

大型企業主管生涯發展方案、生涯發展需求與生涯挫折之關係分析

余朝權・孫曉玲*

(收稿日期：93 年 11 月 25 日；第一次修正：94 年 3 月 7 日；
第二次修正：94 年 5 月 3 日；接受刊登日期：94 年 5 月 31 日)

摘要

一個有效的生涯發展方案，必須同時滿足個人的需求及配合組織的人力資源管理，如此才能確保公司的最大成長。本研究即在探討臺灣企業界對於主管的生涯發展方案實施的現況與主管本身生涯發展需求配合的情形，並以生涯挫折作為前二者間是否配合良好的指標。

本研究是以臺灣大型企業 286 位主管作為樣本，研究結果顯示，在現行十八項主管生涯發展方案中，以管理才能訓練、人力資源規劃系統、晉升管道三者最受重視，而全體生涯發展方案及需求可分為「訓練計劃」、「接班制度」、「退離輔導」、「生涯輔導與諮商」四個因素，前二因素較受重視，而主管的需求也較高。

主管的生涯挫折共十項，以報酬與付出相當、自由安排工作、成為本行專家三者挫折程度較高，十項生涯挫折以因素分析可得出專業自主及權力地位二項因素，以前者較有挫折。

最後，權力地位生涯挫折與主管生涯發展需求中的退離輔導差距有顯著相關，而主管的專業自主挫折，則與接班制度、退離輔導、生涯輔導與諮商三種生涯發展需求差距有顯著相關。

關鍵詞彙：生涯發展，生涯挫折，生涯發展需求，主管挫折

壹・緒論

近二十年來，以生涯發展為導向的人力資源管理系統，在美國的企業身上紛紛出現 (Hall, 1976; Schein, 1978; Von Glinow, Driver, Brosseau & Prince, 1983)，而目前國內有關生涯發展的重要性也已經有一些研究 (黃英忠, 1991；陳漢銘, 1993；洪文和, 1995)，企業界開始注意到這項工作的重要性，而員工對自己的生涯發展亦有熱切的意願和需求，然而離真正落實尚有一段距離。雖然重視生涯發展並徹底實施的公司比例並不多 (Gordon, 1996)，但員工生涯發展需要在組織中達成，而組織的生涯管理必須顧及員工生涯發展的需求 (余

* 作者簡介：余朝權，東吳大學企業管理學系所教授；孫曉玲，東吳大學企業管理學系碩士。

* 本文為國科會專題研究成果之一部分，特此致謝。

本文修正自作者發表於 2004 年台灣科技大學「管理新思維學術研討會」之論文，感謝評論人金傳蓬博士之寶貴意見。特別感謝本學報兩位匿名審查委員之寶貴意見，使本論文更為完善，但文責仍由作者自負。

朝權，1994)，故在個人與組織均有良好發展之下，個人的生涯規劃與組織的生涯管理才有實質的意義 (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993)。

組織活動的重點，在於同步提高員工個人長期之發展及組織之生產力 (Morris, 1993)，而後者之問題多數與員工之生涯有關 (Gilley & Egglund, 1989)。其中，企業現行主管生涯發展方案之內容，亦為學術研究之重點，且其與主管個人生涯發展需求是否有差距及個人因此是否產生生涯挫折 (career frustration) 有密切關係，換言之，本研究試圖研究上述變項之關係，俾可結合組織之作為與個人 (主管) 之需求，以兼顧企業之長期適應力與生產力，同時也達成主管個人之長期 (認同) 與短期 (滿足) 目標。

一個有效的生涯發展方案，必須植基於滿足個人的需求及配合組織的人力資源管理，使得個人和組織雙方面都受益，換言之，企業在設計生涯發展方案時應使員工的個人成長和組織成長相契合，如此才能確保公司的生存與成長，同時也讓員工獲得最大的滿足，形成真正的「兩利經營」(余朝權，1993a)。然而，員工的生涯發展需求將因人而異，且隨著每人的人生階段不同而改變 (Feldman, 1989)。因此，早期學者即指出，組織必須學著如何正確地指認員工的生涯 (發展) 需求 (Schein, 1978)。

近年來，有關專業人士生涯發展之研究日增，如 Summers (2000) 研究科學家與工程師，Petroni (2000) 研究 R&D 人員等，但是，根據美國管理協會 (AMA) 調查，生涯發展之適用對象仍以主管為第一優先，而學者也有強調應為第一線主管舉辦生涯研討，因為後者須負責部屬的生涯發展 (Zheng & Kleiner, 2001)。同樣地，也有許多學者認為主管的生涯才會影響公司的策略方向，如 Gunz & Jalland (1996) 和 Stumpf (1998)，故研究主管生涯仍屬優先事項。因此，本研究的主要目的，乃在設計一套符合台灣企業所需之主管生涯發展方案，為達此一目的，細部方案至少應包括短期內能增進主管態度 (士氣或工作滿足) 及績效之作法，以及長期間能促使主管認同 (identity) 或承諾 (commitment) 與適應力 (adaptability) 皆提高之作法 (Hall, 1976)。職是之故，本研究的主要內容在於探討企業所實施的主管生涯發展方案與主管本身的生涯發展需求之相關性，並檢視主管之生涯挫折，其中包括下列各點：

1. 檢視台灣企業現行主管生涯發展的內涵，以瞭解國內企業目前對生涯發展重視與執行的程度。
2. 調查各企業主管對各種生涯發展方案之需求程度。

3. 探討台灣企業主管的生涯挫折，及其與生涯發展需求及方案之關係，以進一步發展出適切的主管生涯發展方案。

貳・文獻探討

一、生涯發展

各學者對生涯的定義多所不同 (Beach, 1980; Gunz & Jalland, 1996; Super, 1957; Schein, 1978)，但就其演變而言，生涯已從傳統單指個人一生所從事的工作、職業與職位的總稱，擴展到包含工作、非工作或非職業的活動歷程，以及一生的生活經驗，但本研究仍採用 Hall (1996) 狹義的定義：「生涯是涵蓋個人一生中，所知覺到與工作有關的活動、行為、態度、價值與期望之連續帶」，亦可簡稱「一系列人生工作經驗。」 (Hall, 1996)，如此才能驗證生涯發展與生涯挫折之關係。

生涯學說，被一些有關生涯研究的多種等級分析所複雜化 (Lawrence, 1990)，生涯可以用個人分析面來檢視，其中主體為個人和其生涯，或者以組織分析面來檢驗，其中主體為透過組織這個開放系統的人的流動 (Gunz & Jalland, 1996)，的確，很多學者指出這兩方面的分析是一體兩面的，例如 Grandjean (1981)。但在早期的學說皆是採個人觀點，視生涯發展為個人為了特殊職業行為之種類與內涵，而在能力及意志上之持續性增加與修正 (Super, 1957)。生涯發展理論一般可區分為配合理論 (Matching Theories)、發展理論 (Development Theories) 以及決策理論 (Decision-Making Theories) 等三大類。配合理論強調人與事的配合；決策理論強調決策的技巧，以及所作的決策有最大的效益及最小的損失；發展理論則重視個人的發展歷程 (Super, 1984)。

Gunz & Jalland (1996) 所提出的生涯發展系統包括個人面與組織面的分析，其中在個人面分析認為：有關經理人及其生涯的主題，大多專注於個人，例如，經理人的行為是如何藉由其工作史被解釋的。生涯對人們表現行為方式的影響是所謂的主觀生涯，但是大部分可看到的生涯是客觀的，而可觀察到連續的職位順序，即是經理人的生涯背景，在個人方面的生涯或背景指的是經理的工作史 (工作資歷)。Gutteridge (1986) 認為企業為員工提供組織內的各種生涯資訊，包括組織內生涯路徑、人力需求、職位出缺公告等企業內部勞動市場訊息，並提供必要生涯輔導與諮商、潛力評估，以協助其做好生涯規劃，而諸如獎酬制度、教育訓練等更是協助員工達成其生涯期望必要措施，總之就是所

謂的各種生涯發展方案。另外，Cohen & Meyer (1979) 則提出整體生涯發展模式，此模式主要包括六個程序：員工自我評價、自我分析、組織評價、評估中心、生涯諮商、生涯歷練及快速發展等，後五項均為生涯發展的內涵。綜合而言，企業的生涯發展方案，可以涵蓋諸多不同的發展項目。

二、生涯發展方案

多數的學者大都認為生涯發展可分為二大部分，一是個人的生涯計劃、一是組織的生涯管理 (Schein, 1978; Beach, 1980; Hall, 1986; Gilley & Egglund, 1987; Williamson & Otte, 1983)。其中，Schein (1978) 以動態的觀點研究生涯發展，並建立了一個人力資源規劃與生涯發展系統結合的運作模式，其基本架構是由個人活動、組織活動及相互配合的過程所構成。

本研究主要是以主管個人的生涯發展需求差距及生涯挫折來作為組織在實施生涯發展時應否重視某一方案的參考指標。

本研究認為，一個有效的生涯發展系統，至少應能與組織人力資源計劃系統相結合，並設計出生涯發展途徑。而欲將整個生涯發展系統落實，便需要有生涯發展方案作為執行的工具，就某些方面來說生涯發展方案是一種全新的管理功能，但在另一方面而言，它也是長久存在之員工諮商和其它員工發展活動的新名詞 (Walker, 1979)。在實務上有四個常被使用的方式：生涯資源中心、個人發展計劃、生涯路徑 (或階梯) 以及生涯諮商。Geery (1996) 認為公司應提供生涯路徑，以增加員工想要保持高績效的選擇機會，而 Hall (1986) 也指出生涯發展方案包含：工作輪調、內部的人力資源發展、外部的研討會／講習會、提供學費／補助學費的再教育、督導人員的生涯諮商訓練、雙生涯方案、顧問制度。

Wentling (1996) 在一項對女性中階經理人所做的生涯發展研究中發展，對主管生涯發展有助益的因素為教育文憑、工作認真、上級的輔導、人際關係技巧、在工作上勝任以及主動承擔風險。而產生生涯挫折的因素為上司不引導／鼓勵、性別歧視、缺乏組織政治環境的適應能力、缺乏生涯策略。對於未來生涯的期望，有高達 83% 的主管想要晉升到最高的職位，其餘 17% 只想維持在中高階層。而本研究在主管生涯發展方中也包括了輔導與諮商及上級的輔導等方面的方案。在 Gutteridge, Leibowitz & Shore (1990) 所作的國際性調查研究中，以 1000 家美國企業、96 間美國政府機構及 500 至 1000 家歐洲、澳洲、新加坡等地區的公司為樣本，進行大型組織的生涯發展現況調查，研究結果發現美國的受訪者中已有 70% 的組織實施生涯發展，但是其它地區的公司相較

美國而言有較多的資源投注生涯發展上，而全部的受訪者中組織、經理人、員工三者的態度相當一致，均認為生涯發展很重要，而且超過 85%的受訪者認為生涯發展計劃應和組織的策略計劃相結合。而對於生涯發展方的內容實施程度，依序為 60%的組織有人員發展訓練、學費補貼；超過 50%的組織實施工作配合計劃 (Job Matching)，其它方案尚有生涯發展諮詢、評價工具及內部人力市場資訊之交換等，而最有成效的三項方案為學費補助、內部發展訓練計劃及外部研討會。

此外，國外一些著名的公司在生涯發展方案上也有一些獨特作法，例如 3M 公司的「內部工作機會資訊系統」，在 1980 年代末期建立了工作資訊站來協助員工主導自己的生涯發展，透過此一系統員工可以更了解並規劃本身的生涯路徑。而 AT & T 公司成立的「聯盟學習中心」，主要的功能有學費的補貼、生涯輔導、工作技能教育訓練、針對主管人員的訓練以及生涯資料庫等，由於 AT & T 完善的人力資源管理系統所建立的評價與晉升制度作為後盾，所以此中心的實施相當的成功。另外，福特公司的領導統御教育與發展計劃，對於中階經理人實施學習團隊的訓練以及角色扮演，該計劃的實施使得經理人能將他們所學的應用於和部屬的互動之中，達到充分授權作用，這也就是本研究提出的傳統管理發展方案。最後，有名的 Westpac 銀行的繼任計劃 (Succession Planning) 與生涯發展系統，其中包括工作輪調計劃、主管的生涯資料檢閱及主管的管理發展 (對不同階層的主管，設計不同的主管發展課程)。

由於各組織的生涯發展方案，大都針對組織本身獨特的環境特性與需求來設計，而且其欲達成的目標與期望有所不同，所以即使是相同名稱的方案，其內涵可能不同 (余朝權等, 2004)，甚至在受訪企業填答時，亦可能因受訪者之背景及公司背景之不同，而對各方案之用詞亦有所不同。本研究基於文獻探索及實際實務接觸各企業後，綜合各學者的論點，不同組織的生涯發展方案包括下列十七種方案：生涯諮商、特殊團體、生涯機會或公佈職位空缺、人力資源規劃、在職訓練或外部研討會或教育與訓練計劃、進修鼓勵或提供學費／補助的再教育、上司之顧問、支持或管理監督、內部發展、生涯資源中心或生涯資訊系統、生涯路徑、個人發展計劃、督導人員生涯諮商訓練、工作輪調、雙生涯方案、新人事政策、繼任計劃、員工評價。

三、生涯發展需求

在 1978 年，麻省理工學院學者 Shein 在其所提出的生涯發展理論中，主張組織的需求與其員工需求的連結應該是一動態的配合過程之途徑，因為組織

根據未來發展目標所做的人力資源計劃而從事工作職位公佈、設置生涯資源中心、舉辦生涯發展研討會、生涯路徑以及規劃績效評估等組織活動，而員工個人則根據自我機會評估所做的生涯計劃，進行興趣、能力、價值觀的分析、生涯需求分析、生涯資源的利用等個人活動，組織與個人雙方經由招募與遴選、訓練與發展、生涯諮商、晉升與遷調等配合過程，使得組織達到生產力、創造力及長期效益，而個人也因此得到工作滿意、安全感及個人成長。而學者 Hall (1986) 及 Gutteridge (1986) 也提出相同的論點。前者認為生涯發展制度可分為以員工為中心生涯規劃和以組織為中心生涯管理措施，兩者的關係相輔相成，以所謂「生涯發展光譜」(The Spectrum of Career Development) 予以說明，從完全以組織為中心的生涯管理到以員工為中心的生涯發展，直到組織與員工相互配合。後者則認為企業內員工的生涯發展應包括，員工個人本身所做的生涯規劃與企業提供員工做生涯規劃時有關的協助，前者指員工根據自我分析及自我評估，確認在組織內的發展機會後再設定生涯目標及達成該目標的行動方案的整個過程，因此其包括自我評估、生涯機會評估、執行生涯策略的準備、職業的選擇、工作指派的選擇及自我的發展。

然而，一個人在不同的生涯發展階段，其工作生涯是多種類型的衝突，包括工作、安全、危險、上司問題與因改變個人工作生活而造成的壓力等，所以 Schein (1978) 根據 Hall (1976) 的三個不同生涯階段，歸納出所關切的事項及發展任務，而這些發展任務即是生涯發展需求。Sonnenfeld (1984) 認為，員工所需的企業支援，包括自我評估、資訊服務及輔導三項，此種論點亦嫌過於簡略。不過，一般學者都承認，異質的員工是現代組織的特質，而其所衍生的生涯發展需求亦已逐漸分歧 (segmented)，因而成為生涯管理的新興議題 (Bratkovich, Steele & Rollins, 1990)。職是之故，Griffith (1980) 在早期所統計的員工生涯發展需求，就不一定符合現代情勢，且與台灣情況亦將有所差異。

一般而言，當企業組織在為主管人員設計生涯發展方案時，必須為不同生涯階段的人員提出不同的生涯協助 (Hall & Goodale, 1986)，然而，彙總國內主管的各種生涯發展需求項目，仍屬首要工作。余朝權 (1992) 針對主管人員的生涯發展需求，經過因素分析整理出五項需求因素 (含二十項需求) 分別為生涯規劃技巧、生涯諮商、訓練計劃、工作機會資訊與導師制度。

根據前述各學者所提生涯發展方案之題項，與上述生涯發展需求之題項顯然有所不同，不過，在排除受訪者之主觀知覺因素後，根據一般人力資源管理之觀點，公司目前所採用或具備之各項方案，經常與員工之期望有所差距。因此，就本研究之主題而言，應仍會產生相同之現象，亦即組織對各項生涯發

展方案之重視程度不一定能配合員工(主管)之實際需求。執是之故,本研究提出假設一如下:

H1:主管生涯發展需求與公司生涯發展方案之重視程度有顯著差異。

四、生涯挫折

過去對於生涯發展方案的實施是否符合主管的需求,常是以工作滿足作為檢測效標(Black-Branch, 1996; 洪文和, 1995; 張祺明, 1992; 郭澍好, 2002; 葉晶雯, 2003),部份則以離職傾向、組織承諾作為效標變項(李肇平, 1995; 辛秋菊, 1993)。但研究者認為,雖然工作滿足與生涯發展有關,但在探討主管的生涯發展需求是否得到滿足時,應是以生涯成敗來表示較為適當。Scarpello (1992) 認為生涯成功(career success)是指個人事業抱負與職業期望之實現程度,而 Judge, et. al. (1995) 則將生涯成功定義為個人因工作經驗所累積正向的心理結果或與工作有關的成就。因此,採用生涯成功、失敗作為效標變項,較能與生涯發展方案及生涯發展需求二者之差距有密切之關聯。一般研究者較少注意組織之生涯發展方案所產生之效果,因此,也較難評估各方案在特定組織內是否適用。此外,員工(主管)之發展需求是否獲得滿足,或是否在不滿足之後會產生何種程度之挫折,亦較少人提及。研究者認為,採用生涯成敗作為生涯發展之效標變項,將可同時考量企業組織及個人之立場,因此值得加以探討。

有關生涯成功的內涵,除了客觀的因素如升遷及薪酬外,其它重要衡量因素在於個人自身(主觀)對於生涯的知覺以及評估的方式(Hall, 1976),亦即生涯成功需要定義為包含晉升的幾項選擇,例如能力指標、權力指標、地位指標。此外,林大衛(1995)將生涯成功定義為個人生涯發展所期望佔有的職位與目前職位之差距,並以特性做為衡量的標準,包括 1.權力/影響力、2.專精性、3.自主性、4.地位。其中,自主性係新增之構念。實證結果生涯成功為負值,且與工作滿意度有負向關係。

本研究認為無論是 Scarpello (1992) 或林大衛 (1995) 所測的生涯成功結果多為負值,基本上係反映個人生涯上的挫折程度,亦即是生涯挫折(career frustration)。此一用詞在學術期刊上僅偶爾出現,如 Lynagh, Murphy & Poist (1999) 及 Woods & Lynn (2001),但基於一般主管對於個人生涯發展所期望的職位特性通常會比目前所認知的職位特性來得高,所以將個人對職位的期望水準減去實際水準的差距定義為生涯挫折,並以此來衡量主管對於公司所推行的

生涯發展方案之滿意程度，將更為妥適，且符合社會認知生涯理論 (Social Cognitive Career Theory, SCCT) 之說法 (Lent & Brown, 1996)。

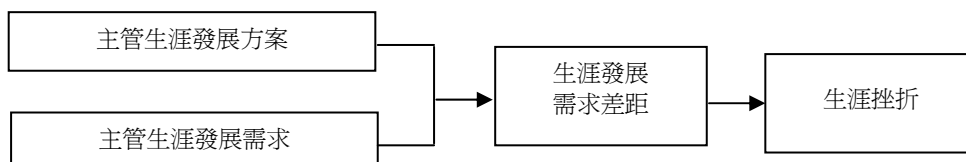
根據以上之探索，本研究主張企業生涯發展方案與主管需求差距愈大時，主管之生涯挫折也將較高。相對的，主管之生涯挫折較高時，也將產生較高之生涯發展需求，進而使生涯發展差距變大，二者應該是互為因果之關係，因此，本研究提出下列假設二：

H2：主管生涯發展需求與公司生涯發展實況之差距，與主管產生生涯挫折之間有顯著之關係。

參・研究方法

一、研究架構與研究假設

本研究欲了解國內企業目前對於主管生涯發展方案與管理發展方案實施的情形，並探討主管個人的生涯發展需求與組織所實施的生涯發展方案之間的相關性，而且以公司對生涯發展方案實施的程度與主管個人的生涯發展需求，其兩者的差異結果與主管生涯挫折作一關聯性的探討，接著以管理發展方案和生涯發展需求差距對生涯挫折作分析，上述觀念即形成本研究的研究架構，如圖一所示：



圖一 研究架構

本研究根據研究目的及文獻探討再配合研究架構，提出二個研究假設：

H1：主管生涯發展需求與公司生涯發展方案之重視程度有顯著差異。

H2：主管生涯發展需求與公司生涯發展實況之差距愈大，愈會產生生涯挫折。

二、問卷設計與抽樣調查設計

(一)問卷設計

如前所述，以往各學者所提的生涯發展方案，可歸納出十七項方案，而作者本人(余朝權, 1994)所提的主管前程(生涯)發展需求共二十個變項，由於本研究係採生涯專家 Super (1984)所提生涯發展理論中的配合理論觀點，故企業所提供之生涯發展方案及主管個人之生涯發展需求應採相同題項，故研究前測係以兩者合併採用。前測結果顯示，部份學者所提之生涯發展方案並不適用，如其中 Ivancevich & Glueck (1989)所提之(生涯發展)特殊團體在台灣並未出現，而 Hall (1986)所提之雙生涯方案係專門針對女性之方案，在此次前測中亦因為企業採用者甚少而必須剔除。此外，本人前所提之生涯發展需求項目亦有部份被視為較不重要，如公司內應有人可做我的人生導師等。經過前測篩選出較符合目前國內企業實地使用的十八項生涯發展方案，並採李克 5 點尺度。

就生涯發展需求而言，採用與主管生涯發展方案相同的 18 項變數來衡量主管的需求，如此在相同的基礎下方能進行兩者配合程度的比較，雖然兩者方案內容相同，但是為了確實衡量出主管的需求，所以問卷的設計上是與方案分開，而且問卷的描述是以主管個人為出發點，在用詞上做了修正。此一量表亦採李克 5 點尺度。

有關生涯挫折的測定，Scarpello (1992) 及林大衛 (1995) 均認為生涯成功是指個人事業抱負與職業期望之實現程度，亦即其操作性定義為個人生涯發展所期望佔有的職位與目前職位之差距。本研究認為，期望職位與目前職位之差距，所突顯的是挫折程度，故採用林大衛 (1995) 所提 10 個變項來測量主管的生涯挫折程度，在問卷設計上採兩部份，第一部份係個人生涯期望的職位特性，量表從無所謂、稍微希望、希望、相當希望及極希望，分別代表 1 至 5 點。第二部份為個人對目前職位特性之主觀評估，量表從不同意、稍微同意、同意、相當同意及極同意，分別代表 1 至 5 點。

(二)抽樣調查設計

依行政院主計處編印之「臺灣地區人力資料統計月報」，台灣就業人口約 900 萬人，行政主管人員占就業人口數 5% 以內，經估算後主管人數約為 40 萬人，若依溫博仕 (1985) 所提有效樣本公式，取顯著水準 $\alpha=0.1$ ；可容許誤差 $d=0.05$ ，經計算後得出有效樣本數應為 270 人。然而，在預訪時，由於中

小企業所執行之生涯發展方案較少，廢卷率甚高，故退而求其次，僅以大型企業主管為對象，故有效樣本數可少於 270 人。

在實際抽樣上，以天下雜誌所公佈的 1000 大企業為主，以分層隨機抽樣法選定欲訪問的企業，先以電話聯絡經應允受訪及確定問卷份數後，再由專人發問卷給各部門主管以及進行訪談。問卷共發出 815 份，收回 354 份，回收率為 43.4%，為回收率相當良好之情況，回收後剔除廢卷 68 份，實得有效問卷 286 份，佔發出問卷之 35.1%。

由於母體的組織變項如員工人數、資本型態、地區別等之實際分佈情形資料難以取得，故僅就行業別進行樣本與母體的抽樣比例檢定，以確定本研究樣本的代表性，檢定係取 $\alpha=0.1$, $\beta=0.05$ ，檢定結果樣本行業別分佈與母體並無不同。樣本公司之特性如表一所示。

表一 樣本公司特性分佈統計表

公司特性		人數	百分比
行業別	服務業	143	50.0
	製造業	111	38.8
	其 它	32	11.2
員工人數	300 人以下	67	23.4
	301~600 人	61	21.3
	601~1000 人	42	14.7
	1001~1500 人	24	8.4
	1501~3000 人	34	11.9
	3001 人以上	58	20.3
資本型態	公營	41	14.3
	民營	204	71.3
	外資公司	41	14.3
地區別	北部	197	68.8
	中部	40	14.0
	南部	49	17.2

肆·實證結果與解釋

一、主管生涯發展方案及其因素分析

企業現行生涯發展方案各變數之實施重視程度順序如表二所示。

由表二可看出，在主管人員的認知中，企業目前所實施的主管生涯發展方案總平均數為 2.453，未達到五點尺度的平均值 3，總體而言，企業不太重視主管的生涯發展方案的實施，僅有三項方案在平均值 3 以上，是目前公司重視的生涯發展方案，分別為：1. 提供主管各種管理才能的訓練（平均值為 3.426）、2. 健全的人力資源規劃系統（平均值為 3.319）、3. 提供發展管道使基層主管有機會晉升至較高的管理階層（3.307）。其次實施工作輪調（平均值為 2.919），也可視為公司主要的主管生涯發展方案。

表二 企業現行主管生涯發展方案之重視程度次序表

公司現行主管生涯發展方案	平均數	排序
11.提供主管各種管理才能的訓練	3.426	1
7.健全的人力資源規劃系統	3.319	2
13.提供發展管道，使基層主管有機會晉升至較高階層	3.307	3
1.實施工作輪調的計劃以培養主管不同的專長	2.919	4
3.客觀的主管潛力評估及績效評鑑	2.796	5
18.管理人員與專業人員分別採用獨立的升遷制度	2.796	6
12.定期發行內部刊物提供各種生涯發展與輔導資訊	2.622	7
17.公司現行各部門主管的繼任計劃以培養接班人	2.615	8
5.鼓勵主管赴國、內外各學術機構進修並補助學費	2.459	9
9.訓練各級主管有關於個人生涯發展的技巧	2.404	10
8.提供改進主管個人能力和興趣的自我評估方法	2.281	11
14.提供具彈性而有系統的生涯發展計劃給各級主管	2.115	12
6.公佈各部門的職位空缺，提供主管生涯機會	2.063	13
4.最高階主管對各級主管進行生涯輔導活動	2.030	14
15.為主管提供退休規劃	2.004	15
10.協助主管增進個人理財規劃的技巧	1.800	16
16.提供相關的離職諮商	1.726	17
2.設有專業輔導人員做家庭/婚姻諮商輔導	1.259	18
總平均數	2.453	

有三項生涯發展方案其平均值在 2 以下，分別是：1. 協助主管增進個人理財規劃的技巧（平均值為 1.800）、2. 提供相關的離職諮商（平均值為 1.726）、3. 公司設有專業輔導人員做家庭/婚姻諮商輔導（平均值為 1.259），這些是企業最不重視的生涯發展方案。

接著進行各變數間的相關分析，結果除了 16. 離職諮商（包括內、外部工作機會）分別與 1. 工作輪調、11. 管理才能訓練、17. 繼任計劃及 18. 管理人員與專業人員獨立的升遷計劃等四項無顯著相關之外，其餘變數皆呈現相關，故有必要加以簡化。因此，本研究針對此 18 項方案進行因素分析，以主成份分析法經最大變異法作直交轉軸，萃取出四個特徵值大於 1 的因素，可解釋總變異量為 56.1%，並選用因素負荷量大於 0.45 之變項加以解釋命名，各因素構面其結果如表三所示，經 Bartlett's 球體檢定其 P 值為 $0.000 < 0.05$ ，為解釋度良好的因素分析。

表三為生涯發展方案因素構面，顯示出企業最重視的生涯發展方案為訓練計劃（平均數為 2.97），其次為接班制度（平均數為 2.71）、生涯輔導與諮商（平均數為 2.07），對於退離輔導（平均數為 2.06）的重視程度最低，而各因素所含的變數內容以表四說明之。

表三 生涯發展方案因素構面

因素名稱	平均數	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一：生涯輔導與諮商	2.07	6.53663	36.3%	36.3%
因素二：訓練計劃	2.97	1.33061	7.4%	43.7%
因素三：退離輔導	2.06	1.22810	6.8%	50.5%
因素四：接班制度	2.71	1.00852	5.6%	56.1%

Bartlett's 球體檢定 $P=0.00^{**}$

表四顯示因素一負荷量大於 0.45 者有七題，而其項目內容都是與輔導諮商有關的，故命名為「生涯輔導與諮商」，Cronbach α 值為 0.8484，大於 0.7，所以因素一的信度良好。

因素二負荷量大於 0.45 者有六題，而其項目內容都是與訓練有關的，故命名為「訓練計劃」，Cronbach α 值為 0.7839 大於 0.7，故信度尚稱良好。

因素三負荷量大於 0.45 者有三題，而其項目內容為離職諮商與退休規劃，而另一項是鼓勵主管赴國、內外各學術機構進修並補助學費，因為涉及主管人員可能會短期或長期離開工作一段時間，故命名為「退離輔導」Cronbach α 值為 0.7174，大於 0.7，故信度亦稱良好。

因素四負荷量大於 0.45 者有二題，而其項目內容為繼任計劃與雙生涯制度 (管理人員與專業人員分別採用獨立的升遷制度)，因為都與接班人的規劃有關，故命名為「接班制度」，Cronbach α 值為 0.7035 大於 0.7，故信度尚可接受。

表四 主管生涯發展方案因素之變項內容

因素一：生涯輔導與諮商	因素負荷量	解釋變異量
4.最高階主管對各級主管進行生涯輔導活動	0.75210	36.3%
9.訓練各級主管有關於個人生涯發展的技巧	0.68769	
14.提供具彈性而有系統的生涯發展計劃給各級主管	0.67374	
12.定期發行內部刊物提供生涯發展與輔導資訊	0.63202	
8.提供改進主管個人能力和興趣的自我評估方法	0.62331	
10.協助主管增進個人理財規劃的技巧	0.60711	
2.設有專業輔導人員做家庭/婚姻諮商輔導	0.59163	
因素二：訓練計劃	因素負荷量	因素負荷量
7.健全的人力資源規劃系統	0.69051	7.4%
13.提供發展管道，使基層主管有機會晉升至較高的管理階層	0.68141	
11.提供主管各種管理才能的訓練	0.62918	
1.實施工作輪調的計劃以培養主管不同的專長	0.58661	
6.公佈各部門的職位空缺，提供主管生涯機會	0.51579	
3.擁有客觀的主管潛力評估及績效評鑑	0.50698	
因素三：退離輔導	因素負荷量	解釋變異量
16.提供相關的離職諮商	0.71085	6.8%
15.為主管提供退休規劃	0.68502	
5.鼓勵主管赴國、內外各學術機構進修並補助學費	0.45372	
因素四：接班制度	因素負荷量	解釋變異量
18.管理人員與專業人員分別採用獨立的陞遷制度	0.83111	5.6%
17.公司現行各部門主管的繼任計劃以培養接班人	0.74167	

二、主管生涯發展需求及其因素構面

有關企業主管的生涯發展需求，其需要程度的次序如表五所示。

表五 主管生涯發展需求之需要程度次序表

主管生涯發展需求	平均數	次序
7.健全的內部人力資源規劃系統	4.000	1
11.為主管培養各種管理才能	3.919	2
17.以繼任計劃培養接班人	3.870	3
13.提供發展管道，使基層主管有機會晉升至較高管理階層	3.785	4
1.以工作輪調培養主管不同的專長	3.693	5
3.發展更客觀的個人潛力評估與績效評鑑	3.678	6
18.實施管理人員與專業人員分別獨立的陞遷制度	3.593	7
15.提供退休規劃	3.570	8
8.提供改進主管個人能力和興趣的自我評估方法	3.496	9
14.提供具彈性而有系統的生涯發展計劃給各級主管	3.489	10
6.提供各部門的職位空缺，提供主管生涯機會	3.481	11
5.鼓勵主管赴國、內外各學術機構進修並補助學費	3.396	12
9.提供主管有關生涯規劃技巧的訓練	3.396	13
4.最高階主管應對各級主管進行生涯輔導活動	3.281	14
12.定期發行內部刊物提供各種生涯發展與輔導資訊	2.996	15
16.提供離職諮商	2.926	16
10.協助主管增進個人理財規劃的技巧	2.900	17
2.設專業輔導人員做家庭/婚姻諮商輔導	2.404	18
總平均數	3.437	

由表五可看出目前企業主管的生涯發展需求總平均數為 3.437，超過五點尺度的平均值 3，總體而言企業主管對於生涯發展確實是有需要的，其中以人力資源規劃系統 (包括選、訓、用、留制度等) (平均數為 4.000) 為最大，其次是為主管培養各種管理才能 (平均數為 3.919)，以繼任計劃培養接班人 (平均數為 3.87)，提供發展管道使基層主管有機會晉升至較高的管理階層 (平均數為 3.785) 及以工作輪調培養主管不同的專長 (平均數為 3.693) 這四項也都是相當重要的生涯發展需求。

有四項生涯發展需求其平均值在 3 以下，分別是：1.定期發行內部刊物提供各種生涯發展與輔導資訊 (平均數為 2.996)、2.提供離職諮商 (包括外、內部工作機會) (平均數為 2.926)、3.協助主管增進個人理財規劃的技巧 (平均數

為 2.900)、4.設專業輔導人員做家庭/婚姻諮商輔導 (平均數為 2.404)，可見這四項是目前企業主管較不需要的生涯發展項目。

接著進行生涯發展需求各變數間的相關分析，結果除了 1.工作輪調與 10.個人理財技巧以及 2.家庭/婚姻諮商輔導與 11.管理才能訓練，各二項方案無顯著相關之外，其餘變數皆呈現相關，所以仍應適當加以歸類。

根據研究設計，為了採用配合理論，生涯發展需求之構面應與生涯發展方案之因素相互配合。在學理上，本研究比較重視企業目前所實施之生涯發展方案，故以之做因素分析，而在生涯發展需求上則不再另外進行因素分析。根據此一構想，亦即為了探討比較主管需求與公司所實施方案之間的差距，本研究以生涯發展方案之四個因素構面做為生涯發展需求的構面，此一作法必須再經檢視各構面之 Cronbach's α 值，以確定其信度。實證結果顯示，此四構面之 Cronbach's α 值分別為 0.83、0.75、0.74、0.76，均大於 0.7，顯示這四個生涯發展需求構面具有信度，故以此四構面作為生涯發展需求之構面，在實證上應可接受，各構面之平均數與標準差如表六所示。

表六為主管生涯發展需求因素構面，顯示出企業主管對於生涯發展需求最需要的為訓練計劃 (平均數為 3.7593)，其次為接班制度 (平均數為 3.7315)、退離輔導 (平均數為 3.2975)，需求程度最低的是生涯輔導與諮商 (平均數為 3.1376)，此一順序與各企業所重視的生涯發展項目大致相符，僅較不受重視的因素一和三之順序不同。

表六 主管生涯發展需求構面

因素名稱	平均數	標準差
構面一：生涯輔導與諮商	3.1376	0.6823
構面二：訓練計劃	3.7593	0.5924
構面三：退離輔導	3.2975	0.8083
構面四：接班制度	3.7315	0.8221

吾人從表六亦可看出，各構面之標準差較大，此顯示各主管人員對其生涯發展需求之程度有顯著之差異。

三、生涯挫折及其因素分析構面

有關主管生涯挫折程度之高低次序如表七所示。

由表七可看出企業主管所主觀感受到的生涯挫折總平均數為 0.92，而根據對生涯挫折的定義，生涯不會感到挫折的平均數為 0 或負值，所以總體而言，企業主管對於本身的生涯是感覺到受挫折的，其中挫折度較高的三項分別為：1.得到與所付出相當的報酬水準 (平均值為 1.7037)、2.能夠自由安排自己的工作 (平均值為 1.4111)、3.在行業內做個專家 (1.1593)。而主管在 1.指點別人做什麼 (平均值為 0.5482)、2.社會地位 (平均值為 0.526)，這二項則挫折程度較小，原因可能是擔任主管本身要指揮部屬工作以及對外的頭銜可以獲得較高的社會地位所致。

接著進行生涯挫折各變數間的相關分析，結果除了 5.自由安排工作分別與 1.社會地位、2.指點別人做什麼以及 10.得到與所付出相當的報酬水準與 2.指點別人做什麼，這幾項方案無顯著相關之外，其餘變數皆呈現顯著相關 (余朝權，1997)。

為了簡化主管的生涯挫折，本研究對 10 個生涯挫折項目進行因素分析，以主成份分析法經最大變異法作直交轉軸，萃取出二個特徵值大於 1 的因素，可解釋總變異量為 64.3%，並選用因素負荷量大於 0.45 之變項加以解釋命名，如表八所示，經 Bartlett's 球體檢定其 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，為解釋度良好的因素分析。

表七 生涯挫折之次序表

生涯挫折	平均數	次序
10.得到與所付出相當的報酬水準	1.7037	1
5.能夠自由安排自己的工作	1.4111	2
8.在行業內做個專家	1.1593	3
9.有高地位的職業	0.9185	4
6.有充分領導權的角色	0.8815	5
3.能為自己的決定負完全的責任	0.8111	6
7.擁有高聲望的職位	0.6296	7
4.做個擁有特殊知識的人	0.5926	8
2.指點別人做什麼	0.5482	9
1.社會地位	0.5260	10
總平均	0.92	

表八顯示，台灣企業主管生涯最感到受挫的是專業自主（平均數為 1.14），其次為權力地位（平均數為 0.70），而各因素所含的變數內容以表 9 說明之。

表八 生涯挫折度因素構面

因素名稱	平均數	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一：權力地位	0.70	4.76479	47.6%	47.6%
因素二：專業自主	1.14	1.66051	16.6%	64.3%

Bartlett's 球體檢定值 =737.91348；P=0.00000<0.001

表九顯示因素一負荷量大於 0.45 者有五題，而其項目內容都與地位高低及權力大小有關，故命名為「權力地位」。經過 Cronbach α 值為 0.7643 大於 0.7，所以因素一的信度良好。

表九 生涯挫折度因素之變數內容

因素一：權力地位	因素負荷量	解釋變異量
7.聲望較高的職位	0.80448	47.6%
1.社會地位	0.77194	
9.高地位的職業	0.75622	
2.指點別人做什麼	0.55698	
6.充分領導權的角色	0.50643	
因素二：專業自主	因素負荷量	解釋變異量
5.我希望能夠自由安排自己的工作	0.74672	16.6%
4.我樂於成爲一個擁有特殊知識的人	0.72039	
3.我希望爲自己的決定負完全的責任	0.67220	
8.我希望在我的行業內做個專家	0.58184	
10.我希望能得到與我的付出相當的報酬水準	0.50447	

因素二負荷量大於 0.45 者有五題，而其項目內容除了報酬水準外都是與專業程度及個人自主性有關的項目，但是考慮到主管階層的報酬水準有可能是主管參與決定的，並非完全由公司單方面決定，所以本項因素命名為「專業自主」，經過 Cronbach α 值為 0.7431 大於 0.7，所以因素二的信度良好。

四、生涯發展需求差距

本研究發現主管對於本身的職位特性的評價比預期的來得低，所以產生了生涯挫折感，為了探討公司所實施的生涯發展方案與主管的生涯發展需求的配合程度，是否會影響到生涯挫折的認知，所以本研究將以生涯發展需求減去生涯發展方案作為主管的生涯發展需求差距，再以生涯挫折與生涯發展需求差距作相關性分析，其差距的次序如表十所示。

由表十可知，企業主管對於本身的生涯發展需求與公司所實施的生涯發展方案之間的差距最大的是「退離輔導」（平均數為 1.235），其次為「生涯輔導與諮商」（平均數為 1.065）、「接班制度」（平均數為 1.026），差距最小的是「訓練計劃」（平均數為 0.788），原因可能是因為目前企業大都不重視「退離輔導」，其方案實施的程度是四項生涯發展方案因素中最低的一項（平均數為 2.06），而「訓練計劃」則是因為公司重視的程度最高（平均數為 2.97），且主管對「訓練計劃」的需求也是最高（平均數為 3.7593），所以差距最小。

表十 生涯發展需求差距之次序表

生涯發展需求差距	平均數	次序
退離輔導	1.235	1
生涯輔導與諮商	1.065	2
接班制度	1.026	3
訓練計劃	0.788	4
總平均	1.029	

五、生涯發展需求差距與生涯挫折之相關分析

欲瞭解生涯挫折與生涯發展需求差距的相互關係，本研究將四個生涯發展需求差距因素與兩個生涯挫折因數作 Pearson 相關性檢定，結果如表十一所示。

由表十一生涯發展需求差距與生涯挫折之相關係數表中，可得知生涯發展需求差距與生涯挫折均呈現正相關，其中，與權力地位挫折有顯著正相關的是「退離輔導」，換言之，主管所認知之退離輔導差距愈高，愈是屬於權力地位挫折也較高的主管，這些主管由於在權力地位方面有挫折，故可能希望能夠提早退休或離職，因此期望公司提供較多的退休規劃或離職諮商。可見想要減低權力地位挫折的話，公司就必須要加強「退離輔導」的實施。其次，與專業

自主挫折有顯著相關的是「生涯輔導與諮商」、「退離輔導」與「接班制度」，也部份證實本研究之假設二，可見想要減低主管的專業自主挫折，公司就必須加強「生涯輔導與諮商」、「退離輔導」與「接班制度」的實施。但主管訓練計劃差距與專業自主挫折之間未達顯著關係，理由可能是主管訓練計劃差距之平均數較低 (0.788) 所致，故假設二僅獲得部份支持。限於文章篇幅及權力地位挫折因素與發展需求差距之關係較弱，本文不再顯示迴歸分析結果。

整體而言，台灣大型企業所提供之生涯發展方案仍有相當部份是頗能符合企業主管之需求，如接班制度、生涯輔導與諮商、訓練計劃均與主管之權力地位挫折無顯著關係，而在訓練計劃方面，亦與專業自主挫折無顯著關係。因此，台灣大型企業在實施生涯發展方案上，的確仍有值得肯定之處。不過，由於有三項生涯發展需求差距會導致專業自主挫折，這也可能顯示出，台灣大型企業在專業自主方面有相對較不滿意之處，或這些主管對相對應之生涯發展有較高之需求，因此，就企業之立場而言，設法讓主管人員降低其需求，或積極提供較佳之生涯發展方案，二者皆可能改善主管人員之專業自主挫折程度。

表十一 生涯發展需求差距與生涯挫折之相關係數表

生涯挫折 生涯發展需求差距	權力地位挫折	專業自主挫折
	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數
生涯輔導與諮商	0.069	0.175**
訓練計劃	0.073	0.110
退離輔導	0.153*	0.125*
接班制度	0.061	0.217**

* : 表示雙尾檢定下在 0.05 的顯著水準

** : 表示雙尾檢定下在 0.01 的顯著水準

伍・結論與建議

一、研究結論

主管生涯發展方案是企業建立人事政策中的重要環節，在企業現行各項管理發展方案中，如何增添主管生涯發展方案，實為人力資源管理領域的新課題。

本研究在經過實證之後得到下列四項結論：

1. 在主管之認知中，企業現行的十八項主管生涯發展方案所受重視程度不一，以管理才能訓練、人力資源規劃系統、晉升管道三者最受重視。
2. 全體樣本主管生涯發展方案及需求可分為「訓練計劃」、「接班制度」、「退離輔導」、「生涯輔導與諮商」四個因素，前二方案較受重視，而主管的需求也較高。
3. 主管的十項生涯挫折中，以報酬與付出相當、自由安排工作、成為本行專家三者挫折程度較高，十項生涯挫折以因素分析可得出「專業自主」及「權力地位」二項挫折因素，而以前者較有挫折。
4. 生涯挫折與主管的生涯發展需求差距有關，有「退離輔導」的需求差距者會產生權力地位挫折，而有「接班制度」、「生涯輔導與諮商」以及「退離輔導」的需求差距者，會產生專業自主挫折。

二、管理涵義

本研究係最早針對國內主管生涯發展方案所做之實證研究，若對照 Baruch & Peiperl (2000) 之英國實證結果，仍有部份差異，例如英國很重視人力資源部門輔導，但在本研究中則改採分散之題項。

其次，本研究亦首度測出與主管生涯發展挫折有關之生涯發展差距，可供實務界參考。基於現實的考量，公司所實施的主管生涯發展方案，可能只站在公司的立場為出發點，所以「訓練計劃」成為第一優先的生涯發展方案，而且執行成果良好。但是一套完整的主管生涯發展方案，必須要考慮到主管本身的需求，所以對於有需求差距及可能形成生涯挫折的方案，公司必須要加強實施，故「退離輔導」、「接班制度」以及「生涯輔導與諮商」是公司最需迫切改善的發展方案，對於主管而言已經為公司付出了許多心力，公司實在要多為主管規劃一些訓練以外的生涯發展方案，包括進取的接班方案及保守的退休計劃、離職諮商輔導等方案。

生涯管理必須在鼓勵員工追尋他們自己的命運以及建立必要的組織支援機制之間相互協調以支持並引導員工的生涯發展 (Baruch, 1999)。一套真正有效的主管生涯發展方案，一定是公司與主管相互配合的結果，當一個公司能夠準確的掌握到主管的生涯發展需求，同時又考量現行管理發展方案，所設計出的生涯發展方案才能被主管所接受，這樣才能同時滿足主管與公司成長的需求，這樣才能達到所謂的「兩利經營」。

三、研究限制與未來研究建議

本研究在研究過程中有許多限制因素，主要有下列三項：

1. 本研究採取封閉式問卷設計，無法開放填答，對於實際上較重要的主管發展方案與需求，並未全部包括在內，例如在本人所發展之生涯發展需求量表 (余朝權，1994) 中，「增加工作技能訓練」係相當重要之需求，但對照國外學者所提之生涯發展方案，並未提及此項，故亦予刪除，可能影響實證結果。
2. 企業之生涯發展方案，理論上宜由企業之人力資源部門主管或較高主管來負責填答，本研究基於資源有限，是由受訪之主管直接填答，因此，主管可能對組織實際之生涯發展方案有認知上之差距，此為本研究限制之一。
3. 生涯發展不僅以晉升為唯一目標，有時平調或降調亦為主管之所願 (Hall & Isabella, 1985)，但在本研究中已將此排除在外。

本研究結果可以為企業在設計主管生涯發展方案時，帶來重大的參考價值，也是企業從事現有人力資源發展方案或生涯發展方案改進時的選擇指標。進一步的研究可以就改善後的生涯發展方案進行績效評估，以生涯挫折或成功作事前以及事後的個人滿意度評估，或以個人的生產力來作組織的績效評估。

其次，以本次的研究結果為基礎，找三至五家產業別相同、公司規模相當的企業做實際的個案研究，就制度面、文化面以及技術面做全盤性的比較，將可更準確的找出生涯發展方案設計的準則與其完整架構。

最後，由於組織結構影響主管生涯至鉅 (Miles & Snow, 1996)，未來研究可將組織變項作更詳盡的解析，使主管生涯發展方案更能切合組織所需。

參考文獻

- 余朝權，「主管生涯發展方案設計」，*國科會專題研究計劃成果報告*，1997年。
- 余朝權，「企業主管個人特質、工作情境與前程發展需求之關係研究」，*輔仁管理學報*，第1期，1994年，頁1-32。
- 余朝權，「台灣石化工業中下游勞工之生涯策略之比較研究」，*國科會專題研究計畫成果報告*，1993年。
- 余朝權，「企業主管前程發展需求之研究」，*國科會專題研究計畫成果報告*，1992年。

- 余朝權與盧瑞陽，「台灣大型企業之組織特性與生涯發展方案及生涯發展需求之關係分析」，中華民國管理科學學會「管理大趨勢學術研討會」論文，2004年11月5日，頁1-20。
- 李肇平，「生涯發展方案與組織承諾之關係研究—以員工生涯發展需求為干擾變項」，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1995年。
- 辛秋菊，「生涯發展、離職傾向及其關係之研究」，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1993年。
- 林大衛，「生涯成功、激勵制度與工作滿意之研究」，交通大學管理科學研究所碩士論文，1995年。
- 洪文和，「個人事業生涯階段、個人屬性、組織氣候與工作滿足關聯性之研究」，交通大學管理科學研究所碩士論文，1995年。
- 郭澍好，「員工生涯發展、工作滿足、在職進修目的之相關性研究—以鋼鐵產業為例」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2002年。
- 陳漢銘，「建立企業員工生涯發展制度之研究」，高雄師範大學工業教育研究所碩士論文，1993年。
- 黃英忠，「前程發展管理在企業人力發展中的應用」，*人力資源學報*，第10卷，第1期，1991年，頁27-44。
- 張祺明，「員工事業生涯發展計劃與工作滿意之關聯性研究：以電信機構為例」，東海大學公共行政研究所碩士論文，1992年。
- 溫博仕，「郵寄問卷調查抽樣設計之研究」，淡江大學管科所碩士論文，1985年。
- 葉晶雯，「台灣地區研發人員生涯需求、生涯發展方案、工作滿意與離職意願之研究」，銘傳大學管理科學研究所博士論文，2004年。
- Alfred, B. B., Snow, C. C. and Miles, R. E., "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, (104), 1996, pp.17-27.
- Baruch, Yehuda, "Integrated Career Systems for The 2000s", *International Journal of Manpower*, (207), 1999, pp.432-457.
- Baruch, Yehuda and Peiperl, Maury, "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications", *Human Resource Management*, 39(4), 2000, pp.347-366.
- Beach, D. S., "Personnel: The Management of People at Work", N. Y.: Macmillan Publishing, 1980.
- Black-Branch, J. L., "The Consequences of Teaching and Job Satisfaction: Federation Union, Remunerations and Career Development, the Most Important Factors", *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, (253), 1996, pp.247-269.
- Bratkovich, Jerrold R., Steele, Bernadett and Rollins, Thomas, "Develop New Career Management Strategies", *Personnel Journal*, September 1990, pp.98-109.
- Cohen, S. L. and Meyer, H. H., "Toward a More Comprehensive Career Planning Program", *Personnel Journal*, (589), 1979, pp.611-615.

- Feldman, Daniel C., "Careers in Organizations: Recent Trends and Future Directions", *Journal of Management*, (152), 1989, pp.135-156.
- Geery, B. J., "How Career Development Protects Your Greatest Asset", *Telemarketing & Call Center Solutions*, (152), August 1996, pp.102-105.
- Gilley, J. W. and Egglund, S., "Hook, Line, and Sinker", *Training & Development Journal*, (419), September 1989, pp.22-28.
- Gordon, J., "The Winner-and The Loser-is Career Development", *Training*, (339), September 1996, p6.
- Grandjean, B. D., "History and Career in a Bureaucratic Labor Market", *American Journal of Sociology*, (86), 1981, pp. 1057-1092.
- Griffith, R. A., "A Survey of Career Development in Corporation", *Personnel and Guidance Journal*, (588), 1980, pp.537-543.
- Gunz, H. P. and Jalland R. M., "Managerial Career and Business Strategies", *Academy of Management Review*, (213), 1996, pp.718-756.
- Gutteridge, T. G., "Organizational Career Development System: The State of the Practice", In Hall, D. T., & Associates (Eds), *Career Development in Organizations*, S. F., C. A.: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Gutteridge T. G., Leibowitz, Z. B. and Shore, J. E., "A New Look at Organizational Career Development", *Human Resource Planning*, (162), October 1990.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., and Shore, J. E., "Organizational Career Development", San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers, 1993.
- Hall, D. T. ed., "The Career is Dead-Long Live the Career", San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Hall, D. T., "Career Development in Organizations", San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Hall, D. T., "Careers in Organizations", Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing, 1976.
- Hall, D. T. and Goodale, J. G., "Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation", Glenview, Illionis: Scott, Foresman and Company, 1986.
- Hall, D. T., and Isabella, L. A., "Downward Movement and Career Development", *Organizational Dynamics*, (141), 1985, pp.5-23.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., and Bretz, R. D., "An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career success" ", *Personnel Psychology*, (483), 1995, pp.485-519.
- Lawrence, B. S., "At the Crossroads: A Multiple-level Explanation of Individual Attainment", *Organization Science*, (11), 1990, pp.65-85.
- Lent, W. R. and Brown, D. S., "Social Cognitive Approach to Career Development: An Overview", *The Career Development Quarterly*, (444), 1996, pp.310-321.

- Lynagh Peter M., Murphy Paul R. and Poist Richard F., "Career Perspectives of Women in Distribution: Congruency or Contrast?", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (29/3), 1999, pp. 192-198.
- Miles, R. and Snow, C., "Twenty First Century Careers", in *The Boundaryless Career: A New Employment Principle in a New Organizational Era*, M. Arthur and D. Bousseau (eds.) New York: Oxford University Press, 1996, pp.281-307.
- Morris, L., "Research Capsules: Career Development Surveyed and Best Practices Described", *Training & Development*, (9311), 1993, pp.71-74.
- Petroni, Alberto, "Strategic Career Development for R&D Staff: A Field Research", *Team Performance Management*, (63/4), 2000, p52.
- Scarpello, V., "Generalizing the Importance of Occupational and Career View to Job Satisfaction Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, (132), March 1992, pp.125-140.
- Schein, E. H., "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, (104), November 1996, pp.80-88.
- Schein, E. H., "Career Anchors-Discovering Your Real Values", University Associates, Inc, 1990.
- Schein, E. H., "Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs", Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Slocum, J., Cron, Wm., Hansen, R., and Rawlings, S., "Business Strategy and the Management of the Plateaued Performer", *Academy of Management Journal*, (283), 1985, pp.718-749.
- Sonnefeld, Jeffrey A., "Managing Career Systems", Homewood Illinois: Richard D. Irwin, 1984.
- Stumpf, S. A., "Choosing Practice to Support Your Business Strategy", *Human Resource Management*, (111), 1988, pp.33-43.
- Summers, Michele L., "Career Management for Scientists and Engineers", *Engineering Management Journal*, (124), 2000, p.44.
- Super, E. D., "Career and Life Development", Brown, San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Super, E. D., "The Psychology of Careers", N. Y.: Harper & Row, 1957.
- Von Glinow, Mary Ann, Driver, Michael J. Brousseau, Kenneth and Prince, J. Bruce, "The Design of a Career Oriented Human Resource System", *Academy of Management Review*, (81), 1983, pp.23-32.
- Walker, J. W. and Gutteridge, T. G., "Career Planning Practices: An AMA Survey Report", N. Y.: AMACOM, 1979.
- Wentling, R. M., "A Study of Career Development and Aspirations of Women in Middle Management", *Human Resource Development Quarterly*, (73), Fall 1996, pp.253-269.
- Williamson, B. A. and Otte, F. L., "Assessing the Need for Career Development", *Training and Development Journal*, (403), 1986, pp.59-61.

Woods AM, Lynn SK., "Through the Years: a Longitudinal Study of Physical Education Teachers from a Research-based Preparation Program", *Research Quarterly for Exercise and Sport*, (72/3), Sep 2001, pp. 219-231.

Zheng, Yan and Kleiner, Brian H., "Developments Concerning Career Development and Transition", *Management Research News*, (243/4), 2001, p.33.

Difference between Career Development Programs and Career Development Needs of Managers and Its Relationships with Career Frustrations

CHAO-CHUAN YU, HSIAO-LING SUN*

ABSTRACT

An effective management career development program must satisfy two requirements. The first one is to meet the individual needs. And match human resource management in the organization is the second, so as to make sure that the company gets the greatest growth without the risk of losing well-developed managers.

This study focuses on the correspondence between firms' career development programs for managers and career development needs of managers in Taiwan. In the study, career frustration is used as an indication which decides whether the both constructs correspond with each other well.

This research uses 286 managers in Taiwan industries as sample. And the results support that management ability training, human resource planning system and promotion paths are emphasized mostly among the 18 items of current management career development programs. In addition, both the whole career development program and needs can be divided into four factors, i.e. training program, succession system, leaving guidance, along with career consultation. Among those, the former two factors are emphasized more than the others, and managers' needs for them are higher too.

Among ten items of career frustration, three with higher degrees are balanced reward and payment, free working arrangement, and being a professional expert. By factor analysis we can separate them into two factors. One is professional independence; the other is power/status. Managers get more frustration from the former. Discrepancy in leaving guidance is highly related to power/status, while discrepancies in career consultation, succession system and leaving guidance are highly related to frustration in power/status.

Keywords: career development, career frustration, career development need, management career

* Chao-Chuan YU, Professor, Department of Business Administration, Soochow University.
Hsiao-Ling SUN, MBA, Department of Business Administration, Soochow University.

