

國立政治大學 社會科學學院

行政管理碩士學程第十五屆碩士論文

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

**Analysis of Correlation between Recruiting Channels,**

**Organizational Commitment and Job Satisfaction:**

**A Case Study of Taipei District Offices**

指導教授 蘇偉業 博士

研究生 黃錦盛 撰

中華民國一〇五年七月



# 謝 辭

終於輪到這謝辭的書寫，這也代表著研究所的生涯即將劃上終點，此刻心情是既興奮又期待，這段歲月終究是難忘的，有辛勞、有苦悶、有期待，又希望快點到來，點點滴滴在心頭。

對於這份論文的完成要感謝的人太多，第一感謝是指導教授—蘇偉業老師，第二感謝是研究所同窗奮鬥的鄧素如同學。

感謝蘇老師從論文的命題、研究的架構，到整個論文的完成，一路上給我的啟發、指正，每一次與老師討論都要耗掉二個小時以上，孜孜不倦鉅細靡遺的指導，讓我的論文可以更為豐富及完善。同時也要感謝兩位口試委員：本校公行系董祥開老師及臺北市立大學黃煥榮老師，在百忙當中撥空審閱論文，並提出方向及中肯的建議，讓我的論文得以順利完成，也感謝學程的各位老師及二位行政助教：竹攸及麗娥。

當我在為文獻絞盡腦汁、思路困頓的時候，感謝素如同學能協助我啟發靈感；當我在做問卷調查時，感謝臺北市各區公所人事室主任的協助，讓我能有好的問卷回收率；當我在做量化統計遇到瓶頸時，謝謝博士候選人王賀學長的無私指導；也感謝另二位同門師兄弟：玟儀、泰平的精神鼓勵，終於一步一腳印的完成了這份論文，非常感恩大家。

最後感謝家人的支持，謝謝老婆、女兒及好友的各方面幫忙，在蘇老師的指導下，讓我完成了這份學業，成就了我的研究所碩士學位心願。

黃錦盛 謹誌於 2016 年 7 月 15 日



# 摘要

近年，員工離職率在臺北市政府各類機關當中，區公所名列第三名。為補足人力，區公所乃以三種不同進用管道（高普初考、地方特考、外補商調）來解決用人上的窘境。為防止考試錄取人員分發後頻繁的轉調，造成機關用人困難，考選部乃設計限制轉調機制（即俗稱綁約）。目前高普初考試綁約 3 年，地方特考綁約 6 年，對機關組織來說，不同來源的人力錄取管道，其在組織上所呈現之行為影響，究竟會帶來什麼樣的效果，即為為本研究主要探究的面向。

本研究試圖探討上述三種不同進用管道與組織承諾及工作滿意度之間的關係，透過目前相關文獻的分析，及採用問卷調查法，針對臺北市 12 個區公所的非主管人員進行調查，歸納出研究結果並提出相關建議，供未來政策修訂及後續研究之參考。

本研究發現，外補商調人員在組織承諾及工作滿意度皆顯著高於考試分發人員，而考試分發人員不論綁約期滿與否，組織承諾與工作滿意度皆沒有顯著差異，這表示綁約並不能強化錄取者的組織承諾及工作滿意。此外，縱然地方特考錄取者之轉調限制較長，但這些錄取者多傾向持續報考綁約較短之高普初考試，以脫離綁約較長的束縛，故地方特考留才意義不大。

故本研究建議將高普初考及地方特考之限制轉調年限及限制內容調整成一致，以減少考生錄取後再報考綁約較少的高普考試，及頻繁的跳槽更換機關。亦建議改進考試的分發制度，以遴選代替分發，使考生及用人機關能各取其需要。而對於年齡稍長者善用激勵方式，賦予重任開創雙贏局面。

關鍵字：進用管道、組織承諾、工作滿意度、限制轉調、綁約



## Abstract

Recently, the turnover rate of the district offices were ranked as third among all kinds of agencies under Taipei City Government. To solve the recruitment problems, there are three recruiting channels available for the district offices (i.e., general civil service examinations, special examination for local governments, and interagency transfer). To prevent the recruits from transferring to other agencies right after the assumption of their new positions, the Ministry of Examination imposes transfer restrictions on all new recruits (so-called employment contract). The restriction for those recruits from the general examinations is three years; the restriction for those recruits from the special examination for local governments is for six years.

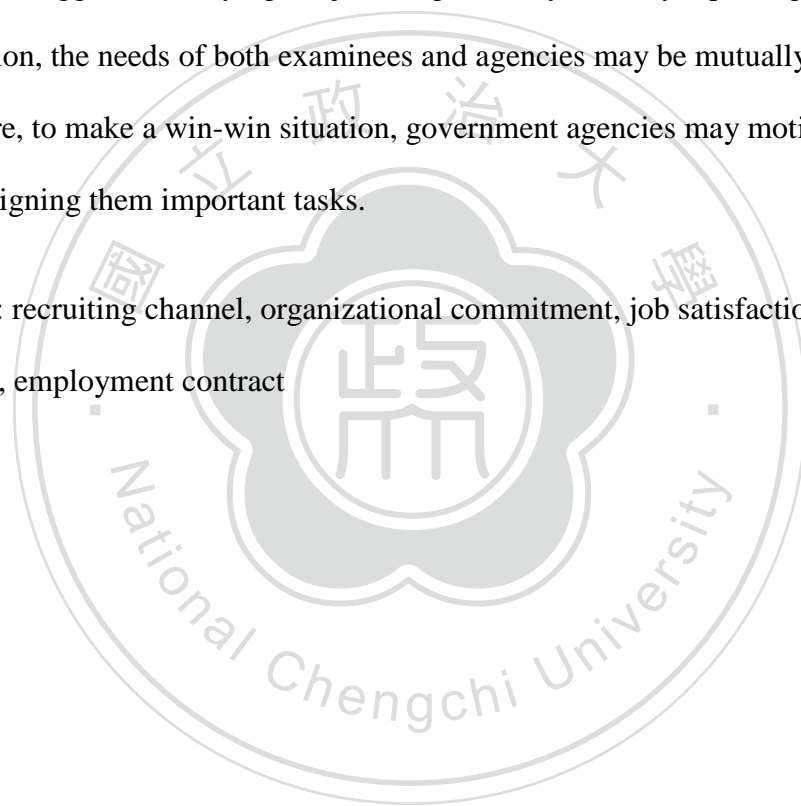
This study aims to examine the correlation between the three recruiting channels, and organizational commitment and job satisfaction. Through reviewing the literature concerned and a questionnaire survey of the rank-and-file staff of 12 district offices in Taipei City, this study attempts to find the answers and offers suggestions to serve as the reference for policymaking and future studies.

According to the findings, the staff recruited from other agencies (i.e., interagency transfer) has higher level of organizational commitment and job satisfaction than the new recruits from examinations. And no matter whether the transfer restriction expires or not, the recruits from all examinations show no significant difference in terms of organizational commitment and job satisfaction. This could be interpreted that organizational commitment and job satisfaction cannot be enhanced by the restriction. Moreover, most of the recruits from special examination for local governments who are subject to a six-year transfer restriction tend to take general civil service examinations in order to get rid of a longer

restriction. Therefore, the special examination for local governments may not be an effective way to retain the workforce.

Based on the findings, the study suggests that the same transfer restriction should be applied to the recruits from the general examinations and special examination for local governments, by which the new recruit would less likely to take the general examinations and thus the frequency of staff transfer can be reduced. In addition, the study further suggests modifying the job assignment system. By replacing assignment with selection, the needs of both examinees and agencies may be mutually satisfied. Furthermore, to make a win-win situation, government agencies may motivate senior staff by assigning them important tasks.

Key words: recruiting channel, organizational commitment, job satisfaction, transfer restrictions, employment contract





# 目次

<b>第一章 緒論</b> .....	1
第一節 研究背景與動機.....	2
第二節 研究目的.....	4
<b>第二章 文獻回顧與研究問題</b> .....	7
第一節 考試分發制度與相關文獻研究.....	7
第二節 組織行為理論及相關文獻探討.....	22
第三節 人力錄取管道與組織行為表現之研究問題.....	34
<b>第三章 研究設計與前測分析</b> .....	39
第一節 研究流程.....	39
第二節 研究範圍與限制.....	40
第三節 研究架構與研究方法.....	41
第四節 前測問卷分析及問卷修正說明.....	48
<b>第四章 實證結果與分析</b> .....	51
第一節 問卷回收及樣本結構分佈狀況.....	51
第二節 信度與因素分析.....	55
第三節 各構面題項描述性分析.....	59
第四節 假設驗證分析.....	62
<b>第五章 結論與研究建議</b> .....	87
第一節 結論.....	87
第二節 研究建議.....	94
第三節 未來研究建議.....	102
<b>參考文獻</b> .....	105
<b>附錄：問卷</b> .....	109



# 表次

表 2-1 我國西周至清考試取才制度 .....	8
表 2-2 地方特考暨高普初考錄取分發區、法規依據、限制轉調年限 .....	13
表 2-3 臺北市各區公所編制表 .....	16
表 2-4 新進公務人力的進用管道 .....	19
表 2-5 臺北市政府 12 區公所近 5 年離職人數一覽表 .....	36
表 3-1 臺北市 12 區公所非主管職務人員調查人數表 .....	44
表 3-2 操作變項定義與問卷題目 .....	46
表 3-3 組織承諾之可靠性統計量 .....	49
表 3-4 工作滿意度可靠性統計量 .....	50
表 4-1 臺北市 12 區公所問卷調查數 .....	52
表 4-2 臺北市 12 區公所問卷調查回收率分析表 .....	52
表 4-3 個人背景結構分析表 .....	53
表 4-4 臺北市各區公所問卷信度 CRONBACH' S A .....	55
表 4-5 KMO 與 BARTLETT 檢定 .....	56
表 4-6 總變異量解說 .....	57
表 4-7 轉軸後成份矩陣 .....	58
表 4-8 「情感性承諾」題項描述性分析表 .....	59
表 4-9 「持續性承諾」題項描述性分析表 .....	60
表 4-10 「工作滿意度」題項描述性分析表 .....	61
表 4-11 進用管道與組織承諾、工作滿意度之統計表 .....	62
表 4-12 不同進用管道人員之組織承諾、工作滿意度 ANOVA 分析簡表 .....	63
表 4-13 不同進用管道人員之組織承諾、工作滿意度多重比較 .....	66
表 4-14 區公所年資在 6 年前後的組織承諾、工作滿意度之統計 .....	67

表 4-15 區公所年資在 6 年前後的 ANOVA 分析 .....	68
表 4-16 區公所年資在 6 年前後的多重比較 .....	69
表 4-17 不同進用管道與年資之組織承諾、工作滿意度差異簡表 .....	73
表 4-18 不同種類綁約期滿與否之人數 .....	74
表 4-19 不同種類綁約期滿與否之差異性分析 (ANOVA) .....	74
表 4-20 不同種類綁約期滿與否之多重比較表 .....	75
表 4-22 不同職等之多重比較表 .....	78
表 4-23 委任職、薦任職之組別統計量 .....	80
表 4-24 委任職、薦任職之獨立樣本檢定 .....	80
表 4-25 不同年齡之組別統計量 .....	81
表 4-26 不同年齡之獨立樣本檢定 .....	81
表 4-27 組織承諾與工作滿意度之 PEARSON 相關 .....	82
表 4-28 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析 .....	83
表 5-1 96 年特考錄取人員 5 年內轉高普考比率 .....	95
表 5-2 分發任用之主管機關 .....	98
表 5-3 105 年 4 月底全國人口數統計表 .....	99
表 5-4 104 年高普考、特考 考試日程表 .....	100

# 圖次

圖 2-1 基本的組織行為模式 .....	24
圖 2-2 組織承諾與工作滿意度關係圖 .....	33
圖 3-3 研究流程圖 .....	39
圖 3-4 研究架構圖 .....	42
圖 4-1 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析第一模型 .....	84
圖 4-2 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析第二模型 .....	84
圖 4-3 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析第三模型 .....	85





# 第一章 緒論

「考選與組織人力需求政策目標的結合作法，是非常值得深層辯論的」(施能傑，2003：181)。

近年面對大環境的不景氣致使參與公職人員考試競爭劇烈，眾人雖趨之若鶩，然卻在甄補人力上卻未能有效解決地方人力運用上的問題，104年10月30日地方輿情報導「.....臺北市議員王鴻薇昨(29)日召開記者會，指出自從柯文哲市長上任後，共有1511名市府員工離職，這可能是市府10年以來最高的離職潮，其中警察局、衛生局和區公所佔前三名.....」<sup>1</sup>。如從媒體報導內容觀察，雖可研判似與領導統御有關，但亦可彰顯出臺北市政府以及所屬機關人力的嚴重缺乏，尤其是地方基層人力，顯示出地方基層人力發展確實有用人上的窘境現象。思此，如排除領導統御因素，地方人力遷調頻繁的可能原因或受過去公務機關服務型態的不同、職缺多寡、亦或大都會區人力需求大、中央升遷機會多等因素之影響，致使地方基層人員流動頻繁且加劇，因此為解決此類問題，考選機關在「考用合一」理念下，設計延長限制轉調機制（詳參公務人員考試法第六條），即俗稱綁約。自民國81年起公務人員地方特考考試、97年起高普初考於「公務人員考試法」及相關「考試規則」中皆設有轉調年限的規定，並試圖以綁約年限的方式為地方留住人才，但目前成效並未能獲得證明，對於政策綁約與人力資源運用上的一個相關性，是否能如上開所言「考選與組織人力需求政策目標結合的作法」，而得以有效解決地方人力缺乏問題，亦即，設定綁約之政策目標，對機關組織來說，不同來源的人力錄取管道其在組織上所呈現之行為影響，究竟帶來什麼樣不同的效果與能否提供更優質的設計，即為本研究主要探究的面向。

---

<sup>1</sup>資料來源：民報。<https://tw.news.yahoo.com/10-1511-040430052.html>，查詢日期：2015/10/31。

## 第一節 研究背景與動機

深知政府施政的良窳繫於國家人才的積極作為與素質，基於中央政策「用人唯才」、「獎優汰劣」的變革精神，相對影響地方政府「延攬、培育及留任人力」等問題。故「求才、用才、育才、留才」的積極想法與作為，已非中央政府獨有的概念，尤其在目前產生「考用合一」、「彈性用人」、「設定條件用人（綁約）」，是否能解決國家基層單位的人力需求，也是地方政府末梢機關—區公所，最為關切的事。而且長期以來，地方政府及其所屬機關，尤以區公所為烈，人員於訓練期滿後流失情形嚴重，因此常被視為「文官訓練補習班」，而造成人力出現斷層。Virtanen（2000: 43）曾在討論彈性化導致工作保障減少或產生不確定性相關問題時表示，雖然工作表現品質難以衡量，但當員工對工作的承諾轉弱時，公務員對於工作承諾的缺乏即會危害公共服務的品質，同時會使社會對公共服務的觀感下滑。在直轄市各所屬機關內，區公所係屬第一線服務機關，人員服務品質的好壞，影響民眾對政府施政的觀感，因此，機關組織得否提供一個安定且具向心力之環境予第一線公務人員，也是基層公務人員選用機關的考量之一，故基於此一想法出發對於基層服務機關人員之組織行為是否與人力錄取管道進用政策有關，觸發本研究之主要研究動機之一。

又近年我國因應地方制度法的修正，直轄市由原來的 2 都（臺北市、高雄市）擴增為 6 都（新增新北市、桃園市、臺中市、臺南市），除臺北市所轄版圖沒有改變外，其餘 5 都因為機關升格改制或所轄版圖擴大，因此組織編制員額得以擴大，多數研究者因此朝向直轄市的組織編制進行組織變革的研究為多，惟 6 都中的臺北市無此一變革磨合問題，在組織編制上顯然較無探討空間，但也因為其餘 5 都人力編制的擴大與徵才，即使 5 都編制已趨於穩定，然同為直轄市的本市公務人員欲商調至他機關者，多了可選擇的目標，因此導致臺北市各機關產生「留才」問題，而人員間亦有思動的現象，影響其在組織行為上的表現。故對於臺北市各區公所人力上留用與組織行為的



探討有重新檢視的必要，此即為本文之第二個主要研究動機。

另就臺北市各區公所角色而言，其係屬臺北市政府之派出機關，所承擔之業務除依組織編制內訂有之業務內容外，尚有委辦事項。而在現今各機關積極創新與各項事務研發無間斷的情形下，基層人力負擔相對性增加，如在業務量增加及人力無法彈性化的控制下，對於機關同仁的組織行為與機關人員流動穩定性上的影響極大，也因此引發探討機關內同仁在組織內各行為上的表現，是否因為人力進用管道不一而有程度上的不同。惟此「不同」代表程度之意涵為何即有進一步探討空間，假設確有程度上之不同，可能代表不同進用管道之人力，在組織承諾、工作滿意的高低，就現階段來講代表著某些意義存在。例如透過地方特考進用之人力在同一工作性質上之工作滿意度較透過高普初考進用的人力為高，是否代表日後區公所為了留住地方人才，只能進用地方特考考試之人力？另外亦顯示，如果都在年限上同時限制 6 年，兩者間就可能沒差異，剩下的就考生而言僅就區域上的選擇而已，而此是否如學者施能傑研究所言，目前考選的政策設定條件限制，是沒有能力篩選出機關所需要的人力，而導致人力甄補上的另一種待研究問題，此即為本研究之研究動機三。

再綜前所述，我國政府公務人力之進用制度，係透過考試合格分發制度為主要的人力來源，且重於人才考取後之培訓工作。查察近年國內各類研究，對於各類考試進用之人員進入工作機關後之組織行為研究雖頗多，但多從組織變革角度、組織承諾、工作滿意度、工作壓力、人格特質、組織公民行為等模式關切員工之組織行為，甚而有從臨時人員或派遣人力上來探討者，惟對於透過不同管道進用的常任文官人員之組織行為上差異進行研究者不多，尤其因地方基層人力運用地方特考制度，人員因有預期被綁約之契約心理，雖已短期解決區域性人力補充問題，但政策設定者，並未考量考生如以取得資格為優先考量，則容易有選區報考情形出現，致使綁約期限到期後之人員，在組織承諾上是否仍有差異存在，留職承諾是否仍可測量，亦或即使受到 6 年綁約的限制，在期滿後這些人員對於組織的留職承諾是否不受影響。另相對過去因

高普初考無地域性限制，是否因非自願性分發到任何機關而造成留任意願變低，卻因無綁約設定，人員有預期忍耐心理，至使其暫時留任等因素影響，皆可能導致機關人員的更迭頻繁。故因應重複錄取與無受綁約限制調任的頻繁因素影響，高普初考於 97 年執行轉調限制<sup>2</sup>，103 年起更將綁約制度由 1 年延長至 3 年，而此種因為人力需求而設定之分發政策，是否能增加其組織承諾，是否會減少人員離開意願等問題，皆與人力穩定與個人職涯發展間的矛盾有關，顯然也與整個制度的安排有相當之聯結，至少就地方機關人才上的流失，究竟能為地方人力甄補帶入何種效果是值得關切與探討的。

故為了解地方基層人力資源運用情形，本研究基於前述對基層人力資源管理之動機並藉由職務之便，透過對進用方式的不同，了解組織內人員對其組織行為上的影響，擇取有別於其他 5 都（新北市、桃園市、臺中市、臺南市、高雄市）之臺北市 12 區公所進用之人力為探究對象，就進用政策與個別人員在進入機關後，其在組織行為上之相關程度為何，做進一步探討。

## 第二節 研究目的

基於前述研究背景與動機，本研究欲從不同分發制度，即高普初考、地方特考以及外補（即商調進用人員）三大類之進用人員，於其進入任職機關後之組織行為上的組織承諾與工作滿意度程度高低，是否與綁約用人政策有所關聯，藉以了解政策設定與解決人力需求之關聯性問題，故提出之研究目的如下：

- 一、藉由我國基層進用人力體制現況，探究我國不同人力錄取方式人員在組織中工作滿意度受組織承諾影響之相關性為何。
- 二、聚焦於人力進用方式，以實證調查方式分析各正式人力進用管道下人員組織行為

<sup>2</sup> 資料來源：公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則「第一條 本規則依公務人員考試法第七條第一項規定訂定之。第十一條 本考試及格人員訓練期滿成績及格取得考試及格之日起，於服務三年內不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。」

（工作滿意度與組織承諾）差異與錄取政策之相關性。

三、針對不同進用管道政策與人員工作滿意度及組織承諾上之差異，深入研析實證結果，並提出具體建議，以為未來人力錄取制度設計之參考。





## 第二章 文獻回顧與研究問題

近年來基層公務人力運用，大量人員透過特種考試取得資格後，因任職地域與期間綁約問題，使得錄取人員常因未培訓完成，甚至培訓完成後仍未能留住人力，反而相繼轉投入設限服務年限較短的高普初考試，致使基層人力常處於缺額狀態，僅能以約聘僱人力或臨時非編人員補足需求，終而造成基層地方政府人力素質不一，影響服務品質。也因此，為因應地方基層人力需求之不足，高普初考試雖於 97 年起實施 1 年的綁約政策，103 年起更提高服務年限為 3 年，其中延長限制年限雖僅施行 1 年多，然就各類錄取人力對機關而言，在相對條件下，無法顯示各類進用人力在其組織行為上之差異，是否因為綁約性質的不同，對組織行為有不同的影響，而產生人員對組織承諾上有明顯不同的表現，進一步影響其工作滿意度上的增減，而產生降低其離職意願的可能性。是以，更進一步回顧探究政策的妥適性，本研究透過探討臺北市 12 區公所進用人力管道與同仁組織行為（如工作滿意度、組織承諾等）表現之關係，從我國人力進用沿革發展趨勢及相關文獻了解地方基層人力進用管道之歷史發展，進而藉由相關組織行為理論及文獻，來了解其組織內成員之組織行為的關係強度，是否因人力進用方式之不同而有所差異。

### 第一節 考試分發制度與相關文獻研究

本研究因從不同人力錄取管道探究人員對組織行為（如工作滿意度、組織承諾等）的強度高低屬性差異，故首藉由我國人力錄取管道之歷史沿革了解公務組織生態與組織成員間的關係。

#### 壹、考試甄補制度回顧

自古以來，我國用人取才的標準，除了公平的考試制度以外，其餘取才方式，多未能獲得大眾認同，以至於採用「考試取才」制度便成為我國政治制度的特色，然透

過考試用人的方式，為了彌補每一階段所產生的缺失與弊害，在演進的每一個階段的政治主事者，在思其改進措施後，卻又產生另一個弊端，等待後一階段改進與補救(劉性仁，2005：1)。是以，我國的人事制度的健全與我國歷代政治用人取才有極大之關聯，本研究將透過考試權歷史與人力分發制度的建置史回顧，來了解人力政策的演進。

究我國考銓制度發展源流，始於三代，歷「周代擇才取士；秦漢之博士弟子、賢良方正、察舉孝廉；魏晉之九品中正；隋唐至清季之科舉」(詹中原，2011：1)，皆是我國透過考試甄才拔擢選才的制度。再依劉性仁(2005：121-125)研究顯示我國考試取才制度之發展，大致可分類為三個階段，第一階段為醞釀期：戰國時期至漢初，第二階段為生長期：漢初至隋，第三階段為完成期：隋唐至清而發展至完備。為易於明瞭，彙表說明如下：

表 2-1 我國西周至清考試取才制度

階段	朝代	取才方式
醞 釀 期  ↑ ↓	西周	由學校層層選拔優秀學生升諸大學，而後任之以官，為後代取士制度之肇端。
	戰國	各鄉貢薦舉賢才，由國君全面考察，經答辯後判定優劣授與適當的官職。
	秦	為 17 歲以上的學僮，經過誦讀和考試合格後即可任官。
	西漢	用人以甄試取之。考試以「策試」為主，策試分射策、對策」。於東漢桓帝時為區別考試學生的水準，規定每兩年考一次，錄取名額不限，已授官者也可以再考，以取得更高的官職，因此考試後常發生學生之間互相告發爭取排名情形。
生 長 期  ↑ ↓		

完成期 ↓ 完成期 ↓	東漢	用人以甄試取之。
	唐	取士主要為「貢舉」、「薦舉」和「制舉」。
	宋	沿襲唐代，取才分為「鄉舉」、「省試」和「殿試」。宋真宗景德，禮部貢院創行「彌封編號」制度，使主司者不見原卷筆跡，已明定試場規則。惟宋代進士及第即可授官，不經由吏部考試，與「唐制」不同，另當時已有司馬光主張分路取人按省分配與歐陽修主張以才取人及格即取之爭。
	遼金元	當時為籠絡人心，亦開科取士，訂取士年限，元世祖時選蒙古人，教習經書，藝成任用。
	明清	明代學制與科舉關係密切，採用八股取士，使學校、考試與任用三者之間緊密結合。

資料來源：轉引及整理自劉性仁(2005:121-125)。

另又依劉性仁（2005：125-126）之研究顯示，我國自隋唐至清末的考試制度均僅為資格考試，即取得進士資格，考試機關（禮部）<sup>3</sup>，也只管「考」，不涉及「用」的問題。故古代讀書人，以取得進士資格為主要目標；亦即我國早期部分文官制度含同「分發」概念，係延續舊有的科舉制度，惟僅重在「取才」，而非謀合職務，科舉考試的舉辦也與官府職缺無關（蘇偉業、黎世輝，2011：28-57）。換句話說，不像目前，因應職缺需求所舉辦之考試，會出現通過考試者後續分發問題，此一顯示，過去人員任用雖有分發派任，但卻無查缺機制，以致於無統一分發問題產生。

上述係為我民國建立前之用人掄才制度，再就民國建立後之甄補體制進行說明。前考試院長關中（2010：1-7）表示「文官制度的運作，並非一朝一夕形成，它反映

<sup>3</sup>禮部：唐代負責考試機關，掌管資格考試，吏部掌管任用考試，未通過禮部資格考者，吏部不能甄試錄用，參劉性仁(2005:125)。

著當時政治、經濟及社會環境的需求，以及執政者希望透過文官政策達成何種目標的價值取向」，是以此從歷史角度回顧我臺灣文官在政府體制中所扮演的角色，指出政府在民國 38 年撤退來台後，政府體制走向軍政時期，政府機關運作基本上為了國家安全及穩定為目標，皆採取嚴格的控制方式，不論是市井小民，公務人員亦同，相較之下早期國父孫中山先生設立的文官政策以及憲法賦予考試院相關之職權，事實上難以發揮。為積極建立完備之文官體制，從民國 39 年迄 70 年代的階段，雖陸續設立公務人事各項管理法制，但是這些制度在運作上仍遇到不少狀況，究其原因為呈現形式主義色彩且深受政治介入影響，致使我國文官體制雖具現代化雛形，但仍有不透明現象存在，政治責任與行政責任角色甚有重疊現象。民國 76 年後，因解除戒嚴關係，臺灣的政治形式緊接著改變，不論是國會的全面改選、總統直選、地方自治的推動以及實施政黨政治等措施，都迫使我國文官制度面臨許多改革的壓力。例如：民國 85 年政府積極設立「公務人員保障暨培訓委員會」、民國 91 年通過「公務人員協會法」、廢除甲等特考並將高考名稱改為三級考試等措施，然在變革過程中並未針對考試後用人機關如何遴用，亦即所謂的分發制度設計加以闡述探討，故得以深思探究有關公務人力分發制度之歷程，於分發後機關人力在運用上是否因不同的考試類型進用人員的表現，而影響其在機關組織行為上的表現，導致足以思考考試分發制度設計策略產生錯誤或有無必然的關係。

另透過蘇偉業、黎世輝（2011：28-57）的分析觀察，國民政府建立至行憲前，並無查缺、定額程序，僅以 60 分為及格標準，分發至各機關學習、試署或實授，至 1931 年舉行第一屆高等考試後，始依據「第一屆高等考試及格人員分發規程」辦理分發，並依成績優劣分別遇缺實授、試署或學習，惟實際上仍有機關「未依規程任用……」之情形，甚有考生投訴未有切實錄用。故在第一任考試院長戴季陶堅持「考用合一」的政策下，於 1933 年頒布「高等考試及格人員分發規程」其中第七條規定薦任考試通過者得以委任職任用，但此期間主管機關的人事裁量權並未減縮，仍可進



用非考試及格之人。因此，在民國初年與抗戰期間，考試與分發任用制度，仍有分發補敘問題尚待解決；至遷臺後，因儲備候用名冊人數眾多，具資格者需要「走後門」、「靠關係」達成被機關任用之情形發生，故迫使「考」、「用」議題受到重視，1959年經考選部長黃季陸倡導「考用合一」，於1966年後恢復分發制度，並由銓敘部推動，實際查缺及分發工作改由1967年成立之人事行政局（現為人事行政總處）執行。

時至今日，因社會變遷與政治型態的變化，各類考試用人制度也與時俱進而有所改變。例如85年修正「公務人員考試法」第三條第一項規定「公務人員之考試分高等考試、普通考試、初等考試三等」、第二項規定「為因應特殊性質機關之需要及照顧殘障者之就業權益，得比照前項考試之等級舉行一、二、三、四、五等之特種考試，錄取人員僅得取得申請舉辦特種考試機關及其所屬機關有關職務任用資格，不得轉調其他機關」。續於90年修正第三條第二項「為因應特殊性質機關之需要……之特種考試，除本法另有規定者外，及格人員於六年內不得轉調申請舉辦特種考試機關及其所屬機關以外之機關任職」及增列第三項規定「高等、普考、初等及特種考試規則」，96年再度修正第三條第二項，增列規範原住民族權益。

限制轉調的規定原僅特考特有規定（黃國敏、張筵儀，2014：2），後為解決高普初考無年限限制，致使用人機關招募人力後，新進人員再度轉調，形成原用人機關仍無得可用人員存在，故97年「公務人員考試法」針對第三條第一項進行修訂，惟僅增列「一年內，不得轉調」之規定，然因特考特用不得轉調年限過久，仍使多數考取人員轉考高、普考試以解除其受轉調之限制。顯然一年限制，無法解決用人機關受人員提出轉調或重新考試之苦，故於103年修正原第三條規定改為第六條，即針對此一問題特訂有高普初考及特考人員限制轉調年限之規定，其中第一項「公務人員之考試，分高等考試、普通考試、初等考試三等。高等考試按學歷分為一、二、三級。及格人員於服務三年內，不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。」惟法條中之「限制」並非全然無法轉調，主管機關及其所屬機關、學校

仍是得以調任之對象，亦即人員分發至不滿意之機關，仍得於實務訓練 4 個月期滿後申請調任上述機關學校。

雖然並不是每一個人都有上述調任的期待，然據此得知，設定年限制度，能否有效解決原分發任用機關單位的人力需求，甚至影響錄取人員在組織久任的意願是有待驗證的，如從而思考，此種設定限制年限制度，因人力錄取方式的不同對於組織的影響，是本研究希冀能透過不同進用管道人員的組織行為，反饋制度設計問題，了解人員在組織上的承諾與工作上滿意度上的差異，對於政策綁約制度產生何種影響。

## 貳、地方特考人力錄取管道之演進

上述係針對我國歷年考選與高普考試建立後制度之說明。惟思及上述對於機關人才留任問題而形成設限考試制度，其中影響最深者，莫過於各級地方政府。依據歷年甄補情形發現多數「……考試及格人員，不願至基層服務，或基層留不住人才、考用脫節等現象……」<sup>4</sup>，因此，為配合充實基層人力，考試院透過綁約形式的考試，試圖為地方留住所需人才。從民國 63 年迄今，設立各級地方政府考試及錄取區域之規定，並於 63 年的考試，將原有之臺灣省經濟建設人員之特種考試改為臺灣省基層公務人員特種考試；76 年又因動員戡亂終止，而後實施地方制度法，急須地方人才，增設金馬考區，並於 82 年起併同臺灣省基層公務人員特種考試辦理；92 年因應常年應考人重複報考以及有重複錄取之情形，推動將臺北市政府基層公務人員考試併入為地方政府公務人員特種考試。至今考試名稱雖有更迭，但本項考試，對基層業務人力培養實有助益，且成為地方政基層人力的主要來源管道。

辦理地方基層考試雖因應各地實際需求而有不同之設定，甚以分區報名、分區考試、分區錄取、分區分發做為執行分發方式，更不定期依報名人數調整部分考試區域，

---

<sup>4</sup>資料來源：考試院全球資訊網。<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=12620&ctNode=684&mp=1>，查詢日期：2015/10/23。

如於 91 年時按地理區域及交通等特性重整分發成 7 個錄取分發區，含北、中、南、東、澎湖、金門、連江；92 年增列臺北市及高雄市 2 錄取分發區；99 年更調整為 15 個錄取分發區；至目前為止該項考試分區錄取、分區分發方式，則分為台北市、高雄市、台灣省北區、台灣省中區、台灣省南區、台灣省東區、台灣省澎湖區、福建省金門區及福建省連江區等 15 個錄取分發區。而且明訂考試及格人員，取得任用資格、訓練期滿成績及取得考試及格資格之日起 3 年內不得轉調原分發占缺任用以外之機關，須經原錄取分發區所屬機關再服務 3 年，始得轉調原錄取分發區以外機關任職。此種分區考試分區分發的制度，亦是另一種形態的綁約方式，在實際狀況中，考生為先取得資格，選擇對其有利的考區應考，也因此對機關產生預期留任意願，惟此種留任意願，係以綁約政策產生而成，究對組織內人力的運用的效果有多大，亦即綁約年限過後，人員對組織承諾的差異與原任時的留任意願有無不同，此一留職承諾的測量亦是本研究關切的部分。綜上茲將歷年限制轉調、分區錄取列表如下：

表 2-2 地方特考暨高普初考錄取分發區、法規依據、限制轉調年限

年	考試名稱	法規依據	分區	考區	限制轉調年限
地方特考類					
63-67	特種考試臺灣省基層公務人員考試	○○年特種考試臺灣省基層公務人員考試規則	20	11	0
68			19	10	0
69-70			29	10	1
71			21	10	1
81	特種考試臺灣福建省基層公務人員考試	81 年特種考試臺灣福建省基層公務人員考試規則	23	11	原分發占缺任用機關：1 年 原錄取分發區所屬機關：4 年
82	特種考試臺灣福建省基層公務人員考試	82 年特種考試臺灣福建省基層公務人員考試規則	23	11	原分發占缺任用機關：1 年 原錄取分發區所屬機關：4 年

		員考試規則			
84	特種考試臺灣福建省基層公務人員考試	特種考試臺灣省及福建省基層公務人員考試規則	23	11	原分發占缺任用機關：1年 原錄取分發區所屬機關：4年
85	特種考試臺灣省及福建省基層公務人員考試	特種考試臺灣省及福建省基層公務人員考試規則	23	11	原分發占缺任用機關：1年 原錄取分發區所屬機關：1年 永久限制：係指前開限制轉調年限期滿後，不得轉調各縣市政府暨所屬各機關以外機關任職。
86-87				6	原分發占缺任用機關：1年 原錄取分發區所屬機關：1年 永久限制：同上。
89	特種考試臺灣省及福建省基層公務人員考試	特種考試臺灣省及福建省基層公務人員考試規則	23	6	原分發占缺任用機關：2年
90			23	7	原錄取分發區所屬機關：3年 永久限制：同上。
91	特種考試臺灣省基層公務人員考試 (第一次)  特種考試臺灣省基層公務人員考試 (第二次)	特種考試臺灣省及福建省基層公務人員考試規則	7	7	原分發占缺任用機關：3年 原錄取分發區所屬機關：3年 永久限制：同上。  原分發占缺任用機關：3年 原錄取分發區所屬機關：3年 (永久限制：取消)
92-94 95 96-98	特種考試地方政府公務人員考試	特種考試地方政府公務人員考試規則	9	8	原分發占缺任用機關：3年 原錄取分發區所屬機關：3年
99~	特種考試地方	特種考試	15	10	原分發占缺任用機關：3年

迄今	政府公務人員 考試	地方政府 公務人員 考試規則			原錄取分發區所屬機關：3年
高普初考					
97前 97-103 103	1.公務人員高 等考試 2.公務人員普 通考試 3.公務人員初 等考試	公務人員 考試法	不 分 區	不 分 區	無 原分發任用之主管機關及其 所屬機關、學校：1年 原分發任用之主管機關及其 所屬機關、學校：3年

註：「91年第2次地方特考配合公務人員考試法修正，規定特考限制轉調年限為6年，並取消永久限制轉調規定，另85年至91年第1次地方特考及格受特考特用永久限轉調人員，依同法施行細則規定，追溯適用於特考限制轉調年限6年期滿後，得轉調各縣市政府暨所屬各機關以外機關任職，取消永久限制轉調之規定。」黃國敏（2014：31）。

資料來源：轉引自黃國敏（2014：29-31）。

承上所述，現臺灣地區地方基層人力運用之分發制度依實際現況，雖透過分區、綁約雙重設定限制轉調，但仍無法全然補足地方人力，導致此一狀況原因眾多。在過去，有因重複錄取更高等級以及轉考未設限或限制較少的考試之情形出現，如就臺北市政府人員運用觀察，因其為首都之鑰，政經重地，雖地狹但人稠，所需職缺多，人員異動頻繁，用人機關容易產生人力上的運用問題，加以依「臺北市各區公所組織規程」<sup>5</sup>規定，臺北市各區公所編制人數（如下表 2-3）雖異，但實際上各公所人員編制並未足額，故仍有組織人員流動問題存在，為解決組織人力上問題，過去機關多不願意進用高、普初考人員，改採用地方特考任用，以延長其服務壽命，然臺北市地方特考職缺往往較其他區域為多，吸引外地考生亦多，致使其年限到期，便多以回鄉為由申請轉調，造成職缺產生，因此地方政府職務列等較低、升遷管道較為狹窄等因素，所產生的職缺問題仍有待解決。故可知依實際狀況，地方基層人力發展確有用人上的

<sup>5</sup>資料來源：臺北市政府人事處網站。

<http://dop.gov.taipei/ct.asp?xItem=60169&CtNode=6090&mp=113001>，查詢日期：2015/10/23。

窘境現象。

另從表 2-3 觀察區公所編制，上從區長下至書記成員，最少 85 人（文山區公所）至多 161 人（大安區公所），然因臺北市人口眾多，每位公務人員服務民眾人數不在少數，人員經進用後，如不能產生其對組織上的承諾與留任，對於基層單位之服務品質影響甚大，而相對於欲使人員對組織產生一定的留職承諾，必須對組織內其自身之工作產生滿意度，而此一滿意度高低對組織上的承諾，是否因不同進用管道人員在組織行為上的不同而有不同差異。且有學者表示，根據社會交換理論之觀點，「當一個人向他人提供報酬性服務，可使受惠者產生感激，而有了回報的義務。為了償還這一義務，受惠者必須反過來給施惠者好處」（轉引自葉穎蓉，2004：108）。而本研究藉由此一概念延伸，探討臺北市各區公所提供滿意的工作環境後，是否促使區公所內員工在組織行為上產生一定回報義務，即產生工作上的滿意度與其對組織的承諾，進而延伸探討，不同管道政策錄取人員在組織行為上的回報義務與政策設定有否必然相關。

表 2-3 臺北市各區公所編制表

區	松山區	信義區	大安區	中山區	中正區	大同區	萬華區	文山區	南港區	內湖區	士林區	北投區	備考
職稱													
區長	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
副區長	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	
主任秘書	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
課長	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
主任	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
秘書	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
視導	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
調解委員會秘書	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
技士	3	2	4	4	3	2	3	4	3	5	4	4	
課員	39	41	46	38	32	30	39	41	25	38	44	40	
技佐	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
里幹事	33	41	53	42	31	25	36	43	20	39	51	42	
辦事員	18	19	24	19	16	15	17	19	11	22	23	20	
書記	4	6	5	5	4	3	4	4	3	5	7	6	

會計室	會計主任	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	佐理員	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
人事室	主任	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	助理員	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
政風室	主任	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	助理員	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	
合計		122	134	161	133	110	97	124	136	85	134	156	137
附註：													

資料來源：修改自臺北市政府人事處網站。<http://dop.gov.taipei/ct.asp?xItem=60169&CtNode>

=6090&mp=113001

### 參、外補（商調）人力進用探討

就公務人員體系外補機制而言，學者蘇偉業（2012：46-48）曾指出，我國公務人員在政府內部的人力需求市場上，存在著「流動」的現象，而此「流動」的現象最主要是指公務人員體系中，公務人員往往為了返鄉、健康因素或生涯規劃，而由原機關調動至他機關，此肇因於公務人員任用法第 18 條與現職公務人員調任辦法授予公務人員，在簡任第十一職等以下，於某特定「職組」內可雙向調任或單向調任，即所謂「指名商調」，即為本研究中即所謂「外補」此類人員。而前述之授予法源，即為現行公務人員任用法第 18 條第一項第一款：「簡任第十二職等以上人員，在各職系之職務間得予調任；其餘各職等人員在同職組各職系及曾經銓敘審定有案職系之職務間得予調任……」與現職公務人員調任辦法第 4 條：「簡任第十二職等以上之現職公務人員，在各職系之職務間得予調任……」，因此各機關得以依此法源，在機關有需要時可循此辦法向他機關商調簡任第十一職等以下之人員。

然而，既然有考試分發人員可資填補機關的用人需求，為何還要採行外補管道進用人員。究此，實因有需求即會產生供應，主要因素係為：第一，機關不願訓練新進人員，藉由公開甄選直接採用已具備業務處理能力之現職公務人員，得已節省人力與時間成本，此情形在中央機關或較高層級的機關為多，因其具備可提供較高職等之陞

遷誘因，遂使地方政府常被譏為是中央政府的訓練機關。第二、機關基於求才，需要進用具較特殊專長的人員，而借由他機關人員以注入新血。第三、個人因素影響，係為返鄉、家庭考量或陞遷需求而取得較高職等之工作。學者蘇偉業（2012：47）亦指出，部分考生於原考試錄取分發後，其分發機關並非考生實際想去的機關，但因為只求先具備公務人員身分後，再透過商調機制到其意願機關，這種投機心理也造成外補管道的形成。

又學者蘇偉業（2012：46-48）在觀察政府內部人力市場時表示，我國政府內部人力市場的流動模式，確實存在著縱向爬升與橫向調任機制。用人機關得依實際需求採用「考試分發」職缺或「外補」人力來滿足機關需求，但是實際操作模式導致「考選制度與用人機關及考試及格者兩者需求呈現落差」，促使各機關採用「分發事後」調劑這種方式進行調和。顯然，機關用人對於甄補上的「等待」與採用「無經驗之人」並非他們的第一選擇。而地方基層人力受限區域關係，常會因為不足額錄取而無人可用，為解決相關人力需求，考試院推動了限制轉調機制，且年限有愈來愈長之趨勢，而這些綁約措施，是否如其所言「是不是能改善基層公務人員的過度流動性」的問題是受存疑的。基此，外補人力與分發政策間之齟齬，必須列入考量與待解決的問題。

另外，學者施能傑（2003：183-184）也曾表示，目前每年透過考試進用的新進公務人員，採用分發比例最低且有逐年下降的比例，反而愛用從他機關商調進用外補的人員，這一方面表示機關考量報用考試缺額，會因為考選流程之冗長，致使人力甄補的空窗期過長，人力需求與供給上的落差，對機關而言，無法即時解決人力需求並不是一件好事，也因此，部分機關不喜進用分發制度之人力。當然，機關採用外補的考量除了即使解決人力需求，避免人力上的等待外，也會考量外補用人的即時性，即用人機關會依據業務性質擇優選用適合之人才，當調用後可以即時發揮人力效用，不若考試分發人力必須透過長期的訓練與教學。因此，從表 2-4 觀察，年年報缺分發人數早期確有降低趨勢，而後期雖有提高，但從他機關調動數據幾近 50%，雖非全然表



示皆是外補人員，即使扣除非自願性，如類似人事、政風、會計主管職期輪調及一般機關之間的主管輪調，這種因職期輪調而不得被調動之人員，仍可推估其外補比例並不低，顯示有大量的需求及供應。基此，分發年限設定政策究竟與其對組織上的承諾與滿意度有無相當性之關聯，這也值得注意與探究的。

表 2-4 新進公務人力的進用管道

年	新進總人數	考試分發 %	他機關調動（包含他機關輪調） %	其他任用資格 %
55	15306	29.3	0	70.7
60	41963	38.2	0	61.8
70	58920	18.0	34.2	47.8
80	40507	23.3	42.1	34.7
82	32556	22.1	46.8	31.1
84	41023	17.4	50.6	31.9
86	40688	13.6	52.5	33.9
87	38040	14.2	55.2	30.6
88	40356	12.6	55.1	32.3
89	44508	13.1	49.2	37.8
90	28868	16.9	64.2	18.9
91	21378	19.0	61.7	19.3
92	26233	21.0	66.3	12.7
93	23459	26.0	63.7	10.3
94	25180	26.0	56.0	18.0
95	27266	29.6	55.9	14.5
96	30224	32.6	46.9	20.5

97	32288	38.4	43.5	18.2
98	29021	38.2	49.2	12.6
99	32391	38.4	46.9	14.7
100	32305	35.9	50.7	13.4
101	23047	29.6	57.0	13.4
102	36602	39.3	40.6	20.1
103	34532	38.2	45.3	16.4
104	34025	37.9	47.9	14.2

註：不包括公立學校老師

資料來源：施能傑（2003：184）、銓敘部統計年報（91年-104年）<http://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1156&Page=4675&Index=4>，查詢日期：2016/4/1。

上述係外補人力實務產生以及機關喜好採用之可能性因素說明。而學者蘇偉業與葉上葆（2012：84-89）透過機關內人員之工作滿意度與組織承諾上之研究亦發現，無論在工作滿意度或組織承諾上，公務人員之離職傾向顯有較高的離職率。究其原因，乃公務人員一旦進入政府部門後，在身分保障與政策調用機制下，其在內部人力市場上的彈性，因有「指名商調」此途徑，因此遷調率確實高於非公務人員身份之人，此種保障性的另尋工作機會，可能降低了公務人員對組織的承諾。故回歸施能傑教授觀點，此種保障性的另覓工作，會為用人機關尋求優秀人力，使得用人機關考量與其忍耐一位對組織沒有高度承諾而影響工作品質之人受限留任機關，不如採用擇優之外補人力；顯然設定條件限制，是無法建構依職務能力分派給適當之機關，亦即學者張祈良所指「分發制度導致用人機關與考試及格者的需求錯配」（轉引自蘇偉業，2012：46），反而形成人力甄補上的另一種困境。顯然，外補一途為機關另闢了一條有別於分發的進用管道。

## 肆、其他國家人力進用探討

透過考選制度後分發成為公務人員，是公部門不可取代的核心人物，故從分發制度探討組織行為的必要性在於為了解分發人力運用來源的最根本。前述已對我國甄補人力作法簡略說明，然制度與政策的運用必然與時俱進，尚須考量他國的作法以彌補我之不足。

根據周威廷（2016）表示，透過經濟合作暨發展組織 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005) 調查發現，各國文官體制隨著彈性化、分權化與個別化趨勢，人員進用分別為以生涯為基礎 (career-based system) 與以職位為基礎 (position-based system) 兩種分類制度為主。以生涯為基礎的制度進入公職者，必須有文憑或通過文官考試，以日、法為代表，而此類的文官通常會預期在任職中渡過直至退休。另如英、美等國，即以職位為基礎的制度無論是由外部招募、內部升遷或藉由其他流動方式，皆強調每一個職位必須最適合的人擔任，此一制度管道較為開放，但空降進入也是相對常見的。然「選才」與「用才」皆未涉及分發管道一途。學者施能傑等人（2009：13）在研究中亦說明英、美、日等國人員的進用方式。英、美國家是採用分權和授權作法，設立多樣性用人管道，由用人機關依實際需求遴選，而日本雖採用考試方式，但仍採取及格者候用方式，由用人機關從合格者名單中遴用。顯示三個國家的共通點，即在於人員的選用乃由用人機關主導且實質參與，用人機關有充分自主權利。而與我國現行制度比較，顯然用人機關僅有被動擇人機會，致使採用考試分發比例進用之人力有下降的趨勢，實務上用人機關不願意提報考試分發缺額的結果，也反映了用人機關對於分發進用人力是否符合機關需求是受存疑的(施能傑，2003：183-184)。而就考生而言，雖然在分發制度中仍可依其志願填寫擇其所愛，但仍無法顯示人員留任意願或降低其遷調傾向與綁約政策無必然關係。

## 第二節 組織行為理論及相關文獻探討

就我國，以組織行為典範為議題之文案，在過去不乏學者及先進相繼研究。對於變量的選擇關係研究目的是否得以驗證是組織行為中的工具性問題，為了解本研究需以何類變項做為操作工具，本研究將透過對組織行為構念與分類的基本概念的探討，尋找適合本研究議題之研究變量與模型。

### 壹、組織行為構念與分類

學者劉世南（2003：146、160-163）透過「組織行為再定義與新典範」一文之研究，表示組織行為(organizational behavior)具有三種不同的定義：一為強調和組織有關的有趣行為，如目標設定、決策與自我效能；二為強調發生在組織系絡中的行為，如工作滿足、組織承諾類屬；三為強調關於組織所形成的任務行為，包含社會規範、組織變革等議題。而其表示建構組織行為，必須建立在定義、測量、命題與模型四步驟之上，並執行跨層次研究，即構念層次、構念測量層次、命題構念關係以及模型建構，藉以避免產生運用上之謬誤。茲就其所指各層次及構念分類說明如下：

一、構念層次：所指之構念層次包含以下，（一）同一構念多種層次：應辨別之構念究屬個體、組織、團體，即必須探究源起層次與顯現層次的概念。依其所舉，「工作參與」如屬員工個人參與，即應列屬個體層次，如屬組織結構對參與工作的設計，則應屬於組織層次，又「交流記憶」如所指為集體知識活動，其顯現層次(level of manifestation)即為團體層層次，而其源起層次(level of origin)即指個體層次的一種認知活動。（二）單位層次類型：首先必須區辨何屬全體單位特性(global unit properties)、共享單位特性(shared unit properties)與配置單位特性(configural unit properties)。全體單位特性是指其源起層次與顯露層次皆在同一單位層次，例如組織結構或功能、市場人力資源等整體特性。共享單位特性則指單位內成員的共同特徵，如組織氣候或團體規範。配置單位特性則存在著單位內個體外顯的

描述性特徵（如性別及年紀）與內隱構念（如態度或價值）。

二、測量層次：藉由收集的資料建立構念層次，可分為單層構念（single level construct）與混層構念（mixed level construct）。單層構念較為單純，如屬個體構念，即可透過個人完成測量，如對個人工作滿足之測量；如屬全體單位亦可藉由專家或檔案取得測量。而混層構念則需藉由個體行為構念來表現集體組織層次，測量方式亦較為多元，如組織認定、組織氣候等。

三、多層模型：即指必須建立在相關多層組織構念間之命題，可分為同層模型（single-level models）與跨層模型（cross-level models）。同層模型乃指所描述的構念在同一層次，又可分為單純就構念間互動關係探討的個體模型及以及透過整體、共享或配置構念進行關係研究的單位層次模型。單位層次模型構念較為複雜，但得以突顯不同構念間不同的測量與研究設計，例如「研究自變項組織氣候（分享構念）或是團體能力（配置構念），與依變項組織績效（全體構念）的關係研究」。其次跨層模型，乃指較為常見的下行效應跨層模型，又可分為直接效應模型及間接模型，直接效應模型是指高層構念影響低層行為的類型，例如「單位的規範（共享構念）影響個體的組織承諾」；間接模型則強調低層次受到共同高層特性的鑲嵌而改變，例如「一個單位的技術（整體概念）將會影響該單位內個體的工作績效」。

不同上述學者的層次分類，Judge 與 Robbins 則將組織行為，分為三個層級變數，即投入變數、程序變數以及產出變數；每一個變數包含三個分析層級，即個人、團體、組織。每個變數的連動都與三個層級有關，經過投入、程序變化後，產出對個人或團體行為的不同面向，列圖如下（黃家齊等譯，2014：23-24）。

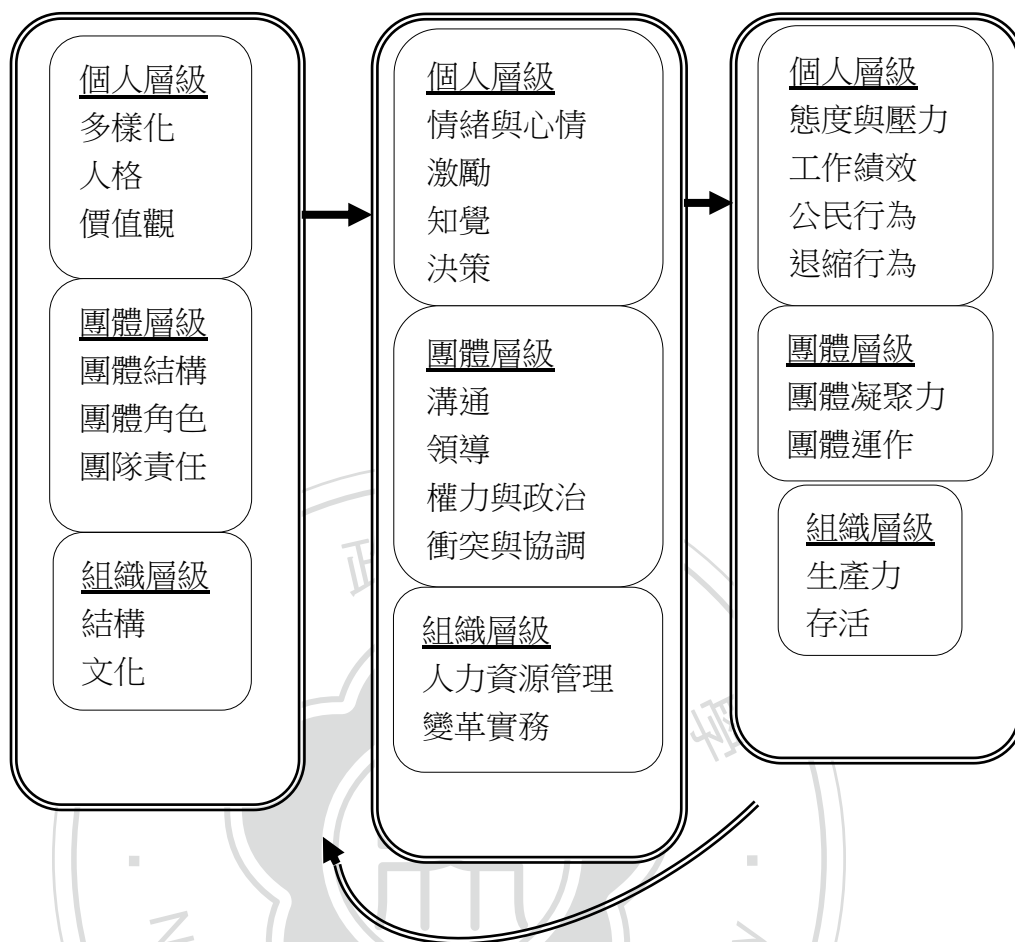


圖 2-1 基本的組織行為模式

資料來源：轉引自黃家齊等譯（2014：24）。

兩者的分類方式雖不盡相同，但顯然在擇取研究變項前，都應對變項進行層級上分類。本研究所欲探討之對象及目的，係以經由各種政策錄取方式之人力，在相同層級及不同組織內所呈現之組織行為，且如前述定義二，強調發生在組織系絡中的行為，故採用之組織行為變數，涉及產出變數中個人層級的態度問題，亦即同上述單位層次構念類型中的配置單位與跨層模型中的直接模型。換句話說，本研究欲透過不同的人力進用管道（配置構念）探究影響組織中個體的組織行為，而此種配置單位特性構念常以「內隱構念」中的態度或價值來顯示組織內的「分歧性」。惟因「留任」與「遷調」多屬個人層級因素較多，故在本研究中首先透過調問卷中之基本調查資料做為人

員多樣化、動機差異上的評斷依據，再透過對工作滿意度的探討，了解領導風格是否會影響員工對綁約政策的態度（此為工作滿意度之外在滿意層次）。

其次，Lincoln 和 Kalleberg 認為員工對組織的回應表現在他們的工作態度且會對機關產生巨大的影響（轉引自 Michael & Donna,1999: 200），惟在組織中個人的態度是因人而異，個人在組織的行為表現也不同，因此，有必要對員工在組織上的工作態度進行深究。就現有文獻指出「組織行為理論」中所關切的態度，包含工作滿足感（工作滿意度）、工作投入、組織承諾、組織支持感與員工敬業度等面向（黃家齊等譯，2014：77）。然過去二十年來，很多研究都致力於利用工作滿意度、組織承諾及離職傾向這些最常被提到的前因，來發展預測員工自願性離職的模式（Tett & Meyer,1993: 259），而本研究雖欲透過組織行為表現，了解人力進用管道中綁約政策的影響，但未以預測自願性離職為探討目標，因此對於綁約政策設定，究對人力是否能產生組織上的自我承諾，承諾的產生來源是否來自個人因素亦或工作成就，即為後續必要界定的範疇，尤其員工進入該工作場域後對組織賦予的工作，工作上的內外環境上差異，皆會對員工的組織承諾與留任意願，以及工作滿意度產生程度的上的影響。據此一角度出發，將擇取工作態度中之「組織承諾」與「工作滿意度」兩變項與進用管道不同的綁約政策，做為本研究之研究變項，並進一步透過文獻探討變項間之應用關係。

## 貳、組織承諾構念

組織承諾是組織行為中相當基本的構念之一。一般性認知，所謂的組織承諾它應類屬為員工對組織的一種心理上信念，不同於組織認同、組織忠誠等名詞，組織承諾與組織認同基本上有其差異，第一，組織承諾主要探討個體是否有留任意願，因此指涉在組織內部成員，但組織認同並不限組織內成員，而是個體基於對組織的認同與組織產生關聯的程度，包含已離職員工及其他利益關係人。第二，組織認同可以解釋「我是誰？」來定義在組織中的自我概念，而組織承諾無此一內涵。第三，組織認同會因

參照對象不同而產生變動，但個體在評估組織承諾時則不具有參照對象。第四，組織認同可能因組織內成員沒有其他選項，而願意留在組織內，因此並非必要條件。另外，由多數資料整合分析結果，兩者對人員的行為與態度皆具有正面關聯性，但組織認同與工作投入和角色外行為的關聯性較高，而對於曠職、知覺組織支持、工作滿意度及離職傾向的關聯性，則不如組織承諾來得高（王豫萱、胡昌亞，2013：111）。另組織承諾與組織忠誠的關係也不盡相同，學者鄭紀瑩（1996）將組織忠誠定義為：「員工基於特殊因素，在心理上順服並認同組織，相信公司會提供所需的照顧與支持，而願意以行為表現嘗試達到組織之目標與最大利益（轉引自鄭伯壘、姜定宇，2013：138）。」且此乃建立在能為組織主動付出及個人利益之上，不僅含蓋組織承諾亦含蓋了組織公民行為概念在內。而本研究主要探究人力進用管道與人員組織行為上的一個相關性，即透過組織內成員了解政策設定是否可藉由人員在組織內留任意願上的承諾，降低因工作滿意度所產生之離職傾向，故不採組織認同上之工作投入和角色外行為的探究概念以及組織忠誠上為組織主動付出及凌駕於個人利益之上的概念表述。

進一步檢閱組織承諾之相關文獻，以透過其維度與面向建立本研究之操作變項。Meyer 等(1989: 155) 指出了解組織承諾的價值需求須要依據承諾的本質來判斷，當「承諾」反映對組織的認同及參與時，就會如 Porter 等學者所提出的，組織會因降低員工離職率及員工優越的工作表現而受益。其餘學者，如 Steers（1977: 46）則表示組織承諾係指一個人在組織參與的強度與識別，此識別至少應具備三個特徵要素，一為一個堅定的信念和接受組織的目標和價值，二為願意為組織盡最大的力量，三為具有留任組織的強列慾望。另 Angle 和 Perry（1981: 2）則認為組織承諾與組織成員對組織之適應性、到職、離職及組織內之成本有關。Morrow（1983: 491）則提出 Mowday 等人的看法，認為組織承諾是一個多層面的概念，它包含員工的願望，是否留在一個組織的承諾也與其願意付出的努力與接受組織的價值目標有關，包含道德承諾、工具性承諾與疏離承諾（Virtanen,2000: 46）。另依 Meyer 與 Allen（1991: 62-63）研究顯



示，承諾的本質及典範包含，態度性觀點、行為性觀點、態度性觀點與行為性觀點之間的互補關係，其所認知之態度性承諾著重思考人們與組織之間關係的過程，而這過程的思維方式，涉及個人固有的價值觀及目標與組織價值觀與目標有多少的一致性；至於行為性承諾觀點則是有關個人被納入某個組織並如何適應的過程，兩者間具有互補關係，依其所舉，在態度性觀點中，承諾帶來的行為結果可能會影響某種狀態，而這種狀態會使承諾呈現穩定或變動，而在行為性觀點中行為造成的態度，可能會影響行為是否會再次出現的可能性。因此，綜合上述承諾的說法，其認為應視組織承諾為一種思維模式、一種心理狀態，而不應被侷限於價值觀與目標是否一致性，且此種心理狀態應能反映個人欲維持組織內身分的一種欲望（情感性承諾：Affective Commitment）、一種需求（持續性承諾：Continuance Commitment）和一種義務（規範性承諾：Normative Commitment）。如同經由不同管道進用後之人員，對組織帶來不同的態度性承諾，進而影響其行為觀點後，產生對組織留任意願，而這情感性承諾所產生的留任意願，與政策設定間的連結，是否會形成對組織產生需求的一種持續性承諾與規範性承諾。

再者，學者林慧秋（2006：309）曾表示，組織承諾的重要意涵與功能，在創造一個對組織具有高度忠誠及績效的團隊，加上組織透過對員工個別性的承諾，可以找出增加留任員工的因素，因此常成為來衡量人員之留任、離職率與工作績效的指標，故有必要對組織承諾要素架構進行剖析。Meyer 和 Allen（1991：67-79）將承諾概念化後，將其分為情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾三種觀點，他們認為這三種觀點都視承諾是一種心理狀態，除了描述到員工與組織之間的關係外，也牽涉到員工會選擇繼任職或離職的一種狀態。然三者的本質仍略有不同，情感性承諾指的是員工對組織的情感依附、對組織的認同及對組織的投入，具有強烈情感性承諾的員工會選擇繼續任職是因為他們想這麼做（want to）（Meyer et al., 1989: 152）；而持續性承諾指的是員工意識到離開組織所必須付出的代價，當員工對組織的連結建立在持續性承

諾時，他們會選擇繼續任職是因為他們必須這麼做( have to ) ( Meyer et al., 1989: 152)，最後規範性承諾則反映員工選擇繼續任職是因為他們對組織懷有一種義務的感覺，此時，具有高規範性的員工則會認為他們應該要繼續任職，顯然，三者間是會互相影響進而影響所產生的行為。而 Virtanen (2000: 46) 亦指出，組織承諾被理解為一個具有三層意義的現象，包含道德承諾、工具性承諾及疏離承諾，其中道德承諾被描述為不完全的情感性承諾及規範性承諾的綜合體，工具性承諾則類似持續性承諾。故綜上分類可知，名稱上雖有差異，但大體上多列屬態度性和行為性承諾，顯然，欲了解人員在組織中之行為結果，應從人員之態度承諾探討起。且就相關文獻檢閱，學者葉穎蓉(2004:105)在探討正式員工與約聘人員時表示正式員工之心理契約的履程度時，即採用情感性承諾作為操作工具。Virtanen (2000: 50) 也以道德性承諾、工具性承諾與疏離承諾就四類人員(正式人員、借調、定期契約、兼職)分別探討，此與我國學者蘇偉業與葉上葆(2012)在政務、常務以及契約用人上之研究所採用之方法相同。據此觀察，多數學者對組織中不同員工之組織承諾採用情感性與持續性承諾為多，故本研究將採用 Meyer 與 Allen 之觀點中 2 個要素(情感性承諾、持續性承諾)作為本研究之研究變項指標，就政策設定限制轉調所進用之不同人員，得以假定是否不受年限影響，願意為組織付出更多的承諾(情感性承諾)並繼續任職(持續性承諾)，而非僅認為繼續任職是一種義務(規範性承諾)。

另外，Meyer 與 Allen (1991: 67-79) 認為要了解員工與組織的關係必須同時考量三個要素構面，此三構面僅為一個初始構面的階段，必須要發展出一個分類體系還需要更進一步了解其潛在的前因、過程與結果。在情感性承諾上，其提出 Mowday 等人 (1982) 將情感性的承諾的前因分為四類：個人特徵、結構特徵、工作特性及工作經驗。持續性承諾因反映了個人對知覺成本(離開組織所需付出的代價)的認知，因此任何可以增加知覺成本的事物都可以被認為是一種前因，最常見的前因有附屬利

益<sup>6</sup>、投資以及替代品的可得性（如年齡、任期）。至於規範性承諾 Meyer 和 Allen 則採用 Wiener（1982）觀點，認為員工會覺得繼續任職是對組織的一種義務的想法可能由個人內化的規範性壓力造成，例如透過角色楷模的觀察或被獎勵與懲罰的社會化經驗都有使人產生義務的感覺。而另一種情況也可能是組織做的投資（例如支付大學學費、員工訓練相關的花費等），使得員工與組織之間產生關係上的變化，促使員工認為繼續任職是一種義務也是一種報答方式，直到他們清償完組織的債。其他學者，在組織承諾議題上之研究，亦與 Meyer 和 Allen 概念相似，皆採用建立潛在前因的概念操作，並透過研究變項獲得衡量效果。如 Steers（1977: 46-47）以 382 間醫院員工與 119 位的科學家和工程師為研究對象，並透過「個人特性、工作特性與工作經驗」三大類前因變項探討和員工承諾的結果；另外 Glisson 和 Durick（1988: 61）則透過「工作特性、組織特性與員工特性」三項評估變項，針對 22 個服務組織內 319 位員工進行承諾研究。Michael 和 Donna（1999: 197）僅以「工作投入」作為前因變項探討乳品工人對組織支持感和滿意與組織承諾相關的預測。另國內學者亦統整國外學者組織承諾之相關理論，如（1）Steers（1977）之組織承諾「前因後果」模式，包含前因變項及結果變項。前因變項：屬於自變項，用以預測組織承諾的高低，包括個人特質、工作特性、工作經驗；結果變項：即是依變項，受組織承諾內在因素的影響，包括出席率、留職意願及工作績效。（2）Staw（1979）之組織承諾「前因後果」模式，在態度性承諾上包含投入、認同、激勵，多數受到個人特質、工作經驗與工作特性影響；在行為性承諾上，則包含附屬利益，組織投入的成本等因素影響（轉引自林俊傑，2007: 41-42）。然本研究對於前因後果僅就個人屬性上之性別、年齡、職位年資、居住地、婚姻狀況等做為評估變項之探討因素，不採用複雜性之前因，藉以縮小前因構念之討論範圍。

---

<sup>6</sup>附屬利益：根據 Becker（1960）的觀點，承諾的產生是因為個人如果停止某個行為，他將失去附屬利益。這些附屬利益可能是跟工作有關或跟工作無關的，參閱 Meyer & Allen（1991: 71）

### 參、工作滿意度構念

「工作滿意係員工與工作環境契合度的一項指標，藉以評鑑工作本身及過去員工工作經歷的愉悅與滿意程度（轉引自劉祥得、翁興利，2007：72）」，且員工滿意度的產生是透過員工和其工作環境互動的結果（劉祥得、翁興利，2007：77），Judge 等人（2001）則曾透過三百多篇文獻的回顧研究結論顯示，工作生產力與員工滿足感是具有高度相關的，有快樂的員工組織生產力亦較高，顯然，員工工作上的愉悅程度的多寡會影響員工的組織績效，且滿足與不滿足皆足以讓員工產生不同的行為反應。思此，工作滿意度顯然是一種個體態度上的反應，尤其就第一線服務機關而言，提供員工工作滿意的內外環境，是提升基層為民服務品質基本條件之一（林慧秋，2006：310），故忽略員工對組織內部滿意的程度，很難提升組織績效。另就其他學者對工作滿意度的界定歸類說明如下：如 Dormann 和 Zepf（2001: 503、489）採納 Bruggemann 與 Biissing 等人觀點表示，工作滿意度乃取決於個人願望水平，即使個人的態度處置對工作滿意度的作用是透過工作介導，如工作條件、工作環境等，然當工作條件沒有受到威脅時，即便某些人是暴露在惡劣的工作環境中，當某些介導變數不變時，仍會導致高水平的工作滿意度。另 Tett 與 Meyer（1993: 261）表示，工作滿意度被認為是個人對工作的一種情感依附，此滿意度可能是對工作整體的滿意度，或是對工作其中一個部分的滿意度。至於國內學者徐者正光（1978：200-201）將工作滿意度定義分為三類，第一類：部分採綜合性觀點者，將工作滿意度概念設定為「工作者對其工作本身及工作環境所抱持的一種態度、情意性反應與評價」，不涉及構面、形成原因及過程的探討；第二類：為期望差距的觀點，意旨員工的滿意度必須從檢視個人實際所得滿足程度與預期價值間之差距為何進行探究，亦即所得報酬與實際報酬間的差距，且差距會與滿意度成反比。第三類，即為參考架構觀點，部分研究者採納 Smith 的觀點，認為工作滿意度的產生是個體依據其參考架構對於工作構面之反應結果（林美戀，2013：19；王宜安，2008：12），此與 Robbins（黃家齊譯，2014：89）對工作滿足感

所採納的定義相似「評估某個參考變數，如工作特性後，所產生的正面感受」。綜上所述，工作滿意度的產生不論與工作環境、工作系統、個體情緒等因素具有何等程度之相關，皆會因其參考介質的不同而有不同的影響，而此差異性是否會因受限制轉調身分的不同，對組織內工作滿意度產生效果上的差異，是為本研究探討重點之一。

再者，影響工作滿意度維度因素，可歸結於採用不同的測量工具。劉祥得、翁興利（2007：74）即採用 DeSantis 與 Durst 的歸類，將對公務員工工作滿意的因子分為「工作屬性」與「工作系絡」進行探討，工作屬性包含員工的工作本身與相關責任（如：工作意義、重要性認知與個人發展等）；工作系絡與組織制度有關，所探討的面向如獎懲、組織目標、組織氣候等。其在實證結論中雖表示，公務員對工作滿意的認知影響，在工作系絡上高於工作屬性，然亦表示在構面上未能達成嚴謹度與充分度，就探究上仍有其他構面與變項可加以運用。Weiss 等所建置的 Minnesota Satisfaction Questionnaire（MSQ 量表），則分為內在滿足，包含工作穩定、指導他人、成就感與發揮所長等；以及外在滿足，包含公司政策、主管決策、主管關係以及升遷機會等變項。其他學者，如林慧秋（2006：312）則採用期望差距的觀點並使用 Lucas、Babakus 與 Ingram 四種問項進行檢視，包含「工作量與實際薪資報酬間的差距」、「每個月所獲薪資滿意度」、「工作環境滿意度」與「工作職務之公平性」。綜上各類採用之研究因素觀察，大體與工作內容、特性、環境與個人認知有關，就本研究在探討不同進用人員，在組織中所產生之組織承諾是否足以影響其工作滿意度，進而降低其離職傾向，再進一步反向觀察此種綁約政策的影響為何，需要朝向測量員工對整體工作的滿意程度，故本研究採用整體性較佳且一般較常使用之評估量表 MSQ 及參採蘇偉業與葉上葆（2012：25）就衡量公務人員自我認知的工作滿意度，將工作滿意度部分分為「內在滿足」與「外在滿足」作為本研究評估構面。

## 肆、組織承諾與工作滿意度構念關係

高度的組織承諾與工作滿意度是有利於員工不受外在因素影響，進而提升其留任意願與降低離職傾向的評判指標，綜整前述討論，進一步探討組織承諾與工作滿意度間之關係。學者蔡坤宏（2000：34）以 Meta 分析組織承諾、工作滿足與離職意圖間關係發現，「工作滿足與組織承諾間存在相當程度的相依關係」，此與 Tett 和 Meyer（1993: 258）以路徑分析法與統合分析進行工作滿意度、組織承諾、離職傾向及離職決定的研究發現相同，工作滿意度及組織承諾雖為不同的構念，但兩者間確實存在關係的論點一致。另外 Tett 和 Meyer（1993: 260-261）亦指出許多專題研究普遍證實，滿意度及承諾與員工離職傾向呈現負相關，而滿意度與承諾呈現正相關，但仍有部分研究者表示工作滿意度及組織承諾對離職過程的影響，有些論點並不一致，亦即切入觀點不同所產生之結果可能相異，故其提出三個研究觀點。第一觀點，認為員工組織承諾是由工作滿意度發展而來，即組織承諾為工作滿意度影響離職與否的中介變項，這個模式意旨工作滿意度對離職傾向或離職決定僅止於間接影響；第二點觀點，正與第一觀點相反，即滿意度為中介變項模式。這個模式指出，員工的組織承諾會使員工對工作產生正面的態度，且員工是否會離職將會依據他們對這份工作的感覺而定。即不論承諾的產生顯現於進入組織前亦組織後，就算其組織承諾有所改變，也只是對員工離職造成間接影響。第三個觀點則認為，滿意度與組織承諾分別影響員工離職過程。此獨立影響模式採納了 Porter 等人的觀點表示，雖然工作滿意度與組織承諾是兩個相關的態度，但它們的結構是完全不同的，雖然如此，不過並不表示兩者間不存在因果關係，也不代表這兩者不會互相影響，相較前二類觀點，第三觀點著重在員工對工作及組織的態度如何結合與影響，惟上述觀點並未設定「不同進用管道人員」一途，如將其加入，則前述第一、與第二觀點將呈現下圖模式。

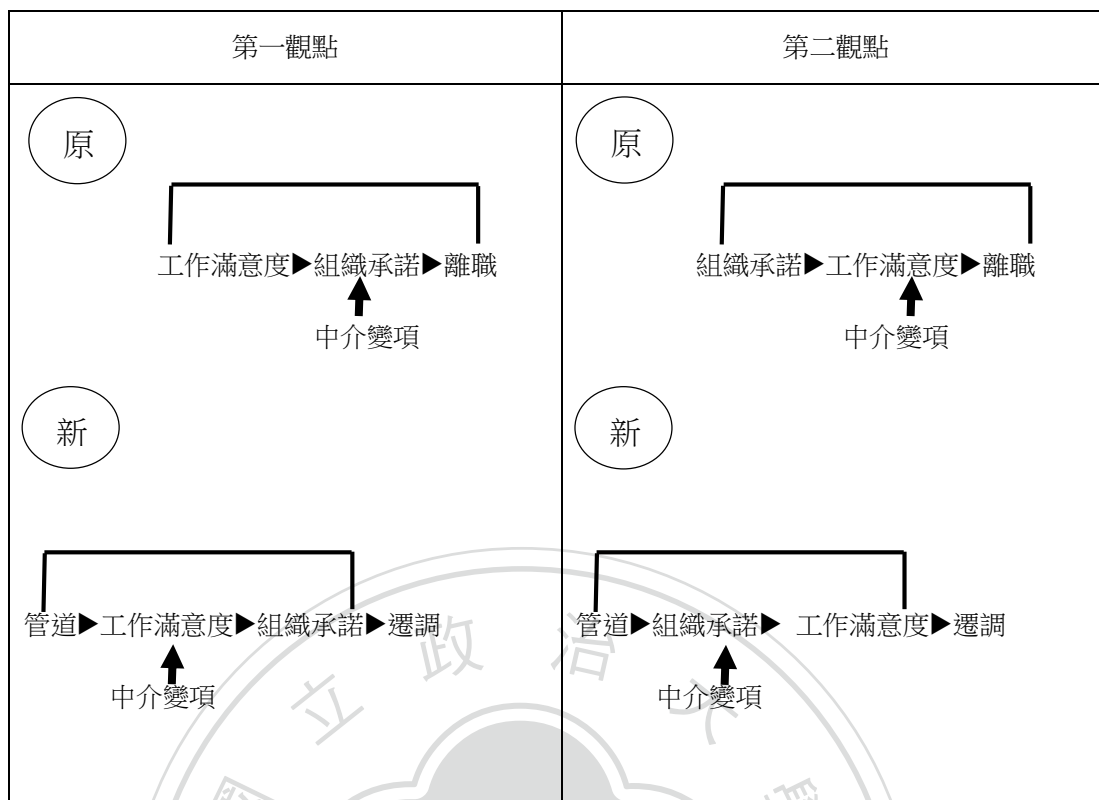


圖 2-2 組織承諾與工作滿意度關係圖

資料來源:轉引及整理自 Tett 和 Meyer (1993: 260-261)。

故基於前述構念提供另一個構思假設的框架，除針對組織承諾與工作滿意間之相關性進行探討外，本研究採用第二類觀點，進一步探討組織承諾是否會強化不同進用管道人力對工作的滿意度，即不同管道進入組織之員工（自變項），就受政策限制轉調直接影響員工對組織的承諾（中介變項），組織承諾高低影響員工工作滿足感（依變項），再進一步反思限制轉調政策產生之影響。

### 第三節 人力錄取管道與組織行為表現之研究 問題

前揭已說明組織承諾與工作滿意度運用對本研究探討的關係。另從人力資源管理角度就擇取不同進用管道人員及地方人事甄補進一步補充說明。Virtanen (2000: 47) 認為人力資源管理彈性的運用，創造了提升工作承諾的機會或原本就有工作承諾的人的就業機會，這種提升工作承諾的邏輯為：選擇個人真正喜歡的工作加上任職永久員工的背景，將同時帶來工作的保障與挑戰性，回顧本研究探討之地方特考政策綁約的運用，廣義上應可列屬人力資源彈性運用的一種，而此種彈性上的運用與法規初設限之意旨「為地方留任人才」的聯結妥適性程度效果是否有檢討空間是本研究關切的課題。再者，從 Virtanen (2000: 43) 研究顯示，目前很少數據顯示人力資源管理的彈性對公務員工作承諾的影響，尤其是新的彈性規範對公務員工作承諾的影響這個領域，即在未設定綁約的外補商調與增加限制轉調年限的考試分發，此綁約政策對公共服務的影響究竟為何？從公務員的高報考率、遷調離職率，以及考上後願意在原分發機關長時間續留服務的意願為何，目前並無資料顯現其影響，因此本研究擬藉實證分析探討非經分發的商調及非自願性的分發在組織行為的表現。在文獻中，Virtanen 僅就就業類型（正式人員、借調、定期契約、兼職）與工作承諾及組織承諾間關係進行探討，即顯示從不同的人力身分與組織承諾間的關係進行研究有其差異性，在國內許多學者也會藉由不同組織同一類型工作人員，如學者葉穎蓉（2004）則以公部門約聘員工為例，探討此類人員之心理契約在不同身分別下對工作態度行為的影響，研究顯示的結果雇主會以履行較多的心理契約，來換取組織內員工的情感承諾，著重在交換關係而忽略了交換過程中可能受到其他因素的影響。另外，同組織不同類型人員進用差異研究，如蘇偉業、葉上葆（2012）則從政務、常務及契約用人三元體制框架探究彈性用人，研究顯示約僱人員不論在組織承諾或工作滿意度上皆高於政務與常務人員，究其原因係在相同工作內容，却因不同身份而無法享有相同的工作保障，為保有工作



保障，所以需以工作績效換取待遇及繼續工作的留任權，因此有了較高的組織承諾及工作滿意度。本研究從同為正式人員但以不同三類進用管道人力切入的操作方法，與學者蘇偉業、葉上葆之「政務、常務及契約用人三元體系下政府彈性用人之研究」，顯有相同之處。

另外，再就不同管道人員進入組織後之承諾問題進一步探討，Virtanen(2000: 49)曾表示，經實證後發現，正式公務人員與非正式人員在同一個組織工作的第一年內，兩者的工作承諾並沒有多大差別，但正式公務員的工作承諾會隨著在職期間增長而逐年遞減，與非正式人員之勞動力現象不同，非正式勞動人員通常在三至六年期間會持續維持其對組織之承諾，但6年期限過後會快速下降，甚至會低於在職期間相同的正式公務人員。而本研究探討之問題，尚有「不同進用管道人員」與「限制轉調」間之關係，故是否如同Virtanen所指，將指涉不同進用管道人員受綁約政策影響，會與年限有必然的關係。因此，就地方用人與年限問題，是不是依前述Virtanen所言有6年為限，不論何種管道進用的人力，其對組織上之承諾差異性會變低，或甚至不會有顯現上的差異，而影響「6年」綁約政策縮短或延續之可行性。經搜集研究生林淑芬(2007: 126-128)的研究資料表示，地方人事主管與一般公務員間對限制轉調之認同看法是具有程度上之差別性。偏遠地區人事主管有九成以上認為限制轉調之年限應予以延長，但認同此觀點之公務員之認同度不及四成，因此其認為對於缺才以及偏遠不易召募人力之機關，三年時間之設定顯然不足，而建議將限制年限延長為四年始可轉調原機關，才是提高偏遠地區之人力充足的一個保障。故思此，透過不同進用人力方式做為研討對象，可以豐富化並了解其對組織之承諾與工作滿意的影響，惟增加年限限制，能否解決地方用人問題與達成甄補目的，則是待深入探討的面向，即如前述如Bruggemann與Biissing(轉引自Dormann and Zepf, 2001: 503、489)等人觀點表示，當工作條件、工作環境長期不會受到威脅時，即便某些人是處於一時的惡劣工作環境，而某些介導變數不變時，仍會導致高水平的工作滿意度。而本研究設定不同進用管道員工是否因

為綁約政策產生不同的影響，如考試分發的高普考試及地方特考，甚至在限制轉調年限解除後，留任承諾與進用初期之承諾對工作滿意度有何不同，因而思考到增加年限限制是否為必要作為；反觀外補商調並無分發的問題，是屬供給與需求雙方合意下找到最適切的機關與人才，因此本研究將透過不同進用管道人員，單方面的分發綁約對應合意性的商調徵才，探討對組織承諾及工作滿意度的影響，進一步就實務面進行調查問卷分析與探討。

另基於前述文獻之說明，顯見組織行為中員工之工作滿意度與組織承諾與機關人員留任有高度相關，然從各文獻資料顯示，對於前端之人力需求分發後，是否因錄取方式之不同，在組織行為上有明顯之不同等相關研究甚少。就實務面查察，自 100 年至 104 年期間，臺北市政府 12 區公所 5 年來離職人數已達 700 多人次(詳表 2-5)，排除退休人員，調任他機關與辭職人數亦有 311 人次，總數高於退休人員數，如此高變動率(平均每年 10.3%)，造成區公所人員的穩定性低，對於組織亦形成一種傷害。因此考試分發制度設計策略上之差異，是否產生錯誤或無必然的關係。

表 2-5 臺北市政府 12 區公所近 5 年離職人數一覽表

(統計期間自 100 年 01 月 01 日至 104 年 10 月 19 日)										
機關名稱	預算員額數	年度	離職人數(註 1)						合計	備註
			調府內機關	調府外機關(含平調、調陞及降調)	辭職	退休(含自願、命令及屆齡)	資遣	免職撤職(註 2)		
松山區公所	119	100	1	1	1	3	0	0	6	
		101	4	5	1	7	0	0	17	
		102	5	1	0	9	0	0	15	
		103	5	1	3	1	1	0	11	
		104	2	6	0	4	0	0	12	
信義區公所	127	100	6	4	0	7	0	0	17	
		101	4	6	1	8	0	0	19	

		102	3	1	1	2	0	0	7	
		103	8	8	2	2	0	0	20	
		104	4	4	0	3	0	0	11	
大安區公所	154	100	3	10	0	4	0	0	17	
		101	6	11	0	9	0	0	26	
		102	3	8	0	7	0	0	18	
		103	1	3	1	3	0	0	8	
		104	1	4	2	4	0	0	11	
中山區公所	129	100	5	6	1	5	0	0	17	
		101	5	5	0	1	0	0	11	
		102	5	6	1	6	0	0	18	
		103	5	1	0	4	0	0	10	
		104	4	7	4	4	0	0	19	
中正區公所	107	100	1	5	1	5	0	0	12	
		101	1	3	0	3	0	0	7	
		102	2	3	1	6	0	0	12	
		103	1	2	2	2	0	0	7	
		104	0	1	1	2	0	0	4	
大同區公所	96	100	3	7	1	0	0	0	11	
		101	2	11	2	3	0	0	18	
		102	3	3	0	2	0	0	8	
		103	2	7	0	2	0	1	12	
		104	2	3	1	1	0	0	7	
萬華區公所	123	100	2	5	0	7	0	0	14	
		101	5	7	0	4	0	0	16	
		102	3	1	0	7	0	0	11	
		103	0	2	1	3	0	0	6	
		104	0	1	1	8	0	0	10	
文山區公所	131	100	6	7	1	9	0	0	23	
		101	1	2	0	5	0	0	8	
		102	3	1	1	1	0	0	6	
		103	3	7	1	3	0	0	14	
		104	3	6	0	2	0	0	11	
南港區公所	83	100	6	10	0	5	0	0	21	
		101	3	7	1	3	0	0	14	
		102	3	2	0	4	0	0	9	

		103	1	0	0	2	0	0	3	
		104	1	5	0	4	0	0	10	
內湖區公所	105	100	6	5	0	4	0	0	15	
		101	1	14	1	3	0	0	19	
		102	6	3	0	8	0	0	17	
		103	3	7	2	3	0	0	15	
		104	5	10	0	4	0	0	19	
士林區公所	149	100	4	1	0	5	0	0	10	
		101	1	5	2	2	0	0	10	
		102	2	3	0	4	0	0	9	
		103	5	1	0	2	0	0	8	
		104	2	2	1	2	0	0	7	
北投區公所	107	100	4	4	0	4	1	0	13	
		101	2	3	0	3	0	0	8	
		102	2	4	1	2	0	0	9	
		103	2	0	0	5	0	0	7	
		104	3	3	0	2	0	0	8	
合計	1430		185	271	40	239	2	1	738	
【備註】		本表調查對象為編制表內簡薦委制之公務人員，不含政務人員、醫事人員、聘任人員、職工(技工、工友、駕駛)、駐衛警察、主計人員、政風人員、人事人員、警察人員、消防人員及考試分發人員。								

資料來源：臺北市政府內部資料。

故本研究鑑於上述臺北市政府區公所員工離職人數的數據觀察，提出具體研究問題：

- (一) 在現行考選體制下，基層公務人力進用管道政策意涵影響性為何？
- (二) 透過實證分析，了解不同人力進用方式是否影響基層機關人力之組織行為？
- (三) 不同人力進用方式進用之人員在組織中之組織承諾與工作滿意度之差異性為何？

# 第三章 研究設計與前測分析

本研究將藉由研究動機與研究目的，搜集相關文獻資料後，研擬研究法與研究架構，再編製問卷量表，進行問卷調查與回收，最後統計資料分析研究結果，並對研究結論提出研究建議。

## 第一節 研究流程

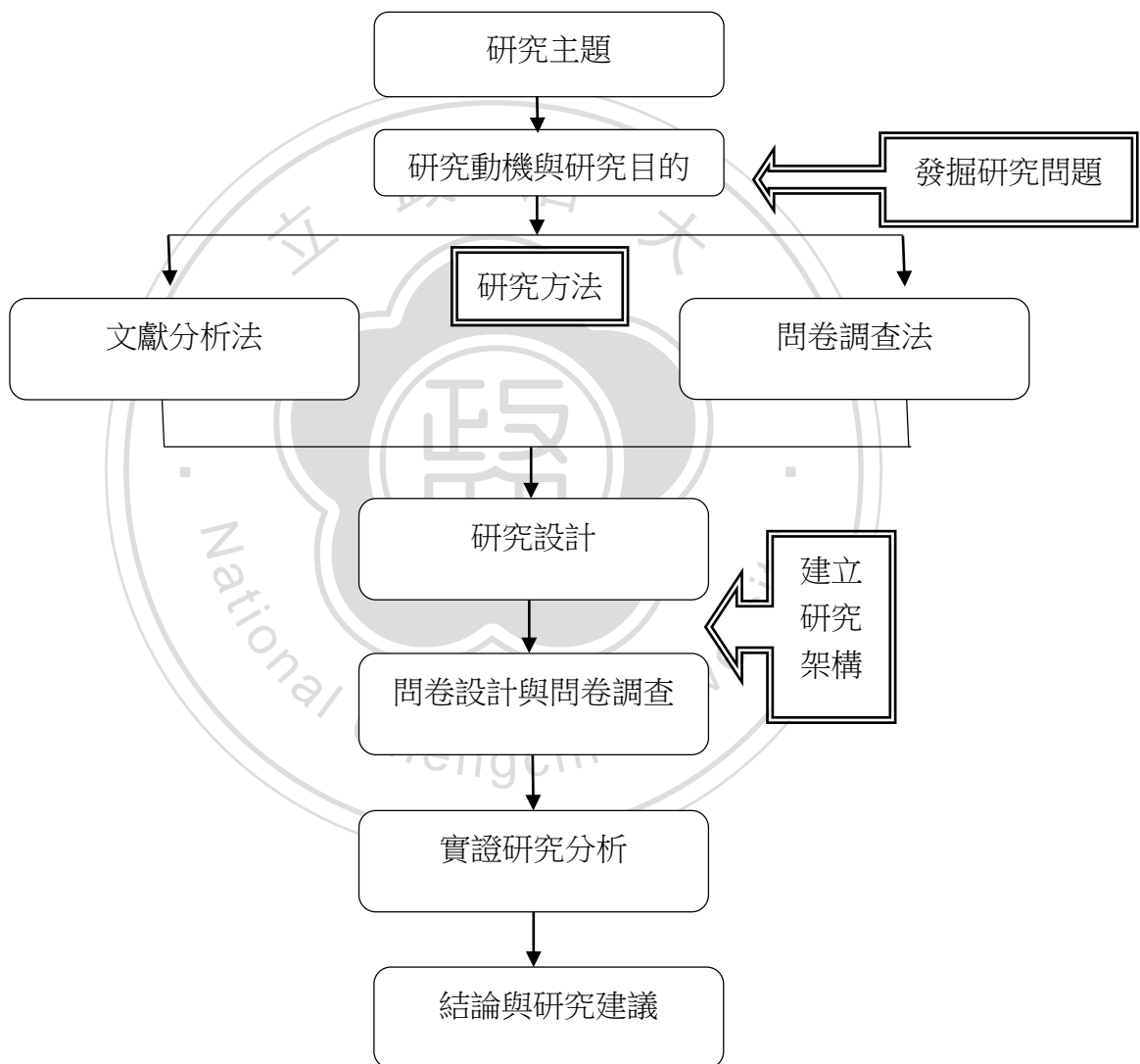


圖 3-3 研究流程圖

資料來源：本研究繪製

## 第二節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

本研究係透過人力進用方式，探究臺北市 12 區公所的员工在組織行為上對於機關組織承諾的關聯性程度高低，在工作滿意度上的表現有無影響，即就人力錄取管道模式的不同對於政策設定是否可藉由人員在組織上留任意願上的承諾，降低因工作滿意度所產生之離職傾向為前項研究方向，再進一步探討限制轉調政策對不同進用管道人員在組織中表現的差異，故在調查對象的設定範圍上，排除區公所主管職（含同視導）之理由有三：第一，因本案是要討論進用管道，也就是新進人員綁約的問題，然而主管的去留與普通人員較不同，通常主管因考量到陞遷得來不易，甚至奢盼再陞遷，自然心態上與普通人員較不同，因此予以排除。第二，主管今日之所以成為主管，往往皆已進入公職約八至十年，對於綁約之事時間相距遙遠，也是排除的原因。第三，區公所的主管，其人事任用權在市政府，不在區公所，故主管想要主動的異動，其難度會比普通人員難上很多倍，甚至不可能有主動權，除非自願調至外機關當非主管，此類人員想必也遭遇到非常之因素，因此也予以排除。基於本研究探討是否因人力進用管道不同，而影響其組織行為之研究目的方向不同，故僅對於臺北市 12 區公所基層人員員工，即非主管職務之同仁進行調查，進一步了解臺北市基層員工，不同的人力進用方式，是否因組織承諾上的不同介質，進而影響進用人員的工作滿意度，而其間之差異是否與限制轉調政策具有相關性。

### 貳、研究限制

#### 一、地域上的限制

僅以臺北市 12 區公所人員為例，僅能了解區公所員工對於區公所工作滿意與其對組織承諾上的認知，但是否能擴及全國各區公所因人力錄取方式的不同而有關聯，恐有限制，畢竟調查的範圍僅止於臺北市所轄之區公所。

## 二、業務種類不同的限制

另區公所之業務性質有別於其他局處，如社會局、工務局、教育局、衛生局等業務性質大不相同，故區公所的實證結果能否推論到不同業務性質的機關組織，恐因問卷母體機關屬性的不同而有所限制。

## 三、對象為現職人員的限制

又因本研究設計關係，係透過不同管道所進用之人員，是否受綁約政策影響而在組織中的行為表現上有不同之差異，僅能針對組織內人員了解政策對人員在其組織內之組織承諾是否明顯降低或提高其對工作上的不滿意度，因此對於因政策綁約之進用人員，其綁約到期後即離職的人員，其心理態度究為何種因素離職，礙於人員已離職而無法調查，此亦為本研究之限制之一。

## 四、組織行為變項選擇的限制

另就研究變項說明本研究之限制，因本研究欲了解不同進用管道人員在組織中之工作滿意度與組織承諾是否與綁約政策限制相關，進而提出對綁約政策妥適性之探討，而對現任區公所之員工進行研究，然組織行為層次包羅萬象，可探討變項亦屬多元，惟因本研究最終探討係為綁約政策對不同進用管道的人員響影性為何，離職與商調因素並非全然受組織領導、個人屬性壓力或績效等因素影響，且多屬個人期待層次，故依文獻探討中之說明擇其具普遍研究性，即工作滿意度與組織承諾作為研究變項，並藉由基本資料與工作滿意問卷間接探討領導問題，故未能含蓋全部所有變項係屬本研究之限制。

# 第三節 研究架構與研究方法

## 壹、研究架構

本文係為了解不同人力進用方式是否影響基層機關人力之組織行為以及不同人

力進用方式後之人員在組織中之組織承諾影響工作滿意度為何。故針對本研究之研究問題與目的，本文係以人力錄取方式為自變項，其包含三類，一為高普初考進用，二為地方特考進用，三為外補商調。再以組織內人員其自身所表現之組織承諾對工作滿意度的影響作為中介變項，並探討是否因不同進用管道的不同對組織工作滿意度間具有差異。茲建立本研究架構如下：

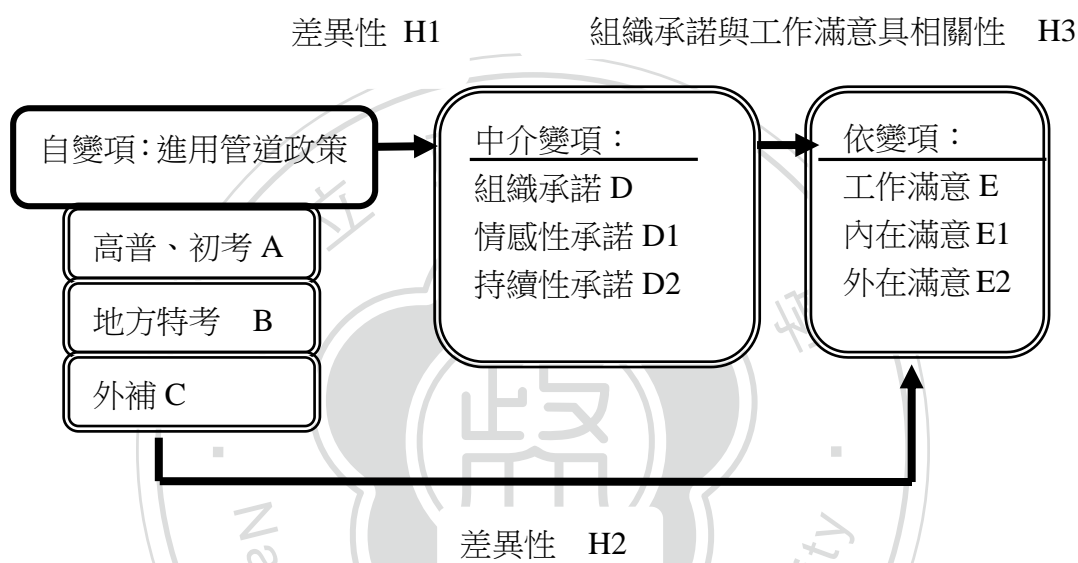


圖 3-4 研究架構圖

資料來源：本研究繪製

## 貳、研究方法

為達研究之目的，本研究採用量化為主，文獻探討為輔方式，即文獻分析法、問卷調查法對臺北市各區公所非主管同仁進行調查後進行實證分析。

### 一、文獻分析法 (Documentary Study)

本研究係透過我國人力進用的歷史沿革以及考選制度上的研究，分析我國目前各機關進用人力之概況，進而了解人力進用組織行為理論上的差異。故除蒐集相關



專書、論文與期刊外，並結合政府統計文獻，輔以網站等相關資料分析歸納後，了解我國各種人力進用方式與組織行為間之關聯性，期能藉由理論的深入探討建構本文之研究假設的基礎。

## 二、問卷調查法（Questionnaire Survey）

「問卷調查法是一種量化資料蒐集的方法」（羅清俊，2010：65），而問卷調查法也稱問卷法，是透過一連串問卷設計，透過書面藉以了解受測者的心理狀態，此種調查法大量應用在市場行銷、商品滿意度調查或民意調查。本研究採以量化調查為主要方法，故擬藉由文獻中對組織行為理論的探討，參考相關量表與問卷編製原則，建立量表與編製問卷後設定母群範圍發放問卷，並於問卷回收後運用統計方法進行實證分析。

## 三、普查方法及問卷題目

### （一）普查方法

#### 1. 普查對象

依據前述表 2-3 臺北市各區公所人員編制，除區長、副區長、課長、主任、秘書、視導、調解會秘書列屬主管職務外，另有非主管職務人員，包含課員、技士、里幹事、技佐、助理員、佐理員、辦事員以及書記。本研究將以 105 年 5 月之實際員額且不含視導、調解會秘書及以上主管人員為研究對象，惟因各區公所人力員額尚有職缺待補齊、留職停薪人員及控留職缺人員，故以每區公所非主管職務數額扣除職缺數、留職停薪數、控留職缺數後，即為本次普查對象，再依實際回收樣本進行篩選，擇屬本研究設定研究之三類進用管道人力進行實證研究，依下表 3-1 總人數計算各區公所調查對象人數計約 1115 名。

表 3-1 臺北市 12 區公所非主管職務人員調查人數表

區公所名稱	105 年 5 月 現有員額	主管	非主管	控缺數	留停數	調查數
臺北市松山區公所	111	17	94	3	4	87
臺北市信義區公所	123	17	106	2	9	95
臺北市大安區公所	146	17	129	0	7	122
臺北市中山區公所	118	17	101	0	2	99
臺北市中正區公所	98	16	82	2	4	76
臺北市大同區公所	89	16	73	1	5	67
臺北市萬華區公所	113	16	97	0	5	92
臺北市文山區公所	124	17	107	0	2	105
臺北市南港區公所	77	16	61	1	2	58
臺北市內湖區公所	112	17	95	1	1	93
臺北市士林區公所	141	17	124	0	4	120
臺北市北投區公所	119	16	103	0	2	101
合計	1371	199	1172	10	47	1115

資料來源：本研究整理

## 2. 實施方式與統計方法

問卷調查之實施分為二階段，首先第一階段先進行問卷前測，並以取材便利性為主，擇取臺北市中正區戶所內部員工 20 名（不含主管層級）做為本研究之前測樣本，再依據前測修正問卷題項設計。第二階段再透過 12 區公所人員為發放機關，數目則依前述方式，以每區 105 年 5 月現有之非主管職正式公務人員為普查對象，本研究回收之樣本數，使用 SPSS 22.0 版進行統計分析，採用方法透過描述性統計分析，瞭解受訪者個人基本資料背景，對探討之組織行為變項構面的差異。再利用複迴歸分析，以了解不同進用類型之政策設定與組織承諾、工作滿意各變項間之差異。同時進一步檢測中介變項組織承諾與工作滿意度之關係，以及透過單因子變異數分析法（One-way ANOVA）了解組織承諾中間變項在 3 群組之進用方式（高普初、地方特考、外補）是否有顯著差異。

### 3.研究假設

以 A 代表高普初考、B 代表地方特考、C 代表外補商調

根據前節文獻探討，設定變項之研究構面及假設，綜整本研究之假設如下：

假設 1 ( $H_1$ )：不同進用管道人力在組織承諾上有顯著差異，且  $C>A>B$ 。

1-1：不同進用管道人力在情感性承諾上有顯著差異，且  $C>A>B$ 。

1-2：不同進用管道人力在持續性承諾上有顯著差異，且  $C>A>B$ 。

假設 2 ( $H_2$ )：不同進用管道人力在工作滿意度上有顯著差異，且  $C>A>B$ 。

2-1：不同進用管道人力在內在滿意上有顯著差異，且  $C>A>B$ 。

2-2：不同進用管道人力在外在滿意上有顯著差異，且  $C>A>B$ 。

假設 3 ( $H_3$ )：組織承諾與工作滿意具有顯著的正相相關效果。

### 4.操作變項與問卷題目

依據相關研究變項，說明本研究變項，把本研究之不同人力錄取方式列為自變項，分別為高、普、初考一類 (A)，地方特考一類 (B) 包含三、四、五等考試，及即指外補人員 (C)，依變項則以組織行為中具個人層面代表性分類中的工作滿意度 (E) 為變項，並以組織承諾 (D) 為中介變項，期透過 4 個子變項 (情感性承諾、持續性承諾、內在滿意與外在滿意) 瞭解近年來臺北 12 區公所員工於組織內產生的組織行為 (即組織承諾與工作滿意) 與人力錄取方式上不同的有何差異 ( $H_1$ )，並透過中介變項組織承諾 (D) 與工作滿意度 (E) 間關聯性 ( $H_3$ )，以及各類錄取人力之工作滿意度差異性 ( $H_2$ ) 為何，是否影響限制轉調政策的妥適性。

本問卷量表方式分為二個部份，設計之目的旨在透過不同進用管道的人員認知，從其在情感性承諾、持續性承諾、內在滿意與外在滿意 4 個變項了解政策設定的影響。第一部份計有 10 題，採用李克特尺度法 (Likert Scaling)，以五種尺度非常同意 (5 分)、同意 (4 分)、無意見 (3 分)、不同意 (2 分)、非

常不同意（1分）做為評斷基礎。茲說明操作變項定義與問卷，問卷題目就組織承諾部分參採 Meyer and Allen 量表、蘇偉業、葉上葆學者之量表問卷(2012：25-30) 以及 Virtanen (2000: 46) 設定量表為依據。第二部分、計有 11 題，仍採用李克特尺度法 (Likert Scaling)，以五種尺度非常滿意（5分）、滿意（4分）、普通（3分）、不滿意（2分）、非常不滿意（1分）做為評斷基礎，問卷題目就工作滿意度部分參採 MSQ 量表、蘇偉業、葉上葆學者之量表問卷(2012：25-30) 為依據，設定本研究之題目如下：

表 3-2 操作變項定義與問卷題目

研究變項	進用管道	基本資料內容	屬性
人員進用管道	高普初考	性別、年齡、職位 年資、居住地、婚姻狀況	基本資料
	地方特考	性別、年齡、職位 年資、居住地、婚姻狀況	基本資料
	外補	性別、年齡、職位 年資、居住地、婚姻狀況	基本資料
研究變項	構面	構面準則評估	題目
組織承諾	情感性承諾	員工對組織的情感依附、對組織的認同及對組織的投入	1. 我現在服務的區公所（戶所）是值得效力的 2. 我很榮幸成為本區公所（戶所）的一份子 3. 我會很關心本區公所（戶所）的

			<p>未來與發展</p> <p>4. 我願意付出額外的時間與努力，讓本區公所（戶所）變得更好</p> <p>5. 我很樂意繼續任職於本區公所（戶所）</p>
	持續性承諾	指的是員工意識到離開組織所必須付出的代價，當員工對組織的連結建立在持續性承諾時，他們會選擇繼續任職	<p>1. 我現在去其他機關工作的話，會不能適應</p> <p>2. 現在要另覓其他機關的職缺對我而言是有困難的</p> <p>3. 我現職的區公所（戶所）可以提供一些其他機關無法提供的好處</p> <p>4. 如果我現在離開本區公所（戶所），將會對我的生活產生困擾</p> <p>5. 我對本區公所（戶所）工作投入了不少心力，所以現在不想離開</p>
工作滿意度	內在滿意	工作穩定、指導他人、成就感與發揮所長等	<p>1. 我對目前的「工作量」感到</p> <p>2. 我對「未來的工作保障」感到</p> <p>3. 我對工作的「穩定性」感到</p> <p>4. 我對我的工作能有機會為別人服務感到</p> <p>5. 我對我的工作能發揮所長感到</p>
	外在滿意	公司政策、主管決	<p>1. 我對目前區公所（戶所）的工作</p>

		策、主管關係以及 升遷機會等	環境感到 2. 我對長官對待員工的方式感到 3. 我對長官的決策能力感到 4. 我對與主管之溝通管道到感到 5. 我對區公所（戶所）的陞遷制度 及機會感到 6. 我對同事間相處的情形感到
--	--	-------------------	---

資料來源：本研究自行整理

## 第四節 前測問卷分析及問卷修正說明

本研究之前測發放對象以同為基層單位並為第一線服務機關之臺北市中正戶政事務所為前測對象，就 20 份問題卷進行信度分析。中正戶政非主管人數計有 45 人，問卷以便利抽樣方式發放 20 名，並於 2016 年 4 月底發放戶政員工填寫，再針對回收問卷進行信度（reliability）分析。

### 壹、前測問卷回收發現暨信度分析

#### 一、前測問卷回收及發現

本前測問卷數量為 20 份，回收 18 份，無效數為 0。前測的目的係觀察各問項預期的結果，是否與實際回收後的填答有所落差，再探究是否肇因於問題設計或問項表達未完盡部分，惟因本研究採用之前測的樣本數較少，雖無法進行較深入的分析，但仍發現以下較為有趣的現象：

（一）戶所年資與公職年資完全一樣：回收的 18 份前測資料看起來是戶所年資與公

職年資完全一樣。

(二) 考試別的部分，回收的 18 份問卷中，完全沒有商調人員，猜想可能是因當初請中正戶所人事管理員發問卷時，已告知測量「綁約」問題，請儘量以受限轉調人員為主，故導致抽測對象大多為年輕人而無商調人員，因此戶所年資即與公務年資相同，再加以區公所與戶所人員商調的人數比例上本來就不同，亦是無法測得商調人員的主要因素。

(三) 婚姻的選項僅有已婚、未婚二項，忽略了離婚的事實，因此有同仁勾選了「未婚」却有 18 歲以下之子女。

## 二、前測回收問卷之信度值 (Cronbach's $\alpha$ )

前測問卷發放對象係為戶政事務所員工，故原設計之題項做部分修正，發放 20 份問卷，總回數份數計有 18 份，經問卷測量後之信度估測值，用 Cronbach's  $\alpha$  的方式算出的結果，顯示兩部分的量表皆有不錯的信度，組織承諾為 .767 (表 3-3)，工作滿意度為 .917 (表 3-4)，兩者的 Cronbach's Alpha 值皆達 .70。整體來看，因前測的份數較少，如果編制問卷時主要是參考已經廣為使用的問卷，則此問卷之信度值仍屬不錯的範圍。

### (一) 組織承諾前測問卷信度分析

有關組織承諾的總體信度值用 Cronbach's  $\alpha$  的方式算出的結果如表 3-3 組織承諾之項目整體統計量。

表 3-3 組織承諾之可靠性統計量

Cronbach's Alpha 值	項目的個數
.767	10

## (二) 工作滿意度前測問卷信度分析

有關工作滿意度的總體信度值，用Cronbach's  $\alpha$  的方式算出的結果如表3-4工作滿意度之項目整體統計量。

表 3-4 工作滿意度可靠性統計量

Cronbach's Alpha 值	項目的個數
<b>.917</b>	11

## 貳、問卷修正說明

由於前測的數量並非很多，因此僅針對前測的問卷做信度值（Cronbach's  $\alpha$ ）的檢測，基於前述回收問卷之信度值顯示及分析後，將上述所發現的缺點做修正：

- 一、如婚姻之選項，由原來的已婚、未婚，再增加「離婚」之選項。
- 二、「進入區公所的年資」修正為「進入『本』區公所的年資」，以防止同仁由其他區公所轉調至本區公所，而誤將前後區公所之年資合併計入。
- 三、問卷表頭之說明亦略為修正，最主要為略提本問卷之主要目的，問卷最後之定稿請參閱附錄一。



## 第四章 實證結果與分析

本章共計四小節，第一節為問卷回收及樣本結構分佈狀況；第二節為信度與因素分析，係先測量回收之問卷在同一構面的一致信是否答到水準以上，再利用因素分析法（Factor Analysis）萃取出因素的數量，找出資料的結構及驗證原來的假設；第三節為各構面題項描述性分析，最主要為情感性承諾、持續性承諾及工作滿意度之 3 類量表之統計描述；第四節為假設驗證分析，包括不同進用管道人力在組織承諾與工作滿意度之相關性研究、不同進用管道人力年資 6 年內與 6 年以上者相關性研究、不同進用管道人力綁約期滿與否在組織承諾與工作滿意度之差異研究、不同職等在組織承諾與工作滿意度之差異研究、不同年齡在組織承諾與工作滿意度之差異研究及組織承諾與工作滿意度之相關性研究。

### 第一節 問卷回收及樣本結構分佈狀況

#### 壹、問卷回收

本研究之問卷調查對象為臺北市各區公所，計有松山區、信義區、大安區、中山區、中正區、大同區、萬華區、文山區、南港區、內湖區、士林區、北投區等十二個區公所，合計預算員額數雖有 1430 人（預算員額數小於編制數<sup>7</sup>），由於各機關常有出缺之數額，因此以各機關在每月月初於人事行政總處填報之月報表為依據，取得 105 年 5 月初之現有員額數，再扣除主管、控留職缺、留職停薪之數目，最後得到台北市區公所問卷調查對象數目應為 1115 人。

經於 105 年 5 月 19 日完成問卷回收，共得 709 份問卷，經扣除無效問卷 35 份，計有 674 份有效問卷，有效之回收率為 60.4%，經整理後如下表 4-1 及表 4-2：

<sup>7</sup>資料來源：植根法律網。

<http://www.rootlaw.com.tw/LawContent.aspx?LawID=B010020010000100-0980919>，查詢日期：2016/05/29

表 4-1 臺北市 12 區公所問卷調查數

區公所名稱	所內職員 預算員額	105 年 5 月 現有員額	主管	非主 管	控缺數	留停數	調查數
臺北市松山區公所	119	111	17	94	3	4	87
臺北市信義區公所	127	123	17	106	2	9	95
臺北市大安區公所	154	146	17	129	0	7	122
臺北市中山區公所	129	118	17	101	0	2	99
臺北市中正區公所	107	98	16	82	2	4	76
臺北市大同區公所	96	89	16	73	1	5	67
臺北市萬華區公所	123	113	16	97	0	5	92
臺北市文山區公所	131	124	17	107	0	2	105
臺北市南港區公所	105	77	16	61	1	2	58
臺北市內湖區公所	83	112	17	95	1	1	93
臺北市士林區公所	149	141	17	124	0	4	120
臺北市北投區公所	107	119	16	103	0	2	101
合計	1430	1371	199	1172	10	47	1115

資料來源：本研究整理

表 4-2 臺北市 12 區公所問卷調查回收率分析表

區公所名稱	調查數	回收數	回收率	無效數	有效數	有效之回收率
臺北市松山區公所	87	73	83.9%	0	73	83.9%
臺北市信義區公所	95	24	25.3%	0	24	25.3%
臺北市大安區公所	122	96	78.7%	3	93	76.2%
臺北市中山區公所	99	70	70.7%	1	69	69.7%
臺北市中正區公所	76	72	94.7%	2	70	92.1%
臺北市大同區公所	67	46	68.7%	1	45	67.2%
臺北市萬華區公所	92	48	52.2%	3	45	48.9%
臺北市文山區公所	105	64	61.0%	6	58	55.2%
臺北市南港區公所	58	30	51.7%	8	22	37.9%
臺北市內湖區公所	93	37	39.8%	1	36	38.7%
臺北市士林區公所	120	80	66.7%	7	73	60.8%
臺北市北投區公所	101	69	68.3%	3	66	65.3%

合計	1115	709	63.6%	35	674	60.4%
----	------	-----	-------	----	-----	-------

資料來源：本研究整理

## 貳、樣本結構狀況

本問卷調查填答者在其進入區公所時之進用管道，高普初考者為 37.2%、地特者為 32.8%、商調外補者為 30%。性別方面以女性居多，共有 433 人，占 64.2%。平均年齡達 39.85 歲（高普初考進用人員平均為 38 歲、地方特考人員為 35 歲、商調外補人員為 47 歲）。公務人員平均年資達 10.4 年，現職機關（區公所）平均工作年資則為 7.5 年，其中最長年資者達 36 年。職等平均約為第五職等（4.9），最高職等為第七職等，最低職等為第一職等。戶籍設籍於臺北市者有 49.6%，另已婚者有 50.4%（離婚者有 13 人，為簡化資料分析，將之併入已婚者計算），有 18 歲以下子女者有 32.2%。在學歷方面，最大比例為大專學歷者，高達 81.8%，研究所以上次之，為 14.1%，再次為高中學歷者，為 4%，僅有 1 人為國中學歷。如下表 4-3：

表 4-3 個人背景結構分析表

個人背景變項	類別	人數	百分比 (%)
性別	男性	241	35.8
	女性	433	64.2
年齡	29 歲以下	116	17.2
	30-39 歲	231	34.3
	40-49 歲	178	26.4
	50-59 歲	136	20.2
	60 歲以上	13	1.9
學歷	國中	1	0.1
	高中	27	4.0
	大專	551	81.8
	研究所以上	95	14.1
進用管道	高普初考	251	37.2
	地特	221	32.8
	商調	202	30
職等	第一職等	11	1.6

	第二職等	8	1.2
	第三職等	152	22.6
	第四職等	83	12.3
	第五職等	151	22.4
	第六職等	152	22.6
	第七職等	117	17.4
職稱	課員	253	37.5
	戶籍員	245	36.4
	辦事員	115	17.1
	書記	4	.6
	技士	11	1.6
	技佐	17	2.5
	助理員	18	2.7
	佐理員	11	1.6
高普初考	無綁約	84	33.5
	綁約一年期滿	87	34.7 (97-102 實施，103 年即已期滿)
	綁約一年未滿	0	0.0
	綁約三年期滿	0	0.0 (103 實施，106 年 才開始有人期滿)
	綁約三年未滿	80	31.9
地方特考	綁約期滿	53	24.0
	綁約六年未滿	168	76.0
商調外補	六年以上	117	57.9
	六年以內	85	42.1
綁約	已無綁約或期滿	426	63.2
	綁約中	248	36.8
戶籍與居住地	戶籍居住地相同	525	77.9
	戶籍居住地不同	149	22.1
婚姻狀況	未婚	334	49.6
	已婚	334	49.6
	離婚	6	8.8
18 歲以下子女	無	457	67.8
	有	217	32.2
本機關服務年資	1 至未滿 6 年	405	60.1
	6 至未滿 11 年	112	16.6

本區公所年資	11 至未滿 16 年	44	6.5
	16 至未滿 21 年	55	8.2
	21 至未滿 26 年	42	6.2
	26 年以上	16	2.4
公務人員總年資	1 至未滿 6 年	314	46.6
	6 至未滿 11 年	103	15.3
	11 至未滿 16 年	63	9.3
	16 至未滿 21 年	68	10.1
	21 至未滿 26 年	81	12.0
	26 年以上	45	6.7

## 第二節 信度與因素分析

### 壹、信度分析

本研究的信度分析是以Cronbach's  $\alpha$ 來測量問卷中同一構面的各項目一致性，一份信度佳的問卷或量表，其總量表的 $\alpha$ 值應在.80以上，若落在.70至.80區間，還算是可以接受的範圍；若以分量表來論， $\alpha$ 值應在.60至.70區間，若在.60以下或總量表 $\alpha$ 值在.80以下，那就應重新思考是否增刪題目，以求得較佳的 $\alpha$ 值（吳明隆，2011：5-5）。

問卷發放對象如前所述共發了1115份，有效回收數為674份。問卷各部分及總體的信度值如表4-4：

表 4-4 臺北市各區公所問卷信度 Cronbach's  $\alpha$

變項	題項	信度 $\alpha$ 值	變項	題項	信度 $\alpha$ 值	總題項	總信度 $\alpha$ 值
情感性承諾	5	.926	組織承諾	10	.895	21	.942
持續性承諾	5	.843					
內在滿意	5	.846	工作滿意	11	.929		
外在滿意	6	.918					

上表所顯示的信度值，用 Cronbach's  $\alpha$  的方式算出 4 個題組的 Cronbach's Alpha 值各為 .926、.843、.846、.918，皆達 .80 以上，顯示共 21 題的量表皆有不錯的信度，總信度更高達.942。顯見本研究問卷具有良好信度。

## 貳、因素分析(Factor Analysis)

在進行因素分析前，須先檢驗其是否適合進行因素分析。本研究採用KMO與Bartlett球形檢定，如下表4-5：

表 4-5 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	.943
Bartlett 的球形 近似卡方分配	10515.557
檢定 df	210
顯著性	.000

結果顯示KMO取樣適切性檢定為 .943，表示變數間的共同因素多，相當接近1；且Bartlett球形檢定卡方值為 10515.557，並達顯著水準。依文獻所示（邱皓政，2012：1-40），本研究適合進行因素分析。

本研究所使用的因素分析，其萃取方法採主成分分析，旋轉方法使用變異數最大化轉軸（Varimax rotation），如下表4-6：

表 4-6 總變異量解說

元 件	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總數	變異數 的 %	累積%	總數	變異數 的 %	累積%	總數	變異數 的 %	累積%
1	10.352	49.295	49.295	10.352	49.295	49.295	5.411	25.769	25.769
2	2.125	10.120	59.415	2.125	10.120	59.415	5.220	24.855	50.624
3	<b>1.386</b>	6.600	66.015	1.386	6.600	<b>66.015</b>	3.232	15.390	66.015
4	<b>.962</b>	4.579	70.594						
5	.777	3.700	74.294						
6	.637	3.033	77.328						
7	.605	2.879	80.207						
8	.507	2.416	82.623						
9	.441	2.102	84.725						
10	.412	1.964	86.688						
11	.364	1.735	88.423						
12	.351	1.671	90.095						
13	.309	1.473	91.568						
14	.294	1.401	92.969						
15	.281	1.339	94.309						
16	.266	1.265	95.574						
17	.243	1.157	96.732						
18	.217	1.031	97.763						
19	.197	.936	98.698						
20	.138	.656	99.355						
21	.135	.645	100.000						

萃取法：主成份分析。

因素分析之結果，平方和負荷量為66.015%，依初始特徵值 (eigenvalue) 之判斷，當萃取出3個因素時，其值仍維持在 1 以上。

本研究的變項雖為組織承諾、工作滿意度，實則為4個小變項，1-5題為情感性承諾、6-10題為持續性承諾、11-15為內在滿意、16-21為外在滿意。原先預期因素分析後可分出4個因素，然而依實際測量結果，如表4-7，組織承諾可以明確分為情感性承諾

與持續性承諾，但工作滿意度卻沒辦法有效區隔出內在滿意與外在滿意。

表 4-7 轉軸後成份矩陣

題號	題目	因素		
		1	2	3
3	我會很關心本區公所的未來與發展	.842		
2	我很榮幸成為本區公所的一份子	.825		
1	我現在服務的區公所是值得效力的	.821		
4	我願意付出額外的時間與努力，讓本區公所變得更好	.769		
5	我很樂意繼續任職於本區公所	.726		
12	<b>我對「未來的工作保障」感到</b>		.809	
13	<b>我對工作的「穩定性」感到</b>		.781	
19	<i>我對與主管之溝通管道到感到</i>		.685	
11	<b>我對目前的「工作量」感到</b>		.668	
17	<i>我對長官對待員工的方式感到</i>		.652	
18	<i>我對長官的決策能力感到</i>		.650	
16	<i>我對目前區公所的工作環境感到</i>		.625	
20	<i>我對區公所的陞遷制度及機會感到</i>		.622	
21	<i>我對同事間相處的情形感到</i>		.542	
15	<b>我對我的工作能發揮所長感到</b>		.532	
14	<b>我對我的工作能有機會為別人服務感到</b>		.499	
6	我現在去其他機關工作的話，會不能適應			.857
9	如果我現在離開本區公所，將會對我的生活產生困擾			.809
7	現在要另覓其他機關的職缺對我而言是有困難的			.804
10	我對本區公所工作投入了不少心力，所以現在不想離開			.578
8	我現職的區公所可以提供一些其他機關無法提供的好處			.563

萃取方法：主成分分析。

旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。

a. 轉軸收斂於 5 個疊代。

**粗體為原內在滿意之題項，斜體為原外在滿意之題項。**

因此，本研究後續討論即以因素分析之三個因素來討論，將內在滿意與外在滿意併為工作滿意度。而各因素之數值，係以各題項加總取平均表示。



### 第三節 各構面題項描述性分析

#### 壹、情感性承諾題項之描述性統計

表 4-8 「情感性承諾」題項描述性分析表

題項\統計數(%)	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意	平均數
我現在服務的區公所是值得效力的	1 (0.1)	20 (3.0)	157 (23.3)	396 (58.8)	100 (14.8)	3.85
我很榮幸成為本區公所的一份子	--	16 (2.4)	135 (20.0)	401 <b>(59.5)</b>	122 <b>(18.1)</b>	<b>3.93</b>
我會很關心本區公所的未來與發展	3 (0.4)	15 (2.2)	199 (29.5)	360 (53.4)	97 (14.4)	3.79
我願意付出額外的時間與努力，讓本區公所變得更好	3 (0.4)	24 (3.6)	228 (33.8)	339 (50.3)	80 (11.9)	<b>3.70</b>
我很樂意繼續任職於本區公所	2 <b>(0.3)</b>	39 <b>(5.8)</b>	180 (26.7)	354 (52.5)	99 (14.7)	3.76

粗體為最高或最低之數值

##### 一、分析表統計說明：

非常同意及同意合計最高百分比為 77.6%：我很榮幸成為本區公所的一份子。

非常不同意及不同意合計最高百分比為 6.1%：我很樂意繼續任職於本區公所。

##### 二、平均數比較：

平均數最高為 3.93：我很榮幸成為本區公所的一份子。

平均數最低為 3.70：我願意付出額外的時間與努力，讓本區公所變得更好。

## 貳、持續性承諾題項之描述性統計

表 4-9 「持續性承諾」題項描述性分析表

題項\統計數(%)	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意	平均數
我現在去其他機關工作的話，會不能適應	35 <b>(5.2)</b>	183 <b>(27.2)</b>	259 (38.4)	157 (23.3)	40 (5.9)	<b>2.98</b>
現在要另覓其他機關的職缺對我而言是有困難的	26 (3.9)	147 (21.8)	247 (36.6)	211 (31.3)	43 (6.4)	3.15
我現職的區公所可以提供一些其他機關無法提供的好處	10 (1.5)	49 (7.3)	334 (49.6)	238 (35.3)	43 (6.4)	<b>3.38</b>
如果我現在離開本區公所，將會對我的生活產生困擾	33 (4.9)	146 (21.7)	251 (37.2)	201 (29.8)	43 (6.4)	3.11
我對本區公所工作投入了不少心力，所以現在不想離開	19 (2.8)	84 (12.5)	256 (38.0)	253 <b>(37.5)</b>	62 <b>(9.2)</b>	<b>3.38</b>

**粗體**為最高或最低之數值

### 一、分析表統計說明：

非常同意及同意合計最高百分比為 46.7%：我對本區公所工作投入了不少心力，所以現在不想離開。

非常不同意及不同意合計最高百分比為 32.4%：我現在去其他機關工作的話，會不能適應。

### 二、平均數比較：

平均數最高為 3.38：我現職的區公所可以提供一些其他機關無法提供的好處。我

對本區公所工作投入了不少心力，所以現在不想離開

平均數最低為 2.98：我現在去其他機關工作的話，會不能適應。

## 參、工作滿意度之描述性統計

表 4-10 「工作滿意度」題項描述性分析表

題項\統計數(%)	非常不滿意	不滿意	無意見	滿意	非常滿意	平均數
我對目前的「工作量」感到	6 <b>(0.9)</b>	56 <b>(8.3)</b>	309 (45.8)	265 (39.3)	38 (5.6)	<b>3.41</b>
我對「未來的工作保障」感到	11 (1.6)	40 (5.9)	263 (39.0)	309 (45.8)	51 (7.6)	3.52
我對工作的「穩定性」感到	--	23 (3.4)	211 (31.3)	371 (55.0)	69 (10.2)	3.72
我對我的工作能有機會為別人服務感到	--	12 (1.8)	191 (28.3)	381 (56.5)	90 (13.4)	3.81
我對我的工作能發揮所長感到	2 (0.3)	26 (3.9)	268 (39.8)	320 (47.5)	58 (8.6)	3.60
我對目前區公所的工作環境感到	3 (0.4)	23 (3.4)	212 (31.5)	354 (52.5)	82 (12.2)	3.73
我對長官對待員工的方式感到	8 (1.2)	27 (4.0)	228 (33.8)	330 (49.0)	81 (12.0)	3.67
我對長官的決策能力感到	6 (0.9)	32 (4.7)	228 (33.8)	332 (49.3)	76 (11.3)	3.65
我對與主管之溝通管道感到	5 (0.7)	24 (3.6)	217 (32.2)	355 (52.7)	73 (10.8)	3.69
我對區公所的陞遷制度及機會感到	14 (2.1)	29 (4.3)	341 (50.6)	239 (35.5)	51 (7.6)	3.42
我對同事間相處的情形感到	--	2 (0.3)	145 (21.5)	396 <b>(58.8)</b>	131 <b>(19.4)</b>	<b>3.97</b>

粗體為最高或最低之數值

### 一、分析表統計說明：

非常滿意及滿意合計最高百分比為 78.2%：我對同事間相處的情形。

非常不滿意及不滿意合計最高最分比為 9.2 %：我對目前的「工作量」。

### 二、平均數比較：

平均數最高為 3.97：我對同事間相處的情形。

平均數最低為 3.41：我對目前的「工作量」。

## 第四節 假設驗證分析

### 壹、不同進用管道人力的組織承諾、工作滿意度相關性研究

#### 一、描述性統計分析

下表4-11為三類進用管道人員，對於各變項—情感性承諾、持續性承諾、組織承諾、工作滿意度，在問卷量表的描述統計，其平均數都在3.0以上，表示都趨向同意或滿意的面向。

表 4-11 進用管道與組織承諾、工作滿意度之統計表

		個數	平均數	標準差
情感性承諾	高普初	251	3.7649	.64203
	地特	221	3.7620	.69335
	商調	202	3.9030	.56436
	總和	674	3.8053	.63991
持續性承諾	高普初	251	3.2048	.71261
	地特	221	3.0851	.72839
	商調	202	3.3129	.71788
	總和	674	3.1979	.72399
組織承諾	高普初	251	3.4849	.58454
	地特	221	3.4235	.62194
	商調	202	3.6079	.56756
	總和	674	3.5016	.59589
工作滿意度	高普初	251	3.6309	.55250
	地特	221	3.6228	.59487
	商調	202	3.7165	.53407
	總和	674	3.6539	.56210

## 二、單因子變異數分析 (One Way ANOVA)

另由下表 4-12 簡表觀之，以平均值差異而言，無論是情感性承諾、持續性承諾、組織承諾、工作滿意度，皆出現商調人員高於高普初考人員，而高普初人員又高於地方特考人員。本研究將三類進用管道樣本進行單因子變異數分析 (ANOVA)，雖測得持續性承諾及組織承諾具有顯著性，但為再做進一步分析，需採事後 (post hoc) 之多重比較分析。

表 4-12 不同進用管道人員之組織承諾、工作滿意度 ANOVA 分析簡表

變項	平均值差異	達顯著水準之差異
情感性承諾	商調 > 高普初 > 地特	NA
持續性承諾	商調 > 高普初 > 地特	商調 > 地特 (p < .01)
組織承諾	商調 > 高普初 > 地特	商調 > 地特 (p < .01)
工作滿意度	商調 > 高普初 > 地特	NA

## 三、事後 (post hoc) 之多重比較分析

此處選用雪費法 (Scheffe's method)，經分析結果如下敘述，並請參表 4-13：

### (一) 研究之假設：

以 A 代表高普初考、B 代表地方特考、C 代表外補商調

假設 1 (H<sub>1</sub>)：不同進用管道人力在組織承諾上有顯著差異，且 C>A>B。

1-1：不同進用管道人力在情感性承諾上有顯著差異，且 C>A>B。

1-2：不同進用管道人力在持續性承諾上有顯著差異，且 C>A>B。

假設 2 (H<sub>2</sub>)：不同進用管道人力在工作滿意度上有顯著差異，且 C>A>B。

2-1：不同進用管道人力在內在滿意上有顯著差異，且 C>A>B。

2-2：不同進用管道人力在外在滿意上有顯著差異，且 C>A>B。

### (二) 從事後多重比較分析之結果中可以發現：

1. 在情感性承諾方面：

- (1) 在表 4-13 中得知情感性承諾 P 值雖為  $.035 < .05$ ，惟將三種進用管道作比較時，**無顯著**差異。
- (2) 高普考－地特、高普考－商調，得到顯著性分別為 .999、.073，數值皆大於 .05，故**無顯著**性。
- (3) 地特－高普考、地特－商調，得到顯著性分別為 .999、.077，數值皆大於 .05，故**無顯著**性。
- (4) 商調－高普初、商調－地特，得到顯著性分別為 .073、.077，數值皆大於 .05，故**無顯著**性。

### 2.在持續性承諾方面：

- (1) P值為  $.005 < .05$ ，拒絕虛無假設、成立對立假設，惟將三種進用管道作比較時，**部分達顯著**性水準。
- (2) 高普考－地特、高普考－商調，得到顯著性分別為 .197、.283，數值皆大於 .05，所以具**無顯著**性。
- (3) 地特－高普考，得到顯著性為  $.197 > .05$  數值大於 .05；惟地特－商調時其平均差異亦為  $-.22780$ ，顯著性為  $.005 < .05$ ，**達顯著**性。
- (4) 商調－高普考，得到顯著性為  $.283 > .05$ ，數值大於 .05，惟商調－地特時其平均差異亦為  $.22780$ ，顯著性為  $.005 < .05$ ，數值小於 .05所以**達顯著**性。

### 3.在組織承諾方面：

- (1) P值為  $.005 < .05$ ，拒絕虛無假設、成立對立假設，惟將三種進用管道作比較時，**部分達顯著**性水準。
- (2) 三組人員之差異 (I-J)，如高普考－地特、高普考－商調，得到顯著性分別為 .533、.090，數值皆大於 .05，所以**無顯著**性。
- (3) 地特－高普考，得到顯著性為  $.533 > .05$ ，數值大於 .05，惟地特－商調

時其平均差異亦為  $-.18439$ ，顯著性為  $.006 < .05$ ，數值小於  $.05$ ，所以具有顯著性。

(4) 商調－高普考，得到顯著性為  $.090 > .05$ ，數值大於  $.05$ ，惟商調－地特時其平均差異亦為  $.18439$ ，顯著性為  $.006 < .05$ ，數值小於  $.05$ ，所以具有顯著性。

4.在工作滿意度方面：

(1) P值為  $.165 > .05$ ，接受虛無假設，故無顯著性水準。

(2) 三組人員之差異 (I-J)，如高普初-地特、高普初-商調，地特-高普初、地特-商調，商調-高普初、商調-地特，其P值皆  $> .05$ ，接受虛無假設，故無顯著性水準。

5.從多重比較分析結果可以發現：

(1) 持續性承諾方面，地特較商調人員為低；差異值為  $-.22780$

(2) 組織承諾方面，地特同樣較商調人員為低；差異值為  $-.18439$

(3) 情感性承諾方面，三組人員之差異皆未達  $.05$ 之顯著水準。

表 4-13 不同進用管道人員之組織承諾、工作滿意度多重比較

依變數	(I) 考試別	(J) 考試別	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	F檢定	P值顯著性
情感性承諾	高普初	地特	.00295	.05882	.999	3.382*	.035
		商調	-.13803	.06027	.073		
	地特	高普初	-.00295	.05882	.999		
		商調	-.14098	.06207	.077		
	商調	高普初	.13803	.06027	.073		
		地特	.14098	.06207	.077		
持續性承諾	高普初	地特	.11971	.06636	.197	5.309**	.005
		商調	-.10809	.06800	.283		
	地特	高普初	-.11971	.06636	.197		
		商調	<b>-.22780**</b>	.07003	.005		
	商調	高普初	.10809	.06800	.283		
		地特	<b>.22780**</b>	.07003	.005		
組織承諾	高普初	地特	.06133	.05462	.533	5.277**	.005
		商調	-.12306	.05597	.090		
	地特	高普初	-.06133	.05462	.533		
		商調	<b>-.18439**</b>	.05764	.006		
	商調	高普初	.12306	.05597	.090		
		地特	<b>.18439**</b>	.05764	.006		
工作滿意度	高普初	地特	.00814	.05179	.988	1.804	.165
		商調	-.08554	.05307	.273		
	地特	高普初	-.00814	.05179	.988		
		商調	-.09368	.05465	.231		
	商調	高普初	.08554	.05307	.273		
		地特	.09368	.05465	.231		

\*p<.05, \*\*p<.01



## 貳、不同進用管道人力年資6年內與6年以上者相關性研究

本研究特別針對不同進用管道人力，其在本區公所年資6年內與6年以上者進行分析，檢視其在組織承諾與工作滿意度是否有所差距。

### 一、描述性統計

表4-14為描述性統計，將各種管道之6年內及6年以上之人員得知其個數及平均數：

表 4-14 區公所年資在 6 年前後的組織承諾、工作滿意度之統計

		個數	平均數	標準差
組織承諾	高普初6年內	150	3.4067	.60375
	高普初6年以上	101	3.6010	.53693
	地特6年內	171	3.4000	.62091
	地特6年以上	50	3.5040	.62498
	商調6年內	84	3.4893	.59759
	商調6年以上	118	3.6924	.53175
	總和	674	3.5016	.59589
情感性承諾	高普初6年內	150	3.7133	.64440
	高普初6年以上	101	3.8416	.63392
	地特6年內	171	3.7287	.69167
	地特6年以上	50	3.8760	.69387
	商調6年內	84	3.8190	.59120
	商調6年以上	118	3.9627	.53904
	總和	674	3.8053	.63991
持續性承諾	高普初6年內	150	3.1000	.73594
	高普初6年以上	101	3.3604	.64932
	地特6年內	171	3.0713	.72684
	地特6年以上	50	3.1320	.73912
	商調6年內	84	3.1595	.74496
	商調6年以上	118	3.4220	.68026
	總和	674	3.1979	.72399
工作滿意度	高普初6年內	150	3.6291	.58115

高普初6年以上	101	3.6337	.50981
地特6年內	171	3.6231	.59822
地特6年以上	50	3.6218	.58926
商調6年內	84	3.6504	.54791
商調6年以上	118	3.7635	.52124
總和	674	3.6539	.56210

二、  
單

### 因子變異數分析 (ANOVA)

表 4-15 為情感性承諾、持續性承諾、組織承諾及工作滿意度之單因子變異數分析 (ANOVA)，據資料顯示組織承諾、情感性承諾、持續性承諾皆具有顯著性，但為再做進一步分析，需採事後 (post hoc) 之多重比較分析。

表 4-15 區公所年資在 6 年前後的 ANOVA 分析

		平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
組織承諾	組間	8.422	5	1.684	4.881	.000
	組內	230.546	668	.345		
	總和	238.968	673			
情感性承諾	組間	5.596	5	1.119	2.769	.017
	組內	269.985	668	.404		
	總和	275.581	673			
持續性承諾	組間	13.112	5	2.622	5.158	.000
	組內	339.645	668	.508		
	總和	352.757	673			
工作滿意度	組間	1.766	5	.353	1.119	.349
	組內	210.870	668	.316		
	總和	212.636	673			

三、事後 (post hoc) 多重比較 (採 Scheffe's method) 分析結果：從下表 4-16 可得知

#### (一) 6 年以上 (商調 > 高普初 > 地特)

不同進用管道，本區公所年資 6 年以上者，在組織承諾、情感性承諾、持續性

承諾、工作滿意度等面向，商調人員皆較高普初考、地方特考者高。

(二) 6年以下 (商調>高普初、地特)

不同進用管道，本區公所年資6年以下者，在組織承諾、情感性承諾、持續性承諾、工作滿意度等面向，商調人員皆較高普初考、地方特考者高。而高普初及地特差異不大。

(三) 6年以上>6年以下

不同進用管道者，本區公所6年以上年資者，在組織承諾、情感性承諾、持續性承諾面向，普遍高於6年以下者；惟在工作滿意度之地特人員相反，但差異不大 (3.6231>3.6218)。

表 4-16 區公所年資在 6 年前後的多重比較

Scheffe's method

依變數	(I) 3管道與6年區與否	(J) 3管道與6年區與否	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
組織承諾	高普初6年內	高普初6年以上	-.19432	.07562	.253	-.4467	.0580
		地特6年內	.00667	.06572	1.000	-.2127	.2260
		地特6年以上	-.09733	.09593	.960	-.4175	.2228
		商調6年內	-.08262	.08006	.957	-.3498	.1846
		商調6年以上	<b>-.28571*</b>	.07229	<b>.009</b>	-.5270	-.0445
dimension2	高普初6年以上	高普初6年內	.19432	.07562	.253	-.0580	.4467
		地特6年內	.20099	.07373	.192	-.0451	.4470
		地特6年以上	.09699	.10159	.969	-.2420	.4360
		商調6年內	.11170	.08675	.894	-.1778	.4012
		商調6年以上	-.09138	.07964	.933	-.3572	.1744
dimension2	地特6年內	高普初6年內	-.00667	.06572	1.000	-.2260	.2127
		高普初6年以上	-.20099	.07373	.192	-.4470	.0451
		地特6年以上	-.10400	.09445	.944	-.4192	.2112
		商調6年內	-.08929	.07827	.935	-.3505	.1719

		<b>商調6年以上</b>	<b>-.29237*</b>	.07031	<b>.004</b>	-.5270	-.0577
	地特6年以上	高普初6年內	.09733	.09593	.960	-.2228	.4175
		dim 高普初6年以上	-.09699	.10159	.969	-.4360	.2420
		ens 地特6年內	.10400	.09445	.944	-.2112	.4192
		ion 商調6年內	.01471	.10493	1.000	-.3355	.3649
		3 商調6年以上	-.18837	.09913	.607	-.5192	.1425
	商調6年內	高普初6年內	.08262	.08006	.957	-.1846	.3498
		dim 高普初6年以上	-.11170	.08675	.894	-.4012	.1778
		ens 地特6年內	.08929	.07827	.935	-.1719	.3505
		ion 地特6年以上	-.01471	.10493	1.000	-.3649	.3355
		3 商調6年以上	-.20309	.08387	.321	-.4830	.0768
	商調6年以上	<b>高普初6年內</b>	<b>.28571*</b>	.07229	<b>.009</b>	.0445	.5270
		dim 高普初6年以上	.09138	.07964	.933	-.1744	.3572
		ens <b>地特6年內</b>	<b>.29237*</b>	.07031	<b>.004</b>	.0577	.5270
		ion 地特6年以上	.18837	.09913	.607	-.1425	.5192
		3 商調6年內	.20309	.08387	.321	-.0768	.4830
情感性	高普初6年內	高普初6年以上	-.12825	.08183	.783	-.4013	.1448
承諾		dim 地特6年內	-.01532	.07112	1.000	-.2527	.2220
		ens 地特6年以上	-.16267	.10382	.783	-.5091	.1838
		ion 商調6年內	-.10571	.08664	.914	-.3948	.1834
		3 商調6年以上	-.24938	.07823	.072	-.5104	.0117
	高普初6年以上	高普初6年內	.12825	.08183	.783	-.1448	.4013
		dim 地特6年內	.11293	.07978	.848	-.1533	.3792
		ens 地特6年以上	-.03442	.10993	1.000	-.4013	.3325
		ion 商調6年內	.02254	.09388	1.000	-.2908	.3358
		3 商調6年以上	-.12113	.08618	.852	-.4087	.1665
dime	地特6年內	高普初6年內	.01532	.07112	1.000	-.2220	.2527
nsio		dim 高普初6年以上	-.11293	.07978	.848	-.3792	.1533
		ens 地特6年以上	-.14735	.10221	.838	-.4885	.1938
		ion 商調6年內	-.09039	.08471	.950	-.3731	.1923
		3 商調6年以上	-.23406	.07608	.093	-.4880	.0199
	地特6年以上	dim 高普初6年內	.16267	.10382	.783	-.1838	.5091
		ens 高普初6年以上	.03442	.10993	1.000	-.3325	.4013
		ion 地特6年內	.14735	.10221	.838	-.1938	.4885

		3	商調6年內	.05695	.11356	.998	-.3220	.4359
			商調6年以上	-.08671	.10728	.985	-.4447	.2713
	商調6年內	dim	高普初6年內	.10571	.08664	.914	-.1834	.3948
		ens	高普初6年以上	-.02254	.09388	1.000	-.3358	.2908
		ion	地特6年內	.09039	.08471	.950	-.1923	.3731
		3	地特6年以上	-.05695	.11356	.998	-.4359	.3220
			商調6年以上	-.14366	.09076	.775	-.4465	.1592
	商調6年以上	dim	高普初6年內	.24938	.07823	.072	-.0117	.5104
		ens	高普初6年以上	.12113	.08618	.852	-.1665	.4087
		ion	地特6年內	.23406	.07608	.093	-.0199	.4880
		3	地特6年以上	.08671	.10728	.985	-.2713	.4447
			商調6年內	.14366	.09076	.775	-.1592	.4465
持續性 承諾	高普初6年內	dim	高普初6年以上	-.26040	.09178	.155	-.5667	.0459
		ens	地特6年內	.02865	.07977	1.000	-.2376	.2949
		ion	地特6年以上	-.03200	.11644	1.000	-.4206	.3566
		3	商調6年內	-.05952	.09717	.996	-.3838	.2648
			<b>商調6年以上</b>	<b>-.32203*</b>	.08774	<b>.020</b>	-.6149	-.0292
	高普初6年以 上	dim	高普初6年內	.26040	.09178	.155	-.0459	.5667
		ens	地特6年內	.28905	.08948	.065	-.0096	.5877
		ion	地特6年以上	.22840	.12330	.634	-.1831	.6399
		3	商調6年內	.20087	.10530	.603	-.1505	.5523
			商調6年以上	-.06164	.09666	.995	-.3842	.2609
dime nsio n2	地特6年內	dim	高普初6年內	-.02865	.07977	1.000	-.2949	.2376
		ens	高普初6年以上	-.28905	.08948	.065	-.5877	.0096
		ion	地特6年以上	-.06065	.11464	.998	-.4432	.3219
		3	商調6年內	-.08818	.09501	.973	-.4052	.2289
			<b>商調6年以上</b>	<b>-.35069*</b>	.08534	<b>.005</b>	-.6355	-.0659
	地特6年以上	dim	高普初6年內	.03200	.11644	1.000	-.3566	.4206
		ens	高普初6年以上	-.22840	.12330	.634	-.6399	.1831
		ion	地特6年內	.06065	.11464	.998	-.3219	.4432
		3	商調6年內	-.02752	.12737	1.000	-.4526	.3975
			商調6年以上	-.29003	.12032	.326	-.6916	.1115
	商調6年內	dim	高普初6年內	.05952	.09717	.996	-.2648	.3838
		ens	高普初6年以上	-.20087	.10530	.603	-.5523	.1505
		ion	地特6年內	.08818	.09501	.973	-.2289	.4052

		3 地特6年以上	.02752	.12737	1.000	-.3975	.4526
		商調6年以上	-.26251	.10179	.249	-.6022	.0772
	商調6年以上	<b>高普初6年内</b>	<b>.32203*</b>	.08774	<b>.020</b>	.0292	.6149
	dim	高普初6年以上	.06164	.09666	.995	-.2609	.3842
	ens	<b>地特6年内</b>	<b>.35069*</b>	.08534	<b>.005</b>	.0659	.6355
	ion	地特6年以上	.29003	.12032	.326	-.1115	.6916
	3	商調6年内	.26251	.10179	.249	-.0772	.6022
工作滿意度	高普初6年内	高普初6年以上	-.00457	.07232	1.000	-.2459	.2368
	dim	地特6年内	.00602	.06285	1.000	-.2037	.2158
	ens	地特6年以上	.00727	.09175	1.000	-.2989	.3135
	ion	商調6年内	-.02134	.07657	1.000	-.2769	.2342
	3	商調6年以上	-.13439	.06914	.582	-.3651	.0963
	高普初6年以上	高普初6年内	.00457	.07232	1.000	-.2368	.2459
	dim	地特6年内	.01059	.07051	1.000	-.2247	.2459
	ens	地特6年以上	.01185	.09715	1.000	-.3124	.3361
	ion	商調6年内	-.01677	.08297	1.000	-.2937	.2601
	3	商調6年以上	-.12982	.07616	.715	-.3840	.1244
	地特6年内	高普初6年内	-.00602	.06285	1.000	-.2158	.2037
	dim	高普初6年以上	-.01059	.07051	1.000	-.2459	.2247
	ens	地特6年以上	.00125	.09033	1.000	-.3002	.3027
	ion	商調6年内	-.02736	.07486	1.000	-.2772	.2225
	3	商調6年以上	-.14041	.06724	.499	-.3648	.0840
dime nsio n2	地特6年以上	高普初6年内	-.00727	.09175	1.000	-.3135	.2989
	dim	高普初6年以上	-.01185	.09715	1.000	-.3361	.3124
	ens	地特6年内	-.00125	.09033	1.000	-.3027	.3002
	ion	商調6年内	-.02861	.10036	1.000	-.3635	.3063
	3	商調6年以上	-.14166	.09481	.816	-.4581	.1747
	商調6年内	高普初6年内	.02134	.07657	1.000	-.2342	.2769
	dim	高普初6年以上	.01677	.08297	1.000	-.2601	.2937
	ens	地特6年内	.02736	.07486	1.000	-.2225	.2772
	ion	地特6年以上	.02861	.10036	1.000	-.3063	.3635
	3	商調6年以上	-.11305	.08021	.851	-.3807	.1546
	商調6年以上	dim 高普初6年内	.13439	.06914	.582	-.0963	.3651
	ens	高普初6年以上	.12982	.07616	.715	-.1244	.3840

ion 地特6年內	.14041	.06724	.499	-.0840	.3648
3 地特6年以上	.14166	.09481	.816	-.1747	.4581
商調6年內	.11305	.08021	.851	-.1546	.3807

\*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

(四) 上述結果可用下表 4-17 簡表表示，可歸納為：

組織承諾：商調 6 年以上 > 地特 6 以內，且達顯著性水準

商調 6 年以上 > 高普初考 6 以內，且達顯著性水準

情感性承諾：無顯著性水準

持續性承諾：商調 6 年以上 > 地特 6 以內，且達顯著性水準

商調 6 年以上 > 高普初考 6 以內，且達顯著性水準

工作滿意度：無顯著性水準

表 4-17 不同進用管道與年資之組織承諾、工作滿意度差異簡表

變項	平均值差異	達顯著水準之差異
組織承諾	商調6 ↑ > 高普初6 ↑ > 地特6 ↑ > 商調6 ↓ > 高普初6 ↓ > 地特6 ↓	商調6 ↑ > 地特6 ↓ 商調6 ↑ > 高普初6 ↓ (p < .01)
情感性承諾	商調6 ↑ > 地特6 ↑ > 高普初6 ↑ > 商調6 ↓ > 地特6 ↓ > 高普初6 ↓	NA
持續性承諾	商調6 ↑ > 高普初6 ↑ > 商調6 ↓ > 地特6 ↑ > 高普初6 ↓ > 地特6 ↓	商調6 ↑ > 地特6 ↓ (p < .01) 商調6 ↑ > 高普初6 ↓ (p < .05)
工作滿意度	商調6 ↑ > 商調6 ↓ > 高普初6 ↑ > 高普初6 ↓ > 地特6 ↓ > 地特6 ↑	NA

## 參、不同進用管道人力之綁約期滿與否在組織承諾、工作滿意度之差異研究

有綁約者分二種管道進用人員，即高普初考及地方特考人員，而高普初考綁約始於民國 97 年迄 102 年是為綁約一年，此類人員至目前 105 年止皆已綁約期滿；考選部隨於 103 年將綁約改為 3 年，因此迄今（105）年皆未綁約期滿。而地方特考綁約為 6 年以上期滿者及 6 年內未期滿者，因此，綁約期滿與否的種類大約可分下列 4 種，如表 4-20：

表 4-18 不同種類綁約期滿與否之人數

序	種類	人數	說明
1	高普初綁約一年期滿者	87	97-102 年實施，迄今皆已期滿
2	高普初綁約三年未期滿者	80	103 年開始實施，106 年起才開始有人期滿
3	地特綁約 6 年以下期滿者	53	91 年起綁約 6 年，之前綁約較短
4	地特綁約 6 年未期滿者	168	---

資料來源：本研究自行整理

### 一、單因子變異數分析（ANOVA）

上述 4 種人員經 ANOVA 分析，僅組織承諾 P 值為  $.041 < .05$  及情感性承諾 P 值為  $.044 < .05$ ，故組織承諾及情感性承諾有顯著性，如下表 4-19 所示：

表 4-19 不同種類綁約期滿與否之差異性分析（ANOVA）

		平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
組織承諾	組間	3.096	3	1.032	2.785	.041
	組內	142.324	384	.371		
	總和	145.420	387			
情感性承諾	組間	3.631	3	1.210	2.719	.044
	組內	170.933	384	.445		



	總和	174.565	387			
持續性承諾	組間	3.082	3	1.027	1.938	.123
	組內	203.595	384	.530		
	總和	206.677	387			
工作滿意度	組間	2.579	3	.860	2.492	.060
	組內	132.521	384	.345		
	總和	135.100	387			

### 三、事後 (post hoc) 之多重比較分析

雖經 ANOVA 分析，但為再做進一步分析，需採事後分析，此處選用雪費法 (Scheffe's method) 之多重比較，經分析結果：4 種不同綁約的人，雖在組織承諾、情感性承諾有達.05 之顯著性，但在多重比較結果都未達.05 之顯著水準，如下表 4-20：

表 4-20 不同種類綁約期滿與否之多重比較表

Scheffe's method 多重比較

依變數	(I) 綁約分組	(J) 綁約分組	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
組織承諾	高普初已滿1年	高普初未滿3年	-.24930	.09430	.074
		地特已滿6年	-.21559	.10608	.249
		地特未滿6年	-.10507	.08041	.636
	高普初未滿3年	高普初已滿1年	.24930	.09430	.074
		地特已滿6年	.03370	.10782	.992
		地特未滿6年	.14423	.08270	.386
	地特已滿6年	高普初已滿1年	.21559	.10608	.249
		高普初未滿3年	-.03370	.10782	.992
		地特未滿6年	.11052	.09591	.723
	地特未滿6年	高普初已滿1年	.10507	.08041	.636
		高普初未滿3年	-.14423	.08270	.386
		地特已滿6年	-.11052	.09591	.723
情感性承諾	高普初已滿1年	高普初未滿3年	-.23710	.10335	.155
		地特已滿6年	-.28762	.11626	.108
		地特未滿6年	-.12841	.08813	.548

	高普初未滿3年	高普初已滿1年	.23710	.10335	.155
		地特已滿6年	-.05052	.11817	.980
		地特未滿6年	.10869	.09063	.697
	地特已滿6年	高普初已滿1年	.28762	.11626	.108
		高普初未滿3年	.05052	.11817	.980
		地特未滿6年	.15921	.10511	.514
	地特未滿6年	高普初已滿1年	.12841	.08813	.548
		高普初未滿3年	-.10869	.09063	.697
		地特已滿6年	-.15921	.10511	.514
持續性承諾	高普初已滿1年	高普初未滿3年	-.26149	.11279	.148
		地特已滿6年	-.14357	.12688	.734
		地特未滿6年	-.08173	.09618	.868
	高普初未滿3年	高普初已滿1年	.26149	.11279	.148
		地特已滿6年	.11792	.12896	.841
		地特未滿6年	.17976	.09891	.349
	地特已滿6年	高普初已滿1年	.14357	.12688	.734
		高普初未滿3年	-.11792	.12896	.841
		地特未滿6年	.06184	.11472	.962
	地特未滿6年	高普初已滿1年	.08173	.09618	.868
		高普初未滿3年	-.17976	.09891	.349
		地特已滿6年	-.06184	.11472	.962
工作滿意度	高普初已滿1年	高普初未滿3年	-.24061	.09100	.074
		地特已滿6年	-.17717	.10236	.394
		地特未滿6年	-.11869	.07759	.506
	高普初未滿3年	高普初已滿1年	.24061	.09100	.074
		地特已滿6年	.06344	.10404	.946
		地特未滿6年	.12192	.07980	.507
	地特已滿6年	高普初已滿1年	.17717	.10236	.394
		高普初未滿3年	-.06344	.10404	.946
		地特未滿6年	.05847	.09255	.940
	地特未滿6年	高普初已滿1年	.11869	.07759	.506
		高普初未滿3年	-.12192	.07980	.507
		地特已滿6年	-.05847	.09255	.940

## 肆、不同職等在組織承諾、工作滿意度之差異研究

### 一、單因子變異數分析 (ANOVA)

為考量職等的特殊性，將職等區分為 4 個群組，即薦任第七職等、薦任第六職等、委任第五職等、委任第一至四職等，並作 ANOVA 分析，如表 4-21。經 ANOVA 的變異數分析得知，組織承諾、情感性承諾、持續性承諾及工作滿意度之 P 值，僅組織承諾及持續性承諾達顯著性水準 ( $P < .05$ )，但仍需再做事後 (post hoc) 多重比較分析。

表4-21 不同職等之差異性分析 (ANOVA)

		平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
組織承諾	組間	3.082	3	1.027	2.918	.034
	組內	235.887	670	.352		
	總和	238.968	673			
情感性承諾	組間	1.659	3	.553	1.352	.256
	組內	273.922	670	.409		
	總和	275.581	673			
持續性承諾	組間	4.970	3	1.657	3.191	.023
	組內	347.788	670	.519		
	總和	352.757	673			
工作滿意度	組間	.517	3	.172	.544	.652
	組內	212.119	670	.317		
	總和	212.636	673			

### 二、事後 (post hoc) 之多重比較分析

經 ANOVA 的變異數數分析後，需再以雪費法 (Scheffe's method) 之事後比較分析，今將職等分成四組後，得知組織承諾、情感性承諾、持續性承諾及工作滿意度沒有任何一組達顯著水準，即 P 值皆  $> .05$ ，請參下表 4-22：

表 4-22 不同職等之多重比較表

Scheffe's method

依變數	(I) 分四組, 1-4,5,6,7	(J) 分四組, 1-4,5,6,7	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
組織承諾	1-4職等	5職等	-.13709	.06097	.169
		- 6職等	-.05573	.06085	.840
		7職等	-.16830	.06630	.093
	5職等	1-4職等	.13709	.06097	.169
		- 6職等	.08136	.06818	.700
		7職等	-.03121	.07308	.980
	6職等	1-4職等	.05573	.06085	.840
		- 5職等	-.08136	.06818	.700
		7職等	-.11257	.07298	.498
	7職等	1-4職等	.16830	.06630	.093
		- 5職等	.03121	.07308	.980
		6職等	.11257	.07298	.498
情感性承諾	1-4職等	5職等	-.10262	.06570	.487
		- 6職等	-.03251	.06557	.970
		7職等	-.11917	.07144	.427
	5職等	1-4職等	.10262	.06570	.487
		- 6職等	.07011	.07347	.823
		7職等	-.01655	.07875	.998
	6職等	1-4職等	.03251	.06557	.970
		- 5職等	-.07011	.07347	.823
		7職等	-.08666	.07864	.750
	7職等	1-4職等	.11917	.07144	.427
		- 5職等	.01655	.07875	.998
		6職等	.08666	.07864	.750
持續性承諾	1-4職等	5職等	-.17156	.07404	.148
		- 6職等	-.07896	.07388	.767
		7職等	-.21743	.08050	.064
	5職等	1-4職等	.17156	.07404	.148
		- 6職等	.09260	.08278	.741
		7職等	-.04587	.08874	.966

	6職等	1-4職等	.07896	.07388	.767
		- 5職等	-.09260	.08278	.741
		7職等	-.13847	.08861	.486
	7職等	1-4職等	.21743	.08050	.064
		- 5職等	.04587	.08874	.966
		6職等	.13847	.08861	.486
工作滿意度	1-4職等	5職等	-.02435	.05782	.981
		- 6職等	.05315	.05770	.838
		7職等	.02630	.06287	.981
	5職等	1-4職等	.02435	.05782	.981
		- 6職等	.07750	.06465	.697
		7職等	.05065	.06930	.911
	6職等	1-4職等	-.05315	.05770	.838
		- 5職等	-.07750	.06465	.697
		7職等	-.02685	.06920	.985
	7職等	1-4職等	-.02630	.06287	.981
		- 5職等	-.05065	.06930	.911
		6職等	.02685	.06920	.985

### 三、t 檢定

今再將委任第一職等至薦任第七職等直接分成「委任職」等跟「薦任職」等兩組的t檢定，如表4-23、表4-24。分析結果「委任職」及「薦任職」等兩組亦無達到顯著水準 .05。表示若以職等來探討組織承諾及工作滿意度仍無法有效區分其差異性。

表 4-23 委任職、薦任職之組別統計量

分四組，1-4,5,6,7		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤
組織承諾	委任職等	405	3.4802	.61637	.03063
	薦任職等	269	3.5338	.56325	.03434
情感性承諾	委任職等	405	3.7926	.65766	.03268
	薦任職等	269	3.8245	.61291	.03737
持續性承諾	委任職等	405	3.1679	.74505	.03702
	薦任職等	269	3.2431	.68996	.04207
工作滿意度	委任職等	405	3.6741	.57954	.02880
	薦任職等	269	3.6235	.53439	.03258

表 4-24 委任職、薦任職之獨立樣本檢定

	變異數相等的 Levene 檢定	平均數相等的 t 檢定								
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)	平均差異	標準誤差異	差異的 95% 信賴區間	
									下界	上界
組織承諾	假設變異數相等	2.705	.100	-1.143	672	.253	-.05358	.04686	-.14559	.03842
	不假設變異數相等			-1.164	608.502	.245	-.05358	.04602	-.14395	.03679
情感性承諾	假設變異數相等	3.628	.057	-.634	672	.526	-.03194	.05035	-.13081	.06693
	不假設變異數相等			-.643	601.336	.520	-.03194	.04964	-.12944	.06555
持續性承諾	假設變異數相等	.888	.346	-1.322	672	.187	-.07522	.05691	-.18697	.03653
	不假設變異數相等			-1.342	603.678	.180	-.07522	.05604	-.18528	.03483
工作滿意度	假設變異數相等	1.563	.212	1.144	672	.253	.05055	.04420	-.03624	.13734
	不假設變異數相等			1.163	605.240	.245	.05055	.04348	-.03485	.13595

## 伍、不同年齡在組織承諾、工作滿意度之差異研究

將年齡區分為 39 歲以下及 39 歲以上二個群組做 t 檢定，試做在情感性承諾、持續性承諾、組織承諾及工作滿意度的表現有何差異，經分析結果，在四個面向皆有顯

著差異，其 P 值皆 < .05，顯示年齡較大者有較高的組織承諾與工作滿意度。如表 4-25、4-26 之結果：

表 4-25 不同年齡之組別統計量

年齡分兩組		個數	平均數	標準差	平均數的標準誤
組織承諾	- 39歲以下	347	3.3741	.61199	.03285
	- 40歲以上	327	<b>3.6370</b>	.54756	.03028
情感性承諾	- 39歲以下	347	3.6859	.67035	.03599
	- 40歲以上	327	<b>3.9321</b>	.58060	.03211
持續性承諾	- 39歲以下	347	3.0622	.71276	.03826
	- 40歲以上	327	<b>3.3419</b>	.70887	.03920
工作滿意度	- 39歲以下	347	3.5971	.59447	.03191
	- 40歲以上	327	<b>3.7142</b>	.51971	.02874

表 4-26 不同年齡之獨立樣本檢定

		變異數相等的		平均數相等的 t 檢定					
		Levene 檢定		顯著性 (雙尾)	平均差異	標準誤差異	差異的 95% 信賴區間		
		F 檢定	顯著性				t	自由度	下界
組織承諾	假設變異數相等	3.905	.049	.000	-.26294	.04483	-.35096	-.17492	
	不假設變異數相等			.000	-.26294	.04468	-.35067	-.17521	
情感性承諾	假設變異數相等	18.603	.000	.000	-.24623	.04843	-.34133	-.15113	
	不假設變異數相等			.000	-.24623	.04823	-.34093	-.15154	
持續性承諾	假設變異數相等	.178	.673	.000	-.27965	.05479	-.38722	-.17207	
	不假設變異數相等			.000	-.27965	.05478	-.38721	-.17209	
工作滿意度	假設變異數相等	6.347	.012	.007	-.11714	.04312	-.20180	-.03248	
	不假設變異數相等			.007	-.11714	.04295	-.20147	-.03281	

## 陸、組織承諾與工作滿意度相關性研究

### 一、從Pearson相關係數探討組織承諾與工作滿意度

本研究重點原為檢視不同進用管道與組織承諾、工作滿意度之關係，今再獨立探討組織承諾與工作滿意度之關聯，若單從組織承諾與工作滿意度之相關來看，Pearson相關係數為 .701（係數=1為完全相關，0.7~0.99為高度相關），且達 .01 顯著水準，顯示兩者呈現高度相關的現象。如下表4-27：

表 4-27 組織承諾與工作滿意度之 Pearson 相關

	組織承諾	情感性承諾	持續性承諾	工作滿意度
組織承諾	1	.856**	.890**	.701**
情感性承諾	.856**	1	.525**	.743**
持續性承諾	.890	.525**	1	.497**
工作滿意度	.701**	.743**	.497**	1

\*\* . 在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著。

但若要從中梳理出更堅實的關聯，尚必須進行迴歸分析，並設定可能影響組織承諾與工作滿意度的控制變項，才能夠更確認其關聯。此外，本研究亦試圖檢證組織承諾是否會是進用管道與工作滿意度之中介變項，而檢證方法係採Baron與Kenny（1986）所提出之方式。

### 二、迴歸分析

可分三個模型來探討，如下表4-28：



表 4-28 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析

依變項	(第一模型) 組織承諾	(第二模型) 工作滿意度	(第三模型) 工作滿意度
<b>控制變項</b>			
性別： 女			
男		.053	.063*
學歷： 大學			
國中	-.064	-.045	.000
高中	.014	-.008	-.018
研究所以上	.013	-.011	-.020
年齡	.195**	.132*	-.005
職等	-.076	-.140**	-.086*
綁約： 無			
有綁已屆滿	-.051	-.063	-.027
有綁未屆滿	.100	.056	-.015
區年資	.117	.049	-.033
戶籍居住： 同			
不同	.022	.048	.033
婚姻： 未婚			
已婚	.018	.107	.094*
子女： 無			
有	.002	-.061	-.062
( $\Delta R^2$ )	(.077)	(.050)	
<b>自變項</b>			
進用管道：商調			
高普初	-.039	-.041	-.014
地特	-.085	-.053	.007
<b>中介變項</b>			
組織承諾			.705**
( $\Delta R^2$ )	(.001)	(.001)	
<b>模型資訊</b>			
合計 $R^2$	.078	.050	.508
調整後 $R^2$	.059	.030	.497
F 值	3.998**	2.5**	45.302**
自由度	659	659	658

註：1. 表內各變項未加()之數字為標準化 Beta 係數；加()的值为  $\Delta R^2$ 。

2. \*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$

在模型設定上，控制變項包含性別、學歷、年齡、職等、綁約狀況、區年資、戶籍是否同居住地、婚姻狀態、有無18歲以下子女等。以下為三種模型的探討：

(一) 第一模型

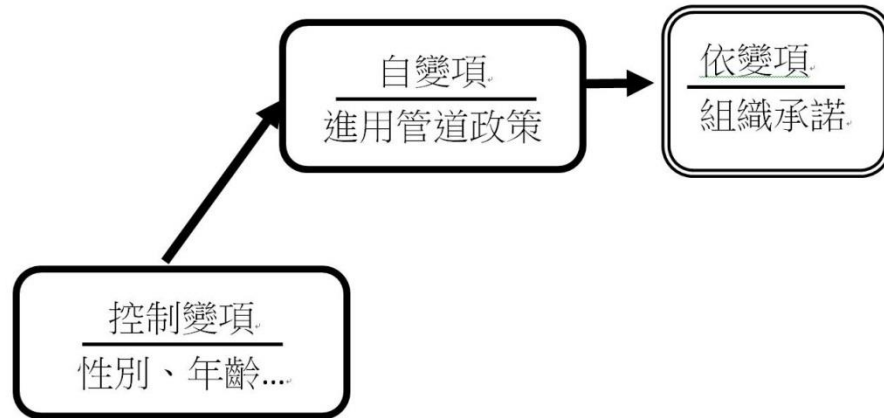


圖 4-1 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析第一模型

控制變項為基本資料，自變項則為進用管道，中介變項為組織承諾。首先，在組織承諾為依變項時，結果顯示：

- 1、當年齡越大時，組織承諾亦會升高。
- 2、但其他各變項之影響皆未達 .05顯著水準。

(二) 第二模型

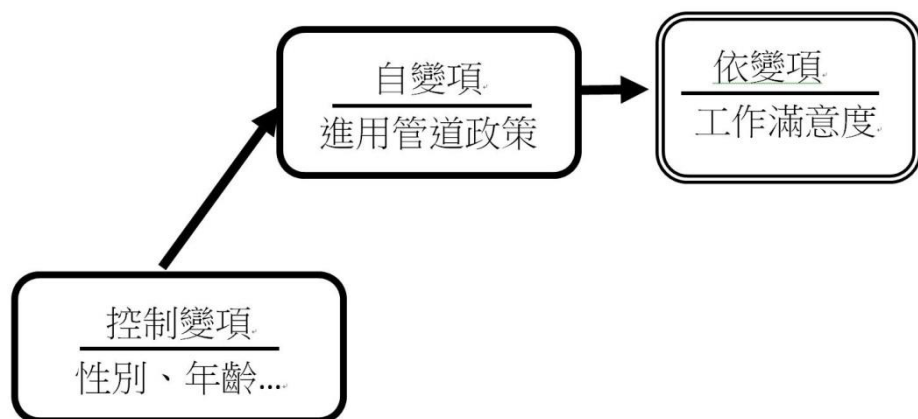


圖 4-2 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析第二模型

控制變項為基本資料，自變項則為進用管道，依變項為工作滿意度，但並不放入中介變項組織承諾，結果顯示：

- 1、年齡增加仍然會增加工作滿意度
- 2、職等越高卻反而會使工作滿意度降低。

但綜合前一個模型，整體模型的解釋量分別為 .059、.030皆未高於.06，表示預測變項能夠解釋的部分並不大。

### (三) 第三模型

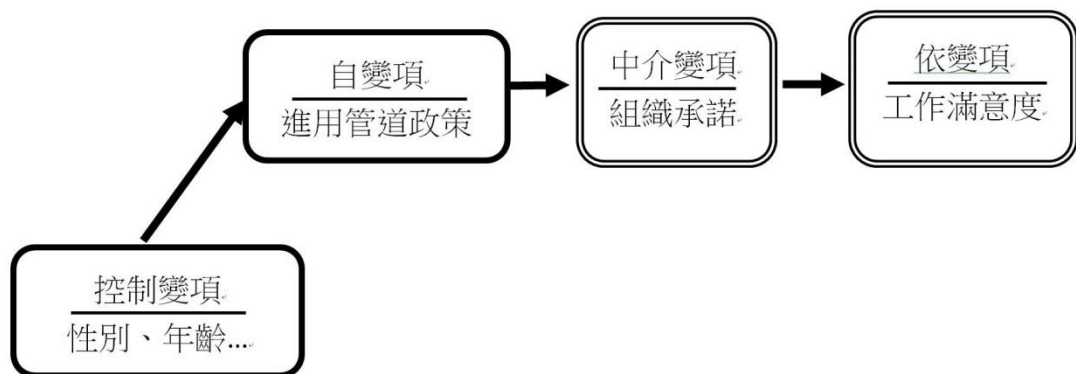


圖 4-3 組織承諾與工作滿意度之迴歸分析第三模型

在第三個模型中，將控制變項（個人資料）、自變項（進用管道）與中介變項（組織承諾）、依變項（工作滿意度）全部放入，產生了與第二模型略有不同的情況如下：

- 1、首先是性別會影響工作滿意度
- 2、男性較女性工作滿意度為高
- 3、職等越高則同樣會減損工作滿意度
- 4、已婚者相較於未婚者也會有較高的工作滿意度
- 5、組織承諾對於工作滿意度也有重要影響，如表內數據：.705\*\*

承上，因此整體模型之解釋量也大幅提高到49.7%。但未如原先預期的部分是，不管是何種進用管道，或者是處於何種綁約狀態，皆無法檢證其對於工作滿意

度有影響，而組織承諾也未如預期具有進用管道與工作滿意度之中介變項的效果。



## 第五章 結論與研究建議

本研究係探討行政機關以不同的人力進用管道，如高普初考、地方特考、外補商調等三種方式，在甫進入機關後因其各有不同的限制轉調條件，是否造成進入新職之公務人員在組織承諾、工作滿意度有不同之表現；又本研究之受測對象為臺北市 12 區公所之非主管人員，擬藉著第四章實證研究結果之分析，作一歸納研究發現，提出研究之建議，以作為日後相關研究之參考。

### 第一節 結論

地方特考之限制轉調年限於民國 91 年起定為 6 年迄今，與原有之高普初考區分實益，僅存報考時之分發區及限制轉調年限不同，其他剩餘者相同及重疊之處頗高，因此考生報考公務人員考試，準備相同的應試內容，即可於一年內報考同類科的高普初考及地方特考，目的是為了先求得一份公職，有個穩定的工作收入；繼而再循序漸近的找尋適合自己的機關作為長久的人生規劃。

因此，現今的考生常以報考多項考試為手段，不管考上哪一種考試即先行接受錄取分發報到，若考上較低階之考試則續報考高階考試，或考上地方特考後，因高普初考之限制轉調年限較短，再續報考同位階之高普初考試。雖最後取得心目中理想的考試，或無法再更上一層樓時，又因分發時所選的機關並非首選或選項數量有限，造成非自己想要歸屬的機關，因此常藉著調任的方式進行遷調，常造成用人機關徵人不易甚至困擾。

目前高普初考限制轉調年限為 3 年，即在錄取分發到機關實務訓練四個月後取得考試證書，往後 3 年內可於原主管機關所轄區域內申請調動，屬較為寬鬆之限制；地方特考則為取得證書後 3 年內需於原機關服務，期滿後再 3 年需於原分發區服務，屬最為嚴謹的限制轉調；而外補商調則完全沒有限制。究竟這 3 種不同進用管道，一旦

進入新職機關後在組織承諾及工作滿意度表現究竟為何?爰將綜合研究結果論述於後。

現以第四章的驗證分析結果，得知：

- 不同進用管道人力在組織承諾上有顯著差異
- 不同進用管道人力在工作滿意度無顯著差異
- 不同進用管道人力年資 6 年以內與 6 年以上部份有顯著性
- 不同進用管道人力綁約期滿與否在組織承諾、工作滿意度無顯著差異
- 不同職等在組織承諾、工作滿意度無顯著差異
- 不同年齡在組織承諾、工作滿意度有顯著性差異
- 組織承諾對工作滿意度有高度正相關，但不具中介變項效果

茲將本研究的發現及相關假設驗證結果分述如下：

## 壹、不同進用管道人力在組織承諾上有顯著差異

### 一、不同進用管道人力在情感性承諾無顯著差異 (H<sub>1-1</sub>)

情感性承諾根據表 4-13 之 P 值顯示，雖是有顯著性差異，惟將三種進用管道作多重比較時，例如高普初考相對於地方特考或相對於商調、地方特考相對於高普初考或相對於商調、商調相對於高普初考或相對於地方特考，皆無顯著性，因此仍將此情感性承諾歸類為無顯著性。

國家考試的性質即是經由公開競爭、公平手段的考試，最後錄取為國家可用的人才，因此考生經過國家考試的洗禮，接受分發至每個需用機關服務，縱然報到機關非自己心目中的首選，但公務體系之性質大不同於私人企業，往往沒有燃眉之急的業績壓力，因此初任公務人員之後，即使在非理想的機關型態或不符心中想要的區域，仍能於機關中穩定工作，除了一份人人稱羨的鐵飯碗，又能於工作中安然成長及感受同儕團體的關懷，因此即使有綁約，也能安分守己的在工作

崗位上戮力從公，且屬地方機關基層的區公所型態皆是為民服務的組織，所謂人在公門好修行，因此工作屬性為正向又積極，雖是不同管道進用的人員，仍能有一定水準對組織的情感依附、對組織的情感認同，因此能對組織繼續的投入。

## 二、不同進用管道人力在持續性承諾上有顯著差異 (H<sub>1.2</sub>)

所謂持續性承諾即是員工意識到離開組織所必須付出的代價，當員工對組織的連結建立在持續性承諾時，他們會選擇繼續任職。在表 4-13 中得知持續性承諾 P 值為有顯示差異，再將三種進用管道作比較時，例如高普考—地特、高普考—商調，得到顯著性數值皆大於 .05，所以具無顯著性。但在地特—商調時 P 值為 < .05，由數據觀之，不但具有顯著性，且其平均差異是負向關係，反之，商調—地特顯著性為 < .05，亦具有顯著性，且其平均差異亦與地特—商調為相反關係。

再根據表 4-11 資料顯示，在持續性承諾中，商調的同仁與有綁約的高普初及地特，均有較高的承諾，尤其是更大於地特同仁。商調人員係在沒有被綁約的情形下，考量自身的生涯規劃、家庭因素及其他客觀因素，在完全的自由意志下尋求適合自己滿意的機關。一旦調動機關後會偏向不再調動的想法，因此會對機關產生持續性承諾因素，例如在服務處所購置房屋、安排子女就學、再而對機關投作更多的心力，因此不願再調動，而有較好的承諾。反之，特考人員剛考上國考時，正值豆蔻年華生機蓬勃，甫進入新機關却要綁約 6 年不得調動，雖是不願却也百般無奈，難免承諾上會大打折扣，其心境恰與商調人員相反，而高普考人員綁約年限較少恰介在二者之間，惟仍偏向地方特考彼端。

## 三、不同進用管道人力在組織承諾上有顯著差異 (H<sub>1</sub>)

組織承諾係綜合情感性承諾及持續性承諾，在表 4-13 中其 P 值為 < .05，有顯著性差異。雖在情感性承諾上無顯著性差異，惟在持續性承諾上呈現有顯著性差異，綜合二者後，組織承諾仍歸類為有顯著性。

地特—商調之間顯著性為 < .05，所以具有顯著性。反之，商調—高普考之間

平均差異恰為上述之反向，所以仍具有顯著性。

綜上，不同進用管道人力在組織承諾上仍有顯著差異影響。

## 貳、不同進用管道人力在工作滿意度上無顯著差異

「工作滿意度」在本研究中分為內在滿意及外在滿意，內在滿意最主要包括工作穩定、能在工作中有機會為別人服務、發揮所長及感到有成就感，這些皆屬自己內心的面向；而外在滿意係屬公司政策、主管決策、主管關係及升遷機會等，係屬上級主管及外在環境的面向。在表 4-10「工作滿意度」題項描述性分析中，受測者平均數最低者為對「工作量」、僅次於「陞遷制度及機會」，顯見公務員在工作中對工作量仍覺負荷過重，因此普遍呈現不滿意的狀態，而對於陞遷機會的不滿意亦同。

### 一、對工作量不滿意：

由於公務人員在「行政法」中屬特別權力關係或特別法律關係的身分，係服不定量之勤務，而在近十幾年來所謂「組織再造員額精簡」的大環境氛圍下，政府為節省人事成本及建立有效的廉能政府，因此在員額方面以零成長為原則，甚至設定目標逐年降低員額數，再加上不斷擴增的民主浪潮，人民的需求不斷多元化，身為公僕的公務人員在工作量莫不以為苦，因此不管高普考、地方特考或商調人員，在工作量的滿意度都不約而同的感到不滿意，公務員被賦予的任務，並不會因進用管道不同而有差別待遇，因此而無法顯示出差異性。

### 二、地方政府體制陞遷不易：

再則，臺北市雖係直轄市但仍屬地方政府性質，職務列等與中央機關仍有先天的差異，往往地方政府的職務列等仍偏低，更何況區公所又非一級局處，其職務列等當然無法與中央機關相比擬，因此人員在陞遷上有一定程度的限制。以本



研究的對象最高的職等而言，最高亦僅止於薦任第七職等之課員，再往上就變為非本研究對象的八職等課長，此時即進入區公所的金字塔上層，因此區公所同仁要陞遷的管道確實非常狹隘，著實不易。

## 參、控制變項對不同進用管道人力的各項影響探討

控制變項係個人基本資料中的性別、學歷、年齡、職等、綁約屆滿、區公所年資……等等，以下就擇取數項不同之變項，再依據第四章驗證分析之結果加以論述。

### 一、不同進用管道人力年資 6 年以內與 6 年以上部份有顯著性

針對不同進用管道人力，其在本區公所年資區分為 6 年內與 6 年以上者進行分析，檢視其在組織承諾與工作滿意度是否有所差距。經由 ANOVA 分析結果顯示，主要差異在組織承諾與持續性承諾。經由商調管道進入且區年資達 6 年以上者，皆較經由高普初考或地方特考區公所年資未達 6 年之人員，有更高的組織承諾與持續性承諾，且均達顯著性水準。而情感性承諾及工作滿意度則無顯著性水準。

商調人員屬自願性且在沒有時間壓力下進入區公所，亦沒有被分發的問題，因此在機關內會產生較高的安定感，尤其是在經過 6 年後，經時間的洗禮及琢磨，逐漸能認同機關的各種作法及產生歸屬感，因此有較高的組織承諾及持續性承諾。

### 二、不同進用管道人力綁約期滿與否在組織承諾、工作滿意度無顯著差異

表 4-21、4-22 係將不同進用管道綁約的種類分為高普初綁約 1 年期滿者（無未期滿者）、高普初綁約 3 年未滿者（無期滿者）、地特綁約 6 年期滿者及地特綁約 6 年未滿者，經過變異數分析及多重比較後發現，4 種面向的人皆未達 .05 之顯著水準。可判斷此 4 種面向的人在組織承諾及工作滿意度，態度上皆無甚大之

差別，因此受到綁約的限制仍能於工作崗位上安分守己的工作，一旦綁約期滿後若無特殊的原因仍能繼續留下來，一旦留下來其心態上與綁約期滿前無太大之差異，惟較美中不足的是綁約期滿後商調離開者的態度於本研究無法探測到，實為可惜。

縱使4種面向的人在組織承諾及工作滿意度無顯著差異，但並不代表完全沒有差異，在表4-22 不同種類綁約期滿與否之多重比較表中仍可發現一有趣現象，即無論是組織承諾、情感性承諾、持續性承諾及工作滿意度方面，平均數均為：高普初未滿3年>地特已滿6年>地特未滿6年>高普初已滿1年，此僅係說明此4類人員填問卷有一致性。且高普初滿1年者相較於其他面向者，滿意度較其他人低。

### 三、不同職等在組織承諾、工作滿意度無顯著差異

本研究對象之職等由委任第一職等至薦任第七職等，由於委任第一至第四職等通其職務名稱都為書記、辦事員，屬較基層之人員，與陞遷機會較為遙遠，因此劃分同一類，而委任第五職等為委任最高職等，若沒有通過升等考試或三等特考及高考，是無法跨越薦任職務，屬原地踏步型，薦任第六職等為薦任最基礎之職等，流動性較自由，而薦任第七職等則屬本研究最高職等之人，已屬非主管之頂端。

此項分析將職等劃分為四個群組，即委任第一職等至第四職等、委任五職等、薦任六職等、薦任七職等，分成四組後，沒有任何達顯著水準.05差異的平均數。結果在職等的區分上無法區辨不同職等的差異性。即便將委任及薦任各分一群組，並作兩組的t檢定，但也都沒有達到顯著水準 .05，如表4-25、4-26所示。

### 四、不同年齡在組織承諾、工作滿意度有顯著性差異

將受測對象之年齡區分為 39 歲以下及 40 歲以上，最主要是因 39 歲以者異

動性較大，尤其是欲商調至其他機關或中央機關時其成功率較大，反之，40 歲以上當欲外調至他機關甚或中央機關，往往他機關會有年齡之考量而較不易被錄取，是以本研究將年齡區分為 39 歲以下及 40 歲以上之區塊。

當二組人員做 t 檢定時，在四個面向（情感性承諾、持續性承諾、組織承諾、工作滿意度）都有顯著差異，而且都是年齡大的顯示有較高的組織承諾與工作滿意度，如表 4-28 所示。

因此可以得知當年齡愈大時，人員在機關的表現及想法會趨於穩定，最後甚至會有繼續留任至本機關至退休為止之想法。

#### **肆、組織承諾對工作滿意度有正向關係，但無中介變項效果**

在表 4-14 組織承諾與工作滿意度之 Person 相關得知，相關係數為 .701，因此二者具有高度相關，而在表 4-15 之迴歸分析中得知相關性數據為 .705\*\*（\*\*為 P 值 < .01 之意，.705 並非 P 值之數據，要看\*\*之意義），二者具有顯著性。此二者之相關為正向關係，亦即組織承諾高時工作滿意度亦提高，組織承諾低時工作滿意度亦為低。雖不同管道人力在組織承諾上經 ANOVA 及事後多重比較有顯著性差異，惟在迴歸分析中並無法顯示有顯著性差異，因此認為：組織承諾在進用不同管道人力及工作滿意度之間並無中介變項效果。

此係說明不同進用管道之人力，於剛進入新的機關服務時雖有綁約年限之限制，但基於認真工作為民服務，因此很快的便融入工作崗位，戮力從公兢兢業業，也對組織文化及組織氣候產生認同感，即便受轉調限制仍能於機關內安份的堅守崗位，更何況在同儕團體的相互影響下，也能關心組織的未來與發展，並願付出額外的時間與努力使組織變得更好。然而公務人員的身分係服不定量勤務，常因工作量負荷大，因此不同進用管道人力在工作滿意度方面，要感到滿意確實有難度，加上地方機關職務列

等偏低陞遷較為不易，若再遇到主管的各項對待不公平時，要產生一定水準的工作滿意度著實不易，因此，不同進用管道人力在組織承諾上雖有顯著性差異，及組織承諾與工作滿意度的高度正相關，但組織承諾仍無法扮演不同進用管道及工作滿意度之中介變項效果，僅能謂組織承諾與工作滿意度具有高度正相關。

## 第二節 研究建議

考試院有鑑於考生在考取地方特考後再繼續報考高普初考試，不但造成考選部資源的浪費，亦造成分發機關的困擾，因此曾研議了近 3 年的時間，預計於將地方特考併入高普初考試，惟因考試委員之反對而作罷<sup>8</sup>，僅於 103 年起高普初考試將轉調年限由原來的 1 年提升為 3 年。然探討綁約的內容，高普初考係於原分發之主管機關所轄範圍內之機關學校綁 3 年並非原機關綁 3 年，即分發報到後 4 個月實務訓練期滿，取得考試證書後即可申請轄區內調動，而地方特考之綁約為 6 年，內容實則為原機關綁 3 年後再加原分發區綁 3 年，相較之下高普初考試仍具相當彈性之調動，實務上考生仍以高普考試為依歸。綜上，本研究提出下列相關政策建議。

### 壹、調整高普初考與地方特考限制轉調年限及內容使其一致

據前述驗證分析及研究發現得知：

- 不同進用管道綁約期滿與否在組織承諾、工作滿意度無顯著性差異（參表 4-20）
- 不同進用管道在工作滿意度無顯著差異（參表 4-13）

顯示無論是高普初考或地方特考綁約期滿與否，並未對初任人員心理上產生重大差異，顯示初任人員心理上早已對綁約期限產生預期心理；只要還有考試的機會

<sup>8</sup>資料來源：蘋果日報。http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20130208/34822684/，查詢日期：2016/05/22

就會選擇再報考綁約期限較短且較自由的高普初考試。另一方面，公務員係服不定量勤務，因此工作量常超出負荷，也不因不同管道之差異而有所不同。為求機關用人穩定，不致等不到分發人員或人員錄取後又再度參加綁約較少的考試，造成流動率大，因此建議綁約政策仍繼續維持，並作一些調整，以達到留才之目的，茲建議有下列幾個策略可行：

#### 一、調整高普初考與地方特考限制轉調年限

二種管道進用之人力，其共同點即是初任公職時皆是接受「分發」，此分發制度無法為考生帶來歸屬感，雖是經由填寫意願分發，但可供考生填寫意願的機關屬性及數量却是非常少數，因此這種被迫性的選填志願，終究無法滿足考生的願望，因此造成錄取人員會一再的重考，最大的原因即是限制轉調因素，惟有透過重考方能解除被限制轉調的束縛。考選部前部長董保誠（2013）於 102 年 8 月 15 日第 11 屆第 249 次會議，有關考試法修正草案會議時曾說，96 年地方特考錄取的考生在 97 年至 101 年當中再報考高考三級的比例，分別達到 46、40、30、23、19 個百分點，再報考普考的比例分別為 14、12、10、7、5 個百分點，詳如表 5-1。因此造成機關用人困擾，於是錄取人員上班階段汲汲於再投入考試，而機關好不容易訓練新進錄取人員，好不容易漸漸養成處理公務的能力，結果終究是一場空。

表 5-1 96 年特考錄取人員 5 年內轉高普考比率

考試別\年度	97 年	98 年	99 年	100 年	101 年
轉考高考三級	46%	40%	30%	23%	19%
轉考普考	14%	12%	10%	7%	5%

資料來源：董保城（2013）

因此若能將高普初考的限制轉調年限調整成與地方特考一致，相信必能減少此類現象，錄取人員亦會專心於工作，機關用人才會趨於穩定，不致淪為人才訓練的補習班。

## 二、提高高普初考限制轉調年限為五年

據表 4-17，本區公所年資 6 年以上者普遍較年資 6 年以下者，具有較高的組織承諾及工作滿意度，因此建議將原有的高普初考轉調年限提高至五年。目前依據「公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則」，限制轉調僅需三年，建議延長為五年，如此方可遏止地方特考錄取人員在綁約期間內再次的參加高普初考，形成考試資源的浪費。常見者如地方特考五等錄取者再報考初考、地方特考四等錄取者再報考普考、地方特考三等錄取者再報考高考三級，這也是目前考生「先求有再求好」的一種現象，造成用人機關非常大的困擾。

如本研究第二章文獻參考曾經敘及，研究生林淑芬（2007：126-128）所述，地方人事主管與一般公務員對限制轉調年限的看法不同，偏遠地區之地方人事主管有九成認為限制轉調的年限應予延長，認為對於偏遠地區招募人力困難的機關，三年時間的設定顯然不足，而建議將限制轉調年限延長至四年始可轉調原機關，才是提高偏遠地區之人力補充的保障。因此，高普初考原限制轉調的綁約年限由三年提升至五年，此作法顯然與研究生林淑芬之見解相同，也與地方人事主管的見解一致，可大幅減少考生「先求有再求好」之轉考（如考上地方特考後再報考同等級的高普考）。

## 三、降低地方特考限制轉調年限為五年

此乃配合前述建議，將高普初考及地方特考限制轉調年限使其相同，而目前地方特考的限制轉調，第一階段為三年，第二階段亦為三年，建議將第二階段降為二年，使與前揭建議的高普考限制轉調年限完全相同，避免考生有投機行為，即先

考上綁約期限長者之後再續考綁約期限短者。如此亦可略為提早讓各分發區人才交流，及考生返鄉的需求和生涯規劃。

#### 四、高普初考限制轉調年限改制為同於地方特考之二階段

承上，為減少高普初考與地方特考綁約的差異性，建議可以仿照目前地方特考之限制轉調分二階段，如特種考試地方政府公務人員考試規則第九條第一項：「本考試及格人員，訓練期滿成績及格取得考試及格資格之日起三年內不得轉調原分發占缺任用以外之機關，須經原錄取分發區所屬機關再服務三年，始得轉調上述機關以外機關任職。」即第一階段為三年，第二階段為二年。

##### (一) 目前地方特考限制轉調的態樣

###### 1. 地方特考限制轉調前三年

「不得轉調原分發占缺任用以外之機關」，目的是為保障用人機關有才可用，錄取人員經分發至機關服務，接受實務訓練四個月成績及格取得考試證書後，三年內必須在原機關服務滿三年，才可申請調動，如此方可減少機關的人員流動率，不致於新進人員甫訓練完成又要調動。

###### 2. 地方特考限制轉調的後三年

須經原錄取分發區所屬機關再服務三年，始得轉調上述機關以外機關任職。前三年原機關綁約三年後，即可在當初報考地方特考的分發區內調動，即不受原機關的限制。按照「特種考試地方政府公務人員考試規則」，目前分臺北市、新北市、臺中市、臺南市、高雄市、桃園縣、基宜區（包括基隆市、宜蘭縣）、竹苗區（包括新竹縣市、苗栗縣）、彰投區（包括彰化縣、南投縣）、雲嘉區（包括雲林縣、嘉義縣市）、屏東縣、花東區（包括花蓮縣、臺東縣）、澎湖縣、金門縣及連江縣等十五個錄取分發區。

##### (二) 建議高普考的二階段

###### 1. 第一階段

目前高普初的限制轉調，依據「公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則」第十一條：本考試及格人員訓練期滿成績及格取得考試及格之日起，於服務三年內不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。因此，第一階段可設為「本考試及格人員，訓練期滿成績及格取得考試及格資格之日起三年內不得轉調原分發占缺任用以外之機關」，此點完全仿照地方特考之第一階段。此建議之目的完全比照地方特考之模式，可使原服務機關獲得錄取人員的留任至少三年，使機關不致變成「人才訓練所」。

## 2.第二階段

於原分發機關服務三年後，須經原錄取分發任用之主管機關及其所屬機關、學校再服務二年，始得轉調上述機關、學校以外之機關、學校任職。

## 五、調整高普初考限制轉調區域範圍

公務人員考試法第六條所述：及格人員於服務三年內，不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。而公務人員考試法施行細則第七條又稱，原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校，指表5-2分類：

表 5-2 分發任用之主管機關

第一類	總統府、行政院、立法院、考試院、監察院、省政府、省諮議會、直轄市議會、縣（市）議會、鄉（鎮、市）民代表會
第二類	司法院及其所屬機關
第三類	各部、委員會、總處、中央研究院、國史館、中央銀行、國立故宮博物院、同層級之二級機關或相當二級機關之獨立機關及其所屬機關、學校
第四類	直轄市政府、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所及其所屬機關、學校

資料來源：本研究參考公務人員考試法施行細則整理

表 5-2 第四類為直轄市政府、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所為主管機關，因此將變成不能跨縣市政府，如此而言，對人口較少之縣市政府而言，因人口數



較少相對的其行政機關人員之編制數亦較少，會造成考生分發後在不同縣市政府可調動機會差異懸殊，因此建議可合併人口數較少之縣市政府為同一主管機關，如宜蘭縣、花蓮縣、臺東縣三縣人口合併後仍不及臺北市的三分之一人口，因此若將人口數較少之縣市合併為同一主管機關，可增加考生綁約期限內可調動的機關選擇性較多。表 5-3 為 105 年 4 月底全國人口數統計表<sup>9</sup>

表 5-3 105 年 4 月底全國人口數統計表

新北市	3,971,000	宜蘭縣	457,815	臺東縣	221,817
臺北市	2,703,829	新竹縣	543,600	花蓮縣	331,498
桃園市	2,116,988	苗栗縣	562,133	澎湖縣	102,369
臺中市	2,750,322	彰化縣	1,288,923	基隆市	372,037
臺南市	1,885,252	南投縣	507,852	新竹市	434,674
高雄市	2,778,107	雲林縣	697,752	嘉義市	270,463
		嘉義縣	518,026	金門縣	133,086
		屏東縣	839,339	連江縣	12,522

資料來源：本研究整理

其他第一類至第三類之主管機關，因屬中央機關常可跨越縣市，如法務部，則其所屬機關可散佈至全省各地，範圍非常廣泛，因此則不建議再作調整。

## 六、調整高普考之考試日期

「…今年有 1014 人「重榜」，就是同時錄取高考和普考，也是考選部開始比對重榜 3 年來新高。」<sup>10</sup>，104 年 9 月 23 日高普考放榜後，自由時報刊登此消息。據考選部統計，高普考每年重複錄取率約 4 成，也就是說每年有近 4 成的人同時考上高考及普考，導致報普考職缺的機關等不到人，因此必須再透過增額錄取的方式補人，但此一方式仍緩不濟急。以 104 年為例，考上普考人數 2530 人中有 975 人考上高考，同年考選部再增額錄取 847 人，但最後仍有不足人數 128 人。

<sup>9</sup> 資料來源：內政部統計月報。http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/list.htm#1 戶政、2 民政，查詢日期：2016/05/27

<sup>10</sup>資料來源：自由時報。http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1453648，查詢日期：2016/05/29

造成上述現象最主要原因是高普考試是先考普考二天，再考高考三天，以 104 為例，104 年 7 月 10-11 日二天考普考，同年 12-14 日三天考高考，因此考生同樣準備考試可先考完普考後再考高考，造就了考生高比率的重榜。然特考的方式是同一天或同時段舉行三等、四等、五等考試，如表 5-4。換言之，考生只能擇其一種考試類別來考，無法同時參加二種考試，因此同年度並無重榜的問題。因此強烈建議高普考考試日程比照地方特考的方式舉行，可杜絕高比率的高普考重榜問題。

表 5-4 104 年高普考、特考 考試日程表

普考	高考	地方特考
104.7.10-11	104.7.12-14	104.12.12-14 (三等) 104.12.12-13 (四等) 104.12.12 (五等，一般行政) 104.12.13 (五等，一般行政以外)

資料來源：本研究整理

## 貳、改進考試之分發制度-以遴選代替分發

由表 4-12 組織承諾及工作滿意度之簡表、表 4-13 之多重比較得知，無論是情感性承諾、持續性承諾、組織承諾及及工作滿意度，其平均值及顯著性差異皆是商調大於考試分發人員；再由表 4-17 得知，本區公所年資不管是 6 年內或 6 年以上，其組織承諾、工作滿意度皆是商調人員大於其他二種考試人員，由此可得知，考試分發並非是一種很好的考試政策，反而商調管道才是公務人員最需要也是最穩定的，最有助於機關用人及留才。但為何我國考試制度對分發是如此堅持呢？可從中國古代科舉制度的承襲觀之，民國初建以後為了要達到人事管理而透過分發，以達到政治控制的目的，政府遷台以後又對用人機關的不信任，及為了防弊措施防止「走後門」等等的弊端發生，考選部因此認為要做到考用合一，「分發」才是最有效的辦法（蘇偉業、黎世輝，2011：28-59）。

然而，分發制度是代表者考試人員經過政府的考試程序，錄取後直接分配至用人機關，而用人機關只能被動者接受分發人員，而無主動遴用人員的權利，其做法變成考選機關為供應導向，而用人機關却被迫無法做到需求導向，因此被分發人員及用人機關並無「需求互配」的機制。反之商調外補，係屬現職公務人員為尋求其適當的機關，而用人機關為要遴用適合機關的人才，在雙向評量對方後，最後互相取得其最適之工作場所，及最適合之人才，因此在前述驗證分析中，商調外補人員之各項承諾及工作滿意度始終優於考試分發人員，因此極建議改進考試之分發制度-以「遴選」代替「分發」，使用人機關有進一步選才的機會，而考試人員有進一步的考量其適當且願意服務的機關。

如今，考試分發人員不論在區公所年資 6 年以上或 6 年內，或各項組織行為皆較商調人員為低，而當初考試分發的設計及其政策目的即是為地方政府保留人力，但結果不然，考試分發的人力仍對分發後的機關缺少認同感，無法滿足其需要，顯見此分發政策仍達不到當初制度設計所要的目的，因此造成人員的組織承諾及工作滿意度較低。

### **參、年齡稍長者之人力可透過其他激勵方式延攬重用**

依據表 4-28 檢定資料，年齡較長者之人員，雖然無法有或較少有再陞遷的機會，但其對於組織承諾及工作滿意度却有較高的表現，此乃表示彼等人員在機關中已有一定的穩定程度，因此機關可利用不同的激勵方式使其再為機關努力表現，如 Maslow 需求層次理論中較高層次的感情的需求、尊重的需要、自我實現的需要等；赫茲伯格的雙因素激勵理論等，若能善用一些激勵方式，提高其榮譽感，賦予重任為機關奉獻並創造其自我實現的滿足感，實為機關之一大福音。

## 第三節 未來研究建議

### 壹、擴大問卷受測機關

所謂「他山之石可以攻錯」，因此若僅只以台北市的區公所為例或為問卷對象，往往所得的回收訊息僅為某一區域，或同一業務性質的觀念，容易有「以管窺天」之弊；畢竟本研究主題為探討國家的考試政策，但僅收取單一性質及單一區域之意見，往往不夠客觀且容易偏頗。因此針對國家型態的議題，若能將調查對象擴及至不同業務機關，甚至不同地方政府，方可得到更廣範的意見及不同看法，才不致於侷限在某一思惟或較閉塞的想法。

例如地方政府往往有民政、衛生、工務、教育、訓練、區政等不同業務性質機關，若能各地方政府擇其不同性質機關之一二，相信必能獲得更多不同面向的答案作為政策之參考。

### 貳、增加研究變項

有關組織行為的理論，就員工的態度而言，不僅限於組織承諾及工作滿意度二項，尚包括了工作投入、員工敬業態度及離職傾向等。而影響組織承諾及工作滿意度的因素，如長官的領導、組織文化、工作環境又多互為影響；因此後續研究者若有更多的時間與資源時，可考慮將其他變項納入研究範圍內，以豐富研究之內容。

### 參、多元研究方法

問卷調查的時間面向來看一般可分為二種，一為橫斷面，另一為縱斷面。本研究在發放卷調查時所採的時間面向為橫斷面向，他的優點是可以在短時間內取得較多的問卷回收，瞭解各面向的特徵、意向，也可進行多方面的比較，且不需要花費太多的

成本，但缺點是僅為一定點時間所得的訊息，無法做深入的探討及問題的原因，也無法瞭解其趨勢走向。而縱斷面可獲得連續性、穩定性的資料，真實獲取發展中的變化差異，容易控制要掌握的變項及其受到的影響，因此可獲取較豐富的數據，但缺點為耗費大量的時間與金錢，若為長期的研究不受時間的限制，亦可審酌是否加入此研究方法。

#### 肆、納入遷調離職人員為研究對象

本研究在設計之初，曾考慮對離職人員作問卷，但礙於無法取得離職人員的資料，尤其是在「個人資料保護法」盛行的氛圍之下，要取得離職人員連繫管道非常不容易，因此才考慮作罷，但後續研究者若有更多的資源，能取得離職人員的問卷管道，是非常可貴的訊息，對本研究的正確性是很有助益的。





# 參考文獻

## 一、中文部份

- 王豫萱、胡昌亞 (2013)。再探組織認同之本質：2002-2012 之研究回顧與前瞻。人力資源管理學報，13 (4)，107-137。
- 王宜安 (2008)。中天新聞部員工認知之領導型態、工作滿意度與組織公民行為之關聯性研究。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士學位論文，未出版，臺北。
- 周威廷 (2016)。策略性人力資源管理，地方 e 中心，2016 年 3 月 25 日，取自：  
<https://elearning.rad.gov.tw/moodle/file.php/4369/erdata/scol1c1d15m1ch2t3s6i0mp0p0q0qp0.htm>。
- 吳明隆 (2011)。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。台北：易習圖書。
- 林美戀 (2013)。員工工作滿足與組織承諾之研究－以新北市區公所組織變革為例。國立臺北大學公共行政暨政學系碩士論文，未出版，臺北。
- 林俊傑 (2007)。組織承諾的理論與相關研究之探討，學校行政雙月刊，51，31-53。
- 林慧秋 (2006)。組織承諾與工作滿意對員工知覺服務品質影響之研究－以休閒健身俱樂部為例，南亞學報，21，305-320。
- 林淑芬 (2007)。地方人事甄補制度績效之研究－以屏東縣地方特考人員考績為例。東海大學政治系碩士論文，未出版，臺中。
- 邱皓政 (2012)。因素分析。載於瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞 (編)，社會及行為科學研究法 (三)：資料分析 (1-40 頁)。臺北市：東華。
- 施能傑 (2003)。公務人員考選制度的評估。台灣政治學刊，7 (1)，157-207。
- 施能傑、曹瑞泰、蔡秀涓 (2009)。美國、英國和日本中央政府初任文官的甄補制度介紹。國家菁英季刊，5 (1)，13-34。
- 徐正光 (1978)。工廠青年工人的工作滿足。社會變遷中的青少年問題研討會論文專集專刊，24，199-213。

- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬（譯）（2014），**組織行為學（15 版）**（Stephen P. Robbins Timothy A. Judge 原著）。臺北市：華泰。
- 黃國敏、張筵儀、郭子醇（2014）。**特種考試地方政府公務人員考試制度改革之研究**。未出版，考試院。
- 董保城（2013）。考試院 102 年 8 月 15 日第 11 屆第 249 次會議，2016 年 5 月 25 日，取自：  
[http://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu\\_id=42&news\\_id=1559](http://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=1559)
- 葉穎蓉（2004）。由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響－公部門的約聘人員為例。**人力資源管理學報**，4（4），105-129。
- 詹中原（2011）。中華民國發展史撰寫計畫 考詮制度，2015 年 10 月 10 日，取自：  
<http://hc.nccu.edu.tw/public/view.php?main=2&sub=18&ssub=62&id=269>。
- 蔡坤宏（2000）。組織承諾、工作滿意與離職意圖的關係：Meta 分析。**中華管理評論**，3（4），33-44。
- 鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳（2003）。**組織行為研究在台灣三十年回顧與展望**。臺北：桂冠。
- 劉世南（2003）。組織行為再定義與新典範：西方的回顧與展望。**應用心理研究**，20，139-180。
- 劉性仁（2005）。**中國歷代選制度與考試權之發展**。臺北市：時英。
- 劉祥得、翁興利（2007）。當前我國公務人員工作滿意度、工作屬性、工作系絡之因果分析。**公共行政學報**，（22），71-110。
- 關中（2010）。文官向上提升，國家邁向卓越。**T&D 飛訊**。108，1-7。
- 蘇偉業、黎世輝（2011）。為什麼初任公務人員職位配置採用「分發」制度？一個歷史回顧分析。**行政暨政策學報**。53，25-64。
- 蘇偉業（2012）。政府契約人力之政策定位與現實：政府內部人力市場之啟示。**文官制度季刊**。4（1），35-59。



蘇偉業、葉上葆（2012）。政務、常務及契約用人三元體系下政府彈用人之研究。臺北：考試院。

羅清俊（2011）。社會科學研究法－打開天窗說量化（二版）。新北市：威仕曼。

## 二、外文部份

Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). An empiric assessment of organizational effectiveness.

*Administrative Science Quarterly*, 26,1-14.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.

*Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Dormann, C. and Zepf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5),483-504.

Glisson, C. and Durickm, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Resource Organizations. *Administrative Quarterly*,

33,61-81.

Judge, T. A. et al. (2001). The job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*.376-407.

Meyer. J. P. and Allen. N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*,1(1),61-89.

Meyer, J. P. et al. (1989). Organizational Commitment and Job Performance:It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied*

*Psychology*,74(1),152-156.

Michael, P. and Donna, M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with

- Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organization Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-290.
- Virtanen, T. (2000). Flexibility, Commitment and Performance. In Farnham, David and Horton, Sylvia (Ed.), *Human resources flexibilities in the public services : international perspectives* (pp. 39-58), Basingstoke, Hampshire [U.K.] : Macmillan
- Weiss, D. J. et al. (1967). *Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington, D.C. : Work Adjustment Project Industrial Relations Center *University of Minnesota*.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

# 附錄：問卷

(含視導、秘書以上之主管請勿填寫)

親愛的公務同仁您好：

首先感謝您的熱心協助，這份問卷主要希望借重您親身經驗，探討限制轉調綁約年限政策與人員組織行為上之關聯性，懇請您依據實際狀況撥冗填答，您所提供的寶貴意見將僅做學術研究之用，絕不對外公開，請您安心作答。您的每一題答案，對於這份研究有非常重要的價值，衷心感恩您的協助！

敬祝 平安喜樂!

政治大學行政管理碩士學程

指導教授：蘇偉業 博士

研究生：黃錦盛 敬上

105年5月10日

## 第一部份【基本資料】

- 1.性別：男 女
- 2.學歷：國中(含以下) 高中職 大專院校(專科、大學) 研究所(含以上)
- 3.年齡：\_\_\_\_\_歲
- 4.職稱：\_\_\_\_\_； 5.職等：第\_\_\_\_\_職等
- 6.我進入區公所是經由何種方式：  
高普初考考試分發（\*考試年度：\_\_\_\_\_年，綁約年限：\_\_\_\_\_年）  
地方特考分發（\*考試年度：\_\_\_\_\_年，綁約年限：\_\_\_\_\_年）  
商調進來（進來的年度：\_\_\_\_\_年，算至今天已滿：\_\_\_\_\_年）  
其他方式進區公所，請註明：\_\_\_\_\_
7. 進入本區公所已經滿：\_\_\_\_\_年了(不足1年之餘數可不計算)；少於1年
8. 當公務人員總共滿：\_\_\_\_\_年了(不足1年之餘數可不計算)；少於1年
- 9.戶籍地：\_\_\_\_\_ (縣市)， 居住地：同戶籍地或\_\_\_\_\_ (縣市)
- 10.婚姻狀況：已婚， 未婚， 離婚
11. 18歲以下之子女：有 無

## 第二部分【問卷內容】

◎填答說明：請依照您的感受與認知，就下列問題，在適當的□內打V

### 【A】組織承諾

題號	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1	我現在服務的區公所是值得效力的					
2	我很榮幸成為本區公所的一份子					
3	我會很關心本區公所的未來與發展					
4	我願意付出額外的時間與努力，讓本區公所變得更好					
5	我很樂意繼續任職於本區公所					
6	我現在去其他機關工作的話，會不能適應					
7	現在要另覓其他機關的職缺對我而言是有困難的					
8	我現職的區公所可以提供一些其他機關無法提供的好處					
9	如果我現在離開本區公所，將會對我的生活產生困擾					
10	我對本區公所工作投入了不少心力，所以現在不想離開					

### 【B】工作滿意度

題號	項目	很滿意	滿意	普通	不滿意	很不滿意
11	我對目前的「工作量」感到					
12	我對「未來的工作保障」感到					
13	我對工作的「穩定性」感到					
14	我對我的工作能有機會為別人服務感到					
15	我對我的工作能發揮所長感到					
16	我對目前區公所的工作環境感到					
17	我對長官對待員工的方式感到					
18	我對長官的決策能力感到					
19	我對與主管之溝通管道感到					
20	我對區公所的陞遷制度及機會感到					
21	我對同事間相處的情形感到					

～感謝您協助填寫 敬祝您工作順利～