

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第二十屆碩士論文

過渡期的同工不同酬？

勞工保險局薪資雙軌制對員工工作態度之影響

Unequal pay for equal work During The Transition Period ?
The Impact Two-Tier Wage Schedule Of The Labor Insurance
Bureau On Employees' Work Attitude

指導教授 董祥開 博士

研究生 楊慧雯 撰

中華民國一一〇年六月

謝辭

時間總是在指縫間悄悄的溜走，碩士的學習生涯在靠著指尖傳遞著學習信息，剛進學校的生澀過程猶如昨日，與同學的互動歷歷在目，歷經歡喜與悲傷都是回憶的一部分，如今又是鳳凰花開，驪歌響起的季節，終於輪到我畢業了，在各奔前程的同時，期待與同學下次的相聚。

撰寫論文的後期，正值 COVID-19 在國內大規模的爆發，感覺能夠順利完成論文真好，感謝董老師在百忙之中每月撥出時間 meeting，不聰明的我，在老師耐心一步一步的帶領與細心加耐心的指導下完成論文，心中對董老師的感謝非筆墨能形容；另外還要特別感謝我的口試委員黃東益老師和廖洲棚老師給予的修正建議，厚實我的論文內容，心中萬分的感激。

在職進修的過程，感謝長官能讓我在無後顧之憂的工作環境下完成學業；也感謝同事在我讀書期間給予工作上的協助；也感謝家人默默的支持；也謝謝好朋友們能體諒包容我的缺席；也謝謝 MEPA20 的同學們，讓我的學習過程更加精彩豐富；更感謝行政管理碩士學程的助教們，協助我解決對於學校的大大小的問題；而在撰寫論文的過程中，受到許多貴人的幫助，更感謝願意讓我訪談的同事，因為有你們才有今日的論文，心中充滿了感謝。

感恩在生命歷程遇到的每個人事物，不論好壞，對與錯，喜怒哀樂，都為我的人生增添了許多色彩，而這些色彩都是我人生的動力，在這一階的任務完成，再為下一個目標繼續向前行，希望自己能永遠保有一顆好奇心與學習精神，能與時俱進，跟著時代潮流的步伐向前進。

慧 雯

於民國一一〇年六月

摘要

本研究以訪談來蒐集相關資料，就受訪者對薪資雙軌制度感知及公平感受進行探討，發現機關成員對薪資雙軌制度的接受程度高，且機關成員對不公平之感知程度低，其原因在於公務人員認為機關的變革是政府推動已久的策略並非一蹴可幾，是經由政府縝密規劃的政策；對於原本在機關的非公務人員心理上已有相當準備且對於其原本的薪資與福利也不會差太多；而經由國家考試進入的公務人員其薪資待遇原本就已經法有明定，若對於機關有所不滿意也可經由調任至其他機關服務，對其影響也不大。

另外薪資雙軌制對於工作態度上進行之探討，在工作滿意上受訪談者對自己整體與內外之滿意度都呈現高度的滿意；在工作投入度並非因薪資不同而減少投入的情況；在組織承諾方面受訪談者對機關的情感承諾、規範承諾、持續承諾都很高，即便是已經調任者對機關仍然有情感承諾，而其離職主因為回居住地工作，而催化的原因是單位長官領導因素成壓垮駱駝的最後一根稻草。

關鍵詞：薪資雙軌制、公平認知、工作態度、工作滿意、工作投入、
組織承諾

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	6
第三節 研究流程	7
第二章 文獻回顧	9
第一節 薪資相關研究	9
第二節 公共服務動機相關研究	20
第三節 工作態度相關研究	24
第三章 研究設計	43
第一節 研究架構	43
第二節 研究對象	44
第三節 研究方法	48
第四章 研究分析與討論	52
第一節 薪資雙軌制度對公平認知的影響	53
第二節 公共服務動機對薪資雙軌制不同身分成員之影響	65
第三節 薪資雙軌制度對工作態度影響	77
第五章 結論與建議	89
第一節 研究結論	89
第二節 研究建議	93
參考文獻	96
附錄	117

表次

表 2-1	薪資計算在最初任職時其所使用的計薪基礎的差異表	19
表 2-2	國營事業薪點人員與公務人員俸給人員表	19
表 2-3	公共服務動機意涵表	21
表 2-4	公共服務動機相關研究表	23
表 2-5	工作投入意義表	26
表 2-6	工作投入的相關研究表	29
表 2-7	工作滿意相關研究結果表	31
表 2-8	組織承諾的概念表	36
表 2-9	組織承諾相關研究表	38
表 3-1	薪資雙軌制計算類別表	44
表 3-2	研究對象母體（樣本）人數表	45
表 3-3	職務列等對照表	45
表 3-4	訪談對象相關資料說明表	47
表 3-5	受訪談者特性	48
表 4-1	公務人員與非公務人員想法之對照	87

圖次

圖 1-1	勞動部勞工保險局業務組織結構圖	3
圖 2-1	整理相關理論與薪資關係圖	9
圖 2-2	LAWLER (1971) 薪資滿足決定因素圖	11
圖 2-3	PORTER & LAWLER (1968) 理論模型圖	12
圖 2-4	公平理論架構圖	14
圖 2-5	薪酬水準滿意度的前因後果模式圖	17
圖 2-6	整理工作態度相關理論圖	25
圖 2-7	BROWN 工作投入理論架構圖	28
圖 2-8	RABINOWITZ & HALL (1977) 綜合理論模式圖	29
圖 2-9	工作滿意前因後果變項具有相關性圖	33
圖 2-10	HODGETTS & ALTMAND 整體性模式圖	34
圖 2-11	COLQUITT, LEPINE & WESSON 整體工作滿意因素圖	35
圖 2-12	MATHIEU & ZAJAC (1990) 組織承諾前因關聯後果模式圖	39
圖 2-13	A THREE-COMPONENT MODEL ORGANIZATION COMMITMENT	40
圖 2-14	組織承諾的負傾向行為圖	41
圖 2-15	組織承諾成員類型圖	42
圖 3-1	研究架構圖	43

第一章 緒論

變革是讓組織動起來的機會，2014 年勞工保險局配合政府組織再造政策，進行組織變革由事業單位轉成行政機關，在這轉型的過渡時期，基於機關業務持續性，因此機關採取雙軌制度（包括人事制度之陞遷、薪資、退休制度）。

本研究擬從薪資給予的面向為探究主旨，在韋伯(Weber)的行政機關體制下，對於薪資透明性有明文規定(Kast & Rosenzweig, 1974)。然而在同一個機關工作，因進入機關的方式不同，而形成機關成員有不同身分(留任人員即勞工保險局金融雇員考試及格人員¹及勞工保險局自行招考人員²、公務人員³)，進而採取不同的薪資計算方式。按憲法增修條文第 6 條第 1 項，對於不同業務而採取不同的適用人事制度與法規，乃是對於組織再造的彈性權宜措施。

本研究以組織行為角度，對於已成立一甲子以上的機關組織變革，於改制過渡時期，薪資給予採取雙軌制，在相同工作環境下，採取不同薪酬體制，於不同身分成員之間對工作態度之影響。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

勞工保險局成立的演化過程，從國營事業體制到行政機關的歷程，乃至於現今的組織編制現況及職位分工，分別敘述於後。

一、勞工保險局組織歷程至目前組織編制現況

第一階段為 1950 年至 1970 年：於 1950 年由省政府直接經營的「台灣人壽成立勞工保險部」，在 1958 年勞工保險條例通過，又於 1960 年成立「臺灣省勞工保險局」比照金融業延續定位為省營事業的專責機構；第二階段為 1970

¹ 金融保險事業機構雇員升等考試及格者為具有公務人員身分的勞工

² 本局自行招聘人員為公部門契約人力為純勞工身分(行政院人事行政局授權於 2005 年及 2006 年自行招考遴用人員)

³ 具有高普初考及格的常業文官為公務人員

年至 1979 年：為因應業務增加以部經理制⁴的組織結構及電腦化過程；在第三階段為 1979 年至 1988 年：將給付分流成普通事故保險與職業災害保險，以及工資墊償上路，接受委託開辦農民保險；第四階段為 1988 年至 1995 年：開辦專屬民意代表的民保、低收入戶的福保、外籍移工比照本國人享有之勞保權益、接著於 1995 年全民健康保險開辦；第五階段為 1995 年至 2005 年：在 1995 年全民健保之醫療給付業務移撥給衛生福利部健康保險署，又於 1999 年開辦失業給付，另在 2002 年將勞工保險的就業保險獨立，在 2001 年實施職災勞工保護法；第六階段 2005 年至 2013 年：在 2005 年開辦勞退新制，又在 2008 年國民年金開辦，接著在 2009 年勞保年金及育嬰留職停薪津貼開辦；第七階段 2014 至 2021 年：在 2014 年勞工保險局改制為行政機關，在 2018 年 11 月農民職業災害保險開辦，又基於保護勞工在 2021 年 4 月職業災害保險單獨立法通過；這些都是勞工保險局為因應政府政策所擴大的服務業務範圍。

勞工保險局在 2014 年組織有重大變革，即由國營事業體制（原因廢省後改由國營事業）改制為行政機關，名稱也改稱為勞動部勞工保險局⁵（以下簡稱為勞工保險局），是勞工保險局隨著時代脈絡演變，改制成行政機關目的在為組織留住年輕員工，使工作經驗得傳承，並可以與其他行政機關進行人才之間的交流，為組織帶來創新（勞工保險局，2013）而改變，為使機關對服務民眾品質和效率的提升，而設計更符合業務的組織架構，更為國家完善的社會保障，以公共服務為使命。

國家的社會保險專責機關由勞工保險局承辦，相關的保險業務包括勞工保險局本身承辦的勞工保險相關業務與代辦行政院農業委員會之農民保險及衛生福利部之國民年金保險業務。服務對象為國家社會保險的被保險人，因此

⁴ 「勞工保險 60 年」一書，第 60 頁，民國 49 年勞保業務增加組織分設業務課、財務課、會計課、總務課、研究室、人事管理員；民國 54 年業務課細分承保課、現金給付課、醫療給付課，會計課升格主計室，人事管理員為人事室，成立安全室；「部經理制」與銀行體系一樣，設「部」經理一位並將「課」改為「科」。

⁵ 勞動部勞工保險局網站 <https://www.bli.gov.tw/index.html>

勞工保險局組織架構也是依業務性質分工，加以分為五個室的幕僚單位及八個組的業務單位與五十九科之不同業務的分工合作（如圖 1-）。

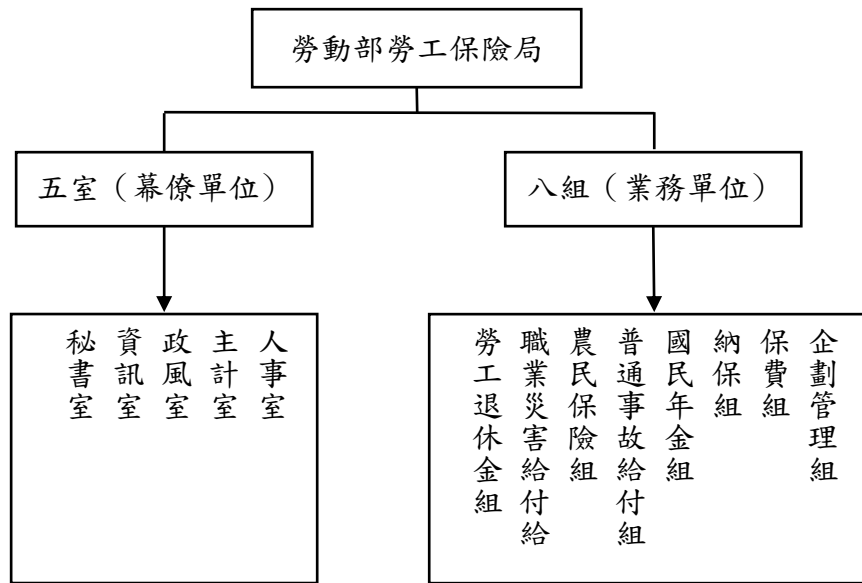


圖 1-1 勞動部勞工保險局業務組織結構圖

資料來源:研究者自行繪製

二、勞工保險局職務分工

「分工」是經濟學家亞當斯密在國富論中首先提出，後由社會學家馬克斯韋伯將專業分工運用在政府機關的體制；勞工保險局的組織流程比較像一個工廠的作業流程，從收取人民的申請案件開始，再由承辦人員依案件性質承辦，到民眾收到回覆函，即是一個業務分工的過程，但不同的分工職域，其工作特性罔異，而承辦人面對的是複雜的業務內容及服務對象多元化要求；勞工保險局的職務分工為幕僚單位之一條鞭性質的有人事室、主計室、政風室；另外資訊室是支援機關資訊相關的專業技術人員；而秘書室則是處理機關大小雜務事務，又可分為總務科、公關科、文書科三科，主要目的在維持機關本身的基本運作，而以機關的身分向外回應有關勞工保險局本身事務；在企劃管理組下設辦管科業務在管理全國 24 個辦事處與民眾直接面對面的服務，研究科業務在綜合保險業務規劃，法務科之業務在提供同仁有關勞工保險局法律相關業務諮詢、稽考科之業務主要在核管考核；在保費組的業務在處理與被保險與保

費相關之業務；在納保組的業務在處理與承保單位的相關業務；在普通事故給付組的業務在處理對勞工保險被險人有關的一般保險給付；在職業災害給付組的業務在處理對勞工保險被險人有關的職業災害保險給付；在勞工退休金組的業務在處理對勞工保險新制有關個人退休帳戶之相關業務；在農民保險組的業務在代辦行政院農業委員會之農民保險相關業務；在國民年金組代辦衛生福利部有關國民年金相關業務，以上為勞工保險局的業務分工情形（詳如附錄一）。

綜而言之，對於國家的社會保險相關的事務即為勞工保險局辦理之業務；至於有關勞工保險以外的其他勞工的相關權益之問題為勞工工作所在的各縣市政府主管下之勞動局（處）為業務主管單位；這也是勞工保險局與各縣市政府勞動局（處）業務不同之處。

三、組織成員

勞動部勞工保險局組織法第五條第二項之法定人員之組織編制成員為1,946人（至2020年12月為止包含業務助理、業務佐理、約僱人員、職務代理人、工友及駕駛），目前勞工保險局機關人員組成有國家考試資格人員（原2013年前已進入勞工保險局，具有公務人員考試及格身分可領差額津貼及2013年後經由高普初考分發之公務人員）、金融雇員升等考試資格人員（具有公務人員身分的勞工）、自行招考遴用人員（純勞工身分）、業務助理（依經濟部所屬國營金融保險事業機構人事管理準則第七條規定經公開甄試錄用之臨時人員，該準則已於2015年廢止）、業務佐理（約僱人員）這五大類主要人員，另外還有職務代理人、工友及駕駛。

貳、研究動機

從新公共管理理論之經濟市場的角度，薪資是個人在工作職場的標價，為提高自我生活的利益動機，追求個人最大的勞動價值；從心理學的角度，薪資內容論的薪資是追求人性的基本生理需求行為或也是在追求自我成就（Maslow, 1943），與

過程論的追求公平、期望、目標的行為，及增強論的激勵行為具有異曲同工之妙；從社會學的角度，薪資的外部公平在於與外在勞動市場間的比較行為，而內部公平則是機關內部比較之行為，可依職務與地區而有不同報酬(勞動力發展署，2019)。

勞工保險局從 1950 年省政府的台灣人壽成立勞工保險部一直到改制前，都延續國營事業(原因廢省後改為國營事業)比照金融機構體制，但為了國家的完善的社會保險，而將勞工保險局改制為行政機關；健保局(現今稱為中央健康保險署)原本是從勞工保險局的一個部門移撥衛生福利部下為中央健康保險局，於 2010 年由國營事業改制行政機關，依研究健保局改制行政機關後採人事雙軌制的組織人員會因學識、經驗、個人因素不同認知而受到影響(王唯芸，2010)。在 2016 年交通部公路總局與國道高速公路局改制採由「資位職務分立制」(資位制)與「官等職位併立制」(簡薦委制)兩制併立，研究發現薪資計算制度不同有不公平的認知感(沈郁萱，2018；周書麟，2007)。2019 年 12 月新聞報導中華郵政公司在 2003 年改制公司化後而進用制度調整，改制前與改制後的同仁工作內容相同，但工作津貼卻不同，是同工不同酬(賴文萱，2019)之問題探討。

勞工保險局當年度改制時，因金融雇員轉任具有黑官漂白的質疑及薪資問題，改制後的月薪較一般行政機關相同職等領取較高薪資是媒體及各方討論焦點⁶，為了組織業務的服務持續，而採取薪資雙軌制即依經濟部所屬事業機構用人費薪給管理要點薪點制及公務人員俸給法計算薪資之不同薪資制度；而勞工保險局依勞工保險局組織條例機關編制人員為 1,946 位，要服務對象主要是 1,550 萬的被保險人(包括勞工、農民、國民年金保險)及 56.4 萬家投保單位，按數字統計平均每人需服務 8,089 人及 294 個單位，為國家社會保險的專責機關，是工作量繁重的機關。勞工保險局改制也經過幾年的時間的洗滌，從改制初期的機關人心浮動及不確定感，現今機關內採取雙軌制運作呈現各方面表面上的穩定狀況，在組織分工業務

⁶ 廖千瑩(2013)。勞工保險局改制爆自肥 國庫多失血 30 億，自由時報，查詢日期 2020 年 10 月 8 日 <https://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/644908>

相同的工作內容及勞動數量和質量而給予不同的薪資計算方式，對薪酬公平認知在公平分配有影響（黃超吾，2003）。

組織變革的是制度，讓制度能夠成功是人，如何運用組織人員的實務經驗資產，機關如何增加政府的競爭力與達到民眾需求期許之具體表現乃變革目的（詹中原，2006）。基層公務人員在對面多元的服務需求，於工作可能面臨良好服務資源不足，服務者多元化，受到高道德的期待與高服務績效等之要求（Lipsky, 1980；曾冠球，2004）。對所處的工作場域之薪資制度設計於實際機關人員對心理上主觀公平的認知於公共服務動機，有研究指出在行政機關僱員對薪酬的高低不介意是因具有公共服務動機的價值觀（Rainey, 1982 & 1997）；另有研究指出組織氣候的認同感、獎酬皆能提昇員工工作滿意度（楊樹昌、蘇喜，1996）；然而勞工保險局的機關成員，因身分不同而適用不同的薪資給予制度，對於機關成員的工作態度於自我的工作滿意度、對工作上投入的表現、及對組織承諾之情感性、持續性、規範性承諾的影響為何，是本研究所欲探究的研究動機。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

組織再造浪潮下，機關改制是一個過程，隨著過渡期間的運作都是轉型的陣痛時期，也是新種子發芽時期。機關改制於目前研究可分為，一是由國營事業民營化或公司化，包含有中央信託局、中華電信、臺糖、台電、中華郵政、港務局等；另一為國營事業改制行政機關或組織改制，包含機關有衛生福利部中央健康保險署（昔簡稱健康保險局）、勞動部勞工保險局（現簡稱勞工保險局）、交通部高速公路局，其薪資制度皆採取雙軌制，其相同點在於改制後新進人員的薪資都比先前任職同仁低，但對薪資雙軌制，皆無深入加以研究；目前對於勞工保險局組織之相關研究，有從機關的網頁、領導、顧客滿意或服務、學習型組織、創新、契約人力、退休金制度、非正式學習、工作特性、人事制度雙軌制之政策選

擇、基層官僚等面向探討之(如附錄七)，因此，本研究擬從薪資雙軌制的角度，探究機關組織成員的工作態度在工作滿意度、工作投入及組織承諾所受的影響。

本研究欲藉由勞工保險局由事業單位改制為行政機關，在過渡時期之雙軌薪資制度為本研究目的說明之。

- 一、探討勞工保險局改制後採用薪資雙軌制度，不同身分機關成員對薪資給予之主觀公平認知產生的影響。
- 二、對勞工保險局的薪資制度雙軌制之公平性對工作態度的影響，期能提供有價值的資料供管理者及其他改制機關參考。
- 三、公共服務動機在薪資雙軌制下之員工工作態度間關聯性的效用。

貳、研究問題

在薪資雙軌制的過渡時期，實際的運作情形對機關成員工作態度的感知，提供機關在管理政策的參考。本研究欲探討研究問題核心如下：

- 一、對於勞工保險局改制後採取薪資雙軌制度，機關不同身分成員間，對於同工不同酬之公平知覺為何？
- 二、對於勞工保險局改制後採取薪資雙軌制度，對機關成員的工作態度影響為何？
- 三、對於勞工保險局改制後採取薪資雙軌制度，機關成員的公共服務動機受到薪資雙軌制度的影響為何？

第三節 研究流程

國家組織政策的變遷，組織實施雙軌制在實務上對於實際問題的探索，依研究動機與研究問題，確定題目研究方向，對欲研究的問題擬定出架構，就相關研究主題的資料蒐集，進行文獻回顧，擬定研究對象、研究方法與設計，選取研究對象與對機關成員進行訪談並做逐字稿，對所訪談的資料彙整、分析與描述後提出結果及建議(圖 1-2)。

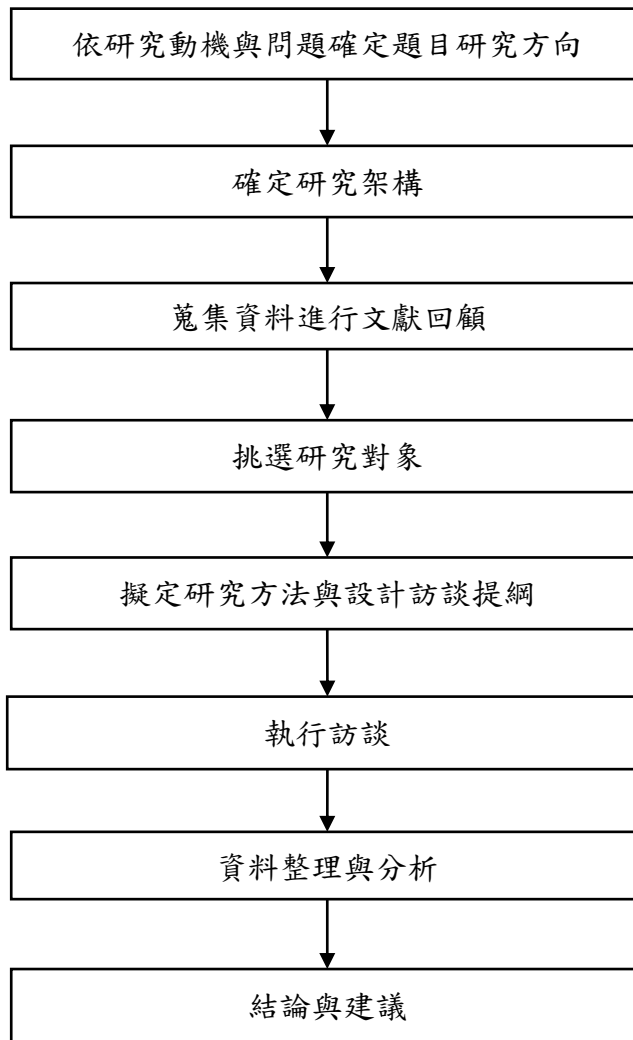


圖 1-2 研究流程圖

資料來源:研究者自行繪製

第二章 文獻回顧

本研究從瞭解勞工保險局的組織架構與職位分工、依流程從研究動機為起始，後有研究目的，進而產生研究問題，並對薪資與公共服務動機及工作態度相關研究資料加以整理，分別加以探討。

第一節 薪資相關研究

公務人員俸給是政府給予經濟性報酬，既是權利也是生活所必須；在人力資源管理中報酬制度是重要一環，將薪資視為外部報酬，可幫助組織留住員工；從貨幣作用理論角度，金錢具有激勵作用和減少焦慮感，防止經濟匱乏及不公平，是預期成果的工具及對結果的期望值（Opsahl & Dunnette, 1966）；然而職業在民主的社會中是可以選擇，公務人員在同一個機關服務，會因政府的組織政策改變，而讓工作性質相同的人，有不同的薪資結構，依研究發現不同的薪資制度會影響工作意願及態度（陳怡靜、陳詳衡，2011）；而薪資收入水平對於工作滿意度，工作投入，成員離職具有相關聯性（Katzell, 1975）。然而人不患寡而患不均，所以公平理論在薪資理論與激勵理論都是探討的焦點；試從以薪資的角度對工作態度的三面向為工作滿意度、工作投入度、組織承諾（Robbins, 1998）為研究面向，於以下文獻分別探討之（如圖 2-1）。

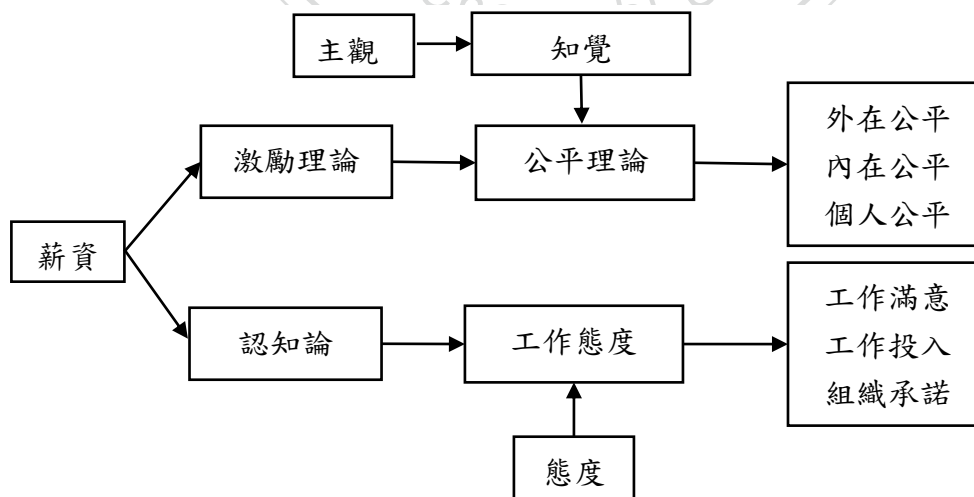


圖 2-1 整理相關理論與薪資關係圖

資料來源：黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯（2014）

壹、知覺

一、知覺 (Perception) 的意涵

人對於外在接觸事物以感覺 (Sensation) 為起始，然後產生知覺 (陳庚金, 1981)。人的知覺經驗可能會影響到在職場的工作態度 (Lorenz, Tinbergen & Frisch, 1973)。在知覺受外在環境及個人身心狀態兩大因素影響，能讓人採取適當判斷與正確抉擇與行動 (鄭芬姬、何坤龍, 2004)。並可讓個人察覺外在刺激屬性，對組織做解釋的歷程 (陸洛、高旭繁等, 2012)。知覺是一種程序的過程，個人對外在環境的感覺會以組織及解讀之有意義過程 (周瑛琪、顏忻怡, 2011)。人從環境選擇對組織解讀，會用六覺的視覺、聽覺、觸覺、味覺、嗅覺、知覺來蒐集資訊，產生反應過程 (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000)。綜上所述，知覺是主觀的個人感受問題，同一情境，對同一個人有不同的感知，正如薪資給予雙軌制是否為同工不同酬的公平知覺會因人而異，其原因也不相同。

二、薪資公平知覺 (Fairness Perception)

公務部門以職務評價為基礎的薪資制度，強調同工同酬的精神，在同樣的工作或責任情形下，拿相同報酬，在追求程序公平之貢獻價值評定，故公部門在同一職務間之類群內在公平性較佳 (黃超吾, 2003; Madigan & Hoover, 1986)。薪酬公平的知覺是主觀的認知，而管理公平程度影響工作滿足、對管理者的信任感、同事之間的關係和認同感受 (Alexander & Ruderman, 1987)；公平知覺在衡量員工對工作的付出與得到薪資之間的知覺，個人與他人比較後對自己受公平對待的知覺；即比較思考自己與他人在工作的產出與投入比率相等之公平狀態。薪資制度的公平知覺會影響工作態度 (陳惠芳、洪嘉徽, 2006)。依研究在國營事業成員身分有公務人員及公務人員身分勞工兩種不同身分員工，不同屬性的員工，各適用不同法規，常會援引比較，容易產生不公平的感覺，因此探討僱用身分不

同對組織認同有顯著關係（周台鶯，2009）。勞工保險局因不同的人事制度造成機關人員的薪資待遇的差異（即常業文官的薪資偏低的情形）而形成同工不同酬，易造成人員的裂縫，對於組織的認同感及組織變革後留任者具有重大的影響（楊思怡，2019）。薪資制度對於工作中的人具有激勵作用，在機關中須具有組織公平性，以減少組織變革心理抗拒（楊雨亮、黃同圳，2004）。基於上述的研究對薪資滿意的知覺影響因素（圖 2-2）。

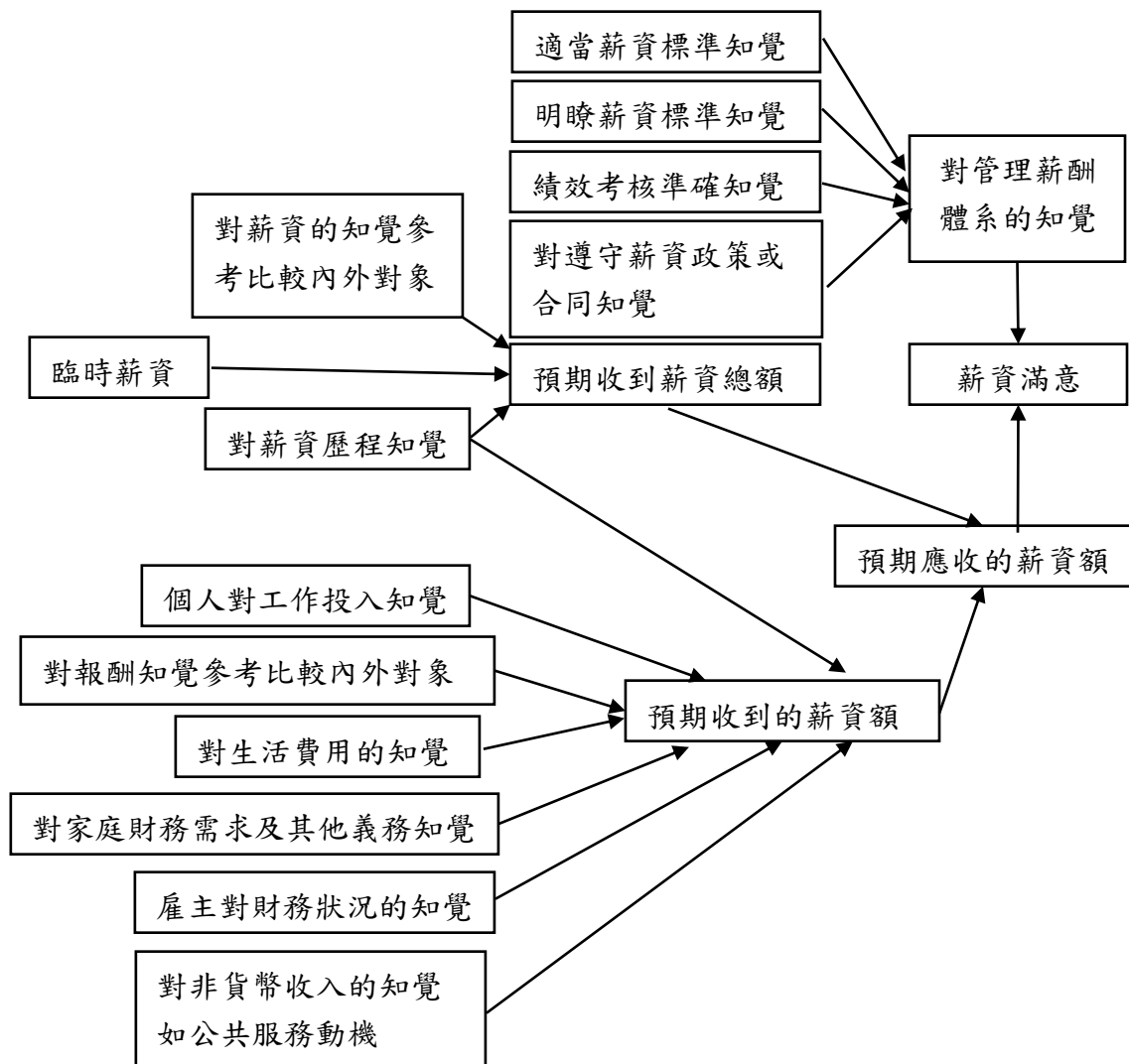


圖 2-2 Lawler (1971) 薪資滿足決定因素圖

資料來源: Lawler (1971)

當一個機關組織的常業文官其預期應收的薪資，會受到報酬知覺參考對象之金融保險事業考試及格人員及自行招考人員，會比較兩者不同

的計薪基礎，其工作投入知覺及對非貨幣收入的知覺如公共服務動機會因預期薪資落差而影響到薪資滿意度。

三、Porter & Lawler 理論模型

Porter 和 Lawler 於 1968 年在《管理的態度與績效》一書中，以期望理論為基礎，在建立以各因素之綜合考量，以得到個人滿意的激勵理論，以薪酬進行心理研究，其中內在報酬為運用非物質的情感激勵，以人的心理上真切的感受，如對組織認同感、自我的成就感及對於自我的實現等方式為激勵；而外在報酬是以實際具體的物質為出發，來激勵人的向上動機，如薪資的多寡、升遷的機會及退休制度等激勵不可或缺的方法。認為薪資會影響工作績效，對薪酬感到滿意的人會表現在工作滿意度，但努力卻非重要因素，符合公務部門的現況（如圖 2-3）。又 Schuster、Clark 以及 Rogers 於 1971 年研究認為努力及對角色的知覺是能得到期望報酬與高績效。另外更有研究指出內在激勵對個人、整體組織公民行為、工作績效有正面的影響（呂佳和，2008）。

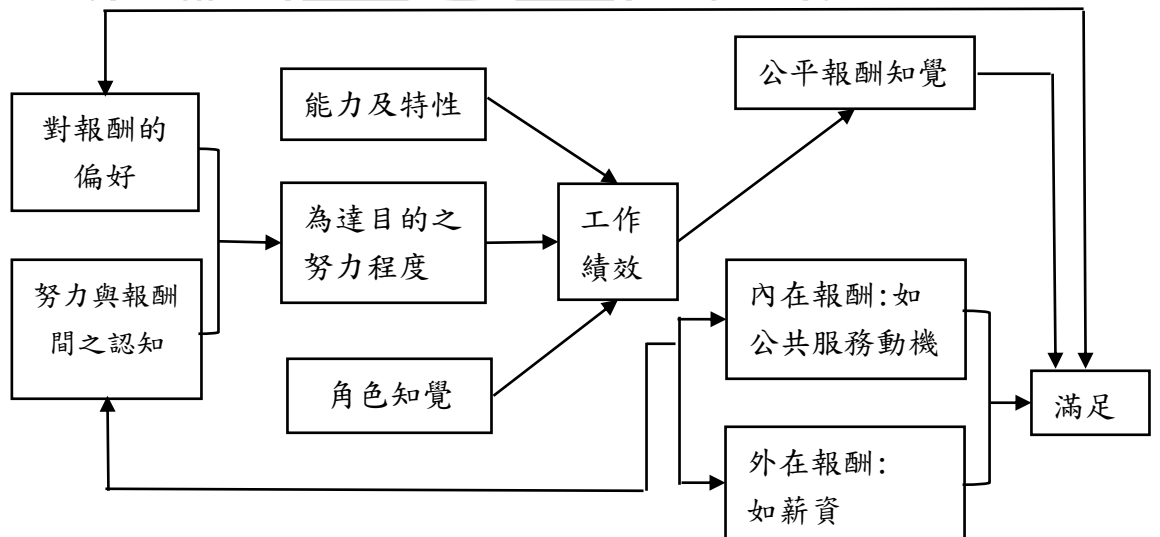


圖 2-3 Porter & Lawler (1968) 理論模型圖

資料來源:黃奕禎 (2018)

貳、公平理論 (Equity Theory)

公平理論由美國心理學家亞當斯 (J.S. Adams) 所提出，其理論的主要論理點在於對自己之絕對報酬與相對關係者之工作和報酬，加以比較自己與他人之工作結果與產出比進行公平與否之判斷。基於自己過去的經驗和感覺報酬的高低之公平性，可能會有以下六種方法減少不公平的感覺反應，可能會以改變自身的投入方式，改變自身工作結果方式，改變自身的感知方式，改變比較對象的感知與投入方式，選擇離職方式或直接改變比較參考對象方式，來減少不公平感 (如圖 2-4)。

組織行為中相關論述職務基準性之薪資理論與公平理論的內部公平性是相同的，公平理論指自己對工作薪酬與其他人比較，並試圖對不公平的情況修正 (Robbins, 1992)。不公平的知覺建立在外部比較基礎會離職，若是建立在內部比較會減少投入、減少互助、不按時完成工作，因此薪資結構設計考量維持薪資的公平，減少員工因薪資不公平的不滿。薪資的參考對象在於工作態度，它取決於內部薪資與外部的薪資比較 (Shore, Tashchian & Jourdan, 2006)。Robbins & Judge 指出公平理論在選擇參考比較對象，員工會選擇使用參考比較對象的方式，有以自己在內部機關 (self-inside) 為參考比較，即利用自己在同一組織所經歷的不同職位來相比較；有以自己在機關內部與外部就業市場 (self-outside) 為參考比較，即為同一員工在不同組織與經歷不同的職位相比較；有以他人與自己內部機關 (other-inside) 為參考對象，即在同一組織內，以不同之個人或團體為參考對象與自己相比較；有以他人與自己在外部組織 (other-outside) 為參考比較，即為不同的組織、個人、團體之其他相同職務為參考對象與自己比較。公平理論的主要比較參考對象為在同一個組織內，個人的工作投入與所獲得的薪資之間，所產生的不公平感，會採取不同的行為來減輕或消除不公平感 (Adams, 1963) (如圖 2-4)。

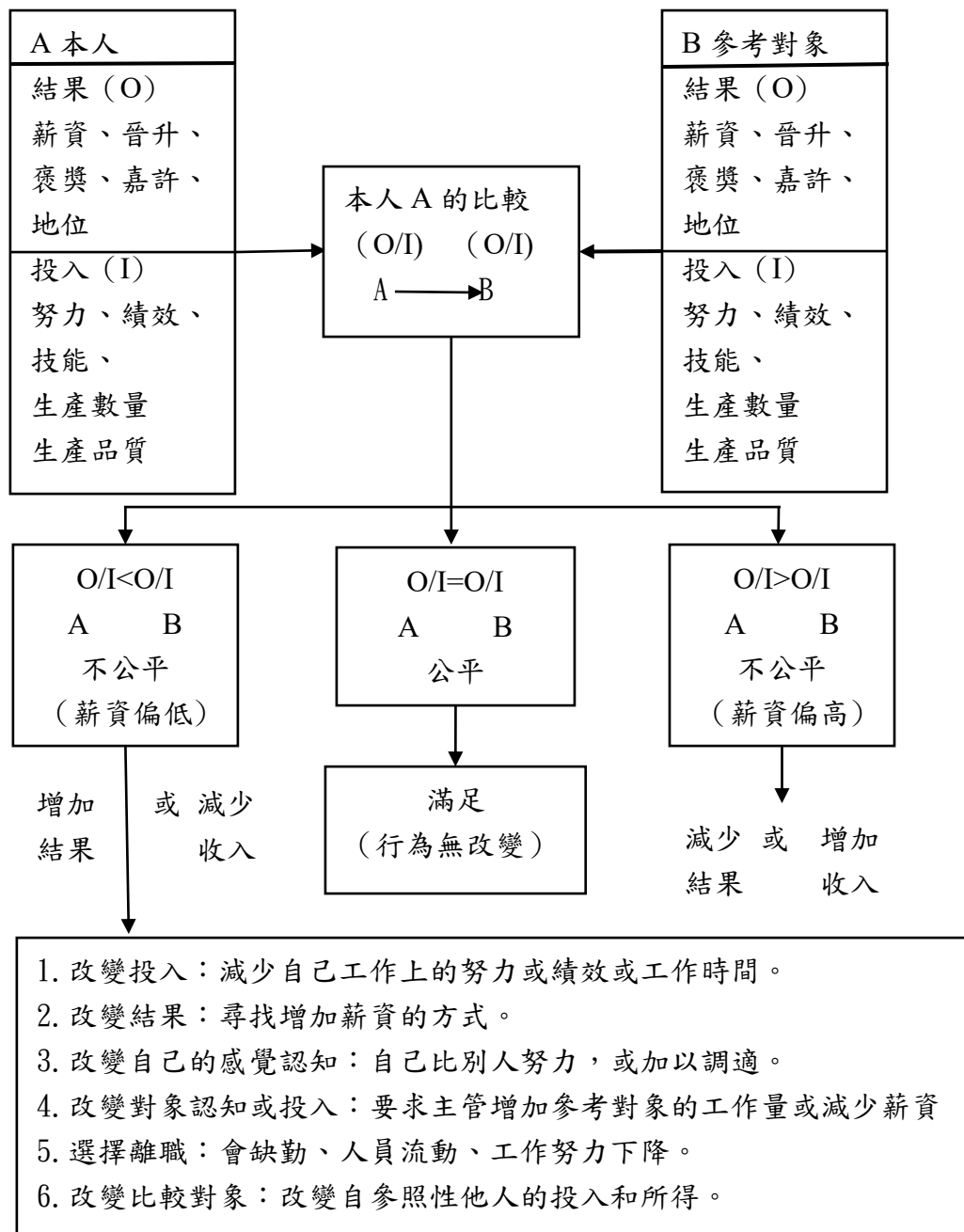
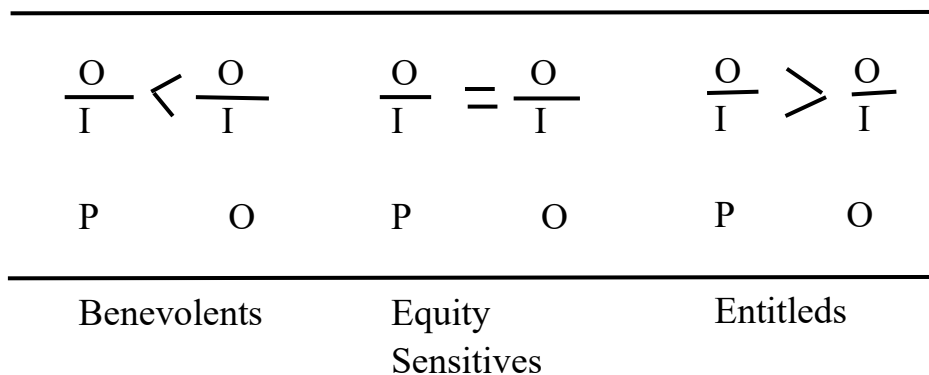


圖 2-4 公平理論架構圖

資料來源:吳定 (2000) ; Robbins(1992)

Huseman, Hatfield & Miles 認為公平感知連續體可用來解釋個人對公平或不公平反應，是個人對不同結果與投入比率的偏好函數的差異，對於組織不公平可分為 Benevolents、Equity Sensitives、Entitleds 三類偏好者的反應（如圖 2-5）。Benevolents 者的偏好是自己與他人比較時，個人結果與投入比低於比較參考對象，目的在激發個人利他主義的行動，其對公平的偏好與利他的幫助關

係的公平公式相似，這種個人哲學是以社會責任滿足感為動力，乃是基於社會認同的需求與增強人際關係的渴望；Equity Sensitives 者的偏好為公平準則者，注重公平關係滿意度，是自己與他人比較時，個人結果與投入比率相等，即自己產出的結果與投入比等於比較參考對象，為傳統的公平理論模型，其對於不公平的行為與態度為缺勤、工作質量好壞之差異及對組織承諾的表現；Entitleds 者的偏好為自己的結果與投入比超過比較參考對象。在公平感知連續體關係中，個人特定的不同偏好會反應在結果與投入比與他人比較的投入與結果比之間取得平衡，Benevolents 強調自己的投入超過自己的結果，Equity Sensitives 堅持公平準則在平衡結果與投入比，Entitleds 強調的是自己的結果超過自己的投入。



P=Person

O=Comparison other

圖 2-5 The equity sensitivity continuum 公平感知連續體

資料來源: Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.

Milkovich 研究薪資制度，將薪資以三種公平表現方式，提出內部公平與外部公平，另有學者加上個人公平。所謂的內部公平即機關的職位與職位之間的等級必須保持相對公平，內部的薪資政策也須一致，即本人之公平知覺是與

在同一組織執行類似工作職能同事為參考對象比較 (Shore, Tashchian & Jourdan, 2006); 內部公平性即個人貢獻或價值相對於薪資的比率是相對稱的, 而工作價值是以工作所需技能和努力、工作困難程度、工作人員承擔責任的多少所建立職位評價系統; 是基於個人工作動機與對組織意識的強弱 (Shore, Tashchian & Jourdan, 2006)。所謂外部公平即機關對於整體薪資水平情況, 考量市場、競爭力, 依數據來比對, 與另一組織 (即外在客觀市場薪資水平) 執行類似工作之人為參考對象比較, 即為有交易意圖, 當個人與他人比較時需要有補償的設計討論時, 可增加員工的積極的態度與行為 (Shore, Tashchian & Jourdan, 2006)。所謂個人公平是薪資一部分與機關或個人績效的總合, 個人的績效愈高則報酬愈高, 而個人的公平是藉由績效考核來呈現。

參、薪資水平滿意度前因後果模式

Margaret、Michael 以及 Nhung 於 2006 研究指出人格特質會影響投入知覺; 而投入知覺 (包括工作相關與工作無關的年齡、婚姻狀態、性別)、工作特性知覺 (包括技能多樣性、任務完整、任務重要、自主性)、比較他人工作投入與收入知覺 (包括內部比較與外部比較) 為個人應得薪資知覺之前因; 在個人應得與實得之間差距會影響薪資水準滿意; 在另一方面, 實質薪資和加薪會影響到個人實際薪資知覺, 再進一步會影響到個人應得與實得之間差距會影響薪資水準滿意; 對於薪資水準滿意度可能會產生退縮的認知及行為、離職、缺席、自願離職、影響工作績效等後果。所涉及個人的薪酬滿意水平對基本薪酬的滿意度架構, 是以 Adams 於 1965 年的公平理論與 Lawler 於 1971 年所提的差異理論為研究基礎 (如圖 2-5)。另有研究結果發現薪資給予的內在公平有助於組織公民行為, 增加成員對組織認同感 (林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢, 1994)。

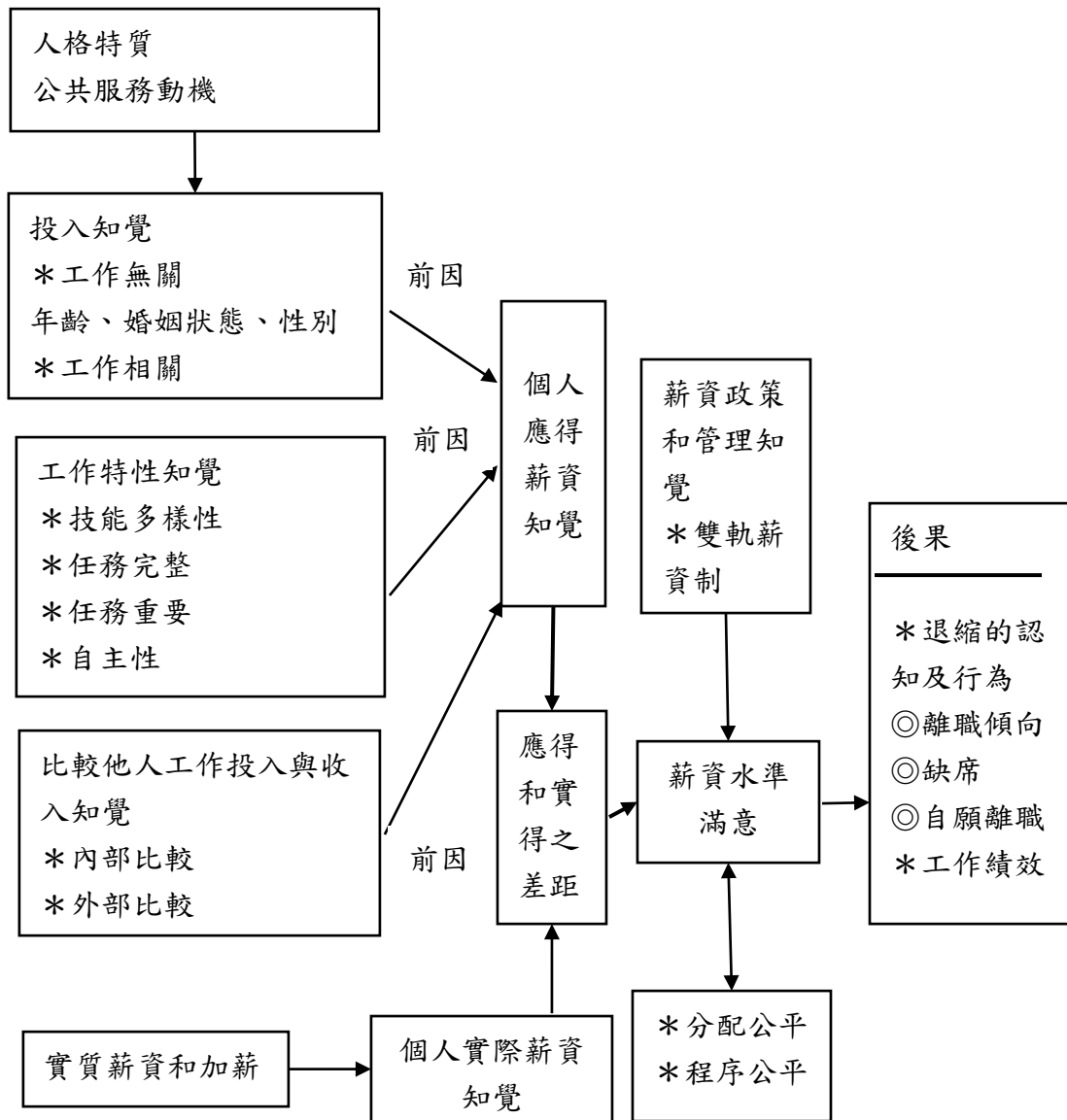


圖 2-5 薪酬水準滿意度的前因後果模式圖

(CURRENT MODEL OF THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF PAY LEVEL SATISFACTION)

資料來源:整理 Margaret, Michael and Nhung (2006); Heneman (1985); Lawler (1971); Miceli & Lane (1991)

肆、同工不同酬 (Different pay for equal work)

首先從美國對同工同酬的定義，即在同一個工作場域且工作性質相同，工作量相等，即應支付相同報酬。「同工」為同工作性質，所需工作技能在身心的付出於相同環境；「同酬」為薪資、加班費、其他福利相同（2015，勞動部研究案）。相同工作，肩負相同責任及在相同環境中，工作的意義為公平的工作條件或同等的

工作時間或案件數或男女同等的支薪等級(Chassonnery-Zaïgouche, 2019)。公務機關的正式與非正式的社工人員，因薪資制度的不同形成同工不同酬的現象(陳政智，2012)。法務部行政執行署的績效獎金制度採取同一評核指標，導致實際業務執行人員，因績效彰顯而有同工不同酬之情形存在(司秀媛，2011)。學校因各縣市政府在少子化下，對教師員額採取遇缺不補，使得代課與正式教師間有同工不同酬的情形(呂文惠，2013)。行政院海岸巡防署為事權統一，將不同身分的人員整合於一個組織內，在人事薪資制度上有同工不同酬的問題(文振維，2005)。學者 Chassonnery-Zaïgouche 認為同工同酬即應在相同的等級支付相同薪資，因此勞工保險局採取雙軌薪資制度，在理論上為同工不同酬，而這個過渡期間會從 2014 年至少維持到 2046 年，以下從不同職等初任人員的薪資制度及不同身分別加以比較。

一、薪資差異

以初任同一職等工作等級薪資差異，在相同機關其薪資計算有以國營事業薪點表與公務人員俸給法計算方式，在初任薪資即有差異，其不同之處在於初等考及格差額為9,252元；普通考試及格差額為8,802元；高等考試及格差額為7,916元(如表2-1)。

另外每年非公務人員符合行政院勞工委員會所屬保險事業機構經營績效獎金實施要點，在年終獎金與考績獎金外比公務人員多1個月工作獎金。

但在退休制度方面，金融保險事業機構雇員升等考試及格者為具有公務人員身分的勞工，須領取一次退休金，若之前有勞工保險年資可兼領月退；而本局自行招聘人員為公部門契約人力為純勞工身分(行政院人事行政局授權於2005年及2006年自行招考遴用人員)一律適用勞退新制；具有高普初考及格的常業文官為公務人員，依法選擇領月退或一次退。

綜而言之，若以年為總薪資(total pay)計算為差異，則初考及格每月薪資差額為9,525元乘12月加上工作獎金1個月；普考及格每月薪資差額為8,802元乘12月

加上工作獎金1個月；高考及格每月薪資差額為7,916元乘12月加上工作獎金1個月的差異性。

表 2-1 薪資計算在最初任職時其所使用的計薪基礎的差異表

類別 項目	國營事業薪點表計算 月薪	公務人員俸給法 月薪	初任薪資月薪 差額
初考	39,487	30,235	9,252
普考	47,177	37,375	8,802
高考	52,576	44,660	7,916

資料來源:研究者自行整理

二、身分別比較

以 2020 年勞工保險局的機關編製人員有 1,946 人，其中包括留任人員（包括組員及領組與八職等以上長官）、業務助理、業務佐理有 679 人；具公務人員資格有 1,026 人，未包括自行招考人員及約僱人員、職務代理人、工友、另予考績之新進人員。因此本次研究對象之身分別母體人數，有不具高普初考試任用之人員（以下稱為具有公務人員身分的勞工）約 509 人，有自行招考人員約 197 人，有具國家考試及格的公務人員（於 2013 年以前進入機關人員可領取國營事業薪點與公務人員俸給薪資落差之差額津貼）約 526 人與 2013 年經由高普初考試及格（或相當考試之基層特考）具任用資格（以下稱為公務人員）約 500 人。機關成員身分不同除薪資給付的制度不同外，尚有陞遷制度，考核工作獎金制度，退休制度，職工福利金制度等的不同之處（表 2-2）。

表 2-2 國營事業薪點人員與公務人員俸給人員表

薪資類別 項目	國營事業薪點人員			公務人員 俸給人員
身分別	具有公務人員身分勞（2013 年以前進入機關人員）	自行招考人員（2013 年以前進入機關人員公部門契約人力為純勞工身分）	公務人員（2013 年以前進入機關人員領取差額津貼）	公務人員（2013 年以後進入機關人員）

薪資類別 項目	國營事業薪點人員			公務人員 俸給人員
薪資	勞工保險局用人費薪點標準表核薪並考績晉級	勞工保險局用人費薪點標準表核薪並考績晉級	依公務人員俸給法	依公務人員俸給法
陞遷	勞工保險局職員陞遷考核補充規定	勞工保險局職員陞遷考核補充規定	公務人員陞遷辦法	公務人員陞遷辦法
考核工作獎金	勞動部報請行政院依照 104 年 1 月 26 日院授人給字第 1040023390 號函，包括年終獎金、年度考核獎金、工作獎金核，可核發 3 個月或 3.5 個月	勞動部報請行政院依照 104 年 1 月 26 日院授人給字第 1040023390 號函，包括年終獎金、年度考核獎金、工作獎金核，可核發 3 個月或 3.5 個月	軍公教人員年終工作獎金發給注意事項、公務人員考績法核發 2 個月或 2.5 個月	軍公教人員年終工作獎金發給注意事項、公務人員考績法核發 2 個月或 2.5 個月
職工福利金	職工福利金條例	職工福利金條例	無	無
退休	『財政部所屬國營金融、保險事業人員退休撫卹及資遣辦法』給與一次退金	勞工退休金條例	『公務人員退休法』給與一次退休金或月退休金	『公務人員退休法』給與一次退休金或月退休金
年齡	高	低	低	低
人數	約 509 位	約 197	約 526	約 500 位

資料來源:研究者自行整理

第二節 公共服務動機相關研究

公共服務動機 (Public Service Motivation, PSM) 90 年代的美國公共管理盛行，公部門的薪資水平大多低於私部門，而且在公部門限制多加上規定又多之情況下，除了薪資給予外，法、荷、韓、瑞士各國讓優秀人員進入公部門的誘因，就是以公共服務熱忱為動機吸引人才 (張其祿，2015)。在正式組織或機構其行為更具有志願性服務之親社會行為，在環境的影響下更能驅動組織公民行為 (Piatak & Holt, 2020)。有研究認為公部門比私部門的工作具吸引力，在於公務人員具有較高公共服務動機 (康宏暉，2020)。在德國公部門人力資源管理上，運用公共服務動機使其成為吸引人才的誘因，而公共服務動機具有整合機關，減少機關分化與分散的功

用，並吸引擁有相同特質的人至機關服務（Asseburg & Homberg, 2020）。在公共管理風潮機關重視經濟效率下，也應重視薪酬以及公共服務動機的激勵（Park & Rainey, 2008）。

壹、公共服務動機之意涵

公共組織的工作動機，可基於內在動機及外在動機；而內在動機即本身志願活動而不受報酬影響的行為，如公共服務動機可提高工作績效，增加工作滿意度，降低離職意圖；尚有外在動機即受獎勵、激勵或誘因等，可易辨識的外控變量所影響（Park & Rainey, 2008）。有關公共服務動機是新進對於公部門的熱門研究項目之一，其意義最早概念由 Rainey 在 1982 年所提出，其意涵與公共利益相類似，之後學者對此概念於公共服務動機有不同面向的研究，其相關概念分別整理於以下之表格分別敘述之（如表 2-3）。

表 2-3 公共服務動機意涵表

研究者	年代	研究意涵
Rainey	1982	與公共利益相類似
Perry & Wise	1990	個人人格特質回應其動機於公共組織
Perry	1996	公共服務動機為理性功利導向、社會道德規範、同理心或情感動機
Perry & Hondgehem	2008	有意願為大眾服務而且能有利於他人或造福整體社會
Kim & Vandenabeele	2010	基於利他動機，超越個人或組織利益之信念、價值觀、態度，激勵個人適時行動
Batson	2011	利己與利他主義並存而其最終目標在增加他人福利
Ritz, Brewer & Neumann	2016	歸納公共服務動機為公共組織對遴選人員的考量、運用於管理、代替獎勵

資料來源:研究者自行整理

從以上文獻可知，以理性為導向之公共服務動機，受個人的人格特質影響；是相對於個人之小我，而有「大我」的觀念，與我國的儒家思想具有集

體主義與世界大同之概念相同，具有論語中之大道之行天下為公的精神，並且與我國國父孫中山先生所倡的服務社會的公僕有異曲同工之意。

貳、公共服務動機之四大構面

Rainey 於 1982 年首先用「公共服務動機」（以下簡稱 PSM）一詞來表達公共服務相關特定動機概念。一直到 Perry 和 Wise 於 1990 年將公共服務動機定義及提出公共服務動機有理性的動機、規範的動機與情感的動機三大類別並加以分析，分別為理性動機乃基於個人效用最大化之行動，規範動機即努力的遵守行為規範，情感動機為具有在社交環境的情緒反應，這三類分析類別會影響共產出的品質。後 Perry 於 1996 年提出六大構面為吸引制定公共政策、公共利益的承諾、公民義務、社會正義、自我犧牲、同情心。又 Kim 等人於 2013 年在比較 12 個國家的 PSM 研究，將測量工具修正分析類別，並認為各種不同國家之 PSM 測量類別，可能有語言或文化等差異，乃將 PSM 之度量分為四大構面為測量工具，分別敘述於下：

一、吸引制定公共政策（Attraction to Public Service）

公共政策的製定與參與，會吸引具有理性公共服務動機的個人參與公共政策。對公共服務的嚮往是期望個人參與公共政策的程度能更加深入，能有助於社區或社會發展等活動。將公共服務動機內化成具有個人興趣的驅動力，進而對後代子孫未來有深遠的考量，對透明化的課責之善治與對道德操守之關注（Kim & Vandenabeele, 2010）。

二、公共利益承諾（Commitment to Public Values）

個人在追求公共價值動機，主要是對公眾價值與政府行政管理相關的活動，如平等或課責；社會道德的規範也常被視為是公共服務動機之一部分，社會道德會為相對資源缺乏的少數人謀取福利並加以付諸行動（Perry, 1966）。

三、同情心 (Compassion)

同情心的測量面向並不代表情感動機的獨特和顯著性，而側重於情感的聯繫；亦有認為單純善意的愛國情操雖代表獨特的道德，也可理解為情感的聯繫狀態反應在同情心 (Perry, 1966)。

四、自我犧牲 (Self-Sacrifice)

Kim 和 Vandenabeele 認為自我犧牲是建構公共服務動機的基礎，其將自我犧牲分成三類別為工具動機、價值動機和認同動機；而工具性動機與行為有關，又價值動機與基本價值觀和倫理有關，而認同動機為社交活動或政治體系與道德規範與態度有關。

個人可能願意犧牲私益接受較少金錢報酬，同時提供更多精力和公共服務的承諾，即公眾受益而損失私益。

參、公共服務動機相關研究

公共服務動機在歐洲瑞士、丹麥、義大利等被廣泛使用，學者研究發現促發組織成員的公共服務動機，其前置影響因素包括個人特性與組織系絡，個人特性又包括人口背景特徵、社會經驗、人格特質；又組織系絡亦包含工作環境、內在動機、人際互動、組織領導、組織業務屬性 etc (陳敦源、黃建勳, 2019)。公共服務動機通常由公共機構所提供，注重組織之價值及社會成果的展現，並開啟工作滿意度的多樣性(Breaugh, Ritz & Alfes, 2018)。有關公共服務動機的相關研究整理於下表格所述 (如表 2-4)。

表 2-4 公共服務動機相關研究表

研究者	年代	研究結果
Breaugh, Ritz & Alfes	2018	公共服務動機重視公共組織的公共價值觀與社會成果
Vandenabeele, Ritz & Neumann	2018	內在動機為自我導向、親社會動機具人性化觀點之確定受益者、公共服務動機具不確定受益者區分三者不相同

陳敦源、黃建勳	2019	公部門的繁文縟節會降低公務人員的組織認同感
黃婉玲	2019	吸引公共服務動機愈高的人選擇進入就讀軍警院校
Ingrams	2020	公共服務動機為公部門的特性機關需要具此精神的人員，組織公民行為 PSM 具重疊性
Piatak & Holt	2020	利他主義與公共服務動機在親社會行為相同；而概念不同的是利他主義具規範動機，公共服務動機具規範、理性、情感動機及志願行為。

資料來源:研究者自行整理

綜而言之，公共服務動機的定義沒有明確的概念，學者也提出各種不同的測量的面向，本研究以 Kim 等人於 2013 年之研究結果所提出的四個指標，分別為吸引制定公共政策、公共利益承諾、同情心、自我犧牲為研究構面，運用於公共服務動機於訪談中。

第三節 工作態度相關研究

壹、態度 (Attitude)

人群關係的胡桑實驗是研究有關態度，在人接受刺激後決定行為因素之一 (陳庚金, 1981)；態度在心理特質是個人面對某環境與事物採取正或反面行為、反應。(盧瑞陽, 1993)；從態度順從、認同、內化三階段，進而改變員工的態度，有激起動機、改變信念、提高報酬、增進感情、減少壓力、避免鬧僵之情況發生 (Kelman, 1961)；態度是內心主觀引導個人行為對事物的看法 (許南雄, 2006)；態度是對事物或對象的肯定或否定之心理傾向，包括認知 (Peter & Olson, 1996)、情感、行為意向 (Breckler, 1984)，它的基礎是價值觀、有環境與條件的不同、實現個體中心價值和自我意向 (周菲, 2007)，另外態度也會有新態度產生，與之前不存在的態度不同的改變 (Crisp & Turner, 2009)，物體或思想照著某方向而受到影響 (McGuire, 1985)，尤其是特定人事物的正向或負向的感覺 (Petty & Cacioppo, 1981)，也會表現在個人對特定

事物喜好的心理評價表達 (Eagly & Chaiken, 1993) , 是個人經驗對態度形成 (Allport, 1935) , 也是個體對自我生活現象的動機、情感、知覺的組織 (Krech, 1948) ; 亦會表現對於喜好或不喜好之方式在對某現象的反應學習面向 (Fishbein & Ajzen, 1975) , 因此態度的概念是有記憶基礎論者及建構論者的觀點 (Bohner & Dickel, 2011) 。

貳、工作態度

組織行為研究的文獻探討將工作態度分成工作滿足、組織承諾、工作投入三個構面探究 (Robbins, 2014; Kirkman & Shapiro, 2001) (如圖 2-6) 。工作態度為人際關係中同事間互動方式, 具有正式與非正式面向的影響力, 而工作態度也是一種廣度, 一種對人之眼界高度, 與對事物之心胸 (翁田山, 2011) 。在工作上情感性組織承諾與工作投入有正相關 (劉念琪、王志袁、劉雯中, 2010) 。而且職位、性別與年齡等個人特性之間也存在顯著工作態度差異 (鍾彥彬, 2017) 。另外研究也指出受訪者對薪酬、升遷及解僱有高比例的負面想法, 可知受訪者會因外部激勵措施的影響, 但不影響其積極的公共服務在組織績效及工作的積極態度 (Jin & Rainey, 2020) 。

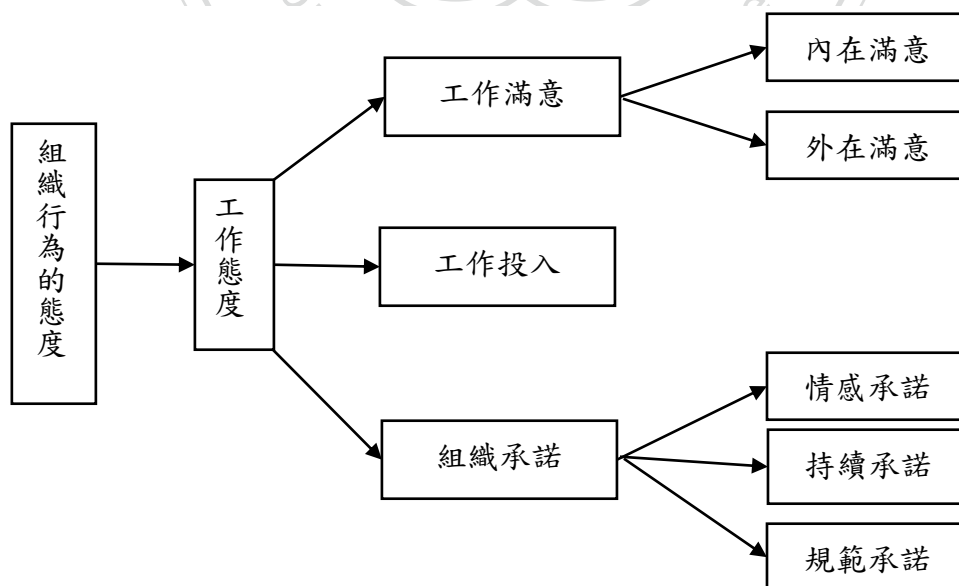


圖 2-6 整理工作態度相關理論圖

資料來源:研究者自行繪製

參、工作投入 (Job involvement)

一、工作投入的定義

工作投入於的概念在 1990 年由 Kahn 提出，乃組織成員對工作心理上的認同與職位相結合。另外有學者認為工作投入是個人對自己工作心理認同或對績效的自我評價，而有深入參與之高認同感(盧瑞陽,1993)。薪資的滿足能增加組織成員的工作投入的態度(陳惠芳、洪嘉徽,2006)。有關工作投入的相關研究之意義，如下表分述之(如表 2-5)。

表 2-5 工作投入意義表

研究者	年代	定義
Allport	1947	工作者對自己的工作承諾
Lodahl & Kejner	1965	認同工作重要性程度或個人自我形象的重要程度
Lawler & Hall	1970	由工作心理認同及工作在生活的重要性
Saleh & Hosed	1976	我是誰、活動實體、自我評價即本身工作情境、主動參與、工作績效對自我榮譽感、績效代表個人
Ruh & White & wood	1975	人格特質
Robinowitz & Hall	1977	成就感及自我形象。
Blau & Boal	1978	工作者在心理認同對自我價值的肯定
Kanungo	1982	工作投入的另一端是工作疏遠；工作投入是對工作參與、活動、認同程度。
Elloy & etc., al.	1992	工作認同
Bowen & Lawler	1992	藉由工作團隊共同分工與責任分擔。
Eccles	1993	有更佳的工作團隊與改善生產力。
Paullay, Alliger & Stone-Romero	1994	工作投入在生活所占的位置及專注於工作
Robert	1997	工作涉入程度、工作環境執行狀況、工作生活重要程度
Robbins	2001	本身對組織的認同

研究者	年代	定義
Robbins	2006	工作積極參與程度
Shimazu, etc., al.	2008	員工的活力感與工作相連結
許順旺、王寶惜、 黃韶顏、羅明庚、 梁郁	2019	個人對工作認同及歸屬感與對工作承諾之態度

資料來源:研究者自行整理

在約旦安曼銀行工作的員工，工作滿意度會在工作投入與組織承諾間，具有正向關係的調節作用(Paullay & ect, 1994)。另外在美國的州政府僱員，其工作投入與缺勤行為間具有關連性，而工作滿意度與工作參與在曠職行為上具有負相關性 (Cheloha & Farr,1980)。

二、工作投入的理論

工作投入的理論以 Brown 於 1996 年之工作投入理論架構與 Rabinowitz 和 Hall 於 1977 年之工作投入理論模式說明如下:

(一) Brown 於 1996 年之工作投入理論架構

Brown 於 1996 年之工作投入理論架構指出，對於在工作投入受到前因變項因素影響而導致後果行為的產生，而其工作投入也會受相關性的中介變數影響，而其前因變項因素包括個人特質的心理結構，工作特性（包括技能之多樣性、任務之完整性、任務之重要性、工作之自主性、工作之回饋性），領導行為（關懷領導、倡導領導等領導方式），自身所扮演之角色認知等的影響；其產生結果行為會表現在工作曠職行為，績效結果，工作態度（包含工作投入、工作滿意度、組織承諾）等情況上；工作投入在前因變項因素與後果行為的產生，會受到相關性的中介變項如個人特徵（包括年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、服務年資等）與工作參與等影響到工作投入（如圖 2-7）。由 Brown 工作投入理論架構得知個人特質、工作特性、領導行為對工作投入影響到績效結果與工作態度。有研究指出工作特性之多樣性、完整性、自主性、重要性、回饋性與工作投入間呈現正向關係，因此對員工的專長與特質分配會使其工作

更能提升工作投入（王嘉莉，2020）。而領導行為以 1945 年俄亥俄州立大學對領導行為的研究，提出雙因領導行為論，將領導以關懷與體制二個構面來解釋領導現象，對於關懷領導（consideration）之領導者會與下屬建立相互尊重與信任關係，對部屬的工作感受予以重視，會適時予以工作上的協助；而在倡導領導（initiating structure）之領導者對部屬以要求工作期限及特定任務的完成，兩者的關係建立在組織之工作任務、關係與目標上。

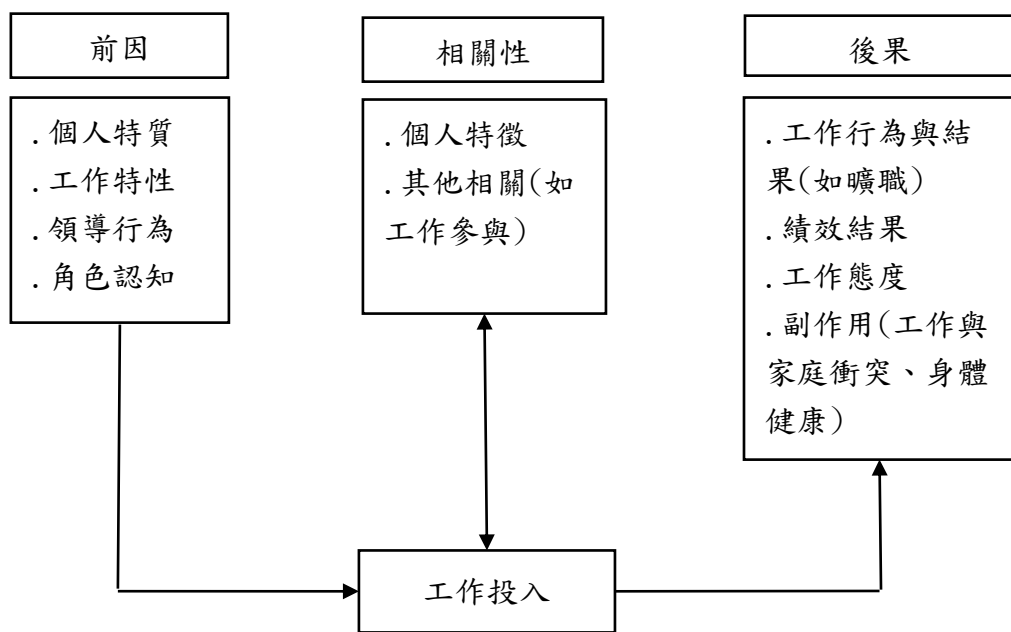


圖 2-7 Brown 工作投入理論架構圖

資料來源: Brown (1996) Classification of antecedents, correlates, and consequences of job involvement.

(二) Rabinowitz 和 Hall 於 1977 年之工作投入理論模式

Rabinowitz 和 Hall 在 1977 年所提之工作投入綜合理論模式中工作投入之個人特質（包括年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、服務年資）與工作環境（包括領導行為、職務層次、決策參與、組織大小）之交互作用對工作投入的結果之工作滿足、工作績效、離職率、曠職率與成就有影響（如圖 2-8）。

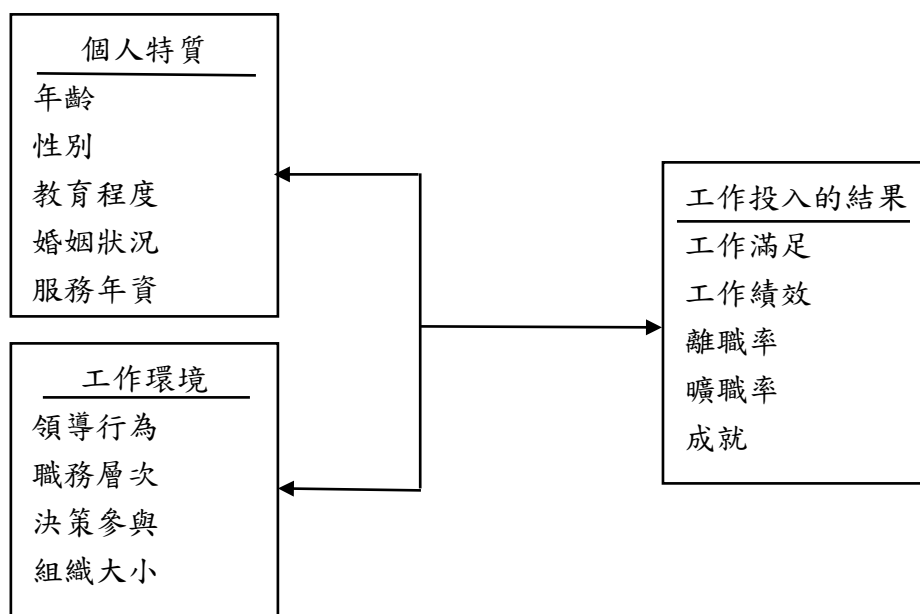


圖 2-8 Rabinowitz & Hall (1977) 綜合理論模式圖

資料來源: Rabinowitz & Hall (1977) 綜合理論模式; 許順旺、王寶惜、黃韶顏、羅明庚、梁郁 (2019)

三、工作投入的相關研究

工作投入是在 1965 年由 Lodahl 和 Kejner 所提出，由工作自我形象 (self-image) 的因素乃是內化於工作投入及個人的自我尊嚴 (self-esteem) 的因素是基於激起內在的激勵，Lodahl 和 Kejner 所主張工作投入是由工作自我形象及個人的自我尊嚴兩個概念所構成。在工作投入的組織心理需求面向而言，對於工作投入會促使積極工作態度的人具有工作滿足感，因此有研究指出大學領導者之工作投入，在實現生活目標與其工作滿意度具有相關連性 (Gopinath & Kalpana, 2020)。以下為各研究者對工作投入的相關研究 (如表 2-6)。

表 2-6 工作投入的相關研究表

研究者	年代	相關研究結果
Ashford, Lee & Bobko	1989	員工對工作不安全感會造成工作投入降低。
Brown & Leigh	1996	在高工作投入的工人重視工作是其生活的一部分。
DeCarufel & Schaan	1990	工作投入高者把工作視為利益中心如吃飯、呼吸般。

研究者	年代	相關研究結果
劉祥得、趙仁方、許立一、吳宗霖	2019	公務員對自己的工作具熱忱對機關有依附情感會高度投入可降低組織偏離行為，改善社會觀感得到社會支持。
張昭儀	2020	組織推動數位變革，領導將自己化身為溝通者，以共同目標轉化為工作投入，可面對各種挑戰。

資料來源:研究者自行整理

綜而言之，在 Brown 於 1996 年之工作投入理論架構與 Rabinowitz 和 Hall 於 1977 年之工作投入理論模式所提之面向，本研究將運用理論所提之工作投入、領導行為、工作特性為訪談的相關內容。

肆、工作滿意 (Job satisfaction)

工作滿意是 1935 年由 Hoppock 在 Job satisfaction 一書所提出，Hoppock 指出工作滿意是工作者在生理及心理層面上，對工作環境等要素之主觀滿意程度。我國勞動部於衡量工作滿意度指標定義，工作滿意度為主觀感受，乃在於個人目前對整體工作感覺滿意的比率。而工作滿意為工作者對工作整體感受或想法 (Robbins, 2014)。對於工作滿足乃是員工對工作感受或情感上感受，而取決於實際與預期價值之間的差距 (許士軍, 1975)。然而工作滿足為工作者對工作整體感受或看法，當工作滿足感高時，會對工作抱持正向態度 (Robbins, 2014)。因此任何組織內的工作態度 (由情感、認知、行為所組成) 其起源和認知強度及一致性也各有不同，但是能提供多種的功能性給個人參考 (Reitz, 1981)。對於組織工作的成員而言，會以不同角度，對工作的滿意加以認可，包括薪資、出勤率、離職率等相關因素，且具有衡量組織激勵制度成功與否 (譚地洲、吳鶴, 2007)。依研究就工作滿意度與組織行為的工作績效，曠工，離職等行為具有相關性，且與組織公民行為具有關連性 (Judge & Zhang & Glerum, 2020)。

一、工作滿意相關研究

薪資在工作滿意感上會影響工作績效、工作士氣、工作效率、工作創新性、工作倫理責任、工作職場氣氛，對管理者可提供其於組織管理上之參考值。但在個人差異上，因個人在 Maslow 的需求層級的層次類別，而對工作具有差異性的工作滿足；另在二因子理論保健因素，薪資是工作滿足感不可獲缺的因子之一，若缺少薪資會影響工作滿足感。且有管理者認為維持高的工作滿意度存在於自己的道德責任。在工作滿意下個人的生產力高，因快樂的員工能有較高的工作效率，對於工作上具有創新性，在擔任工作時較細心，也比較願意承擔工作，對於工作上行為會表現出缺勤率低，轉換工作的流動率，能有良好組織氣氛，以及工作表現關鍵因素之工具性功能（Reitz, 1981）。而工作滿意即員工在組織扮演角色認知上之感受、情感或積極正向態度的反應（Vroom, 1964）。又工作滿意度為個人的積極態度表現在工作任務的執行、工作經驗值、工作評估上的判斷力及感覺。（Breugh, Ritz & Alfes, 2018）。有關工作滿意的相關研究，整理於以下表格分別敘述之（如表 2-7）。

表 2-7 工作滿意相關研究結果表

研究者	年代	研究結果
DuBrin	1992	薪資的滿足會增加生活的滿足。
Yousef	2000	在對非西方的工作滿意在組織變革研究中情感和持續性承諾對組織變革之薪酬有調適作用,對變革態度會隨著薪酬增加而增加,對組織情感承諾會隨著晉升增加。
Schouteten & Van Der Vleuten	2013	荷蘭志願協會在新公共管理下組織變革其具有薪酬與志工之工作滿意皆為負面影響。
Yousef	2017	阿聯酋的地方政府在面對組織變革時於主管和同事間的工作滿意度高;但在對工作條件、工作保障、薪資、晉升方面的工作滿意度低。
Moon & Jung	2018	美國聯邦政府對於種族代表性及性別在導領倫理關係與工作滿意度成正比

研究者	年代	研究結果
Breaugh, Ritz & Alfes	2018	與公共服務動機具穩定性與自決理論在工作關係之基本需求關係密切
Gopinath & Kalpana	2020	大學學術領導者其工作參與為實現個人生活目標進而增進工作滿意度

資料來源:研究者自行整理

綜而言之，工作滿意的研究者眾多與其他的主題範圍相結合，不論是在性別，種族，薪資，領導，志工及公共服務動機等對組織成員在組織表現的行為有更進一步的瞭解。

二、Seashore 和 Taber 於 1975 年工作滿意前因及後果變項

Seashore 和 Taber 於 1975 年所提出的工作滿意前因及後果變項模型，工作滿意之環境變項因素的個體至整體的層次與個人特質的穩定至不穩定性的連續體會影響到工作滿意之三個面向反應，分別為個人反應、組織反應、社會反應（如圖 2-9）。

- （一）環境變項：環境變項因素由個體層次到總體層次，依序由個體的工作與工作環境層次，到組織內部環境層次，至職業性質層次，一直到整體政經環境層次。
- （二）個人特質：個人特質變項因素由較穩定到不穩定的連續體，從較穩定的人口統計特徵的連續體，到穩定人格特質能力的連續體，至情境人格的連續體，一直到知覺，認知，期望的連續體，最後到不穩定的暫時人格特質的連續體。
- （三）工作滿意：工作滿意會產生三個面向的反應，在個人反應變項，組織反應變項，社會反應變項。

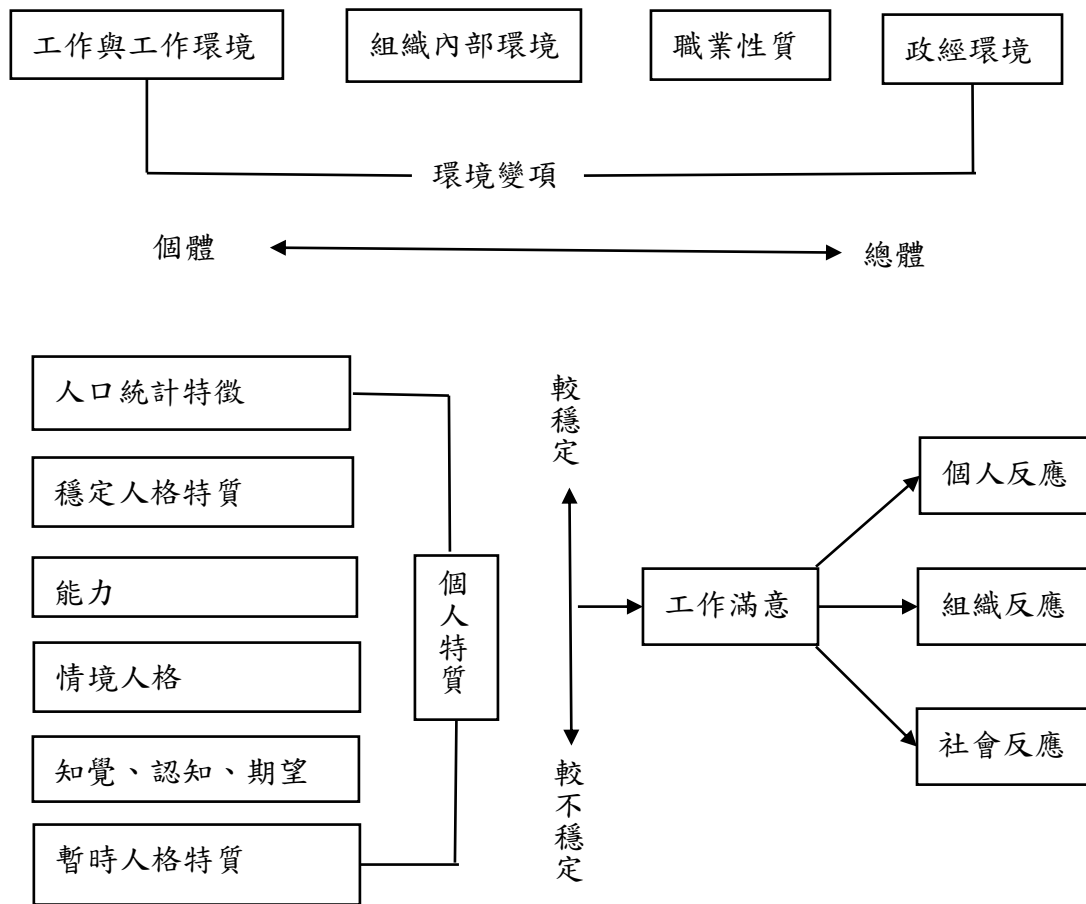


圖 2-9 工作滿意前因後果變項具有相關性圖
 (Lawler&Hall,1970;Reilly&Caldwell,1980;Porter&Steers,1974;Stevens,1978;Weissenberg&Gruenfeld,1968;Buchanan,1968;Buchanan,1974;Aranya,Kushnir,Valency,1986)
 資料來源:Seashore & Taber (1975)

三、Hodgetts 和 Altmand 整體性模式

工作滿意的整體性模式為一個投入與產出且具有回饋的系統性過程，即當以激勵、能力、對工作的知覺為投入時會產生工作績效並影響到內在報酬和外在報酬的知覺，並對自己所應得到的報酬值，進而對工作產生工作滿足感而有受到激勵之感的回饋，或對自己所應得到的報酬值，直接感到激勵的回饋過程（如圖 2-10）。有研究指出我國公務人員人力在公私部門間轉換（包括部門轉換者與非部門轉換者）的經驗，對於薪資滿意度的提升可吸引並鼓動留住志願工作者，對薪資不滿意者會進行工作轉換（林嚴凡，2019）。

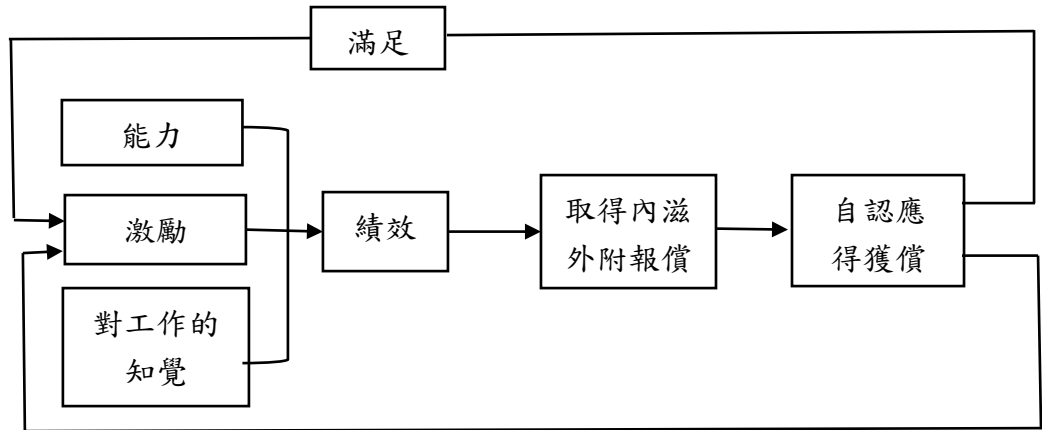


圖 2-10 Hodgetts & Altmand 整體性模式圖
資料來源:高信鵬 (2004) 修正自謝安田 (1996)

四、Colquitt、Lepine 和 Wesson 整體工作滿意因素

Colquitt、Lepine 和 Wesson 於 2020 年研究發現工作滿意度對組織承諾 (包括情感性組織承諾, 規範性組織承諾, 持續性組織承諾) 具有強烈的積極影響, 具有較高工作滿意度的人往往會有較高的情感組織承諾和規範的組織承諾, 但對持續的組織承諾的影響則較低。

另外 Colquitt、Lepine 和 Wesson 所提出的總體工作滿意度 (Overall job satisfaction), 以工作特徵理論 (Job characteristics theory), 工作特徵包括工作多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性, 會影響到本身工作項目的滿意度 (Satisfaction with the work itself) 與薪資滿意 (Pay satisfaction)、陞遷滿意 (Promotion satisfaction)、監督滿意度 (Supervision satisfaction)、同事滿意度 (Coworker satisfaction) 之五個面向會構成滿意價值感知理論, 會對總體工作滿意度有所影響 (如圖 2-11)。

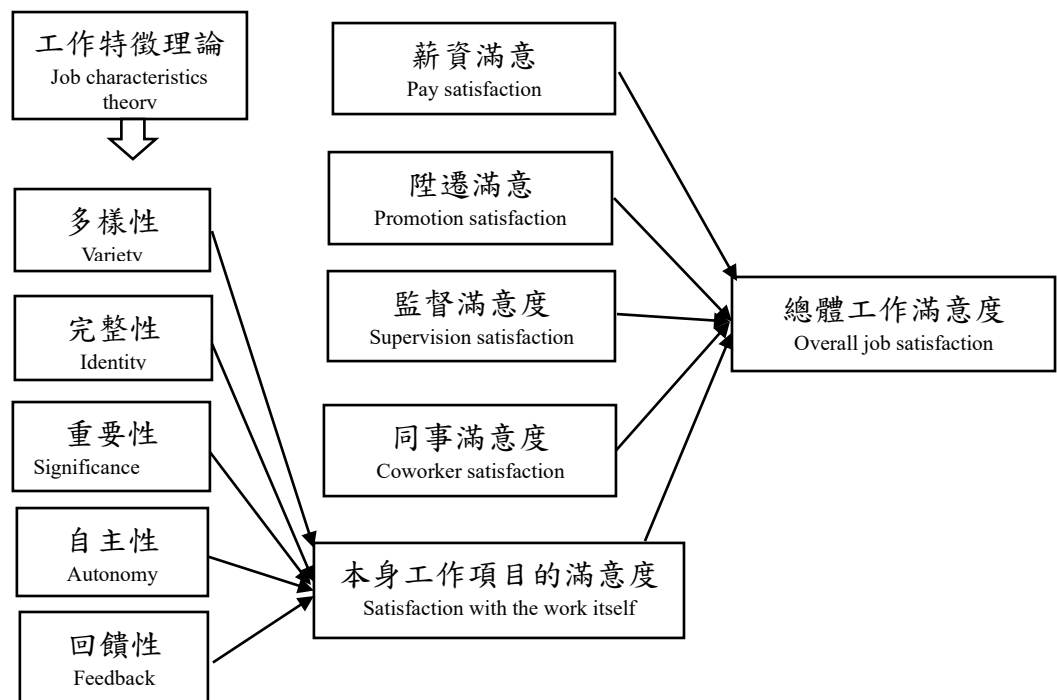


圖 2-11 Colquitt, Lepine & Wesson 整體工作滿意因素圖

資料來源: Colquitt, Lepine & Wesson 2020

五、Exit-voice-loyalty-neglect(EVLN)model 四種工作不滿意表現的行為

- (一) 退出 (Exit)：退出包括離開職場，轉換到不同工作跑道或離開不滿意的工作場域。
- (二) 發聲 (Voice)：發聲即會以任何企圖改變現狀的聲音呈現，而非採取逃避不滿意的狀況。
- (三) 忠誠 (Loyalty)：忠誠表現在高度忠誠的結果是以「發聲」改變現狀之鳴；低度忠誠產出是以「退出」方式表現在離職或、轉職或離開現職。
- (四) 忽視 (Neglect)：會自動減少工作投入的工作量，或減少關注在工作品質的質量上，或以增加缺勤的行為模式和不遵守上班時間的遲到行為表現。

伍、組織承諾 (Organizational Commitment)

組織承諾最早 1956 年始於 whyte 的《Organization Man》一文中，並應用於組織社會學期刊中 (Becker, 1960)，後於 1974 年由 Porter、Steers、Mowday 和 Boulian 等人加以發揚光大，而有關員工對組織的認同、工作參與、工作情緒皆屬於組織的附屬 (McShane, 2004)；在組織中組織成員對組織的承諾在於對組織目標的認同，且願為組織的一分子，但於美國工業週刊發現，在美國公司與員工相互的忠誠有逐年下降 (盧瑞陽, 1993)。然公平和滿足會影響組織承諾的個人特質及工作特性，組織成員會以留職意願及出席率與工作績效來表現其行為 (Seashore & Taber, 1975；Mowday, Porter & Steers, 1982)。依研究在公部門之工程人員公共服務動機與薪資滿意對組織承諾有正向影響 (徐建宏, 2020)。公共服務動機增強組織承諾的情感及規範承諾 (Park & Rainey, 2008)。組織承諾的核心是渴望工作，組織忠誠和接受組織價值觀，而工作豐富化能發展組織承諾。

一、組織承諾的定義

組織承諾的關鍵在於理解承諾形成，了解組織成員的期望清單 (Colquitt, Lepine & Wesson 2020)。組織承諾的定義，因研究者不同而有不同的意義，將組織承諾定義，以學者研究之概念，並以年代加以排序，對組織承諾的分類彙整如下，分別敘述之 (如表 2-8)。

表 2-8 組織承諾的概念表

研究者	年代	組織承諾概念
Buchanan	1974	工作者以正向對組織目標及價值的接受、忠誠度、留任及以組織一分子為榮。
Staw	1977	1、態度性承諾：投入受個人特質、過去工作經驗、工作特性。 2、行為性承諾：受過去行為及投入組織成本影響。
Stevens, Beyer & Trice	1978	1、規範性觀點：Maslow 需求層次理論及 Herzberg 雙因子理論。 2、交換性觀點：觀點為社會交換理論與公平理論。

研究者	年代	組織承諾概念
Angle & Perry	1981	價值承諾及繼續待在組織的承諾
Porter, Mowday & Steers	1982	認同承諾、努力承諾、留職承諾
O'Reilly & Chatman	1986	順從的承諾、認同、內部化
Penley& Gould	1988	道德、計算、排外的組合
Meyer & Allen	1991	1、情感性承諾：又稱價值承諾、心理承諾、態度承諾，對組織認同目標和參與組織的感覺。 2、留任性承諾：又稱持續承諾、交換承諾、功利承諾、計算承諾，對離開組織成本和對於組織留戀之間的社會交換理論。 3、規範性承諾：組織成員內化後其行為符合組織標的，為激勵過程。
Jaros,Jermier , Kohler & Sincich	1993	對於情感性、持續性、道德性的組織承諾。
Gallagher & ▪ Parks	2001	1、工作價值：對外顯示工作的重要 2、工作投入：對於工作上的參與程度 3、廣義的職業承諾：專業承諾及生涯承諾
Robins	2009	工作者對組織認同和目標的高低程度
Griffin	2010	個人對組織的認同感

資料來源:研究者自行整理

二、組織承諾相關研究

本研究的主要在於組織承諾是否受薪資雙軌制度的影響。在國外的研究發現工作滿意與領導行為的能力可以塑造組織成員的情感承諾，組織成員的積極態度會減少離職與曠職之意圖驅動力，但組織成員情感承諾與退縮行為呈現負相關性（Kim& Beehr,2020）。在國內有關研究為地方機關人事人員，特定區域的基層公所，國小，國營事業機構，中華郵政公司對於工作滿意與組織承諾之間皆具關連性，彙整相關研究如下，分別敘述之（如表 2-9）。

表 2-9 組織承諾相關研究表

研究者	年代	研究發現
Iaffaldan& Muchinsky	1985	外在工滿意度在薪資獲得滿足時，員工對組織承諾會增加
Mathieu & Zajac	1990	工作滿意高與組織承諾離職率及轉業率低之情形有關
蕭煥鏘	1999	地方機關人事人員對薪資之滿意對組織承諾有正向影響
蘇信旭	2002	台南縣鄉鎮市公所基層公務人員對薪資之滿意與組織承諾有正向影響
謝麗霖	2011	中華郵政公司台南地區郵局公務人員之工作滿意與組織承諾有正向關係
廖利菁	2014	政府部門約聘人員工作滿意與組織承諾之各構面具有正向關係
黃錦盛	2016	臺北市區公所非主管人員在工作滿意與組織承諾具有正向關連
沈琬惠	2016	新北市板橋區國民小學學習輔導志工工作滿意與組織承諾具有相關連
陳宥蓁	2018	C 國營事業新進人員之工作滿意度對組織承諾具有高度的正相關

資料來源:研究者自行整理

三、Mathieu & Zajac 組織承諾前因關聯模式

Mathieu & Zajac 在 1990 年其研究將組織承諾將前因關聯後果模式，分為前因要素變項包含個人屬性（如年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、職位年資、組織年資、個人競爭力知覺、基督新教倫理、能力、薪資、職業等級），角色狀態（如角色模糊、角色衝突、角色負荷），工作特性（如工作多樣性、自主性、挑戰、工作範圍）、群體或領導關係（如群體凝聚力、任務互依性、領導者啟動結構、領導者氣度、領導溝通、參與式領導）、組織特性（如組織大小、組織中央集權）；其後果要素變項包含工作績效（如其他等級、產出測量、工作選擇知覺、搜尋意向、離職意向、出席、遲到、離職）；兩者之間與激勵（如整體、內部、工作投入、壓力、職業

承諾、工會承諾)與工作滿意(如整體、固有、外在、監督、同事、升遷、薪資、工作本身)有關聯，皆會影響到組織承諾(如圖 2-12)。

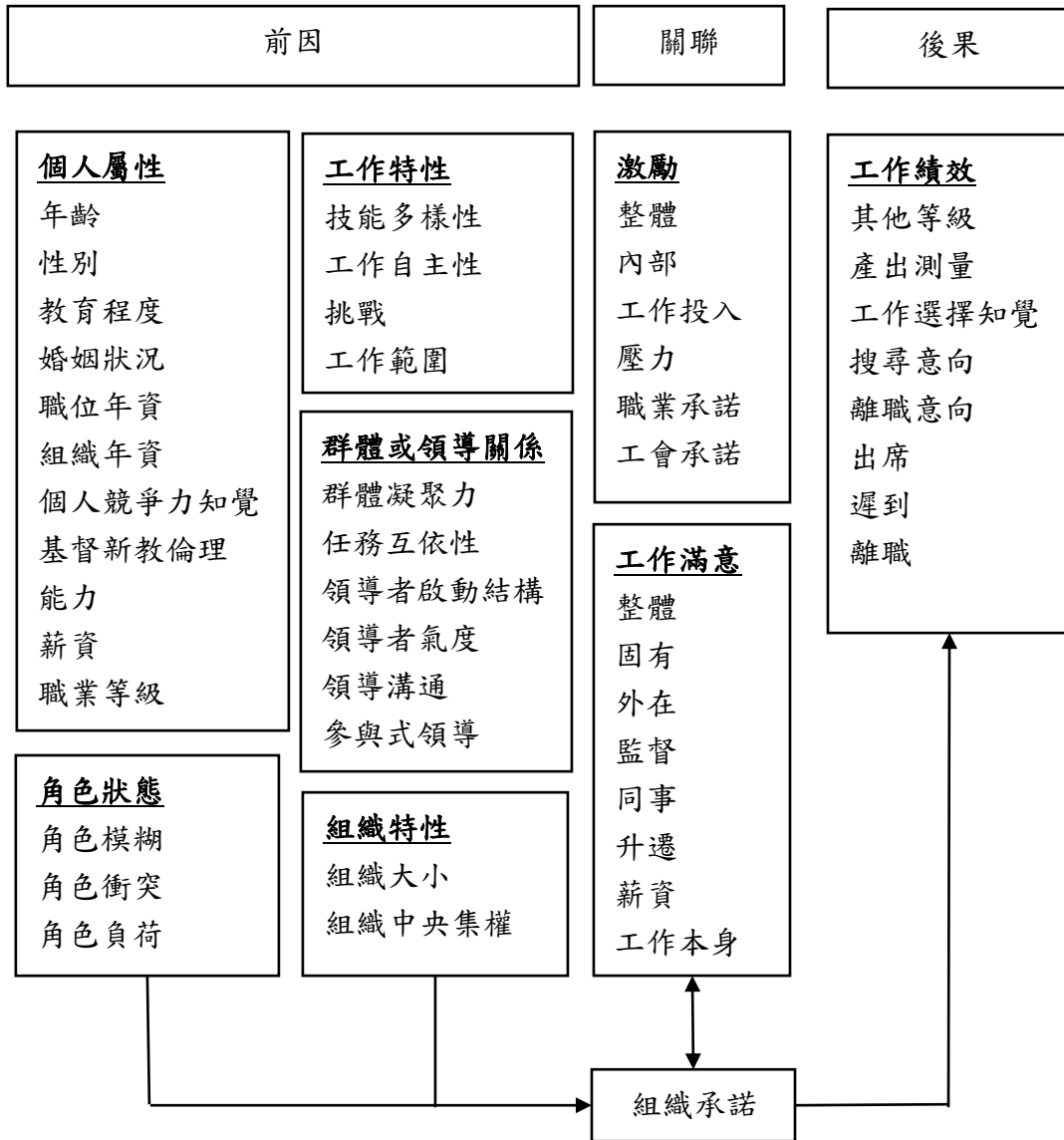


圖 2-12 Mathieu & Zajac (1990) 組織承諾前因關聯後果模式圖
資料來源: Mathieu & Zajac (1990)

四、Allen、Meyer 組織承諾三要素模型

組織承諾是心理狀態其三要素，對不同的在職行為之前因而發展出情感承諾，是反映組織成員身分意願，而該成員資格須具備工作經驗和個人能力；持續承諾是一種留職需求，其對離職所付出的相關成本之衡量；規範承諾是一種對組織的義務和忠誠度。Meyer & Allen 在 1991 年提出組

織承諾的情感承諾會受到行為承諾與個人特性及組織結構特性所影響；而持續承諾受到當事人是否有其他備選方案及是否有其他附屬利益所影響；規範承諾會受到社會化與組織資本所影響(如圖 2-13)。

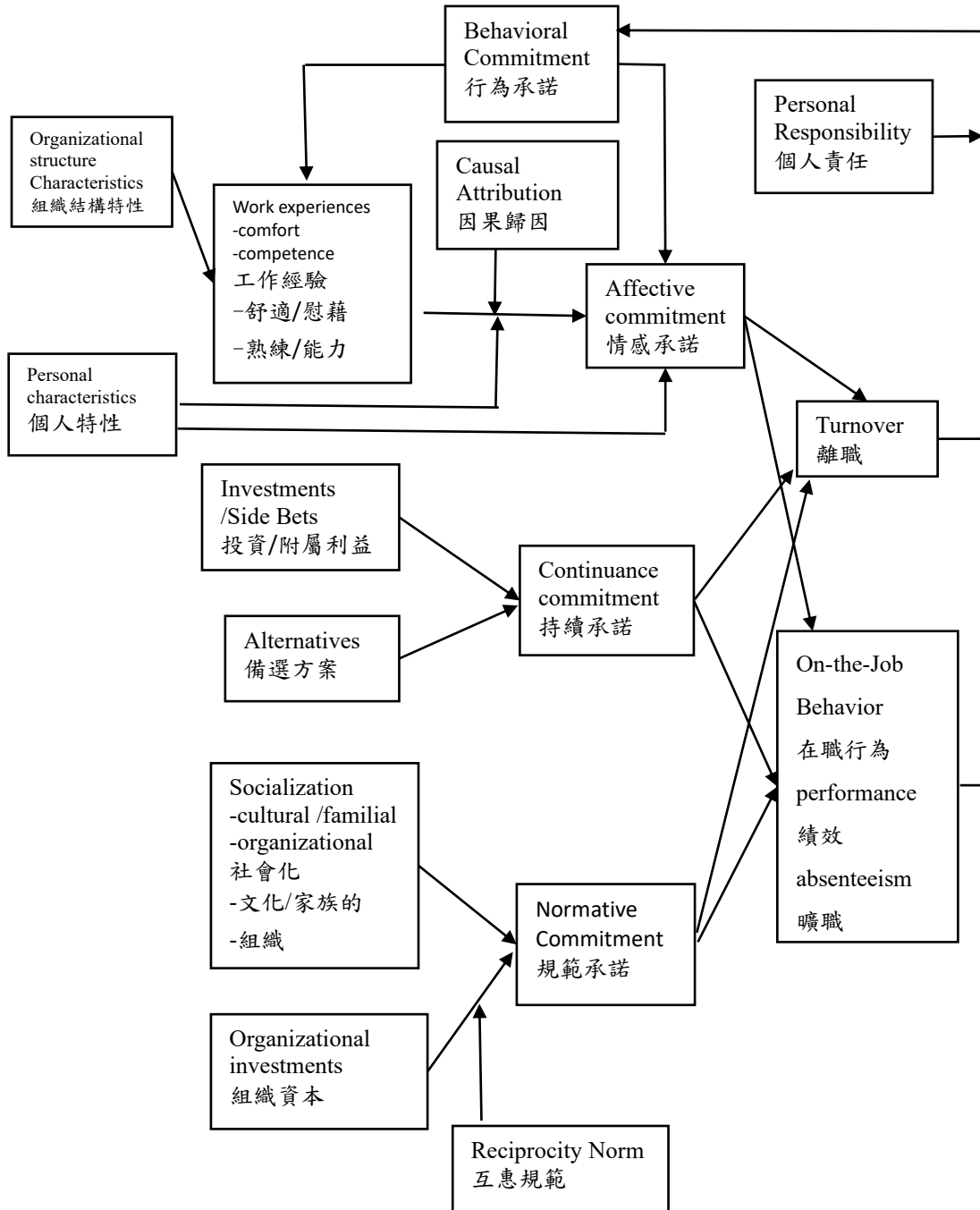


圖 2-13 A Three-component Model Organization Commitment

資料來源: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

五、Colquitt、Lepine 和 Wesson 組織承諾負傾向行為

Colquitt、Lepine 和 Wesson 在 2020 年對於總體的組織承諾受到情感承諾、持續承諾、規範承諾所影響，其研究發現當總體組織承諾低時，在身心會表現出負向行為，於外在的身體退縮行為會表現在工作上的遲到、會有長時間的休息、時常缺席會議、甚至曠職或直接離職；而內在心理退縮行為會表現出不切實際的白日夢想、只重社交、一直在裝忙、當個夜貓族或長時間沈浸在網路世界中等負傾向的行為表現（如圖 2-14）。

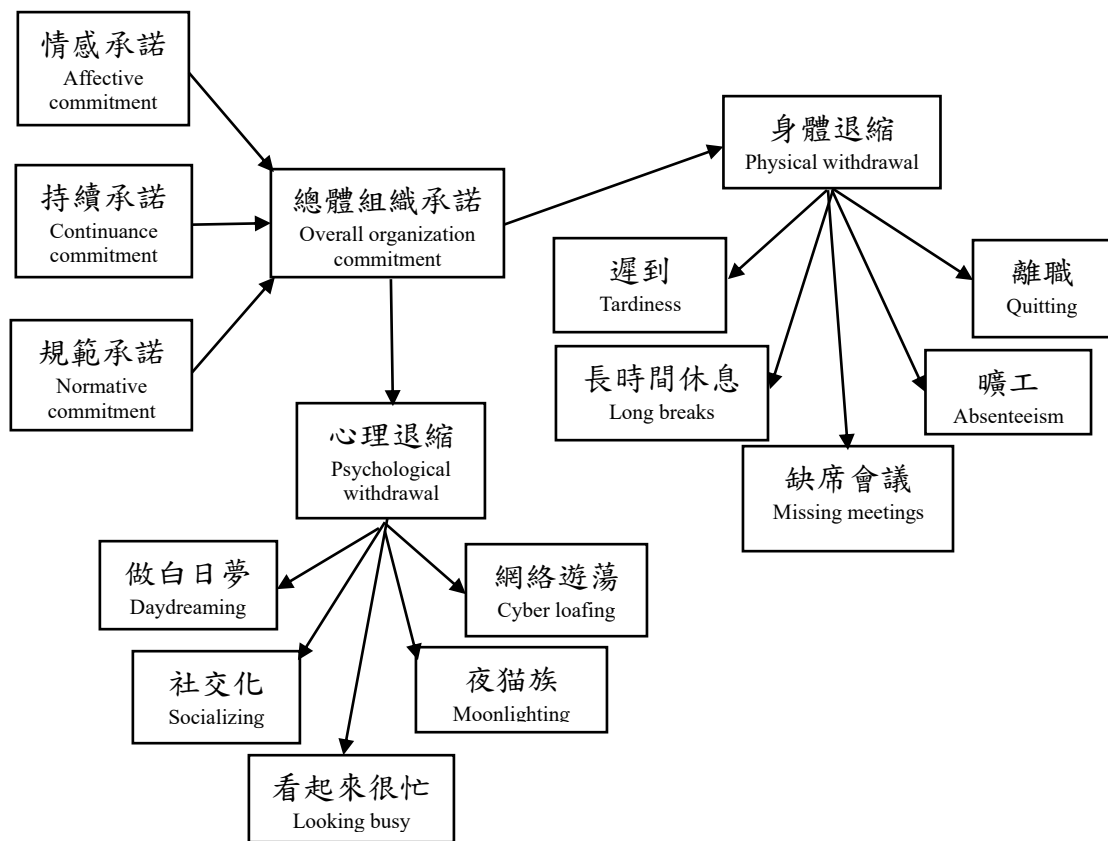


圖 2-14 組織承諾的負傾向行為圖
資料來源:Colquitt, Lepine & Wesson (2020)

六、組織承諾的四種成員類型

Lepine、Wesson 和 Gellatly 於 2020 年研究發現組織員工的類型(Four Types of Employees) 可分成組織承諾與任務執行高時為明星型員工 (Stars)，組織承諾高與任務執行低為公民型員工 (Citizens)，組織承諾

低與任務執行高為獨善其身型員工 (Lone wolves)，組織承諾低與任務執行低為冷漠型員工 (Apathetics) (如圖 2-15)。

		任務執行(Task performance)	
		高	低
組織承諾 Organizational commitment	高	Stars 明星型	Citizens 公民型
	低	Lone wolves 獨善其身型	Apathetics 冷漠型

圖 2-15 組織承諾成員類型圖

資料來源:Colquitt & Lepine& Wesson (2020)

七、建構組織承諾的策略

- (一) 正義與支持：高度的組織情感承諾會支持組織正義，讓組織成員更具有公民行為。
- (二) 價值分享：對組織的認同感，即對於組織的價值有高度的肯定和認可感。
- (三) 信任：對於組織有真誠發自內心相信，並且積極的投入組織相關的活動。
- (四) 組織規範：對於組織策略，組織的方向，組織的社會動向及組織的各項安排等，讓組織成員明瞭，以利目標的達成。
- (五) 員工工作投入：員工主動的投入參與，能增加成員對組織情感的承諾。

第三章 研究設計

社會科學的在 1960 年後期正式使用質化研究一詞與量化研究形成具有相對性的研究，而質化研究所探討的主題是在複雜性情境，以微觀角度研究當事人的內在感受，並以主觀心理層面對歸納的資料加以描述的研究(葉乃靜，2012)。本研究擬採質化研究方式，欲瞭解勞工保險局受訪談者對研究主題的主觀個人經驗，且對於受訪談者主觀的看法和內心感受。對於樣本的代表性不加以考量，採取非隨機樣本，在採用質化的研究探討較有助益(范麗娟，1994)。對受訪談者進行質化訪談並輔以問卷調查，該問卷調查並非用來印證因果關係，而是對訪談內容之補強，並對研究主題加以輔助之資料分析。

第一節 研究架構

壹、研究架構

本研究藉由前述之研究目的、動機、文獻相關參考資料、分析結果，所擬之研究架構(如圖 3-1)，探討勞工保險局採取之薪資雙軌制下的不同身分成員間對制度之公平認知的感受；此雙軌制度對於公共服務動機在不同身分成員之想法，在工作態度之工作滿意度、工作投入、組織承諾於不同身分成員間之看法角度。

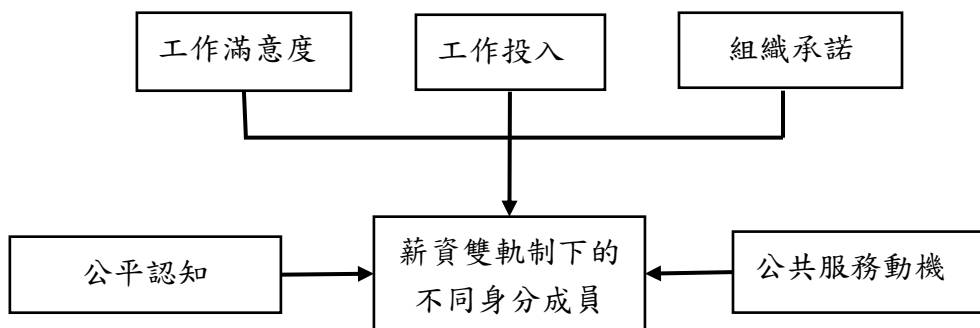


圖 3-1 研究架構圖
資料來源:筆者自行繪制

第二節 研究對象

壹、研究對象

薪資雙軌制的研究對象為以「國營事業薪點表計算」薪資給予對象為金融雇員升等考試資格人員（具有公務人員身分的勞工）、自行招考遴用人員（純勞工身分）、2013年前已進入勞工保險局，具有公務人員考試及格身分可領差額津貼之公務人員，另外與「公務人員俸給法」計算薪資給予對象為2013年後經由高普初考分發之公務人員或從其他機關商調至勞工保險局的常業文官；以「國營事業薪點表計算」及「公務人員俸給法」兩種不同薪資給予為對象（如表3-1）；排除類別人員為業務助理、業務佐理、約僱人員、職務代理人、工友及駕駛，由於其薪資計算基礎不同，故非本研究之薪資雙軌制計薪基礎之人員而予以排除。

表 3-1 薪資雙軌制計算類別表

公務人員薪給法計算	2013年後進入勞工保險局或從其他機關商調至勞工保險局的常業文官
國營事業薪點表計算	2013年前進入勞工保險局的公務人員（領國營事業薪點表與公務人員薪給法計算差額津貼）
	2013年前進入勞工保險局的金融雇員升等考試資格人員
	2013年前進入勞工保險局的自行招考遴用人員

資料來源:研究者自行整理

本研究訪談對象以勞工保險局同一科工作性質相類似且職稱相當之職等為母體人數（如表3-2），勞工保險局將組織業務分工劃分成八個組五個室，排除因工作內容且職稱無法配對之組室，可以配對的組室為秘書室、普通事故給付組、勞工退休金組、職業災害給付組、農民保險組、國民年金組、納保組、保費組共853人，為訪談的母體人數，但實際可達配對人數約為130對。

表 3-2 研究對象母體（樣本）人數表

組室	2013 年 ^後 進入勞工保險局『科員』	2013 年 ^前 進入勞工保險局『組員』	2013 年 ^後 進入勞工保險局『辦事員』	2013 年 ^前 進入勞工保險局『助理員』
秘書室	17 (1)	24 (1)	14 (1)	5 (1)
普通事故給付組	29 (1)	7 (1)	24 (1)	16 (1)
勞工退休金組	72 (1)	29 (1)	56 (1)	23 (1)
職業災害給付組	46 (1)	8 (1)	26 (1)	18 (1)
農民保險組	34 (1)	11 (1)	22 (1)	10 (1)
國民年金組	50 (1)	11 (1)	40 (1)	21 (1)
納保組	60 (1)	21 (1)	29 (1)	31 (1)
保費組	45 (1)	16 (1)	24 (1)	33 (1)
合計	353 (8)	108 (8)	235 (1)	157 (1)
總計人數為	853 人(130)			

資料來源:勞動部 MYEIP 通訊錄 2020 年 12 月之資料；研究者加以整理

本研究樣本人員以職務列等對照表(如表 3-3)，公務人員與留任人員(即金融雇員考試及格人員、自行招考人員)之科員與組員、助理員與辦事員之職務列等對照表分別依公務人員任用法及財政部所屬國營金融保險事業機構相關法規。

表 3-3 職務列等對照表

公務人員		留任人員(金融雇員考試及格人員、自行招考人員、)	
職等	職稱	職等	職稱
5-7	科員	9-10	組員
4-6	助理員	8	辦事員
3-5	辦事員	7	助理員

資料來源:研究者自行整理

本研究以立意抽樣 (Purposive Sampling) 以研究者主觀的選擇判斷能代表母體的樣本。依研究目的與設計將樣本以系列取樣且過程可不斷修正與調整決定取樣個案，個案可包括極端、標準、最大變異、重大影響力、政治敏感性、方便取樣等個案 (張子超, 2000)。本研究以方便取樣方式為之，原則上以同組室相同性別為主，例外因其他因素無法邀訪到相同性別者，則以不同性別為訪談對象；排除同一科工作性質差異大的組室，以工作性質相類似的組室各 1 組，預計邀請受訪談者為 9 個組別之對照組，預計訪談對象為 18 人；但實際進行配時，因配對一方之拒絕，以致於無法配對成功，在實際接受訪談者為 7 個對照組，順利完成訪談者共有 14 位 (如表 3-4)。

對勞工保險局之研究母體，研究者會以電話進行邀請受訪談者 (如表 3-2)，得到初步同意時，會於訪談前會以 Line 連結，請受訪談者先進行 google 表單填寫問卷相關問題及基本資料填寫 (如附錄四及附錄五)，並且提供訪談問題大綱 (如附錄三) 給受訪談者，讓受訪談者減少對訪談研究主題的疑慮，進行問卷填寫是為了讓訪談者更了解本研究的主題內容，在填寫時遇到問題，可以利用 Line 連絡研究者，並藉此拉近彼此的距離與增加對研究者的信任；有初步的接觸並經受訪談者同意，再與受訪談者約時間進行訪談，於訪談後再進行實體紙本問卷填寫。本研究以質化研究為主，另輔以問卷乃以非傳統以量化為主而質化為輔之方式，擬以問卷方式來確認是否符合所要配對的條件、個人特質、公平認知、工作滿意度、工作投入、組織承諾等觀點 (如附錄七及附錄八)。另外對勞工保險局的受訪談對象之相關資料以代碼加以編號，並對受訪談者之身分加以保密，不會將受訪談者之組室科別、姓名、性別、年齡、勞工保險局工作年資及受訪談者之逐字稿置於附錄，使受訪談者能去辨識化及具模糊化。

表 3-4 訪談對象相關資料說明表

配對組	代碼	目前職稱	身分別
第 A 組	A1	辦事員	公務人員
	A2	助理員	非公務人員
第 B 組	B1	科員	公務人員
	B2	組員	非公務人員
第 C 組	C1	科員	公務人員
	C2	組員	非公務人員
第 D 組	D1	科員	公務人員
	D2	組員	非公務人員
第 E 組	E1	科員	公務人員
	E2	組員	非公務人員
第 F 組	F1	科員	公務人員
	F2	組員	非公務人員
第 G 組	G1	科員	公務人員
	G2	組員	非公務人員

資料來源:研究者自行整理

透過 excel 的單因子變數分析，將受訪談者的特性（如表 3-5），以表 3-5 之方式加以呈現，性別變項之類別男女為百分比，分別為男性占 40%、女性占 60%；年齡變項以 30-45 歲及 46-60 歲為百分比，分別為 30-45 歲占 50%、46-60 歲占 50%；而年齡變項的平均數為 45.29 歲；婚姻狀況變項百分比，分別為已婚占 64%、未婚占 36%；學歷變項百分比，為專科學歷占 1%；大學學歷占 79%、研究所占 21%；年資變項的平均數為 15.21 年。

表 3-5 受訪談者特性

變項	類別	樣本數	平均數	百分比
性別	男	4		40%
	女	10		60%
年齡	30-45	7	45.29	50%
	46-60	7		50%
婚姻狀況	已婚	9		64%
	未婚	5		36%
學歷	專科	1		1%
	大學	10		78%
	研究所	3		21%
工作年資		14	15.21	

第三節 研究方法

本研究方法以文獻探討法為理論之根據，以配對比較研究法搭配深度訪談法之質化觀點，以研究者的主體觀點，對於個案現存狀況 (Luders & Reichertz, 1986) 探究之，最後以實際的訪談結果歸因出研究結論與建議。

壹、文獻探討法

文獻探討法以專書、期刊論文、報章雜誌之主題為研究立論架構，本研究主要以 Google scholar、國家圖書館系統為主要蒐集相關的主題與文章來源，探討與本研究相關主題之資料，經整理、系統分析、歸納相關資料後，於本研究為參考。

貳、配對比較研究法

配對比較法 (Paired comparison method) 又稱兩兩比較或相互比較法，可用來評估工作績效評價、工作要素、職務評價。本研究以勞工保險局人員之職稱別，以「組員與科員」或「助理員與辦事員」為配對，並運用配對訪談法於個案研究中，對於配對人員間之訪談內容加以分析，並採取歸納法得到分析結果 (Tarrow, 2010)。因採取配對比較因素影響，乃以立意抽樣為之，而立意抽樣法可依研究對象特質不同與不同層次的資料從母群體挑選樣本直到所需求資料飽和為止 (吳麗珍、黃惠滿、李浩銑, 2004)。又有配對比較法研究指出訪談對象配對原則以相同性別為主，將主管與部屬於同性別的配對組合下，部屬所獲得之心理社會功能高，則其部屬的工作績效表現則越高 (林仕淮, 2013)。本研究所採取的方式為深度訪談法搭配配對比較研究法 (paired-comparison method)，將不同薪資制度，但工作性質與職等相似者配為一組，進行配對比較法，而其工作性質相似是以「科」為主，在同一科內以類似職稱加以配對，配對原則以相同性別為主，但例外則以不同性別為之，其主要原因為受邀訪對象在拒絕受談時，無法找到相同性別替代時，即採取不同性別配對。

參、深度訪談法

本研究採取質化的研究方法，採取半結構式訪談，對於受訪者以有關研究的相關問題來進行引導，不需要按照訪談大綱的順序的限制，只要訪談的內容與研究的問題相符即可；本研究會依實務情況與相關文獻資料，擬定的訪談大綱 (如附錄三) 來蒐集勞工保險局不同身分人員面對薪資雙軌制在工作態度的看法、感受和態度。對於受訪者在訪談前，會先將訪談的大綱提供給受訪者，而訪談地點及時間，會尊重受訪者，經受訪者同意，約於工作場域以外及在非上班時間進行訪談。

對於本研究主題，想要探究的是勞工保險局採取薪資雙軌制，在不同身分成員之間對於薪資雙軌制的真實想法，選用訪談為研究方法最為適當，將勞工保險局公務人員與非公務人員對薪資雙軌制度的接受度、公平知覺、工作滿意度、工作投入、組織承諾的訪談內容詳實記錄，會以文字加以描述與闡述，並將內容彙整成資料進行分析歸納。為使訪談內容符合本研究，訪談資料分為二部分，其一為與本主題相關的問卷內容提供受訪談者參考及基本資料的填寫，目的在使配對更準確；其二為訪談大綱（如表 3-6），其訪談大綱的內容不分公務人員或非公務人員皆使用下列題目：

1. 請您談談您個人的現在工作內容及在本單位工作經驗為何？
2. 您對勞工保險局採取薪資雙軌制度的看法為何？您對機關內在公平的看法？您對您的科或室在個人工作分配與分工的情形看法為何？
3. 薪資雙軌制度下人員的工作能力及內容是否有差異？薪資雙軌制度下對您工作投入或態度是否造成影響？
4. 您對自己在目前工作上的滿意度的評價為何？
5. 您對勞工保險局的機關目標認同看法為何？對工作本身的認同看法為何？對於是否有繼續留在勞工保險局服務的看法？
6. 您對自己在工作上的公共服務動機的看法？

訪談大綱的第 1 題為個人基本資料的再次確認，使配對更加精準，第 2 題對於目前薪資制度的看法和對公平的知覺，及與第 4 題對於工作滿意之程度，第 3 題是對於工作投入的深淺，第 5 題是對組織的感情承諾、持續承諾、規範承諾之組織承諾，第 6 題是對公共服務動機的實踐。

表 3-6 訪談大綱表

構面	題項
基本資料	1. 請您談談您個人的現在工作內容及在本單位工作經驗
薪資制度知覺 公平知覺 工作滿意度	2. 您對勞工保險局採取薪資雙軌制度的看法為何？您對機關內在公平的看法？您對您的科或室在個人工作分配與分工的情形看法為何？

工作投入	3. 薪資雙軌制度下人員的工作能力及內容是否有差異?薪資雙軌制度下對您工作投入或態度是否造成影響?
工作滿意度	4. 您對自己在目前工作上的滿意度的評價為何?
組織承諾	5. 您對勞工保險局的機關目標認同看法為何?對工作本身的認同看法為何?對於是否有繼續留在勞工保險局服務的看法?
公共服務動機	6. 您對自己在工作上的公共服務動機的看法?



第四章 研究分析與討論

本研究採取以同一組室同一科之不同身分但相同的「職位」為配對(以下配對組別以 A、B、C、D、E、F、G 為表示，每一組有兩人)，按領國營事業薪資給予(在以下訪談者皆以 2 為代表)與領公務人員俸給法給予(在以下之成員皆以 1 為代表)不同身分的間之比較研究的呈現，探究對薪資雙軌制的感知及對公平認知，在工作態度之工作滿意度、工作投入、組織承諾之影響。

本研究以訪談來蒐集相關資料，就受訪談者對薪資雙軌制度感知及公平感受進行探討，發現對於適用不同的薪資制度機關成員皆沒有不公平之感，其原因在於公務人員認為機關的變革是政府推動已久的策略並非一蹴可幾，是經由政府縝密規劃的政策；對於原本在機關的非公務人員心理上已有相當準備且對於其原本的薪資與福利也不會差太多；另外經由國家考試進入的公務人員其薪資待遇原本就已經法有明定，若對於本機關有所不滿意也可經由調任至其他機關服務，對其影響也不大。

又薪資雙軌制對於工作態度上進行之探討，在工作滿意上受訪談者對自己整體與內外之滿意度都呈現高度的滿意；在工作投入度都沒有因為薪資不同而減少投入的情況；在組織承諾方面受訪談者對機關的情感承諾、持續承諾、規範承諾都很高，即便已經調任其他機關者對勞工保險局仍然有情感承諾，而其離職主因為回居住地工作，而催化的主因是單位長官領導的因素成壓垮駱駝的最後一根稻草。與 Colquitt、Lepine 和 Wesson (2020) 研究發現高工作滿意會有較高的情感和規範承諾，但對持續承諾影響較低之結果相符合。

另外薪資雙軌制並不影響公務人員與非公務人員的公共服務動機，身處於國家業務執行機關對於公共服務動機，頗有禮記大學篇的修身齊家治國平天下之意，會以大局為重，從大處著眼，再從自身的小處著手，身為國家的基層服務人員仍願意對機關在自身的工作過程遇到的問題提出建議，對於工作上仍願意犧牲私人的時間完成工作之精神。

第一節薪資雙軌制度對公平認知的影響

壹、配對成員對薪資雙軌制之感知：配合政策實行

組織的變革都是經過時間的醞釀，會透過各種管道對政策利害關係人進行潛移默化政策宣導使政策順利推動，政府在機關內部改革，機關成員（受雇者）對於政府（雇主）有配合的義務，機關任何變革並非機關成員可任意支配餘地，機關成員對雙軌薪資制度接受程度高，乃是機關成員受到制度的箝制，在勞工保險局工作之不同身分成員，不論是公務人員或非公務人員對於政府的政策接受程度高，並全力配合政府的機關改制政策。

一、公務人員對薪資雙軌制接受程度高之原因

改制對於機關是轉型相對於成員是變化，機關改制的時機在於合適的天時配合地利人和之良機條件下，是按部就班循序漸進的過程，機關人員讓過渡時期政策能無縫的接軌，全力配合薪資雙軌制的實踐思維。

（一）機關改制有先例可循

機關的組織變革，不論是由事業單位改制成行政機關，或是由國營事業民營化，不論基於何種原由改變機關的體制，皆會形成機關成員薪資計算不同之雙軌制過渡時期，其共同的特點在於進入機關的時間點，改制「後」的新進人員「比」改制「前」人員薪水「低」。

薪資雙軌制度乃機關轉型的需要，其他機關轉型，如郵局之資深員工薪資高，轉型後之資淺員工薪資比較少。（A1）。

（二）積極配合機關政策

勞工保險局改制行政機關是基於辦理社會保險的業務性質，使機關的定位名符其實；經由國家考試進入機關的

公務人員具有較一般人習得更多公共政策相關知識，在面對與自己機關和自身權益有牴觸時，會具有更高的配合度和理解度。

勞工保險局的薪資雙軌制度是基於政策的關係 (B1)。

歷史共業無法改變，只能接受制度 (C1)。

它是當時的時空背景下面，所形成不同制度，在相同職等者卻薪資不同 (D1)。

(三) 公務人員薪資具有透明性

公務人員俸給法規定公務人員的薪資，公務人員不分在中央或地方服務，其用的敘薪標準是相同（除去可領加給之因素），不會因地域或因機關制宜，且具有公平的本質，可使各機關成員之間的交流順暢，讓機關成員可自由在不同的機關間練歷，增加業務視野的多元性。

我覺得它是以前就有的政策，就是 103 年以前及 103 年之後進入有不一樣的薪資結構，我是用新制，行政機關就是這樣的薪水。公不公平有其時空背景的因素，就我個人而言，我是覺得是公平的 (G1)。

雙軌薪資感覺是一個制度的問題，規定就是這樣，就照著規定走。但是再回來機關（勞工保險局）我沒有把薪水放在我的考量 (F1)。

(四) 誤認是薪酬制度差異，問題在能者過勞

勞工保險局實行薪資雙軌制，若單位長官恰巧忽略人力處境，時間成本的控制，整體環境資源的限制，工作品質又要求盡善盡美，而其本身又無法對於業務適當的調配，單位成員會有勞逸不均之感，而勞逸不均也是一般行政機關常為公務人員所詬病的問題根源，因此組織成員會對工作量的多寡歸類到薪資雙軌制的問題。

我覺得這個制度蠻不好，我們都做類似的工作及工作量差不多，薪水比較高，跟我做一樣的工作或工作量比我少，但卻不被賦予更多的工作，會覺得很不公平。-----工作很多，也不會跟長官抗議，-----大家都認真工作，不會擺爛 (E1)。

二、 非公務人員對薪資雙軌制接受程度高之原因

(一) 政策改變但機關仍保障既有身分者

對於非公務人員在改制前，已舉辦自身權益說明會，簽定相關勞動契約與機關協商達成共識；使機關在改革下也能維持機關運作，降低在組織變革的過程與阻力；對不同身分人員採用不同的薪資制度，讓原本制度內人員在機關轉型後減少被剝奪感。

薪資雙軌制度對改制後的我，對我無影響 (A2, G2)。

若加上年資的因素考量的話，就不會有同工不同酬的狀況 (D2, G2)。

畢竟跟以前相比的話，福利是有縮減，但是歷史的軌跡走到這裡，也只能接受 (E2)。

(二) 以順從的態度應對，認為適用是時機點的問題

基於信賴保護原則，組織變革對於政策利害關係之既得利益者之薪資政策已成定局並沒有影響，薪資雙軌制是既定政策，受外在因素所產生的牽引力，影響機關成員是適用時機點問題。

機關的成員任用方式之制度條件不同，因此薪資雙軌制是適當可行制度 (A2)。

薪資雙軌制是制度的問題，非個人能夠決定，只能夠被動地接受這個制度 (D2)。

歷史的一個轉折點，這個轉折像是無可奈何，是沒辦法，它就是時間到一定要這樣走（E2）。

（三）非公務人員享有較高的薪資計算基礎，但可能失去升遷機會而影響機關士氣

對於非公務人員認為自己是機關業務上開疆拓土的老臣，對於機關原本體制在升遷管道，會依工作能力及表現公平的競爭，但改制後會依身分區別人員進入機關方式是金融保險雇員升等考試及格或是高普考試及格，讓金融保險雇員升等考試及格認為會減少升遷機會之感。

我們留任（組員）的升遷的機會上也比較小，對同仁士氣會覺得比較受打擊；我是抱著隨遇而安，-----現在改成行政機關工作氛圍也會比較不一樣，-----我認為上司完全會不一樣（F2）。

（四）機關的人力需求

公共管理理論的盛行，進行組織正式員額精簡，公務機關長期的正式人力需求不足的情形很普遍。勞工保險局為執行機關有一定的業務量，在人力未補足前，都是由現任的同仁必須補足機關的需求，以利社會保險業務的順利推行。

勞工保險局面臨轉型的問題，為了勞力的補充，中央無法給足夠的人力，才会有不同身分別的人來補充人力。薪資是為了吸引優秀人才至行政機關服務誘因，在制度變革要兼顧原先進入機關人員的薪資福利，制度要有所取捨的切割點，而薪資雙軌制對我沒有影響（C2）。

我們單位人員調動流動還蠻大，在等新進人員中間會有一段時間的落差，工作就會由留在機關的我們身上，我們的工作其實一直維持在人力不足編制上，工作量大（D2）。

(五) 認同感危機

同一機關有兩種不同的制度，不利於機關整體的團結性，在同一機關將成員硬是加以區分成不同身分，影響成員對組織的認同感。

勞工保險局的薪資雙軌制度為同工不同酬，在職務評核、升遷、薪水、退休等各方面皆不同，不利於凝聚向心 (B2)。

貳、對公平理論的看法

一、薪資雙軌制並不會影響人員投入和結果產出因素

(一) 對機關橫向同事比較內部公平知覺

1. 公務人員對內部公平的知覺

(1) 薪資的差別級距在可接受範圍

對於機關橫向同事的內部公平知覺認為工作量在合理的負荷的範圍，且對於薪資的差異在其可接受的範圍，對內部公平改變產出的知覺，傾向維持現狀，不會對期望報酬高者的同事，增加其工作量與工作難度。

薪資的差異在我可以接受的範圍，我不會減少投入或期望薪資高者要增加工作 (A1)。

(2) 公部門薪資具有保障

公務人員與非公務人員在薪資給予方面，依相關法規計薪，就公務人員本身的內在感受而言，認為有明定的待遇制度，在收入方面也相對穩定性，可以支付生活基本開銷和對於財務可進行預先規劃。

我對機關內在公平，機關在合理給薪範圍，公家單位薪資比較有保障，---只能依制度領薪 (B1)。

(3) 適用薪資制度不同，導致加班費和保障不同

在相同的工作環境條件下，因為薪資計算基礎不同，導致加班費的計算也不同，而且身分保障也不同，公務人員也沒有職業災害保障；公務人員本身不會因此而減少工作投入，或改變參照對象投入產出，不會迫使薪資高者要加倍努力。

本身就是國家考試進來的，不會去比較做多或做少，---但加班費計算基準不同，有勞保部分會加倍發給，另外公務人員並沒有職災保障（C1）。

(4) 業務量分配不均，欠缺適當的溝通性

在實務上工作分配要到達完全的公平是有難度的，尤其在職場上重視年資的深淺，通常在職等相同的同事間，資淺的同事會被賦予較多工作，因此工作分配的公平感考驗長官智慧；尤其長官在對於工作分配制度的建立，另外長官也須與部屬成員之間適度的交流，是長官在職場溝通上所迫切需要的課題；在賦予職等上「科員」更多工作的同時，也要反應在升遷、嘉獎或考績上等實質回饋性；然而基層公務人員本身在工作上，仍基於本身的職責達成要求。

沒有很公平，就覺得職稱來看，會覺得工作上應該是差不多的，對自己的分內工作，還是會盡力達到要求的範圍跟程度（D1）。

長官覺得科員應該要做很多工作，以薪水來看，留任人員（組員）薪水比我高很多，卻不用被賦予更多工作，很不公平（E1）。

我覺得工作分配上要達到完全的公平，我覺得是很難的（G1）。

(5) 具有未來前瞻性工作

公務人員可以在各機關間交流與歷練，選擇適合自己的工作場域；再重新回任勞工保險局工作，對於同職位間薪資的差距並非其主要的考量點，反而認為在勞工保險局的工作是具有工作上的專業性，可向前輩經驗的學習性，在不同的案件上具挑戰性，而對於個人目前在機關發展未來之前景性上，是主要考量的方向之一。

比較不公平，再回勞工保險局工作，我認為薪水非我的考量，因之前待的機關，工作內容比較固定沒變化性，我希望工作是可以有成長，可以有升官機會和工作小挑戰 (F1)。

2. 非公務人員對內部公平的知覺

(1) 量力而為承擔工作

非公務人員明瞭自身的敘薪與公務人員之間是有差異的，對於同事間相互幫忙，願意在其能力範圍內，願意多承擔工作量增加工作投入；但也認為目前是過渡期間的短暫不公平現象，會隨著時間人員漸漸的退休，而人員性質趨向一致性。

會視情況而定，在有能力範圍之內，會多做一點 (A2)。

目前機關人員，會隨著時間慢慢的退休，遇缺不補了，目前對高普考試進入會有點不公平，-----以後人力來源具同一管道，----會增加工作投入 (B2)。

(2) 受制於家庭與工作之間的平衡

家庭與工作間平衡是讓扮演的角色衝突最少的情況，讓家庭與工作之間能兼顧不失均衡；因此工作薪資的部分非其在意

的，只覺得目前工作量大，但基於家庭與工作間的平衡也必須適當的投入工作。

我不在意薪資的部分，但我喜歡這裡工作環境（指的是同事間）比較舒服的地方，現在面臨的問題是工作量太大，我必須平衡工作跟家庭的問題，所以不能太過於投入工作（C2）。

(3) 公平的感受是角度的問題

不同的人有不同思考的角度，按照職等來分配工作性質，依照個人的特質和能力會有不同的感受，具有積極正向與消極負向的個人特質和工作技巧的高低等，對工作的難易的看法於個人確實有不同的認知，端視個人從何種角度看待自身工作。

每一個單位的性質不一樣，即使是一樣的職等的人，本身工作就有可能有一定的差異，同一單位同職等的人，即使分配一樣的工作，但是對兩個人角度來看，也有可能不見得會覺得公平（D2）。

(4) 工作分配能適材適所

勞工保險局是典型的政策執行機關，長期以來機關都有一套 SOP 運作模式，在工作分配時會以職位來考量，但機關改制後形成相同職等但薪資不同的困境，考驗長官的量材錄用的能力，如何依個人特質而賦予工作，讓願意承擔工作者對其未來有助益的承諾。

大原則都是公平的，目前的個人的工作都是長官來指派，且會因才來合理的分配工作（E2）。

我的待遇雖然比較高但我並沒有月退或教育補助，在薪水方面，我的科是有依職等的高低來分配工作（F2）。

沒有人會想要多做一點工作，但那個工作對我是可以學習和我的人生有幫助和成長的，會願意多做。（G2）。

(二) 與同行或朋友之外部公平感

1. 公務人員對外在公平的認知

(1) 公務人員的薪資穩定且生活品質較佳

公務人員的薪資收入穩定，不受市場波動或受重大事件（如經濟循環或 COVID-19 疫情因素等）進而影響就業與否；且由於工作機會穩定能自由調配下班後時間，從事相關活動，可兼顧工作與生活之間的平衡；雖然同儕的薪水高但是生活品質會比較差，是因為工作壓力與工作時間的差異。

其他同學薪水高，但我的工作可以準時上下班，我的生活品質比其他同學好 (A1)。

(2) 薪資水平優於市場行情

公務人員算是對經濟生活壓力上較無後顧之憂的行業，對於相同的行政事務性質工作是具有良好的薪資條件及職場工作環境，工作壓力比外在就業市場低；公務人員若與具有工作專業性行業相比較，專業性行業其薪資高但工作壓也比較大；而且從事行業性質不同，有不同的挑戰性與專精性，其薪資的行情也會有所不同。

外面工作若是行政事務性質是較低薪制，若是業務性質有各種創造財富的可能 (B1)。

我覺得這裡的工作跟外面的就業市場下，薪資有比較好 (D1)。

沒專業的話是比外面薪資高，但是像我之前讀 OO，同學在私人企業工作的薪水都比我好。但勞工保險局跟他們比工作輕鬆許多 (E1)。

我的薪水跟外面的就業市場的勞工，薪資的部分比較高，工作的穩定度高 (F1)。

就我個人而言我覺得這個薪資來講當然是比外面就業

市場來得好 (G1)。

2. 非公務人員對外在公平的認知

(1) 可兼顧工作與生活之間的平衡性

公務機關原則上工作時間固定，可以朝九晚五，星期例假日原則上不用到機關加班，在工作方面壓力較低，下班後不用擔心工作上的事務。

目前的工作上下班時間固定，穩定薪資，下班後就不用擔心公司裡面的事，假日也不用加班 (A2)。

(2) 就業具穩定性，被資遣風險較低

在公務機關的工作起薪高於一般的私人企業，在穩定的薪水下，安定的工作環境不容易被迫離職和相關福利（如升等、加薪、獎金、津貼補助等）完整，即便是相同的薪資水準，公私部門在工作上所承受的壓力程度不同，公部門的非公務人員其壓力也低於一般的民營企業。

公務機關所處的環境比較單純，外面的就業市場它的壓力有業績或者利潤等的壓力，是公務機關跟一般外面就業市場無法比較的 (B2)。

我現在的工作性質在外面不容易找到相對等的工作來做，所以說比較難判斷不好-----，所以只能留在這裡 (D2)

勞工保險局的薪資待遇比我在外面的就業市場有保障，較安定 (E2)。

我同學是銀行經理，他們的薪水和我差不多，但是他要承擔的業績承受的壓力是很大 (F2)。

公家單位會依法令規定，私人公司可能薪水高但要承擔更多責任付出更多時間與心力，兩相權衡的話，我不會後悔選擇在這裡工作 (G2)。

(三) 以自己經驗之個人公平

對勞工保險局實施的薪資雙軌制，就個人而言仍具有公平感，因新人進入機關有一段適應期，而且對於業務上的工作技能是需要時間加以熟悉的，獲得實務上的工作經驗是無法以金錢衡量。雖然機關的工作量大，但專業分工細，在處理業務上累積相關經驗後，會覺得工作容易，且有其他同事可在工作上互相討論交流。

1. 公務人員對個人公平的認知

(1) 薪資待遇「不能」表現出個人工作表現和貢獻

目前的工作內容與工作業務單純，無法直接感受到個人的工作能力的差異，而在於能否快速進入工作狀況，且無法直接反映個人工作表現，又薪資在一般的公務機關亦無法反應職級與官等之間的貢獻關係；另外是基於工作上對自身的信心與責任感，而認為自己工作表現與貢獻與薪資相符。

我的工作表現並沒有比較出色 (A1)。

人員的工作能力及內容都沒有差異，工作有長官適才適所的指定 (B1)。

我覺得我的薪資所得在反應在個人的工作表現上並不是非常的明顯；薪資跟個人職級跟官等的貢獻反應並不明顯 (D1)。

我覺得個人表現而言無正相關，我覺得比較像機器人；一般公家單位應該都反應不出來職級跟官等的貢獻 (G1)。

其實相同的職等的薪資都一樣，我做得比較快或認真其實我覺得分不太出來，每個人的工作方式不一樣；對自己的工作能力很有信心，責任是將自己的工作做好 (F1)。

(2) 目前薪資待遇「可以」反映個人工作表現和貢獻

公務人員對目前現況之薪資滿意和現在工作內容具有相關性，進而表現在工作與貢獻。

我覺得現在的官等職位對比現在的工作還算符合 (E1)。

2. 非公務人員對個人公平的認知

(1) 薪資待遇「不能」表現出個人工作表現和貢獻。

就工作上的性質與內容，有時不容易從表面上看出工作表現，有可能是長官的因素會影響個人的表現，遇到好的長官讓自己的工作學習力與戰鬥力大大的提昇，反之會讓個人沈淪的一面表現出來。

在這邊工作薪水，很多事情是表面上看不出來，可以反映個人的工作表現，有時候還會因為長官等等其他的因素影響表現 (B2)。

我覺得薪資待遇不行反映我的個人工作表現及個人的職等官等的貢獻 (G2)。

(2) 目前薪資待遇「可以」反映個人工作表現和貢獻

對於目前工作上所領的這分薪水值得我在工作上所付出與貢獻，乃是基於個人的工作內容與職等，對於個人的工作態度與品質有信心。

在目前這個單位來說，我覺得薪資不會低於工作付出 (A2)。

目前的薪資狀況來講的話，工作內容算是可以反映出來我個人的貢獻 (D2)。

目前的工作大概就是依你的職等不同，來負你該負的責任這樣子 (E2)。

我認為我的工作態度及工作的程度品質對得起我的這一分薪水 (F2)。

第二節 公共服務動機對薪資雙軌制不同身分成員之影響

對於公務人員與非公務人員，兩者之間的不同身分在公共服務動機上的感受（如表 4-1），以下分別歸納兩者之間的不同看法。

一、公共服務動機

告別官僚迎接顧客導向的時代來臨，公務人員的職業特性是以服務民眾為主，對於政策的執行需要接受來自四面八方的批評與指教，在面對內外環境的氛圍要有高度的情緒商數，更需要有公共服務的工作熱忱動機。

二、公共服務動機的四個構面

（一）吸引公共政策的制定或對於實際工作上所遇到問題提出意見或解決方案

勞工保險局是專業分工的業務執行機關，對於公共服務於吸引公共政策的制定動機，受訪談對象認為自己是基層的第一線公務人員，對於吸引公共政策的制定感到不切實際。若將原問題換個問題問，對於實際工作上所遇到問題提出意見或解決方案，受訪談者表示願意對於業務現況的問題，持續提供建議，供機關本身參考。

1. 公務人員對吸引公共政策的制定或對實際工作上所遇到問題提出意見或解決方案

（1）「不會」吸引公共政策的制定原由

A. 對政策無感，政策是遙遠的距離

對於在單純的工作環境中，對於吸引公共政策的制定，受訪談者表示對於政策制定是遙遠的距離。

目前工作機械化且單純，沒有對政策有看法（A1）。

面對整體機關運作與相關公務上的知識，都是從做中學，對相關業務問題基本上詢問有經驗同事可快速解決，期待在機關工作一段時間後，習得業務相關經驗，對於現行業務問題能提出更精闢的建議。

對於實際工作問題，因為基於工作經驗年資的關係，碰到問題的時候，求助於人反而簡單迅速，我不會提出意見或解決方案 (A1)。

B. 基層執行者面對政策制定與依法行政中糾結

政策制定是上級機關的權責，執行機關的公務人員僅能依法行政，在遇到相關問題，會提請上級機關釋示；而且政策的制定需要相關的知識，公務人員本身對於自身的政策制定能力，審慎的表達缺乏相關的專業知識，深怕制定出不嚴謹的惡法或錯誤的政策，讓執行機關陷入執行與行政裁量的困境。

執行機關，依法行政 (B1)。

勞動政策的制定屬於勞動部權責，我們是執行單位，他們說什麼，我們就做什麼 (C1)。

沒有想要訂定相關的政策，因為我們是執行的機關，大部分工作內容是依據標準作業規則去做執行 (D1)。

另外受訪談者表示若於工作上遇到相關問題時，都樂於提出工作上的創新案或對工作問題向長官提出建議，讓業務得以順利的進行；更有受訪談者將其自身實際幫助他人的過程加以分享。

對於實際工作上所遇到問題，會提出工作建議，會先向 1-2 位資深的同仁，請教做法，如意見相左，會請示主管裁示 (B1)。

對於實際工作上所遇到問題希望主管能接受建議將 0000 化，節省大家的工作時間 (D1)。

對於實際工作與同事間是否會相互幫忙，自身實際幫助他人經過，無意間知道，委外的員工權利上的受損，幫他就是爭取他權益，請政風的同事幫忙去做調解，讓他得到應得的權利 (F1)。

對於實際工作上所遇到問題改進的地方會想要去提出改進方案或建議給長官的知道 (F1)。

C. 政策太過繁雜

對於民眾期望走向大政府，相對的政策制定也會多，而身為執行機關在配合政策的同時，會覺得因為政策太繁雜而感到困擾；

我覺得原本的政策已經很繁雜，不會要制訂公共政策 (E1)。

另外受訪者對於同事之間工作上的互助，會端視實際所發生的情況而選擇被動性或主動性協助。

業務上比較熟同事會主動去幫忙，其他同事只要主動來找我才會幫忙 (E1)。

(2) 「會」吸引公共政策的制定在於「長官具勇於任事的 DNA」

公務機關的公務人員面對積極正向的長官，總會激發個人潛能，進而勇於表達個人的創新意見或吸引政策制定的想法。

制定政策是很大的學問，在於勞保老年給付重大的問題，具有挑戰性，有許多專家學者提出來許多方案，是一個遠大的目標。我提出應該也不會受採納，這個議題是沒人想碰；主管若願接受改革的措施的話，我會勇於提出 (G1)。

另外基於人際互動，對於同事之間也會相互的幫忙，畢竟職場是群體縮影的一部分，能展現工作表現的小角落。

我覺得在工作上同事之間相互是應該的，我會伸出援手幫忙 (G1)。

2. 非公務人員對於吸引公共政策的制定

(1) 「不會」吸引公共政策的制定原由

A. 感到熱情與衝勁被時間侵蝕

認為吸引政策的制定是徒勞無功和枉費心機，是件吃力不討好的事，乃是其於服務相當的年資經驗後熱情與衝勁會隨著時間被侵蝕無存，而工作場域又處於溫水煮蛙的環境，漸漸失去向前動力的個人感受。

不太願意會吸引政策的制定，我覺得是吃力不討好的事，公務人員的任職薪俸等制度受到保障，就算做太好，也不會對你本身的考績有太大的影響，要提升那個服務動機是有限（A2）。

另外有關對於實際工作上所遇到的問題和同事間的互助，受訪者表示會提出意見或解決方案與同事之都會相助幫忙。

對於實際工作上所遇到問題會提出工作建議，但大家會透過投票表決的結果來決定是否要採納你的意見（A2）。

B. 政策制定是專業性問題

在專業化的韋伯官僚體制中，服務於精細分工需要專業知識的執行機關，受訪談者皆表示對於政策制定是門外漢，認為政策制定者須有高寬度的專業視野與角度，而認為自己並不適當。

我覺得公共政策沒有辦法讓個人去做，因為他可能會涉及到非常多的面向，然後需要很多有相關經驗的人是去討論出來的一個做法（C2）。

覺得我沒有那種企圖心到想要制訂相關的公共政策，我還沒有寬廣的視野，高度也不夠，不能看到全面性的面向；自己真的能力不夠，其實沒有獨到的見解（G2）。

另外有關對於實際工作上所遇到的問題和同事間的互助，受訪者表示同事間具有互相合作的文化，顯示辦公室的組織氛圍相當的良好。

同事工作上當然會盡量協助，因為有彼此互助合作的文化 (G2)。

C. 政策太多

受訪者認為政策太多，不需要制定更多的政策；因為相關的政策已經很多了。

我覺得目前來講是還好，沒有需要再多增加 (F2)。

另外問對同事間的互助，表示同事間都會互相幫助，在同事不在座位時會接聽民眾的電話並回答問題。

同事之間會互相，我們會代接電話或不在位子上同事，對民眾相關的問題我們都會接電話代為回答 (F2)。

(2) 「會」吸引公共政策的制定原由「願意為國家盡一己之力」

對於吸引公共政策的制定在有機會願意嘗試，盡己力之圍範而無愧於心，就能順勢而為之利他動機；更有受訪者直接提出勞退給付的相關概念及想法的公共政策。

我有機會或能力願意 (B2)。

現在勞保最大的問題是基金虧損的問題，他的損失很難平衡，但是勞保是一個社會保險而且具有強制性，政府應該就是要最後給付的責任，我會從這個方向去做 (D2)。

我覺得能夠參與公共政策制定也是蠻不錯的。

另對實際工作上所遇到問題提出意見或解決方案，受訪者表示會提出看法及意見供主管參考。

實際工作上所遇到問題會提供看法及意見，供主管多方客觀的參考 (B2)。

另問對於同事間的互助，受訪談者表示同事間會在業務上互相的支援及對個人業務上個案處理相互討論。

同事之間業務互相支援同事之間都會互相的幫忙，然後有業務上的需要的話都會互相來探討這樣子 (E2)。

(二) 公共利益承諾

在幕僚單位與業務單位服務有明顯的不同，幕僚單位主要以服務機關內的同仁為主，對內部同仁的後援，能幫助到同事解決問題也是公共利益的一環，在幕僚單位相對於業務單位其公共利益的想法會比較薄弱。

1. 公務人員對於公共利益承諾

(1) 就個人工作內容無法體會抽象公共利益承諾的價值

對於公共利益承諾在個人工作上無法積極的感受，只覺它是大愛，以小我的立場在於把工作簡單化完全，至於對公共利益承諾對個人而言是個抽象名詞。

目前工作無法體會到主動積極，今日事今日畢的工作內容無法感到公共利益 (A1)。

個人對公共利益沒有承諾 (D1)。

我覺得不會，我沒有那麼大愛，我現在就只覺得能夠簡單的做好工作就好了，公共服務沒有多想 (E1)。

(2) 以公共利益承諾優先

在公部門服務當以公共利益承諾為首要奮鬥目標，是公務人員應有的職責，而負有對服務民眾的公民責任，期望由己身做起，進而推己及人的工作氛圍團隊。

自以公共利益為基準 (B1)。

在工作期間的話，我當然會願意去為了公共利益須奮鬥吧，那當然他也是一個我的工作責任部分 (F1)。

我覺得公共服務是公民的責任且有意義，我覺得不應該是有我自己去奮鬥，應該是有全民或者是全勞工保險局的同仁一起做奮鬥。我覺得服務民眾來說應該是應有的公民責任，我會從我自己本身開始做起 (G1)。

2. 非公務人員對於公共利益承諾的看法

(1) 對於公共利益承諾的字面上意義無感

對於公共利益承諾的字面上意義沒有太大感覺，只覺得在工作上負起應負的責任，領取應得的薪資，仰不愧於天，俯不愧於地。

沒有太大的感覺 (A2)。

我覺得不懂什麼公民責任，我覺得拿多少錢做多少事，不能說拿錢不做事或擺爛，我覺得這樣子是不對的，我只是想要對自己負責 (G2)。

(2) 以公共利益承諾為基準

提供打動人心的公共服務給民眾，在實務上對於勞工的公共利益承諾，應修法以藍領勞工為主要對象，在於保護較弱勢的勞工，不然一切只能依法行政。

既然在這裡服務就必須好好的把工作做好，把服務的對象的問題解決這才是對的 (B2)。

個人覺得政策應該著重在保障藍領勞工，因此應該在政策上和立法上稍加修正以符合公共利益，目前僅能依法行政 (C1)。

我們的立場依照法令的規定來做，那衡量的空間很有限 (D2)。

我覺得能參與公共服務的話是一件非常好的事情，我覺得好的公共政策是值得每個人都去推動的和付出 (E2)。

我覺得我的主動關心，中小企業會有勞保的觀念 (F2)。

(三) 同情心 (或同理心)

同情心是公務人員個人本身所具備良善的本質，能發自於內心瞭解民眾的感受。對於同情心與同理心不易真正的分辨，對於時常接觸民眾的基層人員會以同理心一詞來取代同情心，較易表現在業務工作的執行。

1. 公務人員對於同情心 (同理心)

(1) 在行政裁量上不能有同情心

對於民眾申請的案件，一般承辦人會依法行政，因為每位被保險人在申請給付的人都會訴說本身的處境或遭遇故事；至於同情心只能放在心裡，但不能影響到行政裁量。

同理心憐憫心對於民眾搞不清楚狀況，對自己的生長環境感到慶幸 (A1)。

對民眾的申請，對於是少拿或給錯，在法條機制對民眾補救措施 (B1)。

一切就是照著規定，不能因為我個人覺得他比較可憐就對他放寬。而且通常民眾都會來反應說他很可憐，每一個人都說他可憐，就也不會特別覺得哪些人特別可憐 (E1)。

(2) 設身處地的同理心

以同理心站在被保險人的角度去思考與感同身受的心，並在業務執行上讓申請人儘快拿到錢。

一般承辦人員都是會有同理心，想要趕快讓勞工拿到錢! (C1)。

在處理民眾的事物上基本上還是會以同理心去做思考跟考量 (D1)。

另在業務上的同理心，看到一些檢舉人的案子，怎麼會有這麼可惡的投保單位，想說可以幫他多做什麼，可以為他要去做爭取 (F1)

對民眾有同理心 (G1)。

(3) 有同情心，但本身職責無法使力幫助

在業務上的過程，常常有無助人來請求補助，但是對於本身的業務範圍，實在無法給予實質的幫忙，只能提供相關建議管道，讓他試試看是否符合其他機關的申請條件，得到真正的實益。

我會有同理心，之前在其他機關接受是失業申請補助的部分，遇到受刑人找不到工作生活困頓，我也沒能力幫，會覺得於心不忍，沒什麼能力幫到忙 (F1)。

2. 非公務人員對於同情心

(1) 以同理心去做思考跟考量

對待被保險人以同理心和十二萬分的熱忱來解決其實際問題的疑惑，儘量讓其在單一窗口就能解決問題，減少轉接電話的等待時間。

碰到勞工朋友問到一些問題，我們0000同仁們都想盡辦法幫助他，告訴他如何申請補助申請給付等等 (B2)。

勞工民眾會打電話來詢問問題，.....我會先聽清楚勞工民眾他想要知道的是什麼，盡量在自己的能力的範圍去解答 (D2)。

具有同理心對每一位民眾，我們都會抱著十二萬分的熱忱，希望把工作都能夠做好，我幫他服務 (E2)。

有同理心，去對員工的跟投保單位有完整的處理方式，而不是單純他問我答，畢竟我對於這方面的業務我知道應該如何去一個圓滿的處理（F2）。

(2) 停留在心中的同情心與同理心

久任其職通常同理心會被民眾的不理性情緒腐蝕，使自己的熱忱消失殆盡，在此時同情心只是想想而已。

會覺得他可憐，不太會主動幫助。他是可憐就是想想而已（A2）。

想幫助人群熱忱後來接觸太多案例之後，就真心換絕情的機會比較多，是想要盡量的寫著去爭取到他所申請的部分或者是盡量看看能不能就是針對他爭取到最大的補助，但是當事人若無法順利取得所期望的補助就會很多的言語跟情緒上的攻擊你，已經很盡心盡力的在幫他，他並不知道你這麼盡心盡力，他也覺得很不滿足（C2）。

(3) 油然而生的同情心

對於弱勢會情不自禁產生同情心，覺得社會並沒有給真正需要幫助的人管道與資源，但礙於業務上法令限制，只能依法行政。

我非常會同情弱勢的人，我覺得社會是保障聰明人，但是沒有給弱勢的人好的資源，在做強制執行，真的是情有可原，可是礙於法令限制，我們只能依法行政（G2）。

(四) 自我犧牲

對於自我犧牲之構面，受訪談者認為在執行機關工作，對自我犧牲的問題一般人會覺得是佛家修行的境界，因此將題目改成跟個人相關的問題是，若無法請領加班費是否仍然會將工作完成，對此基層的公務人員仍會在沒有加費情況下將工作完成，乃是基於工作責任感，但也犧牲家庭生活與工作之間的平衡。

1. 公務人員對於自我犧牲

(1) 有從大我去考量

公務人員個人會從大我的方向去做考量，以民眾整體的利益為考量。

從大我去考量 (B1)。

(2) 嚴守個人分際

在國家社會處於承平安定的狀態下，在「大我」之前，對「小我」的基層公務人員，維持家庭的基本需求和承諾也是社會安定很重要的來源；基層公務人員會以身作則，自律分際並奉公守法。

沒有自我犧牲的精神，只想做好分內的事情，以自己為中心 (A1, D1, E1, F1)。

我覺得在工作上能多付出是沒有問題的，但我覺得公平性是很重要的，在工作的負擔而言 (G1)。

對於加班沒有加班費，公務人員基於責任感，仍會將工作完成，犧牲個人的下班後時間或是將家庭生活的部分時間奉獻給國家。

對工作上的責任，即使沒有加班費也是會盡力把工作做好，或將工作處理到一個段落再結束 (C1, D1)。

工作沒有加班費會把工作完成，我會安排時間把自己的工作做完，沒有加班費仍會完成工作 (E1, F1)。

沒有加班費若我覺得工作具有挑戰，具有專業性，我願意在沒有加班費的情形下完成這個工作 (G1)。

2. 非公務人員對於自我犧牲

(1) 有具有奉獻精神

將工作完成為己任，對於是否有加班費並不是很在意，只是單純想要把工作階段性任務完成；會將公餘的時間多奉獻給國家。

當然很願意多做一點，工作沒有加班費也沒關係，也不會那麼的計較（B2）。

我們常常做這種事，都是自己留下來，把事情做完就走（F2）。

(2) 為五斗米折腰

在工作上做得好壞與否和工作考績不具關連性，有不公平認知；個人對於家庭承諾和角色扮演也要到位，還是衡量利害得失的孰輕孰重。

不會對國家想要犧牲小我完成大我；因為工作上的必要就算你做得再好你的考績也是照輪。（A2）。

我有兩個小孩，沒有後援的人力去支持，一直在加班，無法處理孩子的問題（C2）

就我工作來說，大概不大可能，因為自己的犧牲去爭取到任何人的（D2）。

老實說我覺得我沒有那麼偉大（G2）。

對於沒有加班費，認為對於自己可在工作時間內完成工作的信心，對於加班沒有加班費認為是不可能接受的。

工作上加班沒有加班費，在上班時間會把工作完成，如果真的非要加班到還是要領加班費，實際現況來講倒是沒有發生過，工作超過不領加班費不太可能（D2）。

對於加班沒有加班費，認為短期可以接受，若長期會有受壓榨之感，另外要加班是迫於不得已，工作在下班半小時前即會關掉所有空調，因此加班是身心煎熬的苦差事，所以加班是基於責任感。

可是如果長期的話我可能比較不能接受，短期可以 (E2)。

沒有加班費，其實我沒有很喜歡加班，是因迫不得已，可能公事一定要交出之類的才會加班，就是責任的因素居多 (G2)。

第三節 薪資雙軌制度對工作態度影響

對於公務人員與非公務人員，兩者之間的不同身分在工作態度上的工作滿意度，工作投入，組織承諾感受（如表 4-1），以下分別敘述兩者的看法。

一、工作滿意

（一）工作滿意

受訪談者對於在勞工保險局承辦業務工作與壓力共舞，但對工作滿意度持平的態度，工作方面仍依序完成。整體工作滿意可藉由代表性員工的影響力提昇全體滿意度。對於外在的工作滿意以工資與福利的滿意高。對於個人內在的工作滿意低主因在於生活重心是家庭；而內在滿意度高的原因在於有其他機關歷練。

1. 公務人員的工作滿意

(1) 工作滿意太高，會影響工作表現

對於工作滿意度高乃是由於自己在工作表現上不需要太過於額外的付出心力，以保持現狀為滿，認為自己只要完成分配工作即可，因為薪資待遇也不會受工作表現影響。

對工作喜歡的程度是 100 分，工作表現只有 50% (A1)。

(2) 滿意工作現況，具有學習性

對於目前的工作現況可以學習以往不同的業務內容，且基於個人的樂觀進取的態度，可以樂在大量的工作中，接受不同的挑戰與任務。

我是認真，積極，正向的人，滿意自己的工作態度，認真學習新事務。(B1)。

我對我在工作上的滿意度，應該是還不錯還可以(D1)。

我覺得其實工作內容我是還算滿意的，雖然說工作量比之前機關多(F1)。

(3) 良好的工作分配制度和氛圍

對整體工作滿意度高在於薪資待遇佳且下班後可以擁有自己的時間；所屬單位有完善的工作分配制度；工作環境有良好的組織氣候，同事和長官都可針對工作問題加以討論的工作氛圍。

對整體工作到滿意,現在薪資滿意,完成工作可以做自己的事(A1)。

整體而言還算喜歡在這裡工作，工作多，但有標準方式處理，有問題也有同事討論，長官可以給意見(D1，F1，G1)。

2. 非公務人員對工作滿意

(1) 具幸福感的單純工作環境

長時間在相同的工作環境下，與同事相處的時間都比和親朋好友在一起久，會累積情感，同事間人際網絡相對單純；工作壓力也會視案件性質而定；長官在調配工作時，原則上會尊重當事人的意見；對於能在勞工保險局服務民眾在職業生涯是很有意思的，是值得驕傲的；是符合個人的個性的工作性質，就整體工作滿意度是相對高的。

對單位工作相當的熟悉，目前這個工作薪水比較高比較付出少且薪酬跟福利很滿意 (A2, C2, E2, F2)。

很榮幸能都在這邊工作也很開心還在這裡工作能夠為大眾服務，這是職場生涯的一種經歷 (B2)。

遇到棘手的案件壓力會比較大，同事都蠻好相處的，長官也不會太差 (C2, E2, G2)。

整體而言，我喜歡在勞工保險局這邊工作，就算是蠻符合自己的個性 (D2, F2)。

科長要調配工作時候，都會詢問當事人的意願，並且尊重當事人的意願 (E2)。

(2) 敬業樂群下的知足常樂

對工作是敬業樂群，薪資福利是知足常樂，專心在工作上讓腦筋更為靈活，遇到數字更能讓人動起來，每日戰戰兢兢的謹慎的工作。

對薪資、福利，這些都覺得非常滿意也很知足常樂 (A2, B2, E2)。

喜歡在勞工保險局工作專心在工作上，解決一些同仁和自己碰到的問題 (D2)。

我很喜歡專心的工作，而且都是數字背讓你動起來，比較不會失智 (F2)。

二、工作投入

薪資雙軌制不會影響到工作投入，勞工保險局的成員會以自身的責任感完成工作。但工作投入會受到久任其職與長官的領導行為而有所影響。

(一) 工作投入

1. 公務人員在工作投入方面

(1) 具責任感的工作場域

公務人員薪資在相對低的情形並不影響工作投入，對於工作上努力累積經驗，以積極的態度將本身工作做好，培養自我的核心能力與正確的工作價值。

雙軌薪資制度不會影響工作投入，就覺得要盡自己的本分，把工作做好 (A1, B1, C1, D1, F1)。

(2) 長官是完美主義者，會影響工作投入

長官要求完美，部屬將工作做的愈好，工作就會被無限上綱的被延伸，因為長官的要求只有你能達到，事情就非你莫屬了；會導致部屬的工作投入愈來愈少，因為在公部門工作，任勞任怨不保證記功嘉獎、考績、升遷有你的分，套句流行用語只不過是個便利貼工具人。

我的工作投入度愈來愈少，我現在只想要做得越少越好，因為做得越多永遠都會被延伸到更多，需要做更多事情 (E1)。

(3) 久任其職會影響工作投入

久任其職通常會具有本位主義，工作上通常會以工作輪調加以改善這樣的缺失，勞工保險局因改制後耽心楚材晉用流動過於快，導致單位的人員可能都是新手的狀態而取消此制度；然而工作輪調制度優點增加工作的富豐性和開拓個人對機關的全視野，讓喜歡挑戰者在不同科或組歷練不同的工作性質。

我覺得對我的工作投入沒有太大的。我覺得跟我的樂趣不應該僅僅只有工作而已。我覺得就是不斷的挑戰接受不一樣的業務，不能在同個位子上待太久 (G1)。

2. 非公務人員對於工作投入

(1) 機關變革身分不變

機關的變革但其身分、薪資、福利等其他不變的情況下，認為自己的工作投入不會改變，對工作負責做好它，不想其他的事情了。

因為我的身分就算組織變革後，我的薪資也沒受到影響，所以對我的工作態度與投入也沒有影響（A2，B2，C2，D2，E2）。

我只是想要對工作負責，把它做好就好，我不會去想其他的事情。（C2）。

(2) 升遷無望失去動力，影響工作投入

發現自己處在升遷無望，工作沒動力的處境，在新舊制度過渡期，後輩升遷的比自己更快，認清事實後就謹守個人本分，做自己該做的事。

反正升遷無望，而且我也快退休了，那我就是做我該做的（F2）。

(3) 情緒智商 EQ，影響工作投入

除了薪資外，影響工作投入的因素也包括自身在分工的工作小組的和諧性，與長官的互動關係，另外於服務時被民眾挨罵也是工作的一部分，對於自我的情緒管控，是一項公門修行的好功課。

我覺得對工作投不投入對我來說，更重要因素在這個團體的氣氛和諧度，長官感受到你的付出，工作的內容有趣，或被民眾罵，比薪資薪雙軌影響我更大（G2）。

三、組織承諾

（一）情感承諾

1. 公務人員對於情感承諾

(1) 工作受前輩照顧

在工作上受到大家的照顧，讓工作能儘快上軌道，且在工作上的上能交到好的朋友；工作場域具有濃厚的人情味宛如大家庭中的一分子，而且在這裡工作也比較符合自己活潑的個性，希望往後的職業生涯能在這兒渡過。

受大家關照，有得到好的朋友 (A1)。

目前職業生涯是在勞工保險局這邊的工作會覺得比較適合我的個性，會把他當成為往後的職涯目標這樣；我就是因為這邊有濃厚的人情味，所以我覺得在這邊工作，自己覺得很愉快的事情 (F1)。

(2) 對工作認同感

對於職業性質的認同感，目前的職業生涯規劃就在這裡，若商調到其他機關薪水也相同，對於這裡的工作環境和工作內容具熟悉度，若調任至其他機關一切還要重新面對新的人際關係和新的工作內容，一切都要從新開始。

感謝國家給我工作所以對組織有歸屬感，做好每一天的工作 (B1)。

我還蠻喜歡目前的工作，所以我的認同感算高；目前沒有打算換其他的單位，目前沒有其他的生涯規劃。(C1)。

勞工保險局而言我的認同感當然很高；我覺得目前留在勞工保險局的主要還是在於薪資，至於工作的專業性以及專精認同度來說的話比較不足 (G1)。

(3) 與直屬主管互動關係決定去留

工作上與直屬長官互動頻繁，工作內容繁雜，若主管只管瑣碎的小事，或針對性的盯住某人，會常常為細節感到無力感，本身的工作內容就已經夠多，還要注意和長官互動的眉眉角角，這些就足以令人傷腦筋。

沒有什麼認同，因為工作的內容多項繁瑣及瑣碎
(D1)

當然沒有在勞工保險局渡過職業生涯，我只要再讓我
看到其他機會，我就會馬上調走；而且外包和正職中間有
很大的鴻溝。(E1)。

2. 非公務人員的情感承諾

(1) 渡過職業生涯

一般具有可替性質的工作，到了一定的年齡會有年齡生涯
危機，在機關工作則較少有年齡歧視這種情形出現，且被機關
資遣的機率低，工作具有相當的穩定性。

會做到退休，因為我在私人公司待過，還是公家機關
好(A2)。

因為年紀大出去找不到工作，我用的薪資制度待遇不
差，所以就是會想要留局(勞工保險局)(G2)。

(2) 職場歸屬感

對工作本身的認同高，把工作順利的完成，在職場和大家
如家人般好好的相處，就是最佳的職場歸屬感。

因為這裡像我的家，我會留在這裡，我也希望一直留
在這裡也沒有想要打算去別的地方(B2)。

自己對本身的工作具有相當的認同性。(C2, D2)。

勞工保險局是一個大家庭的話，每個人都非常的和諧啊!
(E2)

(3) 人際關係改變

大部分的人際關係都在職場上建立的，和退休同事會生
活在不同的軌道上，和新同事會有話題上的差距，在場職上僅
維持同事之間的和諧關係，不會更進一步交流，會覺得有空洞
感。

對勞工保險局有歸屬感沒有很強烈；我會想提前退休，對勞工保險局人事物，因為同事慢慢的都退休而沒有感情；沒有辦法像我們當初的那一種改革感情革，跟新同事因為交流的情況會比較少，但是同事之間還是維持和諧 (F2)。

(二) 持續承諾

1. 公務人員

(1) 暫時的階段性工作選項

本身對職業有更上層樓的生涯規劃，就現階段的目標是考取高考，有助於未來的前途，留在勞工保險局是最好的選項了，若離開這裡會打亂我目前的生活步調。

對留在機關有義務感；準備高考為現階任務，留在勞工保險局是好的選項 (A1)。

(2) 實現個人職業目標的地方

在行政機關的成員身分有具公務人員身分的勞工、公部門契約人力的純勞工、常業文官之多元身分在同一機關工作，在從事相同工作的過渡時期，是一種經驗，是學習，是挑戰，也是機會，從中實踐個人的職業目標。

願意在勞工保險局工作至退休 (B1)。

目前沒有打算換其他的單位，至於會待在勞工保險局多久不知道，目前沒有其他的生涯規劃。(C1)。

我的感覺是留在勞工保險局比較是我想要的工作 (F1)。

(3) 重新學習曲線

離開是要放棄原本的舒適圈，多年工作經驗值的累積，重新開啟學習的旅程，透不同的工作展現個人能力價值，讓自己有成長的機會，不讓心裡有委屈，在個人的個性上喜歡與不同工作特質的人接觸，邁向更美好的前程。

我原本就想回鄉機關服務。我要離開這裡，主要是來自於長官的壓力 (D1)。

我一直都很想要調走，有應徵到其他機關，我本來要過去，被長官慰留下來，卻沒有換業務還增加業務 (E1)。

2. 非公務人員

(1) 跳槽會付出高昂成本

在這裡累積的年資，若離開勞工保險局所付出的成本太高了，因為其它地方無法提供我比現在更好的薪資福利，且同事間也好相處，若離開這裡一切都要重新開始。

會做到退休，還是公家機關好且同事之間也很好相處 (A2)。

除非我已經準備好要離職或經濟條件允許下；不然我會一直待在待到退休為止了 (E2)。

(2) 缺乏其他可替代性的工作機會

相對於私部門在公部門的工作保障性和薪資穩定性高，對工作者的家庭成員也具有生理和心理上的安全感及安定力，會提昇本身及家人基本的生活品質水平。

自己現在就是找不到比這裡更好的工作。因為我對家人的義務和心理上的穩定在這個工作，我會擔心被裁員之類 (D2)。

我的需求最重要是勞工保險局他的薪資，可以讓我的生活維持很好生活品質 (F2)。

(三) 規範承諾

1. 公務人員

(1) 對機關的職業道德承諾

對於公務人員在社會環境受到高道德標準，因此對於個人職業道德也會以高標來律己，對於服務基層民眾的執行機

關，有人避之唯恐不及，有人卻甘之如飴，這就要看個人的屬性特質了。

我覺得是為服務的公僕，希望工作至退休（B1）。

我的感覺是留在勞工保險局比較是我想要的工作（F1）。

(2) 轉換工作受承諾束縛

機關人員之間的交流受到忠誠的束縛，但機關人員的交流可使機關成員具有多元角度和視野，若以道德帽子扣住，就失去了交流的意義。

如果考上高考希望再分發到勞工保險局（A1）。

我覺得可能是對薪資比較忠誠。我覺得轉換工作，這不應該是用道德來做評量的，有沒有責任而言，我覺得只要坐上這個位置的人，就有這個責任做好這個工作（G1）。

2. 非公務人員規範承諾。

(1) 對機關內在承諾

對於所處團隊成員間工作高度的合作，彼此有團隊默契，對同事的滿意高，會容易有內在的承諾感；在任何單位服務的當下對服務的單位忠誠是職業道德，若有機會前往更適合的其他工作單位，應該沒有所道德的問題，畢竟人往高處爬。

會做到退休，還是公家機關好且同事之間也很好相處（A2，B2，D2，G2）。

我覺得是要忠誠啦，對任何一個工作的服務單位都是要忠誠；你的能力許可，另外一個工作你更嚮往的話，我覺得是沒有不道德這種觀念啊（E2）。

(2) 受機關義務感的束縛

在感情上對機關負有責任，若離職會打亂目前的生活方式，會是一輩子想待到退休也捨不得離開的地方。

是有一分責任跟一分義務，會做到退休 (B2, G2)。

表 4-1 公務人員與非公務人員想法之對照

人員 構面	公務人員	非公務人員
吸引公共政策的制定	(1)「不會」吸引公共政策的制定原由 A 對政策無感，政策是遙遠的距離 B 基層執行者面對政策制定與依法行政中糾結 C 政策太過繁雜 (2)「會」吸引公共政策的制定在於「長官具勇於任事的 DNA」	(1)「不會」吸引公共政策的制定原由 A 感到熱情與衝勁被時間侵蝕 B 政策制定是專業性問題 C 政策太多 (2)「會」吸引公共政策的制定原由「願意為國家盡一己之力」
對於實際工作上所遇到的問題和同事間的互助	訪談七位同事,除了一位表示是職場新鮮人,目前無法提出任何意見或方案;其餘六位皆表會被動或主動提出意見或方案在工作上所遇到的問題。	七位受訪者皆表示,對實際遇到的問題皆願意提出參考意見或解決方案;且同事間的互助是職場文化的一部分。
公共利益承諾	1.就個人工作內容無法體會抽象公共利益承諾的價值 2.以公共利益承諾優先	1.對於公共利益承諾的字面上意義無感 2.以公共利益承諾為基準
同情心(或同理心)	1.在行政裁量上不能有同情心 2.設身處地的同理心 3.有同情心,但本身職責無法使力幫助	1.以同理心去做思考跟考量 2.停留在心中的同情心與同理心 3.油然而升的同情心
自我犧牲	1.有從大我去考量 2.嚴守個人分際	1.有具有奉獻精神 2.為五斗米折腰
加班沒有班費	1.仍會將工作完成	1.不接受 2.短時間可以,長期無法接受
工作滿意	1.工作滿意太高,會影響工作表現	1.具幸福感的單純工作環境

人員 構面	人員	
	公務人員	非公務人員
	<ul style="list-style-type: none"> 2.滿意工作現況具有學習性 3.良好的工作分配制度和氛圍 	2.敬業樂群下的知足常樂
工作投入	<ul style="list-style-type: none"> 1.具責任感的工作場域 2.長官是完美主義者會影響工作投入 3.久任其職會影響工作投入 	<ul style="list-style-type: none"> 1.機關變革身分不變 2.升遷無望失去動力影響工作投入 3.情緒智商 EQ 影響工作投入
情感承諾	<ul style="list-style-type: none"> 1.工作受前輩照顧 2.對工作認同感 3.與直屬主管互動關係決定去留 	<ul style="list-style-type: none"> 1.渡過職業生涯 2.職場歸屬感 3.人際關係改變
持續承諾	<ul style="list-style-type: none"> 1.暫時的階段性工作選項 2.實現個人職業目標的地方 3.重新學習曲線 	<ul style="list-style-type: none"> 1.跳槽會付出高昂成本 2.缺乏其他可替代性的工作機會
規範承諾	<ul style="list-style-type: none"> 1.對機關的職業道德承諾 2.轉換工作受承諾束縛 	<ul style="list-style-type: none"> 1.對機關內在承諾 2.受機關義務感的束縛

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

壹、對薪資雙軌制度接受程度高且對公平性的知覺低

本研究以「職位」進行配對比較法，完成七組配對，訪談十四位勞工保險局同仁，原本試以訪談後的量化問卷調查與質化訪談結果的相印證，但是因為量化問卷樣本數不足，無法將量化結果與質化訪談之歸納內容相互輔助，仍將量化分析結果放置於附錄（如附錄八），本研究以質化的訪談歸因呈現，機關成員不同身分受訪者對薪資雙軌制度的接受程度高且對於同工不同酬之公平知覺低，茲將研究結果分別敘述如下：

一、在薪資雙軌制下，機關成員並沒有明顯感受到不公平

長官領導風格多屬關懷型領導方式，由於勞工保險局長官大多由基層的承辦人員做起，在機關的歷練有一段相當時間，業務上具有高度的專業性，長官不會讓承辦人對工作內容自行摸索。與 Kim& Beehr（2020）研究發現領導行為可塑造組織成員的情感承諾相符合。

在同事關係方面，勞工保險局業務上採師徒制，會主動關心新進同仁，對業務上的問題給予幫助，有業務上經驗傳承及有固定的對象可詢問業務上的問題，同事之間也會相互分享工作上的經驗，讓新進人員能較安心於業務工作，職場上具有人情味且同事之間的關係緊密度高。

另外工作業務性質具高度專業性有標準的作業程序，一些例行性的業務，同事間工作性質極為相似，也有一些原則性的內部標準書可供參考，或依條例、施行細則規定處理業務；勞工保險

局與一般機關的不同，在於一般機關每個人的業務性質都不同，業務需自己主動多方詢問，其他同事才會幫忙並提出參考建議，再彙整成適合業務的方式處理，同事年齡偏向年輕化，行事謹慎且低調，通常不會互相幫忙。

勞工保險局業務不同的組室，業務分工上有合理的差別，勞工保險局長時間以來各組室都有自己一套的業務分工方式(不論是依保險證號或身分證字號尾碼劃分工作)，原則上長官會因職位與職等不同來做業務調整分配，因不同組室的業務性質不同，除了少數的長官並未依業務職等與職位分工外，在業務分工尚可依工作經驗及年資為適當的分配考量。

二、非原本的預期結果，對薪資雙軌制並不會覺得不公平

亞當斯的公平理論對於本人薪資低於參考對象的薪資，本人會迫使參考對象增加工作投入或自己減少工作投入或選擇離職，但在本研究所訪談薪資低的公務人員表示對於採行公務人員俸給計算給予，不會要求國營事業俸給薪資計算較高的非公務人員增加工作投入，公務人員本身亦不會減少工作投入或離職，此結果與 Stacy Adams (1963) 的公平理論、陳惠芳與洪嘉徽 (2006) 及沈郁萱 (2018) 與周書麟 (2007) 研究有違。對薪資雙軌制並不會覺得不公平的結果與 Robbins & Judge (2006) 指出的公平理論在職場有過高報酬的不公平情形，會容忍不公平與合理化不公平，而且不會影響個人行為；與 Huseman, Hatfield & Miles (1987) 認為公平感知連續體可用來解釋對於組織不公平的 Benevolents 偏好者的反應以利他主義的社會認同與人際需求的情形相呼應。

貳、薪資雙軌制不影響機關成員的工作態度原因

一、穩定的薪資福利制度

非公務人員無法選擇至其他機關服務，對於機關的情感承諾高，雖機關的改制但機關保障其原有的薪資制度；又公務人員的薪資福利制度透明化在各機關一體適用。雖然採取薪資雙軌制在不同身分的成員，但有明確的薪資政策和管理知覺對薪資水準滿意與 Margaret、Michael 以及 Nhung (2006)、Lawler (1971) 研究相符。但與陳怡靜、陳詳衡 (2011) 研究認為不同薪資制度會影響工作態度相違背。

二、職場人際關係的互動交流高

在機關的人際關係會影響待在機關的意願，在機關友誼可以是潤滑劑，提昇工作氛圍，成為工作上不愉快的調節劑，人際關係交流互動可以消除對不同薪資給予制度的滿意度。與 Yousef (2017) 的研究發現在組織變革時，對於主管與同事之間的工作滿意度高相符合。

三、對機關價值的認同高

對機關的認同感更能將個人融入於組織之中，並且對機關價值的體現與機關的政策推動；當個人與機關的核心價值一致，更能展現於服務上，對自己的物質欲望會降低，對薪資雙軌制的薪資高低也比較不會在意，更能體現價值；對組織責任的感覺，來自他人的社會壓力，公務人員在社會上具有高期待的職業，易來自他人的社會壓力，因此對組織的責任感會成為向前走的動力。與楊思怡 (2019) 在研究中認為薪資雙軌制會產生同工不同酬，會影響到組織認同的疑慮相違背。

四、關懷型領導風格與工作分配制度對工作態度加分

機關的領導者能公平的分配工作，更甚於對薪資雙軌制度對「人」的影響；在訪談過程中，受訪者表示會對於長官工作分配的公平性質疑，導致其對工作滿意度、工作投入度及對組織承諾的不滿意，進而採取離職與預備離職的行為。另受訪者普遍表示對於工作分配制度的滿意度高，與 Bowen、Lawler (1992) 的研究相符。制度是死板板，人是具有彈性，可知機關的長官領導行為會影響機關組織成員的工作態度，增加成員工作滿意度，提高工作投入度，促使組織承諾感高，會減少人員的流動性，此結果與 Brown (1996)、Rabinowitz、Hall (1977) 所提領導行為重要特性相符。

參、公共服務動機不受薪資雙軌制的影響

一、將工作變簡單化

身處執行機關的公務人員對於公共服務動機之「吸引制定公共政制」、「公共利益的承諾」二構面，受訪者表示對於此二構面不了解，導致無法審慎的回答；然而有關「吸引制定公共政制」換個問題問受訪者「對於在工作上的問題是否願意提出解決方式與建議」，受訪者對於在工作上的問題，表示願意提出解決方式與建議，主要是要將工作變簡單化。

二、對工作的責任感及互助精神的文化

在「同情心」構面受訪者表示會有同理心，但執行公務過程仍會依法行政；又「自我犧牲」構面會表現在工作上，因工作需要但加班工作且無法領取加班費，在工作上大多願意犧牲私人時間完成公務，乃是基於個人的責任感會將工作完成；且對於同事之間會發揮互助精神，具有公共服務內在動機的功效。此與

Asseburg & Homberg (2020) 研究認為公共服務動機有整合機關和減少分化之功能相符合。

三、公共服務動機的構面問題換個角度

以 Kim (2013) 的「吸引制定公共政制」、「公共利益的承諾」、「同情心」、「自我犧牲」四個構面為訪談內容主軸。又 Kim & Vandenaabeele (2010) 認為可開發因地制宜更適宜的題項，因此本研究在訪談時對公共服務動機的題項變動改以「對於實際工作上所遇到問題提出意見或解決方案」、「工作加班時無法領取加班費」、「同事間的互幫」，乃對於受訪者本身實際可能會遇到的問題加以提問，期能提供後續研究者參考。

第二節 研究建議

壹、政府在過渡時期的政策宜考量雙方人員的平衡措施

對於組織變革相關的配套措施不應只有保障既有機關的非公務人員；對於在變革「點」後進入的公務人員也應考量在工作性質相同與工作量相同下，也應給予加班費制度或工作獎金制度的激勵措施。對於公務人員在加班費制度可放寬加班時數限制，在工作獎金制度可以變革時間點當年為起算點，例如進入機關 1 年有 1 年年資計算點，進入機關 2 年有 2 年年資計算，以此類推的年資乘以薪資的百分之一乘為獎金，到原機關人員都退休為止則此制度可以消失；以獎金為誘因而吸引人才和留才。

貳、機關之作為建議

職務工作豐富化對機關可採取鼓勵機關內部人員間流動性，可在同一組室，同一科內的不同職務間進行持續性輪調，可以增加人員間經驗傳承的交流，讓職務工作性質更加豐富化，可減少人員商調其他機關的機會，且可在機關內累積人脈資源，在業務交流上更為順暢。

加強機關成員職能訓練及培養人才，雖然人力學院都有開設相關課程，但都有名額的限制，僧多粥少的情形下，勞工保險局可直接開設針對員工能力的訓練課程，因職稱不同而有不同的安排課程，內部的專業訓練在於不同身分人員之間的交流，將機關及員工的利益結合並對新進員工加強個人價值與組織價值相密合。

健全雙軌陞遷管道的公平機會，陞遷管道的暢通對薪資滿意度有正相關性，乃是對於個人的自我實現與成就感（Ellickson & Logsdon, 2002）的印證。促使管理者改變職場文化，讓機關能考量責酬相符，對機關人力彈性管理運用於組織內專業人才政策考量。

培養機關成員的工作價值與成員的向心力，機關應對組織成員的內在及外在工作價值的培養，更能使組織成員因信念進而實現組織的價值與向心力。

參、機關成員應創造自我價值

機關成員應多參與公共服務會提昇個人素質，建立良好的工作倫理心態，在公部門服務的個人價值，在於對機關的貢獻度，不因時間使工作彈性疲乏，讓自己的眼界都停留在工作的小圈圈中，多與外環境接觸，開拓自己的視野；首先從機關的認同感做起，對工作的價值，個人目標與組織目標的相同，成為公共組織建構價值認同，提昇工作動機為自己的職業感到驕傲。

人類的生活會隨著科技而不斷的改變，公部門在當起領頭羊的同時，公務人員更是要有不斷的學習精神，面對時代任務的挑戰，創造自我的價值。

肆、研究限制

一、受限於人事資料取得，樣本代表性受限

對機關的人事資料取得有困難，因此只能依通訊錄內容的職稱為配對判斷，實際可以配對人員預估約在 130 對，但會隨著人員的退休或人員的調動而減少，因此設置時間點在 2020 年前在職的機關人員，而實際受訪談者只徵求到 7 對共 14 人，樣本數量偏少。研究方式以相同的「職位」不同的身分之配對影響，在徵求訪談者的過程中受限於「配對」訪談樣本的侷限和個人願意限制。

二、職位的偏差

以科員與組員為主，乃是機關成員的主力在於科員與組員在機關整體的職位的識別性高，至於助理員與辦事員因辨識的資料不足，因此訪談的組數少。

伍、後續研究方向

一、擴大以機關各個職位類別成員加以研究

以各個職位為分類，加以研究其對機關的薪資雙軌制的看法，供後續政府機關轉型的參考；另可以書記與外包人員的比較之研究；另外在約訪時並未對早期進入體制公務人員但可領取差額津貼的公務人員進行訪談之研究，可為後續研究重點。

二、對其他相同改制行政機關的成員之比較研究

已經改制的機關，其是否與勞工保險局員工，其接受程度一樣高，對其工作士氣是否有影響為後續可探討。

三、對於勞工保險局的退休雙軌制，實際對組織成員的工作士氣或工作態度等影響亦可為後續探討的研究。

參考文獻

一、中文部分

- 文振維 (2005)。政府組織調整之研究—以東部地區巡防局為例。義守大學管理研究所碩士班，未出版，花蓮縣。
- 王唯芸 (2010)。國營事業員工對改制行政機關認知之研究-以行政院衛生署中央健保險局中區業務組為例。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，台北。
- 王嘉莉。(2020)。工作特性與工作投入關係之研究-職場友誼的干擾效果。國立臺北教育大學教育經營與管理學系學位論文，臺北。
- 司秀媛 (2002)。我國法務部行政執行機關績效獎金制度與成效之研究。東海大學會計學系碩士在職專班，台北。
- 石泐 (2003)。從顧客滿意觀點評估政府公務部門推動 ISO9002 執行績效-勞工保險局之個案研究。空大行政學報 (13)，311-339。
- 行政院勞工委員會勞工保險 (2010)。甲子記事勞工保險 60 年。
- 何素禎 (2018)。組織變革與組織成員個體行為研究-以屏東縣戶政機關整併為例。正修通識教育學報 (15)，1-28。
- 余明助 (2006)。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究-以組織溝通和員工信任為中介變數，人力資源管理學報，6 (2)，89-100。
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯 (1994)。行政學 (二)，國立空中大學。
- 吳婉瑜 (2011)。知覺組織支持、幸福感與工作績效之關聯-以工作態度為調節變項。國立臺灣大學管理學院商學研究所碩士論文，台北。
- 吳麗珍、黃惠滿、李浩銑 (2004)。方便取樣和立意取樣之比較。護理雜誌，(61) 3，105-111。
- 呂文惠(2013)。建立代課代理教師支持系統以保障學生受教權。臺灣教育評論月刊，2(4)，63-64。

- 呂伊岑 (2009)。我國公部門契約性人力報酬及工作保障之研究-以勞工保險局為例。臺北大學公共行政暨政策學系學位論文。臺北市。
- 呂佳和 (2008)。激勵語言對組織公民行為與工作績效之影響:以內在激勵為中介變數。大同大學事業經營學系碩士論文，台北。
- 呂欣容 (2019)。公務人員核心價值發展與實證分析。立政治大學公共行政學系碩士論文，台北。
- 李前兵 (2008)。感知的組織公平對制造企業技能人才工作態度的影響-對蘇州中小制造企業的調查研究，(22) 12，132-136。
- 沈郁萱 (2018)。組織變革認知、組織正義與組織承諾之關聯性研究-以原交通部臺灣區國道高速公路局為例。國立政治大學行政管理碩士學程，台北。
- 沈湘縈、張瑞顯 (2018)。從工作滿意度及工作動機探討領導風格與組織承諾之研究。管理資訊計算，(7) 2，57-68。
- 沈琬惠 (2016)。國民小學學習輔導志工參與動機、工作滿意度與組織承諾之研究:以新北市板橋區為例。臺北市立大學人文藝術學院國民小學教師在職進修公民與社會教學碩士學位班，臺北。
- 周台鶯 (2009)。人力精簡策略、僱用身分與組織認同的關係-以國營事業移轉民營事業為例。中國文化大學國際企業管理研究所碩士在職專班，台北。
- 周吟穗 (2010)。行政院組織再造中員工組織變革認知對組織承諾之影響-以內政部營建署為例。政治大學公共行政研究所學位論文，臺北。
- 周書麟 (2007)。公路總局人事制度轉型之研究。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，台北。
- 周菲主編 (2007)。組織行為學。機械工業出版社，北京。
- 周瑛琪、顏忻怡 (2011)。管理心理學。Mc Graw Hill。
- 東森財經新聞 (2019)。妹苦讀考上公務員卻 3 年內離職！兄揭鐵飯碗辛酸
2019 年 11 月 16 日，取自:<https://fnc.ebc.net.tw/FncNews/life/78999>

- 林仕淮 (2013)。主管部屬性別配對之師徒功能與其影響效果之探討。暨南大學成人與繼續教育研究所學位論文，南投。
- 林佳慈 (2015)。員工協助方案使用意向之探討-以勞工保險局員工為例。中正大學勞工關係學研究所學位論文。嘉義縣。
- 林淑品 (1999)。公務機關發展成學習型組織之可行性研究-以勞工保險局為例。國立臺灣師範大學社會教育學系。臺北市。
- 林淑姬 (1992)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北。
- 林惠彥，陸洛，余思科 (2011)。工作價值落差與工作態度之關係。彰化師大教育學報 (19)，13-30。
- 林惠彥、陸洛、吳珮瑤 (2012)，快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作态度之雙重影響，中華心理學刊，(54) 4，451-469。
- 林榮欽 (2000)。人力資源管理 (初版)，揚智。
- 洪英正、錢玉芬譯 (1992)。DuBrin。管理心理學，華泰書局。
- 洪婉婷 (2014)，中央研究院特殊優秀人才獎勵金制度之研究：組織公平知覺觀點。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，台北。
- 胡銘洲 (2018)。社群網站的非正式學習效果:勞工保險局 facebook 粉絲專頁留言主題標注之分析。臺北醫學大學大數據科技及管理研究所。臺北市。
- 范麗娟 (1994)。深度訪談簡介。
- 徐建宏 (2020)。工程人員公共服務動機，薪資滿意與組織承諾之關係；以新北市政府為例。政治大學行政管理碩士學程學位論文，臺北。
- 徐意婷 (2020)。基層官僚回應性之研究-以勞工保險局國民年金組為例。政治大學行政管理碩士學程學位論文。臺北市。
- 秦大智 (2019)。從精進士官制度探討工作滿足與組織承諾關係之研究-以工作輪調為調節變項。陸軍學術雙月刊，(55) 564。

- 翁田山 (2011)。品質乾坤之三人際互動與群我關係-工作態度與職場觀念。品質月刊，47(7)，33-36。
- 高育麟 (2006)。公共組織的創新活動與動態能耐管理以勞工保險為例。臺灣大學高階公共管理組學位論文。台北市。
- 康宏暉 (2020)。公務人員的個人創新性與公共服務動機對公私部門工作偏好之影響。國立政治大學行政管理碩士學程，台北。
- 張子超 (2000)。國家教育研究院。立意抽樣 (Purposive Sampling)，2019 年 11 月 16，取自：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1304283/>
- 張可婷譯 Uwe Flick(2010)。質性研究的設計(Designing Qualitative Research)。韋伯文化國際出版有限公司。
- 張其祿 (2015)。公共服務動機概念操作與應用之研究紀要。中國行政評論。
- 張昭儀 (2020)。組織變革溝通，員工變革認知，工作投入與組織數位精技能力之關聯性研究。國立中央大學人力資源管理研究所在職專班，未出版，桃園。
- 張超吾 (2003)。薪酬設計公平對員工態度之探討。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 莊堯巽 (2008)。員工組織氣候感知與工作態度之關聯-以 A 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論，桃園。
- 許士軍 (1975)。工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討及實證研究。政治大學學報，35，13-56。
- 許南雄 (2006)。人力資源管理，台北，華立。
- 許順旺、王寶惜、黃韶顏、羅明庚、梁郁 (2019)。員工之工作投入重要嗎？組織氣候調節工作投入、工作滿意度與組織承諾關係之研究。全球科技管理與教育期刊，(8)3 期，38-69。

- 陳育萱 (2011)。性別公平知覺影響組織承諾之研究：以新北市城鄉發展局與
 新北市衛生局為例。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，台
 北。
- 陳庚金 (1981)。人群關係與管理，五南。
- 陳怡靜、陳詳衡 (2011)。薪酬對大學生工作意願影響之研究。中華管理評論
 國際學報，(14)3，1-18。
- 陳武倚 (2013)。國軍招募人員工作投入、工作壓力、工作滿意與工作績效之
 研究。中國文化大學商學院國際企業管理學系碩士論文，台北。
- 陳宥蓁 (2018)。國營事業新進人員工作滿意對組織承諾影響之探討-以 C 國
 營事業為對象。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，台北。
- 陳政惠 (2015)。工作壓力、工作滿足與組織承諾之關聯性研究-以內政部移
 民署為例。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班，新北。
- 陳政智 (2012)。公部門以約聘僱及臨時人員方式運用社工人力的爭議。社區發
 展季刊，197，290-296。
- 陳津美、李沛慶、周建亨 (2010)。工作標準化對政府部門之重要性：稅務人
 員工作標準化認知與其工作投入關係之研究。商學學報 (18)，1-24。
- 陳惠芳、洪嘉徽 (2006)。員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究。
 東吳經濟商學學報 (52)，235-262。
- 陳敦源、黃東益、董祥開 (2019)。「為官之道」：台灣新進公務人員生涯長
 期追蹤調查研究。台灣文官調查 VII，2019-2022，第二期)。MOST108-
 2410-H004-164-SS3。
- 陳敦源、黃建勳 (2019)。繁文縟節如何影響公共服務動機？2011 年臺灣文
 官調查資料之分析。文官制度季刊，(1)11，35-71。
- 陸洛、高旭繁、張好玥、陳佳雯、林惠彥著 (2013)。管理心理學-提升管理
 效能與品質，前程文化。

勞工保險局官方網站澄清專區（2013）。勞工保險局依規定改制為行政機關

絕非自肥，2019年11月16日，取自：

<https://www.bli.gov.tw/0019460.html?iPage=24>

勞動部（2015）。同工同酬、同值同酬研究案

曾美華（2013）。建立顧客服務導向的電子政府-以臺灣勞工保險局為例。

黃明德（2006）。組織變革認知、工作態度與工作績效關係模式之研究-以台

糖公司為例。長榮大學經營管理研究所（博）學位論文，台南。

黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯（2014）。組織行為（十五版）(Bobbins P., R.&

Judge A., J.)。華泰，臺北。

黃婉玲（2019）。為何選擇就讀軍警院校？公共服務動機的角色。公共行政學

報，（57），83-118。

黃憶婷（2016）。工作特性對工作滿意度影響之研究:以勞工保險局為例。國

立臺灣海洋大學航運管理學系碩士在職專班。基隆市。

黃錦盛（2016）。人力錄取管道與組織承諾及工作滿意度相關性之分析:以臺

北市區公所為例。國立政治大學行政管理碩士學程，台北。

楊雨亮、黃同圳（2004）。薪酬制度對組織績效影響之探討—以B公司為例。

人力資源管理學報，4（2），25-45。

楊思怡（2019）。勞工保險局改制行政機關及採行人事雙軌制之政策選擇。國

立臺灣大學社會科學院政治學系碩士論文，台北。

楊思怡（2019）。勞工保險局改制行政機關及採行人事雙軌制之政策選擇。臺

灣大學政治學研究所學位論文。臺北市。

楊樹昌、蘇喜（1996）。某些省立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究。

中華公共衛生雜誌，（15）2，162-169。

葉日武（2014）。情意性組織承諾與工作滿意度孰因孰果？組織形象、正面情

意、與整體工作態度的影響。服務業管理評論，（11），93-114。

- 葉俊達 (2002)。轉換型領導方式對公營事業機構績效之研究-以勞工保險局為例。中國文化大學政治學研究所碩士在職專班。新北市。
- 董祥開、林嚴凡 (2019)。公私部門轉換經驗對工作滿意度之影響：以公私部門工作差異認知為中介變項。行政暨政策學報，(68)，1-48。
- 董祥開、簡榮綺、蘇佩文 (2019)。公務人力高齡化現象下之人力資源管理對策。文官制度季刊，(11)3。
- 詹中原 (2006)。組織變革之因應。國政研究報告，6。
- 廖利菁 (2014)。政府部門約聘僱人員工作滿意度與組織承諾之探討。未出版之碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，台北。
- 趙永祥、陳旭播 (2005)。公務機關學習型組織發展之研究-以勞工保險局為例。台灣人力資源創新發展之展望論壇與學術研討會。
- 劉力、吳慧、徐璉昱 (2011)。組織公正對餐飲業員工工作態度和行為的影響研究。旅遊學刊，(1) 26。
- 劉念琪、王志袁、劉雯中 (2010)。工作與家庭措施之使用度，知覺組織支持與員工工作態度關聯性之探討。組織與管理，3(1)，41-66。
- 劉祥得、趙仁方、許立一、吳宗霖 (2019)。The Study of Moderating Effect of Emotional Intelligence on the Relationship among Goal Congruence, Work Engagement and Organizational Deviance Behavior. 政策與人力管理，(10) 2，31-63。
- 鄭芬姬、何坤龍 (2004)。管理心理學。新陸書局。
- 盧瑞陽 (1993)。組織行為-管理心理與心理導向。初版，台北，華泰文化。
- 蕭煥鏘 (1999)。領導型態，工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足，組織承諾關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄。
- 賴文萱 (2019)。同工不同酬忍了 16 年！800 郵政員工大遊行「薪資最多差 6 千」怒吼不能再等。2019 年 11 月 16 日，取自:ETtoday 新聞雲
<https://www.ettoday.net/news/20191201/1591939.htm#ixzz6VBWyBig4>

- 賴秀容、呂奇傑 (2017)。員工對組織變革認知與工作滿意度之關聯性研究—以中科院改制行政法人後為例。 **Journal of Data Analysis** ， (12) 2 期， 17—47。
- 錢天真、陳偉玲 (2009)。主管領行為對公務人員工作倦怠之影響-以工作特性為中介變項。 **經營管理論叢** ， (5) 1， 39—53。
- 龍斯雲 (2000)。全球資訊網之人機介面設計:以勞工保險局網站系統為例。淡江大學資訊工程學系碩士班。新北市。
- 謝麗霖 (2011)。工作壓力、工作投入與工作滿意對組織承諾之研究:以中華郵政公司臺南地區郵局為例。康寧大學國際企業管理碩士在職專班。臺北。
- 鍾彥彬 (2017)。組織文化與員工工作態度之關聯性研究-以社福型非營利組織為例。國立暨南國際大學非營利組織經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文，南投。
- 鍾珮瑤 (2011)。領導風格、組織公平知覺、與工作態度之關聯性研究-以合作金庫為例。元智大學管理碩士在職專班學位論文，桃園。
- 闕淳秣 (2015)。影響臺北市立學校事務組長留職意願之研究。國立政治大學行政管理碩士學程，台北。
- 羅貽 (2011)。國營事業機關組織變革員工退休金制度之比較-以 L 機關為例。朝陽科技大學保險金融管理系學位論文。桃園市。
- 譚地洲、吳鶴 (2007)。MBA 教程之組織行為學: 學習新理論，樹立新觀念! (6)。漢湘文化。
- 蘇信旭 (2002)。工作價值觀，組織承諾與工作滿足相關之研究-以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例。未出版之碩士論文，國立中正大學企業管理研究所。嘉義縣。
- 饒恕 (2010)。政府公部門採用彈性化勞動力政策之人力派遣適切性探討:以某機關為例。朝陽科技大學保險金融管理系學位論文。桃園市。

龔靜雯、溫金豐（2017）。公部門領導行為對角色績效之影響：部屬性的強化與弱化效果。中國行政評論，(23)1，61-69。



二、英文部分

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67,422-436.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Alexander. S., & Ruderman. M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes: a handbook of social psychology. *Clark University Press, Worcester.*
- Allport, G. W. (1947). Scientific models and human morals. *Psychological Review*, 54(4), 182.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). *Inner work life*. *Harvard Business Review*, 85(5), 72-83.
- Angle, H.A. & Perry, J.L. (1981. March). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Asbjørn S. N.(2018). Human behavior inside and outside bureaucracy: Lessons from psychology. *Journal Of Behavioral Public Administration*.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy Of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review Of Public Personnel Administration*, 40(1), 82-111.
- Batson, C. D. (2011). Altruism in humans. *Oxford University Press, USA*.

- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American*
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy Of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bohner, G., & Dickel, N. (2011). Attitudes and attitude change. *Annual Review Of Psychology*, 62, 391-417.
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 47(6), 1191.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal Of Applied Psychology*, 81(4), 358.
- Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 339-347.
- Chassonnery-Zaïgouche, C. (2019). *Is Equal Pay Worth It?*.
- Cheloha, R. S., & Farr, J. L. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. *Journal Of Applied Psychology*, 65(4), 467.
- Cléo, C. Z. (2019). Is Equal Pay Worth it? (No. 8cq9j). *Center For Open Science*.

- Colquitt, J., & Lepine, J. A., & Wesson, M. J., (2020). *Organizational Behavior: improving performance and commitment In the workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 7(4), 499-518.
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2009). Can imagined interactions produce positive perceptions?: Reducing prejudice through simulated social contact. *American Psychologist*, 64(4), 231.
- DeCarufel, A., & Schaan, J-L. (1990). The impact of compressed work weeks on police job involvement. *Canadian Police College*, 14, 81-97.
- disen-gagement at work. *Academy Of Management Journal*, 33, 692-724.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). The psychology of attitudes. *Harcourt Brace Jovanovich College Publishers*.
- Eccles, J. S., & Harold, R. D. (1993). Parent-school involvement during the early adolescent years. *Teachers College Record*.
- Elloy, D. F., & Terpening, W. D. (1992). An empirical distinction between job involvement and work involvement: Some additional evidence. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 24(4), 465.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal Of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Fishbein, M., & Ajzen, I., B. (1975). attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research, *Boston: Addison-Wesley*.

- Gallagher, D. G., & Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery Of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY .
- Gopinath, R., & Kalpana, R. (2020). Relationship of Job Involvement with Job Satisfaction. *Adalya Journal*, 9(7), 306-315.
- Gopinath, R., & Kalpana, R. (2020). Relationship of job involvement with Job Satisfaction. *Adalya Journal*, 9(7), 306-315.
- Griffin, D. K. (2010). A Survey of Bahamian and Jamaican Teachers' Level of Motivation and Job Satisfaction. *Journal Of Invitational Theory And Practice*, 16, 57-77.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal Of Psychology*, 20(1), 129-141.
- Hoppock, R. (1935). **Job Satisfaction**.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). *A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct*. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A Metaanalysis. *In: Psychological Bulletin*, 97, 251-273
- Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244.

- Jaros, S. J., & Jermier, J. M., & Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Journal Of Applied Psychology*, 36, 951-995.
- Jin, R. Q., & Rainey, H. G. (2020). Positive in Public Service: Government Personnel, Constrained Incentives, and Positive Work Attitudes. *International Public Management Journal*, 23(1), 25-56.
- Jon, L. (1987). A Test of "Gender" and "Job" Models of Sex Differences in Job Involvement. *Social Forces*, 1 (66), 121-142.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). *Job satisfaction. Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 207-241.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanungo, R. (1982) Work alienation: An integrative approach. *New York: Praeger*.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1974). Organization and management: A systems approach. **McGraw-Hill**.
- Katzell, R. A. (1975). Work, productivity, and job satisfaction: An evaluation of policy-related research. *Psychological Corp*.
- Kelman, H. C. "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, 25 (1961), 57-78.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.

- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Paliduskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 23(1), 79-102.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy Of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Krech, D., & Crutchfield, R. S. (1948). Theory and problems of social psychology. *Journal Of Sociology*, 66, 32-42.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Block, L. M., Berthelot, E. R., & Morrow, W. J. (2020). Examining the Relationship between Supervisor Trust and Administration Trust with Job Involvement among Private Prison Staff. *Criminology, Crim. Just. L & Soc'y*, 21, 1.
- Lawler, E. E. (1966). (1971) Pay and organizational effectiveness: A psychological view. *New York: McGraw-Hill*.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305.
- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service. *Russell Sage Foundation*.
- Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701.

- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Lorenz, K., & Tinbergen, N., & Frisch, K., (1973). *Behavioral Econolgy*.
- Luders, C., & Reichertz, J. (1986). Wissenschaftliche Praxisist, wenn alles funktioniert und keiner weiß warum—Bemerkungen zur Entwicklung qualitativer Sozialforschung. *Sozialwissenschaftliche Literaturreischau*, 12(1986), 90-102.
- Madigan, R. M., & Hoover, D. J. (1986). Effects of alternative job evaluation methods on decisions involving pay equity. *Academy Of Management Journal*, 29:84-100.
- Margaret L. W., Michael A. M., and Nhung T. N. (2006). A *Meta-Analysis of the Antecedents And Consequences Of Pay Level Satisfaction*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. *The Handbook Of Social Psychology*, 233-346.
- McShane, K. (2004). Integrating face-to-face and online teaching: academics' role concept and teaching choices. *Teaching In Higher Education*, 9(1), 3-16.
- Meyer J. P. & Allen N. J (1977) *Commitment In The Workplace Theory*
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension, *Research In Personnel And Human Resources And Management*.

- Moon, K. K., & Jung, C. (2018). Management representativeness, ethical leadership, and employee job satisfaction in the US Federal Government. *Public Personnel Management*, 47(3), 265-286.
- Mowday, R. T., & Porter, L.W., & Steers, R.M.,(1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*.
- Nancy L, & Robbins S. P.(2006). *Fundamentals of Organizational Behavior Pearson Education Canada*.
- Newman, J. M., & Milkovich, G. T. (1990). Procedural justice challenges in compensation: eliminating the fairness gap. *Labor law journal*, 41(8), 575.
- Newswire Retrieved (2018). This black women's equal pay day, new research shows too few people know black women face such a large pay gap: In partner-ship with adidas, lyft, P&G, and reebok, LeanIn.org is highlighting the unfair-ess of this pay gap and the double discrimination that holds black women back. <https://login.utorpa.lib.nccu.edu.tw/login?url=https://www.proquest.com/docview/2080726513?accountid=10067>
- Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1966). Role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66(2), 94.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986).Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.

- Paullay, I., Alliger, G. and Stone-Romero, E. (1994) Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal Of Applied Psychology*, 79, 224-228.
- Penley, L.E., & Gould S., (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, pp. 43-59
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). Motivation in public management: The call of public service. *Oxford University Press On Demand*.
- Perry, James L., and Lois R. Wise. (1990). "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50 (3): 367-73.
- Peter J. P & Olson J. C. (). Consumer Behavior and Marketing Strategy. *Irwin Series In Marketing. McGraw-Hill*.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 41(5), 847.
- Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Disentangling altruism and public service motivation: who exhibits organizational citizenship behaviour?. *Public Management Review*, 1-25.
- Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Prosocial Behaviors: A Matter of Altruism or Public Service Motivation?. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 30(3), 504-518.
- Porter, L.W. and Lawler. E. E. (1968). *Managerial Attitudes And Performance*. Homeward, IL: Irwin Dorsey.

- Porter, M., & Steers, R. M., & Mowday, R. T., & Boulian, P. V., (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rabinowitz, S. & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*. 84 (2), 265-288.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review Of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G., (1997), Understanding and Managing Public Organizations, San Francisco: *Jossey-Bass Publishers*.
- Reitz, H. J. (1981). Behavior in organizations (rev. ed.) *Homewood, IL; Irwin*.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Robbins, S. M., (1998) *Organization behavior: Concept, controversies, and applications*, 7. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Managemnet 12 edition*.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ*.
- Robnowitz, Z., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265-288.
- Ruh, R. A., White, J. K., & Wood, R. R. (1975). Job involvement, values, personal background, participation in decision making, and job attitudes. *Academy Of Management Journal*, 18(2), 300-312.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy Of Management Journal*, 19, 213-224.

- Schermerhorn, C. R., Jr., & Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Managing Organizational Behavior (7th ed.)*. New York: Wiley.
- Schouteten, R. L. J., & Vleuten, T. (2013). *Organizational change and job satisfaction among voluntary and paid workers in a Dutch voluntary organization*.
- Schuster, J. R., Clark, B., & Rogers, M. (1971). Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 187.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.
- Shore, T. H., Tashchian, A., & Jourdan, L. (2006). Effects of Internal and External Pay Comparisons on Work Attitudes 1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 36(10), 2578-2598.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal Of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Staw, B. M., & Fox, F. V. (1977). Escalation: The determinants of commitment to a chosen course of action. *Human Relations*, 30(5), 431-450.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy Of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Tarrow, S. (2010). *The strategy of paired comparison: toward a theory of practice*. *Comparative political studies*, 43(2), 230-259.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 261-278). *Palgrave Macmillan, London*.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. *New York, NY: Wiley & Sons*.
- Ward, K. D., & Miller-Stevens, K. (2020). Public Service Motivation Among Nonprofit Board Members and the Influence of Primary Sector of Employment. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 0899764020952161.
- Whyte Jr, W. H. (1956), *The Organization Man*.
- Worley, C. G., Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). On the relationship between objective increases in pay and employees' subjective reactions. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(6), 559-571.
- Yousef, D. A. (2000a). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29, 567–592.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal Of Public Administration*, 40(1), 77-88.

附錄

附錄一 勞動部勞工保險局人員承辦業務分工

組室	科別	承辦業務
人事室	人事室	本局組織編制、員額訂定、人力規劃及運用、人員派免、遷調銓審、職務歸系、公健保、退休、資遣、撫卹、考核獎懲、出勤管理，加班管理、薪資待遇及津貼等事項。
	一科	有關組織編製、勞動基準法、任免遷調、留職停薪、核薪、考試用人、工作簡化、交代、綜合、人事人員管理、陞遷考評、對外徵才、臨時人員、人力規劃、職名章之管理、人事資料、到離職及異動。
	二科	考核獎懲、待遇、訓練進修、差勤管理、康樂活動、退休撫卹資遣、赴大陸地區案件、保險、集會。
主計室	主計室	歲計、會計及統計業務，含本局單位預算之籌編綜整，編製本局各項業務傳票及月報、決（結）算報告，彙編本局「統計年報」、「統計分析月刊」、「統計手冊」、「統計提要」等事項。
	統計科	辦理統計相關事宜。
	會計科	辦理會計相關事宜。
	歲計科	辦理歲計相關事宜。
政風室	政風室	廉政法令宣導、預防貪瀆措施、公職廉政倫理規範、公務機密維護、政風工作計畫、防制勞保黃牛函送司法機關偵辦等事項。
	一科	政風人員編制管理、預防危害或破壞機關安全、機關設施安全、公務機密維護工作、公務人員財產申報。
	二科	政風督導小組會議、預防貪瀆、發掘貪瀆、政風興革建議。
資訊室	資訊室	辦理資訊作業規劃、推展、操作、管理、資訊設施維護等事項。
	一科	負責電腦主機、機房、設備、網路之操作管理、報表紙及印表機耗材申購及管理、其它綜合業務
	二科	勞保、就保、積欠工資墊償、農保、勞退提繳之承保異動、保費處理等應用系統管理
	三科	財務、勞退應用系統管理
	四科	給付、墊償等應用系統管理
	五科	國民年金應用系統管理
	六科	公文、人事、會計、帳務、出納、書函、福利津貼、農保保費、農民欠費等應用系統管理

組室	科別	承辦業務
秘書室	秘書室	印信典守、文書收發、檔案管理、採購招標、出納、庶務、工員管理及國會聯絡、業務宣導及電話服務中心管理等事項。
	文書科	印信典守、文書收發、檔案管理
	總務科	採購招標、出納、庶務、工員管理
	公關科	國會聯絡、業務宣導及電話服務中心管理等事項
企劃管理組	企管組	辦理保險綜合業務規劃、保險費率精算、法律事務、業務稽核管考、辦事處管理、業務講習、配合主管機關辦理勞工保險專案檢查等業務。
	研究科	辦理保險綜合業務規劃、保險費率精算
	法務科	法律事務
	稽考科	業務稽核管考
	辦管科	下設 24 個辦事處派出單位及管理、業務講習、配合主管機關辦理勞工保險專案檢查等業務
保費組	保費組	辦理工會、漁會之新投保業務;工會、漁會、機關團體與職業訓練機構之加保、退保、投保薪資調整處理、保費計算,及投保資格、投保薪資查核等業務,與其他有關保費處理、欠費清理及資料管理等業務。
	欠費科	欠費業務
	保費科	保費入帳業務
	年資科	辦理被保險人保險資料查詢業務
	機關科	政府機關學校、新聞文化公益事業、職業訓練機構、自願加保單位等(單位保險證號首二碼`031` `04` `07` `08` `09`)
	職漁科	辦理職業工會、漁會、自願加保單位員工(單位保險證號首二碼`02` `03`)
納保組	納保組	勞保及就保加保、退保、保費計算、繳款單等相關業務
	工一科	辦理工廠事業單位承保單位(單位保險證號首二碼`01`尾碼`1` - `5`)
	工二科	辦理工廠事業單位承保單位(單位保險證號首二碼`01`尾碼`6` - `0`)
	公一科	辦理公司事業單位承保單位(單位保險證號首二碼`05`尾碼`1` - `5`)
	公二科	辦理公司事業單位承保單位(單位保險證號首二碼`05`尾碼`6` - `0`)
	新投科	新投保業務

組室	科別	承辦業務
國民年金組	國保組	接受委託辦理國民年金之納保計費、給付審理、收支管理與財務調度等相關業務。
	收支科	收支管理業務（轉帳代繳）
	納一科	納保計費及繳款單寄發業務（身分證尾碼 0~2）
	納二科	納保計費及繳款單寄發業務（身分證尾碼 3~9）
	理帳科	理費及帳務業務（分期繳納、繳費證明）
	給一科	給付業務為老年年金給付、生育給付
	給二科	給付業務為身心障礙（基本保證）年金給付、喪葬給付、遺屬年金給付
勞工退休金組	勞退組	接受委任辦理勞工退休金之提繳、保管、滯納金之加徵罰鍰處分、移送強制執行、退休金核發、收益分配及積欠工資墊償基金之提繳等業務。
	工廠科	工廠事業及其他單位勞工提繳單位編號首 2 碼 `01` 尾碼 `0` - `9`；首 3 碼 `031` 尾碼 `0` - `9`；首 2 碼 `08` 尾碼 `0` - `9`；首 2 碼 `07、17` 尾碼 `0` - `9`
	公司科	商業、服務業及金融保險業等公司行號勞工提繳單位編號首 2 碼 `05` 尾碼 `0` - `9`
	核發科	勞工退休金個人專戶之請領
	出納科	勞工退休金收繳處理
	專戶科	勞工退休金個人專戶業務查詢
	機關科	機關團體之之提繳、保管、滯納金之加徵罰鍰處分、移送強制執行、退休金核發業務
普通事故給付組	普通組	辦理勞工保險生育、老年給付、就業保險給付與積欠工資墊償基金之墊償等業務之審核。勞工保險、就業保險與積欠工資墊償基金收支及帳戶之管理業務。
	生育科	辦理勞工保險生育給付
	老年科	辦理勞工保險老年給付
	收支科	辦理勞工保險收支及帳戶之管理業務
	就保科	辦理勞工保險就業保險給付
	給付科	辦理勞工保險等業務給付
	積墊科	積欠工資墊償基金之墊償業務之審核

組室	科別	承辦業務
農民保險組	農保組	接受委託辦理農民健康保險、老年農民福利津貼業務及農民職業災害保險。
	承保科	農保之加退保日期及資格查詢事項
	帳務科	農保欠費查詢
	財務科	農保保險費計費查詢
	給付科	農保各項現金給付事項
	福利科	老年農民福利津貼業務
	農職科	農民職業災害保險
職業災害給付組	職災組	辦理勞工保險傷病、失能、死亡及職災醫療給付之審核業務。
	失能科	勞工職業災害失能給付之審核業務
	死亡科	勞工職業災害死亡給付之審核業務
	傷病科	勞工職業災害傷病給付之審核業務
	職傷科	勞工職業災害職傷給付之審核業務
	醫療科	勞工職業災害醫療給付之審核業務

資料來源: 107 年勞動部勞工保險局業務專輯

附錄二 勞動部勞工保險局人員各類別人數

組室	科別	八職等以上	科員	組員	領組	助理員	辦事員	書記	業務助理	業務佐理	約僱人員	職務代理人	工友	人數合計
人事室	人事室	2												2
	一科	4	5	1			1						1	12
	二科	4	4				3				1			12
主計室	主計室	3												3
	統計科	5	2			2	2				1			12
	會計科	5	8			2	1				1		1	18
	歲計科	7	3			2	1			1				14
政風室	政風室	2												2
	一科	2	1											3
	二科	2	2								1			5
資訊室	資訊室	4												4
	一科	3	5		6			2	1	4	1		1	23
	二科	3	4	3	1			3			1			15
	三科	2	5	3	3			1	1	1				16
	四科	1	4	4	3			1	1		1			15
	五科	2	3	2	3			3				2		15
	六科	3	1	4	3			1				2		14
秘書室	秘書室	12	1		3	3			1	4			2	25
	文書科	3	6	15	4	8	1	2	4	1			4	48
	總務科	6	7	4	6	1	3	2	1	2			13	44
	公關科	2	3	1		2	1	1					1	11
企劃管理組	企管組	4												4
	研究科	7	3	1				1						12
	法務科	3	2	1										6
	稽考科	4	1	1	1	2	1						1	11
	辦管科	43	24	51	40	57	5	4	8	8	3	1	15	259
保費組	保費組	6												6
	欠費科	7	9	4		6	10	2	3	7	2		3	53
	處理科	3	1	3		4	2	1	1	2				17
	年資科	3	4	1	5	2	5	1	2	10				33
	機關科	6	13	5	4	7	10	2	4	6				57
	職漁科	7	18	3	2	5	6	2	3	2	1			49

組室	科別	八職等以上	科員	組員	領組	助理員	辦事員	書記	業務助理	業務佐理	約僱人員	職務代理人	工友	人數合計
納保組	納保組	6												6
	工一科	5	10	3	3		6	3	4	5			1	40
	工二科	7	7	3	1	5	6	3	2	7	0			41
	公一科	6	18	5	2	6	5	5	4	8	1		1	61
	公二科	4	14	5	3	11	9		4	9	0			59
	新投科	5	11	5	4	7	6		3	11			2	54
國民年金組	國保組	5												5
	收支科	3	1	2		2	2	0						10
	納一科	4	6		5	5	4			1			1	26
	納二科	5	8	2	4	8	7		1			2		37
	理帳科	2	7	1	1	7	1	1						20
	給一科	8	15	2	1	10	4	2		1	1			44
	給二科	6	13	3		8	3				1			34
勞工退休組	勞退組	6												6
	工廠科	6	16	2	4	19	12	2		1	3			65
	公司科	10	29	12	2	18	14	6			3			94
	核發科	5	5	1	1	4		1		1	1			19
	出納科	2	3			5								10
	專戶科	2	7	3	1	3	1			1				18
	機關科	9	12	11	3	7	6	3			2		1	54
普通事故給付組	普通組	6												6
	生育科	5	6	1	1	6	5	1		1				26
	老年科	6	10	1	2	5	5		1	2	1		1	34
	收支科	2	1	2	1	7			1	2				16
	就保科	5	5	1	3	3	4	2						23
	給付科	2	2			2			1					7
	積墊科	2	5	2		1	2		1				1	14
農民保險組	農保組	6												6
	承保科	8	7	1	5	1	2	1			2	2		29
	帳務科	4	1	2	1	1	2							11
	財務科	1	3			2	1			1	1			9
	給付科	7	5	6	1	8	2			1	1		2	33
	福利科	2	2		2	4	2		1	1				14

組室	科別	八職等以上	科員	組員	領組	助理員	辦事員	書記	業務助理	業務佐理	約僱人員	職務代理人	工友	人數合計
	農職科	3	6		1	3	1	1		2				17
	農退科	2	10	2		3			1					20
職業災害給付科	職災組	7												7
	失能科	8	13	3	1	11	3	1	2	4			1	47
	死亡科	7	11	1	1	10	3	1	1	1				36
	傷病科	5	14	3	4	2	11	1	2	2			1	45
	醫療科	6	8	1		3	1	2	1					22
合計		369	430	193	142	300	184	65	60	110	34	5	5	1,946
<p>註1 科員欄位包括資訊室計師及助理程式設計師。</p> <p>註2 助理員欄位包括資訊室助理設計師及主計室佐理員。</p> <p>註3 書記包括作業員\操作員\練習員。</p> <p>註4 工友包括技工及駕駛。</p>														

勞動部勞工保險局人員類別人數（自行理整）

資料來源:勞動部內部網站(更新日期 2020 年 12 月 21 日)

深度訪談大綱

訪談編號: 時間:

受訪者編號: 地點:

連絡方式:

親愛的受訪者您好:

本研究旨在探討**過渡時期同工不同酬?勞工保險薪資雙軌制對員工工作態度之影響**，採半結構式深度訪談及立意抽樣符合配對比較的成員進行訪談。為保護受訪者本研究採取匿名性處理，研究者於談過程將全程錄音，再轉譯為逐字稿，一切資料為學術論文使用，非常感謝您的合作!

國立政治大學行政管理碩士學程研究生 楊慧雯 敬上

一、基本資料

請您填寫一下基本資料與問卷題目

二、訪談大綱

1. 請您談談您個人的現在工作內容及在本單位工作經驗
2. 您對勞工保險局採薪資雙軌制度的看法為何?您對機關內在公平的看法? 您對您的科或室在個人工作分配與分工的情形看法為何?
3. 薪資雙軌制度下人員的工作能力及內容是否有差異?薪資雙軌制度下對您工作投入或態度是否造成影響?
4. 您對自己在目前工作上的滿意度的評價為何?
5. 您對勞工保險局的機關目標認同看法為何?對工作本身的認同看法為何? 對於是否有繼續留在勞工保險局服務的看法?
6. 您對自己在工作上的公共服務動機的看法?

附錄四 量化問卷構面

概念	構面	題目	參考來源
公平認知	外在公平	對我而言,我在勞工保險局薪資待遇比我能找到外面就業市場佳	林淑姬 (1992)
	內在公平	對我而言,勞工保險局採取薪資雙軌制,我覺得對我的待遇是公平合理	
		勞工保險局的薪資待遇符合同工同酬原則,沒有歧視現象	
		勞工保險局的薪資待遇未能充分反應各工作的責任輕重及難易程度	
	個人公平	勞工保險局的薪資待遇比較不能反應個人的工作表現	
		我服務的勞工保險局薪資給予,可反應個人(如職級、官等)貢獻	
公共服務動機	吸引制定公共政策	我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣	陳敦源、 黃東益、 董祥開 (2019)
		看到他人從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感	
		與他人分享自己對政策的觀點對我而言是極有吸引力的事情	
	公共利益承諾	我認為公共服務是一種公民責任	
		有意義的公共服務對我很重要	
		為公共利益奮鬥是我的職責	
	同情心	當我看到弱勢的人受害時,總是於心不忍	
		我經常提醒自己,人們總是相互依賴的	
		當看到人們的悲慘或痛苦時,我會感到難過	
	自我犧牲	對人民、社會做出貢獻,比我個人生涯發展更有意義	

		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	
		我認為「大我」之責任當在「小我」前	
工作滿意	整體工作滿足	整體而言，我喜歡在這裡工作。	林惠彥、陸洛、吳珮瑤 (2012)
	外在滿足	我覺得我的工作薪資低於工作付出	余明助 (2006)
	內在滿足	我通常喜歡專心在我的工作上	
	外在滿意	我對在工作中所獲得的薪酬與福利感到滿意	
工作投入		生活中最大的樂趣來自於我的工作。	黃明德 (2006)
		工作的時光總是過得很快。	
		在我的工作上，我願意去承擔額外的義務與責任。	
工作特性	任務自主性	我的工作常需要獨立思考和行動	黃憶婷 (2016)
		我可以主導我的工作	
		我被鼓勵去找解決問題的方法	
	任務多樣性	我的工作包含許多不同類型的事	
		我每天工作都有不同的任務要完成	
	任務完整性	我的工作可以明確劃分開始和結束	
		我可以看的我工作全貌	
	任務回饋性	我容易確認我的工作表現	
		我知道自己工作做的好不好	
		我可以得知自己表現得有多好	
任務重要性	我的工作對勞工保險局來說很重要		
	我的工作成果會影響到很多人		
領導行為	關懷領導	主管機對於幫助同仁解決問題	
		主管對待所有同仁都是一視同仁的	

		主管的態度是友善容易相處的	龔靜雯、 溫金豐 (2017)
		主管在決定重要事項前，會事先徵得同仁的同意	
	體制領導	當同仁工作績效差時，主管會批評及斥責	
		主管會排定工作的進度	
		主管會注意同仁的能力是否符合工作要求	
		主管會注意同仁間工作協調及合作情形	
組織承諾	情感承諾	我樂意在勞工保險局渡過我的職業生涯	劉容辰 (2018)
		我對勞工保險局裡的人事物，都有濃厚的情感	
		我在勞工保險局工作感覺宛如是大家庭中的一分子	
		我對勞工保險局有強烈的歸屬感	
		勞工保險局對我個人意義非凡	
		我覺勞工保險局的問題就是我的問題	
	持續承諾	在勞工保險局工作是一種現實的需求，也是我所渴望的	
		即使我想離開勞工保險局，但現在我恐怕也離不開	
		如果我現在離勞工保險局，將會打亂我目前生活	
		離開勞工保險局，對我而言成本太高了	
		繼續在勞工保險局工作，主要原因是離開會犧牲太多，且其他地方可能無法提供我比現在更好的利益	
		如果離開勞工保險局的話，我幾乎沒有別的退路	
	規範承諾	我任職的勞工保險局值得我對它忠誠	
		即使對我有利，我也不覺得離開勞工保險局是對的	
		我認為忠誠是十分重要的，因此有責任繼續留在勞工保險局	
		離開勞工保險局對我而言是不道德的	

附錄五正式問卷

過渡時期同工不同酬?勞工保險薪資雙軌制對員工工作態度
之影響之研究調查問卷

親愛的勞工保險局各位先進您好:

我們在進行「過渡時期同工不同酬?勞工保險薪資雙軌制對員工工作態度之影響」之研究，您的寶貴意見對本研究相當重要，本問卷的結果僅會作為學術研究使用，您的個人資料絕不會對外公開，您的合作與協助，將對我們的研究極有助益。

祝 健康 平安 步步高陞

國立政治大學行政管理碩士學程

指導教授:董祥開博士

研究生:楊慧雯敬上

請您就目前工作情形，真實的感受及看法勾選（單選）	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1.我在勞工保險局工作的薪資待遇比我能找到工作的外面就業市場佳						
2.勞工保險局採取薪資雙軌制，但我仍覺得我的待遇是公平合理						
3.勞工保險局的薪資待遇，符合同工同酬原則，沒有歧視現象						
4.勞工保險局的薪資待遇，未能充分反應各工作的責任輕重及難易程度						

請您就目前工作情形，真實的感受及看法勾選（單選）	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
5.勞工保險局的薪資待遇比較不能反應個人的工作表現						
6.勞工保險局的薪資給予，可反應個人（如職級、官等）的貢獻						
7.我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣						
8.看到他人從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感						
9.與他人分享自己對政策的觀點對我而言是極有吸引力的事情						
10.我認為公共服務是一種公民責任						
11.有意義的公共服務對我很重要						
12.為公共利益奮鬥是我的職責						
13.當我看到弱勢的人受害時，總是於心不忍						
14.我經常提醒自己，人們總是相互依賴的						
15.當看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過						
16.對人民、社會做出貢獻，比我個人生涯發展更有意義						
17.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						
18.我認為「大我」之責任當在「小我」前						
19.整體而言，我喜歡在這裡工作。						
20.我覺得我的工作薪資低於工作付出						

請您就目前工作情形，真實的感受及看法勾選（單選）	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
21.我通常喜歡專心在我的工作上						
22.我對在工作中所獲得的薪酬與福利感到滿意						
23.生活中最大的樂趣來自於我的工作。						
24.工作的時光總是過得很快。						
25.在我的工作上，我願意去承擔額外的義務與責任。						
26.我的工作常需要獨立思考和行動						
27.我可以主導我的工作						
28.我被鼓勵去找解決問題的方法						
29.我的工作包含許多不同類型的事						
30.我每天工作都有不同的任務要完成						
31.我的工作可以明確劃分開始和結束						
32.我可以看到我工作全貌						
33.我容易確認我的工作表現						
34.我知道自己工作做的好不好						
35.我可以得知自己表現得有多好						
36.我的工作對勞工保險局來說很重要						
37.我的工作成果會影響到很多人						
38.我的直屬主管機會幫助同仁解決問題						
39.我的直屬主管對待所有同仁都是一視同仁的						

請您就目前工作情形，真實的感受及看法勾選（單選）	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
40.我的直屬主管的態度是友善容易相處的						
41.我的直屬主管在決定重要事項前，會事先徵得同仁的同意或討論						
42.我的直屬主管，當同仁工作績效差時，主管會批評及斥責						
43.我的直屬主管會排定工作的進度						
44.我的直屬主管會注意同仁的能力是否符合工作要求						
45.我的直屬主管會注意同仁間工作協調及合作情形						
46.我樂意在勞工保險局渡過我的職業生涯						
47.我對勞工保險局裡的人事物，都有濃厚的情感						
48.我在勞工保險局工作感覺宛如是大家庭中的一分子						
49.我對勞工保險局有強烈的歸屬感						
50.勞工保險局對我個人意義非凡						
51.我覺勞工保險局的問題就是我的問題						
52.勞工保險局工作是一種現實的需求，也是我所渴望的						
53.即使我想離開勞工保險局，但現在我恐怕也離不開						

請您就目前工作情形，真實的感受及看法勾選（單選）	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
54.如果我現在離勞工保險局，將會打亂我目前生活						
55.離開勞工保險局，對我而言成本太高了						
56.繼續在勞工保險局工作，主要原因是離開會犧牲太多，且其他地方可能無法提供我比現在更好的利益						
57.如果離開勞工保險局的話，我幾乎沒有別的退路						
58.我任職的勞工保險局值得我對它忠誠						
59.即使對我有利，我也不覺得離開勞工保險局是對的						
60.我認為忠誠是十分重要的，因此有責任繼續留在勞工保險局						
61.離開勞工保險局對我而言是不道德的						

基本資料
<p>1.您的目前身分別：</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 公務人員 (102 年後 <input type="checkbox"/> 高考 <input type="checkbox"/> 普考 <input type="checkbox"/> 初考及格)</p> <p><input type="checkbox"/> (2) 公務人員 (102 年前 <input type="checkbox"/> 高考 <input type="checkbox"/> 普考 <input type="checkbox"/> 初考及格)</p> <p><input type="checkbox"/> (3) 自行招考人員 (本局自行招考人員)</p> <p><input type="checkbox"/> (4) 具有公務人員身分勞工 (留任人員)</p> <p><input type="checkbox"/> (5) 其他： _____ (請說明)</p>
<p>2.您的性別： <input type="checkbox"/> (1) 男 <input type="checkbox"/> (2) 女</p> <p><input type="checkbox"/> (3) 其他： _____ (請說明)</p>
<p>3.婚姻狀況： <input type="checkbox"/> (1) 已婚 <input type="checkbox"/> (2) 未婚 <input type="checkbox"/> (3) 其他： _____ (請說明)</p>
<p>4.您的出生年：民國： _____ 年</p>
<p>5.您的最高教育學歷：</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 高中 (職) <input type="checkbox"/> (2) 專科</p> <p><input type="checkbox"/> (3) 大學 <input type="checkbox"/> (4) 研究所及以上</p> <p><input type="checkbox"/> (5) 其他： _____</p>
<p>6.您那一年進入本局服務：民國 _____ 年</p>
<p>7.您是否曾經其他機關服務： <input type="checkbox"/> 是： _____ 年</p> <p><input type="checkbox"/> 否</p>
<p>8.您是否曾經其他私人企業公司服務：</p> <p><input type="checkbox"/> 是： _____ 年</p> <p><input type="checkbox"/> 否</p>
<p>9 您的職務： (可複選)</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 科員 (具有國家考試及格) <input type="checkbox"/> (2) 組員 (留任人員)</p> <p><input type="checkbox"/> (3) 助理員 <input type="checkbox"/> (4) 辦事員</p> <p><input type="checkbox"/> (5) 自行招考人員 (星光班) <input type="checkbox"/> (6) 其他 _____ (請說明)</p>

10.您的職等：例如七等四

(1) 三職等 ____ (2) 四職等 ____

(3) 五職等 ____ (4) 六職等 ____

(5) 七職等 ____ (6) 八職等 ____ (7) 九職等 ____

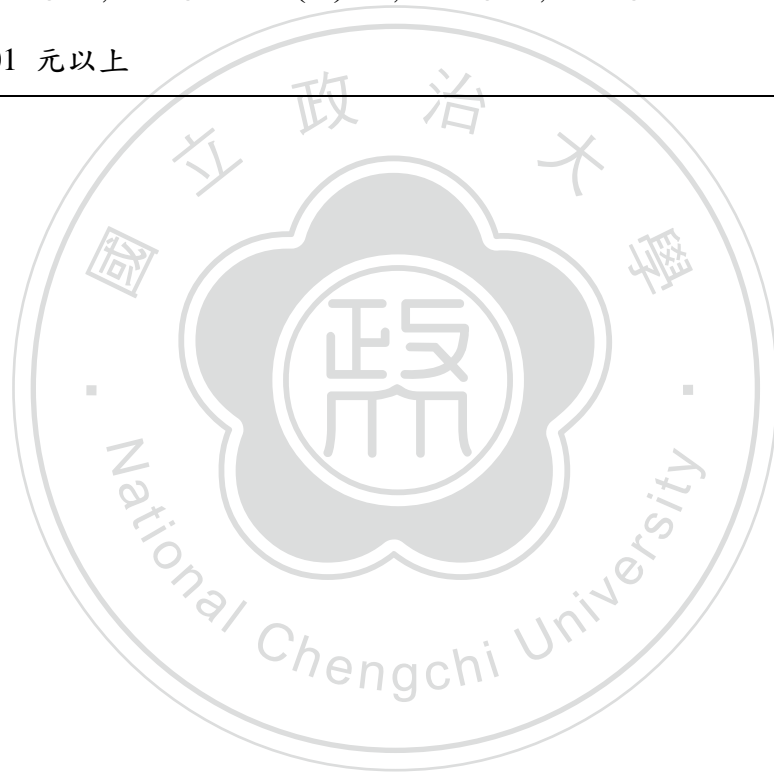
11.您的月薪：

(1) 40,000 元以下 (2) 40,001 元-50,000 元

(3) 50,001 元-60,000 元 (4) 60,001 元-70,000 元

(5) 70,001 元-80,000 元 (6) 80,001 元-90,000 元

(7) 90,001 元以上



訪談同意書

親愛的勞工保險局同仁您好:

感謝您於百忙之中參加本研究，您的熱情參與，將使得本研究可以順利進行。在訪談中為確保你的寶貴意見內容不遺漏，將以全程錄音方式記錄，若訪談中若您覺得不適當也可依你的意願採取片段錄音，於過程中可依個人感受隨時決定不參與，不會個人有任何不良影響。對本研究若有任何問題，請隨時與我聯絡(手機 [REDACTED] 或機關分機 [REDACTED] 楊慧雯)。

本研究會將訪談結果轉成逐字稿及重點摘要，對於當中所提到的有關個人資料部分(如:科或組)將會去識別，以OO代替，不會透露個人姓名等可供辨識之相關訊息，本研究會以保密，僅供分析資料時使用，不會用在其他用途上，訪談同意書以一式兩分，對於訪談時間與地點以你方便為原則，請同仁放心。

受訪者:

訪談者:

中 華 民 國 年 月 日

附錄七 勞工保險局相關研究

勞工保險局相關研究

作者	年代	研究主題或結果
龍斯雲	2000	全球資訊網之人機介面設計:以勞工保險局網站系統為例,研究發現機關的網站以人性化為主要考量之互動性,對使用者問題引導性、瀏覽性、使用功能性、有趣性促進與民眾溝通橋樑。
葉俊達	2002	轉換型領導方式對公營事業機構績效之研究-以勞工保險局為例,研究發現男性與擔任主管職的同仁對此領導方式具高評價,但年資在 3-5 年的同仁對轉換型領導評價最低。
石泐	2003	從顧客滿意觀點評估政府公務部門推動 ISO9002 執行績效-勞工保險局之個案研究,研究發現對外在顧客對勞工保險局通過 ISO9002 認證後對整體服務品質並無提昇,只在電話服務中心有成效;對內在顧客而言認為對整體組織形象提昇有益,但對個人工作內容無實益。
趙永祥、 陳旭播	2005	公務機關學習型組織發展之研究-以勞工保險局為例。
高育麟	2006	公共組織的創新活動與動態能耐管理以勞工保險為例,研究發現在對面不確定環境須以創新活動為成長力且運用策略性管理於組織。
呂伊岑	2009	我國公部門契約性人力報酬及工作保障之研究-以勞工保險局為例,研究發現報酬滿意且工作性質與數量以職等為考量,但與內部文官比較下有同工不同酬之感。
饒恕	2010	政府公部門採用彈性化勞動力政策之人力派遣適切性探討:以某機關為例,研究期待勞動派遣法的制定完備,放寬用人的政策,合理化派遣人員的合同。
羅貽	2011	國營事業機關組織變革員工退休金制度之比較-以 L 機關為例,研究發現,研究對具公務人員資格人員在改制前後的退休制度提撥及替代率不同,應增加基礎退休金結構。
林佳慈	2015	員工協助方案使用意向之探討-以勞工保險局員工為例,研究發現以計畫行為理論下,對此方案的推行具正向態度與,該方案服務上重視具有用性及易用性,使用協助方案具有自身主導能力,但易受同儕及主管壓力影響。

作者	年代	研究主題或結果
胡銘洲	2018	社群網站的非正式學習效果:勞工保險局 facebook 粉絲專頁留言主題標注之分析。
林淑品	1999	公務機關發展成學習型組織之可行性研究-以勞工保險局為例，研究發現因不同考試雇員升等考組對學習型組織知覺高於高普考組之同仁其原因可能是高普考組同仁可以自由請調至其他機關而雇員升等考同仁無法任意調任其他機關之故。
黃憶婷	2016	工作特性對工作滿意度影響之研究:以勞工保險局為例，研究發現工作特性的五大構面中的任務重要性對工作態度具有正向影響。
楊思怡	2019	勞工保險局改制行政機關及採行人事雙軌制之政策選擇，研究認為 103 年改制前之常業文官與留任人員(金融雇員升等及格人員與自行招考人員)之薪資結構不同形成同工不同酬可能會影響組織和諧及對陞遷制度有疑義。
徐意婷	2020	基層官僚回應性之研究-以勞工保險局國民年金組為例，研究發現基層公務人員在對面民眾的案件處理方式為以參與之利害關係人角色將裁量權移轉或無法在上下隸屬中調整自身角色。

資料來源:研究者自行整理

附錄八訪談者的平均數問卷結果

14 位訪談者的平均數問卷結果

公平構面	身分類別	整體平均數	個別平均數
外在公平	公務人員	4.29	3.71
	非公務員		4.86
內在公平	公務人員	3.86	3.57
	非公務員		4.14
個人公平	公務人員	3.82	3.71
	非公務員		3.93
公共服務動機構面	身分類別	整體平均數	個別平均數
吸引制定公共政策	公務人員	3.79	3.52
	非公務員		4.05
公共利益承諾	公務人員	3.92	3.90
	非公務員		4.14
同情心	公務人員	4.55	4.44
	非公務員		4.44
自我犧牲	公務人員	3.61	3.38
	非公務員		3.38
工作滿意構面	身分類別	整體平均數	個別平均數
整體滿足	公務人員	4.57	4.29
	非公務員		4.86
外在滿足	公務人員	3.68	3.57
	非公務員		3.79
內在滿足	公務人員	4.79	4.57
	非公務員		5
工作投入構面	身分類別	整體平均數	個別平均數
工作投入	公務人員		3.66
	非公務員		4.33
工作特性	公務人員	4.30	4.25
	非公務員		4.36
領導行為	公務人員	4.04	3.75
	非公務員		4.34
組織承諾構面	身分類別	整體平均數	個別平均數
情感承諾	公務人員	4	3.67
	非公務員		4.33

持續承諾	公務人員	4.18	3.69
	非公務員		4.67
規範承諾	公務人員	3.67	3.17
	非公務員		4.06

