

提升學生就業力的催化劑 —以某科技大學推動師徒制為例

A CATALYST FOR ENHANCING THE EMPLOYABILITY OF STUDENTS - TAKING THE IMPLEMENTATION OF MENTORSHIP IN AN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AS AN EXAMPLE

樊祖燁

致理科技大學商務科技管理系教授

潘博宇*

國立政治大學企業管理學系博士生

Tsu-Yeh Fan

*Professor, Department of Commerce Technology and Management,
Chihlee University of Technology*

Bo-Yu Pan

*Ph. D. Student, Department of Business Administration,
National Chengchi University*

摘要

本研究以某科技大學管理科系為研究個案，透過本研究所推導出的就業力指標以及社會學習理論為基礎探討個案推動師徒制之情形，同時透過質性訪談，以「目前已實施師徒制之企業高階主管」與「個案的師生」為訪談對象，從中檢視個案推動師徒制後對學生就業力之影響，並探討技職院校與企業推動師徒制的差異，以及如何藉由師徒制形成老師與同儕間組織承諾、知識分享的交互作用，以達到知識轉移，進而提升學生之就業力。研究結果顯示，學校推動師徒制確實有助於學生的就業力提升。不過在推動的過程中，除了應注重知識的分享與移轉外，更重要的是對於學生良好團隊合作、人際互動、學習態度以及自主學習能力之養成。

*通訊作者，地址：台北市文山區指南路 2 段 64 號
E-mail：peter71340@gmail.com

關鍵字：社會學習理論、師徒制、技職教育、就業力、組織承諾、知識分享與轉移

ABSTRACT

This study took the commercial science department of a vocational university as a case study and explored the promotion of mentorship from the social learning theory perspective using the employability index proposed in this study. This study explored the differences between the two types of organization through in-depth interviews with the senior executives of enterprises and teachers and students in the case. Base the research result, this study explored how the mentoring system can be employed to promote the interaction of organizational commitment let knowledge sharing and then generate knowledge transfer between teachers and students and thus improve the employability of students. The research results revealed that the promotion of the mentoring system in the university helped students improve their employability. However, during the process of system implementation, the development of students' teamwork, interpersonal interaction skills, learning attitude, and self-learning capacity is more crucial than knowledge sharing and transfer.

Keywords: Social Learning Theory, Mentorship, Technical and Vocational Education, Employability, Organizational Commitment, Knowledge Sharing and Transfer

壹、前言

技職教育的特色在於學校提供學生就業所需的職能訓練，以達到即學即用的目的（吳明振、林雅幸、陳培基，2014）。因此，技職教育的價值在於培養出能夠因應社會變遷及產業需求的人才（黃政傑、李隆盛，2006），從而使勞動需求者（即雇主）能夠獲得足夠的勞動力，以便為企業創造出更多的價值。但晚近有學者發現，產業界與學校畢業生對於工作態度與職能的認知，長期存在不小的落差（蔡錫濤、賴志樑，2009）。此外，許多技職體系的學生，會抱持接受「次等教育」的心態進入科大學習，不少學生對所學專業毫無興趣、陷入對於未來就業方向沒有具體目標的窘境（溫玲玉，2018）。因此，對於技專院校而言，除了思考如何使教學成果強化與學生就業力的連結外（Lowden, Hall, Elliot, & Lewin, 2011），亦應該協助學生找尋生涯目標。

北部某科技大學管理科系（後簡稱為個案），因本身學生背景多元，故部份同學在入學後很多專業知識遇到了重新學習的問題。但在傳統大班教學中老師難以兼顧到每位學生的學習狀況，因此少數同學無法在短時間內吸收專業知識。上述問題除了使部份學生產生自我放棄的現象外，更導致個案教師在教學過程中不易進行教學活動。有鑑於此，為了解決上述問題並達到技職教育的教育目標，個案於 100 學年度開始推動師徒制。希望能以師徒制讓老師藉由知識分享達到知識轉移的目的。個案推動至今成效良好，在證照檢定、競賽得獎、專題成果發表三項就業力指標上，成績都逐年成長。為了確認目前個案「師徒制」的實施是否能讓學生縮短學用落差，以發揮技職教育以實務為導向的特色，進而提升學生畢業後的就業力。本研究以個案師徒制度為研究個案，除了針對就業力指標進行分析外，亦針對有推行師徒制度的政府機關、公司企業的高階主管及個案學校中參與師徒制師生進行訪談，從而探討個案與一般職場推動師徒制之異同。

經濟部（2021）指出我國中小企業占全部企業家數 98.93%，並提供全國總就業人數 80.94% 的就業機會，亦即平均每十位就業者就有高達八位於中小企業服務，可見其比例之高。不過中小企業受限於經濟規模，故提供員工的教育訓練有限（Cosh, Duncan, Hughes, & Britain, 1998）。因此，資深員工往往需扮演師父的角色帶領資淺員工熟悉工作環境甚至是工作技能的指導。而這樣的師徒互動模式，在學理上被視為社會學習歷程的一種（Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, 2000；Kram, 1985），有助於徒弟直接從師父身上學習知識與透過觀察師父的行為來累積知識（鄭瑩妮、胡昌亞、簡世文，2013），進而達到知識移轉。因此，若可以釐清個案推動師徒制對知識移轉的影響，將能了解對學生的就業力影響並實踐技職教育的精神。

綜合上述，本研究認為在技職體系的教學場域中，師徒制的推動過程將可以形成一種社會學習的歷程，從而使學生獲得知識移轉（例如：技職教育的學習成就），以獲得勞動市場所需的就業能力。有鑑於此，本研究將以社會學習理論作為理論基礎加以探討，並依照技職學生的學習成就進一步設計出就業力指標，從而衡量師徒制對學生就業力的影響。而在完成衡量後，本研究將透過質性訪談試圖從中了解學生提升就業力的原因。總而言之，本研究希望能達到下列四項研究目的：

- (一) 建構技職院校推動師徒制的方法為何？
- (二) 個案與一般職場推動師徒制的方法是否存在差異？
- (三) 師徒功能對組織、師父以及徒弟的具體成效有哪些？實施過程中有哪些關鍵成功因素？
- (四) 個案推動師徒制是否有助於提升學生就業力以及是否有待改進之處？

貳、文獻探討

一、社會學習理論

社會學習理論強調個體的行為主要來自於後天的學習，並會受到個體、環境、行為的交互影響。另外，在過程中個體會因為社會互動的情境進行觀察與模仿以從中學習 (Bandura, 1977)。學者進一步將社會學習理論的學習方式分成「直接教學」與「替代性教學」兩種學習方式 (Goldner & Maysless, 2008)。前者強調學習是透過個體的直接學習進而累積其經驗與能力；後者則強調個體在學習過程中透過觀察與模仿的方式獲得新知識與解決問題的能力 (高申春, 2001)。

學者指出師徒制有助於強化社會學習理論中「直接教學」與「替代性教學」的學習方式 (Rhodes, Spencer, Keller, Liang, & Noam, 2006)。直接教學泛指師父透過直接教學將知識傳授給徒弟；替代性學習則強調透過觀察與模仿行為，有利於徒弟從師父身上學習知識與技能，經由上述兩種教學歷程，有助於徒弟產生尊敬或崇拜自己師父的心理認知，進而產生仿效師父的行為，並藉此改變師門中其他成員的知識分享態度與行為 (鄭瑩妮等人, 2013)。由此可知，師徒制是一種上行下效的社會學習歷程，有助於徒弟生追隨師父的腳步 (Donaldson et al., 2000; Kram, 1985)。

綜合上述，本研究認為師徒關係的互動歷程與社會學習理論有極大的關聯性。因為師徒制的互動是一種有系統的溝通模式，有助於組織內部的知識傳遞，以提升個體知識吸收的效率 (Swap, Leonard, Shields, & Adrams, 2001)。而以技職體系的教學場域來看，這樣的知識吸收結果將有助於學生就業力的提升。因此本研究將以社會學習理論作為研究基礎做更進一步地探討。

二、師徒制

(一)師徒制的定義、相關理論以及功能

師徒制的定義為「經驗上較資深之人去指導較無經驗者或完全無經驗者學習的模式」(陳嘉彌, 2003)。Donaldson et al. (2000) 與 Kram (1985) 認為師徒制的推動歷程為一種社會學習過程，因為師徒制的目的在於讓徒弟有一個可模仿的對象從中學習，使其在工作環境中學習知識、規則、策略、技能與態度等。另外在師徒互動的過程中，除了有助於徒弟可以在師父的帶領下獲得專業指導 (Scandura, 1992)，師父亦可以透過指導過程獲得分享知識的滿足感 (Forret, 1996)。由此可知，良好的師徒制度除了有助於師徒雙方獲得利益，亦能促進組織形成一種正向循環的社會學習系統，從

而於組織情境中獲取更多知識技能。

(二) 教育界對師徒制的相關研究

以教育界對師徒制應用的相關研究來看，本研究經由文獻彙整後發現可以分為老師與學生的指導關係及年紀相仿的同儕間師徒關係兩種方向進行探討。吳美連(2007)針對商管碩士生與指導教授師徒關係的研究指出師徒功能與學生的組織承諾存在正向關係。Arnesson and Albinsson (2017) 關於師徒制導入瑞典大學社會科學課程的研究指出，師徒制可以讓學生在實務應用與知識理論上做整合，有助於徒弟生在師父的帶領下建構專業知識。Werner-Washburne (2018) 則認為師徒制的設計除了注重專業知識的累積外，亦應該具有心理社會因素 (psychosocial factors) 的培養功能，以促使個體經由社會環境的交互過程獲得更多知識。因此，近年來有學者主張教育機構應該透過有系統的方式來推動師徒制，以促使學生可以獲得更良好的學習 (Broughton, Plaisime, & Parker, 2019; Werner-Washburne, 2018)。以同儕師徒的觀點著眼，Preston, Ogenchuk, and Nsiah (2014) 指出推動同儕師徒制有助於學生在學習過程中較沒有壓力，長期下來有助於學習成就的提升。樊祖燁 (2019) 指出在課堂中透過同儕師徒制的實施，利用年齡相仿的同儕來擔任師父的角色，有利於同儕徒弟遇到問題時適時給予解惑。

綜合上述，本研究將師徒制定義為「資深者帶領資淺者互動與學習的過程。若從教育的觀點來看，可以進一步分為老師指導學生的一般師徒關係以及年齡相仿的同儕師徒關係，上述兩種師徒關係皆有助於學生從中建構知識。」

三、師徒制情境下的組織承諾、知識分享與移轉

(一) 組織承諾

組織承諾為一種成員對於組織的態度 (Mowday, Steers, & Porter, 1979)，可視為衡量成員對組織認同與投入程度的一種構面 (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)。Van Vianen, Shen, and Chuang (2011) 將組織承諾定義為成員與組織間對價值的一致性，並具有聯繫成員對組織情感的功能。綜合上述內容，本研究將「組織承諾」定義為「組織成員對組織的投入態度與程度，而這些投入態度與程度主要建構在對組織的情感、認同以及歸屬感。」

(二) 知識分享與移轉

知識分享的定義為將知識透過個人、團體或組織，藉由移轉的方式來傳遞知識 (Lee, 2001)。Verkasalo and Lappalainen (1998) 指出知識轉移為知識提供者與接受者

間透過互動來協助知識接受者解決問題的一種過程。Liu and Phillips (2011) 認為知識分享為知識提供者透過互動傳遞知識給知識接受者的一種移轉程序，有助於知識移轉的效果。綜合上述，本研究將知識分享定義為透過個體間的網絡互動從中分享知識的過程，而知識分享的目的就是要達到「知識轉移」。

(三) 師徒制、組織承諾及知識分享的可能關聯

Hu, Wang, Yang, and Wu (2014) 指出當徒弟感受到師父的指導時，會將所接受的指導視為組織給予的支持，進而形成知覺組織支持的認知。Donaldson et al. (2000) 指出師徒關係有助於員工對組織的價值、目標及信念的認同，並有利於成員在組織中維持成員身分的欲望。因此，實證研究指出師徒制與組織承諾存在正向關係(吳美連, 2007)。鄭瑩妮等人(2013)從社會學習理論的觀點指出，師父透過直接教學的方式進行知識分享，不僅有助於強化徒弟的知識，同時也讓徒弟有能力向其他同僚傳遞知識，以達到知識擴散的效果。由此可知，正式的師徒制度有助於組織透過知識分享以達到知識移轉 (Swap et al., 2001)。

綜合上述，本研究發現在社會學習理論的情境下，師徒功能有助於組織成員在組織所提供的環境中形成對於組織承諾的認知及知識分享行為的正面效果。有鑑於此，本研究將透過質性訪談於研究過程中探討知識分享、組織承諾在師徒制度的推動中所扮演的角色。

四、技職教育與就業力之意涵與關聯性

我國學制於國民中學之上分流為普通教育及技職教育兩大體系。技職教育體系依教育階段又可分為中等及高等兩大階段。高等技職教育階段則包括專科(二專與五專)、大學(四技與二技)、研究所(碩士班與博士班)的學校類型(教育部, 2011)。相較於一般高等教育，技職教育的價值強調培養出可以因應社會變遷及因應產業發展與需求的學生(黃政傑、李隆盛, 2006)，故技職教育的訓練過程多半著重勞動市場所需職業的職能養成(吳明振等人, 2014)。據此，專業技術的培訓及以雇主所需技能為教學導向等方式是技職教育實務者應該重視的地方(林俊彥、陳幼珍, 2015; 楊朝祥, 2007)。

就業力泛指個人獲得工作且保有工作所具備之能力(秦夢群、莊清寶, 2010; Yorke, 2006)。因此，從勞動力觀點著眼，就業力可視為個體經由能力運用以滿足工作所需，以適應勞動市場轉變(Heijde & Van Der Heijden, 2006)。Harvey, Locke, and Morey (2002) 則認為就業力是一種可以經由後天學習而成的能力，若個體能經由合適的學習，將能夠獲得勝任工作的能力。有鑑於此，從學校教育的角度來看，就業力的目的

在於學生利用在學校課程中所學習到的知識與能力，培養未來就業條件（Pan & Lee, 2011），並藉此為雇主提供合適的勞動力，以滿足勞動市場需求。

綜合上述，本研究發現儘管技職教育與就業力的意涵不完全相同，但從文獻中足以顯示，技職教育的教學目標與就業力皆強調：1.滿足勞動市場的需求；2.學校教育所扮演的重要角色。因此，就業力可視為衡量教育成果的重要指標（Lowden et al., 2011）。不過本研究認為，就業力指標的衡量除了可以透過背景變項轉換成數據，並經由問卷量表進行測量（蕭佳純、涂志賢，2012）以及在學生實習場域進行質性研究外（林莉純，2017），在校期間的客觀學習成就亦是一種衡量就業力的方式。因為技職教育的最終目的在於訓練出可以滿足勞動市場需求的專業人才，因此技專院校在教學過程應該以學生就業力提升為主要教學導向。據此，技職教育的教學成果應該與就業力相互呼應。鑑於上述觀點，本研究將透過發展就業力指標，從中歸納出技職教育的學習成就指標，以探討個案推動師徒制之成效。

五、技職教育學習成就指標與就業力指標建立

（一）就業力之指標建構

秦夢群、莊清寶（2010）與 Yorke（2006）將就業力的指標分成：職業所需的相關知識、技能、工作態度及職涯了解等能力。Harvey et al.（2002）則以學習與工作職能的觀點將就業力分成：就業態度與個人特質、自我行銷與職涯管理能力，以及具有學習的積極意願等概念。若以技職教育及商業教育觀點著眼，Chavan and Surve（2014）指出在企業招聘過程中，正直與誠實、解決問題、團隊合作、自信及溝通能力等要素是雇主非常重視的就業技能，因此，高等技職教育在教學過程應該重視上述五項的訓練。Yorke（2006）將商科畢業生的就業能力分為個人的成就、技能以及人格特質等三大指標。Al-Mutairi, Naser, and Saeid（2014）將商科畢業生的就業能力分為專業知識，軟實力，個人能力及合作學習。陳添旺（2012）認為技職院校的學生除了需積極針對自己的專業不斷深入學習外，經由邏輯訓練來提升解決問題能力及自主學習的態度亦相當重要；他認為技職體系的學生如果有以下八大能力將可促進學生的就業力提升：1.語言能力；2.核心專業能力；3.自我學習能力；4.解決問題能力；5.服務能力；6.溝通能力；7.理財能力；8.繼續深造能力。

由此可知，儘管學者對於就業力指標的概念不盡然相同，但可以發現就業力的核心概念可以分成：「具有獲取工作的能力」、「經由學習獲取工作所需職能」及「因應勞動市場的變化與挑戰」等特性。換言之，就業力的指標當中，除了實務技能相當重要外（陳添旺，2012；Al-Mutairi et al., 2014），因應變化與挑戰的軟實力亦相當重要。例

如：與他人溝通（陳添旺，2012；Chavan & Surve, 2014）、與他人合作（Al-Mutairi et al., 2014；Chavan & Surve, 2014；Harvey et al., 2002；陳添旺，2012）、問題解決（陳添旺，2012；Chavan & Surve, 2014）、自主學習（陳添旺，2012）等能力。據此，本研究將就業力指標歸納成「專業實務能力」、「問題解決能力」、「表達能力」、「團隊合作能力」及「自主學習能力」五大項目，詳細指標之說明如下：

1. 專業實務能力：與所學科系對應之專業職能。
2. 問題解決能力：針對所面對的問題加以蒐集資訊，並用有條理的方式做歸納與整合，進而解決問題。
3. 表達能力：將所得到的結果或個人觀點作出呈現，呈現方式可以分為口語或文字的呈現方式。
4. 團隊合作能力：指派任務過程中，能與他人做良好的工作分配以及人際溝通。
5. 自主學習能力：泛指對知識學習的積極程度，並主動進行學習。

(二) 就業力之衡量方式：技職學生學習成就的觀點

教育部為表揚技職院校師生參加國際性技藝能競賽之卓越表現。訂定了「教育部辦理技職之光遴選及表揚要點」，其中明定技職傑出獎遴選獎項為：競賽卓越獎、發明達人及證照達人（技職風雲榜，2020）。若從商業技職教育的觀點來看，樊祖燁（2018）與洪于婷（2020）認為技職院校的學生參與競賽有助於強化學生的實作能力。具體而言，經由競賽的過程有助於學生在執行過程中發掘問題、面對問題、解決問題與溝通執行能力等技能，長期下來有助於學生提升學習態度與自主學習的能力（洪于婷，2020）。吳明錫、李隆盛（2011）認為企業會關注技職院校學生技術能力的呈現，證照檢定通過的人數已成為技職院校學生展示技術能力的指標之一。而在學校的評比上，謝明彧（2021）針對全國大學進行台灣最佳大學的評選，評選指標中對學生學習成效的評選指標為在校學生「參與競賽」與「論文出版」的成效。這顯示出，學生的競賽成果與論文發表篇數已逐漸受到重視。除此之外，本研究發現無論是普通大學或技職院校的研究所，絕大多數都有規定修業學生於畢業前需有論文公開發表，發表形式則以研討會論文為主¹。另一方面，本研究發現近期技職教育逐漸開始重視將專題製作改寫成小論文的訓練方式。溫玲玉、吳秀蓮、粘季為與粘庭為（2015）指出近年來國內不少技職學校逐漸開始舉辦專題製作競賽，顯示經由讓高職學生將專題製作改成小論文進行競賽有助於學生團隊合作、問題解決甚至是知識整合與實用應用等能力。由此可知，論文發表不再是僅有研究所階段要求的指標，近年來高職教育中亦逐漸開始重視，唯獨差別在於前者強調學術導向的著作發表以及畢業論文的展現；後者則以將專

表 1 五大就業力指標與三大技職教育學生在校學習成效衡量指標關聯表

就業力五大指標	技職教育學習成就三大指標
專業實務能力	證照檢定
問題解決能力	競賽得獎、專題成果發表
表達能力	競賽得獎、專題成果發表
團隊合作能力	競賽得獎、專題成果發表
自主學習能力	競賽得獎、專題成果發表

題製作成果經由論文格式與框架的修改進行投稿與競賽。據此，本研究認為除了證照與競賽之外，專題成果發表已逐漸成為技職教育教學活動的一部份，因此可作為學生的學習成就指標。

綜合上述，本研究發現證照檢定確實有助於展示技職學生的專業技術能力（吳明錫、李隆盛，2011）；競賽過程除了可提升學生解決問題、表達能力外，更有助於學生養成團隊合作與自主學習的習慣（洪于婷，2020）；鼓勵學生經由專題製作參加論文競賽則有助於學生主動蒐集資訊、團隊互助、問題解決，從而培養團隊合作能力（溫玲玉等人，2015）。據此本研究將技職教育的學習成就分成證照檢定、競賽得獎、專題成果發表等指標，並與五大就業力指標進行歸納，詳細內容如表 1 所示。

六、師徒制產生知識移轉的形成路徑：社會學習理論的邏輯視角

從文獻內容可以得知，師徒制度是中小企業廣泛使用的一種教育訓練方式，經由師徒關係的互動歷程有助於師父與徒弟間產生個體、環境與行為間的社會互動，使員工產生認同組織價值、目標及信念的想法從而產生組織承諾（Donaldson et al., 2000），並提升分享知識的意願以促進成員間的知識移轉。除此之外，徒弟則可以於師徒互動歷程中，透過「直接教學」與「替代性教學」的學習方式（Rhodes et al., 2006），達到知識移轉，以獲取工作所需技能。換言之，師徒制所形成的組織承諾與知識分享的正面效果，可能是知識移轉的重要前因。

然而，技職教育最大價值在於提供學生學習就業所需的職能，以提升學生的就業力並滿足勞動市場的需求。因此，本研究認為知識移轉的衡量方式，應與就業力的發展有所接軌，並與學生在校期間的學習成就有所連結，才有助於學生日後就業。換言之，技職學生的就業力培養有賴於一個完善的學習制度。若學生於學校教育階段可以獲得足夠的硬實力與軟實力（例如：問題解決、表達、團隊合作、自主學習等能力），將有助於降低學用落差，進而協助學生日後就業。因此，本研究將透過社會學習理論，

探討師徒制的推動方式如何促進學生的知識移轉，進而反應在其日後的就業力。

參、研究方法

一、個案介紹

(一)個案介紹

個案的主要教育目標為培育學生在資訊、科技、服務與創新等四方面的職能，並希望學生畢業後可以朝向資訊科技、服務創新方面的產業就業。此外，個案的教學特色有 4 點，取其英文字首為 ENii，主要強調課程內容為：使學生具備實作 (Executive)、溝通 (Negotiation) 與創新 (Innovation) 能力，並透過團隊合作的方式，養成學生們整合團隊成員專長 (Integration) 的能力。而上述的教學特色在於希望可以培養學生具有專業服務能力、科技專業能力、管理專業能力、規劃組織能力、商務創新能力、整合執行能力、系統思考能力等七大就業能力。個案學生畢業前必須選讀一個系上的畢業模組，服務創新模組 (Service Innovation, SI Module) 或資訊科技應用模組 (Information Technology Application, ITA Module)。服務創新模組主要以行銷企劃的課程為核心；資訊科技應用模組的課程則以資訊科技為核心。上述兩種模組分類之目的為因應未來 4 到 8 年的產業環境變化，教育出符合社會需要的人才。

(二)個案推動師徒制背景與具體實施方式²

個案在推動上述七大就業能力養成中發現了一個問題，就是個案的學生本身背景多元³，所以同學在入學後很多專業知識勢必遇到重新學習的問題。但在大班教學中老師難以兼顧到每個學生的學習狀況，因此少數同學無法在短時間內跟上部份的專業課程學習，而產生自我放棄的現象。上述現象也導致個案教師在教學過程中不易推動證照、競賽等教學活動。個案為了解決上述現象，自 100 學年度入學之新生開始試行師徒制，讓學生於大二階段開始找尋合適的老師並成為師徒關係，以協助學生的課業與完成畢業門檻。除了希望學生可以經由提早開始製作專題，以強化專業知識外，也希望經由正式的師徒關係，讓老師可以即時了解學生在課程中的學習狀況，並補足大班教學無法給予的協助。例如：如果有個案教師於課程中推動大班制的證照輔導，但有學生跟不上時，除了任課教師可以給予協助外，師徒制的教師也可以適時的給予幫助，以降低學生自我放棄之現象產生。

個案實施師徒制至今已八個學年，惟因實施師徒制第一年 (100 學年度) 為推廣

性質，並不強迫學生一定要參與，所以實際開始實施師徒制的時間是由 101 學年度入學的新生開始。本研究之研究對象為個案之 SI 模組學生，所以實施的內容也是以 SI 模組介紹，如下所示為 109 學年度 SI 模組學生之修業規定：

1. 學生於大二上的期中考後，需以組為單位找尋合適師門，並由老師帶領師門下的學生學習，過程中也可以與同師門的學長姐合作相互成長。
2. 在大四上完成一個實務專題並公開發表。
3. 畢業前完成證照檢定門檻⁴、至少一場全國競賽決賽得獎以及研討會論文發表等三大畢業門檻⁵。而過程中指導老師（師父）需進行指導、監督與協助。

二、觀念性研究架構

本研究從文獻探討中發現師徒制的過程確實為一種社會學習歷程，經由社會學習的互動，有助於成員間產生組織承諾與知識分享，進而產生知識轉移。而對於技職體系的學生而言，經由組織承諾與知識分享形成的知識轉移，可視為就業力的成果。因為技職教育的最終目的是要培養出符合勞動市場所需的人才。因此，若知識轉移可以被視為就業力之成果，則足以顯示學生具有因應勞動市場的挑戰與改變之能力（觀念性研究架構圖詳如圖 1）。有鑑於此，本研究之訪談大綱將從社會學習理論的觀點出發，並分成師徒制、組織承諾、知識分享、知識移轉以及就業力等概念發展出訪談大綱，詳細內容，如表 2 所示。

三、研究方式介紹

個案研究是一種多方驗證的研究方式，無論是採質性還是量化的研究皆不能以單一證據來做為研究結果，而導致最後的研究結果過度偏頗（Lincoln, 1991）。因此，本研究為了解個案推動師徒制後對學生未來就業力之影響，主要使用的研究工具為「就業力指標發展」與「質性訪談」，現詳細介紹如下：

（一）就業力指標發展

指標建構之目的在於陳述教育的期望與管理教育質量，並提供教育者選擇所需資訊（Mayston & Jesson, 1991）。因此本研究將藉由就業力指標的設計以衡量個案師徒制對學生就業力的幫助。具體而言，本研究依據文獻探討結果，再依照個案課程目標及專家焦點訪談⁶之內容，建構出詳細之邏輯概念說明表如表 3 所示。

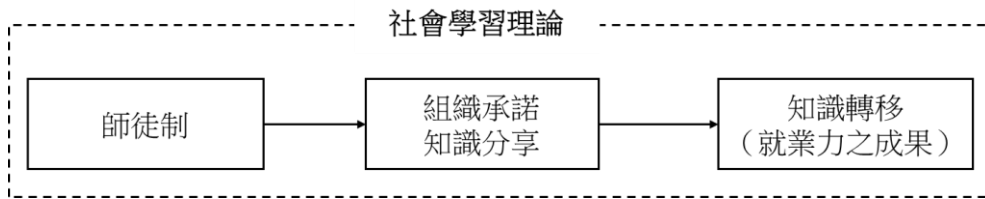


圖 1 觀念性研究架構

表2 訪談大綱

內容
1. 請問您對於師徒制度的定義與認知為何？（師徒制度）
2. 請教貴師門有什麼訓練？（知識分享、知識轉移）
3. 您覺得貴師門的訓練對您的就業過程是否有幫助？為什麼？（就業力）
4. 師徒制過程中，單位（系）上是否有訂立一套 SOP 流程或職務訓練讓師父依此傳授？還是讓師父自由發揮？（師徒制度）
5. 請問您與師父（徒弟）平常的互動方式為何？（知識分享）
6. 您與師父（徒弟）是否會在工作以外的時間用通訊軟體或見面等方式討論工作上的事情？（知識分享）
7. 請問您認為您們師徒間的關係是各自扮演怎樣的角色？（組織承諾）
8. 師徒制的過程中您覺得師父或徒弟哪一個比較重要？為什麼？（組織承諾、知識轉移）
9. 請問您認為師徒制帶給師徒雙方的幫助是什麼？（知識轉移）
10. 實施師徒制對您日後的就業影響為何？（就業力）
11. 請問在實施師徒制期間所面臨之困難及如何解決？（組織承諾、知識轉移）
12. 您對此制度的改善與建議？（師徒制度）

表3 個案衡量學生就業力指標之邏輯概念說明

本研究之就業力	技職教育指標	個案課程目標	學習成效
專業實務能力	證照檢定	專業服務能力 管理專業能力	乙級證照張數（即 TBSA 進階檢定）
問題解決能力	競賽得獎 專題成果發表	科技專業能力 規劃組織能力 整合執行能力	全國三創競賽等相關競賽獲前三名的次數 期刊論文與研討會論文發表篇數
表達能力	競賽得獎 專題成果發表	科技專業能力 管理專業能力 規劃組織能力 商務創新能力 整合執行能力 系統思考能力	全國三創競賽等相關競賽獲前三名的次數 期刊論文與研討會論文發表篇數
團隊合作能力	競賽得獎 專題成果發表	管理專業能力 整合執行能力	全國三創競賽等相關競賽獲前三名的次數 期刊論文與研討會論文發表篇數
自主學習能力	競賽得獎 專題成果發表	整合執行能力 系統思考能力	全國三創競賽等相關競賽獲前三名的次數 期刊論文與研討會論文發表篇數

(二)質性資料之呈現

本研究為了解學校、企業與公部門推動師徒制的差異性，在研究方法上採用個案研究法中的多重個案研究，以利於過程中找出差異性（Yin, 1994）。因此，本研究之訪談對象分為業界專家與個案師生兩大部份。至於訪談方法則採用半結構訪談法，先按照訪談大綱內容進行提問，再依照被訪談者的回應適時補充問題，以利訪談資料的豐富性。訪談時間則控制在一小時左右。資料分析方式則採用持續比較法（constant comparative method），以發展研究結果概念圖。

四、訪談對象介紹

本研究主要採用為立意抽樣法，依照研究範疇的需要尋找被訪談對象（Teddlie & Yu, 2007），以利獲得較豐富的資訊，具體而言。訪談對象可以分成專家與學生部份：

表 4 訪談師父相關資訊

編碼	主要經歷	代表類別
A1	1. 某商務企劃協會理事長及某科技大學副教授 2. 曾任某大外商金融公司在台分公司負責人	技職院校、 外商公司
A2	1. 某中小企業研發協理 2. 電機博士，博士班所屬實驗室（一般大學）採師徒制教學	民間中小企業
A3	1. 台灣某上市公司事業群總經理	民間大型企業
A4	1. 某政府研究機構之副所長	政府機構
B1	1. 個案副教授 2. 曾任個案系主任，任內建立個案師徒制制度及推動實施	技職院校
B2	1. 個案副教授 2. 曾任個案系主任，任內推動實施師徒制	技職院校

(一) 專家訪談對象

本研究之專家訪談對象主要有六人，訪談者之主要經歷詳如表4。企業界以及公部門主管之工作單位皆有實施師徒制，且該位專家皆有擔任師父的經驗。

(二) 學生訪談對象

本研究鎖定近三年畢業的學生進行訪談。因為近三屆畢業的學生都是剛進入職場，所以在求職時所具備之就業力對他們而言，感受較深刻，亦符合本研究之訪談目的。104學年度的學生因為剛畢業且男生多要服兵役，較難以衡量本研究之教學效益。因此本研究在訪談對象上鎖定102-103學年度入學的學生進行訪談。詳細受訪者內容詳如表5。

五、資料分析方式

本研究旨在了解個案推動師徒制後對學生就業力所產生的影響，因此除了從客觀學習成就來衡量學生的學習成果外，亦應該透過多元的資料來源來進行質性資料歸納。有鑑於此，本研究主要採用持續比較法進行資料分析 (Glaser & Strauss, 1999)。具體而言，本研究在所有訪談結束後，會將訪談錄音內容先轉換成逐字稿並依照受訪者的回答順序進行編碼（編碼規則詳如表6）。在編碼完成後，依照「意義單元」、「次類屬」、「類屬」進行歸納。具體來說，本研究會在反覆閱讀的過程中將編碼中重要的語句做標註，將意思相近的語句歸納成「意義單元」，再將意思相近的意義單元歸納成「次類屬」。最後則將概念相近的次類屬歸納成「類屬」（編碼範例詳如表7）。在所有類屬完成後，再藉由比較各類屬間的意義與不同性質受訪者的訪談內容發展出概念性結果架構圖。

表5 訪談徒弟相關資訊⁷

編碼	主要經歷	代表類別
C1	某民調中心擔任電訪員	102學年度入學
C2	某外商公司擔任會計人員	102學年度入學
C3	某連鎖眼鏡店門市擔任銷售人員	103學年度入學
C4	某資訊公司擔任行銷專員	103學年度入學
C5	某大學就讀研究所	102學年度入學
C6	某保險經紀人公司擔任行政人員	103學年度入學

表6 編碼規則

順序	內容
1	將所有語句依照「訪談者的身分」、「訪談者回答順序」表示
2	第一碼與第二碼表示受訪對象。第一碼分為A~C，以區別受訪者。其中A為一般職場的主管、B為學校教師、C為學生。而第二碼則依照訪談時間順序來做編碼，例如：A1為企業專家1、A2企業專家2
3	第三碼與第四碼表示受訪者訪談回答的順序，從01開始編起

表7 編碼範例

類屬	次類屬	意義單元	編碼
師門中的 同儕互動	雙方的互動歷程	因老師要求所產生的知識互動	C1-12
		為了要獲得資訊所形成的同儕互動	C3-14
	互動後的省思	分享知識所獲得的成就感	C4-29
		過程中獲得新知識	C3-42

六、研究資料的信實度

本研究在研究資料的驗證上採用Denzin and Lincoln (1994)之三角檢證原則 (triangulation)，分別從研究方法、資料來源與研究者本身等三面向進行。在研究方法上，先是以文獻探討、個案資料及專家焦點訪談等方式建構出就業力指標並透過深度訪談法加以探討背後原因，訪談完成後，會請受訪者再次針對內容進行確認與修正，以確保訪談資料之一致性。在資料來源上，無論是專家焦點訪談或深度訪談的內容均整理自

受訪者的話語，而訪談紀錄資料亦忠於受訪者話語。除此之外，研究者則於研究過程中不斷反思個人觀點並同時以客觀立場呈現真實訪談訊息，以保持研究資料的客觀性。

肆、研究結果

一、個案推動師徒制後之就業力指標評估

本研究透過乙級證照檢定通過人數、全國競賽前三名得獎次數及論文發表篇數來衡量學生之學習成效，並以師徒制開始實施的100學年度、第一屆實施師徒制學生畢業時之104學年度、107學年度及109學年度等四個學年度的SI模組學生當年度學習成就做為衡量的時間基準。由表8可以發現，個案實施師徒制之後，學生之學習成效的確有所進步，自107學年度起的學生學習成效已趨向穩定，每位學生在各項績效指標上都有至少一項的成果。為了解師徒制與就業力提升的實際關聯，本研究將進行質性訪談作更深入的探討。

二、質性訪談結果

本研究將研究結果歸納為四個主題，包含：師徒制度的形成與功能、師門中的互動歷程、推動後帶來的好處及未來展望。具體而言，師徒制的形成中可以發現「一般職場」與「學校師生」的態樣有所不同；本研究由師徒的互動歷程中可以得知，師徒制度的框架有助於形成組織承諾及知識分享，而藉由兩者之互動歷程則有助於知識移轉產生。由師徒制推動後帶來的好處可以發現，對於組織的資淺員工而言，師徒制的過程有助於其工作更加容易上手；對於學生而言則有利於增強學習態度與提升就業能力。在未來展望的部分，一般職場希望未來可以有明確的制度；學校師生則是希望可以強化同儕師徒制與產學合作的結合，達到就業力更加扎實，詳細內容如下：

(一)師徒制度的形成與功能

1. 一般職場：透過師徒配對強化組織內的教育訓練

本研究從訪談結果中可以發現，一般職場師徒制的形成方式為資深員工帶領資淺員工。並認為師徒制為一種加速員工認識組織的方法，且有助於教育訓練的效率。

表8 個案實施師徒制之績效

學生績效	100學年	104學年	107學年	109學年	備註
證照檢定	15	49	43	50	通過乙級證照檢定人數
競賽得獎	5	15	42	31	獲全國競賽前三名獎次
專題成果發表	5	4	37	40	研討會及期刊發表組數

資深員工帶資淺員工，目的是要建立傳承並減少學習時間。(A1-03)

公司有相關制度，讓新進人員會搭配一位較資深的同仁去帶他。(A2-01)

2. 學校師生：師生的認知與制度的方式

由個案訪談中可以發現，個案師徒制度主要是透過正式的制度來讓學生在大二時去找合適的老師，藉由諮詢選課以及學習解惑以增加完成專題的能力。

透過老師帶領學生學習的一個制度。通常就是學生在確認老師後，會請老師先簽師徒指導的文件，然後就會開始在師門中學習。(B2-03)

師徒制就是學生二年級開始可以以組為單位，跟一個老師完成一個專題，我的認知就是兩年版的專題。(C2-01)

另一方面，有受訪者認為在學校期間師徒制中的師父類似於學生的第二位導師，並在學生學習的過程中給予協助。而步入職場則認為是一種資深帶領資淺的過程。

學校的師徒制就有點感覺是身旁多了一位導師，在需要時可以詢問他一些問題。但在畢業後步入職場後發現，其實師徒制就是資深員工帶領資淺員工的一個過程。(C3-04)

3. 兩者共同點：形塑共同目標及傳遞理念

本研究發現無論是個案的師門還是一般職場師徒間都會設定目標並共同努力。其中以個案的狀況來看，教學方向主要以完成畢業門檻為首要目標。上述現象意味著，師徒制度的過程中，學生會在師父的指導下完成畢業門檻，以達到系所要求的教育目標。此外，本研究也發現透過師徒制度可以讓師徒因為共同的目標而產生組織承諾，讓學生更有學習方向。

在過程中我會設定一些目標跟時間，雙方一起努力達成上面指派的事情。(A4-06)

基本上以協助學生完成畢業門檻為主。但除了這些，我在剛開始會跟學生設定目

標，例如何時完成（畢業）門檻，在投稿完研討會後希望他們更進一步去投稿期刊，然後大家就會循序漸進朝向這個目標。另外，也會鼓勵他們多考取證照，有需要的話我也會幫忙輔導並會給與學習上的建議。(B1-04)

剛進去師門的時候，老師會和大家設定目標。主要的目標就是完成畢業門檻。其餘的就看不同師門的要求。(C6-09)

訪談結果亦發現，無論是個案學校或一般職場，受訪師父在工作／知識的指導外，也會教導徒弟生做事態度 (Donaldson et al., 2000 ; Kram, 1985)，並提供職涯諮詢 (Scandura, 1992)。

以引導方式帶領徒弟以幫助他建構出處理事情的觀念與 SOP。(A2-11)

定期 meeting，藉此監督學生學習狀況，必要時給予協助。有時我 meeting 時也會詢問大家的生涯規劃，有需要的話我會給予他們建議。(B1-07)

除了基本的畢業門檻外，我還會強調學生做事態度與習慣養成，因為我覺得這很重要也是最基本的。(B2-05)

(二)師門中的互動歷程

1. 師父直接教學所形成的知識分享與組織承諾

訪談結果顯示無論是一般職場還是個案的師父都會利用閒暇時間與徒弟閒談，並在交談中進行知識分享，長期下有助於成員藉此形成對組織的認同與承諾。

休息時間跟他閒聊，藉此了解問題並告訴他解決方式。(A4-13)

有時與學生額外的閒聊也很重要。因為透過閒聊可以意外了解學生的想法，這樣我就可以從中找尋方向協助學生，並給予他們正確的知識。另外我認為閒談過程中可以更了解對方，有助於建立成員對團隊的認同。(B1-10)

2. 徒弟自發性的知識分享形成師門的正向分享循環

藉由師父直接對徒弟進行知識分享的過程，除了有助於使徒弟基於獲得知識的滿足感，從而產生組織承諾外，亦會使徒弟經由獲取知識的過程，產生回饋組織（師門）的動機，從而對其他成員進行知識分享行為，而經由上述組織承諾與知識分享的交互循環，有助於師門中形成一種良性的知識分享氣氛。

可能是因為我是一路念工科的關係，因此我們訓練過程很強調部門內的知識分享，因為知識分享的過程除了可以強化新進人員的認同感外，我覺得它還是一種

風氣，一種組織知識傳承的風氣，就像我之前因為受到很多部門前輩的照顧，所以當我成為資深員工後，新進人員一來我就會自發地去帶他們。(A2-22)

可以將從老師身上所學的知識傳遞給學弟妹，是一件很有意義的事情，因為大家都是同一個組織阿，況且老師當初也花很多時間教我，所以我就會認為大家同個師門，就應該互相幫忙。(C3-14)

與老師討論專題或其他事情，會讓我因為學習到更多東西，而提升對團隊的凝聚力，並多跟學弟妹分享我的知識及想法。(C5-15)

3. 提供足夠的同儕交流機會，有助於強化知識分享循環

從訪談結果發現當師門提供足夠的同儕交流機會時（例如：要求資淺同儕遇到問題先請教資深同儕），有利於資深同儕對資淺同儕的知識分享行為，而經由資深與資淺同儕的互動過程，有助於促進資淺同儕對於師門的認同感，進而產生組織承諾。

以我多年在研發部門的經驗，除了前面講的自發性分享知識外，同事間的交流平台也很重要，因為有時你嘴上說請他協助，對方可能會因為太忙而疏忽，但如果你用一個專案把師徒關係搭起來，他們自然就會交流了....(A2-24)

有時遇到不懂的問題，老師會要我們先問學長姐，甚至直接跟我說，這個你可以先去問誰.....，因此有時反而跟學長姐在學習上的互動會比較多，在與學長姐互動的過程中，因為常常都待在同一個研究室，有疑問的時候就可以直接問學長姐....，就會覺得我們是個 team 這樣....(C1-12)

有時老師會要我們定期關心新進的學弟妹（資淺同儕），所以我那時有時候就會定期詢問他們有沒有問題，並給他們相關建議，或提供他們一些小技巧。(C4-17)

(三) 推動後帶來的好處

1. 一般職場：有助於員工快速上手

(1) 快速熟悉工作內容

一般職場認為師徒制的推動確實有助於徒弟（資淺員工）藉由師父（資深員工）的知識分享，對於工作內容快速上手。長期之下，有利於組織的運作。

師徒制最大的特色就是，讓師父這些比較資深的同仁或主管可以透過有制度的方式將一些知識傳遞給那些新進來的或是比較資淺的徒弟們，長期下來有助於團隊運作。(A3-36)

透過師徒制有助於徒弟對於工作更熟練，以及技能的精進。(A1-24)

(2) 內隱知識傳遞所形成的知識移轉

訪談結果發現，師徒制的推動有助於內隱知識傳遞。探究其因，主要在於有些工作內容不易被寫入工作說明書中，此時若組織中有實施師徒制度，有助於成員經由內隱知識傳遞以達到知識移轉。

有些內容實在無法直接被寫入工作說明書或工作守則，畢竟有些東西是要靠經驗去判斷的，此時藉由師徒制就很有幫助，因為藉由資深人員給予協助會讓新進人員可以了解一些眉角(台語)，以避免成員因為某一個環節不清楚而影響到整個工作流程。(A1-29)

2. 學校師生：學生就業力的提升

(1) 對於完成畢業門檻與提升就業力的具體幫助

本研究發現師徒關係形成的組織承諾與知識分享的交互歷程確實有助於成員的知識移轉，具體而言即為就業力指標的訓練成果(競賽、證照、專題成果發表)。另外，由於上述內容與畢業門檻有所重疊，因此藉由師徒制推動有助於學生完成畢業門檻。

過程中包括比賽、參加研討會到最後一個專題的完成。老師給予我們相當大的協助。因為老師會主動給我們一些競賽資訊或參加競賽的一些 idea。(C4-20)

記得我當時在考證照的過程中，因為我是工科上來的，其實我蠻多東西都不懂的，但你也不可能去一直去問老師，所以我第一時間想到的就是去問學長姐.....然後我後來也在學長姐的幫助下成功找到一些訣竅就考到了。(C5-21)

除此之外，本研究亦發現師徒制的推動有助於促進師長主動關懷師門學生，並於必要時給予他們在其他課堂中的協助，對於個案中非商科背景的學生有不小助益。

我本身高職是念工科，我記得有一門課要參加一個競賽，當時我有點摸不著頭緒，當時我就剛好有詢問(師門的)老師，老師有給了我一些參賽上的建議，我後來才比較知道要如何處理。(C1-09)

師徒制除了是協助學生做專題外，我通常也會主動關心學生其他的課程，例如：有的課程我知道他要考證照，但那張證照可能不好考，而且那門課學生又偏多，可能有些學生跟不上教師無法及時給予學生協助，這會導致一些非商科的同學在學習上比較吃力，所以我就會主動問他們是否需要幫忙，如有需要我也會請師門裡面比較熱心的學長姐給他們協助。(B1-18)

本研究亦發現學生在完成畢業門檻的過程中會經歷到論文撰寫與上台發表及競賽企劃書製作與上台展演。在上述過程中，學生會與老師跟同儕間密集的互動以進一步建構新知識，進而達到就業力（問題解決、表達、團隊合作、自主學習等能力）的提升。長期下有助於學生於日後投入職場可以更加上手，因為在完成專題、競賽、論文及證照的過程中皆需要使用到Word、PPT、Excel等電腦商務工具，這些工具在業界中相當常見。因此，個案推動師徒制確實有助於學生在實務與理論之間加以活用。上述論點在過去研究中則有Arnesson and Albinsson（2017）的研究支持。

比賽、參加研討會到最後一個專題的完成。這些東西，看似好像跟工作沒啥關聯，但出來工作後發現這些知識對就業很有幫助。因為藉由上述過程可以更知道如何快速學習，更快做到主管想要的。另外，就是過程中有時會請教學長姐，學長姐也會教一些小撇步，例如：Excel的哪個功能如何使用。（C3-42）

蠻常使用到 Word 跟 PPT 的製作與排版，然後讀商科畢業後的工作，其實還蠻常要用到這些的。（C4-23）

由於參加比賽需學習製作 PPT 與上台報告。以前常抱怨學這些幹嘛，但到職場後發現這些技能挺實用的。（C6-31）

(2) 師門中同儕互動機會，有助於知識分享與移轉的形成

訪談結果發現，當師門具有良好的同儕互動時，有助於強化成員產生知識分享行為以達到知識移轉的效果。因為藉由資深同儕的知識分享有助於成員可以獲得更多知識以達到知識技能的獲取。

我自己是工科（高職）上來的，什麼商用軟體 PPT 那些根本不太會用，所以學的很辛苦，不過幸好當時老師有指派學長姐幫助我，不然有些功能講真的沒人跟你講，你根本不會知道啦……。（C4-10）

(3) 學習態度的提升

師徒互動會使學生從中效仿老師的一些態度與想法，長期下有助於潛移默化學生的學習態度。上述現象則與社會學習理論中個體在學習的過程中會去觀察其他個體的行為甚至是從中去做模仿的觀點相互呼應。上述觀點，在過去的研究則有鄭瑩妮等人（2013）的研究支持。

透過師徒制對我的影響蠻大的。因為可以從中學習老師做事的態度與風格。所以我記得以前好像我高中老師說過，你跟哪位老師越好，你大學四年後就會越像那位老師，我現在回想起來，其實挺有道理的。（C5-34）

(4) 職場環境的適應

研究結果發現師徒制推動有助於學生從中適應未來職場的環境。因為個案的學生畢業後主要在中小企業任職較多，師徒制的訓練方式在中小企業相當常見，因此學生藉由師徒制的訓練，除了有助於就業力提升外，亦有助於學生日後於職場環境的適應。

師徒制的訓練方式與業界很像。會丟給你一個範圍但不會說得太細，所以我覺得其實師徒制的一個訓練，其實類似於一個小職場。可以讓學生學習職場應對的方式。(C2-20)

(5) 自主學習

訪談結果發現，師徒制的推動有助於學生自主學習的培養及其日後就業的適應。因此師徒制可以視為個體社會學習的重要歷程，有利於學生就業力的培養。

師徒制某種程度是一種訓練自主學習的過程，因為過程中老師不會告訴你答案，你必須透過跟同學、學長姐互動或是自己研究等方式去找尋答案。而現在業界服務時，我自然而然也會養成這個習慣。(C1-18)

(四) 未來展望

1. 一般職場：明確的衡量標準

訪談結果顯示，一般職場認為可與特定教育訓練課程結合，以及設定明確的衡量標準。

制度上需要有一個明確的衡量機制，並要進一步結合教育訓練，以促使整個 team 的知識管理更周全。(A4-34)

受訪的一般職場主管指出組織的氣氛相當重要。缺乏良好氛圍將使師徒制的效果受到影響。

師徒制不只是一個流程更是一種組織氛圍，建議配合組織政策來施行，過度流程化將使師徒制的效益受限。(A1-09)

2. 學校師生：強化學習成效

(1) 透過同儕師徒進一步強化學習成效

受訪教師與學生指出，各師門可善用同儕關係，以提升學生的學習動機與成效，因為同儕間的互動有時比師長對學生的回饋更有效。

就是各個師門可以適度結合同儕關係以強化學習效果。因為有時同儕的互動反而比師長還要有效，因為他們平常的相處時間多，也比較沒有世代隔閡。(B1-50)

師徒關係中的同儕關係有時跟職場上跟同事的關係很像。結合學長姐來協助學弟妹是個不錯的主意。(C2-35)

(2) 結合產學合作

受訪教師認為未來可以導入企業導師的制度。透過「雙導師制」的概念，進一步強化技職教育「做中學」以及「與實務接軌」的價值。

我覺得現在算是已經發展很成熟了，但日後若可以結合產學合作，用類似雙導師制會更好，因為這樣等於學校的場域直接連接到企業，老師也可以更知道如何輔導學生實務的技能，這樣可能對學生更有幫助。(B1-49)

伍、結果與討論

一、師徒制的實施建立方式

本研究發現一般企業與學校對於師徒制的認知雖然不盡相同，但並沒有太大的落差，皆認為師徒制乃指資深帶領資淺／新進者的一個模式與制度（陳嘉彌，2003）。從制度觀點來看，本研究發現師徒制的形成無論是技職院校或是一般職場，皆有賴於明確的制度。換言之，透過有系統的方式推動師徒制相當重要（Broughton et al., 2019；Werner-Washburne, 2018）。另外本研究亦發現在師徒互動的過程中，一般職場與技專院校都會透過明確的目標設定以利雙方朝向共同方向前進。過程中也會因為有了目標而產生知識分享行為。

二、影響師徒制的關鍵因素

本研究發現無論是一般職場或是技職院校，組織承諾與知識分享可視為師徒制推動成功的關鍵因素，因為以技專院校的部分來看，在師徒制情境下，學生會因為制度的關係進入不同老師的師門當中，而教師會為了要協助學生達到畢業門檻，進而針對師門進行知識分享。藉由師父（老師）的知識分享過程，有助於徒弟（學生）因獲得知識的滿足感，產生對於組織的認同，進而對其他同儕（例如：學弟妹）進行知識分享，而當資淺的同儕接受到學長姐所進行的知識分享內容時，則會基於對師門的認同

感，形成組織承諾，並於日後產生自發性的知識分享，進而形成一種師門中的正向知識分享循環。由此可知，師父對徒弟的指導功能有助於成員因獲得指導而產生回報組織的行為（Hu et al., 2014）。

換言之，在師徒制的情境下，知識分享某種程度可以視為成員回報組織的一種自發性行為。另一方面，本研究亦發現當師門提供同儕間足夠的互動機制時，資淺同儕會在互動的過程中，感受到組織給予的支持，進而提升組織承諾。此外，資深同儕也可以藉由交流機會進行社會學習理論中直接教學的方式，對資淺學生進行知識分享，長期下來將有助於正向知識分享循環的產生。綜合上述，本研究發現在師徒關係中組織承諾、知識分享及同儕關係是影響師徒功能的關鍵因素，並有助於師門正向知識循環的長期發展。

三、師徒制的成效

研究結果顯示，一般職場及技職院校透過推動師徒制有助於提升組織成員對組織的組織承諾（Donaldson et al., 2000）及知識分享效果（鄭瑩妮等人，2013；Swap et al., 2001），而這樣的知識分享最終會形成知識移轉的正向效果。知識移轉的正向效果主要有就業力的提升以及畢業門檻的完成。而這樣的過程亦有助於學生學習態度的提升以及未來職場的適應。具體來說，本研究發現在實施師徒制的情境下，學生將會在老師的協助與同儕間的交流下，達到畢業門檻的完成與就業力指標的提升。此外，個案學生會在完成畢業門檻的過程中透過觀察與模仿學習到老師的工作態度與治學風格。並藉由老師與資深同儕直接教學的方式建構新知識（例如：論文撰寫、各項電腦商務工具運用）。

上述過程中對於學生畢業後步入職場有大幅的幫助。因為個案的學生畢業後多在中小企業任職，中小企業並沒有像大企業有完整的教育訓練系統，多半仰賴資深員工帶領資淺員工來引領新人熟悉工作環境與內容。而個案的學生在師徒制的學習過程中，需不斷與教師及同儕進行討論。這樣的互動關係，某種程度上與中小企業的態樣相似。因此學生畢業後在與上司或同儕的相處上，就會駕輕就熟。上述觀點，則與社會學習理論相符，社會學習理論強調個體在社會情境下會透過許多方式來進行學習（Bandura, 1971）。換言之，個案推動師徒制有利於學生透過師徒制所建立的情境學習各項技能，有助於學生將專業與實務的知識加以整合並應用在未來的就業場所上（Arnesson & Albinsson, 2017）。

本研究由訪談結果可以得知；在一般職場的部分，師徒制具有提升人員對工作的熟練度及內隱知識的移轉，這部分有Kram（1985）與Swap et al.（2001）的研究支持。

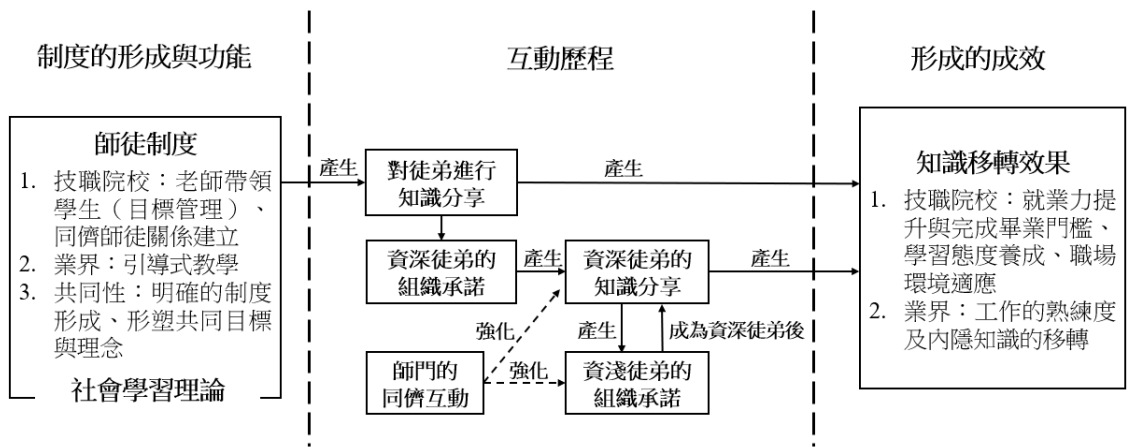


圖2 本研究之概念性結果架構

探究其原因，本研究認為主要在於新進人員剛進入組織時難免會有不熟悉環境與工作內容的狀況產生，此時若有一位資深同儕進行引領，將有助於成員快速上手工作內容。至於內隱知識移轉的部分，本研究認為主要在於受訪公司多為知識密集產業（研發部門、研究機構、金融業），因此除了外顯知識的學習外，更重要的是內隱知識的傳遞，而師徒制所形成的組織制約正有助於內隱知識的移轉（Swap et al., 2001）。綜合上述內容，本研究發展出如圖2之概念性結果架構圖。

陸、結論與建議

一、結論

本研究旨在探討技專院校推動師徒制之方式、成效、關鍵成功因素以及就業力等議題，並透過上述的內容探討，彙整出以下結論：

(一) 技職院校建構師徒制的方法

本研究透過研究結果發現，技職院校建構師徒制的實施重點有四項：

1. 目標明確：制定完整且明確的畢業門檻，以利各師門與學生可以有依循方向，從而達到就業能力的養成。

2. 制度宣導：宣導師徒制以利學生於大一時即了解「畢業門檻有哪些」以及「不同師門的特性」，使其從中做出對自己有利的職涯規劃。
3. 師徒關係營造：師徒制度推動的目的在於希望各師門透過組織制約的方式以形成知識分享的情境，而這樣的情境主要來自個體彼此間良性的互動。因此，各師門必須建立正式與非正式的股份機制，以達到知識極大化的效益。
4. 善用同儕關係：有時候同儕間的互動頻率反而會高於師長間的頻率。因此，各師門應善用同儕關係以強化師門的學習情境，以達到知識移轉的成效。

(二)個案與一般職場師徒制度的差異性

個案與一般職場在師徒推動上的共通點為：1.明確的制度建立；2.組織承諾與知識分享的交互作用是成敗關鍵；3.師徒彼此制定明確目標一起前進。不同點則在於，業界希望的是徒弟如何能即學即用、並較重視師徒制的教育訓練功能，學校則強調培養徒弟之基本能力、學習態度、自主學習及就業力等功能面項。

(三)師徒制度成效探討以及實施過程中的關鍵成功因素

本研究發現師徒關係不單僅是師徒本身的關係，同儕間所扮演的角色亦相當重要。如果師門可以善用師徒關係所帶來的功能，將有利於知識移轉的效益。換言之，師父（或管理者）如何在師門（或組織）中建立良好知識分享平台，以利師徒及同儕間進行知識分享與提升組織承諾將是能否大幅提升知識移轉效果的關鍵因素。

(四)個案師徒制度對學生就業力提升的實質幫助與未來待改進之處

本研究透過社會學習理論的觀點探討，發現個案的學生在師門中除了跟教師學習知識外，更重要的是可以透過模仿與觀察的方式去學習師父或同儕師父（學長姐）的行為，以從中培養學生良好的學習態度與精神。另一方面，本研究發現在上行下效的師徒關係中，同儕師父在師父的指導下有助於成員基於獲得知識的滿足感而形塑出對於組織的認同及承諾，進而對資淺同儕產生自發性的知識分享行為。當資淺同儕感受到同儕師父的知識分享時，則會基於提升組織的認同感，於日後成為同儕師父後主動對師門中其他成員進行知識分享。此外，本研究發現個案學生在師徒關係的互動與中小企業資深員工引領資淺員工的態樣極為相似，有助於學生日後的就業力提升。由此可知，經由個案推動的師徒制，可視為一種重要的社會學習情境，除了可以讓學生於就學階段可以透過直接與間接學習的方式獲取知識與技能外，亦可以提前開始適應業界環境，從中建構學習方式與持續學習能力，以利其日後的就業力提升。有鑑於此，本研究認為個案推動師徒制度有助於學生畢業後的職場就業。

針對未來待改進之處，本研究認為個案未來在師徒制度的推動可以利用產學合作朝向「雙導師制」的方向前進，讓學生在學校所學的知識能夠與就業接軌。另一方面，則建議個案可以鼓勵各師門同時採取同儕師徒的制度，以強化學生學習動機與成效，進而提升學生於就業市場之競爭優勢。

二、建議

本研究透過結論的內容彙整，給予「教育者」以及「後續研究者」建議，詳細內容如下：

(一) 給予教育者建議

本研究主要透過一般職場與個案的師徒制度來探討技職院校推動師徒制的方式與提升就業力的方法，本研究亦針對上述目的提出六項教育意涵，以提供教學者參考。

1. 個案推動師徒制度的方式為「透過正式的師徒關係產生組織承諾與知識分享的交互作用進而達到知識轉移之目的」。具體的知識轉移績效則為藉由學生就業力的提升以降低學用落差。包括：證照檢定、競賽得獎及專題成果發表。上述三項指標的完成除了提升學生的專業實務能力、問題解決能力、表達能力、團隊合作能力與自主學習能力外，亦有助於培養學生使用電腦商務工具技能。因此本研究建議技職院校未來可以在各系推動師徒制度，以達到學習成就與就業力的提升。
2. 本研究之就業力指標是經由技職教育的學習成就指標加以衡量。訪談結果顯示，師徒制的推動確實有助於學生就業力發展。這意味著，技職教育工作者的教學活動設計若能結合適當的客觀指標設計，將有助於學生的就業力提升。因此，建議技專院校的教學工作者未來在衡量學生就業力時，除了使用量表測量、學生實習狀況的訪談與觀察外，亦能透過課程設計或制度層面找出相關學習成就指標作為衡量就業力的方式，以檢核學校教育過程是否有助於學生就業能力的提升。
3. 傳統的大班制教學容易使高職與大學就讀不同領域之學生在學習時遇到困難甚至產生學習低落之現象。這種現象將不利於大班制的教師推動教學活動（例如：證照輔導、競賽等）。而師徒制的推動有助於學生於學習過程遇到問題時，除了任課老師外，亦可以向師門老師求助，以降低學生自我放棄的現象產生。因此，本研究建議技職院校如果有一定比例的學生來源為非本科系，不妨可以經由師徒制的推動以協助成績較後段的同學在學習遇到困難時，能有師長的即時協助，以促進學生的就業力發展。

4. 研究結果顯示，師徒制的推動過程有助於學生產生模仿行為，進而塑造出良好的學習態度、自主學習習慣以及日後的職場人際互動模式。由此可知，師徒制度形成的社會學習情境可促進學生的就業力提升。因此，建議技職院校的教育者若任教的校系有將專題發表訂為畢業門檻的話，不妨可以藉由正式的師徒制度來指導學生，藉由老師及同儕間的相互影響，打造出良好的社會學習環境。
5. 技職院校推動師徒制時，知識分享與組織承諾的交互影響相當重要，有助於學生藉此達到知識移轉的目的。因此，教學者導入師徒制的制度時，除了應建立明確制度與塑造共同目標外，也應該塑造師門中良好的知識分享氣氛。具體而言，教學者可以經由同儕師徒制的推動讓資深同儕與資淺同儕互動、或是鼓勵師門學生參加與師門訓練內容相關的競賽（例如：三創競賽、專題競賽等），並將師門中不同屆的學生分為一組，以促進師門內的知識分享及組織承諾等正向效果。
6. 技職院校推動師徒制有利於徒弟生涯規劃的管理與實務技能的知識建立。所以產學合作與同儕師徒制的訓練是未來技職體系師徒制推動的重要方針。

(二) 給予後續研究者建議

1. 本研究的專家訪談對象僅邀請前兩任系主任、一般職場的主管以及 SI 模組的學生進行訪談，並未探討到個案的另一個模組，ITA 模組的師徒制進行狀況，故無法了解師徒制對於個案所有學生的完整影響。此外，個案的學生組成中可以分成高職商科與非高職商科背景的學生。師徒制度當初的創立背景是希望協助非高職商科的同學可以順利適應個案的課程安排並達到畢業門檻要求。但本研究受限於學生組成結構，在訪談的學生中，僅訪談了一位普通高中生及三位高職工科背景的同學。訪談數量是否足夠反應多數非高職商科背景學生的想法，值得進一步探究。因此，本研究建議未來的研究者針對技專院校推動師徒制的質性研究，除了可以從不同模組的觀點探討外，亦應該針對學生來源的組合進行充分了解，以做出更加縝密的研究設計及受訪對象的選擇，從而了解師徒制推動的整體脈絡。
2. 研究結果顯示技職體系推動師徒制時，若能結合同儕師徒制，有助於強化學生之學習成效。因此，未來的研究者可針對本部份做更深入的研究。除此之外，可以針對不同的教育體制（例如：一般大學、科技大學）或學校所推動的師徒制進行個案比較，以了解不同教學單位所提供的師徒制對於學習成效的影響。
3. 本研究採質性研究法，研究過程可能會受到主觀影響，建議研究者在未來可結合量化研究，並將不同類型的師徒制設為變因做進一步的探討。另一方面，研究指出師徒關係有助於產生情感性組織承諾進而達到知識分享的效果（Curtis & Taylor,

2018)。不過本研究之結果卻發現在師徒制的情境下，組織承諾與知識分享在組織成員的知識移轉過程中，是一種相互影響的關係。因此建議未來研究者，可以利用量化研究，探討師門中不同角色（師父、資深徒弟、資淺徒弟）之組織承諾與知識分享的關係，以從中提出實務與管理意涵。

4. 本研究主要利用技職教育學習指標（證照檢定、競賽得獎及專題成果發表）作為就業力指標，並經由質性訪談加以探討個案學生就業力發展的微觀歷程。儘管這樣的方式有助於衡量學生在學校學習階段就業力的狀況，然而學生就業力指標可能還包含更多元素。因此，建議未來的研究者可以依照本研究所提出的就業力指標作為基礎，進一步發展出多元層面的指標概念，以豐富技職教育的就業力意涵。

附錄

1. 本研究以「碩士畢業門檻論文發表」在 Google 進行搜尋，前 200 筆資料扣除重複校系共計有 186 個校系以研討會或期刊論文發表做為博／碩士之畢業門檻。
2. 詳細資訊詳如個案官方網站：<https://ca100.chihlee.edu.tw/>。
3. 個案的學生來源主要有高職與高中，其中高職又進一步分為商管群、機械群、資電群，近年還新增外語群（尚未有畢業生）。
4. 個案依學校規定的各證照點數，將畢業門檻訂為學生於畢業前需獲得至少 10 點證照點數。
5. SI 模組於 105 學年度起鼓勵學生的專題論文能夠在研討會發表，並設為一個畢業門檻，但學生如未通過此門檻，仍可以其他學習成就替代。
6. 研究團隊主要邀請五位專家進行焦點訪談（一場，時間為 120 分鐘），專家身分分為業界代表（三位）及學界代表（兩位）。其中業界代表之選擇標準為：1. 業界工作超過二十年；2. 至少五年大學教學經歷；3. 曾擔任高階主管。學界代表之選擇標準為：1. 現職為科技大學之專任教師，且需至少五年科大教職經驗；2. 職級為助理教授（含）以上；3. 研究專長需與個案服務創新（SI）模組課程相關。
7. 因個案學生組成多元，除了高職商科背景（約占 60% 以上）的學生外，亦包含高職工科背景（約占 30%）及普通高中（約占 10% 以下）的學生。師徒制的推動背景在於希望可以協助非高職商科背景的學生順利適應個案的課程並完成系上畢業門檻。

因此，本研究於受訪者的篩選中，主要以訪談非高職商科背景的學生為主，共訪談了二位高職商科背景、三位工科背景及一位普通高中畢業的學生。普通高中背景的學生因為在個案的學生來源中占較少數，故僅訪談一位。

參考文獻

一、中文部分

1. 吳明振、林雅幸、陳培基(2014)，技職教育再造的挑戰與展望，中等教育，65(2)，6-20。
2. 吳明錫、李隆盛(2011)，證照協助大學畢業生就業之效益分析：以企管類科系為例，商管科技季刊，12(2)，145-173。
3. 吳美連(2007)，商管碩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(1)，1-21。
4. 林俊彥、陳幼珍(2015)，美國與香港職能發展經驗及其對我國美容美髮職能基準發展之意涵，技術及職業教育學報，6(2)，43-66。
5. 林莉純(2017)，實習生的就業力：以國立科學工藝博物館實習生為例，科技博物，21(1)，59-89。
6. 技職風雲榜(2020)，第 16 屆技職之光大獎開始受理推薦 歡迎各校踴躍報名！，技職風雲榜，Retrieved June 12, 2021，取自：<https://me.moe.edu.tw/award/>。
7. 秦夢群、莊清寶(2010)，大專生求學經歷與就業力關係，教育資料與研究雙月刊，(94)，85-112。
8. 高申春(2001)，人性輝煌之路－班杜拉的社會學習理論，台北市：貓頭鷹出版社。
9. 洪于婷(2020)，問題導向學習在觀光活動課程之設計與實踐，教學實踐與創新，3(2)，1-46。
10. 致理科技大學商務科技管理系(2022)，畢業門檻，Retrieved July 4, 2021，取自：<https://ca100.chihlee.edu.tw/p/412-1042-940.php?Lang=zh-tw>。
11. 教育部(2011)，中華民國技職及職業教育簡介，台北：教育部。

12. 陳添旺(2012)，如何提升技職學生就業競爭力在高職學校應有的思維與做法，商業職業教育，(127)，26-30。
13. 陳嘉彌(2003)，師徒式教育實習之理論與實踐，台北：心理。
14. 謝明彧(2021)，【遠見最佳大學排行榜】高教接軌國際，站上社會責任第一線，遠見雜誌，Retrieved July 10, 2021，取自：<https://www.gvm.com.tw/article/80525>。
15. 楊朝祥(2007)，台灣技職教育變革與經濟發展，國改研究報告，Retrieved January 12, 2021，取自：<http://www.npf.org.tw/post/2/1733>。
16. 溫玲玉(2018)，新世代技職教育的社會認知形象再造工程，台灣教育，(709)，31-38。
17. 溫玲玉、吳秀蓮、粘季為、粘庭為(2015)，高中職「專題製作」在學習歷程中對工作基本能力、專業知能應用之學習成效研究－以「第九屆全國高中職小論文獎」競賽為例，商業職業教育，(136)，7-17。
18. 經濟部(2021)，中小企業白皮書，經濟部中小企業處，Retrieved July 1, 2021，取自：<https://www.moeasmea.gov.tw/list-tw-2345>。
19. 樊祖燁(2018)，情境學習應用於行銷課程之教學方法研究－三創競賽獲獎方程式，商管科技季刊，19(3)，323-351。
20. 樊祖燁(2019)，同儕師徒制應用於行銷學程之研究，商管科技季刊，20(3)，307-336。
21. 蔡錫濤、賴志樑(2009)，職場導向技術人才培育策略之研究－以高工機械、電機、資訊科為例，行政院國家科學會委員會專題研究成果報告（NSC-96-2516-S-003-006-MY2）。
22. 黃政傑、李隆盛(2006)，技職教育概論，台北：師大書苑。
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(1)，37-56。
24. 蕭佳純、涂志賢(2012)，大學生就業力發展之縱貫性分析，教育研究集刊，58(1)，1-37。

二、英文部分

1. Al-Mutairi, A., Naser, K., & Saeid, M. (2014). Employability factors of business graduates in Kuwait: Evidence from an emerging country. International Journal of Business and Management, 9(10), 49-61.

2. Arnesson, K., & Albinsson, G. (2017). Mentorship - A pedagogical method for integration of theory and practice in higher education. Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 3(3), 202-217.
3. Bandura, A. (1971). Psychological Modeling: Conflicting Theories. Chicago: Aldine-Atherton.
4. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. Psychological Review, 84(2), 191-215.
5. Broughton, R. S., Plaisime, M. V., & Parker, M. C. G. (2019). Mentorship: The necessity of intentionality. American Journal of Orthopsychiatry, 89(3), 317-320.
6. Chavan, R. R., & Surve, A. Y. (2014). Assessing parameters of employability skills: An employers' perspective. Asian Journal of Management Research, 5(2), 254-260.
7. Cosh, A., Duncan, J., Hughes, A., & Britain, G. (1998). Investment in Training and Small Firm Growth and Survival: An Empirical Analysis for the UK 1987-95. Sanctuary Building, Great Smith Street, London: Department for Education and Employment.
8. Curtis, M. B., & Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. Journal of Knowledge Management, 22(1), 142-161.
9. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. Journal of Career Development, 26(4), 233-249.
11. Forret, M. L. (1996). Issues facing organizations when implementing formal mentoring programmes. Leadership and Organization Development Journal, 17(3), 27-30.
12. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Aldine De Gruyter.
13. Goldner, L., & Maysel, O. (2008). Juggling the roles of parents, therapists, friends and teachers - A working model for an integrative conception of mentoring. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 16(4), 412-428.

14. Harvey, L., Locke, W., & Morey, A. (2002). Enhancing Employability, Recognizing Diversity. London, UK: Universities UK and CSU.
15. Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resource Management, 45(3), 449-476.
16. Hu, C., Wang, S., Yang, C. C., & Wu, T. Y. (2014). When mentors feel supported: Relationships with mentoring functions and protégés' perceived organizational support. Journal of Organizational Behavior, 35(1), 22-37.
17. Kram, K. E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Glenview, IL: Scott, Foresman.
18. Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. Information & Management, 38(5), 323-335.
19. Lincoln, Y. S. (1991). The arts and sciences of program evaluation. Evaluation Practice, 12(1), 1-7.
20. Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. International Journal of Information Management, 31(1), 44-52.
21. Lowden, K., Hall, S., Elliot, D., & Lewin, J. (2011). Employers' Perceptions of the Employability Skills of New Graduates. London, UK: Edge Foundation.
22. Mayston, D. J., & Jesson, D. J. (1991). Educational performance assessment: A new framework of analysis. Policy and Politics, 19(2), 99-108.
23. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.
24. Pan, Y. J., & Lee, L. S. (2011). Academic performance and perceived employability of graduate students in business and management: An analysis of nationwide graduate destination survey. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 25, 91-103.

25. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.
26. Preston, J. P., Ogenchuk, M. J., & Nsiah, J. K. (2014). Peer mentorship and transformational learning: PhD student experiences. Canadian Journal of Higher Education, 44(1), 52-68.
27. Rhodes, J. E., Spencer, R., Keller, T. E., Liang, B., & Noam, G. (2006). A model for the influence of mentoring relationships on youth development. Journal of Community Psychology, 34(6), 691-707.
28. Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 169-174.
29. Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. Journal of Management Information Systems, 18(1), 95-114.
30. Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. Journal of Mixed Methods Research, 1(1), 77-100.
31. Van Vianen, A. E. M., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. Journal of Organizational Behavior, 32(6), 906-926.
32. Verkasalo, M., & Lappalainen, P. (1998). A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process. IEEE Transactions on Engineering Management, 45(4), 414-423.
33. Werner-Washburne, M. (2018). Principles of intentional mentoring. CBE - Life Sciences Education, 17(3), 1-4.
34. Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
35. Yorke, M. (2006). Employability in Higher Education: What It is - What It is Not. York: Higher Education Academy.

110年07月20日收稿

110年08月25日初審

110年12月09日複審

111年02月09日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 樊祖燁
Name Tsu-Yeh Fan
服務單位 致理科技大學商務科技管理系教授
Department Professor, Department of Commerce Technology and Management,
Chihlee University of Technology
聯絡地址 新北市板橋區文化路 1 段 313 號
Address No.313, Sec. 1, Wenhua Rd., Banqiao Dist., New Taipei City 220305,
Taiwan (R.O.C.)
E-mail joef@mail.chihlee.edu.tw
專長 行銷管理、商業模式設計、教學設計
Speciality Marketing Management, Business Model Design, Instructional Design

姓名 潘博宇
Name Bo-Yu Pan
服務單位 國立政治大學企業管理學系博士生
Department Ph. D. Student, Department of Business Administration, National
Chengchi University
聯絡地址 台北市文山區指南路 2 段 64 號
Address No.64, Sec. 2, Zhinan Rd., Wenshan Dist., Taipei City 11605, Taiwan
(R.O.C.)
E-mail peter71340@gmail.com
專長 人力資源發展、人力資源管理、組織行為、勞動市場
Speciality Human Resources Development, Human Resources Management,
Organizational Behavior, Labor Market