

臺灣文官調查—II

民主治理下的政府效能：公共服務動機、繁文縟節、與政務/事務關係

結案報告

編號：NSC100-2410-H-004-097-MY2

研究團隊：國立政治大學公共行政學系陳敦源、黃東益教授、紐西蘭

威靈頓維多利亞大學公共管理與政府學院柏門教授（Dr.

Evan M. Berman）

民主治理下的政府效能：

公共服務動機、繁文縟節、與政務/事務關係

摘要

本研究接續 2008 年台灣文官調查 (TGBS-I) 的路徑，以不同的理論架構進行第二次的全國文官調查 (TGBS-II)，本著「循證、本土、公開」的精神，進行資料的收集。根據 TGBS-I 的經驗，本次研究主要有三點的不同，第一，隨著台灣進入後二次政黨輪替的民主鞏固年代，民眾對於政府效能的要求越來越高，這是本次調查最重要的依變數；第二，本次研究與美國國家行政調查(NASP)的團隊連結，使用 NASP 設計的題目（繁文縟節題組）；第三，本次調查開放讓團隊中的博士生成員加掛題目，以真正達到研究資源共享與培養學術新生代的目的。

本次的理論架構，主要是以民主治理下的政府效能為核心，討論管理（公共服務動機）、法制（繁文縟節）、以及政治（政務/事務關係）這三個獨立變數對於政府效能的影響。如果加上團隊加掛的題目以及受訪者的基本資料，將可產生不同層面的研究問題與答案，然而，這其中有兩個變數必須要花更多的心思建構，一個是主要依變數—政府效能，將以主觀為主，客觀為輔的方式收集資料，另一個則是主要的自變數—政務與事務關係，本研究將針對 TGBS-I 的產生，進行題組的重新設計，以求確實達到測量政務與事務關係的信效度。

本計畫研究對象主要針對中央政府的文官進行調查，依其官等及機關做分層隨機抽樣，一共完成了 1464 份成功問卷，秉持學術共享的精神將資料上網公開，以供有意研究臺灣政府文官的研究者使用，來進一步強化學界對於循證研究的廣度與深度。

關鍵字：政府效能、公共服務動機、繁文縟節、政務/事務關係、循證研究

Government Effectiveness within Democratic Governance: Public Service Motivation, Red Tape and Politician/Administrator Relations (The Taiwan Public Bureaucrat Survey II)

Abstract

This study is an evidence-based survey effort following the earlier effort in 2008, now being called the Taiwan Government Bureaucrat Survey-I (TGBS-I). The principle goal for the continuous efforts is to systematically collect data to answer various theoretical as well as practical problems concerning governing in Taiwan. In the proposed TGBS-II, there are three differences between TGBS-I and TGBS-II. **First**, as Taiwan moves into the era of post-second party-turn-over, government effectiveness is on the mind of most citizens. PI will use a new theoretical framework to tackle this popular concern. Three major independent variables, together with the primary dependent variable – government effectiveness – are public service motivation, red tape perception, and politician/administrator relations. **Second**, in the process of implementing TGBS-II, PI will connect with the National Administrative Studies Projects (NASP) in the USA and use their questionnaire. **Third**, for the purpose of resource-sharing, questionnaire will be opened to Ph.D. students for questions. Around 1464 civil servants from Taiwanese Central government are interviewed through a face-to-face fashion. The data are being analyzed and ready to seek chance to present and publish.

Keywords: Government Effectiveness, Public Service Motivation, Red Tape, Politician/Administrator Relations, Evidence-based survey

目 錄

壹、 研究背景與目的	1
貳、 文獻回顧	3
一、 循證的公共行政研究.....	3
二、 民主治理與政府效能.....	5
三、 公共服務動機（Public Service Motivation; PSM）	7
四、 公部門繁文縟節(Red Tape).....	9
五、 政務與事務關係.....	11
參、 研究架構與問題	13
肆、 研究方法與執行過程	14
一、 研究方法.....	14
二、 執行過程.....	19
伍、 面訪執行結果	23
一、 樣本回收數.....	23
二、 樣本分布表.....	23
三、 回收樣本遺漏值比例.....	27
附錄、問卷設計過程	42

圖表目錄

圖 1、初步因果關係架構	13
表 1、本調查所抽取的樣本數	14
表 2、分層抽樣總表	16
表 3、樣本回收統計	23
表 4、回收樣本之機關分布表	23
表 5、回收樣本之官等分布表	25
表 6、回收樣本之性別分布表	25
表 7、回收樣本之年齡層分布表(以 2011 年計算).....	26
表 8、回收樣本之教育程度分布表	26
表 9、回收樣本之公部門服務總年資及現任職位年資分布表	27
表 10、回收樣本之職務別分布表	27
表 11、回收樣本之遺漏值比例	27

有一種流行的想法是認為官僚體系就是一種聽話的機器，因此，只要民主出現了，官僚體系就會作出「民主的事」，當然，這是一個錯得離譜的想法…結果就是，在轉型過程中，官僚體系的改革一直沒有獲得它應得的注意。

- Ronald Baker(2002: 7)

壹、研究背景與目的

本研究主要的背景是接續由國科會所補助「〈台灣民主治理機制鞏固之研究子計畫一：權力轉換與文官中立：態度、可信承諾、與政務/事務人員關係〉，96~97年度。編號：NSC-96-2414-H-004-037-SS2」研究的基本精神：「循證、本土、公開」，以民主治理的概念為核心，所進行新的一波台灣公共行政相關議題之調查研究。

前述研究於2008年初，歷經半年問卷研擬、三個月面訪調查準備、以兩個月的時間完成1962份有效全國文官代表性樣本調查，經過半年的資料清理，以及一年三個月的團隊內部資料使用(data embargo)，團隊內部成員已經發表近二十篇研究論文；團隊在內部使用期限過了之後，已經將本研究所有的資料(包括過錄手冊、資料檔、以及問卷內容簡介)於2010年1月份公佈於中央研究院調查研究專題中心的「學術調查研究資料庫」，供外界使用(<http://survey.sinica.edu.tw>)；最後，研究團隊更於2010年12月間，邀請美國文官調查(The National Administrative Studies Project; NASP)核心主持人University of Georgia 資深教授Dr. Barry Bozeman 來台交流，同時舉辦由政治大學公共行政學系、考試院、行政院國科會、以及台灣民主基金會所共同支持的「循證調查與文官制度研究：理論與實際」(Evidence-based Survey and Bureaucratic System: Theory and Practice)研討會，會中除了邀請Dr. Bozeman發表與「繁文縟節」(red tape)有關的專題演講，並進行台灣文官調查與美國NASP調查對話的研習活動，下午更由台灣公共行政學界六位青壯輩的學者，應用2008年台灣文官調查資料，發表五篇相關論文。據此，經過三年完成一次完整台灣文官調查的流程，這次本於「循證、本土、公開」的公共行政學門的學術活動，已經被研究團隊稱為「台灣文官調查—I」(The Taiwan Government Bureaucrat Survey; TGBS-I)。

比較起來，TGBS-II 與前一次調查的目的，各有異同。在相同的方面，首先，本次與前一次調查都是經由本土循證資料的收集，檢驗公共行政相關理論與假說，

並藉此累積本土經驗研究資料，以期建構本土的相關理論；再者，本次研究仍然是以全國公務員(排除軍警檢調、教師、公立醫院醫師、國營事業員工等)為主要訪談母體，從中抽取代表性的樣本以面訪的形式進行資料收集，以確保資料的品質與可推論性；最後，TGBS-II 承襲 TGBS-I 與資源共享的理念，除了一年的團隊單獨使用期之後，就開放學界使用，並續推動以研究所學生(博士生為主)訓練為中心的教學目標。至於相異的部分，首先，TGBS-I 的調查時間是第二次政黨輪替前，而本次調查的時機則是中央政府大幅進行組織改造，調查的主題有所不同；另外，本次調查的國內開放加掛題目部份，由於是參與「循證調查與文官制度研究：理論與實際」研討會學者共同的心聲，研究團隊將秉持前述創造公共行政學術公共財的初衷，開放讓團隊中的博士生成員加掛題目，以達到研究資源共享與培養學術新生代的目的，冀能夠對台灣學界循證研究的質與量產生催化的作用。

研究內容的部分，依循以民主治理為核心的脈絡，本次研究的主要依變項聚焦在「政府效能」(government effectiveness)的概念上，對於該概念的民主理論內涵進行定位；而「政府效能」在結構上所牽涉的解釋變數及因變數問題，將從「公共服務動機」、「繁文縟節」、以及「政務與事務關係」來尋找理論解釋並進行理論驗證的工作。

研究對象的部分，不論是管理或是政策方面的議題，以文官為分析單位的調查研究是循證基礎資料收集最為關鍵的部份，有別於第一次的台灣文官調查研究對象涵蓋全國中央及地方的文官，本次將聚焦於中央政府的文官進行問卷調查，理由有三，其一，本次的調查主題之一係針對中央政府的組織改造；其二，從依變數的分析單位考量，組織效能應以整體作思考與分析，如再加入地方政府，樣本數將不足；其三，因成本的考量，僅以中央政府為研究對象，成本較加入地方政府可節省50萬。

貳、文獻回顧

本研究將從五個方面進行文獻回顧，第一項是關於調查方法論的部分，後四項是調查內容的方面，它們分別是：一、循證的公共行政研究；二、民主治理與政府效能；三、公共服務動機；四、公部門繁文縟節；五、政務與事務關係。

一、循證的公共行政研究

公共行政的研究，為何需要循證的元素，近年有許多的討論。基本而言，「循證」(evidence)的概念最初是從醫療領域中發跡的「循證醫學」(evidence-based medicine; Evidence-based Medicine Working Group, 1992)觀念，主要是在關係到人命的醫療領域，任何人要用人為科學技術介入，都必須要有堅實的實證基礎，不然攸關性命，從這個基礎之上，社會科學研究發展出「循證的公共政策」(evidence-based public policy; Neylan, 2008)或是「循證管理」(evidence-based management; Stewart, 2002)，在公共行政領域也日漸興盛，主要是原因是，公共行政與其它社會科學的領域一樣，具有理性探索問題的本質，公共行政面對實務上行政改革的龐大需求，需要站在理性論辯的基礎上，以證據(evidence)為基礎找出「什麼是有效」(What Works?)的改革方案，因為，俗語說：「錯誤的政策比貪污還可怕」，有改革的熱情並不一定會帶來「正確」的改革結果，因此，「循證基礎的公共行政」的價值，起碼有下列三項。

其一，影響範圍的大小：在私部門，錯誤的投資會影響一個公司在市場上的生存，但是錯誤的政策往往會造成一國之內大多數人長期的困擾，學者Gill 與Meier (2000: 158)曾經說：「如果一個政治學者研究一九九二年選舉而針對其結果而預測錯誤，其影響有限，因為柯林頓仍然會當選；但是，如果一個公共行政學者研究教育方案時的分析有誤，後果則較為嚴重，因為該研究可能會影響政策走向。」¹

其二，改革的正當動機：行政改革(administrative reform) (Caiden, 1991)的研究是公共行政領域最主要的核心，它不但是行政理論發展的原動力，也是公共行政理論與實務關鍵的連接點；但是，與其它社會科學領域比較起來，公共行政學門這項重要領域，往往是由個別國家或是行政組織中的實務經驗者所主導，

¹原文如下：” If a political scientist makes a major error in his or her study of the 1992 election, it matters little. Clinton still wins. If a public administration scholar commits a major error in analyzing an education program, it can have major implications simply because it could affect public policy.”

缺乏一般化的經驗研究基礎（Knill, 1999），因為行政改革通常缺乏蒐集證據的意願與能力。行政改革的成敗關係著一個國家的興衰，改革者如果將行政改革視為一種選舉時的「政治修辭」，不關心改革的結果而僅止於政治行銷之用，基於前面錯誤改革所要付出的代價，是比貪污還可怕及可惡的。

其三，政策成敗的課責基礎：循證基礎的公共政策（evidence-based public policy; Pawson, 2006）是一種植基於證據（evidence）的政策論述，政策規劃者應該對於「行政改革的正確方向是什麼？」以及「行政改革的作為到底有沒有依照正確方向前進？」背負尋索並且展現證據的責任，也就是說，民主時代公共政策社會論述的過程中，倡議者必須提出相關證據作為論述的基礎，是公共政策重要的正當性基礎更重要的；當然，這其中隱含政策的成敗不應只有政治或是法律課責（political or legal accountability）的問題，也應該著重行政課責中，找出失敗原因的循證意義（Romzek & Dubnick, 1987）。

當然，循證基礎的公共行政在施行的過程中，也應該注意一些方法上的問題。首先，一項政策大規模實施之前，能先有小規模的實驗，再依循實驗結果修改政策方案，將可提昇其可行性及公眾的可接受性，當然，社會科學最多可以作到準實驗（quasi-experimentation; Cook & Campbell, 1979）的水平，這種實驗的本質正是循證基礎的公共行政所不可或缺的方法架構，其中可以分為事前與事後的實驗評估。從事前評估的角度來看，這就是近年政策小規模試驗（piloting）為何會成為公共事務管理者常使用的循證政策規劃模式的主要原因（Sanderson, 2002）。舉例而言，內政部在推動長期照護之前，曾經在台灣三峽鶯歌以及嘉義市兩個社區實施三年的先導計畫，就是這種小規模實驗的一個重要的案例，以期獲取第一線的執行證據；另外，從事後評估的角度來看，循證基礎的公共行政也是重要的，比方說，台灣過去十餘年所進行的教育改革政策的相關爭議，公務部門績效獎金制度短暫的實施、以及地方政府普遍存在的「蚊子館」問題等，都應該進行有系統的資料搜集，以從中學習未來政策規劃的啟示。

再者，這樣的循證模式也受到從方法論與實用性而來的挑戰，行政學方法論上關於經驗主義範疇的論辯從來沒有停止過，近年因為循證途徑的興起而爭端再起（請參見Luton, 2007, 2008; Meier & O'Toole, 2007; Lynn, Heinrich & Hill, 2008），其核心的爭論點是行政學是否是一個詮釋性的學門？如果是，循證的公共政策是不可行的，著名學者Wildavsky（1973）曾經針對「規劃者」（planners）自許社會工程師，具備理性事實掌控者的角色提出質疑；然而，從前面這些悲觀的論調來

看，公共政策的施作最多只能「碰運氣」嗎？Learmonth and Harding（2006）就認為，由於證據永遠是「分歧」（divergent）而不確定的，長期來說，循證會讓管理者更加失去對政策的掌控能力，當然，這兩位作者也承認，這樣的論述在實務上並不能推翻證據在政策規劃與執行上的政治價值，因為完全不理會證據也絕對不會成為公共管理的正當性基礎。因此，如果循證公共行政是要依據「不可知」（unknowable）的資料為基礎，其可行性當然很低；但是，我們的問題往往是在於「可得卻無能力與意願」去發掘經驗資料的問題。

最後，證據的材料是資訊，品質優良的公共政策決策，往往取決於品質優良的政策資訊，這些決策資訊並不一定來自於學界的研究，也可以來自於專家知識、現有的政府資料庫、利害關係人的諮詢、以及對於以往政策的確實評估，這些都是循證基礎的公共政策不可或缺的基石，更重要的，官僚體系的本身（組織與人，下屬與長官），儲藏著大量可以產製循證知識的礦藏，等待內部與外部懂得證據產製的知識工作者加以開採，因此，如何在倫理上、方法上、或甚至是心態上讓政府能夠有系統地結合知識生產者，以妥適的組織與程續開採相關政策知識，作為決策與執行的證據，才是真正推動政府管理改革的有效基礎之一。總括而言，循證的公共行政需要有系統的經驗資料收集作為，才能與理論及實務問題產生有義意的對話，本研究推動台灣文官調查的意義應該可以得到學界以及實務界的支持。

二、民主治理與政府效能

過十餘幾年以來，國際暨國內的學界與實務界逐漸發展出以「民主治理」（democratic governance, 陳敦源, 2009; Bevir, 2010）的角度，討論國家建構與民主效能的議題，對於發展出研究國家治理變革議題全方位的視野，跨出了重要的一步。根據陳敦源(2009: 36)的定義，民主治理係指「當代民主制度在多元（去中心）化統治以及有效性要求的環境之中，從公共課責機制建立的角度切入，找尋價值衝突制度性調和的一種過程，其目的是試圖藉此獲致良好的治理績效。」聯合國的發展署為了實現其 2000 千禧宣言，在 2004 年組成了「民主治理工作」小組（Democratic Governance Group, 請參 www.undp.org/governance），致力於民主治理機制在世界上各國的落實。以往對於民主治理的關注焦點，多聚焦於選舉議題。但基於上述認知，選舉（人民意志表達）只是民主治理過程中的一個環節而已，民主鞏固過程中的「選舉主義」（electionism）偏差，必須要真實面對。著名的比

較政治學者 G. Bingham Powell (2004) 認為，在民主「回應性」(responsiveness) 的授權鏈關係中，從選民的偏好到政策產出之間，需要跨過許多制度性的步驟，因此，選舉結果離政府治理的政策結果還有一段很長的路要走，而民眾真正要的是政策的結果，不是選舉的結果。由此觀之，民主治理不僅應著重於政策過程的上游，也應關注於政策過程的下游。畢竟，下游的產出與執行將實際影響人民地政治生活網絡。

Joel D. Aberbach, Robert D. Putnam and Bert A. Rockman(1981)早在 1980 年代，就從政治人物與官僚人員自我角色與價值定位異同的角度，關心民主國家「公共政策回應性」(policy responsiveness) 的問題；在民主治理的路徑中，國家「公共行政機制」在民主選舉之間對國家政策的決定與落實具有重大的影響，是台灣民主鞏固必須面對的核心制度建構問題，這也是著名的學者 Francis Fukuyama 在 2004 年一本名為「國家建構 (State-building)」的書中所提及，21 世紀的世界秩序，取決於我們如何弭平國家中的「公共行政黑洞」(the black hole of public administration)，這個黑洞的核心，就是如何制度性地處理「授予裁量權」(delegated discretion) 的議題，而面對轉型政治中必須處理的諸多複雜的議題，正如本計畫案一開頭學者 Ronald Baker 認為，不論是實務界或是學界都低估了官僚改革在轉型過程中的重要性，即待學界整合資源並急起直追。

近年關於公共行政改革與其結果 (impact) 的論述，可謂汗牛充棟，主要是從 O'Toole and Meier(1999)關鍵性的研究開始的循證改革評估的研究，公共管理者經過他們對組織穩定性以及阻擋(類似守門員的角色)外界事件對組織績效的影響，接著許多其他的研究，主要是以 L. Lynn 及其同僚的許多研究 (Heinrich and Lynn, 2000; Ingraham and Lynn, 2004)，Lynn、Heinrich 與 Hill (2001) 許多的研究，甚至被學界認為成功融合公共管理與公共政策研究，他們相信公共行政研究最核心的問題是：「公部門、機關、方案、以及活動要如何組織與管理得當，因此可以達到公共目標」(How can public sector regimes, agencies, programs, and activities be best organized and managed to achieve public purpose? Starling, 2005 書皮底頁，Highlights in the Intellectual History of American Public Administration 中最後一項)，這一群研究者還於 2005 年第四期的 JPART 中專期討論這個部份的研究 (Boyne, 2005)，當然，如何討論治理或是改革的「結果」(outcome or impact) 是公共行政經驗研究長期以來的「依變數問題」(dependent variable problem; Green-Pedersena, 2004)，也是公共管理的循證學者長久以來爭論的核心之一，基本上可以分為內

部以及外部的測量，外部測量是指需要藉由某種客觀資料的測量，比方說政策績效（比方說，取締違規停車的績效，失業救助方案的救助人數等），而內部測量則是由組織內部的利害關係人，包括管理者或是員工主觀且內部的自我評量，不論是內部或是外部的測量方式，大家有的基本共識是這個依變數是一個「多面向與層次」的結構（Andrews, Boyne, Meier, O'Toole, & Walker, 2005; Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2005），Poister、Pitts與Edwards (2010)針對公部門組織策略規劃的研究所作的後設分析（meta-analysis）也發現相同的趨向，只不過很少在一篇論文當中同時應用全部的內、外部指標來測量組織績效，通常還是以內部人員主觀的問卷資料為最大宗，因為即便是客觀的二手資料，也有「政治修飾」的可能性在其中，因此也未必客觀（Walker and Boyne, 2006: 377），只有少數公共政策成效可客觀衡量，或是由上級機關對下級單位進行的客觀評件（如我國行政院人事行政局對各人事部門所作的人事行政評鑑），除此之外，一般還是以內部主觀的資料為主，因此，本研究將還是以內部利害關係人自我主觀的評鑑為主，以問卷的方式進行資料的取得。

本研究站在民主治理研究趨勢的認識之上，將過去被放在次要地位的「行政效能」議題，置入民主治理的架構當中進行理論與經驗的檢視，以 Aberbach、Putnam 與 Rockman(1981)發展出官僚及政治態度調查的經驗研究為核心，整合管理(公共服務動機)、法制(公部門的繁文縟節)、以及政治(政務與事務關係)等三個層面中選擇的議題，作為的調查資料蒐集的核心，預期 TGBS-II 的結果一方面讓我國特殊的行政改革經驗，藉由國際共通的理論語言進行對話與交流，另一方面也在實務上，提供我國未來國家發展新的整合方向，並提供具有「循證基礎」(evidence-based)的改革建議。

三、公共服務動機（Public Service Motivation; PSM）

由Perry 與Wise（1990）兩人首次提出的「公共服務動機」一詞，在當代公共管理研究中重要的研究議題。公共服務動機指的是一個人為社會服務和公共利益的傾向（Brewer & Selden, 1998; Perry, 1996, 1997, 2000; Rainey & Steinbauer, 1999），它也被定義為「一種信念、價值觀和態度...關注於較大的政治實體並驅使個人在適當時候採取相對應的行動」（Vandenabeele, 2007）。以公共服務動機作為內部動機有助於提高工作滿意度與組織承諾、促進志願工作、支持改革與組織公民行為，並減少離職傾向還有繁文縟節（Naff & Crum, 1999; Pandey、Wright & Moynihan ,

2008；Perry、Brudney、Coursey & Littlepage，2008；Scott & Pandey，2005；Taylor，2008）。鑑於公共服務動機的重要性，學者們試圖從不同的角度了解公共服務動機，實證經驗顯示，社會人口的原因，如教育、性別、年齡，以及社會原因，如宗教活動、父母/家庭的影響以及專業認同是決定性的來源（Moynihan & Pandey，2007；Perry，1997；Perry et al.，2008）。部分學者集中於討論工作經驗，像是社會的影響（Grant，2008）、以規則為基礎的分層權力（Moynihan & Pandey，2007）還有個人環境影響（Steijn，2008）如何培養或破壞一個人的公共服務動機。

儘管關於公共服務動機的研究已經汗牛充棟，但這個由Perry呼籲了十年的公共服務動機理論仍然不足以「將公共服務引進社會元素」(bring the society back in)。James Perry（2000）在他的文章中提及，工作動機主要是基於對社會環境的情緒反應。根據他的邏輯，公共服務動機是一個人的學習過程中所產生的結果嗎？我們是否可以推測公共部門人員與其他社會單位、事業單位或人民的互動會影響他們服務大眾的動機？利他主義而與公共服務動機之間的正相關（Mansbridge，1999），無可否認是社會學習的結果，但是，我們仍然不能排除人是出於他們的自我中心的概念和價值觀這種可能性（Perry，2000）。公共服務工作確實吸引那些有興趣服務於公眾利益，以及做有意義的工作並僅有有限的財政獎勵的人們（Houston，2000；Jurkiewicz，Massey，& Brown，1998；Lewis & Frank，2002），但也吸引了那些主要關注的是職業安全和無風險的環境的人。我們了解到內在的慾望可以預測到一個人的工作態度（Weissenberg and Gruenfeld，1968），但是以工作選擇作為喜好在價值系統中是否也決定了公部門管理者的公共服務動機？這是在目前的研究中最後將要解答的問題。藉由TGBS-II的資料，我們將可以對相關研究命題進行檢驗。預期的研究結果有助於延伸公共服務動機文獻的範圍，包括了諸如信任作為一個社會資本理論的核心概念（Coleman，1988；Portes，1998；Putnam，2001）、中央與地方的差異成為都市治理的核心元素（Morphet，2008）、基層官僚的差異對公共行政而言是一個經典的意涵、工作選擇做為誘因風格（Ryan & Deci，2000a）。在臺灣複製Perry（1996）的公共服務激勵架構則是對於現在相關研究的另一個重要貢獻，可以說明西方公共行政概念應用到亞洲系絡的應用。

在台灣，關於公共服務動機的研究尚未在公共行政學界出現，陳重安（2010）可以說是第一篇有系統資料進行統計分析的文章，然而，相類似的概念在公共行政學界組織發展領域的傳統中事實上一直存在，比方說，組織公民行為（Organizational Citizenship Behavior; OCB; Organ，1990）的研究可是非常熱絡的；

或是許多對於警察機關的組織行為的研究（王仕圖、葉上葆、溫裕宏，2007；王寶章、2009；蕭元哲、葉上葆、林聰槐，2004）；也有對政府訓練組織內部的公民行為研究（林秋靜，2009）；另外也有以公部門為對象，討論組織公民行為與組織學習、領導以及社會資本的關係（林鉦琴、2007；呂苔瑋、2006；游宗憲，2005），當然，OCB 與 PSM 最大的差異在於，PSM 並沒有限定組織的環境中，更多地回到個人層次的概念，接近西方對於行政倫理個人層次的問題，或是心理學層面動機問題的處理，組織或是環境的因素必須要以外加的方式處理，這樣的定位一方面符合公共行政個人層次的分析結構，另一方面，與問卷調查的分析單位也是非常符合的，因此，會造成很大的迴響應該是預期的。然而，本研究最主要將 PSM 納入是要討論這個概念與政府效能、繁文縟節、以及政務事務關係之間的互動問題，特別是 PSM 與政務事務關係之間的相關性，應該不是單一的，而這兩者之間的相關再對政府效能或是繁文縟節的影響是十分有趣的問題，在目前的文獻當中尚未出現，這也是本研究創新的重點所在。

四、公部門繁文縟節(Red Tape)

相對於 PSM 的研究熱絡的狀態，由 Herber Kaufman(1977)所開啟，由 Barry Bozeman(2000)接續的「繁文縟節」(Red Tape)研究，由於其直覺上的可親近性，與相對於改革的重要性，也引起不少的關注。「繁文縟節」意指過分重視細節或無意義的日常文書工作，包含高度的形式化，無必要的法律、命令或流程，無效率的延宕，並因此伴隨產生的挫折和煩惱。由於繁文縟節的情形甚多，所以用排除的方法加以定義，其意指：1、並非所有關於組織我們不喜歡的事情就是繁文縟節(NOT all things we dislike about organizations); 2、並非所有關於成員的規則都是繁文縟節(NOT the number of rules); 3、並非關於限制的規則就是繁文縟節(NOT rules we dislike because the constrain)；在 Kaufman 之前，繁文縟節在社會科學的研究關注下面兩個面向：1、組織社會學關於「形式化」(formalization)的研究(包含規則是如何被描繪及被編撰成冊)；2、管理學中關於「課責」(accountability)的文獻。

簡單而言，其是一種制定規則時會使用到的資源，但並不會對組織或政策制定者產生幫助。所以繁文縟節不只為一種限制成員的規則，亦為一種影響效能(effectiveness)的規則。根據 Bozeman、Reed 與 Scott(1992)的定義，繁文縟節是一種行政上的延滯，包含受到組織形式化和停滯所衍生的規則和現象。其實關於研究繁文縟節的文獻，在 1990 年代之前幾乎是付之闕如的，究其原因，簡單化約成

以下 4 點：1、在此之前較少有關於公共行政的研究；2、缺乏資料庫(data bases)以進行研究；3、認為繁文縟節(good red tape)是必要的，以利行政工作之進行；4、關於公共行政的研究懷抱著熱忱(aspirational theory)，而非找碴(how things go wrong)，如 Buchanan(1975)將之與行政倫理結合在一起就是一個明顯的例子。幾乎所有在研究 Red Tape 的文獻均指出對繁文縟節進行理論建構和定義操作化的重要性，於此才能進一步有利於實證研究的進行。其中一個要素在於將繁文縟節和形式化(formalization)予以區隔，亦即對其進行概念操作化的動作，這兩者之間雖然具相關性，但在理論上仍是不同的概念，主要區別在於形式化描述整個組織規則或流程的現象，而繁文縟節偏重強調行政規則和流程所生的負面影響。

究竟何謂規則(rule)？為了能夠更完整瞭解繁文縟節，須先對其有較明確的認識，它包含了 4 項原則：1、命令(require)的順從，2、資源(resource)的使用，3、流程(process)的履行，4、機制(mechanism)的強制力，亦即在任何情況下都可能有繁文縟節的產生。然而，是什麼因素會導致繁文縟節的產生，將其分為兩個面向：1、繁文縟節的開端：繁文縟節起於非常基本甚或必須的規則；2、繁文縟節的形成：起初原是增進效率的規則但卻日漸僵化而形成繁文縟節。接下來，將針對近年來關於官僚組織的實證研究進行簡單描述。

有許多研究都嘗試去探尋繁文縟節與政府的關係，並試圖解釋對政府的影響，但研究結果不全然具有一致性。1975 年 Buchanan 研究發現，私部門對於規則(rules)相較於公部門有更大的順從性和承諾感，但相對的其他研究則多半指出，層級節制較完善的公部門相較於私部門較能夠接受繁文縟節。實證研究常用的方有四種，其一，對 1000 名以上的公私部門人員進行問卷調查(National Administrative Studies Project, 1, 2 and 3)，比方說，對繁文縟節與 PSM 之間的關聯性研究(Scott and Pandey, 2005)；其二，對 1000 家以上 R&D 進行研究(Survey of 1000+ R&D laboratories; Pandey, Coursey, and Moynihan, 2009)；其三，實驗室研究(Laboratory Experiments; Scott and Pandey, 2000)；其四，個案研究(Case studies; Walker and Brewer, 2008; Welch and Pandey, 2006)。

1995年Rainey、Pandey與Bozeman 進行一項針對關於繁文縟節的測量(measure; Pandey, Scott, 2002)研究，將公私部門繁文縟節的情形化分為數項指標進行比較，於此建立了幾個模型。雖然要對繁文縟節的本質進行測量有一些困難，但整體而言，仍有兩項指標常被用來測量繁文縟節的現象——人員的1、態度和2、行為。在態度方面，分為一般行政的繁文縟節認知、繁文縟節規則的強制力和人員規則的

限制；在行為方面，包含人員的工作延宕程度和決策者的數目。他們將繁文縟節的範圍限定在官僚組織的工作規則和流程，認為繁文縟節將會對組織效率產生影響。但應該如何判定工作組織中繁文縟節的層級，研究中以10分進行評量，0分表示沒有繁文縟節的情形，10分表示情形最嚴重。實際的操作情形，針對項目進行加總，分為1到4等級，以1最為嚴重。由於1990年代研究行政體系風氣的改變，以顧客為導向的公共服務，需要降低繁文縟節的負面影響，因此，愈來愈多關於繁文縟節的實證研究，使得此領域的研究漸趨完整。

繁文縟節的研究，以微觀的層次論它可以提供給管理者一個可資利用的工具箱，亦即它可以強化管理者的能力，協助分辨不合理的繁文縟節和合理的規則之間的區別，提供組織需要變革以及如何進行變革的能量。以宏觀的層次論，Bozeman指出繁文縟節最重要的問題在於它會浪費組織的資源和降低組織完成目標的程度，造成管理者消費者和其他利害關係人各方面的浪費，如果進行研究，可以資借鑑，減少此現象的產生，這也是本研究主要依變數「政府效能」有很深的關係。總結而言，研究此類問題將同時對學術和實務有所貢獻。

五、政務與事務關係

在美國學界除了對於政治/行政二分的理論(Demir, 2009; Yang and Holzer, 2005)有深入的討論外，自1970年代起，學者也開始對於美國政務人員以及高階事務官進行實證的研究。啟發自McClosky (1964)對於一般大眾以及精英有關民主共識的研究，Wynia(1974)早在1969年到1970年間針對聯邦政府405位官員進行問卷調查，並指出服務單位、年資、學歷等因素如何影響政治態度。相對於Wynia採取量化的研究途徑，Heclo(1977)則採取質化的方法並跨大其研究範圍。為了更深入了解聯邦政府政治與行政的運作動態，透過政府檔案的分析，以及訪談共和黨和民主黨的政治任命人員、退休及在任的高階事務官以及華府通達內情者共兩百多位，作者描繪政務人員的選任過程與特質、高階文官的體制以及政務及事務人員兩者的互動關係，最後回歸到文官體制的改革。Wynia以及Heclo的作品一個集中在文官的政治態度，另一個則描述文官所處的環境，兩者完整地呈現出政治與行政的樣貌。

延續Heclo的研究成果，Aberback、Putnam與Rockman (1981)對於國會議員、政務人員及高階事務人員進行有系統的大規模跨國(英、美、法、德、義、荷、瑞典)研究。該研究主要針對政務及事務人員的背景及政治態度以及彼此互動進行調

查，有系統地呈現這些國家政治及行政精英的政治態度與互動概況。該資料的蒐集，促成了許多的研究，如Putnam(1976)對於英國、德國和義大利的高階文官政治態度的研究，Gregory 比較澳洲、紐西蘭以及原本Aberback 等研究的國家，並從計畫承諾與政治容忍度等兩個面向，將各不同國家的文官加以分類。除了1970年到1974年的研究，Aberback以及Rockman又分別在1986年到1988年以及1991年到1992年美國聯邦政府進行類似的研究，並將長期研究的成果在「環繞在政治的網絡中(In the Web of Politics—three Decades of the U.S. Executive)一書中發表(Aberback and Rockman 2000)。Aberback與Rockman二十餘年長期研究，激發許多相關的探討，如Aberback、Krauss、Muramatsu與Rockman (1990)對於美國及日本行政精英的比較，Aberback、Derlien、Mayntz與Rockman (1990)對於美國及德國聯邦官員政治態度的比較等。Ingram et al (1995)比較雷根與布希總統時期政治任命人員與高階事務官的互動，Stehr(1997) 探討雷根總統執政時期高階事務官對於政務人員的看法，以及Aberback與Rockman (2002)對於其政務/事務人員長期研究方法的探討等，但也有Lee與Raadschelders (2008)對於他們研究的概念需要再進行清理的工作，不然會不利於經驗研究。

晚近，Maranto(2005)透過深度訪談，對於政務與事務人員的互動進行深入探討，並對於未來兩者互動提出具體建議及訓練課程。綜觀以上研究，可見美國在相關領域已經累積可觀的成果，其研究焦點與研究方法值得本土研究的借鏡。不過，美國的政治體制與政治文化與民主發展階段與台灣有明顯的差異，其所得結果不見得能應用於台灣的特殊脈絡。基於台灣未來政黨政治將成為常態，而政治與行政的連結對於民主治理又有其重要性，因此本土的實證研究仍有其迫切的必要。政務與事務關係的自變項，在 TGBS-I 中已經有資料可資分析，當時對於相關的測量，包括行為與認知兩個面向，認知面主要是以 Kaufman(1956)的競值模型為藍本，以不同的題組來測量文官對不同價值的反應，但有許多指標的效度並不好，這會是 TGBS-II 研究的重點之一，要找出一組更好測量政務事務關係的量表。

參、研究架構與問題

本研究初步個變數間的因果關係架構如下：

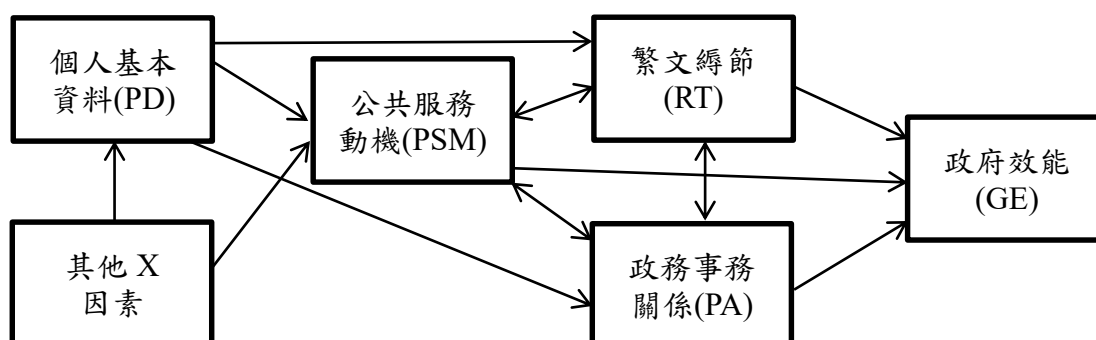


圖 1、初步因果關係架構

資料來源：作者自繪

在這個架構中，除了可以分析公共服務動機在不同的政府層級、年資、性別、教育程度與專業上是否有甚麼樣的差異，可以從此看出台灣公部門在公共服務動機上的圖像，當然，同樣的，繁文縟節以及政務/事務關係也同樣可以作這種圖像式的研究。另外，在這些重要的變項之間，有三個最有趣的研究問題：

第一，「公共服務動機」與「政務/事務關係」之間的因果關係為何？高公共服務動機者是否真的為了公共利益願意挺身而出危及自己與政務人員的關係？這個部份的問題可以從本研究中得知。

第二，「繁文縟節」與「政務/事務關係」之間的因果關係為何？政務事務關係越好的公務人員是否較不需要繁文縟節來保護自己？這個有趣的問題也可以從本研究的資料當中獲得答案。

第三，「公共服務動機」、「繁文縟節」、「政務/事務關係」三者之間以及是如何影響到政府效能？這些分屬管理、法制、以及政治層面的因素，是如何產生系統性的效果，影響到政府的效能？這個問題也可以從本研究當中獲得初步的答案。

肆、研究方法與執行過程

本研究係延續2008年TGBS-I面訪調查，希望藉由進行第二次的文官面訪計畫，以達成制度性發展目標，並將問卷架構開放給外界共同參與編纂，則得以落實學術共享的理念。TGBS-II研究以中央政府文官為施測之母體，採訪員對受訪者進行面訪的方式進行調查，其研究方法及執行過程分述如下。

一、研究方法

（一）調查訪問變項

本研究針對為中央行政機關公務人員之績效認知的相關影響因素進行問卷面訪調查，因此核心依變項為組織績效；其餘自變項包括六大主題，即公共服務動機、領導效能、繁文縟節、組織創新、組織政治、組織變革等，並加上若干個人基本資料加以調查，問卷設計過程及問卷定稿請參見附錄。

（二）母群定義

我國中央行政機關之合格實授公務人員（編制於行政院之二級、三級機關，不含警察、國軍、法院、外交駐外單位、公營事業、衛生醫療機構（含醫院）、三級機構及公立學校人員）為母體，以部會及官等的母體比例搭配分層隨機抽樣抽出受訪對象，預計將完成2000份有效樣本。

（三）資料蒐集方式

本研究採親身面訪調查(face to face interview)，即訪員於約定之時間、地點，將問卷交由受訪者親自填寫，訪員並在旁確認受訪者填答狀況，填畢由訪員帶回問卷匿名彙整。本調查所抽取的樣本數如表一所示。

表1、本調查所抽取的樣本數

訪問方式	訪問範圍	預計完成樣本數	訪問時間
親身面訪	中央行政機關	2000人	2011/10/17~2012/01

資料來源：本研究

（四）抽樣方法

本研究依照人事行政局提供的公務人員資料作為母體，扣除警察機關、國軍、公營事業（生產、交通、金融）機構、外交駐外單位、醫療衛生機構、公立學校人員、三級機構之公務人員，僅以編制於一般行政機關之二級、三級機關的公務人員為調查對象。

在抽樣分層架構上，本研究以中央行政機關（人事行政局、大陸委員會、中央選舉委員會、內政部、公平交易委員會、公共工程委員會、文化建設委員會、主計處、外交部、交通部、法務部、金融監督管理委員會、青年輔導委員會、客家委員會、故宮博物院、研究發展考核委員會、原子能委員會、原住民族委員會、消費者保護委員會、財政部、國軍退除役官兵輔導委員會、國家科學委員會、國家通訊傳播委員會、教育部、勞工委員會、新聞局、經濟建設委員會、經濟部、農業委員會、僑務委員會、蒙藏委員會、衛生署、環境保護署、體育委員會等 34 個部會）以及官等（簡任、薦任、委任）作為抽樣分層的基準，依比例隨機抽樣方式分配各層次樣本；同時考量到訪問失敗的可能，本研究事先將總實際抽樣人數膨脹為預定有效樣本數 2,000 人的 4 倍（8,000 人）。

以人事行政局的委任層為例，依分層人數的樣本分配比例，其預計執行樣本為 10 人，實際抽樣時膨脹抽選出 40 人。此 40 位預備受訪者中，前 10 位即為正式樣本，其餘 30 員為替代樣本，在正式樣本訪談失敗後，作為後續替代訪問之用。

本研究對於正式樣本之受訪者之界定為失敗樣本的條件，包括：(1)受訪者當面或電話中明確拒訪、(2)受訪者官等變動、(3)受訪者調離原部會、(4)受訪者長期休假、(5)八次電話聯絡失敗、或(6)訪問結束後經查核填答內容判定為無效問卷，則必須從該部會與官等的替補樣本名冊中，依照原樣本之「部會」以及「官等」的條件，重新選擇條件相同且以排序最為優先的替代樣本進行面訪。

表 2、分層抽樣總表

官等 機關	母體				比例			2000 筆正式樣本				8000 筆膨脹樣本			
	簡	薦	委	合計	簡	薦	委	簡	薦	委	合計	簡	薦	委	合計
內政部	632	4634	1891	7157	0.90%	6.63%	2.70%	18	132	54	204	72	530	216	818
外交部	457	1618	528	2603	0.65%	2.31%	0.76%	13	46	15	74	52	185	60	297
財政部	365	2331	1082	3778	0.52%	3.33%	1.55%	10	67	31	108	42	267	124	433
教育部	369	956	688	2013	0.53%	1.37%	0.98%	11	27	20	58	42	109	79	230
法務部	222	901	549	1672	0.32%	1.29%	0.79%	6	26	16	48	25	103	63	191
經濟部	951	7254	2864	11069	1.36%	10.37%	4.10%	27	207	82	316	110	831	328	1269
交通部	726	4093	2076	6895	1.04%	5.85%	2.97%	21	117	59	197	84	468	238	790
蒙藏委員會	55	75	71	201	0.08%	0.11%	0.10%	2	2	2	6	6	9	8	23
僑務委員會	143	667	122	932	0.20%	0.95%	0.17%	4	19	3	26	16	76	14	106
主計處	201	650	725	1576	0.29%	0.93%	1.04%	6	19	21	46	23	74	83	180
人事行政局	134	377	352	863	0.19%	0.54%	0.50%	4	11	10	25	15	43	40	98
新聞局	214	990	176	1380	0.31%	1.42%	0.25%	6	28	5	39	24	113	20	157
衛生署	449	3082	2956	6487	0.64%	4.41%	4.23%	13	88	85	186	51	353	338	742
環境保護署	201	730	671	1602	0.29%	1.04%	0.96%	6	21	19	46	23	84	77	184

官等 機關	母體				比例			2000 筆正式樣本				8000 筆膨脹樣本			
	簡	薦	委	合計	簡	薦	委	簡	薦	委	合計	簡	薦	委	合計
故宮博物院	84	143	398	625	0.12%	0.20%	0.57%	2	4	11	17	10	16	46	72
大陸委員會	122	545	46	713	0.17%	0.78%	0.07%	3	16	1	20	14	62	5	81
經濟建設委員會	394	407	340	1141	0.56%	0.58%	0.49%	11	12	10	33	45	47	39	131
金融監督管理委員會	390	2482	642	3514	0.56%	3.55%	0.92%	11	71	18	100	45	284	73	402
國軍退除役官兵輔導委員會	201	562	553	1316	0.29%	0.80%	0.79%	6	16	16	38	23	64	63	150
青年輔導委員會	71	147	29	247	0.10%	0.21%	0.04%	2	4	1	7	8	17	3	28
原子能委員會	151	444	205	800	0.22%	0.63%	0.29%	4	13	6	23	17	51	23	91
國家科學委員會	101	184	147	432	0.14%	0.26%	0.21%	3	5	4	12	12	21	17	50
研究發展考核委員會	184	654	180	1018	0.26%	0.94%	0.26%	5	19	5	29	21	75	21	117
農業委員會	625	2658	1774	5057	0.89%	3.80%	2.54%	18	76	51	145	72	304	203	579
文化建設委員會	113	143	88	344	0.16%	0.20%	0.13%	3	4	3	10	13	16	10	39
勞工委員會	281	1342	713	2336	0.40%	1.92%	1.02%	8	38	20	66	32	154	82	268
公平交易委員會	101	545	109	755	0.14%	0.78%	0.16%	3	16	3	22	12	62	12	86
消費者保護委員會	46	96	59	201	0.07%	0.14%	0.08%	1	3	2	6	5	11	7	23
公共工程委員會	126	264	197	587	0.18%	0.38%	0.28%	4	8	6	18	14	30	23	67

官等 機關	母體				比例			2000 筆正式樣本				8000 筆膨脹樣本			
	簡	薦	委	合計	簡	薦	委	簡	薦	委	合計	簡	薦	委	合計
原住民族委員會	97	205	243	545	0.14%	0.29%	0.35%	3	6	7	16	11	24	28	63
體育委員會	88	134	147	369	0.13%	0.19%	0.21%	3	4	4	11	10	15	17	42
客家委員會	63	105	105	273	0.09%	0.15%	0.15%	2	3	3	8	7	12	12	31
中央選舉委員會	50	105	42	197	0.07%	0.15%	0.06%	1	3	1	5	6	12	5	23
國家通訊傳播委員會	205	579	440	1224	0.29%	0.83%	0.63%	6	16	13	35	23	66	50	139
加總	8612	40102	21208	69922	12.32%	57.35%	30.33%	246	1147	607	2000	985	4588	2427	8000

資料來源：本研究

二、執行過程

（一）訪員招募與甄選

1、訪員招募公告

樣本分層抽樣設計、樣本清冊索取與問卷設計進行一段落後，執行小組於 2011 年 6 月 7 日開始進行訪員招募的工作，招募公告內容包括訪員條件、工作待遇、執行時間等說明。運用臉書 (FACEBOOK)、BBS 公告宣傳 DM 與報名表之外，並透過政大公行系助教取得全國大專院校相關科系聯繫窗口之 Email，廣為公告宣傳，以利進行訪員招募。

2、訪員甄選

透過訪員填寫之訪員基本資料表，並進行初步的資料篩選與電話口試以測試訪員的臨場反應，藉此做為是否錄用之標準。確認錄用後與之聯繫，確認擔任訪員意願並通知訪員訓練時間。

（二）寄發通知信及禮品採購

確認實際需進行訪問的正式樣本後，開始進行通知受訪者的工作。研究團隊寄發公文至受訪者所屬之單位，說明本研究計畫名稱、計畫研究團隊成員、預計面訪訪問時間，以及聯絡人員電話等。在所有公文寄出的同時，研究團隊備妥受訪者來電紀錄表，當受訪來電拒訪、調動至其他單位者，以及約定訪問時間與地點都必須詳實記載。由專案指揮中心依據受訪者所屬之訪員督導進行通知，每日以 Email 將當日聯絡情況彙整與最新進度通知督導，更新受訪樣本的動態，並通知訪員注意。另外亦採購禮品表達受訪者接受面訪的感謝之意。

（三）問卷前測及焦點座談會議

問卷設計完成後，執行小組於 2011 年 7 月 20 至 29 號進行問卷前測，施測對象為本案核心研究助理人員認識之中央行政機關公務人員共計 51 人。2011 年 8 月 22 日針對前測問卷訪問後統計結果、文字修正等彙整結果，進行「問卷專家焦點座談會議」之討論。邀請國內對於文官調查或統計分析頗具專長的台北大學羅清俊老師、東吳大學蔡秀涓老師、台北教育大學謝俊義老師、世新大學莊文忠老師及淡江大學李仲彬老師共五位老師，針對前測的各項統計結果、執行上的特殊狀況及問卷詞語的意見進行交流，進而進行問卷詞語的修改，對語句予以再次潤飾與補充。最後將底定之問卷經過研究團隊成員確認後，送至印刷廠印刷，問卷至此確立。

（四）督導訓練

督導作為執行小組與訪員間聯絡的橋樑，乃面訪執行極為重要的一環，透過督導才能將執行小組的要求事項與提醒落實到訪員身上；而訪員在第一線執行的意見與緊急狀況的回報，也須透過督導傳達給執行小組。

督導是問卷品質的守門員，經由督導仔細地與訪員互動，並覆查訪員的成功問卷，方能讓問卷正確無誤；此外，督導亦需正確地為訪員提供替代樣本，方能讓訪問進行順暢。執行小組在督導選取上，主要以政大公行系的碩士生為主，並以曾有面訪經驗者優先。研究團隊在 2011 年 9 月 17 日與 10 月 16 日上午完成兩階段督導訓練。

（五）訪員訓練

訪員是面訪執行的關鍵，訪員必須建立與受訪者良好的聯繫品質與互動信賴，並將問卷透過訪員送交給受訪者，藉由問卷測量受訪者對於問卷中各項議題的態度。訪員訓練的目的在於透過相關的訓練課程，讓訪員瞭解在訪問的過程中的標準化流程，以及如何營造良好的訪問氣氛，以確實蒐集成功的受訪問卷。

本計劃於 2011 年 10 月 16 日與 23 日分別於政治大學進行兩場次的訪員訓練。在訓練課程中，利用生動的例子，教導訪員訪問前的準備事項、訪問中的應對技巧，以及訪問後的資料彙整處理方法。藉由本研究團隊人員進行問卷講解，針對問卷中各種問題的測量方法與研究目的加以簡要說明；除此之外，並舉例說明訪員於訪問中所應有的禮儀、危機預防與避免危難。

訪員訓練的最後階段，由督導與所屬訪員進行團體討論，除了發放面訪所需資料與物資、辦理保險資料填寫外，並讓訪員與督導之間培養默契，由督導再次叮嚀訪員面訪執行過程所需注意的問題，在互動中督導也能同時掌握訪員的態度和能力，以便調整未來與訪員接觸的方式。

（六）正式進行訪問

訪員訓練後，面訪便正式開始，督導必須隨時掌握訪員約訪、拒訪的樣本的最新狀況，以便訪員進行訪問的規劃，以及替補樣本的給予。

訪員首先依據樣本資料表上所給予的電話先與受訪者接觸，約定訪談時間，並確認受訪者的官等和機關。於約定時間當日攜帶問卷及禮品至受訪者服務機關進行面訪。

首先由訪員至信封袋內取出問卷，說明問卷中相關名詞界定；其次，由受訪者自行填寫問卷，訪員在旁以便隨時提供受訪者相關協助。整份問卷填寫完畢後，由受訪者自行將問卷放入信封袋內並彌封，以達匿名原則。

當進行訪問時，督導必須與訪員密切聯繫(聯繫方式包括電話、電子郵件，及 MSN 等)，當訪員有任何問題時都能隨時聯繫並尋求協助；另一方面，督導必須與訪員約定時間進行問卷檢查與回收工作，以便日後進行電話覆查工作。

（七）督導回報

督導於訪問進行中，必須切實掌握所屬訪員的狀況，隨時向執行小組回報獲協助緊急情況的判斷與解決。執行小組彙整所有督導與訪員的進度，並將當日各

項回報事項、問題解決方式與情勢判斷，透過 Email 傳遞給督導，並繼而轉達各訪員週知。

（八）預備樣本進行替補

問卷執行中若遇到樣本拒訪、官等或單位變動時，督導必須進行樣本的替補工作。從替代樣本資料中尋找同單位中相同官等的樣本進行依序替補，採一對一方式進行替補。若第一順位者仍拒訪，則選擇第二順位者。在進行預備樣本替補的同時，督導必須針對正選樣本的失敗狀況進行了解，掌握是否出現特定機關結構性拒訪，或是訪員是否有選擇性替代的舞弊情事。

（九）面訪完成

訪員須將所有完成的問卷、訪員自填表、樣本彙整表等交還所屬督導，督導詳細審閱並檢查確實無誤後，進行複查並填寫短卷，無虞後宣告問卷完成。督導將所屬訪員成功份數匯整回報執行小組。

（十）所有問卷與訪員自填表的彙整與統計

問卷完成後，督導除確認所有問卷、訪員自填表是否錯漏外，尚需檢視訪員是否確實填寫樣本匯整表，若有錯漏需立即要求訪員進行補填。督導檢查所有訪員全部表格填寫無誤之後，必須統計所屬訪員的成功與失敗問卷份數。

執行小組彙整所有督導回報的各項統計資料與薪資後，開始申請訪問費與督導費，經費申請下來後，以匯款方式直接匯給各位訪員。訪員領取薪資的同時必須請訪員填寫收據。

（十一）資料庫除錯與釋出

總計此次面訪共成功完成 1833 份調查問卷，初步將其中 215 份問卷因訪問時官等已經變動，不符合抽樣原則，當作失敗樣本，而將其餘 1518 份問卷進行編碼。資料庫建置完成後，另進行資料之檢誤，刪減過程如下：

- 1、樣本編號：有 2 筆無法辨識其樣本編號，刪除後為 1516 筆。
- 2、官等異動：使用樣本編號的官等(ID-level)與受訪者填答之現職官等(v2-a)比對，有 37 筆升官等（委升簡 1、委升薦 23、薦升簡 13）、10 筆降官等（簡降薦 3、薦降委 10），共刪除 47 筆不符合抽樣官等配置之樣本，刪除後為 1469 筆。
- 3、膨脹樣本：金管會(agency:21)薦任預計完成 71 筆，最終完成 74 筆，刪除最後完成的 3 筆；通傳會(agency:39)委任預計完成 13 筆，最終完成 14 筆，刪除最後完成的 1 筆。共刪除 4 筆，刪除後為 1465 筆。
- 4、官職等辨別：有 1 筆受訪者填答為「委任第六職等」，無法判斷係受訪者將職等寫錯，或是已經升官等，爰刪除此筆，刪除後為 1464 筆。

最終本次面訪釋出之樣本數為 **1464 筆**，但其中有 4 筆資料填答不甚合理，使用者應特別注意：

- 1、編號 1517：4_a 題公部門服務總年資填答 66 年，判斷為不合理值，爰重新編碼為 99 遺漏值。
- 2、編號 1035：12 題父親職業填答為 12、17，爰將該題編碼為 17。
- 3、編號 1187：12 題父親職業填答為 13、32，爰將該題編碼為 32。
- 4、編號 1309：90 題政黨傾向為單選題，但勾選了 1、3、7，爰將該題編碼為 1。

伍、面訪執行結果

一、樣本回收數

本研究共接觸 3115 個樣本，其中成功 1464 份、失敗 1651 份，回收統計如表 5。N1 代表原始成功樣本（1042 份）、N2 代表的是替代成功樣本（422 份）、N3 代表的是原始失敗樣本（958 份）、N4 代表的是替代失敗樣本（693 份），N 代表的是總擴充樣本數目（8,000 份）。

表 3、樣本回收統計

樣本分布	份數	百分比
原始成功樣本(N1)	1042	33.45%(71.17%)
替代成功樣本(N2)	422	13.55%(28.83%)
成功樣本小計	1464	47.00%
原始失敗樣本(N3)	958	30.75%(58.03%)
替代失敗樣本(N4)	693	22.25%(41.97%)
失敗樣本小計	1651	53.00%
使用樣本總計 (N1+N2+N3+N4)	3115	100%
母體(N)69922，膨脹樣本 8000		

資料來源：本研究

二、樣本分布表

（一）機關分布

成功樣本 1464 筆分布如下表 6，可得知回收之 1464 份有效樣本的機關分佈與母體分佈沒有顯著的差異($P>0.05$)。

表 4、回收樣本之機關分布表

部會名稱	原始母體數	成功樣本數
內政部	7157	153
外交部	2603	63
財政部	3778	62
教育部	2013	48

部會名稱	原始母體數	成功樣本數
法務部	1672	35
經濟部	11069	219
交通部	6895	130
蒙藏委員會	201	4
僑務委員會	932	21
主計處	1576	33
人事行政局	863	22
新聞局	1380	33
衛生署	6487	118
環境保護署	1602	24
故宮博物院	625	6
大陸委員會	713	20
經濟建設委員會	1141	22
金融監督管理委員會	3514	85
國軍退除役官兵輔導委員會	1316	37
青年輔導委員會	247	7
原子能委員會	800	21
國家科學委員會	432	12
研究發展考核委員會	1018	28
農業委員會	5057	86
文化建設委員會	344	10
勞工委員會	2336	58
公平交易委員會	755	22
消費者保護委員會	201	5
公共工程委員會	587	14
原住民族委員會	545	10
體育委員會	369	10
客家委員會	273	6
中央選舉委員會	197	5

部會名稱	原始母體數	成功樣本數
國家通訊傳播委員會	1224	35
總計	69922	1464
卡方值 43.952, df= 33, P-value=0.096		

資料來源：本研究

(二) 官等分布

由表 7 得知在回收的 1464 份有效問卷中，官等分佈與母體分佈有顯著的差異($p<0.001$)。

表 5、回收樣本之官等分布表

官等別	原始母體數	次數	百分比
簡任	8612	207	14.14%
薦任	40102	938	64.07%
委任	21208	319	21.79%
總計	69922	1464	100.0%
卡方值 50.684, df= 2, P-value=0.000			

資料來源：本研究

(三) 性別分布

由表 8 得知，女性比男性多出 2.8%。

表 6、回收樣本之性別分布表

性別	次數	百分比
男性	712	48.6%
女性	752	51.4%
總計	1464	100.0

資料來源：本研究

(四) 年齡分布

以研究完成 2011 年為計算基準，由表 9 得知，受訪者的主要年齡層集中於 41~50 歲之間，共佔 39.91%，而最年輕的年齡層 21~30 歲與最年長的年齡層 61~70 歲均為比例最少的年齡層，前者僅佔 5.56%，而後者約為 3.09%，表示目前中央機關的主要人力大約以中青年為主。

表 7、回收樣本之年齡層分布表(以 2011 年計算)

年齡分層	次數	百分比
21~30 歲(1981~)	81	5.56%
31~40 歲(1980~1971)	401	27.54%
41~50 歲(1970~1961)	581	39.91%
51~60 歲(1960~1951)	348	23.90%
61~70 歲(1950~)	45	3.09%
總計	1456	100.0%

資料來源：本研究

(五) 教育程度分布

由表 10 得知，1456 位受訪者的教育程度以碩士最多約 47.94%，其次為大學學歷約為 36.61%，學歷是研究所以以上約為 51%。而高中以下的受訪者均佔少數，共約 12.36%。由此分佈得知，目前中央機關的行政人員有一半以上的人屬於研究所以以上的高教育程度，而有超過八成的人力是大學以上的教育程度。

表 8、回收樣本之教育程度分布表

教育程度	次數	百分比
國中以下	2	0.14%
高中(職)	178	12.22%
大學	533	36.61%
碩士	698	47.94%
博士	45	3.09%
總計	1456	100.0%

資料來源：本研究

(六) 年資分布

由表 11 得知，有效的受訪者中，在公部門服務的總年資，最短的不及一年，最大的為超過 43 年，其平均在公部門服務的總年資約為 16.97 年。而在現任職位的年資，最短的亦不及一年，最長的為超過 43 年，平均在現任職位的服務年資約為 4.96 年。

表 9、回收樣本之公部門服務總年資及現任職位年資分布表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
公部門服務總年資	1462	0	43	16.97	9.06
現任職位年資	1454	0	43	4.96	5.75

資料來源：本研究

(七) 職務分布

由表 12 得知，有效的 1460 位受訪者中，以非主管職為多數共佔 76.16%，而有 23.84%為主管職。

表 10、回收樣本之職務別分布表

職務別	次數	百分比
主管	348	23.84%
非主管	1112	76.16%
總計	1460	100.0

資料來源：本研究

三、回收樣本遺漏值比例

有關填答部分，除了其他選項追問之外，唯一沒有遺漏值的題項就是第 6 題的性別，其餘每題均有遺漏值。遺漏值最多的是「3_b 現職職位服務時間(月)」(163)以及「4_b 公務總年資(月)」(241)，是因為同一題分作「年」及「月」，許多受訪均填完「年」而漏答「月」；其次，遺漏值題項超過 30 次的，均為涉及機關較敏感之議題，包括「88_17 整體而言，您所服務機關的工作環境之創新程度為何」(51)、「66 總體來說，您對本次行政院組織變革的支持程度為何」(42)以及「85 評估所服務機關的繁文縟節程度」(36)。

表 11 回收樣本之遺漏值比例

題號	遺漏數	題號	遺漏數	題號	遺漏數	題號	遺漏數	題號	遺漏數
1	4	2_a	1	2_b	4	3_a	10	3_b	163
4_a	2	4_b	241	5	7	5_1	8	6	0
7	8	8_a	3	8_b	3	8_c	3	8_d	3
8_e	3	8_f	3	8_f_1	3	9_1_a	6	9_1_b	0
9_2_a	21	9_2_b	0	9_3_a	19	9_3_b	0	10	3
10_a	0	11	2	11_a	0	12	9	12_a	0
13	10	13_a	0	14	2	15	2	16	9

題號	遺漏數	題號	遺漏數	題號	遺漏數	題號	遺漏數	題號	遺漏數
17	9	18	2	19	3	20	1	21	2
22	10	23	3	24	2	25	3	26	14
27	13	28	23	29	12	30	13	31	13
32_01	15	32_02	16	32_03	17	32_04	16	33_01	16
33_02	18	33_03	16	34	12	35	14	36	13
37	15	38	9	39	9	40	10	41	11
42	10	43	13	44	14	45	12	46	11
47	14	48	14	49	8	50	8	51	8
52	14	53	18	54	19	55	20	56	21
57	33	58	25	59	27	60	17	61	18
62	20	63	23	64	24	65	23	66	42
67	7	68	8	69	7	70	15	71	13
72	18	73	15	74	16	75	6	76	6
77	5	78	6	79	11	80	15	81	14
82	21	83	28	84	24	85	36	86_01	13
86_02	11	86_03	14	86_04	13	87_1	11	87_2	11
87_3	11	87_4	12	87_5	12	87_6	11	87_7	13
87_8	10	87_9	11	87_10	10	87_11	10	87_12	12
87_13	10	87_14	11	87_15	11	87_16	11	87_17	10
87_18	13	87_19	10	87_20	8	87_21	10	87_22	9
87_23	10	87_24	26	87_25	10	87_26	13	87_27	14
87_28	14	87_29	12	88_1	10	88_2	10	88_3	10
88_4	10	88_5	10	88_6	11	88_7	9	88_8	10
88_9	9	88_10	10	88_11	9	88_12	9	88_13	10
88_14	11	88_15	14	88_16	14	88_17	51	89_1	4
89_2	4	89_3	5	89_4	6	89_5	4	89_6	5
89_7	3	89_8	3	89_9	4	89_10	5	89_11	3
89_12	4	89_13	4	89_14	5	89_15	8	89_16	5
89_17	4	89_18	7	89_19	6	89_20	5	89_21	7
89_22	9	89_23	7	89_24	5	89_25	8	89_26	8
89_27	6	89_28	6	89_29	9	89_30	7	89_31	7
89_32	6	89_33	6	90_a	18	90_b	1460	90_1_a	375
91_1_b	989								

資料來源：本研究

參考書目

一、 中文部份：

- 王仕圖、葉上葆、溫裕宏（2007）。〈警察志工參與動機與組織公民行為間關係之研究〉，《人文社會科學研究》，1(2)，頁17-39。
- 王寶章（2009）。〈鐵路警察組織公民行為對工作滿意度之研究〉，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 林秋靜（2009）。〈組織承諾對組織公民行為影響之研究：以我國訓練機關為例〉，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 林鈺琴（2007）。〈跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的調節角色〉，《管理學報》，24(1)，頁93-111。
- 呂佳螢（2004）。〈組織權力、組織網絡、主管與部屬關係與女性文官升遷速率之影響研究〉，發表第九屆全國公共行政碩博士生論文發表會，國立政治大學公共行政學系主辦。
- 呂苔瑋（2006）。〈組織學習與組織公民行為關係之研究〉，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 邱皓政、陳燕禎、林碧芳（2009）。〈組織創新氣氛量表的發展與信效度衡鑑〉。《測驗學刊》，56(1)，頁 69-97。
- 高旭繁、陸洛（2006）。〈夫妻傳統性/現代性的契合與婚姻適應之關聯〉，《本土心理學研究》，25，頁 47-100。
- 徐瑋伶、鄭伯璫（2004）。〈績效知覺、領導範疇契合度與領導效能的關係〉。《中華心理學刊》，46(1)，頁 75-89。
- 陳敦源（2009）。《民主治理：公共行政與民主政治的制度性調和》。台北：五南文化。
- 陳敦源、呂佳螢（2009）。〈(議題評論) 循證公共行政下的文官調查：第一次台灣經驗的觀點、方法、與實務意義〉。《公共行政學報》，31，頁187-225。
- 莊耀嘉、楊國樞（2007）。〈角色規範與認知結構〉，《本土心理學研究》，27，頁 282-338。
- 游宗憲（2005）。〈組織信任與組織公民行為之研究：社會資本觀點之初探〉，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 張菽萱（1998）。〈我國專科學校領導行為量表之建構及其應用之研究〉，彰化師範大學工業教育系博士論文。

- 黃煥榮（1999）。〈組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析〉，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 楊國樞、余安邦、葉明華（1991）。〈中國人的個人傳統性與現代性：概念與測量〉，載於楊國樞、黃光國主編：中國人的心理與行為（頁 241-306），臺北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞（1992）。〈父子軸家庭與夫妻軸家庭：運作特徵、變遷方向及適應問題〉（台灣）。中國心理衛生協會主辦「家庭與心理衛生國際研討會」主題演講稿。
- 楊國樞（1994）。〈傳統價值觀與現代價值觀能否同時並存？〉，載於楊國樞主編：中國人的價值觀—社會科學觀點（頁 65-119），臺北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞（2005）。〈華人社會取向的理論分析〉，載於楊國樞、黃光國與楊中芳主編，華人本土心理學（上）（頁 173-214），台北：遠流。
- 楊國樞（2005）。三探心理傳統性與現代性：概念架構的擴展與研究工具的建立（1/3）。行政院國科會專題研究計畫 NSC93-2413-H-431-003。
- 楊國樞等人（2006）。三探心理傳統性與現代性：概念架構的擴展與研究工具的建立（2/3）。行政院國科會專題研究計畫 NSC94-2413-H-431-001。
- 楊國樞等（2007）。三探心理傳統性與現代性：概念架構的擴展與研究工具的建立（3/3）。行政院國科會專題研究計畫 NSC95-2413-H-033-008。
- 楊國樞、鄭伯壘（2002）。〈傳統價值觀、個人現代性及組織行為：後儒家假說的一項微觀驗證〉，載於楊國樞、黃光國與楊中芳主編，華人本土心理學（下）。台北：遠流。
- 鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清（2003）。〈家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據〉，《本土心理學研究》，20，頁 209-250。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立（2000）。〈家長式領導：三元模型的建構與測量〉，《本土心理學研究》，14，頁 3-64。
- 樊景立、鄭伯壘（2000）。〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉，《本土心理學研究》，13，頁 126-180。
- 蘇彩足（2008）。《政府透明化分析架構建立之研究》，台北：行政院研究發展考核委員會委託研究。
- 蘇國楨、陳榮德（2003）。〈服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究〉，《人力資源管理學報》，3(4)，頁 65-91。

蘇建勳（2005）。〈組織成員預期變革不確定性認知對工作涉入影響之研究〉，台灣大學商學研究所未出版之博士論文。

蕭元哲、葉上葆、林聰槐（2004）。〈組織變革下警察人員之工作危機感、組織公民行為、與知識分享意願間關係之研究〉，《公共事務評論》，2（1），頁31-58。

二、英文部分

Aberbach, J. D. R. D. Putnam and B. A. Rockman. (1981). *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Aberbach Joel D., Ellis S. Krauss, Michio Muramatsu, and Bert A. Rockman. (1990). “Comparing Japanese and American Administrative Elites.” *British Journal of Political Science*. 20(4): 461-488.

Aberbach Joel D., Hans-Ulrich Derlien, Renate Mayntz, and Bert A. Rockman. (1990). “American and German Federal Executives-Technocratic and Political Attitudes.” *International Social Science Journal*. 42(1): 3-18.

Aberbach Joel D., and Bert A. Rockman. (2000). *In the Web of Politics-Three Decades of the U.S. Federal Executive*. Washington, D.C.: Brookings Institution.

--. (2002). “Conducting and Coding Elite Interviews.” *Political Science and Politics*. 35(4) :673-676.

--. (2006). “The Past and Future of Political-Administrative Relations: Research from Bureaucrats and Politicians to In the Web of Politics and Beyond.” *International Journal of Public Administration*, 29: 977-995.

Amabile, T. M. (1995). *Keys: Assessing the climate for creativity*. Greensboro, NJ: Center for Creativity Leadership.

Amabile, T. M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.

Andrews, R., Boyne, G.A., Meier, K.J., O’Toole L.J., Jr., & Walker, R.M. (2005). “Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and Public Service Performance: An Empirical Analysis of English Local Government.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 489–504.

- Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., & Walker, R.M. (2005). "External Constraints and Public Sector Performance: The Case of Comprehensive Performance Assessment in English Local Government." *Public Administration*, 83, 639–656.
- Baker, Randall, ed. (2002). *Transitions from Authoritarianism: The Role of the Bureaucracy*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Bevir, Mark. (2010). *Democratic Governance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Boyne, G. A. (2005) "Where next? Research Directions on Performance in Public Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 633.
- Bozeman, B, P. Reed and P. Scott. (1992)." Red Tape and Task Delays in Public and Private Organizations." *Administration and Society*. 24(3): 290-322.
- Bozeman, Barry. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brewer, Gene A. and Sally Coleman Selden. (1998). "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3):413-439.
- Buchanan, Bruce (1975)." Red Tape and the Service Ethic," *Administration and Society*, 6(4): 423-444.
- Caiden, G. (1991). *Administrative Reform Comes of Age*, New York : W. de Gruyter.
- Caillier, James G. (2011) "Are State Government Workers Satisfied with their Jobs when the Organization is Effective? ",*Public Administration Quarterly*, 35(1):93-127.
- Chung-An Chen (2010). Social, Political and Administrative Antecedents of Public Service Motivation: An Empirical Study of Taiwan. Paper prepared for "Evidence-based Survey and Bureaucratic System: Theory and Practice" Conference, December 18 at Taipei, TAIWAN.
- Coleman, J. S. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94(1):95-120.
- Cook, T. D., & D. T. Campbell (1979). *Quasi-experimentation: Design & Analysis*

Issues for Field Settings. MA: Houghton Mifflin Co.

- Demir, Tansu and Ronald C. Nyhan. (2008). "The Politics-Administration Dichotomy: An Empirical Search for Correspondence between Theory and Practice," *Public Administration Review*, 68(1):81-96.
- Demir, Tansu. (2009). "Politics and Administration: Three Schools, Three Approaches, and Three Suggestions," *Administration Theory & Praxis*, 31(4): 503-532.
- Donner, J. C. (2001). "Using Q-Sorts in Participatory Processes: An Introduction to the Methodology." *Social Development Papers: Social Analysis Selected Tools and Techniques*, 36: 24-49.
- Ellemers, N., Gilder, D., & Heuvel H., (1998) Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83:683-692.
- Evidence-Based Medicine Working Group. (1992) "Evidence-Based Medicine: A New Approach to Teaching the Practice of Medicine." *JAMA*, 268(17): 2420-2425.
- Fagenson, Ellen A. (1990) "Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives." *Journal of Applied Psychology*, 75(2):204-211.
- Farh, Jiing-Lih, and Bor-Shiuan Cheng. (2000) "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations." *Management and organizations in the Chinese context*. Palgrave Macmillan UK., 84-127.
- Fukuyama, F. (2004). *State-building: Governance and World Order in the 21st Century*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Gelman, Andrew and Jennifer Hill. (2007). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models*. New York: Cambridge University Press.
- Gill, J., & K. Meier (2000). "Public Administration Research and Practice: A Methodological Manifesto." *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 10(1): 157-199.
- Gregory, R. J. (1991). "The Attitudes of Senior Public Servants in Australia and New Zealand: Administration Reform and Technocratic Consequence?" *Governance*.

4(3) :295-331.

- Grant, A. M. (2008). "Employees without a Cause: The Motivational Effects of Pro-social Impact in Public Service," *International Public Management Journal*, 11(1):48-66.
- Green-Pedersena, Christoffer. (2004). "The Dependent Variable Problem within the Study of Welfare State Retrenchment: Defining the Problem and Looking for Solutions." *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 6(1): 3-14.
- Gulick, L. (1937). "Notes on the Theory of Organization." In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration* (pp. 15-20). New York: Institute of Public Administration.
- Hassan, Shahidul (2010) Fair treatment, job involvement, and turnover intention of professional employees in government: The importance of organizational identification as a mediator , Unpublished doctoral dissertation, State University of New York at Albany.
- Heclo, Hugu. (1977). *A Government of Strangers-Executive Politics in Washington*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Heinrich, C.J., & Lynn, L.E., Jr., eds. (2000). *Governance and Performance: New Perspectives*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Houston, D. J. (2000). "Public-Service Motivation: A Multivariate Test," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4):713-728.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991) *Educational administration: Theory research and practice* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Hui, C.&Lee, C.(2000), "Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships" *Journal of Management*, 2:215-232.
- Ingraham, P., & Lynn, L.E., Jr., eds. (2004). *The Art of Governance*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Ingraham, Patricia W., James R. Thompson, and Elliott F. Eisenberg. (1995). "Political Management Strategies and Political/Career relationships: Where are We Now in the Federal Government?" *Public Administration Review*,

55(3) :263-273.

- Jacobsen, Dag Ingvar. (2006). "The Relationship between Politics and Administration: The Importance of Contingency Factors, Formal Structure, Demography, and Time." *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 19(2): 303-323.
- Johnson, N. & Holdaway, E. (1990) 'School Effectiveness and Principals' Effectiveness and Job Satisfaction: A Comparison of Three School Levels'. *The Alberta Journal of Educational Research*, 36(3): 265-295.
- Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K., Jr., & Brown, R. G. (1998). "Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study," *Public Productivity & Management Review*, 21(3):230-250.
- Kanungo, R. N.(1982).Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*,67(3):341-349.
- Kaufman, Herbert. (1956). "Emerging Conflicts in the Doctrines of Public Administration." *The American Political Science Review*, 50(4): 1057-1073.
- . (1977). *Red Tape: Its Origins, Uses, and Abuses*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Kim (2005) "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*,15(2):245-261.
- Lee, Kwang-Hoon and Jos C. N. Raadschelders. (2008). "Political-Administrative Relations: Impact of and Puzzles in Aberbach, Putnam, and Rockman,1981, " *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 21(3):419-438.
- Learmonth, M., & N. Harding (2006). "Evidence-based Management: The Very Idea." *Public Administration*, 84(2): 245-266.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). "Who Wants to Work for the Government?," *Public Administration Review*, 62(4):395-404.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M.(1965).The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*,49:24-33

- Luton, L. S. (2007). "Deconstructing Public Administration Empiricism." *Administration & Society*, 39(4): 527-544.
- . (2008). "Beyond Empiricists versus Postmodernists." *Administration & Society*, 40(2): 211-219.
- Lynn, L.E., Jr., C.J. Heinrich, and C.J. Hill. (2001). *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Lynn, L. E., C. J. Heinrich Jr., & C. J. Hill (2008). "The Empiricist Goose has not Been Cooked!" *Administration & Society*, 40(1): 104-109.
- Mansbridge, J. (1999). "Altruistic Trust." In M. E. Warren (Ed.), *Democracy and Trust* (pp. 290-309). Cambridge: Cambridge University Press.
- Maranto, Robert. (2005). *Beyond a Government of Strangers—How Career Executives and Appointees Can Turn to Cooperation*. Oxford, UK: Lexington Books.
- McClosky, Herbert. (1964). "Consensus and Ideology in American Politics." *The American Political Science Review*, 58(2) :361-382.
- McElvaney, L. (2006). "The relationship between functional supervisor behavior and employee creativity in a project matrix organization.", Unpublished doctoral dissertation, Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, California.
- McKeown, B. and D. Thomas, (1988). *Q Methodology*. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Science, 07-066. Beverly Hills: Sage Publishers.
- Meyer, J.P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78:538-551.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, London, New Delhi

- Moon, M. Jae and Stuart Bretschneider. (2002). Does the Perception of Red Tape Constrain IT Innovativeness in Organizations? Unexpected Results from a Simultaneous Equation Model and Implications. *Journal of Public Administration Research and Theory* 12 (2): 273-292.
- Moon, M. Jae & Stuart Bretschneider. (2002). Does the Perception of Red Tape Constrain IT Innovativeness in Organizations? Unexpected Results from a Simultaneous Equation Model and Implications. *Journal of Public Administration Research and Theory* 12 (2): 273-292.
- Mowday ,R.T., Porter, L.W. & Steers,R. M.(1982) Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999) "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?" *Review of Public Personnel Administration*, 19(4):5-16.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *Academy of Management Journal*, 36(3):527-556.
- Newman, Meredith Ann(1993) "Career advancement: Does gender make a difference?" *American Review of Public Administration*, 23(4): 361-384.
- Neylan, Julian. (2008) "Social Policy and the Authority of Evidence: Research and Evaluation." *The Australian Journal of Public Administration*, 67(1): 12-19.
- O'Toole, L.J., Jr., & Meier, K.J. (1999). "Modeling the Impact of Public Management: The Implications of Structural Context." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 505–526.
- Organ, D. W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior." In B. M. Staw, and L. L. Cummings, eds. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp.43-72.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). "Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model," *International Public Management Journal*, 11(1):89-108.
- Pandey, Sanjay K., David Coursey, & Donald P. Moynihan(2007). Overcoming

- Barriers to Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape: A Multi-Method Study. *Public Performance and Management Review* 30(3): 371 – 400.
- Pandey, Sanjay K., David H. Coursey and Donald P. Moynihan. (2007)
 ” Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape,” *Public Performance & Management Review*, 30(3):398-425.
- Pandey, Sanjay K. & Moynihan, D.. (2006). “Bureaucratic Red Tape and Organizational Performance: Testing the moderating role of culture and political support.” In Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole, and Richard M. Walker eds. *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Leiden: Cambridge University Press. Pp130-151.
- Pandey, Sanjay K. and Patrick G. Scott. (2002). ”Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4):553-580.
- Pawson, P. (2006). *Evidence-based Policy: A Realist Perspective*. London: Sage Publication.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990) “The Motivational Bases of Public Service,” *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, James L. (1996). ”Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1):5-22.
- Perry, James L. (1997). ”Antecedents of Public Service Motivation,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2):181-197.
- Perry, James L. (2000)”Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2):471-488.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D. H., & Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
- Poister, Theodore H., David W. Pitts, and Lauren Hamilton Edwards. (2010)

- “Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. “ *The American Review of Public Administration*, 40(5) 522–545.
- Portes, A. (1998) “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology,” *Annual Review of Sociology*, 24(1):1-24.
- Powell, G. Bingham, Jr. (2004) “The Chain of Responsiveness.” *Journal of Democracy*, 15(4): 91-105.
- Putman, Robert D. (1976). “The Political Attitudes of Senior Civil Servants in Britain, Germany, and Italy.” In Mattei Pogan (Ed.), *The Mandarins of Western Europe*(pp.87-127). John-Wiley & Sous Inc.
- . (2001) “Social Capital: Measurement and Consequences,” *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1):41-51.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). “Gallopig Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations,” *Journal of Public Administration Research and Theory*,9(1):1-32.
- Rainey, H., S. Pandey, and B. Bozeman. (1995) “Public and Private Managers’ Perceptions of Red Tape.” *Public Administration Review*, 15(2): 207-242.
- Redding, G. (1990). The spirit of Chinese capitalism (Vol. 22). Walter de Gruyter.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a) “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions,” *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- Romzek, B., and M. J. Dubnick (1987). “Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy.” *Public Administration Review*, 47(3): 227-238.
- Saleh,S. D.& Hosek,J.(1976) Job Involvement: Concepts and Measurements. *The Academy of Management Journal*,19(2):213-224.
- Sanderson, I. (2002). Evaluation, Policy Learning, and Evidence-based Policy Making. *Public Administration*, 80(1): 1-22.
- Scott, Patrick G., and Sanjay K. Pandey. (2000). ”The Influence of Red Tape on Bureaucratic Behavior: An Experimental Simulation,” *Journal of Policy Analysis and Management*,19(4):615-633.
- Scott, Patrick G. and Sanjay K. Pandey.(2005). ”Red Tape and Public Service

- Motivation,” *Review of Public Personnel Administration*, 25(2):155-180.
- Silin, R. H. (1976). Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises (No. 62). Harvard Univ Asia Center.Redding (1990)
- Starling, Grover, 7th ed. (2005). *Managing the Public Sector*. Singapore: Thomson Wadsworth.
- Steijn, B. (2008) ”Person-Environment Fit and Public Service Motivation,” *International Public Management Journal*, 11(1):13-27.
- Stewart, R. (2002). *Evidence-based Management: A Practical Guide for Health Professionals*. Abingdon: Radcliffe Medical Press.
- Stehr, Steven D. (1997). “Top Bureaucrats and the Distribution of Influence in Reagan's Executive Branch.” *Public Administration Review*. 57(1): 75-82.
- Sungjoo Choi(2011) “Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case” ,*The American Review of Public Administration*, 41(2):185-204.
- Taylor, J. (2008) “Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study,” *International Public Management Journal*, 11(1):67-88.
- Vandenabeele, W. (2007). “Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach,” *Public Management Review*, 9(4):545-556.
- Walker, Richard M. and Gene A. Brewer. (2008). ”An Organizational Echelon Analysis of the Determinants of Red Tape in Public Organizations,” *Public Administration Review*, 68(6):1112-1127.
- Walker, Richard M. and George A. Boyne. (2006). ”Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the U.K. Labour Government’s Public Service Improvement Strategy,” *Journal of Policy Analysis and Management*,25(2):371-393.
- Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. (1968) ”Relationship between Job Satisfaction and Job Involvement,” *Journal of Applied Psychology*, 52(6):469-473.
- Welch, Eric W. and Sanjay K. Pandey. (2006). ”E-Government and Bureaucracy: Toward a Better Understanding of Intranet Implementation and Its Effect on Red Tape,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3):379-404.

- West, William F. (2005). "Neutral Competence and Political Responsiveness: An Uneasy Relationship," *The Policy Studies Journal*, 33(2):147-160.
- Wildavsky, Aaron (1973) "If Planning is Everything, Maybe it's Nothing." *Policy Sciences*, 4(2):127-153.
- Wynia, Bob L. (1974). "Federal Bureaucrats' Attitudes toward a Democratic Ideology." *Public Administration Review*. 34(2) :156-162.
- Yang, Kaifeng and Marc Holzer. (2005). "Re-Approaching the Politics/Administration Dichotomy and Its Impact on Administrative Ethics," *Public Integrity*, 7(2):111-127.
- Yukl G. A. (1998) *Leadership in organization* (4th ed). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yang, K. S. (1996). The psychological transformation of the Chinese people as a result of societal modernization. In M. H. Bond (Ed). *The handbook of Chinese psychology*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Yang, K. S. (2006). Indigenized conceptual and empirical analyses of selected Chinese characteristics. *International Journal of Psychology*, 41:298–303.

附錄、問卷設計過程

表一、原始理論

相關因子面向		內容	理論來源	負責人	題數
組織績效		該題組將績效分為內部與外部，並分別區分為效率、效能與公平。	● Kim (2005)	張 O 凱	18
組織正義 (組織公平)		文官中的組織正義與員工工作態度有關，包括工作滿意度，信任度以及文官中的管理以及離職的問題。組織正義類型，分配正義，程序正義以及人際正義。	● Sungjoo Choi(2011) ● Niehoff & Moorman(1993)	呂 O 螢	9
組織權力		根據 Fagenson(1990)認為組織權力可以界定為組織成員在組織中接近重要人物(題目 1.2)或者擁有資源的程度(題目 3.4)。(Fagenson:207)	● Newman(1993) ● Fagenson(1990) ● 黃煥榮(1999) ● 呂佳螢(2004)	呂 O 螢	4
升遷制度		升遷障礙因素中的升遷制度了解，參考 Newman (1993) 的整合性分析模式，分別為「人力資本模式」、「社會心理模式」和「系統模式」。		呂 O 螢	3
組織透明度		資訊與程序透明度	● 蘇彩足(2008)	呂 O 螢	8
組織創新氣候	組織鼓勵	組織提供員工工具支持性、知識性的評估創意思想的機制。藉此增強對創意的內在激勵。	● Amabile(1995) ● Amabile(1996) ● 邱皓政、陳燕禎、林碧芳(2009)	王 O 文	3
	主管鼓勵	組織必須從最高階至最低階的管理者都有鼓勵下屬承擔風險和產生創意思想的共同價值觀。		王 O 文	3
	工作團隊支持	團隊能因多元化的成員，相互激勵挑戰價值觀與想法，並一起討論對方案的評價。		王 O 文	3
	自由度	組織成員可以自我規劃完成任務所需的進度。且工作任務是否令成員感到重要性亦會影響創新的產生。		王 O 文	3
	足夠資源	組織對於組織成員或專案所需資源的提供程度，會影響創意的產生。		王 O 文	3
	壓力	組織成員感受完成任務之時間不足，亦或是完成任務所需之時間上的設限等。以及感覺常致力於具有挑戰性的工作或方案。		王 O 文	3
	學習	組織提供各種進修機會、鼓勵參與學習活動。		王 O 文	3
	組織障礙	組織內部有爭吵、保守主		王 O 文	3

		義、嚴格控管的組織結構，以及派系鬥爭等。			
	創新整體評估	組織內部成員相信他們所從事的是具有創造力的工作。		王 O 文	1
領導效能 (態度) -組織目標達成 -組織成員滿意	主觀績效+績效 歸因 互動頻率 (事實) 信任 -對主管的信任 -對制度的信任 (另 5 題來自呂 O 螢題組)	領導效能對組織績效的影響已有多數研究的證實，但將領導效能作為中間變項的研究甚少，本研究架構試圖探討個人層次與組織層次的因素透過領導效能對組織績效所產生的影響。個人層次內容包含：互動關係、信任關係、績效歸因；組織層次內容包含：繁文縟節、工作性質、員工成熟度等。	<ul style="list-style-type: none"> ● Caillier(2011) ● Yukl (1998) ● Hoy & Miskel (1991) ● 徐瑋伶、鄭伯璦(2004) ● 蘇國楨、陳榮德(2003)。 ● 張菽萱(1998)。 ● Johnson & Holdaway(1990) 	謝 O 安	32
				謝 O 安	2
				謝 O 安	1
				謝 O 安	5
變革認知		工作保障 資源變動 資訊流通	<ul style="list-style-type: none"> ● Hui & Lee(2000) ● 蘇建勳 (2005) 	林 O 玟	13
工作涉入		個人在認知上全神貫注、從事或關心現在工作的程度。它是一種附屬於個人心理與現在工作連結的認知狀態。	<ul style="list-style-type: none"> ● Lodahl & Kejner (1965) ● Kanungo (1982) ● Saleh & Hosek(1976) ● Hassan (2010) 	林 O 玟	3
繁文縟節		繁文縟節的測量面向包括人力資源 (human resources red tape)、採購 (procurement red tape)、資訊系統 (information systems red tape)、預算 (budgetary red tape) 和溝通 (communication red tape)。在繁文縟節對於組織效能的影響上，該研究 (The National Administrative Studies Project-II) 發現，並非每種繁文縟節都對組織效能有負面影響，僅有資訊系統的繁文縟節對組織效能的影響具有顯著性。	<ul style="list-style-type: none"> ● Pandey, Coursey, & Moynihan(2007) 	簡 O 瑋	16
組織結構		組織目標清楚、層級化、正式化、專業化和集中性，對繁文縟節的影響，其中層級化和正式化對繁文縟節有顯著的正面影響。	<ul style="list-style-type: none"> ● Moon & Stuart (2002) 	簡 O 瑋	5
資訊使用程度、發展文化、政治支持、公開性		組織的資訊創新程度越高，繁文縟節的程度越低。組織的發展文化越高，繁文縟節的程度越低。組織的政治支持程度越高，繁文縟節的程度越低。組織的公開性程度越高，繁文縟節的程度越高。	<ul style="list-style-type: none"> ● Moon & Stuart (2002) ● Pandey, Sanjay & Moynihan(2006). 	簡 O 瑋	7

華人傳統性心理	華人傳統性心理的測量面向包括遵從權威、孝親敬祖、安分守成、宿命自保、男性優越等五個面向各三題。	<ul style="list-style-type: none"> ● 高旭繁及陸洛(2006) ● 楊國樞、余安邦、葉明華 (1991) ● 楊國樞 (1994) ● 楊國樞(1992) ● Yang (1996) ● 楊國樞、鄭伯壘(2002) ● 楊國樞 (2005) ● Yang(2006) ● 莊耀嘉、楊國樞(2007) 	張 O 凱	15
組織承諾	情感承諾。	<ul style="list-style-type: none"> ● Meyer, Allen & Smith (1993) ● Meyer & Allen(1991) ● Meyer & Allen(1997) ● Mowday, Porter, & Steers(1982) ● Ellemers, Gilder, & Heuvel(1998) 	張 O 凱	6
家長式領導	家長式領導的測量面向包括威權領導、德行領導、仁慈領導等三元模式共 12 題。	<ul style="list-style-type: none"> ● 鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清 (2003) ● 鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000) ● Farh & Cheng(2000) ● 樊景立、鄭伯壘(2000) ● Silin (1976) ● Redding (1990) 	張 O 凱	12
公共服務動機	PSM 共分 Attraction to Policy Making、Attraction to Policy Making、Compassion、Self-Sacrifice 等四個面向，調整部分陳重安 (2010) 字句之十五題題組。	<ul style="list-style-type: none"> ● Chung-An Chen (2010) ● Perry (1996). ● Perry (1997). ● Perry(2000). ● Perry, Brudney, Coursey, & Littlepage (2008) ● Perry & Wise (1990). 	張 O 凱	15

表二、原始題目

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
組織績效 (內部) <u>14-31</u>	效率	1. 我所服務的機關善於充分利用我的知識和技能來加速任務的達成。My organization has made good use of my knowledge and skills in looking for ways to become more efficient.	● Kim (2005)	5	張 O 凱
		2. 我所服務的機關一直致力於降低管理和業務執行的成本(Internal efficiency) My organization is trying to reduce cost in managing organization and performing works. (mean 5 3.28, std 5 0.86)		5	
		3. (開會效率)我所服務的機關在開會上花了太多時間。		5	
	效能	4. 過去兩年，我所服務的機關的整體生產力是有所提升的(Internal effectiveness) In the past two years, the productivity of my work unit has improved. (mean 5 3.37, std 5 0.80)		5	
		5. 整體而言，和我業務互動頻繁的機關同仁們，在工作表現上是優異的。(Internal effectiveness) Overall, the quality of work performed by my current coworkers in my immediate work group is high. (mean 5 3.52, std 5 0.79)		5	
		6. (新增相反題)我所服務的機關開了許多對整體生產力沒有幫助的會議。		5	
	公平	7. 我所服務的機關對於內部人員或應徵本機關職務的人，在人事管理各個面向的對待是相同的。(不因政治認同、性別、出生地、婚姻狀況、年齡或身心障礙者而有差異) (Internal fairness) My organization provides fair and equitable treatment for employees and applicants in all aspects of personnel management without regard to their political affiliation, sex, hometown, marital status, age, or handicapping condition. (mean 5 2.98, std 5 1.03)		5	
		8. 整體而言，我所服務的機關內的同仁，不分職位高低都能獲得一定的尊重。(Internal fairness) In general, all are treated with respect in my organization, with no regard to status and grade. (mean 5 3.02, std 5 0.96)		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		9. 我的長官在打考績的時候，往往不知道同仁的工作表現。		5	
組織績效 (外部)	效率	10. 我所服務的機關在回應外部顧客（民眾或其他機關）需求的業務時反應非常迅速。(External efficiency) My organization has conducted business relations with outside customers very promptly. (mean 5 3.39, std 5 0.84)		5	張 O 凱
		11. 我所服務的機關在處理業務時很少犯下大錯。(External efficiency) It is rare to make big mistakes in my organization when conducting work. (mean 5 3.57, std 5 0.78)		5	
		12. 我所服務的機關在處理日常業務時，不會出現互踢皮球的狀態。		5	
				5	
	效能	13. 我所服務機關的工作表現，足以讓民眾感覺所繳的稅是值得的。(External effectiveness) The work performed by my work unit provides the public a worthwhile return on their tax dollars. (mean 5 3.74, std 5 0.83)		5	
		14. 我所服務的機關常常能夠達成既定的目標。(External effectiveness) The occurrence of goal attainment is very high in my organization. (mean 5 3.59, std 5 0.75)		5	
		15. 我所服務的機關常常能夠解決民眾的問題。		5	
	公平	16. 我所服務的機關在提供服務時，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。(External fairness) My organization provides fair and equitable services to the public, with no considering of their individual backgrounds. (mean 5 3.83, std 5 0.81)		5	
		17. 我所服務的機關的顧客滿意度是高的。(External fairness) The customer satisfaction toward my organization is very high.(mean 5 3.56, std 5 0.78)		5	
		18. 我所服務的機關對於業務相關資訊的提供，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。		5	
組織正義	分配正義	1. My work schedule is fair. 我被要求的工作進度跟同事比是相當的。	● Niehoff, B. P., &	5	呂 O 螢

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
<u>34-42</u>		2. I consider my work load to be quite fair. 我被要求的工作負荷跟同事比是公平的。	Moorman, R. H. (1993).	5	
		3. I feel that my job responsibilities are fair. 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的		5	
	程序正義	4. Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner. 我的主管制定工作相關決策時是公正無私的。		5	
		5. My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made. 我的主管在作工作相關決策前會傾聽所屬員工的心聲。		5	
		6. To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information. 我的主管在蒐集正確並完整的資訊後，才制定工作相關決策。		5	
	人際正義	7. The general manager offers adequate justification for decisions made about my job. 當我的主管制定與我工作有關的決策時，會提供我一個正當的理由。		5	
		8. When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me. 當我的主管制定與我工作有關的決策時，會給我一個可以接受的說法。		5	
		9. My general manager explains very clearly any decision made about my job. 我的主管會對與我工作有關的說明的非常清楚。		5	
<u>組織權力</u> <u>43-45</u>		1. I find I generally have access to people with significant power in the organization. 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人士	● Fagenson, Ellen A. (1990)	5	呂 O 螢
		2. I find that I generally have access to people who would be valuable to my boss. 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人		5	
		3. To what extent do you have special information or access to a resource that would be valuable to your boss or people at higher levels? 我有一些特殊的資訊或管道是主管或機關高層所需要的		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		4. To what extent is your boss dependent on you?我的主管很倚重我		5	
升遷制度 <u>46</u>		1. 我所服務的機關升遷所依據標準完全依據主管的主觀認定(R)	● 呂佳螢(2004)	5	呂 O 螢
		2. 我所服務的機關有一定的升遷程序，且對每個人均一體適用		5	
		3. 我所服務的機關，當我不認同主管對我升遷與否的決定時，有完善的管道可供申訴		5	
組織透明度 <u>47-51</u>	程序透明度	1. 我所服務機關的員工申訴管道是公開讓大家知道。	自製	5	呂 O 螢
		2. 我所服務機關的員工陞遷評鑑的過程是公開讓大家知道的。		5	
		3. 我所服務機關的員工考績評鑑的过程是完全不公開的。(R)		5	
	資訊透明度	4. 我所服務的機關中,關於工作分配的資訊在內部是完全公開的		5	
		5. 我所服務的機關中,同事間非常願意分享工作相關資訊		5	
		6. 我所服務的機關中,有一定的管道可以了解外部顧客(民眾或其他機關)的意見		5	
		7. 我所服務的機關有家醜不外揚的習慣,不會將缺失輕易讓外人知道(R)		5	
組織創新氣候 <u>88.1-88.17</u>	組織鼓勵 88.01-88.03	1. 我所服務的機關崇尚創新變革 In this organization, there is a lively and active flow of ideas.	● McElvaney (2006) ● 邱皓政、陳燕禎、林碧芳 (2009) ● Amabile(1996).	6	王 O 文
		2. 我所服務的機關重視成員的想法 People in this organization can express unusual ideas without the fear of being called stupid.		6	
		3. 我所服務的機關能夠提供誘因鼓勵創新的構想 This organization has a good mechanism for encouraging and developing creative ideas.		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	主管鼓勵	4. 我的主管擁有良好的溝通協調能力 My supervisor communicates well with our work group.		6	
		5. 我的主管能夠尊重不同的意見 My supervisor is open to new ideas.		6	
		6. 我的主管信任機關成員 My supervisor shows confidence in our work group.		6	
	工作團隊支持 88.04- 88.06	7. 我所服務的機關成員間具有良好的共識 The people in my work group are committed to our work.		6	
		8. 我所服務的機關成員間能夠多方討論交換心得 People in my work group are open to new ideas.		6	
		9. 我所服務的機關成員間能夠相互協助 In my work group, people are willing to help each other.		6	
	自由度 88.07- 88.08	10. 我可以自由的設定我的工作目標與進度 I have the freedom to decide how I am going to carry out my projects.		6	
		11. 我的工作內容有我可以自由發揮的空間 I have the freedom to decide what project(s) I am going to do.		6	
		12. 當我有需要，我可以不受干擾地獨立工作 I feel little pressure to meet someone else's specifications in how I do my work.		6	
	足夠資源 88.09- 88.11	13. 只要我有需要，我可以獲得有效的協助 The facilities I need for my work are readily available to me.		6	
		14. 我可以獲得充分的資訊以進行我的工作 The information I need for my work is easily attainable.		6	
		15. 我擁有足夠的設備以進行我的工作 I have little trouble getting the materials I need to do my work.		6	
	壓力	16. 我常感受到工作時間不足(R) I have sufficient time to do my project(s).		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		17. 我所服務的機關對成員的工作不會有不符現實的預期 There are not unrealistic expectations for what people can achieve in this organization.		6	
		18. 在我日常的業務中，我可以從我的工作中感受到一種挑戰性(R) I feel challenged by the work I am currently doing.		6	
	學習 88.12- 88.14	19. 我所服務的機關重視資訊的獲得與交流		6	
		20. 人員的教育訓練是我所屬機關的重要工作		6	
		21. 熱衷進修與學習的同仁可以受到機關的支持與重用		6	
	組織阻礙 88.15- 88.16	22. 我所服務的機關沒有頻繁的政治活動 There are few political problems in this organization.		6	
		23. 我所服務的機關沒有派系鬥爭 There is no destructive competition within this organization.		6	
		24. 我有一個舒適自由的工作空間 Procedures and structures are not too formal in this organization.		6	
	創新整體評估 88.17	25. 我所服務的機關是具有創造性的 My area of this organization is innovative.		6	
領導效能 (32 題) 87.6- 87.18	整體領導評價 87.06- 87.07	1. 主管的領導成效良好。	● 徐瑋伶、鄭伯璦 (2004)。 ● Yukl G. A. (1998)	6	謝 O 安
		2. 主管有好的領導能力。		6	
		3. 主管沒有盡到應盡的責任。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	組織目標達成 87.08- 87.13	1. 主管能夠有效的調整組織目標	<ul style="list-style-type: none"> ● Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991) ● 蘇國楨、陳榮德 (2003)。 	6	
		2. 主管能夠有效的傳達組織目標。		6	
		3. 主管能夠促進組織目標的達成。		6	
		4. 主管常常在關鍵時刻優柔寡斷。		6	
		5. 主管調整和整合組織內各單位的活動。		6	
		6. 主管能夠與社會相關人士作有效地溝通。		6	
		7. 主管能夠有效地執行會議的決定。		6	
		8. 主管能夠在機關內起示範的作用。		6	
		9. 主管能夠有效處理緊急事件。		6	
		10. 主管能認清社會大眾對機關的期望。		6	
		11. 主管能夠主動調整資源配置以應付外界的需求。		6	
		12. 主管能夠爭取到上級的資源。		6	
	組織成員滿意 87.14- 87.18	1. 主管能夠促進同仁專業成長。		6	
		2. 主管能適當地分配工作。		6	
		3. 主管能夠獲得同仁的充分支持。		6	
		4. 主管能夠與同仁作有效的溝通。		6	
		5. 主管能夠提高同仁的自我期許。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		6. 主管無法爭取高素質的同仁。		6	
		7. 主管能夠有效地處理衝突事件。		6	
		8. 主管能夠適當地分配資源。		6	
		9. 主管能夠做出合理可接受的決策。		6	
		10. 主管能夠提供同仁工作上有益的回饋。		6	
		11. 主管無法提供同仁適宜的工作環境。		6	
		12. 主管能夠提升同仁的自信心。		6	
		13. 主管無法激發同仁的團隊士氣。		6	
		14. 主管能夠增進同仁的工作滿意度。		6	
		15. 主管能夠促進同仁良好的行為表現。		6	
		16. 主管能夠公平地評鑑同仁的工作表現。		6	
		17. 主管能夠讓同仁與機關一起成長。		6	
主觀績效 認知	32.01- 32.04	1. 請問您所服務的機關上一年度的績效表現如何？(「0」分表示毫無績效表現，「10」分表示績效表現非常好。)		0-10 分	謝 O 安
績效歸因	33.01- 33.03	1. 這樣的表現，要歸因於您的單位主管的程度有多少？		0-100%	謝 O 安
互動頻率	52	1. 請您評估過去一年來與機關主管的互動頻率？ (1) 幾乎每天都有。		7	謝 O 安

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		(2) 一週會有幾次。 (3) 幾乎一週一次。 (4) 幾乎一個月一次。 (5) 幾乎一季一次。 (6) 僅有一次。 (7) 尚未有。			
信任	對長官的信任 87.01- 87.05	1. 當我真正需要的時候，主管會全心全力的幫助我。		6	謝 O 安
		2. 主管告訴我的事是可以相信的。		6	
		3. 主管的專業能力常常讓我失望。		6	
		4. 我可以告訴主管任何關於公務的事。		6	
		5. 主管充分授權給我發揮我的專業能力。		6	
變革認知 <u>53-66</u>	工作保障 53-56	1. 行政院組織改造的推動令我的工作士氣受到打擊。	自製	5	林 O 玟
		2. 行政院組織改造後，我對於未來工作生涯的發展圖像愈來愈不確定。		5	
		3. 行政院組織改造後，我擔心無法適應新的工作環境。		5	
		4. 行政院組織改造後，我擔心原有的業務合作關係將會遭到破壞。		5	
		5. 行政院組織改造後，我相信更能發揮自我潛力。		5	
		6. 行政院組織改造後，我擔心業務調整結果將會加重工作負擔。		5	
	資源變動 57-59	7. 服務機關原本掌控的預算，在行政院組織改造過程中有流失的現象。		5	
		8. 服務機關原本擁有的人力，在行政院組織改造過程中有流失的現象。		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	資訊流通 60-62	9. 服務機關首長在在行政院組織改造過程中有努力爭取資源。		5	
		10. 我清楚被告知服務單位在在行政院組織改造後的變動結果。		5	
		11. 我清楚被告知行政院組織改造對於員工的權益保障內容。		5	
		12. 我的服務機關有確實傳達行政院組織改造的完整資訊。		5	
	66	13. 總體來說，我對本次行政院組織變革的支持程度為何？（0 分表示完全不支持，10 分表示完全支持。）		5	
工作涉入 <u>89.1-</u> <u>89.3</u>	89.01-	14. It's hard for me to get very involved in my current job. 我很難全心全意投入現在的工作。（R）	● Hassan, Shahidul （2010）	6	林 O 玟
	89.03	15. At the end of the day, I feel good about the work I do in this organization. 在一天結束時，我對做過的工作感覺很好。		6	
		16. Time seems to drag while I am on the job. 當我工作時，時間好像過得很慢。（R）		6	
組織效能	組織效能	1. On an overall basis, please rate the effectiveness of your agency in accomplishing its core mission— on a scale of 0 to 10, with 0 signifying not effective at all and 10 signifying extremely effective。 整體而言，您所服務的機關在達成組織任務的效能上表現如何？0分代表完全沒有效能，10分代表效能非常高。	● Pandey, Coursey and Moynihan （2007）	11	簡 O 瑋
繁文縟節 <u>67-74</u> <u>85</u>	人事規定的 繁文縟節 67-69	2. Even if a manager is a poor performer, formal rules make it hard to remove him or her from the organization. 由於人事規定，很難使績效不好的主管離開我所服務的機關或是異動職位。	● Pandey, Coursey and Moynihan （2007）	5	簡 O 瑋
		3. The rules governing promotion make it hard for a good manager to move up faster than a poor one. 由於人事的陞遷規定，使得績效較好的主管也很難比績效不好的主管有更快的陞遷。		5	
		4. The formal pay structures and rules make it hard to reward a good manager（subordinates）with higher pay here. 由於人事的薪資規定，很難用更		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	公務溝通的 繁文縟節	高的薪水來獎勵績效較好的主管。			
		5. Top managers in this agency are allowed to communicate freely with reporters(reversed). 機關內的高階文官有被授權與媒體記者自由溝通。(R)		5	
		6. Communication within my agency is restricted by policies and procedures. 機關的內部溝通，必須按照一定的程序和規定。		5	
	採購程序的 繁文縟節 70-72	7. Communication with other government agencies is restricted by policies and procedures. 跨部門的溝通，必須按照一定的程序和規定。		5	
		8. The rules and procedures governing purchasing/ procurement in my organization make it easy for managers to purchase goods and services (reversed). 對主管來說，機關內部的採購程序對採購商品或勞務來說是很方便的。(R)		5	
		9. Due to standard procedures, procurement is based more on the vendor's ability to comply with rules than on the quality of goods and services.標準化的採購程序，使得廠商只求符合採購程序，而不重視商品或服務品質的提供。		5	
		10. The rules governing procurement make it hard to expedite (迅速地) purchase of goods and services for a critical project.當緊急計畫發生時，機關的採購程序使商品或服務的採購很難加快進行。		5	
	資訊系統的 繁文縟節	11. Rules and procedures on preparation of information system reports ensure that managers receive timely information (reversed). 資訊彙整的規定或程序，可以確保主管獲得即時的資訊。		5	
		12. Procedural requirements for information system requests make it difficult for managers to obtain relevant information. 匯報彙整的規定或程序，使得主管很難獲取所需的資訊。		5	
	預算程序的	13. Budgetary rules and procedures limit manager's ability to reprogram funds in accordance with agency mission. 預算的規定或程序，會限制主管按照本		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	繁文縟節 73-74	機關的使命調整預算的自由。 14. The budgeting rules and procedures limit manager's ability to deal with unexpected program/project cost overruns. 當機關執行計畫面臨非預期的超支時，預算的規定或程序會限制主管的因應能力。		5	
	繁文縟節的 總體評估 85	15. If red tape is defined as burdensome administrative rules and procedures that have negative effects on the organization's performance, please assess the level of red tape in your organization: (0-10) 機關的繁文縟節可以定義為：「行政規則或程序所衍生出的負擔，對於組織績效產生負面的影響」，請您評估您所服務機關的繁文縟節的程度進行給分的圈選。0分代表完全沒有，10分代表非常嚴重。		11	
組織結構 <u>75-78</u>	目標清楚 75	1. This organization has clearly defined goals. 我所服務的機關有清楚的任務目標	● Moon and Bretschneider (2002)	4	簡 O 肆
	層級化 76	2. Even small matters have to be referred to someone higher up for a final answer. 即使再小的事情，也需要請示更高層級的主管才能決定。		5	
	正式化 77	3. My agency is a very formalized and structured place. Bureaucratic procedures generally govern what people do. 我所服務的機關，是一個非常重視程序的地方，各項行動都要按照程序來走。		5	
	專業化 78	4. Work tasks are highly specialized in this organization. 我所服務的機關，非常強調專業分工。		5	
	集中化	5. Top management exerts strong control over this organization. 機關內的管理措施，對組織的控制是非常嚴密的。		5	
資訊使用	86	How helpful has your agency's web site been in improving your organization's ability to do the following activities? 請問「您所服務機關的對外官方網站」對	● Moon and Bretschneider	7	簡 O 肆

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
程度		機關的下列活動幫助程度有多少？1代表沒有幫助。7代表幫助很大。 Improving the quality and timeliness of services to clients. 1. 改善時效。 2. 提升服務品質。 3. Improving cost effectiveness of agency work.提升機關運作的效能。 4. Streamlining operational procedures. 簡化工作流程。	(2002)		
公開性	Publicness	1. This organization is subject to extensive external control by public organizations. 其他機關對我所服務的機關有很強的外在控制。	● Rainey, Pandey, and Bozeman(1995)	5	簡 O 肆
		2. Elected government officials routinely exert strong influence on this organization. 我所服務機關的政務領導(們)常常對機關有很強影響力。		5	
發展文化 <u>79-81</u>	79-81	3. My agency is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. 我所服務的機關是一個非常有活力和追求企業家精神的地方，同仁也都非常具有冒險精神。	● Pandey, Coursey and Moynihan (2007) ● Pandey and Moynihan (2006)	5	簡 O 肆
		4. The glue that holds my agency together is a commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first. 凝聚本機關追求領先的關鍵，是對創新與發展的承諾。		5	
		5. My agency emphasizes growth and acquiring new resources. Readiness to meet new changes is important. 我所服務的機關為了做好迎接新挑戰的準備，總是強調成長和爭取新的資源。		5	
政治支持	82-84	6. Most elected officials in our state trust the agency. 我所服務機關的政務領導(們)對機關是信任的。	● Pandey and Moynihan (2006)	5	簡 O 肆
		7. Most elected officials are very critical of the agency.(R) 我所服務機關的政務領導(們)對機關是非常挑剔的。(R)		5	
		8. Most elected officials believe the agency is competent. 我所服務機關的政務領導(們)相信機關是有能力的。		5	
		9. Most elected officials believe that the agency is effective. 我所服務機關的政務領導(們)相信機關是有效能的。		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
華人傳統 性心理 <u>89.19-</u> <u>89.33</u>	遵從權威 89.19- 89.21	1. 父母所敬愛的人，子女也應敬愛。	● 高旭繁及陸洛 (2006) ● 楊國樞、余安邦、葉明華 (1991) ● 楊國樞 (1994) ● 楊國樞(1992) ● Yang (1996) ● 楊國樞、鄭伯璦 (2002) ● 楊國樞 (2005) ● Yang(2006) ● 莊耀嘉、楊國樞 (2007)	6	張 O 凱
		2. 如果因事爭執不下，應請輩份最高的人主持公道。		6	
		3. 服從權威與尊敬長上，是兒童所應學習的美德。		6	
	孝親敬祖 89.22- 89.24	4. 委託養老院供養自己的父母，是不孝的行為。		6	
		5. 好好侍奉公婆，是媳婦應盡的責任。		6	
		6. 在長輩面前，小孩子應舉止端莊，恭恭敬敬。		6	
	安分守成 89.25- 89.27	7. 男女在論及婚嫁之前，必須先合八字，以免相沖相剋。		6	
		8. 工作的酬勞應以年資為優先考慮，個人的能力還在其次。		6	
		9. 年輕人對男女間的性知識知道的越多，就越容易出毛病。		6	
	宿命自保 89.28- 89.30	10. 只求自保、少管閒事，是立身處世的重要原則。		6	
		11. 富貴貧賤，成敗得失，都是命中註定的。		6	
		12. 遇到有財有勢的人，無論誰是誰非，最好避免與他們爭辯。		6	
	男性優越 89.31- 89.33	13. 夫妻意見不同時，妻子應該順從丈夫。		6	
		14. 男人是一家之主，家中的事應由丈夫作主。		6	
		15. 無論怎麼說，女人還是不參加政治活動的好。		6	
組織承諾 <u>87.27-</u>	情感承諾 87.27-	1. 我非常樂意在我所服務的機關一直待下去	● Meyer、Allen 及 Smith (1993)	6	張 O 凱
		2. 當在我所服務的機關發生問題時，我覺得我有責任一同面對。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
<u>87.29</u>	87.29	3. 對在我所服務的機關，我有強烈的歸屬感。	<ul style="list-style-type: none"> ● Meyer & Allen, 1991 ● Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982 ● Ellemers, Gilder, & Heuvel, 1998 	6	
		4. 我並不覺得我所服務的機關有任何感情（R）		6	
		5. 我覺得自己是我所服務的機關這個「大家庭裡的一份子」		6	
		6. 留在我所服務的機關對我而言是意義重大的。		6	
家長式領導 <u>87.19-</u> <u>87.26</u>	威權領導 87.19- 87.22	1. 我的主管在開會時，都照他的意思做最後決定。	<ul style="list-style-type: none"> ● 鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清（2003） ● 鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000) ● Farh、Cheng(2000) ● 樊景立、鄭伯壘（2000） ● Silin（1976） ● Redding（1990） 	6	張 O 凱
		2. 我的主管不把訊息透露給我們知道。		6	
		3. 當任務無法達成時，我的主管會斥責我們。		6	
		4. 本機關的大小事情都由我的主管獨立決定。		6	
		5. 我的主管不讓我們察覺他真正的意圖。		6	
		6. 與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力		6	
	德行領導 87.23- 87.25	7. 我的主管對待我們公正無私。		6	
		8. 我的主管不會因個人的利益去拉關係、走後門。		6	
		9. 我的主管他能夠以身作則。		6	
		10. 我的主管平常會向我噓寒問暖。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	仁慈領導	11. 我的主管平常會向我噓寒問暖。		6	
	87.25-	12. 我的主管對我的關懷會擴及到我的家人。		6	
	87.26	13. 我有急難時，我的主管會及時伸出援手。		6	
公 共 服 務 動機 <u>89.4-</u> <u>89.18</u>	Attraction to Policy Making 89.04- 89.06	1. 「政治」對我來說是個骯髒的詞彙。Politics is a dirty word (rev)	<ul style="list-style-type: none"> ● Chung-An Chen (2010) ● Perry, J. L. (1996). ● Perry, J. L. (1997). ● Perry, J. L. (2000). ● Perry, J. L., Brudney, J. & Littlepage, L.(2008) ● Perry, J. L., & Wise, L. (1990) 	6	張 O 凱
		2. 我不關心政治人物的一舉一動。I don't care much for politicians (rev)		6	
		3. 政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。The give and take of public policy making doesn't appeal me (rev)		6	
	Commitment to the Public Interest 89.07- 89.09	4. 我對我所服務的社區與人民不感興趣。It is hard for me to get interested in what is going on in my community (rev)		6	
		5. 我覺得對我所服務的社區與人民做了無私的奉獻。I unselfishly contribute to my community		6	
		6. 執行公共服務對我來說是一種公民責任。I consider public service my civic duty		6	
	Compassion 89.11- 89.13	7. 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍。I am often moved by the plight of the underprivileged		6	
		8. 我常提醒自己，人們總是互相依賴的。I am often reminded how dependent we are on one another		6	
		9. 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的。Many public welfare programs are indispensable		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	Self-Sacrifice 89.14- 89.18	10. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。Making a difference in society means more to me than personal achievement		6	
		11. 只要我認為對大眾有利，我可以冒著失去陞遷機會的風險去爭取。I would risk my career for the public good of society		6	
		12. 為社會奉獻是我本來就應該做的。Contribution to the society is my obligation		6	
		13. 我認為當今人們該學、該做的，不是「取之於社會」而是「用之於社會」Contributing to the society is more important than to taking from the society		6	
		14. 只要政府官員做出對人民有益的事，即使傷害了我個人的利益，我也能夠接受。I can accept a policy that benefits the society but harms my interests		6	
		15. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。Making a difference in society means more to me than personal achievement		6	
公務人員 轉調	5	1. 請問您公務人員職涯迄今，總共主動請調成功(包括成功考取其他公務人員任用資格、轉任)多少次？(註：1. 不包括上級對你的升遷調動；3.如果不成功就不算)			蘇 ○ 業
	5.01	2. 請問您，在上題所述的成功請調當中，工作性質共改變了多少次？(註：1.包括職系/職務之改變；2. 不包括不同機關但相同職務)			

表三、題數分布表

負責人	變項數目	題目加總
蘇 O 業	1	2
林 O 玫	4	16
王 O 文	9	25
呂 O 螢	4	24
張 O 凱	5	48
簡 O 肆	12	32
謝 O 安	6	40
張 O 凱、簡 O 肆(依變項)	6	18
個人變項+政黨		11+1+1
加總	47	205+11+1=216+1

表四、刪減後題目

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
組織績效 (內部) <u>14-31</u> ，共 <u>18</u> <u>題</u>	效率	1. 我所服務的機關善於充分利用我的知識和技能來加速任務的達成。My organization has made good use of my knowledge and skills in looking for ways to become more efficient.	● Kim (2005)	5	張 O 凱
		2. 我所服務的機關一直致力於降低管理和業務執行的成本(Internal efficiency) My organization is trying to reduce cost in managing organization and performing works. (mean 5 3.28, std 5 0.86)		5	
		3. (開會效率)我所服務的機關在開會上花了太多時間。		5	
	效能	4. 過去兩年，我所服務的機關的整體生產力是有所提升的(Internal effectiveness) In the past two years, the productivity of my work unit has improved. (mean 5 3.37, std 5 0.80)		5	
		5. 整體而言，和我業務互動頻繁的機關同仁們，在工作表現上是優異的。(Internal effectiveness) Overall, the quality of work performed by my current coworkers in my immediate work group is high. (mean 5 3.52, std 5 0.79)		5	
		6. (新增相反題) 我所服務的機關開了許多對整體生產力沒有幫助的會議。		5	
	公平	7. 我所服務的機關對於內部人員或應徵本機關職務的人，在人事管理各個面向的對待是相同的。(不因政治認同、性別、出生地、婚姻狀況、年齡或身心障礙者而有差異) (Internal fairness) My organization provides		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		fair and equitable treatment for employees and applicants in all aspects of personnel management without regard to their political affiliation, sex, hometown, marital status, age, or handicapping condition. (mean 5 2.98, std 5 1.03)			
		8. 整體而言，我所服務的機關內的同仁，不分職位高低都能獲得一定的尊重。(Internal fairness) In general, all are treated with respect in my organization, with no regard to status and grade. (mean 5 3.02, std 5 0.96)		5	
		9. 我的長官在打考績的時候，往往不知道同仁的工作表現。		5	
組織績效 (外部)	效率	10. 我所服務的機關在回應外部顧客（民眾或其他機關）需求的業務時反應非常迅速。(External efficiency) My organization has conducted business relations with outside customers very promptly. (mean 5 3.39, std 5 0.84)		5	張 O 凱
		11. 我所服務的機關在處理業務時很少犯下大錯。(External efficiency) It is rare to make big mistakes in my organization when conducting work. (mean 5 3.57, std 5 0.78)		5	
		12. 我所服務的機關在處理日常業務時，不會出現互踢皮球的狀態。		5	
	效能	13. 我所服務機關的工作表現，足以讓民眾感覺所繳的稅是值得的。(External effectiveness) The work performed by my work unit provides the public a worthwhile return on their tax dollars. (mean 5 3.74, std 5 0.83)		5	
		14. 我所服務的機關常常能夠達成既定的目標。(External effectiveness) The occurrence of goal attainment is very high in my organization. (mean 5		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	公平	3.59, std 5 0.75)			
		15. 我所服務的機關常常能夠解決民眾的問題。		5	
		16. 我所服務的機關在提供服務時，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。 (External fairness) My organization provides fair and equitable services to the public, with no considering of their individual backgrounds. (mean 5 3.83, std 5 0.81)		5	
		17. 我所服務的機關的顧客滿意度是高的。(External fairness) The customer satisfaction toward my organization is very high.(mean 5 3.56, std 5 0.78)		5	
		18. 我所服務的機關對於業務相關資訊的提供，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。		5	
組織正義 <u>34-42</u>	分配正義	1. My work schedule is fair. 我被要求的工作進度跟同事比是相當的。	● Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993).	5	呂 O 螢
		2. I consider my work load to be quite fair. 我被要求的工作負荷跟同事比是公平的。		5	
		3. I feel that my job responsibilities are fair. 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的		5	
	程序正義	4. Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner.我的主管制定工作相關決策時是公正無私的。		5	
		5. My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made. 我的主管在作工作相關決策前會傾聽所屬員工的心聲。		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	人際正義	6. To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information. 我的主管在蒐集正確並完整的資訊後，才制定工作相關決策。		5	
		7. The general manager offers adequate justification for decisions made about my job. 當我的主管制定與我工作有關的決策時，會提供我一個正當的理由。		5	
		8. When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me. 當我的主管制定與我工作有關的決策時，會給我一個可以接受的說法。		5	
		9. My general manager explains very clearly any decision made about my job. 我的主管會對與我工作有關的說明的非常清楚。		5	
組織權力 <u>43-45</u>		1. I find I generally have access to people with significant power in the organization. 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人士	● Fagenson, Ellen A. (1990)	5	呂 O 螢
		2. I find that I generally have access to people who would be valuable to my boss. 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人		5	
		3. To what extent do you have special information or access to a resource that would be valuable to your boss or people at higher levels? 我有一些特殊的資訊或管道是主管或機關高層所需要的		5	
		4. To what extent is your boss dependent on you? 我的主管很倚重我		5	
升遷制度		1. 我所服務的機關升遷所依據標準完全依據主管的主觀認定(R)	● 呂佳螢(2004)	5	呂 O 螢

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
<u>46</u>		2. 我所服務的機關有一定的升遷程序，且對每個人均一體適用		5	
		3. 我所服務的機關，當我不認同主管對我升遷與否的決定時，有完善的管道可供申訴		5	
組織透明度 <u>47-51</u>	程序透明度	1. 我所服務機關的員工申訴管道是公開讓大家知道。	自製	5	呂佳螢
		2. 我所服務機關的員工陞遷評鑑的過程是公開讓大家知道的。		5	
		3. 我所服務機關的員工考績評鑑的过程是完全不公開的。(R)		5	
	資訊透明度	4. 我所服務的機關中,關於工作分配的資訊在內部是完全公開的		5	
		5. 我所服務的機關中,同事間非常願意分享工作相關資訊		5	
		6. 我所服務的機關中,有一定的管道可以了解外部顧客(民眾或其他機關)的意見		5	
		7. 我所服務的機關有家醜不外揚的習慣,不會將缺失輕易讓外人知道(R)		5	
組織創新氣候 <u>88.1-88.17</u>	組織鼓勵 88.01-88.03	1. 我所服務的機關崇尚創新變革 In this organization, there is a lively and active flow of ideas.	<ul style="list-style-type: none"> ● McElvaney (2006) ● 邱皓政、陳燕禎、林碧芳(2009)。 ● Amabile(1996). 	6	王 O 文
		2. 我所服務的機關重視成員的想法 People in this organization can express unusual ideas without the fear of being called stupid.		6	
		3. 我所服務的機關能夠提供誘因鼓勵創新的構想 This organization has a good mechanism for encouraging and developing		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	主管鼓勵	creative ideas.			
		4. 我的主管擁有良好的溝通協調能力 My supervisor communicates well with our work group.		6	
		5. 我的主管能夠尊重不同的意見 My supervisor is open to new ideas.		6	
		6. 我的主管信任機關成員 My supervisor shows confidence in our work group.		6	
	工作團隊 支持 88.04- 88.06	7. 我所服務的機關成員間具有良好的共識 The people in my work group are committed to our work.		6	
		8. 我所服務的機關成員間能夠多方討論交換心得 People in my work group are open to new ideas.		6	
		9. 我所服務的機關成員間能夠相互協助 In my work group, people are willing to help each other.		6	
	自由度 88.07- 88.08	10. 我可以自由的設定我的工作目標與進度 I have the freedom to decide how I am going to carry out my projects.		6	
		11. 我的工作內容有我可以自由發揮的空間 I have the freedom to decide what project(s) I am going to do.		6	
		12. 當我有需要，我可以不受干擾地獨立工作 I feel little pressure to meet someone else's specifications in how I do my		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	足夠資源 88.09- 88.11	work.			
		13. 只要我有需要，我可以獲得有效的協助 The facilities I need for my work are readily available to me.		6	
		14. 我可以獲得充分的資訊以進行我的工作 The information I need for my work is easily attainable.		6	
		15. 我擁有足夠的設備以進行我的工作 I have little trouble getting the materials I need to do my work.		6	
	壓力	16. 我常感受到工作時間不足(R) I have sufficient time to do my project(s).		6	
		17. 我所服務的機關對成員的工作不會有不符現實的預期 There are not unrealistic expectations for what people can achieve in this organization.		6	
		18. 在我日常的業務中，我可以從我的工作中感受到一種挑戰性(R) I feel challenged by the work I am currently doing.		6	
	學習 88.12- 88.14	19. 我所服務的機關重視資訊的獲得與交流		6	
		20. 人員的教育訓練是我所屬機關的重要工作		6	
		21. 熱衷進修與學習的同仁可以受到機關的支持與重用		6	
	組織阻礙	22. 我所服務的機關沒有頻繁的政治活動		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	88.15-	There are few political problems in this organization.			
	88.16	23. 我所服務的機關沒有派系鬥爭 There is no destructive competition within this organization.		6	
		24. 我有一個舒適自由的工作空間 Procedures and structures are not too formal in this organization.		6	
	創新整體 評估 88.17	25. 我所服務的機關是具有創造性的 My area of this organization is innovative.		6	
領導效能(32 題) 87.6- 87.18	整體領導 評價 87.06- 87.07	1. 主管的領導成效良好。	<ul style="list-style-type: none"> ● 徐瑋伶、鄭伯璦 (2004)。 ● Yukl G. A. (1998) ● Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991) ● 蘇國楨、陳榮德 (2003) 	6	謝 O 安
		2. 主管有好的領導能力。		6	
		3. 主管沒有盡到應盡的責任。		6	
	組織目標 達成 87.08- 87.13	4. 主管能夠有效的調整組織目標		6	
		5. 主管能夠有效的傳達組織目標。		6	
		6. 主管能夠促進組織目標的達成。		6	
		7. 主管常常在關鍵時刻優柔寡斷。		6	
		8. 主管調整和整合組織內各單位的活動。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		9. 主管能夠與社會相關人士作有效地溝通。		6	
		10. 主管能夠有效地執行會議的決定。		6	
		11. 主管能夠在機關內起示範的作用。		6	
		12. 主管能夠有效處理緊急事件。		6	
		13. 主管能認清社會大眾對機關的期望。		6	
		14. 主管能夠主動調整資源配置以應付外界的需求。		6	
		15. 主管能夠爭取到上級的資源。		6	
	組織成員 滿意 87.14- 87.18	18. 主管能夠促進同仁專業成長。		6	
		19. 主管能適當地分配工作。		6	
		20. 主管能夠獲得同仁的充分支持。		6	
		21. 主管能夠與同仁作有效的溝通。		6	
		22. 主管能夠提高同仁的自我期許。		6	
		23. 主管無法爭取高素質的同仁。		6	
		24. 主管能夠有效地處理衝突事件。		6	
		25. 主管能夠適當地分配資源。		6	
		26. 主管能夠做出合理可接受的決策。		6	
		27. 主管能夠提供同仁工作上有益的回饋。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		28. 主管無法提供同仁適宜的工作環境。		6	
		29. 主管能夠提升同仁的自信心。		6	
		30. 主管無法激發同仁的團隊士氣。		6	
		31. 主管能夠增進同仁的工作滿意度。		6	
		32. 主管能夠促進同仁良好的行為表現。		6	
		33. 主管能夠公平地評鑑同仁的工作表現。		6	
		34. 主管能夠讓同仁與機關一起成長。		6	
主觀績效認知	32.01- 32.04	1. 請問您所服務的機關上一年度的績效表現如何？(「0」分表示毫無績效表現，「10」分表示績效表現非常好。)		0-10 分	謝 O 安
績效歸因	33.01- 33.03	1. 這樣的表現，要歸因於您的單位主管的程度有多少？		0-100%	謝 O 安
互動頻率	52	1. 請您評估過去一年來與機關主管的互動頻率？ (1) 幾乎每天都有。 (2) 一週會有幾次。 (3) 幾乎一週一次。 (4) 幾乎一個月一次。 (5) 幾乎一季一次。 (6) 僅有一次。 (7) 尚未有。		7	謝 O 安
信任	對長官的 信任	1. 當我真正需要的時候，主管會全心全力的幫助我。		6	謝 O 安
		2. 主管告訴我的事是可以相信的。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	87.01-	3. 主管的專業能力常常讓我失望。		6	
	87.05	4. 我可以告訴主管任何關於公務的事。		6	
		5. 主管充分授權給我發揮我的專業能力。		6	
變革認知 <u>53-66</u>	工作保障 53-56	1. 行政院組織改造的推動令我的工作士氣受到打擊。	自製	5	林 O 玫
		2. 行政院組織改造後，我對於未來工作生涯的發展圖像愈來愈不確定。		5	
		3. 行政院組織改造後，我擔心無法適應新的工作環境。		5	
		4. 行政院組織改造後，我擔心原有的業務合作關係將會遭到破壞。		5	
		5. 行政院組織改造後，我相信更能發揮自我潛力。		5	
		6. 行政院組織改造後，我擔心業務調整結果將會加重工作負擔。		5	
	資源變動 57-59	7. 服務機關原本掌控的預算，在行政院組織改造過程中有流失的現象。		5	
		8. 服務機關原本擁有的人力，在行政院組織改造過程中有流失的現象。		5	
		9. 服務機關首長在在行政院組織改造過程中有努力爭取資源。		5	
	資訊流通 60-62	10. 我清楚被告知服務單位在在行政院組織改造後的變動結果。		5	
		11. 我清楚被告知行政院組織改造對於員工的權益保障內容。		5	
		12. 我的服務機關有確實傳達行政院組織改造的完整資訊。		5	
	66	13. 總體來說，我對本次行政院組織變革的支持程度為何？（0 分表示完全不支持，10 分表示完全支持。）		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
工作涉入 <u>89.1-</u> <u>89.3</u>	89.01- 89.03	14. It's hard for me to get very involved in my current job. 我很難全心全意投入現在的工作。(R)	● Hassan, Shahidul (2010)	6	林 O 玟
		15. At the end of the day, I feel good about the work I do in this organization. 在一天結束時，我對做過的工作感覺很好。		6	
		16. Time seems to drag while I am on the job. 當我工作時，時間好像過得很慢。(R)		6	
組織效能	組織效能	1. On an overall basis, please rate the effectiveness of your agency in accomplishing its core mission on a scale of 0 to 10, with 0 signifying not effective at all and 10 signifying extremely effective. 整體而言，您所服務的機關在達成組織任務的效能上表現如何？0分代表完全沒有效能，10分代表效能非常高。	Pandey, Coursey and Moynihan (2007)	11	簡 O 瑋
繁文縟節 <u>67-74</u> <u>85</u>	人事規定的繁文縟節 67-69	2. Even if a manager is a poor performer, formal rules make it hard to remove him or her from the organization. 由於人事規定，很難使績效不好的主管離開我所服務的機關或是異動職位。	● Pandey, Coursey and Moynihan (2007)	5	簡 O 瑋
		3. The rules governing promotion make it hard for a good manager to move up faster than a poor one. 由於人事的陞遷規定，使得績效較好的主管也很難比績效不好的主管有更快的陞遷。		5	
		4. The formal pay structures and rules make it hard to reward a good manager (subordinates) with higher pay here. 由於人事的薪資規定，很難用更高的薪水來獎勵績效較好的主管。		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	公務溝通的繁文縟節	5. Top managers in this agency are allowed to communicate freely with reporters(reversed). 機關內的高階文官有被授權與媒體記者自由溝通。(R)		5	
		6. Communication within my agency is restricted by policies and procedures. 機關的內部溝通，必須按照一定的程序和規定。		5	
		7. Communication with other government agencies is restricted by policies and procedures. 跨部門的溝通，必須按照一定的程序和規定。		5	
	採購程序的繁文縟節 70-72	8. The rules and procedures governing purchasing/ procurement in my organization make it easy for managers to purchase goods and services (reversed). 對主管來說，機關內部的採購程序對採購商品或勞務來說是很方便的。(R)		5	
		9. Due to standard procedures, procurement is based more on the vendor's ability to comply with rules than on the quality of goods and services.標準化的採購程序，使得廠商只求符合採購程序，而不重視商品或服務品質的提供。		5	
		10. The rules governing procurement make it hard to expedite (迅速地) purchase of goods and services for a critical project.當緊急計畫發生時，機關的採購程序使商品或服務的採購很難加快進行。		5	
	資訊系統的繁文縟節	11. Rules and procedures on preparation of information system reports ensure that managers receive timely information (reversed).資訊彙整的規定或程序，可以確保主管獲得即時的資訊。		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	節	12. Procedural requirements for information system requests make it difficult for managers to obtain relevant information. 匯報彙整的規定或程序，使得主管很難獲取所需的資訊。		5	
	預算程序的繁文縟節 73-74	13. Budgetary rules and procedures limit manager's ability to reprogram funds in accordance with agency mission. 預算的規定或程序，會限制主管按照本機關的使命調整預算的自由。		5	
		14. The budgeting rules and procedures limit manager's ability to deal with unexpected program/project cost overruns. 當機關執行計畫面臨非預期的超支時，預算的規定或程序會限制主管的因應能力。		5	
	繁文縟節的總體評估 85	15. If red tape is defined as burdensome administrative rules and procedures that have negative effects on the organization's performance, please assess the level of red tape in your organization: (0-10) 機關的繁文縟節可以定義為：「行政規則或程序所衍生出的負擔，對於組織績效產生負面的影響」，請您評估您所服務機關的繁文縟節的程度進行給分的圈選。0分代表完全沒有，10分代表非常嚴重。		11	
組織結構 <u>75-78</u>	目標清楚 75	1. This organization has clearly defined goals. 我所服務的機關有清楚的任務目標	● Moon and Bretschneider (2002)	4	簡 O 肆
	層級化	2. Even small matters have to be referred to someone higher up for a final answer. 即使再小的事情，也需要請示更高層級的主管才能決定。		5	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	76				
	正式化 77	3. My agency is a very formalized and structured place. Bureaucratic procedures generally govern what people do.我所服務的機關，是一個非常重視程序的地方，各項行動都要按照程序來走。		5	
	專業化 78	4. Work tasks are highly specialized in this organization. 我所服務的機關，非常強調專業分工。		5	
	集中化	5. Top management exerts strong control over this organization. 機關內的管理措施，對組織的控制是非常嚴密的。		5	
資訊使用程度	86	How helpful has your agency's web site been in improving your organization's ability to do the following activities? 請問「您所服務機關的對外官方網站」對機關的下列活動幫助程度有多少？1代表沒有幫助。7代表幫助很大。 Improving the quality and timeliness of services to clients. 1. 改善時效。 2. 提升服務品質。 3. Improving cost effectiveness of agency work.提升機關運作的效能。 4. Streamlining operational procedures. 簡化工作流程。	● Moon and Bretschneider (2002)	7	簡○肆
公開性	Publicness	1. This organization is subject to extensive external control by public organizations. 其他機關對我所服務的機關有很強的外在控制。	● Rainey, Pandey, and Bozeman (1995)	5	簡○肆
		2. Elected government officials routinely exert strong influence on this-		5	

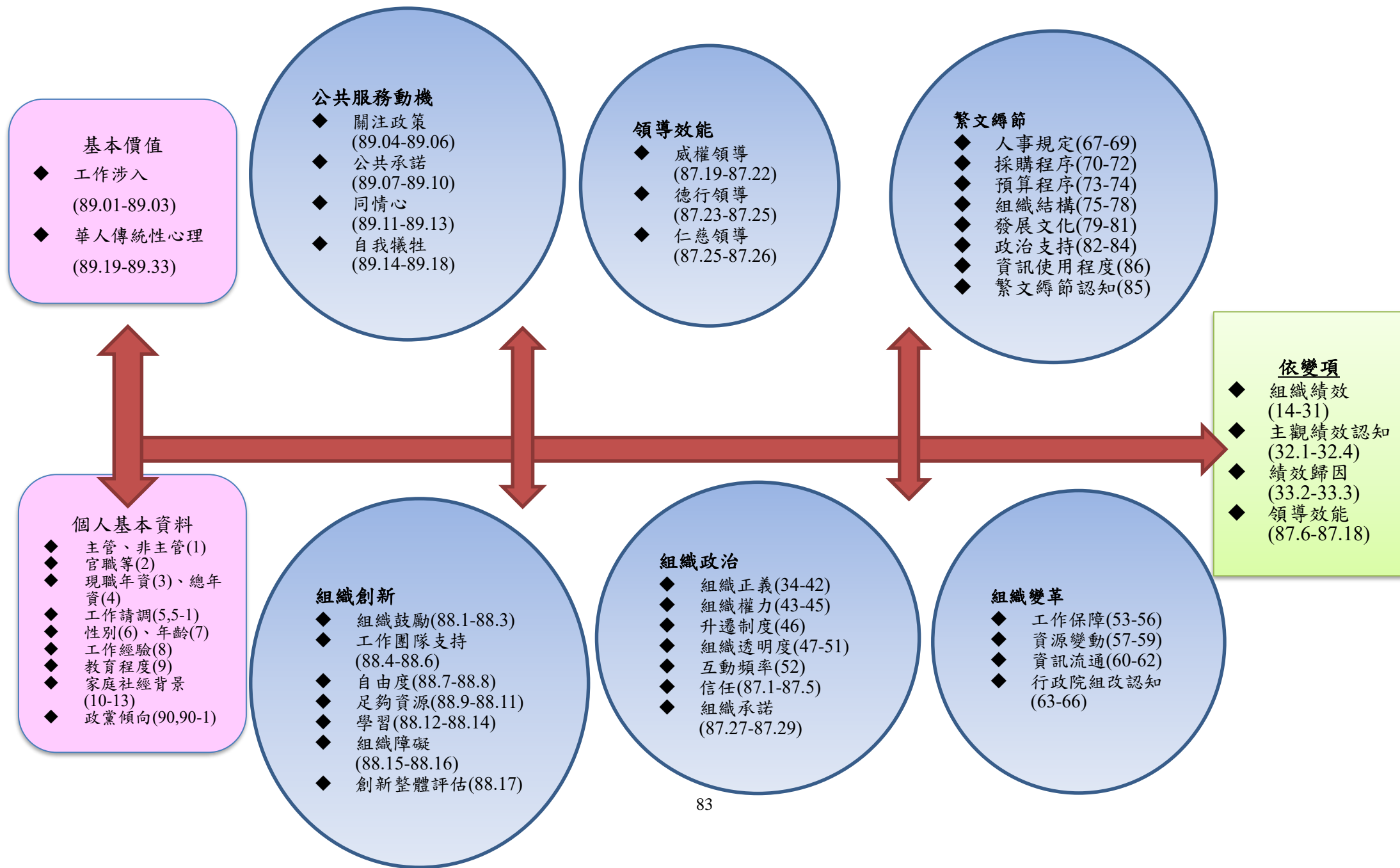
構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		organization. 我所服務機關的政務領導（們）常常對機關有很強影響力。			
發展文化 <u>79-81</u>	79-81	1. My agency is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. 我所服務的機關是一個非常有活力和追求企業家精神的地方，同仁也都非常具有冒險精神。	<ul style="list-style-type: none"> ● Pandey, Coursey and Moynihan (2007) ● Pandey and Moynihan (2006) 	5	簡 O 肆
		2. The glue that holds my agency together is a commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first. 凝聚本機關追求領先的關鍵，是對創新與發展的承諾。		5	
		3. My agency emphasizes growth and acquiring new resources. Readiness to meet new changes is important. 我所服務的機關為了做好迎接新挑戰的準備，總是強調成長和爭取新的資源。		5	
政治支持	82-84	1. Most elected officials in our state trust the agency. 我所服務機關的政務領導（們）對機關是信任的。	● Pandey and Moynihan (2006)	5	簡 O 肆
		2. Most elected officials are very critical of the agency.(R) 我所服務機關的政務領導（們）對機關是非常挑剔的。(R)		5	
		3. Most elected officials believe the agency is competent. 我所服務機關的政務領導（們）相信機關是有能力的。		5	
		4. Most elected officials believe that the agency is effective. 我所服務機關的政務領導（們）相信機關是有效能的。		5	
華人傳統性	遵從權威	1. 父母所敬愛的人，子女也應敬愛。	● 高旭繁、陸洛(2006)	6	張 O 凱

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
心理 <u>89.19-</u> <u>89.33</u>	89.19-	2. 如果因事爭執不下，應請輩份最高的人主持公道。	● 楊國樞、余安邦、葉明華（1991） ● 楊國樞（1994） ● 楊國樞(1992） ● Yang (1996) ● 楊國樞、鄭伯璜(2002） ● 楊國樞（2005） ● Yang(2006) ● 莊耀嘉、楊國樞(2007)	6	
	89.21	3. 服從權威與尊敬長上，是兒童所應學習的美德。		6	
	孝親敬祖	4. 委託養老院供養自己的父母，是不孝的行為。		6	
		5. 好好侍奉公婆，是媳婦應盡的責任。		6	
		6. 在長輩面前，小孩子應舉止端莊，恭恭敬敬。		6	
	安分守成	7. 男女在論及婚嫁之前，必須先合八字，以免相沖相剋。		6	
		8. 工作的酬勞應以年資為優先考慮，個人的能力還在其次。		6	
		9. 年輕人對男女間的性知識知道的越多，就越容易出毛病。		6	
	宿命自保	10. 只求自保、少管閒事，是立身處世的重要原則。		6	
		11. 富貴貧賤，成敗得失，都是命中註定的。		6	
		12. 遇到有財有勢的人，無論誰是誰非，最好避免與他們爭辯。		6	
	男性優越	13. 夫妻意見不同時，妻子應該順從丈夫。		6	
		14. 男人是一家之主，家中的事應由丈夫作主。		6	
		15. 無論怎麼說，女人還是不參加政治活動的好。		6	
組織承諾 <u>87.27-</u> <u>87.29</u>	情感承諾	1. 我非常樂意在我所服務的機關一直待下去	● Meyer、Allen 及 Smith（1993） ● Meyer & Allen, 1991	6	張 O 凱
	87.27-	2. 當在我所服務的機關發生問題時，我覺得我有責任一同面對。		6	
	87.29	3. 對在我所服務的機關，我有強烈的歸屬感。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
		4. 我並不覺得我所服務的機關有任何感情（R）	<ul style="list-style-type: none"> ● Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982 ● Ellemers, Gilder, & Heuvel, 1998 	6	
		5. 我覺得自己是我所服務的機關這個「大家庭裡的一份子」		6	
		6. 留在我所服務的機關對我而言是意義重大的。		6	
家長式領導 <u>87.19-</u> <u>87.26</u>	威權領導 87.19- 87.22	1. 我的主管在開會時，都照他的意思做最後決定。	<ul style="list-style-type: none"> ● 鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清（2003） ● 鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000) ● Farh & Cheng(2000) ● 樊景立、鄭伯壘（2000） ● Silin（1976） ● Redding（1990） 	6	張 O 凱
		2. 我的主管不把訊息透露給我們知道。		6	
		3. 當任務無法達成時，我的主管會斥責我們。		6	
		4. 本機關的大小事情都由我的主管獨立決定。		6	
		5. 我的主管不讓我們察覺他真正的意圖。		6	
		6. 與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力		6	
	德行領導 87.23- 87.25	7. 我的主管對待我們公正無私。		6	
		8. 我的主管不會因個人的利益去拉關係、走後門。		6	
		9. 我的主管他能夠以身作則。		6	
		10. 我的主管平常會向我噓寒問暖。		6	
	仁慈領導 87.25- 87.26	11. 我的主管平常會向我噓寒問暖。		6	
		12. 我的主管對我的關懷會擴及到我的家人。		6	
		13. 我有急難時，我的主管會及時伸出援手。		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
公共服務動機 <u>89.4-</u> <u>89.18</u>	Attraction to Policy Making 89.04-89.06	16. 「政治」對我來說是個骯髒的詞彙。Politics is a dirty word (rev)	<ul style="list-style-type: none"> ● Chung-An Chen (2010) ● Perry, J. L. (1996). ● Perry, J. L. (1997). ● Perry, J. L. (2000). ● Perry, J. L., Brudney, J. & Littlepage, L.(2008) ● Perry, J. L., & Wise, L. (1990) 	6	張 O 凱
		17. 我不關心政治人物的一舉一動。I don't care much for politicians (rev)		6	
		18. 政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。The give and take of public policy making doesn't appeal me (rev)		6	
	Commitment to the Public Interest 89.07-89.09	19. 我對我所服務的社區與人民不感興趣。It is hard for me to get interested in what is going on in my community (rev)		6	
		20. 我覺得對我所服務的社區與人民做了無私的奉獻。I unselfishly contribute to my community		6	
		21. 執行公共服務對我來說是一種公民責任。I consider public service my civic duty		6	
	Compassion 89.11-89.13	22. 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍。I am often moved by the plight of the underprivileged		6	
		23. 我常提醒自己，人們總是互相依賴的。I am often reminded how dependent we are on one another		6	
		24. 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的。Many public welfare programs are indispensable		6	
	Self-Sacrifice	25. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。Making a		6	

構面	指標	題目	文獻	尺度	負責
	ice 89.14- 89.18	difference in society means more to me than personal achievement			
		26. 只要我認為對大眾有利，我可以冒著失去陞遷機會的風險去爭取。I would risk my career for the public good of society		6	
		27. 為社會奉獻是我本來就應該做的。Contribution to the society is my obligation		6	
		28. 我認為當今人們該學、該做的，不是「取之於社會」而是「用之於社會」Contributing to the society is more important than to taking from the society		6	
		29. 只要政府官員做出對人民有益的事，即使傷害了我個人的利益，我也能夠接受。I can accept a policy that benefits the society but harms my interests		6	
		30. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。Making a difference in society means more to me than personal achievement		6	
公務人員轉調	5	1. 請問您公務人員職涯迄今，總共主動請調成功(包括成功考取其他公務人員任用資格、轉任)多少次？(註：1. 不包括上級對你的升遷調動；3.如果不成功就不算)			蘇 ○ 業
	5.01	2. 請問您，在上題所述的成功請調當中，工作性質共改變了多少次？(註：1.包括職系/職務之改變；2. 不包括不同機關但相同職務)			



「臺灣民主治理績效之研究」

2011 TGBS 文官意見研究問卷

親愛的公務界先進您好：

我們正進行一項由行政院國科會委託的文官意見研究 (NSC-98-2410-H-004-035-MY2)，希望透過以下關於公共服務動機、領導效能、繁文縟節、組織創新、組織正義、組織變革等面向的問題，對於臺灣公部門運作能有更深入的了解。

感謝您願意接受我們研究團隊的面訪，這些資料僅作學術分析之用，絕對保密，請您放心填答。再次感謝您提供寶貴的意見以及對於本研究的支持。

政治大學公共行政學系教授 陳敦源
黃東益
蘇偉業
蕭乃沂

敬上
2011 年 10 月

聯絡人：專任助理 孟憲均 小姐
電話：0986-741-625
E-mail：tgbs@nccu.edu.tw



國立政治大學公共行政學系

問卷說明

(填寫問卷題目前，請您務必先行閱讀!)

針對本研究問卷常出現的幾個名詞，我們作如下界定：

(一)「**機關**」：係指您目前任職的服務機關。例如：

1. 您為行政院主計處第二局第一科科員，則所指的「機關」即為「行政院主計處第二局」。
2. 您是內政部民政司第一科的科長，則所指的「機關」即為「內政部民政司」。
3. 您為行政院環境保護署的常務副署長，則所指的「機關」即為「環境保護署」。

(二)「**主管**」：係指您的業務直屬主管。例如：

1. 您為行政院主計處第二局第一科科員，則所指的「主管」即為「第一科科长」。
2. 您為行政院環境保護署廢棄物管理處專門委員，則所指的「主管」即為「廢棄物管理處處長」。
3. 您為行政院金融監督管理委員會保險局第一組第二科科长，則所指的「主管」即為「第一組組長」。
4. 您為交通部航政司司長，則所指的「主管」即為交通部部長。
5. 您為外交部非洲司副司長，則所指的「主管」即為非洲司司長。
6. 您為行政院大陸委員會文教處處長，則所指的「主管」即為大陸委員會主任委員。
7. 您為內政部營建署署長，則所指的「主管」即為內政部部长。

(三)「**政務領導**」：係指各機關政治性任命之人員。

1. 特質有四：一、隨政黨進退；二、隨政策變更而去留；三、以特別程序任命；四、以地區、種族、性別等因素，作特別之考量所任命人員。
2. 這些人員在中央與地方政府，主要有部長（局長、主任委員）、政務次長（副局長、副主委）等。本問卷提及政務領導（們）時，乃請您依所服務機關內的所有政務領導，進行綜合性的認知判斷。

問卷開始



一、以下為關於您個人基本資料、家庭狀況的幾個問題：

1. 請問您的職務是屬於：

☐ (1)主管人員（含機關首長、副首長）。

☐ (2)非主管人員。

2. 請問您的現職官職等是？(例如「薦任七職等」)

_____任_____職等。

3. 請問您在現在的職位總共服務多久？

_____年_____月。

4. 請問您的公務部門服務總年資是？

_____年_____月。

5. 請問您公務人員職涯迄今，總共主動請調成功到其他機關多少次？

(註：1.包括成功考取其他公務人員任用資格、轉任；2.不包括上級對你的陞遷以及調動)

_____次

5-1.(承上題)請問在前述主動請調成功當中，工作性質共改變了多少次？

(註：1.包括職系/職務之改變；2.不包括不同機關但相同職務)

_____次

6. 請問您的性別是？

☐ (1) 男性。

☐ (2) 女性。



7. 請問您的出生年？

19_____年（請填寫西元年份後兩碼）。

8. 請問您以前是否有公部門以外的正職工作經驗？（若「有」，可複選）

- ☐ (1) 沒有，公職是我唯一的工作經驗。
- ☐ (2) 有，曾在本國的私人公司工作。
- ☐ (3) 有，曾在外商的私人公司工作。
- ☐ (4) 有，曾在非營利組織工作（例如：消基會、董氏基金會等）。
- ☐ (5) 有，曾從事農林漁牧。
- ☐ (6) 其他，請說明：_____。

9. 本題關於「教育程度」之選項請參照下表一填寫號碼：

9-01 您本人的最高教育程度？_____

9-02 您父親的最高教育程度？_____

9-03 您母親的最高教育程度？_____

表一：教育程度

(01)無	(02)自修／識字	(03)小學	(04)國(初)中
(05)初職	(06)高中普通科	(07)高中職業科	(08)高職
(09)士官學校	(10)五專	(11)二專	(12)三專
(13)軍警專修班	(14)軍警專科班(警員班)	(15)空中行專	(16)空中大學
(17)軍警官學校	(18)技術學院、科大	(19)大學	(20)碩士
(21)博士	(22)其他（請直接填寫答案欄中）		

10. 請問您父親的籍貫？

- ☐ (1) 臺灣閩南人。
- ☐ (2) 臺灣客家人。
- ☐ (3) 臺灣原住民。
- ☐ (4) 大陸各省市。
- ☐ (5) 其他，請說明：_____。

11. 請問您母親的籍貫？

- ☐ (1) 臺灣閩南人。
- ☐ (2) 臺灣客家人。
- ☐ (3) 臺灣原住民。
- ☐ (4) 大陸各省市。
- ☐ (5) 其他，請說明：_____。

以下二題均請參照下表二填寫號碼，若為「(34) 其他」，請直接填寫職業名。

12. 您父親主要（或退休前）的職業是什麼？_____（若已過世，請填選生前最後的主要職業）

13. 您母親主要（或退休前）的職業是什麼？_____（若已過世，請填選生前最後的主要職業）

表二：職業類別

公務部門類			
(01) 政府行政主管	(02) 政府單位與公營事業部門職員	(03) 政府單位與公營事業部門勞工	(04) 政府部門研究人員
(05) 公營事業主管	(06) 公營事業工程師（機師）	(07) 民意代表	(08) 公立教育機構教師
(09) 公立醫療單位醫事技術人員（醫師、藥師、護士、醫療人員）	(10) 軍警調查局人員	(11) 法官、書記官、檢察官、司法官	
私人部門類			
(12) 民營事業公司負責人（自營商人），有雇用人	(13) 民營事業公司負責人（自營商人），沒有雇用人	(14) 民營事業主管	(15) 民營事業工程師（機師）
(16) 民營事業職員	(17) 民營事業勞工	(18) 家裡有事業，有幫忙但未領薪水	(19) 家裡有事業，有幫忙且領薪水
(20) 私立教育機構教師	(21) 私人部門研究人員	(22) 買賣業務人員	(23) 服務、餐旅人員（含攤販、個人服務、計程車司機）
其他或專業人士類			
(24) 律師	(25) 會計師	(26) 文字工作者（作家、記者、劇作家）	(27) 非公立醫療單位醫事技術人員（醫師、藥師、護士、醫療人員）
(28) 職業運動專業人士	(29) 宗教工作者	(30) 家管（沒有做家庭代工）	(31) 家管（有做家庭代工）
(32) 農林漁牧	(33) 待業中	(34) 其他（請在填答欄直接填寫）	

下一頁請繼續



二、請依照您的想法，回答下述關於服務機關的執行問題並進行圈選：

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

14. 我所服務的機關懂得善用我的技能知識來加速任務的達成。	1	2	3	4	5	6
15. 我所服務的機關一直致力於降低管理和業務執行的成本。	1	2	3	4	5	6
16. 我所服務的機關在開會上花了太多時間。	1	2	3	4	5	6
17. 過去兩年內，我所服務的機關的整體生產力是有所提升的。	1	2	3	4	5	6
18. 整體而言，和我業務互動頻繁的機關內同事們，在工作表現上是優異的。	1	2	3	4	5	6
19. 我所服務的機關開了許多對解決問題沒有幫助的會議。	1	2	3	4	5	6
20. 我所服務的機關，在人事管理各個面向上，對待內部人員是一視同仁的(不因族群、政治認同、性別、出生地、婚姻狀況、年齡或身心障礙者而有差異)。	1	2	3	4	5	6
21. 整體而言，我所服務的機關內的同事，不分職位高低都能獲得一定的尊重。	1	2	3	4	5	6
22. 我的主管在打考績的時候，往往不清楚同事的工作表現。	1	2	3	4	5	6
23. 我所服務的機關在回應外部顧客（民眾或其他機關）需求時非常迅速。	1	2	3	4	5	6
24. 我所服務的機關在處理日常業務時，很少犯下大錯。	1	2	3	4	5	6
25. 我所服務的機關在處理日常業務時，不會出現互踢皮球的狀態。	1	2	3	4	5	6

非常不同意
不同意
有點不同意
有點同意
同意
非常同意

26. 我所服務機關的整體工作表現，足以讓民眾感覺所繳的稅是值得的。	1	2	3	4	5	6
27. 我所服務的機關通常能夠達成設定的目標。	1	2	3	4	5	6
28. 我所服務的機關通常能夠解決民眾的問題。	1	2	3	4	5	6
29. 我所服務的機關在提供服務時，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。	1	2	3	4	5	6
30. 外部顧客（民眾或其他機關）對於我所服務機關的滿意度是高的。	1	2	3	4	5	6
31. 我所服務的機關對於業務相關資訊的提供，不會因民眾的個人背景而有差別待遇。	1	2	3	4	5	6

三、下列請您為所服務的機關之表現進行評估，請依據您的經驗來進行給分的圈選（「0」分表示毫無績效表現，「10」分表示績效表現非常好。）：

32-01. 請問您自己在所服務機關過去兩年內的績效表現如何？

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32-02. 請問您所服務機關的同事在過去兩年內的績效表現如何？

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32-03. 請問您所服務機關的主管在過去兩年內的績效表現如何？

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

下一頁請繼續



32-04. 整體而言，請問您所服務的機關過去兩年內的績效表現如何(「0」分表示毫無績效表現，「10」分表示績效表現非常好。)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

33-01. (承上題)您所服務機關這樣的表現，要歸因於您的主管的程度有多少?(「0」分表示程度很低，「10」分表示程度非常高。)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

33-02. (承上題) 您所服務機關這樣的表現，要歸因於您的同事的程度有多少?(「0」分表示程度很低，「10」分表示程度非常高。)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

33-03. (承上題) 您所服務機關這樣的表現，要歸因於您自己的程度有多少?(「0」分表示程度很低，「10」分表示程度非常高。)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

四、下列是有關機關內部運作執行等相關問題，請依照您的經驗回答下述問題並進行圈選：

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

34. 我被要求的工作進度跟同事的工作進度相比是相當的。	1	2	3	4	5	6
35. 我被要求的工作負荷跟同事的工作負荷相比是公平的。	1	2	3	4	5	6
36. 我認為我在工作上所負擔的責任是公平的。	1	2	3	4	5	6
37. 我的主管制定工作相關決策時(包括工作指派、工作要求等)是公正無私的。	1	2	3	4	5	6
38. 我的主管在作工作相關決策前(包括工作指派、工作要求等)會傾聽所屬員工的意見。	1	2	3	4	5	6

非常同意
同意
有點同意
有點不同意
不同意
非常不同意

39. 我的主管在蒐集正確並完整的資訊後，才制定工作相關決策(包括工作指派、工作要求等)。	1	2	3	4	5	6
40. 當我的主管制定與我工作有關的決策時(包括工作指派、工作要求等)，會提供我一個充分的理由。	1	2	3	4	5	6
41. 我的主管對與我工作有關決策(包括工作指派、工作要求等)，說明的非常清楚。	1	2	3	4	5	6
42. 當我的主管制定與我工作有關的決策時(包括工作指派、工作要求等)，會給我一個說得通的解釋。	1	2	3	4	5	6
43. 我有管道能夠接觸到機關中具有影響力的人士。	1	2	3	4	5	6
44. 我有管道能夠接觸到一些對主管而言會有價值的人。	1	2	3	4	5	6
45. 我有一些特殊的資訊或門路是主管或機關高層所需要的。	1	2	3	4	5	6
46. 在我所服務的機關，陞遷所依據標準完全依據主管的主觀認定。	1	2	3	4	5	6
47. 我所服務的機關，員工陞遷評鑑的過程是公開讓大家知道的。	1	2	3	4	5	6
48. 我所服務的機關，主管打考績的過程是完全不公開的。	1	2	3	4	5	6
49. 我所服務的機關，關於工作分配的資訊在內部是完全公開的。	1	2	3	4	5	6
50. 我所服務的機關，同事間非常願意分享工作相關資訊。	1	2	3	4	5	6
51. 我所服務的機關，有一定的管道可以了解外部顧客(民眾或其他機關)的意見。	1	2	3	4	5	6

下一頁請繼續



52. 請您評估過去兩年來與主管的互動頻率：

- ☐ (1) 幾乎每天都有。
- ☐ (2) 一週會有幾次。
- ☐ (3) 幾乎一週一次。
- ☐ (4) 幾乎一個月一次。
- ☐ (5) 幾乎一季一次。
- ☐ (6) 僅有一次。
- ☐ (7) 尚未有。

五、行政院新部會架構最快將於 101 年 1 月 1 日啟動，請依照您的想法，回答下述問題並進行圈選：

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

53. 行政院組織改造的推動令我的工作士氣受到打擊。	1	2	3	4	5	6
54. 我擔心行政院組織改造後，未來工作生涯的發展圖像愈來愈不確定。	1	2	3	4	5	6
55. 我擔心行政院組織改造後，無法適應新的工作環境。	1	2	3	4	5	6
56. 我擔心行政院組織改造後，原有的業務合作關係將會遭到破壞。	1	2	3	4	5	6
57. 行政院組織改造過程中，我所服務的機關原本掌控的預算有流失的現象。	1	2	3	4	5	6
58. 行政院組織改造過程中，我所服務的機關沒有獲得足夠的人力配置。	1	2	3	4	5	6
59. 行政院組織改造過程中，我所服務的機關首長有捍衛本機關的利益。	1	2	3	4	5	6
60. 我清楚被告知服務機關在行政院組織改造後的變動結果。	1	2	3	4	5	6
61. 我清楚被告知行政院組織改造對於員工的權益保	1	2	3	4	5	6

非常同意
同意
有點同意
有點不同意
不同意
非常不同意

障內容。						
62. 我所服務的機關有確實傳達行政院組織改造的完整資訊。	1	2	3	4	5	6
63. 我認為行政院組織改造可以達成行政組織精實的目的。	1	2	3	4	5	6
64. 我認為行政院組織改造可以達成行政組織彈性的目的。	1	2	3	4	5	6
65. 我認為行政院組織改造可以達成提升行政組織效能的目的。	1	2	3	4	5	6

66. 總體來說，您對本次行政院組織變革的支持程度為何？請在下方進行圈選。（0 分表示完全不支持，10 分表示完全支持。）

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

下一頁請繼續



六、下列是有關機關流程、文化的相關問題，請依照您的經驗回答下述問題並進行圈選：

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

67. 由於人事規定，機關很難讓績效不好的主管異動職位。	1	2	3	4	5	6
68. 由於人事的陞遷規定，使得績效較好的主管也很難比績效不好的主管有更快的陞遷。	1	2	3	4	5	6
69. 由於人事的薪資規定，很難用更高的薪水來獎勵績效較好的主管。	1	2	3	4	5	6
70. 一般而言，機關內部的採購程序對採購商品或勞務來說是很方便的。	1	2	3	4	5	6
71. 標準化的採購程序，使得廠商只求符合採購程序，而不重視商品或服務品質的提供。	1	2	3	4	5	6
72. 在緊急需求的情況下，機關的採購程序使商品或服務的採購很難加快進行。	1	2	3	4	5	6
73. 預算的規定或程序，會影響主管按照本機關的使命調整預算的自由。	1	2	3	4	5	6
74. 當本機關執行計畫面臨非預期的超支時，預算的規定或程序會限制主管的因應能力。	1	2	3	4	5	6
75. 我所服務的機關有清楚的任務目標。	1	2	3	4	5	6
76. 即使再小的事情，也需要請示更高層級的主管才能決定。	1	2	3	4	5	6
77. 我所服務的機關，是一個非常重視程序的地方，各項行動都要按照程序來走。	1	2	3	4	5	6
78. 我所服務的機關，非常強調專業分工。	1	2	3	4	5	6
79. 我所服務的機關是一個非常有活力和追求企業家精神的地方，同事也都非常具有冒險精神。	1	2	3	4	5	6

非常不同意
不同意
有點不同意
有點同意
同意
非常同意

80. 凝聚本機關共同追求卓越的關鍵，是對創新與發展的承諾。	1	2	3	4	5	6
81. 我所服務的機關為了做好迎接新挑戰的準備，總是強調成長和爭取新的資源。	1	2	3	4	5	6
82. 我所服務機關的政務領導（們）對機關是信任的。	1	2	3	4	5	6
83. 我所服務機關的政務領導（們）對機關業務有非常多的意見。	1	2	3	4	5	6
84. 我所服務機關的政務領導（們）相信機關是有效能的。	1	2	3	4	5	6

85. 機關的繁文縟節可以定義為：「行政規則或程序所衍生出的負擔，對於組織績效產生負面的影響」。請您評估您所服務機關的繁文縟節的程度進行給分的圈選。（「0」分代表完全沒有、「10」分代表非常嚴重）：

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

86. 請問「您所服務機關的對外官方網站」對機關的下列活動幫助程度有多少？請依據您的經驗來進行給分的圈選（「1」分代表一點幫助都沒有、「7」分代表幫助很大）：

86-01. 改善服務時效。	1	2	3	4	5	6	7
86-02. 提升服務品質。	1	2	3	4	5	6	7
86-03. 提升機關運作的效能。	1	2	3	4	5	6	7
86-04. 簡化工作流程。	1	2	3	4	5	6	7

下一頁請繼續



七、以下各小題是有關您所服務之機關主管的領導行為，請您回答下述問題並進行圈選：

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

87-1. 當我有需要的時候，我的主管會全心全力的幫助我。	1	2	3	4	5	6
87-2. 我的主管告訴我的事是可以相信的。	1	2	3	4	5	6
87-3. 我的主管的專業能力常常讓我失望。	1	2	3	4	5	6
87-4. 我可以告訴我的主管任何關於公務的事。	1	2	3	4	5	6
87-5. 我的主管充分授權給我發揮我的專業能力。	1	2	3	4	5	6
87-6. 我的主管沒有盡到應盡的責任。	1	2	3	4	5	6
87-7. 我的主管有好的領導能力。	1	2	3	4	5	6
87-8. 我的主管能夠有效的傳達機關目標。	1	2	3	4	5	6
87-9. 我的主管能夠促進機關目標的達成。	1	2	3	4	5	6
87-10. 我的主管能夠協調機關內單位與成員的活動。	1	2	3	4	5	6
87-11. 我的主管能夠有效地執行會議的決定。	1	2	3	4	5	6
87-12. 我的主管能夠在機關內起示範的作用。	1	2	3	4	5	6
87-13. 我的主管能夠有效處理緊急事件。	1	2	3	4	5	6
87-14. 我的主管能夠獲得同事的充分支持。	1	2	3	4	5	6
87-15. 我的主管能夠與同事作有效的溝通。	1	2	3	4	5	6
87-16. 我的主管能夠提高同事的自我期許。	1	2	3	4	5	6
87-17. 我的主管能夠適當地分配資源。	1	2	3	4	5	6
87-18. 我的主管能夠增進同事的工作滿意度。	1	2	3	4	5	6

87-19. 我的主管不把機關運作相關訊息透露給我們知道。	1	2	3	4	5	6
87-20. 當任務無法達成時，我的主管會斥責我們。	1	2	3	4	5	6
87-21. 機關內的大小事情都由我的主管獨立決定。	1	2	3	4	5	6
87-22. 與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力。	1	2	3	4	5	6
87-23. 我的主管對待我們公正無私。	1	2	3	4	5	6
87-24. 我的主管不會因個人的利益去走後門、拉關係。	1	2	3	4	5	6
87-25. 我的主管平常會很關心我。	1	2	3	4	5	6
87-26. 我的主管對我的關懷會擴及到我的家人。	1	2	3	4	5	6
87-27. 我非常樂意在目前服務機關一直待下去。	1	2	3	4	5	6
87-28. 我不覺得我對目前服務機關有任何感情。	1	2	3	4	5	6
87-29. 我覺得自己是機關這個大家庭的一份子。	1	2	3	4	5	6

八、請依照您的想法，回答下述關於組織創新的問題並進行圈選：

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

88-1. 我所服務的機關崇尚創新變革。	1	2	3	4	5	6
88-2. 我所服務的機關鼓勵同事提出非比尋常的想法。	1	2	3	4	5	6
88-3. 我所服務的機關有設置鼓勵創新的機制。	1	2	3	4	5	6
88-4. 我所服務機關的同事對新觀念接受程度是很高的。	1	2	3	4	5	6
88-5. 我所服務的機關同事間在工作上能夠相互協助。	1	2	3	4	5	6



非常不同意
不同意
有點不同意
有點同意
同意
非常同意

88-6. 我所服務的機關同事間對於機關目標具有良好的共識。	1	2	3	4	5	6
88-7. 我可以自由的設定我的工作目標與進度。	1	2	3	4	5	6
88-8. 當我有需要，我可以不受干擾地做份內的工作。	1	2	3	4	5	6
88-9. 我可以隨時使用工作所需要的硬體設施。	1	2	3	4	5	6
88-10. 我獲取工作所需的物資是沒有困難的。	1	2	3	4	5	6
88-11. 我很容易蒐集到工作所需要的參考資料。	1	2	3	4	5	6
88-12. 我所服務的機關重視資訊的獲得與交流。	1	2	3	4	5	6
88-13. 我所服務的機關把同事的教育訓練當成重要的工作。	1	2	3	4	5	6
88-14. 我所服務的機關支持與重用積極進修與學習的同事。	1	2	3	4	5	6
88-15. 我所服務的機關沒有內部的政治問題。	1	2	3	4	5	6
88-16. 我所服務的機關沒有惡性競爭。	1	2	3	4	5	6

88-17. 整體而言，您所服務機關的工作環境之創新程度為何？請在下方進行圈選。（「0」分表示完全沒有、「10」分表示程度非常高）：

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

九、以下為關於「公共服務倫理價值」的問題，請依照您的想法，回答下述問題並進行圈選：

非常不同意 不同意 有點不同意 有點同意 同意 非常同意

89-1. 我很難全心全意投入現在的工作。	1	2	3	4	5	6
89-2. 在一天結束時，我對所做的工作感覺非常愉快。	1	2	3	4	5	6
89-3. 當我工作時，好像度日如年。	1	2	3	4	5	6
89-4. 「政治」對我來說是個骯髒的詞彙。	1	2	3	4	5	6
89-5. 我不關心政治人物的一舉一動。	1	2	3	4	5	6
89-6. 政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。	1	2	3	4	5	6
89-7. 我對我生活周遭發生的公眾事務不感興趣。	1	2	3	4	5	6
89-8. 我會對我生活的社區做出無私的貢獻。	1	2	3	4	5	6
89-9. 執行公共服務對我來說是一種公民責任。	1	2	3	4	5	6
89-10. 我想更了解我家鄉的人們需要什麼。	1	2	3	4	5	6
89-11. 當我看到弱勢的人受害時，總是感到於心不忍。	1	2	3	4	5	6
89-12. 我常觀察到，人與人之間是相互依賴的。	1	2	3	4	5	6
89-13. 許多社會福利與社會救助計畫是不可或缺的。	1	2	3	4	5	6
89-14. 對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	1	2	3	4	5	6
89-15. 我認為只要對大眾有利，冒著自己失去陞遷機會去努力爭取也是值得的。	1	2	3	4	5	6
89-16. 為公眾奉獻心力是我的責任。	1	2	3	4	5	6
89-17. 我認為「貢獻於社會」比「取之於社會」重要。	1	2	3	4	5	6

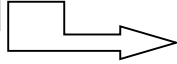


非常同意
同意
有點同意
有點不同意
不同意
非常不同意

89-18. 對人民有益的政策，即使傷害了我個人的利益，我仍然能夠接受。	1	2	3	4	5	6
89-19. 父母所敬愛的人，子女也應敬愛。	1	2	3	4	5	6
89-20. 如果因事爭執不下，應請輩份最高的人主持公道。	1	2	3	4	5	6
89-21. 服從權威與尊敬長上，是兒童所應學習的美德。	1	2	3	4	5	6
89-22. 委託養老院供養自己的父母，是不孝的行為。	1	2	3	4	5	6
89-23. 好好侍奉公婆，是媳婦應盡的責任。	1	2	3	4	5	6
89-24. 在長輩面前，小孩子應舉止端莊，恭恭敬敬。	1	2	3	4	5	6
89-25. 男女在論及婚嫁之前，必須先合八字，以免相沖相剋。	1	2	3	4	5	6
89-26. 工作的報酬應以年資為優先考慮，個人的能力還在其次。	1	2	3	4	5	6
89-27. 年輕人對男女間的性知識知道的越多，就越容易出毛病。	1	2	3	4	5	6
89-28. 只求自保、少管閒事，是立身處世的重要原則。	1	2	3	4	5	6
89-29. 富貴貧賤，成敗得失，都是命中註定的。	1	2	3	4	5	6
89-30. 遇到有財有勢的人，無論誰是誰非，最好避免與他們爭辯。	1	2	3	4	5	6
89-31. 夫妻意見不同時，妻子應該順從丈夫。	1	2	3	4	5	6
89-32. 男人是一家之主，家中的事應由丈夫作主。	1	2	3	4	5	6
89-33. 無論怎麼說，女人還是不參加政治活動的好。	1	2	3	4	5	6

90. 目前臺灣有許多政黨，請問您比較偏向哪一個政黨？

- ☐ (1) 國民黨。
- ☐ (2) 民進黨。
- ☐ (3) 親民黨。
- ☐ (4) 臺灣團結聯盟。
- ☐ (5) 新黨。
- ☐ (6) 其他黨派，請說明：_____。
- ☐ (7) 不偏向任何政黨。



請續答 90-1 若您不偏向任何政黨，請問您比較偏向泛藍、或是泛綠？

- ☐ (1) 泛綠。
- ☐ (2) 泛藍。
- ☐ (3) 其他，請說明：_____。

~問卷結束~

再次感謝您的填答及大力幫忙

