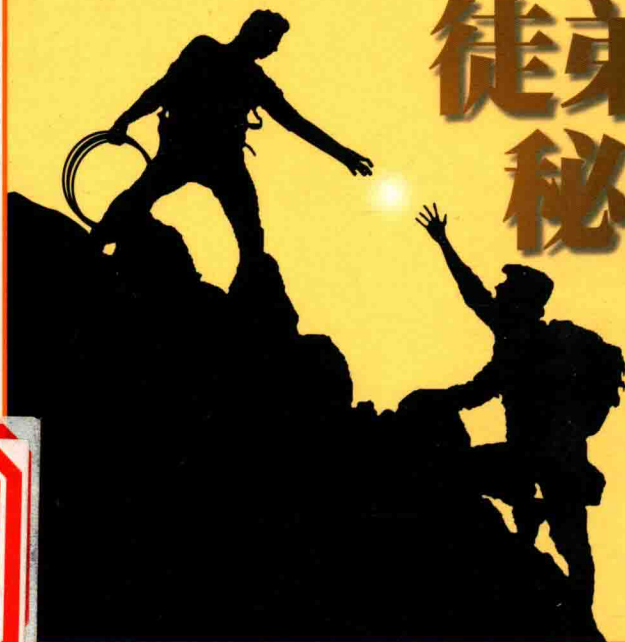


師徒制創造成功的職涯

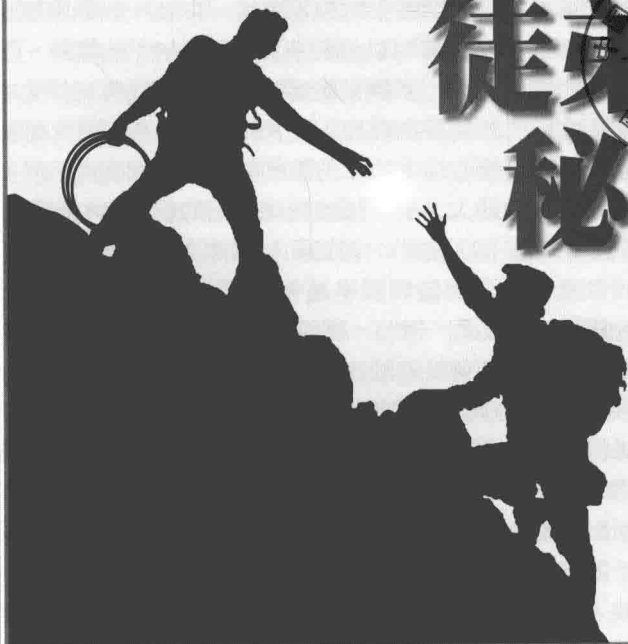
徒弟 秘笈

陳嘉彌 著



師徒制創造成功的職涯

徒弟秘笈



師徒制創造成功的職涯：徒弟秘笈/陳嘉彌作

．一 臺東市：臺東大學，2009.08

面；公分

ISBN 978-986-01-9168-4(平裝)

1.學習型組織 2.師生關係

494.2

98011791

師徒制創造成功的職涯：徒弟秘笈

作 者 陳嘉彌

編 輯 速立得創藝廣告行銷有限公司

出 版 者 國立台東大學

電子信箱 jmc@cc.nttu.edu.tw

地 址 台東市中華路1段684號

電 話 089-353380

印 刷 中茂分色製版印刷事業股份有限公司

總 經 銷 全民書局

地 址 台東市新生路224號台灣

電 話 089-353170

出版日期 2009年8月

I S B N 978-986-01-9168-4

訂 價 新台幣120元

本著作之任何文字及相關內容，未經作者同意授權者，均不得擅自重製及仿製，如一經查獲，必定追究到底。

版權所有翻印必究

余鑑 序

師徒制是一個廣用於各個職業領域有助於知識移轉的學習方式，無論是醫學院的專業實習、師範生的教育實習、以及一般職場裡資深員工帶領資淺員工的作法，都可以見到所謂「師徒制」的蹤跡。這個制度功能很多，相關的研究也累積了相當的數量，其間無疑以克瑞姆(Kathy E. Kram)的研究結論最為簡要，克氏指出對徒弟而言，師徒制可以發揮職涯發展與社會心理支持二方面的功能。這個制度對於師傅也有正面的影響，諸如助人之樂、接觸徒弟提出的新觀點、處理徒弟所面對的新問題以拓展個人能力、甚至如保險業之師徒有所謂的「共同利益」等。如此說來，師徒制似乎是有百利而無一害；實則不然，俗話說「好的開始是成功的一半」，師徒關係如果一開始沒弄好，那麼彼此之間摩擦不絕，師傅既無願也無法傾囊相授，還要忙於處理師徒的情緒衝突或其他由此引發的問題。至於徒弟方面，在這種情況下，當然無緣得到師傅在職涯發展與心理支持的協助，說不定還豎立了一個敵對者。師徒如果不屬於同一組織（如實習教師與指導老師）的話，其負面影響還小一點；如果師徒二人在同一組織，甚至是同一部門，那麼不對盤的二人常需碰面，對個人、小組、團隊、部門、甚或組織的績效，都會有負面的影響。所以，師徒制雖說只是組織內常用的一個學習方式，也不可等閒視之，師徒勢必宜有相對待之道。

台東大學陳嘉彌教授長期浸淫於「師徒制」的研究，無論是理論的鑽研，與實務的運作與觀察，都有傲人的成績。有鑑於國內無論教育體制，或者企業組織均致力於推展師徒制，但是如何能夠善用師徒制之利而避開其弊，是值得探究的題旨。在「師徒制」的實用著述方面，陳教授有一個完整的計畫，此為該計畫的第一步，由「為徒之道」開始。為何選擇優先撰述徒弟秘笈，因為師徒制的設計核心，乃在協助徒弟的發展與成長。但是，現在的新世代在與同儕及長輩相處時，均不知相處之道，這也是近日證嚴法師特別提到新世代在溺愛的環境下長大，不知感恩惜福，當然為人父母者要負最大的責任；然而，身為獨立個體的青年人難道沒有責任嗎？基於協助在師徒制中通常為年輕人的徒弟，陳教授在本書中循序而逐步地探討師徒制的功能，說明其必要性；而後由心態、計畫、及行動三個角度詳述成為好徒弟與尋找「明師」之途；在師徒關係建立之後，則要知道如何維持良好的師徒之誼，西方人說「友誼是需要修補的」，本書中則告訴徒弟要注意一些事項，採擇一些行動，就無須去修補「師徒之誼」。最後，則要徒弟「吃果子拜樹頭」，勿忘受人之恩，除了回報師傅外，可以支持組織的師徒制，並將好的作法傳承下去。



嘉彌是我大學、碩士班、與博士班三級教育的學弟，三十年來我們彼此有密切的來往，家人間也有頗深的交誼，我與他之間可以說是互為師友的多重關係。此書完成後，他讓我先睹為快，我以此書對各領域師徒制的實施均有助益，因此樂於續貂一序，以為推薦。

余鑑

2009 年 7 月

科技應用與人力資源發展學系正教授

國立台灣師範大學



盧俊宏 序

我一直認為師徒制或師徒關係，是一個人要成就事業過程中的重要關鍵秘訣。陳教授嘉彌邀請我寫序，說穿了，就是他看到了我從師徒制的親身經歷中，無論在技術專業上所表現出的自信和能力，或是在職涯成就上的自我肯定與滿意，尚有一些可以鼓舞技職院校學生、及一般新進職場人員學習的「剩餘」參考價值。我樂意分享個人的職涯成長經歷及師徒制對我的重大影響和幫助。

我接受師徒制學習的時間可追溯到童年時代，因為家族中經營摩托車行，我時常和修理機車的師傅相處，因而啟萌了自己「單純的」師徒學習經驗。正式的「師徒制」經驗，則是源自於我進入台東公東高工之後的學習生活，它一直影響我到現在。

當我還在台東新生國中唸書時，在一個偶然的機會中，看到私立公東高工寫著「就讀本校傢俱木工科，可以參加國際比賽」的宣傳單。這則廣告吸引了我的好奇心和慾望。國中畢業，我捨棄當時有機會就讀的省立台東高中，而以第一志願考上天主教所創辦的私立公東高工傢俱木工科就讀，期望有一天能「參加國際比賽」。當時，公東高工



是全台灣唯一所採用「德國師徒制」的工業職業學校，它是 1957 年由瑞士籍的錫質平神父創辦，創校精神簡單扼要—「認真負責」—認真做一件事，並負起責任。這種簡要的精神透過師徒制的鍛鍊，奠定了我專業技術的深厚基礎。高工畢業後，我負笈台北尋求學習及發展的機會，承蒙恩師鄭曾祐教授不棄收我為徒，鍛鍊我的習性、精練專業技術、並時時給我表現技術的學習機會；受教第 1 年後，指導我參加全國技能競賽，獲得傢俱木工職類金牌獎；隨後又被選上技能競賽國手，獲得代表台灣赴荷蘭參加 1977 年國際技能競賽（23rd International Vocational Training Competition, Youth Skill Olympics）的機會。

記得初次在國際技能競賽中，遇到其他高頭壯碩的外國選手和他們所帶的「超優」比賽工具時，心裡非常惶恐。但是恩師一句「用平常心、相信自己、堅持到底，結果會順其自然」的鼓勵話，讓我克服當時的不安和恐懼，而這句話也一直影響我到現在。在這場艱苦的國際競賽中，我終於為台灣拿下有史以來的第一面國際競賽傢俱木工職類的金牌。這個成就固然與我個人的專業努力有關，但是，若沒有師傅的帶領及鍛鍊，我想自己也很難獲得此一殊榮，以及因為獲得國際金牌緣故，得以甄試進入國立台灣師範大學就讀，乃至留校擔任助教，進而升等為大學教師的生涯成就。

恩師鄭曾祐教授，無論在指導專業學習或為人處事上，一直給我很多的指引、啟發及影響。大學畢業後，恩師建議我應擴大專業職能的範圍，以增加自己在學術及專業領域中的競爭力。因此，我也從單純的傢俱木工行業發展到工業設計、室內設計、創意與創新等領域的專業。恩師經常鼓勵及提醒我及早出國進修，一方面可增強我的學術研究能力，提升專業技術及觀察事物的層次，再則也尋求個人職涯的進階途徑。因此，我咬緊牙根，分別 2 次負笈美國留學，應用過去師徒制的經驗，接受嚴格的碩士與博士學術訓練，在恩師 Dr. William B. Wolansky、Dr. Larry L. Bradshaw 的嚴教慈顧下，1992 年終於獲得美國愛荷華州立大學工業科技教育哲學博士學位，而這也為台東私立公東高工創下第一位榮獲博士學位的技職生的記錄。回顧這段職涯發展的學習歷程，我深深感激師徒制中，每位師傅對我的付出及貢獻，他們包括：鄭曾祐教授、黃清泰老師、黃國老師、林榮貴老師等人。

師徒制對我的影響是無以言喻的學習經驗。我在做徒弟的過程中，重視工作任務及目標的達成，透過「觀察、訓練、反覆練習」，能使技術達到應有的專精層次。我的師傅不斷地重複示範教學，採用任務派給訓練專精法，導引我發展出自我監控和修正技能的概念模型。此外，師傅也協助我接觸不同的專家、學習者、業界人士，無形



中擴大了我的社交人脈。就個人而言，我深刻認同在生涯或職場中，徒弟需要睿智的師傅協助自己了解世事、立足社會；而師傅更需要以實際行動，來傳承寶貴的個人經驗。這種由來已久的「師徒制」確實是人類傳承知識、技能、發展個人潛能的最有效方式。

目前我從事大學的教職工作。在我的想法中，大學應是真正關心學生特質與因材施教的學術環境，它應該幫助大學生發展個人才賦、培養和鍛鍊競爭力、以及進入職場的專業能力。就我個人的經驗，高中時期即接受師徒制的經驗，對他們日後的學習影響最大；大學中實施師徒制雖稍嫌晚，但對學生未來進入職場的能力準備，仍有很強的效用；大學生如果畢業後，到職場中才有機會接受師徒制的訓練，雖起步更晚，喪失一些可以及早獲得能力的機會，但尚未嫌遲，至少仍有改變自己本事、創造職涯奇蹟的可能性。真正遺憾的事，是一個人一直到職場工作後，都沒有接受師徒制的「機緣」，以致許多眼前的利基，平白從身邊溜走。我認為，一個人的最大損失是沒有接受師徒制的「機緣」，而其關鍵是在於他從沒有想過「找個師傅、當個徒弟」的念頭，更別談他會有參加師徒制的作為。

本書的內容不僅點醒學生或進入職場者萌發一個「找個師傅、當

個徒弟」的念頭，而且也系統化詳述做為一位「好」徒弟的知識和技巧，其中很多部份與我在做徒弟時的經驗及作為相符。我想，如果自己在年輕時，就能得到這本書的啟示—如何成為優質徒弟的秘笈，那麼，在我的職涯發展中也無須耗費許多的時間，因為摸索如何做個有效能的徒弟經驗，以致減少了能從師傅身上獲得更多的學習收益；我想，如果我能從師徒制中獲得更多的學習收益，那麼，今天的我可能會有更為意想不到的成就。從過去的師徒經驗中，我樂意推薦本書做為青年學子及職場工作者有意加入師徒制學習經驗學習的秘笈讀本。

盧俊宏

2009年7月

國立台灣師範大學 /

南華大學教授



自序

大概不會有人反對這句話：一個人的成功固然要靠自己的努力及實力，但是如果再有「貴人」從旁指導和相助，那麼更能加速實現個人的期望與目的。一個人的生涯中，「貴人」從何而來？他／她可能是偶然遇到的路人，也可能是同儕、親友、師長、或職場中的主管。嚴格而言，他們的協助可能是短暫的，要靠一些機緣，對自己的成長與發展並不容易產生長遠的影響；但是，一個人如果能夠找到或遇到一位「長期的」貴人相助，相信對自己的生涯發展必然有重要的影響。

「師徒制」(mentoring) 即是幫助一個人尋找到一位長期相助的貴人。現代的師徒制和傳統的學徒制(apprenticeship) 不甚相同：現代的師徒制主要建立在「一對一」的師徒雙贏目的上，它沒有過去「一日為師，終生為父」的父權思想，也沒有「三年出師」的制式規範，對現代人而言，它是一種「終生學習」及「教學相長」的概念與策略。雖然現代師徒制在團體組織或生活中，仍存有「正式的」與「非正式的」師徒型態，但它們都強調是一個計畫性、目標性的學習活動，而無論是擔任「師傅」或「徒弟」的人，能從「正式的」或「非正式的」師徒制中獲得學習的助益，乃至在個人生涯中得到更多保護、舉薦、或提攜的機會。

一個人如果希望能從「師徒制」中獲得更多的成功機會，他／她最好先具有做好「優質」徒弟的知能和經驗，能從不同師傅身上吸取寶貴的內隱知識和技能，認識師傅的人際網絡，並從中建立良性的人際關係。長期而言，優質的徒弟經驗不僅能使自己快速地和不同的師傅學習，達到個人設定的職涯目標，更重要地，它能幫助自己未來成為一位優質的師傅，除了能更有效地傳承寶貴的經驗外，也能從下一代徒弟身上獲得創新的靈感和刺激，幫助自己達到自我滿足與實現的境界。從開發及提升人力資源的角度而言，這才是真正促進個人、組織、或社會進步的重要關鍵。

本書的內容是以徒弟為主，幫助一個人具備成為優質徒弟的知能，減少他／她在師徒制中可能遇到的挫折，並增加自己成功的學習機會。我從 1995 年以來即從事師徒制的研究與實務工作，適逢 2008 年第 3 次赴美擔任訪問研究學者，廣泛閱讀有關近 10 年有關師徒制理論與實務的研究著作，長期的專業經驗鍛鍊，使我更加確認「師傅固然是影響徒弟學習成敗的角色，但是真正能決定學習成敗的人則是徒弟自己；一個想做成功、優質徒弟的人，他們在師徒制中的表現，會發生失敗的機會微乎其微；反之，能獲得師傅認同、支持、肯定、及關愛的機會比一般普通的徒弟更多，相對地，在達成個人目標及職



涯進展上也較為快速。」即因如此，我認為具備「如何成為優質徒弟的知能」是培養一個人在未來職涯發展中能有效找到「貴人」、「跟從學習」、「創造個人機會」、「促進理想與目標達成」的基本能力。

從個人職涯認知、學習及發展的角度，本書適合高中、大學、研究所的學生，乃至進入職場的新鮮人或職場老手閱讀。對高中生及大學生而言，本書可以提供概念介紹及操作的體驗，幫助學生如何在學校、社區、或打工環境中實踐「師徒式學習」的生活操練，這種師徒制的經驗對他們未來的學習、工作、及生活影響最大。對研究所研究生而言，因為要撰寫論文必須長期跟從一位指導教授，論文的成敗，乃至學業生涯的流動及發展，受到「師徒制」的影響更大，本書能幫助研究生熟知自己如何能成為優質徒弟的有效途徑。對進入職場的新鮮人或老手而言，如何：增加得到期待職務的機會、迅速進入工作狀況展現能力、熟悉職場生態文化、接受保護及職涯升遷、獲得職場最新訊息等，本書能提供職場工作者如何從師徒制中，獲得「貴人」幫助自己的新點子。本書對不同年齡、背景、或專業領域的學習者而言，都能幫助他／她在「師徒式生活世界」中成為一位優質徒弟的知能準備。



最後，我要感謝行政院國家科學委員會長期支持一系列的師徒制專題研究，也感謝曾經參與過師徒制研究的朋友們，如果少了他們的

支持、參與及鼓勵，這本書不會順利地撰寫及發行。感謝二位為本書寫序的貴人：余鑑博士，國立台灣師範大學正教授，人力資源暨人際關係專家，他引領、指導我進入學術職涯，數十年來，我從他身上學到許多有關師徒關係的珍貴實務體驗；盧俊宏博士，任職於國立台灣師範大學、南華大學教授，優秀的職業技能專家，1977 年獲得荷蘭阿姆斯特丹第 23 屆國際技能競賽傢俱木工職類金牌獎，多年的情誼讓我熟知他的師徒學習歷程及不凡成就，證明了師徒制的重要價值與對個人的影響及貢獻。此外，這本書更希望能藉由「拋磚引玉」，期待更多有關成為優質徒弟的「秘笈」著作出現。我相信這些秘笈將對台灣人力資源的開發與運用，人力素質的提升及發揮，組織的創意發展一定會有更大的貢獻。

陳嘉彌
國立台東大學，台灣





目錄

余鑑 序

盧俊宏 序

自序

壹	為什麼我們需要師徒制	01
貳	如何成為優質的徒弟	11
參	規劃成為徒弟的成功策略	21
肆	如何尋找師傅及建立人際網絡	29
伍	親近及聯繫自己的師傅	37
陸	建立與鞏固師徒的關係	51
柒	維繫良好的師徒關係	65
捌	克服師徒互動過程中的困難及挑戰	75
玖	感恩及傳承師徒制	93
拾	常見問題及解答	103





參考書目	115
附錄 1 成為適任徒弟的自我檢核表	117
附錄 2 學習需求目標分析及優先順序表	119
附錄 3 徒弟自我檢視「建立信任感」及「破壞信任感」 的行為檢核表	121
附錄 4 師傅自我檢核能否達到徒弟期望程度的檢核表	123