

邁向循證基礎的政府人力資源管理： 以主客觀資料整合建立 「臺灣文官調查資料庫」的經驗分享*

Toward an Evidence-based Government Human Resource Management: A Report on the Experience of Constructing Taiwan Government Bureaucrat Database (TGBD) by Combing Objective and Subjective Data

陳敦源⁺、李仲彬⁺⁺、張鎧如⁺⁺⁺、陳玉豐⁺⁺⁺⁺、林錦鈺⁺⁺⁺⁺⁺、簡鈺璋⁺⁺⁺⁺⁺

專
輯

摘要

傳統以來，政府人力資源管理主要是以一條鞭的結構，關注單一制度規範的控制功能。然而，進入民主時代以後，在審議與透明的政府課責氛圍，以及政府資源日漸萎縮的狀態下，政府人力資源管理必須走向「循

證基礎」來對內與對外回應這樣的重大改變。本研究以陳敦源、李仲彬、與張鎧如在102年所完成的一份研究公部門陞遷議題的研究報告為基礎，首先從策略、資訊、以及執行的三個角度，討論「循證基礎的人力資源管理」（evidence-based human resource

* 本論文的資料來自考試院102年委託研究案「公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視」，感謝考試院特別是黃祕書長雅榜以及研發會的參與同仁在資料收集、問卷發放、以及意見回饋上的協助。然而，本文文責仍由作者自負。

+ 文章連絡人。國立政治大學公共行政學系教授兼系主任，美國羅徹斯特大學政治學博士。專長領域：民主治理、官僚政治、電子治理、政策分析與管理、健保政策。

++ 淡江大學公共行政學系副教授，國立政治大學

公共行政學系博士。專長：政策創新與擴散、電子治理、民主行政、調查研究與量化資料分析。

+++ 政治大學公共行政學系助理教授，美國佛羅里達州立大學公共行政學系博士。專長：公共行政與管理、災害防救、協力治理、公共政策。

++++ 考試院統計室主任。

+++++ 考試院統計室專員。

+++++ 國立政治大學公共行政學系博士候選人，現任行政院專員。



management; EB-HRM) 應該有的內涵為何，接著，本研究以前述 102 年的研究為背景，討論該研究是如何以由行政院人事行政總處與考試院銓敘部所共同管理的「公務人力資料庫」為基礎，分享逐步建立以主觀/客觀、整體/世代、與縱斷/橫斷面資料的「臺灣文官調查資料庫」，討論資料庫建構與分析的相關議題，以期能為學界與實務界之間，建構一個長期收集的巨量 EB-HRM 資料庫，提供政府各種與策略性 HRM 有關的表報作業，以及分析尋找關鍵 HRM 因子的重要管理工具。最後，作者提出公務人力資料庫幾項管理作為的改革，將有助於政府建構未來 EB-HRM 的管理機制打下良好的基礎。

關鍵字：政府人力資源管理、循證管理、臺灣文官調查資料庫、人事管理

「盲目的信念不應該存在專業領域的實務中，然而，最根本的問題，並非在於實務工作者缺乏科學知識（雖然有時這也是個問題），而是在於他們缺乏一個批判思考的心靈。」

- Denise M. Rousseau and Eric G. R. Barends (2011: 221)¹

壹

前言

¹ 原文如下：“Blind faith has no place in professional practice. The fundamental problem is not so much that a practitioner lacks scientific knowledge (though that is an issue). Rather, the key problem is the absence of a questioning mindset.”

傳統以來，管人與管錢是政府組織管理最重要的兩項焦點，華人社會注重人倫關係的背景，又讓公共組織中管人的議題，在歷史當中受到更多的關注。不論從領導統御、關係網絡、或是資源爭競的角度來看，領導者在組織的框架中，搞定人事絕對是追求組織績效的重要起點。然而，從長久帝王集權統治的歷史來看，政府人事管理從帝王統治術的一環，進入當代民主國家人力資源管理（human resource management; HRM）的範疇，其內涵與做法到底有些甚麼差異？這個差異轉換的主要核心在哪裡？是本文意圖處理最根本的問題。

本文認為，傳統人事管理思維，很容易讓當局者陷入「手段壓過目標」的困境，由於人事管理是中央集權組織功能最核心的部位，其主要手段是應用一體適用（一條鞭）的規則、政策以及程序，從人的角度進行有效的控制，但是，命令與控制（command and control）的做法，有時未必著眼在組織整體績效²；因此，為控制而控制的人事管理，往往反而犧牲了組織績效，不但掏空了組織權力的實質作用，讓組織瀰漫形式或法條主義，也犧牲了政府人力資源管理真正所要達到的目標。正如本文一開始所引述兩位美國人力資源管理專家所言，缺乏「批判精神」（critical thinking）的人事管理作為，是政府人力資源管理實務有效運作的大敵。

因此，政府 HRM 建構具有批判精神之

² 這可以說是一種公部門人力資源管理的「傳統模型」（the traditional model），請參學者 Stephen E. Condrey (2012: 3) 所提出的五種公部門人力資源管理的模型。

貳

管理制度的起點，就是從心態上開始轉向「循證基礎的人力資源管理」(evidence-based human resource management; EB-HRM)的精神；而 EB-HRM 的起點，就是建構「完整」(包含主觀與客觀資料)、「長期」(具備 panel 或時序資料分析的潛能)與「精確」(擁有排誤機制與 real time 功能)的政府人力資源管理資料庫。更重要的，以審議 (deliberation) 與透明 (transparency) 為尚的民主治理 (democratic governance；陳敦源，2012) 大環境中，政府人事管理必須以循證基礎為其運作的核心理念，不論對內或對外，人事管理的作為應該平衡領導統御與組織效能的雙重需求，一方面讓人力資源管理者的專業得以發揮，另一方面讓領導者的人事政策相關決策，具有平衡理論與實務的深度，而不是領導者個人的信念或是特定社會團體的倡議而已。

本研究接下來將在第二節中，討論循證基礎的人力資源管理的內涵，說明公務人力資源管理建構循證基礎的重要性與核心概念。在第三節中，將以陳敦源、李仲彬、張鎧如在 102 年完成的一項研究公部門陞遷制度的循證研究結果為基礎，詳述該研究以公務人力資料庫的客觀資料分析為主，應用抽樣方法進行主觀問卷調查為輔，結合主客觀資料分析所建構的第一個「臺灣文官調查資料庫」研究案例。在第四節當中，本文將要討論主客觀資料收集整理過程中，整體 vs. 世代樣本分析、縱貫 vs. 橫斷資料分析等相關議題。最後一個部分，本文將以討論建構長遠持續性「文官調查資料庫」的可行性與挑戰性作為結語。

循證基礎的人力資源管理：策略、資訊與執行

EB-HRM 到底是甚麼？讓我們先從一個「不是甚麼」案例開始討論。98 年 5 月間，臺北市議員李文英在市政總質詢表示，95 年到 98 年間，市府 735 名員工當了媽媽，但其中 291 名當年考績被評為乙等，比率大約是 40%，比 90 年行政院人事行政局與銓敘部兩個部會的首長發函要求各機關考績乙等不得高於 25% 高出許多，因此痛批臺北市政府歧視孕婦，最後是由臺北市長郝龍斌出面道歉，並保證不再發生才平息風波³。事實上，97 年另一份由兩個部會的機關首長發出的公文，規定考績年度內請娩假者，其考績應自機關受考評人數中扣除 (另予考績)，且不列入機關考績考列甲等人數計算，降低女性懷孕生育，年終考績列乙等之不平等現象。

從人力資源管理的角度來看，這個事件的問題有三個關鍵。其一，HRM 的目的，是要用組織或策略的系統性方式，提升組織的效能，進而達成組織存在的目的，因此，開放懷孕員工考績的彈性，到底能否提升組織目的的達成度，是一個需要被回答的管理決策 (decision) 問題，但這個政策大力推動之前，是否經過預評估，或是準備進行效能評估，都是值得懷疑的。其二，HRM 的專業

3 錢震宇。〈市府歧視孕婦？4 成考績乙〉，《聯合報》，2009 年 5 月 28 日。



如果想要回答前述的問題，需要甚麼樣的決策資訊（information）？如何獲得這些關鍵資訊？如何分析這些資訊，以協助政府 HRM 的決策工作？也是需要被回答的問題。HRM 不能只憑領導者的個人經驗，或是特定新聞媒體以及社運團體的倡議就制定決策。其三，HRM 的運作，如果只是傳統的命令與控制思維，著重一體適用的法規、流程與政策的集權化作為，卻不探求法規執行的落實管理，或是瞭解行為人順服或規避命令的個人或環境成因（causal relationship）的問題，那麼在一個外在環境隨時可能改變的民主社會當中，政府 HRM 所展現的權力現象，可能只是一個空殼子的形式而已。

總括來說，EB-HRM 不是只有決策而沒有決策支援的管理，它也不是只有理念卻沒有主客觀資訊收集與分析的管理，當然，它更不是聚焦權力一條鞭但缺乏政策落實因果探究的管理作為。正如英國管理學者 Thomas Lange 在 2013 年一本名為 Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship 的新期刊發刊文中表示，EB-HRM 是「應用學界在觀察、驗證、與因果發現等作為的科學標準，去展現看似難以捉摸的人力資本，對個人、組織、或是社會可以預期的貢獻」⁴。接下來，讓我們

從「循證管理的策略功能」、「HRM 資訊管理」、以及「循證管理的組織改造」等三方面，來討論 EB-HRM 的內涵與導入工作的關鍵所在。

首先，「策略」：EB-HRM 的第一個概念性的基礎，是長久以來，循證管理（evidence-based management）研究試圖面對並解決「研究-實務」落差（research-practice gap；相關研究請參 Rynes and others, 2002, 2007; Sanders and others, 2008; Sun, 1993; 批判請看 Morrell, 2008）的問題，這是一個解決管理上「從知到行」（from knowing to doing; Nutley and others, 2003）的策略性議題，當然，也是循證公共行政研究的重要領域之一（陳敦源、呂佳螢，2009）。根據美國管理學者 Denise M. Rousseau 在 2006 年擔任美國管理學會會長時的演說中認為，循證管理的核心是「抽取研究證據下的管理原則，將之轉換成實務上的管理做法，進而解決組織問題」⁵，當然，學者 Toby D. Wall and Stephen J. Wood（2005）認為，過去這十餘年 HRM 的循證研究的確給實務管理帶來重要影響，但是由於研究方法與資料的限制，未來如果要繼續解決研究與實務之間，關於組織績效的落差，就必須應用更加精壯的研究方法，以跨越組織、時序、以及地區的資料，在學界、政府與實務界的攜手合作下，才有可能繼續推進這個「重要的科學」（big science）；

4 原文如下：“Evidence-based management of HRs thus applies scientific standards of observation, proof and causality to demonstrate how intangible human capital can be identified and shown to add tangible individual, business and societal benefits.”（2013: 10）

5 原文如下：“...derives principles from research evidence and translates them into practices that solve organizational problems.”（2006: 256）

當然，EB-HRM 導入的本身，是對傳統控制命令為主的人事管理的心態、策略、以及組織的重大挑戰，因此，它的作為本身以及在組織中的落實過程，都是一種「策略規劃」（strategic planning）的工作。

再者，「資訊」：政府導入 EB-HRM 第二個核心概念，是政府 HRM 管理者懂得如何收集、組織、以及使用 HRM 相關的管理資訊（Cohen and others, 2013: 155-182），當然，網際網路與資訊應用蓬勃發展的當下，HRM 相關的公務人員，應該從技術創新的基礎上，建構管理創新的可能（李逸洋，2004），而創新所帶來的問題解決能力，是 HRM 管理者組織權力的重要來源（Guest and King, 2004）。前述這種可能性的基礎，包括三個建構的元素，第一，增加 HRM 策略功能的電子化作為（Marler and Fisher, 2013）。主要是將行政管理資料，經過轉化與增值應用，成為學界或實務界連接 HRM 電子資料與策略性 HRM 的基礎，這樣的工作大多是從行政部門辦公室電腦化後，因行政目的所累積的人事資料為基礎。第二，教育並提升 HRM 人力循證資料分析能力（Rousseau and McCarthy, 2007），特別是應用巨量資料分析技術（big data; McFee and Brynjolfsson, 2012; Bughin and others, 2010）的管理能力。最後，結合主觀與客觀資料的 EB-HRM 資料庫的建置，更能增加資料庫的策略管理功能。在臺灣，以客觀資料為主的公務人力資料庫或其他政府公告文書資料所進行的研究，已經有攀升的趨勢（李麗華、朱瑞淵，2010；陳敦源，2009；程元中，2013；劉吉軒，2012），更進一步提升

公務人力資料庫的作為，除了加強其決策支援的功能之外（陳邦正，2014），也有提出建構主觀的員工問卷（Bryson and others, 2008; McCarthy, 2001）與客觀資料庫連接的「臺灣文官調查資料庫」建議（陳敦源等，2012）。

最後，「執行」：政府人事管理作為如果要進入 EB-HRM 的領域當中，最重要的就是掌管人力資源管理的人們，應該要以三個步驟進行組織的改造（Rousseau and Barends, 2011）。第一，先改變自己的心態，比方說，長久以來「英美先進國家在推動的人事制度，就是我們國家應該推動的制度」這種心態，就不是 EB-HRM 的管理作為，人事制度改革本土化的作為，也是需要以循證為基礎。第二，讓組織的 HRM 決策必須植基於科學證據，這個作為可以包括兩個部分，首先，以後設分析（meta-analysis）尋找學術文獻中相關研究的結果，統整作為決策資訊；其次，自行提出研究問題，尋找相關資料，以批判的驗證做法，回答前述的研究問題，並將其結果作為決策基礎。第三，將 EB-HRM 融入公共組織的運作當中，不論是組織可用評估資源的特別框列，應用法規明定特定資料收集（如民調或成本效益分析）作為決策前置作業的必要程序，或是以外包方式進行政策研究，作為決策的基礎等。當然，為組織導入 EB-HRM 的作為，也是一種「研究應用」（research utilization; Nutley and others, 2003: 130-131）的作為，其應用的層面包括最基礎的工具性應用（直接回答決策問題）、概念性應用（改變決策者的概念）、爭取支持的應用（政策民調）、或



是更高層次包括決策者意識形態的改變等；更重要的，在公共管理的領域中，「管理是否是有用的？」（do management matter; Ingraham and others, 2003）的問題，也是需要循證的組織議程（Meier and O' Toole, 2009），才能真正落實，HRM 當然也不例外。



EB-HRM 資料庫建構過程與問題：臺灣公務人力資料庫的應用經驗

目前我國政府為蒐集全國公務人員人事資料及辦理各項人事業務，所開發建置之資料庫最主要的有 2 個，一個是「全國公務人力資料庫」，另一個則是「銓敘業務資料庫」，其分別由行政院人事行政總處及銓敘部負責管理維護。

一、公務人力資料庫的緣起

全國公務人力資料庫約自 84 年起開始收集全國公務人員人事資料，其資料來源係由各機關人事機構定期透過人事管理資訊系統（Pemis2K 或 WebHR、少數機關使用自行開發系統），彙送人事資料至資料庫中（見圖 1）。資料範圍包括送銓敘審定公務人員、政務人員、民選首長、公立學校教職員、公營事業人員（交通資位、事業及金融單位）、人事經費進用之約聘僱人員、雇員、技工工友等，主要蒐集全國公務人員之人事資料共 22 項（見表 1），其中較常使用者包括基本資料、現職、學歷、考試、訓練、經歷、考績、獎懲、甄審及動態等資料。銓敘業務資料庫資料之建置起始時點約自 76 年以後，主要係銓敘部為承辦各項主管之銓敘業務，由各機關人事機構透過銓敘業務網路作業系統將各



圖 1：全國公務人力資料庫運作示意圖

資料來源：自行整理

表 1：全國公務人力資料庫內涵

表號及名稱	資料總筆數	每人平均筆數	說明
表 1 基本資料	961,140	1	身分證號、姓名、出生日期、性別、兵役資料、初任公職日、中斷年資、服務年資 ※ 含退休人員 (93 年後較完整) 及自行任用人員 國籍、緊急通知人、戶籍及連絡地址、電話、婚姻、身障等級、原住民註記
表 2 現職	961,140	1	服務機關與單位、佔缺機關與單位、職稱、主管級別、主要兼職職稱、主要兼職性質、兼職單位、人員區分、職務編號、職系、職務列等、現支官職等、俸級、俸點、任 (卸) 職原因、文號、派令生效日期、發文日期、實際到 (離) 職日期、屆退年月、辦公室電話、電子郵件
表 3 借調	13,293	0.01	借調機關、職稱、職務編號、主管級別、借調起日、迄日
表 4 兼職	321,259	0.33	兼職機關、職稱、職務編號、主管級別、單位、兼職起日、迄日
表 5 學歷	1,385,936	1.44	學校名稱、院系科別、修業年月 (起)、修業年月 (迄)、修業狀況、教育程度、證件字號、最高學歷
表 6 考試	624,718	0.65	年度、種類、類科、錄取等第、證件字號、最高考試 ※ 考試院請證資料庫或考選部較為完整
表 7 教師資格	382,010	0.4	區分、資格 (類科)、送審學校、生效日期、證件字號
表 8 檢覈	69,431	0.07	年度、種類、證件字號、生效日期 ※ 多為護理師、藥師及醫師等醫事人員
表 10 外國語文	178,065	0.19	語言區分 ※ 多使用表 51 專長之資料進行分析、統計
表 13 訓練	61,808,138	64.31	訓練 / 進修 / 出國區分、進修機構、類別、名稱 (程度)、種類、費用種類、期別、起迄日期、訓練總數、訓練成績、證件字號
表 16 家屬	2,831,647	2.95	家屬身份證號、姓名、出生日期、職業 ※ 直系親屬
表 19 經歷	5,253,978	5.47	服務機關與單位、職稱、法定兼職職稱、主管級別、人員區分、職務編號、職系、職務列等、任 (卸) 職原因、文號、派令生效日期、發文日期、實際到 (離) 職日期、佔缺機關、預算機關
表 20 考績	13,965,922	14.53	年別、區分、總分、等次、核定獎懲、核定官職等、核定俸 (階) 級、核定俸點、核定機關、核定日期、核定字號、審定 / 核備機關、審定 / 核備日期、銓敘審定機構
表 21 獎懲	42,677,973	44.4	類別、事由、核定結果、核定機關、日期、字號、撤銷獎懲 ※ 不含未定案獎懲資料 ※ 各類專業獎章資料以各主管機關較能掌握
表 22 甄審	1,467	0.002	資位 (官稱) 類別、甄審名稱、生效日期、甄審機關、證件字號 ※ 多為關係人員
表 23 簡任註記	4,397	0.005	簡任存記、其它銓敘事項
表 34 銓審	2,698,223	2.81	派令生效日、核定日期、銓審字號、審查結果、核定官職等、俸級、俸點、銓審生效日期、核定機關、核定機構單位、備註 ※ 銓敘部銓審資料庫較完整 (78 年以後)
表 35 動態	88,656	0.09	派令生效日、年資區分、動態原因 (開始及結束)、生效日期、發文日期、字號、銓敘部登記字號、日期 ※ 銓敘部銓審資料庫較完整 (78 年以後)
表 36 職務編號異動	14,495	0.02	派令生效日、核定日期、字號、生效日期、原職務編號、新職務編號 ※ 銓敘部銓審資料庫較完整
表 37 請任免	184,924	0.19	派令生效日、請任免註記、請任 (免) 官職等、核定日期、字號 ※ 委任人員請、任免資料於各主管機關才有
表 38 教師敘薪	182,516	0.19	聘書起聘日、薪額核定生效日、本薪、年功薪、資格區分、核定及備查相關資料 (機關、日期、字號等)
表 51 專長技能	65,519	0.07	證照名稱、認證機關、生效日期、證件字號、專長項目、專長描述 ※ 主要為取得民間證照考試合格資料者 ※ 含英文檢定資料

資料來源：行政院人事行政總處。 資料時間：102 年 12 月 10 日。



項資料彙送進資料庫，為較完整且正確之銓敘審定資料。資料範圍為送銓敘部審定之公務人員，包括一般公務人員、警察、關務、醫事及交通資位高員級以上人員，101年底約有 26 萬餘人，資料庫之內涵主要包括機關組織編制、銓審、考績、退休、撫卹、獎懲等資料。

二、「臺灣文官調查資料庫」操作實例： 以陞遷制度研究為例

如何建立一個公正的陞遷制度以激勵公務人員，乃各國政府 HRM 責無旁貸的重要課題。然而，過去對於臺灣陞遷制度的研究，主要是建構相關理論論述，缺乏循證基礎 (evidence-based)。本研究 (陳敦源、李仲彬、張鎧如，2013) 在過去各家的論述基礎上，應用「巨量資料」(big data) 分析的精神，將政府人事資料庫中與陞遷制度相關的客觀資料 (objective data)，與文官調查的主觀資料 (subjective data) 進行結合，一方面對目前學界的理論論述與實務界的管理經驗，進行人事陞遷領域最重要的經驗資料驗證工作，另一方面也藉由這次資料庫分析的機會，進一步實驗並探索建構我國政府人事管理循證化的「制度原型」(institutional prototype)，是建構「臺灣文官調查資料庫」的作為 (陳敦源等，2012)。

(一) 客觀資料庫資料轉換的做法、問題與結果

本研究之客觀資料係透過委託單位考試院，分別函請人事行政總處及銓敘部，提供主管之全國公務人力資料庫及銓敘業務資料庫資料，又因個人資料保護法於 101 年 10 月 1 日正式施行且資料庫中包含許多個人隱

私資料，致政府各部門對個人資料之提供更為嚴謹。

為能保護每一公務人員之權益，在委託單位與研究單位歷經多次討論後，由委託單位事先提供資料庫中每一個變數的次數分佈情形給研究團隊，再由研究團隊透過內部會議方式，依照每個變數所呈現出來的資料完整度、類別數量等進行重新分類，最後經委託單位將資料庫原始產出之資料進行篩選、處理、重新編碼，並達至充分「去個人化」後，再交予研究團隊進行研究分析。

研究母體之範圍已事先設定排除陞遷制度較不相同之軍人、警察、教育人員、事業單位人員、法官及檢察官等人，並取截至 101 年底止仍在職之公務人員，總人數共 154,063 人。資料時間長度考量公職生涯時間及資料蒐集時點，取 77 年至 101 年，共 25 年。然資料庫資料來自不同登載單位，且多無強制登載，致資料格式相當多元或部分變數不完整，因此前置資料之處理耗費較多時間及人力，另也因資料量相當之龐大，無法且無從逐筆更正，僅能做到篩選及刪除等資料檢誤工作，茲將資料處理過程摘述如下：
步驟 1：決定變數取自全國公務人力資料庫或銓敘業務資料庫

兩個資料庫共同皆有之資料，包括銓審、考績、獎懲及模範公務人員等資料，又報送銓敘部銓敘審定之資料，已經由銓敘部審定且攸關個人權益，其正確性及完整性較高，因此若有重複資料，以採用銓敘業務資料庫產出者為主。

步驟 2：刪除不正確及不完整資料

1. 刪除不合邏輯資料：藉由檢視各變數的

次數分布表，刪除日期格式有誤且無法更正者，如：銓審生效日、修業起（迄）日、訓練起（迄）日、初任公職日期、實際到職日等，並檢查初任公職年齡是否有小於 18 歲，現職年齡大於 65 歲的情形。

2. 刪除資料不完整者：如學歷、服務機關、官職等、職系、考試種類等資料中，有無法辨識、無日期、代碼表中無相對應值、無法歸類者。

步驟 3：進行資料重新編碼及轉檔

各變數經全面檢視後，決定重新編碼方式及轉檔格式，首先，需將每個人的每個職等轉化為相同的比較基準，若公職生涯有轉任情形者，其職等則依據「各類人員與行政機關公務人員職等相當年資採計提敘俸級對照表」對應到行政機關公務人員相當的第 1 至第 14 職等，再重新編碼進行轉檔。

資料整理過程中，受資料庫建置時點、資料表使用程度、資料登錄作業之不同，而產生了某些限制，說明如下：

1. 早期公務人員進入公職時間無法判別：因全國公務人力資料庫中之「初任公職日期」多為公務人員第 1 天到政府機關報到之日期，此日期可能在身為雇員、約聘僱人員、受基礎訓練未成為正式公務人員時就已登錄，因此本研究乃採用銓敘業務資料庫之「第一筆銓審生效日」為每個公務人員陞遷的起跑點，然受資料庫建置時點的限制，於 76 年代前即進入公職者（約 13,867 人）資料並不完整，若拿「第一筆銓審生效日」與「初任公職日期」相比，時間差距 2 年以上

的，約有 4 萬多人，「初任公職日期」比「第一筆銓審生效日」晚的亦有近 2 千人，因此本研究雖採用「第一筆銓審生效日」，但對於早期進入公職者陞遷的起跑點仍無法確知。

2. 資料之完整性及正確性

- (1) 學歷資料檔：除學校名稱、教育程度、修業狀況為必填欄位外，其餘欄位並非必填，其中修業起迄時間及更高學歷登錄之完整度，將影響分析學歷變化對陞遷狀況的影響，又雖有學校名稱及院系科別欄位，但登錄格式相當多元，多無法判別與歸類。
- (2) 訓練資料檔：訓練起（迄）日期格式無法判別、迄日小於起日者，約有 11 萬多筆，占總量之 0.49%，另如訓練或考試升等、出國研習、考察、訓練或進修等資料等，不確定具一定登錄標準。
- (3) 考試資料檔：因公務人員國家考試種類繁多，同類考試名稱也多有修改，致考試代碼多達 5 百多種，但目前卻無可將之分門別類的對照表，如分為高普初特考、升等考等大類，致此變數進行研究分析時，產生相當大的困難性。
- (4) 借調資料檔：因無強制登打且使用頻率不高，致無法判別資料的完整度。

本研究透過人事資料庫客觀資料的分析，瞭解公務人員陞遷狀況與制度改變所帶來的影響，以下僅摘錄部分結果做呈現。為探討公務人員陞遷情形，本研究以 101 年底在職的公務人員，進入公職及晉升各職等的



表 2：已陞遷者各職等平均陞遷天數

官職 時間	委任官等				薦任官等				簡任官等				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
平均數 / 天	1,021	884	1,063	908	2,040	1,107	1,591	1,553	2,581	1,273	1,679	1,867	1,175
平均數 / 年	2.80	2.42	2.91	2.49	5.59	3.03	4.36	4.25	7.07	3.49	4.60	5.12	3.22

資料來源：本研究整理

註：1. 機要人員及有調降職等之人員，不計入，分析人數共 152,784 人。

2. 本表僅對職等有變動時，計算天數，至於在原職等停留之天數，則不納入。

日期，換算出每晉升一個職等所花的時間，稱為「已陞遷者各職等陞遷天數」，用以代替作為陞遷速度的比較。不同職等之平均陞遷天數（見表 2），以從第 9 職等陞遷至第 10 職等及從第 5 職等陞遷至第 6 職等者，平均天數最長，前者有 2,581 天，大約 7.07 年，後者有 2,040 天，大約 5.59 年，此現象主要與人事制度的職等設計有關，同時也受到職缺數及考試制度職務列等數的影響所致。

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

(二) 主觀問卷資料的收集與主客觀資料之結合

除分析由資料庫產出的客觀資料外，本研究亦再補上主觀問卷變數，以強化研究架構的完整性。整個調查分為整體樣本及特定世代樣本 2 部分，共計發出 7,969 份問卷。

1. 抽樣方式

(1) 第一套樣本：整體樣本。由全部研究母體中，選定 4 個主要變數作為分層依據，再以簡單隨機抽樣的方式選出樣本，此 4 層分別為：1. 官等（簡、薦、

委）；2. 進入公職年代（1987 年以前進入公職者、1988-1991 年進入公職者、1992-1999 年進入公職者、2000-2008 年進入公職者、2009-2012 年進入公職者）；3. 目前服務機關（五院及總統府、中央各部會、直轄市、縣市及鄉鎮市等 4 類）；4. 性別。

(2) 第二套樣本：特定世代樣本。為探討公務人員陞遷所帶來的職等（或職位）差異，本研究鎖定簡任第 10 職等作為特定的研究對象。在操作上，先以 2012 年為簡任第 10 職等者，計算其平均年資為 19 年，回推 1993 年當時係以委任第 5 職等或薦任第 6 職等起敘進入公職的人員作為選取群體，追蹤其職涯發展情形。

2. 調查執行方式

因本研究最終目標要結合主客觀資料進行研究分析，因此問卷調查之執行就必須採指定對象方式，才能與資料庫資料做結合。為確保被抽樣出之公務人員基本資料的隱私保護，整個調查操作方式之設計，採由委託單位考試院負責執行，並將有效問卷資料結合資料庫資料後，僅留下樣本編號再交予研究團隊，步驟說明如表 3。

3. 樣本代表性檢定

有效的整體樣本為 4,882 份，回收率為 80.9%，特定世代樣本為 1,598 份，回收率為 79.9%，為瞭解成功回收的有效樣本結構是否與母體一致，本研究就性別、官等、服務機關及世代分別檢定樣本代表性（見表

4），檢定結果顯示，無論整體樣本或特定世代樣本在各個變項的分佈上，均與母體無顯著差異（P-value 均大於 0.05）。

三、「臺灣文官調查資料庫」的資料分析及問題

EB-HRM 的資料分析，相對於其他偏向

表 3：調查執行方式

步驟	說明
步驟 1：抽出樣本	由委託單位從全部研究母體（15 萬多人）中，依分層抽樣架構分類母群資料，再由每一層（共 120 個細格）中，以簡單隨機抽樣方式抽出所需樣本數，以及挑出 1993 年進入公職之特定世代樣本，每個樣本都有一個唯一編號，與資料庫資料的編號相同。
步驟 2：找出樣本對應的姓名及服務機關	由委託單位依所抽（挑）出的樣本編號，函請銓敘部連結至資料庫，對應出個人基本資料「姓名」及「目前服務機關」，但樣本編號與個人基本資料（姓名、目前服務機關）間的連結僅委託單位知道，研究單位無法得知。
步驟 3：以機關為單位進行發文、交付問卷包裹	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將同一服務機關的樣本集成冊後，由委託單位以「目前服務機關」為單位發文給各機關之人事單位，文中附帶該機關所有受訪者名單，並附上每一受訪者之調查包裹，包裹外標示受訪者姓名及樣本編號，每一受訪者所填答的問卷及受訪者公函放置於包裹內，問卷上僅有樣本編號及條碼，背面有廣告回郵方式，收件人處寫委託單位，不填寫寄件人。 2. 由各機關人事人員將每一填寫受訪者姓名的包裹，送至受訪者手上，之後由受訪者填答完畢，將問卷對摺黏貼後，自行投遞信箱寄回，不再經人事人員處理。
步驟 4：問卷整理及催收	委託單位收到問卷後，依問卷上之條碼確認回收狀況，並重新給予每份經過檢查（條碼撕毀、漏填答題項達 20% 以上、胡亂作答者剔除）有效的問卷一個流水號，方便日後查找。委託單位確認尚未寄回的樣本編號後，再次函請各機關人事單位協助催收調查問卷。
步驟 5：連結有效問卷與人事資料庫	委託單位針對僅有樣本編號及流水號的有效問卷（共 6,427 份，回收率 81%），與資料庫人事資料進行連結後，再交予研究團隊做後續研究分析。

資料來源：本研究整理



表 4：樣本代表性檢定

變數	整體樣本			特定世代樣本		
	樣本 (%)	母體 (%)	檢定結果	樣本 (%)	母體 (%)	檢定結果
性別						
男	46.3	46.7	卡方值 =0.39 P=0.5313	49.9	50.5	卡方值 =0.33 P=0.5669
女	53.7	53.3		50.1	49.5	
2012 年官等						
委任	34.0	33.8	卡方值 =0.16 P=0.9239	0.9	0.8	卡方值 =1.45 P=0.4837
薦任	61.5	61.7		87.9	86.8	
簡任	4.5	4.6		11.1	12.4	
服務機關別						
五院及總統府	1.2	1.1	卡方值 =3.78 P=0.2862	1.6	1.7	卡方值 =3.22 P=0.3595
中央各部會	46.8	48.1		56.1	58.2	
直轄市政府	29.6	29.1		25.6	24.6	
縣市及鄉鎮市	22.4	21.7		16.7	15.5	
世代						
1987 年以前	8.7	9.3	卡方值 =6.81 P=0.1462			
1988-1991 年	12.8	13.7				
1992-1999 年	31.0	30.4				
2000-2008 年	30.4	30.2				
2009-2012 年	17.1	16.5				

資料來源：本研究整理

規範、法規性的討論，最主要的特點是有幾分證據說幾分話。但相對地，也可能因為對所分析資料、所觀察之證據本身特性、限制不夠瞭解，而作了錯誤的解讀。為了盡可能避免這些錯誤，本文接下來就要以本次的資料分析經驗為例，從所感興趣之資料性質差異（主觀性變數或客觀性變數）、分析對象族群的歸屬（世代族群或是全部族群）、分析資料的時間長短（橫斷面或縱貫面）等三個面向，談實證分析過程中不同方法、資料性質與結構特質及限制進行討論。

（一）主客觀變數的差異與結合

本研究所稱的主觀依變數，是透過發放問卷，調查公務人員個人主觀上，對於陞遷

制度相關議題的認知程度所獲致，測量的是公務人員內心對於陞遷議題的認知、感受、滿意、或同意程度，如公務人員個人的陞遷滿意度、陞遷公平性認知等等，而問卷題目本身設計得當與否，相當程度影響著測量的信度與效度。在本研究中，研究團隊透過人力資本、社會心理、組織與環境等三大理論面向來切入分析，探究可能影響主觀依變數的變數有哪些，幫助我們從統計顯著性的角度，分析影響公務人員主觀上對於陞遷相關議題看法的可能因素。

至於客觀依變數，在本研究中，是透過考試院以及行政院人事總處所提供的文官人事相關資料庫所得，是基於過去與現況的

客觀事實所記錄的資料，例如公務人員個人陞遷序列的上升變動、目前陞遷序列位階上的職等官等、是否曾陞任主管職等等，這些紀錄資料的可信度，仰賴政府各機關單位對於我國文官資料庫長期的投入與定期維護除錯。而分析探究影響客觀依變數的可能原因，除了有助於解釋我國文官陞遷體制的現況與差異，更能透過統計模型的計算，達到預測的效果。

主客觀資料性質的不同，只要在進行資料分析時，避免做出超越其資料限制的解釋就可以。比較大的資料錯誤風險，其實是來自於「測量」之上。所謂的「測量」指的是得到資料的方法，例如針對一位公務人員的「婚姻狀態」（客觀性變數），研究人員可以直接請該位公務人員繳交身分證影本，由研究人員檢閱配偶欄得知，也可以發送問卷請該位人員自己在婚姻狀態欄位中填寫，兩種測量方法中，前者會比較有信度，雖然發問卷的方式較快，但也較容易有隱瞞、漏填、填報錯誤資料的情況出現（可信度較低）。換句話說，雖然客觀性資料是穩定存在的，不會因為測量時間點的不同而改變，但卻容易因為測量方式不同而有錯誤的風險。總之，主客觀資料的性質有相當大的不同，主觀資料並非穩定存在，容易因為時間久遠而流失，客觀資料是穩定存在，不會因為時間不同而受到改變。

上述主客觀資料的差異產生了幾個人事相關研究必須注意的問題，首先，我們是否應用有效的方式來測量該變數。例如公務人員歷年陞遷狀況（哪一年調職、哪一年生官等）是透過問卷詢問取得，還是直接由銓審

資料庫查詢，這兩者將有相當大的完整性與錯誤率差別。其次，主觀性變數的測量過程，是否受到操弄（例如問卷题目的導引、問卷題目設計的瑕疵）、信度是否過低的問題。由於主觀性變數容易因為測量的情境、時間點不同受到改變（例如測量工作滿意度是在考績成績公布前或是公布後可能就會有不同的結果），因此，測量過程務必同時記錄環境資訊（時間點、地點、測量方式），未來在分析時可以將這些環境干擾因素考慮進去（亦即控制這些因素）。第三，變數與變數之間的關係，究竟是因為本身既有的先後因果，還是因為測量差異所導致，若研究者未將「測量方法」所可能導致的錯誤降到最低，變數與變數之間的因果關係將難以正確判定。

總結上述討論可以發現，主客觀資料同時存在於人事議題的分析當中，研究者務必瞭解這兩者特質的差異，用適當的方式來測量，如此才會得到正確的資料以進行後續的分析。而在本研究當中，本研究盡可能透過最適合的方式取得該性質的資料，也就是以資料庫查詢方式取得客觀性資料（例如性別、教育程度），以問卷的方式取得主觀資料（例如工作滿意度），最後再進行結合，藉此減低資料蒐集過程的錯誤率。

（二）世代樣本分析的意義與結果

在瞭解本研究主觀依變數與客觀依變數的差異後，研究團隊更試圖運用迴歸分析技術，從橫斷研究（cross-sectional study）與縱貫研究（longitudinal study）兩個方向來分析，以瞭解影響公務人員主觀陞遷滿意度、陞遷公平性認知，以及客觀上公務人員陞遷現況的可能原因。所謂的橫斷研究指以單一



時間點的觀察為基礎的研究，而縱貫研究則是指在不同時間點蒐集而得之資料所進行的研究設計。針對橫斷研究的部分，本研究特別以我國全體公務人員為母體（77年至101年，共154,063位，不含軍、警、教育、事業單位人員、法官與檢察官），經抽樣後製作兩套樣本，分別為整體樣本與世代樣本來發放文官調查問卷，來探究單一時間點下，影響主觀上公務人員對於公部門陞遷制度的看法，或是影響客觀上公務人員的陞遷差異的可能原因為何。其中，所謂的整體樣本，是根據公務人員的世代、性別、官等、所屬機關層級四個變數當作分層抽樣的標準而來⁶；世代樣本則是以同一世代作為抽樣標準，所指涉的對象，是指在84年，經高考或相當於高考資格，以薦任第6職等身分進入文官體系的一群公務人員。這兩套樣本的特性與於局限性分述如下。

首先，整體樣本是根據整個母體抽樣所得，通過樣本代表性檢定代表，在統計推論上，整體樣本可達足夠的信心水準來推論母體。也就是說，根據資料說明影響公務人員主觀上對於陞遷滿意度、陞遷公平性認知，或是客觀上公務人員陞遷結果差異的因素為何，並可將此解釋說明，推論於整個文官體系。然而整體樣本也面臨一項侷限性，便是

無法控制時間、世代所可能產生的干擾因素，例如早年與近年入公職的不同年齡層公務人員，可能因為時代的不同，以致於對陞遷滿意度、陞遷公平性的認知有所差異，但整體樣本無法檢視這項差異。

再者，世代樣本則是可以進行世代研究，也就是分析同一年齡層的人，對某特定議題的看法，相較於整體樣本，統計分析的結果可以篩除因為不同世代可能產生的干擾因素，有助於瞭解瞭解同一年齡層所反映出的差異。換言之，世代樣本則能克服整體樣本的侷限性，控制因世代差異產生的干擾因素，讓統計分析的重點回歸到本研究所提出的人力資本、社會心理、以及組織與環境等面向的相關因素。因此，分析的結果可以提供人事決策更清楚的方向。舉例來說，假設公務人員個人的考績分數此變數在整體樣本中，對於個人陞遷結果的差異並無統計上的顯著影響，但是在世代樣本中，因控制了世代差異所產生的干擾，統計上因此呈現出考績分數高低與公務人員陞遷結果差異有正向顯著關係時，我們可以說，對一群具有相同時代背景的公務人員而言，考績分數高低對於個人陞遷結果差異是有顯著影響的。基於此分析結果，對於人事政策的決策制定上，決策者可以肯定目前考績制度的設計。

最後，決策者也必須瞭解，世代樣本分析的結果，只適用於所涵蓋的同一世代公務人員，無法推論於整體文官或其他世代文官，如果要瞭解不同世代公務人員的看法，就需要另外設計一套世代樣本來進行分析。

(三) 縱貫資料與橫斷資料分析

過去的公務人力資源研究因為資料的限

6 整體樣本中，共分成五個世代來抽樣，第0世代為76年以前進入公職、第1世代為77-80年進入公職、第2世代為81-88年進入公職、第3世代為89-97年進入公職、第4世代為98-101年進入公職；官等則是以簡任、薦任、委任作為標準來區別；所屬機關層級則分成五院及總統府、中央各部會、直轄市、縣市及鄉鎮等四類。

制，常僅以橫斷面的資料進行分析（**cross-sectional analysis**）。所謂的橫斷面資料指的是每個分析對象僅測量一次，例如研究公務人員「工作滿意度」時，用發問卷的方式來瞭解，透過這「一次」的測量結果代表公務人員全部公務生涯的工作滿意度，並進行資料的分析，而縱貫性資料（**longitudinal data**），則是每一個分析對象隨著時間的變化不斷地重複性測量，例如從進公務體系開始，每一年都記錄一次當年的工作滿意度，幾年下來就有每一位公務人員逐年的工作滿意度。

橫斷面資料所隱含的幾個特質，可能讓分析結果出現了錯誤。第一，橫斷面資料假定資料是穩定不變的，例如前面所談的工作滿意度，大概很難有人可以公務生涯「每一年」的工作滿意度都一樣，在這種情況下只測量一次就非常的不合理。第二，橫斷分析假定因果關係是穩定不變的，忽略了資料可能在每個時期有不同結果的可能。舉例來說，影響初任官時陞遷的因素，可能與年資超過十年之後的陞遷影響因素不同，剛開始可能是考試方式影響較大，之後可能受到考績的影響較大。第三，也是最重要的一點，在橫斷面資料的因果關係分析當中，無法區辨出分析單位與分析單位之間自變數差異對依變數的影響（**between effect, BE**），以及分析單位本身在不同時間點差異對依變數所造成的影響（**within effect, WE**）兩者。

更具體的說，所謂的因果關係分析關注的焦點是「自變數差異」是否會導致「依變數差異」，過去的研究比較常忽略上述「差異」其實可能來自於研究對象 A 與研究對象

B 兩個人之間的不同，但也可能來自於研究對象 A 在 At1 時間點與 At2 時間點的不同。橫斷面的研究因為只測量一次，通常不是假定研究對象在每個時間點（t1, t2, t3...）都是相同的，就是假定測量出來的資料是該研究對象所有時間點的「平均」。這樣的假定對於兩者對依變數的影響方向相同時（都是正向或都是負向），將不會有什麼問題產生，但若事實上兩者之間的差異是相反的，則利用橫斷面分析將產生與事實不同的結果。

為了改善這個狀況，除了部分不會依時間變化的變數（**time-invariant**）之外，本研究盡可能透過公務人員資料庫的資料，取得每個變數各個年度的資料，以結合橫斷分析與跨時分析（**pooled time-series and cross-sectional analysis; longitudinal analysis**）的分析，同時找出 BE 和 WE 對依變數變化的影響。美中不足的是，除了前面資料庫分析當中所談到，許多年度資料並不完整之外，本研究中的主觀變數（如工作滿意度）僅有一個年度的資料，難以用縱貫資料模型進行分析。

總括而言，傳統人事統計以靜態報導為主的 HRM 資料運用，如果需要真正進入本文所倡議的 ED-HRM 的境界，以陳敦源、李仲彬、張鎧如（2013）年研究所建構的「臺灣文官調查資料」樣本，是不可或缺的，也就是因為有這樣的人事資料，針對特定 HRM 重要議題的循證管理功能，才能正式展開，不論主客觀資料的結合、世代樣本的收集、以及跨時間資料的應用，都可以讓 ED-HRM 的分析工具應用可以更上一層樓。



肆

結語

不論是在哪個公共管理領域，循證最主要的功能是用簡單、有效率的方式來呈現資料，進而對決策品質產生正面影響，而統計結果呈現的內容除了現況的靜態「描述」之外，更重要的是提供動態「解釋」。目前的人事統計業務，大多僅關注前半部（描述性統計），對於更重要解釋、分析功能則不是工作的重點，殊為可惜，當然也就無法真正進入 EB-HRM 的決策支援領域。本文認為，未來的人事統計業務，應該綜合考量各種資料蒐集方法、性質，進一步以分析、應用的角度來思考業務的內容，以將 EB-HRM 的效能發揮至極致。以下，本研究從這次資料分析的經驗基礎，提出幾個未來應用「臺灣文官調查資料庫」推動 EB-HRM 業務改革的重點。

首先，也是最基本的，若要人事統計資料庫所分析出來的資料不致於與事實有太大的出入，前面一節所提的資料的完整性、正確性必定是最關鍵的基礎，不能夠僅有欄位卻無資料，或是有資料但不完整。遺漏資料對於數據的分析將造成相當大的偏誤。事實上，資料庫本身的完整、及時、和精確，在長期來說，可以減免許多人事人員的例行報表業務，因此可以將人事人員的工作重點從報表呈報，改變為策略性落實各種人事政策的焦點上。

其次，則是要從問題解決、因果解釋的角度思考該統計那些資料。相對於描述性的

統計，解釋性研究應包含在時間序列上前端的變數（因），以及在時間序列後端的變數（果），因此，為了讓解釋性研究得以完整，不能夠單純只記錄因而不記錄果，反之亦然。至於那些是因、哪些是果，除了仰賴人事研究理論模型之外，目前人事議題當中的核心議題（big question）也將協助導引資料庫中應該包含哪些資料，例如近幾年相當熱門的性別平等議題，其中有一個研究問題是育嬰假對於陞遷的影響，若要研究此議題，則育嬰假的長短、時間將是一個重要的資料紀錄內容。總之，完整的人事統計業務，應該配合著關注的核心議題進行資料內容的調整，或許可以如學術性調查研究，每年公開徵求「加掛」調查題目，每年從實務與學術場域當中公開徵求統計欄位。

第三，增加主觀性資料欄位。許多公務人力資源研究都關注點都是主觀型態的認知或態度，例如組織承諾感或是組織信任等，不過相關資料在目前的人事統計資料庫當中並沒有。因此，未來或許可以開放部分主觀性資料欄位讓各個公務人員於每年上網登錄，人事統計的「登錄」工作轉向各個公務人員自行負責，人事統計人員則僅負責檢覈以及隱密性資料的登載。

第四，以縱貫資料方式儲存資料。許多資料其實都是隨著時間變化的，例如婚姻狀態也可能經歷結婚、離婚、再婚..，不過，目前相關欄位的登記若非空白，就使謹記載「最新」的資料，將就資料覆蓋過去，遺漏掉「歷程」，而這樣的登載方式將讓未來無法以縱貫性模型進行分析。

第五，從資料分析與加值的角度思考資

料的儲存及結構。開放資料 (open data) 是目前電子化時代相當重要的資料加值方式，也就是在不違反隱私與安全性的前提之下 (Taylor and Davis, 1989)，將人事資料庫開放給社會各界進行分析與加值應用，這樣一方面可以減少 HRM 中，學術與實務的落差問題，另一方面可以節省政府分析資源，讓學界負擔更多政府策略性人力資源管理循證基礎的製造者功能。

參考文獻

- 1. Bryson, Alex, Francis Green, and Keith Whitfield. (2008) "A Quarter Century of Workplace Employment Relations Surveys." *British Journal of Industrial Relations*, 46(4): 577-586.
- 2. Bughin, Jacques, Michael Chui, and James Manyika. (2010) "Clouds, Big Data, and Smart Assets: Ten Tech-enabled Business Trends to Watch." *McKinsey Quarterly*, August, pp.1-14.
- 3. Cohen, Steven, William Eimicke and Tanya Heikkila. (2013) *The Effective Public Manger: Achieving Success in Government Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 4. Condrey, Stephen E. (2012) "Public Human Resource Management: How We Get Where We are Today ?" In *Public Personnel Management: Current, Concerns, and Future Challenges*, 5th ed. Norma M. Riccucci, ed. Boston, MA: Longman.
- 5. Guest, David and Zella King. (2004) "Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven ?" *Journal of Management Studies*, 41(3): 401-423.
- 6. Ingraham, Patricia W., Philip G. Joyce, and Any Kneeder Donahue. (2003) *Government Performance: Why Management Matters*. Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- 7. Lange, Thomas. (2013) "Evidence-based HRM: a Scholarship Perspective with a Difference." *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1): 4-15.
- 8. Marler, Janet H. and Sandra L. Fisher. (2013) "An Evidence-based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management." *Human Resource Management Review*, 23: 18-36.
- 9. McAfee, Andrew and Erik Brynjolfsson. (2012) "Big Data: The Management Revolution." *Harvard Business Review*, October, pp.2-9.
- 10. McCarthy, William. (1994) "Of Hats and Cattle: Or the Limits of Macro-survey Research in Industrial Relations." *Industrial Relations Journal*, 25(4): 315-322.
- 11. Meier, Kenneth J. and Laurence J. O' Toole, Jr. (2009) "The Proverbs of New Public Management: Lessons from an Evidence-Based Research Agenda." *The American Review of Public Administration*, 39(1): 4-22.
- 12. Morrell, Kevin. (2008) "The Narrative of 'Evidence Based' Management: A Polemic." *Journal of Management Studies*, 45(3): 613-635.
- 13. Nutley, Sandra, Isabel Walter, and Huw T. O. Davies. (2003) "From Knowing to Doing: A Framework for Understanding the Evidence-into-Practice Agenda." *Evaluation*, 9(2): 125-148.
- 14. Riccucci, Norma M. 5th ed. (2012) *Public Personnel Management: Current,*



- Concerns, and Future Challenges. Boston, MA: Longman.
- Rousseau, Denise M. (2006) “Is There Such a Thing as ‘Evidence-based Management’ ?” *Academy of Management Review*, 31(2): 256-269.
 - Rousseau, Denise M. and Sharon McCarthy. (2007) “Educating Managers from an Evidence-Based Perspective.” *Academy of Management Learning & Education*, 6(1): 84-101.
 - Rousseau, Denise M. and Eric G. R. Barends. (2011) “HRM in the 21st Century: Becoming an Evidence-based HR Practitioner.” *Human Resource Management Journal*, 21(3): 221-235.
 - Rynes, Sara L., Amy E. Colbert, and Kenneth G. Brown. (2002) “HR Professionals’ Beliefs about Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research and Practice.” *Human Resource Management*, 41(2): 149-174.
 - Rynes, Sara L., Amy E. Colbert, and Kenneth G. Brown. (2007) “The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-based Management.” *Human Resource Management*, 41(2): 149-174.
 - Sanders, Karin, Maarten van Riemsdijk, and Bianca Groen. (2008) “The Gap between Research and Practice: A Replication Study on the HR Professionals’ Beliefs about Effective Human Resource Practices.” *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10): 1976-1988.
 - Sun, Tung-Wen. (1993). “Public Administration Theory and Practice Connection in Taiwan: An Empirical Study.” *The Chinese Public Administration Review*, 2(3): 15-38.
 - Wall, Toby D. and Stephen J. Wood. (2005) “The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science.” *Human Relations*, 58(4): 429-462.
 - 李麗華、朱瑞淵。(2010)。《公務人力資料庫在人力資源管理運用之研究》，行政院人事行政總處 2010 年委託研究案，臺北市：行政院人事行政總處。
 - 李逸洋。(2004)。〈數位時代之公務人力資源管理新方向〉，《研考雙月刊》，28 卷 2 期，頁 55 – 66。
 - 程元中。(2013.3)。〈應用資料探勘決策樹技術於公務人員陞遷因素初探〉，《人事月刊》，第 331 期，頁 32-40。
 - 陳敦源。第二版。(2012)。《民主治理：公共行政與民主政治的制度性調和》，臺北市：五南文化。
 - 陳敦源。(2009)。《我國考績制度之檢視：從循證理論、正義觀點及參與管理角度檢視》，考試院 2009 年研究發展委員會委託研究，臺北市：考試院。
 - 陳敦源、李仲彬、張鎧如。(2013)。《公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視》，考試院 2013 年研究發展委員會委託研究，臺北市：考試院。
 - 陳敦源、蕭乃沂、蘇偉業。(2012)。〈從消極規避到積極應用：資訊公開法下建構「臺灣文官調查資料庫」的芻議〉，《文官制度季刊》，第四卷，第四期，頁 35-59。
 - 陳敦源、呂佳螢。(2009)。〈(議題評論) 循證公共行政下的文官調查：第一次臺灣經驗的觀點、方法、與實務意義〉。《公共行政學報》，第 31 期，頁 187-225。
 - 陳邦正。(2014.3)。〈人力資源管理資訊系統之展望〉，《人事月刊》，第 342 期，頁 100-105。
 - 劉吉軒。(2012)。〈中華民國政府官職資料庫發展與應用〉，《圖書與資訊學刊》，第四卷，第二期，頁 1-32。