

企業組織中同屆團體認同基礎之 研究—以台灣中鼎公司為例¹

A Study on the Identification Base of Cohort Groups in Taiwanese Business Organizations— A Case on the CTCI Construction Consulting Corporation

黃佑安 *Yu-An Huang*
淡江大學
Tamkang University

王秉鈞 *Bing-Jyun Wang*
元智大學
Yuan Ze University

劉家駒 *Cha-Chu Liu*
大葉大學
Da Yeh University

摘 要

組織人口學乃一新興組織研究領域，同屆團體(cohort)的觀念則在其中扮演重要角色，其在描述一些組織行為變項如組織氣候（如組織承諾、組織認同、與組織衝突）與職位變遷（如離職、晉昇、及工作調動）常有非常清楚的影響。有鑑於此，本研究嘗試運用組織人口學的觀念於一本土的公司之上，並嘗試建立其理論基礎及內涵，並進一步以國內廠商作實証，探究其在國內實際運用的結果。本研究僅是運用組織人口學方法的初探，是相關研究方法引用的一系列研究的先聲，因此，有關完整的研究有待不斷的后續研究工作的投入。

¹ 本論文承蒙國科會經費支助特此致謝，本文亦感謝兩位評審的意見指正與沈榮欽先生為本文資料及文字所作之整理。

在本研究中將以問卷調查方法先行確定同屆團體這個觀念在組織內的定義及其影響。因此，本研究以國內中鼎工程股份有限公司全體正式員工為研究對象，共發出 300 份的問卷，回收 109 份。研究發現，影響同屆團體個人認同的因素以社會親和需要、被尊重或被賞識需要、成就需求、職位相近、年齡相近和教育背景相似最為重要。婚姻、年齡與專長領域都對同屆團體認同具有影響力與解釋意義。

本研究建議企業在進行人力資源規劃與任用員工時，應妥為參考相異同屆團體差距的現象，予以調整企業內的衝突。並妥善利用影響同屆團體認同與衝突的影響因素，凝聚企業內部的共識。

關鍵詞：組織人口學、同屆團體、同屆團體認同

Abstract

Organizational demography is a new field in the organizational study. Within the Organizational demography, "Cohort Group" plays a major role in describing the consequences of organizational behavior, such as employee turnover, organizational performance, and organizational conflicts. Therefore, this study introduces the concepts of organizational demography, and tries to test the theory, with evidence of a Taiwanese construction consulting firm—CTCI Corporation.

With 109 replied questionnaires, the results showed that: 1. Social affiliation, esteem, accomplishment, position similarity, age similarity and education similarity are the major sources of intra-cohort identification; 2. Marriage, age, and major field of study have significant influence and meaning for intra-cohort identification and inter-cohort conflict.

This study suggested that business should use the gap of different cohorts to balance conflict within organization while human resource planning and employee staffing. On the other hand, business also should notice and manage the major sources of identity and conflict to enhance organization's cohesiveness.

Keywords: Organizational demography, Cohort, and Intra-cohort Identification

壹、前言

同屆團體 (cohort) 是組織人口學研究中一個新興且重要的部份。Pfeffer (1982; 1983) 定義同屆團體為「在組織中具有近似年資之群體」, Haveman (1995) 亦稱同屆團體為「進入正式組織後相近任期(tenure)之群體」, 同屆團體成員間「往往具有類似之經歷與看法」(Ryder, 1965), 其在組織變遷過程中具有共同見證特殊事件的角色(Mannheim, 1952)。同屆團體因其進入組織的時間與見證事件的角度與立場不同, 而各自形成不同的組織內之次文化與經驗, 造成同屆團體間有不同的職業生涯情形, 如 Stovel, Savage, and Bearman (1996) 所發現在前後幾個同屆團體間有迥然不同的晉升機會, 這些現象均值得作進一步的研究。

一般而言, 同屆團體與組織人口學的關係可由下列數點來界定:

1. 組織人口分配可由服務年資 (LOS, Length of Service) 來定義, 而服務年資 (進入組織的時間) 正好亦是同屆團體認定的重要標準;
2. 依組織人口學的觀點, 服務年資對組織績效與組織變遷及適應有重要之影響(Pfeffer, 1983; Stewman, 1988); 而同屆團體的存在對組織變遷及適應亦有相當的影響。由此, 我們或許可以進一步釐清兩者之間的關係;
3. 同屆團體在群體認同與衝突 (group identification and conflicts) 等組織行為的表現上, 對於所有組織人口學之一些變項, 如同屆團體對於人事選擇與離職有直接影響(Pfeffer, 1982; 1983), 但對於其他的變項, 如: 創新、適應、績效、管理繼承、組織關係 (交易型態、人員移動)、事業高原、衝突與權力分配等亦具有直接或間接影響關係, 因此, 有必要將兩者同時列入研究的架構之中。

同屆團體之行為在組織理論中尚屬新興的研究領域, 其在國外尚未蔚為風氣, 而國內相關的研究亦屬罕見。然而, 隨著近代組織的成長(尤其是自二次大戰後全世界所享受的長期穩定的成長環境), 使得組織內部人員長期的升遷及發展狀況變得非常重要。現代組織不僅要重視員工的招募與聘用, 其後的訓練、發展、以及長期的配置更是組織能否永續發展的重要因素。日本式管理所重視的長期聘用制度(所謂的三大神器: 年資制、終身雇用、與企業內工會制度等; 鄭耀本, 1990), 即是一種對於同屆團體發展的積極設計。

其次，有關同屆團體理論諸多變項間之關係及構面之整合，尚須進一步探討。雖然，組織人口學越過了傳統的行爲變項如動機、信念等，直接預測行爲的結果。本研究認為組織人口學之精義在於其化繁爲簡的作用（所謂之 parsimony 原則；Mayhew, 1981; Pfeffer, 1982），由人口統計變項來預測組織行爲結果，其解決了傳統由行爲、心理、社會面來建構變數衡量之困難。然而，如何僅以人口變項來解釋組織的變化，往往又無法提供其現象背後形成原因，無法提供有效的理論基礎。本研究基於對這些行爲變數背後的動機深感興趣，希望得到其可能的因果關係，因此利用人員訪談與問卷發放的方式，來確定其行爲面上之基礎，希望為組織人口學提供一些行爲面上的解釋。

本研究之目的詳言之可分為理論上與實證上的兩項目的。就理論上的目的而言，本研究擬就同屆團體內與同屆團體間的行爲運作，分別探究並釐清兩者的理論內涵與運作情形，其中在同屆團體內的行爲運作上，本研究將探討同屆團體的基本特質以及形成原因；而在同屆團體間的行爲運作上，本研究將釐清不同的同屆團體間有何關係，以及這些關係對組織的影響。

此外，本研究希望在實証上能夠達成兩點目的，其一、了解我國企業組織中有關同屆團體的實際表現，並以數量統計方法分析實証結果，並藉由實証結果探討同屆團體理論應用於我國企業組織的解釋能力；其二、藉由同屆團體在理論與實務方面的結合，對於研究對象同類型的我國企業組織，提出在組織與人事管理方面的建議。

本研究分三段式進行，首先，由組織人口學觀點探討同屆團體有關之變數與構面及可能之關係並發掘出可能存在的質疑之處，以之形成下階段理論模式之探討焦點；其次，從相關理論上進一步探討同屆團體理論之內涵，以構建同屆團體行爲完整之理論架構。最後，就前二階段整理與構建的理論架構，進一步作實証研究與個案分析，以期能有完整的管理實務涵意。

貳、同屆團體理論之構面整理

由前述的討論可知有關同屆團體之理論所涉及的變數相當多且廣泛，有必要將各種變數作一綜合的整理。Pfeffer (1983) 認為組織人口變項的形成是受人事措施、成長、和技術等因素之影響。組織人口變項會影響組織的創新、適應、和績效等因素(Cascio, 1995; Michel and Hambrick, 1992; Murray, 1989; Wiersema and Bird, 1993)，例如 Cascio(1995)指出組織的人口組成越多元，越容易產生綜

效及激發創造力，從而提升組織的競爭力；組織人口變項甚至影響組織間人員的移動與交流等關係 (Alexander et al., 1995; Jackson et al., 1991; McCain, O'Reilly and Pfeffer, 1983)，例如 Jackson 等人(1991)指出組織的人口組成越分歧，該組織的員工流動率將越高，形成對組織績效較大的負面影響。綜合言之，組織內人口屬性的組成結構將直接影響組織在人力資源的績效，進而影響組織的整體績效；其中 Haveman(1995)即指出員工進入組織的時間，進而組成同屆團體的任期分配是組織人口學中最重要的分析參數之一，此因同屆團體成員的共同經歷與背景，凝聚同屆團體內部成員高度的相似性，也區分了相異同屆團體間的互異性；某些學者，如 Wiersema and Bird(1993)與 Zenger and Lawrence(1989)等，以相似任期團體(team tenure similarity)對同屆團體作廣義的解釋，認為進入該團體時間相近的成員們會有較佳的溝通與互動，因此將更能整合與凝聚在一起，進而提高激勵、降低離職。這種相似與互異性衍生組織內部的作用，綜合說明如下：

1. 類似的態度、價值觀，造成同屆團體內部凝聚力強，產生有效率的溝通與互動；相異的態度、價值觀，造成同屆團體間衝突大、互動性不佳(Baty, Evan and Rothermel, 1971; Mannheim, 1952; Ryder, 1965; Wiersema and Bird, 1993; Zenger and Lawrence, 1989)；
2. 同屆團體內成員在對未來展望及彼此之吸引力較強的狀況下造成內部易團，以及相異同屆團體間易存在衝突的可能性，而此種現象在相同的同屆團體比率愈大下特別明顯 (Jackson et al., 1991; McCain, O'Reilly and Pfeffer, 1983)；
3. Kanter(1977)認為同屆團體會影響移動潛力(mobility potential)及事業高原(career plateau) 之概念；另外，他也認為上述變數會影響激勵狀態，此點已隱含激勵是影響組織績效之關鍵；
4. Kanter(1977)、McCain, O'Reilly and Pfeffer(1983)、O'Reilly, Caldwell and Barnett (1989)與 Stewman and Konda(1983) 等人都指出同屆團體的相對規模與互動可以影響組織的離職、團體競爭和激勵問題，這些看法和 Pfeffer(1983)具有相當的一致性。而且，晉升機會是同屆團體內競爭的壓力的來源(Stewman and Konda, 1983; Stovel, Savage, and Bearman, 1996)，補充了同屆團體理論中由同屆團體的認同、形成、離職、激勵與績效等變項間可供解釋的組織行為變項來源。

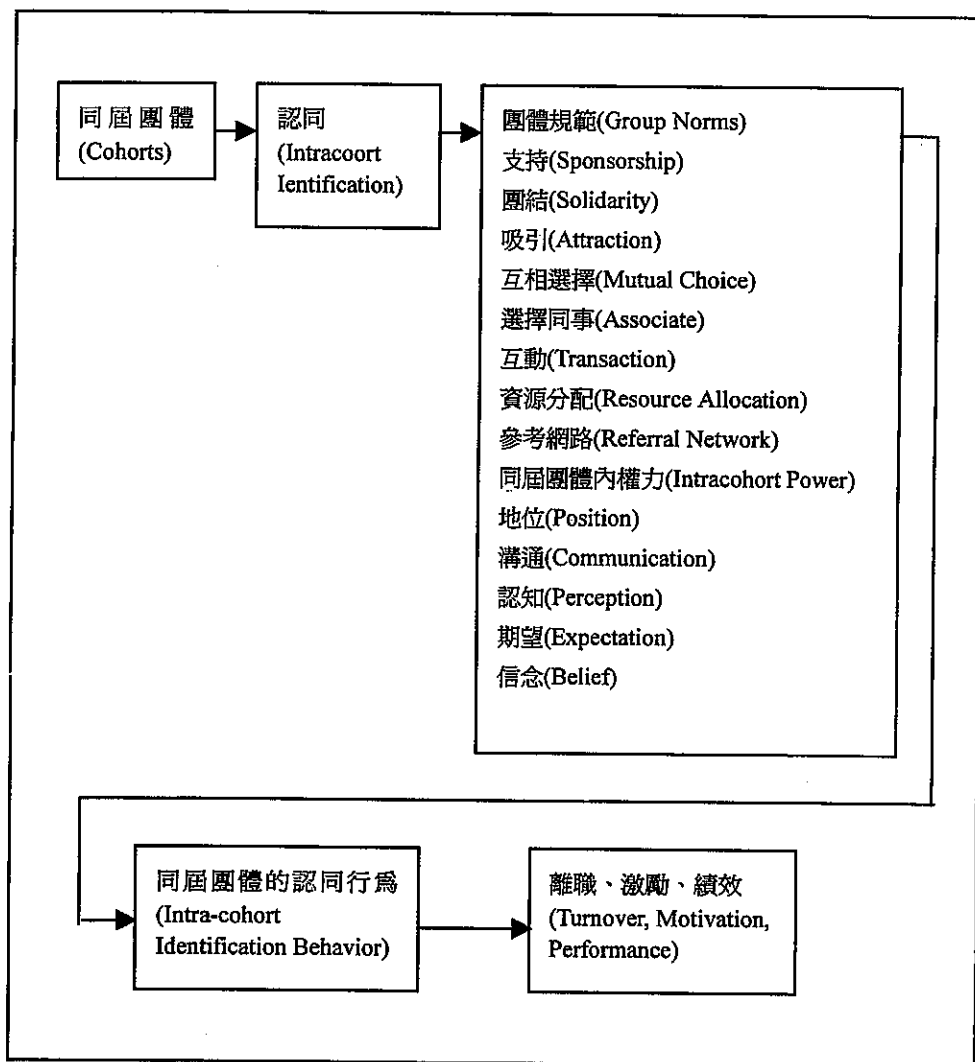


圖 1 同屆團體理論之構面整理

1. 根據前述有關同屆團體理論之文獻彙總與構面整理可知，同屆團體理論雖早經提出，但仍有許多理論內涵尚有充滿含糊、未經整理與探討之處，例如：
2. 同團體理論牽涉的行為變數相當多且混亂。例如，那些變數是屬於同屆團體形成之原因尚無一致的定論；又如那些變數乃為同屆團體之後果變項亦不夠明確；
3. 變數間彼此關係並不清楚，如團結與團體規範有否關係？而權力地位

與認知是否可以視為相同範圍與類別的變數嗎？

4. 同屆團體理論在構面上似過於簡約，因而彼此關係亦不明確。如同屆團體內有關其形成之理論架構應有進一步整理之必要；或形成之構面應涵蓋那些？或各變數間是否應再分為某些構面？或同屆團體間應有那些關係？而這些關係間又造成何種影響？

對於本研究所提出的這些質疑，都反映出同屆團體理論的構面不應只以現有文獻彙總為限，必須再有更進一步的理論與實証結合，以發展出更完整的理論構面。基於上述的質疑與理論整合之必要性，本研究乃希望對同屆團體之理論架構做進一步的精練，此正如 Pfeffer (1983) 所述之「試探性架構」。而在本研究所提出之試探性架構中，除了互動、團結和權力(Gusfield, 1957; Wiersema and Bird, 1993; Zenger and Lawrence, 1989)以及吸引(Jackson et al., 1991; Tsui, Egan and O'Reilly, 1992)外，同屆團體可能影響組織內的資源分配、參考網路和人事選擇 (Turner, 1960; Zenger and Lawrence, 1989)；規範、互相支持、和選擇 (Pfeffer, 1983)；溝通、認知、期望、和信念(Back, 1951; Lott and Lott, 1961; McCain, O'Reilly and Pfeffer, 1983)。彙總上列文獻，本研究以 Pfeffer (1982)的架構為基礎得出一基本架構（如前頁圖 1）。

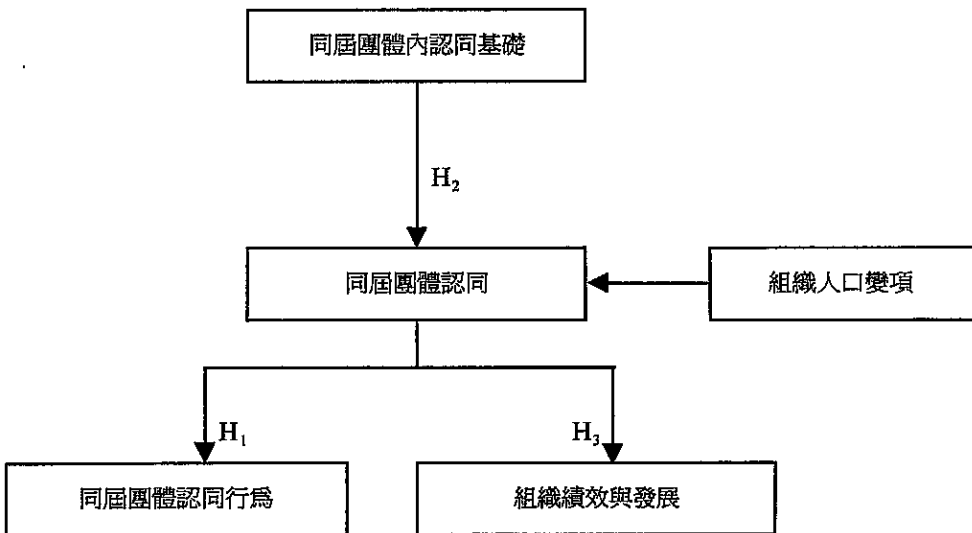
本研究著重於同屆團體內的成員對同屆團體所具有認同現象的探討，因此，本研究乃以同屆團體的認同為基礎，再綜合前述文獻研究中諸學者所採取變數，構建相關之理論模式，由其中可看出下述過程：首先是組織人口變項影響同屆團體內之變數，影響到同屆團體之認同，而形所謂的同屆團體，然後同屆團體的認同基礎又進而對認同行為產生影響，並因此影響組織績效。由於實證資料取得困難與本研究之重點取向不同，本研究並不討論因不同的同屆團體衝突轉強而造成對組織績效等變數之影響；此外，同屆團體理論諸變數顯然皆為有關行為與群體行為之性質，故本研究並不以衡量為目的，而以理論之完整建構為主要工作，以進一步達到整理構面與確立變數關係之理論上研究目的。

參、同屆團體整合模式及研究假設

本章將就前文的理論分析與推導結果再做進一步的整理，同時，由前文的理論彙整工作中亦發現同屆團體的相關理論仍嫌複雜，因此，本研究對各個理論變數和構面做一整合，藉以提出可供驗證的同屆團體模式與研究假設。

一、整合模式

綜合以上論述，本研究乃嘗試提出一初探性的整合架構，如圖 2。同屆團體內的認同基礎包括相似性和需求因素，由這些要素所構成的認同基礎會促成同屆團體於此時開始出現，進而影響同屆團體的行為表現，亦即同屆團體內由於個



註：同屆團體認同基礎的基本特性將予以分析，而不做假設檢定。

圖 2 本研究推導的同屆團體初探性整合架構

人認同同屆團體基礎的差異而產生不同之同屆團體認同行為，例如行為規範、向心力與同屆團體內競爭等等，此時在不同組織人口變項的影響下，才有所謂之同屆團體認同出現，並進而影響組織績效如衝突，和組織發展如組織階層差異不彰等結果。

二、同屆團體理論之構面彙整

由前述各章的分析和推論，本研究就同屆團體理論的相關變數和構面做一整理，由於本研究在同屆團體的研究領域中仍屬於「試探性架構」(Pfeffer, 1983)，對於相關變數的操作性衡量不擬過於細密，而是著重於理論關係的建

立，其彙整如下：

(一)同屆團體內部的認同基礎：

1. 需求因素：本研究以安全需求、社會親和需求、尊重需求、權力需求與成就需求五個問項衡量受訪者對於是否同屬同屆團體的主觀認知；
2. 相似性：本研究以職位相近、年齡相近、教育背景相似、曾為同學與曾為同鄉五個問項衡量受訪者對於是否同屬同屆團體的主觀認知。

(二)同屆團體內部的認同：

本研究以直接詢問受訪者對於是否和同屆團體屬於同一團體的主觀認知來判定受訪者認同同屆團體與否，同時並額外詢問受訪者「是否知道同時進入公司時的同事」與「同屆團體成員是否有相互吸引感覺」兩題做為參考。

(三)同屆團體認同行為：

本研究以行為規範、向心力、具有共同目標、同屆團體規模、同屆團體間競爭、受其他梯次支配、同屆間權力或地位不同、同屆團體晉升機會與對同屆團體外的依賴九個問項衡量受訪者對於同屆團體在此九項行為表現上的感受程度。

(四)組織人口變項：

本研究以性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、專長領域與工作年資作為組織人口變項的衡量。

(五)組織績效與發展：

1. 衝突認知：本研究以直接詢問受訪者對於本身所屬同屆團體是否和其他同屆團體發生衝突的主觀認知來判定受訪者對於同屆團體間的衝突認知程度；
2. 組織階層差異：本研究以中鼎公司之員工職等職級分層表，按照受訪者之工作職稱依職等高低編碼，區分為高、中與基層三個層級。

三、研究假設

本研究是對於組織內部同屆團體行為進行初步的探索性研究，根據前文同屆團體理論之說明及整合模式的推導，本研究將就同屆團體認同基礎的基本特性加以分析，同時，本研究亦提出下列擬驗證之假設：

假設一、同屆團體認同與同屆團體認同行為有顯著差異。

假設二、組織人口變項與同屆團體認同有顯著差異。

假設三、同屆團體認同在組織績效與發展上有顯著差異。

肆、研究方法與結果

一、研究對象與樣本結構

本研究以台灣地區之中鼎工程股份有限公司全體正式員工為研究對象，該公司正式員工共約 1800 人，本研究發出 300 份的問卷(由於該公司承包的業務遍及國內外，為求受訪者能建立相當的同屆共識，故本研究對象乃以台北總公司的三百多位員工為主要對象)。經催收，共收回問卷 109 份，其中有幾題答卷漏答，但並不影響整體分析，故保留為可用資料，整體回收率為 36.3%。回收問卷之基本資料分析統計於表 1。回收樣本普遍顯出年輕化，年齡多在 40 歲以下(約 85%)，以已婚者居多。回卷者以男性為大多數，有 84% 弱；教育程度中有 98% 強是大專以上的學歷；專長領域亦大多數是屬於土木、機電、資訊，以及其他工程領域的員工，由進入現職公司年份與現有工作服務年資綜合來看，年資未滿 10 年的員工佔總數的近 73%，若是本研究抽樣無偏差的話，則其顯示中鼎公司員工有年輕、專業、且具工程訓練的特色。

二、同屆團體認同基礎、認同行為與認同之關係

表 2 顯現出近 92% 的樣本皆知道同屆團體的存在，而對於認同於同屆團體的回答率約 46%，顯示同屆團體現象在台灣境內之中鼎公司確實存在，極富研究價值。至於同屆團體內彼此相互吸引的感覺，亦有近 38% 的樣本員工回答贊同，此對於同屆團體形成的力量是一大臂助，促進成員的凝聚。

此外，承認同屆團體間存在衝突者近 12%，該比例符合本研究預期同屆團體間會有衝突的可能性。這項結果也可能因為國人在傳統的以和為貴價值觀下，大多不願表達衝突的言語和行為有關，因此，實際的衝突比例可能高於此數據。是故，更進一步去研究衝突形成原因及衝突與同屆團體有何關係，更是未來研究應關注的研究課題。

由表 3 可看出，依平均數高低排列(由小至大，值愈小表示因素愈重要)，個人認同同屆團體的需求因素以社會親和需要(平均數為 2.20)、被尊重或被

賞識需要（平均數為 3.32）和成就需求（平均數為 3.53）最為重要。其中又以社會親和需要突顯出同屆團體形成的原因是因為諸如可以交朋友、談天或談心等理由。

由表 4 可知，依平均數高低排列（由小至大，值愈小表示因素愈重要），個人認同同屆團體的相似性因素以職位相近（平均數為 2.05）、年齡相近（平均數為 2.12）和教育背景相似（平均數為 2.32）最為重要。如此結果頗符合本研究原先推論：職位相近表示職階接近，越可能有互動溝通之機會；而年齡相近和教育背景相似顯示物以類聚、背景相同，較易聚在一起，如此皆易於形成同屆團體，此點與 Zenger and Lawrence(1989)認為年齡是形成同屆團體認同最重要因素的看法相近。

表 1 回卷基本統計資料

類 別	樣本數	百分比(%)	類 別	樣本數	百分比(%)
(1)性別			(6)現有工作服務年資		
男	91	83.5	1年以內	6	5.5
女	17	15.6	1年~未滿3年	12	11.0
漏答	1	0.9	3年~未滿7年	48	44.0
	109	100%	7年~未滿10年	13	11.9
(2)婚姻狀況			11~未滿15年	11	10.1
已婚	76	69.7	15~未滿20年	15	13.8
未婚	32	29.4	20年以上	3	2.8
漏答	1	0.9	漏答	1	0.9
	109	100%		109	100%
(3)實足年齡			(7)進入現職公司年份 (民國)		
29歲以下	21	19.3	61年	1	0.9
30~39歲	72	66.1	62年	1	0.9
40~49歲	15	13.8	63年	1	0.9
漏答	1	0.9	64年	1	0.9
	109	100%	66年	1	0.9
(4)教育程度			67年	4	3.7
高中、高職	2	1.8	68年	8	7.3
專科	46	42.2	69年	6	5.5
大學	38	34.9	70年	3	2.8
研究所以上	22	20.2	72年	1	0.9
漏答	1	0.9	73年	3	2.8
	109	100%	74年	1	0.9
			75年	5	4.6
			76年	6	5.5

類 別	樣本數	百分比(%)	類 別	樣本數	百分比(%)
(5)專長領域			77年	13	11.9
商管	2	1.8	78年	14	12.8
土木	11	10.1	79年	14	12.8
機電	52	47.7	80年	7	6.4
資訊	17	15.6	81年	2	1.8
其他工程領域	22	20.2	82年	7	6.4
漏答	5	4.6	83年	8	7.3
	109	100%	漏答	2	1.8
				109	100%

表 2 回卷樣本對同屆團體的總體看法

類 別	樣本數	百分比(%)	類 別	樣本數	百分比(%)
(1)是否知道同時進入公司時的同事			(3)同屆團體成員是否有相互吸引感覺		
知道	100	91.7	有	41	37.6
不知道	7	6.4	沒有	51	46.8
漏答	2	1.8	漏答	17	15.6
	109	100%		109	100%
(2)是否和同屆團體屬於同一群體			(4)同屆團體間是否有衝突		
是	50	45.9	有	13	11.9
不是	53	48.6	沒有	90	82.6
漏答	6	5.5	漏答	6	5.5
	109	100%		109	100%

表 3 個人認同同屆團體的需求因素

	平均數	標準差
安全需要	3.78	0.76
社會親和需要	2.20	0.69
被尊重或被賞識需要	3.32	0.73
權力需求	3.67	0.66
成就需求	3.53	0.83

註：扣除未填答、回答「不知道同時進入公司時的同事」與「不認同同屆團體」後，樣本數共 49 個。

表 4 個人認同同屆團體的相似性因素

	平均數	標準差
職位相近	2.05	0.72
年齡相近	2.12	0.63
教育背景相似	2.32	0.76
曾為同學	2.69	0.76
曾是同鄉	3.23	0.93

註：扣除未填答、回答「不知道同時進入公司時的同事」與「與同屆團體沒有相互吸引感覺」後，樣本數共 48 個。

表 5 同屆團體各項行為表現之 T 檢定結果

	平均數		標準差		T 值
	認同	不認同	認同	不認同	
行為規範	2.57	2.96	1.22	1.21	-1.55
向心力	2.51	3.02	0.94	0.94	-2.66***
具有共同目標	3.02	2.91	1.01	1.08	0.49
同屆團體規模	3.12	3.46	1.09	1.08	-1.56
同屆團體間競爭	2.71	2.87	0.14	0.15	-0.76
受其他梯次支配	2.93	3.21	1.09	1.06	-1.25
同屆間權力或地位不同	3.00	2.89	1.13	1.05	0.47
同屆團體晉升機會	2.86	3.17	0.87	0.82	-1.82*
對同屆團體外的依賴	3.18	3.19	0.93	1.12	-0.04

註：扣除漏答與回答「不知道同時進入公司時的同事」後，樣本數共 96 個；個人認同同屆團體者 49 名，個人不認同同屆團體者 47 名。

*表示 $P < 0.1$ ，**表示 $P < 0.05$ ，***表示 $P < 0.01$ 。

表 5 則依認同同屆團體與否予以分類，以區分出認同同屆團體與不認同同屆團體者之間各項行為表現的差異。結果發現，向心力與同屆團體晉升機會具有顯著差異，顯示認同（同屆團體）者較能建立共同的向心力，並以此強化同屆團體的形成；而且，認同同屆團體者較能獲得升遷的機會，顯示同屆團體內部成員彼此互相結為奧援，一旦獲得晉升機會時，同屆團體內部成員將會彼此

提攜。在此，假設一得到了部分支持。

本研究亦就同屆團體認同基礎與同屆團體行為表現進行相關分析，結果列於表 6。由表 6 中擇取相關係數達 0.4 以上且具顯著效果者，可知安全需要和向心力、同屆團體規模、同屆團體間權力或地位不同皆具顯著正相關；被尊重或被賞識需要和具有共同目標具顯著正相關；年齡相近和同屆團體間競爭、同屆團體晉升機會皆具顯著正相關；曾為同學和同屆團體間競爭具顯著正相關；曾是同鄉和同屆團體規模具顯著正相關，但和同屆團體間競爭具有顯著負相關。

在這些關係中，以安全需要在各項關係中牽連最廣，顯示同屆團體帶給成員較大的安全感，保護其免受安全威脅滿足生理需求，並減輕外界壓力；因此，在安全感形成與壓力減輕下，易促使向心力的凝聚和同梯規模增加，也使得成員易感受到相異的同梯間彼此權力或地位不同。

三、組織人口變項與同屆團體認同的差異

由表 7 可以看出組織人口變項對於個人是否認同同屆團體與個人是否認為同屆團體具吸引力等，組織人口變項與同屆團體差異關係的分類結果。結果顯示在性別、教育程度與工作年資上，組織人口變項對於個人是否認同同屆團體與個人是否認為同屆團體具吸引力均無顯著差異。

表 6 同屆團體認同基礎與同屆團體行為表現相關分析

變 項	安全 需要	社會親 和需要	被尊重 需要	權力 需求	成就 需求	職位 相近	年齡 相近	教育背 景相似	曾為 同學	曾為 同鄉
行為規範	0.09	0.36***	0.36***	0.24*	0.12	-0.31**	0.19	0.11	0.10	0.02
向心力	0.43***	0.14	0.25*	-0.06	0.13	-0.19	0.31**	0.08	0.11	0.19
具有共同規範	0.21	0.32**	0.45***	-0.08	-0.15	-0.25*	0.16	0.10	-0.16	0.25*
同屆團體規模	0.45***	0.17	0.33**	0.02	0.02	-0.31**	0.30**	0.20	-0.15	0.49***
同屆團體間競爭	-0.01	-0.28**	-0.07	-0.00	0.35**	0.32**	0.55***	-0.07	0.43***	-0.46***
受其他同屆團體支配	0.02	-0.09	0.15	-0.09	0.09	-0.28*	0.28**	-0.04	0.33**	0.03
同屆間權力或地位不同	0.50***	-0.24*	-0.13	-0.15	-0.03	-0.05	-0.07	-0.04	-0.17	0.31**
同屆團體晉升機會	0.39***	0.16	0.24*	-0.06	0.11	-0.14	0.51***	0.22	0.11	0.23
對同屆團體外的依賴	-0.06	0.24*	0.37***	-0.11	0.05	-0.17	0.37**	0.31**	0.23	-0.24*

註：扣除回答未填答、「不知道同時進入公司時的同事」、「不認同同屆團體」與「與同梯沒有相互吸引感覺」者 59 名，樣本數共 50 個；*表示 P<0.1，**表示 P<0.05，***表示 P<0.01。

在婚姻狀況方面，未婚者較為認同同屆團體，並認為同屆團體較具吸引力；而在實足年齡方面，29 歲以下者亦比 30 歲~39 歲與 40 歲~49 歲者較認同同屆團體和認為同屆團體具吸引力，這顯示年輕的員工對於同儕間的認同較深刻，同時也符合未婚者的年齡特徵——年輕；同時，這可能意味著越相近年齡或同一時期進入公司的員工，彼此的差異較小，有著相似的背景與經驗，容易溝通，因此彼此易於認同或有著吸引力(Zenger and Lawrence, 1989)。

此外，在專長領域上，土木、商管、機電和其他工程領域的員工普遍較資訊領域的員工認為同屆團體具有吸引力，這可能是因為中鼎公司本身是以工程設計與總包為主要業務，土木、商管、機電和其他工程領域的員工是公司主要的業務與技術人員，具有共通的技術語言，此與 Zenger and Lawrence(1989)的研究結果相似。在此，假設二得到了部分支持。

表 7 按人口統計變項對於同屆團體影響的分類結果

人口統計變項	屬於同屆團體		不屬於同屆團體		檢定 ^a	同屆團體具吸引力		同屆團體不具吸引力		檢定 ^a	總計
性別											
男	33	45%	41	55%	0.04	34	46%	40	54%	0.07	74
女	5	42%	7	58%		5	42%	7	58%		12
婚姻狀況											
已婚	24	37%	41	63%	5.96**	25	38%	40	62%	5.29**	65
未婚	14	67%	7	33%		14	67%	7	33%		21
實足年齡											
29 歲以下	11	79%	3	21%	4.28**	10	71%	4	29%	2.70**	14
30~39 歲	22	38%	36	62%		22	38%	36	62%		58
40 歲~49 歲	5	36%	9	64%		7	50%	7	50%		14
教育程度											
專科以下	13	37%	22	63%	0.66	14	40%	21	60%	1.24	35
大學	15	47%	17	53%		18	56%	14	44%		32
研究所以上	10	53%	9	47%		7	37%	12	63%		19
專長領域											
土木、商管	4	40%	6	60%	1.67	6	60%	4	40%	2.73**	10
機電	21	49%	22	51%		22	51%	21	49%		43
資訊	3	20%	12	80%		2	13%	13	87%		15
其他工程領域	10	56%	8	44%		9	50%	9	50%		18
工作年資											
未滿 3 年	10	67%	5	33%	1.62	7	47%	8	53%	0.42	15
3 年~7 年	16	44%	20	56%		17	47%	19	53%		36
7 年~10 年	6	30%	14	70%		7	35%	13	65%		20
11 年以上	6	40%	9	60%		8	53%	7	47%		15

註：扣除漏答與回答「不知道同時進入公司時的同事」後，樣本數共 86 個。

^a變異數分析所得 F 值，*表示 P<0.1，**表示 P<0.05。

四、同屆團體認同在組織績效與發展的關係

表 8 主要係對於知道同時期進入公司同事的樣本進行同屆團體的總體交叉分析，結果顯示認同同屆團體的員工普遍認為同屆團體較具有吸引力，而不認同同屆團體的員工大多數認為同屆團體不具有吸引力。而在對於相異同屆團體間有無衝突的認知上，顯然認同同屆團體的員工較不認同同屆團體的員工在相異同屆團體間的衝突認知上為高，此一結果亦在表 9 的變異數分析結果獲得支持。

表 9 則是對於知道同時期進入公司同事的樣本進行組織績效與發展的差異分析，結果顯示認同同屆團體的員工對於相異同屆團體間存有的衝突認知顯然較不認同同屆團體的員工為高，這可能是同屆團體內部的員工彼此經驗與背景相似，容易溝通，因此較不易產生衝突，而相異同屆團體間的員工彼此經驗與背景差異較大，不易溝通，因此較容易產生衝突。至於認同或不認同同屆團體員工的分佈，則普遍存在於高、中與基層員工之間，並無特別集中於某組織階層內，這點發現可能顯示著同屆團體隨著員工在同期進入公司後，成員間仍持續交流，並不因時間增長而減少成員對同屆團體認同，因而能夠普遍存在各組織階層中。在此，假設三得到了部分支持。

表 8 同屆團體的總體交叉分析

個人認同同屆團體				個人不認同同屆團體			
同屆團體具吸引力		同屆團體無吸引力		同屆團體具吸引力		同屆團體無吸引力	
30	76.9%	9	23.1%	9	18.4%	40	81.6%
個人認同同屆團體				個人不認同同屆團體			
同屆團體間有衝突		同屆團體間無衝突		同屆團體間有衝突		同屆團體間無衝突	
8	20.5%	31	79.5%	3	6.1%	46	93.9%

註：扣除漏答與回答「不知道同時進入公司時的同事」後，樣本數共 88 個。

表 9 同屆團體對衝突認知、組織階層之單因子變異數分析

準則變數	自由度	型 III 平方和	均方	F 值	Prob>F
衝突認知	1	0.51	0.51	4.47	0.04**
組織階層	1	0.04	0.04	0.36	0.55

註：扣除漏答與回答「不知道同時進入公司時的同事」後，樣本數共 88 個。

*表示 P<0.1，**表示 P<0.05，***表示 P<0.01。

陸、結論與建議

一、綜合結論

本研究主要是針對新興的組織研究領域——同屆團體進行探索性的研究，探討同屆團體的基本特質與形成原因，並嘗試釐清相異的同屆團體間可能的關係，由於以「試探性架構」作為本研究的實證基礎，各假設僅得到部分支持亦是合理的預期結果。各項研究結論可彙整如下：

- (一)形成個人認同同屆團體的因素以社會親和需要、被尊重或被賞識需要、成就需求、職位相近、年齡相近和教育背景相似最為重要，顯示交朋友、常談天談心、互動機會和背景相同皆能有助於形成同屆團體。
- (二)而比較認同與不認同同屆團體者在行為表現上的差異後，發現向心力與同屆團體晉升機會是最主要的同屆團體行為特徵，顯示認同同屆團體者較能建立共同的向心力，同屆團體內部成員在升遷機會上較會彼此提攜支援。
- (三)組織人口變項與同屆團體的關係，主要是在婚姻狀況、實足年齡與專長領域上發現顯著的差異關係，可彙總以下幾點結論：
 1. 未婚者較為認同同屆團體，並認為同屆團體較具吸引力；
 2. 年輕者較年長員工認同同屆團體和認為同屆團體具吸引力；
 3. 土木、商管、機電和其他工程領域的員工普遍較資訊領域的員工認為同屆團體具有吸引力。
 4. 同屆團體認同在組織績效與發展的關係，主要的發現為認同同屆團體的員工對於相異同屆團體間存有的衝突認知較不認同同屆團體的員工為高；而認同或不認同同屆團體員工的分佈，則普遍存在於高、中與基層員工之間，並不特別集中於某組織階層內。

二、理論貢獻與實務涵義

(一)理論貢獻

1. 過去研究組織理論所關心的是組織績效的提昇與影響組織績效的相關因素，如工作滿足、離職、創新等，但鮮少談及同屆團體理論。本研究在理論推導上，發現組織內的同屆團體亦是影響組織績效的重要因素，並在實證方面初步發現同屆團體對於組織員工的衝突認知具有

顯著影響。此一同屆團體理論的觀點，和過去研究有截然不同的出發，並且獲得初步的實證結果。

2. 本研究對於同屆理論的諸項變數做一構面整理和確立變數關係的工作，透過理論的導引，理論的整合性架構，並由架構中明確回答同屆團體的特質、形成原因與靜態特徵，解釋同屆團體間關係及這些關係所造成的後果。
3. 本研究直接利用組織人口變項和相異同屆團體差距作為操作變數，不僅操作明確方便，且增加預測效度，是研究方法上明顯的進步。

(二)實務涵義

透過本研究對同屆團體理論的整理與實證的推導當可瞭解，同屆團體對企業實務的重要性，本研究提出的實務涵義如下：

1. 同屆團體在組織內屬於非正式團體，其對組織運作與組織績效皆發生相當程度的影響，在組織行為與群體管理上深具實務涵義。
2. 由本研究的結論可知，由於相異同屆團體差距對衝突的發生具有極大影響，企業在進行人力資源規劃與任用員工時，應妥為參考相異同屆團體差距的現象，予以調整企業內的衝突。
3. 對衝突而言，實務上企業對於衝突極為重視，本研究發現相異同屆團體差距是造成衝突的重要來源之一。而在解決方法上，化解相異同屆團體的差距，可藉由輪調、在職訓練或事業前程規劃等方式來調節。
4. 組織變革是企業應付環境變動的重要措施，由於同屆團體認同與相異同屆團體間的差異往往成為影響組織變革的重要來源，如 Krackhardt(1992)指出當組織面臨威脅既有權力地位或是改變既有決策程序的重大變革時，對於變革呼籲者(propagator)的信任是變革成功的基礎。因此具有情感基礎、長久交流與強大影響力(Krackhardt, 1992)的同屆團體成員可能成為影響組織變革成敗的關鍵份子。

經由上述諸點說明，可知同屆團體分析對組織理論與管理極重要，以往在理論與實務上都缺乏對同屆團體的注意與管理。透過本研究的研究，當可對同屆團體理論有進一步的瞭解與重視。

三、分析限制與後續研究

(一)資料分析限制

本研究蒐集資料範圍僅限於(國民)黨營性質的中鼎公司員工，以方便於將國外理論引介導入國內，作為初步探索分析。因此本計畫的分析結果可能不見得適合於一般的民營企業。

(二)後續研究

1. 本研究僅針對國內一家企業進行研究，外部效度有待予以擴大。由於國內中、大型企業可能普遍存有同屆團體現象，因此未來的研究希望擴大樣本範圍，用較多的企業個體來瞭解國內企業裡同屆團體的現象，以對同屆團體作更一般性的探討與比較；並進一步的偵測企業體之間，同屆團體是否有互通的現象？此外，同屆團體是否因產業或企業之不同，而有不同的特質與結構？這些問題皆有待進一步的研究。
2. 本研究未對組織成長、衰退、人事政策與環境因素對同屆團體的影響進行研究，這些組織因素對於組織人口變項和相異同屆團體差距、相對大小規模的關係，亦未進一步的分析。上述關係的研究，值得未來研究者進行更深入的研究。
3. 在研究方法上，本研究應可在參酌個案研究方式，針對相異同屆團體的成員，隨機抽樣數員做深入訪談與追蹤，以更充實同屆團體理論在國內的實際演變與理論內涵，提供理論與實務上更有用的建議。

參考文獻

鄭耀本，1990，日本的人事勞務管理，台北：書泉。

Alexander, J., B. Bloom J. Nuchols and S. Y. Lee. 1995. Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity. *Human Relations*, 48: 1455-1480.

Back, K. 1951. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46: 9-23.

Baty, G., W. Evan and T. Rothermel. 1971. Personnel flows as interorganizational relations. *Administrative Science Quarterly*, 16: 430-443.

Dill, W. R. 1958. Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 3: 409-443.

Gusfield, J. R. 1957. The problem of generations in an organizational structure. *Social Forces*, 35: 323-330.

- Haveman, H. A. 1995. The demographic metabolism of organizations: Industry dynamics, turnover, and tenure distributions. *Administrative Science Quarterly*, 40: 586-618.
- Jackson, S. E., J. F. Brett, V. I. Sessa, D. M. Cooper, J. A. Julin and K. Peyronnin. 1991. Some differences make a difference: Individual dissimilarity, and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76: 675-689.
- Hickson, D. J., C. R. Hinning, C. A. Lee, R. E. Schneck and J. M. Pennings. 1971. A strategic contingencies theory of interorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Krackhardt, D. 1992. The Strength of Strong Ties; The Importance of *Philos* in Organizations. in N. Nohria and R. G. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 216-239, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Lott, A. J. and B. E. Lott. 1961. Group Cohesiveness, Communication Level, and Conformity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62: 408-412.
- Mannheim, K. 1952. The Problem of Generations," in K. Mannheim. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322, New York: Oxford University Press.
- Mayhew, B. H. 1981. Structuralism versus individualism: Part II, ideological and other obfuscations. *Social Forces*, 59 : 627-648.
- McCain, B. R., C. A. III O'Reilly and J. Pfeffer. 1983. The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management Journal*, 26: 626-641.
- Michel, J. and D. Hambrick. 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Murray, A. 1989. The management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- O'Reilly, C. A., III, C. Caldwell and D. Barnett. 1989. Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*, Boston: Pitman Publishing.
- Pfeffer, J. 1983. Organizational demography. in L. L. Cummings and M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357, Greenwich, CT: JAI Press.
- Robbins, S. P. 1983. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Revised Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ryder, N. B. 1965. The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30: 843-841.
- Stewman, S. and S. L. Konda. 1983. Careers and organizational labor markets:

- Demographic models of organizational behavior. *American Journal of Sociology*, 88: 637-685.
- Stovel, K., Savage, M., and P. Bearman. 1996. Ascription into achievement: Models of career systems at Lloyds banks, 1890-1970. *American Journal of Sociology*, 102: 358-399.
- Thompson J. D. 1967. *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Tsui, A. S., T. D. Egan and C. A. III O'Reilly. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Turner. R. H. 1960. Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review*, 25: 855-867.
- Wiersema, M. F. and A. Bird. 1993. Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36: 996-1025.
- Zenger, T. and B. Lawrence. 1989. Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32: 353-376.

