所作的向上維持行為有四種：1.個人戰術-傾向與主管建立友誼關係、經常閒聊、分享笑話、分享個人經驗等非正式的互動；2.契約戰術-明確界定應該扮演的角色、遵守角色期望、尋求建議及接受建議、遵守正式及非正式的協定；3.管制戰術-基本上採取防禦的態度，小心地進行印象管理、資訊及情緒的傳遞、儘可能避免和主管接觸、與主管的溝通流於表面的應付；4.直接戰術-公開地且不加修飾地表達個人的觀點，包括期望、意見、質疑關係的公平性、對現有關係提出看法 (Tepper, 1995; Waldron, 2003)。取得資訊、獲得影響力、及避免別人對自己的負面認知常是工作場所中人際互動的主要目的 (Waldron, 2003)，因此為了達到目的，徒弟則會運用維持戰術來獲取師父知識、技能的傳授、以及增加在組織中正面的印象以便獲取較高的升遷機會。Tepper (1995) 認為過去缺乏對師徒雙方是如何維持兩者之間關係的研究。因此本研究採用Waldron (1991) 的向上維持行為的四種戰術來探討徒弟對師父之間關係的互動。

過去探討部屬與主管之間維持戰術，多數著重在關係品質如何影響部屬維持戰術的運用 (Waldron et al., 1993; Tepper et al., 2007)。對於運用維持戰術所產生的效果是較少人探討的。向上維持行為不僅僅在探討部屬與主管的關係，同時亦可以應用在師徒的關係 (Waldron, 2003)。以社會交換理論的觀點來看，師父的時間及精力是有限的，如果師父同時擁有很多的徒弟，則師父只能將資源投入在能力好、態度佳以及願意學習的徒弟身上。若徒弟採取個人戰術，師父與徒弟之間的互動是頻繁的，也較多非正式的溝通；或是採取契約戰術，部屬遵守正式的期望，以正面的態度回應主管交辦的任務、釐清期望、遵守工作規則，這些非正式的、情感的、私人等對主管的付出，是會得到互惠的結果 (Zey, 1985; Waldron, 1991, 2003)。在管制戰術方面，若徒弟採取避免與師父接觸，與師父的互動流於表面的管制戰術，師父知覺到徒弟無意學習 (Eby et al., 2004)，就算教導也可能學不會，亦可能沒有回報，關係投入的成本大於效益，以社會交換理論中的利益/成本的觀點 (Homans, 1974) 則會減少對關係的投入，如此徒弟接收到較少的生涯相關的指導及學習，專業能力則無法培養，亦無法在工作環境中有好的表現，進而影響到升遷及加薪的機會 (Eby et al., 2003)。同時，徒弟採取冷淡的管制戰術是會防礙學習的產生，因為學習的產生是需要雙方經常地接觸及有意義的互動 (Eby et al., 2004)。在直接戰術方

面，過去研究指出直接戰術如果用在師徒之間幾乎是平等的、低權利距離的情境中是安全的行爲，如果部屬不相信主管會這麼想，那麼運用直接戰術是一個有風險的行爲 (Waldron, 1991; Tepper et al., 2007)。這在強調五倫的華人社會，徒弟直接提出要求、以及向師父表達不滿，都會使得師父認爲挑戰師父的職權，破壞師徒之間的關係，降低師父對徒弟的付出。

過去研究對於向上維持行爲對生涯成功及個人學習的實證研究較爲缺乏。僅有少數研究指出向上維持行爲的運用與生涯成功有正向關係 (Tepper, 1995; Waldron, 2003)。另外，取得資訊、獲得影響力、及避免別人對自己負面的認知常是工作場所中人際互動的主要目的 (Waldron, 2003)。因此爲了達到目的，徒弟則會運用維持戰術來獲取師父知識、技能的傳授、以及增加在組織中正面的印象以便獲取較高的升遷機會。然而維持關係的行爲並不一定是朝向建立親密的關係，也有可能採取疏離的態度 (Scandura, 1998; Tepper et al., 2007)，例如運用儘量避免與師父互動的管制戰術及表達自己不滿的直接戰術。本研究認爲依據社會交換理論，徒弟運用正面的個人及契約戰術，讓師父知覺到徒弟虛心學習的態度 (關係投入有價值)，因此有利於徒弟技能學習及生涯成功；反之，若徒弟以管制戰術及直接戰術與師父互動，除了讓師父感受到徒弟無心學習或並不珍惜師父所給予的教導，師父將減少對徒弟指導的投入 (Zey, 1985; Ragins & Scandura, 1999)、有升遷機會也不會提拔徒弟、以致於徒弟薪資增加緩慢 (Liden et al., 2000)，對於徒弟工作關係、個人技能發展、及生涯成功有負面的影響，因此本研究作出以下的假設：

H2a：徒弟採取個人及契約戰術對徒弟的(a)生涯成功、(b)工作關係學習、(c) 個人技能發展等利益有正向影響。

H2b：徒弟採取管制及直接戰術對徒弟的(a)生涯成功、(b)工作關係學習、(c) 個人技能發展等利益有負向影響。

七、馬基維利主義對影響戰術與師徒利益關係之調節效果

馬基維利主義爲個人企圖運用各種方法來達到自己的目標 (Geis & Moon, 1981)。高度馬基維利主義者具有高度的影響力、邏輯導向的、控制他人的、以及操弄的特質 (Christie & Geis, 1970)。低度馬基維利主義者通常被視爲天

真、不實際的、過度信任別人、以及容易被利用的 (Barbuto & Moss, 2006)。馬基維利主義高者較會運用影響力來達到自己的目的 (Farmer et al., 1997)。研究指出馬基維利主義與逢迎戰術、強制要求戰術、交換戰術、向上訴求、聯合戰術均呈正相關 (Barbuto & Moss, 2006)，顯示馬基維利主義者各項影響戰術均可能都會運用。

過去的研究 (Kipnis & Schmidt, 1988) 指出影響戰術要有效，必須考慮情境因素。個人特質差異會造成相同行為會有不同的結果 (Stacy et al., 1991; Brockner et al., 1998; VanYperen, 1998; Caligiuri, 2000)。因此影響者的特質可能會使得影響戰術運用產生不同的效果 (Higgins et al., 2003)。社會交換理論認為對於互惠的看法是存在著個人差異的。有些人會有較高的互惠觀點，因此非常注重自己責任的履行，然而有些人則對於互惠的觀點非常薄弱，對於自己是否有善盡責任，或是使對方同時獲利則不在乎 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。馬基維利高者是較為自利導向，較不會在意是否達到雙方互惠 (Christie & Geis, 1970; Gunnthorsdottir et al., 2002)。因此，本研究認為馬基維利主義會干擾影響戰術與師徒利益之間的關係。過去，馬基維利主義曾作為干擾變項，探討對個人動機與影響戰術關係 (Reimers & Barbuto, 2002)，或是行為與結果關係的干擾效果 (Wei & Chen, 2012)。

馬基維利主義者會有意圖地透過行動來達到自己的目標，然而結果卻不一定是正面的 (Gable & Topol, 1988; Siu & Tam, 1995)，也可能會產生負向或是無效的師徒關係結果 (Allen, 2003)。雖然基於社會交換理論中所提到的個體從他人取得報酬時，會有回報的義務 (Emerson, 1981)，然而信任亦是社會交換理論中維持關係的重要機制 (Blau, 1964)，而高馬基維利主義者會導致對方的不信任 (Dahling et al., 2009)，當師父有較高的馬基維利主義傾向時，師父運用理性、逢迎、交換、向上訴求、及聯盟等正向互動行為 (Yukl et al., 2008)，使得徒弟知覺有回報的義務，但會因為師父的自利目的及操弄控制的手段，降低對師父的信任，而減少在關係中的付出。同時一般對高馬基維利主義傾向的人會對比較有負面的看法 (Vecchio, 2000, 2005)。因此，高馬基維利主義的師父若採用正向的行為與徒弟互動，雖然仍可透過徒弟的回饋與互動，達到生涯成功及技能學習的目的，然而徒弟回饋的程度應會比較低。反之，若採取直接與徒弟攤牌的強制要求戰術，逼使徒弟就範，以達到自己的目的時，因為高馬基維利主義師父較不會有互惠行為 (Gunnthorsdottir et al., 2002; Burks et al., 2003)，反而讓徒弟知覺到自己在師徒關係中成本大於利益，以及相較於無自

利目的的師父亦有不公平的對待。基於社會交換理論中的公平觀點，當員工知覺到關係之間不公平時，則更不願從事有利於對方的行爲 (Colquitt et al., 2001)，因此師父想要達到的利益就會相較於無自利目的的師父為低，強化了強制要求戰術對師父利益的負面效果。

H3a：師父馬基維利傾向程度愈高，則採取逢迎、理性說服、向上訴求、聯合、交換等向下影響戰術對師父的(a)生涯成功、(b)工作關係學習、(c)個人技能發展等利益的正向影響會較低馬基維利者為低。

H3b：師父馬基維利傾向程度愈高，則採取強制要求對師父的(a)生涯成功、(b)工作關係學習、(c)個人技能發展等利益的負向影響會愈強。

八、控制變項

本研究在各項假設驗證時將性別配對、互動期間、互動頻率、師徒關係類型 (直屬/非直屬、正式/非正式) 以及關係品質列為控制變項。Eby et al. (2006) 認為師徒關係太短，對師父並沒有太大的利益，但是師徒關係愈久，徒弟的成就即可以彰顯到師父的名聲及績效。Tonidandel et al. (2007) 師徒的關係期間愈長對師徒的績效愈有顯著影響。Clawson (1980) 的研究顯示，發現越有效率的師父其溝通頻率越頻繁，對於師父以及徒弟的工作與效能均有幫助。過去研究發現向上或向下的影響戰術與後果之間的關係深受雙方關係品質的影響 (Lee, 1998; Sparrowe et al., 2006)。同時，關係品質亦影響師徒關係的效能 (Ragins et al., 2000)。

過去研究亦指出，師徒之間的關係結構會影響師徒關係效益的展現，包括師父是否為徒弟的直屬主管 (Eby, 1997; Ensher et al., 2001; 吳美連等, 2007)、正式與非正式的師徒關係 (Ragins et al., 2000; Scandura & Williams, 2002; 吳美連等, 2009)、師父與徒弟的性別配對 (Burke, 1984; Ohlott et al., 1994; Scandura & Williams, 2002)。

參、研究方法

本研究探討師徒的向下影響戰術/向上維持行為對師徒利益的關係，同時探討馬基維利主義傾向的干擾效果，並以師徒之間的性別配對、互動期間、互動頻率、師徒關係類型（直屬/非直屬、正式/非正式）以及關係品質作為控制變項。

一、研究對象與施測程序

本研究對象為有實施師徒制度的企業。作者透過在企業界人資部門工作的歷屆碩士在職專班的同學，詢問該公司或是平時往來的公司是否有執行師徒制度，並經由本研究成員聯繫取得人事單位協助問卷的發放與回收。本研究的主要聯絡對象是以師父為主，目的在於其比較能掌握師父與徒弟的配對狀況。為了避免問卷發放過程中可能產生的干擾，因此每一配對問卷會依師父或是徒弟填答採用不同顏色的紙張區分，並提供問卷發放上的輔助說明，並且為了確保問卷確實交由擔任師父及徒弟填寫，本研究在問卷上附有師徒關係的定義及功能的說明，以確保發放對象對師徒關係有清楚的界定。其次是每一份問卷同時都會附上可彌封的回郵信封，以確保受訪者填答資料的隱密性，增加真實填答的可能性，降低社會期許的偏誤 (Ensher et al., 2001)。以師父和徒弟配對成組，總共發放 273 組問卷，發放產業包括傳統製造業、高科技產業、資訊產業、服務業、金融保險業等，共計發放 35 家公司，回收有效問卷 189 組，有效回收率 69.2%。

二、同源誤差的避免

為避免問卷資料收集上產生的共同方法變異，採用資訊的來源隔離法及問卷編排法來嘗試避免共同方法變異的問題。除了將師父和徒弟進行配對來填寫問卷之外，問卷內容的設計上，自變項及因變項分別由不同的受訪者填寫，亦即師父的向下影響戰術，由徒弟填寫；而徒弟的向上維持行為則由師父針對平時與徒弟的互動知覺來填寫。因此，在師父的問卷部份包括向上維持行為、師父利益、以及馬基維利主義等量表。徒弟的問卷則包括向下影響戰術、以及徒

弟利益等量表。其次是問卷採取題項意義隱匿法、題項文字組織法、反向題項設計法，研究目的及變項名稱都不顯示在問卷上，以及所有的題項經過二位專家的翻譯後，進行前測，以避免讓受訪者對題目產生疑惑、不易解讀、以及難以填答的情況（彭台光等，2006）。

三、樣本基本資料分析

有效的 189 組樣本中，屬於正式師徒制者佔 68.3%；師父為直屬主管者佔 60.6%，其餘為非直屬主管，與 Ragins et al. (2000) 所做的調查比例相近；受測的師父與徒弟均以男性居多，分別為 72.5%及 67%；師父的年齡多分佈在 31-40 歲 (37.4%)，徒弟則是 21-30 歲最多 (59.5%)。受測產業以服務業最多 (31.7%)，其次為高科技產業 (22.6%)；受測部門最多是企業的生產部門 (30.8%)，其次為銷售部門 (27.4%)、技術/研發部門 (15.9%)。具有主管職的師父有 62.1%，其中以擔任中階主管者最多 (28%)，徒弟相對於師父則較少具有主管職位，僅 11.8%，徒弟任職主管者以擔任基層主管者為多 (10.9%)；非主管職的師父以專業技術人員較多 (25.6%)，徒弟亦以專業技術人員最多 (43.6%)，其次是基層行政人員職 (35.5%)。

四、研究變項之衡量工具

(一) 師父利益及徒弟利益

本研究在工作關係學習及個人技能發展二個變項，採用Lankau & Scandura (2002) 所發展的量表來加以衡量，量表共計12題，問項例如：「指導徒弟後，我現在知道如何有效與他人溝通」；生涯成功的衡量採用Wayne et al. (1999) 所發展的量表，量表共計4題，問項例如：「指導徒弟後，相較於其他同年資的同事，我的升遷是比較快的」。徒弟利益的衡量則同時採用上述量表，並針對語句加以修改，例如：「因為有師父指導，相較於同年資的同事，我的升遷速度是比較快的」。

(二) 向上影響戰術

本研究針對向上影響戰術的衡量採用 Waldron (1991) 所發展的量表，向上影響戰術量表構面包括：個人的、契約的、管制的及直接的等四個變數 51 個題項，例如：「即使沒有什麼重要的事要談，我的徒弟也會經常找我討論」。

(三) 向下影響戰術

由於 Kipnis et al. (1980) 的題目多達 43 題，以及存在著部份題項因素負荷量不高及內容效度的問題 (Schriesheim & Hinkin, 1990)，因此 Schriesheim & Hinkin (1990) 根據 Kipnis et al. (1980) 所發展之量表進行修改並精簡為 18 題。雖然 Schriesheim & Hinkin (1990) 的量表主要是針對向上影響方向，然而綜觀過去研究無論探討向上或向下影響戰術，所採取的量表均為同一份量表 (Barry & Bateman, 1992; Rao & Hashimoto, 1997; Rao & Schmidt, 1998; Yukl et al., 2005; Seifert & Yukl, 2010)，並不會因為影響方向不同而在衡量上採取不一樣的量表。同時，比對 Schriesheim & Hinkin (1990) 的量表中的題項，均與 Kipnis et al. (1980) 在文字上相同。再者，過去研究採用 Kipnis et al. (1980) 量表研究向下影響戰術，有些亦採用部份量表 (Barry & Bateman, 1992)，而非全部量表。因此，本研究為了精簡題目的目的，採用 Schriesheim & Hinkin (1990) 所發展的量表，分為六個構面包括強制要求、向上訴求、聯合、逢迎、理性訴求、交換等構面，量表共計 18 題。問項例如：「我的師父會運用邏輯說理的方式來說服我」。

(四) 馬基維利主義

本研究採取 Christie & Geis (1970) 所發展的馬基維利主義量表來衡量，量表共計 18 題，問項例如：「除非對自己有益，否則絕不告訴他人你做事的真正原因」。

(五) 控制變項

在探討各項假設驗證時，本研究將關係品質、互動頻率、互動期間、正式與非正式師徒制、師父是否為直屬主管、以及性別配對作為控制變項。關係品質的衡量，本研究採取 Crosby et al. (1990) 所發展的量表，量表共計 9 題。問項

例如：「有幾次我發現我的徒弟對我並不真誠」。互動頻率以每週指導徒弟的時間來加以衡量；互動期間以從開始指導現任徒弟到現在的時間來衡量；正式與非正式師徒制、師父是否為直屬主管、以及性別配對則以虛擬變項來衡量，正式為0、非正式為1；直屬主管為0、非直屬主管為1；性別配對為分別詢問師父及徒弟的性別，男性之值為1、女性之值為0，待資料回收後，再將師父及徒弟的性別配對資料，以虛擬變項重新編碼。

五、信效度分析

本研究以 Cronbach's α 係數分析以及因素分析來檢驗各量表的信度、及建構效度。針對師父及徒弟利益量表，由於本研究在各構面分別採取不同學者所發展的量表，因此本研究以探索性因素分析驗證量表之建構效度。採取主成分分析法萃取共同因素，並利用最大變異法對因素進行直交轉軸，KMO 值分別為 0.91、0.90，Bartlett's 球形檢定達顯著水準，表示題項間有共同因素存在，適合進行因素分析。依據學者的建議，樣本數界於 150 - 200 之間，因素負荷量以落入該因素之因素負荷量 0.45 為選取標準 (Hair et al., 1995)。經因素分析取特徵值大於 1 的因素，各分別獲得三個因素，累積變異量分別為 78.65%、80.86%。過去學者指出在社會科學領域中，累積解釋變異量達到 60% 以上即達到滿意水準 (Hair et al., 1995)。師父及徒弟生涯成功子量表之因素負荷量分別介於 0.89 - 0.93、0.91 - 0.94；工作關係學習子量表之因素負荷量分別介於 0.68 - 0.82、0.68 - 0.88；個人技能發展子量表之因素負荷量分別介於 0.68 - 0.81、0.77 - 0.84。因素負荷量均大於 0.45 以上。本研究師父及徒弟利益量表中每一個題項均在原先設計的構面有較高的因素負荷量，而與落在其他因素的因素負荷量差異在 0.3 以上，因此具有收斂效度，而在其他構面的因素負荷量較低，因此該量表具有區別效度 (Straub, 1989)。

針對其他研究變數之收斂效度，本研究以驗證性因素分析來加以驗證 (如表 1 所示)。各研究變數之 $\chi^2 / df < 3$ ；NFI、CFI 值均介於 0.96 - 1 之間；RMSEA 值介於 0.04 - 0.09 之間；SRMR 值介於 0.02 - 0.06 間，其模式的適合度指標均接近理想水準，且各衡量題項的因素負荷量之 t 值均大於 2。各量表之組合信度在 0.74 - 0.92 之間，萃取變異量則在 0.39 - 0.75 之間，Fornell & Larcker (1981) 提出具備收斂效度的三個準則為因素負荷量、組合信度、平均萃取變異。各構

面之組合信度均超過 0.7 的可接受水準，且萃取變異量亦多在 0.4 以上，雖然部分構面之平均變抽取小於 0.4，但依據 Fornell & Larcker (1981) 的觀點，當組成信度達到一定的標準，仍可以推斷該量表具有一定的收斂效度。其次，各量表的 Cronbach's 值均 0.70 - 0.97 之間 (見表 2、表 3)，超過 Nunnally (1978) 所建議可接受之 0.7 的水準，顯示指標的內部一致性均達到可接受的標準。此外，本研究架構中各構念的信度係數均大於與其他構念間的相關係數 (如表 2 與表 3 所示)，因此表示各構念間具有區別效度 (Gaski & Nevin, 1985; Brahma, 2009)。

表 1 各研究構面驗證性因素分析觀察指標整理表 (n=189)

構面	χ^2/df	NFI	CFI	SRMR	RMSEA	CR	AVE
向上維持行為							
個人戰術						0.85	0.39
契約戰術	1.45	0.93	0.98	0.06	0.05	0.92	0.48
管制戰術						0.86	0.40
直接戰術						0.78	0.42
向下影響戰術							
逢迎戰術						0.86	0.68
理性訴求						0.82	0.60
強制要求	2.01	0.93	0.96	0.06	0.06	0.74	0.49
向上訴求						0.90	0.75
交換戰術						0.79	0.66
聯合戰術						0.83	0.62
關係品質-師父	1.50	0.99	1.00	0.02	0.05	0.86	0.52
關係品質-徒弟	2.80	0.96	0.97	0.05	0.09	0.84	0.44
馬基維利主義-師父	2.48	0.94	0.96	0.06	0.04	0.87	0.47

資料來源：本研究整理

表 2 師父相關分析表 (n=189)

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.關係品質	3.51	0.56	(0.88)												
2.互動頻率	3.20	1.50	0.02												
3.互動期間	26.45	47.35	0.11	0.11											
4.逢迎戰術	3.19	0.83	0.11	0.05	-0.02	(0.86)									
5.理性戰術	3.67	0.71	<u>0.28</u>	0.11	-0.03	<u>0.37</u>	(0.87)								
6.強制要求	2.87	0.82	-0.14	0.01	-0.05	0.03	<u>0.14</u>	(0.74)							
7.向上訴求	2.73	0.95	-0.13	0.04	0.00	<u>0.18</u>	-0.01	<u>0.53</u>	(0.90)						
8.交換戰術	2.68	0.94	<u>-0.22</u>	0.11	-0.03	<u>0.30</u>	-0.04	<u>0.45</u>	<u>0.68</u>	(0.81)					
9.聯合戰術	3.35	0.72	<u>0.17</u>	0.07	0.13	<u>0.29</u>	<u>0.40</u>	0.13	<u>0.34</u>	<u>0.28</u>	(0.82)				
10.馬基維利主義	2.44	0.52	<u>-0.47</u>	-0.06	-0.02	0.08	-0.14	0.13	<u>0.15</u>	<u>0.20</u>	-0.01	(0.70)			
11.工作關係學習	3.65	0.70	<u>0.37</u>	<u>0.27</u>	0.13	<u>0.16</u>	<u>0.19</u>	0.01	<u>0.23</u>	0.11	<u>0.30</u>	<u>-0.30</u>	(0.94)		
12.個人技能發展	3.83	0.59	<u>0.46</u>	<u>0.23</u>	<u>0.22</u>	<u>0.17</u>	<u>0.18</u>	-0.12	0.10	-0.01	<u>0.25</u>	<u>-0.37</u>	<u>0.76</u>	(0.91)	
13.生涯成功	3.15	0.98	-0.06	<u>0.31</u>	<u>0.15</u>	<u>0.16</u>	0.00	0.00	0.11	0.05	<u>0.17</u>	-0.04	<u>0.54</u>	<u>0.39</u>	(0.96)

加底線：p<0.05; 對角線括弧內數值為Cronbach'α 值

資料來源：本研究整理

表 3 徒弟相關分析表 (n=189)

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.關係品質	3.42	0.50	(0.84)									
2.互動頻率	3.20	1.50	<u>0.16</u>									
3.互動期間	26.45	47.35	0.08	0.11								
4.個人戰術	3.38	0.51	0.14	<u>0.21</u>	0.10	(0.86)						
5.契約戰術	3.71	0.53	<u>0.34</u>	0.12	<u>0.22</u>	<u>0.58</u>	(0.93)					
6.管制戰術	2.85	0.52	<u>-0.15</u>	0.07	-0.07	0.13	0.01	(0.83)				
7.直接戰術	3.31	0.61	<u>0.18</u>	<u>0.17</u>	<u>0.21</u>	<u>0.48</u>	<u>0.49</u>	-0.11	(0.78)			
8.工作關係學習	3.68	0.54	<u>0.44</u>	0.13	-0.01	<u>0.30</u>	<u>0.39</u>	0.06	0.07	(0.90)		
9.個人技能發展	3.68	0.56	<u>0.53</u>	0.10	-0.04	<u>0.26</u>	<u>0.28</u>	-0.01	0.10	<u>0.71</u>	(0.91)	
10.生涯成功	2.96	0.90	<u>0.23</u>	<u>0.21</u>	0.06	<u>0.20</u>	<u>0.16</u>	<u>0.15</u>	<u>0.12</u>	<u>0.38</u>	<u>0.43</u>	(0.97)

加底線：p<0.05; 對角線括弧內數值為 Cronbach'α 值

資料來源：本研究整理

肆、研究結果

一、相關分析

本研究各變項的平均數、標準差和變項間的相關，如表 2 與表 3 所示。依據 Vogt (2007) 認為自變數相關係數在 0.7 以上者會存在共線性的問題，而本研究自變數之間的相關係數均低於 0.7，因此本研究自變數之間的共線性並不嚴重。

二、假設驗證

本研究以層級迴歸來驗證本研究所提出的各項假設。為了減少交互作用項所帶來的多元共線性問題，自變項及交互作用項在放入迴歸式之前先予以置中 (centered) 處理 (Edwards, 1994)。在迴歸分析中，皆加入師徒關係品質、互動頻率、師徒互動期間、性別配對、正式/非正式師徒制、師父是否為直屬主管，作為本研究的控制變項。

(一) 向下影響與師父利益之關係

本研究針對假設 1a 認為師父採取逢迎、理性、向上訴求、聯合、交換等影響戰術對師父利益有正向影響；假設 1b 認為師父採取強制要求戰術對師父利益有負向影響。本研究以層級迴歸分析加以驗證，其統計分析結果如表 4 所示，師父採用向上訴求戰術則對工作關係學習 ($\beta=0.30, p<0.01$)、個人技能發展 ($\beta=0.22, p<0.05$) 有顯著的正向影響；採取逢迎戰術 ($\beta=0.19, p<0.05$) 及聯合戰術 ($\beta=0.16, p<0.05$) 對生涯成功有顯著的正向影響，因此假設 1a 獲得部分支持。然而師父採用強制要求戰術對個人技能發展 ($\beta=-0.19, p<0.05$) 有顯著的負向影響，因此假設 1b 獲得部份支持。

(二) 向上影響與徒弟利益之關係

本研究針對假設 2a 認為徒弟的個人戰術及契約戰術對徒弟利益有正向影響，而假設 2b 認為徒弟的管制戰術及直接戰術對徒弟利益有負向影響。本研究以層級迴歸分析加以驗證，其統計分析結果如表 5 所示。結果發現徒弟的個

表4 師父馬基維利主義傾向對向下影響戰術與師父利益關係之迴歸分析

自變項	因變項								
	工作關係學習		師父利益						
			個人技能發展	生涯成功					
師父關係品質	0.35***	0.33***	0.28***	0.44***	0.34***	-0.06	-0.11	-0.15	-0.12
互動頻率	0.25***	0.23***	0.23***	0.21***	0.20***	0.19**	0.19**	0.27***	0.26***
師徒互動期間	0.06	0.04	0.05	0.12	0.10	0.12	0.10	0.06	0.07
師徒正式主管關係	0.03	0.04	0.06	0.02	0.03	0.06	0.04	0.10	0.12
師徒直屬主管關係	0.04	0.06	0.01	0.08	0.10	0.05	0.06	0.19**	0.17*
師徒性別配對 (師男徒女)	-0.14*	-0.15*	-0.15*	-0.06	-0.08	-0.08	-0.11	-0.04	-0.07
師徒性別配對 (師女徒女)	-0.07	-0.07	-0.05	-0.04	-0.10	-0.07	-0.08	0.06	0.03
師徒性別配對 (師女徒男)	-0.06	-0.08	-0.08	0.07	0.06	0.06	0.08	0.01	-0.01
逢迎戰術	0.04	0.04	0.07	0.09	0.08	0.11	0.13	0.19*	0.20*
理性戰術	0.03	0.03	0.01	-0.03	0.04	0.01	-0.03	-0.13	-0.14
強制要求戰術	-0.13	-0.13	-0.11	-0.11	-0.19*	-0.18*	-0.16*	-0.06	-0.05
向上訴求	0.30***	0.31***	0.29**	0.22*	0.23**	0.22*	0.22*	0.12	0.13
交換戰術	-0.04	-0.04	-0.05	-0.03	-0.06	-0.06	-0.04	-0.15	-0.16
聯合戰術	0.12	0.12	0.13	0.09	0.09	0.09	0.09	0.16*	0.15
師父馬基維利主義	-0.20**	-0.19*	-0.19*	-0.21**	-0.19**	-0.21**	-0.19**	-0.10	-0.08
逢迎戰術*馬基維利主義			0.12	0.12	0.19*	0.19*	0.19*	0.05	0.05
理性戰術*馬基維利主義			-0.13	-0.13	-0.14+	-0.14+	-0.14+	0.02	0.02
強制要求戰術*馬基維利主義			0.00	0.00	-0.13+	-0.13+	-0.13+	-0.13	-0.13
向上訴求*馬基維利主義			-0.10	-0.10	0.02	0.02	0.02	0.09	0.09
交換戰術*馬基維利主義			0.11	0.11	0.06	0.06	0.06	0.08	0.08
聯合戰術*馬基維利主義			0.10	0.10	0.08	0.08	0.08	0.05	0.05
F 值	6.70***	6.05***	6.29***	9.91***	7.28***	7.67***	6.61***	4.48***	3.51***
R ²	0.23	0.33	0.35	0.38	0.37	0.40	0.45	0.17	0.23
△F	6.70***	4.22***	6.87**	1.37	2.94**	8.57**	2.78*	4.48***	2.29*
△R ²	0.23	0.10	0.03	0.03	0.06	0.03	0.05	0.17	0.06

+: p<0.1 **; p<0.05 ***; p<0.001

資料來源：本研究整理

表 5 徒弟向上維持行為與徒弟利益關係之迴歸分析

自變項	因變項	徒弟利益					
		工作關係學習		個人技能發展		生涯成功	
	徒弟關係品質	0.41***	0.34***	0.51***	0.50***	0.20**	0.21**
	互動頻率	0.05	0.02	0.00	-0.04	0.15*	0.11
	互動期間	-0.05	-0.06	-0.10	-0.10	0.01	0.01
	正式師徒關係	0.15*	0.15*	0.14*	0.14*	0.02	0.03
	師徒直屬主管關係	0.05	0.07	0.04	0.02	0.12	0.12
	師徒性別配對(師男徒女)	0.09	0.13*	0.00	0.03	-0.01	-0.01
	師徒性別配對(師女徒女)	-0.03	-0.03	-0.02	-0.03	0.13	0.12
	師徒性別配對(師女徒男)	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	-0.02	-0.02
	個人戰術		0.21**		0.22**		0.09
	契約戰術		0.26**		0.04		0.01
	管制戰術		0.07		0.04		0.16*
	直接戰術		-0.23**		-0.10		0.03
	F 值	6.93***	8.45***	10.04***	8.11***	3.10**	2.79**
	R ²	0.24	0.37	0.31	0.36	0.12	0.16
	△F	6.93***	9.06***	10.04***	3.24**	3.10**	2.03
	△R ²	0.24	0.13	0.31	0.05	0.12	0.04

*: p<0.05 **: p<0.01 ***: p<0.001

資料來源：本研究整理

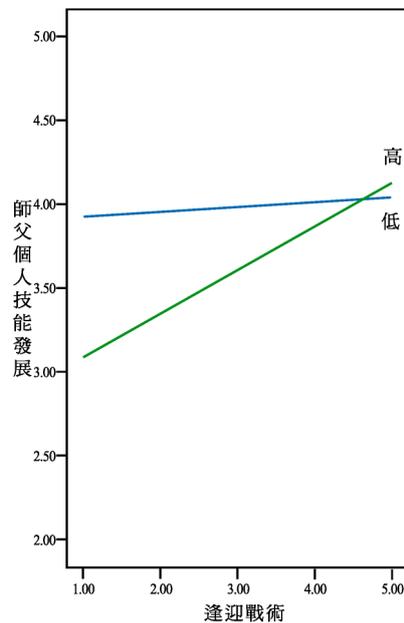


圖 1 馬基維利傾向對逢迎戰術與個人技能發展關係的調節效果

資料來源：本研究整理

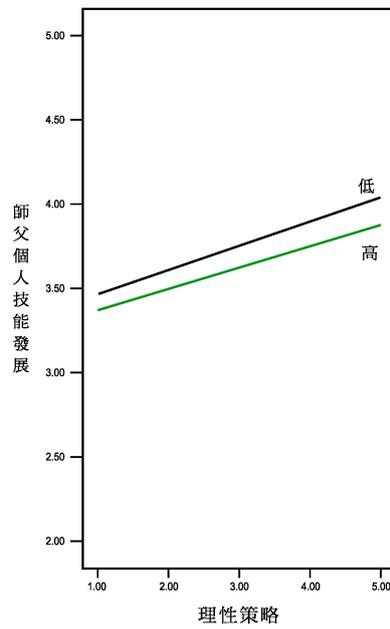


圖 2 馬基維利傾向對理性戰術與個人技能發展關係的效果

資料來源：本研究整理

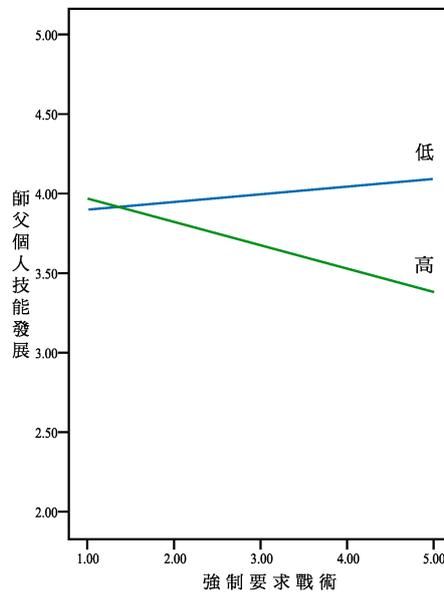


圖 3 馬基維利傾向對強制要求戰術與個人技能發展關係的調節效果

資料來源：本研究整理

人戰術對徒弟的工作關係學習 ($\beta=0.21, p<0.01$)、個人技能發展 ($\beta=0.22, p<0.01$) 達到顯著的正向影響；徒弟採取契約戰術對徒弟的工作關係學習 ($\beta=0.26, p<0.01$) 有顯著的正向影響，因此假設 2a 獲得部份支持。而徒弟採取直接戰術對徒弟的工作關係學習 ($\beta=-0.23, p<0.01$) 有顯著的負向影響；向上影響行為對生涯成功的層級迴歸分析，因為 ΔF 未達到顯著性 ($p=0.093>0.05$)，依據 Keith (2006) 指出運用層級迴歸分析，以 ΔF 是否達到顯著來決定進入的自變數是否有具有統計顯著性。因此向上影響行為對生涯成功沒有影響，綜合以上結果本研究假設 2b 亦獲得部份支持。

(三) 師父馬基維利主義對向下影響戰術與師父利益關係之迴歸分析

本研究假設 3a 認為師父馬基維利傾向程度愈高，則採取逢迎、理性說服、向上訴求、聯合、交換等向下影響戰術對師父利益的正向影響會較低馬基維利者為低，假設 3b 認為高馬基維利主義會強化師父的強制要求戰術與師父的利益有負向影響會愈強，本研究透過層級迴歸分析加以驗證，其研究結果如表 4 所示。馬基維利主義在逢迎戰術與個人技能發展 ($\beta=0.19, p<0.05$) 的關係達到顯著性。除此之外，馬基維利對理性戰術與個人技能發展 ($\beta=-0.14, p<0.1$)、強制要求戰術與個人技能發展 ($\beta=-0.13, p<0.1$) 的關係亦達到輕微的顯著干擾效果。由於運用調查研究時情境效果較易低估，因此學者建議就算情境效果的解釋力低於 0.01，也應予以探討，因為實際的解釋力可能更大 (Evans, 1985)。同時以層級迴歸進行分析時，後進入的變數比較不容易達到顯著 (Aiken & West, 1991)，因此本研究亦將此研究結果納入討論。本研究進一步將顯著的情境效果繪製如圖 1 至圖 3，並依據學者的建議，以後果變項的預測值來檢視情境效果的大小 (Jaccard et al., 1990; Aiken & West, 1991; Cohen et al., 2003; Frazier et al., 2004)。

由圖 1 顯示雖然高馬基維利主義的師父採用逢迎戰術可以發揮較佳的正向效果，然而在整體的師父技能發展上，低馬基維利主義的師父運用逢迎戰術還是相較於高馬基維利主義師父有較高的技能發展。其次，依據圖二顯示，低馬基維利主義者運用理性戰術的有效性些微大於高馬基維利主義的師父。在低馬基維利主義之下，強制要求戰術對師父個人技能發展的迴歸線幾乎是平坦的，顯示對低馬基維利主義傾向的師父而言，採取強制要求戰術的多寡對於是否能從徒弟的教導中，同時獲得個人技能的提升幾乎是沒有影響的。相反地，

對高馬基維利主義的師父而言，採取強制要求戰術愈高，所獲得的人際技能愈少。因此假設 3a 及 3b 獲得部份支持。

伍、結論與建議

目前針對師徒制的研究，多數著重在徒弟利益，而對師父利益的研究較少，同時亦缺乏探討師徒之間互動的型態與效能關係的研究。雖然 Ensher et al. (2001) 及 Young & Perrewe (2000, 2004) 曾以社會交換的觀點來探討師徒關係的成效，但缺乏對於師徒各自採取的互動行為對師徒效能影響的探討。同時過去針對師父特質的探討 (Scandura, 1998; Aryee et al., 1999; Allen & Eby, 2003; Bozionelos, 2004)，亦未針對馬基維利主義對師徒關係進行研究。本研究以社會交換理論的觀點，探討師徒所採用的影響戰術及維持戰術對師徒利益的關係，以及馬基維利主義在師徒互動型態與所產生效能關係中所扮演的干擾效果。希望藉由本研究的提出，可以瞭解師徒之間不同的互動形態所產生的效果，以及師父的人格特質對互動形態所產生效果的影響，以使師徒之間的互動更有效率及效能。過去針對社會交換過程的了解是有限的 (Cropanzano & Mitchell, 2005)，而本研究以社會交換理論來看師徒關係的互動，瞭解其師徒關係中交換的過程。本研究的主要研究結果、研究建議、及研究限制說明如後。

一、研究結果

本研究結果發現師父採取向上訴求戰術有助於師父工作關係技能、人際技能發展；強制要求行為對於人際技能發展有負向的影響；採取逢迎及聯合戰術對師父的生涯成功有正向影響；而理性說服及交換戰術則對師父利益則沒有影響。本研究結果顯示師父若採取尋求高層正式與非正式的支持來促使徒弟配合，通常可以達到教學相長、了解本身工作與組織其他單位的關係、工作新技能的學習、以及人際技能的提升。同時，師父若採取友善、親切的態度，或是取得與徒弟親近同事的支持來影響徒弟，與徒弟之間維持良好的關係，使徒弟的能力提升，師父因此獲得組織的認可，有助於自己的升遷及調薪的速度。然

而師父若採取強硬的負面態度對待徒弟，師父對徒弟僅單方面下命令及要求，缺乏傾聽及與徒弟雙向溝通，師父強硬的態度使得徒弟也不敢表達自己不同的想法，因此對師父在人際互動的能力及工作新技能的提升方面則無法有改善的機會。

其次，本研究結果發現徒弟採取個人戰術對獲得工作關係學習、個人技能發展均有正向的影響；採取契約戰術對工作關係學習有正向影響；但採取直接戰術則對工作關係學習有負向影響；採取管制戰術則對於徒弟利益沒有影響。顯示徒弟如果嘗試與師父建立朋友關係以及較多非正式的互動，可以獲得師父較多技能的傳授、了解工作與其他單位或是整體組織的關係、以及人際關係溝通技能的改善。徒弟採用善盡徒弟的角色，符合師父的要求、遵守正式及非正式的協定則能夠獲得師父傳授在工作場所中，本身工作與他人之間的關連性及相依性的知識。若徒弟採用直接對師父表達負面情緒、表達個人的期望、以及質疑關係的公平性則會對師父傳授本身工作與其他部門或是整體組織關連性的知識有負面的影響。本研究結果呼應過去研究指出個人戰術的運用有助於獲得工作所需的資訊及方法 (Yukl et al., 1995)；以及師父與徒弟之間正向的互動，強化了師父對徒弟的生涯教導，而增加了徒弟的工作能力及人際關係學習 (Williams et al., 2009)；採取負面的互動對技術能力的提升及知識分享均有負面關係 (Noe, 2002)。

再者，本研究結果發現馬基維利主義會干擾向下影響戰術與師父利益的關係。高馬基維利主義的師父運用逢迎戰術及理性說服戰術的效果，會相較於低馬基維利主義師父在個人技能發展上的效果為低。同時馬基維利主義也會強化強制要求戰術與個人技能發展的負向關係。低馬基維利主義的師父，較不會為了達到自身的目的而採取有目的的行為，因此當師父採取友善、謙遜、讚美的態度來教導徒弟，或是提供資料來解釋他的觀點，以獲得徒弟的配合及滿足師父的要求，基於社會交換理論中的回報義務、互惠的認知以及信任，徒弟較會感激師父對自己的教導及提攜，因此徒弟能夠回饋意見給師父，以及針對師父所提出的意見及方案給予意見，提升師父的工作能力以及人際關係溝通能力。相反地，高馬基維利主義的師父常為獲得自身的利益，而採取有目的的行為，因此雖然運用逢迎戰術及理性戰術能如其所願獲得較多的利益，但以社會交換理論中的信任觀點而言，徒弟知覺師父在關係中所作的要求是為了自身的目的，因而會降低對師父的信任及互惠行為 (Dahling et al., 2009)，相較於無目的的師父，徒弟會較少主動回饋給師父，因此師父從教導徒弟中所能獲得的人

際技能及工作技能發展就相對較少。

同時低馬基維利主義的師父，不論是否對徒弟採取強硬的態度，對徒弟回饋意見給師父，使師父技能得以提升是沒有影響，這可能是因為徒弟知覺到師父強硬的作法並非為達到自利的目的，因此並不會改變對師父的回饋；但若高馬基維利主義的師父對徒弟採取強硬的態度，以社會交換理論中的公平觀點而言，徒弟被強制要求做出各項努力以符合師父的目的，徒弟知覺師父在關係中獲得的利益大於成本，而自己則是關係成本大於利益，同時相較於其他受教於不同師父的同仁，自己亦感受到不平等的對待，因此降低主動回饋給師父的意願，師父從教導徒弟中所能獲得的人際技能提升就愈少。從以上討論的結果若師父希望能從師徒的互動中，透過徒弟的回饋，提升自己人際技能及工作能力，則不宜採用強制要求戰術。

二、理論意涵

本研究的結果呼應了社會交換理論中信任及互惠的觀點，在師徒關係中，採取逢迎、向上訴求、聯合戰術等正面的互動有助於信任、互惠行為的產生，促進學習及知識移轉及分享 (Noe, 2002) 以及增加組織的認可，提高升遷及調薪的可能性。採取強制要求戰術的負面互動 (Yukl et al., 2008)，則會獲得相反的結果。

本研究的結果亦呼應了社會交換理論的價值觀點，徒弟的正向互動態度會讓師父感受到徒弟虛心學習、尊重師父，師父花費時間及精力是會有價值的，因此願意教導徒弟工作關係及人際關係技能、提升徒弟的工作技能。過去針對向上維持行為與 LMX 之間關係的研究頗多 (Waldron et al., 1993; Tepper et al., 2007)，然而針對向上維持行為所產生實際效果的研究較為缺乏，本研究結果的提出，有助於作為未來研究瞭解採取向上維持行為所產生效果的參考。

本研究結果也呼應了社會交換理論中認為對於互惠的觀點是存在著個人的差異 (Cropanzano & Mitchell, 2005) 的論點。並證實了 Allen (2003) 所提出的馬基維利主義可能會產生無效的師徒關係，同時也呼應了影響者的特質會對影響戰術的效果有影響 (Higgins et al., 2003; Yukl et al., 2008)。過去研究探討馬基維利主義傾向對影響戰術運用的研究頗多，但未有以馬基維利主義傾向為干擾變項，探討對影響戰術運用與其後果關係的干擾效果。其次，過去針對馬

基維利主義所產生效果的研究亦未獲得一致性的結論。有些研究提到馬基維利主義者可以獲得正面的利益 (Turner & Martinez, 1977; Cherulnik et al., 1981; Deluga, 2001)，然而同時也有研究指出馬基維利主義不一定能帶來正面的結果 (Wakefield, 2008)，甚至可能會有反效果 (Gable & Topol, 1988)。本研究結果發現在師徒關係中，馬基維利主義的影響是負面的，因此在師徒的互動關係中，馬基維利主義者是無法達到較佳的正面結果。本研究的提出希望能瞭解組織中的師父型態，對於影響戰術的運用是否會有不同的結果進行瞭解，希望作為未來探討影響戰術效果、以及師父特質對師徒關係影響的探討，並建議未來研究可以再探討那些個人因素及環境因素，會影響員工運用影響戰術的效果，例如：政治技能 (Higgins et al., 2003)、國家文化 (Herrmann & Werbel, 2007)、或是組織文化。

就師徒互動行為的有效性而言，本研究結果與過去華人向下影響戰術的研究結果發現逢迎、向上訴求是具有中度影響效果 (Fu et al., 2004)、聯合戰術在華人的社會相對較有成效 (Fu & Yukl, 2000) 的結果相似，以及強制要求戰術是最無效果的戰術的結果相同 (Fu et al., 2004)。同時 Wayne et al. (1997) 認為強制要求戰術會對人際技能有負向影響在本研究中獲得證實。並呼應過去學者提出強制要求戰術會導致對方較不願意合作、較不願意彼此互利 (Tjosvold & Sun, 2001)，使得師父在工作技能及人際技能無法獲得改善。過去針對影響戰術的研究較多偏向於逢迎及自我吹捧的研究較多，對於理性、交換、向上訴求、強制要求研究者較少 (Higgins et al., 2003)。同時亦較多針對向上影響戰術的研究，對向下影響戰術效果的探討較少。本研究同時納入 Kipnis & Schmidt (1988) 所提出的六種戰術，來探討不同戰術在師徒制度所產生效果的差異，可以作為未來探討不同方向影響戰術效果、以及領導關係及師徒關係比較的參考。

過去針對向下影響戰術所產生的效果多數著重在向下影響戰術的有效性進行探討 (Lee & Salleh, 2008)，較少針對影響者本身所產生的結果進行實證研究，並且未應用在師徒關係的領域。本研究以技能學習為因變項，發現向上訴求有助於技能學習，而強制要求則會阻礙技能學習。此部份有別於領導關係的研究，卻是師徒制度最主要的目的。

三、管理意涵

本研究同時以師父及徒弟的角度來看師徒之間的互動對本身利益所產生的影響。本研究結果發現師父採取取得高一層主管或是徒弟同儕的支持、以及友善的對待，則較能獲得徒弟的回饋而達到能力的提升。而在徒弟方面亦是如此。徒弟能善盡徒弟的角色、遵守師父的要求及規定、與師父建立正向、非正式的關係，才能獲得師父傾囊相授，獲得技能的學習。但若師父以權威的方式強迫徒弟順從自己的要求，或是徒弟直接挑戰師父、表達自己的不滿均會防礙本身在師徒關係中達到教學相長的學習效果。由以上的討論可以得知，不論是師父或是徒弟在師徒關係中，選擇正向的互動態度才能使自己在師徒關係中獲利。想要以強硬態度要求徒弟服從、或是徒弟爭取自己的權益可能會使自己無法得到預期的效果。

本研究結果亦發現高馬基維利主義的師父運用逢迎、理性說服、或是強制要求的方式與徒弟溝通，其能透過徒弟的回饋達到本身能力提升的情況仍較低馬基維利主義師父來的低。因此未來不論是組織選擇或是徒弟選擇師父，在遴選師父的人選時，應考慮師父的特質，才不會破壞師徒關係的本質。使師徒關係的本質朝向組織的目標，而非師父的目的。同時也建立完善的師徒制度及溝通機制，避免組織存在馬基維利主義較高的師父獲得較多的利益，而影響其他同仁群起仿效，而扭曲師徒制度的美意，塑造組織不良的文化。建議在正式的師徒制度中，為避免師父自利的目的而破壞師徒關係，應將師父指導徒弟的成效納入績效評估指標，其評估指標除了包括徒弟的效能外，應包含徒弟對師父指導的滿意度，以避免師父為達到自己的目的，而以強制要求的方式對待徒弟。並由人資部門建立與徒弟的溝通管道，以瞭解徒弟在接受指導時，是否有不當的對待，而影響到徒弟的學習成效。

四、研究限制與未來研究建議

本研究雖然驗證了大部份所提出的假設，但仍然存在著一些研究限制。首先，本研究為了避免同源誤差，因此師父影響戰術的量表是由徒弟填寫，而徒弟的維持戰術則由師父填寫，可能存在著被影響的一方所知覺到的與影響者實際使用上的戰術是不一致的現象 (Rao et al., 1995)。然而無法被知覺到的影響戰術，本身可能就是無效的行為。其原因可能是情境、或是組織脈絡因素使得

被影響者無法正確接收到影響者行爲，因此只會選擇性的回應影響者的行爲，同時影響者可能對自己實際使用的戰術亦不是很清楚 (Gardner & Martinko, 1988)，或是影響者本身政治技能不佳無法正確展現影響戰術，例如：徒弟認為是在採取討好師父的行爲，然而師父並沒有知覺到，亦對徒弟的逢迎行爲沒有加以回應，此時徒弟的逢迎行爲即是一個無效行爲。因此，本研究針對那些無法被受影響者知覺到的無效影響戰術效果是無法由本研究得知的。雖然過去研究針對師徒對彼此互動行爲認知是否相同並沒有一致性的結論 (Raabe & Beehr, 2003)，同時師父及徒弟對師徒互動行爲認知的相同性，對於師徒關係中的效能並沒有影響 (Godshalk & Sosik, 2000)。然而建議未來研究，仍可以針對受影響者所知覺到的影響戰術，以及影響者所實際使用的影響戰術，兩者所產生效果是否不同來與過去研究結果進行比較。

其次，本研究採用了橫斷面的資料進行研究，然而橫斷面的研究在因果推論上可能會有所限制。在向下影響戰術及向上維持行爲的量表部份，是採取了讓受訪者回憶過去與師父或是徒弟互動時，師父或徒弟出現的行爲。雖然回憶性的資料可能會有所偏誤，然而學者指出當回憶的資料是和個人過去事實有關的，則其可信度高 (Nisbett & Wilson, 1977; Ericsson & Simon, 1980)。本研究是詢問受訪者過去和師父或是徒弟互動的實際經驗，因此具有相當的可信度。本研究建議未來亦可以採取縱斷面的研究，來避免上述所提出的問題。

再者，就實務上而言，有些公司有明確的師徒制度，並主動的進行師徒之間的遴選及配對，並將徒弟的指導列入績效，有些則無，這部份的差異在不同產業間更是明顯。但由於師徒制度的實施是近幾年國內才較多企業推行的人才培育方式，目前在實務上還不是很普及，而員工自己形成的非正式指導關係亦不是很多，若要鎖定在單一產業進行調查，可能會造成難以達到足夠樣本的困難，因此本研究當初的抽樣並未限定在某一個產業，至於不同產業所可能造成師徒制度運作的不不同，本研究並未加以探討，此為本研究的限制。

過去研究指出師徒功能對師徒利益亦有影響 (Burke et al., 1994; 吳美連, 2007)，然而本研究並未加以探討或作為控制變項，僅將互動頻率及互動期間作為控制變項，此為本研究的限制。其次，本研究依據過去學者所提出的觀點 (Cropanzano & Mitchell, 2005; Williams et al., 2009)，認為師父採取正向或負向的互動行爲決定了互惠是否產生，而影響師父目標的達成。從本研究結果發現部份正向的戰術 (交換) 對師父利益並無顯著影響。因此是否因為不同的正面戰術所產生的互惠認知程度不同，而使得師父目標達成的效果大小不

同。因此建議後續的研究可以探討師徒功能及互惠認知在影響戰術與師徒利益的中介效果，亦即影響戰術的運用影響師徒功能的展現或是互惠的認知，進而影響師徒在技能及生涯的發展。最後，同時本研究亦未探討師父運用影響戰術對於徒弟的影響。因此建議未來研究可以針對師父的互動行為是否能有效影響徒弟學習及協助徒弟職涯發展來進行探討。

參考文獻

- 吳美連，2007，「商學士生與指導教授師徒關係的研究—與學習滿意、情感承諾及職涯承諾之關係」，管理評論，26卷1期：1~21。
- 吳美連、溫淑戀、呂純純，2009，「同儕師徒功能與大學生學習成效關聯性之探討」，中原企管評論，7卷2期：121~145。
- 吳美連、蔡明洋、張振傑、莊文隆，2007，「師徒功能對組織社會化影響之研究—以志願役軍官為例」，人力資源管理學報，7卷2期：71~92。
- 李秀珠，2001，「上行順服取得策略：檢視部屬對上司之溝通策略及其影響因素」，新聞學研究，67期：113~140。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23卷1期：77~98。
- 葉勇誼，2001，政治行為與知識分享：電子產業之實證研究，義守大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- Aiken, L. S. and West, S. G., 1991, **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, 1st, Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, T. D. and Eby, L. T., 2003, "Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality," **Journal of Management**, Vol. 29, No. 4, 469-486.
- Allen, T. D., 2003, "Mentoring Others: A Dispositional and Motivational Approach," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 62, No. 1, 134-154.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., and Lima, L., 2004, "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-analysis," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No. 1, 127-136.
- Allen, T. D., Lentz, E., and Day, R., 2006, "Career Success Outcomes Associated With Mentoring Others A Comparison of Mentors and Nonmentors," **Journal of Career Development**, Vol. 32, No. 3, 272-285.
- Aryee, S., Lo, S., and Kang, I. L., 1999, "Antecedents of Early Career Stage Mentoring

- among Chinese Employees,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No. 5, 563-576.
- Atwater, L. and Carmeli, A., 2009, “Leader-member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Create Work,” **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, No. 3, 264-275.
- Barbuto, J. E. and Moss, J. A., 2006, “Dispositional Effects in Intra-organizational Influence Tactics: A Meta-analytic Review,” **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 12, No. 3, 30-48.
- Barry, B. and Bateman, T. S., 1992, “Perceptions of Influence in Managerial Dyads: The Role of Hierarchy, Media and Tactics,” **Human Relations**, Vol. 45, No. 6, 555-574.
- Bass, B. M., 1985, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, 1st, New York: Free Press.
- Blau, P., 1964, **Exchange and Power in Social Life**, 1st, New Work: Wiley.
- Bozionelos, N., 2004, “Mentoring Provided: Relation to Mentor’s Career Success, Personality, and Mentoring Received,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 64, No. 1, 24-46.
- Brahma, S. S., 2009, “Assessment of Construct Validity in Management Research: A Structured Guideline,” **Journal of Management Research**, Vol. 9, No. 2, 59-71.
- Brennan, J. G., Miller, L. E., and Seltzer, J., 1993, “Influence Tactics and Effectiveness,” **The Journal of Social Psychology**, Vol. 133, No. 5, 747-748.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P. A., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T., and Bjorgvinsson, S., 1998, “The Moderating Effect of Self-esteem in Reaction to Voice: Converging Evidence from Five Studies,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 75, No. 2, 394-407.
- Bryant, S. E. and Terborg, J. R., 2008, “Impact of Peer Mentor Training on Creating and Sharing Organizational Knowledge,” **Journal of Managerial Issues**, Vol. 20, No. 1, 11-29.
- Burke, R. J., 1984, “Mentors in Organizations,” **Group & Organization Management**, Vol. 9, No. 3, 353-372.
- Burke, R. J., McKeen, C. A., and McKenna, C., 1994, “Benefits of Mentoring in Organizations: The Mentor’s Perspective,” **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, No. 3, 23-32.
- Burks, S. V., Carpenter, J. P., and Verhoogen, E., 2003, “Playing Both Roles in the Trust Game,” **Journal of Economic Behavior & Organization**, Vol. 51, No. 2, 195-216.
- Caligiuri, P. M., 2000, “Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment,” **Management International Review**, Vol. 40, No. 1, 61-80.
- Cherulnik, P. D., Way, J. H., Ames, S., and Hutto, D. B., 1981, “Impressions of High and Low Machiavellian Men,” **Journal of Personality**, Vol. 49, No. 4, 388-400.

- Christie, R. and Geis, F. L., 1970, **Studies in Machiavellianism**, 1st, New York: Academic Press.
- Clawson, J. G., 1980, "Mentoring in Managerial Careers" in Derr, C. B. (ed.), **Work, Family and the Career: New Frontiers in Theory and Research**, First Edition, New York: Praeger, 36-39.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., and Aiken, L. S., 2003, **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**, 3rd, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y., 2001, "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 3, 425-445.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S., 2005, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," **Journal of Management**, Vol. 31, No. 6, 874-900.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D., 1990, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 3, 68-81.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., and Levy, P. E., 2009, "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale," **Journal of Management**, Vol. 35, No. 2, 219-257.
- Deluga, R. J. and Perry, J. T., 1991, "The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader- member Exchanges," **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 64, No. 3, 239-252.
- Deluga, R. J., 2001, "American Presidential Machiavellianism: Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance," **Leadership Quarterly**, Vol. 12, No. 4, 339-363.
- Dreher, G. F., Dougherty, T. W., and Whitely, W., 1989, "Influence Tactics and Salary Attainment: A Gender-specific Analysis," **Sex Roles**, Vol. 20, No. 9-10, 535-550.
- Eby, L. T., 1997, "Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 51, No. 1, 125-144.
- Eby, L. T., Butts, M., and Lockwood, A., 2003, "Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 6, 689-708.
- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A., and Simon, S. A., 2004, "Protégés Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation," **Personnel Psychology**, Vol. 57, No. 2, 411-447.
- Eby, L. T., Durlley, J. R., Evans, S. C., and Ragins, B. R., 2006, "The Relationship between Short-term Mentoring Benefits and Long-term Mentor Outcomes," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69, No. 3, 424-444.

- Eby, L. T., Lockwood, A. L., and Butts, M., 2006, "Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 68, No. 2, 67-291.
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A., and Russell, J. E. A., 2000, "The Protégé's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a Taxonomy," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 57, No. 1, 1-21.
- Edwards, J. R., 1994, "The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 58, No. 1, 51-100.
- Eisenbach, R. J., 1992, **An Exploration of Mentoring and Leadership as Interrelated Concepts**, Ph. D. Dissertation, University of Miami.
- Emerson, R. M., 1976, "Social Exchange Theory" in Inkeles, A., Coleman, J., and Smelser, N. (eds.), **Annual Review of Sociology**, Second Edition, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 335-362.
- Emerson, R. M., 1981, "Social Exchange Theory" in Rosenberg, M. and Turner, R. H. (eds.), **Social Psychology: Sociological Perspectives**, First Edition, New York: Basic Books, 30-65.
- Ensher, E. A., Thomas, C., and Murphy, S. E., 2001, "Comparison of Traditional, Step-ahead, and Peer Mentoring on Protégés' Support, Satisfaction, and Perceptions of Career Success: A Social Exchange Perspective," **Journal of Business and Psychology**, Vol. 15, No. 3, 419-438.
- Ericsson, K. A. and Simon, H. A., 1980, "Verbal Reports as Data," **Psychological Review**, Vol. 87, No. 3, 215-251.
- Evans, M. G., 1985, "A Monte-Carlo Study of the Effects of Correlated Method Variance in Moderated Multiple Regression Analysis," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 36, No. 3, 305-323.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., and Goodman, J. S., 1997, "Putting Upward Influence Strategies in Context," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 1, 17-42.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., and King, T. R., 1994, "A Political Conceptualization of Managerial Behavior," **Human Resource Management Review**, Vol. 4, No. 1, 1-34.
- Fletcher, J. K. and Ragins, B. R., 2007, "Stone Centre Relational Cultural Theory: A Window on Relational, Mentoring" in Ragins, B. R. and Kram, K. E. (eds.), **The Handbook of Mentoring at Work: Research, Theory and Practice**, First Edition, Thousand Oaks, CA: Sage, 373-399.
- Foa, U. G. and Foa, E. B., 1974, **Societal Structures of the Mind**, 1st, Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Fornell, C. and Larcker, D. F., 1981, "Evaluating Structural Equation Models with

- Unobservable and Measurement Error,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 1, 39-50.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., and Barron, K. E., 2004, “Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research,” **Journal of Counseling Psychology**, Vol. 51, No. 1, 115-134.
- Fu, P. P. and Yukl, G., 2000, “Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China,” **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 2, 251-266.
- Fu, P. P., Peng, T. K., Kennedy, J. C., and Yukl, G., 2004, “Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan and Mainland China,” **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No. 1, 32-46.
- Gable, M. and Topol, M. T., 1988, “Machiavellianism and the Department Store Executive,” **Journal of Retailing**, Vol. 64, No. 1, 68-84.
- Gardner, W. L. and Martinko, M. J., 1988, “Impression Management in Organizations,” **Journal of Management**, Vol. 14, No. 2, 321-338.
- Gaski, J. F. and Nevin, J. R., 1985, “The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 22, No. 2, 130-142.
- Geis, F. L. and Moon, T. H., 1981, “Machiavellianism and Deception,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 41, No. 4, 766-775.
- Godshalk, V. M. and Sosik, J. J., 2000, “Does Mentor-protégé Agreement on Mentor Leadership Behavior Influence the Quality of a Mentoring Relationship?” **Group & Organization Management**, Vol. 25, No. 3, 291-317.
- Graen, G. B. and Scandura, T. A., 1986, “A theory of Dyadic Career Reality,” **Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol. 4, No. 1, 147-181.
- Green, S. G. and Bauer, T. N., 1995, “Supervisory Mentoring by Advisors: Relationships with Doctoral Student Potential, Productivity, and Commitment,” **Personnel Psychology**, Vol. 48, No. 3, 537-562.
- Gunthorsdottir, A., McCabe, K., and Smith, V., 2002, “Using the Machiavellianism Instrument to Predict Trustworthiness in a Bargaining Game,” **Journal of Economic Psychology**, Vol. 23, No. 1, 49-66.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., 1995, **Multivariate Data Analysis with Readings**, 4th, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harris, L. C. and Ogbonna, E., 2006, “Approaches to Career Success: An Exploration of Surreptitious Career-success Strategies,” **Human Resource Management**, Vol. 45, No. 1, 43-65.
- Herrmann, P. and Werbel, J., 2007, “Promotability of Host-country Nationals: A Cross-cultural Study,” **British Journal of Management**, Vol. 18, No. 3, 281-293.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., and Ferris, G. R., 2003, “Influence Tactics and Work

- Outcomes: A Meta-analysis,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 1, 89-106.
- Higgins, M. C. and Kram, K. E., 2001, “Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective,” **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 2, 264-288.
- Homans, C. G., 1958, “Social Behavior as Exchange,” **American Journal of Sociology**, Vol. 63, No. 6, 597-606.
- Homans, G. C., 1974, **Social Behavior: Its Elementary Forms**, 1st, New York: Harcourt Brace & World.
- Hunt, D. M. and Michael, C., 1983, “Mentorship: A Career Training and Development Tool,” **Academy of Management Review**, Vol. 8, No. 3, 475-485.
- Jaccard, J., Turrisi, R., and Wan, C. K., 1990, **Interaction Effects in Multiple Regression**, 1st, Newbury Park, CA: Sage.
- Johnson, W. B., 2007, “Student-faculty Mentorship Outcomes” in Allen, T. D. and Eby, L. T. (eds.), **The Blackwell Handbook of Mentoring**, First Edition, Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 189-210.
- Keith, T., 2006, **Multiple Regression and Beyond**, 1st, Boston: Allyn and Bacon.
- Kipnis, D. and Schmidt, S. M., 1988, “Upward-influence Styles: Relationship with Performance Evaluation Salary, and Stress,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 33, No. 4, 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., and Wilkinson, I., 1980, “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 65, No. 4, 440-452.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., and Wilkinson, I., 1984, “Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders,” **Organizational Dynamics**, Vol. 12, No. 3, 58-67.
- Kirchmeyer, C., 2005, “The Effects of Mentoring on Academic Careers over Time: Testing Performance and Political Perspectives,” **Human Relations**, Vol. 58, No. 5, 637-660.
- Kram, K. E., 1985, **Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life**, 1st, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E., 1996, “A Relational Approach to Career Development” in Hall, D. T. (ed.), **The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers**, First Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 132-157.
- Krone, K. J., 1992, “A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates’ Upward Influence Choices,” **Communication Quarterly**, Vol. 40, No. 1, 1-15.
- Krone, K. J., 1994, “Structuring Constrains on Perceptions of Upward Influence and Supervisory Relationships,” **The Southern Communication Journal**, Vol. 59, No.

- 3, 215-226.
- Lankau, M. J. and Scandura, T. A., 2002, "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences," **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 4, 779-790.
- Lee, J., 1998, "Maintenance Communication in Superior-subordinate Relationships: An Exploratory Investigation of Group Social Context and the 'Pelz Effect'," **The Southern Communication Journal**, Vol. 63, No. 2, 144-159.
- Lee, K. L. and Salleh, A. L. H., 2008, "Examining the Determinants and Outcomes of Superior Downward Influence Tactics: The Mediating Impact of Role Ambiguity and Subordinates' Competence Level," **International Business Research**, Vol. 1, No. 3, 66-79.
- Leong, J. L. T., Bond, M. H., and Fu, P. P., 2007, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies among Hong Kong Managers," **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 24, No. 1, 75-96.
- Levinson, D. J., Darrow, D., Levinson, M., Klein, E. B., and McKee, B., 1978, **Seasons of a Man's Life**, 1st, New York: Academic Press.
- Liden, R. C. and Graen, G., 1980, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No. 3, 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Sparrowe, R. T., 2000, "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Jobs, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, No. 3, 407-416.
- Liu, D., Liu, J., Kwan, H. K., and Mao, Y., 2009, "What Can I Gain as a Mentor? The Effect of Mentoring on the Job Performance and Social Status of Mentors in China," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 82, No. 4, 871-895.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., and Kriska, S. D., 2002, "Field Study Investigation of Applicant Use of Influence Tactics in a Selection Interview," **The Journal of Psychology**, Vol. 136, No. 4, 383-398.
- McManus, S. E. and Russell, J. E. A., 1997, "New Directions for Mentoring Research: An Examination of Related Constructs," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 51, No. 1, 145-161.
- Moideenkutty, U., 2006, "Supervisory Downward Influence and Supervisor-directed Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict**, Vol. 10, No. 1, 1-9.
- Mullen, E. J. and Noe, R. A., 1999, "The Mentoring Information Exchange: When Do Mentors Seek Information from Their Protégés?" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No. 2, 233-243.
- Mullen, E. J., 1994, "Framing the Mentoring Relationship as an Information Exchange,"

- Human Resource Management Review**, Vol. 4, No. 3, 257-281.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., and Feldman, D. C., 2005, "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-analysis," **Personnel Psychology**, Vol. 58, No. 2, 367-408.
- Nisbett, R. E. and Wilson, T. D., 1977, "The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 35, No. 4, 250-256.
- Noe, R. A., 1988, "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships," **Personnel Psychology**, Vol. 41, No. 3, 457-479.
- Noe, R. A., 2002, **Employee Training and Development**, 2nd, New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J., 1978, **Psychometric Theory**, 2nd, New York: McGraw-Hill.
- O'Neil, J., 2004, "Effects of Gender and Power on PR Managers' Upward Influence," **Journal of Managerial Issues**, Vol. 16, No. 1, 127-144.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., and McCauley, C. D., 1994, "Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences," **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 1, 46-67.
- Olian, J. D., Carroll, S. J., and Giannantonio, C. M., 1993, "Mentor Reactions to Prote'ge's: An Experiment with Managers," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 43, No. 3, 266-278.
- Parise, M. R. and Forret, M. L., 2008, "Formal Mentoring Programs: The Relationship of Program Design and Support to Mentors' Perceptions of Benefits and Costs," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 72, No. 2, 225-240.
- Raabe, B. and Beehr, T. A., 2003, "Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 3, 271-293.
- Ragins, B. R. and Scandura, T. A., 1999, "Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No. 4, 493-509.
- Ragins, B. R., 1997, "Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective," **Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 2, 482-521.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., and Miller, J. S., 2000, "Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes," **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 6, 1177-1194.
- Rao, A. and Hashimoto, K., 1997, "Universal and Culturally Specific Aspects of Managerial Influence: A Study of Japanese managers," **Leadership Quarterly**, Vol. 8, No. 3, 295-312.
- Rao, A. and Schmidt, S. M., 1998, "A Behavioral Perspective on Negotiating International Alliances," **Journal of International Business Studies**, Vol. 24, No. 4, 665-694.
- Rao, A., Schmidt, S. M., and Murray, L. H., 1995, "Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies, and Consequences," **Human Relations**, Vol. 48, No. 2,

147-167.

- Reimers, J. M. and Barbuto, J. E., 2002, "A Framework Exploring the Effects of the Machiavellian Disposition on the Relationship Between Motivation and Influence Tactics," **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 9, No. 2, 29-41.
- Rhodes, J. E., 2004, **Stand by Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's Youth**, 1st, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scandura, T. A., 1998, "Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes," **Journal of Management**, Vol. 24, No. 3, 449-467.
- Scandura, T. A. and Schriesheim, C. A., 1994, "Leader-member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research," **Academy of Management Review**, Vol. 37, No. 6, 1588-1602.
- Scandura, T. A. and Williams, E. A., 2002, "Formal Mentoring: The Promise and the Precipice" in Cooper, C. L. and Burke, R. J. (eds.), **The New World of Work: Challenges and Opportunities**, First Edition, Oxford, UK: Blackwell, 49-74.
- Scandura, T. A. and Williams, E. A., 2004, "Mentoring and Transformational Leadership: the Role of Supervisory Career Mentoring," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 65, No. 3, 448-468.
- Schriesheim, C. A. and Hinkin, T. R., 1990, "Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 3, 246-257.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., and Blank, H., 2005, "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-member Exchange in a German Working Context to Findings in the US," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 14, No. 1, 1-22.
- Seifert, C. F. and Yukl, G., 2010, "Effects of Repeated Multi-source Feedback on the Influence Behavior and Effectiveness of Managers: A Field Experiment," **The Leadership Quarterly**, Vol. 21, No. 5, 856-866.
- Sias, P. M. and Cahill, D., 1998, "From Co-workers to Friends: the Development of Peer Relationships in the Workplace," **Western Journal of Communication**, Vol. 62, No. 3, 273-299.
- Siu, W. S. and Tam, K. C., 1995, "Machiavellianism and Chinese Bank Executives," **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 13, No. 2, 15-21.
- Sosik, J. J. and Godshalk, V. M., 2000, "Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-related Stress: a Conceptual Model and Preliminary Study," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, No. 4, 365-390.
- Sparrowe, R. T., Soetjijpto, B. W., and Kraimer, M. L., 2006, "Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship," **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 6, 1194-1208.
- Stacy, A., Newcomb, M. D., and Bentler, P. M., 1991, "Personality, Problem Drinking, and

- Drunk Driving: Mediating, Moderating, and Direct-effect Models,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 60, No. 5, 795-811.
- Straub, D. W., 1989, “Validating instruments in MIS research,” **MIS Quarterly**, Vol. 13, No. 2, 147-169.
- Tepper, B. J., 1995, “Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships,” **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 4, 1191-1205.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., and Carr, J. C., 2007, “Abusive Supervision, Upward Maintenance Communication, and Subordinates’ Psychological Distress,” **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 5, 1169-1180.
- Thacker, R. A. and Wayne, S. J., 1995, “An Examination of the Relationship between Upward Influence Tactics and Assessments of Promotability,” **Journal of Management**, Vol. 21, No. 4, 739-756.
- Thibaut, J. W. and Kelley, H. H., 1959, **The Social Psychology of Groups**, 1st, New York: Wiley.
- Thibodeaux, H. F. and Lowe, R. H., 1996, “Convergence of Leader-member Exchange and Mentoring: an Investigation of Social Influence Patterns,” **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol. 11, No. 1, 97-114.
- Tjosvold, D. and Sun, H. F., 2001, “Effects of Influence Tactics and Social Contexts in Conflict: An Experiment on Relationships in China,” **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 12, No. 3, 239-258.
- Tonidandel, S., Avery, D. R., and Phillips, M. G., 2007, “Maximizing Returns on Mentoring: Factors Affecting Subsequent Protégé Performance,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 28, No. 1, 89-110.
- Turner, C. and Martinez, D., 1977, “Social Attainment, Cognitive Ability, and Machiavellianism.” Working paper, Columbia University.
- VanYperen, N. W., 1998, “Informational Support, Equity and Burnout: The Moderating Effect of Self-efficacy,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 71, No. 1, 29-33.
- Vecchio, R. P., 2000, “Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy,” **International Journal of Stress Management**, Vol. 7, No. 3, 161-179.
- Vecchio, R. P., 2005, “Explorations in Employee envy: Feeling Envious and Feeling Envied,” **Cognition & Emotion**, Vol. 19, No. 1, 69-81.
- Vogt, W. P., 2007, **Quantitative Research Methods for Professionals**, 1st, Boston: Pearson.
- Wakefield, R. L., 2008, “Accounting and Machiavellianism,” **Behavioral Research in Accounting**, Vol. 20, No. 1, 115-129.
- Waldron, V. R., 1991, “Achieving Communication Goals in Superior-subordinate Relationships: The Multi-functionality of Upward Maintenance Tactics,”

- Communication Monographs**, Vol. 58, No. 3, 289-306.
- Waldron, V. R., 2003, "Relationship Maintenance in Organizational Settings" in Canary, D. J. and Dainton, M. (eds.), **Maintaining Relationships Through Communication: Relational, Contextual, and Cultural Variation**, First Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 163-184.
- Waldron, V. R., Hunt, M. D., and Dsilva, M., 1993, "Towards a Threat Management Model of Upward Communication: A Study of Influence and Maintenance Tactics in the Leader-member Dyad," **Communication Studies**, Vol. 44, No. 2, 256-272.
- Waldron, V., 1999, "Communication Practices of Followers, Members, and Protégées: the Case of Upward Influence Tactics" in Roloff, M. (ed.), **Communication Yearbook**, First Edition, Thousand Oaks, CA: Sage, 251-299.
- Wayne, S. J. and Ferris, G. R., 1990, "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 5, 487-499.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., and Ferris, G. R., 1997, "The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions," **Personnel Psychology**, Vol. 50, No. 4, 979-1006.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., and Graf, I. K., 1999, "The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No. 5, 577-595.
- Wei, H. S. and Chen, J. K., 2012, "The Moderating Effect of Machiavellianism on the Relationships between Bullying, Peer Acceptance, and School Adjustment in Adolescents," **School Psychology International**, Vol. 33, No. 3, 345-363.
- Williams, E. A., Scandura, T. A., and Gavin, M., 2009, "Understanding Team-level Career Mentoring by Leaders and its Effects on Individual Team-source Learning: The Effects of Intra-group Processes," **Human Relations**, Vol. 62, No. 11, 1635-1666.
- Xin, K. R. and Tsui, A. S., 1996, "Different Strokes for Different Folks? Influence Tactics by Asian-American and Caucasian-American Managers," **The Leadership Quarterly**, Vol. 7, No. 1, 709-732.
- Young, A. M. and Perrewe, P. L., 2000, "What Did You Expect? An Examination of Career-related Support and Social Support among Mentors and Protégés," **Journal of Management**, Vol. 26, No. 4, 611-632.
- Young, A. M. and Perrewe, P. L., 2004, "The Role of Expectations in the Mentoring Exchange: An Analysis of Mentor and Protégé Expectations in Relation to Perceived Support," **Journal of Managerial Issues**, Vol. 16, No. 1, 103-126.
- Yukl, G. and Falbe, C. M., 1990, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 2, 132-140.
- Yukl, G. and Tracey, J. B., 1992, "Consequences of Influence Tactics Used with

向下影響戰術、向上維持戰術與師徒利益關係之研究

- Subordinates, Peers, and the Boss,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No. 4, 525-535.
- Yukl, G., Chavez, C., and Seifert, C. F., 2005, “Assessing the Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, No. 6, 705-725.
- Yukl, G., Guinan, P. J., and Soitolano, D., 1995, “Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers, and Superiors,” **Group and Organization Management**, Vol. 20, No. 3, 272-296.
- Yukl, G., Seifert, C. F., and Chavez, C., 2008, “Validation of the Extended Influence Behavior Questionnaire,” **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, No. 5, 609-621.
- Zanai, A., Arthur, M. B., and Shamir, B., 1991, “The Relationships between Career Concerns and Political Tactics in Organizations,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 12, No. 3, 219-233.
- Zey, M. G., 1985, **The Mentor Connection**, 1st, Homewood, IL: Dow Jone-Irwin.

作者簡介

董玉娟

中山大學企業管理博士。現任高雄應用科技大學人力資源發展系副教授，主要研究興趣在多元化管理、人力資源發展、智慧資本等領域；曾發表學術論文於管理評論、交大管理學報、人力資源管理學報、亞太管理評論、中華管理評論、高雄應用科技大學學報等學術期刊。

E-mail: panela@cc.kuas.edu.tw

林義屏

中山大學企業管理博士。現任高雄海洋科技大學運籌管理系副教授，主要研究興趣在關係管理、組織學習、服務業行銷與網路行銷等領域；曾發表學術論文於管理評論、交大管理學報、亞太管理評論、中華管理評論等學術期刊。

E-mail: yplin@mail.nkmu.edu.tw

吳嘉芬

高雄應用科技大學人力資源發展系碩士。現任友達光電股份有限公司行政助理。

E-mail: cfwu03@gmail.com

