

# 員工個人背景、生涯策略與事業績效之 關係分析 - 石化業實証研究

余朝權

東吳大學商學院

(收稿日期：85 年 7 月 2 日；第一次修正：85 年 9 月 23 日；  
接受刊登日期：85 年 10 月 18 日)

## 摘要

生涯策略之運用，可加速員工在組織內之晉陞與加薪，達成個人生涯目標。無論企業或個人，都應重視生涯策略之內涵與影響因素，俾可建立符合兩利經營之生涯管理模式。本研究以石化業為研究範圍，探討從業人員之生涯策略及其與個人背景、事業績效之關係。研究結果主要有五項：一、員工最常採用的生涯策略為「在組織內廣泛吸收基本工作經驗」、「發展本單位的重要專業技能」和「發展未來職位所需技能」；二、員工之生涯策略經分析後可彙總成「創造生涯機會」、「毛遂自薦」、「投合上司所好」、「尋求生涯指導」、「努力投入」和「意見一致」等六個因素；三、促成採用較多生涯策略的個人特質，主要為年輕、資淺、未婚、碩博士學歷、工作地點在南部、男性、管理者；四、生涯策略之採用對事業績效有顯著影響，綜合而論，有二組規則相關可解釋其關係。

因此，員工生涯策略之採用仍宜審慎進行，而組織亦應預先為誘導，才能形成真正的勞資兩利。

關鍵詞彙：生涯策略，事業績效

## 壹 緒論

隨著經濟的蓬勃發展，教育的普及，及生活水準之提升，人們不再以滿足基本物質需求為足，而開始重視生涯的發展與事業前程之追尋及自我實現之提升。然而，在個人生涯發展過程中，生涯策略之選擇與運用實扮演著重要的角色。生涯策略(career strategy)之主要內涵，乃是在確認個人的生涯目標後，整合自己所擁有的資源，再設定達成目標的方針與行動方案(余朝權, 1992a)。因為生涯策略具有主動、積極及前瞻性，是生涯發展之動力，可幫助個人在多變的環境中，認知及掌握生涯進展之機會，進而突破生涯發展之障礙，故適當地運用生涯策略，可縮短達成生涯目標所需的時間，加速生涯進展之速度，及減少生涯發展的之阻礙。生涯策略的運用，可加速個人在組織中的陞遷速度及待遇水準的調升(Beehr, Tabor & Walsh, 1980; Gould, 1979;

---

<sup>1</sup>本論文修正自國科會專題研究計劃（NSC81-0421-F031-501Z），同時感謝本學報二位匿名審查委員之寶貴意見。

Hall, 1976; Hammer & Vardi, 1981), 故生涯策略對個人事業發展之重要性, 由此可見一斑。

從組織的角度來看, 生涯策略也扮演著重要的角色。

自七十年代末期, 員工生涯發展已是人力資源管理領域內新發展的主題, 企業視人為組織中最有價值的資產(Hall, 1986)。而管理的工作即是要發展與結合其成員的努力與意願, 以達成組織的目的(Pigor, Myers & Malm, 1964)。為此, 企業應使員工的生涯能和組織成長策略契合, 如此才能確保公司的生存與成長, 同時也讓員工獲得最大的滿足, 形成真正的兩利經營(余朝權, 1993a)。因此, 企業應設法瞭解員工的生涯策略模式, 並作適當的因應。

學者對於員工生涯管理模式的研究, 角度或許稍有不同, 但大多提及生涯策略在整個模式中的重要性(Beach, 1980; Hall, 1986; Schein, 1978; Greenhaus, 1987)。因此, 瞭解與預測勞工之生涯策略實為當代企業組織中相當重要的管理議題。Feldman(1989)在檢討近 10 年之生涯研究後, 認為在 1990 年代, 如何將公司整體策略與個人生涯策略有效地整合, 並發展出生涯發展策略方案, 將是學術界與實務界的主要焦點。

然而, 有關生涯策略之研究, 仍屬鳳毛麟角, 相當稀少。學者或僅從事生涯策略之分類研究(Greenhaus, 1987), 或是籠統探討生涯策略的內容為何(Souerwine, 1978)。初步對生涯策略做較完整的實證研究是 Gould(1979), 探討不同背景的個人對生涯策略之選擇, 並且進一步發展出生涯策略量表(Gould & Penley, 1984)。

國內有關生涯策略之研究也尚在萌芽階段, 龍長風(1985)以 Gould 量表, 以 6 家民營企業之員工進行測試, 其研究重點在教育與心理層面, 對於管理層面之探究則付之闕如。劉怡媛(1988)以高科技研發人員為對象進行生涯策略之探討, 但其所研究的事實只是生涯策略之類型及導向。池進通(1989)研究政大及興大商科畢業歷屆男性校友之生涯策略, 但內容限於與個人權力發展有關之策略, 並未觸及其他構面之生涯策略。作者曾從動機、價值觀與組織氣候三個角度檢視其與員工生涯策略之關係(余朝權, 1994), 但在實務上, 組織的高階主管或人事主管仍期望藉由較簡單的員工背景, 來推論其所可能採取的生涯策略類型, 並據以建構組織的對應模式, 因而激起本研究做進一步探討之動機。

至於研究之產業以石化業為範疇。根據既有文獻顯示, 不同行業的從業人員其生涯策略有所不同(Bierly & Lewis, 1989; Cynthia, 1989)。本研究限於時間, 不可能完全涵蓋其他行業, 為使研究內容比較具體, 所以只選擇在台灣發展較早且頗具規模之石化業做為研究之產業, 並可進一步作產業內上、中、下游之比較。

基於前述之研究動機與背景，本研究之主要目的有二項：

- (1) 探討員工因個人背景因素之不同，其所採用的生涯策略將有何差異。
- (2) 探討員工生涯策略與事業績效之關聯性。

## 貳 文獻探討

### 一、生涯策略之意義與類型

生涯策略的意義隨各研究之研究目的及立場之不同而異，可能代表某一時點的策略型態，也可能是一組希冀達成的目標，或是達成目標的方法或行為。本研究採 Gould & Penley(1984)之見解，將生涯策略定義為「減少個人在爭取重要事業目標所需的時間及不確定性之行為」，亦即生涯策略係指達成生涯目標的方法或行為。

根據此一定義，各學者所提出生涯策略的論點，值得逐一探討。首先是 Thompson, Avery 及 Carlson(1968)最早所提出之四種生涯策略，包括穩定型、專業型、組織型和自由型等，主要是以對組織及對專業之投入程度作為分類標準，其內涵顯然不足以涵蓋所有可能的生涯策略。同樣地，慕哲(1980)從政治手腕的角度，將生涯策略分為六點，包括優異的工作表現、引人注意、建立適當形象、避開無望的主管、建立對資源及資料的控制權、以及培養個人良好關係等，顯然只考慮到政治手腕構面。作者亦曾以個人實力大小及來源作分類標準，來劃分生涯策略，其涵蓋範圍均不夠大(余朝權, 1993c)。

Powell(1980)則僅探討女性主管取得六種社會權力的三種生涯策略，這些策略顯然僅從女性平等立場作考量。正如 Half 只關切會計人員之八種生涯策略(江秀琴, 1986)，Bierly(1989)則提教職人員之三種策略，均僅適用於特定人士。

此外，Schein(1978)曾提出個人避免生涯高原(career plateaus)的策略，Feldman & Brett(1985)曾提出個人面臨昇遷時的策略，如事先表白意願和期望、積極準備晉升、顯示高度勝任等，均屬例示性質，未能涵蓋個人所採用的全部策略。

三批學者提出比較具體而涵蓋較廣的生涯策略為，de Mare & Summerfield(1984)所提由 21 項作法所形成的時間管理、尋找良師益友、保持忠誠、向上管理及獲得並保有權力等五種策略，另一為 Gould & Penley(1984)所歸納出包括 26 項作法之七種生涯策略，最後則是 Jackson(1987)提出未細分的 11 項策略。

由於 Gould & Penley(1984)所提出的生涯策略項目較為明確和具體，適合操作化(operationalize)且其幾乎可以包含所有的其他研究策略類型，其他二者所提作法內亦嫌不夠精確，因此，本研究以 Gould 和 Penley 之 26 項作法，為本研究生涯策略之內容。

## 二、影響生涯策略的背景因素

影響生涯策略的因素很多，各學者專家因所持的角度或理論的差異，其看法也有所不同，但若詳加分析，影響個人生涯策略抉擇的因素不外乎個人特質、所處的外在環境因素(Souerwine, 1978)、及個人需求(Roe, 1957)或生涯需求(余朝權, 1992b)以及這些因素的交互作用。

作者在另一篇文章中，已探討個人的心理特質（包括成就動機與工作價值）及組織氣候互動下對生涯策略之影響(余朝權, 1994)，此處再從人事管理立場探討員工個人背景因素之影響。

除了個人的心理特質和情境因素外，人口統計變項也會影響個人所採用的生涯策略。一般而言，教育程度愈高的人，在工作的投入愈多；年紀輕的，比較會建立網路，毛遂自薦和意見一致；而主管級的人員則顯著地採用創造機會、努力投入、毛遂自薦、尋求指導和建立網路等五種生涯策略(Gould & Penley, 1984)。此外，Jacobs(1970)，Souerwine(1978)等亦各有不同的說法。

從實務研究之立場，本研究選擇組織最容易建立員工背景檔案中的個人性別、婚姻狀況、學歷、年齡、工作年資、現職年資、職務類別、地理位置等人口統計變項，以代表個人的背景狀況，探討這些變項與生涯策略之關係。至於組織外的環境，如經濟、政治、文化等因素，將不作探討。

## 三、生涯策略與事業績效

生涯策略之採用，主要是為了達成生涯目標。然而，生涯目標也許是晉升、加薪、或是抽象的生涯成功(余朝權, 1993b)，因此，一般橫斷面分析，均以中短期的薪酬及職位等事業績效做為效能指標。評定事業績效可分客觀和主觀兩種觀點：

所謂客觀的事業績效，是指可以以計量的多寡來表示之指標。客觀事業績效指標，一般可分為職位、財務報酬及其他等三類(池進通, 1989)，歷年來已有多位學者提及。

至於主觀的事業績效，則係按個人期望或抱負水準與實際就業水準之比較所得到的一種成功的感覺，是一種心理層面感到事業成功的體認，更明確的說，也就是指「事業滿足」或「工作滿足」。有關主觀事業績效衡量的指標，各學者見解不一，至少有十二種指標(池進通, 1989; Greenhaus, 1990)。

本研究綜合各家說法，同時採用客觀及主觀兩種衡量事業績效之指標：

(一) 客觀事業績效指標所採用衡量事業績效的客觀指標有三類五項：

1. 薪酬：

以正常工作年薪加年終獎金來衡量。

2. 調薪速度：

(1) 以上上次調整待遇，到最近一次調整待遇，二者年份間隔的時間長短來衡量。

(2) 以去年一年內待遇調整之次數來衡量。

3. 晉升速度：

(1) 以上上次職位調升到最近一次職位升遷，二者年份間隔的時間長短來衡量。

(2) 以去年一年內職位升遷之次數來衡量。

上述衡量指標之採用，主要是較易量化及測量。

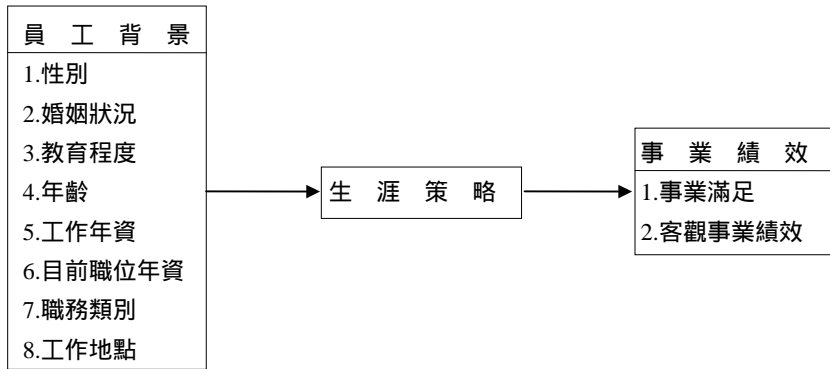
(二) 本研究所採用的主觀衡量指標，則採用較多學者採用的滿足指標，亦即Greenhaus(1987)所編製的「事業滿足量表」，包括下面五方面的滿足感：

1. 在事業成就方面。
2. 在整體生涯目標的進展方面。
3. 在收入(所得)準方面。
4. 在晉昇方面。
5. 在充實新技能方面。

## 參 研究方法

### 一、研究架構、研究假設與衡量工具

根據研究目的，及相關文獻探討，本研究的架構略示如圖一。



圖一 本研究之架構

由圖中可以看出，員工因個人背景之不同，包括性別、婚姻狀況、教育程度、年齡、工作年資、目前職位年資、職務類別及工作地點等，均可能造成其對不同生涯策略之採行，而生涯策略之應用則進一步影響其事業績效，包括主觀的個人事業滿足及客觀的事業績效指標。

本研究依據研究目的、文獻探討及觀念架構所建立的研究假設如下：

假設一：員工之背景變項與其採用之生涯策略有顯著關係。

假設二：生涯策略之採用與員工事業績效有顯著關係。

本研究採用的衡量工具主要有二種，分別為「生涯策略自陳量表」、「事業滿足量表」，茲說明如下：

#### (一)生涯策略自陳量表

本研究所使用生涯策略自陳量表係根據 Gould & Penley(1984)所發展的量表編修而成。該量表共有 26 個題目，包括有 7 個分量表，分別為創造機會、努力投入，投合上司，毛遂自薦，尋找指導，建立網路，意見順服等七項。

國內龍長風(1985)也曾根據 Gould & Penley(1984)的量表加以編修，以 42 個測量題目對 268 位民營企業員工進行測試，結果發現其 Cronbach's 信度係數在 0.84 至 0.69 之間。歐淑芬(1990)也依據龍長風所編修的量表，對 851 名大學生加以測試，其 Cronbach's 信度係數在 0.8 至 0.72。由於龍長風所編修的

問卷過於冗長，且有許多重覆衡量項目，本研究為了簡化問卷內容，仍直接以 Gould & Penley 的 26 題量表加以編修，以李克式 7 點尺度來衡量生涯策略的採用程度，凡在量表得分愈高的，即代表採用程度愈高，反之，則代表採用程度愈低。

## (二) 事業滿足量表

本研究所使用的事業滿足量表仍根據 Greenhaus(1990)所發展的量表，加以編修而成。本量表共有 5 個題目，採 Likert 5 點量尺；由極滿意、滿意、無意見、不滿意、極不滿意，以等距賦與 5-1 分。

至於事業績效之客觀指標中，部分研究係採薪酬之絕對值來衡量薪酬，本研究鑑於國內仍普遍重視年齡或年資長短，故以薪酬對年齡迴歸作資料轉換，以求出較符合國情之薪酬指標(池進通, 1989)。

## 二、抽樣設計與分析方法

研究顯示，不同行業之員工，其生涯策略亦有不同(Bierly & Lewis, 1989; Cynthia, 1989)，本研究為求精確，只選擇一個行業即石化業為研究母體，抽樣母體共約 258,507 人。

本研究所需樣本大小，採溫博仕[民 74]所提之抽樣公式：

$$\text{樣本數} = \frac{Z_{\alpha} \left(\frac{-2}{d}\right)^2 \cdot (P) \cdot (1-P)}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{-2}{d}\right)^2 \cdot (P) \cdot (1-P) - 1\right]}$$

其中， $\alpha$  = 顯著水準， $d$  = 可容忍誤差，

$P$  = 母體比率值， $N$  = 母體數

在此，母體為 258,507，並設  $\alpha = 0.05$ ,  $d = 0.04$ ,  $P = 0.5$ ，經計算後，得出應抽取的有效樣本為 420 人。

在正式抽樣前，先發出 50 份問卷進行預訪(Pretest)，以了解問卷填答情形及所需時間，另一方面則取得樣本在各生涯策略項目上之最大變異，以作為正式抽樣時，樣本大小選取之依據。由於無法取得所有人員名單，亦即缺乏基本單位整理表(魏應澤, 1975)，因此採用分層隨機抽樣(stratified random

sampling), 先以簡單隨機抽樣抽出公司樣本, 再按公司規模大小比例抽出樣本。

本研究共發出問卷 2,000 份, 在中上游中大型企業係以人員訪問為主, 而下游小型企業則因公司意願, 採人員訪問及郵寄問卷雙軌進行, 總計回收 512 份, 扣除廢卷 73 份, 實得有效問卷 439 份, 佔發出問卷之 22 %。

上述有效問卷中, 按性別、婚姻狀況、學歷、工作年資等員工背景加以區分、以進一步透視研究樣本之組成, 如表三之一所示。由於石化業員工之母體資料欠缺, 故本研究無法進行外部效度之檢視。

分析方法則包括平均數、t 檢定及因素分析、變異數分析、典型相關分析(canonical correlation)等。

### 三、研究限制

本研究之限制主要有三項, 說明如下:

- (1)本研究分析架構基於研究目的, 未能廣泛週全地考慮所有的生涯策略構面, 及所有有關影響生涯策略之因素, 及相關事業績效衡量指標。
- (2)本研究基於研究經費與時間之限制, 研究對象只限於石化業, 但是在上中下游石化業或不同產業之間, 其生涯策略與員工背景的關係可能有所不同(余朝權, 1995), 因此, 本研究結果, 在推論上必須十分謹慎。
- (3)本研究對生涯策略、事業滿足等研究變數之衡量, 均採主觀的 Likert 量表, 此舉雖可增加分析的便利性, 但也犧牲一些研究的嚴謹性。

## 肆 分析結果與解釋

### 一、員工對生涯策略之採用次序排列

員工對各項生涯策略上之採用程度, 如表四之一所示。

表四之一顯示, 石化業員工在生涯發展上最常採用的前三項策略為:

- (1)在組織內廣泛吸收基本工作經驗(平均數為 5.5148)
- (2)發展對本單位而言, 頗重要的專業技能(平均數為 5.1116)
- (3)發展未來職位所需的技能(平均數為 4.9474)

由此可知, 吸收工作經驗, 發展及充實目前及未來職位所需的專業技能, 是石化人員前程進展的重點, 這可能和石化人屬於專業人員有關, 專業技能的充實是其立足於產業之基礎。



石化人員其次所採用的生涯策略，依序為：在組織內建立友誼網路，以促進生涯進展(平均數為 4.9271)及顯示你是個能辦好事情的人(平均數為 4.7858)。

石化業人員較少採用的生涯策略，為：(1)穿著與上司相似(平均數為 1.8610)；(2)常和上司共享休閒生活(平均數為 2.2214)；(3)培養與上司相似的興趣(平均數為 2.3493)；(4)尋求上司的生涯指導(平均數為 2.8493)；和(5)把工作帶回家做(平均數為 2.9589)，這五種策略平均數均低於 3。

總括而言，石化人員仍以充實專業技能，努力吸收工作經驗為其發展前程的主要策略，至於穿著模仿上司、與上司共同休閒、培養相似興趣等巴結上司之策略，則較少採用，這可能和石化人員終日與專業為伍，作風一板一眼，一絲不苟的保守穩健專業作風有關。

表三之一 樣本人口統計變項分佈統計表

人口統計變項		人數	百分比	人口統計變項		人數	百分比
性別	男	293	66.7 %	工作年資	2 年以下	19	4.3 %
	女	146	33.3 %		3-10 年	168	38.3 %
			11-20 年		169	38.5 %	
			21 年以上		83	18.9 %	
婚姻	已婚	352	80.2 %	目前職位	管理者	207	47.1 %
	未婚	87	19.8 %		專業人員	129	29.4 %
			業務及操作員		103	23.5 %	
教育程度	高中及以下	102	23.3 %	目前職位年資	2 年以下	127	28.9 %
	專科	121	27.7 %		3-5 年	159	36.2 %
	大學	169	38.7 %		6-10 年	90	20.5 %
	博士、碩士	45	10.3 %		11 年以上	63	14.4 %
年齡	25 歲以下	25	5.7 %	工作地區別	北	225	51.3 %
	26-35 歲	166	37.8 %		中	54	12.3 %
	36-45 歲	172	39.2 %		南	160	36.4 %
	45 歲以上	76	17.3 %				

表四之一 石化人員生涯策略採用程度

生涯策略	平均數	次序
在組織內廣泛地吸收基本的工作經驗	5.5148	1
發展對本單位而言，頗重要的專業技能	5.1116	2
發展將來職業所需技能	4.9475	3
在組織內建立友誼網路，以促進生涯進展	4.9271	4
顯示你是個能辦好事情的人	4.7859	5
為可能謀得之職務或機會，早做準備	4.7443	6
在似乎無人領導的工作領域負起領導責任	4.4989	7
在正常工作時間之外，繼續思索工作	4.4487	8
尋求組織以外，有經驗者的生活指導	4.2961	9
尋找組織內其他有經驗者的生活指導	4.1663	10
讓上司知道您的成就及才能	4.1187	11
讓上司知道您的期望及生涯目標	3.9544	12
在機構中建立一個彼此聯絡的消息網，以便了解組織狀況	3.7872	13
贊成上司主要論點，而審慎地反對其次要論點，以表示個人獨立	3.6674	14
在正常時間外繼續工作	3.5672	15
保持生涯彈性(隨時可遷調、跳槽)	3.5494	16
對上司會看見成果的工作特別賣力	3.3493	17
即使內心不同意，也應公開同意上司意見	3.3326	18
讓上司曉得您希望獲取之職位	3.2391	19
讚美上司的主要優點，但對其一些微不足道的缺點，略示批評	3.2237	20
向上司表白自己，談些知心話	3.1571	21
把工作帶回家做	2.9589	22
尋找上司的生涯指導	2.8943	23
培養與上司相似的性趣	2.2214	24
常和上司一起爬山、打球旅遊、聚餐、聊天等共享休閒生活	2.3493	25
穿著與上司相似	1.8610	26

## 二 生涯策略因素分析

為了精簡研究內容，本研究仍針對 26 項生涯策略變數進行因素分析，以主成份分析法(Principal Component Method)萃取因素，並以變異數最大法(Varimax)作直交轉軸，保留特徵值大於 1 的成分因素，並選用因素負荷量(Factor Loading)絕對值大於 0.4 之變項，以解釋並命名各因素構面(黃俊英，1991)。

本研究根據 Zaltman & Burgur(1985)的建議，只取特徵值大於 1，各變數負荷量絕對值大於 0.3 的題項，且能解釋 40%以上的變異。分析結果得出 6 個因素，累積解釋變異達 61.07%，其中平均數、特徵值及解釋變異量，如表四之二所示。

表四之二 生涯策略因素構面

因素名稱	平均數	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
因素 1：創造生涯機會	4.7846	8.6393	33.23 %	33.23 %
因素 2：毛遂自薦	3.8861	2.1322	8.20 %	41.43 %
因素 3：投合上司所好	2.3160	1.6751	6.44 %	47.87 %
因素 4：尋找生涯指導	3.9931	1.2637	4.86 %	52.73 %
因素 5：努力投入	3.6583	1.1312	4.35 %	57.88 %
因素 6：意見一致	3.6826	1.0373	3.99 %	61.07 %

表四之二顯示，石化業人員最常採用創造生涯機會策略，其餘依次為努力投入，保持生涯彈性，尋求生涯指導，向上建立關係與意見順服，對投合上司策略採用的程度最低。各因素中所含變項之內容，以表四之三至四之八說明之。

表四之三 生涯策略因素一之變項內容

因素一：創造生涯機會			
題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量
14	發展工作單位重要的專業技能	0.6892	33.23 %
25	廣泛的吸收組織內基本的工作經驗	0.7563	
13	在組織內建立友誼網路，以促進生涯進展	0.7194	
7	發展未來職位所需要技能	0.5676	
17	在無人領導的工作領域負起領導責任	0.5800	
4	在機構中建立一個彼此聯絡的消息網，以便瞭解組織狀況	0.5422	
1	為可能謀得的職位或機會，早作準備	0.4783	
特徵值=8.6393		Cronbach's 係數=0.85	

表四之三顯示，在因素一中之因素負荷量大於 0.4 的有 7 個，變項內容皆與創造生涯機會有關，故命名為「創造生涯機會」因素。該因素的特徵值為 8.6393，可解釋 33.23 % 之變異，Cronbach's 係數為 0.85。

表四之四 生涯策略因素二之變項內容

因素二：毛遂自薦			
題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量
26	讓上司知道你的成就及才能	0.7568	8.20 %
11	讓上司曉得您希望獲取之職位	0.7567	
12	顯示你是個能辦好事情的人	0.7249	
15	讓上司知道您的期望及生涯目標	0.6977	
8	讓上司會看見成果的工作特別賣力	0.6369	
特徵值=2.1332 Cronbach's 係數=0.84			

表四之四顯示，在因素二中之因素負荷量大於 0.4 的有 5 題，變項內容皆與 Gould & Penley(1984)所定義的毛遂自薦相同，故亦命名為「毛遂自薦」因素。該因素的特徵值為 2.1332，解釋 8.20 % 之變異，Cronbach's 係數為 0.84。

表四之五 生涯策略因素三之變項內容

因素三：投合上司所好			
題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量
3	常和上司一起爬山、打球、旅遊、聚餐、聊天等共享休閒生活	0.8834	6.44 %
2	培養與上司相似的興趣	0.8529	
20	穿著與上司相似	0.5083	
9	尋找上司的生涯指導	0.4553	
特徵值=1.6750 Cronbach's 係數=0.78			

表四之五顯示，在因素三中因素負荷量大於 0.4 有 4 題，變項內容主要與投合上司所好有關，故命名為「投合上司所好」因素。該因素之特徵值為 1.6750，解釋 6.44 % 之變異，Cronbach's 係數為 0.78。

表四之六 生涯策略因素四之變項內容

因素四：尋找生涯指導			
題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量
21	保持生涯彈性	0.7335	4.86 %
23	尋找組織外有經驗者的生涯指導	0.7212	
10	尋找組織內有經驗者的生涯指導	0.5653	
特徵值=1.2637 Cronbach's 係數=0.64			

表四之六顯示，在因素四中因素負荷量大於 0.4 有 3 題，變項內容皆與尋找生涯指導有關，故命名為「尋找生涯指導」因素。該因素之特徵值為 1.2637，解釋 4.86 % 之變異，Cronbach's 係數為 0.64。

表四之七 生涯策略因素五之變項內容

因素五：努力投入			
題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量
22	把工作帶回家	0.9744	4.35 %
6	在正常工作時間外繼續工作	0.5763	
19	在正常工作時間之外繼續思索工作	0.5763	
特徵值=1.8608 Cronbach's 係數=0.64			

表四之七顯示，在因素五中因素負荷量大於 0.4 有 2 題，變項內容皆與努力投入有關，故命名為「努力投入」因素。該因素之特徵值為 1.8608，解釋 4.35 % 之變異，Cronbach's 係數為 0.64。

表四之八 生涯策略因素六之變項內容

因素六：意見一致			
題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量
18	即使內心不同意，也應公開同意上司意見	0.7266	3.99 %
16	讚美上司的主要優點，但對其一些小缺點略示批評	0.5340	
17	在似乎無人領導的工作領域負起領導責任	0.5056	
特徵值=1.0373 Cronbach's 係數=0.57			

表四之八顯示，在因素六中因素負荷量大於 0.4 有 3 題，變項內容皆與意見一致有關，故命名為「意見一致」因素。該因素之特徵值為 1.0373，解釋 3.99% 之變異，Cronbach's 係數為 0.57。

上述因素分析結果若與原始量表(Gould & Penley, 1984)比較，即可看出原始量表中的「建立網路」(networking)因素，並未在本研究中出現，「建立網路」在原始量表中包括「在機構中建立消息網」(題號 4)及「在組織內建立友誼網」(題號 13)，但在本研究中均與因素一「創造生涯機會」中的變數有高度相關，可見在台灣石化業建立網路與創造生涯機會難以完全劃分。其餘變項在因素負荷量絕對值大於 0.4 的取捨標準下(黃俊英, 1991)，所形成之因素均與原始量表相同。

### 三、人口統計變項與生涯策略之關係

本節將檢定人口統計變項與生涯策略構面的關係，以人口統計變項為自變數，生涯策略因素為依變數，進行 t 檢定或單因子變異數分析，以檢定虛無假設一；必要時並採取薛費事後檢定(Scheffe's Test)以檢定各群之間是否具有差異。結果如表四之九至四之十六所示。

表四之九顯示，性別與六項生涯策略之採用，二者關係達到  $P=0.05$  顯著水準的有五項，亦即男性在「投合上司所好」、「創造生涯機會」、「努力投入」、「毛遂自薦」及「意見一致」上，均顯著高於女性。至於「尋求生涯指導」策略，則在兩性之間無顯著差異。而在美國的研究中，男性僅在努力投入一項較常採用，而女性則較常尋求生涯指導(Gould & Penley, 1984)。因此，吾人可以推論，在我國石化業中，男性比女性採用較多的生涯策略，男性確實較女性積極。

表四之九 「性別」與「生涯策略」t 檢定分析結果

生涯策略	性別				T 值	P 值	顯著差異
	(1)男		(2)女				
	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	4.8952	1.0316	4.5626	1.2217	2.8253	0.0051	**
毛遂自薦	3.9768	1.2374	3.7041	1.3573	2.1055	0.0358	*
投合上司所好	2.4513	1.1398	2.0445	1.0424	3.0231	0.0003	***
尋求生涯指導	3.9772	1.3046	4.0251	1.2199	-0.3700	0.7116	-
努力投入	3.7520	1.2720	3.4703	1.3366	2.1491	0.0322	*
意見一致	3.7656	1.1719	3.5160	1.2423	2.0611	0.0399	*

\*P&lt;0.05 ; \*\* P&lt;0.01 ; \*\*\* P&lt;0.001

表四之十 「婚姻狀況」與「生涯策略」t 檢定分析結果

生涯策略	婚姻狀況				T 值	P 值	顯著差異
	(1)男		(2)女				
	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	4.7825	1.1004	4.7931	1.1457	-0.0801	0.9362	-
毛遂自薦	3.8909	1.2571	3.8667	1.3926	0.1576	0.8749	-
投合上司所好	2.3231	1.1388	2.2874	1.0665	0.2658	0.7905	-
尋求生涯指導	2.9129	1.2713	4.3180	1.2492	-2.6706	0.0079	**
努力投入	3.6676	1.2895	3.6207	1.3441	0.3014	0.7633	-
意見一致	3.6989	1.1564	3.6169	1.3683	0.5703	0.5688	-

\*P&lt;0.05 ; \*\* P&lt;0.01 ; \*\*\* P&lt;0.001

表四之十顯示，婚姻狀況與各生涯策略之採用間，僅「尋求生涯指導」一項有顯著關係，達到 P=.01 顯著水準，更確切地說，未婚者在尋求生涯指導上(平均數為 4.3180)，顯著比已婚者(平均數為 3.9129)來的強烈。此可能意指未婚者對個人生涯較迷惘，或是已婚者較有主見所致。

至於在其他策略方面，婚姻狀況並無顯著影響。

表四之十一 「教育程度」與「生涯策略」單因子變異數分析結果

生涯策略	教育程度								F 值	P 值	Scheffe test
	(1)高中以下		(2)專科		(3)大學		(4)碩博士				
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	4.6585	1.2171	4.8867	1.1067	4.7371	1.0732	4.9683	0.9412	1.44	0.2301	-
毛遂自薦	3.5714	1.2951	3.8496	1.3482	3.9893	1.2056	4.3111	1.2162	4.19	**	(4,1)
投合上司所好	2.2952	1.1423	2.3636	1.1770	2.2825	1.1245	2.3389	0.9447	0.12	0.9456	-
尋求生涯指導	3.9175	1.2350	4.1515	1.3123	3.8619	1.3070	4.2296	1.0844	1.76	0.1544	-
努力投入	3.3175	1.2788	3.5124	1.2960	3.8166	1.2770	4.2148	1.2000	6.67	***	(4,1)(4,2)
意見一致	3.7079	1.2096	3.7328	1.2566	3.6232	1.1400	3.7037	1.2618	0.24	0.8674	-

\*P&lt;0.05 ; \*\* P&lt;0.01 ; \*\*\* P&lt;0.001

表四之十一係教育程度與生涯策略之關係分析。表中顯示，教育程度與生涯策略之採用間，在「努力投入」與「毛遂自薦」兩級策略上有顯著之差異，達到 P=.01 顯著水準。進一步檢視之下，發現在努力投入上，博碩士人員顯著高於學歷較低的國中、高中與專科三類人員，此一結果可能意指高等

知識份子在工作上比一般工作人員更為認真，且與 Gould & Penley(1984)之實證結果相同，顯示並無國別差異。而在「毛遂自薦」上，博碩士人員亦顯著高於國中與高中人員，但在美國則無此種差異，此亦顯示我國高等知識份子較低學歷人員更懂得自我推薦。

表四之十二 「年齡」與「生涯策略」單因子變異數分析結果

生涯策略	年齡								F 值	P 值	Scheffe test
	(1)25 歲以下		(2)26-35 歲		(3)36-45 歲		(4)45 歲以上				
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	5.0457	0.9365	4.8313	1.1366	4.6977	1.0265	4.7932	1.2656	0.91	0.4337	-
毛遂自薦	3.7840	1.1943	3.9892	1.3240	3.7860	1.2665	3.9211	1.2645	0.78	0.5081	-
投合上司所好	2.3400	1.1790	2.3389	1.0934	2.2166	1.0373	2.4836	1.3394	1.04	0.3750	-
尋求生涯指導	4.6667	0.9230	4.1586	1.2535	3.8120	1.2685	3.8202	1.3383	5.01	** 0.0020	(1,4)(1,3)
努力投入	3.5333	1.2435	3.5442	1.2862	3.6647	1.2485	3.9432	1.4340	1.66	0.1759	-
意見一致	3.7733	1.3149	3.5562	1.2619	3.7578	1.1228	3.7588	1.1933	0.99	0.3983	-

\*P<0.05 ; \*\* P<0.01 ; \*\*\* P<0.001

表四之十二係年齡與生涯策略之關係分析。結果顯示，在「尋求生涯指導」策略上有顯著之差異，達到  $P=0.01$  顯著水準。而且年齡愈小，愈需要生涯指導。進一步以 Scheffe 檢定分析之，發現 25 歲以下的人員(平均數為 4.6667)顯著比 36 歲(平均數 3.8120)及 45 歲以上(平均數 3.8202)的人員，更會「尋求生涯指導」。如果對照有關婚姻狀況(參見表四之十)之分析，吾人當可推論，25 歲以下年輕未婚人士，較常尋求生涯指導，也最需要組織提供生涯輔導。

若對照 Gould & Penley(1984)之研究結果，則美國年輕員工較會採用毛遂自薦和意見一致，而我國則無，顯示我國年輕員工較不敢自我推薦，也較少明顯追隨上司。



表四之十三 「工作年資」與「生涯策略」單因子變異數分析結果

生涯策略	工作年資								F 值	P 值	Scheffe test
	(1)2 年以下		(2)3-10 年		(3)11-20 年		(4)21 年以上				
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	5.3835	0.8492	4.8554	1.1729	4.6103	0.9914	4.8589	1.1935	3.66	*	(1,3)
毛遂自薦	4.3895	1.1025	3.9548	1.3513	3.7751	1.1776	3.8578	1.3708	1058	0.1947	-
投合上司所好	2.4211	0.9467	2.3601	1.1139	2.1612	1.0105	2.5181	1.3535	2.12	0.0969	-
尋求生涯指導	5.1579	0.8193	4.1607	1.2984	3.7199	1.1849	3.9438	1.3075	9.38	***	(1,2) (1,4)(1,3)
努力投入	3.5000	1.4720	3.3367	1.6182	3.3191	1.2266	2.8182	1.4132	1.13	0.3381	-
意見一致	3.0000	1.0000	3.3673	1.6033	3.0426	1.4885	3.0000	1.8540	0.48	0.6938	-

\*P<0.05 ; \*\* P<0.01 ; \*\*\* P<0.001

表四之十三係工作年資與生涯策略之變異數分析。結果顯示，在「尋求生涯指導」與「創造生涯機會」兩項策略上有顯著差異，達到 P=.05 顯著水準。進一步以 Scheffe 檢定分析之，發現尋找生涯指導上，工作年資在 2 年或以下者，顯著比年資在 3 年以上者較多採用。此點若與婚姻及年齡狀況（見表四之十與表四之十二）合而觀之，可以推論年紀輕且年資淺的未婚人員較會尋求生涯指導。此外，在創造生涯機會上，工作年資在 2 年或以下者，比年資長者較常採用。此點一方面代表資淺者努力創造機會，一方面也代表其在現職上的不穩定性。至於美國年資淺者通常以努力投入來爭取出人頭地的機會(Souerwine, 1978)，因此亦可看出美國年資淺者之務實傾向。

表四之十四 「目前職位年資」與「生涯策略」單因子變異數分析結果

生涯策略	目前職位年資								F 值	P 值	Scheffe test
	(1)2 年以下		(2)3-10 年		(3)11-20 年		(4)21 年以上				
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	4.9359	0.8844	4.8410	1.0719	4.7444	1.2964	4.3945	1.2384	3.63	*0.0130	(1,4)
毛遂自薦	4.1024	1.2269	3.9912	1.2477	3.7289	1.3582	3.4095	1.2539	5.04	**0.0019	(1,4)(2,4)
投合上司所好	2.3189	1.0426	2.4654	1.1885	2.0778	1.0040	2.2738	1.2343	2.34	0.0732	-
尋求生涯指導	4.0787	1.1327	4.1887	1.2453	3.7667	1.5003	3.6508	1.1845	3.97	**0.0082	(2,4)
努力投入	3.9265	1.3698	3.6709	1.2170	3.4852	1.3867	3.3333	1.1296	3.72	* 0.0115	(1,4)
意見一致	3.7769	1.1661	3.7149	1.2128	3.6296	1.2477	3.4868	1.1683	0.92	0.4327	-

\*P<0.05 ; \*\* P<0.01 ; \*\*\* P<0.001

表四之十四進一步解析年資與生涯策略之關係。採用「目前職位年資」為研究變項。結果顯示，在「毛遂自薦」、「尋求生涯指導」、「努力投入」和「創造生涯機會」四項策略上有顯著差異，達到  $P=0.05$  顯著水準，在趨勢上均為現職年資較淺者，比資深者採用較多生涯策略，進一步以 Scheffe 檢定分析之，發現現職年資在 5 年以下者，比 11 年以上較常採用毛遂自薦，吾人或可說毛遂自薦使其在現職停留期間不至於超過 5 年。其次，現職年資在 3 至 5 年者，顯著比年資 11 年以上較常「尋求生涯指導」。此可能意指現職年資超過 3 年後，開始感到迷惘，而在 11 年以後則歸於宿命的傾向。此外，現職年資在 2 年以下者，顯著比 11 年以上者較常採用「努力投入」與「創造生涯機會」兩種策略，此亦顯示這些資淺人員積極謀求生涯發展的意圖。

表四之十五 「職務類別」與「生涯策略」單因子變異數分析結果

生涯策略	職務類別						F 值	P 值	Scheffe test
	(1)管理者		(2)專業人員		(3)事務人員				
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	4.8820	1.0802	4.8073	1.0264	4.5603	1.2347	3.63	0.0528	-
毛遂自薦	4.0145	1.2885	3.9674	1.2323	3.5262	1.2815	5.45	** 0.0046	(1,3)(2,3)
投合上司所好	2.4058	1.1789	2.3527	1.1139	2.0898	0.9944	2.84	0.0595	-
尋求生涯指導	3.9130	1.2763	4.0724	1.2774	4.0550	1.2758	0.78	0.4605	-
努力投入	3.8583	1.2628	3.6615	1.3030	3.2524	1.2838	7.71	*** 0.0005	(1,3)(2,3)
意見一致	3.8277	1.1607	3.6460	1.2196	3.4369	1.2217	3.78	*0.0236	(1,3)

\* $P<0.05$  ; \*\*  $P<0.01$  ; \*\*\*  $P<0.001$

表四之十五係職務類別與生涯策略之關係分析。變異數分析結果顯示，在「努力投入」、「毛遂自薦」和「意見一致」三項策略上有顯著差異，達到  $P=0.05$  顯著水準，進一步以 Scheffe 檢定分析之，發現管理者在這三項策略的採用上，顯著高於事務人員，此點似乎在說明管理者比事務人員在工作上更努力投入，較能與上司意見一致，且懂得毛遂自薦。Gould & Penley(1984)之研究亦顯示，管理者較顯著採用努力投入及毛遂自薦，不過，美國管理者尚僅得創造生涯指導，前者顯示美國管理者轉職的情況（包括主動跳槽及被裁員）較多，而後者則顯示美國管理者不怕向外尋求協助的心理。至於專業人員比事務人員顯著較多採用「毛遂自薦」及「努力投入」。

由表四之十六顯示，地理位置在「投合上司所好」、「意見一致」與「創造生涯機會」等三項策略具有顯著的差異，因此，部份拒絕假設一。進

一步以 Scheffe 加以檢定發現，南部比北部較常採用這三項策略。南部也比中部對「投合上司所好」之策略採用程度較高。這可能是因為南部民風較為保守溫馴，因此對上司的意見較為順服也儘量投其所好，再不然就自己創造生涯機會。也有可能南部的主管較平易近人，屬下和其較沒有距離，因此，採取和上司有關的策略以促進其生涯進展也較為頻繁。

表四之十六 「地理位置」與「生涯策略」單因子變異數分析結果

生涯策略	地理位置						F 值	P 值	Scheffe test
	(1)北部		(2)中部		(3)南部				
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差			
創造生涯機會	4.6413	1.1369	4.6480	1.0763	5.0393	1.0476	6.66	0.0014	3>1
毛遂自薦	3.8773	1.2267	3.7286	1.2908	3.9575	1.3693	0.67	0.5125	
投合上司所好	2.1311	0.9834	2.1563	1.0175	2.6219	1.2710	9.94	0.0001	3>1,2
尋求生涯指導	3.8756	1.2784	4.0000	1.2745	4.1436	1.2615	2.08	0.1259	
努力投入	3.7363	1.3193	3.3036	1.2906	3.6708	1.2634	2.51	0.0821	3>1
意見一致	3.4800	1.1485	3.6071	1.2699	3.9958	1.1940	9.05	0.0001	

\*P<0.05 ; \*\* P<0.01 ; \*\*\* P<0.001

綜合以上八項員工背景與生涯策略之關係，吾人可以作一簡單彙總如表四之十七所示。

表四之十七 個人背景與生涯策略因素關係彙總表

背景	尋求生涯指導	創造生涯機會	毛遂自薦	努力投入	意見一致	投合上司
婚姻(未婚)						
年齡(年輕)						
工作年資(資淺)						
職位年資(資淺)						
性別(男性)						
地理位置(南部)						
教育(高)						
職務(管理者)						

## 四、生涯策略與事業績效之相關分析

### (一) 事業滿足的因素分析

事業績效之衡量，含薪酬等客觀績效指標及事業滿足指標。為簡化分析，不再對各事業滿足變數分別分析，而先作因素分析。本研究將 5 項事業滿足變數，以主成份變異數最大法做直交轉軸，萃取出 2 個特徵值大於 0.87 的因素構面，可累積解釋 70.95% 之變異。其平均數、特徵值、解釋變異量，及累積解釋變異量如表四之十八所示。

表四之十八 事業滿足因素構面

因素名稱	平均數	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一：事業素質滿足	2.8112	2.6739	53.48 %	53.48 %
因素二：充實新技能滿足	2.8798	0.8738	17.48 %	70.96 %

表四之十八顯示，石化業人員對於事業的滿足中，充足新技能(平均數 2.8798)略高於事業素質滿足(平均數 2.8112)。有關因素一所含變項內容，以表四之十九表示之。

表四之十九 事業滿足因素一之變項內容

因素一：事業素質滿足			
題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量
4	工作晉昇	0.8344	53.48 %
3	收入(所得)水準	0.7956	
1	事業成就	0.7564	
2	整體生涯目標之進展	0.6609	
特徵值=2.6739			
Cronbach's 係數=0.8			

表四之十九顯示，在因素一中之因素負荷量大於 0.66 的有 4 題，變項內容與企業員工之事業素質滿足十分密切，故命名為「事業素質滿足」因素。該因素的特徵值為 2.6739，可解釋 53.48 % 之變異，Cronbach's 係數則為 0.8。

至於因素二中之因素負荷量大於 0.4 的變項僅有 1 個「充實新技能」(因素負荷量為 0.9558)，故直接命名為「充實新技能滿足」因素。該因素的特徵值為 0.8738，可解釋 17.48 % 之變異。

## (二) 生涯策略與事業績效之典型相關分析

本研究在此部份的分析中，以「生涯策略」為預測變項，以七個事業績效指標為準則變項，進行典型相關分析，結果有二組典型相關係數達到  $P=.001$  顯著水準，如表四之二十所示。

由表四之二十可知，六對典型因素中，有二對典型相關係數達到 0.05 的顯著水準，其典型因素所能解釋的變異量分別為 12.28 % 與 10.74 %，此證實生涯策略與事業績效具有顯著關係，進一步分析如下：第一對的典型相關係數為 0.3504，亦即這二個典型因素間有 12.28 % (0.3504 的平方值) 的共同變異量。就其因素負荷量來看（表四之二十），若以 0.4 為標準(黃俊英，民 80)則各預測變項典型因素結構負荷量絕對值以「毛遂自薦」(0.9214)為最大，其次為「尋求生涯指導」(-0.5468)，而就準則變項而言，則以「薪酬」(0.8298)為最高，其次為「充實新技能滿足」(0.4140)。由以上結果可知，「毛遂自薦」配合著較少「尋求生涯指導」的成員，將有助於薪酬較高及提高充實新技能滿足。

第二組典型相關係數為 0.3277，亦即二典型因素間有 10.74 % 之共同變異量。就因素負荷量絕對值來看，預測變數中以「尋求生涯指導」(0.7889)、「毛遂自薦」(0.7269)和「努力投入」(-0.4923)為較大，而準則變數中以「事業素質滿足」(-0.6361)、「陞遷間隔」(0.5282)、和「充實新技能滿足」(0.4742)為較高。此一結果顯示，有採用尋求生涯指導和毛遂自薦但較不努力傾向的人員，在事業績效上「陞遷間隔」較短，充實新技能的滿足較高，但事業素質的滿足則有較低的傾向。

在此二組典型相關中，待遇調整之次數及間隔時間等二個準則變數均未出現，可見國內石化業對員工之績效表現並非以加薪來表示，尤其是中上游石化中，部分屬國營事業，更可能使得加薪不宜作為事業績效指標，此點值得往後研究上改進。

表四之二十 生涯策略與事業績效之典型相關分析結果摘要表

變項		規則因素負荷值	
		1	2
預測變數	創造生涯機會	-0.1433	-0.0909
	毛遂自薦	0.9214	0.7269
	投合上司所好	0.1516	-0.3511
	尋求生涯指導	-0.5468	0.7889
	努力投入	0.3990	-0.4923
	意見一致	0.0043	-0.2380
準則變數	事業素質滿足	-0.2818	-0.6361
	充實新技能滿足	0.4140	0.4742
	薪酬	0.8298	-0.3168
	兩次待遇調整間隔時間	0.1738	-0.1249
	待遇調整次數	-0.0191	0.1829
	兩次職務陞遷間隔時間	0.1189	0.5282
	職務陞遷次數	0.3789	0.1596
規則相關係數		0.3504	0.3277
F 值		3.0294	2.3060
P 值		0.0001***	0.0001***

\*P<0.05 ; \*\* P<0.01 ; \*\*\* P<0.001

## 伍 結論與建議

### 一、研究結論

本研究之結論主要有四項：

#### (一)生涯策略之採用情形

石化人員在生涯發展上最常採用的策略為在組織內廣泛地吸收基本的工作經驗，其次是發展對本單位而言頗重要的專業技能，以及發展未來職位所需的技能。

由於石化人員多屬於專業人員，專業技能的充實是其職業立足之道，因此，發展及充實目前或未來職位所需的專業技能，就理所當然的成為其生涯

進展的主要策略及重點。而石化人員較不常採用的策略依序為穿著與上司相似及常和上司一起爬山、打球、旅遊、聚餐、聊天等共享休閒生活等。

由此可知，石化人員較少採用培養與上司相似的興趣，向上建立人際關係的策略，其態度及作風仍十分保守，這也是石化人員在事業進展面所應突破之一面。

## (二) 生涯策略之因素分析

生涯策略的二十六個變項，經因素分析之結果，共萃取出六項因素構面，分別為「創造生涯機會」、「毛遂自薦」、「投合上司之所好」、「尋求生涯指導」、「努力投入」、「意見一致」。本研究因素內容與構面和 Gould & Penley(1984)的研究有些許差異，這可能與研究對象與文化差異有關。

## (三) 個人背景與採用生涯策略之關係

- (1) 男性比女性較多採用「投合上司所好」、「創造生涯機會」、「努力投入」與「意見一致」，亦即男性比女性積極。
- (2) 年紀輕、年資淺的未婚人員，較會「尋求生涯指導」。
- (3) 博碩士人員較常用「努力投入」及「毛遂自薦」策略。
- (4) 工作年資或現職年資在 2 年以下者，較會「創造生涯機會」。
- (5) 現職年資在 5 年以下者，較 11 年以上者會「毛遂自薦」。現職年資在 3-5 年者較會「尋求生涯指導」，而在 2 年以下者，則較會「努力投入」。
- (6) 南部人員對「投合上司所好」、「意見一致」與「創造生涯機會」三項策略之採用程度顯著的高於北部者，對投合上司所好的採用，也顯著高於中部人員。

## (四) 生涯策略與事業績效之分析結果

- (1) 尋求生涯指導人員對薪酬與充實新技能的滿足顯著較高。
- (2) 毛遂自薦且尋求生涯指導但不努力投入的人員，其昇遷間隔較短，充實新技能的滿足較高，但事業素質的滿足較低。

## 二、建議

### (一)個人建議

適當地運用生涯策略，可以縮短達成事業目標所需的時間，加速事業進展之速度，及減少事業發展之阻礙。

從本研究的實證結果，或其他相關學術文獻、研究中(Beehr, Tabor & Walsh, 1980 ; Gould, 1979 ; Hall, 1976; Hammer & Vardi, 1981)均可證實這種關係的存在。

因此，個人在規劃其生涯發展時，選擇及運用適當的生涯策略，將有助於其事業進展及生涯目標之達成，在本研究中，發現不尋求生涯指導而採取毛遂自薦策略之員工，其薪酬及充實新技能之滿足較高，至於尋求生涯指導及毛遂自薦而不努力投入者，其充實新技能之滿足較高，但陞遷間隔較長，而且事業素質滿足也較低。

因此，個人在追求事業之發展時，不妨多運用這些生涯策略以開創自己事業前程，而在採用部分策略時，應再三省思，以免對生涯進展造成負面之反面效果。此外，個人在選擇生涯策略時，尚需考慮影響生涯策略的相關因素，如成就動機、工作價值、組織氣候等(余朝權，1994)，認知及了解這些影響因素，以配合或選擇最適生涯策略，才可使事業進展達到事半功倍之效。

### (二)組織建議

企業員工之事業績效與企業經營績效具有高度相關的關係存在。因此，企業必須要了解員工在其生涯發展中所採用的生涯策略及其影響因素，協助其策略的發展及達成（或幫助其尋求適當之生涯策略），以促進員工事業績效之提昇，進而帶動企業經營績效之成長。企業應使組織成長與員工個人成長相契合，如此，才能確保公司的生存與成長，並讓員工獲得最大的滿足，形成真正的兩利經營。

在此，企業必須考量員工之個人背景，提供相應之生涯管理措施：

- (1)生涯輔導方面，公司內應設立前程發展中心，服務內容須包括：①協助個人作前程發展評估；②提供有助於前程發展的資訊；③心理諮商輔導；及④隨時協助與工作有關的生活輔導，尤其是針對未婚、年輕的資淺員工。
- (2)創造生涯機會資訊方面，提供組織內工作的缺額、條件及薪資水準，即目前已確認的空缺、未來的職缺及所需要的人力與組織策略的關聯，並



且要有明確、清晰的晉昇路徑與升遷政策。這些作法對於南部的、資淺的男性員工尤為必要。

- (3)努力投入方面，對於學歷較低、職務年資較長或女性員工，應特別注意其在工作上不夠努力之傾向，設法提高其工作意願。
- (4)對於南部的男性員工，組織應特別注意其投合上司或採意見一致策略之傾向，以免員工只重人情關係而忽略其他正當的策略。

### (三) 未來研究建議

- (1)影響生涯策略因素相當多，本研究只對人口統計變項因素加以探討，其他影響因素，如領導型態、經濟、政治環境等，均是後續研究者可探討之變項。
- (2)本研究只針對石化業人員進行研究，後續研究者可針對其他行業人員進行探究其生涯策略、相關影響因素及事業績效之差異，以驗證本研究結果之一般性。
- (3)本研究基於時間之限制，乃採用橫斷面的研究方法；後續研究者可以從縱斷面的研究方式，探究時間序列對生涯策略之影響，以檢驗個人處於不同生涯階段是否將採不同的生涯策略。

### 參考文獻

- 白崇亮，「我國企業經理個人價值觀念之研究」，政治大學管理研究所未出版碩士論文，1979年。
- 朴英培，「工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究 - 以韓國電子業為例」，政治大學企業管理研究所未出版博士論文，1988年12月。
- 江秀琴譯，會計人，「如何使您更成功」，(Robert Half, "Success Guide for Accountant")會計研究月刊，第四期，1986年1月，頁120。
- 李淑嫻譯，「生涯挑戰 101 - 作工作的主人」(George de Mare and Joanne Summerfield "101 ways to Protect Your Job")，經濟與生活出版公司，1994年。
- 池進通，「企業員工事業發展行為模式：採個人權力發展觀點」，政治大學企研所未出版博士論文，1989年6月。
- 余朝權，「前程輔導技術在人力資源規劃之應用」，中華民國全國工業總會編，管理技術，1986年，頁1-6。
- 余朝權，「生涯規劃技巧」，長程出版社，1992年(a)。
- 余朝權，「企業主管前程發展需求之研究」，國科會專題研究計畫成果報告，1992年(b)。

- 余朝權，「人性管理」，長程出版社，1993年(a)。
- 余朝權，「生涯智慧」，長程出版社，1993年(b)。
- 余朝權，「台灣石化業上中下游勞工生涯策略之比較研究」，國科會專題研究計畫成果報告，1993年(c)。
- 余朝權，「成就動機、工作價值觀、組織氣候與生涯策略之關係分析」，*國科會研究彙刊：人文及社會科學*，四卷二期，1994年7月，頁286-304。
- 余朝權，「產業上中下游勞工生涯策略及其影響因素之比較研究」，*勞資關係論叢*，第三期，1995年10月，頁1-27。
- 林欽榮，「管理心理學」，五南圖書出版公司，三版，1988年。
- 許榮榕，「海軍造船廠軍官成就動機、工作價值與事業態度關係之研究」，國防管理學院資源管理研究所未出版論文，1988年6月。
- 黃俊英，「多變量分析」，中國企業經濟研究所，四版，1991年。
- 黃英忠與李玉得，「企業員工事業前程與相關因素之研究」，*台大管理論叢*，四卷一期，1993年5月，頁283-312。
- 陳正沛，「研究人員之工作投入」，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，1983年。
- 陳至頌，「組織氣候與自動離職率關聯性之研究」，東吳大學管理學研究所未出版碩士論文，1992年1月。
- 張春興，「心理學」，東華書局，十版，1983年。
- 溫博仕，「郵寄問卷調查抽樣設計之研究」，淡江大學管科所未出版碩士論文，1985年7月。
- 劉怡媛，「科技研究人員之事業前程策略」，政治大學企研所未出版碩士論文，1988年6月。
- 慕哲編譯，「發展事業的計劃與策略」，國家出版社，1980年。
- 歐淑芬，「害羞與生涯發展之相關研究」，政治大學教育研究所未出版碩士論文，1990年6月。
- 龍長風，「現代性、內外控信念及事業策略對於個人事業進展之影響」，政治大學心理研究所未出版碩士論文，1985年6月。
- 魏應澤，「抽樣理論及其應用」，作者自印，1976年。
- Beach, Dale, "Personnel", New York: Macmillan, 1980.
- Beehr, T.A., Taber, T.D. and Walsh J.T., "Perceived Mobility Channels: Criteria for Intraorganizational Job Mobility", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 1980, pp.250-264.

- Bierly, Margaret M. and Lewis, Kathryn E., "Faculty Career Strategies Preferred by University Administrators and Faculty", *Group and Organization Studies*, Vol.14, No. 3, 1989, Sept. pp.369-379.
- Cynthia, Carter Haddock, "Career Development of Women in Health Care Administration: A Preliminary Consideration", *Health Care Management Review*, Summer, 1989, pp.33-40.
- Feldman, Daniel C., "Careers in Organizations: Recent Trends and Future Decisions", *Journal of Management*, Vol.15, No. 2, 1989, pp.135-156.
- Feldman, Daniel C. and Brett, J.M., "Trading Places: Managing Employee Job Changes", *Personnel*, Vol. 62, 1985, pp.61-65.
- Gould, S., "Characteristics of Career Planners in Upwardly Mobile Occupations", *Academy of Management Journal*, 22, 1979, pp.539-550.
- Gould, S. and Penley, L.E., "Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationships in a Municipal Bureaucracy", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 1984, pp.244-265.
- Greenhaus, Jeffrey H., "Career Management", Hinsdale, Ill.:The Dryden Press, 1987.
- Greenhaus, Jeffrey H., "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.33. No. 1, 1990, pp.64-86.
- Hall, D.T., "Careers in Organizations", Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.
- Hall, D.T. and Associates, "Career Development in Organizations", San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Hammer, T.H. and Y. Vardi, "Locus of Control and Career Self- Management among Nonsupervisory Employees in Industrial Settings", *Journal of Vocational Behavior*, 18, 1981, pp.13-29
- Jackson, Tom and Vitberg, Alan, "Career Development, Part 3: Challenges for The Individual", *Personnel Journal*, April, 1987.
- Jacobs, T.O., "Leadership and Exchange in Formal Organizations", Alexandria, Virginia: Human Resources Research Organization, 1970.
- Pigor, P. Myers, C.A. and Malm, M., "Management of Human Resource: Reading in Personnel Administration", N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1964.
- Powell, Gary N., "Career Development and the Woman Manager-A Social Power Perspective", *Personnel Journal*, May-June, 1980, pp.24-29.
- Roe, A., "Early Determinants of Vocation Choice", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 4, 1957, pp.212-217.
- Schein, E.H., "Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs", Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Souerwine, A.H., "Career Strategies: Planning for Personal Achievement", New York: AMACOM, 1978.
- Thompson, James D, Avery, R.D. and Carson, T., "Occupations, Personnel and Careers", *Educational Administration Quarterly*, 4, 1968, pp.6-31.

Zaltman, Greal and Burgur, Philip C., "Marketing Research: Fundamentals and Dynamics", Taipei: Hwa-Tai, 1985, pp.500-509.

## **Career Strategy, Employee Background and Career Performance**

**CHAO-CHUAN YU**

*College of Business, Soochow University*

### **ABSTRACT**

Career strategy is one of the main tools for employees to facilitate promotion and salary increasing. Hence it can help reach individual career goals. Both employees and employers should pay close attention to contents and influencing factors of career strategy in order to build up career management model which is of mutual benefit. This research tries to study career strategy used by labors worked in petrochemical industry, to clarify its relationship with career performance, and to compare each constructs among labors of upstream, middle and downstream section. There are five main research findings. First, the career strategies used most frequently by petrochemical workers are "Absorb basic working experiences", "Develop important professional skills" and "Develop skills needed in future position". Second, career strategy can be divided into six factors. Third, the personal traits related to career strategy include age, sexuality, tenure, marital status, education, work location and job. Fourth, two canonical correlation models can be found to explain the aggregate effects of career strategy adopted by petrochemical workers on their career performances. The main career strategy factors are "seeking for career guidance", "introducing yourself", and "involving in hardworking".

In order to form sound management of mutual benefit, both employees and employers should deal with career strategy in more delicate way.

**Keywords:** career strategy, career performance