

臺灣外交人員工作家庭衝突與工作滿意度之關係—兼論公共服務動機之調節效應*

詹慶恩** 張庭瑜*** 陳敦源****

壹、研究動機及研究目的

貳、文獻回顧

參、研究方法

肆、研究發現

伍、討論

陸、結論、研究限制與建議

隨著我國雙薪家庭比例日漸提高，工作與家庭生活間的衝突如何影響個人對其工作的滿意程度，逐漸成為各界關注的議題。儘管多數研究認為員工（包括公務人員）的工作家庭衝突程度越高，其對工作越不滿意，然而這樣的不滿意背後的脈絡究竟為何？員工工作與家庭之間如果存在衝突，究竟是工作影響家庭的成分較高，抑

* 本文主題來自於第二作者的碩士論文，經重新檢視問卷調查資料及訪談逐字稿後重新改寫而成。

** 國立政治大學公共行政學系博士候選人。E-mail: 106256502@nccu.edu.tw

*** 國立政治大學行政管理碩士學程碩士。E-mail: ewt5429@dgpa.gov.tw

**** 國立政治大學公共行政學系教授。E-mail: donc@nccu.edu.tw

投稿日期：2024年1月3日；接受刊登日期：2025年6月30日。

東吳政治學報/2025/第四十三卷第一期/頁 135-199。

或家庭影響工作更有可能導致衝突？公共服務動機做為衡量文官工作價值等特性的指標，其如何在工作家庭衝突與工作滿意度的關係上扮演其角色，均為本研究期待關注之主要議題。

本研究以臺灣外交部人員為研究母體，運用分層隨機抽樣，整合工作家庭衝突、工作滿意度及公共服務動機等量表進行問卷調查，並透過描述性統計及階層迴歸模型，分析其工作家庭衝突與工作滿意度之關係，同時關注公共服務動機在前開關係中是否具備調節效應。此外，本研究亦結合質性訪談法，邀請現職外交人員針對問卷調查結果提供看法，期望能透過「先量後質」之混合研究方法途徑探索外交人員工作家庭衝突之深層脈絡。

研究結果顯示臺灣外交人員在工作家庭衝突與工作滿意度之關係上的負向關聯，且同時表現在「工作影響家庭」與「家庭影響工作」兩個面向上；儘管公共服務動機在工作家庭衝突及工作滿意度之關係上確實存在調節效應，但主要表現在「工作影響家庭」與工作滿意度之關係上。本研究以前述發現為基礎，運用深度訪談探討外交人員對工作家庭衝突之認知與應對機制，並提出結論與未來研究之建議。

關鍵詞： 工作家庭衝突、工作滿意度、外交人員、公共服務動機、混合研究方法

壹、研究動機及研究目的

2018 年 5 月 7 日外交部發表首部以外交人員為故事主軸的微電影《我的魔法媽媽》（My MOFA Mom），「魔法」是外交部英文縮寫的雙關語，該片以女性外交人員的視野生動呈現外交人員為了應對繁忙的外交工作，與家人分居兩地，而難以維繫家庭生活的煩擾。這使得外交人員的工作家庭平衡問題再次受到關注。

臺灣外交人員主要經由「公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員考試」（2013 年前名為「公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員及國際新聞人員考試」，以下簡稱外交特考）進入公部門服務。18 歲至 45 歲之中華民國國民（男性應考人須服畢兵役或經核准免服兵役或現正服役中）於報考期間前 3 年內曾通過英語一定程度檢定測驗，持有合格有效之成績證明，並具有相當學歷或考試等資格之一者，始得報考外交特考。考試分二試舉行，第一試為筆試，錄取者始得進行第二試（口試）。考試錄取人員後將於外交學院接受為期四個月至半年的專業訓練，並前往外交部相關單位實習；訓期結束成績合格者，始正式分發至部內各單位服務。據外交部統計，2014 年至 2023 年十年之間，外交特考共計 4,955 人到考，錄取人數 477 人，平均錄取率約為 9.62%（外交部，2024）。

相較於其他公職，外交人員由於需要透過輪調前往國外長時間服務，被認為不僅可體驗所謂亮麗風光、多采多姿的工作內容，也能夠經歷多元的異國文化生活。此外，相較於私部門，相對穩定且具保障的職涯發展，除了確實吸引許多莘莘學子秉持著一股衝勁與熱情投身於其中，也是坊間公職補習班作為招生宣傳的主打方向，如「外交官這項職業是許多人的夢想，不僅是國家的門面，還可以外派

海外體驗不同國家的民俗風情，外交官薪水是公職中數一數二高的，薪水令人稱羨，趁年輕快速存到人生第一桶金！」¹、「...外交官可謂是公職中最夢幻最高薪的工作，當上外交人員後不僅走路有風、遊遍世界各地」²等。然而，「外交」是國家推動外交政策的主要工具之一，外交工作之成效優劣不僅與國民的福祉密不可分，且牽動政經局勢的發展及國家之安危，工作性質不僅特殊，且須不斷適應漂泊無依的生活特性，因此外交人員除應具備語言及外交專業知能外，具備良好的體能及健全的身心狀態也是承擔高壓工作必備的條件。

外交人員的工作負擔十分沉重，雖然外表看起來光鮮亮麗，實際上卻需要面對很多困難。首先，根據《外交部駐外人員輪調作業要點》第四點規定，外交部職員原則上在本部或調回本部服務滿三年後需調任駐外職務；第六點明確外交人員的駐外任期與輪調原則，一般以自啟程日起滿三年為一任，可延長一任。因此，外交人員通常依「兩任駐外、一任本部」為輪調週期，並可視駐在國政策、法令或業務需要，進行跨館處間調任或提前調回本部。整體來說，一位外交人員的職涯若以 35 年估計，往往需歷經四次本部與海外輪調交替，是一種高度流動且需長期適應不同文化與任務環境的專業歷程。這種外派政策對於外交人員的工作和生活產生了巨大的影響，包括工作地點、工作環境、薪資、工作內容和工作量都會因派駐地區而有所不同。此外，外派還會對同仁的家庭生活帶來許多問題，如配偶是否願意辭去工作隨同赴任、子女教育的連接、父母的照顧以及生活環境的適應等（蔡玲音，2006）。因此，儘管外交人員擁有光鮮的頭銜，但他們所從事的工作實際上是繁重、不穩定且經常變動的。這種生活方

1. 請參看 TKB 臺灣知識庫（未註明）。

2. 請參看 志光數位學院（未註明）。

式使得外交人員像候鳥一樣，在應對各種嚴峻挑戰的同時，難以充分照顧家庭生活（黃秀慧編，2008）。

當工作和家庭之間難以達到適當的平衡時，這是否會影響外交人員對工作的熱情和滿足感呢？另一方面，外交工作本身具有深遠的意義，使得投身其中的外交人員可能會因為對公共服務的動機而調整自己，減輕工作和家庭之間的衝突對工作滿意度的影響。這值得進一步探討。本研究首先關注臺灣外交人員的工作家庭衝突與工作滿意度之間的關聯，試圖了解此衝突是否會對工作滿意度產生負面影響。此外，不同人口背景（如年齡、性別、婚姻狀況、子女人數、工作年資等）是否會影響工作家庭衝突與工作滿意度的關聯性，也是本研究的關注重點之一。這有助於分析不同族群的外交人員在面對工作與家庭壓力時，可能出現的變化與因應模式。

另一方面，本研究亦關注公共服務動機（public service motivation, PSM）在工作家庭衝突與工作滿意度之間的調節作用。公共服務動機是指個體因服務社會或促進公共利益而產生的內在動力，對外交人員而言，這種動力可能影響其工作態度、投入程度與工作滿意度。過去多數關於公共服務動機的研究多集中於工作領域，如任務績效、組織公民行為或組織承諾，對員工家庭生活的影響則較少被探討。然而，工作與家庭之間的互動密不可分，將兩者完全分隔並加以研究，可能無法充分捕捉現實情境中兩者的相互滲透與影響。

因此，本研究試圖將公共服務動機的研究視角延伸至工作家庭衝突，探討其對工作滿意度的潛在影響。近期已有研究指出公共服務動機可能透過不同機制對工作家庭衝突呈現正向或負向之間接效應。一方面，較高的公共服務動機可能因提升工作投入而增加工作負荷，間接加劇工作家庭衝突；另一方面，公共服務動機亦可能透過

提升正向情緒或增加應對資源，使個體在面對工作與家庭的衝突時，能減緩其對工作滿意度的負面影響（Chen et al., 2025）。本研究期望能透過分析公共服務動機在工作家庭衝突與工作滿意度之互動上，存在何種調節機制，進而更全面理解外交人員在工作與家庭互動中的可能心理機制。

最後，本研究除透過問卷調查方式進行量化分析，以檢驗工作家庭衝突、工作滿意度與公共服務動機三者間的關聯與互動機制之外，亦輔以深度訪談進行質性研究，作為補充與詮釋的重要途徑。透過與具備實際外派經驗的外交人員進行一對一訪談，深入瞭解其不同生命階段、家庭狀況與派駐歷程中，如何感受與面對工作與家庭之間的張力與衝突，並進一步探究他們如何理解與實踐公共服務動機，以及這種動機如何在現實壓力下發揮調適與支撐的作用。質性訪談的目的不僅在於補充量化研究無法觸及的主觀經驗與多元脈絡，更在於從第一線外交人員的生命故事中，捕捉制度設計之外的真實感受與個人因應策略，呈現數字背後的複雜人性與現實挑戰。這樣的設計有助於深化我們對外交人員心理動態與組織行為的理解。因此，質性與量化資料相互印證，將有助於本研究更有效掌握外交人員在工作與家庭壓力下的適應機制。

貳、文獻回顧

文獻回顧共分三個部分，將針對本研究中三個主要的概念進行包括定義、成因、影響及測量的介紹。第一部分為工作家庭衝突，將透過定義與類型、理論基礎、衝突的前因後果、衡量基準等面向探討；第二部分將討論工作滿意度，包括其理論基礎及衡量工具。第三部分則針對公共服務動機進行說明。

一、工作家庭衝突之定義、成因、影響及測量

工作與家庭之間的衝突一直是學術研究的焦點，傳統觀點認為工作與家庭通常處於競爭、對立和衝突的狀態。早期的相關研究將工作與家庭衝突視為角色衝突，即個人在工作和家庭領域中需要滿足不同的角色期望和要求，當這些期望或要求相互牴觸時，就會產生衝突和壓力（Kahn et al., 1964）。後續的研究者提出了工作與家庭衝突的雙向滲透性觀點（Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek et al., 1991），並將衝突來源區分為兩種方向：「工作對家庭的衝突」（work-to-family conflict, WFC）和「家庭對工作的衝突」（family-to-work conflict, FWC）。工作對家庭的衝突包括工作時間、工作量、人際關係和職業轉換等壓力對家庭生活的干擾，而家庭對工作的衝突則包括家庭照護和家庭關係等經驗對工作生活的干擾。這兩種方向的衝突不是相互對稱的，但彼此會互相影響，甚至演變成惡性循環（Boyar et al., 2003）。也有研究發現，工作對家庭的衝突感受比家庭對工作的衝突感受更強烈，可能是因為家庭對個人來說通常比工作具有更大的彈性和自由度（Amstad et al., 2011; Hall & Richter, 1988）。

已經有許多研究探討可能導致工作家庭衝突產生的因素。首先，時間壓力是一個重要因素，當個人在工作上投入大量時間，可能會導致無法充分參與家庭活動，進而產生衝突。舉例來說，長時間加班或頻繁出差會減少與家庭成員相處的時間（Greenhaus & Beutell, 1985）。第二，角色壓力也是造成工作與家庭衝突的原因。來自工作或家庭的壓力可能影響另一個角色的表現，例如，工作上的壓力或疲勞可能導致個人將負面情緒帶入家庭生活（Byron, 2005）。另一方面，行為期待衝突則反映了工作與家庭對個人行為要求的差異。個

人如果在這兩種角色間難以自由轉換（例如職場要求個人表現出專業性與即時回應，而家庭則需要成員情感支持或彼此包容），這種不同的期待可能導致衝突（Edwards & Rothbard, 2000）。最後，工作與家庭需求無法兼顧也是造成衝突的原因。當工作與家庭的需求同時提升時，個人可能無法同時滿足兩者的要求，例如，兼顧高壓工作與照顧年幼子女的責任可能對個人帶來極大的生活壓力（Michel et al., 2011）。

亦有研究著重於探討工作家庭衝突對工作或家庭產生的後果。從個人、工作和家庭三個面向進行分類，工作家庭衝突對個人可能導致身體健康狀況下降、疲勞感增加、心理上的沮喪和罪惡感。在工作方面，可能會增加職業倦怠感、離職意願上升、工作態度負面、工作績效下降和工作滿意度降低。在家庭方面，工作家庭衝突可能減少個體與家人的互動時間和頻率，對家庭和婚姻滿意度造成負面影響（陳曉茵，2012）。根據 Allen 等人（2000）整理的研究，工作家庭衝突的後果可分為三類：工作相關結果（*work-related outcome*）、非工作相關結果（*nonwork-related outcome*）和壓力相關結果（*stress-related outcome*）。工作相關結果包括工作滿意度、組織承諾、工作績效和留職意願，其中工作滿意度是最常討論的；非工作相關結果包括生活滿意度、家庭滿意度和婚姻滿意度等；壓力相關結果指的是一般生理和心理壓力，如焦慮和胃口不振等（陸洛等人，2005；蔡弘毅，2009，pp. 13-14）。

最後在工作家庭衝突的測量方面，儘管早期已有學者認為工作與家庭衝突其實是雙向影響的（Greenhaus & Beutell, 1985），也就是說，它可以分成「工作角色干擾家庭」，或是「家庭角色干擾工作」兩個面向，但過去的研究大多只專注在工作對家庭的干擾所導致的

衝突。嚴格來說，工作和家庭通常被視為人們生活中的兩個不同的領域。因此，阻礙家庭領域表現的工作領域要求，和阻礙工作領域表現的家庭要求在概念上應有所區分（Frone et al., 1992; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Netemeyer et al., 1996; Neto et al., 2021）。特別是有些量表雖然看起來是在測量雙向影響（例如：「你的工作跟家庭是否彼此干擾？」），但實際上，受訪者在回答時主要還是在反映自身工作對家庭之衝突的狀況（Frone et al., 1992）。如果不同時考察這兩種類型的衝突，基於其各自的脈絡差異，將會限制研究對工作—家庭互動的理解。因此，本研究採用 Carlson 等人（2000）所設計的工作家庭衝突量表進行後續分析，使用的是吳雅萍（2010）製作的中文翻譯版本。該量表共有 18 個題項，前 9 項係衡量工作影響家庭，後 9 項係衡量家庭影響工作。

二、工作滿意度之定義、影響及測量

工作滿意度（job satisfaction）又稱「工作滿足」，其概念源自於哈佛大學教授 Mayo 等人在 1923 年至 1932 年間進行的霍桑實驗（Hawthorne Study），該實驗顯示工作條件對工作績效的影響有限，而個人的社會和心理因素對工作滿意度和績效有更大的影響（林惠彥等人，2012）。根據 Hoppock 在 1935 年於《工作滿意》（Job Satisfaction）一書中的說法，工作滿意度是基於個人對工作環境的預期價值和實際價值之間的差距來評估的。如果個人認為工作環境無法滿足他們的期望和需求，則他們的工作滿意度就會降低。因此，工作滿意度是一種主觀評價，反映了個人對工作環境和條件的感受。值得注意的是，工作滿意度是一個多維度的概念，涉及到工資、工作內容、工作環境、工作安全性、晉升機會以及與同事和上級的關係等多

個方面。個人對這些方面的滿意度以及對整體工作情境的整體評價共同決定了他們的工作滿意度水平（游淑琴，2014）。

工作滿意度對個人和組織都有重要影響。對個人而言，高工作滿意度與更高的工作投入、較好的心理健康、較低的工作壓力和較高的生活滿意度相關。對組織而言，高工作滿意度與較低的離職率、較高的員工忠誠度、較好的團隊合作和較高的生產力相關。因此，管理者和組織需要關注並積極提升員工的工作滿意度，創造積極的工作環境，提供適當的激勵和發展機會，以促進員工的工作滿意度和整體組織績效的提升。

隨後，學者們提出了不同的定義來解釋工作滿意度。Vroom（1964）認為，工作滿意度是指個人在工作中對於自身工作角色的情感取向。Porter 與 Lawler（1968）表示，工作滿意程度取決於實際報酬和個人認為應得報酬之間的差距大小。Smith 等人（1969）將工作滿意定義為基於個人過去的工作經驗進行評估後產生的正向愉悅情緒。Locke（1976）認為，工作滿意是員工根據工作評價或工作經驗而引發的愉悅心理狀態。Kalleberg（1977）認為，個人會在工作的各個層面上平衡自己的滿意和不滿意，進而形成集體的工作滿意度。Robbins（1998）指出，工作滿意是指員工在工作貢獻和工作報酬之間達到知覺平衡的一般態度。如果這兩者之間無法達到平衡，工作滿意度就會降低。Cranny 等人（1993）表示，工作滿意是基於比較實際工作結果和預期結果後產生的一種情感。Lazear（2000）從經濟觀點解釋工作滿意，認為由於人們討厭費力而喜歡得到報酬，因此較高的薪資報酬可以帶來更高的滿足感（轉引自 Igalens & Roussel, 1999; 胡汶沁，2010；洪雪珍，2003）。

這些不同的觀點提供了對工作滿意度的多元解釋，從情感、報

酬、心理狀態和預期實際比較等不同角度來理解個人對工作的滿意程度。綜上所述，工作滿意度有著眾多的定義。在國內的研究中，許多學者採用了參考架構的定義方式。參考架構指的是個人根據自身的價值觀、信念和期望，對與工作相關的各種客觀特徵進行主觀知覺、比較和解釋的過程，進而影響個人的行為和態度。因此，本研究也遵循參考架構的定義方式，從外交人員個人的參考架構出發，探討他們對於與工作相關的各個層面所產生的主觀感受。

在各種實證調查研究中，問卷調查法被廣泛用於量化和衡量「態度」，也是最容易操作的方式。因此，大多數研究都使用問卷調查方式來衡量工作滿意度（Aziri, 2011）。工作滿意度的衡量方法有兩種，分別是整體衡量和構面衡量。整體衡量是使用「單一整體評估法」（single global rating），即通過一個問題來綜合評估工作者對整體工作滿意度的程度；而構面衡量則是使用「加總計分法」（summation score），通過將各個構面的得分相加，得到工作滿意度的整體分數（董祥開、柳嘉蕙，2020）。然而，由於影響工作滿意度的因素非常多樣，學者們對於衡量構面的看法並不統一。在構面和選項尺度方面，目前仍缺乏一致的定論。考慮到明尼蘇達滿意度問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ）是應用最廣泛的工作滿意度問卷，且能夠支持工作滿意度相關理論的假設，被認為是一個良好的測量工具。然而，為了確保問卷能夠反映填答者的滿意程度並避免填答者因問題過多而失去耐心，本研究將根據 Weiss 等人（1967）設計的 MSQ 短式量表題型架構，參考陳詩蓉（2012）的相關研究結果進行量表的編製。

三、公共服務動機的定義與測量

公共服務動機是近年來引起研究關注的熱門主題。它起源於1970年代對公共服務倫理的探討，認為除了個人自利性的特質外，公務人員還具有利他性或親社會性的動機。Perry 與 Wise (1990) 在《The Motivation Bases of Public Service》一文中指出，公共服務動機是一種個人傾向，以回應公共制度和組織所引起的動機為主，強調個人行動的動機源於公共事務。Rainey 與 Steinbauer (1999) 從利他主義的角度定義公共服務動機為一種以服務社會大眾、考慮人類利益為核心的利他性動機。Houston (2000) 從激勵觀點指出，公共服務動機屬於內在誘因，個人追求的是內在報酬，而非外在報酬如金錢利益。Vandenabeele (2007) 認為公共服務動機是一種超越個人和組織利益的信念，能夠驅使個人採取適當的行動，以增進整體社會利益（轉引自吳宗憲，2012；董祥開、柳嘉蕙，2020）。Bakker (2015) 認為進入公部門服務的人普遍具有一定程度的公共服務動機，而動機的高低差異將影響他們在工作上的投入和表現。因此，公共服務動機可以被視為一個願意持續投入工作的重要心理資源（轉引自陳敦源等人，2019）。

經參考前開對公共服務動機的定義後，本研究將其界定為「促使個人積極貢獻自我，並致力於社會公共服務的內在驅力」，亦即撇除外在種種客觀因素的考量，個人願意為整體社會貢獻自我的內在動力，屬於隨著時空環境隨時改變的一種「心理狀態」，並以此為基礎，探討公共服務動機對外交人員工作家庭衝突與工作滿意度之間關聯性的影響。

為了測量公共服務動機的高低，Perry 將公共服務動機分成四個構面，分別是「對公共政策的關注」（attraction to public policy

making)、「對公共利益的承諾」(commitment to the public interest)、「同理心」(compassion)與「自我犧牲」(self-sacrifice)，並根據此四大構面發展一套測量公共服務動機的量表(簡稱 PSM 量表)(Perry, 1996)。儘管 Perry 提出的四維度模型量表，在衡量構面與題項內容設計上仍有一些學術上的論辯，惟目前仍是多數相關實證研究的基礎，因此本研究將以該內容作為公共服務動機量表之主要架構，並參考董祥開(2018)的相關研究結果進行量表設計與編製。

四、小結暨研究假設

如前所述，儘管已有相當研究針對公共服務動機與工作滿意度之關係，以及工作家庭衝突與工作滿意度之間的關係進行討論，但公共服務動機在工作家庭衝突與工作滿意度的關係中扮演何種角色，目前尚欠缺相關研究。

是以，本研究擇定臺灣外交人員為研究對象，針對其工作家庭衝突與工作滿意度之關係，以及公共服務動機如何在其中扮演調節效應進行分析。本研究同時將性別、年齡、最高教育程度、婚姻狀況、子女數、其他須扶養人數、官等別、職務性質、服務年資、外派次數、服務機關、服務單位等基本背景資料變項納入研究架構，個人的人口背景特徵與工作家庭衝突程度確實存在形式不一的關聯。首先，性別是影響工作家庭衝突程度的重要因素，研究顯示女性通常在家庭角色上的責任較重，因此較可能經歷家庭干擾工作的衝突，而男性則較容易因工作需求影響家庭生活，經歷工作干擾家庭的衝突(Shockley et al., 2017)。其次，已婚者與有育兒責任的個人通常需兼顧家庭與職場的需求，因此比單身或無子女者承受更高的工作家庭衝突(Nomaguchi, 2009)。此外，職業階層與收入水平也與工作家庭衝

突有關，高階管理職可能面臨較高的工作壓力，導致較高的工作家庭衝突，而低收入勞工則可能因缺乏彈性工作條件而難以平衡工作與家庭責任（Hammer et al., 2005）。

同樣地，過去研究亦顯示個人人口背景特徵與工作滿意度有關。年齡與工作滿意度之間的關係在許多研究中皆有所探討，部分研究發現年齡較長的員工通常比年輕員工具有較高的工作滿意度，可能是因為較年長的員工對工作的期望較為穩定，且擁有更多適應工作環境的經驗（Ng & Feldman, 2010）。性別與工作滿意度同樣存在關聯，但研究結果並不一致，部分研究指出女性因職場中的性別不平等問題，可能較男性有較低的工作滿意度（Clark, 1997），但另有研究發現，女性對工作滿意度的影響可能受到職場文化與工作彈性的調節（Heslin, 2005）。婚姻狀況也可能與工作滿意度相關，已婚者通常較未婚者擁有較高的工作滿意度，這可能與家庭支持系統的穩定性有關（Judge & Watanabe, 1993）。教育程度則可能影響個人對工作的期望，受過較高教育的人可能對工作的要求較高，因此若工作未能滿足期望，可能會降低滿意度（Verhaest & Omey, 2006）。最後，職業階層與收入水平也是影響因素之一，高階管理職通常擁有較多自主權與資源，因此較基層員工有較高的工作滿意度（Spector, 1997）。

本研究提出以下兩個研究假設。

假設一：臺灣外交人員之工作家庭衝突（包括工作影響家庭及家庭影響工作面向）對工作滿意度有負面影響。

由於本研究從人力資源管理的角度出發，旨在了解工作家庭衝突對外交人員在工作相關變項上的影響，並提出相應的管理策略，以提高組織管理效能。Seashore 與 Taber（1975）指出，工作滿意度對

個人的工作績效產生負面影響，並降低組織的生產力，增加離職率。因此，本研究將重點探討工作家庭衝突對「工作滿意度」的影響。實證研究亦發現，前述兩種工作家庭衝突對工作滿意度的影響存在差異（Kossek & Ozeki, 1998）。工作與家庭的衝突應被視為一種雙向的互動，其對工作滿意度與生活滿意度分別產生之影響不容忽視。透過區分「工作對家庭衝突」和「家庭對工作衝突」，我們可以更明確地辨識出不同來源的壓力對個人產生的具體影響。例如，「工作對家庭衝突」常涉及工作過重、加班與職場壓力對家庭角色的侵蝕，導致個人難以兼顧親職責任與伴侶關係；而「家庭對工作衝突」則可能因家庭責任沉重或家庭支持不足，影響到個人的工作表現與職涯發展。

Allen 等人（2012）亦指出「工作對家庭衝突」和「家庭對工作衝突」對個人主觀福祉帶來不同面向的影響。「工作對家庭衝突」通常與工作相關的結果（如工作滿意度）相關，而「家庭對工作衝突」則與家庭相關的結果（如家庭滿意度）相關。這種面向差異強化了將工作家庭衝突區分為雙向向度的必要性，在於能夠更準確地識別和詮釋相關問題。綜上，將工作家庭衝突區分為「工作對家庭衝突」和「家庭對工作衝突」進行分析，不僅有助於深入理解其對個人和組織的影響，還能夠為制定具體的政策措施提供依據。

因此，本研究將分別探討「工作對家庭衝突」和「家庭對工作衝突」這兩個概念與工作滿意度之關聯，同時假設該關聯型態為負向。

假設二：公共服務動機對臺灣外交人員之工作家庭衝突及工作滿意度之關係具有負向調節效果（即公共服務動機越高，越能減緩工作家庭衝突對工作滿意度的負面影響）。

根據前述文獻的蒐整與歸納，我們已初步得知工作家庭衝突與工作滿意度之間存在一定程度的負向影響性，且公共服務動機也會

影響工作滿意度，但公共服務動機在工作家庭衝突與工作滿意度的關係中扮演如何之調節角色，目前相關研究相對缺乏。由於公務人員的職責本質即是執行公共任務、服務社會大眾，其工作往往蘊含高度的責任感與使命感。在面對來自外部工作環境的壓力（如組織要求、政策變動）與內部個人特質（如性格、價值觀、家庭角色期待）所帶來的多重挑戰時，公務人員經常需要在工作與家庭角色之間取得平衡。當這種平衡失調，即產生工作家庭之間的衝突時，便可能進一步影響其工作滿意度。

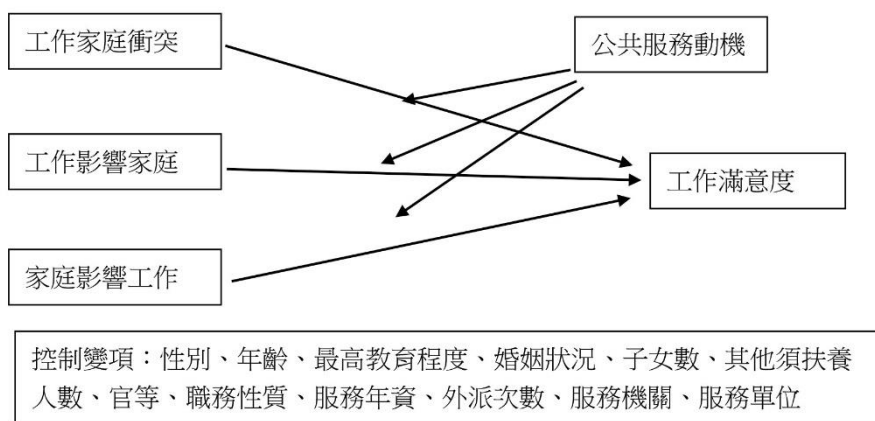
在此情境下，公共服務動機可能扮演著關鍵的調節角色。具有高度公共服務動機的公務人員，往往能夠將來自工作的壓力與家庭角色的要求，重新解釋為一種對社會有意義的奉獻，進而降低因角色衝突所引發的負面情緒或倦怠感。他們可能更能以積極的態度看待工作挑戰，維持對職務的認同與滿意度。換言之，公共服務動機不僅有助於緩解工作家庭衝突對工作滿意度的負面影響，也可能提升其在高度壓力情境下持續投入工作的意願與能力。近年已有研究關注公共服務動機在公務人員工作倦怠、工作滿意度、轉調傾向等態度或行為上的調節效應（高于涵、董祥開，2022；陳敦源等人，2019；董祥開、柳嘉蕙，2020）。陳敦源等人（2019）曾以臺灣公共衛生護理人員為研究對象，發現高公共服務動機的公衛護理人員儘管較不易感受到工作倦怠，但當工作負荷的嚴重程度增加時，公共服務動機較高的公衛護理人員，其工作倦怠感的增加幅度反而較為明顯。如果同意工作負荷作為工作家庭衝突的一種表現形式，工作倦怠也是工作滿意度的反向指標，公共服務動機對於這兩個變項之關係的調節效果，是否也會出現在其他公部門職場及文官上，值得進一步討論。因此，本研究除探討臺灣外交人員的工作滿意度是否受工作家庭衝突影響

(包括工作影響家庭及家庭影響工作兩個面向)外,也假設公共服務動機對前開關係存在負向調節效果:公共服務動機越高,越能減緩工作家庭衝突對工作滿意度的負面影響。

本研究之研究架構圖如下:

圖 1

研究架構圖



資料來源：本研究自行繪製。

參、研究方法

本研究選用臺灣外交人員作為分析對象。相較其他公務人員,外交人員因需配合職務要求外派至其他國家任職,包括居住環境、家庭生活及對家人的影響等層面,有著更可能面臨工作及家庭衝突的條件基礎。基此,本研究認為外交人員在工作生活衝突與工作滿意度之關係,可以作為整體公務人員該關係的檢證;也就是說,如果在最可能產生工作與生活衝突的文官群體(外交人員)當中,我們仍然無法透過實證研究發現工作家庭衝突與工作滿意度的顯著關係,或許正

說明該關係可能並不若外界所宣稱的明顯。

為能從不同層面及角度探討並瞭解外交人員工作家庭衝突、工作滿意度及公共服務動機之現況及彼此之間的關係，本研究採取混合研究方法，並採用解釋性序列設計（*explanatory sequential design*）作為本研究之分析途徑。解釋性序列設計是先進行量化研究，隨後透過質性方法進一步解釋量化結果，例如先進行問卷調查，再透過訪談瞭解受訪者的回答原因（*Creswell & Plano Clark, 2018*）。也就是說，本研究將先透過量化之問卷調查法蒐集瞭解外交人員在工作家庭衝突、工作滿意度及公共服務動機之自我感知情形，與彼此間之相關性；接著透過質性研究法，針對量化研究之初步發現，編制訪談大綱進行深度訪談，以釐清隱藏在問卷調查結果背後的深層脈絡。以下就資料蒐集方法及分析方式進行說明。

一、量化研究法－問卷調查

本研究問卷分為兩個部分，第一部份為基本資料，第二部分為問卷內容。基本資料包括「性別」、「年齡」、「最高教育程度」、「婚姻狀況」、「配偶工作狀況」、「配偶是否同為外交人員」、「子女數」、「未成年子女數」、「其他須扶養人數」、「官等別」、「職務性質」、「服務年資」、「外派次數」、「外派時間」、「服務機關」、「服務單位」16項，共13題（部分項目列為子題項）填答；接著將問卷分成三大類，分別是：「工作家庭衝突量表」18題、「工作滿意度量表」21題、「公共服務動機量表」12題，總計64題。有關工作家庭衝突、工作滿意度及公共服務動機之量表內容請參閱附錄表A。

為確保問卷題項能有效測量本研究所欲探討之問題，本研究邀

集數位學術及實務界之相關專業人員進行專家效度檢測，也就是針對各題項逐一檢視，確認內容是否能達到所欲測出之構念代表的心理特質或內涵，以及所用詞句是否適切，再進行相應之修正（吳明隆，2013）。為檢核問卷內容是否與外交人員實際遭遇之工作經驗相符，本研究於 2020 年 10 月至 11 月間以「立意抽樣」（purposive sampling）方式，邀請 5 位現任外交人員進行問卷初稿的意義前測，採面對面問卷填寫及訪談，針對內容語意或題項編排收集相關建議並予以紀錄，再邀請 4 位相關領域之專家學者舉行專家座談，就本研究之研究架構、抽樣設計及問卷設計與執行等逐項討論，藉以提高本研究之品質。

在正式研究對象之抽樣上，經請外交部人事處於 2020 年 10 月初提供資料，截至 2020 年 9 月 30 日止，在台外交部及所屬機關外交人員總數為 569 人³，並在外交部本部、領務局、外交學院、台美會四個機關中，依官等別（簡／薦／委）及性別（男／女）兩項予以分類。本研究參考吳宗憲（2012）的作法，事先將研究的抽樣人數膨脹為預定有效樣本數 229 的 1.2 倍，即為膨脹樣本人數 275，再按上開官等別及性別界定條件計算後，分別於各類別中配置對應膨脹樣本數，以獲得抽樣基準。問卷發放方式部分，係委請外交部人事處先行自母體名冊根據機關別、官等別及性別分類編碼後，以隨機抽樣方式抽取膨脹樣本足額數，再由外交部人事處同仁向被抽取之外交人員發放紙本問卷，可以減少以非機率抽樣之問卷發放方式導致部分外交人員成為自始至終難以接觸之研究樣本，而產生推論母體偏

3. 考量問卷寄送及相應之樣本代表性議題，本研究並未將調查當時刻正服務於外館的外交人員納入問卷調查對象。事實上，透過後續的描述性統計結果可知，所有樣本中約六成（59.4%）至少具備 1 次外派經驗，應可充分回應本研究所欲推論之工作家庭衝突與工作滿意度之關係。

誤之問題。

本研究最終回收計 258 份問卷，回收率為 93.82%，經逐一整理檢視回收之問卷，並排除資料填寫不全或答案皆勾選相同選項之情形，合計有效問卷數為 251 份，有效問卷回收率為 91.27%。有關問卷的發放方式、發放範圍、樣本數及調查期間如表 1。為確保上開樣本具有代表性，本研究透過「卡方適合度檢定」(chi-square goodness of fit)，以「機關別」、「官等別」及「性別」三類別進行代表性檢定，結果均未達到顯著 ($P>0.05$)，表示母體與樣本結構在上開三種屬性類別百分比分布上沒有差異。

表 1
問卷發放方式、範圍、有效樣本數及調查期間

問卷發放方式	問卷發放範圍	樣本數	調查期間
透過外交部人事處同仁協助依隨機抽樣名單，轉交紙本問卷	外交部及所屬機關(領務局、外交學院、台美會)	251 人	2020 年 12 月 28 月至 2021 年 2 月 5 日，共計 40 天

資料來源：本研究自行繪製。

從樣本結構來看，性別方面，男性佔 54.2%、女性佔 45.8%；年齡方面，以 30 歲至 39 歲佔 33.1%最多，其次是 50 歲至 59 歲，佔 21.9%，平均年齡為 40.9 歲；最高教育程度方面，具碩士以上學歷者佔 65.3%；婚姻狀況方面，以已婚佔 50.6%最多；子女數方面，以有 2 個子女佔 25.5%最多；扶養人數方面，27.9%受訪者表示有 2 個子女以外之須扶養人；官等別方面，以薦任公務人員佔 65.7%最多；職務方面，非主管職佔 74.1%；服務年資方面，以 1 年以上未滿 5 年佔

26.7%最多，其次為 10 年以上未滿 15 年佔 19.5%；外派次數方面，以無外派經驗佔 40.6%最多，其次為外派 1 次佔 23.1%、外派 2 次佔 21.9%；服務機關方面，以外交部佔 88.5%最多；服務單位方面，業務單位佔 79.3%，幕僚單位佔 20.7%。詳細樣本結構如表 2（表格內數字均為平均數）。

表 2

臺灣外交人員工作滿意度、工作家庭衝突及公共服務動機－以個人背景區分

		%	工作 滿意度	工作家庭 衝突	工作影響 家庭	家庭影響 工作	公共服務 動機
整體(S.D.)		100	4.2(0.68)	3.0(0.77)	3.5(0.91)	2.5(0.87)	4.5(0.62)
性 別	男性	54.2	4.2	3.0	3.5	2.5	4.5
	女性	45.8	4.2	3.1	3.6	2.5	4.4
年 齡	未滿 30 歲	18.7	4.3	2.8	3.3	2.3	4.2
	30~39 歲	33.1	4.2	3.2	3.8	2.6	4.4
	40~49 歲	19.5	4.0	3.1	3.6	2.6	4.4
	50~59 歲	21.9	4.3	3.0	3.3	2.6	4.7
	60 歲 以上	6.8	4.5	3.0	3.4	2.6	5.1
教 育 程 度	大學及 以下	34.7	4.2	2.9	3.4	2.5	4.4
	碩士及 以上	65.3	4.2	3.1	3.6	2.6	4.5
婚 姻	未婚	46.2	4.2	3.0	3.6	2.4	4.3
	已婚	50.6	4.2	3.1	3.5	2.7	4.6

		%	工作 滿意度	工作家庭 衝突	工作影響 家庭	家庭影響 工作	公共服務 動機
狀態	離婚/分居/喪偶	3.2	4.2	3.1	3.8	2.4	4.9
子女數	無	59.0	4.2	3.0	3.6	2.4	4.4
	1 個	12.0	4.1	3.2	3.7	2.7	4.5
	2 個	25.5	4.3	3.0	3.3	2.6	4.7
	3 個以上	3.6	4.4	3.4	3.7	3.0	4.7
扶養人數	無	44.2	4.1	3.0	3.5	2.4	4.4
	1 個	23.9	4.1	3.2	3.6	2.7	4.5
	2 個	27.9	4.4	3.0	3.4	2.5	4.6
	3 個	2.8	4.6	3.7	4.0	3.3	4.9
	4 個以上	1.2	4.1	3.5	4.0	3.0	4.4
官等	簡任	28.3	4.3	2.9	3.3	2.6	4.8
	薦任	65.7	4.2	3.1	3.6	2.5	4.4
	委任	6.0	3.9	3.2	3.4	2.9	3.9
職務性質	主管職	25.9	4.3	3.0	3.6	2.5	4.5
	非主管職	74.1	4.2	3.0	3.5	2.6	4.5
服務年資	未滿 1 年	12.0	4.4	2.7	3.1	2.2	4.3
	1~4 年	26.7	4.1	3.0	3.7	2.4	4.3
	5~9 年	3.6	4.5	3.4	3.7	3.1	4.6
	10~14 年	19.5	4.0	3.3	3.8	2.7	4.3
	15~19 年	6.8	4.3	3.3	3.6	2.9	4.3
	20~24 年	13.9	4.1	3.0	3.4	2.6	4.6

		%	工作滿意度	工作家庭衝突	工作影響家庭	家庭影響工作	公共服務動機
	25~29年	10.4	4.3	2.9	3.3	2.5	4.7
	30~34年	5.6	4.6	2.9	3.2	2.6	5.1
	35年以上	1.6	4.6	3.1	3.8	2.3	5.1
外派次數	無	40.6	4.2	2.9	3.5	2.3	4.3
	1次	23.1	4.0	3.3	3.8	2.8	4.3
	2次	21.9	4.3	3.0	3.5	2.6	4.6
	3次	10.8	4.4	2.9	3.2	2.6	4.9
	4次	2.8	4.5	3.1	3.3	2.9	5.1
	5次以上	0.8	3.9	3.7	4.7	2.7	4.8
服務機關	外交部	88.5	4.2	3.0	3.6	2.5	4.5
	領事事務局	8.4	4.4	2.9	3.3	2.5	4.4
	外交及國際事務學院	2.4	4.1	3.1	3.5	2.6	4.4
	臺灣美國事務委員會	0.8	3.9	4.3	4.6	4.1	4.4
單位	業務單位	79.3	4.2	3.0	3.6	2.5	4.5
	幕僚單位	20.7	4.1	3.1	3.5	2.7	4.3
樣本數		251					

資料來源：本研究自行繪製。

由於本研究將探討工作滿意度、工作家庭衝突（包括整體工作家庭衝突、工作影響家庭、家庭影響工作三個面向）及公共服務動機在不同背景條件下的互動，故在問卷資料處理時，需將各題分數進行整合。上述變項均採 Likert 六點量表測量（1 代表「非常不同意」，6 代表「非常同意」），為便於分析與解釋，本研究將其進行整體分數的加總與平均處理。亦即，平均值代表該構念下所有題項分數的算術平均，其值範圍介於 1 至 6 之間，數值愈高表示受訪者對該構念的認同程度愈高，反之則愈低。至於「工作影響家庭」與「家庭影響工作」兩個次構念，則係依據原始工作家庭衝突量表之題項設計進行分類：其中前 9 題反映工作對家庭之影響，後 9 題則反映家庭對工作之影響，本研究依此分類後，分別將該 9 題之分數加總並平均，作為對應次構念之指標。詳細平均數值結果亦請參考表 2。

二、質性研究法－深度訪談

為針對量化資料進行進一步之探討，本研究以半結構式訪談（semi-structure interview），經由與受訪者具有彈性的對話，瞭解受訪者對於研究問題的具體觀察與觀點，增加研究結果之深度與廣度，也擴大與問卷所得結果互相對話的解釋空間。經與外交部人事處相關同仁先就量化資料統計分析結果進行初步溝通，並經以年資（以服務年資是否達 12 年分為資深、資淺，且資深人員須至少 1 次外派經驗）、婚姻狀況（分為已婚、未婚，未婚含曾結婚但目前已離婚者）及性別（分為男性、女性）三項條件篩選後，共選取 8 位外交人員為受訪對象。訪談名單如表 3。

表 3
訪談對象表

編號	分類	年資	訪談時間	訪談方式	備註
A1	資深已婚 男性	12 年	2021 年 4 月	實體訪談	
A2	資深已婚 女性	24 年	2021 年 5 月	實體訪談	
A3	資深未婚 男性	12 年	2021 年 5 月	實體訪談	
A4	資深未婚 女性	12 年	2021 年 6 月	線上訪談	
A5	資淺已婚 男性	4 年	2021 年 5 月	線上訪談	研究期間服務 於外館
A6	資淺已婚 女性	3 年	2021 年 5 月	線上訪談	
A7	資淺未婚 男性	3 年	2021 年 5 月	實體訪談	
A8	資淺未婚 女性	5 年	2021 年 4 月	線上訪談	研究期間服務 於外館

資料來源：本研究自行繪製。

訪談題綱主要係在量化資料統計分析之結果基礎上發展而成，以深層闡釋或剖析造成外交人員工作家庭衝突較嚴重、工作滿意度較低的主要原因，及公共服務動機在工作家庭衝突及工作滿意度之間的作用及影響等。完整訪談大綱請參閱附錄表 B。

肆、研究發現

以下將基於問卷資料，分別進行描述性統計分析及階層迴歸分析，以瞭解外交人員工作家庭衝突與工作滿意度之狀態、工作家庭衝突與工作滿意度之關係，及公共服務動機之調節效果。針對量化資料分析結果，本研究也接續運用質性訪談資料，試圖詮釋隱藏在數據背後的脈絡。

一、描述性統計分析

以下針對表 2 進行描述性統計分析。首先在工作滿意度部分，40 至 49 歲的樣本相較於其他年齡組有著略低的工作滿意度，而 60 歲以上者之工作滿意度相對較高；在子女數方面，擁有 1 名子女的樣本在工作滿意度上低於無子女者及有 2 名以上子女者；扶養人數方面，沒有須扶養人口、僅擁有 1 名需扶養人口及扶養 4 名以上人口者，在工作滿意度上低於有 2-3 名需扶養人口者；官等方面，相較於薦任人員及簡任人員，委任人員的工作滿意度相對較低；服務年資部分，10 至 14 年年資者具備較低的工作滿意度；外派次數部分，具 5 次以上外派經驗者之工作滿意度較低，但因為該項之樣本數（2 人）偏低，需要透過其他研究方式予以詮釋，除此之外，可以觀察到工作滿意度會似乎隨著外派次數增加而上升；服務機關部分，相較於其他機關，任職於領事事務局的樣本具備較高的工作滿意度，而任職於台美會者工作滿意度雖然偏低，但因為樣本數（2 人）較少，同樣需要未來運用其他研究途徑予以探究。至於性別、教育程度、婚姻狀態、是否為主管職，以及屬業務或幕僚單位，在工作滿意度上似乎沒有明顯差異。

在工作家庭衝突部分，30 至 39 歲者有著相對較高的工作家庭衝突；子女數在 3 個以上者、需扶養人口數在 3 人以上者、服務年資在 5 年至 19 年者、外派次數在 5 次以上者，以及服務於台美會者，均具備較高的工作家庭衝突。同樣地，在服務於台美會及外派次數 5 次以上的分類中存在著樣本數偏低的問題。至於性別、教育程度、婚姻狀態、官等、是否為主管，以及係屬業務或幕僚單位，對於樣本之工作家庭衝突程度似乎不具備特定效應。若是將工作家庭衝突區分為工作影響家庭及家庭影響工作兩個面向，初步發現相較於大學以下學歷者，碩士以上學歷者工作影響家庭之程度似乎較高；離婚 / 分居 / 喪偶者在工作影響家庭之程度上也高於未婚者及已婚者；薦任人員之工作影響家庭程度略高於簡任人員及委任人員，但委任人員之家庭影響工作程度似乎較高；服務年資 10-14 年者、35 年以上者有著較高的工作影響家庭程度。

最後在公共服務動機之分析上，樣本在多數背景變項均呈現相近的公共服務動機，僅在年齡、婚姻狀態及官等上觀察到較為明顯的差異。年齡未滿 30 歲者具備較低之公共服務動機；未婚樣本之公共服務動機略低於有婚姻經驗之樣本；委任人員之公共服務動機相對低於薦任人員及簡任人員。

二、階層迴歸分析

以下透過階層迴歸分析，探討外交人員工作家庭衝突、工作滿意度及公共服務動機之間的關聯性，以解釋各該變項間之關係。本研究設計了六個迴歸模型，逐步鋪陳不同構面之影響關係。**Model 1** 以工作滿意度作為依變項，工作家庭衝突做為自變項，並放入公共服務動機（依據樣本平均數區分為高公共服務動機、低公共服務動機二

組)、性別、年齡、學歷、婚姻狀態、子女數、扶養人數、官等、服務年資、外派次數、服務機關及服務單位做為控制變項，作為分析之基礎模型。**Model 2**則是在**Model 1**上增加公共服務動機與工作家庭衝突之交互作用項，探討不同程度之公共服務動機，對於我國外交人員工作家庭衝突與工作滿意度之關係上是否會帶出不同的影響力。

同時，為了進一步觀察工作家庭衝突與工作滿意度之關係，本研究將工作家庭衝突區分為工作影響家庭、家庭影響工作兩個面向分別進行分析。**Model 3**以工作滿意度作為依變項，工作影響家庭程度做為自變項，**Model 4**則是在**Model 3**上增加公共服務動機與工作影響家庭之交互作用項；**Model 5**以工作滿意度作為依變項，家庭影響工作程度做為自變項；**Model 6**則是在**Model 5**上增加公共服務動機與家庭影響工作之交互作用項。

透過此六個模型的漸進式設計，本研究不僅能夠驗證工作家庭衝突對工作滿意度的整體影響，也能細緻地辨識不同衝突來源在影響機制上是否存在異質性，同時釐清公共服務動機是否在其中發揮調節功能。此種分析策略有助於深化我們對外交人員職場壓力與心理資源間交互作用的理解。表 4 即為這六個模型之迴歸分析結果，下面就依序針對這些模型進行討論。

表 4

工作家庭衝突與工作滿意度之迴歸模型分析結果

模型	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
依變數	工作滿意度					
	B (SE)	B (SE)	B (SE)	B (SE)	B (SE)	B (SE)
工作家庭衝突	-0.226*** (0.051)	-0.295*** (0.074)				
工作影響家庭			-0.21*** (0.042)	-0.298*** (0.061)		
家庭影響工作					-0.128** (0.047)	-0.139* (0.069)
公共服務動機：高	0.465*** (0.082)	0.075 (0.316)	0.495*** (0.081)	-0.091 (0.306)	0.451*** (0.084)	0.4 (0.248)
高公共服務動機 x 工作家庭衝突		0.128 (0.1)				
高公共服務動機 x 工作影響家庭				0.165* (0.083)		
高公共服務動機 x 家庭影響工作						0.02 (0.092)

模型	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
性別：女性	-0.023 (0.08)	-0.023 (0.08)	-0.026 (0.08)	-0.023 (0.079)	-0.018 (0.082)	-0.019 (0.083)
年齡	-0.03** (0.011)	-0.031** (0.011)	-0.032** (0.011)	-0.034** (0.011)	-0.03** (0.011)	-0.03** (0.011)
教育程度： 大學以上	0.03 (0.086)	0.027 (0.086)	0.039 (0.085)	0.034 (0.085)	0.003 (0.088)	0.003 (0.088)
婚姻 (ref：未婚)						
---已婚	-0.268* (0.111)	-0.259* (0.111)	-0.268* (0.11)	-0.254* (0.109)	-0.265* (0.114)	-0.264* (0.114)
---離婚、分居 或喪偶	-0.303 (0.266)	-0.279 (0.266)	-0.279 (0.263)	-0.236 (0.262)	-0.31 (0.273)	-0.308 (0.273)
子女數	0.18** (0.059)	0.179** (0.059)	0.166** (0.059)	0.165** (0.058)	0.188** (0.061)	0.188** (0.061)
扶養人數	0.088* (0.039)	0.094* (0.039)	0.077* (0.039)	0.084* (0.039)	0.09* (0.041)	0.091* (0.041)
官等 (ref：委任)						
---簡任	0.303 (0.244)	0.283 (0.244)	0.353 (0.241)	0.366 (0.24)	0.312 (0.251)	0.303 (0.255)
---薦任	0.097 (0.179)	0.078 (0.179)	0.15 (0.177)	0.143 (0.176)	0.083 (0.184)	0.078 (0.186)
職務性質： 主管職	0.155 (0.112)	0.155 (0.112)	0.177 (0.111)	0.167 (0.11)	0.169 (0.116)	0.17 (0.116)

模型	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
服務年資 (ref: 未滿 1 年)						
---1 至 4 年	-0.176 (0.13)	-0.175 (0.13)	-0.132 (0.13)	-0.128 (0.13)	-0.242+(0.133)	-0.242+(0.133)
---5 至 9 年	0.608+(0.319)	0.648*(0.32)	0.544+(0.316)	0.609+(0.315)	0.607+(0.328)	0.612+(0.33)
---10 至 14 年	0.052 (0.322)	0.096 (0.324)	0.039 (0.319)	0.115 (0.319)	0.04 (0.331)	0.045 (0.332)
---15 至 19 年	0.394 (0.385)	0.428 (0.385)	0.367 (0.381)	0.41 (0.379)	0.371 (0.395)	0.376 (0.397)
---20 至 24 年	-0.192 (0.376)	-0.148 (0.377)	-0.213 (0.373)	-0.163 (0.371)	-0.19 (0.386)	-0.182 (0.389)
---25 至 29 年	0.212 (0.421)	0.283 (0.424)	0.202 (0.417)	0.283 (0.416)	0.218 (0.432)	0.231 (0.437)
---30 至 34 年	0.583 (0.492)	0.671 (0.496)	0.59 (0.487)	0.705 (0.487)	0.603 (0.505)	0.616 (0.51)
---35 年以上	0.552 (0.553)	0.638 (0.556)	0.668 (0.548)	0.75 (0.546)	0.501 (0.569)	0.518 (0.575)
外派次數 (ref: 無)						
---1 次	-0.198 (0.296)	-0.232 (0.297)	-0.159 (0.294)	-0.196 (0.292)	-0.269 (0.303)	-0.276 (0.305)
---2 次	0.009 (0.309)	-0.022 (0.309)	0.053 (0.306)	0.029 (0.305)	-0.048 (0.317)	-0.055 (0.319)
---3 次	0.06 (0.357)	0.016 (0.358)	0.072 (0.353)	0.044 (0.351)	0.014 (0.366)	0.003 (0.369)
---4 次	0.13 (0.429)	0.051 (0.432)	0.079 (0.424)	0.027 (0.422)	0.106 (0.44)	0.088 (0.449)
---5 次以上	0.058 (0.582)	-0.016 (0.584)	0.175 (0.579)	0.065 (0.578)	-0.132 (0.595)	-0.143 (0.598)

模型	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
服務機關 (ref：本部)						
---領事 事務局	0.398** (0.146)	0.391** (0.146)	0.388** (0.145)	0.391** (0.144)	0.418** (0.15)	0.416** (0.151)
---外交及國 際事務局學院	0.033 (0.276)	0.015 (0.276)	0.062 (0.273)	0.005 (0.273)	0.029 (0.283)	0.03 (0.284)
---台灣美國 事務委員會	0.219 (0.427)	0.306 (0.432)	0.142 (0.421)	0.232 (0.421)	0.143 (0.44)	0.16 (0.447)
服務單位： 幕僚單位	-0.04 (0.104)	-0.043 (0.103)	-0.049 (0.103)	-0.05 (0.102)	-0.045 (0.106)	-0.046 (0.107)
_cons	5.591*** (0.401)	5.844*** (0.447)	5.635*** (0.396)	6.007*** (0.436)	5.301*** (0.403)	5.335*** (0.433)
R ²	0.3697	0.3362	0.3816	0.3925	0.3362	0.3363
Adj R ²	0.0000	0.2491	0.3004	0.3096	0.2491	0.2458
F	4.47***	3.86***	4.70***	4.74***	3.86***	3.72***
N	251	251	251	251	251	251

註：表格內數值為非標準化迴歸係數 B 值，括弧內數值為標準誤；+p<0.10, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001
資料來源：本研究自行繪製。

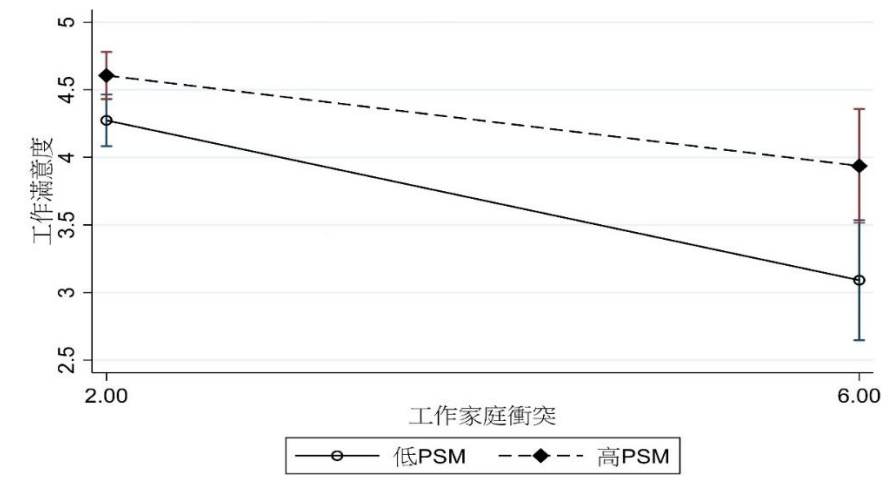
首先，針對這六個模型共同之控制變項進行分析，本研究發現外交人員之年齡、婚姻狀態、子女數、扶養人口數、服務年資、服務機關的不同，會帶出不同的工作滿意度。隨著年齡增加，臺灣外交人員之工作滿意度將會降低；隨著子女數或扶養人口數增加，外交人員之工作滿意度將會提升；相較於未婚者，已婚者之工作滿意度顯著較低，但離婚／分居／喪偶者之工作滿意度與未婚者之間則未達統計顯著差異；相較於公務年資未滿 1 年者，5 年以上未滿 10 年者之工作滿意度似乎較高，而其他年資組與未滿 1 年者之間的差異則未達統計顯著；相較於任職外交部本部者，任職於領事事務局之外交人員具備顯著較高之工作滿意度，但其他機關（包括台美會及外交及國際事務學院）與外交部本部之間則不存在顯著之差異。

在 Model 1 當中，本研究發現隨著工作家庭衝突程度越高，臺灣外交人員的工作滿意度將會越低。同時，相較於低度公共服務動機者，高公共服務動機之外交人員會有較高的工作滿意度。

Model 2 呈現了加入公共服務動機與工作家庭衝突之交互作用項後的統計結果，值得關注的地方在於，Model 2 在加入之公共服務動機與工作家庭衝突之交互作用項後，該變項未達統計顯著（ $p=0.202$ ），這也就是說，公共服務動機的高低，對於我國外交人員在工作家庭衝突與工作滿意度之關係上似乎不具備調節效應。為了能夠更清楚地呈現交互作用項的效應，本研究採用圖表展示（如圖 2）。

圖 2

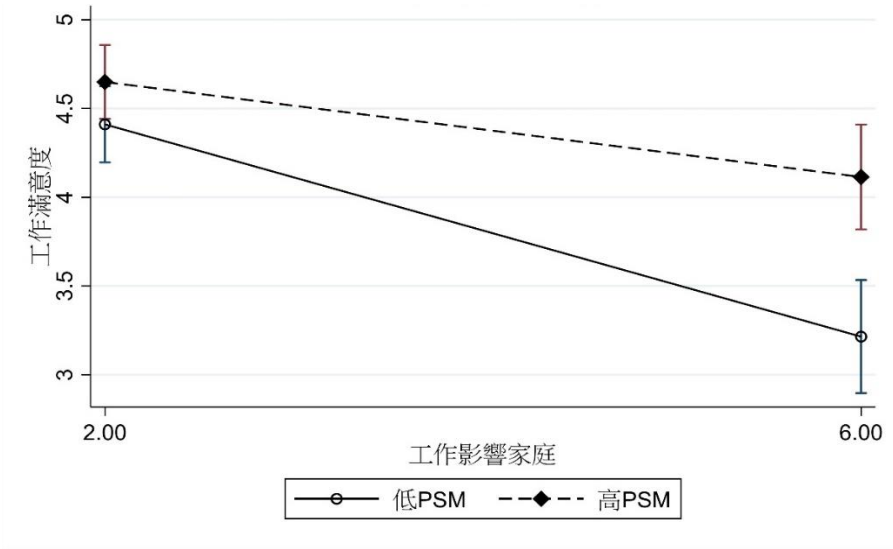
公共服務動機對工作家庭衝突和工作滿意度的調節效果作用圖



資料來源：本研究自行繪製。

圖 3

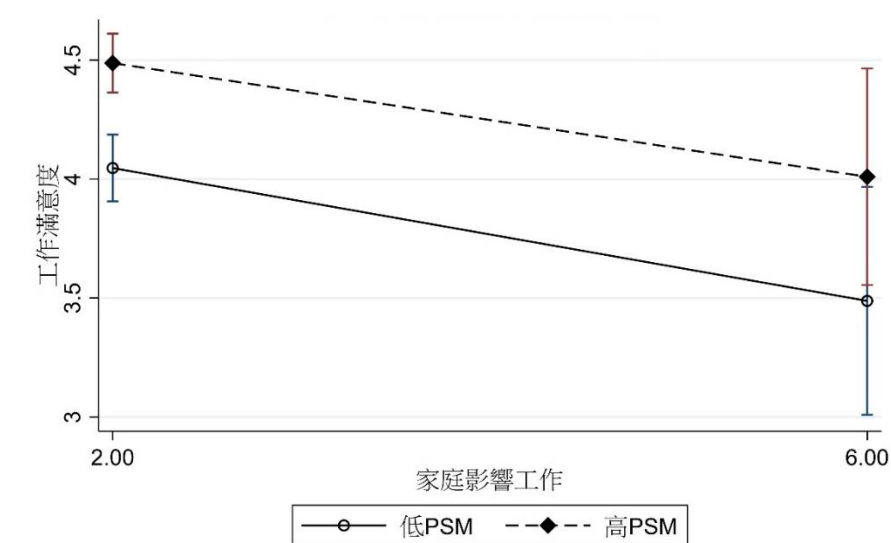
公共服務動機對工作影響家庭和工作滿意度的調節效果作用圖



資料來源：本研究自行繪製。

圖 4

公共服務動機對家庭影響工作和工作滿意度的調節效果作用圖



資料來源：本研究自行繪製。

圖 2 呈現了 Model 2 在不同公共服務動機下，臺灣外交人員之工作家庭衝突與工作滿意度的關係差異。本研究發現儘管在統計數據上，公共服務動機的高低並未在前開關係上呈現具顯著性的差異，但透過圖表，我們可以觀察到樣本在不同程度之公共服務動機上呈現不太一樣的樣態。高公共服務動機組的樣本，在工作滿意度隨著工作家庭衝突的增加而下降的幅度上似乎略少於低公共服務動機組。此外，儘管同樣不具備統計顯著水準，高公共服務動機組之臺灣外交人員整體上似乎具備較高的工作滿意度。

在 Model 3 當中，本研究發現隨著工作影響家庭程度越高，臺灣外交人員的工作滿意度將會越低。同時，相較於低度公共服務動機者，高公共服務動機之外交人員會有較高的工作滿意度。整體而言，

Model 3 與 **Model 1** 在各個變項的顯著水準上並不存在明顯的差異。**Model 4** 呈現了 **Model 3** 在加入公共服務動機與工作影響家庭之交互作用項後的統計結果，本研究發現在加入了公共服務動機與工作影響家庭之交互作用項之後，公共服務動機對工作滿意度之主效果變為不具統計顯著水準。

此外，**Model 4** 加入之公共服務動機與工作影響家庭之交互作用項達統計顯著水準（ $p=0.048$ ），這也就是說，公共服務動機的高低，對於我國外交人員在工作影響家庭程度與工作滿意度之關係上具備調節效應，相較於公共服務動機較低者，高公共服務動機之臺灣外交人員在工作影響家庭程度與工作滿意度之負向關係上呈現較緩和的趨勢。為了能夠更清楚地呈現交互作用項的效應，本研究同樣採用圖表展示（如圖 3）。

Model 5 以工作滿意度作為依變項，家庭影響工作程度做為自變項。在 **Model 5** 當中，本研究發現隨著家庭影響工作程度越高，臺灣外交人員的工作滿意度將會越低。同時，相較於低度公共服務動機者，高公共服務動機之外交人員會有較高的工作滿意度。其餘控制變項部分，相較於服務年資未滿 1 年者，5 年以上未滿 10 年者之工作滿意度顯著較高，但 1 年以上未滿 5 年者的工作滿意度顯著較低，是 **Model 5** 與 **Model 1** 及 **Model 3** 較為不同之處，其他年資組與未滿 1 年者之間的差異則未達統計顯著。整體而言，**Model 5** 與 **Model 1** 及 **Model 3** 在各個變項的顯著水準上並不存在明顯的差異。

Model 6 呈現了 **Model 5** 在加入公共服務動機與家庭影響工作之交互作用項後的統計結果。在加入了公共服務動機與家庭影響工作之交互作用項之後，公共服務動機對工作滿意度之主效果變為不具統計顯著水準。同時，**Model 6** 加入之公共服務動機與家庭影響工作

之交互作用項並未達到統計顯著水準（ $p=0.827$ ），這也就是說，公共服務動機的高低，對於我國外交人員在家庭影響工作與工作滿意度之關係上並不具備調節效應。為了能夠更清楚地呈現交互作用項的效應，本研究同樣採用圖表展示（如圖 4）。

三、深度訪談發現

透過量化資料，我們可以很清楚的觀察到外交人員「工作影響家庭」與「家庭影響工作」兩個工作與家庭衝突面向，在統計模型上的方向及顯著性，但若是要深入探討這兩個面向在外交人員職涯過程當中究竟是如何呈現其效應，我們繼續透過質性訪談進行更深入的探討。以下將分別討論質性訪談內容如何陳述外交人員「工作影響家庭」及「家庭影響工作」兩個面向的深層脈絡。

（一）外交人員「工作影響家庭」之脈絡

首先就外交人員「工作影響家庭」現象來看，透過針對 8 位受訪者之訪談逐字稿之分析，本研究可以歸納出以下幾個脈絡。第一是工作負擔與壓力造成的時間壓縮，導致可投入到家庭事務的時間減少。受訪者 A1 提到，外交人員被要求 24 小時待命，並且經常需要取消與家人的計劃，甚至在配偶生產或需要照顧孩子時，仍優先考量工作需求。

…比如說生小孩這件事，我很坦白講，我第一個小孩是在我外派前就出生了，所以那時候我還在臺灣，哪怕我在忙，我還是一樣可以去照顧，可是第二個小孩出生的時候剛好碰到總統要出訪，所以完全沒有辦法，只好在第二個小孩要出生的前三個月，我跟太太說妳就回臺灣吧，小孩出生的時候我也沒辦法回來，只能全程用電話，包括她坐月子或是什麼的，我其實人都在當地。可是我的 case 不只是我的 case，包括我身邊的很多人都是這樣。…

A1 亦指出外交人員的工作模式是高壓且隨時待命的，尤其是在外派時需 24 小時 on-call，這種高強度的工作方式壓縮了與家人互動

的時間：

…24 小時的 on call，然後還有一個志業，這些東西從一開始就被教育了，所以無形中就形成了「外交工作非常重要」的觀念。就連現在外交特考在面試的時候，也會問考生：「如果你原本計畫跟家人放假的時候出去玩，突然間館處接到國內的訓令說現在有個任務要執行，請問你可不可以放棄這個家庭旅行？」當然這個問題還是要看每個人怎麼回答，但背後用意就是希望你能夠全心投入在工作上，所以不管從一開始的考試到進來教育訓練，也就是外交學院的訓練，都一直被教導這個觀念。…

受訪者 A2 則表示，隨著職位的提升，工作責任不僅增加，還需參與更頻繁的會議和決策，有時晚上 11 點還在處理突發情況，這些事往往會占用原本與家人相處的時間。

…有些單位的人一天到晚都在做新聞回應，隨時隨地都要寫新聞稿或回應稿，同仁寫了你就得要改要看，要做臨時的危機處理。像前天晚上快 11 點，長官說有一個情況要處理，有時候一處理就到 12 點，然後有一些會議要跟部長面對面報告，你也要掌握案子的情況。也就是說除了平常要讀電報，彙整速度要很快之外，你也要能很快地找到資訊來源，所以我覺得職務越往上，你是暴露在越大的風險裡面…

第二是外派機制帶來的生活挑戰。外派期間，家庭成員需要適應與本國不同之文化與環境，而外交人員職涯過程中需要歷經數次外派與回國述職的循環，無法穩定在同一地區長久生活，無論是對本人還是對家庭成員來說，都是一個會帶來挑戰的狀態。有受訪者表示，他的配偶因此放棄了自身的職業生涯，而孩子亦因頻繁轉學，面臨教育適應的壓力。受訪者 A7 則強調，工作壓力和不規律的生活節奏，使得家庭難以建立穩定的情感連結。他提到家庭成員會認為其好像更在意工作，這讓溝通和理解變得更加困難：

…上班時間的壓力也蠻大的，這種情緒比較容易帶回家。因為你上班時間很長，你沒有時間陪家人就算了，但剩下的時間又因為你本身情緒的問題，就是說你已經很累了，卻還要去應付家人的一些情感需求還是什麼，然後也會因為上班發生的事情去影響下班的情緒，你就有可能會不想跟家人聊天講話，他們也會覺得你怎麼那麼冷漠。…

受訪者 A7 也認為外交人員的工作績效直接影響家庭的生活穩定性。例如外派失敗可能對家庭收入和生活規劃產生重大衝擊，尤其是在家庭成員為了配合外派工作的不穩定性，已經放棄自身職涯發展的情況下更為嚴重。

…以外交人員的生活而言，家庭生計有很大程度是仰賴外交人員維持的，因為家人通常會放棄自己的工作和生活隨同駐外，假設外交人員的工作不好，連帶影響的不僅僅是個人生計問題，背後還有整個家庭的問題。例如不能外派好了，如果工作表現不好不能外派，對於很多人來講可能影響是很大的，或者有些人會說「我有房貸壓力，我一定要出國工作，我才付得起房貸」，這些都是有影響的。而且對外交人員而言，他的工作表現不好，不能外派的話，比如家人可能之前因為隨同外派，已經離開職場 5、6 年了，他要重新再進入職場是非常困難的，所以很大程度上面，外交人員這份工作對家庭的影響，還有家庭對工作的影響，就會呈現一個不對稱的情形。…

第三是工作對外交人員及其家人身心健康及情感需求的影響。外交工作的高壓與繁忙可能使得外交人員及家人的身體與心理健康受到侵害，受訪者 A2 提到，他的身邊許多同事也有類似的困擾，部分家庭成員甚至因無法適應外派環境而出現心理健康問題；

…我也聽過有配偶跟著去國外，然後得了憂鬱症，語言的問題也是，不見得大家都能夠派駐到英語地區，所以我們的工作很多時候就是在考驗解決問題的能力，全家一起，大大小小，各自有自己的問題要去處理。所以工作對家庭確實……，因為這是全家一起投入的工作，真的不是只有一個人。子女有時候也會需要參加一些活動，因為小館的人數少，我們辦活動時需要人氣，他可能就要幫忙參與，配偶也是。…

受訪者 A4 表示這樣的工作模式讓外交人員在家庭中的角色容易被弱化，對家人的情感支持難以充分體現；

…因為回家的時間會變少，跟家人互動的次數也會降低，我覺得這都是連帶的，你在工作之餘，對家庭其實就是很難兼顧，很容易忽略。特別像我是單親家庭，所以我的家人會很希望我經常回家，但是我又沒有辦法，所以自然而然就會有很多衝突。…

（二）外交人員「家庭影響工作」之脈絡

接著就「家庭影響工作」現象來看，一樣可以歸納以下幾個脈絡。第一是家庭情感需求的牽絆導致外交人員無法專心於工作。當家人期待或需要外交人員在家庭中投入更多情感支持時，可能會影響其專注於工作的期望。有兩位受訪者提到家庭的需要有時讓其在工作中分心，尤其是當孩子面臨適應或學習困難時更是如此。另一位受訪者則認為家庭成員如果對外派工作帶來的犧牲感到不滿，可能間接影響外交人員的情緒與決策能力。第二是家庭突發事件可能改變外交人員對工作的態度。受訪者 A1 提到，隨著家庭成員的需求增加，特別是在面臨健康問題時，外交人員逐漸會意識到家庭的重要性。家人的健康問題讓他重新認識家庭的重要性，並逐漸改變了以往認為「工作不可替代」的觀念。

…很多人因為家庭的原因不想外派，比如說家裡只有一個小孩，他當初懷抱著熱忱考進了外交部，可是問題他爸媽今天遇到這些狀況，他就覺得 OK，fine，我寧可這樣，我不要再派了，這是有的。…

有關前開關於工作實務現場的討論，或許亦可以與我國現行之政策進行一些初步對話。根據訪談結果，受訪者普遍認為政府對外交人員的家庭支持政策（如津貼、休假或員工協助方案等）不足以緩解其面臨之工作家庭間衝突。例如，受訪者 A2 提到員工協助方案會不會只是聊備一格；

…就是一個藉口說我有在做。但是有用過的人也不會講，除非是很好的同事，他跟你聊的時候，你會建議他去尋求 EAP，然後他用了回來跟你講。…EAP…這個真的可靠嗎？真的有幫助嗎？它可以給我什麼樣的建議？像我小孩回來，他們怎麼就學對我來說更實際，我要怎麼樣才可以讓他們把中文學好，讓他們喜歡臺灣，讓我的眷屬能夠有工作機會等等，我覺得這些或許比較實用。…

另一位受訪者則提到在外派的時候，小孩唸幼稚園並沒有政府

相關補助，要自己花這個經費。當然這涉及到國家的政策跟財政，可是對於需求來說，可能有些國家從受教育開始都有這樣的補助，對於外交人員來說，基本上就是配偶需要照顧全家需求，所以經濟層面上還是有一定程度的負擔。儘管這些訪談內容可能係受訪者主觀經驗陳述，但或許亦反映了管理模式可能存在一些值得關注或強化的面向。

（三）外交人員公共服務動機調節效應之脈絡

然而，對於公共服務動機是否能調節前開關係，訪談結果顯示受訪者的看法較為分歧。一部分受訪者認為具備高度公共服務動機者，因其工作價值認同來自對公共使命的認知與自我實現的需求，即使面臨家庭衝突，亦能維持較高的工作投入並維持滿意度。受訪者 A3 強調，當個人感受到自身的價值與社會貢獻時，會較能承擔家庭的配合與犧牲，這也是公共服務動機發揮調節效果的關鍵所在。

…因為其實當自我價值被提升，你就會有這樣的動機，表示你在乎的東西層面不是只在個人層面，所以一定有助於你個人工作跟家庭之間的協調，甚至可能在自己工作上面，某種程度上也比較有重心，因為你不會那麼執著在單一的事件上面，確實這個公共服務動機是……，我是認同的。

然也有受訪者提出相反意見，認為外交體系人員對工作家庭衝突的認知已「常態化」，因此其對工作滿意度的負面影響並不如預期嚴重，甚至不認為公共服務動機具有所謂調節的功能。受訪者 A4 認為，工作滿意度主要來自於職務成就與外在回報，家庭因素反而是次要的干擾來源。

…工作家庭衝突跟工作滿意度嗎？我覺得應該還好，當然如果家庭是比較和樂的狀態，你工作做得好，工作滿意度自然就會高，那如果家庭是有衝突的話，自然會影響到你的工作，然後你的工作滿意度就會降低。…我覺得工作是比較能夠掌握的東西，但是家庭生活就需要靠另一半跟你一起經營。

整體上，訪談結果顯示公共服務動機確實對某些外交人員發揮調節工作家庭衝突對工作滿意度影響的作用，但其效力的發揮程度與個體價值認同、職場支持、家庭理解等因素密切相關，呈現出強烈的個別差異性。

進一步比較訪談內容當中公共服務動機對「工作影響家庭」及「家庭影響工作」兩個不同面向的調節脈絡，本研究發現具有高度公共服務動機者，或許因自我認同與公共價值導向較強，會將工作中的犧牲合理化為意義與使命感，因此更能容忍來自工作的壓力對家庭的影響。例如 A1 受訪者指出，即便錯過子女出生或家人假期，也認為是「為國奉獻」的一部分，因而維持工作滿意度。這裡公共服務動機的「自我犧牲」與「公共利益」構面發揮正面作用，降低「工作影響家庭」對滿意度的負面衝擊。針對「家庭影響工作」的緩衝效果相對有限。若家庭對工作的干擾升高，例如配偶不支持、子女適應困難、長輩生病等情況導致工作表現受阻時，公共服務動機的緩衝效果就顯得薄弱。因為這種衝突源自工作者無法控制的環境，與其公共服務動機之間不存在直接調適之機制。部分受訪者亦指出，當眼前的家庭需求與將來期望的職涯發展無法兼顧時，即便當下內心仍有服務熱忱，工作滿意度依然會下降，顯示「家庭影響工作」與工作滿意度之關係中，公共服務動機的調節作用較不明顯。

（四）其他訪談發現

整體而言，受訪者在表達「工作影響家庭」之脈絡時，在內容上明顯比表達「家庭影響工作」脈絡時來的多，有受訪者提到外交人員被視為「沒有槍的軍人」，工作需要全心投入，即使家庭有需求也必須以工作為重。對外交人員來說，家庭的犧牲可能是外交工作不可避免的一部分，這種價值觀從入職相關訓練即開始深植於外交體系中。

也有受訪者強調，外交人員的家人需要主動配合其工作變化，並認為讓家人理解工作的特殊性是緩解衝突的關鍵。相較於對工作影響家庭所產生之衝突，外交人員似乎較未覺察家庭影響工作時可能產生之衝突，以致其在受訪時未提供更多的陳述。受訪者 A3 表示：

…我們並沒有把它覺得這是一個什麼大的事情，因為我們要跟家庭一起歷經的事情太多了，所以很多時候發生在一般可能其他公務員家庭的事情，如果發生在外交人員身上，某種程度來說不是什麼大事，比如說對於小孩的教養，一般如果有什麼小孩教養的事情，可能家庭夫妻之間有一些爭執或什麼的，你就會覺得這是一件大事，因為這就是你的生活，可是我們平常所要面臨的就是這些東西，除了本身就已經遇過，可能你所經歷過的東西，在你生命當中……可能每個階段都常常會有這些事情，所以我們看待這些事情的角度並不會覺得它是一件大事，而是會覺得這是一個我們本來就要面對的事情，是一個生活的常態。

除了前述關於「工作影響家庭」及「家庭影響工作」兩個面向的發現之外，訪談內容似乎也反映了（東西方）文化觀可能形塑了其對外交人員之工作觀念及家庭觀念。有受訪者認為，東方人還是比較重視跟原生家庭的連結，其他西方外交人員就比較純粹在關注他自己現在籌組的家庭，比較沒有需要去擔心原生家庭的部分。受訪者 A1 提到：

譬如說像美國人，他只要顧好他的太太跟小孩就好了，我很少聽到美國人說我爸媽現在怎麼樣，他比較不會講這個。可是我們的話，到了現在這個年紀我們常會講，我下個禮拜可能沒辦法跟你約了，因為我媽媽或我爸爸怎麼怎麼樣……對方的反應會是停頓一下然後才說好，我猜測他停頓的原因是他也理解華人的社會就是如此。

伍、討論

本研究以外交部及所屬機關之外交人員為研究對象，對其進行主觀之工作家庭衝突、工作滿意度及公共服務動機之測量，進而歸納

分析外交人員工作家庭衝突與工作滿意度之關係，以及公共服務動機在二者關聯性之間的調節效應。以下將針對本研究一開始所提出之兩個研究假設，運用研究發現成果逐項予以回應，並於最後提出後續研究建議，供學術界及實務界參考。

本研究首先運用描述性統計分析，發現「工作影響家庭」及「家庭影響工作」這兩個面向在臺灣外交人員之學歷、婚姻狀態、官等及服務年資上確實有呈現差異。進一步運用階層迴歸分析，亦發現臺灣外交人員工作家庭衝突與工作滿意度之關係存在負向效應。**Model 1** 呈現在控制了背景因素變項之後，工作家庭衝突對工作滿意度具有顯著的負向關聯，顯示當臺灣外交人員對工作家庭衝突的感受程度愈高，其對工作的滿意程度就會愈低，故本研究之假設一「臺灣外交人員之工作家庭衝突對工作滿意度有負面影響」獲得支持。進一步將工作家庭衝突區分為工作影響家庭（**Model 3**）及家庭影響工作（**Model 5**）兩個面向後，結果依舊呈現負向顯著關聯。這個研究成果呼應了過去針對工作家庭衝突與工作滿意度關係之研究，顯示臺灣外交人員在工作家庭衝突與工作滿意度之間的關係上，大抵近似其他公務人員及職場受僱者。

第二，本研究發現公共服務動機之高低，對於臺灣外交人員工作家庭衝突與工作滿意度之關係上存在調節效應，但此調節效應主要表現在工作影響家庭之面向上。透過 **Model 2**，本研究發現公共服務動機對於臺灣外交人員在整體工作家庭衝突與工作滿意度之關係上並不存在具統計顯著之調節效應，唯有當進一步區分工作家庭衝突為工作影響家庭及家庭影響工作兩個面向時，方能觀察到公共服務動機對於工作影響家庭與工作滿意度之關係存在調節效應（**Model 4**），而對家庭影響工作與工作滿意度之關係不存在具統計顯著之調

節效應（Model 6）。因此，本研究之假設二「公共服務動機對臺灣外交人員之工作家庭衝突及工作滿意度之關係具有負向調節效果」僅獲得部分支持。這個研究成果呼應了先前針對工作家庭衝突定義及分類的相關研究，應證了工作影響家庭與家庭影響工作兩個面向具備不同的意涵與變化條件，同時也間接印證了陳敦源等人（2019）對於公共服務動機在工作負荷及工作倦怠之關係上扮演之調節效應，同樣也發生在工作家庭衝突及工作滿意度之關係上⁴。

然而，對於本研究所欲探討之臺灣外交人員來說，這個差異背後隱含了何種脈絡及意涵，需要結合質性訪談發現繼續進行討論。訪談結果顯示，受訪者在表達「工作影響家庭」之經歷時，內容明顯比表達「家庭影響工作」脈絡時來的多且具體。這或許是一個有趣的發現，許多外交人員確實認為，外交工作本質上要求其將工作置於首位，家庭需求需要配合工作需求。由此觀之，外交人員儘管在客觀上可能經歷了家庭影響工作的事實，但因著組織文化形塑或自身對於為國家犧牲奉獻的精神，導致其主觀上並不認為家庭影響其工作是一個值得陳述的困境。

這或許也呼應了問卷調查的部分結果，也就是外交人員對工作影響家庭之反應（在本研究中，指的是對工作的滿意程度），在不同的公共服務動機水平下存在差異。問卷調查分析顯示，在其他控制條件不變的情況下，低公共服務動機的外交人員在「工作影響家庭」程度越高時，其工作滿意度下降幅度明顯大於公共服務動機較高者。低

4. 值得注意的是，儘管本研究已將外派次數作為控制變項納入 6 個分析模型，考量實際外派經驗的有無可能會對公共服務動機的調節效應帶來明顯的影響，經審查委員建議，本研究另外針對「至少具 1 次外派經驗」的 149 名樣本進行這六個模型的延伸分析。分析顯示公共服務動機對「工作影響家庭」與「工作滿意度」關係的調節效果顯著程度略為下降（ $p=0.097$ ），其餘部分則與主文相近，大致上未影響主文的詮釋結果，在此一併說明。

公共服務動機，在理論上的解釋可能是該文官較不具備同理心、自我犧牲、重視公共利益大於個人利益等特性，反而較看重自身（在東方文化中可能包括家庭）需求滿足，致使其在工作影響家庭情境發生時，對未能滿足自身或家人對家庭情況之期待，有著更強烈的負面情緒，連帶使其對工作之滿意度迅速降低，也傾向在談話中表達較多關於工作影響家庭的情境與感受。相對地，儘管家庭影響工作時同樣會降低外交人員的工作滿意度，但因為工作本身已經由組織及主管灌輸相當程度的優先性與義務感，較低的公共服務動機並不會強化外交人員家庭影響工作與工作滿意度的負向關聯。

陸、結論、研究限制與建議

工作與家庭衝突如何受到文官的公共服務價值影響，以及其對文官工作成效與對工作之態度產生的效應，已經是當代公共行政學術暨實務的重要議題。本研究對於學術界及實務界之貢獻在於，過去公部門人力資源管理理論與實務的重點多在於「人事管理」與靜態的「政策設定」，然而當今趨勢已將重點轉換為「人才管理」與動態的「規劃開發」，因此合適的管理模式必須依循著組織的特性與文化脈絡加以建構。此外，相較於過去類似主題之國內外研究，本研究因得以取得外交部全體人員名單作為研究母體清冊，並隨機抽取具代表性之半數以上人員作為分析樣本，其分析結果足以回應此一具備學理意義之研究對象之樣態及認知，亦具備相當程度之學術貢獻。

據此，本研究根據對臺灣外交人員「工作家庭衝突」、「工作滿意度」、「公共服務動機」三個變項之個別分布與關聯性，並結合質性訪談之討論結果發現：工作家庭衝突的現象在外交人員中普遍存在，且對工作滿意度有顯著之負向影響，公共服務動機則對工作滿意

度有顯著之正向影響，並能在工作家庭衝突（主要是「工作影響家庭」脈絡）與工作滿意度之負向關係中扮演調節角色。工作家庭衝突似乎確實與外交人員的工作滿意度下降有關，但如能提高或維持其公共服務動機，或將有助於減緩工作滿意度下降的程度。

然而，考量本研究樣本中有約 40% 的受訪者並無實際外派經驗，可能存在兩項潛在限制。首先，由於本研究的母體資訊並未包含受訪者的外派次數，故無法進行「是否曾經外派」之樣本代表性檢定，未能確認樣本中無外派經驗者的比例是否與整體外交人員母體相符。由於「外派經驗」為導致外交人員面臨職家衝突的重要情境條件，也是本研究問題意識與理論架構的核心，因此樣本中未具外派經驗者的比例可能影響推論的效度。其次，即使所有受訪者皆具未來被外派的潛在可能性，實際經歷外派與僅對外派情境進行想像推測，在面對職家衝突的主觀感受上仍可能存在差異。換言之，無外派經驗者所提供的回應，可能無法充分反映實際外派所引致之壓力與衝突經驗，須於解釋研究結果時謹慎看待。

有關對未來相關研究之建議部分，主要可包括以下兩點。第一，本研究以臺灣外交人員作為分析對象，並以外交部及其所屬機關作為研究範圍。然而單以外交人員來說，除了外交部及其所屬機關之同仁之外，尚包括衛生福利部、僑務委員會、經濟部等各部會之駐外人員，考量業務屬性與服務機制，是否具備足夠之代表性仍有待討論。第二，目前學術界對於工作家庭衝突的相關理論源自於國外研究，但本研究發現，東西方文化對「家庭觀」可能有不同的認知，在東方傳統文化裡，「家族」和「血緣」是家庭觀念很重要的一環，西方文化則強調「個人」，這種文化的差異性可能會影響個人對工作家庭衝突的感受程度。根據訪談資料發現，部分受訪者提到子女是否對年邁父

母須負擔照顧責任，存在東西方文化差異，但這樣的差異背後的運作脈絡，以及其如何與外交人員在面對其工作或家庭情境時的態度與行為互動，仍有待後續研究持續關注。

最後，對於實務面的相關政策建議上，本研究亦提出以下兩點。首先，已有研究發現相較於私部門受雇者，文官的工作滿意度隨著年資增加下降之幅度更為明顯（詹慶恩等人，2024），其背後的原因可能與公務機關之永業制導致之離職所需付出之相關成本較高，以至於文官可能在對工作狀況不滿之情況下，仍然傾向留在職場而非離開。這樣的結果長期下來就是使公部門整體的服務士氣相對低落。儘管根據本研究在描述性統計的發現（表 2），年資較多之外交人員有著較高的工作滿意度，但因為本研究係使用單一時點之橫斷面調查資料，未能充分反映個別樣本隨著年資增加而產生之滿意度變化，亦可能凸顯了不同世代外交人員對於工作價值差異的內生性議題，實屬本研究之限制。儘管如此，外交人員相較於其他公務人員，在共同的職位保障及穩定性之基礎上擁有更高的待遇等優勢，或許會讓外交人員面臨工作及家庭彼此衝突時，更難選擇放棄這份工作。政府如要減緩文官工作滿意度隨著年資增加而下降的幅度，或可從思考如何維持或提升文官之公共服務動機著手。以策略性人力資源管理之角度觀之，透過諸如領導方式、組織文化、訓練機制等面向之政策精進，作為提升文官公共服務動機之實務策略（李俊達，2020），或可做為緩解工作家庭衝突對於工作滿意度的負向效應。

然而，如同本研究在量化分析及質性訪談的結果所呈現的，高公共服務動機儘管可以緩解工作家庭衝突對文官工作滿意度的負面影響，但對於文官工作家庭衝突本身並沒有明顯的改善效果。部分受訪者提到政府為了發現並協助員工解決可能影響工作效能的個人問題

（包括健康、婚姻、家庭、財務、法律、情緒等），同時協助組織處理可能影響生產力的相關議題，在各機關推動員工協助方案作為因應，但該方案對於改善公務人員之家庭、工作壓力相關之問題上似乎效果不彰（呂季蓉等人，2020）。政府如要透過改善現行之員工協助方案已降低文官工作家庭衝突，或可思考如何透過員工需求調查等方式，重新設計符合文官需求之員工協助方案內容，並考量公務體系乃跨世代團隊，積極落實多元化管理，以尊重包容之精神為基礎，發展正向積極之組織文化。

參考文獻

TKB 臺灣知識庫（未註明）。外交特考薪水福利》2025 年外交領事人員/外交行政人員待遇說明、外特進修管道詳情。檢索日期 2025 年 2 月 27 日，取自 <https://www.tkblearning.com.tw/newExam/inside?str=100BC8D4DDA574A7B536F43E69F69D64> [Taiwan Knowledge Bank (n.d.). *2025 diplomatic and consular personnel/diplomatic administrative personnel salary explanation and foreign specialist training program details*. Retrieved February 27, 2025.]

外交部（2024）。112 年外交統計年報，9 月。

<https://www.mofa.gov.tw/News.aspx?n=141&sms=144> [Ministry of Foreign Affairs (2024). *Ministry of foreign affairs statistics yearbook 2023*, September.]。

志光數位學院（未註明）。110 年外交特考正規課程 全新開課！想當外交官就看這裡！。檢索日期 2025 年 2 月 27 日，取自 <https://www.cek.tw/7114/ckopsp-event-e20201219013> [CEK Public. (n.d.). *The 2011 diplomatic exam regular course has officially launched! Aspiring diplomats look no further!*. Retrieved February 27, 2025.]

呂季蓉、戴存溢、陳敦源（2020）。臺北市府推動員工協助方案之評估。文官制度季刊，12（1），93-133。[Lu, C.-J., Dai, C.-Y., & Chen, D.-Y. (2020). An evaluation of employee assistance programs of Taipei City Government. *Journal of Civil Service*, 12(1), 93-133.]

李俊達（2020）。公共服務動機析論：兼論後年改時代提升公共服務動機之策略。文官制度季刊，12（2），57-87。[Lee, C.-T. (2020). On public service motivation and its enhancing strategies after civil

service pension reform in Taiwan. *Journal of Civil Service*, 12(2), 57-87.]

吳宗憲（2012）。台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究－以個人／組織配適度作為調節變項。公共行政學報，（43），91-126。[Wu, C.-H. (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.]

吳明隆（2013）。結構方程模式：潛在成長曲線分析。五南圖書出版股份有限公司。[Wu, M.-L. (2013). *Structural equation modeling-Latent growth curve analysis*. Wu-Nan Book Inc.]

吳雅萍（2010）。輪班人員的情緒智力、工作家庭雙衝突與工作投入之研究－以知覺組織支持為調節變項〔未出版之碩士論文〕。國立中正大學。[Wu, Y.-P. (2010). *The study on the shift employees of emotional intelligence, work-family conflict, job involvement-taking perceived organizational support as a moderator*. [Unpublished master's thesis]. National Chung Cheng University.]

林惠彥、陸洛、吳珮瑀、吳婉瑜（2012）。快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響。中華心理學刊，54（4），451-469。[Lin, H.-Y. Lu, L., Wu, P.-Y., & Wu, W.-Y. (2012). Are happy workers more productive? The dual influences of organizational support and work attitudes. *Chinese Journal of Psychology*, 54(4), 451-469.]

洪雪珍（2003）。員工工作滿意與士氣關係之研究－中國某企業之實

- 證研究〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學。[Hung, H.-C. (2003). *The relation between employee job satisfaction and morale-A case study of the China company* [Unpublished master's thesis]. National Sun Yat-sen University.]
- 胡汶沁 (2010)。心理擁有感、工作滿足、及組織公民行為三者間的關係行為〔未出版之碩士論文〕。東吳大學。[Woo, W.-C. (2010). *Relationships on psychological ownership、job satisfaction and organizational citizenship behavior* [Unpublished master's thesis]. Soochow University.]
- 高于涵、董祥開 (2022)。國考分發與類科對資淺公務人員轉調傾向之影響：公共服務動機為調節變項。文官制度季刊，14 (2)，51-93。[Kao, Y.-H., & Dong, H.-K. (2022). The effects of job placement methods and examination category on transfer intention of junior civil servants: Using public service motivation as a moderator. *Journal of Civil Service*, 14(2), 51-93.]
- 陸洛、黃茂丁、高旭繁 (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, L., Hwang, M.-T., & Kao, S.-F. The bi-directional conflict of work and family: Antecedents, consequences and moderators. *Research in Applied Psychology*, (27), 133-166.]
- 陳敦源、吳舜文、陳揚中、王光旭 (2019)。從工作要求資源模式檢數。台灣衛誌，38 (5)，478-497。[Chen, D.-Y., Wu, S.-W., Chen, Y.-C., & Wang, G.-X. (2019). Factors associated with public health nurses' burnout from the perspective of job demands-resources model: Public service motivation as a moderator. *Taiwan Journal of*

Public Health, 38(5), 478-497.]

陳詩蓉（2012）。工作滿意度、組織承諾對離職傾向影響之研究－以某外商公司為例〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。[Chen, S.-R. (2012). *A study on relationships among job satisfaction and organizational commitment influence to turnover intention- An example of foreign company* [Unpublished master's thesis]. National Chengchi University.]

陳曉茵（2012）。工作與家庭衝突研究之回顧〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。[Chen, H.-Y. (2012). *Review of research for studies on work-family conflict* [Unpublished master's thesis]. National Kaohsiung Normal University.]

黃秀慧（編）（2008）。外交候鳥向前飛：24位外交人的真情告白。遠流。[Huang, H.-H. (Ed.) (2008). *Diplomatic migratory birds soar forward: Heartfelt confessions of 24 diplomats*. Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.]

游淑琴（2014）。工作滿意度與離職傾向相關性之研究－以臺中市立國民小學人事人員為例〔未出版之碩士論文〕。東海大學。[Yu, S.-C. (2014). *Correlations between job satisfaction and turnover intention of the personnel-Taichung municipal elementary school as a case* [Unpublished master's thesis]. Tunghai University.]

董祥開（2018）。台灣文官調查 IV：公務人員風險偏好、服務動機與決策類型之關係－建立一個勇於任事的政府（編號：MOST 104-2410-H-004-037-SS2）。科技部。[Dong, H.-K. (2018). *The relationship between public servants' risk propensity, service motivation, and decision-making types- The path of establishing a*

proactive government (Taiwan government bureaucrats survey, TGBS IV) (Project number: MOST 104-2410-H-004-037-SS2). Ministry of Science and Technology.]

董祥開、柳嘉蕙（2020）。情緒智力對工作滿意度之影響：公共服務動機的中介效果與調節效果。文官制度季刊，12（1），51-92。
[Dong, H.-K., & Leou, C.-H. (2020). The impacts of emotional intelligence on job satisfaction: The mediation and moderation effects of public service motivation. *Journal of Civil Service*, 12(1), 51-92.]

詹慶恩、于若蓉、洪琮瑋（2024）。臺灣公私部門受僱者工作滿意度差異之分析：兼論年資的調節效應。人文及社會科學集刊，36（5），1133-1179。
[Chan, C.-E., Yu, R.-R., & Hung, T.-W. (2024). Differences in job satisfaction among public and private sector employees in Taiwan: Sector-specific tenure as a moderator. *Journal of Social Sciences and Philosophy*, 36(5), 1133-1179.]

蔡弘毅（2009）。外派人員之職家衝突與組織承諾之關係研究〔未出版之碩士論文〕。淡江大學。
[Tsai, H.-Y. (2009). *The research on the relationship between work-family conflict of expatriate and organizational commitment* [Unpublished master's thesis]. Tamkang University.]

蔡玲音（2006）。組織經驗、工作滿意度及組織認同之關聯性研究——以外交領事人員為例〔未出版之碩士論文〕。國立臺北大學。
[Tsai, L.-Y. (2006). *Organizational experience, job satisfaction and organizational identification- A study of the diplomatic and consular officials in Taiwan* [Unpublished master's thesis]. National Taipei

University.]

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(5), 278-308.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 17-26.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakker, A. B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P. Jr., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues Pittsburg*, 15(2), 175-192.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- 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(2), 249-276.

- Chen, C., Chen, C. A., Liu, B., & Chen, T. (2025). Two sides of the same coin: how does civil servants' public service motivation affect work-family conflict? *Public Management Review*, 27(4), 915-934.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cranny, C. J., Smith, P.C., & Stone, E. F. (1993). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 102-110.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Hall, D., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Executive*, 2(3), 213-223.
- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., & Shafiro, M. V.

- (2005). The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 138-154.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 113-136.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(4), 713-727.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 20*(7), 1003-1025.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 939-948.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kalleberg, Arne L., (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review, (42)*, 124-143.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 139-149.
- Lazear, E. P. (2000). The power of incentives. *The American Economic Review, 90* (2), 410-415.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D.

- Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 215-232.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- Neto, M. J., Sequeira, J., Massano-Cardoso, I., & Chambel, M. J. (2021). Flexibility, cohesion and family satisfaction: The impact of conflict between work and family. *Journal of Family Therapy*, 43(4), 773-792.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Nomaguchi, K. M. (2009). Change in work-family conflict among employed parents between 1977 and 1997. *Journal of Marriage and Family*, 71(1), 15-32.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- 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.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*.

R. D. Irwin.

- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (9), 1-32.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfactions indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work-family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1601-1635.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Vandenabeele, W. (2007). Towards a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Verhaest, D., & Omey, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research*, 77(3), 419-448.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. M. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. <https://doi.org/10.1037/t05540-000>

附 錄

表 A

主要變項內容

一、工作家庭衝突

為瞭解外交人員對工作與家庭平衡的感受情形，請您依個人經驗及想法，由非常不同意到非常同意 6 個選項中，擇一圈選最適合答案。

1. 我的工作會使我無法如願參加家庭活動。
2. 我必須投入在工作上的時間，使我無法分擔家務。
3. 由於我花費在工作的時間太多，以致於犧牲家庭活動。
4. 下班回家後，我常因為工作太累而無法參加家庭活動。
5. 下班回家後，我常因精疲力竭，無法再為家人多做什麼。
6. 因為工作的壓力太大，有時候回到家連我喜歡的事情都提不起勁。
7. 工作不穩定（例如：外派輪調義務等），影響到我的家庭生活。
8. 工作收入太少，讓我無法過理想的家庭生活。
9. 我對自己的工作缺乏掌控感，連帶影響到我的家庭生活。
10. 我的家庭生活時間常會干擾到我的工作。
11. 我得花時間陪家人，因而無法參加機關裡有利生涯發展的活動。
12. 因為我得花較多時間照顧家庭，我必須犧牲工作時間。
13. 家庭的壓力，使我在工作時還得操心家裡的事。
14. 我常會感到家庭責任的壓力，所以工作時很難專心。
15. 家庭造成的緊張與焦慮常會降低我的工作效率。
16. 家庭生活不穩定（例如：教養子女、照養父母等），影響到我的工作。
17. 家庭財務的問題，讓我無法全心地投入工作。
18. 我對自己的家庭生活缺乏掌控感，連帶影響到我的工作。

二、工作滿意度

為瞭解外交人員普遍對外交工作的滿意程度，請您依個人經驗及想法，由非常不同意到非常同意 6 個選項中，擇一圈選最適合答案。

1. 我對目前工作的負荷量感到滿意。
2. 我的工作有單獨表現的機會，令我感到滿意。
3. 我的工作有處理不同事情的機會，令我感到滿意。
4. 我的工作能自主判斷，令我感到滿意。
5. 我的工作能以自己的方法處理事情，令我感到滿意。
6. 我的工作有發揮自己能力的機會，令我感到滿意。
7. 我的工作有為別人服務的機會，令我感到滿意。
8. 我的工作有指揮別人做事的機會，令我感到滿意。
9. 我的工作讓我有成為重要角色的機會，令我感到滿意。
10. 我的工作不必做違背良心的事，令我感到滿意。
11. 我對目前工作的穩定度感到滿意。
12. 我對目前工作中所獲得的成就感感到滿意。
13. 我對服務機關政策實施的方式感到滿意。
14. 我對我的主管對待下屬的方式感到滿意。
15. 我對我的主管做決策的能力感到滿意。
16. 和同事間相處的情況，令我感到滿意。
17. 我的工作遇到困難時，能獲得同事協助與支持，令我感到滿意。
18. 我對工作的環境（例如：空調、照明等設備）感到滿意。
19. 我對工作上的陞遷機會感到滿意。
20. 我對自己的薪水感到滿意。
21. 我對工作表現傑出所獲得的獎勵感到滿意。

三、公共服務動機

為瞭解您對公共事務的態度與看法，請您依個人經驗及想法，由非常不同意到非常同意 6 個選項中，擇一圈選最適合答案。

1. 我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣。
2. 看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感。
3. 與他人分享自己的政治觀點對我而言是極具吸引力的事。
4. 執行公共服務對我來說是一種公民責任。
5. 有意義的公共服務對我很重要。
6. 我樂意看到政府做出對社會有益的事，即便會損害我的利益。
7. 當我看到弱勢的人受害時總是感到於心不忍。
8. 我經常提醒自己，人們總是相互依賴的。
9. 當看到人們的悲慘或痛苦時我會感到痛苦。
10. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。
11. 只要我認為對大眾有利，我願意冒著失去陞遷機會的風險去爭取。
12. 對社會奉獻心力是我本就應該做的。

表 B

訪談大綱

1. 您認為外交人員難於同時兼顧工作發展與家庭照顧的雙重責任與需求之主要原因為何？您是如何面對或克服這些困難？
2. 您覺得造成外交人員認知工作影響家庭的程度較大，而家庭影響工作的程度較小之主要原因是什麼？
3. 您認為影響外交人員工作滿意度高低的可能原因為何？
4. 您如何看待「工作家庭衝突」及「工作滿意度」之間的關係？
5. 您認為造成外交人員在換位思考及願意為公共利益犧牲奉獻的程度較一般公務員低的可能原因為何？
6. 您認為為什麼外交人員具備較高的公共服務熱忱時，能減緩較嚴重的工作家庭衝突所導致的低度工作滿意？

The Relationship Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Taiwanese Diplomats: The Moderating Effect of Public Service Motivation

Ching-En Chan* Ting-Yu Chang** Don-Yun Chen***

With the increasing proportion of dual-income families in Taiwan, the impact of conflicts between work and family life on individuals' job satisfaction has become an important topic. While most studies suggest that higher levels of work-family conflict led to lower job satisfaction among employees (including public servants), the underlying reasons for this dissatisfaction remain unclear. Furthermore, how does public service motivation—used as an indicator to assess the work values of civil servants—play a role in the relationship between work-family conflict and job satisfaction? These are the key issues in this research.

We focus on Taiwanese diplomats (臺灣外交人員) as the population and employs stratified random sampling to distribute a survey integrating scales on work-family conflict, job satisfaction, and public service motivation. Using descriptive statistics and hierarchical regression models, we analyze the relationship between work-family conflict and job satisfaction, while examining whether public service motivation moderates this relationship. In addition,

* Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, National Chengchi University.

** Master, Master for Eminent Public Administrators (MEPA) Program, National Chengchi University.

*** Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.

we incorporate qualitative interviews with eight diplomats to gather their perspectives, aiming to explore the deeper context of the work-family conflict.

Results reveal a negative correlation between work-family conflict and job satisfaction among Taiwanese diplomats, encompassing both "work affecting family" and "family affecting work" dimensions. While public service motivation does moderate the relationship between work-family conflict and job satisfaction, this effect is primarily observed in the "work affecting family" dimension. Based on these findings, the study conducts in-depth interviews to examine diplomats' perceptions of and coping mechanisms for work-family conflict. Conclusions and recommendations for future research are also presented.

Keywords: work-family conflict, job satisfaction, Taiwanese diplomat, public service motivation, mixed methods research