

員工組織社會化程度與升遷關係之研究

A STUDY ON ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND ITS IMPACT ON PROMOTION

陳曉天

中國文化大學企管系

Sheau-Tien Chen

*Department of Business Administration
Chinese Culture University*

摘 要

本研究探討員工的組織社會化程度與其升遷之關係。經由問卷調查收集了196位受訪者有關其在目前服務機構升遷經驗之相關資訊，利用迴歸分析的結果顯示：雖然個人因素如性別、年齡、教育程度、工作經驗、年資等都對升遷有重要影響，但在控制了這些變數後發現員工組織社會化程度亦是一重要預測變數，其與升遷速度成顯著正相關。此外，其他變數如經常適時提供建議方案及受長官推薦等所造成升遷速度的差異其實皆與員工本身之組織社會化程度有關。本研究除說明了傳統升遷因素的影響力外，員工的組織社會化程度對升遷的顯著效果可使組織內的升遷理論更完整。

關鍵詞：組織社會化程度、升遷速度

ABSTRACT

This study examined the impact of organizational socialization on promotion rate. Data were obtained through structured questionnaires from 196 full-time employees who have ever received promotions in present organizations. Results of regression analyses revealed that, though career-relevant factors such as gender, age, educational attainment, work experience, and seniority had significant impact on promotion, the influence of how well an employee was socialized in the organization was found to be sizable after control of those variables. How well an individual was socialized in the

organization was significantly positively related to one's advancing upward in the organization. Although the results reinforced the dominance of the traditional determinants of promotion decisions, the significant effect of organizational socialization on promotability may help to paint a fuller picture of promotion criteria in the organizations.

key words : organizational socialization, promotion rate

壹、研究背景

升遷對人們的工作生涯而言是極為重要的(Rosenbaum, 1979), 不僅影響其職業發展與規劃, 在成就導向的社會中更代表著個人的成長和成功(Aryee, Wyatt & Stone, 1996)。探究影響升遷因素的重要性在於可幫助組織設計更有效的職業系統及促進個人發展可增進職業成功的職業管理策略(Ellis & Heneman, 1990)。

一般認為影響員工升遷的個人因素大致包括工作能力、教育程度、年資、績效、工作經驗...等, 其中工作能力固屬重要, 但優異的工作能力卻不一定可確保在組織內發展成功, 尤其當任務模糊或績效評估無法加以客觀量化衡量時尤為明顯(Ferris & King, 1991), 因為在此情況下工作能力將無法完全從上司的評估中反映出來(Aryee, Wyatt, & Stone, 1996)。因此, Feldman and Weitz(1991)建議在追逐職業成功時尚須借助工作能力以外的方式。首先, 就教育程度而言, 根據實際現象觀察發現, 組織中不少具高學歷者並不見得升遷較快, 因為正式

教育並無法完全提供足以在組織內表現優異所需的職業認知能力(Bowles, & Gintis, 1976), 此隱含高學歷者尚須具其它特質才能在升遷過程佔優勢。

此外, Forbes(1987)的研究中指出現代人力資源系統和技巧能力將無法完全替代人際關係在升遷決策中的地位, 此意謂員工在組織內的人際關係亦將影響其升遷, 此論點並獲許多學者之支持(Campbell, Lawler, & Weick, 1970; Kanter, 1977; Mills, 1985), 其指出升遷決策者在所有具合格條件候選人中挑選升遷人選時往往是首先考慮與其熟識者, 或經由公司內熟識者推薦合適人選, 此再次說明了個人關係對升遷確有影響。由此亦可顯示人際關係是升遷較快者所須具備的另一特質, 足見除工作能力、教育程度之外個人人際關係之重要性。

另一方面, 如 Mills(1985)所言, 獲晉升的員工一部分是因有較好的績效表現, 一部分則是由於年資較久, 而年資成為晉升標準的原因並不是因資深者累積了較多的人力資本, 而是因年資為較公平、客觀且容易衡量的評估標準, 除此之外, 另一主要原因則是因年資久者

較知道組織內道德規範和偏差行為，此表示組織亦重視員工對組織傳統、目標及價值觀的了解程度，因而成為組織在評估員工升遷時的考量因素。此觀點亦獲 Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, and Gardner(1994)之支持，其研究結果指出若員工工作能力強但卻無法充分學習組織目標及價值觀時將阻礙其升遷。

綜合以上所述可知如工作能力、教育程度、績效、年資等一般在組織內經常使用的升遷標準並無法完全解釋員工之升遷，其它因素如員工之人際關係、對組織目標、價值觀、傳統的了解程度等皆會影響員工的升遷，而這些行為都是員工在組織內社會化的具體表現，因此推論員工之組織社會化程度也是影響員工升遷的因素之一。然而，就個人條件層面探討升遷因素時，大部分的相關研究均是針對年齡、年資、教育程度、經歷、績效(e.g., Aryee et al., 1996; Cannings, 1988; Forbes, 1987; McEnrue, 1988; Mills, 1985; Olson & Becker, 1983; Stewart & Gudykunst, 1982; Stumpf & London, 1981)等傳統因素加以探討，從員工與組織互動程度(interaction)的觀點解釋升遷則較少論及(Jones, 1983)，而此互動關係即上述組織社會化的具體表現。因此，本研究之主要目的是擴充影響升遷因素的知識領域，探討員工組織社會化程度對升遷的影響，以及其它傳統影響因素的相對重要性，了解這些因素對升遷的影響效果可提供更完整真實的資訊以發展個人的職業生涯管理策略，尤其是當職業環境日益複雜的情況下更顯出其重要性(Aryee et al., 1996)。

貳、組織社會化與升遷

組織社會化是指組織使員工學取組織認同的適當行為、發展工作技巧及能力、調整與組織相近的習慣、價值觀、規則、程序和規範(Feldman, 1981; Fisher, 1986; Van Maanen, 1976)的過程。

當前組織社會化之相關研究大多皆針對新加入組織者，但 Chao(1994)等指出個人在組織內社會化過程是一持續變動的程序，不同層次及程度的社會化與職業效能極為有關，故組織社會化理論是適用於個人整個職業生涯(Feldman, 1989; Morrison & Hock, 1986; Van Maanen, 1976, 1984)。因此，組織社會化不僅是對新進人員為一重要議題，對公司舊有的員工亦十分重要，尤其是當職務有所變動時員工之再社會化(resocialization)更顯得相形重要，此變動包括升遷、重新指派及在工作程序及組織目標、價值觀等有所改變時都有學習新程序和角色調整的需要(Chao et al., 1994)。

Hall(1976)則以績效、職業態度、調適力及整合力等四個準則判定職業效能，其中關於調適力是指對科技、組織需求改變的適應力，Hall 認為缺乏調適力的員工較易遇到職業瓶頸及落後。其它如 Howard & Bray (1988) 亦指出適應力較強的經理人其工作投入與工作滿足皆較高，而以上所言之調適力即是高程度組織社會化的表現。Hall(1976)之研究結果並發現，組織社會化程度較高的員

工大多能享受正面的成果，如收入、滿足感增加，調適力、整合力亦較高，即整體職業效能皆高。另一方面，先前數位學者的研究結果顯示組織社會化可產生提高工作滿足感、組織承諾和績效等正面效果(e.g., Allen & Meyer, 1990 ; Baker, 1989; Jones, 1986; Mignerey, 1995; Nelson, 1987)。因此，組織基於上述考量，將使得組織社會化程度高之員工在升遷時較容易被列入考慮，所以組織社會化可說是影響職業發展的另一重要因素。

Chao(1994) 根據 Schein(1968) , Feldman(1981) , Fisher(1986)等學者的研究加以修正把社會化學習過程之具體內容分為工作熟練度(performance proficiency, 是指學習職務所需的知識、技巧的能力)、人員(people, 是指與組織內成員建立成功且滿意的工作關係以及個人的社交技巧及行為為組織成員接受的程度)、組織語言 (language,是指對組織內特有的名詞、術語的熟悉,代表與組織成員溝通的效率)、組織目標與價值(organizational goals and values ,則是指對組織之政策、規章、文化的認同度)、組織歷史(history, 是指組織的傳統、故事、禮俗、儀式等之了解程度)、組織政治(politics,指對組織內的權力結構狀況熟悉度) 等六個構面。由此可知,員工可因其高度之組織社會化而享受許多正面成果。因此,組織內之社會化過程不僅影響員工個人之績效表現,並因而也連帶影響組織整體的績效(Louis, Posner, & Powell, 1983)。由此可合理推論員工之組織社會化程度的確

對員工之升遷有重要影響。

參、傳統影響升遷的個人因素

以下將回顧以往相關研究中影響升遷的個人因素,並作為分析的控制變數,以期能進一步釐清員工的組織社會程度與升遷的關係。

一、人口統計變數(demographics)

本研究探討之人口統計變數為年齡及性別。先前許多研究結果皆顯示年齡為影響升遷機會的因素之一(Aryee et al., 1996; Cox & Hargnail, 1991; Rosenbaum, 1984; Stewart & Gudykunst, 1982)。就性別而言,男性之升遷比女性佔優勢(Cannings, 1988; Kanter, 1987; Olson & Becker, 1983; Stewart & Gudykunst, 1982)。

二、人力資本模式(human capital model)

人力資本模式的觀點認為個人經由教育及訓練投資於人力資本可增進個人生產力並進而促進職業成果(Becker, 1975)。本研究之人力資本變數包括教育程度、年資、工作經驗及曾經歷部門數。

教育程度是升遷決策的主要必備條件,缺乏適度教育和工作能力將阻礙個人升遷(Vardi, 1980)。Cannings(1988)認為教育程度愈高者所能帶來的生產潛力愈大,升遷速度亦愈快,此意味著學歷

與升遷是呈現正向相關(Beehr, Taber, & Walsh, 1980; Beyer, Steve, & Trice, 1980; Stewart & Gudykunst, 1982; Walker, Luthans & Hodgetts, 1970)。

就年資而言, Stewart and Gudykunst (1982)研究結果指出年資與升遷次數及階級數皆成正相關。Mills(1985)亦指出員工升遷往往並不是由於傑出績效能力而是由於在公司的服務時間較長所致, 其並調查 276 位管理者對升遷之意見顯示, 74%的管理者將選擇資深者, 其中包括捨棄績效較好者(41%)及捨棄較有潛力者(33%)。

McEnrue(1988)研究指出管理者的工作經驗與績效成正比, 所以工作經驗較多者對其績效有助益而使得升遷較快。此外, 工作經驗亦影響許多人力資源決策如甄選、留任、升遷等(Mills, 1985)。

以曾經歷部門數目而言, 許多人事決策的基本假設是曾經歷多個職位或部門的員工其生產力較高, 此乃因歷經部門數愈多表此員工對各領域知識較寬廣且對公司各方面之情況也較具整體性了解, 故有助升遷 Forbes(1987)。

三、激勵模式(motivational model)

此模式包括工作投入及未來發展潛力。學者研究指出工作投入與員工滿意度、升遷次數及薪酬皆成顯著正相關(Whitely & Coetsier, 1993; Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991)。Stumpf & London(1981)指出具潛力者之升遷機會較多, 因此, 評估中心及主管對部屬潛

力的評比已被納入升遷決策中考慮(Bray, Campbell, & Grant, 1973; Rosen, Billings, & Turney, 1976)。

四、政治影響(political influence)

過去研究結果顯示政治影響與職業成功有關(Dreher, Dougherty, & Whitely, 1989; Schmidt & Wilkinson, 1980)。很多組織的獎勵亦趨向以非正式關係、人際關係或政治影響行為為基礎(Ferris & Judge, 1991)。其一即是因透過與決策者熟識(Kanter, 1977; Roche, 1979)而可使升遷機會較多, 尤其是當組織對人事政策及程序並未制定詳細明確規章時, 決策者的個人影響力將更可能影響升遷程序及結果(Stumpf & London, 1981)。

第二種政治影響是指組織中的導師制度(mentoring)。Hunt & Michael(1983)指出導師對升遷決策有重要影響力, 導師制度是一種可促進在組織內升遷的重要訓練發展工具(Dreher & Ash, 1990; Jennings, 1971; Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & Mckee, 1978; Orth & Jacobs, 1971; Roche, 1979; White, 1970)。由研究結果顯示導師制度可使員工受惠所及包括升遷、績效評估、薪資及職業滿意等(Aryee & Chay, 1994; Dreher & Ash, 1990; Fagenson, 1989; Scandura, 1992; Whitely & Coetsier, 1993)。

根據以上論述, 引發本研究之研究問題為: 在傳統影響升遷的個人因素之外, 員工之組織社會化程度是否也是影響升遷的因素之一? 針對以上研究問題所引出之研究假設為:

【研究假設】將以上四組傳統影響升遷的個人因素納入考量作為控制變數後，員工之組織社會化程度仍為影響升遷的顯著因素，而且在傳統因素相同的情況下，組織社會化程度較高的員工，升遷速度較快。

肆、研究方法

一、樣本及資料收集

本研究之調查對象為在各公司有升遷經驗之員工，資料收集採用問卷調查法，以不計名方式進行。問卷內容共分為兩部分，第一部分為衡量填答者的組織社會化程度之量表，第二部分則是有關填答者的基本資料，問卷之主要目的在探討員工組織社會化的程度與其升遷速度之關係。樣本所屬公司之員工人數均大約為 50 人-80 人，共選取 25 家公司，每家公司以隨機方式選取 20 位員工當作調查對象，共計發出 500 份，回收問卷中有效問卷為 196 份。填答者服務之公司所屬行業包括電子、保險、證券、快遞運輸、製藥、營建、食品等。

二、研究變數及衡量

(一)組織社會化程度

本研究所稱之組織社會化程度係指員工對於在組織內學取組織認同的適當行為、發展工作技巧及能力、調整與組織相近的習慣、價值觀的程度。有關此變數之衡量工具為依據 Chao(1994)等所

編之問卷修訂而成，問卷內容共計 18 題。其衡量員工組織社會化程度分為六個構面，包括員工對組織歷史、傳統的了解程度；員工對組織內專用術語之了解程度；員工對組織政治狀況之了解程度；員工在組織內的人際關係；員工對組織目標與價值觀的了解程度；員工對自己工作任務的熟練度；此六構面的整體樣本後測信度分別是 0.82、0.86、0.82、0.92、0.88、0.88，顯示具有不錯之內部信度。計分方式乃採用李克特五點尺度評量來衡量填答者對每一陳述項目的同意程度，以「1」表非常不同意，「5」表非常同意，累計的分數即表填答者在組織內之社會化程度，累計分數愈高則表示填答者在組織內的社會化程度愈高。

(二)升遷速度

本研究按 Stewart(1982) 將升遷速度定義為員工在本公司所獲得升遷的總次數除以其在該公司的年資，此變數可代表員工在組織內升遷之次數速度。

(三)控制變數

本研究共引用以下四組變數：

- 1.人口統計變數。包括性別(男性=1，女性=0)、年齡等兩項。
- 2.人力資本變數。包括受教育年數、過去工作經驗年數、在本公司的服務年資、在本公司所曾經歷的部門數等四項。
- 3.激勵變數。包括兩項，其一是工作投入，依 Whitely 及 Coetsier(1993)、Aryee et al.,(1996)等以每週平均工作時數衡量之；另一項是以“與同事相較是否

表 1 研究樣本所屬組織產業別之分布情形

產業別	家數	人數
電子業	4	36
保險業	4	31
證券業	3	24
營建業	3	22
食品業	5	38
製藥業	3	21
運輸業	3	24
共計	25	196

常提供適當解決問題的方案給上司？”衡量工作潛力。

4. 政治影響變數。此項是指升遷過程時是否曾得到長官的幫忙或推薦。

伍、資料分析結果

關於研究樣本所屬組織產業別之分布情形如表 1 所示。

關於研究樣本之基本資料及控制變數之分布情形如表 2 所示。

本研究各變數之平均值、標準差及變數間之相關係數如表 3 所示。填答者之平均組織社會化程度為 58.38，平均升遷速度為 0.37(次/年)。所有變數皆與升遷速度成顯著正相關(r 介於 0.15-0.56 之間)，其中在顯著水準 $= 0.001$ 之下與升遷速度成顯著正相關者共有 6 項，分別為教育程度($r = 0.56$)、性別($r = 0.54$)、組織社會化程度($r = 0.54$)、政治影響($r = 0.46$)、年資($r = 0.40$)、提供意見($r = 0.32$)等。

表 2 研究樣本之基本資料及控制變數之分布情形

變項		人數	百分比(%)
年齡	25 歲以下	12	6
	25-30(不含)歲	47	24
	30-35(不含)歲	58	30
	35-40(不含)歲	44	22
	40-45(不含)歲	18	9
	45-50(不含)歲	10	5
	50 歲以上	7	4
性別	男性	100	51
	女性	96	49
教育程度	國中	2	1
	高中	28	14
	專科	53	27
	大學	72	37
	研究所	41	21
年資	1 年以下	2	1
	1-3(不含)年	26	13
	3-6(不含)年	62	32
	6-9(不含)年	78	40
	9-12(不含)年	11	6
	12-15(不含)年	9	4
	15 年以上	8	4
工作經驗	1 年以下	10	5
	1-3(不含)年	18	9
	3-6(不含)年	65	33
	6-9(不含)年	72	37
	9-12(不含)年	23	12
	12 年以上	8	4
歷經部門	1	73	37
	2	82	42
	3	31	16
	4	8	4
	4 個以上	2	1
工作投入	40 小時以下	10	5
	40-45(不含)小時	66	34
	45-50(不含)小時	73	37
	50-55(不含)小時	30	15
	55-60(不含)小時	11	6
	60 小時以上	6	3
提供建議	經常	98	50
	很少(或不曾)	98	50
長官推薦	有	96	49
	沒有	100	51

註：研究樣本數 = 196

表 3 本研究各變數之平均值、標準差及變數間之相關係數(n=196)

變數	Mea	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.升遷速度	0.37	0.17	-										
2.社會化程度	58.3	13.3	.54**	-									
3.性別	0.51	0.50	.54**	.52**	-								
4.年齡	3.08	0.81	.20*	.18*	.08	-							
5.教育年數	15.5	2.07	.56**	.01	.13	.04	-						
6.經驗年數	8.00	5.97	.15	.12	.08	.36**	-.02	-					
7.年資	7.42	3.57	.40**	.56**	.14	.58**	-.08	.03	-				
8.部門數	2.04	1.17	.27*	.28*	.13	.12	.02	.04	.12	-			
9.工作投入	46.5	5.34	.24*	.08	.39**	.06	.13	.07*	.08	.11	-		
10.提供意見	0.50	0.50	.32**	.16*	.18	.08	.17*	.08	.13	.15	.24*	-	
11.政治影響	0.49	0.50	.46**	.17*	.33**	.13	.18*	.07	.16*	.09	.22*	.34**	-

註: * p < 0.01 ; ** p < 0.001

表 4 組織社會化程度對升遷速度之多項式層級迴歸分析

	模式 1		模式 2		模式 3	
	Beta		Beta		Beta	
-控制變數-						
人口統計變數						
年齡			0.162	(0.201)	0.182	(0.168)
性別			0.372**	(0.506)	0.352**	(0.501)
人力資本變數						
教育程度			0.378**	(0.587)	0.386**	(0.542)
年資			0.316**	(0.468)	0.156	(0.129)
工作經驗			0.187	(0.225)	0.147	(0.124)
歷經部門數			0.226	(0.271)	0.268*	(0.226)
激勵變數						
工作投入			0.163	(0.359)	0.128	(0.116)
投供建議			0.265*	(0.384)	0.302*	(0.367)
政治影響						
長官推薦			0.289*	(0.422)	0.318*	(0.425)
組織社會化程度	0.322**	(0.306)			0.424**	(0.526)
F	4.280**		5.080**		6.280**	
R ²	0.296		0.428		0.616	
R ²					0.188	

註: * p < 0.01 ** p < 0.001

()表示標準化迴歸係數

有關組織社會化程度與升遷速度之關係情況，及在控制多組變數下員工組織社會化程度對升遷速度的影響情形，本研究進一步以簡單迴歸分析及多項式層級迴歸分析探討之，分析結果如表 4 所示。首先，在簡單迴歸分析方面(Model 1)，支持了組織社會化程度對升遷具有顯著的正面影響力 ($b=0.322$, $p < 0.001$)， R^2 為 0.296。關於多項式層級迴歸分析方面，當模式中僅包括人口統計變數(年齡、性別) 人力資本變數(教育程度、年資、工作經驗、歷經部門數)、激勵變數(工作投入程度、提供建議方案)、政治影響(長官推薦)等四組變數的情況下(Model 2)，模式達顯著水準($F = 5.08$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.428$)，而當模式中包括員工組織社會化程度此一變數，且以上述四組變數為控制變數的情況下(Model 3)，組織社會化程度與升遷速度仍成顯著正向相關，其迴歸係數為 0.424 ($p < 0.001$)， R^2 為 0.616， R^2 增量為 0.188。由以上分析可知，在控制四組傳統個人因素變數的影響下，組織社會化程度對升遷速度仍有顯著的正面影響效果。研究假設的前半部分獲得支持。

接著進一步說明以上各變數對與升遷速度之影響情況。其中組織社會化程度、性別及教育程度為顯著性為 $p < 0.001$ ，而提供建議方案、長官推薦及歷經部門數之顯著性為 $p < 0.01$ 。就整體而言各變數之相對重要性依序是：(1)教育程度(2)組織社會化程度(3)性別(4)政治影響(5)提供建議方案(6)部門數(7)年齡(8)年資(9)工作經驗年數(10)工作投入。

由以上結果得知員工組織社會化程度及各組控制變數中之顯著變數(包括性別、教育程度、歷經部門數、提供建議方案及政治影響)等皆為升遷速度之重要預測變數(R^2 為 0.56)，且皆與升遷速度成正相關，即男性之升遷速度比女性快；教育程度愈高者升遷速度較快；較常提供解決問題方案者升遷速度較快；有長官推薦者升遷速度較快，故同時具備以上各特質之員工其升遷速度最快。

陸、討論

國內組織社會化之相關研究均是以組織中之新進人員為研究對象，可分為以下各方面：其一是探討多數新進人員皆是以蒐尋資訊作為促進在組織內社會化程度之方式，包括蒐尋資訊的方式(如電腦媒體溝通型態之電子郵件系統、觀察、詢問、閱讀書面文件等)、資訊內容(如技術性、規範性、參考性、社會回饋性、工作績效回饋性等各類)、採用管道(如同事、直屬上司)(林水祺，1998；李筱丰，1998；林尚平、郭美鳳，1998)；其二是探討影響員工組織社會化程度之因素，如角色期望、與主管及同事之互動情形、資訊真實性、工作經驗(王淑貞，1999；陳蕙君，1999)；另一方面則是探討員工組織社會化程度與工作滿足、組織承諾之關聯性(林尚平、郭美鳳，1998；周蕙英，1999)。

綜觀以上國內在有關員工組織社會

化程度相關結果之研究方向中尚未見關於組織社會化程度與升遷之探討，而此二變項又存在著高度相關性，因此本研究可作為此方向研究之擴充。此外，本研究不同之處在於本研究對象並不限於是新進人員，調查樣本涵括各種年資之組織成員，此可增加本研究結果的一般性。

本研究結果顯示顯著影響升遷速度的個人因素依其影響力大小之排序是教育程度、組織社會化程度、性別、長官推薦、常提供解決問題方案等 5 項，此 5 項變數之 R^2 達 0.58，了解這些影響因素可促進個人有效地發展其職業管理策略(career management strategy)以增進職業成功(career success)(Ellis & Heneman, 1990)。而在控制多組傳統個人因素後，員工組織社會化程度與升遷速度仍呈顯著正相關，亦即人力資本模式、激勵變數和政治影響力等並無法完全說明組織內的升遷決策因素，由此可見組織社會化程度為影響升遷之重要變數。

在本研究模式中年資因素對升遷影響並不顯著，且其對升遷的解釋力亦較組織社會化程度低，此是因為年資制度乃是假設每個人之組織社會化的速度(socialization rate)是一致的，而忽略了組織社會化的複雜性(Chao et al., 1994)。一般而言，資深員工之組織社會化程度較資淺者高，但當年資到一定年數時其組織社會化的程度就不一定會再隨之提高，此時年資就不再能完全代表員工組織社會化程度，因此，員工之組織社會化程度對於升遷決策準則的解釋力將比年資高。此外，經理人員認

為年資是重要的晉升準則因其合乎公平基礎及道德原則，故資深者較易獲升遷並非是因其累積了最多人力資本、表現最傑出，而是因其具有較了解組織內的傳統及偏誤(mores and bias)的優勢(Mills, 1985)。由此可見，對組織傳統、習俗的了解在晉升時確可較佔優勢，而對組織傳統、習俗的了解則正是組織社會化的一部分。

組織社會化程度之重要性在本研究中僅次於教育程度，此表示當教育程度相當時，組織社會化程度較高之員工其升遷機會較多。此也隱含組織並非一味只重視累積最多人力資本的員工，對於工作能力並非非常突出但已達工作所需水準之員工而言，只要其組織社會化程度高亦有助於升遷，組織同時也可藉此避免造成超資格(overqualification)的現象。此再次顯示組織所重視的除工作能力、教育程度之外還包括員工對組織內部之價值觀、歷史、經營策略的了解以及員工本身的人際關係、適應力等。

本研究結果顯示獲長官推薦亦為影響升遷速度的重要因素之一，在此印證 Mills (1985)之調查結果，其指出許多企業負責人力資源安置的主管在決定一空缺的候選人時，其方式大都是先考慮自己本已熟識者或是由在公司內的熟識者推薦合適人選。所以在工作能力已達適任的前提下，能獲長官推薦主要是因其人際關係較佳並能掌握組織內部脈動所致，而此處之人際關係不只是與同事之相處情況還包括與上司主管之互動關係良好，深獲長官信任，因此，只要本身條件已達職位所需，長官的推薦和賞識

就成為獲得較多升遷機會的重要關鍵，此種現象在講究人情關係的中國社會裏尤其常見(Bond,1991)。另一方面，員工能適時地提出適當的解決方案和獲長官推薦此兩項變數在本研究中同為顯著因素，其中員工若能適時地提出適當的解決方案，表示其對組織的整體情況有較深入的了解所致，而此兩種行為表現皆與高度組織社會化息息相關，此可說明組織社會化具高解釋力的原因，由此再度說明組織社會化程度之重要性。

綜言之，本研究除說明了傳統升遷因素的影響力外，員工的組織社會化程度對升遷的顯著效果可使組織內的升遷理論更完整。其含意是升遷速度並非可完全由工作能力、教育程度及績效等變數所決定，除擁有這些條件外，員工還須是高度組織社會化才能在升遷時佔優勢，因此，升遷因素模式必須包括人力資本模式、激勵模式、政治影響模式所論及之變數及其它非能力(non-ability)變數才能更完整地描述組織升遷因素的真象(reality)。

就實務的觀點而言，此研究結果對追求職業成功者的啟示是，除充實自身的人力資本外，尚須採用其它多種職業策略(multiple career strategies)以提高整體職業效能，才能在職場上有亮麗的表現，其中，積極提高自身在組織內的社會化程度即是非常重要的職業策略之一。以組織的立場而言，高度組織社會化可產生降低角色模糊、角色衝突、離職意願、工作壓力和焦慮以及提高工作滿足感、組織承諾和績效等正面效果，而組織社會化程度低的員工除了無法享

受上述的正面效果還將造成企業招募及訓練成本的浪費，進而降低企業效能，因此員工組織社會化不僅對個人績效有相當影響，同時對組織績效的影響亦相當重要，基於此，管理者須訂定策略以提高組織成員在組織內的社會化程度。而管理者可從提高員工的工作熟練度及對組織語言的熟悉度、促進員工建立成功且滿意的人際工作關係、加強員工對組織之目標、價值、政策、規章、文化的認同度、以及對組織歷史傳統、故事、禮俗、儀式的了解程度等各方面著手以有效提高員工組織社會化程度。

柒、研究限制與未來研究

當詮釋本研究資料結果時有某些研究限制需留意。其一是本研究變數的衡量是採自我報告法(self-report)，此法將衍生資料本質的誤差，即填答者對問卷各項題目認知的準確性以及填答者願誠實填答問卷的意願等問題，本研究中尤以組織社會化程度及激勵變數的衡量更須注意此類偏差。因此，未來研究可輔用其它較客觀替代法的衡量如由同事、上司及其它文件等處取得資訊加以整合(Wanous & Colella, 1989)以更增進組織社會化程度和升遷速度關係之正確性。

本篇之第二個限制是採用橫斷面的方式加以探討組織社會化程度對升遷速度的影響，而未來若能採用縱斷面的分析方式，則可更進一步探討組織社會化和升遷速度間可能之相互影響效果

(reciprocal effect), 即組織社會化程度高的員工其升遷較快, 此一結果可能再進而促進其在組織內的社會化程度。

第三個限制是職位起始點(starting points)的不同, 升遷模式亦將有所不同(Stewart, 1978), 即由低階升至中階或由中階升至高階的各影響因素之權重將有所不同, 然而本研究並未取得填答者此部分的相關資料。

第四個限制是升遷是一由組織特性和個人條件的綜合交互作用所構成的函數(Vardi, 1980), 故其它組織因素如公司所屬產業、控制幅度、公司政策等也皆會影響員工升遷, 後續研究若再加上這些因素將可使研究結果更完整。

參考文獻

一、中文部分

1. 王淑貞, (1999), 新進人員角色期望對其工作行為之影響-並檢驗「與主管關係」及「與同事關係」之干擾效果, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
2. 林尚平, 郭美鳳(1998), 以認知學習觀點探討新進人員之組織社會化歷程及相關結果, 輔仁管理評論, 5(2), 21-46。
3. 林尚平, 郭美鳳(1998), 新進人員資訊蒐尋行為、組織社會化程度與組織行為結果之相關研究, 人力資源學報, 10, 106-121。
4. 林水祺, (1998), 組織成員利用電子郵件系統蒐集組織社會化資訊之研究, 長庚醫學暨工程學院管理學研究所未出版之碩士論文。
5. 周蕙英, (1999), 派駐大陸人員之人格特質與組織社會化戰術對組織承諾之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
6. 李筱丰, (1998), 新進員工資訊蒐尋行為、組織社會化程度與組織溝通氣候之關連性影響-以推動品質管理活動組織為例, 國立雲林科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
7. 陳蕙君, (1999), 資訊真實性、人與組織之契合度以及工作經驗對新進人員組織社會化之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

二、英文部分

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. Academy of Management Journal, 33, 847-858.
2. Anderson, J. C., Milkovich, G. T., & Tsui, A. (1981). A model of intra-organizational mobility. Academy of Management Review, 6(4), 529-538.
3. Aryee, S., & Chay, Y. W. (1994). An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial

- employees. British Journal of Management, 5, 241-249.
4. Aryee, S., Wyatt, T., & Stone, R. (1996). Early career outcomes of graduate employees : The effect of mentoring and ingratiation. Journal of Management Studies, 33(1), 95-118.
 5. Baker, R. Z.(1989). A control perspective of organizational socialization. Paper presented at the annual meeting of the academy of management , Washington, D.C.
 6. Becker, G. (1975). Human capital. Chicago : Chicago University Press.
 7. Beehr, T. A., Taber, T. D., & Walsh, J. T. (1980). Perceived mobility channels: Criteria for intraorganizational job mobility. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 250-264.
 8. Beyer, T. , Steven, J., & Trice, H. (1980, Jan). Predicting how Federal managers perceived criteria used for their promotion. Public Administration Review, 55-66.
 9. Bond, M. H. (1991). Beyond the Chinese face : Insights from psychology. Hong Kong: Oxford University Press.
 10. Bowles, S., & Gintis, H. (1976). Schooling in capitalist America. New York : Basic Books.
 11. Bray, D.W., Campbell, R.J., & Grant, D.L. (1973). Formative years in business. New York : Wiley.
 12. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co.
 13. Cannings, K. (1988). Managerial promotion: The effects of socialization, specialization, and gender. Industrial and Labor Relations Review, 42(1), 77-88.
 14. Chao, G.T. , O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization : Its content and consequences. Journal of Applied Psychology, 79(5), 730-743.
 15. Cox T. H., & Harquail, C. V. (1991). Career path and career success in the early career stages of male and female MBAs. Journal of Vocational Behavior, 39, 54-75.
 16. Dekker, I., & Barling, J. (1995). Work force size and work-related role stress. Work and Stress, 9(1), 44-54.
 17. Dekker, I., Barling, J., & Kelloway, K.E. (1996). Work force size and multifaceted job satisfaction: A cross-national study. The Journal of Social Psychology, 136(2), 201-208.
 18. Dreher, G. F., & Ash, R. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. Journal of Applied Psychology, 75, 539-546.
 19. Dreher, G. F., Dougherty, T. W., &

- Whitely, B (1989). Influence tactics and salary attainment : A gender-specific analysis. Sex Roles, 20, 535-550.
20. Ellis, R., & Heneman, H. G.(1990). Career pattern determinants of career success for mature managers. Journal of Business and Psychology, 5, 3-21.
21. Fagenson, E.(1989). The mentor advantage : Perceived career/job experiences of proteges versus nonproteges. Journal of Organizational Behavior, 10, 309-320.
22. Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. Academy of Management Review, 6, 309-319.
23. Feldman, D.C. (1989). Socialization, resocialization, and training : Reframing the research agenda. San Francisco : Jossey-Bass.
24. Feldman, D.C., & Weitz, B.A.(1991). From the invisible hand to the glad-hand: Understanding a careerist orientation to work. Human Resource Management, 30, 327-357.
25. Ferris, G., & Judge, T.(1991). Personnel/Human resource management: A political influence perspective. Journal of Management, 17, 477-488.
26. Ferris, G. , & King, T.(1991, Autumn). Politics in human resource decisions : A walk on the dark side. Organizational Dynamics, 59-71.
27. Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization : An integrative review. Research in Personnel and Human Resource Management, 4, 101-145.
28. Forbes, J. B. (1987). Early intraorganizational mobility: Patterns and influences. Academy of Management Journal, 30(1), 110-125.
29. Gould, S.(1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. Academy of Management Journal, 22(3), 539-550.
30. Halaby, C. N.(1978). Bureaucratic promotion criteria. Administrative Science Quarterly, 23(3), 466-484.
31. Hall, D. T.(1976). Careers in organizations. Pacific Palisades, CA: Good-year.
32. Hennig, M., & Jardim, A. (1977). The managerial woman: The survival manual for women in business. New York : Doubleday.
33. Howard, A., & Bray, D.W.(1988). Managerial lives in transition : Advancing age and changing times. New York : Guilford Press.
34. Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship : A career training and development tool. Academy of Management Review, 8(3), 475-485.
35. Jennings, E.E. (1971). Routes to the executive suite. New York : McGraw-Hill.
36. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations.

- Academy of Management Journal, 29, 262-279.
37. Judge, T.A., & Bretz, R.D.(1994). Political influence behavior and career success. Journal of Management, 20, 43-65.
38. Kanter, R.M.(1977). Men and women of the corporation. New York : Basic Books.
39. Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited. Management Review, 76(3), 14-16.
40. Kipnis, D., Schmidt, S., & Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. Journal of Applied Psychology, 65, 440-452.
41. Larwood, L., Wood, M.M., & Inderlied, S.D.(1978). Training women for management : New problems ,new solutions. Academy of Management Review, 3, 584-593.
42. Levinson, D. J., Darrow, C. M., Klein, E.G., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). The seasons of a man's life. New York : A.A. Knopf.
43. Louis, M.R., Posner, B. Z., & Powell, G. N.(1983). The availability and helpfulness of socialization practices. Personnel Psychology, 36, 857-866.
44. McEnrue, M. P.(1988). Length of Experience and the Performance of Managers in the Establishment Phase of their Careers. Academy of Management Journal, 31(1),175-185.
45. Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: A investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. Communication Research, 1995, 22(1), 54-85.
46. Mills, D. Q. (1985). Seniority versus ability in promotion decisions. Industrial and Labor Relations Review, 38(3), 421-425.
47. Morrison, R. F. & Hock, R. R. (1986). Career building : Learning from cumulative work experience. San Francisco: Jossey-Bass.
48. Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization : A stress perspective. Journal of Occupational Behavior, 8, 311-324.
49. Olson, C.A., & Becker, B.E. (1983). Sex discrimination in the promotion process. Industrial and Labor Relations Review, 36(4), 624-641.
50. Olson, J.E., Good, D.C., & Frieze, I. H. (1987). The Effect of job type and industry on the income of male and female MBAs. Journal of Human Resources, 22, 532-540.
51. Orth, C. D. & Jacobs, F. (1971). Women in management: Pattern for change. Harvard Business Review, 49(4), 139-147.
52. Pfeffer, J. A. (1989). Political perspective on careers: Interests, networks and environments. New York : Cambridge University.

53. Roche, G. R. (1979). Much ado about mentors. Harvard Business Review, 57, 14-28.
54. Rosen, N., Billing, R. , & Turney, J. (1976). The emergency and allocation of leadership resources over time in a technical organization. Academy of Management Journal, 19, 165-183.
55. Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. Administrative Science Quarterly, 24, 220-240.
56. Scandura, T.(1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. Journal of Organizational Behavior, 13, 169-174.
57. Schein, E.H.(1968). Organizational socialization and the profession of management. Industrial Management Review, 9, 1-16.
58. Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the Career: A conceptual scheme. Journal of Applied Behavioral Science, 7, 401-426.
59. Slocum, J.W., Cron, W.L., Hansen, R.W., & Rawlings, S. (1985). Business strategy and the management of plateaued employees. Academy of Management Journal, 28, 133-154.
60. Spaeth, J. L. (1976). Characteristics of the work setting and the Job as determinants of Income. New York: Academic Press.
61. Spaeth, J. L.(1985). Job power and earnings. American Sociological Review, 43, 603-617.
62. Stewart, L.P. & Gudykunst, W.B.(1982). Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of males and females within an organization. Academy of Management Journal, 25(3), 586-597.
63. Stumpf, S.A. & London, M. (1981). Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process. Academy of Management Review, 6(4), 539-549.
64. Tolbert, C. M., Horan, P. M., & Beck, E. M.(1980). Structure of economic segmentation: A dual economy approach. American Journal of Sociology, 85, 1095-1116
65. Van Maanen, J. (1976). Breaking in : Socialization to work. Chicago : Rand McNally.
66. Van Maanen, J. (1984). Doing new things in old ways: The chains of socialization. New York : New York University Press.
67. Vardi, Y. (1980). Organizational career mobility: An integrative model. Academy Management Review, 5(3),341-355.
68. Wanous, J. P. & Colella, A. (1989). Organizational entry research : Current status and future directions. Greenwich, CT: JAI Press.
69. Walker, J. W. , Luthans, F., & Hodgetts, R. M. (1970, Feb). Who

- really are the promotables ? Personnel Journal, 123-127.
70. White, M. S. (1970). Psychological and social barriers to women in science. Science, 170 (3956), 413-417.
71. Whitely, W.T. , & Coetsier, P.(1993). The relationship of career mentoring to early career outcomes. Organizational Studies, 14, 419-441.
72. Whitely, W. T., Dougherty, T., & Dreher, G.(1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career Progress. Academy of management Journal, 34, 331-351.

1999年11月05日收稿

1999年11月28日初審

2000年01月12日複審

2000年04月11日三審

2000年05月05日接受