新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應*

The Relationships between Organizational Socialization Tactics and Organizational Identification of New-entry Professionals: Moderating Effects of Work Experience and Growth Need Strength

溫金豐**
Jin Feng Uen

（Received Jun. 19, 2002；First Revised Oct. 18, 2004；Accepted Jan. 12, 2005）

摘　要：組織認同在目前快速變化組織環境中的專業人員管理有重要的意涵。本研究的目的探討組織社會化戰術對新進專業人員的組織認同的影響，並引進工作經驗與個人成長需求爲干擾變項。研究的結果發現：(1)在不考慮其他干擾因素的情形下，伴隨戰術是影響新進專業人員組織認同的重要因素。(2)在考慮工作經驗的干擾效應時，發現集體的與固定的社會化戰術可能有助於有工作經驗人員的組織認同。(3)在考慮個人成長需求時，則發現偏向正式與序列的社會化戰術有助於高成長需求的人員提升其組織認同，而高成長需求的專業人員在組織認同上普遍會有較佳的表現。

關鍵詞：組織認同、組織社會化、專業人員管理、工作經驗、成長需求強度

Abstract: Organizational identification（OID）has significant implications for managing the professionals in the fast changing organizations. This study focuses on the relationship between socialization tactics and OID of the professionals. Work experience and personal growth need strength（GNS）are included as moderators. Three results are found. (1)Ignoring the moderating effect, the serial tactic has significantly positive effect on the OID; (2)Considering the moderating effect of work experience, collective and fixed tactics are helpful to OID of the professionals with work experience. 3)Formal and sequential tactics have positive impacts on the OID no matter high or low GNS the professionals have, but high GNS professionals have higher OID than the low GNS ones commonly.

Key words:organizational identification, organizational socialization, management of professionals, work experience, growth need strength

* 感謝國科會對本研究的經費補助（NSC89-2416-H-194-037-SSS & NSC88-2416-H-251-005）
** 國立中山大學人力資源管理研究所副教授
Associate Professor, Institute of Human Resource Management National Sun Yat-Sen University

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

一、知識經濟與高素質人力時代的來臨

知識經濟的浪潮席捲全世界，知識與專業技能成爲創造財富的重要資源。相對於過去的工業經濟時代中（許士軍，民 85），員工的工作被嚴密分割，組織利用專業分工的概念，強調有效率的創造高品質的產品或服務，於是每位員工只是整個組織機器的一部份，多數的員工無須承擔完整的責任，亦無須負擔複雜的決策責任，於是官僚式組織（bureaucratic organization）、機械式組織（mechanistic organization）與功能式組織（functional organization）的結構成爲組織管理的思考主流（許士軍，民 85；Daft, 2004）。

然而，隨著內外在環境因素的轉變，組織的適應能力成爲組織生存的要件，組織內的員工也隨之扮演越來越重要的角色；首先，產業環境的變化快速是企業不得不正視的趨勢，例如國際化帶來更大的競爭壓力，策略聯盟帶來企業迅速的整合與分離，市場偏好的改變則使得組織必須更瞭解顧客並加強產品與服務創新，這些產業環境的趨勢讓企業的經營必須同時注重整體的效率（efficiency）與效能（effectiveness），而高素質的人力是這種新競爭環境下成功的基礎；其次，由技術的變化而言，近年來各項新興的科技領域，例如通訊、電腦、半導體、生化及光電等，發展越來越快，許多革命性的創新，不但造就了各相關產業的發展，也帶來了其他傳統產業在產品概念、生產技術及管理方法的變革，每一個組織不得不經常檢視本身的技術及能力，更需要隨時注意外界環境的改變，進行必要的創新與學習，而這些創新與學習過程的成敗，高素質的人力資源便是關鍵；另外，工作者本身素質的提升，也是企業經營方式不得改變的一個重要背景因素，台灣教育水準的提升，生活條件的改善，也帶來高人力成本的問題，企業經營將不能只強調成本的低廉，而必須提升產品服務的附加價值，知識的創新與應用成爲企業成功的關鍵。

由於如前述環境因素帶來許多組織管理理念的改變，工作豐富化（job enrichment）、授權賦能（empowerment）、高參與的管理（high involvement management）、團隊管理（work team management）及水平式結構（horizontal structure）等新管理觀念不斷被提出，都是爲了能夠更進一步開發人力資本的潛能（potential of human capital），以使組織能適應環境而有更好的經營績效（Daft, 2004）。

二、專業人員的管理議題與組織認同

專業人員是知識工作者，他們在特性上與傳統的工作者最大的不同是（許士軍，民 85）：（1）專業人員具備高度專業知識，在組織的工作較爲複雜，且必須擁有比較高的自主性，而非像傳統組織中的員工，有明確的工作定義，從事重複性高的工作。（2）專業人員的組織忠誠度（royalty）通常比較低，因爲他們的價值不是因爲個人

臺灣大學學術期刊資料庫

在組織中扮演何種角色，而是因爲他們所具有的專業知識，他們離開一個組織，很快也能利用其專業知識在其他組織中找到適當的工作。(3) 專業人員爲了保持其能力與價值，必須不斷的學習，因此專業人員會特別關注組織是否提供他們適當的學習機會。

由這些特性引發許多管理的議題，因爲傳統的，以工作分析爲基礎的績效考核、報償、訓練發展、前程發展等制度，大多是專業分工的工作設計，過度強調組織的控制功能，對於專業人員的潛能開發與激勵往往有負面影響，這也將是專業工作者比較無法接受的；未來的組織要更重視領導（leadership）而非管理（management）與監督（supervision）（Zaleznik, 1992; Heifetz & Laurie, 1997; Mintzberg, 1998）；最佳的專業人員不但必須對其工作有系統性的瞭解（systematic understanding），也必須知道他們是「爲何而工作」（care why）（Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996），因爲必須發自內心的認同組織，並願意爲組織自發性的貢獻心力，才能使這些專業人員爲組織創造附加價值。所以，雖然「組織認同」（organizational identification, OID）不是新的概念，但是隨著企業經營環境與組織管理趨勢的轉變，組織認同的相關議題卻變得越來越重要（Albert, Ashforth & Dutton, 2000）。

隨著此一思考脈絡，國際管理學界的領導期刊之一，AMR（The Academy of Management Review）特別在千禧年（西元 2000 年）的第一期規劃了特刊（special issue）討論組織識別（organizational identity）與組織認同方面的課題，足見組織認同議題在現階段及未來管理環境中的重要性。本研究也有感於此一研究主題的重要，特別以台灣的專業人員爲研究對象，對組織認同的課題進行探討；過去台灣，乃至於國際上這方面的研究仍然有限，相信對於專業人員管理的研究領域可以有一些貢獻。

三、專業人員的社會化與組織認同

過去的研究中，組織社會化經常被人們認爲是工作者調適一個新工作或組織新角色的主要過程（Chao, et al., 1994; Hart, Miller, & Johnson, 2003）。Reichers et al.（1995）認爲社會化過程對員工的工作行爲及態度有重要的意涵，新進人員調適組織的快慢會影響他們是否很快的完全發揮功能，也會影響未來對的組織承諾、工作滿足、離職意願與各種角色內與角色外的行爲，這也是爲什麼許多工業與組織心理學領域的研究者對新進人員調適與組織社會化如此重視；組織社會化理論對於新進人員調適（newcomer's adjustment）的過程，有很多的探討，也不斷有新的研究發現（e.g., Morrison, 1993; Chao, et al., 1994; Major et al., 1995; Reichers et al., 1995; Saks, 1995, Ashforth & Saks, 1996; King & Sethi, 1998; Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Anakwe & Greenhaus, 1999; 溫金豐與鄭玉惠，民 89；溫金豐，民 90；Forgarty & Dirsmith, 2001; De Vos, Buyens & Schalk, 2003; Hart, Miller, & Johnson, 2003），這些研究中，有些由社會化戰術的角度研究其對新進者的影響（e.g., Ashforth & Saks, 1996; Ashforth, Saks, & Lee, 1998; King & Sethi, 1998; 溫金豐與鄭玉惠，民 89; 溫金豐，民 90），有些由資訊

臺灣大學學術期刊資料庫

收集的觀點討論其與社會化的關係（e.g., Morrison, 1993），有些則討論社會化內容的相關議題（e.g., Chao, et al., 1994; Anakwe & Greenhaus, 1999; De Vos, Buyens & Schalk, 2003），也有討論組織情境對社會化的影響（e.g., Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Hart, Miller, & Johnson, 2003），因此這個領域的研究可以說有相當深厚的基礎。不過，過去的研究中，特別針對專業人員的特性進行討論的文章卻相當有限的，而這也是本研究最重要的切入點。

專業人員的早期發展經驗對其未來的發展有高度的重要性（Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996）。由組織的角度而言，一個成熟的專業人員可以爲組織解決各種的專業問題，並進而創造組織的價值，因而組織當然要讓這些專業工作者盡快瞭解組織，迅速的社會化；對個人而言，迅速的組織社會化，可以使工作者在工作中得到樂趣，避免因爲失敗或無融入組織而感到挫折，當然可以進一步的對個人、工作及組織產生正面的態度，有助於個人的發展。因此，我們可以判斷社會化的過程對新進專業人員而言，無論是對個人、工作及組織都是非常重要的。因此，許多公司如 IBM、Microsoft 及宏碁等對於新進工程師的訓練都非常重視，除了會舉辦許多職前訓練及專業訓練外，對於工作中的訓練通常也有很好的安排。

貳、相關研究及理論

一、新進專業人員的組織認同

關於員工對組織的態度，最常被提到的觀念有「組織承諾」（organizational commitment）及「組織認同」，其中組織承諾又更常被提及。所謂的組織承諾是「指員工對組織的喜愛程度，指員工是否認爲組織是一個好的工作環境，而願意長期留在組織內，不尋找其他受雇的機會」；而組織認同則是指「員工是否將自己認爲是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入各項管理決策之中」（Miller et al., 2000）。

組織承諾的觀念對於過去工業經濟時代的勞動力管理而言非常重要，因爲有高度組織承諾的員工，代表的是低的招募與訓練成本，穩定的產品及服務品質，雖然也代表可能有比較高的平均薪資與退休金，但是整體而言，對企業的經營還是有幫助的。然而在講求彈性、速度及創新的環境中，組織認同的概念，則又越顯得重要，尤其是對知識水準較高，有特殊才能的專業人員來說，每一個人都希望能不斷成長及發展，更換工作的意願及能力均較過去的工作者增加：由組織來看，專業人才的流動有時反而是創新及研發的重要動力之一，因此人力資源管理的重點反而應該著重在如何使員工在組織中的時候，能爲組織盡心盡力，而非只是將員工留在組織內越久越好。

因此，由管理的觀點，組織認同的概念是非常重要的，其重要性應該超過組織承諾，因爲有高度組織認同的員工會做對組織最符合組織利益的決策，即使在沒有監督

臺灣大學學術期刊資料庫

的情況下也一樣（Miller, et al., 2000）。而這正符合當代的各種管理思潮，如參與管理、全面品質管理、團隊管理及授權賦能等，將決策權力盡量下放到第一線的人員身上，而當然，前提是這些人員必須有高度的組織認同。

由這樣的觀念推演，本研究認爲專業人員組織認同觀念的建立，實在是一個非常值得討論的問題，而這些專業人員的組織認同或是忠誠度往往是由他們剛進公司的時候就已經決定了（Mael & Ashforth, 1995）。

二、組織社會化

（一）定義

社會化理論眞正的意涵通常認爲組織社會化是經常發生的過程，充滿個人的整個生涯，因爲在一生的過程中個人的工作情境或本身都可能發生變化，新的組織社會化需求便會產生（Chao, et al., 1994; Hart, Miller, & Johnson; 2003），不過大多數研究組織社會化的對象是針對組織的新進者。

組織社會化是指學習一些事物或序列以調適一個組織的角色的過程（Van Maanen & Schein, 1979）；組織社會化的定義最初只是指「知道規則」，然而經過不斷的演進，形成了一個比較詳細的定義：使一個人瞭解承擔組織角色或成爲組織成員所需的價值觀、能力、期望行爲及社會知識（social knowledge）的過程（Louis, 1980; Chao, et al., 1994）；因此組織社會化可以視爲新進者瞭解或認知組織如何運作的過程。

（二）組織社會化戰術

Van Maanen & Schein（1979）認爲社會化的戰術（practices）可以用六個方向來思考，而這六個戰術都可以分爲兩個極端的概念，分別說明如下：（1）集體與個別戰術（collective vs. individual tactics ）：集體戰術指組織會將新進者集中起來進行社會化，讓他們又共同的體驗，個別戰術則是分別對新進者進行社會化；（2）正式及非正式的戰術（formal vs. informal tactics）：正式戰術指在社會化期間新進者被隔離起來，而非正式戰術則是讓新進者在正常工作環境中進行社會化；（3）賦與及剝奪戰術（investiture vs. divestiture tactics）：賦與戰術指肯定個人的特徵及先前有的一些想法，剝奪戰術則對這些想法及特徵加以否定，重新建立組織需要的知識及經驗；（4）序列及隨機戰術（sequential vs. random tactics）：序列戰術指組織有一連串固定的步驟進行社會化，隨機戰術則否；（5）伴隨及分離戰術（serial vs. disjunctive tactics）：伴隨戰術是指組織會固定安排有經驗的成員伴隨新進者進行社會化，分離戰術則否；（6）固定及變動戰術（fixed vs. variable tactics）：固定戰術指組織對新進者社會化安排了固定的生涯發展時程，讓他們知道未來在組織可能的生涯路徑，讓新進者有所預期，而變動戰術則否。

Van Maanen & Schein（1979）及 Jones（1986）將集體的、正式的、序列的、固定的、伴隨的及賦與的戰術統稱爲「機構式社會化」（institutionalized socialization），

臺灣大學學術期刊資料庫

這種戰術比較可以使新進者接受組織預定的角色，讓組織維持現有的狀態；個別的、非正式的、隨機的、變動的、分離的及剝奪的戰術則統稱爲個人式戰術（individualized socialization），這些戰術則會使新進者保留個人的特性，自己去詮釋組織中的角色。當然，機構式及個人式的戰術其實就如一個連續帶（continuum）的兩端，就實務而言，每個公司的作法應該只是傾向的問題而已，而非截然可以劃分的。

過去，關於社會化戰術的許多研究，都依照 Van Maanen & Schein（1979）的想法進行（e.g., Chao, et al., 1994；Ashforth & Saks, 1996; 溫金豐與鄭玉惠，民 89；黃亞筠，民 89; Cooper-Thomas & Anderson, 2002），並且有許多的研究成果；所以雖有少部分研究曾對其構面因研究需要稍做修正（e.g. Jones, 1986），但本研究將仍採 Van Maanen & Schein（1979）的構想進行設計，期望對於這方面的知識與理論的建構，能夠有較大貢獻。

（三）組織社會化戰術與新進專業人員的調適

Reichers et al.（1995）認爲社會化過程對員工的工作行爲及態度有重要的意涵；新進者調適組織的快慢會影響他們的工作行爲及是否很快的發揮功能，也會影響未來對組織的態度；不同的戰術對新進者可能產生不同的影響。一般而言，較多的機構式社會化可能會促使個人改變、有高工作滿足、高組織承諾、高組織認同及低離職意願（Van Maanen & Schein, 1979; Cooper-Thomas & Anderson, 2002）；而較多的個人式社會化會可能有高角色創新、高角色模糊、高角色衝突、高壓力症狀及高個人績效（Ashforth & Saks, 1996）。

Chao et al.（1994）認爲好的組織社會化可能有幾個結果：（1）個人績效：可以用個人收入的高低來衡量；（2）工作態度：可以用工作滿足及生涯投入來衡量，（3）組織認同，（4）調適程度。溫金豐與鄭玉惠（民 89）則曾對高科技公司工程人員的研究中，發現組織部分機構式的社會化戰術確實會對工程專業人員的組織情感承諾有顯著影響，故其正面的效應是可以確定的。而前面曾經提到，對於專業人員，組織認同是一個非常重要的概念（Albert, Ashforth & Dutton, 2000），本研究的出發點是希望進一步瞭解各項不同的社會化戰術對於新進專業人員的組織認同是否有顯著的效應。基本上，根據過去的文獻，本研究認爲，比較偏向機構式的社會化實務，對專業人員組織認同也會有正面的效應。所以本研究擬進一步以組織認同爲研究的因變項，提出第一個研究假設（research hypothesis），參考 H1。

H1：機構式的戰術對專業人員的組織認同有正面的效應

三、工作經驗及成長需求強度的干擾效應

最近的許多相關研究則強調新進者本身的特性往往也是造成他們能否調適組織的重要因素（e.g. Mael & Ashforth, 1995），而工作者的特性又可以概略分成特質與經驗來看。個人特質是比較長期的甚至是先天的；經驗則是比較短期而後天的特性；對

臺灣大學學術期刊資料庫

於適應環境而言，是不是積極收集資訊（Morrison, 1993），以及有沒有能力快速類化、吸收資訊則可能成爲社會化戰術與環境適應間的重要干擾變數（Mael & Ashforth, 1995）。本研究擬用「工作經驗」及「成長需求強度」兩個方向來說明之；其中成長需求強度是重要的個人內在特質，關係著個人是否積極面對環境挑戰；而工作經驗則有助於學習曲線（learning curve）的下降，對於資訊的吸收及類化可能有相當的幫助；以下將針對這兩變項對於新進者的組織社會化過程的效應，進行說明。

（一）工作經驗

組織社會化主要是描述個人組織新角色的調適，因此必須強調個體的觀點，因爲個體的差異將對其經驗的解讀和組織的學習有很大的影響（Louis, 1980; Jones, 1983; Chao et al., 1994; 溫金豐，民 90）。Reichers et al.（1995）認爲設計組織社會化或再社會化（re-socialization）過程應該考慮兩個重要的個人特性，一是經驗的程度，一是經驗的特性；經驗的程度主要是關於工作者過去工作時間的長短，經驗的特性則是指過去工作與新工作或新角色的相似性；通常而言，有更長的及更相似的工作經驗，所需的調適及社會化過程會較短；經驗與組織調適的關係通常來自四個方向：（1）可以直接轉化爲工作所需的知識及能力，降低資訊的需求，（2）提供基模（schema）使新進者判斷哪些資訊重要或不重要，以有效的取得資訊，（3）提供架構判斷哪些過去的知識對未來工作有幫助，有效應用過去經驗，（4）降低驚奇（surprise）程度，讓憂慮維持在可控制的程度之內。

如果配合組織內的社會化作法，本研究認爲有工作經驗者因爲可以分辨資訊的重要性，故通常較能吸收組織提供的各項訓練內容或其他的資訊，另外，有工作經驗者通常也比較能接受社會化訓練或方案的壓力有更好的調適，亦即社會化戰術對於有工作經驗者幫助往往較大，對於組織認同也將有正面影響；反之，組織採取體制式的社會化戰術對於無工作經驗者則往往不會有太大的幫助，因爲雖然可能提供許多的資訊，卻也造成吸收的困難與心理的壓力。因此，本研究認爲工作經驗之有無，對於組織社會化戰術與組織認同的關係會產生正向的干擾作用；據此，提出本研究的第二個假設，參考 H2。

H2：工作經驗對於社會化戰術與組織認同的關係有正向的干擾效果

（二）成長需求強度

影響新進人員組織社會化的個人因素包括承諾傾向（commitment propensity）（Lee, et al, 1992）、預先社會化（anticipatory socialization）、自信（self-efficacy）與資訊尋找行爲（information seeking behaviors）等概念（Lee, et al, 1992; Morrison, 1993; Major et al, 1995; Saks, 1995），綜觀這些變項，大體上均嘗試說明一個新進人員是不是會主動的與積極的瞭解與適應組織；根據本研究對專業管理人員特性的瞭解，認爲這種「主動適應」的概念，可能與所謂「成長需求強度」（growth need strength, GNS）

臺灣人文學術期刊資料庫

（Hackman & Oldham, 1980）的概念有關，因爲一個不斷追求進步，有強烈學習慾望的工作者，應該會對工作表現有較高的期望，工作的態度及行爲可能會比較正面與積極。

以此推理，有高度成長需求的工作者，通常對於組織與工作的相關資訊會比較樂於接受，甚至主動吸收；所以當組織有機構式的社會化戰術時，可能會更容易適應組織，進而產生較高的組織認同。所以，本研究認爲個人成長需求對於組織社會化戰術與組織認同可能產生正面的干擾效果；據此，本研究提出第三個研究假設，參考 H3。

H3：成長需求強度對於社會化戰術與組織認同的關係有正向的干擾效果

參、研究方法

一、研究架構與變項測量

經過初步的文獻歸納及探討，本研究建立之研究架構如圖 1。由圖 1 可以發現，本研究將探討組織社會化戰術對新進專業人員組織認同的直接效應（H1），工作經驗及成長需求強度則是上述效應的的干擾變項（H2 與 H3）。

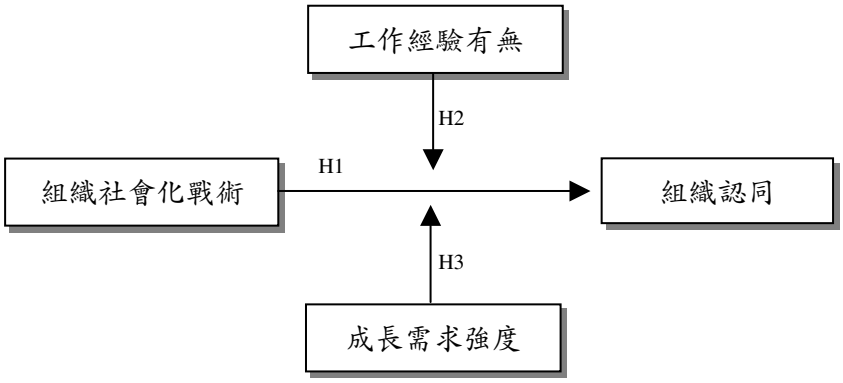


圖 1　研究架構

其中，組織社會化戰術如前述文獻中的討論，分成六變項（e.g., Van Maanen & Schein, 1979; King & Sethi, 1998; Cooper-Thomas & Anderson, 2002）；前面的推論中雖然將社會化戰術概分爲「機構式」與「個人式」兩類，但是其實這兩類乃是這六變項的兩端。本研究認爲這六個變項在實務運作上其實是可以獨立的，而且也希望進一步分別討論這六個社會化的變項在面對專業人員時如何應用，故在後面的分析中原則上是分開討論的。

在干擾變項方面則選擇了與個人有關的兩個重要的特性：「工作經驗有無」及「個人成長需求強度」；這兩項因素對於企業組織未來進行人才的招募與甄選有重要的意義。

臺灣大學學術期刊資料庫

二、變項衡量

各個研究變項的定義，在文獻探討中已經有討論，不再贅述。本研究的主要研究變項除了有無工作經驗是類別變項之外，其餘的皆爲李克特五點量表的設計。以下將針對研究中使用量表的來源及信度進行簡單的說明。

（一）組織認同

組織認同對專業主義下的工作環境極爲重要（Mael & Ashforth, 1992; Albert, Ashforth, & Dutton, 2000; Miller, et al. 2000），也有一些不同的測量方式（cf., Miller, et al. 2000），但本研究使用的量表來自 Mael & Ashforth（1992），是經常被使用的組織認同量表，該量表只有一個變項，測量工作者對組織整體的認同程度。共包含五題：（1）當有人批評組織時，我會覺得好像我自己被侮辱了，（2）我很在意別人對我所屬的組織的看法，（3）當我談論組織時，我經常用「我們」而非「他們」來敘述，（4）組織的成功就是我的成功，（5）當有人稱讚組織時，我會覺得好像我自己被讚美了；該量表在本研究中的 Cronbach α=0.838，信度應屬良好。

（二）社會化戰術

對於社會化戰術，本研究延續 Van Maanen & Schein（1979）的看法，分爲六個變項，前面已經說明。由於並無特別針對專業人員社會化戰術設計的量表，本研究這個部分的量表乃譯自 King & Sethi（1998）的研究，共 30 題，分爲六個變項，每個變項有五題，原始的題目內容請直接參閱該文章；各變項的信度係數與問項舉例如下：（1）集體戰術：α=0.625，例如：剛進入公司時，我和其他新進人員一起接受與工作相當有關的訓練活動，彼此互動十分密切；（2）正式戰術：α=0.516，例如：剛進入公司時，我曾接受公司專爲新進人員設計，與工作技能有關的訓練；（3）賦與戰術：α=0.673，例如：組織曾讓我覺得我的技能對他們來說是非常重要的；（4）序列戰術：α=0.662，例如：公司有一定的訓練階段，每一階段都會擴大及增強在前一階段所獲得的工作知識；（5）伴隨戰術：α=0.672，例如：公司中有經驗的同事瞭解到協助新進員工是他們主要工作責任；（6）固定戰術：α=0.586，例如：我清楚我在公司的發展，將遵循一固定的時間表。

本量表的信度係數有些變項較低（如正式戰術與固定戰術），這可能是因爲本量表爲首次翻譯引用，且部分的敘述對於專業人員的環境而言不見得非常精準，但每個變項的α都還在 0.5 以上，尚屬可接受水準（林震岩與黃俊英，民 83），但是仍建議未來可以進一步發展更適當的量表，對於本研究的引述者或其他參考者亦需稍加留意。

（三）成長需求強度

本量表主要引自 Hackman & Oldham（1980）的 JDS（Job Diagnostic Survey），實際的量表共 11 題，有興趣的讀者可以逕自參考原文；本量表的α=0.888，量表的內部一致性高，主要測量個人的成長需求強度，例如：「我希望獲得上司的高度尊重和

臺灣大學學術期刊資料庫

公平對待」及「我希望能從事具有激發性和挑戰性的工作」等。

（四）工作經驗

本研究的工作經驗變項僅以有無正式工作經驗來測量，屬類別變項。本研究的原始量表還有測量正式工作經驗的時間長短、有無工讀或實習經驗，對於有經驗者本研究還測量了工作的相似性。不過，由於有工作經驗者比例實在偏低（乃因爲要排除一些目前在職班畢業生可能產生複雜的效應，所以母體只定義在學校剛畢業的新進人員），而且工作的時間大都不長，差異不大，故爲避免架構及分析中納入太多的變項，增加分析的複雜性，便簡化以「有無正式工作經驗」進行後續的分析與討論；相信對於研究的假設驗證仍具一定的意義，不會產生太大的影響。

（五）控制變項

爲了讓研究結果比較穩定，本研究還引入「資料群體」、「年齡」及「教育程度」等個人變項於分析模型中。資料群體主要描述該樣本是屬於工程專業人員或者是管理碩士，爲類別變項，希望藉此將因爲基本的群體差異（如調查批次、學歷與學科背景等）造成的變異先行控制；年齡以實際歲數計算，主要是控制因爲年齡增長對環境適應能力及組織認同產生的影響；教育程度亦爲類別變項，分爲高中（職）、大學（專）及研究所三個水準。

三、實證資料收集及樣本分析

（一）資料收集過程

由於研究對象是新進專業人員，而對於專業人員的概念不容易找到單一的定義，本研究基本上將專業人員定位爲「知識工作者」（knowledge workers），所以排除企業中基層的作業性及事務性人員，而鎖定在工程（engineering）與管理（managerial）方面的專業人員。所以本研究在資料收集上，爲確保樣本確實是屬於知識工作者，故先將樣本來源概分爲兩大群體，其一是新進入組織的工程專業人員，以台灣高科技產業中的工程師爲對象；其二則是新進的管理碩士，大學畢業程度的商學院畢業生由於仍有許多從事事務性工作者，似乎難以明確的界定爲專業人員，故暫未納入，但這些管理碩士原則上並不包含在職進修的畢業生。至於資料合併分析時，因爲資料群體及學歷高低所造成系統性誤差，則如前述利用控制變項的納入加以降低。

本研究以縱貫性研究（longitudinal study）的設計進行，這符合許多進行組織社會化過程與新進人員調適相關的研究經常採行的調查程序（e.g. Morrison, 1993; Saks, 1995; Major, et al, 1998; Cooper-Thomas & Anderson, 2002）。針對兩個群體的資料收集，本研究皆採取兩步驟模式：（1）先透過學校或組織的人力資源單位接觸剛進入組織的工程人員或管理碩士，邀請其參與本研究，並在他們進入組織約 4-6 個月左右時，進行第一階段調查，瞭解他們剛進入組織時所經歷的「組織社會化戰術」；（2）於約 10-12 個月時進行第二次調查，以瞭解他們的組織認同。這樣的設計有助於瞭解

臺灣人學學術期刊資料庫

新進人員在初進入組織時所接受的社會化戰術是否會對進入組織一年左右的組織認同造成影響；總計本研究的資料收集期間長達兩年。

本研究在資料蒐集上的困難主要在於縱貫資料必須進行追蹤調查，所以問卷必須是記名的，且必須前後填答兩次，再配對分析。這樣的設計明顯的降低樣本的受測意願，另外也造成相當比例的樣本因爲特殊原因（如中途轉換工作或失聯），而未能完成第二次問卷，成爲無效樣本。爲克服這些困難，需要與受測對象有相當程度的溝通，並配合持續的聯繫與問卷催收；因此在問卷調查的過程，投入了相當多的人力及經費，當然，更顯得本研究資料之珍貴。

（二）樣本分佈

本研究經過兩年的資料收集，共寄 746 份問卷，其中工程專業人員 550 份，管理碩士 196 份，共回收 204 份有效樣本，整體回收率約 27.34%；而工程專業人員樣本有 102 人，管理碩士樣本也有 102 人，各佔 50%。詳細的樣本分佈請參考表 1。

在年齡方面，多數樣本都落在 26-30 歲之間。教育程度則因爲其中的管理碩士資料群體均爲研究所畢業，所以研究所的比例偏高。工作經驗方面，則有 37% 的樣本曾經有正式工作的經驗（調查時特別註明不含打工及實習經驗）。

表 1　樣本的分布

變　　項	水　　準	次　　數	百分比
資料群體	（1）工程專業人員	102	50.0
	（2）管理碩士	102	50.0
年齡	（1）23-25 歲	35	17.2
	（2）26-30 歲	145	70.9
	（3）31-35 歲	18	8.9
	（4）36-50 歲	6	3.0
教育程度*	（1）高中（職）	14	6.9
	（2）大學（專）	37	18.2
	（3）研究所	152	74.9
工作經驗	（1）無	128	62.7
	（2）有	76	37.3

*管理碩士皆爲研究所畢業，故研究所比例偏高；分析中教育程度已納入爲控制變項，以降低偏誤

肆、結果分析

首先就研究變項的基本特性及相互關係進行簡單討論。表 2 是各研究變項的平均值、標準差、信度係數及變數間的相關係數。由表 2 可以簡單討論一些變數的基本特性，首先由一些主要變項的平均值來看，集體戰術（平均值= 3.442）及伴隨戰術（平均值= 3.496）則是用得比較多的，員工的成長需求（平均值= 4.356）相當高，充分

臺灣大學學術期刊資料庫

顯示了專業人員比較注重成就感及個人成長的特性。

表 2　各研究變項的描述性統計、相關分析及信度係數

相關係數（p）	平均值	標準差	年齡	教育程度	工作經驗	集體戰術	正式戰術	賦與戰術	序列戰術	伴隨戰術	固定戰術	組織認同	成長需求
年齡	28.024	3.308											
教育程度	3.679	0.597	-0.076 （0.280）										
工作經驗	0.372	0.484	0.401** （0.000）	-0.147* （0.035）									
集體戰術	3.442	0.648	-0.133+ （0.058）	-0.003 （0.955）	-0.040 （0.562）	[0.625]							
正式戰術	3.370	0.736	-0.025 （0.715）	-0.203** （0.003）	-0.071 （0.307）	0.350** （0.000）	[0.516]						
賦與戰術	3.225	0.794	0.041 （0.555）	-0.143* （0.042）	0.137+ （0.050）	0.087 （0.215）	0.080 （0.252）	[0.673]					
序列戰術	3.170	0.661	0.024 （0.731）	-0.190** （0.006）	0.07117 （0.311）	0.343** （0.000）	0.424** （0.000）	-0.015 （0.825）	[0.662]				
伴隨戰術	3.496	0.675	0.089 （0.206）	-0.096 （0.176）	0.053 （0.447）	0.287** （0.000）	0.392** （0.000）	-0.111 （0.114）	0.482** （0.000）	[0.672]			
固定戰術	2.928	0.635	-0.010 （0.883）	-0.130+ （0.064）	0.026 （0.709）	0.202** （0.003）	0.162* （0.020）	-0.124+ （0.078）	0.537** （0.000）	0.352** （0.000）	[0.586]		
組織認同	3.690	0.646	-0.043 （0.537）	-0.161* （0.021）	0.034 （0.621）	-0.061 （0.384）	0.079 （0.258）	-0.063 （0.371）	0.138* （0.049）	0.183** （0.009）	0.042 （0.544）	[0.838]	
成長需求	4.356	0.423	-0.038 （0.590）	-0.039 （0.579）	0.043 （0.535）	0.075 （0.282）	0.073 （0.293）	0.017 （0.799）	-0.020 （0.767）	0.075 （0.285）	0.025 （0.723）	0.115 （0.100）	[0.888]

+ p<0.1　　* p＜0.05　　** p<0.01　　[　] 信度係數（Cronbach α）

教育程度與正式戰術、序列戰術及伴隨戰術呈現顯著的負相關，似乎說明企業在雇用專業人員時，比較傾向減少體制化的社會化戰術，而認爲高學歷的新進專業人員可以自我適應組織的角色，這樣的想法可能源自於錯誤的印象，認爲高學歷的工作者會有比較高的環境適應能力，雖然無從推論這樣的印象是對或錯，但是事實上即使這些新進者有較好的適應力，組織對這些高學歷的新進人員本來也會較高的期望，並賦予較大的工作壓力，在沒有受到適當對待的情形下，極可能產生「揠苗助長」的結果，因爲這些專業人員可能過早被賦予太多的工作挑戰卻不知如何應對，而終至夭折。本研究的研究結果某種程度上也回應了此一觀點，容後再討論。另外，教育程度與賦與戰術呈顯著負相關，則似乎說明企業會希望高學歷的新進人員放下過去的經驗，希望他們重新學習企業內部的工作知識及技能，當然這樣的想法無可厚非，但可能因此而抑制了新的想法及文化進來組織，是否會因此影響企業的創新仍有待進一步討論。不過，由於本研究並未將教育程度做爲研究的主要變項，而又希望將教育程度的效應降到最低，因此將教育程度納入後續分析模型中，做爲控制變項。

工作經驗與成長需求強度兩變項，在本研究中是干擾變項，因此對此兩變項的基

臺灣大學學術期刊資料庫

本想法是它們應該與研究的自變項（社會化戰術）及因變項（組織認同）沒有顯著的相關性，如此它們就扮演比較單純的干擾變項的角色。由表 2 中的分析結果，僅發現工作經驗與賦與戰術呈現相關（r = -0.143, p = 0.050）。所以顯示此兩變項特性大概可以符合研究設計的想法。

最後，由表 2 我們發現，社會化戰術的六個變數間存在相當多顯著的相關性，僅賦與戰術與其他的戰術間相關性較不顯著，這說明了 Van Maanen & Schein（1979）認爲社會化戰術可以分成「體制式社會化」的與「個人式社會化」兩大類的想法，與本研究的調查結果相符合；亦即當一個組織認爲體制式社會化較佳時，會同時傾向採取多項相互搭配的社會化戰術。這個現象，可能是實務工作者認爲社會化戰術間會有相當程度的相輔相成效果；然而，這樣的思考邏輯，對於不同的對象、不同的組織或不同的資源限制下，到底是否正確，本研究認爲仍值得深思。但是對於各變項在迴歸分析中可能產生的共線性問題，必須請讀者稍加留意，本研究亦將於後文中再加討論。

一、社會化戰術對組織認同的直接效應

本研究雖然認爲社會化戰術與組織認同間的關係可能必須考量一些重要的干擾變項或情境變項（contingencies），但是不可否認的，本研究可能無法納入所有的干擾變項，所以先行分析未考慮干擾因素影響下的直接效應，將有助於判斷當組織對新進的專業人員所知不多的狀況時，對其應採取甚麼通用的社會化戰術比較有直接的幫助。

參考表 3 的模型 1 發現，納入控制變項及社會化戰術對組織認同進行分析，其模型的 F 值爲 2.36，$R^2 = 0.103$，顯示這個迴歸模型是顯著的（$p<0.05$），而社會化戰術中的伴隨戰術迴歸係數爲正（$\beta = 0.174$, $p = 0.032$），顯示伴隨戰術對於新進專業人員的組織認同可能有重要的正面影響，其他的戰術可能對於新進專業人員組織認同的影響就比較不明顯；當然這個推論也同樣可以在表 2 的相關分析中可以發現，而受測的企業似乎也瞭解伴隨策略的重要性，所以整體而言伴隨策略是作得比較多的（參考表 2 的平均值）。所以對於 H1，本研究認爲大致上是成立的，但是由分析結果也發現，不是每個機構式戰術對專業人員而言都同等重要。

在管理的意涵上，我們可以由專業人員的實際工作情形來看。由於專業人員找資料與自我吸收知識的能力通常比較強，單純的知識提供或固定與集體的訓練課程可能顯得多餘，另一方面，一般的專業人員的實際工作內容會比較複雜，所以不易透過一些太制式的訓練課程或方案學習到實際的問題解決能力。伴隨的社會化戰術主要是提供新進專業人員向資深人員學習的機會，例如企業會實施「導師制度」（mentoring system），透過導師的指派，讓每一個新進專業人員可以透過與資深員工的互動學習問題解決方法及其他關於組織的知識與能力。通常一個稱職的導師必須能夠眞的協助新進人員解決工作上的問題並傳達組織的願景、文化及其他深層的組織知識，也要能

臺灣大學學術期刊資料庫

夠適時協助生活上的協助，所以好的導師與新進人員可以建立非常親近的關係，新進人員也可能會將對導師的情感移轉至組織中，進而提升其對組織的認同。

表 3　組織認同對各變項的迴歸分析

因變數→	組　織　認　同		
自變數↓　β	模型 1	模型 2	模型 3
常數	4.739**	5.122**	3.521
資料群體	-0.220+	-0.213+	-0.216+
年齡	-0.022	-0.023	-0.023
教育程度	-0.086	-0.093	-0.063
集體戰術	-0.117	-0.197*	-1.033
正式戰術	-0.057	-0.036	1.766*
賦與戰術	-0.068	-0.115	0.177
序列戰術	0.090	0.201+	-2.098*
伴隨戰術	0.174*	0.114	0.696
固定戰術	-0.087	-0.238*	1.074
工作經驗		-1.365	
集體戰術*工作經驗		0.320+	
正式戰術*工作經驗		-0.067	
賦與戰術*工作經驗		0.127	
序列戰術*工作經驗		-0.270	
伴隨戰術*工作經驗		0.148	
固定戰術*工作經驗		0.412*	
成長需求			0.261
集體戰術*成長需求			0.207
正式戰術*成長需求			-0.411*
賦與戰術*成長需求			-0.053
序列戰術*成長需求			0.496*
伴隨戰術*成長需求			-0.116
固定戰術*成長需求			-0.263
模型 F	2.36*	2.14**	2.06**
模型 p	0.015	0.008	0.011
R^2	0.103	0.160	0.155

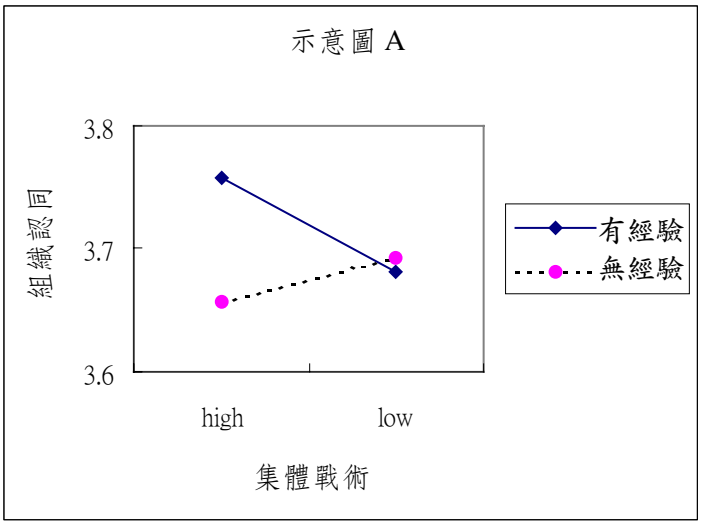
+ p＜0.1　　* p＜0.05　　** p＜0.01

臺灣大學學術期刊資料庫

二、工作經驗的干擾效應

接下來討論 H2。在表 3 的模型 2 中，本研究進一步納入工作經驗的交互作用（interaction effect）於模型中，結果發現工作經驗與集體戰術及固定戰術兩項交互作用的迴歸係數是顯著的而且是正向的，雖然沒有所有的交互作用項均顯著，但此兩個戰術大體上是符合 H2 的預期；以下本研究進一步討論這兩個交互作用顯著變項的可能效應。

首先，本研究將集體戰術及固定戰術分別分成依其平均值（mean）爲基準，將樣本分爲高低二群（high & low），然後配合有工作經驗及無工作經驗者，進一步分爲四群，然後分求四群樣本在組織認同的平均值，分別畫出示意圖 A 及示意圖 B。這樣的處理當然簡化的一些資訊，但是對於交互作用的情形可以有個概略的瞭解。以下分別說明之。



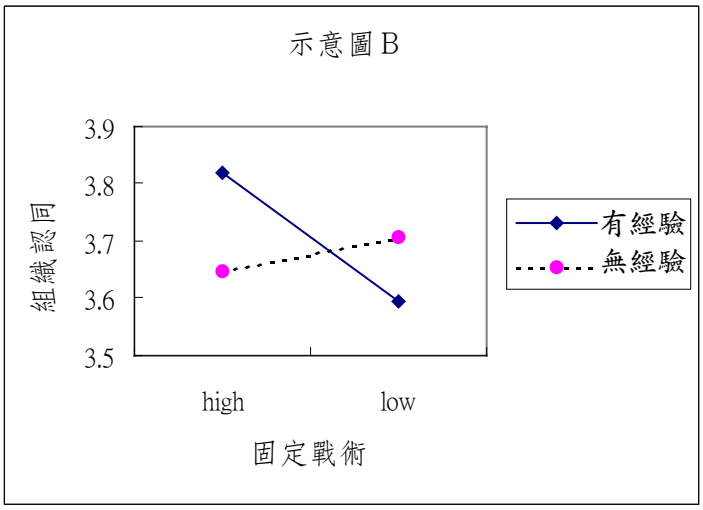
由示意圖 A 中更可以看到，「有工作經驗者在高集體戰術時，在經過一年後比無工作經驗者，有較高的組織認同」，這個現象可能是顯示有工作經驗者若在剛進入組織時，有接受集體的訓練，會明顯的容易融入組織文化，產生組織認同感；而如果組織缺乏集體的社會化過程，則可能會被有工作經驗者認爲組織缺乏制度或對新進者不關心，在期望高度落差的情形下，造成這些新進人員有比較低的組織認同。這樣的發現似乎點出組織組織中常見的訓練問題，因爲很多企業對於有經驗的工作者比較不會採取集體的戰術，因爲往往認爲他們有工作經驗，可能可以給予個別的訓練，或給他們機會自我學習即可；而相反的，對於一些無經驗的新進人員，則可能認爲他們知識經驗不足，反而加強集體的訓練課程，殊不知對於無經驗的專業人員，提供個別化的訓練，可能反而可以針對個人的需要，讓他們在適度壓力下逐漸成長。相信這個發現對於企業中階主管或教育訓練規劃人員在實施新進專業人員社會化方案時，有重要的

臺灣大學學術期刊資料庫

參考意義。

而示意圖 B 的亦顯示另一個現象，「在高集體戰術時，有工作經驗者比無工作經驗者，在經過一年後有較高的組織認同」。對於有工作經驗者而言，其組織認同的趨勢是隨著集體戰術而增加，可以說明集體戰術可能符合有工作經驗者的期望，而集體社會化的過程中，其工作經驗也可能對於迅速瞭解組織的運作情形有相輔相成的效果。然而，對無工作經驗者而言，接受集體式的社會化戰術竟然產生負向的影響，這個現象可能可以說明新進人員可能需要更多的個人式社會化（individualized socialization），機構式社會化（institutionalized socialization）雖然可能在比較短的時間內，爲新進人員提供許多的必要資訊，但是也相對帶來迅速適應環境壓力；同時，無工作經驗的新進人員也可能較容易對於集體的社會化過程中所接觸的資訊全盤接收，往往造成初期對組織的期望過高，以致造成與組織實際情形的落差，進而影響組織認同。

而由示意圖 B 中更可以看到，「有工作經驗者，在高固定戰術時，比無工作經驗者，在經過一年後有明顯較高的組織認同」。顯示有工作經驗者瞭解組織對個人可能生涯發展路徑規劃的重要性，尤其在工作一段時間後，發現組織關心個人的成長，則其專業人員會產生高度組織認同感；相反的，如果企業不關心員工的成長與發展，則有經驗的工作者容易感到挫折，對於組織的認同感會較低。而對於無工作經驗的專業人員，由於對於工作及個人發展的預期通常尚屬摸索階段，有無固定的規劃則似乎不會產生明顯的影響。



對於工作經驗所產生的干擾效應，由前述的討論，本研究認爲曾經有工作經驗的新進專業人員，對於組織組織及本身的期望通常較高，吸收一些正式資訊（formal information）的能力也能可比較好，所以如果組織能有效的利用「集體」與「固定」

臺灣大學學術期刊資料庫

等體制式的社會化戰術，適當的給予新進專業人員教育訓練，則其組織認同度會明顯的比較高。反之，對於無工作經驗的新進專業人員，則似乎適合比較個人式的社會化過程，以免他們因爲資訊吸收能力較差、承受過大的壓力、或因爲錯誤的期望，而造成較低的組織認同。

一般的組織常認爲有經驗的工作者容易適應環境故不需要太多體制式的社會化過程，而對於全無經驗的專業人員又常常提供非常密集而體制化的社會化訓練，事實上這樣想法與本研究以上的分析結果，正好是相反的，這可能與專業人員比較有獨立思考能力且工作特性較爲複雜有關，因此非常值得組織制訂專業人員社會化政策時深思。

三、個人成長需求的干擾效果

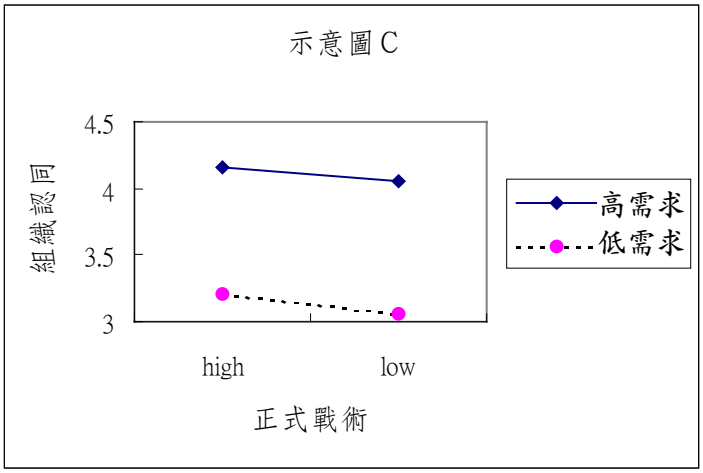
針對 H3 的驗證，表 3 的模型 3 中，本研究進一步納入個人成長需求相關的交互作用變項於模型中，結果發現工作經驗與正式戰術及序列戰術兩項交互作用的迴歸係數是顯著的，但是一爲正向，一爲負向，與 H3 的預期有些出入，所以假設三不完全成立。本研究進一步討論這兩個交互作用顯著變項的可能效應。

首先，本研究同樣將正式戰術及序列戰術分別分成高低二群，成長需求也分爲高低兩群，然後兩兩配合各分爲四群，進一步求各群樣本在組織認同的平均值，分別畫出示意圖 C 及示意圖 D。以下分別說明之。

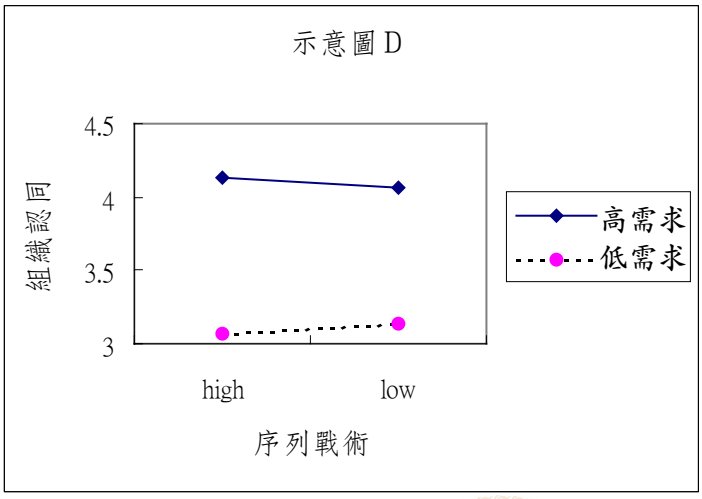
由示意圖 C 中則可以看到，「高成長需求者，無論在高或低正式戰術時，比低成長需求者，在經過一年後皆有較高的組織認同」。所謂的正式戰術指的是組織是否設計一套專爲新進人員設計的訓練。有高成長需求的專業人員通常對於周遭環境的資訊搜尋（information seeking）通常比較積極，所以如果有正式的社會化安排，當然會較能融入組織，進而產生高認同感；然而，即使組織未能有一套專爲新進人員設計的訓練，他們也會積極透過其他的管道或一般人員的訓練機會，蒐集必要的資訊，以適應組織的角色需求，故其組織認同度仍會相當高。而成長需求低的專業人員在組織認同方面則是普遍較低的。由此可以說明，一個專業人員在組織適應良好與否，與其個人成長需求有重要關連。

不過由示意圖 C 可以發現，由於正式戰術不論對於何種成長需求的人都會有正向影響，因此在考量專業人員個人成長需求時，都可以考慮加強正式戰術。，以增加其組織認同感。

臺灣大學學術期刊資料庫



由示意圖 D 中也可以看到，「高成長需求者，無論在高或低序列戰術時，比低成長需求者，在經過一年後皆有較高的組織認同」。所謂的序列戰術主要描述社會化過程的進階性，認爲社會化應該由淺而深，環環相扣。前面提到，有高成長需求的專業人員通常對於周遭環境的資訊搜尋通常比較積極，所以如果有序列的社會化安排，當然會較能融入組織，進而產生高認同感；然而，即使組織未能有一套專爲新進人員設計的訓練，同樣的，他們也會積極透過其他的管道或一般人員的訓練機會，蒐集必要的資訊，以適應組織的角色需求，故其組織認同度仍會相當高。而成長需求低的專業人員在組織認同方面則是普遍較低的。由此可以再度說明，一個專業人員在組織適應良好與否，與其個人成長需求有非常重要的關連。



由前述的分析，可以發現在考慮新進專業人員的成長需求強度時，雖然增加正式戰術及序列戰術的運用都會增加其組織認同；然而，相較於低成長需求者，似乎無論採取甚麼社會化戰術，高成長需求的新進專業人員都會產生比較高的組織認同。這樣

臺灣大學學術期刊資料庫

的結果說明成長需求強度對於新進專業人員的組織社會化過程有重要意義;組織如果希望新進專業工作者在組織中有比較好的調適與高度的組織認同,應該多考慮招募有高度成長需求的人員。

伍、結論與建議

知識經濟的時代，專業工作者在組織中所扮演的角色越來越重要，當資本密集、技術密集與知識密集三者的結合，成爲組織最重要競爭力來源時，專業人員能否認同組織，並以組織利益爲依歸進行各項決策，可能關係著組織的存亡興衰。因此專業人員組織認同的議題實在不容忽視。

本研究嘗試由組織社會化的觀點來談專業人員的組織認同問題,雖然只是其中的一個切入點，但其重要性卻是不容忽視的（Mael & Ashforth, 1995; Albert, Ashforth & Dutton, 2000）。而經過了兩年的縱貫性調查，在研究設計及資料蒐集上或許不如預期的順利與完善,但是經過資料分析確實得到一些關於新進專業人員社會化及組織認同的結果，簡單說明如下：

1.整體而言，如果不考慮其他的干擾因素，則伴隨戰術可以使新進專業人員的組織認同較高，因此許多組織如 Microsoft、IBM、HP 及宏碁都有類似的作法，就是挑選最優秀的專業人員，然後給予最密集的生涯初期訓練，可能指派他們進入一些實際的工作團隊，藉由團隊成員擔任導師（mentors），希望能在日常工作中迅速學到工作能力，並融入企業文化。

2.考慮新進專業人員的工作經驗時，有經驗的人員更必須提供有系統的，比較體制式的社會化作法，尤其要注重集體戰術與固定戰術，因爲有工作經驗的專業人員會更希望迅速瞭解組織，對於組織提供的訓練或資訊，也會有比較好的吸收能力；反之機構式的社會化方案可能造成沒有工作經驗的人員比較大的壓力，或進而造成挫折與不愉快經驗，不見得對組織認同有正面的影響。

3.考慮個人成長需求時，本研究則發現有高度成長需求的專業人員，組織認同明顯較高；那些自我期許低的專業人員，可能容易做一行怨一行，到每個組織都覺得不適應，這顯示組織在招募專業人員時，應該要盡量選擇比較積極進取，對自我期許較高的人。當然這樣的結果除了對招募者及企業有意義外，也提供工作者一個檢討的機會。

前面提及，本研究在研究設計上，例如抽樣及一些變項衡量仍有待改善之處，雖然利用一些統計的方式（如納入控制變項）盡量消除一些雜音（noise）所帶來的影響,也看到一些成果,但未來研究者仍可進一步控制這些因子,以求得更精確之結果。另外，在表 3 的分析中也發現，雖然各模型的 F 值均已經達到顯著的水準，但是其 R^2 卻不是很高（0.103, 0.160, & 0.155），亦即雖然模型中的變項對於組織認同的效應

臺灣人學學術期刊資料庫

在統計上達到顯著，但是畢竟仍有許多因素是未被納入模型之中的，後續對於專業人員組織認同有興趣的研究者或許還可以進一步發現更重要的因素。

「專業人員管理」在未來高教育水準的知識經濟時代應是一個方興未艾的研究領域，本研究僅由組織社會化觀點切入此一領域進行實證研究，雖得到一些不錯的管理意涵，但實仍有許多不足之處；相信這個領域還值得更多研究者或實務工作者進一步發展與探討。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

林震岩與黃俊英，SAS 精析與實例。台北：華泰書局，1994。

許士軍，知識社會下的管理與領導，世界經理文摘，122 期，民 85：44-54。

黃亞筠，組織社會化實務、資訊尋找行爲與高科技產業中新進專業人員的組織承諾之關係，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民 89。

溫金豐，新進管理碩士的組織調適：組織社會化實務、工作經驗及成長需求強度的效應，人力資源管理學報，1(2)，民 90，6 月：39-56。

溫金豐與鄭玉惠，社會化實務與組織承諾關係之研究：以高科技廠商中的專業人員爲例，科技管理學刊，5(2)，民 89，8 月：21-37。

Albert, S., Ashforth, B. E. and Dutton, J. E. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. Academy of Management Review. 25 (1), 2000: 13-17.

Anakwe, U. P. and Greenhaus, J. H. Effective socialization of employees: Socialization content perspective. Journal of Managerial Issues. 11 (3), 1999: 315 -329.

Ashforth, B. E. and Saks, A. M. Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. Academy of Management Journal. 39 (1), 1996: 149-178.

Ashforth, B. E., Saks, A. M. and Lee, R. L. Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context. Human Relations. 51 (7), 1998: 897 -926.

Chao, G. T., OLeary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and Gardner, P. D. Organizational socialization: its content and consequences, Journal of Applied Psychology. 79(5), 1994: 930-743.

Cooper-Thomas, H. and Anderson, N. Newcomer adjustment: the relationships between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 75 (Dec.), 2002:423-437.

Daft, R. L. Organization Theory and Design, 8th Ed. South-Western College Publishing, 2004..

De Vos, A., Buyens, D. and Schalk, R. Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. Journal of organizational Behavior. 24(5), 2003: 537-559.

Forgarty, T. J. and Dirsmith, M. W. Organizational socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective. Human Resource Development Quarterly. 12 (3), 2001: 247-266.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. Work Redesign. Massachusetts: Addison-Wesley, 1980.

Hart, Z. P., Miller, V. D. and Johnson, J. R. Socialization, re-socialization, and communication relationships in the context of an organizational change. Communication Studies. 54(4), 2003: 483-495.

Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. The work of leadership. Harvard Business Review. 75 (1), 1997: 124-134.

臺灣大學學術期刊資料庫

Jones, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustment to organization. Academy of Management Journal. 29 (2), 1986: 262-279.

King, R. C. and Sethi, V. 1998. The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals. *Journal of management information systems*, 14 (4): 195-217.

Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P. and Moday, R. T. Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: a longitudinal study of organizational entry processes. Journal of Management. 18 (1), 1992.: 15-32.

Louis, M. R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly. 25(2), 1980: 226-251.

Mael, F. A. and Ashforth, B. E. Alumni and their Alma matter: a partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior. 13(2), 1992: 103-123.

Mael, F. A. and Ashforth, B. E. Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. Personnel Psychology. 48(2), 1995: 309-333.

Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T. and Gardner, P. D. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. Journal of Applied Psychology. 80(3), 1995: 418-431.

Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R. Reconsidering the organizational identification questionnaire. Management Communication Quarterly. 13 (4), 2000: 626-658.

Mintzberg, H. Covert leadership: notes on managing professionals. Harvard Business Review. Nov-Dec1998: 140-147.

Morrison, E. W. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. Journal of Applied Psychology. 78 (2), 1993: 173-183.

Quinn, J. B., Anderson, P. and Finkelstein, S. Managing professional intellect: making the most of the best. Harvard Business Review. Mar-Apr 1996: 71-80.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. and Steele, K. Design and implementation issues in socializing (and re-socializing) employees. Human Resource Planning. 17 (1), 1995: 17-25.

Saks, A. M. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. Journal of Applied Psychology. 80 (2), 1995: 211-255.

Van Maanen, J. and Schein, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In Research in Organizational Behavior, l, edited by B. M. Staw, 209-264. Greenwich, CT: JAI Press, 1979.

Zaleznik, A. Managers and leaders: are they different? Harvard Business Review. 70 (2), 1992: 126-135.

臺灣大學學術期刊資料庫