

導師制深耕企業

導師制度之運用與企業人才之培訓 ——以台電公司新進人員培訓實務為例

王毓瑞·國立台灣師大科技應用與人力資源發展所碩士在職專班
黃能堂·國立台灣師大科技應用與人力資源發展所教授

近年來，企業倡導「教練制」(coaching)或「導師制」(mentor)已漸成潮流，並廣泛運用在人際關係及生涯規劃上，其目的係希望透過管理領導者以教練或導師的角色扮演，在組織內產生影響力，以啟發、協助及教導所屬成員超越自我極限、實現自我成就及奉獻服務的精神，以提升組織之競爭力，並為企業組織帶來更具體的績效。

根據國內一項調查顯示，76%的上班族在踏入職場時，都曾受過職涯導師的照顧，還有78%的受訪者認為，職涯導師的傾囊相授，對於工作有實質助益(Career雜誌，2006)。此表示多數人在職涯階段都曾受師徒關係所影響，而多數組織也普遍存在師徒互動的一種關係，即使組織未將其正式化，非正式的師徒關係早已隱然成形。

邇來，台灣企業開始廣泛採用師徒制。根據政大企管系副教授胡昌亞針對100家台灣企業(回收66份問卷)的調查研究顯示，高達62.1%企業都實施師徒制。不過，卻只有34.9%將師徒制與績效獎勵連結。而在國外企業實施情形，根據《Fortune》雜誌統計排名500大的企業中，亦有71%設有員工師徒

制。有無師徒制，對員工的事業發展影響極大。

根據 Bersin (2007) 的研究，在各種人才管理的措施中對組織績效影響最大者，為「正式或完備的教練制(48%)」。而周日耀(2008)針對「員工對組織實施制度之認知與個人才能發展、離職傾向及生涯發展之關聯性探討」的研究中亦發現，在各項人才管理的措施中，以「企業導師制度」及「教練型輔導制度」兩項措施對員工的行為與發展影響效果最為具體顯著。根據上述，經由學者、專家之相關研究及國內、外標竿企業已實施之人才管理制度或人才發展措施中，仍以企業導師制度(mentoring)、教練制度(coaching)、及師徒制計畫(mentoring program)等項，為較共通且為多數企業所普遍採行之訓練方式。

國外研究一致發現擁有師父的員工獲得較多晉升的機會、較高的所得、及較高的工作滿足(Dreher Ash, 1990; Fagenson, 1989; Turban & Dougherty, 1994)。透過經驗豐富的師父耳提面命與指導，徒弟的工作績效與激勵不但會提升(Silverhart, 1994)，並且能提升工作滿意度與工

airiti

作自信 (Koberg, Boss & Goodman, 1998)、降低流動率 (Scandura & Viator, 1994 ; Koberg, Boss Goodman, 1998)，以及職涯昇遷與報酬的增加 (Dreher & Cox, 1996)。

目前，許多國內外企業不但應用師徒關係的運作做為新進員工教育訓練、領導人才的專業訓練與發展及傳承技術的管道，更利用此種關係來滿足員工職能及心理上的需求。師徒關係的價值不但受到業界的重視，許多組織更試圖建立正式化的師徒制，使其成為幫助資淺員工發展職能的工具之一 (Noe, 1988 ; Wilson & Elman, 1990 ; Zey, 1984)。

壹、相關文獻

學徒制緣起於歐洲國家，現今歐美人力資源的發展即源自18世紀的學徒訓練。此種訓練方式早已成為日本、德國產業新進員工內化與融入組織文化的引導訓練之一。經由師徒的互動過程，師父熱心地示範和傳授徒弟所需具備的知識、技術、規則、程序與價值，教導員工具備展開職業生涯的熟練知能。而台灣人力資源發展領域的演進與歐美國家相同，亦源自學徒制 (李隆盛與黃同圳，2000)。綜其發展歷程而言，師徒制 (mentoring) 可視為人類知識擴散與技術傳承最傳統的有效機制。

一、導師制度之定義

從文獻的探討中發現，對師徒關係的看法，各時期學者對此有其不同的定義與解釋。師徒關係主要係由師父 (資深且有經驗的員工) 或其上司，對

徒弟 (資淺或新進員工) 進行日常工作的指導和經驗傳承，並提供其職涯發展與心理或情感上的支持及協助。此種存在於組織中資深者和資淺者成員間的互動交流關係，不僅使資淺者取得工作經驗和社會關係，資深者也與其建立一種患難與共的情誼。


從師徒關係發展階段來看，導師在各階段所扮演的角色與任務，除擔任工作指導的「師父」、「教練」外，更是幫助徒弟適應輔導之「學長 (姐)」及「心理醫師」等。

二、導師制度之類型

由於參與的人員、指導的目的與組織型態的不同等因素，師徒關係發展出不同的類型 (Kram & Isabella, 1985)。依組織是否介入作分類，可分為正式與非正式師徒關係。如依師徒於組織中的職位層級來作分類，則可分為直屬師徒關係及同儕之間的師徒關係。還有以師徒人數、雙方情感導向、雙方互動頻率及請益範疇之廣度為分類原則之其他多種類型的師徒關係。而以台電公司目前所實施之導師制度，即屬正式型之師徒關係。

三、導師制度之功能

Kram (1985) 透過深度訪談的結果，將師徒功能區分為職涯發展功能 (career-related function) 與社會心理功能 (psychosocial function)。此後的學者如Scandura與其他研究者亦大都遵循Kram的理論 (Scandura & Schreishem, 1992 ; Scandura & Ragins, 1993)。其中職涯發展功能包括：贊助關係、教導、保護、增加曝光機會與提供挑戰性之任務等。而社會心理功能則包括：角色模範、諮商、接納與肯定及友誼等。



Zey (1995) 則將時間因素考慮在內，再依不同階段的師徒關係發展，做為師徒功能的分類依據。其研究將師徒關係分為四個階段，其所對應的階段性功能為：第一階段的教導；第二階段的心理諮詢；第三階段在組織中進行調解；及第四階段的提拔導生等。

綜合各學者之見，師徒關係除了擁有職涯上的功能外，師父也有發揮給予徒弟心理支持與諮商的功能。此外，師父也是徒弟的角色楷模，透過彼此的互動，徒弟能從師父身上得到隱性的價值，例如領導與溝通技巧等，並將之內化成為自己的能力（陳秉沛，2009）。

四、導師制度之效益

許多學者研究證實師徒關係無論對個人、組織均有正面效益。為師者提供了心理上的支持與事業上的幫助，甚至成為學習上的楷模，除有助於徒弟擁有較為成功的職涯發展外，亦影響徒弟有較高的組織承諾及加速組織社會化，進而增加組織競爭力。

Zey (1995) 認為，除了徒弟在師徒關係建立過程中有所收穫，導師也能由師徒關係之中獲得效益，如：吸收徒弟的新看法、見解與知識、培養自身的管理與領導能力、增加成就感，並使得工作內容更為豐富等，故師徒制對雙方均有實質的助益。

另外，Wilson 和 Elman (1990) 指出師徒關係對於組織的利益，包括：（1）整合組織知識與規範，加速新進人員的社會化；（2）透過師徒之間的互動，有助於組織內部溝通；（3）促進管理並培養接班人；以及（4）增加生產力和降低員工流動率等

（林佳暖，2005）。

因此，對組織而言，藉由導師制度來教授其專業知能及工作經驗，除可減少訓練成本外，並可增加組織人才方面的競爭優勢。

五、影響導師制度關係的因素

Phillips-Jones (1983) 提出九項師徒制度成功的重要特質，包括：（1）獲得高階管理的支持、（2）將師徒制度整合融入整體生涯發展活動中、（3）自願參與師徒制度的活動、（4）使師父制度的活動盡可能的簡短、（5）慎選師父與徒弟、（6）提供師父與徒弟基本的訓練、（7）允許制度具有彈性、（8）隨時準備接受挑戰，以及（9）提供督導系統指引等。另外，人力資源發展領域的專家 Rothwell (2009) 亦認為一位成功的導師須具備指導、提問及諮商的技巧，要能夠全力支持協助規劃方案，並準備成員所需物資，規劃、追蹤在職學習過程，最後並評估結果等。

貳、標竿學習一向國內外典範企業借鏡

茲將目前台灣典範企業實施導師制度之情形詳列如表1分述之。


參、台電公司導師制度之運作機制

台電公司為經濟部所屬國營事業，電業經營已逾60年，依裝置容量排名，為世界第17大電力事業。營業額4,448億元，總資產約15,550億元，員工人數約有26,584人（台灣電力公司，2008a）。載

airiti

名稱	期間	實施方式	特色	適用對象
IBM-Mentor Program	1年	1.透過柔性配對、個人申請、指派或成為特助等方式尋找職涯導師 2.擔任資深主管者以帶領徒弟的口碑，作為重要的個人品牌。	1.有正式的配對 2.提供資源和聚會經費鼓勵師徒互動。 3.與績效獎評連結。 4.實施反向導師制。	1.新人培訓 2.內部升等制度選才參考 3.人才培育
花旗銀行-Mentoring Program	5-7年	1.由導師主動選擇導生進行指導協助。 2.安排優秀的mentor給予MA (Management Associate, 儲備幹部) 工作指導, 擔任其生活及精神導師。	1.師徒關係較長久。 2.MA篩選、訓練過程極為嚴謹。	MA訓練 高潛力員工
台積電-Buddy System	3個月	1.針對新進人員的Buddy System。 2.以中階主管為對象的Mentor System。 3.針對高階主管的NEAP (New Executive Assist Program)	1.建立完善之檢討回饋制度。 2.由師父隨時將指導協助之內容回報HR部門, 以做為追改善之依據。	新進員工 中階主管 高階主管
鴻海-Management Associate	1年	MCR模式 -Mentor -Coach -Rotation	1.長期培訓計劃(教3年帶3年看3年)。 2.強調CEO以身作則的重要性, 及高階主管的支持。 3.強調嚴師出高徒。	1.新人培訓 2.MA 3.接班人制度養成
惠普科技-Mentor Match		員工透過Mentor Match系統主動找尋合適的良師人選	1.國內率先採用電腦進行師徒配對的方法 2.師徒之間距離無遠弗屆, 可透過e-mail、電話及遠距視訊等方式。	所有員工
宏碁導師制度	半年	1.每週至渴望會館訓練2天, 半年後再透過職務輪調, 以熟悉不同環節的運作。 2.每人由一位學長姐指導協助, 試用期滿, 學長姐須提考評結果。	1.將師傅文化納入升遷制度, 成為企業文化之一。 2.強調不留一手的師傅。	新人培訓
福特六和-Mentoring	半年	1.由人員發展培訓委員會協助各梯次新人進行師徒配對, 由雙方自行聯繫和互動, 開始為期半年之良師學習。 2.跨部門導師制度之實施。	一次為期半年期滿後徒弟須將過去互動之內容與成效填寫問卷, 作成總報告, 提供徒弟瞭解大家的建議與公司的回應。	新生訓練
永慶房屋-學長姐制度	45天	1.以團隊分享傳承經驗, 並以e化整合後勤支援。 2.新人報到第一天由直屬學長姐以母雞帶小雞方式, 傳承企業文化、專業經驗、生活關懷及工作輔導等。	遴選優秀主管擔任董事長、總經理特助, 參與跨部門會議, 觀察CEO決策過程, 進行一對一師徒對談。	1.新人及儲備幹部之培訓 2.接班人制度養成
台大、清大、交大、成大及中央大學等大專院校-標竿導師、企業導師	1-2年	1.徵召傑出女性工程師及企管顧問師, 擔任企業導師, 輔導理工學院及商管學院大四學生。 2.邀請不同產業大師之傑出校友擔任管院大四學生的校外導師。 3.邀請人力資源業界的高階主管做為碩二學生的企業導師, 給予學生實務、人脈之交流與傳承, 並做為學生的學習楷模。	1.同時擁有師徒制與教練制的部分特質。 2.導師制度主要精神是經驗傳承, 開拓學生視野及建立正確人生觀。	1.台大、清大、成大理工學院及商管學院大四女生 2.交大管理學院大四生 3.中央大學碩二生

表1 台灣企業實施職涯導師制度概況 (資料來源: 作者整理)



至2008年底，全公司員工平均年齡47.8歲，平均服務年資24.6年。其中40-49歲年齡層有5,587人，佔員工總數21%；50歲以上有14,866人，佔員工總數55.9%；人力集中於中高年齡層，與其他國營事業同樣面臨人員老化、人力斷層的問題。且因係國營體制，員工工作權較受保障，因此除屆退外，一般離職率偏低。雖屬業務持續成長之事業，惟為因應電業自由化、民營化轉型之挑戰，以及配合政府精簡員額與用人政策，近年來人力較之10年前已精簡許多，且未來退休潮仍將持續進行中。在世代交替之際，亟需進行新進人員的遴選與培訓，培植專業人才，以跨越未來人力斷層，保持企業的創新、活力與競爭力，進而追求永續經營。

台電公司過去並沒有發展正式的導師制度，近年來因配合人力技術傳承的迫切需要，正式導入導師計畫。現任董事長陳貴明先生積極指示應落實導師制度之推動，就像早期師徒制度一樣，師父引導徒弟，包括專業知識及技術的傳授及生活、道德上的關心，進而影響其操守與行為。其目的是要薪火相傳，透過關懷、培育新進同仁，使之成為優秀人才，並使公司核心價值與專業技術得以傳承。所以需要慎選好導師，提供新進同仁學習的典範，將每一位新人視為公司重要的資產，給予適當的培育與運用。以下茲將台電公司導師制度專案之實施情形說明如下：

一、建置經過

(一) 在96年以前屬前期導入規劃階段，此階段組織尚未正式介入，亦未正式管理，師生雙方無須受相關制度規範，因較無拘束力，故

師生關係較難建立，經驗亦較難完整傳承。惟此階段已開始尋求文獻支持，並參酌仿效標竿企業之實務作法。為使制度概念具體化以正式建立師徒關係，陸續公布相關辦法及實施計畫，並搜集彙總各單位有關「導師制度」相關資料及案例，以瞭解執行成效，據以召開檢討修正會議，並以知識分享方式擴展，配合台電智庫平台應用。

同時，為徹底落實導師制度之執行，將其列入公司內部控制項目，以及人力資源業務績效考核之重點查核項目，並陸續修正有關實習期間、實習輔導計畫、考評程序與考評結果之處理等規定，以建立正式化的導師制度。

(二) 為提供各導師工作指導時所需之知能與實務技巧，並使各單位遴派之導師輔導新進人員時有所遵循，另編製「導師手冊」（台電人力資源處，2007），將台電網路學院現有工作指導相關領域之線上課程，以及若干標竿單位實施導師制度之相關案例納入，以作為各單位配合推廣運用及典範移轉（shift paradigm）之參考。

(三) 為使新進人員加速學習專業知識與技能、培養積極之工作態度、建立良好的生活行為，另訂定「台電公司輔導新進派用人員導師制度設置要點」，規範有關導師之設置、導師之職責、輔導成效之評量與促進等相關規定（台電人力資源處，2008b），至此導師制度已較為完善。

二、優良導師選拔

airiti

為鼓勵同仁熱心參與各項導師工作，訂定「台電公司優良導師選拔及表揚作業要點」（台電人力資源處，2009），就有關優良導師選拔之辦理條件、辦理期間，提名、選拔、推薦、核定及表揚等作業方式予以詳細規範。除了上述各項推荐及表揚作業外，亦辦理優良導師經驗分享發表會，其心得內容則建置於公司網頁供全體同仁瀏覽分享；另外更成立專責討論區(如部落格等)，讓有問題需要尋求解決或需要心情分享抒壓的導師能夠有一吐露心聲交換經驗之園地。

三、夢想起飛...許一個未來

以台電公司核能發電部門新進人員工作實務培訓計畫為例

台電公司各核能電廠對新進人員之生涯與訓練期程規劃相當周延，除訂定管理辦法外，各部門先行擬訂培訓計畫及進程，受分發部門則按未來工作指派之資格條件需求，訂定每一位新進人員「十年三階段（4、3、3年或4、4、2年）培訓計畫」據以執行培訓，並依據公司「派用人員實習輔導及考評實施計畫」給予輔導考核。除進行 OJT（On-the-job training）的訓練及教導外，並實施考評以瞭解問題所在及實施成效，俾提出具體改善建議，以確實執行系統化的培訓流程及計畫。

四、追蹤回饋訓練

為瞭解新進人員的學習發展及工作情形，每年均規劃辦理「新銳進階學習營」，為期3天，訓練對象為服務公司1-3年的新進人員，其目的期透過團體活動的實施及事業主持人的訓勉，激發團隊士氣，重燃熱情，並落實公司經營理念。課程內容以董事

長、總經理專題演講、公司經營理念活動演練為主；訓練方式則包括團隊活動、分組研討及角色扮演等，教學主體以學員為中心。同時，事業主持人為表達公司對新進人才的關懷與重視，並親臨主持分組研討報告及綜合座談，聆聽學員的心聲及對公司的興革建議，其目的不僅在評估訓練的成效，更重要的機制在於回饋，以瞭解未來訓練實行改善的方向。其結果不論對公司或學員來說，將因有效訓練的實施，為新進員工個人及組織帶來更具體的績效。

結語

從以上敘述可知，無論國內外或公民營企業，師徒制已漸成為人才培育的有效方式，透過導師制度的運作，已成為培育新進員工的主要途徑。從台電公司近幾年來推動導師制度所獲致之具體成效顯示，藉由制度之實施，可以有計畫的使新進員工儘速融入組織與工作，並協助其適應組織的管理情境與業務運作。對組織而言，師徒制則是磨練現有資深員工或主管學習領導能力的最佳方式。而透過師徒雙方的互助合作，無論對於員工工作績效，或企業人才的培養與充實關鍵人才的質與量，均有其顯著的效益。另外值得一提者，由於事業主持人或高階管理者對制度的承諾與重視，並已成功型塑為企業文化之一，是制度能成功推動與落實執行之關鍵，此或可提供推動師徒制之其他企業學習參酌。

參考文獻

一、中文部份

1. 台灣電力公司 (2007)。導師手冊。台電人力資源處編印。
2. 台灣電力公司 (2008a)。人資統計要覽。台電人力資源處編印。
3. 台灣電力公司 (2008b)。傳承中的蛻變—導師制度之建置。台電智庫知識管理最佳實務經驗分享。
4. 交大標竿導師，有請傑出校友 (2007，11月22日)。聯合報。
5. 江逸之、彭昱融 (2009，2月)。決戰教導力。天下雜誌，126-134。
6. 余宜芳 (2007)。台積 DNA。台北：天下遠見。
7. 李清潭、鄭光政 (2010，3月)。Mentor 制度初探—如何透過師徒制培育人才。經理人月刊，140-149。
8. 李隆盛、黃同圳主編 (2000)。人力資源發展。台北：師大書苑。
9. 林文政 (2008，7月)。運用職能發展關鍵人才高峰座談會。經濟部工業局主辦，經濟部產業專業人才發展推動辦公室、工業技術研究院協辦，台北市。
10. 林文蘭 (2009，7月)。啟動關鍵 Mentor 制度研討會。太毅國際顧問有限公司舉辦，台北市。
11. 林佳暖 (2005)。師徒關係與組織承諾。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
12. 吳美蓮 (2005)。找一位良師：師徒關係對女性工作適應與職涯晉昇的影響。T D 飛訊，35，1-19。
13. 周日耀 (2008)。員工對組織實施人才管理制度之認知與個人才能發展、離職傾向及生涯發展之關聯性探討—以個人成長需求為調節變項。中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
14. 陳秉沛 (2009，11月18日)。企業導師制度評量工具之建立—以中央大學人力資源管理研究所企業導師制度為例。論文發表於中央大學人力資源管理研究所舉辦之「第十五屆企業人力資源管理專題實務研究成果發表會」，台北市。
15. 商業周刊廣告企劃製作 (2009，7月20-26日)。永慶房仲集團擴大規模、大舉徵才三千人穩座房仲龍頭。商業周刊。
16. 鄒景平 (2007，8月17日)。e流企業學習：反向導師。總裁學苑週報，2009年11月12日，取自 blog.roodo.com/peterwu/archives/4015557.html
17. 熊毅晰 (2009，4月)。鴻海新幹班 第一天就能打仗；郭台銘 急上火線搶人才。管理雜誌，420，50-51，118-123。
18. EMBA雜誌編輯部 (2009年7月)。在公司裡推行師徒制。EMBA世界經理文摘，275。http://www.emba.com.tw

二、外文部份

1. Kram, K. E. & Isabella, L. (1985). Mentoring alternatives : the role of peer relationship in career development, *Academy of Management Journal*, 28 (10) ,110-132.
2. Mullen, E. J., (1994) , Framing the mentoring relationship as an information exchange.” *Human Resource Management Review*, 4, 257-281.
3. Ragins, B. R., Cotton, J. L., & 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*, 43, 1177-1194.
4. Ragins, B. R. & Kram, K. E., (2007) .The handbook of mentoring at work : Theory, research, and practice : The Roots and Meaning of Mentoring” ,pp 3-15Wilson, J. A., & Elman, N. S., (1990) . Organization benefits of mentoring, *Academy of Management Executive*, 4, 88-94.