

某組織勞動市場個體晉升至「高專」等待時間的決定

The Determinants of the Waiting Time for Individual Promotion to "Senior Specialist" in an organizational labor market

陳心田

Shin-Tien Chen

廖品涵

Pin-han Liao

明志科技大學經營管理系

摘要

本研究承襲人力資本、社會資本、工作績效與組織政治行為等理論的觀點，來討論某組織勞動市場個體晉升至「高專」職階等待時間長短的決定因子。為找尋答案，本研究以契合組織勞動市場特性的某大型企業為對象，採調研的方式，收集個體進入該組織勞動市場迄今，他們的學歷、經歷等期間資料，輔以其與主管的關係、工作績效與組織政治行為等量表的設計，針對該組織勞動市場現職為「高專」者來進行施測，最終 106 人組成本研究的有效樣本。由於研究樣本屬期間型態的資料結構，所以採用 COX 迴歸模型來進行實證。研究發現：(1)學歷：相較於大學學歷者，碩士學歷者晉升至「高專」等待時間沒有比較短。(2)經歷：相較於未曾擔任過正/副主管職者，曾擔任過正/副主管職者晉升至「高專」等待時間比較短；相較於未曾做過不同單位的幕僚職者，曾做過不同單位幕僚職者晉升至「高專」等待時間較短。(3)關係：與主管關係強度與晉升至「高專」等待時間長短無關。(4)績效：任務性績效、脈絡性績效或適應性績效，均與晉升至「高專」等待時間長短無關。(5)組織政治：在晉升至「高專」的過程，組織政治行為是存在的；且它會改變原先關係、績效對晉升等待時間長短的關係。本研究認為上述種種發現，對該組織勞動市場而言，深具管理意涵。

關鍵詞：組織勞動市場、人力資本、社會資本、工作績效、組織政治

Abstract

Following the theories of human capital, social capital, job performance, and organizational political behavior, this study explores the determinants of the waiting time for individual promotion to "senior specialist" in an organizational labor market. To find the answers, this study adopts an organizational labor market as the research object and collects the period data of the individuals with "senior specialist" rank about their education background, work experience, relationship networks, and job performance, and finally sorts out the valid data of 106 observations as research sample. Since this research sample belongs to the data structure of the period type, this study adopts the Cox regression model to proceed empirical analysis. The results show that: (1) educational background: Compared with those with a university degree, those with a master's degree do not have a shorter waiting time for promotion to "senior specialist". (2) work experience: Compared with those who have never served as a principal/deputy supervisor, those who have served as a principal/deputy supervisor have a shorter waiting time for promotion to "senior specialist"; compared with those who have never worked as a staff member in different departments, those who have worked in different units have a shorter waiting time for promotion to "senior specialist". (3) relationship networks: The strength of the relationship with supervisor has nothing to do with the length of waiting time for promotion to "senior specialist". (4) job performance: Task performance, context performance or adaptability performance have nothing to do with the waiting time for promotion to "senior specialist". (5) organizational politics: In the process of promotion to "senior specialist", organizational political behavior exists; and it will change the relationship between networks, job performance and the length of waiting time for promotion to "senior specialist". This study believes that the above findings have profound managerial implications for the organizational labor market.

Keywords: Organizational Labor Market, Human Capital, Social Capital, Job Performance, Organizational Politics

1. 緒論

1.1 研究動機

晉升是組織勞動市場攬才與留才的激勵因子。該市場通常會為個體的職涯鋪設一個晉升階梯，洞見其職涯發展的願景。從組織勞動市場的視角來說，個體剛進入該市場從最低階開始入職，逐級而上。個體在各階績效考核、能力考核的拔擢過程，如獲得晉升，會激勵他們不斷地努力，提高績效，提升能力 (Jawahar & Ferris, 2011)。從個體職涯發展而論，若個體在組織中知覺晉升無望，那麼他可能在工作中缺乏動力，工作表現不夠積極，最終選擇離開組織 (Jawahar & Ferris, 2011)。故而，晉升不僅是個體事業成就的表徵 (Kosteas, 2011)，更是組織勞動市場達到組織發展與人才發展雙贏的有效激勵良方 (Jean, 2001)。

個體晉升有利於吸引人才與留住人才。問題是，晉升未必盡如人願。有人晉升速度快，有人晉升速度慢。晉升與否的決定因素，究竟為何？這是蠻有趣的課題。本研究收集有關晉升的相關文獻發現：東方國家決定晉升的因素，不外乎個體於其組織內部的人際網絡 (俞志緯, 2012)、個體的學經歷 (Loi & Ngo, 2010; Van Vianen, Shen, & Chuang, 2011) 與主管人格屬性的相似度 (Van Vianen et al., 2011)；西方國家個體晉升則決定於個體所負責工作的重要性與配適性 (Shoss, Witt, & Vera, 2012) 及個人潛能 (Tiffan, 2009; Dries & Pepermans, 2012)。可見，決定晉升與否的因素，多與雜，不一而足。

誠然，組織勞動市場內，每一個人晉升的決定因素與速度不一。依前二段所述，晉升的決定因素與速度，不外乎個人所擁有人力資本 (Harris, et al., 2006; Jawahar & Ferris, 2011; 曹瓊文、魏郁禎, 2019)、社會資本 (Shipilov et al., 2014; 陳韋傑, 2010) 的多寡，以及工作績效 (Boman & Motowidlo, 1993; Griffin & Hesketh, 2003; Tucker et al., 2010) 的高低。有趣的是，實務上，時有所見，有人人力資本厚實，

但其晉升的機會比不上社會資本豐富的競爭者；有人工作績效優良，晉升倒未必順利；有人在晉升遴選的過程，被譽為最有機會被拔擢而上，最終結果卻礙於組織政治因素，卻可能被犧牲。無論如何，晉升速度的快慢決定於一個人的學經歷(人力資本)、關係(社會資本)與工作績效的高低，乃無庸置疑。只是，能否真正獲得晉升，組織政治或許扮演著關鍵的角色。他們之間究竟如何相互牽引著一個人在組織勞動市場的晉升之路，這正是本研究主要的動因。

1.2 研究問題

本質上，國營事業乃典型的組織勞動市場，如台電、中油、...等均屬之。至於，民營企業如果規模夠大，組織結構的設計通常下轄幾個工作場域，每年的晉升作業皆依循晉升機制，統一定期批次辦理。這類型的組織，諸如國內的中鋼、台塑、統一等企業。無論是國營事業或民營企業的組織勞動市場，通常會設置個體職涯階梯，個體一旦被進用，從最低階開始任用，循其晉升制度，逐級而上。個體終身職業生涯可在所屬的組織勞動市場，獲得妥善安排。這不但可降低該市場在招募、訓練及人力流動的成本，亦有助於提升個體的士氣。

如前一小節所述，晉升的價值與重要性，不言可喻。本研究長期觀察台灣民營企業的組織勞動市場發現：《穩》是其最佳的寫照。《穩》代表企業獲利穩定，個體流動率低，個體可以依附其完成事業生涯旅程。本質上，組織勞動市場屬於傳統的科層式金字塔型的組織，個體職涯階梯的設計，愈往高階，職缺愈少，晉升難度愈高。就以本研究對象為例，其個體職涯階梯設有四階，個體大學畢業從「經辦」任用起，並歷經「主辦」、專員、最終升至「高專」。個體在其職涯階梯的爬升過程，有人晉升速度快，10年左右晉升到「高專」；有人晉升速度慢，約15-20年才晉升到「高專」，甚至更慢；也有人期盼「高專」的降臨，但始終沒有盼到。

何以如此？或許受限於個體的學歷、經歷、關係、績效，有人在某一職階，晉升的速度快，但到了另一職階，晉升的速度又慢下來。也或許個體在某一職階的晉升競爭上，組織政治介入，致使應該晉升卻未獲得晉升。凡此種種，莫衷一是。但是，上述現象在組織勞動市場卻是屢見不鮮。值此，本研究不禁提問：對該組織勞動市場來說，學歷、經歷、關係與績效會是個體晉升至「高專」速度快的萬靈丹？還是決定於組織政治的考量呢？這正是本研究想要找尋的答案。

2. 文獻探討與假說建立

這一節主要針對組織勞動市場的意涵、晉升機制以及影響個體晉升的因素做一相關文獻的歸納與整理，並進一步據以建立本研究的各項假說。

2.1 組織勞動市場的意涵

一、組織勞動市場的特徵

組織勞動市場 (internal labor market) 一詞最早由 Kerr 於 1954 年提出，係指存在於企業內部的勞動力市場。它是企業為個體鋪設職涯發展的場域 (Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 1999)。場域內，設計各種招募、任用和晉升的各項人力資源管理的制度。此其中，組織勞動市場個體的雇用通常會從最低階開始任用，配合其晉升制度，逐級而上。本質上，晉升不僅可激勵個體的士氣，企業亦因個體晉升的流動而更有效率。

大體來說，組織勞動市場有特定的招募管道，會勾勒個體的職涯發展路徑、設計職缺晉

升的標準 (Milgrom & Roberts, 1992; 鄭永福、許瑛珺, 2017)。除此之外，組織勞動市場會提供個體所任職缺須具備專業技能的教育訓練，厚植其人力資本，俾利個體向上發展 (Jiang & Wang, 2022)。組織勞動市場同時也會根據個體個人擁有的技能 (Delery & Doty, 1996; Tsui, 1997)，再透過工作階級的區分 (Doeringer & Piore, 1985; Baron & Kreps, 1999) 於組織內部進行勞動力的分配。

二、組織勞動市場個體的流動

組織勞動市場個體的流動，如圖 1 所示。圖中，組織結構的型態狀似金字塔型，底層職缺較多，個體間晉升的競爭較低，愈往頂端靠近，職缺較少，個體間晉升的競爭愈大。一般來說，組織勞動市場通常會為個體的職涯發展設有一個晉升的階梯，新進的個體從最低階任用起，配合其晉升制度，個體有機會逐階而上 (Bidwell & Mollick, 2015)。值得一提的是，個體於組織勞動市場流動的方式有很多種，除了追求向上發展的晉升，也可在組織部門間進行工作職類的轉換流動。

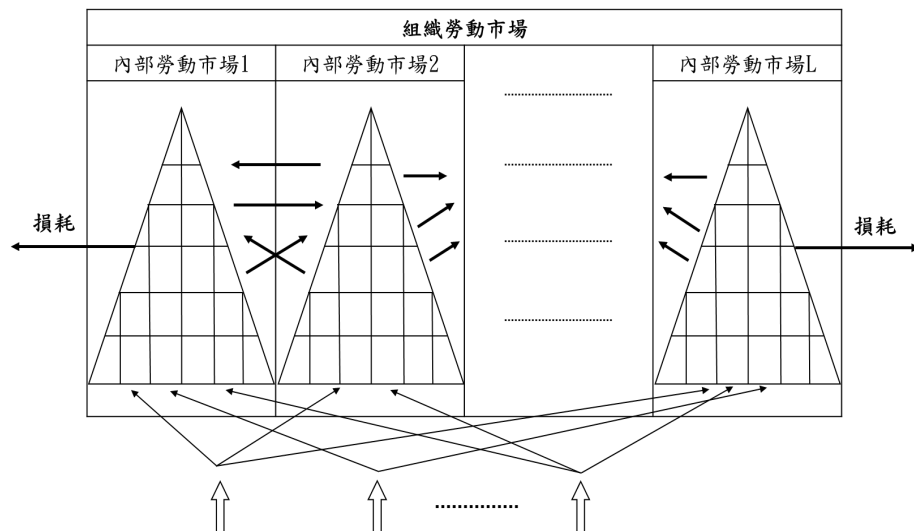


圖 1 組織勞動市場個體的流動

註：本研究整理

延伸上圖所傳達的觀點，以國內某一組織勞動市場為例，該市場個體的任用大多從基層開始展開，且採集群、批次的作業方式來進行個體晉升作業。個體在組織勞動市場歷練一段時間後，經由資歷的累積，到達一定的年資後才可能透過組織內部的晉升，取得向上流動或是跨部門輪調的機會，在這過程中又以同個內部勞動市場的向上晉升較為常見，而在不同內部勞動市場間的流動相對較少，像是從內部勞動市場 1 調動至內部勞動市場 2 的情形。跨內部勞動市場的調動，機會有，但比較不普遍。

2.2 組織勞動市場個體的晉升機制與階梯

一、晉升機制

晉升是指個體於組織內職階的向上變動，且可以顯著增加個體的薪資以及職權 (Naveed, Ahmad, & Bushra, 2011)。晉升被視為是個體個人成長、擔負更多責任與提高社會地位的象徵 (Robbins & Judge, 2013)，同時會給個體帶來成就 (Haryono, Supardi, & Udin, 2020)。職位晉升通常作為組織中的激勵工具，也是能夠激勵個

體實現組織目標的一種做法，因此它可以作為達成組織與個人職涯目標的方式。

組織勞動市場個體的晉升，通常是透過對個體的績效評估、晉升考試和參考個體的資歷而來 (Atasoylu et al., 2003)。個體晉升需透過內部篩選機制，其機制是由組織中的菁英來判斷或選擇誰擁有向上發展的資格，並給予他們資源與支持，幫助他們贏得向上晉升的機會 (Wayne et al., 1999; Ng et al., 2005)。

二、某組織勞動市場的晉升階梯

某組織勞動市場個體職涯階梯設有第一階(經辦)、第二階(主辦)、第三階(專員)、第四階(高專)等四個職階，如圖 2 所示。從各階晉升的等待時間而論，從第一階晉升至第二階，等待時間最短，大多約 1-2 年；接著，第二階晉升至第三階，等待時間次之，普遍約 5-10 年；第三階晉升至第四階，等待時間最長，大多約 7-12 年。這說明，愈往高階晉升，個體間的競爭愈激烈，機會愈低。

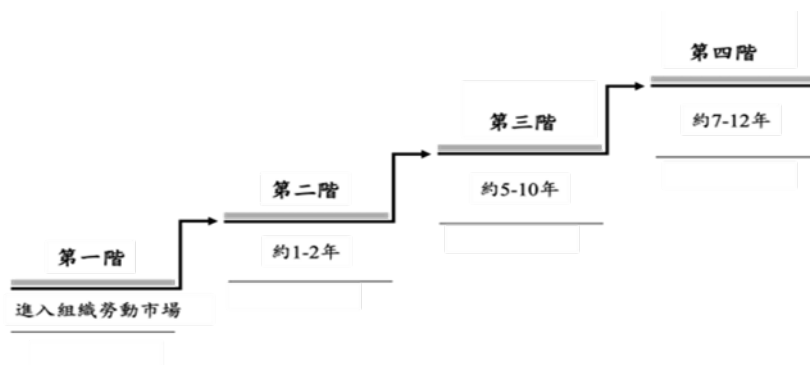


圖 2 某組織勞動市場個體的晉升階梯

註：本研究整理

2.3 組織勞動市場個體晉升的因素

這一節，本研究將從個體的學歷、經歷、關係、績效與組織政治等構面來討論組織勞動市場個體從第一階(經辦)入職起，迄至晉升至第四階(高專)止，經歷時間長短的各项決定因素。

一、學歷與晉升

教育是人力資本積存的過程，學歷則是一個人接受教育後的符號。教育是一種提高知識的投資；學歷是進入組織勞動市場的門檻，亦是評量個人能力的參考。在組織勞動市場，學歷通常是個人被任用是否的第一項指標，它雖不能實質創造個體的生產力，卻扮演著篩選人才的功能。教育程度高的個體通常具有淵博的知識與敏銳的洞察力，相較於教育程度低的個體來說更具競爭力 (Novera, Masdupi, & Rasyid, 2018)。因此，當勞動市場訊息不完全時，雇主往往以學歷的高低作為取才的標準。依據人力資本理論的觀點，當一個人的人力資本積存量不足，就不容易晉升，亦不容易取得良好的薪酬 (Bognanno & Melero, 2016)。本質上，在組織勞動市場，雇主通常會拔擢學歷高的個體來承擔高階性質的工作。故而，在其他條件相同的情況下，學歷好的個體晉升的機會通常就會比較高。

從組織勞動市場晉升階梯的觀點而論，個體學歷攸關晉升的等待時間。而在人力資本中的學歷對於職涯晉升亦會產生一定影響，其中又以學歷較高的個體晉升過程比學歷較低的個體更快速，並且可降低晉升遴選過程所產生的風險 (Belzil, Christian, Bognanno, & Michael, 2010)。一般而論，組織勞動市場會是一個金字塔型態的層級式組織結構，愈往高階，職缺愈少。故而，低階的等待時間較短，高階的等待時間較長。DeVaro & Waldman (2012)指出：學歷較高的人才，晉升至組織勞動市場晉升階梯最高階的等待時間通常會比較短。而企業在對於員工學歷的認定上，除了以個體入職時的學歷作為基準外，入職後持續進修所獲的學歷也可能會納入考量。

假設某一組織勞動市場係屬典型的金字塔型態的層級式組織結構，晉升階梯設有四階。依該組織勞動市場的人事制度，第一階(經辦)晉升至第二階(主辦)係屬例晉，第二階(主辦)至第三階(專員)只要願意等待，大多數個體也都能如願晉升。至於，第三階(專員)晉升至第四階(高專)，由於職缺少，相對競爭較大，晉升門檻較高，因此在晉升高專的選拔中，符合晉升資格的候選人通常應具備一定的年資與底蘊豐富的人力資本，才比較有機會晉升。在這

種情況下，在拔擢晉升者的標準，學歷可能成為決定晉升人選的關鍵因子。

組織勞動市場通常會將學歷納入晉升的條件之一，並將學歷區分為兩類，主要分為入職時學歷及入職後進修所獲學歷。尤其在晉升「高專」職階的過程，學歷通常被視為一項重要的參考指標。故而，本研究認為組織勞動市場個體的學歷愈高，等待晉升的時間通常較短。愈往高階，等待時間愈短。基於此，本研究提出假說 1a 與假說 1b：

H1a：該組織勞動市場個體晉升至「高專」職階的過程，入職時的學歷愈高，等待時間愈短。

H1b：該組織勞動市場個體晉升至「高專」職階的過程，入職後進修所獲得的學歷愈高，等待時間愈短。

二、經歷與晉升

經歷是人力資本的一部份。它是指一個人所服務過的組織與所擔任過職務的一連串活動的過程。組織勞動市場擔任不同職缺的工作是累積個人經歷的路徑。廖麗佳 (1998)指出個體在組織內工作輪調的次數愈多，累積的工作經驗愈豐富，晉升機會愈高。Haryono, Supardi, & Udin (2020)指出組織勞動市場在晉升評選作業的過程，通常會參考個體過去的工作經歷與對相關工作領域的熟悉度等條件。在組織勞動市場中，主管大多認為較少工作經歷的個體通常亦較缺乏管理能力，因此也不易賦予其晉升高階的機會 (Bognanno & Melero, 2016)。

組織勞動市場主張：歷練各式職缺的個體，由於經驗比較豐富，熟悉公司流程與分工邏輯，有利組織提升工作效率，進而獲得晉升高階的機會通常比較多。若是曾擔任過正/副主管職者，亦可藉由管理團隊的經驗，來培養更多能力。透過工作輪調與擔任主管職作為歷練，可使個體獲得的更多經驗、技能及知識，能為其未來各種工作所需職能提供必要的準備，亦可增加其晉升機會 (Zin, Shamsudin, &

Subramaniam, 2013; Haryono, Supardi, & Udin, 2020)。故而，組織勞動市場個體儘可能地歷練不同部門的職缺，或是擔任過正/副主管職務，來累積不同的人力資本，進而晉升高階的機會比較多，等待晉升的時間較短。

一般而論，組織勞動市場高階者的經歷相對低階者來得豐富。這意謂，高階晉升的遴選過程，符合晉升資格的候選人除了應具備一定的年資外，在組織勞動市場歷練過不同的職缺，或是有擔任過正/副主管職的經驗，底蘊豐富人力資本的候選人，晉升的機會比較大，等待晉升的時間通常比較短。依本小節的推論，愈往高階爬，過往的經歷愈具參考價值。故而，本研究認為組織勞動市場個體在晉升高階的過程，經歷會是一項重要的參考權重。經歷愈豐富的個體，晉升的機會愈高且等待晉升的時間愈短。基於此，本研究提出假說 2a-2b：

H2a：相較於未曾歷練過正/副主管職者，曾歷練過正/副主管職者，晉升至「高專」職階的等待時間較短。

H2b：相較於未曾歷練過不同單位幕僚職者，曾歷練過不同單位幕僚職者，晉升至「高專」職階的等待時間較短。

三、關係與晉升

人力資本、社會資本與財力資本攸關個人事業生涯發展與否的關鍵。人力資本與財力資本是屬於個人的資產，而社會資本則是被一段關係的參與者共同擁有。社會資本是社會結構中個體間能夠用來促進生產的交往關係。這種資本可做為工作資源的流通管道，是一種可擴增個人資源的資本。社會資本理論的發展最早應用於社區內個人間的人際網絡聯帶的討論；之後，應用在不同家庭間的網絡連結、公司間的網絡關係、組織與市場間的連結。無論應用於那一方面，社會資本理論主要傳達個體的行

為是鑲嵌於所屬社會網絡結構。透過社會網絡關係而形成的社會資本，在建立了情感與信任後，較容易取得非正式管道有價值的資訊 (Uzzi, 1996; Bouty, 2000)。對組織勞動市場來說，個人的社會資本結構將累積豐富的關係資源，傳遞有價值的資訊，有利晉升階梯各階的爬升速度。

大體上，組織勞動市場規範個體晉升的各項制度，難以完全取代社會網絡在晉升決策中的關鍵角色。亦即，個體所構築的人際網絡，創造了晉升機會所須具備的社會資本。從人際網絡的觀點來說，網絡規模(network scale)是個人社會資源整合的指標，當一個人人際網絡的規模越大，其個人所獲取的報酬資源或晉升至較高階的機會將會增加。不過，若個體僅擴增其網絡規模，而不增加網絡關係各行動者間的異質性，則可能會增加網絡行動者間的交易成本，降低從網絡關係所獲得的優勢。組織勞動市場宛如一個講究人情關係的社會，在「學問好不如人面廣」這種傳統觀念的傳播下，很多事情只要扯上「關係」，一切好辦，「晉升」這件事也不例外。

人際網絡乃社會資本的一環。Nielsen et al.(2000)曾指出，當組織內個體關係愈好，職場友誼程度愈高，亦會更願意為組織付出。Kumra & Vinnicombe (2010) 則指出社會網絡結構可以使個人獲得更好的薪酬、職涯發展和工作滿意度，以及取得更多資源。Claussen et al. (2014) 發現個體豐富的人際網絡有助於提高工作績效，增加轉換職缺與晉升高階的機會。Krackhardt (1992) 指出個體人際網絡結構各行動者間若為強聯帶關係，可增進彼此相互信任的基礎。奠基於上述文獻脈絡，本研究認為組織勞動市場內，個體人際網絡的行動者不外乎就是各級主管與同事；若能與各級主管建立強聯帶關係，除了增加各級主管的信任，亦能提高未來晉升高階的優勢。Bognanno & Melero (2016)指出組織勞動市場內，個體與各級主管

若為強聯帶關係，其晉升的等待時間較短。許多研究亦指出組織勞動市場個體與高階主管的關係是屬於強聯帶時，晉升等待時間較短，且愈高職階的晉升，這種現象愈明顯 (Mäkelä & Suutari, 2009; Kumra & Vinnicombe, 2010; Kim, 2011)。

網絡乃具有親近性的特質。當組織勞動市場出缺時，有人事決策權的主管通常會從其強聯帶的關係行動者中，找出具有資格的候選人來占缺。綜合本小節所述，若組織勞動市場的晉升階梯設有四階，低階者的晉升因採例晉，憑藉著年資、績效考評等人力資本來決定是否得以晉升；愈往高階爬升，人力資本要素會是晉升過程中的基本要件，而社會資本中人際網絡則可能會是關鍵的決定因子。故而，本研究認為與主管有強聯帶關係的行動者，晉升至「高專」職階的等待時間會較短。基於此，本研究提出假說 3a：

H3a：組織勞動市場個體晉升至「高專」的過程，與主管保持強聯帶關係的強度愈強，等待時間愈短。

四、績效與晉升

績效係指組織勞動市場個體對其組織目標貢獻程度的評量方式。工作績效考核在組織勞動市場中通常被視為評核個體工作成效的例行做法，亦是一種判別個體可否提升至更高職階的標準之一 (Longenecker & Fink, 2008; Timsal et al., 2016)。個體的績效可反應個體對組織角色職責的掌握程度，亦能作為主管了解個體在專業技能或知識上所具備程度的依據。一般而言，公司的職位晉升通常是根據個體的績效來進行的，工作績效高的個體會優先晉升 (Mandiangan & Rahyuda, 2015; Razak, 2018)。

個體工作績效的良窳攸關其晉升的速度。那麼，工作績效所指為何？過往許多文獻將工作績效區分為任務性績效(task performance)及脈絡性績效(contextual performance) (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994;

Borman, White & Dorsey, 1995; Van Scotter & Motowidlo, 1996)。任務性績效係指個體所負責工作職掌完成的程度，這包括與工作任務直接相關活動的過程與具體成果；脈絡性績效則指在工作上與他人合作並維持良好工作關係、是否展現主動積極的精神、面對逆境的抗壓性、自願承擔額外工作的程度等。除此之外，Allworth & Hesketh (1999)更提出適應性績效的觀點，其指個體是否具備危機處理、創新思考、文化適應、生理適應等能力。

誠如前二段所述，組織勞動市場個體的任務性績效、脈絡性績效或適應性績效都牽引其能否順利晉升的重要關鍵指標。Sungkono & Dewi (2017)指出，個體必須具備與晉升職階相匹配的工作績效，獲得晉升的機會才會比較高。另者，依據工作特性理論的觀點，低階職缺工作的技能多樣性較低，任務單純，具體成果較易量化。中高階職缺的工作重要性高、工作自主性高、工作回饋性高，這樣的工作屬性會比較複雜，需要與他人溝通協調，需要具備較強的抗壓性，甚至需要危機處理、創新思考、生理適應等方面的能力，才有可能獲得上司的器重。基於此，本研究認為組織勞動市場決策者在決定高職階的晉升人員過程，各項績效考評會是扮演重要的決策依據。為檢證這樣的論點，本研究提出假說 4a-4c：

H4a：組織勞動市場個體的任務性績效愈好，晉升至「高專」職階的等待時間較短。

H4b：組織勞動市場個體的絡性績效愈好，晉升至「高專」職階的等待時間較短。

H4c：組織勞動市場個體的適應性績效愈好，晉升至「高專」職階的等待時間較短。

五、組織政治與晉升

組織政治係指個人或團體為追求自我利益，犧牲他人或組織利益的行為 (Kacmar & Baron, 1999)。組織政治行為出於自利，有時候自利與組織目標一致，有時候卻必須犧牲他人的利益。比如說，以威脅手段爭取加薪，或是運用

特殊的權力來干預組織目標制定等行為。基於自利的觀點，無論是個人、群體或組織做任何的決策，通常都會是組織政治行為的思維。個人或群體上，組織政治常發生在其知覺組織既有制度的不公，或資源分配的平均 (李明鈴，2001；司徒達賢，2005)；組織上，組織政治的結果通常是滿足組織整體的利益為優先 (彭郁芬，2002)。無可諱言，既然組織政治是一種無可避免的現實，那麼組織決策者唯有了解它，才有可能運用它，將「組織政治」轉化為對個人及組織都有利的正向能量。

組織中的「政治」應包含「結構」與「運作」的兩種概念。結構是指組織個體的組成關係，運作則與權力行使有關。組織必須設置一個結構來區分與傳達組織的權力運作與控制流程。Steers & Black (1994)指出組織結構各職缺的組成，界定了組織內部權力運作的情形，建立了個體與個體、部門與部門的權力運作。吳美惠(2004)指出組織正式化程度愈高，愈能降低組織政治行為；組織集權化程度愈高，個體的組織政治行為愈頻繁。只不過，大部份的組織為綜合正式化與集權化的管理型態，管理者雖著力於設計制度來抑制組織政治的產生。然而，組織政治行為卻充斥於組織當中。

組織政治行為在組織中無所不在。特別是與「人」的權益有關，組織政治行為則難以避免。比如說，個人或群體爭取合理的薪資與福利 (Deondra, 2006)，晉升或職務調動過程中的角力 (Dhar, 2009)，爭取決策過程的參與 (Drory & Vigoda, 2010)。另者，Mintzberg (1979)指出組織結構的設計上，如果主管的控制幅度增加，其投注於每位部屬的時間減少，則部屬的政治知覺將提高。【選、訓、晉、用】等人力資源管理功能的決策過程，普遍存在組織政治行為的事實。這其中，又以【晉】最為常見。一般而論，愈是高階的個體，其晉升的過程，組織政治行為愈普遍。至於，低階的個體，雖知覺到組織中充斥著組織政治行為，惟

囿於人力資本、社會資本不夠豐富，不易執行組織政治行為 (Vigoda, 2002 ; Vigoda & Drory, 2006; Marcus, 2015)。

然而，無論組織決定晉升「誰」，或個體期盼能夠被晉升，二者皆著眼於自利的觀點。如前段所述，晉升高階的過程，個體可能會操作政治行為，期以順利晉升；組織勞動市場可能從整體的利益考量來決定晉升誰。在這樣的情況下，本研究認為組織政治行為可能會是最後決定個體晉升高階與否的關鍵。故而，本研究提出假說 5a-5d：

H5a：組織勞動市場個體在晉升高專的過程，組織政治會改變假說 1a-1b 的關係。

H5b：組織勞動市場個體在晉升高專的過程，組織政治會改變假說 2a-2d 的關係。

H5c：組織勞動市場個體在晉升高專的過程，組織政治會改變假說 3a 的關係。

H5d：組織勞動市場個體在晉升高專的過程，組織政治會改變假說 4a-4c 的關係。

3. 研究方法

奠基於第二節相關文獻的歸納、整理與研究假說的建立，這一節係為檢證本研究提出的各項假說而擬定的研究方法，主要包括建立研究架構、確立研究對象、進行資料收集、界定變項的衡量與操作、選擇實證模型等五個部分。以下將詳細說明：

3.1 研究架構

本研究旨在探討組織勞動市場個體的學歷、經歷、關係及績效是否影響其晉升等待時間的長短？這其中，個體最後是否得以晉升，組織政治是否扮演關鍵的調節角色？基於此，本研究架構如圖 3 所示。圖中，學歷構面是由個體的人職時學歷、入職後進修獲得的學歷兩個變項建構而成；經歷係由是否曾擔任過正/副主管職、是否曾擔任過不同單位幕僚職等變項所建構；關係是由個體與直屬主管人際關係強度來衡量；績效係由任務性績效、脈絡性績效、適應性績效三個變項所建構。學歷、經歷、關

係、與績效是解釋變項，入職起至晉升「高專」止等待時間為被解釋變項。組織政治則扮演學歷、經歷、關係、與績效對晉升「高專」等待時間的調節變項。

3.2 研究對象

研究對象為國內某組織勞動市場。該組織勞動市場為個體鋪設一個具有四個階層的晉升階梯，個體從市場外進入組織勞動市場係從第一階的職缺歷練起，並逐階而上。該組織勞動市場係由數個內部勞動市場集合而成，所屬個體可能在這幾個內部勞動市場間做垂直或水平方面的流動。本質上，所屬個體在各階的晉升過程，有人晉升快，有人晉升慢。何以如此？本研究企圖從個體的學歷、經歷、關係、績效與組織政治等五個構面，釐清個中原因。

本研究之所以選擇該組織勞動市場作為研究對象，主要的原因在於其契合組織勞動市場的三個特性：(一)採階層式的職階劃分；(二)組織內個體具備穩定性；(三)個體從底層經辦開始任用起，逐階而上。而該組織內部勞動市場的結構是以科層式來做職位劃分，總共分為四個職階，愈上層職缺愈少。當個體進入組織勞動市場後，該市場會提供個體在組織內長期的職涯發展機會，因此個體較不易跳槽至其他組織勞動市場，充分具備穩定性。此外，該組織勞動市場亦有完善的晉升機制，個體入職皆是由第一階(經辦)開始任用，逐階而上。

3.3 資料收集

本研究採問卷調查的方式蒐集樣本資料。問卷內容共區分兩部分：第一部分為填答者的基本資料：性別、年齡、工作年資等，第二部分為影響個體晉升各階等待時間長短的因素，如學歷、經歷、關係、績效與組織政治等五個構面。

問卷調查採便利抽樣法進行。囿於該組織勞動市場紀律嚴明，屬於集權式的組織管理型態，未經相關業務管理部門應允，不易入內進行調研。為期盼調研過程能順利進行，本研究

特別透過強聯帶的關係網絡，請託該組織勞動市場管理部門規劃施測進行的方式、時程，並協助完成施測。施測對象為該組織勞動市場現

任「高專」職階者，問卷施測期間：2022年3月1日至4月30日。最終回收有效問卷106份。

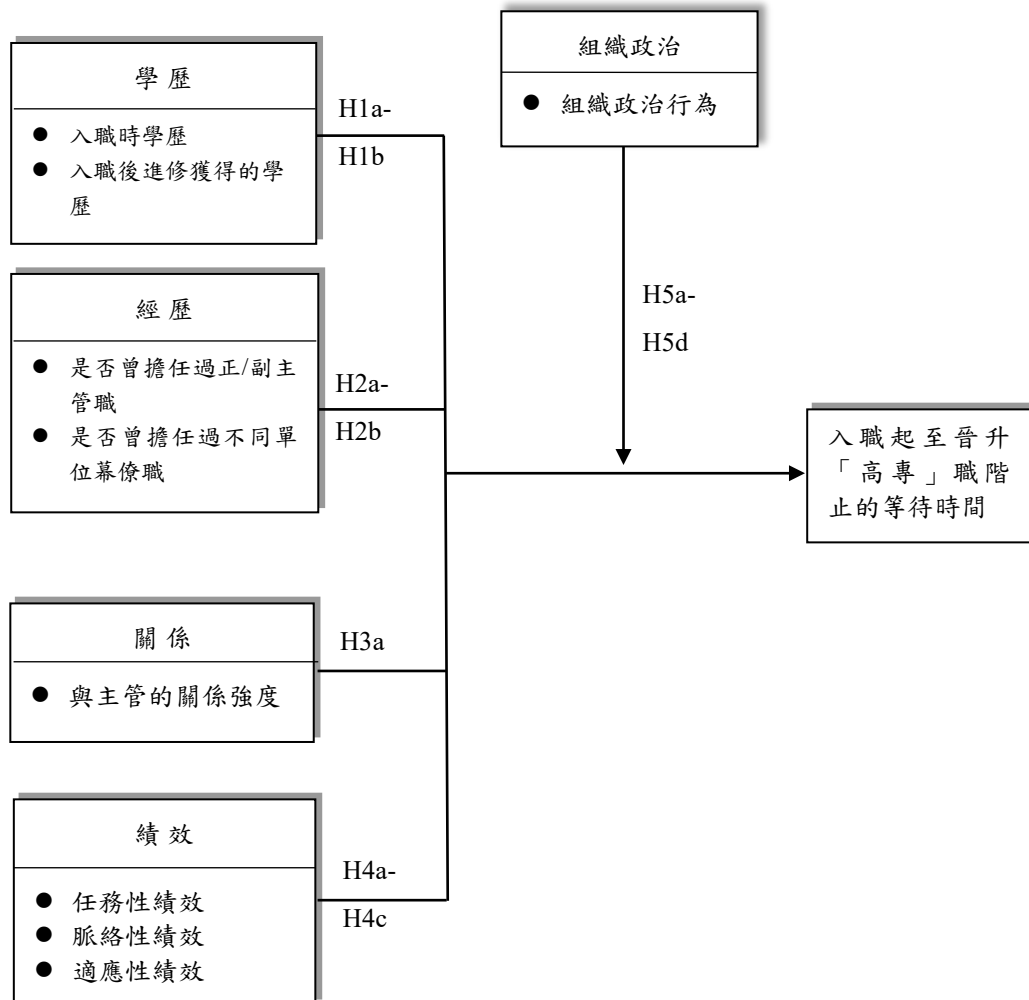


圖 3 研究架構

註：本研究整理

3.4 變項衡量

這一小節，主要針對本研究所涉及各個變項的衡量與操作方式，分述於後：

一、控制變項

本研究專注於討論個體的學歷、經歷、關係、績效與組織政治等解釋變項來討論其在組織勞動市場晉升高專職階等待時間長短的決定因子。為降低可能誇大各解釋變項解釋能力的風險，實證過程，本研究控制個體的性別、

年齡與晉升至「高專」前一階的停年等三個變項來進行各項檢證。性別採名義尺度、年齡與晉升至「高專」前一階的停年則採比率尺度來操作。

二、學歷

本研究採計之學歷有二：(一)最初進入該組織勞動市場的原始學歷；(二)進入組織後，利用公餘自發性進修所獲得的學歷。上述二項

學歷變項皆區分為高中(職)、大學(專)、碩士、博士等四個類別，故採名義尺度變項來操作。

三、經歷

本研究將經歷構面區分為：是否有擔任過正/副主管職的經歷、是否擔任過不同幕僚職之經歷等變項。前述變項，均採名義尺度變項來操作。

四、關係

關係是指與主管的關係強度。該變項衡量主要是參考Nielsen et al.(2000)的職場友誼量表修訂而成，其中題項包含「我跟主管的工作互動關係相當好」、「在工作中，我與主管頻繁的聯繫」、「在工作外的時間，我與主管頻繁的互動」、「我的主管能察覺我的潛能」、「我知道如何與我的主管相處」、「我的主管了解我在工作上的問題及需求」共六個題項。操作上，它係屬於等距尺度變項。

五、績效

本研究依據Borman & Motowidlo (1993)將績效區分為「任務性績效」與「脈絡性績效」，及Allworth & Hesketh(1999)所提出的「適應性績效」三類。任務性績效是指個體對於工作上任務、核心技術之貢獻；脈絡性績效是指個體在組織、社會與心理環境裡所表現出來的外在行為；適應性績效則是指個體因應內外環境變化的行為表現。有關任務性及脈絡性績效變項，本研究採用Boman & Motowidlo (1993)的觀點，衡量方面參考李政謙(2012)編製之工作績效量表修訂而成。

任務性績效的測量題項：「我對於上司所交代的任務或工作都會達到他們的期望」、「我的工作效率相當高」、「我經常規畫與安排自己所負責工作的進度」、「我能做好公司所要求的任務」、「我能依照標準作業程序完成工作」、「我在工作中對於標準作業程序的熟練度高」等六題。脈絡性績效的衡量題項：「我經常負擔額外工作，來幫助別人或是爭取團體績效」、「我時常投入而外時間，只為了

能讓工作及時完成」、「我經常期望被安排或指派具有挑戰性的工作」、「當工作遇到瓶頸時，我會主動尋求協助來解決問題」、「我會遵守適當程序完成工作，並避免越權行事」、「我會積極地著手處理一個困難的工作指派」等六題。

適應性績效則參考Tucker et al.(2010)與Griffin & Hesketh (2003)所發展的題項：例如，「我能迅速並輕鬆的改變計畫，以回應未預期的事件或情況的發生」、「我能學習新的技能與知識，以便跟上時代」、「我能輕鬆地適應不同部門的文化」、「我能提出創新的想法，解決不常見的工作難題」、「面臨危機時，我能在短時間內做分析與決斷」、「在缺乏明確的指示下，我仍能有效地執行任務」等六題。無論是任務性績效、脈絡性績效或適應性績效皆採李克特五點尺度來衡量，以等距尺度來操作。

六、組織政治行為

組織政治係指個體工作環境政治化的程度。該變項的衡量是參考Kacmar & Carlson (1997)組織政治行為知覺量表(POPS, Perceptions of Organizational Politics Scale)，選取相關題項予以修改而成。這部分題目包括「主管會利用晉升制度，選擇對未來有助於自己或對事情看法相似的人來晉升」、「公司的晉升是由上司的偏愛，而非依據能力所決定」、「部門中有一些具影響力的派系或團體，因為我不屬於該團體，而導致晉升速度較慢」、「縱使符合了公司訂定的晉升條件，但時常感到獲得提拔的機會渺茫」、「公司雖然有明確制度化的晉升政策，但組織政治的力量還是決定了一切」、「在組織裡，順從有權力的人，是最好的選擇」、「上司對個體的績效評等，反映出更多個人喜好，而非個體的實際績效」、「雖然我的上司作為（如：溝通、給予回饋等）似乎直接有助於個體，但事實上是基於保護他自己」共八個題項。上述八題，原係採李克特五點尺

度來衡量，以等距尺度來操作。惟因該變項係扮演調節變項的角色，在納入實證的過程，本研究再予以轉換成名義尺度，亦即，組織政治知覺平均分數若 ≥ 3 ，則編碼值為 1，否則為 0。

七、入職至晉升「高專」職階者的等待時間
個體進入該組織勞動市場起至晉升「高專」職階止的等待時間，以年為單位計算而得。

3.5 實證模型

本研究採用 COX 迴歸模型來分析該組織勞動市場個體從入職起至晉升「高專」止等待時間的機率，其基本模型如下：

$$h(t, X) = h_0(t) \times e^{\sum_i^k \beta_i X_i} \dots\dots\dots(1)$$

式中：

t ：係指個體進入該組織勞動市場起至晉升至各階的等待時間

i ：指 1 至 k 個解釋變項

X_i ：係指影響晉升等待時間長短的各個解釋變項

$h(t, X)$ ：係指在第 t 個時間點時，各解釋變項在第 t 個時間晉升的機率

$h_0(t)$ ：為事件發生的「基本風險」(baseline hazard)，所有解釋變項 X 對事件機率的影響，可以看成是造成「基本風險」的某種機率。

Cox 模型最大的優點在於不必預設「基本風險」的機率分配，也能正確估計各個解釋變項對於基本風險的相對影響。在 Cox 迴歸模型中，事件發生的「基本風險」為時間 t 的函數，因此必須清楚的界定事件的衡量方式。本研究將該組織勞動市場內個體從入職起至晉升「高專」職階止的機率視為各種不同「等待時間」的函數。

4. 分析與討論

承襲前一節研究方法所揭櫫的過程，這一節，將進行實證結果的分析與討論。在進行實證之前，首先，先介紹研究樣本變項組成的結構；其次，描述研究樣本各變項的敘述統計量；

最後，針對研究樣本進行 Cox 迴歸模型的檢證分析與討論。以下將分別詳細說明：

4.1 研究樣本各類別變項的組成結構

本研究樣本各類別變項組成的狀態，如表 1 所示。表中顯示：性別方面，男性佔 92%，女性佔 8%，以男性佔比居多；男性與女性的比例懸殊，原因可能在於其工作型態屬生產製造業，這樣的產業屬性或許會較適合男性所致。此外，表中顯示有 30%的個體擔任過正/副主管職，68%的個體未曾擔任過主管職；曾做過不同單位幕僚職佔 24%，未有跨部門任職經驗的人數佔比 72%。在入職時的最高學歷方面，以大學（專）的人數最多，佔比 67%，其次為碩士人數佔比 27%，高中（職）人數佔比 6%，多數個體皆未利用公餘繼續進修，人數佔比高達 94%，僅有 1%的個體利用公餘進修；在利用公餘持續進修的個體中，其進修後所獲得的學歷為碩士者有 1 位；認為持續進修對未來晉升有加分效果的人數依然佔少數，僅有 25%的人認為持續進修對晉升有幫助。圖 4 為研究樣本各樣本點的年齡分佈狀態，即「高專」職階年齡層範圍區間為 37-65 歲。圖 5 為「高專」職階者前一階的停年分布狀態，停年區間範圍為 5-19 年。

4.2 各連續變項的敘述統計量

表 2 為樣本中各變項之敘述統計量表，其包含平均數、標準差、最大值、最小值。表中顯示：晉升高專前一階停年平均為 9.19 年，顯示了愈往高階晉升所需等待的時間愈久，符合金字塔型的組織勞動市場，愈高階層愈不容易爬升的特性。至於，在「與主管關係強度」、「任務性績效」、「脈絡性績效」、「適應性績效」與「組織政治行為」等方面，從各變項的平均數與標準差來看，各樣本點普遍的看法差異不大。表 3 為樣本中各連續變項間的相關係數。本研究採用皮爾森 (Pearson) 相關分析，以探究各連續變項間是否存在顯著的差異。表中也顯示所有 Pearson 相關係數都小於 0.70，

顯示兩兩變項間沒有高度的相關，變項間共線性程度低。此外，「與主管的關係強度」、「任務性績效」、「脈絡性績效」、「適應性績效」與「組織政治行為」五個行為構念的

Cronbach's alpha 值介於 0.746 ~ 0.813，均高於門檻值 0.70 (Hair et al., 2010)，顯示每個構念均具有一定的信度。

表 1 研究樣本各類別變項組成的結構

研究變項	現職為「高專」者 (N=106)	
	人數	百分比
性別	男	97 92%
	女	9 8%
是否擔任過正/副主管職	是	32 30%
	否	72 68%
	遺漏值	2 2%
是否曾做過不同單位幕僚職	是	25 24%
	否	76 72%
	遺漏值	5 4%
入職時的最高學歷	博士	0 0%
	碩士	29 27%
	大學(專)	71 67%
	高中(職)	6 6%
	遺漏值	0 0%
是否利用公餘繼續進修	是 博士	0
	是 碩士	1 1%
	是 大學(專)	0
	否	100 94%
遺漏值	5 5%	
認為持續進修對未來晉升是否有加分效果	是	26 25%
	否	76 72%
	遺漏值	4 3%

註：本研究整理

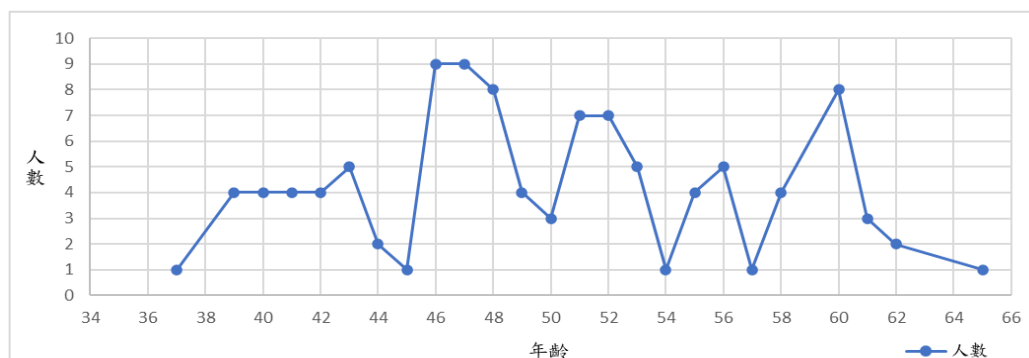


圖 4 現職「高專」職階者的年齡分佈

註：本研究整理

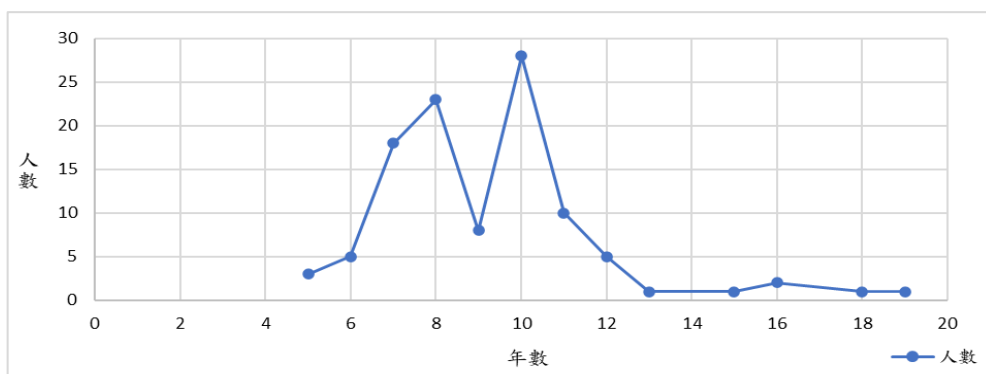


圖 5 現職「高專」職階者前一階的停年分佈

註：本研究整理

表 2 各連續變項的敘述統計量

現職「高專」職階者				
	最小值	最大值	平均數	標準差
年齡	37.00	65.00	49.82	6.61
晉升至「高專」前一階的停年	5.00	19.00	9.19	2.45
與主管的關係強度	1.83	4.67	3.68	.60
任務性績效	1.83	4.83	3.63	.59
脈絡性績效	1.83	5.00	3.30	.64
適應性績效	2.00	4.33	3.43	.53
組織政治行為	2.13	4.75	3.49	.54

註：N=106; 本研究整理

表 3 各變項間的相關係數表

變項	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.年齡							
2.晉升至「高專」前一階的停年	.251***						
3.與主管的關係強度	.053	-.002	.794				
4.任務性績效	.089	.042	.654***	.813			
5.脈絡性績效	.113	.151	.479***	.625***	.800		
6.適應性績效	.215**	.172*	.377***	.468***	.525***	.746	
7.組織政治知覺	.176*	-.141	.441***	.327***	.190**	.314***	.804

註：本研究整理；對角畫底線者為 Cronbach's Alpha 值；

*N=106; p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

4.3 分析與討論

這一小節，將從學歷、經歷、關係、績效與組織政治等五個構面的相關變項來檢證該組織勞動市場個體從入職起至晉升「高專」職階止等待時間長短的分析與討論。

一、控制變項與晉升等待時間

(一) 性別與晉升等待時間

表 4 中的模型 1 顯示：相較於女性個體，男性對晉升等待時間呈負向無顯著影響 ($\beta=-0.025, P>0.1$)。這結果顯現：該組織勞動市場個體晉升至「高專」職階並無明顯性別歧視的現象。

(二) 年齡與晉升等待時間

表 4 中的模型 1 顯示：年齡對晉升至「高專」職階等待時間呈正向無顯著影響 ($\beta=0.203, P>0.1$)。本研究樣本個體晉升至「高專」職階時的年齡最年輕者為 35 歲，最年長者為 58 歲，即說明了該組織勞動市場個體晉升至「高專」職階，年齡不會是一個被考慮的因素。只要符合晉升的標準，通過筆試、面試的考驗，就會被拔擢。

(三) 晉升至「高專」前一階的停年與晉升等待時間

表 4 中的模型 1 亦顯示：晉升至「高專」前一階的停年與晉升等待時間呈正向顯著影響 ($\beta=0.435, P<0.01$)。這結果傳達了該組織勞動市場個體晉升至「高專」職階與否，前一階(專員)的年資通常會是一個重要的參考指標。

二、學歷與晉升等待時間

(一) 入職時的學歷

表 4 模型 2 顯示：相較於入職時具有大學學歷者，入職時為高中學歷者，晉升至「高專」的等待時間明顯較長 ($\beta=0.169, P<0.01$)；相較於入職時具大學學歷者，入職時具碩士學歷者，晉升至「高專」的等待時間呈負向不顯著的關係 ($\beta=-0.137, P>0.1$)。故而，本研究建立的假說 1a 僅獲得部分的支持。上述發現傳達了一個蠻有趣的現象：該組織勞動市場個體入職時具碩士學歷者，其在晉升至「高專」的等待時間，與入職時具大學學歷者的等待時間沒有明顯來得快。何以如此？本研究認為該組織勞動市場為一國內塑膠產業的龍頭企業，薪資福利佳，職缺多屬生產製造技術職類，是一個很適合「工科」專長者發展事業生涯的場域。早期，台灣高等教育不普及，進大學窄門實屬不易，且經濟待發展，許多人好不容易擠進大學，畢業後都期望進入大企業發展，少數是取得碩士學歷後才入職。

從表 1 中入職時的學歷分布項下來看，現職「高專」職階者(N=106)，大學(專)學歷者有 71 人(67%)，碩士學歷者有 29 人 (27%)，大學學歷者佔絕大多數。另外，該組織勞動市場個體晉升「高專」的學歷規範：入職時學歷應具「大學」學歷以上，這是門檻。至於，入職時是否為「碩士」，並無加分效果。故而，對於晉升至「高專」職階者來說，相較於入職時學歷為大學者，碩士學歷者的晉升等待時間並沒有明顯比較快。

表 4 某組織勞動市場個體入職至晉升「高專」等待時間長短的決定因素

變 項	入職至晉升「高專」等待時間長短的決定因素		
	模型 1	模型 2	模型 3
控制變項			
性別			
男性	-0.025	- 0.096	- 0.054
女性	參考群	參考群	參考群
年齡	0.203	0.149	0.188
晉升至「高專」前一階的停年	0.435***	0.410***	0.346***
學歷			
入職時學歷			
高中(職)		0.169**	0.076
大學		參考群	參考群
碩士		-0.137	-0.126
入職後是否進修高一階的學歷			
是		0.084	-0.008
否		參考群	參考群
經歷			
曾擔任過正/副主管職		- 0.190**	-0.174**
未曾擔任過正/副主管職		參考群	參考群
曾做過不同單位的幕僚職		-0.221**	-0.187**
未曾做過不同單位的幕僚職		參考群	參考群
關係			
與主管的關係強度		0.090	0.062
績效			
任務性績效		0.096	0.890
脈絡性績效		-0.023	- 0.215
適應性績效		-0.099	- 0.601
組織政治			
有		-0.161*	- 0.183*
無		參考群	參考群
組織政治的調節效果			
學歷*組織政治			-0.644
經歷*組織政治			0.076
主管關係強度*組織政治			-1.663**
任務性績效*組織政治			-2.360***
脈絡性績效*組織政治			-2.804***
適應性績效*組織政治			-1.071**
卡方檢定		38.764***	48.479***

註：本研究整理；N=106；* p <0.10；** p <0.05；*** p <0.01

(二)入職後進修獲得的學歷

本研究發現：入職後持續進修，以獲得更高的學歷，對其晉升等待時間則未達顯著的影響 ($\beta=0.084, P>0.1$)。故而，本研究建立的假說 1b 未獲得支持。據悉，這結果與該組織勞動市場的晉升實務相當契合。

一般而論，當個體進入該組織勞動市場後，目標通常是在該市場內進行長期、穩定的向上發展。相較於個體努力追求學歷的提升，該組織勞動市場更希望個體能專注與提升工作本身的知識、技能。在這樣的環境氛圍下，個體會選擇將時間專注於事業的打拼，也就較不盛行個體持續進修的風氣。從表 1 中顯示，研究樣

本中僅 1%的個體有進修碩士學歷。這種現象充分反映該組織勞動市場個體入職後繼續進修高階學歷的誘因相對來得低。

三、經歷與晉升等待時間

這部分，主要討論個體進入該組織勞動市場迄今，擔任過正/副主管職務或歷練過其他廠區、部門，這些經歷是否影響其晉升至「高專」職階的等待時間。

表 4 模型 2 顯示：相較於個體未曾擔任過正/副主管職者，曾擔任過正/副主管職者晉升至「高專」的等待時間明顯較短 ($\beta=-0.190$, $P<0.01$)；相較於個體未曾歷練過其他廠區、部門的幕僚者，曾歷練過者晉升至「高專」的等待時間明顯較短 ($\beta=-0.221$, $P<0.01$)。這結果，本研究建立的假說 2a-2b 獲得支持。

本研究認為該組織勞動市場係屬四階的平坦型組織結構設計，無論是生產單位或非生產單位，正/副主管職缺明顯比非正/副主管職缺來得少；且大部分有機會擔任正/副主管職者，職階至少是「專員」級以上，專員級擔任正/副主管，責任雖重但易有績效展現，有助未來邁向「高專」之路。

四、關係與晉升等待時間

與主管關係強度對晉升至「高專」等待時間的影響方面，表 4 模型 2 顯示兩者間無顯著關係 ($\beta=0.090$, $P>0.1$)。這結果，推翻了本研究建立的假說 3a。

關於這點發現，經拜訪相關人員後了解：該組織勞動市場是依「制度領導」的企業，入職後係透過績效管理制度，依據個體的條件與工作表現來評估是否符合晉升的資格，再從符合資格的候選人中，經由一套嚴謹的遴選機制來決定。無論個體與主管的關係強度如何，在該組織勞動市場內的個體若想要晉升，就必須遵守這套晉升的遊戲規則。與主管的關係強度夠，或許在平時的考核會被關注多一些，但在中高階職階的晉升，依法行政則是必須共同遵守的規範。

五、績效與晉升等待時間

本研究所稱的績效是指任務性績效、脈絡性績效及適應性績效三者。任務性績效、脈絡性績效及適應性績效對個體在組織勞動市場職階晉升具有正向的預測力 (Borman & Motowidlo, 1993; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Allworth & Hesketh, 1999; Griffin & Hesketh, 2003)。有趣的是，表 4 模型 2 顯示：任務性績效 ($\beta=0.096$, $P>0.1$)、脈絡性績效 ($\beta=-0.023$, $P>0.1$)、適應性績效 ($\beta=-0.099$, $P>0.1$)，皆對晉升至「高專」職階等待時間無顯著影響。這結果，推翻本研究建立的假說 4a-4c。

上述發現，經訪談該組織勞動市場資深員工得知：該市場的晉升機制係透過「精細化管理」來拔擢人才。該組織勞動市場每位個體均有其對應的晉升通道，各職階個體要想晉升，均必須滿足規定的資格，並在實際擔任的職缺取得二年均為《優》或近三年均為《良》以上的績效考評，經主管推薦及公司人事評委會審議通過者，才可能獲得晉升，以此鞭策個體努力把工作做好。亦即，該組織勞動市場是一種以《晉升》為誘因，激勵個體做到堅守本分、人際利他與組織公益的精細化管理行為。

六、組織政治與晉升等待時間

表 4 中模型 2 顯示：該組織勞動市場個體晉升至「高專」職階等待時間的長短，組織政治現象是明顯存在的 ($\beta=-0.161$, $P<0.1$)。進一步分析，當組織政治分別與學歷、經歷、關係與績效等變項的交互作用去檢證晉升至「高專」職階等待時間的結果，如表 4 模型 3 所示。

表 4 中顯示：組織政治行為沒有改變個體學歷 ($\beta=-0.644$, $P>0.1$)、經歷 ($\beta=0.076$, $P>0.1$) 對晉升至「高專」職階等待時間長短的關係，這推翻本研究假說 5a-5b。有趣的是，當組織政治行為與主管的關係強度 ($\beta=-1.663$, $P<0.01$)、任務性績效 ($\beta=-2.360$, $P<0.01$)、脈絡性績效 ($\beta=-2.804$, $P<0.01$) 及適應性績效 ($\beta=-1.071$, $P<0.05$) 等交互作用對晉升至「高專」職階等

待時間的關係，都呈現負向顯著的影響。故而，本研究建立的假說 5c-5d 獲得支持。

本小節的發現傳達了組織勞動市場內組織政治無所不在的現象，特別是在晉升組織高位階職階的時候，組織政治的決策行為尤其明顯 (Deondra, 2006; Dhar, 2009)。本質上，該組織勞動市場係一個講求制度化管理的企業，在個體各階的晉升，都訂有明確的制度，且每年在舉辦晉升的過程，都是在公平、公正、公開的程序來予以決定。就如同晉升作業必須滿足《精細化管理》的一些細節。比如說，各職階個體要想晉升，均必須滿足規定的資格(年資、英文水平、...)，近二年均為《優》或近三年均為《良》以上的績效考評，經主管推薦及公司人事評委會審議通過者，才可能進入晉升的候選名單。為使個體的利益能與公司的利益相結合，最後是否實際獲得晉升，組織政治的考量左右著結果，此乃難以避免。

5. 結論與管理意涵

5.1 結論

本研究奠基於人力資本、社會資本、工作績效與組織政治的理論觀點，企圖釐清組織勞動市場內個體的學歷、經歷、關係與績效是否影響其晉升「高專」的速度？亦或，個體能否順利晉升至「高專」，組織政治扮演著重要的調節角色？經由前面幾節的討論，本研究發現：在學歷方面，個體的學歷與其晉升速度的關係未達顯著水準。這結果顛覆了過往文獻的主張：學歷高者，通常晉升速度比較快的發現 (Bognanno & Melero, 2016; Novera, Masdupi, & Rasyid, 2018)。在經歷方面：曾擔任過基層正/副主管職者，或曾擔任過不同單位幕僚職者，晉升至「高專」的速度較快。在關係方面：與主管關係強度無關於個體晉升至「高專」速度的快慢。這與社會資本學者 (Kumra & Vinnicombe, 2010; Kim, 2011; Bognanno & Melero, 2016)的主張不一致。在工作績效方面：無論是任務性績效(Borman, White & Dorsey,

1995; Van Scotter & Motowidlo, 1996)、脈絡性績效(Allworth & Hesketh, 1999)與適應性績效 (Bennis & Thomas, 2002 ; Tucker, Pleban, & Gunther, 2010)，均與晉升至「高專」的速度無關。在組織政治方面：在晉升至「高專」的過程，組織政治行為的現象是存在的，特別是它會調節關係與績效這二構念對晉升速度的關係。

上述發現，雖與過去相關文獻的結論，並不完全一致。它卻凸顯了該組織勞動市場特有的現象：個體在晉升的過程，「依法不依人」制度領導的組織文化。本研究反思：(1)「人」是組織最重要的資產之一，「人」要成為組織創造價值的資源，有效的激勵與領導不為功。這其中，《晉升》是重要的激勵因子，也是成功領導不可或缺的工具之一。問題是，如何建立一套公平、公正、公開的制度，讓符合資格者，得以順利晉升，這才是有效的激勵與領導。這方面，該組織勞動市場在依制度來領導人的組織文化基礎上，提供一套透明的晉升體制，激勵個體透過晉升逐級而上，一圓其在組織勞動市場職涯發展目標的實踐；(2)過往學理主張晉升決定於學歷、經歷、關係、績效等關鍵因子，在當前許多的組織勞動市場他們或許是晉升的必要條件，而非充分條件。更重要的是，晉升與否端視個體是否符合所屬組織勞動市場晉升制度下的各項規範，再經過一定的審查機制而定。

5.2 管理意涵

如同結論所述，本研究提出以下六點管理意涵：

一、學歷只是個體進入該組織勞動市場的敲門磚，非晉升與否的靈藥

根據過去文獻指出，相較於學歷低者，學歷高者更容易取得晉升機會 (Bognanno & Melero, 2016)。這與本研究之結果有些許不同。學歷等同於個人的文憑，亦是進入組織勞動市場的門票。但正所謂「讀書容易，做事難」的道理，該組織勞動市場在晉升方面，反而更注

重的是個體的工作能力。此外，該組織勞動市場在培育個體方面，設有一套完善的在職訓練。因此，其不會過於要求個體的學歷，通常只要達到大學畢業的門檻即可，其餘的能力待入職後經由個體教育訓練來培養，並且持續為公司創造穩定的營收。故而，學歷對於該組織勞動市場的晉升來說，並非是靈藥，比較像是敲門磚。因為其更注重的是個體的在職訓練與其日後工作表現。

二、組織勞動市場內，高階職階的晉升，經歷會是權重高的決定因子

本研究樣本中，愈往中高階晉升，個體所需花上的時間愈久，這也說明了年資會是影響晉升的關鍵要素。年資愈久的個體，晉升至中高階的機會會比年資短者大。原因在於，在公司任職較久的個體，除了熟悉公司流程與分工邏輯，亦因歷練的較多，在執行任務的工作完成度或危機處理能力，對於資淺的個體來說相對有優勢。年資就如同一個人的穩定度的呈現，隨著年資的增加，也愈有承擔愈高職位的能力與資格。因此，愈往中高階晉升，年資將是晉升決定的重要因子。

三、組織勞動市場宜建立完善的晉升機制，避開領導與部屬間網絡關係的迷思

根據 Bognanno & Melero (2016)所指出，組織勞動市場中，部屬與領導者若為強聯帶關係，其晉升速度較快。雖說如此，但若組織勞動市場內不斷存在著這種風氣，可能對組織來說不是一個好的現象。實務上，本研究建議組織勞動市場能為個體訂定了一套完善的晉升制度，其包含個體晉升各階所需達到的門檻以及相關規定。有這麼一套晉升機制，才能確保每位個體在晉升的過程，皆是經由公平、公正、公開的程序，所做出的決策。由於公司在做個體晉升與否的決策時，皆是遵循晉升制度所訂定的標準，來作為考核依據，避免產生不公平的現象。因此，這時部屬與領導者的交換關係就較

無法成為影響晉升的因素，因為一切都遵照著制度走。

四、依制度管人的晉升作業管理

一般而言，公司的職位晉升大多是依據個體的績效來作為判斷標準，通常優先晉升工作績效較佳的個體(Mandiangan & Rahyuda, 2015; Razak, 2018)。換句話說，組織勞動市場有一套績效管理制度是很重要的事。具備完整的績效管理制度，不僅能考核個體的產能，亦是強化企業的競爭力的關鍵。若組織勞動市場能完善落實 KPI 的目標與績效管理制度，通常可以達到激發個體及團隊的能力，改善個體工作績效，以促進組織整體的進步的效果。透過制度化與系統化的落實績效管理工作，能為企業創造長期、穩健的經營績效，使得該企業的營收穩定，也為個體創造了長期職涯發展的機會。此外，當個體對於組織所訂定之目標作出具體貢獻時，該組織勞動市場也會給予個體相對的回報。因此，建議組織勞動市場可以落實 KPI 的目標管理制度，因為其亦可作為鼓舞個體士氣的最佳利器。

五、組織政治無所不在，但不宜過度明顯，以免影響士氣

組織政治行為是組織勞動市場內無所不在的現象(Deondra, 2006; Dhar, 2009)。在組織勞動市場中，往往會出現為了自利而犧牲他人利益的情形，其可說是一種無法避免的現實，亦是組織發展的自然生態。但是，合理的組織政治行為不是為了特定部門、特定職位，而是為了達成公司整體的事業目標而依正式程序做事。如果決策時不是考量公司整體，而是為了少數人的利益而判斷，那麼或許當下可以過關，但未來很有可能會出現問題。因此，雖然組織政治行為是必然發生的情形，但為了組織整體發展考量，不宜太頻繁的發生。

六、依循組織勞動市場晉升規範，個體落實《推拉》策略，或許才是影響晉升速度的關鍵

在個體晉升的過程中，人人皆須清楚明瞭該組織勞動市場所訂定之晉升規範，並且依循目標前進。明白晉升規範後，個體可運用推拉的策略來進行自我檢視，俾利個體了解到若想晉升還需達到哪些目標。同時可以明白如何提升自我能力與補足不足之處。執行《推》的策略，可以促使個體提升自我能力；執行《拉》的策略，能使個體更加明白所需加強的部分。無論是《推》或《拉》的策略，都是能使個體朝向目標邁進的不二法門。若個體達成該組織勞動市場所訂定的晉升標準，亦增加了個體的晉升機會。因此，個體執行《推拉》的策略，或許才是影響晉升速度的關鍵。

5.3 未來研究方向

經過前面幾節的討論，本研究的重要發現雖傳達該組織勞動市場獨特的各項人口特徵、組織文化、績效管理制度、公開透明的晉升制度、明確的個體職涯晉升階梯；但在整個研究過程，本研究也發現該組織勞動市場有些現象很值得繼續探究。諸如：

- 一、該組織勞動市場職涯階梯僅設四階？是否足以滿足個體在長達 30-40 年的職涯發展歷程。本研究認為該組織勞動市場雖設有四階，惟入職時即賦予第一階的職等，而第一階升第二階係屬例晉，約 1-2 年後即升至第二階，其後約近 30 餘年的漫長職涯，僅有二階可以爬升，也可能僅爬升一階，甚至原地不動。本研究咸認晉升是最主要的激勵工具，這樣的晉升機制是否影響個體的士氣？有趣的是，該組織勞動市場又是一家獲利穩定、人口流動率低的典範企業，何以如此？未來的研究，本研究將找尋這方面的答案。
- 二、本研究發現該組織勞動市場個體晉升的決定因素中，與主管的關係強度對是否晉升，未達顯著水準；且晉升高階的過程，組織政治干擾的現象明顯。這種現象是否阻卻個體向上發展的動力？本研究將繼續深耕這方面的研究。
- 三、本研究對象係屬一紀律嚴明的集權化、正

式化的專業型組織勞動市場。囿於產業地位動見觀瞻，組織開放性相對受限，在進行調研的過程難免不便。個體在填答問卷的過程，又礙於部分題項的敏感，以致部分題項跳過不答，或答而不實，這都可能造成研究結果的偏誤。此乃本研究主要的限制之一。在未來的研究，作者意圖透過質化訪談的過程，針對該組織勞動市場管理層與個體層來進行訪談，俾利解惑作者一些疑慮。

參考文獻

- 司徒達賢 (2005)。 *管理學的新世界*。智勝文化，台北。
- 李明鈴 (2001)。 *組織內個體政治行為與單位績效之關係研究-以 M 公司為例*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 李政謙 (2012)。 *電視記者工作價值觀、組織承諾與工作績效關係之研究*。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 吳美惠 (2004)。 *組織政治知覺後果及相應的管理對策*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 俞志緯 (2012)。 *任務性、脈絡性及適應性績效對晉升力之影響*。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳韋傑 (2010)。 *社會網絡與合作治理特性如何影響跨公司的合作成效*。清華大學工業工程與工程管理學系學位論文。
- 曹瓊文、魏郁禎 (2019)。看不見的資本：經營者之妻對家族核心價值觀發展的影響。 *中山管理評論*，27(1)，57-100。
- 彭郁芬 (2002)。 *組織政治行為對成個體作投入之影響*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 廖麗佳 (1998)。人力資源策略與企業策略關係之探討。 *就業與訓練*，17(5)，62-66。
- 鄭永福、許瑛珺 (2017)。應用決策樹探索大學以上畢業生薪資之影響因素。 *教育科學研*

- 究期刊, 62(2), 125-151。
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, 7(2), 97-111.
- Atasoylu, A. A., Wright, S. M., Beasley, B. W., Cofrancesco Jr, J., Macpherson, D. S., Partridge, T., & Bass, E. B. (2003). Promotion criteria for clinician-educators. *Journal of general internal medicine*, 18(9), 711-716.
- Baron, J.M., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Belzil, C., & Bognanno, M. (2010). *The promotion dynamics of American executives. In Jobs, Training, and Worker Well-being*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bidwell, M. J., & Mollick, E. (2015). Shifts and ladders: Comparing the role of internal and external mobility in managerial careers. *Organization Science*, 26(6), 1629-1645.
- Bognanno, M., & Melero, E. (2016). Promotion signals, experience, and education. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(1), 111-132.
- Borman, W. C., & Motowidlo S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, in N. Schmitt and W. C. Borman, eds., *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, 71-98.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168-177.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R and D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.
- Brown, C., Hamilton, J., & Medoff, J. (1990). *Employers large and small*. Cambridge: Harvard University Press.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: what it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deondra, S. C. (2006). Human-resource professionals' perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size, and perceived independence. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 717-732.
- DeVaro, J., & Waldman, M. (2012). The signaling role of promotions: Further theory and empirical evidence. *Journal of Labor Economics*, 30(1), 91-147.
- Dhar, R. (2009). Living with Organizational Politics: An exploration of employee's behavior. *International Journal of Management and Innovation*, 1(1), 37-56.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1985). *Internal labor markets and manpower analysis - with a new introduction* (2nd ed.), New York: *M.E. Sharpe*.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development

- and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361-385.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Garavan, T.N., & Coolahan, M. (1996). Career mobility within organizations: Implications for career development - Part 2. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 31-39.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Carlson, D. S., (2006). An examination of temporal variables and relationship quality on promotability ratings. *Group & Organization Management*, 31(6), 677-699.
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112.
- Jawahar, I. M., & Ferris, G. R. (2011). A Longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, 24(3), 251-269.
- Jiang, K., & Wang, S. (2022). Internal labor markets with two types of promotion and two tiers of salary: theory and evidence from China. *China Economic Review*, 72, 101756.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics. *Research in human resources management*, 17(1), 1-39.
- Kalleberg, A. L., & Van Buren, M. E. (1996). Is bigger better? Explaining the relationship between organization size and job rewards. *American Sociological Review*, 61(1), 47-66.
- Kerr C .(1954). *The balkanization of labor markets, In labor mobility and economic opportunity*. Cambridge, MA: Technology Press of MIT, 92-110.
- Kim, S. J. (2011). Social capital consideration in promotion decisions: Do supervisors favor subordinates in their social network? *Available at SSRN 1909677*.
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotion. *Industrial relation: a journey of economy and society*, 50(1), 174-194.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 216-239.
- Kristal, T., Cohen, Y., & Mundlak, G. (2011). Fringe benefits and income inequality. *Research in Social Stratification and Mobility*, 29(4), 351-369.
- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2010). Impressing for success: A gendered analysis of a key social capital accumulation strategy. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 521-546.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-

- 48.
- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Loi, R., & Ngo, H. Y. (2010). Mobility norms, risk aversion, and career satisfaction of Chinese employees. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 237-255.
- Longenecker, K. O., & Fink, L. S. (2008). Key criteria in twenty-first century management promotional decisions. *The Career Development International*, 13(3), 241-251.
- Lord, G., & Falk, W. (1982). Hidden income and segmentation: Structural determinants of fringe benefits. *Social Science Quarterly*, 63(2), 208-224.
- Mandiangan, E., & Rahyuda, A. (2015). The influence of work achievement, seniority, and loyalty on position promotion at discovery Kartika Plaza Hotel Bali. *Unud Management E-Journal*, 4(5), 1386-1405.
- Mäkelä, K., & Suutari, V. (2009). Global careers: a social capital paradox. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 992-1008.
- Marcus, B. (2015). *The politics of promotion: How high-achieving women get ahead and stay ahead*. John Wiley & Sons.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall. Inc., Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, 330.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.
- Naveed, A., Ahmad, U., & Bushra, F. (2011). Promotion: A predictor of job satisfaction a study of glass industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 301-305.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Novera, D., Masdupi, E., & Rasyid, R. (2018). Effect of education, promotion position and conflict in organization on motivation of country civil work aparting in regional financial area (B. Keuda) West Sumatera Province. In *First Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship*, Atlantis Press, 404-413.
- O'Rand, A. M. (1986). The hidden payroll: Employee benefits and the structure of workplace inequality. *Sociological Forum*, 1(4), 657-683.
- Ortín-Ángel, P., & Salas-fumás, V. (1998). Agency-theory and internal-labor-market explanations of bonus payments: Empirical evidence from Spanish firms. *Journal of Economics & Management Strategy*, 7(4), 573-613.
- Pema, E., & Mehay, S. (2012). Career effects of

- occupation-related vocational education: Evidence from the military's internal labor market. *Economics of Education Review*, 31(5), 680-693.
- Pfeifer, C., Janssen, S., Yang, P., & Backes-Gellner, U. (2011). Effects of training on employee suggestions and promotions in an internal labor market. *Working Paper Series in Economics*, No.202.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence of promotion and job satisfaction on employee performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3(1), 18-27.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Scott, R. W. (1987) *Organization: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Shipilov, A., Labianca, G., Kalnysh, V., Kalnysh, Y. (2014) Network-building behavioral tendencies, range, and promotion speed. *Social Networks*, 39, 71-83.
- Shoss M. K., Witt L. A., & Vera D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-924.
- Steers, R., & J. S. Black. (1994). *Organizational Behavior*. New York: HarperCollins College Publishers, 420.
- Sungkono, S. W., & Dewi, I. M. (2017). Pengaruh prestasi kerja, loyalitas kerja terhadap promosi jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group. *Unud Management E-Journal*, 6(4), 1991-2017.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*, 11(3), 193-203.
- Tiffan, B. (2009). Are you considered a high potential? *Physician Executive*, 35(2), 74-77.
- Timsal, A., Awais, M., & Shoaib, O. (2016). On job training and its effectiveness: An employee perspective. *South Asian Journal of Banking and Social Sciences*, 2(1), 1-22.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.M., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tucker, J. S., Pleban, R. J., & Gunther, K. M. (2010). The mediating effects of adaptive skill on values-performance relationships. *Human Performance*, 23(1), 81-99.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociology Review*, 61(4), 674-698.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job education as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 525-531.
- Vigoda, E., ed. (2002). *Public administration - the new generation: An interdisciplinary critical analysis*. New York: Marcel Dekker.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Wallace, J. E. (2001). The benefits of mentoring for

- female lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 366-391.
- Wang, C. Y. P., Jaw, B. S., Tsai, C. H. C., & Chen, M. H. (2010). The causal effects of organizational internal labor market on firm-specific learning-the mediating effect of willingness to internal transfer. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1015-1034.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of organizational behavior*, 20(5), 577-595.
- Yaish, M. (2000). Old debate, new evidence: Class mobility in Israeli society, 1974-1991. *European Sociological Review*, 16(2), 159-183.
- Yang, P., Janssen, S., Pfeifer, C., & Backes-Gellner, U. (2013). Careers and productivity in an internal labor market. *Journal of Business Economics*, 83(2), 121-143.
- Zin, M. L. M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business and Society*, 14(1), 135-148.

陳心田 廖品涵 某組織勞動市場個體晉升至「高專」等待時間的決定