



## 師徒功能、溝通恐懼與師徒滿意度之相關性研究—

### 以軍校生為例

## The Effects of Mentor Function and Communication Apprehension on Mentor Satisfaction - The Case of Cadets in a Military School

邊明道 Min-Dau Bian<sup>1</sup>

陳心懿 Angela Shih-yih Chen<sup>2</sup>

昌晏生 Yan-Shen Chang<sup>3</sup>

### 摘要

近年來國軍人才招募在行銷部分投入大量心力，但效果仍然有限，而本研究者認為，應從內部體制來著手，有好的工作場域才是吸引人才進入的主因。故此，從軍中師徒關係(學長學弟)著手，並且驗證溝通恐懼對師徒功能與師徒滿意度之關係。研究方法採用問卷調查法，對象為國防大學軍事院校之軍校生，回收後有效樣本為 653 份。問卷的分析主要採用階層回歸的方式。研究結果顯示師徒功能與師徒滿意度有顯著正相關；溝通恐懼對師徒功能與師徒滿意度之關係具有負向的調節效果。總結而言，軍中的學長學弟制對於新生確實有正向的幫助，但新生進到軍中環境時，要注意是否有高度的溝通恐懼情形發生。若有，在學長學弟的配對上則應慎選，以減少因不敢溝通而影響了上級給予指導時產生的負向影響。最後，本研究依據實證結果提出實務與未來深入研究的建議。

**關鍵字：**師徒功能、溝通恐懼、師徒滿意度、軍校生

### Abstract

The purpose of this study was to verify the relation among mentor function, communication apprehension and mentor satisfaction. Specifically, we looked into the moderating effect of communication apprehension on the relationship of mentor function and mentor satisfaction. 653 copies of questionnaires were collected from the cadets of N.D.U. Hierarchical regression was used for hypothesis testing. In the end, suggestions and limitation were provided.

**Keywords:** mentor function, communication apprehension, mentor satisfaction, cadet

1 國防大學政治作戰學院新聞系助理教授(聯絡地址：112 台北市中央北路二段 70 號，聯絡電話：0919-380-402，E-mail: mdbian@gmail.com)。

2 國立台北大學企管系助理教授(聯絡地址：23741 新北市三峽區大學路 151 號商學大樓 5F，聯絡電話：02-8674-1111，E-mail: angela.ntpu@gmail.com)。

3 (通訊作者)國防大學政治作戰學院新聞系碩士生(聯絡地址：108 台北市中央北路二段 70 號，聯絡電話：0958-577-383，E-mail: hiphopmilk2002@yahoo.com.tw)。

## 壹、緒論

過去服完兵役的人，在談論起軍中往事時，都圍繞在兩個主軸，一個是訴說當年遇到了哪個學長如何嚴苛的帶領他們完成軍事的訓練。而另一個就是自己在軍隊中磨練後在體格上變得有多勇猛和抗壓力的成長。但這兩者的連結卻出現了迥異的答案，有的人會感謝當年兇猛的學長給予的嚴厲指導，使它成長許多；有人則是對於學長抱持著嗤之以鼻的態度。而本研究者認為這一個關鍵問題，就是出在軍中的學長學弟關係上。

若將此一問題延伸到近年來最夯的軍隊人才招募，就行銷傳播的角度來看，不論是同學、朋友、父母親、親戚的口碑確實會影響下一代年輕人從軍的意願（周昇煒，2011）。近年國防人力結構的轉型，軍隊形態大幅度的調整，臺灣預計在 104 年完成全面募兵的計畫，在人才招募的困難也漸漸浮上檯面，政府部門與立法委員也為此大傷腦筋。即使國防部積極從事行銷工作，但從去年（2012）男性募兵目標一萬四千人，卻只募到八千人。顯見軍方在人力資源上確實出現下降的情況。故如果能從軍隊內部的體制中，找出一個可改變從軍者對組織的態度是很重要的。

而軍中的師徒制（學長學弟制）與一般公司企業的師徒制，存在一個很大的差異，那就是學長和學弟間的溝通和互動是受到體制所規範的。一般外界所認為的軍中學長學弟制是嚴肅且拘謹的，再加上軍中是個較封閉的環境，資訊取得不易，導致很多尚未入伍的青年會有預期的恐懼出現。如果到了真實軍中情境，學長學弟制是層層分明不得逾越。這樣的一個情境下，學弟在接受學長的指導與輔導同時，會伴隨者某種壓力的產生。在有壓力下的師徒互動過程，「溝通恐懼」的程度對「師徒滿意度」就具有相當的影響力。溝通能力在組織中，對於師徒互動的過程中，扮演了舉足輕重的角色。

而「溝通恐懼」之概念為個體針對預期或真實的公眾演說、會議、團體討論及兩人互動等溝通情境中，會產生具有持久性焦慮或害怕的程度。故此，本研究欲將師徒功能、師徒滿意度與溝通恐懼三個變項之間做進一步的探討，希望透過實證找出本研究的疑問。

## 貳、文獻探討

### 一、師徒功能

學者 Kram（1983）透過一家公司裡的 18 對具有師徒關係的員工進行深度傳記訪談研究（intensive biographical interview study），發現師徒關係在工作上有顯著地幫助，且不只在初入職場的員工的工作表現上有所提升，甚而在職場中已經是職涯中期階段的老手也有顯著的幫助。Kram 認為師徒制中導師可以給予徒弟工作上的支持、導引與提供徒弟們諮詢的功能，使得徒弟能將重要的工作完成。所以在 1983 年的實證研究中即認為師徒關係，可提供成人在職涯的初、中期，給予職業生涯的指導和心理方面的輔導。Mullen（1994）則認為師徒關係是經驗豐富的資深者與年紀輕且經驗少者，兩者一對一的互動關係，且除了給予資淺者必要的資訊和回饋外，同時也會提供情感上的支持以及言語上的鼓勵，其目

的就是由資深者幫助資淺者有效的達成個人和職涯的成長發展。

## 二、溝通恐懼

「溝通恐懼」這個名詞在學術研究中已經有四十年以上的歷史了。是在 1970 為 McCrosky 首次提出。在溝通恐懼這個詞彙出現之前，很多學者針對演講訓練做了大量的研究，但是使用了不同的辭彙，例如「上台恐懼」、「演說恐懼」和「公眾演說焦慮」。McCrosky 教授和他在密西根大學研究所指導的學生 James Barrack 和 Charles Ertle 針對當時所有研究這方面的學者所使用的名詞，紛亂而沒有統一的現象，希望找出一個可以概括的統一辭彙。不論是上台恐懼、演說焦慮、沉默等，都意指發生於溝通歷程的負面情緒，他們決定採用「Communication apprehension」一詞，中文翻譯為「溝通恐懼」來涵蓋所有的溝通狀況。並且 McCrosky 以此專有名詞於 1970 年首度在學術期刊發表，引起了學界的重視，並且廣為學界所接納使用。McCrosky 在 1982 年進一步對溝通恐懼加以闡述說明，認為溝通恐懼與認知、情緒以及伴隨害怕社會互動的行為混亂有關，可說是害羞涵義的擴大。而其所恐懼的對象有可能是個人，也有可能是團體，其所恐懼的情境可能是真實的，也有可能是預先假設的，且所表現出來的情緒是害怕和焦慮。

## 三、假設推導

### (一)師徒功能與師徒滿意度的關係

師徒功能相關研究中指出，新進人員透過資深人員的引導和照顧，使他們較容易投入組織、有生命共同體的感受，讓新進人員有穩定的歸屬感，因此在師徒功能的過程，會有較高的工作滿意度、增加組織溝通等正向的結果出現(Zey, 1984; Orpen, 1997; Wilson & Elman, 1990)。胡昌亞、王榮春、孫敏華與陳信宏(2008)針對台灣六所不同的軍校做的師徒制的相關研究中，透過 424 位新生與 659 位高年級學生的問卷調查，發現師徒制中的職涯功能和社會心理功能與師徒制滿意度有正向的關聯。特別是在社會心理功能的感知愈高，反應出師徒滿意度和組織承諾會有高度正相關，並且降低壓力感受的層次。

由此可知透過不管是職涯師徒功能或是社會心理功能，資淺人員皆可以獲得初入環境的幫助，進而適應所處的組織環境，降低不確定感(Ostroff & Kozlowski, 1993)，這樣一來徒弟對師父的工作上指導和心理層面的輔導都會有正向的感知。故根據以上的推論本研究提出如下的研究假設：

*假設 1：師徒功能對師徒制滿意度有正向之關係。*

### (二)溝通恐懼對師徒功能與師徒滿意度的關係

McCrosky, Richmond 及 Davis (1986) 想瞭解個體與其直屬上司溝通時，是否會因為產生溝通恐懼而影響到從屬之間的關係。而此研究對象的收集分為兩個群體，第一個群體為參加教育組織溝通課程的研究生，而這 226 位研究生皆有配對的指導老師。第二個樣

本群體為 113 位銀行、金融公司裡的職員做為樣本進行研究。研究結果發現，個體在與上司互動時，會有一定的恐懼程度產生。而這樣的恐懼程度確實對下屬產生了顯著的影響，而且是負向的。當下屬與上司溝通的過程焦慮狀態上升，則會降低下屬對上司的滿意度。

McCroskey (1984) 提出，當人們處於次級地位時，溝通恐懼會比較高。例如長官對部署這種上對下的關係。若將情境放入軍校中，學長學弟制其實就是師徒制的一種，新生進到學校來，依照軍隊組織的建制分班，每個班裡面 9 個人，從一年級到四年級平均編入，且每個年級都需要接受上一個年級的指導。而軍中的學長學弟制相當嚴謹，學弟在接受學長的指導時，會伴隨著某種程度的壓力，壓力造成學弟在與學長溝通時產生溝通恐懼，而這樣的恐懼程度會影響原本師徒之間的關係，產生負向的影響。

結合從前面假設一的推導，我們可初步知道，透過資深人員的引導，可以讓組織成員在工作和心理等方面獲得協助和支持，進而降低由於工作任務不明確所引發出的壓力感受 (Rhodes, Ebert, & Fischer, 1992; Rhodes, Contreras, & Mangelsdorf, 1994)，使個體在面對師徒的滿意度上會有較正面的感知，但若在師徒互動的開端，學弟面對學長的過程就產生了溝通恐懼，那麼可能會降低師徒功能與師徒滿意度的關係。趙舒禾 (2002) 即提出在軍事組織中，因為權力距離較大，上下分明的尊卑關係，因此下屬都會存在著溝通恐懼。故根據以上的推論本研究提出如下的研究假設：

假設 2：溝通恐懼對師徒功能與師徒滿意度具有負向的調節效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構圖

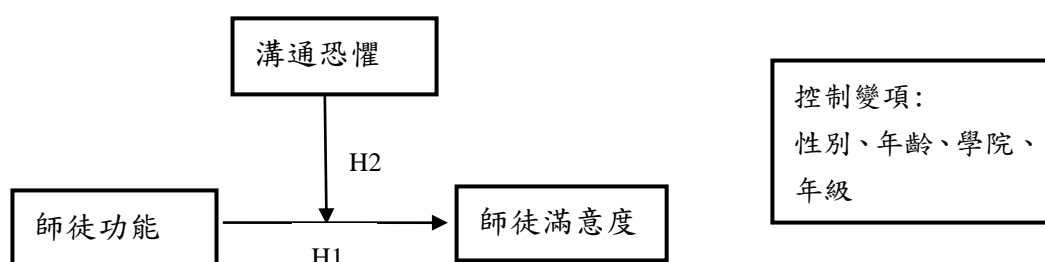


圖 1：研究架構圖

### 二、研究樣本

本研究以軍校生為研究對象。軍中學長學弟的倫理關係，在所有軍事單位都是相當嚴謹的，而軍校在所有軍事單位裡，屬學長學弟制最完善也最有制度，也是最紮實的。依照四個不同的學年，學習不同的角色和職務。每個年級都有安排直屬的學長姐指導學弟妹，不管是生活上或軍事教育上，皆給予最直接的教導和輔導。透過這樣的機制，學弟妹們可以在較短的時間進入狀況適應環境。而研究之軍校學生為國防大學下轄的三個基礎學院，分別為政治作戰學院、國防管理學院以及中正理工學院為主要研究單位。基於三個學院在

生活管理、學生暑期軍事訓練與學校規範相仿，且皆源於國防大學之規劃，在資料分析比較上，可以減少控制變項上的干擾。並且根據研究目的做「立意抽樣」，挑選各學院一、二年級的學生作為樣本實施測驗。扣除焦點團體 10 員與前測 50 員，預計發放份問卷約 731 份。

### 三、研究工具

#### (一)師徒功能

本研究經文獻搜尋後採用 Scandura & Ragins (1993) 所發展的師徒功能量表，用來測量軍校生師徒功能的狀況。本量表分成職涯功能「學長/姊會關注我的軍職發展」6 題、社會心理功能「我會和學長/姊分享私人的問題」5 題、及角色模範功能「我會將學長/姊的行為視為規範」4 題等三個構面，題項共計 15 題。量表計分方式採用 Likert 七點量表法，由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」至「非常同意」分別給予 1-7 分。

#### (二)溝通恐懼

本研究參考 McCroskey (1981) 年所修定的 PRCA24 做為測量工具，此工具於 1982 年為 McCroskey 教授所界定出可以測出四個構面，分別為「團體討論」(talking in groups)，指的是溝通情境中，人數大約在 3 到 25 人之間的小團體的雙向傳播模式。此構面量表題項共計 6 題，題目如：「I dislike participating in group discussions. 我『不喜歡』參與團體討論。」等。

「會議或課堂」(talking in meeting or in class)，指的是在口語傳播的過程，多人的互動情境，一般人數在 25 人以上，甚至更多的會議討論或是課程發表。此構面量表題項共計 6 題，題目如：「Generally, I am nervous when I have to participate in a meeting. 一般來說，當我參予團體討論時，我會『感到緊張』。」等。

「兩人溝通」(talking in dyads)，兩人私下的言語互動，可以面對面的溝通，也可以是透過媒介的溝通，例如電話、網路視訊。屬於雙向的傳播行為。此構面量表題項共計 6 題，題目如：「While participating in a conversation with a new acquaintance, I feel very nervous. 當與新認識的朋友談話時，我感到『非常緊張』。」等。

「公眾演說」(public speaking)，指一對多的溝通，一般人數在 25 人以上，屬於單向的傳播模式，負責傳遞訊息給廣大的受眾。此構面量表題項共計 6 題，題目如：「I have no fear of giving a speech. 我對演講沒有恐懼感。」等。計分方式採用李克特式五點尺度法，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」分別給予 1-5 分。

#### (三)師徒滿意度

師徒制的滿意度程度測量參採用 Ragins & Cotton (1999) 中所使用的 Mentor

Satisfaction 量表，題項共計 4 題，題目如：「我對我的學長/姊感到滿意」等。計分方式採用李克特式七點尺度法，由「非常不同意」、「不同意」、「有點同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」，分別給予 1-7 分來衡量，得分越高者代表軍校生在師徒制滿意度上的知覺程度越高。

#### 四、同源偏差 (Common Method Variance, CMV)

本研究以問卷調查的方式進行資料的收集，除了敘述性的題項外，凡是詢問程度差異的題項都以李克特式尺度進行施測，但是因為自變項與依變項答題皆為同一個人，避免造成同源偏差 (Common Method Variance, CMV) 之問題，所以本研究依據 Podsakoff, MacKenzie, Lee 與 Podsakoff (2003) 之建議，在事前預防的措施部份，採用問卷編排設計法。使用如下：

##### (一)受訪資訊隱匿法

採用不記名的方式作問卷調查，可以避免作答者擔心資料外洩的疑慮，降低個人所造成的偏誤狀況。

##### (二)題項意義隱匿法

不把研究變項的主要名稱以及各構面的標題一一寫入，可以減少答題者在作答時產生的疑慮和恐懼心理，也能降低因為社會期許而沒有誠實作答的風險。

##### (三)題項隨機配置法

將不同構面混合編排，可以減少受測者一致性動機的發生，雖然 Podsakoff 等人(2003)尚未針對此法有系統性的檢測，但為求資料正確性，本研究仍將此法納入使用。

##### (四)反向題項設計法

為了確保問卷調查的正確性，本研究問卷部分題項亦採用反向題設計，來瞭解受試者是否有隨意作答或以一致性尺度進行填答的亂填狀況。若發現答題邏輯不合的情形，則視為無效問卷。

##### (五)量表尺度設計法

當問卷中有數個變項組成的量表時，在量表的設計上採用不同的李克特式尺度填答，可以降低同源偏差的情形產生。本研究使用的「溝通恐懼」量表就採用五點尺度外，其於「師徒制功能」、「組織社會化」與「師徒滿意度」量表則設計為七點尺度。

事後檢驗 CMV 的部分，本研究採用哈門式單因子 (Harman's one-factor) 事後分析，檢驗 CMV 問題是否存在 (Podsakoff & Organ, 1986)。將問卷中所有題目的分數一併作因素分析，並在未轉軸前，檢視第一個主成分。如果在這個因子中解釋了自變項和依變項的

主要變異量，則此研究就有嚴重的 CMV 存在。就分析程序而言，如果第一個主成分的解釋變異量超過 50% 則判定為顯著 CMV 問題。而本研究經過因素分析後，得出的第一個主成分解釋變異量為 29.21%，顯示本研究問卷 CMV 問題不明顯。

## 五、調查實施與分析方式

### (一)焦點團體

為了求問卷題目內容確實貼合學生們的情境，與檢視題意是否能讓學生們清楚明白，故於前測前先舉辦了 2 場焦點團體。區分 2 個年級分開實施，每次五位學生做問卷的施測，並要求學生在作答時，如有發現題意不符，或是情境無法與現況相符，立即於問卷上做記號。並於測驗後一併與學生討論，力求最符合現況。此外，本研究者也針對 10 位受測者在問卷填寫階段進行時間測量，記錄下每位受測者完成問卷所需時間，最後求出平均使用時間，大約在 11 分 20 秒內完成。以供日後問卷發放時，作為受測者參考，降低因耐受度的問題，而隨意填寫情形發生。

### (二)前測

經過焦點團體確認內容題項的周延性後，即針對國防大學理工學院 20 人次、政戰學院 15 人次與管理學院 15 人次，樣本數共 50 人為前測對象。綜整前測樣本之描述性統計，首先，於性別方面，約佔 72.0% 之抽樣對象為男性；其次，於年齡方面，約佔 36% 之抽樣對象為 20 歲；再者，於就讀的學院方面，約佔 40.0% 之抽樣對象為理工學院；再者，於年級方面，一二年級各佔 50%。此外，前測各研究變項之 Cronbach's  $\alpha$  值，介於 0.74~0.94 之間，構面皆有達到 0.7 以上，顯示各研究變項具有良好的穩定性與一致性 (Nunnall & Berstein, 1994)。

### (三)問卷發放

三院校的一、二年級總人數為 791 人，扣除焦點團體 10 人與前測 50 人，剩餘 731 人為本研究樣本欲施測人數。由於學生生活單純，問卷發放於平日週一至週五課餘時間為主要施測時間，採不具名作答，但問卷皆含有編號以核對名冊。本研究者為了提升問卷的回收率以及作答效果，受測者皆有贈送禮品。回收後的資料經過統計分析，以驗證本研究中所提出的假設是否成立，進而完成研究目的。

而本問卷內容有針對學長姐的師徒功能和師徒滿意度做評分，為了避免學弟妹人情壓力的出現，而影響到問卷施測的正確性，除事先告知此問卷僅做學術用途，不會於連隊內公佈結果外，在問卷發放技巧的部份，也要求由單位隊職幹部協助施測時，二、一年級分開進行，且讓學生利用私下時機填答後回收。問卷發放時程起自 2012 年 12 月至 2013 年 1 月間，發出 731 卷，其中有 27 員學生因請事假、病假及公差任務等事故無法實施測驗，實際回收問卷數量為 704 份，問卷回收率為 96%。再經過本研究者的檢查，剔除一致性問答等不符合填答規則之無效問卷後，得到 653 份問卷，有效問卷回收率達 89%。

#### (四)分析方式

本研究藉由階層迴歸分析驗證不同的自變數對依變數的影響，當自變項與依變項皆為連續變數時適合使用此方法。於分析時，需將分析分成數個步驟，並將各步驟逐步加入迴歸模型中，以了解自變項對依變項交互作用影響的情形。由於社會科學研究中漸漸重視調節的方法學概念，本研究參酌 Baron & Kenny (1986) 之階層迴歸，來探討是否有中介和調節變項的出現。以下說明調節變項檢定方式：

自變項以外可能影響依變項或自變項變化之變項，且自變項和調節變項的交互效果必須達顯著。交互效果即是自變項 (X) 與調節變項 (MO) 會聯合對於依變項 (Y) 發生作用。此時兩個自變項在依變項上所造成的效果為主要效果，兩個變項聯合對依變項 (Y) 所產生的效果為交互效果。

避免預測變項與交互作用項相關性過高而產生共線性問題，本研究參考 Aiken, West, & Reno (1991) 作法，將自變項與調節變項之值透過線性平移至 0，再計算相乘積，並以變異膨脹因素 (variance index, VIF) 作為共線性檢驗指標，倘若 VIF 值大於 10 時，即表示變項間具明顯的共線性問題 (Myers, 1990)。

最後為了辨別調節方向是否如預期，我們必須透過 SPSS 統計軟體將調節圖畫出。將自變項 (X) 跟調節變項 (MO) 依平均數劃分出高低分兩組。在平均數以下的為低分組，將它設為 1，反之，高分組設為 2。在 SPSS 統計軟體中，利用一般線性模型繪圖。而從圖中的兩條高低分組線的斜率即可判別出方向性。而調節又可以分為兩種，分別為正向調節、負向調節。當交互作用項達顯著時，自變項與依變項受其調節項有正向影響，即調節項愈高，自變項對依變項的影響也跟著提升，我們稱之為正向調節。反之，若調節項愈高，而自變項對依變項的影響卻下降，就稱為負向調節。

## 肆、研究結果

### 一、樣本資料分析

根據本研究所抽樣之 635 位軍校生中，在性別方面，男性為 519 人(79.5%)，女性則為 134 人(20.5%)；在年齡方面，因軍校等同大學學歷，故年齡為 19 歲者 269 人(41.2%) 為最高，其次是 20 歲，183 人(28%)；在學院方面，以理工學院 278 人，佔樣本的 42.6% 為最高；次為政戰學院 212 人，佔樣本的 32.5%；管理學院 163 人，佔樣本的 25% 為最低。；在年級方面，一年級有 327 人，佔樣本數的 50.1%；二年級有 326 人，佔樣本數的 49.9%。

各變項之相關係數如表 1 可得知，師徒功能與師徒滿意度間 ( $r = .68, p < .001$ ) 有顯著正相關，師徒功能與溝通恐懼 ( $r = -.34, p < .001$ ) 有顯著負相關，溝通恐懼與師徒滿意度 ( $r = -.25, p < .001$ ) 有顯著負相關。



表 1：變項信度與相關分析表(n=653)

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1.年齡	19.07	0.85	—				
2.年級	0.50	0.50	-.61***	—			
3.師徒功能	5.07	0.82	.00	-.05	(.92)		
4.溝通恐懼	2.64	0.56	.02	-.01	-.34***	(.94)	
5.師徒滿意度	5.17	0.99	-.08	.06	.68***	-.25***	(.84)

註：\*\*\*為  $p < .001$ ；( )內數值為信度

## 二、軍校生師徒功能與師徒滿意度的影響

本節在驗證假說一：師徒功能與師徒制滿意度有正向之關係。此部分我們使用迴歸分析檢定兩變項之關係。在表 2 中，先於模型 1 中選入控制變項，分別為性別、年齡、年級與學院，其  $F$  值為 5.97， $p < .001$ ，模型解釋力為 4%。其次於模型 2 再加入師徒功能，整體模型也呈現顯著，其  $F$  值為 107.71， $p < .001$ ，選入師徒功能後，共增加了 46% 的解釋力 ( $\Delta R^2 = .46, p < .001$ )，模型解釋力 ( $\Delta R^2 = .50, p < .001$ ) 變為 50%。在模型 2 中，師徒功能對師徒滿意度呈現顯著正相關 ( $\beta = .82, p < .001$ ) 因此，由以上結果可得知假說 H1 成立。

表 2：師徒功能與師徒制滿意度之迴歸分析

變數	依變數：師徒制滿意度	
	模型 1	模型 2
	$\beta$	$\beta$
Step1：		
性別	-.16	-.16*
年齡	-.06	-.03
年級	.07	.16*
管理學院	-.46***	-.36***
理工學院	-.32***	-.27***
Step2：		
師徒功能		.82***
$R^2$	.04	.50
$\Delta R^2$		.46
$F$	6.00***	107.71***
$\Delta F$		589.25***

註：n=653, \*為  $p < .05$ ；\*\*為  $p < .01$ ；\*\*\*為  $p < .001$ 。政戰學院設為虛擬變項 (0,0)

## 三、溝通恐懼對師徒功能與師徒滿意度的影響

表 3 可以看出，在模型 2 中，師徒功能對師徒滿意度呈現顯著正向關係 ( $\beta = .80, p$

<.001)，溝通恐懼對師徒滿意度則無顯著關係 ( $\beta = -.07, p = .21$ )。而在模型 3 中，選入師徒功能與溝通恐懼之交乘項時，出現顯著關係 ( $\beta = -.27, p < .001$ )，故有調節效果存在。

表 3：溝通恐懼對師徒功能與師徒制滿意度之調節效果

變數	依變數：師徒制滿意度			共線性 容忍值	VIF
	模型 1	模型 2	模型 3		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$		
截距項	6.56	2.08	2.13		
Step1 :					
性別	-.16	-.16*	-.15*	.98	1.02
年齡	-.06	-.03	-.03	.63	1.60
年級	.07	.16*	.15*	.62	1.61
管理學院	-.46***	-.36***	-.36***	.74	1.35
理工學院	-.32***	-.28***	-.29***	.73	1.36
Step2 :					
師徒功能		.80***	.79***	.87	1.20
溝通恐懼		-.07	-.04	.86	1.20
Step3 :					
師徒功能 × 溝通恐懼			-.27***	.96	1.04
$R^2$	.04	.50	.52		
$\Delta R^2$		.46	.02		
$F$	5.97***	92.63***	85.84***		
$\Delta F$		295.67***	19.61***		

註：n=653, \*為  $p < .05$ ；\*\*為  $p < .01$ ；\*\*\*為  $p < .001$ 。政戰學院設為虛擬變項 (0,0)

最後為了辨別方向性是否如預期，我們必須透過 SPSS 統計軟體將調節圖畫出。首先將師徒功能依其平均數 ( $M = 5.07$ ) 分為高低兩組，再將溝通恐懼的程度也依平均數 ( $M = 2.64$ ) 分為高低兩組。利用統計軟體中的一般線性模式 (general linear model) 進行調節效果繪圖，如圖 2 所示。溝通恐懼較高的組別，師徒功能與師徒制滿意度的正向關係會減弱，相對而言，當溝通恐懼較低的組別師徒功能與師徒滿意度的正向關係會加強，所以低分組的斜率會大於高分組的斜率，故此，H2 成立。

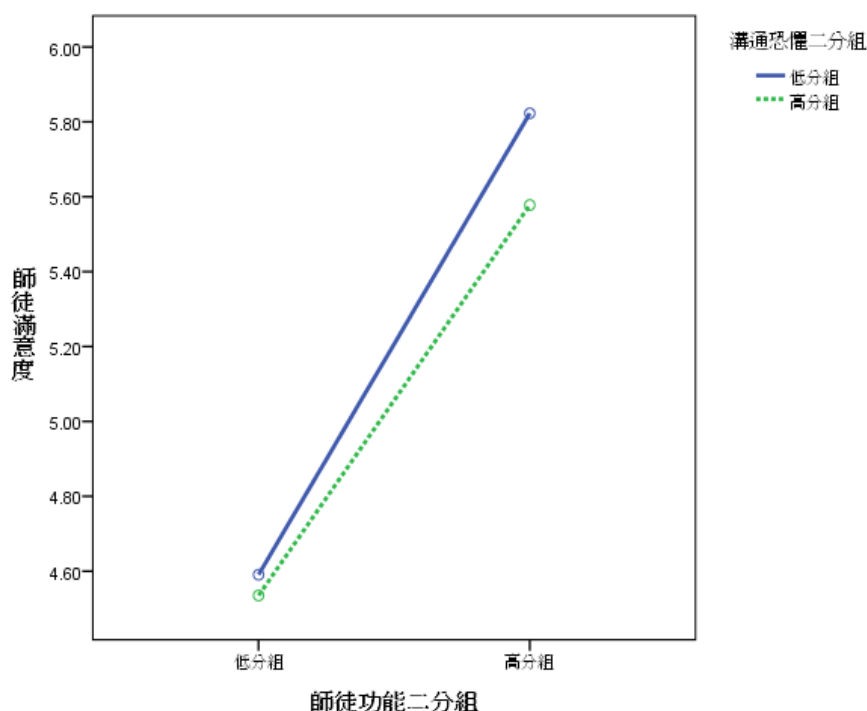


圖 2：溝通恐懼對師徒功能與師徒滿意度之調節圖

## 伍、討論與結論

### 一、研究討論

#### (一)師徒功能對師徒滿意度的影響

在師徒功能對師徒滿意度方面，本研究驗證結果顯示，師徒功能對師徒滿意度具有顯著正向相關。亦即，由迴歸分析顯示當學生的師徒功能認知程度愈高，其個體的師徒滿意度也就愈高。胡昌亞等人 (2008) 的研究中指出，若資淺人員在感知師徒制中的職涯功能和社會心理功能愈高，他的師徒滿意度會愈高。特別是在社會心理功能的表現上，因為師徒滿意度的高低，與資淺人員的壓力降低有關，當社會心理功能愈高，壓力也會降低，反映出師徒滿意度也會愈高。這個部分的論述在本研究也有實證來支持此一論點。

#### (二)溝通恐懼對於師徒功能與師徒滿意度的調節效果

在調節效果的驗證中，本研究結果顯示，溝通恐懼程度的高低對於師徒功能與師徒滿意度的影響是具有顯著的負向調節效果。亦即，當國防大學學生自我的溝通恐懼認知程度愈高時，在師徒功能與師徒滿意度的關係上，會有減弱的現象。反之，當自我認知的溝通恐懼程度越低時，師徒功能與師徒滿意度的關係上，就會有增強。所以當具有高度的溝通恐懼特質的軍校生，在接受師徒功能的同時，對學長姊的滿意度事會下降的。

### 二、理論貢獻

本研究之研究結果於理論上具有以下相關貢獻：首先，於研究變項方面，溝通恐懼是 McCroskey 在 1984 就提出來的概念，雖然已經被各界所重視，經過本研究者回顧國內外相關文獻後，發現實證研究的變項應用上，多是針對背景變項上的差異性分析。例如學歷的高低、性別、社會地位與職業類別等對於溝通恐懼的差異性分析，且國內應用此一變項的實證研究相當缺乏，僅少數學者應用（王政彥，1989；古文輝，1989；陳英昭，1992），且多在探討背景變項的差異。再加上過去探討師徒關係的變項研究中，亦忽略了新進人員的溝通問題，尚未有實證研究證明師徒功能與溝通恐懼間的關係。為了補足此一學術缺口，本研究將此變項應用在組織師徒關係中，探討師徒功能與溝通恐懼之間的關係，並對其實證研究。於結果中發現，管理學界裡最常應用的師徒制變項，會因為資淺者的溝通恐懼程度而出現負向相關，亦就是當溝通恐懼程度越高，會降低資淺者對資深者的師徒滿意度的感知程度。從這個實證的結果，確實發現了溝通恐懼是一個調節的因子，新進人員的溝通恐懼狀態影響著師徒間的評價。

其次，在研究對象的挑選上，在過去溝通恐懼的研究中，大部分的研究皆以民間學校或企業為樣本（Rubin & Graham, 1988； Robin, 1997； Carrell, 1998； 鄭悅琪，1997； 柯雅婷，2006； 鍾淑菁，2010； 吳思誼，2010），相對於軍中的樣本較少受到重視，故本研究挑選國防大學下轄的三所基礎學院做為樣本。然而管理學界盛行的師徒制，雖然在軍中是學長學弟制，但實屬師徒制的一種，只是階級和管制的嚴格程度不同。除了有別於過去研究皆以民間學校為樣本，亦將溝通恐懼與師徒關係的議題延伸至軍校學長學弟制，有助於本研究之研究結果概化性能力。

### 三、實務意涵

從軍中組織以及管理者的角度來看，本研究之實證指出，當個體本身具有高程度的溝通恐懼時，會影響他對於接受學長學弟制的排斥感，也就是師徒滿意度低的狀態。故此，管理者在遴選學長學弟的配對運作上，就要特別的針對高度溝通恐懼的新進弟兄給予適當的人選，協助其在軍中的適應與勝任其所賦予的任務與職責，進而讓學長學弟關係的滿意度，減少因為溝通恐懼所帶來的負向調節。

而個人方面，本研究對象為國防大學的學生，未來在部隊都是擔任軍官幹部，當他們發現自己與長官、學長、同袍間上兩人溝通上的恐懼存在；不敢在莒光課程、全連集合時出列講解與示範動作；擔任軍事幹部害怕面對人群等狀況時，對於未來到了部隊職場會是一個很大的阻力。尤其在溝通恐懼次構面中的公眾演說上，這部分是軍校生最具恐懼的。若能夠在學期間，及早知道自己是具有溝通上的恐懼，對症下藥，適時向上級反映給予適當的指導與調適，讓自己可以達到一個更放鬆的狀態，對於面對上述情形時，逐步的面對與克服，為未來任官做足夠的心理建設。

### 四、研究建議與限制

#### (一)研究對象

本研究對象主要針對軍校學生作為樣本，但因全台軍校南北部皆有，且按軍職區分軍官學校、士官學校；按兵種區分又可區分陸、海、空、聯、後、憲為數眾多，且各軍事學校遍布於各縣市區域之中，若按照各軍事學校進行抽樣，是有其困難度，因此本研究針對位於北部的國防大學下面三所基礎學院作為本次研究對象。綜合以上所述對研究對象之限制，其將可能造成本研究之研究結果不足夠來推論到整體軍事院校的軍職人員身上。

因此，建議後續研究可增加受測對象之樣本，像是位於南部的三軍官校、空軍士校以及位於桃園的陸軍專科學校等軍事院校，或是未來在全募兵制推動完成後，可挑選基層部隊做為樣本。因應未來軍隊組成皆為志願役，且服役年限超過三年，這樣一來軍事技能與生活適應的指導與傳授是需要被重視的，樣本即可擴展至各基層部隊。

## (二)測量工具

由於本次研究在資料蒐集上，採用同一時間、地點發放且由同一受測者填答的方式，資料來源全是自陳式的。而根據 Crampton 及 Wagner (1994)的研究中推論，以自陳式的量表同時測量兩個構念以上會導致相關的膨脹。因此，建議後續的研究裡，不只在事前預防 CMV 的工作上下功夫，在測量樣本時的對象選擇可以更多元。也就是說，在設計受測的資料時，量表可以採用多元的配對式量表，設計自評與他評的變項，除了主要樣本的施測外，再加上受試者的同僚、長官進行問卷的填答。倘若，因研究目的與假設需要，必須針對單一樣本做自陳式的測量，那麼在受測時間上也可以將自變項與依變項分開施測，用時間區隔的方式亦可降低人為的 CMV 情形發生 (彭台光，2006)。

## (三)資料蒐集

若以研究時間來看，本研究採用橫斷研究 (cross-sectional study)，主要在瞭解當下個體的師徒功能、溝通恐懼與組織社會化之間的關係，此外，再納入師徒滿意度，欲瞭解溝通恐懼的調節效果與組織社會化的中介效果。由於本研究在取樣時僅針對某一個特定的時間、地點進行施測研究，但受測者本身會隨者時間推移而產生的不一樣的認知結果。因此，建議後續的研究亦可以採取使用同樣的受試者，進行縱斷面之研究 (longitudinal study)，藉以瞭解新進人員接受師徒功能、溝通恐懼、組織社會化與師徒滿意度的感知程度是否會有不同的變化產生。

## 五、結論

近年來，國軍面對人事精簡作業上的挑戰，為符合國人期待逐步走向全募兵制，但是在此過渡時期，要如何在兵源減少又能夠同時達到戰力的維持，部隊事務的運作必然會走向專業化。就專業性的技術來看，雖然有各受訓單位可以提供良好的教育，但是對於人力突然驟降的狀態下，並無法馬上將人員送訓。故此，為了維護部隊基本運作，師徒功能中職涯功能的發揮是一個關鍵要素。

而就部隊適應狀態來看，新進人員進入到軍中，不論是在軍事院校或是一般基層部隊，

壓力的調解相當重要，很多單位肇生自我傷害等軍紀事件，都是因為環境適應上出了問題。若能夠給予適當的人員配對，由資深人員引領資淺者，師徒功能中的社會心理功能得以發揮，可以協助新進人員及早適應軍隊生活。並且遴選優秀的資深人員給予新進生活上與工作上的角色楷模，使他們能夠在部隊中有明確的學習方向，且資深人員以身教大於言教的方式，增進該員瞭解部隊型態進入狀況，成為部隊中可用的一份子。

而師徒功能的運作前，要特別注意新進人員的人際溝通情形。當輔導長在新進成員的到部訪談時，即應觀察該員是否不善言語，且出現不安與緊張的狀況，以利於妥適的安排輔導人員。特別在軍隊中新進人員在面對資深的學長姊會有較高的恐懼感，當資深人員給予生活上和工作上的指導時，常因心生恐懼而阻礙溝通能力，導致學長學弟間的摩擦或不滿出現，師徒關係亦變質，影響到整體單位的團結向心。

在公開場合時也應注意官兵們面臨群眾的表現，這部分尤其針對新到部的軍官和士官幹部。本研究中溝通恐懼得分最高的構面即為公開演說，顯見每個人在面對群眾時多少帶有恐懼的心態。部隊中領導統御的良莠嚴重影響著一個部隊的運作，若身為幹部卻害怕面對群眾，因恐懼而失去領導威信，該員不只會讓自己處於窘境，還會造成單位的負擔。故此，當國軍大張旗鼓的推動募兵制的同時，在幹部的培訓與遴選上需要特別留意，除了既有的性向測驗外，溝通恐懼量表是個重要的參考依據。

## 參考文獻

- 王政彥（1989）。《溝通恐懼與學業成就、自我概念、自我坦露之研究》。國立政治大學教育研究所論文。
- 古文輝（1989）。《企業員工之溝通恐懼與其相關因素之研究》。輔仁大學管理學研究所碩士論文。
- 吳思誼（2011）。《溝通恐懼與大學生學習面及職業選擇之研究》。元智大學資訊管理學系碩士論文。
- 周昇煒（2011）。《口碑傳播對從軍決策之影響研究—以專業軍官班為例》。國防大學政戰學院新聞所碩士論文。
- 柯雅婷（2007）。《我國會計人員溝通恐懼對自我效能影響之研究》。國立成功大學會計學系碩士論文。
- 陳英昭（1992）。《企業員工自我概念溝通恐懼與人際關係之研究》。文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 彭台光、高月慈與林鈺琴（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》，23，77—98。
- 趙舒禾（2002）。《溝通恐懼與績效評估間關係之研究--以政戰學校學生為例》。政戰學院軍事社會科學研究所碩士論文。
- 鄭悅琪（1997）。《國民小學組織氣氛，教師制握信念與教師溝通恐懼之關係研究》。台南師範學院國民教育研究所碩士論文。

- 鍾淑菁 (2010)。《新竹縣國民中學教師溝通恐懼之研究》。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Carrell, L. J., & Willmington, S. C. (1998). The relationship between self-report measures of communication apprehension and trained observers' ratings of communication competence. *Communication Reports*, 11(1), 87-95.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept-percept Inflation in Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67-76.
- Hu. C., Wang. J. C., Sun. M. W., & Chen H. H. (2008). Formal Mentoring in Military Academies. *Military Psychology*. 20(3), 171-185.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- McCroskey, J. C. (1970). Measures of communication-bound anxiety. *Speech Monographs*, 37(4), 269-277.
- McCroskey, J. C. (1982). *An Introduction to Rhetorical Communication, 4th edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McCroskey, J. C. (1984). *The Communication Apprehension Perspective*, in: J. A. Daly & J.C. McCroskey (Eds). *Avoiding Communication*, 13-38. Ca: Sage Publication Inc.
- McCroskey, J. C., & Young, T. J. (1981). Ethos and credibility: The construct and its' measurement after three decades. *The Central States Speech Journal*, 32, 24-34.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & Davis, L. M. (1986). Apprehension about communicating with supervisors: A test of a theoretical relationship between types of communication apprehension. *Western Journal of Speech Communication*, 50, 171-182.
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4(3), 257-281.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*, 4(2), 53-60.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Rhodes, J. E., Contreras, J. M., & Mangelsdorf, S. C. (1994). Natural mentor relationships among Latina adolescent mothers: Psychological adjustment, moderating processes, and the role of early parental acceptance. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 211-227.
- Rhodes, J. E., Ebert, L., & Fischer, K. (1992). Natural mentors: An overlooked resource in the social networks of young, African American mothers. *American Journal of Community Psychology*, 20(4), 445-461.
- Robinson, T. E. (1997). Communication apprehension and the basic public speaking course: A national survey of in-class treatment techniques. *Communication Education*, 46(3),

188-197.

Rubin, R. B., & Graham, E. E. (1988). Communication correlates of college success: An exploratory investigation. *Communication Education, 37*(1), 14-27.

Scandura, T. A. & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominate occupations. *Journal of Vocational Behavior, 43*, 251-265.

Wilson, J. A., & Elmen, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive, 4*(4), 88-94.

Zey, N. G.. (1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.