

員工知覺生涯移動模式對其心理契約之影響－生涯系統特徵的調節作用

The impact of employee perceived career mobility model on psychological contracts – The moderating effect of career system features

張文菁¹ 翁良杰² 胡嘉真³

¹靜宜大學企管系助理教授 ²靜宜大學國企系副教授

³靜宜大學企管理研究所碩士

摘要

本研究試圖瞭解生涯移動模式、心理契約，以及生涯系統特徵等變數之間的關係。本研究經由網路問卷的方式進行資料蒐集，並以符合生涯移動模式定義之員工進行測試，總共發出 191 份問卷，有效問卷份數為 180 份。研究發現，層級移動對於交易型心理契約滿足程度有顯著正向影響；徑向移動則對於關係型心理契約滿足程度有顯著正向影響；功能/技術移動對平衡型心理契約不具有顯著影響。生涯系統特徵對生涯移動模式與心理契約之關係具有部份之調節效果。

關鍵字：生涯移動模式，心理契約，生涯系統特徵。

1. 緒論

雇用關係在現今環境面臨了包括全球化、組織重整、裁員等許多衝擊。企業提供的各種人力資源與員工生涯管理等活動是否能滿足員工的需求和期望，此問題使得心理契約的概念獲得重視。許多過去被視為理所當然的事，如工作保障、明確的職業發展等，都已經受到威脅，而這些改變也已經對勞資雙方的交換關係基礎形成了挑戰。因此，心理契約無疑提供了一個重新檢測員工與雇主之間關係的機會（Coyle-Shapiro, 2000）。就社會交換理論觀點而言，勞雇之間的相互義務建構心理契約。心理契約是一種特殊的契約形式，指涉的是個人與組織間彼此互惠義務的認知。當個人認為他需做出貢獻，來獲取雇主提供之報酬時，此信念便成為契約之性質（Rousseau, 1990）。對一般員工而言，心理契約最重要的部份，就是企業在薪資之外所應該提供的福利、機會、工作環境等。就企業而言，心理契約包括員工對公司的忠誠度、工作承諾、工作績效等。假定企業與員工之間的心理契約不能相容，在人事運作上自然會產生格格不入的情況（葉匡時，1998）。而生涯移動的運用措施會影響員工所知覺雇主的義務及義務達成的狀況，若兩者間有落差時，便會造成員工認為心理契約被違背的情形產生，進而影響員工對組織的態度及行為（Robinson & Rousseau, 1994；王經明，2003）。「生涯」是人生一個重大的議題，其和一個人一生的生活、價值觀及行為有密切的關係，而在企業的生涯發展中，特別強調組織之生涯管理必須要能與個人生涯規劃平衡，亦即生涯發展不能單一偏重組

織發展或個人生涯，必須同時考量員工與組織未來的發展性。若企業能同時平衡兩者，對員工而言，不但可達到個人理想之生涯，進而達成生涯上的成功；而對企業而言，亦可達成組織營運之目標，此即形為雙贏的局面。根據以上論述，本研究試圖瞭解生涯移動模式、心理契約，以及生涯系統特徵等變數之間的關係。研究目的有二：

- 一、探討生涯移動模式之子構面：層級移動、功能/技術移動，及徑向移動分別與心理契約的子構面：關係型心理契約、交易型心理契約，及平衡型心理契約之間的相關程度。
- 二、探討生涯系統特徵是否具有調解生涯移動模式與心理契約關係之效果。

2. 文獻探討

2.1 心理契約的類型

依據 MacNeil (1985) 與 Rousseau (1990) 的分類，心理契約可分為交易型契約 (transactional contract) 與關係型契約 (relational contract)。交易性契約即屬於當事人間有限的時間週期的貨幣性交換，競爭性的薪資和缺乏長期的承諾，包含迅速的晉升、高薪、績效、訓練。關係性契約，則是著重於社會心理層面並且是以長期為主，強調職涯發展、長期工作保障、支持員工個人的問題。交易型契約與關係型契約可視為位於一個契約連續帶 (contractual continuum) 上的兩端 (Rousseau, 1995)。交易型契約與關係型契約是心理契約最基本的構面，也是早期心理契約相關研究使用較為廣泛的構面 (蔡綺芬, 2003)。然而，Rousseau (1995) 更進一步主張以時間架構 (time frame) 與績效需求 (performance requirement) 兩個契約特質來劃分心理契約的形式。時間架構係指僱用關係中的時間層面以及承諾的存續期間，例如，長期與短期。而績效需求係指僱用關係所提供的報酬與績效要求之間關連性的高低，例如，低度與高度特定的績效—報酬連結。根據此二構面將心理契約區分成四種形式，分別為交易型契約、關係型契約、平衡型契約 (balanced contract) 與轉換型契約 (transitional contract)。其中交易型契約與關係型契約是一般僱用關係中較為普遍的契約形式，平衡性契約係指結合關係型契約的開放性時間架構與交易型契約特徵，即特定績效—報酬連結，而轉換型契約則反映出當事人之間契約破裂或缺乏，此種形式可在不穩定的環境中觀察到，例如組織劇烈的變革或精簡，其中當事人之間的承諾度被削弱或不具有承諾度 (Rousseau, 1995)。本研究採用 Rousseau (1995) 所提出四種形式的心理契約，但因轉換型不是心理契約形式本身的一種，而是反映出個人與契約破裂或缺乏的一個認知，因此，它被排除在本研究之外。

2.2 生涯移動模式

關於生涯移動模式的研究方向，目前研究並不多，但大致上可分為三大類：層級移動、功能/技術移動，以及徑向移動。層級移動方面，林起潛 (2005) 認為升遷與工作表現具有一定的關聯性，理想的升遷，也必須與工作績效表現具有高度的因果相關。因此，工作的投入是為了爭取升遷必然會出現的一種行為取向。而傳統的員工生涯理論是將升遷定為核心價值 (Hall, D.T. & Goodale, J.G., 1986)；有關員工生涯的導引，對某些人而言，前程 (career) 只不過是晉升 (promotion) 的同義詞，「晉升」在許多公司仍是經常性的決策；員工生涯發展是現代企業人力資源管理的重要策略之一，為了促成員工

與職位的配合，一般企業經常透過員工甄選、訓練發展、主管繼承、生涯規劃與輔導來達成目的；員工生涯發展可以讓員工認清自己的生涯目標與能力，從而努力去達成工作要求及升遷標準（李漢雄，2001）。功能/技術移動的層面來看，陳彩怡（2004）認為工作輪調是一種工作設計的方式，企業制定完善的工作輪調制度，定期實施工作輪調，從正面的角度來看，不但能減少員工的工作倦怠，也能培養員工的第二專長；不但可以留住優秀員工，更能提升員工的生產力，進而提高組織整體效能。但不可諱言的，工作輪調也會產生負面的影響，員工可能因為不適應輪調後新的工作內容或新工作環境，承受額外的工作壓力，乃至選擇離職。然而 Campion 以及 Cheraskin 與 Stevens（1994）的研究顯示工作輪調對銀行行員雖屬必要而有益；但卻會給員工的職場生涯帶來相當大的衝擊和影響。在徑向移動層面的研究卻相當的稀少，以國內來說，余伯泉（1993）提出類似的相關研究，在某家國營企業的組織氣候調查結果中，清楚地說明組織內部也受到整個社會講關係、靠人情的影響，而有自己人、外人之分。由於企業主持人傾向將具自己人特性類別的員工，歸類為內團體，而將具外人特性類別的員工，歸類為外團體（鄭伯壘，林家五，1999），而有團體間差別反應或差別對待的現象，而且會從內部的管理行為中反應出來，包括情感依附、領導作風、組織結構、工作設計、雇用關係、資源分配及工作態度等方面。此部份類似於費孝通（1948）在《鄉土中國》中提出了「差序格局」的概念。本研究採用 Schein 所提出的三個職業生涯週期中的移動模式 – 層級移動、功能/技術移動及徑向移動作為研究變數。

2.3 生涯移動模式與心理契約的關係

知覺組織內部身份（PIS）是指“個體察覺自己在一個特殊組織內作為一個局內人的程度”（Stamper & Masterson, 2002, p.876）。這個身份是假設包括組織的水平、員工的目標之間為調節關係（藉由任職期以及每週工作的平均時數評估），以及他們知覺組織支持的程度，也就是說，他們感受到組織重視他們的貢獻及關心他們的福祉（Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986）。PIS 還假設包含組織和行為結果為調解關係，像是利他主義的層次組織公民行為（正相關）和生產異常的工作行為，像是過度逃避工作或有意放慢工作（負相關）。Stamper and Masterson（2002）的研究提供支持 Schein 徑向移動的預測，想必反映在越來越多知覺內部身份的階層中，對組織的預測方法並不影響雙方積極和消極的行為。然而，有些理論可能間接的支持 Schein 職業流動的三種模式，並發現人們廣泛接受，如工作特性理論（Hackman & Oldham, 1976），以及最近的工作經驗，其中間接顯示徑向和橫向（功能/技術）的移動正向影響心理契約的滿足，如滿意度和人事變動率（Stamper & Masterson, 2002）。

雖然生涯系統的文獻提及，在先前各種的工作、工作條件、薪資和福利中有被討論可用於不同的群體，而在實際的挑戰上可以看到一些觀點，像是員工如何運用生涯移動的經驗讓他們的價值對組織是可行的且有益的。值得注意的是，Schein 建議組織需要具有靈活性和創造性的使用他們的移動模式，來幫忙塑造員工的心理契約。因此，Schein 假設在組織承諾用努力工作和重要的貢獻來換取時晉升的機會時，能讓員工希望且期待垂直的調動（即向上移動）。因此，員工勤奮的工作以符合他們的晉升職位的必要條件。一旦員工的成就被組織注意到了，組織認為其個體可以利用時，便會將個體晉升到中階的職位。隨後，員工認為組織履行價值移動的承諾後，將以組織承諾的形式開展成更大的心理契約依附於公司。因此，在最終實現垂直的調動時不僅可以有意義，而且也促進了員工的心理契約滿足對向上移動有高度的動機（Holly & Taylor, 2007）。故本研究假設層級移動模式對交易型心理契約有正向的影響。

H1：層級移動與交易型心理契約有顯著之正相關。

此外，Schein 的模型也建議加強員工與他們組織間的徑向移動與心理契約的關係型性質有關。當一個員工的行為能夠去滿足組織績效的承諾時，反過來說，就是當雇主知覺到個人的忠誠和信任而加強給予他的徑向移動時，也就是對員工位於該組織的核心位置會更加的親近、信任以及依附。隨著時間的推移，員工的心理契約慢慢地變得關係型的類型，強調關係的成果，如信任、支持和指導。因此，生涯的徑向移動模式可能會提供員工的心理契約滿足，即使沒有垂直流動（Holly & Taylor, 2007）。故本研究假設徑向移動模式對關係型心理契約有正向的影響，意即關係位置知覺、相互依存以及親信角色對關係型心理契約有正向的影響。

H2：徑向移動與關係型心理契約有顯著之正相關。

此外，Taylor, Audia, and Gupta（1996）的研究間接地支持了這個概念，層級和功能/技術的移動可能會正向地影響員工的心理契約，並反應出像是情感承諾的流動上。Taylor 和她的同事們假設頻繁的移動是有價值的，因為它是一個生涯發展的信號並提供了挑戰的來源。他們的研究結果指出，長時間留在相同工作中的管理人員的情感承諾會較低而有移動的則較高。這種關係以成功的經理人要比低成功的經理人更為明顯。因此，功能/技術的移動也可能有利於員工價值移動的契約滿足。故本研究假設功能/技術移動模式對平衡型心理契約有正向的影響。

H3：功能/技術移動與平衡型心理契約有顯著之正相關。

2.4 生涯系統特徵之形成與來源

生涯系統特徵一詞的概念其實是源自於 Bowen 和 Ostroff（2004）在研究人力資源管理與企業績效時，藉由「強勢的氣候」（strong climate）所形成的「人力資源管理系統特徵」作為調節變項，去探討當人力資源管理實務被作為一個系統時，如何能藉由激勵員工去採取所期望的態度與行為來促進公司的績效，而有助於實現組織的策略性目標。意即，當初 Bowen 和 Ostroff（2004）一開始的概念是，在人力資源管理策略性觀點的基礎上，不同的經營策略會聯繫不同的人力資源管理實務（Schuler & Jackson, 1995）。例如，一個創新的策略應該要建立在，將人力資源管理實務的貢獻集中於創新上；而在顧客服務的策略上，就應該要圍繞著以服務為中心的做法與策略做聯結。所以當時 Bowen 和 Ostroff（2004）的觀點是，人力資源管理系統會透過員工所了解的工作風氣，進而影響員工的態度、行為與組織的成果（Ferris et al., 1998）。因此，Bowen 和 Ostroff 將「氣候」分為兩個層面，即心理氣候（psychological climates）與組織氣候（organizational climate）。其中，心理氣候是一個以經驗為基礎的觀點，從人們所“看到”的和當他們理解他們的環境時所敘述的一種情況（Schneider, 1990, 2000）。也就是說，當組織在追求的目標的同時；在管理實務下的員工是如何履行日常的活動，以及各種行為的知覺，例如主管的期待、支持和報酬（Schneider, Brief, & Guzzo, 1996）。而組織氣候則是一種共同的觀點，意即組織是類似於在實行政策、程序、例行公事和獎勵的同時—什麼是重要的以及什麼行為是被預期和獎勵的（Schneider, 2000）—這些都是在員工與正式的組織單位間，所持有的共同觀點；所以，Bowen 和 Ostroff（2004）在研究中將心理氣候作為個人層面的知覺，而組織氣候則作為一個企業共同層面的知覺，並將兩者定位成人力資源管理實務與績效之間的調節者（Ostroff & Bowen, 2000）；同時，Bowen 和 Ostroff（2004）也認為最終個人層面的心理氣候可能會成一個共同的組織氣候。此外，從人力資源管理

策略性觀點的角度來看，在提高企業的策略性目標上，「風氣 (climate)」確實為一個適當的要素 (Schneider, 2000)。

在過程中，Bowen 和 Ostroff (2004) 有提到，人力資源管理系統如何能夠在設計和管理上有效的界定人力資源管理系統的整體特徵，以在有共識的內容形式中建立強勢的情境 (strong situation)，而最終導致其組織績效的產生。其中，人力資源管理實務可以被看作是一個象徵性的或功能性的訊息，即藉由員工所理解及定義他們工作職位的心理認知所傳遞的訊息 (Rousseau, 1995)。因此，Bowen 和 Ostroff (2004) 專注於了解人力資源管理系統過程中的特徵，可能會導致員工適當的解釋和回應人力資源管理系統所傳遞的訊息。所以綜合其主要的概念為：一個強大的人力資源管理系統特徵必須井然有序地呈現出來，為了形成一個共有的、強烈的組織氣候 (即總體層面) 能夠從心理氣候 (即個人層面) 中浮現出來並將人力資源管理系統的強度與企業機構做連結，以建立員工的共識、態度和行為。從上述 Bowen 和 Ostroff (2004) 所做的研究中，藉由“強勢的氣候” (strong climate) 所形成的「人力資源管理系統特徵」的概念與 Holly 和 Taylor (2007) 在「職業生涯系統與心理契約」一文中所提出的「生涯系統特徵」的概念一致，且兩者的意義皆是作為適度的確認人力資源管理實務和組織之間的關係成果；故本研究即是沿用 Holly 與 Taylor (2007) 所提出「生涯系統特徵」一詞，做為本研究探討員工知覺生涯移動模式與心理契約之間的調節效果，意即透過生涯系統特徵來適度的確認組織中的生涯移動模式與員工心理契約滿足之間的關係成果。

關於生涯系統特徵的研究方向相當的稀少，故本研究依據 Holly 與 Taylor (2007) 在生涯系統特徵的類型上，分別發現有些類似與相關其定義之研究；從相關性方面來看，趙必孝等人 (2005) 在內部勞動市場的研究中表示，從心理承諾形成的長期雇用關係關點來看，員工從雇用關係中得到滿足與快樂的情況愈長久，對組織的承諾與忠誠也就愈高 (Horibe, 1999)。所以，為了尋求可確保且維持員工滿足的有效方法，層級型組織採用如雇用契約以及內部晉升階梯等方法，來達成公平對待內部勞動市場的成員 (趙必孝, 2005)。而組織內部勞動市場透過培養長期關係來篩選、提供共同的效率，在此同時，也提供員工長期生涯發展與進步的機會 (Ulrich, 1998)。所以，當員工也同樣期待其生涯發展與進步的同時，像組織所提供這樣的晉升活動與機會來說，就達到了相關性的意義。而在一致性方面，依據蔡秀涓 (1998) 的研究發現，他認為組織的任何決策，基本上與其所遵循的制度有密不可分的關係，如果制度設計周延時，就可以盡量降低人的因素所導致的不當干擾。同樣地，Kelley (1967) 也提出，如果一個人的行為並非特殊，則會將原因指向個人，是因為個人的因素所造成的結果；像是員工的爭吵如不因時間、不同的事件而改變，具有一致性，則行為的結果可能會推測是因為員工個人的性情而造成的。然而，以上的研究觀點與先前 Bowen 和 Ostroff (2004) 對一致性的解釋有異曲同工之處。最後在公平性方面，林起潛 (2005) 的研究中提到，在組織運作裡組織與員工進行互動的過程中，員工是否產生公平的感覺與評價，對組織公民行為的出現有直接的影響；「公平」 (equity) 或「互惠」 (reciprocity) 乃是各種交換關係中所不可或缺的元素。而晚近公平理論的學者已逐漸傾向將「公平」區分為兩個主要的構念，分別為分配公正 (distributive justice) 與程序公正 (procedural justice)。分配公正是指報酬的分配結果是公正的；而程序公正則是指被分配決策所影響者，認為決策的訂定是否根據公平的方法與準則 (Niehoff & Moorman, 1993)。而 Bies 與 Moag (1986) 認為程序公正概念中忽略了在組織程序的執行過程中，員工對於所受到的人際互動品質的感受，包括對於員工的尊重、提供決策的說明與解釋、同理心的展現等。也因此，Niehoff 與 Moorman (1993) 則進一步將程序公正區分為正式程序公正 (formal procedural justice)

以及互動公正 (interactional justice) 兩構面，正式程序公正之意義與程序公正相類似，而互動公正則意指此些程序的執行方式而言，亦即指管理者在執行決策程序時與員工的互動方式。

因此，本研究綜合上述 Holly 與 Taylor (2007) 依據 Bowen 和 Ostroff (2004) 在「人力資源系統特徵」中所提出之概念，將「生涯系統特徵」區分為三個子構面，即「相關性」、「一致性」與「公平性」；而在公平性方面，本研究依過去之相關研究發現，「分配公正」與「程序公正」兩個變數所做之量化分析研究較為嚴謹，而在「互動公正」方面，其原為程序公正中的一環而衍生出來的，故為了簡化研究架構之複雜性，本研究以「分配公正」與「過程公正」做為「公平性」在量化題項上之指標。

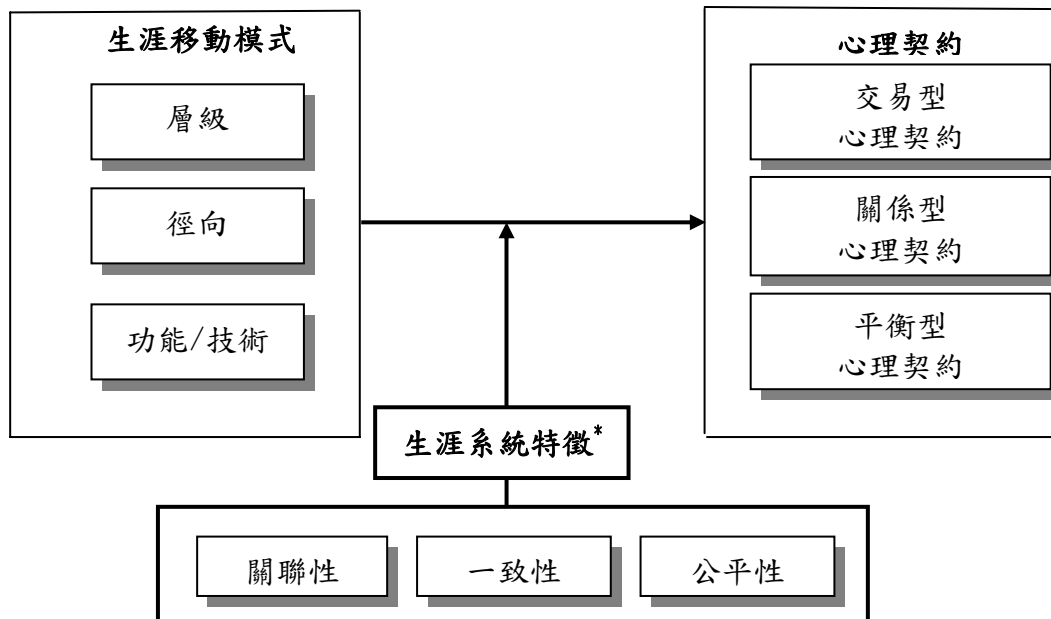
2.5 生涯系統特徵的調節作用

Holly 與 Taylor (2007) 假定兩個生涯系統的特徵在員工的心理契約違背減到最少時，能適當的影響生涯系統的成就：有效地管理非標準的工作安排和發展強有力心理契約的滿足的氣候。然而 Holly 與 Taylor 建議生涯系統特徵必須普遍出現於所有模式以至整個生涯系統皆共有的，以確保心理契約的滿足。由最近 Broschak 和 Davis-Blake (2006) 的研究中表示，在不同的就業模式中的緊張關係，導致了員工流動率有增加的傾向。然而，他們的研究建議，增加非工作相關的互動，例如在該公司自助餐廳吃飯或參加其他外部或內部的活動，員工可以分享個人資訊將能減小非標準工作安排不滿及人員流失的影響。因此，儘管使用多種就業模式仍可能會導致人員流動率升高，我們假設建立非工作相關的互動納入組織系統，將使生涯系統能夠合併且達到所有心理契約的滿足。而 Bowen 和 Ostroff (2004) 指出，人力資源管理系統 (包括生涯系統) 提供給員工的訊息是，關於期望能夠反應在資訊中進而傳達給員工及公司，預期「全體意識」的發展是一個強大的趨勢 (p.204)。當支持心理契約滿足是現今一個強而有力的情況時，生涯系統更能支持心理契約的滿足。因此，雖然我們已經講述了內容，且選擇使用不同的移動類型可能會對心理契約滿足產生正相關的影響，然而同樣重要的是，我們認為在那些情況下的生涯系統將會影響員工知覺其預期與報酬。依據 Bowen 和 Ostroff (2004) 假設其相關性、一致性和公平性有助於建立強而有力的趨勢下，本研究認為這三個因素對於生涯系統在不同的生涯移動模式中對心理契約滿足有提升的趨勢。其中，相關性是指個人和組織的目標因有關聯而可能會有結盟或合作的行為。例如，使用功能/技術的移動模式能使聯盟、契約、收購及以知識為基礎的員工獲得技能並確保他們的就業機會，同時也賦予他們的生產的權利和達到金錢上的報酬。同樣地，徑向移動模式使個人進入企業特定的情報區而可用於達成組織的目標 (Holly & Taylor, 2007)。然而，在一致性上，組織若承諾生涯移動性給他們的員工的同時，組織必須要一致地顯示出其移動類型的活動模式，來表示承諾員工移動的可能性確實是存在的 (Holly & Taylor, 2007)。最後，Bowen 和 Ostroff (2004) 他們堅持認為所有層面 (即個人、團體與組織) 的公平是重要的—分配、程序和互動 (Folger & Cropanzano, 1998)。在公司使用各式各樣的雇用形態時，這應該是特別重要的。員工認為，儘管不同的系統會有不同類型的員工，但這些系統仍然要 (1) 在他們成果的分配是公平的；(2) 給予個人的發言權；(3) 不論其就業模式為何，在面對所有的員工就是尊重。因此，上述的論點與 Bowen 和 Ostroff (2004) 的建議是一致的，本研究認為，在生涯系統運作的氣氛 (即生涯移動模式) 中加強相關性、一致性和公平性可能會更有效地滿足員工的心理契約，結果有益於他們的工作態度和工作行為。綜合上述，本研究提出以下假設：

H4：生涯移動模式與心理契約的關係受到生涯系統特徵的調節影響。

3. 研究方法

本研究之研究對象為具有生涯移動經驗之員工。透過問卷製作平臺 MY3Q 製作之網路問卷來進行調查；並透過便利抽樣的方式將網路問卷連結位置 <http://www.my3q.com/home2/276/lovemaga/63176.phtml> 及相關資訊以電子郵件的方式寄給條件符合之相關人員填答問卷。蒐集資料時間為 2009 年 4 月 3 號至 5 月 15 號止，共計回收 191 份，有效問卷總共 180 份。



3.1 衡量工具

心理契約量表係根據 Rousseau (2000) 提出之心理契約衡量四構面所編制而成，其中文翻譯版本業已有 Hui et al. (2004)、Shih (2005)與張文菁 (2006) 於研究中採用，為五點量表形式。本量表共 20 題，經因素分析萃取三個因素，關係型心理契約之解釋變異量為 27.851 ($\alpha=0.912$)；平衡型心理契約解釋變異量為 27.212 ($\alpha=0.942$)；交易型心理契約解釋變異量為 14.872 ($\alpha=0.859$)。

生涯移動模式量表之構面是依據 Schein (1978) 所提出之概念，但尚無研究量表之發展，故本研依此構面之定義依序發展適合之問項，除層級移動與功能/技術移動之構面為自行發展外，其徑向移動構面尚有類似定義之問項，故本研究亦採用之，其分別說明如下：(一) 層級 (Hierarchical) 移動：依據文獻定義發展問項，以比例尺的模式進行後續分析。題項內容為 1.我目前工作的部門總共有__個層級？2.我在目前工作的部門晉升過__次。(二) 功能/技術 (Functional/Technical) 移動：依據文獻定義發展問項並採開放的答題模式，題目為「我進入公司後，總共有幾__次跨部門的工作轉換或工作輪調經驗」。(三) 徑向 (Radial) 移動：本研究在徑向移動之問項中，分別採用「關係位置知覺」、「相互依存」、「親信角色」之構面的問項做為本研究之徑向移動構面的問卷題項。其中，量表問項中，「關係位置知覺」的原問卷內容是以同心圓的模式來區別，即同心圓的最內圈的核心位置是自己人，反之，同心圓的最外圈屬外人（邊緣人）。愈內

圈則關係密切互動頻繁；愈外圈則關係疏遠互動少，但本研究考量受試者答題之方便，將題項修改為「我與主管相當親近。」並與「相互依存」、「親信角色」兩構面之間項一同採用 Likert 五點量表衡量。本量表包含三個概念共 9 題，在進行因素分析時，發現部分題目內容意見分歧，經過考量後決定刪除第 5 題及第 8 題，共萃取出二個因素，整個量表的累積變異量為 73.150%。關係位置知覺構面只有一個題項故無法分析 α 係數；而相互依存構面的解釋變異量為 43.432 ($\alpha = .851$)，親信角色的解釋變異量為 29.718 ($\alpha = 0.763$)。

生涯系統的特徵量表，是依據 Bowen 和 Ostroff (2004) 假設其相關性、一致性和公平性之定義，尋找相符之問卷題項編制而成：(一) 相關性量表係參照趙必孝等人 (2005) 在內部勞動市場構面中的工作循序晉升之題項編制而成的，共有五題，本量表的解釋變異量為 72.114% ($\alpha = 0.902$)。(二) 一致性量表是參照蔡秀涓 (1998) 升遷制度的明確性之題項，共有七題，解釋變異量為 65.746% ($\alpha = 0.821$)。(三) 公平性量表是參照林起潛 (2005) 在陞遷公平認知中的「程序公正認知」與「分配公正認知」兩構面，共 16 題。且經本研究前測分析之結果，刪除因素負荷量未達 0.5 之題項共 2 題。本量表包含二個概念：過程公平之解釋變異量為 41.072 ($\alpha = 0.955$)，分配公平之變異量為 35.494 ($\alpha = 0.939$)，整個量表的累積變異量為 76.566%， $\alpha = 0.938$ 。

4. 研究結果

4.1 生涯移動模式、心理契約與生涯系統特徵之相關性分析

4.1.1 生涯移動模式—徑向移動（關係位置知覺、相互依存、親信角色）與關係型心理契約之關係：徑向移動之關係位置知覺與關係型心理契約 ($r=0.540$, $p<0.01$) 之關係呈顯著正相關。徑向移動之相互依存與關係型心理契約 ($r=0.499$, $p<0.01$)、平衡型心理契約 ($r=0.511$, $p<0.01$) 呈顯著正相關。徑向移動之親信角色與關係型心理契約 ($r=0.454$, $p<0.01$) 呈顯著正相關。

4.1.2 生涯系統特徵—相關性與關係型心理契約、交易型心理契約和平衡型心理契約之關係：生涯系統特徵—相關性與關係型心理契約 ($r=0.580$, $p<0.01$)、平衡型心理契約 ($r=0.599$, $p<0.01$) 之關係呈顯著正相關。

4.1.3 生涯系統特徵—一致性與關係型心理契約、交易型心理契約和平衡型心理契約之關係：生涯系統特徵—一致性與關係型心理契約 ($r=0.540$, $p<0.01$)、平衡型心理契約 ($r=0.588$, $p<0.01$) 之關係呈顯著正相關。

4.1.4 生涯系統特徵—公平性與關係型心理契約、交易型心理契約和平衡型心理契約之關係：生涯系統特徵—公平性與關係型心理契約 ($r=0.569$, $p<0.01$)、平衡型心理契約 ($r=0.648$, $p<0.01$) 之關係呈顯著正相關。

表 1 生涯系統特徵、生涯移動模式與心理契約之相關係數

	Mean	s.d.	H1	F1	R1	R2	R3	RPC	TPC	BPC	CF-R	CF-C
H1			1									
F1			0.168*	1								
R1	3.59	1.08	0.221**	0.015	1							
R2	3.51	1.06	0.128	0.031	0.791**	1						
R3	3.33	1.11	0.283**	0.127	0.518**	0.586**	1					
RPC	3.18	1.05	0.068	-0.012	0.540**	0.499**	0.454**	1				
TPC	2.20	1.18	0.142	-0.129	-0.034	-0.082	0.026	-0.127	1			
BPC	3.26	1.14	0.173*	0.040	0.434**	0.511**	0.474**	0.698**	-0.039	1		
CF-R	3.27	1.06	0.048	0.089	0.298**	0.347**	0.246**	0.580**	0.046	0.599**	1	
CF-C	3.00	1.10	0.108	-0.050	0.278**	0.296**	0.230**	0.540**	-0.057	0.588**	0.539**	1
CF-D	3.24	0.98	0.108	-0.146	0.282**	0.306**	0.237**	0.569**	0.053	0.648**	0.506**	0.752**

註：H1=生涯移動模式-層級移動；F1=生涯移動模式-功能/技術移動；R1=生涯移動模式-徑向移動之關係位置知覺；R2=生涯移動模式-徑向移動之相互依存；R3=生涯移動模式-徑向移動之親信角色；RPC=關係型心理契約；TPC=交易型心理契約；BPC=平衡型心理契約；CF-R=生涯系統特徵-相關性；CF-C=生涯系統特徵-一致性；CF-D=生涯系統特徵-公平性；* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

4.2 生涯系統特徵對生涯移動模式與心理契約之調節效果

4.2.1 生涯系統特徵-相關性之層級迴歸分析

4.2.1.1 相關性對生涯移動模式-徑向移動（關係位置知覺、相互依存、親信角色）與關係型心理契約之調節效果：迴歸方程式的解釋變異量為 32.4% (Adjusted $R^2=0.324$ ； $F=29.615$ ， $p=0.000$)。其中「關係位置知覺」($\beta=0.379$ ， $p=0.001$)、「相互依存」($\beta=0.176$ ， $p=0.023$)及「親信角色」($\beta=0.217$ ， $p=0.005$)皆有顯著正向影響力。在迴歸模式二中，加入相關性調節變項可以解釋員工「關係型心理契約的滿足」49.7%的變異量 (Adjusted $R^2=0.497$ ； $F=45.227$ ， $p=0.000$)。「相關性」($\beta=0.444$ ， $p=0.000$)對員工「關係型心理契約的滿足」達到顯著正向影響力，即員工愈能知覺到與組織間的「相關性」愈能支持「關係型心理契約的滿足」。在迴歸模式三中，加入生涯移動模式-徑向移動(關係位置知覺、相互依存、親信角色)與相關性之交互作用項後，可解釋員工「關係型心理契約的滿足」49.6%的變異量 (Adjusted $R^2=0.496$ ； $F=26.156$ ， $p=0.000$)；「相關性」在生涯移動模式-徑向移動(關係位置知覺、相互依存、親信角色)與員工「關係型心理契約的滿足」間，不具顯著之調節效果。

4.2.1.2 相關性對生涯移動模式-層級移動與交易型心理契約之調節效果：迴歸模式一中有「層級移動」可以解釋員工「交易型心理契約的滿足」1.5%的變異量 (Adjusted $R^2=0.015$ ； $F=3.684$ ， $p=0.045$)。其中「層級移動」($\beta=0.142$ ， $p=0.045$)對「交易型心理契約的滿足」有低度的顯著正向影響力。迴歸模式二中，加入相關性調節變項可以解釋員工「交易型心理契約的滿足」1.1%的變異量 (Adjusted $R^2=0.011$) 未達顯著水準，顯示「相關性」對員工「交易型心理契約的滿足」沒有顯著影響作用。在迴歸模式三中，加入生涯移動模-層級移動與相關性之交互作用項後，可解釋員工「交易型心理契約的滿足」1.4%的變異量 (Adjusted $R^2=0.014$)，未達顯著水準；且「相關性」在生涯移動模

式-層級移動與員工「交易型心理契約的滿足」間，不具顯著之調節效果。

4.2.1.3 相關性對生涯移動模式-功能/技術移動與平衡型心理契約之調節效果：迴歸模式中「功能/技術移動」自變項可以解釋員工「平衡型心理契約的滿足」-0.4%的變異量（Adjusted $R^2=-0.004$ ）未達顯著水準，顯示「功能/技術移動」對員工「平衡型心理契約的滿足」沒有顯著影響作用。且「功能/技術移動」對平衡型心理契約不具顯著的正向影響。在迴歸模式二中，加入相關性調節變項可以解釋員工「平衡型心理契約的滿足」35.2%的變異量（Adjusted $R^2=0.352$ ； $F=29.425$ ， $p<0.001$ ），且達顯著水準（），顯示「相關性」對員工「平衡型心理契約的滿足」有顯著影響作用。而「相關性」對員工「平衡型心理契約的滿足」達到顯著正向影響力（ $\beta=49.561$ ， $p=0.000$ ），即員工愈能知覺到與組織間的「相關性」愈能支持「平衡型心理契約的滿足」。在迴歸模式三中，加入生涯移動模式-功能/技術移動與相關性之交互作用項後，可解釋員工「平衡型心理契約的滿足」35.1%的變異量（Adjusted $R^2=0.351$ ），且達顯著水準（ $F=33.251$ ， $p=0.000$ ）；但「相關性」在生涯移動模式-功能/技術與員工「平衡型心理契約的滿足」間，不具顯著之干擾效果。

4.2.2 生涯系統特徵-一致性之層級迴歸分析

此部分主要探討生涯系統特徵-一致性對生涯移動模式及其子構面的層級移動、功能/技術移動與徑向（關係位置知覺、相互依存、親信角色）與心理契約及其子構面的關係型心理契約、交易型心理契約與平衡型心理契約之間的關係是否具有調節效果。本研究分析結果詳述如下：

4.2.2.1 一致性對生涯移動模式-徑向移動（關係位置知覺、相互依存、親信角色）與關係型心理契約之調節效果：迴歸模式二中，加入一致性調節變項可以解釋員工「關係型心理契約的滿足」47.1%的變異量（Adjusted $R^2=0.471$ ； $F=40.845$ ， $p=0.000$ ）。「一致性」對員工「關係型心理契約的滿足」達到顯著正向影響力（ $\beta=0.404$ ， $p=0.000$ ），即員工愈能知覺到與組織間的「一致性」愈能支持「關係型心理契約的滿足」。在迴歸模式三中，加入生涯移動模式-徑向移動（關係位置知覺、相互依存、親信角色）與一致性之交互作用項後，可解釋員工「關係型心理契約的滿足」47%的變異量（Adjusted $R^2=0.470$ ； $F=23.707$ ， $p=0.000$ ）。「一致性」在生涯移動模式-徑向移動（關係位置知覺、相互依存、親信角色）與員工「關係型心理契約的滿足」間，不具顯著之調節效果。

4.2.2.2 一致性對生涯移動模式-層級移動與交易型心理契約之調節效果：在迴歸模式二中，加入一致性調節變項可以解釋員工「交易型心理契約的滿足」1.5%的變異量（Adjusted $R^2=0.015$ ）未達顯著水準，顯示「一致性」對員工「交易型心理契約的滿足」沒有顯著影響作用。迴歸模式三，加入生涯移動模式-層級移動與一致性之交互作用項後，可解釋員工「交易型心理契約的滿足」1.3%的變異量（Adjusted $R^2=0.013$ ），未達顯著水準；且「一致性」在生涯移動模式-層級移動與員工「交易型心理契約的滿足」間，不具顯著之調節效果。

4.2.2.3 一致性對生涯移動模式（層級移動、功能/技術移動、關係位置知覺、相互依存、親信角色）與平衡型心理契約之調節效果：在迴歸模式二中，加入一致性調節變項可以解釋員工「平衡型心理契約的滿足」34.3%的變異量（Adjusted $R^2=0.343$ ； $F=29.363$ ， $p<0.001$ ）。「一致性」對員工「平衡型心理契約的滿足」達到顯著正向影響力（ $\beta=0.465$ ，

$p < 0.001$), 即員工愈能知覺到與組織間的「一致性」愈能支持「平衡型心理契約的滿足」。在迴歸模式三中, 加入生涯移動模式-功能/技術移動與一致性之交互作用項後, 可解釋員工「平衡型心理契約的滿足」48.1%的變異量 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.481$; $F = 47.710$, $p = 0.000$)。但「一致性」對生涯移動模式-功能/技術移動與「平衡型心理契約的滿足」的干擾效果不顯著。

4.3 生涯系統特徵-公平性之層級迴歸分析

此部分主要探討生涯系統特徵-公平性對生涯移動模式及其子構面的層級移動、功能/技術移動與徑向(關係位置知覺、相互依存、親信角色)與心理契約及其子構面的關係型心理契約、交易型心理契約與平衡型心理契約之間的關係是否具有調節效果。本研究分析結果詳述如下:

4.3.1 公平性對生涯移動模式-徑向移動(關係位置知覺、相互依存、親信角色)與關係型心理契約之調節效果: 在迴歸模式二中, 加入公平性調節變項可以解釋員工「關係型心理契約的滿足」49.3%的變異量 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.493$; $F = 44.573$, $p = 0.000$)。「公平性」對員工「關係型心理契約的滿足」達到顯著正向影響力($\beta = 0.434$, $p = 0.000$), 即員工愈能知覺到與組織間的「公平性」愈能支持「關係型心理契約的滿足」。在迴歸模式三中, 加入生涯移動模式-徑向移動(關係位置知覺、相互依存、親信角色)與公平性之交互作用項後, 可解釋員工「關係型心理契約的滿足」50.2%的變異量 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.502$; $F = 26.748$, $p = 0.000$); 其中「公平性」在「相互依存」($\beta = 0.246$, $p = 0.020$)與員工「關係型心理契約」間具有顯著正向之干擾效果, 即員工知覺與組織間之「公平性」愈高, 在與組織的「相互依存」中, 員工的「關係型心理契約滿足」愈高; 但「公平性」在生涯移動模式-徑向移動(關係位置知覺、親信角色)與員工「關係型心理契約的滿足」間, 干擾效果不顯著。

4.3.2 公平性對生涯移動模式-層級移動與交易型心理契約之調節效果: 在迴歸模式二中, 加入公平性調節變項可以解釋員工「交易型心理契約的滿足」1.1%的變異量 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.011$) 未達顯著水準, 顯示「一致性」對員工「交易型心理契約的滿足」沒有顯著影響作用。在迴歸模式三中, 加入生涯移動模式-層級移動與公平性之交互作用項後, 可解釋員工「交易型心理契約的滿足」3.9%的變異量 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.039$; $F = 3.448$, $p = 0.018$); 其中, 「公平性」在「層級移動」($\beta = -0.189$, $p = 0.013$)與員工「交易型心理契約」間, 具有顯著負向之干擾效果, 即員工知覺與組織間之「公平性」愈高, 在組織的「層級移動」模式中, 員工的「交易型心理契約滿足」愈低。

4.3.3 公平性對生涯移動模式-功能/技術移動與平衡型心理契約之調節效果: 在迴歸模式二中, 加入公平性調節變項可以解釋員工「平衡型心理契約的滿足」43.2%的變異量 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.432$; $F = 69.152$, $p = 0.000$), 顯示「公平性」對員工「平衡型心理契約的滿足」有顯著影響作用。而「公平性」對員工「平衡型心理契約的滿足」達到顯著正向影響力($\beta = 0.668$, $p = 0.000$), 即員工愈能知覺到與組織間的「公平性」愈能支持「平衡型心理契約的滿足」。在迴歸模式三中, 加入生涯移動模式-功能/技術移動與公平性之交互作用項後, 可解釋員工「平衡型心理契約的滿足」44.5%的變異量 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.445$; $F = 48.878$, $p = 0.000$); 其中, 「公平性」在「功能/技術移動」($\beta = 0.127$, $p = 0.025$)與員工「平衡型心理契約」間, 具有顯著正向之干擾效果, 即員工知覺與組織間之「公平性」愈高, 在組織的「功能/技術移動」模式中, 員工的「平衡型心理契約滿足」愈高。

表 2 相關性對徑向移動與關係型心理契約之調節效果

自變數	關係型心理契約		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
關係位置知覺	0.356**	0.333**	0.315**
相互依存	0.176*	0.150*	0.139*
親信角色	0.217**	0.190**	0.188**
相關性		0.444**	0.450**
關係位置知覺*相關性			-0.098
相互依存*相關性			-0.030
親信角色*相關性			-0.106
R^2	0.335	0.508	0.516
<i>Adjusted R²</i>	0.324	0.497	0.496
R^2 Change	0.335	0.173	0.007
F 值	29.615**	45.227**	26.156**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

表 3 相關性對層級移動與交易型心理契約之調節效果

自變數	交易型心理契約		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
層級移動	0.142*	0.140	0.151*
相關性		0.039	0.013
層級移動*相關性			-0.097
R^2	0.020	0.022	0.030
<i>Adjusted R²</i>	0.015	0.011	0.014
R^2 Change	0.020	0.002	0.009
F 值	3.684*	1.973	1.845

* $p < 0.05$

表 4 相關性對功能/技術移動與平衡型心理契約之調節效果

自變數	平衡型心理契約		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
功能/技術移動	0.040	-0.013	-0.028
相關性		0.600**	0.600**
功能/技術移動*相關性			0.055
R^2	0.002	0.359	0.362
<i>Adjusted R²</i>	-0.004	0.352	0.351
R^2 Change	0.002	0.357	0.003
F 值	0.288	49.561**	33.251**

** $p < 0.01$

表 5 一致性對徑向移動與關係型心理契約之調節效果

自變數	關係型心理契約		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
關係位置知覺	0.356**	0.314**	0.319**
相互依存	0.176*	0.154*	0.140*
親信角色	0.217**	0.185**	0.192**
一致性		0.404**	0.413**
關係位置知覺*一致性			-0.156
相互依存*一致性			0.126
親信角色*一致性			0.065
R^2	0.335	0.483	0.491
<i>Adjusted R</i> ²	0.324	0.471	0.470
R^2 Change	0.335	0.147	0.008
F 值	29.615**	40.845**	23.707**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

表 6 一致性對層級移動與交易型心理契約之調節效果

自變數	交易型心理契約		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
層級移動	0.142*	0.150*	0.159*
一致性		-0.074	-0.091
層級移動*一致性			-0.066
R^2	0.020	0.026	0.030
<i>Adjusted R</i> ²	0.015	0.015	0.013
R^2 Change	0.020	0.005	0.049
F 值	3.684*	2.327	1.793

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

表 7 一致性對功能/技術移動與平衡型心理契約之調節效果

自變數	平衡型心理契約		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
功能/技術移動	0.040	0.070	0.070
一致性		0.591**	0.599**
功能/技術移動*一致性			-0.060
R^2	0.002	0.350	0.354
<i>Adjusted R</i> ²	-0.004	0.343	0.343
R^2 Change	0.002	0.349	0.004
F 值	0.288	47.710**	32.127**

** $p < 0.01$

表 8 公平性對徑向移動與關係型心理契約之調節效果

變異來源	Beta		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
關係位置知覺	0.356**	0.314**	0.315**
相互依存	0.176*	0.166*	0.153*
親信角色	0.217**	0.182**	0.178**
公平性		0.434**	0.435**
關係位置知覺*公平性			-0.194
相互依存*公平性			0.246*
親信角色*公平性			0.007
R^2	0.335	0.505	0.521
<i>Adjusted R²</i>	0.324	0.493	0.502
<i>R² Change</i>	0.335	0.169	0.017
F 值	29.615**	44.573**	26.748**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

表 9 公平性對層級移動模式與交易型心理契約之調節效果

變異來源	Beta		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
層級移動	0.142*	0.138	0.168*
一致性		0.038	0.004
層級移動*一致性			-0.189*
R^2	0.020	0.022	0.056
<i>Adjusted R²</i>	0.015	0.011	0.039
<i>R² Change</i>	0.020	0.001	0.034
F 值	3.684*	1.963	3.448*

* $p < 0.05$

表 10 公平性對功能/技術移動與平衡型心理契約之調節效果

變異來源	Beta		
	迴歸模式一	迴歸模式二	迴歸模式三
功能/技術移動	0.040	0.138*	0.125*
公平性		0.668**	0.676**
功能/技術移動*公平性			0.127*
R^2	0.002	0.439	0.454
<i>Adjusted R²</i>	-0.004	0.432	0.445
<i>R² Change</i>	0.002	0.437	0.016
F 值	0.288	69.152**	48.878**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

表 11 研究假設彙整表

研究假設	驗證結果
H1：層級移動與交易型心理契約有顯著之正相關。	成立
H2：徑向移動與關係型心理契約有顯著之正相關。	成立
H3：功能/技術移動與平衡型心理契約有顯著之正相關。	不成立
H4：生涯移動模式與心理契約的關係受到生涯系統特徵的調節影響。	部份成立

5. 結論與建議

本研究發現，在生涯移動模式對心理契約的影響，無論是在層級移動對交易型心理契約之影響，徑向移動對關係型心理契約之影響，亦或是功能/技術移動對平衡型心理契約之影響中，在加入生涯系統特徵進行調節作用後，除了「公平性」特徵對生涯移動模式與心理契約有調節作用外，「相關性」與「一致性」皆不存在調節效果。即表示員工在知覺生涯系統特徵的同時，相較於「相關性」與「一致性」來說，「公平性」較能讓員工知覺其存在。故過去根據研究調查組織升遷系統的架構也發現，員工對於組織公平的知覺會受升遷決策的規範制度影響(Kaplan & Ferris, 2001)，即表示，員工是依據其顯而易見的制度而察覺其公平性的存在，因此，本研究也發現，員工對於組織公平性的知覺反應在生涯移動模式與心理契約間之關係上。

當員工知覺與組織間存在之「公平性」，對員工在層級移動模式時，其「交易型心理契約的滿足」會產生變動；而在分析後得知，當員工知覺到組織間之「公平性」愈低時，則員工在「層級移動」模式中，對「交易型心理契約的滿足」會愈高。反之，員工知覺其組織之「公平性」愈高時，則員工在「層級移動」模式時，對「交易型心理契約的滿足」會愈低；另外，在功能/技術移動對平衡型心理契約之影響中，當員工知覺到組織間存在「公平性」愈高時，則員工在進行「功能/技術移動」時，對「平衡型心理契約的滿足」會愈高。即表示，生涯移動制度除了其客觀具備的公平性之外，更會經由組織成員的認知，形成對生涯移動制度公平性的主觀詮釋，而這種主觀詮釋會影響組織在生涯移動制度的公正性，進而使生涯移動模式的運作，偏離其制定時的原本宗旨。因此，組織在規劃設計其生涯移動的同時，除了考量實際上是否公平外，更要避免讓組織成員產生不公平印象的可能性；而其關鍵在於必須要對組織成員的背景先進行詳細分析，根據組織成員的特性，選擇生涯移動的機制及評估標準。

故建議建立更為公開透明的生涯移動環境，或是生涯移動情形的彙報機制，像是在層級移動方面，即向上晉升是具有「競爭」的本質的，此一競爭的評鑑機構之公正性保證，通常不得不強調其評鑑過程的保密性，但通常又要求資訊的公開性；因此從實務上的判斷來說，個人基本資料的評分是應該給當事人先行核對的，這代表著維護員工基本權益的立場（現行法未明定，但實務上已有機關執行），至於在人事甄選評審時確實應

該有適當的保密，但是在人事案確定公布後，其評審過程與結果，包括評分結果、排序結果、特殊理由等，基於評鑑已告確定，應該可以考慮公布周知，以便取得更好的公信；甚至企業可以考慮未來將各部門辦理晉升或輪調情形，以定期統計公布週知，如公司一年內辦理內陞、外補的件數、參加甄審的人數、評定圈選的人數等等資料，使各界可以查考，更可促使各公司之生涯移動情形之透明化。

而在徑向移動對關係型心理契約之影響中，當員工知覺到與組織間存在之「公平性」愈高時，則員工與組織或主管間的相互依存程度對「關係型心理契約的滿足」會愈高；其說明了，人際關係在平常是無形的，而當員工在面臨生涯移動的時刻出現時，才會出現並發揮其影響力。基本上，人際關係的建立，可能並非以生涯移動為目的而開始，只是個人所擁有的既有的社會網絡，就可能協助其達成生涯移動的目的。也就是說，人際關係可能是基於平時的交往及互動而產生，本身不具有基於特定目的功利的計算因素在內；另一方面，人際關係本身的情感及向心力特質，使其在生涯移動上容易因為認同而得到援助，方便動員對己有利的支持力量。

因此，為了減輕人際關係的運用導致生涯移動運作上目的錯置的程度，建議在生涯移動決策機制的設計上，應該要注重「制衡」的可能，也就是經由團體決策的建立，避免單一主體主導生涯移動結果的可能性，不同的關係路線在生涯移動決策機制中彼此制衡，提升生涯系統特徵的公平性。從此一角度而言，目前各企業之甄選委員會的設置為一正確設計，但仍必須要加強促進甄選委員會內成員間地位的對等關係，或引進外部代表，才能真正發揮制衡的力量。

本研究在研究對象上雖然限制「目前正在從事有符合生涯移動模式之層級、功能/技術之員工」為受測對象，但就此限制上仍過於廣泛，若能採用產業別方式或個案研究的方式進行分析探討，可能會發現不同之研究結果的顯現，故建議後續研究可採不同產業別或企業作為研究對象。

本研究發現受測者若服務年資愈久，其晉升或輪調的次數愈多，相對的在回憶晉升亦或者輪調之總次數上或有些許的困難，因此在輪調上若能取得員工正確之次數，在對輪調頻率做一完整之分析，對功能/技術移動上才能更完善的探討。

就本研究問卷設計上，因考慮避免變數太多，造成研究過程太複雜，而對問卷內容設計不易，進而造成的差異，本研究僅以生涯移動模式為自變項，心理契約為依變項，以生涯系統特徵為調節變項，並未將其他的影響變項納入研究中，建議後續研究者可將其它影響變數，如人力資本、控制變項一併納入探討。

6. 參考文獻

6.1 中文部份

- 林起潛，2005，行政機關公務人員陞遷認知與行為之關聯性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳彩怡，2004，工作輪調對社會網路利益、生涯成功與離職傾向關係之研究—以銀行從業人員為例，私立銘傳大學國際企業研究所碩士論文。
- 余伯泉，1993，工具性人情與情感性人情：一家國營企業之個案研究，《社會科學論叢》，41，P. 87-120。
- 葉匡時，1998，辦公室心理契約，天下雜誌。
- 王經明，2003，心理契約與組織承諾之關連性研究-以某便利商店為例，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文，未出版。
- 蔡綺芬，2003，心理契約量表之建立，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 陳銘薰、方妙玲，2004，心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究—以高科技產業為例，輔仁管理評論，11 (2)，P. 1-32。
- 鄭伯壘、林家五，1999，差序格局與華人組織行為：台灣大型民營企業的初步研究，中央研究院民族研究所集刊，86，P. 29-72。
- 費孝通，1948，鄉土中國，香港:三聯書店（香港）有限公司。
- 黃光國，1995，人情與面子：中國人的權力遊戲，楊國樞主編《中國人的心理》，桂冠圖書公司，P. 289-312。
- 鄭伯壘，1995，差序格局與華人組織行為，本土心裡學研究，3，P. 142-219。
- 陳介玄、高承恕，1991，台灣企業運作的社會秩序：人情關係與法律，東海學報，32，P. 219-232。
- 戚樹誠、林行宜，1994，企業高階主管親信關係之研究，管理科學學報，11(2)，P. 281-312。
- 趙必孝、張文菁、王喻平，2005，組織內部勞動市場對知識學習成效的因果關係—內部移轉意願的中介效果，人力資源管理學報，5(3)，PP. 091-106。
- 蔡秀涓，1998，我國政府部門升遷現象之研究—從政治觀點分析，政治大學公共行政研究所博士論文，未出版。

6.2 英文部份

- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, M. H. (Eds.), *Interactional justice: Communication criteria of fairness: Research in Negotiations in Organizations*, 1(1) (pp. 43-55). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.

- Broschak, J. P., & Davis-Blake, A. (2006). Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements. *Academy of Management Journal*, 49, 371-398.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. (1994), & Stevens, M. J., "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, pp.1518-1542.
- Cashman, J., & Grance, G. B. (1995). *A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach*. In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Coyle-Shapiro, J. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship. *The Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organization Behavior*, 23, 927-946.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8: 235-264.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Grance, G., & Liden, R. C. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, P. 451-465.
- Hackman. J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hall, D. T. & Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: Strategy, design and implementation*. IL: Scott Foresman.
- Horibe, F., (1999). *Managing Knowledge Workers—New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*, pp. 211-226. Canada: John Wiley & Sons.
- (Holly S. Slay, & M. Susan Taylor, (2007). *Handbook of career studies* (pp.377-398). Edited by Hugh Gunz. Maury Peiperl.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*: 192-240. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kaplan, D. M., & Ferris, G. R. (2001). Fairness perceptions of employee promotion systems: A two-study investigation of antecedents and mediators. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1204-1222.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 3, 483-525.
- Niehoff, Brian P., & Moorman, Robert H., (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management*, Vol. 36. No. 3, pp. 527-556.

- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: Human resource Practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: 211-266. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligation: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, 389-400.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organization Behavior*, *15*, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (1995). Psychological contract and OCB: The effect of unfulfilled obligation on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 289-298.
- Robinson, S.L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach an violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 525-546.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: 383-412. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, *46*: 237-264.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, *24(4)*: 7-19.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*: xvii-xxii. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 875-894.
- Taylor, M. S., Audia, G., & Gupta, A. K. (1996). The effect of lengthening job tenure on managers' organizational commitment and turnover. *Organizational Science*, *7*, 632-648.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, *52(7)*, 895-922.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, winter: 15-26.