

探索臺灣公務人員工作績效之 影響因素： 能力、動機與機會的整合觀點*

張鎧如**、陳敦源***、簡鈺瑋****、李仲彬*****

- 一、前言
- 二、文獻檢閱
- 三、研究設計與方法
- 四、影響公務人員績效的因素

* 本文初稿發表於台灣公共行政與公共事務系所聯合會 2014 年會暨「政府治理與公民行動」國際學術研討會。作者感謝研討會上陳志璋助理教授提供之指正，以及學報兩位匿名審稿人的建設性修正意見；此外，作者亦感謝考試院統計室陳玉豐主任、經濟部統計處林錦鈺專員、政大公共行政研究所江思穎碩士在資料蒐集彙整上的協助。本研究受助於 2013 年考試院委託研究計畫〈公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視〉，以及科技部計畫〈誰想與誰能成為公務人員？公共服務動機、創新潛能、與政治手腕的調查研究〉(102-2410-H-004-124-MY2)。

** 張鎧如為政大公共行政學系助理教授，E-mail: kchang@nccu.edu.tw

*** 陳敦源為政大公共行政學系教授，E-mail: donc@nccu.edu.tw

**** 簡鈺瑋為政大公共行政學系博士候選人，Email: yc98256502@gmail.com

***** 李仲彬為淡江大學公共行政學系副教授，Email: cpl228@gmail.com

投稿日期：2015 年 2 月 3 日；接受刊登日期：2015 年 9 月 24 日。

東吳政治學報/2015/第三十三卷第四期/1-71 頁。

五、結論與建議

臺灣民主化後，公部門人力資源管理面對各方要求拿出績效的壓力，公共管理理論與實務界，回應外部需求的策略之一，就是落實「循證人力資源管理」(evidence-based HRM)之精神。本研究以 Blumberg 與 Pringle (1982) 提出的理論架構為基礎，從個人能力、動機與機會三大面向出發，探究影響公務人員個人工作績效的因素，透過串聯政府人事管理資料庫的「客觀資料」，以及 2013 年研究團隊進行的文官調查所蒐集的「主觀資料」，建立量化模型進行分析。本研究的資料處理特色有三：(1) 處理並回應過去學界對於量化研究只採單一資料來源進行分析，可能導致同源偏差的疑慮；(2) 嘗試以政府人事資料庫所取得的客觀數據，衡量公務人員工作績效這個民眾關注的重要依變數；(3) 控制世代來了解同世代公務人員的差異對工作績效可能的影響。主要發現有四：首先，工作績效影響因素多元且跨越個人與組織面向；再者，能力方面，主要影響因素以教育、機關轉換為主，但後者對考績與職等具有反向的影響；接著，動機方面，公共服務動機、家庭犧牲、陞遷滿意度對工作績效都有正向影響；最後，機會方面，中央與地方年資比，對職等的高低有顯著的正面影響。未來，建議學界應在類似的循證研究上，持續開發主客觀資料來研究政府工作績效的相關議題。

關鍵詞：工作績效、循證人力資源管理、政府人事管理資料庫、文官問卷調查、能力-動機-機會模型

一、前言

隨著臺灣民主不斷深化，面對我國人事行政的運作與制度的改革方向，學界已提出呼籲，認為人事行政運作應走向法制化、功績制、專業化、科學化、民主化、人性化、與公務倫理強化（吳定等，2007），其目的是希望我國人事行政的體制與運作能與時俱進，發揮效能。這些呼籲相當程度凸顯人力資源管理概念的重要性，事實上，將人力資源管理的思維導入公務體系，發展公務人力資本、公務人力資源管理策略的想法，已成為近十多年來人事行政研究的主題之一（陳金貴，1995、2011、2013）。實務上，第十一屆考試委員於2009年所提出的《文官制度興革規劃方案》中，強調考選、培訓與績效管理的重要性（考試院，2010），亦試圖將人力資源管理概念作為改革當代我國文官體制與運作的基礎。但是，「人力發展型的激勵制度」這種以「管理」作為改革制度之策略的思維，前提便是認同「管理」本身的重要性與改變結果的影響力，也就是透過個人或組織的管理作為，確實可以提升工作績效。

比較可惜的是，由於我國文官體制高度法制化，加上永業制的傳統，機關考選與陞遷用人受到嚴格地規範，使得現行文官體制往往被批評缺乏效能、且過度強調平等性以致僵化（林明鏘，2011: 78-83），在缺乏競爭的環境之下，人力資源發展的管理方式，因受到文官制度的束縛而無法展現應有的效果。因此，若要藉由管理帶來改善現行缺乏彈性的文官體制，前提須先確實找到現有制度與作為對於人力發展的影響方式，進而回應公共行政學界近年來致力於探究管理對於發展公共治理是否重要（Does management matter?）

的關鍵議題 (Ingraham and Lynn, 2004)，以找到解決策略。本文的主要目的，就是在這個背景之下，透過包含主客觀資料的完整模型分析，以循證為基礎 (evidence-based)，找出影響公務人員績效的因素，進而思考未來管理作為的切入方式。

從實務的角度來看，本文認為管理為一種試圖帶來改變的介入 (intervention) 策略，對於當代人事行政研究而言，導入人力資源管理的概念與理論以改善現行文官體制，探討管理對於制度的影響力，是發展我國現代化人事行政研究的重要且必要之路。而檢視管理能否帶來預期的改變，了解哪一種自我管理或組織管理的作為，能夠有效提升公務人員的績效表現，必須配合以循證人力資源管理 (evidence-based HRM; Rousseau and Barends, 2011) 為基礎，將「證據」視為公共政策行動的基石，致力發展生產並分析證據之基礎研究 (Buss and Shillabeer, 2011; Meier and O'Toole, 2009; O'Toole and Meier, 2011; Stewart, 2002)，驗證許多可能早已被熟知但卻從未被科學證實的論述，提升後續政策作為的有效性。

從學術研究方法的發展來看，落實循證管理之精神，可視為我國未來公務人力資源管理與人事研究應持續努力的方向 (陳敦源等, 2014)。¹ 本文在資料蒐集的方法上，將我國政府人事管理資料

1. 事實上，就整個公共行政研究目前的發展上，也力求彰顯循證精神，Meier (2015) 在期刊《Public Administration Review》75週年紀念專文中，重新檢視 Simon 於 1964 年所撰寫的〈The Proverbs of Administration〉一文，除了回應 Simon 當年對於公共行政研究的批判，Meier 認為當今公共行政研究已有相當的進步，但仍未達其理想境界，呼籲當前的公共行政研究需持續發展嚴謹的理論與量化測量與分析技術，同時積極突破目前政府資料庫的侷限，建立多元且適合公共行政與管理議題研究之資料庫，開展以嚴謹證據分析為基礎的公共行政研究。

庫的客觀統計資料，與 2013 年的一份問卷調查資料進行串接；² 藉由主、客觀資料的結合，一方面處理並回應了近幾年學界對於量化研究只採用單一資料來源進行分析，可能導致同源偏差的疑慮 (common-source bias problem) (Meier and O'Toole, 2013；Podsakoff et al. 2003)；另一方面，因為這樣難得的主觀問卷、客觀統計資料整合機會，本研究亦可以同時在一個模型當中，整合分析影響工作績效的不同面向，解決之前研究因為資料限制僅能單純透過主觀問卷資料，或是透過統計資料進行集體層次分析的限制，提升本土以循證為本的公務人力資源管理研究的品質。

本研究以 Blumberg and Pringle (1982) 所提出工作績效的研究架構為基礎，進行相關的資料收集與問卷設計工作。他們的理論一方面呼應了過去組織與行為研究對於環境因素的重視，另一方面也提供影響個人工作績效因素的整合性觀點。本文主要研究問題如下：「如果從個人動機、能力與機會等三大面向整合性的模型來觀察，影響臺灣公務人員個人工作績效的因素為何？」同時，本文並試圖與過去相關文獻進行對話，嘗試整合性的檢視三種層面之因素，對於公務人員個人工作績效的可能影響，作為未來臺灣建構公部門循證人力資源管理理論與實務的基礎。

以下，將針對個人工作績效研究模型進行文獻探討，進一步提出可能之研究假設，並針對變數衡量、資料來源進行說明，同時提出相應的量化分析結果，以進行後續的討論與對話。

2. 本研究的客觀資料有兩個資料上的優勢：第一、客觀的依變數：能夠從政府人事資料庫所取得的客觀數據，做為衡量公務人員工作績效的依據 (Alonso and Lewis, 2001)；第三、世代資料的取得：能夠以世代資料進行實證分析，期能控制世代差異可能帶來影響 (蔡秀涓, 2004)，進一步建立模型用以比較與探討，影響同世代公務人員個人工作績效之因素。

二、文獻檢閱

在當代組織行為研究中，如何提升個人工作績效以及組織整體的績效，一直是學界與實務界致力探究的問題；而當代公共管理的研究當中，政府績效的提升也是炙手可熱的研究議題。這些研究顯示，透過時刻關注且有效衡量政府績效，公共管理者方能監控現況並根據現況來決定未來維持、修正、提升政府績效的策略 (Poister, 2003)。另外，績效管理的概念已被廣泛運用於政府人力資源管理 (Boyne et al., 1999)，而且各國政府在面對人才短缺、公共問題日益龐雜的困境下，也紛紛尋找各種激勵公務人員的策略，來為公部門留住優秀人才 (Selden, 2007)。總括而言，當社會關注如何提升政府績效此議題時，我們更需回歸到政府機關組織的成員，也就是公務人員本身，去理解影響其工作績效的因素為何，藉此改善公務人員個人工作績效，以求有效提升政府整體績效。因此，探究影響公務人員個人工作績效因素的相關研究就顯得格外重要。

然而，目前國內探究影響公務人員個人工作績效的研究仍相當有限，雖然有學者從組織的領導型態與激勵制度 (李琪維等，2010)、組織精神力或精神力領導 (李俊達、黃朝盟，2010)、績效獎金制度 (余致力，2002)、以及高績效管理系統的系絡影響效果 (廖良文、黃同圳，2009；廖良文、林文政，2011) 等角度來探討，但因為實證資料難以取得，學界至今仍然欠缺一個整合性的實證研究，可以同時包含單一理論架構當中的所有主客觀因素，系統性探究公務人員個人工作績效本身的影響因素，而這也是本研究嘗試去突破之處。

過去 Blumberg and Pringle (1982) 在其論文「The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance」中，曾提出「機會」的概念，認為個人工作若要有好的表現及產出，實際上是受到個人能力、動機及機會等，三大因素交互作用影響而促成。機會意謂著個人所面臨的限制 (constrain)，限制可能來自於工作環境的優劣、同事相處的氛圍與彼此支持的態度、工作有關之制度與規範等等，當個人面臨的限制越少，就越有機會去達成一定程度的工作表現。換言之，機會代表非個人能控制或改變的相關因素，而這些因素可能限制個人的能力或者意願去達成更好的工作績效。

接下來，本文在文獻回顧中，本文將針對工作績效的定義與範圍進行討論，接著依照能力、動機與機會，逐一回顧各種研究文獻，並且從中提出依循主要研究問題所設立的研究假設。

(一) 工作績效的定義與範圍

關於工作績效這個概念，可追溯至 Campbell 與其工作夥伴 (Campbell, 1991；Campbell, 1999；Campbell et al., 1993) 的研究。依照 Campbell (1991) 的定義，績效是一種在工作、職位與角色的系絡下附含價值的行為，目的是為了達成組織目標。然而，究竟要如何有效度地衡量「工作績效」，一直以來都相當困擾著學術界與實務界，至今仍無法有一個大家都認同的方式。在 Campbell 所發展出的績效職能模型中，他認為需要透過檢視與確認不同績效核心要件 (performance components) 的方式來達成。Campbell 提出可用來觀察或衡量個人工作績效的八項高層次核心要件，此八項高層次核心要件，各自形成不同構面 (construct)，其內容呈現的方式會依不

同的背景系絡而有所差異，但並非每種工作都需要以此八種要件為前提。這八項高層次核心要件分別為：1.熟稔特定工作任務 (job-specific task proficiency)、2.熟稔非特定工作任務 (non-job-specific task proficiency)、3.書寫與口語溝通 (written and oral communication)、4.展現投入與努力 (demonstrating effort)、5.維持個人自我約束 (maintaining personal discipline)、6.帶動同儕與團隊的工作表現 (facilitating peer and team performance)、7.監督 (supervision)、8.管理/行政 (management/administration) (轉引 Millward, 2005)。

Campbell (1991) 亦指出，個人工作績效差異取決於三項決定性因子，分別為陳述性的知識 (declarative knowledge)、過程性的知識與技巧 (procedural knowledge and skill) 及動機 (motivation)。陳述性的知識強調理解事實與現狀，以及個人對於工作任務相關要求的認知；而過程性知識與技巧強調「如何」成功達成任務；至於動機則是由個人努力的方向、努力的程度、以及努力的時間長短來構成。其中，個人並須先有動機去付出一定程度的努力與時間，並且要具備基本程度的過程性知識與技巧，同時過程性知識與技巧須以陳述性知識為前提，而且不同的工作所需具備的陳述性知識、過程性知識與技巧及動機可能都不同 (Millward, 2005)。Campbell 所提出的三項決定性因子，除了反映過去分析個人工作績效常強調與工作任務有關的能力，個人的動機與意願及背景系絡因素的影響力，也開始逐漸被關注與討論 (Hackett, 2002)。

一般而言，國內外文獻探討影響個人工作績效的因素時，除了個人工作能力之外，個人動機或意願往往是切入分析的焦點。就傳統的激勵理論來看，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，或是 McClelland

(1961) 強調個人對於成就、權力、和歸屬感的渴望，皆主張滿足與激勵組織成員是促進組織整體持續進步的關鍵。從個人動機的角度切入所進行的研究，多關注個人的自我成就、公平感知、與其他人的比較和自我期許、還有目標設定的強度，來分析個人有無意願去達成一定程度或者更好的工作績效 (Rainey, 2009; Robbins, 2005)。

至於對背景系絡因素或非個人所能改變因素之探討，Blumberg and Pringle (1982) 所提出的一般性工作績效模型則更具代表性。這個被學界稱為「傳統個人績效模型」(The Classic Model of Individual Performance; CMIP)，剛好是一研究組織工作績效的分水嶺；因為，在他們之前，工作績效研究是以「個體層次」的努力程度與個人特質為主要解釋變數 (比方說，Campbell and Pritchard, 1976; Porter and Lawler, 1968)，而他們的重要性在於提出這些個體層次因素的不足，進而開始論述「情境」(situational factors; 較早一點的例子是 Cummings and Schwab, 1973)，近年在不同的績效研究中，會提到這兩位作者的論文，主要也是談到他們將「多層次自變數」的分析概念，帶入組織工作績效的研究 (Pierce and Aguinis, 2013)。根據他們所提出的模型，個人工作績效的差異，取決於三大面向因素，分別為個人能力或能量 (capacity)、動機或意願 (willingness) 與機會 (opportunity)。其中與個人能力或能量面向，涉及個人生理或心理或是知識技能方面的因素，年齡、健康、知識、經驗、技能、才智、教育程度、精力或活力、耐力等；動機或意願面向之相關因素，則包含工作滿意度、工作地位、焦慮感、參與的合法性、態度、對於工作任務特定的認知、工作投入的程度、自我形象的看法、個性、價值、規範、對於個人角色期待的自我認知、公平感等；而機會面向或環境因素，則包括工具、器材、材料、工作環境、同事的行為

舉動、主管或領導者的行為、組織政策、法規與流程、資訊、時間、薪資等（整理如表一）。

在 Blumberg and Pringle 所提出的工作績效模型當中，同時考量到個人層次與環境層次因素對於個人工作績效的影響，並強調這三大面向下之因素，彼此間對於個人工作績效可能存在著交互影響力。換言之，當我們探究個人工作績效的差異時，應同時考量能力、動機、與機會等三方面的因素所帶來的影響，這也是 Blumberg and Pringle 所提出的一般性工作績效模型的理論價值所在。

對於探究公務人員工作績效差異的研究，過去多半是從公務人員工作的動機或與工作有關的態度出發，進而討論績效衡量制度、薪資設計制度、工作遷調制度、工作生活品質高低對於公務人員工作績效差異的影響 (Rainey, 2009)，基於考量個人層次因素與環境因素，對於公務人員個人工作績效可能都有相當程度的影響力，本研究選擇以 Blumberg and Pringle (1982) 所提出的研究架構為基礎，從能力、動機、與機會等三大面向出發來探究影響公務人員個人工作績效的可能因素。

表一 影響個人工作績效之因素

面 向	內 涵
能力或能量 (capacity)	年齡、健康、知識、經驗、技能、才智、教育程度、精力或活力、耐力
動機或意願 (willingness)	工作滿意度、工作地位、焦慮感、參與的合法性、態度、對於工作任務特定的認知、工作投入的程度、自我形象的看法、個性、價值、規範、對於個人角色期待的自我認知、公平感

機 會 (opportunity)	工具、器材、材料、工作環境、同事的行為舉動、主管或領導者的行為、組織政策、法規與流程、資訊、時間、薪資
----------------------	---

資料來源：本研究整理自 Blumberg and Pringle (1982)

(二) 「能力」與個人工作績效

基於過去文獻可知，能力是決定個人工作績效的關鍵之一 (Rainey, 2009)。個人能力一般而言可包括智能上與體能上的能力等兩大面向，近年來組織行為的相關研究，也越來越強調個人能力與工作之間的適性程度 (ability-job fit) 對於提升個人工作績效的影響 (Robbins, 2005)。換言之，個人是否有能力來完成工作，或者進一步地說，具備完成工作、達成任務的職能 (competency)，個人才有可能有良好的工作績效。職能可被進一步界定為「為了完成工作任務及達成良好績效表現，所需具備的外顯能力（例如專業知識、經驗、技能或行為）及潛在特質（例如個人特性、動機、價值觀、能力）」（陳敦源等，2013：3）。施能傑（2000：270）則認為此類的核心能力「是指影響某類職務工作有優秀績效表現的關鍵性能力面向，這種能力圖像可以成為所有有興趣擔任該類職務者標竿學習方向，也是組織辦理訓練發展或學習的方針」。

對於當代公務人員而言，由於公共事務的日漸龐雜，處理公務除了進入公職時所受的專業訓練外，往往也需要具備相當的學識素養、職務歷練與協調溝通的能力，方能迅速有效的解決各項公共問題，提供良好的公共服務，達成更高的績效表現。

關於目前我國公務人員學識素養的培育，主要透過接受義務教育與高等教育而來，因此教育程度的高低，某種程度上可以用來衡

量部分個人學識素養程度。國外研究中，教育程度經常被列為用來解釋個人工作能力的一項變數，認為教育程度與個人工作能力之間呈現正向關係 (Tuomi et al., 1991; Monteiro et al., 2006)，但亦有研究持比較保留的態度 (van den Berg et al., 2009)。過去文獻在研究影響公務人員個人績效表現差異時，也多會考量個人學歷的影響力 (Naff and Crum, 1999)，研究亦發現，擁有大學學歷的警官與不具有大學學歷的警官，兩者對於自己工作績效的認知是有顯著差異的，擁有大學學歷的警官對於自己的工作績效評價是較高的 (Kakar, 1998)。在國內研究中，黃煥榮與方凱弘 (2013) 在其論文中指出，教育程度往往被視為影響人力資本因素的一環，基於官僚組織理性要求的原則，使得教育程度，對個人在官僚組織的發展更顯得重要，而影響其個人陞遷。而過去的實證研究也發現，公務人員學歷愈高，則陞任至某一職等所需的時間愈短 (李光雄，1995)。

實務上，根據公務人員考績法施行細則第三條規定：「公務人員年終考績，綜合其工作、操行、學識、才能四項予以評分。其中工作占考績分數百分之五十；操行占考績分數百分之二十；學識及才能各占考績分數百分之十五」，由此可見制度上，學識能力本身就被列入年終考績評核項目的一環，對於公務人員的考績本身，進而對於工作績效內涵上，可能或多或少都會產生相當的影響力。基於以上理論與實務的討論，因此提出假設如下：

假設一、公務人員的教育程度越高時，越容易獲得較高的工作績效。

公務人員經由職務歷練所帶來的能力提升，往往是透過機關轉換來達成。換言之，機關轉調可視為公務人員本身提升公務經驗與專業能力的一種管道，特別是當目前公共事務日趨繁複龐雜，更需

要公務人員具備多元的專業與知識來處理各項公共問題，而創造個人機關轉調的流動機會，往往需仰賴其過去的工作經驗、專業能力與口碑作為憑據。

我國公務人力為一種對外封閉但對內開放的系統，若非特考特用的情況，一般高普初考錄取者，在符合轉調年限的規定後，即可自由申請轉調。這個制度反映出我國公務人力市場的可流動性。而公務人才的流動，凸顯出公務人員個人對於公務工作環境的選擇，一方面可讓公務人力市場達到有效配置，另一方面可提高公務機關競爭力、促使改善工作環境以吸引合適人才 (Dimock and Tinstman, 1967)。在此前提考量下，廣大的公務人力市場中，若公務人員個人具有足夠優秀的專業能力與口碑，便能有更多機會轉調至自己最理想的工作單位，因此機關轉調的經驗，也相當程度顯示公務人員累積的專業能力與口碑，一旦公務人員懂得藉由機關轉調來提升個人公務經驗、增廣見聞、培育多元專業與累積知識，其個人工作績效也可藉此有所增進。

假設二、當公務人員擁有較高的機關轉換能力時，越容易獲得較高的工作績效。

公務人員績效管理的過程中，探討政治影響力有其重要性。本研究嘗試從個人與團體兩個層次，來衡量與檢視政治影響力。在能力面向下探究個人層次的政治影響力的部分，本研究認為應考量公務人員個人政治技能，對於其個人工作績效的可能影響。Pfeffer (1981) 首次提出政治技能 (political skills) 一詞，強調政治技能在組織中的重要性。Mintzberg (1983) 認為政治技能是種透過說服、操控、與協商的方式來運用個人影響力。而 Ferris et al. (2005) 則進一步以過去 Mintzberg (1985) 談政治存在於組織中的影響力的研

究為基礎，將政治技能定義為：「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。透過敏銳的社會覺察，改變他人行為和調整情勢需求，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」。政治技能高的人，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，且這種自信卻不自傲的感覺，往往能傳遞出正面的形象，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，政治技能代表著一種影響力，影響同事、上司、下屬，讓工作能在最少的衝突中，以更圓滿順利的方式達成，因此容易得到良好的工作績效。Blickle et al. (2008) 過去的研究曾發現，親和力 (agreeableness) 政治技能的相互作用 (interaction) 對於工作表現具有顯著的正向影響力。基於以上所述，本研究提出假設如下：

假設三、當公務人員擁有較佳的政治技能時，越容易獲得較高的工作績效。

(二) 「動機」與個人工作績效

從個人動機或個人意願的角度來剖析個人行為的改變，在過去公共管理與組織行為的研究中，一直是主要用來解釋個人工作績效的途徑之一。無論是從追求自我成就的實踐的心理需求 (Maslow, 1954)，或是從 X 理論與 Y 理論來分析員工行為 (McGregor, 1960)，進而衍生出以內在回饋 (intrinsic rewards) 與外在回饋 (extrinsic rewards) 的觀點探討激勵員工的方式 (Lawler, 1971)，或者是進一步從公平理論 (equity theory) 與期望理論 (expectancy theory) 來分析員工內心的轉折與比較心態 (Adams, 1965；Vroom, 1964)，都

顯示以個人動機為出發點來分析與激勵員工提升工作績效的重要性。

對公務人員而言，如何激勵其認真工作，追求更好的工作績效，除了以工作保障與福利、穩定收入等外在回饋角度分析，近來有越來越多研究著重於內在回饋機制的探討。而這個內在回饋機制，多半來自於公職對於社會的意義，例如李俊達、黃朝盟（2010）探討公務人員「精神力」的研究發現，公務人員的工作表現優異，一定程度上可歸因於公務人員在精神上充份追求自我實現、相信公務工作具有不凡的意義與目的，以及希望能和同仁合作以成就公共服務事業，該研究顯示出，內在回饋機制對於工作表現具有相當程度的影響力。文獻中得到更多廣泛討論的公共服務動機（public service motivation, PSM），更是近年來探討我國公務人員內在回饋機制的重要變數（Chen et al., 2014；孫同文、許耿銘，2014；潘瑛如、李隆盛，2015；潘瑛如、李隆盛，2014）。

公共服務動機可定義為「是一種個人傾向，以回應一些主要或獨有地，針對公共制度及組織所引起的動機」（Perry and Wise, 1990），Perry（1996）進一步將公共服務動機分成四大構面來闡述，分別是對公共事務的關注、對公共利益的承諾、同理心及自我犧牲。隨著公共服務動機研究的拓展，國內外研究上顯示，公共服務動機能為組織帶來許多正面影響，例如提高組織承諾、工作滿意度、自我工作績效認知、工作投入等（Pandey and Stazyk, 2008；Park and Rainey, 2008；吳宗憲，2012；吳宗憲、黃浩瑋，2014）。

Brewer（2008）指出，雖然公共服務動機相關研究蓬勃發展，但以公部門為範疇，探究公共服務動機與員工績效或組織績效關聯性之實證研究，仍相當有限。此種困境除了公部門績效衡量的複雜度

因素之外，更棘手的是獲取員工績效與組織績效的困難度。國內的實證案例指出，公務人員多半具有高度的公共服務動機，且當公共服務動機越高時，工作滿意度、工作努力意願、工作投入也隨之越高（吳宗憲，2012；吳宗憲、黃浩璋，2014）。然而，過去國外研究則發現，公共服務動機對於公務人員個人工作績效，並非呈現穩定的正向影響力（Alonso and Lewis, 2001）。Kim (2005) 以及 Naff and Crum (1999) 的研究均指出，公共服務動機與個人工作績效呈現正相關。但 Perry and Wise (1990) 及 Perry et al. (2006) 則指出，公共服務動機對組織績效或個人績效的影響，仍有待未來持續深入探討。究竟公共服務動機對於公務人員工作表現的影響力如何？公共服務動機對於員工績效的影響是否因國情有別？均有待實證分析加以檢視。有鑑於此，本研究提出假設如下：

假設四、當公務人員擁有較高的公共服務動機時，越容易獲得較高的績效表現。

隨著社會變遷及雙薪家庭的普及化，工作與家庭之間的衝突所帶來的衝擊與影響，已獲得越來越多的重視。國外研究顯示，工作家庭之間的衝突可能帶來的負面影響，包括個人對於工作的不滿意、離職率提高、職業倦怠、沮喪與憂鬱、生活不滿意及婚姻不滿意等等（Adams et al., 1996；Allen et al., 2000；Burke, 1988；Frone et al., 1992；Netemeyer et al., 1996；Thomas and Ganster, 1995）。關於工作與家庭之間的衝突，Greenhaus and Beutell (1985) 認為主要有三種形式：(1) 以時間為基礎的衝突 (time-based conflict)：這是一種時間分配不均導致的衝突。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，以致於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 (轉引自陸洛等，2005：6-7)。國內研究工作家庭衝突議題的討論也發現，工作與家庭之間的衝突，確實會影響個人的工作滿意度 (陸洛等，2005)。

工作家庭的衝突可能反映的是公務人員藉由犧牲家庭生活來換得更高的工作績效的狀況。對公務人員而言，日漸龐雜的工作內容及民眾對公共服務品質的要求，使得公務人員朝九晚五的工作型態已逐漸被打破，超時工作反成為常態。此一現象顯示出，公務人員需要藉由犧牲家庭相處時間，以換取在工作上投入更多的時間與精力，進而求得個人工作績效的提升。換句話說，家庭被犧牲越多，工作績效可能越高，不過，究竟這樣的假設是否為真，Allen et al. (2000) 針對工作家庭衝突衡量指標的後設分析研究指出，工作家庭衝突對於個人工作績效的影響，尚待進一步檢視與釐清，而且建議採用客觀指標來衡量個人的工作績效。為了回應 Allen et al.之看法，驗證假設的真偽，本文進一步探討公務人員犧牲家庭程度與個人工作績效之關係，同時以客觀指標來衡量個人工作績效。本研究提出假設如下：

假設五、當公務人員覺得犧牲家庭的程度越高，越容易獲得較高的工作績效。

另一項可能激勵公職人員努力工作，提升工作績效的因素，便是陞遷制度。陞遷意指公務人員在本機關或至他機關其職務調整、職責加重，從而使職等提高、俸級提高、加給增加或地位上陞等 (蔡

良文，2010：226)。良好的陞遷制度是促進員工工作效率、獎勵績優員工上進的方法之一。若有能力的公務人員能獲得適當的陞遷，表示對過去工作的肯定及未來發展的希望，因此良好的陞遷制度，應要能適當地運用組織內所有員工，進而同時極大化組織績效與個人滿足感（馬群傑等，2013）。

傳統上，陞遷制度往往被視為獎勵或激勵公務人員的一種工具或機制，就制度選擇或交易成本理論的觀點而言，陞遷制度亦可做為讓公務人員順服的誘因（compliance incentive），除了降低其工作怠惰的可能性，也可提升個人努力工作以提高工作績效的意願（Horn, 1995）。雖然過去國內已有相當多針對公務人員陞遷與輪調制度的研究與討論（呂育誠，2005；呂育誠，2006；洪國平，2002；陳金貴、呂育誠，2004；黃朝盟，2001；詹中原，2005），提出公務人員如何獲得較多陞遷機會、工作表現與陞遷速度之間的關係。不過它們大多著力在理論探究與邏輯論述，較少有經驗性資料的佐證（黃煥榮，2007），特別是關於員工其陞遷滿意程度的討論。

Cummings and Worley (2005) 之研究顯示，當陞遷決策過程公開透明化，意謂著員工對決策程序的控制力越高，也有較多自我意見表達的機會，越容易對陞遷制度感到公平而滿意。而對於陞遷結果是否符合期待、是否感到滿意之研究，理論上可追溯到 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。這樣的公平感也衍生出個人對於投入與結果之間的期待，若員工感受到陞遷結果符合個人過去工作的投入表現，就會感覺公平滿意進而願意持續付出，提升之後個人的工作績效。

學理上，陞遷通常被視為組織用以回饋成員的一種制度 (organizational reward system)，是一種外在的激勵因子 (extrinsic motivator) (De Souza, 2002)，能否透過陞遷制度激勵員工持續努力工作，往往也仰賴組織成員對於過去陞遷結果是否符合個人期待有關。換言之，過去在組織內獲得的陞遷結果，會影響個人是樂觀或悲觀看待自己的未來的陞遷機會。當個人過去在組織內部獲得較多的陞遷機會時，也有容易有較高的陞遷滿意度 (De Souza, 2002)，當個人的陞遷滿意度愈高，陞遷制度本身帶來的激勵效果可能就越顯著，進而能促進個人工作績效的提升。因此，公務人員主觀感知過去陞遷結果是否符合期待、是否滿意過去的陞遷結果，也可能是影響組織成員往後工作績效的關鍵之一。因此，本研究提出待驗假設如下：

假設六、當公務人員覺得擁有較高的陞遷滿意度時，越容易獲得較高的工作績效。

(三) 「機會」與個人工作績效

組織行為研究中，關於對個人行為帶來的影響或改變之環境因素及個人因素以外的各項限制，已有相當的重視與討論，包括組織結構與設計、法規制度、組織文化等 (Robbins, 2005)。Hansen and Wernerfelt (1989) 針對影響私部門組織績效的因素進行分析，結果顯示，組織因素的影響力大約是經濟因素的兩倍之多，其中組織因

素涵蓋的要素包括組織結構、工作設計和領導效能及目標設定與規劃等，顯見組織因素對績效的影響力不容忽視。而 Blumberg and Pringle (1982) 所提出的「機會」概念，強調非個人能控制或改變的相關因素，而這些因素可能限制個人的能力或者意願，去達成更好的工作績效。限制一旦減低，便可能帶來更多機會讓員工創造出更好的工作績效。本文認為組織內部的陞遷政治性認知及所處的機關屬性，乃是限制公務人員的工作績效可能因素。

在過去組織行為的研究當中，組織政治性往往被視為影響個人工作績效的一項因素。當員工感知到過強的組織政治氛圍時，可能會帶來工作滿意度降低、焦慮感和工作壓力增加、離職率增加、個人工作績效降低等等 (Robbins, 2005)。Vigoda (2000) 針對組織政治性與工作態度及工作成果的研究發現，組織政治性與員工績效之間呈現負向的弱相關。在討論組織政治的範疇當中，陞遷決策往往是最具政治性的一種 (Ferris and Judge, 1991; Robbins, 2005)，而在公務人員績效管理的過程中，若從團體或是組織層次探討政治影響力，公務人員本身對於組織內陞遷政治性的認知高低，可能影響其個人工作績效表現的優劣。蔡秀涓 (1996: 282) 曾從組織陞遷的政治現象切入，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，機關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。而公務人員的陞遷政治認知，與組織集權與制式化、工作特性、陞遷制度、以及個人屬性（例如內在控制人格與主管別）這四個面向有關，且會進一步影響公務人員對於組織的信任感。因此，本文認為，當公務人員意識到組織內的陞遷決策過程與結果具有高度政治性時，可能降低其努力工作以提升工

作績效的意願，因為發現個人的陞遷結果是仰賴（或者說受限）於首長或其他政治考量而來，故提出假設如下：

假設七、當公務人員感受到越高的陞遷政治性時，越容易獲得較低的工作績效。

關於公務人員的績效表現，是否因所處的機關屬性不同而有差別？根據陳敦源、李仲彬、張鎧如（2013）的研究顯示，服務於中央機關的公務人員，有較多的晉陞職等機會，而服務於地方政府的公務人員，則有較多的擔任主管機會。換言之，不同層級或屬性的政府，提供給人員官職等晉陞的機會並不相同。依據銓敘部所訂定的「各機關職稱及官等職等員額配置準則」，另以附表規範各機關各官等員額之配置比率，以中央二級機關之簡任比例不得高於 25%，委任比例不得低於 10%；中央三級機關之簡任比例不得高於 15%-20%，委任比例不得低於 15%-20%；中央四級機關之簡任比例不得高於 10%-15%，委任比例不得低於 10%-40%。又如直轄市政府本部之簡任比例不得高於 25%，委任比例不得低於 25%；直轄市政府所屬一級機關（工程、訓練、研考及行政機關）之簡任比例不得高於 10%，委任比例不得低於 15%-30%。縣市政府之簡任比例不得高於 10%，委任比例不得低於 30%。至於鄉市鎮區公所則規定委任比例不得低於 35%。由此大致可以看出機關層級越高，則簡任的員額數越高，相對地，委任的員額數越低。

又關於職務列等之設置，主要係以機關層級、業務屬性及職責繁重程度予以綜合考量，而職責繁重程度越高的職務，越需要能力相稱的人才來陞任。換言之，公務人員職稱與官等設計上，基於官僚組織層級的理性設計考量，中央機關單位業務繁重，其職缺往往需要職等職級較高的公務人員來遞補，因此組織設計上，機關的層

級越高，高職等的員額缺也越多。因此，當公務人員服務於中央機關的年資越長，意謂著有比較多機會在公務的階梯上往上爬升。

為分析機關特性對個人工作績效的影響，本文將機關概分為中央政府與地方政府，計算每一樣本之中央年資與地方年資，得出中央地方年資比（比例越高代表中央年資越長），並提出假設如下：³

假設八、當任職中央年資越高時，越容易獲得較高的工作績效。

整合上述，本研究以 Blumberg and Pringle (1982) 所提出的研究架構為基礎，將影響個人工作績效的因素分成能力、動機與機會三大面向，並以此三大面向的論述邏輯，發展出以上八個主要假設，後續則透過主客觀資料的同時蒐集，驗證這些假設。本研究同意上述三大面向中，所涵蓋可能影響個人工作績效的因素非常廣泛，但礙於資料的可得性，僅能依據文獻就上述八項因素，蒐集主客觀資料建立變數並假設驗證，這是本研究面臨的主要限制。待未來透過持續發展調查研究與蒐集官方客觀資料，相信能逐步克服此項研究

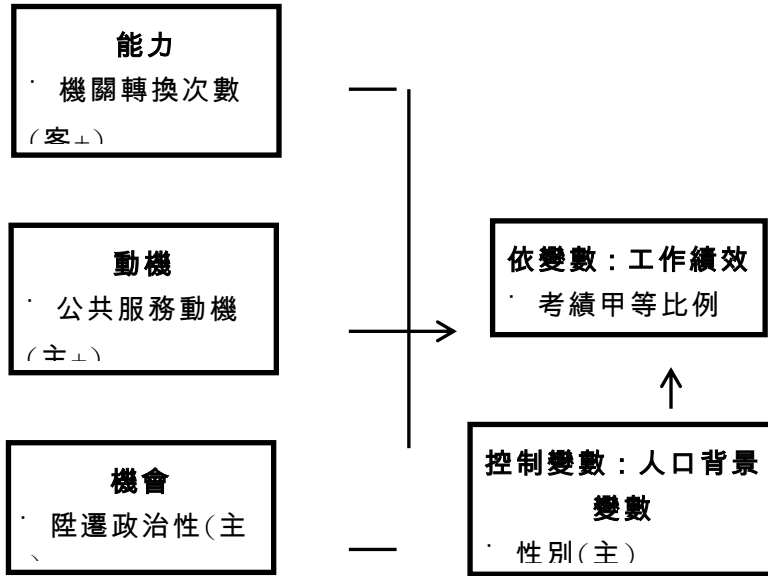
-
3. 過去我國實務上，常認為公務人員如果有機會長期任職於中央機關單位，個人的公務職涯發展與陞遷會比較順遂，但此一說法一直欠缺學術理論的討論以及實證研究的支持。本文試圖借此研究假設的提出，作為本土實務與西方理論對話的一個開端與嘗試。西方文獻裡，Ng and Feldman (2010) 在其後設分析研究中，運用人力資本理論、吸引—甄選—留職理論 (ASA, Attraction-Selection-Attrition theory) 以及工作鑲嵌理論 (job embeddedness theory) 來解釋，為何成員的年資越高，越有助於其工作績效表現的提升。其實證研究亦發現，組織成員其年資與工作績效表現之間呈現正相關，然後兩者之間非線性關係，而是呈現上凸的曲線關係，換言之，一開始組織年資有助於獲得高工作績效，然而隨著時間拉長，組織年資對於提升工作績效的效果則趨緩。關於中央年資比此變數，基於 ASA 理論，本研究認為在此個人—環境適應的過程中，環境帶來的不確定性，成為提升或減弱個人工作績效的機會。若公務人員能長期任職於中央機關，獲得較長的中央年資，顯示其個人在中央機關的環境下適應度良好，其工作績效表現相對也可能較佳。中央地方年資比此項變數雖有其侷限性，但在資料有限的情況下，本研究將其視為機會面向下，檢視環境因素影響力的替代變數。

限制，讓模型內各面向所涵蓋的因素能更全面與多元。

三、研究設計與方法

從上面文獻檢閱的討論當中，本研究將影響個人工作績效的因素分成能力、動機與機會三大面向（圖一），探討那些因素會影響公務人員的工作績效。

過去的研究雖然已經或多或少個別驗證過這些因素的影響，但礙於資料取得的困難，大多是分散在不同的研究當中，從未有研究能夠同時結合主觀性認知調查的資料與客觀性統計數據，進而同時驗證一個完整模型中各面向對應的研究假設，而這也是本研究主要嘗試突破的重點。具體的說，本研究為了完整驗證 **Blumberg and Pringle (1982)** 的能力、動機、機會三面向架構，模型中變數的資料來源將不僅包含問卷蒐集的變數（主觀資料），也有取自人事資料庫的統計資料（客觀資料）。透過主客觀資料的串接工作，完整蒐集每一分析樣本在所有理論面向上的屬性。



圖一 本研究架構圖

圖表來源：本研究整理

註：圖中（主）代表主觀變數，（客）代表客觀變數。+意指研究假設中，自變數與依變數之間為正向關聯性，-則代表負向關聯性。

以下依序說明主觀資料的蒐集過程與方式、自變數與依變數的操作化方式、以及基本資料的描述：

（一）樣本來源

本研究以到 2012 年底為止，登錄在全國人力資料庫和銓審資料庫中的公務人員為研究母群，涵蓋的人員總數共 154,063 人（不含軍、警、教育、事業單位人員、法官及檢察官）。但為了控制掉歷

史環境差異因素對模型產生的影響，本研究進一步挑選同時間、同資格進入公職的人，也就是站在同一起跑點的公務員，進一步分析其績效表現的差異。換句話說，所有分析的樣本都經歷同樣的考試、制度變革、社會環境變化等。

挑選的方式是先以上述研究母群為對象，抽出 2012 年擔任簡任第 10 職等至簡任第 14 職等人員，並計算這群簡任人員陞遷至簡任第 10 職等平均需要多少年，計算結果為 19 年，然後以 2012 年回推 19 年（即 1993 年），從公務人力資料庫當中，找出 1993 年時係以委任第 5 職等⁴或薦任第 6 職等銓敘起任，進入公職之人員作為對象，再以簡單隨機抽樣從中抽出 2,006 份樣本。選取後，經檢視這些抽出來的公務人員在 2012 年之職等分布（表二），發現第 3、第 5 及第 6 職等之人員，計有 36 人，因有降等及久未升遷情形，而與公務人員適用考績法及陞遷法之實際情形不一致，屬特殊案例，為避免研究效度的減損，故予剔除，修正後樣本數為 1,970。其他進入問卷發放的公務人員從表二中可以發現，經過 19 年的發展，同樣起跑點的公務人員，已經有大約 12.4% 的人升到十職等以上，但也有大約 1.8% 左右停留在六職等以下，究竟是那些因素影響這些差異，也就是本研究所要探究的主要問題。

針對這 1970 人，本研究於 2013 年 8 月 26 日在考試院協助進行匿名化處理後，寄出調查問卷，於 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，總計回收 1,567 份有效樣本，回收率達 79.54%。

4. 經訪談結果，本研究發現早期公務人員有高資低估的情形，也就是以高考或相當於高考資格之特考，進入公職的人員，甫進入公職時，幸運的人可以直接佔薦任第六職等職缺進用，但也有不少人是先佔第五職等職缺進用，俟有第六職等職缺時才作調整。

表二 1993 年高考進入公職人員之 2012 年職等分布

職等	次數	百分比	百分比
3	1	0.05	
4	0	0.00	
5	15	0.75	1.8
6	20	1.00	
7	535	26.67	
8	514	25.62	85.4
9	673	33.55	
10	163	8.13	
11	70	3.49	
12	14	0.70	12.4
13	1	0.05	
14			
總計	2006	100.00	

圖表來源：本研究整理

(二) 依變數操作化

為分析影響公務人員績效表現之因素，本研究提出能力、動機和機會等三大自變數群組。在依變數的測量上，如何有效地衡量公務人員之「個人績效」，將是模型分析之內在效度的重要關鍵。如前面文獻探討所討論的，績效的測量一直困擾著學術界與實務界，過去研究所採用的折衷方式多是用客觀統計的「考績」資料，或是

用問卷進行「主觀自我表述」績效測量，雖然都可以某種程度呈現績效的特性，但也都有其缺點，在測量方式尚未取得共識之前，應用多元的測量方式累積研究發現，將是學術界必須經歷的工作。

本研究測量公務人員績效表現之方式有二，首先是分別為「考績甲等比例」，計算的方式是擷取每個樣本在客觀資料庫（包括全國人力資料庫和銓審資料庫）中所記載公職歷年的考績資料，計算其甲等考績所佔之年度比例，假設 A 這個人在 19 年公職生涯中，有 18 年考績甲等，則其考績甲等比例為 94.7%，假設 B 在 19 年公職生涯中，有 15 年考績甲等，則其考績甲等比例為 78.9%。第二個績效的操作化方式，則是擷取樣本中每位公務人員在經歷 19 年公務工作之後，在 2012 該年的職等。

這兩種操作化方式雖然無法迴避地也會有信效度不足的問題。一方面因為考績等第在我國實務的操作上，常受到許多打考績之「默契」的影響（例如新進人員不能甲等、為符合考績甲等比例規定而做的輪流...等），另一方面是陞遷會有許多制度環境的影響（例如五都升格），形成了本研究的限制。但本研究認為，因為本研究分析的資料是一個橫跨 19 年的資料，足以將正式法規制度的改變或是打考績「默契」等變數視為常數，加上本研究已經在選取樣本控制掉許多環境上的差異，因此，本研究認為，一個人的考績甲等比例或者現職職等，雖然不完全等同，但某種程度上可以作為此人「工作績效」的替代變數（proxy）。

(三) 自變數操作化

自變數中之能力面向包括機關轉換、教育程度及政治技能等變數；動機面向包括公共服務動機、家庭犧牲和陞遷滿意度等變數；

而機會面向則包括陞遷政治性和中央地方年資比等兩個變數。控制變數則包括性別、婚姻和進入公職時的年齡（1993 年的年齡）。

上述變數中，進入公職時的年齡、中央地方年資比及機關轉換次數，乃是擷取全國人力資料庫和銓審資料庫中之資料，經重新計算後所得之變數。而其他包括性別、婚姻、教育程度、政治技能、公共服務動機、家庭犧牲、陞遷滿意度及陞遷政治性等變數，則是經由問卷調查資料所得。以上各變數之操作化定義、編碼及資料來源，詳細內容請參閱附錄一。其中政治技能、公共服務動機、家庭犧牲、陞遷滿意度及陞遷政治性等變數，乃是本研究藉由文獻檢閱參考國外研究之問卷改良設計而成，透過加總各題組內之題目，形成自變數，各自變數之 α 值均高於 .70，顯示信度良好（請參閱附錄二）。政治技能、公共服務動機、家庭犧牲、陞遷滿意度及陞遷政治性概念之說明與變數之測量，本文簡述如下。

政治技能 (political skill) 的概念是指，可以瞭解他人的工作，並且能運用知識去影響他人，進而達成個人和組織的目標 (Ferris et al., 2005)。本文將此組變數概分為三大面向，分別是社交敏覺 (social astuteness)、人際影響力 (interpersonal influence) 和人脈建立能力 (networking ability)，⁵ 其測量各由 3 道題組成。其中，社交敏覺度的題目包括「我很瞭解人性，沒有什麼人可以騙得了我」、「在社交場合中，我總是知道如何透過言行舉止來影響他人」及「與別人互動時，我懂得察言觀色」；人際影響力的題目包括「我能夠讓我身旁多數人對我沒有戒心」、「我與他人的溝通協調技巧很好」

5. Ferris et al. (2005) 對於政治技能的測量，除了上述三個面向之外，還包括真誠性 (apparent sincerity) 面向，但在本研究之前測中，沒有通過信度檢驗，因此本文未將此面向之相關測量題組納入。

及「對我而言，與他人發展友好關係是輕而易舉的事」；人脈建立能力的題目包括「我在工作上花大量的時間與精力與他人建立網絡關係」、「我在工作上善於和有影響力的人建立關係」及「我善於使用我的人脈關係來處理工作上面臨的任何事情」。

關於公共服務動機 (public service motivation) 之變數操作化，本文主要是參考 Perry (1996；1997；2000) 之測量方式，將此組變數概分為四大面向，分別是政策制定的吸引力 (attraction to policy making)、對公共利益的承諾 (commitment to the public interest)、同情心 (compassion) 和自我犧牲 (self-sacrifice)，各由三道題所組成。政策制定的吸引力的題目包括「政治對我來說是個骯髒的詞彙」、「我不關心政治人物的一舉一動」及「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」；對公共利益的承諾的題目包括「我對我所服務的社區與人民不感興趣」、「我覺得對我所服務的社區與人民作了無私的奉獻」及「執行公共服務對我來說是一種公民責任」。同情心的題目包括「當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍」、「我經常提醒自己，人們總是互相依賴的」及「許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的」。自我犧牲的題目包括「對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義」、「只要我認為對大眾有利，我可以冒著失去陸遷機會的風險去爭取」及「為社會奉獻是我本來就應該做的」、「我認為當今人們該學、該做的，不是取之於社會而是用之於社會」及「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」。

關於家庭犧牲之變數操作化，主要是從家庭工作衝突之關係探討研究中 (Carlson et al., 2000)，擷取工作影響家庭生活之題組而來，題目包括「我的工作使得我沒有時間陪家人」、「工作上所花

費的時間使我不能分擔家庭的責任與事務」、「下班後，我常有被榨乾的感覺而無法為家庭盡心盡力」，以及「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」等 4 道題 (黃美鳳，2005：78-79)。

關於陞遷滿意度之變數操作化，本文主要是參考蔡秀涓 (1996) 之測量題目，包括「與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形」、「以自己付出的努力與工作表現而言，我應該有更好的陞遷狀況」、「本機關陞遷決定的結果讓人覺得工作表現好就能獲得陞遷」、「我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況」及「我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意」。

關於陞遷政治性之變數操作化，本文主要是參考蔡秀涓 (1996) 之測量題目，包括探討「機關的陞遷決定是否經常受本機關以外人士的的影響」、「對長官的逢迎奉承比工作表現對陞遷更有幫助」、「決策者人馬或某些特定人較容易獲得陞遷」、「陞遷決定常是反應決策者的個人偏好」、「陞遷決定是以所需人力為考量」，以及「陞遷決定未必以工作表現為主」等 6 道題。

(四) 變數之描述性統計

此外，本研究所提出的研究模型，含括主客觀資料等兩種不同的資料來源，故能避免或降低在資料分析的過程中，因採用相同的資料來源，形成同源偏差的問題。同源偏差問題的探究，在近年來受到組織行為與公共管理學者的日漸重視 (Meier and O'Toole, 2013; Podsakoff et al., 2003)，研究方法上的同源偏差問題，是源自於調查研究中，基於變數或概念的測量可能帶有非隨機測量偏誤，若僅利用單一來源的調查資料進行統計分析，所得出的統計顯著

性，可能是因為變數測量上的偏誤所導致，而非真正的分析結果，為避免或降低上述的情況，研究方法的學者建議進行統計分析時，應納入不同來源的資料形成變數來進行分析。

同時間同資格進入公職的人，在經過 19 年公職歷練之後，究竟個人工作表現的差異性有多大？本研究以考績甲等比例及現職職等作為個人績效表現的替代標準。藉由描述統計分析可知（請參閱表三），1993 年以相當於高考資格進入公職的人，其考績甲等比例的平均數為 82.32%，表現最好的甲等比例是 100%，表現最差的甲等比例只有 16.67%。

表三 變數之描述統計

	個數	平均數	標準差	最小值	最大值
依變數					
考績甲等比例 (%)	1559	82.32	14.23	16.67	100
2012 職等	1567	8.30	1.086	7.00	13.00
自變數					
A. 人口背景變數					
性別	1567	0.50	0.50	0	1
婚姻	1561	0.88	0.32	0	1
1993 年之年齡	1567	27.50	4.10	20	44
B. 能力變數					
機關轉換次數	1567	0.16	0.11	0	0.6
教育程度	1563	8.33	0.80	5	10
政治手腕	1553	33.41	5.86	9	54
C. 動機變數					

公共服務動機	1539	60.37	7.20	34	84
家庭犧牲	1558	13.14	4.08	4	24
陞遷滿意度	1550	15.58	4.06	5	25
D. 機會變數					
陞遷政治性	1540	22.37	4.88	6	36
中央年資比(%)	1567	57.20	42.65	0	100

圖表來源：本研究整理

在人口背景變數方面，性別比例的平均數為 0.50，顯示男女性別比例大致維持在 1:1；在婚姻狀態，平均數為 .88，顯示已婚的比例高於未婚；1993 年之年齡，平均是 27.5 歲。在能力變數方面，機關轉換次數的平均是 .16，代表這 19 年來，平均而言每人機關轉換次數是 0.16 次；教育程度平均為學士以上學歷。個人自評政治技能的平均數是 33.41，略高於中位數 31.5。在動機變數方面，公共服務動機的平均數是 60.37，高於中位數 49，代表受訪者自評的公共服務動機是偏高的；家庭犧牲程度的平均數是 13.14，低於平均數 14.0，顯示多數人在家庭和工作之間，多數人認為不至於需要為工作而犧牲家庭。陞遷滿意度的平均數是 15.58，略高於平均數 15.0，顯示多數人對於陞遷發展是略微偏向滿意的。在機會變數方面，陞遷政治性的平均數是 22.37，略高於中位數 21，代表受訪者傾向認為組織中存在些微陞遷政治性的現象。中央地方年資比平均數是 57.20%，顯示此同一世代公務員的 19 年公務生涯，中央年資是略高於地方年資。

四、影響公務人員工作績效的因素

本文以考績甲等比例和現職職等作為衡量公務人員工作表現的指標。為比較不同因素對此二依變數的影響，本研究將樣本控制在同一群人，扣除掉有缺漏值的樣本數之後，樣本數均為 1,420 人。模型一是分析影響考績甲等比例的因素，模型二則則是分析影響現職職等的因素。

(一) 影響考績甲等比例之因素

關於影響考績甲等比例之分析，在統計模型的選擇上，由於依變數考績甲等比例的最大值是 100%，最小值也有 16.67%，因此可以假定其為依連續變數，故選擇迴歸模型進行分析。不過，由於考績甲等比例的分布，偏態 (skewness) 是 -1.248；峰度 (kurtosis) 是 2.112，顯示此分布違反常態性 (normality) 的基本假定，其觀察值的分布為負向偏離 (negative skewed) 的分佈，因此必須將此變數加以轉換 (transformed)，使其轉為正向偏離 (positive skewed)，再取其平方根 (square root)，使之符合常態分布的假定 (Field, 2005)，並選用穩健標準誤 (robust error) 確保模型不違背標準誤獨立性 (heteroscedasticity) 之假定。惟此一變數轉換過程須將 β 值正負號反轉，但為利數據判讀，本研究已先將表四中各模型的 β 值之正負號轉正。

依據表四的模型一顯示，首先在控制變數中，性別對考績甲等比例的影響達到統計上的顯著性，男性的績效表現比女性好 ($\beta=.305$)；在顯著水準為 .1 時，婚姻狀態對於考績甲等比例的影響

也達到統計上的顯著性，已婚者的考績甲等比例比未婚者高 ($\beta=.232$)。至於進入公職時的年紀，對於考績甲等比例則沒有顯著的影響。

其次在能力面向上，機關轉換次數越高則考績甲等比例越低 ($\beta=-1.616$)，與假設不同，本研究認為之所以會有這種現象，雖然理論上機關轉換應有助於個人的職務歷練及機關的新陳代謝，考績甲等比例應該越高才對，但是從組織的角度而言，意謂著對原機關的不忠誠及對新機關的貢獻度不足，⁶ 因此在考績上的表現反而比沒有異動者來得差。此外，另一種可能的情況是，當個人在原機關考績常拿乙等或者陞遷機會不高，往往也會有較高的動力往其他機關調動，藉由調動換取更好的考績表現和陞遷機會。比較令人擔憂的解釋是，傳統認為新進人員考績被評為乙等是機關的默契，而這樣的發現剛好是這種默契的實證數據，也就是每轉換一次機關，考績甲等比例就會減低 1.6%。

另外，在教育程度方面，本研究發現，教育程度越高則考績甲等比例越高 ($\beta=.232$)，顯示教育程度對個人考績，有其顯著影響性。至於政治技能對考績甲等比例則沒有顯著的影響，顯示政治技能越高不必然考績甲等比例也越高。

在動機面向上，公共服務動機越高、家庭犧牲程度越高、陞遷滿意度越高，則考績甲等比例也越高 ($\beta=.014$ 、 $\beta=.030$ 及 $\beta=.099$)。換言之，公務人員的公共動機越強，其考績成績也會越好，顯示公務人員自身的內在趨力將會驅使其為投入公共事務而努力。而為家

6. 根據本研究針對學者專家的訪談，這類情形主要是因我國考績甲等有 75% 的上限規定，因此初任公職的人員或者機關的新人，相較於機關中的資深人員，往往有更高的機會在考績上拿乙等，而這也是本研究前面所說打考績的「默契」。

庭犧牲程度越高，投入在公務工作的時間與精力越多，在考績的表現上也越獲肯定。對機關的陞遷滿意度越高，考績表現也越好，代表著政府的外在誘因發生效果，公務人員的努力反映在陞遷滿意上，對陞遷滿意度越高，則工作投入越多，連帶地考績表現也比較好。

在機會面向上，機關的陞遷政治性對考績表現沒有顯著的影響，換言之，機關陞遷政治性的氛圍不至於變成個人追求績效表現的負向動機。而中央地方年資比則有顯著負面影響，也就是說，當中央年資比例越高時，考績甲等比例反而較低，此一結果看似不合理，但是如果從所選取的特定世代樣本來看，此一現象並非不合理。本文所選取的樣本，是以相當於高考資格進入公職的人，如果在中央發展，由於在中央的職務最高可至第 14 職等，所以未來有較多陞遷的可能性，但是中央多屬規劃性職務，職務列等普遍以薦任為主，其次是簡任及委任，因此雖然職等陞遷的機會多，但是競爭者也多；相對地，如果在地方發展，最高的職等可能只有到第 13 職等或第 12 職等，早期甚至於局處長僅有第 9 職等，由於地方多屬執行性職務，職務列等普遍以委任及薦任官等為主，簡任官等的比例偏低，因此以高考進入地方公職的人，在陞遷上職等陞遷的機會雖然較少，但是擔任主管職務或者擔任較高階職務的機會偏高，考績乙等的機會也就相對較低。

(二) 影響現職職等高低之因素

關於現職職等之分析，如表四之模型二所示，在控制變數上，性別和進入公職時的年齡對現職職等有顯著的影響，而婚姻對職等則沒有影響。結果顯示，男性及進入公職時的年紀較年長者，現職

的職等較高 ($\beta=.164$ 及 $\beta=.033$)。就 1993 年以高考資格進入公職的公務人員來說，19 年後，平均而言男性在陞遷上的表現仍是優於女性，對於政府持續推動促進兩性平權運動而言，兩性在職場表現的差異究竟是導因於個人能力有別抑或是整體社會氛圍所致，仍然需要長期持續關注與討論。而進入職場的年紀越年長，可能是因為過去的工作經驗，不論是因公職的工作經驗或私部門的社會歷練，帶來業務執行能力及社會知能的相對優勢，進而反映在之後的職場表現。

在能力面向上，機關轉換次數越高或教育程度越高者，現職職等越高；但是政治技能的高低，則沒有顯著的影響。依結果所示，機關轉換次數越高，職等爬升的機率越高 ($\beta=.760$)，在封閉的公務人力市場中，機關轉換次數可視為一種正向能力的象徵。教育程度越高，則職等爬升的機率也越高 ($\beta=.475$)，教育程度幾乎可以看成是綜合能力的一種表徵，對於公務人員的職涯發展具有一定程度的預測力。至於政治技能對職等的影響，則未達統計上的顯著水準，顯示政治技能可能只是能力的部分面向，尚不足以概括整體的能力表現。

在動機面向上，公共服務動機越高、家庭犧牲程度越高、陞遷滿意度越高，則現職職等也越高 ($\beta=.012$ 、 $\beta=.029$ 及 $\beta=.067$)。此結果顯示公務人員的公共動機越強，其內在趨力將會驅使其為投入公共事務而助其攀升至更高的職等。而為家庭犧牲程度越高，投入在公務工作的時間與精力越多，也越容易讓公務人員陞遷至較高職等。對機關的陞遷滿意度越高，現職職等也越高，意謂著當公務人員對過去的陞遷情況感到滿意時，就容易獲得外在鼓勵而促使其繼續努力讓自己陞至更高的職等。

在機會面向上，中央地方年資比越高對現職職等具有顯著的正向影響，但是陞遷政治性對現職職等則沒有顯著的影響。此一結果顯示，中央地方年資比越高，現職職等也越高 ($\beta=.007$)，代表中央年資的比例越高則現職職等越高，同樣也反映出中央與地方組織結構及職務結構的差異。整體而言，表四之模型二模也通過了統計上的顯著性檢定，模型一的 R^2 為.3423，代表可解釋考績甲等比例 34.23%的變異量。經過 VIF 的檢定，此模型各變數之間也不存在共線性問題。

表四 工作表現之迴歸分析

	模型一		模型二	
	考績甲等比例		2012 職等	
	β 係數	(r.s.e.)	β 係數	(s.e.)
人口背景變數				
(控制變數)				
性別	0.305	(0.094) **	0.164	(0.051) **
婚姻	0.232	(0.129) #	0.065	(0.077)
1993 年 齡	0.012	(0.012)	0.033	(0.006) ***
能力面向				
機關轉換	-1.616	(0.417) ***	0.760	(0.204) ***
教育程度	0.232	(0.058) ***	0.475	(0.034) ***
政治技能	0.005	(0.008)	0.005	(0.004)
動機面向				
公共服務動機	0.014	(0.006) *	0.012	(0.004) **
家庭犧牲	0.030	(0.011) **	0.029	(0.006) ***
陞遷滿意度	0.099	(0.012) ***	0.067	(0.007) ***

機會面向

陞遷政治性	-0.006 (0.011)	-0.001 (0.006)
中央地方年資比	-0.004 (0.001) ***	0.007 (0.001) ***
常數	-8.928 (0.837) ***	0.511 (0.447)
N	1420	1420
F	16.97	76.52
Df	11	11
p 值	p<.001	p<.001
R²	0.1127	0.3423

註一：* 代表 $p < .05$ ** 代表 $p < .01$ *** 代表 $p < .001$; # 代表 $p < .1$ 。

註二：此兩個模型各變數的 VIF 均小於 4，代表自變數彼此之間不存在共線性問題。

註三：為方便閱讀，均已將表格中模型一之 β 係數正負值反轉。

註四：表格中之 r.s.e. 是 Robust Standard Error 的縮寫。

圖表來源：本研究整理

(三) 綜合分析

本研究分別透過考績甲等比率與現職職等來做為衡量公務人員個人工作績效之依據，並分別以模型一與二來呈現分析結果。綜合而言，男性、已婚、教育程度越高、公共服務動機的積分越高、家庭犧牲程度越高、陞遷滿意度積分越高者，歷年之考績甲等比例越高；機關轉換次數越高及中央地方年資比越高者，則考績甲等比例越低。男性、進入公職時的年齡越高、教育程度越高、公共服務動機的積分越高、家庭犧牲程度越高、陞遷滿意度越高及中央地方年

資比越高者，則現職的職等越高。

比較表四模型一考績甲等比例及模型二現職職等之分析（參閱表五），本文發現男性、教育程度越高、公共服務動機程度越高、家庭犧牲程度越高、陞遷滿意度越高者，對考績甲等比例及現職的職等，都有顯著的正面影響，顯示這些都是影響公務人員績效表現的重要因素。上述研究發現也呼應了 Naff and Crum (1999) 研究中個人學歷、公共服務動機對工作績效的正面影響力，也回應過去文獻鼓勵針對公共服務動機與工作績效關連性實證研究的呼籲 (Perry and Wise, 2010；Brewer, 2008；Perry et al., 2006)。

本研究亦發現，機關轉換次數對於考績甲等的影響是顯著負向，但是對於 2012 職等的影響卻是顯著正向，此研究發現可能意謂著：當個人機關轉換的次數越多時，可能因此被視為對原機關的不忠誠或對新機關的貢獻度不足，導致在其考績表現比沒有異動者來得差；另一種可能則是，公務機關認為新進人員考績被評為乙等是機關檯面下的默契，而本研究發現恰好應證了此種默契存在。然而機關轉換次數雖然不利於個人的考績表現，但長遠來看卻有助於個人的陞遷，顯示機關轉調的經驗相當程度意謂著公務人員累積的專業能力與口碑，換言之，公務人員若能適時透過機關轉調來提升個人公務經驗與增加多元專業，有助於個人工作績效表現的提升而展現在陞遷結果上。

過去有研究顯示，工作家庭之間衝突，可能會對個人工作績效產生負面影響，並建議採用客觀指標來衡量個人工作表現 (Allen et al., 2000)，然而本研究發現，家庭犧牲程度越大並不會使公務人員的績效表現變差，兩者反而呈現正向關聯性，顯示我國許多公務人員在取得工作績效的過程，通常也犧牲了許多家庭生活的品質。從

人力資源發展的角度來看，這並非是一個健康的狀況，如何讓此兩者脫鉤，將是未來努力的目標。

陞遷滿意度對於工作績效的影響，目前文獻卻相對較少討論這個部分，研究結果顯示其具有正向影響力，顯示公務人員主觀感知過去陞遷結果，若能符合個人期待、使自己感到滿意，有助於提升日後工作績效。

表五 研究假設與驗證之對照

	假設	考績驗證	職等驗證
B.能力變數			
假設一：機關轉換	+	-	+
假設二：教育程度	+	+	+
假設三：政治技能	+		
C.動機變數			
假設四：公共服務動機	+	+	+
假設五：家庭犧牲	+	+	+
假設六：陞遷滿意度	+	+	+
D.機會變數			
假設七：陞遷政治性	+		
假設八：中央地方年資比	+	-	+

註：+代表自變數與依變數呈現正相關；-代表自變數與依變數呈現負相關。

圖表來源：本研究整理

五、結論與建議

本研究嘗試建立模型，以比較與探討影響同世代公務人員個人工作績效之因素。有別於過去研究多以個人主觀評量的方式測量個人工作績效，本研究以客觀資料紀錄公務人員任公職以來的考績及現職職等作為測量指標，考績數據乃是透過計算該員工獲得考績甲等的年度佔總任職年度的比例而得，至於現職職等則是公務員歷經十九年公職生涯奮鬥後，也就是 2012 年所位居的職等。雖然以考績和現職職等作為衡量個人工作績效之依據有其侷限性，但是過去文獻也曾嘗試以職等 (grade levels) 及主管考評 (ratings) 等替代變數來衡量公務人員個人的工作績效 (Alonso and Lewis, 2001)。

本研究認同以考績做為衡量我國公務人員個人工作績效還是有其限制，特別是我國公務體系向來有考績甲等比例過高的情形 (張瓊玲, 2014)，不見得能妥善反映我國公務人員個人工作績效之內涵。因此，本研究除了透過轉換考績甲等比例迴歸模型，讓考績甲等比例此變數其符合常態分配的假定，以降低統計推論上的偏誤之外，也試圖藉由討論比較考績甲等比例與現職職等兩模型之差異，綜合性地探究影響我國公務人員工作績效之因素。另為降低不同年資所帶來的誤差，本研究鎖定 1993 年以高考資格進入公職的公務人員作為分析對象，抽樣 1,970 人，經問卷調查及過濾後，有效問卷達 1,567 份。本研究結合主客觀資料進行分析，降低了同源偏差可能帶來誤判資料的風險，這是相較於其他相似主題的國內文獻，本研究主要的突破與創新。

由於本文研究重點，並非探究「考績甲等比例」與「現職職等」

是否可作為衡量個人工作績效的最佳變數，而是在承認此兩變數有其侷限性的前提下，且沒有其他可得的客觀資料的情形時，用此兩項變數作為衡量公務人員個人工作績效的替代變數，來探討哪些因素可能影響公務人員的個人工作績效。因此，本研究同意也承認上述兩項變數對於衡量公務人員工作績效的局限性，不論是採用「考績甲等比例」或是「個人現職職等」作為衡量工作績效的替代變數，都僅能衡量個人工作績效的部分概念，並有一定程度的偏誤存在，這是本文的研究限制。

整體而言，本研究認為，影響公務人員個人工作績效的原因甚多，且涵蓋的面向可能同時包含個人層次與組織層次的因素，故參考 Blumberg and Pringle (1982) 的研究，以能力、動機和機會等三大變數群組作為研究架構，涵蓋機關轉換次數、教育程度、政治技能、公共服務動機、家庭犧牲程度、陞遷滿意度、陞遷政治性和中央地方年資比等八個變數，另包括性別、婚姻和進入公職時的年齡等三個變數。在資料蒐集上，本研究除使用問卷調查進行資料蒐集之外，也從人事資料庫中擷取客觀資料予以重整，建構出進入公職時（1993年）的年齡、中央地方年資比、機關轉換次數等變數進行分析，而其他變數則主要來自於問卷調查。另外，針對陞遷滿意度的影響，本研究發現陞遷滿意度對於考績甲等比例及現職職等都有正面的影響。陞遷是針對公務人員的重要激勵工具，既然有競爭就會有人得、有人失，因此要讓每個人對陞遷都趕到滿意並不容易。但是如果對陞遷結果越滿意，則此誘因工具就越有效，也就越能激勵個人對機關奉獻心力。研究結果顯示，當對陞遷滿意度越高時，對於個人的績效表現也有正向的影響，換言之，維繫相對公平客觀的陞遷制度，以提升個人的陞遷滿意度，對於個人績效表現也有相

當的助益。然而，就個別面向而言，本研究發現：

首先，以能力面向而言，機關轉換對對考績是不利因素，對職等而言卻是有利因素；教育程度對考績和職等都有顯著的正面影響；至於政治技能則對考績或職等都沒有顯著的影響。本研究預期政治技能對於公務人員工作績效會有正面影響，但結果卻顯示兩者並無關連性。這個結果或許與政治技能本質上是一種影響他人的能力有關，透過敏銳的社會覺察力，進一步改變他人行為和調整情勢需求，而這樣的能力有助於溝通協調、建立團隊默契與減少衝突，因此，對於提升個人工作績效上並沒有太直接或者顯著的影響，但是卻可能在團隊或者組織層面的績效上產生影響力，或者只具有調節效果而非直接的正面影響力 (Blickle et al., 2008)，未來研究可針對這兩個方向做進一步的探究與檢視。

再者，以動機面向而言，公共服務動機、家庭犧牲、陞遷滿意度對考績和職等，都具有顯著的正面影響力。針對公共服務動機的影響，本研究呼應過去文獻鼓勵探究公共服務動機與員工績效或組織績效關聯性實證研究 (Perry and Wise, 2010；Brewer, 2008；Perry et al., 2006)，透過取得國內公務人員考績甲等比例及現職職等等客觀資料，檢視公共服務動機與公務人員個人工作績效兩者的關聯性。同時也回應過去文獻中，對於提升公共服務動機，能否促進員公務人員個人工作績效這樣的研究假設 (Alonso and Lewis, 2001；Naff and Crum, 1999)。而過去文獻曾指出，針對工作家庭衝突對於個人工作績效的影響，尚待進一步檢視與釐清，而且建議採用客觀指標來衡量個人的工作績效，來進一步探究兩者之間的關係 (Allen et al., 2000)。本研究發現家庭犧牲的程度越高，公務人員考績甲等比例和現職職等也越高，但此結果並非鼓勵公務人員放棄家庭生活

而僅專注於工作，此一現象，可能反應出的是當代公務人員可能透過犧牲家庭生活，來換得更多時間與精力在工作上，而工作上的更多投入帶來了客觀上個人工作績效的提升，但是本研究並未進一步去分析，工作影響家庭對於工作所帶來的精神上的壓力可能的負面結果。未來研究可進一步探討，因此工作家庭衝突所導致的壓力，是否可能形成另外一種限制，而降低大量時間心力投入工作，所帶來的個人工作績效的成效。

最後，就機會面向而言，本研究檢視陞遷政治性及中央地方年資比的影響，前者影響不顯著，後者對考績影響不顯著，但對職等卻有顯著影響。一方面來看，針對陞遷政治性可能帶來的影響，本文認為陞遷政治性是最能反映組織政治性的一種類型，過去研究提出過高的組織政治性可能帶來對於個人、團隊、還有組織層面的負面影響，個人績效表現的低落可能是其中一種負面結果，但是在本研究結果中，並未發現陞遷政治性與公務人員個人工作績效有顯著的關聯性，這結果可能意謂著，無論公務人員是否深刻感知到組織內部的陞遷政治性，他們還是為個人的工作績效努力，顯示陞遷政治性對他們帶來的影響，可能是非個人層次，反而是對於團隊或組織層面次，例如過去研究中發現陞遷政治性可能減損公務人員對於組織的信任感（蔡秀涓，1996），後續研究可針對這個部分做進一步分析與釐清。

另一方面來看，針對中央地方年資比對考績甲等比例和現職職等的影響，本文發現中央地方年資比越高，亦即中央年資越長，對於考績不見得有利，但是對現職的職等是比較有幫助的。由此可以看出，在中央政府服務，就短期的考績而言，不必然有優勢，但就長遠的陞遷而言，中央的發展性仍然比地方來得好。此也顯示出中

央地方組織結構與職務結構的差異，對公務人員個人生涯發展的重要影響。

綜合以上分析結果，本研究結合主客觀資料庫，透過分析數據資料，初探性地探究影響公務人力績效表現之因素，力求突破國內過往對於公務人力績效表現文獻，因欠缺數據資料，故多處於論述性研究的困境。雖然仍面臨多項研究限制，例如目前我國公務人力資料庫，除了與銓審有關之資料，其他客觀資料的完整性與正確性仍有待查驗，因此本研究在分析與運用客觀資料上，仍較為保守。此外，本研究採用橫斷面資料分析 (cross-sectional analysis) 的方式，較難完整呈現個體與時間上的差異，以致在探究自變數與依變數之間的因果關係時，難以提出更穩健的實證分析結果與論述。

本研究亦面臨方法論上的限制，由於目前在我國進行組織行為的量化研究，可以依循的本土理論架構有限，因此本研究以西方理論為開端，應用我國的文官資料，進行某種程度的實證研究交流，期透過此研究路徑，一方面增加對西方理論的理解及其可能不足之處，另一方面理解在地經驗資料的可能範圍與限制。本研究在此路徑下，雖在實證研究分析法有所精進，透過結合主客觀的本土資料，回應了目前美國公共行政學界對於組織行為研究必須克服同源偏差的問題，但是在公部門組織行為理論架構的本土化上，仍有待持續努力，也是公行學界須長期投入與突破的方向。

後續的研究方向可從三方面開展，首先，針對 Blumberg and Pringle (1982) 所提出的工作績效研究架構，本研究雖從能力、動機與機會三個面向來探討，相關因素對於個人工作績效的影響，但並未針對各面向之間可能存在的交互作用 (interaction) 做進一步的分析，探究這些交互作用對個人工作績效的影響，而交互作用的影

響是 Blumberg and Pringle 在其論文中，積極呼籲應考量的重點，因此，後續研究可針對此部分做延伸與回應。

再者，針對政治因素對於我國公務人員工作績效影響的部分，在本研究中，無論是從個人層次檢視政治技能的影響，或是組織層次檢視陞遷政治性的影響，實證資料的分析結果，都沒有獲得統計上的顯著性。這個結果可能導因於以下幾種情況：其一，本研究對於政治因素變數的測量有待改進，未來須透過更精緻的量化問卷來控制品質；其二，本研究對於依變數的衡量與界定過於狹隘，政治考量所意圖影響的組織內涵，可能遠超過工作績效的範疇，例如，個人在組織中的「工作舒適程度」，可能才是政治考量會直接影響到的依變數，而此部分需要更多的理論討論，方能真正了解與分析政治因素的作用；其三，如果政治是一種價值判斷，每個人的想法不同，因此在填答問卷時，問卷受測者對於「政治」這一個詞的定義沒有一致，以致讓政治因素的相關變數在整體模型的影響力消失，後續解決方式只能仰賴發展單獨研究政治影響力的組織行為研究，以進一步更細緻地處理與衡量，各種不同政治因素可能帶來的影響。因此，本研究實證分析的結果，不全然推翻長久以來學界與實務界對於政治因素影響我國公務人員工作績效的立論，僅能代表理論與實務經驗對於政治因素可能帶來的影響，未必能從目前比較制式化的量化研究獲得。未來或可先透過質化研究的方式，了解臺灣政府組織的政治性內涵究竟為何，在大量的質化資料當中，找尋與歸納分析受東方儒家為官文明長期洗禮的公務人員們，對於影響組織績效運作的政治面的評價與看法，爾後基於上述質化研究，再進行下一波的量化研究。

最後，就突破橫斷面資料分析侷限的議題上，在我國公務人力

資料庫持續更新與除錯的前提下，後續研究可藉由運用公務人力資料庫中的客觀數據，發展縱貫研究分析 (longitudinal analysis)，從跨時的角度探討，影響我國公務人員工作績效因素，藉此提出更具解釋因果關係的模型。相信透過循證研究之持續投入與發展，未來將能獲致更具突破性的研究成果，這對於目前正待興利除弊的我國文官體制而言，藉此發展以數據分析為本的循證式公務人力資源管理是相當重要的，同時也回應了國際間，如歐盟國家，正積極鼓吹發展公部門策略人力資源管理，並強調將循證概念落實於實務工作，以作為公共行政現代化、改善公共行政品質的工具之趨勢，藉以提升國家整體競爭力 (European Union, 2014)，未來我國文官體制與人事行政研究與應積極朝此目標持續邁進。

參考書目

- Adams, Gary et al. 1996. "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction." *Journal of Applied Psychology* 87: 411-420.
- Adams, Stacy. 1965. "Inequity in Social Exchange." in Leonard Berkowitz. ed. *Advances in Experimental Social Psychology*: 267-299. San Francisco: Academic Press.
- Allen, Tammy D. et al. 2000. "Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research." *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 2: 278-308.
- Alonso, Pablo and Gregory Lewis. 2001. "Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector." *American Review of Public Administration* 31, 4: 363-380.
- Blickle, Gerhard et al. 2008. "Personality, Political Skill, and Job Performance." *Journal of Vocational Behavior* 72, 3: 377-387.
- Blumberg, Melvin and Charles Pringle. 1982. "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance." *Academy of Management Review* 7, 4: 560-569.
- Boyne et al. 1999. "Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison." *Public Administration* 77, 2: 407-420.

- Brewer, Gene. 2008. "Employee and Organizational Performance." in James Perry and Annie Hondeghem. eds. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*: 136-156. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Burke, Ronald. 1988. "Some Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict." *Journal of Social Behavior and Personality* 3: 287-302.
- Buss, Terry F. and Anna Shillabeer. 2011. "The Emerging Field of Evidence-Based Public Management." in Anna Shillabeer, Terry F. Buss, and Denise M. Rousseau. eds. *Evidence-Based Public Management: Practices, Issues, and Prospects*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Campbell, John and Robert D. Pritchard. 1976. "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology." in Marvin Dunnette. ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 63-130. Chicago: Rand McNally.
- Campbell, John. 1991. "Modelling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology." in Marvin Dunnette and Leaetta Hough. eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, John. 1999. "The Definition and Management of Performance in the New Age." in Daniel Ilgen and Elaine Pulakos. eds. *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*: 399-401. San Francisco, CA:

Jossey-Bass.

Campbell, John P. et al. 1993. "A Theory of Performance." in Neil Schmitt and Walter Borman. eds. *Personnel Selection in Organizations*: 35-70. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Carlson, Dawn S. et al. 2000. "Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict." *Journal of Vocational Behavior* 56: 249-276.

Chen, Chung-an et al. 2014. "Fostering Public Service Motivation through Workplace Trust: Evidence from Public Managers in Taiwan." *Public Administration* 92, 4: 954-973.

Cummings, Larry L. and Donald P. Schwab. 1973. *Performance in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Forsman.

Cummings, Thomas and Christopher Worley. 2005. *Organization Development and Change*. Manson, OH: South-Western.

De Souza, Gita. 2002. "A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions among Managers." *Human Resource Development Quarterly* 13, 3: 325-340.

Dimock, Marshall E. and R. M. Tinstman. 1967. "Currents and Soundings: From the Professional Stream." *Public Administration Review* 27, 2: 162-168.

European Union. 2014. "Reindustrializing Europe: Member States' Competitiveness Report 2014." Luxembourg: European Union. in http://ec.europa.eu/growth/industry/competitiveness/reports/ms-competitiveness-report/index_en.htm. Latest update 4 January 2015.

- Ferris, Gerald and Timothy Judge. 1991. "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective." *Journal of Management* 17: 447-488.
- Ferris, Gerald et al. 2005. "Development and Validation of the Political Skill Inventory." *Journal of Management* 31, 1: 126-152.
- Field, Andy. 2005. *Discovering Statistics Using SPSS*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Frone, Michael et al. 1992. "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface." *Journal of Applied Psychology* 77: 65-78.
- Greenhaus, Jeffery. H. and Nicholas J. Beutell. 1985. "Sources of Conflict between Work and Family Roles." *Academy of Management Review* 10, 1: 76-88.
- Hackett, Rick. 2002. "Understanding and Predicting Work Performance in the Canadian Military." *Canadian Journal of Behavioural Sciences* 34, 2: 131-140.
- Hansen, Gary and Birger Wernerfelt. 1989. "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors." *Strategic Management Journal* 10, 5: 399-411.
- Herzberg, Frederick. 1968. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 46: 36-44.
- Horn, Murray. 1995. *The Political Economy of Public Administration*. New York: Cambridge University Press.
- Ingraham, Patricia W. and Laurence D. Lynn, Jr. eds. 2004. *The Art of*

- Governance: Analyzing Management and Administration*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Kakar, Suman. 1998. "Self-evaluations of Police Performance." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 21, 4: 632-647.
- Kim, Sang Mook. 2005. "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 15, 2: 245-261.
- Lawler, Edward. 1971. *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, Harold. 1954. *Motivations and Personality*. New York: Harper Collins.
- McClelland, David. 1961. *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meier, Kenneth and Laurence O'Toole Jr. 2009. "The Proverbs of New Public Management: Lessons from an Evidence-Based Research Agenda." *The American Review of Public Administration* 39, 1: 4-22.
- Meier, Kenneth and Laurence O'Toole Jr. 2013. "Subjective Organizational Performance and Measurement Error: Common Source Bias and Spurious Relationships." *Journal of Public Administration Research and Theory* 23, 2: 429-456.
- Meier, Kenneth. 2015. "The Proverbs and the Evolution of Public Administration." *Public Administration Review* 75, 1: 15-24.

- Millward, Lynne. 2005. *Understanding Occupational & Organizational Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, Henry. 1983. *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. 1985. "The Organization as a Political Arena." *Journal of Management Studies* 22: 133-154.
- Monteiro, Maria. S. et al. 2006. "Work Ability of Workers in Different Age Groups in a Public Health Institution in Brazil." *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 12, 4: 417-427.
- Naff, Katherine and John Crum. 1999. "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?" *Review of Public Personnel Administration* 19, 4: 5-16.
- Netemeyer, Richard et al. 1996. "Development and Validation of Work-Family Conflicts and Work-Family Conflict Scales." *Journal of Applied Psychology* 81: 400-410.
- Ng, Thomas W. H. and Daniel C. Feldman. 2010. "Organizational Tenure and Job Performance." *Journal of Management* 36, 5: 1220-1250.
- O'Toole, Laurence Jr. and Kenneth Meier. 2011. *Public Management: Organizations, Governance, and Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Pandey, Sanjay K. and Edmund Stazyk. 2008. "Antecedents and Correlates of Public Service Motivation." in James L. Perry and Annie Hondeghem. eds. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*: 101-117. New York: Oxford University

Press.

- Park, Sung Min and Hal Rainey. 2008. "Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies." *International Public Management Journal* 11: 109-142.
- Perry, James L. et al. 2006. "Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited." *Public Administration Review* 66, 4: 505-514.
- Perry, James and Lois Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50, 3: 367-373.
- Perry, James. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory* 6, 1: 5-22.
- Perry, James. 1997. "Antecedents of Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory* 7, 2: 181-197.
- Perry, James. 2000. "Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, 2: 471-488.
- Pfeffer, Jeffrey. 1981. *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Pierce, Jason R. and Herman Aguinis. 2013. "The Too-much-of-a-good Thing Effect in Management." *Journal of Management* 39, 2: 313-338.
- Podsakoff, Philip M. et al. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88, 5: 879-903.

- Poister, Theodore. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, Lyman W. and Edward E. Lawler. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin Dorsey.
- Rainey, Hal. G. 2009. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen. 2005. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, Denise M. and Eric G. R. Barends. 2011. "HRM in the 21st Century: Becoming an Evidence-based HR Practitioner." *Human Resource Management Journal* 21, 3: 221-235.
- Selden, Sally. 2007. "Innovations and Global Trends in Human Resource Management Practices." in Guy Peters and Jon Pierre. eds. *Handbook of Public Administration*: 39-48. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, Rosemary. 2002. *Evidence-Based Management: A Practical Guide for Health Professionals*. Abingdon, UK: Radcliffe Medical Press.
- Thomas, Linda and Daniel Ganster. 1995. "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective." *Journal of Applied Psychology* 80: 6-15.
- Tuomi, Kaija et al. 1991. "Work Load and Individual Factors Affecting Work Ability among Aging Municipal Employees." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 17, S1: 128-134.
- van den Berg, TI et al. 2009. "The Effects of Work-Related and

- Individual Factors on the Work Ability Index: A Systematic Review.” *Occupational and Environmental Medicine* 66, 211-220.
- Vigoda, Eran. 2000. “Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector.” *Journal of Vocational Behavior* 57, 3: 326-347.
- Vroom, Victor. 1964. *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.
- 考試院。2010。〈文官制度興革規劃方案〉。http://csinfo.exam.gov.tw/public/Attachment/042218451093.pdf。2014/4/15。(The Examination Yuan. 2010. “Civil Service Reform Plan.” in http://csinfo.exam.gov.tw/public/Attachment/042218451093.pdf. Latest update 15 April 2014.)
- 余致力。2002。〈激勵士氣？打擊士氣？行政機關實施績效獎金制度之評估〉。《人事月刊》35, 5: 47-60。(Yu, Chi-lik. 2002. “Stimulate the Morale? Chilled the Morale? Evaluation on the Bonus System Implemented by Administration Authorities.” *Journal of Public Administration* 35, 5: 47-60.)
- 吳宗憲、黃浩瑋。2014。〈促參承辦人工作動機和團隊關係對其工作態度的影響研究〉。《行政暨政策學報》58: 87-120。(Wu, Chuang-hsien and How-wei Huang. 2014. “The Study on How the Public Staff’s Working Motivation and Team Relationship Affect Work Attitude.” *Public Administration & Policy* 1: 185-218.)
- 吳宗憲。2012。〈台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究—以個人／組織配適度作為調節變項〉。《公共行政學報》43: 91-126。(Wu, Chuang-hsien. 2012. “An Empirical Study of Impact of PSM on Work Satisfaction and

Willingness to Exert Effort in Tainan City Government: Person/Organization Fit as a Moderating Variable.” *Journal of Public Administration* 43: 91-126.)

吳定等。2007。《行政學》。臺北：國立空中大學。(Wu, Ding et al. 2007. *Public Administration*. Taipei: National Open University.)

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。(Lue, Yue-chang. 2005. “The Research on Promotion System of Result on Performance Evaluation of Civil Service – Part One.” *Civil Service Monthly* 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。(Lue, Yue-chang. 2006. “The Research on Promotion System of Result on Performance Evaluation of Civil Service – Part Two.” *Civil Service Monthly* 115: 15-19.)

李光雄。1995。〈公務人員高考及格人員升遷情形之研究〉。《考銓季刊》2：23-36。(Li, Kuang-hsiung. 1995. “Research on the Promotion of Civil Servants with Senior Examinations Qualification.” *Civil Service System Quarterly* 2: 15-19.)

李俊達、黃朝盟。2010。〈組織精神力與工作績效之研究：以臺北市政府中高階文官為例〉。《東吳政治學報》3，28：187-233。(Lee, Chun-ta and Chao-meng Huang. 2010. “The Relationship between Spirituality and Performance: A Case Study on the Middle and Higher Level Civil Servants of the Taipei City Government.” *Soochow Journal of Political Science* 3, 28: 187-233.)

- 李嫻維等。2010。〈臺灣漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效影響之研究〉。《公共行政學報》36：91-123。(Li, Chi-wei et al. 2010. “Impacts of Leadership Styles and Incentive Systems of the Fishermen's Associations on Employee's Job Performance in Taiwan.” *Journal of Public Administration* 36: 91-123.)
- 林明鏞。2011。〈德國公務員制度之最新變革：兼論我國文官制度的危機〉。《臺大法學論叢》40，4：2037-2085。(Lin, Ming-chiang. 2011. “The New Development of German Public Service Law.” *National Taiwan University Law Journal* 40, 4:2037-2085.)
- 施能傑。2000。〈考選效度優先的變革〉。《考銓季刊》21：258-277。(Shih, Jay-N. 2000. “Reform of Priority for the Validity on the Civil Service Examinations System.” *Civil Service System Quarterly* 21: 258-277.)
- 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。(Hong, Guo-ping. 2002. “Reflections on Experiences of Taiwan's Promotion System for Civil Service via Singapore.” *Civil Service Monthly* 73:14-17.)
- 孫同文、許耿銘。2014。〈橘淮為枳：公共服務動機指標適用性的分析〉。《民主與治理》1，1：33-52。(Sun, Milan Tung-wen and Keng-ming Hsu. 2014. “An Empirical Examination of the Applicability of PSM Scale in Taiwan.” *Journal of Democracy and Governance* 1, 1: 33-52.)
- 馬群傑等。2013。〈我國消防人員陞遷制度之研究—以臺南市政府消防局為例〉。《文官制度季刊》5，4：49-86。(Ma, Chun-chieh et al. 2013. “Taiwan's Promotion System for Firefighters: The Case of

- Fire Bureau of Tainan City Government.” *Journal of Civil Service* 5, 4: 49-86.)
- 張瓊玲。2014。〈公務人員考績法中淘汰機制演進之探討〉。《中國行政評論》20, 1: 27-54。(Chang, Chiung-ling. 2014. “Exploring the Development of Civil Service Elimination System: Policy Change Perspective.” *The Chinese Public Administration Review* 20, 1: 27-54.)
- 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。(Chen, Jin-gui and Yue-chang Lue. 2004. “The Problems and Prospects of Promotion System of Civil Service.” *Personnel Monthly* 38, 5: 9-22.)
- 陳金貴。1995。〈人力資源管理應用在公共部門的探討 (上) (中) (下) 〉。《人事月刊》21, 3: 33-37; 4: 20-25; 5: 18-23。(Chen, Jin-gui. 1995. “Human Resource Management in Public Sector (I) (II) (III).” *Personnel Monthly* 21, 3:33-37; 4:20-25; 5:18-23.)
- 陳金貴。2011。〈公務人力問題的探討: 人力資本管理的觀點〉。《人事月刊》53, 5: 1-10。(Chen, Jin-gui. 2011. “Issues of Governmental Personnel: Human Capital Management Perspective.” *Personnel Monthly* 53, 5:1-10.)
- 陳金貴。2013。〈政府人事改革的省思: 人力資源管理觀點〉。《人事行政》182: 69-72。(Chen, Jin-gui. 2013. “Reinventing Governmental Personnel: Human Resource Management Perspective.” *Personnel Administration* 182:69-72.)
- 陳敦源等。2014。〈邁向循證基礎的人力資源管理: 以主客觀資料整合建立「臺灣文官調查資料庫」的經驗分享〉。《人事月刊》, 56,

6 : 11-28 。(Chen, Don-yun et al. 2014. “Toward an Evidence-based Government Human Resource Management: A Report on the Experience of Constructing Taiwan Government Bureaucrat Database (TGBD) by Combing Objective and Subjective Data.” *Personnel Monthly* 56, 6: 9-22.)

陳敦源等。2013。〈工作分析、職能萃取、與教育訓練設計：以長期照護照顧管理專員為例之研究〉。《第九屆兩岸四地公共管理學術研討會》。2013年5月25-26日。臺北：政治大學。(Chen, Don-yun et al. 2013. “Job Analysis, Competence Extraction, and Training Design: A Research on Long Term Care Case Managers in Taiwan.” *2013 The Cross-Strait Conference on Public Management*. 25-26 May 2013. Taipei: National Chengchi University.)

陳敦源等。2013。〈公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視〉。考試院2013年研究發展委員會委託研究報告。臺北：考試院。(Chen, Don-yun et al. 2013. “An Empirical Study on Promotion System of Public Sector: A Perspective from Justice.” *The Examination Yuan Research Project Report*. Taipei: The Examination Yuan.)

陸洛等。2005。〈工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討〉。《應用心理研究》27：133-166。(Lu, Luo et al. 2005. “The Bi-directional Conflict of Work and Family: Antecedents, Consequences and Moderators.” *Research in Applied Psychology* 27: 133-166.)

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。

(Huang, Mei-feng. 2005. "A Study of Work-Family Conflict and Its Impact on Family Life Satisfaction for University Faculties in Taipei City." Master's Thesis of National Taiwan Normal University.)

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。(Huang, Chao-meng. 2001. "Evaluation of Job Rotation in Public Service." *Public Administration & Policy* 1: 185-218.)

黃煥榮、方凱弘。2013。〈臺灣文官人力資本、生涯選擇及目標與升遷狀況的性別差異：以2008年臺灣文官調查為例〉。《臺灣政治學刊》17，2：231-282。(Huang, Huan-rong and Kai-hung Fang. 2013. "Taiwanese Civil Servants' Gender Differences in Human Capital, Job Choice/Career Goal, and Career Advancement: A Case of the TGBS, 2008." *Taiwan Political Science Review* 17, 2: 231-282.)

黃煥榮。2007。〈公務人員升遷之衡量模式：兼論性別差異之比較分析〉。《考銓季刊》50：216-237。(Huang, Huan-rong. 2007. "The Assessment Model for Promotion System of Civil Service: with Comparative Analysis of Gender Diversity." *Civil Service System Quarterly* 50: 216-237.)

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。(Jan, Chung-yuang. 2005. "The Merit Promotion System of New Human Resources Management." *Civil Service Monthly* 114: 2-4.)

廖良文、林文政。2011。〈高績效工作系統於轉換型領導與員工工作

績效間之角色--跨層級調節效果之觀點〉。《東吳經濟商學學報》73：29-66。(Liao, Liang-wen and Wen-jen Lin. 2011. "The Role of HPWS between Transformational Leadership and the Performance of HR Professionals: The moderating Effect of Multilevel Perspective." *Soochow Journal of Economics and Business* 73: 29-66.)

廖良文、黃同圳。2009。〈高績效工作系統與人事專業人員工作績效關連性之研究－組織創新之跨層次中介效果〉。《人力資源管理學報》9，4：17-41。(Liao, Liang-wen and Tung-chun Huang. 2009. "The Relationship between the HPWS and the Performance of the Human Resource Professionals: An Examination of Cross-level Mediating Effects of Organizational Innovation." *Journal of Human Resource Management* 9, 4: 17-41.)

潘瑛如、李隆盛。2014。〈中文版公共服務動機量表之信效度驗證〉。《測驗學刊》61，1：135-158。(Pan, Ying-ju and Lung-sheng Lee. 2014. "The Validation of Chinese Version of Public Service Motivation Inventory." *Psychological Testing* 61, 1: 135-158.)

潘瑛如、李隆盛。2015。〈初薦任公務人員公共服務動機及其前因之探究〉。《文官制度季刊》7，1：35-69。(Pan, Ying-ju and Lung-sheng Lee. 2015. "An Investigation of New Mid-level Civil Servants' Public Service Motivation and Its Antecedents." *Journal of Civil Service* 7, 1: 35-69.)

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研究所博士論文。(Tsai, Hsiu-chuan. 1996. "The Study on Taiwan's Promotion System of Public Sector: The

Viewpoint from Organizational Politics.” Ph. D. Dissertation of National Chengchi University.)

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。(Tsai, Hsiu-chuan. 2004. “The Empirical Analysis of Working Values from Public Employees in Different Generations : A Case Study of Examination Yuan.” *Soochow Journal of Political Science* 18: 41-67.)

蔡良文。2010。《人事行政學－論現行考銓制度》。臺北：五南。(Tsai, Liang-wen. 2010. *The Personnel Administration –with The Civil Service System*. Taipei: Wu-Nan.)

附錄一：變數操作化

變數名稱	操作化定義	編 碼	資料來源/ 屬性
依變數			
考績甲等比例	個人從 1993 年至 2012 年生涯考績甲等次數/考績總次數	0-100 的百分比	人事資料庫/ 客觀
2012 職等	2012 年職等	6 第 6 職等至 14 第 14 職等	人事資料庫/ 客觀
自變數			
A. 控制變數			
性別	性別	1 男性 0 女性	問卷/主觀
婚姻	婚姻	1 已婚 (含離婚) 0 未婚	
1993 年之年齡	1993 年進入公職時之年齡		人事資料庫/ 客觀
B. 能力變數			
機關轉換次數 平均	進入公職後之機關 總轉換次數除以年 資		人事資料庫/ 客觀
最高教育程度	最高教育程度	1 自修 2 小學 3 初職 4 國初中 5 高職 6 高中 7 專科 8 學士 9 碩士 10 博士	問卷/主觀

政治技能	受訪者所具備的政治溝通能力與技巧高低（共 9 題）	1 非常不同意 2 不同意 3 有點不同意 4 有點同意 5 同意 6 非常同意	問卷/主觀
C. 動機變數			
公共服務動機	受訪者投入公共事務與為民服務的意願強度。（共 14 題）	同上	問卷/主觀
家庭犧牲	受訪者評價工作任務影響到家庭生活與責任完成的程度。（共 4 題）	同上	問卷/主觀
陞遷滿意度	受訪者評價整體組織陞遷分配面的公平程度（共 5 題）	同上	問卷/主觀
D. 機會變數			
陞遷政治性	受訪者評估組織政治因素的程度（共 6 題）	同上	問卷/主觀
中央地方年資比	中央年資/中央加總地方之年資		人事資料庫/ 客觀

圖表來源：本研究整理

附錄二：各變數之信度分析

因素名稱	問卷題目	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	α 值
政治技能	72. 我很瞭解人性，沒有什麼人可以騙得了我。	1563	1	6	3.13	1.03	.832
	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	1	6	3.15	0.94	
	74. 與別人互動時，我懂得察言觀色。	1564	1	6	3.94	0.89	
	75. 我能夠讓我身旁多數人對我沒有戒心。	1564	1	6	3.84	0.91	
	76. 我與他人的溝通協調技巧很好。	1565	1	6	3.92	0.83	
	77. 對我而言，與他人發展友好關係是輕而易舉的事。	1565	1	6	3.84	0.86	
	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	1	6	2.91	0.94	
	79. 我在工作上善於和有影響力的人建立關係。	1566	1	6	2.85	0.97	
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。	1565	1	6	3.23	1.06		

因素名稱	問卷題目	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	α 值
共服務動機	91. 「政治」對我來說是一個骯髒的詞彙。(R)	1561	1	6	3.44	1.16	.820
	92. 我不關心政治人物的一舉一動。(R)	1564	1	6	3.56	1.14	
	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。(R)	1561	1	6	4.10	1.04	
	94. 我對我所服務的社區與人民不感興趣。(R)	1560	1	6	4.38	0.88	
	95. 我對我所服務的社區與人民作了無私的奉獻。	1561	1	6	3.83	0.96	
	96. 執行公共服務對我來說是一種公民責任。	1562	1	6	4.57	0.77	
	97. 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍。	1565	1	6	4.95	0.75	
	98. 我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。	1566	1	6	4.71	0.80	
	99. 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的。	1564	1	6	4.89	0.84	
	100. 對人民、社會作出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	1563	1	6	4.44	0.93	
	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	1	6	4.16	0.98	
	102. 為社會奉獻本來就是我不應該做的。	1561	1	6	4.61	0.81	

	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」。	1565	1	6	4.55	0.96	
	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	1	6	4.18	1.00	
家庭犧牲	68. 我的工作使得我沒有時間陪家人。	1566	1	6	3.18	1.23	.
	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	1	6	3.19	1.21	868
	70. 下班後，我常有被榨乾的感覺，而無法為家庭盡心盡力。	1566	1	6	3.41	1.26	
	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	1	6	3.36	1.12	
陞遷滿意度	23. 與資歷相當的同事相較，我相當滿意自己的陞遷情形。	1564	1	6	3.43	1.28	.779
	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。(R)	1560	1	6	2.84	0.95	
	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	1	6	3.30	1.15	
	26. 我不認為同仁對本機關的陞遷結果都滿意(R)	1563	1	6	2.53	0.92	
	30. 我滿意擔任公務人員以來的陞遷狀況	1564	1	6	3.48	1.22	

陞 遷 政 治 性	17. 本機關的陞遷決定經常受本機關以外人士影響。	1556	1	6	3.37	1.36	.722
	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	1	6	3.39	1.35	
	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	1	6	4.11	1.26	
	20. 本機關的陞遷決定，常是反映決策者的個人偏好。	1561	1	6	3.98	1.24	
	21. 本機關陞遷決定主要是以所需人力為考量。	1559	1	6	3.63	1.12	
	22. 本機關陞遷決定，未必以工作表現為最主要因素。	1564	1	6	3.91	1.21	

圖表來源：本研究整理

Exploring Work Performance of Public Employees in Taiwan: A Compound Perspective of Capacity, Willingness, and Opportunity

Kaiju Chang* Don-Yun Chen** Yu-Chin Chien***
Chung-Pin Lee****

In a democratic polity, political pressure for government effectiveness is inevitable, and Taiwan is no exception. This paper attempts to offer an empirical investigation into a compound perspective of civil service work performance, which is proposed by Blumberg and Pringle (1982). However, such studies are rare in Taiwan, so a triple-aspect explanandum, capacity, willingness and opportunity, is utilized to examine categories of factors that might influence the work performance of public employees. Also, a dataset with both subjective and objective measurements, from the National Public Personnel

* Kaiju Chang, Assistant Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.

** Don-Yun Chen, Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.

*** Yu-Chin Chien, Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, National Chengchi University.

**** Chung-Pin Lee, Associate Professor, Department of Public Administration, Tamkang University.

Dataset (NPPD) of the Examination Yuan and a Civil Service Survey conducted in the fall, 2013, are collected with three focal points. First, there is responding to alleviating the “common-measure bias” in the empirical studies. Second, the “average performance evaluation result” and “current grade” extracted from the NPPD are utilized to be the principle dependent variables. Thirdly, a cohort of 1993 recruits was sampled to control for the cohort effect. Our findings show the followings: (1) work performance of public employees is influenced by both individual and organizational factors; (2) in the aspect of ability, both educational level and mobility are influential. But mobility has an opposite impact on average performance evaluation results and current grade; (3) in the aspect of motivation, public service motivation (PSM), sacrifice of family life, and promotion satisfaction all have positive impacts on the work performance; and (4) in the aspect of opportunity, percentage of total years serviced in the central government has a significantly positive impact on the current grade. Finally, further studies should be carried out to improve data extraction and survey questionnaire to fulfilling the promise of the evidence-based HRM.

Keywords: Work Performance, Evidence-based HRM, National Public Personnel Dataset, Civil Service Survey, Capacity-Willingness-Opportunity Model