

情緒智力對工作滿意度之影響： 公共服務動機的中介效果與調節效果

董祥開*、柳嘉蕙**

《摘要》

對於以服務公眾為志業的公務人員而言，除了須具備較高的公共服務動機之外，該如何調適自身的情緒狀態以回應民眾需求及面對工作上的壓力，已逐漸成為公部門管理的重點之一。本研究之目的即在探討公務人員的情緒智力及公共服務動機對工作滿意度的影響，同時也探究公共服務動機在其中所扮演的角色中介或調節效果。本研究以分層隨機抽樣法抽出 731 位行政院及所屬機關之公務人員做為研究對象，透過問卷調查之方式蒐集資料，了解我國公務人員的情緒智力概況，同時針對本研究之相關論點進行驗證。本研究結果顯示，公務人員的公共服務動機在情緒智力與工作滿意度之間有「部分中介效果」存在，同時公務人員的公共服務動機在情緒智力與工作滿意度間亦具有調節效果。因此，提升公務人員自身的情緒控管能力與公共服務動機，將有助於提高其工作滿意度，故未來公部門在實務管理方面可朝提升公務人員溝通技巧、精神力養成與壓力調適等能力發展相關課程，並善用員工協助方案及心理諮商服務，讓高情緒智力所帶來的柔性技巧發揮最大效益。

[關鍵詞]：情緒智力、公共服務動機、工作滿意度

投稿日期：107 年 11 月 28 日。

* 國立政治大學公共行政學系副教授，e-mail: hkdong@nccu.edu.tw。

** 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: 105256039@nccu.edu.tw。

壹、前言

公共政策的制定與執行是一個複雜之動態過程，往往需要各政府部門及民間的協力方能達成政策目標，而在民間薪資水準不佳的情況下，公務人員穩定的薪資則易使得民眾產生相對剝奪感，再加上社會中始終存在「公務人員工作較為輕鬆」這種刻板印象，也容易使得民眾對於公務人員表現出較不友善的態度。於此同時，身為公共服務的提供者，公務人員除了必須要能夠正確且有效率地完成任務外，也被要求必須以正確（正向）的情緒（如微笑及熱情）來回應民眾的需求，對於不合理的抱怨或謾罵，也必須維持一貫地正面回應。在外界對公務人員普遍存在偏見及其本身許多福利已不如從前的情況之下，公務人員除了必須具備高度的公共服務動機之外，如何化解工作壓力、心理壓力與自我疏離感更是一大考驗。

舉例來說，臺北市政府設立市政信箱（原名市長信箱）的原意在於提供市民反映市政問題之陳情管道，然而過去卻出現市府人員由於承辦業務量大，在面對陳情人一再針對前次回覆意見重複陳情之情況下，一時情緒失控於回覆信件中以不雅字眼謾罵陳情人，而引發民眾不滿（劉榮，2011；蔡亞樺，2011）。因此，第一線執行業務的公務人員在與民眾互動的過程中，除了必須同時處理眾多繁雜事務之外，亦時常成為民眾不滿內部申辦結果的抱怨窗口，而這樣的結果往往消磨了基層公務人員的意志。然而，除了公務人員必須要能夠調適自我情緒及轉換心態之外，身為長官的公務人員的自我情緒管控，對於整體部門的運作也極為重要。前幾年媒體報導就曾指出，某地方政府傳出職場霸凌，有公務人員聲稱因未配合上級長官整肅下屬，就多次被長官飆罵不雅字眼，同時在工作上也被多所刁難，因而罹患憂鬱症對工作造成影響（陳思豪，2017）。事實上，習慣以謾罵作為溝通方式的低 EQ 公務人員，往往是工作場域中大家最直接的壓力來源。有鑑於此，隨著民眾對於公務人員的要求日益提高，各級公務人員除了必須應付外部民眾的各種需求之外，亦必須與內部同仁維繫良好的職場關係，其所承受與日俱增的心理壓力可想而知。

在公共行政領域中，公共服務動機的相關研究已相當豐碩，過去研究顯示公共服務動機對於工作滿意度（吳宗憲，2012；Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015; Levitats & Vigoda-Gadot, 2017）會產生關鍵的影響。然而，本文在爬梳相關研究及綜合實務上之問題後發現，擁有高度的公共服務動機並不能保證服務的品質或是提

供服務過程中的處理能力；亦即，單純具有服務公眾事務之熱忱是不夠的，公務人員仍須同時具備良好的情緒控管能力，才有可能在面對繁重的工作時，持續保有熱情與滿足感。過去有關公共服務動機的相關文獻中，甚少提及公務人員的情緒狀態對於其工作滿意度的影響，而身為以服務公眾為志業的公務人員在面臨公民社會賦予政府的期望日益升高下，除了需有效率地推動政務，發揮制度所賦予的功能之外，在與內外部民眾進行公共服務的傳輸與意見回饋之時，更需以適切的態度與他人溝通互動，並提供人性化的關懷服務。因此，公務人員若能具備高度的情緒智力，或許能讓自己與被服務者之間，有持續進行理性溝通及良好互動的可能性，同時從工作中獲得正向積極的情緒感受，進而提升工作效率與效能。

縱觀國內外文獻，過去關於情緒智力對於工作成果之研究，較多集中在企業、醫療及教育領域（鍾從定、謝孟樺，2008），對於公務體系則較少著墨，而我國對於公務人員情緒方面的研究，過去僅聚焦在情緒勞務（謝俊義、廖珮玟、陳雅婷、闕壯宏、林月雲，2015）及情緒勒索（劉仲矩、周玉涵，2016）等主題，對於情緒智力的相關研究則屈指可數。然而，不論是情緒勞務或是情緒勒索等概念，皆源自於個人對情緒性訊息的評估及管理之結果，也因此，本研究認為對於我國公務人員的情緒智力應投入更多的關注，此為本文的研究動機之一。

國外學者 Levitats 與 Vigoda-Gadot 於 2017 年在 *Public Administration* 期刊中發表一篇將情緒智力注入在公共服務動機之中，探討其如何影響公務人員的工作成果之文章，然而該篇文章是以以色列公家醫院中工作的兩百名護理師作為研究樣本，其業務性質與一般公務機關正式編制的公務人員略有不同，且研究樣本人數也較少，因此，本文希望能夠在我國的公務環境系絡之下進行研究，以我國公務人員為研究對象蒐集實證資料加以印證，期望對公部門人力資源管理提供循證資料與建議，同時使政府部門對公務人員情緒管理方面更加重視，此為研究動機之二。

綜合前述公務人員情緒控管出現問題之狀況，以及過去國內少有文獻將情緒智力與公共服務動機兩概念結合，基此，本研究主要以我國公務人員為對象，並以問卷調查的方式，探討我國公務人員的情緒智力概況，以及探討我國公務人員的公共服務動機在情緒智力與工作滿意度間是否扮演著中介及調節效果，以期將兩種概念加以結合成為本研究之貢獻。

貳、文獻探討與研究假設

一、情緒智力理論及其重要性

情緒是一種由內在不安及外在刺激所產生的心理主觀感受與生理變化，而不同的身心狀態亦將引起各種情緒狀態的發生，個體雖能夠感受到不同的情緒狀態，但其所引發的相關行為反應卻不容易被個體本身所控制，因此對於個體的日常生活具有相當的影響（張春興，2010；曹中璋，1997）。

情緒智力（emotional intelligence, EI）指的是一種評估、運用與管理情緒性訊息的能力，其亦俗稱為情緒商數（emotional quotient, EQ），EQ 該詞雖相較於 EI 為人所知，然實際上 EI 是一個較為廣義的概念，故本研究後續仍以 EI 一詞作為詮釋。有關情緒智力的相關研究在學術界開始備受重視係歸功於 Mayer 與 Salovey 等學者的相關研究，Salovey 與 Mayer（1990）最一開始將其定義為一種能察覺並分辨自身與他人情緒的能力，且能進一步的使用情緒資訊去引導自身思考並採取對應之行動。而後他們重新對情緒智力定義為一種能正確地感知、獲得及表達情緒的能力，而該能力可以協助思考、了解情緒性知識並促進智力與智能的成長（Mayer & Salovey, 1997）。Goleman（1996）則認為情緒智力是一種能夠了解自身情緒、管理情緒、自我激勵、辨別他人情緒及維繫人際關係的能力。換言之，情緒智力是結合情緒與智力以提昇自我思考的技能，它能使人準確地辨識感覺與情緒（Vigoda-Gadot & Meisler, 2010），而張春興（2010）將情緒智力簡化為個體能夠適時地控制自身的情緒，同時了解他人所傳達之情緒意義的能力。

情緒智力的重要性表現在工作的各個層面，其中情緒的自我察覺與自我控制能使我們不必透過話語，僅靠他人的聲調、臉部表情或是其他非言語的方式觸及他人的情感世界，此外，具備良好的情緒智力除了能避免個人因挫折喪失自信心，更能協助確立自我價值定位，採取為自己表現負責的行為模式，同時樂於接受工作上的創新觀念，以及兼具處理各種工作變遷彈性的良好適應力，並且在成就驅力的引導下，主動追求優異的工作表現，以達工作上自我實現的成就感（李瑞玲、黃慧真、張美惠譯，1999；張春興，2010）。

有關情緒智力之相關理論，Salovey 與 Mayer（1990）結合先前學者的研究，提

出了一個較為完整的架構，該架構分為三個層面，分別為「情緒的評估與表達」、「情緒的調節」及「情緒的運用」。並於 1997 年將原先對於情緒智力的定義加以延伸，加入情緒思考的要素，重新修正為 4 個層次之架構（如圖 1）。



圖 1 Mayer 與 Salovey 情緒智力架構圖

資料來源：Mayer & Salovey (1997: 10)。

而 Goleman 於 1998 年出版 *Working with Emotional Intelligence* (中文書名譯為《EQII：工作 EQ》) 一書之後，對於情緒智力的討論更是掀起一波熱潮，其歸納 Mayer 與 Salovey 等人與自身的見解，將情緒智力的基本能力歸納為「個人能力」與「社交能力」兩種，前者是指如何成功經營自己及如何自處的能力，又分為「自我察覺」、「自我規範、自律」與「動機」3 層面，而後者則是指如何與他人互動與如何妥善處理人際關係的能力，分為「同理心」與「社交技巧」兩層面，在其所提出的 5 大情緒智力及與其相對應之 25 種情緒能力中（如表 1），除了 Salovey 與 Mayer (1990) 先前提出的幾個構面以外，則另外衍生出動機、同理心與社交技巧 3 構面。另外 Goleman (1998) 也提到情緒智力相較於 IQ 更能成為標竿人物或是在事業上成功，而一個人要能在事業上嶄露頭角有所成就，則個人能力（決定如何自處）與社交能力（決定如何與人互動）的發揮更是不可或缺（李瑞玲等人譯，

1999)，同時 Goleman (1996) 也指出 EQ 確實能透過學習加以改善，而這樣的結果也使得企業、組織或是團隊對於員工的情緒智力鍛鍊與學習越來越重視。

表 1 Goleman (1998) 情緒智力架構表

個人能力	一、自我察覺 (self-awareness) : 明瞭自己的內在狀態、 喜好、資源和直覺。	1. 情緒的察覺：認清自己的情緒和影響力。 2. 正確的自我評量：明瞭自己的優缺點。 3. 自信：肯定自我價值與能力。
	二、自我規範、自律 (self-regulation) : 處理自己的內在狀態、 衝動和資源。	4. 自我控制：處理紛亂的情緒和衝動。 5. 值得信賴：保持誠實與完整的價值標準。 6. 良知：為自己的表現負責。 7. 適應力：處理變遷的彈性。 8. 創新：樂於接受新觀念、新作法與新訊息，並對此保持開放的心胸。
	三、動機 (motivation) : 引導或助長達成目標的 情緒趨向。	9. 成就驅力：努力求改進或達到卓越的標準。 10. 承諾：參與團體或組織目標。 11. 主動：準備伺機而動。 12. 樂觀：無視阻礙、挫折，對追求目標的堅持。
社交能力	四、同理心 (empathy) : 察覺他人的情緒、需求 和關切。	13. 了解別人：能感受到人的情感和觀點，並對別人在意的事情主動採取關心。 14. 服務取向：預期、認清並滿足客戶的需求。 15. 幫助他人發展：感受到他人的發展需求並支持他們的能力。 16. 善用多元化：藉由團體成員的歧異性來尋求、再造新的機會。 17. 政治意識：解釋一個團體的情緒暗潮和權力關係。
	五、社交技巧 (social skills) : 引發適當反映的嫻熟 度。	18. 影響力：發揮有效的說服藝術。 19. 溝通：傳遞清晰、且說服力的訊息。 20. 團隊領導：鼓舞並引導團體和眾人。 21. 改變催化：引發或處理改變。 22. 處理衝突：協商並解決爭議。 23. 建立連結：培養有益的關係。 24. 分工合作：與他人合作以達成共同的目標。 25. 團隊能力：在追求共同目標上，創造團體的相乘力量。

資料來源：李瑞玲等人 (譯) (1999：49-50)。

有別於西方研究，Wong 與 Law 在 2002 年延續先前 Mayer 與 Salovey 對於情緒智力的定義，並參考其與 Goleman 分別提出之情緒智力架構，重新以華人為對象，經由驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）發展出適用在東方文化的情緒智力量表（Wong and Law EI Scale, WLEIS），以主管和員工為對象，研究情緒智力如何影響其工作表現與態度，研究結果發現主管與員工的情緒智力皆會影響工作滿意度及其他角色行為，因此 Wong 與 Law（2002）認為情緒智力即是一種個人如何處理情緒的能力，其將情緒智力分為 4 大構面（如圖 2）：

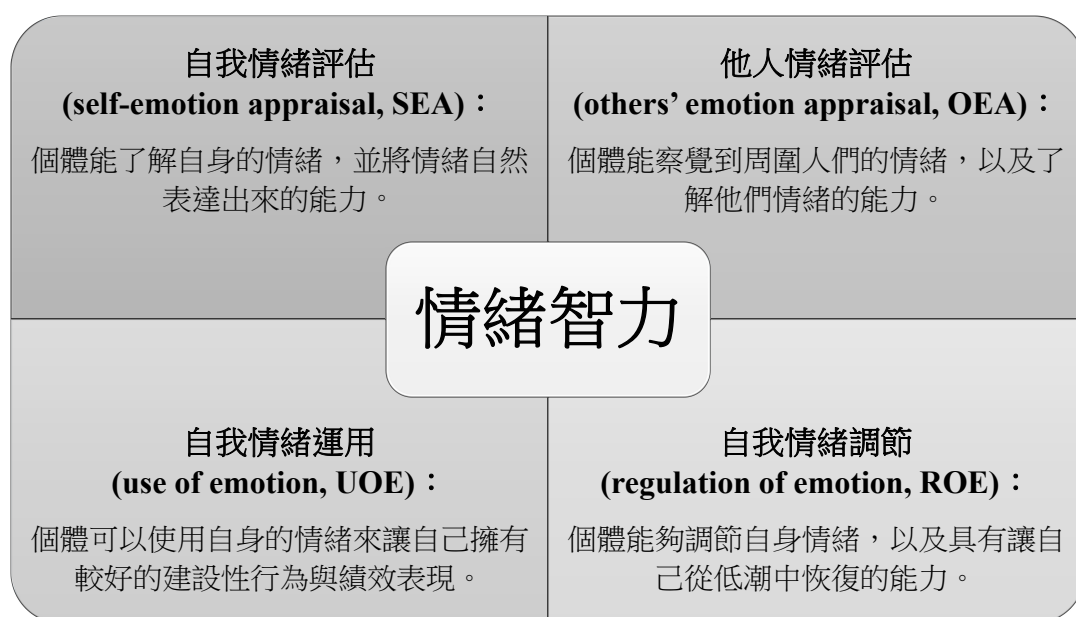


圖 2 Wong 與 Law（2002）情緒智力架構圖

資料來源：Wong & Law (2002: 261)。

綜上所述，情緒本身只是個中性字詞，代表著一種訊息或指標，而如何運用情緒評估、表達、調節與思考，將情緒的價值與效果加以發揮，則需仰賴情緒智力的應用，情緒智力是一種能夠經由後天學習加以改善的能力，其在工作領域中扮演著極為重要的角色，不但能協助個人經營良好的工作人脈網，同時成為建立個人領導力的基礎，更可促進圓融的人際關係及發揮自身潛力，追求自我實現。本研究以情緒智力理論為基礎，並參考相關文獻後，將情緒智力歸納為：個體可以察覺自己與他人的情緒，有條理地將情緒加以表達，並且能針對被激起的情緒採取一些策略加

以調適，同時具備同理心，以對方立場主動了解他人感受；運用情緒的傳染力技巧像是批評、讚美、說服等等來感染他人的情緒，並以激勵或是安撫的方式，傳送情緒能量，激發團隊及自身的潛力，主動追求更好的工作成就表現。由於本研究主要是想探討我國公務人員的情緒智力，故使用 Wong 與 Law 針對華人所設計的情緒智力量表（WLEIS）。

二、公共服務動機

Perry 與 Wise（1990）最早將公共服務動機（public service motivation, PSM）定義為：「一種用以回應針對主要公部門所引起之動機的個人傾向」，亦即個人的行為動機主要受公共事務所驅使，希望能透過政府或是其他公部門提供民眾公共服務，進而實現公共利益。而 Rainey 與 Steinbauer（1999）則將利他主義與公共服務動機之概念加以連結，認為公共服務動機是一種願意為他人或社會服務之利他性動機，且相較於私部門而言，公部門員工會有較高的利他性需求，而傾向為社區民眾、社會，甚至是國家之利益提供服務。是以公共服務動機高的個人即便在缺乏互惠利益之下，也依舊會願意以他人利益為優先考量，甚至做出犧牲自身利益之行為。承襲此一概念，Houston（2000）更指出公共服務動機其實屬於一種內在誘因，其所展現出來的行為較傾向於追求內在報酬，而非追求如薪資待遇等金錢上之外在報酬。最後 Vandenabeele（2007）更將公共服務動機界定為一種信念、價值與態度，而該超越自身與組織利益的信念、價值和態度，將驅使個人認知到其工作內容的重要性與意義，進而採取適切之行動以貢獻社會。

有關公共服務動機之測量量表，最先且較受多人引用得為 Perry（1996）所建構之 4 大構面 24 題量表，其構面如圖 3 所示：



圖 3 Perry 公共服務動機架構圖

資料來源：Perry (1996: 20)。

前述量表之建構，使得公共服務動機逐漸在公共行政領域備受關注，開始有學者針對該構面與題項進行驗證與修正，像是 Vandenberg (2008) 便以 Perry 所提出的 4 構面為基礎，在考量民主政體下的公共服務價值觀等影響因素後，增加民主治理 (democratic governance) 構面，希望能更精確地測量公共服務動機。而 Alonso 與 Lewis (2001) 同樣基於 Perry 的量表，經由驗證性因素分析後，將原先多個構面加以合併，變為單一構面 5 個題項，以做為公共服務動機之測量工具。為使 PSM 能適用於各地，各國學者亦陸續發展符合該國之 PSM 「在地化」量表，以東方國家為例，Liu、Tang 與 Zhu (2008) 便曾以中國為背景，探求在威權體制下的公務人員之公共服務動機情形，其將 Perry (1996) 所建構之公共服務動機量表的 4 個構面進行探索性因素分析，發現僅「對公共政策制定的關注」、「對公共利益的承諾」、以及「自我犧牲」符合 Perry 原始建立之構面，而「同理心」構面的題項出現 4 個其他可以解釋之因素。因而 Liu (2009) 於後續相關研究中特別指出多數關於公共服務動機之研究大都聚焦於美國、英國等西方國家，公共服務動機的跨文化普遍性仍是有限的。這樣的結論，亦在陳重安與許成委 (2016) 對於各國開

發 PSM 新量表之相關研究中，得到印證。此外，Kim（2009）同樣為了確立公共服務動機到底是否適用於大多數國家還是僅侷限於美國，於 Perry 的問卷量表中另外注入東方儒家文化的諸多特徵，像是修正與儒家思想連結性較低的反向題措辭等等，以韓國為時空背景分析當地專職公務人員的公共服務動機，其結果顯示 Perry 的量表除了在「對公共政策制定的關注」面向有部分未達顯著水準之外，其所提出之 4 構面即便在韓國亦能適用。

探究我國公務人員的公共服務動機，必須考量到東西方文化傳統與政治性質的差異（Liu, 2009; Vandenabeele, Scheepers, & Hondeghem, 2006），因此倘若在量表運用上套用不適當的公共服務動機量表，可能會錯估人力資源管理面向上各變項間的因果關係，進而指引出不符現況的管理措施（孫同文、許耿銘，2014）。而 Kim（2009）所設計之公共服務動機量表是以韓國為背景，與我國皆隸屬於儒家文化脈絡，並同為民主國家，除此之外，該量表已在我國相關研究中被認為具有較佳的信效度，因此選擇以 Kim（2009）所設計之公共服務動機量表對我國公務人員進行公共服務動機之測量（陳重安、許成委，2016）。

在 Perry（1996）最初所建構的公共服務動機量表中，「對公共政策制定的關注」構面主要是在詢問受訪者是否喜愛政治或是對政治的觀感等問題，其內容主要傾向於政治不滿感的降低，與受訪者對公共政策制定的關注與否較不相關（Kim, 2009），因此 Kim 於 2009 年將公共服務動機的「對公共政策制定的關注」構面做題項之修正，像是將「政治是一個骯髒詞彙」及「公共決策的取捨對我而言無關緊要」等反向題，修改為個人在參與政策制定過程中，基於認同而對公共計畫有所承諾之題項（例如「我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣。」），希望能採用更合適的措辭精確描述「對公共政策制定的關注」構面，以精確測量公部門人員的公共服務動機。

從前述定義可以發現，公共服務動機其本身便是一種能夠驅動與引導個體從事某項行為或是產生某種想法的動機，而 Perry 與 Wise（1990）進一步將公共服務動機分為理性動機（rational motivation）、規範性動機（norm-base motivation）與情感性動機（affective motivation）3 類。公共服務動機的理性動機雖然是指個人效度的最大化，然而相較於經濟理性，其具有完全利他性之性質，換言之，所謂利他性的理性動機即是個人透過在公部門工作，以獲取自我價值效度能夠最大化地實踐；

規範性動機是指個人對規範的認定與遵從，亦即個人在認定某一規範性價值後，進而做出符合規範的相對應行動；情感性動機是指基於對各種社會脈絡的情緒反應所產生的行為刺激，像是個人因為產生同理心而認同某一政策，或是為了維護社會正義等而願意犧牲自己利益，去執行公共服務以貢獻社會（Perry & Wise, 1990）。因此，公共服務動機是一種能促使個人以增進公共利益為原則，而自願性地關心公共事務並致力於公共服務之提供，將利他性之內在信念具體表現於外的「動機」（孫同文、許耿銘，2014）。

而從 Perry（1996）對於公共服務動機之構面建構可以發現，具有公共服務動機之個人除了對於公共事務有高度的關注與參與熱忱之外，更具備了轉換立場思考的能力，亦即進一步去除自我中心與本位主義的思考模式，站在對方立場想像，並理解對方感受與想法，且不被自私與自利所驅使的一種利他性動機。而公共服務動機究竟是否僅適用於公部門？雖然隨著外在環境的轉變，公私部門的界線有越來越模糊之趨勢，使得公共服務動機亦適用於私部門之論述亦隨之而起（黃一峯，2011），然而相較於私部門而言，由於公共服務更普遍存在於公部門，是以政府部門仍然是最容易實踐公共服務願景之場域（Rainey & Steinbauer, 1999）。由此可知，公共服務動機與公務人員的行為模式具有密切之關聯，故強化公部門人員的公共服務動機，以及在公共組織的運作脈絡中形塑具有利他性的互動模式，對於營造良好的公務環境有其重要性。

三、工作滿意度

工作滿意度（job satisfaction）是一種工作者對於自身工作與外在環境的主觀感受，而該主觀感受係來自於工作者身、心理方面對外在工作環境與工作本身所產生的滿足感（Hoppock, 1935）。Vroom（1964）認為影響工作滿意度的因素包含薪資、升遷狀況、同事關係與主管領導風格等等，主要涉及員工對工作相關事務的整體感受，而 Locke（1969）在其研究中更進一步指出，影響工作滿意度的因素包含工作事物及行為者兩大面向，分別為個人對於工作本身、薪資報酬及工作環境等工作經驗所產生的正面情緒，以及工作者在工作環境中與他人接觸所產生的人際關係情感。

工作滿意度的本質是一種態度，屬於一種正向積極的主觀情緒感受，亦即工作

滿意度高的個人，其會從工作中感受到愉快的情緒，反之，若對於工作感到不滿，則會對其出現負面的情緒感受（黃家齊、李雅婷、趙慕芬譯，2014）。綜言之，工作滿意度與個人的情緒知覺相關，而該感受不但反映了工作者的工作品質，亦同時影響到其自身的工作績效與生產力，亦即若能符合員工對工作本身的期望，以及達到工作本身之外的其他內外外在實際需求，如薪資、升遷、福利與成就感等等，則其對於工作的滿足感越高，是以了解工作者的工作滿意度有其研究實務上之意義。

工作滿意度的衡量主要分成兩種觀點，分別為整體衡量與構面衡量，前者是採單一整體評估法（single global rating），以單一問題問答之方式，詢問受訪者對於整體工作滿意度為何；而後者則採加總計分法（summation score），先找出與工作有關之各構面主要關鍵因素，像是薪資、陞遷狀況、工作氣氛等等，再將各構面分數加總，以取得受訪者對於工作滿意度之整體得分（黃家齊等人譯，2014）。而工作滿意度又可分為 3 類，分別是內在滿意度、外在滿意度及一般滿意度，內在滿意度包含了工作穩定性、工作道德價值、職場人際關係、未來發展、工作成就感及社會地位等；外在滿意度包括工作薪資多寡、工作職務內容、以及工作環境與硬體設備等；而一般滿意度則是指內外外在滿意度之綜合感受（曹瓊文，2012）。由此可見，影響工作滿意度的因素並非局限於單一原因，故有關工作滿意度的衡量必須兼顧到內外在工作滿意感受，才能對工作者的工作滿意感受有更為全面的詮釋。

四、情緒智力與工作滿意度

面對外在環境的變化多端，成功的人不僅需要靠優秀的智商或是專精的技術能力，更重要的是具備積極主動、樂觀正向之內在特性，而該特性的具備便有賴於情緒智力能力的提升（李瑞玲等人譯，1999）。從過去情緒與工作成果的相關實證研究來看，高情緒智力者，較不易出現負面情緒，而就算出現負面情緒時也能迅速地將其轉換為正面情緒，是以被作為預測工作結果的重要變項之一（張火燦、劉嘉雯、楊輝南，2010）。而現行有關情緒智力與結果變項的相關研究，大都聚焦在私部門領導階層或是教職領域，主要在檢視情緒智力對於領導效能、組織績效與工作滿意度等之影響（鍾從定、謝孟樺，2008），對於我國公務人員情緒智力與工作結果變項之間的關係則較缺乏足夠的文獻予以支持。

多數以 WLEIS 研究量表評估情緒智力之相關研究顯示，較高的自我情緒評

估、他人情緒評估、自我情緒運用及自我情緒調節，皆會傾向於擁有較佳的工作滿意度（Levitats & Vigoda-Gadot, 2017; Wong & Law, 2002; Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Vigoda-Gadot & Meisler, 2010），其原因在於情緒智力能力越高的人，對於自己與他人的情緒狀態更為了解，故能適時地調節負面情緒以保持較高的工作滿意度，且有助於調整其行為與態度反應而不至於情緒耗竭。而相關研究也發現，高情緒智力的公部門人員，其離職傾向較低（Meisler & Vigoda-Gadot, 2014），亦即員工的正面情緒不但能營造良好的組織工作環境，使工作者對於工作現況感到滿足，更能進一步維繫員工與組織之間的關係，提高組織忠誠度，達到良好的組織成效。

綜上所述，可以發現高情緒智力者在社交及工作領域中較能受多數人敬重，並且有助於情緒壓力之處理及衝突削減，進而營造良好的工作環境，因此若能擁有好的情緒智力，將能在工作職場中創造較高的實際效益。因此，本研究提出以下假設：

H₁：情緒智力越高的公務人員，其個人工作滿意度也越高。

五、情緒智力與公共服務動機

情緒是每個人與身俱來的個人特質，從幼兒時期開始，父母、老師（或主要照顧者）便會開始引導孩子如何辨認情緒，教導孩子以適當的行為舒緩情緒等等，因此在大多數人成長的過程中，從小便會被教育如何在生氣時不要太過情緒化，或是和同儕交往過程中遇到不快樂的事時該如何應對；又或是當深陷情緒困擾時，該如何找到管道，適時地表達壓抑在內心的情緒，以尋找平衡情緒的方法等。因此，情緒管理能力係屬一種從個人發展之早期，即不斷開始培養的個人特質（林仁和、黃永明，2009）。而公共服務動機則因為其內涵同時包括「對公共政策制定的關注」、「對公共利益的承諾」、「自我犧牲」與「同理心」等較為複雜之概念，而此類相對複雜且與他人有關之認知特質，大都被認為會在青少年時期過後才會逐步發展並定型（Van der Graaff et al., 2014）。因此，公共服務動機所涉之構面，相對於情緒智力而言出現時序較晚。進一步來說，Goleman（1998）認為情緒管理能力與個人動機具有密切之關聯，原因在於人們往往會被喜好的事務所吸引，且在維持穩定的情緒條件下，將能夠進而產生動力從事該項喜好的工作並進而關注周遭之

人、事、物（李瑞玲等人譯，1999）。

公共服務動機是一種以「他人為導向（other-orientation）」之個人動機（吳宗憲，2014）。Levitats 與 Vigoda-Gadot（2017）認為，公共服務動機中的「情感動機」是一種基於對社會各種情境所產生的情緒性反應，而具有情緒智力的人將能較為準確地辨別他人的情緒，進而從對方的立場思考、運用相對合適的情緒回應他人；在此前提條件下，將能逐步提高自我本身的無私傾向，而同樣的影響也會出現在公共服務動機中的「自我犧牲」和「對公共利益的承諾」之次構面。該研究發現情緒智力高的人，會具有較高的同理心與利他傾向；因此，在公共服務動機這個概念已被學界廣泛認定應包含自我犧牲與同理心的情況下，情緒智力將與公共服務動機呈現正相關。過去在公部門領域的研究中，雖然有許多公共服務動機影響工作相關主題的文獻，但有關情緒智力影響公共服務動機的實證研究卻極為少見，故本研究提出以下假設：

H₂：情緒智力越高的公務人員，其公共服務動機也越高。

六、公共服務動機與工作滿意度

公共服務動機對於個人或組織的工作相關結果與影響是當前許多學者們關注的研究問題（陳重安、許成委，2016；Taylor, 2007），過去研究指出，具有高公共服務動機者有較高的意願進入政府部門從事各種公共服務（Steijn, 2008; Wright & Christensen, 2010），且公共服務動機與理想的組織態度和工作行為具有密切的關聯，像是工作滿意度（吳宗憲，2012；Levitats & Vigoda-Gadot, 2017; Liu & Tang, 2011; Liu et al., 2008; Steijn, 2008; Taylor, 2007）、組織承諾（Pandey, Wright, & Moynihan, 2008）、個人工作績效（Alonso & Lewis, 2001）、以及離職傾向（Steijn, 2008）等，皆是公共服務動機主要的影響變項。然而，考量本研究欲同時以情緒智力與公共服務動機作為自變項，研究其對工作成果的影響，是以僅選擇主要與兩自變項較有關聯的工作滿意度作為本研究之依變項。

Taylor（2007）在其研究中提到，工作滿意度主要是基於員工對於當前工作情況與工作價值觀的看法，是以個人所從事的工作內涵若能滿足或是履行其所重視的價值觀念，則會對於自身工作感到滿意。因此，或許具有高公共服務動機的公務人

員便會因為其所從事的職務能夠維護公共利益及提供民眾良好的服務，而對他們自身的工作感到滿意。此外，Steijn（2008）認為在公部門任職的工作者相較於在私部門任職擁有較高的公共服務動機，而具有較高公共服務動機的私部門工作者，亦傾向於未來能在公部門任職。由此可知，於公部門工作的公務人員具有較高程度的公共服務動機，且較願意留在政府部門服務，離職傾向較低，並也因為其所追求之公共利益內部價值較能在公部門的服務中獲致，是以具有較高的工作滿意度。

揆諸相關的實證研究，雖然國外已有許多公共服務動機對於工作成果的相關文獻，然而有關公共服務動機影響工作滿意度的文獻在國內亦極少見，既然本研究欲以我國公務人員為研究標的，探討本國公務人員公共服務動機對於工作成果的影響，為了能清楚瞭解我國公務人員是否呈現國外文獻所描述之現象，是以提出以下假設：

H₃：公共服務動機越高的公務人員，其工作滿意度也越高。

七、以公共服務動機作為中介變項（情緒智力－公共服務動機－工作成果）

在公共服務動機屬於以他人為導向的本質下，Lindebaum（2009）進一步認為情緒智力與利他主義具有正向相關性，具有高度公共服務動機者，較傾向願意超越自身利益，以適當行動提供民眾良好之公共服務（Rainey & Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2007）；而 Perry 與 Wise（1990）將公共服務動機歸納成理性、規範性，以及情感性 3 類動機，其中情感性動機是指於特定社會氛圍下所產生的情感性反應。另外 Hsieh、Yang 與 Fu（2012）指出，具有高度公共服務動機者，較可能從事情緒上的努力，以協助其在與內外部民眾進行面對面交流之公共服務時，能將民眾的利益放在心上，而公共服務傳輸的成功與否，則取決於工作人員對待民眾時的情緒狀態，以及如何調整自身的情感反應，並展現出適合工作氛圍之情緒行為。此外，好的工作表現往往源自於良好的感覺，Goleman（1998）也指出情緒是一種能夠促使個人尋求自我目標的感受，它能夠點燃個人的動機，進而激發知覺促使某項行動的發生，使得再困難的工作也因為心態的轉換而變得更加容易執行（李瑞玲等人譯，1999）。而在職場中，情緒智力高的主管不僅能替自己製造工作動機，更能

運用情緒智力激勵下屬，持續地幫助下屬產生達成目標的強烈動機，同時提升組織績效與凝聚力（高山直，2006），同樣地，主管若能善用收放自如的情緒爆發，帶給部屬適當的壓力與焦慮感，利用「腎上腺潮」所伴隨的強烈動機，使組織成員對持續的行動保持強烈的興趣和精力，進一步讓團隊專注於組織目標，並成為推動所有成員前進的力量（李瑞玲等人譯，1999）。

然而，從公共服務動機這個概念被提出至今，儘管前述研究皆提及「對公眾服務的熱忱」與「自身情緒控管」之間存在關聯性，但並未清楚討論兩者之間的「先後順序（precedence）」，故在因果關係的論述上仍有所不足。但是，從 Perry、Hondegheem 與 Wise 於 2010 年時所發表的論文裡對 PSM 的描述可以發現，他們認為「個人特質」對一個人的「公共服務動機」其實具有關鍵的影響。他們認為公共服務動機是一種「源自內心」的動機，而這種動機的出現「首先需要穩定的個人情緒之約束與控制」，才能激發出其他超越個人利益或是更高層次的價值追求。因此，根據上述的邏輯與論述，其實已明確描繪出個人的情緒狀態與情緒控制的能力，會對其公共服務動機產生影響，因此情緒智力應屬於公共服務動機的「前因變項」。爾後，才開始出現少部分研究（Levitats & Vigoda-Gadot, 2017）提供實證資料，證明公共服務動機在情感承諾（affective commitment）對工作相關感知（job-related perceptions）之間存在中介效果（mediation effect），逐漸建立起完整以公共服務動機為主軸的「前因—後果」關係。同時，過去的相關研究也發現，情緒運用得當的人對於自身的工作也更能保有積極正向的態度，對於工作及服務較具熱忱。因此，本研究認為公共服務動機在情緒智力與工作滿意度之間的關係中，扮演中介的角色，並提出以下假設：

H₄：在情緒智力與工作滿意度之關係中，公共服務動機具有中介效果。

八、以公共服務動機作為調節變項（情緒智力×公共服務動機—工作成果）

由於過去並未有充足循證資料來檢證情緒智力與公共服務動機之間的關係，因此，除上述中介之關係外，公共服務動機是否同時可能與情緒智力對工作成果產生影響？過去研究已多次發現中介關係及調節關係兩者間並不必然互斥，透過同時針

對兩項關係的檢測，反而更能使一個尚未獲得廣泛檢驗的概念及架構更加清晰（Aguinis, 2004; Baron & Kenny, 1986; Garnett, Marlow, & Pandey, 2008; Sheeran & Abraham, 2003）。本研究建立此項關係的理由在於，過去文獻顯示公務人員普遍具有較高程度的公共服務動機（Steijn, 2008; Wright & Christensen, 2010），而情緒智力能力越高的人，對於自己與他人的情緒狀態較為了解，且除了有較佳的工作績效之外，更有助於人際方面的良好互動，以及影響成員對於整體工作的滿意程度（Wong & Law, 2002; Vigoda-Gadot & Meisler, 2010），該些研究亦認為情緒智力與工作滿意度之間的關係，應該伴隨著公共服務動機的調節（Levitats & Vigoda-Gadot, 2017）效果。亦即，雖然情緒智力有助於提升員工的工作滿意度，但是如果公共服務動機程度太低，情緒智力的效果便會被沖淡，反之若公共服務動機程度極高，則情緒智力的效果會被擴大加乘。

因此，本研究認為在探討公務人員情緒智力與滿意度之間關聯性的同時，亦應試圖驗證我國公務人員的公共服務動機對於情緒智力與工作滿意度之間的關聯性可能產生調節效果。本研究提出以下假設：

H₅：公共服務動機對於情緒智力與工作滿意度之影響有調節效果。

參、研究方法

本研究主要目的在探討公務人員情緒智力和公共服務動機對工作滿意度的影響，以及公共服務動機在情緒智力對工作滿意度間之中介和調節效果，輔以其他個人特質變項，檢定對工作滿意度的影響，研究架構如圖 4 所示：

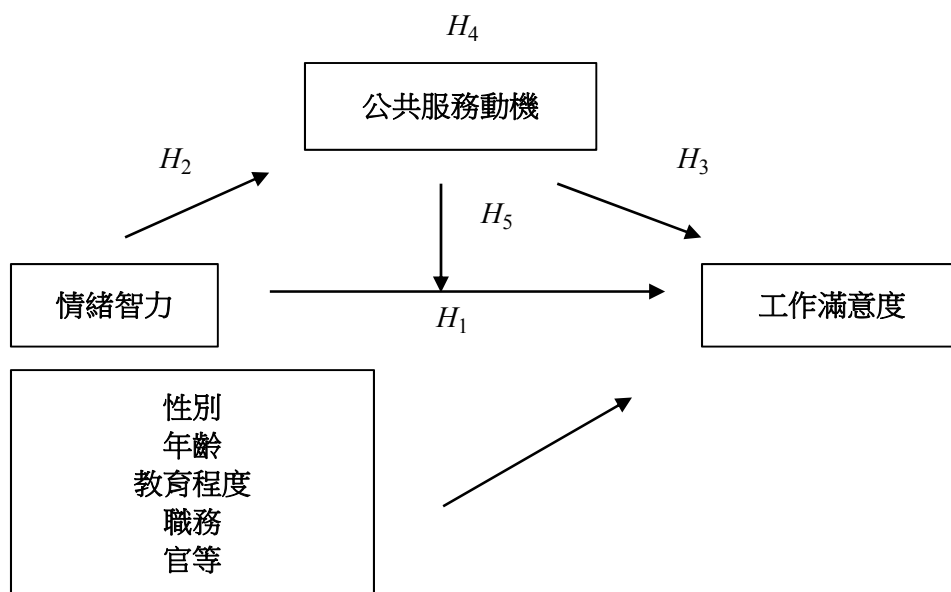


圖 4 研究架構圖

資料來源：本研究繪製。

一、研究對象與調查流程

本研究母體來自於「全國公務人力資料庫」¹的公務人員，並依官等及性別比例進行分層隨機抽樣，於 2017 年 7 月至同年的 10 月共撥出 1255 通電話聯繫受訪者，確認其接受調查意願，若願意接受調查，則派員以面訪方式遞送並回收問卷，²最後共回收完整填答樣本 731 份，完整問卷回收率 58.2%。問卷回收樣本之分布如表 2 所示。經檢定，回收樣本與母體（行政院及其所屬機關公務人員）無顯著差異（ $p=0.264$ ），回收樣本具代表性。

¹ 全國公務人力資料庫主要將政府機關分為行政機關（不含軍職人員）、公營事業機構、衛生醫療機構、以及各級公立學校職員（不含教師）4 大類，並排除公營事業、公立學校、衛生醫療機構、交通資位、法官、警察、聘用與約僱等人員。

² 本研究所採用之面訪方式，僅是派遣訪員將問卷交予受訪者，並由受訪者當場填答，訪員於必要時針對受訪者之疑義給予解答，並提醒受訪者檢查問卷有無漏答，填答完畢後之問卷由受訪者自行將問卷放入彌封袋，再交由訪員將問卷帶回。

表 2 樣本結構表

官等	性別	行政院及所屬機關		調查回收樣本	
		人數	比例	人數	比例
委任	男	17,881	13.55%	105	14.36%
	女	24,797	18.79%	160	21.89%
薦任	男	40,731	30.87%	217	29.69%
	女	41,859	31.73%	219	29.96%
簡任	男	4,743	3.59%	21	2.87%
	女	1,924	1.46%	9	1.23%
總計		131,935	100%	731	100%

註 1： $\chi^2 = 6.46 < \chi^2 = 11.07$ (d.f.=5, $\alpha=0.05$)。

註 2：百分比計算採計至小數點第一位後四捨五入，各項目統計數字總和於容許誤差範圍內。

資料來源：本研究整理。

二、研究變項操作化

(一) 情緒智力

有關情緒智力量表之操作化，由於主要是希望了解受試者的評估、運用與管理情緒性訊息的能力 (Wong & Law, 2002)。因此使用 Wong 與 Law 以華人為對象所發展出的情緒智力量表 (WLEIS)。本研究所挑選的情緒智力量表之題目如表 3，共計 9 題，採李克特 5 點尺度量表計分，³最終使用加總後之平均分數作為情緒智力之衡量，分數越高表示情緒智力越高。該量表在經過因素⁴與信度分析後 (表 3)，發現轉軸後所萃取的 4 個因素題項與原始問卷構面題項相符，且各構面之 α 值均高於 0.8，顯示情緒智力量表各構面具有良好的信、效度。

³ 李克特 5 點尺度量表：由「非常不同意」、「不同意」、「尚可」、「同意」到「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 分。

⁴ KMO 值為 0.718；Bartlett 球形檢定的結果 $p=0.000 < 0.05$ 達顯著性水準；萃取方法為主成分分析法，並以直交轉軸 (orthogonal rotations) 中的最大變異法 (Varimax) 進行轉軸。

表 3 情緒智力量表信效度分析

編號	題項	效度分析					信度分析	
		因素				共同性	整體 項目 刪除 α值	α值
		一 (UOE)	二 (ROE)	三 (OEA)	四 (SEA)			
1_1	我經常告訴自己我是一個有能力的人 (UOE)	0.856	0.16	0.086	0.097	0.775	0.80	
1_2	我是一個會鼓勵自己的人 (UOE)	0.803	0.253	0.145	0.061	0.734	0.80	
1_3	我通常能為自己設定目標並努力去完成 (UOE)	0.755	0.096	0.108	0.209	0.635	0.81	
1_4	我能妥善控制自己的情緒 (ROE)	0.196	0.909	0.113	0.13	0.894	0.81	
1_5	遇到困難時，我能控制自己的脾氣去處理它 (ROE)	0.236	0.899	0.113	0.139	0.895	0.80	0.83
1_6	我通常能從朋友的行為中猜到他們的情緒 (OEA)	0.102	0.126	0.911	0.153	0.879	0.82	
1_7	我懂得如何觀察別人的情緒 (OEA)	0.175	0.091	0.906	0.13	0.876	0.81	
1_8	我通常能知道造成自己某種心情的原因 (SEA)	0.143	0.089	0.123	0.907	0.867	0.82	
1_9	我很了解自己的情緒 (SEA)	0.159	0.172	0.164	0.873	0.843	0.81	
						total		
	特徵值	3.783	1.394	1.15	1.071	7.398		
	特徵值變異數%	42.029	15.491	12.775	11.901	82.196		

註：括號內的簡稱為情緒智力的 4 構面，UOE 為自我情緒運用、ROE 為自我情緒調節、OEA 為他人情緒評估、SEA 為自我情緒評估。

資料來源：本研究整理。

(二) 公共服務動機

本研究衡量受訪者公共服務動機之題項，是根據 Kim (2009) 以東方儒家文化為基礎對公務人員所設計的公共服務動機量表，並參考自林玉雯 (2015) 的相關研究結果編製而成。公共服務動機量表在經過信、效度檢驗後，發現 2_3 題項的共同

性為 0.342，未大於 0.5，且因素負荷量相較於其他題項較低，而在信度部分不論是構面或整體項目刪除的 α 值，皆大於次構面及整體構面之 α 值，另從題項字面上意涵判斷，「政治觀點」似乎與公共服務動機中「對公共事務的看法」有所不符，在臺灣的文化背景下，多數人對於政治觀點的的認知較傾向於對政黨意識形態的表達，而非對所有公共事務的看法，同時，政治觀點的分享與服務公眾的實際作為並不全然相同，故較不適用於測量「對公眾服務之嚮往」構面。因此本研究決定刪除 2_3 題項（如表 4）。在經過因素分析⁵重新歸納後發現，公共服務動機量表共呈現 3 大構面，其中原屬「對公共利益的承諾（CPI）」的 2_6 題項被分至「自我犧牲（SS）」，檢視該題後發現，雖然其有提及公共利益之相關事務，但所欲傳達的意涵為更接近犧牲奉獻，故將其與自我犧牲之題目歸於同一類，並命名為「犧牲奉獻（sacrifice and devote, SD）」。除此之外，原「對公共利益的承諾（CPI）」中的 2_4 與 2_5 題項則與「對公共政策制定的關注（APM）」構面合併，並參考張其祿（2015）的研究將構面重新命名為「對公眾服務的嚮往（attraction to public service, APS）」。最後，「同理心（COM）」構面的題項則維持不變。公共服務動機之各題項均採李克特六點尺度量表，⁶並採用加總後平均分數計算公共服務動機的高低，分數越高則表示其工作服務動機越高。

⁵ KMO 值為 0.882；Bartlett 球形檢定的結果 $p=0.000<0.05$ 達顯著性水準；萃取方法為主成分分析法，並以直交轉軸中的最大變異法進行轉軸。

⁶ 李克特 6 點尺度量表：由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5、6 分。

表 4 公共服務動機量表效度分析

編號	題項	效度分析				信度分析		
		一 (SD)	二 (APS)	三 (COM)	共同性	構面 項目 刪除 α值	整體 刪除 α值	α值
2_11	只要我認為對大眾有利，我願意冒著失去陞遷機會的風險去爭取 (SS)	0.831	0.206	0.099	0.743	0.76	0.86	
2_10	對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義 (SS)	0.750	0.200	0.366	0.736	0.76	0.86	
2_6	我樂意看到政府做出對社會有益的事，即便會損害我的利益 (CPI)	0.732	0.229	0.038	0.590	0.82	0.83	0.87
2_12	為社會奉獻是我本來就應該做的 (SS)	0.698	0.264	0.281	0.636	0.79	0.86	
2_1	我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣 (APM)	0.173	0.837	0.123	0.746	0.72	0.87	
2_2	看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感 (APM)	0.176	0.781	0.291	0.726	0.72	0.86	0.88
2_5	有意義的公共服務對我很重要 (CPI)	0.311	0.655	0.318	0.627	0.74	0.79	0.86
2_4	執行公共服務對我來說是一種公民責任 (CPI)	0.419	0.592	0.302	0.618	0.74	0.86	
2_3	與他人分享自己的政治觀點對我而言是極具吸引力的事 (APM)	0.155	0.560	-0.065	0.342	0.85	0.89	
2_9	當看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過 (COM)	0.134	0.090	0.882	0.804	0.67	0.87	
2_7	當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍 (COM)	0.182	0.133	0.840	0.756	0.71	0.81	0.87
2_8	我經常提醒自己，人們總是互相依賴的 (COM)	0.181	0.199	0.720	0.592	0.84	0.87	
					total			
	特徵值	5.339	1.451	1.126	7.916			
	特徵值變異數%	44.49	12.092	9.386	65.968			

註：題項括號內的簡稱為公共服務動機的原始 4 構面，APM 為對公共政策制定的關注、CPI 為對公共利益的承諾、COM 為同理心、SS 為自我犧牲；因素括號內的簡稱為公共服務動機的新命名 3 構面，SD 為犧牲奉獻、APS 為對公眾服務的嚮往、COM 為同理心。

資料來源：本研究整理。

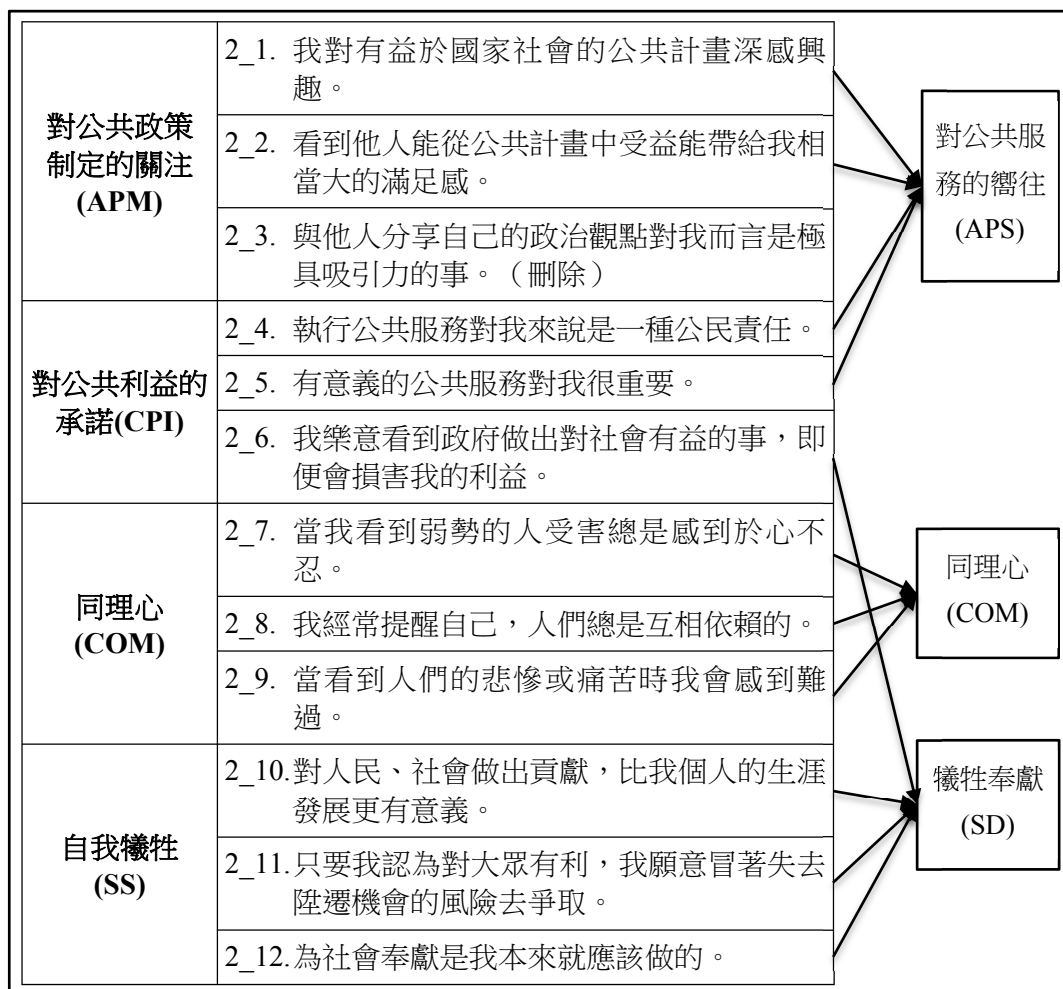


圖 5 公共服務動機構面重新分配圖

資料來源：本研究繪製。

(三) 工作滿意度

本研究主要在於衡量受測者對於工作的整體滿意程度，問卷題目是源自於陳敦源、李仲彬與張鎧如（2013）之問卷，共計 45 題，題目與信度分析結果如表 5，所有題項皆以李克特 6 點尺度量表計分，⁷本研究將採用加總後平均分數來計算工作滿

⁷ 李克特 6 點尺度量表：由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5、6 分。

意度的高低，分數越高表示工作滿意度越高。

表 5 工作滿意度量表信度分析

編號	題項	平均數	整體項目 刪除 α 值	α 值
3_1	整體來說，我很滿意目前的薪資。	3.42	0.745	
3_2	整體來說，我很滿意目前的陞遷狀況。	3.44	0.708	
3_3	整體來說，我很滿意目前機關主管領導風格。	3.73	0.713	0.772
3_4	整體來說，我很滿意機關的工作氣氛。	3.94	0.710	
3_5	整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施。	3.65	0.771	
		total	18.18	

資料來源：本研究整理。

(四) 個人基本資料

本研究之控制變項包括性別、年齡、教育程度及職等，在後續多元迴歸分析時，性別以「女性」為參照組；年齡為實際年齡（連續變項）；教育程度共分為「大學以下」（含）及「大學以上」（含），並以「大學以上」作為參照組；職務以「非主管」為參照組；官等以「簡任」作為參照組。

在樣本分布方面，本研究之女性較多（53.1%），受訪者平均年齡為 38.9 歲、教育程度以大學畢業較多（55.8%）、碩士學歷次之（33%），受試者中主管佔約 8.2%，官等則以薦任佔大多數（59.6%），整體特徵與我國目前文官之分布情形相似，如表 6 所示。

表 6 樣本背景資料分析

研究樣本分布情形 N=731						
項目	人數	有效百分比	項目	人數	有效百分比	
性別			職務			
男性	343	46.9	主管	60	8.2	
女性	388	53.1	非主管	671	91.8	
官等			教育程度			
委任	265	36.3	高中職（含）以下	10	1.4	
薦任	436	59.6	專科	62	8.5	
簡任	30	4.1	學士	408	55.8	
			碩士	241	33.0	
			博士	10	1.4	
項目	人數	平均數	中位數	最大值	最小值	標準差
年齡	731	38.9	37	65	24	9.002

資料來源：本研究整理。

肆、分析與發現

本篇文章將針對 731 份有效樣本以 SPSS 21 統計軟體與 EXCEL 進行後續的資料統計分析，並進行假設檢定。

一、相關分析

表 7 為本研究所有變項之平均數、標準差與相關係數表。⁸該表顯示情緒智力與公共服務動機（ $r=0.356$ ， $p<0.001$ ）、工作滿意度（ $r=0.204$ ， $p<0.001$ ）有顯著的低度正相關，表示當我國公務人員的情緒智力越高時，公共服務動機與工作滿意度皆會越高，此外，公共服務動機和工作滿意度呈現顯著低度正相關（ $r=0.272$ ， $p<0.001$ ），顯示公共服務動機越佳的公務人員對於自身工作條件各面向的滿足感也較高，結果符合本研究之預期。

⁸ 相關係數的判定標準：相關係數值為|0.10|以下者為無相關，介於|0.10|至|0.39|為低度相關，介於|0.40|至|0.69|為中度相關，介於|0.70|至|0.99|為高度相關，|1.00|以上為高度相關（邱皓政，2015）。

表 7 本研究主要研究變項間之相關係數摘要表 (N=731)

變項	平均數	標準差	1	2	3
1 情緒智力	3.75	0.44	1.000		
2 公共服務動機	4.38	0.64	0.356***	1.000	
3 工作滿意度	3.64	0.90	0.204***	0.272***	1.000

註：* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 。

資料來源：本研究整理。

二、多元迴歸分析

本研究之工作滿意度為 6 點李克特量表所測得之結果，本質上屬於順序變項，然由於最終所使用的「工作滿意度量表分數」為 5 題之加總後平均（如表 5），具有連續變項特質，故使用實務上較多研究採取之「普通最小平方法（Ordinary Least Squares, OLS）進行分析。⁹

（一）公共服務動機的中介效果檢驗

為檢驗公共服務動機的中介效果，本研究依續驗證 H_1 、 H_2 、 H_3 與 H_4 之研究假設。表 8 中模型 1 顯示，情緒智力 ($\beta=0.190$, $p<0.001$) 可以顯著預測工作滿意度，亦即每增加一單位的情緒智力，其工作滿意度將顯著增加 0.19 個單位，代表公務人員的情緒智力能力越強，其對於自身的工作各面向的滿足感會越佳，研究結果支持 H_1 。模型 2 顯示，情緒智力 ($\beta=0.354$, $p<0.001$) 也對公共服務動機有顯著的影響，結果支持 H_2 。而模型 3 顯示，公共服務動機對工作滿意度 ($\beta=0.250$,

⁹ 本研究在進行分析前，針對可能存在之「共同方法變異（Common-Method Variance, CMV）」的問題，分別採取「哈門氏單因子測試法（Harman's Single Factor Test）」及「驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）」加以檢驗。在 Harman 的檢測中，「情緒智力」、「公共服務動機」及「工作滿意度」之測量題項，在未轉軸（unrotated）時得到的第一個主成份（first principle component）的因素負荷量為 40.78%（一般來說，未轉軸的因素負荷量在 50% 以下，代表同源偏誤的問題不嚴重）。而在 CFA 的檢測中，在所有 26 個題項中，僅有 6 個題項達到負荷水準 0.5 以上，且該 6 題皆同屬「情緒智力」變項中之題目，同時其配適度（goodness of fit）指標亦優於單因子驗證性模式的配適度指標。故根據以上檢測結果，本研究所使用的 3 個主要變項之間，並沒有嚴重的共同方法變異的問題。

p<0.001) 有顯著的預測能力，故結果支持 H₃。而在 H₁、H₂、H₃ 皆獲得支持，符合中介效果之條件後，模型 4 進一步同時放入情緒智力與公共服務動機，結果顯示情緒智力的標準化迴歸係數 β 值從模型 1 中的 0.190 (p<0.001) 下降為模型 4 中的 0.117 (p<0.01)，同時其顯著性也明顯降低，表示公共服務動機在公務人員情緒智力與工作滿意度之間，存在「部分中介效果」，H₄ 成立。

另外，在人口背景變項部分，從表 8 中的模型 1、3 與 4 皆可以發現，年齡與工作滿意度呈現正向影響，推測隨著年齡增長、個人工作也越加熟稔，對工作各方面之滿意度也更加提升；在職務方面，「主管」相較於「非主管」有著較高的工作滿意度；而在性別及教育程度上則無明顯差異存在。

表 8 公共服務動機在情緒智力與工作滿意度間之中介及調節效果 (n=731)

依變項	中介效果				調節效果
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
	工作滿意度	公共服務動機	工作滿意度	工作滿意度	工作滿意度
主要自變項					
情緒智力	0.190*** (5.272)	0.354*** (10.304)		0.117** (3.079)	-0.062 (-0.679)
公共服務動機			0.250*** (6.944)	0.207*** (5.420)	0.061 (1.157)
情緒智力×公共服務動機					0.247* (2.409)
控制變項					
性別_男性	-0.010 (-0.279)	-0.015 (-0.432)	-0.006 (-0.174)	-0.007 (-0.197)	-0.033 (-0.784)
年齡	0.122** (3.125)	0.149*** (4.007)	0.089* (2.291)	0.091* (2.352)	0.112* (2.486)
教育程度_大學以下	0.074 (1.946)	0.016 (0.434)	0.067 (1.778)	0.071 (1.896)	0.045 (1.013)
職務_主管	0.115** (2.845)	-0.021 (-0.538)	0.127** (3.204)	0.119** (3.008)	0.136** (2.887)
官等_委任	0.008 (0.071)	-0.204* (-1.995)	0.067 (0.631)	0.050 (0.473)	0.136 (1.186)
官等_薦任	0.024 (0.232)	-0.243* (-2.492)	0.103 (1.019)	0.074 (0.736)	0.166 (1.515)
R ²	0.081	0.165	0.105	0.117	0.097
Adj.R ²	0.072	0.156	0.096	0.107	0.082
F	9.077***	20.342***	12.133***	11.926***	6.489***
ΔR ²	0.035***	0.123***	0.060***	0.036***	0.010*

註 1：性別參照組為「女性」；教育程度參照組為「大學以上」；職務參照組為「非主管」；官等參照組為「簡任」。

註 2：*p < .05, **p < .01, ***p < .001。

註 3：表格中數字為標準化係數 β (t)

資料來源：本研究整理。

(二) 公共服務動機的調節效果檢驗

為了檢驗本研究 H₅，同樣將「人口背景變項」、「情緒智力」、「公共服務動機」、「以及「情緒智力 x 公共服務動機」變項放入迴歸方程式中。上表 8 的模型 5 顯示，調節作用「情緒智力 x 公共服務動機」的標準化迴歸係數 $\beta=0.247$ 達顯著性統計水準 ($p<0.05$)，同時情緒智力和公共服務動機兩變項對於工作滿意度之預測能力皆由顯著變為不顯著 ($\beta=-0.062, p>0.05$; $\beta=0.061, p>0.05$)，顯示「情緒智力」與「公共服務動機」兩變項對於「工作滿意度」依變項而言皆並非主要的影響因素，而是該兩者變項「綜合」起來的影響效果對於工作滿意度有顯著效果。換言之，雖然情緒智力與公共服務動機兩者分別對於工作滿意度有獨立之影響，但情緒智力與公共服務動機之加成效果對於工作滿意度之影響更為重要。個人基本變項方面，年齡 ($\beta=0.112, p<0.05$) 與主管職 ($\beta=0.136, p<0.01$) 依舊對於工作滿意度是重要的影響因素。

本研究進一步繪製調節作用圖，如圖 6 所示，「公共服務動機較高組」與「公共服務動機較低組」的斜率相異，對於公共服務動機較高組而言，公務人員的情緒智力對工作滿意度有極為顯著且重要的影響 ($\beta=0.404, p<0.001$)；但對於公共服務動機較低組而言，公務人員的情緒智力對工作滿意度的影響則僅在 $\alpha=0.1$ 之條件

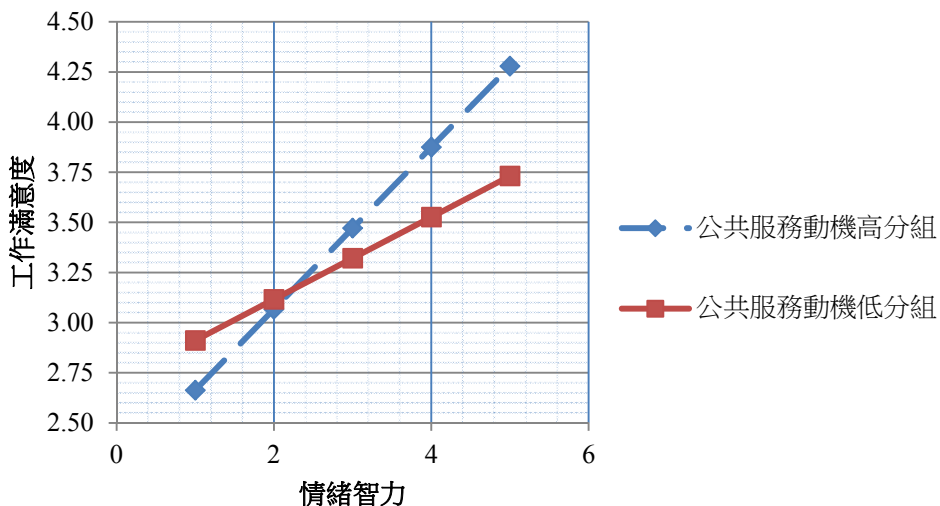


圖 6 公共服務動機對情緒智力與工作滿意度之調節作用圖

資料來源：本研究繪製。

下達到顯著 ($\beta=0.205$, $p=0.054$)。由此可見，公共服務動機能顯著強化情緒智力和工作滿意度之間的正向關係，本研究之假設 H₅ 獲得支持。

(三) 小結

根據 H₄ 與 H₅ 的驗證結果，公共服務動機同時扮演情緒智力對工作滿意度間之「中介」與「調節」角色。首先回歸中介與調節兩者之差異處，中介代表著自變項與中介變項間必須具有明確的「因果關係」，而調節則代表自變項與調節變項是同時存在於個人身上之某種特質，其彼此間會有加乘影響的效果但因果關係不甚明顯。從過去為數眾多公共服務動機的相關研究已可以發現，一個人的內在特質對其服務公眾的態度有著重要的影響，因此個人內在特質屬於「前因變項」；也就是說，公共服務動機的出現，需要穩定的個人情緒的控制與對自身情緒的掌握，才可能激發出同理他人、關注超越個人利益的更高層次價值追求，因此，中介的關係已獲實證資料的支持，一個人的情緒智力會首先影響其公共服務動機的發展，而後再對其他工作相關認知造成影響。

然而，過去研究也說明，中介效果並不必然與調節效果互斥 (Baron & Kenny, 1986; Garnett, Marlow, & Pandey, 2008; Sheeran & Abraham, 2003)，當兩種特質與動機彼此於個人中逐漸成形，這兩種特質之間即可能產生交互作用，對個人看法與行為帶來影響。過去曾有學者指出，具有高度公共服務動機者較有可能適合公部門的工作，但個人若僅依工作規定「表面性」地展現出適合工作氛圍的情緒行為，則難以維持長久的服務熱忱，極可能在工作壓力或不良環境下出現工作倦怠或對工作不滿的情緒 (Hsieh et al., 2012)。因此，唯有同時具備較高的情緒智力及公共服務動機才能夠帶來正向的工作結果，調節效果亦同時存在。此外，本研究之間卷是源自於 Wong 與 Law (2002) 所提出的情緒智力架構，該架構中的「他人情緒評估」與「自我情緒運用」兩構面，分別與 Goleman (1996) 在情緒智力架構中提出的「同理心」與「動機」兩構面相似，而該「同理心」構面又與公共服務動機的「同理心」構面有所重疊 (如圖 7)，因此就情緒智力及公共服務動機的內涵來看，兩者必然存在對認知及行為的加乘效果。

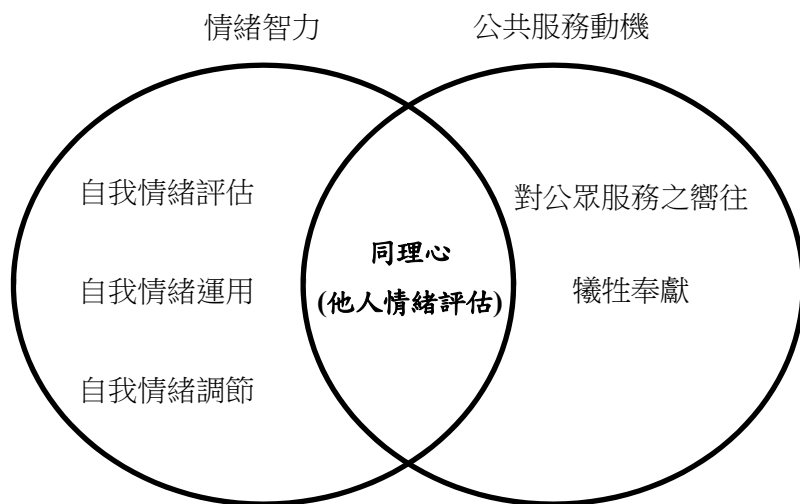


圖 7 情緒智力與公共服務動機構面比較圖

資料來源：本研究繪製。

除此之外，本研究也發現不同「職務」類別與不同「官等」之公務人員在情緒智力方面有顯著之差異（如附錄）。首先，主管相較於非主管而言，擁有較高的情緒智力，此現象可能與主管之工作需要處理更多的人際關係與管理他人，也會因此有更多機會磨練與提升其自身的情緒智力；但當然，另一方面也可能是來自於自我篩選後的結果，那些情緒智力較高者，往往在職場中較易成功、也才有較高的機會會被提拔為主管，因此，兩者同時存在雙向的可能性。類似的結果也可從薦任公務人員之情緒智力也顯著高於較低階的公務人員一點看出，上述研究結果某種程度上也呼應了 Goleman（1998）的研究，他認為一個人的情緒智力與其社交技巧、影響力、團隊領導、創造高成就及處理衝突的能力皆有關連，而這些能力皆是管理者或位階較高者必須具備的工作能力（李瑞玲等人譯，1999）。

伍、結論與建議

一、結論

綜上，本研究首先回歸情緒智力與公共服務動機之本質，針對「情緒」與「動機」之關聯進行探討，驗證結果支持情緒智力會對公共服務動機產生正向影響，亦

得出公共服務動機和情緒智力兩者分別對工作滿意度有正向顯著之影響，而該結果亦應證多數學者之論述，且與其研究結果一致；最後，本研究發現情緒智力在加入公共服務動機作為中介後，其對於工作滿意度的預測顯著性明顯降低，存有「部分中介效果」。

前述有關本研究所探討之情緒智力的公共服務動機中介模型中，已證實情緒智力能力佳確實會促使高公共服務動機的產生，繼而影響我國公務人員的工作表現。而本研究所關注的另一焦點為情緒智力與公共服務動機之調節效果將提升員工的工作滿意度。基此，本研究發現高公共服務動機比低公共服務動機的公務人員，更能強化情緒智力與工作滿意度之間的正向關聯性，而本研究推論造成此一結果的原因可能在於公務體系所從事的工作性質與公共利益較為相關，且情緒智力較佳者普遍具有較高的同理心，而公共服務動機亦具有利他性特質，因此，在從事公共事務的過程中，情緒智力與公共服務動機的相輔相成，才能真正地提高公務人員的工作滿意度，而好的工作滿意度不但能促使個人擁有較佳的工作品質，亦能進一步影響其自身的工作效能，同時營造良好的工作氛圍。

二、建議與討論

（一）教育訓練面向

歸納本研究結果，發現我國公務人員的情緒智力能力仍有提升的空間，其中以表現最佳的部分為自我情緒的評估能力，但對自我情緒的調節能力則較弱。隨著外在環境的改變，民眾對於公務人員的要求和期許不斷提升，迫使政府部門逐漸擴增其服務項目，而在越趨繁重的工作負擔之下，政府部門更應重視提升所屬公務人員情緒控制的能力，一般可藉由閱讀書籍、聆聽演說或參與壓力調適等課程來達成目標。然而，根據本研究的發現，相關訓練或課程對於公共服務動機較高及較低者來說，會產生不同的效果。對於公共服務動機本身即已較高者來說，一定程度的情緒控管能力的訓練及提升，就可以達到對工作態度上顯著的改變；但對於公共服務動機較低者來說，要達到同樣程度的效果，則可能需要運用其他更高強度的方式，例如敏感性訓練（sensitivity training）或實驗室訓練（laboratory training），來提升其內在自我調適、學習如何與他人或民眾進行互動。實務上，彰化縣公務人力訓練中

心的「拒當職場活火山－情緒管理與壓力調適」課程、臺南市政府公務人力發展中心的「第一線服務情緒管理」課程、以及行政院人事行政總處「e 等公務園」學習平台上的「情緒管理與壓力調適」等課程，都是近年來公部門開始重視員工情緒智力培養的重要進展。

此外，由於我國大都是透過單一筆試管道加以選才，但這樣的方式卻也使得我們「重 IQ、輕 EQ」的問題成為政府機關不能不盡快面對的問題。被選進來的公務人員，學識、能力皆一流，但情緒控管能力卻因為完全沒有被評量而不得而知，但經此研究已發現，對工作相關感受與成果其實受到情緒智力的影響頗高。如何讓每個人都能夠提升情緒智力，讓高情緒智力所帶來的柔性技巧發揮最大化的效益，即成為政府應努力的方向。

另外，研究結果發現未擔任主管職的公務人員，其在情緒智力與公共服務動機之表現普遍較低。本研究針對該結果提出以下兩種推測：（1）公務人員當上主管職後，其情緒智力與公共服務動機受管理職的影響而提高。（2）該公務人員由於具有較高的使命感，且在為人處事上能維持一定的良好狀態，而較易被提拔為主管職。究竟哪種推論較為適當，本研究無法有一明確之定論，然而本研究發現，對於部屬而言，提升其自身的情緒控管與公共服務動機，有可能提升他們在未來工作上之表現，且有助於升遷。然而，過去我國公務人力發展學院在情緒管理課程方面，較著重於中高階主管人員，因此建議未來在進行相關培訓作業時，能將相關課程普及於全體公務人員，將基層公務人員納入課程參與對象，此外，開設精神力養成的研習活動，藉由課程提升公務人員對公共服務事業之使命感，以及強調公共服務事業的崇高性，以激勵我國公務人員致力於公共服務之提供，同時提升自身的公共服務動機。

另一研究結論顯示，公共服務動機高者相對於公共服務動機低者，其情緒智力若高，對於工作滿意度有較佳的加乘影響。因此，如何同時提升公務人員的情緒智力和公共服務動機，乃是重要之課題，本研究建議我國在研擬公務人力培訓之方案時，能將情緒控管與精神力養成納入「共通核心能力」，使我國公務人員無分官職等，均能具備良好的情緒智力和公共服務動機，並在兩能力之加乘效果之下，展現優異的工作成果。

（二）生活成長面向

公部門人員在官僚體制之下，往往必須依法行政，使得人員在從事公務時往往將是否符合法律規定視為優先考量，對公共利益較為漠視，而依據本研究結果，發現情緒智力與公共服務動機皆涵蓋同理心構面，故建議公務人員於公務之餘參與社會志工服務，除了充實自我以外，更能深入了解社會百態，培養犧牲奉獻與設身處地的精神，同時藉由角色轉換的體驗，讓個人在為人處事時以他人角度思考，發揮同理心並進一步提升為民服務的熱忱。此外，另一研究結果顯示，擔任主管職務、簡任或薦任官等，以及具有學士學歷以上的公務人員，其在情緒智力和公共服務動機方面皆有較為理想的表現，故行政機關應更加積極提倡回流教育，鼓勵所屬公務人員繼續進修或是參加升等考試，除了能夠提升其對於工作事務的專業技能知識以外，更能促進個人自我實現。而先前文獻也指出，情緒深受個人態度、想法及自我價值觀所影響（張春興，2010），因此，可以藉由參與情緒成長團體，於主持者的步步帶領下，從中學習調適各種情緒之方法，同時在與團體成員互動交流的過程中，尋找情緒宣洩的窗口，以及進行觀念和想法的交流，協助個人在遇到困境時，能以積極正向的思考方式尋求適當的解決方法。

情緒智力能力的提升，除了藉由參與情緒成長團體或是養成良好的運動習慣以放鬆緊繃的生理狀態之外，亦可妥善運用內外資源，尋求家人、同事、親朋好友的協助，以及運用職場資源，像是近期行政院人事行政總處極力推動的「員工協助方案」（Employee Assistance Programs, EAP）即屬之，該方案係希望藉由聘用具心理諮商、社會服務、法律諮詢或是醫療相關背景的專業人員，於機關內提供員工所需的諮詢及協助服務，以期能舒緩內部員工的心理壓力，進而提升工作效率和效能（行政院人事行政總處，2014）。唯根據調查發現，多數現行機關員工礙於隱私問題並不會主動使用 EAP 服務（林家興，2015），是以本文認為各級人事單位未來於職場諮詢的推動上，針對機關資料調閱與保密的規定訂定應更為嚴謹，且必須落實於日常宣導，藉此宣示機關所推行的諮詢方案對於使用的同仁有隱私上的保障，以消除使用者的疑慮，促使公務人員在面臨工作困境導致情緒低潮時，願意尋求內部資源的協助。

綜上，公務人員不論是對外面對民眾，或是對內面對同儕、長官或下屬等，皆

必須以適當之情緒和他人互動交流，雖然過去許多研究顯示公務人員的公共服務動機普遍較高，但研究者在看到相關實務問題後，發現公務人員光有服務公眾事務之熱忱仍不足夠，一時的情緒失控不僅可能對自己的職業生涯發展造成影響，也可能對受服務對象造成傷害，難以維持自身的工作熱誠與滿足感。而由於情緒智力可以經由後天訓練加以改善，因此在私部門中像是機長、客服人員等必須具有高 EQ 之工作者，大多受過 EQ 相關之訓練，如提供正念課程，提升對情緒的察覺能力，使其在高壓的業務環境中，將關注的焦點，聚焦在當下的人事物，盡可能不讓情緒影響工作的判斷，培養不受外在干擾及接納的能力。有些企業在遇到突發事件衝擊時，亦曾提供小團體諮商，邀請講師協助員工分享對於該次衝擊的感受，並教導如何以簡單的呼吸治療與放鬆治療等方法，使其能紓解情緒上帶來之壓力，讓員工了解情緒管理之重要性。反觀我國公務人員除了同仁間之內部交流外，亦時常需與民眾進行直接或間接之頻繁互動，因此對於公務人員情緒智力的培養與訓練也應加以重視，因此建議未來相關單位能針對過去發生的事件製作成個案或影片讓同仁觀看，並藉由討論之方式，歸納出適合機關性質的情緒能力提升課程，以強化該部分之訓練。

參考資料

- 行政院人事行政總處（2014）。**公務機關推動員工協助方案參考手冊**。臺北：行政院人事行政總處。
- 吳宗憲（2012）。臺南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究：以個人／組織配適度作為調節變項。**公共行政學報**，43，91-126。
- 吳宗憲（2014）。公僕所為何來？臺南市政府文官公共服務動機影響工作努力意願之實證研究。**政策與人力管理**，5（1），81-134。
- 李瑞玲、黃慧真、張美惠（譯）（1999）。EQII：工作 EQ（原作者：D. Goleman）。臺北：時報文化。
- 林仁和、黃永明（2009）。**情緒管理**。新北：心理。
- 林玉雯（2015）。**公共服務動機量表與前導因子之實證研究**。國立暨南國際大學公共行政與政策學系博士學位論文，未出版，南投。
- 林家興（2015）。公務機關員工協助方案使用率偏低的原因與改善建議。**諮商與輔導**，353，21-26。
- 邱皓政（2015）。**量化研究法（二）：統計原理與分析技術**。臺北：雙葉。
- 孫同文、許耿銘（2014）。橘准為枳：公共服務動機指標適用性的分析。**民主與治理**，1（1），33-52。
- 高山直（2006）。**職場 EQ 活用：企業菁英 EQ 鍛鍊 66 法則**。桃園：先鋒。
- 張火燦、劉嘉雯、楊輝南（2010）。心理契約對工作生活平衡的影響：社會支持與情緒智力的干擾角色。**人力資源管理學報**，10（3），1-24。
- 張其祿（2015）。公共服務動機概念操作與應用之研究紀要。**中國行政評論**，21（1），1-14。
- 張春興（2010）。**現代心理學：現代人研究自身問題的科學（重修版）**。臺北：東華。
- 曹中璋（1997）。情緒的認識與掌控。**學生輔導雙月刊**，51，26-39。
- 曹瓊文（2012）。**行政機關員工公共服務動機與情緒勞務之研究：以新北市中和區公所為例**。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士學位論文，未出版，新北。

- 陳思豪（2017年11月2日）。員工出面指控主管職場霸凌 文化局將介入調查。蘋果日報電子報，2018年2月9日，取自：
<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20171102/1233996/>。
- 陳重安、許成委（2016）。公共服務動機：回顧、反思與未來方向。公共行政學報，51，69-96。
- 陳敦源、李仲彬、張鎧如（2013）。公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視。考試院委託之專題研究成果報告，未出版。
- 黃一峯（2011）。公共服務動機、情緒勞務與心理契約：激勵理論研究整合途徑探討。治理觀點下未來公共行政發展方向學術研討會（11月19日），臺北。
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬（譯）（2014）。組織行為學（15版）（原作者：S. P. Robbins & T. A. Judge）。臺北：華泰。
- 劉仲矩、周玉涵（2016）。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究。人力資源管理學報，16（1），43-68。
- 劉榮（2011年9月17日）。罵投訴民眾 XX 北市長信箱出包。自由時報電子報，2018年2月9日，取自：<http://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/524763>。
- 蔡亞樺（2011年9月18日）。市長信箱辱民「親愛的市民您真 XX」。蘋果日報電子報，2018年2月9日，取自：
<https://tw.appledaily.com/headline/daily/20110918/33676446>。
- 謝俊義、廖珮玟、陳雅婷、闕壯宏、林月雲（2015）。情緒勞務會受到組織環境因素影響嗎？公部門、私部門、非營利組織員工行為異同之探索性研究。行政暨政策學報，61，101-148。
- 鍾從定、謝孟樺（2008）。情緒智力與談判行為：談判策略、人際吸引力與談判結果。管理學報，25（5），525-548。
- Aguinis, H. (2004). *Regression analysis for categorical moderators*. New York, NY: Guilford.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations.

- Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Garnett, J. L., Marlow, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public Administration Review*, 68(2), 266-281.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence. Why it can matter than IQ?* London, England: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper Brothers.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Hsieh, C.-W., Yang, K., & Fu, K.-J. (2012). Motivational bases and emotional labor: Assessing the impact of public service motivation. *Public Administration Review*, 72(2), 241-251.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.
- Levitats, Z., & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, 95(3), 759-775.
- Lindebaum, D. (2009). Rhetoric or remedy? A critique on developing emotional intelligence. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 225-237.
- Liu, B.-C. (2009). Evidence of public service motivation of social workers in China. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 349-366.
- Liu, B.-C., & Tang, T. L.-P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Liu, B.-C., Tang, N.-Y., & Zhu, X.-M. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-34). New York, NY: Basic Books.
- Meisler, G., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43(1), 116-135.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sheeran, P., & Abraham, C. (2003). Mediator of moderators: Temporal stability of intention and the intention-behavior relation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 205-215.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959.
- Van der Graaff, J., Branje, S., De Wied, M., Hawk, S., Van Lier, P., & Meeus, W. (2014). Perspective taking and empathic concern in adolescence: Gender differences in

- developmental changes. *Developmental Psychology*, 50(3), 881-888.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.
- Vandenabeele, W. (2007). Towards a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-31
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72-86.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176.

附錄__個人特質與情緒智力之差異性分析 (n=731)

個人特質		樣本數	平均數	標準差	F/t 值	LSD 事後比較
性別	男性	343	3.66	0.89	0.643	
	女性	388	3.62	0.92		
年齡	24 至 30 歲	131	3.66	0.90	9.08***	31 至 40 歲< 41 至 65 歲
	31 至 40 歲	342	3.50	0.90		
	41 至 65 歲	258	3.81	0.88		
教育程度	學士以下	480	3.67	0.92	1.34	
	學士以上	251	3.58	0.88		
職務	主管	60	4.11	0.75	4.281***	
	非主管	671	3.59	0.90		
官等	委任	265	3.55	0.88	3.132*	委任<簡任
	薦任	436	3.67	0.92		
	簡任	30	3.95	0.74		

註：*p < .05, **p < .01, ***p < .001。

資料來源：本研究整理。

The Impacts of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: The Mediation and Moderation Effects of Public Service Motivation

Hsiang-Kai Dong^{*}, Chia-Hui Leou^{**}

Abstract

For public employees who view public service as a noble calling, having a higher level of public service motivation alone may not be sufficient to accomplish their missions. One critical factor is whether the public employees have the ability to adjust their own emotional status when confronted with irrational complaints or blames. This study aims at finding if an individual's emotional intelligence has any impacts on his/her job satisfaction. Particularly, we would like to know whether public service motivation has mediation effects or moderation effects on the relationship between emotional intelligence and job satisfaction. This study applied the stratified random sampling method based on the current population distribution of the Executive Yuan, and successfully surveyed 731 public employees. Samples are examined to be representative to the population. Results of the statistical analyses show that a person's emotional intelligence

* Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: hkdong@nccu.edu.tw.

** Master, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: 105256039@nccu.edu.tw.

is a critical factor to predict his/her job satisfaction. Also, public service motivation plays both the roles of a mediator and a moderator at the same time. However, we believe that “how much an individual’s emotional intelligence would affect his/her job satisfaction should be conditional to this person’s attitudes toward public service” makes more sense because emotional intelligence and public service motivation do not have an unambiguous causal relationship. How and why emotional intelligence affects a person’s public service motivation is still controversial and debatable. Improving public servants’ ability to deal with their emotion and motivation before serving the public may have positive impacts on their jobs as well as their own career. Accordingly, we suggest that the public sector design training courses to improve public employees’ communication skills, mental strength, and pressure adjustment abilities. The currently implemented counseling service, the employee assistance programs, should be further enhanced to help public employees, thereby maximizing the positive influence of human skills.

Keywords: emotional intelligence, public service motivation, job satisfaction