

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.08.006

## 企业师徒制一定充满正能量吗? ——失调性指导关系研究述评与展望

崔琦, 何燕珍

(厦门大学管理学院, 福建 厦门 361000)

**摘要:** 企业师徒制在推动企业师徒个体发展和提升企业价值的同时, 也会出现“留一手”“裙带帮派”等失调现象。指导关系的失调性研究是企业师徒制研究领域的一个重点前沿课题, 本文以指导主体、内容转移为出发点, 对失调性指导关系的概念内涵、决定机制和影响效应进行了系统梳理。文章从个体、师徒交互、任务、组织四个层面阐述了指导关系失调的形成机制, 分析了师徒制失调对徒弟、师傅和组织的影响效应, 厘清了失调性指导关系的研究脉络, 形成了一套全面的失调性指导关系因果研究框架, 并为失调性指导关系的未来研究提出了四个方面的针对性建议, 以期为企业师徒制的理论研究和实践创新提供思路借鉴。

**关键词:** 企业师徒制; 失调性指导关系; 师徒关系; 功能失调

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)08-0073-13

### 一、引言

企业师徒制是指企业中经验不足的员工(徒弟)与经验丰富的员工(师傅)之间形成的一种人际关系, 师傅通过为徒弟提供指导和咨询等帮助和支持, 促进徒弟的职业生涯发展(Kram和Isabella, 1985)。

近四十年的企业师徒制研究表明, 不论是正式指导关系还是非正式指导关系, 企业师徒制都可以给徒弟带来职业发展所需的正面技术支持、社会支持和心理支持, 比如促进徒弟的职业成功、提升其工作绩效、提高其敬业度、降低其焦虑感、推动其工作繁荣等等(Allen等, 2004; Eby等, 2008; Ghosh, 2012; 韩翼和杨百寅, 2012); 同时, 师傅也能从指导过程中收获物质福利和心理福利(韩翼等, 2013)。基于企业人力资源视角, 企业师徒制已不再仅仅是传统的“师严子敬”的关系, 而更大程度上是一种以企业盈利为目的的人才培养与开发方式。例如华为的全员导师制, 将师徒关系作为内部人才开发的核心, 让新员工在师傅的指导和帮助下, 更好地融入企业, 促进个体组织社会化的实现。同时, 华为将“师傅带徒弟”这种行为作为师傅的绩效考核标准之一, 不仅可以督促师傅尽心尽力培养徒弟, 更能实现双方信息和观点的共享, 加快双方

收稿日期: 2018-09-11

作者简介: 崔琦(1995—), 女, 厦门大学管理学院硕士研究生;

何燕珍(1969—), 女, 厦门大学管理学院副教授(通讯作者)。

的个人和职业成长,成为目前企业员工间传递隐性知识的最佳途径。

但面对企业内外部形形色色的利益与情感冲突,企业指导过程中的负面行为(如虐待管理、毒性领导、员工反生产工作行为等)逐渐显现,企业师徒制也面临着更加艰巨的人际挑战,并逐渐受到学术界的广泛关注。例如,国外学者在对美国制造业、服务业的调研中发现,徒弟和师傅在企业中都遭遇了不同程度和类型的负面指导经历,并影响到双方对企业效益的贡献(Eby和McManus,2004)。这一实际存在的管理困境是管理者和研究者绝不能忽视的,因此有必要对这种失调现象进行系统的研究,以便为解决这一管理困境提供建议和方法。

目前学术界对企业师徒关系的研究已突破单纯的积极面,开始探索师徒关系“不成功”的内在机理,例如,Kram和Isabella(1985)研究发现,每18个徒弟中至少有1人认为师徒关系发生了失调,概率虽然不高,但一旦发生,其后果往往极具伤害性,比如,“技术指导留一手”、师徒之间产生恶意竞争,均会导致师徒关系恶化。之后,一些研究也揭示,失调性指导关系对师徒双方乃至组织等都会产生一定的负面影响(Feldman,1999;Allen等,2009;Ghosh,2011;Burk和Eby,2010)。国内的研究也开始关注失调性指导关系的内容结构和因果变量等,例如,陈诚(2013)整理了失调性指导关系结构的国外研究情况,黄思行(2017)和穆欢(2017)等对国内企业师徒制中徒弟感知到的失调性指导关系的内容以及前因进行了研究。但综观现有研究成果,相关研究尚未对失调性指导关系这一概念做出明确统一的界定,研究成果也相对碎片化,研究深度和广度还不够。因此,本文尝试从企业师徒制的指导主体视角和指导内容转移的过程视角出发,对国内外相关研究文献进行系统的梳理,总结和整理指导关系失调的概念内涵、形成机制和影响效应,厘清失调性指导关系的研究脉络,构建出指导关系失调的系统研究框架(参见图1),进一步明晰企业师徒制模式的失调状态,展示失调性指导关系的未来研究方向,以期为企业师徒制的深入研究和有效应用提供依据。本文的研究意义主要体现在三个方面:第一,对师徒制失调的现有研究进行整理和述评,明晰失调性指导关系的研究脉络;第二,提供指导主体、指导内容、指导情境三方面的系统化研究视角,指出现有研究对失调性指导关系解释的不足;第三,基于研究框架,展望未来研究方向,为后续研究提供参考。

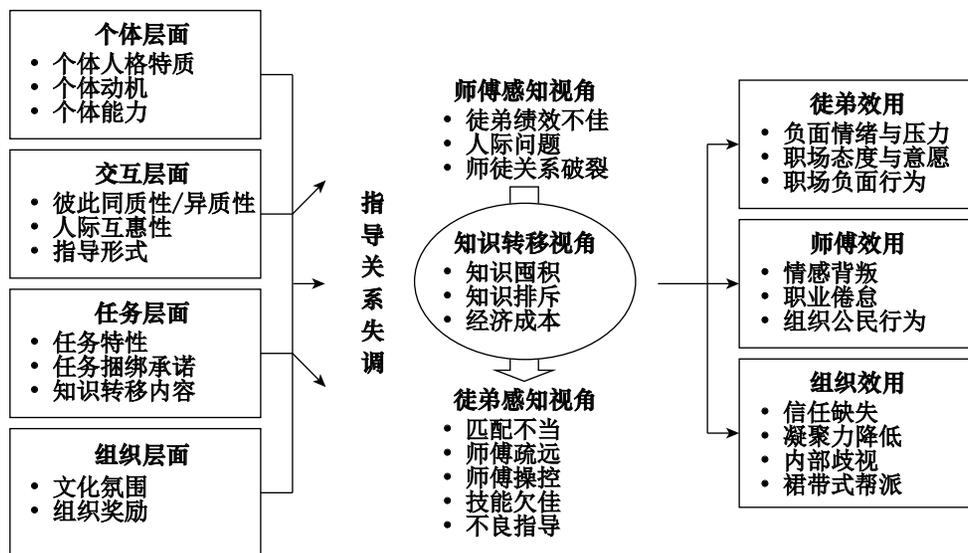


图1 现有失调性指导关系研究框架

## 二、失调性指导关系研究的两个视角

在早期的指导关系研究中,Scandura(1998)已注意到指导关系失调的现象,开始对企业师

徒制的“正能量”研究展开反向探索。此后,该研究领域开始探讨徒弟在师徒制关系中的“痛苦经历”,逐步将“失调性指导”概念引入人力资源管理领域(陈诚,2015)。失调性指导关系的表述有多种,相近的如负面指导经历(negative mentoring)等,为了厘清企业失调性指导关系的内涵,Eby等(2000)从根源上进行了概念界定,认为失调性指导关系是由于徒弟或师傅的个体不良行为、师徒关系双方的不当匹配、不良互动过程以及不良连带网络发展等原因产生的一种失衡性师徒指导关系。现实中,企业师徒制本质上是一种知识共享与转移制度,师傅通过将显性或隐性知识分享或传递给徒弟,保证企业拥有持续的知识竞争优势。因此,本文改变研究视角,从指导主体(师傅—徒弟)感知和知识转移两种视角对失调性指导关系的内涵进行梳理。

### (一)指导主体视角

1. 失调性指导关系中的徒弟感知视角。早期研究更多关注徒弟感知到的失调性指导经历。根据社会学习理论,当徒弟察觉师傅的伦理道德水准崩塌时,其对师傅的榜样角色逐渐感到失望(Mulder和Nelissen,2010),导致师徒关系恶化,引起徒弟的一系列反公民行为(De Cremer和Van,2005;De Cremer等,2009;Mulder和Nelissen,2010)。相关研究集中在徒弟职业发展和社会心理等方面,具体有以下几种表现形式:态度消极、破坏、制造困境、捣乱性破坏、顺从、欺骗、骚扰等(Scandure,1998)。Ferris等(2007)还发现,当资历过高(over qualification)的人具有较高的政治技能时,他们会通过发展社会关系获得有关组织的重要信息,并且与徒弟建立联系,以便在必要时利用徒弟的影响力。在选择徒弟时,他们倾向于选择具有一定素质并有可能取得成功的人,帮助他们获得认可并实现职位晋升。之后的研究多致力于失调性指导的内容探索和量表开发,Eby等人(2000)运用内容分析法,通过对156名被指导者进行质性研究,归纳出徒弟感知到的五种失调性指导关系,即师徒不当配对、师傅疏远、师傅操控、师傅缺乏指导技能、师傅不良指导,包含15种具体分类(参见表1)。Simon和Eby(2003)将之前的研究所描述的15种具体分类和Scandura(1998)的研究结果进行整合,将“指导者对被指导者的性骚扰行为”加入其中,形成16种指导关系失调性表征,并在此基础上开发出含5个维度42条测项的量表,该量表广为使用,信效度也得到证实(Burk和Eby,2010;Ghosh等,2011;Topa和Perez-Larrazabal,2016)。

表1 徒弟感知到的失调性指导关系

类型	分类
师徒不当配对	价值观不匹配 工作方式不匹配 个性不匹配
师傅疏远	忽视 自我关注 刻意排斥
师傅操控	滥用职权 不适当授权 破坏(推己于人) 归功于己 欺骗
师傅缺乏指导技能	缺乏人际胜任力 缺乏技能胜任力
师傅不良指导	消极态度 个人问题

资料来源:根据Eby等(2000)整理而成。

2. 失调性指导关系中的师傅感知视角。在指导关系中,师傅投入大量的时间和精力对徒弟进行指导,但由于徒弟的不良特征、消极行为以及师徒间的不良互动等情况,师傅会受到另一种“关系失调性伤害”。当组织中资源有限时,徒弟可能会采取印象管理或者欺骗等手段来谋取更多资源;而当徒弟对师傅不满时,容易产生关系变质与背叛现象。当师徒权力距离大时,强权威和控制欲的师傅,容易对徒弟产生暴虐或者操纵行为,徒弟为了避免引起师傅的不快可能会减少师徒间的政治行为(Eby等,2008;Mahajan和Toh,2017);相反,当权力距离较小时,徒弟会通过印象管理的方式积累社会资本并提升自身形象,进一步加固师徒关系。当师傅与徒弟的不确定偏好较高时,他们之间的非正式互动(社会心理支持)会增加,相反,当他们更偏好于确定性时,他们会更加关注公司的规定(例如,明确的上下级关系),从而尽量避免工作内容以外的

辅导。总体而言,师傅感知到的失调性行为可以归为徒弟绩效问题、人际问题和师徒关系破裂三大类,具体包含12小类行为(Eby等,2008)。具体行为见表2。

### (二)指导内容转移过程视角

企业师徒制属于一种知识共享与转移制度,因此指导关系的失调也反映在所指导内容本身,包括指导过程中师傅的知识囤积、指导双方之间的知识排斥、经济成本不平等等现象(Husted等,2012;Rechberg等,2013)。企业将员工的自有竞争优势资源进行共享或转移,往往存在个体非理性与组织理性的“社会困境”(王瑞花和吕永波,2015),在师徒指导过程中往往出现“猫教老虎留一手”和“孺子不可教也”等内容转移失调现象。

1. 指导内容的囤积。师傅拥有的知识只有对徒弟有用,才能提高徒弟的知识接受度,师徒知识共享才能发生。但研究发现,出于对自我竞争优势的保护、对未来不确定因素的担忧等,指导过程中师傅容易产生“知识囤积”行为(Rechberg等,2013),这不仅降低了师徒之间知识共享的有效性,也增加了师傅在组织内部的名誉风险;同时,只有师傅的知识对组织有利,组织才会采用激励手段推动师徒之间的知识共享,而面对师傅单方面的知识囤积,组织往往会采取一定的惩罚机制,这更容易导致师傅的边际负效用增加(王瑞花,2015),加剧知识转移的失调。

2. 指导内容的排斥。徒弟对师傅的知识接受主要体现在徒弟对师傅的信任和徒弟自身能力的提升两方面。从徒弟角度来看,指导过程中徒弟产生的“知识排斥”行为更多的是一种“非我创造综合症”(Husted等,2012),宁可自己创造知识也不愿意接受师傅的指导。从机会成本角度分析,虽然徒弟因对师傅的不信任而产生的“厌学”行为有助于节省徒弟进行“内部学习”的时间精力,但是“外部学习”并非完全符合企业认可的能力水平要求,致使徒弟难以获得组织奖励,“自学”收益低。

3. 指导的经济成本。从交易成本角度分析,在师傅向徒弟传授知识与技能、推动个体职业生涯发展、传递组织文化与行为规范的过程中,师徒双方都需要耗费一定的时间成本和经济成本,引发双方成本收益上的不平衡,诱发关系失调(Al-Laham,2011)。

总体而言,目前对失调性指导关系概念内涵的研究主要以指导关系主体的感知为出发点,但企业师徒制更为重要的目的是知识的转移,现有对知识传递失调行为的研究尚显薄弱。未来的研究可以借助知识转移理论,按照“师傅—指导内容(转移过程)—徒弟”的知识转移路径进行全方位考量,进一步扩充和完善失调性指导关系的内容结构。

表2 师傅感知到的失调性指导关系

类型	分类
徒弟绩效问题	绩效低于预期 缺少学习意愿 职场负面行为
人际问题	师徒人际冲突 徒弟印象管理 徒弟顺从 师徒关系恶化
师徒关系破裂	违背师傅的信任 徒弟剥削行为 徒弟破坏活动 嫉妒和竞争 徒弟骚扰

资料来源:根据Eby等(2008)整理而成。

## 三、失调性指导关系的发生机理

### (一)个体层面

1. 人格特质。师徒指导关系中,指导双方会因为个人特质的极端化而产生失调性行为反应(Brent和Robb,2015)。具有自恋型人格的徒弟或师傅更容易阻碍师徒制的有效运行,导致指导关系失调。其一,具有自恋型人格的徒弟对负面评价信息更为敏感,面对主管或师傅的某些批判性反馈和建议,更倾向于认为是对自身的不公平和冒犯,故具有自恋型人格的徒弟更容易感知到师傅的负面指导行为,造成指导关系失调(Allen等,2009)。其二,指导者的马基雅维利主

义(Machiavellianism)人格,更容易引发疏远行为和操纵行为。一方面,这种特质的指导者更多地关注自身利益,而不关心徒弟的职业发展,从而加剧徒弟的负面指导体验;另一方面,指导者的控制性行为会妨碍人际互动,引发徒弟对指导者操纵行为的厌恶感,从而加剧指导关系的失调(Kim和Choi,2011)。

2. 印象管理效应。既有研究中,个体为了维护形象而在指导过程中进行印象管理的研究结果也令人寻味。徒弟会通过上级聚焦、自我聚焦和工作聚焦三种印象管理策略,获取师傅更多的有效指导(Wayne和Liden,1995)。进一步的研究发现,上级聚焦策略、自我聚焦策略与上级绩效评价呈正相关关系,而工作聚焦策略与上级绩效评价负相关。师傅更容易被具有更高水平能力和发展潜力的徒弟吸引(Allen等,2000;Bolino等,2006)。一方面,徒弟在指导关系初期表现的欺骗性印象管理越多,就越容易造成指导关系的失调(Feldman,1999)。徒弟采取逢迎(师傅聚焦)和伪装(自我聚焦)等欺骗性印象管理手段,能够在短期内获得师傅的喜爱,但随着时间的推移,师傅发现对方不是原先接触的形象,就会产生被欺骗感,导致指导关系的失调。另一方面,在指导关系初期,师傅也渴望从徒弟那里获得各种回报,如得到徒弟的技术支持、职场政治支持和“再生感”,当这些期望在后期指导关系中难以实现时,指导关系失调同样可能发生(Liu等,2015)。因此,基于师傅感知视角,徒弟的师傅聚焦、自我聚焦印象管理动机容易使师傅产生遭受徒弟欺骗的感受,成为指导关系后期失调的重要隐患。

## (二)师徒交互层面

1. 师徒同质性或异质性。众多研究表明,师徒特征的异同也是影响指导关系有效性的重要因素。其中,师徒性别组合、年龄组合、种族组合、区域组合以及性格等人口统计变量特征的差异化,以及师徒之间的交互活动,都会影响主体双方对指导关系的态度(Feldman,1999;Allinson和Hayes,2002;Lankau等,2005;Dougherty等,2013)。例如,性格差异与年龄差距更容易导致师徒关系的失调,随着年龄差距以及职业地位差距的增大,师徒双方代沟拉大,不利于有效指导关系的建立(Dougherty等,2013)。

2. 师徒人际互惠性。师徒关系也关乎利益互惠问题,师徒制在某种程度上是基于“成本—收益”进行知识与信息传递的过程,当对师徒制的评估收益大于成本投入时,双方会主动维持或加强师徒关系,产生更多的知识共享行为;而当师徒意识到投资收益小于投入成本时,双方对指导关系的容忍度会降低,面临真正意义上的师徒关系终结问题(Chennamaneni,2007)。

3. 师徒关系形式。师徒制的正式程度也是影响指导关系有效性的重要因素。Herrbach(2011)研究发现,正式的指导关系更容易造成指导主体的关系冲突,正式师徒制下师傅对徒弟非承诺绩效的影响明显低于非正式师徒制下的影响。究其原因,正式师徒制是由组织安排产生的,而非正式师徒制则是依靠师徒双方的互动自发形成的。在正式师徒制下,在师徒关系开始之前,双方没有深入的了解,双方未必认同彼此的性格、价值观等方面,后期容易导致指导效果不佳,出现失调情况(Chao等,1992)。

## (三)任务层面

1. 任务特性。随着团队工作的兴起,越来越多的组织任务无法仅依靠个体单独完成,更需要组织成员的相互配合。现实中,许多师徒关系是由于项目工作的需要而建立的,当项目结束时,师徒关系也自然终结。在此前提下,如果指导关系出现不良状况,师徒双方不会主动提出解除关系,而是会等待任务结束之后的自动解除。换句话说,指导双方的任务依赖性越强,不良指导关系的持续承诺就越多(Herrbach等,2011)。当师徒双方交往频率和亲密程度逐渐降低时,指导关系也会逐渐终结,但并不是所有的师徒在任务结束之后就不再交流。Burk和Eby(2010)研究发现,徒弟对师傅报复行为的畏惧感会影响指导关系的状态。换句话说,徒弟感知到师傅

未来的工具性越强,失调性指导关系对关系终止的影响就越小,徒弟越有可能继续维系当前的指导关系。

2. 任务捆绑承诺。俗话说,“一荣俱荣,一损俱损”,师徒往往被视为一个整体,其中任何一方被对方“抛弃”或被企业“开除”,组织成员都会率先揣测师徒的关系问题。因此,在指导关系形成后,内部的捆绑承诺默然形成,师徒双方会因惧怕关系终结带来的尴尬局面而继续维持“笑脸迎人式”的指导关系,从而出现指导关系表面和谐、内部感知失调的现象(陈诚等,2011)。

#### (四)组织层面

1. 组织文化氛围。组织文化氛围能够潜移默化地感染员工,在国内,高权力距离文化促使企业更强调师徒关系的尊卑有序和忠诚信任。从师傅“面子需求”的动机角度出发,指导关系中师傅存在“挣面子”和“护面子”两种需求,童俊等(2017)研究发现师傅的面子动机能够直接影响徒弟的心理安全感和组织归属感,进而影响师徒的亲密程度和指导的有效性;从人际关系角度出发,“差序氛围”等组织关系因素能够影响指导主体双方的远近亲疏,罗家德等(2010)的圈子理论指出,国内企业师徒制同样存在差序格局结构,有“亲信”“班底”这一类的亲密师徒内核,也有以“熟人”为主的外围。从社会交换理论来看,师徒圈子存在大量的知识工具交换和社会情感交换,徒弟处在圈子的不同位置,其从指导关系中获得的知识和情感也存在差异(罗家德等,2013)。

2. 组织奖励。Kram和Isabella(1985)认为徒弟从师徒关系中收获的益处更多,企业需要为师傅提供更多的奖励以促进其指导行为。但Allen(2004)研究指出在组织奖励下,师傅更偏向于选择学习意愿强的徒弟,这势必会造成师傅在徒弟挑选和指导积极性方面的不平衡,从而使徒弟容易产生被师傅疏远的感知。

总之,失调性指导关系形成机理研究还相对零散,数量较少,也不系统,指导关系失调的前因研究仍然远远不够,仍是未来研究的重要方向。

### 四、失调性指导关系的影响效应

失调性指导关系导致的结果主要有两种:(1)最直接的影响结果——关系终结。第一种情况,如果指导关系变得失调,一方或双方可能会选择离开这种关系(Scandura,1998;Ragins等,2000)。第二种情况,当徒弟的职业发展到不再需要师傅时,指导关系就会自然分离(Kram,1985)。第三种情况,指导关系因徒弟无法从中获得促进其职业发展的期望指导而终结(Ragins,1997;Scandura,1998)。还有一种情况就是,当指导关系损害徒弟个人和职业成长时,失调性指导关系可能导致徒弟退出关系(Eby等,2010)。(2)继续保持失调性指导关系。师徒关系虽已失调但由于某些原因继续保持,但此时徒弟的情绪、感知和认知、态度和意愿、行为等处于消极状态,对师傅和组织也会产生消极影响。

#### (一)失调状态对徒弟的负面影响

##### 1. 徒弟的心理压力和负面情绪

Scandura(1998)和Feldman(1999)均从理论角度提出指导关系的失调会增加徒弟的心理压力和负面情绪。第一,基于指导主体中徒弟的感知视角,Eby和Allen(2002)研究指出,在指导关系中,徒弟感知到师傅疏远或操控、师傅缺乏有效教导技能、不良指导以及师徒关系不匹配等情况,心理压力会增加。同时,Eby(2004)通过实证研究发现,徒弟感知到的师徒关系不匹配、师傅的疏远或操控以及师傅缺乏指导能力等负面现象会激发徒弟的焦虑、沮丧等负面情绪。其中,徒弟感知到的师傅疏远行为和操控行为会致使徒弟产生12种负面情绪(Ghosh,2011)。Kim和Choi(2011)的研究也证实指导者的疏远行为会导致被指导者的工作压力增大,

与积极指导经历的解释力相比,消极指导经历对员工沮丧心情的解释力更强,对员工的伤害更大。Kumar(2013)也从理论角度指出师徒关系不匹配、师傅的操控行为、师傅缺乏指导能力以及不良指导等会增加徒弟的负面情绪和情感。第二,从不同的指导形式来看,在双方并非自愿结成的正式指导关系中,徒弟在感知到师傅对其的疏远行为、操控行为等消极指导时,只能忍气吞声,默默承受更大的心理压力,从而负面情绪更强烈(Scandura, 1998; Feldman, 1999; Eby和Allen, 2002, 2010; Ghosh等; 2011; Kumar等, 2013)。

## 2. 徒弟的职场态度与意愿

Scandura(1998)的研究预测表明,徒弟的消极指导经历会影响徒弟对指导关系的认知和态度,之后的研究也不断证实并丰富了这个结论。

第一,在徒弟的职场关系认知方面,指导关系失调会降低徒弟对师傅的职业支持和社会心理认同等积极认知,甚至会对指导关系中师徒的互动反馈产生负面影响(Eby, 2004)。同时,由于徒弟在指导关系中处于资源劣势,一旦感受到师徒关系不公平,徒弟容易把这种失衡归咎于自身能力和个性特质问题,出现自我怀疑,导致自尊心受挫(Scandura, 1998; Feldman, 1999; Eby等, 2010)。徒弟感受到的师徒关系不匹配以及师傅的操纵、主观排斥、滥用职权等,都会降低徒弟的工作满意度。基于心理契约理论,师傅对徒弟的承诺违背,会影响徒弟组织心理契约的形成,更会导致心理契约违背、工作满意度下降等负面效应(Haggard, 2012)。

第二,在徒弟的工作意愿方面,Eby和Allen(2002)研究指出,指导关系的失调会降低徒弟在组织中的积极主动性。师傅对徒弟的承诺违背,会影响徒弟的组织承诺(Green和Jackson, 2014)。Scandura(1998)通过推演认为,徒弟感知到的负面指导,会降低徒弟对企业师徒制的满意度,进而增加徒弟的离职倾向。其中,师傅的操纵、滥用职权等行为比其他维度的负面指导更容易提升徒弟的离职意愿(Kim和Choi, 2013; Topa和Perez-Larrazabal, 2016)。Eby和Burk(2010)通过调查也发现,师徒关系不匹配、师傅的不良指导等失调性指导,会增强徒弟结束指导关系的意愿,甚至降低其未来成为师傅的意愿。

第三,在徒弟的职场负面行为方面,师徒关系失调会影响徒弟积极心理契约的形成,甚至导致徒弟的心理契约违背等负面结果(Haggard, 2012)。实证研究发现,心理契约违背会直接降低员工的工作满意度、组织承诺、组织公民行为和绩效表现等,并且会提高员工的离职率(Robinson和Rousseau, 1994; Zhao等, 2007)。同时,师徒之间指导关系的失调会破坏双方的人际信任和承诺,换言之,师傅的职业指导和社会指导减少,会降低徒弟的组织学习能力,引发徒弟在组织内的一系列职场负面行为,这种情况在组织的正式指导关系下更为明显(Topa和Perez-Larrazabal, 2016)。其中,指导者的疏远行为对被指导者的学习行为影响显著,这主要是因为学习依赖于定期、持续的互动,而指导者的疏远行为破坏了被指导者的学习条件。同时,越来越多的证据表明,失调性指导经历比积极指导关系更能够预测徒弟的职业行为和职业生涯发展路径(La-bianca和Brass, 2006; Eby, 2008)。更不容乐观的研究结论是,正式指导关系下的失调更容易增加徒弟的负面情绪,引发徒弟在组织中的负面行为,如更多地出现旷工缺勤、无礼等不良行为,甚至产生离职情况(Burk和Eby, 2010; Ghosh, 2011; Haggard, 2012)。

### (二)失调状态对师傅的负面影响

#### 1. 对师傅个体行为的影响

第一,师傅所感知到的徒弟不良行为、师徒关系不匹配等情况,会直接降低师傅对指导关系的满意度,引发负面指导情绪(Eby, 2004)。Eby等(2010)通过实证研究发现,当师傅花费大量的时间和精力指导徒弟却不能有所收获时,师傅会感到挫败,出现情绪枯竭。同时,指导关系失调对师傅具有负面溢出效应,Yi(2017)基于自毁理论研究发现,徒弟的各种破坏行为以及师

徒之间的不良互动,会增加师傅的指导压力,导致师傅在指导过程中出现情感耗竭,进而引发师傅的工作—家庭冲突。

第二,指导关系失调会导致师傅对组织人际关系产生心理失调、倦怠等消极态度,进而影响其继续担任师傅的意愿。“一朝被蛇咬,十年怕井绳”,师傅的指导动机容易受到前一阶段指导关系的影响(Eby, 2008)。Kumar等(2013)通过实证研究发现,师傅在失调性指导关系下产生的消极情绪和负面态度,会影响其组织公民行为,导致其不愿再为组织、为员工提供职业指导和社会心理指导服务,从而影响其工作态度和绩效表现。同样,Suzanne(2014)通过对20名非正式师傅的访谈发现,师傅的指导行为包括自我导向、徒弟导向、关系导向、组织导向和自发动机五大动机,而当指导关系发生变化时,师傅的自发指导动机随之受到影响,导致师傅不愿继续维持现有的指导关系,甚至不愿进入下一段师徒关系,以免遭受伤害。

## 2. 对师傅指导行为的影响

指导关系失调不仅会增加师傅的心理压力,造成师傅情绪枯竭、家庭—工作冲突增加、组织公民行为减少等不良后果,还会直接影响师傅对目前指导关系的态度和行为。其中,师徒关系不匹配、徒弟表现不佳以及徒弟的破坏行为会降低指导关系质量,进而影响师傅对师徒关系的满意度(McManus, 2004)。另外,师傅感知到的徒弟不佳表现和对指导关系的破坏比其他维度的失调感知更能增强师傅终结指导关系的意愿(Eby等, 2008)。

### (三)失调状态对组织的负面影响

基于情感事件理论,师徒制通过“事件—情感—态度—行为”链条,在组织中形成稳定的关系网络,指导关系失调的影响从而也会上升到组织层面(Weiss和Cropanzano, 1996)。

1. 信任缺失。有效的指导信任是建立在彼此坦诚和相互回报的基础上的(Rousseau, 1998)。当徒弟感知到师傅不愿意付出指导行为或师傅感知到徒弟并不尊重自己的指导工作,他们就会彼此产生信任危机,进而减少沟通交流(Topa等, 2016)。这种不信任风气在组织中蔓延,会使员工间出现隔阂,新老员工间存在戒备心,不利于组织中指导关系的长期发展。

2. 凝聚力减弱。首先,师徒之间的低信任、低承诺,会导致团队中的合作行为减少,年长员工不愿和年轻员工合作,年轻员工不愿和年长员工建立长期合作伙伴关系,从而导致项目团队凝聚力降低,进而直接降低绩效(Feldman, 1999)。其次,徒弟在指导关系中感知到的师傅操控行为、疏远行为以及师徒关系不匹配等情况,会间接影响同事在各自指导关系中的学习行为。Topa和Perez-Larrazabal(2016)基于社会认定理论证明,组织中的徒弟会认定目前的同类工作群体,失调性指导经历会激发同事的不良社会阻抑,造成内部凝聚力降低等不良后果。

3. 内部歧视。指导关系的高失败率也会造成组织中的种族、年龄、性别等方面的歧视。有研究指出,经验型师傅对年轻徒弟有自私、自恋、狂妄自大等刻板印象,而年轻徒弟也会对年长指导者产生过时、顽固不化等刻板印象。在美国,少数族裔经常担心指导关系中的种族刻板印象(Jordan等, 2018),他们在接收到白人师傅的指导反馈时,容易将其批评性反馈解读为种族歧视,从而产生源自种族认知差异的消极指导关系(Steele, 1997; Schmader等, 2008; Henderson等, 2015)。长此以往,组织政策的执行就会为偏见所左右。

4. 裙带式帮派。带有强烈情感关系的师徒更容易形成复杂的关系网络,通过影子连带的方式造成师徒的捆绑性失调,从而引发组织内部的政治行为。我国是一个人情社会和面子社会,师徒关系同样建立在人际关系的基础上,师徒双方有了联系,就会逐渐构建起内部认同和情感信任,把彼此的知识、资源进行内部吸收和利用,汇聚“团体”内部独特的核心竞争力,逐渐形成内部政治裙带关系网络(陈涛等, 2014)。久而久之,组织内部就因师徒制的捆绑性失调而出现“帮派林立”的混乱现象,给组织管理带来更多的干扰和麻烦,导致内部管理难以正常开展。

## 五、研究不足与未来展望

### (一) 现有研究不足

作为指导关系研究的新领域,失调性指导关系研究成果不断丰富。本文从师傅、徒弟、指导内容转移视角入手,对失调性指导关系的形成机理、影响效应展开归纳和述评。研究发现:(1)对失调性指导关系概念从“过程形式”“影响效应”等视角的探讨从未停止,但目前尚未完全达成共识。尤其是在东方传统师徒文化的影响下,国内师徒关系失调与国外研究存在很大分歧,同时,不同情境下的师徒制研究也有待进一步深入。(2)企业师徒制失调体现在内部关系网络和知识转移等方面,而目前关于个体—团队—组织的多层次研究以及指导内容转移过程的研究屈指可数,未来可基于多种理论从不同视角理解指导关系失调的内容结构。(3)目前学者们对指导关系的功能失调进行了多因素探索,但研究结论参差不齐,未来需要区分国内外文化差异,基于不同情境与文化背景做出进一步的探讨。(4)指导关系失调对个体和组织都会产生实质性影响,而目前国内外研究多基于表象,对师徒制的作用机制等并没有普遍关注和细化。

### (二) 未来研究展望

基于以上分析,本文认为进一步的研究需要从师徒制深层次机理、内容结构、本土化情境、前置因素和影响机制等方面进行更为深入的探讨。

1. 深入开展我国本土文化情境下的失调性指导关系研究。王胜桥(2009)通过质性研究指出,国内师徒制中徒弟感知到的失调性指导经历和西方存在显著差异。中西方的主要差异在于关系文化方面的不同,东方文化更多地体现出儒家文化的宗法性家长式特色,包括关系等级、关系互惠、相互认可、关系永续等(王星,2014)。目前关于指导关系失调的研究方法、研究视角、研究内容和研究变量,均是基于西方管理学的文化假设的,若直接将这些研究移植到国内企业,容易出现“鸡同鸭讲”的结果(郑伯勋,2006)。因此,研究国内师徒制的失调问题需要充分考虑中国传统文化的影响。目前,以儒家文化和关系社会为主的中国传统文化强调家族主义、服从权威、特殊权益,表现为:(1)儒家文化背景下,中国人更加尊重社会法则和个人责任;(2)在家长式文化的影响下,组织中领导的风格会在权威中伴有仁慈;(3)在高权力距离文化下,员工更自主认同权力和地位的不平等;(4)在集体主义文化下,中国人更加注重人际和谐和组织支持;(5)在面子文化下,中国人更加注重互惠互利,在企业师徒制中多反映为师傅的权威性和地位差异。现有基于以上中国文化情境探讨师徒制失调的研究极少,仅有少数学者研究了传统型徒弟经历失调指导后的行为变化(Qian等,2016),以及中庸取向型师傅经历失调性指导关系时的情绪与行为变化(黄金兰,2012)。因此,未来的研究可以基于国内文化情境,结合西方的结构维度研究,探究现有结构维度在国内师徒制研究中的普适性;并对国内外的差异之处做出进一步的扩展或融合,深入探究国内师徒制失调的主要表现和本质特征。

2. 实现对指导关系内容结构研究的突破。目前对指导关系失调的内容研究主要从指导主体的个人感知视角展开,忽略了企业师徒制的本质目的,即传递知识、促进发展与融合。王瑞花和吕永波(2015)研究指出,企业内部的知识转移往往存在个体非理性与组织理性的“社会困境”,同时,师徒关系作为企业内部一种特殊的知识转移关系,可以从知识转移视角进行特殊性维度分析,探究指导过程各个阶段的重要特征。此外,需要突破传统一对一、面对面指导形式下的失调研究,探寻不同指导形式下失调内容的异同点。基于行业、岗位、竞争态势的不同,可以延伸出同辈师徒制、网络师徒制、外部师徒制、团队师徒制研究。例如,师徒指导关系在团队中主要以团队指导的形式体现,这更会涉及指导中的资源配置、个性及能力差异导致的指导个性

化与标准化、亲疏是否适当等问题,故可以考虑从师徒制的不同分类形式出发,为企业师徒制形式的确定提供指导与借鉴。

3. 丰富企业负面指导经历的影响效应研究。首先,继续挖掘失调性指导关系对个体影响的结果变量,如家庭—工作平衡、职场谏言、反馈行为等变量。目前已有研究显示负面指导下的徒弟会对师傅乃至组织产生无礼、报复等个体行为(黄思行,2017),师傅在师徒关系失调下则存在家庭与工作难以平衡的个体困境(Yi等,2017),未来可以进一步对以上问题进行研究拓展,深入考察师徒在失调指导经历下的个体态度和行为变化,以丰富企业指导关系失调引发的工作中的多层次涟漪效应和工作—家庭溢出效应研究。其次,丰富失调性指导关系影响机制的理论研究。现有研究主要针对企业师徒关系对徒弟和师傅的直接影响机制进行探讨,仅有少数研究从情感理论、社会交换理论、自我损耗理论、社会学习理论、心理契约理论等方面开展中介机制探讨,且分析结果对管理实践的揭示力度仍不够充分。Chandler等(2011)提出,可以借助演化理论,建立多层次分析模型,探究徒弟、师傅以及组织多层面的影响机制,丰富指导关系失调化的研究内容。同时,拓展不同视角下的影响分析,例如政治技能较高的师傅有能力通过关系网建立非正式组织,并通过师傅身份获得组织内其他个体的认同;政治技能较高的徒弟可以通过印象管理方式获得师傅的信任,与师傅建立联盟。但现有研究并没有解释师徒制的正式化程度如何影响双方对指导关系失调的行为反馈(王振源等,2012)。因此,以政治技能为视角研究师徒制中的非正式组织问题不可避免,未来需要对此做进一步的探讨。

4. 丰富失调性指导关系的影响因素研究。未来的研究可以考虑宏观因素的影响。目前对指导关系失调的前因研究主要从主体和内容上进行分析,并主要针对某一特定行业或区域进行分析,忽视了企业所处的行业、区域以及文化等宏观因素差异,因此未来的研究可以考虑开展此类探讨,并做出进一步的比较分析。另外,指导关系并不是静态的、一成不变的,而是动态演化的,也会呈现出不同的阶段性发展模式(杨英和龙立荣,2006)。在不同的阶段(初始、培育、分离、再形成),指导关系的呈现方式和产生机理不同,师傅和徒弟感知到的失调性指导经历也具有不同的维度,未来的研究可以探讨师徒不同感知维度在各个指导阶段的前置影响因素。

5. 改进失调性指导关系的研究设计方法。单一来源的横截面问卷调查数据容易导致同源误差并且无法揭示指导关系失调的因果关系。为了提高研究结论的可靠性,研究者可以采取多时点或纵向跟踪研究设计,从多个来源获取数据,例如纵向问卷、分阶段访谈、案例研究等,为进一步揭示指导关系失调的成因提供丰富且高效的研究手段。同时,为了避免从师傅和徒弟个体双方获得简单的主观性指导评价,未来可以考虑从师傅评价与自评、徒弟评价与自评、双方行为观察等方面展开个体和组织层面研究。

### 主要参考文献

- [1]陈诚,廖建桥,文鹏.基于ERG理论的企业导师知识共享管理策略研究[J].图书情报工作,2011,(16):99-102,110.
- [2]陈涛,朱智滔,王铁男.影子连带对企业知识转移影响研究:以动态环境为调节变量[J].科技进步与对策,2014,(10):131-137.
- [3]韩翼,杨百寅.师徒关系开启徒弟职业成功之门:政治技能视角[J].管理世界,2012,(6):124-132,188.
- [4]韩翼,周洁,孙习习,等.师徒关系结构、作用机制及其效应[J].管理评论,2013,(7):54-66.
- [5]罗家德,周超文,郑孟育.组织中的圈子分析——组织内部关系结构比较研究[J].现代财经(天津财经大学学报),2013,(10):4-16.
- [6]童俊,王凯,韩翼,等.师傅面子需要对徒弟敬业度的影响——师徒关系与情绪智力的作用[J].科技进步与对策,2017,(8):140-146.
- [7]Allen T D, Eby L T, Potteet M L, et al. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis[J]. Journal of

- [Applied Psychology](#), 2004, 89(1): 127-136.
- [8]Allen T D, Johnson H A M, Xu X, et al. Mentoring and protégé narcissistic entitlement[J]. [Journal of Career Development](#), 2009, 35(4): 385-405.
- [9]Allen T D, Poteet M L, Russell J E A. Protégé selection by mentors: What makes the difference?[J]. [Journal of Organizational Behavior](#), 2000, 21(3): 271-282.
- [10]Bolino M C, Varela J A, Bande B, et al. The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior[J]. [Journal of Organizational Behavior](#), 2006, 27(3): 281-297.
- [11]Burk H G, Eby L T. What keeps people in mentoring relationships when bad things happen? A field study from the protégé's perspective[J]. [Journal of Vocational Behavior](#), 2010, 77(3): 437-446.
- [12]De Cremer D, Mayer D M, Van Dijke M, et al. When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus[J]. [Journal of Applied Psychology](#), 2009, 94(4): 887-899.
- [13]Dougherty T W, Dreher G F, Arunachalam V, et al. Mentor status, occupational context, and protégé career outcomes: Differential returns for males and females[J]. [Journal of Vocational Behavior](#), 2013, 83(3): 514-527.
- [14]Eby L T, Allen T D, Evans S C, et al. Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals[J]. [Journal of Vocational Behavior](#), 2008, 72(2): 254-267.
- [15]Eby L T, Butts M M, Durley J, et al. Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective[J]. [Journal of Vocational Behavior](#), 2010, 77(1): 81-92.
- [16]Eby L T, McManus S E. The protégé's role in negative mentoring experiences[J]. [Journal of Vocational Behavior](#), 2004, 65(2): 255-275.
- [17]Eby L T, McManus S E, Simon S A, et al. The protégé's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy[J]. [Journal of Vocational Behavior](#), 2000, 57(1): 1-21.
- [18]Feldman D C. Toxic mentors or toxic protégés? A critical re-examination of dysfunctional mentoring[J]. [Human Resource Management Review](#), 1999, 9(3): 247-278.
- [19]Ferris G R, Treadway D C, Perrewé P L, et al. Political skill in organizations[J]. [Journal of Management](#), 2007, 33(3): 290-320.
- [20]Ghosh R, Dierkes S, Falletta S. Incivility spiral in mentoring relationships: Reconceptualizing negative mentoring as deviant workplace behavior[J]. [Advances in Developing Human Resources](#), 2011, 13(1): 22-39.
- [21]Herrbach O, Mignonac K, Richebe N. Undesired side effect? The promotion of non-commitment in formal vs. informal mentorships[J]. [The International Journal of Human Resource Management](#), 2011, 22(7): 1554-1569.
- [22]Husted K, Michailova S, Minbaeva D B, et al. Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test[J]. [Journal of Knowledge Management](#), 2012, 16(5): 754-773.
- [23]Kim M J, Choi K. Formal mentors' distancing and manipulative behaviors: An empirical study on their antecedents and consequences[J]. [Journal of Business and Policy Research](#), 2011, 6(3): 91-103.
- [24]Kram K E, Isabella L A. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development[J]. [Academy of Management Journal](#), 1985, 28(1): 110-132.
- [25]Kumar P, Irudayaraj I S F, Jomon M G, et al. The shadow of negative mentoring at the workplace: Is negative affect a mediator between mentoring experiences and a decline in organizational citizenship behaviour of the protégé?[J]. [Management and Labour Studies](#), 2013, 38(4): 357-371.
- [26]Labianca G, Brass D J. Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations[J]. [Academy of Management Review](#), 2006, 31(3): 596-614.
- [27]Liu D, Wang S, Wayne S J. Is being a good learner enough? An examination of the interplay between learning goal orientation and impression management tactics on creativity[J]. [Personnel Psychology](#), 2015, 68(1): 109-142.
- [28]Mahajan A, Toh S M. Group cultural values and political skills: A situationist perspective on interpersonal citizenship behaviors[J]. [Journal of International Business Studies](#), 2017, 48(1): 113-121.
- [29]Mulder L B, Nelissen R M A. When rules really make a difference: The effect of cooperation rules and self-sacrificing

- leadership on moral norms in social dilemmas[J]. *Journal of Business Ethics*, 2010, 95(S1): 57-72.
- [30]Ragins B R, Cotton J L, Miller J S. Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(6): 1177-1194.
- [31]Rechberg I, Syed J. Ethical issues in knowledge management: Conflict of knowledge ownership[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2013, 17(6): 828-847.
- [32]Robinson S L, Rousseau D M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15(3): 245-259.
- [33]Scandura T A. Dysfunctional mentoring relationships and outcomes[J]. *Journal of Management*, 1998, 24(3): 449-467.
- [34]Schmader T, Johns M, Forbes C. An integrated process model of stereotype threat effects on performance[J]. *Psychological Review*, 2008, 115(2): 336-356.
- [35]Steele C M. A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(6): 613-629.
- [36]Topa G, Perez-Larrazabal J. Newcomers' learning and co-worker undermining: Moderated mediation analysis[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(5): 914-929.
- [37]Wayne S J, Liden R C. Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(1): 232-260.
- [38]Yi J, Kwan H K, Hu Y L, et al. Revenge exacerbates the effects of interpersonal problems on mentors' emotional exhaustion and work-family conflict: A self-defeating perspective[J]. *Human Resource Management*, 2017, 56(5): 851-866.

## Is Enterprise Mentorship Definitely Full of Positive Energy? A Literature Review and Prospects of Dysfunctional Mentorship

Cui Qi, He Yanzhen

(School of Management, Xiamen University, Xiamen 361000, China)

**Summary:** While mentorship promotes the individual development of protégés and the value of enterprise interests, the disorder phenomena of “church protégés, starving mentors” “mentors are unwilling to train protégés” “hold back a trick or two in teaching a trade or skill” “nepotistic or gangs between mentors and protégés” and so on are commonplace. The research on dysfunctional mentorship is a key frontier subject in the study on enterprise mentorship. According to the relevant literature and social network analysis methods, this paper clarifies and defines the concept and characteristics of dysfunctional mentorship. From the perspective of the guiding subject, dysfunctional mentorship includes apprentices' perception disorder and mentors' perception disorder; from the perspective of content transfer, dysfunctional mentorship includes knowledge hoarding, knowledge exclusion, and economic cost differences. Meanwhile, through a systematic review of existing research, this paper finds that the formation of dysfunctional mentorship is composed of four aspects of capacity characteristics: individual level factors, mentor-protégé exchange level factors, task level factors, and organizational level factors. Among them, the individual level includes personality trait factors and individual impression management strategies; the mentor-protégé exchange level includes the homology and consistency of the mentoring, the interpersonal reciprocity of the mentoring and the form of mentorship;

the task level includes task characteristics and task binding commitment; the organizational level includes factors such as organizational culture and organizational rewards. In addition, this paper further explores the impact of dysfunctional mentorship. At the individual level, the impact on protégés is mainly reflected in the psychological pressure and negative emotions, the attitudes and work intentions, and the negative behaviors in the workplace. The negative impact on mentors is mainly reflected in the individual behavior, workplace guidance behavior and other aspects. The organizational impact is mainly reflected in the lack of organizational trust, weakening of cohesion, internal discrimination within the organization, and nepotism. Based on the above research, this paper constructs an integration model of dysfunctional mentorship, and puts forward future research directions. It believes that the follow-up research can further develop the localization research of dysfunctional mentorship, explore the behavioral characteristics of dysfunctional mentorship in the Chinese cultural context (including Confucian culture, paternalistic culture, collectivist culture, face culture, etc.) for a breakthrough in the content structure. Finally, this paper provides breakthrough suggestions for the influential effect and the formation mechanism of dysfunctional mentorship. It also provides a systematic theoretical framework for the follow-up research, which is conducive to the effective research and practice of enterprise mentorship.

**Key words:** enterprise mentorship; dysfunctional mentorship; mentoring relationship; dysfunction

(责任编辑:王舒宁)

---

(上接第72页)

current research on the dynamic change of status into three aspects: the passive perspective, the interactive perspective and the situational decision perspective. The passive perspective is also called the functional perspective, which emphasizes the subjective initiative of the individual and regards the situation as given and passive. The interactive perspective emphasizes the interaction between individual subjective factors and situations, breaking through the hypothesis that the team is task-oriented, and takes overall performance as the main goal. The situational decision perspective emphasizes the influence of environment itself and its sudden change of the active selection effect on status acquisition and loss. From this perspective, the situation is in the active actor position, while the individual is the passive acceptance role. Based on the above three research perspectives, this paper summarizes the relevant research on the acquisition and loss of existing status, and obtains an integrated theoretical framework. In addition, this paper also describes the dynamic process of status change (the process of status acquisition and the process of status loss) from three perspectives. At the same time, this paper also elaborates the antecedent variables and influence results of team members' status. Finally, this paper summarizes the shortcomings of the existing research and points out future research directions.

**Key words:** status change; status acquisition; status loss

(责任编辑:王舒宁)