

台大管理論叢

國立台灣大學管理學院

第一卷，第一期，中華民國七十九年五月

個人事業生涯階段、組織內部環境與組織承諾、工作滿足的關係：權變研究途徑

莊 仲 仁

國立台灣大學心理系

鄭 伯 璦

政治作戰學校心理系

任 金 剛

國立台灣大學商學研究所

摘 要

本文的目的旨在從權變研究途徑來探討組織成員的個人特性、組織的內部環境與組織承諾、工作滿足感間的關係。本研究受試者以四家工廠的員工大約 1200 人為對象，分別涵蓋了各年齡層或生涯階段、教育程度及職位層級。測量工具包括了 (1) 組織內部環境量表 (2) 組織承諾量表 (3) 工作說明量表 (4) 個人背景資料四部份。

本研究的結論可以分成兩部份來說明：第一，就生涯階段、教育程度、職位層級與環境知覺的關係而言，生涯階段、教育程度及職位層級與環境知覺均具有顯著的關係。就生涯階段而言，隨著生涯階段的提高，員工個人對生存環境、關係環境及成長環境的知覺分數亦提高了。就教育程度而言，除了關係環境之外，大專學歷員工對生存環境及成長環境的知覺分數均較高中或高中以下學歷者為高。就職位層級而言，高層員工對生存環境、關係環境及成長環境的知覺分數亦較中級或基層員工為高。

* 本研究係由行政院國家科學委員會補助 (編號 NSC77-0401-H002-28)

第二，就環境知覺與組織承諾、工作滿足的關係而言，可以發現生存環境、關係環境及成長環境的知覺與組織承諾、工作滿足感均具有顯著的關係，而不太受員工個人的背景與生涯階段的影響。

最後，本文亦討論了本研究在生涯管理上的含義。

一、緒 論

一九六〇年代以後，對組織理論的研究相當著重於權變理論 (contingency theory) 的探討，認為組織效能 (organizational effectiveness) 是受到組織特性與組織環境交互作用的影響 (如 Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967)，因此，從巨觀的角度 (macro-view) 來研究組織特性 (如組織分化的程度、組織結構、組織規模、產業類別) 或組織環境 (如顧客、供應商、社會與政治環境、技術水準、競爭對手) 對組織效能的影響之論文頗多 (如 Woodward, 1965; Thompson, 1967)。然而，Duncan (1972) 曾經指出：「許多權變理論都只單方面的探討組織環境的特性……卻忽略了與環境同等重要的組織成員的個別差異，只有研究者同時注意到組織成員的特性及組織環境，權變理論的發展方能完全」。亦即組織效能的重要決定關鍵之一，仍舊在組織員工身上。因此從微觀的角度 (micro-view) 來探討組織成員的特性與成員所處內部環境的交互作用，對組織效能或員工效能的影響是有必要的。

當研究者採用權變的研究途徑 (contingency approach) 時，表示研究者認為在世界上並沒有一個完美且標準的組織存在，只有當一個組織的特性配合外在環境的要求時，方能展現出最高績效。由於不同的組織具備不同的

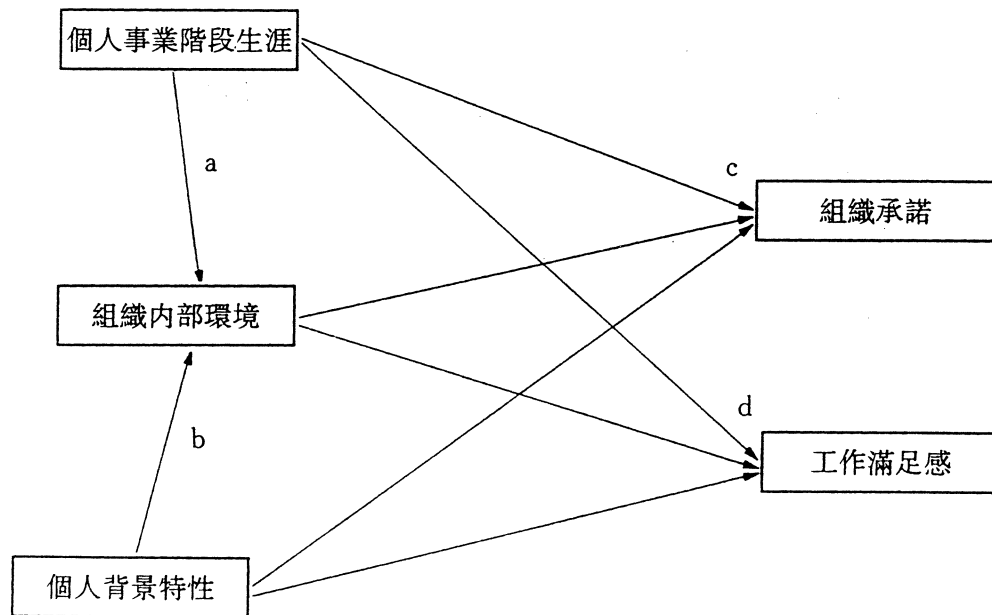
特性，每個組織有每個組織的殊相，因此管理人員最重要的任務，乃是能夠體認此一事實，診斷組織所處的環境，而改變組織特性，以配合環境的特點（如 Lawrence & Lorsch, 1967; Lorsch & Morse, 1974; Galbraith, 1973; Scott, 1987）。換言之，組織的設計必須配合環境的特性，方能發揮最大的效能。就上述而言，是以巨觀的角度來說明權變研究途徑的。以微觀的角度來看，組織內的各種管理制度、領導方式、以及工作的設計亦沒有一套最好的準則，而必須視組織內部的特性與員工個人的特性而定，方能使工作者表現最好的潛力，發揮最高的效能（如 Fiedler, 1967; Hallriegel, Slocum, & Woodman, 1986）。進一步來說，在微觀的組織行為上，權變研究途徑認為：

- ：(1) 管理措施必須配合內部情境 (situation) 的特性，方可收事半功倍之效；
- (2) 組織內部環境會產生變化，管理人員必須能夠察覺此種變化，掌握內部環境的特性；
- (3) 瞭解內部環境特性之後，管理人員才能因勢利導，迎合環境的特性，採取適當的措施，而產生良好的效果，達成既定的目標。

本研究的目的，即從權變研究途徑來探討組織成員的個人特性、組織的內部環境知覺與組織承諾、工作滿足感間的關係。換言之，假使個人的特性與個人對組織內部環境知覺能夠配合，則個人較願意去達成組織所賦予的目標，從而提高組織效能。一般而言，每個員工在加入組織之前，均具有不同的背景、相異的經驗、及殊異的特性，因此其個別差異是很大的。進入組織之後，雖然組織給予充份的訓練，實施必要的組織社會化 (organizational socialization) 歷程，但由於人是主動的因應環境，對外界的知覺具有相當程度的選擇性，所以即使在企業文化強烈的公司，員工的個別差異依然存在（Duncan & Weiss, 1979; Schein, 1985），而此種差異則可以從員工個人的背景、事業生涯階段、及性格屬性中看出。由於性格屬性是屬較複雜的系統，對人事管理學家與管理學者而言，較不易掌握 (Hellriegel,

etal.,1986)，因此本研究擬以事業生涯階段與個人背景為個人特性變項來探討組織成員的個人特性、組織的内部環境與組織承諾、工作滿足感間的關係（如圖一所示）。亦即探討（1）個人事業生涯階段、個人背景特性與個人對組織内部環境知覺有何關係（圖一之 a,b）？（2）個人事業生涯階段、個人背景特性、個人對組織内部環境知覺與組織承諾有何關係（圖一之 c）？（3）個人事業生涯階段、個人背景特性、個人對組織内部環境知覺與工作滿足感有何關係（圖一之 d）？

對個人事業生涯階段的劃分，不同學者雖然有不同的看法，但其內容卻是大同小異的（Hall, 1976），其中則以 Hall 與 Nougaim（1968）及 Levinson、Darrow、Klein、Levinson 與 McKee（1978）的劃分較為仔細與具體。綜合此二家的想法，可以將個人事業生涯階段劃分為六期：（1）探索期（exploration stage）：大約在 25 歲以下，個人對家庭的依賴仍舊存



圖一：個人事業生涯階段、個人背景特性與
環境知覺、組織承諾、工作滿足感之關係

在，對工作的方向依然沒有清楚的認識，有強烈的安全需求，必須加以滿足。依照 Erikson(1950) 的看法，此時最重要的發展課題為認同的形成 (identity formation)。(2) 立業期 (establishment stage)：大約在 26 至 30 歲，此時個人已較能因應不安全感及外界的不確定性 (uncertainty)，並找到了自己安身立命的方向，能夠界定個人與組織的關係，如果組織的性質能契合個人的目標，個人會逐漸安定下來。(3) 安定期 (settling-down stage)：大約在 31 至 35 歲，個人會選擇一安身立命之組織，對組織的認同感亦會提高，同時，想成為團體中一個有價值的成員。(4) 發奮期 (strenuousness stage)：大約在 36 至 40 歲，個人會努力追求成功，並為即將進入中年期預作準備，以便實現人生另一個時期的夢想。此時，個人的價值能被社會肯定是非常重要的。(5) 中年期 (midlife stage)：大約在 41 至 45 歲，此期介於成人期前期與中期更替之時，個人會對成人期前期做一個總檢討，以便能策勵將來，同時也開始改變生活結構 (life structure)，以適應中年的工作生活。另一方面，此時個人仍處於繼續升遷或成長的階段，並實現自我的目標。(6) 維持期 (maintenance stage)：大約在 45 至 65 歲，此時個人在工作生活上大多維持原狀，很少改變工作地點或離開原來的組織，直到退休。換言之，個人已經達到了其事業的高峯，在工作上往上升遷的機會已經不大，因此他必須另外找尋能夠令其感到滿足的事物，重新肯定自己。

在不同的事業生涯階段中，個人的需求也不一樣，例如探索期、立業期的生存需求 (existence need) 較強，安定期、發奮期的關係需求 (relatedness need) 較強，中年期、維持期的成長需求 (growth need) 較強 (Alderfer & Guzzo, 1979)。換言之，隨著事業生涯階段的變化，工作者的工作需求會逐漸由生存需求轉變為關係需求，再轉變為成長需求 (如 Hall, 1976; Alderfer & Guzzo, 1979)。由於個人事業生涯階段相連的兩期之間具有類似的動機基礎 (如 Hall & Nougaim, 1968)，因此，本研究將上述六個階

段濃縮為三個階段：探索立業期、安定發奮期、中年維持期，並仍以年齡為分類的依據（如 Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Hall & Nougaim, 1968; Kroll, Dinklage, Lee, Morley, & Wilson, 1970）。

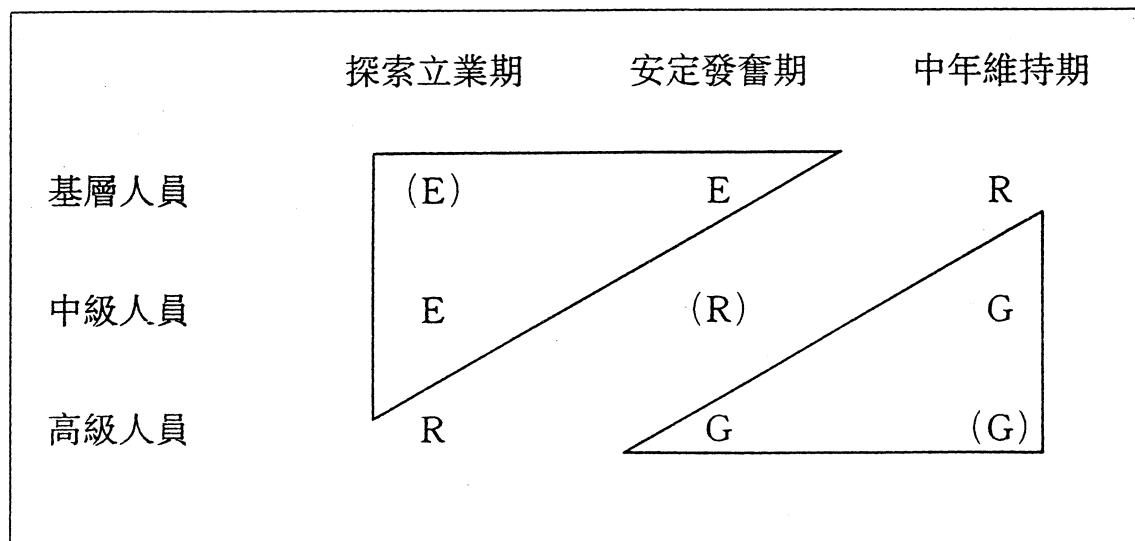
此外，由於職位層級的限制，工作者的某些低層次的需求（Alderfer 於 1972 年主張生存需求為低層次的需求、關係需求為中層次的需求、成長需求為高層次的需求）無法獲得滿足，因此，工作者會強調此需求的重要性，而較忽略其他高層次需求；而職位層級較高者，則較重視高層次的需求（陳森壬與黃國隆，民 71）。對個人的職業層級方面，本研究則區分為高、中、低三級，高級人員指的是公司的經理人員、薪級較高者；中級人員指的是中級的課長、幹部、管理師、工程師等人員，薪級中等者；基層人員則指公司中的技術員、職員、及作業員。

除了職位層級的限制之外，工作者教育程度的提高，使得工作者較願從事技巧性、有興趣的工作，同時參與決策的慾望也較高 (Lawler, 1985)，導致其對不同需求的重視性發生變化，如技術愈專精者或教育程度愈高者愈重視高層次的需求（陳森壬與黃國隆，民 71）。對個人的教育程度方面，本研究則區分為高中（職）以下、高中（職）程度、及大專以上三級。

根據上述這些原則，本研究假設出圖二與圖三的情形。圖二方面，對生存需求 (E) 而言，在探索立業期的工作者應有較強的需求，但對高級人員而言，由於薪水待遇較佳，因而較不會強調此方面的需求；此外，基層人員在安定發奮期時，亦可能因薪水待遇調整不大或是家計因素，而仍強調此方面的需求，所以本研究假設基層人員—探索立業期、中級人員—探索立業期、及基層人員—安定發奮期的生存需求較為強烈，其中尤以基層人員—探索立業期為最強。對關係需求 (R) 而言，在安定發奮期的工作者應有較強的需求，但對基層人員而言，正如上述，可能要到安定發奮期才能滿足其生存需求，故對關係需求要到中年維持期方有較強的需求；此外，對高級人員

而言，由於探索立業期對生存需求可能已經滿足，所以會直接強調關係需求，所以本研究假設基層人員—中年維持期、中級人員—安定發奮期、及高級人員—探索立業期的關係需求較為強烈，其中尤以中級人員—安定發奮期為最強。對成長需求 (G) 而言，在中年維持期的的工作者應有較強的需求，但對高級人員而言，由於在探索立業期對關係需求的強調可能已經滿足，所以在安定發奮期就已經開始強調關係需求，所以本研究假設中級人員—中年維持期、高級人員—安定發奮期、及高級人員—中年維持期的成長需求較為強烈，其中尤以高級人員—中年維持期為最強。圖中左上方三角形強調生存需求，右下方三角形強調成長需求，中間則強調關係需求。

圖三與圖二類似，就生存需求而言，在探索立業期的工作者應有較強的需求，但對大專程度的員工而言，由於較能從事技術性或動腦性的工作，因而較不會強調此方面的需求；此外，高中程度以下的員工在安定發奮期時，



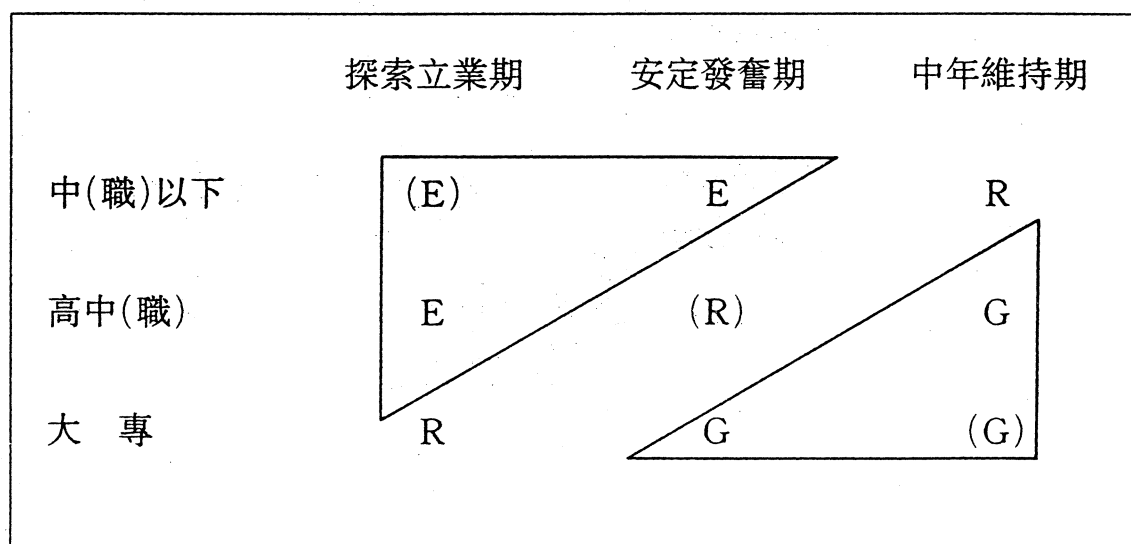
E 為生存需求

R 為關係需求

G 為成長需求

圖二：事業生涯階段職位層級與工作需求之可能關係

亦可能因為職位不變，仍須從事重覆且單調的工作，故需求的層次亦未調整，所以本研究假設高中以下—探索立業期、高中以下—安定發奮期、及高中—探索立業期這些工作者的生存需求較高，其中尤以高中以下—探索立業期為最高。就關係需求而言，在安定發奮期的工作者應有較強的需求，但對高中程度以下的員工而言，可能要到中年維持期，對關係需求的重視才會超過生存需求；此外，對大專程度員工而言，如上所述，可能在探索立業期就會比較重視關係需求，所以本研究假設大專—探索立業期、高中—安定發奮期、及高中以下—中年維持期這些工作者的關係需求較高，其中尤以高中—安定發奮期為最高。就成長需求而言，在中年維持期的工作者應有較強的需求，但對大專程度員工而言，由於在探索立業期對關係需求的強調可能已經滿足，所以在安定發奮期就已經開始重視關係需求，所以本研究假設高中—中年維持期、大專—安定發奮期、及大專—中年維持期這些工作者的成長需求較高，其中尤以大專—中年維持期為最高。



E 為生存需求

R 為關係需求

G 為成長需求

圖三：事業生涯階段教育程度與工作需求之可能關係

就組織的內部環境而言，指的是環繞於組織成員週遭的一些人物、管理事件、制度、物理環境、及有關的工作活動，進一步而言，組織的內部環境包括了組織成員間的人際關係，以及成員與其他成員、團體、組織、及物理環境間的交互作用 (Duncan, 1972)。根據上述定義，組織內部環境應該包括了工作、待遇、升遷、物理環境、管理制度、同事、上司、及工作活動的協調等單元。所謂工作是指成員所從事的工作特性、組織對工作的要求、工作的主動性、及負擔的責任；待遇則包括了相對於成員的工作成果，組織所給予的報酬及福利；陞遷指組織的升遷狀況、升遷機會、及公平的制度；物理環境則包括了工作場所在採光、通風、溫度、濕度等方面的情形；同事及上司則指個人與同事、上司間的人際關係、以及工作協調與工作指引上的關係；管理制度則包括了組織的結構、規章、冒險創新、管理理念、領導等方面的狀況；工作活動的協調則是指同事間工作活動的配合、溝通、及組織內部的開放氣氛。根據 Lorsch 與 Morse (1974) 的研究，當個人的特性能配合內部環境的要求時，成員的績效較高，例如，當成員對模糊性的忍受力高時，處在組織結構不清楚的狀況下，其績效要較忍受力低的成員要高，因此，當組織缺乏規章等制度化的情形時，要選擇對模糊性忍受力較高的員工進入組織。

根據權變研究的主張，組織內部環境必須配合工作者的特性，方能產生最大的效果。本研究在組織內部環境方面，則區分為生存環境 (existence environment)、關係環境 (relationship environment)、及成長環境 (growth environment) 三種類別。所謂生存環境是指與工作者生存需求有關的工作環境，包括待遇、福利、物理環境、組織結構；所謂關係環境是指與工作者關係需求有關的工作環境，包括上司、同事、及工作協調上的關係；至於成長環境則是指與工作者成長需求有關的工作環境，包括成長的機會、升遷、工作的挑戰性。此三種環境必須配合個人的事業生涯發展階段、

教育程度、職位層級，方能提高工作者的工作滿足與組織承諾。生存需求強烈的工作者較重視生存環境，因此，生存環境好時其工作滿足與組織承諾較高；關係需求強烈的工作者較重視關係環境，因此，關係環境好時其工作滿足與組織承諾較高；成長需求強烈的工作者較重視成長環境，因此，成長環境好時其工作滿足與組織承諾較高。

過去進行之工作滿足方面的研究頗多，這裡只針對與本研究有關之研究進行探索，包括個人事業生涯階段、職位層級、教育程度、及組織內部環境與組織承諾、工作滿足的關係。雖然探討個人事業生涯階段與組織承諾、工作滿足關係的論文並不多 (Alderfer & Guzzo, 1979; Hall, 1975)，但探索年齡與工作滿足關係的論文則相當多。以國內的狀況而言，在以工商企業為研究對象的 34 篇論文（民國 66 至 73 年之間）中，約有 15 篇（佔 44 %）探討過年齡與工作滿足的關係。雖然研究頗多，但是年齡與工作滿足間的關係，並沒有得到一致的結論，有的研究發現年齡與工作滿足是直線關係（如許士軍，民 66；黃思明，民 68; Hulin & Smith, 1965; Altimus & Tersine, 1973; Gib-son & Klein, 1970）；有的研究發現，年齡與工作滿足並無任何關係存在（如黃台生，民 69；Landy & Trumbo, 1980）；也有的研究發現，年齡與工作滿足呈 U 形關係（如徐正光，民 69；Herzberg, 1957）。產生上述結果的可能原因包括：(1) 年齡的分配區間 (distribution range) 不夠大，不能包括所有年齡層的人；(2) 沒有考慮到其他干擾變項 (moderate variable) 的影響；(3) 將年齡變項視為一連續變項 (continuous variable)，而非不連續變項 (discrete variable)，換言之，沒有考慮到各年齡階段間可能存有不可共量 (incommensurability) 的特性。因此，本研究採用個人事業生涯階段的概念，儘量涵蓋各年齡層，以年齡階段的想法，來探討年齡與工作滿足、組織承諾及其他干擾變項的關係，期能解釋年齡與工作滿足間不一致的關係。

職位層級與工作滿足、組織承諾的關係，仍然不甚明確。有的研究發現，職位層級與工作滿足、組織承諾成正相關（如彭剛力，民 70；陳森壬與黃國隆，民 71；Miller, 1966; Slocum, 1971; Adams, Laker & Hulin, 1977）；但有的研究卻發現職位的高低與工作滿足無關（如吳再益，民 68；陸鵬程，民 70；Mitchell, 1970；Herman & Hulin, 1973）；另外的研究則發現，職位層級與工作滿足、組織承諾成負相關（如 Lawler & Porter, 1966; Schwab & Wallace, 1974）。為解決此一不一致的結果，引入組織環境變項，瞭解兩者之間的交互作用對工作滿足的影響效果是解決的方法之一 (Berger & Cummings, 1979)。

教育程度與工作滿足、組織承諾間的關係亦無定論，有的研究發現教育程度越高，則個人的工作滿足、組織承諾越低，理由是教育程度高者的期望較高，受挫折的機會較大，因此工作滿足較低（如商富華，民 69；Mills, 1951; Westley & Westley, 1971）；但有的研究則發現，教育程度與工作滿足成正相關（如 Sheppard & Herrick, 1972; Wright & Hamilton, 1979）；也有研究發現教育程度與工作滿足沒有任何關係（如潘養源，民 68；彭剛力，民 70；黃國隆，民 70）。由於教育程度與工作滿足、組織承諾的關係不一致，因此，有人認為教育程度與工作滿足的關係，必然要考慮到其他的變項，如組織內的陞遷狀況、薪資水準，才能釐清兩者間的關係 (Lawler, 1985)。

Insel 與 Moos(1974) 認為個人對其所處環境的知覺會影響其在該環境中的行為。因此，探討組織內部環境與工作滿足、組織承諾的研究不在少數（如許士軍，民 66；黃思明，民 68；余安邦，民 69；Hall & Schneider, 1973; Friedlander & Margulies, 1969; Payne & Pheysey, 1971）。但由於對組織內部環境的歸類不同，所以很難對何種組織環境與工作滿足的關係有個明確的結論。即使將組織環境歸類為工作環境條件（生存環境）、社會關

係（關係環境）、及個人的發展（成長環境）三種類別，其與工作滿足的關係亦不見得類似，如余安邦（民 69）的研究發現，工作環境條件能夠預測個人的工作滿足，但社會關係與個人的發展卻無法做有效的預測。因此，導入干擾變項將可進一步瞭解組織內部環境與工作滿足、組織承諾間的關係。

綜合上述分析，可以發現個人事業生涯階段、職位層級、教育程度、及組織內部環境與組織承諾、工作滿足缺乏一致的研究結果，其主要的原因是没有考慮到其他變項可能產生的干擾效果、缺乏理論上的指導、以及樣本未能含蓋變項所指的區間。因此本研究擬應用 Alderfer(1972) 的 ERG 論與權變研究途徑，掌握個人事業生涯階段、職位層級、教育程度、組織內部環境、及各變項間可能的干擾效果，探討這些變項與組織承諾、工作滿足的關係，並儘量顧及樣本的各事業生涯階段、職位層級、教育程度的分配。

本研究的主要假說如下所述：

1. 各生涯階段、教育程度及職位層級員工之生存環境知覺具有顯著差異。
2. 各生涯階段、教育程度及職位層級員工之關係環境知覺具有顯著差異。
3. 各生涯階段、教育程度及職位層級員工之成長環境知覺具有顯著差異。
4. 各環境知覺變項與組織承諾之相關會因員工之生涯階段、教育程度及職位層級而有顯著差異。
5. 各環境知覺變項與工作滿足感之相關會因員工之生涯階段、教育程度及職位層級而有顯著差異。

二、研究方法

受試者

本研究受試者以四家工廠的員工大約 1200 人為對象，扣除答題不全的

問卷，列入分析的受試者有 1085 人，分別含蓋了各年齡層或生涯階段、教育程度及職位層級的員工，其樣本組成，如表一所示。

測量工具

測量工具包括了組織內部環境量表、組織承諾量表、工作說明量表、及個人背景資料四部份。

1. 組織內部環境量表

本量表是依據 House 與 Rizzo(1972) 的「組織實務問卷」(Organizational Practices Questionnaire, OPQ) 與黃光國 (民 72) 之「工作環境量表」修訂而來，爲了符合組織的實際狀況，並採用非參與式觀察法，實地觀察了企業的工作環境，蒐集必要的題目來編製本量表。本量表包含了生存環境、關係環境及成長環境等三種分量表。生存環境分量表共有 12 題，主要

表一：樣本組成

	人數	百分比
年齡		
30歲及以下	486	44.79
31~40歲	470	43.32
40歲以上	129	11.89
教育		
高中以下	162	14.93
高中(職)	377	34.75
大專	546	50.32
職位層級		
基層	484	44.61
中級	356	32.81
高級	245	22.58
總 計	1085	100.00

在測量受試者對薪資待遇、福利、噪音、溫度、通風及工廠安全等的看法，此分量表的信度係數 Cronbach α 為 .80。關係環境分量表共有 12 題，主要在測量受試者對同事交往、上下關係、工作協調、人際衝突的看法，此分量表的信度係數 Cronbach α 為 .81。成長環境分量表共有 12 題，主要在測量受試者對組織中的事業發展、個人成長、工作機會、升遷狀況等的看法，此分量表的信度係數 Cronbach α 為 .82。

2. 組織承諾量表

本量表是依據 Mowday、Steers 與 Porters (1978) 的「組織承諾量表」修定而來，共有 19 題，其向度包括了凝聚力、留職意願及忠誠度三部份，能夠測量個人對組織奉獻的程度。此量表的信度係數 Cronbach α 為 .94。

3. 工作說明量表

本量表是由 Smith、Kendall 與 Hulin(1968) 的工作說明量表 (Job Descriptive Index, JDI) 修訂而成，主要測量工作者對工作、薪資、升遷、上司、及同事等五個向度的滿意程度，其各分量表的信度數 Cronbach α 在 .72 與 .87 之間。

4. 個人背景資料

此部份包括個人的年齡、教育程度、職位層級，而由年齡來劃分出個人所處的事業生涯階段，30 歲以下為探索立業期、31 至 40 歲為安定發奮期，41 歲以上為中年維持期。

研究步驟

本研究採用團體施測方式，以組織內部環境量表、組織承諾量表、工作說明量表分別對四家電子工廠的從業人員施測，並要求受試者填答背景資料。然後綜合每位受試者的資料，進行廢卷處理工作，將答題不全者視為廢

卷，再將有效問卷的資料進行統計分析。

統計分析可以分兩部份來說明：首先，在驗證各生涯階段、教育程度、及職位層級員工的環境知覺是否有顯著差異時，是採變異數分析的方式，以說明各獨變項的效果。由於樣本在各細格的分配並不相等，有的細格人數較多，有的較少，因此，只能分別就生涯階段與教育程度、以及生涯階段與職位層級兩種方式，進行二因子變異數分析。

另一方面，在探討各環境變項與組織承諾、工作滿足感的關係，是否會受到生涯階段、教育程度、及職位層級的干擾時，則進行各類別的簡單相關分析，並比較各相關值的大小。

三、結果與討論

生涯階段、教育程度、職位層級與環境知覺

1. 生涯階段、教育程度與生存環境知覺

各生涯階段、教育程度員工所知覺到之生存環境的平均數與標準差，如表二所示。由表二可知，生涯階段與教育程度對生存環境的知覺分數均具有顯著的主要效果（分別為 $F = 20.66, p < .001$ 及 $F = 36.26, p < .001$ ）。隨著生涯階段的提高個人的生存環境知覺分數較高，亦即對生存環境的知覺較佳。就教育程度而言，大專程度員工的生存環境知覺分數要較高中或高中以下的員工高，顯示大專程度員工對生存環境的知覺較佳。除此之外，生涯階段與教育程度的交互作用，對生存環境知覺分數亦有顯著的效果（ $F = 6.34, p < .001$ ）。進一步分析，此種效果要來自於大專程度員工，其生存環境知覺的分數會隨著生涯階段的提高而提高。然而對高中或高中以下程度的員工而言，則無此現象，顯示這些員工的生存環境知覺分數不見得會隨生涯

表二：各生涯階段、教育程度員工之生存環境平均數與標準差

	探索立業			安定發奮			中年維持		
	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數
高中以下	2.38	(.46)	54	2.40	(.46)	78	2.41	(.48)	30
高中(職)	2.39	(.51)	270	2.40	(.51)	91	2.43	(.66)	16
大專	2.50	(.51)	162	2.74	(.57)	301	3.07	(.47)	83

階段的提高而發生改變。

2. 生涯階段、教育程度與關係環境知覺

各生涯階段、教育程度員工所知覺到之關係環境的平均數與標準差，如表三所示。由表三可知，生涯階段對關係環境知覺分數具有顯著的主要效果 ($F = 17.41, p < .001$)，而教育程度則無。隨著生涯階段的提高，個人的關係環境知覺分數亦隨之提高，亦即對關係環境的知覺較佳，尤其是在中年維持期。另一方面，生涯階段與教育程度的互動，對關係環境知覺分數亦具有顯著的影響效果 ($F = 3.72, p < .01$)。此種效果主要來自於大專程度員工的曲線傾向，是與高中或高中以下程度者不同的。就大專程度的員工而言，隨著生涯階段的提高，個人的關係環境知覺分數亦逐漸提高，但對其他教育程度者則不然。

3. 生涯階段、教育程度與成長環境知覺

各生涯階段、教育程度員工所知覺到的成長環境的平均數與標準差，如表四所示。由表四可知，生涯階段與教育程度對成長環境的知覺分數均具有顯著的主要效果(分別為 $F = 13.96, p < .001$, 及 $F = 55.24, p < .001$)。就生涯階段而言，隨著生涯階段的提高，個人知覺到的成長環境知覺分數亦隨之增高，亦即對成長環境的知覺較佳。就教育程度而言，個人所知覺到的成長環境知覺分數，以大專程度者較高，其次為高中以下者，而高中程度者最

表三：各生涯階段、教育程度員工之關係環境平均數與標準差

	探索立業			安定發奮			中年維持		
	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數
高中以下	2.43	(.49)	54	2.38	(.54)	78	2.47	(.54)	30
高中(職)	2.31	(.50)	270	2.31	(.50)	91	2.43	(.49)	16
大專	2.23	(.50)	162	2.38	(.54)	301	2.71	(.53)	83

低。除此之外，生涯階段與教育程度的互動，對成長環境的知覺分數亦具有顯著的效果 ($F = 4.77, p < .001$)。此效果主要仍然來自大專程度者之曲線趨勢與高中或高中以下者不同，在探索立業期時，大專程度者對其成長環境知覺的分數，大抵是與其他教育程度者一致，然而在安定發奮期與中年維持期時，則顯著高於其他教育程度者。

表四：各生涯階段、教育程度員工之成長生存環境平均數與標準差

	探索立業			安定發奮			中年維持		
	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數
高中以下	2.36	(.54)	54	2.36	(.57)	78	2.53	(.61)	30
高中(職)	2.16	(.53)	270	2.23	(.54)	91	2.59	(.64)	16
大專	2.21	(.52)	162	2.55	(.57)	301	2.91	(.54)	83

4. 生涯階段、職位層級與生存環境知覺

各生涯階段、職位層級員工所知覺到之生存環境的平均數與標準差，如表五所示。由於生涯階段與所知覺生存環境、關係環境、及成長環境的關係已如上述，因此，底下將只討論職位層級對各種環境知覺的主要效果，以及職位層級與生涯階段互動對各種環境知覺所產生的效果。

由表五所知，職位層級對生存環境的知覺分數具有顯著的主要效果 (F

= 79.04, $p < .001$)，顯示隨著職位層級的提高，員工對生存環境的知覺分數有逐漸提高的現象，亦即對生存環境的知覺較佳。至於生涯階段與職位層級的互動，對生存環境知覺分數則不具顯著效果。

表五：各生涯階段、職位階級員工之生存環境平均數與標準差

	探索立業			安定發奮			中年維持		
	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數
基層	2.38	(.50)	329	2.40	(.49)	130	2.36	(.50)	25
中級	2.52	(.50)	150	2.50	(.56)	180	2.49	(.56)	26
高級	2.82	(.66)	7	2.93	(.51)	160	3.11	(.45)	78

5. 生涯階段、職位層級與關係環境知覺

各生涯階段、職位層級員工所知覺到之關係環境的平均數與標準差，如表六所示。由表六可知，職位層級對關係環境知覺分數具有顯著的主要效果 ($F = 20.37, p < .001$)。進一步來看，高級幹部的關係環境知覺分數要較中級幹部或基層人員為高，亦即對關係環境的知覺較佳。至於生涯階段與職位層級的互動，對關係環境知覺分數則不具顯著效果。

表六：各生涯階段、職位階級員工之關係環境平均數與標準差

	探索立業			安定發奮			中年維持		
	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數
基層	2.33	(.50)	329	2.35	(.54)	130	2.41	(.57)	25
中級	2.21	(.50)	150	2.23	(.49)	180	2.47	(.54)	26
高級	2.39	(.29)	7	2.52	(.52)	160	2.73	(.50)	78

6. 生涯階段、職位層級與成長環境知覺

各生涯階段、職位層級員工所知覺到之成長環境的平均數與標準差，如

表七所示。由表七可知，職位層級對成長環境知覺分數具有顯著的主要效果 ($F = 55.24, p < .001$)，顯示隨著職業層級的提高，成長環境知覺分數亦有提高的現象，亦即對成長環境的知覺較佳，尤其是對高級幹部而言。至於生涯階段與職位層級的互動，對成長環境分數知覺則不具有顯著效果。

表七：各生涯階段、職位階級員工之成長環境平均數與標準差

	探索立業			安定發奮			中年維持		
	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差	人數
基層	2.17	(.53)	329	2.27	(.56)	130	2.46	(.68)	25
中級	2.22	(.51)	150	2.31	(.51)	180	2.62	(.57)	26
高級	2.79	(.32)	7	2.76	(.54)	160	2.96	(.50)	78

綜合上述分析，大致可以發現生涯階段、職位層級對各種環境知覺分數均具有顯著的主要效果，隨著生涯階段與職位層級的提高，生存環境、關係環境、及成長環境的知覺分數亦會提高；而教育程度對生存環境與成長環境知覺亦具有主要效果，一般而言，大專程度者對生存環境與成長環境的知覺較佳，要高於高中或高中以下程度者。教育程度與生涯階段的互動，對各種環境知覺亦具有顯著的效果，大專程度者隨著生涯階段的提高，其各種環境知覺分數有顯著的提高，至於高中或高中以下程度者則變化較少，可能是大專程度者有較多的輪調、升遷、或是進修的機會。因此，當大專程度者的生涯階段由探索立業期進入安定發奮期，再進入中年維持期時，其各種環境的變化較大，並可逐漸進入公司的核心。事實上，Schein (1978) 在討論組織內的生涯發展與生涯計劃時，即曾說明生涯流動 (career movement) 可以從三方面來考慮：第一為垂直行動 (vertical movement)，表示個人可以在組織內的層級中向上爬升或向下降級，升遷或降級往往是此種流動的原動力。一般來說，大專程度往上爬升的機會較多，而教育程度低者的機會較

少。第二為水平流動 (horizontal movement)，表示個人可以在組織內同一層級不同領域或功能的工作中遊走，例如財務部門的人員可以流動到行銷部門或工程部門等，此種同級輪調的機會亦以大專程度者較多，而高中或高中以下程度者則除了在相近部門或生產部門輪調外，其他輪調的機會並不多。第三為進入核心 (inclusion / movement into center)：指的是由公司外的游離人逐漸被公司所接受，而變為公司的忠誠員工，或進入權力的核心。顯然的，大專程度員工進入公司核心，變成公司重要人物的可能性要較高中或高中以下程度者為高。基於上述幾項原因，因此，大專程度員工各事業生涯階段的環境知覺變化較大，分數隨之提高，是相當有道理的。

環境知覺與組織承諾工作滿足的關係

1. 生涯階段、教育程度、環境知覺與組織承諾

有關各生涯階段、教育程度之環境知覺變項與組織承諾之相關，如表八所示。根據圖二的假設，就生存環境知覺與組織承諾的相關而言，應該以高中以下—探索立業期、高中以下—安定發奮期、及高中—探索立業期這些工作者的相關較高，而在其他工作者的相關較低。就關係環境知覺與組織承諾之相關而言，則以大專—探索立業期、高中—安定發奮期、及高中以下—中年維持期這些工作者的相關較高，而在其他工作者的相關較低。就成長環境知覺與組織承諾之相關而言，則以高中—中年維持期、大專—安定發奮期、及大專—中年維持期這些工作者的相關較高，而其他工作者的相關較低。然而根據表八的結果、並不支持上述的假說。各種環境知覺與組織承諾的相關係數由 .39 ($p < .05$) 至 .78 ($p < .001$)，均達到顯著水準，顯示各環境知覺變項，包括生存、關係、及成長等環境，與組織承諾均具有顯著的關係，而不受生涯階段的影響。可見不管在探索立業、安定發奮或是中年維持階段，各種生存、關係及成長環境，對員工都一樣重要。只有對中程度—中年

維持期的員工而言，其生存環境或關係環境知覺與組織承諾的相關，要較探索立業期或安定發奮期時為高。由以上的分析，大致可以獲得一個結論，即對任何工作生涯階段的員工而言，生存環境、關係環境、或是成長環境的知覺對員工的組織承諾都具有同等重要的效果。

表八：各教育程度、生涯階段之環境變項與組織承諾之相關

	探索立業	安定發奮	中年維持
生存環境 ^a			
高中以下	.48*** (N=54)	.57*** (N=78)	.44** (N=30)
高中(職)	.48*** (N=268)	.53*** (N=91)	.78*** (N=16)
大專	.51*** (N=162)	.67*** (N=299)	.63*** (N=83)
關係環境			
高中以下	.52***	.58***	.39*
高中(職)	.54***	.47***	.78***
大專	.67***	.71***	.63***
成長環境			
高中以下	.53***	.71***	.63***
高中(職)	.64***	.66***	.73***
大專	.75***	.75***	.72***

* $P < .05$

** $P < .01$

*** $P < .001$

a. 各生涯發展期、教育程度類別之人數如括弧中所示。

2. 生涯階段、職位層級、環境知覺與組織承諾

有關各生涯階段、職位層級之環境知覺變項與組織承諾之相關係數，如表九所示。根據圖三的假設，生存環境知覺與組織承諾的相關，在基層人員—探索立業期、基層人員—安定發奮期、及中級人員—探索立業期這些工作者較高，而在其他工作者中則較低；而關係環境知覺與組織承諾的相關，則以高層人員—探索立業期、中級人員—安定發奮期、及基層人員—中年維持期這些工作者較高，而在其他工作者中則較低；最後，成長環境知覺與組織

承諾的相關，則以高層人員—中年維持期、高層人員—安定發奮期、及中級人員—中年維持期這些工作者較高，而在其他工作者中則較低。然而根據表九的資料，亦不支持上述假說。除了探索立業期之高層人員的關係環境知覺與組織承諾的相關 ($r = -.22, p > .05$) 及成長環境知覺與組織承諾的相關 ($r = .52, p > .05$) 未達顯著以外，其他相關均達顯著，且彼此間的差異不大。顯示各階層與生涯階段之生存環境、關係環境、及成長環境知覺對員工的組織承諾都頗為重要。

表九：各職位、生涯階段之環境變項與組織承諾之相關

	探索立業	安定發奮	中年維持
生存環境			
基層	.49*** (N=327)	.59*** (N=130)	.65*** (N=25)
中級	.46*** (N=150)	.53*** (N=179)	.57*** (N=26)
高級	.72* (N= 7)	.65*** (N=159)	.60*** (N=78)
關係環境			
基層	.56***	.56***	.55**
中級	.67***	.57***	.37*
高級	-.22	.75***	.66***
成長環境			
基層	.64***	.66***	.75***
中級	.72***	.71***	.44*
高級	.52	.76***	.74***

3. 大專員工之生涯階段、環境知覺、與工作滿足感

既然生存環境、關係環境、及成長環境知覺對各生涯階段之員工的組織承諾均具有類似的效果，為了進一步瞭解各種環境知覺對大專員工工作滿足感的相對效果，有必要計算各種環境知覺與工作滿足感在各生涯階段的相關。有關此種相關的結果，如表十所示。由表十可知，就各種環境知覺與工作滿足的相關而言，除了在探索立業期，關係環境及成長環境知覺與工作滿

足的相關未達顯著之外(分別為 $r = -.01, p > .05$ 及 $r = .12, p > .05$)，其餘相關均達顯著。事實上，在探索立業期時，生存環境知覺與工作滿足感的相關較高；而在安定發奮期時，則以關係環境或成長環境知覺與工作滿足感的相關較高；最後，在中年維持期時，則以成長環境知覺與工作滿足感的相關較高。這種傾向，雖然不具統計上的顯著差異，但似乎可以看出對大專生而言，各種環境知覺對不同生涯階段的大專學歷員工在工作滿足感上有不同的效果。

除此之外，各種環境知覺與薪資滿足感、升遷滿足感、上司滿足感、及表十：各生涯階段之大專員工之環境變項與工作滿足感、組織承諾之相關

	探索立業期 (N=162)	安定發奮期 (N=299)	中年維持期 (N=83)
工作滿足感			
生存環境	.15*	.22**	.40***
關係環境	-.01	.36***	.43***
成長環境	.12	.35***	.54***
薪水滿足感			
生存環境	.37***	.37***	.53***
關係環境	.17*	.35***	.51***
成長環境	.22**	.40***	.47***
陞遷滿足感			
生存環境	.38***	.44***	.57***
關係環境	.35***	.48***	.69***
成長環境	.42***	.51***	.68***
上司滿足感			
生存環境	.43***	.42***	.51***
關係環境	.44***	.56***	.71***
成長環境	.43***	.45***	.58***
同事滿足感			
生存環境	.37***	.31***	.52***
關係環境	.46***	.49***	.64***
成長環境	.40***	.37***	.60***

同事滿足感間的相關，似乎會因生涯階段的不同，而發生明顯的變化。各生涯階段之相關係數不但顯著大於 0，且此種相關係數會隨著生涯階段的提高而逐漸變大。即由探索立業期轉變為安定發奮期，再轉變為中年維持期，相關係數逐漸變大。顯示各種生存環境知覺與上述滿足感間的相關，在中年維持期時較大，其他期則較小。此種效果，顯然地亦與前面的假說不符。

根據以上的相關分析，大致可以獲得一個結論，即除了少數的例外，生存環境、關係環境及成長環境等知覺與組織承諾或工作滿足感的相關，在各生涯階段均達顯著水準，充分顯示組織內部的各種生存、社會、及成長條件對員工的組織承諾及工作滿足感均具有重要的效果。

四、結論與建議

本研究的結論可以分成兩部分來說明：第一、就生涯階段、教育程度、職位層級與環境知覺的關係而言，生涯階段、教育程度及職位層級與環境知覺均具有顯著的關係。就生涯階段而言，隨著生涯階段的提高，員工個人對生存環境、關係環境、及成長環境的知覺分數均提高了。就教育程度而言，除了關係環境之外，大專學歷員工對生存環境與成長環境的知覺均較高中或高中以下學歷者為佳。就職位層級而言，高層員工的生存環境、關係環境、及成長環境的知覺亦較中級或基層員工為佳。除此之外，教育程度與生涯階段的互動，對各種環境的知覺亦有顯著的效果，進一步分析可以發現，就高中或高中以下員工而言，其對各種環境的知覺，並不因生涯階段的變化，而發生顯著的改變，然而對大專學歷的員工而言，則會隨著生涯階段的改變，而有明顯的改善。顯示，對大專程度的員工而言，生涯階段的概念較有意義，而對高中以下的員工而言，可能因為向上流動(upward mobility)不易；同時，轉往其他領域發展的水平流動(horizontal mobility)的機會可能較

少，因此，事業生涯的概念可能意義不大。事實上，余德慧（民 76）在分析高中程度員工的生涯發展時，曾經指出勞工的生涯型態是從快速的建立期並進入穩定期，其生涯走程並沒有太大變化，換言之，在進入 30 歲以後的階段就相當安定而不再改變。因此，對高中程度的勞工而言，其事業生涯由探索立業轉入安定發奮、再轉入中年維持的階段並不明顯。然而，對大專程度的勞工就並非如此，他們有更多的機會去發展事業生涯，這也就難怪許多人高中畢業會去擠大學的窄門，高職畢業會再進入工專或技術學院，去作進一步的深造，以謀求個人更大的福祉與機會。爲了改善此種狀況，組織也許應該建立或健全其教育訓練體系，提供各種可能的機會給高中程度員工，只要他們能夠通過教育訓練，具備應有的工作技術與能力，就應該讓他們有升遷或輪調的機會，期能發揮勞工既有的潛能。除此之外，當研究者在移植國外事業生涯發展的概念時，也必需瞭解國內的現狀，例如對高中程度員工也許不是十分適用，而將焦點先放在大專或幹部身上，也許可以發揮較大的效用。

第二、就環境知覺與組織承諾、及工作滿足感的關係而言，可以發現生存環境、關係環境、及成長環境與組織承諾、工作滿足感均具有顯著的關係，而不太受員工個人的背景與生涯階段的影響，此結果顯然是與 Alderfer 與 Guzzo(1979) 的需求層級觀念不太符合。顯然地，上述三種環境對各種生涯階段的員工都算重要，並難分軒輊。事實上，以生存環境中的薪水而言，即使已步入中年維持期，組織的員工仍然希望待遇能夠提高，而不會特別強調成長環境並較不注重生存環境。因此，以組織的立場來看，必需兼顧員工的生存環境、關係環境、或是成長環境，方可提高員工的組織承諾與工作滿足感。

當然，本研究在方法上仍有若干缺點存在：首先，由於取樣與現實上的問題，我們無法掌握各種狀況，包括年齡大於 40 歲以上者較少、教育程度

低者較少、尤其是對職位高者而言，其年齡不可能太小，教育程度也不可能低於高中程度。因此，這方面的樣本太少，而可能影響了結果的準確性。其次，在理論上，研究者利用環境知覺與工作滿足感、組織承諾的關係來說明各生涯階段可能的需求強度，這是一種間接的作法。也許應該直接測量各生涯階段員工的需求強度與實際環境的差距，再分析此差距與組織承諾、工作滿足感間的關係，應該更加恰當。

參考文獻

中文部份

1. 余安邦(民 69)組織氣候之研究。台北縣政府社會科。
2. 吳再益(民 69)組織氣候、工作滿足、及士氣的研究。私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
3. 徐正光(民 69)工人與工作態度。台北中央研究院民族學研究所專刊。
4. 許士軍(民 66)工作滿足、個人特徵與組織氣候一文獻探討與實徵研究。政治大學學報，35 期，13-56。
5. 陳森壬與黃國隆(民 71)員工個人屬性、需求層次、工作特性與工作滿足的關係。管理評論，1 期，18-38。
6. 商富華(民 69)工作滿足理論之研究—台北電話局的調查分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
7. 陸鵬程(民 70)大台北地區加油站員工工作滿足及組織承諾的探討。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
8. 彭剛力(民 70)人格特質、組織氣候與工作滿足關聯性之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

9. 黃思明(民 68)組織氣候、工作滿足、及其相關之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
10. 黃國隆(民 70)領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專段性與教師工作滿足的關係。教育與心理研究，5 期，47-75
11. 潘養源(民 68)影響金融機構工作人員績效與工作滿足因素之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

英文部份

12. Adams, E.F., Laker, D.R., & Hulin, C.L. (1977). An investigation of the influence of job level and functional speciality on job attitudes and perception. *Journal of Applied Psychology*, 62, 335-343.
13. Alderfer, C.P.(1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
14. Alderfer, C.P., & Guzzo, R.A.(1979). Life experiences and adult's enduring strength of desires in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 24, 347-361.
15. Altimus, C., & Tersine, R.(1973). Chronological age and job satisfaction: The young blue collar worker. *Academy of Management Journal*, 16, 53-66.
16. Berger, C.J., & Cummings, L.L.(1979). Organizational structure, attitudes and behavior. *Research in Organizational Behavior*, 1, 169-208.
17. Berkman, H.W., & Neider, L.L.(1987). *The human relations of organizations*. Boston, MA.: Kent.
18. Duncan, R.(1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*

- ly, 17, 313-326.
19. Duncan, R., & Weiss, A.(1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
20. Erikson, E.H.(1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
21. Fiedler, F.E.(1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
22. Friedlander, F., & Margulies, N.(1973). Multiple inputs of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
23. Galbraith, J.(1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
24. Gibson, C.F.(1980). *Managing organizational behavior: Achieving results through understanding and action*. Homewood, Ill.: Irwin.
25. Gibson, J.L., & Klein, S.M.(1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. *Academy of Management Journal*, 13, 411-425.
26. Hall, D.T.(1975). Relationship of age and seniority with career variables of engineering and scientist. *Journal of Applied Psychology*, 60, 201-210.
27. Hall, D.T.(1976). *Careers in organization*. Santa Monica, CA.: Good-year.
28. Hall, D.T., & Nougaim, K.(1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.

29. Hall, D.T., & Schneider, B.(1973). *Organizational climate and careers: The work lives of priests*. New York: Seminar Press.
30. Hall, D.T., Schneider, B., & Nygren, H.T.(1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176—190.
31. Hellriegel, D., Slocum, J.W., & Woodman, R.W.(1986). *Organizational behavior (4th ed.)*. St. Paul, MN.: West.
32. Herman, J.B., & Hulin, C.L.(1973). Studying organizational attitudes from individual and organizational frame of reference. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 84—108.
33. Herzberg, F.(1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological service of Pittsburgh.
34. Hulin, C.L., & Smith, P.C.(1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209—216.
35. Insel, P.M., & Moos, R.H.(1974). Psychological environments: Expanding the scope of human ecology. *American Psychologist*, 29, 179—188.
36. Kroll, A.M., Dinklage, L.B., Lee, J., Morley, E.D., & Wilson, E.H. (1970). *Career development: Growth and crisis*. New York: Wiley.
37. Landy, F.J., & Trumbo, D.A.(1980). *Psychology of work behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey.
38. Lawler, E.E.(1985). Education, management style and organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 38, 1—26.
39. Lawler, E.E., & Porter L.W.(1966). Predicting managers' pay and their satisfaction with their pay. *Personnel Psychology*, 19, 363—373.

40. Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W, (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School.
41. Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H., & McKee, B.(1978). *The seasons of main life*. New York: Knopf.
42. Lorsch, J.W., & Morse, J.J.(1974). *Organizations and their members: A contingency approach*. New York: Harper & Row.
43. Miller, E.L.(1966). Job satisfaction of national union officials. *Personnel Psychology*, 19, 261-274.
44. Mills, W.(1951). *White collar*. New York: Oxford.
45. Mitchell, V.F.(1970). Need satisfactions of military commanders and staff. *Journal of Applied Psychology*, 54, 282-287.
46. Payne, R.L., & Pheysey, D.C.(1971). G.G. Stern's organizational climate index: A reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 77-98.
47. Schein, E.H.(1978). *Career dynamics*. New York: Addison Wiley.
48. Schein, E.H.(1980). *Organizational Psychology (3rd.ed.)*. Englewood cliff, N.J.: Prentice-Hall.
49. Schein, E.H.(1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
50. Schwab, D.P., & Wallace, Jr., M.J.(1974). Correlates of employee satisfaction with pay. *Industrial relations*, 13, 78-89.
51. Scott, W.R.(1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, N.J.,Prentice-Hall.
52. Scott, W.G., Mitchell, T., & Biroarum, P.H.(1981). *Organizational theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, Ill. :Irwin.

53. Sheppard, H., & Herrick, H.(1972). *Where have all the robot gone?* New York: Free Press.
54. Slocum, Jr., J.W.(1971). Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 55, 312-316.
55. Szilagyi, Jr., A.D., & Wallace, Jr., M.J.(1983). *Organizational behavior and performance*(3rd ed.). Glenview, Ill.: Scott & Foreman.
56. Thompson, J.(1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
57. Westley, W., & Westley, M.(1971). *The emerging worker. Equality and conflict in the mass consumption society*. Montreal: McGraw- Queen's University Press.
58. Wright, J.D., & Hamilton, R.F.(1979). Education and job attitudes among blue-collar workers. *Sociology of work and Occupations*, 67, 64-83.
59. Woodward, J.(1965). *Industrial organizations: Theory and practice*. London: Oxford University Press.

THE RELATIONSHIP AMONGS EMPLOYEES' CAREER SPAGE'
ORGANLIZATIONAL ENVIRONMENT' ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: CONTINGENCY APPROACH

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationships among personal characteristics of members in the organization, internal environments of the organization, organizational commitment, and job satisfaction from the view of contingency approach. There are around 1200 subjects from four factories in this survey, including diffirent age or career stage, education and occupational hirarchy. The questionnaire contains four parts. They are organization's internal environment scale, organizational commitment scale, job descriptive index, and demographical data respectively.

The results will be divided into two parts. First, with regard to the career stages, education, and occupational hirarchy, they all have significant correlations with internal environmental perceptions.

Second, with regard to the relationships among environmental perception, job satisfaction and organizational commitment, existence, relatedness, and growth environments all have significant correlations with organizational commitment and job satisfaction as well but they do not seem to be affected by the personal background and career stages of employers.

Finally, the implications of this study in career management were discussed.

KEY WORD: contingency approach, career stage, environmental perceptions, organizational commitment, job satisfaction.