國立政治大學公共行政學系

碩士論文

台灣現行公部門工作價值之規範與實踐－以環保署土壤及地下水汙染整治基金管理會為例

Norms and practices of the value system of public sectors in Taiwan : in case on soil and groundwater pollutions remediation fund management board of the Environmental Protection Administration

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授：蕭武桐博士

研究生：蔡宛君

中華民國一〇三年七月

謝辭

2000 多個日子的研究生生涯終於於此刻畫下句點，回想起之前不斷跑圖書館寫論文的日子仍歷歷在目。這些日子來感謝指導蕭武桐老師不斷地跟我討論寫作方式和鼓勵，讓我寫的過程中掌握很多方向。而後期因為已經開始在工作，寫論文的時間相對被壓縮，也承蒙老師和師母幫我很多忙，才得以完成。也十分感謝口試委員蕭乃沂老師及楊志誠老師給予論文很多建議和指教，讓修改論文的路途上獲益良多。

爸爸、媽媽、妹妹家人們在這段時間給我很多包容和鼓勵，也感謝親朋好友文菁、雅芸在論文產出的路上為我打氣，讓我無形中多了很多力量。最後，感謝陳副執秘協助安排受訪者，也謝謝願意受訪之公務員，沒有您們，就不會有這份研究產生。

蔡宛君 謹識

於政治大學公共行政系碩士班研究室

2014 年 7 月 30 日離校前夕

國立政治大學 National Chengchi University

目次

中文摘要……3

英文摘要……4

第一章　續論

第一節　研究背景……6

第二節　研究目的與研究問題……9

第三節　研究範圍與研究限制……11

第二章　文獻探討

第一節　組織文化及其變遷之概念與意涵……13

第二節　公務倫理之概念與意涵……19

第三節　工作核心價值之概念與意涵……25

第四節　我國現行制度下公務員工作價值之期望規範和作法…31

第五節　我國公務員各層級之工作價值……36

第三章　研究設計與實施

第一節　研究架構……38

第二節　研究方法……40

第三節　訪談綱要……42

第四節　訪談倫理……44

國立政治大學 National Chengchi University

第四章　研究結果分析

第一節　公務員對工作價值之意見描述分析……46

第二節　公務員在廉正工作價值面向實踐之現況分析……55

第三節　公務員在忠誠工作價值面向實踐之現況分析……61

第四節　公務員在專業工作價值面向實踐之現況分析……65

第五節　公務員在效能工作價值面向實踐之現況分……76

第六節　公務員在關懷工作價值面向實踐之現況分析……79

第七節　小結……88

第五章　結論

第一節　研究發現……91

第二節　實務建議……94

第三節　後續研究建議……96

參考文獻……99

國立政治大學 National Chengchi University

中文摘要

在現今的社會，公務倫理已成為公務員行政行為的基本準則，如何有效提昇公部門之工作核心價值觀讓行政行為有所適從，是各國政府所應重視的問題。工作價值是人員對工作有動力去執行所負職務的主要因素之一，尤其公部門因為牽涉到民眾的福祉，因此了解工作價值的內涵和實行方法格外重要。本研究即以環境保護署土壤與地下水基金會數為公務員為主要研究對象，希冀探討現行政府主要推行之廉正、忠誠、專業、效能、關懷五項工作價值實際在公部門實踐的情形，不同階層公務員在工作價值之實際實踐方式是否有不同之想法或作法，以期在研究工作價值實際做法的同時，能對相異層級之看法和態度做初步的了解與探討。

藉由研究訪談同單位不同階層共八位公務員，初步發現在工作價值所欲實踐的五項項目，實際上公務員執行時略有些微差異，受訪公務員多知曉工作價值代表意義及應該恪守的相關規定，唯在實踐方法上相對不同，不同階層公務員間執行工作受限的感受程度及所擔負的任務不同而有明顯差異。

國立政治大學 National Chengchi University

英文摘要

In today's society, official business ethics has become a basic guideline of public administrative action, how to work effectively enhance the work core values of the public sector in order to make administrative behavior has fit in is the government should pay attention to the issue.How to let people have an incentive to perform the job duties is one of the main factors of the work value, especially for the public sector because it concern with people's well-being ,therefore it is extremely importance to understand the meaning and practice of the work value.On this study, the Soil and Groundwater Remediation Fund Management Board of Environmental Protection Administration as the main object of observation, hoping to discuss the implementation and practice of integrity, loyalty, professional, efficiency, consideration the five work value of the government, and to evaluate the thinking and practice of the work value on different ranking of government's employee. In order to study the practice of work value, in the same time to do preliminary understanding and discussion the views and

國立政治大學 National Chengchi University

attitudes of different ranking.

This research conducted interview of eight different ranking government’s employee. Preliminary findings there is a slight differences in the implementation in the desired practice of the five working value. Interviewed government’s employee were aware of the significance of work value and obligation of following the relevant regulations, but only some differences in practices. There are significant differences on different ranking of the government’s employee especially on the extent of binding and different missions.

關鍵字 ： 工作價值、廉正、忠誠、專業、效能、關懷

Key word : work value、ethic、loyalty、professional、effectiveness、consideration

國立政治大學 National Chengchi University

第一章 緒論

邁向二十世紀後，治理之公共事務範圍擴大使公部門組織大幅成長，行政權也日益擴張，公務員抱持之工作價值直接影響其裁量與決策，因而現行的政府組織，公務倫理已為公務員對其行政行為最基本之準則，如何有效提昇公部門的公務倫理之工作核心價值觀以維持正當行政關係，亦是各國政府所應重視的問題。

第一節 研究背景與動機

台灣自從推動民主化以來，持續以民意為重要依歸，為此，公務員需惕勵自身的公務道德修養，使其能誠實地對人民提供服務，創造廉能效率政府，避免陷入貪瀆。在未見廉正成果之前，研究如何有效建構優質工作核心價值顯得格具意義。而公部門文官掌握公共政策的制定和執行權，所擔負的倫理和其所抱持的工作價值對政府的服務產出因而造成直接影響，為確保公務員的處世行為，此為公務員應所掌握的原則。

在民主的系絡當中，人民對公務員的期許除專業能力，尚包括其之操守，此為構成行政工作核心價值的兩部分。此兩層面類似 Meier (2000)提出之回應力與能力，所謂的回應是重視彈性、倫理和公正性，能力則涵蓋了績效和信賴。(轉引自公務人員保障培訓委員會，

2011)公務人員因具有專業性和服務標的對象之普遍性，為塑造公務人員為民服務，以民為主的良好形象，需先樹立良好的工作價值觀。(楊正寬，2003)如此將更能提升績效與服務品質。

傳統大多探討規範性之工作價值，Robert.B.Denhardt 的新公共服務之後，因課責之多元化帶動工作價值觀的監督及強化。一個優質的行政機關不僅是品質和規範的遵守，也需滿足人民的需求和期待，講求更高的服務道德。每一時代所遵行的工作價值並非定數，其轉變反映為普遍民意對公務人員和公務人員對自身角色期望的改變。(吳定，1990)因此本研究欲理解現行公務員工作價值觀之自律規範，進而延伸對其應遵行價值觀之實踐情形及目前的執行和監督上有何困境。

研究者之前任職於環保署之駐署人員，有感於環保署之文官在工作價值心態上似乎有必要從傳統被動遵守的心態，轉化為主動積極之實踐，為此本研究擬以環保署土壤及地下水污染整治基金會單一處室為研究個案。

環保意識日益高漲，為實現土壤及地下水資源永續存在，及早預防整治土壤和地下水污染，不造成環境負擔，進而維持環境品質和民眾健康，公家機關需採取相關必要應變措施以減輕或避免污染發生，而建立健全的經費管理制度，有助預防汙染的推行。依

據土壤及地下水汙染整治法訂定徵收財務之機制，分別向製造商及輸入者針對指定公告物質，徵收土壤及地下水污染整治費，並運用徵收費用成立土壤及地下水污染整治基金，由基金管理會擔當管理等事宜。土壤及地下水污染整治基金管理會(簡稱土基會)主要負責基金收支運用、預算和決算之審議及後續執行之評核。土壤及地下水污染整治基金管理會設置12職等執行秘書一人，奉環保署署長之命，綜合辦理事務，另置11職等副執行秘書兩人，組長、副組長及承辦人員若干人，辦理所任事務，土基會大約有數十人。

就土基會的層級配置人數來觀，相當符合本研究欲抽樣訪問之人數，研究運用文獻探討法、次級資料分析法、深度訪談法來進行資料的蒐集與分析，進而提供具體之建議。

國立政治大學 National Chengchi University

第二節 研究目的與研究問題

所謂的核心價值指的是最根本、最關鍵的工作價值，隱含著某種程度的哲學。以往的研究多從被動規範面著手，探討如何防微杜漸組織工作價值觀可能面臨之問題，並訂定官箴加以規範。然除學科上的分析，實務經驗和實際應用亦是不可或缺的。

馬政府上任後，以廉能政府為施政目標，考試院於民國 98 年 6 月 18 日通過《文官制度興革規劃方案》以「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為基礎，希望再造國家的新文官，提升公務員之行政績效與回應力，創造優質的服務文化。本研究擬以此五大工作核心價值為主要論述，透過深度訪談實際探討其實踐情形和作法，進而發現相關實行困境，提出相關修正建議藉以豐富文官之公務倫理內涵。

以往的工作價值研究多以工作價值所造成的工作信賴度及工作價值和組織氣候所形成的成員工作態度為主要的研究方向，在理論和實務的驗證上相當有貢獻。但在實務的細節作法部分卻鮮少有研究提出(曹國雄，2004)

大部分研究屬於客觀研究途徑，從工作量表的編製、統計，進而比較探索不同標的團體之工作價值觀是否有所差異(洪瑞斌、劉兆明，2003)。然而卻很少研究就工作價值項目之具體實行作法做探討，以層級為區分探討工作價值之研究顯屬少見，基於上述理由，本研究以五項工作價值為基準，層級間為變項，歸納研究目的如下：

1. 理解台灣現行公部門五項工作價值之主要相關規定標準。

2. 理解簡任、薦任、委任(原因)三層級之公務員在五項工作價值實踐之方式和作法上的差異。

本研究之研究重點主要針對研究目的探討之現行五項制度做基礎，以環保署土壤與地下水基金會之公務員為例，佐以公務員之實際做法，希冀比較出不同層級間公務員是否有所差異，因此提出相關研究問題點如下:

1. 台灣現行制度對工作價值之規範和期望為何?

2. 以環保署土壤與地下水基金會三階層公務員為例，實踐廉正、忠誠、專業、效能、關懷工作價值之具體作法為何？

3. 不同層級公務員間在工作價值之想法或實踐方式是否有所差異？

第三節 研究範圍與研究限制

本節欲探討本研究範圍與相關研究限制。範圍涵括研究對象、研究內容與研究時間如何界定；研究限制分為研究、訪談者與受訪者限制等因素。

壹、研究範圍

一、研究對象：本研究以行政院環保署土壤與地下水基金會處室內之現職公務員為研究範圍(約 9 位)，委任三位、薦任三位、簡任二位為訪談之對象。

二、研究內容：針對廉正、忠誠、專業、效能、關懷五項工作價值之具體實踐行為進行訪談。

三、研究時間：訪談的時間從民國 101 年 10 月開始至民國 102 年 1 月為止，後續時間將對收集之訪談資料進行分析。

貳、研究限制

一、研究上限制：若訪談數再增加其他政府單位，將能使更切合實際問卷題目，雖有針對高階、中階、低階文官之差異分類，代表性

仍差強人意，無法將單一處室的實踐方法推論至其他處室及機關的實踐情形。

二、訪談者之限制：研究者本身因時間和財力上的關係，未能進行參與觀察其實際實踐作法的紀錄，只能憑訪談者之口述進行分析。

三、受訪者之限制：受訪之公務員因為受訪題目牽涉到社會普遍較敏感之倫理與工作價值議題，可能有隱惡揚善之情形，未能探知回答之真實性程度，影響效度。

國立政治大學
National Chengchi University

第二章 文獻探討

工作價值觀為倫理觀念的具體概念，而組織文化則為更外環圍的環境，組織文化的假定和價值觀會形塑當前公務倫理的主要規範，組織文化由淺入深包含三個層次「器物層」→ 「價值層」→「基本假定層」(Schein，2010)，倫理規範需要透過價值觀來尋求共識，這也是組織文化的第二層次。因此，工作價值觀和公務倫理、組織文化其實是相輔相成且互相影響。

第一節　組織文化及其變遷之概念與意涵

組織文化在 1980 年代因為環境的變化迅速，而表現在組織內不同文化的互動結果，將影響組織所採取的行為模式，因此興起研究組織文化在其行為間關連和影響的熱潮。

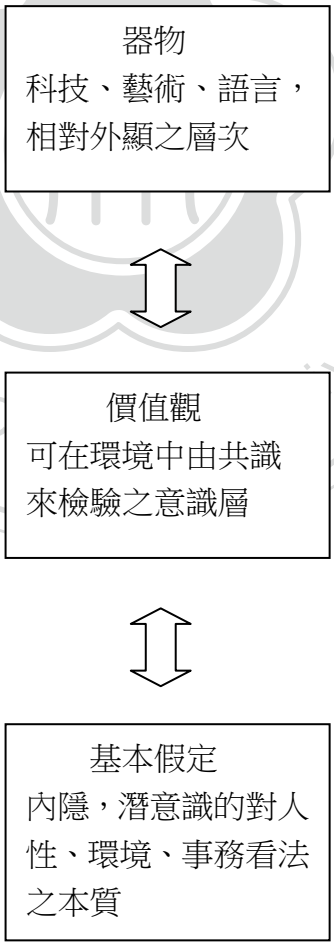
壹、組織文化定義和層次

自從 Pondy & Mitroff(1979)在《超越開放系統組織:組織行為研究》發表組織文化模型後，組織文化就成為組織管理重要的一環。(Pondy & Mitroff，1979，p.3)透過組織文化可解析組織的脈絡、型塑組織成員的行為，闡述更豐富清晰的分析。(郭建志，2003，p.83)有關組織文化的定義眾說紛紜，但大致上共通點皆為組織文化是由建構所形成的，並且是由組織全員所共享的以提供組織成員的認知詮釋和行為指導。(秦琍琍，2001)

Deal & Kennedy(1983，p.4) 認為組織文化為組織所共有的價值

觀，有一定的凝聚力；Robbins(1993，p.602)則指出組織文化為組織共有的信念、習慣和價值等，會持續影響成員的認知、態度及行為；Edgar Schein(2010)做了更清楚的定義，認為組織文化是由特定組織團體發展出來的一種行為基本假定，用來適應外在和內在環境的維持與整合上，其主要可分為基本假定、價值觀、器物三個層次。

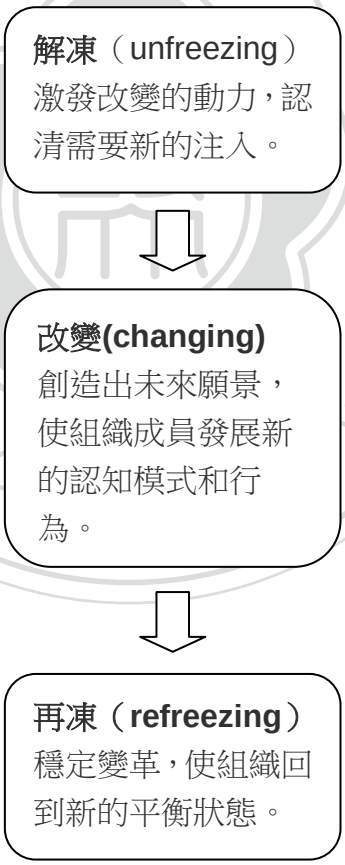
基本假定代表的是習焉不察潛意識的運作，與其他層次比較相對的內隱；向外一個價值層次為用來判斷外在環境的準則，可以提供行為的基礎方向；最外層的器物層次為成員的行動表現，相對外顯。



資料來源:Schein,1992

本研究的焦點為組織文化中的價值層次，因此以 Schein Edgar(2010)的定義為出發點，結合上述論述，將組織文化定義為「組織文化是為組織共同建構並且是由組織共享的認知和行為指導」

組織文化變化的程度，端看組織文化的多面性與多層次性。大部份的組織變革，其實都依循 Kurt Lewin(1951)「解凍→改變→結凍」三階段變革進行。三步驟過程是將變革看成組織文化平衡的改變，引入變革，並為了確保能再形成穩定的狀態，需要再加以凍結。



資料來源：Kurt Lewin, 1951

Schein Edgar (2010)指出組織文化有其多面性與多層次性，每層面或層次的改變速度皆不相同。器物層的變遷，最顯而易見，但是價值觀與基本假定的變化，卻是相對隱匿的。組織文化需耗費許多時日與心力才能改變，因此行政主管在規劃改革時，應審慎的規劃及演練。

貳、組織文化類型

Deal & Kennedy(1982)以組織可能遭受任有關之風險程度和組織成員用以判斷組織決策之回饋程度將組織文化分成四種類型，日後常為組織文化研究所引用：

	風險低(Low risk)	風險高(High risk)
回饋快	工作玩樂併重文化	硬漢式文化
回饋慢	過程文化	公司賭注文化

資料來源: Deal & Kennedy，1982

一、硬漢式文化：喜歡冒險挑戰高風險的工作，喜歡立即行動。

二、工作玩樂併重文化：以短程即見的工作為主，低風險的行動。

三、公司賭注文化：公司需緩慢謹慎的做決定，且此決定無法立即看見其效果。

四、過程文化：僅專注在過程而非結果，程序和細節為最重要的目的。

Robert E Quinn & Michael McGrath(1985)則以組織文化的目標、風格和特性，將組織文化分為四種類型：

一、理性文化：專注在生產力和績效，組織有明確的目標和權力來源，以其他組織為對手上對下的指導去達成目標。

二、發展文化：藉由爭取外界資源的支持，使組織的價值得以擴張，進而帶動轉變。

三、共識文化：對成員充分授權，徵求全體共識，以促成團隊工作提升合作士氣。

四、層級文化：重視內部系統的穩定與維持，藉由法規制定和層級節制來控制可預期的行動。

參、組織文化功能

張緯良(2007)針對組織文化之六項功能分述如下:

一、引導功能：組織文化能使組織整體和成員行為邁向組織界定之目標。組織文化是軟性的道德約束，透過分享既有之共同價值使全體之價值觀能內化至個人價值觀，進而讓成員自我適應，指引著組織行為。

國立政治大學 National Chengchi University

二、約束功能：組織文化對每位成員的內在想法和外在行為皆有約束規範的功能。組織文化並非僵硬的規定，軟性約束建構了組織的文化氛圍、行為準則及道德規範。

三、凝聚功能：當某樣價值觀讓組織成員達成共識時，員工因有共同目標及願景，將產生凝聚之向心力，推動組織不斷改革。

四、激勵功能：組織文化具有讓成員由內而生創新進取精神的功能，能激發員工的積極性和嘗試精神。以內在激勵成員，將人作為起點思考，不是被動滿足員工之心理需求，而是透過組織文化的形塑，主動激發組織成員的進取精神。

五、輻射功能：組織文化一旦形成基本假定後，不僅會在組織內發揮功能，對組織成員有所影響，也會藉由各管道對社會間接產生影響。組織文化輻射的管道主要分為宣傳和人際交流兩方面，將有助改善公眾關係，並同時對社會文化的發展有莫大影響。

六、調適功能：組織文化會協助新進成員儘快適應組織，使個人價值觀和組織全體價值觀做調和。面臨變革之際，組織文化也需提供成員儘快適應變革後步調的能力，以消除成員之壓力和不適感。

除了正面的功能，也有一些學者提出負面功能的看法。(吳昌期，

2006）

一、阻礙組織變革：安於現狀將降低成員的創新思考能力，因而限制組織發展。

二、全體排斥和外界的交流活動。

三、次級文化分化組織力量，不利組織和諧。

Robbins,S.P (1993，p.606-607)也認為強勢的組織文化會影響組織內部效能，不利組織和諧。組織應注意的是積極發揮組織文化的正向功能，避免負向功能的產生，使組織更具競爭力。

第二節 公務倫理之概念與意涵

Max Weber (1930)在《新教倫理與資本主義精神》談到「新教倫理」，其實是一種新教經濟倫理的概念，強調資本主義與基督教背景其實存在關聯性與重要性，如何去體現實踐上帝的榮耀？就是在經濟活動中加入宗教倫理，使人之行為能合乎理性行動。Weber 強調的「經濟倫理」對倫理研究和價值研究後續發展有極大的貢獻。正如 Weber 在書中的名言「沒有企業家就不會有資本主義，沒有道德規範就不會有企業家，沒有宗教信念就不會有道德規範。」(于曉譯，Max Weber 原著，2008)

公務員對政府倫理失靈具有批判性，一個人越往高層攀升越是難以忍受政府的倫理墮落。公務員與私部門職員之間的差異，最常反應在公務員的價值與認知的行為上(蕭全政、林鍾沂、江岷欽、黃朝盟，2003)

倫理屬於哲學之一部分，與道德之界定和準則相關，亦會影響人行為之持有價值，及特定環境下應服膺的規定。公部門經常面臨雙環困境，將選項中可能面臨之衝突價值加以統整歸納，制定行為準則的共識，這就是倫理的考量。為提升倫理氣候，除包括內部干預和激勵，亦可採用或參考已發展出的普遍倫理準則。(K.G Denhardt，1988)

壹、公務倫理定義和層次

H.G.Frederickson(1997)《The Spirits of Public Administration》提到倫理包含哲學和道德的概念，主要在判斷是非對錯的抽象標準，但隨著不同環境與情況則可能有不同之標準出現，應當要與系統環境相互對照。因此， K.G.Denhardt(1988)將公務倫理定義為在合理之規範內，奠基於社會價值，並訴諸責任，針對政策制定標準所定之批判和質疑，其能依倫理標準因應社會的核心價值並隨時調整，以決定接下來之行動。正如曾國藩曾說：「風俗之厚薄希自乎？自乎一二人之心之所嚮而已」公務員之行為在在關係著國家的形象。為此，民主國家政府必須避免循私並依據基本的道德標準運

作，力行行政之精神，增加行政之正當性。

倫理是指個人的社會行為的善惡的判斷基準，也即是需依據社會之觀感採取適宜的行動。如套用專門職業人員身上，即指個人的行為是否跟職業相關的基準一致。行政倫理所要求的行為，並不是全部能由法律規定，但倘若沒有法的制約，自由的情形下社會秩序也無法維持，也就是法規的正當性是行政倫理給予的。(原田三郎，2003)

公共組織需有使命願景，建立民眾的信任，增加社會資本。因此倫理面向的各項價值，是政府系統運作要素的主產品，應該要被重視思考。公務機關若以倫理之使命感當作激勵誘因，則人員傾向產生奉獻的態度，反之則容易產生疏離的精神，可見倫理面向不容輕視。(吳瓊恩，2004)

公務員倫理不只是知識的問題，也聯繫著行動。因此公務倫理應定義為公務員行動的準則。重要的是在現行民主體制，欠缺國民信賴的政府是無法持續的。(原田三郎，1989) 公部門行動比個人或私部門將對社會全體帶來更大的影響，對社會的責任也因而產生。

根據海闊富(1987)的看法，在行政上依據層級和影響力的高低，可分為三個層次：(轉引自蕭武桐，2001)

一、公共政策倫理：政務官制定政策涉及之倫理觀念

二、行政決定倫理：公務員作為與決策涉及之倫理觀念

三、個人倫理行為：公務員個人行為涉及之倫理觀念

林鐘沂(2012)則提出了另一套看法:

一、功利論:邊沁主義主張之功利主義，政府行動為促進絕大多數人之利益。

二、義務論:康德之符合倫理的行動需出自於正確的動機，公務員自身的心態、行為和依循法規的結合。

三、德行論:出自於內在的動機與本質，當三者三合一做結合時，需以德行為主，才能將個人及全體全都納入考量。

貳、公務倫理研究途徑

John A Rohr(1989)倫理的三種途徑有類似研究方向：

一、高層次途徑：公共行政學者所倡導之社會道德，也就是所謂的人本心理學和倫理哲學，將會形成行政哲學的典範。

二、低層次途徑：公務員在執行職務的過程中所遭逢的各項倫理難題，提出相關法規的制定以讓公務員遵循。

三、政體價值途徑：以憲政整合公務倫理之價值，將價值和整體層面相互結合。

基於對公務倫理切入之角度不同，亦有不同之研究途徑，一般而言歸納為以下四類:(顧慕晴，1998)

一、價值途徑：顯示行政機關所追求之終極目標原則，政府機關與公務員具體實踐之方式為何?例如:忠誠、廉正、回應性等。觀念的落實達成需仰賴公務員之行政行為，故須訂定一套守則，要求其遵行，故形成規範層次。

二、規範途徑：公務員所應該具備與避免的行為，可從相關法律規章、社會觀感和行政倫理之理論中尋找歸納。

三、衝突途徑：現代多元社會中價值觀諸多迥異，公務員如遇倫理困境時，採取之方式為研究者所需關注的議題。進行倫理決策之前，先行掌握困境之狀況，尋找癥結處、規劃方案、排序執行之優先順序以解決爭端。對倫理困境之敏感度、認知程度與倫理判斷與決策的能力為首要的。

另一派學者認為倫理教學之目的在培養德行、美感、誠實等決策能力之提昇，透過學習得到倫理的知識與原則，不一定能確保人的行為合乎倫理，反而產生知法犯法的現象。由德行之培養，自然主動做出合乎倫理之行為，而非畏懼懲罰而遵行。前派之看法為多數人之見解，因其較能應用來解決現存之問題。

四、控制途徑：在探討積善懲惡違反倫理行為之機制。其認為總會有少數人有意無意違反行政倫理規定，且會有影響他人之擴散效果。若無相關控制機制存在約束，則行政倫理無法真正落實。

此四途徑缺一不可，若無工作價值，則行政倫理缺乏導引，規範也將淪為空談，衝突可以解決倫理的困境，但又需最後之約束底線最控制，故四種皆具備才能發揮功能。

所謂的進階的公務倫理，在提醒公務員除了手法之外，更能創造社會利益，藉工作創造工作價值。(廖永靜，2009，p.7)但關於行政的價值問題，不應只看行政責任，對個別成員要求的行政倫理也須重視，且從消極禁止的方向，至積極的專門能力的開發、對民眾的回應、主動對法令修正等，會引導公務員走向行政倫理。(今村都南雄、武藤博己、沼田良、佐藤克廣，2009)

日本在國家公務倫理法具體針對公務上所會遇到的贈與、接待等倫理行動基準做規範，主要在確保執行的公正性，避免招致國民的疑惑和不信任感，確保其信賴度。另美國公共行政學會所規範的倫理守則，一為服務公共利益、二為遵行憲法與相關法律、三為表現個人正直清廉、四為推動倫理組織、五為努力達成專業卓越才能。而我國在「公務人員任用法」、「公務人員中立法草案」、「公務員服務法」、「公務人員任用法」等對於公務倫理皆有相關規定，例如：利益迴避、依法行政不規避拖延、嚴守行政中立、不善用職權、誠信廉潔、謹慎勤勉等，以收除弊興利之效。

倫理是屬社會規範，而規範需要以價值為基礎建構，因此欲理解

全貌，也需從價值觀面作了解。(陳德禹，2011，p.50)顯示公務倫理引導出工作應遵行之價值，是帶有思想之秩序，故倫理之規範需從組織整體文化、環境背景作調整。

第三節　工作核心價值之概念與意涵

公務倫理之內涵可粗分為外部的道德標準和行為操守，及內部之倫理價值的提升，而所謂的工作價值即由內部倫理之延伸。價值是人生追尋，如認為事物具有價值，人自然而然會去追求它、實現他。(蕭武桐，2001)Rokeach(1973)指出價值觀是持久的信念，對主體來說，某一行為或狀態的偏好優於另一項，也就是反映出選擇判斷即引發行為的基準。在工作脈絡下，持有之價值觀會涉及一個人選擇工作相關之行為準則。價值觀也為涉及認知、情感和意象持久之偏好信念，其會受文化及歷史背景因素影響抉擇標準，因此也代表人的取捨過程。(楊國樞、余安邦，1994)

綜合以上，價值觀的概念稍嫌抽象，雖從古至今學者各有定義，但其實大同小異代表的是最終選擇的狀態。

Robbins（1993，p.604）工作價值觀指工作自身或希冀工作實踐之意向。Super(1970) 定義工作價值觀為個人內心需求與工作時所追求的特質，如訂定符合工作價值觀之工作，人員將獲得滿足感。因此

提出了15種工作價值觀，找出工作價值對個人之重要程度，而這十五項基準，日後更成為工作價值觀量表之主要衡量項目：

一、利他主義：工作的價值或目的，在於能為他人或民眾服務，盡自身之心力。

二、美的追求：工作的目的在於創造世界的美好價值，增加美感氛圍。

三、創造力：工作的價值在發明新產品、設計新事物或有新想法。

四、智性刺激：工作能促使人獨立學習、分析解釋與處理事情的機會。

五、成就感：由工作中得到做好及完成工作的成就感。

六、獨立性：工作能容許以自己的方式去執行，不受他人控制或阻礙。

七、聲望：工作使你受到他人由心的尊敬並廣為人知。

八、管理：工作的職權是規劃分配工作給其他人，能引導或控制別人。

九、經濟的報酬：工作能獲得優厚的報酬，使個人有足夠的財力購買想要的物質。

十、安全感：工作能讓生活安定有保障。

十一、工作環境：工作是在溫度宜人、清潔舒適、安靜的環境下

國立政治大學 National Chengchi University

進行。

十二、上司的關係：在工作中能和主管平和融洽的相處。

十三、與同事的關係：在工作中能和同事相處融洽愉快。

十四、生活方式的選擇：從工作中能尋找出自己想過的生活，亦即私人生活不會受工作干擾。

十五、變異性：工作非一成不變，而是可以嘗試多樣性。

Rokeach(1973)將工作價值觀分為目的性價值與工具性價值，目的性價值涉及個體追求的最高層次，工作性則類似外在價值追求特定行為的形式。國內學者針對此兩類有清楚陳述(蕭武桐，2001)

一、目的性價值：

(一) 個人價值指自身的幸福美滿、舒適、愉悅度。

(二) 社會價值指外在世界給予的安全感、稱讚和成就感。

二、工具性價值：

(一) 道德價值指勇氣、服務和責任感。

(二) 能力價值指創意、獨立思考、有潛力。

工作價值觀是對工作概念所形塑之價值觀基準，因此工作價值觀可被界定為個人希望達成之工作信念，選擇工作相關之行為與價值觀偏好的準則。(Lyons,K. and Lawrence,S.，2006)其代表的是一種內部趨動力，指引人行動方向，提供次序性的建議，並對個人工作態度和

工作行為造成影響(唐大鈞，2001)本研究將沿用 Super(1970)的定義，將工作價值觀視為與工作相關之目的，過去因為研究目的與對象的不同，衡量的面向也有各種標準，但觀其內涵其實殊途同歸。現今最普遍的分類為內在工作價值觀與外在工作價值觀，內在價值指心理層面的滿足，外在價值觀則指物質層面的滿足(Lyons,K. and Littlechild,B.，2006)。

目前國內仍以 Super 的三種價值觀分類為主要基礎。(李宏才，2012)

一、內在價值：智慧、創造力、審美、獨立思考。

二、外在價值：安全感、成就感、聲望、待遇。

三、附加價值：管理者、工作環境、人際關係。

台灣之工作價值學者夏林清、游慧卿(1984)為便於分析之因素，對 Super 之工作價值量表進行些微修正。

一、自我表達面向：智慧、創造力、審美、獨立思考等項目。

二、外在報酬面向：工作環境、薪資待遇、成就感、安全感。

三、人群面向：人際關係。

四、社會認可面向：聲望、管理之方式。

五、利人面向：利他主義。

國立政治大學 National Chengchi University

六、變異面向：變異之程度。

104 人資學院(2011)更集結各家學者之大宗，細分為十六項工作價值觀。

一、個人發展：所學和工作有高度相關，有機會能發揮所長。

二、工作成就：具挑戰性的工作，並能從執行工作上獲得認同感和成就感。

三、工作多元化：工作豐富化與工作擴大化。

四、工作自主性：主管能授權給部屬去決定事務或者有參與決策的機會。

五、規範明確性：有清楚的 SOP 或規範可供遵循，不致無所適從。

六、同事關係：工作上的同事能彼此協調合作，維持良好的人際關係，增加歸屬感。

七、工作穩定：公司營運狀況處於穩定狀態，不會隨時任意調動職位或倒閉等問題。

八、公平正義性：付出的勞力和獲得的報酬成正比，工作賞罰分明。

九、工作環境：提供安全舒適的工作環境，藉以提升工作時效率。

十、工作時間：工作時間固定，非經常超時或責任制加班。

國立政治大學 National Chengchi University

十一、上司重視部屬意見：主管能重視部屬的建議與或想法。

十二、上司讚賞與鼓勵：當工作表現優良時，能獲得主管的稱讚或是獎勵，讓員工感受到被肯定。

十三、薪資：提供足夠的薪水以因應生活開銷。

十四、福利：良好配套的福利措施。

十五、工作升遷：暢通的升遷管道。

十六、出差：輪流出差，時段可以溝通協調。

工作價值之體現可對應積極應為之公務倫理行動與消極不應為之行為，也涉及其道德之期待，且以其對應之倫理意涵亦須重視。(蔡良文，2006)現行制度對公務員的規範會影響其工作上的行為和執行方式。(陳淑根，2009)抽樣調查工作價值觀與組織文化理念相符之受訪者，將會有工作認同與價值內化之作用。工作價值觀與的取向對組織公民行為有顯著的關聯性，顯示工作價值重要性可見一般。(陳美倫，2010)以臺北市四百多位政府公務員為研究對象，進而得出單位之組織文化與工作價值觀會進而影響公務員之行政倫理，三者之間息息相關。

觀以往公務員工作價值觀相關研究，李清標(2005)研究發現警察人員對該工作價值具認同性，將會藉遵行獲得肯定與成就感。莊惠敏(2002)工作價值與工作投入度相關，故建立合乎之工作價值觀，可以

影響工作態度。伍姿蓉(2010)從工作價值觀角度出發，抽樣調查員警之內外在價值觀及工作壓力，以探討如何提升員警的職業滿意度。何照義、陳永明(2002)研究公營事業台電員工工作價值觀與組織變革之相關，瞭解員工普遍認為不認同之工作價值觀為何?

另，邱華君(2014)對於公務人員工作實務上之工作價值，抽樣中央機關三百多位公務員問卷分析，認為應有管道指導其生涯規劃，積極加強公務倫理核心價值之貫徹。蔡秀娟(2004)引用過往田蘊祥(2003)的考試院實證研究，發現受訪公務員工作價值觀同質性高，僅在薪酬晉升有顯著差異。

綜合以上，目前對工作價值觀之研究皆是問卷分析，發現工作價值觀對公務員之認同感和行為有高度影響，並有引導之作用，正如T.L.Cooper(1990)提到的工作價值問題是公共行政的核心靈魂，政府政策產生會連帶影響價值的產生，價值的氛圍也會進而影響公務員之行為。

第四節　日本及我國現行制度下公務員工作價值之規範

日本及我國的公務員制度因同樣屬於亞洲國家，國情相近，其公務機關所推行之工作價值有相對的參考性，而因其實行時間較早，也

可做為未來我國推行工作價值的借鏡。就公務員之角色定位而觀，日本公務員制度以第二次大世界大戰為界，根據 1946 年開始實施之日本憲法，日本公務員從天皇時代之從屬關係演變為為全體國民之服務角色。(西尾勝、村松岐夫，1994) 公務員跟我國一樣有分政務官及事務官，並根據年功序列和能力有區分不同階層，不失為我國在推動公務員工作價值獲取智識的重要渠道。

根據公務員制度調查會提出的公務務員基本改革方向(1999)日本公務員制度檢討的課題，主要分為開放性、簡單效率性、透明性、能力的重視、實際績效重視和自主性幾點。因應行政課題複雜程度的能力提升，公務員需要較高的能力和適應性高，中高位者則需要寬廣的視野和管理能力，如此才能提供公務員能力使其得以發揮。

國家公務員應以民眾全體為主，得到國民的信任，需有適當的服務規範，防止公務員從事不法和不當的行為。為讓公務員有足夠的自覺規範的具體內容和懲戒基礎、手段明確性和透明性，以及根據相應職務所確立的服務規範是重點。日本國家公務員倫理法更開宗明義的說明本法律是鑑於國家公務員是國民全部的受託者，所以國家公務員的職務需要保持一定的倫理措施，執行職務需公正，防止國民的疑惑和不信任，確保國民的信賴再建。(能率增進研究開発センター，1999)

文官制度是政府公務人員之相關規範，因其有需配合環境、順應

普遍民意等特性，制度的良窳端看能否依當時社經環境需要，建構國家所需的文官制度為民眾提供服務。因此，國家對文官制度應持續改革、與時俱進。公務員須找回輔進公務機關服務大眾的初心，自我覺醒，才能設身處地為民眾著想，找出內在工作價值，並能進而自我反省。(蕭武桐，2006)

當今二十一世紀，全世界面臨全球化、資訊科技發展迅速、經濟環境相互連結、知識經濟時代來臨等強烈的衝擊，國家已無法置身事外，有為的政府必須掌握時代之脈動，有效回應人民之需求，以公共利益為施政重心，造福全民，提供及時且高效率、高效能的施政計劃與服務。藉由諮詢機制，做好民意與行政的橋樑，將民意落實於政策中，提升兩者的一致性，建立實質之民主政治。(黃東益、陳敦源、蕭乃沂，2006)

為使政府達到上述機能，文官制度之興革實屬刻不容緩，首先應遵循我國憲法所明定選用公務員之基本規範，其次，以公務員相關法規為基本根基。近年來各國政府再造帶動文官制度興革，以及不斷修正之改革方式，宜截長補短，加以斟酌我國的時空環境後調整運用。(文官資訊服務網，2011)

考試院於民國 98 年 6 月 18 日通過《文官制度興革規劃方案》，此方案以廉正、忠誠、專業、效能、關懷為核心工作價值，制定一連

串相關規範及作法，而此五項價值也對公務員工作價值觀形成基本的規範。(銓敘部，2011)

壹、廉正：清廉公正、行政中立執行公務、自動利益迴避，兼顧各方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。廉潔自持、秉持公義、不收賄徇私、保守機密隱私、保持公務員之形象。

為了維持對於行政體系的信賴程度，自律讓防止腐敗和保持行政中立是不可或缺的，國民的信賴程度儼然是從清廉度開始產生的。因此政府是否為了公益而行動，是否有讓腐敗、浪費和不當支出最小化的能力就成為評斷的基準。當然除了針對廉潔系統的強化之外，對特定威脅的處置也或許是必要的。(平井文三譯，OECD 原著，2010)

貳、忠誠：遵守憲法及法律規範、忠於國家及全體人民、重視組織之榮譽感、誠實並具有道德感與責任感。

叁、效能：運用有效方式簡化行政流程、力求降低成本。但也需注重決策品質、以正確的方式處理對的事、妥善配置資源、協調溝通各部門與利害關係人、主動積極的執行，以提高行政績效，達成工作目標，提高國家競爭力。

肆、專業：掌握全球化趨勢，積極充實職務所需知識技能，熟悉相關法令政策措施。實踐終身學習，持續創新，保持專業並與時俱進之敬業精神。

透過全球思維的確立，正視全球化的現象，並思考權變的措施，才能發展工作價值，提供本身的競爭力。(楊志誠，2009)當組織具有專業性，即能讓組織的專門性得以確認，也就是重質的統御與水平的調整能有一定的統合。為了能實施各個機關的功能，針對各個組織的業務所需求的專門知識和情報明確化，針對組織外的人才進行招募篩選和針對組織內成員的熟練度、新技術的提升是必要的(曾我謙悟，2013)。

伍、關懷：以全民福祉為重提供服務，對人民之需求及困境，能用同理心解決並及時提供必要之協助，增進人民對政府的信賴感。另需培養多元文化與人文關懷素養，以包容之心協調各群體間相互尊重，傾聽民意體察民生、提供便民的服務。陳怡祁(2010)認為本著關懷精神，處處為民眾設想，則公眾關係良好，民眾對政府信任感也油然而生，進而發展出和諧關係，提升形象。

要凸顯現行民主國家下的公務員素養，應能兼顧法治、民意、職場倫理等多層面，成為有操守之公務員。陳建寧、吳坤平(2010)之研究隨機抽樣 200 位高雄縣市政府公務員，結果視廉潔為第一優先，有愈多對工作價值的評斷讓公務員有所依據越佳，服務民眾仍以依法行政為大前提。

國立政治大學 National Chengchi University

第五節　我國公務員各層級之工作價值

我國之公務員根據公務員服務法第 24 條廣義定義為「本法於受有俸給之文武職公務員，及其他公營事業機關服務人員，均適用之。」然公務員之選擇任用，需考選部以國家考試之方式錄取，獲得資格者，方為廣義之公務員。

根據公務人員任用法第五條及第六條規定，公務人員官等和職等之任用分委任、薦任、簡任，職等涵蓋第一到第十四職等，以第十四職等為最高職等。委任為第一至第五職等為職級較低，初考或普考通過者，薦任為第六至第九職等，藉由內部升等考試升遷；簡任為第十至第十四職等。徐有守(1996)表示官等是以人為本體考量，按公務員之資格條件能否勝任。我國採官等職等並立制，官等與職等間有相互高低意識之存在。(白佳慧、游麗鈴，1998)

以中文字定義觀之，委任之涵義有任用與託付，完成交付之事項之義。要經過相當的工作經驗，才能成為薦任。薦任的任用方式為主管推薦，呈請中央政府任命，有推舉之義。簡任則有選拔挑選優秀人才之意，代表不同層級公務員所需擔負之責任及行政重點也不同。(王國良，2011)由於薦任人員的學歷、素質普遍較高，因此許多規劃性、原創性的專案業務，都落至這群公務體系中間分子身上。(李佩芬，2014)不同層級公務員工作負擔也相異，基層公務員之常需多合一應

付複雜的工作項目，也就是重點工作並需經常第一線回應社會反應之考驗。(王永吉，2014)

觀行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析研究，發現十二職等高階公務員受重視之價值項目主要在於創新、前瞻規劃、策略願景等，而九職等中階公務員主要在於事務處理和人際關係兩項，顯示不同層級間重視之工作價值有所不同。(行政院，2004)

蔡良文(2006)提出公務員工作核心價值之育成，也應一併重視簡薦委任對於對應行政倫理之意涵，簡任主要在於創新、前瞻；薦任主要在於協商、多元管理；委任主要在於傾聽、訂立計劃執行目標、團隊合作等。陳正料(2008)曾以高高屏之地方公務員為研究對象，發現高階主管對核心價值之認知遠中低階公務員為低，創新之工作價值效果最顯著，其次為專業。

綜合以上，相異官等層級在工作價值觀之想法有所不同，可作為研究變項之價值甚高，本研究因此以簡任、薦任、委任三個層級為分類，探求相異層級之公務員隊伍項工作價值觀想法及實踐方式上是否有所差異。

國立政治大學 National Chengchi University

第三章 研究架構

本章主要在介紹相關研究架構與方法，從架構推展出選用之方法及訪談對象之選擇和訪談大綱。

第一節　研究架構

本研究之目的主要在探討組織文化環境下，公務倫理之工作價值規範與實踐，並以公部門公務員之工作價值做出發，去探究具體實行層面為何及不同層級間的落差程度，工作價值是由公務倫理所推衍的並受組織文化所影響，因此本研究之架構圖為：

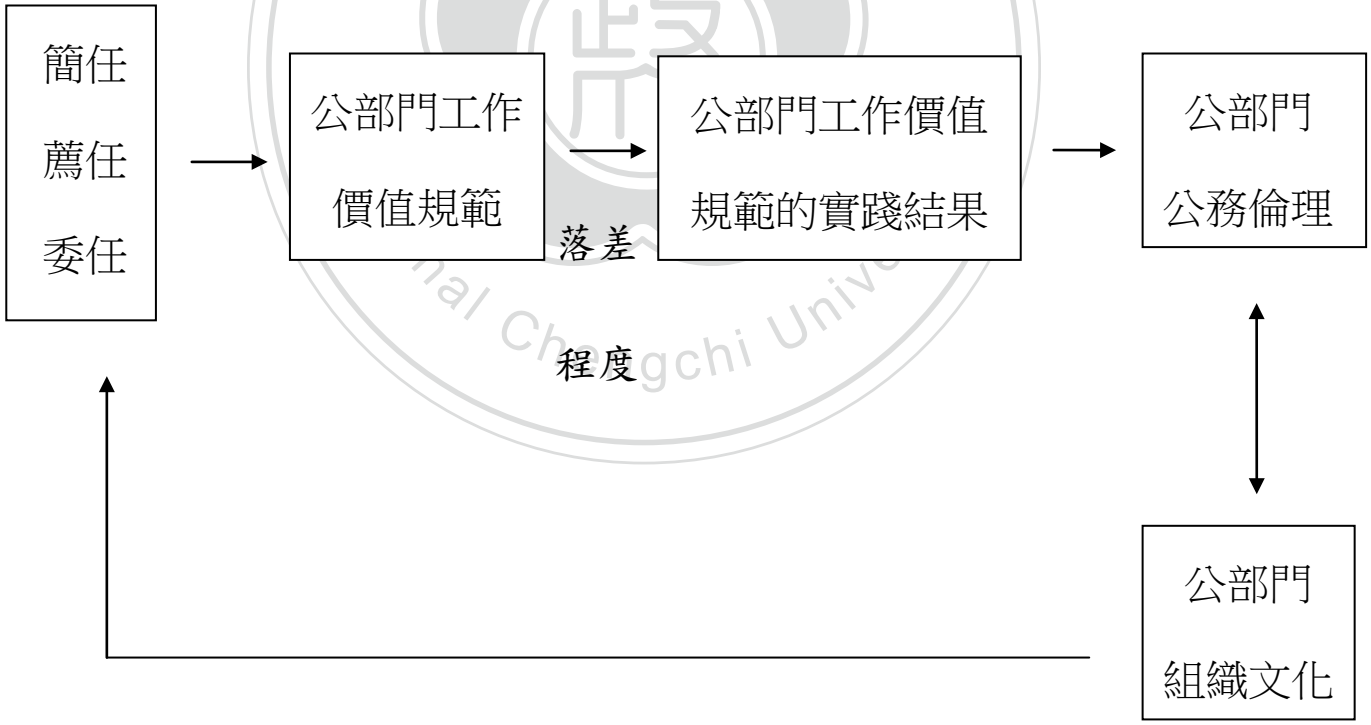


圖:本研究繪製

一、簡任薦任委任

將公務員以官等分三層級訪問，研究實踐方式之差異。

二、工作價值與實踐結果

工作價值即由內部倫理之延伸，工作價值之相關規範會影響公務員之行為準則。以往之文獻對公務員對工作價值理解與實踐情形甚少著墨，故以此為訪談重點。

三、工作價值落差程度

根據對工作價值規範的解讀不同和不同層級間工作事務的相異，對工作價值的實踐方法也會有所差異，希冀藉由訪談工作價值作法，分析不同層級之工作價值相異性。

四、公務倫理

組織文化延伸出公務倫理之概念，在公務倫理之內外在價值層面，跟工作價值之規範和實踐相關。

五、組織文化

組織文化是為組織共同建構並且是由組織共享的認知和行為指導，從中會影響組織中公務倫理和工作價值概念之制定和執行，本研究將組織文化之焦點聚焦在 Schein(2010)提出之第二階段價值觀層次。

國立政治大學 National Chengchi University

本研究變數主要為三個層級，重點將聚焦為工作價值規範和實踐之程度，並以簡、薦、委三級間分層比較，不同階層之公務員在工作價值之想法和具體化實行情形是否有所差異。

第二節　研究方法與對象

以往針對工作價值觀之研究多從量化問卷形式進行，對實務上具體實行情況甚少著墨，本研究重點主要著重在公務員工作價值實際實踐行動的方式，因此採質性方法的文獻分析法及深度訪談法：

壹、研究方法

一、文獻分析法

文獻分析法，是尋求資料並加以記錄和分析的研究方法。當研究者對第一手和第二手資料進行蒐集、檢驗後，便可以從過去所獲得之結論，解釋相關研究議題的現況，預測未來之發展走向（葉至誠，2000）。因此，本研究將蒐集近年來有關台灣組織文化、行政倫理、工作價值之國內外各類文獻資料，例如：期刊、雜誌、論文、文章、書籍等，進而分析台灣現況，並將理論和實務面進行分析、比較。

二、深度訪談法

深度訪談指的是無法以普通訪談取得的資料，本研究透過面對面深度探討被訪談者的真實想法，以無結構訪問為基礎，以利了解訪談對象的感受，得到更充足的資訊。(文崇一，楊國樞，2000)為實際了解研究範實踐情況之具體意見，從行政院環保署處室內之文官約八位

(包含有比照職等之約聘雇人員)，簡任二位、薦任三位、委任三位對於現行台灣規範制度下之工作價值實際實踐情行及相關困境等做訪談，並藉此了解不同層級間之文官在公務倫理之實際做法上是否有所異之處。

貳、研究對象選擇

本研究對象為單一處室，為求代表性，將從處室中選擇簡任二位、薦任二位、委任四位作為訪談對象，亦即藉由相同訪談問題來比較分析層級間的工作價值實際實踐方式是否有落差。本研究訪談順如下。

一、簡任〔A 群組〕：官等藉於 10-14 職等，政務官之下，薦任之上，在處室中屬於決策者和領導者的角色。

二、薦任〔B 群組〕：官等藉於 6-8 職等，簡任之下，委任之上，在處室屬於中介者，同時有一部份決策的權力和執行的義務，並要擔任層級間政策溝通協商的橋樑。

三、委任〔C 群組〕：官等藉於 1-5 職等，簡任之下，在處室中主要是扮演推行執行公務的角色，也是第一線的官僚人員。

國立政治大學 National Chengchi University

層級群組	編號	受訪者	訪談地點	訪談時間	訪談方式
簡任	A1	相關公務員	環保署辦公室	2013/1/21	面訪
	A2	相關公務員	環保署辦公室	2013/1/22	面訪
薦任	B1	組長	環保署辦公室	2013/1/22	面訪
	B2	組長	環保署辦公室	2013/1/22	面訪
委任	C1	承辦人員	環保署辦公室	2013/1/21	面訪
	C2	承辦人員	環保署辦公室	2013/1/21	面訪
	C3	承辦人員	環保署辦公室	2013/1/21	面訪
	C4	承辦人員	環保署辦公室	2013/1/22	面訪

資料來源:本研究整理

第三節　訪談綱要

本研究為一探索性研究，係採用質化研究方法，以研究目的找尋相關文獻資料，依據文獻資料，作為設計訪談大綱之依據。訪談內容

共分為六大類，除主軸之工作價值內涵、層級差異和困境外，其餘針對文官制度興革規劃方案五項規範”廉正、忠誠、專業、效能、關懷”之實踐個別做深度的探討，在訪談題目的詢問上，為比較不同層級間公務員的實際實行情況，針對訪談對象的訪問內容大致相同，訪談題目問法稍有差異。

問題面向	群組	題序	問題面向
工作價值	A, B, C	1	請問您自身的工作目標為何? 請問您在執行上碰到之困境為何?如何解決?
	A, B, C	2	請問您認為公務員工作上所需具有的基本態度為何?
	A, B, C	3	請問您認為不同層級間對工作的看法有所差異嗎?原因為何?
廉正	A, B, C	4	請問當決策或執行上各方權益有所衝突時，您會如何處理?
	A, B, C	5	請問您認為公務員應保持什麼樣的形象?
忠誠	A, B, C	6	請問您對組織榮譽的看法?
	A, B, C	7	請問對您來說，規範會是執行過程中主要的考量因素嗎?
專業	A, B, C	8	請問對您來說，全球化意味著什麼?
	A, B, C	9	請問創新，就您的觀點而言是?
	A, B, C	10	請問您個人有加強哪方面與工作相關的進修?
效能	A, B, C	11	請問您做決策的考量標準為何?
	A, B, C	12	就您個人觀點，所謂的組織目標是?
關懷	A, B, C	13	請問對您來說民眾福祉所佔的決策或協調考量地位為何?您實施便民之具體行為為何?
	A, B, C	14	請問多元文化對您而言意味著什麼?

資料來源:本研究整理

第四節　訪談倫理

質性訪談以人為研究對象，研究者對受訪者有更多理解程度時，如何也能兼顧訪談對象之隱私權是重要的(Mcsherry，1995)本研究因涉及公務員個人內心對工作價值的想法和實際實行情形，在訪談倫理上根據(Babbie E，1992）的《The Practice of Social Research》研究倫理五大原則

一、受訪人的意願：避免強迫人員參與研究。

二、注意受訪人身心狀況：避免因研究傷害受訪者傷心狀況。

三、匿名保密原則：個人資料不公開且保密。

四、隱瞞與欺騙:研究進行不應刻意隱蔽欺騙受訪者研究目的與內容。

五、分析原則：分析與報告時說明研究的限制，並以客觀的角度分析訪談內容。

本研究具體實施方法如下

一、訪談前對欲受訪者電話詢問了解受訪意願後，郵寄訪談說書

二、說明訪談原因和訪談流程。

三、訪談採用一對一面對訪談，再次告知採用匿名原則並確認錄音意願。

四、訪談中注意禮貌，避免使用引導性問題，讓受訪者自由表達意見。

國立政治大學 National Chengchi University

五、訪談後郵寄逐字稿的繕打給受訪者確認無誤後進行分析。

綜合來說，本研究倫理注重在事前充分告知同意後進行，訪談尊重研究者的隱私和保密原則，並注意潛在風險對研究者的傷害，進行分析前給研究者再次確認逐字稿內容與訪談內容無相左之處，降低誤植的機會。

國立政治大學
National Chengchi University

第四章 研究結果分析與討論

本章針對受訪者的訪談內容彙整歸納，對八位受訪者實施簡薦委三層級的分類，藉加入研究者之分析和詮釋，對工作價值之想法與實踐方式進行理解，並將訪談意見歸納整理。研究分析分為「工作價值之意見描述」、「五項工作價值面向實踐」，最後進行綜合分析「不同層級間對工作價值的差異」「工作價值規範和實際實踐之落差」等兩項。

第一節　公務員對工作價值之意見描述分析

公務員進來公務體系對工作有的期許和態度，經深度訪談發現公務人員對工作所具有的想法大致相同，也對應到五項工作價值之廉正、忠誠、專業、效能、關懷，而在專業、關懷、效能、忠誠四項較普遍受到重視的原因和進來公務體系的背景相關。

在公務員自身的工作目標上，受訪者大都以專業和穩定為主要考量，這也是民眾對公務員最主要的印象，公務員因受科層體制影響，需要依據法令規章和專業行事。受訪者大都希望結合自己過去學生時代所學，並將學習的知識應用於公務員考試及後續工作上，也就是所學和工作有一致性，如此將能表現自我所長和發揮自我潛能。

我希望讓可以跟我的所學跟我的工作的內容是可以一致性，是有實踐的意味在裡面

這樣子。(C1-1)

原來念的是環保相關，然後後來看到這裡有工作機會就進來了。(C2-1)

跟我們學的部分其實有點關連性，我們早期念化工……接觸的就是這個部分，就做了這個，算是跟學的有這麼一點點的關聯啦! (B1-1)

想要找跟本業有關的工作…..因為以前學的都是環工技術性的東西。(C4-1)

也有認為公務員工作類似經驗的傳承和知識分享，在學校或社會接觸到各式各樣的訊息，累積各種經驗，適當的去理解解讀知識，進而應用於工作之中。新進公務員所接觸的業務方式則是建立在前人的實行經驗上，再加入自己新的方式，類似組織社會化從上一代傳到下一代經驗的過程。

我覺得最主要的都還是在經驗的傳承……過程裡面可能會有類似案例出現，那可能會參考前人的作法為主這樣子。(C1-1)

其次，從對象觀之，行政組織的標的人口為普遍的大眾，提供公共福祉予廣泛的民眾，機關人員希冀公務員的工作能服務群眾，回饋社會，公務員做的事情較普遍及於一般群眾，比起私人公司也較容易實施公平正義。不斷提高為人民服務的本領，以追求真正服務的心態，公正廉潔的形象，才是服務的精神。特別是擔任領導職務之公務員、新進之公務員和基層第一線公務員等直接跟民眾福祉相關之公務

國立政治大學 National Chengchi University

員尤其影響甚大，需額外注意。

對社會上做的事情至少是普遍的，服務大眾的事情……那你如果做公務機關的話，大概就會比較服務大眾，服務社會的這種心情。(A1-1)

公平正義其實還蠻重要的，從事這個工作……在公務體系為了去達成公平正義，我不太會去考慮所謂的成本部分。(C3-1)

希望能夠走一些比較上位規劃性的東西。(C4-1)

最後從科層制分析，公務機關強調的是理性、可靠和持續性，公務員以專業分工服務政府，職務受到法律的保障，免除職務僅能照具體法規為之。受訪者的穩定主要在於有無工作的穩定，因為公務員是採終身雇用保障之關係，目的是保障公務員之工作機會，避免受到外在政治、環境因素干擾影響讓員工產生不確定之心理。另外有些受訪者也考慮到上下班時間和薪水的穩定性。不難看出穩定對公務員來說是一個重要的考量因素。

公務員是一個很穩定的工作……但是公務員他其實就是時間是比較固定的。上下班時間是很穩定的。(C2-1)

薪水上當然基本上是安頓家裡面的一個薪水(A1-1)

它是一個很平穩的工作(A1-2)

在法規底下…..做得比較穩定。(B1-1)

相對穩定……它比較沒有像民間一樣……不希望自己落得突然面臨失業的這樣一個問題啦!(C4-1)

新政府運動之後創新即成為探討政府的一項要件，尤其公部門政策能指引國家社會的前進方向，因此極需要創新精神，如果公務機關能提升國家創新力，將更能適應瞬息萬變環境，提高國家競爭力。受訪者認為相較於私人領域而言，公家機關也是值得去嘗試的新領域，學習的機會很多，有一位受訪者認為中央和地方的公家機關原創性是不一樣的，中央較有創新的機會。

> 我發現這是一個很有趣也很新的領域，然後我是對新的領域會比較有興趣去了解這樣子。進來這邊是學習新東西的一個地方。(C3-1)
>
> 比私人公司來講是比較不一樣的嘗試。(B1-1)
>
> 我們會有很多開創性的東西要做，跟地方比較不一樣。我們單位給了我們蠻大的發揮空間…..土基會算新的單位，很多東西從零到有，這是我們可以開創的東西(C4-1)

公務員在自己的專業上大多有所要求，希望以過去所學為基礎來作為工作上的基本技能，秉持著服務的心去實施，在理想中穩定的前提之下去尋求創新，在工作目標和期望上簡薦委三層級的想法差異並不大。

公務員可能因工作態度而影響工作績效，工作態度的形成可分為主客觀因素，不易一夕改變，本研究主要探討主觀的部分，主觀因素涉及公務員對工作價值認同的看法，如果公務人員主觀上無法認同某一價值，對此點就不容易有主動積極的工作態度。公務人員的工作價

值認同是領導者重要的挑戰，挑戰在於能否讓公務人員有共同的願景，可以形塑公務人員的價值認同，進而改變工作態度。

受訪公務員覺得負責任的態度是最重要的，公務員需要有所擔當才能負責。面對國家各種政策和建設，政府的責任在於推動和突破，而這些工作均須依賴負責、有執行力之公務員共同努力完成。現今的公務員，最要緊的是要能擔當而不推諉，也就是能完成自己分內的事情為基本，發揮敬業精神，另外尚包括對自己的言談和行為負責。

> 最重要的應該就是負責任的心理準備……都會有不同的責任需要去承擔去責。就是說對自己講出去的每一句話跟報告我覺得就是對自己份內的事情負責這樣。(C1-2)
>
> 要認真然後要負責……對自己的工作內容負責，比如說我負責做這個東西，我就必須要把這個案子做好。(C2-2)
>
> 其實我覺得最簡單就兩個字負責，對你的工作…..不敢負責就不要當公務員，這個東西只要我出去了……我就會去承擔這個結果。(C4-2)

公務員的顧客導向行為首先應找出公眾所期望的品質和服務，顧客需要就盡力去提供，找出顧客真正的需要，然後滿足。責任感也是服務精神的展現，公務員最基本的目標在於服務民眾，公務員依專業知識、技能，針對現象或問題予以判斷選擇，尋求解決方法。能夠以同理心的觀點去理解民眾的需求，才能真正解決民眾的問題。

要去有一種服務的心態，不是一種管理的心態，凡事都能去理解對方想要什麼…..去滿足他去幫忙他，專業以外還要有一顆服務的心。(A1-2)

如果閃避很多責任，你就不會去為民眾服務……公部門其實你就是要服務。(C4-2)

基於行政一體之原則，公務員有服從之義務，目的是為提升行政績效，追求民眾利益。公務員服從長官指示的前提是在於職務而非在於人，服從只是方式的一種，如何增進人民權益才是目的所在。按公務員服務法第一條規定，公務員應遵守規範，盡心盡力，依法律命令規定執行勤務，因此，公務員如身為屬官自然需服從法律和上級長官之指令，在公務體系之下公務員是被規範的一群，需要嚴守法律規範和遵守上級交代的指示去行事。

我覺得應該是說公務員很特別的是服從上級長官是最基本的一個態度吧……在不違法的條件下…… 參考上級長官的指示，在不違法這些規範下來執行。(C3-2)

我覺得就是依法行政，在我們權力底下去做我們該的事情，第一個我覺得一定要有法治的觀念……公務員就是被規範。(B1-2)

公務機關是一個很難推動的……你就像一個小螺絲，它反而不是你所想的理想性的東西……容易變成某一個人的決策……一層一層上去，他們不太知道底下人的聲音。(C4-2)

也有部分公務員認為公務員執行公務應具有主動積極的價值觀，

並有接受挑戰和困難的勇氣。

正面的接受挑戰我覺得也是蠻重要一個想法，就是說你的態度要積極的去面對……接受它然後去解決它。(B1-2)

公務員在對工作的負責，對法律規範和上級指示的嚴守，主動積極為民服務的核心價值為主要公務員應有的態度。工作態度上簡薦任主要的重點在於服務和服從兩方面，委任則主要在於負責執行好分內的事情。

公務員根據所任職務、才能表現、工作績效和資歷有相異級別、薪資和相應的級別標準。由於考量政府之政治、經濟因素，世界各國公家機關大多實施分層負責機制，對公務員實施分層主要展現在部門間不同層級單位中的職位，需要不同的能力和資歷，職務的性質也有所差異，因此區分為簡薦委三層。受訪公務人員認為簡薦委三層級間對工作的差異在於政策執行的階段，上位者主要在政策的決策，在決定上所要考量的因素較廣較多，下位者主要在政策的執行，主要是細節、技術性的。而因為要跟利害關係人接觸，基層人員溝通也是重要的一環。也有受訪者認為上層的決策是由下面的技術性的細節來支撐。

國立政治大學 National Chengchi University

上位者其實就是在政策的擬定，他只是希望說政策可以很順利地推展出去，那但是我們這種在基層的工作人員，就必須要去貫徹上面的政策或是在上位者的理念……我們基層人員看到就是比較小的部分，我必須要怎麼樣去跟環保局去溝通去推展我的業務，所以我們基層人員會比較注重在溝通。(C2-3)

差異還蠻大的……高階的長官他可能考慮的範圍更大，一個是廣度的部分，越上面越要考慮全國。(C3-3)

至於位於中層的公務員，主要認為自己在協調的地位上佔了舉足輕重的地位，也因為扮演的是溝通的橋樑，所以要消化上層的意見，思考如何執行，然後適切地傳達給下層並監督執行成效。

我會認為一定是有不同的形式跟觀念……以我來講可能在承上啟下，中間幹部要去達成長官交付的工作然後督導下面……部屬的心裡也要去考(B1-3)

一定是要不一樣，我們一定從小的細節的地方看起，做為中層跟高層在決定政策走向，一定需要細節的資訊……上位者是看大的部分，但他不能脫離這些細節的支撐(C4-3)

在不同看法方面，有簡任公務員認為不同層級間對工作的看法差異可以靠內部協調溝通解決，因為環保的工作較為能夠將相關資料數據化，所以不同層級間差異性偏小，整體來說層級對工作的想法差異並不明顯。

國立政治大學 National Chengchi University

大家分層負責不一樣而已，遇到問題內部可以充分討論做決定……不是說長官講的都對，除非科學數據可以拿出來檢驗……環保的工作還蠻科學的，我倒是覺得差異性不大。(A1-3)

多數受訪者認為，不同層級間對事情的角度和看法不同，而這也是政策決策和執行上所必要的，上級考慮的面向較多且廣，中階則擔負協調的功能角色，下面則負責執行，並把資訊呈給上級做決策。至於少數簡任的看法，認為不同層級間的差異可以透過溝通協調彌平，所以層級兼差異不大。顯示層級間對不同層級是否有差異之認知大多相同，而在簡任公務員的部分則少數有不同見解。

綜合以上，雖然工作價值觀比工作態度來的深層且潛在性時間較長與工作，但是期望的工作態度卻可以決定工作價值。在工作期望重視服務和創新的公務員在態度上也偏向服務和主動積極的部分，以簡任、薦任為主，而在背景重視穩定的公務員態度上趨於有責任感，以委任為主。運用所學的的專業部分則無顯著的階層差異。至於不同層級間的差異性，簡任認為差異較小，薦任和委任皆認為差異主要在於深度和廣度的不同，顯示多數公務員認為層級間仍存在著明顯差異。

國立政治大學 National Chengchi University

第二節　公務員在廉正工作價值面向實踐之現況分析

為使公務員執行職務能依法行政、廉潔自持和公正清明，以為全體民眾謀公共福祉，清廉之形象是必要的。政府十分重視公務員保有良好的行為及維持一定的操守標準，因此廉正政府一直是政府施政所欲達成的目標，以回應民眾的期望。在「公務員廉政倫理規範」廉潔是公務員一大前提，有了廉正當基礎，其他作為始有意義。以廉正作為公務倫理為首的核心價值，乃因公務員的廉潔度與競爭力息息相關，必須以清廉公正自持。公務員應具良好人格、潔身自愛，不收受賄賂，主動利益迴避，以誠信公平態度執行公務，並兼顧各方利益之權衡，以營造民眾福祉。

> 只是就是在依法行政這個架構底下，民眾福祉一般來說也是會納入優先考量的因素之一。(C1-13)

廉正包括指引和教育的功能，進而完善的現行的公務體制。與廉正相左之不當行為，包括賄賂、關說、貪汙、圖利、瀆職等。從訪談公務員不難看出其是以正式條文之組織規範，也就是法規和行政規定為主，避免自身做出法所不許的形為。其次就是外部環境的期望，包括政治、行政、民眾觀感等。結果發現委任公務員均將廉正列為優先考量的大前提，需要時時刻刻提醒自我遵行。

國立政治大學 National Chengchi University

常聽到就是依法行政…不管是做決策的執行過程當中，一定會考量的點。(C1-7)

規範其實就是我們的工作上的一個準則了。(C2-3)

需要在依法行政的大前提下去做考量。(C1-3)

原則上還是都是回歸到法規的精神上去做執行。(C3-4)

簡任級公務員看的面向相對較廣，除了有形的發規範外，尚包括添加關懷面向作為的彈性。

能照顧好環境然後又能大眾最大化能夠遵守的一個範圍內，大概我們在定法律上會去考量這些事情啦! (A1-3)

廉正困境上，即原則上公務員是依法行政，但在實際運作上，如碰到可實行裁量的場合，要如何站在客觀專業的角度來決定，透過怎樣的方式來做決定，此裁決往往牽涉到機關內部、機關間及人民三方面，茲以訪問案例為例。在內部的溝通上，原則上包括正式和非正式的溝通方面，正式方面主要是組織內外的會議、研討會、公聽會等法規規定開會的方式，非正式則包括私下討論、電話聯繫、小型 meeting 等具體方式。

對意見的相左……那我們就會充分來溝通我們的想法。(C1-3)

那當然還是依規範來走，就是全部以規範的大前提之下然後再去做其他部分協調

(C2-4)

都各推代表…大家共同去釐清這件事情…能用科學的方法數據能呈現的就盡量透過這樣來釐清。(A1-4)

其次，組織氣候也是影響廉正之重要因素，在廉正為風氣的組織中，自然會有無形約束成員行為的氛圍，根據這次訪問結果來看，以環保署基管會為例，基管會內的組織氣候正式的遵循法規，及非正式彼此的協調溝通上，對廉正有正面的影響。運用廉正的組織氣候能創造良好的廉正環境，在內部上也是值得未來研究的地方。

原則上來講就不會有這個問題……那這個問題並不是違法的問題。(B1-4)

要在各種每個按鍵接觸的時候建立互信，讓他了解我們為什麼要這麼做?(C4-4)

我國廉正體制分為兩項，具體以法規預防為主，透過財產申報、公務人員行政中立法等具體的防弊措施，發揮監督的功能。政府必須讓服務和課責機制能相互結合，要求廉正是政府的義務，廉正也是目標達成的必要方法，因而公務機關在職務執行上才能有效推行。透過公務員建立監督力量和意識，除了機關能發揮內外在控制功能，形成相輔相成的廉正網絡，進一步可推展到公務機關整體的工作價值觀，透過推行積極任事的態度，提升公務員段廉正工作價值的重視，激發廉正之意識，使公務員能積極主動的為民服務，才能確實發揮行政機

關之效用，如此才能重建人民對於政府廉能的信任與支持。

要之，公務員在形象的維持上是不可或缺的，以中立公平之形象自持，在反貪腐工作上能堅守應有的立場，尤其應建立有效之政府監控機制防患未然，改善民眾對公務員之負面印象，值得政府單位努力。受訪者不分職位除了清廉的態度，尚加進專業、服務人群的形象，勇於負責並接受挑戰的公務員自覺。

要保持清廉的形象、態度 (C2-5)

廉正，然後要有專業，要能服務…基本上應該至少要保持這三個形象啦!(A1-5)

有中立跟勇於任事的這個部分…接受挑戰…然後你盡量的保持中立(B1-5)

廉正重要性日漸增大之社會，反貪腐的要求也漸高，要在民眾心中樹立廉正廉潔之形象，有不可同日而語的使命感，也是最基本的前提。在新的趨勢下，首先是要完善的相關制度，建立廉正的界線，讓公務員有所適從。

現在政府愛講廉潔…最基本的是你不能是一個違法的公務員，這是我覺得一個最基本的形象。(C4-5)

就不要說偏頗某個方面…講執行法令是說什麼，就是從做一些規範…就比較試圖的去做權衡。(A2-5)

具體的廉正方向，透過自我檢查、完善工作流程，分析每個環節，

國立政治大學 National Chengchi University

尋找風險點，制定針對公務員作為的標準形象。多位受訪者均提到了靠自己的能力，擔負責任做事，用以提升公務員中立專業的形象。另外像親民，對待民眾有責任感的決心，是公務員對自身工作的期許。以社會道德操守和組織文化為基礎，提高國家公務員的道德素養，促進廉正自律的形象，廉正的組織文化淺移默化的營造著崇尚廉正的氛圍。

> 你的工作上能夠積極的去解決去面對…把遭遇到的事情你保持中立，去接受它去挑戰它(B1-5)

上述可看出廉正文化具有監督、激發公務員課責之功能。廉正不但具有規範約束的作用，藉由宣達道德觀、價值觀，從思想和行為上自律公務員的行為，更能透過監督意識和其他工作價值觀產生相輔相成之作用。訪談發現最常被結合的工作價值為「忠誠」和「關懷」兩面向，顯示廉正與五大工作價值觀其實是緊密的聯繫的，有端正風氣的作用。

> 做人要正直…希望我可以靠自己的能力，然後我做什麼我就必須要為它負責。(C2-5)
> 公正的話就是持平嘛!依法行政，但是在可以彈性的空間裡面，你最大的一個前提是協助民眾解決問題。(B2-5)

廉正的印象是多層面的，日常職業的表現都有其影響，但政府為了防止貪腐，為建立廉潔的社會，公家機關採取了訂定倫理規範與守

則，以設定行為規範標準取信於人民。台灣公、私部門雖皆有類似規定，要求公務員持身自愛為民服務，避免重創政府清廉形象。一般所謂的廉正主要在於有形的完整實際的法規，用以規範公務員的作為，並以事前事後的監督機制，達到約束效果。公務員的廉正規範講的就是公務員必須效忠國家，不得將個人利益置於職責之上，不得利用職權謀取私利，必須誠實正直，為此，守則作了許多具體規定。但最重要的還是公務員本身的自持。

> 講執行或者是什麼執行法令嘛!所以讓人家要覺得當然第一個是中立，那清廉是一個。(A2-5)
>
> 要保持清廉的形象、態度，或是我也不希望我做的事情是亂七八糟的。(C2-5)

本次的受訪公務員言談中得知，首訪者對廉正所恪遵的意義已經有充分的認知，在實際實行情行大同小異，以遵守現行法律規範為主。在廉正底下，因較不牽涉到不同層級公務人員的職務差異，所以相異層級間的比較也無顯著差異。普遍認為公務員廉正行為是建立廉潔有效能政府的必然要求，因此公務員必須把廉正擺在首位，加快形成公正透明、廉潔效能的行政體制，以維護好行政機關的形象，維護好公務員自身形象，並再進一步在此體制下發展其他工作價值和精神，

國立政治大學 National Chengchi University

第三節　公務員在忠誠工作價值面向實踐之現況分析

公務員服務法第一條提到公務員需嚴守誓言，忠心依法令命令執行其職務。私部門的忠誠常常隨公司的走向而飄忽不定，而公務員對國家和民眾的忠誠，奠基於公共利益的基礎，忠誠履行自己的職責，有了忠誠才得以有廉正。由此可見公務員對所屬機關和政府忠誠義務的立足點，和私部門是截然不同的。

命令權利的適當性是當具有於一個具有合理制度下之指令，在此範圍下的公務員，層級職位較上位者要求遵從所下達之命令時，由上述合理規範賦予正當性，只要在此適當範圍內，即是正當，層級職位較下位者需要服從，有相當的約束能力。由此可見，服從是針對職務和規則，而非針對個人，在機關之間也有此項情形的發生。受訪公務員對於層級的之間忠誠的規範有一定的了解並認為應去遵守不輕易違反，這是最基本的責任。

國立政治大學 National Chengchi University

分層負責這樣子的概念上面……就是各個層級它其實有不一樣的決策的權力……就是會忠實的把問題向上作呈現這樣子(C1-4)

產生它(任務)在政策執行本來就應該要呈現出來的價值，就是說我是不是可以很充整個長官交辦下來的任務。(C1-6)

基於行政一體性之原則，公務員有服從之義務，藉以提升行政績

效，追求公民福祉。公務員服從長官指示的前提非在於人，而是職務，服從只是一個方式，如何增進人民權益才是重點。按公務員服務法第一條規定，公務員應遵守規範，盡心盡力，依法律命令規定執行勤務，因此，公務員如身為屬官自然需服從法律和上級長官之指令，在公務體系之下公務員是被規範的一群，需要嚴守法律規範和遵守上級交代的指示去行事，在委任和薦任身上感受較深刻。

我覺得應該是說公務員很特別的是服從上級長官是最基本的一個型態吧……參考上級長官的指示，在不違法這些規範下來執行。(C3-2)

我覺得就是依法行政，在我們權力底下去做我們該的事情，第一個我覺得一定要有法治的觀念……公務員就是被規範。(B1-2)

去說明我的想法，但是我尊重長官最後的一個決定權。 (C4-4)

另有受訪者表示因以國家為己任，忠於國家之公務，以國家利益為首位，忠於國家憲法，維繫法律規範之尊嚴。恪盡公務員之職守，將組織榮譽目標和個人榮譽目標做結合，以嚴守職業紀律、嚴以律己、謹言慎行，時刻自重自省自警自勵。進而跟組織之向心力做連結，以組織為整體向外推廣。

組織的榮譽那就是變成我的想法會是覺得說它跟工作或責任……必須要對這個國家的環保去做出一定的貢獻。(C2-6)

組織要有向心力嘛……有效率的推廣這個作法跟觀念，就是你環保署的向心力(B2-6)

公務員另需做到以民眾為本，為人民服務並受其監督，加強對人民的感情，把人民群眾的根本利益當作工作的出發點，積極回應群眾要求，提供符合民眾期待之服務。當民眾的期待實現，自然會回饋給執行和決策的公務員身上，也相互得到了滿足感和肯定，創造良性循環。不論階層的受訪公務員皆是將這點當作重要的一環，跟關懷做結合，從心出發，充分了解彼此之需求。

我們回頭最終還是回到民眾身上，因為公務機關其實就是為老百姓服務的嘛!(A2-6)

大家會覺得說他有做到他工作應該做的事情，那別人就會去贊成他，那他就會有覺得他的這份工作是很有榮譽感的。(C2-6)

讓人家可以感受到你的努力，那自然就會給你肯定，我會認為這樣子的話就有榮譽了。(B1-6)

綜合以上，委任公務員對忠誠的感受較強烈，認為是份內基本該遵行的規範，遵循方式除了主要以法規為主要依據外，非正式尚包括組織內的組織氣候無形中對成員造成影響。簡任公務員則將忠誠回歸到最初的民意身上，認為應以民意為基礎。

我這個政策出來我預期它能達成怎麼樣的效果……就是說我是不是可以很充實的落實整個長官交辦下來的任務。(C1-4)

組織的榮譽那就是變成我的想法會是覺得說它跟工作或責任，我們是在環保署，所以我們必須要對這個國家的環保去做出一定的貢獻。(C2-4)

組織中成員的服從命令關係，有助於減少命令紛亂不齊的情況，讓成員有所適從，上司的指示、命令其實也包含上司對自身指導力和其對下屬實際行動能力的期待。但最近開始有輿論討論服從之正當性以及公務人員受於政治壓迫所承受之心理壓力。當民主的概念興起後，代議民主為現行社會最可行的機制，因此民主的授權與課責就會成為官民信任機制中重要的一環。

現今台灣的公部門實行作法而言，依賴法律規範監督常是我國政策執行的缺點，雷聲大、雨點小往往是許多政策推動的結局。公務人員品德與忠誠本質上屬於行政倫理問題，換言之，要回歸忠誠的本質，需預防發生，法規制度只能治標，重點還是在於人本身。因此公務員自身採取的作法尤其重要，研究發現最先依據的仍屬法規規範及之前的一些作法，其次則是集合各方的意見，匯集出彼此協調後最滿意的決策。

國立政治大學 National Chengchi University

有法就走法……沒有了那就只好自己想辦法……比如說找一些老師、教授、委員、專家學者然後來研商出一個可行的方式。(C2-7)

公聽會有我們各方的意見進來……那我們怎麼樣去把這些意見整合到一個最大化。(A1-7)

比方說它有沒有既定要怎麼做所謂的 SOP。那如果他沒有 SOP 的話……自己想解決的方式(C3-7)

但如果只依據法規來規範是被動限制的，長遠的防弊之道是要落

實行政倫理，改變人心與人性。培養提高公務人員反思與內省的能力，重視工作生活的品質，同時透過授權推動變革，貫徹行政倫理，如此始能從根本促使公務人員將對國家和人民忠誠為己任，進而提高公務人員的品德與忠誠，維持社會大眾對於政府的信賴與尊敬，這也是公務員的心聲。

> 規範很重要，可是規範不是只有限制，行政機關依法行政的規範他也給了你一些裁量空間……你要去決定你覺得對多數人有利的事情。必須要有一些你敢於去承擔一些去決定的事情。(C4-7)

公務員忠誠的道德感和責任感主要來自於對國家法規等正式規則的遵守，訪談結果主要可分為法律、國家、人民三層面，又以法規和長官為最主要的依據。在不同階級之間的差異並不大，主要在於所佔比重的差異，簡任公務員位於決策的角色，會認為後端的民意也是重要的一個環節，薦任和委任公務員忠誠主要意識在於服從國家和法律兩方面。

第四節　公務員在專業工作價值面向實踐之現況分析

公務員的專業指長期從事同職業分工工作的一種表現形式，包含了知識上的專業和技術上的專業，現今普遍認為有專業的公務員是在工作上有特別的深度知識和細緻的技術來完成其工作，其目的在於提

供專門性的社會服務效率。全球化的定義各異其趣，但以工作角度來看，多數受訪者皆認為是在訊息、特質流動的快速上。

我國公務員在任用之前經過專門化的考試，由選考者根據自行的專長選擇職務報考，目的為因材用人，根據各人專長的領域份配置法規規定之公家單位體系。

在以具備相關知識技能方面，近來興起的全球化為現今公部門工作增添不同方向。

> 全球化是不可避免的一個趨勢，對我們來講，新觀念新技術的引進、交流，對我們在工作上有很多的幫助。(B2-9)

全球化也是一個一體化的過程，透過各種傳輸管道快速的訊息傳遞，讓交流更為密切，隨著資訊的傳遞的現象越來越普遍，對於全球化下對社會所帶來的衝擊，公部門也開始有所意識。

> 好像可以就是更快速地拿到其他國家或是世界上面對於環保上面的資訊。(C1-8)
>
> 簡單講它也是代表資訊發達，因為資訊發達所以我們在訂很多政策決定，我們可以看到國外的做法…不用再走那個錯誤的路了，你走我們大家的路就好了，不管是環保或者是其他科技領域的事，他們省掉了很多的部分。(C4-8)
>
> 你制定的政策跟你執行的工作是要跟世界的潮流是可以接軌的。(C1-8)

在環保領域則因為一個地球的概念下，國家界線消除，環境彼

國立政治大學 National Chengchi University

此互相影響牽連，個人自掃門前雪的行為已不復適用。當環境的破壞對所有國家的生存環境造成了重大影響時，污染問題就不是侷限在單獨的國家責任，也不是單一國家能力所能獨自解決，必須統合所有國家的合作意識和行動，才能降低污染的影響，邁向永續發展。

地球只有一個，那土壤跟地下水是比較沒有轉移的機會，那你如果是空氣的話，像沙塵暴它也常常會影響我們台灣的這些空氣品質。(A1-8)

更多的挑戰吧!我不知道這樣算不算全球化，可是實際上在環境議題上，比方說跨界的傳輸…那就不單只是只有考慮到台灣本身所產生的東西，那還有來自於其他國家的。(C3-8)

各國歷史、文化本來皆各有差異，維持著多元文化的發展。不過隨著交流密切，彼此之間互相學習模仿的機會也增多。知識和資訊的主導讓主流文化引導著世界潮流，各國進而相繼跟進，好處是發展中的國家能跟隨前人的腳步減少試誤的機會，但卻產生了不同文化之間有逐漸融合趨勢等問題。如何在保有自己國家文化情形下制度符合國內環境的政策，又能與世界接軌，實屬不易。

等於是說學習先進國家然後再創造出來再交給一些技術不足的這樣子(C3-8)

我會認為我們要採取跟國際的一個同步或者是他們的觀點或者以國際的角度來看這件事情。(B1-8)

全球化好像各個區域會有它的特質，會有差異，那全球化好像大家最後會變得一樣的感覺…就失去每個地方的特性。(C2-8)

我不希望讓我們的文化跟他們一樣，我們各有各的文化…歷史人文上面的時候，還是應該要保持你自己…。(C4-8)

資訊的快速交流…環境壓力越來越大，我們的問題越來越嚴重(B2-8)

全球化影響下，多元文化和資訊滲入決策和執行的過程，讓考量面向增多，導致共識產出越趨困難，大體上認為全球化對於現行公務人員是一個新的挑戰，並能夠運用不同資訊解決問題的一個過程，回答也凸顯在複雜的環境能決定政策和公務執行，是感受到些許壓力的。總體來說，全球化課題上，不同階層公務員都同時感受到資訊交流快速和緊接而來的挑戰，這部分沒有明顯的差異，但在對於掌握全球化趨勢的課題，受訪者不管主動亦或被動，都採取面對的態度，而公務員為了能有足夠的能力和技巧因應瞬息萬變的資訊時代，專業的持續增強是必要的。

近代國家，政府各項施政與執行，須面臨繁多考驗；而在衡量國家競爭力時，施政績效也是重要考量項目之一。在面臨多樣化的標的人口和日益複雜的環境變化下，公部門如何在現行業務上能推動創新也是必要的專業，如此才能精進績效提升民眾的滿意度。

國立政治大學 National Chengchi University

(創新)好像是隨著這個時代變遷就是它會自然產生的一件事情…不管你想不想要做創新，你就是會有需要做創新(C1-9)

公部門的創新包含了思考，想出新的主意取代舊的和效率的方法；另一則是行動，根據新資訊和新想法得出的結論，有創新的行動。研究發現大部分薦任和委任階層主要將創新放在做事方法的革新上，用不同的政策工具更快速地達成目的，使執行方案上更有效率。顯示政府面臨來自外在環境的挑戰，傳統的決策和執行方法已不足解決日益複雜的公共問題，因此需改善行政的方式。

我們可以引用不同的工具，那解決我們的問題。(B2-9)

創新一般可能還是就是說就工作的方法上的革新吧…你讓它運用更多的工具，然後讓它更有效率這樣子。(C1-9)

就是要各種不同的方式去達成我的目的。(C2-9)

創新就是我想出一個更好的作法去達成這樣的目標。(C3-9)

我可以第一個縮短它的步驟縮短它的時間，第二個可能我可以用更有效率的方式去做完。(C3-9)

我跳脫現在做事的這個方法，也許就是創新。(B1-9)

另外有一部分受訪者則是將焦點放在創新策略上，透過創新的思考激發出不同的創新型特質，透過創新的思維激發出新的行動。在面對界線日趨模糊，各種因素互相交錯的問題下，過去傳統直線式的創

新無法解決難題，須根本從思考方面有所改革，才能真正解決問題。創新思考的技巧就是懂得徹底去改變想法，在想出與以前不同的行動方式，能掌握越多工具的人就越容易應付各樣情況，運用創新思考技法的目標就是在協助個人與組織激發創造力解決困境。這部分是簡任文官主要的考量，因為簡任文官需要領導組織的人去推動創新，因此須塑造清楚的創新組織文化。

創新跟創意的一種可能的來源，就是要去擷取新的 IDEA 的一個方式(C1-14)

我想大致上我都比較鼓勵同仁，要今年要跟去年不一樣，那每年都有不同的工作目標。(A1-9)

少部分受訪者將創新定義為彈性，也就是跟以前常用的方法有所改變，但是需要在不違背整個原則的方向之下去創新方法。顯示公務員其實在創新之餘，對於組織規範的遵守仍是其前提。

創新大概就是彈性啦!或者是有一些改變啦!跟之前有一些不太一樣的地方。(B1-9)

一個 PACKAGE 裡面，撕開了就蹦地就跳出來，跳出來好像是就不能控制…那我會覺得說反正就是要彈性。就是也許說我們以前作法就是這樣做，可是我會認為說在這個框框裡面也許它有別的方式。(B1-9)

即使創新是現今公部門的重要目標，實務運作上官僚體制對於創新卻仍是維持一定傳統的模式，因此大幅降低公部門創新的機會，要

求每個程序在能符合穩定性、服從性、正當性下的前提下才能創新。惟當發展出突破以往行政模式的新思想、新行為、新措施、新方式等對於傳統的政府質性型態勢必會造成影響，在這部分可以觀察到薦任和委任公務員欲創新但受限的窘境，只能在最小改變模式下去創新，如此和簡任公務員的想法似乎有所相異。

好像在這個公務機關的體系裡面，不太會有就是說讓你有很天馬行空可以跳脫框架去執行一些新構想的時候。(C1-9)

不是只會做一些 RETURN 的工作或者是說一些沒有什麼創新就是每天把事情做完那種感覺(B1-6)

當然不是跟長官不一樣，跟長官不一樣只是政策走向，我是指說當我們都知道行政機關習慣於這樣做的時候，我們可不可以走不一樣的路?可不可以有不一樣的想法?(C4-9)

不過創新也就等於是組織前進的一個力量，私部門都在創新提高產值的同時，公部門唯有順應潮流創新才能讓業務的產生效率變得更高，進而有向前邁進的動力。

其實就我的方法我覺得它是一種代表我們的一個生命力。(C4-9)

它是以你的業務執行的完成度作你的產值的時候，我覺得那樣的產值才會最高，才會盡量高啦!不管說最高，才會盡量發揮的比較好的程度。(C4-9)

臺灣為了與世界有所接軌，自無法在追求創新的趨勢下置身於事

國立政治大學 National Chengchi University

外。創新對於公部門除可提昇效率以外，並透過新的執行過程與民眾的有所交流互動，滿足公共利益的價值。研究發現雖然不同階層公務員皆有感受到創新的必要性，但簡任公務員主要立於主動的立場，望從徹底改變自己的概念開始向下推行，薦任和委任則處於較被動的立場去適應並盡自己力量以符合組織制度的創新去改變。以系統觀點運用創新的思考結合政府治理，是現今公部門提升績效的重要改革方向，倘若公部門能更加注資源在開發創新上，以高階公務員為首開始往下推動，並加以系統化的循環產出，相信對於政府在執行瓶頸上，是會有相當裨益的。

由於社會環境快速變遷，在職進修和終身學習的觀念越受重視，政府為了持續提升公務員的專業知識技能，促進使相關進修訓練法制化，以培訓人才提升政府競爭力。公務員為國家的一員，受到鼓勵進修的推波助瀾，持續進修的人員日益增多。公務員訓練進修法就有提及為業務上進行的需要，公務員應進修以提升相關行政效能。

會裡面開的或署裡面開的課程就是針對我們比較不足的部分或是說時代潮流的方向去開的課程(A1-10)

在正式進修而言是公務員的培訓過程，國家行政機關根據組織執行的需要，按公務員職等的不同，透過不同形式，有計畫地對公務員

進行相關業務上和專業上知識方面的培養和訓練，並鼓勵公務員在職進修，層級中無明顯的區別。

署裡面會安排各級主管的什麼學習營，人事室裡面就規定，每一個人要四十小時的公務學習，會辦場次的國際研討會。(A1-10)

直接相關的就是技術面的有去上那個土壤汙染調查評估人員的課程，一個是被派的所以沒有辦法，那可是其實上了之後發現真的還蠻有幫助的。(C3-10)

另一項正式的進修為在職進修，這部分各機關有辦理公務人員進修費用補助，各機關應依據實際需要，對於公務員在職進修加強專業程度是採取鼓勵的態度。在職進修是為使每位公務員，能維持並提升業務上能力為目的，進而提升整體組織的產出能力。

我自己去唸研究所，就是在職專班去唸研究所。 (C4-10)

在全球化的影響之下，公務員需具備相關的全球化視野，才能提升相關競爭力，國際觀的培養，吸收國外的經驗為必要的，為能常接觸國家的第一手資訊，語言能力就成為基本必備。因為政府積極推動與國際相關組織的合作交流，公務員感受到互動中國際共通語言為基礎，因此會轉而積極的去進修。研究發現有一半薦任和委任公務員認為外語能力是提高公務員的文化素養和社交技能不可或缺的，其中又

國立政治大學 National Chengchi University

以英文為大宗。

我之前有去是進修一些英文啦! 因為之前會有時候需要辦一些國際性的研討會議…那英文不好的時候，溝通上面比較辛苦一點。(C1-10)

間接的是有去英文課…有時候在技術上碰到瓶頸的時候，那有的時候都要去看一些像美國或是歐盟國家的文件的時候就需要英文這樣子。(C3-10)

我加加減減就是在去聽一些接觸一些英文的東西(C4-10)

然後我在比較年輕的時候我去學語言。(B2-10)

另外有少部分人因興趣而去進修日文，但卻覺得日文和業務上的相關聯比起英文較小。

對日文比較有興趣，我就會去上日文課。(C2-10)

非正式的方面，研究發現買書看書進修最為普遍，推測看書是最能利用零碎時間自我提升的方式。書籍的內容大多都是跟職務相關，也就是能夠從書中得到啟發並將書中理論實際應用在工作上。

我原則大概就是一些念書或者是比較專研。(B2-10)

自己買書…環工…不懂的就是去問老師跟買一些書來看。(C2-10)

其實我會覺得看書也好，看電視也一樣…有時候也會得到一些啟發…所以進修專業是必然的，(B2-10)

國立政治大學 National Chengchi University

在進修的動機方面，研究發現分為感受到外在壓力而去進修及感受到持續提升專業的必要，因而主動學習兩方面。薦任的公務員因位處於中間的階層，期望往上晉升時，也有感受到組織內部學歷對升遷的壓力而去進修的情形。

當你兩個人在一起比較的時候…可是只有一個能出線的時候，他就開始比客觀的因素…客觀的因素就剛才講的你的學歷就比較差一點。(B2-10)

公務人員以提升自我為最主要的目的，顯示公務員已體悟到持續進修的重要性，能夠主動積極地規劃學習歷程，以促進實務經驗及專業知識的結合。當致此階段時，公務員並不只以工作職務相關為主，尚包括其他領域及心靈提升的層面，能夠帶來啟發性的任何進修對其都是有助益的。

真正現在的進修大概就是一些藝文活動或者是看一些比如說管理的…到了我們這個年紀，大概有些都是比較心靈成長的知識(B2-10)

透過外面的一些實務的那種訓練班什麼的，想去看不一樣的東西，而且反而不一定是跟我現在工作有關的……思維是可以跳脫的…還是可以有一些參考的價值在。(C4-10)

綜合來看，不論階層所有的公務員都有感受到進修的必要性並實際去充實自我，積極充實職務所需知識技能，擷取先進國家的知識

，並時時精進、創新，保持專業水準與時俱進，以提供良好的公共服務。至於進修心態也直接體現在專業和思考模式的發展。研究發現進修的動機主要分為提升自我、感受壓力、社交互動三方面，但實際上動機應是因人而異，層級間無明顯差異。未來宜積極推動現行有的作法，並在相關制度、研討主題事項繼續推動改進，不斷強化進修研習的種類，以開拓公務員專業視野，增進執行能力。

第五節　公務員在效能工作價值面向實踐之現況分析

政府產出政策與公共服務，其實有賴公務員的行政效率，若能提高行政效率，結果也不盡相同，對民眾而言，給其的感受也有所不同。欲提高行政效率，必須不斷完善我國的公務員制度，重點在於公務員行政上效率的提高具有提升競爭力之重要意義，它是衡量政府服務產出的標準之一。效能的工作價值代表的意義近似績效，除了縮小成本、提升執行的效率之外，尚有以較小的資源投入落實工作目標，達到最適當的資源配置。

行政效能的原則，即指公務員行政行為效率高、效能佳，兩者兼具，並產生最佳的效益。這一原則摒棄了高效率，但無效能的行政行為，其所強調的行為應該是能夠促進良好的效能和效益整合發展的。

如果以目前的情況來看，會比較考量到的東西會是，就是說這個東西它可以產生的

國立政治大學 National Chengchi University

效益…它的優先順序在哪裡?必要性是什麼地方這樣，這都是可行性的考量。(C1-11)

效能合法性是一切行為的前提，就是行政的行為必須合乎法律和條約的規範，還包括單位和部門制定的重要規章制度。法規代表了全國人民的制度的基本利益，如果違法就是對人民根本利益的侵害，如果人民不買帳，就不能使政府正常運作，當受到外界劇烈的壓力，政府推行也不會順利，同時也會對組織造成一定的損害。因此所謂的效能準則其實是建立在規範的遵從基礎上，不論層級公務員皆有感受到其必要性。

主要就是規則或是法律的規範，依法行政，所有的法律的程序、行政的措施都必須要先做好。(C2-11)

我做的決策一定是有人滿意有人不滿意，但是它基本上是符合法規的，那一定它是公平的。(C3-11)

很大的兩個指標，你就是依法，再來就是你這個環保署的主要工作就是環境保護。(A1-11)

提升機關行政效能以提升標的人口民眾的滿意度為政府最主要的目的，研究發現在依法行政的前提之下，公務員會了解民眾真正的需求，保障民眾的利益，並積極的去爭取福利。如此不僅能提升服務的水準，對症下藥，促進整體效能精進，並開拓創新和整合性的服務，

讓民眾有被尊重的感覺，這也是新公共管理強調的顧客導向，讓服務對象有感受到公務員的用心。政府目前可謂是最大的服務機關，政府部門若欲提升經營的績效，必須把民眾作為最重要的目標，努力為其爭取最大的利益，確立執行目標，隨時檢討運作效能以發揮執行力。為此，公部門效能提升是攸關長期發展的基石不容小覷。

先從這件事是不是公平的?然後再來受到照顧的人是不是最多的?…它的影響時間是不是夠久? (C3-11)

除了依法行政之外，我會認為要給別人最大的空間，而且要將心比心這比較重要。(B1-11)

實務執行跟民眾的參與度跟民眾的接受度。(C4-11)

解決民眾的問題為前提…阻力很大但是一定要推動或是說要很長的時間，因為你不做的話，這個問題就永遠解決不了(B2-11)

民眾的意見是合法的，那我就會考量到行政程序然後在考量民眾的意見之後再去做我的調查的工作這樣子。(C2-11)

簡任級的公務員感受到上方的壓力，因此對於考量決策的方面認為應該要先偵詢更上級長官的意見，凸顯了公務體系層級節制的效率其實最主要仍是從上而下去推動的。

因為上面都還有長官，所以這方面的考量是比較少考量。(A1-11)

尚有受訪者認為民眾的接受度是一種肯定，當我們能用對的方法

做對的事，滿意度勢必提高。政府施政要讓民眾肯定並願意去支持不是件易事，任何機關公務員只要有些許地方做的不夠好，就會得到負面評價，也會重創該單位的形象。因此改良政府的施政方面，獲得大多數民眾的肯定，推行相關業務也相對順利，效率自然提升。

大家都能肯定你的時候，你這個單位基本上就是被接受了，那這樣子在裡面工作的人不是會覺得很高興嘛? (B1-11)

提高行政效率是一項全體組織的系統工程，需要綜合的行政，其中公務員的動機是影響行政效率最重要的關鍵，要進一步提高我國的行政效率，必須將公務員激勵制度加以落實。另一方面，在考核、獎懲等具體措施的施政環節上還需不斷的改善。研究發現公務員希冀能在不違背法律規範和長官的意見前提下，盡力達成效率的加強與為民眾謀福祉，這部分公務人員的意見並無明顯差異，顯示受訪單位公務員是以組織為一體目標努力提升該單位的績效和競爭力。

第六節　公務員在關懷工作價值面向實踐之現況分析

公務機關各有職掌，專業分工，有時會因各單位或組織的考量標準不同而不能及時解決民眾的困難，如果對民眾的難處不能抱持同等的同理心，將心比心的去關心民眾，協助解決問題，則會增加民眾對

公部門的疏離感。具體的便民指在合法的範圍之下給予人民利益，就經驗法則看，便民可擴展解釋為公務員在法令允許範圍內所為便利民眾的善意職務行為，進而提昇公務員執行效率，提升國家整體競爭力。公務員執行職務，應在法令授權的規範下，謀取民眾的福祉，並以同理心態度，展現為民服務的工作效率，俾不負民眾之期望。受訪結果分為兩個層面，有一部分受訪者認為民眾的福祉應該為首要考量的，當以服務的態度出發的話，才能讓公務執行過程順利，提升民眾滿意度。

考慮如何讓受到這樣決策的人是最多的，而且也就是大家最滿意的。(C3-11)

比如說對公務員來講，民眾的福祉其實本來就是要擺第一啦! (B1-13)

其實政府機關我覺得一定是民眾的福祉這是必然要擺在首位的(C4-13)

為首耶!我覺得就是很重要，所以我剛才一開始跟你提到就是說你是以服務的態度為出發點來做的話，那態度會很重要。(B2-13)

另一部分受訪者仍認為對民眾的關懷極大部分是主要的決策考量因素，惟需要於廉正的大前提下執行，也就是在依法規定的框架底下，先能符合法律規定，再來談民眾福祉和民意。因為法規在制定的時候是由代表民意的立法委員所制定的，應該把所謂的民眾福祉做一個通盤的考量。而有所依據，也讓公務員和民眾有所適從，不會有所謂圖利的差別待遇發生。

在依法行政的架構底下，就已經有把民眾的福祉這樣子的因素都已經考量進去了。(C1-13)

除了依法行政之外，我會認為要給別人最大的空間(B1-11)

就是民眾福祉當然會我們會優先考慮，但優先考慮的同時你就看看就是說這個剛剛講的前面那些規範是不是在這個規範的允許範圍裡面(A2-13)

公務員本來就要對民眾的福祉要擺在前面，就是一定要依法，一定要合法的情況之下創造他們的福祉才可以。(B1-13)

公務機關最常使用收集民意的方法是公聽會，聽取各方民眾意見最直接的正式管道。藉由溝通協調發揮集思廣益、進而促成行政議題的各方意見匯集，屬於一種促進的具體作法，具有端正正式規範以及廣納民意的功能。藉由與利害關係民眾進行公聽會，分析民意後方的緣由，以風險預防策略等項目，作為溝通的基礎。事件發生前，可以反覆調整政策。事件發生中，也可適時修正以因應最新情況，在公共參與下，將能使爭議化為最小。

我們制定過程裡面我們會舉辦公聽會議，你都可以來參加我們公聽會議……這東西有很多溝通跟協調的過程在這樣子。(C1-13)

(公聽會上)我可能會去把法規稍微往下調或是延後實施等等方式……在公聽會上就是盡量去呈現，然後去把它做最大化的處理。(A1-13)

法規的訂定的時候我們會有所謂的公聽會跟研商會，這個過程中我們就會接觸到民眾的想法。(C4-13)

國立政治大學 National Chengchi University

公務員以同理心的行動和民眾互動，有利其深入瞭解民眾的心聲和第一線的情況。同時，民群更可通過與公務員的意見交流，消除對公務員的隔閡感、不信任，讓公務推行更加順利。

那我就會去依據民眾的意見然後去調整我的這個前後的順序……會配合民眾，這算是一種便民。(C2-13)

應該是說在這個工作上……發生了這件事情如果對他的生命有威脅的話，那我一定釋放第一個優先去處理掉它……再來就是比方說是生活便利度或使用便利度那才會是放在第二。(C3-13)

制衡行政機關的角色，民眾大部分第一個想到立法院，立法院為代表多元民意以及反映社會各階層利益的組合。而以立法院為問政、討論的議場，也是民主國家的常態，受訪的簡任公務員也不例外，認為立法院為一個立委代表表達民意的正式場所。另委任公務員也有感受民意代表關說的壓力。

我們常常就會被叫去立法院，透過立法委員來跟我們施壓。(A1-13)

那還有另外一個部分就是說是來自於立法部門的，為什麼民眾就去找立委?立委反正為民服務。(C4-13)

除了立法院的監督，另外還有民眾自己組織的自救會，也是表達民意、匯集民意的場所，這部分委任公務員比較有機會跟其他組織做接觸。

國立政治大學 National Chengchi University

類似什麼自己的那種自救會或是什麼會……反正我們在乎民眾的想法，我們就會有機會跟他們接觸到，所以就有蠻大的機會跟當地的民眾做接觸。(C4-13)

現在為電子化時代，我國也建構電子化政府長達數年的時間，而跟民眾相關的墊子化主要在文書的處理往來、溝通協調的管道和申請的流程等等。政府與民眾間致力於擴增網路便民服務能夠過資訊流通共享，提升行政效能。

(程序說明)一份資料大家都在網站上可以看到，那就是透過電子他比較應該是說減少書面的成本，然後也會減少一些就是輸入上的錯誤啦!(C3-13)

少部分的受訪公務員原先也是來自民間，期待公務員提供良好的公共服務，他們也能體認到人民今天所面對的問題，從心出發站在被服務者的立場著想，有辦法彈性的應對各種狀況，並且嚴守法律規範。

你今天站了他的位置的時候，你期待公務員要給你什麼樣的一個方式。(B1-11)

尤其像一些申請的案件，我會覺得說彈性大一點會比較好一點。(B1-11)

除了依法行政之外，我會認為要給別人最大的空間，而且要將心比心這比較重要。(B1-11)

能幫助民眾解決問題，對公務人員而言是責無旁貸之職務，這正是為民服務工作的核心工作價值，以大多數人的福利為考量的基準，讓民眾能體會到來自公家機關的送暖，也拉近了民眾與公部門的距

離，大幅改善民眾對公務人員公事公辦的刻板印象。

> 還有你以民為優先的話，那就會很清楚。當然最好的方式是大家都能夠接受。(B2-11)
> 我們不能再跟民眾之間樹立起那麼大的隔閡，否則很多事情你沒有辦法做。(C4-13)
> 是不是對大部分的人是好的?那可能會損及少部分的人……不做的話，這個問題就永遠解決不了(B2-13)

總體來說，簡薦委三階層公務員皆認為民眾福祉在公工作價值中是屬於高優先考量的一項，不管是在被動業務推動的順利上，或者是主動創造雙贏的局面。差別在於實現的方式，簡任主要是透過去立法院接受質詢或者公聽會為管道，至於薦任和委任公務員，則是透過公聽會或直接與民眾接觸的方式。在接觸的面向上有間接和直接的區別。

多元文化為不同文化間相互影響與交流產生，所一起產生的融合和調適過程，因為不同文間可能會有衝突的情形產生，所以也包含不同文化間的相互尊重與關懷，強調獨特性的同時也保有其獨特性。目的是讓所有的人民都覺得受到重視且擁有參與的機會。多元文化的政策顯示現今為多元文化社會，是以政府部門有義務提供平等機會享受公家服務，無論民眾的背景或需求為何，任何政策都需涵蓋公家機關與多元文化群體間的參與和溝通。

受訪者對多元文化大多抱持著接受的態度，不會有排斥感，為一

獲得新想法、新突破的機會，增加對人權的重視，雖然會增加執行上的挑戰度，但以創新或關懷的角度也是十分有意義的。

多元文化…是很多機會讓擷取得到新的工作或生活上的 IDEA 的東西。(C1-14)

我可能不會排斥它，我不會覺得它是一個衝突，如果有機會的話就是多接觸，我覺得應該是個很不錯的事情。(C1-14)

針對多元文化所代表的價值，不同公務員理解的定義稍有不同，有公務員認為包括不同族群間的相異文化，亦有認為是不同身分和環境導致的話語不同，也有認為是全部都有包含的。惟不論範圍大或小，皆屬於多元的意涵所應重視的。

我會覺得不同的族群他有不同的文化，就像他可能追求的核心的感覺就不一樣。(C3-14)

因應他不同的身分不同的環境…說話的方式，說話所用的語言，都會不一樣。(C2-14)

我前幾天剛好看到那個龍應台講說「文化就是生活」…多元文化就是多元的生活，應該是很平常包括你在工作上面，你在生活都有包括。(A1-14)

多元文化社會必定產生多元政策，由政策制定者的推動和政策執行者的推行肯定多樣性的價值，具體體現尊重多元文化下的各種弱勢族群的人權，使群體均有權以多元方式生活在社會上，達成公平正義的實現。唯多元文化政策的落實，難免牽涉到現有國家既存行政制度轉變的衝擊，就會增加行政執行成本或執行的困難度，需考量多向度

的想法做一個彙整，讓實踐過程挑戰性增高。隨政策越趨多元不可忽視，除了檢討更新現行政策的適切性和應用性外，尚須觀察理解各種群體間的多樣性並改進自己的策略。

當然是增加困難度…但是也比較有趣。那我所用的語言就是非常淺顯，簡單的一些語言…讓他們了解我們政府到底在做些什麼事情。(C2-14)

簡單來說就是代表這個環境裡頭其實各有特色，每個團體或每個人有自己的立場跟想法…你的通協調變得更困難，你要做到一個大家都好的政策都接受。(C4-14)

政府機關建立工作價值，以誠信與承諾態度來對待多元文化，透過政策與立法培養差異觀點的相互關懷理解，才能從參與社會融合其他各種形式的歧視和偏見，接收來自各方不同的意見，意見或許會相衝突，但只要不妨礙他人，但每個意見都有表達的自由，公務員也需傾聽考量各種角度。薦任和委任公務員認為單位長官是多元文化政策最高的決策者，對決策帶來最多影響，所以要考慮的面向最多，相對低階層公務員只能給建議，對多元政策影響較薄弱。

對於每個人的表述或是每個人的呈現方式或是每個人的言論，只要不要去妨礙別人或怎樣…都可以接受。(A1-14)

來自於不同的背景，那他的想法不一樣…其實最主要是對做這件事情所影響到的權益者是哪一些。(C3-14)

我們單位最高的長官他自己要去思考的問題。你這個政策到底做出來之後…你要考慮不同的文化，也許是不同的團體(B1-14)

我們只能說我們給他的建議，就變成說我們幕僚作業做完了。(B1-14)

也有少數委任公務員認為自己的在執行上有一定對多元文化的影響力，有表現出關懷的空間。

不同的聲音、不同的看法絕對是我們在執行工作上必須要考量的，其實是必須要考量的。(C4-14)

具體作法上，首先由最先的規則訂定上能多方考量，改變思考方式，從組織文化去做革新，再由各項組織的配套措施去推動多元文化，當真正不對事物受限的時候，才算是關懷行動的真實體現。訪談中也有發現中階公務員認為自己處在承上啟下的溝通協調地位，考量的面向也需較多，透過預測的概念，猜想政策執行可能的面貌或面臨的考驗。

比如說不同的文化，其實本來思考的方式也不一樣或你去看待它也不一樣，政府要有很多配套措施要讓原住民他有享受要跟我們同一個就業機會(B1-14)

我們中階當然很多人講說其實是蠻重要的，因為承先啟後也好或者是承上啟下也好(B1-14)

在現在會越來越多的考慮在這邊，是因為我們現在一直在推動一個東西叫做風險(B2-14)

綜合以上，多元文化所呈現出的關懷面向公務員普遍認為是現在

社會不可或缺的一環，除了透過高階公務員的多元考量決策外，中階公務員的多元協調溝通及低階公務員的多元執行也是整個工作價值具體實踐的關鍵。關懷的面向則是在多元文化的實踐中透過承先啟後的風險考量展現。

第七節　小結

工作價值所欲實踐的項目，實際上公務員在執行時略有些微差異。受訪公務員對自己的工作價值和倫理規範多已有相對的認知，知曉其代表意義及應該恪守的相關規定。唯在實踐上有相對的不同，公務倫理在規範上列舉出數項倫理價值，但實際實踐上受限於相關法規限制，其實踐項目範圍稍嫌狹隘，時而會有心有餘而力不足的情形發生。

公務員的依法行政和層級節制體系，有時也會有相對主動或被動的行政執行，公法規範較多與政府有相關評估方案之廉正和忠誠，則是公務員最為重視的工作價值，顯示外在行政價值是最為基礎公務員普遍認為應該優先遵循的，在依法的大前提下再去做內在工作價值的提升和改善，但也在在顯使公務員內在價值仍進行無形的推動改變。

政府推動的五項工作價值對於公務員的工作有相對促進的效

果，除相關的法規規範，自身的策進也是公務體系下普遍感受到的，工作價值的體系以落實到公家機關具體化的實踐並建立良善的組織氣候。價值的確立使受訪公務員對於執行職務有正確的信念，行為有所依循，進而引導其工作朝向目標前進，在發生衝突時認清價值及其優先性。

相異階層公務員間對各項公務倫理的定義有些微的不同但大體上相去不遠，在實踐的作法上則有明顯差異，呈現低相關性。不同的實踐作法讓三階層的公務員之間能各司其職完成自身職務，有其必要性。

簡任：主要位於政策推動的地位，作法偏向宏觀，以整個機關和組織為考量標準，實踐上以整體性出發，希冀推動整個組織的工作價值。在個人對專業的想法上較主動積極的去促進整體政策的推行，以內部的工作價值為基礎。

薦任：介於協調簡任和薦任的角色，因兩方的工作內容都有機會參與，溝通協調雙方達成共識就成了最主要的任務。在作法上近似於委任，但能理解簡任的作法，因此實踐常加進促進雙方的中介角色。

委任：身為基層的工作人員，有很多跟民眾、廠商接觸的機會，作法上也多以自身職掌業務考量為出發點的具體作法，以外部的工作價值為基礎，對感受到的被動遵守感較強，主要在維繫自我的裁量權。

遇到相同狀況的時候，考量的優先順序不同。

工作價值的產生並不只是為達成目標，也在不斷挑戰尋找出更佳的公共服務。公共服務以工作價值作為主軸，即指出光以制式之工具規範難以提供完整的公共服務，唯有以公共服務倫理推動，方能推進更良善的境界。

處於變遷中的社會，必須要能對瞬息萬變的環境加以因應，行政莫不如此，是以，行政倫理的重點在於實務與理論真正發展結合之作用，唯有於公務上力行實踐方能體會其必要性。

國立政治大學
National Chengchi University

第五章 結論

本研究以環保署土讓與地下水基金會為主要案例，探討公部門在對公部門倫理價值的實踐情形及不同職務的差異。經由訪談八位不同層級的公務員，透過對工作價值的認知和實際實行方式，進而比較出相異職位執行上的差異，並結合文獻探討針對研究結果得出結論與建議。

第一節　研究發現

對照本研究之研究目的，希冀從實務上之訪談內容與文獻相互比對造成的結果，經過研究的訪問分析發現受訪機關的組織文化對組織公務員的影響甚深，根據 Schein 之說法得知，組織文化會對價值造成影響，基管會組織文化呈現著開放溝通、遵守法規、層級節制等氛圍，連帶影響著簡薦委公務員之執行職務行為，因此本論文可得出如下所述之結論：

壹、 公務員自身對五項工作價值之理解程度

受訪公務員執行職務所呈現之工作價值，尚未脫離考試院提出之五項工作價值所涵括的範疇，顯示考試院之現行工作價值代表之意義還算充足。公務員在意義上的理解有初步的認識，與希冀公務員知曉的工作價值意涵相吻合，惟在實踐上仍以現行法律規章已具有之方法為主，例 ： 公聽會等，顯示公務員受依法行政、層級節制之影響頗

深。對照以往之相關研究，公務員以既有規定定義為依據的部分，並無顯著相異。

貳、 公務員五項工作價值之實際實踐方式

公部門之五項價值在廉正、忠誠方面有相關行政法、公務員服務法、公務員中立法等法令規範外實踐做法上仍以具體法規規範為主要執行依據。此也為執行職務的大前提，在廉正、忠誠兩項工作價值尤其明顯，透過不貪贓枉法和公聽會等正式民意接收來實行。顯示我國公務倫理主要體現於價值體系相關法規建立、為公務員行事之基準，但也有因規範讓公務員感受裁量權限縮的情形，感受程度以委任最強烈，其次為薦任，簡任偶有感受但並不強烈。

專業、效能、關懷主要由公務員在工作上自我實現，此三項工作價值不同之處在於其屬指標性的指導，無訂定明確具體行動及賞罰內容，但期許機關列入內化價值或考核。本研究發現受訪者對非正式管道的專業攝取積極，願意額外去吸收各類的知識。關懷以簡任最為重視，跟廉潔並駕齊驅，以藉公聽會等正式制度規範聽取民意為主。效能主要是以組織目標為整體考量，除達成目標外重視的為簡化繁瑣之行政流程以提升效率，效能在受訪者為殿後之優先性。

參、 簡任薦任委任公務員實踐五項工作價值之差異

根據文獻探討整理之公務員重點工作核心價值研究蔡良文(2006)

和行政院(2004)，簡任主要在於專業核心價值會有前瞻的想法，而薦任主要在於關懷，委任主要之核心價值主要在廉正和忠誠等。

惟根據本研究結果，三階層皆以廉正為最優先之前提做考量，之後再去考慮第二面向的工作價值，此部分與文獻陳建寧、吳坤平(2010)視廉潔為第一要務結果一致。第二順位重視之核心價值，簡任公務員強調的是創新和民眾關懷的工作價值，薦任公務員執行的重點為內部協調關懷，委任主要之核心價值主要在效能和忠誠。

另發現簡任、薦任和委任公務員在工作價值的實踐方法有顯著差異，簡任公務員因為職務所需，想法及做法需偏全盤考量，工作價值的前提較不明顯，以 Rokeach(1973)之目的性價值為主，能考慮政策後方的民意走向；薦任公務員主要作為協調溝通的折衝角色，中級主管一方面要擔負主交辦事項，一方又要訂定目標的實現，考慮的範圍主要在於平衡簡任和委任的想法，工作價值方式廣度較委任高，但不及簡任；委任公務員職務在具體的實踐，考慮的工作價值也以具體的法規規範為最主要的前提，以工具性價值為主，主要在於服從倫理及工作價值之義務。但研究也顯示簡任公務員對層級間的落差程度感受並不強烈，委任的感受最強烈。

民眾對於公務員的要求與期望不斷提高，唯有提供服務品質，才能回應期待，要改善工作價值，須從組織文化著手，透過內化工作價

值之互相交流，型塑具倫理價值觀之組織文化，一個人的工作價值深受組織文化的影響，可指引公務員的準則。受訪之土基會為，現行需加強之組織文化在主管與部屬間之溝通，可根據 Kurt Lewin(1951)所提出的「解凍、改變、再凍」重塑開放交流之組織文化，消除不同階級公務員間的落差感為第一要務。

第二節 實務建議

雖然世界在不同的社會經濟環境、不同的施政作為下，不同的公共部門承擔著不同的任務，但公務倫理卻是普遍該重視的，改善績效與生產力，致力於提高民眾滿意度等。在目前全球化的環境，各國政府所面臨的問題與挑戰大同小異，政府必須積極改善公共服務流程，運用協調能力解決新的問題，提供更好更創新的服務給人民，才能達成政府的目標。因此本研究針對現行五項工作價值提供幾項實務上之研究建議。

壹、 廉正、忠誠

法律制度在維護公務員之行為具有正當性，因此使其有遵循的依據，但過於重視法規規則的結果將導致被動消極、本位主義，尚須著重個人責任，將個人職務的裁量權與法律的後續影響互相搭配之下，如何發覺自有能力指引個人的公務倫理和工作價值，相關規定可

以社會普遍之倫理價值及參考國內外之相關規定訂出具體的準則供公務員有所依循參考，維持政府一致的服務提供和良好的形象。另服從之義務，也需層級間制定良好回饋機制之連結性，讓基層公務員不會有被動聽命之感覺，可設置公務員參與溝通座談交流平台，提高層級互動性。

貳、 專業

可建立評比機制或列入考核項目，以強化主動進修的動機，進修的課程應跟五個工作價值做相關結合，課後有回饋機制掌握學習狀況以及實際運用情形。可藉多辦理公聽會、假日辦理相關服務的活動，第一線跟民眾做接觸。增加公務員對工作價值之認識，宣導相關價值之建立，藉由平台或不定期會議分享相關之實踐方式，深化工作價值。

參、 效能

個人生涯規劃和組織生涯規劃的結合，產生最佳的效益，在實踐組織目標的同時也關心著個人目標的發展，並善用工作學習，發展專業，培養額外的專長以因應瞬息萬變的環境。組織也可以結合電子化的知識系統，讓公務員便於閒暇之餘線上學習。除了知識上的進修，尚須精進生命教育的意義，讓自身價值體系更完整，持續充實自己，提高品德，進而融入工作甚至生活中，發展全方位取向之生命價值。

國立政治大學 National Chengchi University

肆、 關懷

提供人民最佳的服務是政府的主要目的之一，在服務部分可以導入顧客導向，服務內部顧客和外部顧客，滿足人民的需求，才能創造公務員繼起的工作價值，促使永續目標得以達成，以為民服務為己任，推動服務多元化。另可結合「公共服務創新獎」、「政府服務品質獎」等，透過揭示不同執行方式之工作價值，讓部門和機關間有所交流或借鏡，貼近民意，創造行政之附加價值，。

公務員的品德和形象，代表國家的進步和興衰，他們來自專業屬性，各有不同的單位，平時必須注重基本通識的培養，公務倫理的內化，生活價值的定向，工作觀念的開發，以及服務心念的改造，透過終身學習、永續學習，以及主動學習的方式，建立責任榮譽，才能不斷的提昇自己，服務民眾。

未來可多增加參與性與透明性的方向，讓工作價值的視野更宏觀，實行方式更創新多元化，提升人文素養、人本精神為加強。

全心投入，提升公務員的格局。

第三節 後續研究建議

本研究受限於研究對象代表性不足、無法搭配其他研究方法做

深入之探討，且因為議題較敏感，部分受試者可能會有主觀因素參入或隱匿的情形，而影響回答之效度。因而針對後續研究建議如下：

壹、 研究對象

本研究受限於研究時間、經費與資源不足，僅訪問單一組織之實踐情況，難以以全體之公務員為母體，進行抽樣研究，故尚無法推論我國公務員之實際情況。未來想進行相關主題之研究者，可從簡薦委三層級間區分，抽樣其他組織之公務人員進行研究，以完整研究發現。

貳、 研究方法

未來研究工作價值之主題，可與量化研究問卷相互結合，調查五項工作價值中自評之實踐執行程度，再經由層級抽樣數位受訪者質化研究訪問，綜合分析工作價值之實行情形，觀察是否有不同之研究發現。

參、 研究範圍

擴大研究範圍至公務機關倫理及文化對組織工作價值之影響，公部門五項工作價值檢討之研究，我國之五項工作價值之外，尚有提到透明度、參與感、進取等工作價值，可以加深工作價值之深化與廣度。跳脫現今推行之既有工作價值之外，其他公務員認為所需恪遵之工作價值，抑或結合工作滿意度或組織認同之議題為探討方向，有待後續

國立政治大學 National Chengchi University

之深入研究。

國立政治大學
National Chengchi University

參考文獻

壹、中文文獻

文崇一、楊國樞(2000)。**《訪問調查法-社會及行為科學研究法下冊》**。台北：東華書局。

于曉譯(2008)。馬克思韋伯原著。**《新教倫理與資本主義精神》**。台灣：左岸文化。

公務人員保障培訓委員會(2011)。**《公務倫理》**。台北：公務人員保障培訓委員會。

白佳慧、游麗鈴(1998)。現行公務員十四個職等架構之檢討。**公務人員月刊，第 24 期**。 pp.3-15。

伍姿蓉(2010)。警察人員工作壓力及工作價值觀影響職業滿意度之研究。**警專學報，第 4 卷第 8 期**。pp.127-141。

李宏才(2012)。北區技職院校幼保系應屆畢業生工作價值觀與就業意願之研究。**長庚科技月刊，第 16 期**。pp.93-124。

李清標(2005)。**工作價值觀對組織公民行為之影響-以台中市警察局為例**。東海大學公共事務碩士在職專班。台中市。

何照義、陳永明(2002)。員工屬性與工作價值觀對公營事業民營化組織變革態度之個案研究。**東吳經濟商學學報，第 37 期**

pp.1-35。

邱華君(2004)。公務人員價值觀之探討。**人事月刊，第38卷第5期**。pp.55-60。

吳定（1990）。**《公共政策（修訂版）》**。台北：久福事業。

吳瓊恩(2004)。**《公共行政學》**。台北：智勝文化。

吳昌期(2006)。**國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文。未出版，台北市。

林鐘沂(2012)。行政倫理的脈絡與理解。**公務人員月刊，第192期**。pp.24-45。

夏林清、游慧卿(1984)。工作價值觀問卷介紹與初步修訂報告。**測驗與輔導，第60期**。pp.1030-1036。

洪瑞斌、劉兆明(2003)。工作價值觀研究之回顧與前瞻。**應用心理研究，第19期**。pp.211-250

唐大鈞(2001)。內部稽核人員工作價值觀與工作特性之探討。**內部稽核，第37期**。pp.62-68。

徐有守(1996)。論官職等級之設置。**銓敘與公保，第5卷第9期**。pp.14-20。

郭建志(2003)。組織文化研究之回顧與前瞻。**應用心理研究，**

第 20 期。pp. 83-114。

秦琍琍（2001）。**《公共電視的經營與管理—從企業文化、組織運作與內部溝通談起》**。「公共電視發展與未來國際研討會」。台北市。

莊惠敏(2002)。**醫院護理人員工作價值觀與工作投入關係之研究--以基督教醫院為例**。國立政治大學行政管理碩士學程。台北市。

陳正料(2008)。我國地方公務人員行政核心價值認知之實證分析：以高高屏為例。**行政暨政策學報，第47期**。pp. 1-56。

陳怡祁(2010)。建構文官核心價值-從提升公務人員人文素養做起。**公務人員月刊，第 164 期**。pp. 27-34。

陳德禹(2011)。公共行政核心價值與倫理。**人事行政季刊，第 176 期**。pp. 46-59。

陳美倫(2010)**組織文化與工作價值觀對行政倫理行為影響之研究－以臺北市政府公務人員為例**。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班。台北市。

陳建寧、吳坤平(2011)。高雄縣市公務員核心公共價值之認知研究-

國立政治大學 National Chengchi University

從社會判斷理論途徑分析。**公共事務評論，第 12 卷第 2 期。** pp. 91-117。

陳淑根(2009)。**國立臺灣大學職員工作價值觀對組織公民行為影響之研究**。國立政治大學行政管理碩士學程。台北市。

曹國雄(2004)。工作價值對員工工作態度的影響。**人力資源學報，第 4 期。**pp. 1-20。

葉至誠（2000)。**《社會科學概論》**。台北：揚智文化。

張緯良（2007)。**《管理學二版》**。台北：雙葉書廊有限公司。

楊正寬(2003)。基層官僚之研究。**人事管理，第 30 期。** pp. 12-18。

楊志誠(2009)。全球化思維的領導與決策。**產業與管理論壇，第 11 卷第 1 期**。pp. 8+pp. 10-37。

楊國樞、余安邦(1994) 。**《中國人的心理與行為：文化、教化及病理篇》**。台北：桂冠圖書公司。

廖永靜(2009)論公務員倫理的內涵與實踐。**研習論壇，第 108 期。** pp. 10~21。

蔡良文(2006)。公務人員核心價值與行政倫理。**考銓季刊，第 7 期。** pp. 16-43

蕭武桐(2001)。**《公務倫理》**。台北：智勝文化。

蕭武桐(2006)。新公共服務與公務員的品德修養。**國家菁英，第 2 卷第 1 期**。pp. 57-70。

黃東益、陳敦源、蕭乃沂(2006)。政策民意調查 ： 公共政策過程中的公共諮詢。**研考雙月刊，第 30 卷第 4 期**。pp. 13-27。

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

蔡良文(2006)。公務人員核心價與行政倫理。**考銓季刊，第 47 期**。pp. 16-43。

蕭全政、林鍾沂、江岷欽、黃朝盟譯 (2003)。Nicholas Henry 原著。**《行政學的世界》**。台北：韋伯文化。

顧慕晴(1998)。**《神話與行政倫理學》**。台北：瑞典圖書股份有限公司。

貳、英文文獻

Babbie , E. (1992). ***The Practice of Social Research.*** Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Cooper T.L.(1990). ***The Responsible Administration:An Approach to Ethics : the Administrative Role.(3rd ed.).***San Francisco: Jossey-Bass.

Deal T. E. *and* Kennedy, A. A. (1982). ***Corporate Cultures,The Rites and***

Rituals of Corporate Lite.Reading, MA:Addision-Wesley.

Denhardt, Kathryn G., (1988). ***The Ethics of Public Service.*** Westport, CT:Greenwood Press.

Frederickson, H. G. (1997). ***The Spirit of Public Administration.*** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

John A Rohr.(1989). ***Ethics for Bureaucrats:An Essay on Law and Values.*** New York : M. Dekker.

Lewin Kurt(1951). ***Field Theory in Social Sciences.***New York:HarPer & Row.

Lyons K, & Lawrence S. (eds) (2006). ***Social Work in Europe:Educating for Change.*** Birmingham: IASSW, Venture Press

Lyons,K. and Littlechild,B.(eds.) (2006). ***International Labour Mobility in Social Work.*** BASW Monograph Birmingham: Venture Press.

McSherry, B. (1995) .Research involving interviews with individuals who have experienced traumatic events: Some guidelines. ***Psychiatric Psychology and Law*, 2,**pp.155-164.

Pondy, L.R & Mitroff, I. I., (1979). Beyond Open System Models of Organizations ***.Research In Organizational Behavior ,1***,pp.3-39.

Quinn. Robert E.and Michael Mcgrath(1985).***Transformation of Organizational Cultures: A competing Value Perspective in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J.***

國立政治大學 National Chengchi University

Martin(Eds.), Organizational Cultures. Beverly Hills, CA:Sage Publications.

Rokeach,M.(1973).***The Nature of Human Values.*** New York: Free Press.

Robbins,S.P(1993).***Organization Behavior(6th ed)***.Englewood Cliffs ,NJ:Prentice Hall.

Schein, Edgar H., (1985), ***Organizational Culture and Leadership.*** San Francisco:Jossey-Bass.

Schein, Edgar H.,(1992) ,***Organizational Culture and Leadership(2nd ed).***San Francisco: Jossey-bass.

Schein, Edgar H., (2010), ***Organizational Culture and Leadership(4th ed).*** San Francisco:Jossey-Bass.

Super,D.E.(1970).***Work Values Inventory.***Boston, MA:Houghton-Mifflin.

參、日文文獻

西尾勝、村松岐夫(1994)。**《行政の発展》**。東京：有斐閣。

平井文三譯(2010)。OECD 原著。**《図表でみる　世界の行政改革》**。東京：明石書店。

今村都南雄、武藤博己、沼田良、佐藤克廣(2009)。**《基礎行政学》**東京：株式会社北樹出版。

曽我謙悟(2013)。**《行政学》**東京：有斐閣アルマ。

原田三郎(1989)。**《公務員倫理》**東京：株式会社ぎょうせい。

（財）能率増進研究開発センター(1999)。　**《新たな時代の公務**

員制度を目指して一公務員制度調査会の基本答申》。 東京：株式会社ぎょうせい。

原田三郎、日笠完治、鳥居壮行(2003) 。**《新・情報の法と倫理》。** 東京：株式会社北樹出版。

肆、網路文獻

104 人資學院(無日期)。**104 測評銀行**。2012 年 8 月 10 日，取自 http://www.104ehr.com.tw/pdf/104-testing.pdf

王永吉(2014 年 4 月 15 日)。不同層級公务員負荷相差巨大 基層“五加二”是常態。**《瞭望》新聞周刊**。2014 年 7 月 3 日，取自 http://www.chinanews.com/gn/2014/04-15/6062877.shtml

王國良(2011 年 6 月 18 日)公務員的「委任」是「委以重任」嗎?王國良的部落格。2014 年 7 月 3 日，取自 http://blog.udn.com/glwang/5337614

考試院文官資訊服務網(無日期)。**文官制度興革規劃方案。** 2012 年 8 月 2 日，取自 http://csinfo.exam.gov.tw/ct.asp?mp=11&xItem=11189&ctNode=1043

行政院(2004 年 7 月 5 日)。**各級行政機關推動核心價值實施計畫-行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析【公告】**。台北市：行政院。2014 年 6 月 30 日，取自 http://www.wra02.gov.tw/site02/www.wra02.gov.tw/%BF%EF%A9w%A4%C0%AAR.PDF

李佩芬(無日期)。公務員：別再叫我鐵飯碗！**CAREER 就業情報網**。2014 年 7 月 3 日，取自 http://media.career.com.tw/industry/industry_main.asp?no=349p042&no2=48

銓敘部全球資訊網務網(2011 年 3 月 23 日)。**文官制度興革規劃方案**。台北市：銓敘部。2012 年 9 月 15 日，取自 http://www.mocs.gov.tw/pages/list.aspx?Node=899&Type=1&Index=13

國立政治大學 National Chengchi University