壹、研究動機與目的

從組織的觀點來看，內部人員的異動（moves 或 mobility） 或遷調可分爲向上移動、向下移動、橫向移動與向外移動；它們分別被稱爲升遷（promotion）、降調（demotion）、調動（transfer）與離職（resignations）。其中，升遷本身較具有正面的積極激勵效果。對員工個人言而，升遷除有助於滿足其安全、歸屬與個人成長的需求外，更可以增加訓練與技能的發展、可以激發內在的工作熱忱、與提供在職場中公平與正義的認知（Kleiman, 1997, P.15）。而對組織而言，正是用人（staffing）與培育管理人才的重要功能活動（Casio, 1989,P.364；French, 1990, P.296）。特別是近年來「生涯管理（career management）」 的受重視，更顯現升遷制度的重要性（McCaffrey , 1981）。

升遷制度在人力資源管理（HRM）的功能中扮演著相當重要的角色，它不但能發掘、維持與激發組織內員工的潛能，而且能使組織最有效地去利用這些人力資源。其實，升遷制度與 HRM 的其他活動（如，甄選、績效評估與教育訓練等）均息息相關、相互爲用，並交互影響到一組織的平時作業（如員工態度、勞資糾紛等），進而對組織的最終績效（如投資報酬率、企業形象）的達成有著密切的關連（Allen,1997）。良善的升遷制度爲一組織帶來了以下的意涵：（一）代表爲某一較高的職位求得人才，（二）若升遷得當，表示用對人，因此該組織將能有效發揮被升遷者的潛能，（三）某人經過不同職位的磨練，乃是個人發展的有效方法之一，（四）完善的升遷制度代表著公平與公正，此將會提升組織內員工的工作士氣與滿足感而留住人才。由以上可知，升遷制度影響 HRM 甚爲廣泛，實已全部包括了 HRM 系統內的求才、用才、育才、與留才四大子系統。

在國內，對一企業內部升遷制度尚缺乏一廣泛與嚴謹的研究。在國外，雖有一些研究，但亦顯得稍爲零亂。例如，有的研究是站在內部勞動力市場的觀點去探討，結果建議某一特定（顧客化）的升遷制度是可用於所有的組織（Doeringer, 1971; Pfeffer & Cohen, 1984）；而有的研究則是站在普遍化的觀點去檢測影響一組織升遷制度的因素與效果（Swinyard & Bond, 1980; Anderson, Milkovich, & Tsui, 1981; Friendman, 1986; Ferris, Buckley , & Allen,1992;Allen, 1997）。其中，Ferris 等人（1992）針對升遷制度提出一個較廣泛的模式，該模式提出了一些會影響一組織升遷制度的前因與後果。該模式可作爲是探討升遷制度的一個範型（Pardaigm），此有助於往後實証上的研究。後來，Allen（1997）

利用該模式針對美財星五百大內的九大行業進行實証研究，結果顯示了該模式具有很高的適用性。

在 Ferris 等人（1992）及 Allen（1997）等的研究中，均將一些環境因素如爲了確保公平就業機會（Equal Employment Opportunity；簡稱 EEO）的確實行動（Affirmative Action; 簡稱 AA）內所規定的相關法律因素納入研究。由於環境因素（包括政治、法律、經濟、社會等大環境與供應商、市場與競爭狀況等產業環境）是組織本身較無法去加以掌控的外界因素，而且大環境的環境因素（如我國的勞基法）對不同的產業或企業影響差異不大，因此本研究之研究焦點乃集中在組織本身能自己去加以掌控的組織特性因素；簡言之，本研究是從組織內的觀點（intraorganizational approach）去研究的。

鑑於 Ferris 等人（1992）所建構之模式的完整性及國內這類研究的缺乏，本研究乃將該模式稍加修改後利用它來針對我國的企業（本研究的對象是卓越雜誌 1997 年 6 月刊載的前 1,000 大企業中的前五大行業共 291 家企業）進行一次檢測，以達到以下目的：

一、 檢視組織因素（組織特性）與升遷制度相關性如何？

二、 確認影響升遷制度較重要的因素有那些？

三、 檢視升遷制度的特性對組織與個人績效的影響如何？

貳、研究架構與內涵

從典型的組織理論「環境→策略→結構→績效」之模式來看，影響一組織績效的因素不外是內/外環境、策略與結構等變數；將此概念用於本研究可知，影響升遷制度的前因(antecedents)包括組織結構的特性、升遷策略與一些其它的內在環境因素(如工會運作及企業文化)，而後果(outcomes)則是升遷後所帶來的績效(包括組織的整體績效與員工個人的績效)。利用此概念性模式並將 Ferris 等人(1992)的模式加以修改後，可得出本研究之架構如圖一。

圖一　本研究之架構

在上圖一的架構中，虛線部份的變數不納入本研究的範圍(其理由分別見前言及容後說明)。換言之，本研究只針對組織特性方面的重要因素去探討。本研究可將變數分成兩大類群，以下乃分別說明各研究變數的內涵及相關文獻。

一、第一變數群

（一）自變數：包括環境因素、組織因素、工作因素及員工個人因素。

1. 環境因素方面：

勞動力市場的本質會影響一組織升遷的標準(或準則)，例如當勞動力市場較寬鬆時，表示有較多的人才可用，因此升遷的準則會要求較嚴格且較多(Wachter, 1974)。在政府相關的勞動法規中，往往爲了確保員工的權益及公平就業機會，常規範一些條文以約束企業組織的升遷實務，此明顯地會影響整個升遷制度(Stumpf & London,1981)。另外，在產業環境方面，由於不同的產業處於不同的生命週期而使得產品市場的需求亦不同，而且競爭的程度不同亦使得個別廠商的升遷制度有所差異，此造成了不同產業間及不同企業間的升遷制度有所不同，進而會影響員工對內部升遷的認知(Rees,1973；Anderson et.al.,1981；Allen,1997)。

2. 組織因素方面：

一組織的正式化及集權化程度不同時，其升遷政策亦會不同(Dimick , 1978)。若有較正式化的升遷政策，則員工會較瞭解整個升遷的狀況，此有助於管理者的用人決策(Stumpf & London,1981)。較官僚(即正式化)的組織其所採用的升遷準則會較普遍化(universality)—例如年資與考試，而較不會用特別化的準則(particularity)—例如主觀評估(Weber,1958；Anderson et.al. 1981)。然而，Allen(1997)的研究卻發現組織結構的變數(包括正式化、集權化與複雜化)對升遷制度在統計上並無顯著的影響。在組織的規模大小上，Grusky(1961)及 Kriesbery(1967)研究發現，規模大小與升遷的頻率有正相關，但 Gordon & Becker (1964)及 Allen(1997)卻發現兩者並無直接的相關。另外，規模愈大的組織其升遷會較有制度(Pfeffer,1972)。

Allen(1997)針對九行業共 284 家廠商的 HREs(Human Resource Executives)問卷調查後發現具有系統性的升遷策略對升遷制度中的任現職年資、輔導計畫與近似效果等有正向的關係。而在另一實証研究中發現設計一個適合組織情境的升遷策略是非常重要的任務(Stumpf, Freedman, &

Zand, 1979; Anderson et.al., 1981)。最後，雖然大多文獻認爲工會化與升遷制度有正相關，但工會化的影響卻眾說紛紜；例如，Edwards 指出在工會化與非工會化的組織，在升遷實務上有顯著的差異存在(Pfeffer & Cohen,1984)。Bielby & Baron 的研究亦發現在不同的產業中，是否是工會的成員將會影響其升遷的可能性(Pfeffer & Cohen,1984)。然而，Allen(1997)的研究卻發現工會化對升遷制度無顯著影響。由以上可知，工會化情況對一企業的升遷制度的制定與運作之影響是很複雜的現象(Pfeffer & Cohen,1984)。

3. 工作因素方面：

此乃關員工在組織內的權責及資格條件。根據 Friedman(1986)及 Jackson et.al.(1989)的看法，認爲工作的特性會影響員工在組織內之遷調速度。而具有效的「人/事」配合之升遷制度將會影響該制度的成敗(Casio，1978；Stumpf & London,1981)。由於工作因素的評量較爲複雜與困難，因此本研將此因素控制住，亦即本研究乃只針對中階管理階層的升遷進行研究。如圖 1 中以虛線表示之。

4. 個人因素方面：

員工年齡與升遷呈反向關係(Elliott, 1966)或沒有關係(Dalton,1951)或有正向關係(Jennings,1967；Moore et.al.,1974)亦眾說紛紜。但在教育程度上，大多數研究均支持教育程度對個人的升遷是非常重要的因素(Dalton,1951；Moore et.al.,1974；Allen,1997)。在性別方面，男性在升遷上比女性更爲有利(Allan,1972;Grimm & Stern,1974;Kanter,1977)。而年資不論在管理職位或藍領職位上的遷調亦是相對重要的考量(Dalton,1951; Gitelman, 1966; Hall et.al.,1970)。在美國的企業中，發現黑人在升遷的路途上比白人還辛苦(Butler,1976)。員工是否是某非正式群體或宗教的成員亦會影響升遷(Dalton,1951; Pellegrin & Coates, 1957)。最後，員工個人的人格特質(如模糊容忍度或權力慾望)亦與升遷的偏好有關(Harlow,1973)。

由於此類變數太多且複雜，而且本研究旨在探討組織的層次，而非員工個人的層次，因此本研究將不去探討這些變數。

（二）依變數：乃指升遷制度的特性，分爲三構面：

1. 升遷型態：包括內升或外聘、年資要求及升遷輔導計畫的程度。
2. 升遷方法：包括使用公告、非正式提名或升遷委員會等去評選，及升遷決策準則(指標)是否被明確地傳達至每位員工的程度。
3. 升遷準則：包括八項準則(個性、適合性、政治性、潛能、年資、能力、過去績效及個人榮譽)、及近似效果的角色(即候選人與其主管在價值觀、與趣或背景方面的相似程度。

以上的變數在升遷型態上有二項(其中因本研究是集中在內升，因此內升/外聘予以去除)，升遷方法有四項，而升遷準則有九項，共十五項。

有效的升遷制度需將升遷的相關規定及訊息完整且清楚地傳達給所有候選人知道，因此升遷的準則要儘量客觀而且不要太多(Taylor,1975;Stumpf & London,1981)。在Connelly(1975)對人壽保險業進行調查研究中發現很多公司使用公告方式去傳遞管理職位的升遷訊息；然而，此可能會有不良的副作用，即當員工對該空缺職位有興趣而提出申請時，若未被升遷則會產生不少的負面結果。雖然如此，但 Dahl & Pinto(1977)卻認爲公告方式具有它的利弊，只要加以謹慎應用就能得利去弊。

在升遷準則方面，被用到的準則包羅萬象，從工作經驗(年資)到潛能均有(Gruenfeld,1975)。雖然如此，但不同的組織(或產業)可能較適合某些準則，因此可以以權重(weight)的方式去作爲升遷決策的根據(Campbell et.al., 1970)；例如，一些採用評估中心(assessment center) 去進行管理者的甄選時常以「潛能」作爲重要的準則(Bray et.al., 1973；Rosen et.al., 1976)。另外，候選人與升選決策者在某方面的相似性如興趣或背景(此稱爲「近似效果」)，亦會影響是否被升遷(Stumpf & London, 1981; Allen, 1997)。在 Allen(1997)的研究中發現有系統的升遷策略與近似效果有顯著正相關，但近似效果對組織的績效(如產業中的排名)有負面的影響。

最後，對升遷人選事先有輔導的計畫之組織，其與是否有系統性的升遷策略有正向相關，而且此對員工是否認爲升遷具有公平性的認知有顯著的正相關(Kanter, 1977; Roche, 1979; Allen,1997)。

二、第二變數群

（一）自變數：即指升遷制度的特性(見第一變數群的依變數說明)

（二）依變數：乃指組織與個人績效而言。

在組織方面包括客觀的淨利、在同產業中的銷貨排名及近五年來員工對升遷不滿的申訴件數及比率等四項，而在員工個人態度方面，則以受訪者(HREs)對升遷制度公平性知覺去評量。

一些研究顯示升遷與員工的工作滿足感(Grusky, 1966；Pruden, 1973)對管理者的態度與承諾(Grusky, 1966)、及內外在激勵(Pennings, 1970)有正相關；但與疏離感卻有負相關(Pruden, 1973)。在對組織的整體績效上，大多的文獻均同意一個有效的升遷制度對組織的績效有絕對的正相關(MacMillan & Schuler, 1985；Cook & Ferris, 1986；Huselid ,1995；Allen, 1997)。另外，Allen(1997)研究發現一些升遷制度的變數(年資要求、輔導計畫、溝通與近似效果)與員工對升遷的申訴有顯著關係。

參、研究方法

一、研究樣本

本研究的研究對象是民國八十六年六月卓越雜誌所調查的前 1,000 大的廠商(包括製造業與服務業)。在 1,000 大中有 291 家分屬前五大產業--電子資訊業(111 家)、建築投資業(50 家)、食品/飼料業(49 家)、綱鐵業(41 家)及民營銀行業(40 家)。由於剩餘的 709 家分屬 33 種產業，因這些產業內樣本數太少，故不予取用。因此，本研究只選前五大產業共 291 家作爲本研究的抽樣主體(sampling frame)。在 291 家廠商中，以各公司總公司的人力資源高階主管(HRE)爲受訪者，本研究以郵寄問卷方式去收集資料，經過一個月後對那些未回收問卷再進行跟催的工作。

問卷依卓越雜誌所載的地址分別郵寄給 291 家廠商在總公司的人力資源部門的經理，經一個月後共回收 78 份，後來以電話跟催共再收到 37 份，因此回問卷共 108 份，回收率爲 37%，但其中有 13 份因資料缺太多而無效，最後確認有效回收問卷共 95 份，有效樣本率降爲 32%。表 1 乃是在各產業回收情形的詳細資料。

表一　樣本回數情形

產業	問卷郵寄數	回收數	回收率	有效回收數	有效回收率
電子資訊業	111	41	36.9%	37	33.3%
建築投資業	50	18	36.0%	15	30.0%
食品／飼料業	49	15	30.6%	13	26.5%
鋼鐵業	41	9	22.0%	8	19.5%
民營銀行業	40	25	62.5%	22	55.0%
合計	291	108	37.1%	95	32.6%

二、問卷設計與變數的衡量

（一）問卷設計

本研究的問卷內容將分爲三大部份：分別是該公司的特性、該公司的升遷制度及公司的績效(包括 HRE 的認知)。其細部項目，如圖一研究架構及內容所說明。

由於環境因素的產業類型、組織因素中的規模大小(即員工人數)與組織績效中的淨利及產業中銷貨排名分別可從卓越雜誌中的次級資料得到，因此不必在問卷中另行調查，但爲了要確認回收問卷的產業歸屬，所以在郵寄的空白問卷之角落事先做上記號以作爲往後歸類分析之用。

（二）變數的概念性定義與衡量

以下茲將本研究所探討的變數概念加以簡要定義並說明如何去衡量：

1. 集權化：乃指升遷決策的所在地(或升遷與否的決策者)。若升遷的決策者層級愈高，則愈集權。
2. 正式化：乃指升遷決策依規章或政策去進行的程度。若升遷的決策愈依很多的規章或正式的政策，則愈正式化。
3. 規模大小：指該企業的員工人數而言。
4. 策略：指該企業的升遷策略具系統性與正式性的程度。
5. 工會影響：指該企業內工會對升遷決策的影響程度。
6. 淨利：指刊載在卓越雜誌的淨利資料。
7. 申訴件數：指該企業過去五年來(民國 82~86 年)員工升遷的申訴案件的多寡。

8. 申訴比率：指前述之申訴件數占該企業員工總人數的比值。
9. 產業排名：指該企業在民國八十五年的總銷售額在該產業中的排名。
10. 公平性的認知：HRE 對員工認爲該企業的內部升遷制度是否公平的認知。
11. 升遷制度：包括升遷型態、升遷方法與升遷準則等三構面的變數，此請詳見第貳節的說明。

以上各變數中，淨利、員工人數與產業排名等屬於客觀的次級資料，因此不必再加以衡量。至於其他的變數，本研究均以七點李克尺度去加以衡量。

三、分析工具

本研究乃在探討如第二節之研究架構內二大變數群間的關係，但若以配對多重比較法去進行分析，則共需比較 375 次(即 5x15x15)，此不但顯得過於瑣碎複雜，而且忽略了各變數之間的交互效果(interaction effect)。基於此，本研究乃採複迴歸分析，此不但減少了分析的次數，更可以大大地減少型 I 誤差(Type I error)的機率。

肆、分析與結果

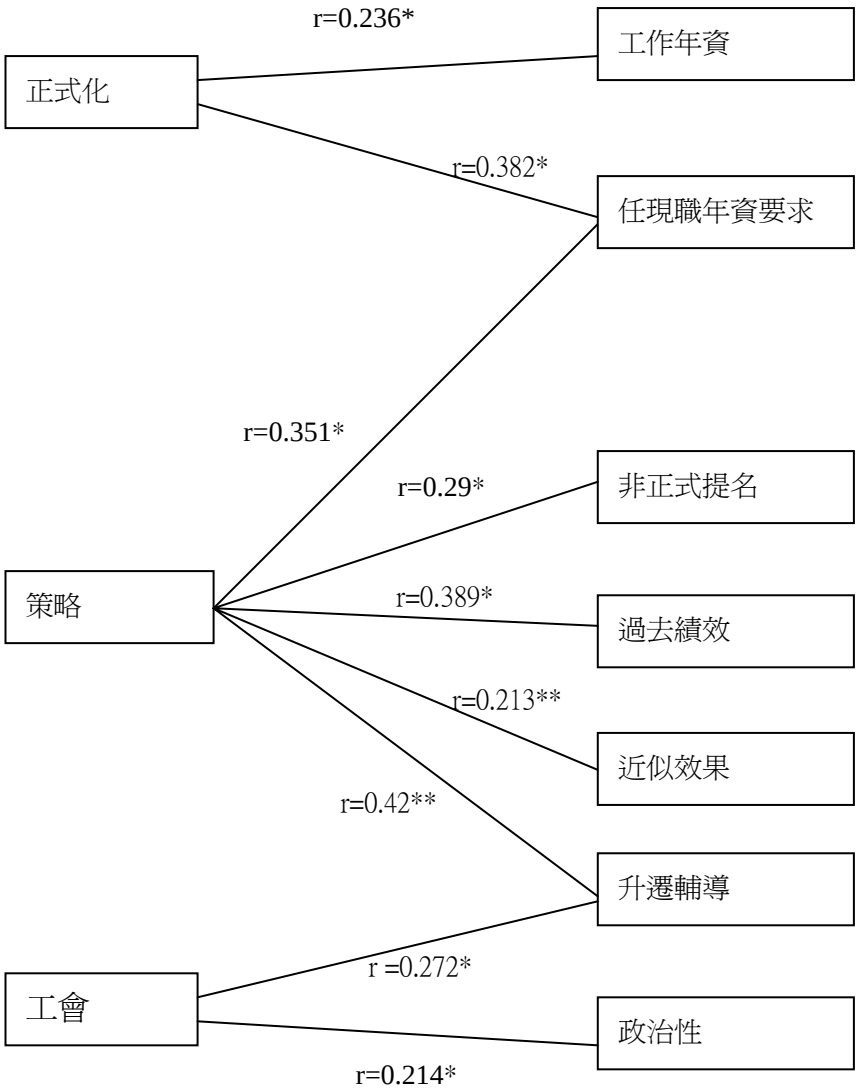
一、組織特性與升遷之制度關係

針對 95 家受調查企業的回卷資料進行複迴歸分析後，發現對升遷制度有顯著影響的組織特性因素如表二之迴歸分析結果及圖二之相關分析結果所示。

表二　組織特性與升遷制度之迴歸分析表

依變數	自變數	B	R^2	F
任現職年資之要求	正式化	0.31^{**}	0.248	7.25^{***}
任現職年資之要求	策略	0.26^{**}		
升遷輔導	策略	0.28^{**}	0.233	5.04^{*}
升遷輔導	工會	0.23^{**}		
非正式提名	策略	0.18^{*}	0.125	9.22^{**}
過去績效	策略	0.20^{*}	0.056	5.22^{*}
政治性	工會	0.22^{*}	0.134	6.28^{*}
近似效果	策略	0.25^{**}	0.245	8.24^{***}
工作年資	正式化	0.17^{*}	0.203	5.38^{*}

註：$^{*}P<0.05$，$^{**}P<0.01$，$^{***}P<0.001$



註：*P<0.05， **P<0.01

圖二 組織特性與升遷制度之相關分析

由表二及圖二可知，在組織特性中，「正式化」、「策略」、與「工會」對升遷制度具有顯著的影響。其各別的影響關係為：(1)若該企業的正式化程度愈高，則愈以年資為升遷的考量；包括任現職的年資要求(r=0.382，p,0.05)及工作年資(r=0.236，p<0.05)，(2)升遷策略對升遷制度的運作影響最為廣泛；若該企業愈具有系統性的升遷策略，則升遷型態愈偏向依任現職的年資要求(r=0.351 ， p<0.05)及升遷輔導(r=0.42， p<0.01)，在升遷方

法上則以非正式提名爲主(r=0.29，p<0.01)，而在升遷準則上則以過去績效(r=0.389， p<0.05)及近似效果(r=0.213， p<0.01)爲主要的指標，(3)工會的態度對升遷輔導(r=0.272， p<0.05)及政治性(r=0.214, p<0.05)的影響較爲顯著；即工會較介意的是升遷輔導的制度與以政治性作爲升遷考量之準則依據。

二、升遷制度與績效之關係

本研究所使用的績效指標包括該企業的整體客觀指標及 HREs 對員工在升遷公平性認知上的主觀認知。

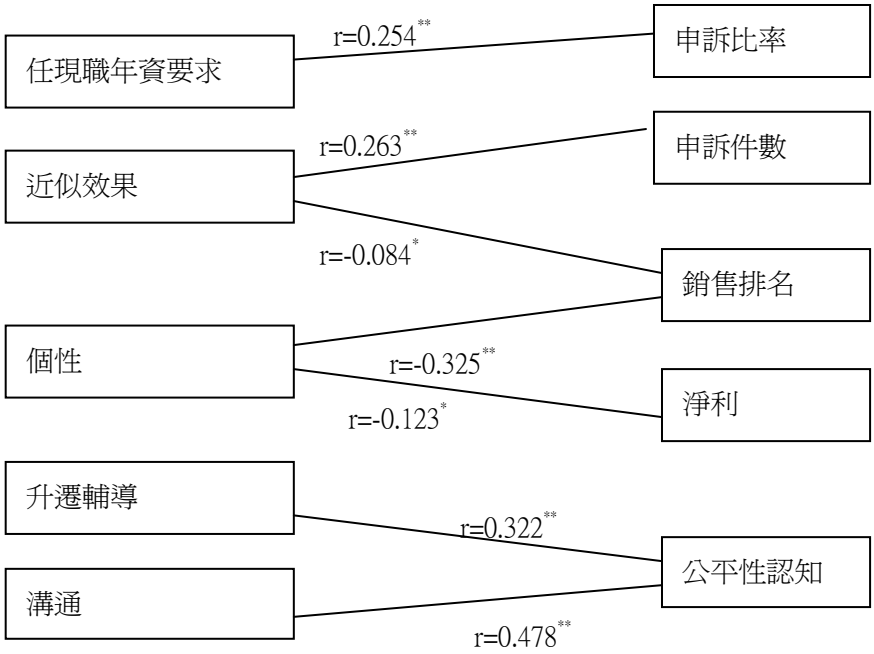
經複迴歸分析結果顯示，組織的各個績效構面(包括淨利、申訴件數及比率、產業中銷售排名，與員工的公平性認知)均分別顯著地受升遷制度中的一些變數所影響(包括任現職年資要求、近似效果、升遷輔導、溝通、及員工個性等五項)，它們的影響及相關程度如表三之迴歸分析及圖三之相關分析所示。

在表三中可看出，企業的經營績效(淨利及銷售排名)與在升遷決策時決策者之近似效果(r=-0.084，p<0.05)及以員工個性(r=-0.325，p<0.01)作爲升遷準則二項呈負向的關係；此即，愈以近似效果及員工個性作爲升遷的準則之企業，在經營績效上之表現會較差。在員工對升遷的公平性認知上，若企業在升遷的整個過程中能與員工充分的溝通，則升遷的決策較會爲員工們所接受且感受到較公平(r=0.487，p<0.01)。另外，在申訴件數及比率兩績效指標上均與近似效果及任現職年資要求呈顯著的正向影響(分別爲 r=0.263 及 r=0.254，p<0.05)。

表三　升遷制度特性與績效之迴歸分析表

依變數	自變數	B	R^2	F
申訴件數	近似效果	0.26^{*}	0.234	8.34^{*}
申訴比率	任現職年資要求	0.22^{**}	0.202	6.45^{**}
淨利	個性	-0.11^{*}	0.074	5.17^{*}
銷售排名	個性	-0.15^{***}	0.082	7.22^{**}
銷售排名	近似效果	-0.007^{*}		6.55^{**}
公平性認知	溝通	0.25^{*}	0.251	7.25^{*}
公平性認知	升遷輔導	0.21^{**}		7.04^{***}

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001



註：*p<0.05 ，**p<0.01

圖三　升遷制度特性與績效之相關分析

伍、結論與建議

本研究利用 Ferris 等人(1992)所提的模式爲基礎並稍加修改後，以實証的調查方法去針對民國八十五年國內前一千大企業中前五大產業共 291 家廠商內的 95 家之升遷制度加以測試。結果顯示組織特性中的集權化與規模大小與升遷制度的特性間並無發現統計上的顯著關係，此與 Ferris 等人(1992)的模式頗爲一致。至於從其他具顯著關係的變數及升遷制度如何影響績效之分析結果中，可得到以下的管理性意涵(managerial implications)：

一、在升遷的公平性認知上，員工對溝通及升遷輔導計畫最爲重視；此意謂著一企業的升遷作業應事先有一套明確的制度與輔導(或生涯)計畫，否則待升遷決策命令下達後，特會受到員工很多負面的批評與不滿。

二、升遷的制度需具客觀性與具體性；此即升遷的決策不要只依決策者個人的主觀

判斷，否則員工對升遷結果會有較多的申訴事件產生；更甚者，此不良結果可能會導致該企業在整體經營績效(包括淨利及銷售排名)上的不佳表現。

三、升遷制度會受一些組織變數特性的影響；此謂一企業升遷制度的設計應依本身組織特性去權衡應變。

四、較正式化或有系統性升遷策略的企業，其升遷制度的特性會較具明確與客觀，此乃符合一般理論模式「策略∏結構∏作業執行」的關係。

五、工會對升遷制度的態度，較關心的是升遷輔導計畫與如何維持勞資關系間的政治行爲，因此如何在這兩者之間下功夫，可能是維持勞資關係和諧的方法之一。

雖有以上的研究發現，但本研究尚有以下的建議：

一、本研究乃綜合五大產業去整體地測試分析，此可能忽視了各產業的不同特性(如生命週期、政府的產業政策及產品特性等)之影響，因此建議後續研究可針不同的產業加以比較，以確認該升遷模式是否具普遍化(generalization)的價值。

二、本研究爲了方便起見，只針對 HREs 的認知去收集資料，因此一些個人主觀上的偏差如月暈現象(halo effect)可能會影響資料的可信度，因此建議往後可針對那些真正直接受影響的人(如升遷者及提出申訴者)做爲調查研究的對象。

參考文獻

卓越雜誌（1997）：〈1000 大行業別排名〉，154 期。

Allan, P. (1972) Career patterns of top executives in New York City Government. Public Personnel Review, 33(2), 114-117.

Allen, G. (1997). Antecedents and outcomes of promotion system. Human Resoruce Management, 36(2), 251-259.

Anderson, J., Milkovich G., & Tsui A. (1981). A model of intraorganization mobility. Academy of Management Review, 6, 529-539.

Bray, D. W., Campbell R. J., & Grant, D. L. (1973). Formative years in business. New York: Wiley.

Butler, J. S. (1976). Inequality in the military: An examination of promotion time for black and white enlisted men. American Sociological Review, 41(6), 807-818.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970) Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Cascio, W. F. (1989). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill.

Connelly, S. (1975). Job posting. Personnel Journal, 54, 245-247.

Cook, D. S., & Ferris, G. R. (1986). Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline. Human Resource Management, 25, 441-458.

Dahl, D. R., & Pinto, P. R. (1977). Job posting: An industry survey. Personnel Journal, 56, 40-42.

Dalton, M. (1981). Informal factors in career achievement. American Journal of Sociology, 56(4), 407-415.

Dimick, D. E. (1978). Factors associated with the importance of policy in personnel decisions. Academy of Management Proceedings, 202-205.

Doeringer, P. & Piore, M. (1971). Internal labor markets and manpower analysis. MA: Lexington Books.

Elliott, C. K. (1996). Age and internal labor mobility of semi-skilled workers. Occupational Psychology, 40(4), 227-236.

Ferris, G. R., Buckley, M. R., & Allen, G. M. (1992). Promotion systems in organizations. Human Resoruce Planning, 15, 47-68.

French, W. (1990). Human resources management. Boston: Houghton Mifflin Co.

Friedman, S. D. (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. Human Resoruce Management, 25, 191-213.

Gitelman, H. (1966). Occupational mobility within the firm. Industrial and Labor Relations Review, 20(1), 50-65.

Gordon, G., & Becker, S. (1964). Organizational size and managerial succession: A re-examination. American Journal of Sociology, 70, 215-223.

Grimm, J., & Stern, R. (1974). Sex roles and internal labor market structures: The female semi-professions. Social Problems, 21(5), 690-705.

Gruenfeld, E. F. (1975). Promotions: Practices, policies, and affirmative action, New York: Publications Division.

Grusky, O. (1961). Corporate size, bureaucratization, and managerial succession. American Journal of Sociology, 67, 261-269.

Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 10, 488-503.

Hall. D., Schneider, B. & Nygren, H. (1970). Personal factors in organizational identification. Administrative Science Quarterly, 15, 176-190.

Hall, D. T., Hall F., & Hinton, R. (1987). Research on organizational career development: Where are we and where do we go from here? Human Resource Planning, 1, 203-233.

Harlow, D. (1973). Professional employees preference for upward mobility. Journal of Applied Psychology, 57(2), 137-141.

Huselid, M. A. (1989). The impact of human resoruce management parctices on turnover, productivity , and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. Personnel Psychology, 42, 727-786.

Jennings, E. E. (1967). Charting the difficulties at the top: A study of executive mobility patterns. Management of Personnel Quarterly, 6, 13-21.

Kanter, R. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Kleiman, L. S. (1997). Human resource management: A tool for competitive advantage. Minneapolis: West Publishing Co.

Kriesberg, L. (1967). Careers, organizational size, and succession. American Journal of Sociology, 68, 355-359.

MacMillan, I. C. & Schuler, R. S. (1985). Gaining a competitive edge through human resource. Personnel, 62(4), 24-29.

McCafferey, W. T. (1981). Career growth versus upward mobility. Personnel Administrator, 26(5), 81-87.

Moore, M., Miller, R., & Fossum, J. (1974). Predictors of managerial career expectations. Journal of Applied Psychology, 59(1), 90-92.

Pellegrin, R., & Coates, C. (1957). Executives and supervisors: Informal factors in differential bureaucratic promotion. Administrative Science Quarterly, 2, 200-215.

Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment. Administrative Science Quarterly, 17, 218-228.

Pfeffer, J., & Cohen, Y.(1984). Determinants of internal labor markets in organizations. Administrative Science Quarterly, 29, 550-572.

Pruden, H. (1979). The upward mobile, indifferent, and ambivalent typology of managers. Academy of Management Journal, 16(3), 454-464.

Rees, A. (1973). The economics of work and pay. New York: Harper and Row.

Roche, G. R. (1979). Much ado about mentors. Harvard Business Review, 57, 14-28.

Rosen, N., Billings R., & Turney, J. (1976). The emergency and allocation of leadership resources over time in a technical organization. Academy of Management Journal, 19, 165-183.

Stumpf, S. A., Freedman R. D., & Zand, D. E. (1979). Judgmental decisions: A study of interactions among group membership, group functioning, and the decision situation. Academy of Management Journal, 22, 765-782.

Stumpf, S., & London, M.(1981). Management promotion of individual and organization factors influencing the decision process. Academy of Management Review, 6, 539-549.

Swinyard, A. W. & Bond, F. A. (1980). Who gets promoted？ Harvard Business Review, 58(5), 6-18.

Taylor, R. (1975). Preferences of industrial managers for information sources in making promotion decisions. Journal of Applied Psychology, 60, 269-272.

Wachter, M. (1974). Primary and secondary labor markets: A critique of the dual approach. Brookings Papers on Economic Activity, 3, 637-681.

Weber, M. (1958). Bureaucracy. Oxford: Oxford University Press.