

師徒功能對工作 - 家庭衝突影響之研究

A STUDY OF THE INFLUENCE OF MENTOR FUNCTION ON THE WORK-FAMILY CONFLICT

滕慧敏

致理技術學院企業管理系

Hui-Min Teng

Department of Business Administration

Chihlee Institute of Commerce

摘要

由於女性大量投入就業市場，雙生涯家庭取代了傳統的家庭結構，夫妻雙方都兼具多重角色，必須分擔家務。在時間和精力有限的情況下，工作與家庭角色無法取得平衡，產生衝突在所難免。許多研究結果證實，社會支持可以有效的降低工作 - 家庭衝突，而同為社會支持來源的「師徒功能」卻鮮少被提出討論。本研究之目的即在探討師徒功能，價值類似度，師父支持性等與工作 - 家庭衝突功效如何？研究結果證實：有師父提攜者明顯可以降低家庭→工作衝突，而大部份的受測者仍習於男師父的專業及權威，師父的角色模範功能對工作 - 家庭衝突的兩個構面均有顯著相關，價值類似度可降低家庭→工作衝突，且由性別與價值類似度的交互作用中發現若女性徒弟和師父的價值類似度高，反而增加家庭→工作衝突；師父支持性對工作 - 家庭衝突的兩個構面有顯著相關，而師父支持性愈高，則徒弟認知工作 - 家庭衝突的程度愈高。

關鍵字：師徒功能，價值類似度，師父支持性，工作 - 家庭衝突

ABSTRACT

A high amount of women entering into the job market leads to the phenomenon that responsibilities of housework and income resources have been splitted to both males and females. With limited time and energy conflicts between family and work become unavoidable. Regardless the numerous discussions on the issue, rarely has been mentioned about the social supports 'mentoring relationship'. This study focuses on the impact of mentoring function, value similarity between mentor and

protégé, and mentor supportiveness on the work-family conflict. 171 questionnaires were distributed to elicit the interrelationship between mentoring and family-work conflicts. Results present the general positive effects of mentoring.

Key word : mentor relationship, value similarity, mentor supportiveness, work-family conflict

壹、緒論

工作和生活兩方面的衝突，一直存在於職場工作者的生活當中，且由於夫妻雙方都在追求自己事業上的發展，於是不論男、女都扮演著多重的角色，也同樣的受限於時間和精力。於是工作與家庭間的衝突所產生的負面影響，及其所衍生出來的托兒、老人安養等等的問題，不再為女性所獨自承受。因此，組織必須調整政策，滿足家庭和工作的需求，以協助員工減少因工作改變和家庭責任的增加，所導致的壓力和緊張（Kirchmeyer, 1995；Perlow, 1998）。

當個人在面對工作 - 家庭衝突時，除了要採取必要的因應策略外，研究者認為從正式或非正式的資源中，尋求所謂的「社會支持」，應可以減少「工作 - 家庭衝突」。這種機制，在學術及實務領域中均受到相當的重視，且經常被拿來作系列探討。學者 Levinson（1978）提出師父是另一種工作職場支持的來源，師徒關係能提供心理及職能發展的幫助。員工的生涯發展中除了教育訓練外，有些工作如：提供諮詢服務，協助員工確定其生涯目標以及生活

需求等事項；這些工作不能交給官方身份的人事部門，於是師父就扮演諮詢顧問。

Branch（1999）依據美國財星（Fortune）所列的前百大企業作過一項研究，發現其中有六十家，如：Johnson & Johnson, Bellcore, NCR, Bell Lab. 正實施著師徒制。而在國內，台灣奧美廣告公司更於民國八十三年起推動「學長制」，挑選適當的人，在各級主管指揮領導的體制外，以「個別輔導」的方式幫助新進人員適應環境，融入奧美的企業文化中；名稱雖有不同，但實施的內容及方式是一樣的。

再者、大部份的師徒關係，均努力於提升徒弟的工作績效和職涯成功的潛力；從工作、家庭角色的平衡觀點來看，當師父努力於加強徒弟的資歷，提昇徒弟在組織內的責任和表現機會，可能也加速了工作與家庭衝突的惡化。Viator（2001）曾質疑雖然師父可以替徒弟帶來好處，但也有可能因角色上的衝突而導致成本的增加，這個觀點，值得高階主管留意。

綜上所述，顯示了師徒關係與工作 - 家庭衝突兩方面的關聯性。故本研究

具體的研究目的，分為下列五點：

1. 探討徒弟與非徒弟對工作 - 家庭衝突的認知程度是否不同？
2. 瞭解師徒功能與徒弟對工作 - 家庭衝突的認知之間的關聯性為何？
3. 瞭解師徒功能，師父支持性，價值類似度與徒弟對工作 - 家庭衝突的認知及其關聯性為何？
4. 檢視歐美學者的研究架構對台灣企業是否適用？
5. 針對研究結果，提出適當的執行建議，供企業界參考，藉以提昇員工的工作滿意，並提高企業績效。

貳、文獻探討

本研究欲探討支持性的師父，是否具有能解決徒弟「工作 - 家庭衝突」的功能，及其所產生的影響；故本章將依研究目的所列，整理國內外有關文獻，分別對工作 - 家庭衝突、社會支持、師徒功能程度知覺、價值態度類似度以及彼此之間的關係分述如下。

一、工作 - 家庭衝突

Kopelman, Greenhaus, and Connolly (1983) 將「工作 - 家庭衝突」，直接定義為「角色間的衝突」，並提出以角色間衝突為重心的模型，以探討工作和家庭二大領域，角色間的衝突是否影響後續的工作滿足、家庭滿足和生活滿足。

Netemeyer, Boles, and McMurrian (1996) 的研究指出工作 - 家庭衝突是因為工作內容，及時間的需求無法協調所導致的壓力，使家庭的相關責任，無法正常表現而形成的角色衝突 (role conflict)，故工作 - 家庭衝突被視為無法同時兼顧工作角色與家庭角色所形成之角色衝突。

Frone, Russell, and Copper (1992) 的研究建立了新的模式，將工作 - 家庭衝突分為二 (如圖 1)：

1. 工作→家庭衝突：個人工作上的問題和責任干擾到家庭義務，而這些無法履行的家庭義務，反而會影響到他的工作進行。
2. 家庭→工作衝突：個人家庭上的義務干擾到工作任務的完成，同時因工作的無法如期完成，進而影響到家庭的生活。

Frone 等人的研究認為兩種衝突型式呈正相關。且「工作壓力源」、「工作投入」、「家庭投入」、「家庭壓力源」對兩種衝突都有影響，唯有對工作及家庭兩構面都加以考量，方能徹底瞭解師父角色在工作及家庭衝突中如何的運作。

綜上所述，不論國內、外的研究均將工作 - 家庭衝突定義為：在時間和精力有限的情況之下，個人因無法兼顧家庭及工作之表現所產生的角色間的衝突。

二、社會支持與師徒關係

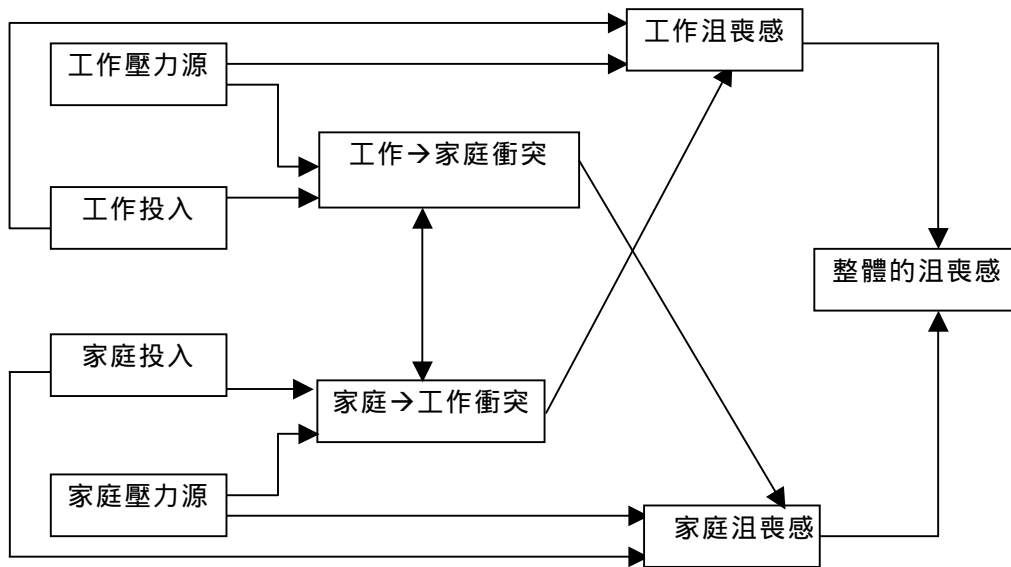


圖1 工作 - 家庭衝突模型

資料來源：Frone, Russell, and Copper (1992)

(一) 社會支持

Torsdolf (1976) 將社會支持定義為「任何行動或行為對個人在追求目標、滿足需求的特定狀況下所產生之作用」，這種作用係依當事人的感受來衡量。吳靜吉 (1984) 則指出社會支持是化解人生所面對各種發展危機的力量，而社會支持的最大資源是「人」。溫金豐與崔來意 (2001) 則解釋為：「個體藉由與他人之互動，而得到心理或實質上的協助，以緩和壓力對生、心理上所造成的衝擊，以增進個人生活的適應力」。綜觀國內外的相關文獻，社會支持已被證實具有可以降低工作 - 家庭的功能 (Carlson & Perrewe, 1999)，且社會支持和壓力兩者之間是負相關 (Deeter-schmelz, 1997)

(二) 師徒關係

師徒關係的定義，學者們見解各有不同，Scandura (1992) 等人的研究結論，師徒關係的發展過程中，師父提供了三個功能：職涯功能、社會心理功能和角色模範功能：

1. 職涯功能 (Career-related function)：與徒弟的職涯發展有直接相關，包含提供贊助、機會揭露 (exposure)、教導、保護和挑戰性的工作等等。
2. 社會心理功能 (Psychosocial function)：直接影響到徒弟自我印象和能力的活動，包含提供諮詢、接受與確認和友誼等等。
3. 角色模範功能 (role modeling)：展現可作為表率的行為、態度、技巧以協助資淺者獲得信心，清楚明白其身份。

表 1 師徒關係定義

研究者 / 年代	定 義
吳靜吉, 1980	集人師、經師於一身的人, 提供青年人經驗或資料
Clawson, 1980	師父即賢明忠誠的顧問, 良師益友
Dalton, Thompson, & Price, 1997	在資深經驗的員工 (Mentor) 和資淺的後進員工 (Protégé) 之間工作經驗的交流。其中師父提供支持、指導及職涯規劃, 並對個人發展給予協助與諮商
Ragins & Scandura, 1994	為一互動的交換, 期望藉由這種制度給予雙方鼓勵
Noe, 1988	師父是一有經驗的員工, 扮演一模範的角色以提供支持、指導與回饋給他人。並且幫助新進員工 (即本文所稱的徒弟) 在工作與互動上的發展
Fagenson, 1989	師父為一較有經驗, 並較成功的人, 可提供相關支持給經驗較少者。
Fisher, 1994	師徒關係是存在於師父與徒弟之間的溝通系統, 經由實行的過程, 使組織與個人皆獲得成長與改善
李碧芬譯, 1999	師徒關係是在教育無經驗者、資淺者的一般性方法
本研究	師徒關係是經由組織中較有經驗的員工, 教導較無經驗的員工的一連串學習的過程

茲舉數位學者所提出之定義, 整理表列於表 1。

三、價值類似度

師父和徒弟雙方對工作 - 家庭間衝突知覺的類似度, 被預期為可影響徒弟的工作 - 家庭衝突的認知程度; 當個人知覺到他們自己和組織或組織內的主管 (如直屬長官或師父) 不合時, 徒弟就可能產生心理、生理或行為上的緊張、壓迫 (Schwepker, 1999); 換句話說: 如果徒弟覺得師父能認同他們對工作 - 家庭衝突的觀點與優先順序, 那麼徒弟就對他們的師父和組織環境, 有較大的認同感, 當然會減少壓力的產生。

相關的文獻指出「個人與上司」之

間和「個人價值與組織價值」之間的類似度, 有重要的關連 (Adkins & Ravlin, 1996; Chatman, 1989)。彼此分享體認, 可促進人與人之間的交流, 且更能被認同。因此, 若師徒雙方對工作 - 家庭衝突議題有相同的價值類似度, 相信可以降低徒弟對來自於職場與家庭交互衝突的感受。(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001)。

四、師父的支持性

所謂的「師父的支持性」, 乃師父針對徒弟對平衡工作 - 家庭衝突努力的支持。研究顯示, 上司若有意提倡或營造一個家庭支持性的工作環境, 則員工對工作 - 家庭衝突的認知會降低 (Thomas & Ganster, 1995)。然而學者質疑師父支持度是否真會幫助徒弟降

低其工作 - 家庭衝突。

師父對徒弟職位發展的承諾、表現機會、曝光率與提供挑戰性的任務工作，事實上可能會增加徒弟提升角色職責的壓力。師父通常會推薦他們的徒弟升遷，或授予任務，好讓他們擴展自身的能力，為的就是提升他們的技能，這些技能也為往後在組織中的晉升作準備。雖然職業願景重要，但隨之而來的一些快速的技能發展和責任的增加，可能會使得徒弟花上更多的工作時間去處理，以及感受到更重的壓力。這些結果，可被預期的，會導致徒弟感受工作 - 家庭衝突更加的強烈 (Kram, 1985; Ragins, 1997)。

師父的工作範圍，著重於協助徒弟的職涯規劃及發展機會，以及協助組織培養執行與管理人才。由於專注於增加工作領域中徒弟的曝光率與工作效率，「師父」也可能會促使徒弟工作 - 家庭衝突的加速惡化，這個問題，在以往的相關研究中，少有涉獵 (Kram, 1985; Ragins, 1997)。

事實上，許多的研究均指出，師徒關係的建立除了滿足師父奉獻的願望，同時也使得師父在自身的事業上獲益頗多 (Ragins & Scandura, 1994)，至於師父的支持性是否特別能平衡工作 - 家庭衝突的角色需求，則尚未被驗證過。再者，在相關文獻探討中，對師父支持性的定義，非常類似社會心理功能中的諮詢、友誼等功能，因此對 Nielson (2001) 等人提出探討此一構面，對降低工作 - 家庭衝突的功效，本研究是持懷疑的態度。

參、研究方法

一、研究架構

師徒關係與員工的工作 - 家庭衝突的關聯，在以往的文獻中鮮少被探討。再者，師徒雙方的價值類似度，對降低員工的工作 - 家庭衝突之成效如何？亦有待證實。故根據文獻，本研究擬就師徒功能、價值態度類似度、師父的支持性與工作 - 家庭衝突之間的關聯性，發展如圖 2 之研究架構。並據此進行相關之分析。

二、研究假設

依據上述研究動機與目的，及觀念性架構所示，本研究擬驗證之假設可歸納為以下五項：

假設1：徒弟知覺師徒功能和工作 - 家庭衝突（分為工作→家庭，家庭→工作）有顯著相關。

假設2：徒弟知覺師父支持性對工作 - 家庭衝突有顯著相關。

假設3：徒弟知覺師徒價值類似度對工作 - 家庭衝突有顯著相關。

假設4：個人變項（性別、年齡、未成年子女人數、每週工作時數，服務年資、教育程度）與工作 - 家庭衝突有顯著關聯。

假設5：師徒功能、師父的支持性、價值類似度、及個人變項和工作 - 家庭衝突有顯著關聯。

三、研究樣本與資料收集

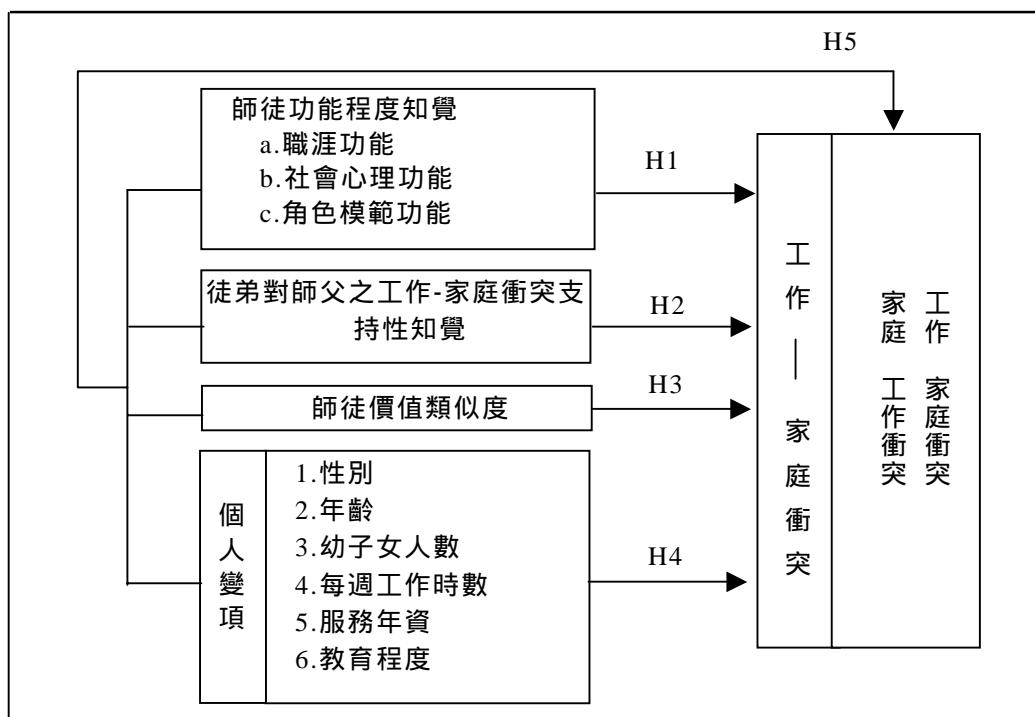


圖2 本研究之觀念架構

本研究為問卷調查之實證研究，將企業組織內員工，不論資歷深淺、年齡、性別、教育程度等均列為研究對象，同時認為「師徒關係」，一般多存在於較具規模的組織，故發放於銀行業、高科技產業、國營事業等較大型企業。共計發出問卷 1200 份，回收問卷 611 份。參考與工作 - 家庭衝突相關之研究 (Higgins & Duxbury, 1992; Frone, Yardley, & Markel, 1997) 將有效樣本定義為：

1. 已婚。
2. 至少有個一「未滿十八歲之子女」。
3. 為公司的正式員工，至少每週工作 20 小時以上。

個人基本資料經過上述三項條件

的篩選，並扣除作答不完整者，有效問卷共 209 份，有效樣本的基本資料描述性統計如表 2。研究工具使用 SPSS 統計軟體進行敘述性統計分析、信度分析、相關分析、t 檢定、差異性分析等，以得出本研究所欲驗證證之目標。

四、問卷變項的定義與衡量

本研究以問卷為衡量工具，問卷內容共分為五部份，第一部份對「師徒功能」的知覺，第二部份對「價值類似度」的知覺，第三部份對「師父支持性」的知覺，第四部份為「工作 - 家庭衝突」的知覺，第五部份為受訪者之「個人資料」。問卷題項之編製係依據相關文獻加以編製後發放，量表尺度採取五點李克特量表衡量。計分方式依

表 2 樣本個人基本特性統計表

個人特徵變項	平均數	標準差	變項類別	樣本數	百分比
性別			男性	120	57.42%
			女性	89	42.58%
年齡	38.55	6.84	30 歲以下	24	11.48%
			31~40 歲	114	54.55%
			41 歲以上	72	33.97%
教育程度			研究所以上	38	18.18%
			專科及大學	138	66.03%
			高中職及以下	33	15.79%
幼子數	1.64	0.60	1	89	42.58%
			2	106	50.72%
			3	14	6.70%
每週工作時數	47.28	9.62	40 小時以下	68	32.53%
			41~50 小時	93	44.50%
			51 小時以上	48	22.97%
服務年資	8.79	6.95	5 年以下	85	40.67%
			5 - 10 年	61	29.19%
			10 - 15 年	31	14.83%
			15 年以上	32	15.31%

N=209

幼子數指十八歲以下子女數

「完全沒有」、「有一點點」、「有一些」、「相當多」、「非常多」，分別給予 1 分到 5 分，問卷設計主要參考來源整理如表 3。

本研究在內容效度上，問卷係根據 Nielson (2001) 之研究而來，並經由人力資源相關領域教授審訂，故本量表具相當之內容效度。再以最大概率法進行因素分析後其累積之解釋變異量亦達 70.20%，具有相當之效度。

肆、實證分析結果

本研究為探討個人變項、師徒功能、師父的支持性、師徒雙方的價值類似度、以及性別和價值類似度、性別和師父的支持性的交互作用，對徒弟的工

作 - 家庭衝突之所產生之影響。分別依各項假設，進行統計分析、驗證。

一、變項之描述性統計分析

(一) 依「師父之有無」區分之描述性統計分析

本研究的第一、二個目的，是在探討受測者對工作 - 家庭衝突的認知，以及受測者對師徒功能，價值類似度、師父的支持性等知覺，是否會因「師父之有無」而產生差異。故而不論有無師父，均需對各構面之問題作答。再依師父之有無加以區分，各研究變項之統計整理如表 4。

由表中得知，沒有師父的受測者（以下均稱為非徒弟）部份，各分量表的平均數均高於有師父者，此點可能是非徒弟在職場上乏人提攜，故而對「有

表 3 本研究構念衡量題項之主要參考來源

構面	說明	主要參考來源	量表數目	Cronbach's 值
師徒功能	分為三個構面：職涯功能是與徒弟的職涯發展有直接相關，社會心理功能為直接影響到徒弟自我印象和能力，角色模範功能展現可作為表率的行為或技巧以協助資淺者獲得信心	Scandura et al (1992)	共 15 題 職涯功能：6 題 社會心理功能：5 題 角色模範功能：4 題	0.86 0.88 0.84
價值類似度	探討師徒雙方對「工作 - 家庭衝突」議題，以及對平衡工作和家庭兩種角色是否有相同的認知	Nielson et al (2001)	共 5 題	0.89
師父支持性	探討當徒弟面對「工作 - 家庭衝突」時，師父如何處理，以及師父對徒弟支持的程度	Thomas & Ganster (1995)	共 8 題	0.90
工作 - 家庭衝突	分為兩個構面：工作→家庭衝突指的是個人工作上的問題和責任干擾到家庭義務，反而使這些無法履行的家庭義務，影響到他工作上的進行；而家庭→工作衝突則指的是因個人家庭上的義務，干擾到工作任務的完成，進而影響到家庭的生活	Frone & Yardley (1996)	共 10 題 家庭→工作衝突：5 題 工作→家庭衝突：5 題	0.81 0.83

表 4 徒弟與非徒弟在各研究變項中之平均數及標準差之分析統計

分析項目	徒弟(n=171)		非徒弟(n=38)	
	平均數	標準差	平均數	標準差
職涯功能	2.82	0.85	2.91	0.86
社會心理功能	2.96	0.94	3.02	0.70
角色模範功能	2.94	0.92	3.05	0.60
價值類似度	2.91	0.90	2.97	0.61
師父支持性	2.49	0.79	2.48	0.73
工作→家庭衝突	2.65	0.64	3.11	0.58
家庭→工作衝突	2.25	0.63	2.35	0.74

註：(1)n=209

表 5 男、女性別在各研究變項中之平均數及標準差之分析統計

分析項目	男性(n=120)		女性(n=89)	
	平均數	標準差	平均數	標準差
職涯功能	2.91	0.92	2.75	0.75
社會心理功能	3.01	0.95	2.92	0.83
角色模範功能	2.99	0.92	2.93	0.82
價值類似度	2.98	0.87	2.85	0.83
師父支持性	2.52	0.79	2.44	0.76
工作→家庭衝突	2.63	0.60	2.87	0.70
家庭→工作衝突	2.25	0.65	2.30	0.66

n=209

師父可依靠」產生了憧憬。進而我們對各研究變項，進行平均數的 t 檢定，分析結果僅工作→家庭衝突的平均數 $t=-4.020$ 差異達顯著水準，家庭→工作衝突部份，則不論師父的有無，平均分數均不高。

綜覽表 4，本研究中各研究變項的平均數，僅工作→家庭衝突的感受明顯低於非徒弟，此外、本研究預期師徒功能和工作 - 家庭衝突，會因受測者的性別而產生影響，因此，首先檢定受測者性別對師父之有無所產生的影響，經檢定得 $F^2 = 3.31$ ， $p = 0.07 < 0.1$ ，顯示性別變項對「有無師父」認知有相當程度的相關。

為了驗證受測者對工作 - 家庭衝突的認知，是否會因有無師父而產生差異，因此，本研究首先將工作→家庭衝突及家庭→工作衝突兩變項的平均分數彙總，再進行 t 檢定，統計結果 $t=-2.81$ ，達顯著水準，可知徒弟對工作 - 家庭衝突的認知明顯低於非徒弟。

對於本研究的第一、二項研究目的，研究結果發現有師父的協助，確實可降低工作 - 家庭衝突，尤其是降低工作→家庭衝突較顯著，此項研究結果和 Nielson 等人的研究結果（有師父者降低家庭→工作衝突較顯著）剛好相反，此點可能是由於國人民族特性，「清官難斷家務事」，身為師父的人願意提供工作上的協助，而不願意介入徒弟的家務事；或是身為徒弟的人也不願意將家務事公開，令師父無從協助，故而徒弟對師父能降低「家庭→工作衝突」的認知偏低。

(二) 依「性別」區分之描述性統計分析

表 5 係將受測者（含徒弟及非徒弟）依性別分類，進行 t 檢定，驗證受測者對工作 - 家庭衝突的認知，是否會因性別之不同而產生差異，分析結果僅工作→家庭衝突變項之 $t=-2.67$ ，達到顯著水準。換言之，女性受測者對於對工作→家庭衝突的知覺明顯高於男性。

若再依受測者心目中期盼的師父之

表 6 受測者心目中師父的性別統計

心目中師父性別	男	女	男女皆可	總計
有師父	132	37	2	171
沒有師父	20	18		38
總計	152	55	2	209

n=209

性別進行整理，詳列於表 6，我們同樣可以發現不論是否為徒弟，心目中的師父以男性佔大多數。

二、相關性分析

為了驗證個人變項及師徒功能各構面，價值類似度，師父的支持性，工作 - 家庭衝突等各變項之間的相關性，將以徒弟為受測對象，針對研究中所發展之各變項以相關分析逐項進行討論。

在前節中的卡方檢定，得知性別變項對有無師父的認知相關，因而在本節中，再採用 Pearson 積差相關係數分析法，分別以「控制性別變項」及「未控制性別變項」，對有效樣本的各研究變項進行相關分析，並將相關係數整理如表 7，表中所列對角線的右上半為控制性別狀況下的偏相關係數，左下半則為未控制性別狀況下的相關係數。

對照之下，僅年齡對社會心理功能在控制性別後有顯著相關 ($r=-.154$, $p<0.05$)，意即隨著年齡的增長而降低了對師父社會心理支持的需求，此點與未控制性別變項時不同外，其餘各變項之差異均不大。

再者，基於本研究主要的目的是在探討師徒功能對工作 - 家庭衝突的影響，故由表 7 中右上半的分析表中可得知，在「控制性別」的條件之下，師父的角色模範功能部份，與徒弟的工作 - 家庭衝突的兩個變項之間，有顯著的相關；而社會心理功能部份，則對徒弟的家庭 → 工作衝突有顯著的正相關。另外，職涯功能部份則對徒弟的家庭 → 工作衝突也有正相關。

整體而言，師徒功能與家庭 → 工作衝突的相關性較顯著。這種結果和本研究原先預期師徒功能可以降低工作 - 家庭衝突的認知並不吻合，然而由表 7 可得知，各構面之間似乎有高度共線性，因此就師徒功能對工作 - 家庭衝突的影響，本研究留待迴歸分析中再作進一步的探討。

三、差異性分析

本節將就假設 4 進行討論，分析有效樣本是否會因個人變項之差異而對工作 - 家庭衝突知覺產生差異，其中差異顯著者分別為：

(一) 每週工時數對工作 - 家庭衝突差異

表 7 各研究變項之相關分析

	性別	工時數	年齡	幼子數	職涯功能	社心功能	角色模範 功能	價值 類似度	師父支持性	工作→ 家庭衝突	家庭→ 工作衝突
性別	1.000										
工時數	-.274** (.000)	1.000	-.105 (.174)	.047 (.547)	-.056 (.467)	-.052 (.501)	.116 (.132)	-.059 (.443)	-.050 (.519)	.043 (.577)	-.029 (.712)
年齡	-.160** (.037)	-.056 (.468)	1.000	-.163** (.034)	-.189** (.014)	-.154** (.045)	-.123 (.110)	-.029 (.711)	-.144* (.061)	.181** (.018)	.111 (.149)
幼子數	.058 (.449)	.029 (.709)	-.170** (.026)	1.000	-.050 (.521)	.048 (.538)	.307 (.691)	-.028 (.720)	-.004 (.956)	-.011 (.892)	-.034 (.660)
職涯功能	-.095 (.216)	-.028 (.719)	-.170** (.026)	-.055 (.476)	1.000	.784** (.000)	.798** (.000)	.609** (.000)	.514** (.000)	.079 (.309)	.143* (.062)
社會心理 功能	-.032 (.674)	-.041 (.594)	-.147* (.055)	.046 (.554)	.783** (.000)	1.000	.883** (.000)	.732** (.000)	.583** (.000)	.118 (.125)	.181** (.018)
角色模範 功能	-.002 (.983)	-.111 (.148)	-.121 (.114)	.031 (.691)	.794** (.000)	.882** (.000)	1.000	.740** (.000)	.650** (.000)	.155** (.043)	.207** (.007)
價值類似 度	-.058 (.451)	-.041 (.594)	-.019 (.806)	-.031 (.687)	.611** (.000)	.732** (.000)	.739** (.000)	1.000	.711** (.000)	.166** (.030)	.139* (.071)
師父 支持性	.014 (.857)	-.052 (.502)	-.144* (.060)	-.003 (.964)	.511** (.000)	.582** (.000)	.650** (.000)	.709** (.000)	1.000	.207** (.007)	.406** (.000)
工作→ 家庭衝突	.163** (.033)	-.004 (.961)	.151** (.049)	-.001 (.991)	.062 (.423)	.111 (.148)	.153** (.046)	.154** (.044)	.207** (.007)	1.000	.532** (.000)
家庭→ 工作衝突	.071 (.355)	-.047 (.543)	.098 (.202)	-.030 (.700)	.136* (.077)	.178** (.020)	.206** (.007)	.134* (.080)	.406** (.000)	.535** (.000)	1.000

註：**p<0.01, *p<0.05

表 8 每週工時數對工作 - 家庭衝突知覺之統計分析

每週工時		工作→家庭衝突		家庭→工作衝突	
分類	樣本數	平均數	標準差	平均數	標準差
第一類	n = 64	2.55	0.47	2.17	0.54
第二類	n = 65	2.66	0.76	2.14	0.62
第三類	n = 42	3.07	0.58	2.46	0.79
F 值		9.53**		3.69*	
顯著差異群		1 - 3 2 - 3		2 - 3	

註：(1) n=171 (2) **p<0.01, *p<0.05

性之分析

進行單因子變異數分析前，將有效樣本分為三類分別為：

- 第一類：每週42小時以內為正常工時。
- 第二類：每週工作時數超過42小時，但不多於50小時為稍為超時。
- 第三類：每週工作時超過50小時，為超時工作。

統計分析結果詳列於表 8，整體而言，三類不同工時數的徒弟，其工作 - 家庭衝突的知覺程度有顯著的差異，由表 8 得知徒弟在工作→家庭衝突方面，第三類與第一類、第二類均有顯著差異，因此本研究認為徒弟大多都認為工作時數愈多，愈容易影響到家庭生活。在家庭→工作衝突方面，則顯示第二、三兩類的差異顯著。

(二) 年齡對工作 - 家庭衝突差異性之分析

本研究參考近年來，國內中年失業人口增加較多，預期對工作 - 家庭衝突知覺較顯著，將有效樣本分為三類，分

別為：

- 第一類：三十歲（含）以下，屬職場新人，結婚時間不久，配偶雙方仍存有許多適應問題，多數子女年幼，尚可尋求親人的社會支持。
- 第二類：三十一歲至四十五歲（含），多數子女已進入求學階段，社會支持大幅減少，而在職場上係中堅份子，負大部份責任。
- 第三類：四十六歲以上，多數兒女已長大，而且已從接受社會支持的角色轉變為提供社會支持者。

統計分析整理於表 9，研究結果顯示，不同的年齡群對工作→家庭衝突的知覺，並無顯著差異。而家庭→工作衝突部份，結果顯示第二、三類有顯著的差異，意謂著四十六歲以上這一群兒女都長大了，生活負擔也減輕了，壓力也相對降低，故而對衝突的知覺明顯降低。

(三) 服務年資對工作 - 家庭衝突差異性之分析

表 9 年齡對工作 - 家庭衝突知覺之統計分析

年齡		工作→家庭衝突		家庭→工作衝突	
分類	樣本數	平均數	標準差	平均數	標準差
第一類	n = 15	2.79	0.68	2.21	0.53
第二類	n = 128	2.78	0.65	2.29	0.67
第三類	n = 28	2.50	0.61	1.95	0.48
F 值		1.91		3.38*	
顯著差異群		—————		2 - 3	

註：(1) n=171 (2) *p<0.05

表 10 服務年資對工作 - 家庭衝突知覺之統計分析

服務年資		工作→家庭衝突		家庭→工作衝突	
分類	樣本數	平均數	標準差	平均數	標準差
第一類	n = 66	2.58	0.53	2.31	0.60
第二類	n = 52	2.50	0.70	2.10	0.66
第三類	n = 56	2.87	0.66	2.33	0.64
F 值		4.95*		2.21	
顯著差異群		1 - 3		—————	
		2 - 3			

註：(1) n=171 (2) *p<0.05

將有效樣本分為下列三類，進行統計統計分析結果整理於表 10。

第一類：服務年資五年（含）以下。

第二類：服務年資五年以上，十年（含）以下。

第三類：服務年資超過十年。

研究結果顯示，工作→家庭衝突部份中第三類樣本群和第一、二類樣本群均有顯著差異。這個結果可能意謂著在組織中服務的時間長，可能已晉升為主管，工作責任加重後，工作→家庭衝突當然也隨之增加。

四、層級迴歸

本研究採用層級迴歸對假設五作更進一步的驗證，將師徒功能、師父的支持性、價值類似度、及個人變項納入，檢驗這些研究變項對「工作 - 家庭衝突」的影響，研究步驟為：

層級一：將有效樣本中徒弟的個人變項納入，進行迴歸；

層級二：再納入師徒功能的三部份，併同第一層級各變項進行迴歸。

層級三：納入價值類似度及師父支持性連同之前的七個變項進行迴歸。

層級四：為探討性別對價值類似度，及師父支持性兩個變項的交互作用。

用，故而將此二變項併同前三層級共十一個研究變項，進行迴歸。

統計分析資料整理如表 11，研究結果分為兩部份來探討：

(一) 工作→家庭衝突

1. 個人變項中僅年齡係數達顯著水準，意即年齡愈大，對工作→家庭衝突的知覺也愈大。
2. 師徒功能中的職涯功能、社會心理功能以及師徒雙方對衝突的價值類似度是可以降低工作→家庭衝突的知覺，但對衝突的影響均不顯著。
3. 師父支持性係數達顯著水準。換言之，師父提供支持性的行為，期使徒弟能將任務做得更有效率。但徒弟會害怕辜負師父的期望，於是在工作上求表現，如此，反而增加了徒弟對工作→家庭衝突的知覺。
4. 性別對價值類似度、以及性別對師父支持性的交互作用的影響均未達顯著水準。但師父支持性較能降低女性受測者對衝突的知覺。
5. 四個層級的 F 值均達顯著水準，意謂著此檢定模式適合。

(二) 家庭→工作衝突：

1. 個人變項中性別係數達顯著水準，但對女性呈負向關係，顯示相較於女性，男性在家庭角色上，尚處於學習的階段，因而感受到較多的衝突，另外年齡係數亦達顯著水準，依表 7 所示，顯示不同的年齡層對家庭→工作衝突的知覺，有顯著差異，也顯示

31 - 45 歲該群受測者，為職場上的中堅份子，工作的壓力很大，而在家中又要安老育幼，因此對工作→家庭衝突的知覺也愈大。

2. 角色模範功能的係數為負，意謂著學習師父如何分配時間，可降低衝突的知覺；但整體而言師徒功能對衝突的影響並不顯著。
3. 價值類似度達顯著水準，且呈現負向關係，亦即師徒雙方對衝突知覺價值類似度高，師父對徒弟的煩惱有同理心，應可紓解徒弟的衝突。
4. 師父支持性係數達顯著水準，且呈現正向關係。此點與文獻中提到師父對徒弟平衡工作與家庭努力的支持度，有可能讓原本已感受高程度工作 - 家庭衝突的徒弟更確認其感受，也有可能是高程度工作 - 家庭衝突的徒弟，為要主動尋求師父對他的支持，而強化認知師父對其工作 - 家庭兩方面努力的支持度。
5. 性別對價值類似度交互作用的係數達顯著水準，此一結果應是女性受測者會介意若她和師父對衝突的認知不合，則師父會以「工作第一」來要求徒弟減少對家事的用心，衝突的增加再所難免。
6. 第一、二層級的 F 值未達顯著水準，顯示個人變項中宜再作修正；而在第三層級中，增加了價值類似度及師父支持性兩個研究變項進行分析後， R^2 的改變即達顯著水準，意謂著此二變項對檢定模式適合。第四層級加入(1)性別對價值類似度的交互作用(2)性別對師父支持性的交互作用

表 11 師徒功能對工作 - 家庭衝突所產生的效應之層級迴歸

變項	β	R^2	adj R^2	R^2	改 變	
					adj R^2	F
工作→家庭衝突						
性別	0.225					
每週工時	0.090					
年齡	0.230 ^{**}					
幼子數	0.017					
第一層級		0.063	0.040	0.000	0.000	2.771 ^{**}
職涯功能	-0.054					
社會心理功	-0.031					
角色模範	0.138					
第二層級		0.100	0.061	0.037	0.021	2.574 ^{**}
價值類似度	-0.068					
師父支持性	0.264 [*]					
第三層級		0.123	0.074	0.023	0.013	2.514 ^{**}
性別×價值類似度	0.188					
性別×師父支持性	-0.206					
第四層級		0.125	0.065	0.002	-0.009	2.067 ^{**}
家庭→工作衝突						
性別	-0.690 ^{**}					
每週工時	-0.007					
年齡	0.236 ^{**}					
幼子數	-0.008					
第一層級		0.018	-0.006	0.000	0.000	0.755
職涯功能	0.087					
社會心理功能	0.177					
角色模範	-0.078					
第二層級		0.067	0.027	0.049	0.033	1.684
價值類似度	-0.632 ^{**}					
師父支持性	0.655 ^{**}					
第三層級		0.261	0.220	0.194 ^{**}	0.193	6.321 ^{**}
性別×價值類似度	0.815 ^{**}					
性別×師父支持性	0.009					
第四層級		0.313	0.266	0.052	0.046	6.598 ^{**}

N=171 ; R^2 表 change R^2 ; * p < 0.05 ** p < 0.01

二變項亦達顯著水準，意謂著此檢定模式適合。

總體而言，在假設五的驗證中，一共有性別及師父支持性兩個研究變項，會對工作→家庭衝突造成影響；另外、性別、年齡、價值類似度、師父支持性共計四個研究變項會影響家庭→工作衝突。而進行事後比較中，也發現性別對價值類似度交互作用的係數達顯著水準，顯示不同性別，對價值類似度的認知有差異。

基於本研究預期師徒功能中的三個功能，可降低工作 - 家庭衝突，但在迴歸中卻無法得到證實，關於此一結果，也可從相關分析表得知，價值類似度和師父支持性兩個研究變項和師徒功能中的職涯功能，社會心理功能及角色模範功能，均有顯著的正相關（ p 值均小於 0.05）。此即顯示本模式納入的自變項，有著高度共線性。換言之，該二變項的作用和師徒功能中的三項功能的作用，應有相當程度的雷同。因此，師徒功能的解釋能力被價值類似度和師父支持性所取代了。

伍、研究結論與建議

本節提出整合性之結論，未來研究建議，以及本研究的限制。

一、研究結論

本研究共提出五大項研究假設，將分析結果整理如下：

(一) 有無師父：

本研究經 t 檢定得知徒弟對工作 - 家庭衝突的認知，明顯低於非徒弟，故可得知師父存在之必要性。復經卡方檢定可證明受測者的性別會對工作 - 家庭衝突的認知產生影響。而受測者有師父提攜，則明顯會降低工作 - 家庭衝突。

本研究認為應該是由於國人民族特性，「清官難斷家務事」，身為師父的人願意提供工作上的協助，而不願意介入徒弟的家務事；或是身為徒弟的人也不願意將家務事公開，令師父無從協助。另外、在統計受測者心目中師父的性別時，也發現不論男女，大部份的受測者都希望師父為男性，顯示國人仍習於男性師父的「專業」與「權威」。

(二) 師徒功能與工作 - 家庭衝突部份：

師徒功能對家庭→工作衝突有顯著相關，顯示徒弟將師父視為「成功的典範」，希望能學得像師父。而師父也希望徒弟全心在工作上衝刺。但有師父提攜雖可較快速成功，但為了追求成功，以致無法照顧家庭，衝突自然增加。

(三) 價值類似度與工作 - 家庭衝突部份：

進行層級迴歸中發現，價值類似度可降低衝突的知覺，尤其對家庭→工作衝突有顯著的負相關，顯示若受測者和師父雙方對工作 - 家庭衝突議題的認知大致相同，師徒彼此分享體認，自然可以降低徒弟衝突的感受。因此，建立師徒雙方的互相信賴確有其必要。

另外由性別和價本研究經 t 檢定得知徒弟對工作 - 價值類似度的交互作用中，可知女性徒弟和師父的價值類似度

高，反而會增加家庭→工作衝突。此點應是在我們的社會中，女性徒弟擔心和師父對衝突的認知不同，會影響自己的天職（家庭責任）。

(四) 師父支持性與工作 - 家庭衝突部份：

師父支持性愈高，則徒弟認知工作 - 家庭衝突的程度愈高。關於這一點，有學者認為，當師父徒弟關係愈好之後，雙方因害怕有損友誼，而彼此對績效期望的要求或諮詢反而無法坦白，徒弟只好忍受模糊的期望及績效要求，因而增加了家庭對工作的衝突。（Scandura et al., 1996）。

再者，職涯發展與角色模範活動多為師父主動，且提供的程度比社會心理支持功能要高，因此感受較高程度工作 - 家庭衝突的徒弟，會主動尋求師父更多的支持功能（Nielson et al., 2001）。再者，師父對徒弟平衡工作與家庭努力的支持度，有可能讓原本已感受高程度工作-家庭衝突的徒弟更確認其感受，此點在後續研究中應特別注意。

(五) 個人變項與工作 - 家庭衝突部份：

個人變項與工作 - 家庭衝突部份，分析顯示僅下列幾項有明顯差異：

1. 每週工時數部份：工作時數愈多，愈容易影響家庭生活，偶而超時工作，家人尚願意配合，但經常超時工作，勢必對家庭責任產生影響。
2. 年齡部份：不同的年齡群對家庭→工作衝突部份，差異性顯著，其中四十六以上的受測者平均數偏低，此結果

應是兒女長大了，生活負擔也減輕了故而對此類衝突的知覺降低了。

3. 服務年資部份：研究結果顯示服務年資超過十年以的人，對工作→家庭衝突的知覺較顯著，意謂著在組織中服務的時間久，已晉升為主管，工作責任加重後，工作→家庭衝突當然也隨之增加。

二、研究建議

在已往的研究中，鮮少有將師徒功能對工作 - 家庭衝突的影響提出來探討的。本研究將兩者之間的關連作了研究，並得到一些具體結論。謹提供下列各後續研究之建議，以供企業界參考及未來研究之參考方向。

(一) 對後續研究之建議：

1. 對特定產業或族群進行深入的探討研究

不同組織型態、行業之間，無法系統化的進行比較，本研究發放問卷進行實證研究時，雖注意到普遍的代表性，卻無法針對某一特行業進行深入之探討。因此建議可針對某一特定產業或族群（如：女性、新進員工等）作深入探討之主題。

2. 針對師徒關係之正式存在與否進行深入之探討

本研究並未嚴格區分師徒關係是否為正式存在，事實上，一旦將之正式化，師徒之間的關係一定會產生差異（Chao, Waltz, & Gardner, 1992），如功能紊亂的正式師徒關係，反而有可能會增加工作 - 家庭衝突。因此建議將師

徒關係區分為正式與非正式兩組，比較其中的差異。

3. 進行長期研究 (Longitudinal Study)

本研究只有在特定時點進行研究，但只有在長時期的追蹤研究之下，才能得知師徒功能是如何的減少工作 - 家庭衝突及其成效。因此建議在條件許可之下，進行長期研究。

4. 對師徒功能或師父支持度與工作 - 家庭衝突的因果關係再檢驗

本研究發現師父支持性與工作 - 家庭衝突呈正向關係。師父對徒弟平衡工作與家庭努力的支持度，有可能讓原本已感受高程度工作 - 家庭衝突的徒弟更確認其感受，也有可能是高程度工作 - 家庭衝突的徒弟，為要主動尋求師父對其在此衝突的支持，而強化認知師父對其工作 - 家庭努力的支持度。此因果推論應如何，有待更多研究予以確認。

5. 配偶支持度，親子關係等屬於社會支持的因素

本研究並未納入個人變項中加以討論，然而這些因素會影響工作 - 家庭衝突是不容置疑的。如何將這些因素加以控制並納入研究中，有待更一步的探討。

(二) 對管理實務界之建議：

1. 建立良好的師徒關係

雖然本研究的結論中，對師徒關係功能可降低徒弟工作 - 家庭衝突的功能並未得到證實。但若師徒雙方對

工作 - 家庭衝突議題上的認知一致時，可降低徒弟的家庭→工作衝突，則是無庸置疑的。因此建議在組織中實施師徒制，建立良好的師徒制度以提升員工工作滿足、強化員工的組織承諾。

研究結果顯示由於師父專注於增加徒弟在工作領域中的曝光率和工作績效。反而促使徒弟工作 - 家庭衝突的加速惡化。因此如何使員工瞭解到公司推行師徒制度的善意，是值得管理者仔細琢磨的。

2. 提供員工安心的工作環境

本研究回收的有效樣本中，泰半都屬三十到四十五歲年齡層，其特性是上有父母、下有幼子女，負擔家計卻又是受目前高失業率影響最直接的一群。故年齡對工作 - 家庭衝突的兩個構面，都有顯著的正相關。如何使員工瞭解到組織會藉重他們的經驗，大可安心的留在組織內打拼，是管理者必須努力的。

3. 落實職場的平權

本研究發現受測者並未因性別的不同，而對師徒功能、價值類似度、師父支持性等的研究變項，而產生任何認知上的差異，且不論男女徒弟，大多希望師父為男性，但兩性平等法施行以後，女性升任主管的機會勢必增加，換言之女性師父也會增加，組織應可將價值類似度擴大應用，如何將師徒作最佳之配對，使徒弟在選擇師父不會再受刻板印象的影響，是企業界在安排師父時要特別注意的。

4. 提供家庭支持性的服務

本研究證實了有師父的協助可以降低家庭→工作衝突，但對工作→家庭衝突的影響並不顯著，可見得在中國人的社會中，經常是公私不分，個人被工作上的問題和衝突所佔據，因而產生了負面的外溢效果，進而影響了家庭生活，對於這個現象，建議在組織內實施如安養、托兒等福利措施，使員工能安心於工作上。這些措施在台灣企業界中尚須努力推行。

三、研究限制

由於本研究設計為抽樣調查，故在研究推論時，受到下列的限制：

1. 採便利性發放問卷，在樣本的選取時仍會產生偏差，故依師父有無分類再進行分析時，兩群樣本數相差太多。可能在推論上會受到限制。
2. 測量的方法全由受測者自填，其結果易受下列各因素之影響：
 - (1) 回答的一致性影響
 - (2) 共同方法的變異
 - (3) 其他方法論上的議題

這些限制亦常見於工作 - 家庭衝突 (Thomas & Ganster, 1995) 或師徒功能的研究中。

3. 雖然經測試信度都很高，但測量工具均由國外量表翻譯而來，文化認知的差異，可能導致填答結果受到扭曲而降低了資料的客觀性及準確性。

參考文獻

一、中文部分

1. 李碧芬 譯(1999), Wickman, F, & Sjodin, T. 成功-有書師為伴, 台北：麥格羅希爾台灣分公司。
2. 吳靜吉(1980), 青年的四個大夢, 遠流出版公司。
3. 吳靜吉(1984), 內外控取向與工作滿足及績效之關係, 國立政治大學學報 (41), 61-74。
4. 溫金豐、崔來意(2001), 高科技公司女性專業人員工作 - 家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持的效應, 管理評論, 20(4), 65-91。

二、英文部分

1. Adkins, C. L., & Ravlin, E. C. (1996). Value of congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. Group & Organization Management, 21, 439-460.
2. Branch, S. (1999). The 100 best companies to work for in America. Fortune, 139(1), 118-130.
3. Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. Journal of Management, 25, 513-540.
4. Chao, G. T., Waltz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship's: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts.

- Personnel Psychology, 45, 619-636.
5. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A Model of person-organization fit. Academy of Management Review, 14, 33-349.
 6. Clawson, J. G. (1980). Mentoring in managerial careers. In Deer, C. B. (ed.) Work, Family, and the Career, New York: Praeger.
 7. Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1997). The four stages of professional careers-A new look at performance by professionals. Organizational Dynamics, 6(1), 19-42.
 8. Deeter-Schmelz, D. R., & Ramsey, R. P. (1997). Considering sources and types of social support: A Psychometric evaluation of the House and Wells ((1978) instrument). Journal of Personal Selling & Sales Management, 17(1), 49-61.
 9. Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégé vs. non protégé. Journal of Organizational Behavior, 10, 309-320.
 10. Fisher, B. (1994). Mentoring. London: Library Association Publishing Ltd.
 11. Frone, M. R, Russell, M., & Copper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface, Journal of Applied Psychology, 77(1), 65-78.
 12. Frone, M. R., & Yardley, J. (1996). Workplace family supportive programs: Predictors of employed parents' importance ratings. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 351-366.
 13. Frone, M. R, Yardley, J., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. Journal of Vocational Behavior, 50, 145, 167.
 14. Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (1992). Work-family conflict in dual-career family, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 51(1), 51-75.
 15. Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. Human Relations, 48, 515-536.
 16. Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study, Organizational Behavior & Human Performance, 32, 198-215.
 17. Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co.
 18. Levinson, D. J. (1978). The seasons of a Man's Life, New York: Knopf.

19. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. Journal of Applied Psychology, *81*, 4, 400-410.
20. Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. Journal of Vocational Behavior, *59*, 364-381.
21. Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. Personnel Psychology, *41*, 457-479.
22. Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in high-tech corporation. Administrative Science Quarterly, *43*, 328-357.
23. Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. Academy of Management Review, *22*, 482-521.
24. Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. Academy of Management Journal, *37*, 957-971.
25. Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. Journal of Vocational Behavior, *13*, 169-174.
26. Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B., & Lankau, M. J. (1996). Perspectives on mentoring. Leadership and Organizational Development Journal, *17*, 50-56.
27. Schwepker, C. H., Jr. (1999). The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. Journal of Personal Selling & Sales Management, *19*(1), 43-49.
28. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. Journal of Applied Psychology, *80*(1), 6-15.
29. Torsdolf, C. (1976). Social networks, support, and coping: An exploratory study. Family Process, *15*, 407-417.
30. Viator, R. E. (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. Accounting, Organizations and Society, *26*, 73-93.

2004年06月28日收稿

2004年08月27日初審

2004年11月15日複審

2004年12月09日接受