

企業組織中升遷機會的決定 及員工的期望：兼論內部勞動 市場理論的應用*

張晉芬**

對於大多數的員工而言，除了薪資以外，其它形式的勞動條件如：升遷或調動的機會、福利及退休制度、和工作環境的安全等，也是相當重要的。這其中又以升遷的問題較為受到重視。對雇主來說，升遷機會的存在本身即是一個甚佳的勞力控制機制，可用以激勵員工的士氣及增進員工對企業的向心力。就員工而言，升遷不但是代表工作報酬的增加及權力的提升，同時也顯示了企業對員工過去工作績效的肯定。本文是要利用作者對國內一家製造業工廠（C廠）所做的調查結果，探討企業內的升遷模式及其是否具有內部勞動市場的特徵，並探索決定升遷機會的因素和員工的期望。研究的結果顯示，由於具有明確的職務層級、職務的空缺均由內部升調、及層級和技術之間具有正向關係等特徵，C廠的升遷及雇用情形符合學者有關於內部勞動市場的描述。實際分析員工現職等的決定因素之後發現，性別及教育程度的確影響員工的現職等。此外，年資、部門別、及在公司的第一個職務等也有不同程度的效果。在對升遷期望的分析方面，女性遠比男性悲觀，教育程度高的比程度低者具有信心。主、客觀的分析結果相當一致。不過，製造部門的員工雖有較多短程的升遷，但或許由於更進一步升等機會較少的關係，員工對升遷的期望並不樂觀。這篇文章顯示了個人因素及結構性特徵對於C廠員工升遷的重要性，尤其是前者。內部勞動市場的型式比理論所述的要複雜。不同的工作職務或部門具有不同的升遷管道和機會，然兩者卻仍屬於企業內部勞動市場的一環。未來的研究應試圖蒐集更完整的資料，繼續探討在跨產業和組織的情況下，員工的升遷和異動模式及內部勞動市場的多樣性。

* 作者十分感謝兩位評審人對本文原稿所提出的許多批評和指正。這篇文章所使用的資料是來自於作者的一項國科會專題計畫（NSC800301-H005-19）。作者感謝林雅琳小姐在問卷調查過程中所給予的協助及陳怡伶和劉靜芬小姐在文獻搜集與中文電腦輸入方面的幫助。

** 中央研究院歐美研究所副研究員

- 一、前言
- 二、文獻討論
- 三、研究方法及所使用的變數
- 四、分析結果
- 五、討論

一、前言

對多數的受雇者而言，除了薪資以外，其它形式的勞動條件其實也相當重要，包括：升遷或調動的機會、完善的福利及退休制度、和工作環境的安全，其中又以升遷的問題較為受到矚目。這可分別從企業組織及個人的觀點來看。由雇主的角度來說，升遷機會的存在本身即是一個甚佳的勞動力控制機制，雖然並非所有的員工最終都能得到升遷，然而「有升調機會存在」這一可能性卻可以激勵員工的士氣、提高員工的工作效率、或是增進員工對組織的向心力，受惠的仍將是企業本身(Rosenbaum, 1979: 23)。至於對員工而言，升遷不但是代表工作報酬的增加，地位及權力的提升，同時也顯示了企業對員工過去工作績效的肯定，甚而代表未來發展的希望。基於這些原因，與升遷有關的問題乃成爲事業生涯流動(Career Mobility; 以下簡稱CM)研究中的一個重要課題。

過去已有許多有關事業生涯流動的研究，多半是根據員工的工作史，利用一些統計模型(如：Markov或Semi-Markov Model)，探究員工的升遷、辭職、或解雇的模式及影響的因素(如：Sorensen 1975；Hachen, 1990)。近年來也有學者開始利用事件歷史分析法(Event-History Analysis)研究勞動市場的升遷情況(Althausser, 1990)。這類的探索需要完整的人事變異資料，包括：員工進入勞動市場後的第一個工作及時期，在第一個工作場所的升遷或其它異動，員工在第二個工作場所的工作及異動情形，第三個工作的情況...等。由於資料的限制，本文並不預備進行類似的研究，而是將重點放在事業生涯流動討論中的另一個重要議題——升遷——上。

本文將利用作者對國內一家製造業工廠所做的調查結果，探討台灣地區企業組織內升遷的決定過程及員工對升遷的期望。除了一些書面及訪談資料之外，作者主要將根據問卷調查的結果，以統計方法找出個人及結構性因素對員工升遷機會的影響和員工的一些主觀性看法。過去國內有關這一方面的實証研究似乎不多，(少數例外見張苙雲，1988)。本文即是希望彌補過去這類研究之不足，以期有助於我們對台灣企業內升遷情況的進一步了解。

二、文獻討論

過去美國方面有關升遷的研究相當多，如從概念化的取向來看，和本文研究目的相關的文獻大致可以分成兩類。一類是著重在個人特徵或家庭背景對個人成就的影響。這類研究的主要分析架構是以身份取向模型或人力資本理論為主。另一類研究則是著重於制度或結構性的安排對個人升遷路徑的影響。這一類的研究又可再分為兩種。一種是傳統的 C M 研究，著重在 C M 的型態及影響 C M 的因素，如 Spilerman (1977) 及 Rosenbaum (1979)。另一種則是引進內部勞動市場 (Internal Labor Markets；以下簡稱 I L M) 的說法，探討企業或職業勞動市場中的情況，包括升遷在內。研究企業組織中升遷情況的論文包括 Doeringer and Piore (1971)，Baron、Davis-Blake、and Bielby (1986)，及 Pfeffer and Cohen (1983)。研究職業變動的則有 Smith and Abbott (1983) 及 Wholey (1985)。以下將針對這些研究的結果進行說明。

在勞動市場的研究中，人力資本理論及身份取向模型是兩個相當重要的分析架構。人力資本論強調的是員工的生產力對得到良好工作的正面影響，而員工的生產力則是反映其天賦能力、教育程度、或工作資歷等條件(見 Rosenbaum, 1990 對這個觀點的綜合討論)。不過，大多數有關個人向上流動機會的實証研究仍是出自於社會學界，而身份取向模型是最常用的分析架構之一。身份取向模型的出現主要是由於不滿意早期以流動表 (Mobility table) 的研究方式去探討兩代之間階級、地位的傳承，因為此法只能顯示流動的模式，並不能探討家庭背景及個人因素對受訪者成就的影響 (Blau and Duncan,

1975: 115)。不論是 Blau and Duncan 的原來模式，或是後來的 Wisconsin Model，或其它衍生的模型 (Sewell, Haller, and Ohlendorf, 1970)，在分析的方程式中，受訪者的第一個工作、本身的教育經歷、及父親(或加上母親)的職業成就和教育背景等，均為重要的因素。雖然這並非身份取向模型的關心焦點，但其分析結果仍能夠幫助我們了解代內的流動情形 (intragenerational mobility)，認識到個人工作生涯不同階段間的關聯性。因此，由研究升遷的觀點來看，身份取向模型的重要性是在於提示了影響個人目前職業成就的個人及家庭因素和個人的工作經歷。不過，由於這類的研究通常都是以聲望衡量受訪者的初職及現職，並無法顯示個人職務變動的情況或企業內的升遷模式。當然，此一模型另一個常被提到的缺失即是其未考慮到勞動市場對員工的結構性限制，而過份強調個人在勞動市場中競爭的公平性 (Horan, 1978)。

第二類的研究則是著重在找出 CM 的模式或用組織的觀點解釋員工在勞動市場中的異動情形。Rosenbaum 的一連串研究 (1979, 1981, 1984) 都是以美國某家公司組織的內部人事資料為基礎，檢視組織中員工的異動及其和員工個人特徵與組織成長間的關係。例如，在研究年紀與升遷率的關連性中，Rosenbaum 即發現 (1979: 42-43)，對於高中及高中以下學歷程度的員工而言，年紀對升遷具有正面的影響 (至少在 50 歲之前)。Spenner et al. (1982) 和 Spilerman (1977) 的研究則提出了有關事業生涯發展的概念及命題。Spenner et al. (1982: 1) 定義事業生涯路徑 (career line) 為「員工工作經歷中可尋的事業變動軌跡」，這個軌跡的重要影響因素之一即為年齡。Spilerman (1977: 1) 也嘗試利用普查資料勾勒出一些職業 (如：郵差、卡車司機、及建築工人) 的年齡—薪資輪廓 (age-earning profile)，並且進一步說明職業與產業特性對 CM 的交錯影響。雖然也強調了結構性的影響，不過，這些以討論員工升遷或組織內異動路徑為主的文獻並未明確指出結構性安排對員工升遷機會所可能造成的效果。

勞動市場區隔理論中有關員工事業流動的討論則明顯的偏重於結構性因素的影響。Edwards (1979: 183) 在論及主要及次要勞動市場的區隔時即會

強調，在勞動市場區隔化的情況下，次要勞動市場的員工鮮有機會進入主要勞動市場工作。這兩個勞動市場的最大差別是前者工作不穩定、薪資極低、且無升遷的機會，而後者則在工會的運作或由於員工本身的高技術或教育程度的關係，不但年資獲得重視，薪俸較佳，且有升遷的機會。但前者卻是婦女和少數民族較為集中的工作場域。Edwards(1979: 182)認為，在以官僚控制(Bureaucratic Control)為主要管理方式的主要、獨立勞動市場(也就是Primary Independent Labor Market)中，雇主為增進企業經營的穩定性及人事安定，主動建立員工雇用、解聘、及升遷的制度。由此可見，區隔理論所強調的是人為的限制(如：工會及雇主的運作)，人為的職務區隔及所造成的勞動結果，及種族、性別特徵與勞動區隔的關連性。

至於I L M論者的說法，基本上主張I L M是存在於「...行政單位，其員工的雇用及敘薪均遵守一定的行政規則及程序...」(Doeringer and Piore, 1971: 1-2)。Althausser and Kalleberg (1981: 130)則認為I L M應具備至少下列三個特徵：(1)有一個明確的職務序階(job ladder)，(2)員工進入企業時是從最底層的工作做起(entry only at the bottom)，及(3)職務的升遷是代表著知識或技術的更上一層樓。學者們認為企業或任何組織內的升遷並非對所有的員工機會均等。組織內總有一些是屬於新進或低層人員的職務，這些職務是開放讓所有的人競爭，而由這類工作所構成的勞動市場則稱之為外部勞動市場。組織中其他的工作如有空缺時，則通常多保留由內部人員按照某些升遷途徑遞補。這些不開放給組織以外人士競爭的工作即是屬於I L M的範圍。這個理論對於企業升遷的封閉性及一般的模式有了較其他結構性理論明確的說明。

有關I L M的實證研究作品甚多。有些利用歷史方法探討I L M在產業或企業中形成的經過(如：Jacoby, 1984; Elbaum, 1984)，也有的是利用訪問資料說明I L M的存在(Doeringer and Piore, 1971)，而有更多的研究是利用調查的資料檢視I L M在企業或職業中是否存在(如：Pfeffer and Cohen, 1983; White and Althausser, 1984; Wholey, 1985; Baron et al., 1986)。例如，

利用六個量化指標代表 I L M 的特徵，Baron 等人(1986: 268)強調技術是用以區分企業中 I L M 存在與否的重要因素。他們同時發現 I L M 的升遷途徑具有強烈的性別隔離。在其研究樣本中有 71.3% 的職務序階是完全由男生佔據，只有 6.3% 是完全由女性佔有(p. 269)。由此也可顯示女性勞動者傾向於集中在少數職務的現象。整體來說，在美國這一類的研究均很重視組織性特徵(如：不同的部門)及工會所造成的影響。

即使如 Edwards 所說的(1979: 182)，在以官僚控制為主要管理方式的企業中較易產生 I L M，但是企業內 I L M 的型式卻並非是單一的。Althausser 及 Kalleberg(1981)曾將 I L M 分成企業內部勞動市場(Firm I L M)及職業內部勞動市場(Occupational I L M)兩類(pp. 134-137)。前者只限於同一企業組織之內，後者則是存在同一職業但通常橫跨不同的企業。Osterman(1987)更進一步指出，企業的所有工作項目並非均容納於一個 I L M 中。在同一企業中還可能同時存在其他形式的次 I L M，例如：勞工勞動市場(Industrial I L M)及職員勞動市場(Salaried I L M)。勞工勞動市場中主要以藍領工人為主，其工作的職務均有詳細規定，不同的職務也代表著不同的報酬。當企業需要進行裁員時，年資淺的員工會首先遭到解僱，升遷機會也有限(Osterman, 1987: 49)。職員勞動市場主要是以白領員工為主。這類的工作大多是屬於企業中的經理或中級白領階層，工作職務並未有詳細的規定，而是以個人的表現做為計算薪資的標準。前述的這些分類方法雖具有啟發性，但並無法掌握企業內部的實際升遷狀況。如果想要深入了解企業內部的升遷模式，可能需要針對組織層次的資料進行分析之後才能知曉。

根據上述的討論可知不同的觀點對造成員工內部流動的因素有不盡相同的看法。在個人特徵方面，人力資本理論較著重於個人的教育(代表一般訓練)和工作經驗(如：年資)。而身份取向模型除了也強調教育的重要性之外，家庭背景(如：父親的教育及職業)也是分析時常使用的變數。而從結構論的觀點來看，個人因素固然有其重要性，但也常受限於結構性的安排。市場分隔理論即是強調企業中組織工作職務的分隔及性別、種族等社會性因素的影

響，而內部勞動市場理論則重視工會的運作、員工的技術、及工作場所內的習慣性安排等。

有關升遷方面的課題，過去利用台灣的資料所做的研究似乎並不多。張荳雲(1988)曾研究臺灣地區公務人員現職等的取得過程。根據她的迴歸分析結果，行政組織中公務人員的升遷受到初任職等、工作單位的層級(中央、省、或地方)、職務類別等因素的影響，顯示了結構性因素對個人升遷的影響力(p. 13)。張文同時發現性別的差異並不特別重要。不過，由於女性公務人員的平均年資較淺，因此相對於男性而言，在職等的升遷上較處於不利的地位(p. 26)。

根據上面檢討過去有關於升遷的理論及實証研究結果可知，一方面目前對於台灣企業中升遷模式的研究仍少，企業中升遷的決定因素為何並不清楚。另一方面，I L M理論雖已提出甚久，但是在I L M中升遷的決定過程如何卻少有實証方面的結果可以諮詢。本文的目的即是希望能補過去研究在這兩方面的不足。這篇文章的重點可分成三個方面。首先將利用一些描述性的資料說明研究對象本身是否具有I L M的特徵。隨後即分析(1)決定員工升遷機會的因素及(2)員工對未來升遷的主觀期望。

在過去有關I L M的實証研究中，除非具有跨企業組織的資料(如：Baron et al., 1986)，否則很難利用多變量的方式分析I L M的存在與否。因此多數這類的研究是採用描述或探索性的方式，說明企業組織中I L M的出現及特性(如：Jacoby, 1984)。由於在內部勞動市場理論中有關於企業內部的升遷模式也有相當多的討論，因此本文將利用一些書面及調查資料，首先分析C廠是否存在有I L M及其特徵。

在決定員工升遷機會方面，本文將從主、客觀兩方面進行分析。在客觀方面，將要分析影響員工現職等的因素。在員工的現職等高於初職等的情況時，分析的結果即可顯示造成升遷的決定因素為何。此外，對有些員工而言，未必能夠了解或認同廠內得以升遷的因素。員工對自己未來升遷的可能性及原因也許另有一套看法。因此如果能夠進一步研究員工主觀上對升遷

的期望，並與客觀上的研究結果相比較，將有助於我們確立C廠中的升遷模式。這種主觀性的分析，在過去國外的研究中似也未曾出現過。本文希望能藉此發現具有何種特徵的員工會對升遷持有較高的期望。

三、研究方法及所使用的變數

本文所使用的資料是根據作者針對國內一家食品工廠(簡稱C廠)所做的調查結果。資料搜集的方式包括：問卷調查、訪談、及採用公司的文字記錄等。C廠是隸屬於國內一家知名的食品公司(簡稱光明公司)，位於臺灣的北部地區，員工不到六百人。

根據前面的文獻討論可知影響員工升遷機會的因素包括個人的特徵，工作經驗及所從事的職務，和企業的結構性因素。個人的特徵可分為先天因素(ascriptive factors)及成就因素(achievement factors)兩類。前者包括：家庭背景、性別、和省籍。後者指的是受訪者的教育程度。本文將使用父親的教育程度代表家庭背景。¹在光明公司的工作經歷代表人力資本學者所說的「特殊訓練」，在分析中以年資代表。還須說明的是，由於年齡與年資的相關係數甚高($\text{Gamma}=.88$)，為避免可能產生線性重合的問題，作者在分析中僅使用年資。由於員工的職務也會影響到升遷的機會，分析模型中也將使用廠中的職務分類。為了進行量化分析，這些職務均按照廠內原訂的職務順序加以編號，並視其為一連續變數。²員工的現職等依序分為：課長、組長、班長、業務員、及工務員。在公司的第一個職務則依序分為：業務員、安全人員、工務員、和臨時工。分析中所使用的變數及其衡量方式均列於附錄A中。

雖然就美國的情形而言，工會對ILM的建立具有決定性的影響(如：Jacoby, 1984)，但在台灣工會力量薄弱，且對公司的經營及人事管理等缺乏影響力，因此在分析中並不考慮此一因素(張晉芬，1992)。

四、分析結果

1. 內部勞動市場的存在

前面的文獻分析曾提到Althausser及Kalleberg認為I L M應具備至少三個特性：(1)明確職務升遷序階的存在，也就是職務的層級清楚且均有明確的稱呼，(2)除基層工作以外，其餘工作是由內部擢升，(3)職務的升遷是代表知識或技術增進之結果，層級愈高其所須技術或知識即愈高。由於這三個性質操作化容易，下面即利用有限的資料儘可能說明C廠員工的升調及雇用是否符合這幾項條件。

光明公司所雇用的員工人數有好幾千人，公司成立至今也已有相當長的一段時間，因此在人事的聘雇及管理上已建立起清楚的規範。公司的員工在被聘用之後均會發給員工手冊一本，其中載有員工在公司所享有的權利及義務等，並附有薪資調升的計算表。公司內在副總經理以下的員工共分為十等，而每一等則分為八十級。員工在初進公司時是按照學歷區分等級，之後如有升遷則可跳級，否則員工只是在原職等中升級。光明公司對於員工得以升遷的標準或條件並未有明確的規定。

C廠是光明公司的一個分廠，主要的對外業務分為製造及銷售。製造的業務是由一位總廠長負責，其餘的則屬於食品部經理的督導範圍。兩者的職務既不相同，也分別是向不同的主管負責。光明公司公開標榜其企業的經營理念是「…不挖角，人才自己培養…」以及「企業要永續經營，個人要終身雇用」。以下的一些資料顯示這些理念似乎的確有在實行。首先，C廠的高級主管均是由公司內部擢升的。現任的廠長是由C廠的襄理升任，而食品部的經理則是於民國73年由銷售部調來的。事實上，由於C廠的成立晚於公司的其它分廠，廠長或經理以下幹部，如：襄理及課長等，均是在C廠成立之初由光明公司的其他生產或業務單位調過來的。由此看來C廠管理人員的遷調相當具有封閉性。C廠員工被解雇的情形並不多。而根據總務人員的說法，廠中員工的流動大都出現在年輕的工務員，其他職務離職的人數很少。

下面再看 C 廠內部的人事結構。

C 廠的員工主要分散在三個部門：服務、製造、及銷售。服務部門包括工務、會計、及總務等課，製造部門則是負責生產的業務，而銷售部門則是由行銷、商品、及倉儲運輸等課組成。C 廠職務之間的層級關係雖有些複雜，但卻相當清楚。各課均設有課長一名，有些人數較多的尚設有副課長（如：商品課）以協助業務的處理及員工的督導。課之下則視實際情況設有數目不等的組。製造部門的情況較特殊，其中又設有廠長兩名，分別負責一廠及二廠的生產。在廠長與總廠長之間另設有襄理，負責與生產有關的業務。一廠及二廠之內則分設有不同的班，由班長（或稱領班）負責。這項職務在別的部門中很少需要。綜合上述情況，顯示 C 廠是具有 Althausser 及 Kalleberg 所說有關於 I L M 的第一個特徵。

由於課長或副課長的缺終究有限，廠內為提拔具有特別資歷或能力較強的員工另設有一些資格職，稱之為專員。這些人人數並不多，並不如課主管具有人事管理權，但在職等上是與課長或副課長相當，且不受課主管的管轄。由於資深員工的人數愈來愈多 C 廠及 C 廠員工目前所關心的問題並不是內部升遷與否的問題，而是缺乏足夠的空缺容納有資格升遷的人。

C 廠員工進入公司時的第一個工作通常為下列四種：業務員、工務員、臨時工、及安全人員。這些工作可被視為是 C 廠的底層職務，具有外部勞動市場的意義。在這些職務之上的工作，如班長、組長、及課主管等，由於必須先熟悉廠內及其部門內的情況之後才能勝任，一般都是經由內部升遷。由一些數據資料也可看出這些現象。表一所列的是針對受訪員工所做的有關升遷問題的分析結果。由第一部份的數據可以看出，受訪的 C 廠課主管、組長、及領班均是由基層的職務做起，符合 I L M 的第二項特徵。由統計數據來看，C 廠中似乎是以業務人員的升遷機會較佳。如：在課主管中有 65% 的人其第一個職務是業務員，來自工務員的比例不及前者的一半 (30%)。工務員最有可能達到的職務是班長，佔現職人數的 90%，及組長，佔 56%。顯示其升遷的路徑甚短。由於資料的限制，本文無法進一步說明在 C 廠中職務的

升遷是否是循序漸進，有一定的模式可尋。

在問卷中作者曾問及受訪者預期其最高可能升到的職位，表一第二部份即是四類基層員工的回答。結果顯示，唯有業務員(5.4%)認為將來有機會升到課長以上的職務。此外和工務員相比(3.5%)，也有較高比例的業務員(18.6%)認為日後有機會當課主管。而工務員則認為，如有升遷機會則擔任組長(36.2%)或領班(11.6%)的可能性較大。這些結果和前述分析C廠管理人員來源分佈的結果相當吻合。廠中業務及工務人員的升遷機會及所能升到的位置並不相同。對多數C廠的員工而言，他(她)們的升遷機會只限於廠內，只有少數的人(如：課長及經理級人士)是同時屬於光明公司的I L M。C廠具有一個封閉的企業內部勞動市場的現象是相當明顯的。值得一提的是，表中的數據也顯示，仍有相當高比例的員工對自己未來的升遷機會表示不清楚或沒希望。

Althausser 及 Kalleberg 所說的 I L M 第三個特徵是職務的高低代表著不同程度的技術或知識。如果職務與技術之間的確是有關聯，則我們可期望職務的層級愈高，對於技術或知識的要求也就愈高。在問卷調查中受訪者曾被問及「需要多久，一個新手才能熟悉您目前的工作？」這個問題的答案即被視為從事該項職務所須具備的技術或能力。表一第三部份所列的即是這些答案與受訪者職務間的交叉分析結果。由數據的資料可知，在各職務中臨時工有最高比例的受訪者表示其工作可以立刻學會(5.6%)或僅須一個月的時間(38.9%)即可學會。工務員中有34.9%認為在三個月之內可勝任其現職，較其它職務受訪者的比例均高。認為須半年時間才能擔任其工作的是以組長的比例為最高(22.6%)。表示需要一年左右的時間才能勝任的則以課主管的比例為最高(25%)。在課長以上職務的唯一受訪人——經理——認為須一年以上的時間才能擔任其工作。綜合來說，如果我們由右上至左下劃一條對角線，則可發現職務層級與技術之間的正向關係。而表中最後兩欄的資料則顯示，職務愈高則平均年齡和年資也愈長。這個結果及前述的分析均可用以說明C廠的情況頗符合學者對I L M的描述。這和作者前面利用書面及訪談資料所做的

表一：C廠的內部勞動市場特徵

I. 現任主管人員在光明公司的第一個職務							
	業務員	工務員	臨時工	總人數			
課主管	13 (65%)	6 (30%)	1 (5%)	20			
組長	13 (42%)	18 (58%)	0	31			
領班	2 (10%)	20 (90%)	0	22			

II. 基層員工認為將可升到的最高職位								
	課長以上	課主管	組長	領班	業務員	工務員	不清楚或沒希望	總人數
臨時工		(6.3%)	(18.8%)	(6.3%)		(6.3%)	(60.3%)	16
工務員		(3.5%)	(36.2%)	(11.6%)	(2.5%)		(46.2%)	199
業務員	(5.4%)	(18.6%)	(17.1%)	(9.3%)			(49.6%)	129
警衛人員		(50.0%)	(50.0%)					4

III. 技術與職務之間的關係							
	經理	課主管	組長	領班	業務員	工務員	臨時工
立刻可學會	0	0	0	4.8%	0.7%	4.8%	5.6%
最多一個月	0	0	3.2%	23.8%	34.7%	35.4%	38.9%
三個月或以下	0	10%	16.0%	28.6%	31.3%	34.9%	27.8%
六個月或以下	0	10%	22.6%	19.0%	20.0%	14.0%	11.1%
一年或以內	0	25%	12.9%	9.5%	5.3%	3.5%	5.6%
一年以上	100%	50%	45.2%	9.5%	6.0%	4.8%	0
總人數	1	20	31	21	150	229	18
平均年資	14.4	9.98	9.29	7.46	3.11	3.14	2.19
平均年齡	46	37	34	33	26	24	32

說明相當一致。C廠的情況至少符合做為 I L M 的一些必要條件。

2. 員工現職等的決定因素

前面已說明 C 廠內部的升遷情況符合有關於 I L M 的一些說法。至於就廠中有過升遷紀錄的員工而言，得以升遷的因素是否有脈絡可尋，即是這一節所要討論的。表二所列的即是針對員工的現職等所進行的迴歸分析的結果，分析的對象僅包括員工目前的職等高於其在公司的第一個職位者。

模型 I 只考慮員工個人特徵及家庭背景的影響。結果顯示教育及性別具有顯著效果。學歷為大學畢業或擁有碩士學位者及男性比低學歷者及女性較有機會居於高職位。此模型的解釋力約為 33.3%，就個人資料而言，已屬相當高。

在第二個模型中是加入員工的工作經歷變數，包括受訪者在公司的第一個職務和年資。模型 II 的結果顯示這兩項因素對員工的升遷均有正面的影響。加入了這兩個變數之後，調整後的決定係數提高至 57.8%。顯示員工在 C 廠(及光明公司)的升遷和在公司的經歷有密切的關係。

模型 III 則加入了部門別的因素，以檢測廠內工作性質的不同對員工現職等的影響。結果和模型 II 類似，同時發現製造部門員工職務有過向上變動的情形也優於銷售部門。前面曾提到，由於製造部門內的員工較多，因而設有班長一職，同時該部門內的組長人數也較其他部門多。相較之下，其員工有過職務升遷機會的人數也較多。不過，對照表一的結果可知，製造部門的員工(多為工務員)升到課主管及其以上職務的機會並不多，顯示其員工的升遷似多為短程的。

最後一個模型是加入性別、省籍與年資、部門之間的互動項。目的是要了解年資及部門的效果是否會隨著個人特徵的差異而有所不同。加入之後，模型的解釋能力反而降低，部份變數(如：性別)的直接結果也變得不顯著。互動項與主變項之間的線性重合可能是產生上述結果的原因。整體來說，表二的結果顯示不論是身份取向模型、市場區隔理論、及 I L M 的觀點在解釋

表二：員工升遷決定因素的迴歸分析 (OLS)[†] (N=89)

	I.	+	II.	+	III.	+	IV.
	個人特徵及 家庭背景		工作經歷		部門別		互動項
1. 教育程度 — 國中及以下	-.089 (.701)		-.174 (.559)		-.015 (.554)		.012 (.614)
— 專科	.158 (.348)		.130 (.277)		-.001 (.273)		.019 (.302)
— 大學及以上 (高中、職、工)	1.68 (.366)***		1.78 (.347)***		1.86 (.335)***		1.82 (.361)***
2. 父親教育 — 國中及以下	-.404 (.509)		-.073 (.411)		-.060 (.392)		.174 (.454)
— 有限公司							
— 專科	1.24 (.772)		.204 (.640)		.186 (.612)		.274 (.684)
— 大學及以上 (高中、職、工)	-.209 (.819)		-.305 (.654)		-.281 (.626)		.245 (.750)
3. 性別 — 男性	1.68 (.380)***		.925 (.324)***		.717 (.317)**		.330 (.823)
(女性)							
4. 省籍 — 閩南籍	-.389 (.275)		-.024 (.233)		-.019 (.224)		.105 (.515)
— 外省籍 (客家籍)	.814 (.525)		.425 (.423)		.435 (.408)		-.343 (.888)
5. 在公司的年資			.159 (.026)***		.171 (.026)***		.015 (.148)
6. 在公司的第一個職務			.792 (.248)***		1.05 (.252)***		1.05 (.269)***
7. 部門別 — 服務					-.241 (.282)		.066 (.807)
— 製造 (銷售)					.564 (.244)**		.193 (1.10)
8. 性別 × 年資							-.120 (.145)
9. 閩南 × 年資							-.003 (.056)
外省 × 年資							.143 (.121)
10. 性別 × 服務							-.590 (.742)
性別 × 製造							.542 (1.05)
11. 閩南 × 服務							.243 (.658)
閩南 × 製造							-.271 (.505)
外省 × 服務							(註)
外省 × 製造							-1.03 (1.26)
12. 常數							
調整後決定係數	.333		.578		.615		.590
Durbin-Watson 值	1.75		1.88		2.10		2.09

說明：+ 迴歸係數 (標準誤)

++ 括號中的類項為參考類項

** $P < .01$; ***: $P < .001$ (單尾)

註 由於沒有外省人在服務部門，因此這一項的值为0。

員工現職等的取得上均相當重要。但其中又以個人因素，如：性別、教育、及年資等，最為顯著。

3. 員工對未來升遷機會的期望

前一個部份是分析 C 廠中員工現職等的決定因素。如果從員工自身主觀的看法而言，具有那些特徵的員工會對自己未來的升遷抱持希望也是頗值得研究的，且可和前面的結果相對照，以顯示影響升遷的主、客觀因素是否一致。表三先列出描述性的統計結果。第一部份的數據顯示，幾乎有一半的 C 廠受訪者認為自己目前所從事的工作職務並無升遷的機會。根據進一步的分析可知，製造部門的員工認為沒有升遷機會的比例(58.5%)高於另外兩個部門。年資淺的選否定答案的也高於年資深者。女性(83.6%)遠較男性(39.9%)悲觀。客家籍者選否的比例(50.5%)低於於外省籍(54.5%)但高於閩南籍人士(44.9%)。而教育程度較低者也有較高比例的受訪人認為沒有升遷的機會。工務員較業務員和主管級人員悲觀。下面作者還將針對這些特徵進行多變項的分析。

第二部份是分析員工認為得以升遷的因素。原題目是要求受訪者將作者所列出的各種原因依其重要性加以排列。因此，排在第一的因素即是受訪者認為「最重要」的因素，其餘的則僅視為「重要因素」，而未被受訪者圈選的則是「不重要」因素。結果顯示在各類因素中，「教育程度」是被大多數的受訪者認為是影響升遷最重要的(49.8%)或重要的(43.1%)因素。其次則是「個人能力」，「主管的喜好」，「公司的需要」，及「個人技術」。至於「性別的差異」和「人事關係」只有少部份的受訪者認為會影響到升遷。

表三的最後一個部份是要顯示，在可以自由選擇的情況下，C 廠員工希望的工作職務或工作地點。雖有超過三分之一的員工(36.2%)願意繼續從事目前的工作，但也有相近比例的人(34.0%)希望換到其它的部門(大部份都是希望由生產換至服務或銷售部門)。也有員工是希望留在同一部門(如：製造部門)，但是換成其它的工作(如：由烘焙改為包裝)。C 廠的服務及銷售部

表三：描述性統計結果

一. 升遷機會的有無及受訪者的特徵

1. 是否有升遷機會? 是 (50.9) 否 (49.1)

2. 認為自己沒有升遷希望者的特徵

A. 部門別	a) 服務部門	48.9% (45/92)*	D. 省籍	a) 閩南籍	44.9% (80/178)
	b) 製造部門	58.5% (131/224)		b) 客家籍	50.5% (111/220)
	c) 銷售部門	34.7% (50/144)		c) 外省籍	54.5% (35/64)
B. 年資	a) 1-2年	61.2% (123/201)	E. 教育程度	a) 國中及以下	80.0% (24/30)
	b) 3-5年	45.8% (54/118)		b) 高中職工	52.6% (174/331)
	c) 6-10年	41.3% (33/80)		c) 五專三專二專	35.1% (20/57)
	d) 11-20年	62.7% (12/56)		d) 大專及以上	10.0% (4/40)
C. 性別	a) 男性	39.9% (83/208)	F. 職務別**	a) 工務員	63.1% (137/217)
	b) 女性	83.6% (143/171)		b) 業務員	44.4% (67/151)
				c) 組長	16.1% (5/31)

二. 員工認為造成升遷的因素 (%)

	最重要原因	重要原因	不重要
1. 教育程度	49.8	43.1	7.1
2. 個人能力	29.0	57.3	13.8
3. 主管的喜好	12.1	72.7	15.2
4. 公司的需要	6.9	74.0	19.2
5. 個人技術	5.0	74.4	20.6
6. 性別差異	3.5	1.1	95.4
7. 人事關係	1.9	1.3	96.9

三. 受訪者喜歡的工作性質或部門 (%)

如有選擇機會, 受訪者希望擔任的職務或遷調的工作地點為何?

a. 目前的工作職務	36.2
b. 換至其它的部門	34.0
c. 維持在同一部門但是擔任不同的職務	13.9
d. 擔任主管的職務	5.6
e. 換不換都無所謂	9.5
f. 想辭職	0.5

說明: * 括號中的分子是該類項中回答“否”的人數, 分母則是該類項受訪者的總人數。

** 其它的職務, 如: 課長及班長, 並無人表示沒有升遷機會, 因此未列出。

門的工作環境優於生產部門，工作性質也不似後者須終日與機器為伍。因此有高比例的員工想由生產換至另外兩個部門是不足為奇的。整體而言 C 廠的員工還是有很強的意願留在公司或廠內，因此內部升遷機會的有無及所須具備的條件對 C 廠員工的事業生涯具有相當大的重要性。

表四所列的是利用對數式模型分析影響員工認為是否有升遷機會的因素。依變數為詢問員工認為未來是否有升遷機會。所使用的決定變數與表二大致上相同。第一個方程式的結果顯示，男性認為有機會的機率大於女性，大學畢業比高中畢業的認為機會要好，而現職等愈高的對自己未來的升遷也愈有信心。這些結果也與我們在表二的多數發現一致。

為了檢測變數之間可能存在的互動關係，在第二個模型中作者也加入了性別、省籍和年資間的互動項。結果是，除了性別、教育程度、及目前的職務依然顯現統計上的重要性之外，部門別的效果也呈現顯著。在控制了年資與部份個人特徵之間的互動關係後，作者發現，和銷售部門相比，服務部門的員工對未來的升遷持較悲觀的看法。在互動項的效果方面，當年資增加後，男性認為將來有升遷機會的機率高於女性，而閩南人對升遷的看法卻較客家籍人士悲觀。

在最後一個模型中作者再加入部門別與個人特徵之間的互動項。和第二個模型結果不同的是，部門別的直接效果變得不顯著了，而閩南人與服務部門的互動項則呈現顯著。也就是，在服務部門中，和客家人相比，閩南人認為未來有升遷機會的比率較高。此外，在服務部門的閩南籍員工也比在銷售部門者認為較有升遷的機會。

整體而言，表四的結果說明了在 C 廠中性別、教育程度、及在公司的初職等，都是直接影響員工對升遷期望的重要因素。而這些因素在客觀上也的確影響升遷的機會。年資、部門別、及省籍效果的產生則較為複雜。

比較表二及表四的結果，作者發現，在客觀分析中(表二)，性別及年資的直接效果始終存在，並未因部門或省籍等的差異而有所改變。因此，表中的互動項均未呈現出顯著的效果。然隨後的主觀分析(表四)則顯示主觀的

表四：員工認為是否有升遷機會的對數分析 (Logistic Analyses)

	分析模型		互動模型 (I)		互動模型 (II)	
	B	S.E.	B	S.E.	B.	S.E.
1.部門別	(.179) [*]		(.095)		(.110)	
—— 服務	-.574	.362	-.722	.373*	-1.16	.900
—— 製造 (銷售)	.060	.305	.025	.312	.577	.642
2.性別	2.28 .277***		1.82 .393***		2.31 .630***	
—— 男性 (女性)						
3.省籍	(.274)		(.105)		(.191)	
—— 閩南籍	-.209	.270	.539	.396	.520	.570
—— 外省籍 (客家籍)	-.599	.381	-.816	.660	-.956	.775
4.教育程度			(.002)		(.003)	
— 國中及以下	-.962	.576*	-.946	.591	-.931	.587
— 專科	.517	.370	.466	.377	.443	.392
— 大學及以上 (高中、職、工)	2.08	.653***	2.23	.666***	2.26	.701**
5.目前職務	.618	.149***	.591	.152***	.626	.160***
6.年資	.023	.036	.086	.244	.187	.256
7.性別×年資			.145	.087*	.173	.094*
8.閩南×年資			-.182	.074**	-.247	.083**
—— 外省×年資			.129	.182	.113	.182
9.性別×服務					-.785	.870
—— 性別×製造					-.562	.685
10.閩南×服務					1.89	.858**
—— 閩南×製造					-.214	.648
—— 外省×服務					1.18	.984
—— 外省×製造					.179	.916
11.常數	-2.04		-2.18		-2.54	
-2 Log Likelihood	416.3	(.754)	407.0	(.820)	397.7	(.851)
Goodness of Fit	458.5	(.230)	445.7	(.339)	447.6	(.247)
Degree of Freedom	437		434		428	

說明：+ 括號中所列的是該變數的顯著水準

* P<.10; ** P<.05; *** P<.01 (單尾)

B 對數係數；S.E.：標準誤

期望與客觀的事實之間似乎有些差距。例如：男性年資高者或在製造部門者比女性有信心，而閩南人年資深者則反而比客家人還悲觀。這些差異可能顯示，員工所能獲得的資訊其實有限，對於企業的升遷脈絡並未能全然掌握，以致於對個人升遷機會的評估與廠中實際升遷的決定因素之間產生誤差。即使如此，男性不論是在主觀期望或是客觀事實上均比女性有信心及佔優勢，則是相當明顯的。

此外，還須一提的是，不論是在主觀或客觀的分析中，性別及教育程度均呈現顯著、正向的效果。但就年資而言，雖實際上是決定C廠員工升遷的重要因素之一，然就其對主觀期望的影響上而言，正如前一段所述，其效果卻是要透過與性別和省籍的互動關係才會發生。顯然C廠的員工對於個人升遷機會的衡量比實際情況要複雜些。

五、討論

這篇論文明確的指出，即使在沒有工會的壓力之下，C廠(及光明公司)對於員工的雇用及升遷等仍具有內部勞動市場的特性，且頗符合績效原則。和美國的情況並不相同。這一方面可能是由於光明公司仍在持續不斷的擴張中，對於人員的需求很大，升調原有的員工不但可以免除職前或在職訓練的成本，同時也較熟悉其背景，一方面容易駕馭，一方面也可以激勵員工士氣。而對於員工來說，除非有重大過錯，否則在C廠(及光明公司)的工作應是相當穩定的。在這種情形之下，一個企業內部勞動市場的成立應是很自然的。雖然C廠本身是具有ILM的一些特徵，然其內部又可分為兩類次級的ILM：白領工人(如：業務員)的ILM及藍領工人的ILM(如：工務員)。兩者最主要的差別在於前者的升遷路徑較長，員工對未來的升遷也較有信心；後者的升遷機會雖不少，但多為短程，且員工對升遷並無多大期望。雖有如此的分別，但在C廠(及光明公司)內跨部門的升遷或調動也是常有的，因此各部門內的ILM所觸及的職等有限。以後的研究似可考慮利用不同產業或組織的資料，融合組織社會學的一些觀點，探究內部勞動市場的建

立是屬於大企業的尋常現象(亦即科層組織的必然產物)，或是和企業的成長與否有關。

由客觀的分析中我們得知，製造部門的升遷機會似優於C廠中另外兩個部門，但在主觀上前者的受訪者並不做如是想。如同本文的分析所顯示的，製造部門員工的升遷機會也許不少，然多為短程，因而對未來的升遷不抱有很高的期望。這樣的結果由對現職等的分析中是無法得知的。

就升遷機會而言，C廠固然具有績效原則，例如：重視教育程度及年資等，然而先天的因素也是相當重要的。分析的結果尤其顯示，男女性不論是對升遷機會的期望或是在現職等的分配上都有相當大的差異。女性的機會遠不如男性。而不利的升遷機會可能即會影響到女性員工的平均報酬和工作士氣，值得日後做進一步的分析。

受限於資料，在這篇論文中作者只能就與內部升遷有關的問題進行分析。未來的研究似可考慮搜集較為完整的員工工作經歷資料，利用現有的統計方法或是網路分析的方式，探討台灣地區員工的聘用及升遷管道，並建立出本地員工的事業生涯模式。

(收稿日期：1992年9月17日；接受刊登日期：1993年5月12日)

註釋

- 1 根據身份取向模型，父親與受訪者教育程度之間的關連性是顯著的。不過本文並不預備採用因徑分析的模型，只考慮前者對受訪者現職等的直接效果。同時問卷中也並未問及受訪者父親的職業。
- 2 理想上這類的研究如採取線性對數模型(log-linear model)方式應是較為合適，不過由於本文所能使用的樣本數過少的關係(不及500人)，在此處無法使用。

附 錄 A

變數名稱及衡量方式

變數名稱	所包含類項或衡量方式
依變數	
1. 是否有升遷機會	是，否
2. 現職等*	1.課長 2.組長 3.班長 4.業務員 5.工務員
自變數	
1. 性別	男 女
2. 省籍	閩南籍，客家籍，外省籍
3. 教育程度	國中及國中以下，高中（工職），專科（五專 三專 二專），大學及研究所
4. 父親教育程度	國中及國中以下，高中（工職），專科（五專 三專 二專），大學及研究所
6. 在公司的第一個職務*	1.業務員 2.安全人員 3.工務員 4.臨時工
7. 年資*	由進入光明公司的第一年起算
8. 部門別	服務，製造，銷售

說明：* 視為連續變數

參考資料

張荳雲

1988 「行政組織內的個人事業生涯發展」，中央研究院民族學研究所集刊66：1-30。

張晉芬

1992 「解嚴後的台灣勞工組織」，國科會專題研究計畫(NSC 80-0301-H005-19)。

Althausser, Robert P.

1990 "Identifying Career Lines and Internal Labor Markets within Firms: A Study in the Interrelationships of Theory and Methods," pp. 308-356 in Ronald L. Breiger (ed.), *Social Mobility and Social Structure*. London: Cambridge University Press.

Althausser, Robert P. and Arne L. Kalleberg

1981 "Firms, Occupations and the Structure of Labor Markets: A Con-

ceptual Analysis," pp. 119-149 in Ivar Berg (ed.), *Sociological Perspectives on Labor Markets*. New York: Academic Press.

Baron, James N., Alison Davis-Blake, and William T. Bielby

1986 "The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations," *Administrative Science Quarterly* 31: 248-273.

Blau, Peter M. and Otis Dudley Duncan

1967 *The American Occupational Structure*. New York: Free Press.

Doeringer, Peter and Michael Piore

1971 *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass.: Heath.

Edwards, Richard

1979 *Contested Terrain*. New York: Basic Books.

Elbaum, B.

1984 "The Making and Shaping of Jobs and Pay Structures in the Iron and Steel Industry," pp. 71-107 in Paul Osterman (ed.), *Internal Labor Markets*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Hachen, David S.

1990 "Three Models of Job Mobility in Labor Markets," *Work and Occupations* 17: 320-354.

Horan, Patrick M.

1978 "Is Status Attainment Research Atheoretical?" *American Sociological Review* 43: 534-541.

Jacoby, Sanford M.

1984 "The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms," pp.23-69 in Paul Osterman (ed.), *Internal Labor Markets*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Osterman, Paul

1987 "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets," *Industrial Relations* 26: 46-67.

Pfeffer, Jeffrey and Yinon Cohen

1983 "Understanding the Employment Relationship: Correlates of Internal Labor Markets Arrangements in Organizations," *Administrative Science Quarterly* 29: 550-572.

Rosenbaum, James E.

1979 "Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction," *American Journal of Sociology* 85: 21-48.

1981 "Careers in a Corporate Hierarchy: A Longitudinal Analysis of Earnings and Level Attainments," *Research of Social Stratification and Mobility* 1: 95-124.

1984 *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. New York: Academic Press.

1990 "Structural Models of Organizational Careers: A Critical Review and New Directions," pp. 272-307 in Ronald L. Breiger (ed.), *Social Mobility and Social Structure*. London: Cambridge University Press.

Smith, D. R. and Andrew Abbott

1983 "A Labor Market Perspective on the Mobility of College Football Coaches," *Social Forces* 61: 1147-1167.

Sorensen, Aage B.

1975 "The Structure of Intragenerational Mobility," *American Sociological Review* 40: 456-471.

Spenner, K. I., L. B. Otto, and V. R. A. Call

1982 *Career Lines and Careers*. Lexington, Mass.: Heath.

Spilerman, Seymour

1977 "Careers, Labor Market Structure, and Socioeconomic Achievement,"
American Journal of Sociology 83: 551-593.

Sewell, William, A.O. Haller, and G.W. Ohlendorf

1970 "The Educational and Early Occupational Status Attainment Process: A Replication and Revision," *American Sociological Review* 36: 1014-1027.

White, R. W. and Robert P. Althauser

1984 "Internal Labor Markets, Promotions, and Worker Skill: An Indirect Test of Skill Internal Labor Markets," *Social Science Research* 13: 373-392.

Wholey, Douglas R.

1985 "Determinants of Firm Internal Labor Markets in Large Law Firms," *Administrative Science Quarterly* 30: 318-335.

Determinants and Expectation of Workers' Promotion: The Applicability of Propositions of Internal Labor Markets

Chin-fen Chang

Abstract

Among various labor market outcomes, earnings is the most studied topic in past empirical research. Other kinds of outcomes such as promotion or fringe benefits are equally or even more important for some workers and deserve additional attention from scholars. Up to now only very few studies analyzed the determination of promotion patterns and related issues in business or other kinds of organizations in Taiwan. This paper utilizes survey data collected from a local food manufacturing plant (plant C) to investigate the possible existence of a firm internal labor market (ILM) in the plant and determinants of promotions. The results show that characteristics of a firm ILM can be used to describe promotion and hiring patterns in plant C. Analyzing the determination of employees' current positions, I find that individual factors such as sex, education level, and tenure and organizational factors such as departmental divisions all have significant effects. As to the self-evaluated chances of promotion, female workers are more pessimistic than their male colleagues and highly educated workers have more confidence than those with less education. The results show that individual characteristics are critical in determining employees' promotion chances in a closed

firm ILM. Furthermore, industrial and salaried sub-ILM coexist within the firm ILM. Future studies may want to examine the general pattern of workers' career mobility across industries or organizations in Taiwan and the diversities of internal labor market formations.