公部門陞遷制度之實證研究：
以正義觀點為核心的檢視

計畫主持人：國立政治大學公共行政學系陳敦源教授
協同主持人：淡江大學公共行政學系李仲彬助理教授
政治大學公共行政學系張鎧如助理教授

委託單位：考試院
研究單位：國立政治大學

中華民國 102 年 12 月

目錄

表次

圖次

摘　要

文官體制中的陞遷制度長久以來被視為激勵內部員工的獎賞工具之一，讓管理階層可以有效提高組織員工工作績效和滿意度，進而促進組織發展；當然，陞遷制度亦可做為讓公務人員順服的誘因，降低工作怠惰並提升個人努力工作的意願。由此可見，陞遷制度無論是就個人層次或是組織層次來看，皆有無可取代的功能性，因此，如何建立一個符合正義原則，且讓公務人員信服的陞遷制度，以激勵公務人員提供具有回應性的公共服務，成為各國政府人事當局責無旁貸的重要課題。然而，過去對於台灣陞遷制度的研究，主要是建構相關理論論述，缺乏循證基礎(evidence-based)，本研究在過去各家的論述基礎上，應用「巨量資料」(big data)分析的精神，將政府人事管理資料庫中與陞遷制度相關的客觀資料(objective data)，與文官調查的主觀資料(subjective data)進行結合，一方面對目前學界的理論論述與實務界的管理經驗，進行人事陞遷領域最重要的經驗資料驗證工作，另一方面也藉由這次資料庫分析的機會，進一步實驗並探索建構我國政府人事管理循證化的「制度原型」(institutional prototype)。

本研究發現，客觀陞遷資料基本上受到制度既定的項目(如教育)以及主管裁量權的影響，而主觀的評價資料，滿意度受到較多社會心理因素影響，而公平性則單純受到組織環境評價的影響，一般來說，我國人事陞遷是一個高度制度化的體系；本研究的建議有三，首先，陞遷與考績與教育訓練之間連接不深，可以思索加強連接的途徑；再者，陞遷調單位的潛規則，可能削減主管管理能力以及造成內部調動的不效率，如何改進之也是可以進一步思考的問題；最後，主觀評價陞遷制度與自我預期的高低呈現反比，可見得提升公平性認知的主要工作，是制度運作的公開性與自主性，可能不是制度本身。

關鍵字：陞遷制度、組織正義、循證研究、人事資料庫、文官調查

第一章 前言

第一節 研究背景

文官體制中的陞遷制度長久以來被視為激勵內部員工的獎賞工具之一，它屬於外顯式報償(extrinsic rewards)的一種，讓管理階層可以有效提高組織員工工作績效和滿意度，進而促進組織發展(Cummings ＆ Worley，2005)。過去對於組織與行為研究，無論是Maslow (1954)的需求層次理論、Herzberg (1968)的保健—激勵因子的雙因理論，還是從 McClelland (1961)強調個人對於成就、權力、和歸屬感渴求的角度出發，皆主張滿足與激勵組織成員是促進組織整體能持續進步發展的關鍵；然而，就制度選擇或交易成本理論的觀點來看，陞遷制度亦可做為讓公務人員順服的誘因(compliance incentive)，一方面降低其工作怠惰的可能性，另一方面也提升個人努力工作以提高工作績效的意願(Horn，1995)。由此可見，陞遷制度無論是就個人層次或是組織層次來看，皆有無可取代的功能性，因此，如何建立一個合理、有效且讓公務人員信服的陞遷制度，以激勵公務人員提供具有回應性的公共服務，成為各國政府人事當局責無旁貸的重要課題（施能傑、蔡秀涓，1996）。

而過去數十年來，國內外的學術與實務界也因應此重要性，針對這個相關議題累積了相當多的研究與討論（例如呂育誠，2005, 2006；洪國平，2002, 2005；陳金貴、呂育誠，2004；詹中原，2005 等），並型塑社會上對組織成員如何獲得較多陞遷機會、工作表現與陞遷速度間關係以及平均陞遷速度……等問題答案的「看法」。不過，比較可惜的是，當仔細看目前社會上所累積的這些「看法」後可以發現，它們大多著力在穩固的理論與邏輯論述，較少有經驗性資料的佐證，雖然這些論述已相當程度提供學界與實務界對陞遷制度性議題的理解，但要將研究成果轉化成「科學知識」之前，總令人感覺缺少了最

後的臨門一腳，也就是政策科學研究當中所強調的「循證基礎」（evidence-based; 陳敦源，呂佳螢，2009）。

從另一個角度來看，自 2000 年公務人員陞遷法通過施行後，公務人員之陞遷，依該法第二條之規定，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。此條規定已經具體說明公務人員陞遷必須考量的因素及辦理的方式。其次，在適用對象上，依同法第三條規定，政務人員及機要人員都排除在外。再者，關於公務人員「陞遷」之定義，依同法第四條規定，主要是指（一）陞任較高之職務；（二）非主管職務陞任或遷調主管職務；（三）遷調相當之職務。

然而，這個法案實施二十幾年來，在實務上以及在公務人員的主觀心理認知上，公務人員的陞遷情形，是否已經達到法律所訂定的目標，仍然沒有相關的實證資料來證明。為了提升我國公務人員陞遷制度相關「認識」的實證基礎，將理論論述與實證資料進行結合，本研究希望透過理論模型的建構、主觀與客觀實證資料相互結合等方法，完成以下目的與問題回答。本研究將從職等之變動（例如從第六職等升至第七職等；詳參第二章第四節）、職務列等之變動（例如從第七職等至第九職等的專員升至第八職等至第九職等的秘書）及非主管職務升至主管職務（例如從第九職等秘書升至第九職等科長）等變化，探討陞遷現象。當然，在當代政府同時發展雲端資料庫與公部門人力資源管理的關鍵時刻，如何應用現有的政府資料庫進行人力資源管理的實證研究，並且產製可供政府進行相關決策的支援（陳敦源等，2012），也是本研究重要的長期目標之一。

第二節 研究目的

1. 透過實證資料檢視陞遷制度之公平性問題，從中瞭解影響公務人員[1]陞遷的因素。
2. 探討陞遷與績效之關聯性。
3. 研析國內外公私部門陞遷相關文獻，建立影響陞遷的理論架構。
4. 瞭解公務人員對於現行陞遷制度評分項目及評分方式公平性之看法及意見。
5. 就提升陞遷制度公平性之面向，提供具體政策建議。

第三節 研究問題

1. 公務人員關鍵陞遷因素為何？陞遷制度是否存在不公平之「潛規則」？
2. 公務人員陞遷與績效（主觀與客觀資料）有否連結？
3. 公務人員對於陞遷制度公平性認知如何？不公平感如何產生？對於陞遷評分項目及評分方式有何意見？
4. 提供強化陞遷制度公平性之具體政策建議。

[1] 本文所稱「公務人員」意指：我國中央與地方行政機關經銓敘部銓敘審定之公務人員。

第二章 文獻探討

新公共管理學派的崛起，促使績效薪給、績效陞遷等制度已不只限於在私部門內運作，在公部門亦得到越來越多的重視，公務人員的工作績效被視為合理公平分配考績獎金和陞遷的依據，國內學界亦開始對建構公務人員績效俸給、績效陞遷制度的可能性進行相關討論（例如丘昌泰，2005；余致力、黃東益，1999；呂育誠，2005；2006；洪國平，2002；2005；陳金貴、呂育誠，2004；詹中原，2005）。隨著公務人員陞遷法的通過，國內對於公務人員陞遷政策的研究日趨蓬勃，但仍多偏重於法規制度的探討，實證性的研究相對欠缺。

此外，近年來對於公部門陞遷制度的研究，深受組織正義(organizational justice)和績效課責(performance-based accountability)兩大概念的影響。過去無論是對於平權運動(affirmative action)的倡導，或者是對於代表性官僚(representative bureaucracy)議題的重視，皆反映出平等的概念已漸深植於政府人事制度之中。因此，本研究對於影響陞遷因素的討論，也將從公平正義的角度切入，作為正當性建立的基礎。以下的文獻探討將分成兩個部分，先討論現行對陞遷制度的相關研究以及影響因素，之後再結合公平正義的觀點。

第一節 影響陞遷的因素

在探討影響陞遷的因素之前，必須先思考陞遷本身可能包含哪些面向。黃煥榮（2007）認為陞遷概念的衡量包含客觀面向與主觀面向，其中客觀面可藉由衡量陞遷結果、陞遷速率、和陞遷阻礙得知，而主觀面向則是由陞遷滿意、陞遷歧視、和陞遷機會等三項指標組成。在探討影響陞遷的因素時，不同的因素可能分別或同時影響主客觀面向的陞遷情況。

過去文獻對於促成組織成員陞遷的因素，或造成組織成員面臨陞遷障礙的探討，多半集中在個人屬性（例如學經歷背景、社經地位、

性別)、年資、主管的影響力以及和部屬的依賴關係、以及個人工作績效等面向。學者 Newman(1993)曾透過整合大量相關文獻的方法，進一步提出整合性的分析架構，並以此探討美國公部門的女性在生涯發展所遇到的障礙。Newman 認為，會影響女性陞遷的因素主要來自於「人力資本模式」、「社會心理模式」和「系統模式」三個部分。事實上，除了針對女性陞遷的研究之外，Newman 亦用此架構同時分析影響陞遷的有利因素為何。由於此架構完整地涵蓋個人屬性、社會觀感、以及組織因素等三個層面，因此本研究計劃選擇以 Newman 的分析架構為本（圖 **1**)，探討影響我國公務人員陞遷的因素，並同時結合公平正義的觀點於系統模式當中。

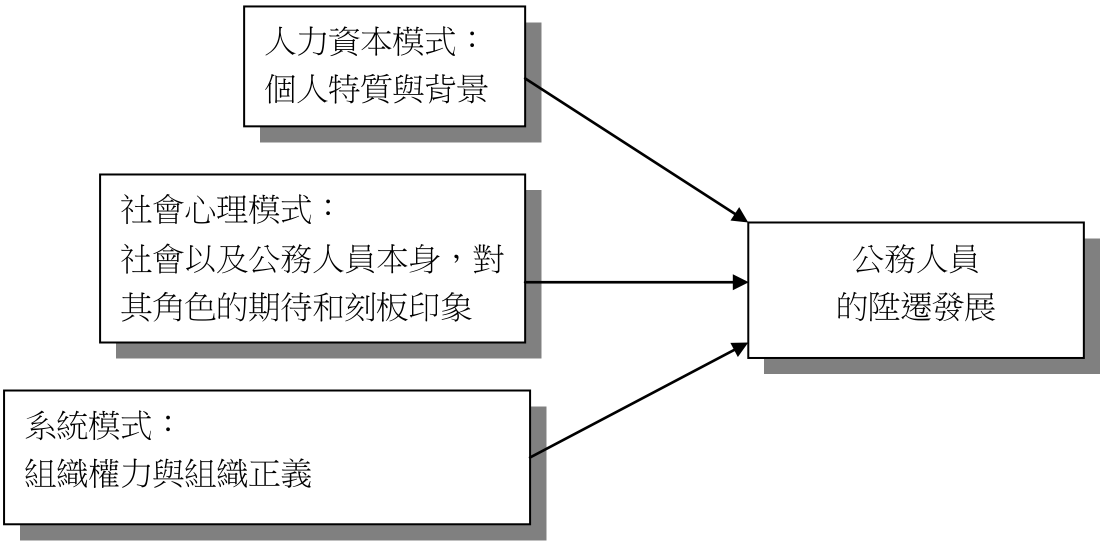


圖 1 影響陞遷發展的理論架構

圖表來源：修改自 Newman (1993)

Newman 所指的「人力資本模式」是以個人的特質來解釋公務人員陞遷的發展，影響因素包含良好的學歷、資歷與能力、個人選擇的自由、支援性的家庭環境、婚姻狀況、合理的財務資源及持續的工作經驗等。我國的公務人員陞遷法第七條明定公務機關辦理人力陞遷時，除注意個人品德操守及對國家的忠誠度，需針對擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準並評定分數，以作為陞遷的標準。

Korenman 和 Neumark (1991)透過分析美國公司之人事資料發現，已婚男性職員比未婚男性職員更容易獲得較高的考績分數，也因此更容易獲得陞遷的機會，並且已婚男性職員也較可能位處於高薪職級。就家庭與工作表現之間的關聯以及彼此可能產生的干擾力，研究上有所謂「工作干擾家庭」(Work interfering with family)與「家庭干擾工作」(Family interfering with Work)兩種狀況 (Frone, Russell, and Cooper，1992)；前者可稱為工作家庭衝突（work-family conflict, 簡稱 WFC），指的是個人工作上的問題和責任會干擾其家庭義務的履行，這些未完成的家庭義務便會反過來干擾其工作情況；後者可稱為家庭工作衝突（family-work conflict, 簡稱 FWC）則是指當個人家庭上的問題和責任干擾到工作任務的完成，而這些未完成的工作任務亦會反過來干擾其家庭生活（引自葉倩妏、劉念琪，2009：9）。Greenhaus 和 Beutell(1985)認為工作與家庭之間的衝突主要有三種形式：1)以時間為基礎的衝突(time-based conflict)：這是一種時間分配不均所造成的衝突。一個人如果扮演多重角色，將沒有足夠的時間可以平均分配給每一個角色，導致角色間彼此競爭個人有限的時間。2)以緊張為基礎的衝突(strain-based conflict)：這是一種由角色所產生的緊張狀態，可能會影響到另一個角色的扮演及需求的滿足。換句話說，在應用一個角色中所體驗到的緊張狀態會干擾到另一個角色。3)以行為為基礎的衝突(behavior-based conflict)：一個角色所要求的特定行為不相容或無法滿足於另一個角色的行為期望（引自陸洛、黃茂丁、高旭繁，2005：6-7）。基於以上所述，家庭的狀況也是影響個人工作表現以及陞遷發展的重要因素之一。

此外，在過去的研究中，張苙雲（2004）發現我國科層體制中的公務人員，當個人的教育程度越高、初任職等越高、年資越長和機關層級越高，現職等也越高。Mills (1985)曾透過電訪 276 間公司主管發現，當公告的陞遷職缺是屬於非管理職、處於規模較小的單位、且主管覺得公司有以年資作為陞遷標準的政策傾向時，主管往往會以員工年資而非能力來做為陞遷的依據。Horn (1995)認為公務人員同一職級

內的陞遷(promotion up steps within grades)主要是由年資來決定，它可以用來降低公務人員工作怠惰的情況發生，並可鼓勵公務人員之間的協調合作；但是跨職級的陞遷(promotion between grades)，應以個人的工作績效做為標準，此種陞遷機制創造了競爭的環境，提供公務人員努力工作以求能從同儕中脫穎而出的動力。Deshpande、Schoderbek、和 Joseph (1994)透過調查一所大型非營利組織之中的 197 位主管，來研究影響員工陞遷因素。實證結果發現，當員工有越高的績效表現、越好的組織關係(organizational connections)，越可能被主管推薦而有陞遷的機會。

社會心理模式則是從社會以及公務人員本身，對其角色的定位和刻板印象為出發點來進行分析，影響因素涵蓋公務人員對於己身未來陞遷的期待與規劃、對於爭取陞遷的積極態度、對現行陞遷制度的刻板認知、自我設限的情況、還有社會大眾對於公務人員陞遷發展的一般性期待與認知。Downs(1965)就曾提出官僚人格的五種分類，分別是攀爬者(climbers)、保守者(conservers)、熱心者(zealots)、倡導者(advocates)、和政治家(statesmen)；不同於熱心者、倡導者和政治家同時以自利與利他為背後動機，攀爬者與保守者以理性自利為主，但攀爬者會積極追求陞遷而保守者以明哲保身為要務。也有相當多國外文獻提出公共服務動機(public service motivation)的概念，其背後假定是公務人員本身會有較高為公共利益犧牲奉獻的精神，從事公職往往是在一種追求內在成就而非外在報償，故公務人員可以接受相較於私部門低的薪水 (Perry, 1996；1997；2000；Perry, Brudney and Coursey, 2008；Perry and Wise, 1990)；此外，過去的文獻亦指出，比起私部門員工，公務人員自我認知上會覺得個人的工作績效與薪資、陞遷和懲處之間的關聯性是相對較弱的(Porter and Lawler, 1968；Rainey, 1979；1983；Lachman, 1985；Solomon, 1986；Coursey and Rainey, 1990)；近年來對於負面情緒勞務(emotional labor)的相關研究以及違反心理契約(psychological contract)的觀點亦成為解釋公務人員工作表現低落與職業倦怠的重要論點 (Hsieh and Guy, 2008；Maslach and Jackson,

1986)，其中負面情緒勞務是指須以不同情緒面對不同的人、控制情緒已經變成工作職責之一、常需刻意營造愉悅的工作氣氛、常需面對不友善的人或安撫別人情緒等；而違反心理契約則是探討進入公職前的預期與進入公職後現實情況的差距，包括陞遷機會、參與決策的機會、必須承擔的責任、發揮自由創意空間、在工作上發揮所長、參加教育訓練的機會、隨時請年休假的機會、工作保障及退休金制度等等。如果公務人員對自己的角色定位和期待與上述研究吻合，那麼，如何透過建立公平正義的陞遷制度來打破這樣的刻板印象，並了解真正有效激勵公務人員的方法(例如平衡內在成就與外在報償這兩種激勵機制)，降低情緒勞務以及違反心理契約可能帶來的負面影響，以提升政府效能和公共服務的品質，便成為公共行政學界從事文官研究不容忽視的課題。

公務人員對自我角色的認知，以及社會對公務人員的期待，亦可能因為性別的不同產生差異，而反映在陞遷的結果上。過去的研究中，隨著女性主義的思潮以及對性別平等議題的日趨重視，已有許多學者針對公部門女性在職場上爭取陞遷、主管職時常面臨玻璃天花板的困境進行分析研究（Guy, 1994；Newman, 1993；黃煥榮，2000；蔡秀涓、黃煥榮，2005），研究發現科層組織中的女性往往比男性面臨更嚴峻的陞遷障礙（張苙雲，2004）。黃煥榮、方凱宏、蔡智恆（2011）進一步運用組織建築模式的概念，從甄選任用、培育訓練、陞遷發展及職場生活等四個面向，就我國公部門人力資源管理的系絡，討論玻璃天花板、玻璃牆、黏糊地板與地板暗門等四種女性職場發展障礙的現況，並建議應透過更積極的作為促使組織結構之改變，以有效移除上述女性在公部門組織中陞遷發展之障礙。余致力（2007）則以行政院暨其所屬一級機關之常任文官為對象，選擇 1996 年、2000 年與 2005 年三個時間點，透過蒐集次級資料，分析政黨輪替前後行政院暨其所屬一級機關之女性公共管理者所占比例之分布狀況，以探究在不同的時期與不同的部會下，女性主管所占比例高低的趨勢變化。研究發現目前我國女性公務人員的陞遷障礙仍是存在的，但女性主管的數量有

逐年增加的趨勢，相較之下，女性政務首長的比例仍偏低，如何加以改善，可視為我國發展兩性平權的遠程目標。

系統模式則認為組織權力、網絡關係會影響個人的陞遷發展。從依賴理論的觀點(dependency perspective)可知，主管會將陞遷推薦視為一種工具，用來管理他們和所依賴的下屬之間的關係 (Bartol and Martin, 1988；1990)。對於員工績效高低的判定，往往來自於與主管個人目標達成的程度多寡有關，而員工的組織關係，某些程度上也會構成對主管的威脅而影響主管對員工的陞遷推薦，例如，當員工有較佳的組織關係時，很有可能越級向高層主管表達對直屬主管陞遷推薦決策的不滿，當主管意識到這些抱怨可能對己身造成不利影響時，他們對此員工的陞遷推薦就會特別小心，甚至會考量給予較高的陞遷機會。蔡秀涓(1996：282)則從組織陞遷的政治現象來切入，指出組織陞遷的政治性導因於首長陞遷決策的考量與組織成員對於陞遷程序的認知之落差，基本上首長對於職務適任的定義往往包含職務專業性、首長個人利益與機關利益的考量、以及首長的個人偏好。

此外，一般對於影響職場成功的關鍵因素，主要聚焦在工作能力與勤奮工作的面向，但是其他因素如社會敏覺度(social astuteness)、政治敏銳度(political savvy)等因素也扮演相當的重要性(Mintzberg, 1983)。Mintzberg (1985)進一步指出政治在組織中存在影響力，Pfeffer (1981)則首次提出政治手腕 (political skill) 一詞，強調政治在組織中的重要性；接著 Ferris et al. (2005)以 Mintzberg 的研究為基礎，將政治手腕定義為:可以精準理解他人工作的能力，可以運用知識影響他人做事方法進而達成個人和組織的目標。也就是說，政治手腕包含社會敏覺度，具有改變他人行為和調整情勢需求的能力，同時表現出真誠、鼓舞他人、建立信任，並且具有影響或控制他人回應方式的能力。政治手腕高的人，表現出給人安全感和穩定、自信的氣質，可以吸引他人願意親近和感覺放心。而這種自信又不至於讓人有驕傲自大的感覺，恰如其分地傳達出正向的形象。政治手腕高的人，成功地向旁人傳遞出真誠、可以依賴，並能凝聚自己與他人的共同行動的責任感。

換言之，個人在組織中政治手腕運用得當與否可能與個人在組織中能否順利陞遷具有相當的關連性。如果融入組織正義中的過程正義與分配正義觀點，系統層面之影響因素可能涵括主管與下屬之間的權力關係、員工本身的網絡關係、同儕關係、組織賦予主管權力的多寡、員工參與陞遷決策過程程度的高低、陞遷制度的公開透明度、零性別差別待遇的工作環境、內部勞力分工的平等、專業化的訓練機會、以及績效課責機制導入陞遷制度的情況等。

整體來說，如果說 Newman 理論的「人力資本模式」和「社會心理模式」是從個人背景和因素去進行對於陞遷影響上的分析，屬於「微觀」的分析層次；「系統模式」則是在組織內部中去探討影響因素的分析，屬於「中觀」的分析層次。但是在分析層次上可能還忽略了環境、國家或者是歷史制度因素的影響，也就是屬於「巨觀」的分析層次。事實上，不同的分析層次可能是環環影響的，如巨觀層次上的歷史制度因素影響了中觀層次（如組織文化或組織制度）的系統模式；進而再影響在微觀層次（如組織用人的選拔標準、文官的核心能力變動等）。

而台灣的一些研究都指出當台灣走向民主化，其民主選舉因素或者是制度的變更，都會進而影響陞遷或用人制度。如陳鴻章(2010)的研究認為台灣於 1990 年代初期，到 1990 年代中期，因為進行憲法增修條文的制訂，使總統在憲法本文，以及憲法增修條文，所構成的憲政制度上，獲得了行政院高階行政官員的人事任免權，也獲得行政院高階行政官員的任命、調動，以及總統對於高階行政官員的控制。以及在台灣的第一次和第二次政黨輪替（2000~2008 年）也發現有全面性高階行政官員職位的更動，及其他大範圍和大規模的組織人員調動情形發生，表示陞遷制度上的確受到許多不同歷史因素的更替影響（相關的研究可參見胡龍騰，2007；邱育琤、徐永明，2004a 及 2004b 等）。

當然在這些歷史制度下，所產生出的不同年紀、不同風潮教育下的文官世代，對於文官工作上的認同上也會影響在陞遷的作為上，如

蔡秀涓在 2004 年的分析研究發現世代因素對於公務人員工作價值影響上有不同的影響，其「世代」[2]的類別分法是分成較年輕的 X 世代與較年長的嬰兒潮世代，發現較年輕的 X 世代明顯地更為重視薪酬晉升的這項外在工作價值。當然，前述「世代」分法是來自美國，在台灣也許應該還有許多不同世代的類別分法，而這跟台灣的歷史、政治重大變動可能有關，例如台灣解嚴、修憲和不同的政黨輪替等。

除了以上歷史環境因素之外，還有就是國內外學潮交流促進的影響，許多台灣的學者也從國外帶來許多對於陞遷制度上的意見，如從功績制或績效的觀點上來進行陞遷制度上的改進（余致力、黃東益，1999；呂育誠，2005；詹中原，2005），或者提出對於整體陞遷制度的公平性去進行修正，如兩性平等或整體陞遷公平制度；或者是在管理策略上的不同選擇，如職務輪調制度、彈性用人制度或管理法令的管制品質等（施能傑，2012；施能傑、蔡秀涓，1996；陳金貴，1996；陳金貴、呂育誠，2004；黃朝盟，2001；洪國平，2002）。

第二節 公平正義與陞遷

從上述探究各種可能影響組織成員陞遷因素或陞遷障礙的研究當中，不難發現這些研究都緊扣著一個核心問題：陞遷制度的設計該以哪些因素為基準才能讓組織成員感到公平正義，進而讓陞遷成為有效激勵員工、進而提升組織整體績效的工具？ 所謂的「公平正義」，Jon Elster(1995：95)認為，公平正義是一種普遍存在於社會人心中「共有的基本概念」(common-sense conception)，它往往成為民主社會對公共事務是非判斷最直覺的標準。若依照 John Rawls(1971：60，83)的正義論觀點，社會的平等原則至少包含兩個部分：自由（平等）原則與差異原則。其中自由（平等）原則意指「每一個對於最廣泛的基本自由，都應有相同的權利享受，而這個對個人自由的保護，必須與尊重他人自由的機制相容」；而差異原則表示，對最弱勢給予最大的

[2]「世代」指在某一段時期內出生的一批人群。

機會,以及在機會平等的前提下,將重要的社會職位開放給所有的人。根據 Rawls 的正義論，政府制度的設計若要符合社會正義的要求，最少要作到「相同對待相同的個體，不同對待不同的個體」(Anderson，1979：719)。從以上平等主義與正義論的觀點來看，公平正義除了是觀感問題，同時也是機制設計是否能平等的問題。換言之，公務人員陞遷制度的設計，須從利害關係人（申請人/候選人、考評人與機關組織）所感知的平等，以及制度設計上是否能涵蓋自由平等原則與差異原則等條件進行評估，以期陞遷制度能具正當性與可行性。

在過去的組織理論當中，Adams (1965)以社會交換理論(social exchange theory)為基礎所發展的公平理論(equity theory)，可視為探討員工感知是否在組織中被公平對待的先驅。公平理論認為雇主和員工之間是一種交換關係，員工會體認到他們從工作中獲致的結果(outcomes)和付出的投入(inputs)有關，然後會以結果與投入之比率跟相關其他人的結果與投入之比率加以比較,兩者如無法達到平衡的水準時,即會感覺到不公平,進而改變自己的投入行為或甚至離開組織。公平理論這裡所描述的情況，與後來組織正義(organizational justice)[3]理論裡面所闡述的分配正義的概念相似。Greenberg (1987)將組織正義劃分為「程序正義」(procedure justice)以及「分配正義」(distributive justice)兩大類型。Folger 和 Greenberg (1985)指出，程序正義意指判斷程序是否公平,也就是對組織中員工報償決策之程序所做的評價。分配正義則是為判斷分配結果是否公平,也就是對組織中員工報償決策分配的結果所做的評價。從組織理論或心理學的觀點分析，程序正義與分配正義可能影響員工對於組織的認同,進而影響日後的工作績效(Gilliland, 1994；Folger, 1993；Williams, 1999)。

如果從公平正義的角度來剖析我國公務人員的陞遷制度，根據組織正義，制度上至少要能滿足過程正義和分配正義兩大層面。但實際上應如何落實呢？就程序正義的層面而言，過去研究顯示，當人們有

[3] 組織正義(organizational justice)，國內亦有人譯作組織公平，本研究計畫統一採用組織正義的譯詞。

越多參與決策過程或發聲的機會，即越高的程序控制力(process control)，越傾向認為決策制定的程序是公平的 (Leung and Li，1990)。Lemons 和 Jones (2001)透過實證分析發現，若員工認為公司的陞遷決策程序是公平的，他們通常也會對公司有較高的組織承諾感(organizational commitment)。Cummings 和 Worley (2005)則認為目前組織陞遷機制的設計，透過公告陞遷職缺、鼓勵員工毛遂自薦、將同儕和下屬的意見納入陞遷決策考量機制等方式，已愈走向公開透明，並能有效提升陞遷機制的正確性與公平性。換言之，將陞遷決策過程公開透明化，並提高員工對決策程序的控制力，使其有較多自我意見表達、表現的機會，越能讓組織成員對陞遷制度感到公平。

至於分配正義所強調的，是必須讓組織成員覺得付出與收穫之間具有合理的關聯性，而績效課責(performance-based accountability)正提供了一個公平合理的分配原則。新公共管理的潮流下，績效管理的概念被大力倡導於政府人力資源管理的運作當中(Boyne, Jenkins, and Poole, 1999)，而績效管理同時也是反映「循證管理」(evidence-based management)的概念，強調以「證據」為基礎，作為公共政策行動的依據(Stewart, 2004)。而課責的概念在現代民主社會是必要且根本的核心價值(Dubnick, 2002；2003) ，並且需要透過獎懲機制來進一步落實(Behn, 2001)。

對於政府機關和公務人員而言，課責也是用以回應和管理政府組織內外利害關係人各種期待之必要手段(Romzek and Dubnick, 1987) 。績效課責結合績效管理講求證據與成果，而課責重視回應與獎懲的精神，運用所獲得的個人績效資訊作為課責的依據，讓公務人員對己身工作上的付出與報償，有更清楚明確認識，進而降低潛在可能存有的不公平感，並希望透過鼓勵個人追求更高的工作績效，來達成提升整體組織績效的目標(Peters, 2007)。Grindle and Hilderbrand (1995) 以美國公部門為研究背景，透過個案研究的方式，試圖瞭解公部門組織績效低落的原因；研究發現，比起提供專業工作訓練，公部門員工若有機會爭取具意義的工作、處於鼓勵專業的氛圍、且個人工作績效將作

為未來陞遷的依據，更能有效提高公務人員的個人工作績效。換言之，從績效課責的角度來確保公務人員陞遷制度的分配正義，不僅能消極地消弭公務人員對政府機關制度潛在的不公平感，更能積極地激勵公務人員提高個人的工作績效，進而改善整體的組織績效。

第三節 小結

結合組織正義、績效課責、與公部門陞遷制度進行系統性探討的研究十分有限，且大部分的研究多僅停留在法規、制度層面上的規範性討論，欠缺以實證為基礎的驗證。事實上，如何利用績效課責的方式，進一步將組織正義落實於公務人員陞遷原則之上，特別是分配正義的部分，應成為未來陞遷制度研究應特別重視的部分。為彌補這方面研究的不足，本研究計畫將分析影響公務人員陞遷的關鍵因素為何，並提出相關的政策建議。

第三章　研究與資料蒐集方法

本研究的核心目的是找出影響公務人員陞遷、以及對陞遷之公平性認知的因素，並藉此提出制度修正的政策建議。為了達成此目的，本研究將以政府「巨量資料」(big data; Yiu, 2012)分析的精神出發，透過主觀（問卷資料）與客觀（人事資料庫）資料的結合模型分析，以及文獻分析、焦點座談、深度訪談等質化與量化兼具的方式，分研究前期、研究中期及研究後期三個階段進行，以對陞遷制度提出具有循證基礎的研究建議，更重要的，本研究的設計與執行流程，也可以作為未來政府相關統計資管部門，協助我國人事政策往循證化發展的一個決策支援系統的「制度原型」(institutional prototype)。

第一節 研究範圍與初步架構

如前所述，本研究的主要目的是透過靜態客觀資料與主觀問卷資料的結合分析，回答哪些是影響公務人員陞遷以及對陞遷之公平性認知主要因素的核心問題？由於公務人員陞遷方式和公平性認知，與公務體系的外部環境，尤其是政治改革的變化，有相當大的關係，因此，若分析方式能依據「不同世代」（不同時期進入公務體系的人）進行區分，以及將不同時間點作為控制變項，將可更清楚地了解我國陞遷模式的影響因素[4]，進而更加準確地探討陞遷制度的實際運作如何影響公務人員對公平性的認知。

至於「世代」的區分方式，本研究以公務人員進入公務體系作為起點，依據幾個重要的歷史進程進行分類，概分為五個時期，分別為第 0 世代 1987 年之前（李登輝總統執政前）即進入公務體系；第一世代：1988-1991（李登輝總統執政前期）進入公務體系者；第二世

[4] 同一世代並非指同年同試同榜，而是同年取得合格實授資格，開始公務人員生涯。如能控制此一變數，將可控制不同世代對陞遷公平性認知的差異效果。對同一世代而言，陞遷的競爭條件將會大致相同。

代：1992-1999（李登輝總統執政後期）進入公務體系服務者；第三世代：2000-2008（陳水扁總統執政時期）進入公務體系服務者；以及第四世代：2009-2012（馬英九總統執政期間）進入公務體系服務者。

依據前面的區分，本研究在靜態客觀資料的研究分析範圍，將包含 1988 年以後人事資料庫的所有資料（不包含已退休人員），其中所涵蓋的人員總數將高達 15 萬多人（不包含軍、警、教育以及事業單位人員）。必須說明的是，這裡面雖然將包含 1988 年以前已經進入公務體系者，但因為資料庫內容正確性與完整性的考量，這些人 1987（含）年以前的靜態資料將不會在本研究的分析範圍內。

至於在主觀問卷資料上，由於研究資源的限制，本研究將從上述資料庫當中，隨機抽取樣本進行調查，預計成功樣本為 6035 份；另本研究兼採立意抽樣，針對特定世代進行調查，預計成功樣本為 2006 份，合計成功樣本為 7969 份（其中 72 份為重疊樣本）。

在研究架構部分（圖 2），配合研究問題，主要的依變數共有兩個，一個是實際的陞遷狀況，另一個則是公平性的認知，至於自變數的部分，本研究根據前述的文獻分析結果，初步以 Newman (1993)的理論為基礎，分成人力資本面向、社會心理面向以及系統組織與環境面向。確切的變數內容、操作化方式等，本研究將透過後續的研究方法，包含靜態人事資料庫的初步分析整理、國內外文獻的比較檢閱、深度訪談以及座談等方式，在第四章說明。

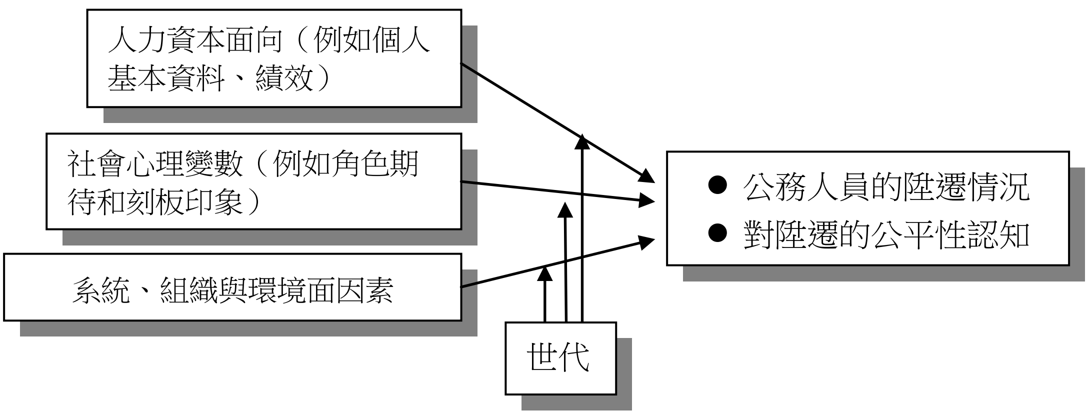


圖 2 本研究理論架構

圖表來源：本研究

第二節 研究流程（前中後三階段）

本研究之流程、各研究方法之運用及主客觀資料之整合方式，分別說明如下。本研究之研究流程，區分為三階段，如：

1. 研究前期：本研究將收集國內外關於陞遷制度的法規制度與理論基礎，結合公務人力資料庫中陞遷相關變數之初步資料分析結果，輔以深度訪談及焦點座談等研究方法，定焦我國陞遷制度的特色，及探討實務上公務人員對於陞遷公平性的看法，以初步提出本研究的研究假設與研究架構中的變數內容。
2. 研究中期：本研究將藉由第二階段的專家座談，邀請民調統計與人力資源管理專家進行座談，針對本研究的調查執行方式及問卷初稿進行審閱，以確保研究之執行品質。本研究的問卷調查部分，在經過前測與專家座談之後，確認問卷並於研究的下一階段開始執行。
3. 研究後期：本研究將整合主觀問卷調查資料及客觀次級資料，進行資料分析，提出初步的研究建議，再經過第三波的焦點座談與深度訪談進行可行性分析後，提出本研究的結論與研究建議。

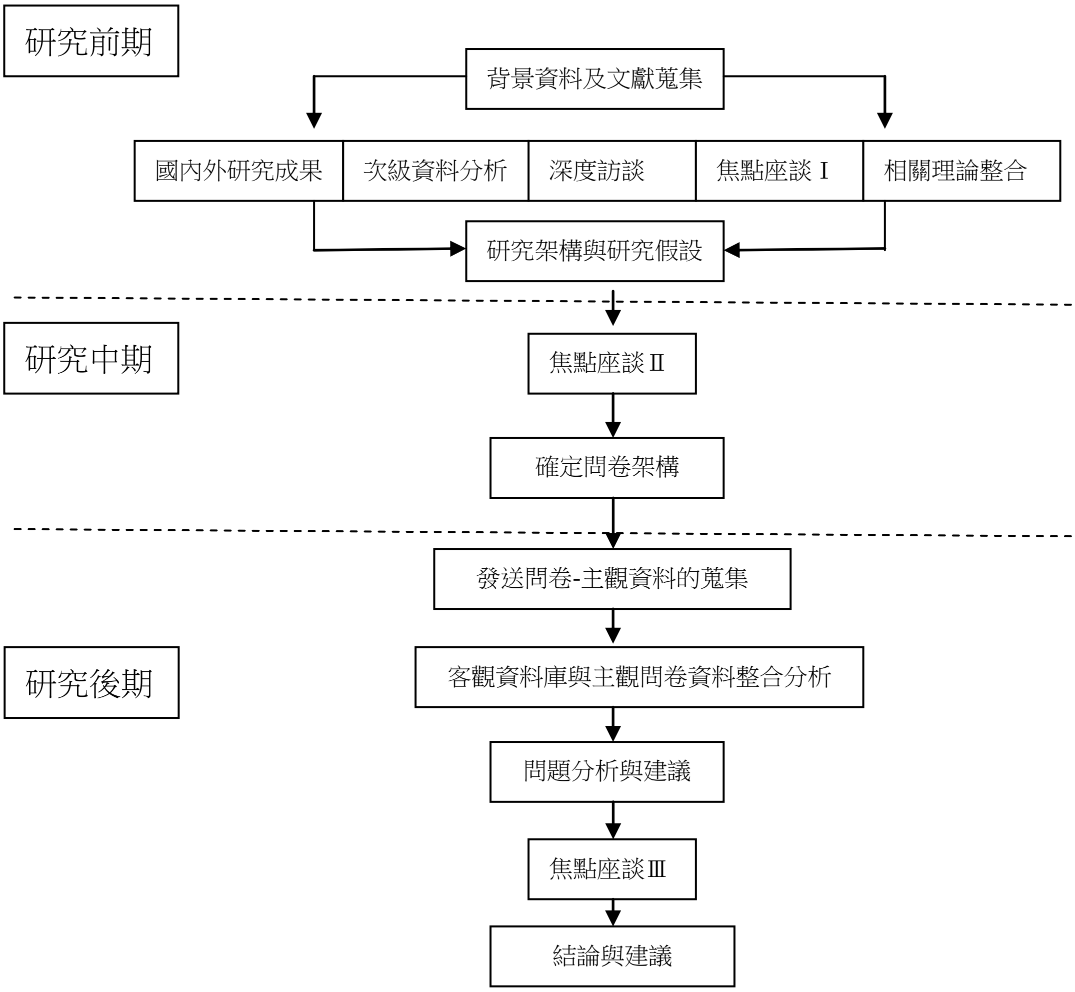


圖 3 研究流程圖

圖表來源：本研究

第三節 變數資料蒐集方法

本研究在前期、中期的階段，除了基本的文獻探討之外，陸續透過(1)深度訪談、(2)專家座談會、(3)資料庫分析，增減依據理論所提出的架構，並確認操作化方式。以下分別就這些部分介紹：

一.深度訪談

本研究在研究架構部分和資料蒐集部分皆有進行深度訪談。針對研究架構部分，本研究於 4 月 2 日與 3 日，針對公務人員陞遷的影響因素訪談實務界與學界的人事相關領域專家，訪談大綱如附錄一。整理訪談資料後，初步可歸納出學者專家對於陞遷影響模型幾個重要變數之建立與操作化的建議：

1. 依變數中「陞遷」情況，建議進一步細分出「陞遷到哪一個職等、位置」：現行雖然講究資績並重，但不同職務仍有不同標準，若是科員晉升專員則是按照資績並重的原則進行，然換成科長等階級的職務則會偏向於績重於資，因考慮到其是否能帶動科內業務，而處長、司長等職務更以年資多寡作為判斷準則，有時反而擔慮年齡或健康因素會變成陞遷上的障礙。此外，受訪者也認為，陞遷基本上有兩大主要理論，一個是政治基礎(Political-based)的考量，另一則為績效基礎(Merit-based)，通常六至七職等不會有政治基礎的問題，但是七至八職等也許就會有政治基礎的問題開始產生。回到政府層級的概念上來說，若是在中央部會絕大部分科員升專員也不太會面臨這個問題，但在地方政府層級（此指鄉鎮市公所）則是高度相關的。中央政府層級的政治基礎考量，應該只會牽涉到科長以上的層級，至於其他則應該無太大相關，通常都是按照陞遷法裡面所提標準去執行。
2. 自變數中，建議加入機關陞遷序列表中因素的影響：每個機關都有自己的評分表，該表是由院級機關所規定，而各院規定雖有所不同，但其大致上都依陞遷法所列項目去制定，依其機關特性而有所變動。陞遷序列表可視為內部陞遷法規的一種，由陞遷法授權各機關自行訂定，可依陞遷序列的多寡而形成陞遷速度的快慢（若陞遷序列越多則陞遷就會變慢，反之亦然）。
3. 以不同時代區分模型（例如區分陞遷法通過前與通過後）：我

國原先沒有所謂陞遷法，早期是透過公務人員任用法在辦理陞遷事宜，通常是基於首長用人權進行陞遷任免。但因機關首長用人常常會有強烈的主觀面向，是以隨著時代演進，便產生新的制度讓首長能更客觀地去調任人才，因此把原來的任用法裡面有關於程序的部分抽取出來，就現職人員的調動另訂陞遷法。

4. 自變數中建議考慮所處政府的層級：除了中央與地方的不同之外，不同政府層級（如行政院二級、三級單位的區別），也可能影響陞遷的方式、速度。

第二波深度訪談的部分，本研究在受訪者的選取上分為兩大類，分別在中央政府與地方政府選取簡薦委三種官等的人員（見表 1），針對實務上公務人員的陞遷是否存在潛規則以及公務人員對陞遷制度的公平性認知進行訪談，訪談大綱如附錄二。

表 1　深度訪談 II 對象

機關層級	受訪者編號	受訪時間	受訪地點	受訪者
中央政府	A1	2013.09.30	中央聯合辦公大樓北棟	研考會 11 職等副處長
	A2	2013.09.27	中央聯合辦公大樓南棟	內政部 9 職等科長
	A3	2013.10.05	中央聯合辦公大樓南棟	內政部 3 職等辦事員
地方政府	B1	2013.10.11	台北市政府	臺北市政府 民政局 8 職等股長
	B2	2013.10.14	淡水區公所	淡水區公所 5 職等里幹事

資料來源：本研究整理

整理訪談資料後，初步可歸納出公務人員對陞遷潛規則和公平性的認知為：

1. 實務中的陞遷運作以長官偏好為最主要的影響因素：在陞遷人選的決定上，則是以長官偏好為最主要的影響因素。在我國公務人員的陞遷制度設計中，長官原本就擁有 20 分的權重，因此若長官內心有屬意的人選，即可透過這 20 分進行操作，更

甚而是直接為特定人設定某些特定條件。所以即使結果是依主管的意願，但一切程序仍皆合乎法規程序。

2. 影響陞遷的關鍵因素因各機關的組織文化而有所差異：例如學歷、經歷、性別、省籍等皆是可能對陞遷產生影響的因素。各機關中的人員在熟悉機關的陞遷遊戲規則後，亦會漸漸融入該組織文化中，依此規則發展自己在機關中陞遷的利基。久而久之，潛規則也會成為使組織保持穩定的因素。

3. 公務人員考績與陞遷的連結性高：實務上考績不是只有基層主管決定，基層主管打初步分數後，會先呈交上級主管同意，再提出與各課室委員進行討論，基本上是一個跨局室的綜合性評量。

4. 陞遷制度的不公平感受強烈會因職等層級而有所差異：委任人員通常對公平性沒有太多強烈感受。

二.專家座談會

座談會的部分，本研究共召開了三場。第一場的時間為 2013 年 4 月 8 日，共邀請五位具實務經驗專家以及學術界相關領域學者前來與會討論，主要討論焦點是研究架構的完整性。

整理座談資料後，本研究初步可歸納出學者專家對於陞遷影響模型幾個重要變數之建立與操作化的建議。首先，針對客觀的資料庫資料部分，與會者建議：

1. 自變數部分，考慮區分世代、時間點的重要性：例如某組織要擴張或某制度要改變的時候，可能有一群人就會得到比別人更快速的陞遷程序。
2. 自變數部分加入機構屬性與層級的差異：在比較封閉的體系，例如警察體系、調查局體系裡面，公務倫理與年資是畫上等號的，這些變數在某種程度上為影響陞遷成就取向的因素。

此外，即使都在中央機關，不同層級也會影響陞遷模式。

3. 自變數部分，考慮以機關轉換次數作為忠誠度的測量。
4. 自變數部分，考慮職系的差異：技術職系相對於行政職系，可能因為缺額較少，影響陞遷速度。

至於針對主觀問卷部分，與會者也提出相當多有趣的變數建議，包含：

1. 是否擔任過與首長密切相關的職位：例如秘書室、總務室。這裡指的並不是純機要人員，而是具有資格任用者。實務上很多陞遷快的人都有待過那個位子。
2. 陞遷的認知：受訪者自己對於我為什麼有資格陞遷，是憑著年資或才能的認知。
3. 不公平的理由：陞遷法雖然有形式上的公正和公開，但填的人一定認為不公平，建議在操作化上問理由，或給一些選項。

第二場座談會的時間為 2013 年 7 月 10 日，主要目的是針對調查問卷進行專家效度的分析。在提供初步問卷架構與操作化方式之後，彙整與會專家意見如下：

1. 單一構面題數盡量不超過五題：如果超過 5 題以上，可以考慮將其整併成另一個新的構面。
2. 版面安排：題組順序不一定要按照研究架構的順序，如果有些構面題組較長，中間便可以穿插較短的題組，讓受訪者在填答時會比較有成就感。
3. 進行前測：有些題目在概念上的區隔並沒有那麼明顯，建議可以找一個單位或部門進行前測，提升建構效度並讓問卷可以更縮短一點。

至於針對問卷構面部分，與會者也提出相當多寶貴的構面建議，包含：

1. 作為唯一的依變數，陞遷公平性的題數只有兩題顯得過少：題目過少對研究結果會產生較大的風險。建議可以參考國外

的陞遷實證論文，目前已經發展出許多信效度都不錯的題組可以採用。

2. 在系統構面下加入制度因素作為次構面：在談陞遷公平時，其中一個很重要的因素是制度因素，通常可以很直接的測出陞遷公平與否。但在題目裡面是沒有制度面向的，只有在工作滿意度構面中裡面有一題是和制度相關，建議可以在系統組織和環境面向中加入一個新構面，然後把這一題擺在裡面。

3. 「與主管密切連結職位」既然只有一題，可以不用單獨成為一個構面：如果是要問填答者是否擔任過機要秘書，可以直接問是否擔任機要秘書，所以可能要再界定清楚到底是要問什麼，或是可以把題目放在組織政治面向裡面偷偷問。

最後，針對問卷題項，與會者亦提出幾個具體問題可以放入問卷中：

1. 建議加入甄審會成員經歷：通常擔任過甄審會成員的人會比較了解什麼是真正陞遷的公平與否，可以再搭配是否曾經擔任主管職作為比較。

2. 貴機關中首長在陞遷案中圈選候選排序第一名的頻率？ 由於首長可以圈選在候選人名單(candidate list)上的任一候選人，但如果不圈選清單中第一名的話很多人就認為這是不公平。所以如果問卷結果顯示大家覺得還好，那這可能就是常態。

第三場座談會的時間為 2013 年 11 月 15 日，邀請學術界與實務界的專家學者共四位參與，主要目的是針對分析結果提供修正意見。彙整與會專家意見如下：

1. 在分析對象的選取上，建議可以作進一步過濾：第一是只針對 25 年一直都待在行政機關的人進行分析，扣除曾轉換至公營事業、醫事體系的人員，因為體系不同，制度規定也不同，扣除這些人可以使分析資料更單純化。第二是將以第 5 或第

6 職等進入，但公務生涯經過 20 年之後卻停留在第 3 職等的樣本當作極端值(outlier)去除。

2. 自變數中，建議加入「初任公職年齡」：越慢進入公部門的人員，因為有社會歷練的關係，所以陞遷速度會比較快。
3. 性別與婚姻對陞遷的影響：專家指出有可能是因為在七職等升八職等的同時，很多女性的個人生涯階段剛好面臨剛進入家庭、生小孩的時期，會對她的陞遷速度產生影響。
4. 在變數的界定上建議給予更明確的定義：資料庫中有很多項目例如機關轉換、陞遷、訓練，各選項是如何界定應該要清楚說明，將無法取得明確定義的部分列為研究限制。
5. 在資料的解讀上和分析上：研究團隊提出的解釋可以更保守一點，很多變數不能夠單一解釋，因果關係也無法判定。另外制度性因素的影響在描述上可能要更明確的點出。

三.資料庫分析

由於公務人力資料庫中包含許多個人的隱私資料，為了保護每一位公務人員的權益，必須相當謹慎處理每一個資料傳送的環節，因此整個過程經歷相當多次的討論。最後在委託單位的協助之下，順利取得「去個人化」資訊後的人力資料庫資料，並開始對完整資料庫資料進行分析。

分析過程的第一步是先請委託單位提供每一個資料庫變數的次數分布表給研究團隊，然後再由研究團隊透過內部會議的方式，依照每一個變數所呈現出來的資料完整度、類別的數量等進行分類方式的討論，也就是決定後續變數的操作化方式。

第四節 修正後研究架構

本研究的原始架構係以 Newman (1993)的理論為基礎，將影響公務人員陞遷發展的所有自變數分成人力資本面向、社會心理面向以及系統組織面向，再以問卷以及資料庫所蒐集出來的資料，對公務人員的陞遷進行系統性分析。

不過由於我國的實務狀況與國外的理論不一定相符，資料庫中的資料因為資料格式、變數的類別與尺度、登載完整性、登載正確性、以及登載年份的不同，也不全然可以依理想進行建構與分析，因此透過前述的座談、訪談與資料庫變數的試驗分析，確認後續研究將分析的變數及其操作化方式如下。

一. 客觀資料庫變數

本研究所分析的公務人力資料庫雖然相當龐大，總共有 154,063 人（原 154,972 人，扣除第一筆銓審生效日為 2013 年後之 909 人）的資料，且時間長度為 1988 年至 2012 年，但因為資料庫內的資料來自於各不同登載單位，且大多無強制登載，因此資料庫內資料的格式相當多元，且部分變數資料並不完整。為了後續分析的方便性，本研究團隊在委託單位承辦人大力協助之下，從資料庫當中萃取出比較完整的變數，並依照資料特質進行操作化的編碼設定，設定結果如表 2。

表 2 資料庫變數的操作化方式

來源	變數	欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
基本資料檔	性別	Sex	● 男：1 ● 女：2	單一統計	● 無 missing data	Δ
	婚姻	Marry	● 已婚：1 ● 未婚：2	單一統計	● 153 人無資料(99998)	Δ
	年齡	Age1988-Age2012	● 歲	每年	● 無 missing data	Δ
	初任公職原因	First_reason	● 28 項	單一統計	● 19,183 人無資料(99998)	Δ
基本資料檔、銓審資料檔	進入年代	Enter_year	● 西元年	單一統計	● 無 missing data ● 以銓審資料之第一筆生效年為進入年代 ● 初任公職年>第一筆銓審生效年者，有 1896 人 ● 初任公職年與第一筆銓審生效年，差距 2 年以上者，有 4,2009 人	Δ
	初任日期狀態	Dstate	● 初任年＜銓審年：1 ● 初任年＝銓審年：0 ● 初任年＞銓審年：-1		● 比較全國公務人力資料庫之初任公職年，與銓審資料庫第一筆銓審生效年之狀況 ● 初任年＞銓審年者有 1,896 人	Δ
	初任日期差距	Dgap	● 初任年－銓審年		● 差距 2 年以上者，有 42,009 人	Δ
	世代	Generation	● <1987 年：0 ● 1988-1991 年：1 ● 1992-1999 年：2 ● 2000-2008 年：3 ● 2009-2012 年：4	單一統計		Δ
學歷資料	初始教育程度	First_edu	● 博士：10 ● 碩士：9	單一統計	● 253 人無資料(99998) ● 7,927 人日期不全，設為無資料	Δ
	最高教育程度	High_edu				

<table>
<tr><th>來源</th><th colspan="2">變數</th><th>欄位名稱</th><th>Coding 方式</th><th>時間變化</th><th>整理情形</th><th>資料檢核</th></tr>
<tr><td rowspan="9">檔</td><td colspan="2">教育程度</td><td>Edu1988-
Edu2012</td><td>● 學士：8
● 專科：7
● 高中(含中正預校)：6
● 高職：5
● 國初中：4
● 初職(含簡易師範)：3
● 小學：2
● 自修/識字：1
● 無學歷：99998</td><td>每年</td><td>(99998)
● 108 人後來學歷比初任低，以初任學歷代替</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">國內外學歷</td><td>初始</td><td>Bsch1</td><td rowspan="2">● 國內：1
● 國外：2
● 大陸地區：3</td><td rowspan="2">單一統計</td><td rowspan="8">● 資料無法判斷者(99998)
● 不用編者(99999)</td><td rowspan="2">Δ</td></tr>
<tr><td>最高</td><td>Esch1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">公私立學校</td><td>初始</td><td>Bsch2</td><td rowspan="2">● 公立：1
● 私立：2（國外不編）</td><td rowspan="2">單一統計</td><td rowspan="2">Δ</td></tr>
<tr><td>最高</td><td>Esch2</td></tr>
<tr><td rowspan="2">學校種類</td><td>初始</td><td>Bsch3</td><td rowspan="2">● 一般：1
(各地師範大學歸一般大學)
● 軍警：2
● 空中：3
● 技職：4
(含過去師專、醫專、護專等)
● 宗教：5
● 自修：6</td><td rowspan="2">單一統計</td><td rowspan="2">Δ</td></tr>
<tr><td>最高</td><td>Esch3</td></tr>
<tr><td rowspan="2">大專學校層級</td><td>初始</td><td>Bsch4</td><td rowspan="2">● 大學及學院：1
● 專科：2
(大專以下不分)</td><td rowspan="2">單一統計</td><td rowspan="2">Δ</td></tr>
<tr><td>最高</td><td>Esch4</td></tr>
</table>

來源	變數		欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
	是否為正規班	初始	Bsch5	● 是：1 ● 否：0 （包含夜間、補校、進修學校等）	單一統計		Δ
		最高	Esch5				
	是否自學鑑定	初始	Bsch6	● 是：1 ● 否：0	單一統計		Δ
		最高	Esch6				
	院系學門類別	初始	Bcollege	● 人文學門：1 ● 工程學門：2 ● 民生學門：3 ● 生命科學學門：4 ● 自然科學學門：5 ● 其他學門： 6 ● 法律學門： 7 ● 社會及行為科學學門：8 ● 社會服務學門：9 ● 建築及都市規劃學門：10 ● 軍警國防安全學門：11 ● 商業及管理學門：12 ● 教育學門：13 ● 設計學門：14 ● 傳播學門：15 ● 農業科學學門：16 ● 運輸服務學門：17 ● 電算機學門 ：18 ● 數學及統計學門：19 ● 環境保護學門：20 ● 醫藥衛生學門：21 ● 獸醫學門：22	單一統計		Δ
		最高	Ecollege				

<table>
<tr><th>來源</th><th>變數</th><th>欄位名稱</th><th>Coding 方式</th><th>時間變化</th><th>整理情形</th><th>資料檢核</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>● 藝術學門：23</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>考試資料檔</td><td>考試</td><td>Exam1988-
Exam2012</td><td>● 公務人員高等考試：1
● 公務人員普通考試：2
● 公務人員初等考試：3
● 公務人員特種考試：4
● 升官等、升資考試：5
● 其 他 考 試 ：6
● 專門技術高等考試：7
● 專門技術普通考試：8
● 專門技術初等考試：9
● 專門技術特種考試：10</td><td>每年</td><td>● 各年度無考試資料為 99999
● 資料 206,587 筆中，有 13 筆年度資料無法辨識，設為 missing</td><td>Δ</td></tr>
<tr><td rowspan="5">銓審資料檔</td><td>中央年資</td><td>Central_seniority</td><td rowspan="2">● 天數</td><td rowspan="2">單一統計</td><td rowspan="2">● 3 人機關無法區分中央地方
● 18 人是 101/12/31 任職，故無年資
● 760 人銓審生效日不正確,予以刪除
● 年資計算期間為 77/01/01-101/12/31</td><td rowspan="2">○</td></tr>
<tr><td>地方年資</td><td>Local_seniority</td></tr>
<tr><td>服務機關層級</td><td>Agency_level1988-
Agency_level2012</td><td>● 中央：1
● 地方：2</td><td>每年</td><td>● 760 人無資料(99998)
● 總筆數 1,238,787 筆中，有 3 筆無法判斷機關層級</td><td>○</td></tr>
<tr><td>服務機關性質</td><td>Agency_kind1988-
Agency_kind2012</td><td>● 行政機關：1
● 公營事業：2
● 衛生醫療：3
● 公立學校：4</td><td>每年</td><td>● 760 人無資料(99998)
● 總筆數 1,238,787 筆中，有 426 筆無法判斷</td><td>○</td></tr>
<tr><td>服務機關屬性</td><td>Agency_attr1988-
Agency_attr2012</td><td>● 一級：1
● 二級：2
● 三級：3
● 四級：4
● 五級：5</td><td>每年</td><td>● 760 人無資料(99998)
● 總筆數 1,238,787 筆中，有 3 筆無法判斷</td><td>○</td></tr>
</table>

來源	變數	欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
	服務機關別	Kind	● 五院及總統府：1 ● 中央各部會：2 ● 直轄市政府：3 ● 縣市及鄉鎮市：4 ● 其他：5	每年	● 545 筆機關無法歸類	○
	機關轉換次數	Agency_trans1988- Agency_trans2012	● 次數	每年		○
經歷資料檔	人員區分	Person1988- Person2012	● 一般人員：1 ● 主計人員：2 ● 人事人員：3 ● 政風人員：4 ● 司法人員：5 ● 警察關務人員：6 ● 外交駐外人員：7 ● 交通事業人員：8 ● 約聘僱人員：9 ● 其他人員：10	每年	● 7 人無資料(99998) ● 總筆數 1,008,834 筆中，有 16,060 筆無人員區分資料，2 筆無到職日	Δ
	主管經驗	Chief1988- Chief2012	● 首長：1 ● 副首長：2 ● 一級主管：3 ● 二級主管：4 ● 三級主管：5 ● 四級以下主管：6 ● 一級副主管：7 ● 二級副主管：8 ● 三級副主管：9 ● 幕僚長：10	每年	● 42,338 人有資料	Δ

來源	變數	欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
			● 副幕僚長：11 ● 無：0			
借調資料檔	借調經驗	Move1988-Move2012	● 曾被借調：1 ● 未被借調：0	每年	● 1900 人有資料	Δ
專長資料檔	日語專長	Japan	● 日語一、二級(N1,N2)：2 ● 日語三、四級(N3,N4,N5)：1 ● 無日語檢定：0	至今統計		Δ
	英語專長	English	● 英語優級：5 ● 英語高級：4 ● 英語中高級：3 ● 英語中級：2 ● 英語初級：1 ● 無英語證照：0	至今統計		Δ
	專長數	Nskill	● 專長總數(含所有專長)	至今統計	● 範圍 1~18 項 ● 同一專長不同等級檢定各算 1 次	Δ
訓練資料檔	終身學習	Train5_1988-Train5_2012	● 每年**<u>次數</u>**	每年	● 訓練種類為 0 或 missing 者，刪 2,313 筆 ● 訓練起(迄)日<500101 及>1021231，多為 4 位、5 位、7 位日期無法判別者，刪 106,229 筆 ● 訓練起(迄)日之月或日為 00 者，刪 136 筆 ● 訓練迄日小於起日者，刪 8,285 筆 ● 共刪 116,963 筆，占總數 0.49%	Δ
	國內進修	Train2_1988-Train2_2012	● 每年天數	每年		
	國內訓練	Train1_1988-Train1_2012	● 每年**<u>次數</u>**	每年		
	國外進修	Train4_1988-Train4_2012	● 每年天數	每年		
	國外訓練	Train3_1988-Train3_2012	● 每年天數	每年		

來源	變數	欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
	國外研習	Train6_1988-Train6_2012	● 每年至國外出席國際會議、考察、研究、實習、參與其他活動的天數	每年		
考績資料檔	考績區分	Grdkind1988-Grdkind2012	● 年終考績：1 ● 另予考績：2 ● 年終考成：3 ● 另予考成：4 ● 年度考績：5 ● 年度考成：6 ● 不予考績(成、核)：7	每年	資料 2,091,562 筆中，有 3,518 筆無考績等次資料，有 8 筆無考績區分資料，有 25 筆無考績總分資料，有 100,911 筆同一年度有相同之考績資料，有 84 筆同一年度有年終考績（成），亦有另予考績（成）	○
	考績總分	Grdscore1988-Grdscore2012	● 分數	每年		○
	考績等次	Grdlevel1988-Grdlevel2012	● 甲等：1 ● 乙等：2 ● 丙等：3 ● 丁等：4	每年		○
模範公務人員資料檔	模範公務人員	Model1988-Model2012	● 當選模範公務人員：1 ● 無：0	每年	資料 5,416 筆中，有 1 筆年度為 999 無法辨識，設為 missing	○
獎章資料檔	專業獎章	Medal1988-Medal2012	● 獲頒專業獎章次數（服務獎章除外）	每年	資料 18,103 年中，有 8 筆獎章年度格式錯誤	Δ
專案考績	一次記二大功	Merits1988-Merits2012	● 次數	每年	資料 762 筆中，有 1 筆無審定結果，有 4 筆審定結果無法辨識	○

<table>
<tr><th>來源</th><th>變數</th><th>欄位名稱</th><th>Coding 方式</th><th>時間變化</th><th>整理情形</th><th>資料檢核</th></tr>
<tr><td>資料檔</td><td>一次記二大過</td><td>Demerits1988-Demerits2012</td><td>● 次數</td><td>每年</td><td></td><td>○</td></tr>
<tr><td rowspan="2">獎懲資料檔</td><td>獎勵積分</td><td>Reward1988-Reward2012</td><td>● 分數（嘉獎 0.2 分，記功 0.6 分，記大功 1.8 分）</td><td>每年</td><td rowspan="4">● 資料 4,591,910 筆中，有 1,213 筆日期無法辨識，設為 missing
● 日期格式有 4 位、5 位、6 位及 7 位，長度不一致</td><td>Δ</td></tr>
<tr><td>懲處積分</td><td>Penalties1988-Penalties2012</td><td>● 分數(申誡-0.2 分,記過-0.6 分，記大過-1.8 分）</td><td>每年</td><td>Δ</td></tr>
<tr><td rowspan="2">獎懲及專案考績資料檔</td><td>停職</td><td>Suspension1988-Suspension2012</td><td>● 有：1
● 無：0</td><td>每年</td><td>○</td></tr>
<tr><td>免職</td><td>Removal1988-Removal2012</td><td>● 有：1
● 無：0</td><td>每年</td><td>○</td></tr>
<tr><td rowspan="4">銓審資料檔</td><td>職等陞遷天數</td><td>Dgrade1-Dgrade14</td><td>● 天數</td><td>單一統計</td><td>● 生效日之日為 00 者有 9,887 筆，以 01 取代
● 生效日為 700000 及無法判別者，共刪除 760 人
● 官等無法歸類者，有 179 人 225 筆資料
● 銓審資料庫早期(80 年以前)資料並不期全，以資料現況計算天數</td><td>○</td></tr>
<tr><td>職等陞遷年度</td><td>Ygrade1-Ygrade14</td><td>● 年度</td><td>單一統計</td><td>● 配合職等陞遷天數，各職等陞遷時之年度</td><td>○</td></tr>
<tr><td>職等維持天數</td><td>Mgrade1-Mgrade14</td><td>● 天數</td><td>單一統計</td><td>● 計算每個人目前職等至 101.12.31 之天數</td><td>○</td></tr>
<tr><td>職務列等變動</td><td>Sequence1988-Sequence2012</td><td>● 調陞：1
● 不變：0
● 調降：-1</td><td>每年</td><td>● 760 人無資料(99998)
● 總筆數 1,238,787 筆中，有 248,920 筆無起、迄序列資料，有 462 筆無法判斷起始職等，有 20 筆起迄序列</td><td>○</td></tr>
</table>

來源	變數	欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
					不合理（迄大於起），故有 20.12%為 missing.例如職務列等第 5 至第 6 職等或成第 6 至第 7 職等，編碼為 1；職務列等第 7 至第 9 職等或成第 8 至第 9 職等，編碼為 1。反之，則編碼為-1。	
銓審資料檔	升薦任	Jrank1988-Jrank2012	● 升薦任該年(含)之後：1 ● 升薦任該年之前：0	每年		○
	升簡任	Srank1988-Srank2012	● 升簡任該年(含)之後：1 ● 升簡任該年之前：0	每年		○
	委任變薦任天數	EJday	● 天數	單一統計		○
	薦任變簡任天數	JSday	● 天數	單一統計		○
	委任降職等	Ee	● 任第 2 職等至第 6 職等，曾調降職等：1 ● 無：0	單一統計		○
	薦任降職等	Ff	● 第 7 職等至第 10 職等時，曾調降職等：1 ● 無：0	單一統計		○
	官等	Rank1988-Rank2012	● 簡任(派)：3 ● 薦任(派)：2 ● 委任(派)：1	每年	● 760 人無資料(99998) ● 總筆數 1,238,787 筆中，有 23 筆無官等資料	○
	職等	Grade1988-Grade2012	● 第 1 職等：1 ● 第 2 職等：2 ● ….. ● 第 14 職等：14	每年	● 760 人無資料(99998) ● 總筆數 1,238,787 筆中，有 23 筆無官等資料	○
	職組甲	Agroup1988-Agroup2012	● 行政類：1 ● 技術類：2	每年		○

來源	變數	欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
銓審資料檔	職組乙	Bgroup1988-Bgroup2012	● 普通行政：1 ● 文教新聞行政：2 ● 外務行政：3 ● 財務行政：4 ● 經建行政：5 ● 農林保育技術：6 ● 衛生環保行政(含技術)：7 ● 法務行政：8 ● 醫療藥事：9 ● 地政：10 ● 交通：11 ● 土木機械電機：12 ● 安全：13 ● 資訊物理化工檢驗：14 ● 測量製圖：15 ● 其他：16	每年	● 總筆數 1,238,787 筆中，有 25,724 筆無職系資料，有 2,455 筆職系登錄為 0	○
	重要主管職務	Keychief1988-Keychief2012	● 7 職等主管：7 ● 8 職等主管：8 ● …. ● 14 職等主管：14 ● 非主管：0	每年	● 主管之定義：以主管職稱為分類原則，係者主管職稱中含長、主任、（副）主任委員、主任秘書、（副）總工程司、（副）總幹事、（副）執行秘書、大使、公使、（副）代表、（副）領事等人。	○
	重要主管職務陞遷天數	Chief_day5-Chief_day14	● 由初任公務人員陞任至各職等(5 至 14 職等)主管之天數	單一統計		○
	銓審審定結果	Crst1988-Crst2012	● 先予試用：1 ● 合格實授：11	每年	資料 1,248,213 筆中，有 64 筆無審定結果	○

來源	變數	欄位名稱	Coding 方式	時間變化	整理情形	資料檢核
			● 以技術人員任用：12 ● 以機要人員任用：13 ● 以蒙藏邊區人員任用：24 (餘詳見人事代碼對照表)			
動態資料檔	育嬰或侍親留職停薪	Aleave1988-Aleave2012	● 有留職停薪：1 ● 無留職停薪：0	每年	● 資料 9,637 筆中,有 6 筆日期資料無法辨識，動態生效日二之日期有 1,905 筆無資料 ● 育嬰或侍親資料含動態原因為 2403 育嬰及 2404 侍親 ● 進修因素資料含動態原因為 2406、2413、2414	Δ
	進修因素留職停薪	Bleave1988-Bleave2012	● 有留職停薪：1 ● 無留職停薪：0	每年		Δ

資料來源：委託單位協助整理

註 1：母體人數：154,063 人（原 154,972 人，扣除第一筆銓審生效日為 2013 年後之 909 人）

註 2：資料時間：1988 年－2012 年

註 3：資料庫中有許多遺漏值，當無此年度資料（ex. 尚未任職）時，遺漏值登錄為 99997；當資料不全（ex. 資料格式錯誤、未登載）時，遺漏值登錄為 99998。；無須有資料（ex.國外學校不用編公私立)，遺漏值登錄為 99999。

註 4：「進入年代」變數影響所有與時間相關之變數，因銓審資料庫民國 80 年後始有 DOS 版，因此 80 年之前的資訊，在資料庫中並不齊全。

註 5：中央年資與地方年資之計算，因銓審資料庫自 80 年始建立，因此起始日大多集中於 1987 年，因此有 13,852 人總年資天數相同。

註 6：檢核欄位是指資料準確性，○表示資料攸關個人權益，準確性相對較高；Δ 表示資料可能未及時更新或該項資料較晚建立，準確性較為不足。

二. 主觀問卷變數

本研究所提出的主觀問卷變數，主要依據現有文獻與專家座談的相關建議修正，相關變數概念分述如下，而各變數對應的問卷題目表請見附錄六，問卷請見附錄七：

1. 組織正義：受訪者對於組織制度符合分配正義、程序與人際正義的評價。
2. 陞遷自主性：受訪者對於整體組織陞遷制度的了解與掌握程度。
3. 陞遷政治性：受訪者認為個人陞遷掌握於組織政治因素的程度。
4. 陞遷滿意度：受訪者對於整體組織陞遷制度的滿意程度。
5. 陞遷公平性：受訪者對於整體組織陞遷公平性的評價高低。
6. 組織權力：受訪者認為自己接近組織中重要人物或者擁有資源的程度。
7. 主管與部屬關係認知：包含受訪者對於主管－部屬之間權力不平等的接受程度以及受訪者對於主管領導力的信任程度。
8. 家庭工作衝突：受訪者認為個人家庭上的問題和責任干擾到工作任務完成的程度，以及工作任務影響到家庭生活與責任完成的程度。
9. 公共服務動機：受訪者投入公共事務與為民服務工作的意願強度。
10. 政治手腕：受訪者所具備的政治溝通能力與技巧高低。
11. 官僚人格分類：受訪者基於自利與利他動機可被歸列的官僚人格類型。
12. 工作滿意度：受訪者對工作本身的滿意程度。
13. 工作績效：受訪者對本身工作表現的評價。
14. 情緒勞務：受訪者認為自己在工作場所必須付出的情緒勞

力程度。

15. 心理契約：受訪者認為心理上個人與組織之間的責任義務受破壞而違反協議或承諾的程度。
16. 陞遷制度評價：包括陞遷規定是否清楚、公開，是否提供充分的救濟途徑，甄審會的組成及運作是否公平等。
17. 個人基本資料：包括婚姻現況與家庭成員組成與健康狀況、宗教信仰、政黨傾向、擔任與主管連結密切之職位經驗等。

三. 整體研究架構

整合前述資料庫以及問卷包含的變數組合，本研究的研究架構修正如圖 4，在這個架構中，本研究以 Newman (1993)的理論為分類依據，可能影響公務人員實際陞遷狀況以及對陞遷公平性看法的自變數區分成 A.人力資本、B.社會心理、C.組織與環境三個部分。在人力資本部分，主要是與個人能力、經驗有關係的變數；在社會心理變數方面，主要為人格特質、心理認知相關變數；最後在組織與環境因素方面，則是組織層次當中與機關特質、機關內部氛圍有關係的變數。

除了上述三個面向的幾個變數之外，本研究認為有些變數雖然不在 Newman（1993）的架構當中，但亦有相當高影響依變數可能性的變數，例如家庭與工作之間的狀況、家庭負擔程度、個人基本資料、進入公職方式……等，本研究將這些變數以控制變數的方式放入模型當中。

人力資本面向

A1. 教育程度
A2. 年資（中央年資、地方年資）
A3. 考績等次
A4. 獎懲（專業獎章、模範公務人員、獎懲）
A5. 工作歷練（借調經驗、機關轉換次數）
A6. 訓練與進修（終身學習、國內訓練、國內進修、國外訓練、國外進修、國外研習）
A7. 專長（英語專長、日語專長、專長數）
A8. **工作績效**
A9. **政治手腕**
A10. 升第 9 職等主管

社會心理變數

B1. 公共服務動機
B2. 官僚人格分類
B3. 情緒勞務
B4. 心理契約
B5. 工作滿意度

組織與環境面因素

C1. 機關層級
C2. 機關性質
C3. 機關屬性
C4. 職組（技術或行政職）
C5. 陞遷自主性
C6. 組織權力
C7. 主管與部屬關係（領導信任）
C8. 陞遷政治性
C9. 組織正義
C10. 制度評價

控制變數

D1. 個人基本資料（**婚姻**、年齡、性別、**政黨傾向**、現年官等、現年職等、初任公職年代）
D2. 初任公職原因
D3. 家庭影響工作
D4. 工作影響家庭
D5. 家庭負擔
D6. 客觀陞遷速度
D7. 曾任機要人員

依變數

1. 實際陞遷情況
   1) 職等陞遷
   2) 擔任主管與否
   3) 職務列等上升變動
   4) 擔任九職等主管與否
2. **陞遷公平性評價**
3. **陞遷滿意度**

註：字體加粗並標底線者為透過問卷蒐集的主觀資料變數

圖 4 結合主客觀面向的研究架構

圖表來源：本研究

第五節 問卷的抽樣與調查結果

為了回答本研究的研究問題，本研究以到 2012 年底為止，登錄在全國公務人力資料庫及銓審資料庫中的所有公務人員為研究母群，涵蓋的人員總數共 154,063 人（不包含軍、警、教育、事業單位人員、法官及檢察官）。除了分析公務人力資料庫及銓審資料庫之外，本研究也將從這 15 萬人當中，隨機抽出樣本進行紙本問卷的訪問，以在靜態資料庫之外，補上主觀問卷變數，強化研究架構的完整性，而調查的成功樣本預計以達成 7,969 份為目標。其中，在整體樣本部分，預計以達成 6,035 份為目標；在特定世代樣本部分，預計以 2,006 份為目標。

一. 抽樣方式

本研究的抽樣將分成兩個部分，首先，第一套樣本是所有人為母體，選定四個主要變數作為分層依據，再以簡單隨機抽樣的方式選出樣本。第二套樣本則是為了進行世代分析而準備，因此將以各個世代為次母體，從各世代當中，各獨立抽出樣本。

(一)第一套樣本：整體樣本

先依照以下變數進行母體的分層：1）官等（簡、薦、委）；2)進入公職年度（1987 年以前進入公職、1988-1991 年進入公職者、1992-1999 年進入公職者、2000-2008 年進入公職者、2009-2012 年進入公職者，共分成五類）；3）目前所屬機關（區分為五院及總統府、中央各部會、直轄市、縣市及鄉鎮市等四類）；4)性別。然後依比例分配各層次樣本，最後以簡單隨機抽樣方式從各層中抽出樣本，預計抽出人數如表 4 所示：

表 3：母體分布情形

			五院及總統府		中央各部會		直轄市		縣市及鄉鎮市		總計	
			人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
1987 年以前進入公職（第０世代）	委任	男	1	0.000	249	0.002	209	0.001	167	0.001	626	0.004
		女	10	0.000	198	0.001	159	0.001	106	0.001	473	0.003
	薦任	男	37	0.000	2165	0.014	1068	0.007	1011	0.007	4281	0.028
		女	75	0.000	2038	0.013	1705	0.011	1193	0.008	5011	0.033
	簡任	男	131	0.001	1699	0.011	331	0.002	212	0.001	2373	0.016
		女	77	0.001	578	0.004	101	0.001	55	0.000	811	0.005
1988-1991 年進入公職（第一世代）	委任	男	7	0.000	1068	0.007	574	0.004	598	0.004	2247	0.015
		女	5	0.000	719	0.005	449	0.003	284	0.002	1457	0.010
	薦任	男	52	0.000	3606	0.024	2030	0.013	1962	0.013	7650	0.051
		女	83	0.001	3249	0.021	2389	0.016	1634	0.011	7355	0.049
	簡任	男	76	0.001	925	0.006	171	0.001	106	0.001	1278	0.008
		女	35	0.000	457	0.003	39	0.000	22	0.000	553	0.004
1992-1999 年進入公職（第二世代）	委任	男	13	0.000	2719	0.018	798	0.005	850	0.006	4380	0.029
		女	60	0.000	3171	0.021	2697	0.018	2127	0.014	8055	0.053
	薦任	男	148	0.001	7450	0.049	3636	0.024	3173	0.021	14407	0.095
		女	210	0.001	7680	0.051	5716	0.038	4130	0.027	17736	0.117
	簡任	男	63	0.000	829	0.005	121	0.001	67	0.000	1080	0.007
		女	54	0.000	405	0.003	54	0.000	11	0.000	524	0.003
2000-2008 年進入公職（第三世代）	委任	男	32	0.000	5428	0.036	1800	0.012	1622	0.011	8882	0.059
		女	85	0.001	4851	0.032	4483	0.030	4073	0.027	13492	0.089
	薦任	男	98	0.001	6392	0.042	3485	0.023	2271	0.015	12246	0.081
		女	164	0.001	5852	0.039	3357	0.022	1761	0.012	11134	0.074
	簡任	男	4	0.000	124	0.001	24	0.000	13	0.000	165	0.001
		女	3	0.000	31	0.000	8	0.000	6	0.000	48	0.000
2009-2012 年進入公職（第四世代）	委任	男	11	0.000	2278	0.015	1607	0.011	1032	0.007	4928	0.033
		女	23	0.000	2352	0.016	2524	0.017	1547	0.010	6446	0.043
	薦任	男	25	0.000	2725	0.018	2007	0.013	1400	0.009	6157	0.041
		女	56	0.000	3467	0.023	2626	0.017	1415	0.009	7564	0.050
	簡任	男	1	0.000	27	0.000	15	0.000	6	0.000	49	0.000
		女	5	0.000	10	0.000	3	0.000	1	0.000	19	0.000
總計			1644	0.011	72742	0.480	44186	0.292	32855	0.217	151427	1.000

圖表來源：本研究整理

註：圖中 0.000 是四捨五入取小數點後第三位，數值仍然很小，但不等於 0。

表 4：抽樣樣本分布情形

			五院及總統府		中央各部會		直轄市		縣市及鄉鎮市		總計	
			人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
1987 年以前進入公職（第0世代）	委任	男	1	0.000	10	0.002	8	0.001	7	0.001	26	0.004
		女	2	0.000	8	0.001	6	0.001	4	0.001	20	0.003
	薦任	男	2	0.000	86	0.014	42	0.007	40	0.007	170	0.028
		女	3	0.000	81	0.013	68	0.011	47	0.008	199	0.033
	簡任	男	5	0.001	67	0.011	13	0.002	8	0.001	93	0.015
		女	3	0.000	23	0.004	4	0.001	2	0.000	32	0.005
1988-1991 年進入公職（第一世代）	委任	男	2	0.000	42	0.007	23	0.004	24	0.004	91	0.015
		女	2	0.000	28	0.005	18	0.003	11	0.002	59	0.010
	薦任	男	2	0.000	143	0.024	80	0.013	78	0.013	303	0.050
		女	3	0.000	129	0.021	95	0.016	65	0.011	292	0.048
	簡任	男	3	0.000	37	0.006	7	0.001	4	0.001	51	0.008
		女	2	0.000	18	0.003	2	0.000	2	0.000	24	0.004
1992-1999 年進入公職（第二世代）	委任	男	2	0.000	108	0.018	32	0.005	34	0.006	176	0.029
		女	2	0.000	126	0.021	107	0.018	84	0.014	319	0.053
	薦任	男	6	0.001	295	0.049	144	0.024	126	0.021	571	0.095
		女	8	0.001	304	0.050	226	0.037	164	0.027	702	0.116
	簡任	男	2	0.000	33	0.005	5	0.001	3	0.000	43	0.007
		女	2	0.000	16	0.003	2	0.000	2	0.000	22	0.004
2000-2008 年進入公職（第三世代）	委任	男	2	0.000	215	0.036	71	0.012	64	0.011	352	0.058
		女	3	0.000	192	0.032	178	0.029	161	0.027	534	0.088
	薦任	男	4	0.001	253	0.042	138	0.023	90	0.015	485	0.080
		女	6	0.001	232	0.038	133	0.022	70	0.012	441	0.073
	簡任	男	2	0.000	5	0.001	2	0.000	2	0.000	11	0.002
		女	2	0.000	2	0.000	2	0.000	2	0.000	8	0.001
2009-2012 年進入公職（第四世代）	委任	男	2	0.000	90	0.015	64	0.011	41	0.007	197	0.033
		女	2	0.000	93	0.015	100	0.017	61	0.010	256	0.042
	薦任	男	2	0.000	108	0.018	80	0.013	55	0.009	245	0.041
		女	2	0.000	137	0.023	104	0.017	56	0.009	299	0.050
	簡任	男	1	0.000	2	0.000	2	0.000	2	0.000	7	0.001
		女	2	0.000	2	0.000	2	0.000	1	0.000	7	0.001
總計			82	0.014	2885	0.478	1758	0.291	1310	0.217	6035	1.000

圖表來源：本研究

註 1：因機關層級除「五院及總統府」、「中央各部會」、「直轄市」、「縣市及鄉鎮市」等四類外，尚包含「其他類」，本研究在抽樣時僅考慮前四者，未將「其他類」納入，因此實際進入抽樣架構的母體總數僅有 151,427 人，而非 154,063 人。

註 2：圖中 0.000 是因四捨五入取自小數點後第三位，數值仍然很小，但不等於 0。

(二)第二套樣本：特定世代樣本

為探討公務人員陞遷所帶來的職等（或職位）差異，本研究鎖定簡任第 10 職等作為特定的研究對象。主要從經驗法則上來看，簡任第 10 職等對公務人員的職涯陞遷，是一個相對來說比較大的門檻，尤其對高考進入公職的人員而言，這個職位不僅跨越官等，也使公務人員得以躋身所謂高階人員。在操作上，本研究是以 2012 年簡任第 10 職等，計算平均年資為 19 年，回推 1993 年當時係以委任第 5 職等或薦任第 6 職等銓敘起任進入公職之人員作為選取群體，期望追蹤這群人以相當於高考資格進入公職後的發展情形，並試圖瞭解同一世代人員的陞遷差異及其原因。但是選取後，本研究從表 5 之分佈檢視第 3、第 5 及第 6 職等之人員，計有 36 人，因屬特殊案例，為避免研究效度的減損，因此在之後第 5 章及第第 6 章有關世代樣本的分析，均不納入分析對象。

表 5：1993 年高考進入公職人員之 2012 年職等分布

	1993	
	次數	**百分比**
3	1	0.05
4		
5	15	0.75
6	20	1.00
7	535	26.67
8	514	25.62
9	673	33.55
10	163	8.13

	1993	
	次數	百分比
11	70	3.49
12	14	0.70
13	1	0.05
14		
總計	2006	100.00

圖表來源：本研究整理

二. 調查執行方式

本問卷以紙本自填式問卷的方式進行，抽出樣本之後，透過委託單位隨著公文邀請受訪者填寫，填寫完之後直接由個別受訪者郵寄回研究團隊。執行步驟如下：

1. **抽出樣本：**協請委託單位依分層抽樣架構（表 3）分類母群（15 萬餘筆）資料，然後自每一層（每一細格）當中以簡單隨機抽樣方式抽出所需樣本數，每個樣本只有編號，其與個人基本資料（姓名、服務機關）之間的連結只有委託單位內部承辦人員知道，研究團隊無法得知。
2. **找出對應機關：**協請委託單位將所抽出樣本，連結到個人基本資料庫後，對應出「目前服務機關」，並將同一服務機關的樣本集合成冊。
3. **以機關為單位進行發文、交付問卷包裹：**協請委託單位以「目前服務機關」為單位進行發文，文中明確指出該機關所有受訪者名單，並隨文附上每一受訪者的包裹：
   1) **問卷包裹的包裝方式：**為了降低受訪者填答的疑慮，每一位受訪者所填答的問卷將放置於彌封的包裹內。包裹外將由委託單位明確寫出受訪者姓名（以便各機關人事單位將問卷發給個人），包裹內則有：(1)致受訪者公函、(2)問卷（僅有編號及條碼）、(3)採廣告回信方式，收件人處填寫考試院，不填寫寄件人。
   2) **請各機關人事人員協助發送問卷：**各機關人事人員將

每一填寫受訪者姓名的包裹送至受訪者手上，之後由受訪者填答完畢後自行寄回，不再經人事人員。

4. **問卷寄回委託單位、問卷催收：**由受訪者將問卷對摺黏貼後，以廣告回信直接寄回委託單位，委託單位收到問卷之後，依照問卷上的「樣本編號」確認回收狀況，並給予流水號，因為只有委託單位知道這些尚未寄回的樣本編號是哪一位，因此協請委託單位協助催收未寄回的問卷。
5. **研究團隊針對已去掉可辨識個人身分後的回收問卷與人事資料庫進行連結，進行分析。**

在這個過程當中，除了委託單位知道每一個樣本編號所對應到的人員為誰之外，研究團隊無法得知受訪者為誰，只能透過問卷編號對應到資料庫中某一位公務人員的資料列，這個設計將確保被抽樣出之公務人員基本資料的隱私保護。

三. 問卷回收情形

在問卷發放之時程上，本研究於 102 年 8 月 26 日寄出第一批調查問卷。並於 9 月 16 日以公文方式函請各抽樣機關進行問卷催收工作，總計兩套樣本共寄出問卷 7,969 份。以機關數目計算，實際寄出問卷至 2,412 個機關，直至 2013 年 11 月底，對問卷進行檢查與整理，並將條碼撕毀、答案填寫不完全、胡亂作答之無效問卷予以刪除後，有效的整體樣本為 4,881 份，回收率為 80.9%，特定世代族群樣本為 1,567 份，回收率為 78.1%。

四. 樣本代表性檢定

（一）整體樣本結構與代表性

1. 樣本結構：

成功的整體樣本經過初步統計，樣本結構的分佈情形列於表 6。

表 6 ：整體樣本結構

	樣本	母體
性別	Freq.(%)	%
男	2257(46.2%)	46.7%
女	2624(53.8%)	53.3%
世代		
1987 年以前	423(8.7%)	9.3%
1988-1991 年	625(12.8%)	13.7%
1992-1999 年	1512(31.0%)	30.4%
2000-2008 年	1486(30.4%)	30.2%
2009-2012 年	835(17.1%)	16.5%
服務機關別		
五院及總統府	57(1.2%)	1.1%
中央各部會	2282(46.8%)	47.5%
直轄市政府	1448(29.7%)	28.8%
縣市及鄉鎮市	1094(22.4%)	21.4%
2012 年任職官等		
委任	1658(34.0%)	33.6%
薦任	3005(61.6%)	61.4%
簡任	218(4.5%)	4.5%

資料來源：本研究整理

2. 樣本代表性檢定：

為了瞭解 4,881 份有效樣本的結構是否與母體一致，以下就性別、世代、服務機關別以及官等來檢定樣本是否具有代表性。各項檢定的母體參數為全國公務人力資料庫及銓審資料庫統計之 2012 年底公務人員人力統計資料。

表 7 ：整體樣本之代表性檢定：性別

	樣本		母體	檢 定 結 果
	人數	百分比	百分比	
男 性	2257	46.2	46.7	卡方值=0.5214
女 性	2624	53.8	53.3	P>0.05
合 計	4881	100.0	100.0	樣本與母體一致

資料來源：本研究整理。

表 8：整體樣本之代表性檢定：世代

	樣本		母體	檢 定 結 果
	人數	百分比	百分比	
1987 年之前	423	8.7	9.3	卡方值=0.1484
1988-1991 年	625	12.8	13.7	P>0.05
1992-1999 年	1512	31.0	30.4	樣本與母體一致
2000-2008 年	1486	30.4	30.2	
2009-2012 年	835	17.1	16.5	
合計	4881	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 9：整體樣本之代表性檢定：服務機關別

	樣本		母體	檢 定 結 果
	人數	百分比	百分比	
五院及總統府	57	1.1	1.1	卡方值=0.2797
中央各部會	2282	46.8	47.5	P>0.05
直轄市政府	1448	29.7	28.8	樣本與母體一致
縣市及鄉鎮市	1094	22.4	21.4	
合計	4881	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 10：整體樣本之代表性檢定：2012 年任職官等

	樣本		母體	檢 定 結 果
	人數	百分比	百分比	
委任	1658	34.0	33.8	卡方值=0.9293 P>0.05 樣本與母體一致
薦任	3005	61.6	61.7	
簡任	218	4.5	4.6	
合計	4881	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

由**表 7** 至**表 10** 的樣本代表性檢定之結果顯示，本研究的成功整體樣本與母體在性別、世代、機關別及 2012 年任職官等的分佈上，均與母體分佈無差異，顯示樣本結構和母體一致。

（二）特定世代樣本結構與代表性

1. 特定世代樣本結構：

成功的特定世代樣本經過初步的統計，樣本結構的分佈情形，列於表 11。和整體樣本不同的是，由於特定世代樣本是針對 1993 年以第 5 或第 6 職等起敘進入公職者進行抽樣，故 2012 年時的任職官等皆為薦任以上官等。

表 11：特定世代樣本結構

	樣本	母體
性別	Freq.(%)	%
男	780(49.8%)	50.9%
女	787(50.2%)	49.1%
服務機關別		
五院及總統府	25(1.6%)	1.8%
中央各部會	873(56.1%)	58.8%
直轄市政府	399(25.7%)	24.2%
縣市及鄉鎮市	257(16.5%)	15.2%
2012 年任職官等		
委任	_	.8%
薦任	1389(88.6%)	86.8%
簡任	178(11.4%)	12.4%

資料來源：本研究整理。

2. 特定世代樣本代表性檢定：

為瞭解 1,567 份有效特定世代樣本的結構是否與母體一致，以下同樣就性別、服務機關別以及 2012 年任職官等來檢定樣本是否具有代表性。各項檢定的母體參數為 1993 年以第 5 職等或第 6 職等起敘進入公職的人員。

表 12：特定世代樣本之代表性檢定：性別

	樣本		母體	檢定結果
	人數	百分比	百分比	
男性	780	49.8	50.9	卡方值=0.5062 P>0.05 樣本與母體一致
女性	787	50.2	49.1	
合計	1567	100	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 13：特定世代樣本之代表性檢定：服務機關別

	樣本		母體	檢 定 結 果
	人數	百分比	百分比	
五院及總統府	25	1.6	1.8	卡方值=0.4021 P>0.05 樣本與母體一致
中央各部會	873	56.1	58.8	
直轄市政府	399	25.7	24.2	
縣市及鄉鎮市	257	16.5	15.2	
合計	1554	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 14：特定世代樣本之代表性檢定：2012 年任職官等

	樣本		母體	檢 定 結 果
	人數	百分比	百分比	
委任	-	-	0.8	卡方值=0.5364 P>0.05 樣本與母體一致
薦任	1389	88.6	86.8	
簡任	178	11.4	12.4	
合計	1567	100.0	100.0	

資料來源：本研究自製。

由**表 12** 至**表 14** 的樣本代表性檢定之結果顯示，本研究的有效特定世代樣本與母體在性別、世代、機關別及 2012 年任職官等的分佈上，均與母體分佈無顯著差異，顯示樣本結構和母體一致。

第四章 公務人員之陞遷情形與公平性認知

從本章開始的三個章節,將透過資料的分析與訪談、座談的整理,回答本研究的研究問題。首先,本章第一節將先透過公務人力資料庫的分析,了解公務人員陞遷的狀況,以及陞遷與幾個主要因素之間的關係。第二節將透過描述性統計配合訪談內容,了解公務人員對於陞遷制度公平性的看法。至於第三節則闡述陞遷相關議題與組織信任之關係,第四節則為本章作一個總括性的小結。

本研究關於陞遷之研究,主要是聚焦於「陞」的結果,至於遷調的部分,如有陞遷的情形,已納入討論範圍之內;而平調或降調情形,則不在討論之列。此外,公務人員陞遷法中的陞遷,主要是談職務的變動,但是受限於對職務的探討,尚需掌握組織編制與人員職稱、職等等各項變數,方能瞭解該項職務異動所代表的意涵。鑑於本次研究乃是第一次結合客觀與主觀資料庫的連結,又受限於研究時限與人力,因此本研究關於陞遷的探討,主要是從職等陞遷和職務列等變動此兩種方式進行討論,以期捕捉影響陞遷的系統性因素。

第一節 公務人員的陞遷情形—資料庫的分析

一. 各職等陞遷天數

為探討公務人員陞遷情形,本研究自公務人資料力庫擷取 2012 年底在職公務人員,藉由計算晉升職等的時點,搭配進入公職的時間,換算出每陞遷一個職等所花的時間,稱為已陞遷者「職等陞遷天數」,用以代替作為陞遷速度之比較。

依據**表 15** 所示,不同職等之平均陞遷天數,以從第 9 職等陞遷至第 10 職等及從第 5 職等陞遷至第 6 職等者,平均天數最長,前者有 2,581 天,大約 7.07 年,後者有 2,040 天,大約 5.59 年,此一陞遷

現象主要是與人事制度的職等設計有關，同時也受到職缺數及考試制度職務列等數的影響所致。

至於陞遷較為快速的職等，則為從第 2 職等陞遷至第 3 職等及第 4 職等陞遷至第 5 職等，前者需 884 天，約 2.42 年，後者需 908 天，約 2.49 年，大體上僅需依據年終考績就能晉升高一職等。如以官等進行觀察，則以委任之平均陞遷天數最短，薦任次之，簡任最長。

表 15：已陞遷者各職等平均陞遷天數

官職等 / 進入年	委任官等				薦任官等				簡任官等				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
平均數 /天	**1021**	**884**	**1063**	**908**	**2040**	**1107**	**1591**	**1553**	**2581**	**1273**	**1679**	**1867**	**1175**
平均數 /年	**2.80**	**2.42**	**2.91**	**2.49**	**5.59**	**3.03**	**4.36**	**4.25**	**7.07**	**3.49**	**4.60**	**5.12**	**3.22**
1988	1096	860	1216	1035	1859	1132	1576	1761	2596	1222	1424	2182	1489
1989	1025	881	1010	950	2055	1164	1697	1753	2639	1548	1346	2013	902
1990	1060	840	1045	888	2135	1134	1788	1623	2670	1157	1567	1005	731
1991	1033	862	1075	900	2084	1105	1732	1588	2587	1156	1444	2043	795
1992	1221	785	1125	858	2026	1097	1815	1543	2385	1076	1316	1049	
1993	1010	836	1080	884	1997	1157	1841	1484	2508	1134	1288	1051	
1994	1020	845	1106	867	1939	1140	1860	1358	2384	1111	1191	2465	
1995	1006	841	1111	859	1903	1232	1845	1336	2263	984	1039	1156	
1996	1007	820	1094	849	1916	1098	1785	1296	2282	952	1344		
1997	1038	884	1041	906	2051	1125	1723	1427	2261	862	1290	1095	
1998	980	923	1063	917	1902	1148	1651	1286	2116	945	2126		
1999	1042	951	1112	937	1818	1162	1548	1268	2015	879	2168	4240	
2000	935	899	1026	897	1834	1138	1436	1166	1822	1213	1581		
2001	1112	943	1097	920	1736	1139	1389	1072	1759	1090	2451		
2002	968	929	1058	906	1468	1120	1298	1067	1200	1447	2040	613	
2003	1035	925	1044	879	1067	1104	1225	961	1876	988	2325		
2004	1086	932	1060	922	1033	1105	1121	869	1791	919	731		
2005	1036	901	1033	900	799	1088	1071	816	1578	1298	1673		
2006	1021	901	1046	883	810	1084	979	781	1615	714	1412		
2007	1113	822	1121	819	727	1126	864	786		885	730		
2008	1077	727	1099	731	701	1091	802	827		965	1513		
2009	1046	564	1081	880	628	1063	847	796		883	1294	994	
2010	878	879	937	996	386	929	805	764	1145	730	730		
2011	683		714		350	688							

資料來源：本研究整理

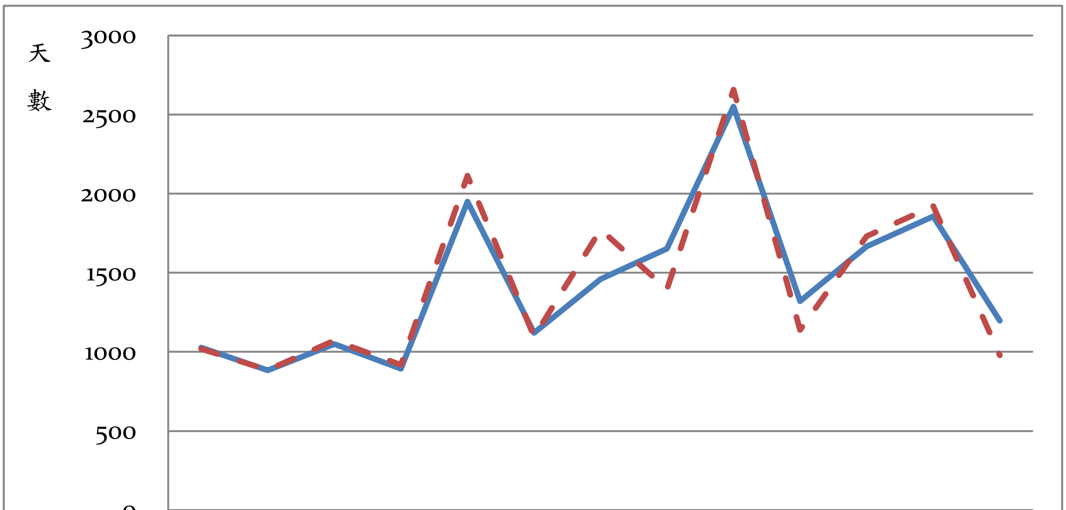
註：機要人員及有調降職等之人員，不計入，分析人數共 152,784 人。

二. 性別與陞遷

（一）性別與職等陞遷天數

關於性別與陞遷之關係，主要可以從陞遷天數是否有差異及擔任主管職位人數是否有差異進行觀察。

依據圖 5 性別與陞遷天數之分析，大體而言，男性與女性在各職等陞遷天數的差別不大。在第 8 職等之陞遷，女性的陞遷天數明顯高於男性，而第 9 職等、第 11 職等及第 14 職等有明顯低於男性外，其餘職等之陞遷速度，男性與女性並無太大區別。



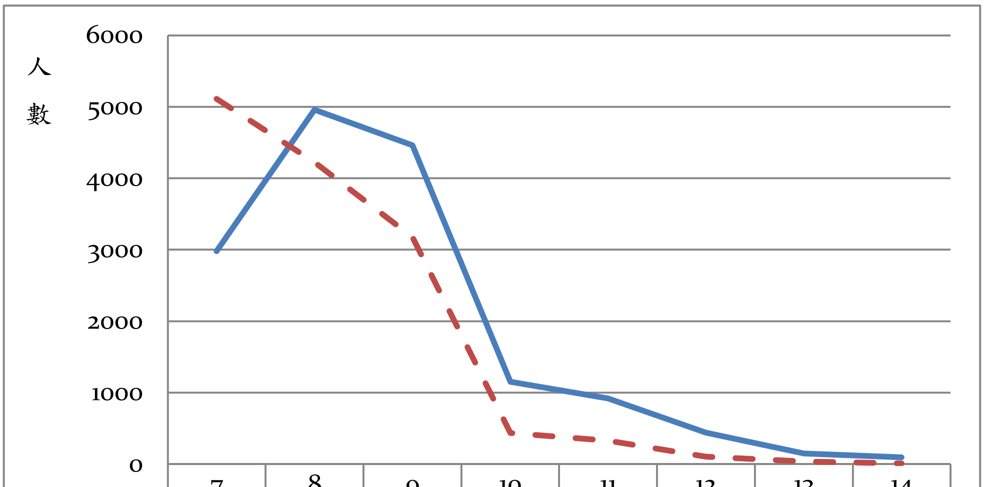
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
男	1028	884	1049	894	1950	1120	1460	1652	2551	1320	1667	1856	1197
女	1019	885	1072	918	2113	1096	1773	1394	2658	1138	1731	1921	979

圖 5：性別與職等陞遷天數

資料來源：本研究整理

（二）性別與主管職務

為瞭解性別與擔任不同職等主管職務之間的關係，本研究以 2012 年為例，針對男性與女性擔任的主管工作之人數進行比較。依圖 6 所示，女性在擔任第 7 職等職務的人數，遠高於男性。但除此之外，其他職等的主管職務，都是男性明顯多於女性。尤其是簡任職務，從第 10 職等至第 14 職等，女性所佔比例依序遞減，分別是 27.3%、26.3%、18.8%、20.1%和 10.9%。



	7	8	9	10	11	12	13	14
男	2980	4958	4460	1153	919	440	147	93
女	5110	4224	3174	433	327	102	37	11

圖 6：性別與主管陞遷人數

資料來源：本研究整理

註：主管之定義，係以主管職稱為分類原則，係指主管職稱中含長、主任、（副）主任委員、主任秘書、（副）總工程司、（副）總幹事、（副）執行秘書、大使、公使、（副）代表、（副）領事等人。

三. 世代與陞遷：以陞遷簡任人員為例

本研究欲觀察不同年代進入公職之公務人員，在職涯的陞遷速度是否相同。為此，本研究以薦任第 6 職等進入公職者作為研究對象，並以是否陞遷至簡任第 10 職等之情形，比較「已陞遷者」及「未陞遷著」之差異（如表 16）。其次，為比較已陞遷者在公職生涯的陞遷速度，本研究計算已陞遷者之公務年資，並計算在不同年資的「人次」及其「比率」（相對於當年度總人數）。再者，藉由比率之累計，探討不同進入年代之已陞遷者，已累計有多少比例陞遷至簡任第 10 職等（如表 17）。

依表 16 所示，整體而言，大約在公職年資的第 9 年或第 10 年，開始有陞遷至簡任第 10 職等。又依表 17 所示，針對不同年代之人員，如以年資第 15 年作為觀察，可以發現早期進入公職者比晚期進入者，陞遷速度快。例如 1988 年進入公職者，已有 14.61%的人晉升簡任第 10 職等職務，而 1998 年進入公職者，僅有 4.07%的人晉升同等職務。

表 16：薦任第 6 職等進入公職且已陞遷至簡任第 10 職等之人數

進入年	已升遷																											未升遷	合計	已升遷/合計
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	小計			
1988	-	-	-	-	-	1	-	-	1	2	6	11	6	7	11	5	9	13	10	3	3	3	4	3	1	-	99	209	308	0.32
1989	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	6	12	8	10	16	15	17	22	12	6	18	10	8	-	-	-	164	386	550	0.30
1990	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	10	21	16	13	13	24	28	21	13	15	15	18	2	-	-	-	217	627	844	0.26
1991	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	12	11	12	20	17	23	12	11	14	12	12	3	-	-	-	-	165	505	670	0.25
1992	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5	12	6	9	16	17	11	9	8	10	2	-	-	-	-	-	108	470	578	0.19
1993	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	11	4	16	14	15	13	15	19	11	2	-	-	-	-	-	-	125	739	864	0.14
1994	-	-	-	-	-	-	-	1	-	4	7	6	17	11	20	14	22	13	1	-	-	-	-	-	-	-	116	877	993	0.12
1995	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	13	16	11	12	19	31	17	4	-	-	-	-	-	-	-	-	126	1124	1250	0.10
1996	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	9	11	14	19	29	31	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	126	1424	1550	0.08
1997	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	10	14	10	23	31	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105	1754	1859	0.06
1998	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	7	17	14	23	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68	1603	1671	0.04
1999	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	15	15	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	1457	1496	0.03
2000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	10	11	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	1804	1836	0.02
2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	2005	2015	0.00
2002	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2175	2176	0.00
2003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1522	1522	-
2004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2669	2669	-
2005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2076	2076	-
2006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2089	2089	-
2007	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2377	2377	-
2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2770	2770	-
2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2979	2979	-
2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3018	3018	-
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2637	2637	-
2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3541	3541	-
總計	0	1	0	0	0	2	3	6	44	117	178	233	225	236	240	235	182	154	103	97	83	63	69	42	44	14	2 371	44047	46418	

資料來源：本研究整理

表 17：薦任第 6 職等進入公職且已陞遷至簡任第 10 職等之累計比率（%）

進入年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	合計
1988	-	-	-	-	-	0.32	0.32	0.32	0.65	1.30	3.25	6.82	8.77	11.04	14.61	16.23	19.16	23.38	26.62	27.60	28.57	29.55	30.84	31.82	32.14	-	32.14
1989	-	-	-	-	-	-	-	-	0.18	0.73	1.82	4.00	5.45	7.27	10.18	12.91	16.00	20.00	22.18	23.27	26.55	28.36	29.82	-	-	-	29.82
1990	-	-	-	-	-	-	-	-	0.24	0.95	2.13	4.62	6.52	8.06	9.60	12.44	15.76	18.25	19.79	21.56	23.34	25.47	25.71	-	-	-	25.71
1991	-	-	-	-	-	-	-	-	0.15	0.90	2.69	4.33	6.12	9.10	11.64	15.07	16.87	18.51	20.60	22.39	24.18	24.63	-	-	-	-	24.63
1992	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.52	1.38	3.46	4.50	6.06	8.82	11.76	13.67	15.22	16.61	18.34	18.69	-	-	-	-	-	18.69
1993	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.58	1.85	2.31	4.17	5.79	7.52	9.03	10.76	12.96	14.24	14.47	-	-	-	-	-	-	14.47
1994	-	-	-	-	-	-	-	0.10	0.10	0.50	1.21	1.81	3.52	4.63	6.65	8.06	10.27	11.58	11.68	-	-	-	-	-	-	-	11.68
1995	-	-	-	-	-	-	-	0.08	0.08	0.24	1.28	2.56	3.44	4.40	5.92	8.40	9.76	10.08	-	-	-	-	-	-	-	-	10.08
1996	-	-	-	-	-	-	-	-	0.06	0.13	0.71	1.42	2.32	3.55	5.42	7.42	8.13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.13
1997	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.27	0.81	1.56	2.10	3.34	5.00	5.65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.65
1998	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.24	0.66	1.68	2.51	3.89	4.07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.07
1999	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.07	0.33	1.34	2.34	2.61	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.61
2000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.38	0.93	1.53	1.74	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.74
2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.10	0.20	0.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.50
2002	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05
2003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

資料來源：本研究整理

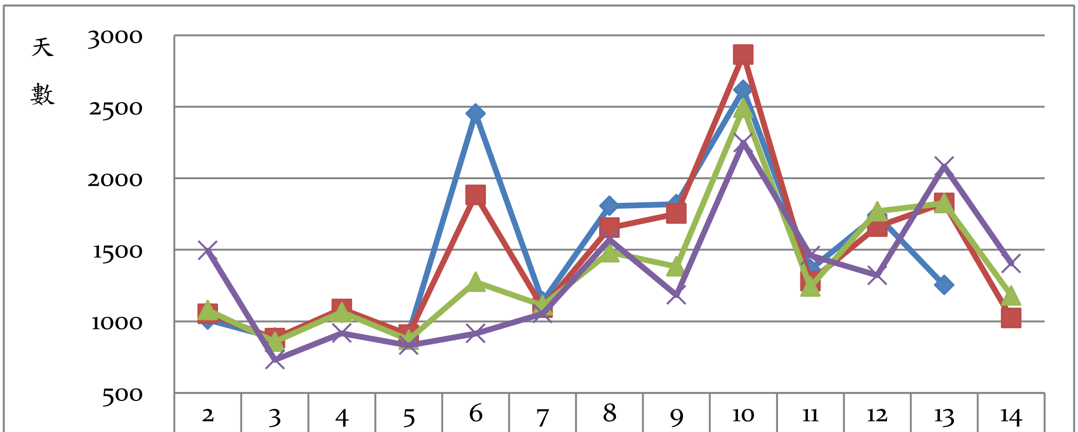
四. 教育程度與陞遷

（一）教育程度與職等陞遷天數

不同教育程度在不同職等的陞遷速度，是否相同？本研究以專科、大學、碩士及博士等學歷為例，比較不同教育程度在各職等陞遷速度之差異。

依圖 7 所示，取得博士學歷者相較於取得其他學歷者，在委任及薦任職務上，陞遷至更高職等所需天數都是相對較低，但在簡任職務時，此一優勢不在；換言之，在各職等中，博士學歷者幾乎都是陞遷速度最快的，其次則為碩士學歷。至於專科與大學學歷，在陞遷速度上，除了陞遷至第 6 職等有比較大的區別外，其他各職等的陞遷速度，兩者是比較相近的。

整體而言，學歷的效果在委任官等和簡任官等較不明顯，在薦任官等則有比較明顯的區別，而學歷所造成的陞遷差異，表現在第 6 職等、第 9 職等和第 10 職等最明顯。



	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
專科	1011	885	1059	912	2452	1139	1806	1818	2618	1363	1741	1253	
學士	1053	881	1086	907	1883	1095	1654	1752	2864	1280	1662	1828	1023
碩士	1078	858	1064	871	1275	1112	1482	1383	2492	1241	1769	1826	1181
博士	1495	731	917	832	915	1053	1570	1184	2248	1460	1322	2084	1405

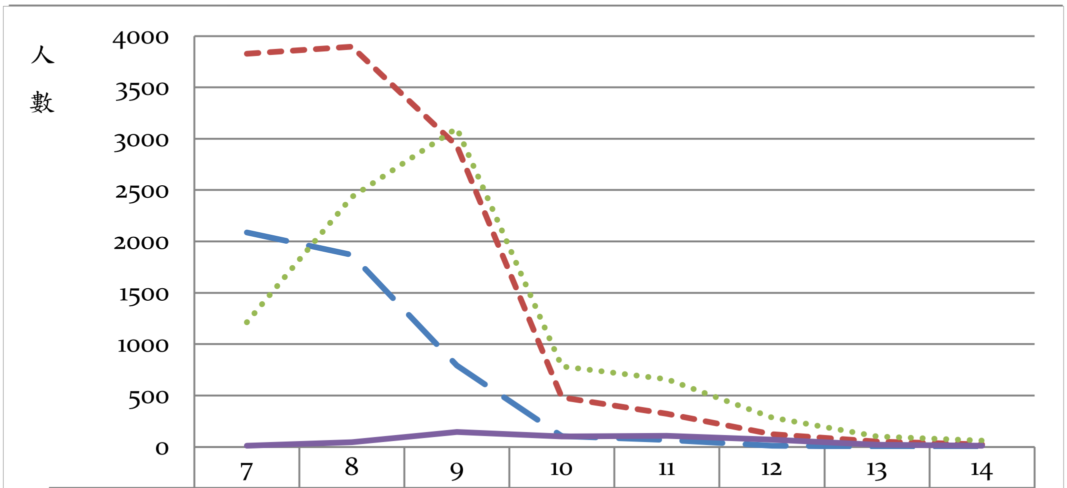
圖 7：學歷與陞遷天數

資料來源：本研究整理

（二）教育程度與主管職務

教育程度是否影響主管職務之晉升？本研究針對是否擔任主管職務及擔任不同職等主管職務進行分析，探討教育程度對陞遷之影響。在第 7 職等及第 8 職等之主管職務，以學士比例最高；第 9 職等主管職務，則以碩士學歷比例為最高（44%），而大學學歷居次（41%），兩者合計已有 85%。

在第 10 職等至第 14 職等主管，碩士比例已超過 50%，且博士比例亦有明顯上升趨勢。由此趨勢顯示，取得更高之學歷，在越高階之職務中，越有其重要性。



	7	8	9	10	11	12	13	14
專科	2087	1869	793	105	68	12	1	0
學士	3827	3897	2930	481	322	125	52	24
碩士	1214	2432	3101	783	659	287	101	62
博士	12	47	145	101	109	70	22	13

圖 8：教育程度與主管職務之人數

資料來源：本研究整理

註：主管之定義，係以主管職稱為分類原則，係指主管職稱中含長、主任、(副）主任委員、主任秘書、(副）總工程司、(副）總幹事、(副）執行秘書、大使、公使、(副）代表、(副）領事等人。

五. 機關層級與陞遷

（一）中央年資與陞遷

中央與地方任職經驗，是否對陞遷造成影響？本研究觀察中央與地方任職的年資比例是否對擔任簡任職務（簡任第 10 職等以上職務）有所影響。研究發現（如表 18），不論在中央機關或地方機關，中央年資佔總年資的比例越高，擔任簡任職務的機會越高，尤其在地方機關，其相關性甚至比在中央機關更高。換言之，中央的任職經驗，對於未來到地方政府的陞遷，有正面助益。

表 18：中央與地方任職年資與簡任職務

	2012 年擔任簡任職務
中央機關	
F 檢定	1.81***
顯著性 (雙尾)	<0.0001
個數	2,912
地方機關	
F 檢定	2.30***
顯著性 (雙尾)	<0.0001
個數	866

資料來源：本研究整理

（二）機關層級與陞遷天數

在中央機關或地方機關任職，是否造成陞遷速度的差異？本研究將機關層級區分為中央與地方，並以 2012 年的資料為分析範圍。研究發現（如圖 9），從整體趨勢來看，委任或簡任官等的人，任職中央或地方之陞遷天數差異不大。而在薦任官等部分，除第 7 職等外，第 6 職等、第 8 職等和第 9 職等之陞遷，地方的陞遷天數都遠高於中央。此一陞遷趨勢顯示，任職中央的優勢，在於薦任官等期間的陞遷。至於委任與簡任官等之陞遷，中央與地方之陞遷速度，尚無太大差別。

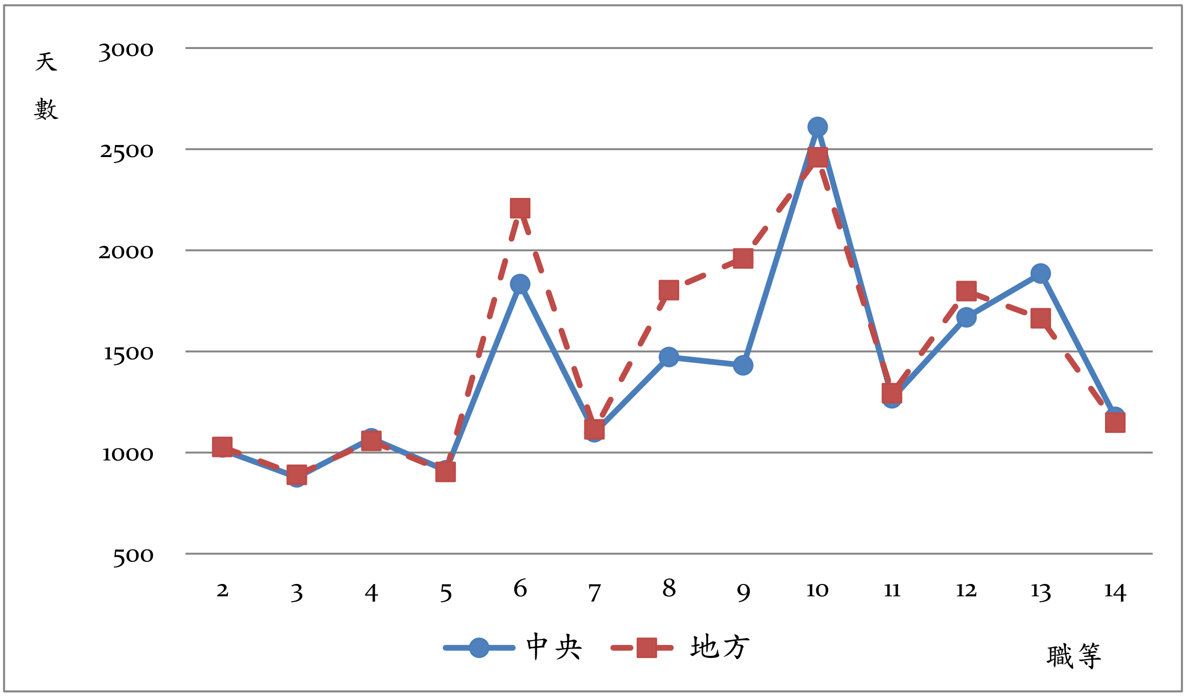


圖 9：機關層級與職等陞遷天數

資料來源：本研究整理

六. 制度與陞遷

為觀察制度對陞遷之影響，本研究參採期中審查之委員意見，以公務人員任用法、職務列等表之修正及地方制度法之制定及修正，作為制度影響因素進行分析，惟制度影響陞遷之因素，不以此二者為限，例如公務人員退休法之修正，亦將影響公務人員任職的意願，而職務之空缺與否，對於公務人員陞遷速度之影響，不言可喻。針對上開影響陞遷制度之修正重點，整理如下表 19、表 20 及表 21。

從表 19 所示，關於職務列等表之修正，對於陞遷制度的影響，主要有四個時點。1995 年主要是調整地方機關薦任第 7 職等以下職務之職務列等；1996 年主要是比照地方調整中央薦任第 7 職等以下職務列等，同時亦調整地方第 6 職等至第 8 職等之職務列等；1999 年主要是因應地方制度法之立法，落實地方自治，調整地方機關簡任職務之職務列等；2000 年再針對議會及部分地方機關，進行小幅調整。

表 19：職務列等表之修正與影響

時間	內　　容	備註
1995.1.26	修正地方機關薦任第 7 職等以下職務： 一、薦任第六職等，調整為薦任第六職等至第七職等。 二、委任第五職等至（或）薦任第六職等，調整為委任第五職等至薦任第七職等、委任第五職等或薦任第六職等至第七職等。 三、委任第五職等（主管職務），調整為委任第五職等至薦任第七職等。 四、委任第五職等（非主管職務）、委任第四職等至第五職等（其中三分之一、四分之一、五分之一得列薦任第六職等），調整為委任第五職等或薦任第六職等至第七職等。 五、委任第三職等至第五職等，調整為委任第四職等至第五職等，其中二分之一得列薦任第六職等。 六、委任第三職等至第四職等，調整為委任第三職等至第五職等。	修正職務列等表

時間	內　　容	備註
	七、委任第二職等至第四職等，調整為委任第三職等至第五職等、委任第三職等至第四職等。	
1996.1.27	第二階段職務列等表修正案之調整原則如下： 一、中央機關薦任第七職等以下職務，比照第一階段地方機關調整方式辦理。 二、關鍵性職務，課股長及其相當之主管職務由「薦任第七職等至第八職等」調整為「薦任第八職等」。 三、非關鍵性職務，就影響陞遷序列之相當職務予以調整。例如臺北市各局處之專員由「薦任第七職等至第九職等」，配合課股長之列等調整，調整為「薦任第八職等至第九職等」。 四、原列「薦任第六職等至第八職等」之課股長及其相當之主管職務調整為「薦任第七職等至第八職等」。 五、原列「薦任第六職等至第八職等」之非主管職務不予調整。 六、配合科員職務列等調整，原列「薦任第六職等至第七職等」職務調整為「薦任第七職等」。 七、原機關組織法規所定基層職務與其他機關相同職務之列等一致者，予以調降。如：國立故宮博物院科員、技士原列「委任第三職等至第五職等」，其中部分得列「薦任第六職等至第八職等」，均予調列為「委任第五職等或薦任第六職等至第七職等」。 八、癸表 2 至 4 計 3 表及子表 2，以該 4 表，中央及地方均有其適用機構及學校，為期上開 4 表修正發布後，僅地方機構及學校之職務適用各該表之規定，於該 4 表備註規定「本表適用於地方機構；中央機構仍適用 85 年 1 月 27 日本表修正前之規定」。	修正職務列等表
1999.9.13	一、縣(市)政府部分 (一)主任秘書：均調整為簡任第十一職等至第十二職等。 (二)一級單位主管：均調整為簡任第十職等至第十一職	修正職務列等表

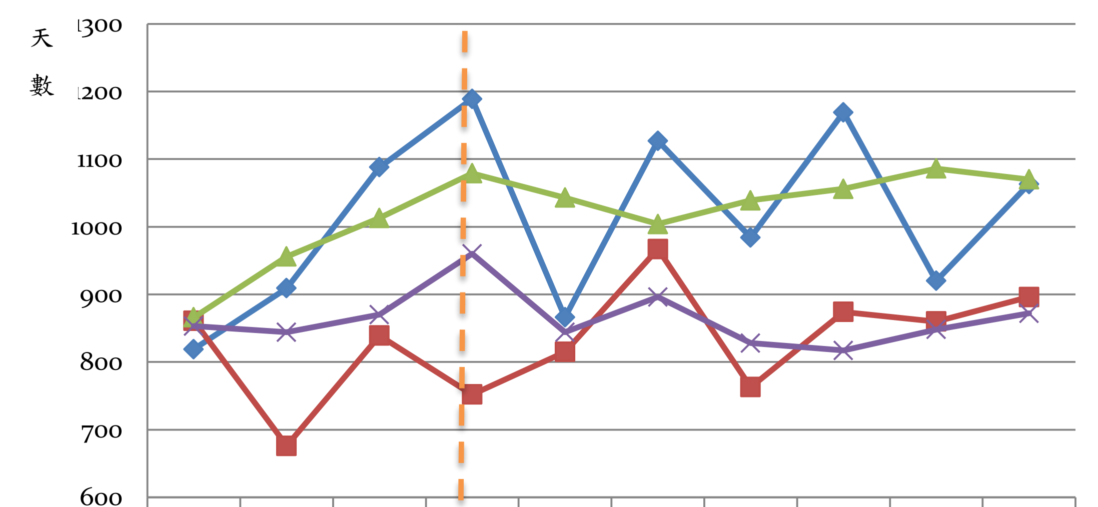
時間	內　　容	備註
	等。 (三)秘書：調整為薦任第九職等及簡任第十職等，列簡任第十職等者，不得超過其編制員額二分之一。 (四)一級單位副主管：現行列薦任第八職等至第九職等之副主管及增置之副主管職務均調整或訂列為薦任第九職等。 二、附屬機關部分 (一)附屬機關首長職務之列等與縣（市）政府一級單位主管職務之列等相同者，均比照縣（市）政府一級單位主管職務調整為簡任第十職等至第十一職等；職務列薦任第八職等至第九職等者均調整為薦任第九職等。 (二)列薦任第八職等至第九職等之機關副首長職務及增置之副首長職務，均調整或訂列為薦任第九職等；機關無副首長者，其相當幕僚長之秘書職務均由薦任第七職等至第八職等調整為薦任第八職等。 (三)委任第五職等或薦任第六職等至第七職等、委任第五職等至薦任第七職等之所屬機關首長職務均調整為薦任第七職等。 三、縣(市)議會部分 (一)主任秘書：均調整為簡任第十一職等至第十二職等。 (二)一級單位主管：調整為簡任第十職等。 四、鄉鎮縣轄市區公所 (一)省轄市區公所區長：調整為薦任第九職等。 (二)主任秘書：調整訂列為薦任第八職等至第九職等。 (三)秘書：未置主任秘書之公所其秘書調整為薦任第八職等。	
2000.12.30	(一)直轄市議會部分 1. 秘書之列等由原列「薦任第八職等至第九職等」，二分之一得列「簡任第十職等」，調整為「薦任第八職等至第九職等」，二分之一得列「簡任第十職等至第十一職等」。 2. 組、室主任之列等由原列「薦任第九職等」，調整為「簡任	修正職務列等表

時間	內　　　容	備註
	第十職等至第十一職等」。 3. 專門委員之列等由原列「薦任第九職等至簡任第十職等」，調整為「簡任第十職等至第十一職等」。 4. 副秘書長之列等由原列「簡任第十一職等至第十二職等」，調整為「簡任第十二職等至第十三職等」。 (二)縣（市）戶政事務所部分 1. 各縣（市）戶政事務所主任，如編制員額 20 人以上，由「薦任第八職等」調整為「薦任第八職等至第九職等」，未滿 20 人者，仍維持「薦任第八職等」。 2. 金門、連江縣政府戶政事務所主任之列等亦比照辦理。 (三)縣(市)動物防疫機關部分 1. 所長之列等由原列「薦任第八職等」，調整為「薦任第八職等至第九職等」。 2. 技正之列等由原列「薦任第七職等」，調整為「薦任第七職等至第八職等」。 (四)縣（市）政府附屬機關部分，列「薦任第七職等」機關首長列等調整為「薦任第七職等至第八職等」。 (五)金門縣、連江縣稅捐稽徵處處長、副處長由原列「薦任第九職等」、「薦任第七職等至第八職等」，調整為「簡任第十職等至第十一職等」、「薦任第九職等」。 (六)其他 1. 丁表四增列分析師等職稱。 2. 各縣（市）議會增列專員職稱。	

資料來源：本研究整理自考試院提供之「職務列等表歷次修正說明」文件。

關於上述職務列等表 1995 年及 1996 年之修正，本研究預期將使地方政府薦任第 7 職等以下人員陞遷天數縮短，本文後續將以委任人員及薦任人員分別說明，詳如圖 10 及圖 11。

在委任人員部分，依圖 10 所示，在 1996 年，第 2 職等至第 5 職等之陞遷天數，除第 3 職等外，都有明顯的下降趨勢。

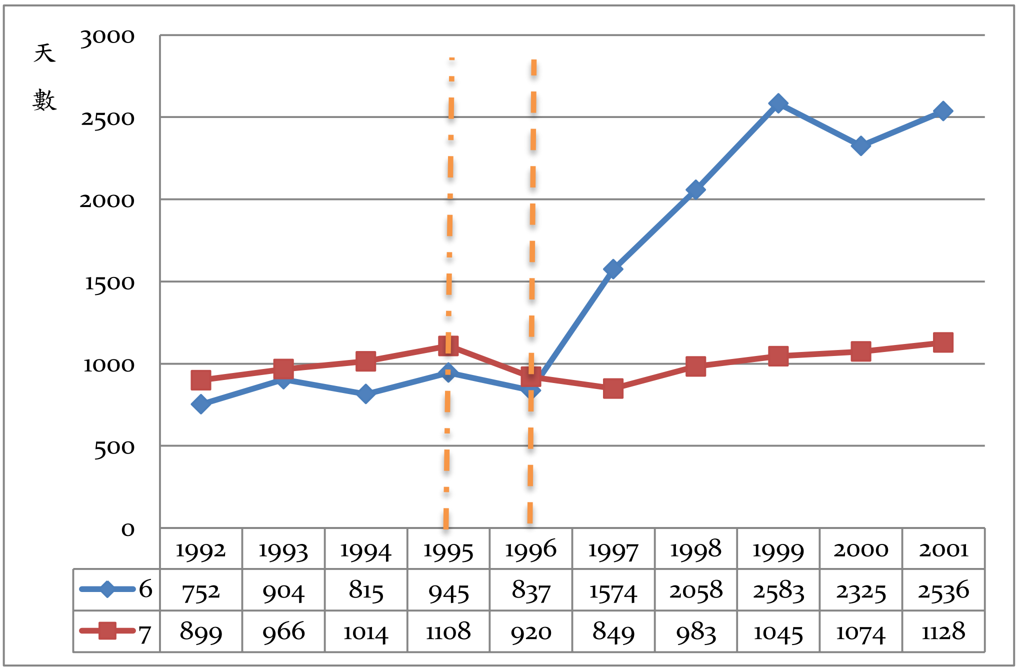


	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
2	819	909	1088	1189	866	1127	984	1169	920	1063
3	861	676	839	752	815	967	763	874	860	896
4	866	956	1013	1079	1043	1004	1039	1056	1086	1070
5	853	844	870	960	844	896	828	817	848	872

圖 10：職務列等表 1995 年修正對地方政府委任人員陞遷天數之影響

資料來源：本研究整理

在薦任第 6 職等及第 7 職等人員部分，依圖 11 所示，觀察 1995 年及 1996 年之變化，1996 年之陞遷天數均呈現下降趨勢，也就是在 1995 年職務列等表修正以調整薦任第 7 職等以下職務，1996 年相關人員因此受惠而縮短了陞遷天數。但是從 1997 年起，薦任第 6 職等之陞遷天數大幅上升，主因是 1995 年任用法之修正，讓更多年資較長者，有機會參加訓練升等，而使得陞遷天數拉長。至於薦任第 7 職等之陞遷則不受影響，呈現穩定的趨勢。



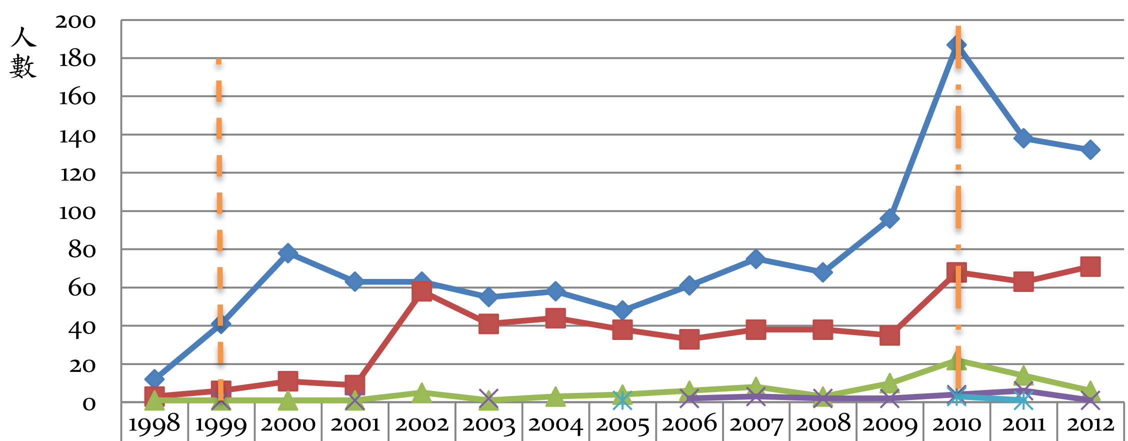
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
6	752	904	815	945	837	1574	2058	2583	2325	2536
7	899	966	1014	1108	920	849	983	1045	1074	1128

圖 11：職務列等表 1995 年修正對地方政府薦任人員陞遷天數之影響

資料來源：本研究整理

關於上述 1999 年職務列等表之修正，調升地方機關簡任職務之職務列等，而此一修正帶來簡任人員陞遷的增加，因此改以「陞遷人數」作為比較分析焦點。

依圖 12 所示，整體而言，自 1999 年之後，地方政府簡任陞遷人數逐漸增加。如以簡任第 10 職等為例，2000 年因職務列等表 1999 年之修正，陞遷人數略微上升；其後在 2010 年達到高峰，主要是因為新北市、臺中市、臺南市及高雄市改制為直轄市所致。



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
10	12	41	78	63	63	55	58	48	61	75	68	96	187	138	132
11	3	6	11	9	58	41	44	38	33	38	38	35	68	63	71
12	1	1	1	1	5	1	3	4	6	8	3	10	22	14	6
13		1		1		2			2	3	2	2	4	6	1
14								1					3	1	

圖 12：1999 年職務列等表對地方政府簡任人員陞遷人數之影響

資料來源：本研究整理

依據表 20 所示，任用法之修正對陞遷制度的影響，主要有四個時點。其中，1990 年之修正，增訂薦任第九職等升任簡任第十職等需經晉升官等訓練合格。1996 年之修正，增訂第 5 職等經晉升薦任官等訓練合格得陞遷至第 6 職等和第 7 職等。2002 年之修正，增加陞遷簡任人員須經晉升官等訓練合格之條件。2005 年之修正，則是增訂委任第 5 職等具碩士學位，且符合考績條件者，得擔任薦任第 8 職等職務。

表 20：任用法之修正與影響

時間	內容	備註
1990.12.18	修正任用法第十七條，為衡平起見，增訂薦任第九職等升任簡任第十職等需經晉升官等訓練合格。	任用法第 17 條
1996.10.29	針對只有「委任第五職等」資格者，增加「晉升薦任官等訓練合格，...取得升任薦任第六職等任用資格...，以擔任薦任第七職等以下職務為限」。	任用法第 17 條
2002.1.18	為提升薦任晉升簡任官等人員之能力及素質，增訂薦任官等人員晉升簡任官等職務，須經晉升官等訓練合格。另增訂如有特殊情形或係駐外人員，則得經主管機關核准後，採先升後訓之規定，以及未依規定補訓或補訓成績不及格人員之處理。	任用法第 17 條
2005.11.08	增列但書規定，「但擄以碩士以上學歷且最近五年薦任第七職等職務年終考績四年列甲等，一年列乙等得擔任薦任第八職等以下職務」。再度放寬具有碩士以上學位，得擔任薦任第八職等以下職務。	任用法第 17 條

資料來源：本研究整理自考試院提供之「任用法第十七條修正簡表」文件。

依據圖 13 有關陞遷至簡任第 10 職等人員之「陞遷人數」分析，以整體趨勢而言，陞遷人數持續攀升，但此並不表示陞遷因人數規模變大而變得容易，相反地，根據圖 14 有關陞遷至簡任第 10 職等之「天數」分析，可以發現陞遷簡任第 10 職等的難度越來越高，只有在 2001 年至 2004 年稍緩的趨勢（維持在 2500 天以下），但是從 2005 年起，陞遷天數持續攀升（超過 2500 天）。

根據圖 15 有關陞遷至簡任第 10 職等之年資、當年度年齡和現齡之分析，從公務人員陞遷簡任第 10 職等的當年度年齡觀察，早年大約平均 40 歲就有陞遷機會，但晚近則需要接近 50 歲。至 2005 年之後，陞遷天數持續往上攀升，陞遷至簡任第 10 職等之平均年齡也越來越大，顯示陞遷至簡任之難度越來越高。

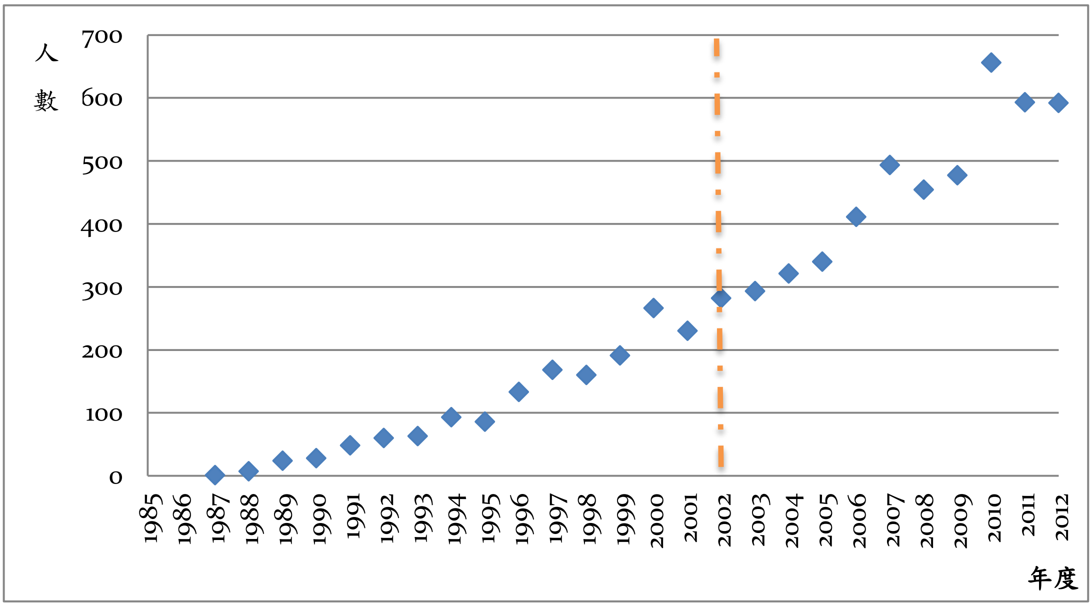


圖 13：陞遷至簡任第 10 職等之人數

資料來源：本研究整理

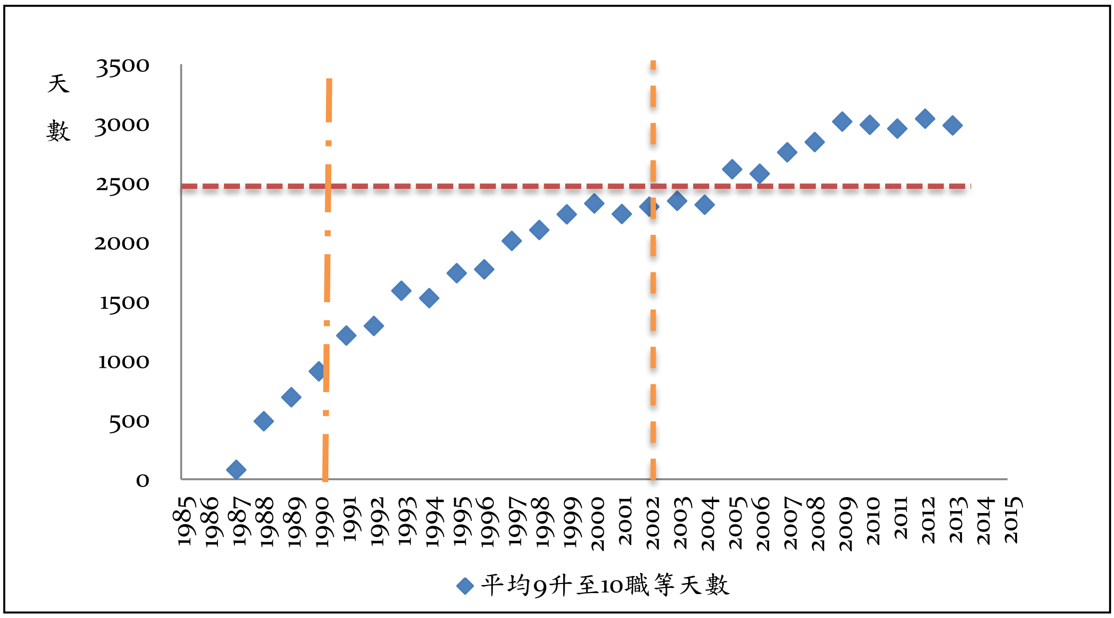


圖 14：陞遷至簡任第 10 職等之天數

資料來源：本研究整理

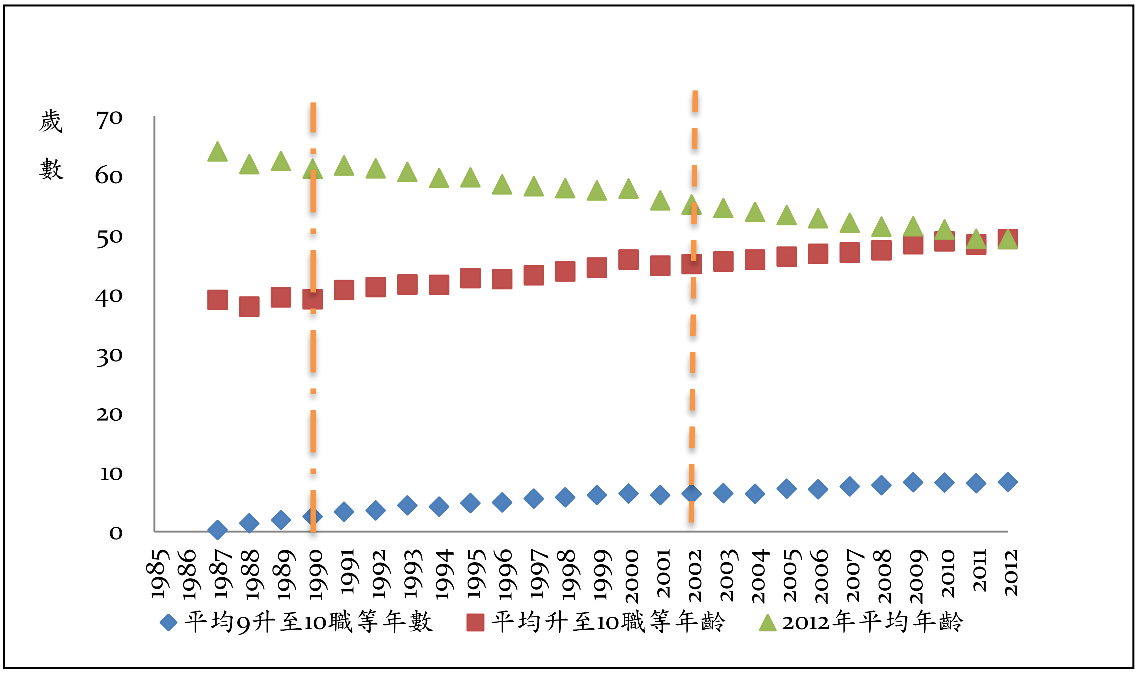


圖 15：陞遷至簡任第 10 職等之年資、當年度年齡和現齡

資料來源：本研究整理

關於任用法 1996 年之修正，本研究認為，將會使得委任第 5 職等有機會晉升至第 6 職等至第 7 職等，讓一些原本沒有陞遷可能性的人，可以透過訓練升等獲得陞遷機會，因此短期內將有陞遷人數變多，但陞遷天數拉長；而 2005 年之修正，則會使委任第 5 職等晉升第 6 職等至第 8 職等之難度降低，短期內將有陞遷人數變多，但陞遷天數拉長。本研究分別從薦任第 6、7 及 8 職等之陞遷「人數」及「天數」加以觀察，分析結果如圖 16 及圖 17 所示。

根據圖 16 有關陞遷至薦任第 6、7、8 職等之陞遷「人數」分析，薦任第 6 職等之陞遷人數，在 1995 年達到高峰，在 1998 年到最低點，確實反映 1996 年任用法之修正，使得短期陞遷至第 6 職等之陞遷人數驟降；自 2005 年起，陞遷人數則有一年高一年低的趨勢，2005 年任用法修正之影響，並不明顯。薦任第 7 職等之陞遷人數，大致呈現上升趨勢，但在 1996 年、1998 年、2001 年、2005 年及 2009 年出現轉折下降趨勢；而薦任第 8 職等的陞遷人數，則是有越來越多的趨勢。

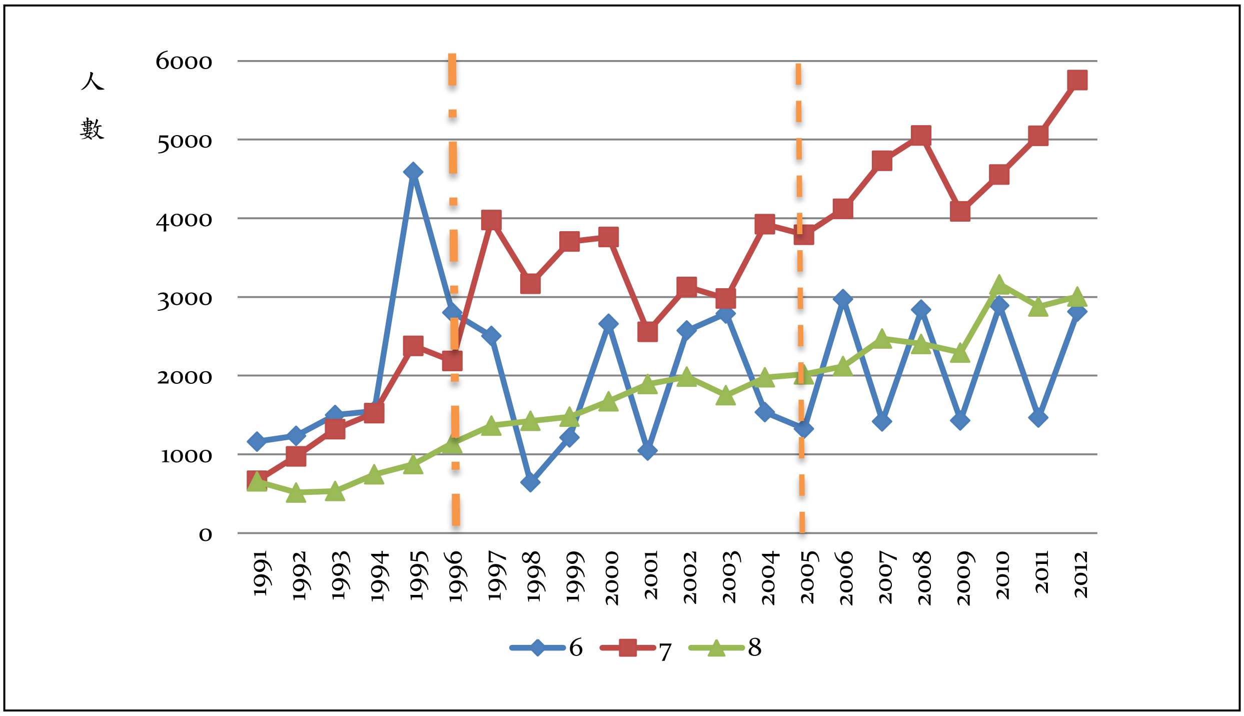


圖 16：陞遷至薦任第 6、7、8 職等之陞遷人數

資料來源：本研究整理

根據圖 17 有關陞遷至薦任第 6、7、8 職等之陞遷「天數」分析，薦任第 6 職等之陞遷天數，1991 年至 1996 年都在 1000 天左右，但從第 1997 年以後，呈現明顯的上升趨勢，顯示 1996 年任用法之修正，增訂晉升薦任官等訓練合格的條件之後，使得陞遷至第 6 職等之天數明顯拉長。至於薦任第 7 職等之陞遷天數，上下起伏並不明顯，大致都維持在 1000 天左右；而薦任第 8 職等之陞遷天數，則有緩慢上升的趨勢。至於 2005 年任用法修正，再度放寬委任陞遷薦任之條件後，在 2006 年，不論是第 6 職等、第 7 職等或第 8 職等，都有短暫下降趨勢，但制度影響效果較不明顯。

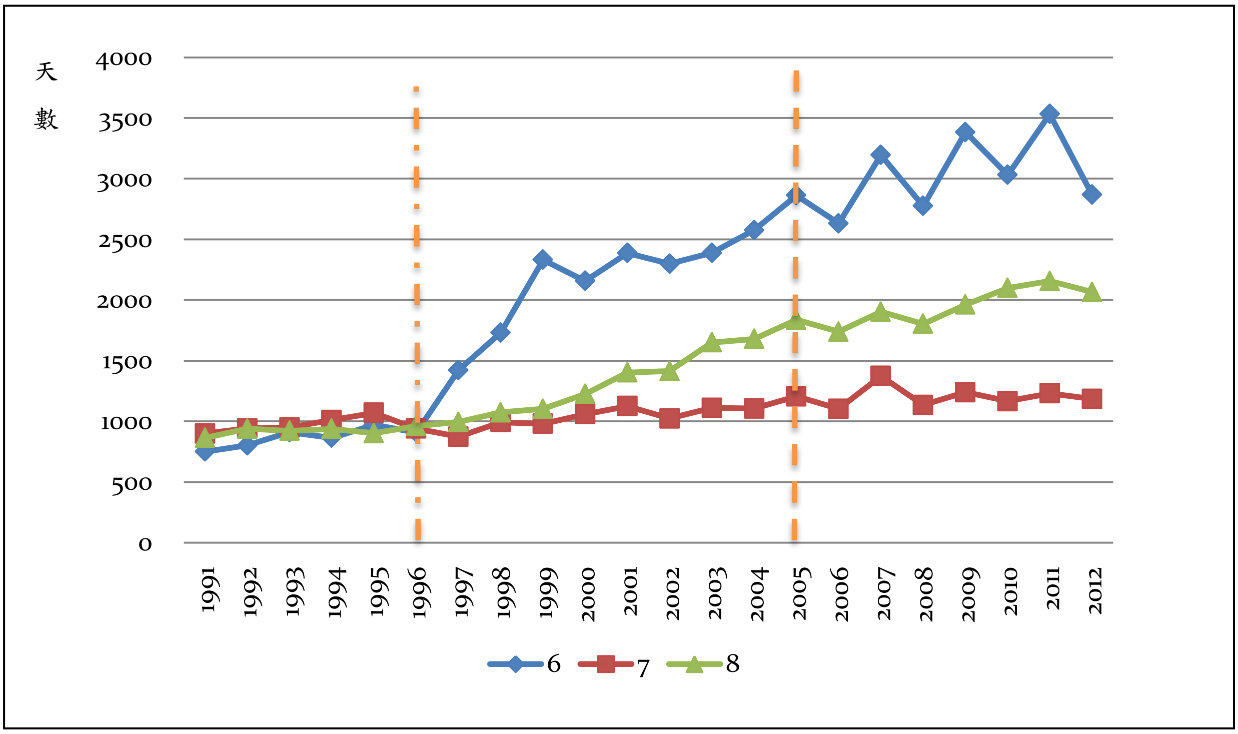


圖 17：陞遷至薦任第 6、7、8 職等之陞遷天數

資料來源：本研究整理

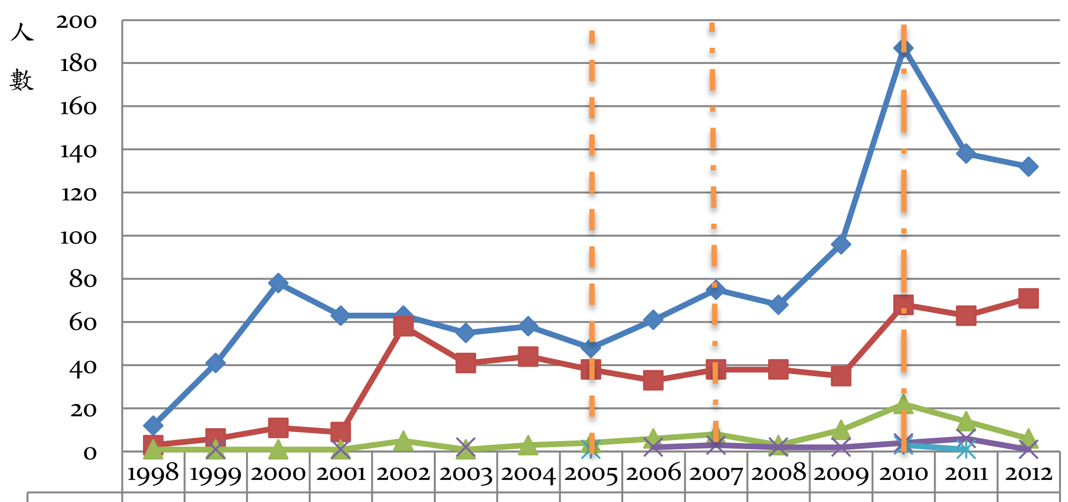
關於地方制度法之制定或修正對陞遷制度的影響，依表 21 所示，主要有四個時點。1999 年地方制度法之制定，相關規定主要是明定縣市政府一級單位主管或一級機關首長 3-5 人，得以機要人員方式進用，並明定副縣市長比照簡任第十二職等任用，對一般公務人員影響不大。2005 年之修正，則是提高縣市政府一級單位主管或一級機關首長職務列等，由 9-10 職等，提升到 10-11 職等。2007 年 5 月之修正，主要是使臺北縣得以準用直轄市人事及組織相關規定，形同提高公務人員職務列等。2007 年 7 月之修正，則是提高縣市政府一級單位主管或一級機關首長職務列等，由 10-11 職等，提升到二分之一比照 12 職等。

表 21：地方制度法之制定、修正與影響

時間	內容	備註
1999.1.25	制訂地方制度法，縣市政府一級單位主管或一級機關首長，人口在 150 萬人以上縣市，原 9-10 職等 3-5 人，得以機要方式進用。副縣市長 1-2 人，比照簡任第 12 職等。	地方制度法
2005.12.14	修正地方制度法第 56 條，縣市政府一級單位主管或一級機關首長，原列 9-10 職等，修正為 10-11 職等，且總數二分之一，得以機要人員方式進用。副縣市長 1-2 人，比照簡任第 12 職等。	地方制度法
2007.5.23	修正地方制度法第 4 條及第 7 條，增訂人口 200 萬人以上之縣，未改制前，人事及組織等規定，準用直轄市之規定。	地方制度法
2007.7.11	修正地方制度法第 56 條及第 62 條，縣市政府一級單位主管或一級機關首長，二分之一比照簡任第 12 職等，另二分之一為政務職。副縣市長，1 至 2 人比照簡任第 13 職等。	地方制度法
2010.2.3	修正地方制度法，增訂縣市改制直轄市相關規定，連帶使地方政府人員之職等獲得提升，新北市、臺中市、台南市及高雄市，自 2010 年 12 月 25 日起改制為直轄市。	地方制度法

資料來源：本研究整理自考試院提供之「職務列等表調整案之分析」文件。

上述地方制度法之修正，主要受影響者為地方政府之簡任人員，因此本研究將從地方政府陞遷至簡任人員之「人數」加以觀察。1999 年之修正，主要是針對以機要人員方式進用之人員及副縣長(政務官)，相關人員均不在本研究範圍中，因此本次修正之影響，無法從此資料庫中予以觀察。2005 年地方制度法針對縣市政府一級單位主管或一級機關首長之職等修正，依據圖 18 所示， 2006 年簡任第 10 職等及第 11 職等，陞遷人數上有略微增加。2007 年 5 月臺北縣準用直轄市組織及人事規定之後，簡任第 10 職等及第 11 職等陞遷人數也有增加。2007 年 7 月修正之後，縣市政府一級單位主管或一級機關首長，二分之一得列政務職，比照簡任第 12 職等。至 2010 年地方制度法之修正，增訂縣市改制直轄市相關規定，且新北市、臺中市、台南市及高雄市，自 2010 年 12 月 25 日起改制為直轄市，另桃園縣自 2011 年 1 月 1 日起，亦準用直轄市相關人事規定，因此，簡任各職等之陞遷人數，均大幅上升。



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
10	12	41	78	63	63	55	58	48	61	75	68	96	187	138	132
11	3	6	11	9	58	41	44	38	33	38	38	35	68	63	71
12	1	1	1	1	5	1	3	4	6	8	3	10	22	14	6
13		1		1		2			2	3	2	2	4	6	1
14								1					3	1	

圖 18：地方政府陞遷至簡任人員之人數

資料來源：本研究整理

第二節 公務人員對陞遷制度的公平性認知

本節主要透過問卷填答資料和深度訪談內容對公務人員的陞遷制度公平性認知進行探討。

一、公務人員對陞遷制度的公平性認知

表 22：陞遷公平性題項次數分配

題項		次數	比例(%)
本機關內有關陞遷決策的過程是公平的。	非常不同意	330	6.8
	不同意	649	13.3
	有點不同意	1487	30.6
	有點同意	1597	32.8
	同意	372	15.0
	非常同意	72	1.5
	同意加總	*2041*	*49.3*
本機關跟陞遷有關的制度規定並不公平。	非常不同意	113	2.3
	不同意	778	16.0
	有點不同意	1674	34.4
	有點同意	1502	30.9
	同意	569	11.7
	非常同意	231	4.7
	同意加總	*2302*	*47.3*
本機關內人事甄審會，對陞遷案件多能公平客觀地審議。	非常不同意	252	5.2
	不同意	549	11.3
	有點不同意	1294	26.6
	有點同意	1833	37.7
	同意	839	17.3
	非常同意	96	2.0
	同意加總	*2768*	*57.0*

資料來源：本研究整理

問卷結果顯示，對於陞遷決策過程和制度規定的公平性呈負面態度的公務人員都超過半數，分別為50.7%和52.7%；而對於人事甄審會審議陞遷案件的公平性，持負面態度的公務人員雖然沒有超過半數，但也達到43.0%，可見現行的陞遷制度之公平性並未獲得過半數公務人員的信任。

而透過深度訪談的結果發現，對於陞遷制度的不公平感受強烈會因職等層級而有所差異。像是基層的委任人員，由於在陞遷上原本就有許多限制，多數陞遷僅限於職等的變動，故對制度公平性並沒有太多不公平的感受。

「同仁不太有不公平的抱怨，大家平常比較多是討論去念碩士、博士會不會比較有用，會去看學歷加分的比重，看起來大家是瞭解遊戲規則但不會去批評。」(A3)

唯一較容易感到不公平的地方，在於業務性質跟外顯性對考績分數帶來的影響。多位受訪者表示，由於某些職務和某些處室的業務較具外顯性，或是屬於短期能見成效者，較容易得到長官的注意，得到記獎和記點的機會就比較大。唯雖然大家都瞭解評分制度的不合理處，但因為制度修改不易，即使知道制度存在問題，機關中的人員也缺乏改變規則的動力。

「像是推動政策，有時政策下面有很多阻力，這些阻力並不是只靠說明就能讓長官瞭解，就算他很努力居中協調斡旋，但因為牽涉中間許多單位所以效果不大，長官就只會看到這項政策推動沒什麼進度。」(A3)

但在較高層級的陞遷人選選擇上，由於目前實務上制度規定甲等的比例佔 75%，基本上只要有達成工作的要求與項目，主管都會給予甲等考績，使得大多數公務人員都具有陞遷的資格。

「其實這些東西大家填出來不會差很多，所以一定要有其他因素放進去……」（B1）

在可供陞遷的缺並沒有那麼多的情況下時，主管便必須參酌其他因素作綜合評量，不免會帶有主觀的色彩，此時便容易使公務人員產生不公平的認知。

二、陞遷制度中的潛規則

表 23：陞遷政治性題項次數分配

題項		次數	比例(%)
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。	非常不同意	322	6.6
	不同意	1048	21.5
	有點不同意	1176	24.1
	有點同意	1288	26.4
	同意	624	12.8
	非常同意	416	8.5
	同意加總	*2338*	*47.7*
本機關中決策者人馬或某些特定的人較容易獲得陞遷。	非常不同意	120	2.5
	不同意	514	10.5
	有點不同意	659	13.5
	有點同意	1718	35.3
	同意	1267	26.0
	非常同意	595	12.2
	同意加總	*3580*	*73.5*
本機關的陞遷決定，常是反映決策著的個人偏好。	非常不同意	114	2.3
	不同意	591	12.1
	有點不同意	834	17.1
	有點同意	1736	35.7
	同意	1095	22.5
	非常同意	499	10.2
	同意加總	*3330*	*68.4*

資料來源：本研究整理

問卷結果顯示，47.7%的受訪者同意，對於對長官的逢迎奉承比起工作表現對陞遷更有幫助；73.5%的受訪者對於決策者人馬或某些特定的人獲得陞遷傾向認同， 68.4%的受訪者認同機關的陞遷決定常反映決策者個人偏好。可見決策者對陞遷決定的影響力極大，已是公務機關中多數人感受到的陞遷潛規則。

而深度訪談中，受訪者的意見也與問卷統計結果相符。多數受訪者皆表示在陞遷人選的決定上，長官偏好為最主要的影響因素。在我國公務人員的陞遷制度設計中，長官原本就擁有20分的權重，因此若長官內心有屬意的人選，即可透過這20分進行操作，更甚而是直接為特定人設定某些特定條件。所以即使結果是依主管的意願，但一切程序仍皆合乎法規程序。

「制度本身賦予各機關一些彈性，那些彈性是好的，可是上層決策者會在彈性範圍內進行操作，例如增加一些條件，這些條件本身看起來很合理，但大家心裡很清楚這些條件是專門為了某些人訂的，對機關不見得是好的。」（A1）

在較高階層的陞遷人選選擇中，長官的主觀判斷更是關鍵。由於較高層級的人員所負責的業務範圍和責任較深、較廣，故長官會更加注重其理念是否和自己相符合，此時資歷就不會是長官的首要考量因素。如在實務上，長官並不一定會圈選於陞遷序列候選名單中排序第一的人選。原本制度設計上給予長官三個人選，即是給予長官選擇的權限，再加上能夠列入候選名單者，原本就都具有一定的積分和實力，故長官選擇非排序第一的人選並不就代表是不公平的結果，但當事人仍然可能產生不公平的認知。

「長官不一定選擇排序第一的人，並不是積分最高就是最優秀的，資積並重嘛，而且評分的細項是可以自訂的，制度上本來就給長官三個人選，長官有選擇的權限。」 （A1）

長官的影響力也會在陞遷人選由內升或是外補的決策上顯現，實

務上長官通常是在心中已有定見的情形下才向外開缺。但如果內部原先就有符合資格的人，長官卻沒有採取內補制，內部人員就會有不公平的感覺出現。

雖然許多受訪者亦表示，長官的主觀判斷不見得不好，由於長官是實際用人和承擔決策責任者，自然會選擇適合的人來擔任職務。像特別在地方機關，由於地方首長存在選舉壓力，故長官會較願意向外徵才。

「我平常有聽到的通常都是長官比較欣賞誰這樣，但其實長官會欣賞誰通常都是因為他工作績效比較好，朝單位目標去努力……。」(A3)

但受訪者也承認有時長官的主觀判斷仍可能受到其他外在因素影響，如1.利益關係：藉由過年過節送禮、在長官需要幫助時挺身而出等；2.情感關係：受老長官、長輩和好友請託；和3.督導關係：立委及民意代表的關說等。

第三節　陞遷相關議題與組織信任之關係

一、整體受訪者對陞遷相關議題之態度

(一) 整體受訪者對陞遷自主性之看法

從表24可知，受訪者對於可以預測自己的陞遷時程此題項之態度，抱持不同意傾向者合計73.9%，相較於蔡秀涓（1998）以適用公務人員任用法之全國公務人員為母體所作之研究，有75.9%的受訪者持此態度，兩項研究受訪者態度相當一致。儘管陞遷是歷來我國公務人員最為關切，且相當期待能快速與順利的公務生涯大事，但有高達79%的受訪者並不同意，必要時可以運用政治手段幫助自己陞遷；相較於蔡秀涓（1998）研究中，僅有61.5%持此態度，顯示我國公務人員基本上都不太同意自己必要時，可以運用政治手段幫助自己陞遷。，至

於此態度之背後，是代表受訪者不願意運用政治手段，無政治手段可資運用，抑或是認為於事無補，所以抱持不同意傾向，則是值得進一步探討之議題。

相較於受訪者在此二題之高度不同意傾向，有54.8%受訪者同意有陞遷機會時，長官會詢問自己的意見，但不同意者也有45.1%。此外有53.4%受訪者認為可以靠自己努力爭取到陞遷機會，但同樣也有46.5%不贊同。

表 24　整體受訪者對陞遷自主性的看法

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
我可以預測自己的陞遷時程	4862	100.0	858	17.6	1772	36.4	969	19.9	821	16.9	398	8.2	44	.9
當我有陞遷機會時，長官會詢問我的意見	4860	100.0	438	9.0	942	19.4	812	16.7	1431	29.4	1129	23.2	108	2.2
我覺得我可以靠自己的努力爭取到陞遷機會	4861	100.0	419	8.6	851	17.5	996	20.5	1492	30.7	963	19.8	140	2.9
如果有必要，我可以運用政治手段幫助自己陞遷	4868	100.0	1552	31.9	1575	32.4	714	14.7	628	12.9	302	6.2	97	2.0

資料來源：本研究整理

(二) 整體受訪者對陞遷政治性之看法

表25受訪者對組織陞遷政治現象相關態度顯示，就總體陞遷面向而言，受訪者雖然普遍認為服務機關中，仍存在陞遷政治現象。但進

一步觀察個別題項的同意與不同意態度傾向分布，卻發現有63.1%的受訪者同意機關陞遷主要是以所需人力為考量，但同時也有66.5%的受訪者認為機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素。儘管相當多數受訪者不認為陞遷必然與工作表現有關，但從受訪者相關態度可知，陞遷是在反映決策者的偏好(68.3%)，因此決策者人馬，或特定的人較容易獲得陞遷(73.5%)仍是機關中普遍的現象。也因此，分別有57.1%與52.2%的受訪者，不同意機關陞遷經常受幾關以外人士影響；同時也不認為對長官的逢迎奉承比對工作表現更有助於陞遷。本研究有關陞遷政治現象之研究結果，相較於蔡秀涓(1998)的研究而言，都呈現受訪者認為機關陞遷現象的普遍存在，而且都是在反映決策者的偏好，因此決策者人馬，或特定的人較容易獲得陞遷。但蔡秀涓(1998)研究中，有將近49.4%受訪者認為機關以外人士會影響機關陞遷，同時有53.6%的受訪者認為逢迎奉承比工作表現更有助於陞遷。

表 25 整體受訪者對陞遷政治性的看法

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
本機關的陞遷決定經常受本機關以外人士影響	4861	100.0	351	7.2	1263	26.0	1164	23.9	1154	23.7	616	12.7	313	6.4
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	4874	100.0	322	6.6	1048	21.5	1176	24.1	1288	26.4	624	12.8	416	8.5
本機關中決策者人馬或某些特定的人較容易獲得陞遷	4873	100.0	120	2.5	514	10.5	659	13.5	1718	35.3	1267	26.0	595	12.2
本機關的陞遷決定，常是反映決策者的個人偏好	4869	100.0	114	2.3	591	12.1	834	17.1	1736	35.7	1095	22.5	499	10.2
本機關陞遷決定主要是以所需人力為考量	4859	100.0	200	4.1	547	11.3	1049	21.6	1914	39.4	1049	21.6	100	2.1
SYS05_22 本機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素	4863	100.0	89	1.8	563	11.6	979	20.1	1756	36.1	992	20.4	484	10.0

資料來源：本研究整理

(二) 整體受訪者對陞遷滿意度之看法

從表26可知，有高達87.6%的受訪者不認為同仁對機關的陞遷結果都滿意，這可能與有較高比例受訪者(53.5%)，並不同意陞遷決定結果讓人覺得工作表現好就能獲得陞遷有關。此外，儘管滿意自己擔任公職以來陞遷狀況者，略高於不滿意者(52.5% : 473.5%)；而且與資歷相當同事相較滿意自己陞遷情形者，也略高於不滿意者(51.9% : 48.1%)，但是卻有高達77.1%的受訪者認為，以自己付出的努力與工作表現而言，應該有更好的陞遷狀況。此項研究相較於蔡秀涓(1998)相關研究而言，雖然兩項研究均呈現出受訪者對總體觀陞遷並非相當滿意，但本研究受訪者之個人陞遷滿意度有略高於蔡秀涓(1998)受訪者之態度。

表 26 整體受訪者對陞遷滿意度的看法

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形	4876	100.0	320	6.6	705	14.5	1317	27.0	1615	33.1	831	17.0	88	1.8
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	4854	100.0	51	1.1	205	4.2	856	17.6	2364	48.7	1098	22.6	280	5.8
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	4870	100.0	340	7.0	698	14.3	1567	32.2	1519	31.2	674	13.8	72	1.5
我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意	4873	100.0	26	.5	133	2.7	442	9.1	1966	40.3	1819	37.3	487	10.0
我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況	4875	100.0	278	5.7	675	13.8	1365	28.0	1579	32.4	905	18.6	73	1.5

資料來源：本研究整理

(四) 整體受訪者對陞遷公平性之看法

根據表27可知，受訪者對整體機關陞遷公平性之看法，不同意者與同意者就決策過程與制度公平性而言，比例差異不大，分別是50.7% : 49.3%，以及52.7% : 47.3%，但認為人事甄審會對陞遷案件多能公平客觀地審議之受訪者(57%)，較之不同意者，則有較為明顯的比例(43.1%)。此研究結果相當程度顯示，受訪者雖然對於陞遷制度面公平性有所認同，但對於決策過程的公平性仍有所保留，因此呈現出看法不一的態度分布。

表 27 整體受訪者對陞遷公平性的看法

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
本機關內有關陞遷決策的過程是公平的	4867	100.0	330	6.8	649	13.3	1487	30.6	1597	32.8	732	15.0	72	1.5
本機關跟陞遷有關的制度規定並不公平	4867	100.0	113	2.3	778	16.0	1674	34.4	1502	30.9	569	11.7	231	4.7
本機關內人事甄審會，對陞遷案件多能公平客觀地審議	4863	100.0	252	5.2	549	11.3	1294	26.6	1833	37.7	839	17.3	96	2.0

資料來源：本研究整理

二、陞遷相關因素對主管信任影響模型分析

基於組織信任是當代組織相當重要的議題，以及為了比較與蔡秀涓(1998)相關研究結果，以瞭解經過十餘年後，影響我國公務人員組織信任之陞遷相關因素異同之處，因此透過相關分析選取與部屬對主管信任有關之因素與控制變數（表28），進行迴歸分析（表29）。

從表29可以了解，陞遷公平、陞遷滿意、陞遷自主、陞遷政治，以及性別、婚姻與工作影響家庭等控制變數，依序對於受訪者之部屬對長官信任，均具有顯著預測力，而些因素總體解釋力為35.9%。對照蔡秀涓(1998)之相關研究可知，陞遷政治與陞遷滿意度對於組織信任面向之部屬對主管之組織信任，經過十餘年，對於我國公務人員之組織信任仍具有顯著預測力。至於陞遷自主性則在兩項研究中均與部屬對主管信任有高度相關，但在蔡秀涓(1998)研究中並不具顯著預測力[5]。

表 28 陞遷相關因素與控制變數與部屬對主管相關分析

		部屬對主管信任	陞遷公平	陞遷滿意	陞遷自主	陞遷政治	性別	婚姻	陞遷速度	工作影響家庭
Pearson	部屬對主管信任	1.000	.570	.495	.393	-.446	.049	.031	.022	-.128
	陞遷公平	.570	1.000	.700	.511	-.632	.032	-.007	.018	-.112
	陞遷滿意	.495	.700	1.000	.575	-.556	.022	-.026	.042	-.127
	陞遷自主	.393	.511	.575	1.000	-.367	.018	-.048	.078	-.108
	陞遷政治	-.446	-.632	-.556	-.367	1.000	-.004	.016	-.007	.162
	性別	.049	.032	.022	.018	-.004	1.000	.149	.012	-.009
	婚姻	.031	-.007	-.026	-.048	.016	.149	1.000	-.359	-.028
	陞遷速度	.022	.018	.042	.078	-.007	.012	-.359	1.000	.021
	工作影響家庭	-.128	-.112	-.127	-.108	.162	-.009	-.028	.021	1.000
顯著性(單尾)	部屬對主管信任	.	.000	.000	.000	.000	.000	.018	.071	.000
	陞遷公平	.000	.	.000	.000	.000	.014	.306	.108	.000
	陞遷滿意	.000	.000	.	.000	.000	.063	.036	.002	.000
	陞遷自主	.000	.000	.000	.	.000	.113	.001	.000	.000
	陞遷政治	.000	.000	.000	.000	.	.402	.144	.315	.000
	性別	.000	.014	.063	.113	.402	.	.000	.212	.270
	婚姻	.018	.306	.036	.001	.144	.000	.	.000	.029
	陞遷速度	.071	.108	.002	.000	.315	.212	.000	.	.073
	工作影響家庭	.000	.000	.000	.000	.000	.270	.029	.073	.

資料來源：本研究整理

[5] 蔡秀涓（1998）研究架構並無陞遷公平性，此外，個人屬性亦與本研究不相同兩項，因此無法比較研究結果。

表 29 整體樣本主管信任之迴歸分析

模式		標準化係數	顯著性
	(常數)	***	.000
	陞遷公平	.362***	.000
	陞遷滿意	.121***	.000
	陞遷自主	.094***	.000
	陞遷政治	-.109***	.000
	性別	.025*	.036
	婚姻	.045***	.000
	陞遷速度	.019	.143
	工作影響家庭	-.043***	.000
有效樣本數=4641 調整過 R 平方=.359 顯著性 t<.001			

資料來源：本研究整理

第四節 小結

本章分別透過資料庫的客觀資料與透過問卷、訪談所獲得的主觀資料，瞭解公務人員的陞遷情況和公務人員對於陞遷制度公平性的看法，並進一步分析陞遷相關議題對組織信任的影響。觀察資料庫的客觀陞遷資料後可以發現，包括職等、性別、教育程度、機關層級等變數對於陞遷天數都會產生影響，惟上述變數對陞遷天數帶來的影響，也有很大部分是來自於制度因素。另外，從主觀資料獲得的結果則顯示，過半數的公務人員對於陞遷制度的公平性都持負面態度，尤其較高職等層級的公務人員對於陞遷制度的不公平感受較強烈。而透過迴歸分析結果顯示，陞遷相關變數對於組織信任均具有顯著預測力。因此，未來如要提升部屬對主管的組織信任程度，首應從制度面著手，改善公務人員對於陞遷制度的公平性、自主性、政治性認知。

第五章 陞遷公平性及陞遷滿意度的影響因素

關於陞遷滿意度及陞遷公平性之研究，過去多數研究係以個人感知之主觀變數作為研究焦點，鮮少有研究是以客觀資料進行分析，更遑論將主觀及客觀資料結合進行分析。為突破過去研究上的限制，本章所進行的統計分析，將串連主觀及客觀資料，透過迴歸分析技術，探討影響陞遷滿意度及公平性的因素為何。此外，本研究除了分析整體樣本，亦以 1993 年經高考三級入公職迄今的一群人設為世代樣本，同樣透過分析主觀變數與客觀變數對陞遷滿意度與陞遷公平性的影響，進一步比較世代樣本與整體樣本間的異同。

統計分析中的兩個主要依變數分別為陞遷滿意度與陞遷公平性，自變數的部分，依據人力資本面向、社會心理變數、系統組織環境等三面向以及控制變數，又可分成主觀變數與客觀變數。「主觀變數」包括陞遷自主性、公共服務動機、官僚人格特質（攀爬者、保守者、倡議者、狂熱者、政治家）、工作滿意度、工作績效、工作影響家庭、家庭影響工作、心理契約程度、組織權力、領導信任、政治手腕、陞遷政治性、組織正義及制度評價。「客觀變數」則包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、官等、中央年資比、職組、入公職原因、考績甲等比率、機關轉換次數、是否曾任第 9 等主管、模範公務人員總次數、獎勵積分平均、懲處積分平均、及客觀陞遷速度。

本章第一節與第二節將分別針對整體樣本與世代樣本，探究影響陞遷滿意度的因素為何；第三節與第四節則是就整體樣本與世代樣本分析影響陞遷公平性的因素；第五節將彙整前四節分析之結果進行討論。

第一節　陞遷滿意度的影響因素—整體樣本

本節就主觀變數（模型 1），以及主觀變數加上客觀變數（模型 2）來分析影響陞遷滿意度的因素。模型 1 中，有效樣本數有 4,046 人，調整過 R 平方為.643，模型配適度達顯著性水準。其中，工作績效、政治手腕、公共服務動機、官僚人格偏向攀爬者、保守者、倡議者或政治家、心理契約程度、工作滿意度、陞遷自主性、組織權力、領導信任、陞遷政治性、組織正義、陞遷制度評價等變數，對於陞遷滿意度之影響達統計上顯著性($p < .05$)，此外，控制變數中年齡、官等、進入公職原因及家庭影響工作等變數，對於陞遷滿意度之影響也達統計上顯著性($p < .05$)。

從標準化係數之數據可知，影響陞遷滿意度最重要的前三個變數依序為對陞遷制度之評價、陞遷自主性及陞遷政治性。其結果顯示，對陞遷制度之評價越高及陞遷自主性越高者，對於個人之陞遷滿意度越高；認知到陞遷政治性越高者，對於個人之陞遷滿意度越低。

整體而言，官僚人格越偏向保守者或倡議者、認為心理契約程度越高、工作滿意度越高、陞遷自主性越高、組織權力越高、領導信任越高、組織正義程度越高、對制度評價越高者，對於個人之陞遷滿意度越高；相對而言，自認工作績效越高、政治手段越高、公共服務動機越強、官僚人格越偏向攀爬者或政治家、感知陞遷政治性越高者，對個人陞遷之陞遷滿意度越低。至於控制變數中，年齡越高，對於個人陞遷滿意度越低；官等越高越高、普考相對於高考、初考相對於高考、特考相對於高考的人，對於陞遷滿意度都較高；而認為家庭影響工作者，對於陞遷滿意度也是較高的。

在模型 2 中，樣本數有 3934 人，調整過 R 平方為.649，模型配適度達顯著性水準。模型 2 比模型 1，調整過 R 平方增加了.006。除了模型 1 中陞遷自主性等主觀變數外，客觀變數中之教育程度、中央年資比、考績甲等比率等變數，對於陞遷滿意度之影響也達統計上顯著

性($p < .05$)。教育程度越高、中央年資比越高者，對個人陞遷滿意度越低；相對而言，考績甲等比率越高者，對個人陞遷滿度度越高。至於，控制變數中僅剩年齡、官等、進入公職原因等變數，對於陞遷滿意度之影響達統計上顯著性($p < .05$)。

從標準化係數可知，影響陞遷滿意度最重要的前三個變數依序仍為陞遷自主性、對陞遷制度評價及陞遷政治性。因此，整體而言，影響陞遷滿意度的因素，以組織與環境面向之變數最為重要。

從模型 2 來看，在人力資本面向上，教育程度越高者，對於陞遷發展的期待往往越高，因此比較可能不滿意於自己的陞遷現況，因此，教育程度與陞遷滿意度呈現負向相關。中央年資比越高，對於陞遷發展的期待也比較高。一般而言，中央政府之高職缺職務比地方政府多，因此，一般而言，如果中央年資越高的人，對於陞遷期待也會比地方年資高的人高，對照自己的陞遷現況，將會出現中央年資比越高，但是反而較不滿意目前的陞遷現況。考績甲等比率越高者，在組織中往往較受肯定，因此對於工作滿意度也越高。在工作績效部分，一般而言，個人工作績效越高的人認為應該獲得更多獎賞，也應該更容易獲得陞遷的肯定，但是對照自己的陞遷現況，往往發現陞遷的結果不如預期，而反映出對陞遷不滿意的情形。

在社會心理面向上，公共服務動機越強的人，對於工作服務熱忱較高，可能疏於經營自己的陞遷發展，相對來說，陞遷機會容易錯失，對照自己的陞遷現況，反而容易出現不滿意的情形。從官僚人格來看，攀爬者往往期待更好的陞遷發展，更優渥的薪水，並會以此為努力目標，因此對於陞遷現象，往往也容易呈現不滿足於現況的情形，因此攀爬者與陞遷滿意度之關係，乃是呈現負向相關；政治家對於公職發展有較高的期待，因此政治家與陞遷滿意度之關係，也是呈現負向相關。對保守者而言，在意的往往是安穩的生活和容易滿足於現況，因此，保守者與陞遷公平性的關係，乃是呈現正向相關；至於倡議者則是較重視推動公共事務的公益面向，較不在意個人陞遷的私利面向，

因此，倡議者和陞遷公平性的關係，也是呈現正向相關。如從心理契約的契合程度來看，進入公職前的期待與進入公職後相比，如果越契合，反射出來對於陞遷滿意度也會越滿意，因此心理契約契合的程度與陞遷滿意度是呈現正向相關。此外，如果個人對工作滿意度越高，代表對於工作環境、工作現況等各面向都呈現比較滿意的狀態，因此對於個人的陞遷現況也越容易滿意。

從組織環境面向來看，從所從事的工作職組來看，行政類與技術類的人，對於陞遷滿意度沒有明顯的差別。但是認知陞遷自主性如果越高的人，相對於認知陞遷自主性低的人，前者比較容易對陞遷感到滿意，可能是因前者認為陞遷符合自己的規劃或期待，因此對於陞遷現況容易感到滿意。如果認為個人所處的組織，在決定陞遷時容易受到外力干擾或政治因素介入，通常就會認為陞遷不一定秉持專業考量，對於自己的陞遷現況即會評價為不滿意，因此陞遷政治性與滿意度容易呈現負相關。當評價組織正義越高時，代表組織各項運作比較符合公平正義的作法或程序，因此當對組織正義的評價越高，通常也會越信任攸關自己陞遷的決策，而使得組織正義與陞遷滿意呈現正相關。更關鍵的是，當個人對陞遷制度評價越正面時，對於自己的陞遷滿意度也越高，代表從整體系統面來看，當個人對陞遷決策系統越信任時，對於個人陞遷的現況也會越滿意。

在控制變數面向上，婚姻、性別、家庭與工作之影響關係、客觀陞遷速度及是否曾任機要人員，都不影響個人對陞遷的滿意程度。但從年齡來看，年齡越高，對陞遷越不滿意，可能的原因是年資與經歷累積越久，但是仍沒有達到自己所預期的職位，對自己的陞遷情形，自然容易出現不滿意情形。而官等越高的人，越滿意自己的陞遷現況，乃是符合一般常理。在進入公職方式部分，是不是會因為不同門檻的公職考試，而是使得不同起跑點的人對於陞遷滿意的評價有所不同？在模型 2 則只有在以初等考試進入公職的人相對於高考進入公職的人，在陞遷滿意度上有明顯的區別，可能的原因是，初等考試進入公職的人，對於陞遷的期待可能性本來就比較低，對於追求更高職等也

比較沒有野心，因此相對於高考進入公職的人，容易對陞遷現況感到滿意。至於家庭工作衝突變數對陞遷滿意度的影響如何？研究預期，如果工作影響家庭，可能是擔任重要工作或者工作時間較長，而此類人員本應該獲得更多工作成果的回饋，對於陞遷應該傾向回答滿意，然而結果顯示，工作影響家庭變數雖然對於陞遷滿意是呈現正相關，但是沒有達到統計上的顯著性。而客觀陞遷速度越快，是不是會使個人陞遷滿意度越高？結果顯示，雖然有正向關係，但是同樣沒有達到統計上的顯著性。至於曾任機要人員是否對於陞遷有較高滿意度，從分析結果顯示，並未達到統計上的顯著性。

表 30：整體樣本陞遷滿意度之迴歸分析

模型 / 變數名稱		模型 1：主觀變數		模型 2：主觀+客觀變數	
		標準化係數	p	標準化係數	p
常數		***	.000	***	.000
人力資本	*A1 教育程度*			-.049 ***	.000
	A2 中央年資比			-.050 ***	.000
	A3 考績甲等比率			.043 ***	.000
	A4 模範公務人員總次數			.016	.110
	A4 獎勵積分平均			-.005	.632
	A4 懲處積分平均			.005	.586
	A5 機關轉換次數平均			.019	.059
	A10 升 9 職等主管			-.002	.810
	A8 工作績效	-.125 ***	.000	-.127 ***	.000
	A9 政治手腕	-.025 *	.021	-.022	.043
社會心理	B1 公共服務動機	-.048 ***	.000	-.037 **	.003
	B2 攀爬者	-.125 ***	.000	-.118 ***	.000
	B2 保守者	.041 ***	.000	.036 **	.003
	B2 倡議者	.057 ***	.000	.048 **	.002
	B2 狂熱者	-.021	.194	-.022	.171
	B2 政治家	-.047 **	.002	-.039 *	.012
	B4 心理契約	.089 ***	.000	.087 ***	.000
	B5 工作滿意	.195 ***	.000	.184 ***	.000
組織環境	*C4 職組*			-.006	.593
	C5 陞遷自主性	.227 ***	.000	.229 ***	.000
	C6 組織權力	.046 ***	.000	.042 ***	.000
	C7 領導信任	.044 **	.001	.036 **	.006
	C8 陞遷政治性	-.199 ***	.000	-.201 ***	.000
	C9 組織正義	.095 ***	.000	.098 ***	.000
	C10 陞遷制度評價	.228 ***	.000	.230 ***	.000
控制變數	*D1 婚姻*	-.017	.123	-.020	.076
	D1 年齡（2012 年）	-.061 ***	.000	-.075 ***	.000
	D1 性別	-.009	.359	-.002	.887
	D1 官等（2012 年）	.074 ***	.000	.086 ***	.000
	D2 進入公職原因-普考	.034 **	.003	.023	.053
	D2 進入公職原因-初考	.038 **	.001	.030 **	.009
	D2 進入公職原因-特考	.038 **	.003	.024	.065
	D2 進入公職原因-其他	.020	.111	.005	.656
	D3 家庭影響工作	.027 *	.023	.019	.111
	D4 工作影響家庭	.017	.147	.018	.142
	D6 客觀陞遷速度	.004	.728	.021	.060
	D7 曾任機要	.009	.372	.004	.680
		有效樣本數= 4046 調整過 R 平方=.643 顯著性 p < .001		有效樣本數=3934 調整過 R 平方=.649 顯著性 p < .001	

資料來源：本研究整理

備註：

1. 中央年資比：中央年資除以中央年資加總地方年資。
2. 考績甲等比率：考績甲等次數除以總考績次數。
3. 獎勵積分平均：獎勵積分累計除以年資。
4. 懲處積分平均：懲處積分累計除以年資，為反向編碼之變數。
5. 機關轉換次數平均：機關轉換總次數除以年資。
6. 升 9 職等主管：1=曾經升過 9 等主管者；0=未曾升過 9 等主管。
7. 職組：1=行政類；0=技術類。
8. 婚姻：1=曾結過婚(包含已婚或離婚)；0=未婚。
9. 性別：1=男性；0=女性。
10. 客觀陞遷速度：即為平均每陞遷一個職等需要多少時間，是年資除以現在職等減去進入職等。
11. 進入公職原因：進入公職的原因有五種考試類型，分別是高考、普考、初考、特考和其他考試，本項變數是以高考進入公職者作為參照類。
12. 關於工作與家庭衝突，本研究有兩組變數群，一為工作影響家庭，一為家庭影響工作。本研究在探討主觀變數對滿意度的影響力前，先以相關性進行分析，依該分析所顯示，僅有工作影響家庭這組變數群顯著，因此在迴歸模型中僅放入此變數群。

第二節 陞遷滿意度的影響因素—世代樣本

在世代樣本中，主要採用迴歸分析方法並選用穩健標準誤（robust error）以確保模型不違背異方差性假定。模型 3 納入主觀變數，模型 4 則是結合主客觀變數。唯世代樣本中，因所挑選的樣本皆為以第 5 或第 6 職等入公職者，故多以高考三級或等同於高考三級之特考合格任用，因此進入公職原因此一變數將無明顯變量，故排除此變數於世代樣本的分析中。

在模型 3 中，有效樣本數為 1,280 人，R 平方為.673，模型配適度達顯著性水準。其中，工作績效、公共服務動機、攀爬者、保守者、心理契約程度、工作滿意度、陞遷自主性、領導信任、陞遷政治性、組織正義及陞遷制度評價等變數，對於陞遷滿意度之影響達統計上顯著性(p <.05)。進一步分析可知，同世代的公務人員，當其保守者人格特質分數越高、心理契約程度越高、自我工作滿意度越高、組織陞遷自主性越高、領導信任的程度愈高、對組織正義或對陞遷制度評價

分數越高，陞遷滿意度越高。相對的，當其公共服務動機越高、攀爬者人格特質分數越高、自我認知工作績效越高、體認其組織陞遷政治性越高時，對於陞遷滿意度越低。控制變數中，目前（2012 年）之官等、以及工作影響家庭此兩項變數也達統計上的顯著性。

從標準化係數之數據可知，影響陞遷滿意度最重要的前三個變數依序為陞遷自主性、陞遷制度評價、以及陞遷政治性。結果顯示，個人認為其工作環境的陞遷自主性越高、陞遷制度評價越高及陞遷政治性越低者，對於個人之陞遷滿意度越高。

模型 4 中，有效樣本數為 1,271 人，R 平方為.685，模型配適度達顯著性水準。模型 4 比模型 3，其 R 平方增加了.012，顯示雖然模型 4 較模型 3 有更好地統計解釋力，但提升的幅度並不大。除了模型 3 中，陞遷自主性等主觀變數皆仍達統計上顯著且方向不變外，客觀變數中之中央年資比、過去懲處績分平均數、曾任第 9 職等主管職對於陞遷滿意度之影響也達統計上顯著性($p < .05$)，保守者人格特質此變數則變為不顯著。控制變數中，目前（2012 年）之年齡、以及目前（2012 年）之官等也達統計上顯著性。進一步分析可知，個人總公職年資中其中央年資所占比率越高、年齡越高、懲處積分平均數越高，對個人陞遷滿意度越低；但官等越高者、曾任第 9 職等主管職者，個人陞遷滿意度越高。從標準化係數可知，模型 4 中結合主客觀變數後，影響陞遷滿意度最重要的前三個變數，依序仍為陞遷自主性、陞遷制度評價、以及陞遷政治性。

在世代樣本中，特別值得一提的是，透過結合主客觀之自變數來分析陞遷滿意度可以發現，同個世代當中，中央年資比較低、年齡較低、官等較高、懲處績分的平均數較低、曾任第 9 職等主管者，容易有較高的陞遷滿意度，這多少反映出同世代中，客觀上年輕、服務於中央政府的年資比例上較短、具有低懲處績分、順遂地陞遷至一定的官階與主管的這群人，相對地對目前的陞遷制度的運作是滿意的，因為他們在這個現行的陞遷制度中，是陞遷順遂且適應良好的一群。至

於教育程度，可能因為世代樣本中每個人多半經由通過高考三級考試入公職，故都具有大學以上的學歷，此因素在世代樣本的影響力便變得不顯著。而主觀上，個人擁有較強烈的攀爬者官僚人格、較高的公共服務動機，以及對自我工作績效認知越高者，越容易有較低的陞遷滿意度，這可能與個人自我期待和實際個人陞遷結果所產生的落差有關，攀爬者以陞遷為入公職的目標，因此，即使個人陞遷的情況與他人相比已經很順遂，也容易處於不滿意個人陞遷結果之情境，因此可能心境上容易認為自己還陞遷的不夠快、職位不夠高；而認為個人工作績效越高的人，越容易期待自己能快速陞遷到某個職位，但實際上可能無法達成，因此產生較低的陞遷滿意度。至於公共服務動機越強的人，可能因為對於公共服務工作熱忱較高，導致疏於經營自己的陞遷發展，因而錯失陞遷機會，故容易對自己的陞遷現況出現不滿意的情形。整體而言，影響陞遷滿意度的因素，在世代樣本中，以社會心理面向和組織與環境面向之變數最為重要，此點發現與整體樣本的分析結果相差不遠。

表 31：世代樣本陞遷滿意度之迴歸分析

變數名稱 ＼ 模型		模型 3：主觀變數		模型 4：主觀+客觀變數	
		標準化係數	p	標準化係數	p
常數			.000		.000
人力資本	*A1 教育程度*			-.015	.453
	A2 中央年資比			-.077 ***	.000
	A3 考績甲等比率			.031	.136
	A4 模範公務人員總次數			.006	.719
	A4 獎勵積分平均			.025	.227
	A4 懲處積分平均			.030 *	.040
	A5 機關轉換次數平均			.003	.859
	A8 工作績效	-.133 ***	.000	-.132 ***	.000
	A9 政治手腕	-.030	.195	-.024	.302
	A10 升 9 職等主管			.052 **	.007
社會心理	B1 公共服務動機	-.062 *	.012	-.066 **	.007
	B2 攀爬者	-.140 ***	.000	-.134 ***	.000
	B2 保守者	.052 *	.025	.042	.066
	B2 倡議者	.003	.938	.006	.855
	B2 狂熱者	-.022	.522	-.024	.449
	B2 政治家	.012	.733	.004	.906
	B4 心理契約	.100 ***	.000	.086 ***	.000
	B5 工作滿意	.165 ***	.000	.163 ***	.000
組織環境	*C4 職組*			-.025	.169
	C5 陞遷自主性	.2757 ***	.000	.267 ***	.000
	C6 組織權力	.003	.858	-.012	.532
	C7 領導信任	.061 *	.020	.067 **	.009
	C8 陞遷政治性	-.175 ***	.000	-.173 ***	.000
	C9 組織正義	.112 ***	.000	.108 ***	.000
	C10 陞遷制度評價	.190 ***	.000	.194 ***	.000
控制變數	*D1 婚姻*	-.008	.623	-.012	.482
	D1 年齡（2012 年）	-.032	.063	-.038 *	.031
	D1 性別	-.002	.933	-.002	.912
	D1 官等（2012 年）	.074 ***	.000	.067 ***	.000
	D3 工作影響家庭	-.014 *	.013	.029	.201
	D4 家庭影響工作	-.004	.554	-.017	.469
	D6 客觀陞遷速度	.004	.825	-.000	.980
	D7 曾任機要	.004	.088	-002	.496
		有效樣本數= 1280 R 平方= .673 顯著性 p < .001		有效樣本數= 1271 R 平方= .685 顯著性 p < .001	

資料來源：本研究整理

備註：

1、婚姻：1=曾結過婚(包含已婚或離婚)；0=未婚。

2、中央年資比：中央年資除以中央年資加總地方年資。
3、考績甲等比率：考績甲等次數除以總考績次數。
4、機關轉換次數：機關轉換總次數。
5、獎勵積分平均：獎勵積分累計除以年資。
6、懲處積分平均：懲處積分累計除以年資，為反向編碼之變數。
7、客觀陞遷速度：即為平均每陞遷一個職等需要多少時間，是年資除以現在職等減去進入職等。
8、「曾任九等主管職」變數：1=曾任；0=未曾任。
9、「性別」變數：1=男性；0=女性。
10、「職組」變數：1=行政組：0=技術組。

第三節 陞遷公平性認知的影響因素—整體樣本

在陞遷公平性之模型 5 有關主觀變數部分，有效樣本數有 4,074 人，調整過 R 平方為.671，模型配適度達顯著性水準。政治手腕、官僚人格偏向攀爬者、保守者及狂熱者、工作滿意、陞遷自主性、組織權力、領導信任、陞遷政治性、組織正義、陞遷制度評價、年齡、官等、進入公職原因、工作影響家庭及曾任機要人員等變數，對於陞遷公平性之影響達統計上顯著性($p < .05$)。

從標準化係數可知，影響陞遷公平性最重要的前三個變數依序為制度評價、陞遷政治性及領導信任，其結果顯示，對制度評價分數越高及對領導信任程度越高，對陞遷公平性的評價越高；反之，感知陞遷政治性越高者，對陞遷公平性之評價越低。

整體而言，官僚人格偏向保守者、工作滿意度越高、陞遷自主性越高、組織權力越高、對領導信任程度越高、對組織正義評價越高、對制度評價越高、認為工作影響家庭者，對陞遷公平性之評價越高；反之，自認政治手腕越高、官僚人格偏向攀爬者或狂熱者、感知陞遷政治性越高者，對陞遷公平性之評價越低。至於控制變數部分，年齡越高，對陞遷公平性之評價越低；官等越高、普考相對於高考、認為工作影響家庭者、及曾任機要人員者，對於陞遷公平性之評價越高。

模型 6 加入客觀變數後，有效樣本數有 3,941 人，調整過 R 平方為.669，模型配適度達顯著性水準。模型 6 比模型 5，調整過 R 平方沒有增加，反而降低。模型 6 之客觀變數，包括考績甲等比率及職組此二變數，對於陞遷公平性評價之影響達到統計上顯著性($p < .05$)；而主觀變數中，除工作績效、公共服務動機官僚人格偏向倡議者或政治家、心理契約的契合程度等變數外，其他主觀變數對於陞遷公平性之影響，均達統計上顯著性($p < .05$)。

整體而言，考績甲等比率越高、官僚人格偏向保守者、工作滿意度越高、陞遷自主性程度越高、組織權力越高、對領導信任程度越高、組織正義評價越高、對陞遷制度評價越高、官等越高、進入公職原因中普考者相對於高考者，對於陞遷公平性之評價越高；反之，政治手腕越高者、官僚人格偏向攀爬者或狂熱者、行政類人員相對於技術類人員、認為陞遷政治性越高、年齡越大者，對於陞遷公平性之評價越低。從標準化係數可知，影響陞遷公平性評價最重要的前三個變數依序仍為陞遷制度評價、陞遷政治性及領導信任。

進一步探討分析結果，從模型 6 來看，在人力資本面向上，考績甲等比例和政治手腕，乃是影響陞遷公平性評價的重要因素。考績甲等比率越高，對於陞遷公平性的認知越高。至於政治手腕的高低與陞遷公平性的關係，一般認為自我評價政治手腕越高者，應該越有能力為自己創造更好的陞遷機會，對陞遷公平性的評價應該越正向，但結果顯示，政治手腕越高者對陞遷的公平性越低，可能的解釋是，政治手腕越高者，代表他們本身就看重政治手腕的必要性，因此在看待陞遷這件事時，便會主觀地傾向去認為陞遷結果本身就不是公平的，是需要靠政治手腕去進一步運作爭取才可得，因此呈現政治手腕越高者認為陞遷越不公平的情況 。

在社會心理面向，官僚人格偏向攀爬者和狂熱者，對陞遷公平性的評價越負面；而官僚人格偏向保守者，對於陞遷公平性的評價越正面。此外，工作滿意越高，對陞遷公平性的評價也越高。一般而言，

如果個人對工作滿意度越高，代表對於工作環境、工作現況等各面向都呈現比較滿意的狀態，對於陞遷公平性也容易持比較正面的評價。

在組織環境面向上，行政類相對於技術類人員，對陞遷的公平性評價較低，可能的原因是，技術類人員所重要的技術能力較為外顯，而行政類人員的能力，面向廣且不容易概括描述，能力較為內隱，自然在陞遷的決策上，比較難有一個既定的標準，因此行政類人員對公平性的評價偏低。自我認知陞遷自主性及組織權力越高者，代表個人對於陞遷的預期可以掌握，個人對於陞遷公平性的評價自然也越正面。反之，個人認知組織的政治性越高時，對組織系統的評價越負面，對於陞遷公平性的看法也就越差。而在長官部屬關係中，對長官越信任者，對於陞遷公平性的評價也會越高，因為長官往往在陞遷決策上有建議權或決定權，個人對長官的信任評價，也很可能會反射到對陞遷公平性的評價上。然而，最關鍵的，仍是陞遷制度評價變數，簡言之，與個人陞遷最直接關連的陞遷制度，才是影響個人對陞遷決策公平評價的主因。

在控制變數部分，年齡、官等、進入公職原因及工作影響家庭等變數，對陞遷公平性認知是有影響的。年齡越高，對於陞遷的所見所聞越多，對於陞遷不公的案例，可能隨著年資和經驗的累積，偶有所聞，自然對於陞遷評價的公平性容易有較低的評價。相對地，官等越高，代表在職場上越佔優勢，站在相對較好的職位，對於制度評價也相對較好。在進入公職原因中，普考相對於高考進入者，對於陞遷公平性的評價較高，可能的原因是進入公職後，普考者面對的不如高考者競爭激烈，對於陞遷評價容易有正向評價。至於工作影響家庭變數，對於陞遷公平性的評價也較高，可能來自於個人對於工作投入程度較高，隨之而來回饋到實際的陞遷結果，使得對陞遷公平性的評價也較正向。而曾任機要人員，因為擔任機要工作，對於政務首長的幫助較為外顯，在陞遷上也相對比較有優勢，因之對陞遷制度的公平性的評價，也較正面。

表 32：整體樣本陞遷公平性之迴歸分析

變數名稱 \ 模型		模型 5：主觀變數		模型 6：主觀+客觀變數	
		標準化係數	p	標準化係數	p
常數		***	.000	***	.000
人力資本	*A1 教育程度*			-.005	.656
	A2 中央年資比			.015	.153
	A3 考績甲等比率			.037 **	.001
	A4 模範公務人員總次			.001	.908
	A4 獎勵積分平均			.013	.225
	A4 懲處積分平均			-.001	.932
	A5 機關轉換次數平均			.019	.055
	A10 升 9 職等主管			-.003	.756
	A8 工作績效	-.010	.332	-.013	.237
	A9 政治手腕	-.021 *	.039	-.021 *	.045
社會心理	B1 公共服務動機	.001	.946	.002	.898
	B2 攀爬者	-.030 **	.008	-.029 *	.014
	B2 保守者	.027 *	.017	.032 **	.007
	B2 倡議者	.028	.063	.021	.169
	B2 狂熱者	-.037 *	.017	-.036 *	.022
	B2 政治家	-.008	.575	-.003	.839
	B4 心理契約	.010	.355	.008	.466
	B5 工作滿意	.051 ***	.000	.050 ***	.000
組織環境	*C4 職組*			-.046 ***	.000
	C5 陞遷自主性	.093 ***	.000	.095 ***	.000
	C6 組織權力	.026 **	.010	.027 **	.008
	C7 領導信任	.112 ***	.000	.109 ***	.000
	C8 陞遷政治性	-.292 ***	.000	-.288 ***	.000
	C9 組織正義	.047 ***	.000	.052 ***	.000
	C10 陞遷制度評價	.437 ***	.000	.433 ***	.000
控制變數	*D1 婚姻*	-.015	.173	-.018	.095
	D1 年齡（2012 年）	-.031 **	.010	-.025 *	.053
	D1 性別	.013	.165	-.005	.612
	D1 官等（2012 年）	.024 *	.027	.020 *	.094
	D2 進入公職原因-普考	.029 **	.010	.031 **	.007
	D2 進入公職原因-初考	.011	.323	.018	.121
	D2 進入公職原因-特考	.007	.545	.015	.242
	D2 進入公職原因-其他	.004	.753	.000	.989
	D3 家庭影響工作	.009	.426	.009	.429
	D4 工作影響家庭	.051 ***	.000	.048 ***	.000
	D6 客觀陞遷速度	.003	.811	.018	.124
	D7 曾任機要	.022 *	.016	.025 **	.009
		有效樣本數=4074 調整過 R 平方=.671 顯著性 p < .001		有效樣本數=3941 調整過 R 平方=.669 顯著性 p < .001	

資料來源：本研究整理

備註：

1. 中央年資比：中央年資除以中央年資加總地方年資。
2. 考績甲等比率：考績甲等次數除以總考績次數。
3. 獎勵積分平均：獎勵積分累計除以年資。
4. 懲處積分平均：懲處積分累計除以年資，為反向編碼之變數。
5. 機關轉換次數平均：機關轉換總次數除以年資。
6. 升9職等主管：1=曾經；0=未曾任。
7. 職組：1=行政類；0=技術類。
8. 婚姻：1=曾結過婚(包含已婚或離婚)；0=未婚。
9. 性別：1=男性；0=女性。
10. 客觀陞遷速度：即為平均每陞遷一個職等需要多少時間，是年資除以現在職等減去進入職等。
11. 進入公職原因：進入公職的原因有五種考試類型，分別是高考、普考、初考、特考和其他考試，本項變數是以高考進入公職者作為參照類。
12. 關於工作與家庭衝突，本研究有兩組變數群，一為工作影響家庭，一為家庭影響工作。本研究在探討主觀變數對公平性的影響力前，先以相關性進行分析，依該分析所顯示，僅有工作影響家庭這組變數群顯著，因此在迴歸模型中僅放入此變數群。

第四節 陞遷公平性認知的影響因素—世代樣本

世代樣本的分析，一樣採用迴歸分析方法並選用穩健標準誤（robust error）以確保模型不違背異方差性假定。模型 7 中，有效樣本數有 1,282 人，R 平方為.699，模型配適度達顯著性水準。其中，陞遷自主性、領導信任、陞遷政治性、陞遷制度評價等變數，對於陞遷公平性之影響達統計上顯著性($p < .05$)，控制變數中，工作影響家庭此變數亦達統計上的顯著水準。進一步分析可知，陞遷自主性認知越高、領導信任程度越高、對陞遷制度評價越高者，對陞遷公平性之評價越高；反之，認為組織內陞遷政治性越高者，對組織之陞遷公平性的評價越低。若從標準化係數來看，世代樣本主觀變數中，影響陞遷公平性評價最重要的前三個變數依序為陞遷制度評價、陞遷政治性及陞遷自主性。

模型 8 中，有效樣本數有 1,273 人，調整過 R 平方為.699，模型

配適度達顯著性水準。模型 8 中所加入的客觀變數，皆未達統計上的顯著性；而主觀變數中，陞遷自主性、陞遷政治性、領導信任、陞遷制度評價等變數，對於陞遷公平性之影響仍維持統計上的顯著性。進一步分析可知，陞遷自主性認知越高、對主管的領導的信任度越高、或對陞遷制度評價越高者，對陞遷公平性之評價越高；相對的，認為組織內陞遷政治性越高者，對組織之陞遷公平性的評價越低。從標準化係數來看，影響陞遷公平性評價最重要的前三個變數仍然為陞遷制度評價、陞遷政治性及陞遷自主性。由此可見，世代樣本中，如同之前整體樣本的分析結果，反映出組織與環境面向中的主觀變數，才是比較能解釋個人陞遷公平性評價高低的因素，因此，如何透過發展健全的陞遷制度，確保陞遷自主性、提高公務人員對於主管領導的信任感、降低政治考量對陞遷制度的影響，讓陞遷制度更公開明確且具有好的評價，才能有效提升公務人員的陞遷公平性認知，而這結果也呼應到組織與環境面向對建構個人陞遷公平的感知之重要性。

表 33：世代樣本陞遷公平性之迴歸分析

變數名稱 ＼ 模型		模型 7：主觀變數		模型 8：主觀+客觀變數	
		標準化係數	p	標準化係數	p
常數			.000		.000
人力資本	*A1 教育程度*			-.003	.861
	A2 中央年資比			-.020	.277
	A3 考績甲等比率			.018	.335
	A4 模範公務人員總次數			-.008	.662
	A4 獎勵積分平均			-.040	.058
	A4 懲處積分平均			-.007	.665
	A5 機關轉換次數平均			.018	.304
	A8 工作績效	-.020	.309	-.020	.316
	A9 政治手腕	.028	.162	.027	.185
	A10 升第 9 職等主管			.010	.604
社會心理	B1 公共服務動機	-.014	.522	-.015	.501
	B2 攀爬者	-.023	.325	.-025	.282
	B2 保守者	.018	.401	.022	.321
	B2 倡議者	-.018	.555	-.022	.473
	B2 狂熱者	.038	.205	.045	.138
	B2 政治家	-.043	.161	-.038	.211
	B4 心理契約	.024	.221	.022	.254
	B5 工作滿意	.002	.952	-.001	.971
組織環境	*C4 職組*			-.024	.158
	C5 陞遷自主性	.131 ***	.000	.134 ***	.000
	C6 組織權力	.007	.727	.007	.718
	C7 領導信任	098. ***	.000	.010 ***	.000
	C8 陞遷政治性	-.307 ***	.000	-.303 ***	.000
	C9 組織正義	.038	.085	.037	.089
	C10 陞遷制度評價	.456 ***	.000	.451 ***	.000
控制變數	*D1 婚姻*	-.001	.931	-.002	.909
	D1 年齡（2012 年）	.018	.287	.011	.527
	D1 性別	-.008	.659	-.003	.876
	D1 官等（2012 年）	-.018	.249	-.019	.245
	D3 工作影響家庭	.071 **	.001	.068 **	.002
	D4 家庭影響工作	-.023	.293	-.023	.293
	D6 客觀陞遷速度	.031	.066	.028	.159
	D7 曾任機要	.002	.454	.001	.631
		有效樣本數= 1282 R 平方= .699 顯著性 p < .001		有效樣本數= 1273 R 平方= .699 顯著性 p < .001	

資料來源：本研究整理

備註：
1、婚姻：1=曾結過婚(包含已婚或離婚)；0=未婚。
2、中央年資比：中央年資除以中央年資加總地方年資。
3、考績甲等比率：考績甲等次數除以總考績次數。
4、機關轉換次數：機關轉換總次數。
5、獎勵積分平均：獎勵積分累計除以年資。
6、懲處積分平均：懲處積分累計除以年資，為反向編碼之變數。
7、客觀陞遷速度：即為平均每陞遷一個職等需要多少時間，是年資除以現在職等減去進入職等。
8、第 9 職等主管變數：1=曾任；0=未曾任。
9、性別：1=男性；0=女性。
10、職組：1=行政組：0=技術組。

第五節　小結

本章分別透過分析整體樣本與世代樣本，進一步分析主客觀變數對陞遷滿意度與陞遷公平性的影響。觀察表 34 後可以發現，無論是在整體樣本或是世代樣本的分析，人力資本面向中的自我工作績效認知，社會心理面向中的公共服務動機、攀爬者官僚人格特質、心理契約程度、工作滿意度，以及組織與環境面向中的陞遷自主性、領導信任、組織正義、陞遷政治性、陞遷制度評價，還有控制變數中的官等都會顯著影響公務人員陞遷滿意度的高低，顯示這些因素非常關鍵且對陞遷滿意度有著穩定且顯著的影響，而這些因素又多集中在社會心理面向與組織環境面向，意味著人力資本面向中，客觀的既定事實與結果，對於公務人員感知陞遷滿意與否並造成明顯的差別。因此，未來如要提升員工對於陞遷之滿意度，首應思考如何讓公務人員感受到陞遷具有自主性，降低不當干擾因素，例如陞遷政治性。同時提高公務人員之工作滿意度，建立對於主管領導上的信任感，尊重公務人員內心從事公職一開始所建立心理契約並加以維繫，落實過程正義與分配正義來維繫組織正義，以及檢討陞遷制度的不足面向，針對陞遷制度面中評價偏低之項目，予以改善，對於提升陞遷之滿意度將可帶來正面效益。

此外，特別值得一提的是，本研究發現，無論是在整體或者是世代樣本中，公務人員如果對於本身的工作績效評價高、公共服務動機高、且以追求不斷陞遷為服公職最主要的目的，那麼他們傾向具有較低的陞遷滿意度，可能的解釋在於這群人對於個人陞遷結果的期待，是遠高於其他人，因此當期待過高時，就很難對自己目前的陞遷結果感到滿意，即使目前的陞遷結果可能已不遜於其他人。換言之，認為本身工作績效越高的人，越容易期待自己能快速陞遷到某個職位，但實際上可能無法達成，因此產生較低的陞遷滿意度；而公共服務動機越強的人，可能因為對於公共服務工作熱忱較高，導致疏於經營自己的陞遷發展，因而錯失陞遷機會，或者認為自己為公共服務工作投入甚多，應該獲得相對應的陞遷結果而產生高度期待，導致容易對自己的陞遷現況出現不滿意的情形。攀爬者以陞遷為入公職的目標，因此，即使個人陞遷的情況與他人相比已經很順遂，也容易處於不滿意個人的陞遷結果之情境。

表 34：陞遷滿意度分析：整體與世代樣本結果比較

模型 / 變數名稱		模型 1 (整體)	模型 2 (整體)	模型 3 (世代)	模型 4 (世代)
		主觀	主觀+客觀	主觀	主觀+客觀
人力資本	*A1 教育程度*	無	-	無	
	A2 中央年資比	無	-	無	-
	A3 考績甲等比率	無	+	無	
	A4 模範公務人員總次數	無		無	
	A4 獎勵積分平均	無		無	
	A4 懲處積分平均	無		無	+
	A5 機關轉換次數平均	無		無	
	A8 工作績效	-	-	-	-
	A9 政治手腕	-			
	A10 升 9 職等主管	無		無	+
社會心理	B1 公共服務動機	-	-	-	-
	B2 攀爬者	-	-	-	-
	B2 保守者	+	+	+	
	B2 倡議者	+	+		

變數名稱 \ 模型		模型 1 (整體)	模型 2 (整體)	模型 3 (世代)	模型 4 (世代)
		主觀	主觀+客觀	主觀	主觀+客觀
	B2 狂熱者				
	B2 政治家	-	-		
	B4 心理契約	+	+	+	+
	B5 工作滿意	+	+	+	+
組織環境	*C4 職組*	無		無	
	C5 陞遷自主性	+	+	+	+
	C6 組織權力	+	+		
	C7 領導信任	+	+	+	+
	C8 陞遷政治性	-	-	-	-
	C9 組織正義	+	+	+	+
	C10 陞遷制度評價	+	+	+	+
控制變數	*D1 婚姻*				
	D1 年齡（2012 年）	-	-		-
	D1 性別				
	D1 官等（2012 年）	+	+	+	+
	D2 進入公職原因-普考	+		無	無
	D2 進入公職原因-初考	+	+	無	無
	D2 進入公職原因-特考	+		無	無
	D2 進入公職原因-其他			無	無
	D3 工作影響家庭			-	
	D4 家庭影響工作	+			
	D6 客觀陞遷速度				
	D7 曾任機要				

資料來源：本研究整理

至於影響陞遷公平性認知的部分，表 35 顯示，僅有陞遷自主性、領導信任、陞遷政治性、以及陞遷制度評價等四個因素，在整體以及世代樣本中，對陞遷公平性皆有顯著的影響。此結果明顯不同於之前對於陞遷滿意的分析，除了顯示陞遷滿意度與陞遷公平性為兩個不同的概念必須加以區分外，更凸顯組織與環境面向的因素對於公務人員認知個人陞遷公平與否具有關鍵性的影響。因此，若要提升公務人員對陞遷公平性的評價，應先從組織與環境面向著手，一方面持續檢討

改進目前的陞遷制度，另一面也要降低陞遷制度受到其他政治力的干預，並強化陞遷自主性，讓公務人員感受到陞遷是可憑著自己的工作績效和努力得來，同時維繫文官與主管之間的領導信任感，才能有助於陞遷公平性的提升。

另外要補充說明的是，從研究分析的結果中，不難發現有些因素在整體樣本中具有顯著影響力，但在世代樣本中卻變得不顯著，或產生統計上不同方向的影響。對於這樣的結果，可能的解釋可從世代樣本的特性著手。世代樣本相較於整體樣本，控制了更多背景因素（如本研究控制了入公職的年代以及原因），因此讓樣本彼此之間的差異降低而具有較高的同質性，故統計上可能顯著的變數容易低於整體樣本。如果要進一步去探討比較整體樣本與世代樣本在個別變數上顯著性的差異，甚至進一步思考不同世代是否可能針對不同的概念產生不同的想法，並瞭解不同世代各自的特質，都必須要再進一步蒐集相關統計數據，還有法規制度、歷史背景等質性資料，方能提出更精確的解釋，這是本研究目前的限制，也是未來後續研究可持續延伸與突破之處。

表 35：陞遷公平性分析：整體與世代樣本結果比較

變數名稱 ＼ 模型		模型 5 (整體)	模型 6 (整體)	模型 7 (世代)	模型 8 (世代)
		主觀	主觀+客觀	主觀	主觀+客觀
人力資本	*A1 教育程度*	無		無	
	A2 中央年資比	無		無	
	A3 考績甲等比率	無	+	無	
	A4 模範公務人員總次數	無		無	
	A4 獎勵積分平均	無		無	
	A4 懲處積分平均	無		無	
	A5 機關轉換次數平均	無		無	
	A8 工作績效				
	A9 政治手腕	-	-		
	A10 升 9 職等主管	無		無	
社會心理	B1 公共服務動機				
	B2 攀爬者	-	-		
	B2 保守者	+	+		
	B2 倡議者				
	B2 狂熱者	-	-		
	B2 政治家				
	B4 心理契約				
	B5 工作滿意	+	+		
組織環境	*C4 職組*	無	-	無	
	C5 陞遷自主性	+	+	+	+
	C6 組織權力	+	+		
	C7 領導信任	+	+	+	+
	C8 陞遷政治性	-	-	-	-
	C9 組織正義	+	+		
	C10 陞遷制度評價	+	+	+	+
控制變數	*D1 婚姻*				
	D1 年齡（2012 年）	-	-		
	D1 性別				
	D1 官等（2012 年）	+	+		
	D2 進入公職原因-普考	+	+	無	無
	D2 進入公職原因-初考			無	無
	D2 進入公職原因-特考			無	無
	D2 進入公職原因-其他			無	無
	D3 工作影響家庭	+	+	+	+

變數名稱 \ 模型		模型 5 (整體)	模型 6 (整體)	模型 7 (世代)	模型 8 (世代)
		主觀	主觀+客觀	主觀	主觀+客觀
	D4 家庭影響工作				
	D6 客觀陞遷速度				
	D7 曾任機要	+	+		

資料來源：本研究自行整理。

備註：「無」表示模型中無此變數。

第六章 影響公務人員陞遷之因素：整合分析

本章將包含兩個部分，首先，透過一個涵蓋主觀與客觀自變數的模型，探討影響公務人員實際陞遷狀況的因素，在這個目的之下，第一節至第二節將以「全部樣本」為分析對象，以「是否擔任主管職」及「職務列等是否上升變動」兩個二分依變數進行模型分析；第三節與第四節，則以「特定世代樣本」為對象，以「2012 年職等」及「是否升任九職等主管」為兩個依變數進行模型分析。上述幾節都是為了了解什麼是影響公務人員陞遷的主要因素。另外，本章的第二個部分為透過陞遷序列表的質性分析，了解制度性因素所產生的影響，將呈現在第五節。

必須說明的是，在本研究第五章中，探討的議題是影響公務人員公平性認知的因素，模型的解釋對象是主觀性、認知性的概念，因此應用了大量的社會心理類的自變數。但本章將焦點轉向實際的陞遷狀況，也就是以資料庫中所記錄的，每位公務人員實際的陞遷狀況作為依變數，然後整合資料庫中的資料與透過問卷所收集的主觀性資料，分析影響公務人員陞遷的因素，由於所分析的依變數性質是屬於實際發生的事件，並非心理上的主觀認知，且前兩節所使用的模型是屬於跨時的縱貫模型，需要考慮所測得的變數內容是否因時而異。因此，接下來幾節的模型會依據模型的特質進行調整，稍微不同於前面第五章的結構。

此外，由於在本研究的一場座談會當中，資深的實務界參與者曾經建議將分析的樣本區分出公務生涯全部在行政體系裡面的公務人員，以及曾經到其他如衛生醫療機關、學校、公營事業機構服務的公務人員兩個部分，因為行政體系與非行政體系的制度大不相同，若將兩者放在一起分析並不適合。因此，本章前兩節的分析，將僅針對全部樣本當中，不曾離開過行政機關的公務人員進行分析。

第一節 影響是否擔任主管的跨時分析—整體樣本

本節將透過縱貫模型，以「是否擔任主管職」的二分資料做為依變數，分析影響公務人員能否擔任主管的因素。由於依變數與大部分的自變數都是每年都會有記錄的縱貫資料（longitudinal data），因此，本研究接下去將以定群模型（panel model）進行分析。一般而言，定群模型的分析可以分成隨機效果模型（random effect model）與固定效果模型（fixed effect model）兩類。兩個模型主要的差別在於，隨機效果模型假定不同樣本之間的異質性是隨機分佈的，但固定效果模型則假定每一個樣本有各自的、特定的值，除此之外，固定效果模型所計算出來的係數值，呈現的是分析對象不同時間點間差異對依變數所產生的影響（within effect），而隨機效果模型所估計出來的係數值，則是分析每個分析對象不同時間點間差異所產生的影響（within effect），以及分析對象之間差異所產生的影響（between effect）兩者加權平均的結果，因此所帶來的訊息較完整。兩個模型之間應該使用哪一個，除了資料特質的考量之外，也常會透過「Hausman's Test」來確認兩者係數是否有顯著性的差異，若呈現顯著差異，則會建議直接使用固定效果的係數值會較單純、穩定。

模型分析結果顯示[6]，固定效果與隨機效果的係數值有顯著差異（Hausman test 結果為拒絕虛無假設，$p<0.001$），固定效果應是一個比較穩定的結果，然因固定效果模型無法探測不隨時間變化的自變數之影響（例如性別），且表 36 結果顯示，即使是兩個模型都進行分析的變數，在方向與顯著性上也都非常類似，因此本研究也同時列出隨機效果的結果。

根據固定效果的分析結果顯示（表 36），在人力資本相關變數上，機關轉換次數與獎勵積分，對於擔任主管機會的提升都有正向的幫助（勝算比分別為 1.213 與 1.141），而考績等次越差，擔任主管的機會

[6]在分析之前，本研究先進行共線性的檢定，檢定的結果發現自變數中的共線並不嚴重（1/VIF 值都>0.3）。

則越低（勝算比為 0.665），而這樣的結果與隨機效果模型的發現幾乎一樣。

在組織環境因素上，相當有趣的發現是，在中央機關服務的時間相對於在地方服務的時間，擔任主管的機會較低（勝算比為 0.109），而類似的結果也發生在機關屬性上，所服務的機關等級越低(越基層)，則擔任主管的機會越高。至於在職組上，在行政職系服務相對於在技術職系服務，擔任主管的機會比較高。最後，至於在控制變數方面，年齡越高，擔任主管的機會也越高。

若再從隨機效果的模型結果來看（表 36），在會隨時間變化的自變數當中，除了教育程度與終身學習次數兩個外，其他變數在方向與程度上的影響都與固定效果模型的分析結果接近，因此不再多加描述。在隨機效果模型的分析結果當中，教育程度越高，擔任主管的機會也越高，勝算比高達 1.881，顯示其影響非常大。比較值得注意的是，模型結果顯示，參與終身學習越多，擔任主管的機會似乎越低（勝算比為 0.993），這是否代表了公務體系的終身學習成效，已經與真正公務能力提升之間產生脫節，值得進一步的探討。

而幾個不包含在固定效果模型中，不隨時間變化的自變數分析結果顯示，狂熱者的性格越明顯，擔任主管的機會越高(勝算比為 1.564)；情緒勞務管理能力越高者，擔任主管的機會也越高(勝算比為 1.266)；已婚者相對於未婚者，擔任主管的機會較高（勝算比為 1.582)；男性相對於女性，擔任主管的機會也越高（勝算比為 2.627)；公務初始年齡越高，擔任主管的機會越低（勝算比為 0.707)；以高考進入公職體系者，相對於透過其他管道進入公職體系者，擔任主管的機會較高。最後，一個有趣的發現是，認為受到家庭壓力影響越大者，擔任主管的比例也會稍高（勝算比為 1.066)。

表 36：迴歸模型分析(1)—以「是否為主管」為依變數

變數名稱		隨機效果（Random Effect）			固定效果（Fixed Effect）		
		勝算比 Odds Ratio		p	勝算比 Odds Ratio		p
人力資本	A1 教育程度	1.881	***	0.000	1.096		0.208
	A3 考績等次	**.573**	***	**0.000**	**.665**	***	0.000
	A4 模範公務人員	1.530		0.094	1.309		0.272
	A4 獎勵績分	**1.165**	***	**0.000**	**1.141**	***	0.000
	A4 懲處積分	.885		0.812	.7764		0.665
	A5 機關轉換次數	**1.305**	***	**0.000**	**1.213**	***	0.000
	A6 國內訓練	.999		0.945	.999		0.977
	A6 國內進修	.999		0.655	.9995		0.197
	A6 國外訓練	1.000		0.838	1.000		0.936
	A6 國外進修	1.002		0.490	1.002		0.543
	A6 終身學習	**.993**	**	0.006	.996		0.194
	A6 國外研習	.974		0.196	.972		0.198
	A7 英語專長	1.158		0.351	(omitted)		
	A7 日語專長	.767		0.751	(omitted)		
	A7 專長數	.989		0.954	(omitted)		
	A8 自我評價工作績效	1.057		0.119	(omitted)		
	A9 自我評價政治手腕	.980		0.172	(omitted)		
社會心理	B1 公共服務動機	.994		0.678	(omitted)		
	B2 官僚人格-攀爬者	.768		0.057	(omitted)		
	B2 官僚人格-保守者	.828		0.189	(omitted)		
	B2 官僚人格-倡導者	1.346		0.182	(omitted)		
	B2 官僚人格-狂熱者	**1.564**	*	0.041	(omitted)		
	B2 官僚人格-政治家	.897		0.571	(omitted)		
	B3 情緒勞務-自我效能	**1.266**	***	0.000	(omitted)		
組織環境	**C1 機關層級(中央=1)**	**.095**	***	**0.000**	**.109**	***	0.000
	C3 機關屬性(1-5 級)	**2.112**	***	**0.000**	**2.220**	***	0.000
	C4 職組(技術=1)	**.150**	***	**0.000**	**.240**	***	0.000
控制變數	D1 婚姻(已婚=1)	1.582	*	0.034	(omitted)		
	D1 年齡	**1.473**	***	**0.000**	**1.472**	***	0.000
	D1 公務初始年齡	**.707**	***	0.000	(omitted)		
	D1 性別（男生=1）	**2.627**	***	0.000	(omitted)		
	D2 初任公職原因-普考	**.0005**	***	0.000	(omitted)		
	D2 初任公職原因-初考	**.019**	***	0.000	(omitted)		
	D2 初任公職原因-特考	**.179**	***	0.000	(omitted)		
	D2 初任公職原因-其他	**.017**	***	0.000	(omitted)		
	D1 政黨認同-泛綠	.643		0.082	(omitted)		
	D2 政黨認同-泛藍	1.171		0.301	(omitted)		
	D3 家庭影響工作	**1.066**	**	0.007	(omitted)		
	D4 工作影響家庭	1.022		0.280	(omitted)		
	D5 家庭負擔	.896		0.250	(omitted)		
		LR test of rho p< 0.000 觀察值數=57043 樣本數 =4317 Wald chi2(40) =5032 p= 0.000			觀察值數=23286 樣本數 =1314 LR chi2(16) =105282 Log likelihood=-5652.6975 p> chi2 =0.0		

資料來源：本研究整理　　* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

第二節影響職務列等向上調整的跨時分析—整體樣本

本節以「職務列等是否向上調整」的二分資料做為依變數，分析影響公務人員職務變動的因素。由於這個模型對於 Likelihood Ratio Test 檢定結果發現這個模型不具定群資料的特質（LR test of rho=0, p>0.48），樣本內時間先後所產生的差異不明顯，因此本節的分析改用母體平均數模型（population-averaged model）進行分析，也就是把不同時間點的同一個觀察對象，視為不同的公務人員。

分析結果顯示，在人力資本變數上，教育程度越高，職務列等向上調整的機會越高（勝算比為 1.162）；擔任模範公務人員者，其職務列等向上調整的機會越高（勝算比為 1.752）；此外，獎勵積分的上升（勝算比為 1.137）、機關轉換次數（勝算比為 4.188）、國內訓練天數（勝算比為 1.002）、英語（勝算比為 1.107）與日語專長（勝算比為 1.426），也都會幫助職務列等的向上調整。

在社會心理變數方面，所有的變數都未達到顯著。而在組織環境因素上，機關層級越高（越接近五級機關），職務列等向上調整的機會越低（勝算比為 0.818）。在控制變數方面，年齡越高（勝算比為 1.036）、普考進入公職者相對於高考進入公職者（勝算比為 1.509）、初考進入公職者相對於高考進入公職者（勝算比為 1.339），職務列等向上調整的機會都比較高；而剛開始進入公務體系時的年齡越高，職務列等向上調整的機會越低（勝算比為 0.962）；認為工作影響家庭程度越高者，職務列等向上調整的機會越高（勝算比為 1.012）。最後，相當值得注意的是，泛綠相對於泛藍認同者，職務列等向上調整的機會較低（勝算比為 0.854）。

表 37：迴歸模型分析(2)—以「職務列等是否向上調整」為依變數

母體平均數模型（population-averaged model）						
變數名稱		勝算比（Odds ratio）		s.e.	z	p
人力資本	A1 教育程度	1.162	***	.0203206	8.63	0.000
	A3 考績等次	1.043		.0404871	1.11	0.267
	A4 模範公務人員	1.752	*	.3945702	2.49	0.013
	A4 獎勵績分	1.137	***	.013857	10.60	0.000
	A4 懲處積分	1.370		.4088452	1.06	0.290
	A5 機關轉換次數	4.188	***	.1286226	46.65	0.000
	A6 國內訓練	1.002	*	.0012576	2.32	0.020
	A6 國內進修	1.000		.0001573	0.51	0.610
	A6 國外訓練	1.000		.0021596	0.09	0.924
	A6 國外進修	.997		.0030787	-0.91	0.365
	A6 終身學習	.996		.0024807	-1.24	0.214
	A6 國外研習	.999		.0054738	-0.02	0.985
	A7 英語專長	1.107	***	.0315392	3.57	0.000
	A7 日語專長	1.426	***	.1500869	3.38	0.001
	A7 專長數	.998		.0349647	-0.03	0.977
	A8 自我評價工作績效	.988		.0069754	-1.67	0.095
	A9 自我評價政治手腕	1.001		.0028588	0.55	0.580
社會心理	B1 公共服務動機	1.003		.0026014	1.40	0.163
	B2 官僚人格-攀爬者	.995		.0280807	-0.17	0.863
	B2 官僚人格-保守者	1.002		.0278087	0.10	0.919
	B2 官僚人格-倡導者	.926		.0403851	-1.75	0.079
	B2 官僚人格-狂熱者	1.084		.0472686	1.86	0.063
	B2 官僚人格-政治家	1.014		.038161	0.38	0.702
	B3 情緒勞務-自我效能	.994		.0080667	-0.74	0.461
組織環境	C1 機關層級(中央=1)	1.003		.0317529	0.11	0.911
	C3 機關屬性(1-5 級)	.818	***	.0172099	-9.51	0.000
	C4 職組(行政=1)	.963		.0370639	-0.96	0.337
控制變數	D1 婚姻(已婚=1)	.966		.0402266	-0.82	0.412
	D1 年齡	1.036	***	.0023891	15.52	0.000
	D1 公務初始年齡	.962	***	.0037653	-9.67	0.000
	D1 性別	1.044		.0337247	1.34	0.179
	D2 初任公職原因-普考	1.509	***	.1006202	6.18	0.000
	D2 初任公職原因-初考	1.339	***	.0583631	6.70	0.000

母體平均數模型（population-averaged model）						
變數名稱		勝算比（Odds ratio）		s.e.	z	p
	D2 初任公職原因-特考	.976		.0353876	-0.67	0.505
	D2 初任公職原因-其他	.902		.0527592	-1.76	0.079
	D1 政黨認同-泛綠	.854	**	.0426654	-3.15	0.002
	D2 政黨認同-泛藍	.987		.0296673	-0.41	0.684
	D3 家庭影響工作	1.000		.0046642	0.20	0.838
	D4 工作影響家庭	1.012	**	.0041626	3.04	0.002
	D5 家庭負擔	.967		.0181331	-1.75	0.081
觀察值數= 57043 Wald chi2(40) =310.02 Prob > chi2=0.0000						

資料來源：本研究整理 +<.1, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

第三節 影響同世代陞遷差異的因素

在世代樣本中，本研究採用兩個不同的依變數來解釋影響同世代族群陞遷差異的因素，分別為目前職等（模型 1）與是否曾陞任科長（模型 2）。目前職等依據可得資料，以 2012 年的職等來衡量，至於是否曾陞任科長，則以是否曾陞任 9 等主管職位來代表。世代樣本設定一樣以 1993 年經高考三級（或等同於高考三級）入公職迄今的一群人來加以分析之，分析結果請參見表 38。

根據依變數的性質，模型一採用迴歸分析方法並選用穩健標準誤，來分析影響個人目前職等差異的因素。有效樣本數為 1,415 人，R 平方為.502，模型配適度達顯著性水準。根據迴歸係數得知，人力資本面向當中的教育程度、考績甲等比率、模範公務人員獲獎次數、國外研習次數、機關轉換次數，以及社會心理面向的狂熱者人格特質分數，和組織與環境面向中，服務於中央機關比率、過去只曾在行政機關服務、服務於一級機關比率、職組為行政組、領導信任，其差異之影響達統計上顯著性(p <.05)。控制變數中公職初始年齡（1993 年）以及工作影響家庭此兩變數亦達統計上的顯著。其中，教育程度、考績甲等比率、模範公務人員獲獎次數、國外研習次數、機關轉換次數、服

務於中央機關比率、過去只曾服務於行政機關、服務於一級機關比率、職組為行政組、領導信任、公職初始年齡、以及工作影響家庭程度與個人目前職等高低呈現正向關聯性。換言之，高教育程度者、考績甲等比例高者、機關轉換次數越多者、模範公務人員得獎次數越多者、國外研習次數越多者、多服務於中央機關者、多服務於一級機關、過去只曾服務於行政機關者、職組屬於行政組者、或對領導者的信任程度越高者，在世代中目前的職等越高。另外，透過標準化係數可知，服務於中央機關的比例、考績甲等比率、以及教育程度是影響同世代目前職等高低的前三重要變數。

模型 2 中，因依變數為二分變項，為採用二元對數迴歸分析（logistic regression）來探究影響是否能陞任 9 等主管職的因素為何？有效樣本為 1,410 人，模型配適度達顯著水準。根據各變項的勝算比（odds ratio）可知，教育程度、考績甲等比率、機關轉換次數、官僚人格中屬於倡議者、情緒自我效能高低、服務於中央機關的比率、只曾服務於行政機關、對領導者的信任程度、以及工作影響家庭的程度，對是否陞任 9 等主管職之影響達統計上顯著性($p<.05$)，且均具正向關聯性。其中又以考績甲等比率（勝算比 284.549）、以及機關轉換次數（勝算比 332.264）的影響最為強烈。國內訓練次數（勝算比 0.841）、終身學習次數（勝算比 0.840）則與陞任 9 等主管職與否呈現負向關聯性。顯示擁有較高的國內訓練次數與較高的終身學習次數反而不見得有利於獲得較高陞任九等主管職的機會。

整體而言，在世代樣本中，對陞遷現況的解釋，人力資本面向，以及組織與環境面向中的主客觀變數，相對於社會心理面向的主觀變數，似乎更能解釋陞遷情況的變化。而在這兩個模型當中，客觀變數中的考績甲等比率、教育程度、機關轉換次數、服務於中央機關比率、過去只曾服務於行政機關，以及主觀變數中對領導者的信任程度、還有工作影響家庭的程度，皆能顯著解釋現行職等的高低，以及陞任 9 等主管職的勝算高低，由此可知，對處於同一世代的公務人員而言，擁有高教育程度，高考績甲等比率、高機關轉換次數、高服務於中央

機關比率、擁有只曾服務於行政機關的經驗、以及對於組織的長官有較高的信任感，對於陞遷至較高的職等，或陞任至中層以上的主管職，都是有正面的幫助。

表 38：世代樣本陞遷差異的分析

變數名稱		模型 1：2012 年職等		模型 2：陞 9 等主管與否	
		標準化係數	p	Odds Ratio	p
常數		-	.000	-	.000
人力資本	A1 教育程度	.255 ***	.000	1.562 ***	.000
	A3 考績甲等比率	.262 ***	.000	284.549 ***	.000
	A4 模範公務人員獲獎次數	.204 ***	.000	-	-
	A4 獎勵積分平均	-.012	.671	1.002	.989
	A4 懲處積分平均	.032	.075	73456.79	.107
	A6 國內訓練次數	-.043	.085	.841 ***	.000
	A6 國內進修次數	.024	.193	1.006	.153
	A6 國外訓練次數	-.014	.098	.986	.721
	A6 國外進修次數	.019	.292	1.107	.054
	A6 終身學習次數	-.042	.099	.840 **	.001
	A6 國外研習次數	.046 **	.007	1.268	.306
	A7 專長-英語程度	.026	.225	1.114	.255
	A5 機關轉換次數	.145 ***	.000	332.264 ***	.000
	A8 工作績效	-.021	.352	.992	.832
	A9 政治手腕	.002	.922	1.010	.541
社會心理	B1 公共服務動機	-.010	.696	1.006	.674
	B2 攀爬者	-.029	.251	.872	.337
	B2 保守者	-.040	.090	.897	.451
	B2 倡議者	.019	.593	1.741 *	.019
	B2 狂熱者	.071 *	.049	.810	.359
	B2 政治家	-.040	.228	.814	.319
	B3 情緒自我效能	.026	.317	1.128 **	.006
組織與環境	C1 服務機關層級-中央機關比率	.266 ***	.000	4.337 ***	.000
	C3 服務機關類別-只曾服務於行政機關	.138 ***	.000	3.793 ***	.000
	C3 服務機關屬性比率–一級機關	.156 ***	.000	1.003	.721
	C4 職組(行政=1)	.082 ***	.000	1.003	.189
	C7 領導信任	.061 ***	.003	1.043 *	.021
控制變數	D1 婚姻	.037	.058	.830	.460
	D1 公職初始年齡	.070 **	.002	1.011	.610
	D1 性別（男=1）	.047	.051	1.245	.226
	D4 工作影響家庭	.071 **	.002	1.061 **	.005
	D3 家庭影響工作	-.015	.521	1.006	.814
	D7 曾任機要	.053	.175	-	-
		n= 1415 R 平方 = 0. 502 顯著性 p<.001		n= 1410 Psecudo R 平方 = .294 顯著性 p<.001	

資料來源：本研究整理

備註：

1. 「已婚」變數：1=已婚；0=非已婚，如單身、離婚等等。
2. 服務機關中央層級比率：過去服務機關層級中，中央層級占所有過去服務機關的比

率。

3. 服務機關屬性為一級機關比率：過去服務機關屬性中，一級機關占所有過去服務機關的比率。
4. 服務機關類別：過去只在行政機關服務者=1；曾服務於其他機關者＝0。
5. 考績甲等比率：考績甲等次數除以總考績次數。
6. 機關轉換次數：年資內機關轉換總次數。
7. 獎勵積分平均：獎勵積分累計除以年資。
8. 懲處積分平均：懲處積分累計除以年資。
9. 世代樣本中入公職年紀一律以 1993 年時的年紀計算之。
10. 因考量到兩個依變數概念的不同，故兩種模型所使用的客觀變數，除了性別、婚姻狀況、最高教育程度，其他客觀變數在計算上略有差異。模型一中，客觀變數的總和或比率的年資計算期間為 1993-2012 年，模型二中，則是以 1993 年至陞 9 等主管職當年，此年資區間來計算總和或比率，若世代樣本中的個人，直至 2012 年都尚未陞至 9 等主管職，則年資計算區間亦為 1993 至 2012 年。

第四節 制度性的影響—陞遷序列表分析

本研究在委託單位的協助之下，取得 59 個機關的陞遷序列表，並進行進一步的歸納與分類分析，結果如下：

五院及中央各部會等中央機關的陞遷序列數較地方政府多，多可分為 9 層以上，OO 院甚至達 12 階，序列一的職務列等可達簡任第 12-13 職等。而地方機關中，則視是否為直轄市政府而有所差異。直轄市的陞遷序列和中央機關皆為 9 層，最高職務列等也可達簡任第 12 職等。其他非直轄市之縣市政府則多以 7 階為主，其陞遷序列表皆只劃分為 7 階，而序列一的最高職務列等亦只達簡任第 10 至 11 職等（見表 39)。於地方機關服務的公務人員在職務列等的限制下，陞遷機會自然會受到影響。

表 39：機關層級與陞遷序列

機關類別	陞遷序列數	最高職務列等
五院	9 階以上	簡任第 12 至 13 職等
中央各部會	9 階	簡任第 12 職等
直轄市	9 階	簡任第 12 職等
縣市及鄉鎮市政府	7 階	簡任第 10 至 11 職等

資料來源：本研究整理

但除了中央和地方機關在職務列等上有較明顯的差別外，多數機關的陞遷序列或許有些微差距，但皆合乎機關可自行決定的彈性範圍。如依照地方制度法之組織準則：「直轄市政府一級單位下設科，科下並得設股；直轄市政府所屬一級機關內部單位為科、組、室、中心，其下得設課、股；所屬二級機關內部單位為科、組、室、課，科、室下得設股。但為執行特殊性質業務者，得設廠、場、隊、站。」，故在制度上並沒有顯著會對公務人員陞遷產生不公平影響之處。

第五節 小結

本章主要回答的問題是影響陞遷的因素為何？透過上面幾個以「擔任主管與否」、「職務列等是否向上調整」、「現年職等」、「擔任9等主管經驗與否」等四個間接代表陞遷情形之依變數的模型，以及質化的陞遷序列表的分析結果來看，本研究發現，公務人員的陞遷大致還是受到明確制度所規定的因素影響，例如教育程度、獎懲積分、考績……等，其中又以教育程度的影響最為穩定與明顯。

幾個比較特別的發現，首先，機關轉換不論是對擔任主管與否、或是職務列等的上升、或是對同一世代者現年職等來說，都有相當正面的影響，顯示若要快速的取得陞遷，透過其他機關職缺的尋找還是較快的方式。

其次，幾個與在職教育訓練相關變數（例如國內訓練、國外訓練……等），對於陞遷的影響相當微弱，大多沒有顯著影響，或甚至出現負相關，若資料庫中所登載的紀錄是正確的話，顯示我國文官的人事甄審過程，若不是對於職業能力的考慮不高，就是目前文官的訓練與實際能力提昇的效果連結不夠，但不管如何，兩者都不應是該有的現象。

第三，政黨認同變數顯示，泛綠相對於泛藍認同者，職務列等向

上調整的機會較低。由此可見，公務人員雖然應秉持文官中立的態度，但是個人流露的政黨認同傾向，長期來看，仍可能對個人的陞遷有所影響。

最後，中央與地方之間的差異上，若對於主管職的擔任來說，中央機會反而比較少，但對於職務列等向上調整來說，中央機關的機會比較多，這個現象若從陞遷序列表的整理結果來看，也有相同的發現。

表 40：影響陞遷因素各模型結果匯整

樣本		整體樣本			世代樣本	
依變數		擔任主管與否		職務列等向上調整	2012 職等	九等主管經驗
跨時模型自變數/橫斷模型自變數 模型		RE	FE	PA	線性迴歸	Logistic
人力資本	A1 教育程度	＋		＋	＋	＋
	A3 考績等次/考績甲等比率	－	－		＋	＋
	A4 模範公務員			＋	＋	無
	A4 獎勵績分	＋	＋	＋		
	A4 懲處積分					
	A5 機關轉換次數	＋	＋	＋	＋	＋
	A6 國內訓練			＋		－
	A6 國內進修					
	A6 國外訓練					
	A6 國外進修					
	A6 終身學習	－				－
	A6 國外研習				＋	
	A7 英語專長		無	＋		
	A7 日語專長		無	＋	無	無
	A7 專長數		無		無	無
	A8 自我評價工作績效		無			
	A9 自我評價政治手腕		無			
社會心理	B1 公共服務動機		無			
	B2 官僚人格-攀爬者		無			
	B2 官僚人格-保守者		無			
	B2 官僚人格-倡導者		無			＋
	B2 官僚人格-狂熱者	＋	無		＋	
	B2 官僚人格-政治家		無			
	B3 情緒勞務-自我效能	＋	無			＋
組織環境	C1 機關層級(中央=1)/ 中央機關比率	－	－		＋	＋
	C3 機關類別(行政機關=1)/只曾服務於行政機關	無	無	無	＋	＋
	C3 機關屬性(1-5 級)/ 一級機關比率	＋	＋	－	＋	
	C7 領導信任	無	無	無	＋	＋
	C4 職組(行政=1)	＋	＋		＋	
控制變數	D1 婚姻(已婚=1)	＋	無			
	D1 年齡	＋	＋	＋	無	無
	D1 公務初始年齡	－	無	－	＋	
	D1 性別	＋	無			
	D2 初任公職原因-普考(參照：高考)	－	無	＋	無	無
	D2 初任公職原因-初考(參照：高考)	－	無	＋	無	無
	D2 初任公職原因-特考(參照：高考)	－	無		無	無
	D2 初任公職原因-其他(參照：高考)	－	無		無	無
	D1 政黨認同-泛綠		無	－	無	無
	D2 政黨認同-泛藍		無		無	無

樣本		整體樣本			世代樣本	
依變數		擔任主管與否		職務列等向上調整	2012職等	九等主管經驗
模型 跨時模型自變數/橫斷模型自變數		RE	FE	PA	線性迴歸	Logistic
	D3 家庭影響工作	＋	無			
	D4 工作影響家庭		無	＋	＋	＋
	D5 家庭負擔		無		無	無
	D7 曾任機要	無	無	無		無

註：標示【無】者，表示該模型未包含該變數；標示「+」者表示正向影響；標示「－」者，表示負向影響。

資料來源：本研究整理

第七章　建議與結論

本研究一開始就有兩個創新點，其一，客觀與主觀資料蒐集上的整合；其二，陞遷因素驗證的完整性。首先，本研究基於客觀與主觀資料整合的理念，將我國文官人事資料庫中過去以行政管理為主的客觀資料，經過重新編碼的處理，建立一個文官陞遷研究的客觀資料庫。接著，以這個資料庫從 1988 年到 2012 年期間，所有 154,063 位公務人員的基本資料當作母體，經過兩套抽樣的作為，第一套是根據世代、性別、官等、所屬機關層級等四個變數當作抽樣標準，抽取 6,035 份樣本發出問卷；第二套是針對 1993 年以第 5 或第 6 職等進入文官體系的一個同世代樣本，約抽取 2,006 份樣本發出問卷。

本研究於 102 年 8 月 26 日寄出第一批調查問卷。並於 9 月 16 日以公文方式函請各抽樣機關進行問卷催收工作，兩套樣本共寄出問卷 7,969 份；若以機關數目計算，實際寄出問卷至 2,412 個機關，直至 2013 年 9 月底，對問卷進行檢查與整理，並將條碼撕毀、答案填寫不完全、胡亂作答之無效問卷予以刪除後，有效的整體樣本為 4,881 份，回收率為 80.9%，特定世代族群樣本為 1,567 份，回收率為 78.1%。這兩份樣本都通過前述世代、性別、官等、所屬機關層級等四個變數的代表性卡方檢定，是可以用來推論母體真值的樣本。

再者，本研究以 1993 年 M. A. Newman 的理論為基礎，Newman 認為，會影響女性陞遷的因素主要來自於「人力資本模式」、「社會心理模式」和「系統模式」三個部分，本研究經過本土訪談的修正，建構起一個以「人力資本」、「社會心理」、「組織與環境」、以及「控制變數」等四類，總共 31 項的自變數集合，作為解釋陞遷變量的基礎，而依變數方面，本研究以四種客觀的變數：2012 職等、是否擔任主管、職務列等向上調整、以及是否擔任 9 職等主管等；以及兩項主觀變數：公平性評價、陞遷滿意度，作為主要分析的陞遷現象，在整體與世代兩套樣本的資料之上，以一般迴歸模型與時間序列統計模型，對我國文官體制陞遷的因素，進行統計分析；當然，除了量化的方法

之外，本研究也經過兩波的質化深度訪談，試圖瞭解陞遷過程中，是否有任何形式的潛規則存在，以及陞遷如何與為何會產生差異等問題。

第一節 研究結果摘要

接下來，本研究將針對各種經驗資料收集分析之後的統整結果，以本研究前三個研究問題來綜合回答之，至於政策建議的部分，將在第三節再進行回答。

首先，如果比較主觀評價的兩個概念「陞遷滿意度」與「陞遷公平性」來看。第一，組織與環境因素對兩者都有影響，而且沒有主客觀資料的差異，也同時存在於整體與世代樣本之中，其中陞遷自主性(+)與陞遷制度評價(+)兩者最為明顯。第二，如果比較兩種主觀評價的差異，陞遷滿意度比公平性，多出工作績效(-)、攀爬者(-)、心理契約(+)、工作滿意(+)、以及組織正義(+)等五項自變數，沒有整體與世代、主觀與客觀資料的差異。第三，如果單就陞遷公平性來看，整體樣本還比世代樣本多出政治手腕(-)，而世代樣本比整體樣本多出組織正義(+)這個變數，而工作影響家庭(+)只出現在整體且主觀變數的模型當中。第四，整體來說，影響兩種主觀評價的主要因素是組織環境，而滿意度比公平性更多了一些社會心理因素的影響；至於在人力資本面向，滿意度多了工作績效的負面影響，公平性多了整體樣本的政治手腕之負面影響，這其中可以看出，主觀的陞遷評價，與客觀的人力資本面向關係不大，而陞遷滿意度的評價中，感覺自己貢獻越大(工作績效自我評價)以及越想往上爬的公務人員，對陞遷的主觀評價越低；感覺對工作越滿意、對自己的工作環境中的心理契約越滿意，對陞遷的評價就越好。

再者，如果以客觀的依變數為主來觀察，包括是否擔任主管、職務列等向上調整、2012 年職等、以及是否有 9 等主管經驗等四項，我們發現：第一，公務人員的陞遷大致還是受到明確制度所規定的因素影響，例如教育程度、獎懲積分、考績…等，其中又以教育程度的影

響最為穩定與明顯。幾個比較特別的發現；第二，機關轉換不論是對擔任主管與否、或是職務列等向上調整、或是對同一世代者現年職等來說，都有相當正面的影響，顯示若要快速的取得陞遷，透過其他機關職缺的尋找還是較快的方式。第三，幾個與在職教育訓練相關變數（例如國內訓練、國外訓練...等），對於陞遷的影響相當微弱，大多沒有顯著影響，或甚至出現負相關，若資料庫中所登載的紀錄是正確的話，顯示我國文官的人事甄審過程，若不是對於職業能力的考慮不高，就是目前文官的訓練與實際能力提昇的效果連結不夠，但不管如何，兩者都不應是該有的現象。第四，政黨認同變數不顯著，顯示政治因素的影響對常任文官的陞遷並未有明確的影響，而這表示文官體制在這個面向上，具有其應該中立的特質。第五，在社會心理面向上，唯一在兩個以上模型呈現顯著的是官僚的保守性格，不論是對主管的擔任或是現年職等，都是負向影響，因此，若想要獲得更多的陞遷機會，應該調整自己的心態，轉為更為積極的一面。第六，中央與地方之間的差異上，若對於主管職的擔任來說，中央機會反而比較少，但對於職務列等的向上調整來說，中央機關的機會比較多，這個現象若從陞遷序列表的整理結果來看，也有相同的發現。

最後，如果綜合前述的迴歸分析、客觀資料庫的資料分析，以及訪談的資料來看，影響陞遷最重要的「潛規則」有下面五點：

第一，制度改革的時候，會造成短期的機會或是某些長期的不利於陞遷的因素，但是，這不是個人可以掌握的部分，或許這就是陞遷過程中，「時勢造英雄」的因素。

第二，個人可以掌握的部分，在客觀方面，主要還是在可以影響陞遷分數的「教育文憑」與「獎勵」等兩個部份，考績的因素，除了在「是否擔任主管」有負面的影響之外，幾乎對主客觀的依變數都沒有影響；而主觀上，機關轉換對客觀的陞遷會有正面影響，有可能「四處找缺」的策略可以帶來較好的陞遷，但是，能不能請調主管也有影響力，這個策略還需要許多客觀環境的配合。第三，在個人心態上，積極的攀爬者對陞遷有著負面的評價，但未必在客觀上帶來陞遷的好處，但可以確定的是，過於保守的官僚性格，會給客觀的陞遷帶來負面的影響。第四，過去的潛規則認為要升官要去中央，因為缺比較多，

本研究發現，要談職務列等向上調整應該是沒有錯的，但是如果要占主管缺，反而是待在地方的機會比較多。第五，訪談過程中對於「主管」在陞遷過程中的重大影響，是有一致共識，但是，主管對陞遷的影響力在問卷中的確看出是陞遷不公平認知的源頭之一，卻未必是全部，因為受訪者也認知到，這是主管領導權力的重要環節，不然主管無法對組織整體績效負責。

第二節 研究限制與後續研究建議

本研究的研究限制有三點，首先，本研究在理論建構上，主要依照 Newman 的人力資源模式，然而，台灣的公部門人事制度與美國有很大的不同，雖然本研究有從專家訪談中加入一些本土的因素加入，但是對於整個理論的檢討，並非本研究的重點；再者，本研究的客觀資料部分，來自我國公務人力資料庫，但是該資料庫在與銓敘相關的部分是非常可靠，但是其他的資料完整性與正確性都有待查驗，因此，本研究的客觀獨立變數部分的解釋，應該要保守一些；最後，本研究的在主客觀資料的分析過程中，儘量以量化的方式呈現主客觀資料整合「台灣文官調查資料庫」的制度原型，對陞遷議題所可能展現的決策價值；然而，關於 how 以及 why 的問題，還是需要以系統性質化研究的方法，才能獲取，這也不是本研究的經驗研究重心。

關於後續的研究方向，一共也有二點。第一為「文官的工作家庭衝突對於陞遷之影響研究」，本研究建議架構中主要以角色理論（Role theory）的「工作家庭衝突」理論（Work-family conflict）對於文官的陞遷進行影響性研究。此理論指的是當在工作環境中，對於工作有高度要求期望會造成工作與家庭衝突的重要因素；或家庭因素也會對於工作上進行干擾或心理壓力的動作，而角色對於工作或家庭的投入越高，也越會引起角色的過度負荷。而政府文官一方面因應工作上因為民眾及時回應性所衍生的職務列等多元化與透明課責化的壓力繁重，另一方面由於家庭結構的轉變（少子化或老年化）以及社會經濟的轉

變（物價或通膨）的更動；在工作和家庭上都有不同的轉變，也影響了文官在仕途陞遷上的變化（實質陞遷速度）或者是感受（陞遷的滿意度）。因此本研究建議主要探討兩者之間的影響關係，雖在相關分析上僅「工作影響家庭」變項和文官的陞遷滿意度有相關，但可能是其他的控制變項或者是中介變項進行干擾的動作，因此再進行後續研究處理後，也進而可了解文官陞遷障礙中的其他影響工作家庭衝突因素。

表 41 初步假設驗證對照表

研究假設	結果	方法	檢驗值
假設 1-1：「家庭影響工作」變項和文官的陞遷速率有相關。	--	相關	Pearson 相關=-0.03，P=0.05>0.05
假設 1-2：「家庭影響工作」變項和文官的陞遷滿意度有相關。	--	相關	Pearson 相關=0.01，P=0.44>0.05
假設 2-1：「工作影響家庭」變項和文官的陞遷速率有相關。	--	相關	Pearson 相關=0.01，P=0.32>0.05
假設 2-2：「工作影響家庭」變項和文官的陞遷滿意度有相關。	成立	相關	Pearson 相關=-0.12，P=0.00<0.05

資料來源：本研究整理。

而「工作家庭衝突」對於陞遷的影響因素，有許多需要控制的變項，這在分析上已有初步統計上的顯著影響關係，如世代（不同世代的不同家庭壓力）、性別（男性和女性在家庭上的分工或者在工作上的期待成就壓力不同）、婚姻（婚姻關係所帶來的家庭責任不同）、文官類別（特考或其他考試造成的工作領域環境和一般文官的狀況不同；不同層級如中央五院、直轄或地方鄉鎮等的工作壓力也不同）以及家庭負擔也不同（有無子女或父母需要扶養照顧的家庭壓力）。

表 42 研究假設驗證對照表

研究假設	結果	方法	檢驗值
假設 3-1：不同「世代」的文官在「家庭影響工作」上有不同的表現。	成立	ANOVA	F=22.03，P=0.00<0.05
假設 3-2：不同「世代」的文官在「工作影響家庭」上有不同的表現。	成立	ANOVA	F=7.88，P=0.00<0.05
假設 4-1：不同「性別」的文官在「家庭影響工作」上有不同的表現。	成立	ANOVA	F=29.45，P=0.00<0.05
假設 4-2：不同「性別」的文官在「工作影響家庭」上有不同的表現。	--	ANOVA	F=2.00，P=0.15>0.05
假設 5-1：有無「婚姻」的文官在「家庭影響工作」上有不同的表現。	成立	ANOVA	F=32.63，P=0.00<0.05
假設 5-2：有無「婚姻」的文官在「工作影響家庭」上有不同的表現。	成立	ANOVA	F=8.64，P=0.00<0.05
假設 6-1：不同「文官考試類別」的文官在「家庭影響工作」上有不同表現。		ANOVA	
假設 6-1-1【特考】	成立		F=8.52，P=0.00<0.05
假設 6-1-2【高、普、特考以外考試】	成立		F=40.4，P=0.00<0.05
假設 6-2：不同「文官考試類別」的文官在「工作影響家庭」上有不同表現。		ANOVA	
假設 6-2-1【特考】	--		F=0.03，P=0.73>0.05
假設 6-2-2【高、普、特考以外的考試】	成立		F=46.58，P=0.00<0.05
假設 7-1：不同「所屬層級」的文官在「家庭影響工作」上有不同的表現。	成立	ANOVA	F=3.23，P=0.01<0.05
假設 7-2：不同「所屬層級」的文官在「工作影響家庭」上有不同的表現。	成立	ANOVA	F=2.58，P=0.04<0.05
假設 8-1：不同「家庭負擔」的文官在「家庭影響工作」上有不同的表現。		ANOVA	
假設 8-1-1【有無小孩】	成立		F=61.63，P=0.00<0.05
假設 8-1-2【0-6 歲兒童】	成立		F=241.73，P=0.00<0.05
假設 8-1-3【65 歲老人】	成立		F=23.78，P=0.00<0.05
假設 8-1-4【長期病患】	成立		F=4.10，P=0.43<0.05
假設 8-1-5【身心障礙家屬】	成立		F=7.95，P=0.00<0.05
假設 8-2：不同「家庭負擔」的文官在「工作影響家庭」上有不同的表現。		ANOVA	

研究假設	結果	方法	檢驗值
假設 8-1-1【有無小孩】	--		F=2.35，P=0.13>0.05
假設 8-1-2【0-6 歲兒童】	成立		F=47.35，P=0.00<0.05
假設 8-1-3【65 歲老人】	成立		F=53.62，P=0.00<0.05
假設 8-1-4【長期病患】	成立		F=11.08，P=0.00<0.05
假設 8-1-5【身心障礙家屬】	--		F=1.0.，P=0.3>0.05

資料來源：本研究。

除了控制變項外，還會影響陞遷因素的可能原因，還有組織面上的中介變數，因為文官的本身壓力因素，會因為在不同的組織環境上造成不同的陞遷結果。如在組織最表面化的「陞遷制度」、中層在各個組織內部自行運轉的「組織正義」表徵，以及在內層，私底下運轉的「組織權力」。而文獻上也認為「組織正義」的確影響個人的價值層次上的滿足，如工作滿意度，而「組織權力」，本身也為 Newman (1993)的陞遷障礙因素中的變項，會影響個人的事業發展。這指的是組織成員除了公開的陞遷制度外，還會尋求在非正式網絡中累積政治實力，得到更多的權力，希冀獲得自我本身認同的陞遷結果。

表 43 研究假設驗證對照表

研究假設	結果	方法	檢驗值
假設 1-1:「陞遷制度」變項和文官的陞遷速率有相關。	--	相關	Pearson 相關=0.64，P=0.05>0.05
假設 1-2:「陞遷制度」變項和文官的陞遷滿意度有相關。	成立	相關	Pearson 相關=0.64，P=0.00<0.05
假設 1-1:「組織正義」變項和文官的陞遷速率有相關。	--	相關	Pearson 相關=0.05，P=0.05>0.05
假設 1-2:「組織正義」變項和文官的陞遷滿意度有相關。	成立	相關	Pearson 相關=0.43，P=0.00<0.05
假設 1-1:「組織權力」變項和文官的陞遷速率有相關。	成立	相關	Pearson 相關=-0.03，P=0.02>0.05
假設 1-2:「組織權力」變項和文官的陞遷滿意度有相關。	成立	相關	Pearson 相關=0.05，P=0.05>0.05

資料來源：本研究。

根據以上的推論以及初步的統計分析，將研究設計架構繪圖如下，但其架構還需要後續的多元迴歸以及模型的矯正進行修正：

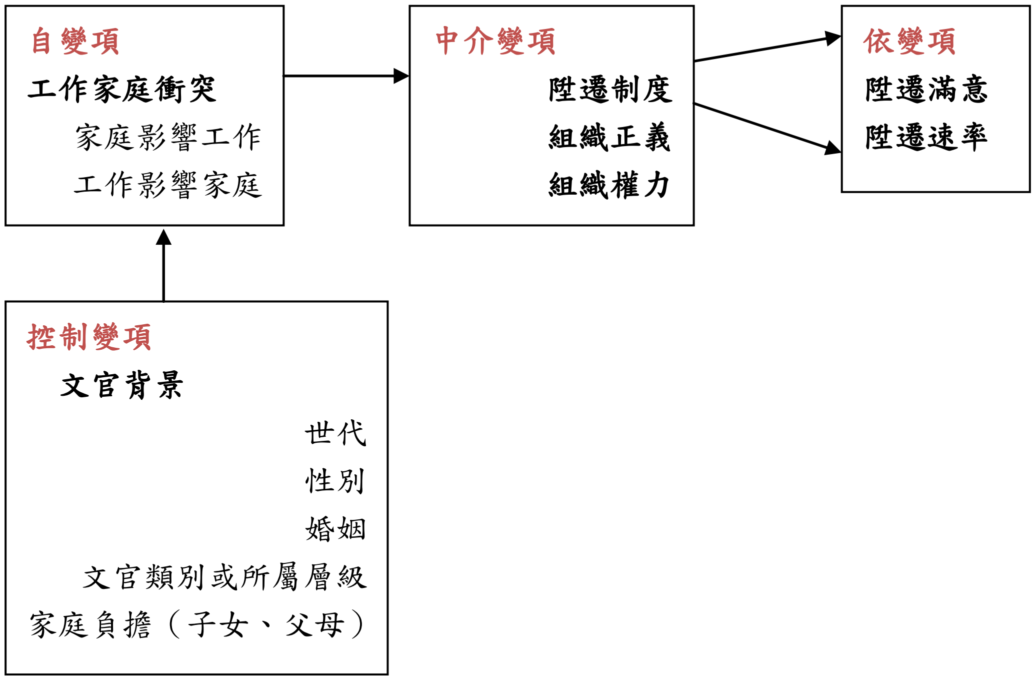


圖 19 家庭工作衝突對於陞遷之影響研究架構圖

資料來源：作者自繪

另一後續研究方向為「客觀與主觀資料結合之後續研究發展—文官個人協力職能對於個人績效影響之研究」。本研究案主要的貢獻之一，便是結合主客觀資料，對於文官的陞遷議題，以循證的方式，進行實證分析。對於後續的研究發展，本研究團隊認為，可以繼續運用主客觀資料結合，進行與文官議題相關的多元研究。例如，近年來，國內外有越來越多的文獻，探討組織協力(organizational collaboration)以及文官協力職能(collaborative competency)的議題，認為協力職能是未來文官為求順利執行公務的必備要件，也認為透過協力，對於個人績效，甚至進一步組織績效的提升可帶來正面助益，然而，目前國內的相關研究，都是偏向理論的介紹與論述，尚缺乏實證分析，我們無法用循證的角度，來進一步檢視文官協力職能所帶來的影響。有鑑於

此，透過本研究結合主客觀資料所建立的文官資料庫，本研究團隊認為，可以進一步檢視文官協力職能對於個人績效的影響，來探究兩者之間的關係，然後與目前文官協力職能理論與文獻進行對話。

關於文官協力職能的測量，建議可以先透過主觀資料，即問卷資料，進一步從人際影響力、人脈建立能力、個人情緒管理、安撫他人情緒、衝突協調能力這幾個面向著手建立指標。至於個人績效的部分，可以從主觀面與客觀面來衡量建立不同的分析模型，主觀面向的個人績效，可透過問卷所得有關文官個人對於本身工作的績效的認知來衡量，客觀面向的個人績效則可從文官考績資料庫中，計算個人考績甲等比率、獎勵績分平均數來衡量。此外，模型中亦可放入個人認知的工作滿意度作為控制變數，來控制並回應文獻中普遍認為工作滿意度與個人工作績效有正面關聯的看法。相信這類以大規模資料庫做為統計分析基礎的循證研究，配合學術理論之應用，可以為未來我國文官制度與行為相關議題，提供有力的政策研究與分析之依據。

表 44 各變項間的相關係數

	個人認知工作績效	考績甲等比率	獎勵積分平均	個人認知工作滿意	人際影響力	人脈建立能力	我對自己在工作場所上的情緒管理非常有自信	安撫別人的情緒，是我在行的事	當同仁之間有爭執時，我會嘗試當一個調停者
個人認知工作績效	1.00								
考績甲等比率	.178**	1.00							
獎勵積分平均	.023	.203**	1.00						
個人認知工作滿意	.189**	.160**	.059**	1.00					
人際影響力	.379**	.044**	.057**	.165**	1.00				
人脈建立能力	.070**	.002	.097**	.121**	.393**	1.00			
我對自己在工作場所上的情緒管理非常有自信	.401**	.060**	.044**	.208**	.435**	.136**	1.00		
安撫別人的情緒，是我在行的事	.286**	.075**	.065**	.195**	.497**	.333**	.547**	1.00	
當同仁之間有爭執時，我會嘗試當一個調停者	.267**	.143**	.088**	.209**	.380**	.252**	.373**	.600**	1.00

** <.00

表 45　各變項之描述性統計量

	平均數	標準差	個數
個人認知工作績效	18.7505	2.4806	4854
考績甲等比率	72.5090	23.7639	4719
獎勵積分平均	0.6538	0.7578	4881
個人認知工作滿意	19.0472	4.4396	4852
人際影響力	11.4445	2.2564	4862
人脈建立能力	8.9951	2.5290	4864
我對自己在工作場所上的情緒管理非常有自信	4.30	0.895	4877
安撫別人的情緒，是我在行的事	3.64	0.972	4877
當同仁之間有爭執時，我會嘗試當一個調停者	3.86	0.979	4875

資料來源：本研究整理。

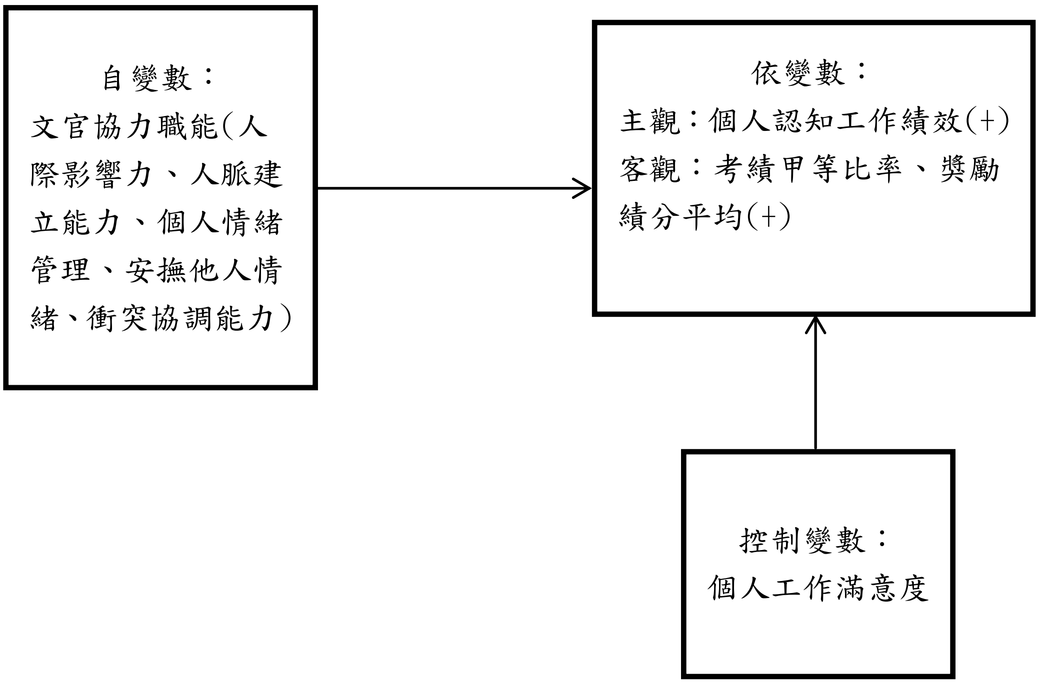


圖 20 研究架構─文官協力職能對個人工作績效之影響

資料來源：本研究自繪。

第三節 政策建議

我國的陞遷制度研究由來已久，本研究以主觀與客觀資料的連接，所產生的研究成果，可以導向下面三項政策建議：

第一，制度與陞遷：本研究的客觀依變數顯示，我國公務人員客觀的陞遷狀態，與制度因素存在相關性，好的方面來說，這是多年陞遷政策改革的成果，反面來看，陞遷與考績、訓練等人力資源管理的項目連接性不大，比方說，分析中與在職教育訓練相關變數（例如國內訓練、國外訓練...等），大多沒有顯著影響，除了資料庫的品質之外，顯示我國文官的人事甄審過程，訓練或能力的面向影響不大，因此，如何在資料登錄以及制度上，提升文官能力訓練與陞遷之間的連接，可能是當務之急。

第二，陞遷與潛規則：本研究發現機關轉換次數對陞遷有正面的影響，以及「中央陞職務、地方陞主管」的現象，這兩點可能已經是公務體系內部人員早就認知到的「潛規則」，然而，本研究除了確認在客觀資料上有這樣的現象，也認知到這些潛規則的運作，牽涉到複雜的制度與主管關係的互動因素；如果從主官應用陞遷當作推動組織效能的角度來看，這兩個潛規則也可以被視為，主管因為組織員額與規模的限制，「無力」提供給下屬更好前景的問題，要如何解開組織規模削弱主管用人權、並且造成公部門內部因為陞遷策略而大量移動的不效率，可能是一個可以再深入研究的制度性問題。

第三，主觀認知與陞遷：本研究由於同時蒐集了主觀與客觀兩種依變數的資料，我們也發現攀爬者以及自我績效評價良好的公務人員，對陞遷的主觀認知相對是低的，過往以主觀問卷為主的調查，也有許多對陞遷不滿意的調查結果，但是本研究告訴我們，對陞遷的不滿意，有可能是自己對陞遷的期望比較高，事實上，對照客觀的陞遷，攀爬者的人格，並不會帶來真實的陞遷機會，反而是保守者陞遷的結果是相對較差的，如果再對照我國陞遷制度高度規制化的事實，主管權力的應用以及制度上自主性的壓抑，是造成陞遷自我期望高者，不滿最

主要原因，或許，本研究告訴我們，不論主管使用其陞遷的裁量權，或是讓整個制度運作能夠更為透明且分權，將會是降低這些陞遷動機強者不滿意的可行途徑，未必是制度本身設計的問題。

參考文獻

一、外文部分

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.),.***Advances in experimental social psychology*** ,267-299.

Anderson, C. W. (1979). The place of principles in policy analysis. ***American Political Science Review, 73*****(3)**: 711-723.

Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y., & Li, J. (2002). Power distance as the moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. ***Journal of Managerial Psychology*****, 17(8)**: 692-711.

Bartol, K. M., and Martin, D. C. (1988). Influences on managerial pay allocations: A dependency perspective. ***Personnel Psychology, 41***, 361-378.

Bartol, K. M., and Martin, D. C. (1990). When politics pays: Factors influencing managerial compensation decisions. ***Personnel Psychology, 43***, 599-614.

Behn, R. D. (2001). Rethinking democratic accountability. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Boyne, G., Jenkins, G., and Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. ***Public Administration, 77*****(2)**, 407–420.

Caillier, J. G. 2010. Factors affecting job performance in public agencies.*Public* ***Performance & Management Review*****, 34(2)**: 139–165.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. ***Journal of Vocational Behavior, 56***, 249-276.

Chen, Z. X., Tsui, A. S. and Zhong, L. (2008), Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. J. Organiz. Behav., 29: 527–548

Coursey, D. and Rainey, H. G. (1990). Perceptions of Personnel system constraints in public, private, and hybrid organizations. *Review of Public Personnel Administration, 10*, 54-71.

Cummings, T. G., and Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. (8 ed.) South-Western.

Deshpande, S. P, Schoderbek, P. P., and Joseph, J. (1994). Promotion decisions by managers: A dependency perspective. *Human Relations*, *47*(2), 223-232.

Dubnick, M. J. (2002). *Seeking salvation for accountability*. Paper presented at the American Political Science Association, MA, Boston.

Dubnick, M. J. (2003). Accountability and ethics: Reconsidering the relationships. *International Journal of Organizational Theory and Behavior, 6*(3), 405-441.

Elster, J. (1995). The empirical study of justice. In D. Miller & M. Walzer (Eds.), *Pluralism, Justice, and Equality,* (pp.81-98). New York: Oxford University Press.

Fagenson, Ellen A. Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, Vol 75(2), Apr, 1990. pp. 204-211.

Ferris et al. (2005).Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, Feb, 2005, Vol.31(1): 126-152.

Folger, R. (1993). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 115-130.

Folger, R. and Greenberg, J. (1985), Procedural justice: an interpretational analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resources Management, 3*, 141-183.

Freese, Charissa, and René Schalk. "How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures." South African Journal of Psychology 38.2 (2008): 269-286.

Gene A. Brewer and Robert A. M. (2000) .Comparing the Roles of Political Appointees and Career Executives in the U. S. Federal Executive Branch.” American Review of Public Administration, 30(1): 69-86.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *The Journal of Applied Psychology, 79*(5), 691-701.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Journal, 21*, 9-22.

Grindle, M. S. and Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: What can be done? *Public Administration and Development, 15*, 441-463.

Guy, M. E. (1994). Organizational architecture, gender and women's careers. *Review of Public Personnel Administration, 14*(2), 77-90.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*, 36-44.

Horn, M. J. (1995). *The political economy of public administration*. New York: Cambridge University Press.

Hsieh, Chihwei and Mary E. Guy. 2008. “Performance Outcomes: The Relationship between Managing the ‘Heart’ and Managing Client Satisfaction” ***Review of Public Personnel Administration,*** 41-57.

Korenman, S., and Neumark, D. (1991). Does marriage really make men more productive? *The Journal of Human Resources*, *26*(2), 282-307.

Lachman, R. (1985). Public and private sector differences: CEOs' Perceptions of their role environments. *Academy of Management Journal*, *28*, 671-679.

Leung, K. and Li, W. (1990). Psychological mechanisms of process-control effects. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 613-620.

Mary A. Lemons, and Coy A. Jones, (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(4), 268- 281.

Maslow, A. H. (1954). Motivations and personality. *New York: HarperCollins.*

McClelland, D. C. (1961). The achieving society. *New York: Free Press.*

McEnrue, M.P. (1989). "The Perceived Fairness of Managerial Promotion Practices" *Human Relations*, 42(9): 815-827.

Mills, D. Q. (1985). Seniority versus ability in promotion decisions. *Industrial and Labor Relations Review*, *38*(3), 421-425.

Newman, M. A. (1993). Career advancement: Does gender make a difference? *The American Review of Public Administration*, *23*, 361-384.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Park, S. M. & H. G. Rainey. 2008. Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. ***International Public Management Journal, 11(1)***: 109–142.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. ***Journal of Public Administration Research and Theory, 6(1)***, 5-22.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. Journal of Public ***Administration Research and Theory, 7(2***), 181-197.

Peters, G. B. (2007). Performance-based accountability. In A. Shah (Ed.), *Performance accountability and combating corruption*. (pp.15-32). Georgetown, DC: The World Bank.

Porter, L. W. and Lawler, E. E. III (1968). *Managerial attitudes and performance*. Burr Ridge, IL: Irwin.

Rainey, H. G. (1979). Perceptions of incentives in business and government: Implications for civil service reform. ***Public Administration Review, 39***, 440-448.

Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. ***Administration and Society, 15***, 207-242.

Rawls, J.(1971). *A Theory of Justice*, Harvard University Press.

Romzek, B. S., and Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. ***Public Administration Review, 47*(3)**, 227-238.

Solomon, E. E. (1986). Private and public sector mangers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. ***Journal of Applied Psychology, 71***, 247-259.

Stewart, R. (2002). Evidence-based management: A practical guide for health professionals. Abingdon: Radcliffe Medical Press.

Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. ***The Journal of Psychology, 133*(2)**, 183-193.

Yang, K. & Anthony, K. (2010). Linking Management Reform with Employee Job Satisfaction: Evidence from Federal Agencies. ***Journal of Public Administration Research Theory, 20 (2)***: 413-436.

Yiu, C. (2012). *The Big Data Opportunity: Making Government Faster, Smarter and More Personal*. London: Policy Exchange.

二、中文部分

丘昌泰（2005）。績效薪俸中變動薪評定方式芻議。**公務人員月刊，108**，19-27。

余致力（2007）。性別差異對公共管理者任用之影響：代表性文官體系的理論省思與實證探索。**國家菁英，3**(4)，61-84。

余致力、黃東益（1999）。有效激勵績優人力之策略—為我國績效待遇制度催生。**人事月刊，29(5)**， 32-40。

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，114**，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，115**，15-19。

呂佳螢（2013）。組織權力、組織透明度與組織正義和政府績效之影響性研究。**文官制度季刊**，第五卷，第 2 期頁，93-120。

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，73**，14-17。

洪國平（2002）。建構我國公務人員績效俸給制度問題研究分析。**公務人員月刊，108**，10-18。

邱育琤、徐永明（2004）。『新政府』,『舊官僚』？中央政黨輪替與行政菁英流動。**公共行政學報，12**，1-40。

邱育琤、徐永明。（2004）。民進黨執政菁英的形成：以第一次中央政黨輪替為觀察對象。**台灣政治學刊，8**(2)，121-183。

施能傑（2012）。政府人事管理法令的管制品質分析。**行政暨政策學報，55**，1-30。

施能傑、蔡秀涓（1996）。政府部門陞遷政策設計之思考架構：公平性與策略觀點之整合。**公務人員月刊，1**，36-45。

胡龍騰（2007）。政黨輪替前後高階行政主管流動之比較，**國家菁英季刊，3**(4)，31-41

張苙雲（2004）。科層勞動市場之兩性職等差距。**台灣社會學刊，32(1)**，149-187。

陳金貴（1996）。員工陞遷制度在人力資源管理中的考量，**公務人員月刊，1**，46-49。

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，38**(5)，9-22。

陳敦源、呂佳螢（2009）。循證公共行政下的文官調查：第一次台灣經驗的觀點、方法、與實務意義。**公共行政學報，31**，187-225。

陳敦源、蕭乃沂、蘇偉業（2012）。從消極規避到積極應用：資訊公開法下建構「台灣文官調查資料庫」的芻議，**文官制度季刊，4**(4)，35-59。

陳鴻章。（2010）。**我國高階政務及事務官員調動的模式：以行政院為例，1988~2010**。國立政治大學政治研究所博士學位論文，未出版，台北。

詹中原（2005）。新人力資源管理之功績陞遷制。**公務人員月刊，114**，2-4。

黃朝盟（2001）。公務人員職務輪調制度之影響評估。**行政暨政策學報，1**，185-218。

黃煥榮、方凱弘、蔡志恒（2011)公務人力資源管理之性別議題與對策：組織建築模式之分析，**文官制度季刊，3**(2)，49-80

黃煥榮(2000)。**組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性陞遷之實證分析**。國立政治大學公共行政學系博士學位論文，未出版，台北。

黃煥榮(2007)。突破玻璃天花板—女性行政菁英事業生涯發展的問題與展望。國家菁英季刊，3(4)，85-108。

蔡秀涓(1996)。**我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點**，國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版，台北。

蔡秀涓、施能傑。（1996)。政府部門陞遷政策設計之思考架構：公平性與策略性觀點之整合，**公務人員月刊，1**，36-45。

蔡秀涓(2004）。世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析:以考試院暨所屬機關為例 ，**東吳政治學報，18**， 41-67

蔡秀涓、黃煥榮(2005)。**行政機關中高階女性公務人員培育陞遷問題研究**。行政院人事行政局委託研究成果報告。台北市：人事行政局。

蘇偉業(2012)。**政務、常務及契約用人三元體系下政府彈性用人之研究**。考試院委託研究計畫，未出版。

附錄一 深度訪談大綱 I

民國 102 年度

「公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視」

深度訪談大綱

研究計畫說明：

公務人員陞遷法自 2000 年通過施行後，目的是希望透過制度化原則，落實公務體系以公開、公平、公正的原則採資績並重的方式進行陞遷決定。然而在實務上、以及在公務人員的主觀心理認知上，公務人員的陞遷情形，是否已經達此目標仍無相關的實證資料來證明。為了提升我國公務人員陞遷制度相關「認識」的實證基礎，本研究計畫希望透過理論模型的建構，以及結合主觀（公務人員人事資料庫）與客觀（問卷的態度調查）實證資料的方式，檢視陞遷制度之公平性問題，從中瞭解公務人員關鍵陞遷因素為何，並進一步探討公務人員的陞遷對提升組織績效的關聯性。

基此，本計畫初期透過深度訪談與舉辦焦點座談，邀請相關學者專家，就目前我國的陞遷制度，以及影響公務人員陞遷公平性的主客觀因素，提供學界與實務界之觀點與建議，作為後續分析客觀實證資料，以及設計問卷蒐集主觀資料之依據。

討論事項：

1. 就學理面和實務面，公務人員陞遷制度的哪些特點，將影響陞遷決定的公平性？
2. 相較於學術理論，我國實務上是否有哪些特有的在地因素，影響公務人員的陞遷以及整體制度的公平性？
3. 針對探究影響我國公務人員陞遷的關鍵因素，本研究團隊預計透過考試院全國公務人員資料庫蒐集客觀資料，並建立自變數與依變數進行分析（見下表）。就學理面或實務上，是否還有其他可能研究的客觀因素可列入表中進行分析？

自變數	客觀資料：透過考試院全國公務人員資料庫蒐集 ● 身分背景：年齡、性別、初任公職原因、婚姻、身障類別、身障等級、原住民身份、公職考試年度、公職考試類型 ● 組織忠誠、組織投入、承諾感：機關轉換次數、是否借調 ● 能力：教育程度、學校科系、國內外進修經歷、證照 ● 個人績效：考績區分、考績總分、考績等第、敘獎懲處情況 ● 組織結構與個人年資：中央年資、地方年資、服務年資、任職中央與否 主觀資料：透過問卷調查蒐集
依變數	客觀資料：透過考試院全國公務人員資料庫蒐集 ● 職務列等變動 ● 是否變為主管職 ● 陞遷速度

4. 針對日後的主觀問卷調查,有哪些建議的研究面向、變數可加入問卷設計當中,來探討公務人員陞遷之影響因素以及制度的公平性？
5. 除了上述所討論的因素之外，就您的觀察，影響我國公務人員陞遷與否的「潛規則」可能有哪些？與明定的制度規則相比，這些「潛規則」的影響力是如何展現？
6. 就學界與實務界的觀點來看，公務人員的陞遷（方式、潛規則、公平性…等）與機關整體組織績效之提升有何可能的關聯性？

附錄二 深度訪談大綱 II

「公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視」之研究

研究計畫說明：

公務人員陞遷法自 2000 年通過施行後，目的是希望透過制度化原則，落實公務體系以公開、公平、公正的原則採資績並重的方式進行陞遷決定。然而在實務上、以及在公務人員的主觀心理認知上，公務人員的陞遷情形，是否已經達此目標仍無相關的實證資料來證明。為了提升我國公務人員陞遷制度相關「認識」的實證基礎，本研究計畫希望透過理論模型的建構，以及結合客觀（公務人員人事資料庫）與主觀（問卷的態度調查）實證資料的方式，檢視陞遷制度之公平性問題，從中瞭解公務人員關鍵陞遷因素為何，並進一步探討公務人員的陞遷對提升組織績效的關聯性。

基此，本計畫初期透過深度訪談與舉辦焦點座談，邀請相關學者專家，已經就公務人員陞遷公平性的主客觀因素進行資料分析，然而，在量化資料收集的同時，我們也希望從實務界的觀察中，來了解目前陞遷制度運作上的一些「how」與「why」的問題，感謝您願意花時間來接受訪談。

1. 從您的公務生涯來看，目前的陞遷制度是否存在不公平之「潛規則」？這些「潛規則」的影響力是如何展現的？
2. 從目前公務體系運作實務上來看，公務人員個人的陞遷，與她(他)的工作績效(或考績制度)有否連結？不論有或沒有，請舉例說明且談一談為什麼會這樣？
3. 一般而言，就您所熟悉的公務同仁中，她(他)們對於陞遷制度公平性的看法如何？不公平感是如何產生？她(他)對於陞遷評分項目及評分方式有何意見？為什麼會有這些意見？
4. 請就您公務生涯的經驗，可否提供強化陞遷制度公平性之具體政策建議，並告知這些建議為何可以強化制度公平性。
5. 其他任何關於公務人員陞遷制度的意見。

附錄三 專家座談訪綱 I

「公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視」

期初焦點座談會議程

研究計畫與焦點座談會說明：

公務人員陞遷法自 2000 年通過施行後，目的是希望透過制度化原則，落實公務體系以公開、公平、公正的原則採資績並重的方式進行陞遷決定。然而在實務上、以及在公務人員的主觀心理認知上，公務人員的陞遷情形，是否已經達此目標仍無相關的實證資料來證明。為了提升我國公務人員陞遷制度相關「認識」的實證基礎，本研究計畫希望透過理論模型的建構，以及結合主觀（公務人員人事資料庫）與客觀（問卷的態度調查）實證資料的方式，檢視陞遷制度之公平性問題，從中瞭解公務人員關鍵陞遷因素為何，並進一步探討公務人員的陞遷對提升組織績效的關聯性。

基此，本計畫初期透過深度訪談與舉辦焦點座談，邀請相關學者專家，就目前我國的陞遷制度，以及影響公務人員陞遷公平性的主客觀因素，提供學界與實務界之觀點與建議，作為後續分析客觀實證資料，以及設計問卷蒐集主觀資料之依據。

時間：	2013/04/08(一)14:00-16:00
地點：	國立政治大學公共行政學系 241135 教室
主持人：	國立政治大學公共行政學系 陳敦源教授
協同主持人：	淡江大學公共行政學系 李仲彬助理教授 世新大學行政管理學系 張鎧如助理教授
出席者：	楊戊龍老師、黃煥榮老師、黃臺生老師、蘇偉業老師、胡龍騰老師、陳玉豐主任、林錦鈺專員
列席者：	孟憲均、江思穎

討論事項：

1. 就學理面和實務面，公務人員陞遷制度的哪些特點，將影響陞遷決定的公平性？
2. 相較於學術理論，我國實務上是否有哪些特有的在地因素，影響公務人員的陞遷以及整體制度的公平性？
3. 針對探究影響我國公務人員陞遷的關鍵因素，本研究團隊預計透過考試院全國公務人員資料庫蒐集客觀資料，並建立自變數與依變數進行分析（見下表）。就學理面或實務上，是否還有其他可能研究的客觀因素可列入表中進行分析？

自變數	客觀資料：透過考試院全國公務人員資料庫蒐集 ● 身分背景：年齡、性別、初任公職原因、婚姻、身障類別、身障等級、原住民身份、公職考試年度、公職考試類型 ● 組織忠誠、組織投入、承諾感：機關轉換次數、是否借調 ● 能力：教育程度、學校科系、國內外進修經歷、證照 ● 個人績效：考績區分、考績總分、考績等第、敘獎懲處情況 ● 組織結構與個人年資：中央年資、地方年資、服務年資、任職中央與否 主觀資料：透過問卷調查蒐集
依變數	客觀資料：透過考試院全國公務人員資料庫蒐集 ● 職務列等變動 ● 是否變為主管職 ● 陞遷速度

4. 針對日後的主觀問卷調查，有哪些建議的研究面向、變數可加入問卷設計當中，來探討公務人員陞遷之影響因素以及制度的公平性？
5. 除了上述所討論的因素之外，就您的觀察，影響我國公務人員陞遷與否的「潛規則」可能有哪些？與明定的制度規則相比，這些「潛規則」的影響力是如何展現？
6. 就學界與實務界的觀點來看，公務人員的陞遷（方式、潛規則、公平性…等）與機關整體組織績效之提升有何可能的關聯性？

附錄四 專家座談訪綱 II

「公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視」

期中焦點座談會議程

<u>**研究計畫與焦點座談會說明：**</u>

公務人員陞遷法自 2000 年通過施行後，目的是希望透過制度化原則，落實公務體系以公開、公平、公正的原則採資績並重的方式進行陞遷決定。然而在實務上、以及在公務人員的主觀心理認知上，公務人員的陞遷情形，是否已經達此目標仍無相關的實證資料來證明。為了提升我國公務人員陞遷制度相關「認識」的實證基礎，本研究計畫希望透過理論模型的建構，以及結合主觀（公務人員人事資料庫）與客觀（問卷的態度調查）實證資料的方式，檢視陞遷制度之公平性問題，從中瞭解公務人員關鍵陞遷因素為何，並進一步探討公務人員的陞遷對提升組織績效的關聯性。

基此，本計畫初期透過深度訪談與舉辦焦點座談，邀請相關學者專家，就目前我國的陞遷制度，以及影響公務人員陞遷公平性的主客觀因素，提供學界與實務界之觀點與建議，作為後續分析客觀實證資料，以及設計問卷蒐集主觀資料之依據。

時間：	2013/04/08(一)14:00-16:00
地點：	國立政治大學公共行政學系 241135 教室
主持人：	國立政治大學公共行政學系 陳敦源教授
協同主持人：	淡江大學公共行政學系 李仲彬助理教授 世新大學行政管理學系 張鎧如助理教授
出席者：	廖洲棚老師、蔡秀涓老師、莊文忠老師、蘇偉業老師
列席者：	孟憲均、江思穎

討論事項：

1.本研究的問卷設計是否能回應研究問題？在題目設計上有沒有需要修正之處？
2.有哪些建議的研究面向、變數可加入問卷設計當中？=

附錄五 專家座談訪綱 III

「公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視」
第三次焦點團體座談會議程

壹、時間：中華民國 101 年 11 月 15 日(五) 14：00~16：00

貳、地點：台北市文山區指南路二段 64 號政治大學綜合院館南棟 11 樓 271135 研討室

參、主持人與協同主持人：政治大學公共行政學系陳敦源教授兼主任、淡江大學公共行政學系李仲彬助理教授、政治大學公共行政學系張鎧如助理教授

肆、出席者：考試院機要室桂宏誠主任、行政院人事行政總處顏秋來副人事長、東吳大學政治系蔡秀涓副教授、台北大學公共行政暨政策學系劉坤億副教授

伍、列席者：考試院統計室陳玉豐主任、考試院統計室林錦鈺專員、江思穎（研究團隊研究助理）

陸、問題緣起：

文官體制中的陞遷制度長久以來被視為激勵內部員工的獎賞工具之一，讓管理階層可以有效提高組織員工工作績效和滿意度，進而促進組織發展；當然，陞遷制度亦可做為讓公務人員順服的誘因，降低工作怠惰並提升個人努力工作的意願。由此可見，陞遷制度無論是就個人層次或是組織層次來看，皆有無可取代的功能性，因此，如何建立一個符合正義原則，且讓公務人員信服的陞遷制度，以激勵公務人員提供具有回應性的公共服務，成為各國政府人事當局責無旁貸的重要課題。然而，過去對於台灣陞遷制度的研究，主要是建構相關理論論述，缺乏循證基礎(evidence-based)，本研究在過去各家的論述基礎上，應用「巨量資料」(big data)分析的精神，將政府人事管理資料庫中與陞遷制度相關的客觀資料(objective data)，與文官調查的主觀資料(subjective data)進行結合，一方面對目前學界的理論論述與實務界的管理經驗，進行人事陞遷領域最重要的經驗資料驗證工作，另一方面也藉由這次資料庫分析的機會，進一步實驗並探索建構我國政府人事管理循證化的「制度原型」(institutional prototype)。

本研究的研究目的有五項：一、透過實證資料檢視陞遷制度之公平性問題，從中瞭解影響公務人員陞遷的因素[7]。二、探討陞遷與績效之關聯性。三、研析國內外公私部門陞遷相關文獻，建立影響陞遷的理論架構。四、瞭解公務人員對於現行陞遷制度評分項目及評分方式公平性之看法及意見。五、就提升陞遷制度公平性之面向，提供具體政策建議。

本研究的研究問題，有下列四項：

[7] 本文所稱「公務人員」意指：我國中央與地方行政機關經銓敘部銓敘審定之公務人員。

一、公務人員關鍵陞遷因素為何？陞遷制度是否存在不公平之「潛規則」？

二、公務人員陞遷與績效(主觀與客觀資料)有否連結？

三、公務人員對於陞遷制度公平性認知如何？不公平感如何產生？對於陞遷評分項目及評分方式有何意見？

四、提供強化陞遷制度公平性之具體政策建議。

本研究已完成之工作：(1)考試院人事資料庫(主要銓審資料)的整理與分析，包括主要依變數--「陞遷速度」計算，大多數資料庫內的資料類目經逐一討論已並轉換成可應用的資料；(2)郵寄問卷設計，完成兩位專家、一位學者、一位政府高階主管訪談，另外，完成兩場焦點座談，針對本研究的問卷設計與資料建構提供意見；(3)文官調查問卷設計與施作完成，回收編碼仍然進行中，目前初稿的整體樣本與世代樣本各有725與2291份，作為期末報告的資料基礎；(4)主觀問卷與客觀資料庫資料結合工作完成，已展開初步資料分析，包括整體客觀資料、主觀資料(整體與世代)、主觀加客觀資料(整體與世代)、以及跨時間主觀與客觀資料分析。最後，本研究將於十二月中完成結案報告。

柒、討論事項：

一、本研究的研究流程、研究方法、問卷發放、主客觀資料整合等研究方法的施作，有沒有可以提供的改進建議。

二、本研究的資料分析結果，包括客觀整體資料、主觀問卷資料(整體、世代樣本)、主觀加客觀資料(整體、世代樣本)、跨時資料(客觀、主觀加客觀)，是否足夠回答本研究預定要回答的研究問題？如果不行，還需要補強甚麼樣的資料？或是應用不同的分析方法？

三、目前分析出來的結果，與您所熟悉的公部門陞遷議題，在實務上或理論上的預期有甚麼異同？這些異同可以讓您提出甚麼樣的實務改革建議？以及甚麼樣未來研究的方向？

附錄六 問卷構面變數表

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
組織正義 Sys06	分配正義	1. 我被要求的工作進度跟同事的工作進度相比是相當的。 My work schedule is fair.	I. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527-556 II. 呂佳螢(2013)。組織權力、組織透明度與組織正義和政府績效之影響性研究。**文官制度季刊**，第五卷，第 2 期頁，93-120。
		2. 我被要求的工作負荷跟同事比起來是公平的。 I consider my work load to be quite fair.	
		3. 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的。 I feel that my job responsibilities are fair.	
	程序暨人際正義	1. 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。 My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made.	
		2. 整體而言，我的主管在蒐集正確並完整的資訊後，才制定工作相關決策(包括工作指派、工作要求等)。 To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information.	
		3. 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。	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
		The general manager offers adequate justification for decisions made about my job.	
陞遷 自主性 SP02		1. 我可以預期自己的陞遷時程。	I. 蔡秀涓（1996）。我國政府部門陞遷現象之研究：從組織政治觀點，國立政治大學公共行政學系博士論文。
		2. 當我有陞遷機會時，長官會詢問我的意見。	
		3. 我覺得我可以靠自己的努力爭取到陞遷機會。	
		4. 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 SYS05		1. 本機關的陞遷決定經常受本機關以外人士的影響。(R)	
		2. 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。(R)	
		3. 本機關中決策者人馬或某些特定的人較容易獲得陞遷。(R)	
		4. 本機關的陞遷決定，常是反應決策者的個人偏好。 (R)	
		5. 本機關陞遷決定主要是以所需人力為考量。	
		6. 本機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素。(R)	
陞遷 滿意度 SP01		1. 與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形。	
		2. 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。	
		3. 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。	
		4. 我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況。	
		5. 我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意。(R)	
陞遷 公平性 DV5		1. 本機關內有關陞遷的決策過程是公平的。 Promotion decision made fairly here	I. McEnrue, M.P. (1989). “The Perceived Fairness of Managerial Promotion Practices” Human Relations, 42(9): 815-827.(擷取部分英文
		2. 本機關跟陞遷有關的制度規定並不公平。(R) The promotion system in this organization is actually pretty unfair	
		3. 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 。(自創)	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
			題目，中文為本研究自行翻譯)
組織權力 SYS02		1. 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人士。 I find I generally have access to people with significant power in the organization. 2. 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人。 I find that I generally have access to people who would be valuable to my boss. 3. 我有一些特殊的資訊或人際網絡是主管或機關高層所需要的。 To what extent do you have special information or access to a resource that would be valuable to your boss or people at higher levels?	I. Fagenson, Ellen A. “Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. ” Journal of Applied Psychology, Vol 75(2), Apr, 1990. pp. 204-211. II. 呂佳螢（2013）。組織權力、組織透明度與組織正義和政府績效之影響性研究。**文官制度季刊**，第五卷，第 2 期頁，93-120。
主管與	對於主管一	1. 主管的決策，下屬不應該反對。(R)	I. Begley, T. M., Lee, C.,

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
部屬關係認知 SYS03	下屬之間權力不平等的接受程度	Employees should not disagree with management decisions	Fang, Y., & Li, J. (2002). Power distance as the moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8): 692-711.oo 中文為本研究自行翻譯
		2. 主管詢問下屬意見的情況應該越少發生越好。(R) Managers should seldom ask for the opinions of employees	
		3. 主管運用職務權威來處理與下屬之間的關係是必要的。 It is frequently necessary for a manager to use power and authority when dealing with subordinates	
	部屬對主管領導力的信任程度	1. 我信任我的直屬主管。 I have trust and confidence in my supervisor.	I. Yang, Kaifeng and Kassekert, Anthony (2010). Linking Management Reform with Employee Job Satisfaction: Evidence from Federal Agencies. Journal of Public Administration Research Theory, 20 (2): 413-436. 中文為本研究自行翻譯
		2. 整體而言，我覺得我的直屬主管有做好己身的工作。 Overall, how good a job do you feel is being done by your immediate supervisor/team leader?	
		3. 我相當敬重機關內的資深主管。 I have a high level of respect for my organization's senior leaders	
		4. 在我服務的機關中，主管往往能有效激勵員工士氣。 In my organization, leaders generate high levels of motivation and commitment in the workforce	
		5. 在我服務的機關中，主管們對清廉的自我要求很高。 My organization's leaders maintain high standards of honesty and integrity	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
家庭工作衝突 HC18	工作影響家庭	1. 我的工作使得我沒有時間陪家人。(R) My work keeps me from my family activities more than I would like.	I. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. Journal of Vocational Behavior, 56, 249-276. 中文翻譯引自：黃美鳳（2005）臺北市大學教師的工作-家庭衝突及其對家庭生活滿意之影響，臺灣師範大學人類發展與家庭學系碩士論文。(引 P78~79)
		2. 工作上所花費的時間使我不能分擔家庭的責任與事務。(R) The time I must devote to my job keeps me from participating equally in household responsibilities and activities.	
		3. 下班後，我常有被榨乾的感覺，而無法為家庭盡心盡力。(R) When I get home from work I am often too frazzled to participate in family activities/ responsibilities.	
		4. 我在工作上所用來解決問題的方法，無法有效解決家庭生活中所遇到的問題。(R) The problem-solving behavior that work for me at home does not seem to be as useful at work.	
	家庭影響工作	1. 我的工作常會因為必須兼顧家庭而受到干擾。(R) The time I spend on family responsibilities often interfere with my work responsibilities.	
		2. 為了兼顧家庭，我常無法挪出時間去參與對公務生涯有幫助的活動。(R) The time I spend with my family often causes me not to spend time in activities at work that could be helpful to my career.	
		3. 因為家庭壓力，使得我在工作時，也會想著家裡的事情。(R) Due to stress at home, I am often preoccupied with family matters at work.	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
		4. 我在家庭生活中所用來解決問題的方法，無法有效解決工作上所遇到的問題。(R) The problem-solving behaviors I use in my job are not effective in resolving problems at home.	
公共服務動機 SP03	政策制定的吸引力	1. 「政治」對我來說是個骯髒的詞彙。 (R) Politics is a dirty word.	I. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. Journal of Public Administration Research and Theory, 6(1), 5-22. II. Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. Journal of Public Administration Research and Theory, 7(2), 181-197. III. Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service
		2. 我不關心政治人物的一舉一動。(R) I don’t care much for politicians.	
		3. 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。(R) The give and take of public policy making doesn’t appeal me.	
	對公共利益的承諾	1. 我對我所服務的社區與人民不感興趣。(R) It is hard for me to get interested in what is going on in my community	
		2. 我覺得對我所服務的社區與人民作了無私的奉獻。 I unselfishly contribute to my community	
		3. 執行公共服務對我來說是一種公民責任。 I consider public service my civic duty	
	同情心	1. 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍。 I am often moved by the plight of the underprivileged	
		2. 我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。 I am often reminded how dependent we are on one another	
		3. 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的。 Many public welfare programs are indispensible	
	自我犧牲	1. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
		Making a difference in society means more to me than personal achievement	Motivation. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), 471-488. IV. 陳重安（2010）
		2. 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。 I would risk my career for the public good of society	
		3. 為社會奉獻是我本來就應該做的。 Contribution to the society is my obligation	
		4. 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」。 Contributing to the society is more important than to taking from the society	
		5. 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。 I can accept a policy that benefits the society but harms my interests	
政治手腕 SYS04	社交敏覺度	1. 我很瞭解人性，沒有什麼人可以騙得了我。 I understand people very well.	I. Ferris, Gerald R. ; Treadway, Darren C. ; Kolodinsky, Robert W. ; Hochwarter, Wayne A. ; Kacmar, Charles J. ; Douglas, Ceasar ; Frink, Dwight D. II. Development and validation of the political skill inventory. *Journal*
		2. 在社交場合中，我總是知道如何透過言行舉止來影響他人。 I always seem to instinctively know the right thing to say or do to influence others.	
		3. 與別人互動時，我懂得察言觀色。 I pay close attention to people's facial expressions.	
	人際影響力	1. 我能夠讓我身旁多數人對我沒有戒心。 I am able to make most people feel comfortable and at ease around me.	
		2. 我與他人的溝通協調技巧很好。 I am able to communicate easily and effectively with others.	
		3. 對我而言，與他人發展友好關係是輕而易舉的事。 It is easy for me to develop good rapport with most people.	

<table>
<tr><th>構面</th><th>指標</th><th>題目</th><th>問卷題目引用文獻</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">人脈建立能力</td><td>1. 我在工作上花大量的時間與精力與他人建立網絡關係。
I spend a lot of time and effort at work networking with others</td><td rowspan="3">of Management, Feb, 2005, Vol.31(1): 126-152.</td></tr>
<tr><td>2. 我在工作上善於和有影響力的人建立關係。
I am good at building relationships with influential people at work.</td></tr>
<tr><td>3. 我善於使用我的人脈關係來處理工作上面臨的任何事情。
I am good at using my connections and networks to make things happen at work.</td></tr>
<tr><td rowspan="10">官僚人格分類 SP04</td><td rowspan="5">攀爬者</td><td>1. 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到薪資與福利不錯的關係。
money and fringe benefits seemed good</td><td rowspan="10">I. Anthony Downs 官僚人員的自我角色認知問卷，修改自 Gene A. Brewer and Robert A. Maranto (2000) “Comparing the Roles of Political Appointees and Career Executives in the U. S. Federal Executive Branch.” American Review of Public Administration, 30(1): 69-86.</td></tr>
<tr><td>2. 獲得更多陞遷機會，是我在機關中工作想達成的目標。
enhancing chances for promotion</td></tr>
<tr><td>3. 在相同薪資與福利水平之下，若有另外一項職務陞遷機會較現職為高，會讓我考慮轉換工作。(R)</td></tr>
<tr><td>4. 與私部門相比之下，我覺得薪資成長與職務陞遷機會較好是在公部門任職的優點。</td></tr>
<tr><td>5. 與私部門相比之下，我覺得景氣好的時候，與私部門年終獎金差太多是在公部門任職的缺點。(R)</td></tr>
<tr><td rowspan="5">保守者</td><td>1. 我當初選擇進入公部門工作是因為工作有保障。</td></tr>
<tr><td>2. 保住可以讓我兼顧家庭的職務，是我在機關中工作想達成的目標。</td></tr>
<tr><td>3. 在相同薪資與福利水平之下，若有另外一項職務工作壓力較小及工作步調較緩和，會讓我考慮轉換工作。(R)
fewer demands and a less hectic pace</td></tr>
<tr><td>4. 與私部門相比之下，我覺得不會被裁員是在公部門任職的優點。
job security</td></tr>
<tr><td>5. 與私部門相比之下，我覺得民眾要求太多，工作不勝負荷。是在公部門任職的缺點。(R)
more demanding workload</td></tr>
</table>

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
	熱心者	1. 我當初選擇進入公部門工作是因為公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合。 Strong belief in what the agency was trying to accomplish.	
		2. 努力為國家（人民）推動好的政策，是我在機關中工作想達成的目標。 Working for the good of the agency.	
		3. 在相同薪資與福利水平之下，若有另外一項職務更有挑戰性，會讓我考慮轉換工作。(R) A more challenging position	
		4. 與私部門相比之下，我覺得可以有權力實現理想中的政策目標是在公部門任職的優點。 The ability to work for desired policies.	
		5. 與私部門相比之下，我覺得被強迫去落實與自己理念不合的公共政策，是在公部門任職的缺點。(R) being forced to implement policies one does not believe in.	
	倡議者	1. 我當初選擇進入公部門工作是因為公部門是值得我發揮所長的地方。 seemed to be good organization to work for	
		2. 為機關的整體表現而努力，是我在機關中工作想達成的目標。 working for the good of the agency	
		3. 在相同薪資與福利水平之下，若有另外一項職務的工作環境比較正面積極，會讓我考慮轉換工作。(R) a more positive working environment	
		4. 與私部門相比之下，我覺得大家可以為了一個共同的理想目標奉獻心力，是在公部門任職的優點。	
		5. 與私部門相比之下，我覺得週遭的人大多保守消極，不願意一起為一個有意義的目標努力，是在公部門任職的缺點。(R)	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
	政治家	1. 我當初選擇進入公部門工作是因為希望能夠為國家效力。 desire to serve my country	
		2. 每天能為人民服務就很快樂，是我在機關中工作想達成的目標。	
		3. 在相同薪資與福利水平之下，若有另外一項職務更能實現政策改革目標，會讓我考慮轉換工作。(R)	
		4. 與私部門相比之下，我覺得大家有機會為公共利益服務，是在公部門任職的優點。 serving my country	
		5. 與私部門相比之下，我覺得公部門「鐵飯碗」保障太好，讓國家競爭力下滑，是在公 部門任職的缺點。(R)	
工作 滿意度 SP05		1. 對於目前工作的陞遷機會，我感到…… How satisfied are you with your opportunities for achievement?	I. Caillier, J. G. 2010. “Factors affecting job performance in public agencies.” Public Performance & Management Review, 34(2): 139–165. 中文翻譯引自：蘇偉業 (2012)。**政務、常務及契約用人三元體系下政府彈性用人之研究**。考試院委託研究計畫，未出版。
		2. 對於目前工作能受到認同的程度，我感到…… How satisfied are you with your recognition opportunities?	
		3. 對於目前工作所肩負的責任，我感到…… How satisfied are you with your level of responsibility on your job?	
		4. 對於目前工作所帶來的意義，我感到…… How satisfied are you with the meaningfulness of your job?	
		5. 對於目前工作所獲得的成就感，我感到…… How satisfied are you with your advancement opportunities?	
工作		1. 我常常無法完成主管所交辦的工作事項。(R)	I. Park, S. M. & H. G.

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
績效 SP06		2. 我的工作品質能獲得主管的肯定。	Rainey. 2008. “Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies.” International Public Management Journal, 11(1): 109–142. 中文翻譯引自：蘇偉業(2012)。**政務、常務及契約用人三元體系下政府彈性用人之研究**。考試院委託研究計畫，未出版。
		3. 我的工作品質能獲得同仁的肯定。	
		4. 我的整體工作表現十分優異。	
情緒勞務 SP07	情緒勞務本身 Emotional labor per se	1. 在工作上，我需要以許多不同的情緒來面對不同的人 My job requires that I display many different emotions when interacting with others.	I. 翻譯、精簡修正自 Hsieh, Chihwei and Mary E. Guy. 2008. “Performance Outcomes: The Relationship between Managing the ‘Heart’ and Managing Client Satisfaction” ***Review of***
		2. 控制自己的情緒，是我工作職責的一部分 My work involves dealing with emotionally charged issues as a critical dimension of the job.	
		3. 在工作場合中，引導其他人走出情緒低潮，是我的工作職責之一 My work requires me to guide people through sensitive and/or emotional issues.	
	情緒壓抑 Emotional	4. 在工作上，我常需要隱藏自己的情緒 (R) My job requires that I hide my true feelings about a situation.	
		5. 我的工作常需要面對不友善的人 (R)	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
	suppression	My work requires me to deal with unfriendly people.	***Public Personnel Administration.***
		6. 為了要營造愉悅的工作氣氛，我會管理好自己的情緒 I cover or manage my own feelings so as to appear pleasant at work.	
		7. 不管跟我互動的人之前對我怎樣，我的職責是必須以和善的態度回應 My job requires that I am nice to people no matter how they treat me.	
	自我效能 Self-efficacy	8. 我對自己在工作場所中的情緒管理非常有自信（自創)	
		9. 安撫別人的情緒，是我在行的事 I am good at getting people to calm down	
		10. 當同仁之間有爭執時，我會嘗試當一個調停者 I attempt to keep the peace by calming clashes between coworkers.	
心理契約 SP08		下列現實狀況和我進入公職前相比， 1 分-比我期待的差(少)很多，7 分：比我原本期待的好(多)很多 1. 陞遷機會	修正自 I. Chen, Z. X., Tsui, A. S. and Zhong, L. (2008), Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. J. Organiz. Behav., 29: 527–548. doi: 10.1002/job.481 II. Freese, Charissa, and René Schalk. "How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of
		2. 工作過程實際參與決策的機會	
		3. 必須承擔的責任 (R)	
		4. 讓我發揮自由創意的空間	
		5. 讓我在工作上發揮所長的機會	
		6. 教育訓練機會	
		7. 隨時請年休假的機會	
		8. 工作保障	
		9. 退休金制度	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
			measures." South African Journal of Psychology 38.2 (2008): 269-286.
個人基本資料	家庭情況 HC17	1. 請問您目前的婚姻狀況是？ □已婚（請續答 1-1） -未婚 婚離婚 婚其他 1-1 請問您的配偶是否是公職人員？	I. 修改自台灣社會變遷基本調查計劃：第五期第二次（問卷 I：家庭組）
		2. 請問您的收入佔家中經濟來源大概多少比例？ □問您的收入 □11-20% □21-30% □31-40% □41-50% □問您的收入 □61-70% □71-80% □81-90% □91-100%	
		3. 請問您目前是否與父母或其他親戚長輩同住？	
		4. 請問您有幾個小孩？ 男女共 ____位 (沒有者請跳答第5題) 4-1 請問您有沒3歲（含）以上的子女？ □有 （沒有 4-2 請問您有沒有18歲（含）以上的子女？ （有 （沒有	
		5. 請問您家有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的？(即生活上在進食、洗臉刷牙、洗澡、上廁所等方面需要別人協助，或者需要他人幫助煮飯、洗衣服、做家事。) 生活上在進食歲兒童 童上在進歲以上老人 老人長期生病之病患 之病身心障礙者 障礙精神疾病	
		6. 以下請您評估自己和您家人的健康狀況？ 尺度：很不好、不好、無所謂好不好、好、很好、不適用 對象：自己、父親、母親、配偶、配偶父親、配偶母親	

構面	指標	題目	問卷題目引用文獻
	宗教信仰 CL03	1. 請問您目前信仰的宗教是？ □ 佛教 □道教 教民間信仰 間一貫道 貫軒轅教 轅回教 教天主教 前信基督教 教慈惠堂 堂無宗教信仰 教其他，請說明：__________	I. 修改自台灣社會變遷基本調查計劃：第六期第一次(問卷 I ：綜合問卷）
	政黨傾向 SYS07	1. 目前台灣有許多政黨，請問您比較偏向哪一個政黨？ □ 國民黨 □民進黨 進親民黨 民台灣團結聯盟 灣新黨 □ 其他黨派，請說明________ □不偏向任何政黨 (請續答 1-1) 1-1 若您不偏向任何政黨，請問您比較偏向泛藍、或是泛綠？ □ 泛綠 不泛藍 不其他，請說明：_______	
	與主管密切連結職位 SY08	1. 請問您是否擔任過機要職？多久？ 2. 請問您是否是甄審會的成員？	

附錄七 問卷

公部門陞遷制度之研究--

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制度研究，目的是透過本問卷中關於公務人員服務動機、陞遷制度認知、工作滿意度、個人家庭與生活狀況...等資訊的了解，找出影響公務人員陞遷的因素。

您的連絡方式是在考試院的協助之下，自全國現職公務人員資料庫中隨機抽取出來，再協請貴機關人事單位將問卷轉交給您。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。

填答完成後，請您將問卷最後一頁對摺、黏貼後，免貼郵票，於收到問卷兩週內寄回。

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　張鐙如
淡江大學公共行政學系助理教授　李仲彬
敬上
2013 年 08 月

聯絡人 ：考試院 林錦鈺專員
電　話 ：(02)8236-6253　　E-mail：c296@exam.gov.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「第一科科長」。
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「第二科科長」。
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」。

二、針對本研究問卷的問題，除了主管與機關的相關題目，請您依現職之情形作答，其餘題目請您回憶整個公務生涯以整體作答。

問卷開始

一、以下為關於您個人基本資料、家庭狀況的幾個問題：

1. 請問您是經由何種方式進入公職？

□ (1)公務人員高等考試。
□ (2)公務人員普通考試。
□ (3)公務人員初等考試。
□ (4)公務人員特種考試。
□ (5)其他，請說明________________。

2. 請問您的性別為？

□ (1)男性。
□ (2)女性。

3. 請問您的最高教育程度為？

□ (1)自修。
□ (2)小學。
□ (3)初職(含簡易師範)。
□ (4)國初中。
□ (5)高職。
□ (6)高中(含中正預校)。
□ (7)專科。
□ (8)學士。
□ (9)碩士。
□ (10)博士。

4. 請問您是否曾在機關正副首長辦公室擔任過機要相關職務？

□ (1)是，您擔任相關職務時間總共為_______年_______月。
□ (2)否。

5. 請問您是否曾擔任人事甄審會的委員？

□ (1)是。
□ (2)否。

6. 請問您目前的婚姻狀況是？

□ (1)已婚。(請續答第 6-1 題)
□ (2)未婚。(請跳答第 7 題)
□ (3)離婚。(請跳答第 7 題)
□ (4)其他，請說明：________。(請跳答第 7 題)

6-1.請問您的配偶是否也在公家機關服務？(包含約聘僱人員、技工工友等)

□ (1)是。
□ (2)否。

7. 請問您其他家人(不包含自己)的生活費用，大約有多少百分比必須仰賴您的收入？

□ (1)0-20%。 □ (2)21-40%。

□ (3)41-60%。 □ (4)61-80%。

□ (5)81-100%。

8. 請問您是否有小孩？

□(1)是，共計_______位。

□ (2)否。

9. 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的？(即生活上在進食、洗臉刷牙、洗澡、上廁所等方面需要別人協助，或者需要他人幫助煮飯、洗衣服、做家事。)（選項 1-6 可複選）

□ (1)0-6 歲兒童。 □ (7)以上皆無。

□ (2)65 歲以上老人。

□ (3)長期生病之病患。

□ (4)身心障礙者。

□ (5)精神疾病。

□ (6)其他，請說明___________。

10. 以下請您評估自己和您家人目前的健康狀況：(無配偶者 10-4 至 10-6 題不用填答)

10-1.自己	□ (1)很不好	□ (2)不好	□ (3)普通	□ (4)好	□ (5)很好	□ (6)不適用
10-2.父親	□ (1)很不好	□ (2)不好	□ (3)普通	□ (4)好	□ (5)很好	□ (6)不適用
10-3.母親	□ (1)很不好	□ (2)不好	□ (3)普通	□ (4)好	□ (5)很好	□ (6)不適用
10-4.配偶	□ (1)很不好	□ (2)不好	□ (3)普通	□ (4)好	□ (5)很好	□ (6)不適用
10-5.配偶父親	□ (1)很不好	□ (2)不好	□ (3)普通	□ (4)好	□ (5)很好	□ (6)不適用
10-6.配偶母親	□ (1)很不好	□ (2)不好	□ (3)普通	□ (4)好	□ (5)很好	□ (6)不適用

11. 請問您目前信仰的宗教是？（選項 1-7 可複選）

□ (1)佛教。 □ (2)道教。

□ (3)一貫道。 □ (4)回教。

□ (5)天主教。 □ (6)基督教。

□ (7)其他，請說明_________。 □ (8)無宗教信仰。

12. 目前台灣有許多政黨，請問您比較偏向哪一個政黨？

□ (1)國民黨。(請跳答第 13 題)

□ (2)民進黨。(請跳答第 13 題)

□ (3)親民黨。(請跳答第 13 題)

□ (4)台灣團結聯盟。(請跳答第 13 題)

□ (5)新黨。(請跳答第 13 題)

□ (6)其他黨派，請說明：_________。(請續答第 12-1 題)

□ (7)不偏向任何政黨。(請續答第 12-1 題)

12-1.若您不偏向任何政黨，請問您比較偏向泛藍、或是泛綠？

□ (1)泛綠。

□ (2)泛藍。

□ (3)其他，請說明_________。

二、請依照您的看法，回答下述關於陞遷及主管與部屬關係問題並進行圈選：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
13. 我可以預期自己的陞遷時程。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
14. 當我有陞遷機會時，長官會詢問我的意見。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
15. 我覺得我可以靠自己的努力爭取到陞遷機會。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
16. 如果有必要，我可以運用政治手段幫助自己順利陞遷。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
17. 本機關的陞遷決定經常受本機關以外人士的影響。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
18. 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。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
19. 本機關中決策者人馬或某些特定的人較容易獲得陞遷。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
20. 本機關的陞遷決定，常是反應決策者的個人偏好。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
21. 本機關陞遷決定主要是以所需人力為考量。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
22. 本機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
23. 與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
24. 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。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
25. 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。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
26. 我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
27. 本機關內有關陞遷的**決策過程**是公平的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
28. 本機關跟陞遷有關的**制度規定**並不公平。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
29. 本機關內人事甄審委員會，對陞遷案件多能公平客觀地	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
審議。						
30. 我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
31. 我被要求的工作進度跟同事的工作進度相比是相當的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
32. 我被要求的工作負荷跟同事比起來是公平的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
33. 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
34. 整體而言，我的直屬主管在做工作相關決策前(包括工作指派、工作要求等)會傾聽所屬員工的意見。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
35. 整體而言，我的直屬主管在蒐集正確並完整的資訊後，才制定工作相關決策(包括工作指派、工作要求等)。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
36. 整體而言，當我的直屬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。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
37. 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人士。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
38. 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
39. 我有一些特殊的資訊或人際網絡是主管或機關高層所需要的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
40. 主管的決策，下屬不應該反對。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
41. 主管詢問下屬意見的情況應該越少發生越好。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
42. 主管運用職務權威來處理與下屬之間的關係是必要的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
43. 我信任我的直屬主管。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
44. 整體而言，我覺得我的直屬主管有做好己身的工作。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
45. 我相當敬重組織內資深的主管。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
46. 在我服務的機關中，主管們往往能有效激勵員工士氣。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
47. 在我服務的機關中，主管們對清廉的自我要求很高。	1	2	3	4	5	6

三、請依照您的看法，回答下述關於陞遷制度與運作問題並進行圈選：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
48. 我認為目前公務人員陞遷之規定是清楚的。	1	2	3	4	5	6
49. 我認為目前公務人員陞遷法中對於陞遷決策的公開性規定是不足的。	1	2	3	4	5	6
50. 當陞遷決策損害個人權益時，我認為目前公務體系有提供足夠的申訴與救濟管道。	1	2	3	4	5	6
51. 我認為目前公務人員陞遷對於個人陞遷條件的規定是合理且有意義的。	1	2	3	4	5	6
52. 我認為目前公務人員陞遷相關規定是可以落實的。	1	2	3	4	5	6
53. 我認為機關內對於陞遷甄審會的組成是公平的。	1	2	3	4	5	6
54. 我認為機關內陞遷甄審會的運作方式是公平的。	1	2	3	4	5	6
55. 我認為某些人得免經甄審程序而晉升是不公平的。	1	2	3	4	5	6
56. 我認為目前機關中，對於主管職的陞遷決策評定是公平的。	1	2	3	4	5	6
57. 我認為目前公務人員之陞遷，須按照陞遷序列表逐級辦理是公平的。	1	2	3	4	5	6
58. 我認為目前公務人員之陞遷對於個人分數之計算是不公平的。	1	2	3	4	5	6

	非常不瞭解	不瞭解	有點不瞭解	有點瞭解	瞭解	非常瞭解
59. 整體而言，您認為自己對現行陞遷制度有多瞭解？	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

四、請依照您的看法，回答下述關於工作績效、家庭和人際互動問題並進行圈選：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
60. 我常常無法完成主管所交辦的工作事項。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
61. 我的工作品質能獲得主管的肯定。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
62. 我的工作品質能獲得同仁的肯定。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
63. 我的整體工作表現十分優異。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
64. 我的工作常會因為必須兼顧家庭而受到干擾。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
65. 為了兼顧家庭，我常無法挪出時間參與對公務生涯有幫助的活動。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
66. 因為家庭壓力，使得我在工作時也會想著家裡的事情。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
67. 我在家庭生活中所用來解決問題的方法，無法有效解決工作上所遇到的問題。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
68. 我的工作使得我沒有時間陪家人。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
69. 工作上所花費的時間使我不能分擔家庭的責任與事務。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
70. 下班後，我常有被榨乾的感覺，而無法為家庭盡心盡力。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
71. 我在工作上所用來解決問題的方法，無法有效解決家庭生活中所遇到的問題。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
72. 我很瞭解人性，沒有什麼人可以騙得了我。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
73. 在社交場合中，我總是知道如何透過言行舉止來影響他人。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
74. 與別人互動時，我懂得察言觀色。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
75. 我能夠讓我身旁多數人對我沒有戒心。	1	2	3	4	5	6
76. 我與他人的溝通協調技巧很好。	1	2	3	4	5	6
77. 對我而言，與他人發展友好關係是輕而易舉的事。	1	2	3	4	5	6
78. 我在工作上花大量的時間與精力與他人建立網絡關係。	1	2	3	4	5	6
79. 我在工作上善於和有影響力的人建立關係。	1	2	3	4	5	6
80. 我善於使用我的人脈關係來處理工作上面臨的任何事情。	1	2	3	4	5	6

五、請依照您的想法，回答下述關於情緒和文官價值問題並進行圈選：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
81. 在工作上，我常需要以不同的情緒來面對不同的人。	1	2	3	4	5	6
82. 控制自己的情緒，是我工作職責的一部分。	1	2	3	4	5	6
83. 在工作場合中，引導其他人走出情緒低潮，是我的工作職責之一。	1	2	3	4	5	6
84. 在工作上，我常需要隱藏自己的情緒。	1	2	3	4	5	6
85. 我的工作常需要面對不友善的人。	1	2	3	4	5	6
86. 為了要營造愉悅的工作氣氛，我會管理好自己的情緒。	1	2	3	4	5	6
87. 不管跟我互動的人對我怎樣，我的職責是必須以和善的態度回應。	1	2	3	4	5	6
88. 我對自己在工作場所上的情緒管理非常有自信。	1	2	3	4	5	6
89. 安撫別人的情緒，是我在行的事。	1	2	3	4	5	6
90. 當同仁之間有爭執時，我會嘗試當一個調停者。	1	2	3	4	5	6
91. 「政治」對我來說是一個骯髒的詞彙。	1	2	3	4	5	6

92. 我不關心政治人物的一舉一動。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
93. 政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒意義的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
94. 我對我所服務的社區與人民不感興趣。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
95. 我對我所服務的社區與人民作了無私的奉獻。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
96. 執行公共服務對我來說是一種公民責任。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
97. 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
98. 我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
99. 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
100. 對人民、社會作出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
101. 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。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
102. 為社會奉獻本來就是我應該做的。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
103. 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」。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
104. 只要政府官員作出對人民有益的事，即使傷害了我個人的利益，我也能夠接受。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

105. **下列幾件事情的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的：**

	少（差）非常多			相同			多（好）非常多
(1)陞遷機會。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(2)工作過程實際參與決策的機會。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(3)必須承擔的責任。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(4)讓我發揮自由創意的空間。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(5)教育訓練機會。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(6)隨時請年休假的機會。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(7)讓我在工作上發揮所長的機會。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(8)工作保障。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
(9)退休金制度。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

六、以下幾個有關選擇進入公部門職場之考量的問題，請依照您的想法進行圈選：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
106. 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到：						
(1)薪資與福利不錯。	1	2	3	4	5	6
(2)工作有保障。	1	2	3	4	5	6
(3)公部門是值得我發揮所長的地方。	1	2	3	4	5	6
(4)公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合。	1	2	3	4	5	6
(5)希望能為國家效力。	1	2	3	4	5	6
(6)其他，請說明 ________________________。						
107. 我在機關中工作想達到的目標為：						
(1)有更多陞遷的機會。	1	2	3	4	5	6
(2)保住可以讓我兼顧家庭的職務。	1	2	3	4	5	6
(3)為機關的整體表現而努力。	1	2	3	4	5	6
(4)努力為國家(人民)推動好的政策。	1	2	3	4	5	6
(5)每天能為人民服務就很快樂。	1	2	3	4	5	6
(6)其他，請說明 ________________________。						

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
108. 在相同薪資與福利水平下，若我會離開目前的工作去接另外一項職務，是因為另一項職務：						
(1)陞遷的機會較多。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(2)工作壓力較小及工作步調較緩和。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(3)工作環境比較正面積極。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(4)更有挑戰性。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(5)更能實現政策目標。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(6)其他，請說明 ____________________。						
109. 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的優點是：						
(1)薪資成長與職務陞遷機會的保障較好。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(2)大家可以為了一個共同的理想目標奉獻心力。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(3)不會被裁員。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(4)可以有權力實現理想中的政策目標。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(5)有機會為公共利益服務。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(6)其他，請說明 ____________________。						

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
110. 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：						
(1)景氣好的時候，與私部門年終獎金差太多。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(2)公部門「鐵飯碗」保障太好，讓國家競爭力下滑。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(3)民眾要求太多，工作不勝負荷。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(4)被強迫去落實與自己理念不合的公共政策。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(5)週遭的人大多保守消極，不願意一起為一個有意義的目標努力。	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
(6)其他，請說明 ________________________。						

七、請依照您的想法，回答下述關於工作滿意度的問題並進行圈選：

	非常不滿意	不滿意	有點不滿意	有點滿意	滿意	非常滿意
111. 對於目前工作的陞遷機會，我感到……	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
112. 對於目前工作能受到認同的程度，我感到……	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
113. 對於目前工作所肩負的責任，我感到……	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
114. 對於目前工作所帶來的意義，我感到……	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
115. 對於目前工作所獲得的成就感，我感到……	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

問卷結束，請檢查是否有漏未填答之問題，
再次感謝您的填答。

附錄八 公務人力資料庫基本資料分布表

基本資料	類別	次數	百分比	總數
性別	男	71956	46.7	154063
	女	82107	53.3	
婚姻狀況	已婚	102592	66.6	154063
	未婚	51318	33.3	
	缺漏值	153	.1	
年齡	19-30 歲	15136	9.8	154063
	31-40 歲	40775	26.5	
	41-50 歲	61518	39.9	
	51-60 歲	32998	21.4	
	60-65 歲	3636	2.4	
世代	<1987 年 (第 0 世代)	14356	9.3	154063
	1988-1991 年 (第 1 世代)	21086	13.7	
	1992-1999 年 (第 2 世代)	46793	30.4	
	2000-2008 年 (第 3 世代)	46480	30.2	
	2009-2012 年 (第 4 世代)	25348	16.5	
初始教育程度	小學	19	.0	154063
	初職（含簡易師範）	5	.0	
	國初中	232	.2	
	高職	12529	8.1	
	高中（含中正預校）	6271	4.1	
	專科	36315	23.6	
	大學	62179	40.4	
	碩士	19084	12.4	
	博士	259	.2	
	缺漏值	17170	11.1	

基本資料	類別	次數	百分比	總數
最高教育程度	小學	17	.0	154063
	職（含簡易師範）	5	.0	
	國初中	170	.1	
	高職	8057	5.2	
	高中（含中正預校）	4158	2.7	
	專科	32381	21.0	
	大學	66858	43.4	
	碩士	32838	21.3	
	博士	1499	1.0	
	缺漏值	8080	5.2	
人員區分	一般人員	124244	80.6	154063
	主計人員	10177	6.6	
	人事人員	7360	4.8	
	政風人員	2082	1.4	
	司法人員	8125	5.3	
	警察關務人員	142	.1	
	外交駐外人員	1555	1.0	
	交通事業人員	92	.1	
	約聘僱人員	109	.1	
	其他人員	139	.1	
	缺漏值	38	.0	
機關層級	中央	75910	49.3	154063
	地方	77393	50.2	
	缺漏值	760	.5	
主管經驗	0 無	122964	79.8	154063
	1 首長	1485	1.0	
	2 副首長	840	.5	
	3 一級主管	15438	10.0	
	4 二級主管	10965	7.1	
	5 三級主管	543	.4	
	6 四級以下主管	138	.1	
	7 一級副主管	784	.5	
	8 二級副主管	81	.1	
	9 三級副主管	18	.0	
	10 幕僚長	611	.4	

基本資料	類別	次數	百分比	總數
	11 副幕僚長	41	.0	
	缺漏值	148	.1	
重要主管職務	非主管	125206	81.3	154063
	第 7 職等主管	8103	5.3	
	第 8 職等主管	9274	6.0	
	第 9 職等主管	7702	5.0	
	第 10 職等主管	1627	1.1	
	第 11 職等主管	1283	.8	
	第 12 職等主管	569	.4	
	第 13 職等主管	193	.1	
	第 14 職等主管	106	.1	
官等	委任	51772	33.6	154063
	薦任	94547	61.4	
	簡任	6984	4.5	
	缺漏值	760	.5	
職等	第 1 職等	2910	1.9	154063
	第 2 職等	1975	1.3	
	第 3 職等	10405	6.8	
	第 4 職等	6762	4.4	
	第 5 職等	29720	19.3	
	第 6 職等	21297	13.8	
	第 7 職等	38604	25.1	
	第 8 職等	18598	12.1	
	第 9 職等	16048	10.4	
	第 10 職等	3419	2.2	
	第 11 職等	2211	1.4	
	第 12 職等	976	.6	
	第 13 職等	244	.2	
	第 14 職等	134	.1	
	缺漏值	760	.5	

圖表來源：本研究整

附錄九 期中報告審查意見回覆

發言委員	審查意見	研究團隊回應
熊組長忠勇	1. 研究報告第 24 頁談到在系統構面下加入制度因素作為次構面，本人看過資料後覺得制度因素是很重要的一點，因職等之陞遷，可能因制度變革而變得容易，譬如以下三點制度上的變革： （一）職務列等之調整：原地方機關科員之職等多數只能至第 5 職等，僅有部分約二分之一或三分之一人能升至第 6 職等或第 7 職等，可是民國 84 年及 85 年此制度變革後，所有科員均可直接升到第 6 職等或第 7 職等，可能造成第 5 職等跳第 6 職等速度變快。 （二）公務人員任用法之修正：過去第 5 職等若要升到薦任，只能透過升官等考試，但任用法第 17 條修正後，放寬為可透過升官等訓練，且可升至第 7 職等，然後再放寬至可升至第 8 職等，即不需再經過考試。再者，升官等訓練及格率較高，約有 98%至 99%，現在大約 89%至 90%左右，此一因素亦會造成職等之陞遷速度變快。 （三）地方制度法對一級主管之調整：因地方制度法研修多次，原本在民國 84 年或 85 年以前縣市政府之簡任職僅一、二位，但透過地方制度法之修正，增加簡任職之職缺，使得簡任職不斷增加，至今一級主管均為簡任職，甚至有些非一級主管亦為簡任職，以致幕僚長、副首長及其下面各職務之職等隨之調升。	同意。本研究在客觀資料分析中觀察制度性因素的影響，針對公務人員任用法、職務列等表修正，及地方制度法之制定及修正的時間點前後觀察陞遷速度之變化，請參第四章第一節之四。惟組改議題時間過近，由於資料的限制，故本研究無法加入作為制度因素之一。

	以上三個因素就制度層面上非常重要，因此在解讀過程當中，若無考慮到就無法瞭解某些年代之陞遷速度何以特別快。至於較細部分，包括組改、精省、政黨輪替等是否有影響、需不需要考慮，陳教授對於這方面應該很清楚，爰建議後續之研究能考量上述制度因素。	
	2. 在報告第 46 頁，公務人員陞遷法定義之陞遷，通常指的是職務之調動，非職等之調升，職等之調升如仍為原職，譬如：專員之列等為第 7 職等至第 9 職等，當由第 7 職等升至第 8 職等，於公務人員陞遷法之定義中，並非陞遷，而係考績升等。因為 2 年考績甲等或 3 年考績 1 甲 2 乙即可原職考績升等。但若界定陞遷是職務之變動，而非職等之變動，則研究可能變得相當複雜及困難。退一步而言，職務之變動，常伴隨著職等之變動，因此研究若無法以職務變動進行處理，本人同意以職等調升進行研究。但依考績法之規定，升一職等至少需經過兩年考績，一年 365 天乘以 2 為 730 天，而第 9 職等升至第 10 職等至少要等第 9 職等 3 年合格實授，因此需 1,095 天，但資料中部分陞遷天數卻低於 730 天，又如第 2 職等升第 3 職等僅 278 天，而 2000 年以後第 2 職等升第 3 職僅 500 多天或 200 多天，此些數據解讀上是否有問題？或者摻雜考試及格人員？請研究團隊進一步釐清。	本研究依然以職等變動當作一個研究陞遷的指標，但是，期末報告中，研究團隊也將當主管與否、陞遷序列變動、以及擔任 9 職等主管與否，當成另外三種客觀測量公務人員陞遷的方式，請參報告中表 34。
	3. 報告中提及第 4 世代的公務人員已占到簡任職，可能是以機要職任用，因為依據年資估算，若是一般人員應該未達簡任職的任用資格，但機要職直接占高缺之機會特別多，只是機要人員並非公務人員陞遷法之適用範圍，若能將之剔除，則資料之正確性將相對提高。	本研究已經在表 15 當中，將這個問題修正，將不合理的資料剔除。然而，這個部份應該是資料庫本身登錄誤差的問題，但是，因為個資法保護以及研

		究時程的關係，本研究不會針對資料庫資料進行查證篩選。
林科長怡君	1. 報告第 46 頁表格所載資料，以考績升等最快須有 2 年考列甲等年資始得晉升，因此本表所載第二職等晉升第三職等平均為 278 天，以及其他升等天數少於 2 年（730 天）的部分，建議宜再予檢視資料是否正確。此外，辭職再任或於不同任用制度間轉任人員（如二類或三類轉任人員），因有曾任年資得予併計，可能形成其升等天數較正常之 2 年考績升等天數還要少，因此建議將類此情形排除於統計範疇外，再跑分析才會較精準。	已配合委員意見修正，請參表 15。
	2. 報告第 24 頁之題目中提及「貴機關中主管在陞遷案中圈選陞遷序列第一名的頻率」，以「陞遷序列」係屬公務人員陞遷法所明定之專有名詞，係指機關職務依其列等高低及業務需要所為之排序，例如：科長之下一序列為專員，再下一序列為科員；而本題題目所問之意思應係主管在陞遷案中圈選「候選人名單」中列第一名的頻率，而不是指陞遷序列，因此建議修改相關文字，避免混淆。另本題題目提及由機關中「主管」來圈選，茲依陞遷法規定，圈選候選人係屬機關「首長」權責，而機關中單位主管很多，若以主管表示，恐致混淆，因此建議酌予修正題目相關文字會較明確。	已配合委員意見修正。
	3. 實務上並非機關內所有之職務都會列入陞遷序列表中，如屬公務人員陞遷法第 10 條第 1 項各款所列職務（如幕僚長、一級單位主管等），因得免經甄審（選），	感謝委員提供寶貴資訊，列入本研究考量。

	實務上各機關多未將其列入陞遷序列表中。	
簡簡任秘書長益謙	1. 報告第 36 頁至 37 頁表 2 及表 3 之母體及樣本係以五院、中央各部會、直轄市、縣市及鄉鎮市政府 4 類做區分，此與報告第 41 頁之表 5 及表 6 以中央機關、非直轄市地方機關 2 類做區分之呈現方式不同。地制法民國 88 年通過，所有職務列等提高後之影響很大，可能造成直轄市、縣市政府五都一準部分及各縣市政府、各鄉公所之機關層級及職務列等，受到某種程度規範，呈現出不同之現象，而表 5 及表 6 若能比照表 2 及表 3 將中央、直轄市等區分開進行分析，可能較易探討其緣由。	感謝委員提供修改意見,因研究團隊考量陞遷序列表分析一方面資料太少，也不易完整,基本上將這個部份儘量簡化,但並不會影響整體研究內涵的完整性。
	2. 報告中表 6：中央及地方機關之陞遷序列上，非直轄市地方機關部分，縣市政府升科長部分比較快，係因科員可直接升科長，但就所知，該等機關設置職務列等時，並不會跳空設置，因依照機關層級，其職務列等選置時，必定有層級，不會直接科員跳科長，中間可能更複雜，或還有專員之設置，才能到科長，就這部分可能與實際之法令有點差距。	感謝委員提供修改意見，因研究團隊考量陞遷序列表分析一方面資料太少，也不易完整，基本上將這個部份儘量簡化，但並不會影響整體研究內涵的完整性。
	3. 報告中表 7：技術職系及行政職系部分，以司法院為例，資訊處處長職等有第 13 職等或第 12 至 13 職等，不管是業務單位或輔助單位，通常輔助單位會比照一條鞭做設置，但列等均也有第 12 職等至 13 職等，因此可能當事人敘到第 12 職等，或敘到第 13 職等，此部分似與實務上有差距。	感謝委員提供修改意見，因研究團隊考量陞遷序列表分析一方面資料太少，也不易完整，基本上將這個部份儘量簡化，但並不會影響整體研究內涵的完整性。
	4. 報告中表 8 部分，台北市政府民政局及	感謝委員提供修改意

	台南市政府民政局，分別若要升到視察職務，前者會多一個序列，因為台南市未設股長職稱，但此種情況是因機關選置各種職務列等時，係自行設置所致，因依照地方制度法之組織準則，直轄市政府一級單位下設科，科下並得設股；直轄市政府所屬一級機關內部單位為科、組、室、中心，其下得設課、股；所屬二級機關內部單位為科、組、室、課，科、室下得設股。但為執行特殊性質業務者，得設廠、場、隊、站。只有設 2 級，此部分是否加設，並非制度上之限制，而是由縣市政府自行決定，因此敘述上建議做適度調整。	見，因研究團隊考量陞遷序列表分析一方面資料太少，也不易完整，基本上將這個部份儘量簡化，但並不會影響整體研究內涵的完整性。
	5. 報告中表 9 部分，主計及政風之陞遷序列分析，不知依據為何，目前主計、政風一條鞭，最高職務列等皆至第 13 職等，不只至第 10 職等或第 11 職等。報告中如此描述是否易使人覺得技術職系被壓抑、一條鞭和其他單位不對稱，且一條鞭單位，第 11 職等也有單位主管，但卻有列入陞遷序列表，是否易造成誤解。	感謝委員提供修改意見，因研究團隊考量陞遷序列表分析一方面資料太少，也不易完整，基本上將這個部份儘量簡化，但並不會影響整體研究內涵的完整性。
	6. 報告第 44 頁法官法施行後，檢察官、法官等人員已無職務列等，資料中之司法人員是否已將之排除。	是的，司法人員已經排除在本研究以外。
	7. 報告第 46 頁之表 10，第 6 職等升至第 9 職等，其平均陞遷時間依公務人員考績法規定，一般考績連續 2 年甲等或 2 年乙等 1 年甲等,約需 9 年多至 10 年左右，所呈現之資料蠻符合目前制度上所運作之速度。但同樣某世代，包括像地方部分，因地制法修正後，職務列等全部調高，陞遷速度會加速，尤其有些第 8 職等到第 9 職等或第 7 職等到第 8 職等的	這個部份與前面熊委員對於制度變革對陞遷影響的部分，一併處理。

	職務，因所有職務列等調高後，整個母體呈現之第 8 職等人數也隨之變多，這可能係因制度面所產生之現象。	
	8. 報告第 29 頁有一級、二級、三級、四級主管等，不知是機關之層級，亦或內部之單位層級，若為機關層級，則是首長，不會是主管，若為內部單位，依地制法或中央組織基準法所定僅有二級而已。	這個部份是資料庫原始的定義，到底細節為何，無從查證；但是，後來分析的時候，還是以「有沒有當作主管」作為它的依變數。

附錄十 期末報告審查意見回覆

發言委員	審查意見	研究團隊回應
莫專委永榮	1. 本研究所探討之陞遷係以「職等」晉升為主，惟依公務人員陞遷相關法制界定「陞遷」之定義，係指晉升「職務」，自得又能升「職等」；另陞遷之影響因素，包括個別機關管理之差異化因素（如獎懲）等，建議本研究補充敘明。	感謝委員提供修改意見。有關陞遷之定義，已經在第一章時稍作說明。另關於各機關所訂定之獎懲條件略有不同，主要是從深度訪談中摘錄呈現。
	2. 報告第 119 頁第一點，指出人事資料之登錄及制度，為改革當務之急，則應於政策建議上，明確說明主協辦機關政策之操作方式與改革方向，俾使後續易於執行。	感謝委員提供修改意見。有關政策建議之操作方式與改革方向，已於第七章說明。
	3. 報告第 119 頁第二點中，提到「主管因為組織員額與規模的限制」，由於「組織法規」之意涵包括組織法、編制表等，較「組織員額與規模」範圍大，爰建議將上開「組織員額與規模」修正為「組織法規」。	感謝委員提供修改意見，已配合修正。
	4. 報告第 119 頁第三點中，「收及」應為誤植，建議改為「蒐集」。	感謝委員提供修改意見，已配合修正。
黃專委美媛	1. 報告第 34 頁及第 105 頁所用之名詞「陞遷序列變動」及「職等序列是否有上升調整」，與公務人員陞遷法之定義應有所區別，建議補充敘明。	感謝委員提供修改意見，已分別於第一章說明陞遷之定義及第三章說明變數的操作化。
	2. 機關在辦理內陞時，陞遷序列表為	感謝委員提供修改意見，第六章第四節已

	重要之依據，但陞遷序列表係由各機關自行訂定，銓敘部及人力資料庫都無完整之資料，建議於研究限制部分，可再針對陞遷序列表之難以取得提出說明。	配合修正。
	3. 報告第 58 頁，提到博士學歷相較其他學歷，在委任及薦任職務之陞遷上具有優勢。但此研究於陞遷之定義係包括沒有調整職務之原職升等，因此同前所述，用此邏輯推論博士學歷陞遷速度最快，可能需再作修正。	感謝委員提供修改意見。關於陞遷速度比較，係以職等陞遷作為陞遷速度比較的基礎，相關內容已配合修正。另關於博士學歷陞遷較快之說法，已修正說明取得更高學歷對簡任職務之陞遷，有其重要性。
	4. 報告第 74 頁，有關地方制度法第 56 條於 96 年 6 月 15 日修正之部分，縣(市)政府一級單位主管及所屬一級機關首長，其總數二分之一，係由「得列機要人員」修正為「得列政務職，其職務比照簡任第 12 職等」，至其他常務職之職務列等都沒有調整，維持第 10 至第 11 職等。因此 96 年地方制度法修正後，簡任第 12 職等人數並沒有增加，建請依實務予以修正。	感謝委員提供修改意見。因前述修法所涉人員屬政務人員，本資料庫並未收錄渠等之資訊。
	5. 報告第 75 頁第 11 行，述及 2010 年新北市、臺中市、台南市及高雄市改制為直轄市後，簡任各職等人數大幅上升。其實桃園縣也已經在 2011 年 1 月 1 日升格為準直轄市，因此建議增列桃園縣。	感謝委員提供修改意見，相關內容已配合修正。
周組長秋玲	1. 報告中提及 1990 年公務人員任用法修正之原因係為拔擢優秀人才，避免簡任官等人員不足之斷層現象，	感謝委員提供修改意見，相關內容已配合修正。

		不知是否為研究團隊自立法說明上取得之資訊，但據個人瞭解，公務人員任用法修正之主要原因，係因委任升薦任官等需透過升官等訓練方式，但薦任升簡任官　等於原公務人員任用法第 17 條規定係以學歷及考績等條件即可取得，為了衡平，爰增加薦任升簡任官等亦要經過升官等訓練式。至於是否有人員斷層現象，可能需再查證。	
	2.	過去委任升薦任官等，僅能透過高考及升等考試，而公務人員任用法修正後，反而讓過去久任委任官等的人員，也可以透過訓練而陞遷，因此，制度之修正對於人員之陞遷而言，其實是放寬的，建議在論述上可將制度背景再做說明。	感謝委員提供修改意見。第 71 頁至第 75 頁已配合修正。
	3.	何種職務之調整屬於陞遷，與機關之組織編制有關，但本研究目前尚無法將兩者作明確區隔，如：中央機關與地方機關之職務結構不同，因此，統計資料中部分人員其職等之變動係屬考績升等，而非陞遷，惟此部分需與機關組織法規所規定之職務相扣合，未來如要進行更深入之研究時，可再嘗試用其他方式把此部分再做切割，可使研究結果更完整。	感謝委員提供修改意見。因各機關組織編制差異甚大，且人員之職稱又需扣連職等，方能瞭解該職務之相對重要性。例如主任職稱，可能有各種不同職等，重要性差異也甚大；又如秘書或視察，也有薦任與簡任的差別，辦理之職務內容也大不相同，在有限的研究時程，整理該項資料將會花費相對時間精力，為利研究之進行，所以本研究略加簡化，改以進入公職考試及職等作為分析

		基礎。
	4. 報告中提及「地方陞主管」之現象，很大因素來自組織職務結構。例如：中央機關主管職務之設置比地方機關少，於縣(市)政府中，高考進用之科員，往上的職務就是主管，但中央機關之科員，則須先升專員，再升主管。地方機關主管職務之設置數，自然會影響到地方機關同仁所占職務，目前法令亦無規定須多少人，始能成立一個單位，報告中對此部分之分析，可與組織編制做扣合。	感謝委員提供修改意見。相關發現主要是結合主客觀資料後分析得出之結論，組織結構的重要性不可小覷，未來可再予延展研究。
	5. 建議報告中「第 6 職等」及「薦任第 6 職等」用詞予以統一，是否加官等可於報告一開始即做說明。	感謝委員提供修改意見，本研究已統一為第 6 職等。
吳執行秘書鏡滄	1. 期末報告中表 1(第 22 頁)之台北市政府「民政司」似屬誤植	感謝委員提供修改意見，已修正為台北市政府「民政局」。
謝執行秘書惠元	1. 報告中表 4，五院及總統府人數為 1 人，比例為 0.000，雖我們懂 0.000 代表的意思，但仍建議於表下面再添加說明	感謝委員提供修改意見，相關內容已配合修正。
	2. 報告第 78 頁，第二節標題為「公務人員對陞遷制度的公平性認知」，建議「公務員」文字統一改為「公務人員」。	感謝委員提供修改意見，相關內容已配合修正。
	3. 報告中四個研究問題，應均能與內文做扣合。如：第一個問題為公務人員陞遷的關鍵因素，於第二章及第三章均有提及，部分從文獻，部分從資料庫及座談中取得。第二個問題，公務人員陞遷與績效之連結，則論述較少。第三個問題，公	感謝委員提供修改意見。關於工作績效與陞遷研究，本研究係於第五章中，探討工作績效與陞遷滿意度及公平性之關係。關於陞遷公平性之認知，已從訪談結果加

		務人員對陞遷制度之公平性認知，內文中有提供統計數據，但對陞遷評分項目之看法，則無提及，也許訪談逐字稿內有，爰此建議上述部分再加強論述。	入分析。
熊組長 忠勇	1.	報告中有些資料分析與實務認知有落差，例如某些制度之改變是將升等的條件放寬，升等的時間理應縮短，但研究資料則顯示第 5 職等升第 6 職等的時間變得更久，我相信統計資料應該沒有問題，應是資料解讀的問題，可能需懂實務經驗者重新做解讀。	感謝委員提供修改意見，相關內容已配合修正。
	2.	報告中呈現第 2 職等升第 3 職等平均天數需要 884 天，第 13 職等升第 14 職等是 1,175 天，如果僅看文字敘述可能讓人以為第13職等升第14職等平均為 3 年多，但實務上絕大部分人均卡在第 13 職等就升不上去了。因此，上述資料顯示的是「13 職等者，若能陞遷至第 14 職等，平均等待期是 3 年多」，但對更多的人來說，13 職等就是他的天花板，最後就是第 13 職等退休，同樣的情形也發生在其它的職等。因此「等待期」與「天花板」之間該如何更有意義地詮釋，建議後續若有時間，可請人事界具實務經驗之專家，再就統計數據重新解讀。	感謝委員提供修改意見，相關內容已配合修正。
	3.	建議於第一章就加以敘明，本研究報告主要是從升職等之角度去詮釋陞遷的概念。另外陞遷序列的概念亦需加以說明清楚，因陞序列既不是升等也不是升主管，易使讀者在	感謝委員提供修改意見，第一章已先說明陞遷的定義及其操作化。

	閱讀上產生不同的解讀。	
袁副秘書長自玉	1. 建議報告中各項名詞之定義，請於報告開始即做說明，如：陞遷序列表、職等升等及職務陞遷等名詞，避免讀者解讀上產生困惑。	感謝委員提供修改意見，已配合於第一章中增列說明。
	2. 第七章建議與結論部分很有參考價值，但建議將第 40 頁研究架構中各面向的變數，如：心理契約、情緒勞務所代表之意義，於結論時亦稍加做文字敘述，幫助讀者更易進入研究報告的結論菁華。	感謝委員提供修改意見。關於心理契約與情緒勞務之定義，已於第二章先予說明。
陳主任玉豐	1. 報告中第 70 至 71 頁，圖 14 歷年曲線呈現陞遷至簡任第 10 職等的人數不斷增加（即說明歷年陞遷機會是呈增加），但對照看圖 15 陞遷至簡任第 10 職等之天數不減反增，因此研究團隊所解釋的理由是「訓練升等」阻礙了陞遷速度，但實際上訓練升等的政策是不會阻礙陞遷管道。因此推測陞遷天數不減反增之理由可能是大家蹲點蹲太久了，當政策開放之後，那些等很久的人，有機會可以升上簡任，導致陞遷天數增加，這在公務體系中是很合理的現象。	感謝委員提供修改意見。本研究已參照委員意見重新詮釋。
	2. 表 15 各職等平均陞遷天數，所呈現之數字只能說明已陞遷者，至於未陞遷且在現職停留很久者，可從另一面向來看，即同時計算在現職等已停留時間，兩個面向同時對照比較，較不會誤判陞遷速度。	感謝委員提供修改意見。本研究已參照委員意見重新詮釋。

附錄十一 問卷次數分配表：整體樣本

A1 請問您是經由何種方式進入公職?											
總計		公務人員高等考試		公務人員普通考試		公務人員初等考試		公務人員特種考試		其他	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
4775	100.0	1130	23.7	724	15.2	364	7.6	1817	38.1	740	15.5

A2 請問您的性別?					
總計		男性		女性	
次數	%	次數	%	次數	%
4871	100.0	2253	46.3	2618	53.7

A3 請問您的最高教育程度為？																	
總計		小學		國初中		高職		高中(含中正預校)		專科		學士		碩士		博士	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
4878	100.0	3	.1	8	.2	229	4.7	89	1.8	999	20.5	2254	46.2	1223	25.1	73	1.5

SY08_4 請問您是否曾在機關正副首長辦公室擔任過機要相關職務？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
4874	100.0	141	2.9	4733	97.1

A5 請問您是否曾擔任人事甄審會的委員？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
4858	100.0	1443	29.7	3415	70.3

HC17_6 請問您目前的婚姻狀況是？									
總計		已婚		未婚		離婚		其他	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
4874	100.0	3470	71.2	1229	25.2	153	3.1	22	.5

HC17_6b 請問您的配偶是否也在公家機關服務？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
3625	100.0	1381	38.1	2244	61.9

HC17_7 請問您其他家人的生活費用，大約多少百分比必須仰賴您的收入？											
總計		0-20%		21-40%		41-60%		61-80%		81-100%	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
4821	100.0	1252	26.0	813	16.9	1139	23.6	751	15.6	866	18.0

HC17_8 請問您是否有小孩？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
4859	100.0	3262	67.1	1597	32.9

HC17_8a 共計幾位															
總計		0		1		2		3		4		5		6	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
3253	100.0	10	.3	810	24.9	1885	57.9	481	14.8	59	1.8	7	.2	1	.0

HC17_9 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的?														
總計	HC17_9a 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：0-6 歲兒童		HC17_9b 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：65 歲以上老人		HC17_9c 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：長期生病之病患		HC17_9d 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：身心障礙者		HC17_9e 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：精神疾病		HC17_9f 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：其他請說明		HC17_9g 以上皆無	
樣本數	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
4845	763	15.7	1456	30.1	300	6.2	301	6.2	57	1.2	53	1.1	2596	53.6

	總計		很不好		不好		普通		好		很好		不適用	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
HC17_10a 請您評估自己目前的健康狀況	4837	100.0	26	.5	336	6.9	2157	44.6	1486	30.7	825	17.1	7	.1
HC17_10b 請您評估您父親目前的健康狀況	4399	100.0	205	4.7	626	14.2	1341	30.5	609	13.8	241	5.5	1377	31.3
HC17_10c 請您評估您母親目前的健康狀況	4606	100.0	241	5.2	1002	21.8	1688	36.6	702	15.2	276	6.0	697	15.1
HC17_10d 請您評估配偶目前的健康狀況	3536	100.0	20	.6	169	4.8	1489	42.1	1227	34.7	499	14.1	132	3.7
HC17_10e 請您評估配偶父親目前的健康狀況	3238	100.0	142	4.4	432	13.3	828	25.6	417	12.9	129	4.0	1290	39.8
HC17_10f 請您評估配偶母親目前的健康狀況	3330	100.0	181	5.4	617	18.5	1109	33.3	498	15.0	157	4.7	768	23.1

CL03_11 請問您目前信仰的宗教是?																
總計	CL03_11a 請問您目前信仰的宗教是：佛教		CL03_11b 請問您目前信仰的宗教是：道教		CL03_11c 請問您目前信仰的宗教是：一貫道		CL03_11d 請問您目前信仰的宗教是：回教		CL03_11e 請問您目前信仰的宗教是：天主教		CL03_11f 請問您目前信仰的宗教是：基督教		CL03_11fs 請問您目前信仰的宗教是：其他，請說明		CL03_11h 請問您目前信仰的宗教是：無宗教信仰	
樣本數	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
4870	2051	42.1	1642	33.7	134	2.8	5	.1	99	2.0	349	7.2	96	2.0	1485	30.5

SYS07_12 目前台灣有許多政黨，請問您比較偏向哪一個政黨？													
總計		國民黨		民進黨		親民黨		新黨		其他黨派		不偏向任何政黨	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
4838	100.0	927	19.2	140	2.9	10	.2	15	.3	17	.4	3729	77.1

SYS07_12b 若您不偏向任何政黨，請問您比較偏向泛藍或是泛綠？							
總計		泛綠		泛藍		其他	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
3856	100.0	494	12.8	1551	40.2	1811	47.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP02_13 我可以預測自己的陞遷時程	4862	100.0	858	17.6	1772	36.4	969	19.9	821	16.9	398	8.2	44	.9
SP02_14 當我有陞遷機會時，長官會詢問我的意見	4860	100.0	438	9.0	942	19.4	812	16.7	1431	29.4	1129	23.2	108	2.2
SP02_15 我覺得我可以靠自己的努力爭取到陞遷機會	4861	100.0	419	8.6	851	17.5	996	20.5	1492	30.7	963	19.8	140	2.9
SP02_16 如果有必要，我可以運用政治手段幫助自己陞遷	4868	100.0	1552	31.9	1575	32.4	714	14.7	628	12.9	302	6.2	97	2.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS05_17 本機關的陞遷決定經常受本機關以外人士影響	4861	100.0	351	7.2	1263	26.0	1164	23.9	1154	23.7	616	12.7	313	6.4
SYS05_18 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	4874	100.0	322	6.6	1048	21.5	1176	24.1	1288	26.4	624	12.8	416	8.5
SYS05_19 本機關中決策者人馬或某些特定的人較容易獲得陞遷	4873	100.0	120	2.5	514	10.5	659	13.5	1718	35.3	1267	26.0	595	12.2
SYS05_20 本機關的陞遷決定，常是反映決策者的個人偏好	4869	100.0	114	2.3	591	12.1	834	17.1	1736	35.7	1095	22.5	499	10.2
SYS05_21 本機關陞遷決定主要是以所需人力為考量	4859	100.0	200	4.1	547	11.3	1049	21.6	1914	39.4	1049	21.6	100	2.1
SYS05_22 本機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素	4863	100.0	89	1.8	563	11.6	979	20.1	1756	36.1	992	20.4	484	10.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP01_23 與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形	4876	100.0	320	6.6	705	14.5	1317	27.0	1615	33.1	831	17.0	88	1.8
SP01_24 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	4854	100.0	51	1.1	205	4.2	856	17.6	2364	48.7	1098	22.6	280	5.8
SP01_25 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	4870	100.0	340	7.0	698	14.3	1567	32.2	1519	31.2	674	13.8	72	1.5
SP01_26 我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意	4873	100.0	26	.5	133	2.7	442	9.1	1966	40.3	1819	37.3	487	10.0
SP01_30 我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況	4875	100.0	278	5.7	675	13.8	1365	28.0	1579	32.4	905	18.6	73	1.5

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
DV5_27 本機關內有關陞遷決策的過程是公平的	4867	100.0	330	6.8	649	13.3	1487	30.6	1597	32.8	732	15.0	72	1.5
DV5_28 本機關跟陞遷有關的制度規定並不公平	4867	100.0	113	2.3	778	16.0	1674	34.4	1502	30.9	569	11.7	231	4.7
DV5_29 本機關內人事甄審會,對陞遷案件多能公平客觀地審議	4863	100.0	252	5.2	549	11.3	1294	26.6	1833	37.7	839	17.3	96	2.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS06_31 我被要求的工作進度跟同事的工作相比是相當的	4867	100.0	135	2.8	441	9.1	936	19.2	1780	36.6	1456	29.9	119	2.4
SYS06_32 我被要求的工作負荷跟同事比起來是公平的	4867	100.0	244	5.0	614	12.6	1264	26.0	1559	32.0	1110	22.8	76	1.6
SYS06_33 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的	4867	100.0	204	4.2	544	11.2	1093	22.5	1690	34.7	1250	25.7	86	1.8
SYS06_34 整體而言,我的直屬主管在做工作相關決策前會傾聽所屬員工意見	4874	100.0	237	4.9	472	9.7	953	19.6	1705	35.0	1339	27.5	168	3.4
SYS06_35 整體而言,我的直屬主管在蒐集正確並完整的資訊後,才制定工作相關決策	4874	100.0	212	4.3	485	10.0	1092	22.4	1752	35.9	1194	24.5	139	2.9
SYS06_36 整體而言,當我的直屬主管制定與我工作有關的決策時,會提供我一個充分的理由	4871	100.0	184	3.8	486	10.0	1191	24.5	1698	34.9	1180	24.2	132	2.7

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS02_37 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人	4874	100.0	843	17.3	1633	33.5	1169	24.0	751	15.4	429	8.8	49	1.0
SYS02_38 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人	4873	100.0	808	16.6	1637	33.6	1225	25.1	805	16.5	360	7.4	38	.8
SYS02_39 我有一些特殊的資訊或人際網絡是主管或機關高層所需要的	4870	100.0	1046	21.5	1789	36.7	1200	24.6	601	12.3	206	4.2	28	.6

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS03_40 主管的決策，下屬不應該反對	4874	100.0	465	9.5	1159	23.8	2055	42.2	804	16.5	343	7.0	48	1.0
SYS03_41 主管詢問下屬意見的情況應該越少發生越好	4878	100.0	591	12.1	1919	39.3	1905	39.1	342	7.0	109	2.2	12	.2
SYS03_42 主管運用職務權威來處理與下屬之間的關係是必要的	4867	100.0	551	11.3	1070	22.0	1459	30.0	1396	28.7	359	7.4	32	.7
SYS03_43 我信任我的直屬主管	4872	100.0	157	3.2	331	6.8	778	16.0	1713	35.2	1594	32.7	299	6.1
SYS03_44 整體而言，我覺得我的直屬主管有做好己身的工作	4873	100.0	136	2.8	278	5.7	631	12.9	1633	33.5	1775	36.4	420	8.6
SYS03_45 我相當敬重組織內資深的主管	4873	100.0	61	1.3	188	3.9	478	9.8	1619	33.2	2033	41.7	494	10.1
SYS03_46 在我服務的機關中，主管們往往能有效激勵員工士氣	4876	100.0	237	4.9	562	11.5	1316	27.0	1610	33.0	995	20.4	156	3.2
SYS03_47 在我服務的機關中，主管們對清廉的自我要求很高	4868	100.0	106	2.2	204	4.2	529	10.9	1671	34.3	1829	37.6	529	10.9

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP07_48 我認為目前公務人員陞遷之規定是清楚的	4878	100.0	181	3.7	530	10.9	1081	22.2	1651	33.8	1323	27.1	112	2.3
SP07_49 我認為目前公務人員陞遷法中對於陞遷決策的公開性規定是不足的	4868	100.0	34	.7	262	5.4	908	18.7	2249	46.2	1122	23.0	293	6.0
SP07_50 當陞遷決策損害個人權益時，我認為目前公務體系有提供足夠的申訴與救濟管道	4871	100.0	287	5.9	744	15.3	1522	31.2	1517	31.1	726	14.9	75	1.5
SP07_51 我認為目前公務人員陞遷對於個人陞遷條件的規定是合理且有意義的	4868	100.0	195	4.0	572	11.8	1467	30.1	1839	37.8	753	15.5	42	.9
SP07_52 我認為目前公務人員陞遷相關規定是可以落實的	4867	100.0	212	4.4	582	12.0	1345	27.6	1821	37.4	856	17.6	51	1.0
SP07_53 我認為機關內對於陞遷甄審會的組成是公平的	4865	100.0	201	4.1	496	10.2	1286	26.4	1886	38.8	916	18.8	80	1.6
SP07_54 我認為機關內陞遷甄審會的運作方式是公平的	4863	100.0	206	4.2	547	11.2	1420	29.2	1791	36.8	838	17.2	61	1.3
SP07_55 我認為某些人得免經甄審程序而晉升是不公平的	4855	100.0	36	.7	202	4.2	607	12.5	1681	34.6	1692	34.9	637	13.1
SP07_56 我認為目前機關中，對於主管職的陞遷決策評定是公平的	4860	100.0	256	5.3	576	11.9	1492	30.7	1771	36.4	713	14.7	52	1.1
SP07_57 我認為目前公務人員之陞遷，須按照陞遷序列表逐級辦理是公平的	4865	100.0	97	2.0	315	6.5	950	19.5	1971	40.5	1362	28.0	170	3.5
SP07_58 我認為目前公務人員之陞遷對於個人分數之計算是不公平的	4855	100.0	53	1.1	480	9.9	1462	30.1	1953	40.2	674	13.9	233	4.8

	總計		非常不瞭解		不瞭解		有點不瞭解		有點瞭解		瞭解		非常瞭解	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP07_59 整體而言，您認為自己對現行陞遷制度有多瞭解	4658	100.0	132	2.8	654	14.0	997	21.4	1741	37.4	1027	22.0	107	2.3

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP06_60 我常常無法完成主管所交辦的工作事項	4879	100.0	1408	28.9	2567	52.6	729	14.9	141	2.9	24	.5	10	.2
SP06_61 我的工作品質能獲得主管的肯定	4876	100.0	20	.4	78	1.6	247	5.1	1559	32.0	2564	52.6	408	8.4
SP06_62 我的工作品質能獲得同仁的肯定	4868	100.0	5	.1	23	.5	138	2.8	1628	33.4	2651	54.5	423	8.7
SP06_63 我的整體工作表現十分優異	4870	100.0	4	.1	45	.9	354	7.3	2283	46.9	1894	38.9	290	6.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
HC18_64 我的工作常會因為必須兼顧家庭而受到干擾	4879	100.0	498	10.2	1694	34.7	1140	23.4	1047	21.5	385	7.9	115	2.4
HC18_65 為了兼顧家庭，我常無法挪出時間參與對公務生涯有幫助的活動	4877	100.0	449	9.2	1560	32.0	1134	23.3	1127	23.1	475	9.7	132	2.7
HC18_66 因為家庭壓力，使得我在工作時也會想著家裡的事情	4880	100.0	607	12.4	1824	37.4	1118	22.9	1006	20.6	246	5.0	79	1.6
HC18_67 我在家庭中所用來解決問題的方法，無法有效解決工作上所遇到的問題	4867	100.0	316	6.5	1370	28.1	1425	29.3	1158	23.8	537	11.0	61	1.3
HC18_68 我的工作使得我沒有時間陪家人	4878	100.0	308	6.3	1566	32.1	1233	25.3	1100	22.6	456	9.3	215	4.4

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
HC18_69 工作上所花費的時間使我不能分擔家庭的責任與事務	4878	100.0	284	5.8	1516	31.1	1291	26.5	1202	24.6	419	8.6	166	3.4
HC18_70 下班後,我常有被榨乾的感覺,而無法為家庭盡心盡力	4879	100.0	200	4.1	1196	24.5	1202	24.6	1408	28.9	577	11.8	296	6.1
HC18_71 我在工作上所用來解決問題的方法,無法有效解決家庭生活中所遇到的問題	4865	100.0	169	3.5	1060	21.8	1415	29.1	1424	29.3	662	13.6	135	2.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS04_72 我很瞭解人性，沒有什麼人可以騙得了我	4877	100.0	201	4.1	1178	24.2	1801	36.9	1248	25.6	411	8.4	38	.8
SYS04_73 在社交場合中，我總是知道如何透過言行舉止來影響他人	4872	100.0	206	4.2	1028	21.1	1835	37.7	1418	29.1	360	7.4	25	.5
SYS04_74 與別人互動時，我懂得察言觀色	4879	100.0	58	1.2	278	5.7	860	17.6	2516	51.6	1074	22.0	93	1.9
SYS04_75 我能夠讓我身旁多數人對我沒有戒心	4867	100.0	61	1.3	318	6.5	1119	23.0	2312	47.5	976	20.1	81	1.7
SYS04_76 我與他人的溝通協調技巧很好	4877	100.0	52	1.1	276	5.7	1178	24.2	2443	50.1	866	17.8	62	1.3
SYS04_77 對我而言，與他人發展友好關係是輕而易舉的事	4876	100.0	53	1.1	272	5.6	1335	27.4	2267	46.5	863	17.7	86	1.8
SYS04_78 我在工作上花大量的時間與精力與他人建立網絡關係	4871	100.0	224	4.6	1302	26.7	2077	42.6	983	20.2	264	5.4	21	.4
SYS04_79 我在工作上善於和有影響力的人建立網絡關係	4875	100.0	402	8.2	1356	27.8	1932	39.6	957	19.6	204	4.2	24	.5
SYS04_80 我善於使用我的人脈關係來處理工作上所面臨的任何事情	4874	100.0	305	6.3	996	20.4	1585	32.5	1538	31.6	409	8.4	41	.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP07_81 在工作上，我常需要以不同的情緒來面對不同的人	4876	100.0	83	1.7	720	14.8	965	19.8	1874	38.4	1035	21.2	199	4.1
SP07_82 控制自己的情緒，是我工作職責的一部分	4875	100.0	12	.2	107	2.2	216	4.4	1597	32.8	2337	47.9	606	12.4
SP07_83 在工作場合中，引導其他人走出情緒低潮，是我的工作職責之一	4875	100.0	98	2.0	701	14.4	1199	24.6	1724	35.4	999	20.5	154	3.2
SP07_84 在工作上，我常需要隱藏自己的情緒	4876	100.0	25	.5	267	5.5	667	13.7	2186	44.8	1413	29.0	318	6.5
SP07_85 我的工作常須要面對不友善的人	4871	100.0	54	1.1	603	12.4	1025	21.0	1584	32.5	1090	22.4	515	10.6
SP07_86 為了要營造愉悅的工作氣氛，我會館理好自己的情緒	4878	100.0	4	.1	28	.6	145	3.0	1594	32.7	2514	51.5	593	12.2
SP07_87 不管跟我互動的人對我怎樣，我的職責是必須以和善的態度回應	4877	100.0	10	.2	68	1.4	309	6.3	1477	30.3	2317	47.5	696	14.3
SP07_88 我對自己在工作場所上的情緒管理非常有自信	4877	100.0	15	.3	103	2.1	705	14.5	1947	39.9	1774	36.4	333	6.8
SP07_89 安撫別人的情緒，是我在行的事	4877	100.0	72	1.5	483	9.9	1531	31.4	1949	40.0	743	15.2	99	2.0
SP07_90 當同仁之間有爭執時，我會嘗試當一個調停者	4875	100.0	78	1.6	371	7.6	1007	20.7	2223	45.6	1072	22.0	124	2.5

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP03_91「政治」對我來說是一個骯髒的詞彙	4873	100.0	141	2.9	739	15.2	1428	29.3	1463	30.0	732	15.0	370	7.6
SP03_92 我不關心政治人物的一舉一動	4878	100.0	102	2.1	767	15.7	1545	31.7	1393	28.6	799	16.4	272	5.6
SP03_93 政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒意義的	4867	100.0	206	4.2	1305	26.8	1926	39.6	911	18.7	405	8.3	114	2.3
SP03_94 我對我所服務的社區與人民不感興趣	4874	100.0	331	6.8	1752	35.9	2010	41.2	555	11.4	181	3.7	45	.9
SP03_95 我對我所服務的社區與人民做了無私的奉獻	4869	100.0	52	1.1	386	7.9	1391	28.6	1978	40.6	931	19.1	131	2.7
SP03_96 執行公共服務對我來說是一種公民責任	4873	100.0	14	.3	70	1.4	273	5.6	2048	42.0	2049	42.0	419	8.6
SP03_97 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍	4875	100.0	7	.1	25	.5	69	1.4	1128	23.1	2621	53.8	1025	21.0
SP03_98 我經常提醒自己，人們總是互相依賴的	4879	100.0	7	.1	53	1.1	242	5.0	1615	33.1	2382	48.8	580	11.9
SP03_99 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的	4877	100.0	16	.3	52	1.1	137	2.8	1083	22.2	2452	50.3	1137	23.3
SP03_100 對人民、社會作出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義	4868	100.0	18	.4	156	3.2	696	14.3	1926	39.6	1648	33.9	424	8.7
SP03_101 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	4860	100.0	50	1.0	266	5.5	1047	21.5	2016	41.5	1211	24.9	270	5.6
SP03_102 為社會奉獻本來就是我應該作的	4863	100.0	13	.3	74	1.5	374	7.7	2098	43.1	1848	38.0	456	9.4
SP03_103 我認為當今人們該學、該作的，不是「取之於社會」而是「用之於社會」	4865	100.0	35	.7	115	2.4	325	6.7	1819	37.4	2004	41.2	567	11.7
SP03_104 只要政府官員作出對人民有益的事，即使傷害了我個人的利益，我也能夠接受	4860	100.0	117	2.4	307	6.3	971	20.0	1938	39.9	1238	25.5	289	5.9

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP08_105a 陞遷機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4807	100.0	652	13.6	769	16.0	1331	27.7	1475	30.7	435	9.0	145	3.0
SP08_105b 工作過程實際參與決策的機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4827	100.0	522	10.8	680	14.1	1237	25.6	1480	30.7	694	14.4	214	4.4
SP08_105c 必須承擔的責任的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4345	100.0	62	1.4	80	1.8	248	5.7	1548	35.6	1299	29.9	1108	25.5
SP08_105d 讓我發揮自由創意的空間的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4814	100.0	449	9.3	652	13.5	1290	26.8	1471	30.6	691	14.4	261	5.4
SP08_105e 教育訓練機會和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4680	100.0	211	4.5	368	7.9	805	17.2	1628	34.8	1084	23.2	584	12.5
SP08_105f 隨時請年休假的機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4682	100.0	364	7.8	527	11.3	756	16.1	1816	38.8	713	15.2	506	10.8
SP08_105g 讓我在工作上發揮所長的機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4774	100.0	231	4.8	403	8.4	1015	21.3	1866	39.1	879	18.4	380	8.0
SP08_105h 工作保障的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4530	100.0	150	3.3	188	4.2	483	10.7	2072	45.7	830	18.3	807	17.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP08_105i 退休金制度的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	4676	100.0	779	16.7	810	17.3	996	21.3	1157	24.7	513	11.0	421	9.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_106a 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到:薪資與福利不錯	4865	100.0	67	1.4	200	4.1	436	9.0	1647	33.9	1973	40.6	542	11.1
SP04_106b 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到:工作有保障	4870	100.0	16	.3	45	.9	87	1.8	1090	22.4	2577	52.9	1055	21.7
SP04_106c 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到:公部門是值得我發揮所長的地方	4863	100.0	109	2.2	361	7.4	1099	22.6	1877	38.6	1207	24.8	210	4.3
SP04_106d 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到:公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合	4851	100.0	106	2.2	375	7.7	1147	23.6	1999	41.2	1039	21.4	185	3.8
SP04_106e 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到:希望能為國家效力	4835	100.0	70	1.4	205	4.2	604	12.5	2002	41.4	1561	32.3	393	8.1

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_107a 我在機關中工作想達到的目標為：有更多陞遷的機會	4869	100.0	117	2.4	476	9.8	1057	21.7	1874	38.5	1090	22.4	255	5.2
SP04_107b 我在機關中工作想達到的目標為：保住可以讓我兼顧家庭的職務	4876	100.0	37	.8	150	3.1	316	6.5	1770	36.3	1991	40.8	612	12.6

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_107c 我在機關中工作想達到的目標為：為機關的整體表現而努力	4873	100.0	24	.5	78	1.6	292	6.0	2035	41.8	2070	42.5	374	7.7
SP04_107d 我在機關中工作想達到的目標為：努力為國家推動好的政策	4869	100.0	29	.6	65	1.3	323	6.6	2001	41.1	1972	40.5	479	9.8
SP04_107e 我在機關中工作想達到的目標為：每天能為人民服務就很快樂	4853	100.0	37	.8	103	2.1	471	9.7	2038	42.0	1739	35.8	465	9.6

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_108a 在相同薪資與福利水平下,若我會離開目前的工作去接另外一項職務,是因為另外一項職務:陞遷的機會較多	4848	100.0	131	2.7	558	11.5	895	18.5	1464	30.2	1367	28.2	433	8.9
SP04_108b 在相同薪資與福利水平下,若我會離開目前的工作去接另外一項職務,是因為另外一項職務:工作壓力較小及工作步調較緩和	4856	100.0	65	1.3	337	6.9	664	13.7	1487	30.6	1668	34.3	635	13.1
SP04_108c 在相同薪資與福利水平下,若我會離開目前的工作去接另外一項職務,是因為另外一項職務:工作環境比較正面積極	4856	100.0	21	.4	126	2.6	306	6.3	1422	29.3	2168	44.6	813	16.7

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_108d 在相同薪資與福利水平下,若我會離開目前的工作去接另外一項職務,是因為另外一項職務:更有挑戰性	4846	100.0	52	1.1	242	5.0	906	18.7	2052	42.3	1296	26.7	298	6.1
SP04_108e 在相同薪資與福利水平下,若我會離開目前的工作去接另外一項職務,是因為另外一項職務:更能實現政策目標	4830	100.0	54	1.1	244	5.1	990	20.5	1984	41.1	1260	26.1	298	6.2

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_109a 與私部門相比之下,我覺得在政府部門工作的優點是:薪資成長與職務陞遷機會的保障較好	4869	100.0	168	3.5	433	8.9	806	16.6	1622	33.3	1465	30.1	375	7.7
SP04_109b 與私部門相比之下,我覺得在政府部門工作的優點是:大家可以為了一個共同的理想目標貢獻心力	4862	100.0	152	3.1	447	9.2	1220	25.1	1818	37.4	1046	21.5	179	3.7
SP04_109c 與私部門相比之下,我覺得在政府部門工作的優點是:不會被裁員	4868	100.0	69	1.4	208	4.3	579	11.9	1699	34.9	1707	35.1	606	12.4
SP04_109d 與私部門相比之下,我覺得在政府部門工作的優點是:可以有權力實現理想中的政策目標	4857	100.0	142	2.9	492	10.1	1334	27.5	1822	37.5	927	19.1	140	2.9

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_109e 與私部門相比之下,我覺得在政府部門工作的優點是:有機會為公共利益服務	4859	100.0	40	.8	120	2.5	370	7.6	2037	41.9	1867	38.4	425	8.7

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_110a 與私部門相比之下,我覺得在政府部門工作的缺點是:景氣好的時候,與私部門年終獎金差太多	4863	100.0	36	.7	179	3.7	319	6.6	1219	25.1	1900	39.1	1210	24.9
SP04_110b 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：公部門「鐵飯碗」保障太好，讓國家競爭力下滑	4856	100.0	546	11.2	1097	22.6	1470	30.3	1016	20.9	552	11.4	175	3.6
SP04_110c 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：民眾要求太多，工作不勝負荷	4854	100.0	56	1.2	395	8.1	1010	20.8	1851	38.1	1066	22.0	476	9.8
SP04_110d 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：被強迫去落實與自己理念不合的公共政策	4856	100.0	58	1.2	471	9.7	1249	25.7	1953	40.2	855	17.6	270	5.6
SP04_110e 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：週遭的人大多保守消極，不願意一起為一個有意義的目標努力	4848	100.0	61	1.3	497	10.3	1294	26.7	1812	37.4	880	18.2	304	6.3

	總計		非常不滿意		不滿意		有點不滿意		有點滿意		滿意		非常滿意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP05_111 對於目前工作的陞遷機會，我感到	4860	100.0	310	6.4	675	13.9	1451	29.9	1620	33.3	731	15.0	73	1.5
SP05_112 對於目前工作能受到認同的程度，我感到	4864	100.0	125	2.6	412	8.5	864	17.8	1981	40.7	1358	27.9	124	2.5
SP05_113 對於目前工作所肩負的責任，我感到	4864	100.0	144	3.0	400	8.2	1038	21.3	1984	40.8	1210	24.9	88	1.8
SP05_114 對於目前工作所帶來的意義，我感到	4861	100.0	128	2.6	293	6.0	838	17.2	2026	41.7	1415	29.1	161	3.3
SP05_115 對於目前工作所獲得的成就感，我感到	4859	100.0	149	3.1	363	7.5	862	17.7	1973	40.6	1329	27.4	183	3.8

附錄十二 問卷次數分配表：世代樣本

A1 請問您是經由何種方式進入公職?											
總計		公務人員高等考試		公務人員普通考試		公務人員初等考試		公務人員特種考試		其他	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1533	100.0	915	59.7	36	2.3	5	.3	498	32.5	79	5.2

A2 請問您的性別?					
總計		男性		女性	
次數	%	次數	%	次數	%
1559	100.0	777	49.8	782	50.2

A3 請問您的最高教育程度為？																	
總計		小學		國初中		高職		高中(含中正預校)		專科		學士		碩士		博士	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1563	100.0	0	.0	0	.0	4	.3	4	.3	222	14.2	637	40.8	629	40.2	67	4.3

SY08_4 請問您是否曾在機關正副首長辦公室擔任過機要相關職務？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
1563	100.0	84	5.4	1479	94.6

A5 請問您是否曾擔任人事甄審會的委員？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
1562	100.0	752	48.1	810	51.9

HC17_6 請問您目前的婚姻狀況是？									
總計		已婚		未婚		離婚		其他	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1565	100.0	1325	84.7	187	11.9	49	3.1	4	.3

HC17_6b 請問您的配偶是否也在公家機關服務？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
1340	100.0	540	40.3	800	59.7

HC17_7 請問您其他家人的生活費用，大約多少百分比必須仰賴您的收入？											
總計		0-20%		21-40%		41-60%		61-80%		81-100%	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1544	100.0	215	13.9	238	15.4	440	28.5	300	19.4	351	22.7

HC17_8 請問您是否有小孩？					
總計		是		否	
次數	%	次數	%	次數	%
1559	100.0	1286	82.5	273	17.5

HC17_8a 共計幾位															
總計		0		1		2		3		4		5		20	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1284	100.0	2	.2	244	19.0	846	65.9	172	13.4	14	1.1	5	.4	1	.1

HC17_9 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的?														
總計	HC17_9a 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：0-6 歲兒童		HC17_9b 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：65 歲以上老人		HC17_9c 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：長期生病之病患		HC17_9d 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：身心障礙者		HC17_9e 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：精神疾病		HC17_9f 請問您家中有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活的：其他請說明		HC17_9g 以上皆無	
樣本數	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1558	73	4.7	565	36.3	103	6.6	106	6.8	13	.8	12	.8	878	56.4

	總計		很不好		不好		普通		好		很好		不適用	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
HC17_10a 請您評估自己目前的健康狀況	1553	100.0	12	.8	97	6.2	704	45.3	490	31.6	249	16.0	1	.1
HC17_10b 請您評估您父親目前的健康狀況	1419	100.0	82	5.8	201	14.2	366	25.8	184	13.0	66	4.7	520	36.6
HC17_10c 請您評估您母親目前的健康狀況	1497	100.0	92	6.1	358	23.9	528	35.3	204	13.6	65	4.3	250	16.7
HC17_10d 請您評估配偶目前的健康狀況	1328	100.0	6	.5	71	5.3	571	43.0	443	33.4	206	15.5	31	2.3
HC17_10e 請您評估配偶父親目前的健康狀況	1244	100.0	53	4.3	192	15.4	315	25.3	149	12.0	48	3.9	487	39.1
HC17_10f 請您評估配偶母親目前的健康狀況	1284	100.0	72	5.6	245	19.1	485	37.8	185	14.4	51	4.0	246	19.2

CL03_11 請問您目前信仰的宗教是?																
總計	CL03_11a 請問您目前信仰的宗教是：佛教		CL03_11b請問您目前信仰的宗教是：道教		CL03_11c 請問您目前信仰的宗教是：一貫道		CL03_11d 請問您目前信仰的宗教是：回教		CL03_11e 請問您目前信仰的宗教是：天主教		CL03_11f 請問您目前信仰的宗教是：基督教		CL03_11fs 請問您目前信仰的宗教是：其他，請說明		CL03_11h 請問您目前信仰的宗教是：無宗教信仰	
樣本數	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1563	718	45.9	479	30.6	52	3.3	2	.1	27	1.7	103	6.6	41	2.6	452	28.9

SYS07_12 目前台灣有許多政黨，請問您比較偏向哪一個政黨？															
總計		國民黨		民進黨		親民黨		台灣團結聯盟		新黨		其他黨派		不偏向任何政黨	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1550	100.0	328	21.2	39	2.5	5	.3	1	.1	3	.2	2	.1	1172	75.6

SYS07_12b 若您不偏向任何政黨，請問您比較偏向泛藍或是泛綠？							
總計		泛綠		泛藍		其他	
次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1207	100.0	115	9.5	580	48.1	512	42.4

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP02_13 我可以預測自己的陞遷時程	1563	100.0	383	24.5	623	39.9	261	16.7	210	13.4	72	4.6	14	.9
SP02_14 當我有陞遷機會時，長官會詢問我的意見	1561	100.0	187	12.0	346	22.2	243	15.6	405	25.9	354	22.7	26	1.7
SP02_15 我覺得我可以靠自己的努力爭取到陞遷機會	1563	100.0	171	10.9	265	17.0	318	20.3	488	31.2	296	18.9	25	1.6
SP02_16 如果有必要，我可以運用政治手段幫助自己陞遷	1562	100.0	547	35.0	458	29.3	223	14.3	204	13.1	87	5.6	43	2.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS05_17 本機關的陞遷決定經常受本機關以外人士影響	1556	100.0	100	6.4	387	24.9	347	22.3	404	26.0	197	12.7	121	7.8
SYS05_18 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	1558	100.0	99	6.4	351	22.5	406	26.1	379	24.3	192	12.3	131	8.4
SYS05_19 本機關中決策者人馬或某些特定的人較容易獲得陞遷	1565	100.0	39	2.5	163	10.4	205	13.1	570	36.4	357	22.8	231	14.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS05_20 本機關的陞遷決定，常是反映決策者的個人偏好	1561	100.0	31	2.0	184	11.8	289	18.5	534	34.2	332	21.3	191	12.2
SYS05_21 本機關陞遷決定主要是以所需人力為考量	1559	100.0	80	5.1	182	11.7	334	21.4	623	40.0	320	20.5	20	1.3
SYS05_22 本機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素	1564	100.0	27	1.7	186	11.9	332	21.2	556	35.5	288	18.4	175	11.2

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP01_23 與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形	1564	100.0	143	9.1	232	14.8	386	24.7	478	30.6	270	17.3	55	3.5
SP01_24 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	1560	100.0	12	.8	54	3.5	244	15.6	743	47.6	381	24.4	126	8.1
SP01_25 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	1565	100.0	145	9.3	190	12.1	513	32.8	500	31.9	199	12.7	18	1.2
SP01_26 我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意	1563	100.0	5	.3	36	2.3	133	8.5	637	40.8	554	35.4	198	12.7
SP01_30 我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況	1564	100.0	106	6.8	239	15.3	399	25.5	479	30.6	305	19.5	36	2.3

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
DV5_27 本機關內有關陞遷決策的過程是公平的	1556	100.0	136	8.7	199	12.8	450	28.9	509	32.7	236	15.2	26	1.7
DV5_28 本機關跟陞遷有關的制度規定並不公平	1559	100.0	33	2.1	277	17.8	566	36.3	424	27.2	187	12.0	72	4.6

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
DV5_29 本機關內人事甄審會，對陞遷案件多能公平客觀地審議	1553	100.0	94	6.1	179	11.5	386	24.9	578	37.2	284	18.3	32	2.1

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS06_31 我被要求的工作進度跟同事的工作相比是相當的	1558	100.0	48	3.1	136	8.7	307	19.7	564	36.2	473	30.4	30	1.9
SYS06_32 我被要求的工作負荷跟同事比起來是公平的	1566	100.0	77	4.9	184	11.7	405	25.9	522	33.3	359	22.9	19	1.2
SYS06_33 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的	1560	100.0	65	4.2	164	10.5	319	20.4	586	37.6	403	25.8	23	1.5
SYS06_34 整體而言，我的直屬主管在做工作相關決策前會傾聽所屬員工意見	1564	100.0	77	4.9	149	9.5	313	20.0	566	36.2	415	26.5	44	2.8
SYS06_35 整體而言，我的直屬主管在蒐集正確並完整的資訊後，才制定工作相關決策	1564	100.0	65	4.2	161	10.3	337	21.5	594	38.0	372	23.8	35	2.2
SYS06_36 整體而言，當我的直屬主管制定與我工作有關的決策時，會提供我一個充分的理由	1561	100.0	67	4.3	144	9.2	378	24.2	605	38.8	333	21.3	34	2.2

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS02_37 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人	1565	100.0	236	15.1	463	29.6	363	23.2	299	19.1	176	11.2	28	1.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS02_38 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人	1565	100.0	221	14.1	466	29.8	408	26.1	295	18.8	154	9.8	21	1.3
SYS02_39 我有一些特殊的資訊或人際網絡是主管或機關高層所需要的	1562	100.0	282	18.1	538	34.4	404	25.9	236	15.1	87	5.6	15	1.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS03_40 主管的決策,下屬不應該反對	1566	100.0	114	7.3	359	22.9	652	41.6	306	19.5	114	7.3	21	1.3
SYS03_41 主管詢問下屬意見的情況應該越少發生越好	1566	100.0	185	11.8	638	40.7	631	40.3	86	5.5	20	1.3	6	.4
SYS03_42 主管運用職務權威來處理與下屬之間的關係是必要的	1563	100.0	160	10.2	334	21.4	445	28.5	500	32.0	111	7.1	13	.8
SYS03_43 我信任我的直屬主管	1561	100.0	57	3.7	107	6.9	237	15.2	567	36.3	503	32.2	90	5.8
SYS03_44 整體而言,我覺得我的直屬主管有做好己身的工作	1559	100.0	44	2.8	92	5.9	203	13.0	539	34.6	557	35.7	124	8.0
SYS03_45 我相當敬重組織內資深的主管	1563	100.0	18	1.2	51	3.3	141	9.0	533	34.1	684	43.8	136	8.7
SYS03_46 在我服務的機關中,主管們往往能有效激勵員工士氣	1562	100.0	75	4.8	190	12.2	435	27.8	529	33.9	287	18.4	46	2.9
SYS03_47 在我服務的機關中,主管們對清廉的自我要求很高	1560	100.0	30	1.9	66	4.2	145	9.3	556	35.6	595	38.1	168	10.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP07_48 我認為目前公務人員陞遷之規定是清楚的	1566	100.0	58	3.7	157	10.0	356	22.7	549	35.1	408	26.1	38	2.4
SP07_49 我認為目前公務人員陞遷法中對於陞遷決策的公開性規定是不足的	1563	100.0	9	.6	113	7.2	330	21.1	679	43.4	338	21.6	94	6.0
SP07_50 當陞遷決策損害個人權益時，我認為目前公務體系有提供足夠的申訴與救濟管道	1564	100.0	107	6.8	269	17.2	491	31.4	467	29.9	204	13.0	26	1.7
SP07_51 我認為目前公務人員陞遷對於個人陞遷條件的規定是合理且有意義的	1562	100.0	72	4.6	184	11.8	464	29.7	607	38.9	225	14.4	10	.6
SP07_52 我認為目前公務人員陞遷相關規定是可以落實的	1566	100.0	87	5.6	212	13.5	442	28.2	558	35.6	255	16.3	12	.8
SP07_53 我認為機關內對於陞遷甄審會的組成是公平的	1564	100.0	63	4.0	183	11.7	357	22.8	596	38.1	340	21.7	25	1.6
SP07_54 我認為機關內陞遷甄審會的運作方式是公平的	1557	100.0	71	4.6	196	12.6	411	26.4	564	36.2	294	18.9	21	1.3
SP07_55 我認為某些人得免經甄審程序而晉升是不公平的	1560	100.0	19	1.2	77	4.9	239	15.3	504	32.3	498	31.9	223	14.3
SP07_56 我認為目前機關中，對於主管職的陞遷決策評定是公平的	1559	100.0	93	6.0	199	12.8	471	30.2	537	34.4	241	15.5	18	1.2
SP07_57 我認為目前公務人員之陞遷，須按照陞遷序列表逐級辦理是公平的	1563	100.0	36	2.3	99	6.3	279	17.9	634	40.6	459	29.4	56	3.6
SP07_58 我認為目前公務人員之陞遷對於個人分數之計算是不公平的	1563	100.0	24	1.5	170	10.9	554	35.4	558	35.7	182	11.6	75	4.8

	總計		非常不瞭解		不瞭解		有點不瞭解		有點瞭解		瞭解		非常瞭解	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP07_59 整體而言，您認為自己對現行陞遷制度有多瞭解	1480	100.0	36	2.4	135	9.1	228	15.4	564	38.1	458	30.9	59	4.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP06_60 我常常無法完成主管所交辦的工作事項	1567	100.0	497	31.7	832	53.1	210	13.4	22	1.4	6	.4	0	.0
SP06_61 我的工作品質能獲得主管的肯定	1563	100.0	7	.4	20	1.3	71	4.5	431	27.6	885	56.6	149	9.5
SP06_62 我的工作品質能獲得同仁的肯定	1565	100.0	3	.2	9	.6	35	2.2	432	27.6	938	59.9	148	9.5
SP06_63 我的整體工作表現十分優異	1565	100.0	5	.3	8	.5	94	6.0	645	41.2	696	44.5	117	7.5

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
HC18_64 我的工作常會因為必須兼顧家庭而受到干擾	1566	100.0	153	9.8	517	33.0	386	24.6	353	22.5	120	7.7	37	2.4
HC18_65 為了兼顧家庭，我常無法挪出時間參與對公務生涯有幫助的活動	1565	100.0	148	9.5	486	31.1	385	24.6	364	23.3	152	9.7	30	1.9
HC18_66 因為家庭壓力，使得我在工作時也會想著家裡的事情	1567	100.0	195	12.4	608	38.8	386	24.6	290	18.5	72	4.6	16	1.0
HC18_67 我在家庭中所用來解決問題的方法，無法有效解決工作上所遇到的問題	1565	100.0	95	6.1	421	26.9	475	30.4	408	26.1	143	9.1	23	1.5
HC18_68 我的工作使得我沒有時間陪家人	1566	100.0	84	5.4	459	29.3	405	25.9	388	24.8	163	10.4	67	4.3

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
HC18_69 工作上所花費的時間使我不能分擔家庭的責任與事務	1565	100.0	74	4.7	455	29.1	420	26.8	388	24.8	171	10.9	57	3.6
HC18_70 下班後，我常有被榨乾的感覺，而無法為家庭盡心盡力	1566	100.0	59	3.8	372	23.8	405	25.9	423	27.0	208	13.3	99	6.3
HC18_71 我在工作上所用來解決問題的方法，無法有效解決家庭生活中所遇到的問題	1562	100.0	52	3.3	332	21.3	453	29.0	480	30.7	212	13.6	33	2.1

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS04_72 我很瞭解人性，沒有什麼人可以騙得了我	1563	100.0	70	4.5	357	22.8	583	37.3	419	26.8	114	7.3	20	1.3
SYS04_73 在社交場合中，我總是知道如何透過言行舉止來影響他人	1563	100.0	46	2.9	326	20.9	644	41.2	450	28.8	86	5.5	11	.7
SYS04_74 與別人互動時，我懂得察言觀色	1564	100.0	15	1.0	89	5.7	281	18.0	813	52.0	329	21.0	37	2.4
SYS04_75 我能夠讓我身旁多數人對我沒有戒心	1564	100.0	15	1.0	96	6.1	381	24.4	735	47.0	307	19.6	30	1.9
SYS04_76 我與他人的溝通協調技巧很好	1565	100.0	9	.6	64	4.1	328	21.0	840	53.7	293	18.7	31	2.0
SYS04_77 對我而言，與他人發展友好關係是輕而易舉的事	1565	100.0	7	.4	75	4.8	436	27.9	729	46.6	287	18.3	31	2.0
SYS04_78 我在工作上花大量的時間與精力與他人建立網絡關係	1566	100.0	79	5.0	435	27.8	685	43.7	290	18.5	69	4.4	8	.5
SYS04_79 我在工作上善於和有影響力的人建立網絡關係	1566	100.0	112	7.2	448	28.6	639	40.8	305	19.5	53	3.4	9	.6

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SYS04_80 我善於使用我的人脈關係來處理工作上所面臨的任何事情	1565	100.0	82	5.2	310	19.8	512	32.7	508	32.5	139	8.9	14	.9

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP07_81 在工作上，我常需要以不同的情緒來面對不同的人	1566	100.0	17	1.1	232	14.8	354	22.6	590	37.7	304	19.4	69	4.4
SP07_82 控制自己的情緒，是我工作職責的一部分	1565	100.0	8	.5	46	2.9	63	4.0	509	32.5	742	47.4	197	12.6
SP07_83 在工作場合中，引導其他人走出情緒低潮，是我的工作職責之一	1566	100.0	26	1.7	150	9.6	298	19.0	580	37.0	436	27.8	76	4.9
SP07_84 在工作上，我常需要隱藏自己的情緒	1566	100.0	10	.6	102	6.5	222	14.2	671	42.8	459	29.3	102	6.5
SP07_85 我的工作常須要面對不友善的人	1566	100.0	19	1.2	207	13.2	401	25.6	506	32.3	312	19.9	121	7.7
SP07_86 為了要營造愉悅的工作氣氛，我會館理好自己的情緒	1566	100.0	2	.1	14	.9	43	2.7	494	31.5	814	52.0	199	12.7
SP07_87 不管跟我互動的人對我怎樣，我的職責是必須以和善的態度回應	1565	100.0	1	.1	22	1.4	88	5.6	503	32.1	731	46.7	220	14.1
SP07_88 我對自己在工作場所上的情緒管理非常有自信	1561	100.0	3	.2	34	2.2	177	11.3	674	43.2	566	36.3	107	6.9
SP07_89 安撫別人的情緒，是我在行的事	1565	100.0	16	1.0	143	9.1	453	28.9	647	41.3	259	16.5	47	3.0
SP07_90 當同仁之間有爭執時，我會嘗試當一個調停者	1562	100.0	11	.7	89	5.7	256	16.4	738	47.2	410	26.2	58	3.7

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP03_91「政治」對我來說是一個骯髒的詞彙	1561	100.0	38	2.4	240	15.4	503	32.2	466	29.9	215	13.8	99	6.3
SP03_92 我不關心政治人物的一舉一動	1564	100.0	40	2.6	285	18.2	532	34.0	422	27.0	219	14.0	66	4.2
SP03_93 政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒意義的	1561	100.0	86	5.5	501	32.1	606	38.8	245	15.7	96	6.1	27	1.7
SP03_94 我對我所服務的社區與人民不感興趣	1560	100.0	115	7.4	612	39.2	645	41.3	145	9.3	32	2.1	11	.7
SP03_95 我對我所服務的社區與人民做了無私的奉獻	1561	100.0	12	.8	107	6.9	430	27.5	652	41.8	306	19.6	54	3.5
SP03_96 執行公共服務對我來說是一種公民責任	1562	100.0	3	.2	17	1.1	58	3.7	639	40.9	702	44.9	143	9.2
SP03_97 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍	1565	100.0	3	.2	6	.4	12	.8	379	24.2	817	52.2	348	22.2
SP03_98 我經常提醒自己，人們總是互相依賴的	1566	100.0	2	.1	16	1.0	62	4.0	491	31.4	774	49.4	221	14.1
SP03_99 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的	1564	100.0	5	.3	15	1.0	46	2.9	366	23.4	782	50.0	350	22.4
SP03_100 對人民、社會作出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義	1563	100.0	4	.3	34	2.2	185	11.8	567	36.3	598	38.3	175	11.2
SP03_101 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	1564	100.0	12	.8	59	3.8	273	17.5	661	42.3	438	28.0	121	7.7
SP03_102 為社會奉獻本來就是我應該作的	1561	100.0	3	.2	8	.5	80	5.1	608	38.9	662	42.4	200	12.8
SP03_103 我認為當今人們該學、該作的，不是「取之於社會」而是「用之於社會」	1565	100.0	18	1.2	41	2.6	87	5.6	542	34.6	671	42.9	206	13.2
SP03_104 只要政府官員作出對人民有益的事，即使傷害了我個人的利益，我也能夠接受	1563	100.0	18	1.2	62	4.0	243	15.5	659	42.2	453	29.0	128	8.2

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP08_105a 陞遷機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1551	100.0	204	13.2	273	17.6	438	28.2	376	24.2	203	13.1	57	3.7
SP08_105b 工作過程實際參與決策的機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1548	100.0	105	6.8	202	13.0	393	25.4	465	30.0	277	17.9	106	6.8
SP08_105c 必須承擔的責任的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1413	100.0	16	1.1	26	1.8	73	5.2	488	34.5	448	31.7	362	25.6
SP08_105d 讓我發揮自由創意的空間的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1543	100.0	103	6.7	204	13.2	411	26.6	437	28.3	286	18.5	102	6.6
SP08_105e 教育訓練機會和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1519	100.0	42	2.8	103	6.8	285	18.8	537	35.4	376	24.8	176	11.6
SP08_105f 隨時請年休假的機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1524	100.0	110	7.2	199	13.1	320	21.0	534	35.0	232	15.2	129	8.5
SP08_105g 讓我在工作上發揮所長的機會的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1546	100.0	53	3.4	124	8.0	343	22.2	546	35.3	330	21.3	150	9.7
SP08_105h 工作保障的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1462	100.0	38	2.6	71	4.9	172	11.8	629	43.0	300	20.5	252	17.2

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP08_105i 退休金制度的實際狀況和我進入公職前的期待相比，我覺得實際狀況比我期待的	1510	100.0	271	17.9	271	17.9	348	23.0	315	20.9	184	12.2	121	8.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_106a 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到：薪資與福利不錯	1557	100.0	23	1.5	68	4.4	152	9.8	545	35.0	601	38.6	168	10.8
SP04_106b 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到：工作有保障	1559	100.0	6	.4	22	1.4	33	2.1	374	24.0	784	50.3	340	21.8
SP04_106c 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到：公部門是值得我發揮所長的地方	1552	100.0	20	1.3	92	5.9	266	17.1	646	41.6	428	27.6	100	6.4
SP04_106d 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到：公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合	1548	100.0	27	1.7	100	6.5	284	18.3	667	43.1	384	24.8	86	5.6
SP04_106e 我當初選擇進入公部門工作是因為考量到：希望能為國家效力	1542	100.0	11	.7	57	3.7	152	9.9	616	39.9	551	35.7	155	10.1

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_107a 我在機關中工作想達到的目標為：有更多陞遷的機會	1562	100.0	46	2.9	192	12.3	352	22.5	576	36.9	314	20.1	82	5.2
SP04_107b 我在機關中工作想達到的目標為：保住可以讓我兼顧家庭的職務	1563	100.0	13	.8	57	3.6	117	7.5	581	37.2	605	38.7	190	12.2
SP04_107c 我在機關中工作想達到的目標為：為機關的整體表現而努力	1562	100.0	7	.4	15	1.0	68	4.4	585	37.5	719	46.0	168	10.8

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_107d 我在機關中工作想達到的目標為：努力為國家推動好的政策	1560	100.0	3	.2	19	1.2	79	5.1	591	37.9	661	42.4	207	13.3
SP04_107e 我在機關中工作想達到的目標為：每天能為人民服務就很快樂	1556	100.0	7	.4	26	1.7	106	6.8	649	41.7	582	37.4	186	12.0

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_108a 在相同薪資與福利水平下，若我會離開目前的工作去接另外一項職務，是因為另外一項職務：陞遷的機會較多	1562	100.0	57	3.6	200	12.8	348	22.3	449	28.7	387	24.8	121	7.7
SP04_108b 在相同薪資與福利水平下，若我會離開目前的工作去接另外一項職務，是因為另外一項職務：工作壓力較小及工作步調較緩和	1563	100.0	29	1.9	138	8.8	247	15.8	517	33.1	482	30.8	150	9.6
SP04_108c 在相同薪資與福利水平下，若我會離開目前的工作去接另外一項職務，是因為另外一項職務：工作環境比較正面積極	1565	100.0	8	.5	41	2.6	82	5.2	492	31.4	699	44.7	243	15.5
SP04_108d 在相同薪資與福利水平下，若我會離開目前的工作去接另外一項職務，是因為另外一項職務：更有挑戰性	1561	100.0	24	1.5	74	4.7	307	19.7	627	40.2	418	26.8	111	7.1
SP04_108e 在相同薪資與福利水平下，若我會離開目前的工作去接另外一項職務，是因為另外一項職務：更能實現政策目標	1554	100.0	20	1.3	77	5.0	280	18.0	629	40.5	417	26.8	131	8.4

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_109a 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的優點是：薪資成長與職務陞遷機會的保障較好	1564	100.0	64	4.1	159	10.2	324	20.7	517	33.1	404	25.8	96	6.1
SP04_109b 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的優點是：大家可以為了一個共同的理想目標貢獻心力	1564	100.0	42	2.7	136	8.7	401	25.6	583	37.3	334	21.4	68	4.3
SP04_109c 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的優點是：不會被裁員	1561	100.0	25	1.6	81	5.2	192	12.3	572	36.6	526	33.7	165	10.6
SP04_109d 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的優點是：可以有權力實現理想中的政策目標	1559	100.0	42	2.7	106	6.8	408	26.2	608	39.0	322	20.7	73	4.7
SP04_109e 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的優點是：有機會為公共利益服務	1560	100.0	14	.9	25	1.6	92	5.9	640	41.0	611	39.2	178	11.4

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_110a 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：景氣好的時候，與私部門年終獎金差太多	1560	100.0	17	1.1	62	4.0	132	8.5	440	28.2	604	38.7	305	19.6

	總計		非常不同意		不同意		有點不同意		有點同意		同意		非常同意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP04_110b 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：公部門「鐵飯碗」保障太好，讓國家競爭力下滑	1558	100.0	158	10.1	355	22.8	458	29.4	340	21.8	177	11.4	70	4.5
SP04_110c 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：民眾要求太多，工作不勝負荷	1556	100.0	24	1.5	131	8.4	368	23.7	575	37.0	324	20.8	134	8.6
SP04_110d 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：被強迫去落實與自己理念不合的公共政策	1560	100.0	19	1.2	155	9.9	440	28.2	636	40.8	223	14.3	87	5.6
SP04_110e 與私部門相比之下，我覺得在政府部門工作的缺點是：週遭的人大多保守消極，不願意一起為一個有意義的目標努力	1559	100.0	24	1.5	156	10.0	448	28.7	569	36.5	268	17.2	94	6.0

	總計		非常不滿意		不滿意		有點不滿意		有點滿意		滿意		非常滿意	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
SP05_111 對於目前工作的陞遷機會,我感到	1558	100.0	114	7.3	237	15.2	456	29.3	479	30.7	250	16.0	22	1.4
SP05_112 對於目前工作能受到認同的程度，我感到	1560	100.0	36	2.3	114	7.3	277	17.8	649	41.6	446	28.6	38	2.4
SP05_113 對於目前工作所肩負的責任,我感到	1560	100.0	36	2.3	112	7.2	311	19.9	667	42.8	403	25.8	31	2.0
SP05_114 對於目前工作所帶來的意義,我感到	1560	100.0	27	1.7	84	5.4	254	16.3	654	41.9	475	30.4	66	4.2
SP05_115 對於目前工作所獲得的成就感,我感到	1559	100.0	39	2.5	116	7.4	257	16.5	648	41.6	441	28.3	58	3.7