

從循證人力資源管理建構
激勵導向的公共服務：
公務人員職涯發展模式初探與規劃

委託單位：考試院

研究單位：國立政治大學

研究主持人：陳敦源 教授

協同主持人：張鎧如 助理教授

董祥開 助理教授

研究助理：陳揚中 博士生

中華民國一〇五年三月

摘要

近年來，國際上的主流趨勢已逐漸將公部門的員工視為國家的重要資產，因此，政府人事部門應了解公務人員對於公職職涯的期待、認知、與偏好，人事制度與政策的規劃也勢必須與時更替，方能因應變動的環境。若能依「循證人力資源管理」的精神建立相關之主、客觀資料相互支援之大型資料庫，將會是一項政府人力資源管理的創新作為，更有助於提升我國行政體系效能，適應國際競爭、進而維護公共利益。

本研究最主要的目的，就是希望能建構一個臺灣公部門職涯發展模式的雛形。從公務人員職涯發展的需求出發，理論上，建立系統性的公務人員職涯發展分析架構，藉此對公部門人員職涯發展的評量指標組群提出建議；實務上，本研究可協助研究者對公務人員內在特質、心理期待、以及工作態度等面向進行更全面且系統性的分析與瞭解。以助於政府人事部門依循循證人力資源管理方式與策略，建構一個以激勵為導向、公共服務為核心的公部門人事體系。

在研究方法上，本研究先針對職涯發展的相關理論進行整理，並嘗試建構職涯發展之模型，並依據此模型建構對應之測量指標與測量問卷。此外，並藉由 Q 方法論以及網路問卷調查之研究途徑，嘗試理解我國公務人員之公務職場環境認知。

在結論與建議部分，本研究則嘗試對於職涯發展模式的意義與內涵、對系統性管理與各國員工協助方案的啟示、職涯發展管理措施與衡量指標、美國 OPM 與本研究執行文官調查的作法與啟示、以及對建構臺灣公務人員職涯發展管理模式短、中、長程的實施提出建議。

關鍵字：公務職涯發展、循證人力資源管理、公務職場環境認知、文官調查

目錄

第一章 前言	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究問題	4
第二章 文獻探討	5
第一節 公務人員職涯發展之探討	5
第二節 公務人員職涯發展指標建立與循證研究精神	17
第三節 英、日、美國之職涯管理概況	21
第三章 研究方法	33
第一節 研究範圍與架構	33
第二節 研究流程	34
第三節 本研究選用之研究方法	36
第四節 資料分析方式	41
第四章 研究結果與分析	43
第一節 我國現況分析	43
第二節 臺灣文官對公務職涯發展之認知類型分析	48
第三節 臺灣文官職涯觀點資料庫 (TGBD) 資料分析	71
第五章 結論與建議	93

第一節	職涯發展模式的意義與內涵	93
第二節	系統性管理與各國員工協助方案的啟示	95
第三節	管理措施與衡量指標	99
第四節	美國 OPM 執行文官調查的作法與啟示	103
第五節	研究結論與建議	108
參考文獻	111
附錄一	問卷構面與問題題目-個人層面	121
附錄二	問卷構面與問題題目-組織層面	130
附錄三	抽樣架構表	135
附錄四	本研究使用之調查問卷	136
附錄五	公務職涯發展認知各類型語句之 Z 分數表	146
附錄六	認知類型一之標準化因子序列	148
附錄七	認知類型二之標準化因子序列	150
附錄八	認知類型三之標準化因子序列	152
附錄九	認知類型四之標準化因子序列	154
附錄十	認知類型五之標準化因子序列	156
附錄十一	認知類型六之標準化因子序列	158
附錄十二	期初報告審查意見及研究團隊回應說明	160
附錄十三	期中報告審查意見及研究團隊回應說明	167

附錄十四 期末報告審查意見及研究團隊回應說明	178
------------------------------	-----

表目錄

表 1：公務人員職涯管理模型初步建議指標	15
表 2：Q 方法受訪者挑選架構	38
表 3：研究設計摘要	41
表 4：公務職涯發展語句之因子架構	49
表 5：對應因子架構挑選之 Q 樣本	50
表 6：Q 方法之受訪者	52
表 7：各 Q 排列之因子負荷量與因素歸類表	53
表 8：認知類型一之因子序列節錄	57
表 9：認知類型二之因子序列節錄	58
表 10：認知類型三之因子序列節錄	60
表 11：認知類型四之因子序列節錄	62
表 12：認知類型五之因子序列節錄	64
表 13：認知類型六之因子序列節錄	66
表 14：本研究問卷調查受訪者樣本特性比例表	71
表 15：樣本代表性檢定-任職機關別	72
表 16：樣本代表性檢定-性別	72
表 17：樣本代表性檢定-官等別	73
表 18：公部門工作環境與認知描述性統計結果	74

表 19：有助於公務職涯發展的程度-描述性統計結果.....	83
表 20：主要變項分析結果一覽表	86
表 21：各研究變項對陞遷及工作滿意度之影響	91
表 22：公務人員職涯管理模型建議指標	100

圖目錄

圖 1：公務人員職涯管理模型	14
圖 2：英國策略性人力資源管理架構圖	22
圖 3：考試院強化文官培訓功能規劃方案架構圖	32
圖 4：研究架構圖	33
圖 5：研究流程圖	35
圖 6：本研究 Q 分布示意圖	39
圖 7：本研究問卷回收狀況記錄圖	40
圖 8：Q 方法論研究成果與公務職涯發展模型構面之對應圖	70
圖 9：美國聯邦政府公務人員意見調查填答率	105

第一章 前言

第一節 研究背景

近年來，國際上的主流趨勢已逐漸將公部門的員工視為國家的重要資產，文官在公共服務及工作價值的認知，往往決定了行政效能和政府競爭力，換言之，公務人員是現代政府治理效能發揮與否，以及政府治理績效高低的關鍵。過去，國內學界雖有不少研究針對公務人員績效表現、工作動機、以及陞遷需求（例如余致力，2002；李嫻維、高瑞新、廖翊雅、劉文宏，2010；李俊達、黃朝盟，2010、呂育誠；2005，2006；洪國平，2002，2005；陳金貴、呂育誠，2004；詹中原，2005 等）等議題進行研究，但是主要關注點仍放在「能力模式」（competence model）以及「績效模式」（performance model）上，對於整體公務人員職涯發展之規劃、品質、以及滿意度上，仍欠缺系統性的分析與討論。

過去有關於職涯發展（career development）的討論，大都從「法制面」的角度切入，但近年來對職涯發展相關議題的重點，因為「以人為本」的管理模式興盛，而逐漸轉移到公務人員的「工作態度」與「滿足感」之上。過去研究顯示，當組織重視員工的職涯發展時，將有助於強化員工的工作士氣（Sherman & Bohlander, 1992）、減輕離職問題，更可提高員工的工作滿意度（Budd & Broad, 1996）。由於個人對各個工作面向的看法會對其職涯發展及工作績效產生一定的激勵效果，因此本研究及從激勵的角度來探討影響公務人員職涯發展成功與否的因素。

公務人員是決定政府行政效能的重要因素之一，假若缺乏強烈的誘因驅使其積極為民謀福，則政府之治理能力（governability）將無法有效發揮，因此，確保公務人員的工作滿意度與提振公務人員士氣乃是重要課題。而對於公務人員的職涯發展的重視，可助於減低公務人

員工作壓力，造成心理不適，進而提高其工作滿意度（劉祥得、翁興利，2007）。換言之，公務人員的職涯發展不只對其本身有重大的影響，從政府的角度來說，建立完善的文官職涯發展藍圖，一方面可以照顧公務人員的個人需求，降低其脫離正軌、損害公共利益的誘因；另一方面將能夠激勵公務人員為社會創造更大的福祉，扮演好「民眾受託人（trustee）」的角色。

當前我國公務人員，面臨多變複雜的環境（例如政府財政惡化，公私協力和跨域治理的合作模式越來越普遍、人民對政府所提供的公共服務品質期待提高，以及要求政府課責與透明的聲浪越來越大等趨勢），使其所承受的工作壓力相較與以往來的更大，加上我國人口老化嚴重，公務人員延遲退休年齡、增加退休年限已是大勢所趨，公務人員相關福利與退撫機制的改革，也成為政府不容忽視的課題。因此，政府人事部門應了解公務人員對於公職職涯的期待、認知、與偏好，人事制度與政策的規劃也勢必須與時更替，方能因應變動的環境。故在此非常時期，重新審慎思考與建構公務人員的職能發展模式，強化公務人員提供公共服務的能力，以因應工作內容、方式的變革，藉以達成公務目標，並配合提供妥適的教育訓練、職涯成長規劃、技能發展的機會，來減少公務人員工作時可能遭遇的挫折與困境，協助公務人員規劃退休時程，對於扮演我國整體公務人員策略發展關鍵角色考試院來說，更是責無旁貸的工作。

此外，隨著人力資源管理的思維導入公務體系，發展公務人力資本、公務人力資源管理策略的想法，也是近十多年來人事行政研究的重要主題之一（陳金貴，1995、2011、2013），然而，這些研究仍多呈現描述性或規範性的討論；事實上，學界有關人力資源管理的討論，近年已逐漸發展進入「循證人力資源管理」（evidence-based human resource management）的階段，而所謂「循證人力資源管理」，根據英國管理學者 Thomas Lange 的定義，為「應用學界在觀察、驗證、與因果發現等作為的科學標準，去展現看似難以捉摸的人力資本，對個人、組織、或是社會可以預期的貢獻」（轉引自陳敦源等，2014）。而政府的人力資源管理，在以強調透明與課責的民主治理大環境中（陳

敦源，2012)，更需要以循證基礎作為民主體制運作的核心理念，一方面讓政府人力資源管理者，在以證據為本的情境下，得以發揮其專業，另一方面讓我國人事政策，具有平衡理論與實務的深度，而不是行政當局主觀的信念或倡議而已（陳敦源等，2014）。

而「循證人力資源管理」的起點，就是建構「完整」、「長期」與「精確」的政府人力資源管理資料庫（其中包括客觀的人事資料與主觀的文官調查資料的結合；陳敦源等，2014）。事實上，美國人事管理局（United States Office of Personnel Management, OPM）從2002年開始，每兩年皆會進行名為「聯邦政府公務人員意見調查」（Federal Employee Viewpoint Survey, FEVS）之研究，從2010年開始甚至每年進行一次調查。主要的目的就是在於希望能夠從「內部利害關係人」（internal stakeholders）或「公務人員的視角」來檢視行政體系可能存在的問題，針對管理方法與策略進行必要的修正。反觀我國，針對公務人員績效、態度以及工作動機上，行政機關尚未建立一個大型、準確且長期可追蹤之資料庫。若從制度性的角度來看，文官體系的優劣不僅會影響政府的治理能力，更可能在公私協力關係密切的現實下，對社會產生漣漪效應（ripple effect），對國家整體的發展造成一定的影響。因此，若能建立相關之主、客觀資料相互支援之大型資料庫，將會是一項政府人力資源管理的創新作為，更有助於提升我國行政體系效能，適應國際競爭、進而維護公共利益。

第二節 研究目的

基於上述的研究背景，本研究之目的，在於從公務人員職涯發展的需求出發，理論上，建立系統性的公務人員職涯發展分析架構，秉持循證人力資源管理的精神，嘗試整合人力資料庫上的客觀資料以及定期公務人員主觀意見調查資料，藉此對公部門人員職涯發展的評量指標組群提出建議；實務上，本研究可協助研究者對公務人員內在特質、心理期待、以及工作態度等面向進行更全面且系統性的分析與瞭

解，這些知識將有助於政府人事部門依循循證人力資源管理方式與策略，建構一個以激勵為導向、公共服務為核心的公部門人事體系。

本研究之主要目標在於公務人員績效表現、工作態度、工作動機、以及人事管理措施等面向之「衡量指標」(indicators)之建構，以做為未來發展大型長期資料庫之研究藍圖，本研究預計分成三大階段進行：

1. 準備階段，以文獻回顧與學者專家訪談的方式，建構以「職涯發展」為核心的人力資源管理分析架構，並探究其可行性。
2. 建構階段，採取 Q 方法的研究工具，使研究調查能更為細緻化，以量化與質化研究方法共同建構完整公務人員職涯發展指標內涵，並探究不同面向之間的重要性。
3. 規劃階段，以 2013 年考試院文官陞遷調查研究所蒐集之主觀資料為基礎，配合我國文官資料庫中的客觀資料，使各分項職涯發展指標的建立更為完善且符合實務需求，並以網路問卷的形式實際進行調查，供考試院參考應用。

第三節 研究問題

1. 何謂公務人員職涯發展模式？其意義與內涵為何？
2. 公務人員職涯發展中，系統性管理及有效激勵方式的「理想型」為何？
3. 公務人員職涯發展的管理措施與衡量指標為何？
4. 他國行政機關，對於認識與了解其公務人員的主觀態度，目前採取哪些措施與方法？能否做為我國建置公務人員職涯發展模式與指標之參考？
5. 根據 2013 年考試院文官陞遷調查研究所蒐集之主觀資料，以及我國目前文官資料庫中的客觀資料，我國建置公務人員職涯發展模式與衡量指標之實務做法為何？

第二章 文獻探討

第一節 公務人員職涯發展之探討

一、職涯的定義與內涵

根據王瑤芬、洪久賢（2008：142）對於職涯（career）的定義整理：「career」起初是以「vocation」而指稱和工作有關的活動，並關注在如何依據個人特質而協助其選擇適當的職業。到了1940年代末期，逐步發展為針對人類整體發展過程中的探索職業行為，而到1970年代，職業教育（vocational education）的興起，強調自我概念的發展與過程，而開始改以career指涉相關的概念。Shein（1978）進一步將職涯分為「外在職涯」（external career）與「內在職涯」（internal career），前者指個人在組織內可見與工作有關的發展歷程；後者指個人透過工作生活而對自我概念的發展（轉引自：王瑤芬、洪久賢，2008：142）。Chen（2003: 206-213）則試圖採取整合性的途徑來探討職涯的概念與意涵，提出「職涯為自我實現」、「職涯為成長經歷」、「職涯為分生活脈絡的概念化」等三種觀點，而這三種觀點，明顯受到社會建構主義的影響，著重情境取向與整體脈絡來闡述個人的職涯發展，例如Vondracek, Lerner 以及 Schulenberg（1986）提出的「情境發展觀」（development-contextual perspectives）架構，便強調以多元情境、系統的、整體的角度，並涵蓋個人生理、心理以及外在社會、物理與文化的情境探究職涯發展（王瑤芬、洪久賢，2008：144）。

傳統的職涯理論（career theory）主要是從組織的觀點出發，認為職涯是結構或階層式的；而近來的學者傾向於關注個體，而抱持無邊界、或千變萬化的（boundaryless or protean）職涯觀點（Baruch, 2006: 125）。傳統組織的層級結構形成一種職涯階梯，是一種線性的職涯結構，而被組織定義為成功的員工便須循安排而逐階晉升；而在無界限的組織（boundaryless organization）或隨著對於成功的定義觀點發展，職涯變得更具有彈性與動態且多定向（Baruch, 2006: 128）。由於當代

的職涯發展是多變、自主、與轉換的，在教育上應透過各種學習活動或職涯規劃培養具備符合職場所需的工作價值觀與正確認知，更重要的是幫助其了解自己的動機/需求、達到理想職涯的知識與技巧、如何建立良好人際脈絡、以及具備分析職業、掌握時機與資源的能力（王瑤芬、洪久賢，2008：158）。

職涯發展可視為個人預備或選擇某一行業，在進入此一行業後，為了適應此行業的種種要求與規範，嘗試扮演與學習此行業中的角色，逐漸從較低層次晉升到較高地位的過程（劉明秋，1995）。而職涯階段是指個人在其工作生命中所經歷的連續階段，並在工作職位、責任或活動，以及態度與行為可能呈現的不同情況，例如 Super（1957）與 Corn（1984）將其劃分為探索、建立、維持與撤離四階段（葉晶雯，2009：112）。在此個人職業發展的過程中，Dessler（2011）把職涯發展分為成長、探索、建立、維持、與衰退五個階段，隨著年紀增長，一般人的職業偏好會由年輕時的勇於嘗試、積極探索漸趨於尋求穩定或維持（轉引自：吳欣蓓、陸洛，2011：178）。

陳玄愷、陳玄岳、何晉滄（2005：35-36）歸納 Risher（2002）與 Younger and Sandholtz（1997）的研究，將員工職涯階段依序分為入門、勝任、專家、事業夥伴四階段。即在初任職之後逐漸，首先仰賴資深人員指導工作（入門），逐步可獨立作業並具備自我管理的能力（勝任），進而成長為團隊的領導者、擔任良師角色（專家），最後成為可提供策略性方向思考的決策者，甚至是該職業領域的領導者（事業夥伴）。而在這職涯發展過程中，個人逐漸開始與組織內同事建立良好的人際網絡，並逐步拓展專業領域和更強的內、外人際網絡。

二、公務人員職涯發展的內涵與階段

對於我國公務人員而言，職涯發展過程的概念建構更具挑戰性。社會新鮮人或者一般社會大眾通過國考後，往往需要認識與學習公部門的公文書寫方式、組織體制的運作、與法規命令的限制等，才能逐漸熟稔組織內部行政工作的推展，應對外在環境的變動與挑戰，進而在個人累積公務年資與陞遷的過程中，開始思考個人在公務體系中，

自我的成就與定位，而這職涯發展的整個過程中，在職訓練即扮演著重要的角色。

張瑞濱、賀力行（2003：82）認為，公共組織能否有效回應外在環境的需求，取決於對文官的培育與訓練。而培育與訓練的內容，必須確實符合公務人員在執行公務上的需求，因此設法釐清訓練需求便成為在職訓練成否有效且成功的關鍵。Goldstein（1998）指出，訓練需求主要以知識（knowledge, K）：包含對事物理解的敘述性知識、完成工作的程序性知識、以及對於各種因果變數間界定的因果性知識；技能（skill, S）：完成特定工作或任務所必須具備的技術或方法；與能力（ability, A）：代表個體所能達到得績效表現程度，也決定了其整體表現的評價，此三項為基礎，即訓練需求評估的「KSA」架構（轉引自：張瑞濱、賀力行，2003：87；陳玄愷、陳玄岳、何晉滄，2005：35）。

為確保訓練的實施能與訓練需求相互配合，在規劃訓練之前則必須進行「需求評估」（needs assessment, NA），意即針對訓練規劃與實施的方向提供指引，以避免訓練與實際需求的不一致。其中，需求評估是一個針對各種需求進行衡量，確定實際與預期結果間的落差，並依重要性進行排序，選擇認為最具重要性的部分來加以解決的程序，以確保資源能夠最有效的運用（張瑞濱、賀力行，2003：83）。而「訓練需求評估」（training needs assessment），即是以系統性、科學實證的方法來瞭解組織在運作或管理上是否存在必須藉訓練的方式而改善的問題，並進一步根據實際的問題與訓練需求提供訓練規劃的重點與方向，因此訓練需求評估也可視為一種組織診斷（張瑞濱、賀力行，2003：84-85）。目前，我國公務人力發展形式主要透過教育訓練來體現，但在策略運用上必須因應當前或未來的實際需要，調整策略應著重在以下幾個面向（羅文基，2003：9-10）：

1. 核心理念的轉變：透過「學習」與「發展」以培養「創新」能力。
2. 強調自我啟發（self-development）。
3. 從關注個人學習發展至同時兼顧個人、團隊、與組織的學習。

4. 全人培育：兼顧專業知能、人文素養、與生活智慧。
5. 將知識轉化為行動：運用行動學習 (action learning)、問題本位學習 (problem-based learning)、與經驗學習 (experience learning) 的策略。
6. 強化表達、結盟、付出、承諾、與創新能力。

三、公務人員職涯發展與管理的重要性與影響

從人力資源發展的角度來看，公私部門所談論的內容除了不同部門的角色扮演之外，並無太大區別；其中根本的差異是在於企業的人力資源發展必須能反映以組織為本位的目標，但在公務體系則是必須反映於「公共利益」(孫本初，2004：38)。透過建立完善文官職涯發展藍圖，一方面可以照顧公務人員的個人需求，降低其脫離正軌、損害公共利益的誘因；另一方面將能夠激勵公務人員為社會創造更大的福祉。Sherman 和 Bohlander (1996) 發現，良好的職涯發展規劃可同時減輕員工離職的問題並強化員工的工作士氣；而 Budd 和 Broad (1996) 兩人則進一步發現，對於公務人員來說，職涯發展的規劃最終是可能提高其工作滿意度。劉祥得與翁興利 (2007：95-96) 以職涯發展計畫為中介變項，進一步證實職涯發展計畫能令公務人員積極參與、有效執行任務、強化士氣與進一步提升工作滿意度，可作為政府機關應致力於發展公務人力職涯規劃的有利證據並有執行必要。在 Litano 與 Major (2015: 10) 的研究中更指出，組織透過導入「全人生職涯發展管理」(Whole-Life Career Development; WLCD) 有助於組織與員工績效、員工的士氣、對組織滿意與認同的提升，減少人才外流與人才吸引，進一步持續提高生產力。

考試院 (2012a：28-29) 在其近期所提出的「文官制度興革規劃方案」中認為，當前我國文官職涯發展規劃上具有三大問題：一、未良好地整合陞遷與訓練培育機制；二、缺乏系統性地規劃高階文官培訓；以及三、並未針對高階人力之運用設計管理制度。因此，就具體之興革建議，考試院 (2012a：30) 認為在體制上應重新建構陞遷歷練與訓練培育的整合；規劃完善的培訓體系，包含建構完整的培育歷練

體系、強化不同官等、職等與職務的整體性和核心職能訓練、以及加強訓練成效的評估與追蹤機制；並就高階主管的選拔、培育、俸給與考核建構特別的管理制度。

從上述考試院所提出的文官興革方案文件討論中，不難看出，目前我國的政府人力資源管理體制，欠缺一套完整針對公務人員職涯發展與管理的策略方針，來系統性的思考公務人員的職涯發展途徑，藉以從中思考各項公務工作的職能內涵與發展配套的培訓機制，並做為最終評估公務人員工作績效表現的參考。事實上，政府應長期規劃公務人員職涯發展策略，以有效因應變動的環境與龐雜公共服務的需求，例如電子化政府的快速發展，促使公務人員需透過持續的人事訓練和公務工作技能發展規劃，以強化其提供公共服務能力和實踐公務目標的能力（劉祥得、翁興利，2007：80）。

當代職涯發展與管理理論，可以從組織觀點、個人觀點、與整合性的觀點來探究之。所謂「組織觀點」的職涯管理是由組織來掌控與主導，發展策略、形成政策、進而實際應用到個人的實務工作上；而「個人觀點」的職涯管理，則是個人須承擔更多的自我責任與選擇；「整合觀點」則認為，最佳的方式應是將組織與個人的需求與貢獻相互結合，以達成共同的願景與目標（Baruch, 2006: 129）。

組織中成員的職涯發展雖以個人為出發點，卻必須在組織中達成，故完整的職涯發展計畫應包括「個人」與「組織」兩方面。組織除顧及本身的利益和目標外，亦應關懷員工的發展與需要，使對組織產生認同感，並應依據員工的能力，提供適當的培訓方式以助其發揮才能與獲得工作的成就感，使其生活充滿信心與滿足，進而能全心對組織作最大的貢獻（張瑞濱、賀力行，2003）。

在個人職涯發展與管理的過程中，追求職涯成功（career success）是一項重要的里程碑。學理上，職涯成功可被界定為個人基於工作經驗的積累所獲致正向的內心層面或是與工作有關的成果或成就（Seibert, Crant, and Kraimer, 1999）。而職涯成功可能具有主觀與客觀層面，主觀的職涯成功，意指可觀察的到的職涯成就，例如加薪、陞遷、負責重要的工作項目（Seibert, Crant, and Kraimer, 1999），而這些

可觀察到的職涯成就通常都是公開的，並且與個人的社會角色或職位有關（Arthur, Khapova, Widerom, 2005）。Rasdi, Ismail, Uli, 與 Noah（2009）更進一步指出，一個人的客觀職涯成功與否，往往是由其社會、同儕、文化來界定，而且可能包含水平面向（例如提高工作保障或是更多的有薪假）以及垂直面向（例如升職、換職銜）等。至於主觀的職涯成功則意指個人對於其職涯滿意度或是成就的感受（Seibert, Crant, and Kraimer, 1999），是一種個人對於其工作各種層面的內在評價，並可能受到個人的對於其職涯發展、需求、價值觀偏好的影響（Arthur, Khapova, Widerom, 2005；Rasdi, Ismail, Uli, and Noah, 2009）。而當代的職涯理論，認為客觀與主觀的職涯成功兩者之間可能存有正向的關聯性，但不認為兩者可以彼此取代，換言之，客觀與主觀職涯成功概念上有相當程度的差異性但又具有一定程度的正向關聯（Seibert, Crant, and Kraimer, 1999），因此在探究與衡量職涯成功此概念上，有區分並衡量客觀與主觀層面的必要性，並進一步去探究兩層面之間的關係（Arthur, Khapova, Widerom, 2005）。基於以上文獻，本研究定義職涯成功為：「個人對於過去職場工作經驗，主觀內心上的正面感知與客觀上可觀察到的工作成就」。

學理上，亦有研究開始關注影響公務人員職涯成功的因素為何（Rasdi, Ismail, Uli, and Noah, 2009；Rasdi, Gravan, and Ismail, 2012）實務上，對公務人員而言，透過推動職涯發展與管理，積極重視員工的職涯需求，透過適當的管理機制讓訓練與陞遷得以銜接，有效結合個人職涯發展與組織的需求，以達成個人的職涯成功是非常重要的，而落實職涯管理的方式，羅文基指出（2003：10-11），可朝以下幾個方向邁進：

1. 啟發職涯發展的概念，透過諮商或研討方式引導思考與規劃。
2. 針對職位陞遷規劃必要的訓練課程。
3. 應用潛能評估機制，有計畫的發展具潛力人員，並結合其個人職涯規劃。
4. 嚴謹實施績效考評。
5. 職涯規劃的研習也包須含待退人員的心理調適與退休生活之規

劃。

四、本研究理論模型

盱衡當代的職涯發展與管理理論，基於前述論及無界限組織概念的發展，使得職涯發展與規劃越來越著重從個人角度出發，對於個人職涯成功的定義觀點發展，除了必須更具有彈性與動態性之外，另採用整合性的觀點探究職涯發展與管理也是一項重要的趨勢；而整合性的觀點所偏重的，在於個人層次的職涯管理與組織層次的職涯管理之間的關係與契合程度，或是個人與其所處的環境之間的配適度，所可能帶來對組織或是對個人的影響（Baruch, 2006；Granrose and Portwood, 1987；Rasdi, Ismail, Uli, and Noah, 2009），因此，本研究認為，一個完整的公部門職涯發展模型，同時考量個人層次與組織層次的職涯規劃與管理議題是必要的。

依據 Orpen（1994：28-29）所定義，組織層次的職涯管理，意指組織基於提升組織成員的職涯效能（career effectiveness）所刻意制定的各種政策或措施；個人層次的職涯管理則涉及個人對於提升其自有的職涯目標所做的努力，但這個職涯目標不見得一定與組織的職涯管理目標相契合。而個人層次的職涯管理往往又由個人職涯規劃（individual career planning）與個人職涯策略知識（individual career tactics）組成，因此，個人的職涯規劃可視為一種思考與了解個人究竟想從其職涯中獲致何種目標、以及釐清個人優勢劣勢以藉此達到此目標的過程，而個人職涯策略知識則能有效並策略性的落實個人的職涯規劃，故兩者相輔相成。而在組織層次與個人層次職涯管理之間的契合程度之研究中，首先可從個人與組織之間建立平衡關係的角度來探討，隨著工作調適理論（Theory of Work Adjustment, TWA）的發展，在個人工作滿意度、職涯滿意度、主客觀的職涯成功的議題研究上，越來越重視個人與所處環境之間的調適與平衡（person-environment fit），對於建立成功工作關係的重要性（Dawis and Lofquist's, 1984）。Bretz 與 Judge（1994）的實證研究則是延伸工作調適理論的概念，將研究觸角置於個人與組織之間的適性度（person-organization fit）此

議題上，指出個人與組織之間的適性度對於個人職涯成功有直接的關聯性。Saks 與 Ashforth (1997) 則是認為當工作—環境適性度越高，越能帶來正面的工作經驗並減低負面效果，最終能讓個人願意留在原本的環境中。其他近期的研究也認為個人若能良好適應工作環境，有助於帶來與工作或組織有關的正面結果，例如良好的工作滿意度、職涯滿意度，或是帶來較高的職業或組織承諾，促進職涯成功的可能性，而且也能降低離職意願 (Griffin and Hesketh, 2003; Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, 2005)。

若將個人—環境適性度，或個人—組織適性度的概念延伸至探討個人層次與組織層次職管理兩者之間的配適度上，根據 Granrose 與 Portwood (1987) 的實證分析結果，組織職涯管理對個人職涯管理會產生一定程度的影響，其中，當個人的職涯規劃與組織對於其職員的職涯規劃達到相當程度的契合時，對於提升個人對組織的滿意度，以及個人職涯成功的自我認知有正面的影響，並且具一定程度降低其離職的可能性。該研究之立論基礎，是以 March 與 Simon (1958) 針對個人是否加入特定組織的決策過程為本，一方面，當個人面臨不確定性，往往會尋求資訊或進一步的說明來幫助其作成留下或離開組織的決策；另一方面，當個人在做決策的過程當中，亦會思考個人需求與自我形象和所處的組織的現實情況的契合程度；而 Orpen (1994) 則是透過實證研究，指出當個人職涯管理與組織職涯管理兩者之間存在有正向關聯時，對於提升職涯效能有加分的效果；近期研究中，Rasdi、Ismail、Uli 和 Noah (2009) 則是基於過去文獻關注「個人—工作」、「個人—組織」之間的適性程度所帶來的影響，提出理論模型強調個人與其所處的環境之間的配適度有助於達成公共管理者的職涯成功。

基於工作調適理論，以及過去研究日趨強調個人與組織職涯管理，以及兩者之間的契合度可能帶來的影響，本研究選擇以 Rasdi, Ismail, Uli, and Noah (2009) 以及 Granrose 和 Portwood (1987) 所建立的理論架構為基礎，提出的公務人員職涯管理模型，在此模型當中，涵蓋了個人職涯管理與組織職涯管理的概念，除了考慮個人特性與組織特性，亦包含組織職涯管理活動對於個人職涯管理規劃的可能影響，並

強調個人與組織的職涯規劃的契合度此概念的重要性，以及後續可能對組織以及成員產生的影響，例如組織滿意度、職涯成功的可能性、以及組織以外的可能選擇（如轉調單位、離開公部門）等。此外，考量到當前強調多元價值與民主治理的概念下，公務人員面臨日漸沉重的外部環境壓力（陳敦源，2009），例如民眾對於政府與公務人員的期待與批評，或是民意代表的施壓與質詢，因此納入外部環境因素於模型當中，理論模型請見下圖 1：

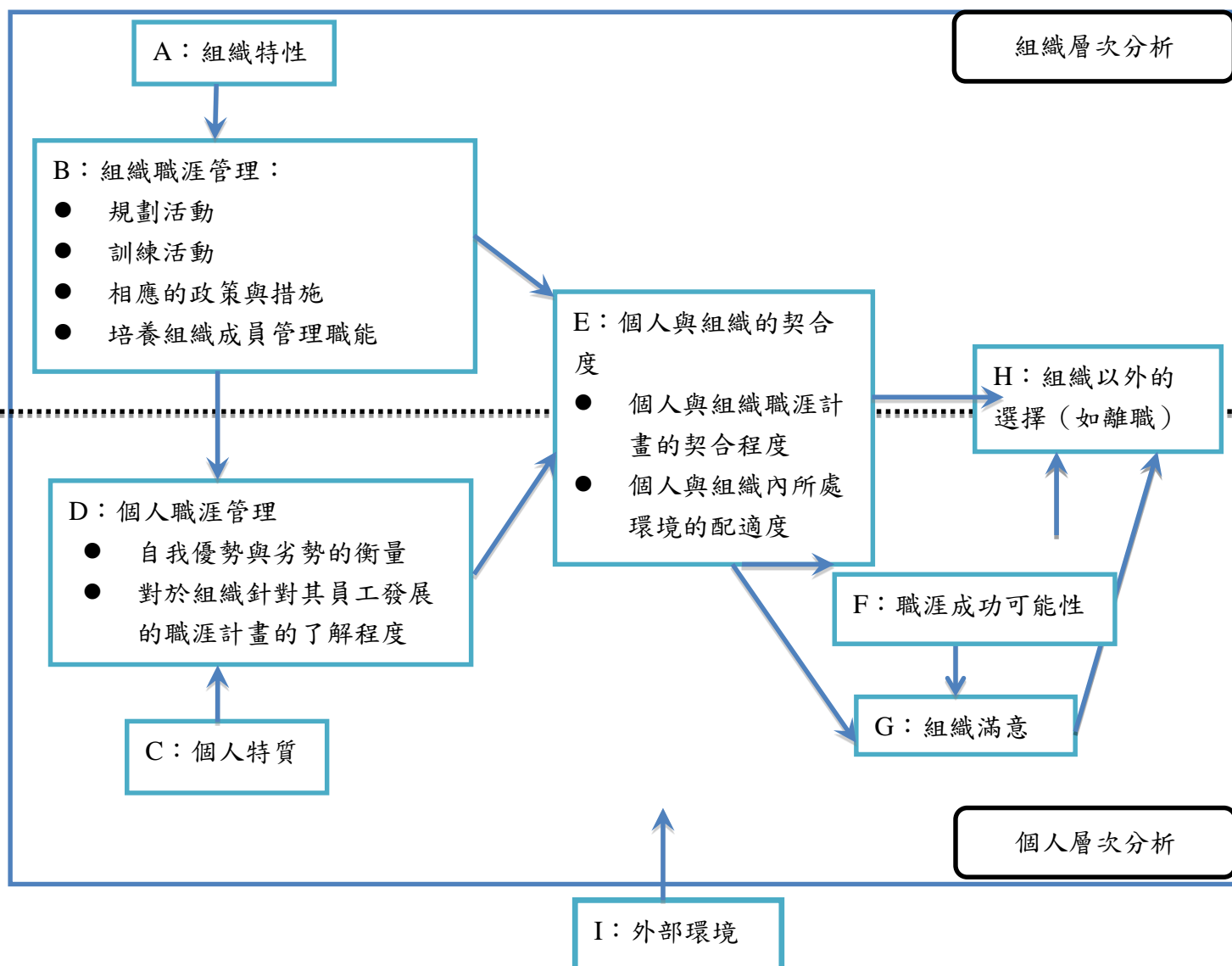


圖 1：公務人員職涯管理模型

資料來源：修改自 Rasdi, Ismail, Uli, and Noah(2009：247) 以及 Granrose and Portwood(1987:715)

上述理論模型中所涉及的各项構面，主要可分成組織與個人兩大層次，各項可能的衡量指標，主要可區分成客觀指標與主觀指標，本研究建議，客觀指標的部分，可從目前的全國公務人力資料庫中取得¹，主觀資料則可透過大型文官調查取得。下表 1 中，本研究根據圖 1

¹我國政府為蒐集全國公務人員人事資料及辦理各項人事業務，目前開發建置兩個主要的資料庫，分別為「全國公務人力資料庫」（由行政院人事行政總處管理）與「銓敘業務資料庫」（由銓敘部維護）。依據陳敦源等（2014：16）文中的整理說明，全國公務人力資料庫約自民國 84 年起開始收集全國公務人員人事資料，其資料來源係由各機關人事機構定期透過人事管理資訊系統，彙送人事資料至資料庫中。資料範圍包括送銓敘審定公務人員、政務人員、民選首

所發展的理论模型所形成的九大構面，包含組織特性、組織職涯管理、個人特質、個人職涯管理、個人與組織契合度、組織滿意度、職涯成功的可能性、組織以外的選擇、以及外部環境等，提出相應的衡量指標。其中客觀指標來源，參考自目前我國的公務人力資料庫；主觀指標來源，則是參考自過去國內外針對公務人員舉辦的大型問卷調查的概念而得。本研究第五章會針對過去國內外曾舉辦過的大型文官調查做更詳細的介紹與說明；至於新增指標的部分，則是就前兩項部分不足之處，提出後續可進一步發展的主觀或客觀指標。

表 1：公務人員職涯管理模型初步建議指標

公務人員職涯管理模型建議指標			
理論構面	目前公務人力資料庫 (客觀指標)	過去文官問卷調查概 念(主觀指標)	新增指標
A：組織特性		<ul style="list-style-type: none"> 組織創新意願 組織創新動能 組織風險特性 繁文縟節 團隊合作 	<ul style="list-style-type: none"> [客]組織層級、業務類型、組織規模
B：組織職涯管理	<ul style="list-style-type: none"> 終身學習 國內進修 國內訓練 國外進修 國外訓練 國外研習 	<ul style="list-style-type: none"> 有效領導：公平性 有效領導：賦能 有效領導：高層領導 組織規章 策略管理 組織目標 多樣性支持 訓練及發展 陞遷自主性 陞遷政治性 陞遷公平性 組織正義 	<ul style="list-style-type: none"> [主/客]組織對於員工的職涯發展政策或策略

長、公立學校教職員、公營事業人員、人事經費進用之約聘僱人員、雇員、技工工友等，主要蒐集全國公務人員之人事資料共 22 項，當中較常使用的資料包括基本資料、現職、學歷、考試、訓練、經歷、考績、獎懲、銓審及動態等資料。銓敘業務資料庫資料之建置起則約自民國 76 年後，由各機關人事機構透過銓敘業務網路作業系統將各項資料彙送進資料庫，可視為較完整且正確之銓敘審定資料。資料範圍為送銓敘部審定之公務人員，包括一般公務人員、警察、關務、醫事及交通資位高員級以上人員，資料庫之內涵主要包括機關組織編制、銓審、考績、退休、撫卹、獎懲等資料。

公務人員職涯管理模型建議指標			
理論構面	目前公務人力資料庫 (客觀指標)	過去文官問卷調查概 念(主觀指標)	新增指標
C：個人特質	<ul style="list-style-type: none"> 性別 教育程度 	<ul style="list-style-type: none"> 風險偏好 公正世界信念 個人創新意願 公部門認同 公共服務動機 信任傾向 工作奉獻 	<ul style="list-style-type: none"> [客]家庭：婚姻狀況、小孩數、扶養長輩數 [主]健康狀況
D：個人職涯管理	<ul style="list-style-type: none"> 是否曾任主管 過去工作經驗(轉任幾次) 語文專長 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> [主]個人的職涯規劃 [主]個人對於自己職能的了解、優劣分析
E：個人與組織的契合度	<ul style="list-style-type: none"> 考績分數 獎勵、懲處分數 	<ul style="list-style-type: none"> 組織認同 工作生活平衡 跨部門認知比較 公部門認同 有效領導：技能相符 工作績效認知 組織績效品質 	<ul style="list-style-type: none">
G：組織滿意度	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 工作滿意度 陞遷滿意度 	<ul style="list-style-type: none"> [主]對現職組織滿意度
F：職涯成功的可能性	<ul style="list-style-type: none"> 實質陞遷結果 過去陞遷經驗 模範公務人員 	<ul style="list-style-type: none"> 陞遷與獎勵 	<ul style="list-style-type: none"> [主]對個人職涯滿意度 [客]實質薪資調整、陞遷幅度
H：組織以外的選擇	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> [客]離職率 [客]流動率
I：外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 行政人員對民眾的信賴 政府/民眾關係 	<ul style="list-style-type: none">

圖表來源：本研究整理。

第二節 公務人員職涯發展指標建立與循證研究精神

本研究之主要目標是希望在我國人事管理制度中，建立起一套可靠且可供測量之「指標」(indicators)，來衡量公務人員職涯發展之狀況、工作動機、及工作態度等，用以做為政府人力資源管理之依據，並規畫出未來發展大型長期資料庫之藍圖。指標的建立看似簡單，但若能夠精確且全面地反映公務人員職涯發展的諸多面向則非易事。「指標」是一種用來測量表現與結果的工具，其必須具有一致性、明確性、問定性、可行性、及可比較性等特色 (Jackson, 1998)。指標除可用來衡量實際表現和預期水準之間是否一致，亦可作為組織與成員間溝通的一種工具。指標與獎懲制度若能加以連結，這些指標將能夠作為組織成員達成目標的驅動力 (莊文忠，2008)。

然而，儘管公部門人力資源管理及公務人員職涯發展皆為公共行政研究的核心議題，但是長期以來，卻缺乏可供衡量之指標，導致缺乏經驗性與實證性的研究基礎，這樣的問題就使得公部門管理出現了許多理論與實務的落差。Rynes、Brown、以及 Colbert (2002) 綜整了過去許多研究，並提出七點傳統上管理實務與學術研究之間的落差，以下提出其中六點與我國情況相關的問題進行討論與說明：

一、認為「認真」(conscientiousness) 比「能力」(intelligence) 更會影響一個人在工作上的表現？然而，研究卻指出在低度複雜的工作上，兩者的重要性大致相等，但隨著工作內容越加複雜，能力對工作表現的影響則會越來越大。

二、認為根據求職者的「價值觀」(value) 來徵才，會比根據他們的「能力」(intelligence) 徵才來得好？然而，研究卻發現儘管求職者的價值觀與組織一致是一件很重要的事，但是員工的價值觀對其績效表現卻無顯著的影響；即便有時出現了顯著的影響，但其影響程度遠遠不及能力對績效表現的影響。

三、廉正考察 (integrity test) 在實務上沒有多大用處，因為大多數的人都不會誠實回答？然而研究發現，儘管人們在回答問題時，大都會表現得比實際上來得合乎道德標準，但其實這個現象不會影響廉正對績效表現的可預測性。

四、「鼓勵員工參與決策」(participate in decision-making) 比「目標設定」(goal setting) 來得更能提高組織績效？然而，研究發現對員工績效設定一個明確目標的做法，最終幾乎都能夠達到提高組織績效的目的；但讓員工參與決策的做法，卻不見得會帶來正面的結果，關鍵在於員工們是否真正了解他們在參與什麼以及要達成甚麼目標。

五、大多數在進行績效評估時可能犯的錯誤，可以透過訓練的方式來消弭？然而，研究發現，績效評估時所可能犯的錯誤是很難消除的，訓練或許可以消除某些錯誤，但往往卻會帶來其他的錯誤或是造成評估更加不精確。舉例來說，績效評估時最常發生的錯誤就是「仁慈」(leniency)，而訓練是沒有辦法解決這個問題的，必須配合制度的改變，像是嚴格的監督或是強迫排名等。

六、如果員工被問到「薪水對你們來說有多重要」的問題時，他們一定會「高估」薪水的重要性？然而，研究卻發現，為了符合社會期待，人們通常會「低估」薪水對他們的重要性。如果對人們實際回應與薪水有關的「行為」(而非僅僅是他們口中的態度)進行研究，就會發現薪水其實是一個很強的誘因，也就是說，薪水實際上是非常重要的因素。

上述諸多過去管理實務上的認知，都在「證據的展現」下逐一被挑戰、甚至推翻，而使得這些現象成為可能的最重要因素就是「循證(evidence-based)」的精神與基礎。陳敦源等人(2014)曾從「循證管理的策略功能」、「人力資源管理資訊管理」、以及「循證管理的組

織改造」三個面向探討循證精神下的人力資源管理。從「循證管理的策略功能」面向來看，政府應具備將證據與管理研究方法轉換成實務上的管理工具、並且解決組織問題的能力（Rousseau, 2006）；從「人力資源管理資訊管理」面向上來看，政府（管理者）必須要具有蒐集及分析實證資料的能力，特別是針對巨量資料（big data）的分析能力（Cohen and others, 2013；Rousseau and McCarthy, 2007；McFee and Brynjolfsson, 2012）；從「循證管理的組織改造」面向來看，政府則應改變思維，將傳統人事管理強調以命令與控制（command and control）的方法，轉變為「以人為本」的激勵與引導（motivate and guide）的方法，並以實證資料作為決策的依據，將循證為基礎的精神深植於組織運作中（Rousseau and Barends, 2011）。

誠如我們所知，美國聯邦政府近年來大力推動「有效人力資源管理」（effective human resources management）的理念，不但每年實行大規模的文官調查，也提供其公務人員許多在職訓練及進修的機會，為他們創造更多的陞遷機會。然而，2015年8月21日的華盛頓郵報卻刊出一篇名為「美國聯邦政府在對公務人員職涯發展的管理上相當失敗」的報導。報導中提到，根據美國人事管理局所公布的「2014年最佳工作場所分析報告」（2014 Best Places To Work in The Federal Government Analysis），只有大約50%的聯邦公務人員認為他們的才華能可以有效地在工作上發揮；不到40%的人認為他們的組織能夠有效地招募到能力與職位相符的員工；只有不到三分之一的人滿意他們在組織中的陞遷機會；甚至超過半數的人對其所受到的訓練和機會感到不滿意。

雖然乍看之下這些數據都無法令人對其政府多年來的努力感到滿意，但是若與過去「管理者只能在黑暗中摸索與試誤」的情況相比，「有所本」的決策與解決方式，將更能夠針對組織中的問題進行診斷、找出病因、並且對症下藥。舉例來說，透過主、客觀資料的調查及分析，美國聯邦政府發現其人力資源部門在「網羅年輕人進入政府部門工作」上的表現越來越不如以往，同時，在招募新人後，也無法「將公務員的個人才能與其工作」加以有效配對。

有鑑於此，美國政府即開始著手解決上述問題，在 2010 年時，美國總統歐巴馬簽署了一項名為「招募及聘用學生及畢業生」(Recruiting and Hiring Students and Recent Graduates) 的行政命令，此項行政命令最後促成了聯邦政府的「職涯路徑培訓計畫」(Pathways Programs)，要求人事管理局在所有聯邦政府內執行此一計畫，其目的在於針對各個不同的工作的內容及所需職能加以統整，並設計出完整且有系統的培訓課程，讓有理想、有抱負的年輕人，可以在其公務職涯開始之際，就能夠選擇最適合其能力與職涯規畫的路徑，他們相信這樣的作法，會比網羅年輕人進入公部門後，卻以隨機分發的方式(不考慮其能力及職涯目標)來得有更有效率，也較能夠對整體國家社會帶來更高的利益。

因此，身為國家人事制度及人事管理之最高主管機關，考試院除應健全文官法制、如實執行考選、銓敘、保障等業務外，更應以「證據」作為決策、管理、與解決問題的基礎。若能精確掌握公務人員職涯發展的「健康狀況」，將更能夠有效運用人才，達到「適才適所」的目標；同時也能夠激勵士氣，提升公部門整體之績效與表現。

然而，儘管建立多元的績效指標較能夠完整的呈現組織成員之表現，但不可諱言地，若要衡量所有的構面，組織勢必得面臨資料蒐集成本提高、衡量誤差增加、多元指標整合不易、以及指標間「取捨」(tradeoff)的問題(莊文忠，2008)。據此，本研究希望能夠建立一套系統性的衡量指標，除盡可能包含各種組織面向的衡量指標外，也建立起各種指標的測量方式(measurements)。未來則得以根據組織之特殊需求，運用不同的指標及測量方式找出指標間的「相關性」，依機關特性、組織目標、以及各項指標在不同情境下之重要性，給予使用單位指標間取捨及應用時之具體建議。接下來，本研究將從國外政府人力資源管理的相關經驗中，尋找可以用以參考建構考試院公務人員職涯發展人力資源管理模式，本研究所選擇的國家，包括英國、日本與美國。

第三節 英、日、美國之職涯管理概況

一、英國

英國之人事及組織管理之執掌早期屬於財政部掌管，1968年時，根據「富爾頓委員會」(The Fulton Committee)之建議，成立「文官部」(Civil Service Department)、開始接辦相關人事業務、並進行文官制度之改革，改革內容包括成立文官訓練學院、改進永業制、強化常任文官的流動性(mobility)等(Civil Service Commission, 2015)。其後由於該部效率欠佳，但相關業務內容卻日益繁複，遂於1981年設置「管理及人事局」(Management and Personnel Office)，接管相關業務。1987年時該組織又改組為「文官大臣事務局」，其後歷經1988年柴契爾(Thatcher)夫人的「續階計畫」(Next Steps Programme)、1991年梅傑(Major)的「公民憲章」(Citizen's Charter)、布萊爾(Blaire)與卡麥隆(Cameron)等首相進行的文官改革，於1992年時又改為「公職與科技局」，1995年改稱「公職局」，而1998年迄今則改稱「內閣事務部」(考試院，2010)。而上述經理四十餘年的英國文官改革，也使得英國政府的人力資源管理得以邁向績效導向及績效管理的目標(許南雄，2014)。

(一) 英國政府策略性人力資源管理的架構

由上而下的績效管理、策略性人力資源管理能力、使用者形塑服務類型與透過市場誘因增加服務效率和品質為英國政府人力資源管理架構的四大重點，其中特別強調文官能力的提升與養成，並以民意為導向，提供多元化的公共服務，增加民眾的選擇性，再藉由競爭機制提高公共服務的品質。績效管理的重視，則藉由由上而下的績效管理，增加公部門的運作效能，並強調文官的領導能力、技能發展與組織發展，強化文官本身的能力(蔡秀涓，2006)。可詳見圖2：英國政府人力資源管理架構。

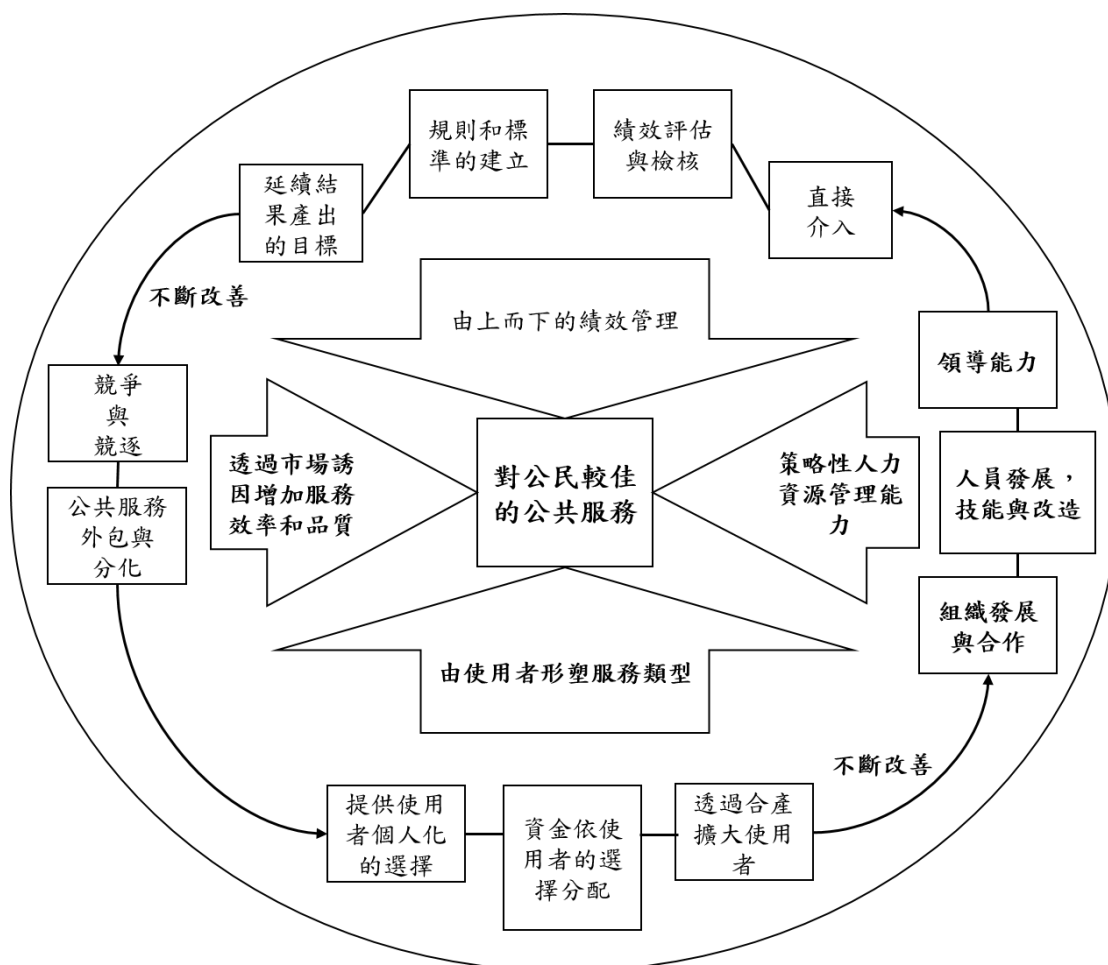


圖 2：英國策略性人力資源管理架構圖

資料來源：蔡秀涓（2006）

（二）策略性人力資源管理的架構

根據學者蔡秀涓（2006）的論點，英國政府人力資源管理包含了四大特色：第一，採行由上而下的績效管理；第二，注重策略性人力資源管理能力；第三、由使用者形塑服務類型；第四、透過市場誘因增加服務效率和品質。其整體的資源管理架構詳如圖 2 所示。英國政府在人力資源管理及運用上，特別強調文官能力的提升與養成，配合以民意為導向、希望提供更加多元化的公共服務、增加民眾的選擇性的目標，藉由市場競爭機制來提高公共服務的品質。同時，英國政府也相當重視績效管理，藉由由上而下的績效管理，期望能夠增加公部門的運作效能。

（三）文官甄補

英國文官有三種甄補方式，分別為「一般文官職甄補」、「快速陞遷發展方案」(Fast Stream Development Programme)、與「高級文官 (Senior Civil Service) 甄補」(施能傑、曹瑞泰、蔡秀涓, 2009)，其中快速陞遷發展方案最能展現英國政府人力資源管理彈性化的特點。快速陞遷方案，每年 9 月至 11 月接受申請，參加快速陞遷方案不限制畢業科系，成績達標準即可。快速陞遷方案希望藉由彈性且快速甄補的制度設計，讓英國文官的甄補更具客觀、快速、公正、多樣性與吸引力，甄選出具有人際技能、專業知識技能與公共服務技能的文官 (UK Cabinet Office, 2007)，快速陞遷方案所甄選出的文官將會作為未來高級文官的儲備，有別於傳統的甄補與晉升方式，快速陞遷方案強調能力而非年資的特點，使得英國人力甄補與陞遷制度更具彈性化。

（四）文官培訓及學習

如前述討論提及，1970 年所設立之文官學院 (Civil Service College)，主要任務即在於負責文官的教育及訓練，為一個具有顧客導向性質的組織，能夠配合政府的需求提供訓練及服務，該組織於 2005 年時改名為「國家政府學院」。為使英國文官的訓練能夠更有效率且能夠符合期待，英國在 2011 年建立了「文官學習」系統，將所有文官訓練的課程加以整合，此一整合性與系統性的文官學習系統，旨在培養各級文官在工作上所應具備的核心能力 (黃榮源, 2011)。除培訓課程和個案研究之外，由於現代社會中公、私部門互動頻繁，訓練內容亦逐漸重視文官與各方 (包含私部門、同儕和社會) 的關係網絡的建立以及溝通能力的培養。因此，從職涯發展的角度來看，此文官學習系統可視為英國文官個人職涯發展與陞遷的正式培訓管道，不但提高英國政府文官訓練的品質，亦增進英國人力資源管理的彈性運用空間 (National School of Government, 2010; 黃榮源, 2011)。

(五) 文官現況與統計報告

英國「國家統計局 (Office for National Statistics)」為一個非隸屬於內閣的獨立機構，負責英國各項統計數據的彙整與公布。該機構係由原中央統計署 (Central Statistical Office, CSO) 以及人口普查與調查署 (Office of Population Censuses and Surveys, OPCS) 合併而成。該機構每年皆會公佈「文官統計年報 (Civil Service Statistics)」，敘明該年度英國文官之樣貌。舉例來說，在 2013 年時，共有 570 萬人在「英國政府」裡面工作，其中包含 280 萬中央政府員工、240 萬地方政府員工以及大約 46 萬國營企業員工，整體公務人員大約占全英國勞動人口的 18.8% (Office for National Statistics, 2015a)。

然而，此報告之內容大都僅止於基本文官特質的敘述性統計說明，例如文官之年齡、性別、種族分布、薪資待遇等 (Office for National Statistics, 2015b)，未有針對各級文官對組織、管理、或政策上之「態度或看法」之大型意見調查或資料。在當代以循證為基礎的人力資源管理的潮流之下，缺乏文官個人主觀意見的人力資源運用可能無法成為最佳的人力資源配置 (The Optimal Allocations) 的政府人力資源管理決策之基礎。

二、日本

根據日本的「國家公務員法」，日本的人事管理必須基於「平等處理原則」與「情勢適應原則」為之。平等處理原則強調人事管理需以功績制為基礎、情勢適應原則強調文官的管理方式需要符合社會環境的改變。日本於 1997 年開始推動「政府再造」措施，以組織員額縮減、行政機能調整與強化、人事制度改革為政府再造的目標，希望能夠建立一個具有效率、效能、與彈性的政府 (許南雄，2014)。

日本過去的文官考試制度分成第 I 種考試、第 II 種考試與第 III 種考試三類，主要的差異為考試內容與報考年齡的不同。但為使考試內容能夠更多元更符合需求，日本於 2012 年針對文官考試制度進行變革，將考試分為綜合職考試、一般職考試、專門職考試以及針對有經驗者進行招募的考試。同時也增設博士、碩士畢業的綜合職考試，

作為高級文官的儲備管道，讓文官素質更加精英化。經驗者招募考試則是針對具有私部門管理經驗的人進行招募，希望能讓具有私部門管理經驗的人進入公部門中，活化官僚體制（考試院，2014）。

（一）日本之文官管理制度與相關單位

日本於 1947 年頒布了「國家公務員法」，1950 年頒布「地方公務員法」，其最高人事行政機關為 1947 年所設立之「人事院」，為一獨立公正之機關，亦為國家各級公務人員之主管機關。其掌管之業務範圍包括：（一）確保公務員人事管理的中立性、公正性；（二）推動人事相關政策，並確保其施行效率；（三）依法掌理俸給及其他人事行政之業務，包括職位分類、考試及任免、俸給、訓練進修、身份變更、及懲戒之處理；（四）確保人事行政之公平及保證公務人員之福利（考試院研究發展委員會，2003）。

（二）日本之文官資料蒐集

日本公部門員工的各式統計資料，可從其內政部下之「統計局」（Statistics Bureau）所發佈「日本統計年鑑（Japan Statistical Yearbook）」取得相關資訊（Statistics Bureau, Japan, 2015）。然而，與英國狀況相類似的是，報告的內容亦大多為描述文官基本特質之靜態資料，缺乏由政府專責機構針對公務人員主觀意見進行探究與瞭解的系統性問卷調查資料。

三、美國

根據卡特總統 1978 所簽屬的「文官改革法案」（Civil Service Reform Act of 1978）以及國會批准的「改組計畫」（Reorganization Plan），美國當前的人事管理工作主要責成三大機構負責：「美國聯邦人事管理局」（United States Office of Personnel Management, OPM）、「聯邦勞動關係委員會」（Federal Labor Relations Authority, FLRA）、以及「美國聯邦功績制保護委員會」（United States Merit Systems Protection Board, MSPB）。而 1993 年頒布政府績效成果法（Government

Performance and Results Act, GPRA)，確立美國人力資源管理彈性化與績效化的根基，使得美國政府人力資源管理更加強調績效管理的運用（Long & Franklin, 2004）。

（一）美國聯邦人事管理局與文官意見調查

「美國聯邦人事管理局」為隸屬美國總統的最高人事機構，負責一切人事行政業務，包括公務人員之考選、任用、及訓練等（U.S. Office of Personnel Management, 2015a）；「聯邦勞動關係委員會」為一獨立超然之機構，負責解決勞資雙方之糾紛和歧見、避免協商過程中之僵局、確保穩定的勞動力與有效能的政府服務（U.S. Federal Labor Relations Authority, 2015）；「美國聯邦功績制保護委員會」亦為一獨立超然的機構，主要負責維護聯邦功績制度以及保障個別公務人員之權益（U.S. Merit Systems Protection Board, 2015）。

人力資源管理對於政府而言，除了達到組織運作具有效能的目標外，亦有課責的目標，也就是人力資源管理是達成政府課責，回應人民需求的方法，因此美國政府人力資源管理特別具有課責的性質（蔡秀涓，2006）。美國政府亦特別針對人力資源管理功能進行評估與測量，瞭解各機關人力資源管理是否有發揮功能，評估的方式有平衡計分卡、標竿衡量、成本分析衡量、以及公務人員意見調查等（OPM, 1999；蔡秀涓，2006）。

人事管理局為精準掌握公務人員的態度、行為、及素質，自 2002 年開始，每兩年皆會對所屬人員進行名為「聯邦政府公務人員意見調查」之大規模意見調查，此份調查在公務人員培訓，選才、育才與留才策略規劃上扮演了極為重要的角色。隨著調查工具的便利以及需求的增加，從 2010 年開始，該局甚至每年皆進行一次聯邦公務人員主觀意見之調查，主要的目的就是在於希望能夠從「公務員的視角」來檢視行政體系可能存在的問題，而其調查結果有助於瞭解各階層之公務人員對工作、組織管理及政策執行上的看法與態度，可提供執政當局作為決策參考、針對管理方法與策略進行必要之修正。

(二) 員工協助方案及人事管理措施

員工除上述對工作本身的評價會影響其工作表現之外，員工在生活上的狀況亦會影響其工作績效。當成員面臨到私生活中有無法解決的問題時，組織的角色則極為重要，倘若員工能夠從組織中尋求專業的協力，使其問題能依循系統性的管道解決，其所節省下的時間與精力將可轉換為工作的投入或對組織的認同，因而帶來更好的績效表現、增加組織競爭力。員工協助方案(Employee Assistance Program, EAP)即應運而生，其指的是「一套運用於工作職場、且目的在發現並協助員工解決可能影響工作效能的個人問題(包括健康、婚姻、家庭、財務、法律、情緒等)以及協助組織處理可能影響生產力的方案」(EAPA, 2003)。

美國員工協助方案可追溯至其「酒精依賴」的問題，1940年代世界衛生組織酗酒認定是疾病的一種，美國也因此成立國家酗酒委員會(National Council on Alcoholism, NCA)來處理酗酒的問題。1950年代二次世界大戰結束後，許多生理上或心理上受傷的美國士兵重新回歸於社會之中，但碰上越戰、及許多企業因經濟不景氣而大幅度裁員的影響，使得社會陷入混亂，許多人因而染上酗酒或藥物依賴的習慣。隨著酗酒、藥物依賴、憂鬱症精神疾病等情況日益嚴重，組織也開始感受到這些問題對其成員造成的影響，最直接的現象就是工作表現不佳、績效萎靡不振等，也連帶地影響組織氣氛以及組織整體表現。

因此，自1970年起，美國國會通過法令並規定政府應成立國家酗酒研究中心(National Institute on Alcoholism and Alcohol Abuse)，協助解決成員的酗酒問題。1971年，第一個專業的員工協助組織在美國洛杉磯成立，而該組織即為現在EAP協會的前身。在美國，員工協助被認定是一種專業領域，「專案員工協助協會」(Employee Assistance Professionals Association, EAPA)與「北美員工協助學會」(Employee Assistance Society of North America, EASNA)，都是美國員工協助方案的專業組織。美國疾病管理中心(Centers for Disease Control and Prevention, CDC)與美國勞工安全局(National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH)皆要求擔任員工協助方案中

的心理師，必須要在大學中修習一定學分課程（EACC, 2007），並且美國 EAPA 也訂有「專業工作指導手冊」來規範專業人員之工作內容與程序。

員工協助方案的運作方式分為「內置式」、「外設式」與「整合式」等三種方式。內置模式是指組織自行聘用員工協助方案的專業人員，負責規劃評估以及執行組織內的員工協助方案，協助處理組織成員的各式問題與需求。外設式則是組織內部並無專業的協助人員或單位，只設置聯絡窗口，透過與組織外之專業員工協助機構簽約，來提供各項員工協助服務的一種方式，這種方式的優點是節省組織聘用專業人才的人事成本。整合式是指除在組織內部設置專業人力或單位以外，同時也委託外部專業機構雙管齊下；內部單位負責方案之評估規劃及較緊急事項，外部單位則配合內部單位之要求來提供服務，此種方式較適合人數眾多的大型或超大型的企業組織。從內容來看，員工協助方案可分為「生活面」、「健康面」與「工作面」等三大層面。生活面處理的問題包括生活上法律諮詢、保險財務、家庭、人際關係等；健康面有壓力調適、健康、酗酒、藥物依賴等；工作面則包含生涯規劃、工作調適等。

到 1990 年代時，美國排名前五百大企業中設有員工協助方案的企業已佔 60% 以上，至 2007 年更提高到 84%（EAPA, 2007）。美國健康和人文服務部（Department of Health and Human Services）針對企業實行員工協助方案的效益進行評估，發現員工協助方案每投資 1 美元，大致可獲得 5 至 7 美元的回報，對企業來說是一筆效益非常高的投資。美國政府機關實施方面，實施範圍從聯邦政府、州政府、市政府到公立學校皆有，但各單位實施員工協助方案並非由中央人事部門強制推動，其經費來源必須由各部門自行編列預算，經民意機關審核通過實施。因此，美國政府機關的員工協助方案沒有制式規定，實施模式隨機關不同而異，根據過去資料顯示，市政府通常以內置式為主，而州政府和聯邦政府則是外置式較多（林桂碧，2005）。

Yandrick（1992）曾針對美國洛杉磯市電力部門進行酒精濫用之研究，發現實施員工協助方案 3 年的時間中，部門內部員工的病假曠

職率下降了 33%，如果換算成金錢價值，大約可達\$349,763 美元，相當於新台幣一千一百五十萬元的人事成本費用。然而，上述的成本效益分析指僅僅計算相對應的人事成本費用，許多其它的價值與成效卻未包含在內。整體來說，政府實施員工協助方案的成本效益分析較企業困難，主要原因在於政府部門的「產出 (output)」不似企業來得明確，政府的產出經常無法以金錢加以衡量。例如，政府部門其中一個很重要的產出為「高品質的服務」，通常透過民眾對政府的滿意程度加以衡量。但是，滿意度要如何轉換為金錢價值？一個滿意的民眾等同於多少金錢上的產出？一個社會又能夠接受政府花多少錢去「增加一個滿意的民眾」？能否訂出一個合理的價格以做為政府成本效益評量時的基準？如果滿意度可能面臨這樣的問題，那麼其他政府必須維護的價值，例如公平、正亦、民主、回應、照顧弱勢又該如何衡量？

從上述討論可以看出，由於政府部門「產出」具有高度模糊與抽象性，其成本效益分析無法僅以「多少金錢的投入可以換來多少金錢的產出」的邏輯與方式進行。各個國家或是各個組織實施員工協助方案的方法與內容不同，評估員工協助方案服務成效的方法也應有所不同，應從以下五種面向加以分析：(一) 依管理者和組織的回饋調查決定執行成效。(二) 員工工作表現的調查評估。(三) 管理者回饋調查評估。(四) 定期方案成效特別評估。(五) 組織滿意度評估 (林桂碧，2005)。根據上述面向建構出的指標，較常見的包括員工協助方案之「員工廣知率」、「員工使用率」、「服務及行政滿意度」、「問題再發生率」、「工作改善自評」、「工作改善主管評量」、與「管理問題關聯指標」等七項 (勞動部，2012)，各個組織應根據其組織特性及目標，選用適合的指標加以評估其成效。

四、我國現況

我國人事管理的主責機構為考試院，依據中華民國憲法及增修條文之規定，掌理考試、公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休及公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項，對各機關執行有關考銓業務並有監督之權。考試院組織法明定，考試院置院長、副院長各

1 人、考試委員 19 人，均特任，由總統提名，經立法院同意任命之，任期 6 年。另置秘書長、副秘書長各一人，共同協助院長處理考試院日常事務。考試院的政策及有關重大事項，均需經過考試院會議討論決定。考試院院本部分設 14 個處組會室（單位），分別執行職務。各單位主要是負責研擬規劃施政綱領、施政計畫、考銓政策，審核考試院所屬部會研議的考銓政策、法令暨其他行政支援事項。另依考試院組織法規定，於必要時得設各種委員會，現設有訴願審議委員會、法規委員會及研究發展委員會。除了考試院院本部，尚包括考選部、銓敘部、公務人員保障暨培訓委員會，以及公務人員退休撫卹基金監理委員會等四個所屬機關。另依行政院人事行政總處組織條例規定，人事行政總處有關考銓業務並受考試院監督。²

若依照考試院 105 年的施政計畫所提及，目前考試院主要執行的業務大概可包含以下五個部分，分別為考選行政（由考選部負責）、銓敘行政（由銓敘部負責）、保障與培訓（由公務人員保障暨培訓委員會負責）、退撫基金監理與管理（分別由公務人員退休撫卹基金監理委員會與公務人員退休撫卹基金管理委員會負責）、以及綜合行政（考試院，2015）。

整體而言，考試院的業務職掌仍偏重傳統的人事行政範疇，以考選、銓敘、退撫保障的法制事項與程序為業務主軸，欠缺整體性的公務人力發展策略的願景與視野，這與學界近十多年來積極鼓吹將人力資源管理的思維導入公務體系、發展公務人力資本等想法有相當的落差。直到近期，在考試委員提出《文官制度興革規劃方案》，以及《強化文官培訓功能規劃方案》，考選、培訓與績效管理的重要性與彼此的關聯性特別受到重視，公務人力資源管理的概念與落實在政策上才有更明確討論。

在「文官制度興革規劃方案」中點出，當前我國公務人力規劃上具有三大問題：（1）沒有良好地整合陞遷與訓練培育機制；（2）缺乏系統性地規劃高階文官、主管培訓；（3）並沒有針對高階主管之運用

² 資料來源與考試院組織架構圖請參見網址
<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=13684&ctNode=559&mp=4>

設計管理制度(2012a:28-29)。因此考試院認為在體制上應重新建構考選、陞遷歷練與、訓練培育的整合；規劃完善的培訓體系，包含建構完整的培育歷練體系、強化不同官等、職等與職務的整體性和核心職能訓練、以及加強訓練成效的評估與追蹤機制；並就高階主管的選拔、培育、俸給與考核建構特別的管理制度(考試院,2012a:30)。

而在最新「考試院第12屆施政綱領」總綱中³，亦有幾項特別彰顯考訓合一、多元取才、培訓發展、績效管理與激勵等人力資管理概念下所強調的部分，例如「貫徹憲法考試用人精神，落實協調教、考、訓、用連貫性，拔擢優秀人才」、「建構多元取才法制，建立政府彈性用人管道，以活化政府人力資源」、「實施績效管理制度，落實文官考核與激勵機制，提升政府行政效能」、「強化文官培訓發展功能與終身學習環境，落實行政中立與倫理規範」等。

然而，雖然這些施政綱領的提出，顯示施政理念上，考試院越發重視公務人力資源管理的推動，但在政策規劃與落實上，仍欠缺建置一套完整針對公務人員職涯發展與管理的策略方針，以結合理論與實務並系統性的思考公務人員之職涯發展途徑，藉以從中思考各項公務工作的職能內涵、開發配套的培訓機制、以及建立可管理的公務人員績效指標，並進一步蒐集相關數據與分析，作為後續人事政策調整的依據。換言之，面對各國積極思考公務人力資源管理的改革，強化公務人員職涯發展與管理策略，我國考試院能否在此趨勢下重新界定本身的角色與職責，扮演擘劃我國整體公務人員人力資源管理與職涯管理策略方針的推手，則是考試院需進一步思考之處。

³ 資料來源請參見網址 <http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=21606&ctNode=649&mp=1>

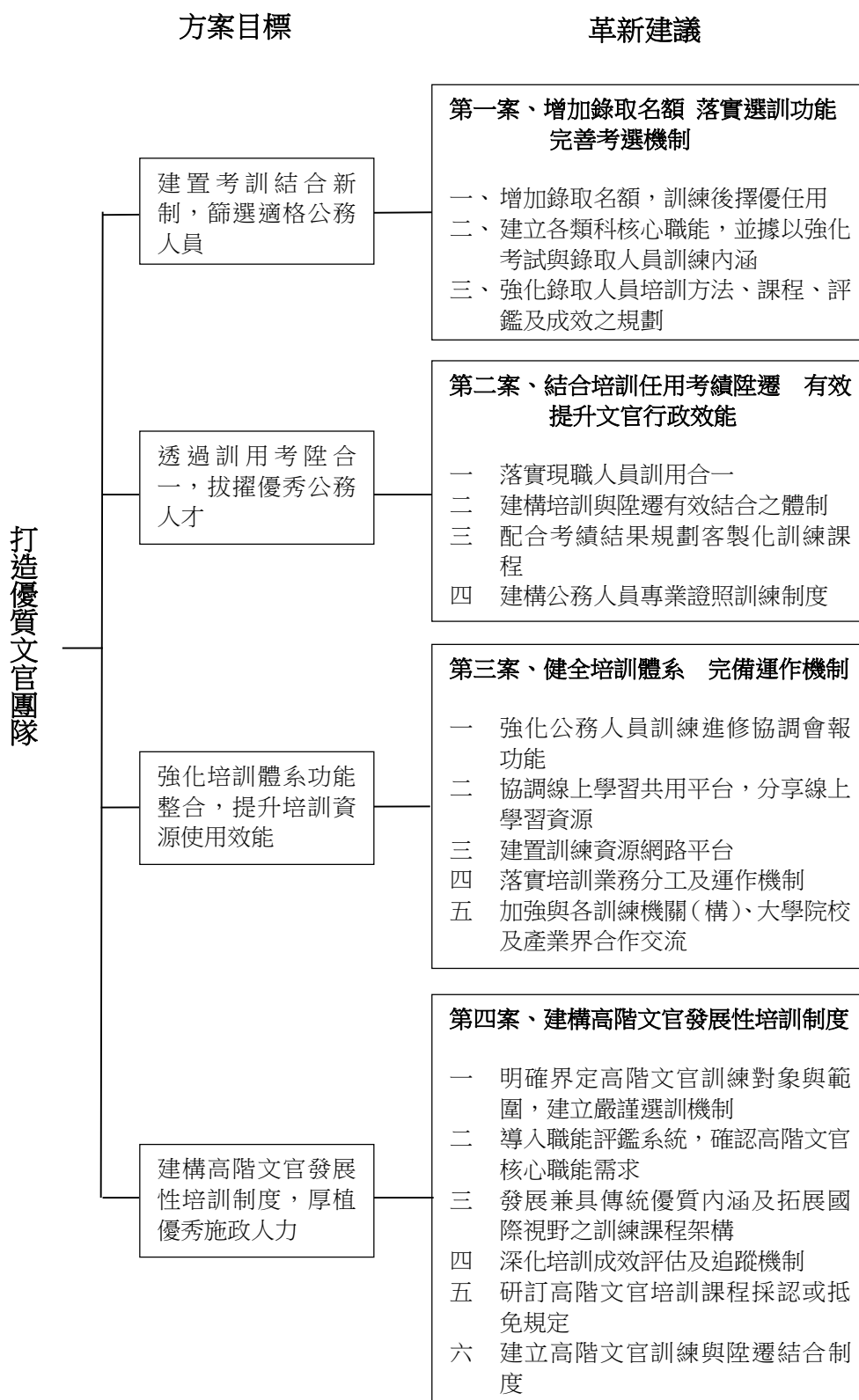


圖 3：考試院強化文官培訓功能規劃方案架構圖

資料來源：考試院 (2012b:6)

第三章 研究方法

第一節 研究範圍與架構

本研究目的在於從公務人員職涯發展的需求與相關理論出發，並嘗試整合人力資料庫上的客觀資料以及公務人員主觀意見調查資料，建立系統性的公務人員職涯發展分析架構，秉持循證人力資源管理的精神，藉此對公部門人員職涯發展的評量指標組群提出建議。

因此，本研究將試著建構我國公務人員績效表現、工作態度、工作動機、以及人事管理措施等面向之「衡量指標」(indicators)，以做為未來發展大型長期資料庫之研究藍圖，以及配合公務職涯發展模式之衡量。

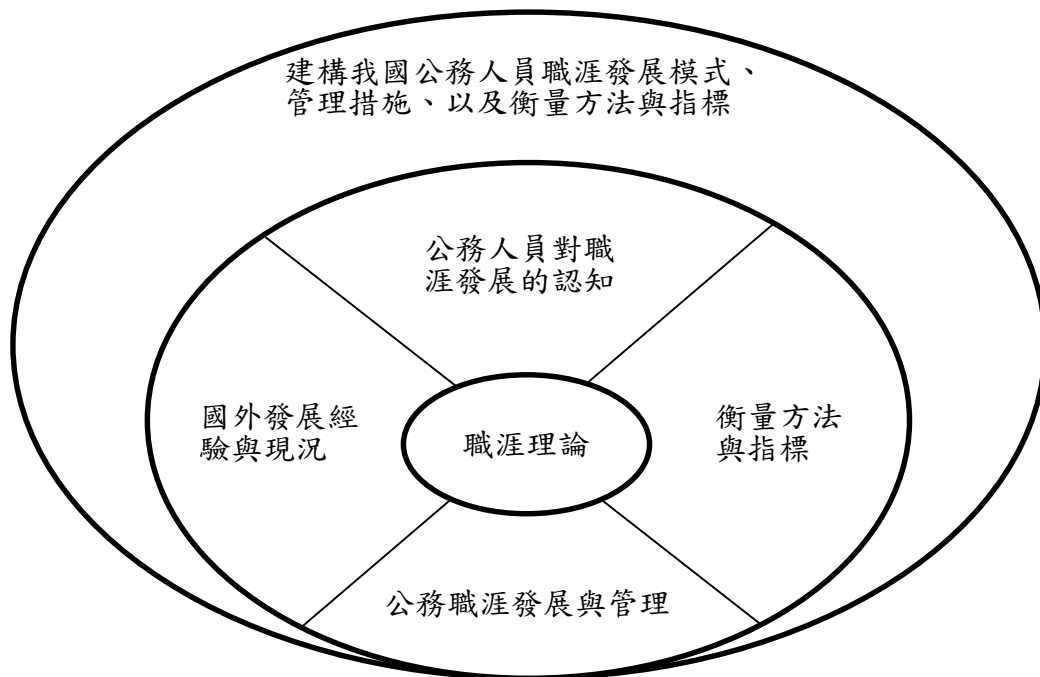


圖 4：研究架構圖

圖表來源：本研究

第二節 研究流程

本研究將由職涯發展理論的回顧與整理開始，除對相關職涯理論以集國內外公務職涯發展現況做初步理解外，並進一步透過文獻整理所建構之職涯理論架構與我國當前人事管理的現況進行連結，以描繪未來我國公務職涯管理的藍圖。其次，根據國內外公務職涯管理與發展的現況以及相關學術研究的整理，本研究也將配合前述建構之職涯理論架構，試著規劃能相互對應且兼具主客觀面向的公務職涯指標問卷。第三，為期望能理解我國公務人員對於建構公務職涯發展為核心的人力資源管理的想像與態度為何，本研究也將藉由 Q 方法論之研究途徑，以臺灣公務人員的公務職涯發展為題，歸納當前臺灣公務人員對此的認知類型。最後，根據上述藉由理論整理與研究成果所發展出的問卷，本研究將以網路問卷的方式對全國公務人員進行抽樣調查，以對我國公務人員之公務職場環境認知的現況進行理解。

因此，首先在研究期初，本研究將根據上述研究途徑的成果，試著逐步建構我國公務職涯管理與衡量指標的基本方向與架構。其次，在研究期中，在文獻回顧上將加強國外政府的公務職涯管理措施與相關衡量指標的發展與現況理解，一方面也持續進行指標問卷建構的工作。並配合 Q 方法論與深度訪談之分析，進一步修正我國公務職涯管理理論與衡量指標之架構發展。最後，在研究期末，根據前述所建立的公務職涯管理之措施與衡量指標之架構持續進行焦點團體，以針對我國公務人員職涯發展模式與衡量指標的進行討論並進行問卷前測，以確保本研究所發展之公務職涯管理措施與衡量指標具備實務之可行性。正式問卷調查將以網路問卷的進行，以對我國公務人員進行隨機抽樣調查。本研究預計之研究流程圖請參下圖 5。

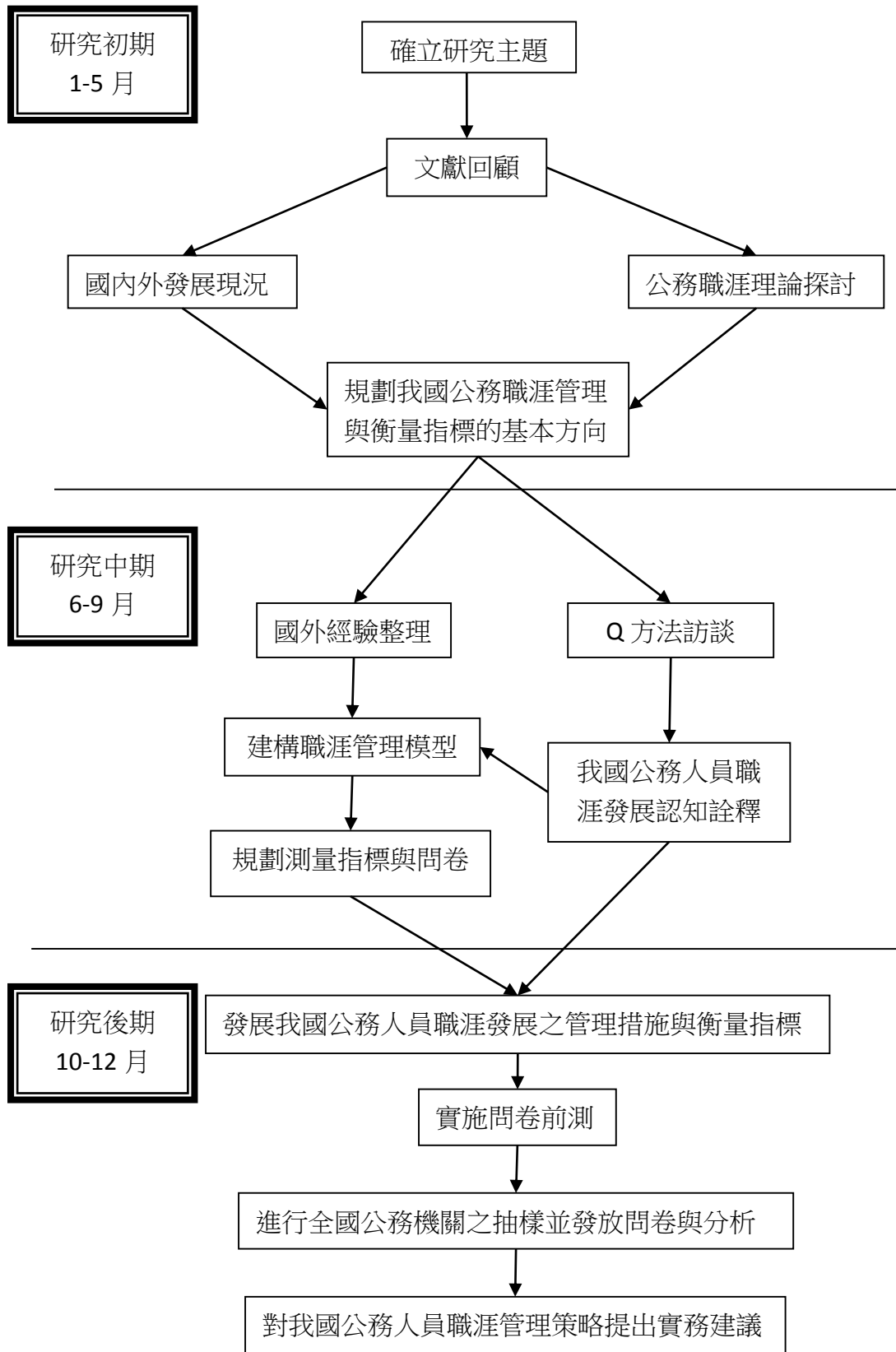


圖 5：研究流程圖

圖表來源：本研究整理

第三節 本研究選用之研究方法

一、文獻回顧

就文獻回顧部份，本研究主要由職涯理論之檢閱與整理為出發，並逐漸聚焦在各國公務體系的職涯發展模式、管理措施、以及衡量指標與方法上的發展與現況。期望能藉由相關理論與實務的整理，對如何發展公務職涯模式與管理具備基本概念，並藉此發展後續研究進行的深度訪談與焦點團體之訪談大綱，以及提供發展我國公務人員職涯發展模式的基本方向。

二、Q 方法論

Q 方法論是一種讓人們從自己的角度來表達自己理解意見 (humankind's understanding of itself in its own term) 的研究方法 (Brown, 1991)。事實上，它在進行研究與累積知識上最大的貢獻，便在於它讓我們得以透過一套有系統的方法來研究「主體性」(subjectivity) 的概念 (Brown, 1996)。

Q 方法論的研究設計與操作流程，大抵可以區分為「建立論匯 (concourse)」、「挑選 Q 樣本 (Q sample)」、「選擇 P 集合 (P set)」、「操作 Q 排列 (Q sorting)」、「進行因素分析」與「詮釋因子」等 6 個步驟 (王家英、孫同文, 1996: 327; 孫同文、王家英, 2005: 134-135; 陳揚中, 2013: 48-57; 方凱弘、陳宏興, 2014: 63-68; Dryzek and Berejikian, 1993: 50; Watts and Stenner, 2005: 74-85)。本研究關於 Q 方法論之研究設計也將涵蓋上述步驟進行規劃。其中，建立論匯、挑選 Q 樣本、選擇 P 集合和操作 Q 排列之設定，為欲進行 Q 方法論研究必須先進行之主要前置準備，以下則對此進行重點討論與構想提出。

(一) 建立論匯

對於 Q 方法論來說，論匯即是 Q 樣本的母體，Q 樣本是否具足夠的多樣性與代表性，將影響受訪者能否藉由對 Q 樣本的排列過程中，廣泛且深入地思考特定主題的相關論述，進而可更周全地表達對

於特定主題的意見。因此論匯中所含的論述應在切合主題的基礎上，盡可能廣泛與多樣化地蒐集，而 Q 樣本之挑選也會希望能盡可能涵蓋各個層面。本研究之論匯蒐集將從國內相關研究文獻、書籍以及社群網路中找尋臺灣相關公務人員職涯發展之論述。

本研究在論匯建構來源上，主要可分學術文獻、坊間書籍與網路言論三大類。在學術文獻方面，除了以公務人員、職涯與陞遷等關鍵字進行文獻搜尋外，本研究並以「文官制度季刊」為主要的文獻收集來源針對該期刊進行較完整的檢索。本研究檢閱該期刊之第一卷第一期開始至第六卷第四期之所有文章，再針對研究主題與人力資源管理、人事制度、公務職涯發展等較具相關性的文章進行全文檢閱，盡可能擷取與公務人員的職涯發展具有相關性的論述。

此外，配合如上述針對文獻蒐集使用的關鍵字，本研究也尋找主題為探討公務職涯發展之坊間書籍、網路文章，以及針對國內知名之 BBS 批踢踢實業坊 (PTT) 之中的公務人員板 (PublicServan) 進行檢索。針對主題相關性較高的書籍、文章、議題討論進行內容檢閱，將各種關於公務人員職涯發展與陞遷的論述或語句 (例如如何快速陞遷、理想的高階文官、人格特質...等) 進行擷取而形成論匯。

(二) 挑選 Q 樣本

Q 樣本之挑選可藉既有之相關理論設定架構，或研究團隊進行文獻整理後對理論的整合，或由研究者在蒐集論匯和檢驗 Q 樣本的過程中以紮根理論 (Grounded Theory) 概念對論匯語句進行歸納與分類等方法，發展 Q 樣本之分類結構，並依此結構進行挑選具代表性的 Q 樣本。本研究採取的方式則以後者為主，由研究團隊進行論匯語句的歸納與分類。

(三) 選擇 P 集合

在 Q 方法論中，P 集合指的是被研究者挑選出來進行 Q 排列的人，也就是一般研究稱之受訪者。一般 Q 方法論的研究者，在設定 P 集合時，主要著重在背景的多樣性。本研究主要是針對我國公務人員的陞遷認知進行理解，因此為求受訪公務人員的多樣性，可設定不同背景條件進行抽樣挑選。

本研究規劃以 3 種不同的官職等級、中央機關與地方政府的任職背景差異、以及性別進行立意抽樣挑選，原則上在各類別中找尋 1~3 人符合條件的公務人員進行 Q 排列，預計至少受訪 24~36 人（請參下表 2）。

表 2：Q 方法受訪者挑選架構

官等	中央機關		地方政府	
	男	女	男	女
委任官等				
薦任官等				
簡任官等				

圖表來源：本研究整理。

（四）操作 Q 排列

此部分則將依據本研究之 Q 樣本挑選數量而設定 Q 分布，兩者皆並沒有一定標準但憑研究者之需求而設定。Q 分布一般常見者為「準常態分布」之形式，為受訪者在進行 Q 排列時，所必須遵守的排序架構。受訪者將依照研究所設定的指引條件，使用研究所挑選的 Q 樣本進行排序。本研究最後挑選出 48 句 Q 樣本，對受訪者進行提問之條件設定為「針對提供之 48 張卡片中文字的敘述，請根據您對於當前臺灣政府體系運作系絡下的理解與判斷，將其有助於公務人員職涯發展的程度依照下表格式進行排列」，本研究設定之 Q 分布形式如下圖 6。

政管理碩士學程的學生進行前測，共有 81 位學生接受前測問卷的測試。

而正式問卷的抽樣，在考試院統計室的協助之下，以機關為單位，由銓敘部提供隨機挑選出的全國各機關受訪者名冊，再由考試院向隨機挑選出的各機關人事單位取得受訪者的 E-mail (抽樣架構表見附錄三)。原設定抽出 10680 名公務人員，最後考試院總共取得 9043 位公務人員的 E-mail。正式問卷在 104 年 12 月 10 日開始發放，並在 104 年 12 月 15 日、104 年 12 月 24 日、105 年 1 月 27 日進行催收。在問卷發放過程中，團隊持續接到受訪者反映無法順利收到問卷與填答的問題，因此在 3 月 1 日時，配合考試院寄發公文向各機關受訪者調查填答問卷時所遇到的各種狀況，再次進行問卷催收，而在 105 年 3 月 4 日晚上 12 點截止，開放問卷填答期間共 3 個月。本次調查共寄出問卷 8800 份於不同受訪者之電子郵件信箱，最終共回收 3661 份問卷，問卷回收率約為 41.6%，其中完整填答者共 3499 份，212 份為部分填答。詳細之回收狀況記錄如下圖 7。

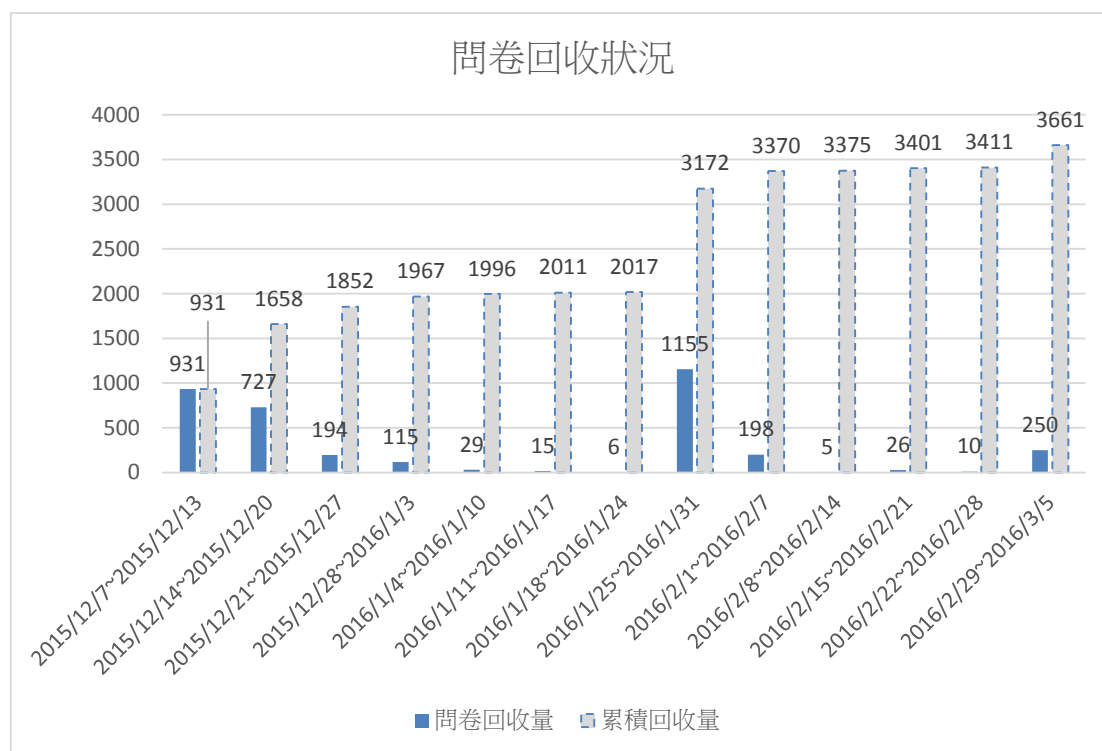


圖 7：本研究問卷回收狀況記錄圖

資料來源：本研究整理。

第四節 資料分析方式

本研究的資料分析方式主要 Q 方法論以及問卷調查的資料分析兩部份。首先，針對 Q 方法的調查結果，本研究利用 Q 方法的專用分析軟體 PQMthod 進行資料分析，以主成分分析法（Principal Component Analysis）作為進行資料簡化與歸類的統計技術，並根據結果由研究團隊進行認知類型的詮釋，進而呈現我國公務人員對如何具備良好的公務職涯發展的各種認知類型與其意義。其次，問卷調查將依據本研究所發展的公務人員職涯管理模型之各項指標以及前述 Q 方法論的成果設計調查問卷，並使用 SPSS 與 STATA 軟體進行分析，包含描述性統計、單變量與多變量之分析。綜合前述討論，本研究研究設計摘要請參表 3。

表 3：研究設計摘要

	研究重點	研究方法	預期目標
研究初期	公務人員的職涯發展模式為何？	文獻回顧	對職涯發展理論之整理，以及對我國公務人員職涯發展的現況理解。
	公部門人事管理策略與職涯規劃之國內外現況與發展趨勢為何？	文獻回顧	掌握國內外公務人員職涯發展的現況與趨勢。
研究中期	理想型的系統性公務職涯管理與激勵方式為何？	文獻回顧、Q 方法	了解我國公務人員理想性的職涯管理與激勵模式可能如何。
	我國公務人員職涯發展的管理措施與衡量指標應該為何？	文獻回顧、Q 方法	建立我國公務職涯管理與衡量指標的基本架構與方向
	我國公務人員職	文獻回顧、Q 方	發展適用於我國

	研究重點	研究方法	預期目標
研究末期	涯發展的管理措施與衡量指標建立與施測	法、問卷調查	公務體系的公務人員職涯發展的管理措施與衡量指標
	他國經驗的探討，以及能否做為我國建置公務人員職涯發展模式與指標之參考？	文獻回顧、問卷調查	
	建置公務人員職涯發展模式與衡量指標之實務做法為何	文獻回顧、Q 方法、問卷調查	規劃與發展落實我國公務人員職涯發展管理與衡量指標的策略、方法與步驟。

圖表來源：本研究整理。

第四章 研究結果與分析

第一節 我國現況分析

近幾年來，公務人員職涯管理的概念，實務上有越來越受到重視的趨勢，透過建置友善職場，讓公務人員能在身心平衡的狀態下，面對工作上的挑戰，提升其工作績效與滿意度，成為越來越重要的課題。本研究以我國員工協助方案之提出，以及性別平等機制的建立，作為我國落實公務人員職涯管理的兩項初步個案，以下提出本研究整理之簡略現況介紹。

一、 行政院人事行政總處推動員工協助方案

臺灣的員工協助方案從 1980 年開始發展至今，可分成四階段，第一階段（1980 年以前）是各個組織內自行設置的員工輔導機制，例如東元電機公司設置心橋信箱，讓員工有反映問題的管道。第二階段是 1980 年至 1994 年之間，1980 年時，內政部推動「勞工生活輔導員制度」，目的在於協助工廠內年輕的員工能更好地適應工作環境，著重在勞工生活輔導與員工心理諮商等面向。第三階段為 1994 年至 2003 年之間，1994 年時，勞委會將勞工生活輔導改名為「員工協助方案」，推動之層面涵蓋勞方與資方間之關係、組織內部人力資源規劃以及協助方案所需資源等各層面。在這個階段，勞委會利用委外的方式，委託教育機構辦理員工協助方案的專業人員訓練，以利員工協助方案之推展與進行。第四階段乃是從 2003 年開始至今，2003 年時，行政院人事行政總處訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」（後改名為「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計劃」），人事行政總處所制定之實施計畫代表員工協助方案正式從私人企業進入到政府部門之中（勞動部，2012；朱春林，2013；人事行政總處，2014）。

臺灣私部門中許多企業如台積電、統一集團、信義房屋等都有類似措施。以台積電為例，由於科技電子業之產品生命週期相對較短，但卻又經常出現「急單」的問題，因此導致員工加班頻繁、壓力大、且工時長的職場環境。因此台積電即長期與新竹生命線合作，共同規畫及實施員工協助方案，提供包括家庭議題、婚姻情感、人際關係、法律及財務等各項專業諮詢，並且在企業內部健康中心駐有專職心理師。甚至由於 2014 年到 2015 年間，科技界有許多高階主管因為心理上或生理上疾病而相繼驟逝，因此還增聘 4 名心理師，派駐在各廠區，為員工進行心理健康衛教講座。其它如鴻海、臺灣高鐵、台北捷運、高雄捷運、中華航空等，也紛紛在企業內部設置員工心理諮商或是輔導單位，為公司員工進行心理健康之協助與管理。

2003 年人事行政總處為提升機關學校員工心理健康，曾訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」，2007 年為更廣地涵蓋除心理健康以外之各層面，訂定「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」，隨推動成效日益顯著，最後停止 2003 與 2007 年兩個計畫之適用，於 2013 年重新訂定「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」。為當前我國政府部門推行員工協助方案之依據。同時為鼓勵政府部門推動員工協助方案，人事行政總處 2015 年 5 月訂定「行政院所屬及地方主管機關推動員工協助方案評鑑計畫」，針對行政院所屬及地方主管機關推動狀況進行評鑑。評鑑對象包括中央及地方縣市政府等 58 個機關。由計畫擬定、方案導入、服務提供、成效評估與其他具體事蹟等 5 部分進行評分。

我國政府部門員工協助方案的施行方式，係依行政院所屬及地方機關學校員工協助方案之規定「各機關得採瞭解同仁及組織需求、規劃方案內容、辦理宣導推廣活動、服務提供、定期檢討辦理情形等步驟推動本方案。」舉例來說，新北市政府提供的員工協助方案項目包涵：職涯發展諮詢、法律諮詢、財務諮詢、心理諮詢、醫療諮詢等項目，員工可依需求提出申請來安排諮詢；而臺北市政府的員工協助方案則大致上分成職場問題、生活問題與其他三大類。

我國人事行政總處對公務機關內員工協助方案的評比項目為計

畫擬定、方案導入、服務提供、成效評估與其他具體事蹟等 5 項。由評比項目中可發現其涵蓋的範圍包括了員工協助方案計畫的形成，到效益的評估。然而，依人事行政總處 102 年統計資料顯示，大部分機關主要是提供心理諮商服務，並且在其所統計的 53 個機關中，有 47 個機關的服務使用率低於 1%，亦即近八成機關員工都很少或從來不曾使用過員工協助方案，宣傳不足及使用率較低等問題，應是未來我國政府必須多加關注的重點。林家興（2015）即歸納出六點主要造成公務機關員工協助方案使用率偏低的原因：（1）機關未聘用專職諮商師、（2）機關編列預算不足、（3）宣傳成效不佳、（4）未獲主管支持、（5）公務人員對資料保密之疑慮、（6）不信任提供服務的機構。即便是再豐富多元的方案若無人使用或是執行不佳，最終仍然無法達成原先設定的目標。

大部分政府機關僅提供心理諮商服務，但若希望員工願意利用機關內心理諮商服務，則必須建立在相當高度的互信基礎之上，但以目前我國公務人員與政府機關之間的關係來看，要達到高度的信任恐怕有些難度。我國政府應該考量員工協助方案之實施會因機關性質之不同而有所差異，在運作模式上，兼採內置式、外置式、或整合式的多種型態來適應不同的組織特性。在內容上，除了過去重視員工的心理健康之外，也應該配合時代演進，擴大到更廣泛的生活層面中，以涵蓋公務人員的工作、家庭、與身體健康等各個層面，可以考慮先實施一些敏感度較低的服務，例如照顧員工健康層面（定期提供健康檢查）或從生活層面（長輩、幼兒照顧）等服務做起，將這些照顧與服務普及化之後，建立公務人員對協助方案的信任，培養良好組織氣氛，或許能進一步提高員工使用更多心理層面協助之意願，最終達成提高組織績效、提高服務品質的目標。

二、 考試院性別平等機制之建置

職場性別平等的概念，隨著我國國家發展計畫的明文重視消除對婦女一切形式歧視公約施行法（Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women，簡稱 CEDAW 施行法）而受

到矚目，行政院在 2012 年 1 月 1 日設立「性別平等處」，成為我國第一個性別平等專責機制，督導各部會及地方政府落實各項性別平等政策及措施。在此趨勢之下，考試院亦為落實 CEDAW 施行法，並促進國家考試文官制度的性別平等，於 2012 年 5 月訂定了「考試院性別平等委員會設置要點」，同年成立「考試院性別平等委員會」。依據設置要點所陳，性別平等委員會之任務，包含：(1) 性別平等政策、法規及行政措施之研議、檢討、修正事項；(2) 性別平等業務之提供諮詢及指導規劃事項；(3) 性別平等觀念宣導及推動事宜；(4) 落實現職人員之性別主流化推動工作及訓練事項；(5) 性別預算、性別影響評估審議事宜；(6) 其他性別平等促進事宜。此外，委員會之設置依規定為委員 15-17 人，其中 1 人為主任委員，由院長兼任；副主任委員 1 名，由副院長兼任。其餘委員，由院長就考選部部長、銓敘部部長、公務人員保障暨培訓委員會主任委員、本院秘書長、考試委員 3 人、社會公正人士及性別平等專家學者聘兼；其中任一性別委員比例不得少於三分之一，外聘委員應有 6-8 人。

除了設置性別平等組織制度，考試院也在最新頒訂的第 12 屆施政綱領總綱中將性別平等列為施政重要項目⁴，並於 101 年召開第 1 次性別平等委員會會議，通過 101-103 年度「考試院推動性別平等實施計畫」，以落實 CEDAW 施行法、建置性別平等機制、實踐性別意識培力、推動性別統計與分析、施行性別影響評估、辦理性別預算、實踐考試院本部與所屬機關所設委員會任一性別比例不得低於三分之一、以及建置網站「性別平等」專區為工作目標⁵。後續，又於今年公佈 104-107 年度的實施計劃，設定以下四項性別平等工作策略：(1) 促使性別觀點融入業務規劃、執行與評估；(2) 強化部會性別

⁴ 第 12 屆考試院施政綱領，於以下段落特別明文彰顯性別平等概念的重要性，如總綱第 1 條指出「因應全球化、資訊化及國家發展趨勢，落實人權保障及性別平等，檢討修訂考銓保訓政策及法規，健全文官制度」；考選第 7 條也明定「保障性別平等與弱勢族群合理考試權益，兼顧公平正義及專業效能」；銓敘第 10 條點出「研修相關人事法規，營造友善職場環境，落實人權保障及性別平等」。請參考以下網址：

<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=21606&ctNode=565&mp=4>

⁵ 101-103 年度考試院推動性別平等實施計畫內容請參考以下網址：

<http://www.exam.gov.tw/public/Attachment/311515374838.pdf>

平等小組運作功能；(3) 政策規劃、執行及評估時，加強運用性別統計及分析資料；(4) 落實性別平等教育訓練。⁶

從以上工作策略的內容中，不難看出，考試院希望藉由其性別平等機制的建置，進一步將考試院與所屬單位形塑為我國文官制度性別平等政策的規劃、執行、評估者的角色，嘗試運用性別主流化工具，將性別的觀點落實於考試院與所屬單位的業務當中。一方面藉由建立性別影響評估的機制，例如填寫法案及性別影響評估檢視表，將考試院與所屬各機關研修（訂）主管法律，進行法案的性別影響評估，並徵詢性別平等專家學者，參酌其意見做為修正法案內容之依據；另一方面，透過蒐集性別統計資料，建置「考試院性別圖像」，以性別的觀點，從我國公務人員考試、專門職業及技術人員考試、全國公務人員、考績業務、培訓業務、退休撫卹業務、考試院與所屬機關職員等面向，來分析其中男女人數比例，還有性別平等相關政策推動現況，例如申請育嬰留職停薪人數的男女比例，以及後續申請回職復薪其考績銓敘審定結果的男女比例，作為考試院與所屬機關性別平等業務推動績效的衡量指標。

104年1月22日考試院發布修正公務人員請假規則共四條條文，可視為考試院推動友善職場，配合落實性別平等法來修正法案內容的一項成功例子。法案修正的重點包含：(1) 修正條文第三條中，有關生理假規定、流產假懷孕月數計算方式、陪產假給假條件、日數以及給假期間，以及生理假與陪產假之計算單位，並增訂安胎假、延長病假要件、婚假核給起訖期間，以及產假得提前核給之日數；(2) 修正條文第八條關於申請侍親、育嬰留職停薪者，其復職當年度及次年度休假，均按前一在職年度實際任職月數比例核給之規定⁷。上述規則的修正重點，反映出考試院希望藉由通過更為多元彈性的請假規則，讓兩性公務人員皆能依其個人身體與家庭情況，規劃職涯，達成工作與家庭生活平衡的目標。而上述的措施，若以本研究所提出的職涯發展

⁶ 104-107年度考試院推動性別平等實施計畫內容請參考以下網址：
<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=22062&ctNode=1129&mp=1>

⁷ 有關公務人員請假規則條文修正內容與相關說明請參考以下網址：
<http://law.moi.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?PCode=S0110016>

模型來檢視，可視為組織在職涯管理的策略性思維下，對於有助於保障女性公職人員、處於育嬰階段之公職人員、或有照顧長輩親屬需求的公職人員、或有其他可能影響職涯發展需求者，規劃有助於其職涯發展的相關配套政策。

第二節 臺灣文官對公務職涯發展之認知類型分析

一、論匯建立與 Q 樣本之挑選

本研究自期刊文獻、書籍、網路文章、以及社群網站上之相關討論，蒐集相關公務人員職涯發展之討論的語句共 542 句。並藉紮根理論的概念，試著將 542 句語句依其論述性質進行開放編碼而進行歸納整理，再將初步分類的語句依其共同特性進一步形成次級因子，最後再根據各種相似層次的次級因子聚合成四大層次結構。對於論匯中的語句編碼主要交由參與本次研究的博士生助理進行，而其初步的編碼結果在每次的研究會議中提出，由三位研究主持人與助理四人相互討論在取得一致的同意後進行修正。而在結構分類上也在依照此過程隨著數次的會議討論中逐步調整。

以下就本研究對論匯歸納整理的結果進行說明。本研究將關於我國公務職涯發展的論述分為 A 政治環境、B 組織層次、C 團體層次、以及 D 個人層次之四大層次結構。此四大層次結構，主要是根據語句特性而定。政治環境中的語句主要涉及於外部政治行為的影響層面；組織層次，則主要涉及組織架構與設計的討論；團體層次則包含人群之間的互動；最後，在個人層次上，則主要著重在個人背景、能力、特質、與認知、態度等面向。在 A 政治環境的論述類型，主要分為政治關說以及政治投資兩大類型，而下並無細部的區別；B 組織層次下，主要可分為因機關差異、業務職掌、年功序列、與組織文化等制度性與文化性的相關論述，其下也並無不同類型；C 團體層次上，則可分為裙帶關係、人際互動、領導能力、與團隊建立等不同層次的論述，其中又可細分為不同的面向；D 個人層次則包含了人口變項、人格與情緒、公務職能、職場態度、以及對職涯規劃與心態等層次，並如團

體層次之語句可再細分為多種面向，如下表所示。

表 4：公務職涯發展語句之因子架構

主結構	次級因子	形成次級因子之語句類型
A 政治環境	A1 政治關說	
	A2 政治投資	
B 組織層次	B1 機關差異	
	B2 業務職掌	
	B3 年功序列	
	B4 組織文化	
C 團體層次	C1 裙帶關係	(國王人馬、逢迎拍馬)
	C2 人際互動	(人際關係、人際技巧、個人評價)
	C3 領導能力	(領導決策、願景呈現、行為模範)
	C4 團隊建立	(協調整合、鼓舞團隊、團隊意識)
D 個人層次	D1 人口變項	(性別、外貌、學歷、家庭責任、健康狀態)
	D2 人格與情緒	(個人操守、情緒管理)
	D3 公務職能	(工作效能、專業知能、政策規劃、發展潛能、經驗傳承、危機管理、溝通能力、文化能力、宏觀視野)
	D4 職場態度	(創新突破、勇於負責、積極努力、安分守己、服從領導、不爭功勞、重視表面、公正守法、公共意識)
	D5 職涯規劃與心態	(進修訓練、廣泛歷練、個人規劃、隨遇而安、命有餘蔭)

圖表來源：本研究整理。

根據以上因子架構之歸納與分類，本研究針對各次級因子與子面向各挑選出一句較能完整反映其分類特性的語句，共計 48 句。原則上並不對語句進行修改，僅對少數可能無法完整反映其分類特性的語句，以及對字數過多的句子在不改變原意之下進行微調。各因子和挑選語句之對應表如下，部分表格內之括弧內文字為正式使用之語句。

表 5：對應因子架構挑選之 Q 樣本

A 政治環境	
A1 政治關說	關說是最能影響機關首長決定陞遷人選的主要因素，而個人工作能力及表現反而比不上關說 (尋求有力人士的關說)
A2 政治投資	選舉時作政治投資
B 組織層次	
B1 機關差異	都會型的單位比鄉下型的單位陞遷更容易 (任職於都會型的單位)
B2 業務職掌	業務具有挑戰性、能見度高者，比較能受到長官的青睞的業務，陞遷機會較多 (承擔的業務具有挑戰性、能見度高)
	任職單位的工作性質單純，壓力適中
B3 年功序列	隨著年資漸長，若無犯下重大錯誤，就會按部就班晉級 (累積足夠的年資)
C 團體層次	
C1 裙帶關係	只要能吸引長官的注意，如果長官認為你是人才，就會獲得陞遷 (吸引長官的注意，成為國王人馬)
	逢迎拍馬、巴結奉承
C2 人際互動	良好的人際關係
	善於交際、面面俱到
	建立良好的個人口碑
C3 領導能力	優秀的領導與決策能力
	能清楚地呈現願景目標
	言行一致，以身作則
	建立與強化組織的倫理文化
C4 團隊建立	具備整合與協調各方勢力的能耐
	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣
	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助

D 個人層次	
D1 人口變項	陞遷會因性別而有差別待遇
	儀容端莊整潔
	亮眼的學歷背景，血統純正
	家庭責任與負擔較輕
	保持身體健康
D2 人格與情緒	良好的情緒管理
	具備良好的個人操守與品格
D3 公務職能	講求績效、追求貢獻
	具備專業實務的知識與能力
	政策規劃與執行能力
	具備未來發展潛力
	知識管理與經驗傳承
	危機管理能力
	善於議題分析與政策溝通
	瞭解及尊重多元文化之差異
	具備國際視野與格局
D4 職場態度	面對問題時能夠勇於突破限制
	勇於任事，承擔責任
	熱衷其職務，認真投入工作
	安分守己，趨吉避凶
	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事
	自居配角，不強出鋒頭
	對表面工夫的重視
	公正無私，恪守法紀
	重視公共利益、強調服務及社會正義
D5 職涯規劃與心態	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能
	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷
	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會
	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度
	命中有餘蔭

圖表來源：本研究整理。

二、受訪者背景

本研究規劃以 3 種不同的官職等級、中央機關與地方政府的任職背景差異、以及性別進行立意抽樣挑選，原則上在各類別中找尋 2~3 人符合條件的公務人員進行 Q 排列，原始設定預計受訪 24~36 人。下表為根據本研究之受訪者挑選架構所分類之已訪問過的受訪者特性與數量。本研究主要透過考試院的協助並以滾雪球的方式依照架構

找尋各種不同背景且有意願的受訪者。最後共得受訪者 39 位，兼具中央政府各部會與不同縣市地方政府任職之各官等公務人員。

表 6：Q 方法之受訪者

官等	中央機關		地方政府	
	男	女	男	女
委任官等	4	3	3	3
薦任官等	3	4	3	4
簡任官等	3	3	3	3

圖表來源：本研究整理。

三、認知類型詮釋

本研究將 39 位受訪者所排列的 Q 排列結果，以 PQMethod 軟體進行分析。本次分析採用主成分分析法（Principal Components Factor Analysis）進行分析，並配合最大變異轉軸法（Viarmax roation）以進行因素結構的簡化與凸顯差異。最後共萃取出 6 個因素，其解釋變異量為 73.2541%。各因子的因素負荷量與因素歸類如下表所示。而本研究判斷因子負荷量是否具顯著的臨界值計算公式為：

$$\text{因子負荷量} \geq \frac{1}{\sqrt{N}} \times 2.58$$

N 為本研究使用的 Q 樣本數量，即 48。2.58 則為 99% 顯著水準下之 Z 值。根據上述公式計算，只要因素負荷量大於 0.372，即可將其歸類為該因素。不過在進行歸類時，有時候會產生某個 Q 排列的因子負荷數在不同的類別下皆具顯著性。為了強化不同因素的差異性，我們可以依其因子負荷量的高低來決定其歸屬，或是在顯著差距不大的情況下，捨棄將該 Q 排列進行歸類。下表 7 為各因子之因素負荷量和因素歸類的結果，因素下以灰底呈現並在數據後加註 X 者表示屬於該因素類型下之因子，並根據因素負荷量的大小進行排列。

表 7：各 Q 排列之因子負荷量與因素歸類表

SORT	1	2	3	4	5	6	年資	職系	學歷
L3M-2	0.8715X	-0.0223	-0.1867	-0.1527	0.0869	0.0658	12	消保官	碩士
L3M-3	0.8564X	-0.1572	0.0752	-0.0121	0.1507	0.0533	21	水利	博士
L2M-3	0.8404X	0.1109	-0.0654	0.0768	0.0159	-0.0930	11	民政	碩士
L2F-4	0.8039X	0.0132	0.0913	-0.1979	0.0118	-0.2202	8	農業	碩士
L3F-2	0.7929X	0.0745	0.1382	0.0335	0.4235	0.0624	33	人事	碩士
L1M-3	0.7843X	0.0703	0.0308	0.0984	0.1169	-0.0850	5	民政	大學
C3F-1	0.7791X	0.0327	0.2421	0.0176	0.2879	0.1640	35	關務	碩士
L1M-2	0.7554X	-0.2390	0.3200	-0.0681	0.2837	0.0824	3	民政	大學
C3M-2	0.7548X	0.0528	0.2045	0.0108	0.4553	0.0085	20	一般	碩士
L3F-3	0.7230X	-0.0941	0.1715	-0.1457	0.4164	-0.0860	24	民政	碩士
C1M-3	0.7179X	0.0186	0.0057	0.4429	0.2158	-0.0850	7	一般	大學
C2F-1	0.7057X	0.0905	0.4521	0.0659	0.0216	0.1051	4	移民	碩士
C3M-1	0.6853X	-0.1278	0.4760	0.1723	0.1826	-0.0863	26	一般	碩士
L3M-1	0.6780X	0.2538	0.1115	0.1826	0.2910	0.1382	20	農業	博士
L2F-3	0.5059X	0.3247	0.0238	0.2202	0.3259	0.2343	5	農業	碩士
L2F-2	-0.0557	0.8134X	0.0595	0.0605	0.2157	0.1926	11	統計	碩士
L1M-1	-0.1838	0.7717X	0.2419	0.0792	0.2925	-0.1241	4	人事	大學

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

SORT	1	2	3	4	5	6	年資	職系	學歷
C2F-3	0.2321	0.1413	0.8011X	0.0039	0.1752	0.2266	11	統計	碩士
L2F-1	0.2232	0.2951	0.5911X	-0.0818	0.3732	0.0925	3	人事	大學
L2M-2	-0.2679	-0.2052	0.1823	0.7014X	-0.0397	0.0888	0.5	一般	碩士
C1M-2	0.3572	-0.1193	-0.1187	0.6225X	0.0790	0.1384	13	一般	專科
C2F-2	0.2465	0.1155	0.0631	-0.0037	0.8270X	0.1265	10	一般	大學
L1F-3	-0.0356	0.1211	0.0652	0.3019	0.7617X	-0.1094	6	一般	大學
L3F-1	0.3960	0.0999	0.2133	-0.0535	0.7253X	0.3075	30	統計	大學
C1F-2	0.4399	0.1179	0.0168	0.1003	0.6598X	-0.0229	4	一般	大學
C1M-1	0.3094	0.1924	0.2279	-0.0680	0.6388X	-0.0238	4	一般	大學
C3F-3	-0.0620	0.3204	0.3693	-0.0502	0.6073X	0.4028	23	一般	碩士
C1F-3	-0.2092	0.0163	0.1860	0.0758	0.0336	0.8293X	20	一般	大學
L2M-1	0.1825	0.2827	0.1745	0.3726	0.2185	0.5392X	3	廉政	碩士
C2F-4	0.2629	0.4972	0.1449	0.0219	0.6252	0.2317	25	資訊	碩士
C2M-1	0.4566	0.0040	0.4221	0.2774	0.5392	-0.1312	21	人事	碩士
C2M-2	0.6428	0.0023	0.2617	-0.0647	0.4956	-0.0993	5	人事	碩士
C3F-2	0.5850	-0.3199	0.3039	-0.1134	0.4529	-0.0289	25	統計	碩士
C1F-1	0.0051	0.2591	0.4503	0.0804	0.5467	0.2349	5	一般	碩士
L1F-1	-0.1175	0.1091	0.6230	0.5326	0.2198	0.0339	4	一般	大學

SORT	1	2	3	4	5	6	年資	職系	學歷
L1F-2	0.5815	-0.0422	0.1411	-0.0042	0.6422	-0.0386	4	一般	大學
C1M-4	0.5279	-0.0482	0.5825	0.0885	0.2757	0.2005	25	一般	專科
C2M-3	0.4523	0.1341	0.2880	0.2095	0.4754	0.0846	9	一般	碩士
C3M-3	0.5452	0.0240	0.3729	0.0893	0.5822	0.1305	35	廉政	碩士

附註：QSORT 編號指的是不同受訪者所進行排列的結果代碼，以四個英數代碼表示其受訪者背景。第 1 碼的 C 與 L 分別表示其任職於中央機關 (C) 或地方政府 (L)；第 2 碼 1~3 分別表示其為委任官 (1)、薦任官 (2)、或簡任官 (3)；第 3 碼的 M 與 F 分別表示其為男性 (M) 或女性 (F)；主要根據前三項標準區別受訪者背景，而最後的第 4 碼數字即表示其該類型下的第幾位的受訪者。

圖表來源：本研究整理。

藉由以上 PQMethod 軟體的分析後，可以得到各認知類型的理想化排序，也稱做因子序列 (factor arrays)。本研究設定之 Q 分布為 -5 ~ +5 之 11 等分，配合各認知類型之因子序列，以下主要針對序列為 +3 以上與 -3 以下的 Q 語句進行詮釋，試著詮釋我國公務人員對於如何將有助於公務人員在公務職涯的發展上，所主要呈現之六種不同的認知類型。

一、認知類型一：團隊整合型（培養正向人際關係，重視協調與應變能力）

認知類型一所呈現的結果，對於若要具有良好的公務職涯發展，最重要的是必須能夠具備整合與協調各方勢力的能耐 (12,5)⁸，以及對危機管理的能力 (27,5)，換言之，此認知類型可能最為強調溝通、協調、整合、與跨域治理的能力，以及對於緊急事件的因應。而具備良好的人際關係 (8,4) 以及面對問題時能勇於突破既有限制 (33,4)，對於整合、協調以及危機管理能力展現上，也都有相乘的效用，因此

⁸括弧內數字前者代表 Q 語句的編號，後者表示其在該認知類型中的因子序列排序。

認知類型一也對此頗為重視。此外，此類型也十分重視應具備良好的個人操守與品格（20, 4），因此配合以上所述，認知類型一可能較為偏向重視正向人際關係的經營，以求在不違反良善道德規範之下，盡力尋求各方的協調與整合，以突破危機與困境。

再者，認知類型一也認同具團隊精神，體諒同事需求並主動協助（17, 3），以及工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣（16, 3）對於職涯發展是有所助益的，除了增進團隊精神與良好的工作氣氛也是一種協調與整合能力的展現外，若同仁之間能夠相互扶持，一同面對工作問題，除了有助於個人與組織的工作效能，對於組織的認同感也能有提升。當然，具備專業實務的知識與能力（25, 3）也是不可忽略的基礎，而保持個人的身體健康，才能有良好且持續的發展，而對於組織而言，也才不會因個人的病痛缺席而影響團隊的運作。

相反的，認知類型一認為重視表面功夫（36, -5）以及在選舉時做政治投資（5, -5），對於公務職涯的發展來說是最沒有助益的，或許兩者都能暫時地讓自己獲得一些賞識或拔擢的機會，但長遠來看絕非經營公務職涯發展的有效方式。此外，認知類型一也較不認同尋求有力人士的關說（1, -4）逢迎拍馬、巴結奉承（4, -4）、吸引長官的注意，成為國王人馬（7, -3）等方式能有助於公務職涯的發展，配合該類型認同具備良好的個人操守與品格（20, 4）是對公務職涯發展有所助益的結果來看，更可凸顯此認知類型對於正向人際關係經營的重視，以及避免不正當關係的運用。

此類型也認為身為男性（21, -4）與否，並非影響公務職涯發展的關鍵要素，此觀點也呼應了性別平權的價值以及公務體系中男女比例的變化。而為了追求成功的公務職涯發展，抱持安分守己、趨吉避凶（38, -3）的心態並不可取，其待命中是否有餘蔭（48, -3）而可具備更好的發展機會，也並不實際，年資的積累（3, -3）也並不完全代表工作能力的提升。

因此，此認知類型認為身為當代的公務人員，大體上呈現出一種為求成功的公務職涯發展，在能力上應能有效整合與協調團隊，建立良好的人際關係以及團隊精神，心態上應當更為積極的突破困境而實

際解決各種危機，避免重視表面功夫而忽略了實際問題的處理。重視正向人際關係的經營，反對以政治投資或對主管的逢迎來經營公務職涯的發展。

表 8：認知類型一之因子序列節錄

認知類型一					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	5	36	對表面工夫的重視	-5
27	危機管理能力	5	5	選舉時作政治投資	-5
8	良好的人際關係	4	1	尋求有力人士的關說	-4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4	21	身為男性	-4
20	具備良好的個人操守與品格	4	4	逢迎拍馬、巴結奉承	-4
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	3	38	安分守己，趨吉避凶	-3
47	保持身體健康	3	3	累積足夠的年資	-3
25	具備專業實務的知識與能力	3	7	吸引長官的注意，成為國王人馬	-3
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	3	48	命中有餘蔭	-3

圖表來源：本研究整理。

二、認知類型二：交際關係型（善用裙帶關係取得機會，重視表面績效維繫發展）

認知類型二與類型一有明顯的不同，雖然類型二也同意良好的人際關係（8,3），和具備整合與協調各方勢力的能耐（12,3）是有助於公務職涯發展的。但其在方法與目的上則是更為強調自己是否重視善於交際而能面面俱到（9,5），以及是否能吸引長官的注意，成為國王人馬（7,4）。並認為若能尋求有力人士的關說（1,5），將是快速成就

良好的公務職涯最為有效的方法之一。

當然，除了藉由裙帶關係的運用來取得發展機會之外，自己還是必須講求績效，追求貢獻（24, 4）。此外，若是能任職於都會型的單位（2, 4），在發展機會上也為更優於鄉村型或地方型的單位。配合亮眼的學經歷背景（22, 3），以及績效表現，自然更能獲得上級的肯定。而良好的情緒管理（23, 3）也相當重要，對於面對工作壓力以及人際互動上也能有所助益。

另一方面，認知類型二並不認為能否清楚地呈現願景目標（14, -5）會較有助於公務職涯的發展，能否達成績效評定的考核標準（24, 4）反而更為重要。此外，若是自居配角，不強出鋒頭（39, -4），則失去的表現自我的機會，也難以取得長官的賞識。也並不認為公正無私與恪守法紀（40, -5）能夠凸顯與其他人的差異。而組織是否具備良好的倫理文化（15, -4），或是個人能否了解與重視多元文化的差異（28, -4），或者是否具備國際視野（32, -3）等也並非能夠明顯影響個人職涯發展的因素。此外，也可能認為在知識管理與經驗傳承（30, -3）上的努力，並不會是被評價的重點，是否實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能（45, -3），或是否累積足夠的年資（3, -3）也並非影響公務職涯發展的關鍵因素。

因此，認知類型二認為，欲成就良好的公務職涯發展，主要還是在於能否有效利用裙帶關係來替自己建立更好的發展機會，並配合自己對工作績效的追求，以及重視良好的人際關係和協調整合的能力來維繫良好的公務職涯發展，因此較著重在良好交際關係上的維繫。

表 9：認知類型二之因子序列節錄

認知類型二					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
9	善於交際、面面俱到	5	14	能清楚地呈現願景目標	-5
1	尋求有力人士的關說	5	40	公正無私，恪守法紀	-5
7	吸引長官的注意，成為	4	39	自居配角，不強出鋒頭	-4

認知類型二					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
	國王人馬				
24	講求績效、追求貢獻	4	15	建立與強化組織的倫理文化	-4
2	任職於都會型的單位	4	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-4
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	3	30	知識管理與經驗傳承	-3
22	亮眼的學歷背景，血統純正	3	45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	-3
8	良好的人際關係	3	3	累積足夠的年資	-3
23	良好的情緒管理	3	32	具備國際視野與格局	-3

圖表來源：本研究整理。

三、認知類型三：品牌經營型（重視個人口碑，挑戰困難業務與熱衷職務）

相較前兩種類型，認知類型三具有一種較為重視其他人對於自己的評價與觀感，以及個人對於工作上的態度與表現的傾向。此類型認為，能否成就良好的公務職涯發展，取決於是否建立了良好的個人口碑（13,5），以及自己是否熱衷職務，而認真的投入工作（34,5）。因此，對於認知類型三來說，除了營造自己的口碑，重視他人對於自己有更好的觀感與評價之外，相對於其他認知類型也較為重視自己和工作的契合度。

而為了建立良好的個人口碑（13,5），當然自己必須具備專業實務的知識與能力（25,4），再來就是能夠承擔具有挑戰性與能見度高的業務（6,4），一方面確保自己能有效解決困難的工作，一方面也可藉此表現讓更多的同仁與上級長官留意到自己的能力與表現。而面對問題時能否夠勇於突破限制（33,4），也是在承擔具挑戰性業務時必須具備的能力。除了服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35,3）外，也必須勇於任事，承擔責任（37,3）才能真正獲得長官的認可。此外，

良好的人際關係 (8, 3) 也相當重要，而建立良好的個人口碑，也自然對於人際關係有所助益。但即便如此，在公務體系上並非所有事情都能盡如人意，特別是在職涯發展上，因此自己命中是否有所餘蔭 (48, 3)，能否因為自己所建立的良好形象而得到貴人相助，或許也是影響自己能否獲得良好的職涯發展的因素之一。

另外，此類型並不認為選舉時做政治投資 (5, -5) 是有助於公務職涯發展的。而自己是否能瞭解及尊重多元文化之差異 (28, -5)，也非影響公務職涯發展的關鍵。也並不認為身為男性 (21, -4) 在現在的公務體系中，所獲得的發展機會會有所差異。雖然認知類型三較為重視上級的指揮領導與眼色 (35, 3)，但並不認為應該藉由逢迎拍馬、巴結奉承 (4, -4) 的方式來取的長官的認同，而應該關注自己是否能夠有效解決各種困難的工作，以及展現自己對工作的熱誠。因此，尋求任職單位的工作性質單純，以減少壓力 (44, -4)；自居配角，不強出鋒頭 (39, -3)、或安分守己，趨吉避凶 (38, -3) 等較為保守消極的心態，無法積極展現自己的工作能力與表現，也難以給人正向的評價，而對於自己公務職涯發展上自然並無助益。而組織之中是否具備良好的倫理文化 (15, -3)，或自己是否重視公共利益、強調服務及社會正義 (41, -3)，則並非主要的影響因素。畢竟重要的是公務體系的長官與同仁如何看待自己，對自己在工作表現上是否存有正面的印象。

表 10：認知類型三之因子序列節錄

認知類型三					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
13	建立良好的個人口碑	5	5	選舉時作政治投資	-5
34	熱衷其職務，認真投入工作	5	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-5
25	具備專業實務的知識與能力	4	21	身為男性	-4
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	4	4	逢迎拍馬、巴結奉承	-4

認知類型三					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4	44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-4
37	勇於任事，承擔責任	3	41	重視公共利益、強調服務及社會正義	-3
8	良好的人際關係	3	15	建立與強化組織的倫理文化	-3
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	3	39	自居配角，不強出鋒頭	-3
48	命中有餘蔭	3	38	安分守己，趨吉避凶	-3

圖表來源：本研究整理。

四、認知類型四：保守務實型（工作專業、公正無私，行事安分守己，趨吉避凶）

此認知類型認為欲有公務職涯發展，最為強調的是必須具備專業實務的知識與能力（25,5），並配合行事上公正無私，恪守法紀（40,5），唯有如此才能正確且有效的處理各種工作，進而獲取職涯發展的機會。因此可能認為公務人員唯有同時具備將專業知識應用於解決實務問題與行政中立的能力，才能獲得良好的公務職涯發展。另一方面，良好的人際關係（8,4）也對於公務職涯的發展有所助益。而認為在公務體系之中，若是能藉由主管、同仁或前手的協助下，或是單位組織能在知識管理與經驗傳承（30,4）上有更完善的制度性規劃，對於公務人員便能更快速的學習如何處理各項業務，也對於個人的職涯發展有所助益。

不過在公務職場上，還是必須留意如何安分守己、趨吉避凶（38,4），避免陷入不必要的麻煩，因此服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35,3）是十分重要的，必要時適度的逢迎拍馬、巴結奉承（4,3）也並不是件壞事。另外自己也必須留意情緒管理（23,3）的問題，對於其他人的評價、工作氣氛、人際關係的維持也有所助益。另外，尋求有力人士的關說（1,3）確實是有助於公務職涯的發展機會，特別

是在每個人的專業能力表現上都差不多時，配合裙帶關係的影響確實對於自己的發展有所幫助。

相反的，此認知類型並不認為在公務職涯的發展上，一切都只能觀看自己是否命中有餘蔭（48, -5），個人是否具備專業實務的知識與能力（25, 5）才是主要的關鍵。但對於是否能清楚地呈現願景目標（14, -5）、瞭解及尊重多元文化之差異（28, -4）、或具備國際視野與格局（32, -4）上，則不認為或是影響自己是否具備專業能力的因素，也不認為這些能力會是影響職涯發展的關鍵。也不認為主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷（42, -4）能一定對公務職涯有所助益，過度主動的要求輪調不見得能給上級好的印象，具備多樣的經驗不是壞事，但主要還是必須專注在自己的專業工作上。

因為重視安分守己與趨吉避凶（38, 4），勇於任事，承擔責任（37, -3）也等同於增加失敗的風險，因此不見得是對職涯發展有所助益的，畢竟在公務體系之中，減少犯錯的機會還是非常重要的。於是，面對問題時也不需要勇於突破限制（33, -3），遵循過去的做法便是最安全有效的方法。是否具備未來發展潛力（26, -3）也不是重點，主要還是看現在是否具備足夠的知識與能力（25, 5），並能服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35, 3）完成工作。最後，此認知類型也同意身為男性（21, -3）在現在的公務體系中並沒有較女性更具發展優勢。

表 11：認知類型四之因子序列節錄

認知類型四					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
25	具備專業實務的知識與能力	5	48	命中有餘蔭	-5
40	公正無私，恪守法紀	5	14	能清楚地呈現願景目標	-5
8	良好的人際關係	4	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-4
38	安分守己，趨吉避凶	4	42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-4

認知類型四					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
30	知識管理與經驗傳承	4	32	具備國際視野與格局	-4
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	3	37	勇於任事，承擔責任	-3
23	良好的情緒管理	3	21	身為男性	-3
1	尋求有力人士的關說	3	26	具備未來發展潛力	-3
4	逢迎拍馬、巴結奉承	3	33	面對問題時能夠勇於突破限制	-3

圖表來源：本研究整理。

五、認知類型五：學習領導型（強調領導決策並具備十八般武藝，挑戰困境追求貢獻與績效）

認知類型五認為，欲有良好的公務職涯發展，除了必須具備優秀的領導與決策能力(10,5)，也應該能夠有效規劃政策並將其落實(29,5)。認為優秀的公務人員在具備專業實務的知識與能力下(25,4)，應當不論是政策執行、政策規劃、到團隊領導與面對困境時的適當決策，皆能獨當一面而可有效解決問題。是否具備高階主管的必備核心職能，將其是否能有良好的職涯發展。此外，除了具備專業性的職能外，若能具備對於整合與協調各方勢力(12,4)，面對問題更是得心應手。面對問題時也應該勇於突破限制(33,4)，若善於議題分析與政策溝通(31,3)，對於危機管理能力(27,3)也有所提升。若是具備上述各種專業能力，只要能夠承擔有挑戰性與能見度高的業務(6,4)，追求貢獻(24,3)，必然能夠做出一番事業，而得以發展順利。簡單來說，認知類型五認為，只要具備多元的專業能力，勇於任事追求貢獻，而有效解決各種具挑戰性、能見度高的任務，便是有助職涯發展的不二法門。而其中最重要的便是具備優秀的領導決策以及對政策規劃執行的能力，而這些能力也都應該是身為高階主管所必備的核心職能。

相對而言，若是自居配角，不強出鋒頭(39,-5)、抱持公門好修

行，無處不是柳暗花明又一村（43, -5），或安分守己趨吉避凶（38, -4）等消極態度，亦或是任職單位的工作性質單純，壓力適中（44, -3），一方面過於消極，另一方面也自然無法有助於個人能力的展現而獲得更好的發展機會。此外，在個人家庭責任與負擔如何（19, -4）並非會影響評價個人是否適任高階文官的因素，儀容端莊整潔（18, -4）與否，更不應該是評價個人的重點。保持身體健康（47, -3）並非不重要，但也不會是主要的影響因素，也不認為瞭解及尊重多元文化之差異（28, -3）會是目前在公務體系中能夠被清楚定義以及在職涯發展上受到重視並能大幅影響的因素。

表 12：認知類型五之因子序列節錄

認知類型五					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
10	優秀的領導與決策能力	5	39	自居配角，不強出鋒頭	-5
29	政策規劃與執行能力	5	43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	-5
25	具備專業實務的知識與能力	4	18	儀容端莊整潔	-4
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	4	19	家庭責任與負擔較輕	-4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4	38	安分守己，趨吉避凶	-4
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	3	44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-3
31	善於議題分析與政策溝通	3	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-3
27	危機管理能力	3	47	保持身體健康	-3
24	講求績效、追求貢獻	3	48	命中有餘蔭	-3

圖表來源：本研究整理。

六、認知類型六：管家侍從型（自居配角，唯命是從，媳婦總能熬成婆）

認知類型六認為，在公務體系之中要有良好的發展，最為重要的便是自居配角，不強出鋒頭（39,5）以及對表面工夫的重視（36,5），並且服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35,4），進而可吸引長官的注意，成為國王人馬（7,4）。因此，對上級的逢迎拍馬與巴結奉承（4,4）也是必須的。

除了對長官的服從外，良好人際關係（8,3）的經營也十分重要，否則可能造成反效果。累積足夠的年資（3,3）後，自然不像菜鳥時期般容易遭受不平等的對待，在陞遷上也較容易被優先考量。當然，在工作上還是必須有所表現，除了講求個人績效與追求貢獻（24,3）外，能否整合與協調各方勢力（12,3）也會是一大關鍵。當然，如何在追求個人績效以及自居配角之間拿捏得當，便是一大學問。

另一方面，保持身體健康（47,-5）是個人生活的基本，但並不會是上級對於你評價的重點。議題分析與政策溝通（31,-5）只要交給上級負責就好，重要的是服從指示完成任務。雖然與上級培養良好的關係有助於發展，但在選舉時尋求政治投資（5,-4）並不適當，政務官與事務官的發展還是有所區別，兩者不應混為一談，也在政治中立上也還是必須重視。此認知類型也不認為組織中的倫理文化（15,-4）會有助於個人的職涯發展，是否任職於都會型的單位（2,-4）也不是關鍵，但若任職單位的工作性質過於單純（44,-3）則難以在工作表現上吸引長官的注意。與其主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷（42,-3），或是實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能（45,-3），或許專注在完成長官指派的工作，以及追求績效表現上更為實際。是否瞭解及尊重多元文化之差異（28,-3）也並不會是重要的因素。

本認知類型的特色可能在於面對長官時會特別留意一些表面工夫，並自居配角不強出鋒頭。除了服從機關長官的指揮領導外，也會試著以各種方法吸引長官注意，希望能得到長官的信任或關愛。

表 13：認知類型六之因子序列節錄

認知類型六					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
39	自居配角，不強出鋒頭	5	47	保持身體健康	-5
36	對表面工夫的重視	5	31	善於議題分析與政策溝通	-5
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	4	5	選舉時作政治投資	-4
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	4	15	建立與強化組織的倫理文化	-4
4	逢迎拍馬、巴結奉承	4	2	任職於都會型的單位	-4
8	良好的人際關係	3	44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-3
3	累積足夠的年資	3	42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-3
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	3	45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	-3
24	講求績效、追求貢獻	3	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-3

圖表來源：本研究整理。

七、小結

綜上分析，本研究對於我國公務人員在追求成功的公務職涯發展上，歸納整理並詮釋了六種不同的認知類型有：一、團隊整合型、二、交際關係型、三、品牌經營型、四、保守務實型、五、學習領導型、六、管家侍從型。雖然 Q 方法論的研究成果並不具有推論意義，但從受訪者的組成特性上，我們還是可以發現一些有趣的結果，而可作為後續研究檢驗的問題點，例如：

形成認知類型一，即團隊整合型的人數數量最多，並具有最多的簡任官。或許這樣的觀點在目前我國的公務體系之中，可能會是主流的觀點之一，而且特別是對於中高階主管而言。

認知類型五的學習領導型，就其結果上來看可說相當程度地呼應了當前在學術與實務上所強調的主管核心職能，若以核心職能的設計

來說，或許此認知類型便可稱為一種理想型的結果。而從受訪者的組成來看，各官等的公務人員皆有，但其主要為女性公務人員所組成。這樣的性別分布也許是一個有趣的發現，是否女性公務人員較男性更容易接受以核心職能為規劃的公務人員管理方案？

從這些認知類型中，我們也可發現目前公務體系在運作上可能面臨的問題。從類型一的團隊整合型上，便可發現跨域協調與整合的能力對於這些公務人員來說是非常重要的，這樣的結果也反映了當前治理環境的複雜性。

而從類型二與類型四中，則發現到目前仍有公務人員認為尋求關說確實是可能影響其職涯發展的，雖然這樣的認知可能並不具有普遍性，但確實是仍然值得關注的問題。

類型三則是一種較具自我意識並關注他人眼光的類型，其特別重視個人口碑的建立，特別是在工作能力與態度上給其他人的形象，而為此可能願意投入更多的努力於工作或挑戰更困難的業務。從動機與激勵的管理意義上，若能針對此種類型的公務人員給予他所期望的成就，便可有效引導其工作的投入。

至於類型四所呈現之重視專業能力卻在心態上消極保守怕犯錯，強調公正守法，卻又認同以關說行為能替自己增加發展機會。而且此種公務人員可能並非僅存在資深人員當中，而在初任的公務人員身上也可能發現。該如何引導其願意積極地展現其專業能力，勇於挑戰較困難的業務，也確實是必須關注的問題。

認知類型五則呈現一種類似以高階主管核心職能為典型的認知類型，也許可稱為是一種理想型的結果。如果這是公務體系所期盼的，那麼該如何令更多的公務人員具備這樣的認知，在人事管理的策略上該如何繼續推行？而目前的所積極推動的高階文官培訓以及陞遷制度上，是否能回應具備此認知的公務人員，或許也是值得探究的。

最後，類型六的管家侍從型，則強調若要有良好的公務職涯發展，則必須自居配角不爭功勞，但又能迎合長官需求完成工作。此種高度重視主管權威的認知類型，配合其受訪者組成是以資深委任官以及初任公務人員各一，或許也反映了當前我國公務體系的低階公務人員和

初任公務人員，可能在面對具較高威權性格的主管時，所可能展現的結果。

此外，一個有趣的發現是，在當前公共行政學術界由部份學者所大力提倡公共服務動機（Public Service Motivation, PSM）的概念和在實務管理上的應用，以及人們期待對於公務人員能夠更加重視公共利益、關懷弱勢的同時。在本次研究中發現，六種認知類型當中，並沒有任何一種類型將「重視公共利益、強調服務及社會正義」或者「瞭解及尊重多元文化之差異」視為是特別有助於公務人員職涯發展的，相反地，有一種認知類型強調「重視公共利益、強調服務及社會正義」是最無助於公務職涯發展的，而有五種認知類型皆呈現出「瞭解及尊重多元文化之差異」是相對來說較無助於公務職涯發展的。這樣的結果或許提醒我們，在目前人事管理的制度設計上，是否對於重視公共利益以及尊重多元文化上有所鼓勵，還是我們對此僅停留在道德與規範上的勸說，但在實際的制度設計上並無法凸顯並有效激勵重視公共利益、強調為民服務、重視多元文化差異的公務人員。如果我們所期待的是公務人員們能夠更重視公共利益與為民服務，而不是僅關注自身的保障與發展，那麼就管理上我們也應該對此策略性地規劃相對應的誘因機制，而非僅訴諸道德勸說，或苦惱為何公務人員們總是「官僚化」了。

另一方面，從受訪者的任職年資分布來看，各認知類型皆具有資深與資淺的公務人員所組成。一些我們認為可能較為傳統的認知，並不見得僅存在較資深的公務人員心中，也可能存在於部分的資淺的公務人員中；相反，較新穎的觀點也可能存在於資深的公務人員中。那麼這樣的結果究竟是藉由學習而來的，還是因社會價值和個人差異而呈現的多元性？又世代差異在認知上是否真正具有顯著的差異性？這些種種問題都有待後續的研究與調查進行檢驗。

而回到本研究所歸納與詮釋的六種不同認知類型的結果上，追求成功的公務職涯上所具備的不同認知類型，對於人事管理的意義究竟為何？本研究認為，從公務人員自身的角度來理解各種不同的認知類型，一方面反應了當前公務人員對於追求公務職涯成功的認知與方法

外，另一方面也可藉此呈現當前公務人員們不同的為官之道。至於在對應本研究所提出的職涯發展管理模型上，此次以 Q 方法論途徑從個人認知的角度出發，試著呈現我國公務人員在綜合思考組織特性、組織職涯管理、個人職涯管理、個人特質、以及外部環境等不同層次的因素，進而思考可能有助於公務職涯發展成功的方法或途徑可能為何（如圖 8）。而從此結果，根據個人與組織契合的理論出發，或許我們可提問的便是，當前公務人員們所具備的多元主觀認知是否能和組織所設定的人事管理目標有所契合。若無，則又該如何因應與管理這些不同的認知觀點，而這些差異性又是為何造成的？究竟是個人的差異還是制度所造成的問題？當然，這些問題並無法單由這樣的研究結果去回答，而可能必須進行更全面的組織層次分析以及個人層次分析的總和結果，並以組織管理策略的目標與價值為核心進行思考。因此，試著提出一個整體性的公務職涯發展管理模型是有其必要的，但不同的研究分析途徑，卻可幫助我們理解不同層次的現況，並非以單一途徑的分析方式便得以幫助我們進行整體性的評估。

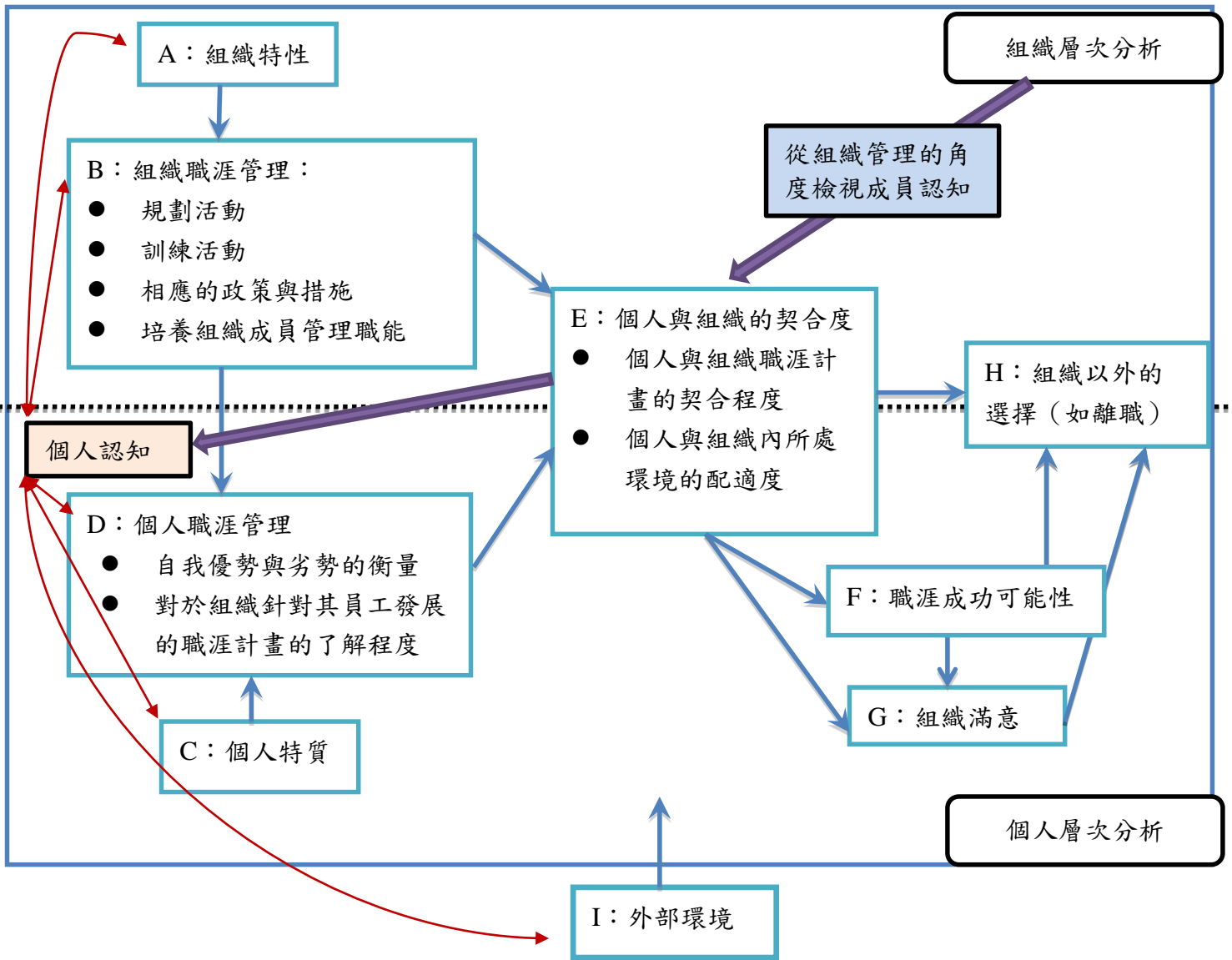


圖 8：Q 方法論研究成果與公務職涯發展模型構面之對應圖
圖表來源：本研究整理。

第三節 臺灣文官職涯觀點資料庫 (TGBD) 資料分析

本次研究在考試院的協助下，就全國公務機關進行系統抽樣，以機關為單位，由銓敘部提供隨機挑選出的全國各機關受訪者名冊，再由考試院向隨機挑選出的各機關人事單位取得受訪者的 E-mail (抽樣架構表見附錄三) 並針對隨機挑選出的公務人員進行意見調查。原預計抽取 10680 份受訪樣本之 E-mail，但最後實際取得受訪樣本 E-mail 數量為 9043 位，而其中透過問卷系統能有效寄出的問卷人次為 8800 份。在 8800 份寄件受訪樣本人次中，最終共回收 3661 份問卷，問卷回收率約為 41.6%，其中完整填答者共 3499 份，212 份為部分填答。以下為本次網路問卷調查之受訪者樣本特性比例表。

表 14：本研究問卷調查受訪者樣本特性比例表

	項目別	次數	百分比	有效的百分比	累積百分比
任職單位	中央	1777	48.5	48.5	48.5
	地方	1884	51.5	51.5	100.0
總計		3661	100.0	100.0	
性別	女性	1966	53.7	56.5	56.5
	男性	1516	41.4	43.5	100.0
	總計	3482	95.1	100.0	
	遺漏	179	4.9		
總計		3661	100.0		
官等	委任	1006	27.5	29.2	29.2
	薦任	2287	62.5	66.4	95.6
	簡任	153	4.2	4.4	100.0
	總計	3446	94.1	100.0	
	遺漏	215	5.9		
總計		3661	100.0		

圖表來源：本研究整理。

接著，以 104 年 10 月考試院提供的公務人員母體比例與本次問卷實際受訪的樣本比例，以任職機關、性別、與官等分布進行代表性檢定，結果如下表 15~表 17。以母體比例和樣本比例進行卡方檢定，結果不論在任職機關別 ($p=.003$)、性別 ($p=.001$)、或官等 ($p=.006$) 上， p 值皆小於 0.05 而具有顯著差異。但主要原因在於此次問卷的樣本數較高，因此在卡方檢定的結果上容易具顯著性。不過，實際比較實際樣本數與根據母體比例的期望值，可發現實際的樣本母體比例差距百分比僅在正負的 0.028 以內，實際差距並不大，因此本次問卷調查的結果仍應具備相當之代表性意義。

表 15：樣本代表性檢定-任職機關別

任職機關	觀察值	期望值	差距	差距百分比	卡方值	顯著性
中央	1777	1867	-90	-0.025	8.875	0.003
地方	1884	1794	90	0.025	—	—
總計	3661	3661	—	—	—	—

資料來源：本研究整理。

表 16：樣本代表性檢定-性別

性別	觀察值	期望值	差距	差距百分比	卡方值	顯著性
女性	1966	1868	98	0.028	11.042	0.001
男性	1516	1614	-98	-0.028	—	—
總計	3482	3482	—	—	—	—

資料來源：本研究整理。

表 17：樣本代表性檢定-官等別

官等	觀察值	期望值	差距	差距百分比	卡方值	顯著性
委任官	1006	1083	-77	-0.022	10.109	0.006
薦任官	2287	2197	90	0.026	—	—
簡任官	153	166	-13	-0.004	—	—
總計	3446	3446	—	—	—	—

資料來源：本研究整理。

以下將依序針對問卷調查的結果進行描述性統計分析、t-test 與相關分析、以及迴歸分析的結果進行討論。

一、描述性統計分析結果

下表 18 為本研究所針對公部門工作環境與認知所設計的問題所得到的描述性結果。以下問題皆為 6 點尺度的李克特量表所設計，回答選項的設計為 1 為非常不同意、2 為不同意、3 為稍微不同意、4 為稍微同意、5 為同意、6 為非常同意。在表 18 並針對結果平均數較高（平均數 5 以上）與較低的（平均數 3.5 以下）題項加註底線標記。

以下針對表格中部份平均結果較高的題項進行結果詮釋，如本次調查結果受訪者對於 6.「在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好」這問題的認同度分數較高（4.997）；而在 9.「我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用」具較低的分數（2.811）。顯示受訪的公務人員們在主觀上皆高度認同自己在工作方法上是很願意追求創新的。若再配合 71.「我機關中的其他員工不會害怕承擔失敗的風險」（3.247）呈現較低的結果，以及 7.「我在接受新的想法時通常很謹慎」（4.695）具較高的平均。呈現一種傾向是，受訪者就平均而言在主觀上對於其他同仁是否願意承擔失敗風險上的

評估較為保守，而雖然在主觀上大多對於自己的創新意願有較高的認同，但其實在接受新的想法時還是會比較謹慎。這樣的結果可能呈現出我國的公務環境對於鼓勵創新並給予試誤空間，以及集體成員在承擔風險的認知上，其實還是有可持續加強的空間。

另外，從 24.「碰到與工作相關的業務時，我會主動溝通協調」(4.993)、25.「我對於不瞭解之業務，會主動請示我的主管」(5.063)、26.「我對於不瞭解之業務，會主動請教我的同事」(5.253)等問題的結果，發現在主觀上受訪者們對於自己願意主動進行溝通與尋求協助上有較高的同意度。

而從 27.「我願意為了完成我的工作付出額外的努力」(5.061)以及 28.「不論工作多困難，我都會盡全力完成」(5.058)的結果顯示，主觀上受訪公務人員們對於工作奉獻與投入的同意度皆非常高。但在 37.「我認為一般民眾不了解公務人員的工作」(5.126)的結果顯示，普遍受訪者認為民眾對於公務人員的工作狀況可能並無法有正確理解。因此也可能點出了公務體系與民眾之間在相互理解上不足的問題。

表 18：公部門工作環境與認知描述性統計結果⁹

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
1. 我的才能可以在工作上得到發揮	3661	4.586	.0157	.9516	.905
2. 比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	3661	4.474	.0153	.9228	.852
3. 我能夠明確的描述出我機關的目標	3661	4.772	.0149	.8998	.810
4. 我的工作績效能夠獲得主管肯定	3661	4.601	.0157	.9495	.902
5. 我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	3661	4.194	.0188	1.1354	1.289

⁹此表問題設計皆為 6 點尺度，1=非常沒幫助、2=沒幫助、3=稍微沒幫助、4 稍微有幫助、5=有幫助、6=非常有幫助

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
6. <u>在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好</u>	3661	<u>4.997</u>	.0120	.7239	.524
7. 我在接受新的想法時通常很謹慎	3661	4.695	.0134	.8124	.660
8. 相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	3661	4.550	.0141	.8526	.727
9. <u>我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用</u>	3661	<u>2.811</u>	.0175	1.0569	1.117
10. <u>我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前</u>	3661	<u>4.921</u>	.0138	.8343	.696
11. <u>政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的</u>	3661	<u>2.656</u>	.0191	1.1545	1.333
12. <u>執行公共服務對我來說是一種公民責任</u>	3661	<u>5.025</u>	.0125	.7567	.573
13. <u>我認為許多社會救助計畫是不可或缺的</u>	3661	<u>4.970</u>	.0143	.8663	.750
14. 我的工作使得我沒有時間陪家人	3661	3.476	.0212	1.2801	1.639
15. 為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修	3661	3.502	.0213	1.2909	1.666
16. 為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會	3661	3.940	.0209	1.2675	1.606
17. 我的工作負荷量是合理的	3661	3.932	.0201	1.2134	1.472

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
18. 我願意為了追求「更好的工作表現」而冒較大的風險	3629	3.538	.0192	1.1574	1.340
19. 我願意為了追求「更高的金錢報酬」而冒較大的風險	3629	<u>2.591</u>	.0207	1.2483	1.558
20. 我願意為了追求「更高的職位」而冒較大的風險	3629	<u>2.780</u>	.0203	1.2243	1.499
21. 我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	3629	3.913	.0183	1.1033	1.217
22. 我很信任我的主管	3629	4.409	.0183	1.1007	1.212
23. 我的主管能夠有效激勵員工士氣	3629	4.101	.0202	1.2173	1.482
24. 碰到與工作相關的業務時，我會主動溝通協調	3629	<u>4.993</u>	.0114	.6855	.470
25. 我對於不瞭解之業務，會主動請示我的主管	3629	<u>5.063</u>	.0124	.7496	.562
26. 我對於不瞭解之業務，會主動請教我的同事	3629	<u>5.253</u>	.0100	.6012	.361
27. 我願意為了完成我的工作付出額外的努力	3629	<u>5.061</u>	.0119	.7184	.516
28. 不論工作多困難，我都盡全力完成	3629	<u>5.058</u>	.0124	.7450	.555
29. 我的工作是我生命中很重要的一部分	3629	4.616	.0169	1.0205	1.041

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
30. 若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發。	3629	3.666	.0184	1.1104	1.233
31. 若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發。	3629	4.087	.0183	1.1032	1.217
32. 若我的單位出現「貪汙」的情形，我會進行舉發。	3629	4.424	.0184	1.1083	1.228
33. 若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發。	3629	4.247	.0185	1.1123	1.237
34. 若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）。	3629	4.013	.0197	1.1891	1.414
35. 若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）。	3629	<u>2.694</u>	.0194	1.1660	1.360
36. 我認為「民眾覺得政府做事沒效率的說法」是不公平的	3629	4.669	.0184	1.1088	1.229
37. 我認為一般民眾不了解公務人員的工作	3629	<u>5.126</u>	.0125	.7511	.564
38. 為了替民眾爭取權益，我甘願承擔被長官責難的風險	3629	4.007	.0160	.9668	.935

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
39. 我的工作會經常接觸民眾	3629	3.879	.0253	1.5238	2.322
40. <u>我的工作會經常接到民眾的陳情</u>	3629	<u>3.437</u>	.0241	1.4507	2.104
41. 民眾的陳情會對我造成工作上的壓力	3629	4.054	.0221	1.3309	1.771
42. 整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「私人企業」來得好	3602	4.215	.0183	1.0953	1.200
43. 整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「非營利組織」來得好	3602	4.191	.0180	1.0774	1.161
44. 整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「私人企業員工」還要來得高	3602	3.817	.0185	1.1124	1.237
45. 整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「非營利組織員工」還要來得高	3602	4.106	.0186	1.1137	1.240
46. 整體來說，我認為「政府部門的工作」比「私人企業」的工作來的有吸引力	3602	3.997	.0184	1.1064	1.224
47. 整體來說，我認為「政府部門的工作」比「非營利組織」的工作來的有吸引力	3602	4.027	.0185	1.1081	1.228

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
48. 如果「私人企業」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「私人企業」工作	3602	4.228	.0216	1.2955	1.678
49. 如果「非營利組織」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「非營利組織」工作	3602	4.173	.0212	1.2698	1.612
50. 我認為我很了解「私人企業」的工作性質及工作環境	3602	3.812	.0208	1.2457	1.552
51. 我認為我很了解「非營利組織」的工作性質及工作環境	3602	<u>3.412</u>	.0191	1.1484	1.319
52. 整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	3602	4.020	.0190	1.1374	1.294
53. 整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況	3602	3.687	.0206	1.2382	1.533
54. 整體來說，我很滿意目前機關的領導風格	3602	3.810	.0206	1.2383	1.533
55. 整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	3602	4.114	.0195	1.1704	1.370
56. 整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	3602	4.035	.0197	1.1798	1.392
57. 整體來說，我很滿意我目前的工作	3602	4.252	.0167	1.0038	1.008

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
58. 我的機關在接受新的想法時通常很謹慎	3574	4.489	.0151	.9029	.815
59. 相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的	3574	4.037	.0179	1.0698	1.144
60. <u>我的機關幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的機關都已經採用</u>	3574	<u>3.377</u>	.0188	1.1257	1.267
61. 當我提出新想法時，我的主管通常會認真考慮其可行性	3574	4.279	.0155	.9271	.859
62. 我認為我的機關皆能夠招募到技能與工作需要相符的人員	3574	3.756	.0190	1.1360	1.291
63. <u>我認為我的機關中現有的人力，足以因應目前業務需要</u>	3574	<u>3.434</u>	.0226	1.3492	1.820
64. 我認為我的機關能夠因應業務需要，實施人力相互支援的措施	3574	3.787	.0203	1.2108	1.466
65. 我很滿意機關中「不同科室之間橫向工作協調和聯繫」的狀況	3574	3.616	.0193	1.1565	1.338
66. 即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修	3574	4.217	.0179	1.0729	1.151
67. 我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會	3574	4.222	.0178	1.0647	1.134

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
68. 在工作上，我的機關賦予我足夠的權力來完成任務	3574	4.273	.0162	.9694	.940
69. 「創新」在我的機關中是很重要的價值	3574	4.111	.0196	1.1731	1.376
70. 有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的	3574	4.053	.0193	1.1537	1.331
71. 我機關中的「其他員工」不會害怕承擔失敗的風險	3574	3.247	.0194	1.1576	1.340
72. 我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作	3574	4.144	.0181	1.0838	1.175
73. 我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興	3553	4.605	.0153	.9093	.827
74. 我認為機關中其他同仁皆有很強的向心力	3553	3.975	.0182	1.0855	1.178
75. 我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	3553	4.410	.0172	1.0233	1.047
76. 我以身為機關的一份子為榮	3553	4.520	.0161	.9608	.923
77. 我認為我的機關的績效評量程序很適當	3553	3.926	.0182	1.0877	1.183
78. 我的機關很重視工作場域的多樣性（例如：任用弱勢族群）	3553	4.226	.0166	.9897	.979

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

問卷題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
79. 我的機關內有相關的政策及計畫以提高工作場域的多樣性	3553	4.001	.0170	1.0155	1.031
80. 我的主管與不同背景的員工都相處得宜	3553	4.357	.0178	1.0601	1.124
81. 我認為機關的工作指派與分工很合理	3553	3.673	.0199	1.1870	1.409
82. 我的工作報酬與我所付出的努力相稱	3553	4.004	.0190	1.1354	1.289
83. 我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	3553	4.187	.0171	1.0211	1.043
84. 我的工作團隊很願意彼此分享工作上的知識與經驗	3553	4.534	.0157	.9382	.880
85. 我的工作團隊能夠很有效率的溝通	3553	4.381	.0164	.9792	.959
86. 我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度	3553	4.197	.0185	1.1005	1.211
有效的 N (listwise)	3553				

圖表來源：本研究整理。

另外，本研究在問卷調查時也將 Q 方法論研究所使用的 48 句語句讓受訪者評估有助於公務職涯發展的程度。其結果如下表 19 所示，並依照平均數由高至低排序。

就整體平均而言，具備專業實務的知識與能力 (5.113) 以及具備整合與協調各方勢力的能耐 (5.108) 是調查結果認為最有助於公務職涯發展的描述。其中平均得分在 5 以上的句子還有：優秀的領導與決策能力、具備政策規劃與執行能力、具備危機管理能力、以及良好的

人際關係。而整體平均來看，身為男性、重視表面工夫、選舉時作政治投資三項被認為是對公務職涯發展最沒有助益的。

表 19：有助於公務職涯發展的程度-描述性統計結果¹⁰

題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
9.具備專業實務的知識與能力	3534	5.113	.0133	.7894	.623
7.具備整合與協調各方勢力的能耐	3534	5.108	.0134	.7977	.636
6.優秀的領導與決策能力	3534	5.065	.0137	.8125	.660
13.具備政策規劃與執行能力	3534	5.031	.0137	.8115	.659
11.具備危機管理能力	3534	5.030	.0138	.8188	.670
23.良好的人際關係	3519	5.028	.0132	.7847	.616
14.善於知識管理與經驗傳承	3534	4.959	.0143	.8474	.718
15.善於議題分析與政策溝通	3534	4.958	.0143	.8485	.720
3.承擔的業務具有挑戰性、能見度高	3534	4.947	.0138	.8177	.669
22.建立良好的個人口碑	3519	4.928	.0143	.8503	.723
10.具備未來發展潛力	3534	4.927	.0143	.8486	.720
35.良好的情緒管理	3513	4.921	.0152	.8999	.810
8.能清楚地呈現願景目標	3534	4.907	.0143	.8480	.719
36. 工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	3513	4.888	.0151	.8962	.803
2.累積足夠的年資	3534	4.869	.0137	.8154	.665
37.具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	3513	4.865	.0153	.9083	.825
39.熱衷其職務，認真投入工作	3513	4.853	.0154	.9147	.837

¹⁰此表問題設計皆為 6 點尺度，1=非常沒幫助、2=沒幫助、3=稍微沒幫助、4 稍微有幫助、5=有幫助、6=非常有幫助

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
38.面對問題時能夠勇於突破限制	3513	4.839	.0152	.8982	.807
1.任職於都會型的單位	3534	4.838	.0142	.8454	.715
34.保持身體健康	3513	4.734	.0166	.9825	.965
12.瞭解及尊重多元文化之差異	3534	4.713	.0152	.9025	.815
30.勇於任事，承擔責任	3519	4.709	.0171	1.0139	1.028
41.講求績效、追求貢獻	3513	4.705	.0147	.8732	.763
16.具備國際視野與格局	3534	4.683	.0168	1.0014	1.003
28.具備良好的個人操守與品格	3519	4.650	.0165	.9808	.962
29.言行一致，以身作則	3519	4.618	.0169	1.0035	1.007
24.儀容端莊整潔	3519	4.594	.0148	.8784	.772
42.服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	3513	4.576	.0165	.9807	.962
5.建立與強化組織的倫理文化	3534	4.557	.0156	.9246	.855
44.實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	3513	4.536	.0169	.9991	.998
21.善於交際、面面俱到	3519	4.512	.0201	1.1909	1.418
33.公正無私，恪守法紀	3513	4.508	.0169	1.0037	1.007
43.重視公共利益、強調服務及社會正義	3513	4.431	.0167	.9922	.984
46.早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	3513	4.424	.0166	.9822	.965
45.主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	3513	4.377	.0173	1.0272	1.055
27.亮眼的學歷背景，血統純正	3519	4.294	.0193	1.1445	1.310
25.家庭責任與負擔較輕	3519	4.265	.0176	1.0411	1.084
4.任職單位的工作性質單純，壓力適中	3534	4.214	.0178	1.0560	1.115
19.吸引長官的注意，成為國王人馬	3519	4.137	.0242	1.4381	2.068

題目	N	平均數		標準偏差	變異數
	統計資料	統計資料	標準錯誤	統計資料	統計資料
31.安分守己，趨吉避凶	3519	4.128	.0178	1.0572	1.118
47.抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	3513	3.964	.0199	1.1770	1.385
32.自居配角，不強出鋒頭	3519	3.914	.0184	1.0924	1.193
20.逢迎拍馬、巴結奉承	3519	3.876	.0244	1.4481	2.097
18.尋求有力人士的關說	3519	3.853	.0251	1.4868	2.210
48.命中有餘蔭	3513	3.823	.0209	1.2406	1.539
26.身為男性	3519	3.765	.0210	1.2477	1.557
40.重視表面工夫	3513	3.743	.0228	1.3505	1.824
17.選舉時作政治投資	3519	3.487	.0246	1.4579	2.125
有效的 N (listwise)	3513				

資料來源：本研究整理。

以上簡單針對部分平均分數較高或較低的結果進行解讀，主要目的在於顯示藉由大量樣本的問卷意見調查，這樣研究結果可幫助我們更清楚地理解公務機關所屬的公務人員們對於工作環境的認知。也可幫助我們思考對於公務工作環境上或者管理策略上可能應該更加注重的問題。而為更進一步理解各項問題之間的關聯性，接下來將進一步進行 t-test、相關分析、與多元迴歸分析。

二、t 檢定與相關分析

本研究的主要依變項有二：「工作滿意度」以及「陞遷滿意度」。為了瞭解各自變項與上述兩依變項之間的關係，首先針對「性別」、「主管」和「有無非政府部門工作經驗」等二元變項進行 t 檢定 (t-test)。結果顯示，性別對於「工作滿意度」及「陞遷滿意度」皆無顯著的影響，但「主管」和「有無非政府部門工作經驗」對於「工作滿意度」及「陞遷滿意度」皆有顯著的影響，主管的「工作滿意度」及「陞遷滿意度」都高於非主管；而「無非政府部門工作經驗者」的「工

作滿意度」及「陞遷滿意度」都高於有非政府部門工作經驗者。

若將此三個變項與其他工作相關的變項進行進一步分析可以發現，男性及女性在「追求更高的職位而冒險」的態度上呈現顯著差異，男性願意承擔較高的風險來追求更高的職位。在創新意願、公共服務動機、工作生活平衡與組織支持上，男女之間沒有顯著的差異。

從是否為主管的角度來看，創新意願、公共服務動機與組織支持等變項皆存在顯著差異。主管在上述變項中的程度皆高於非主管，只有在工作生活平衡上無顯著差異。在風險偏好方面，主管在追求更好的工作表現上所願意承擔的風險高於非主管，但非主管人員會為了追求更高的薪資而願意承擔較高的風險。

在「有無非政府部門工作經驗」方面，在工作生活平衡、組織支持、工作表現、職位與薪資承擔風險程度上有顯著差異，無政府以外部門工作經驗者，在上述變項中都高於有政府以外部門工作經驗者。各變項之詳細分析結果如表 20：主要變項分析結果一覽表所示。

表 20：主要變項分析結果一覽表

自變數	依變數	檢定方法	顯著性	備註
性別	工作滿意度	t-test	.846	無顯著差異
性別	陞遷滿意度	t-test	.682	無顯著差異
性別	我願意為了追求「更高的職位」而冒較大的風險	t-test	.042	男高於女
性別	創新意願	t-test	.708	無顯著差異
性別	公共服務動機	t-test	.389	無顯著差異
性別	工作生活平衡	t-test	.399	無顯著差異
性別	組織支持	t-test	.554	無顯著差異
主管/非主管	工作滿意度	t-test	.000	主管高於非主管
主管/非主管	陞遷滿意度	t-test	.000	主管高於非主管
主管/非主管	創新意願	t-test	.000	主管高於非主管
主管/非主管	公共服務動機	t-test	.000	主管高於非主管
主管/非主管	組織支持	t-test	.000	主管高於非主管
主管/非主管	工作生活平衡	t-test	.099	無顯著差異
主管/非主管	我願意為了追求「更好的工作表現」而冒	t-test	.013	主管高於非主管

自變數	依變數	檢定方法	顯著性	備註
	較大的風險			
主管/非主管	我願意為了追求「更高的金錢報酬」而冒較大的風險	t-test	.014	非主管高於主管
是否曾有非政府部門工作經驗	工作滿意度	t-test	.000	無經驗高於有經驗
是否曾有非政府部門工作經驗	陞遷滿意度	t-test	.000	無經驗高於有經驗
是否曾有非政府部門工作經驗	創新意願	t-test	.068	無顯著差異
是否曾有非政府部門工作經驗	公共服務動機	t-test	.493	無顯著差異
是否曾有非政府部門工作經驗	工作生活平衡	t-test	.001	無經驗高於有經驗
是否曾有非政府部門工作經驗	組織支持	t-test	.003	無經驗高於有經驗
是否曾有非政府部門工作經驗	我願意為了追求「更好的工作表現」而冒較大的風險	t-test	.004	無經驗高於有經驗
是否曾有非政府部門工作經驗	我願意為了追求「更高的金錢報酬」而冒較大的風險	t-test	.012	無經驗高於有經驗
是否曾有非政府部門工作經驗	我願意為了追求「更高的職位」而冒較大的風險	t-test	.002	無經驗高於有經驗
年齡	工作滿意度	相關分析	.000	.205 低度相關
年齡	陞遷滿意度	相關分析	.010	.044 微弱相關
年齡	創新意願	相關分析	.000	.073 微弱相關
年齡	公共服務動機	相關分析	.000	.225 低度相關
年齡	工作生活平衡	相關分析	.000	.155 低度相關
年齡	工作奉獻	相關分析	.000	.344 低度相關
年齡	我願意為了追求「更高的職位」而冒較大的風險	相關分析	.000	-.128 低度負相關
年齡	我願意為了追求「更高的金錢報酬」而冒較大風險	相關分析	.000	-.148 低度負相關

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

自變數	依變數	檢定方法	顯著性	備註
職等	工作滿意度	相關分析	.000	.123 低度相關
職等	陞遷滿意度	相關分析	.000	.155 低度相關
職等	創新意願	相關分析	.000	.171 低度相關
職等	公共服務動機	相關分析	.000	.151 低負相關
職等	工作生活平衡	相關分析	.000	.051 微弱相關
職等	組織支持	相關分析	.003	.047 微弱相關
職等	工作奉獻	相關分析	.000	.176 低度相關
組織創新動能	工作滿意度	相關分析	.000	.199 低度相關
組織創新動能	陞遷滿意度	相關分析	.000	.162 低度相關
組織管理策略	陞遷滿意度	相關分析	.000	.366 中度相關
組織管理策略	工作滿意度	相關分析	.000	.503 中度相關
組織獎勵創新程度	陞遷滿意度	相關分析	.000	.353 低度相關
組織獎勵創新程度	工作滿意度	相關分析	.000	.424 中度相關
組織支持	陞遷滿意度	相關分析	.000	.358 低度相關
組織支持	工作滿意度	相關分析	.000	.481 中度相關
績效評量程序	陞遷滿意度	相關分析	.000	.481 中度相關
績效評量程序	工作滿意度	相關分析	.000	.533 中度相關
組織正義	陞遷滿意度	相關分析	.000	.553 中度相關
組織正義	工作滿意度	相關分析	.000	.639 中度相關
團隊合作	陞遷滿意度	相關分析	.000	.370 低度相關
團隊合作	工作滿意度	相關分析	.000	.520 中度相關
工作負荷量	陞遷滿意度	相關分析	.000	.370 低度相關
工作負荷量	工作滿意度	相關分析	.000	.473 中度相關
我的才能可以在工作上得到發揮	陞遷滿意度	相關分析	.000	.335 低度相關
我的才能可以在工作上得到發揮	工作滿意度	相關分析	.000	.514 中度相關
比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性	陞遷滿意度	相關分析	.012	-.042 微弱負相關
比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性	工作滿意度	相關分析	.000	.160 低度相關
我的工作績效能夠獲得主管肯定	陞遷滿意度	相關分析	.000	.280 低度相關
我的工作績效能夠	工作滿意度	相關分析	.000	.433 中度相關

自變數	依變數	檢定方法	顯著性	備註
獲得主管肯定				

圖表來源：本研究整理。

由於年齡、職等以及其他工作相關變項皆為連續或順序變項，因此皆進行相關分析 (correlation analysis)。「年齡」及「職等」對於「工作滿意度」及「陞遷滿意度」皆呈現顯著的正相關，亦即年齡愈大的人對於工作及陞遷狀況越滿意；同樣地，職等越高的人對於其工作及陞遷的狀況也越滿意。此外，年齡和公共服務動機之間呈現正相關，年紀越大的公務人員越有公共服務動機。然而，與過去研究發現不同的是，年齡與創新意願之間呈現微弱正相關，亦即，年紀越大的人對於創新的接受度越高。

若將其他工作相關的變項與「工作滿意度」及「陞遷滿意度」進行分析可以發現，在工作滿意度方面，「組織創新動能」(相關係數.199)、「組織管理策略」(相關係數.503)、「組織獎勵創新程度」(相關係數.424)、「組織支持」(相關係數.481)、「績效評量程序」(相關係數.533)、「組織正義」(相關係數.639)、「團隊合作」(相關係數.520)、「工作負荷量」(相關係數.473)、「個人才能在工作發揮程度」(相關係數.514)與「工作績效受主管肯定程度」(相關係數.433)等因素皆與工作滿意度呈現顯著的正相關。

在陞遷滿意度方面，「組織創新動能」(相關係數.162)、「組織管理策略」(相關係數.366)、「組織獎勵創新程度」(相關係數.353)、「組織支持」(相關係數.358)、「績效評量程序」(相關係數.481)、「組織正義」(相關係數.553)、「團隊合作」(相關係數.370)、「工作負荷量」(相關係數.370)、「個人才能在工作發揮程度」(相關係數.335)與「工作績效受主管肯定程度」(相關係數.280)等因素皆與陞遷滿意度呈現顯著的正相關。

三、多元迴歸分析結果

由於本次研究的主要依變項「工作滿意度」和「陞遷滿意度」皆

屬於順序變項，因此在多變量分析時採取「順序邏輯迴歸模型」(Ordered Logit Regression Model) 進行分析。表 21 中模型一的依變項為「陞遷滿意度」，使用的自變項包括「組織管理策略」、「組織獎勵創新程度」、「組織支持」、「組織績效評量表現」、「工作家庭衝突」、「工作生活平衡」、「技能相符」、「性別」、「是否擔任主管」以及「是否有非政府部門工作經驗」等。模型一的 F 檢定值達顯著水準，結果顯示模型一中所有的自變項能解釋 11.7% 的陞遷滿意度，其中組織管理策略、組織獎勵創新程度、組織支持、組織績效評量表現、工作家庭衝突、工作生活平衡、是否擔任主管、以及是否有非政府部門工作經驗皆在 $p < 0.01$ 時達顯著水準，其中以組織績效評量表現的解釋力最高，也就是說一個能夠客觀、公正地評量員工績效的組織，其員工對於陞遷的滿意程度也越高。

表 21：各研究變項對陞遷及工作滿意度之影響

	Model (1)	Model (2)
	陞遷滿意度	工作滿意度
	Odds ratio	Odds ratio
<u>組織創新動能</u>	1.026	<u>1.103***</u>
<u>組織管理策略</u>	<u>1.055***</u>	<u>1.121***</u>
<u>組織獎勵創新程度</u>	<u>1.081***</u>	<u>1.076***</u>
<u>組織支持</u>	<u>1.227***</u>	<u>1.453***</u>
<u>組織績效評量表現</u>	<u>1.896***</u>	<u>1.689***</u>
<u>工作家庭衝突</u>	<u>1.046***</u>	0.995
<u>工作生活平衡</u>	<u>1.297***</u>	<u>1.658***</u>
<u>技能相符</u>	0.984	<u>1.458***</u>
人口統計變項		
性別	0.929	1.014
<u>是否擔任主管</u>	<u>1.497***</u>	<u>1.206***</u>
<u>是否有非政府部門工作經驗</u>	<u>0.670***</u>	<u>0.827***</u>
觀察值	3,477	3,477
Pseudo R-square	0.117	0.246

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

圖表來源：本研究整理。

表 21 中模型二的依變項為「工作滿意度」，使用的自變項包括「組織創新動能」、「組織管理策略」、「組織獎勵創新程度」、「組織支持」、「組織績效評量表現」、「工作家庭衝突」、「工作生活平衡」、「技能相符」、「性別」、「是否擔任主管」以及「是否有非政府部門工作經驗」等。模型二的 F 檢定值也達顯著水準，結果顯示模型二中所有的自變項能解釋更程度的工作滿意度 (24.6%)，其中組織創新動能、組織管理策略、組織獎勵創新程度、組織支持、組織績效評量表現、工作生活平衡、技能相符、是否擔任主管、以及是否有非政府工作經驗等變項，在 $p < 0.01$ 時達顯著水準，其中以組織績效評量表現、工作生活平衡、和技能相符的解釋力最高。

從上述模型一與模型二可以瞭解，上開變項對於工作滿意度的解釋力高於陞遷滿意度，而其中無論是對於陞遷滿意度或工作滿意度，「組織支持」、「組織績效評量表現」、「工作生活平衡」這三個自變項影響力皆相當高，由此可知，若一個組織有好的績效評量方式，並且能讓其工作與生活達到平衡、感受到組織能夠給予支持，將可以讓員工產生公平感、成就感與幸福感，進而提升員工的陞遷以及工作的滿意度。

總括而言，本研究所應用的兩種研究方法，在兼具質化與量化特性的 Q 方法中指出我國文官對於職涯發展具有一定的思維模式，其中包含不同的考量因素與認知看法，也就是說，從人力資源管理的角度來看，我國公務人員的相關政策的擬定與執行，應該可以回到公務人員職涯發展的角度進行治理概念與組織分工的改革，以符合並且激勵公務人員的績效表現；再者，從網路問卷調查的量化分析結果也顯示，幾項與職涯陞遷與工作家庭暨生活平衡等因素，對公務人員的工作與陞遷滿意有決定性的影響。因此，回到與公務人員職涯發展相關的議題，實有助於政府整體文官制度，朝向職涯發展的激勵因子角度，進行改革。接下來更為具體的研究結論與實務建議，將在下一章當中一一呈現。

第五章 結論與建議

在最後的結論與建議中，本研究將試著針對一開始研究所提出的研究問題進行回應，包含：1.何謂公務人員職涯發展模式？其意義與內涵為何？2.公務人員職涯發展中，系統性管理及有效激勵方式的「理想型」為何？3.公務人員職涯發展的管理措施與衡量指標為何？4.他國行政機關，對於認識與了解其公務人員的主觀態度，目前採取哪些措施與方法？能否做為我國建置公務人員職涯發展模式與指標之參考？以及 5.未來我國建置公務人員職涯發展模式與衡量指標之實務做法為何？以下，將分以 5 個節次根據上述本研究成果進行討論。

第一節 職涯發展模式的意義與內涵

隨著臺灣社會民主化的腳步，選舉成為政府政務部門的核心篩選制度，但因為專業與政治中立的原因，事務官體系以專業考試取材的方式仍然延續至今；然而，對於事務官體制的管理，從過去事務官與國家之間「特別權利義務關係」，轉換到「公法上的職務關係」，在這個體系之中，從事務官與國家的角色關係來看，包括集會結社、選擇職業的自由、以及對長官命令的異議等，都逐漸在公務人員法制建設中逐一落實；另外，如果從人力資源管理的角度來看，事務官作為政府治理的人力資源基石，除了公務員保障制度的深化，比方說，考績制度朝向更程序正義、公開透明、以及參與管理的方向變動，以及公部門訓練發展近年火紅的「職能模型」(competence model)之外，還需要一個從事務官個人角度出發的管理觀點，去整合並且轉化這些時代變遷與管理議題，讓政府的人力資源管理可以朝向策略規劃 (strategic planning) 的方向邁進。因此，本研究認為，一個社會越民主化，工作生活品質的觀念逐漸受到重視，包括公務人員在內的工作人口，對工作的意義有不同於前一代人的新體認，職涯發展的概念就

是個人工作價值觀與組織策略性人力資源管理的連接點，公部門組織的職涯管理設計，起碼從過去人事政策的業務來看，理應成為一種新的規劃暨執行的新模式，這個模式的導入，不但可以為政府部門的人事業務找到新的策略方向，也可以回應民主化之後新世代新進事務官所帶進來新的觀念與期待。

然而，由公部門組織所引領的職涯發展管理模式，其重點應該是甚麼呢？從本研究的目的與多元研究方法所得到的結果來看，總共有下列三點：

第一點，組織與個人協力：從系統性的概念來看，公部門組織的職涯發展管理模式，可以定義為一種「必須強調組織管理階層與員工共同負起責任，為彼此的工作滿意度以及組織績效的成長而努力的管理模式」，該模式除了協助員工對自己的生涯目標與績效進行系統性的反省，進而幫助員工追求自我生涯目標的滿足之外，公部門組織也必須經過各種包括定期內部員工調查在內的組織發展工具，了解事務體系員工在工作職涯上的需求，並且從法規、制度、與管理模式等的設計與應用上，為事務官建構長期發展的生涯環境，以期讓公部門事務官除了因為高度保障因素導致留任之外，也能夠因為公部門組織更能滿足自我職涯目標，而能夠在保障之上更樂於工作，建構為人民服務更大的正面動機，以提升公務部門整體的服務品質與績效。

第二點，從內而外的組織績效管理：從公部門職涯發展模式的運作面來看，這個體系除了要與我國傳統人事管理以法規管制、既有業務導向、以及主管幕僚的靜態型的角色，轉換到以事務官生涯發展為核心的動態性策略管理觀點，當然，這樣「典範轉換」(paradigm shifting)的人事業務運作目的，主要也是讓目前受到外界諸多改革期待壓力的臺灣公部門，一方面與其他第二與第三部門一樣，人力資源管理的部門可以迅速回應內部顧客對於工作前景期待的需求，從人群關係理論所倡議的組織誘因建構中，獲得達到組織的績效目標；另一方面，依循「內部顧客滿意才會有滿意的外部顧客」的組織管理鐵律，從營造一個受到事務官高度認同的組織，進而讓公部門的內部顧客能夠增加主動服務外部顧客品質與效能的動機，基本而言，這是一種由內而外

的績效管理策略，期待能夠回應民眾對公部門越來越高的服務品質要求。

第三點，循證人力資源管理：政府如果要推動以職涯發展為核心的人力資源管理之關鍵，就是它能否自我反省的批判精神，這種心態上從「法律-形式主義」(legal-formalism) 轉向「循證基礎的人力資源管理」(evidence-based human resource management; EB-HRM)，這樣的循證要求的起點，就是建構「完整」(包含主觀與客觀資料)、「長期」(具備 panel 或時序資料分析的潛能)與「精確」(擁有排誤機制與及時更新功能)的政府人力資源管理資料庫(陳敦源等, 2014: 13)。本研究特別從「理論-指標-測量」三段式的操作，建構公部門人力資源管理職涯發展模式的架構，其中最主要的量化指標來類似美國 OPM 的定期主觀問卷調查，再連接上公務人力資料庫內的相關客觀資訊(比方說，考績與陞遷路徑等)，當然，本研究所提倡的循證概念，主要是在明確的邏輯框架下的質性或量化數據，因此，在明確的邏輯框架之下，非結構式的人事管理訪談的整理結果，一樣可以作為公部門在職涯發展上相關制度與法令修改的決策基礎。

最後，本研究所提出的公部門職涯發展管理模式，主要是以組織與個人協力、從內到外的績效變革、以及循證人力資源管理等三個內涵為主，接下來，本研究將以臺灣目前公部門「性別平等方案」以及「員工協助方案」等兩個例子，從本研究的角度來重新詮釋這兩個方案的職涯發展意涵，並且藉此一方面作為職涯發展模式需求已然存在的證據，另一方面也藉這兩項方案，讓讀者可以更了解職涯發展模式的實務內涵。

第二節 系統性管理與各國員工協助方案的啟示

本研究以 Rasdi, Ismail, Uli, 和 Noah (2009) 以及 Granrose 和 Portwood (1987) 所建立的理論架構為基礎，提出的公務人員職涯管理模型。模型當中，涵蓋個人職涯管理與組織職涯管理的概念，除了考慮個人特性與組織特性，也考量組織職涯管理活動對於個人職涯管

理規劃的可能影響。模型中重視個人與組織的職涯規劃的契合度，以及後續可能對組織以及成員產生的影響等相關概念，如組織滿意度、職涯成功的可能性、以及組織以外的可能選擇，像是離職、轉調不同機關單位等。此外，模型亦納入外部環境因素，來反映當前公務人員，面對民主治理與多元價值的雙重壓力，導致承受日益沉重的外部壓力情況。

若從理論架構來進一步剖析本研究獲致的研究結果，以職涯管理兩項個案來說，無論是行政院人事行政總處所推動的員工協助方案，或是考試院推動性別平等機制之建置，都可視為公務人員職涯管理模型中，組織職涯管理的一環，目的皆是藉由組織政策與制度的調整，讓公務人員能處於一個日漸友善且平等的工作環境，無論男女，皆能追求使其個人滿意的職涯規劃，追求個人職涯發展，來提升公務人員與其所處機關環境之間的契合度。以員工協助方案為例，從整體的沿革來看，協助方案的內容，過去較重視員工的心理健康，現今則廣泛涵蓋工作、家庭、與身體健康等各個層面。但是依據人事行政總處 102 年統計資料顯示，大部分機關主要僅提供心理諮商服務，且有近八成機關員工都很少或從來不曾使用過員工協助方案。如何解決協助方案的宣傳不足及員工使用率過低等問題，為後續行政機關內部在持續落實組織職涯管理相關措施上，可加強的部分。

而考試院這幾年在性別平等制度化的投入，可看出考試院希望藉由其性別平等機制的建置，進一步將考試院與所屬機關形塑為我國文官制度性別平等政策的規劃、執行、評估者的角色，實務上也確實有達成修訂公務人員請假規則的成功案例，後續考試院若想持續擴大其在推動全國公務人員職涯管理發展的影響力，發想策略方針時，除了可以持續強化上述性別平等機制，亦可朝其他面向投入，像是陞遷機會與公平環境的塑造、個人職能培訓與機關核心業務發展之契合、提供協助公務人員取得工作家庭平衡的機制，來推動與落實組織層面的職涯管理策略與相關措施，以及後續教育訓練活動。

除了個案的研究之外，本研究也透過問卷調查以及 Q 方法，蒐集量化與質化資料，進一步檢視理論架構與實證資料之間的關聯性。初

步的研究成果皆顯示，本研究所提出的理論架構，有獲得相當程度的實證資料支持，其中，組織職涯管理、個人職涯管理、個人與組織契合度等理論面向，對於組織滿意度面向有相當程度的影響。以單變量分析探究前測問卷資料，結果發現，組織特性面向的「組織獎勵創新程度」、「團隊合作」變項，組織職涯管理面向的「組織管理策略」、「組織支持」、「組織正義」變項，以及個人與組織契合度面向的「工作生活平衡」、「組織績效評量」變項，對於組織滿意度面向中的「陞遷滿意度」變項有顯著的影響。此外，個人特質面向中的「性別」與個人與組織契合度面向中的「工作生活平衡」之間並無顯著關聯，但個人職涯管理面向中的「主管」變項，則與「工作生活平衡」之間有相關性，顯示相較於非主管，主管比較會認為其工作負荷量是合理的。

若採多元迴歸模型來分析，結果發現，個人與組織契合度面向中「組織績效評量」、「工作生活平衡」，與組織職涯管理面向的「組織支持」，對於組織滿意度面向的「陞遷滿意度」有顯著的正向影響。組織特性面向中「組織獎勵創新程度」、「團隊合作」，組織職涯管理面向的「組織支持」，以及個人與組織契合度面向的「工作生活平衡」，對於組織滿意度面向的「工作滿意度」亦有顯著的正向影響。換言之，認為「組織績效評量程序越正當」、「工作負荷量越合理」、「組織越支持」的個人，其「陞遷滿意度」越高；認為「組織越鼓勵創新」、「組織越支持」、「團隊合作程度越高」、「工作負荷量越合理」的個人，其「工作滿意度」也越高。

另一方面，就本研究以 Q 方法論所歸納與詮釋的六種不同認知類型的結果，便是嘗試從公務人員自身的角度來理解各種不同追求公務職涯發展類型。研究結果一方面反應了當前公務人員對於追求公務職涯成功的認知與方法外，另一方面也可藉此呈現當前公務人員們不同的為官之道。而回到本研究一開始所發展出的公務人員職涯管理模型，這樣的認知結果便是基於個人的角度出發，試著觀察其團體、所處環境、管理制度、以及體系的運作後，所呈現的當前我國公務人員是如何看待「如何才能可能在公務體系之中獲得良好的職涯發展」。並根據本研究所提出的職涯管理模型，我們所必須提問的便是，當前公

務人員們所具備的多元主觀認知是否能和組織所設定的人事管理目標有所契合？若無，則我們又該如何因應與管理這些不同的認知觀點，而這些差異性又是為何造成的？究竟是個人的差異還是制度所造成的問題？

此外，本研究針對公務人員職涯管理與考試院業務結合的部分，依照之前考試院 105 年的施政計畫所提及，考試院主要執行的業務大致包含考選行政（由考選部負責）、銓敘行政（由銓敘部負責）、保障與培訓行政（由公務人員保障暨培訓委員會負責）、退撫基金監理與管理（分別由公務人員退休撫卹基金監理委員會與公務人員退休撫卹基金管理委員會負責）、以及綜合行政，院本部與所屬機關的業務職掌仍偏重傳統的人事行政範疇，以考選、銓敘、退撫保障的法制事項為業務主軸，然而面對各國積極構思公務人力資源管理的改革，重視發展公務人員職涯管理策略，我國考試院能否在此趨勢下，跳脫傳統以法規制度作為業務運作核心的思維，重新界定其角色與職責，積極扮演擘劃我國整體公務人員人力資源管理與職涯管理策略方針的推手，是可進一步深思之處。

基此，本研究建議考試院將擘劃與推動全國公務人員職涯管理，設定為未來業務發展的目標，站在制高點來思考相關政策的規畫、制定、執行、與評估。實際的推動方式，可考慮採用目前考試院推動性別平等機制的方式，由考試院主導，成立公務人員職涯管理委員會，由正副院長、秘書長、考試委員、考選部部長、銓敘部部長、公務人員保障暨培訓委員會主任委員做為當然委員，負責提出公務人員職涯管理策略藍圖以及後續執行與評估方案，並由統計單位擔負公務人力主客觀資料收集與分析的角色，以提供監測、政策評估的資訊。針對考試院所屬機關，在院本部帶領之下亦成立相關委員會，依照院本部所提出的藍圖，進一步思考實務上如何從考選、銓敘、保障培訓、退休撫卹等相關政策與法規面向著手，將職涯管理的概念與執行策略進一步落實到全國公務機關，以整體與跨域的思維，讓公務人員的職涯管理藍圖落實到考選規劃、陞遷發展、專業培訓、福利保障、退休撫卹等不同階段。舉例來說，考試院若將性別平等機制的建立視為有助

於提升整體公務人員職涯發展的策略目標之一，如為保障女性不會因懷孕帶來的不便而影響其年資計算、陞遷發展，可從確保考績的公平性以及差假的彈性等面向來著手，建議可透過職涯發展委員會協商，並參考考試院組織法中明定之所屬機關職掌，可由負責考績、陞遷等法令的擬辦審核事項考試院院本部第二組，與負責差假審定事項的銓敘部法規司、以及負責考績與陞遷審定事項的銓敘部銓審司，三個單位來協力投入相關法制事項的修法工作，並研議相關配套措施。

第三節 管理措施與衡量指標

本研究在第二章第一節後半，從九大構面討論公務人員職涯管理模型的指標，並從國內外文獻及相關研究調查中，統整過去學界及實務界所使用的測量工具，綜整出一套可供實際執行調查的問卷題目，並將其區分為「個人層面」及「組織層面」的測量（詳如附錄一、附錄二），以期更符合公務人員職涯管理模型的理論架構。

除統整出完整的問卷題目之外，研究團隊亦透過網路調查平台（SurveyMonkey.com），實際設計出一套能夠蒐集公務人員職涯發展狀況的問卷。該問卷秉持「九大理論架構皆應涵蓋」的原則加以設計，例如為了解組織特性，問卷中即涵蓋組織創新動能、組織風險特性、團隊合作等指標；為瞭解組織職涯管理，因此加入策略管理、有效領導、組織支持及訓練與進修等指標；為了解公務人員個人特質，因此加入個人風險偏好、創新意願、公共服務動機、個人屬性等題項。其餘各項構面與指標詳見表 22 中第四欄之說明。

表 22：公務人員職涯管理模型建議指標

理論構面	目前公務人力資料庫 (客觀指標)	過去文官問卷調查概念 (主觀指標)	本次調查實際測量 之指標
A： 組織特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織層級 ● 業務類型 ● 組織規模 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織創新意願 ● 組織創新動能 ● 組織風險特性 ● 繁文縟節 ● 團隊合作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織創新動能 ● 組織風險特性 ● 團隊合作
B： 組織職涯管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 終身學習 ● 國內進修 ● 國內訓練 ● 國外進修 ● 國外訓練 ● 國外研習 ● 協助方案 (組織有無協助員工職涯發展的政策) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效領導：公平性 ● 有效領導：賦能 ● 有效領導：高層領導 ● 組織規章 ● 策略管理 ● 組織目標 ● 多樣性支持 ● 訓練及發展 ● 陞遷自主性 ● 陞遷政治性 ● 陞遷公平性 ● 組織正義 ● 組織授權 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效領導 ● 策略管理 ● 組織目標 ● 多樣性支持 ● 組織支持 ● 訓練與進修 ● 組織正義 ● 組織授權
C： 個人特質	<ul style="list-style-type: none"> ● 性別 ● 教育程度 ● 家庭情況 (例如婚姻狀況、小孩數、扶養長輩數) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 風險偏好 ● 公正世界信念 ● 個人創新意願 ● 公部門認同 ● 公共服務動機 ● 信任傾向 ● 工作奉獻 ● 健康狀況 	<ul style="list-style-type: none"> ● 風險偏好 ● 個人創新意願 ● 公共服務動機 ● 工作奉獻 ● 性別 ● 教育程度 ● 婚姻狀況 ● 家中是否有需特殊照顧成員
D： 個人職涯管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否曾任主管 ● 過去工作經驗 (轉任幾次) ● 語文專長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人職涯目標 ● 個人能力分析 	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否曾任主管 ● 公務及現職年資
E： 個人與組織的契合度	<ul style="list-style-type: none"> ● 考績分數 ● 獎勵、懲處分數 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織認同 ● 工作生活平衡 ● 公部門認同 ● 有效領導：技能相符 ● 工作績效認知 ● 組織績效品質 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織認同 ● 工作生活平衡 ● 工作家庭衝突 ● 技能相符 ● 績效評量

理論構面	目前公務人力資料庫 (客觀指標)	過去文官問卷調查概念 (主觀指標)	本次調查實際測量 之指標
G： 組織滿意度		<ul style="list-style-type: none"> 工作滿意度 現職組織滿意度 	<ul style="list-style-type: none"> 工作滿意度
F： 職涯成功的 可能性	<ul style="list-style-type: none"> 實質陞遷結果 過去陞遷經驗 模範公務人員 實質薪資調整 陞遷幅度 	<ul style="list-style-type: none"> 陞遷滿意度 陞遷與獎勵 個人職涯滿意度 	<ul style="list-style-type: none"> 陞遷滿意度
H： 組織以外的 選擇	<ul style="list-style-type: none"> 過去非政府部門 工作經歷 離職率(註) 流動率(註) 	<ul style="list-style-type: none"> 跨部門認知 	<ul style="list-style-type: none"> 跨部門認知 過去非政府部 門工作經歷
I： 外部環境		<ul style="list-style-type: none"> 行政人員對民眾的 信賴 政府/民眾關係 	<ul style="list-style-type: none"> 公務人員/民眾 關係

註：離職率與流動率在國外相關研究文獻中皆已被作為公務人力資料庫中與職涯發展相關的重要客觀指標之一，目前我國的公務人力資料庫並未提供此資料，建議未來可增列。

圖表來源：本研究整理。

本研究以建立「指標 (index)」的方式來反映各個構面中的重要概念。除了人口統計變項之外，問卷中的其他指標皆是透過至少三題的問題所構成，而此些問題皆來自於過去文獻或調查中已被驗證具有較高信效度的問題構成。針對較為抽象之概念及範圍較廣之主題（例如許多本次研究的主題：組織支持、創新意願、工作家庭衝突等），採用「建立指標」的方式，將能夠進行更全面且完整的測量；與單一問題相比，使用指標將能確保所得出的調查結果更為穩定，避免單一的測量項目較為敏感且易形成偏誤的問題。然而，受限於問卷之篇幅，本次調查無法針對表 22 中所有的概念進行實測，僅能根據研究團隊的判斷，挑選其中部分重要概念進行測量；同時，若碰到過去研究建立某項指標時，所使用題目超過三題的情況（例如公共服務動機），本次調查受限於篇幅，亦僅能挑選其中最重要的三至四題加以測量；此項作法雖是根據現實所採取的權衡措施，但初步研究發現與過去研

究之結果相符。

從第四章的分析結果可以看出，組織如能建立一個能夠實質獎勵員工創新的環境、增加員工團隊合作的程度、讓員工能發揮所長、並且提供員工感到公平的工作環境，特別是在員工績效的評量與工作負荷量的分配上，將可以有效提升員工的「工作滿意度」。如要提升員工的「陞遷滿意度」，組織的管理策略則應該朝向讓員工感到滿意、對員工提供更多有助於職涯發展的協助、營造一個公平的績效評量制度、並且增加員工團隊合作的機會，讓員工能發揮所長，但必須特別注意的是，員工若覺得其工作太過於有挑戰性、或超越其能力所能負荷的範圍，大都會對其工作及陞遷狀況不甚滿意。

整體來說，「組織職涯管理措施」、「組織特質」、「個人特質」、以及「個人與組織的契合度」等四個構面，在公務人員職涯發展中扮演非常重要的角色。從管理的角度來看，政府若想要提高公務人員在職場中的滿意度，首要之務應是採行「能夠得到員工認同」的組織管理策略，此一論點與目標設定理論及目標管理中，應給予員工「參與決策」及「提供回饋 (feedback)」的原則不謀而合。其次則是要能夠透過合理的獎勵方式鼓勵員工創新，若能在制度上打破「純粹以成敗論英雄」的評量方式，對於員工的創新意圖與創新嘗試也能夠加以鼓(獎)勵的話，將能夠大幅度提升公務人員的滿意度。最後，假若組織能夠提供員工足夠的支持、建立一套公平性的績效評量機制，並且給予員工合理的工作負荷量，對於提升員工的工作滿意度將非常有幫助。

對政府及管理者而言，問卷調查是一種非常具有價值的管理工具，藉由意見調查將能使政府瞭解公務人員的實際狀況，隨時檢視是否有完成管理者應完成的任務，並創造良好的工作環境與組織文化，確保公務人員確實有受到管理方式的激勵與管制。換句話說，各機關的管理者將能夠透過這樣的資訊瞭解員工、並激勵他們持續提供民眾最優質的服務。

以美國 2014 年的聯邦政府公務人員意見調查為例，其結果提供執政者許多重要的資訊：首先，他們發現有大多數的公務員皆願意為了完成工作而付出額外的努力，且這些員工皆願意持續尋找能使事情

能做得更好的方式，政府可以運用員工此些特性推展更前瞻、更創新的改革策略。再者，透過此項研究調查，他們亦從中選取了十項重要的概念，進行一個名為「最佳工作場所」的評比，將所有的聯邦政府組織依「員工數」區分大型、中型、小型機關之後，進行機關間的評比並且對外公布排名結果。此一作法除了對內能夠促使各機關激勵、學習及改變，對外亦能夠達成宣傳的效果。透過定期(每年或每兩年)的調查，所屬機關將可以追蹤員工整體態度(工作動機、工作滿意度等)上的變化，並且藉由所蒐集到的資訊，來改善組織與工作情形，根據實際需求提供訓練、政策工具、或是心理層面的支持，使公務人員能夠有更好的績效產出。

由於「人」是組織組成之基本單位，也是決定組織成功與否的關鍵因素，員工的職涯發展對其個人之重要性不言而喻，組織倘能在其中扮演協助甚至積極規劃的角色，將更能讓員工心無旁騖地投注於工作中。同時，完整的職涯規劃也可展現組織對員工的重視及提升組織內部的向心力，對於提升組織成員的歸屬感與組織認同也相當有幫助。上述指標的建立不僅能夠提供員工可見的「願景」(Vision)更能夠營造友善的組織文化與工作環境，將能有效提升組織形象。

第四節 美國 OPM 執行文官調查的作法與啟示

美國人事管理局 (United States Office of Personnel Management, OPM) 為美國聯邦文官體制下最高之人事行政機關，主要負責處理各項公務人員業務、並負責總體人事管理政策之規劃與制定。近幾十年以來，OPM 在人力資源管理的作為上，皆秉持循證的精神，以現代化及科學化的方式蒐集資料並提供決策者最即時、最貼近現實的資訊。其中，每年對所有聯邦公務人員所進行的「聯邦政府公務人員意見調查」(Federal Employee Viewpoint Survey) 即是該機關設計用來檢視員工之人格特質、工作態度、以及是否具備達成政策目標之能力的衡量工具。

該調查之主要做法為透過「問卷調查」的方式，邀請聯邦公務人員提供其工作相關的經驗：從對工作與機關、到直屬長官、管理者、以及最終的高階領導者的看法。這個調查從 2002 年第一次開始實施後，陸續在 2004、2006、2008、2010、2012、2013、2014，以及最近的 2015 年四月底至六月反覆且持續地執行。其宗旨主要在於完成下列三項目標（United States Office of Personnel Management, 2015b）：

一、提供衡量聯邦政府人力資源管理系統施行狀況的一般性指標（indicator）。

二、人事管理局（OPM）用來檢視機關人力資本及策略管理成效的工具。

三、以循證方式（evidence-based）幫助高階管理者回答「我該如何使我的機關做得更好」這個問題。

該調查的研究對象為聯邦政府之全職、兼職、及非季節性聘用之所有員工。以 2014 年的訪問為例，有大約四十萬名員工參與了這個調查，總計涵蓋了 82 個機關，其中包括了 37 個部門/大型機關、以及 45 個小型/獨立機關。這些機構共涵蓋了 97% 的行政機關人員；同時，由於該調查所涵蓋之地理範圍廣泛，使調查結果的「代表性」及「多樣性」得以同時兼顧。

根據「2014 年聯邦政府公務人員意見調查報告」（United States Office of Personnel Management, 2015a）的內容，其執行細節與成果摘要如下：

- 該調查是藉由電子信件通知受訪對象，並透過網際網路執行，在資料蒐集之效率上較其他調查為佳、規模亦較大。
- 被選取參與調查的公務人員，若對調查或是任何項目有疑問，可向其「調查協助中心」（Survey Support Center）尋求協助，結果發現此一中心之設置，對提高受訪者之滿意度與填答意願有相當大的幫助。
- 為了提高問卷填答率，聯邦人事管理局在調查寄送之後，亦寄了多次後續提醒的郵件給受試者。
- 在 839,788 位收到聯邦政府公務人員意見調查的受試者中，共

有 392,752 位完成了調查，回收率為 46.8%。雖然此回收率較 2010 年之回收率 (52.2%) 低，但與過去三年之平均回收率相去不遠 (詳見圖 9)。

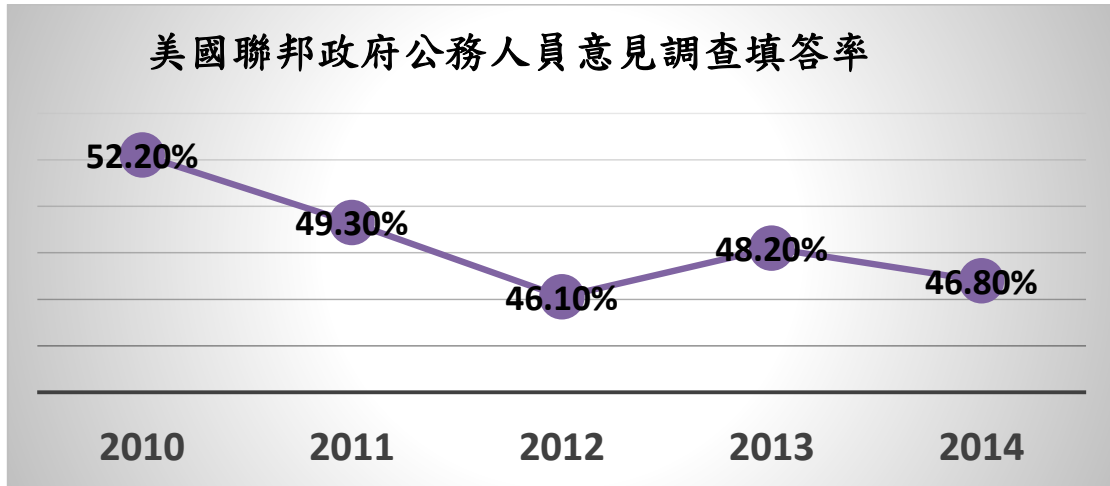


圖 9：美國聯邦政府公務人員意見調查填答率

圖表來源：本研究整理。

檢視 2014 年之「聯邦政府公務人員意見調查」可以發現，除基本工作相關的議題之外，該調查亦深入探討下列議題，例如：員工忠誠度、職場彈性、整體滿意度、以及職涯規劃等。其中包含了下列四種測量指標 (indicators)：

- 一、員工忠誠指數 (Employee Engagement Index)
- 二、整體滿意指數 (Global Satisfaction Index)
- 三、新 IQ (New Inclusion Quotient)
- 四、人力資本評估及課責架構 (Human Capital Assessment and Accountability Framework)

一、員工忠誠指數 (Employee Engagement Index)

員工忠誠度可以清楚地展現員工在工作上的付出、堅持、及努力，也可以瞭解其對於組織及執行任務的認同程度。一個成功的組織，應該提供一個能讓員工能發揮潛力的工作環境。聯邦政府公務人員意見調查，即能夠測量該組織提供的員工良好工作環境以及培養員工忠誠

度之潛力。其中的測量面向共包含三個子項目：(1) 領導力、(2) 管理者、(3) 默會的工作經驗的傳遞。此三個子項目都分別反映了不同層面的工作環境，對於組織及領導者瞭解、預測、以及影響行為及結果有相當的助益。

二、整體滿意指數 (Global Satisfaction Index)

對政府而言，公務人員的流動程度越高、所可能造成的影響就越大、且代價高昂。因此，維持公務人員的工作滿意度在一定的水準之上，實為最符合成本效益的管理方式 (U.S. OPM, 2015)。工作滿意度較高的員工不僅能有更高的產量，同時也較傾向留任，能夠長期為該機關貢獻心力。然而，測量公務人員的滿意程度並不容易，需要考慮諸多層面才能夠取得完整且不偏頗的資訊。整體滿意指數 (GSI) 的測量，包括了四種層面的滿意度：(1) 工作、(2) 薪資、(3) 組織、以及 (4) 是否認為自己的組織是一個適合工作的地方。

三、新 IQ (New Inclusion Quotient)

工作職場上的新 IQ 概念，是建立於「個人行為由於可以不斷被重複，因此將會在包羅萬象的組織環境中形成許多重要的基礎知識。最重要的是，這些行為與知識是可以被學習、實行、並發展成一種內化的組織行為的，這些行為皆為構成組織成員智能的重要因素。」新 IQ 的測量包含二十個有關組織內部環境的面向，其中可分為「公平、透明、合作、支持、及賦能等」五大類。

四、人力資本評估及課責架構 (Human Capital Assessment and Accountability Framework)

人力資本評估及課責架構是人力資源管理中的重要系統，此系統使聯邦政府能夠以一致且全面性的政策工具進行人力資源的管理，藉由這些指數，可以評估組織對於最終目標進步程度，並協助政府機關成為一個高績效產出的組織。

2014 年的調查顯示，聯邦政府員工在工作奉獻及承諾上的態度

良好，大多數的聯邦政府員工皆認為他們的工作是重要的，也會付出更多的努力將工作完成，且會主動地尋找更多的方法將工作做好，此些證據皆代表員工的「內在動機」(intrinsic motivation)強烈，給予管理者更多激勵的選擇。除此之外，調查亦顯示與 2013 年相比，員工對於上級主管的滿意度上升，新進員工對自身的適才適所程度、以及工作上資源取得程度有更高的評價。此一意見蒐集機制之建立，每年皆提供大規模且具有代表性的資訊，讓聯邦政府能夠精確掌握其公務人員的想法、態度、及行為模式。該調查結果除提供管理階層（包含非管理階層、管理者、及高階文官）使用外，亦即時公佈於大眾使用，舉例來說，此一調查結果長期以來皆受到公共行政領域學者之高度重視，在學術及理論建構上亦有卓越的貢獻。

採取透過電子郵件 (email) 對公務人員發放問卷，最常碰到的問題有三：第一、公務人員的「公務電子信箱」會隨著其工作單位的轉換而變動，因此經常碰到電子信箱未即時更新以致通知信件無法有效寄達的問題，也連帶使問卷回收率之計算相當不精確。第二、許多單位中公務人員的電子信箱並未公開於政府網站上，若無政府權責機關主導此類調查，蒐集公務人員的電子郵件將會成為最大的障礙之一。第三、各機關為確保資訊安全，大都會設置安全程度不一的防火牆，批次寄發的電子郵件問卷很可能會被各機關的防火牆擋下或被視為垃圾信件，以致於無法有效通知受試者填答，大幅降低問卷回收率。

然而，美國之所以能夠如此有效地完成大規模公務人員的意見調查，主要的原因在於此項調查是由美國人事管理局主導，上述法律（資訊保護）及技術上的限制將可減到最低。舉例來說，美國人事管理局的資料庫中即包含全聯邦政府公務人員的公務電子信箱，並且即時更新，因此前述第一及第二項問題從來都不會對其調查構成任何限制。同時，當人事管理局每年要發放問卷前，他們都會特別通知並要求各機關資訊單位不要擋下其所寄發的電子郵件問卷，前述第三項之問題也從來都不構成任何問題。同時由於此項問卷調查已行之有年（從 2004 年即開始），其聯邦公務人員已經知道此項調查是「玩真的」、是希望在實務上對整體政府工作環境有所貢獻，因此在心態上不再僅僅

將其視為一種「幫別人填寫問卷的負擔」，大大地提高了問卷資料的效度。

而反觀我國行政體系在公務員績效、態度以及工作動機上，尚未建立一個大型且長期可追蹤之資料庫，同時也未在公務人員中培養起「你提出問題與看法、我來想對策」的互信機制。然而，從制度性的角度來看，文官體系的優劣不僅會影響政府的治理能力，更可能在公私協力關係密切的現實下，對社會產生漣漪效應(ripple effect)。因此，若我國能夠朝向建立主、客觀資料相互支援之大型資料庫的方向邁進，將會是一項創舉，更有助於提升我國行政體系效能，達到適應環境、維護公共利益的最終目標。

第五節 研究結論與建議

本研究最主要的目的，就是要建構一個臺灣公部門職涯發展模式的雛形，研究結論可以分為下面六點。

第一，職涯發展模式是一種「強調組織管理階層與員工共同負起責任，為彼此的工作滿意度以及組織績效的成長而努力的管理模式」。該模式有三個重要的意涵：組織與個人協力、從內到外的績效變革、以及循證人力資源管理等，本研究也從員工協助方案中確認公部門組織對職涯發展管理模式的需求。

第二，根據本研究所提出的理論模式，本研究經過 Q 方法與問卷調查的方法，發現在公務人員心目中，「成功」的職涯發展理想模式，一共有團隊整合、交際關係、品牌經營、保守務實、學習領導、以及管家侍從等六種類型，這些模式也可看出可以驅動公務人員追求卓越的某些因子；另外，本研究也從問卷當中驗證這些因子的結果，發現本文所提出的理論模式中，「組織職涯管理措施」、「組織特質」、「個人特質」、以及「個人與組織的契合度」等四個構面，在公務人員職涯發展中扮演非常重要的角色。政府若想要提高公務人員在職場中的滿意度，首要之務應是採行「能夠得到員工認同」的組織管理策略；其

次則是要能夠透過合理的獎勵方式鼓勵員工創新；最後，組織可以提供員工足夠的支持、建立一套公平且導引合理分配工作負荷量的職涯發展管理模式。

第三，本研究提出的管理措施指標，一共包括 A.組織特性；B.組織職涯管理；C.個人特質；D.個人職涯管理；E.個人與組織契合度；F.職涯成功可能性；G.組織滿意度；H.組織以外的選擇；I.外部環境等九大項、接近四十餘種已經包含在人事資料庫以及本次和過去主觀意見調查中可以得到的資料所建構起來的指標，這套指標需要進一步發展成可以應用以及準確的資訊，作為未來監控公務人員職涯發展模式的基礎。

第四，針對職涯管理措施指標，本研究此次僅針對個人層次的部分進行實證資料的蒐集與分析，雖有透過蒐集相關員工協助方案作為認識組織層次的職涯管理措施實例，但仍欠缺客觀組織層次的實證資料與個人層次的調查數據，做進一步的對照分析，這也是本研究面臨的限制之一，後續研究建議可針對此部分進行補強與延伸。

第五，本研究收集並討論美國、英國與日本的相關政府人事管理政策，發現美國的 OPM 最能作為本研究所建構的公務人員職涯發展模式的標竿，包括職涯發展的相關理論、指標與資料蒐集、以及資料的分析與應用，都有可以作為我國未來發展職涯發展人事管理模式的借鏡。

第六，本研究綜合 2013 年文官陞遷調查所蒐集的主、客觀資料以及前述相關建構臺灣公務人員職涯發展管理模式的相關資訊，將提出下面短、中、長程的實施建議：

一、短期目標：

1.依照本研究所提的指標表，盤點人事資料庫內資料，歸納出相關指標所對應的資料需求，不論是改變資料庫模式，或是從設計定期的主觀問卷蒐集，評估後設計出短期改革方案，從資料上準備好向職涯發展的管理模式邁進。

2.關於定期主觀問卷的設計與施作，建議由統計單位負責規劃，問卷設計與執行可以委外方式為之，如果採用本研究所建議的網路問

卷方式執行，則需要人事資料庫上的個人信箱地址欄位，必須成為「必填」與「重點更新」的項目。

3.展開考試院人事業務的盤點工作，一方面找出相關公務人員職涯發展指標的蒐集與應用權責單位，另一方面必須設計相關資訊提供、研考追蹤、以及研究變革的組織功能分工，建議可以參考目前性別平等推動的組織方式為之。

二、中期目標：

1.植基在前述短期三目標的基礎上，進行為期三年的公務人員職涯發展業務試辦計畫，計畫執行過程可以用自辦或外包的方式，對該試辦計畫進行同步的執行評估。

2.針對定期主觀問卷與客觀資料的蒐集，以同步或是禁制兩年的方式，比照美國 OPM 的運作模式，定期以資料公開的方式公佈給大眾與學界，一方面滿足民眾知的權利，另一面與學界協力，將資料內容的管理意涵能夠分析發表，提供政府參考。

三、長期目標：

1.為期三年的試辦計畫之後，該計畫可以開始正常實施，建議推動小組每隔五年，針對長期的發展趨勢、計畫實施的成果實施前-後測的比較研究、並且結合學界與實務界的力量，對我國人力資源管理的職涯發展模式，進行動態的更新。

2.從「組織層面」建構機關整體的績效衡量指標，並且作為衡量組織績效的標準。當組織層面的績效衡量指標建立之後，進行機關間的評比與排序，並制度化、定期性地公布結果。而評比的結果更應進一步地與「個人層次」的資料加以結合，透過主客觀資料、不同層級資料間的交叉比對與分析，建立一個「動態」的診斷、評估、及回饋系統，真正地體現「組織應是一個有機體」的概念，不但可以提升組織績效，也可以達成組織學習與成長的目標。

參考文獻

中文部分

- 方凱弘、陳宏興（2014）。治理與公民參與—淡水河流域治理之Q方法論分析。《臺灣民主季刊》，第11卷，第1期，頁41-101。
- 王美慧、唐資文、曾秋蘭。2007。〈公部門組織文化，員工工作滿足，全面品質管理與服務品質滿意度之研究〉。《品質學報》，第14卷，第1期，頁1-15。
- 王家英、孫同文（1996）。國族認同的解體與重構--臺灣當前的主體經驗。《政治科學論叢》，第7期，頁321-353。
- 王惠蘭、陳昭珍（2014）。組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之關聯性研究—以某公股銀行為例。《圖書資訊學研究》，第8期，頁101-160。
- 朱春林（2013）。員工協助方案在臺灣實施的過去、現在與未來：兼論國軍推動 EAPs 的可行做法。《國防管理學報》，第34期，第2卷，頁39-62。
- 考試院（2014）。考試院103年度文官制度國外考察日本北海道人事制度考察參訪報告，台北市：未出版。
- 考試院a（2012）。文官興革規劃方案（修正版）。
- 考試院b（2012）。強化文官培訓功能規畫方案（修正版）。
- 考試院研究發展委員會（2003）。《日本人事院及相關制度之研究》
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dHqkOI9uk-cJ:www.exam.gov.tw/public/data/012811325971.doc+&cd=2&hl=zh-TW&ct=clnk&gl=tw>
- 考試院（2010）。內閣制之下的考試權。載於考試院研究發展委員會專題研究報告彙編（四）
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aMzLAa5fcWgJ:www.exam.gov.tw/public/Attachment/012014264648.doc+&cd=1&hl=zh-TW&ct=clnk&gl=tw>
- 考試院（2015）。考試院105年度施政計畫。104年11月27日，取自：
www.exam.gov.tw/public/Data/55251628271.pdf
- 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，104年11月27日，取自：
<http://www.nchu.edu.tw/~person/index/help/plan/infobook.pdf>

- 行政院人事行政總處 (2015)。員工協助方案專區，104 年 11 月 27 日，取自：<http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=41>
- 余致力 (2002)。激勵士氣？打擊士氣？行政機關實施績效獎金制度之評估。《人事月刊》，第35卷，第5期，頁47-60。
- 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》，第43期，頁91-126。
- 吳欣蓓、陸洛 (2011)。員工國際經驗、生涯發展與外派中國意願之關係—以家庭系統因素為調節變項。《商略學報》，第3卷，第3期，頁175-196。
- 吳鳳菁 (2009)。以員工協助方案 (EAPs) 觀點：探討其在人力資源發展之啟示。科技教育課程改革與發展學術研討會論文集，(2008)，頁 181-187。
- 呂育誠 (2005)。公務人員績效評量結果融入陞遷制度之研究 (上)。《公務人員月刊》，第114期，頁10-17。
- 呂育誠 (2006)。公務人員績效評量結果融入陞遷制度之研究 (下)。《公務人員月刊》，第115期，頁15-19。
- 李允傑 (2007)。公部門績效評估技術與指標。《研考雙月刊》，第31期，第2卷，頁26-39。
- 李武育、易文生 (2007)。政府機關施政績效評估之現況與展望。《研考雙月刊》，第31卷，第2期，頁3-12。
- 李俊達、黃朝盟 (2010)。組織精神力與工作績效之研究：以臺北市政府中高階文官為例。《東吳政治學報》，第3卷，第28期，頁187-233。
- 李嫻維、高瑞新、廖翊雅、劉文宏 (2010) 臺灣漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效影響之研究。《公共行政學報》，第36期，頁91-123。
- 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》，第353期，頁21-26。
- 林栢章、王精文 (2009)。從委外式員工協助方案探討企業員工諮商內容之研究。《中華輔導與諮商學報》，第26期，頁47-83。
- 林桂碧 (2005)。OECD 主要會員國及大陸地區政府機關有關員工協助方案 (EAP) 相關資料蒐集編譯報告--美國、英國、加拿大、南非及亞太地區國家 (新加坡、日本、香港及大陸)，未出版。

- 林嘉誠 (2004)。公部門績效評估技術與指標建立。《國家政策季刊》，第3卷，第2期，頁1-20。
- 施能傑、曹瑞泰、蔡秀涓 (2009)。美國、英國和日本中央政府初任文官的甄補制度介紹。《國家菁英季刊》，第5卷，第1期，頁13-35。
- 洪國平 (2002)。從新加坡經驗論我國公務人員陞遷制度應努力之方向。《公務人員月刊》，第73期，頁14-17
- 孫本初 (2004)。從人力資源發展觀點論高階文官培訓制度之設計原則。考銓季刊，第39期，頁36-46。
- 孫同文、王家英 (2005)。在臺灣國族認同和中國國族認同之間：一個Q方法論的補充。《香港社會科學學報》，第29期，頁123-161。
- 孫景棠 (2001)。臺灣企業推行員工協助方案對員工態度與組織績效之研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 徐西森 (2010)。員工協助方案運作模式相關因素之分析研究。《高應科大人文社會科學學報》，第7卷，第1期，頁111-131。
- 翁毓嵐、邱琮皓 (2015)。防憂鬱 台積電增聘心理師。中時電子報，104年11月21日，取自：
<https://tw.news.yahoo.com/%E9%98%B2%E6%86%82%E9%AC%B1-%E5%8F%B0%E7%A9%8D%E9%9B%BB%E5%A2%9E%E8%81%98%E5%BF%83%E7%90%86%E5%B8%AB-215004158.html>
- 張紹勳 (1997)。企業員工生涯定位、工作滿意與組織效能之研究。《管理評論》，第18卷，第2期，頁35-58。
- 張瑞濱、賀力行 (2003)。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略。《人力資源學報》，第3卷，第1期，頁81-111。
- 莊文忠 (2008)。績效衡量與指標設計：方法論上的討論。《公共行政學報》，第29期，頁61-91。
- 許南雄 (2014)。各國人事制度—比較人事制度，新北市：商鼎數位文化。
- 許順旺、林顯邦、張姮燕 (2011)。國際觀光旅館客房部門員工壓力源、組織認同與績效表現之相關研究：以調適行為為干擾變項。《人力資源管理學報》，第11卷，第1期，頁1-25。
- 陳玄愷、陳玄岳、何晉滄 (2005)。創造優質核心的職涯發展—悟空應變轉職場，尚需如來乾坤掌。《品質月刊》，第1期，頁34-37。

- 陳金貴 (1995)。人力資源管理應用在公共部門的探討 (上)(中)(下)。《人事月刊》，第21卷，第3期，頁33-37；第4期，頁20-25；第5期，頁18-23。
- 陳金貴 (2011)。公務人力問題的探討：人力資本管理的觀點。《人事月刊》第53卷，第5期，頁1-10。
- 陳金貴 (2013)。政府人事改革的省思：人力資源管理觀點。《人事行政》第182期，頁69-72。
- 陳金貴、呂育誠 (2004)。公務人員陞遷制度的施行問題與展望。《人事月刊》，第38卷，第5期，頁9-22。
- 陳信木 (1998)。工作流動模型與職業生涯軌跡分析研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，計畫編號：NSC 87-2412-H-004-007。
- 陳書梅、劉益君 (2014)。大學生對生涯資訊需求之探索性研究。《圖書館學與資訊科學》，第40卷，第1期，頁82-100。
- 陳揚中 (2013)。官僚病態與官僚社會化：Q方法論之個案研究。國立暨南國際大學，公共行政與政策學系研究所，碩士論文，未出版。
- 陳敦源 (2012)。民主治理：公共行政與民主政治的制度性調和 (第二版)。台北市：五南文化。
- 陳敦源、李仲彬、張鎧如、陳玉豐、林錦鈺、簡鈺瑋 (2014)。邁向循證基礎的人力資源管理：以主客觀資料整合建立「臺灣文官調查資料庫」的經驗分享，《人事月刊》，第346期，頁11-28
- 陳錦麗、曾榮豐 (2008)。績效管理、組織認同與組織學習關係之研究—以國立大學公務人員為例。《屏東教育大學學報—教育類》，第31期，頁129-156。
- 勞動部 (2012)。員工協助方案工作手冊。台北：行政院勞工委會。
- 黃一峯 (2003)。行政機關業務評估指標建構：以衛生署為例。《研考雙月刊》，第27卷，第5期，頁33-44。
- 黃榮源 (2011)。國際培訓新趨：英國「文官學習」系統新制評介。《T&D飛訊》，第127期，頁1-21。
- 新北市政府人事處 (2015)。員工協助方案專區，104年11月27日，取自：
<http://www.personnel.ntpc.gov.tw/file/3032/SG/48585/D.html>

- 溫金豐 (2004)。新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應。《臺大管理論叢》，第15卷，第2期，頁143-164。
- 葉晶雯 (2009)。高科技研發人員生涯發展方案。《中華技術學院學報》，第40期，頁111-138。
- 詹中原 (2005)。新人力資源管理之功績陞遷制。《公務人員月刊》，第114期，頁2-4。
- 臺北市政府人事處 (2015)。員工協談服務專區，104年11月27日，取自：
<http://dop.gov.taipei/np.asp?ctNode=46718&mp=113001>
- 劉祥得、翁興利 (2007)。當前我國公務人員工作滿意度、工作屬性、工作系絡之因果分析。《公共行政學報》，第22期：71-110。
- 蔡秀涓 (2006)。OECD國家政府推動策略性人力資源管理現況與經驗。《行政院人事行政局95年度各國人事制度資料委託蒐集編譯》，台北：未出版。
- 羅文基 (2003)。知識經濟時代的公務人力發展策略。《T&D 飛訊》，第10期，頁1-15。

英文部分

- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & C. P. M. Wilderom. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Bretz, R.D. Jr and Judge, T.A. (1994), "Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success", *Journal of Vocational Behavior*, 44, pp. 32-54.
- Brown, Steven R. (1991). "A Q Methodology Tutorial." Q Methodology Archive. Personal Website of Professor Charles E. Cottle.
<http://facstaff.uww.edu/cottlec/Qarchive/Primer1.html>. (accessed

- October 20, 2014)
- Brown, Steven R. (1996). "Q Methodology as the Foundation for a Science of Subjectivity." Q Methodology Archive. Personal Website of Professor Charles E. Cottle.
<http://facstaff.uww.edu/cottlec/QArchive/science.htm> (accessed October 20, 2014).
- Budd, M. L., & Broad, M. L. (1996). Training and Development for Organizational Performance. In J. L. Perry (Ed.), *Handbook of Public Administration* (pp. 424-439). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, Charles P. (2003). Integrating perspectives in career development theory and practice. *The Career Development Quarterly*, 51(3), 203-216.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Civil Service Commission. (2015). Civil Service History. Retrieved from <http://www.civilservicecommission.org.uk/civil-service-history.html>
- Dawis, R.V. and Lofquist, L.H. (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment*, University of Minnesota Press, Minneapolis, MN.
- Dryzek, John S and Berejikian, Jeffrey. (1993). Reconstructive Democratic Theory, *American Political Science Review*, Vol. 87, No. 1: 48-60.
- Employee Assistance Professionals Association. (2003). *EAPA standards and professional guidelines for employee assistance professionals association*. VA, Arlington: EAPA Press.
- Fenwick, J. (1995). *Managing Local Government*. London: Chapman & Hall.
- Flynn, N. (1997). *Public Sector Management*. Harvester Wheatsheaf: Prentice-Hall.
- Granrose, C. S., & J. D. Portwood. (1987). Matching individual career plans and organizational career management. *The Academy of Management Journal*, 30(4), 699-720.
- Griffin, B. and Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), pp. 65-73.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit.

- Personnel Psychology*, 58, pp. 281-342.
- Litano, M. L., & Major, D. A. (2015). Facilitating a whole-life approach to career development: The role of organizational leadership. *Journal of Career Development*, 5, 1-14.
- Long, E., & Franklin, A. L. (2004). The paradox of implementing the Government Performance and Results Act: Top-down direction for bottom-up implementation. *Public Administration Review*, 64(3): 309-319.
- Mael F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-112.
- March, J.G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- National School of Government. (2010). *Annual Report and Resource Accounts 2009-10*. London: The Stationery Office.
- Office for National Statistics. (2014). *Civil Service Statistics*, 2014. Retrieved from http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171778_379949.pdf
- Office for National Statistics. (2015a). *The Percentage of People in Employment Who Work in The Public Sector Is at The Lowest Since Records Began*. Retrieved from <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/lms/labour-market-statistics/december-2013/sty-public-sector-employment.html>
- Office for National Statistics. (2015b). *Who Is A Typical Civil Servant Today?* Retrieved from <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pse/civil-service-statistics/2013/sty-civil-service-statistics.html>
- OPM. (1999). *Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission*. Washington, D.C.: U. S. OPM.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.

- (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- 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.
- Rasdi, R. M., M. Ismail, J. Uli, & S. M. Noah. (2009). Toward developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232-254.
- Rasdi, R. M., T. N. Garavan, & M. Ismail. (2012). Networking and managers' career success in the Malaysian public sector. *European Journal of Training and Development*, 36(23), 195-212.
- Saks, A.M. and Ashforth, B.E. (1997), "A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes", *Personnel Psychology*, 50, pp. 395-426.
- Seibert, S. E., J. M. Crant, & M. L. Kraimer. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Sherman, A. W., Jr., & Bohlander, G. W. (1992). *Managing human resources*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Statistics Bureau, Japan. (2015). *Japan Statistical Yearbook 2015*. Retrieved from <http://www.stat.go.jp/english/data/nenkan/index.htm>
- Sultana, R. G., & Watts, A. G. (2006). Career guidance in public employment services across Europe. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 6, 29-46.
- U.S. Federal Labor Relations Authority. (2015). *Mission*. Retrieved from <http://www.flra.gov/content/mission>
- U.S. Merit Systems Protection Board. (2015). *About MSPB*. Retrieved from <http://www.mspb.gov/About/about.htm>
- UK Cabinet Office. (2007). *Civil Service Fast Stream Recruitment*. Retrieved from http://www.cabinetoffice.gov.uk/reports/faststream/2008/selection_process.aspx
- United States Office of Personnel Management. (2015a). *2014 Federal Employee Viewpoint Survey Results: Employees Influencing Change*. Retrieved from http://www.fedview.opm.gov/2014files/2014_Governmentwide_Management_Report.PDF

- United States Office of Personnel Management. (2015b). *2015 Federal Employee Viewpoint Survey*. Retrieved from <http://www.fedview.opm.gov/>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.
- Watts, Simon and Paul Stenner. (2005). Doing Q methodology: theory, method and interpretation. *Qualitative Research and Psychology*, 2: 67-91.
- Yandrick, R. (1992). Taking Inventory. *EAP Association Exchange*, 22-29.

附錄一 問卷構面與問題題目-個人層面

問卷構面與問題題目-個人層面		
構面/主題	問題	來源
工作奉獻	我願意為了達成工作上的目標付出額外的努力。	FEVS
	工作對我來說是最重要的一件事。	Morrow, P. C. (1983)
	我最主要的成就感是來自於工作。	
	為了生活我不得不工作。	
	我喜歡思考與規劃我的未來生涯。	
	我喜歡要求具有挑戰性的工作指派。	Scotter and Motowidlo (1996)
我會主動解決工作的問題。		
組織認同	我工作上會要求自我的紀律。	NASP – DM
	我認為我的單位是一個好的工作場域。	
	我對於在我的組織中工作感到驕傲。	Mowday, et al. (1982)
	我認為我的價值觀與組織的價值觀相似。	
	為了在這個組織工作，任何工作指派我幾乎都會接受。	
	當有人批評組織時，我會覺得好像我自己被侮辱了。	
我很在意別人對我所屬的組織的看法。	溫金豐(2004)；Mael & Ashforth (1992)	
組織的成功就是我的成功。		

問卷構面與問題題目—個人層面		
構面/主題	問題	來源
	即使我不需要錢，我還是會繼續為組織工作。	Cheney (1983)；摘引自 Vernon D. Miller(2006)
	一般而言，我覺得組織的問題就是我的問題。	
	我會願意付出超出期待的努力，協助組織獲得成功。	
	我接下來的工作生涯願意在這組織工作。	
	我覺得組織的成就是每個成員貢獻而來的。	
	我會將組織描述成員工之間有歸屬感的大家庭。	
	我很關心組織未來發展。	
公部門認同	我對於能夠在政府機關中工作感到驕傲。	FEVS
有效領導：技能相符	我的才華在此工作領域得到發揮。	FEVS
	我的工作對於達成組織目標很有幫助。	
個人創新意願	在接受新想法時，通常我會很謹慎。	FEVS
	在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好。	
	我常常覺得傳統的方法才是最好的。	NASP – DM
	我發現我通常是團體中比較慢接收新觀念的人。	
	我認為新穎、獨特的想法和行為很振奮人心。	
	我不太願意接受新的做法，除非我身邊的人已經這樣做。	
	我經常對那些尚未有明確答案的問題感興趣。	
	我不喜歡模稜兩可或未被解決的問題。	
	已有人做過的創新方法我才會考慮採納。	

問卷構面與問題題目-個人層面		
構面/主題	問題	來源
	我發現我自己對新的想法經常抱持著質疑的態度。	
	我樂於學習與工作相關的新知識或技能。	
	我認為「過去的經驗」比「創新」更為重要。	彭瑞芝、曾欽正、賴文 (2008)
	我有具有承擔風險、當機立斷的膽識。	
	我經常會在工作中嘗試新的觀念或做法。	
公正世界信念	基本上，我認為這個世界是公正的。	
	我相信邪不勝正。	NASP – DM
	我相信儘管人們遭受不公平的待遇，最終他們還是會得到補償。	
	我確信在我們的生活周遭中（如專業上、家庭上、政治上），不平等是例外，而不是常態。	
	我認為我的同事在進行重要決策時會努力做到公平。	
	我認為我的組織在做重要決策時會努力做到公平。	
	我認為我的上司在做重要決策時會努力做到公平。	
工作績效	我常常無法完成主管所交辦的工作事項。	陞遷研究
	我的工作品質能獲得主管的肯定。	
	我的工作品質能獲得同仁的肯定。	
	我的整體工作表現十分優異。	Warokka, A., & Gallato, C. G. (2012)
	我總是可以達到績效目標。	
	我認為自己的績效高於公司員工的平均。	

問卷構面與問題題目—個人層面		
構面/主題	問題	來源
工作滿意度	對於目前工作的陞遷機會，我感到滿意。	陞遷研究
	對於目前工作受到認同的程度，我感到滿意。	
	對於目前工作所肩負的責任，我感到滿意。	
	對於目前工作所帶來的意義，我感到滿意。	
	對於目前工作所獲得的成就感，我感到滿意。	
	對於目前工作的薪資，我感到滿意。	FEVS
(自我評價的工作滿意度)	整體來說，我很滿意我的工作。	FEVS
	我很滿意我目前的「工作表現」。	
(自我評價主管對自身的工作滿意度)	長官對於我的「工作表現」相當滿意。	FEVS
公共服務動機	政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。	陞遷研究
	我不關心政治人物的一舉一動。	
	「政治」對我來說是個骯髒的詞彙。	
	我對我所服務的社區與人民不感興趣。	
	我覺得對我所服務的社區與人民作了無私的奉獻。	
	執行公共服務對我來說是一種公民責任。	
	當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍。	
我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。		

問卷構面與問題題目-個人層面		
構面/主題	問題	來源
	我認為許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的。	
	對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	
	只要我認為對大眾有利，我可以冒著失去陞遷機會的風險去爭取。	
	為社會奉獻是我本來就應該做的。	
	我認為當今人們該學、該做的，不是「取之於社會」而是「用之於社會」。	
	只要政府官員做出對人民有益的事，即使傷害了我個人的利益，我也能夠接受。	
	我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前。	
組織社會行為	我會主動分擔或代理同事的工作	蔡松純、鄭伯璦、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳 (2009)
	我樂意協助同事解決工作上的困難	
	我會主動幫助新來的同事適應工作環境	
	我會主動與同事分享訊息	
	我會努力對外介紹或宣傳公司的優點	
	我會努力維護公司形象，並積極參與有關活動	
	我會主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考	
	即使無人注意或無據可查時，我亦隨時遵守公司規定	
	我上班時經常提早到達，並動手處理公務	
	我願意無條件服從主管的命令	
	即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定	
	當主管目標和我的個人目標有衝突時，我願意犧牲個人目標以達成主管目標	

問卷構面與問題題目—個人層面		
構面/主題	問題	來源
	當主管要求我假日來加班時，我會一口答應	
	我會向主管報告他不知道的消息，以協助他做出決策	
陞遷滿意度	與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形。	陞遷研究
	以自己付出的努力與工作表現而言，我應該有更好的陞遷狀況。	
	本機關陞遷決定的結果讓人覺得工作表現好就能獲得陞遷。	
	我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況。	
	我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意。	
民眾觀感	我經常覺得政府沒有作好該做的工作	Self-designed
	我經常覺得公務人員的工作就是朝九晚五	
	我認為「民眾覺得公務人員的工作就是朝九晚五」是與事實不符的	
	我認為「民眾覺得政府做事沒效率的說法」是不公平的。	
	我認為一般民眾不了解公務人員的工作。	
行政人員對民眾的信賴	我覺得一般民眾不了解我們在做甚麼	Yang,K. (2005)
	我覺得當規定模糊的時候，民眾都會想要佔便宜	
	我覺得民眾不會和你說實話	
	我覺得民眾想要在我工作上協助我	
	我覺得民眾是值得信賴的	
政府/民眾關係	我相信政府會做他所說過要做的政策。	

問卷構面與問題題目-個人層面		
構面/主題	問題	來源
	我認為政府對於未來的計畫是開放的。	Ledingham, J. A. (2001)
	我認為政府所提供的活動都是對公民有益的。	
	我認為政府為了人民努力讓國家進步。	
	我認為政府致力於投入資源來維持與人民的關係。	
信任傾向 Propensity to trust	在日常生活中，家庭成員對我做出的承諾是可以相信的	Rotter (1971, 1980) & General Social Survey
	在日常生活中，我覺得大部分的人是誠實的	
	在日常生活中，即使和我不親近的人，我都會很信任他們	
主管信任	我與這位主管能自在地分享彼此的想法、感受與願望	吳宗祐(2008)
	我可以放心的與這位主管討論工作上的困難，也知道他願意聽我說	
情感性關係認定	我認為主管與部屬應該是無話不談的工作夥伴	蔡松純、鄭伯壘、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳 (2009)
	我認為主管與部屬應該要分享彼此的想法與感受	
	我認為主管與部屬應該彼此分享情緒，不論是高興或悲傷	
工具性關係認定	我認為主管與部屬就像是好朋友一樣，應該互相幫忙協助	
	我認為主管與部屬的關係是基於實質利益而來	
	我認為主管與部屬的關係，無非是一種利益交換關係	
權力距離	我認為主管並不需要常常徵詢部屬的意見	
	我認為主管進行大多數決策時，並不需要諮詢部屬的意見	
	我認為主管不該將重要的任務授權給員工自行處理	

問卷構面與問題題目—個人層面		
構面/主題	問題	來源
	我認為主管應該避免與員工有上班時間之外的社交活動	
	我認為部屬不應對主管的決策有所質疑	
跨部門認知比較	我認為公務人員的工作壓力比「私人企業員工」來得高。	Self-designed
	我認為公務人員的工作壓力比「非營利組織員工」來得高。	
	我的工作會經常接觸民眾。	
	我的工作會經常接到民眾的陳情。	
	民眾的陳情會對我造成工作上的壓力。	
	我認為「私人企業」的工作環境比政府部門來得好。	
	我認為「第三部門」的工作環境比政府部門來得好。	
	整體來說，我認為「政府部門」的工作比「私人企業」的工作來的有吸引力。	
	整體來說，我認為「政府部門」的工作比「非營利組織」的工作來的有吸引力。	
	如果「私人企業」的工作與政府部門的工作一樣有保障的話，我會願意到「私人企業」工作。	
	如果「非營利組織」的工作與政府部門的工作一樣有保障的話，我會願意到「非營利組織」工作。	
	我認為我很了解「私人企業」的工作性質及工作環境。	
	我認為我很了解「非營利組織」的工作性質及工作環境。	
	註： FEVS：Federal Employee Viewpoint Survey (Office of Personnel Management, U.S. Federal Government)	

問卷構面與問題題目-個人層面		
構面/主題	問題	來源
NASP – C : National Administrative Study Project – Citizen (Center for Organization Research & Design, Arizona State University) NASP – D : National Administrative Study Project – Decision Making (Department of Public Administration and Policy, University of Georgia) NASP III : National Administrative Study Project III (School of Public Policy, Georgia Institute of Technology) 陞遷研究：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〉，考試院委託研究案。		

圖表來源：本研究整理

附錄二 問卷構面與問題題目-組織層面

問卷構面與問題題目-組織層面		
構面/主題	問卷問題	來源
組織目標	我的組織有明確的目標。	NASP – C
	我能夠精確的描述我的組織的目標。	
	我認為組織中每個人都很清楚組織的目標。	
	我對我能擁有多少職權感到肯定。	
	我很清楚我的本分。	
	我做的事情常只被一個人接受且不被其他人接受。	
	我會收到來自兩個或兩個人以上互相衝突的要求。	
有效領導	為了要執行工作我常常要屈服於規則或政策。	NASP – C
	我認為組織中的管理階層在員工前展現高度信任。	
	我擁有足夠的權力去決定該如何完成我的工作。	FEVS
	我認為在工作團隊中管理人能支持員工發展。	
	我的上司會提供我機會去展現我的領導能力。	
	與我的上司討論我的表現績效是很值得的。	
	在我的組織中，高層領導者能在工作場域引起高度的工作動機及忠誠度。	
	我認為組織中的高層領導者能維持高標準的誠信及正直。	
	我對很尊敬我的高層領導者。	

問卷構面與問題題目-組織層面		
構面/主題	問卷問題	來源
組織創新意願	我的組織接受新的想法時通常很謹慎。	NASP – DM
	我的組織幾乎不相信新的想法，除非大多數其他的組織都接受了。	
	相較於類似的組織，我的組織通常是最慢接受到新知的。	
	我的組織不太願意接受新的想法，除非看見此方法在其他類似的組織中是可行的。	
	我的組織會獎勵創新的作法。	
	我的組織認為維持現狀是最好的方法。	
	我的組織會常常挑戰那些尚未被解決的問題。	
	我的組織通常對新的想法抱著懷疑。	
組織風險特性	我工作單位中的「其他員工」不會害怕承擔失敗的風險。	NASP III
	我的組織高層管理者不懼怕承擔風險。	
	組織規範使我難以從事具風險性的行為。	
組織規章	我覺得基於規章，陞遷與否主要還是著重於績效。	NASP III
	即便管理者的績效很差，既有的規定使我們沒辦法讓他離開組織。	
	我覺得既有的薪資結構和規定使得組織難以給予好的員工較高的薪酬。	
策略管理	我的團隊能夠招募到所需技能的相關人員。	FEVS
	我的團隊的技能比去年更進步。	
	我覺得全體從業人員都具有和工作相關的知識及技能以達成組織目標。	
	我覺得上司的檢討及組織進程的評量符合組織的目標。	
團隊合作	我能與同事合作並將工作完成。	FEVS

問卷構面與問題題目-組織層面		
構面/主題	問卷問題	來源
	我在工作團隊中能和同事彼此互相分享工作上的知識。	
	我覺得上司能提升不同工作團隊間的溝通（例如：關於計畫、目標、所需資源的溝通）。	
多樣性支持	我認為組織內有相關的政策及計畫以提高工作場域的多樣性（例如：召募弱勢族群及女性、訓練、指導關於多樣性議題的意識）。	FEVS
	我的上司致力於達到組織內的社會群體代表性。	
	我的上司與不同背景的員工都相處得宜。	
訓練及發展	組織給予我實質的機會去增進我的能力。	FEVS
	我有足夠的資訊，將我的工作做好。	
	我的訓練需求有經過評估。	
	你對目前工作所受到的訓練滿意程度為何？	
繁文縟節	如果繁文縟節被定義為：「對行政效率具有負面影響的行政規則」，我覺得組織的繁文縟節的程度有多少?(分數從 1-10 分， 1=程度低，10=程度高)	NASP III
	如果繁文縟節被定義為：「組織的利害關係人必須承擔，但卻對達到目標或價值無任何幫助的行政規則」，我覺得組織的繁文縟節的程度有多少?(分數從 1-10 分， 1=程度低，10=程度高)	
	如果將「繁文縟節」定義為：「不必要的行政規則及程序，且對組織有負面影響」，我覺得組織的繁文縟節的程度有多少?(分數從 1-10 分， 1=程度低，10=程度高)	
組織績效品質	我認為我的組織所完成的工作品質是非常好的。	NASP - C
	大眾對於我的組織的績效表現相當滿意。	

問卷構面與問題題目-組織層面		
構面/主題	問卷問題	來源
陞遷自主性	我可以預期自己的陞遷時程。	陞遷研究
	當我有陞遷機會時，長官會詢問我的意見。	
	我覺得我可以靠自己的努力爭取到陞遷機會。	
	如果有必要，我可以運用政治手段幫助自己順利陞遷。	
陞遷政治性	我認為本機關的陞遷決定經常受本機關以外人士的影響。	陞遷研究
	我認為本機關中對長官的逢迎奉承比起工作表現，對陞遷更有幫助。	
	我認為本機關中決策者人馬或某些特定的人較容易獲得陞遷。	
	我認為本機關的陞遷決定，常是反應決策者的個人偏好。	
	我認為本機關陞遷決定主要是以所需人力為考量。	
陞遷公平性	我認為本機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素。	陞遷研究
	我認為本機關內有關陞遷的決策過程是公平的。	
	我認為本機關跟陞遷有關的制度規定並不公平。	
組織正義	我認為本機關內人事甄審委員會，對陞遷案件多能公平客觀地審議。	陞遷研究
	我被要求的工作進度跟同事的工作進度相比是相當的。	
	我被要求的工作負荷跟同事比起來是公平的。	
	我認為我在工作上所負擔的責任是公平的。	
	整體而言，我的主管在作工作相關決策前(包括工作指派、工作要求等)會聽所屬員工的意見。	
	整體而言，我的主管在蒐集正確且完整的資訊後，才會制定工作相關決策(包括工作指派、工作要求等)。	

問卷構面與問題題目-組織層面		
構面/主題	問卷問題	來源
	整體而言，當我的主管制定與我工作有關的決策時(包括工作指派、工作要求等)，會提供我一個充分的理由。	
工作生活平衡	我有足夠的資源將我的工作做好（例如：人力、材料、預算）。	FEVS
	我的工作負荷量是合理的。	
	我的上司能支持我對工作及生活所需要的平衡。	
<p>註： FEVS：Federal Employee Viewpoint Survey (Office of Personnel Management, U.S. Federal Government) NASP – C：National Administrative Study Project – Citizen (Center for Organization Research & Design, Arizona State University) NASP – D：National Administrative Study Project – Decision Making (Department of Public Administration and Policy, University of Georgia) NASP III：National Administrative Study Project III (School of Public Policy, Georgia Institute of Technology) 陞遷研究：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〉，考試院委託研究案。</p>		

圖表來源：本研究整理

附錄三 抽樣架構表

項目別	總計			五院及總統府			中央各部會			直轄市政府			縣市及鄉鎮市			其他			
	母體 人數	抽樣比率 %	樣本 人數	母體 人數	抽樣比率 %	樣本 人數	母體 人數	抽樣比率 %	樣本 人數	母體 人數	抽樣比率 %	樣本 人數	母體 人數	抽樣比率 %	樣本 人數	母體 人數	抽樣比率 %	樣本 人數	
總計	169,140	6%	10,680	1,722	6%	107	84,652	6%	5,280	52,807	6%	3,349	29,860	7%	1,941	99	3%	3	
委任	男	21,850	6%	1,381	67	4%	3	12,261	6%	748	5,565	6%	352	3,949	7%	278	8	0%	0
	女	31,275	6%	2,026	167	7%	12	12,191	6%	789	11,791	6%	748	7,116	7%	477	10	0%	0
薦任	男	50,969	6%	3,243	367	6%	21	27,460	6%	1,729	14,353	7%	941	8,765	6%	550	24	8%	2
	女	56,882	6%	3,507	630	6%	38	26,611	6%	1,617	20,043	6%	1,251	9,562	6%	601	36	0%	0
簡任	男	5,648	6%	355	274	7%	18	4,228	6%	264	762	6%	42	369	8%	31	15	0%	0
	女	2,516	7%	168	217	7%	15	1,901	7%	133	293	5%	15	99	4%	4	6	17%	1

資料範圍：我國中央與地方機關經銓敘部銓敘審定之現職公務人員，但排除軍人、警察、教師、醫事人員、事業機構人員、法官及檢察官。

樣本下載日期：104 年 10 月 20 日

附錄四 本研究使用之調查問卷

公部門整體工作環境與認知之研究— 文官調查問卷

親愛的公務界先進您好：

我們正進行一項由考試院委託的文官意見調查，目的是希望透過本問卷中關於策略管理、團體合作、組織創新、員工訓練及發展、工作生活平衡、有效領導及激勵等問題，對政府各機關之現況進行整體的了解。

您的連絡方式是在考試院的協助之下所取得。請您放心，我們保證這些資料僅作學術分析之用，絕對保密，並且僅會以集體資料方式呈現，不會有個別填答內容的引用，請您安心填答。若您有任何疑問，也歡迎您隨時與我們聯繫。

再次感謝您！敬祝您 身體健康、平安快樂！

政治大學公共行政學系教授 陳敦源
助理教授 張鎧如
助理教授 董祥開
敬上
2015 年 12 月

聯絡人：陳揚中 國立政治大學公共行政學系博士生
電話：(02) 2939-3091 #51145
E-mail：103256503@nccu.edu.tw

問卷說明

(填寫問卷題目前，請您務必先行閱讀!)

一、針對本研究問卷常出現的幾個名詞，我們作如下界定：

(一)「機關」：係指您目前的服務機關。例如：

1. 您為行政院主計處第二局第一科科員，則所指的「機關」即為「行政院主計處」。
2. 您為行政院金融監督管理委員會保險局第一組第二科科員，則所指的「機關」即為「保險局」。
3. 您為台北市政府工務局土木建築科第二股技士，則所指的「機關」即為「台北市政府工務局」。

(二)「主管」：係指您的業務直屬主管。例如：

1. 您為行政院主計處第二局第一科科員，則所指的「主管」即為「第一科科长」。
2. 您為行政院金融監督管理委員會保險局第一組第二科科員，則所指的「主管」即為「第二科科长」。
3. 您為行政院環境保護署廢棄物管理處專門委員，則所指的「主管」即為「廢棄物管理處處長」。
4. 您為臺北市政府主計處經濟統計科物價股科員，則所指的「主管」即為「物價股股長」。

一、 以下是一些與您工作相關的陳述，請勾選合適的欄位，以表示您對這些陳述的認同程度：

(本研究問卷的問題，與「主管」與「機關」相關的題目，請您依「現職」之情形作答，其餘題目請您回憶「整個公務生涯」之情形作答。)

1. 我的才能可以在工作上得到發揮 (技能相符)
2. 比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作 (技能相符)
3. 我能夠明確的描述出我機關的目標 (組織目標)
4. 我的工作績效能夠獲得主管肯定 (績效評量/技能相符)
5. 我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現 (績效評量)
6. 在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好 (個人創新意願)
7. 我在接受新的想法時通常很謹慎 (個人創新意願)
8. 相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人 (個人創新意願)
9. 我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用 (個人創新意願)
10. 我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前 (公共服務動機)
11. 政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的 (公共服務動機)
12. 執行公共服務對我來說是一種公民責任 (公共服務動機)
13. 我認為許多社會救助計畫是不可或缺的 (公共服務動機)
14. 我的工作使得我沒有時間陪家人 (工作家庭衝突)
15. 為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修 (訓練與進修/工作家庭衝突)
16. 為了兼顧家庭，我願意放棄升遷的機會 (工作家庭衝突)
17. 我的工作負荷量是合理的 (工作生活平衡/組織正義)
18. 我願意為了追求「更好的工作表現」而冒較大的風險 (風險偏好)
19. 我願意為了追求「更高的金錢報酬」而冒較大的風險 (風險偏好)
20. 我願意為了追求「更高的職位」而冒較大的風險 (風險偏好)
21. 我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項 (有效領導)
22. 我很信任我的主管 (有效領導)
23. 我的主管能夠有效激勵員工士氣 (有效領導)
24. 碰到與工作相關的業務時，我會主動溝通協調 (溝通)
25. 我對於不瞭解之業務，會主動請示我的主管 (溝通)
26. 我對於不瞭解之業務，會主動請教我的同事 (溝通)
27. 我願意為了完成我的工作付出額外的努力 (工作奉獻)
28. 不論工作多困難，我都會盡全力完成 (工作奉獻)
29. 我的工作是我生命中很重要的一部分 (工作奉獻)

30. 若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發。
31. 若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發。
32. 若我的單位出現「貪汙」的情形，我會進行舉發。
33. 若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發。
34. 若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）。
35. 若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）。
36. 我認為「民眾覺得政府做事沒效率的說法」是不公平的（公務人員/民眾關係）
37. 我認為一般民眾不了解公務人員的工作（公務人員/民眾關係）
38. 為了替民眾爭取權益，我甘願承擔被長官責難的風險（公務人員/民眾關係、公共服務動機）
39. 我的工作會經常接觸民眾（公務人員/民眾關係）
40. 我的工作會經常接到民眾的陳情（公務人員/民眾關係）
41. 民眾的陳情會對我造成工作上的壓力（公務人員/民眾關係）
42. 整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「私人企業」來得好（跨部門認知）
43. 整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「非營利組織」來得好（跨部門認知）
44. 整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「私人企業員工」還要來得高（跨部門認知）
45. 整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「非營利組織員工」還要來得高（跨部門認知）
46. 整體來說，我認為「政府部門的工作」比「私人企業」的工作來的有吸引力（跨部門認知）
47. 整體來說，我認為「政府部門的工作」比「非營利組織」的工作來的有吸引力（跨部門認知）
48. 如果「私人企業」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「私人企業」工作（跨部門認知）
49. 如果「非營利組織」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「非營利組織」工作（跨部門認知）
50. 我認為我很了解「私人企業」的工作性質及工作環境（跨部門認知）
51. 我認為我很了解「非營利組織」的工作性質及工作環境（跨部門認知）
52. 整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇（廣義工作滿意度）
53. 整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況（廣義工作滿意度）
54. 整體來說，我很滿意目前機關的領導風格（廣義工作滿意度）
55. 整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛（廣義工作滿意度）

- 56. 整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施（廣義工作滿意度）
- 57. 整體來說，我很滿意我目前的工作（工作滿意度）

二、 以下是一些與您「機關」相關的陳述，請勾選合適的欄位，以表示您對這些陳述的認同程度：

（本研究問卷的問題，與「主管」與「機關」相關的題目，請您依「現職」之情形作答，其餘題目請您回憶「整個公務生涯」之情形作答。）

- 58. 我的機關在接受新的想法時通常很謹慎（組織創新動能）
- 59. 相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的（組織創新動能）
- 60. 我的機關幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的機關都已經採用（組織創新動能）
- 61. 當我提出新想法時，我的主管通常會認真考慮其可行性（組織創新動能/組織支持）
- 62. 我認為我的機關皆能夠招募到技能與工作需要相符的人員（策略管理）
- 63. 我認為我的機關中現有的人力，足以因應目前業務需要（策略管理）
- 64. 我認為我的機關能夠因應業務需要，實施人力相互支援的措施（策略管理/組織支持）
- 65. 我很滿意機關中「不同科室之間橫向工作協調和聯繫」的狀況（策略管理）
- 66. 即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修（訓練與進修/組織支持）
- 67. 我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會（訓練與進修/組織支持）
- 68. 在工作上，我的機關賦予我足夠的權力來完成任務（組織授權）
- 69. 「創新」在我的機關中是很重要的價值（組織創新動能）
- 70. 有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的（組織創新動能）
- 71. 我的機關中的「其他員工」不會害怕承擔失敗的風險（組織風險特性）
- 72. 我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作（工作家庭衝突）
- 73. 我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興（工作家庭衝突）
- 74. 我認為我的機關中其他同仁皆有很強的向心力（組織認同）
- 75. 我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價（組織認同）
- 76. 我以身為我的機關的一份子為榮（組織認同）
- 77. 我認為我的機關的績效評量程序很適當（績效評量）
- 78. 我的機關很重視工作場域的多樣性（例如：任用弱勢族群）（多樣性支持）
- 79. 我的機關內有相關的政策及計畫以提高工作場域的多樣性（多樣性支持）

80. 我的主管與不同背景的員工都相處得宜（多樣性支持）
81. 我認為我的機關的工作指派與分工很合理（組織正義）
82. 我的工作報酬與我所付出的努力相稱（組織正義）
83. 我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的（組織正義）
84. 我的工作團隊很願意彼此分享工作上的知識與經驗（團隊合作）
85. 我的工作團隊能夠很有效率的溝通（團隊合作）
86. 我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度（團隊合作）

三、就您對臺灣公務體系的理解與觀察，請試著回答對於普遍的公務人員來說，下列敘述將「有助於公務人員之職涯發展」的認同程度：

1. 任職於都會型的單位
2. 累積足夠的年資
3. 承擔的業務具有挑戰性、能見度高
4. 任職單位的工作性質單純，壓力適中
5. 建立與強化組織的倫理文化
6. 優秀的領導與決策能力
7. 具備整合與協調各方勢力的能耐
8. 能清楚地呈現願景目標
9. 具備專業實務的知識與能力
10. 具備未來發展潛力
11. 具備危機管理能力
12. 瞭解及尊重多元文化之差異
13. 具備政策規劃與執行能力
14. 善於知識管理與經驗傳承
15. 善於議題分析與政策溝通
16. 具備國際視野與格局
17. 選舉時作政治投資
18. 尋求有力人士的關說
19. 吸引長官的注意，成為國王人馬
20. 逢迎拍馬、巴結奉承
21. 善於交際、面面俱到
22. 建立良好的個人口碑
23. 良好的人際關係
24. 儀容端莊整潔
25. 家庭責任與負擔較輕
26. 身為男性
27. 亮眼的學歷背景，血統純正

28. 具備良好的個人操守與品格
29. 言行一致，以身作則
30. 勇於任事，承擔責任
31. 安分守己，趨吉避凶
32. 自居配角，不強出鋒頭
33. 公正無私，恪守法紀
34. 保持身體健康
35. 良好的情緒管理
36. 工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣
37. 具團隊精神，體諒同事需求並主動協助
38. 面對問題時能夠勇於突破限制
39. 熱衷其職務，認真投入工作
40. 重視表面工夫
41. 講求績效、追求貢獻
42. 服從指揮領導，遵照上級的眼色行事
43. 重視公共利益、強調服務及社會正義
44. 實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能
45. 主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷
46. 早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會
47. 抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度
48. 命中有餘蔭

四、請試著從以下六種敘述類型中，試著根據您自己在公務職場上的特性，依照符合的程度進行排序。

1. **團隊整合型**：強調團隊與跨部門的溝通、協調與整合，重視危機或緊急事件的管理與應對能力。強調正向人際關係的經營，善於鼓舞士氣、具備團隊精神。
2. **交際關係型**：善於交際且面面俱到，除了重視工作績效的表現外，也能適時利用裙帶關係例如有力人士的關說或吸引長官注意讓自己有更好的發展機會。
3. **品牌經營型**：熱衷於職務，認真投入工作。願意承擔具挑戰性或能見度高的業務，以專業知識與能力勇於突破限制。會特別留意自己是否建立了良好的個人口碑。
4. **保守務實型**：具備專業實務的知識與能力，以求在工作上能公正無私恪守法紀。重視如何趨吉避凶，因此平時安分守己、服從上級眼色，但必要時也不排斥尋求有力人士的關說。
5. **策略領導型**：重視各種高階主管核心職能與專業知能的學習。除了具備

優秀的領導與決策能力外，也善於議題分析與規劃政策，並能落實政策的溝通與執行。

6. **管家侍從型：**面對長官時會特別留意一些表面工夫，並自居配角不強出鋒頭。除了服從機關長官的指揮領導外，也會試著以各種方法吸引長官注意，最好能成為國王人馬。

五、 以下想請問幾個關於您個人的基本資料：

1. 請問您的性別為？
 - 男性。
 - 女性。

2. 請問您的出生年？民國_____年

3. 請問您目前的婚姻狀況是？
 - 已婚有偶。
 - 已婚喪偶。
 - 已婚分居。
 - 離婚。
 - 同居。
 - 單身。
 - 其他：_____。

4. 請問您家中是否有符合以下描述的家庭成員？
 - 未滿十八歲的小孩
 - 70 歲以上老人。
 - 長期生病之病患。
 - 身心障礙者。
 - 患精神疾病者。
 - 其他需別人特別照顧者，請說明_____。
 - 以上皆無

5. 請問您是否是家中的主要經濟來源？
 - 是。
 - 否。

6. 請問您的最高學歷為何？
 - 高中、職（含）以下。（跳過下一題）
 - 專科。（跳過下一題）
 - 學士。（接下題）
 - 碩士。（接下題）
 - 博士。（接下題）

7. 請問您最高學歷的「領域(系、所)」為何? _____
8. 請問您在目前機關服務的服務年資? _____
9. 請問您目前的職等為何? _____ 職等
10. 請問您目前的職位是否為主管職?
 是。
 否。
11. 請問您過去是否擔任過主管職?
 是。
 否。
12. 請問您過去是否曾在公家機關以外的單位工作過?
 是。(接下題)
 否。(跳過下二題)
13. 請問您之前的工作是「私人企業(受雇)」、「私人企業(自營)」、還是「非營利組織」?(可複選)
 私人企業(受雇)。
 私人企業(自營)。
 非營利組織。
 其他,請說明_____。
14. 請問您在該部門工作了幾年?
私人企業(受雇) _____ 年。
私人企業(自營) _____ 年。
非營利組織 _____ 年。
其他 _____ 年。
15. 目前臺灣有許多政黨,請問您比較偏向哪一個政黨?
 中國國民黨。
 民主進步黨。
 親民黨。
 臺灣團結聯盟。
 無黨團結聯盟。
 民國黨。
 新黨。
 綠黨。

- 勞動黨。
- 其他黨派，請說明：_____
- 不偏向任何政黨。(請追問下一題)
- 拒答。

16. 若您不偏向任何政黨，請問您比較偏向泛藍或是泛綠？

- 泛藍。
- 泛綠。
- 都不偏。
- 其他，請說明：。
- 拒答。

(問卷結束) 非常感謝您今天撥空填寫我們的問卷，祝您工作順心，謝謝!

附錄五 公務職涯發展認知各類型語句之Z分數表

No.	Statement5	Factors & Z-score					
		1	2	3	4	5	6
1	尋求有力人士的關說	-1.61	1.56	-0.25	1.13	0.15	0.10
2	任職於都會型的單位	-0.87	1.41	0.30	0.77	-0.81	-1.63
3	累積足夠的年資	-1.10	-1.09	0.72	-0.47	-0.29	1.10
4	逢迎拍馬、巴結奉承	-1.78	-0.38	-1.64	1.06	-0.29	1.25
5	選舉時作政治投資	-1.99	0.94	-1.76	-0.83	-0.77	-1.49
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	0.69	0.80	1.52	-0.28	1.49	0.82
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	-1.42	1.46	0.07	0.51	0.46	1.44
8	良好的人際關係	1.23	1.13	1.15	1.89	0.84	1.20
9	善於交際、面面俱到	-0.15	1.75	-0.36	0.07	0.81	-0.05
10	優秀的領導與決策能力	0.89	0.24	0.79	0.85	1.99	0.10
11	言行一致，以身作則	0.30	-0.42	-0.12	0.34	-0.71	-0.29
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	1.73	1.32	-0.30	0.49	1.55	1.06
13	建立良好的個人口碑	0.33	0.19	2.13	0.91	0.26	0.62
14	能清楚地呈現願景目標	0.01	-1.93	0.12	-1.83	0.45	-0.86
15	建立與強化組織的倫理文化	-0.14	-1.70	-1.15	0.21	-0.75	-1.53
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	1.00	-0.29	0.12	-0.85	-0.57	-0.34
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	1.14	0.19	0.43	-0.21	-0.35	0.67
18	儀容端莊整潔	-0.53	-0.66	-0.30	0.06	-1.24	0.19
19	家庭責任與負擔較輕	-0.62	-0.19	-0.73	-0.42	-1.34	-0.34
20	具備良好的個人操守與品格	1.16	-0.80	-0.12	0.13	-0.61	0.62
21	身為男性	-1.61	-0.33	-1.58	-1.04	-0.97	1.05
22	亮眼的學歷背景，血統純正	-1.02	1.22	0.61	-0.21	-0.30	-0.14
23	良好的情緒管理	0.66	1.13	0.00	1.19	0.13	0.19
24	講求績效、追求貢獻	0.13	1.46	0.24	-0.77	1.03	1.06
25	具備專業實務的知識與能力	1.09	0.14	1.64	2.24	1.67	0.62
26	具備未來發展潛力	0.19	0.71	0.85	-1.13	1.02	-0.58
27	危機管理能力	1.54	0.00	-0.55	0.21	1.23	0.05
28	瞭解及尊重多元文化之差異	0.07	-1.70	-1.82	-1.26	-1.00	-1.44

附錄五 公務職涯發展認知各類型語句之Z分數表

No.	Statement5	Factors & Z-score					
		1	2	3	4	5	6
29	政策規劃與執行能力	0.84	0.61	0.37	-0.71	1.85	0.34
30	知識管理與經驗傳承	0.77	-0.85	0.00	1.26	0.57	-0.38
31	善於議題分析與政策溝通	0.95	0.42	-0.48	-0.15	1.32	-1.87
32	具備國際視野與格局	0.12	-1.27	-0.61	-1.41	0.65	-0.67
33	面對問題時能夠勇於突破限制	1.23	0.61	1.28	-1.13	1.51	0.58
34	熱衷其職務，認真投入工作	0.87	-0.38	1.70	-0.13	0.10	0.34
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	-0.67	-0.38	1.10	1.20	0.51	1.49
36	對表面工夫的重視	-1.80	1.04	-0.30	0.77	-0.50	1.77
37	勇於任事，承擔責任	0.93	0.47	1.28	-0.98	0.23	0.67
38	安分守己，趨吉避凶	-1.04	-0.42	-1.52	1.32	-1.35	-1.10
39	自居配角，不強出鋒頭	-0.63	-1.65	-1.40	0.55	-1.62	1.87
40	公正無私，恪守法紀	0.10	-2.12	-0.67	1.96	-0.52	-0.29
41	重視公共利益、強調服務及社會正義	0.57	-0.80	-0.85	-0.85	-0.96	-0.38
42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-0.09	-0.47	-0.07	-1.40	0.55	-1.15
43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	0.12	-0.71	-0.78	-0.91	-1.70	-0.72
44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-0.91	-0.24	-1.70	-0.91	-0.97	-1.10
45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	0.18	-0.85	0.55	0.42	-0.19	-1.20
46	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	-0.56	0.47	0.85	0.36	-0.14	-0.86
47	保持身體健康	1.11	-0.19	0.18	-0.34	-1.17	-1.68
48	命中有餘蔭	-1.43	0.52	1.09	-1.68	-1.23	0.91

圖表來源：本研究整理

附錄六 認知類型一之標準化因子序列

No.	Statement	Factor arrays
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	5
27	危機管理能力	5
8	良好的人際關係	4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4
20	具備良好的個人操守與品格	4
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	3
47	保持身體健康	3
25	具備專業實務的知識與能力	3
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	3
31	善於議題分析與政策溝通	2
37	勇於任事，承擔責任	2
10	優秀的領導與決策能力	2
34	熱衷其職務，認真投入工作	2
29	政策規劃與執行能力	2
30	知識管理與經驗傳承	1
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	1
23	良好的情緒管理	1
41	重視公共利益、強調服務及社會正義	1
13	建立良好的個人口碑	1
11	言行一致，以身作則	1
26	具備未來發展潛力	0
45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	0
24	講求績效、追求貢獻	0
32	具備國際視野與格局	0
43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	0
40	公正無私，恪守法紀	0
28	瞭解及尊重多元文化之差異	0
14	能清楚地呈現願景目標	0
42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-1
15	建立與強化組織的倫理文化	-1
9	善於交際、面面俱到	-1
18	儀容端莊整潔	-1
46	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	-1

附錄六 認知類型一之標準化因子序列

No.	Statement	Factor arrays
19	家庭責任與負擔較輕	-1
39	自居配角，不強出鋒頭	-2
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	-2
2	任職於都會型的單位	-2
44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-2
22	亮眼的學歷背景，血統純正	-2
38	安分守己，趨吉避凶	-3
3	累積足夠的年資	-3
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	-3
48	命中有餘蔭	-3
1	尋求有力人士的關說	-4
21	身為男性	-4
4	逢迎拍馬、巴結奉承	-4
36	對表面工夫的重視	-5
5	選舉時作政治投資	-5

圖表來源：本研究整理

附錄七 認知類型二之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
9	善於交際、面面俱到	5
1	尋求有力人士的關說	5
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	4
24	講求績效、追求貢獻	4
2	任職於都會型的單位	4
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	3
22	亮眼的學歷背景，血統純正	3
8	良好的人際關係	3
23	良好的情緒管理	3
36	對表面工夫的重視	2
5	選舉時作政治投資	2
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	2
26	具備未來發展潛力	2
29	政策規劃與執行能力	2
33	面對問題時能夠勇於突破限制	1
48	命中有餘蔭	1
37	勇於任事，承擔責任	1
46	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	1
31	善於議題分析與政策溝通	1
10	優秀的領導與決策能力	1
13	建立良好的個人口碑	0
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	0
25	具備專業實務的知識與能力	0
27	危機管理能力	0
19	家庭責任與負擔較輕	0
47	保持身體健康	0
44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	0
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	0
21	身為男性	-1
4	逢迎拍馬、巴結奉承	-1
34	熱衷其職務，認真投入工作	-1
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	-1
11	言行一致，以身作則	-1

附錄七 認知類型二之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
38	安分守己，趨吉避凶	-1
42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-2
18	儀容端莊整潔	-2
43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	-2
20	具備良好的個人操守與品格	-2
41	重視公共利益、強調服務及社會正義	-2
30	知識管理與經驗傳承	-3
45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	-3
3	累積足夠的年資	-3
32	具備國際視野與格局	-3
39	自居配角，不強出鋒頭	-4
15	建立與強化組織的倫理文化	-4
28	瞭解及尊重多元文化之差異	-4
14	能清楚地呈現願景目標	-5
40	公正無私，恪守法紀	-5

圖表來源：本研究整理

附錄八 認知類型三之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
13	建立良好的個人口碑	5
34	熱衷其職務，認真投入工作	5
25	具備專業實務的知識與能力	4
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4
37	勇於任事，承擔責任	3
8	良好的人際關係	3
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	3
48	命中有餘蔭	3
26	具備未來發展潛力	2
46	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	2
10	優秀的領導與決策能力	2
3	累積足夠的年資	2
22	亮眼的學歷背景，血統純正	2
45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	1
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	1
29	政策規劃與執行能力	1
2	任職於都會型的單位	1
24	講求績效、追求貢獻	1
47	保持身體健康	1
14	能清楚地呈現願景目標	0
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	0
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	0
23	良好的情緒管理	0
30	知識管理與經驗傳承	0
42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	0
11	言行一致，以身作則	0
20	具備良好的個人操守與品格	0
1	尋求有力人士的關說	-1
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	-1
18	儀容端莊整潔	-1
36	對表面工夫的重視	-1
9	善於交際、面面俱到	-1

附錄八 認知類型三之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
31	善於議題分析與政策溝通	-1
27	危機管理能力	-2
32	具備國際視野與格局	-2
40	公正無私，恪守法紀	-2
19	家庭責任與負擔較輕	-2
43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	-2
41	重視公共利益、強調服務及社會正義	-3
15	建立與強化組織的倫理文化	-3
39	自居配角，不強出鋒頭	-3
38	安分守己，趨吉避凶	-3
21	身為男性	-4
4	逢迎拍馬、巴結奉承	-4
44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-4
5	選舉時作政治投資	-5
28	瞭解及尊重多元文化之差異	-5

圖表來源：本研究整理

附錄九 認知類型四之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
25	具備專業實務的知識與能力	5
40	公正無私，恪守法紀	5
8	良好的人際關係	4
38	安分守己，趨吉避凶	4
30	知識管理與經驗傳承	4
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	3
23	良好的情緒管理	3
1	尋求有力人士的關說	3
4	逢迎拍馬、巴結奉承	3
13	建立良好的個人口碑	2
10	優秀的領導與決策能力	2
2	任職於都會型的單位	2
36	對表面工夫的重視	2
39	自居配角，不強出鋒頭	2
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	1
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	1
45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	1
46	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	1
11	言行一致，以身作則	1
15	建立與強化組織的倫理文化	1
27	危機管理能力	0
20	具備良好的個人操守與品格	0
9	善於交際、面面俱到	0
18	儀容端莊整潔	0
34	熱衷其職務，認真投入工作	0
31	善於議題分析與政策溝通	0
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	0
22	亮眼的學歷背景，血統純正	0
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	-1
47	保持身體健康	-1
19	家庭責任與負擔較輕	-1
3	累積足夠的年資	-1
29	政策規劃與執行能力	-1

附錄九 認知類型四之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
24	講求績效、追求貢獻	-1
5	選舉時作政治投資	-2
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	-2
41	重視公共利益、強調服務及社會正義	-2
43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	-2
44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-2
37	勇於任事，承擔責任	-3
21	身為男性	-3
26	具備未來發展潛力	-3
33	面對問題時能夠勇於突破限制	-3
28	瞭解及尊重多元文化之差異	-4
42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-4
32	具備國際視野與格局	-4
48	命中有餘蔭	-5
14	能清楚地呈現願景目標	-5

圖表來源：本研究整理

附錄十 認知類型五之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
10	優秀的領導與決策能力	5
29	政策規劃與執行能力	5
25	具備專業實務的知識與能力	4
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	3
31	善於議題分析與政策溝通	3
27	危機管理能力	3
24	講求績效、追求貢獻	3
26	具備未來發展潛力	2
8	良好的人際關係	2
9	善於交際、面面俱到	2
32	具備國際視野與格局	2
30	知識管理與經驗傳承	2
42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	1
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	1
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	1
14	能清楚地呈現願景目標	1
13	建立良好的個人口碑	1
37	勇於任事，承擔責任	1
1	尋求有力人士的關說	0
23	良好的情緒管理	0
34	熱衷其職務，認真投入工作	0
46	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	0
45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	0
3	累積足夠的年資	0
4	逢迎拍馬、巴結奉承	0
22	亮眼的學歷背景，血統純正	0
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	-1
36	對表面工夫的重視	-1
40	公正無私，恪守法紀	-1
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	-1
20	具備良好的個人操守與品格	-1

附錄十 認知類型五之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
11	言行一致，以身作則	-1
15	建立與強化組織的倫理文化	-2
5	選舉時作政治投資	-2
2	任職於都會型的單位	-2
41	重視公共利益、強調服務及社會正義	-2
21	身為男性	-2
44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-3
28	瞭解及尊重多元文化之差異	-3
47	保持身體健康	-3
48	命中有餘蔭	-3
18	儀容端莊整潔	-4
19	家庭責任與負擔較輕	-4
38	安分守己，趨吉避凶	-4
39	自居配角，不強出鋒頭	-5
43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	-5

圖表來源：本研究整理

附錄十一 認知類型六之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
39	自居配角，不強出鋒頭	5
36	對表面工夫的重視	5
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	4
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	4
4	逢迎拍馬、巴結奉承	4
8	良好的人際關係	3
3	累積足夠的年資	3
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	3
24	講求績效、追求貢獻	3
21	身為男性	2
48	命中有餘蔭	2
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	2
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	2
37	勇於任事，承擔責任	2
13	建立良好的個人口碑	1
20	具備良好的個人操守與品格	1
25	具備專業實務的知識與能力	1
33	面對問題時能夠勇於突破限制	1
29	政策規劃與執行能力	1
34	熱衷其職務，認真投入工作	1
18	儀容端莊整潔	0
23	良好的情緒管理	0
1	尋求有力人士的關說	0
10	優秀的領導與決策能力	0
27	危機管理能力	0
9	善於交際、面面俱到	0
22	亮眼的學歷背景，血統純正	0
11	言行一致，以身作則	0
40	公正無私，恪守法紀	-1
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	-1
19	家庭責任與負擔較輕	-1
30	知識管理與經驗傳承	-1
41	重視公共利益、強調服務及社會正義	-1

附錄十一 認知類型六之標準化因子序列

No.	Statement5	Factor arrays
26	具備未來發展潛力	-1
32	具備國際視野與格局	-2
43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	-2
14	能清楚地呈現願景目標	-2
46	早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會	-2
38	安分守己，趨吉避凶	-2
44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-3
42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-3
45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	-3
28	瞭解及尊重多元文化之差異	-3
5	選舉時作政治投資	-4
15	建立與強化組織的倫理文化	-4
2	任職於都會型的單位	-4
47	保持身體健康	-5
31	善於議題分析與政策溝通	-5

圖表來源：本研究整理

附錄十二 期初報告審查意見及研究團隊回應說明

考試院 104 年度委託研究專題

「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務： 公務人員職涯發展模式初探與規劃」 期初報告審查意見及研究團隊回應說明

委員	意見內容	回應說明
彭○源	<p>一、 針對指標建構後，其將如何實際運用，或是能夠提供公務體系怎樣的解決處方？</p>	<p>應用層面上，在後期訪談與焦點團體中將會針對實務上各單位有興趣或已正在進行的衡量指標進行確認。此外，也會試著針對考試院各機關單位的執掌進行盤點，並試著與本次研究所發展的各項指標進行對應，尋找往後可發展的策略點。</p>
	<p>二、 研究主題在於公務職涯發展，但文中內容包含「激勵理論」、「績效衡量」、以及目前為論述焦點的「陞遷」，另外部屬關係也可能會是其中的影響因素，該如何聚焦並與職涯發展、衡量指標間有更緊密的連結？</p>	<p>研究團隊認為，職涯的概念包含很多層面，但在策略上仍應有所取捨，而進行循證人力資源管理也必須基於資料的取得與可測量性，所以在研究策略上團隊必須進行一些取捨與平衡，以尋求在理論與實務皆具意義的目標。因此，本研究在概念上期望經過研究策略與人事政策的篩選與配合後，尋找可測量的資料來幫助我們回答問題，也同時確定理論、實務應用與資料的範圍。激勵理論便是作為本研究在職涯概念與管理策略上進行連結的理論基礎。而以激勵理論與當前考試院人事政策的調和，進而試圖回應職涯管理策略上的問題，便是本研究希望嘗試的。研究團隊已加強理論指標與考試院目前推動的人事政策進行結合，並針對職涯發展依據文獻提出理論模型與相應的參考變數，請參見</p>

	<p>三、就方法論層面，(一)期望訪談結果的分析能夠呈現整體脈絡，也避免無法理解研究者如何進行節錄；(二) Q 方法論匯蒐集重點在於陞遷，是否應更具多樣性，並留意應符合國情；(三) Q-sorting 是否能配合受訪者的思考脈絡？</p>	<p>頁 16-19。</p> <p>感謝委員的建議，以下就委員的三點建議依序進行回應：</p> <p>(一) 在深度訪談的逐字稿分析上，會特別留意訪談大綱、受訪者回應的整體脈絡、以及研究問題之間的呼應，而在分析結果的呈現上，對於三者的關係說明將試著更明確的呈現，並避免片面的文句節錄。</p> <p>(二) Q 方法之論匯蒐集，研究團隊配合研究主題的設定，將蒐集重點從陞遷調整為職涯發展的相關論述。在來源上主要以我國學術期刊、公務人員出版之書籍、以及以我國公務人員為主題的社群網路討論進行整理。以求論匯具備內涵與來源之多樣性以及符合我國國情與現實情境之論述。</p> <p>(三) 以特定的 Q 樣本令不同受訪者進行排列定序，對於 Q 方法論而言便是與傳統量化問卷調查相比而更可展現受訪者主體性的途徑。而其排序的結果，應必然將符合受訪者的思考脈絡。而這樣的方式也提供了一個固定且一致的內容可讓不同受訪者進行表述，而其表述將因排序的設定具備結構上的客觀性而得以進行量化分析。</p> <p>因此，對於 Q 方法論對受訪者思考脈絡的影響上，或許應在於思考 Q 樣本作為受訪者對研究問題的思考標的是</p>
--	---	---

		<p>否充分。因此，Q 方法研究所挑選出的 Q 樣本是否具備多樣性與代表性，便影響受訪者對研究主題應是此研究方法與結果是否具備品質的關鍵。除了上述第二點在論匯蒐集的調整外，本研究對於 Q 樣本的挑選上，係採用紮根理論的概念，將研究團隊所蒐集的所有語句進行歸納與分類，再從其分類挑選研究團隊認為較具代表性的語句為 Q 樣本。以此方式挑選 Q 樣本以加強其對論匯母體特性的代表性反映。此外，在進行 Q 訪談的同時，本研究也將配合訪談進行受訪者的意見追問，並詢問是否有其他論述未在本研究提供的 Q 樣本中呈現，以補充可能未涵蓋的部分。</p>
<p>黃○護</p>	<p>一、 認為工作與職能的盤點應為職涯發展的基礎，並依此發展後續訓練與指標衡量。</p> <p>二、 職涯發展與公共服務之間是否能劃上等號？在公共服務與激勵導向之間的吊詭如何處理？</p>	<p>以工作分析 (job analysis) 為基礎而發展的職能 (competence) 概念，這對於特定組織樣態的層次上，確實有其效益。但本研究試圖以考試院此較高層級的策略觀點出發，因此認為有必要尋求更廣泛的理論框架。而這也是本研究為何嘗試以職涯理論來進行主要論述與發展研究的考量。為進一步提供更完整的說明與論述，本研究提出公務人員職涯管理模型，請參見頁 16。</p> <p>公務人員職涯發展與公共服務兩者並非相同的概念，兩者之間的關係較像是「因果關係」。儘管並非所有研究都支持，但大體上，樂於工作、對組織管理方法及其個人職涯發展較為滿意的公務人員，將更有可能</p>

		展現主動、積極為民服務的態度。從政府及管理者的角度來看，給予合理及可預見的職涯願景，將會是激勵公務人員的重要方式之一。
	三、 Maslow 的需求層級與工作層級是否具有相關性？而在指標衡量上是否應根據工作層級而有不同考量。	Maslow 的需求層級理論現已從計畫書中移除，主要原因即在於其分級上之模糊與適用性上之限制。由於該理論強調較低層級之需求滿足後，人們才會尋求更高層級需求的滿足，但此一假定與現實並不符合，許多研究及經驗顯示，人們（無論部門、工作職掌、或職級高低）經常會跳過較低層次的需求，直接尋求較高層次需求的滿足。本研究現已採用更全面的公務人員職涯發展模型做為討論及指標設計之基礎（請見第 16 頁）。
	四、 公務體系也具有相當的多元與複雜性，是否可縮小指標建構的範圍以及針對特定機關單位為個案，先進行示範性指標建立。	感謝委員建議，雖然本研究之主要目標在於建構一個公務人員職涯發展的整體評量指標問卷與執行規劃，但在執行整體計畫同時，研究團隊亦已實際發展出數個規模較小的問卷調查，以供考試院統計室未來進行 CATI 電話訪問時使用。
	五、 根據文中提到職涯的外在與內在觀點，認為外在職涯的部分可能更重要，且依然是必須以工作職能為基礎。	已依照委員建議，就凸顯外在職涯概念這部分，進一步補充論述職涯發展與管理的重要性與影響，並說明職涯成功等相關概念，請參見頁 11-14。
郭○玲	一、 生涯與職涯的用詞應一致，本研究應以職涯為研究焦點，因此誤用生涯一詞之部分應進行調整	生涯與職涯的意義確實有所差異，先試著在概念上有基本探討，後續已依照委員建議，
	二、 關於循證人力資源管理的討論與文獻應可再多補充	已依委員建議補充循證人力資源管理的文獻（請見第 20 頁至第 22 頁）
	三、 針對深度訪談與焦點團體的邀訪	感謝委員的建議，除了深度訪談與

	名單，應可增加公務人員的多樣性，如職級、地域性等	焦點團體的邀訪名單中會依此建議進行規劃外，研究期初的 Q 方法受訪者挑選上，也已參酌委員建議，配合挑選架構試著尋求各種不同任職單位、性別、職級、地域性差異的受訪者。
楊○龍	一、 如何界定職涯發展模式應為研究首要重點，必須更清楚的定義何謂職涯發展。目前著重在內在職涯的論述，應可加強外在職涯的討論。	已依照委員建議，從職涯發展、職涯管理、職涯成功等面向來開展說明外在職涯的概念，並發展公務人員職涯管理模型，請參見頁 9-16。
	二、 研究結果欲呈現的對象為個別公務員或何機關？加入此思考對於研究成果的應用如何應多加考慮。	本研究團隊透過探究公務人員職涯發展，建立職涯管理模型，並藉由鼓勵公務人力主客觀資料的蒐集與分析，落實循證人力資源管理精神，作為考試院擘劃我國公務人力策略發展的政策參考。相關補充說明請參見頁 29-31。
	三、受訪者的挑選上，若是希望了解整體公務員對於職涯或陞遷的認知應沒問題，但若是欲建立職涯發展的模型，那麼應不需要訪談資淺的公務員。	在 Q 方法論的研究設計上，係以希望了解臺灣公務人員對於如何有助益於公務人員的公務職涯發展的認知進行詢問。因此如同委員建議，這部分的研究設計上希望能挑選不同層級的受訪者，以試著歸納不同的多元觀點。而應用 Q 方法所得的不同認知類型後，研究團隊規劃再以專家座談的方式，邀請資深公務員與專家學者進行實務策略上因應以及職涯模型建構是否適配的討論。
熊○勇	一、 在研究主題與目的上，為激勵導向的公共服務還是公務職涯發展？建議可將題目精簡為建構激勵導向的公務職涯發展模式即可。	題目的修定牽涉到研究案契約修改的問題，本研究目前期中報告所呈現的方向，已經是往「公務職涯發展模式」的建構上精進，如果公共服務可以包含「公務職涯發展」模式建構的意義，建議仍然保留原題目，在關鍵字、摘要、以及後續目錄的表達上，展現本研究的焦點即可，還請委員們指點。

	<p>二、 激勵應僅為人事管理的一部分，研究聚焦在此是否對於公務人員職涯發展具備足夠的解釋力？</p>	<p>激勵的確僅是公務人員職涯發展的一環，期初報告中有關於 Maslow 的需求層級之分類與討論現已從計畫書中移除，主要原因即在於其分級上之模糊與應用上之限制。本研究現已採用更全面的公務人員職涯發展模型做為論述及指標設計之基礎（請見第 16 頁）。</p>
	<p>三、 激勵與職涯發展模式兩者的概念與界定應更細緻化。</p>	<p>[職涯發展部分]已依照委員建議，進一步補充論述職涯發展與管理的重要性與影響，並說明職涯成功等相關概念，並針對職涯發展依據文獻提出理論模型與相應的參考變數，請參見頁 11-19。</p>
<p>孫 O 文</p>	<p>一、針對 PSM 部分：在進入公職前後以及隨著任職時間增加的變化？以及訓練課程是否真能影響 PSM 的研究？這兩部分的研究問題也可考慮進行。另外，潘瑛如所翻譯的 PSM 問卷其翻譯品質較好，可參考使用。</p>	<p>陳敦源老師另一研究案即針對公務人員進入公職前、後的 PSM 的差異與變化進行探討，研究結果未來將可提供委員參考。 本研究案中有關 PSM 的測量，已依委員建議採用潘瑛如的問卷問題。</p>
	<p>二、Q 方法：論匯可增加實際訪談的資料而可更貼近現實。另外，受訪者的挑選標準不用太精細，根據職涯發展理論進行概略的挑選架構即可。</p>	<p>感謝委員的建議，就論匯的蒐集，本次研究以增加社群網路中的相關論述，試著更貼近現實論述。受訪者的挑選架構的調整，主要以任職機關性質以及官等的差異形成 2*3 的矩陣，並加上男女性別平衡的考量進行簡化。這樣的調整主要是基於考量我國公務人員在中央機關與地方政府任職的背景和陞遷發展上具有差異性；而已官等進行區別，則是希望能同時兼顧不同層級以及不同世代的受訪者挑選。</p>
	<p>三、建構指標後的實用性？後續指標建立後，應持續再進行後續之實證檢驗。</p>	<p>感謝委員建議，本研究的最終目的即是希望所建立的指標能夠在未來進行實證資料的蒐集，同時也希望此一作法可以成為一個「定期」針對</p>

		公務體系的評量機制。
林○滿	一、資料庫個資取得是否有進行規劃，以避免無法取得與使用相關資料。	感謝委員提醒，目前研究主軸在於發展公務人員職能管理模型以及相應的大規模調查問卷，因此尚未有索取資料庫個資的需求。
	二、不同世代的受訪者對於 QSort 的結果以及影響是否有進行考量。	感謝委員的提醒，在受訪者的挑選上，本研究將主要以官等差異作為挑選受訪者的區別條件之一，並認為這樣的區別方式可同時兼顧不同階層以及不同世代的受訪者挑選。就我國現行人事制度，任職簡任官者幾乎皆為資深官員。但在薦任與委任官等中，則同時具備新任與資深者，因此在受訪者挑選上也會另外留意此特質。而不同世代與不同階層的公務人員對於職涯發展的認知是否具備差異，研究團隊除了可就 Q 方法所分析與詮釋的不同認知類型進行探討外，也可試著探討不同認知類型的受訪者背景是否具明顯共同性或差異性。雖探討後者之結果並不足以進行統計推論，但仍可提供後續研究之初探性方向。
陳○豐	一、公務人員品德修養與工作績效激勵辦法中，模範公務人員與公務人員傑出貢獻獎，此二獎項的未來發展與改革方案是否也可列入研究考量？	感謝委員建議，本研究團隊了解此兩獎項對於激勵公務人員的重要性，但因本研究主軸在於發展公務人員職能管理模型以及相應的大規模調查問卷，因此並無涵蓋對於此兩獎項的討論。
	二、6/23 公共服務日是否能與研究案進行結合？	感謝委員建議，但因本研究主軸在於發展公務人員職能管理模型以及相應的大規模調查問卷，因此並無涵蓋對於 6/23 公共服務日的討論。

圖表來源：本研究整理

附錄十三 期中報告審查意見及研究團隊回應說明

考試院 104 年度委託研究專題

「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務： 公務人員職涯發展模式初探與規劃」 期中報告審查意見及研究團隊回應說明

委員	意見內容	回應說明
孫○文	<p>一、Q 語句之挑選主要是幫助我們尋找、發現研究架構裡的某些特質，因而 Q 語句的形成，應與研究架構中公務人員職涯管理模型九大理論構面互相呼應。然本研究在彼此契合程度上，卻呈現落差情形；若研究完成後發現終究無法契合，也應就實際訪談情形，與學理上研究架構兩者間關聯情形加以說明。</p>	<p>感謝委員建議，本研究所發展之職涯管理模型和 Q 語句的形成途徑不同，本研究為嘗試忠實反映論匯語句中的特質，因此並未應用職涯管理模型設計因子挑選語句。而根據本研究所蒐集的論匯語句特性，主要內容皆涉及在個體層次、團體互動、制度影響、以及外部政治環境因素四大類型，且皆包含在職涯管理模型的構面之中。</p> <p>此外，本研究將 Q 方法論的研究結論界定在從個體的觀點出發，觀察其所處環境、體系以及其他同仁後所認知的如何才能獲得成功的公務職涯發展，而定位在從眾多個體所歸納而成的可能集體認知之中。因此，Q 方法論的研究成果對於本研究所發展的理论模型而言，僅是涉及其九大構面的部份，而無法完整相互呼應。但其餘構面本研究則另外以問卷測量構面的設計而相互配合補充。</p>
	<p>二、從第 65 頁至第 66 頁表 9 各因子之因子負荷量與因素歸類表觀察之： 1. Q 排列編號從 L1F2 至 L2F3 共 7</p>	<p>感謝委員的建議，本研究基於此次 Q 方法論的研究成果，在完整收集預設的受訪者 Q 排序後，最後歸納出 6 種 pure 的認知類型，並仍存在</p>

委員	意見內容	回應說明
	<p>人，完全無做歸類，這 7 人應屬混和型，也就是 1 個人可能同時具備 2 種想法。該等類型應如何再加以研究分析，是一個值得探討的課題。</p> <p>2. 因素 3 在解釋上可定義為學習領導型，也可界定為理想型；講求人際關係的因素 1，其受訪者官等較高；相較之下，因素 2 受訪者之官等則較低。因此，在 Q 方法論之假設下，依各因素所呈現的認知類型所做之詮釋，應與研究架構及未來欲發展指標有所連結，並在詮釋過程中，留下一些提示(hint)，為日後 data mining 預做準備。</p>	<p>尚無法明顯歸類的情況。此外，也並非被歸類於特定類型的受訪者認知排序皆等同於藉由主成分分析後所形成的標準化結構。</p> <p>就此問題的後續探討，本研究規劃在後續的問卷調查中，試著將六種類型的描述特質令受訪者依照其描述與其自我在公務職場表現特質的符合程度進行排序。</p> <p>期望能以這樣的做法一方面對於 Q 方法論的詮釋結果所提出可能假設進行驗證外，也希望能從排序結果試著進行類型化後觀察不同認知類型將可能如何組合。</p> <p>最後，研究所呈現的六種認知類型詮釋結果對於本研究而言，便是提供組織管理者可進一步思考這些認知類型是否存在符合其設定的公務人員追求職涯成功的認知類型與否。而就組織與個人之間的配適理論出發，在管理策略上後續便可進一步思考如何強化成員的認知貼近組織的規劃，以及試著轉化和組織價值明顯衝突的認知。</p>
王 O 元	<p>一、Q 方法論架構，應依循前述研究架構的九大元素且互相呼應，惟本報告中看不到此對應關係，僅看到利用 Q 方法論所呈現出三種認知類型；另由 Q 方法論產生出的三種認知類型，也應與研究架構九大元素有所連結。</p>	<p>感謝委員建議，本研究所發展之職涯管理模型和 Q 語句的形成途徑不同，本研究為嘗試忠實反映論匯語句中的特質，因此並未應用職涯管理模型設計因子挑選語句。而根據本研究所蒐集的論匯語句特性，主要內容皆涉及在個體層次、團體互動、制度影響、以及外部政治環境因素四大類型，且皆包含在職涯管理模型的構面之中。</p> <p>此外，本研究將 Q 方法論的研究結論界定在從個體的觀點出發，觀察</p>

委員	意見內容	回應說明
		<p>其所處環境、體系以及其他同仁後所認知的如何才能獲得成功的公務職涯發展，而定位由眾多個體所歸納而成的可能集體認知。因此，Q方法論的研究成果對於本研究所發展的理論模型而言，僅是涉及其九大構面的部份，而無法完整相互呼應。但其餘構面本研究則另外以問卷測量構面的設計而相互配合補充。</p> <p>最後，研究呈現的六種認知類型詮釋結果對於本研究而言，便是提供組織管理者可進一步思考這些認知類型是否存在符合其設定的公務人員追求職涯成功的認知類型與否。而就組織與個人之間的配適理論出發，在管理策略上後續便可進一步思考如何強化成員的認知貼近組織的規劃，以及試著轉化和組織價值明顯衝突的認知。</p>
	<p>二、指標建構最大的挑戰就是信效度問題，依公務人員職涯管理模型發展出的九大理論構面，所提出的相對應衡量指標(第 20 至第 21 頁)，包含客觀指標、主觀指標及新增指標三大部分，其信效度問題尤應特別重視。</p>	<p>感謝委員建議，本研究所發展的職涯管理模型主要是歸納過去相關研究所形成，因此過去研究對於相關指標的測量設計應具備一定的品質。另外，本研究的理論構面發展雖提供一完整的管理策略架構，但實際的測量指標仍可視實際管理需求而設定，本研究在問卷測量的設計上，主要仍採用過去相關研究所發展的指標問題進行測量，因此在信效度上應具有一定品質。此外，本研究的問卷設計並經過專家座談的逐一討論與修正、以及先行前測。惟未來相關調查欲新增或重新設計測量指標時，確實如委員建議應在正式發放問卷前檢視信效度之問題</p>

委員	意見內容	回應說明
	<p>三、第四章第一節至第三節有關美國、臺灣研究調查，應屬於研究經驗的呈現，而不是現階段的研究成果，建議調整到前面章節較為妥適。另第二章第三節有關英、日、美人事管理概況，因內容僅限於敘述該國人事制度而已，若能進一步將英、日、美三國職涯發展模式放入研究報告中，將更能藉由國內外研究經驗的互相對照關係，取得相得益彰之效。</p> <p>四、本報告第 27 頁圖 2：英國策略性人力資源管理架構圖，與第 34 頁圖 3：考試院強化文官培訓功能規劃方案構圖，是否可重新繪製，使其能清晰呈現；第 39 頁的最後一段中提及之刊物名稱，應改為「國家文官制度季刊」；目錄第四章漏列第四節標題。</p>	<p>。</p> <p>感謝委員建議，已遵照委員意見進行調整。並嘗試針對國外經驗，特別是在職涯管理策略實務發展較為蓬勃的美國概況進行整理，期望能嘗試理解國外進行公務人員職涯發展管理的策略思維、資料蒐集方法，以及實際的員工協助方案是可能如何規劃，以期對我國後續的職涯管理策略發展上具有實質參考意義。</p> <p>感謝委員建議，已遵照委員建議修正。</p>
郭○玲	<p>一、我國政府人力資源管理欠缺一套完整針對公務人員職涯發展與管理的策略方針，系統性的思考公務人員職涯發展途徑(第 15 頁)，因而，本研究欲透過 Q 方法論訪談之 36 位公務人員，綜整為公務人力職涯發展模式，也就是試圖從無系統的 36 位個別職涯訪談，歸納整合成一套有系統的模式，此種作法，是一種具有困難與挑戰性的研究方式。</p>	<p>感謝委員建議，本研究所發展之模型主要是藉由過去相關研究理論的歸納而成，因此模型本身在理論上應具有一定之系統性。而本研究之 Q 方法論成果，僅定位回應理論模型的部分構面，而非期望單以 Q 方法論的成果而形成最後的模型。此外，對於 Q 方法論研究中的受訪公務人員，本研究試以不同官等、任職機關、與性別的結構挑選，並在過程中試著盡可能讓受訪者的背景更具多元性，而不侷限在特定區域、機關或職系。以試著在多元背景之受訪者的 Q 排列，嘗試歸納存在於臺灣公務人員之中的認知。然 Q 方法論的成果對於本研究所發展出</p>

委員	意見內容	回應說明
	<p>二、本研究導入循證人力資源管理尋找證據，證據包括公務人力主客觀態度及認知的研究，並視需要做巨量資料的蒐集與分析，藉以達成以證據為基礎的循證目的；而行政機關所期待之委託研究成果，聚焦於能否運用於實務政策上。本次研究雖受限於人力時間經費等因素，惟最終結果仍以能應用於考試院人力政策為主要考量。期待期末報告內涵，一方面以易於理解方式表達，另一方面亦能產生具體實際成效之研究結果。</p>	<p>的管理模型而言，主要在於由眾多個體所歸納而成的可能集體認知。</p> <p>感謝委員建議，本研究界 Q 方法論所呈現的六種認知類型詮釋結果對於本研究而言，便是提供組織管理者可進一步思考這些認知類型是否存在符合其設定的公務人員追求職涯成功的認知類型與否。而就組織與個人之間的配適理論出發，在管理策略上後續便可進一步思考如何強化成員的認知貼近組織的規劃，以及試著轉化和組織價值明顯衝突的認知。</p> <p>此外，本研究並嘗試規劃網路問卷，已針對我國公務人員對於公務體系的工作環境與認知進行調查，也整理國內外員工協助方案的實際案例，期望配合實際案例的策略概念以及針對我國公務人員對於工作環境的認知調查，以提供考試院未來在人力政策上可能的思考點。</p>
屠○亞	<p>一、由全國公務人員當中，僅挑選 24 至 36 位受訪者進行 Q 方法論研究，其樣本是否足夠代表整體狀況，因此有必要再加上一般社會大眾想法的研究工具—基礎統計分析 (fundamental statistical analysis)，其產生的研究成果，才足以使人接納。另外由 24 位受訪者所歸類的三種公務職涯發展認知族群，其中有些人是同時具有多重族群特性，所以應將變數控制，才能提高研究的可信度。</p>	<p>感謝委員建議，本研究在 Q 方法論的研究結果上，在方法論上主要係從個體的觀點出發，觀察其所處環境、體系以及其他同仁後所認知的如何才能獲得成功的公務職涯發展，而最後呈現由眾多個體所歸納而成存在於臺灣公務體系公務人員之中的集體認知。研究所呈現的這些認知類型，雖無法有效推論至所有臺灣公務人員之中，但卻是確實存在於其中的。</p> <p>此外，本研究也遵照委員建議，以試著將相關結果發展為問卷並以網路問卷的形式針對全國公務機關進行抽樣調查，期望問卷的調查結果</p>

委員	意見內容	回應說明
		<p>能夠對於我國公務人員在職涯發展認知上的整體狀況能有更清楚的理解。</p>
	<p>二、 引用國外制度做為公務人力職涯發展管理模式的借鏡，不應僅是單純從網路擷取相關資料做人事制度描述而已，應著重於研究該國公務人員職涯發展的狀況，且近一步做比較分析。</p>	<p>感謝委員建議，本研究對於國外的公務人力職涯發展管理概況進行整理，主要是期望引入相關管理測落應用的概念，以及參照其可適用於臺灣未來進行相關管理實務時可借鏡之處。此外，囿於研究時程、人力與經費之故，在研究重點上而有所取捨，期望未來能另外針對跨國制度的比較分析進行更深入的研究。</p>
	<p>三、 報告中第 22 頁，以粗體字呈現的六點論述（與我國情形有關之傳統管理實務及學術研究間之落差），應以問號取代句號，才不致誤導讀者以為「認真」比「能力」重要、「價值觀」比「能力」來的好等觀念上的錯誤認知。</p>	<p>感謝委員指正，已遵照委員建議修正。</p>
	<p>四、 因外部因素亦會影響公務人員職涯發展，本報告中未看到此類原因探討，建議將非公務人員、私部門等外部因素納入考量，以使報告更趨周延。</p>	<p>首先，公務體系人員主動離開公務體系的比率非常低，因此，外部職涯轉換的可能性在本研究的討論並不需要存在，因為這個公部門的特性；再者，本研究的問卷當中，已經有將「工作-家庭」因素加入，這個部份在過去的公部門研究當中，已經展現某些相關性，也是導致公部門人員在公務體系中進行職涯轉換的重要原因。最後，私部門與非公務人員的相關外部因素，可能牽涉到公務人員的公共形象或是高階私部門官員高 pay 等因素的問題，只不過回到第一點，即便公共形象不彰，或是高階文官的薪資水平比不</p>

委員	意見內容	回應說明
	<p>五、 在財經領域研究上，非常講究解釋變數與被解變數間影響程度的大小，且因人的本質本來就存在著多樣性，若要建構具衡量性的指標，可考慮先設計一個指標，再驗證該指標的影響程度如何，據此可觀察所建構指標的有效性到底有多少。</p>	<p>上私部門，通常也不會影響公務體系人員的職涯規劃，因此，本研究並沒有納入，如果真的要進行相關研究，在公共行政是「跨部門」比較的相關研究，可以另案為之。</p> <p>感謝委員建議，本研究嘗試依照本研究所發展出的公務人員職涯發展管理膜性架構設計個面向的測量指標，並最後嘗試以問卷調查的方式針對我國公務人員進行意見調查，期望能藉此了解我國公務人員對於公務職場工作環境的認知以及驗證各項指標間的相互關係。並在期末報告中以前測問卷的分析結果呈現可能的狀況。</p>
林 O 滿	<p>一、 本研究採用之 Q 方法，係對問題抽樣，就所挑選出來之 48 句樣本，對受訪者進行提問；由於語句係事先設定，受訪者似較無法自由表達其他不同之看法。又本研究規劃抽樣挑選受訪者至少 24 至 36 人，目前受訪者僅 24 人，後續補足人數建議再增多些，俾研究結果更具代表性。</p> <p>二、 本研究提及英國、日本及美國之人事管理概況，其中美國人事管理局所推動之政府公務人員意見調查，並將是本研究主要進行探究與分析之對象，未知其可有值得本研究參考或借鏡之處？</p>	<p>感謝委員建議，研究團隊在 9 月時已按照計畫補足預設的受訪者人數，並在期末報告中完整呈現此次 Q 方法論部分的研究成果。</p> <p>感謝委員提問，本研究對於國外人事管理策略的概況進行整理，主要是希望能了解國外目前是如何策略性地進行公務人員資料的收集與應用。此外，並在期末報告中試著探討美國是如何策略性地規劃員工協助方案，以增進公務人員的發展與效能。</p>
胡 O 惠	<p>一、公務例行性程度逐漸降低，惟所需技能卻愈來愈複雜，以公務人員之「職涯發展」作為人事業務新的策略</p>	<p>感謝委員建議，會嘗試將此觀點結合於本研究的研究發現與政策建議。</p>

委員	意見內容	回應說明
	<p>框架，應為文官興革的途徑之一。</p> <p>二、以「循證」角度檢討相關人事制度，提供經驗性、實證性的研究基礎，對制度變革深具意義，並可作為政策辯護的依據。</p> <p>三、部分委員質疑受訪者樣本數太少、代表性不足的問題，是否係 Q 方法論原係非用於大樣本之研究方法本質？又此方法強制受訪者選擇、排序 Q 語句類型，是否同一個受訪者，在不同時空背景下，也有可能呈現不同的結果？</p>	<p>感謝委員建議，會嘗試將此觀點結合於本研究的研究發現與政策建議。</p> <p>感謝委員提問，Q 方法論確實在方法論上與傳統 R 方法論的樣本與變項的認定邏輯呈現相反的狀況，因此，對於 Q 方法論而言，其實樣本是研究團隊所嘗試羅列整理的 Q 語句。</p> <p>另一方面，Q 方法論過去在臨床心理學的發展應用中，確實可用來比較相同排列者在不同時空背景下的排列狀況，以理解其認知轉化的差異。</p>
陳 O 豐	<p>本研究報告第 14 頁及第 32 頁提到「文官制度興革規劃方案」內容，係本院第 11 屆所提出的，惟去年第 12 屆上任，亦規劃新的方案，俟新方案資料彙整出刊，將提供研究團隊納入報告內容。</p>	<p>感謝委員建議，已遵照委員建議增加相關資料。</p>
黃 O 護	<p>一、從期中報告的文獻探討，以及所得到的初步結論來看，本研究所強調的「職涯發展模式」與「循證」的概念，已在文中多有著墨，但對於「人力資源管理」的概念，則較不明顯。一般對於「人力資源管理」較著重於，藉由招募、甄選、訓練、考核、薪酬福利等功能的建構與調整，以提高組織的人力素質與組織成員的向心力，進而達到提高組織效能的目的，然而，從本研究第 37 頁的研究流程圖</p>	<p>感謝委員建議，本研究所發展出的公務人員職涯發展模式，主要是期望能藉此模型提供未來我人事管理機關在進行公務人員職涯管理上的策略點，不論是在招募、甄選、訓練、考核、薪酬福利、或者員工協助方案等。而這些策略點提供不同的管理策略在規劃時能具備完整的邏輯架構，以及可對應的測量指標。</p> <p>而本研究研究雖主要針對公務人員</p>

委員	意見內容	回應說明
	<p>(如后)中，看似比較偏重公務人員態度與認知的調查，看不出本研究與一般所稱「人力資源管理」各項功能之間的實證關係。此外，倘若要將循證式人力資源與職涯發展模式結合，在實務界的操作方式，通常會將訓練與職涯發展相結合，簡單地說，訓練的主要目的在於解決「理想」與「實際」兩者之間差異的問題，亦即藉由訓練來解決「組織所期望的工作表現」與「員工實際的工作表現」之間的落差，使員工能勝任目前的工作之後，再藉由訓練解決「組織期望員工在職涯發展下個職位的工作表現」與「員工實際的工作表現」的落差，協助員工能夠順利地在組織中往下個職位發展，在此一過程，藉由員工能力的提升與成就感的提升，亦能提高員工的服務動機。因此，實務的操作方式，職涯發展與訓練往往是連結在一起的，而更重要的在於對於每個職位組織發展過程中的定位，以及工作分析必須明確，才有利於職涯發展的推動與實行。</p>	<p>的主觀意見調查，僅是在本研究發展出的職涯發展模型中九大構面中主觀指標的蒐集，並期望以此為範例展現其提供管理策略思考的可能性。若是未來能在主客觀資料上進行交互補充，便可完整呈現本研究強調的職涯管理模式以及循證人力資源管理的效用。為此次研究在客觀資料庫上的取得不如預期，因此無法完整呈現此預期。</p>
	<p>二、本研究對於研究目的所提及之公務人員績效表現的衡量指標，本研究將如何建構與發展，在本研究中，並未見到明確的論述，然而，對於指標建立而言，通常是以績效為基礎，有鑑於此，建議研究團隊對以績效為基礎的指標建構與建立，應有更為具體的論述與方法。此外，倘若本研究期望所欲建構的職涯發展模型，能夠一體適用於所有公務人員，則在以績效為基礎的指標建立，在研究流程必需</p>	<p>感謝委員建議，本研究依據本研究發展出之職涯發展管理模型，以及列舉可能的衡量指標，並非期望在本研究即可建立一完整且適用所有我國公務體系的測量指標，而主要意在藉由此模型的提出以及嘗試規劃相對應的測量指標，提供一種進行職涯管理規劃與評估的策略性思維框架的應用範例。並期望本研究所提供之策略性概念，能在後續的相關實務或研究上被應用與持續精</p>

委員	意見內容	回應說明
	<p>有更多不同屬性的機關與工作職務的樣本進行研究，說明如下一點。</p> <p>三、本人於期初審查針對研究內容所提建議「…公務體系具有龐大且複雜的特性，為使衡量指標的適用性更具一致性，建議本研究能針對 2 個(或以上)不同屬性的機會先行建立其衡量指標，並進行差異性比較，藉以驗證衡量指標的一致性效度」，本研究於第 126 頁，四，回覆「…雖然本研究之主要目標在於建構一個公務人員職涯發展的整體評量指標問卷與執行規劃，但在執行整體計畫同時，研究團隊亦已實際發展出數個規模較小的問卷調查，以供考試院統計室未來進行 CATI 電話訪問時使用」。本人於期初審查提出的此建議之重點在於，因著公務體系龐大且複雜的特性，若要建立一體適用的指標，研究過程對於研究樣本的抽樣的方式則顯的更為重要。以本研究期中報告所採用立意取樣，並以 Q 方法進行調查為例，其可能產生的問題如下：</p> <p>(一) 中央機關與地方機關各官等皆以性別做為區分，似乎意味著男性與女性職涯發展途徑可能有所差異，所以才特別需要男性與女性的受試樣本？此一區分方式是否合宜？</p> <p>(二) 單純從中央機關與地方政府來看，這兩者組織分別有其局處室等子單位，在這些單位所屬員工的組織特性、工作屬性、績效標準等，在職涯發展的路徑中，都有相當大的差別，若單純以中央機關委任官等 1 男 1 女</p>	<p>進。</p> <p>感謝委員建議，本研究在 Q 方法論的受訪者挑選架構上，主要目視是在於能找尋到多元背景的公務人員，令其提供其對於本研究設定問題的認知排序。但此架構並非表示本研究認為男性與女性在職涯發展途徑上可能具有差異的假設。僅為避免男女性別的比例差異懸殊，而可能被質疑過度偏重男性觀點或女性觀點。而在實際的受訪者尋求過程中，此架構僅是提供一基本的挑選機制，研究團隊並會隨著已接受訪問的受訪者背景，在試著尋求其他不同機關、或任職職系的公務人員。</p> <p>此外，Q 方法論的在方法論的邏輯以及在本研究的定位上，主要係從個體的觀點出發，觀察其所處環境、體系以及其他同仁後所認知的如何才能獲得成功的公務職涯發展，而最後進行歸納以呈現由這些多元個體所展現之存在於臺灣公務體系公務人員之中的集體認知。研究所呈現的這些認知類型，雖無法有效推論至所有臺灣公務人員之中，但卻是確實存在於其中的。</p> <p>而這研究成果主要是希望能提供人事主管機關能理解現存公務體系之中對於如何具備良好公務職涯發展的認知，以提供未來我國人事機關規劃相關策略時，能夠考量相關之認知。</p>

附錄十三 期中報告審查意見及研究團隊回應說明

委員	意見內容	回應說明
	<p>做為 Q 方法的受訪樣本，其代表性並不足以擴及所有中央機關所屬單位的員工，亦即，先不談本研究所用的方法是否具內在效度，本研究在期中報告所採用的研究方法，已觸及「不宜過度推論非本研究樣本之外的組織」之外在效度問題，依此方法所得到的建立的模型與指標，不宜過度推論而「一體適用」於所有公務人員。</p>	

圖表來源：本研究整理

附錄十四 期末報告審查意見及研究團隊回應說明

考試院 104 年度委託研究專題

「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：

公務人員職涯發展模式初探與規劃」

期末報告審查意見及研究團隊回應說明

委員	意見內容	回應說明
黃 0 護	<p>一、以 Q 方法進行研究很重要的建立論匯，本研究的論匯語句來源包含學術期刊、坊間書籍、網路文章、網路論壇等，但這些語句並不一定就是公務人員本身的認知與態度，因此在這樣的情況下所建立的論匯母體可能是受到污染的。因此對於以公務人員為樣本的循證邏輯，可能就會有些問題。</p>	<p>感謝委員建議，確實本研究因採用較多元管道的途徑進行語句的蒐集，而可能產生部分語句並非由真實的公務人員所述，而無法代表其認知。但這些論述語句卻是都是存在於臺灣對於公務人員的職涯發展上的論述，而本研究中 Q 方法論研究的成果皆是經過實際擔任臺灣公務人員的受訪者進行排列，因此這些排列結果便是由這些公務人員自己所呈現關於此議題的認知結構。因此應不至於產生委員所疑慮的研究成果並無法代表受訪者的認知之問題。但在可推論性的結果上，確實 Q 方法論的研究優勢主要在於呈現確實存在於該群體之中的認知類型，但並無法有效地全面推論於受訪群體之外。因此本研究也並不欲將此結果直接推論為全體公務人員的認知類型。但在問卷調查中希望能嘗試將此部分的成果轉化為問卷題目以進行驗證。</p>
	<p>二、48 頁表 5 對於論匯語句進行的 4 大層次整理，或許可對於歸納方法進行更明確的說明，最好對於操作型定義上可進一步釐清或再考量。</p>	<p>感謝委員建議，已嘗試遵照委員建議對於論匯架構的歸納方法與類型定義進行說明（請見 48 頁）。</p>

	<p>本研究所使用的問卷內容並未呈現在報告之中，建議在本文或附錄中呈現，以便讀者更清楚理解問卷內容。</p>	<p>感謝委員建議，已遵照委員建議將本研究所使用的完整問卷題目增加於附錄之中。</p>
	<p>三、研究 87 頁所提到的管理指標所提出的可應用範圍，例如是在個人層次或是組織層次？既然是建立指標，那麼接續而來的便是進行評鑑，因此，這些不同的層次指標，若皆由公務人員自身進行評量，其合宜度或許仍有待考量。</p>	<p>感謝委員提醒，此確為本研究面臨的限制之一，已於第五章結論與建議中加入說明(請見頁 109)。</p>
<p>王 0 元</p>	<p>一、對於選用 Q 方法論和職涯管理架構之間的契合，建議將 ppt 中說明的圖片加入報告中的說明。也可以在這些方法和不同的概念之間，具備那些關係，也可嘗試在更進一步的說明。</p>	<p>感謝委員建議，已將該圖補充於報告本文之中，並針對 Q 方法論結果與職涯發展管理模型之間的關聯性進行論述(請見頁 68-70)。</p>
	<p>二、本次研究很大的核心應是著重於 p-o fit 與 p-e fit 的部分，但在 12 頁中理論的討論似乎較少，其理論內涵若能更加充分，在之後的結論之中也應可有更充分的討論。</p>	<p>感謝委員建議，已在報告本文中，加入工作調適理論，加強說明 p-o fit 與 p-e fit 對近代組織行為研究的影響，進而啟發本研究納入個人職涯管理與組織職涯管理適性度於職涯發展模型中(請見頁 11-13)。</p>
	<p>三、第 21 頁的圖還是有些模糊，建議再調整。</p>	<p>感謝委員建議，已遵照委員建議重新繪製該圖(請參見頁 22)。</p>
	<p>四、在 40 頁開始的現況分析的部分，例如員工協助方案和性平機制等，主要仍著重在案例的背景與發展，與職涯管理的連結關係與分析較少，建議可在案例的說明中再強化一些。</p>	<p>感謝委員建議，員工協助方案及性評機制已於研究報告中加強說明(請見頁 42-44 以及頁 45-48)。</p>

	<p>五、65 頁的前測資料，建議將資料的蒐集方式，以及構面的形成過程再補充上去，對於讀者而言較容易理解。</p>	<p>感謝委員建議，已遵照委員建議在報告本文中補上前測問卷的資料蒐集方式（請參見頁 71）。</p>
	<p>六、71 頁結論與建議的章節中，在第一節談論職涯發展模式的意義與內涵，以及第四節的介紹 OPM 調查方式是否合適，也許可再斟酌一下。</p>	<p>感謝委員建議，本研究第五章分為五個節次的安排，各節皆為對應本研究在一開始所提出的 5 個研究問題進行回應。為減少讀者如委員所述對章節安排的疑慮，已在第五章開始前補充說明，並調整第四節的標題為「美國 OPM 的文官調查作法與啟示」，已減少讀者對此安排的疑慮。</p>
	<p>七、關於附錄一，將近 15 頁的考試院業務職掌其和報告中職涯發展模型的分析連結性較為薄弱，因此是否需全部放上應可再進行考量。</p>	<p>感謝委員提醒，由於文中仍存在考試院與所屬機關職掌，與職涯管理概念連結之討論(請參見頁 29-31, 91-92)，為方便讀者審閱知悉各機關單位的職掌內容，決定予以保留。(備註：在最終結案報告中已刪除)</p>
屠 0 亞	<p>一、問卷前測的部分僅呈現 T-test 以及迴歸的分析，但缺少基本的描述性統計內容，建議補上這部分的結果，可讓讀者更充分了解問卷分析的結果。</p>	<p>感謝委員建議，已遵照委員建議於報告本文中補上前測問卷的描述性分析成果（請參見頁 73-85）。</p>
	<p>二、問卷調查的內容中具有主觀和客觀的問題，而 Q 方法可讓個人心理的認知很方便的呈現出來，而這兩者之間是否具有驗證的效果，會是我目前很好奇的部分。若能嘗試將兩種方法更緊密的結合在一起的話，應可更充分地展現 Q 方法論的研究成果。</p>	<p>感謝委員建議，研究團隊已在正式問卷的問題中加入根據目前 Q 方法論的分析成果所設計的題目，待正式問卷完成分析後，便可呈現 Q 方法論與問卷調查之間的相互配合成果。</p>
彭 0 源	<p>一、本研究中的指標建立與職涯發展管理模型之間，其內容較偏重於個人式的，相較於組織發展與組織績效的</p>	<p>感謝委員建議，已遵照委員建議，將有關於組織績效成長的相關建議補充至「長期目標」的討論內容中(請參見</p>

	<p>部分較少，若能再強化組織績效成長的部分，其衡平性會更佳。</p>	<p>頁110)。</p>
	<p>二、題目為激勵導向的職涯發展，但本篇研究的激勵導向是採取哪種途徑，也許是較偏向多元式的，可能在本文開始再清楚的交待一下，會讓內容更符合題目的設定。</p>	<p>感謝委員建議，已在前言中增加人力資源管理與激勵導向的關聯性論述。同時，亦強調本次研究有別於以往從「法制面」探討公務人員職涯發展的方式，主要是從公務人員個人「滿意度(會產生激勵效果)」的角度來分析，了解影響公務人員職涯發展的因素為何(請參見頁1-2)。</p>
	<p>三、關於研究架構的可用性以及後續研究與實務的應用，建議研究團隊可在對結果的可用性上針對進行進一步現況的針貶，以更明確的展現研究架構的可用性。</p>	<p>感謝委員建議，針對職涯發展模式架構對於考試院實際業務可用性之連結，本研究對於職涯發展委員會之建置與運作可能性，已補強相關說明(請見頁95-99)。</p>
<p>熊 0 勇</p>	<p>本研究提出的六種職涯發展認知類型，如果在不同的機關或層級，可能會有不同適合的類型，那麼不同的認知類型之間該如何去接軌？若單純的去選擇或設定一種理想型的類型，那麼又會可能落入過去單一式的管理模式。該如何去思考這問題，可能還需要再探究。</p>	<p>感謝委員的提醒，本研究藉由Q方法論所得出的成果，主要貢獻在於由公務員自身的角度去理解公務人員的不同認知類型。也確實如委員所說，在不同的機關或層級，可能會有不同適合的類型。然而未來如果要進一步與教育訓練結合、或整理出某些特定工作與特定類型之間的關係，也確實如委員所述，應再進一步去探究。可能還需要結合不同層次的分析角度與方法之結果而綜合考量，並主要應在於管理者對於所屬人員應具備的價值與認知為何而定，而進一步思索可能的管理策略。</p>
<p>林 0 滿</p>	<p>一、本研究提到美國對於政府機關也有實施員工協助方案，但並未提到美國是否有進行效益評估。因此，建議本研究是否更進一步了解美國是否有進行員工協助方案的效益評估、若有</p>	<p>感謝委員建議，針對政府部門的效益評估已補充部分資料。然而，由於政府部門產出較為抽象且模糊，亦於本文中加入相關的討論以說明其特殊性(頁27-28)。</p>

從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務

	其效益如何、以及是否有可我國借鏡之處。	
	二、Q 方法目前的 48 頁所呈現的受訪人數似乎有誤，請研究團隊再確認。	感謝委員指出錯誤，已將現位於頁 52 表 6 內之受訪人數修改正確。

圖表來源：本研究整理