

國考分發與類科對資淺公務人員 轉調傾向之影響： 公共服務動機為調節變項

高于涵^a、董祥開^b

《摘要》

我國舉辦公務人員考試已長達 60 餘年，迄今始終堅持公平公正公開的用人宗旨，已建立起全國民眾及考生的信任感，成為政府單位取才用人的重要途徑。然而現行考選制度普遍不足以讓機關的職位及工作需求能與個人的能力及特質取得相對應的平衡。就考選的核心價值來說，似有失衡現象，可能導致單位內部人事不穩、人員流動率偏高的現象。有鑑於此，本研究希望探討「分發方式」及「報考類科」對公務人員「轉調傾向」的影響，並探究「公共服務動機」的調節效果。本研究的分析資料來源為臺灣政經傳播研究中心「2020 年文官定群追蹤網路調查」，主要研究對象為我國公部門年資 10 年以下的現職公務人員。經篩選符合本研究議題之變項並排除遺漏值後，分析樣本數為 648 份。研究結果發現，若公務人員採用受訓成績分發，其轉調傾向會顯著低於國考成績分發。其次，轉調傾向最高的職組為報考經建職組及綜合職組的公務人員。最後，公共服務動機在報考類科對於轉

投稿日期：111 年 4 月 11 日。

^a 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: kitty851130@gmail.com。

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

調傾向的影響過程中達到顯著的負向調節效果。若公務人員具備越高的公共服務動機時，會負向加強報考類科對轉調傾向的影響力。本研究依據上述研究發現進行討論並提出國考制度相關之實務建議。

[關鍵詞]：資淺公務人員轉調傾向、分發方式、報考類科、公共服務動機

壹、緒論

我國公務人員考試制度是政府單位取才用人的重要途徑，但在初任公職考試的制度及運作模式中，選拔及任用人力的信效度卻受到多數學者的質疑。現行考選制度為「分發制」，普遍根據國考成績高低，再按照個人意願填寫職缺志願，如：高普考、地方特考等等；只有少部分的特種考試將受訓成績作為分發依據，如：海巡特考、移民特考（董祥開、高于涵，2020）。在國考成績分發的情況下，僅能確保錄取者的專業知識在水準之上，但無法判斷其工作態度、人格特質、溝通協調等核心職能，是否適合被分發到的職位性質。此外，在我國公職考試中，大多數技術職門皆有相關專業科系的要求，如：衛生醫藥、刑事鑑識、工業工程等，其工作內容特定、公務人員所擁有的專業能力不易被取代，產生分發工作與個人特質不契合的可能性較低。而行政職門的角色定位之界限相對較模糊、其涉及的業務範圍普遍繁雜且多元，較容易發生初任公務人員直到任職報到前，都不知道被分發到的職缺是否適合自己、難以學以致用的情況。

綜上所述，用人機關對錄取者的認識不足、而錄取者對於未來分發機關的職缺，幾乎是一無所知的情況下即進行志願選填，做出關乎終生公部門職涯的選擇。在正式任職報到後，即使發現實務工作情形與自身期待有所落差，也只能等到限制轉調期限解除（高普考 3 年、特考 6 年）後才能申請轉調。但在機關綁約的階段中，於用人機關而言，可能對組織發展及行政效率產生負面的影響；而於公務人員而言，對工作動力及個人職涯發展的影響性尤為嚴重。

從臺灣政經傳播研究中心（Taiwan Institute for Governance and Communication

Research, TIGCR) 執行的 2018 年文官定群追蹤網路調查資料中發現，在有關「公務人員請調次數」的題目中，超過 4 成的受訪者 (401 人) 有主動請調成功到其他機關的經驗，最多者更是高達 8 次之多 (如表 1 所示)。其中，大多數樣本為年資 10 年以下的資淺公務人員 (55.86%)。由此數據反映出公務人員於任職期間內，跨機關流動性可能呈現偏高的現象。

表 1：2018 年 TIGCR 文官網路調查樣本中轉調次數統計表

年資	2018 年行政院及所屬 機關人數	轉調次數									\sum_{1-8}
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
10 年以下	97,019 (38.99%)	497	158	49	16	1	0	0	0	0	224 (55.86%)
11-20 年	56,022 (22.52%)	33	39	25	22	13	3	1	1	1	105 (26.18%)
21-30 年	72,688 (29.21%)	7	24	20	8	4	4	2	0	1	63 (15.71%)
31 年以上	23,076 (9.27%)	2	3	0	2	2	1	0	0	1	9 (2.24%)
總計	248,805 (100.00%)	539	224	94	48	20	8	3	1	3	401 (100.00%)

$n = 940$

資料來源：黃紀、張卿卿 (2019)。

再者，從銓敘部公布「107 年度各機關公務人員辭職登記及辭職原因分析」中可以發現，全國共有 2,671 人辭職、離開政府部門。在此當中，超過 7 成的辭職者是年資低於 10 年的公務人員 (2,036 人) (如圖 1 所示)。雖然公務人員適度地流動，有助於機關內部人力多元發展與創新。倘若人員流動過於頻繁，卻可能浪費培訓人員的人力及物力成本，亦不利於機關業務之推動與發展。

而作為公務人員的內在回饋機制，公共服務動機有助於提升工作努力的意願及降低職業倦怠 (陳敦源、吳舜文、陳揚中、王光旭, 2019)。有鑑於此，本研究透過問卷調查的方式，嘗試以公部門年資較淺 (10 年以下) 的初任公務人員為核心主軸，探究在我國現行考選制度下，透過不同分發方式入公職的公務人員，其轉調傾向的看法有何差異？而報考不同考試類科的公務人員，對於轉調傾向的看法是否亦有所不同？其次，公共服務動機在分發方式、報考類科與轉調傾向之間是否存在調節作用？

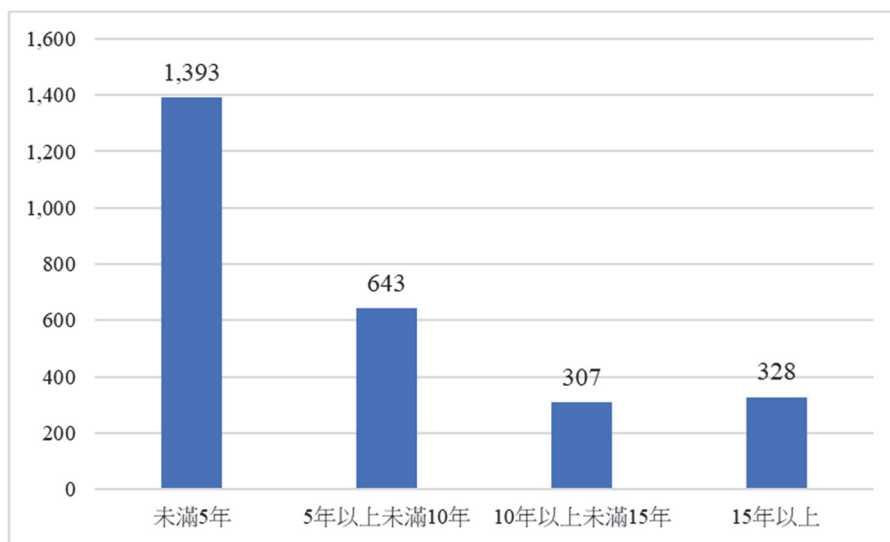


圖 1：2018 年公務人員請辭比例

資料來源：劉力仁（2019）。

貳、文獻檢閱與研究假設

一、轉調傾向

我國公務人員不受政治干預及政黨輪替的影響，國考錄取後即受永業制的保障，被社會大眾視為工作穩定的鐵飯碗，為吸引大批畢業生及民眾報考的主因（游子正、董祥開，2020）。然而，根據銓敘部的數據資料顯示，2016 年全國共有 18,591 人離開原機關（包括調職及離職），約占整體人事異動的 27.88%；2017 年有 17,192 人（約 27.24%）；2018 年有 46,416 人（約 47.85%）；2019 年有 46,303 人（約 54.48%）；2020 年有 41,135 人（約 53.37%）。由表 2 可觀察出，近五年內全國公務人員離開原機關的比例有逐漸增加的趨勢。此外，在近三年間離職的公務人員（包括辭職、免職、解僱、退休、資遣、死亡等等）亦呈現非常嚴重倍數飆升的現象，這當中有多少人主動選擇放棄公職、離開政府部門，亦值得深入思考，如圖 2 所示。

表 2：近五年全國公務人員人事異動狀況

年度	機關內調動		調職		離職	
	人次	%	人次	%	人次	%
2016 年	48,081	72.12%	17,774	26.66%	817	1.23%
2017 年	45,926	72.76%	16,431	26.03%	761	1.21%
2018 年	50,586	52.15%	33,215	34.24%	13,201	13.61%
2019 年	38,691	45.52%	33,076	38.92%	13,227	15.56%
2020 年	35,946	46.63%	29,548	38.33%	11,587	15.03%

資料來源：整理自銓敘部銓敘統計年報。

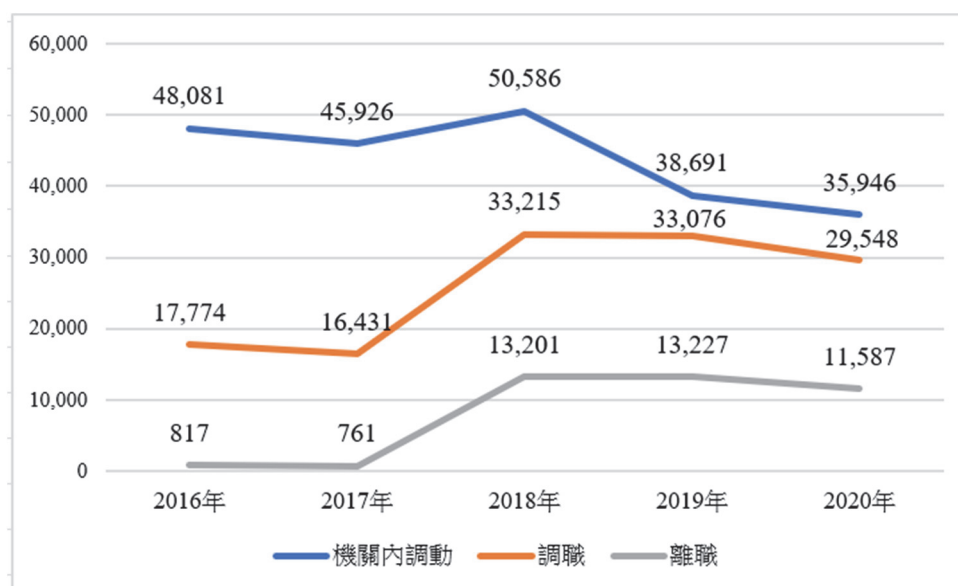


圖 2：近五年全國公務人員人事異動狀況趨勢圖

資料來源：本研究自行繪製。

盧偉斯、楊惠茹（2014）將「轉調傾向」視為離職傾向的從屬關係，定義為：「公務人員由於某些特定緣故，想要從原服務機關轉而調任至其他機關服務的態度與行為意圖強度」。游子正、董祥開（2020）亦認為在公務體系的文化系絡之下，可將離職傾向區分為兩種不同的形式。其一為公務機關內有關單位及職務調動的傾向，稱為「單位離職傾向」；而另一種則是指放棄公務人員的身分，轉而從事私部

門或第三部門相關職業的傾向，稱之為「部門離職傾向」。本研究將研究焦點聚焦在單位離職傾向，也就是公部門內轉調傾向上。

楊戊龍、邱冠智（2015）針對 2000 年至 2012 年的新進公務人員進行研究，發現超過半數（50.80%）的人曾有跨機關流動的經驗。其中，超過 3 成（32.90%）的人在正式任職報到後隨即有轉換至其他機關的想法。作者進一步瞭解錄取者轉調的原因，依序為：工作環境（約 43.07%）、升遷機會（約 23.51%）、家庭（約 21.34%）、工作壓力（約 8.92%）、國考錄取或進修（約 3.16%）。而蘇偉業（2018）訪談考試分發的錄取者後亦指出，轉調原因可分為家庭地理因素、積極因素（如：個人專業志趣、期望挑戰等未來發展）、以及消極因素（如：工作壓力、適應性、人際關係、公平性等不滿因素）。據作者調查，消極因素所占比例較多。

由此觀之，現行分發制度導致分發缺額與錄取者的期待可能有所落差。從流動原因來看，若排除家庭、地理因素，多數錄取者申請轉調係源自於工作環境因素，如：原機關組織文化、主管領導方式等；亦有部分錄取者認為被分發的職位無法滿足工作成就感。多數錄取者僅能透過任用計畫彙總表所提供的資訊瞭解未來可能被分發的職缺，需要等到正式任職報到後才能真正認識被分發的職位及工作環境。有鑑於此，部分初任公務人員可能無法適應分發單位的環境、價值觀及文化，或認為該職缺不足以滿足自身的工作滿足感及自我實現需求，進而產生轉調至其他機關的想法，以尋求職涯更進一步發展的機會。

二、我國國家考試之分發制度與分發方式

以下將針對各類國考分發制度及分發方式之規定進行說明，並參考董祥開、高千涵（2020）之整理方式，將其內容整理成表 3。

（一）高普初等考試

公務人員考試法第 6 條第 1 項：「公務人員之考試，分高等考試、普通考試、初等考試三類。高等考試按學歷分為一、二、三級。及格人員於服務三年內，不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。」固定一年舉行一次，依國考成績並參考其志願，配合任用需求擇優汰劣，參與基礎訓練跟實務訓練，共計 4 個月，期滿及格者，由銓敘部及行政院人事行政總處分發任用。

表 3：我國各類國家考試之分發規定

國考種類	國考分類	受訓時間	分發規定
高普初等考試		基訓+實訓 4 個月	國考成績
特種考試	地方特考	基訓+實訓 4 個月	
	關務特考	專訓+實訓 4 個月	
	社福特考	基訓+實訓 4 個月	
	民航特考	專訓+實訓 6 個月	
	原住民特考	基訓+實訓 4 個月	
	身心障礙特考	基訓+實訓 4 個月	
特種考試	調查局特考	三等 1 年 四、五等 6 個月	專訓成績 60% 品德考核 40%
	國安局特考	專訓 1 年	受訓總成績
	外交特考	三等 6 個月 四等 4 個月	受訓總成績
	移民特考	二、三等 1 年 四等 9 個月	國考成績 20% 專訓成績 80%
	警察特考 (內軌制)	三等 1 年 四等 2 個月	國考成績 20% 教訓成績 80%
	一般警察特考 (外軌制)	二、三等 2 年 四等 1 年半	
	司法特考	三階段 9 個月	國考成績 10% 受訓總成績 90%
	海巡特考	專訓+實訓 1 年	國考成績 40% 專訓成績 60%

參考資料：修改自董祥開、高于涵（2020：26）。

（二）特種考試

公務人員考試法第 6 條第 2 項：「為因應特殊性質機關之需要及保障身心障礙者、原住民族之就業權益，特種考試區分為一、二、三、四、五等。及格人員於服務 6 年內，不得轉調申請舉辦特種考試機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校

任職。」不定期舉辦，且部分性質特殊之特考，其分發方式、受訓時間及內容皆與高普考有所差異。以下根據史美強、陳秋政（2012）整理之公職考試占缺制度及董祥開、高于涵（2020）整理之分發方式，詳述三種不同的分發基準：

1. 國考成績分發

（1）地方特考：包括基礎訓練跟實務訓練共計4個月，由銓敘部及行政院人事行政總處分發任用。（2）關務特考：包括專業訓練跟實務訓練共計4個月，任用單位為財政部關務署及各地區關稅局。（3）社福特考：包括基礎訓練跟實務訓練共計4個月，任用單位為衛生福利部所屬社政機關。（4）民航特考：包括專業訓練跟實務訓練共計6個月，任用單位為交通部。（5）原住民特考：包括基礎訓練跟實務訓練共計4個月，任用單位為原住民族委員會。（6）身心障礙特考：包括基礎訓練跟實務訓練共計4個月，由銓敘部及行政院人事行政總處分發任用。

2. 受訓成績分發

（1）調查局特考：包括基礎訓練及專業訓練（含實習）。三等受訓1年；四、五等6個月，不得免除或縮短。任用單位為法務部調查局，以專業訓練（60%）及品德素養考核（40%）合併為受訓成績。¹（2）國安局特考：專業訓練時間為1年，不得免除或縮短。任用單位為國家安全局，分發依據為受訓總成績。（3）外交特考：包括兩階段課程（含實習）。三等受訓6個月、四等4個月，不得免除或縮短。任用單位為外交部，以兩階段合併為受訓總成績。²

3. 國考+受訓成績分發

（1）移民特考：包括專業訓練及實務訓練（含實習參訪）。二、三等受訓1年、四等9個月，申請免除或縮短專業訓練者，仍須接受3個月實務訓練。任用單

¹ 參閱公務人員保障暨培訓委員會 110 年公務人員特種考試法務部調查局調查人員考試錄取人員訓練計畫（2021 年 5 月 25 日，取自：

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=538&s=36497）。

² 參閱公務人員保障暨培訓委員會 109 年公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員考試錄取人員訓練計畫（2020 年 10 月 28 日，取自：

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=538&s=35422）。

位為內政部移民署，根據國考（20%）+專業訓練（80%）分配實務訓練。³（2）警察特考：分為警察特考及一般警察特考，皆包括教育訓練及實務訓練（含實習及試辦）。警察特考三等受訓時間為 1 年、四等為 2 個月；⁴ 而一般警察特考二、三等受訓 2 年、四等 1 年半。⁵ 申請免除或縮短教育訓練者，仍須接受 2 個月（二、三等）、6 個月（四等）實務訓練。兩者皆依國考（20%）+教育訓練（80%）分配實務訓練，任用單位為內政部警政署／消防署或海洋委員會。（3）司法特考：包括三階段課程（含實習及檢討），受訓時間為 9 個月，不得免除或縮短。任用單位為司法院或法務部，以國考（10%）+受訓總成績（90%）合併計算。⁶（4）海巡特考：包括專業訓練及實務訓練（含實習及試辦），1 年受訓時間，申請免除或縮短專業訓練者，仍須接受 4 個月實務訓練。任用單位為海洋委員會海巡署，根據國考（40%）+專業訓練（60%）分配實務訓練。⁷

綜觀我國各類公務人員國家考試上，除了少部分特種考試因其業務性質較與眾不同，例如調查局、移民署、海巡署等等，會在考生已經歷過受訓階段後，才配合「受訓成績」、或「國考成績+受訓成績」當作分發單位之標準。其餘高普初等考試及多數特種考試則普遍都在考生國考成績合格後，即根據「國考成績」填寫職缺志願序，以此為正式分發任用單位的基礎。以下針對「國考成績分發」及「受訓成績分發（結合國考成績或單純以受訓成績）」兩部分進行說明及討論：

³ 參閱公務人員保障暨培訓委員會 110 年公務人員特種考試移民行政人員考試錄取人員訓練計畫（2021 年 7 月 6 日，取自：

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=3722&s=36705）。

⁴ 參閱公務人員保障暨培訓委員會 110 年公務人員特種考試警察人員考試錄取人員訓練計畫（2021 年 8 月 16 日，取自：

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=538&s=36857）。

⁵ 參閱公務人員保障暨培訓委員會 110 年公務人員特種考試一般警察人員考試錄取人員訓練計畫（2021 年 8 月 16 日，取自：

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=538&s=36861）。

⁶ 參閱公務人員保障暨培訓委員會法務部司法官學院檢察事務官訓練班第 24 期訓練計畫（2021 年 4 月 29 日，取自：

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=3727&s=36384）。

⁷ 參閱公務人員保障暨培訓委員會 110 年公務人員特種考試海岸巡防人員考試錄取人員訓練計畫（2021 年 7 月 1 日，取自：

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=538&s=36675）。

(三) 國考成績分發

我國公職考試大多以「國考成績」為基礎分配工作職缺，用人機關缺乏篩選及定奪最終任用人選的權利。直到正式任職前，錄取者都無法確定被分發的機關及工作職缺；而用人機關亦從未接觸過錄取者，只知道未來的新進人員可能具備大學或同等學歷的資格，卻無從得知該人員是否具有勝任該缺額之能力與特質。另一方面，受訓階段之淘汰率相當低，其原因為參訓者皆已占缺，若淘汰將導致用人機關沒人可用。有鑑於此，錄取者在通過國考後，幾乎就確定成為具有完善身分保障的公務人員，造成部分參訓者不注重訓練，不利於展現出培養人力及汰除不合適人員的功能。故錄取者能否適任被分發的工作仍有待商榷。

(四) 受訓成績分發（結合國考成績或單純以受訓成績）

部分特考因其業務性質較與眾不同，故以「受訓成績」當作分發單位之標準。此做法表示受訓是影響未來的志願選填與分發單位的關鍵因素。黃東益、陳秋政、謝俊義（2014）指出，運用得當能夠產生三點獲益：（1）提升受訓功能，先訓練再填志願，有助於參訓者專心致志於受訓；（2）貫徹受訓篩選之效用，參訓者已經歷過一段時間的受訓，較能篩選出兼具專業知識及核心職能之考生；（3）考生對機關熟悉度較高，受訓後對機關有更進一步的認識及瞭解，較能依據自身條件選擇適合的單位。反之，若缺乏完善的配套措施，亦可能有兩點弊端：（1）不公平考核，各類公職考試之審查程序及訓練機關不一，公平性上有所疑慮；（2）考試信效度受挑戰，評比依據及成績計算標準若不一致，可能遭受大眾及考生的反彈（董祥開、高于涵，2020）。

綜上所述，本研究希望探討不同分發方式進入公職的公務人員，在轉調傾向上是否有所不同。藉由「國考成績分發」的錄取者，在填寫志願前沒有接觸用人機關的機會，且無法預想自己可能會被分發到哪一個職缺，故其在正式報到後，因為不滿意或不適合被分發到的機關而產生的轉調傾向可能較高；而藉由「受訓成績分發」的錄取者，因為已經歷過一段時間的受訓，對於用人機關及未來的職缺有一定的熟悉度，任職後的轉調傾向可能較低。因此，本研究據以推論，提出以下假設：

H_1 ：依受訓成績分發（結合受訓成績或單純以受訓成績）的公務人員，其轉調傾向會比依國考成績分發的公務人員來得低。

二、我國公職考試之報考類科

從考選部公布各類考試之應考資格發現，目前高普初等考試和特種考試的考試類科中，行政職門在應考資格上無特別限制畢業科系，著重於通才主義；但技術職門幾乎所有類科都有特殊的專業科系限制，採專才主義。彭錦鵬（2009）在分析2008年高三級錄取者之教育背景時亦發現，行政職門的錄取者與畢業科系間的關係有極大的落差。以人事行政為例，錄取者的畢業科系與人事行政業務緊密結合的比例僅15%。而錄取技術職門的人員，其畢業科系的分布則相當集中，有90%以上皆為本科系畢業生（張四明、詹靜芬，2016；楊戊龍，2010）。故本研究主要以「行政職門」的錄取者作為研究焦點，探究其在轉調傾向上的看法。

行政職門可再細分為綜合職組、財務職組、法務職組、安全職組、經建職組、衛環職組、外交職組、災防職組、以及警政職組。彭錦鵬（2009）發現錄取財務職組、經建職組、法務職組及衛環職組的考生大多來自於較密切相關的科系，經過專業科目考試的篩選，人員與工作的契合度較高；相反的，錄取綜合職組的考生之畢業科系則相當散落廣泛且不集中，甚至有不少畢業於技術類科系的人員考上綜合職組的案例。

楊戊龍（2010）、熊忠勇（2010）、蔡秀涓（2010）從職能理論的角度，⁸分別針對一般行政、一般民政與人事行政之應考方式及科目的適當性進行分析。三位作者皆認為目前考選制度存在的問題包括：（1）部分考試科目與工作性質及所需職能的直接關聯性較低；（2）僅以單一紙筆測驗作為專業知識的評量依據，在考選效度上有其限制性；（3）目前僅以學歷作為應考資格的限制，而沒有任何畢業系所的相關限制。再者，張涵榆（2014）以錄取一般行政類科的公務人員為訪談對象，希望瞭解現行考試類科、應試科目與其分發到的工作之契合度。其研究發現綜

⁸ 職能（competency）之定義：「個人具備的深層和持久性特性，這些特性和其在某項工作或情境上所設定的有效績效或卓越績效之標準表現，具有因果預測的相關性」（Spencer & Spencer, 1993；轉引自施能傑，2010）。

合職組中的一般行政、人事行政、及社會行政類科所需的工作職能相似度極高，且這些類科應試的專業科目與實際應用於工作崗位上的契合度並不高。

綜上，綜合職組相較於其他行政職門中的職組而言，有更高的轉調傾向及機關內部流動率可能源於：（1）業務範圍繁複多元，錄取者的畢業科系與工作性質較無密切關聯。（2）開缺單位分布廣泛，遍及中央、地方縣市政府各局處、鄉鎮市公所。此情況可能使得初任公務人員直到任職報到前，都無法確定被分發到的職缺是否適合自己、難以學以致用。故本研究以「綜合職組、財務職組、法務職組、經建職組、衛環職組」為核心主軸，希望探究其在轉調傾向上的差異程度，並據以提出假設：

H_2 ：非綜合職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低。

$H_{2.1}$ ：財務職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低。

$H_{2.2}$ ：法務職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低。

$H_{2.3}$ ：經建職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低。

$H_{2.4}$ ：衛環職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低。

三、公共服務動機

（一）起源與發展

最早始於 Rainey（1982）針對公私部門參與公共服務意願的程度及獎酬偏好進行研究。作者發現，公部門具有高度參與公共服務的意願（黃朝盟、嚴秀娟，2018）。Perry 與 Wise（1990）認為「公共服務動機」係指「一種個人傾向或動機，主要透過回應公共制度及組織問題所產生」，亦即「從事公共服務行為的動機」（李俊達，2020；陳重安、許成委，2016）。Perry、Hondeghem 與 Wise（2010）更強調唯有透過公共事務才能滿足公共服務動機，以為民提供公共服務的利他行徑為核心主軸。Perry（1996）透過驗證性因子分析後，將公共服務動機分為政策制定關注（attraction to public policy making, APM）、公共利益承諾（commitment to the public interest, CPI）、同情心（compassion, COM）及自我犧牲（self-sacrifice, SS）4 個次構面，發展出多面向檢測公共服務動機的量表。

後續眾多學者皆驗證出公共服務動機對員工的工作表現及公共組織的關聯性作

用。在過去的文獻中，公共服務動機被反覆檢驗出與工作滿意度（曹瓊文，2012；Taylor, 2008）、工作投入（吳宗憲，2012；Leisink & Steijn, 2009）、績效表現（石堂歷，2012；Alonso & Lewis, 2001）、組織承諾（吳宗憲、黃浩瑋，2014）皆呈現正向影響；而與離職傾向（黃奕禎，2018；Naff & Crum, 1999）、工作倦怠（劉祥得、許立一，2019）則呈現負向影響。而針對離職傾向的影響來說，Perry 與 Wise（1990）嘗試採用 Schneider（1987）提出的 ASA 架構（attraction – selection – attrition；吸引－甄選－留職），主張公共服務動機越高，即表示公務人員因本身特質與公部門追求公共利益的特徵相互契合，較能達成服務、關懷社會及大眾的理想，因此留任率越高、越不容易離開公部門。

然而，有學者卻發現公共服務動機不必然為組織帶來正面的影響，可能促發負面的結果。吳宗憲（2012）認為在個人－工作／組織契合度無法獲得滿足的情況下，公共服務動機高的公務人員，反而可能產生「另類代理人問題」及「降低努力」的負面影響。公共服務動機越高者，若其個人目標與組織目標有高度的匹配，反而可能導致人員為全力推動組織目標，而展現出過度的行為表現，超出公職人員合適的權限範圍，為另類代理人問題。反之，在個人與組織目標不平衡的情形下，具有高度公共服務動機者，可能產生工作滿意度及工作投入低的行為傾向。綜上所述，不同學者在驗證公共服務動機對於離職傾向的影響時，發現不同的研究結果。本研究推論，公共服務動機對於離職傾向的影響效果可能受到個人－工作／組織契合度的影響。

（二）公共服務動機在分發方式、報考類科與轉調傾向間之調節作用

由於公務人員之工作即從事公共服務為人民服務，所以當公務人員面臨不論是外在工作環境或內在個人特質所產生的不同想法時，公共服務動機容易成為居中調節的角色。不少學者皆在研究架構中，納入對於公共服務動機調節效果的討論（吳宗憲、許耿銘，2014；陳敦源等人，2019；董祥開、柳嘉蕙，2020；謝向婷，2017）。而根據前述文獻發現分發方式及報考類科可能是影響轉調傾向的主要因素，而此影響效果也許會受到個人內在特質的調節。故本研究在分析架構中，希望探究公共服務動機會如何調節分發方式、報考類科影響轉調傾向的過程。在分發方式或報考類科所導致之被分發工作與個人特質相契合的前提下，若公務人員本身具

備高度公共服務的意願及使命感，是否可能因為在現機關環境下能夠發揮自我潛能、及獲得工作滿足感，因此而降低其轉調傾向。如同前述文獻，在個人－工作／組織契合度無法獲得滿足的情況下，公共服務動機高的公務人員，可能因此而降低努力意願、離職傾向提升。反之，當公務人員面對高度個人－工作／組織契合度的職位時，公共服務動機高者，其離職傾向則可能因此而有所減緩。有鑑於此，本研究據以推論，提出以下假設：

H₃₋₁：「公共服務動機」會負向強化「分發方式」對「轉調傾向」的影響。

H₃₋₂：「公共服務動機」會負向強化「報考類科」對「轉調傾向」的影響。

參、研究設計

一、研究架構與假設

本研究發現初任公務人員可能因為不同的分發方式與報考類科，對轉調傾向產生不同的看法，而公共服務動機亦可能作為居中調節的角色。故本研究以年資10年以內的資淺公務人員為分析對象。自變項為「分發方式（國考成績分發、受訓成績分發）」、「報考類科（綜合職組、財務職組、法務職組、經建職組、衛環職組）」；依變項為「轉調傾向」；調節變項為「公共服務動機」。再者，公務人員的離職傾向會受到性別、年齡、學歷、年資、機關性質等因素的影響（盧偉斯、楊惠茹，2014；Liu, Liu, & Hu, 2010; Jung, 2014）。而志願序亦可能影響分發滿意度及轉調傾向（董祥開、高于涵，2020）。本研究已選擇年資10年以下的公務人員進行分析，故年資不納入討論。基此，控制變項為「性別、年齡、學歷、官等、職務性質、入公職管道、志願序」，以此為基礎確立研究架構及假設（如圖3）。

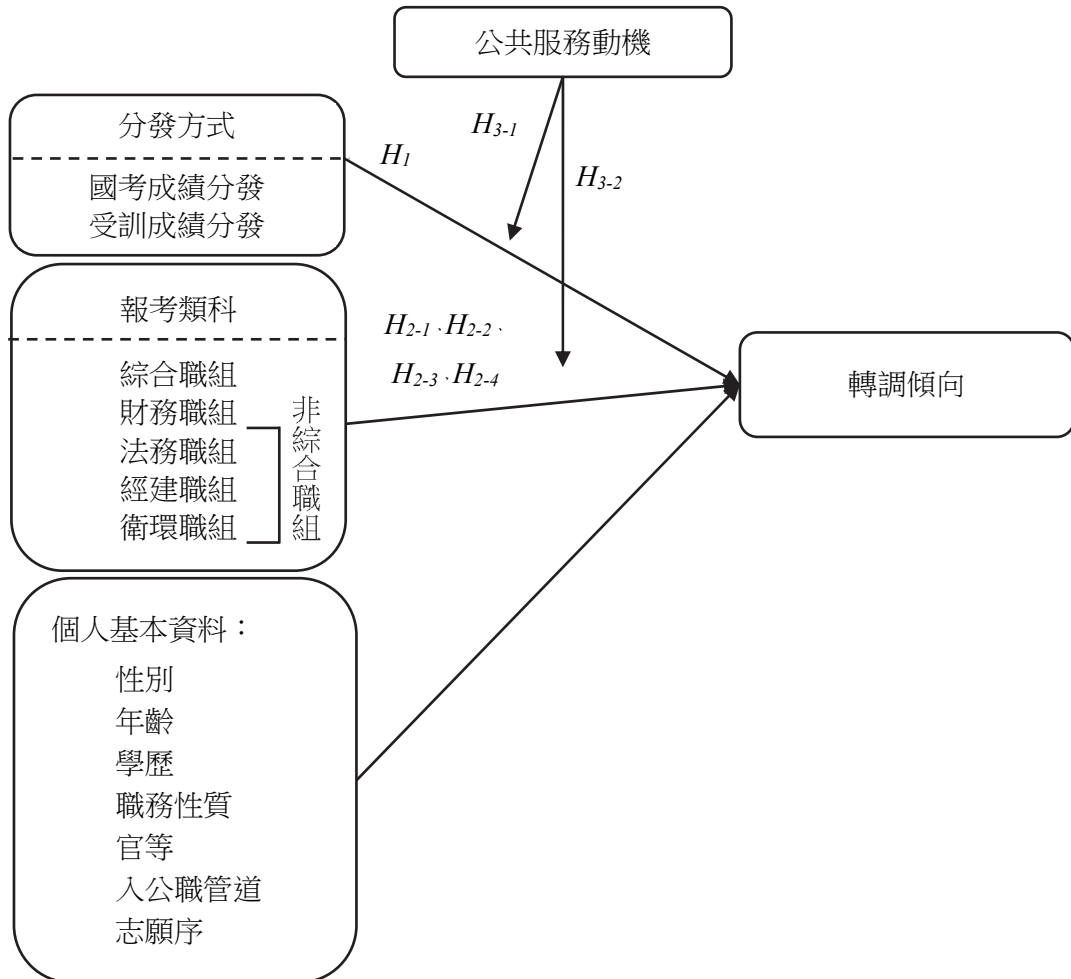


圖 3：研究架構圖

資料來源：本研究自行繪製。

二、研究方法

本研究分析資料源自於「臺灣政經傳播研究中心」2020 年文官定群追蹤調查（黃紀、張卿卿，2020）。該調查計畫之研究母體為行政院及所屬機關之「常任文官」，排除公營事業、公立學校、衛生醫療機構、交通單位、法官、警察、聘用、約僱和雇員等人員。正式問卷藉由 Email 信箱寄送網路問卷給受訪者自行作答後回覆。從 2020 年 6 月 1 日起開始調查，至 2020 年 8 月 31 日正式收案，最終成功回收樣本 1,300 份。本研究為探詢資淺公務人員初任公職考試時的分發狀況及轉調情

形，挑選公部門「年資小於10年（含）」的樣本，並排除欲分析變項之遺漏值，實際分析樣本數為 648 份。為判別回收樣本是否足以準確代表母體結構，本研究根據「性別」與「分發方式」檢定分析樣本代表性，發現回收問卷在國考成績分發的部分人數較多、但在受訓成績分發的部分人數較少 ($p<.05$)。為使推論結果更符合實際現況，本研究採事後分層加權法，其分析樣本數及權重如表 4 所示。

表 4：樣本結構及權重

2020 年行政院及所屬機關			實際回收比例		權重	
分發方式	性別	人數	比例	人數		比例
國考成績	男	26,689	47.14%	230	35.49%	1.33
	女	23,090	40.79%	400	61.73%	0.66
受訓成績	男	4,211	7.44%	11	1.70%	4.38
	女	2,622	4.63%	7	1.08%	4.29
總計		56,612	100.00%	648	100.00%	

資料來源：本研究自行整理。

三、資料變項概念化及操作化

(一) 分發方式

本研究欲測量受訪者於初任考試時，是藉由何種成績進行分發，如表 5。

表 5：分發方式操作化

變項	題目內容與題數	選項	資料型態	來源
分發方式	1. 請問您當初被分發到第一份職務是根據下列何種成績？	1. 國考成績 2. 受訓成績 3. 國考成績加上受訓成績 4. 其他成績 5. 非根據考試成績分發	類別變項	自行設計

資料來源：本研究自行整理。

(二) 報考類科

本研究欲測量受訪者於初任考試時報考何種類科，請受訪者填答，如表 6。

表 6：報考類科操作化

變項	題目內容與題數	回答	資料型態	來源
報考類科	1. 請問您第一次錄取國家考試時所報考的類科？	自行填答	類別變項	自行設計

資料來源：本研究自行整理。

(三) 公共服務動機

Perry (1996) 發展的公共服務動機問卷雖已廣泛應用於不同國家的研究，但也引發不少質疑。Kim (2009) 重新釐清其核心概念及操作化定義，嘗試納入儒家元素，建立 4 個構面共 12 題的量表，並以韓國公務人員作為研究對象。經驗證性因素分析及二階驗證式因子分析結果顯示，此量表適合用來檢測韓國公務人員。後續有學者採用 Kim (2009) 的量表進行研究，皆驗證出良好的信效度 (陳重安、許成委, 2016; 董祥開、柳嘉蕙, 2020; 蔡富丞, 2018)。有鑑於此，本研究考量東西文化及政治性質差異，採用 Kim (2009) 的問卷，以李克特 6 點量表衡量，如表 7。經因素分析發現，KMO 值為 .91，再經信度分析得到 Cronbach's α 為 .93，說明這些題項有效且可信。故在後續分析時，將 12 個題項加總平均進行重新編碼。

表 7：公共服務動機操作化

變項	構面	題目內容與題數	資料型態	來源
公共服務動機	政策制定關注	1. 我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣	順序變項	Kim (2009)
		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		
		3. 與他人分享自己對政策的觀點對我而言是極有吸引力的事情		
	公共利益承諾	4. 我認為公共服務是一種公民責任		
		5. 有意義的公共服務對我很重要		
		6. 為公共利益奮鬥是我的職責		
	同情心	7. 當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍		
		8. 我經常提醒自己，人們總是互相依賴的		
		9. 當看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過		
	自我犧牲	10. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義		
		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		
		12. 我認為大我之責任當在小我之前		

資料來源：本研究自行整理。

(四) 轉調傾向

政府部門內部人事不穩、公務人員頻繁流動的原因可能為分發到的工作與錄取者本身的期待不相符，其中包括不適應工作環境、無法滿足升遷與發展等，以至於公務人員離開原機關的比例有逐年增加的趨勢（如表 2 所示）。故本研究參照並修改楊戊龍、邱冠智（2015）有關考試及格人員流動情形之「流動念頭及流動後的滿意度」之問項，測量受訪者於初任考試時，分發工作後的轉調傾向，以李克特 6 點量表衡量，如表 8。

表 8：轉調傾向操作化

變項	題目內容與題數	資料型態	來源
轉調傾向	1. 在限制轉調期限內（Ex：高普考 3 年、特考 6 年），我曾一直非常想離開當時的工作	順序變項	楊戍龍、邱冠智（2015）

資料來源：本研究自行整理。

肆、資料分析

一、樣本特性

表 9 呈現本研究分析樣本之組成分布。在「性別」方面，男性共 241 人（37.19%），女性共 407 人（62.81%），大多數樣本為女性。在「年齡」方面，以 30—39 歲的樣本占最多數，共 435 人（67.13%）；其次為 20—29 歲的樣本，共 111 人（17.13%）；最少的樣本為 50 歲以上的公務人員，僅有 15 人（2.31%）。在「學歷」的分布狀況上，大學畢業的學士占超過半數的比例，共 422 人（65.12%）；其次為碩士學歷，共 213 人（32.87%）；具博士學位的樣本最少，僅有 1 人（0.15%）。在「官等」方面，委任共 219 人（33.80%），薦任共 429 人（66.20%），薦任樣本多於委任。在「職務性質」方面，九成以上的樣本皆為非主管職，共 589 人（90.90%），而有擔任主管職者僅 59 人（9.10%）。在「公部門年資」方面，以 2 年以上 3 年以下的樣本最多，共 115 人（17.75%）；最少的樣本為 1 年以下的公務人員，僅 18 人（2.78%）。在「入公職管道」方面，大多數受訪者皆透過高考入公職，共 285 人（43.98%）；其次為透過特考入公職的樣本，共 195 人（30.09%）；透過初考入公職的樣本最少，僅有 75 人（11.57%）。最後，在「志願序」方面，錄取排名以前 5 名居多，共 360 人（55.56%）；其次為 6—10 名，共 99 人（15.28%）；最少的是 36—40 名的樣本，僅有 9 人（1.39%）。

表 9：分析樣本個人背景次數分配表

人口變項	類別	次數	百分比
性別	男性	241	37.19%
	女性	407	62.81%
年齡	20-29 歲	111	17.13%
	30-39 歲	435	67.13%
	40-49 歲	87	13.43%
	50 歲以上	15	2.31%
學歷	高中、職（含）以下	3	0.46%
	專科	9	1.39%
	學士	422	65.12%
	碩士	213	32.87%
	博士	1	0.15%
官等	委任	219	33.80%
	薦任	429	66.20%
職務性質	非主管	589	90.90%
	主管	59	9.10%
公部門年資	1 年以下（含）	18	2.78%
	1 年以上 2 年以下（含）	30	4.63%
	2 年以上 3 年以下（含）	115	17.75%
	3 年以上 4 年以下（含）	84	12.96%
	4 年以上 5 年以下（含）	91	14.04%
	5 年以上 6 年以下（含）	75	11.57%
	6 年以上 7 年以下（含）	90	13.89%
	7 年以上 8 年以下（含）	48	7.41%
	8 年以上 9 年以下（含）	61	9.41%
	9 年以上 10 年以下（含）	36	5.56%
入公職管道	高等考試	285	43.98%
	普通考試	93	14.35%
	初等考試	75	11.57%
	特種考試	195	30.09%
志願序	前 5 名	360	55.56%
	第 6-10 名	99	15.28%
	第 11-15 名	41	6.33%
	第 16-20 名	29	4.48%
	第 21-25 名	10	1.54%
	第 26-30 名	13	2.01%
	第 31-35 名	12	1.85%
	第 36-40 名	9	1.39%
	第 41-50 名	10	1.54%
	51 名以上	65	10.03%

$n=648$

資料來源：本研究自行整理。

二、各變項敘述統計

(一) 分發方式

表 10 呈現分發方式的分布狀況，絕大多數的公務人員皆為國考成績分發，共 630 人（97.22%）；以受訓成績分發的公務人員最少，僅 3 人（0.46%）。本研究在後續分析時將合併計算「受訓成績」、「國考成績加受訓成績」，重新編碼為一個變數。由上述數據可看出，我國公務人員考試幾乎全部皆根據「國考成績」來篩選人力，考生於錄取後填寫志願，按照分數高低分發至各單位；僅有極少數特種考試係根據「受訓成績（結合國考成績或單純以受訓成績）」進行分發。

表 10：「分發方式」次數分配表

題目	選項	次數	百分比
請問您當初被分發到第一份職務是根據下列何種成績？	國考成績	630	97.22%
	受訓成績	3	0.46%
	國考成績加上受訓成績	15	2.31%

資料來源：本研究自行整理。

(二) 報考類科

有鑑於各個行政職門中的類科相當多元，於受訪者回覆中有些類科的人數為零。故本研究在報考類科的測量上，僅根據部分有受訪者回覆之類科進行分析。從表 11 可知，在報考類科變項上，錄取綜合職組的公務人員最多，占了行政職門中過半數的比例，有 476 人（73.46%）；其次依序為財務職組 73 人（11.27%）、經建職組 65 人（10.03%）、法務職組 28 人（4.32%）；衛環職組的受訪者最少，僅 6 人（0.93%）。

表 11：「報考類科」次數分配表

題目	分類職組	選項	次數	百分比
請問您第一次錄取 國家考試時所報考 的類科？	綜合職組 476 (73.46%)	綜合行政	271	41.82%
		社勞行政	63	9.72%
		文教行政	31	4.78%
		人事行政	111	17.13%
	財務職組 73 (11.27%)	財稅金融	36	5.56%
		會計審計統計	37	5.71%
	法務職組 28 (4.32%)	廉政	24	3.70%
		法制	4	0.62%
	經建職組 65 (10.03%)	經建行政	35	5.40%
		交通行政	6	0.93%
		地政	24	3.70%
	衛環職組 6 (0.93%)	衛生行政	4	0.62%
		環保行政	2	0.31%

資料來源：本研究自行整理。

(三) 轉調傾向

在轉調傾向的測量上，其平均值為 3.80，略高於李克特 6 點量表的中間值 (3.50)，如表 12。代表就整體而言，多數公務人員對於「在尚未解除限制轉調期限時，就已經有想要轉換至其他機關的想法」之論述同意程度偏高。推論初任公務人員的跨機關流動性呈現偏高的現象。

表 12：「轉調傾向」敘述統計

	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
在限制轉調期限內，(ex：高普考 3 年、特考 6 年)，我曾一直非常想離開當時的工作	648	1	6	3.80	1.57

資料來源：本研究自行整理。

(四) 公共服務動機

在公共服務動機的測量上，以「我經常提醒自己，人們總是互相依賴的」為最高（4.62），其次為「當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍」（4.52），而以「我認為大我之責任當在小我之前」為最低（3.44）。整體來說，公共服務動機的12個評估面向上，僅有一項論述低於中間值（3.50），且整體公共服務動機的平均值為4.08，如表13。也就是說，大部分受訪者在公共服務動機的描述上，是偏向「同意」的。就整體而言，公共服務動機呈現普遍偏高的現象。

表 13：「公共服務動機」敘述統計

	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣				4.01	1.09
看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感				4.18	1.07
與他人分享自己對政策的觀點對我而言是極有吸引力的事情				3.90	1.13
有意義的公共服務對我很重要				4.29	0.96
我認為公共服務是一種公民責任				4.22	1.05
為公共利益奮鬥是我的職責				3.90	1.08
當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍	648	1	6	4.52	0.92
當看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過				4.41	0.92
我經常提醒自己，人們總是互相依賴的				4.62	0.86
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				3.84	1.13
我認為大我之責任當在小我之前				3.44	1.19
對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義				3.60	1.11
整體公共服務動機（12題加總平均）	648	1	6	4.08	0.79

資料來源：本研究自行整理。

三、研究分析

(一) 分發方式、報考類科對轉調傾向的影響

本研究的依變項為「轉調傾向」，以李克特 6 點量表測量，屬於順序變項 (ordinal variable)，因此在多變量分析時採取「順序邏輯迴歸模型」(Ordered Logit Regression Model) 進行因果關係驗證。本研究將年齡、學歷、入公職管道、以及報考類科編碼成虛擬變項。首先是年齡，區分為「29 歲以下」、「30-39 歲」、「40 歲以上」三組，並以「29 歲以下」為基礎投入迴歸模型；其次是學歷，區分為「大學及以下」、「研究所以以上」兩組，並以「研究所以以上」為基礎投入迴歸模型；第三為入公職管道，以「特考」為基礎投入迴歸模型。最後是報考類科，以「綜合職組」為基礎投入迴歸模型。本研究主要自變項為「分發方式」及「報考類科」，整體模型檢定值達顯著水準，結果顯示模型中所有自變項能夠解釋 8.34% 的轉調傾向。其中分發方式、報考類科，以及人口變項中的年齡、學歷、職務性質、入公職管道、及志願序，對於轉調傾向有顯著影響，其餘變項對於轉調傾向則無顯著影響（請參照表 14）。

整體來說，分發方式 ($\beta=-0.67, p<.01$) 及報考類科 ($\beta=-0.84, p<.01$) 對轉調傾向皆呈現顯著的負向影響。藉由受訓成績分發的公務人員，其轉調傾向低於國考成績分發。而報考非綜合職組的公務人員，其轉調傾向亦比綜合職組的公務人員來得低，故本研究 H_{1} 、 H_{2} 皆成立。而在報考類科中，財務職組 ($\beta=-0.61, p<.05$)、法務職組 ($\beta=-1.08, p<.01$)、衛環職組 ($\beta=-1.73, p<.01$) 均負向影響轉調傾向，而其中以衛環職組對綜合職組的影響最大；而經建職組則無顯著不同 ($\beta=0.06, p>.10$)。意即，財務職組、法務職組、衛環職組的受訪者，其轉調傾向均低於綜合職組，故本研究 H_{2-1} 、 H_{2-2} 、 H_{2-4} 成立。而經建職組的受訪者，其轉調傾向與綜合職組相比則無差異，故 H_{2-3} 不成立。

在人口變項中，30-39 歲的公務人員，其轉調傾向低於 29 歲以下 ($\beta=-0.34, p<.10$)。大學及以下學歷的公務人員亦低於研究所以以上 ($\beta=-0.27, p<.10$)。主管的轉調傾向比非主管來得低 ($\beta=-0.44, p<.10$)。透過高考 ($\beta=-0.44, p<.05$)、普考 ($\beta=-0.63, p<.01$)、初考 ($\beta=-0.85, p<.01$) 入公職的受訪者，其轉調傾向皆低

於特考，而其中以初考對特考的影響最大。最後，被分發到的職缺若為志願序排名越靠後的工作，其轉調傾向越高 ($\beta=0.07$, $p<.01$)。

表 14：「分發方式、報考類科－轉調傾向」順序邏輯迴歸模型表

研究變項	轉調傾向
分發方式（對照組：國考成績分發）	-0.67*** (0.22)
報考類科（對照組：綜合職組）	-0.84*** (0.19)
財務職組對綜合職組	-0.61** (0.24)
法務職組對綜合職組	-1.08*** (0.31)
經建職組對綜合職組	0.06 (0.23)
衛環職組對綜合職組	-1.73*** (0.75)
基本人口變項	
性別（對照組：男性）	0.16 (0.14)
30-39 歲對 29 歲以下	-0.34* (0.21)
40 歲以上對 29 歲以下	-0.03 (0.26)
學歷（對照組：研究所以上）	-0.27* (0.16)
官等（對照組：委任）	-0.07 (0.22)
主管職（對照組：非主管）	-0.44* (0.25)
高考對特考	-0.44** (0.19)
普考對特考	-0.63*** (0.24)
初考對特考	-0.85*** (0.28)
志願序	0.07*** (0.02)
Pseudo R^2	8.34%
n	648

註：括號內數值為標準誤；入公職管道變項比較組：特考；年齡變項比較組：29 歲以下；報考類科變項比較組：綜合職組

註：* $p<.10$ ，** $p<.05$ ，*** $p<.01$

資料來源：本研究自行整理。

(二) 公共服務動機作為調節變項的影響

為避免將不同交互作用項置入同一模型會相互干擾，故本研究分別將分發方式、報考類科當作自變項投入「階層多元迴歸模型」(Hierarchical Multiple Regression Model)進行分析。為避免分析調節效果的過程中產生多元共線性(multicollinearity)的爭議，本研究一開始先標準化自變項及調節變項，並根據標準化之 z 分數計算出交互作用項。若交互作用項呈現顯著，則參考蔡松純、鄭伯堦、周麗芳、姜定宇與鄭弘岳(2009)之做法，依據調節變項之中位數將受訪者分為高分組及低分組，再根據未標準化迴歸方程式，繪製出交互作用圖。

1. 分發方式與公共服務動機的交互作用

從表 15 模型 3 中發現，解釋力為 4% ($F=3.21, p<.01$)。其中，呈現顯著影響的變項分別為「入公職管道」、「志願序」、「分發方式」、以及「公共服務動機」。首先，無論是藉由高考 ($\beta=-0.11, p<.05$)；普考 ($\beta=-0.11, p<.05$)；或初考 ($\beta=-0.13, p<.01$) 入公職的公務人員，其轉調傾向均低於特考。而被分發到的職缺若屬排名越靠後的工作，其轉調傾向越高 ($\beta=0.11, p<.01$)。再者，藉由受訓成績分發之錄取者，其轉調傾向比國考成績分發來得低 ($\beta=-0.12, p<.01$)。最後，「公共服務動機」與轉調傾向的關係呈現負向 ($\beta=-0.10, p<.05$)。意即，公共服務動機程度越高，轉調傾向越低。但在調節效果中發現，公共服務動機對分發方式與轉調傾向之間的關係中，並無調節作用 ($\beta=-0.02, p>.10$)。即代表分發方式與轉調傾向的關係不受到公共服務動機變化的因素影響，故本研究 H_{3-1} 不成立。

表 15：「分發方式－公共服務動機」交互作用階層迴歸模型表

研究變項	依變項 轉調傾向					
	模型 1		模型 2		模型 3	
<u>控制變項</u>						
性別（對照組：男性）	0.04	(0.13)	0.04	(0.13)	0.03	(0.13)
30-39 歲對 29 歲以下	-0.08	(0.18)	-0.06	(0.18)	-0.06	(0.18)
40 歲以上對 29 歲以下	0.00	(0.23)	0.02	(0.23)	0.03	(0.23)
學歷（對照組：研究所以上）	-0.07*	(0.14)	-0.06	(0.14)	-0.07	(0.14)
官等（對照組：委任）	-0.05	(0.19)	-0.05	(0.19)	-0.04	(0.19)
主管職（對照組：非主管）	-0.06	(0.22)	-0.05	(0.21)	-0.05	(0.22)
高考對特考	-0.10**	(0.17)	-0.12**	(0.17)	-0.11**	(0.17)
普考對特考	-0.12**	(0.21)	-0.11**	(0.21)	-0.11**	(0.21)
初考對特考	-0.12**	(0.25)	-0.14***	(0.25)	-0.13***	(0.25)
志願序	0.11***	(0.02)	0.11***	(0.02)	0.11***	(0.02)
<u>自變項</u>						
分發方式（對照組：國考成績）			-0.13***	(0.06)	-0.12***	(0.06)
公共服務動機					-0.10**	(0.06)
<u>交互項作用</u>						
分發方式*公共服務動機					-0.02	(0.07)
R ²	0.04		0.05		0.06	
Adj-R ²	0.02		0.04		0.04	
ΔR ²	0.04		0.02		0.01	
F 值	2.37***		3.22***		3.21***	
n			648			

註：括號內數值為標準誤；年齡變項比較組：29 歲以下；入公職管道變項比較組：特考

註：* $p < .10$ ，** $p < .05$ ，*** $p < .01$

資料來源：本研究自行整理。

2. 報考類科與公共服務動機的交互作用

從表 16 模型 3 來看，解釋力為 8% ($F=5.11$, $p < .01$)。其中，呈現顯著影響的變項分別為「年齡」、「學歷」、「入公職管道」、「志願序」、「報考類科」、「公共服務動機」、以及「報考類科與公共服務動機之交互作用項」。首先，30-39

歲的公務人員，其轉調傾向低於 29 歲以下 ($\beta=-0.09$, $p<.10$)。大學及以下學歷的公務人員亦低於研究所以上 ($\beta=-0.07$, $p<.10$)。而入公職管道、志願序、公共服務動機之分析結果與「分發方式－公共服務動機」交互作用階層迴歸模型結果相似，無太大的差異。再者，報考非綜合職組的受訪者，其轉調傾向低於綜合職組的公務人員 ($\beta=-0.17$, $p<.01$)。

表 16：「報考類科－公共服務動機」交互作用階層迴歸模型表

研究變項	依變項 轉調傾向		
	模型 1	模型 2	模型 3
<u>控制變項</u>			
性別（對照組：男性）	0.04 (0.13)	0.05 (0.12)	0.04 (0.12)
30-39 歲對 29 歲以下	-0.08 (0.18)	-0.10** (0.18)	-0.09* (0.18)
40 歲以上對 29 歲以下	0.00 (0.23)	-0.03 (0.23)	-0.01 (0.22)
學歷（對照組：研究所以上）	-0.07* (0.14)	-0.07* (0.14)	-0.07* (0.13)
官等（對照組：委任）	-0.05 (0.19)	-0.02 (0.19)	-0.02 (0.18)
主管職（對照組：非主管）	-0.06 (0.22)	-0.05 (0.21)	-0.04 (0.21)
高考對特考	-0.10** (0.17)	-0.11** (0.16)	-0.10* (0.16)
普考對特考	-0.12** (0.21)	-0.13*** (0.21)	-0.12*** (0.21)
初考對特考	-0.12** (0.25)	-0.12*** (0.24)	-0.11** (0.24)
志願序	0.11*** (0.02)	0.11*** (0.02)	0.10** (0.02)
<u>自變項</u>			
報考類科（對照組：綜合職組）		-0.16*** (0.06)	-0.17*** (0.06)
公共服務動機			-0.10** (0.06)
<u>交互項作用</u>			
報考類科*公共服務動機			-0.15*** (0.06)
R ²	0.04	0.06	0.09
Adj-R ²	0.02	0.05	0.08
ΔR ²	0.04	0.03	0.03
F 值	2.37***	3.78***	5.11***
n	648		

註：括號內數值為標準誤；年齡變項比較組：29 歲以下；入公職管道變項比較組：特考

註：* $p<.10$ ，** $p<.05$ ，*** $p<.01$

資料來源：本研究自行整理。

而在調節作用中，「報考類科對公共服務動機交互作用項」呈現負向的調節效果（ $\beta=-0.15, p<.01$ ）。本研究進一步檢視交互作用圖（如圖 4），在報考綜合職組的情況下，具備高度公共服務動機的受訪者，其轉調傾向會高於公共服務動機低的人；若改處於非綜合職組，高公共服務動機的人，其轉調傾向反而會低於低公共服務動機者。此外，從「公共服務動機較高組」、「公共服務動機較低組」的斜率來看，無論是對於公共服務動機高（ $\beta=-0.48, p<.01$ ），或是公共服務動機低（ $\beta=-0.26, p<.01$ ）的人而言，報考類科對轉調傾向均有非常顯著負向的解釋力，說明報考非綜合職組的受訪者，其轉調傾向明顯低於綜合職組。換言之，「公共服務動機」越高，報考類科與轉調傾向的負向關係越強；「公共服務動機」越低，報考類科與轉調傾向的負向關係越弱。基此，「公共服務動機」具有增加「報考類科」對「轉調傾向」的負向影響效果，故本研究 $H_{3.2}$ 成立。

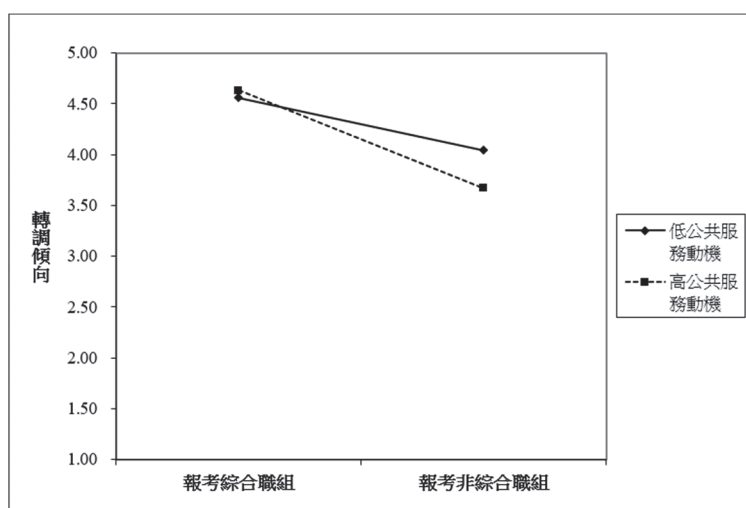


圖 4：公共服務動機對報考類科與轉調傾向的調節效果

資料來源：本研究自行繪製。

伍、研究結論與建議

根據前述分析結果，有採納受訓成績作為分發準則的錄取者，其轉調傾向低於單純藉由國考成績分發進入政府單位的錄取者。而關於報考類科對公務人員轉調傾

向的驗證結果為報考非綜合職組的公務人員，其轉調傾向顯著低於報考綜合職組的公務人員。其中財務職組、法務職組、及衛環職組的公務人員之轉調傾向均低於綜合職組的公務人員；但與經建職組相比則沒有顯著差異。此外，在分發方式、報考類科與轉調傾向的迴歸模型中，「入公職管道」及「志願序」均達顯著水準。其中，無論是藉由高考、普考或初考入公職的公務人員，其轉調傾向皆低於特考。而錄取的職缺若係屬志願序排名靠後之工作，轉調傾向則會提升。最後，在上述相關變項的影響過程中，「公共服務動機」會負向加強「報考類科」對「轉調傾向」的影響效果。本章將針對上述所有假設驗證的結果詳細討論。本研究的資料分析與假設驗證後之成果如表 17 所示。

表 17：研究假設驗證結果表

研究假設	驗證結果
H_1 ：依受訓成績分發（結合受訓成績或單純以受訓成績）的公務人員，其轉調傾向會比依國考成績分發的公務人員來得低	成立
H_2 ：非綜合職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低	成立
H_{2-1} ：財務職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低	成立
H_{2-2} ：法務職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低	成立
H_{2-3} ：經建職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低	不成立（未顯著）
H_{2-4} ：衛環職組的公務人員，其轉調傾向會比綜合職組的公務人員來得低	成立
H_{3-1} ：公共服務動機會負向強化分發方式對轉調傾向的影響	不成立（未顯著）
H_{3-2} ：公共服務動機會負向強化報考類科對轉調傾向的影響	成立

資料來源：本研究自行整理。

一、研究發現與討論

綜合前述分析，「分發方式」、「報考類科」對轉調傾向有不同程度的影響力；而「公共服務動機」亦產生調節的作用。此外，「入公職管道」及「志願序」對於轉調傾向的影響力同樣不可小覷。以下分述討論：

（一）特考相對於其他入公職管道，轉調傾向較高

由文獻檢閱中得知，分發方式可分為國考成績分發和受訓成績分發兩大類，其中，高考、普考及初考均依據國考成績分發，而特考則部分為國考成績分發，部分為受訓成績分發。由此推論，藉由高、普、初等考試進入公職的公務人員，其轉調傾向應該會比藉由特考入公職的公務人員來得高。然而，從前述所有迴歸模型中皆可發現，不論是藉由「高考」、「普考」、「初考」入公職者，其轉調傾向皆低於特考。本研究推論：入公職管道對於轉調傾向的影響可能主要源自於考試種類，分發方式的影響較小。從表 9 中入公職管道的次數分配來看，有 195 人（約 30.09%）的受訪者係透過特考進入公職，占有受訪者中第二多的比例，而其中九成以上皆藉由地方特考進入政府部門。根據上述數據，由於地方特考的錄取方式係依考生選擇的分發區辦理，以地方政府機關為主要的分發單位，在機關層級上相對於中央機關來說較低。而「升遷機會的困難與否」可能對於絕大多數錄取者來說都極其重要。有鑑於此，初任公務人員可能希望藉由轉換至其他機關，以利於職涯發展的程度可能相對於透過高普考入公職的錄取者而言來得更高。

（二）被分發的工作屬於志願序靠後的錄取者，轉調傾向較高

在前述所有迴歸模型中可以發現，「志願序」與轉調傾向呈現正向顯著影響。亦即，被分發的職務若屬於志願序排名越靠後的工作，公務人員的轉調傾向越高。有鑑於現行分發制度普遍係以國考成績高低作為志願序排名的優先順序，錄取者在填寫志願的過程中，通常係藉由行政院人事行政總處提供的任用計畫彙總表，或其他特殊管道，包括：致電聯繫開缺機關、網際網路搜尋資訊（如：補習班討論區、PTT 公務人員版、Dcard 國考版）、或個人人脈（如：學校教師、在相關機關工作之親朋好友）等，以取得未來可能被分發到的機關之相關資訊。故本研究推論：錄

取者在已經初步瞭解職缺訊息的前提下，國考成績越高即表示可能越有機會可以分發到自己想要的工作，於錄取報到後產生轉調念頭的程度可能較低。反之，對於排名靠後的錄取者而言，由於無法事先預估自己可能會被分發到哪個機關單位、哪個工作職位，在正式報到後才發現不滿意現職工作的可能性較高，以至於無論是另尋轉調他職、或重新再報考國家考試的程度亦可能因此而有所提升。

（三）藉由受訓成績分發的錄取者，轉調傾向低於國考成績分發

在驗證 H_1 的過程中發現，有採納受訓成績分發的錄取者，其轉調傾向顯著低於藉由國考成績作為分發依據的錄取者，此結果與本研究之假設相符。由此推論，若在考選分發制度上僅單純透過國考成績分發，錄取者通常根據任用計畫彙總表提供的相關資訊進行志願選填，缺乏其他更進一步瞭解未來任職機關及工作職位的管道，導致初任公務人員直到正式報到前，可能都不知道實際被分發到的機關性質、或工作內容是否適合自己。假若等到分發結束、錄取者實際於機關報到後，才發現職位的需求與個人的能力特質無法取得平衡，也需等到限制轉調期限解除後才能申請轉調。但在這 3 年、或 6 年機關強制綁定的過程中，其實消耗的不僅僅是初任公務人員的工作熱忱、更是在工作上的執行力，也就是所謂的工作績效。在一個自己不合適、不滿意的工作崗位上，人員在工作上最多做到的就是盡職盡責、按部就班，所做的可能只是達到工作所需的基本要求。在此情況下，人員可能會在工作上缺少創造力、及個人自我價值的發揮。綜上所述，初任公務人員在現職工作上無法獲得工作滿足感、對目前的工作亦不具任何吸引力的前提下，對於透過轉調可能帶來的工作轉換及預期吸引力就會使得轉調傾向大幅提升。

（四）綜合職組、經建職組的錄取者，轉調傾向較高

報考財務職組、法務職組及衛環職組的公務人員，其轉調傾向比綜合職組來得低，與預期結果相符。本研究推論：由於綜合職組的業務性質較模糊、人員所需的專業能力亦不太明確，其涉及的業務相當廣泛，可能產生博而不精的情況，容易使得個人特質與被分發到的工作不契合、落差過大的問題。更甚者，多數綜合職組的錄取者於任職報到前，可能都無法確定自己在未來職位上會遇到什麼樣的工作內容、難以學以致用。

除此之外，本研究根據研究結果亦發現，錄取衛環職組的初任公務人員，其轉調傾向於不同報考類科影響轉調傾向的分析中呈現最低的現象。本研究推論：衛環職組的初任公務人員轉調傾向低係源於絕大多數錄取者普遍皆具備技術類科的專業實務背景（如：理工類科、公共衛生相關類科等等）。錄取衛環職組的初任公務人員其所學、所擁有的知識、所受的訓練能夠實際應用於工作崗位上，職務內容亦與自身專業相吻合。在此情況下，錄取者入公職後可能因為不滿意、不適合被分發職位而產生的轉調傾向普遍偏低。

而跟本研究之假設不同的是，經建職組與綜合職組相比則無顯著差異，且其迴歸係數為正向（如表 14），表示經建職組的錄取者，其轉調傾向比綜合職組來得高。此結果與彭錦鵬（2009）分析 2008 年高考三級錄取者之教育背景的研究發現有所不同。原先作者發現財務職組、經建職組及法務職組的錄取者大多源於較密切相關的科系，經專業科目考試的篩選，人員與工作的契合度較高，理想情況下轉調傾向應該較低。而經前述實證分析後發現其結果有些出入。本研究推論：錄取綜合職組的類科中，以綜合行政、人事行政為主。此兩種類科在政府部門中傾向於內部幕僚的角色，其業務性質較單純。反之，經建職組的複雜性則體現在工作方面、與外界的關係方面，尤其是地政類科。再者，經建職組所涉及的職務相當廣泛，包含金融經濟（如：貿易發展、招商、協助中小企業發展等）；土地管理（如：勘查土地使用情形、測量土地、土地租賃等）；都市計畫（如：都更、違建處理等）；工業行政（如：管理工業區、科學園區等）；道路、交通、捷運、觀光、水利、景觀、土木、電機等相關工程。基此，初任公務人員可能擔憂在工作上所需接觸的業務太過複雜，導致其轉調傾向在行政職門中位居第一。

（五）公共服務動機負向強化報考類科對轉調傾向的影響

經前述實證分析發現，公共服務動機越高，會加強報考類科對轉調傾向的負向影響效果。本研究推論：若具備高度公共服務動機，可能會讓公務人員因為有較高的工作熱忱及服務意願，反而在面對因為「綜合職組」的職位定位模糊不清、且業務性質相當繁雜的情況下，容易導致考用不一、人員難以學以致用的情形，致使其相較於其他職組的公務人員而言有更高的轉調傾向。反之，若在報考「非綜合職組」的情況下，由於個人與工作的契合度可能相對較高，此時具備高度公共服務動

機的公務人員，其轉調傾向的下降幅度尤為明顯，甚至是低於公共服務動機低的公務人員。也就是說，若已知報考類科會對轉調傾向造成影響，當公共服務動機程度越高時，初任公務人員會更傾向於滿足非綜合職組的工作。

若將公共服務動機視為一種在執行工作業務上的內在回饋機制來看，在報考非綜合職組的情況下，公共服務動機高的公務人員比公共服務動機低的公務人員，會有較低的轉調傾向。這個結果可能產生的意義為：一個人的身心狀態其實是有限的，即便公務人員本身具有相當高度為公共事務付出的意願，但此情況的前提應該是需要建立在初任公務人員在任職報到前，需要明確自己被分發到的業務內容，且工作性質應該與自身特質相契合的基礎之上。若考試類科本身定位相當模糊，其分發機關及工作內容可能非常廣泛及多元，無法事先有一定程度的預測及認識。那麼在此情況下，初任公務人員可能會因此而進入一個「低契合度—低熟悉度」的工作崗位上，因為個人對於組織環境、及業務性質的不契合、不明確，政府機關內部人事不穩、人員流動的情況可能會越趨嚴重。相反的，若個人與工作職務本身具有高度契合，當然其轉調傾向則會顯著降低。

二、研究建議

本研究依據研究發現提出三點國考制度上可行的改善建議，以作為未來考選部在改進分發方式、報考類科之參考依據。建議分述如下：

（一）對國家考試分發制度及分發方式之建議

現行分發制度面臨的最大問題為大多數國家考試僅單純依據國考成績分發，只有很少一部分的特種考試，才有採納受訓成績作為分發的決策依據。本研究建議：

（1）擴大受訓成績分發的模式，如我國調查局特考、國安局特考。考生統一於國考成績及格後先進行受訓，就其專業知識、人格特質、及品性道德進行考核。受訓期滿且成績及格後，再按照受訓成績進行分發，不僅能解決現有訓練形式化、流於程序之爭議，更有助於篩選受訓人員擔任公職之適任性、提升用人機關之品質。

（2）嘗試將考試與實習結合，如德國。第一試及格後即分發至用人機關實習，不同等級的考試有不同的實習年限。實習期滿成績及格者才能參加第二試考試，主要著重於專業能力之測驗，最後及格者才能分發任用（蔡宗珍，2017），作為真正取

得公務人員身分前應具備的實務經驗。(3) 試辦彈性的用人制度，授權用人機關自行辦理考選事宜，如美國、英國。從「公告缺額較少」或性質較特殊之「技術類科」優先試辦。讓用人機關有權根據工作特殊需求，採取特殊考試方法，最大程度地聘請最合適的考生進入政府機關。

(二) 對國家考試報考類科之建議

本研究探討的第二個焦點為報考類科與轉調傾向的影響關係。就目前報考類科而言，以經建職組、綜合職組的公務人員表現出最高的轉調傾向。此兩種職組的職務範圍及業務性質相當廣泛且模糊。本研究建議在考選制度上應採取多元考選方式，不僅單純透過筆試，可以增加面試、書審、人格測驗、適性測驗等等。例如中國公務人員考試就採取筆試及面試；而日本公務人員考試更分為筆試、面試、適性測驗、及人格測驗等四種項目。除了多元考試方法之外，用人機關亦可因地制宜，隨著服務地區、機關性質之差異，設計不同的考試題型。此做法的目的在於測驗考生是否具有足夠適應職位的專業能力及未來發展的潛力，同時也讓用人機關與考生雙方更瞭解彼此，亦對該職位之業務性質有更進一步的認知。

(三) 加強關注初任公務人員之工作適應性問題

高度的公共服務動機對於公務機關來說並非全然益處，在綜合職組的情況下，其轉調傾向反而大幅度上升，甚至是超過低公共服務動機者。基此，本研究建議政府機關及公務人員應妥善運用職場資源，如：行政院人事行政總處採行的「員工協助方案」(Employee Assistance Programs, EAP)。就個人工作而言，協助項目包括工作及組織適應性、身心靈對於組織變革之自我調節、工作與生活平衡、職涯發展及規劃等(行政院人事行政總處，2017)。從單位主管的角度來說，除了應該加強關注初任公務人員，尤其是這些具有高度公共服務動機者在組織內的工作適任性程度，並適時調整業務內容外，更應廣泛宣導並推廣員工協助方案，促使人員在面對不適應工作的情形時，願意尋求機關內部資源的協助，使其能在契合的工作崗位上為公眾提供服務，達到穩定機關內部人事之目的。

三、研究限制與後續研究建議

此部分主要著重於闡述在分析及討論我國公職考試類科及分發制度的歷程中發現到的一些侷限，並嘗試針對這些限制提出後續研究建議，以供後續對於本研究相關議題有興趣之研究者作為參考依據，以期提高研究價值。

(一) 擴大報考類科之研究對象

本研究在分析對象上，主要優先選擇行政職門的受訪者，其考量因素為：與行政職門相比，技術職門的公務人員之畢業科系與業務工作具密切關聯的比例較高，普遍歷經相當的專業訓練後才參加國家考試。故未能將所學融會貫通於工作上，而引發的轉調傾向相對來說可能較低。然本研究受限於時間與研究量能，無法於本次研究中同時顧及多種不同職系的受訪者。建議未來或可再進一步擴大研究對象，著眼於有區別性的技術職門之公務人員進行問卷調查或個別訪談，並交叉比較行政與技術職門的差別。再者，前述分析發現綜合職組及經建職組的轉調傾向呈現較高的現象，故本研究建議未來可細分進行驗證。例如：綜合職組劃分為綜合行政、文教行政、人事行政、社勞行政等；而經建職組劃分為經建行政、交通行政、地政等，以比較不同類科的公務人員對轉調傾向的看法。

(二) 訪談分發方式之研究對象

本研究在驗證公共服務動機作為調節變項的效果時發現，公共服務動機對於分發方式及轉調傾向的過程不具調節效果。話雖如此，在調節效果分析的模型中顯示，即使未達統計上的差異意涵，但交互作用項的係數方向依舊符合預期。本研究推論，雖我國採用國考成績作為分發依據的比例本就過高，然而在本次的分析樣本中，藉由受訓成績分發的人數委實過少，僅不到 3% 的比例，其比例差異相當懸殊，也可能因此而造成調節效果無法呈現。縱然在分析時進一步計算權重，希冀更加吻合母體狀況。但加權僅能使抽樣結果更貼近現況，並不能改變樣本本質。值得一提的是，即使國考成績、受訓成績兩種分發方式在抽樣比例上有所落差，但在前述的量化分析結果中仍然發現，藉由不同分發方式進入政府單位的錄取者，對於轉調傾向的看法的確有所不同（以受訓成績分發者較低）。此結果表示，分發方式對

於轉調傾向的影響效果非常大。此問題有其嚴重性、應更加受到重視。有鑑於此，本研究建議未來也許可著重於訪談不同分發方式的公務人員，詢問受訪者對於公共服務動機及轉調傾向的看法，以便於進一步瞭解分發方式與轉調傾向的關聯性是否確實會受到不同公共服務動機程度的影響。

（三）持續優化理論架構

本研究發現影響公務人員轉調傾向的因素眾多，其對於轉調傾向的看法亦相當複雜。本研究嘗試從外部的工作適任性（如分發方式、報考類科）、及內部的心理特質（如公共服務動機）來檢驗轉調傾向，提出可能的關聯架構。但是否能真正表示這四個變項之間的關聯性，仍有待討論與證實。其次，公務人員離開工作崗位的層次亦有所區別，包括：離開公部門、離開現職機關、離開現職單位、離開現職。本研究在此次分析上僅著重於離開現職機關的討論。第三，本研究在分析上係挑選公部門「年資小於 10 年（含）」的受訪者進行討論，然表 4 呈現之母體參數為「整體行政院及所屬機關」之人數，其母體比例與本研究分析對象間有些落差，權重可能無法反映母體的真實比例。不過由於目前官方數據並未提供在各年資的情況下，不同性別與分發方式的人數與比例，的確有其限制性。故僅能以整體人數作為母體依據。最後，本研究中迴歸模型的解釋力偏低，僅不到 10% 的比例，顯示本研究納入的自變數和控制變數無法充分解釋依變數的變異量，模型並不理想。

有鑑於此，本研究認為未來在修正架構及變項操作化上，或可進一步檢視公務人員在不同層次上的離職傾向，用以更深入地推論其影響效果。除此之外，未來可在實務上進一步釐清影響公務人員轉調傾向的因素，可能還有其他本研究尚未考慮到的變項。若能在實務及理論的基礎下，嘗試納入更多的討論變項，持續精進架構的關聯性，將有助於提升模型的解釋力。

參考文獻

- 石堂歷（2012）。**文官公共服務動機、工作滿意與工作績效之研究—臺中市政府公務員之實證調查**。國立彰化師範大學公共事務與公民教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 史美強、陳秋政（2012）。**公務人員考試錄取人員不占缺訓練制度之研究**。公務人員保障暨培訓委員會委託研究，未出版。
- 行政院人事行政總處（2017）。**公務機關推動員工協助方案 2.0 參考手冊**。臺北市：行政院人事行政總處。
- 李俊達（2020）。公共服務動機析論：兼論後年改時代提升公共服務動機之策略。**文官制度季刊**，12（2），57-87。
- 吳宗憲（2012）。台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、許耿銘（2014）。組織變革對員工之影響—以公共服務動機為調節變項。**T&D 飛訊**，196，1-29。
- 吳宗憲、黃浩璋（2014）。促參承辦人工作動機和團隊關係對其工作態度的影響研究。**行政暨政策學報**，58，87-120。
- 施能傑（2010）。職能理論對國家考試制度設計的啟示，**國家菁英季刊**，6（3），17-35。
- 張四明、詹靜芬（2016）。**公務人員職組職系及公務人員考試類科之檢討研究**。考試院委託研究，未出版。
- 張涵榆（2014）。**公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之研究—以【一般行政職系】為例**。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 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論文，未出版，新北。
- 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、吳舜文、陳揚中、王光旭（2019）。從工作要求資源模式檢視公共衛生護理人員職業倦怠因素：以公共服務動機為調節變數。 **臺灣公共衛生雜誌**，38（5），478-497。
- 游子正、董祥開（2020）。公務人員「單位離職傾向」之影響因素分析。 **文官制度季刊**，12（3），45-86。
- 彭錦鵬（2009）。考選制度的觀念革新—以簡併考試類科及考試及格人員地方歷練為例。 **國家菁英季刊**，5（1），49-67。
- 黃東益、陳秋政、謝俊義（2014）。高普考試錄取人員實施未占缺訓練可行方式之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究，未出版。
- 黃奕禎（2018）。公共服務動機及薪資滿意度對離職傾向之影響—以臺北市消防人員為例。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北。
- 黃紀、張卿卿（2019）。「台灣政經傳播研究」多年期研究規劃：2018年文官定群追蹤網路調查資料，2022年5月8日，取自：
<https://tigr.nccu.edu.tw/tw/survey/2-tgbs2018?type=0>。
- 黃紀、張卿卿（2020）。「台灣政經傳播研究」多年期研究規劃：2020年文官定群追蹤網路調查資料，2021年6月18日，取自：
<https://tigr.nccu.edu.tw/tw/survey/9-tgbs2020>。
- 黃朝盟、嚴秀娟（2018）。公共行政教育是否造就出更好的公務人員？準公務人員的工作信心與公共服務動機。 **文官制度季刊**，10（3），55-84。
- 楊戊龍（2010）。從職能評估角度談考試方式及應試科目設計：以高考三級及三等地方特考一般民政類科為例。 **國家菁英季刊**，6（3），37-55。
- 楊戊龍、邱冠智（2015）。高普初等考試考用配合分析。 **人事月刊**，357，15-22。
- 董祥開、高于涵（2020）。雙盲約會？國考分發制度下的工作契合與分發滿意度研究。 **國家菁英季刊**，13（1），21-51。
- 董祥開、柳嘉蕙（2020）。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。 **文官制度季刊**，12（1），51-92。
- 熊忠勇（2010）。從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考一般行政類科為例。 **國家菁英季刊**，6（3），75-90。
- 劉力仁（2019年12月5日）。銓敘部統計107年公務員離職率低於1%。自由時報

電子報，2022年5月8日，取自：

<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2999859>。

劉祥得、許立一（2019）。公務員社會支持、公共服務動機影響工作倦怠、離職意願之因果模式分析。**空大行政學報**，33，1-20。

蔡秀涓（2010）。從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考人事行政類科為例。**國家菁英季刊**，6（3），57-74。

蔡宗珍（2017）。**德國公務人員考選制度、法律考試與醫藥考試制度考察報告**。考選部公務出國報告，未出版。

蔡松純、鄭伯堦、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳（2009）。領導者上下關係認定與部屬利社會行爲：權力距離之調節效果。**中華心理學刊**，51（1），121-138。

蔡富丞（2018）。**年金改革後—吸引考生報考公職考試之因素研究**。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，新北。

盧偉斯、楊惠茹（2014）。工作倦怠、工作滿足感與調職傾向關係之研究。**警學叢刊**，44（5），129-146。

謝向婷（2017）。**公部門職業選擇：以公共服務動機做為調節變項**。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北。

蘇偉業（2018）。我國政府內部人力市場行為之初探：個人利益與組織利益之權衡。**文官制度季刊**，10（1），21-58。

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.

Jung, C. S. (2014). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234.

Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.

Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.

Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover

- intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 38(5), 615-626.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- 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., 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.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.

The Effects of Job Placement Methods and Examination Category on Transfer Intention of Junior Civil Servants: Using Public Service Motivation as a Moderator

Yu-Han Kao^a, Hsiang-Kai Dong^b

Abstract

Civil service examinations have been held in Taiwan for more than 60 years. So far, the principle of fair, just, and open employment has always been adhered to, winning the trust of the public and candidates as well. The examinations have become an important way for government agencies to select and employ staff members. However, the current examination and selection system is generally insufficient to achieve a corresponding balance between the positions and job requirements of government agencies and the abilities and characteristics of individuals. As far as the core value of examination and selection is concerned, there seems to be an imbalance, which may lead to unstable staffing within organizations and high turnover rates. Therefore, this study aims to explore the impacts of civil servants'

^a Master of Arts, Department of Public Administration, National Chengchi University,
e-mail: kitty851130@gmail.com.

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

“distribution methods” and “category of national examinations” on their “transfer intention”, and to explore the moderating effect of “public service motivation”.

The data source of this study was the “2020 Taiwan Government Bureaucrats Survey – Panel Study” by Taiwan Institute for Governance and Communication Research, and the main research subjects were incumbent civil servants with less than 10 years of service experience in civil service agencies. After screening out the variables that conformed to the topic of this study and excluding missing values, the number of samples included in the analysis was 648. The results showed that if civil servants were distributed according to the training scores, their transfer intention would be significantly lower compared with distribution according to the national civil service examination scores. Besides, the occupational groups with the highest transfer intention were civil servants who applied for the economic planning and development occupational groups and general occupational groups. Finally, in the process of category of national examinations influencing the transfer intention, public service motivation had a significant negative moderating effect. In other words, the higher their public service motivation, the more it will negatively strengthen the influence of category of national examinations on their transfer intention. Based on the above research findings, a discussion was conducted and practical suggestions related to the national civil service examination system were put forward.

Keywords: transfer intention of junior civil servants, distribution methods, category of national examinations, public service motivation

