

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第九屆碩士論文

指導教授 吳瓊恩 博士

核心能力、工作績效與陞遷機會關係之研究

*A Study of the Relationship among Core Competency, Job
Performance and Promotional Opportunity*

研究生 龔靜蘭 撰

中華民國一百年七月

謝 辭

感謝國立政治大學提供優良師資與學習環境，讓我於本碩士學程修學過程中，經由各位師長運用淵博的知識與學養「傳道、授業、解惑」，無論在學識或為人處事方面，均獲得相當多的滋養與成長，其間雖然時常必須在繁重的工作與課業間拔河，但是仍然甘之如飴。而本班同學相互砥礪之情誼，亦是支持我努力完成學業的重要養份。

本論文承蒙恩師吳瓊恩教授之悉心指導，並承口試委員蕭武桐教授與黃一 教授的不吝指正，提供許多寶貴的建議與指導，讓我對研究的內容有更為完整的思慮，使本論文內容更臻充實與完善，謹致上十二萬分之謝忱。

對於在本碩士學程求學期間以及論文撰寫期間，所有師長、同學、長官、同仁及朋友提供之各項協助與關懷，謹表達最誠摯謝意。最後，謹將完成碩士學業的榮耀與喜悅獻給我最敬愛的父母與摯愛的家人，以及所有曾經幫助與鼓勵我的人，謝謝你們！

龔靜蘭 謹誌於

國立政治大學行政管理碩士學程

中華民國一〇〇年七月

摘要

本研究旨在探討行政院及其所屬中央二級機關薦任及簡任公務人員「核心能力」、「工作績效」與「陞遷機會」之關係。透過分層隨機抽樣方式針對正式公務人員進行問卷調查，共發出 500 份問卷，回收 465 份，有效問卷為 439 份。並運用次數分配、t 檢定、單因子變異數分析、Pearson 相關分析及迴歸分析等方法進行統計分析，研究發現如下：

- 一、不同「性別」、「年齡」、「教育程度」、「職務等級」、「職務性質」、「服務年資」的公務人員在核心能力及其各變項上有顯著差異。
- 二、不同「年齡」、「職務等級」、「職務性質」、「服務年資」的公務人員在工作績效及其各變項上有顯著差異。
- 三、不同「性別」、「年齡」、「任現職年資」的公務人員在整體陞遷機會之認知上有顯著差異；其子構面之差異情形如下：
 - (一) 不同「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「任現職年資」的公務人員在陞遷機率上有顯著差異。
 - (二) 不同「性別」、「任現職年資」的公務人員在對陞遷機會影響因素之認知上有顯著差異
- 四、核心能力與工作績效之間呈現顯著正相關。
- 五、核心能力與陞遷機會認知之間呈現顯著正相關。
- 六、工作績效與陞遷機會認知之間呈現顯著的正相關。
- 七、核心能力對陞遷機會有顯著正向影響。
- 八、工作績效對陞遷機會有顯著正向影響。

最後根據研究發現，分別對管理部門及對後續研究提出建議。

關鍵詞：核心能力、工作績效、陞遷機會、陞遷機率、陞遷機會影響因素

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究範圍與限制	3
第三節 研究方法	4
第四節 研究流程	5
第五節 重要名詞解釋	7
第二章 文獻探討	9
第一節 核心能力的意涵與相關研究	9
第二節 工作績效的意涵與相關研究	22
第三節 陞遷的意涵與理論及相關研究	30
第三章 研究設計	50
第一節 研究架構與假設	50
第二節 研究變項操作性定義	54
第三節 問卷設計與調查過程	56
第四節 問卷效度與信度分析	65
第五節 統計分析方法	71
第四章 調查結果分析	74
第一節 研究變項之描述性分析	74
第二節 個人基本屬性對核心能力、工作績效與陞遷機會之差異 性分析	77
第三節 核心能力、工作績效與陞遷機會之相關分析	122
第四節 核心能力、工作績效對陞遷機會之迴歸分析	129
第五節 研究假設驗證結果	135
第五章 結論	140
第一節 發現	140
第二節 建議	150
參考文獻	156
附錄一：問卷	167

附錄二：公務人員陞遷法.....171
附錄三：公務人員陞遷法施行細則.....175



表 次

表 2-1	人力資源管理的功能途徑與能力途徑的區隔	14
表 2-2	行政院所屬機關中階主管職務管理核心能力項目及意涵	20
表 2-3	行政院所屬機關高階主管職務管理核心能力項目及意涵	21
表 2-4	國內外學者對員工工作績效的定義	22
表 2-5	員工工作績效衡量構面	27
表 2-6	工作績效與陞遷相關研究	29
表 2-7	國內外學者對陞遷的定義	30
表 2-8	陞遷之目的、功能與員工工作表現之相關文獻	32
表 2-9	二十一世紀公務人力體系與傳統公務人力體系的差異	35
表 2-10	行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表	39
表 2-11	國內有關政府陞遷之研究彙整表	41
表 3-1	行政院及所屬二級行政機關各官等員額表	59
表 3-2	發放問卷統計表	61
表 3-3	有效樣本結構分析表	64
表 3-4	核心能力量表正式問卷因素及信度分析結果	66
表 3-5	工作績力量表正式問卷因素及信度分析結果	68
表 3-6	陞遷機會量表正式問卷因素及信度分析結果	69
表 4-1	研究變項之描述性分析表	76
表 4-2	性別對核心能力之 T 檢定分析表	78
表 4-3	年齡對核心能力之單因子變異數分析表	80
表 4-4	教育程度對核心能力之單因子變異數分析表	82
表 4-5	職務等級對核心能力之單因子變異數分析表	84
表 4-6	職務性質對核心能力之單因子變異數分析表	86
表 4-7	服務年資對核心能力之單因子變異數分析表	88
表 4-8	任現職年資對核心能力之單因子變異數分析表	90
表 4-9	性別對工作績效之 T 檢定分析表	91
表 4-10	年齡對工作績效之單因子變異數分析表	92

表 4-11	教育程度對工作績效之單因子變異數分析表	93
表 4-12	職務等級對工作績效之單因子變異數分析表	95
表 4-13	職務性質對工作績效之單因子變異數分析表	97
表 4-14	服務年資對工作績效之單因子變異數分析表	99
表 4-15	任現職年資對工作績效之單因子變異數分析表	100
表 4-16	性別對陞遷機會之 T 檢定分析表	102
表 4-17	年齡對陞遷機會之單因子變異數分析表	104
表 4-18	教育程度對陞遷機會之單因子變異數分析表	106
表 4-19	職務等級對陞遷機會之單因子變異數分析表	109
表 4-20	職務性質對陞遷機會之單因子變異數分析表	112
表 4-21	服務年資對陞遷機會之單因子變異數分析表	115
表 4-22	任現職年資對陞遷機會之單因子變異數分析表	119
表 4-23	個人屬性不同的公務人員與各研究構面變項之差異性驗證結果一覽表	121
表 4-24	核心能力與工作績效之 Pearson 積差相關分析表	123
表 4-25	核心能力與陞遷機會之 Pearson 積差相關分析表	126
表 4-26	工作績效與陞遷機會之 Pearson 積差相關分析表	128
表 4-27	核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機率影響的迴歸分析模型	130
表 4-28	核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響因素的迴歸分析模型	132
表 4-29	核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響的迴歸分析模型	134
表 4-30	研究假設驗證結果一覽表	135

圖 次

圖 1-1	研究流程圖	6
圖 2-1	專業核心能力意涵與目的圖	12
圖 2-2	能力基礎的人事體制	15
圖 3-1	研究架構圖	51



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

面對日趨複雜的政事與日益擴張之政府職能，各國公民對政府績效的要求不斷的升高，公務人員面臨重大的考驗，公務人力的提升刻不容緩。是以，各國政府莫不積極藉由各種人力資源管理工具加以提升公務人力之素質。在各種相關改革機制中，透過對政府中高階公務人員不斷地培育，累積個體與總體人員人力資本，並與陞遷發展緊密相連，以獲致個別員工與政府總體績效，是晚近各國政府最為普遍的作法（蔡秀涓，2002&2004，彭錦鵬等，2005）。

近幾年來，臺灣公私部門對於能力模式或核心能力愈來愈重視，並大力運用於人力資源管理。對政府組織而言，公務人力素質良窳影響政府績效至鉅。如何運用能力優秀之人才，為政府服務，以提升工作績效，使政府組織獲得持續的競爭優勢，是政府人事部門的重大挑戰。行政院人事行政局依「公務人員終身學習計畫」相關規定，推動核心能力專案，並將核心能力定義為「成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，陸續完成選定中、高階主管各六項核心能力，並研訂「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」，於2004年3月函知各機關據以完成專業核心能力的選定，作為各機關培育人才、陞遷取才等人力資源管理措施時之評鑑標準。

陞遷制度在人力資源管理的功能中扮演著相當重要的角色，其不但能發掘、維持與激發組織內員工的潛能，而且能使組織最有效地運用這些人力資源。完善的陞遷制度代表著公平與公正，有助於提升員工的工作士氣與滿足感，並留住人才。是以，陞遷乃是政府組織中，人力資源管理非常重要的機制。良好的陞遷制度，不僅可提供公務人

員公務生涯發展的願景、激發公務人員潛能，創造工作績效，亦有助於機關政策目標之達成。

我國政府於近幾年來，已針對公務人員進行核心能力訓練，亦進行專業知識外之其他能力訓練，然而公務人員會因為這些核心工作能力使工作績效增加嗎？此是促成研究者撰寫本文的動機之一。

其次，欲使人力資源作最有效率的發揮，公務人員的適才適所相形重要，然而，在我國講究關係、注重年資之陞遷文化中，具備核心工作能力及具有良好工作績效的公務人員，是否有助於其陞遷？此是促成研究者撰寫本文的動機之二。

又我國政府近幾年來擬建構以績效導向及核心能力之陞遷制度，但依現行公務人員之陞任評分標準及實務運作所建構出來的陞遷考量因素，與核心能力及工作績效之關聯程度如何？亦值得一探究竟。此是促成研究者撰寫本文的動機之三。

貳、研究目的

本研究探討我國政府機關人事陞遷體系的相關問題及其解決之道，除有理論之探析外，並有實務之調查分析。具體而言，本研究之目的主要如下：

- 一、探討不同個人基本資料之公務人員在核心能力、工作績效及陞遷機會等面向之差異性。
- 二、探討核心能力、工作績效與陞遷機會（包括陞遷機率及陞遷機會影響因素）之關聯性，並對未來的改進方向提供建議。

第二節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

依公務人員陞遷法之規定，該法適用對象為各級政府機關及公立學校組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員。至於教育人員、交通事業人員、公營事業人員及醫事人員則為準用對象。另各院（行政、立法、司法、考試、監察）各訂其所屬機關之陞任評分標準。由於目前行政院所屬公務人員佔全國百分之九十五以上，又因現行推動核心能力以中、高階公務人員為主，另並考量調查對象之職務列等規定及陞遷機會條件等因素宜趨於一致，爰本研究對象將以行政院及其所屬中央二級機關編制內定有官等職等之薦任及簡任公務人員為範圍。

貳、研究限制

一、推論上的限制

本研究以行政院及其所屬中央二級機關編制內定有官等職等之薦任及簡任公務人員為研究對象，由於立法院、司法院、考試院及監察院及其二級機關，係分別依公務人員陞遷法之規定另訂其陞任評分標準，與行政院所屬機關之陞任評分標準不同，因此調查分析之結果，雖可供其他四院及其所屬二級機關參考，但未必可推論適用於其他四院及其所屬二級機關。

二、受訪者回應上的限制

本研究採問卷調查法，問卷題目的類型為封閉式自陳量表，可能因為受測者對部分問題有所保留，或因受測者其個人觀感、認知、情緒或態度等因素之影響，或因對於問題瞭解程度的不同，而難以標準化，難免有所誤差。

第三節 研究方法

依據本研究動機與目的及研究流程，本研究所採取之研究方法如下：

壹、文獻分析法

文獻分析法係指經由文獻資料等二、三手資料進行研究的分析法，又可稱為內容分析法或資訊分析法。本研究探討核心能力、工作績效、陞遷機率與陞遷機會影響因素之定義及其理論分析，蒐集並研讀與核心能力、工作績效、陞遷理論與陞遷法制等有關文獻，作為研究架構之基礎，並參考包括學術期刊、雜誌專文、研究論文及書籍資料，加以整理分析，發展本研究之論述與觀點，並作為設計問卷調查之基礎。

貳、問卷調查法

本研究以問卷調查法為主，結合文獻分析所得的初步了解與結果，參考相關研究者之論文，將問卷題目設計成四部份：第一部份：核心能力量表；第二部份：工作績效量表；第三部份：陞遷機會量表；第四部份：個人基本資料。

問卷調查對象以行政院及其所屬中央二級機關編制內定有官等職等之薦任及簡任公務人員，採分層隨機抽樣的方式，發放 500 份問卷進行問卷調查，並委由各調查機關之人事人員或主計人員代為發放及回收，針對有效回收問卷進行結果分析，進而提出相關建議。

第四節 研究流程

本研究之研究流程如下：

一、確定研究主題與範圍

基於研究者長期在行政機關人事部門承辦有關陞遷、考核等業務，本研究擬探討核心能力、工作績效及陞遷機會之關聯性。

二、相關文獻之探討

蒐集並研讀與陞遷、核心能力、工作績效等有關的國內外文獻，包括學術期刊、雜誌專文、研究論文等有關此一主題的資料。其次藉由整理這些文獻推論本研究假設。

三、建立研究架構

依據研究主題與範圍，以及文獻探討的結果，建立研究架構及確定各研究變項，並針對本研究探討的變項下操作性定義。

四、研究設計

參考管理學界成熟問卷量表，選擇適用的題目加以改編，或自行開發問卷，設計測量自變項與依變項的構面題目。其次就問卷調查結果，決定資料分析的方法。

五、問卷調查

本研究以行政院及其所屬中央二級機關編制內定有官等職等之薦任及簡任公務人員為對象，並採簡任、薦任官等分層隨機抽樣的方式分發問卷。

六、資料處理與分析

首先以因素分析確定各變項的子構面，其次以描述性統計方法來分析回收有效樣本，再以推論統計分析原始資料後得到的結果，對原先的假設加以檢定及驗證。

七、提出結論與建議

根據調查分析的結果，作成結論並歸納管理上的意涵，進而提出研究建議，以供政府機關人事部門作為推動核心能力、績效導向陞遷

制度設計的參考，並作為將來後續研究的方向。

研究流程如圖 1-1 所示。

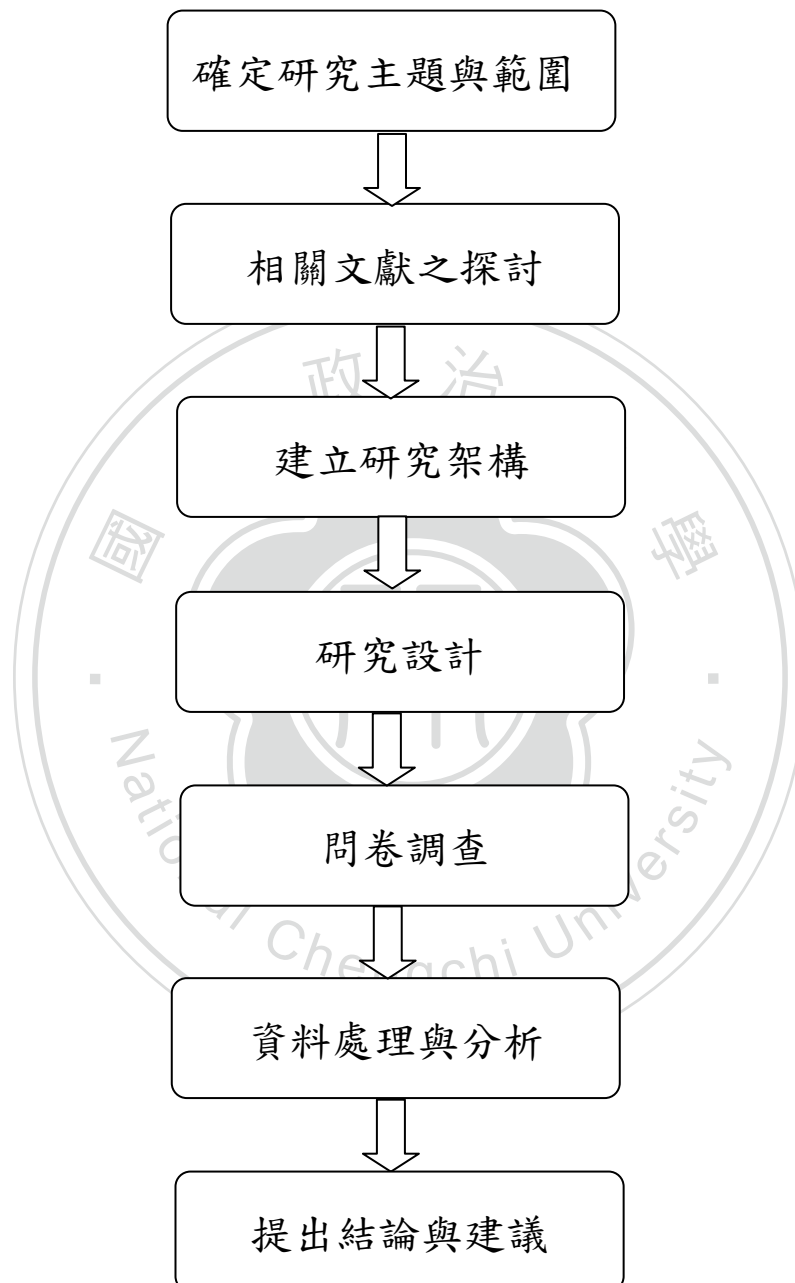


圖 1-1 研究流程圖

來源：研究者自製

第五節 重要名詞解釋

壹、核心能力

國內對於 competency 的中文翻譯，包括職能、才能、知能、能力等等，企業界較常使用為「職能」一詞（林文政、龐寶璽，2003：3-9），而行政院則採用「核心能力」的名稱。核心能力大體上的界定是指「個人所具備的深層和持久性之特性，這些特性與其在某項工作或情境上的有效績效或卓越績效的指標表現，具有因果預測之相關性」（Spencer & Spencer, 1993）。

行政院人事行政局自 2004 年起推動核心能力專案，並將「核心能力」定義為：「指成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，而基於組織層級及分工特性，又將「核心能力」區分為「管理核心能力」與「專業核心能力」（張俊彥，2006：16-19）如下：

- 一、管理核心能力：指擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力。
- 二、專業核心能力：指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。

貳、工作績效

績效一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，在組織行為上，績效指的是效率、效能與效力三方面的整體表現。本研究根據國內外學者對於工作績效之定義及本研究之目的，將工作績效定義為個人在一定期間內，為組織之任務目標所做一切行為之衡量結果，包括其對組織目標貢獻的價值。

有關工作績效之衡量，本研究採用 Borman & Motowidlo (1993) 之理論為基礎，將工作績效分為任務績效 (task performance) 與情境績效 (contextual performance)，其涵義簡述如下：

一、任務績效：

指個人在工作上所表現的熟練度，並對組織技術核心有所貢獻。包括對標準作業流程的熟練度、依照流程作業的情況，以及任務達成之情形。

二、情境績效：

工作者在任務活動以外，當個人面對與組織技術核心的運作有關之社會及心理環境時所採取的行動，包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠等。

參、陞遷機會

對於「陞遷」的定義，依據我國「公務人員陞遷法」第4條之規定，公務人員之陞遷，指陞任較高之職務、非主管職務陞任或遷調主管職務，以及遷調相當之職務。不過就人力資源管理角度，遷調相當職務之工作，對組織成員來說並無多大之激勵作用。是以，本研究依據研究目的，將「陞遷」定義為「機關首長為應業務、管理等需要，依據各項衡量標準考核後，使資績較優之人員陞任較高職務或由非主管職務調任主管職務，以提升人力運用及工作效能，達成組織目標。」

依據本研究之目的，本研究將「陞遷機會」區分為「陞遷機率」及「陞遷機會影響因素」二個構面進行衡量，其中「陞遷機率」之意涵，參採黃煥榮（2007：222-224）對陞遷機會之定義，將其界定為個人對於未來陞遷機會預期之程度，而「陞遷機會影響因素」則係指公務人員參加職務陞遷時，影響其資績評分及評選結果之相關因素。

第二章 文獻探討

本研究為探討公務人員核心能力、工作績效與陞遷機會之關聯性，故文獻探討涉及核心能力、工作績效及人事陞遷等相關理論與文獻之分析探討。

第一節 核心能力的意涵與相關研究

壹、能力的相關概念

研究「職能」的起源，學者大多認為是 1970 年代的美國國務院委託 McClelland 所創立的 McBer 顧問公司，著手研究外交人員的績效差異開始。McBer 顧問公司針對同樣是學歷與智能皆優，並且通過性向測驗的年輕外交人員，就產生績效差異的問題，展開深入的調查研究，在其成果報告中指出：影響績效之高低，並非學歷與智能，而是源自高績效者的行為特徵。基本上，一般對於「職能」的理解，是職務上高績效者之行動特性。目前，「職能」的概念，則涵蓋知識、技巧、態度(Knowledge, Skill, Attitude; KSA)、以及其他特性(Mirabile, 1997)。若以 Spencer & Spencer (1993)的定義，「職能」係由動機、特性、自我概念之內隱部分和知識、技能之外顯部分所組成：

1. 動機：指一個人的意圖或需求，而最後可能會導致行為的發生。因此動機可以趨使人去達成特定的行動或目標。例如，具有成就動機的人，會為自己設立具有挑戰性的目標，並賦予自己去完成目標的責任感，且能不斷修正，以促使自己做的更好。
2. 特質：指與生俱來的生理特質，及對情境或資訊的一致性反應。例如：靈敏的反應力、善解人意等。
3. 自我概念：指一個人的態度、價值或對自己的看法。例如：自信心及自我價值等。
4. 知識：指一個人在某特定領域所具備的知識，而這些知識能使某

人「有能力做」某事，而非「想做」某事。例如：一位人力資源工作者熟知人力資源管理與發展的知識。

5. 技巧：指執行工作時的心理或心智的能力，包括分析性思考及概念性思考。

其中知識和技巧是屬於表面性職能，是較容易看見的，也是相對較容易發展的，針對外顯的、容易加以訓練及發展的表面性職能，組織可藉由一些訓練課程來加強及培育員工的職能，但是對於位於冰山地層內隱的、不容易加以訓練及發展的潛在性職能，如動機、特質與自我概念，則必須在甄選的過程中找出具備組織所需職能的員工。

能力的定義，是與卓越的職務績效有密切關係而且持續的個人特徵；因此，核心能力項目繁多，但唯有真正對績效有顯著影響者方能「選定」為核心能力（黃一峰，2001）。JMAM 職能研究會認為，能力具有下列特徵（引自孫本初、黃一峰，2006：2-3）：

1. 以新的概念來說明與解釋個人的能力：基本上，職能係指在特定職務上之高績效者的能力要素與行動特徵；職能要素的來源是真實的在職者，並非抽象的而是具體的標竿與模範；並且，是針對組織未來所需的能力，予以明確地描述。
2. 重視個人的學習與發展：並非特別強調天生的能力部分，而是注重個人潛在能力的發展，尤其是重視可以經由後天學習並且獲得的能力；因而職能不僅強調員工的教育訓練，並且強調員工的能力開發。
3. 能力的評核對象是可以客觀外顯的行為特徵：相對於個人深層的、內隱的性格部分，能力所重視的部分，是外顯的與可測定的行動表現。
4. 能力研究的焦點在與績效成果直接關聯的部分。
5. 不同於工作分析所得到的職務特性：傳統的工作分析是以工作內容為主，認為職務特性是影響績效的要因，而職務則是著重在個人

的行動特徵與潛在能力。

貳、核心能力的定義

最早提出核心職能這個名詞的是 Prahalad & Hamel 二位學者在 1990 年於《哈佛管理評論》(Harvard Business Review) 的〈公司核心能力〉(The Core Competency of the Corporation) 一文中，認為核心職能乃是一組特殊的技能，使公司能為客戶創造利益、產生創新的產品、延伸市場占有率、創造競爭優勢，同時塑造企業文化及價值觀；特別在企業轉型時，核心職能能夠培育學習的環境、影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途（楊平遠，1997；劉宜靜，2000）。在對於核心職能的定義方面，舉其要者如下：

1. 李聲吼（1997）：核心職能係用以執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力，藉由核心能力的掌握可協助組織降低成本或提升價值，並進而形成組織的競爭優勢。
2. 鄭秀姿（2001）：核心職能係達成公司成功目標之關鍵因素，每位員工無論部門，皆需展現的職能。
3. 孫本初（2003：55-57）：核心職能是組織內多種知識、技術、能力及態度的整合，此一執行業務的關鍵能力，係由組織過去到現在所累積的知識學習效果，可為組織提升競爭優勢，並可經由訓練發展而得到改善。

綜合各家學者之相關文獻與研究發現得知，職能包括各種先天與後天塑造而成的個人特質及行為，不同的職務有其不同之職能需求，且核心職能項目與個人之工作表現至為相關；個人是否具備其所任職務之核心職能，須視其在工作中所展現之成果而定。

另行政院人事行政局將「核心能力」定義為「成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，而基於組織層級及分工特性，一般又將「核心能力」區分為「管理核心能力」及「專業核心能力」：

一、管理核心能力：指擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力。

二、專業核心能力：指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。

又據該局指出，「專業核心能力」的建構與運用，主要係為確保員工所具有的能力能契合機關運作的需要，以建構「能力導向」的人力資源管理制度。組織內不同的職務因為業務的特性不同，所需求的能力也各不同，組織可藉著核心能力運用機制的建立，來支援組織內部各項人力資源管理活動，包括人員甄選時，可事先檢測應徵者，以瞭解是否適合擔任該項職務，規劃教育訓練時，亦可針對員工所需能力較為弱勢的部分設計課程，及進一步運用於薪資、獎金及接班人培育計畫，而其最重要的貢獻乃在建構核心能力的同時，可將組織的人力資源管理系統與組織的使命、核心價值及長期策略結合，進一步支持組織使命、願景的實踐與目標的達成，強化人力資源管理效能並提升組織整體績效。如圖 2-1 所示。

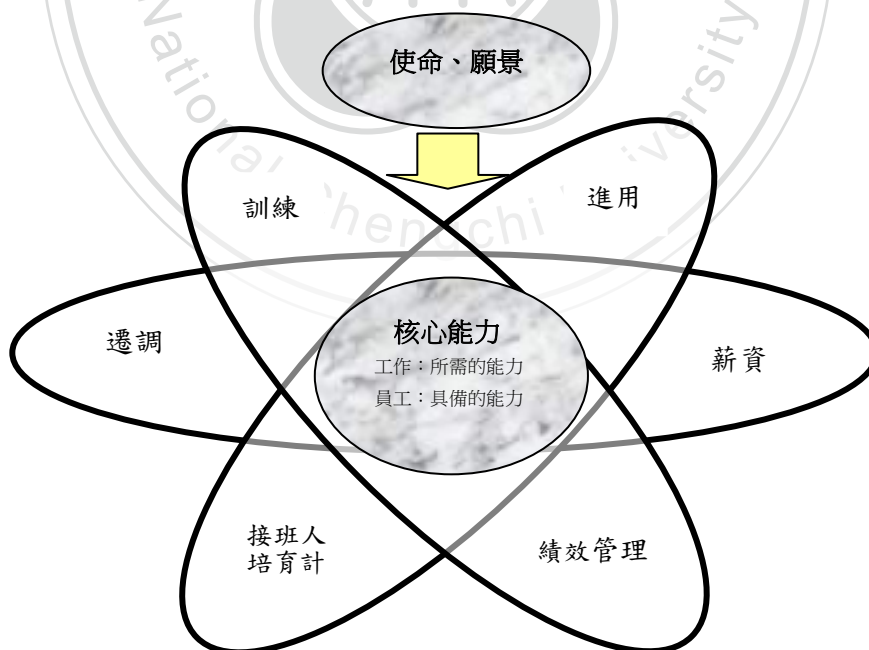


圖 2-1 專業核心能力意涵與目的圖

資料來源：行政院人事行政局（2008.7.18）

參、能力基礎的人力資源管理

傳統的人事行政理念著重管制、防弊、穩定、成本控制、高度制度化等原則，與策略規劃對彈性、結果（產出）導向、變動等特質的強調，難以契合。為有效建構行政機關成為策略導向的組織，政府人力管理必須積極尋求新管理觀念及方法的導入，核心能力即為近年來倍受重視的策略性人力資源管理議題。以能力管理為基礎的組織關注個體的「才能」，進一步能提供增進組織競爭優勢的方法（Lawler,1994），以能力為途徑的人力資源管理與過去功能途徑的人力資源管理之區別，如表 2-1 所示。（Hondegheem & Vandermeulen,2000，引自孫本初、傅岳邦,2009：1-10）。



表 2-1 人力資源管理的功能途徑與能力途徑的區隔

功能途徑	能力途徑
工作描述 什麼被完成？ 核心工作與功能必要條件（知識、技術與責任）的群集	能力「簡介」（profile） 什麼被完成？為什麼與如何？ 核心工作與能力的必要條件（知識、技術、個性、態度、價值、規範與誘因）的群集
甄選：「該人員如何？」 甄選以便填補職缺	甄選：「該人員的功能如何？」 以成長的觀點與組織的長期發展來甄選
甄選的標準奠基於目前的功能 甄選的標準強調知識、個性與態度	甄選的標準奠基於未來 甄選的標準：除了知識、個性與態度之外，也包括技術、價值與行為
發展 知識的發展 目標在階層的促進 以提升工作技術的觀點	發展 知識、能力、意願與存在的發展 目標在水平的流動、人員潛能的最大化運用 以發展技術、態度與行為的觀點
評鑑 強調工作的執行 強調奉獻	評鑑 強調工作、績效、結果與潛能的執行 強調行為
薪酬 根據「職務」（job）給薪 功能的相關權重決定了工資 強調責任、知識、年齡與年資	薪酬 根據「工作」（work）給薪 以對組織必需的能力決定工資 強調產出

資料來源：Hondeghem & Vandermeulen, 2000:344；引自孫本初、傅岳邦（2009），「能力管理與高階文官培訓」，*研習論壇*，第 106 期，1-10 頁。

職能模式主要用來描述在執行某項工作時需具備的關鍵能力，美國訓練發展協會專員 Mclagan 即認為職能模式可視為一種決策工具，比工作說明書更具有效力，也因此引發了「職能」在組織、企業、各職業及工作等應用之興趣（陳志豪，1999）。首先係先將其運用在人員之培訓及發展，因為其乃能力建立的直接強化措施。然而，如何

在人力甄補的過程中，導入核心職能的觀念，以確保所需人力擁有所需要的能力，或至少具備發展核心職能的潛能，對於公務人員素質的提升，有更直接且關鍵的影響。

職能模式幾乎可以應用於人力資源管理的所有工具上，諸如選、用、育、留、展等皆可據以參考而制定之決策。整體而言，職能模式可分為「管理核心能力」、「專業核心能力」及「共通核心能力」三類，共同構成政府核心能力（行政院人事行政局，參考孫本初、黃一峰，2006：4-5）：

1. 管理核心能力：管理職能乃根據不同階層的管理人員進行分析，以便取得各階層管理職所應具備的管理能力。
2. 專業核心能力：組織內部不同單位須具備不同的專業職能，因此不同單位的公務人員，應培養該單位的專業職能。
3. 共通核心能力：係指所有公務人員應該具備的「聽說讀寫能力」；共通職能一詞與核心職能經常被混淆使用，其差異在於共通職能為所有公務人員為達成工作目標應具備的基本能力。

事實上，所謂的「能力基礎」人事體制已在公、私組織推行多年，可運用在人力資源管理的各項功能如招募或遴選、教育訓練或能力開發、人事評價、陞遷與薪資報酬、調派等，其概念如圖 2-2 所示。

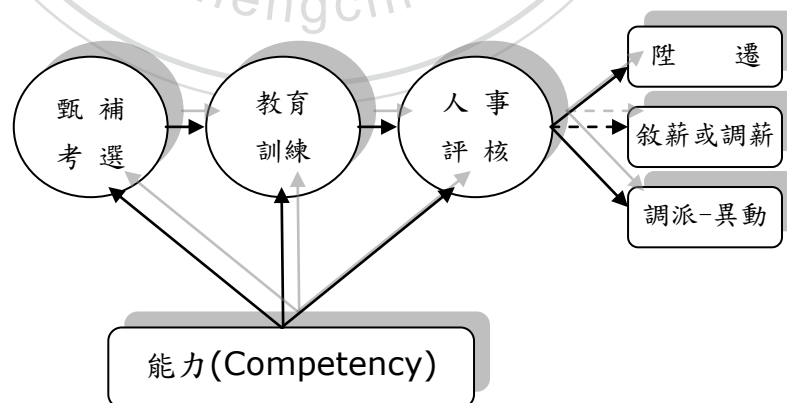


圖 2-2 能力基礎的人事體制

資料來源：修改自谷內篤博 (2001)，引自孫本初、黃一峰 (2006)，**建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究**，行政院人事行政局委託研究計畫。

能力基礎的人力資源管理應用於公部門中，有助於區別出其業務性質的繁瑣與困難程度，也就是區別出那些是屬於基礎能力，那些是核心能力，其具有下列功能：1.釐清工作的規範與期望；2.聯結個人勞動力和組織的經營策略；3.創造職場的活力；4.發展公平合理的人力資源體制（孫本初、黃一峰，2006：17）。

現行我國公務人員陞遷，係依機關業務性質、職務特性或任用層級，就學歷、考試、年資、考績（成）、獎懲、職務歷練、發展潛能、訓練及進修、專業能力、語言能力、領導能力等項目分別訂定考評因素、評分標準辦理陞遷。然而，就國外資料分析，核心職能已廣泛被應用於陞遷評鑑標準。而快速陞遷制度能夠甄補具備核心能力之人才，並使其快速達到高級文官的地位，及早為人民服務，可說是職能模式在政府部門具體實踐及應用的一項制度，讓陞遷制度與核心能力作最佳的結合。職能模式理論對快速陞遷制度有以下幾項重要意涵（余嘉寶，2004：31-32）：

1. 透過職能模式的甄補，能有效遴選出具備核心潛能或已具備相關能力者，除了避免初期的甄補錯誤造成日後更大的損失外，亦能提升整體高級文官的素質。
2. 職能模式針對各種不同職務需求，設計出不同的核心職能模式，有助於因應政府部門日益專業化的業務，解決民眾各式各樣的特殊要求。同時也讓專業人才的生涯工作規劃與組織目標相連結，有助於吸引政府所需的各類人才投入公職。
3. 快速陞遷經由核心職能模式確立合格人選之後，能夠有效替代以往經由長時間的歷練觀察候選者是否適任的方式，加速適合人選擔任合適職位的時間。換言之，即降低年資在陞遷決策中所佔的重要性，改以能力因素為更重要的考量。
4. 具備核心職能者經由快速的陞遷歷練，能獲致更多的能力，職能模式有效分擔訓練的部分功能，幫助減少政府的支出。

肆、我國政府部門中高階公務人員核心能力之建構

我國對於公務人員核心能力的推動，緣於行政院 2002 年 5 月 31 日院台經字第 0910027097 號函核定之「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」之「E 世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫規定略以，實施核心能力評鑑機制，導引公務人員作有計畫之學習成長。又依行政院於 2004 年 1 月 5 日核定修正之「公務人員終身學習計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」(二) 規定略以，界定公務人員業務推動應具備的「管理」及「專業」核心能力，擬訂訓練計畫，規劃實施訓練。公務人員保障暨培訓委員會及行政院人事行政局皆曾委託研究將核心能力運用於現行人事管理制度中。

2002 年公務人員保障暨培訓委員會委託政治大學教授江明修，以「公務人員各官等核心能力與訓練體系建立」為題進行研究，其建立通案之簡任及薦任人員應有核心工作能力架構初稿，在不探討職組及職系所屬專業能力之前題下，從簡任官等及薦任官等公務人員之核心能力區分為共通能力及基礎能力著手，並以專家學者及企業界訪談結果加以調整修正。不分官等皆需具備者為共通能力，包括資訊文書、生涯規劃、法律知能、問題解決、團隊合作、方案設計、人際關係、協調溝通、行政中立、國家展望、公務倫理、組織學習；簡任及薦任官等所需特別具備者為基礎能力，其中簡任官等為領導能力、策略思考、願景管理，薦任官等為管理能力、規劃能力、工作諮詢。前述各官等核心能力架構確定後，據以評估檢討各項公務人員訓練目標及課程等。

考選部於 2003 年 10 月「公務人員升官等考試應試科目如何配合建立簡任及薦任官等核心能力而調整調查問卷」分析報告，其中就簡任及薦任官等建立核心能力，廣泛徵詢現職公務人員之意見。問卷分送對象以中央機關及其所屬機關、公立學校，及直轄市、縣(市)政

府、鄉（鎮、市）公所為對象，共計 177 個機關及學校，抽樣人數為 2,895 人及該部編制內人員 185 人，共 3,080 人。本項調查有關核心能力的架構，係參採公務人員保障暨培訓委員會於 2002 年委託政治大學江明修教授以「公務人員各官等核心能力與訓練體系建立」之研究所建立之簡任及薦任人員應有核心工作能力架構，在以不探討各職組及職系所屬專業能力為前題下，將公務人員應具備之核心工作能力區分為共通能力及基礎能力，其中不分簡任及薦任官等所需之能力為共通能力，基礎能力則為簡任及薦任官等所需個別具備且層次較高之特殊管理能力。依其調查結果如下：

一、不分簡任及薦任官等所需之共通能力

就不分簡任及薦任官等所需具備之共通能力，計列出 26 項詢問受訪者，依人數多寡選出前 10 項，依序為：1.工作熱誠、2.法規知能、3.資訊文書處理、4.注重團隊合作、5.不斷自我學習、6.誠實正直、7.整合協調、8.問題解決、9.公文寫作能力、10.具公務倫理。其餘未列入者，包括歸納推理、口語溝通、具有親和力、衝突管理、良好體能、具有果斷力、人際關係圓融、有耐心及毅力、有強烈企圖心、服從性高、時間管理、良好環境適應能力、外國語文能力、經驗分享能力、顧客服務技巧等。

二、簡任官等需具備之特殊管理能力

就簡任官等所具備之特殊管理能力詢問受訪者，共列出 18 個選項，按填答人數多寡依序選出 5 項為：1.領導能力、2.危機處理能力、3.能夠激勵部屬、4.策略思考、5.願景規劃。其餘未列入者包括推動變革、了解組織外在環境、與首長配合程度、與民意機關良好互動、善於與媒體打交道、創造力、主持會議能力、談判技巧、充分授權、政策分析能力、知識管理能力、預測變化並謀求因應等。

三、薦任官等需具備之特殊管理能力

就薦任官等所具備之特殊管理能力詢問受訪者，共列出 16 個選

項，按填答人數多寡依序選出 5 項為：1.充分瞭解業務流程與方法、2.方案規劃能力、3.貫徹任務、4.將理念轉化為具體可行策略、5.資料蒐集分析與整理。其餘未列入者，包括績效管理、政策分析能力、訓練部屬及開發其潛能、有效的管理、充分利用各種資源、政策行銷能力、知識管理能力、瞭解組織外在環境、品質管理、抗壓性高等。

行政院人事行政局為了積極規劃推動「核心能力」專案，區分「管理核心能力」及「專業核心能力」之作業，於 2004 年完成選定中、高階主管職務各 6 項管理核心能力，並研訂「中高階主管職務管理核心能力評鑑量表」外，又於 2005 年 1 月 11 日及 2 月 25 日分別研訂「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」及「行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式」，行政院所屬各主管機關於同年 8 月 31 日前完成選定專業核心能力與初階管理核心能力報送行政院人事行政局，建構完整核心能力架構。

行政院人事行政局嗣經再參考美國、英國、加拿大及澳洲等先進國家實施核心能力經驗，並邀請專家學者及各機關開會研商，於 2009 年 7 月 21 日重行修訂中、高階主管職務管理核心能力如下：

- 一、中階（薦任第 9 職等）主管職務管理核心能力：目標與績效管理、創新服務與流程管理、問題追蹤與解決能力、知識管理與經驗傳承、溝通表達能力、情緒管理、法治素養、人文素養等 8 項。（參見表 2-2）
- 二、高階（簡任第 12 職等）主管職務管理核心能力：國內外環境情勢分析、願景目標與策略性思維、領導能力與協調合作、績效管理與政策行銷、風險與危機管理、法治素養、人文素養等 7 項。（參見表 2-3；另簡任第 10 職等至第 11 職等之高階主管職務管理核心能力係比照簡任第 12 職等辦理）。

表 2-2 行政院所屬機關中階主管職務管理核心能力項目及意涵

項 目	意 涵
目標與績效管理	將機關整體的施政策略，在職掌範圍內，轉化為更具體的計畫，並設定目標及衡量標準，有效確實執行，並能據以衡量部屬的工作成果。
創新服務與流程管理	能以創新精神提供政府內、外部顧客優質的服務，並能將相關計畫、方案及流程等作有效的管理。
問題追蹤與解決能力	能在眾多資訊中，有效認定及分析問題，以作出合乎邏輯的決策。並能進行問題追蹤管考，及規劃妥適方案來解決政策問題。
知識管理與經驗傳承	能廣泛蒐集工作相關資料及知識，有系統的將自己及他人的工作經驗轉化為對工作有益的知識，並運用於工作上，樂於與他人分享工作心得。並能在以簡明的方式，在工作經驗傳授、工作重點設定及工作方向引導上，讓部屬予以瞭解。
溝通表達能力	在文字表達方面，能言簡意賅的表達事實及理念。在口頭表達方面，能以清楚明確且具說服力的言語來表達，以及能有效傾聽他人的意見。
情緒管理	以平常心的態度來面對不順利的情境，並能有效地管理壓力，在事前可能採用特別的技巧或計畫來管理情緒，並能提供所屬同仁初步之情緒諮商。
法治素養	對政府整體法律制度、共通性法律有通盤瞭解，並熟悉服務機關所主管之法令，能正確適用法令，確實依法行政。
人文素養	對於文學、哲學、美學、音樂、藝術等相關活動，具備鑑賞力及優雅之涵養，並能在政策制定過程中，從人文角度予以思考，進而提升為民服務品質。

資料來源：行政院 2009 年 7 月 21 日院授人企字第 0980063425 號函。

表 2-3 行政院所屬機關高階主管職務管理核心能力項目及意涵

項 目	意 涵
國內外環境情勢分析	能以全球化觀點瞭解影響組織的最新國際政策和趨勢，並能分析內、外部環境對組織的衝擊，及以本土化觀點審視組織的強弱優劣因素。
願景目標與策略性思維	能有效擔任組織變革的觸媒，與工作夥伴建立共同願景，並能影響他人共同以具體的行動追求願景的實現；及以長程的眼光分析政策與目標，規劃行動策略，並據以設定工作目標、施政優先順序及進行政策衝擊影響評估。
領導能力與協調合作	能有效領導組織成員達成目標，並啟發及促進團隊合作精神、承諾、榮譽感和信任，以及促成各部門之溝通協調。
績效管理與政策行銷	能將組織願景轉化為各層級的策略與工作項目，且能訂定具體的目標及衡量標準，同時能以實際工作表現對部屬施予獎懲，以促使政策的有效執行，並將政策行銷至內、外部顧客。
風險與危機管理	能有效預測及管理施政與行政各項風險，並能有效地降低風險發生的可能性，減少或避免風險的損害；並能針對潛在或當前的危機，透過預防或因應解決及大眾傳播媒體傳遞正確訊息等各種有效作為，以達成解除危機的目的。
法治素養	對政府整體法律制度、共通性法律有通盤瞭解，並熟悉服務機關所主管之法令，能正確適用法令，確實依法行政。
人文素養	對於文學、哲學、美學、音樂、藝術等相關活動，具備鑑賞力及優雅之涵養，並能在政策制定過程中，從人文角度予以思考，進而提升為民服務品質。

資料來源：行政院 2009 年 7 月 21 日院授人企字第 0980063425 號函。

綜合上述，有關政府公務人員之核心能力，依職能模式理論，可予區分為「管理核心能力」、「專業核心能力」及「共通核心能力」，至於中高階公務人員之核心能力選定之項目，行政院人事行政局、公務人員保障暨培訓委員會、考選部所建構者，雖各依其政策方向略有不同，惟核心能力範圍仍趨於一致。本研究依據研究目的，將參採考選部實證調查之核心能力項目為本研究設計調查問卷之基礎。

第二節 工作績效的意涵及相關研究

壹、工作績效的定義

為探討工作者的行為或工作結果，研究者大多以工作績效來衡量。至於工作績效一詞，學者各有不同的的定義，經予彙整如表 2-4 所示。

表2-4 國內外學者對員工工作績效的定義

學 者	定 義
Hall & Goodale (1986)	工作績效是員工從事工作的方法，員工安排時間、提供技術，和他人互動，服從主管之指揮。
Schermerhorn (1989)	工作績效是指工作中的個人或者團體所表現達成任務的量與價值。
Campbell(1990)	工作績效是指一個組織成員完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時所表現的行為。
Cascio(1992)	績效是指員工完成其被指定的工作而言。
Boman & Motowilo (1993)	員工工作績效係指與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低而予以測量。
Jex (1998)	工作績效是在工作中所從事的所有行為。
蘇義祥 (1999)	工作績效是指一個人在工作上所貢獻之價值、工作的品質或數量，亦即員工的生產力。
朱明謙 (2000)	工作績效代表個人為了對組織目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，並可加以測量及評估。
張森江 (2003)	工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量。狹義地說，就是員工的生產力。
譚地洲 (2004)	工作績效是指那些經過評估的工作表現行為及結果。對組織來說，績效就是評估任務在數量品質及效率等方面所完成的情形；對員工來說，即是上司和同事對自己工作狀況的評價。
徐英傑 (2004)	工作績效是個人在組織中，在個人知識、能力與角色、認知期望影響下，對組織任務所投入個人努力的程度，是可以被觀察衡量的工作投入表現。

吳政義 (2006)	工作績效是指員工在特定時間之內，執行工作所達成結果的紀錄。
陳順炫 (2007)	工作績效為員工有能力在特定期間內完成工作的行為表現，同時也指個人或團體達成目標的效益項目。表示個人為了組織目標之貢獻，在工作的一切行為是可以測量及評估的。

資料來源：本研究整理。

綜合上述，本研究將工作績效定義為個人在一定期間內，為組織之任務目標所做一切行為之衡量結果，包括其對組織目標貢獻的價值。

貳、員工工作績效的影響因素

早期學者在個人因素上較強調特質因素，所以認為工作績效的決定因素是由個人特質來決定 (Weiss & Adler, 1984)。而隨著環境的變遷，許多學者察覺到組織所發揮之作用，因此提出了組織工作績效的結構理論，認為組織的結構才是影響績效的主要因素 (Porter & Lawler, 1965; Berger & Cummings, 1979; Peflh, 1986)。

一、工作績效是由能力、動機、機會、角色知覺決定

根據Porter & Lawler (1968) 提出工作績效是由個人的能力、動機、機會、角色知覺所決定。

二、工作績效是由工作動機、技巧與能力、角色知覺決定

Korman (1977) 認為工作動機、技巧與能力、角色知覺三個因素會影響員工的工作績效。

(一) 工作動機：

個人願意以何種態度工作，主要是受其工作動機的影響，而受此動機影響所表現出來的行為，又會影響其工作績效的優劣。

(二) 技巧和能力：

個人是否能完成某一個工作之技巧和能力，亦會影響其工作績

效。

(三) 角色知覺:

個人能夠精確認知工作所需要的角色。當一個人無法精確認知其工作角色時，會以不適當的行為去完成他的工作，即使他有高水準的工作動機和能力，也會被認為是沒有效率的，亦即績效不好。相反的，如果員工能正確認知其工作所需的行為，且完成這些所需的行為，那麼，他會被認為是績效良好的員工。

三、工作績效由人性面系統因素、個人因素與工作性質所決定。

根據戴明之管理觀點認為，工作績效之決定因素可分人性面系統因素、個人因素與工作性質。其中個人因素包含責任感及能力的改善，是直接影響其工作績效的因素，而人性面系統因素，是間接透過個人因素而決定其工作績效（余德成，1996）。另外，工作性質包括組織的程序、資訊和時間等各項因素（Blumberg & Pringle,1982）。

四、工作績效是個人與環境因素的函數

在許多研究中，個人之變數被假設為與工作績效間存有某種程度的關係，而這些個人的變數包括個人特徵、人格的特質、能力、態度、價值觀、知覺、個人決策、學習及激勵等。（Robbins,1996）

五、認知能力

根據 Dobbins,Wlech & Schuler (1991) 對於個人能力與工作績效之研究，認知能力可能是決定工作績效的最重要因素；在探討工作績效時，個人的因素，包括知識、技能、態度等，而環境因素中則包括激勵、領導等。

綜合上述學者的看法，員工工作績效的決定因素，包括工作性質、個人特性、能力、動機、機會、角色知覺、態度、價值觀、學習及激勵等。

參、工作績效之衡量構面

茲就國內外學者對於員工工作績效之衡量構面說明如下：

一、Vroom (1964) 認為行動的動機以及達成該項任務的能力兩因素會影響工作績效。因此提出工作績效的恆等式如下：

$$\text{工作績效} = \text{能力} \times \text{動機}$$

二、Campell (1977) 將過去有關在績效方面衡量的文獻中加以整理後，歸納出19種在績效的衡量標準，其中最常被後人所運用的有五種：(1) 生產力；(2) 無形績效；(3) 員工滿足及適應；(4) 利潤或投資報酬率；(5) 員工流動率。

三、Dalton et al. (1980) 認為績效可以分為「硬性績效」與「軟性績效」兩種，其中硬性績效是指生產量、銷售額等偏重於量的衡量，而軟性績效是指主管評估、自我知覺等重視質性的衡量。

四、Schermerhorn (1989) 認為要有良好的工作績效，基本上需要組織的人力資源有能力去完成此工作，且願意付出努力，而其中還要有適當的支持，但其中能力是居於首要的。因此提出個人工作績效的恆等式為：工作績效 = 能力 × 支持 × 努力

五、Holland (1989) 也指出個人的績效是由能力和動機相乘的結果。他認為動機是提供行為的能量，且工作動機會導致努力，進而影響到工作績效。因此，個人的工作績效的恆等式為：

$$\text{工作績效} = \text{能力} \times \text{動機}$$

六、Borman & Motowidlo (1993) 則把工作績效分為任務績效 (task performance) 與情境績效 (contextual performance, 亦有學者譯為「脈絡績效」)：

(一) 任務績效：是一種個人工作上的結果，此結果直接關係到組織所期望或指定任務，其判斷的準則在於是否合乎正式角色所加諸於個人部分的要求 (Motowidlo & Van Scoter, 1994)。

(二) 情境績效：涵蓋範圍較廣，其並非透過組織內部系統控制 (例如薪資管理系統)，而可以視為一種員工自由心證的行為或表現。

七、Gomez-mejia, Balkin & Cardy (1995)，強調推動力的重要性，他認為能力固然重要，但如果推動力不足，工作績效也不會好。

故個人工作績效的恆等式為： $工作績效 = 能力 \times 推動力$

八、國內學者曹國雄等人(1998)認為評估員工工作績效的方法有下列四種方法：

(一) 人格特徵：利用會影響工作表現的個人特徵、知識、能力來衡量一個人的工作表現。這種方法的評估是一種間接的測量工作績效的方法，而其觀點是認為人格的特徵、能力會導致有效的行為，產生好的表現。但是人格特徵、能力和工作表現之關係也是間接的，其關係有時難以證明。同時，人格特徵在測量上有一些問題，且人格特徵不容易測量，其信度也不高。

(二) 行為、工作活動：以工作的過程、活動、行為作為績效指標。這種方法主要是在測量一個人在工作中所從事的活動，或表現出來的行為。所以有效的工作行為表現是衡量工作績效的一個重要指標。

(三) 工作的結果：員工努力完成一個事先預定的工作目標程度，這種方法利用工作產出，如產量、銷售額、廢料等，或是與個人有關，如出勤情形、抱怨等作為評估工作績效的指標。運用目標管理的方法，在事前先設立目標，並定期檢討工作中的進度、工作中的成效等，這種方法在績效評估中是不可缺少的一部分。

九、吳瓊恩(2011:572)綜合國外相關學者之看法，認為所謂工作績效，可以分為兩種，一種是個人所擁有的知識與技能，直接貢獻給組織的產品或服務，此為「任務績效」；另一種是個人的互動與動機心理，表現於組織的自發行爲，此為「情境績效」。

(Borman & Motowidlo, 1993) 因此，績效的方程式應為：

(Blumberg & Pringle, 1982)

工作績效 = 個人才能 × 工作意願 × 組織支持

有關國內外學者對於員工工作績效衡量構面整理如表2-5所示。

表2-5 員工工作績效衡量構面

學 者	衡 量 構 面
Vroom(1964)	能力×動機
Campbell (1977)	1.生產力；2.無形績效；3.員工滿足及適應；4.利潤或投資報酬率；5.員工流動率
Dalton et al. (1980)	1.硬性績效；2.軟性績效
Holland(1989)	能力×動機
Schermerhorn (1989)	能力×支持×努力
Borman & Motowidlo (1993)	1.任務績效；2.情境績效
Gomez-mejia, Balkin & Cardy (1995)	能力×推動力
Wright et al. (1999)	1.支持；2.目標強調；3.團隊建立；4.工作流暢；5.整體表現
Castro et al. (2003)	1.工作習慣；2.規劃與分析能力；3.工作知識；4.管理能力；5.溝通能力；6.其他方面發展；7.人際關係；8.整體評估
Hochwarter et al. (2004)	1.人際關係；2.奉獻度；3.工作成果
江秋蓮 (1995)	1.績效良好；2.敬業守分；3.積極進取
曹純瑛 (1997)	1.工作成效；2.團隊合作；3.自我充實
曹國雄等(1998)	1.人格特徵；2.行為、工作活動；3.工作的結果
余慶華 (2001)	1.工作成效；2.客戶滿意
林澄貴 (2001)	1.任務績效；2.情境績效
徐建山 (2001)	1.工作行為表現：工作熱忱、變動能力、溝通能力、關係工作有效性；2.工作成就
王嘉宏 (2002)	1.個人創新；2.服務態度
黃偉文 (2002)	1.目標達成度；2.服務滿意度
張國銘 (2003)	1.任務績效；2.脈絡績效
吳政義 (2006)	1.組織公民行為；2.任務績效
黃新元 (2008)	1.任務績效；2. 組織公民行為
潘立山 (2011)	1.脈絡性績效；2.適應性績效；3.任務性績效

資料來源：本研究整理。

本研究主要以 Borman & Motowidlo (1993) 的理論為基礎，採「任務績效」、「情境績效」兩個變數來作為衡量研究對象工作績效之衡量指標。

肆、工作績效與陞遷相關研究

近幾年來，強化績效管理，靈活機關用人，提升公務人力資源效益，為政府人事制度改進之重要課題。陞遷既為人力資源管理之重要工具，如何透過陞遷制度，強化功績制度，讓工作績效成為陞遷考量之重要因素，於績效管理上至為重要。銓敘部為因應我國政府人事制度有關強化績效管理之改進課題，於 2005 年針對強化績效導向陞遷制度相關擬議加以調查研究，研究發現重點如下：

- 一、各機關之陞遷，仍以年資為主要考量。且依現行陞遷制度，服務年資久者占有陞遷上之優勢，不易拔擢具有工作績效之人員。
- 二、考績及獎懲項目之計分期間宜縮短（現行行政院訂定之評分標準表，係以五年內之考績及獎懲為計分期間），並增訂公正客觀之「工作績效」評分項目。
- 三、工作績效優良者，仍須依陞遷序列表逐級陞任並受陞任現職滿一年始得再辦理陞任之期間限制，惟對於是類人員，可考量給予免經甄審程序優先陞任之激勵。
- 四、受訪者有適度增加甄審委員會票選委員人數，提高其代表性之期待。
- 五、工作績效並非陞遷之唯一考量，透過適當且完備之職務歷練及訓練，培育出適才適所之人才，才是完善之陞遷制度。

上述調查分析結論，公務人員對於以功績為導向之陞遷，接受度不高；又經檢視 2009 年新修正之公務人員陞遷法及其施行細則，在以工作績效陞遷方面之規定並不明顯，尚待各主管院配合修訂陞任評分標準，並配合修正公務人員考績法之考核規定，俾強化以工作績效陞遷及快速陞遷之機制。

根據 Baugher, Varanelli, & Hall (1994) 的研究，以績效為基礎作為陞遷之執行政策是成功的。而 Bohlander, Snell, & Sherman (2001) 之研究認為績效評估後最重要的事情就是在決定員工發展與職涯的決定。至於國內學者對工作績效與陞遷相關研究整理如表 2-6 所示。

表 2-6 工作績效與陞遷相關研究

年別	作者	研究方法	重要發現
2003	秦維豪	文獻分析 問卷調查	員工在與主管進行績效評估面談後，就算公司沒有明文的规定，但主管也可能會在心中依據員工該期間績效表現，以及對於晉陞的潛能作評估。
2004	林碧玉	文獻分析 深度訪談	員工獲得良好陞遷的最主要因素，便是其能否展現出優異的工作績效。工作績效為員工個人的貢獻度之衡量指標。
2005	陳獻宗	文獻分析 問卷調查	工作表現好不見得就能獲得陞遷，陞遷決定是反映決策者個人偏好，不一定與工作狀況有關。
2009	李亞純	文獻分析 問卷調查	職能、多元能力對升遷機會有正向影響；工作績效對升遷機會無正向影響；多元能力對職能與升遷機會有調節效果。多元能力對工作績效與升遷機會無干擾效果。

資料來源：本研究整理。

依據上述學者之研究，工作績效對陞遷機會之影響，雖有不一致之結果，但普遍認同工作績效應列為陞遷考量之主要因素之一。

第三節 陞遷的意涵與理論及相關研究

壹、陞遷之意涵

「陞遷」是人力資源管理之重要機制之一。而晉升機會則是指個人在組織中，能夠獲得晉升的可能性。晉升的結果將使受晉陞的員工薪資增加、權力提升，並提供其在組織內向上流動的機會(趙其文，1992)。組織成員藉由晉升較高職位以肯定自己的能力及增強自我成就感，因此，陞遷是個人生涯發展過程中一項重要且明顯的成就表徵。學者對於「陞遷」所下之定義甚多，茲舉其要者彙整如表 2-7 所示。

表2-7 國內外學者對陞遷的定義

學者	定義
French (1974)	陞遷是調遣的一種，乃是重新分派一位職員到一職位，因而得到較高的薪俸，負較重之責任，享有特別權力，或更大的潛在勢力，或獲取所有上述的好處。
Edward & Stephen (1994)	「晉升」是指組織內的成員陞任至較高職務或擔任較重要職責的一種人事措施。
張金鑑 (1973)	所謂晉升(升職)意指職責事實的加重，從而在薪給、權限與地位上亦有增多之變化。
王德馨 (1982)	升遷乃指工作人員任用滿一定年限，考核成績及品行係屬優異者，予以提高其職位及待遇或較高之地位與聲譽。
趙其文 (1986)	所謂升職，亦即工作人員經過一定期間之服務，依其成績表現，遷調比目前較高或較重要之職位而言。
黃英忠 (1989)	升遷是指員工服務一定年限後，經考核成績優異者，提高其職務，使取得較高之待遇、地位、權力，以激勵員工恪守崗位、負責盡職。
謝安田 (1999)	升遷是將員工晉升到較好的職位，一般而言，被晉升的人可以獲得較高的工資或薪水，更高的榮譽與身份地位，同時必須負更大的責任；此外，也可能會有更好的工作環境或工作時間。

傅肅良（2001）	陞指陞任，遷指遷調，係各機關首長為應業務、管理及個人需要，對現職人員之職務或職位，作有計畫的升任、平調或降調，以加強人力運用，增進工作效率。
盧榮俊（2003）	陞遷係代表職位的升高、薪資的增加、權力的增長以及能力的肯定，最重要的是成就感的增強，其在管理上具有很重要的激勵作用。

資料來源：本研究整理。

根據上述學者對陞遷的定義，多著重於職位垂直、水平之調動、較高的報酬以及權利的增長。而我國公務人員陞遷法第4條對於陞遷的定義為：「本法所稱公務人員之陞遷，指下列情形之一者：一、陞任較高之職務。二、非主管職務陞任或遷調主管職務。三、遷調相當之職務。」本研究依據研究之目的，將「陞遷」定義為「機關首長為應業務、管理等需要，依據各項陞任衡量標準考核後，使資績較優人員陞任較高職務或由非主管職務調任主管職務，以提升人力運用及工作效能，達成組織目標。」。

貳、陞遷之功能與目的

陞遷具有強烈之激勵作用，對於員工之工作表現應有相當大之互動性。陞遷的目的，一般而言有二，其一為增加組織的效率，而獲取最大的利益；另一目的為人事發展的自然結果，亦是人員向上的流動，以肯定及穩定員工的工作績效表現，為企業陞遷制度的展現，達到勞資雙贏的成效（謝安田，1999）。而根據 Baker, Jensen, & Murphy（1998）之研究，陞遷在組織中提供二個目的：1.員工有其不同之技術和能力，不同的工作也有不同的人員需求，而陞遷為使員工得到最適合位置的一種方式。2.陞遷所扮演的角色為提供給低階員工誘因，使其在評價其薪資和身分時，與組織中的序列高低相連結。

而我國有關學者研究陞遷之目的、功能與員工工作表現之相關文獻，經綜整如表 2-8 所示。

表 2-8 陞遷之目的、功能與員工工作表現之相關文獻

年別	作者	研究方法	重要發現
1973	張金鑑	文獻分析	陞遷調動除配合機關之需要外，含有鼓勵上進、提拔俊秀以及調節員工志趣與需要等作用，因此在促進士氣、鼓勵員工上進，有不可忽視之重要性。
1982	張源雄	文獻分析	歸納陞遷的目標如下： 1. 組織目標：為維護組織之生存，適應情況的變化，就組織內成員做適當的調整，以求人力的更佳運用與發展，進而提高組織的效能。 2. 個人目標：陞遷應能提供個人良好的機會，使組織成員在地位、職責、薪酬以及工作的變化等方面，獲得更高的滿足與榮譽，進而激勵個人達成組織目標而努力。
1994	謝淑蓉	文獻分析 問卷調查	陞遷之重要性： 1. 各機關為拔擢人才，使學識才能及工作績效優異人員，能經陞任而不斷拔擢。 2. 為鼓勵工作情緒，對學識才能及工作績效優異者，須給予較多工作機會。 3. 為加強人力運用，對學識才能及工作績效優異者陞任較高職務，才可能獲得更多的發揮。 4. 為發揮潛在能力，使學識才能及工作績效優異者，擔任更重要職務，使其潛在能力更可充分的運用。
1995	許哲源	文獻分析 問卷調查	1. 組織在考量運用獎金基礎或升遷基礎誘因時，應針對組織內部員工之誘因需求型態來制定，藉由激勵誘因促使員工努力工作。 2. 當組織層級較多，升遷管道眾多時，企業較強調升遷誘因。 3. 藉由升遷機會的給予，員工會因為陞遷後所得到的實質報酬以及內在成就感滿足的增加，而誘發努力的動機，因此升遷激勵對於

			提高組織效能，以達到人力的更加妥善運用及發展，有其正面之意義和貢獻。
1995	林振發	文獻分析 問卷調查	當員工成就動機高時，對於員工工作上以採取間接財物性報酬(例如陞遷)，會對員工產生較大之影響作用。反之，成就動機低時，則應以直接性報酬為止。
2000	陳幼芳	文獻分析 賽局模型分析	<ol style="list-style-type: none"> 1.升遷誘因與工作內誘因均為促使員工努力工作的動力，且兩者間具有替代性，企業組織可利用此二類誘因激勵員工努力工作。 2.在單期且無處罰機制之情形下，當升遷誘因強時，員工無論如何均會宣稱其能力類型係屬較佳者；但當升遷誘因弱時，員工無論如何均會宣稱其能力類型為較差者。 3.企業組織對於因組織因素而錯過升遷機會的員工所需增強的工作內誘因強度，將較對於因個人能力因素錯過升遷機會者強。 4.雇主對於錯過升遷機會的員工，可用以下方式予以解決員工因升遷誘因減弱而產生的問題：1.增強其工作內誘因。 2.採行主動或被動之「晉升或離職」策略。3.擴展組織。
2003	王南琳	文獻分析 深度訪談 量化分析 專家效度分析	<ol style="list-style-type: none"> 1.財務性的激勵重視分配公正，非財務性激勵重視程序公正。 2.薪資分配公正認知越高，薪資程序公正認知越高，薪資心理契約違背越低；升遷分配公正認知越高，升遷程序公正認知越高，心理契約違背越低。
2008	楊仙妃	文獻分析 能力模型分析	<ol style="list-style-type: none"> 1.能力相等時，若採「淘汰升等制」，大學教師之努力程度反而下降；能力有差別時，採「淘汰升等制」，更能顯現出經濟效率，此時高、低能力教師之努力程度皆因而提升。 2.在異質能力模型下，可以觀測到齊一能力模型所沒有的「心力帶動效果」—高能力教師之努力程度的升降帶動低能力教師之努力程度的同向變動。

2009	徐立杰	文獻分析 問卷調查	當員工知覺升遷機會高時，其工作投入增加，對組織的承諾也會升高。研究發現，員工積極上行溝通與知覺升遷機會存在著正向的關係。
------	-----	--------------	--

資料來源：本研究整理。

由於公共性及依法行政原則的存在，政府人事管理的彈性與自由度不及企業組織，又因政府重視品位的結構設計，是以，陞遷在政府組織中，主要是提供個人成就的滿足，是一種心理性的激勵功能，至於策略達成部分，以往通常是次要的功能。然而，進入二十一世紀後，面臨全球化、自由化的壓力，如何拔擢並甄選具競爭力之人才，是政府人力資源發展重要的課題。Ingraham 等人認為相較於傳統，二十一世紀公務人力體系將會變革如表 2-9 所示 (Ingraham, Selden, & Moynihan, 2000: 58)。由表 2-9 內容可知，二十一世紀公務人力體系不僅要納入更多元因素，以符合不同類型公務人員需求；運作方向上也將從重視穩定、法規等原則，轉變為更具彈性、更績效導向 (呂育誠, 2004: 21-22)。

表 2-9 二十一世紀公務人力體系與傳統公務人力體系的差異

傳統公務人力體系	21 世紀公務人力體系
理論上採行單一體系；實務上則是不同體系交錯組合	接納多元體系；基於策略觀點進行體系發展，同時界定出整體核心價值
基於功績原則強調保障人員；重視公平與一致性	功績的內涵轉變為鼓勵更佳績效，並接受人員能力上的個別差異
強調過程與法規	強調績效與結果
基於技術與專家原則來辦理任用與晉陞	基於職位需求辦理任用、晉陞等人事業務
將人員視為組織運作的成本	將人員視為組織資產與投資
視工作為終生的承諾	兼顧內外共享的核心價值
保障人員法定任期	任期兼顧工作績效與人員需求
基於個人行動進行績效評估	績效評估基於個人貢獻與達成組織目標程度
上級與部屬間表現在衝突的目標、對立關係以及個案的爭端與仲裁之上	上級與部屬關係基於組織成功所需達成的目標、人員滿足，以及上下級共同參與工作設計之中
由中央部門主導各機關間的人事行政功能	中央部門基於輔助地位，使各機關中之管理具備應有能力來發揮人事行政功能

資料來源：Ingraham, Selden, & Moynihan, 2000:58，引自呂育誠（2004），*重塑公務人員的專業形象*，*考銓季刊*，第 39 期，15-35 頁。

面對新的政府運作需求，以及新的工作特性，公務人員體系需要變革其傳統的價值觀、工作重點，營造新的文化與專業形象。政府對於公務人力應更積極地激發其個人潛能，來提升機關績效；同時，機關欲吸引更多高素質人力參與公職，也要用「善待投資、期望增值」的態度，來提供人員發展的空間（Hitt & Ireland, 2002：4-7）。爰在公務人員之遴選與陞遷，應突破以往重視關係、年資之因素，而改以能力與績效為導向。換言之，唯有在資本觀點下進行適當的引導與規劃，公務人力的專長才能真正發揮。

參、我國現行公務人員陞遷制度

我國公務人員陞遷法（以下簡稱本法）於2000年5月17日制定公布，同年7月16日施行。有關本法各相關配套法規陸續完成後，已建構完整陞遷法制體系。惟本法施行後，在實務執行上各機關仍表示尚有未盡周延之處或疑義，經於2009年4月22日修正，本法施行細則亦配合於2009年7月10日修正施行。有關陞遷之基本原則以及陞任評分標準等規定，茲予以說明如下：

一、基本原則

（一）人與事適切配合之原則

公務人員任用法第2條已明示，公務人員之任用應適才適所，為人與事的適切配合；而公務人員之陞遷亦屬任用的一環，亦當以「人」與「事」的適切配合為其基本原則。爰於本法第2條予以明定。又本項基本原則亦顯現於本法第7條「各主管院得視實際需要，授權所屬機關依其業務特性定其陞任評分標準表」之規定。

（二）配合機關特性與職務需要原則

政府機關為數眾多，職務種類繁多而且性質互異，欲使公務人力均能充分運用，當需考量機關特性與職務需要。本法第7條規定「...得視職缺之職責程度及業務性質，對具有基層服務年資或持有職業證照者酌予加分。...如係主管職務，並應評核其領導能力」，第8條規定「業務性質特殊之機關，經主管機關核准者，其人員之陞任甄審得由上級機關統籌辦理。」等，均反映此一原則。

（三）資績並重原則

本法第2條揭櫫陞遷以「年資」與「功績」並重為原則；但由其第5條規定各機關職務出缺時，除依法申請分發考試及格或依本法得免經甄審（選）之職缺外，應就具有該職務任用資格之人員，本功績原則評定陞遷。並於第11條規定，最近3年內曾獲頒功績獎章、楷模獎章或專業獎章；最近三年內經一次記二大功辦理專案考績（成）

有案；最近3年內曾當選模範公務人員；或最近5年內曾獲頒勳章、公務人員傑出貢獻獎，得經甄審委員會同意優先陞任，似乎更為強調功績原則，並賦予快速陞遷之機制。

（四）內陞與外補兼顧原則

機關人力來源無非內陞與外補，內陞具經驗傳承及鼓舞士氣的功能，外補具注入新血，創新思維之效，二者相輔相成。依現行條文之規定，內陞及外補區分極為明確，如施行細則第3條明定：「各機關人事單位於辦理陞遷前，應依本法第2條所定原則，簽報機關首長決定職缺擬辦內陞或外補後再行辦理。」如辦理內陞，僅本機關人員得參加甄審，如辦理外補公開甄選，則本機關人員不得參加。

（五）公開、公平、公正原則

公開、公平、公正為人事管理的最高指導原則，陞遷制度自不例外。本法第8條明定「應組織甄審委員會辦理甄審（選）」，又本法施行細則第7條規定：「委員每滿4人應有2人由本機關人員票選產生之。...各主管機關已成立公務人員協會者，其甄審委員會指定委員中應有一人為該協會之代表。」；本法施行細則第3條規定「如擬外補，應將職缺之機關名稱、職稱、職系、職等、辦公地點、報名規定及所需資格條件等資料於報刊或網路公告3日以上。」

（六）逐級陞遷原則

依本法第6條：「各機關應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表」、「各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理陞遷。如同一序列中人數眾多時，得按人員銓敘審定之職等、官稱官階、官等官階、級別高低依序辦理。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。」的規定，顯示除有特殊原因外，陞遷必需在倫理體系之層級架構中逐級進行，不可越級陞任。

二、陞任評分標準

（一）陞遷具有「競爭」的本質，如何在眾多公務人員中，選出優秀

的人才加以拔擢，必須有一個評比的項目與標準。

- (二) 評分標準：由各主管院（行政院、立法院、司法院、考試院、監察院；總統府、國民大會及國家安全會議準用）訂定，但各主管院得視實際需要授權所屬機關依其業務特性定之。訂定評分標準時，應依機關業務性質、職務特性或任用層級，就各項目分別訂定評定因素、評分標準及最高分數，並以100分為滿分。依據行政院於2010年9月1日修訂之「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」（自2011年3月1日生效），其評比內容如表2-10所示。



表 2-10 行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表

選項區分 (配比分數)	評比項目	評分標準		
共同選項 (40分)	學歷	國中(初中、初職)以下畢業	1	本項目之評分，以最高學歷計算，最高以7分為限。
		高中(職)畢業	2	
		專科學校畢業	3	
		大學(獨立學院)畢業	4	
		具碩士學位	5.5	
		具博士學位	7	
	考試	初等考試或5等特考及其相當之考試及格	1	本項目之評分，最高以7分為限。
		普考或4等特考及其相當之考試及格	2	
		高等考試3級考試或3等特考及其相當之考試及格	3.5	
		高等考試2級考試或2等特考及其相當之考試及格	4	
		高等考試1級考試或1等特考及其相當之考試及格	5	
	年資	非主管職務年資每滿1年	1.2	本項目之評分，最高以10分為限。
		副主管職務年資每滿1年	1.6	
		主管職務年資每滿1年	2	
	考績	甲等	2	本項目之評分，最高以10分為限。
		乙等	1.6	
	獎懲	嘉獎(申誡)1次	0.2	本項目之評分，最高以6分為限。
		記功(記過)1次	0.6	
		記大功(記大過)1次	1.8	
	個別選項 (40分)	1、職務歷練與發展潛能	各職務「個別選項」之配分，由各機關自行訂定，但合計不得超過40分。	
		2、訓練及進修		
3、語言能力				
4、領導能力				
綜合考評 項 20分	由機關首長就出缺職務需要、受考人服務情形、品德及對國家之忠誠等檢討作綜合考評。	10至20分		
面試或 業務測驗	視出缺職務實際需要，由甄審委員會決定之。	百分比計分		

資料來源：本研究依據行政院2010年9月1日院授人力字第0990064272號函修正之「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」整理。

由評分標準表內容可知，整體計分方式除了「面試或業務測驗」可由甄審委員會彈性決定外，主要由「共同選項」、「個別選項」及「綜合考評」三部分所組成。茲分析如下：

一、「共同選項」部分：

此部分所包括之「學歷」、「考試」、「年資」、「考績」、「獎懲」五個資績評比項目內容，因係屬個人之基本資歷或以往之工作表現，並無法據以完整推論其未來在陞任新職時之適任性及可能之績效表現。因此，不宜僅以共同選項做為評定個人未來適任新職與否之項目。

二、「個別選項」部分：

「個別選項」包含「職務歷練與發展潛能」、「訓練及進修」、「語言能力」、「領導能力」四個項目，由各機關自行配分，另可視各機關業務需要另訂其他評比項目，總分則仍為 40 分。此部分係為應機關業務及擬任職務之性質所作規定，可讓機關業務與職務特性融入甄審過程，惟其中「發展潛能」、「領導能力」或各機關配合需要所另訂之項目，例如「專業能力」，於實務作業上均是由考評者主觀予以考評，而未經過能力評鑑機制，容易影響陞遷之客觀與公平性。

三、「綜合考評」項目：

「綜合考評」由機關首長視出缺職務需要、受考人服務情形、品德及對國家之忠誠等檢討給分，上述考量因素並無具體之衡量標準，賦予機關首長極大之給分彈性，易產生「政治性」用人；亦即首長可在本項中對於所屬意之人選給予極高分數，其他人員則給予最低分，使資績總分及排名順序產生極大之不同。

綜合上述分析，公務人員之陞任評分標準本應體現公務人員陞遷法所揭櫫之陞遷基本原則，以使適才適所，並符公平、公正、公開之選才原則。惟現行之評分標準，並非以甄審之職缺所需的核心能力及參加甄審人員的工作績效為主要評選標準，且部分項目給予考評者或機關首長過大之主觀考評空間，可能產生評比成績最優者不一定是

適任於新職者，以及機關首長可憑其偏好干預操縱甄審結果等負面影響。

肆、有關政府部門陞遷的研究

國內有關陞遷的研究文獻，以對於制度的現況為基礎，進一步進行檢討及改進建議者為主；在研究的範圍上，以政府部門的陞遷為研究焦點的文獻佔相當多數。茲就國內有關公務人員陞遷的研究文獻，選出與本研究相關之著作，如表 2-11 所示。

表 2-11 國內有關政府陞遷之研究彙整表

年別	作者	研究方法	研究主題	研究重點
1996	考試院第二組	文獻分析 問卷調查	公務人員陞遷法制之研究問卷調查結果及建議	探討我國公務人員對陞遷相關議題的態度與看法，據以作為研訂公務人員陞遷法制之參考。
1996	陳金貴	文獻分析	員工陞遷制度與人力資源的關係	探討陞遷制度與激勵的關係、陞遷程序及指標的訂定。
1996	邱華君	文獻分析	公務人員陞遷的意義與依據	探討公務人員陞遷的意義與依據，其結論認為陞遷應考慮品德、服務年限、工作效率及個人才能。
1996	陳金貴	文獻分析	員工陞遷制度在人力資源管理中的考量	從有較充沛資訊之人力資源管理的經驗中，對陞遷制度的各種層面加以探討，提供未來進行公務人員陞遷制度研究的參考。
1996	張潤書、施能傑、蔡秀涓、蕭鈺	文獻分析 問卷調查	公務人員陞遷制度之研究（銓敘部委託研究計畫）	論述陞遷與人力資源管理的關係，指出陞遷制度應考慮策略性與公平性。比較各國陞遷制度，並就我國現制及相關實證研究檢討，據以提出我國公

				務人員陞遷制度之合理規劃方向。
1996	蔡秀涓、 施能傑	文獻分析	政府部門陞遷政策設計之思考架構：公平性與策略性觀點之整合	從公平性及策略性整合觀點，探討政府部門陞遷政策設計時應考量的議題。
1996	蕭鈺	文獻分析	各國文官陞遷制度	以我國當前行政機關公務人員陞遷制度為研究對象，對陞遷制度之原理、結構設計、辦理標準、甄審過程等諸多層面，予以完整探討，並比較德、法、英、美、日、韓等國文官陞遷制度，期能獲致若干啟示。
1998	蔡秀涓	文獻分析 問卷調查 深度訪談	我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點	強調組織陞遷具有多樣化的特質，對其探討必須兼顧理性面與政治面，首次以陞遷政治認知為研究焦點，分析我國政府組織陞遷過程中政治運作所扮演的角色，以及政治性知覺及行為對陞遷結果的影響。
1999	許文傑	文獻分析	建立策略性的陞遷制度	整合陞遷制度中的組織策略與個人激勵性因素之看法，提出改進建議。
2000	劉宜靜	文獻分析 比較分析	高階行政人員核心能力之分析—五國的經驗啟示	採文獻分析，於理論中釐清組織層面的核心能力與個人層面的核心能力。多數學者認為組織的核心能力為替組織創造競爭優勢的特殊技術或科技，創造利益，也塑造企業文化與價值觀。
2001	卓杏蓉	文獻分析	英國與我國文官考選與陞遷	以比較分析探討我國與英國在考選與陞遷制度上之差異

			制度之比較	後，對我國制度提出改革建議。
2002	賴富源	文獻分析 問卷調查	我國公務人員陞遷制度之研究	以交通部為例，探討現行我國公務人員陞遷制度，並針對其自民國 89 年 7 月 16 日施行以來之缺失，進行全盤性的檢討與分析，並提出改進建議。
2002	駱益群	文獻分析	英日文官體制設計之研究：從文官公職生涯途徑的觀點	以長期及整體性之角度，分別從英日二國文官的甄補及教育背景、任用及陞遷、輪調、俸給、退休後的安排等五個面向，印證日本及傳統時期英國等二個封閉式文官體制在制度設計上之不同，檢視二國文官團隊表現及價值會產生那些正面或負面的影響，並以上述分析檢視我國文官體制設計上的問題，據以提出相關建議。
2003	林俊杰	文獻分析 問卷調查	公務人員資績與陞遷關係之研究－以彰化縣政府為例	以彰化縣政府為例，探討公務人員「年資」與「功績」對陞遷的效用與合理性。
2003	葉華換	文獻分析	公務人員陞遷法制之研究	探討公務人員陞遷法制的現行制度問題，檢視其能否達成政府機關拔擢及培育人才的目標與激勵員工士氣的目的。
2003	蔡正村	文獻分析	我國現行公務人員任用制度之研究	分析我國公務人員任用制度所面臨的問題，同時探討英、美、法、德、日等先進國家公務人員任用制度，就考試、任用、陞遷部分，研擬改進意見，其中在陞遷部分，建議提高工作績效及發展潛能在陞

				遷評比項目的比重，減少機關首長綜合考評項目的比重，建立快速陞遷制度。
2003	陳金貴、 呂育誠、 詹靜芬、 張智凱	文獻分析 深度訪談	公務人員陞遷制度之研究（行政院人事行政局委託研究計畫）	從制度面、過程面及結果面針對公務人員之陞遷制度進行分析，探討公務人員陞遷法可能具有的概念意涵，以及在施行過程中對機關可能產生的意義及影響，並提出改進策略建議。
2004	余嘉寶	文獻分析 深度訪談	英國文官快速升遷制度之研究：兼論其在我國可行性分析	探討與升遷制度息息相關的人力資本與能力模型理論，以理論為基礎，進一步探討快速升遷制度的實質內涵，包括制度沿革、甄補過程、職位類別等，並訪談我國文官對此制之看法。究竟快速升遷制度在現代政府人力運用中有何價值與獨特之處？其對於我國文官改革能提供那些參考作法？我國文官對於此制看法與接受程度如何？
2004	邱建輝	文獻分析 問卷調查 深度訪談	我國公務人員升遷制度之研究	針對公務人員陞遷法實行近四年以來所產生之各種問題及有關議題，透過問卷調查及深度訪談行政機關公務人員蒐集資料進行分析，提出建議供修法或實務運作之參考。
2004	古聖姿	文獻分析 問卷調查	陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究—以台北市各區公所公務人員為例	以台北市各區公所公務人員為對象，探討陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾之影響，藉以提出相關改進建議。

2005	林起潛	文獻分析 問卷調查	行政機關公務人員陞遷認知與行為之關聯性研究	從公務人員的認知切入，探討公務人員陞遷制度在設計與執行上的公平性為何？是否給政治介入很大的空間？以及對公務人員態度與行為產生何等影響？並進而找出較為一致性的判斷，藉以提出公務人員陞遷制度的改進建議。
2006	孫本初、 黃一峰	文獻分析 問卷調查 研討會 專家座談	建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究（行政院人事行政局委託研究計畫）	本研究主要目的在於依據行政院人事行政局推動核心能力專案之成果，並參考研究團隊在國內所做實證研究結果，對核心能力之內涵，進行檢討與研析，以提出具體之補充或修正內容，以建構完整核心能力架構，使核心能力策略能更進一步運用於公務人員甄補、陞遷（含職務調整）、訓練發展、考核獎懲、績效管理、薪資獎金核給、裁汰等人力資源管理過程，以有效提升人力素質，建構效能政府。
2006	袁幼芬	文獻分析 焦點團體 深度訪談	臺北縣鄉鎮市公所陞遷政治現象之研究	探討鄉鎮市公所中非正式組織與陞遷政治的關聯，及瞭解鄉鎮市公所公務人員對陞遷政治認知與組織承諾、組織成員行為間的關係。提出研究建議，包括建立更透明的陞遷環境、人事一條鞭制度的存廢檢討、建立甄選之標準作業程序、強化人事甄審委員會的功能及鄉鎮市公所首長的再教育等。

2007	宋淑鈴	文獻分析 問卷調查	臺中市政府所屬公務人員陞遷公平認知與組織承諾之關聯性研究	以臺中市政府所屬公務人員為研究對象，探討臺中市政府所屬公務人員陞遷公平認知與組織承諾的關聯性。
2008	廖建貴	文獻分析 資料探勘分析（時間序列工具） 常態分配及檢定	公務人員晉陞歷程之探勘分析	以資料探勘的時間序列工具來分析及探討公務員的陞遷歷程及公職陞遷的最佳時點，並運用統計學常態分配及檢定等理論，探討陞遷的異常狀況。希望藉由分析資料提出合適的觀點，供公務人員及早規劃生涯，進而提昇機關與個人的競爭力。
2008	韓錦秋	文獻分析 深度訪談 問卷調查	公務人員升遷評鑑指標之研究：以外交部薦任晉升簡任人員為例	探討外交人員薦任晉升簡任人員，除須取得簡任陞官等訓練合格外，有那些陞遷評鑑標準或簡任官等核心能力會影響晉升簡任官職等。根據研究發現建議：現行公務人員陞任評分標準「綜合考評」項目酌加限制，增加其他更客觀之選項、促進陞遷與進修相結合、提供簡任官等核心職能之學習訓練課程及參考國外作法。
2009	黃煥榮、 謝俊義、 趙俊迪、 劉韋汝	文獻分析 問卷調查 深度訪談	強化績效導向及核心能力評量陞遷制度之研究（行政院人事行局委託研究計畫）	研究問題包括：1.以一致性的核心能力指標來規範各政府機關的人員是否可以真正引導政府機關績效？抑或這些核心能力指標只是一套「形式口號」。2.核心能力有助於人員能力提升，進而成為人員陞遷指標的重要判準之一嗎？。3.如果核心能力可以滿足績效

				<p>指標，是否可以跟現行公務人力的陞遷制度連結？還是各行其是？4.現行機關的績效指標與公務人員考核制度是否能夠真正與公務人員的陞遷作連結，如果這些績效指標和考核制度是否具有信度和效度，作為公務人員陞遷制度客觀的參考依據。並依據研究結果針對 1.建立分權化、彈性化的運作。2.聯結績效與成果導向的核心能力架構。3.建立核心能力基礎的陞任標準。4. 建立績效導向陞遷制度。5.實施快速陞遷的可行性及配套措施，提出立即可行及中長期具體策略之建議。</p>
2009	林慶修	文獻分析 問卷調查	公務人員績效管理導向陞遷制度之研究—以中部五縣市國立高中職學校為例	本研究係為探討績效管理與陞遷制度的關聯性，嘗試將績效管理制度應用在公務人員的陞遷制度上。
2010	李鳳詩	文獻分析 深度訪談	我國行政機關陞遷制度之研究—以行政院人事行政局為例	以中央機關薦任第9職等「科長」之陞遷經歷為研究對象，研究重點為「功績制」是否落實在公部門人事陞遷政策上，現行升遷制度是否實現「機會均等」，讓人感到公平與滿意，並藉以提出相關建議。

資料來源：本研究整理。

本章小結

綜合以上研究者著作，1996 年以後主要相關文獻而言，由於時值規劃建立我國公務人員陞遷法制，爰研究焦點多圍繞在探討公務人員陞遷法制相關議題上，而在公務人員陞遷法於 2000 年實施後，研究焦點則以陞遷法制實務運作及對改進陞遷制度之探討佔多數，鮮少係以核心能力、工作績效及陞遷機會相關之實證研究。歷至近幾年，配合我國政府試圖推動能力導向、功績陞遷制度，研究焦點逐漸轉向核心能力、績效在陞遷評鑑指標上之運用與改革，以及其間之影響與關聯程度等，諸如行政院人事行政局委託研究計畫「建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究」(黃一峰等，2006)，以及「強化績效導向及核心能力評量陞遷制度之研究」(黃煥榮等，2009)等，均與本研究所欲研究的議題有關，爰前揭著作提出之文獻參考資料可供本研究參考。

另外，對於本研究所欲探討之核心能力、工作績效及陞遷機會部分：

- 一、就行政院人事行政局所定中、高階主管管理核心能力、考選部實證調查之薦任及簡任公務人員之核心能力加以參考。
- 二、有關工作績效部分，Borman & Motowidlo (1993) 將工作績效分為任務績效 (task performance) 與情境績效 (contextual performance)，前者指個人在工作上所表現的熟練度，並對組織技術核心有所貢獻。包括對標準作業流程的熟練度、依照流程作業的情況，以及任務達成之情形。後者指工作者在任務活動以外，當個人面對與組織技術核心的運作有關之社會及心理環境時所採取的行動，包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠等。

三、有關「陞遷機會」之定義，黃煥榮（2007：222-224）將之界定為個人對於未來陞遷機會預期之程度。又以公務人員陞任評分項目將影響參加甄審（選）人員之陞遷機會，爰予列入影響陞遷機會因素加以探討。

最後，本文欲探討之核心能力、工作績效及陞遷機會即來自前揭參考資料，經加以整理及設計出問卷，以提供研究者作為研究問題之參考。



第三章 研究設計

本章共分五節，第一節研究架構與假設；第二節研究變項操作性定義；第三節為研究對象與抽樣方法；第四節為問卷效度與信度分析；第五節為統計分析方法。為達成研究目的，本研究以問卷調查為主要研究方法，藉以瞭解核心能力、工作績效及與陞遷機會間之關聯性。

第一節 研究架構與假設

壹、研究架構

本研究依據前述研究動機、研究目的，並藉由文獻探討對以往相關之研究與理論加以整合、分析，進而提出本研究之研究架構，如圖 3-1 所示。本研究依研究目的，以核心能力、工作績效為自變項，陞遷機會為依變項，以探討行政院及其所屬二級機關編制內薦任及簡任公務人員核心能力、工作績效與陞遷機會之關係；另為瞭解樣本之特性，本研究亦將性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、服務年資及任現職年資等研究對象之背景變項納入本研究架構中，探討不同個人屬性變項分別對核心能力、工作績效與陞遷機會認知之差異情況。

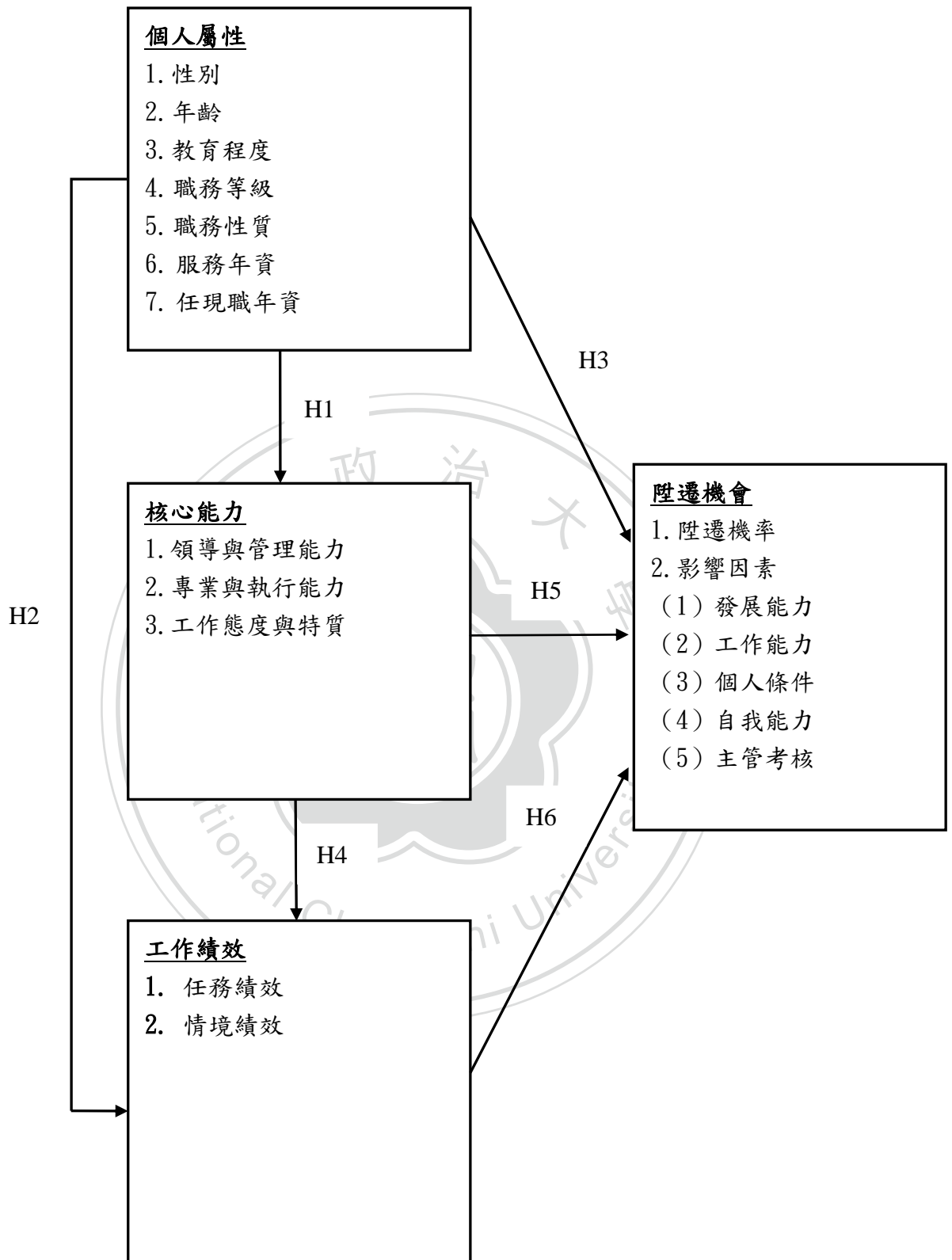


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者自繪

貳、研究假設

根據本研究之研究架構，提出本研究之假設如下：

假設 1：個人屬性不同的公務人員具備的核心能力有顯著差異。

假設 1-1：不同性別的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。

假設 1-2：不同年齡的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。

假設 1-3：不同教育程度的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。

假設 1-4：不同職務等級的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。

假設 1-5：不同職務性質的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。

假設 1-6：不同服務年資的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。

假設 1-7：不同任現職年資的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。

假設 2：個人屬性不同的公務人員之工作績效有顯著差異。

假設 2-1：不同性別的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。

假設 2-2：不同年齡的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。

假設 2-3：不同教育程度的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。

假設 2-4：不同職務等級的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。

假設 2-5：不同職務性質的公務人員之工作績效及各變項有顯著

差異。

假設 2-6：不同服務年資的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。

假設 2-7：不同任現職年資的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。

假設 3：個人屬性不同之公務人員對陞遷機會的認知有顯著差異。

假設 3-1：不同性別的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。

假設 3-2：不同年齡的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。

假設 3-3：不同教育程度的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。

假設 3-4：不同職務等級的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。

假設 3-5：不同職務性質的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。

假設 3-6：不同服務年資的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。

假設 3-7：不同任現職年資的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。

假設 4：核心能力與工作績效之間有顯著關聯性存在。

假設 4-1：領導與管理能力與工作績效及各變項有顯著相關。

假設 4-2：專業與執行能力與工作績效及各變項有顯著相關。

假設 4-3：工作態度與特質與工作績效及各變項有顯著相關。

假設 5：核心能力與陞遷機會的認知之間有顯著關聯性存在。

假設 5-1：領導與管理能力與陞遷機會及各變項之認知有顯著相關。

假設 5-2：專業與執行能力與陞遷機會及各變項之認知有顯著相關。

假設 5-3：工作態度與特質與陞遷機會及各變項之認知有顯著相關。

假設 6：工作績效與陞遷機會的認知之間有顯著關聯性存在。

假設 6-1：任務績效與陞遷機會及各變項的認知有顯著相關。

假設 6-2：情境績效與陞遷機會及各變項的認知有顯著相關。

假設 7：核心能力對陞遷機會有顯著影響。

假設 7-1：核心能力對陞遷機率有顯著影響。

假設 7-2：核心能力對陞遷機會影響因素有顯著影響。

假設 8：工作績效對陞遷機會有顯著影響。

假設 8-1：工作績效對陞遷機率有顯著影響。

假設 8-2：工作績效對陞遷機會影響因素有顯著影響。

第二節 研究變項操作性定義

本研究各變項之操作性定義如下：

一、個人屬性

(一) 性別：區分為男性與女性。

(二) 年齡：區分為 29 歲以下、30—39 歲、40—49 歲、50—59 歲、60 歲以上，共五組。

- (三) 教育程度：區分為高中職以下、專科、大學、碩士、博士，共 5 組。
- (四) 職務等級：公務人員之官職等分為委任第 1 至第 5 職等，薦任第 6 至第 9 職等，簡任第 10 至第 14 職等。考量本研究之目的，以委任人員之陞遷受其任用資格之限制，又簡任第 14 職等及第 13 職等於行政院所屬機關為二級機關之副首長或三級機關之機關首長，爰予以排除，而區分為薦任第 6 職等、第 7 職等、第 8 職等、第 9 職等、簡任第 10 職等、第 11 職等、第 12 職等共 7 組。
- (五) 職務性質：區分為主管、副主管、非主管 3 組。
- (六) 服務年資：指擔任公務人員之年資，區分為未滿 5 年、5—10 年、11—15 年、16—20 年、21—25 年、26—29 年、30 年以上 7 組。
- (七) 任現職年資：指擔任目前所服務機關之現任職務的年資，區分為未滿 1 年、1 年以上未滿 3 年、3 年以上未滿 5 年、5 年以上未滿 10 年、10 年以上 5 組。

二、核心能力

- (一) 領導與管理能力：指擔任管理職務者，為有效達成領導與管理目標所需具備的能力。
- (三) 專業與執行能力：指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。
- (三) 工作態度與特質：指個人基於其價值觀和人格特質，於其工作上所表現出來的態度與特質。

三、工作績效

- (一) 任務績效：指個人在工作上所表現的熟練度，並對組織技術核心有所貢獻。包括對標準作業流程的熟練度、依照流程作業的情況，以及任務達成之情形。

- (二) 情境績效：工作者在任務活動以外，當個人面對與組織技術核心的運作有關之社會及心理環境時所採取的行動，包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠等。

四、陞遷機會

- (一) 陞遷機率：在工作上之陞遷發展機會及未來陞遷機會之可能性比率。
- (二) 陞遷機會影響因素：指參加陞遷甄審（選）時影響資績評比及陞遷結果之因素，以行政院訂頒之公務人員陞任評分標準為主，區分為「發展能力」、「工作能力」、「個人條件」、「自我能力」、「主管考核」等五個子變項。

第三節 問卷設計與調查過程

壹、問卷設計

本研究主要探討架構中各變項之關聯性，經由文獻等資料及研究目的建立本研究問卷，共分為四部分：(一) 核心能力 (二) 工作績效 (三) 陞遷機會 (四) 個人基本資料。

一、核心能力量表

(一) 量表來源

本研究所使用之「核心能力量表」的問卷設計，是研究者以第二章文獻回顧中考選部 2003 年 10 月「公務人員升官等考試應試科目如何配合建立簡任及薦任官等核心能力而調整調查問卷」結果之簡任及薦任官等之共通能力、特殊管理能力，並依據本研究目的加上「所任職系之專業能力」，建構本研究之核心能力量表。

(二) 量表內容及計分方式

本量表採用李克特五點尺度法 (Likert 5-point Scale)，計分方式

從「非常高」、「高」、「普通」、「偏低」、「非常低」，依序給予 5、4、3、2、1 分，分數越高者，表示個人所具備之核心能力越高。

二、工作績效量表

(一) 量表來源

有關工作績效之衡量，本研究採用 Borman & Motowidlo (1993) 之理論為基礎，將工作績效分為「任務績效」與「情境績效」。並參考張國銘 (2003)、林澄貴 (2001) 所發展的量表，配合本研究之目的加以修改而成。

(二) 量表內容及計分方式

本量表採用李克特五點尺度法，計分方式從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，依序給予 5、4、3、2、1 分，反向題則反向計分，分數越高者，表示工作績效越高。

三、陞遷機會量表

(一) 量表來源

本研究對於陞遷機會之衡量，除了參考黃煥榮 (2007) 對於陞遷機會之界定：「指個人對於未來陞遷機會預期之程度。」並參考其對於陞遷機會之衡量題目外，又依本研究擬瞭解現行我國政府公務人員陞遷評分考量因素，與核心能力、工作績效之關聯程度之目的，以行政院訂頒之陞任評分標準表項目為基礎，發展為影響陞遷機會之問項，建構為「陞遷機會量表」。

(二) 量表內容及計分方式

本量表分為二部分，第一部分陞遷機率量表包括第 1 題至第 3 題，其中第 1 題及第 2 題採用李克特五點尺度法，計分方式從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，依序給予 5、4、3、2、1 分，第 3 題：「您覺得您未來陞遷的機會有多高？」則採等距尺度，亦分為 5 個尺度，依序給予 1、2、3、4、5 分，分數越高者，表示陞遷機率越高。第二部分陞遷機會影響因素量表包括 20 個題

目，受測者依題目所列因素就「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」依其影響程度勾選，依序給予 5、4、3、2、1 分，分數越高者，表示影響陞遷機會程度越高。

四、個人基本資料

個人基本資料問卷包括：性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、任職年資及任現職年資等七項。

- 1.性別：區分為男性與女性。
- 2.年齡：區分為 29 歲以下、30—39 歲、40—49 歲、50—59 歲、60 歲以上，共五組。
- 3.教育程度：區分為高中職以下、專科、大學、碩士、博士，共 5 組。
- 4.職務等級：區分為薦任第 6 職等、第 7 職等、第 8 職等、第 9 職等、簡任第 10 職等、第 11 職等、第 12 職等共 7 組。
- 5.職務性質：區分為主管、副主管、非主管 3 組。
- 6.擔任公職年資：區分為未滿 5 年、5—10 年、11—15 年、16—20 年、21—25 年、26—29 年、30 年以上 7 組。
- 7.任現職年資：區分為未滿 1 年、1 年以上未滿 3 年、3 年以上未滿 5 年、5 年以上未滿 10 年、10 年以上 5 組。

貳、研究對象與抽樣方法

本研究主要探討架構中各變項之關聯性，以行政院及所屬二級行政機關（部、會、處、局、署、院，不包括其派出機關福建省政府、臺灣省政府、臺灣省諮議會）編制內定有職稱職等且須經銓敘之簡任及薦任官等公務人員為研究母體（如表 3-1），採按比例的分層隨機抽樣法，對簡任、薦任官等人員進行問卷調查，作為資料蒐集來源。

表 3-1 行政院及所屬二級行政機關各官等員額表

機關別	簡任		薦任		委任
	主管	非主管	主管	非主管	
行政院	49	43	28	108	31
內政部	24	49	81	372	106
外交部	33	103	50	258	123
國防部	29	39	2	72	28
財政部	16	23	24	77	38
教育部	29	100	59	269	74
法務部	21	30	52	152	44
經濟部	27	149	44	369	88
交通部	19	42	43	210	41
蒙藏委員會	7	8	6	24	8
僑務委員會	16	31	27	167	36
行政院主計處	16	29	43	259	83
行政院人事行政局	16	21	28	108	45
行政院新聞局	27	80	40	267	51
行政院衛生署	15	33	37	177	68
行政院經濟建設委員會	19	78	0	176	16
行政院國軍退除役官兵輔導委員會	30	20	39	146	84
行政院青年輔導委員會	13	3	14	23	9
國立故宮博物院	7	9	11	33	66
行政院原子能委員會	22	17	18	80	25
行政院國家科學委員會	18	5	18	32	33
行政院研究發展考核委員會	16	16	28	79	15
行政院文化建設委員會	13	16	10	26	22
行政院農業委員會	30	45	20	176	40
中央選舉委員會	4	2	2	24	5
北美事務協調委員會	5			7	1
行政院消費者保護委員會	7	10	7	21	9
行政院勞工委員會	26	21	47	194	43
行政院環境保護署	30	47	69	282	104
行政院大陸委員會	16	18	36	96	11

行政院公平交易委員會	16	9	32	100	41
行政院公共工程委員會	11	17	24	89	12
行政院體育委員會	14	10	16	29	13
行政院海岸巡防署	19	17	24	112	9
行政院原住民族委員會	15	8	17	57	16
行政院金融監督管理委員會	13	9	11	42	5
國家通訊傳播委員會	22	44	50	262	80
福建省政府	5	3		14	7
臺灣省政府	8	10	21	52	24
臺灣省諮議會	3	1	5	9	1
行政院客家委員會	9	7	10	27	11
合計	735	1,222	1,093	5,077	1,566

資料時間：2009 年 12 月

資料來源：行政院人事行政局。

為使問卷達到信度與效度，本研究先以研究母體隨機抽樣 80 人實施前測，回收問卷 71 份，有效問卷 70 份，有效問卷回收率達 87.5%，並對前測問卷進行因素分析及信度分析，刪除不適當問題，並加以修正定稿成正式的調查問卷。

正式問卷於 2010 年 5 月 24 日至 6 月 3 日依研究母體之簡任、薦任官等人員比例，隨機抽樣 500 份，發放情形如表 3-2 所示，請行政院及其所屬二級行政機關之人事人員或主計人員代為發放給同仁填寫，計回收 465 份，有效問卷共 439 份，有效問卷回收率達 87.8%。

表 3-2 發放問卷統計表

機關別	簡任		薦任		合計
	主管	非主管	主管	非主管	
行政院	3	3	2	7	15
內政部	1	3	5	24	33
外交部	2	6	3	16	27
國防部	1	3	0	5	9
財政部	1	1	2	5	9
教育部	2	6	3	17	28
法務部	1	2	3	10	16
經濟部	2	9	3	23	37
交通部	1	3	3	13	20
蒙藏委員會	1	0	0	2	3
僑務委員會	1	2	2	10	15
行政院主計處	1	2	3	17	23
行政院人事行政局	1	1	2	7	11
行政院新聞局	2	5	3	17	27
行政院衛生署	1	2	3	11	17
行政院經濟建設委員會	1	5	0	11	17
行政院國軍退除役官兵輔導委員會	2	2	3	9	16
行政院青年輔導委員會	1	0	1	1	3
國立故宮博物院	1	1	0	2	4
行政院原子能委員會	1	1	1	5	8
行政院國家科學委員會	1	0	1	2	4
行政院研究發展考核委員會	1	1	2	5	9
行政院文化建設委員會	1	1	0	2	4
行政院農業委員會	2	3	1	12	18
行政院勞工委員會	2	2	3	12	19
行政院環境保護署	2	3	4	17	26
行政院大陸委員會	1	1	2	6	10
行政院公平交易委員會	1	1	2	6	10
行政院公共工程委員會	1	1	2	5	9
行政院體育委員會	1	1	1	2	5
行政院海岸巡防署	1	1	2	7	11
行政院原住民族委員會	1	0	1	4	6
行政院金融監督管理委員會	1	1	0	3	5
國家通訊傳播委員會	1	3	3	16	23
行政院客家委員會	1	0	0	2	3
合計	45	76	66	313	500

資料來源：本研究整理。

參、樣本結構分析

針對回收之有效問卷 439 份，依性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、服務年資、擔任現職年資等 7 個構面，以次數分析法加以歸納如下，以利說明研究對象樣本之分佈情形；本研究將漏答設為遺漏值，不納入分析。整體樣本結構詳如表 3-3 所示：

一、性別

依回收樣本之性別進行分析，以女性 286 人居多，佔 65.7%，男性 149 人，佔 34.3%；男女比例約 1：2 左右。

二、年齡

依回收樣本之年齡進行分析，以 40 歲—49 歲者最多，計有 168 人，佔 38.4%；其次為 30 歲—39 歲，計有 151 人，佔 34.5%；50 歲—59 歲者有 92 人，佔 21%；29 歲以下者 22 人，佔 5%；60 歲以上者最少，僅有 5 人，佔 1.1%而已。

三、教育程度

依回收樣本之教育程度進行分析，以碩士學歷最多，計有 207 人，佔 47.2%；其次為大學學歷者，計有 200 人，佔 45.6%；專科學歷者 28 人，佔 6.4%；博士學位者 4 人，佔 0.9%，並無高中（職）學歷者，顯示其教育程度頗高。

由於博士學歷者人數過少，爰本研究將其與碩士學歷者併計，修正為「研究所」學歷；教育程度之分組修正為「專科」、「大學」、「研究所」三組，進行後續之統計分析。

四、職務等級

依回收樣本之職務等級進行分析，以薦任第 9 職等者最多，計有 162 人，佔 36.9%；其次為薦任第 7 職等者 74 人，佔 16.9%；簡任第 11 職等 65 人，佔 14.8%；薦任第 8 職等計有 54 人，佔 12.3%；薦任第 6 職等計 53 人，佔 12.1%；簡任第 10 職等者計有 19 人，佔 4.3%；以簡任 12 職等者最少，僅 12 人，佔 2.7%。如依其官等分析，

則以薦任 343 人居多，佔 78.1%；簡任 96 人，佔 21.9%。

五、職務性質

依回收樣本之職務性質進行分析，以非主管職務者居多，計有 329 人，佔 74.9%；其次主管職務者，計有 96 人，佔 21.9%；副主管有 14 人，佔 3.2%。

六、服務年資

依回收樣本之服務年資進行分析，以 16 年—20 年者最多，計有 90 人，佔 20.6%；其次為 11 年—15 年者，計有 89 人，佔 20.4%；5 年—10 年者計有 82 人，佔 18.8%；未滿 5 年者有 56 人，佔 12.8%，25 年—29 年者計 48 人，佔 11%；21 年—25 年者計有 46 人，佔 10.6%；以 30 年以上者最少，計有 25 人，佔 5.7%

七、擔任現職年資

依回收樣本之擔任現職年資進行分析，以 1 年以上未滿 3 年者最多，計有 179 人，佔 41.1%；其次為 3 年以上未滿 5 年者，計有 85 人，佔 19.5%；未滿 1 年者有 81 人，佔 18.6%；5 年以上未滿 10 年者，計有 69 人，佔 15.8%；10 年以上者，僅有 22 人，佔 5%。

表 3-3 有效樣本結構分析表

個人基本資料	項目	人數	百分比
性別	男	149	34.3%
	女	286	65.7%
年齡	29 歲以下	22	5%
	30 歲—39 歲	151	34.5%
	40 歲—49 歲	168	38.4%
	50 歲—59 歲	92	21%
	60 歲以上	5	1.1%
教育程度	專科	28	6.4%
	大學	200	45.6%
	碩士	207	47.2%
	博士	4	0.9%
職務等級	6 職等	53	12.1%
	7 職等	74	16.9%
	8 職等	54	12.3%
	9 職等	162	36.9%
	10 職等	19	4.3%
	11 職等	65	14.8%
	12 職等	12	2.7%
職務性質	主管	96	21.9%
	副主管	14	3.2%
	非主管	329	74.9%
服務年資	未滿 5 年	56	12.8%
	5 年—10 年	82	18.8%
	11 年—15 年	89	20.4%
	16 年-20 年	90	20.6%
	21 年-25 年	46	10.6%
	25 年-29 年	48	11%
	30 年以上	25	5.7%
擔任現職年資	未滿 1 年	81	18.6%
	1 年以上未滿 3 年	179	41.1%
	3 年以上未滿 5 年	85	19.5%
	5 年以上未滿 10 年	69	15.8%
	10 年以上	22	5%

資料來源：本研究整理。

第四節 問卷效度與信度分析

為了確認本研究問卷調查所收集之資料具有有效性及可信任性，本研究進行信度與效度分析。「效度」指該測量是否真正能夠測出所欲測量事物的特性（徵），效度愈高，愈能測得所要衡量之特質（徵），其正確性也愈高，本研究利用因素分析法來檢測研究架構中所放置變數是否適當。而「信度」係指一份測驗所測得分數的可信度或穩定度。本研究以信度係數 Cronbach's α 來衡量同一概念下各題目間之一致性，信度係數愈高即表示該測驗的結果愈一致、穩定與可靠。

壹、核心能力量表之因素及信度分析

本量表共 21 題，全為正向題，前測問卷回收後進行因素分析，經萃取三個因素，經檢視各因素所涵括題目之性質，依序命名為：「領導與管理能力」，有效題目 10 題、「專業與執行能力」，有效題目 7 題、及「工作態度與特質」有效題目 4 題，無須加以刪除或修正之題目，以信度係數 Cronbach's α 針對量表進行內部一致性分析，整體量表信度為 0.9523，表示內部一致性很高，為可接受的標準。

正式問卷回收後再進行因素及信度分析，經因素分析後，仍維持三個變項：領導與管理能力為第 2、7、8、9、11、12、13、14、15、17 題，其中第 2 題「法規知能」與第 9 題「公文寫作能力」，歸為領導與管理能力似與一般人之認知不同，惟經檢視行政院人事行政局所訂頒之中階及高階主管職務管理核心能力均包括「法治素養」，又「公文寫作能力」係屬文字溝通表達能力，係包含於中階主管職務管理核心能力之「溝通表達能力」，且主管人員必須指導所屬人員有效處理公文，爰予以保留而不予刪除。專業與執行能力為第 3、5、16、18、19、20、21 題；工作態度與特質為第 1、4、6、10 題，各題因素負荷量分別從 0.554 至 0.794 不等，累積解釋變異量達 63.965 %。而整體量表的 Cronbach's α 值為 0.9519，大於 0.7，顯示本量表

具有相當之一致性與穩定性，結果彙整如表 3-4。

表 3-4 核心能力量表正式問卷因素及信度分析結果 (N=439)

變項命名	問卷題目	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
領導與管理能力	12.危機處理能力	0.790	-	-
	14.策略思考	0.787	-	-
	11.領導能力	0.782	-	-
	13.激勵部屬	0.747	-	-
	15.願景規劃	0.723	-	-
	17.方案規劃能力	0.701	-	-
	8.問題解決能力	0.653	-	-
	7.整合協調能力	0.637	-	-
	2.法規知能	0.601	-	-
	9.公文寫作能力	0.592	-	-
專業與執行能力	20.資料蒐集分析與整理	-	0.793	-
	21.所任職系之專業能力	-	0.712	-
	18.貫徹任務	-	0.603	-
	19.將理念轉化為具體可行策略	-	0.603	-
	16.瞭解業務流程與方法之程度	-	0.594	-
	5.不斷自我學習	-	0.557	-
	3.資訊文書處理能力	-	0.554	-
工作態度與特質	6.誠實正直	-	-	0.794
	10.具公務倫理	-	-	0.710
	1.工作熱誠	-	-	0.642
	4.注重團隊合作	-	-	0.604
	特徵質	6.203	3.877	3.353
	解釋變異量	29.537	18.462	15.965
	累積解釋變異量	29.537	48.000	63.965
	整體量表之 Cronbach's α 值	0.9519		

資料來源：本研究整理

二、工作績效量表之因素及信度分析

本量表共 16 題，前測問卷回收後進行因素分析，經檢視，其中第三個因素僅包括第 6 題及第 7 題，故刪除該 2 題，另並修正語意不清之第 13 題，再進行因素及信度分析，經萃取二個因素，依據題目性質依序命名為：「情境績效」、「任務績效」。整體量表信度係數 Cronbach's α 為 0.8768，表示內部一致性很高，為可接受的標準。

正式問卷共 14 題，其中第 5 題為反向題，其餘均為正向題。問卷回收後再進行因素及信度分析，經因素分析後，仍維持二個變項：情境績效為第 6、7、9、10、11、12、13、14 題；任務績效為第 1、2、3、4、5、8 題，各題因素負荷量分別從 0.493 至 0.819 不等，累積解釋變異量達 56.160%。而整體量表的 Cronbach's α 值為 0.9043，大於 0.7，顯示本量表具有相當之一致性與穩定性，結果彙整如表 3-5。



表 3-5 工作績效量表正式問卷因素及信度分析結果 (N=439)

變項命名	問卷題目	因素負荷量	
		因素一	因素二
情境績效	10.我會主動負擔額外的工作,去幫助同仁或爭取團體績效。	0.803	-
	9.當同事在工作上遭遇困難,我會主動幫助他解決問題。	0.726	-
	11.當同事沮喪時,我會去鼓勵他們。	0.724	-
	13.我經常期望被指派具有挑戰性的工作。	0.683	-
	14.我總是支持主管的決策。	0.620	-
	7.當遇到工作上的障礙時,我會堅持克服困難以完成任務。	0.617	-
	12.對於那些重大的事務,我會特別提高注意力,以防萬一。	0.533	-
	6.我會儘量與同事在工作上相互配合。	0.493	-
任務績效	2.我經常計畫與安排自己所負責的工作進度。	-	0.819
	3.我對於所負責的業務總是能依限完成。	-	0.805
	1.我依照工作計畫及目標來完成工作。	-	0.785
	8.平均而言,我的工作效率相當不錯。	-	0.654
	5.我的工作品質與數量經常無法達到標準。	-	0.647
	4.我對於工作上的任何小細節,都能注意到並妥善處理。	-	0.496
	特徵質	4.035	3.827
	解釋變異量	28.822	27.338
	累積解釋變異量	28.822	56.160
	整體量表之 Cronbach's α 值		0.9043

資料來源：本研究整理

三、陞遷機會量表之因素及信度分析

前測問卷回收後進行因素分析及信度分析,經檢視,尚無須加以修正或刪除之題目。其中「陞遷機率」經萃取一個因素,整體量表信度 Cronbach's α 為 0.8670,內部一致性很高,為可接受的標準;「陞

遷機會影響因素」經萃取五個因素，依據題目性質依序命名為：「發展能力」、「工作能力」、「個人條件」、「自我能力」、「主管考核」，整體量表信度係數 Cronbach's α 為 0.9075，表示內部一致性很高，為可接受的標準。

正式問卷分二部分，「陞遷機率」共 3 題，第 3 題為反向題，其餘為正向題，「陞遷機會影響因素」部分，共有 20 題，均為正向題。問卷回收後再進行因素及信度分析，經因素分析後，「陞遷機率」仍維持一個變項，包括第 1 題至第 3 題，各題因素負荷量分別從 0.816 至 0.901 不等，累積解釋變異量達 71.901%。而整體量表的 Cronbach's α 值為 0.7986，「陞遷機會影響因素」部分，仍維持五個變項：「發展能力」為第 8、9、10、11、12、13 題；「工作能力」為第 5、6、7、17 題；「個人條件」為第 1、2、3、4 題；「自我能力」為第 18、19、20 題；「主管考核」為第 14、15、16 題，各題因素負荷量分別從 0.461 至 0.887 不等，累積解釋變異量達 64.943%。而整體量表的 Cronbach's α 值為 0.8630，大於 0.7，顯示本量表具有相當之一致性與穩定性，結果彙整如表 3-6。

表 3-6 陞遷機會量表正式問卷因素及信度分析結果 (N=439)

(一) 陞遷機率

變項命名	問卷題目	因素負荷量
陞遷機率	2.您在政府機關還有陞遷發展的機會。	0.901
	3.承上題，您覺得您未來陞遷的機會有多高？	0.824
	1.您在工作上有好的陞遷機會。	0.816
	特徵質	2.157
	解釋變異量	71.901
	累積解釋變異量	71.901
	整體量表之 Cronbach's α 值	0.7986

(二) 陞遷機會影響因素

變項命名	問卷題目	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
發展能力	12.領導能力	0.887	-	-	-	-
	11.發展潛能	0.861	-	-	-	-
	13.專業能力	0.828	-	-	-	-
	8.職務歷練	0.621	-	-	-	-
	10.英語能力	0.470	-	-	-	-
	9.訓練及進修	0.461	-	-	-	-
工作能力	7.獎懲	-	0.772	-	-	-
	6.考績	-	0.759	-	-	-
	5.年資	-	0.692	-	-	-
	17.本單位年資與貢獻	-	0.587	-	-	-
個人條件	2.年齡	-	-	0.840	-	-
	1.性別	-	-	0.778	-	-
	3.學歷	-	-	0.730	-	-
	4.考試資格	-	-	0.578	-	-
自我能力	20.業務測驗	-	-	-	0.807	-
	19.面試表現	-	-	-	0.805	-
	18.當選模範公務人員	-	-	-	0.670	-
主管考核	15.直屬長官之爭取與協助	-	-	-	-	0.856
	14.首長綜合考評	-	-	-	-	0.808
	16.有力人士之協助	-	-	-	-	0.683
特徵質		3.470	2.946	2.409	2.148	2.015
解釋變異量		17.352	14.728	12.045	10.742	10.076
累積解釋變異量		17.352	32.080	44.125	54.867	64.943
整體量表之Cronbach's α 值		0.8630				

資料來源：本研究整理

第五節 統計分析方法

本研究採用多變量分析研究方法，針對問卷所蒐集的資料進行分析，並以 SPSS 12.0 for Windows 版統計套裝軟體做為分析工具進行分析與處理，基於研究目的、研究架構及檢定研究假設之需要，所運用之統計分析方法，分別敘述如下：

一、描述性統計分析

描述性統計分析主要用來瞭解研究各類別變項的分佈情形與各量表的基本數據。本研究以描述性統計來分析樣本之特性，包括性別、年齡、教育程度、職務等級（官職等）、職務性質（主管、非主管）、服務年資、任現職年資等七項個人基本資料，彙總求得本研究各個變項的平均值和標準差，以瞭解研究對象在個人屬性上之概況，並以此預估對研究結果可能產生的影響。

二、信度分析

所謂「信度」，係指一份測驗所測得分數的可信度或穩定度，也就是同群受測者在同一份測驗上測驗多次的分數要有一致性，所以信度是指測量的一致性的程度。本研究針對量表中各構面進行內部一致性分析，並以信度係數Cronbach's α 來衡量同一概念下各題目間之一致性。一般而言，一份問卷信度係數佳的量表或問卷，其Cronbach's α 值最好在0.8以上，如果在0.7至0.8之間，還算是可以接受的範圍（吳明隆，2005）。

三、效度分析

效度係指一個量表或測量工具是否真正能夠測出吾人所欲測量事物的特性（徵）出來，因此效度是指一個量表或測量工具的正确性，效度是會隨著時空、環境或文化而改變（孫本初，2008）。利用因素分析法（Factor analysis）來檢測一個問卷的建構效度（Construct Validity）中所放置的變數是否適當，也就是檢查研究架構中所放置變數是否適當。本研究採用因素分析中的主成份法（Principal

Component Analysis；PCA)，且彼此獨立性大的因素，因此，採用直交轉軸法（Orthogonal Rotation）中的最大變異法（varimax），以取得明確的因素結構，並根據因素的意涵對各構面加以命名與分析。

四、推論性統計

（一）t 檢定

t 檢定主要探討該類別變數在區間尺度變項上之差異情形，亦為用以觀察變數不同之兩個組別的平均數是否有顯著差異情形存在。本研究以 t 檢定來瞭解及檢定不同個人背景之公務人員在「核心能力」、「工作績效」及「陞遷機會」等各研究變項上是否有顯著差異性。

（二）單因子變異數分析

變異數分析主要以檢定三個或三個以上母群，其平均數的差異性。因本研究係討論一個自變項之下各公務人員之間的變異情形，故採用單因子變異數分析法。本研究主要分析瞭解樣本中個人屬性資料，如年齡、教育程度、職務等級、職務性質、服務年資及任現職年資之公務人員，在「核心能力」、「工作績效」及「陞遷機會」等各研究變項上是否有顯著差異性，若有顯著差異情形存在者，則再進行多重比較事後檢定，以了解那些群組存在顯著差異。至於事後檢定的方法，經考量Schffe法檢定的顯著水準是設計成可以檢定組別平均的每一種線性組合，從最簡單到最複雜的比較模式，樣本人數相等或不相等均可，為各種多重比較方法中最嚴格的（邱皓政；2008:11—21~22），爰本研究利用Schffe法進行事後檢定，以期得到嚴謹之檢定結果。

（三）Pearson積差相關分析

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度。本研究以Pearson積差相關分析，以取得各研究變項之間的相關係數，分析探討本研究中核心能力、工作績效與陞遷機會之間是否具有關聯性，以檢驗本研

究所提出的假設是否成立。

(四) 迴歸分析

迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在於說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變項來預測未知的依變項。為了瞭解本研究自變項與依變項間可能存在的關係，利用迴歸分析來檢定核心能力、工作績效與陞遷機會之間是否存在顯著的影響。



第四章 調查結果分析

本章根據研究架構及研究假設，以適當之統計分析方法對回收之有效問卷予以分析，以驗證各研究假設是否成立。

第一節 研究變項之描述性分析

針對本研究架構中各變項之平均數與標準差進行整體性分析，以瞭解研究對象在各變項中之分佈情形，如表 4-1 所示。平均數之計算方式是以各題項分數加總之後再除以題數後所得，以下分別就各項說明之：

壹、核心能力之描述性分析

在核心能力方面，以「工作態度與特質」變項的平均數最高，達 4.1142；而「專業與執行能力」與「領導與管理能力」兩變項之平均數分別為 3.8460 與 3.5958；三變項平均數均高於中間值 3。由此觀之，行政院及其所屬二級行政機關薦任以上公務人員有不錯的核心能力，而在「工作態度與特質」變項的核心能力最高。

貳、工作績效之描述性分析

在工作績效方面，以「任務績效」變項的平均數較高，為 4.0759；而「情境績效」變項的平均數為 3.9055，二者相當接近，且皆高出中間值。整體平均數達 3.9785，顯見行政院及其所屬二級行政機關薦任以上公務人員有不錯之工作績效。

參、陞遷機會之描述性分析

一、在陞遷機會中，「陞遷機率」子構面之平均數為 2.9919，僅接近中間數，可能係因能否陞遷除個人之基本學經歷、工作能力及績效表現之外，尚包括許多個人無法掌握的因素，例如其社會資

本、陞遷之政治性因素等，以致公務人員對於未來陞遷發展的機會態度趨向保守且顯得較無把握。

二、至於「陞遷機會影響因素」子構面，以「主管考核」變項之平均數達 4.2049 最高；「發展能力」變項之平均數次之，為 3.8341；「工作能力」變項之平均數為 3.7061；而「自我能力」與「個人條件」變項之平均數分別為 3.5583 與 3.3213，均高於中間值 3，顯示行政院及其所屬二級行政機關薦任以上公務人員對於「陞遷機會影響因素」之認知評價，其最大影響因素為「主管考核」，「發展能力」次之，而對於「個人條件」影響陞遷機會之感受認知評價最小。有關最大影響因素為「主管考核」之原因，由本研究「主管考核」之三個問項包括「直屬長官之爭取與協助」、「首長綜合考評」、「有力人士之協助」觀之，可能因為公務人員在陞遷實務運作上感受到的，仍以其直屬長官、首長及有力人士才是決定參加甄審人員能否陞遷之最重要因素。至於對「個人條件」感受認知評價最小，可能因年齡、性別、學歷、考試資格等項目係屬於個人基本條件，且因薦任以上公務人員之教育程度所差無幾、具備之考試資格趨於一致，爰感受到其影響陞遷甄審的程度較其他變項之影響程度小。

表 4-1 研究變項之描述性分析表 (N=439)

構面及變項	平均數	標準差
核心能力	3.7770	0.47701
領導與管理能力	3.5958	0.54967
專業與執行能力	3.8460	0.49949
工作態度與特質	4.1142	0.50152
工作績效	3.9785	0.41191
情境績效	3.9055	0.43757
任務績效	4.0759	0.46768
陞遷機會	3.6349	0.38794
陞遷機率	2.9919	0.90743
陞遷機會影響因素	3.7197	0.40124
發展能力	3.8341	0.55242
工作能力	3.7061	0.57745
個人條件	3.3213	0.61880
自我能力	3.5583	0.64921
主管考核	4.2049	0.59398

資料來源：本研究整理。

第二節 個人基本屬性對核心能力、工作績效與陞遷機會之差異性分析

本節將以獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析之統計分析方法，來檢驗個人屬性資料在核心能力、工作績效與陞遷機會各構面上有無顯著差異。其中個人基本屬性資料中只有兩個群組者，如性別，採用獨立樣本 t 檢定來分析各個研究變項是否具有顯著差異；個人屬性資料中超過兩個群組者，如年齡、教育程度、職務等級、職務性質、服務年資、擔任現職年資則是以單因子變異數分析檢定其差異性，若檢定值 (F 值) 達顯著水準者，再以 Schffe 法進行事後檢定。以下就各項說明之。

壹、個人基本屬性對核心能力及各變項之差異性分析

一、性別

依表 4-2 所示，在整體「核心能力」上，因為 $p=0.000$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，所以性別不同的公務人員對於所具備「核心能力」高低之認知有極為顯著之差異存在。在「領導與管理能力」與「專業與執行能力」二個變項上，因 $p=0.000$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不同性別的公務人員對於「領導與管理能力」與「專業與執行能力」二變項有極為顯著之差異存在，在「工作態度與特質」上則無顯著差異。以平均數來看，男性在各個變項之核心能力皆高於女性。

性別不同在核心能力上有顯著差異，與一般人之認知有所不同，有再進一步探究之必要，經就性別與官職等級、職務性質進行交叉分析，其中男性之官等為簡任者為 36.24%，女性則僅 14.69%，又男性擔任主管者計有 29.53% (包括主管 24.16%、副主管 5.37%)，女性擔任主管者計有 23.08% (包括主管 20.98%、副主管 2.10%)，本研究對於職務等級與職務性質不同的公務人員所作差異性分析結果，發現簡任各等級公務人員之核心能力高於薦任各等級之公務人員

(如表 4-5 所示)，而職務性質不同之公務人員在核心能力上，以主管之核心能力最高、副主管次之，非主管最低(如表 4-6 所示)。由於男性為簡任與擔任主管(含副主管)職務者之比例均較女性為高，是以，產生男性較女性公務人員核心能力高之結果。至於抽樣調查對象男女性比例差異之情形，係因以往女性之陞遷不如男性所致。

表 4-2 性別對核心能力之 T 檢定分析表

構面及變項	性別	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
核心能力	男性	145	3.9110	0.44939	4.257***	0.000
	女性	273	3.7059	0.47874		
領導與管理能力	男性	146	3.7795	0.50185	5.082***	0.000
	女性	277	3.5007	0.55345		
專業與執行能力	男性	148	3.9614	0.48627	3.537***	0.000
	女性	282	3.7842	0.49739		
工作態度與特質	男性	148	4.1554	0.47596	1.271	0.205
	女性	286	4.0909	0.51388		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

二、年齡

(一) 依表 4-3 所示，由單因子變異數分析檢定結果，不同年齡的公務人員在整體「核心能力」上，以及「領導與管理能力」、「專業與執行能力」、「工作態度與特質」各變項上， $p = 0.000$ ，均達到統計上顯著水準(p 值 < 0.05)；顯示不同年齡的公務人員對於其所具備的核心能力高低有極為顯著差異情形存在。如以平均數觀之，則以「50 歲—59 歲」最高，且呈現年齡越低者核心能力越低之情形。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 整體「核心能力」構面：「50 歲—59 歲」明顯高於「40 歲—49

歲」、「30 歲—39 歲」、「29 歲以下」年齡的公務人員；「40 歲—49 歲」明顯高於「30 歲—39 歲」、「29 歲以下」年齡的公務人員；「30 歲—39 歲」明顯高於「29 歲以下」年齡的公務人員。因此，年齡越高，其具備之核心能力就越高。

2. 「領導與管理能力」變項：「40 歲—49 歲」、「50 歲—59 歲」、「60 歲以上」各組間均明顯高於「29 歲以下」的公務人員；「40 歲—49 歲」、「50 歲—59 歲」各組間均明顯高於「30 歲—39 歲」年齡的公務人員；「50 歲—59 歲」明顯高於「40 歲—49 歲」年齡的公務人員。

3. 「專業與執行能力」變項：「50 歲—59 歲」明顯高於「30 歲—39 歲」及「29 歲以下」年齡的公務人員。

4. 「工作態度與特質」變項：「50 歲—59 歲」明顯高於「40 歲—49 歲」、「30 歲—39 歲」、「29 歲以下」年齡的公務人員；「40 歲—49 歲」明顯高於「30 歲—39 歲」年齡的公務人員。

(三) 由上述分析結果，除年齡「60 歲以上」之群組因人數僅有 5 人，於代表上可能較為不足外，不同年齡的公務人員在核心能力上，呈現年齡越高之群組高於年齡較低群組的情形，可能係因年齡較高之公務人員較多已擔任主管職務，或在職務歷練上較為豐富及深入所致。

表 4-3 年齡對核心能力之單因子變異數分析表

構面及變項	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
核心能力	(1) 29 歲以下	22	3.44	0.32	18.415***	0.000	(1) < (3)
	(2) 30 歲-39 歲	146	3.60	0.47			(1) < (4)
	(3) 40 歲-49 歲	157	3.83	0.45			(2) < (3)
	(4) 50 歲-59 歲	91	4.05	0.41			(2) < (4)
	(5) 60 歲以上	5	4.00	0.45			(3) < (4)
領導與管理能力	(1) 29 歲以下	22	3.14	0.30	21.145***	0.000	(1) < (3)
	(2) 30 歲-39 歲	146	3.39	0.54			(1) < (4)
	(3) 40 歲-49 歲	162	3.66	0.50			(1) < (5)
	(4) 50 歲-59 歲	91	3.91	0.48			(2) < (3)
	(5) 60 歲以上	5	3.94	0.57			(2) < (4)
專業與執行力	(1) 29 歲以下	22	3.60	0.48	8.091***	0.000	(1) < (4)
	(2) 30 歲-39 歲	151	3.72	0.51			(2) < (4)
	(3) 40 歲-49 歲	163	3.87	0.49			
	(4) 50 歲-59 歲	92	4.05	0.44			
	(5) 60 歲以上	5	4.00	0.27			
工作態度與特質	(1) 29 歲以下	22	3.90	0.39	14.120***	0.000	(1) < (4)
	(2) 30 歲-39 歲	150	3.93	0.51			(2) < (3)
	(3) 40 歲-49 歲	168	4.17	0.46			(2) < (4)
	(4) 50 歲-59 歲	92	4.37	0.45			(3) < (4)
	(5) 60 歲以上	5	4.15	0.63			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

(一) 依表 4-4 所示，由單因子變異數分析檢定結果分析如下：

1. 在整體「核心能力」上， $p=0.005$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，因此，不同教育程度的公務人員對於其所具備的核心能力有非常顯著的差異情形存在。
2. 在「領導與管理能力」上， $p=0.006$ ，在「專業與執行能力」上， $p=0.000$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不

同教育程度的公務人員對於其所具備的「領導與管理能力」、「專業與執行能力」二變項認知有極為顯著差異情形存在。

- 3.在「工作態度與特質」變項上，其 p 值大於 0.05，顯示不同教育程度之公務人員於此變項上並無明顯差異情形存在。
- 4.由平均數觀之，在整體核心能力及其「領導與管理能力」、「專業與執行能力」二變項上，均呈現「研究所」最高、「大學」次之，「專科」最低之情形，而在「工作態度與特質」變項之平均數則以「研究所」最高、「專科」次之、「大學」最低之情形。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

- 1.整體「核心能力」構面：「研究所」明顯高於「大學」教育程度的公務人員。
- 2.«領導與管理能力」變項：「研究所」明顯高於「大學」教育程度的公務人員。
- 3.«專業與執行能力」變項：「研究所」明顯高於「大學」、「專科」教育程度的公務人員。

(三) 由上述分析結果，以「研究所」教育程度之公務人員的整體核心能力最高，其原因可能係因「研究所」教育程度之公務人員接受之管理及專業知識較多，且由於在行政院及其二級機關之職務，大都需要運用較高之規劃及分析能力，以受過研究所教育程度者在此方面較能發揮所長所致。

表 4-4 教育程度對核心能力之單因子變異數分析表

構面及變項	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
核心能力	(1) 專科	28	3.64	0.49	5.331**	0.005	(2) < (3)
	(2) 大學	192	3.72	0.47			
	(3) 研究所	202	3.85	0.47			
領導與管理能力	(1) 專科	28	3.44	0.54	5.103**	0.006	(2) < (3)
	(2) 大學	194	3.53	0.54			
	(3) 研究所	205	3.68	0.55			
專業與執行能力	(1) 專科	28	3.65	0.55	8.833***	0.000	(1) < (3) (2) < (3)
	(2) 大學	198	3.77	0.50			
	(3) 研究所	208	3.95	0.48			
工作態度與特質	(1) 專科	28	4.13	0.53	0.795	0.452	-
	(2) 大學	200	4.08	0.50			
	(3) 研究所	210	4.14	0.50			

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

四、職務等級

(一) 依表 4-5 所示，由單因子變異數分析檢定結果顯示：

1. 在整體「核心能力」上， $p = 0.000$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，因此，不同職務等級的公務人員對於其所具備的核心能力有極為顯著的差異情形存在。
2. 在「領導與管理能力」、「專業與執行能力」、「工作態度與特質」各變項上， $p = 0.000$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不同職務等級的公務人員在各變項上有極為顯著差異情形存在。
3. 由平均數觀之，簡任各職等公務人員在「領導與管理能力」、「專業與執行能力」、「工作態度與特質」三變項之分數均高於薦任各職等之公務人員的分數；在薦任官等之公務人員中，以薦任

第 9 職等分數最高，而簡任官等中則以簡任第 12 職等分數最高。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 整體「核心能力」構面：

「薦任第 9 職等」公務人員之核心能力明顯高於「薦任第 6 職等」及「薦任第 8 職等」之公務人員；又「簡任第 10 職等」、「簡任第 11 職等」及「簡任第 12 職等」公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」、「薦任第 8 職等」及「薦任第 9 職等」之公務人員，亦即簡任官職等各群組均明顯高於薦任官職等各群組。

2. 「領導與管理能力」變項：

「薦任第 9 職等」公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」及「薦任第 8 職等」之公務人員。又「簡任第 10 職等」、「簡任第 11 職等」及「簡任第 12 職等」公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」、「薦任第 8 職等」及「薦任第 9 職等」之公務人員，亦即簡任官職等各群組均明顯高於薦任官職等各群組。

3. 「專業與執行能力」變項：

「簡任第 11 職等」及「簡任第 12 職等」公務人員之「專業與執行能力」明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」、「薦任第 8 職等」之公務人員；又「簡任第 10 職等」亦明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 8 職等」。

4. 「工作態度與特質」變項：

「簡任第 11 職等」及「簡任第 12 職等」公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」及「薦任第 8 職等」之公務人員；「簡任第 10 職等」公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」及「薦任第 8 職等」之公務人員，又「薦任第 9 職等」公務人員

明顯高於「薦任第 6 職等」者。

(三) 由上述分析結果，簡任各職等公務人員在核心能力上均高於薦任各職等之公務人員，又薦任官等之公務人員中，以薦任第 9 職等分數最高，而簡任官等中則以簡任第 12 職等分數最高，可能係因簡任官等人員均已擔任過薦任官等職務，且絕大多數已擔任過主管職務，由於職務歷練較多，所以其核心能力相較於薦任官等人員為高；另薦任第 9 職等及簡任第 12 職等人員，分別為薦任及簡任官等之最高職等人員，是以，其核心能力較之各該官等較低職等人員為高，亦符合一般人之認知。

表 4-5 職務等級對核心能力之單因子變異數分析表

構面及變項	職務等級	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
核心能力	(1) 薦任 6 職等	50	3.47	0.39	21.686***	0.000	(1) < (4)
	(2) 薦任 7 職等	71	3.65	0.48			(1) < (5)
	(3) 薦任 8 職等	51	3.54	0.41			(1) < (6)
	(4) 薦任 9 職等	154	3.79	0.43			(1) < (7)
	(5) 簡任 10 職等	19	4.18	0.38			(2) < (5)
	(6) 簡任 11 職等	65	4.10	0.38			(2) < (6)
	(7) 簡任 12 職等	12	4.36	0.32			(2) < (7)
領導與管理能力	(1) 薦任 6 職等	51	3.22	0.49	26.257***	0.000	(3) < (4)
	(2) 薦任 7 職等	72	3.43	0.48			(3) < (5)
	(3) 薦任 8 職等	51	3.32	0.49			(1) < (6)
	(4) 薦任 9 職等	157	3.60	0.48			(1) < (7)
							(2) < (5)
							(2) < (6)
							(2) < (7)
							(3) < (4)

	(5) 簡任 10 職等	19	4.12	0.45			(3) < (5) (3) < (6) (3) < (7) (4) < (5) (4) < (6) (4) < (7)
	(6) 簡任 11 職等	65	4.01	0.44			
	(7) 簡任 12 職等	12	4.28	0.31			
專業執行力	(1) 薦任 6 職等	52	3.65	0.44	9.603***	0.000	(1) < (5) (1) < (6) (1) < (7) (2) < (6) (2) < (7) (3) < (5) (3) < (6) (3) < (7)
	(2) 薦任 7 職等	73	3.77	0.57			
	(3) 薦任 8 職等	54	3.64	0.42			
	(4) 薦任 9 職等	159	3.84	0.49			
	(5) 簡任 10 職等	19	4.15	0.40			
	(6) 簡任 11 職等	65	4.08	0.37			
	(7) 簡任 12 職等	12	4.35	0.40			
工作態度與特質	(1) 薦任 6 職等	53	3.86	0.49	10.975***	0.000	(1) < (4) (1) < (5) (1) < (6) (1) < (7) (2) < (6) (2) < (7) (3) < (5) (3) < (6) (3) < (7)
	(2) 薦任 7 職等	73	4.00	0.52			
	(3) 薦任 8 職等	54	3.91	0.50			
	(4) 薦任 9 職等	162	4.16	0.49			
	(5) 簡任 10 職等	19	4.41	0.40			
	(6) 簡任 11 職等	65	4.34	0.45			
	(7) 簡任 12 職等	12	4.58	0.39			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

五、職務性質

(一) 依表 4-6 所示，由單因子變異數分析檢定結果顯示：

1. 在整體「核心能力」及其各變項「領導與管理能力」、「專業與執行能力」與「工作態度與特質」上， p 值均為 0.000，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，因此，不同職務性質的公務人員對於其所具備的核心能力有極為顯著的差異情形存在。
2. 由平均數觀之，在整體「核心能力」及其各變項「領導與管理能力」、「專業與執行能力」與「工作態度與特質」上，均以主

管之平均數最高、副主管次之、非主管最低。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

在整體「核心能力」構面上，「主管」明顯高於「非主管」；在「領導與管理能力」變項上，「主管」明顯高於「副主管」和「非主管」；「專業與執行能力」與「工作態度與特質」二變項均為「主管」明顯高於「非主管」。

(三) 由上述分析結果，在整體核心能力及各變項上，「主管」明顯高於「非主管」，可能係因主管人員之歷練及所面對之層面較為深廣，以致其在各項核心能力上因有較多之需求與磨練所致，而在「領導與管理能力」變項，「主管」明顯高於「副主管」和「非主管」，可能係因主管之職務本即在於領導與管理所致，且其領導與管理能力高於副主管及非主管人員亦符合一般人之認知。

表 4-6 職務性質對核心能力之單因子變異數分析表

構面及變項	職務性質	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
核心能力	(1) 主管	93	4.05	0.41	22.454***	0.000	(3) < (1)
	(2) 副主管	13	3.91	0.38			
	(3) 非主管	316	3.69	0.47			
領導與管理能力	(1) 主管	93	3.92	0.47	26.458***	0.000	(3) < (1) (3) < (2)
	(2) 副主管	14	3.84	0.48			
	(3) 非主管	320	3.49	0.53			
專業與執行能力	(1) 主管	96	4.04	0.49	10.304***	0.000	(3) < (1)
	(2) 副主管	13	3.89	0.40			
	(3) 非主管	325	3.79	0.50			
工作態度與特質	(1) 主管	96	4.33	0.45	13.197***	0.000	(3) < (1)
	(2) 副主管	14	4.21	0.46			
	(3) 非主管	328	4.05	0.50			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

五、服務年資

(一) 依表 4-7 所示，由單因子變異數分析檢定結果顯示：

1. 在整體「核心能力」及其各變項「領導與管理能力」、「專業與執行能力」與「工作態度與特質」上， p 值均為 0.000，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，因此，不同服務年資的公務人員對於其所具備的核心能力有極為顯著的差異情形存在。
2. 由平均數觀之，在整體「核心能力」及其各變項「領導與管理能力」、「專業與執行能力」與「工作態度與特質」上，均呈現服務年資較長之群組高於服務年資較短之群組。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 整體「核心能力」構面：
「16-20 年」、「21-25 年」、「26-29 年」及「30 年以上」公務人員之核心能力明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」及「11-20 年」之公務人員。
2. 「領導與管理能力」變項：
「21-25 年」、「26-29 年」及「30 年以上」公務人員之核心能力明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」及「11-20 年」之公務人員；「16-20 年」公務人員之核心能力明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」之公務人員。
3. 「專業與執行能力」變項：
「21-25 年」、「26-29 年」及「30 年以上」公務人員之核心能力明顯高於「未滿 5 年」之公務人員；「26-29 年」公務人員之核心能力明顯高於「5-10 年」之公務人員；「21-25 年」和「26-29 年」公務人員之核心能力明顯高於「11-15 年」之公務人員。
4. 「工作態度與特質」變項：
「21-25 年」、「26-29 年」及「30 年以上」公務人員之核心能力明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」及「11-15 年」之公務人員；

「16-20 年」公務人員之核心能力明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」之公務人員。

- (三) 由上述分析結果，在整體「核心能力」及其各變項「領導與管理能力」、「專業與執行能力」與「工作態度與特質」上，均呈現服務年資較長之群組高於服務年資較短之群組，且以服務年資在 16 年以上之公務人員的核心能力較之服務年資在 15 年以下之公務人員明顯為高之情形，可能係因服務年資在 16 年以上者之職務歷練較為豐富，且其職務等級通常已達一定程度，所以其所具備之核心能力相較於較資淺的公務人員為高。

表 4-7 服務年資對核心能力之單因子變異數分析表

構面及變項	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	顯著差異群組 (Schffe)
核心能力	(1) 未滿 5 年	55	3.49	0.44	17.578***	0.000	(1) < (4)
	(2) 5-10 年	77	3.59	0.46			(1) < (5)
	(3) 11-15 年	85	3.62	0.40			(1) < (6)
	(4) 16-20 年	86	3.89	0.42			(1) < (7)
	(5) 21-25 年	44	4.00	0.48			(2) < (4)
	(6) 26-29 年	48	4.08	0.35			(2) < (5)
	(7) 30 年以上	24	4.11	0.48			(2) < (6)
領導與管理能力	(1) 未滿 5 年	55	3.22	0.49	19.207***	0.000	(1) < (4)
	(2) 5-10 年	78	3.40	0.50			(1) < (5)
	(3) 11-15 年	87	3.44	0.49			(1) < (6)
	(4) 16-20 年	88	3.71	0.50			(1) < (7)
	(5) 21-25 年	44	3.86	0.49			(2) < (4)
	(6) 26-29 年	48	3.96	0.44			(2) < (5)
	(7) 30 年以上	24	4.03	0.55			(2) < (6)

							(3)<(5) (3)<(6) (3)<(7)
專業與 執行能 力	(1) 未滿 5 年	56	3.65	0.54	8.216***	0.000	(1)<(5) (1)<(6) (1)<(7) (2)<(6) (3)<(5) (3)<(6)
	(2) 5-10 年	81	3.71	0.51			
	(3) 11-15 年	87	3.71	0.43			
	(4) 16-20 年	88	3.94	0.45			
	(5) 21-25 年	46	4.02	0.58			
	(6) 26-29 年	48	4.07	0.37			
	(7) 30 年以上	25	4.08	0.47			
工作態 度與特 質	(1) 未滿 5 年	56	3.91	0.52	11.699***	0.000	(1)<(4) (1)<(5) (1)<(6) (1)<(7) (2)<(4) (2)<(5) (2)<(6) (2)<(7) (3)<(5) (3)<(6) (3)<(7)
	(2) 5-10 年	81	3.94	0.52			
	(3) 11-15 年	89	3.96	0.42			
	(4) 16-20 年	90	4.21	0.43			
	(5) 21-25 年	46	4.33	0.50			
	(6) 26-29 年	48	4.40	0.40			
	(7) 30 年以上	25	4.38	0.51			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

七、任現職年資

依表 4-8 所示，在整體「核心能力」構面及各變項上， p 值均大於 0.05，顯示不同任現職年資之公務人員並無顯著差異。

表 4-8 任現職年資對核心能力之單因子變異數分析表

構面及變項	任現職年資	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
核 心 能 力	(1) 未滿 1 年	79	3.74	0.46	1.597	0.174	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	170	3.78	0.48			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	83	3.78	0.47			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	65	3.73	0.48			
	(5) 10 年以上	22	4.01	0.53			
領 導 與 管 理 能 力	(1) 未滿 1 年	80	3.57	0.54	0.959	0.43	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	171	3.60	0.55			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	84	3.58	0.52			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	67	3.56	0.55			
	(5) 10 年以上	22	3.81	0.69			
專 業 與 行 力	(1) 未滿 1 年	80	3.76	0.48	2.33	0.055	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	178	3.86	0.50			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	84	3.88	0.52			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	67	3.79	0.50			
	(5) 10 年以上	22	4.10	0.49			
工 作 態 度 與 特 質	(1) 未滿 1 年	81	4.14	0.43	1.411	0.229	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	178	4.11	0.52			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	4.10	0.52			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	4.06	0.51			
	(5) 10 年以上	22	4.34	0.46			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

貳、個人基本屬性對工作績效及各變項之差異性分析

一、性別

依表 4-9 所示，在整體「工作績效」構面及各個變數上， p 值均大於 0.05，顯示不同性別之公務人員並無顯著差異。

表 4-9 性別對工作績效之 T 檢定分析表

構面及變項	性別	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
工作績效	男性	148	3.9817	0.42947	0.117	0.907
	女性	286	3.9768	0.40496		
情境績效	男性	148	3.9299	0.44684	0.851	0.395
	女性	286	3.8920	0.43501		
任務績效	男性	149	4.0515	0.48238	-0.808	0.420
	女性	286	4.0897	0.46191		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

二、年齡

(一) 依表 4-10 所示，由單因子變異數分析檢定結果，在整體「工作績效」上，不同年齡的公務人員在所有變項上，包括「情境績效」、「任務績效」的 $p=0.000$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)；顯示不同年齡的公務人員對於其工作績效表現有極為顯著差異情形存在。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 整體「工作績效」構面：「50 歲—59 歲」、「40 歲—49 歲」各組間分別明顯高於「30 歲—39 歲」、「29 歲以下」年齡的公務人員。因此，年齡越高，其對於個人之工作績效表現認知越高。
2. 「情境績效」變項：「50 歲—59 歲」明顯高於「30 歲—39 歲」、「29 歲以下」年齡的公務人員；「40 歲—49 歲」明顯高於「30 歲—39 歲」年齡的公務人員。
3. 「任務績效」變項：「50 歲—59 歲」明顯高於「30 歲—39 歲」及「29 歲以下」年齡的公務人員。

(三) 由上述分析結果，在工作績效及其「情境績效」與「任務績效」二變項上，呈現年齡越高工作績效表現越高之情形，可能係因

年齡越高者，通常其服務年資越長，在職務之歷練及對工作之處理已達一定之成熟度，且亦多擔任較為重要之職務，而有較多之表現機會所致。

表 4-10 年齡對工作績效之單因子變異數分析表

構面及變項	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
工作績效	(1) 29 歲以下	21	3.72	0.26	11.205***	0.000	(1)<(3) (1)<(4) (2)<(3) (2)<(4)
	(2) 30 歲-39 歲	151	3.86	0.40			
	(3) 40 歲-49 歲	168	4.02	0.40			
	(4) 50 歲-59 歲	92	4.16	0.41			
	(5) 60 歲以上	5	3.96	0.24			
情境績效	(1) 29 歲以下	21	3.66	0.30	10.695***	0.000	(1)<(4) (2)<(3) (2)<(4)
	(2) 30 歲-39 歲	151	3.77	0.42			
	(3) 40 歲-49 歲	168	3.95	0.42			
	(4) 50 歲-59 歲	92	4.10	0.44			
	(5) 60 歲以上	5	3.88	0.23			
任務績效	(1) 29 歲以下	22	3.81	0.33	7.464***	0.000	(1)<(4) (2)<(4)
	(2) 30 歲-39 歲	151	3.97	0.47			
	(3) 40 歲-49 歲	168	4.12	0.47			
	(4) 50 歲-59 歲	92	4.24	0.45			
	(5) 60 歲以上	5	4.07	0.25			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

(一) 依表 4-11 所示由單因子變異數分析檢定結果，不同教育程度的公務人員在整體「工作績效」構面，以及在「情境績效」、「任務績效」二變項的 p 值均大於 0.05，顯示不同教育程度的公務人員在工作績效上無顯著差異情形存在。

(二) 由平均數觀之，在「情境績效」及「任務績效」變項上，均以「研究所」的平均數最高，「大學」的平均數次之，「專科」教育程度的公務人員最低，表示教育程度越高的公務人員，對於其個人之工作績效表現認知越高。

表 4-11 教育程度對工作績效之單因子變異數分析表

構面及變項	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
工作績效	(1) 專科	28	3.91	0.40	0.848	0.429	-
	(2) 大學	199	3.97	0.40			
	(3) 研究所	211	4.00	0.43			
情境績效	(1) 專科	28	3.83	0.43	0.581	0.560	-
	(2) 大學	199	3.90	0.42			
	(3) 研究所	211	3.92	0.45			
任務績效	(1) 專科	28	4.01	0.47	0.961	0.383	-
	(2) 大學	200	4.05	0.46			
	(3) 研究所	211	4.11	0.47			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

四、職務等級

(一) 依表 4-12 所示，由單因子變異數分析檢定結果顯示：

1. 在整體「工作績效」上， $p=0.000$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，因此，不同職務等級的公務人員之「工作績效」有極為顯著的差異情形存在。
2. 在「情境績效」、「任務績效」各變項上， $p=0.000$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不同職務等級的公務人員在各變項上有極為顯著差異情形存在。
3. 由平均數觀之，其中除「簡任第 11 職等」之分數略低於簡任第

10 職等者外，均呈現職務等級越高者在整體工作績效及其「情境績效」、「任務績效」二變項上之分數則越高之情形；又簡任官等各群組之平均數均高於薦任官等各群組。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 整體「工作績效」構面：

「簡任第 12 職等」之公務人員明顯高於薦任官等各群組之公務人員；「簡任第 11 職等」之公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」及「薦任第 8 職等」之公務人員；「簡任第 10 職等」之公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」和「薦任第 7 職等」之公務人員。

2. 「情境績效」變項：

「簡任第 12 職等」之公務人員明顯高於薦任官等各群組之公務人員；「簡任第 11 職等」之公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」及「薦任第 8 職等」之公務人員；「簡任第 10 職等」之公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」之公務人員。

3. 「任務績效」變項：

「簡任第 12 職等」之公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」之公務人員；「簡任第 11 職等」之公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」、「薦任第 7 職等」及「薦任第 8 職等」之公務人員；「簡任第 10 職等」之公務人員明顯高於「薦任第 6 職等」之公務人員。

(三) 由上述分析結果，呈現職務等級越高者，在整體工作績效及其「情境績效」、「任務績效」越高，且簡任官等各群組之工作績效均高於薦任官等各群組之情形，可能係因職務等級越高者，通常有較長之服務年資及較多之職務歷練，而簡任官等人員均已擔任過薦任官等職務，由於職務歷練較多，曾經歷的工作挑

戰亦較多，且隨著職務等級越高，被賦予之職責亦較重，對於組織目標有較深之瞭解與認同，以致進而有較高之績效表現。

表 4-12 職務等級對工作績效之單因子變異數分析表

構面及變項	職務等級	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
工作績效	(1) 薦任 6 職等	53	3.78	0.37	12.980***	0.000	(1)<(5)
	(2) 薦任 7 職等	73	3.84	0.40			(1)<(6)
	(3) 薦任 8 職等	54	3.86	0.41			(1)<(7)
	(4) 薦任 9 職等	162	3.99	0.36			(2)<(5)
	(5) 簡任 10 職等	19	4.21	0.43			(2)<(6)
	(6) 簡任 11 職等	65	4.19	0.39			(2)<(7)
	(7) 簡任 12 職等	12	4.51	0.38			(3)<(6)
情境績效	(1) 薦任 6 職等	53	3.70	0.38	12.977***	0.000	(1)<(5)
	(2) 薦任 7 職等	73	3.78	0.40			(1)<(6)
	(3) 薦任 8 職等	54	3.78	0.40			(1)<(7)
	(4) 薦任 9 職等	162	3.92	0.41			(2)<(6)
	(5) 簡任 10 職等	19	4.14	0.48			(2)<(7)
	(6) 簡任 11 職等	65	4.11	0.42			(3)<(6)
	(7) 簡任 12 職等	12	4.53	0.36			(3)<(7)
任務績效	(1) 薦任 6 職等	53	3.90	0.43	8.188***	0.000	(4)<(7)
	(2) 薦任 7 職等	74	3.93	0.49			(1)<(6)
	(3) 薦任 8 職等	54	3.97	0.49			(1)<(7)
	(4) 薦任 9 職等	162	4.09	0.42			(2)<(6)
	(5) 簡任 10 職等	19	4.30	0.44			(2)<(7)
	(6) 簡任 11 職等	65	4.29	0.43			(3)<(6)
	(7) 簡任 12 職等	12	4.47	0.44			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

五、職務性質

(一) 依表 4-13 所示，由單因子變異數分析檢定結果顯示：

1. 在整體「工作績效」上， $p=0.001$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同職務等級的公務人員之「工作績效」有非常顯著的差異情形存在。
2. 在「情境績效」變項上， $p=0.000$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同職務等級的公務人員有極為顯著差異情形存在；又在「任務績效變項上， $p=0.035$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同職務等級的公務人員有顯著差異情形存在。
3. 由平均數觀之，在整體「工作績效」及其各變項「情境績效」、「任務績效」上，均以主管之平均數最高、副主管次之、非主管最低。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

在整體「工作績效」構面及其「情境績效」與「任務績效」二變項上，「主管」均明顯高於「非主管」。

(三) 由上述分析結果，在整體「工作績效」及其各變項上，「主管」均明顯高於「非主管」，可能係因主管人員需要負責其主管單位整體之業務推動，對於其組織目標需切實掌握及落實，尚應對所屬人員所遭遇之困難加以協助解決，爰有較高之工作績效表現。

表 4-13 職務性質對工作績效之單因子變異數分析表

構面及變項	職務性質	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
工作績效	(1) 主管	96	4.12	0.37	7.718**	0.001	(3) < (1)
	(2) 副主管	14	4.02	0.40			
	(3) 非主管	328	3.94	0.41			
情境績效	(1) 主管	96	4.07	0.40	9.464***	0.000	(3) < (1)
	(2) 副主管	14	3.96	0.39			
	(3) 非主管	328	3.85	0.44			
任務績效	(1) 主管	96	4.18	0.43	3.365*	0.035	(3) < (1)
	(2) 副主管	14	4.08	0.48			
	(3) 非主管	329	4.04	0.48			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

六、服務年資

(一) 依表 4-14 所示，由單因子變異數分析檢定結果顯示，在整體「工作績效」以及其「情境績效」、「任務績效」各變項上， $p = 0.000$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不同服務年資的公務人員有極為顯著差異情形存在。由平均數觀之，則呈現任職 21 年以上之公務人員之工作績效較之服務年資在 20 年以下者為高之情形。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 整體「工作績效」構面：

「21-25 年」、「26-29 年」及「30 年以上」公務人員之工作績效明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」及「11-15 年」之公務人員；「16-20 年」公務人員之工作績效明顯高於「未滿 5 年」之公務人員。

2. 「情境績效」變項：

「21-25 年」、「26-29 年」公務人員之情境績效明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」及「11-15 年」之公務人員；「30 年以上」公務人員之情境績效明顯高於「未滿 5 年」及「11-15 年」之公務人員。

3. 「任務績效」變項：

「21-25 年」、「26-29 年」公務人員之任務績效明顯高於「未滿 5 年」、「5-10 年」及「11-15 年」之公務人員；「30 年以上」公務人員之任務績效明顯高於「未滿 5 年」之公務人員。

(三) 由上述分析結果，在整體「工作績效」及其各變項上，呈現服務年資較長之公務人員工作績效較高，且服務年資在 21 年以上之公務人員的工作績效，較服務年資在 20 年以下者為高之情形，可能係因服務年資較長之公務人員，曾經歷的工作挑戰亦較多，被賦予之職責亦較重，對於組織目標有較深之瞭解與認同，且服務年資達 21 年以上之公務人員在各方面之任務技巧上已甚為成熟所致。

表 4-14 服務年資對工作績效之單因子變異數分析表

構面及變項	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
工作績效	(1) 未滿 5 年	55	3.78	0.37	13.846***	0.000	(1) < (4)
	(2) 5-10 年	82	3.86	0.40			(1) < (5)
	(3) 11-15 年	89	3.86	0.31			(1) < (6)
	(4) 16-20 年	90	4.01	0.43			(1) < (7)
	(5) 21-25 年	46	4.23	0.37			(2) < (5)
	(6) 26-29 年	48	4.24	0.35			(2) < (6)
	(7)30 年以上	25	4.19	0.46			(2) < (7)
情境績效	(1) 未滿 5 年	55	3.70	0.38	12.597***	0.000	(3) < (5)
	(2) 5-10 年	82	3.78	0.39			(1) < (6)
	(3) 11-15 年	89	3.77	0.37			(1) < (7)
	(4) 16-20 年	90	3.94	0.47			(2) < (5)
	(5) 21-25 年	46	4.18	0.39			(2) < (6)
	(6) 26-29 年	48	4.14	0.37			(3) < (5)
	(7)30 年以上	25	4.11	0.48			(3) < (6)
任務績效	(1) 未滿 5 年	56	3.88	0.45	9.851***	0.000	(3) < (7)
	(2) 5-10 年	82	3.95	0.51			(1) < (5)
	(3) 11-15 年	89	3.97	0.33			(1) < (6)
	(4) 16-20 年	90	4.10	0.48			(1) < (7)
	(5) 21-25 年	46	4.29	0.45			(2) < (5)
	(6) 26-29 年	48	4.36	0.40			(2) < (6)
	(7)30 年以上	25	4.29	0.47			(3) < (5)

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

七、任現職年資

依表 4-15 所示，在整體「工作績效」構面及各變項上， p 值均大於 0.05，顯示不同任現職年資之公務人員並無顯著差異。以平均數觀之，任現職「10 年以上」者之平均數在整體工作績效構面及各變項上均高出其他任現職年資較短之各組。

表 4-15 任現職年資對工作績效之單因子變異數分析表

構面及變項	任現職年資	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
工作績效	(1) 未滿 1 年	81	3.97	0.37	0.729	0.573	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	179	3.97	0.42			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	84	3.99	0.44			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	3.95	0.43			
	(5) 10 年以上	22	4.11	0.35			
情境績效	(1) 未滿 1 年	81	3.90	0.41	0.546	0.702	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	179	3.90	0.44			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	84	3.91	0.49			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	3.87	0.45			
	(5) 10 年以上	22	4.02	0.33			
任務績效	(1) 未滿 1 年	81	4.06	0.42	0.741	0.564	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	179	4.06	0.47			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	4.09	0.48			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	4.06	0.49			
	(5) 10 年以上	22	4.23	0.49			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

參、個人基本屬性對陞遷機會及各變項之差異性分析

一、性別

依表 4-16 所示，由 t 檢定結果分析如下：

- (一) 在「陞遷機會」上，因為 $p=0.013$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，所以性別不同的公務人員對於「陞遷機會」之認知有顯著之差異存在。
- (二) 不同性別的公務人員對於「陞遷機率」的看法，雖未達顯著水準 ($p=0.184$)，但以平均數來看，男性對於陞遷之機率較為樂觀，可能是女性在職場上的陞遷及發展仍不及男性所致。
- (三) 在「陞遷機會影響因素」子構面上，因為 $p=0.001$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，所以不同性別的公務人員對於「陞遷機會影響因素」之認知有非常顯著之差異存在。又其中在「個人條件」、「主管考核」二個變項上， $p=0.000$ ，而「自我能力」變項， $p=0.033$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，所以不同性別的公務人員對於影響陞遷機會因素之認知，在「個人條件」、「主管考核」及「自我能力」三變項上均有非常顯著的差異存在。以平均數來看，男、女性在各個變項之平均數高低次序一致，其中以「主管考核」之平均數最高，「發展能力」次之，「個人條件」最低，顯示無論男性或女性公務人員對於各個影響陞遷因素之重要程度看法頗為一致。但在整體「陞遷機會影響因素」子構面以及其各變項上，女性之平均數皆高於男性，可能是女性較男性相信各種因素對於陞遷考核之影響所致。

表 4-16 性別對陞遷機會之 T 檢定分析表

構面及變項	性別	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
陞遷機會	男性	145	3.5691	0.396	-2.503*	0.013
	女性	277	3.6682	0.38084		
陞遷機率	男性	147	3.0680	0.93384	1.332	0.184
	女性	282	2.9450	0.89363		
陞遷機會影響因素	男性	147	3.6333	0.40228	-3.233**	0.001
	女性	281	3.7642	0.39539		
發展能力	男性	149	3.8054	0.56665	-0.801	0.423
	女性	284	3.8504	0.54876		
工作能力	男性	149	3.6560	0.59166	-1.312	0.190
	女性	285	3.7325	0.56773		
個人條件	男性	149	3.1628	0.57608	-3.897***	0.000
	女性	285	3.4035	0.62861		
自我能力	男性	149	3.4631	0.66859	-2.136*	0.033
	女性	284	3.6033	0.6383		
主管考核	男性	147	4.0567	0.59981	-3.778***	0.000
	女性	286	4.2809	0.57699		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

二、年齡

(一) 依表 4-17 所示，由單因子變異數分析檢定結果分析如下：

1. 在整體「陞遷機會」上， $p = 0.043$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不同年齡的公務人員對於陞遷機會之認知有顯著差異情形存在。
2. 在「陞遷機率」子構面上， $p = 0.000$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不同年齡的公務人員對於陞遷機率之認知有極為顯著之差異情形存在。

3.在「陞遷機會影響因素」子構面上，「工作能力」變項之 $p=0.000$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同年齡的公務人員在「工作能力」對於陞遷機會影響之認知上，有極為顯著差異情形存在。而在「發展能力」、「個人條件」、「自我能力」、「主管考核」各變項之 p 值均大於 0.05，顯示不同年齡的公務人員在該等變項上無明顯差異存在。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

- 1.「陞遷機率」子構面：「29 歲以下」、「30 歲—39 歲」、「40 歲—49 歲」各群組間高於「50 歲—59 歲」年齡的公務人員，由平均數來看，年齡越低群組的分數均分別高於年齡較高群組之分數，顯示年齡越輕的公務人員對於其未來之陞遷機率越樂觀。
- 2.「陞遷機會影響因素」子構面之「工作能力」變項：「29 歲以下」、「30 歲—39 歲」各群組均高於「40 歲—49 歲」、「50 歲—59 歲」年齡的公務人員，顯示年齡較輕的公務人員認為「工作能力」對於陞遷機會有較大之影響。

(三) 由上述分析結果，就其具有顯著差異之可能原因研判分析如下：

- 1.在「陞遷機率」上，49 歲以下之公務人員對於其未來陞遷機率之看法，明顯較 50 歲以上之公務人員樂觀，且呈現年齡越輕的公務人員對於其未來之陞遷機率越樂觀之情形，可能是年齡較輕者，由於職務較低，基於現行各機關之職務設計上，可期待之陞遷職務空間較大，且 49 歲以下之公務人員距離退休時間尚久，爰對於其未來之陞遷機率較為樂觀。反之，年齡在 50 歲以上之公務人員，或已陞遷至一定職等之職務，由於職務之金字塔設計，使得越高之職務越少，或因年齡較高且較接近考量退休之年齡，以致其對於未來之陞遷機率看法較為悲觀。
- 2.年齡在 39 歲以下之公務人員相較於 40 歲以上的公務人員認為「工作能力」對於陞遷機會有較大之影響，可能是年齡較輕之

公務人員，其可能陞遷之職務，多屬於薦任職務，又多數為非主管職務，於陞遷之考量因素上，較為重視其工作能力表現所致。

表 4-17 年齡對陞遷機會之單因子變異數分析表

構面及變項	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
陞遷機會	(1) 29 歲以下	21	3.75	0.32	2.493*	0.043	-
	(2) 30 歲—39 歲	149	3.70	0.34			
	(3) 40 歲—49 歲	161	3.60	0.42			
	(4) 50 歲—59 歲	88	3.57	0.41			
	(5) 60 歲以上	5	3.57	0.26			
陞遷機率	(1) 29 歲以下	21	3.36	0.55	7.739***	0.000	(4)<(1) (4)<(2) (4)<(3)
	(2) 30 歲—39 歲	150	3.20	0.79			
	(3) 40 歲—49 歲	166	2.99	0.92			
	(4) 50 歲—59 歲	90	2.62	0.97			
	(5) 60 歲以上	5	2.30	1.15			
陞遷機會影響因素	(1) 29 歲以下	22	3.82	0.31	1.594	0.175	-
	(2) 30 歲—39 歲	150	3.77	0.35			
	(3) 40 歲—49 歲	163	3.69	0.44			
	(4) 50 歲—59 歲	90	3.68	0.43			
	(5) 60 歲以上	5	3.71	0.37			
發展能力	(1) 29 歲以下	22	3.90	0.34	0.471	0.757	-
	(2) 30 歲—39 歲	150	3.84	0.53			
	(3) 40 歲—49 歲	167	3.80	0.58			
	(4) 50 歲—59 歲	92	3.88	0.59			
	(5) 60 歲以上	5	3.90	0.43			
工作能力	(1) 29 歲以下	22	3.99	0.52	9.276***	0.000	(3)<(1) (3)<(2) (4)<(1) (4)<(2)
	(2) 30 歲—39 歲	151	3.89	0.50			
	(3) 40 歲—49 歲	167	3.60	0.62			
	(4) 50 歲—59 歲	92	3.54	0.53			
	(5) 60 歲以上	5	3.50	0.56			

個人條件	(1) 29 歲以下	22	3.44	0.50	0.549	0.70	-
	(2) 30 歲—39 歲	151	3.33	0.56			
	(3) 40 歲—49 歲	168	3.32	0.65			
	(4) 50 歲—59 歲	91	3.27	0.69			
	(5) 60 歲以上	5	3.55	0.60			
自我能力	(1) 29 歲以下	22	3.59	0.60	0.216	0.93	-
	(2) 30 歲—39 歲	151	3.59	0.60			
	(3) 40 歲—49 歲	167	3.54	0.68			
	(4) 50 歲—59 歲	91	3.53	0.68			
	(5) 60 歲以上	5	3.60	0.36			
主管考核	(1) 29 歲以下	22	4.14	0.60	1.256	0.287	-
	(2) 30 歲—39 歲	151	4.27	0.56			
	(3) 40 歲—49 歲	165	4.21	0.60			
	(4) 50 歲—59 歲	92	4.12	0.63			
	(5) 60 歲以上	5	3.93	0.64			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

(一) 依表 4-18 所示，由單因子變異數分析檢定結果分析如下：

1. 在整體「陞遷機會」上， p 值大於 0.05，顯示不同教育程度的公務人員對於陞遷機會無顯著差異情形存在。
2. 在「陞遷機率」子構面上， $p = 0.016$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 < 0.05)，顯示不同教育程度的公務人員對於陞遷機率之認知有顯著之差異情形存在。
3. 在「陞遷機會影響因素」子構面及其各個變項上， p 值均大於 0.05，顯示不同教育程度的公務人員對於「陞遷機會影響因素」之認知無顯著差異情形存在。

(二) 以平均數觀之，在整體「陞遷機會」以及其「陞遷機率」子構面上，均以「研究所」的平均數最高，「大學」的平均數次之，「專科」教育程度的公務人員最低，顯見教育程度越高的公務

人員之「陞遷機率」越高，可能是行政院及其所屬二級行政機關之職務，偏重規劃及分析性質，爰較為重視教育程度所致。

表 4-18 教育程度對陞遷機會之單因子變異數分析表

構面及變項	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
陞遷機會	(1) 專科	28	3.60	0.35	0.232	0.793	-
	(2) 大學	195	3.63	0.37			
	(3) 研究所	202	3.65	0.41			
陞遷機率	(1) 專科	28	2.73	0.83	4.18*	0.016	-
	(2) 大學	198	2.90	0.90			
	(3) 研究所	207	3.12	0.91			
陞遷機會影響因素	(1) 專科	28	3.71	0.38	0.009	0.991	-
	(2) 大學	197	3.72	0.39			
	(3) 研究所	206	3.72	0.42			
發展能力	(1) 專科	28	3.79	0.48	0.260	0.771	-
	(2) 大學	199	3.85	0.57			
	(3) 研究所	210	3.82	0.55			
工作能力	(1) 專科	28	3.69	0.60	0.312	0.732	-
	(2) 大學	199	3.68	0.55			
	(3) 研究所	211	3.73	0.60			
個人條件	(1) 專科	28	3.46	0.65	0.945	0.389	-
	(2) 大學	199	3.29	0.62			
	(3) 研究所	211	3.33	0.61			
自我能力	(1) 專科	28	3.51	0.67	0.303	0.739	-
	(2) 大學	199	3.58	0.67			
	(3) 研究所	210	3.53	0.63			
主管考核	(1) 專科	28	4.15	0.56	0.120	0.887	-
	(2) 大學	200	4.21	0.57			
	(3) 研究所	208	4.20	0.62			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

四、職務等級

(一) 依表 4-19 所示，由單因子變異數分析檢定結果分析如下：

1. 在整體「陞遷機會」上， $p=0.176$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同職務等級的公務人員之「陞遷機會」無顯著差異。
2. 在「陞遷機率」子構面， $p=0.309$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同職務等級的公務人員之「陞遷機率」無顯著差異。
3. 在「陞遷機會影響因素」子構面， $p=0.079$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同職務等級的公務人員對於「陞遷機會影響因素」之認知無顯著差異。至於「陞遷機會影響因素」之各變項，其中「發展能力」變項 $p=0.047$ ，「主管考核」變項 $p=0.014$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同職務等級的公務人員對於「發展能力」和「主管考核」在陞遷機會影響程度之認知有顯著差異情形存在。另「工作能力」變項 $p=0.000$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同職務等級的公務人員對於「工作能力」在陞遷機會上影響程度之認知有極為顯著差異情形存在。
4. 由平均數觀之：

- (1) 「陞遷機率」之平均數偏低，其中「薦任第 7 職等」、「薦任第 9 職等」、「簡任第 11 職等」及「簡任第 12 職等」之公務人員平均數均未達到中數 3，其餘各群組之平均數亦僅略高於 3，顯示公務人員對於其未來陞遷機率之看法較無把握。其中「薦任第 7 職等」者可能因處於陞任較高陞遷序列職務之階段、而「薦任第 9 職等」者處於「久等」簡任職務之階段，對於陞遷之機率較為悲觀、簡任第 11 職等人員可能感到陞任「簡任第 12 職等」職務之機會偏低，而「簡

任第 12 職等」人員再陞遷之機會稀少，以致使整體「陞遷機率」之平均數偏低。

(2) 在「陞遷機會影響因素」子構面部分，其中「發展能力」變項，「簡任第 12 職等」者之平均數達 4.28，而簡任第 10 職等及第 11 職等之公務人員均達 3.92，高於薦任官等各群組之看法，顯示簡任人員，尤其簡任第 12 職等人員（通常為司、處長）相當認同「發展能力」對於陞遷機會之影響。又在「陞遷機會影響因素」子構面之各變項，「主管考核」變項之平均數高於其他各變項，其中除「簡任第 12 職等」者平均數為 3.89 以外，各群組之平均數均超過 4，顯示在影響陞遷機會之因素方面，普遍認為以「主管考核」因素之影響程度最高，可能係因行政院及其所屬二級機關薦任以上公務人員仍感受到「與主管之關係」及「陞遷政治性」為影響陞遷機會最重要因素之故。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示，在「陞遷機會影響因素」子構面之「工作能力」變項，「薦任第 7 職等」之公務人員明顯高於「簡任第 11 職等」之公務人員，可能是因為「薦任第 7 職等」公務人員所要陞遷之職務通常為高一序列之非主管職務，在實務之陞遷考量因素上，確實較重視擬陞遷人員之工作表現所致；而「簡任第 11 職等」之公務人員其擬陞任之職務通常為簡任第 12 職等之單位主管職務，其偏重者為擬陞任人員之領導及管理綜合性能力，爰認為「工作能力」在於陞遷考核上之影響程度較低。

表 4-19 職務等級對陞遷機會之單因子變異數分析表

構面及變項	職務等級	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
陞遷機會	(1) 薦任 6 職等	52	3.68	0.40	1.502	0.176	-
	(2) 薦任 7 職等	71	3.73	0.36			
	(3) 薦任 8 職等	52	3.65	0.35			
	(4) 薦任 9 職等	158	3.58	0.44			
	(5) 簡任 10 職等	18	3.70	0.31			
	(6) 簡任 11 職等	64	3.59	0.31			
	(7) 簡任 12 職等	10	3.68	0.43			
陞遷機率	(1) 薦任 6 職等	52	3.18	0.83	1.193	0.309	-
	(2) 薦任 7 職等	72	2.97	0.87			
	(3) 薦任 8 職等	54	3.19	0.79			
	(4) 薦任 9 職等	162	2.92	0.93			
	(5) 簡任 10 職等	18	3.06	0.84			
	(6) 簡任 11 職等	64	2.88	1.01			
	(7) 簡任 12 職等	11	2.82	1.17			
陞遷機會影響因素	(1) 薦任 6 職等	53	3.76	0.43	1.903	0.079	-
	(2) 薦任 7 職等	73	3.83	0.37			
	(3) 薦任 8 職等	52	3.71	0.36			
	(4) 薦任 9 職等	158	3.67	0.45			
	(5) 簡任 10 職等	19	3.77	0.34			
	(6) 簡任 11 職等	65	3.66	0.30			
	(7) 簡任 12 職等	11	3.80	0.47			
發展能力	(1) 薦任 6 職等	53	3.83	0.57	2.144*	0.047	-
	(2) 薦任 7 職等	74	3.84	0.48			
	(3) 薦任 8 職等	54	3.73	0.54			
	(4) 薦任 9 職等	160	3.79	0.60			
	(5) 簡任 10 職等	19	3.92	0.41			
	(6) 簡任 11 職等	65	3.92	0.52			
	(7) 簡任 12 職等	12	4.28	0.38			

工作 能力	(1) 薦任 6 職等	53	3.83	0.64	4.115***	0.000	(6) < (2)
	(2) 薦任 7 職等	74	3.90	0.56			
	(3) 薦任 8 職等	54	3.78	0.55			
	(4) 薦任 9 職等	161	3.62	0.61			
	(5) 簡任 10 職等	19	3.79	0.52			
	(6) 簡任 11 職等	65	3.50	0.39			
	(7) 簡任 12 職等	12	3.73	0.61			
個人 條件	(1) 薦任 6 職等	53	3.46	0.67	1.753	0.107	-
	(2) 薦任 7 職等	74	3.45	0.59			
	(3) 薦任 8 職等	54	3.33	0.63			
	(4) 薦任 9 職等	162	3.29	0.61			
	(5) 簡任 10 職等	19	3.29	0.75			
	(6) 簡任 11 職等	65	3.17	0.54			
	(7) 簡任 12 職等	11	3.20	0.70			
自我 能力	(1) 薦任 6 職等	53	3.55	0.67	0.711	0.641	-
	(2) 薦任 7 職等	73	3.68	0.64			
	(3) 薦任 8 職等	54	3.50	0.69			
	(4) 薦任 9 職等	161	3.51	0.65			
	(5) 簡任 10 職等	19	3.61	0.62			
	(6) 簡任 11 職等	65	3.52	0.62			
	(7) 簡任 12 職等	12	3.64	0.63			
主管 考核	(1) 薦任 6 職等	53	4.13	0.53	2.696*	0.014	-
	(2) 薦任 7 職等	74	4.40	0.51			
	(3) 薦任 8 職等	52	4.30	0.51			
	(4) 薦任 9 職等	161	4.16	0.65			
	(5) 簡任 10 職等	19	4.23	0.53			
	(6) 簡任 11 職等	65	4.12	0.65			
	(7) 簡任 12 職等	12	3.89	0.41			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

五、職務性質

(一) 依表 4-20 所示，由單因子變異數分析檢定結果分析如下：

1. 在整體「陞遷機會」上， $p=0.362$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同職務性質的公務人員之「陞遷機會」無顯著差異。
2. 在「陞遷機率」子構面， $p=0.34$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同職務性質的公務人員之「陞遷機率」無顯著差異。
3. 在「陞遷機會影響因素」子構面， $p=0.250$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同職務性質的公務人員對於「陞遷機會影響因素」之認知無顯著差異。至於「陞遷機會影響因素」之各變項，其中「工作能力」變項 $p=0.042$ ，「主管考核」變項 $p=0.023$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同職務性質的公務人員對於「工作能力」和「主管考核」在陞遷機會影響程度之認知有顯著差異情形存在。
4. 由平均數觀之，「陞遷機會影響因素」之「工作能力」與「主管考核」二變項，非主管之平均分數均高於主管及副主管。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示，在「陞遷機會影響因素」子構面之「主管考核」變項，「非主管」明顯高於「主管」。

(三) 由以上分析結果，非主管人員認為「工作能力」與「主管考核」二變項對於陞遷機會之影響程度均高於主管及副主管，可能是非主管人員之職務層面較偏重工作能力，且非主管人員感受到主管人員對其陞遷機會確實有相當的影響力所致，至於主管職務人員因為除工作能力外，在陞遷上需具備多元之能力，因此對於「工作能力」與「主管考核」在影響陞遷機會之重要程度上，不若非主管人員重要。

表 4-20 職務性質對陞遷機會之單因子變異數分析表

構面及變項	職務性質	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
陞遷機會	(1) 主管	92	3.59	0.45	1.018	0.362	-
	(2) 副主管	13	3.62	0.31			
	(3) 非主管	320	3.65	0.37			
陞遷機率	(1) 主管	95	2.91	0.96	1.081	0.34	-
	(2) 副主管	13	3.27	0.78			
	(3) 非主管	325	3.01	0.90			
陞遷機會影響因素	(1) 主管	93	3.67	0.46	1.390	0.250	-
	(2) 副主管	14	3.65	0.29			
	(3) 非主管	324	3.74	0.39			
發展能力	(1) 主管	96	3.89	0.62	0.703	0.496	-
	(2) 副主管	14	3.90	0.45			
	(3) 非主管	327	3.82	0.53			
工作能力	(1) 主管	96	3.59	0.54	3.192*	0.042	-
	(2) 副主管	14	3.57	0.30			
	(3) 非主管	328	3.75	0.59			
個人條件	(1) 主管	95	3.22	0.63	2.159	0.117	-
	(2) 副主管	14	3.18	0.47			
	(3) 非主管	329	3.36	0.62			
自我能力	(1) 主管	95	3.51	0.65	0.384	0.681	-
	(2) 副主管	14	3.48	0.61			
	(3) 非主管	328	3.57	0.65			
主管考核	(1) 主管	95	4.08	0.64	3.827*	0.023	(1) < (3)
	(2) 副主管	14	4.02	0.61			
	(3) 非主管	327	4.25	0.57			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

六、服務年資

(一) 依表 4-21 所示，由單因子變異數分析 (one way ANOVA) 檢定結果分析如下：

1. 在整體「陞遷機會」上， $p=0.058$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同服務年資的公務人員之「陞遷機會」無顯著差異。
2. 在「陞遷機率」子構面， $p=0.001$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同服務年資的公務人員之「陞遷機率」有非常顯著之差異情形存在。
3. 在「陞遷機會影響因素」子構面， $p=0.116$ ，未達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同服務年資的公務人員對於「陞遷機會影響因素」之認知無顯著差異。至於「陞遷機會影響因素」之各變項，其中「工作能力」變項 $p=0.000$ ，達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同服務年資的公務人員對於「工作能力」在陞遷機會影響程度之認知有極為顯著差異情形存在。
4. 由平均數觀之：
 - (1) 「陞遷機率」平均數呈現服務年資越長，平均數越低之情形，其中「16-20年」、「21-25年」、「26-29年」及「30年以上」等群組之平均數均未達到中數 3，顯示服務年資越久者認為其陞遷機率越低之情形。
 - (2) 在「陞遷機會影響因素」子構面之各變項，「工作能力」變項呈現服務年資越短之群組平均數越高之情形，顯示服務年資較短之公務人員認為「工作能力」對陞遷機會影響程度越高之情形；又「主管考核」變項之平均數高於其他各變項，各群組之平均數均超過 4，顯示在影響陞遷機會之因素方面，無論服務年資長短，均普遍認為以「主管考核」因素之影響程度最高。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 在「陞遷機率」上，服務年資「未滿 5 年」者明顯高於「30 年以上」者。
2. 在「陞遷機會影響因素」子構面之「工作能力」變項上，服務年資「未滿 5 年」者明顯高於「16-20 年」、「21-25 年」、「26-29 年」及「30 年以上」之公務人員。

(三) 由上述分析結果，就其具有顯著差異之可能原因研判分析如下：

1. 「陞遷機率」呈現服務年資「16-20 年」、「21-25 年」、「26-29 年」及「30 年以上」等群組之平均數均未達到中數 3，且呈現服務年資越久者認為其陞遷機率越低之情形，可能是服務年資在 16 年以上者，或已陞遷至一定層級，或因久未獲陞遷，且限於機關內較高職務本即較少，因而服務年資較長者對於未來之陞遷機率較不樂觀所致。又服務年資「未滿 5 年」者認為其未來之陞遷機率明顯高於「30 年以上」之公務人員，可能是服務未滿 5 年之公務人員其在薦任層級之陞遷機會較多，爰對於未來之陞遷機率較為樂觀，而服務 30 年以上之公務人員，通常已陞遷至一定職務或已明顯感受到其能再陞遷之機率甚小，且渠等人員多數已將屆退休，爰對於陞遷機率之看法明顯較服務未滿 5 年之公務人員為低。
2. 服務年資「未滿 5 年」之公務人員認為「工作能力」對於陞遷機會之影響程度明顯高於服務年資達 16 年以上之公務人員，可能是服務年資未滿 5 年之公務人員多屬薦任層級之非主管人員，其職務層面較偏重工作能力，且各機關對於此階段之公務人員於實務陞遷上，大都以考量其工作能力為主所致，至於服務年資達 16 年以上之公務人員，其在陞遷上或處於陞遷薦任主管階段，或為陞遷簡任職務階段，在陞遷上之考量因素已非以「工作能力」為重，爰認為「工作能力」對於陞遷機會之影響程度較低。

表 4-21 服務年資對陞遷機會之單因子變異數分析表

構面及變項	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	P 值	顯著差異群組 (Schffe)
陞遷機會	(1) 未滿 5 年	54	3.76	0.31	2.051	0.058	-
	(2) 5-10 年	82	3.70	0.38			
	(3) 11-15 年	88	3.59	0.39			
	(4) 16-20 年	85	3.63	0.45			
	(5) 21-25 年	44	3.59	0.38			
	(6) 26-29 年	46	3.56	0.36			
	(7)30 年以上	23	3.54	0.32			
陞遷機率	(1) 未滿 5 年	54	3.25	0.66	3.916**	0.001	(7)<(1)
	(2) 5-10 年	82	3.18	0.91			
	(3) 11-15 年	89	3.08	0.78			
	(4) 16-20 年	89	2.94	1.01			
	(5) 21-25 年	45	2.89	0.91			
	(6) 26-29 年	46	2.70	0.94			
	(7)30 年以上	25	2.48	1.04			
陞遷機會影響因素	(1) 未滿 5 年	56	3.84	0.32	1.714	0.116	-
	(2) 5-10 年	82	3.77	0.38			
	(3) 11-15 年	88	3.66	0.42			
	(4) 16-20 年	86	3.72	0.47			
	(5) 21-25 年	45	3.69	0.41			
	(6) 26-29 年	48	3.65	0.35			
	(7)30 年以上	23	3.66	0.34			
發展能力	(1) 未滿 5 年	56	3.91	0.48	0.705	0.646	-
	(2) 5-10 年	82	3.81	0.54			
	(3) 11-15 年	89	3.75	0.58			
	(4) 16-20 年	89	3.84	0.59			
	(5) 21-25 年	45	3.86	0.56			
	(6) 26-29 年	48	3.90	0.53			
	(7)30 年以上	25	3.87	0.54			

工作能力	(1) 未滿 5 年	56	4.03	0.45	6.334***	0.000	(4)<(1) (5)<(1) (6)<(1) (7)<(1)
	(2) 5-10 年	82	3.85	0.54			
	(3) 11-15 年	89	3.71	0.57			
	(4) 16-20 年	90	3.62	0.66			
	(5) 21-25 年	45	3.53	0.58			
	(6) 26-29 年	48	3.53	0.49			
	(7)30 年以上	25	3.52	0.41			
個人條件	(1) 未滿 5 年	56	3.39	0.50	1.092	0.366	-
	(2) 5-10 年	82	3.41	0.62			
	(3) 11-15 年	89	3.24	0.63			
	(4) 16-20 年	90	3.36	0.67			
	(5) 21-25 年	46	3.30	0.67			
	(6) 26-29 年	48	3.27	0.58			
	(7)30 年以上	24	3.16	0.62			
自我能力	(1) 未滿 5 年	56	3.68	0.62	1.366	0.227	-
	(2) 5-10 年	82	3.52	0.71			
	(3) 11-15 年	89	3.50	0.60			
	(4) 16-20 年	89	3.58	0.70			
	(5) 21-25 年	46	3.63	0.59			
	(6) 26-29 年	48	3.39	0.69			
	(7)30 年以上	24	3.71	0.43			
主管考核	(1) 未滿 5 年	56	4.21	0.54	1.332	0.242	-
	(2) 5-10 年	82	4.33	0.51			
	(3) 11-15 年	88	4.16	0.63			
	(4) 16-20 年	88	4.23	0.58			
	(5) 21-25 年	46	4.13	0.66			
	(6) 26-29 年	48	4.11	0.64			
	(7)30 年以上	25	4.07	0.62			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

七、任現職年資

(一) 依表 4-22 所示，由單因子變異數分析檢定結果分析如下：

1. 在整體「陞遷機會」上， $p=0.002$ ，已達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同任現職年資的公務人員對於「陞遷機會」之認知上有非常顯著之差異情形存在。
2. 在「陞遷機率」子構面， $p=0.020$ ，已達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同任現職年資的公務人員對於其「陞遷機率」有顯著之差異情形存在。
3. 在「陞遷機會影響因素」子構面， $p=0.017$ ，已達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，因此，不同任現職年資的公務人員對於「陞遷機會影響因素」之認知有顯著差異情形存在。至於「陞遷機會影響因素」之各變項，其中「工作能力」變項 $p=0.001$ ，「自我能力」變項 $p=0.042$ ，均達到統計上顯著水準 (p 值 <0.05)，顯示不同任現職年資的公務人員對於「工作能力」和「自我能力」在陞遷機會影響程度之認知有顯著差異情形存在。
4. 由平均數觀之：
 - (1) 「陞遷機率」平均數呈現任現職年資越長，平均數越低之情形，且其中「3 年以上未滿 5 年」、「5 年以上未滿 10 年」、「10 年以上」等群組之平均數均未達到中數 3，顯示公務人員在任現職 3 年以上如仍未獲得陞遷，則對未來之陞遷機率較為悲觀。
 - (2) 在「陞遷機會影響因素」子構面及其「工作能力」變項之平均數，均呈現任現職年資越長，平均數越低之情形。而在「自我能力」變項上，以「1 年以上未滿 3 年」之平均數最高，「未滿 1 年」者次之、其次依序為「3 年以上未滿 5 年」、「5 年以上未滿 10 年」、「10 年以上」者，仍是呈現出任現職年資較短之公務人員認為「自我能力」對陞遷機會

影響程度越高之情形。

(二) 再以 Schffe 做事後檢定，其結果顯示：

1. 在整體「陞遷機會」上，任現職年資「未滿 1 年」者明顯高於「10 年以上」者。
2. 在「陞遷機會影響因素」子構面之「工作能力」變項上，任現職年資「未滿 1 年」及「1 年以上未滿 3 年」者明顯高於「10 年以上」者。

(三) 由上述分析結果，就其具有顯著差異之可能原因研判分析如下：

1. 任現職年資越長之公務人員，對於其未來之陞遷機率看法越低，且公務人員在任現職 3 年以上如仍未獲得陞遷，則對未來之陞遷機率較為悲觀，可能是因久任一職後，漸漸感受到陞遷較高職務之壓力所致。
2. 相較於任現職年資較長之公務人員，任現職年資較短之公務人員認為「工作能力」和「自我能力」在陞遷機會影響程度上較高，且任現職年資未滿 3 年者，認為「工作能力」之影響程度明顯高於「10 年以上」者，可能是初任一個職務者，對於其職務著重在工作及績效之表現上所致，但是任現職年資越長者，甚至超過 10 年者，由於久任一職未獲陞遷，對於影響陞遷機會之因素體認到除了工作績效表現外，尚有其他重要之影響因素，以致其對於「工作能力」和「自我能力」在陞遷機會影響程度之看法，較之任現職年資較短之公務人員明顯為低。

表 4-22 任現職年資對陞遷機會之單因子變異數分析表

構面及變項	任現職年資	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	顯著差異群組 (Schffe)
陞遷機會	(1) 未滿 1 年	78	3.72	0.33	4.461**	0.002	(5) < (1)
	(2) 1 年以上未滿 3 年	173	3.67	0.34			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	83	3.61	0.45			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	67	3.54	0.38			
	(5) 10 年以上	21	3.41	0.55			
陞遷機率	(1) 未滿 1 年	79	3.20	0.82	2.964*	0.020	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	178	3.06	0.81			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	83	2.94	0.96			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	68	2.76	0.99			
	(5) 10 年以上	22	2.70	1.26			
陞遷機會影響因素	(1) 未滿 1 年	80	3.79	0.35	3.034*	0.017	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	174	3.75	0.36			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	3.71	0.46			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	68	3.63	0.39			
	(5) 10 年以上	21	3.52	0.56			
發展能力	(1) 未滿 1 年	81	3.95	0.47	2.181	0.070	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	178	3.86	0.50			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	3.78	0.62			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	68	3.73	0.62			
	(5) 10 年以上	22	3.71	0.67			
工作能力	(1) 未滿 1 年	81	3.81	0.50	4.487**	0.001	(5) < (1) (5) < (2)
	(2) 1 年以上未滿 3 年	178	3.79	0.49			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	3.63	0.60			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	3.59	0.65			
	(5) 10 年以上	22	3.38	0.89			
個人條件	(1) 未滿 1 年	81	3.34	0.61	0.678	0.607	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	178	3.34	0.56			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	3.36	0.74			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	3.24	0.61			
	(5) 10 年以上	22	3.19	0.72			

自我能力	(1) 未滿 1 年	81	3.61	0.58	2.494*	0.042	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	178	3.63	0.61			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	3.51	0.72			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	3.45	0.68			
	(5) 10 年以上	21	3.24	0.72			
主管考核	(1) 未滿 1 年	80	4.20	0.53	1.313	0.264	-
	(2) 1 年以上未滿 3 年	177	4.15	0.59			
	(3) 3 年以上未滿 5 年	85	4.31	0.61			
	(4) 5 年以上未滿 10 年	69	4.23	0.61			
	(5) 10 年以上	22	4.12	0.72			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

經由前述統計分析結果，對個人屬性不同的公務人員與各研究構面變項之差異性驗證結果，經予彙整如表4-23所示。

表4-23 個人屬性不同的公務人員與各研究構面變項之差異性驗證結果一覽表

個人屬性 構面及變項	性別	年齡	教育 程度	職務 等級	職務 性質	服務 年資	任現職 年資
核心能力	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
領導與管理能力	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
專業與執行能力	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
工作態度與特質		✓		✓	✓	✓	
工作績效		✓		✓	✓	✓	
情境績效		✓		✓	✓	✓	
任務績效		✓		✓	✓	✓	
陞遷機會	✓	✓					✓
陞遷機率		✓	✓			✓	✓
陞遷機會影響因素	✓						✓
發展能力				✓			
工作能力		✓		✓	✓	✓	✓
個人條件	✓						
自我能力	✓						✓
主管考核	✓			✓	✓		

資料來源：本研究整理。

註：✓表示該個人屬性變項對各該研究構面或變項有顯著差異性。

第三節 核心能力、工作績效與陞遷機會之相關分析

本節主要在探討「核心能力」、「工作績效」、「陞遷機會」等變項之間彼此是否有關係存在？相關性有多大？「Pearson 積差相關分析」主要用來檢測兩個都是等距或比率變數間的相關性。一般二個變項之間的相關程度，通常依其相關係數絕對值的高低分成三種不同的相關程度，相關係數絕對值小於 0.400 為「低度相關」，相關係數絕對值在 0.700 以上者為「高度相關」，相關係數絕對值在 0.400 以上，而小於 0.700 者為「中度相關」。(吳明隆，2006) 本研究以 Pearson 積差相關分析的方法來探討本研究架構中各變項間的相關情形。各變項之相關分析說明如下：

壹、核心能力與工作績效之相關分析

依表 4-24 所示，Pearson 積差相關分析結果如下：

- 一、「領導與管理能力」與工作績效及其各變項之相關係數介於 0.602 至 0.667 之間， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在情境績效 ($\gamma=0.616$)、任務績效 ($\gamma=0.602$)、整體工作績效 ($\gamma=0.667$) 呈現中度正相關。
- 二、「專業與執行能力」與工作績效及其各變項之相關係數介於 0.595 至 0.679 之間， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在情境績效 ($\gamma=0.595$)、任務績效 ($\gamma=0.651$)、整體工作績效 ($\gamma=0.679$) 呈現中度正相關。
- 三、「工作態度與特質」與工作績效及其各變項之相關係數介於 0.560 至 0.645 之間， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在情境績效 ($\gamma=0.613$)、任務績效 ($\gamma=0.560$)、整體工作績效 ($\gamma=0.645$) 呈現中度正相關。
- 四、整體核心能力與整體工作績效及其各變項之相關係數介於 0.673 至 0.736 之間， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，

顯示在情境績效 ($\gamma=0.673$)、任務績效 ($\gamma=0.674$) 呈現中度正相關，而在整體工作績效 ($\gamma=0.736$) 則呈現高度正相關。

依上述分析結果顯示，無論整體「核心能力」或其變項均與整體「工作績效」及各變項呈現出非常顯著之中度正相關，而整體核心能力與整體工作績效則呈現出非常顯著之高度正相關，表示核心能力越高，則工作績效相對就越高。此與本研究第二章有關員工工作績效的影響因素之文獻探討中，過去之研究與學者之觀點相同。

表 4-24 核心能力與工作績效之 Pearson 積差相關分析表 (N=439)

工作績效 \ 核心能力	整體工作績效	情境績效	任務績效
	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值
整體核心能力	0.736*** 0.000	0.673*** 0.000	0.674*** 0.000
領導與管理能力	0.667*** 0.000	0.616*** 0.000	0.602*** 0.000
專業與執行能力	0.679*** 0.000	0.595*** 0.000	0.651*** 0.000
工作態度與特質	0.645*** 0.000	0.613*** 0.000	0.560*** 0.000

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

貳、核心能力與陞遷機會之相關分析

依表 4-25 所示，Pearson 積差相關分析結果如下：

一、核心能力與陞遷機率：

領導與管理能力與陞遷機率之相關係數為 0.196，專業與執行能力與陞遷機率之相關係數為 0.161，工作態度與特質與陞遷機率

之相關係數為 0.181，整體核心能力與陞遷機率之相關係數為 0.200， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，呈現顯著之低度正相關。

二、核心能力與陞遷機會影響因素：

- (一)「領導與管理能力」與陞遷機會影響因素及其各變項之相關係數介於 0.019 至 0.180 之間，其中「整體陞遷機會影響因素」及其「發展能力」變項 p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，其餘「工作能力」、「個人條件」、「自我能力」及「主管考核」 p 值均大於 α 值，未達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在發展能力($\gamma=0.180$)、整體陞遷機會影響因素($\gamma=0.118$) 呈現低度正相關。表示「領導與管理能力」僅與「陞遷機會影響因素」之「發展能力」有極為顯著之低度正相關，而與整體陞遷機會影響因素則有顯著之低度正相關。
- (二)「專業與執行能力」與陞遷機會影響因素及其各變項之相關係數介於 0.060 至 0.249 之間，除「個人條件」外， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在發展能力 ($\gamma=0.249$)、工作能力 ($\gamma=0.108$)、自我能力 ($\gamma=0.132$)、主管考核 ($\gamma=0.095$)、整體陞遷機會影響因素 ($\gamma=0.205$) 呈現低度正相關。表示「專業與執行能力」與「陞遷機會影響因素」之「發展能力」有極為顯著之低度正相關，與「自我能力」有非常顯著之低度正相關，與工作能力、主管考核則有顯著之低度正相關，但其與「個人條件」則無顯著相關。
- (三)「工作態度與特質」與陞遷機會影響因素及其各變項之相關係數介於 0.031 至 0.317 之間，除「工作能力」與「個人條件」外， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在發展能力 ($\gamma=0.317$)、自我能力 ($\gamma=0.122$)、主管考核 ($\gamma=0.135$)、整體陞遷機會影響因素 ($\gamma=0.221$) 呈現低度正相

關。表示「工作態度與特質」與「陞遷機會影響因素」之「發展能力」有極為顯著之低度正相關，與「主管考核」有非常顯著之低度正相關，與「自我能力」有顯著之低度正相關，但其與「工作能力」、「個人條件」則無顯著相關。

三、整體核心能力與整體陞遷機會之相關係數為 0.222， p 值小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，呈現極為顯著之低度正相關。

由上述分析結果可知，具備較高之核心能力對於陞遷機率相對有一些正面之幫助與提升。又公務人員應具備之核心能力與影響陞遷機會之因素間僅呈現低度之正相關，亦即公務人員之核心能力與其參加職缺陞遷甄審時之考評因素間僅有低度之關聯，可能係因目前行政院及其所屬機關學校之陞任評分標準並未以核心能力為導向加以建制所致；整體而言，行政院及其所屬二級行政機關薦任以上之公務人員其所具備之整體核心能力與整體陞遷機會僅有低度之正相關。

表 4-25 核心能力與陞遷機會之 Pearson 積差相關分析表 (N=439)

陞遷機會 核心能力	整體陞遷機會	陞遷機率	整體陞遷機會影響因素	發展能力	工作能力	個人條件	自我能力	主管考核
	Pearson/ p 值	Pearson/ p 值	Pearson/ p 值	Pearson/ p 值	Pearson/ p 值	Pearson/ p 值	Pearson/ p 值	Pearson/ p 值
整體核心能力	0.222*** 0.000	0.200*** 0.000	0.183*** 0.000	0.253*** 0.000	0.064 0.189	0.033 0.496	0.126** 0.010	0.095 0.53
領導與管理能力	0.948*** 0.000	0.196*** 0.000	0.118* 0.016	0.180*** 0.000	0.020 0.684	0.019 0.694	0.093 0.055	0.062 0.201
專業與執行能力	0.908*** 0.000	0.161** 0.001	0.205*** 0.000	0.249*** 0.000	0.108* 0.025	0.060 0.216	0.132** 0.006	0.095* 0.049
工作態度與特質	0.798*** 0.000	0.181*** 0.000	0.221*** 0.000	0.317*** 0.000	0.066 0.166	0.031 0.515	0.122* 0.010	0.135** 0.005

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

參、工作績效與陞遷機會之相關分析

依表 4-26 所示，Pearson 積差相關分析結果如下：

一、工作績效與陞遷機率：

情境績效與陞遷機率之相關係數為 0.235，任務績效與陞遷機率之相關係數為 0.163，整體工作績效與陞遷機率之相關係數為 0.223， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，呈現低度正相關。

二、工作績效與陞遷機會影響因素：

- (一) 情境績效與陞遷機會影響因素及其各變項之相關係數介於 0.055 至 0.334 之間，其中「整體陞遷機會影響因素」及其「發展能力」、「工作能力」、「自我能力」、「主管考核」變項 p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，在「工作能力」變項 p 值大於 α 值，未達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在發展能力 ($\gamma=0.334$)、工作能力 ($\gamma=0.122$)、自我能力 ($\gamma=0.202$)、主管考核 ($\gamma=0.117$)、整體陞遷機會影響因素 ($\gamma=0.263$) 呈現低度正相關。表示「情境績效」除與「個人條件」變項無顯著相關外，其與「陞遷機會影響因素」及其餘各變項分別有極為顯著、非常顯著或顯著之低度正相關。
- (二) 任務績效與陞遷機會影響因素及其各變項之相關係數介於 0.024 至 0.248 之間，除「個人條件」外， p 值均小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，顯示在發展能力 ($\gamma=0.248$)、工作能力 ($\gamma=0.095$)、自我能力 ($\gamma=0.167$)、主管考核 ($\gamma=0.126$)、整體陞遷機會影響因素 ($\gamma=0.024$) 呈現低度正相關。表示「任務績效」除與「個人條件」變項無顯著相關外，其與「陞遷機會影響因素」及其餘各變項分別有極為顯著、非常顯著或顯著之低度正相關。
- 三、整體工作績效與整體陞遷機會之相關係數為 0.310， p 值小於 α 值，達到 $\alpha=0.05$ 之統計上水準，呈現極為顯著之低度正相關。
- 由上述分析結果可知，行政院及其所屬二級機關薦任以上公務人員不管在情境績效或任務績效上，工作績效較高對其陞遷機率相對有一些正面之幫助與提高。又整體工作績效與影響陞遷機會之因素間僅呈現低度之正相關，亦即公務人員的工作績效表現與其參加職缺陞遷甄審時之考評因素間僅有低度之關聯，可能係因目前行政院及其所屬機關學校之陞任評分標準並未以績效導向加以建制所致。整體而言，行政院及其所屬二級行政機關薦任以上之公務人員之整體工作績效

與整體陞遷機會僅有低度之正相關。

表 4-26 工作績效與陞遷機會之 Pearson 積差相關分析表 (N=439)

陞遷機會 核心能力	整體陞遷機會	陞遷機率	整體陞遷機會影響因素	發展能力	工作能力	個人條件	自我能力	主管考核
	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>P</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值	Pearson/ <i>p</i> 值
整體工作績效	0.310*** 0.000	0.223*** 0.000	0.269*** 0.000	0.324*** 0.000	0.120* 0.012	0.076 0.113	0.204*** 0.000	0.132** 0.006
情境績效	0.932*** 0.000	0.235*** 0.000	0.263*** 0.000	0.334*** 0.000	0.122* 0.011	0.055 0.251	0.202*** 0.000	0.117* 0.015
任務績效	0.892*** 0.000	0.163** 0.001	0.224*** 0.000	0.248*** 0.000	0.095* 0.047	0.087 0.068	0.167*** 0.000	0.126** 0.009

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

第四節 核心能力、工作績效對陞遷機會之迴歸分析

由本章第二節與第三節之分析結果可知，本研究之各構面間存在顯著的相關性，且個人屬性（控制變項）對陞遷機會及其子構面均有顯著差異存在。本節將以迴歸分析的方法，在依變項為陞遷機會，自變項為核心能力與工作績效，控制變項為公務人員性別（男性=1、女性=0）、年齡、學歷（專科=1、研究所以上=2、大學=0）、官等（薦任=1、簡任=0）、職務（主管=1、非主管=0）、擔任公職年資、擔任現職年資，檢定核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會及其子構面是否有顯著的影響。

壹、核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機率影響之迴歸分析

依表 4-27 所示，由核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機率影響之迴歸分析結果，具有顯著的解釋力（ $F=11.424$ ， $p<0.001$ ）。其調整後的 R^2 為 0.204，表示可以解釋陞遷機率 20.4% 的變異量。而在各變項之迴歸分析結果如下：

- 一、核心能力（ $Beta=0.172$ ， $p<0.05$ ）對於陞遷機率有正向顯著的影響。
- 二、工作績效（ $Beta=0.256$ ， $p<0.001$ ）對於陞遷機率有正向顯著的影響。
- 三、在這個模型的控制變項，就統計顯著性上，相對於女性而言，男性（ $Beta=0.110$ ， $p<0.05$ ）對於其在未來公務生涯的陞遷機率有較高之陞遷機率認知。又年齡越高的公務人員，對於其在未來公務生涯的陞遷機率越抱持負面之認知（ $Beta=-0.278$ ， $p<0.001$ ）。而且擔任公職年資越長之公務人員，其對於在未來公務生涯的陞遷機率也越抱持負面的認知（ $Beta=-0.205$ ， $p<0.05$ ）

表 4-27 核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機率影響的迴歸分析模型

變項		標準化迴歸係數 β (Beta)	迴歸係數 B (標準誤)
常數			0.742 (0.477)
核心能力		0.172*	0.326 (0.136)
工作績效		0.256***	0.558 (0.147)
性別 (男性=1)		0.110*	0.207 (0.093)
年齡		-0.278***	0.286 (0.080)
最高學歷	(專科=1)	0.050	0.183 (0.175)
	(研究所=2)	0.049	0.089 (0.085)
官等 (薦任=1)		-0.018	-0.038 (0.128)
職務 (主管=1)		0.048	0.100 (0.105)
擔任公職年資		-0.205*	-0.107 (0.043)
擔任現職年資		-0.074	-0.059 (0.038)
F 值		11.424***	
樣本數		439	
R		0.473 (a)	
R ²		0.224	
Adj. R ²		0.204	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

貳、核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響因素影響之迴歸分析

依表 4-28 所示，由核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響因素影響之迴歸分析結果，具有顯著的解釋力 ($F=9.117$, $p<0.001$)。其調整後的 R^2 為 0.167，表示可以解釋陞遷機會影響因素 16.7% 的變異量。而在各變項之迴歸分析結果如下：

- 一、核心能力 ($Beta=0.163$, $p<0.05$) 對於陞遷機會影響因素有正向顯著的影響。
- 二、工作績效 ($Beta=0.257$, $p<0.001$) 對於陞遷機會影響因素有正向顯著的影響。
- 三、在這個模型的控制變項，就統計顯著性上，相對於女性而言，男性 ($Beta=-0.171$, $p<0.01$) 對於陞遷機會影響因素抱持較為負面的態度。又相對於非主管而言，主管對於陞遷機會影響因素抱持較為負面的態度 ($Beta=-0.106$, $p<0.05$)。而且擔任公職年資 ($Beta=-0.227$, $p<0.01$) 與擔任現職年資 ($Beta=-0.169$, $p<0.01$) 越長之公務人員，其對於陞遷機會影響因素就越抱持負面的態度。

表 4-28 核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響因素的迴歸分析模型

變項		標準化迴歸係數 β (Beta)	迴歸係數 B (標準誤)
常數			2.541 *** (0.219)
核心能力		0.163*	0.138 (0.063)
工作績效		0.257***	0.252 (0.068)
性別 (男性=1)		-0.171**	-0.145 (0.042)
年齡		0.048	0.022 (0.036)
最高學歷	(專科=1)	0.030	0.050 (0.080)
	(研究所=2)	-0.013	-0.011 (0.039)
官等 (薦任=1)		0.013	-0.012 (0.059)
職務 (主管=1)		-0.106*	-0.099 (0.048)
擔任公職年資		-0.227**	-0.053 (0.020)
擔任現職年資		-0.169**	-0.061 (0.018)
F 值		9.117***	
樣本數		439	
R		0.433 (a)	
R ²		0.187	
Adj. R ²		0.167	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

參、核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響之迴歸分析

依表 4-29 所示，由核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響之迴歸分析結果，具有顯著的解釋力 ($F=11.986$, $p<0.001$)。其調整後的 R^2 為 0.215，表示可以解釋整體陞遷機會 21.5% 的變異量。而在各變項之迴歸分析結果如下：

- 一、核心能力 ($Beta=0.180$, $p<0.05$) 對於陞遷機會有正向顯著的影響。
- 二、工作績效 ($Beta=0.308$, $p<0.001$) 對於陞遷機會有正向顯著的影響。
- 三、在這個模型的控制變項，就統計顯著性上，相對於女性而言，男性 ($Beta=-0.127$, $p<0.05$) 對於陞遷機會抱持較為負面的態度。而且擔任公職年資 ($Beta=-0.256$, $p<0.05$) 越長與擔任現職年資 ($Beta=-0.184$, $p<0.001$) 越長之公務人員，其對於陞遷機會就越抱持負面的態度。

表 4-29 核心能力、工作績效與個人屬性對陞遷機會影響的迴歸分析模型

變項		標準化迴歸係數 β (Beta)	迴歸係數 B (標準誤)
常數			2.366 *** (0.207)
核心能力		0.180*	0.148 (0.059)
工作績效		0.308***	0.291 (0.064)
性別 (男性=1)		-0.127*	-0.103 (0.040)
年齡		-0.023	-0.010 (0.034)
最高學歷	(專科=1)	0.040	0.063 (0.075)
	(研究所=2)	-0.003	-0.002 (0.036)
官等 (薦任=1)		-0.012	-0.011 (0.056)
職務 (主管=1)		-0.075	-0.068 (0.045)
擔任公職年資		-0.256*	-0.058 (0.018)
擔任現職年資		-0.184***	-0.063 (0.016)
F 值		11.986***	
樣本數		439	
R		0.485 (a)	
R ²		0.235	
Adj. R ²		0.215	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

第五節 研究假設驗證結果

經綜整以上之驗證結果，本研究之研究假設驗證結果如表4-30所示。

表4-30 研究假設驗證結果一覽表

研究假設	驗證結果	說明
假設1：個人屬性不同的公務人員具備的核心能力有顯著差異。	部分成立	在不同性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、服務年資上有顯著差異。
假設1-1：不同性別的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。	部分成立	對整體核心能力、「領導與管理能力」及「專業與執行能力」有極為顯著差異。
假設1-2：不同年齡的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。	成立	對整體核心能力、「領導與管理能力」、「專業與執行能力」及「工作態度與特質」有極為顯著差異。
假設1-3：不同教育程度的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。	部分成立	對整體核心能力、「領導與管理能力」有非常顯著差異；「專業與執行能力」有極為顯著差異。
假設1-4：不同職務等級的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。	成立	對整體核心能力、「領導與管理能力」、「專業與執行能力」及「工作態度與特質」有極為顯著差異。
假設1-5：不同職務性質的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。	成立	對整體核心能力、「領導與管理能力」、「專業與執行能力」及「工作態度與特質」有極為顯著差異。
假設1-6：不同服務年資的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。	成立	對整體核心能力、「領導與管理能力」、「專業與執行能力」及「工作態度與特質」有極為顯著差異。
假設1-7：不同任現職年資的公務人員具備的核心能力及各變項有顯著差異。	不成立	無顯著差異。
假設2：個人屬性不同的公務人員之工作績效有顯著差異。	部分成立	在不同年齡、職務等級、職務性質、服務年資上有顯著差異。

假設2-1：不同性別的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。	不成立	無顯著差異。
假設2-2：不同年齡的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。	成立	對整體工作績效、「情境績效」及「任務績效」有極為顯著差異。
假設2-3：不同教育程度的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。	不成立	無顯著差異。
假設2-4：不同職務等級的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。	成立	對整體工作績效、「情境績效」及「任務績效」有極為顯著差異。
假設2-5：不同職務性質的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。	成立	對「任務績效」有顯著差異；整體工作績效有非常顯著差異；「情境績效」有極為顯著差異。
假設2-6：不同服務年資的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。	成立	對整體工作績效、「情境績效」及「任務績效」有極為顯著差異。
假設2-7：不同任現職年資的公務人員之工作績效及各變項有顯著差異。	不成立	無顯著差異。
假設3：個人屬性不同之公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	在不同性別、年齡、任現職年資上有顯著差異。
假設3-1：不同性別的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	對整體陞遷機會與「自我能力」有顯著差異；整體陞遷機會影響因素有非常顯著差異；「個人條件」與「主管考核」有極為顯著差異。
假設3-2：不同年齡的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	對整體陞遷機會有顯著差異；「陞遷機率」、「工作能力」有極為顯著差異。
假設3-3：不同教育程度的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	對「陞遷機率」有顯著差異。

假設3-4：不同職務等級的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	對「發展能力」、「主管考核」有顯著差異；「工作能力」有極為顯著差異。
假設3-5：不同職務性質的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	對「工作能力」、「主管考核」有顯著差異。
假設3-6：不同服務年資的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	對「陞遷機率」有非常顯著差異；「工作能力」有極為顯著差異。
假設3-7：不同任現職年資的公務人員對陞遷機會及各變項的認知有顯著差異。	部分成立	對「陞遷機率」、整體「陞遷機會影響因素」、「自我能力」有顯著差異；整體陞遷機會、「工作能力」有非常顯著差異。
假設4：核心能力與工作績效之間有顯著關聯性存在。	成立	極為顯著正相關。
假設4-1：領導與管理能力與工作績效及各變項有顯著相關。	成立	皆是極為顯著正相關。
假設4-2：專業與執行能力與工作績效及各變項有顯著相關。	成立	皆是極為顯著正相關。
假設4-3：工作態度與特質與工作績效及各變項有顯著相關。	成立	皆是極為顯著正相關。
假設5：核心能力與陞遷機會的認知之間有顯著關聯性存在。	部分成立	與整體陞遷機會、「陞遷機率」、整體陞遷機會影響因素、「發展能力」有極為顯著正相關；與「自我能力」有非常顯著正相關。
假設5-1：領導與管理能力與陞遷機會及各變項之認知有顯著相關。	部分成立	與整體陞遷機會、「陞遷機率」、「發展能力」有極為顯著正相關；與整體陞遷機會影響因素有顯著正相關。
假設5-2：專業與執行能力與陞遷機會及各變項之認知有	部分成立	與整體陞遷機會、整體陞遷機會影響因素、「發展能力」有極為顯著

顯著相關。		正相關；與「陞遷機率」、「自我能力」有非常顯著正相關；與「工作能力」、「主管考核」有顯著相關。
假設5-3：工作態度與特質與陞遷機會及各變項之認知有顯著相關。	部分成立	與整體陞遷機會、「陞遷機率」、整體陞遷機會影響因素、「發展能力」有極為顯著正相關；與「主管考核」有非常顯著正相關；與「自我能力」有顯著相關。
假設6：工作績效與陞遷機會的認知之間有顯著關聯性存在。	部分成立	與整體陞遷機會、「陞遷機率」、整體陞遷機會影響因素、「發展能力」、「自我能力」有極為顯著正相關；與「主管考核」有非常顯著正相關；與「工作能力」有顯著正相關。
假設6-1：情境績效與陞遷機會及各變項的認知有顯著相關。	部分成立	與整體陞遷機會、「陞遷機率」、整體陞遷機會影響因素、「發展能力」、「自我能力」有極為顯著正相關；與「主管考核」有非常顯著正相關；與「工作能力」有顯著正相關。
假設6-2：任務績效與陞遷機會及各變項的認知有顯著相關。	部分成立	與整體陞遷機會、整體陞遷機會影響因素、「發展能力」、「自我能力」有極為顯著正相關；與「陞遷機率」、「主管考核」有非常顯著正相關；與「工作能力」有顯著正相關。
假設7：核心能力對陞遷機會有顯著影響。	成立	有顯著之正面影響。
假設7-1：核心能力對陞遷機率有顯著影響。	成立	有顯著之正面影響。
假設7-2：核心能力對陞遷機會影響因素有顯著影響。	成立	有顯著之正面影響。

假設8：工作績效對陞遷機會有顯著影響。	成立	有極為顯著之正面影響。
假設8-1：工作績效對陞遷機會有顯著影響。	成立	有極為顯著之正面影響。
假設8-2：工作績效對陞遷機會影響因素有顯著影響。	成立	有極為顯著之正面影響。

資料來源：本研究整理。



第五章 結論

本章主要針對前四章相關文獻及實證結果作成結論，並進一步提出建議，以期提供政府人力資源策略與實務及後續研究之參考。

第一節 發現

本研究透過問卷調查及統計分析，在行政院及其所屬二級機關薦任以上公務人員在核心能力、工作績效與陞遷機會各面向上有更深一層的瞭解；由統計分析結果，發現個人屬性不同之公務人員，其在核心能力、工作績效與陞遷機會各面向上有顯著差異存在，而核心能力、工作績效與陞遷機會之間則呈現顯著正相關與預測力。茲就本研究之實證研究結果作以下之說明。

壹、個人屬性不同的公務人員與各研究構面變項之差異性發現

一、部分個人屬性的不同對其具備的核心能力及各變項上有顯著差異。

- (一) 不同性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、服務年資的公務人員在核心能力及其各變項上有顯著差異，至於不同任現職年資的公務人員在核心能力及其各變項上則無顯著差異。
- (二) 相較女性公務人員，男性公務人員具備較高之整體核心能力，以及領導與管理能力、專業與執行能力；惟經交叉分析，其原因在於男性公務人員擔任主管（包括副主管）職務以及簡任職務者之比例較女性公務人員之比例為高所致，顯示以往男性公務人員之陞遷機會較女性高。
- (三) 在不同年齡之各群組中，以「50歲—59歲」（本研究「60歲以上」者僅5人，代表性可能較不足）之公務人員核心能力最高，

且年齡越高的公務人員，其具備之核心能力越高。

- (四) 教育程度在研究所以上者，其整體核心能力構面、領導與管理能力、專業與執行能力變項上，均高於其他教育程度之公務人員。可能是行政院及其二級機關薦任職以上之職務，多需要運用較高之規劃及分析能力，而「研究所」以上教育程度者在此方面較能發揮所長。
- (五) 簡任官職等之公務人員在整體核心能力構面及「領導與管理能力」、「專業與執行能力」、「工作態度與特質」各變項均明顯高於薦任官職等之公務人員，且簡任官職等之公務人員中，以簡任第12職等者之核心能力最高，在薦任官職等之公務人員中，以薦任第9職等者之核心能力最高。
- (六) 在整體核心能力及「領導與管理能力」、「專業與執行能力」、「工作態度與特質」各變項上，均以主管最高、副主管次之、非主管最低。
- (七) 服務年資越長之公務人員，在整體核心能力及「領導與管理能力」、「專業與執行能力」、「工作態度與特質」各變項上則越高。
- (八) 就整體而言，年齡為「50歲—59歲」、簡任第12職等、擔任主管、服務年資30年以上、教育程度為研究所以上者，在其組別中之核心能力最高。經研判可能由於本研究係以薦任以上之公務人員為研究對象，以是類人員除係委任晉升薦任官等訓練合格者，僅能擔任職務列等最高為薦任第7職等或以其碩士學歷得擔任薦任第8職等職務者外，絕大部分經由年資及考績等可逐步晉級及陞遷至薦任第9職等甚或至簡任第12職等職務（現行須再經薦任晉升簡任官等訓練合格），爰公務人員之「年齡」、「職務等級」、「職務性質」及「服務年資」，存在著密切之相關性，亦即年齡較高者其服務年資通常亦較長，其官等、職等通常亦較高，且擔任主管（包括副主管）職務者之比例亦

較高，在職務歷練上較為豐富，又長期從事公務，對於業務較為熟稔及深入，爰以該等人員所具備之核心能力較高。

二、部分個人屬性的不同對其工作績效及各變項上有顯著差異。

- (一) 不同年齡、職務等級、職務性質、服務年資的公務人員在工作績效及其各變項上有顯著差異，至於不同性別、教育程度、任現職年資的公務人員在工作績效及其各變項上則無顯著差異。
- (二) 在整體「工作績效」及其情境績效、任務績效變項上，呈現年齡越高，工作績效表現越高之情形，尤其年齡在40歲以上者，在職務之歷練及對工作之處理已達一定之成熟度，且亦多擔任較為重要之職務，而有較多之表現機會，較之年齡在39歲以下之組別，有較高之工作績效。
- (三) 職務等級越高之公務人員，其整體工作績效及「情境績效」、「任務績效」變項則越高，且簡任官等各群組之工作績效均高於薦任官等各群組，尤以簡任第12職等者對其工作績效認知最高。可能是因為職務等級越高的公務人員，通常有較長之服務年資及較多之職務歷練，而簡任官等人員均已擔任過薦任官等職務，由於職務歷練較多，曾經歷的工作挑戰亦較多，且隨著職務等級越高，被賦予之職責亦較重，對於組織目標有較深之瞭解與認同，進而有較高之績效表現。
- (四) 在整體「工作績效」及其情境績效、任務績效變項上，均以主管最高、副主管次之、非主管最低，且「主管」明顯高於「非主管」。可能因為主管人員需要負責其主管單位整體之業務推動，對於其組織目標需切實掌握及落實，尚應對所屬人員所遭遇之困難加以協助解決，爰有較高之工作績效表現。
- (五) 整體「工作績效」及其各變項上，呈現服務年資較長之公務人員工作績效較高，且服務年資在21年以上之公務人員的工作績效，較服務年資在20年以下者為高之情形。可能是服務年資達

21年以上之公務人員已經歷較多之職務歷練及工作挑戰，在各方面之任務技巧上已甚為成熟。

- (六) 綜合上述，整體呈現年齡40歲以上者、職務等級為簡任第12職者、擔任主管者，以及在21年以上之公務人員，在其組別中工作績效較高。

三、部分個人屬性的不同對於陞遷機會認知及各變項上有顯著差異。

- (一) 不同性別、年齡、任現職年資的公務人員在整體陞遷機會之認知上有顯著差異，至於不同教育程度、職務等級、職務性質、服務年資的公務人員在整體陞遷機會之認知上則無顯著差異。

(二) 陞遷機率認知之顯著差異情形：

1. 不同年齡、教育程度、服務年資、任現職年資的公務人員在陞遷機率上有顯著差異，至於不同性別、職務等級、職務性質的公務人員在陞遷機率上則無顯著差異。
2. 49歲以下之公務人員對於其未來陞遷機率之看法，明顯較50歲以上之公務人員樂觀，且呈現年齡越輕的公務人員對於其未來之陞遷機率越樂觀之情形。經由迴歸分析結果，亦顯示出具有顯著之解釋力，即年齡越高的公務人員，對於其在未來公務生涯的陞遷機率越抱持負面之認知。有可能是因為年齡較輕者，由於職務較低，基於現行各機關之職務設計上，可期待之陞遷職務空間較大，且49歲以下之公務人員距離退休時間尚久，爰對於其未來之陞遷機率較為樂觀。反之，年齡在50歲以上之公務人員，或已陞遷至一定職等之職務，由於職務之金字塔設計，使得越高之職務越少，或因年齡較高且較接近考量退休之年齡，以致其對於未來之陞遷機率看法較為悲觀。
3. 教育程度越高的公務人員對其陞遷機率認知就越高。可能是因為行政院及其所屬二級行政機關之職務偏重規劃及分析性質，較為重視教育程度所致。

- 4.服務年資在16年以上者之群組其平均數均未達到中數3，且服務年資越長之公務人員認為其陞遷機率越低。又服務年資未滿5年之公務人員在陞遷機率上之認知明顯高於服務年資30年以上之公務人員。經研判可能是服務未滿5年之公務人員其在薦任層級之陞遷機會較多，爰對於未來之陞遷機率較為樂觀，而服務30年以上之公務人員，通常已陞遷至一定職務或已明顯感受到其能再陞遷之機率甚小，且渠等人員多數已將屆退休，爰對於陞遷機率之看法明顯較服務未滿5年之公務人員為低。
- 5.任現職年資越長之公務人員在陞遷機率之認知上越低，且公務人員在任現職3年以上如仍未獲得陞遷，則對其陞遷機率較為悲觀。經研判可能是因為久任一職後，漸漸感受到陞遷較高職務之壓力所致。
- 6.另外，不同性別的公務人員對於「陞遷機率」的看法，雖未達顯著水準，但以平均數來看，男性對於陞遷之機率較為樂觀，可能是女性在職場上的陞遷及發展仍不及男性所致。從迴歸分析結果亦證明其具有顯著之解釋力。

(三) 陞遷機會影響因素認知之顯著差異情形：

- 1.不同性別、任現職年資的公務人員在對陞遷機會影響因素之認知上有顯著差異，至於不同年齡、教育程度、職務等級、職務性質、服務年資的公務人員在對陞遷機會影響因素之認知上則無顯著差異。
- 2.不同性別的公務人員對於陞遷機會影響因素之認知，在個人條件、主管考核二變項均有非常顯著的差異，而在自我能力變項上亦有顯著的差異；又以平均數來看，男、女性在各個變項之平均數高低次序一致，依序為「主管考核」、「發展能力」、「工作能力」、「自我能力」、「個人條件」，顯示無論男性或女性公務人員對於各個影響陞遷因素之重要程度看法頗為一致。但在

整體「陞遷機會影響因素」子構面以及其各變項上，女性之平均數皆高於男性，可能是女性較男性相信各種因素對於陞遷考核之影響所致。

3. 不同年齡的公務人員在「工作能力」對於陞遷機會影響程度之認知上，有極為顯著之差異；又年齡在 39 歲以下之公務人員相較於 40 歲以上的公務人員認為「工作能力」對於陞遷機會有較大之影響，可能是年齡較輕之公務人員，其可能陞遷之職務，多屬於薦任職務，又多數為非主管職務，於陞遷之考量因素上，較為重視其工作能力表現所致。
4. 不同職務等級的公務人員對於發展能力、主管考核和工作能力變項在陞遷機會影響程度之認知有顯著差異情形存在：
 - (1) 「發展能力」變項，「簡任第 12 職等」者之平均數達 4.28，而簡任第 10 職等及第 11 職等之公務人員均達 3.92，高於薦任官等各群組之看法，顯示簡任人員，尤其簡任第 12 職等人員（通常為司、處長）相當認同「發展能力」對於陞遷機會之影響。
 - (2) 「主管考核」變項：此變項之平均數高於其他各變項，顯示在影響陞遷機會之因素方面，普遍認為以「主管考核」因素之影響程度最高，可能係因行政院及其所屬二級機關薦任以上公務人員仍感受到「與主管之關係」及「陞遷政治性」為影響陞遷機會最重要因素之故。
 - (3) 「工作能力」變項：薦任第 7 職等之公務人員在工作能力對於陞遷機會影響程度之認知上，明顯高於簡任第 11 職等之公務人員。可能是因為「薦任第 7 職等」公務人員所要陞遷之職務通常為高一序列之非主管職務，在實務之陞遷考量因素上，確實較重視擬陞遷人員之工作表現所致；而「簡任第 11 職等」之公務人員其擬陞任之職務通常為簡任第 12

職等之單位主管職務，其偏重者為擬陞任人員之領導及管理綜合性能力，爰認為「工作能力」在於陞遷考核上之影響程度較低。

- 5.不同職務性質的公務人員對於「工作能力」和「主管考核」在陞遷機會影響程度之認知有顯著差異存在；非主管人員認為「工作能力」與「主管考核」二變項對於陞遷機會之影響程度均高於主管及副主管，可能是非主管人員之職務層面較偏重工作能力，且非主管人員感受到主管人員對其陞遷機會確實有相當的影響力所致，至於主管職務人員因為除工作能力外，在陞遷上需具備多元之能力，因此對於「工作能力」與「主管考核」在影響陞遷機會之重要程度上，不若非主管人員重要。
- 6.不同服務年資的公務人員對於「工作能力」在陞遷機會影響程度之認知有顯著差異。又服務年資未滿5年之公務人員認為「工作能力」對陞遷機會的影響程度，明顯高於服務年資16年以上公務人員，可能是服務年資未滿5年之公務人員多屬薦任層級之非主管人員，其職務層面較偏重工作能力，且各機關對於此階段之公務人員於實務陞遷上，大都以考量其工作能力為主所致，至於服務年資達16年以上之公務人員，其在陞遷上或處於陞遷薦任主管階段，或為陞遷簡任職務階段，在陞遷上之考量因素已非以「工作能力」為重，爰認為「工作能力」對於陞遷機會之影響程度較低。
- 7.相較於任現職年資較長之公務人員，任現職年資較短之公務人員認為「工作能力」和「自我能力」在陞遷機會影響程度上較高，且任現職年資未滿3年者，認為「工作能力」之影響程度明顯高於現職年資10年以上之公務人員，可能是初任一個職務者，對於其職務著重在工作及績效之表現上所致，但是任現職年資越長者，甚至超過10年者，由於久任一職未獲陞遷，

對於影響陞遷機會之因素體認到除了工作績效表現外，尚有其他重要之影響因素，以致其對於「工作能力」和「自我能力」在陞遷機會影響程度之看法，較之任現職年資較短之公務人員明顯為低。

貳、核心能力、工作績效與陞遷機會認知相關性發現

一、核心能力與工作績效之間有關聯性存在。

(一) 依本研究實證結果，核心能力之領導與管理能力、專業與執行能力、工作態度與特質三個變項與工作績效之情境績效、任務績效二個變項均呈現顯著中度正相關。而整體核心能力與情境績效、任務績效呈現中度正相關，與整體工作績效呈現高度正相關。

(二) 據上述，核心能力越高，則工作績效相對就越高。此與本研究第二章有關員工工作績效的影響因素之文獻探討中，過去之研究與學者之觀點相同。因此，提升公務人員之核心能力，將有助於工作績效之提升。

二、核心能力與陞遷機會認知之間有關聯性存在。

(一) 整體核心能力及其領導與管理能力、專業與執行能力、工作態度與特質三個變項與陞遷機率均呈現顯著低度正相關。

(二) 核心能力各變項與整體陞遷機會影響因素及其各變項之相關性：

1. 核心能力之「領導與管理能力」與整體陞遷機會影響因素及其「發展能力」變項有顯著低度正相關，其餘「工作能力」、「個人條件」、「自我能力」及「主管考核」變項則無顯著相關。

2. 核心能力之「專業與執行能力」與整體陞遷機會影響因素及其「發展能力」、「工作能力」、「自我能力」、「主管考核」變項呈現低度正相關。但其與「個人條件」則無顯著相關。

3. 核心能力之「工作態度與特質」與整體陞遷機會影響因素及其

「發展能力」、「自我能力」、「主管考核」有顯著低度正相關。但其與「工作能力」、「個人條件」則無顯著相關。

- (三) 整體核心能力與整體陞遷機會認知呈現顯著低度正相關。
- (四) 整體而言，行政院及其所屬二級行政機關薦任以上之公務人員其所具備之整體核心能力與整體陞遷機會僅有低度之正相關。爰具備較高之核心能力對於陞遷機率相對有一些正面之幫助與提升。又公務人員應具備之核心能力與影響陞遷機會之因素間僅呈現低度之正相關，亦即公務人員之核心能力與其參加職缺陞遷甄審時之考評因素間僅有低度之關聯，可能係因目前行政院及其所屬機關學校之陞任評分標準並未以核心能力為導向加以建制所致。

三、工作績效與陞遷機會認知之間有關聯性存在。

- (一) 整體工作績效及其情境績效、任務績效二個變項與陞遷機率均呈現顯著低度正相關。
- (二) 「情境績效」、「任務績效」與「整體陞遷機會影響因素」及其「發展能力」、「工作能力」、「自我能力」、「主管考核」變項有顯著低度正相關，與「個人條件」變項無顯著相關。
- (三) 工作績效之「情境績效」、「任務績效」與整體陞遷機會認知有顯著高度正相關，但整體核心能力與整體陞遷機會認知則呈現顯著低度正相關。
- (四) 綜合上述，行政院及其所屬二級機關薦任以上公務人員不管在情境績效或任務績效上，工作績效較高對其陞遷機率相對有一些正面之幫助與提高。又整體工作績效與影響陞遷機會之因素間僅呈現低度之正相關，亦即公務人員的工作績效表現與其參加職缺陞遷甄審時之考評因素間僅有低度之關聯，可能係因目前行政院及其所屬機關學校之陞任評分標準並未以績效導向加以建制所致。

參、核心能力、工作績效與部分個人屬性對陞遷機會有顯著影響

一、核心能力對陞遷機會有顯著影響。

經由迴歸分析結果，核心能力對於陞遷機會構面及其陞遷機率、陞遷機會影響因素子構面及各變項，均具有顯著解釋力，顯示核心能力對陞遷機會有正向顯著的影響。

二、工作績效對陞遷機會有顯著影響。

經由迴歸分析結果，工作績效對於陞遷機會構面及其陞遷機率、陞遷機會影響因素子構面及各變項，均具有顯著解釋力，顯示工作績效對陞遷機會有正向顯著的影響。

三、部分個人屬性對陞遷機會有顯著影響。

(一) 相對於女性而言，男性公務人員認知其在未來公務生涯的陞遷機率較高，但對於陞遷機會影響因素則抱持較為負面的態度。整體而言，男性公務人員對於整體陞遷機會抱持較為負面的認知。

(二) 年齡越高或擔任公職年資越長的公務人員，對於其未來的陞遷機率越抱持負面之認知。

(三) 擔任公職年資越長、擔任現職年資越長之公務人員，對於陞遷機會影響因素、整體陞遷機會就越抱持負面的認知。

(四) 相對於非主管而言，主管對於陞遷機會影響因素抱持較為負面的態度。

肆、普遍具備相當之核心能力與工作績效

依據本研究調查結果，無論是在核心能力構面及其各變項，或工作績效構面及其各變項，行政院及其所屬各部會薦任以上公務人員，均普遍認為其具備相當之核心能力及工作績效。

伍、對陞遷機率之認知偏向保守

在陞遷機率方面，本研究調查結果，平均數為 2.9919，僅接近中

間數，可能係因能否陞遷除個人之基本學經歷、工作能力及績效表現之外，尚包括許多個人無法掌握的因素，例如其社會資本、陞遷之政治性因素等，以致公務人員對於未來陞遷發展的機遇態度，趨向保守且顯得較無把握。

陸、對影響陞遷機會之認知偏向政治性因素

在「陞遷機會影響因素」方面，本研究發現，行政院及其所屬二級行政機關薦任以上公務人員，認為「主管考核」，包括其直屬長官、首長及有力人士才是影響參加甄審人員能否陞遷之最重要因素，其次依序為「發展能力」、「工作能力」、「自我能力」、「個人條件」。可見對於影響陞遷機會之認知，仍偏向以政治性因素之影響程度最大。此與蔡秀涓(1998)的研究發現「升遷政治現象普遍存在」，賴富源(2003)的研究指出「陞遷的決定普遍受到政治性影響」之研究結果具有相同之意義。

第二節 建議

由第二章文獻探討中可知，面對日趨複雜的環境與全球化帶來的影響，各國政府為提升競爭力及政府績效，紛紛藉由各項人力資源管理策略來提升公務人員之素質，各先進國家在中高階文官之遴用及陞遷上，已紛紛採行以核心能力為基礎及績效導向之陞遷制度，而我國政府目前對於核心能力模式已逐步運用於公務人員之訓練。至於陞遷方面，雖然在現行之陞任評分標準表規定上，有領導能力、職務歷練與發展潛能等項目，而各機關在個別選項部分，亦多訂有專業能力項目，但是並無客觀具體之衡量標準，於實務運作上，該等項目與綜合考評項目之評分彈性，恰好賦予機關首長及其主管頗大之用人空間，此由第四章之調查結果發現，在陞遷機會影響因素中，以「主管考核」變項之平均數達4.2049最高亦獲得驗證。而在工作績效與陞遷連結部分，依公務人員陞遷法規定，陞遷以資績並重為原則，又現行陞任評

分標準表之考績及獎懲項目，係採計最近5年之現職或同陞遷序列考績獎懲結果，候選人之考核分數相差無幾，並無法真正使工作績效良好的人獲得較好之陞遷機會。

又由上述研究發現可知，行政院及其所屬二級機關薦任以上公務人員之核心能力、工作績效與其陞遷機率僅有低度之正相關，亦即核心能力高或工作績效良好，對其陞遷機率僅有些許之助益。而核心能力、工作績效與陞遷機會影響因素（陞遷考評之項目及考量因素）之間亦為低度正相關，其意味在現行陞遷制度之運作下，核心能力高、工作績效優良之公務人員，並不一定有較好之陞遷機會。這對於培育中高階公務人員，累積政府公務人才個體與總體人力資本，並與陞遷發展緊密相連，以獲致個別公務人員與政府總體績效之人力資源管理策略上，顯然還有很大的改善空間。另外，不同個別屬性的公務人員，對於其未來公務生涯陞遷機率高低之認知，可能影響其行為及工作態度，亦應妥適運用人力資源管理策略，以促進人力之有效運用。茲分別提出對管理部門之建議及後續研究之建議如后。

壹、對管理部門之建議

一、落實核心能力之訓練

本研究發現，核心能力與工作績效間有顯著之高度正相關，亦即核心能力越高，工作績效就越高。為期提升公務人員個人績效以及政府總體之績效，對於公務人員施以所需之核心能力訓練乃必要之策略性人力資源管理措施。為落實核心能力訓練目標，建議採取以下策略：

（一）配合國家發展，檢視能力項目

隨著國家政務之發展，公務人員所需具備之核心能力必將隨之改變。又因中高階主管人員為推動各項政策成敗之關鍵，薦任以上公務人員更是執行政策之主力，有關其管理核心能力及在推動政策所需之專業核心能力，人事主管機關必須配合政策及實際需要之變化加以檢視調整，而各機關人事單位針對所屬公務人員之專業核心

能力，亦宜定期檢視其項目及內涵，俾符實需。

(二) 進行能力評鑑，確定訓練對象

當今公務人員之工作負擔普遍相當繁重，且面對越來越高之工作挑戰，而在精簡員額之政策下，人力調配更顯困難，因此對於訓練大都有很大之時間壓力。為避免因訓練而訓練，並影響各機關業務之推展，應落實核心能力評鑑，找出個人確實必須加強之核心能力項目，再針對核心能力不足部分予以訓練，不宜採全員調訓之方式，使訓練流於形式，並引起機關及公務人員之反彈。

二、將核心能力導入陞任評分標準

公務人員任用法第2條明示，公務人員之任用應適才適所，而公務人員陞遷法亦於第2條規定，公務人員之陞遷應本人與事適切配合之旨。每個職務都有其必備的核心能力，所以在辦理職務陞遷時，以核心能力為基礎的陞任評分標準來甄選人員，才能使人與事配合，真正落實適才適所，也才能充分發揮該職務之效能，進而提升組織整體之績效。其導入之做法建議如下：

(一) 在管理核心能力部分：

建議由人事主管機關分就高階、中階及初階主管人員分別建構其陞任評比項目，以及具體之評鑑標準，提供各機關於陞任主管人員時據以遴選。

(二) 高階主管職務之遴選部分：

日本的企業之神松下幸之助，曾強調居高位的人，最好能「才」與「德」兼備。要用人，必須深刻地了解這個人，是否具有和該職位相符的見識才行，人才是國家及企業成敗的關鍵，尤其是高階領導人物的選拔及任用，更是承擔著舉足輕重的地位。（蕭武桐，1999）由於高階主管職務至為重要，其必須具備宏觀之視野、卓越的領導能力、策略及系統思考能力等等領導管理能力，更需有良好的品德。所以其遴選方式除採用書面評鑑、面談等方式外、長期之培養與觀察相

當重要，各主管機關應輔以高階人才資料庫及接班人計畫等方式培育高階人才。

（三）在專業核心能力部分：

現行行政院訂頒之陞任評分標準表，並未列有專業核心能力項目，僅由各機關視需要自行訂列。又基於各機關業務特性不同，其所需專業核心能力自亦有異，所以現行係由各機關依照其業務需要訂定專業核心能力項目及核心能力辭典。據上，在導入核心能力為陞任評分標準時，宜由人事主管機關規定各機關將其納入陞任評分標準，以及考量調配整體陞任評分標準評比項目之配分，俾使各機關據以推動。至於各機關專業核心能力評比項目及具體評鑑標準，則建議仍授權由各機關依其特性自行訂定，以符實需。

三、增訂公正客觀之「工作績效」評分項目：

依公務人員陞遷法第 2 條規定，公務人員之陞遷應本資績並重之原則，惟依現行陞遷制度，服務年資久者占有陞遷上之優勢，不易拔擢具有工作績效之人員。本研究發現，工作績效與陞遷機率、陞遷機會影響因素間均呈現低度正相關，顯示工作績效之優劣對於該公務人員之陞遷機率僅有些許之影響，且與陞任評分標準等評分項目之間聯結度亦很低。然而讓工作績效成為陞遷考量之重要因素，可讓組織成員感受到陞遷之公平性，進而激勵組織成員之工作士氣，帶動整體組織績效之提升。是以，建議人事主管機關於陞任評分標準表增訂公正客觀之「工作績效」評分項目，其評分標準可朝達成「任務績效」與「情境績效」目標程度的方向加以研訂，再由各機關配合其組織特性與各該職務之要求據以辦理。

四、重新調配陞任評分項目之配分：

配合上述將核心能力導入陞任評分標準、增訂公正客觀之「工作績效」評分項目之建議，以及改善現行陞任評分標準表在綜合考評項目分數（20 分）過高所引起之負面影響，有關陞任評分標準表之整

體項目須重新架構，其中綜合考評項目在考量仍應賦予機關首長適度用人彈性下，建議調降其分數在 10 分以下。

五、加強落實陞遷管理策略

（一）強化機關首長及各級主管「用才」之能力

本研究發現，在「陞遷機會影響因素」方面，公務人員認為其直屬長官、首長及有力人士才是影響參加甄審人員能否陞遷之最重要因素，顯示公務人員所感受到的陞遷仍偏向政治性，其所隱涵的意義即陞遷之不公平，爰除透過前述陞遷考核制度之改進，以促進陞遷公平外，建議藉由設計「用人唯才」、「適才適所」及「如何用對人」之教材，運用各種管道加強對各機關首長及各級主管之「用人」教育，以促進陞遷結果的公平，降低陞遷政治性之影響。

（二）落實兩性平權之陞遷

近幾年來，經由兩性平權政策之推動，以及社會環境之進步，公務人員兩性陞遷之公平性，似已較之過去進步，然由本研究結果發現，男性對於陞遷機率之看法較女性樂觀，其所隱涵的是女性公務人員仍感受在職場上的陞遷及發展不及男性，對於陞遷機會有較大之壓力。爰建議人事主管部門賡續強化及推動兩性平權之人事制度，促進兩性陞遷之公平。

（三）落實遷調歷練，加強培育人才

機關組織職務之金字塔設計，並無法讓每位員工不斷的晉陞。而經由本研究發現，任職年資越長之公務人員在陞遷機率之認知上越低，且公務人員任現職 3 年以上如仍未獲得陞遷，則對其陞遷機率較為悲觀。是以，如員工久任一職，可能讓其感覺陞遷無望，進而影響工作士氣。依公務人員陞遷法第 13 條規定，各機關對職務列等及職務相當之所屬人員，應配合職務性質及業務需要，實施各種遷調。此規定之目的在於藉由遷調（平調）制度，增加所屬公務人員之職務歷練以培育人才，亦可避免所屬員工久任一職所產生之工作倦怠及降低

其陞遷之挫折感，亟需各機關人事部門善加推動及落實。

貳、對後續研究之建議

一、擴大研究範圍

本研究係以行政院及其所屬二級行政機關編制內之薦任以上公務人員為母體進行抽樣調查，其調查範圍並未就其他層級機關，或對行政院以外之其他四院所屬公務人員實施問卷調查。又除對公務人員本身外，未就政府人事部門一併進行調查，因而在某些問題之推論上可能有所不足之處。因此，建議後續研究者能擴大研究範圍，以增加研究結果的有效性。

二、修訂問卷調查內容

- (一) 本研究以問卷調查之量化研究為主要研究方法，因此後續研究如能佐以訪談方式，對於相關差異作更深入之探討與瞭解，必能提出更精確的結果。或是在問卷設計上，除了封閉式的問題，再加上開放式的回應，增加質化的分析，相信更能深入瞭解影響公務人員陞遷機會等情形。
- (二) 問卷內容可以依據研究對象與目的，再多充實、蒐集相關經驗與資料，使結果能更明確反映真正的問題，進而提出結合核心能力、工作績效與陞遷機會之方法與對策。

參考文獻

一、中文部分

- 王德馨 (1982)。現代人事管理。臺北：三民。
- 王嘉宏 (2002)。知識學習、知識擴散方式與工作績效關係之研究—以航運業為例，臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 王南琳 (2003)。薪資公正、升遷公正與心理契約違背關係之探討—以醫師為例，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
- 古聖姿 (2004)。陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究—以台北市各區公所公務人員為例，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。
- 江明修 (2002)。公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究，公務人員保障暨培訓委員會委託研究計畫。
- 江秋蓮 (1995)。工作生活品質、員工個人屬性與工作績效之關係研究—中、美、日企業之比較，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 考試院第二組 (1996)。公務人員陞遷法制之研究問卷調查結果及建議，考銓季刊，8期，頁20-22。
- 考選部 (2003)。公務人員升官等考試應試科目如何配合建立簡任及薦任官等核心能力而調整調查問卷分析報告，未出版。
- 朱明謙 (2000)。高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 吳明隆 (2006)。SPSS 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計。臺北：知城。
- 吳瓊恩 (2011)。行政學 (增訂四版)，臺北：三民。
- 吳政義 (2006)。人格特質、工作轉換、工作態度與工作績效關係之研究，朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

- 余德成 (1996)。品質管理人性面系統對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
- 余慶華 (2001)。消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 余嘉寶 (2004)。英國文官快速升遷制度之研究：兼論其在我國可行性之分析，東吳大學政治學系碩士論文。
- 呂育誠 (2004)。重塑公務人員的專業形象，*考銓季刊*，39 期，頁 15-35。
- 宋淑鈴 (2007)。臺中市政府所屬公務人員陞遷公平認知與組織承諾之關聯性研究，國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 邱建輝 (2004)。我國公務人員升遷制度之研究，世新大學行政管理學系碩士論文。
- 邱華君 (1996)。公務人員陞遷的意義與依據，*公務人員月刊*，2 期，頁 56-58。
- 李聲吼 (1997)。人力資源發展，臺北：五南。
- 李亞純 (2009)。職能、工作績效對升遷機會之影響—以多元能力為調節變項，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
- 李鳳詩 (2010)。我國行政機關陞遷制度之研究—以行政院人事行政局為例，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 邱皓政 (2008)。量化研究與統計分析 (基礎版) —SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，臺北：五南。
- 卓杏蓉 (2001)。英國與我國文官考選與陞遷制度之比較，淡江大學歐洲研究所碩士論文。
- 林文政、龐寶璽 (2003)。國防科技研發機構主管才能模式之建構，

2003 人力資源管理年鑑，頁 3-9。

林振發（1995）。高階主管的屬性對報酬滿意度的差異分析，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

林首毅（2001）。人力資源管理活動對組織績效的影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林澄貴（2001）。知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

林俊杰（2003）。公務人員資績與陞遷關係之研究—以彰化縣政府為例，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。

林碧玉（2004）。大陸臺商陸籍幹部升遷影響因素之研究，國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。

林起潛（2005）。行政機關公務人員陞遷認知與行為之關聯性研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。

林慶修（2009）。公務人員績效管理導向陞遷制度之研究—以中部五縣市國立高中職學校為例，中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。

徐建山（2001）。學生情緒智力與性別、學習成就及團體中個人工作績效之相關研究，成功大學企業管研究所碩士論文。

徐英傑（2004）。公務人員職場自我導向學習、工作調適與工作績效之相關研究，中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。

徐立杰（2009）。員工積極上行溝通與知覺升遷機會關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

孫本初（2003）。公務人員核心能力建構之探討，公訓報導，100 期，頁 55-57。

—（2005）。公共管理。臺北：智勝。

—（2008）。公共政策分析，2008 年 4 月 6 日課堂筆記。

- 孫本初、黃一峰 (2006)。建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究，行政院人事行政局委託研究計畫。
- 孫本初、傅岳邦 (2009)。「能力管理與高階文官培訓」，研習論壇，第 106 期，頁 1-10
- 秦維豪 (2003)。績效評估面談類型與績效評估成效之關聯性研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 袁幼芬 (2006)。臺北縣鄉鎮市公所陞遷政治現象之研究，世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 曹純瑛 (1997)。公關公司員工工作生活品質知覺、工作績效知覺與個人屬性之關聯性研究，東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 曹國雄、黃英忠、黃同玠、張火燦、王秉鈞 (1998)。人力資源管理，臺北：華泰書局。
- 許哲源 (1995)。員工獎金與升遷激勵誘因之研究，中山大學企業管理學系碩士論文。
- 許文傑 (1999)。建立策略性的陞遷制度，人力發展月刊，60 期，頁 51-66。
- 張金鑑 (1973)。人事行政學，臺北，國立政治大學公共行政企業管理教育中心，頁 115。
- 張源雄 (1982)。電信人員升遷制度運作之研究，國立交通大學管理研究所碩士論文。
- 張潤書、施能傑、蔡秀涓、蕭鈺 (1996)。公務人員陞遷制度之研究，銓敘部委託研究計畫。
- 張焱江 (2003)。兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究，國立成功大學交通管理研究所碩士論文。
- 張俊彥 (2006)。核心能力導向之人事制度，考銓季刊，第 46 期，頁 10-27。
- 張國銘 (2003)。薪酬制度、組織氣候對工作績效影響之研究—以傳

- 統紡織企業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃英忠（1989）。現代人力資源管理。台北：華泰。
- 黃一峰（2001）。高級文官核心能力初探，人事月刊，第33卷第2期，頁42-50。
- 黃偉文（2002）。組織氣候與工作績效關係之研究—以臺灣文具產業為實證，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 黃煥榮（2007）。公務人員升遷之衡量模式：兼論性別差異之比較分析，考銓季刊，第50期，頁216-234。
- 黃煥榮、謝俊義、趙俊迪、劉韋如（2009）。強化績效導向及核心能力評量陞遷制度之研究，行政院人事行政局委託研究計畫。
- 黃新元（2008）。人格特質、工作滿意度及工作績效之關聯性研究—以化工產業為例。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 陳金貴（1996）。員工陞遷制度在人力資源管理中的考量，公務人員月刊，1期，頁46-49。
- 陳金貴、呂育誠、詹靜芬、張智凱（2003）。公務人員陞遷制度之研究，行政院人事行政局委託研究計畫。
- 陳志豪（1999）。業務人員職能需求分析-以某壽險公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳幼芳（2000）。員工升遷誘因與獎酬契約之研究，國立台北大學會計學系碩士論文。
- 陳順炫（2007）。薪資制度與工作績效關係之研究，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 陳獻宗（2005）。工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：以臺灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例，佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。
- 傅肅良（2001）。人事行政學，臺北：三民。

- 彭錦鵬等 (2005)。高級文官考選與晉用制度之研究，考試院委託研究計畫。
- 楊平遠 (1997)。組織與人力資源管理核心特質及人力資源專業人員核心能力之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 楊仙妃 (2008)。不對稱訊息下員工升遷制度之比較-論國內大學升等制度，國立中山大學經濟學研究所碩士論文。
- 銓敘部銓審司 (2005)。銓敘部 94 年度意見調查案辦理情形-「強化績效導向之公務人員陞遷制度可行性意見調查」，公務人員月刊，114 期，頁 5-9。
- 葉華換 (2003)。公務人員陞遷法制之研究，國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文。
- 趙其文 (1986)。人事行政學，臺北：華泰。
- (1992)。從職務升遷論職務列等，人事月刊，12 月份，頁 39-47。
- 廖建貴 (2008)。公務人員晉陞歷程之探勘分析，世新大學資訊管理學研究所碩士論文。
- 鄭秀姿 (2001)。企業建立職能體系與推動 360 度回饋評量之個案研究-以中租迪和公司為例，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 劉宜靜 (2000)。高階行政人員核心能力之分析-五國的經驗與啟示，國立政治大學外交學系碩士論文，未出版，臺北。
- 潘立山 (2011)。工作生活品質與工作績效關聯之研究-以臺北市政府都市發展局為例。國立政治大學行政管理碩士學程論文。
- 盧榮俊 (2003)。公務機關員工之薪資制度、福利制度及升遷制度之知覺與其工作態度關聯性之研究-以中山科學研究院為例，中原大學企業管研究所碩士論文。
- 賴富源 (2002)。我國公務人員陞遷制度之研究，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 駱益群 (2002)。英日文官體制設計之研究：從文官公職生涯途徑的

- 觀點**，東吳大學政治學系碩士論文。
- 謝淑蓉（1994）。**我國女性警官升遷條件之研究**，中央警察大學行政警察研究所碩士論文。
- 謝安田（1999）。**人力資源管理**。台北：著者發行。
- 蔡秀涓、施能傑（1996）。政府部門陞遷政策設計之思考架構：公平性與策略性觀點之整合，**公務人員月刊**，1期，頁36-45。
- 蔡秀涓（1998）。**我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析**，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- （2002）。政府部門人力資本理論與運用。**東吳政治學報**，第14期，頁135-165。
- （2004）。公務人力資本之理論與政策原則：兼論加拿大政府高級公務人力資本作法。**人事月刊**，第221期，頁13-24。
- 蔡正村（2003）。**我國現行公務人員任用制度之研究**，國立中山大學政治學研究所碩士在職專班碩士論文。
- 韓錦秋（2008）。**公務人員升遷評鑑指標之研究：以外交部薦任晉升簡任人員為例**，淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士論文。
- 譚地洲（2004）。**MBA教程之人力資源管理—從職能培訓到創造績效**，台北：世界商業文庫。
- 蕭 鈺（1996）。各國文官陞遷制度簡介，**公務人員月刊**，5期，頁37-45。
- 蕭武桐（1999）。**人生雙贏的磐石**，台北：佛光。
- 蘇義祥（1999）。**中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟的調節作業**，國立中山大學企業管理所碩士論文。

二、英文部分

- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy K.J., (1998) .Compensation and Incentives: Practice Vs. Theory, *Journal of Finance*,43 (3) :593-616.
- Baughen, D., Varanelli, A., & Hall, J. (1994) . The years of experience with a performance-based promotional selection and career development system within state government. *Public Personnel Management*,23 (4) :551-571.
- Berger, C. J., & Cummings, L. L. (1979) . Organizational structure, attitudes, and behaviors. *Research in Organizational Behaviors*,1 : 162-208.
- Blumberg , M., & Pringle, C. D. (1982) . The missing opportunity in organizational research: some implications for theory of work performance. *Academy of Management Review*,7 : 560-569 .
- Bohlander, G., Snell S., & Sherman A. (2001) . *Managing Human Resources* (12th ed.) . South-Western College Publishing.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993) .Task performance and Contextual Performance: the meaning for personnel selection research, *Human Performance*,10 (2) : 99-109.
- Campbell, K. M.(1977) . Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 62 : 1-9.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) . *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.2, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 687-732.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. New York: McGraw-Hill.

- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. & Frink, D. D. (2003). *The Effects of Positive Affect and Gender on the Influence Tactics-job Performance Relationship*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (1) :1-18.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolin, M. J., Fielding, G. J., and Potter, L. W. (1980). *Organization Structure and Performance: A Critical Review*. *Academy of Management Review*, 49-64.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (1991). Examining fundamental assumption: A contrast of person and system approaches to human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3:1-38.
- Edward B. R., & Stephen, G. E. (1994). *Exploitive Native Nature of Work Commitments: Their*. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14 (2) : 41-57.
- French, W. L. (1974). *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Gomez-mejia, Balkin & Cardy (1995). *Managing Human Resource*, rentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J., 194.
- Hall, d. t. & Goodale, J. G. (1986). *Human Resource Management Strategy Design and Implement*. Scott and Foremen Company.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1) : 4-7.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1) : 3-14.
- Holland, B. K. (1989). Motivation and Job Satisfaction. *Journal of*

- Property Management*, 54 (5) :32-36.
- Hochwarter , W. A., Kiewitz, C., Gundlach, M. J. & Stoner, J. (2004) .
The Impact of Vocational and Social Efficacy on Job Performance and Career Satisfaction. Leadership and Organizational Studies, 10 (3) :27-40.
- Ingraham, P. W., Selden, S. C., & Moynihan, D.P. (2000) .People and Performane: Challenges for the Future Public Service: The Report form the Wye River Conference, ***Public Administration Review***, 60 (1) : 54-60.
- Jex, S. M. (1998). ***Stress and Job Performance.*** London: Sage Publications.
- Korman, A. (1977) . ***Organization Behavior***, Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, N.J..
- Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1965).Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitude and Job Behavior, ***Psychological Bulletin***, 64:23-25.
- (1968) ***Managerial Attitudes and Performance.*** Homewood, II :Irwin.
- Robbins, S. P.(1996). ***Organizational Behavior-Concepts, Controversies, and Application***, 7th ed., Prentice-Hall, International Inc.
- Schermerhorn, J. R. (1989) . ***Management for Productivity***, 3rd edition, New York, John Wiley and Sons.
- Spencer, L.M. & Spencer , S.M. (1993). ***Competence at Work: Model for Superior Performanc.*** New York: John Wiley & Sons , Inc.
- Vroom, V. H. (1964) . ***Work and Motivation***, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1984) . Personality and organizational

behavior, *Research in Organizational Behavior*, 6:1-50.

Wright, T. A. & Staw, B. M. (1999). *Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of The Happy-productive Worker Thesis*. *Journal of Organizational Behavior*, 20:1-23.



附錄一：問卷

各位公職先進您好：

首先謝謝您撥冗協助填寫此份問卷。這是一份學術性研究問卷，目的在瞭解公務人員核心能力、工作績效與陞遷機會相關問題之看法。請依照您自身的實際情形或看法來回答。又您的意見僅作為統計分析之用，個人資料將完全保密，請毋須具名並放心詳實填答。您的寶貴意見不僅是對學術研究的鼓勵，更是本研究成功的關鍵。最後，對於您的熱心協助，謹致上最誠摯的謝意。

敬祝 身體健康 萬事如意！

國立政治大學行政管理碩士學程

指導教授 吳瓊恩博士

研究生 龔靜蘭 敬上

電子郵件信箱：96921055@nccu.edu.tw

第一部分：核心能力

請依據您所具備下列各項核心能力程度高低之實際情形，選擇適當答案在□中打“√”，請不要遺漏任何一個題目。

項	目	5 非常 高	4 高	3 普 通	2 偏 低	1 非 常 低
1	工作熱誠					
2	法規知能					
3	資訊文書處理能力					
4	注重團隊合作					
5	不斷自我學習					
6	誠實正直					
7	整合協調能力					
8	問題解決能力					
9	公文寫作能力					
10	具公務倫理					
11	領導能力					
12	危機處理能力					
13	激勵部屬					
14	策略思考					

請接續下頁作答

承上頁

項	目	5 非常 高	4 高	3 普 通	2 偏 低	1 非 常 低
15	願景規劃					
16	瞭解業務流程與方法之程度					
17	方案規劃能力					
18	貫徹任務					
19	將理念轉化為具體可行策略					
20	資料蒐集分析與整理					
21	所任職系之專業能力					

第二部分：工作績效

以下問題想瞭解您個人的工作績效表現情形，請依您個人的感受及實際情形，選擇適當答案在□中打“√”，請不要遺漏任何一個題目。

	5 非 常 同 意	4 同 意	3 普 通	2 不 同 意	1 非 常 不 同 意
1. 我依照工作計畫及目標來完成工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我經常計畫與安排自己所負責的工作進度。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對於所負責的業務總是能依限完成。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我對於工作上的任何小細節，都能注意到並妥善處理。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的工作品質與數量經常無法達到標準。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我會儘量與同事在工作上相互配合。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 當遇到工作上的障礙時，我會堅持克服困難以完成任務...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 平均而言，我的工作效率相當不錯。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 當同事在工作上遭遇困難，我會主動幫助他解決問題。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會主動負擔額外的工作，去幫助同仁或爭取團體績效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 當同事沮喪時，我會去鼓勵他們。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 對於那些重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我經常期望被指派具有挑戰性的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我總是支持主管的決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

請接續下頁作答

承上頁

第三部分：陞遷機會

以下問題想瞭解您對於陞遷機會認知之情形，請依您個人的感受及實際情形，選擇適當答案在□中打“√”，請不要遺漏任何一個題目。

5 4 3 2 1
非常 非常
同 同 普 不 不
意 意 通 同 同
意 意 通 意 意

1. 您在工作上有好的陞遷機會。……………□ □ □ □ □
2. 您在政府機關還有陞遷發展的機會。……………□ □ □ □ □
3. 承上題，您覺得您未來陞遷的機會有多高？（請於□中打“√”）
 - (1) 20%以下。
 - (2) 21%-40%。
 - (3) 41%-60%。
 - (4) 61%-80%。
 - (5) 81%-100%。
4. 您認為下列各項因素將會影響您晉升較高職務的重要性程度如何？請依其影響程度在適當欄位內打“√”。

項 目		5	4	3	2	1
		非常 重要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
1	性別					
2	年齡					
3	學歷					
4	考試資格					
5	年資					
6	考績					
7	獎懲					
8	職務歷練					
9	訓練及進修					
10	英語能力					
11	發展潛能					
12	領導能力					
13	專業能力					
14	首長綜合考評					

請接續下頁作答

承上頁

項	目	5 非常 重要	4 重 要	3 普 通	2 不 重 要	1 非 常 不 重 要
15	直屬長官之爭取與協助					
16	有力人士之協助					
17	本單位年資與貢獻					
18	當選模範公務人員					
19	面試表現					
20	業務測驗					

第四部分：個人基本資料【請務必在適當的答案□裡打✓】

1. 性別：男性 女性
2. 年齡：29歲以下 30歲—39歲 40歲—49歲 50歲—59歲 60歲以上
3. 最高學歷：高中職以下 專科 大學 碩士 博士
4. 目前合格實授官職等：6職等 7職等 8職等 9職等 10職等
11職等 12職等
5. 目前擔任的職務是：主管 副主管 非主管
6. 擔任公職年資：未滿5年 5年—10年 11年—15年 16年—20年
21年—25年 25年—29年 30年以上
7. 擔任現職年資：未滿1年 1年以上未滿3年 3年以上未滿5年
5年以上未滿10年 10年以上

本問卷到此全部結束，請再次檢查是否有題目遺漏。感謝您的協助！

附錄二：公務人員陞遷法

中華民國 98 年 4 月 22 日總統華總一義字第 09800096321 號令修正公布

- 第一條 公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定。
- 第二條 公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。
- 第三條 本法以各級政府機關及公立學校（以下簡稱各機關）組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員為適用對象。
- 第四條 本法所稱公務人員之陞遷，指下列情形之一者：
一、陞任較高之職務。
二、非主管職務陞任或遷調主管職務。
三、遷調相當之職務。
- 第五條 各機關職務出缺時，除依法申請分發考試及格或依本法得免經甄審（選）之職缺外，應就具有該職務任用資格之人員，本功績原則評定陞遷。
各機關職缺如由本機關人員陞遷時，應辦理甄審。如由本機關以外人員遞補時，除下列人員外，應公開甄選：
一、因配合政府政策或修正組織編制須安置、移撥之人員。
二、職務列等、稱階、等階、級別（以下簡稱職務列等）相同且職務相當，並經各該權責機關甄審委員會同意核准對調之人員。
三、依主管機關所定遷調法令，實施遷調之駐外人員。
- 第六條 各機關應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表，並得區別職務性質，分別訂定。
各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理陞遷。如同一序列中人數眾多時，得按人員銓敘審定之職等、官稱官階、官等官階、級別（以下簡稱職等）高低依序辦理。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。
- 第七條 各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，並得視職缺之職責程度及業務性質，對具有基層服務年資或持有職業證照者酌予加分。必要時，得舉行面試或測驗。如係主管職務，並應評核其領導能力。
各機關職缺擬由本機關以外人員遞補時，得參酌前項規定訂定資格條件辦理之。

依第一項所評定之積分有二人以上相同時，以較高職等或訓練進修及發展潛能積分較高者，排序在前。

第一項標準，由各主管院訂定。但各主管院得視實際需要授權所屬機關依其業務特性定之。

各機關辦理本機關人員之遷調，得參酌第一項規定，自行訂定資格條件之審查項目。

第八條 各機關辦理公務人員之陞遷，除鄉（鎮、市）民代表會外，應組織甄審委員會，辦理甄審（選）相關事宜。

本機關同一序列各職務間之調任，得免經甄審程序。

編制員額較少或業務性質特殊之機關，經主管機關核准者，其人員之陞遷甄審（選）得由上級機關統籌辦理，不受第一項之限制。

第九條 各機關辦理公務人員之陞遷，應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，並檢同有關資料，報請本機關首長交付甄審委員會評審後，依程序報請機關首長就前三名中圈定陞補之；如陞遷二人以上時，就陞遷人數之二倍中圈定陞補之。本機關具擬陞任職務任用資格人員，經書面或其他足以確認之方式聲明不參加該職務之陞任甄審時，得免予列入當次陞任甄審名冊。

機關首長對前項甄審委員會報請圈定陞遷之人選有不同意見時，得退回重行依本法相關規定改依其他甄選方式辦理陞遷事宜。

第十條 各機關下列職務，得免經甄審（選），由本機關或其上級機關首長逕行核定，不受第十二條第一項第六款及第七款規定之限制：

- 一、機關首長、副首長。
- 二、幕僚長、副幕僚長。
- 三、機關內部一級單位主管職務。
- 四、機關內部較一級業務單位主管職務列等為高之職務。
- 五、駐外使領館（代表機構）、機構簡任第十二職等以上職務。

擔任前項各款職務人員，依公務人員任用法律規定再調任其他職務，得免經甄審（選）程序。但屬第四條規定陞任情形者，除本法另有規定外，應辦理甄審（選）。

第十一條 各機關下列人員無第十二條第一項各款情事之一，且具有陞任職務任用資格者，得經甄審委員會同意優先陞任：

- 一、最近三年內曾獲頒功績獎章、楷模獎章或專業獎章。
- 二、最近三年內經一次記二大功辦理專案考績（成）有案。
- 三、最近三年內曾當選模範公務人員。
- 四、最近五年內曾獲頒勳章、公務人員傑出貢獻獎。
- 五、經公務人員考試及格分發，先以較所具資格為低之職務任用。

合於前項得優先陞任條件有二人以上時，如有第五款情形應優先陞任，餘依陞任標準評定積分後，擇優陞任；其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具有兩款以上者亦同。

第一項第一款之專業獎章不含依服務年資頒給者。

第十二條 各機關下列人員不得辦理陞任：

一、最近三年內因故意犯罪，曾受有期徒刑之判決確定者。但受緩刑宣告者，不在此限。

二、最近二年內曾依公務員懲戒法受撤職、休職或降級之處分者。

三、最近二年內曾依公務人員考績法受免職之處分者。

四、最近一年內曾依公務員懲戒法受減俸或記過之處分者。

五、最近一年考績（成）列丙等者，或最近一年內依公務人員考績法曾受累積達一大過以上之處分者。但功過不得相抵。

六、任現職不滿一年者。但下列人員不在此限：

（一）合計任本機關同一序列或較高序列職務，或合計曾任他機關較高職務列等或職務列等相同之職務年資滿一年。

（二）本機關次一序列職務之人員均任現職未滿一年且無前目之情形。

（三）前條第一項第五款之情形。

七、經機關核准帶職帶薪全時訓練或進修六個月以上，於訓練或進修期間者。

八、經機關核准留職停薪，於留職停薪期間者。但因配合政府政策或公務需要，奉派國外協助友邦工作或借調其他公務機關、公民營事業機構、財團法人服務，經核准留職停薪者，不在此限。

九、依法停職期間或奉准延長病假期間者。

有前項各款情事之一者，於各機關辦理外補陞任時，亦適用之。

第十三條 各機關對職務列等及職務相當之所屬人員，應配合職務性質及業務需要，實施下列各種遷調：

一、本機關內部單位主管間或副主管間之遷調。

二、本機關非主管人員間之遷調。

三、本機關主管人員與所屬機關首長、副首長或主管人員間之遷調。

四、所屬機關首長、副首長或主管人員間之遷調。

五、本機關與所屬機關間或所屬機關間非主管人員之遷調。

前項各種遷調，得免經甄審（選）；其遷調規定，由各主管機關定之。

第十四條 公務人員陞任高一官等之職務，應依法經陞官等訓練。

初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展訓練。

第十五條 公務人員對本機關辦理之陞遷，如認有違法致損害其權益者，得依公務人員保障法提起救濟。

第十六條 各機關辦理陞遷業務人員，不得徇私舞弊、遺漏舛誤或洩漏秘密；其涉及本人、配偶及三親等以內血親、姻親之甄審（選）案，應行迴避。如有違反，視情節予以懲處。

第十七條 教育人員、交通事業人員及公營事業人員之陞遷，得準用本法之規定。

第十八條 人事、主計及政風人員，得由各該人事專業法規主管機關依本法及施行細則規定，另訂陞遷規定實施。

軍文併用機關人員之陞遷，準用前項規定。

前二項訂定之陞遷規定，應函送考試院備查。

第十九條 各機關依第七條訂定之標準、第十三條訂定之各種遷調規定及第十七條訂定之準用規定，於訂定發布時，應函送銓敘部備查。

第二十條 本法施行細則，由考試院定之。

第二十一條 本法自公布日施行。



附錄三：公務人員陞遷法施行細則

中華民國 98 年 7 月 10 日考試院考臺組貳二字第 09800055011 號令修正發布

第一條 本細則依公務人員陞遷法（以下簡稱本法）第二十條規定訂定之。

第二條 本法第四條第一款所稱陞任較高之職務，指依法陞任較高職務列等之職務。其職務如跨列二個以上職等時，以所列最高職等高者，為較高之職務；所列最高職等相同時，以所列最低職等高者，為較高之職務。

本法第四條第二款所稱非主管職務陞任或遷調主管職務，指非主管依法陞任較高職務列等之主管職務或調任同一陞遷序列之主管職務。

本法第四條第三款所稱遷調相當之職務，指依公務人員任用法律調任相當列等之職務。

第三條 本法第五條第二項所稱各機關職缺如由本機關人員陞遷時，應辦理甄審。如由本機關以外人員遞補時，應公開甄選，指各機關人事單位於辦理陞遷前，應依本法第二條所定原則，簽報機關首長決定職缺擬辦內陞或外補後再行辦理。如擬外補，應將職缺之機關名稱、職稱、職系、職等、辦公地點、報名規定及所需資格條件等資料於報刊或網路公告三日以上。

本法第五條第二項第二款所稱職務列等、稱階、等階、級別相同且職務相當，並經各該權責機關甄審委員會同意核准對調之人員，指一般公務人員間之職務列等、關務人員間之職務稱階、海岸巡防及消防機關列警察官人員間之職務等階、醫事人員間之職務級別相同，且同為主管、同為副主管或同為非主管職務人員，經雙方當事人敘明理由，報經各該任免權責機關首長交付甄審委員會同意後，依程序報請各該任免權責機關首長同意對調者。

各機關辦理公開甄選，除正取名額外，得增列候補名額，其名額不得逾職缺數二倍，並以依序遞補原公開甄選職缺或職務列等相同、性質相近之職缺為限；候補期間為三個月，自甄選結果確定之翌日起算。

前項候補之名額及期間，應同時於第一項公告內載明。

第四條 各機關依本法第六條第一項訂定陞遷列表時，依下列規定：

一、職務列等相同者，應列為同一序列。但職務列等相同之主管與非主管職務或具職務歷練先後順序職務，得列為不同序列。

二、職務所列最高職等相同者，得視業務需要列為同一序列。但職務所列最高職等相同之主管或副主管職務，除應業務特殊需要，由主管機關核准外，不得與非主管職務列為同一序列。

三、實施國內外駐區互調之相當職務，得視業務需要列為同一序列。

本法第六條第二項所稱如同一序列中人數眾多時，得按人員銓敘審定之職等、官稱官階、官等官階、級別高低依序辦理，指各機關職缺由本機關人員陞遷，同一序列中人數眾多時，得按一般公務人員銓敘審定

之職等、關務人員銓敘審定之官稱官階、海岸巡防及消防機關列警察官人員銓敘審定之官等官階、醫事人員銓敘審定之級別高低依序辦理陞遷作業。

本法第六條第二項但書所稱次一序列中無適當人選，指次一序列具有擬陞任職務任用資格人員均經甄審委員會評定為非適當人選，或次一序列均未具有擬陞任職務任用資格人員。

第五條 本法第七條第四項所稱標準由各主管院訂定，指由行政院、立法院、司法院、考試院及監察院分別訂定。

總統府及國家安全會議準用前項之規定。

訂定第一項標準時，應依機關業務性質、職務特性或任用層級，就各項目分別訂定評定因素、評分標準及最高分數，並以一百分為滿分。

第六條 本法所稱主管機關為中央二級或相當二級以上機關、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。

第七條 各機關依本法第八條第一項規定組織甄審委員會，應置委員五人至二十三人，由機關首長就本機關人員中指定之，並指定一人為主席，主席因故未能出席會議者，得由主席就委員中指定一人代理會議主席。人事主管人員為當然委員。但委員每滿四人應有二人由本機關人員票選產生之。本機關人員得自行登記或經本職單位推薦為票選委員候選人。委員之任期一年，期滿得連任。

各主管機關已成立公務人員協會者，其甄審委員會指定委員中應有一人為該協會之代表；其代表之指定應經該協會推薦本機關具協會會員身分者三人，由機關首長圈選之。

第一項票選，應採普通、平等、直接及無記名投票法行之。但各機關情形特殊者，得採分組、間接、通訊等票選方式行之。辦理選務人員應嚴守秘密。

甄審委員會應有全體委員過半數之出席，始得開會；出席委員半數以上同意，始得決議。可否均未達半數時，主席可加入任一方以達半數同意。

前項出席委員應行迴避者，於決議時不計入該案件之出席人數。

甄審委員會審議案件有疑義時，得調閱有關資料，必要時並得通知參與陞遷人員、有關人員或其單位主管到會備詢，詢畢退席。

甄審委員會必要時得與考績委員會合併之。但依本法第八條第三項規定統籌辦理下級機關人員陞遷甄審（選）之機關，不得合併。

第八條 本法第八條第二項所稱本機關同一序列各職務間之調任，得免經甄審程序，指在本機關陞遷序列表中同一序列各職務間之調任，機關首長得逕予核定，毋須辦理甄審。

本法第八條第三項所稱由上級機關統籌辦理，不受第一項之限制，指下級機關免組織甄審委員會，由其上級機關統籌辦理甄審（選）相關

事宜；該上級機關與下級機關視為同一機關，其甄審委員會組成，依前條規定辦理。上級機關之陞遷序列表並應包含該下級機關職務。

第九條 甄審委員會辦理下列事項：

- 一、陞遷候選人員資績評分或資格條件之審查。
- 二、面試及測驗方式之決定。
- 三、陞遷候選人員名次或遴用順序之排定。
- 四、機關首長交議事項之研議。
- 五、其他有關陞遷甄審事項。
- 六、其他法規明定交付審議事項。

第十條 本法第九條第一項所稱應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，指各機關辦理公務人員陞遷，人事單位應依下列情形造列名冊：

- 一、辦理本機關人員陞任時，就具有任用資格人員，依本法第七條所定標準，核計分數後，依積分高低造列。
- 二、辦理本機關以外人員公開甄選時，依符合公開甄選人員所具資格條件或積分高低造列。
- 三、辦理本機關人員遷調時，依本法相關規定，核計分數或依其所具資格條件高低造列。

前項名冊由人事單位報請機關首長交付甄審委員會評審；甄審委員會評審後，提出候選人員名次或遴用順序，報請機關首長圈定之。

本法第九條第二項所稱改依其他甄選方式辦理陞遷事宜，指如由本機關人員陞遷與由本機關以外人員遞補之改變，或增列舉行面試或測驗方式等依本法規定辦理之事項。

第十一條 本法第十一條第一項第四款所稱勳章，依勳章條例之規定。

本法第十一條第二項所稱陞任標準，指依本法第七條訂定之標準。所稱其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具有兩款以上者亦同，指所具本法第十一條第一項各款情事，經獲得優先陞任或擇優陞任後，該各款情事不論所具款項多寡，於下次陞遷時，均不再使用。

第十二條 現任或曾任本法第十二條第一項第八款但書規定之人員，於辦理陞任時，其因公借調留職停薪期間之年資，視同本職機關本職之年資合計為同條項第六款第一目規定之年資。

第十三條 本法第十三條第一項所稱職務列等及職務相當，指職務之列等相同或均為跨列二個以上職等職務，所列最高職等相同最低職等不同，及同為主管、同為副主管或同為非主管職務。但同條項第三款所定本機關主管人員與所屬機關副首長得視為職務相當。

第十四條 本法第十四條第一項所稱依法經陞官等訓練，指依公務人員任用法律規定，經晉升官等之訓練合格；第二項所稱主管職務，指依各機關組織法規所定之主管職務。

應參加主管機關實施管理才能發展訓練之人數較少時，該項訓練得由其上級機關統籌辦理。

第十五條 本法第十六條所稱各機關辦理陞遷業務人員，包括甄審委員會委員、與會人員及其他有關工作人員。

甄審委員會開會時，除工作人員外，甄審委員及與會人員均不得錄音、錄影。

依本法第十六條有應行迴避之情事而不迴避者，得由與會其餘人員申請其迴避，或由主席依職權命其迴避。

第十六條 各機關依本法辦理人員陞遷後，應於該員銓審案中，敘明「經○○機關甄審委員會第○次會議評審。」；如未經甄審委員會評審者，應敘明其理由及所據法規條款。

第十七條 本細則自發布日施行。

