

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 我國企業高階管理人員內部繼任篩選問題之研究

計畫編號：NSC 88-2416-H-032-002-

執行期間：87年8月1日至88年7月31日

個別型計畫：計劃主持人：陳海鳴教授

## 摘要

本文將研究範圍界定在組織績效可為董事會接受時，由高階管理者所主導的高階管理人員內部篩選議題。本研究除了對現行有關高階管理人員內部篩選議題之文獻加以整理歸納、並根據前期研究成果，歸納出中國古籍中的人員評量方法可以區分為「測」與「觀」兩類，進一步分析發現中國古籍中的評量因子包含工作才能、一般性品德與人格特質、價值觀體現過程中的行為規範、價值觀體現過程中的見識氣度等，最後並透過與現代企業高階管理人員進行深度訪談，進而推論我國企業高階管理人員內部繼任篩選之概念性架構。為了概念性架構的周延性需求，本研究綜合前述三項分析結果，歸納出評量因子包含：工作才能、經驗背景、品格特質、價值觀等四類評量因子。而架構中所提出的評量方法則包含：針對候選人的以往工作才能、經驗背景、品格特質與價值觀的「資料查核」法、針對瞭解候選人的未來工作才能與品格特質的「測試」法、以及針對瞭解候選人價值觀體現的「觀察」法等三類評量方法。而各評量方法之詳細內容與操作時序亦均加以探討。

關鍵詞：高階管理人員、人員繼任、人員篩選、評量因子、評量方法

## Abstract

This study focuses on the subject to which incumbent CEO dominates the succession process among potential candidates. In order to construct a framework, the study develops certain evaluation criteria and reassesses those criteria which in modern literature as well as in the prior study, the Chinese ancient books. Through the depth interview with CEO, an integral conceptual selection framework of inside CEO succession is presented in this study. Besides from the candidates' past performance and future performance predictions, this study also emphasizes the importance of the value consistency between the candidates and the incumbent CEO. The author classifies the appraisal factors into four categories: working ability, background, personality, and values system. The selection appraisal methods are also classified into three categories: reference investigation, testing, and observing.

**Keywords: CEO, succession, selection, appraisal methods, appraisal factors**

## 計畫緣由與目的

目前學術研究上在從事人員篩選 (selection) 議題時，一般均以工作分析 (job analysis) 的結果來決定人員篩選之評量因子，並據以發展出人員篩選之評量方法。組織內中低層級的職位因其工作內容較為單純且作業性較高，使得工作分析易於實施，工作分析的結果對該工作內容的代表性較高，其人員篩選之評量因子也因而較容易決定，因此，相對應發展出來的人員篩選評量方法也較為豐富。但是對於高階管理職位而言，由於工作的可描述性低而複雜性高，使得工作分析較難實施，其篩選之評量因子亦不易決定，所對應的人員篩選評量方法也相對較模糊。因此，如何豐富現有高階管理人員篩選議題之概念，為本文之研究動機之一。

由於目前對高階管理人員篩選議題之學術研究仍處於探索性研究狀況。因此，除了對現行有關高階管理人員篩選議題之文獻加以整理歸納外，考慮由其他途徑來豐富高階管理人員篩選議題之概念，並嘗試以系統化的方式構建出概念性架構。由於中國自古對選擇一個足堪大任的人才均相當重視，造成「識人」成為中國歷代所重視的重要課題，論及如何「識人」的文獻亦多有流傳。經由這些「識人」的方法所試圖「辨識」出的人才，大多為將或為相，均可視為組織中的高階管理人員。因此若能對中國古籍中所記載之「識人」的方法，透過系統的分析程序，再結合目前學術研究之結果，據以發展出一套高階管理人員篩選之概念性架構，應是一個可以嘗試的途徑。此為本研究之動機二。

基於上述的研究動機，本研究試圖達到下列研究目的：

1. 對目前高階管理人員篩選議題之學術研究加以整合與歸納。
2. 將陳海鳴 (民八六) 研究成果中適用於人員篩選之評量因子與評量方法加以整理 (如圖 1)。
3. 與符合研究範圍且願意接受訪問的高階管理人員，就該公司的高階管理人員內部繼任篩選之議題進行深度訪談。
4. 發展我國企業高階管理人員內部繼任篩選之概念性架構 (如圖 2)。

## 結論與討論

本研究首先分析現代文獻資料中的高階管理人員內部篩選時所採用之評量因子與方法，整理得出評量因子可分為：一、工作才能：包括知識、技術、溝通能力、專業能力、管理能力、決策能力、執行能力等；二、經驗背景：包括生活經驗與組織經驗；三、人格特質：如積極、有毅力、有魅力等；以及四、價值觀：如態度、規範、習慣、觀念、談吐等四類評量因子。而篩選高階管理人員時所採用的評量方法則以過去導向評核系統與未來導向評核系統等方式為主。過去導向評核系統，所採用的方法以工作歷史資料的查核為主。而未來導向評核系統，則主要是利用模擬的情境來瞭解候選人在未來可能面臨的工作情境中之行為反應，所採用的方法以情境測驗為主，其目的亦著重於瞭解候選人的工作才能。

對於候選人的性格特質與價值觀等評量因子，則一般多以問卷或面談的方式獲得，但問卷本身的適用性與預測性仍有待加強，而且由於操作情境不同使得問卷所得與實際行為亦無法配合。至於較常用的面談方

式，則受到操作時間的限制，所獲得的候選人價值觀與人格特質資料偏向於局部性與片斷性。這些都是目前研究篩選高階管理人員議題的不足之處。

而根據陳海鳴（民八六）的研究，在針對《觀人部》中具備評量方法與評量內容的「完整描述語句」的分析中歸納出《觀人部》中的人員評量方法可以由候選人所處的情境被控制與否而區分為「測」與「觀」兩類。進一步分析發現《觀人部》中「測」的評量方法其目的在於瞭解候選人的工作才能—「才」及一般性品德與人格特質—「德」等兩類評量因子；而「觀」的評量方法則是試圖瞭解候選人在價值觀體現過程中的行為規範—「常」以及候選人在價值觀體現過程中的見識氣度—「識」等評量因子。其結果與現行相關文獻分析整理後之結果，互有值得參考之處。

在陳海鳴（民八七）即針對我國中小企業領導人於人員篩選時，所考量之評量因子與評量方法加以研究，發現所要篩選的人員是在同一組織內之直接下屬者，以「才」為主要的評量因子；若所欲篩選的人員非為直接下屬者，則以「德」為主要的評量因子。在測驗與觀察的順序上，則是以「才」為最優先的評量因子。

為了概念性架構的周延性需求，本研究綜合現代相關文獻與《觀人部》中的人員篩選時的評量因子，以及實地訪談後的結果。綜合歸納出：一、工作才能：候選人所具備與工作相關之知識、技術及各類能力；二、經驗背景；三、品格特質：候選人的人格特質並擴及候選人私人領域事務的道德操守；四、價值觀體現：候選人表現在行為規範、見識氣度與決策選擇等方面的價值觀。共四類評量因子。

而本文概念性架構中所提出的評量方法則包含：一、資料查核：對候選人的經驗背景與過去工作才能加以查核；二、測試：包括利用模擬情境測驗來對候選人的未來工作才能加以評量、利用候選人所處的情境被控制的方式來評量候選人的品格特質、利用各種心理量表施測等；三、觀察：觀察候選人在自然的情境下所展現的言行舉止來評量候選人價值觀體現等三種評量方法。這三類評量方法，依初始實施時間的順序，依次為「資料查核」、「測試」、「觀察」等三時序的評量篩選活動；從實務上的操作言之，對某一特定篩選個案而言，各時序評量活動一旦開始，便將持續進行並隨時補充各時序評量活動所需之資訊，直至高階管理人員產生為止。

本架構強調企業的人力資源部門應該在員工進入組織之時，即應對員工個人基本資料、經驗背景及所具備工作才能等詳加瞭解與記載；對於員工的工作記錄亦應持續且詳實地記載，而所記載的內容在廣度及深度上均應加以擴充，如：候選人的成長背景、與他人交往的過程（人際關係）、日常行為之考核、候選人的交友狀況甚至與候選人交往較頻繁人員的行為（同儕行為）等都是應該加以記錄與查核的。篩選程序一旦開始，組織即可查核這些記錄並據以產生初始候選人人才庫。

人力資源部門也應將關於員工的工作才能與品格特質的測試程序或訓練課程，加以豐富化與多元化，如：交付候選人繁瑣的事情，以觀察他對事情的應對處理能力與情緒穩定度；利用具壓力情境的問題來瞭解候選人思考問題的概念化能力與解決問題的具象化能力；與候選人約定某事以瞭解其是否能夠信守約定；讓候選人處於困難的情境中以瞭解其

是否能堅持其信念與意志等，並儘可能與實際情境加以結合，以利產生較精確的候選人人才庫。

在參考前二時序所提供的候選人資訊後，篩選決策者可藉著長期地觀察候選人在未受控制的情境下的行為反應以及篩選決策者和候選人在此一管理情境之中互動，如：對於各種事物的價值判斷、與他人或同事相處時的態度、其所薦舉人員的表現、對環境變動的判斷、平日的興趣或嗜好、與家庭相處之融洽與候選人對自我的生涯規劃、對組織發展方向的想法等方式。其目的著重於瞭解候選人的價值觀體現，以獲得最適當的高階管理人員接任人選。

本研究之概念性架構，強調在測試與觀察候選人的行為時，要注意行為與環境之間的不可分割性以及行為的一致性，著重在對於候選人的穩定行為出象，亦即「求常不求全」。由於所要篩選的對象是組織內的高階管理人員，此類組織領導人通常也是組織內的「典範人」，因此在篩選時所要考量的評量因子擴及候選人的品格特質與價值觀體現。以單一事件或單一評價標準做為高階管理人員篩選的依據，顯然有所不足，而要持續地觀察候選人的各種行為表現及候選人在各種管理情境之下的行為反應，以求其評量結果的客觀化。

高階管理人員的培養與篩選是一體兩面的，透過不同情境與不同評量內容的訓練、測試、觀察與公平的篩選過程，讓接任人員逐漸由候選人中浮現，不但可以讓組織成員逐漸接受此一接任人選，對接任後的組織穩定，也有其助益。本研究所歸納之概念性架構的前二個時序中，對候選人的資料查核與測試，以瞭解候選人的工作才能、經驗背景與品格特質，滿足了理論上客觀性的需求；而在最後

一個時序中，由篩選決策者對候選人的觀察，則保留了篩選決策者對符合前二時序資格的候選人在價值觀體現上的主觀評量。

#### 計畫成果自評

整體而言，本研究除對目前高階管理人員篩選議題之學術研究加以整合與歸納；並將《觀人部》中，關於識人方法的記載，以系統化的分類整理方式，歸納出其適用範圍與操作方式；同時將現代相關文獻與《觀人部》之分析結果加以比較整合，進而結合與實務界之深度訪談結果，據以發展高階管理人員內部篩選之概念性架構。由於綜合歸納法具有拓展原有知識領域之效果，本研究對企業高階管理人員內部篩選議題知識領域之拓展，有所助益。

本研究於考量高階管理者在組織中之特色後，提出一整合性的高階管理人員內部篩選之概念性架構，架構中同時提出具體之評量因子、對應之評量方法、以及各評量方法開始實施之時序，不同於以往學者對人力資源管理領域中關於高階管理人員內部篩選議題，沿用一般人員篩選程序之觀點或僅提出作業程序建議。對於在若干現代相關文獻中有所規範而未提出具體評量方法之價值觀與品格特質部份，本文提出相對應的評量方法。對於本架構強調在篩選時所採用的評量方法應與候選人所處的情境相配合之觀點，亦未曾在以往相關研究中提出。

#### 參考文獻

中文部份：

1. 王銳添，人事管理與組織行為，初版，台北，曉園出版社，民國八一年。

2. 司徒達賢，策略管理，二版，台北，遠流出版社，民國八四年。
3. 任維廉，「《論語》中『君子』與『小人』描述語詞之重組—兼論我國古籍中『人』之分類觀念作現代應用之前提」，交通大學管理科學研究所未出版博士論文，民國七九年。
4. 何永福，楊國安，人力資源策略管理，初版，台北，三民書局，民國八二年。
5. 吳秉恩，策略性人力資源管理：理念、運作與實務，初版，台北，中國經濟企業研究所，民國八十年。
6. 林榮彬，「『勢』概念在管理的意涵」，交通大學管理科學研究所未出版博士論文，民國八六年。
7. 唐素珍，「中國兩大類書『永樂大典』及『古今圖書集成』的四個論題」，輔大中文所學刊，第四卷，民國八四年，頁六一—七九。
8. 徐木蘭、余坤東、沈介文，「傳統文化中企業倫理之探討—中國古籍之研究」，中山管理評論，第五卷，第一期，民國八六年，頁四九—七四。
9. 徐聯恩，大型企業領導者更迭之研究，初版，台北，華泰書局，民國八六年。
10. 畢恆達，「詮釋學與質性研究」，質性研究：理論與方法及本土女性研究實例，胡幼慧編，初版，台北，巨流圖書公司，民國八五年，頁二七一—四五。
11. 許士軍，「定性研究在管理研究上的重要性」，中原學報，第廿四卷，第二期，民國八五年，頁一一—三。
12. 許牧彥，「行銷科學之後設理論研究」，臺灣大學商學研究所未出版碩士論文，民國七七年。
13. 許道勳注，新譯貞觀政要，初版，台北，三民書局，民國八四年。
14. 陳海鳴，「我國古籍中的用人原則與選人方法」，國科會專題研究計畫（NSC-86-2416-H032-004），民八六年。
15. 陳海鳴，「我國古代高階人力篩選模式及其現代應用」，國科會專題研究計畫（NSC-86-2416-H032-011），民八七年。
16. 陳海鳴、萬同軒，「中國古代的人員篩選方法—以《古今圖書集成》「觀人部」為例」，管理與系統，Vol.6, No.2, 民八八年。
17. 陳海鳴、萬同軒，「一個三階段式的高階管理人員內部繼任篩選模式」，淡江人立社會學刊，Vol.1, No.1, 民八七年，pp.225~240。
18. 陳夢雷（清康熙）等原輯，蔣廷錫（清雍正）等重編，楊家駱主編，古今圖書集成，台北，鼎文書局，民國六六年。
19. 黃正雄，「人力資源管理措施、價值觀契合與員工效能之關係」，臺灣大學商學研究所未出版博士論文，民國八六年。
20. 黃英忠，現代人力資源管理，初版，台北，華泰書局，民國七八年。
21. 黃英忠等，人力資源管理，初版，台北，華泰書局，民國八七年。
22. 黃營杉，中國兵家之管理思想-武經七書之策略觀分析，修訂版，台北，中國經濟企業研究所，民國八十年。
23. 楊國樞等，社會與行為科學研究法，十三版，台北，東華書局，民國八一年。
24. 劉仲冬，「量與質社會研究的爭議及社會研究未來的走向及出路」，質性研究

：理論與方法及本土女性研究實例，胡幼慧編，初版，台北，巨流圖書公司，民國八五年，頁一二一——三九。

25. 謝冰瑩等注，新譯四書讀本，修訂十一版，台北，三民書局，民國七五年。

英文部份

1. Aston, M. C., "Personality and Job Performance: The Importance of Narrow Traits", Journal of Organizational Behavior, Vol.19, No.3, 1998, pp.289-303.
2. Barrick, M. R. & Mount, M. K. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis", Personnel Psychology, Vol.44, 1991, pp.1-25.
3. Behling, O., "Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness do the job?", The Academy of Management Executive, Vol.12, No.1, 1998, pp.77-86.
4. Bigoness, W. J. & Blakely, G. L., "A Cross-national Study of Managerial Values", Journal of International Business Studies, Vol.27, No.4, 1996, pp.739-752.
5. Boeker, W., & Goodstein, J., "Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership", Academy of Management Journal, Vol.36, 1993, pp.172-186.
6. Bommer, W. H., & Ellstrand A. E., "CEO Successor Choice, Its Antecedents and Influence on Subsequent Firm Performance : An Empirical Analysis", Group & Organization Management, Vol.21, No.1, 1996, pp.105-123
7. Bowen, D. E., Ledford, G. E. Jr., & Nathan, B. R., "Hiring for the Organization, Not the Job", The Academy of Management Executive, Vol.5, No.4, 1991, pp.35-52.
8. Brief, A. P., Aldag, R. J. & Chacko, T. I., "The Miner Sentence Completion Scale: An Appraisal", Academy of Management Journal, Vol.20, No.4, 1977, pp.635-648.
9. Brown, B., "Race for the Corporate Throne ", Management Review, Vol.78, No.11, 1989, pp. 22-27.
10. Cable, D. M., & Judge, T. A., "Interviewers' Perceptions of Person-Organization fit and Organizational Selection Decisions", Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.4, 1997, pp.542-561.
11. Caldwell, D F., & O'Reilly, C. A., "Measuring Person-Job Fit with a Profile-Comparison Process", Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.6, 1990, pp.648-657.
12. Cannella, A. A. Jr. & Lubatkin, M., "Succession as a Sociopolitical Process: Internal Impediments to Outsider Selection", Academy of Management Journal, Vol.36, No.4, 1993, pp.763-793.
13. Chung, K. H. et al, "Do Insiders Make Better CEOs than Outsiders?", The Academy of Management Executives, Vol.1, No.3, 1987, pp.323-329.
14. Coe, C. K., "The MBTI: Potential Uses and Misuses in Personnel

- Administration”, Public Personnel Management, Vol.21, No.4, 1992, pp.511-522.
15. Comte, T. E., & McCanna, W. F., “Progressive Differentiation: Improving The Strategic Act Of”, The Academy of Management Executive, Vol.2, No.4, 1988, pp.303-311.
  16. Coughlan, A. T., & Schmidt, R. M., “Executive Compensation, Management Turnover, and Firm Performance”, Journal of Accounting and Economics, Vol.7, 1985, pp.43-66.
  17. Dalton, D. R., & Metzger, M. B., “‘Integrity Testing’ for Personnel Selection: An Unsparing Perspective”, Journal of Business Ethics, Vol.12, No.2, 1993, pp.147-156.
  18. Dalton, D. R., & Kesner, I. E., “Organizational Performance as an Antecedent of Inside/Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment”, Academy of Management Journal, Vol.28, 1985, pp.749-762.
  19. Datta, D. K., & Guthrie, J. P., “Executive Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics”, Strategic Management Journal, Vol.15, No.7, 1994, pp.569-577.
  20. Dessler, G., Human Resource Management, 7<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice Hall, 1997.
  21. Feltham, R., “Not Just Another Personality Test”, Personnel Management, Vol.26, No.9, 1994, pp.65-66.
  22. Friedman, S. D., & Singh, H., “CEO Successor Events and Stockholder Reaction: The Influence of Context and Event Context”, Academy of Management Journal, Vol.32, 1989, pp.718-744.
  23. Friedman, S.D. & Olk, P., “Four Ways to Choose a CEO: Crown Heir, Horse Race, Coup d’Etat and Comprehensive Search”, Human Resource Management, Vol.34, No.1, 1995, pp.141-164.
  24. Getty, C., “Planning Successfully for Succession Planning”, Training & Development, Vol.47, No.11, 1993, pp.31-33.
  25. Gupta, A. K., “Executive Selection: A Strategic Perspective”, Human Resource Planning, Vol.15, No.1, 1992, pp.47-61.
  26. Guthrie, J. P., & Olian, J. D., “Does Context Affect Staffing Decisions? The Case of General Managers”, Personnel Psychology, Vol.44, 1991, pp.263-292.
  27. Guthrie, J. P., & Datta, D. K., “Contextual influences on executive selection: Firm characteristics and CEO experience”, The Journal of Management Studies, Vol.34, No.4, 1997, pp.537-560.
  28. Hambrick, D.C., & Mason, P.A.; “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers”, The Academy of Management Review, Vol.9, No.2, 1984, pp.193-206.
  29. Handy, C., Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organization, Massachusetts, Harvard Business School

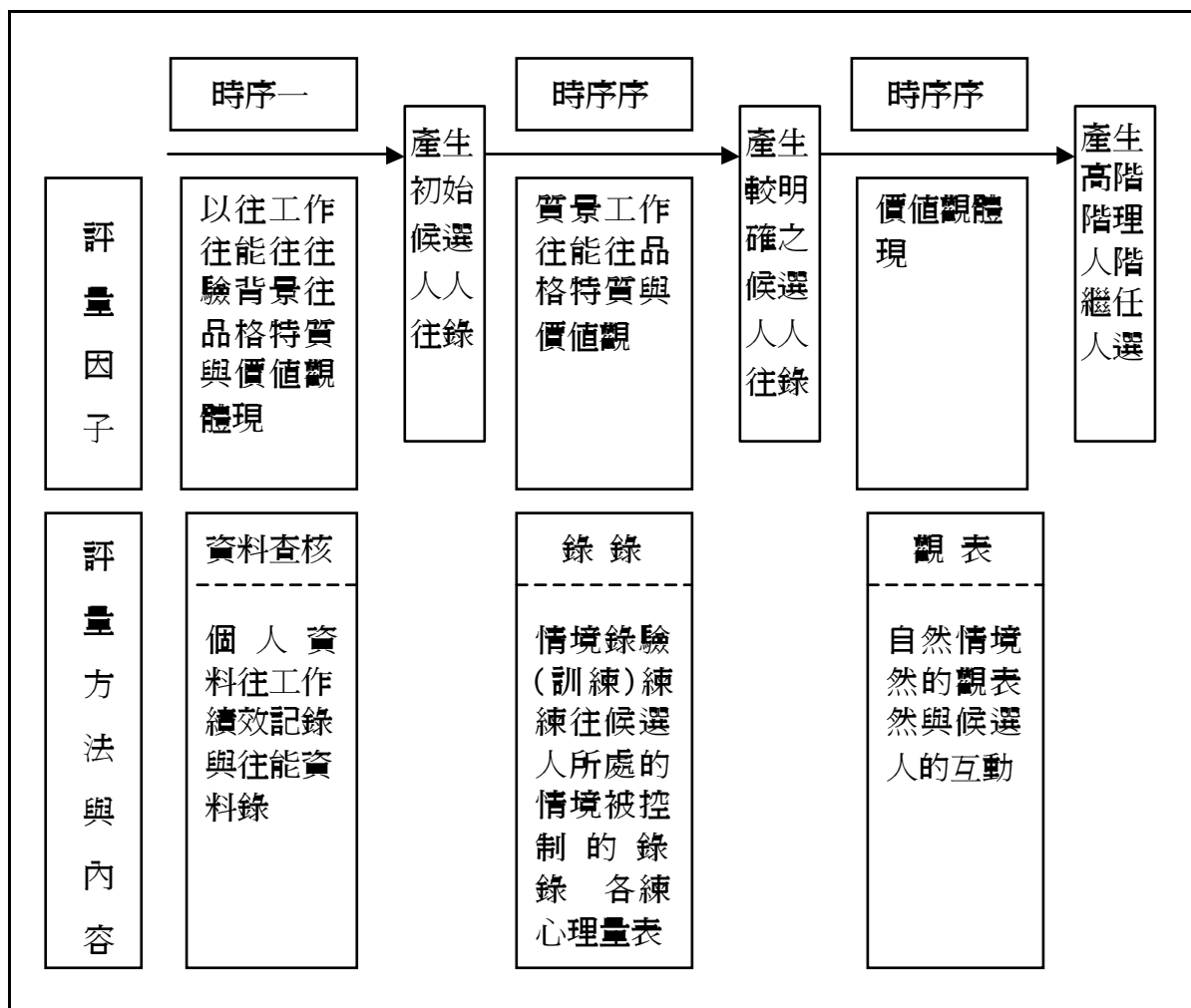
- Pr., 1<sup>st</sup> ed., 1995.
30. Hay, J., "Managerial Competence or Managerial Characteristics?", Management Education and Development, Vol.21, No.5, 1990, pp.305-315.
  31. Hedge, J. W. & Teachout, M. S., "An Interview Approach to Work Sample Criterion Measurement", Journal of Applied Psychology, Vol.77, No.4, 1992, pp.453-461.
  32. Helmich, D. L., "Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise", Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.3, 1972, pp.371-385.
  33. Hinrichs, J., "An Eight Year Follow-up of a Management Assessment Center", Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.5, 1978, pp.596-601.
  34. Horton, T. R., "Selecting the Best for the Top", Management Review, Vol.85, No.1, 1996, pp.20-23.
  35. Howard, A., & Bray, D.W., Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times, New York, Guilford, 1988.
  36. Kamen, R., "Psych Selection", Journal of Business Strategy, Vol.18, No.2, 1997, pp.22-27.
  37. Kerr, J. L., & Jackofsky, E. F., "Aligning Managers with Strategies: Management Development Versus Selection", Strategic Management Journal, Vol.10, 1989, pp.157-170.
  38. Kesner, I. F. & Dalton, D. R., "Top Management Turnover and CEO Succession: An Investigation of the Effects of Turnover on Performance", The Journal of Management Science, Vol.31, No.5, 1994, pp.701-713.
  39. Kichuk, S. L. & Wiesner, W. H., "The Big Five Personality Factors and Team Performance: Implications for Selecting Successful Product Design Teams", Journal of Engineering and Technology Management, Vol.14, No.3 & 4, 1997, pp.195-221.
  40. Linden, D. W., & Rotenier, N., "Good-bye to Berle and Means", Forbes, Vol.151, Jan. 3, 1994, pp.100-103.
  41. Lindsay, M. E., & Barnette, D., "The Management Succession Paradox", Best's Review, Vol.94, Iss 9, Jan. 1994, pp.30-31
  42. Lowry, P., "Selection Methods: Comparison of Assessment Centers with Personnel Records Evaluations", Public Personnel Management, Vol.23, No.3, 1994, pp.383-394.
  43. Macy, G. J., "The Selection of General Managers: Some Potential Problems and Suggestions", Journal of General Management, Vol.12, No.3, 1994, pp.76-87.
  44. Papadakis, V., & Bourantas, D., "The Chief Executive Officer as Corporate Champion of Technological Innovation: An Empirical Investigation", Technology Analysis & Strategic Management, Vol.10, No.1, 1998, pp.89-109.



45. Payne, S. L., "Values and Ethics-Related Measures for Management Education", Journal of Business Ethics, Vol.7, No.4, 1988, pp.273-277.
46. Pfeffer, J., & Salancik, G., The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, Harper & Row, 1978.
47. Pheng, L. S., "Lao Tzu's Tao Te Ching and its Relevance to Project Leadership in Construction", International Journal of Project Management, Vol.13, No.5, 1995, pp.295-302.
48. Puffer, S. M., & Weintrop, J. B., "Corporate Performance and CEO Turnover: The role of Performance Expectations", Administrative Science Quarterly, Vol.36, No.1, 1991, pp.1-19.
49. Rarick, C. A., "Ancient Chinese Advice for Modern Business Strategists", SAM Advanced Management Journal, Vol.61, No.1, 1996, pp.38-44.
50. Raelin, J. A., "Executive Professionalization and Executive Selection", HR: Human Resource Planning, Vol.20, No.2, 1997, pp.16-27.
51. Rynes, S., & Gerhart, B., "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory", Personnel Psychology, Vol.43, No.1, 1990, pp.13-35.
52. Sackett, P. R., "Assessment Centers and Content Validity: Some Neglected Issues", Personnel Psychology, Vol.40, 1987, pp.13-26.
53. Salgado, J. F., "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.1, 1997, pp.30-43
54. Sandrick, K., "From CFO to CEO: What Does It Take to Make the Leap? ", Health Financial Management, Iss. HFM Resource Guide Supplement, 1996, pp.5-11.
55. Schein, E. H., "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", Sloan Management Review, Vol.34, No.2, 1993, pp.85-93.
56. Schwartz, K. B., & Menon, K., "Executive Succession in Failing Firms" Academy of Management Journal, Vol.28, No.3, 1985, pp. 680-686.
57. Schwenk, C. R., "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making", The Journal of Management Studies, Vol.25, No.1, 1988, pp.41-55.
58. Singer, M. G., Human Resource Management, Boston, PWS-Kent, 1990.
59. Smith, M., & White, M. C., "Strategy, CEO Specialization, and Succession", Administrative Science Quarterly, Vol.32, No.2, 1987, pp.263-280.
60. Strauss A. L. & Corbin, J. M., Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd ed., Nov. 1998.
61. Tushman, M. L., & Rosenkopf, L., "Executive Succession, Strategic Reorientation and Performance Growth: A Longitudinal Study in the U.S. Cement Industry", Management Science, Vol. 42, No.7, 1996, pp.939-953.

62. Upton, H., "Turning Loose", NPN: National Petroleum News, Vol.85, No.2, 1993, p.54.
63. Wagner, W., Pfeffer, J., & O'Reilly, C., "Organizational Demography and Turnover in top Management Groups", Administrative Science Quarterly, Vol.29, No.1, 1984, pp.74-92.
64. Wareham, J., "The CEO as Emperor", Across the Board, Vol.33, No.8, 1996, pp.49-50.
65. White, M. C., Smith, M., & Barnett, T., "CEO Succession: Overcoming Forces of Inertia", Human Relations, Vol.50, No.7, 1997, pp.805-828.
66. Wills, G., "Enabling Managerial Growth and Ownership Succession", Management Decision, Vol.30, No.1, 1992, pp.10-26.
67. Yau, W. S. L. & Sculli, D., "Managerial Traits and Skills", The Journal of Management Development, Vol.9, No.6, 1990, pp.32-40..





2：高階管理人員內部繼任篩選之概念性架構