

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

個人特性、工作經驗及組織社會化實務對新進人員調適之影響：以管理碩士為例

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC89-2416-H-194-037-SSS

執行期間：88年08月01日至89年07月31日

計畫主持人：溫金豐

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立中正大學勞工關係學系

中 華 民 國 89 年 7 月 31 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

個人特性、工作經驗及組織社會化實務對新進人員調適之影響：以管理碩士為例

The Effects of Individual Factors, Work Experience, and Organizational Socialization Practices on the New-Comer's Adjustment: Cases of the MBAs

計畫編號：NSC89-2416-H-194-037-SSS

執行期限：88年8月1日至89年7月31日

主持人：溫金豐 國立中正大學勞工關係學系

電子郵件信箱：labuen@ccunix.ccu.edu.tw

計畫參與人員一：蘇怡禎 國立中正大學勞工研究所

計畫參與人員二：黃智 國立中山大學人力資源管理研究所

一、中文摘要

管理碩士在台灣的經濟發展中逐漸扮演重要的角色，每年投入企業界的新進管理專業人才多達數千人，企業界對這些專業人才都寄予厚望但是卻往往認為他們對組織的現實環境不夠熟悉，經常造成適應不良的現象。為此，部份學校機構開始限定學生的工作經驗，設計實習或專題討論課程，然而同樣的，企業機構及個人也該為這些新進專業人員調適的問題努力。因此，本研究將以企業界及個人的角度來探討新進管理碩士在企業組織中的調適問題，以瞭解組織的社會化實務、個人特性及工作經驗對這些新進人員可能產生的影響。本研究為縱斷性研究，將以剛畢業之管理碩士為研究對象，進行兩次的問卷調查，藉由本研究的結果，一方面學術界可以瞭解個人的特性及工作經驗對新進人員調適的重要性，以做為甄選學生及課程設計之參考；另一方面，可以讓企業體認到他們在專業管理人才培養過程的重要角色，讓他們瞭解在新進管理碩士進入組織時應該實施哪些社會化實務及如何選才，才能讓這些人才快速發揮潛能；這個研究結果對於管理學術界與實務界的銜接，會有很大的助益。

關鍵詞：新進人員調適、組織社會化、工作經驗

Abstract

The masters of business administration (MBAs) are gradually playing roles that are more important in economic development in Taiwan. They have much professional knowledge in management so businesses count on them very much. Although a lot of admiration, a significant criticism about the new-entry MBAs is that lots of them are not well acquainted with the reality of organizations. They usually need a long-time adjustment when they enter the organizations. Some schools prepare their program for shortening this

newcomers adjustment, but actually, the organizations are also play important roles in the process of the adjustment process. They need to implement appropriate organizational socialization practices to assist the newcomers. This is the main issue that the study will discuss. This research adopts a longitudinal design to examine the relationships between the socialization practices of organizations, individual characteristics, work experiences and new-entry MBAs adjustment. The results will be helpful for organizations to design the socialization practices and for schools to design their MBA programs.

Keywords : Newcomer adjustment, Organizational socialization, Work experience

二、緣由與目的

組織社會化(Organizational socialization)是指學習一些事物或程序以調適一個組織的角色；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，變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為組織成員所需的價值觀、能力、期望行為及社會知識(social knowledge)的過程(Louis, 1980)；因此組織社會化經常被人們認為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)。Reichers et al.(1995)認為社會化過程對員工的工作行為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、離職傾向與各種角色內與角色外的行為，這也就是為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。

過去的研究中，組織社會化理論對於新進人員的調適過程，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; 溫金豐與鄭玉惠, 2000), 因此這個領域的研究可以說有相當深厚的基礎, 對於組織也有很大的助益。未來的研究將可以朝特定對象, 如派外人員、專業人員等的社會化過程進一步發展(可參考周惠英, 1999; 董玉娟, 2000; 溫金豐與鄭玉惠, 2000), 相信對於理論的深化與應用會有很大的助益。

隨著國內工商業的快速發展以及國際經營環境的激烈競爭, 國內的管理教育也快速的發展, 近十年來, 各公、私立大學院校相繼成立管理相關系所, 培養許多商學及管理的人才, 其中, 管理碩士一直為許多企業界視為改善管理, 增加競爭力的最佳人才; 自從政治大學設立國內第一個企業管理研究所以來, 不但許多學校都相繼設立企業管理研究所, 許多相關領域, 如財務管理、資訊管理、生產管理及人力資源管理等, 也相繼成立專業的研究所, 為國內企業界及學術界培養出非常多的優秀管理人才, 對國家及產業整體的競爭力提供了良好的人力基礎。

然而, 不可否認的, 對於剛踏出校門的管理碩士, 企業界仍然多有批評, 例如喜歡換工作, 適應不良、眼高手低, 無法瞭解實際的企業運作方式雖然在過去; 例如, 鄭美宣(1998)認為現代的管理教育在職能、技術之專業面較強, 社會適應的生活面較弱, 而曲鴻昌(1998)則認為管理人才的培養應該多增加實務參與等。所以, 部分管理碩士的專業能力固然可能曾經對企業有相當多的貢獻, 國內管理學界以及企業界仍不斷的深思及檢討, 如何進一步改善這些管理人才的培養, 讓他們能夠更適應企業的需求; 企業界對於管理碩士的期待是, 這些學校培養出來的專業人員能很快的適應工作的環境, 發揮所學。

因應這些期待, 許多學校採取了一些特別的課程設計(curriculum design), 加強企業個案討論、專題研究及推動企業實習(黃英忠及溫金豐, 1995)或是將在職學生比例提高及設定報考前的工作經驗等。但是深思企業界的期待, 其代表的意涵可能不只是學術界培養的學生不夠接近實務, 也透露許多企業對剛進入企業工作的管理碩士缺乏有效的組織社會化方案, 協助他們快速調適工作、角色及組織環境; 因此, 新進管理碩士的調適問題可能應從企業界的管理實務、工作經驗及個人特性等多方向來思考。

本研究以企業界及個人的角度來探討新進管理碩士在企業組織中的調適問題, 以瞭解組織社會化實務、個人因素及過去工作經驗可能產生的影響, 這個方向對於管理人才由學校進入企業的調適過程有重要的意義。藉由本研究, 一方面學術界可以瞭解個人的特性及工作經驗對新進人員調適的重要性, 可以做為甄選學生及設計課程之參考; 另一方面, 可以讓企業體認到他們的重要角色, 瞭解在新進管理碩士進入組織時應該實施哪些社會化實務及如何選才, 才能讓這些人才快速發揮潛能; 相信這個研究結果對於管理學術界與實務界的銜接, 會有很大的助益。

三、研究設計

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, 本研究將探討工作

經驗、成長需求及組織社會化實務等構面(dimensions)對新進管理碩士的社會化程度及組織調適是否有影響。其中, 對新進人員的調適將探討兩個變項(variables), 分別是組織認同(organizational identification)及離職意願(intention of leave); 組織社會化實務則如前述文獻中的討論, 分成六變項(Van Maanen & Schein, 1979); 在個人特性方面則選擇與社會化過程及組織調適有關的變項: 成長需求, 因為本研究認為其與個人是否積極想適應組織有關; 工作經驗則主要討論工作經驗的長短, 包括打工實習經驗與正式工作經驗兩個變項。另外, 本研究將納入一些人口特徵, 如性別、年齡及婚姻等, 做為控制變項。

本研究以縱斷性研究(longitudinal study)的設計進行, 這也是一般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方式。調查的步驟是: 先接觸即將踏入社會的管理碩士, 邀請其參與本研究, 並在他們進入組織約 3-4 個月時進行第一階段調查, 瞭解他們經歷的所接受的組織社會化實務, 再於約 10-12 個月時進行第二次調查, 以瞭解其組織調適情形; 本研究的整個資料蒐集期間為 1999 年 7 月至 2000 年 6 月。

在研究對象的界定方面, 以國內外各管理相關研究所的一般生為主要對象; 因為在職生大部份回到原來的工作單位, 與本研究所要探討新進人員調適問題有所不同, 因此將其排除在本研究範圍之外。

本研究在資料蒐集上的困難主要在於縱斷資料必須進行追蹤調查, 所以問卷必須是記名的, 且必須填答兩次, 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未能完成第二次問卷, 而成為無效樣本。為克服這項困難, 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, 因此, 更顯得資料之珍貴。

第一階段放發問卷為 196 份, 回收 126 份, 剔除資格條件不符者 4 份後, 有效樣本為 122 份, 回收率為 62.2%; 第二階段放發問卷為 122 份, 回收 102 份, 有效樣本為 102 份, 回收率為 83.6%。回收樣本的概略分布情形如下:

1. 人口統計變項: 性別方面, 以男性居多, 有 65 人, 佔 63.7%; 婚姻狀況方面, 大多數為未婚(95 人), 佔了 93.1%; 年齡多在 24-33 歲之間, 任職於服務業者居多, 有 59 人, 佔 57.8%; 組織人數以 1000 人(含)以下最多亦佔 57.8%。

2. 工作經驗: 就讀大學及研究所期間有實習打工經驗者以 1-12 個月居多, 有 42 人, 佔 46.2%, 13-24 個月次之, 有 28 人, 佔 30.8%, 25 個月以上者最少, 有 20 人, 佔 23.1%; 就讀研究所前有正式工作經驗者之樣本數僅 29 人, 其中以 1-12 個月者居大多數, 有 20 人, 佔 69%, 13 個月以上者僅佔 31%。

四、結果與討論

本研究首先以各個研究變項進行相關分析, 參考表 1。由表 1 中, 可以看到女性的人數應該較多, 且大多的受測者皆未婚, 這與前述樣本分析的說明相

似；另外，另外受測者的打工與實習經驗為 1.483 年，正式的工作經驗是 0.372 年。性別與打工經驗及正式工作經驗都呈現顯著正相關，表示女性的受測者的工作經驗較多。

離職傾向的平均值為 3.087，因此實際調查得到離職傾向似乎不若印象中認為管理碩士有很高的離職傾向；另外離職傾向與組織認同顯示極顯著的負相關： $r = -.452$ ($p < .000$)。

其次，本研究依照研究的假設進行討論，本研究應用複迴歸分析法加以驗證，實證分析結果可參考表 2 及表 3。

(一) 組織社會化程度與組織調適的關係

首先討論 H1：組織社會化程度與組織調適有正向關係。由表 2 中發現，社會化程度對組織認同的迴歸分析模型（模型 A-1）有高的 R^2 (28.6%)，其中目標與價值觀與組織認同呈現顯著的正向關係，語言與組織認同呈現顯著的負向關係；社會化程度對離職意願的迴歸分析模型（模型 B-1）也有高的 R^2 (26.9%)，目標與價值觀的迴歸係數則呈現顯著的負向關係。由此一結果可以知道，新進人員對於組織目標及價值觀的瞭解會進而影響其對組織的認同感，並且會影響到離職意願，組織應該協助新進的管理碩士，讓他們可以對組織的目標及價值觀有深入的瞭解。

(二) 社會化實務與社會化程度及組織調適之關係

其次，討論 H2：機構式社會化實務對社會化程度有正向的影響。由表 3 的迴歸分析中發現（參考模型 C-3、D-3、E-3、F-3、G-3 及 H-3），賦與戰術對工作掌握（模型 C-3）呈現現駐的正向關係；而賦與戰術對語言（模型 D-3）呈現負向關係。

關於 H3：機構式社會化實務對組織調適有正向的影響，由表 2 中的分析結果（模型 A-4 及 B-4）發現，賦與戰術對組織認同呈現正向關係，而固定戰術對組織認同成負向關係；另外，伴隨戰術對離職意願呈現負向關係。

(三) 工作經驗與與社會化程度及組織調適之關係

關於工作經驗與新進人員社會化程度與組織調適關係的討論，主要與 H4 及 H5 有關。H4：新進人員的工作經驗越長，進入組織一段時間後，社會化程度越高，由表 3 中的模型 C-1、D-1、E-1、F-1、G-1 及 H-1 發現，打工經驗與政治的瞭解有正向關係而與語言有負向關係。正式的工作經驗則對社會化程度沒有顯著的關係，這個結果與假設的期望不同，或許與樣本普遍沒有正式的工作經驗有關。

H5：新進人員的工作經驗越長，進入組織一段時間後，組織調適越好，由表 2 的模型 A-1 及 B-1 可以發現，有無打工及正式工作經驗似乎與組織認同及離職意願皆無顯著的關係。

這部分的結果似乎顯示工作經驗，尤其是正式的工作經驗，與新進的管理碩士是否能夠在組織中調適良好並無顯著的關係，如果真的是這樣，是否表示許多研究所強調工作經驗的想法並不見得恰當；也就是說實習或正式的工作經驗不會對新進人員的組織調適有幫助，而先前經驗的重要性僅是一般人的推理，並無實際的根據。當然這方面的討論還需要有更多的資料加以佐證，不宜驟下定論。

(四) 個人因素及成長需求與社會化程度及組織調適之關係

本研究的最後一部分假設是關於個人成長需求與社會化程度及組織調適之關係。首先討論 H6：新進人員的個人成長需求越高，進入組織一段時間後，社會化程度越高，由表 3 的模型 C-2、D-2、E-2、F-2、G-2 及 H-2 發現，個人成長需求與工作掌握（模型 C-2）及政治（模型 E-2）的瞭解有正向關係，可能是因為成長需求高的人對於工作與政治相關的資訊會保持比較高的注意。

另外，除了成長需求之外，由表 3 中可以發現，性別與政治兩變項間呈現穩定的負向關係，模型 E-1、E-2 及 E-3 中均如此，顯示男性較女性能夠瞭解組織中的政治性事務。

最後，討論 H7：新進人員的個人成長需求越高，進入組織一段時間後，組織調適越好。由表 2 的分析結果發現，成長需求高的新進人員有比較高的組織認同（模型 A-3），而離職意願與成長需求無顯著關係（模型 B-3），但是與年齡呈現負相關，顯示年齡高者離職意願可能越低。

以上的研究成果，雖然仍有許多與研究假設的預期有所出入，然而，也有多項發現；例如，過去以為工作經驗對管理碩士而言可能有其重要性，但是本研究卻無法得到清楚的驗證。另外，新進人員能否瞭解組織的目標與價值觀是促進組織認同及降低離職意願的重要影響因素。

五、計畫成果自評

本研究的在執行上基本上與原計畫之內容相符，在研究設計上並未做太多的變更，僅在實證時變數的引用稍有不同。而研究的結果與預期（研究假設）雖未能全數得到驗證，但是對若干概念的澄清或發現有其實務及研究上的意義，因此，本人認為本研究應該具備在期刊上發表的潛力，當然內容仍須進一步詮釋及說明。

整體而言，本研究在執行上已經力求周延，雖然結果為盡如預期，但是在行為科學及管理教育的領域上，仍具備重要意涵與參考價值。

六、參考文獻

- [1] Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. L., Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context, *Human Relations*, Vol. 51, No. 7, 1998, pp. 897-926.
- [2] Chao, G. T., OLeary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D., Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 5, 1994, pp. 930-743.
- [3] Comer, D.R., Organizational Newcomers Acquisition of Information from Peers, *Management Communication Quarterly*, Vol. 5, 1991, pp. 64-89.
- [4] Feldman, D. C., The Multiple Socialization of Organization Members, *Academy of Management*

- Review*, Vol. 6, 1981, pp. 309-319.
- [5] Feldman, D. C., Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda., In I. L. Goldstein (ed.), *Training and Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, pp. 376-416.
- [6] Fisher, C. D., Organizational Socialization: A Integrative Review, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, 1986, pp. 101-145.
- [7] Jones, G. R., Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 8, 1983, pp. 464-474.
- [8] Jones, G. R., Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 464-474.
- [9] Jones, G. R., Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers Adjustment to Organization, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 1986, pp. 262-279.
- [10] King, R. C. & Sethi, V., The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals. *Journal of management information systems*, Vol. 14 No. 4, Spring 1998, pp.195-217.
- [11] Lea, D. & Brostrom, R. 1988. Managing the high-tech professional. *Personal*(June): 12-22.
- [12] Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Moday, R. T., Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes, *Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, 1992, pp.15-32.
- [13] Louis, M. R., Surprise and Sense Making: What Newcomers experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1980, pp. 226-251.
- [14] Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D., A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 3, 1995, pp. 418-431.
- [15] Miller, V. D., & Jablin, F. M., Information Seeking during Organizational Entry: Influences Tactics, and a model of the Process, *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991, pp. 92-120.
- [16] Morrison, E. W., Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, 1993, pp. 173-183.
- [17] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., *Employee Organization Linkages*, San Francisco: Academic Press, 1982.
- [18] Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Steele, K., Design and Implementation Issues in Socializing (and Re-socializing) Employees, *Human Resource Planning*, Vol. 17 No. 1, 1995, pp. 17-25.
- [19] Ritti, R. R., & Funkhouse, G. R., *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*, 3rd ed., New York: Wiley, 1987.
- [20] 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*, Vol. 80, No. 2, 1995, pp. 211-255.
- [21] Schein, E. H., Organizational Socialization and the Profession of Management, *Industrial Management Review*, Vol. 9, 1968, pp. 1-16.
- [22] Sshforth, B. E., & Saks, A. M., Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, 1996, pp. 149-178.
- [23] Van Maanen, J. & Schein, E. H., Toward a Theory of Organizational Socialization, In B. M. Staw(ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, 1979, pp. 209-264.
- [24] Wheeler, S., The Structure of Formally Organized Organization Settings, In O. G. Brim & S Wheeler (eds), *Socialization after Childhood*, New York: Wiley, 1966, pp. 53-116
- [25] Wright, P. M., & McMahan, G. C., Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), 1992, pp. 295-320.
- [26] 曲鴻昌, 「由企業的觀點談對現代人管教育的期望」, 第四屆「人力資源管理教育的現況與展望」研討會, 台北: 中興大學法商學院, 1998, 12。
- [27] 黃英忠及溫金豐, 1995。台灣地區人力資源管理教育的發展與展望。1995年海峽兩岸與香港地區管理教育學術研討會論文集, 管理科學學會主辦, 台北。
- [28] 鄭美宣, 「從企業國際化人才之需求談現代人管教育」, 第四屆「人力資源管理教育的現況與展望」研討會, 台北: 中興大學法商學院, 1998, 12。
- [29] 溫金豐與鄭玉惠, 2000。「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為例」。科技管理學刊, 第五卷, 第二期: 21-37。(NSC88-2416-H-251-005)

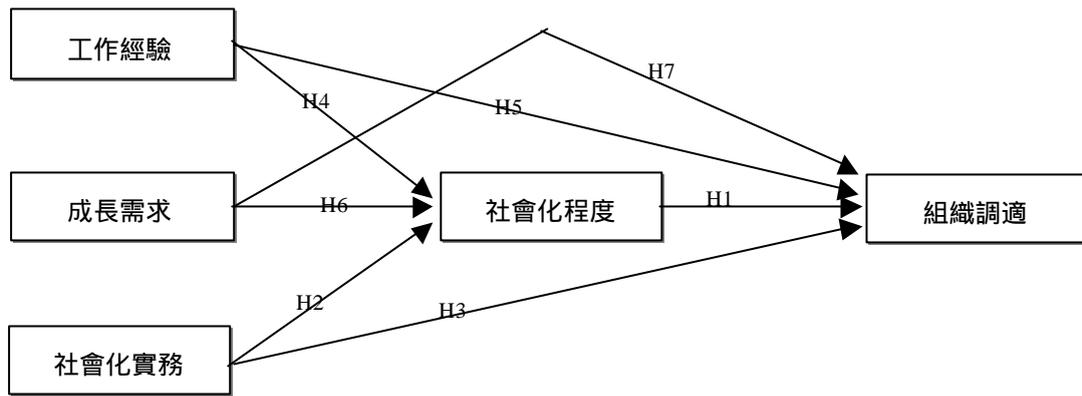


圖 1 研究架構

表 2 社會化程度、工作經驗、成長需求及社會化實務對組織調適的迴歸分析

因變數	(p)	組織認同(A)				離職意願(B)			
		模型 A-1	模型 A-2	模型 A-3	模型 A-4	模型 B-1	模型 B-2	模型 B-3	模型 B-4
截距		4.372*	5.498**	2.956 ⁺	4.671**	6.481**	5.855*	7.165**	7.607**
		(.011)	(.002)	(.053)	(.003)	(.008)	(.015)	(.001)	(.000)
性別 ^a		-.109	-.257	-.132	-.109	-.271	-.240	-.319	-.477*
		(.468)	(.198)	(.424)	(.534)	(.208)	(.387)	(.167)	(.047)
婚姻 ^b		.149	0.064	.117	.162	.305	.377	.344	.318
		(.547)	(.813)	(.667)	(.560)	(.387)	(.322)	(.365)	(.396)
年齡		-.057	-0.065	-.025	-.063	-.075	-.100	-.119 ⁺	-.092
		(.173)	(.257)	(.579)	(.209)	(.205)	(.208)	(.063)	(.180)
打工經驗(年)			0.051				-.057		
			(.288)				(.393)		
工作經驗(年)			.123				-.057		
			(.243)				(.695)		
成長需求				.310 ⁺				-.178	
				(.067)				(.450)	
集體戰術					-.024				-.081
					(.863)				(.681)
正式戰術					-.109				-.088
					(.336)				(.566)
賦與戰術					.244 ⁺				-.130
					(.061)				(.455)
程序戰術					.114				.037
					(.397)				(.835)
伴隨戰術					.122				-.415**
					(.295)				(.009)
固定戰術					-.184 ⁺				.202
					(.093)				(.171)
工作掌握		-.201				.219			
		(.262)				(.393)			
人物		.081				.326			
		(.968)				(.267)			
政治		.160				-.067			
		(.422)				(.815)			
語言		-.471**				.201			
		(.006)				(.405)			
目標與價值觀		.710**				-1.143**			
		(.000)				(.000)			
歷史		-.047				.111			
		(.799)				(.684)			
F		4.053**	.569	.976	1.307	3.686**	1.023	1.216	1.803 ⁺
p		.000	.724	.424	.244	.001	.409	.309	.079
R ²		.286	.029	.039	.116	.269	.052	.049	.154

⁺ p<0.1 * p<.05 ** p<.001 ^a 男性=1 女性=2 ^b 未婚=1 已婚=2

表 1 各變數的描述性統計與相關分析

相關係數 (p)	平均數	標準差 (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
(1) 性別*	1.360	0.480																		
(2) 婚姻*	1.070	0.260	-0.40 (.689)																	
(3) 年齡	27.310	1.780	-.514** (.030)	2.17*																
(4) 打工經驗 (年)	1.483	1.437	.220* (.027)	.015 (.327)	-.098															
(5) 工作經驗 (年)	0.372	0.841	.206* (.038)	.135 (.000)	.409** (.918)	.010														
(6) 成長需求	4.325	0.405	.116 (.248)	-.090 (.369)	-.067 (.533)	.063 (.243)	.117													
(7) 集體戰術	3.422	0.636	-.068 (.498)	.085 (.400)	-.037 (.713)	-.074 (.464)	-.060 (.549)	.037												
(8) 正式戰術	3.422	0.789	-.165 (.100)	.098 (.330)	-.086 (.467)	-.053 (.425)	-.080 (.425)	.037	.544**											
(9) 賦與戰術	3.598	0.590	-.259** (.009)	.122 (.225)	.300** (.968)	.004 (.863)	.017 (.344)	.079 (.962)	-.005 (.344)	.095										
(10) 程序戰術	3.008	0.736	-.137 (.171)	.061 (.547)	.144 (.151)	.135 (.179)	.151 (.130)	.120 (.228)	.335** (.000)	.414**	.235*									
(11) 伴隨戰術	3.254	0.703	-.286** (.004)	.040 (.693)	.152 (.132)	-.090 (.372)	.018 (.861)	.240* (.554)	.398** (.137)	.418**	.000									
(12) 固定戰術	2.961	0.861	-.174* (.081)	.147 (.142)	.101 (.314)	-.029 (.771)	.063 (.533)	.039 (.696)	.419** (.000)	.236*	.121 (.225)	.296*								
(13) 工作掌握	3.359	0.363	.044 (.663)	-.010 (.919)	-.130 (.868)	.048 (.536)	-.027 (.788)	.355** (.000)	.086 (.389)	.027 (.790)	.184* (.064)	.068 (.502)	.125							
(14) 人物	3.345	0.343	-.025 (.803)	.123 (.219)	-.017 (.868)	.062 (.536)	-.065 (.521)	.127 (.206)	-.054 (.590)	-.047 (.641)	.083 (.407)	.029 (.395)	.086 (.989)	.255*						
(15) 政治	3.518	0.362	-.162 (.106)	.022 (.825)	-.047 (.637)	.151 (.131)	-.043 (.666)	.157 (.117)	-.064 (.734)	-.034 (.007)	.266** (.733)	.034 (.259)	.114 (.756)	.031 (.008)	.264**	.427**				
(16) 語言	2.933	0.366	.024 (.811)	.008 (.940)	-.075 (.454)	-.163 (.103)	-.139 (.166)	-.152 (.129)	-.027 (.791)	-.248* (.824)	-.190* (.057)	-.060 (.555)	-.093 (.356)	-.022 (.825)	.067 (.504)	-.139 (.165)				
(17) 目標與價值觀	3.328	0.425	-.033 (.745)	-.014 (.888)	.115 (.253)	.051 (.613)	-.183* (.068)	.093 (.354)	.129 (.200)	.006 (.951)	.230* (.020)	.125 (.212)	.264** (.008)	-.008 (.940)	.323**	.308**	-.038			
(18) 歷史	3.141	0.337	-.066 (.515)	.165* (.099)	.071 (.482)	-.057 (.569)	.071 (.336)	-.097 (.479)	.063 (.336)	-.030 (.766)	.005 (.961)	-.067 (.504)	.011 (.709)	-.038 (.147)	.145 (.134)	.190*	.084	.228*		
(19) 難題傾向	3.087	0.940	-.061 (.550)	.058 (.564)	-.118 (.242)	-.096 (.341)	-.142 (.159)	-.090 (.374)	-.047 (.870)	-.162 (.645)	-.030 (.769)	-.258* (.010)	.107 (.290)	-.035 (.727)	-.017 (.868)	-.088 (.384)	.114 (.261)	-.461**	-.014	
(20) 組織認同	3.567	0.673	-.040 (.689)	.017 (.866)	-.021 (.835)	.089 (.374)	.050 (.623)	.165* (.098)	-.135 (.176)	-.074 (.460)	.233* (.018)	.168* (.093)	.132 (.186)	.074 (.461)	.250*	.433**	.062	-.452**		

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 男性=1 女性=2

0 未婚=1 已婚=2

表 3 社會化結果對工作經驗、成長需求及社會化實務的迴歸分析

因變數→	工作掌握(C)			人物(D)			政治(E)			語言(F)			目標與價值觀(G)			歷史(H)		
	模型 C-1	模型 C-2	模型 C-3	模型 D-1	模型 D-2	模型 D-3	模型 E-1	模型 E-2	模型 E-3	模型 F-1	模型 F-2	模型 F-3	模型 G-1	模型 G-2	模型 G-3	模型 H-4	模型 H-5	模型 H-6
截距	4.503** (.000)	3.824** (.000)	3.356** (.000)	3.156** (.000)	3.435** (.000)	3.435** (.000)	5.409** (.000)	4.069** (.000)	4.860** (.000)	2.652** (.005)	4.035** (.000)	3.237** (.000)	3.464** (.002)	1.988* (.041)	1.776* (.069)	3.303** (.000)	3.198** (.000)	3.023** (.000)
性別 ^a	-.062 (.564)	-.058 (.899)	-.012 (.903)	-.034 (.682)	-.007 (.939)	-.007 (.939)	-.294** (.005)	-.211* (.017)	-.190* (.044)	.092 (.385)	-.002 (.975)	-.009 (.922)	-.082 (.508)	.024 (.812)	.069 (.521)	-.068 (.491)	-.032 (.697)	-.046 (.608)
婚姻 ^b	.028 (.849)	.076 (.581)	-.05 (.971)	-.167 (.237)	-.173 (.241)	-.173 (.241)	.068 (.631)	.098 (.491)	.072 (.622)	.045 (.757)	.018 (.901)	.034 (.818)	-.077 (.651)	-.058 (.734)	-.057 (.740)	.213 (.122)	.203 (.139)	.217 (.134)
年齡	-.041 (.190)	-.032 (.167)	-.041 (.136)	-.006 (.834)	.000 (.985)	.000 (.985)	-.061* (.042)	-.039* (.100)	-.055* (.042)	.007 (.807)	-.018 (.453)	.013 (.628)	-.000 (.992)	.034 (.237)	.020 (.523)	-.010 (.706)	.001 (.943)	-.002 (.926)
打工經驗(年)	.011 (.667)		.017 (.493)				.051* (.043)			-.047* (.074)			.020 (.498)		-.010 (.666)			
工作經驗(年)	.029 (.601)		-.023 (.660)				.065 (.232)			-.078 (.164)			.105 (.113)		.037 (.475)			
成長需求	.328** (.000)			.103 (.233)				.163* (.067)			-.141 (.127)			.101 (.347)			-.006 (.450)	
集體戰術		.068 (.374)			-.029 (.695)				-.031 (.679)			-.016 (.830)			.159* (.074)			-.059 (.420)
正式戰術			-.063 (.303)		-.032 (.593)				-.063 (.290)			.022 (.716)			-.091 (.195)			-.025 (.660)
賦與戰術		.147* (.038)			.039 (.564)				.173* (.013)			-.167** (.019)			.109 (.174)			-.005 (.934)
程序戰術		.084 (.247)			.013 (.849)				.022 (.748)			-.110 (.132)			.071 (.390)			-.061 (.374)
伴隨戰術		-.039 (.530)			.040 (.514)				-.000 (.993)			.059 (.349)			.140* (.055)			-.011 (.843)
固定戰術		.004 (.941)			-.001 (.976)				-.002 (.961)			.010 (.853)			-.110 (.107)			.021 (.704)
F	.440	4.209**	1.040	.456	.759	.403	2.182*	2.224*	1.587	1.125	.758	1.118	.898	.616	1.732*	.755	.908	.537
P	.820	.003	.415	.808	.554	.930	.063	.072	.131	.353	.555	.358	.486	.652	.093	.585	.462	.844
R ²	.023	.149	.094	.023	.031	.039	.103	.085	.137	.056	.031	.101	.045	.025	.148	.038	.036	.051

* p<0.1 * p<0.05 ** p<0.001 ^a 男性=1 女性=2 ^b 未婚=1 已婚=2