

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告/期末報告)

## TGBS-V：別人家的草比較綠？從文官體系中「部門轉換者」的角度探討公私部門偏好與工作態度之差異

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：

執行期間：107 年 08 月 01 日至 109 年 07 月 31 日

執行機構及系所：國立政治大學公共行政學系

計畫主持人：董祥開

共同主持人：陳敦源、黃東益

計畫參與人員：

本計畫除繳交期末報告外，另含下列出國報告，共份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年 二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是，  
行政院人事行政總處（請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中 華 民 國 109 年 月 日

摘要 .....	3
壹、 前言 .....	5
一、 台灣文官調查(TGBS)介紹 .....	5
二、 本次研究 (TGBS-V) 之主題與內容 .....	7
三、 研究方法與調查執行過程 .....	9
四、 深度訪談 .....	14
五、 專家會議 .....	32
六、 問卷設計 .....	34
七、 問卷設計與發放可能面臨之問題 .....	36
八、 調查規劃與訪員招募與訓練 .....	42
貳、 主問卷調查執行與結果 .....	45
一、 第一波調查說明 .....	45
二、 第一波調查結果 .....	47
三、 第二波調查說明 .....	63
四、 第二波調查結果 .....	66
參、 結論與討論 .....	81
附錄 .....	84
附錄一、 深度訪談大綱 .....	84
附錄二、 深度訪談內容摘要 .....	86
附錄三、 第一波調查問卷構面表 .....	101
附錄四、 第二波調查問卷構面表 .....	109
附錄五、 電訪訪員紀錄單 .....	122
附錄六、 面訪訪員紀錄單 .....	125
附錄七、 訪員訓練內容 .....	129
參考文獻 .....	134

## 摘要

### 中文摘要：

現今社會上瀰漫著一股「私部門優於公部門」的批評，認為選擇公部門工作沒有前途，那些人都只是為了保一個鐵飯碗而已。除大眾對於公部門的評價普遍不佳外，甚至連公務人員本身都會認為政府部門的工作環境不如其他私人企業，部屬會認為公部門的環境僵化且保守，而主管則認為部屬的才能、創造力以及獨立自主性皆比不上私部門的員工。然而，公部門的工作、公部門的員工真的如同這些評論所言如此不堪嗎？這樣的現象究竟是否只是一種錯誤認知？是否是因為對於真實狀況的「無知」及「比較心態」而產生「別人家的草比較綠」、「別人家碗裡的東西都比較好吃」的刻板印象？

從建構理論的角度來看，「心理距離之遠近」會影響一個人對事物產生誤解的程度。當心理距離較遠時，人會傾向於抽象思考；當心理距離較近時，則會傾向於具體思考。因此，對於那些從未在私部門工作過的公務人員來說，他們有可能會因為對私部門的心理距離較遠，因而產生別人那邊的東西一定比較好的心態，出現「做一行、怨一行」的問題。但「部門轉換者」可能會因為同時對不同部門都有一定的接觸與了解，而比較不會以抽象概念或是刻板印象來概括私部門的整體形象、產生偏頗的批評。

本研究目前透過文獻探討與深度訪談，發現現任公務人員中的「部門轉換者」對於公部門的看法確實與外界不同，例如現在當公務人員其實並不輕鬆、公部門提供的工作保障較私部門多等，意即公部門並非如前述那般不堪，初步地打破「公部門不如私部門」的迷思，也證實「心理距離之遠近」確實會影響一個人對事物的看法。因此，本研究欲基於目前的研究發現，進一步建構調查問卷，希望透過問卷調查的方式針對此研究主題進行實證，除了期待能藉由實證資料的支持，直接打破「公部門不如私部門」的批評與刻板印象之外，同時也想了解「部門轉換者」是否就是打破這些批評與刻板印象的「迷思破除者」。

**關鍵詞：**公私部門差異、部門轉換者、心理距離、刻板印象、工作態度

### 英文摘要：

“The private sector is better than the public sector” is one pervasive criticism in our society nowadays. It is believed that choosing the public sector as a career inhibits one’s

future. For those who have chosen the government jobs, they were simply choosing the security of income, not the other noble callings. In addition to the criticisms from the society, the public servants themselves sometimes, if not always, think that the work environment in the public sector is worse than that in the private sector. Subordinates tend to think that their work environment is more rigid, less innovative, and has a higher level of red tape, while the managers think that their subordinates are no match for their counterparts in the private sector in terms of talent, creativity, or autonomy. However, are these valid criticisms? What if these criticisms all come from the “Grass is greener on the other side” psychological phenomenon?

From the perspective of constructivism, the “psychological distance” affects how people might misunderstand things. People tend to think abstractly when the psychological distance is far, but tend to think concretely when the psychological distance is closer. For public servants who have never worked in the private sector, they might come up with the belief that everything in the private sector seems to be better, and tend to complain whatever they face based on their daily experience. However, the sector switchers may not use abstract stereotype to against the public sector since they have experience from both sectors.

Accordingly, this research aims at finding the sources of such phenomena and discovering the impacts of psychological distance on sector preferences and work-related attitudes. Would it be possible for the sector switchers to serve as the mythbusters to break those stereotypes as well as the moderators to reconcile and harmonize the noises in the public sector?

Keywords: Public-private difference, Sector switcher, Psychological distance, Stereotype, Work attitude

## 壹、前言

### 一、台灣文官調查(TGBS)介紹

#### (一) 研究背景與動機

近年來「循證管理 (evidence-based management)」(Stewart, 2002) 的概念日益受到重視，強調政府應在理性論辯的基礎上推動公共政策，並且倡議者必須提出相關證據 (evidence) 作為決策的依據 (蕭乃沂、李仲彬、陳敦源、黃東益，2008)。Hood 與 Peters (2004) 認為：「新公共管理是政治人物與高階公共管理者彼此之間的學習」，所有的改革作為與決策都應有科學的理論與實證的研究作為支持，而不再僅是意識形態的表現或者僅為回應大眾輿論的需求。

執行文官調查的重要標竿國家—美國，已然在學術研究上建立起領導地位，美國人事管理局 (OPM) 及學者 Barry Bozeman、Ken Meier 與 Sanjay Pandey 等人，皆曾針對美國不同地區、不同層級以及不同特性的公務人員進行調查，並依據所蒐集的資料進行研究及發表相關文章。然而，上述資料的蒐集大多僅止於「橫斷性研究 (cross-sectional study)」，真正以建立公務人員「長期追蹤調查 (panel study)」的研究並不多見，橫斷研究的限制在於僅能對某時某地的現象加以描述，但無法就因果關係進行更有效的推論，美國的狀況也恰好反映台灣公共行政領域過去分析資料缺乏的情況與限制。台灣公務人員相關研究由陳敦源教授及各協同主持人從 2008 年開始，在國科會的支助下，共實施四次公共行政學門的大型調查研究，此調查研究被定名為「台灣文官調查 (Taiwan Government Bureaucrat Survey；TGBS, I~IV)」，依循「循證公共行政 (evidence-based public administration)」的理念，希望經調查所搜集的資料可以對學界與實務界的相關發展作出貢獻。

以循證為基礎的公共決策模式，亦即長久以來方案評估 (program evaluation) 所提倡的「結果導向 (outcome-based)」 (Wandersman, Imm, Chinman & Kaftarian, 2000) 以及「什麼是有用的改變？」等概念背後的經驗基礎 (蕭乃沂等人，2008)。因此，本研究希望借鏡前四次 TGBS 的調查經驗，繼續針對政府機關的公務人員，以問卷調查的方式建立長期性的調查研究，以強化在公務人員研究上的因果關係推論能力。

#### (二) 歷次研究成果

過去四次 TGBS 調查的研究成果摘要如下：

1. 台灣文官調查 I「權力轉換與文官中立：態度、可信承諾、與政務／事務關係」(NSC-96-2414-H-004-037-SS2；TGBS I)：

陳敦源與呂佳螢（2009）表示，就公務體系政務與事務關係的面向來看，有以下三項研究結果：

- (1) 影響中立行為最關鍵的認知是對民眾的回應性，專業責任與政治人物回應性屬次之，課責認知則為最後。
- (2) 人民的民主回應與政治人物的民主回應對中立行為是相衝突的認知；專業責任的認知則是協助文官在與政治人物接觸中保持中立行為。
- (3) 順服行為是文官中立行為中的「負向」條件，但受到人民民主回應的制約。

上述變數的研究將有助於學界與實務界在了解公共行政與民主政治中，公務人員的認知與行為上可能產生的影響，以及這種影響在實務上要如何因勢利導，讓公務體系可以同時具備回應性與課責性的價值。

## 2. 台灣文官調查 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」(100-2410-H-004-097-MY2；TGBS II)：

林靜玟與陳敦源（2012）表示，如果就組織改造與組織績效之間的關係來看，本研究有以下四項研究成果：

- (1) 整體而言，不論機關屬於是何種變革型態，公務人員對於變革政策認同感愈高，或工作權益保障的感受愈好，其組織效能、效率及公平性通常愈高。
- (2) 當裁撤機關對變革政策認同程度愈高時，裁撤機關在組織效率及組織公平性的表現上會呈現兩極。
- (3) 業務調整機關不論對變革政策認同程度高或低，以及對工作權益保障確定與否，其組織效能都是各類變革型態中最低的，而當對工作權益保障的確定感不夠強烈時，整併機關在組織效能、效率、公平層面上均會呈現最佳表現。
- (4) 由於整併機關係由兩個或兩個以上機關合併為一個機關，或多個機關重組為少數機關，可以說是本次組改的核心，因此，儘管組織成員對於整併後的發展確有不確定感，但是組織成員普遍仍會預期組織將呈現良好的績效。

## 3. 台灣文官調查 III「誰想與誰能成為公務人員？公共服務動機、創薪潛能、與政治手腕的時間序列調查研究」(NSC-102-2410-H-004-124-MY2；TGBS III)：

公共服務動機理論有兩個相互對應的模式，一個「天生型」，另一個則是「後天型」。前者代表公共服務動機源自天生的傾向，因此，政

府挑選文官的重點工作在「選才」；後者則認為公共服務動機是可以被影響的，也就是說，政府挑選文官的重點工作是在「育才」，本研究主要是針對後者的理論，進行一次準實驗設計的驗證，方法上就是針對2013年錄取高等考試的準公務人員們，在他們接受國家文官學院基礎訓練的時候，以前側、後測的方式，了解與公共服務動機相關的課程，是否有對公務人員的公共服務動機認知，產生影響。

研究結果顯示(Chen & Chen, 2014)，這種4至5週的訓練課程，對準公務人員們的公共服務動機影響並不顯著，因此，我們有證據顯示公共服務動機無法在訓練中進行強化；然而，準公務人員們卻因為開始接觸公部門工作的真正本質，對自己報考公職的動機進行嚴肅的檢視，這些檢視或是「面對現實」的現象，或許可以用來解釋公共服務動機無法藉由訓練而產生改變的原因之一，此研究成果一方面可以連接兩種公共服務動機模式的差異，另一方面也可以討論實務上如何讓準公務人員在面對現實的過程中，能更保持服務的熱忱。

#### 4. 台灣文官調查 IV「公務人員風險偏好、服務動機、與決策類型之關係—建立一個勇於任事的政府」(TGBS IV)：

分別於2016、2017年進行兩波調查，建立了固定樣本覆訪之資料(panel data)，發現公務人員風險承受程度偏低，其實較不願意承擔風險，因此在面臨創新時，雖然會因為創新而感到振奮，但也會因需要依法行事而循用舊例，惟值得慶幸是公務人員仍保有願意創新的心。並且公務人員仍具有相當程度的公共服務動機，認同公共服務是自身的公民責任，能夠參與有意義的公共服務對受訪者來說是相當重要的事情，能理解民眾的痛苦並願意為社會犧牲。從此看來，公務人員是願意主動去解決問題，為社會奉獻心力，只是政府制度在很多時候扮演了公務人員的限制器，時常成為公務人員決策的枷鎖，公部門制度設計當然有其用意，但面臨需要變通的局面時，政府機關需要更有彈性，讓公務人員有更多空間大展拳腳。

## 二、本次研究(TGBS-V)之主題與內容

有越來越多的研究顯示，在許多國家中，大眾對於公部門的評價普遍不佳，甚至連「自己人」(公務人員)都認為政府部門的工作環境不如其他私人企業，例如認為公部門的環境較無創意且相對保守(Chen & Bozeman, 2014)。但這個在公部門內部萌芽已久的「無聲的危機」(quiet crisis)，似乎尚未喚起政府

單位及公共行政學界的廣泛重視。事實上，這種外部、內部顧客皆不認同公部門的現象，已對公部門的表現及管理層面上帶來許多負面影響。例如，使得公部門人才招募不易 (Clerkin & Coggburn, 2012; Chetkovich, 2003)、讓內部員工工作態度消極、使得組織公民行為減少或是產生工作孤立感等問題 (Chen & Bozeman, 2014)。

然而，近年來我們也可以觀察到，台灣許多公務人員已經不再是過著以前「朝九晚五」、「喝茶看報」的生活，每天忙碌加班與必須面對各界排山倒海而來的壓力，已逐漸成為公務人員日常生活的常態；其工作的環境也無時無刻逼著公務人員必須擠出新點子或新想法，接踵而來的服務品質評比、服務創新評比，配合日益縮減的福利，已讓許多公務人員在內心大嘆：「歸去來兮！」。

近年來，我國在大環境經濟不景氣的情況下，公部門穩定的薪資水準以及終身聘用等特性成為吸引優秀人才之利基，截至 2015 年為止，仍有 50 萬左右的報考人數。這波「國考熱潮」某種程度上意味著，儘管社會大眾對於公部門工作普遍評價不佳，但受到薪資水平以及福利保障等因素的影響，公部門的工作較大多數的私部門還是來得好一些。因此，即使不是很喜歡這種工作環境、風氣，但看在福利及薪資保障上，還是會產生「自我說服」的效果並願意繼續在這種氛圍下工作。

然而，僅僅倚仗「工作有保障」這個優勢其實相當危險，根據行政院主計處最新公布的資料顯示，2016 年目前未就業者中打算報考公職的比率驟降至 5.68%，不僅還不到 2012 年 (13.23%) 的一半，更創下近九年新低 (于國欽, 2016)。有鑑於如此大幅度的降低，政府不應繼續仗著「鐵飯碗」的優勢有恃無恐，而是應該更努力改善其工作環境及氛圍，讓大眾對於公部門抱持正面的看法與態度，才能使有能力者發自內心地願意選擇公部門做為其職涯發展的選項。

但問題是，儘管公部門的工作環境與特質與過去已有顯著的不同，但只要談到「錢多、事少、離家近」或是「保守不願改變」等負面概念，大家仍然會一面倒地認為是在描述政府部門，同時現今社會上也普遍瀰漫著一股「私部門工作優於公部門工作」的看法，然而公部門的工作、公部門的員工真的如同這些評論所言如此不堪嗎？這樣的現象究竟是否只是一種錯誤認知？是不是因為對於真實狀況的「無知」而產生「別人家的草比較綠」(grass is greener on the other side) 的刻板印象？一個真正了解狀況的人是否就不會輕易給予這樣的批評？假若真的如此，那麼我們又該如何破除這些刻板印象，替公部門辯護？本研究期望從這些刻板印象的可能頭加以探究。

### 三、研究方法與調查執行過程

本研究運用四種研究方法，先以文獻探討法對相關研究進行文獻檢閱，再將檢閱結果進行歸納作為問卷設計與深度訪談的基礎。

#### (一) 文獻分析法

文獻分析法，通常也有人稱為「文獻資料分析法」、「文獻探討法」、「次級資料分析」、「文獻調查法」和「二手資料分析法」等，Watson (1997) 認為研究的文獻是廣泛存在於日常生活周遭，像是報章與雜誌、政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊都可以作為研究文獻分析的來源(Watson, 1997；李美華等, 2006)。更清楚地說，文獻分析主要是對與研究有相關性的資料加以觀察與檢閱，蒐集相關研究的研究結果或理論基礎，作為研究分析的知識與依據，是屬於探索性的研究方法(宋庭揚，2008：5)。文獻分析最重要的功能就是在研究者廣泛閱讀與探討自身研究相關研究領域知識的過程中，瞭解其他研究者對相關研究議題的發現、相關知識與理論基礎，與自己的研究有何關聯與發現？理論基礎是否可以更加的延伸？用以彌補研究相關知識不足的問題。(胡龍騰等，2000)。

葉至誠與葉立誠(2002：139-141)認為文獻分析法具有三種特性：(1)研究分析法具有過去導向，是對過去的研究相關文獻進行分析；(2)文獻分析法可以避免自身研究的侷限，因為研究分析是廣泛對先前相關研究的成果、知識與理論基礎進行檢閱，彌補自身研究資料的不足；(3)文獻分析法有客觀性，可以彌補其他質性研究方法的缺失，像是深度訪談法、參與觀察法所獲得的資訊在分析上，容易因為研究者主觀與偏見導致分析結果受到影響，文獻分析法可以彌補客觀性不足的問題。由此可知文獻分析法可以經由過去相關研究的檢閱與分析，擴展自身研究的知識與資料的累積，也可以輔助其他研究方法，增加理論基礎的強度與研究的客觀性。因此，文獻分析法是一種探索性的研究方法，廣泛蒐集檢閱相關研究文獻，對於相關文獻的內容加以分析，將分析結果運用為探討自身研究的基礎(張春興、楊國樞、文崇一，1989)。

本研究主要蒐集公共服務動機、風險偏好、組織創新、創新意願、世界共正信念、道德勇氣、組織風險特性與工作滿意度等相關書籍、期刊、論文、研究報告等研究相關文獻。藉由文獻分析的方式，瞭解上述理論與概念之間

的關係與意涵，將探討的結果作為設計問卷的依據與分析資料的基礎，彌補問卷調查法在分析資料時流於不夠深入的缺失。

## (二) 深度訪談

深度訪談主要針對「具有私部門工作經驗之現任公務人員」進行，目的在於依循深度訪談的結果，設計出更符合實務狀況的調查問卷題目。執行深度訪談之步驟，首先，研究團隊從公務人力資料庫抽出之樣本中挑選符合「部門轉換者」條件的公務人員，初步探詢其參加之意願後，整理出有意願參與的受訪者，並邀請各受訪者參加深度訪談，過程中，除了依據設計好的訪談大綱(附錄一)進行提問外，亦會適時地讓受訪者們針對研究議題表達想法、觀點與經驗，營造自由且開放的氛圍，鼓勵受訪者盡量表達自身的觀點與意見。本研究之深度訪談共計邀請 6 位受訪者，每位受訪者的訪談時間約落在約半小時至一小時之間。每次深度訪談的過程皆會在徵求受訪者同意後進行錄音，並於訪談後依據錄音內容加以記錄，確保與每位受訪者的談話內容。訪談結束後亦將訪談紀錄轉錄成文本資料，以作為調查問卷設計之基礎，但受訪者之個人資料皆以「去識別化」的方式處理，除未來必要之審查需求外，皆不予公開，以保障其權益，詳細之訪談資訊與訪談內容將於後續進行說明。

過去的研究指出，深度訪談的訪談者是影響訪談進行成敗及資料品質的關鍵，一個好的訪談者必須反應力佳、心思敏銳、對於受訪者耐心傾聽，並且必須具備 好的觀察力與分析能力，適時地介入談話過程，進行氣氛的調節與進度的掌握。本次研究，研究團隊挑選政大公行系中具有深度訪談經驗之研究生擔任訪談者，並邀請公行系上的老師於訪談前，與研究生進行多次訪談內容之討論，讓研究生了解深度訪談時應注意之事項。同時在訪談前，研究團隊亦會根據文獻梳理出之重點及理論架構擬定「訪談大綱」(附錄一)，作為提醒訪談者必需討論哪些重要議題之依據。然而，實際訪談之過程不一定能完全要求依據訪談大綱進行，而是會要求訪談者專心聆聽訪談過程中，有哪些重要且值得討論的問題，並且適時切入對話、進行追問 (probe)，由訪談者引導與受訪者之間的對談，以藉由討論過程獲得研究相關之實證資料。

## (三) 面訪及問卷調查法

本研究最主要的目的，就是希望從現任具有部門轉換經驗的公務人員的

視角出發，比較具有私部門工作經驗者與沒有私部門工作經驗者間之差異。根據先前調查（陳敦源、張鎧如、董祥開，2015），我國公務人員中具有私部門工作經驗者高達六成，主要原因與我國國家考試錄取率偏低、考生不易一次考上有關，在面臨經濟壓力下，想考國家考試的學生在某種程度上仍然必須先謀他職以維持生活。因此，在如此高比例的前提下，針對所有公務人員進行整體性的抽樣調查實為探究此一議題最妥適且全面之做法。因此，針對「具有私部門工作經驗之現任公務人員」，本研究規劃以銓敘部「全國公務人力資料庫」中之公務人員作為研究對象，但排除公營事業、公立學校、衛生醫療機構、警察、和雇員等人員，僅以中央及地方行政機關中之「常任文官」作為主要詢訪對象<sup>1</sup>。

除此之外，為觀察部門轉換者在公部門中態度與想法改變之態樣，本研究希望進行「長期的」追蹤與調查，因此希望建立「固定樣本覆訪之資料（panel data）」，以強化因果關係推論的能力。故本研究共計執行兩波問卷調查，第一波調查於 2018 年展開，連同個人基本資料，共計 131 題。問卷發放前，已與該領域學者、專家針對問卷題目進行討論與修正，以了解是否有語意不清之處，並且分析是否需要刪減題目或有重新安排題目順序之必要，以確保正式調查時得以順利進行，此外，亦有學者針對本次研究主題，提供相關問卷題目，詳細內容將於後面「問卷設計」部分說明。

第二波調查內容則區分為兩部分：第一部分為「核心研究主題」（core research subjects），第二部分則為「加掛主題」（additional research subjects）。「核心研究主題」為第一次調查中與研究主題最相關之問題，包括部門轉換經驗、公私部門偏好、公共服務動機、工作態度以及公私部門工作特性等構面，繼續保留於第二波調查中。而「加掛主題」則將開放空間讓其他學校之學者參與，於 2019 年 5 月開始徵詢他校研究團隊加入之意願，使研究面向更加充實且完整，並且建立跨校研究團隊合作機制。新加入之題目於 2019 年 6 月由研究團隊舉辦「問卷專家效度會議」，探討加掛題目之內在效度、價值與可行性，最終構成連同個人基本資料共 77 題的問卷。

本研究亦考量建立「長期覆訪資料（panel data）」時最令研究者頭痛之

---

<sup>1</sup>全國公務人力資料庫將政府機關分為：（一）行政機關（不含軍職人員）、（二）公營事業機構、（三）衛生醫療機構、（四）各級公立學校職員（不含教師）等四類。由於公營事業、衛生醫療機構、以及學校等環境與行政機關工作環境存在顯著差異，因此本研究將僅以行政機關之公務人員為主要研究範圍。

「折損率 (attrition rate)」的問題。折損率通常會受到兩大因素的影響：第一個因素是「研究對象的特殊性」，若問卷調查對象為一般成年民眾，則折損率較低；若對象較為特殊，像是病人或兒童，則折損率則會升高 (Capaldi & Patterson, 1987; Farrington et al., 1990)。第二個因素則是「是否提供足夠的誘因或補償」，若有提供令人滿意的金錢補償，例如美國「收支動態長期追蹤調查 (Panel Study of Income Dynamic, PSID)」每次提供受試者每小時約美金\$25 元的補償，其一年折損率大約可維持在 15% 至 25% 之間；但若是其他補償較少，甚至未提供補償的長期調查，其一年折損率甚至可能高達 70% (Josephson & Rosen, 1978; Miller, 1991)。

考量本研究之研究對象主要為行政機關之公務人員，具有下列特性：(一) 有公務聯絡資訊故相對容易找到人；(二) 但受限法令規範不得受贈過高金額之補償；以及 (三) 傳統上較為保守等，故初步將本研究之折損率設定在 50% 左右，作為估算抽樣樣本之依據。

本研究調查之樣本蒐集目標為，第一波調查及第二波調查 (考量 50% 折損率) 皆預計以達成 800 份為目標。本研究將依照中央、地方以及性別之比例抽出對應樣本數以組成所有受訪樣本，但根據前述折損率以及洪永泰 (2005) 之「膨脹樣本概念」，預計將總抽樣人數按比例擴充為第二波調查有效樣本數的 4 倍，即 6,400 人。此外，本研究的樣本來自銓敘部公務人力資料庫，銓敘部按照全國公務員的比例，按照官等、性別與政府層級進行分層抽樣，總共提供本研究 10,680 個樣本，表一即為本研究「樣本結構」，抽樣將以此樣本結構為基礎，從中抽出 6,400 人，而「抽樣設計與架構」如表二所示 (問卷執行前皆以銓敘部公佈之最新全國公務人力資料庫為母體清冊，更新抽樣設計與架構)。

表一、 本研究樣本結構

官等	性別	人數	比例	樣本數	樣本數	樣本數	樣本數	總計
委任	男	22716	12.24%	627	436	245	1308	
	女	31674	17.07%	874	607	342	1823	

薦任	男	51322	27.66%	1416	984	554	2954
	女	70865	38.20%	1955	1358	766	4079
簡任	男	5942	3.20%	164	114	64	342
	女	3012	1.62%	83	58	33	174
總計		185531	100.00%	5119	3557	2004	10680

表格來源：本研究自行整理

資料來源：銓敘部 2017 年「全國公務人員概況」與「全國公務人員按官等分」

統計資料 <https://goo.gl/JUJYSM>

表二、抽樣架構與樣本數

性別	人數	比例	第一波回收	50%折損率	膨脹抽樣	
			有效樣本數	有效樣本數	樣本數	
中央	男	24,612	0.17	135	270	1,080
政府	女	34,565	0.23	190	380	1,520
地方	男	50,615	0.26	206	412	1,648
政府	女	66,008	0.34	269	538	2,152
總計		175,800	1.00	800	1,600	6,400

資料來源：銓敘部 2015 年「全國公務人員人數按官等分」統計資料

<http://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1090&Page=4043&Index=2>

調查樣本：我國中央與地方機關經銓部銓審定之現職公務人員，但排除公營事業、公立學校、衛生醫療機構、警察和雇員等人員。

表格來源：本研究自行整理

#### (四) 樣本代表性檢測

選定之 6,400 份樣本將會與母體進行第一階段比較，確保所選之樣本特性與母體無顯著差別。此外，第一波問卷調查蒐集回來之「成功樣本」(第一波預計回收 800 份)將再與母體進行比較，檢查有無系統性誤差，若有系統性誤差，將分析其「誤差型態」及「造成誤差之原因」，並依其誤差樣態決定修正方式與幅度。根據前述樣本折損問題，預估第二波僅能成功覆訪

400 位受訪者 (50%)，因此將另抽取 400 份樣本以補足差距，最終仍以回收 800 份成功之樣本為目標。

註：兩波調查皆參與者，將可以構成「固定樣本覆訪資料 (panel data)」，但第二波才補進之受訪者，將僅能構成單次「橫斷面之資料 (cross-sectional data)」。此種補足固定樣本之做法，經常出現於大型長期調查，也是一個必要的過程，其主要目的在於維持該調查之長期發展性，不至於出現行數次調查後，樣本流失比例過高而停擺的問題。例如美國「全國長期調查 (National Longitudinal Survey)」以及美國「健康與退休調查 (Health and Retirement Survey)」皆是以此方式進行。

#### 四、深度訪談

本研究於 2017 年 11 月 20 日至 2018 年 2 月 1 日進行深度訪談，共計完成 8 次深度訪談，進行方式為，由研究助理透過非隨機抽樣法 (non-probability sampling) 中的滾雪球抽樣法 (snowball sampling) 找尋符合條件的訪談對象，而採用滾雪球抽樣法的原因在於，本研究欲訪談之對象共有三類，分別為「從私部門轉換至公部門者」、「從公部門轉換至私部門者」以及「離開公部門者」，由於所需之受訪者條件較為特殊且不易搜尋，僅能透過人際關係相互引介。找到符合條件的受訪者後，主動與受訪者聯繫，若對方願意接受訪談，則與受訪者進行約訪，並在雙方確認的時間與地點進行深度訪談。此外，進行正式訪談前，還需完成相關的事前作業，以確保訪談過程的順利。首先，是訪談大綱的設計，經由文獻探討的結果與本次研究主題做結合，並且與相關領域的老師及具有相關實務經驗的工作者進行充分討論後，設計出合於本次研究主題的訪談大綱，針對不同類型的受訪者，訪談大綱內容也會進行微調，詳細內容請參閱附錄一；接著，負責本次深度訪談的訪談者，於正式訪談前皆進行多次的訪談過程模擬訓練，除了讓訪談者得以熟悉深度訪談的操作之外，亦可增加訪談內容之效度，以利於後續設計問卷題目時作為參考。針對本研究深度訪談的資訊，如受訪者類型、訪談時間、訪談內容之摘要等，詳述如下：

##### (一) 訪談資訊

本研究的深度訪談進行期間為 2017 年 11 月 20 日至 2018 年 2 月 1 日，礙於時間之限制，最後共與 8 位受訪者完成訪談，詳細訪談時間、地點等如

表三。

表三、深度訪談之相關資訊

受訪者類型	受訪者編號	訪談時間	訪談地點或方式
離開公部門	01	2017/11/20	國立政治大學公共行政學系
離開公部門	02	2017/11/29	視訊訪談
私部門轉公部門	03	2017/11/29	國立政治大學公共行政學系
離開公部門	04	2017/12/14	國立政治大學公共行政學系
私部門轉公部門	05	2017/12/15	國家文官學院
私部門轉公部門	06	2017/12/17	視訊訪談
私部門轉公部門	07	2018/01/04	台中市政府
私部門轉公部門	08	2018/02/01	台中市政府

表格來源：本研究自行整理

## （二）訪談內容與變項之整理

透過與 8 位受訪者進行深度訪談所獲得之質性資料，可依據本研究主題分為幾個重點面向進行訪談內容的摘要整理。第一面向，是受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因；第二面向，是受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法；第三面向，是受訪者對於公部門的看法，並將經過整理後的訪談內容，對應合適的研究變項，作為本研究問卷設計之基礎，訪談內容之整理如表四所示，詳細訪談摘要請參閱附錄二。

表四、訪談內容與變項之整理

受訪者編號	第一面向 受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因		第二面向 受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法		第三面向 受訪者對公部門的看法	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
01	1. 離開公部門最主要的原因是不想待在那個環境，就是所有因素都沒有辦法留住我。	1. 工作環境	1. 受訪者的工作能力佳，有自己的想法 (訪談者觀察)。 2. 只有公部門工作經驗。	1. 個人特質	1. 對它是沒有想像的，它就是一份工作。 2. 有些事情不是公部門三個字就可以概括，必須取決於個人所遭遇到狀況，以及其應對的方法。	X
02	1. 認為在公部門做事不能發揮自己的專長，限制很多，因此想離開做一些自己想做的事情。 2. 舊世代與新世代價值上的一些衝突，我們政府做事的方式	1. 工作成就感 2. 工作滿意度 3. 世代差異 4. 制度改革 5. 繁文縟節	1. 受訪者對於公部門與公務人員的改革很有自己的想法也積極付諸行動(訪談者觀察)。 2. 除了公部門工作經驗，還有其他的工作經驗。	1. 個人特質	1. 以前認為進入政府做事好像就是可以做一些跟公共利益有相關的事情，會覺得政府裡面考量的事情是對大眾有利的，可是進入後就發現，這些都取決於情	1. 刻板印象

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因	受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法			受訪者對公部門的看法	
	<p>比較保守，很多年輕一輩的公務員想要做一些事情或導入一些新的觀念，可是長官不一定能接受。</p> <p>3. 繁文縟節、報表堆疊，一直在做重複的事，讓大家得不到工作上的成就感，能考上高普考也是有一定的程度，可是進入政府後就好像變成一個行政的機器，並沒有做太多專業的事情。</p>		<p>勢的考量，大家都只想要顧好自己，要做一些對大眾有利的事就只是其次的考量。</p> <p>2. 我對整個政府的組織文化都不是很滿意，覺得偏保守，在興利與防弊的光譜上，台灣的政府明顯地偏向防弊的那端。</p> <p>3. 外界還是會對公務員有很嚴重的刻板標籤，很多人還是認為公務員過得很爽很悠閒，還敢要求自</p>			

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因		受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法		受訪者對公部門的看法	
03	1. 選擇轉換到公部門很大的原因就是「健康」……業務員的工作性質較不穩定，工作的環境也非常的利益導向，雖然報酬	1. 工作保障 2. 離職意圖 3. 工作保障	1. 或許這樣說很不好意思，但就是像是老師上課講到「公共服務動機」的概念，我自己認為自己是一個有公共服務動機	1. 公共服務動機 2. 部門偏好 3. 部門轉換 4. 認知與價	己的勞動權、退休金？但其實現在很多的公務員也都是在過勞的情況，與一般勞工沒有差別，當然後是會有一些很涼的單位，但其實現在大部分在都會區的公務員都非常的忙。	1. 以前還沒進入以前會覺得進入公部門就是能以自己的專業提供好的公務服務，就是非常的理想，但真正進入後其

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	非常不錯，那與我自己的理想與未來規劃還有有差異，所以就投入公職考試。		的人，進入政府就是想為公共服務盡一點心力，而這點是私部門無法做到的，因此我是比較認同公部門的。	值衝突	實做的事情都是非常細節、繁瑣的行政事項。	
2.	我認為私部門轉到公部門的原因有很多種，大部分的人也都是這一類型的，而從公部門轉到私部門，或是從公部門離開的人就很少了，但這一類人應該都有一個共通點，就是碰到一個特殊的「事件」，很多公務員都會起心動念有想要		2. 以前在私部門的工作經驗多多少少會影響我們在公部門工作時的工作態度，也會對於公部門的文化有些質疑。 3. 受訪者對於公共服務有憧憬（訪談者觀察）。	2. 整體來說我還是比較認同公部門，即使公部門現實中的組織文化並不是真的那麼理想，但公部門畢竟還是一個提供公共服務、創造公共利益的地方，而私部門就是非常的結果、利益導向，但也可能是我自己對於公共服務的憧憬與理想。 3. 外界的想像就是公		

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	離開的「動機」但是最後還是沒有離開，一方面是公部門提供的工作保障與工作穩定性比起私部門還是好很多，再來就是這些人沒有碰到一個「事件」產生離開的契機。				務員非常閒、沒能力，但是真的就是只有身在裡面（公部門）才會知道裡面要做的事有多少，現在大部分的公務員都是非常忙碌的，每天有許多的代辦事項、流程要跑，事情都做不完。	
04	1. 離開公部門主要有兩個原因，第一個就是要讀研究所，第二個則是有點工作倦怠，主要是因為我做的一些比較基礎	1. 工作成就感 2. 工作倦怠	1. 如果對於工作的追求只有穩定或是較高的收入，那麼或許人生就貧乏無奇了，畢竟工作約占人生的三分之一甚至更高，原本	1. 工作倦怠 2. 心理契約 3. 公共服務動機	1. 我接觸公共行政是在補習班，那時候在學行政學的時候，體會到公部門最重要的就是公共性，公共機關會為了人民去謀福	1. 制度改革 2. 刻板印象 3. 責任歸屬 4. 課責問題

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	性、細節性的工作，比較沒有創發性可言，沒有具有專業性，都是庶務性質的工作，雖然滿輕鬆的，可是就是覺得沒什麼建設性可言。	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因	的興趣若不是對公服務有熱忱，就不應該進入公部門，雖然進來沒多久熱情就被消磨，但還是應該追尋自己的興趣，做自己真正喜歡想做的事	受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法	祉，但是你進去公部門後發現其實並不是這樣，你的作為除了要迎合那些政治首長，另外還有文官首長為了自己升官之路，也會動用一些資源為自己的未來鋪路，對人民完全沒幫助，因為以前一直是把新公共行政的理念作為一個依歸，可是到接觸實務才發現並不是如此。	受訪者對公部門的看法
		2. 受訪者對於公共服務抱有理想看法（訪談者觀察）。			2. 公部門一定有它存在的必要，就是要服務	

受訪者編號	第一面向	第二面向	第三面向			
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因	受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法	受訪者對公部門的看法	民眾，所以整體上一定要認同公部門，但是就內部來看，就是很多制度都還是要改進。	3. 外界的人常認為公部門是鐵飯碗，朝九晚五可以泡茶聊天，什麼事都不用做，就在那邊看報紙。可能有些偏鄉會有這種現象，但像我們機關就可能會加班，我剛進去時為了要盡快上手工作，也曾加班到十一點左右。	

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
05	<p>1. 一個禮拜五天工作之外，六日也可能要出差，那我們出差的時間非常長，所以我除了要顧好原本內勤的工作外，也要兼顧外面的業務，所以在加班時數長的情況下，</p>	<p>1. 受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因</p>	<p>1. 我覺得說或許可以把自己做事的效率帶到公部門，是不是就可以造福民眾。</p>	<p>1. 公共服務動機</p>	<p>4. 另一個也很重要的，就是公務員是要背責任的，像在許多行政法規上，可能就是稍微做錯就會產生一些行政責任、法律責任，這也是外界比較不知道的問題。</p>	<p>1. 我現在下單位一個月，單位都沒有派人來輔助、指導我，在交接的部分，公部門就是沒有一個很完善的制度。而私人企業是把你一進去後，就會有人帶你熟悉環境，直</p>
			<p>2. 我自己知道現在的工作跟以前比起來真的是還好，我真的覺得畢業後直接考上公務</p>	<p>2. 公私部門差異</p>		<p>1. 公私部門差異</p> <p>2. 工作成就感</p> <p>3. 刻板印象</p>

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因	受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法	受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法	受訪者對公部門的看法	受訪者對公部門的看法
	<p>我一直在思考是不是就要這樣繼續下去，是不是也會造成我以後的家庭有一些負擔，所以我就決定辭職。</p> <p>2. 想追求一份比較穩定、固定的工作。</p>		<p>員的年輕人們要好好珍惜，因為他們沒有體會過業界的壓力。</p> <p>3. 我覺得私部門到公部門後，心態還是很重要，如果認為當公務員就可以擺爛，那麼就會覺得工作很多很多。</p>		<p>到你熟悉、考試通過或能獨立操作後，才會讓你獨立作業，這是我覺得公、私部門差異很大的地方，另外就是效率也差很多。</p> <p>2. 考上公務員後，分發到的職務不一定是自己的專業，像我現在個工作內容主要都是文書，這些並不能讓我發揮專業，還是希望能把自己所學的東西發揮出來，不然真的很沒有成就感，畢</p>	

受訪者編號	第一面向	第二面向	第三面向			
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因	受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法			竟讀了那麼多書，也努力那麼久。	3. 外面的人看我們公務員，就覺得是一個鐵飯碗，不會被辭職，再怎麼爛也只是考績差一點，基本上只要有來上班，事情做多做少，會影響的也只有長官對你的肯定，所以你真的想拖，人家也不能拿你怎麼樣，就是把我們做的事想得很簡單，但不是這樣的，還是有許多繁忙的時候，像現在來

受訪者編號	第一面向	第二面向	第三面向			
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因	受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法			受訓，我就覺得也不簡單。	
					4. 我認為公、私部門差異在於就是績效與升遷制度上的不同。	
					5. 公部門應該在人民與政策間扮演一個協調的角色，讓人民了解政策的執行方向，並且能因為政策的執行而受到人民的肯定，畢竟我們的薪水是人民的納稅錢，因此我認為真的要讓人民感覺到政府有在為社會貢獻。	

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
06	<p>1. 無法適應在外面跑業務的日子，也認真思考未來是不是要繼續做這些不喜歡的工作，因此想說趁著年輕給自己一個改變的機會，所以就決定辭掉工作全心準備考試，後來也考上了。</p>	<p>1. 工作保障 2. 工作穩定</p>	<p>1. 可以感覺受訪者工作態度認真，可能是跟有私部門的工作經驗有關（訪談者觀察）。</p>	<p>1. 部門轉換 2. 工作態度</p>	<p>1. 以前還沒進公部門時，也會對公務人員有刻板印象，覺得在公部門工作就是很閒，然後下午泡茶等下班，但實際進來後才發現不是這樣，有些單位也是非常忙的，像我剛進來現在這個單位時，單位成立還不久，許多事都才剛起步，因此就非常地忙，這些也是我進入公部門前沒有想過的，但工作量相較以前在私人企業來</p>	<p>1. 刻板印象 2. 部門轉換經驗 3. 部門偏好 4. 工作保障 5. 認知與價值衝突</p>

受訪者編號	第一面向	第二面向	第三面向			
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因		受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法		受訪者對公部門的看法	
					說，還是輕鬆很多。	
					2. 整體來說，我認同過去私部門的組織氣氛與文化，反而不認同現在公部門的，在私部門很習慣大家一起加班到很晚，追求效率在私部門是一件很正常的事，但在公部門做太快反而會讓自己的工作量太大。	
					3. 我不太認同現在的政府體系，我覺得大家都是本位主義的心態，並且許多時候做的決策只是在應付上	

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	受訪者進行「部門轉換」或「離開公部門」的原因		受訪者的個人特質以及對工作的態度與看法		受訪者對公部門的看法	
07	1. 以前在企業工作時，其實沒有明確的上下班時間，公司隨時找你，就要馬上處理公司交代的事項，所以是很沒有生活品	1. 工作倦怠 2. 公私部門差異 3. 工作保障	1. 雖然現在公務員的工作量和工作繁瑣程度也是非常高，但比起以前在企業工作時的狀況（工作量），已經好很多了。	1. 公私部門差異 2. 工作成就感 3. 工作滿意度	級，並不是真的在為人民設想。 4. 公、私部門主要是在員工權利的方面有很大不同，在私部門員工的權利相對比較沒有保障，而公務員因為有永業保障，如果受到一些不平等的待遇也有申訴的管道。	1. 現在的公務員真的不輕鬆，尤其是像我們這種在直轄市政府工作，或是在中央機關工作的公務員，工作量都是愈來愈大……
						1. 刻板印象

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	質的，時常感到很疲乏。	2. 想要找一份比能較有固定上下班時間的工作，希望下班後還能有自己的時間，而不是時時刻刻都跟工作綁在一起。也希望工作能更穩定、有保障，所以選擇投入公職考試，成為公務員。	2. 有過企業「正職」工作經驗的公務員，經過各種磨練以後，應該對於公務員的工作都能比較容易上手，在工作上也會有不錯的表現。		現在的公務員也時常需要精進自己的能力，例如上各式各樣的課程。	
08	1. 在私部門工作的時候，即使下班了，還是需要繼續處理公事，等於是在家裡變	1. 工作家庭衝突 2. 公私部門差異	1. 以前在私部門的工作經驗多少都會影響我們在公部門的工作態度，在私部門	1. 部門轉換經驗 2. 工作態度	1. 外界看在政府裡面工作的公務員，可能就是覺得很閒，薪水又有保障……雖然比	1. 刻板印象 2. 公部門工作特性

受訪者編號	第一面向		第二面向		第三面向	
	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項	訪談內容摘要	研究變項
	相的「加班」，所以工作一忙錄，就很難再兼顧家庭。	3. 工作保障	的歷練其實也會讓我們成長很多，不論是對於工作的態度，還是工作能力。		起私部門，公部門的工作環境或許真的比較好，但現在大多數的公務員也並不輕鬆，尤其是許多機關都會開始要求服務品質或顧客滿意，所以也常常會有壓力。	
	2. 希望下班後能多有一點時間用在家庭上，也希望能找一份更穩定、更有保障的工作，所以選擇進入公部門工作。					

表格來源：本研究自行整理

## 五、專家會議

本研究在經由文獻探討與深度訪談後，開始著手進行共計兩波的調查並舉行專家會議。第一波調查於 2018 年 1 月 8 日及 2018 年 5 月 22 日招開兩場專家會議，邀請與問卷設計、調查以及與本研究主題領域相關的幾位學者參加此會議，針對問卷的題項與內容進行檢閱，使問卷內容具有專家效度，以提升問卷調查結果的有效性，所邀請的學者請詳見表五。

表五、第一波調查專家會議邀請名單

姓名	職稱	專長領域
陳敦源	國立政治大學公共行政學系教授	官僚政治、研究方法
黃東益	國立政治大學公共行政學系系主任	公共政策、民意調查
廖洲棚	國立空中大學公共行政學系副教授	官僚政治、組織理論
董祥開	國立政治大學公共行政學系助理教授	組織理論、研究方法
陳重安	南洋理工大學公共政策及全球事務學系助理教授	公共管理、人力資源管理

表格來源：本研究自行整理

### （一）第一場專家會議

- 出席人員：國立政治大學公共行政學系陳敦源教授、國立政治大學公共行政學系黃東益教授、國立空中大學公共行政學系廖洲棚副教授、國立政治大學公共行政學系董祥開助理教授
- 時間：2018 年 1 月 8 日星期一
- 地點：國立政治大學公共行政學系系主任辦公室
- 會議討論內容：依據文獻探討、深度訪談的結果，討論與本研究主題相關的變項，以及各變項的操作化與測量方法。本次會議的重點在於，確認要延用 2017 年度文官調查（TGBS-IV Wave2）問卷中的哪些變項，包含個人基本資料、公共服務動機、部門偏好與認知、公部門工作特性、組織創新意願等；以及 2018 年度文官調查（TGBS-V Wave1）要加入哪些新變項，這部分包含工作態度、領導風格、工作家庭衝突等。確認 2018 年度調查問卷要置入哪些變項後，可以開始著手蒐集各變項的問卷題目，並預計於下一次專家會議中討論各變項之

題目內容。

## (二) 第二場專家會議

- 出席人員：國立政治大學公共行政學系陳敦源教授、南洋理工大學公共政策及全球事務學系陳重安助理教授、國立政治大學公共行政學系董祥開助理教授
- 時間：2018年5月22日星期二
- 地點：國立政治大學公共行政學系系主任辦公室
- 會議討論內容：針對各變項蒐集到之題目內容進行討論，並將題目內容調整為更貼近公部門實際運作狀況，讓我們的主要研究對象「公務人員」在填寫問卷時能夠更加有感，如此亦能提升問卷之效度。此外，針對不必要或不適當的題目進行刪減，並且針對研究主題需求再納入一些變項，如組織公民行為，以及針對學者提供的問卷題目進行討論與修改。本次會議重點為，確認問卷中的變項（表六）與其對應之題目內容，並整理出2018年度問卷（附錄三）。

第二波調查的專家會議則於2019年6月28日舉行，除了第一波調查的專家外，亦邀請他校專家出席，分別討論「核心研究主題」可延續、修改之處，與「加掛主題」的效度、可行性，期望能在第一波調查的經驗傳承與跨校合作激盪下，更充實第二波調查的深度與廣度，所邀請的學者請詳見表六。

表六、 第二波調查專家會議邀請名單

姓名	職稱	專長領域
陳敦源	國立政治大學公共行政學系教授	官僚政治、研究方法
廖洲棚	國立空中大學公共行政學系副教授	官僚政治、組織理論
董祥開	國立政治大學公共行政學系副教授	組織理論、研究方法
曾冠球	國立台灣師範大學公民教育與活動領導學系副教授	組織理論、政府人力資源管理
李仲彬	國立臺北大學公共行政暨政策學系副教授	政策創新與擴散、電子治理
林俞君	國立臺北大學公共行政暨政策學系助	組織理論、政府人力資

---

表格來源：本研究自行整理

### （三）第二波調查專家會議

1. 出席人員：國立政治大學公共行政學系陳敦源教授、國立空中大學公共行政學系廖洲棚副教授、國立政治大學董祥開副教授、國立台灣師範大學公民教育與活動領導學系曾冠球副教授、國立台北大學公共行政暨政策學系李仲彬副教授、國立台北大學林俞君助理教授
2. 時間：2019 年 6 月 28 日星期五
3. 會議地點：國立政治大學公共行政學系 271149 教室
4. 會議討論內容：本次會議的重點在於，2018 年度文官調查（TGBS-V Wave1）中「核心研究主題」，包括部門轉換經驗、公私部門偏好、公共服務動機、工作態度以及公私部門工作特性等構面的沿用與修訂，以及 2019 年度文官調查（TGBS-V Wave2）可以新加入哪些「加掛主題」，包含文官承諾、政策學習、考績公平等。同時也針對 2018 年度的調查經驗，討論調查過程中是否有可改進之處，以期 2019 年度調查能更順利實施。最終本次會議確認了問卷中的變項（表八）與其對應之題目內容，並整理出 2019 年度問卷（附錄四）。

## 六、問卷設計

表七、八分別為第一波與第二波調查問卷設計的變項與對應之題目表，第一波調查總共 13 個變項，共計 131 題，包含透過文獻探討、深度訪談，以及與學者專家討論後所建構的變項，詳細問卷題目請參見附錄四；第二波調查總共。此外，本次研究還設計一份「意見調查回饋單」，由受訪者在填答完調查問卷後一同填寫，設計此意見調查回饋單的目的在於，透過受訪者給予的意見與回饋來了解調查過程中有那些不足之處，可做未來進行類似研究時的改進依據。

表七、台灣文官意見調查 V 第一波調查之間卷變項對照表

題號	變項名稱	測量尺度	出處
1-16	個人基本資料	名目、等距	Berman, E., Chen, D. Y., Jan, C. Y., & Huang, T. Y. (2013)
17-33	公共服務動機	順序	Kim et al. (2013); 林玉雯 (2015)

34-45	部門偏好與認知	名目、等距	陳敦源、張鎧如、董祥開 (2016)
46-56	組織創新意願	順序	NASP-DM2；FEVS3；NASP-III <sup>4</sup>
57-71	公部門工作特性	順序	自行設計
72-81	工作投入	順序	Kanungo(1982)；杜佩蘭、張肇松、黃英忠（2009）
82-92	工作滿意度	順序	陳敦源、李仲彬、張鎧如 (2013)
93-98	組織承諾	順序	Meyer, Allen & Smith(1993)；劉祥得、吳宗霖（2017）
99-106	領導風格	順序	B. M. Bass & B. J. Avolio(1989)； 楊敏里、王郁婷（2011）
107-115	組織公民行為	順序	Farth, Earley & Lin (1997)；林義挺（2009）
116-120	工作家庭衝突	順序	陳敦源、張鎧如、董祥開 (2016)
121-123	心理安全感	順序	May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004).
124-131	自我效能感	順序	Chen, G. & S. M. Gully & D. Eden. (2001).

表格來源：本研究自行整理

表八、台灣文官意見調查 V 第二波調查之間卷變項對照表

題號	變項名稱	測量尺度	出處
1-18	個人基本資料	名目、等距	Berman, E., Chen, D. Y., Jan, C. Y., & Huang, T. Y. (2013)

<sup>2</sup> NASP-DM : National Administrative Study Project – Decision Making (Department of Public Administration and Policy, University of Georgia)

<sup>3</sup> 聯邦職員觀點調查（FEVS）是衡量職員對於「成功組織」的看法，以及自身組織是否達成相關要件的調查，調查結果提供面臨挑戰的機關主管一個寶貴的評估管道，了解聯邦政府是否擁有稱職的組織成員以及他們的反饋能力為何。

<sup>4</sup> National Administrative Studies Project - III (NASP - III) 包含來自喬治亞州以及伊利諾州的公共和非營利經理人（共計 1220 份）的有效樣本，調查主題包括繁文縟節、工作態度、動機、就業歷程和指導理論等項目。

19-29	組織創新意願	順序、名目	NASP-DM ； FEVS ； NASP-III
30-39	工作倦怠	順序、名目	自行設計
40	工作滿意度	順序	陳敦源、李仲彬、張鎧如 (2013)
41	風險偏好	順序	NLSY79
42	公共服務動機	順序	Kim et al. (2013)；林玉雯 (2015)
43	部門認知	順序	陳敦源、張鎧如、董祥開 (2016)
44-53	公務人員勞動結 社	順序、名目	自行設計
54-55	公務人員內、外 控決策	類別	自行設計
56-60	民主治理與文官 建言行為的責任 感、動機與承諾	順序	Kassing, 2000 ; Liang, Farh and Farh, 2012 ; Duckworth, A.L, & Quinn, P.D. (2009)
61-66	府際政策學習資 訊網絡的分布結 構？網絡生成的 機制？	類別	Lundin, Martin, Perola Oberg, and Cecelia Josefsson. (2015)
67-69	Ambidexterity	順序	Hanneke Gieske, Ingmar van Meerkerk & Arwin van Buuren (2019)
70-76	考績的公平正義	順序	Colquitt, J. A. (2001) ; Jung, C. S., & Rainey, H. G. (2011) ; 鄭伯壠, 周麗芳, & 樊景立. (2000)
77	公務員貪腐	順序	自行設計

表格來源：本研究自行整理

## 七、問卷設計與發放可能面臨之問題

### (一) 無回應偏差 (Non-Response Bias)

「無回應偏差」在量化研究中經常被提起，主要在說明當一項調查回覆

率偏低時，樣本的代表性就會受到挑戰，這可能會使得研究者在推論過程中無法掌握真實的樣貌，因而做出不精確的推論結果 (Studer et al., 2013)。過去調查發現，每進行一次抽樣調查，至少會有 30% 至 40% 的樣本未獲回覆，這個數字甚至會因為不同的受試者之特性而有更高的未回覆比例。若討論的議題具有「敏感性」或存在「暴露身分」的疑慮，未回覆的比例則會再提升 (Groves & Peytcheva, 2008)。另外，當問卷議題僅讓特定族群感到興趣，使另一特定族群不願受訪，將致使回覆樣本多半集中在特定族群中，而那些「未觸及人口」或是「已觸及，但無興趣回覆、無暇回覆或因各種原因而最後未回覆人口」，成為偏誤的主要來源。

未回覆的受試者當中，僅會有少部分屬於「暫時性未回覆」，大部分的人都是因為其他事情干擾而忽略或忘記。干擾回覆率的因素非常多元，從「有無提供獎金」、「問卷長度」、「有無提供回函與郵資」等都是可能的因素。然而，這些人並非無法受到鼓勵，通常只要能對症下藥，就有增加回覆率的可能。Tull 和 Hawkins (1990) 即綜整了無回應偏差的原因及解決方式，如表九所示。

表九、影響回覆率的因素與效果

研究者能控制程度	因素	效果
些微控制	受訪者對調查主題的興趣	強
	調查協助單位	中
	問卷長度	低
	金錢性報酬	強
	催收處理	強
	匿名性與保密性	中
完全控制	調查前通知	中
	問卷與信封外觀	少
	非金錢性禮品	少
	個人化程度（專屬信封、手寫信封等客製化程度）	少

表格來源：本研究自行整理

整體來說，如果肯投入時間心力於催收問卷、提供報酬、包裝外部形象及其他打動受訪者回覆的作為上，讓他們了解研究的價值與重要性，研究者仍然能夠在某種程度上掌握提高回覆率的重要因素(劉吉川、陳昭明, 1995; Brown et al., 1989)。本研究於下段中，將針對上述各個因素加以檢視，並且分別提出相對應的處理方式。

## (二) 回應偏差 (Response Bias)

「回應偏差」指得是個人在回答試題時所用的方法或模式足以影響問卷調查效度的問題。對回應偏差的研究，始於美國測驗及統計學家克隆巴哈，當時他在檢查成就測驗時，發現答對計分的方式當中，那些不知道答案的「漏答者」，得分明顯低於「猜答案者」(Cronbach, 1946: 475-494)。在其後續的研究中也發現有些受試者習慣於一致答「是」(yea-saying)，有些則傾向一致答「否」(nay-saying) (Cronbach, 1950: 3-30)。

回應偏差最常出現於自陳式(self-report)量表中，主要的態樣包括：(一)不一致回應 (inconsistent responding)，即受訪者的回應前後矛盾、不具邏輯性；(二)無論事實如何，習慣性選擇「是」或者「否」；(三)極端回應者 (extreme responders)，即受訪者傾向於選擇量表極端值附近的選項；(四)中立偏差 (neutral bias)，即受訪者傾向不表態，盡量選擇中間或無意見等選項。當問卷主題具有滿足「社會期待」的特性時，受試者將可能為了符合社會期望或維護自身形象而扭曲其原本可能作出的回應。Paulhus (1984: 598-609) 指出，受試者產生這些回應偏差的原因不外乎是為了誤導測試者，比如說求職者在應聘的過程中會將自身包裝的盡量完美，或是受試者真的不了解實際情況，所以選擇先自我欺騙 (self-deception) 再作出回應。

## (三) 自願者偏差 (Volunteer Bias)／自我選擇偏差 (Self-Selection Bias)

自願者偏差的問題主要是受試者缺乏代表性所造成誤導的結果。在目前頗為重視「研究倫理」的前提下，研究大都必須經過參與者的同意才可以進行，然而，實際上會同意參與研究的自願者，可能本身即與他人存在著本質上的不同。過去研究發現，通常在性別、年齡、種族、經濟條件、教育程度或是過去的經驗等面向，願意接受調查者都會與拒絕接受調查者有顯著的

差異 (Brownell et al, 2013；王培東，2005)。

正如同「霍桑效應 (Hawthorne Effect)」，一般來說，參與者可能因為本身「被研究／被觀察」而導致行為的改變，可能對研究結果產生重大的影響。或者，在某些情況下，自願者會因為意識到本身在實驗的過程中可能會發生什麼事情，進而影響到其自我選擇，導致偏差程度上升，這也就是為何許多研究必須提供受試者「安慰劑」(placebo) 的原因。

然而，由於研究倫理的要求，在某些調查中，研究者就可能在「告知」與「不告知」之間有所掙扎。若不告知受試者，可能會有違反研究倫理要求的風險；但若充分告知，則可能影響研究的內在效度，實為一兩難的局面。因此，對研究者而言，謹慎地解釋研究結果並且了解偏差對研究結果產生「偏差的方向性 (direction of bias)」則變得相當重要的 (Brownell et al, 2013)。

#### (四) 共同方法變異 (Common Method Variance)

另一個近年來經常被提出討論的問題就是「共同方法變異 (common method variance)」的問題，類似的名稱包括「共同方法偏誤 (common method bias, CMB)」、「單源偏差 (single source bias)」或「同源偏差 (common source bias)」等 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。共同方法變異的問題在說明當變項與變項之間因題項特性、題項的脈絡或者受試者本身因素產生「系統性的偏差 (systematic error)」，會使得變項間的相關性膨脹 (inflation)。通常，共同方法變異的問題很難從調查資料中去分辨，若不謹慎可能會對研究發現造成嚴重的影響。

Podsakoff 等人 (2003) 的研究歸納出四大類 CMB 主要的來源，包括 (一) 受試者本身影響 (common rater effect) 包含受試者想要展現其回答具有一致性 (consistency) 或是希望自己的回答能夠符合社會期待；(二) 測量工具特性影響 (item characteristic effects)，例如問卷中所有的問題題項皆採正面或負面陳述；(三) 測量工具情境影響 (item context effect) 例如，資料蒐集方式同質性過高，因而無法呈現真正相關的樣貌 (彭台光、高月慈、林鉅夢，2006)；以及 (四) 測量情境影響 (measurement context effects)，例如研究中的自變項及依變項的測量時間一樣、地點一樣，可能使得兩個變項自然產生某種程度上的相關性 (Podsakoff et al., 2003)。

## （五）本研究規劃採取降低上述四類偏差之具體作法

### 1. 確保資料正確性、寄發正式公文

儘管「無回應偏差」難以完全避免，但本研究仍藉由各種事前預防及事後補救的方式，來降低偏差的發生及影響程度。本研究預計透過公務人力資料庫所取得之樣本資料最大的問題，在於資料庫中之資訊可能因資料更新速度較慢或公務人員工作調動而有所缺漏或錯誤，其中影響較大的就是受訪者的聯絡資訊。有鑑於此，研究團隊將先透過網路搜尋引擎來「過濾及更新錯誤資訊，以減少無法聯繫上受訪者」之比例，此舉不但能加速後續調查訪問速度，也能減少未回覆偏差的問題，使樣本更貼近母體特性。

除此之外，由於本研究之受試者主要為公務人員，通常較為保守與謹慎，因此為提高問卷回收率，若受訪者有提出要求，研究團隊將會以研究團隊之名義向受訪者「寄發通知信函或正式公文」到其任職機關，公文將說明研究主題、目的及內容等。過去研究經驗顯示，此舉可大幅降低公務人員的拒答率（詹中原、陳敦源、黃東益、蕭乃沂、蔡秀涓，2008）。

### 2. 落實倫理審查規範、維護個人資料保密性

研究團隊於約訪時，會向受訪者說明本研究在「研究倫理」上之具體作為，並且給予研究倫理審查通過之編號，提供完整「知情同意書」，詳載調查目的、研究團隊主持人成員、研究流程、預期效果以及個人資料保護，說明將謹守資料保密及去識別化之原則，以降低受訪者擔心身分曝光之疑慮。其他流程上的作為還包含建立電訪前的「標準邀約說明及用語」以及「提供客製化寄件信封及回郵信封」等方式來提高填答率、降低未回覆偏差。

### 3. 降低社會期待與道德相關題項、平衡正反題項、同量表題項隔離法

過去研究發現降低受試者的「回應偏差」的方式主要有三：第一，是減少與社會期待高度相關的題項；第二，是平衡正面敘述與反面敘述題目的數量；第三，是降低量表的使用。然而，社會科學研究的諸多主題皆與社會期待有關，例如公共服務動機、滿意度等，若要捨棄這些主題，很可能會影響整個研究的主軸，因此唯一的方式就是「確保匿名性（anonymity）」，讓受試者在表達真實想法時不會感受到「必須表現自己

是個好人」的束縛，以降低受試者滿足社會期待的壓力。

此外，為確保受試者不會一致性地勾選「同意」或「不同意」，本研究在問卷設計上將設計一定比例之「反向題」。針對量表組成的問題，將採取「心理隔離法」，將問卷區分為不同部分，然後將測量同一構面的問題分散於不同部分，並在每一部分說明其題目是相互獨立的（但本研究為顧及計畫書審查之便利性，目前仍將同一構面之問題放在一起，待通過審查後，於問卷發放前將採取問卷心理隔離法將同一構面的問題分散於不同部分）。

同時，針對問卷中要測量較為模糊概念的地方也給予明確的定義，使受試者能夠較為清楚地做出判斷。例如，在測量組織「繁文縟節 (red tape)」時，先給予明確定義：「繁文縟節意指機關中因行政規則或程序所衍生出對於組織績效產生負面影響的各種規定與作為。」讓所有受試者得以在同一個基準點上對問題做出回應，藉此提高問卷之內在效度。

#### 4. 資料轉換法及調查方法多樣性

為避免因同一蒐集方式所導致的填答偏誤，本研究亦將採用多種研究方法進行資料蒐集（彭台光等，2006），包含深度訪談以及問卷調查法。同時，亦將主要研究變項，如私部門工作經驗相關變項，與其他依變項，如公私部門偏好、工作態度、組織公民行為等問題設計方式加以區隔。「依變項」部份將採用「李克特量表 (Likert scale)」及「情境題 (scenarios)」之方式測量，而「私部門工作經驗」則為「事實題 (facts)」，此種融合「知覺資料」與「事實資料」以進行模型建構之方式可以大幅降低共同方法偏誤出現的可能性。

#### 5. 採取兩階段控制法 (Two-Stage Control Method)

「兩階段控制法」是學術上公認可以有效控制與減少自願者偏差的方法 (Belson, 1960; Wiseman, 1972)，該方法包括兩階段，第一階段，根據研究者應該具年齡、性別或其他重要個人背景變項進行控制，確保這些變項特徵之下的參與者能盡可能具有代表性，不要與母體有顯著的差異，此階段同時也是為了提供第二階段控制的基礎。第二階段，則是在測試過程 (test-room procedure) 中的控制，類似「事後補救」的處理方式，此一控制過程通常是針對那些理論上或經驗上會與研究主題產生關連性的變數，於資料蒐集後，以統計方法在分析資料時加以修正計算

所得之相關係數（correlation coefficients），透過初步的分析，發現哪些變數與研究有實際上的關聯。例如透過「淨相關法（partial correlation）」來檢驗在控制第三個變項後，某兩變項間之相關係數的變化，並且可重新加權樣本中來自不同組別的結果，以便找出其原本應有的影響。

## 八、調查規劃與訪員招募與訓練

正式問卷調查共可分為「電話訪談訪員招募」以及「面訪訪員招募」兩大工作，電話訪談訪員主要將以碩士班研究生為主，面訪訪員則以碩士班研究生以及大學部學生為主，招募後將邀請具訪談經驗之老師給予訪員訓練，針對訪員之訪談技巧、訪問方式及訪談注意事項加以提醒。

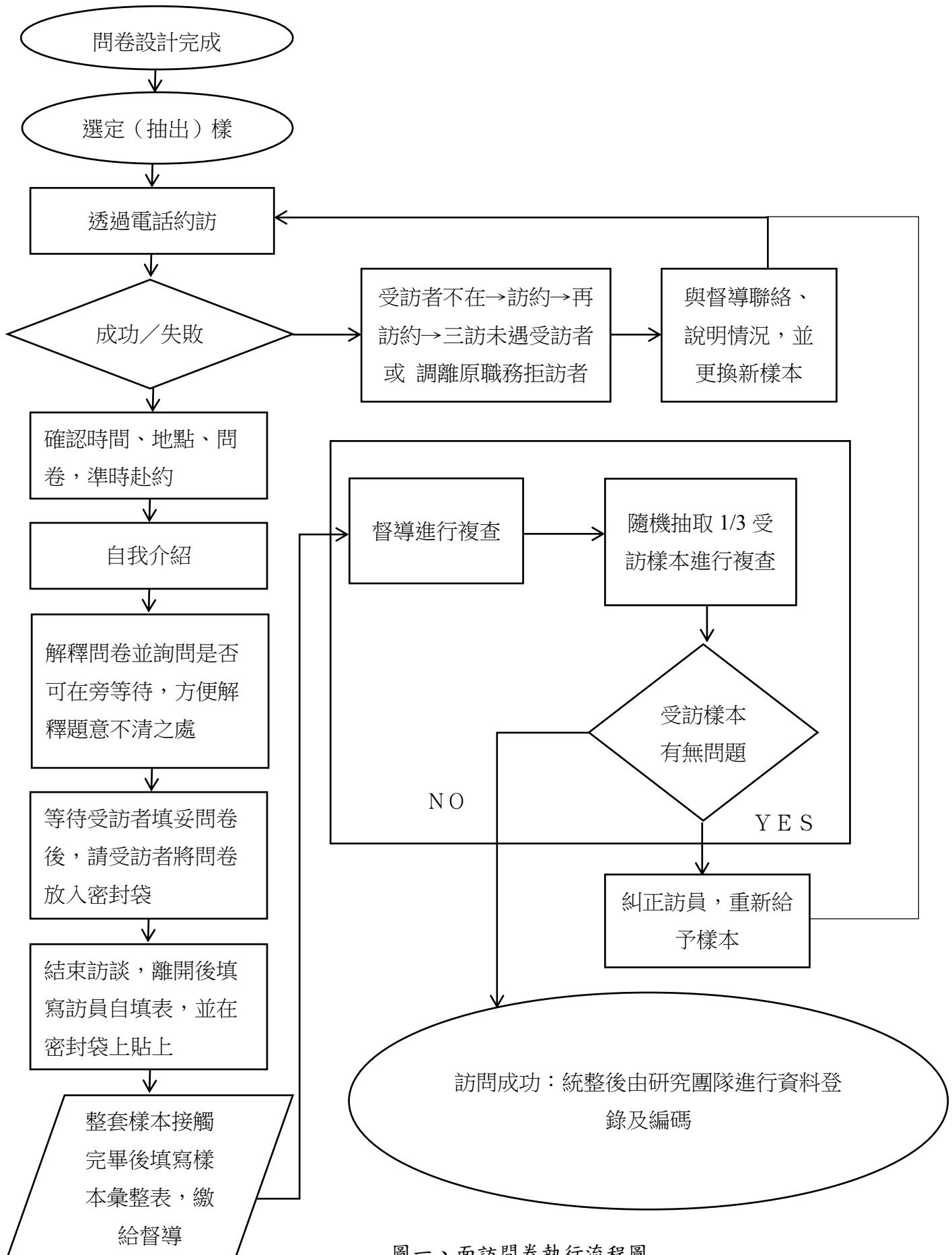
除此之外，本研究亦規劃在 2018 及 2019 年各進行一次問卷調查，由於過去郵寄問卷最常為人詬病之處，在於無法確定問卷是否確實由受訪者親自填答，可能造成內在效度不足之問題，尤其當受訪者的職位越高，此問題發生的機率就越大。因此，本研究將提高面訪的比例，希望透過訪員親身面訪的方式來提高回收率及維護填答品質（黃東益、施佳良、謝忠安，2011）。

然而，為避免受訪者產生過多的「為滿足社會期待（social desirability）而扭曲其回應」的行為，電話訪談訪員最主要之任務在於聯繫受訪者，並且於每一次電訪結束後填寫電訪訪員紀錄單（附錄五），確實紀錄下電訪過程中遇到的問題，以利於後續檢討與改進；面訪訪員最主要之任務則是親自遞送問卷以及提醒受訪者檢查問卷有無漏答，並於受訪者填寫完畢後回收問卷，問卷本身仍由受訪者填答（且因為是當場填答，故可確保為本人填寫），填答完之間卷由受訪者自行將問卷放入密封袋，並由面訪訪員於密封袋上黏貼面訪訪員紀錄單（附錄六），填寫此紀錄單之目的在於，確保面訪訪員有確實遞送問卷與成功回收問卷的過程，統整後交由研究團隊之督導複查。

由於本研究之問卷調查對象為「全國」公務人員，因此抽樣後需要至全國各地政府機關發放問卷，故問卷調查訪員招募對象除以國立政治大學之研究生與大學生為主外，亦會招募中、南、東部等地區之大學生與碩士生，以利問卷調查之執行。每一次調查招募時將依各地區政府機關人數比例分配各地人數，估計將招募北部約 7 位（北北基 5 人、桃園 1 人、竹苗 1 人）、中部約 5 位（中彰投 3 人、雲嘉 2 人）、南部約 3 位（台南 1 人、高雄 1 人、屏東 1 人）、東部約 3 位訪員（宜蘭 1 人、花蓮 1 人、台東 1 人），共計 18 位訪員。並於招募完成後，由受過

相關訪員訓練之政大公行系之碩士班研究生擔任督導，負責訪員訓練等事宜，針對訪員之聯繫技巧、訪問方式、訪問流程以及訪談實務，例如問卷內容講解、受訪者之問題解答等進行標準化訓練，詳細訪員訓練內容，如電話訪談說明、電話訪談問答及注意事項等，請見附錄七，詳細問卷調查流程及規劃則參見圖一。

最終第一波調查的訪員招募時間為 2018 年 5 月 21 日至 2018 年 6 月 8 日，共招募到電訪員 7 位、面訪員 17 位，並於 6 月 22 日舉行訪員訓練；第二波調查的訪員招募則自 2019 年 5 月 23 日至 2019 年 6 月 21 日，共招募到電訪員 10 位、面訪員 24 位，並於 6 月 28 日舉行訪員訓練。



圖一、面訪問卷執行流程圖

圖片來源：整理自蕭乃沂等人（2008）

## 貳、主問卷調查執行與結果

### 一、第一波調查說明

本研究於 2018 年 7 月至 2018 年 12 月間進行第一波調查，以電話約訪 1900 位受訪者，若對方願意接受訪問，則與受訪者約定時間，於指定時間將問卷親送至受訪者約定地點填答。撥出 1523 通電話聯繫受訪者，同意接受調查的受訪者共計 1014 位受訪者，最終回收的有效樣本共 897 份，有效樣本回收率為 88.46%。

面訪進行前，邀請有經驗的老師及有電訪經驗之博士班助理對碩士班研究助理進行訪員訓練。以下分別說明第一波調查樣本結構、執行樣本進度、訪員訓練內容、電訪過程等。

#### (一) 樣本結構

第一波調查樣本依「全國公務人力資料庫」將政府機關分為四大類型之界定：

1. 行政機關（不含軍職人員）
2. 公營事業機構
3. 衛生醫療機構
4. 各級公立學校職員（不含教師）

前項資料亦排除公營事業、公立學校、衛生醫療機構、交通資位、法官、警察、聘用、約僱和雇員等人員。

根據全國公務人力資料庫民國 107 年的資料，行政院及所屬機關常任文官的分佈比例如表 41，委任官等的人數分佈上，男性委任官共 17196 人，佔 12.58%、女性委任官共 23091 人，佔 16.89%。薦任官則是男性共 43261 人，佔 31.64%、女性 46222 人，佔 33.80%。簡任官當中，男性 4754 人，佔 3.48%、女性 2211 人，佔 1.62%。

依上述官等及性別比例加上區分中央機關、直轄市政府及縣市政府的地區條件進行隨機抽樣，總共抽出 10680 位常任文官，委任官等男性共 1343 人，佔 12.58%、委任官等女性 1804 人，佔 16.89%。薦任官等男性 3379 人，佔 31.64%，薦任官等女性 3610 人，佔 33.80%。簡任官等男性 371 人，佔 3.48%，女性簡任官 173 人，佔 1.62%。

第一波調查進行時從 10680 人中再依比例進行隨機抽樣，抽出 1900 份樣本，其樣本分布狀況為：委任官等男性共 222 人，佔 11.68%、委任官等女性 321 人，佔 16.89%。薦任官等男性 603 人，佔 31.74%，薦任官等女性 654 人，佔 34.42%。簡任官等男性 67 人，佔 3.53%，女性簡任官 33 人，佔 1.74%。

第一波調查有效回收樣本共 895 份，在 895 份有效樣本中，委任官等男性共 133 份，佔 14.86%、委任官等女性共 177 份，佔 19.78%。薦任官等男

性共 273 份，佔 30.50%、薦任官等女性共 277 份，佔 30.95%。簡任官等男性共 25 份，佔 2.79%、簡任官等女性共 10 份，佔 1.12%，並依此計算出加權，見表十。

表十、 第一波調查樣本結構表												
		全國		行政院及所屬機關		全部樣本		總計				
官等	性別	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	加權
委任	男	19487	13.20%	17196	12.58%	1343	12.58%	222	11.68%	133	14.86%	0.84
	女	26388	17.87%	23091	16.89%	1804	16.89%	321	16.89%	177	19.78%	0.86
薦任	男	44943	30.43%	43261	31.64%	3379	31.64%	603	31.74%	273	30.50%	1.04
	女	48990	33.17%	46222	33.80%	3610	33.80%	654	34.42%	277	30.95%	1.09
簡任	男	5213	3.53%	4754	3.48%	371	3.48%	67	3.53%	25	2.79%	1.25
	女	2653	1.80%	2211	1.62%	173	1.62%	33	1.74%	10	1.12%	1.46
總計		147674	100%	136735	100%	10680	100%	1900	100%	895	100%	1

## (二) 訪員訓練內容

本研究團隊於 2016 年 06 月 24 日進行訪員訓練，並事先製作電訪常見問題 Q&A (詳參閱附件七)，讓電訪員了解可能碰到的問題，以增進電訪時應答的順暢度。

## (三) 作業流程

### 1. 電訪方面

調查作業流程如圖 2，為使進度能按部就班進行，研究團隊製作溝通平臺與表單，以 Google 表單及 Blogspot 建構電子化表單，並完成線上平台建構；線上平台建構完成後，研究團隊依照本次研究期望的發放數量，準備小禮物以及相關耗材，項目包含：

- 主調查問卷。
- 參與者知情同意書。
- 調查意見回饋問卷。
- 電訪／面訪問卷調查說明。
- 面訪訪員紀錄單。
- 小禮物。

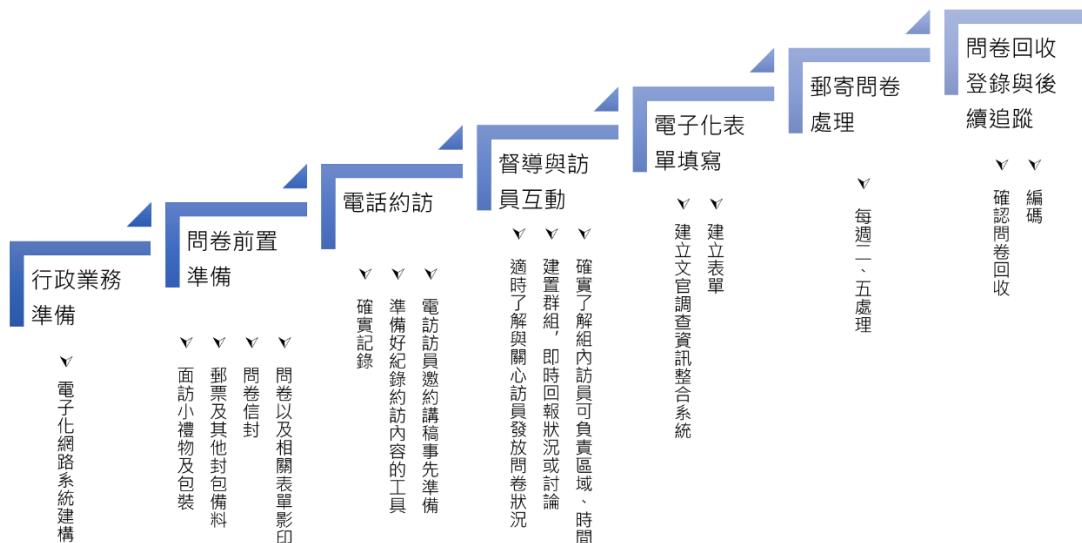


圖2、 作業流程

本次調查共有 7 位電訪員執行電話聯繫，並招募 27 位國立政治大學在學學生成為本次調查面訪員，同時購買 Skype 全球 Go 方案，作為電訪之用。電訪前，研究團隊事先草擬電訪講稿、電訪工具，並且同步發給所有電訪員作為電訪之用，並提醒所有成員在電訪過程中必須確實記錄、登記電訪內容。

有鑑於電訪員與面訪員之間必須溝通順暢，因此本次調查相當重視電訪員與面訪員之間的互動，例如，研究團隊會請面訪員每週向所屬電訪員報告自己可以負責的區域、時間，並建置群組 (Line 或 Facebook) 讓組內訪員即時回報狀況，同時，電訪員必須適時關心面訪員發放問卷狀況，若遭遇突發事件 (例如受訪者臨時出差、請假、調職、拒絕面訪等，電訪員必須協助溝通，以利安排面訪員後續進度。

## 2. 電子化表單管理

為使所有電訪員在調查過程中能快速了解當前狀況，研究團隊建立表單共享機制，讓每位電訪員都能在同一張表單更新近況，本次調查設計的共用表單共計 6 張，分別是「面訪訪員時間表、訪員物品領取表、面訪安排確認表、郵遞確認表、滯留物件統計、電訪紀錄單」，所有表單都整合在「文官調查資訊整合系統」。

## 二、第一波調查結果

### (一) 主問卷敘述統計

本次調查實際回收樣本共計 895 份，其中男性 430 名占整體樣本 48.0%，女性 465 名占整體樣本 52.0% (表十一)。

表十一、 性別

	次數	有效百分比
--	----	-------

男性	430	48.0
女性	465	52.0
總和	895	100.0

在有效樣本當中，樣本平均年齡落在 35.89 歲，中位數年齡為 36 歲，樣本當中最小年齡為 22 歲，最年長者為 64 歲。多數受訪者年齡分布在 29 歲至 41 歲之間，顯見受訪者樣本多以青壯年為主（表十二）。

表十二、 年齡	
平均數	35.89
標準差	9.10
最小值	22.0
第一四分	29.0
中位數	33.0
第三四分	41.0
最大值	64.0
有效樣本數	879

婚姻狀況方面，有 35.4% 的受訪者已婚，0.3% 的受訪者已婚但配偶已與世長辭，0.3% 的受訪者已婚但可能因其他因素處於分居狀態，1.5% 的受訪者離婚，2.6% 的受訪者處於同居關係，但為數眾多的是單身族群，占整體樣本達 59.2%（表十三）。

表十三、 婚姻狀況		
總樣本數：895		
	次數	有效百分比
已婚有偶	315	35.4
已婚喪偶	3	0.3
已婚分居	3	0.3
離婚	13	1.5
同居	23	2.6
單身	526	59.2
其他	6	0.7
總和	889	100.0

受訪者學歷方面，共有 61.3% 的受訪者大學畢業後就進入公部門工作，30.7% 的受訪者碩士班畢業後才進入公部門工作，高中職、專科、博士三種

學歷的受訪者在本次調查中的占比就相對較少（表十四）。整體來說，本次同意接受調查的樣本，多半是 29 至 41 歲學士學歷及碩士學歷的單身或已婚族群。

表十四、 最高學歷		
總樣本數：895		
選項	次數	有效百分比
高中、職（含）以下	11	1.2
專科	46	5.2
學士	547	61.3
碩士	275	30.8
博士	12	1.3
總和	893	100.0

在上述族群當中，有 56.9%的受訪者在公部門就任前，曾經在其他地方任職（表十五，其中 86.0%的受訪者受雇於私人企業，3.8%的受訪者曾經嘗試創業成為自營戶，曾任職非營利組織的受訪者也有 4.8%（表十六），至於其他的部分則占 5.4%。

表十五、 請問您過去是否曾在公家機關以外的單位工作過？		
選項	次數	有效百分比
否	384	43.1
是	506	56.9
總和	890	100.0

表十六、 請問您前一份工作屬於何種性質？		
選項	次數	有效百分比
私人企業（受雇）	430	86.0
私人企業（自營）	19	3.8
非營利組織	24	4.8
其他	27	5.4
總和	500	100.0

曾任職私人企業的受訪者中，受雇年資從 0.1 年到 30 年都有，多數受訪者曾任職私人企業的年資多半落在 1 到 5 年之間；若是自行創業的自營戶，雖然也有創業 20 年後轉行投入公職，但多數受訪者年資仍落在 1 到 9 年之間；在非營利組織方面，年資多半落在 1 到 4 年之間，在其他無法歸類的工作方面，則是落在 1.4 到 5 年之間（表十七）。

表十七、各領域受雇年資

	私人企業 (受雇)	私人企業 (自營)	非營利組織	其他
平均數	3.7	5.6	3.8	3.2
標準差	4.3	6.6	4.1	2.9
最小值	0.1	0.5	0.5	0.5
第一四分位	1.0	1.0	1.0	1.4
中位數	2.0	2.5	2.0	2.0
第三四分位	5.0	9.0	4.0	5.0
最大值	30.0	20.0	16.0	11.0

除了上述工作經驗外，仍有 48%的受訪者「在上述工作之前」，還有其他工作經驗（表十八），在年資方面，私人企業部分多半落在 1.5 到 6 年之間，非營利組織方面多半落在 0.5 到 3 年之間，在其他工作經驗中，年資多半落在 1 到 4 年間。

表十八、請問除了上述工作之外，您是否還有其他的工作經驗？

選項	次數	有效百分比
否	259	51.9
是	240	48.1
總和	499	100.0

表十九、各領域受雇年資

	私人企業 (受雇)	私人企業 (自營)	非營利組織	其他
平均數	4.4	2.6	2.3	3.5
標準差	4.5	2.7	2.5	4.4
最小值	0	1	0	0
第一四分位	1.5	1.0	0.5	1.0
中位數	3.0	1.6	1.0	2.0
第三四分位	6.0	3.0	3.0	4.0
最大值	30	10	7	21

在所有樣本中，有 28.4%的受訪者表示家中有未成年子女，未成年子女數量多半落在 1 到 2 名之間，也有受訪者家中多達 5 名未成年子女（表二十）。

表二十、 請問您家中是否有「未成年」子女（滿 18 歲）？		
總樣本數：895		
	次數	有效百分比
否	678	76.6
是	207	23.4
總和	887	100.0
平均數		1.6
標準差		0.7
最小值		1.0
第一四分位		1.0
中位數		2.0
第三四分位		2.0
最大值		5.0

在所有樣本當中，有 93.3% 的受訪者屬於非主管職務，換言之，多數受訪者認為自己是屬於基層人力，若仔細探討所有受訪者的職等，可以發現多數受訪者落在 4 職等至 7 職等之間，確實是屬於基層人力或基層小主管（表二十一），此外，有 73.2% 的受訪者屬於業務單位（表二十二），多半受訪者在現職機關服務年資落在 1.5 到 5.6 年，公部門整體服務總年資落在 2.1 到 7.8 年（表二十三）。現職機關服務年資與公部門總年資偏低，與先前提到的樣本年齡分布在 29 歲至 41 歲之間，以及不少受訪者先前曾有其他 1 到 5 年工作經驗，可能有所關聯。

表二十一、 請問您的職務是屬於？		
	次數	有效百分比
非主管	829	93.3
主管	60	6.7
總和	891	100.0
最小職等		1
第一四分位職等		4
中位數職等		6
第三四分位職等		7
最高職等		11

表二十二、 請問您的單位性質為何？		
總樣本數：895		
	次數	有效百分比

業務單位	646	73.2
幕僚單位	237	26.8
總和	883	100.0

表二十三、現職機關與公部門總年資		
	現職機關服務年資	公部門服務總年資
平均數	5.0	7.0
標準差	5.9	7.7
最小值	0.0	0.0
第一四分位	1.5	2.1
中位數	3.2	4.5
第三四分位	5.6	7.8
最大值	38	38

入公職管道方面，有 31.8% 的受訪者是採用特種考試進入公部門，33.9% 的受訪者採用高等考試進入公部門，其餘受訪者經由普考與初考，或其他管道進入公部門（表二十四）。在其他管道中，多以機要人員身分進入公部門。

表二十四、請問您當初是經由何種方式進入公職？		
總樣本數：895		
	次數	有效百分比
公務人員特種考試	283	31.8
公務人員高等考試	302	33.9
公務人員普通考試	165	18.5
公務人員初等考試	105	11.8
雇用升等	14	1.6
技術任用	6	0.7
其他	15	1.7
總計	890	100.0

在當前身分上，非人事、主計、政風人員的公務人員還是佔大多數，有 80.9%（表二十五）。服務機關方面，以地方政府為多數，有 39.0% 的受訪者服務於直轄市政府，23.5% 的受訪者服務於縣市政府所屬，再次才是 19.6% 的受訪者服務於中央各部會所屬（表二十六）。而服務於其他機關的受訪者，其服務機關以縣市議會機關居多。

表二十五、請問您目前的職務屬於以下哪一種人員？

總樣本數：895

	次數	有效百分比
人事人員	104	11.7
主計人員	52	5.8
政風人員	14	1.6
非上述三類人員	719	80.9
總計	889	100.0

表二十六、請問您服務機關是屬於？

總樣本數：895

	次數	有效百分比
總統府及五院（含院本部）	4	0.4
中央各部會	53	6.0
中央各部會所屬	174	19.6
直轄市政府	347	39.0
縣市政府	95	10.7
縣市政府所屬	209	23.5
其他	7	0.8
總計	889	100.0

本次調查設計了一些情境題以了解受訪者在不同情境下，對同樣的組織作為，會有怎麼樣的想法，而這些作為大致可從效率、公平性、回應性與公共性四面向討論。效率方面，在抽號碼牌等待情境（表二十七），不論是在政府機關或民營銀行情境皆有 87%以上受訪者認為需要等待超過 10 分鐘；退款情境中（表三十一）能忍耐民營銀行超過 10 天的受訪者只有 8.1%，能忍耐政府機關則尚有 31.5%；電話等待情境中（表三十三），在 10 分鐘以內會感到不耐的受訪者數量，民營銀行高於政府機關，能等待超過 10 分鐘方感到不耐者則是政府機關大於民營銀行，從以上情境顯示受訪者認為公私部門在效率上可能不相上下，但受訪者對公部門效率慢的忍受度是高於私部門的。公平性方面，知名人物情境（表二十八），對於政府機關是否會給予優待，從不會到會各有 25%左右的受訪者認同，民營銀行方面則有超過六成的受訪者認為民營銀行會給予優待；是否願意使用「付費快速申辦櫃台」（表二十九），不論該措施在政府機關或民營銀行，受訪者均是不願意使用者較多；對於是否認同「付費快速申辦櫃台」，對政府

機關採行這項措施不認同的受訪者較多，有 58.9%，而對於民營銀行採行這項措施，有過 59.9% 的受訪者表達認同，從以上情境顯示受訪者認為公部門是、也應該是較私部門更為重視公平的。回應性方面，重跑業務流程情境中（表三十二），不論是在政府機關或民營銀行情境皆有 95% 以上受訪者會感到不滿意；請示上級情境中（表三十四），對於政府機關有 78.6% 的受訪者會覺不滿，對於民營企業則有 86.2% 的受訪者覺不滿，從以上情境顯示受訪者對於私部門回應性的要求略高於公部門。最後在公共性方面，對於放有薪假（表三十五），有 61.7% 受訪者認同政府機關這樣做，認同私人企業這樣做的受訪者更高達 91.7%；而對於放颱風假（表三十六），兩個情境的受訪者認同度皆超過 80%，不過從這些措施在私部門的認同度皆較高看來，受訪者對於公部門在公共性上的要求還是較高。

表二十七、 假設您今天到一家「民營銀行」（「政府機關」）辦理業務，您抽取號碼牌後發現前面還有 10 個人，請問您認為需要多久會輪到您？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
3 分鐘以內	2	0.3	2	0.3
3-5 分鐘	15	2.5	11	1.8
6-10 分鐘	56	9.2	59	9.8
11-15 分鐘	109	18.0	119	19.7
16-20 分鐘	155	25.5	165	27.4
21 分鐘以上	270	44.5	247	41.0
總計	607	100	603	100

表二十八、 承上題，您在該「民營銀行」（「政府機關」）等待叫號的時候，有一位知名企業家(非常知名的公眾人物)進來，跟大家一樣要辦理業務，但他沒有抽號碼牌卻走向前去跟櫃台主管表明身分並說他趕時間，需要立即的服務，請問您認為該「民營銀行」（「政府機關」）最後會不會提供給他立即的服務？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
一定不會	76	12.5	53	8.8
很可能不會	164	27.0	100	16.6
一半一半	140	23.0	77	12.8
很可能會	169	27.8	210	34.9
一定會	59	9.7	162	26.9

表二十八、承上題，您在該「民營銀行」（「政府機關」）等待叫號的時候，有一位知名企業家(非常知名的公眾人物)進來，跟大家一樣要辦理業務，但他沒有抽號碼牌卻走向前去跟櫃台主管表明身分並說他趕時間，需要立即的服務，請問您認為該「民營銀行」（「政府機關」）最後會不會提供給他立即的服務？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
總計	608	100	602	100

表二十九、假設今天這家「民營銀行」（「政府機關」）由於經常大排長龍（平均每次排隊等待時間約 30 分鐘叫到號碼），因此設有一個「付費快速申辦櫃台」，只要民眾願意多付 200 元，就可以享受「免排隊的優待」，請問您是否願意使用該「付費快速申辦櫃台」？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
非常不願意	71	11.7	69	11.5
不願意	206	34.0	236	39.3
稍微不願意	80	13.2	76	12.6
稍微願意	87	14.4	106	17.6
願意	128	21.2	83	13.8
非常願意	33	5.5	31	5.2
總計	605	100	601	100.00

表三十、承上題，請問您是否認同該「民營銀行」（「政府機關」）設置這個「付費快速申辦櫃台」？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
非常不認同	72	11.9	41	6.8
不認同	163	26.9	144	24.0
稍微不認同	70	11.5	56	9.3
稍微認同	88	14.5	111	18.5
認同	160	26.4	192	31.9
非常認同	54	8.9	57	9.5
總計	607	100	601	100

表三十一、 假設您回家後發現，該「民營銀行」（「政府機關」）由於計算錯誤，多收您 8,000 元的費用。請問，從您跟他們反應這件事之後幾天內，若仍未收到退款，您會認為該「民營銀行」（「政府機關」）的效率不佳？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
1~3 天	84	13.8	230	38.1
4~6 天	148	24.4	187	31.0
7~9 天	184	30.3	137	22.7
10~12 天	83	13.7	27	4.5
13 天以上	108	17.8	22	3.6
總計	607	100	603	100

表三十二、 假設您回家後發現，該「民營銀行」（「政府機關」）在文件上打錯您的名字與身分證字號，因此該文件無效，所以您明天還需要再跑一趟重新辦理。請問，您對這樣的狀況的感受如何？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
非常不滿意	266	43.9	284	47.1
不滿意	225	37.1	211	35.0
有點不滿意	98	16.2	90	15.1
不會覺得不滿意	9	1.5	11	1.8
其他	8	1.3	7	1.0
總計	606	100	603	100.00

表三十三、 假設您今天是打電話到該「民營銀行」（「政府機關」）欲詢問相關業務，但電話語音系統告知目前等待人數眾多，請您耐心等候。請問，您等待多久後會開始認為該「民營銀行」（「政府機關」）的效率不佳？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
3 分鐘以內	65	10.7	96	16.0
3-5 分鐘	231	38.2	236	39.3
6-10 分鐘	161	26.6	168	28.0
11-15 分鐘	62	10.2	50	8.3
16-20 分鐘	37	6.1	21	3.5

表三十三、 假設您今天是打電話到該「民營銀行」（「政府機關」）欲詢問相關業務，但電話語音系統告知目前等待人數眾多，請您耐心等候。請問，您等待多久後會開始認為該「民營銀行」（「政府機關」）的效率不佳？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
21分鐘以上	49	8.1	30	5.0
總計	605	100	601	100

表三十四、 承上題，假設您在電話詢問過程中，發現您所想要了解的三個問題他們都無法回應，說必須要再查相關規定及請示上級，請問您對這樣的狀況的感受如何？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
非常不滿意	83	13.7	144	23.9
不滿意	216	35.6	201	33.3
有點不滿意	178	29.3	175	29.0
不會覺得不滿意	106	17.5	77	12.8
其他	24	4.0	6	1.0
總計	607	100	603	100

表三十五、 2015年八仙塵暴事件後，有某些「私人企業」（「政府機關」）給予在此次意外中子女受傷的員工「有薪假」來照顧其受傷的子女，請問您是否認同這樣的作法？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
非常不認同	37	6.1	9	1.5
不認同	88	14.5	19	3.2
稍微不認同	75	12.4	22	3.7
稍微認同	125	20.6	75	12.5
認同	210	34.6	280	46.5
非常認同	72	11.9	197	32.7
總計	607	100	602	100

表三十六、某年某月颱風在夜間侵襲北台灣，隔天，雖然台北市並無明顯風雨，未達放颱風假的標準，但仍有台北市某些「私人企業」（「政府機關」）為了確保員工人身安全，自行宣布讓所有員工放「颱風假」，請問您是否認同這家「私人企業」（「政府機關」）的作法？

總樣本數：895

	政府機關	有效百分比	民營銀行	有效百分比
非常不認同	11	1.8	0	0.0
不認同	43	7.2	7	1.2
稍微不認同	50	8.3	12	2.0
稍微認同	91	15.1	43	7.2
認同	301	50.1	295	49.5
非常認同	105	17.5	239	40.1
總計	601	100	596	100

對不同部門工作的認知方面（表三十七），除了認為「『政府部門』的工作比『私人企業』的工作來的有吸引力」以及「了解非營利組織工作性質、環境」的受訪者未超過半數，分別為 47.7%、32.7% 外，餘下不論是在工作環境、壓力、保障，均有超過五成的受訪者認為政府部門是優於或高於私人企業與非營利組織的，其中尤以認同政府部門保障優於私人企業、非營利組織的受訪者最多，分別有 77.6%、67.5%。

表三十七、不同部門工作環境認知意見表

		非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意	總計
我認為「政府部門」的工作環境會比「私人企業」來得好。	次數	22	101	193	308	235	34	893
	有效百分比	2.5	11.3	21.6	34.5	26.3	3.8	100.0
我認為「政府部門」的工作環境會比「非營利組織」來得好。	次數	15	88	206	314	237	33	893
	有效百分比	1.7	9.9	23.1	35.2	26.5	3.7	100.0
我認為公務人員的工作壓力比「私人企業員工」還要來得高。	次數	12	91	305	294	159	29	890
	有效百分比	1.3	10.2	34.3	33.0	17.9	3.3	100.0
我認為公務人員的工作壓力比「非營利組織員工」還要來得高。	次數	10	76	218	306	222	60	892
	有效百分比	1.1	8.5	24.4	34.3	24.9	6.7	100.0

我認為「政府部門的工作」比「私人企業」的工作來的有吸引力。	次數	21	141	304	271	133	21	891
	有效百分比	2.4	15.8	34.1	30.4	14.9	2.4	100.0
我認為「政府部門的工作」比「非營利組織」的工作來的有吸引力。	次數	16	112	260	274	200	28	890
	有效百分比	1.8	12.6	29.2	30.8	22.5	3.1	100.0
如果「私人企業」的工作與「政府部門」的工作一樣有永業制保障的話，我會想要到「私人企業」工作。	次數	6	49	144	238	293	158	888
	有效百分比	0.7	5.5	16.2	26.8	33.0	17.8	100.0
如果「非營利組織」的工作與「政府部門」的工作一樣有永業制保障的話，我會想要到「非營利組織」工作。	次數	13	78	198	263	229	109	890
	有效百分比	1.5	8.8	22.2	29.6	25.7	12.2	100.0
我認為我很了解「私人企業」的工作性質及工作環境。	次數	22	135	241	274	176	41	891
	有效百分比	2.5	15.2	27.1	30.8	19.8	4.6	100.0
我認為我很了解「非營利組織」的工作性質及工作環境。	次數	49	238	310	208	70	12	889
	有效百分比	5.5	26.8	34.9	23.4	7.9	1.4	100.0

從表三十八來看，是否有部門轉換的經驗對於工作認知的影響不顯著，也就是說不論是否曾在公部門以外的單位工作過，都不會影響到對這些部門間工作壓力、保障等的看法。惟值得注意是，有過公部門以外工作經驗者，會比直接進入公部門工作者自認更為了解私人企業或非營利組織的工作性質、工作環境。

表三十八、 部門轉換經驗與工作環境認知 t 檢定結果表				
請問您是否有公部門以外的工作經驗	F	t	自由度	顯著性（雙尾）
我認為「政府部門」的工作環境會比「私人企業」來得好。	1.929	0.078	888	0.938
我認為「政府部門」的工作環境會比「非營利組織」來得好。	0.183	-1.245	888	0.213

我認為公務人員的工作壓力比「私人企業員工」還要來得高。	6.982*	0.017	871.517	0.986
我認為公務人員的工作壓力比「非營利組織員工」還要來得高。	3.033	-0.799	887	0.424
我認為「政府部門的工作」比「私人企業」的工作來的有吸引力。	6.399*	-0.597	863.315	0.545
我認為「政府部門的工作」比「非營利組織」的工作來的有吸引力。	0.904	-0.304	885	0.761
如果「私人企業」的工作與「政府部門」的工作一樣有永業制保障的話，我會想要到「私人企業」工作。	6.441*	0.151	860.439	0.878
如果「非營利組織」的工作與「政府部門」的工作一樣有永業制保障的話，我會想要到「非營利組織」工作。	1.285	-0.271	885	0.787
我認為我很了解「私人企業」的工作性質及工作環境。	0.291	-11.297	884	0.000
我認為我很了解「非營利組織」的工作性質及工作環境。	5.220*	-2.506	851.506	0.011

\*=p<0.05

在風險承擔方面，本次調查採用李克特 10 點量表，從 0 不願意承擔風險，至 10 準備好面對風險，讓受訪者自行選擇輕重程度（表三十九），當中可以發現受訪者傾向不願承擔「健康、婚姻、駕駛車輛」的風險（中位數 2），但對於「工作、信任他人、生命中的重大改變」，受訪者卻呈現相對較高的風險承受度（中位數 4），推測由於受訪者皆為公務人員有永業保障之故，相對有後盾可以支撐受訪者去面對工作或生命中重大改變的風險，但健康、婚姻、駕駛車輛與職業較無相關性，身體是個人的，病了壞了無論做甚麼工作都差不多，因此受訪者較不願承擔這方面的風險。但不爭的事實是，受訪者整體的風險承受度偏低，還是不願冒風險。

表三十九、對於風險的承擔程度

	您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？
有效樣本數	891	891	890	891
平均數	2.23	3.33	3.90	2.82
標準差	2.21	2.17	2.23	2.35
最小值	0.	0	0	0
第一四分位	0	2	2	1
中位數	2	3	4	2
第三四分位	3	5	5	5
最大值	10	9	10	10
	您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	
有效樣本數	891	890	891	
平均數	4.06	2.66	3.76	
標準差	2.19	2.35	2.47	
最小值	0	0	0	
第一四分位	2	1	2	
中位數	4	2	4	
第三四分位	5	5	5	
最大值	10	10	10	

從表四十、四十一來看，具公部門以外工作經驗的公務人員除了在「健康」方面的風險承受度高於未有公部門以外工作經驗的公務人員，其餘方面的風險承擔程度均低於未有公部門以外工作經驗的公務人員，雖然這樣的差異未達顯著。

表四十、部門轉換經驗與風險承擔程度交叉表

請問您是否有公部門以外的工作經驗		N	平均值
您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	否	382	2.18
	是	506	2.29
	否	382	3.38

您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	是	506	3.31
您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	否	382	3.92
	是	505	3.89
您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？	否	382	2.85
	是	506	2.81
您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	否	382	4.13
	是	506	4.01
您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	否	381	2.71
	是	506	2.63
您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	否	382	3.80
	是	506	3.74

表四十一、 部門轉換經驗與風險承擔程度 t 檢定結果表				
請問您是否有公部門以外的工作經驗	F	t	自由度	顯著性（雙尾）
您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	0.529	-0.737	886	0.456
您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	0.406	0.467	886	0.454
您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	0.599	0.205	885	0.664
您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？	0.854	0.221	886	0.665
您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	0.176	0.809	886	0.824
您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	0.772	0.536	885	0.824
您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	0.242	0.386	886	0.847

\*=p<0.05

提到未來離開目前機關乃至公部門的意願（表四十二），有 45.8% 的受訪者具較強烈離開目前機關的意願，但若是要離開公部門，則只餘 8.1%，從此結果看來受訪者仍多偏向繼續留在公部門中。

表四十二、離開目前機關或公部門意願表							
		0%	25%	50%	75%	100%	總計
未來兩年離開目前機關的意願。	次數	115	164	201	239	166	885
	有效百分比	13.0	18.5	22.7	27.0	18.8	100.0
未來兩年離開公部門的意願。	次數	410	280	123	53	19	885
	有效百分比	46.3	31.6	13.9	6.0	2.1	100.0

### 三、第二波調查說明

#### （一）樣本結構與訪問流程

第二波調查樣本來源主要有二類，第一類樣本為 2018 年第一波調查中所有有回覆的受訪者，第一波調查的樣本來源是先於行政院人事行政總處取得 10680 份樣本後，經研究團隊依比例進行隨機抽樣抽出 1900 份樣本，實際撥打給 1900 位受訪者進行電話約訪，最後共成功回收 897 份有效問卷，有效問卷回收率為 47.21%，並以此建立重複樣本覆訪資料（Panel Data），但 897 份有效問卷中有 26 份為個人聯繫資料不齊全者，故僅有 871 份樣本得進行接續約訪。

而第二類為補充樣本，來源同樣為從行政院人事行政總處所得的樣本，研究團隊從中依據銓敘部提供的全國公務人員的官等與政府層級比例進行分層隨機抽樣，最後補充 1100 份樣本，因此，第二波調查樣本（即第二波電訪數量）共計 1988 份。

本波調查於 2019 年 8 月至 2019 年 12 月間進行調查，最終共計撥出 1532 通電話聯繫受訪者，同意接受調查的受訪者共計 892 位，成功回收並建置完整資料的有效問卷共計 766 份，故整體有效問卷回收率為 85.87%。在 766 份有效樣本中，委任官等男性共 90 份，佔 11.75%、委任官等女性共 118 份，佔 15.40%。薦任官等男性共 278 份，佔 36.29%、薦任官等女性共 256 份，佔 33.42%。簡任官等男性共 14 份，佔 1.83%、簡任官等女性共 10 份，佔 1.31%（表四十三）。但由於樣本回收不如預期，導致樣本代表性不足，未能通過卡方檢定，故本研究計算出權重，期望能解決代表性問題（表四十四）。在整體回收有效樣本中（表四十五），追蹤樣本共

390 份，佔 50.91%、新增樣本共 376 份，佔 49.09%，追蹤樣本的續訪成功率為 44.78%。

同時第二波調查希望研究，「面訪實際交付問卷或郵寄問卷，何者較容易為受訪者所接受？」，故本波調查在補充的樣本上，分為專門面訪者與專門郵寄者，對於舊樣本則沒有區別，對舊樣本的受訪者若不願或不便接受面訪，電訪員將改為詢問可否使用郵寄方式，但對設定為專門面訪的樣本，當拒絕面訪時即不再詢問；對設定為專門郵寄的樣本，當其拒絕郵寄時亦是不再詢問（圖二）。在整體回收有效樣本中（表四十六），面訪樣本共 176 份，佔 22.98%、郵寄樣本共 590 份，佔 77.02%。

表四十三、第二波調查樣本結構表

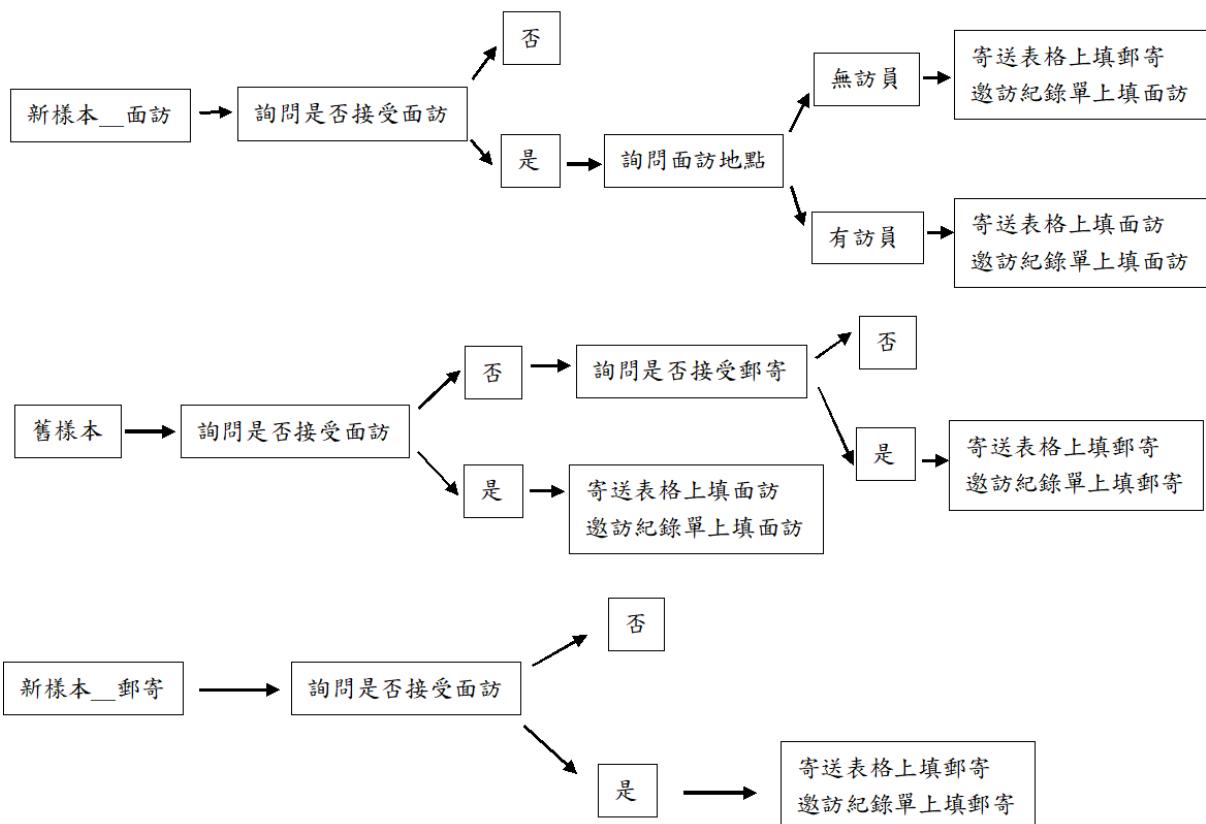
		行政院及所屬機關		2019 繼續追蹤 之樣本總數		電訪 抽樣樣本數		有效回收樣本		
官等	性別	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	加權
委任	男	17196	12.58%	135	15.50%	100	9.10%	90	11.75%	1.07
	女	23091	16.89%	170	19.52%	151	13.76%	118	15.40%	1.1
薦任	男	43261	31.64%	268	30.77%	359	32.68%	278	36.29%	0.87
	女	46222	33.80%	265	30.42%	416	37.82%	256	33.42%	1.01
簡任	男	4754	3.48%	26	2.99%	45	4.07%	14	1.83%	1.9
	女	2211	1.62%	7	0.80%	29	2.59%	10	1.31%	1.24
共計		136735	100%	871	100%	1100	100%	766	100.00%	1

表四十四、第二波調查樣本代表性卡方檢定結果表

行政院及所屬機關		有效回收樣本		理想回收樣本		卡方檢定
人數	比例	人數	比例	人數	比例	
17196	12.58%	90	11.75%	96	12.58%	p=0.009
23091	16.89%	118	15.40%	129	16.89%	
43261	31.64%	278	36.29%	242	31.64%	
46222	33.80%	256	33.42%	259	33.80%	
4754	3.48%	14	1.83%	27	3.48%	
2211	1.62%	10	1.31%	12	1.62%	
136735	100%	766	100.00%	766	100%	

表四十五、第二波調查追蹤與新增樣本結構表

		行政院及所屬機關		追蹤樣本回收數		新增樣本回收數		有效回收樣本	
官等	性別	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
委任	男	17196	12.58%	58	14.87%	32	8.51%	90	11.75%
	女	23091	16.89%	64	16.41%	54	14.36%	118	15.40%
薦任	男	43261	31.64%	142	36.41%	136	36.17%	278	36.29%
	女	46222	33.80%	115	29.49%	141	37.50%	256	33.42%
簡任	男	4754	3.48%	8	2.05%	6	1.60%	14	1.83%
	女	2211	1.62%	3	0.77%	7	1.86%	10	1.31%
共計		136735	100%	390	100.00%	376	100.00%	766	100.00%



圖二、第二波調查電訪流程圖

表四十六、第二波調查面訪與郵寄樣本結構表									
		行政院及所屬機關		面訪樣本回收數		郵寄樣本回收數		有效回收樣本	
官等	性別	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
委任	男	17196	12.58%	16	9.09%	74	12.54%	90	11.75%
	女	23091	16.89%	20	11.36%	98	16.61%	118	15.40%

薦任	男	43261	31.64%	72	40.91%	206	34.92%	278	36.29%
	女	46222	33.80%	66	37.50%	190	32.20%	256	33.42%
簡任	男	4754	3.48%	1	0.57%	13	2.20%	14	1.83%
	女	2211	1.62%	1	0.57%	9	1.53%	10	1.31%
共計		136735	100%	176	100.00%	590	100.00%	766	100.00%

#### 四、第二波調查結果

##### (一) 主問卷敘述統計

第二波調查實際回收樣本共計 766 份，性別比例由男性佔整體樣本 49.87%，女性佔整體樣本 50.13% (表四十七)。

表四十七、性別		
總樣本數：766		
選項	次數	有效百分比
男性	382	49.87
女性	384	50.13
總和	766	100.0

整體樣本的平均年齡為 35.27 歲，中位數為 33 歲，其中最小年齡為 22 歲，最大年齡為 63 歲，多數受訪者年齡則分布於 29 歲至 39 歲之間，可推論受訪者多以青壯年群體為主 (表四十八)。

表四十八、年齡	
總樣本數：766	
平均數	35.27
標準差	8.175
最小值	22.0
第一四分位數	29.0
中位數	33.0
第三四分位數	39.0
最大值	63.0

表四十九為本次受訪者的婚姻狀況，有 59.95%的受訪者單身，為整體樣本的最多數，34.16%受訪者已婚，上述二類受訪者即佔據整體樣本 90% 以上，其餘不到 10%受訪者則為已婚喪偶、已婚分居、離婚、同居或其他

狀況。

表四十九、婚姻狀況

總樣本數：766

選項	次數	有效百分比
已婚有偶	261	34.16
已婚喪偶	1	0.13
已婚分居	5	0.65
離婚	11	1.44
同居	25	3.27
單身	458	59.95
其他	3	0.39
總和	764	100.0

受訪者的最高學歷，以有學士學位者為最多，佔 55.87%，有碩士學位者次之，佔 37.47%，有專科學位者，佔 4.31%，高中、職（含）以下與博士學位者則最少，僅 1.5%（表），整體來說，本次調查的受訪者大多具有學士（含）以上的學位，教育程度高，而受訪者所擁有最高學歷的系所，詳細內容請參考表五十、五十一。

表五十、最高學歷

總樣本數：766

選項	次數	有效百分比
高中、職（含）以下	9	1.17
專科	33	4.31
學士	428	55.87
碩士	287	37.47
博士	9	1.17
總和	766	100.0

表五十一、最高學歷的「領域（系、所）」

總樣本數：758

選項	次數	有效百分比
文學	70	9.19
法學	37	4.86
商管學	162	21.26

社會科學	176	23.10
理學	30	3.94
工學	160	21.00
醫學	19	2.49
教育學	24	3.15
傳播學	15	1.97
藝術表演	8	1.05
農學	45	5.91
餐旅	3	0.39
體育	4	0.52
海洋	4	0.52
建築	5	0.66
總和	762	100

從表可以發現，本次調查的所有受訪者中，有 53.99% 曾於公部門以外的單位任職過（表五十二），其中有 85.7% 的受訪者受雇於私人企業，3.9% 的受訪者是於自營的私人企業中工作，5.6% 的受訪者曾任職於非營利組織，3.9% 的受訪者進入到學校（表五十三）。

表五十二、過去是否曾在公家機關以外的單位工作過？		
總樣本數：766		
選項	次數	有效百分比
否	352	46.01
是	413	53.99
總和	765	100.0

表五十三、前一份工作屬於何種性質？		
總樣本數：766		
選項	次數	有效百分比
私人企業（受雇）	353	85.7
私人企業（自營）	16	3.9
非營利組織	23	5.6
公營企業	3	0.7
學校	16	3.9
軍人	1	0.2
總和	412	100.0

曾任職私人企業的受訪者中，受雇年資從 0.1 年到 25 年都有，多數受訪者曾任職私人企業的年資多半落在 1 到 4 年之間；若是自行創業的自營戶，雖然也有創業 12 年後轉行投入公職，但多數受訪者年資仍落在 1.75 到 5.75 年之間；在非營利組織方面，年資多半落在 1 到 6.25 年之間，在其他類的工作方面，則是落在 2 到 4 年之間（表五十四）。

表五十四、各領域受雇年資				
	私人企業 (受雇)	私人企業 (自營)	非營利組織	其他
平均數	3.52	3.93	4.02	3.42
標準差	3.94	3.56	4.31	3.32
最小值	0.10	1.0	1.00	1.0
第一四分位	1.00	1.75	1.00	2.00
中位數	2.00	2.00	2.00	2.00
第三四分位	4.00	5.75	6.25	4.00
最大值	25.00	12.00	16.0	15.0
總樣本數	766			

除了上述工作經驗外，仍有 43.1% 的受訪者「在上述工作之前」，還有其他工作經驗（表五十五）。在年資方面，私人企業（受雇）部分多半落在 1 到 5 年之間，私人企業（自營）部分多半落在 2 到 4.5 年之間，非營利組織方面多半落在 1 到 3.75 年之間（表五十六）。

表五十五、請問除了上述工作之外，您是否還有其他的工作經驗？		
選項	次數	有效百分比
否	231	56.90
私人企業（受雇）	135	33.25
私人企業（自營）	9	2.22
非營利組織	10	2.46
公營企業	2	0.49
學校	16	3.94
軍人	3	0.74
總和	406	100.00

表五十六、各領域受雇年資

	私人企業 (受雇)	私人企業 (自營)	非營利組織
平均數	2.97	3.75	2.50
標準差	3.16	2.71	2.22
最小值	0.00	2.00	1.00
第一四分位	1.00	2.00	1.00
中位數	2.00	3.00	1.50
第三四分位	5.00	4.50	3.75
最大值	21.00	10.00	7.0

在所有樣本中，有 22.6% 的受訪者表示家中有未成年子女，未成年子女數量多半落在 1 到 2 名之間，也有受訪者家中多達 4 名未成年子女（表五十七）。

表五十七、 請問您家中是否有「未成年」子女（滿 18 歲）？		
總樣本數：766		
	次數	有效百分比
否	592	77.4
是	173	22.6
總和	765	100.0
平均數		1.6
標準差		0.6
最小值		1.0
第一四分位		1.0
中位數		1.0
第三四分位		2.0
最大值		4.0

在所有樣本當中，有 92.9% 的受訪者屬於非主管職務，換言之，多數受訪者認為自己是屬於基層人力，若仔細探討所有受訪者的職等，可以發現多數受訪者落在 5 職等至 7 職等之間，確實是屬於基層人力或基層小主管（表五十八、五十九），此外，有 75.6% 的受訪者屬於業務單位（表六十），多半受訪者在現職機關服務年資落在 2 到 6 年，公部門整體服務總年資落在 3 到 8 年（表六十一）。現職機關服務年資與公部門總年資偏低，與先前提到的樣本年齡分布在 29 歲至 39 歲之間，以及不少受訪者先前曾有其他 1 到 4 年工作經驗，可能有所關聯。

表五十八、 請問您的職務是屬於？

	次數	有效百分比
非主管	711	92.9
主管	54	7.1
總和	765	100.0

表五十九、 請問您現任職等為何？

總樣本數：758

平均數	5.8
標準差	2.0
最小值	1
第一四分位數	5
中位數	6
第三四分位數	7
最大值	11

表六十、 請問您的單位性質為何？

總樣本數：766

	次數	有效百分比
業務單位	577	75.6
幕僚單位	186	24.4
總和	763	100.0

表六十一、 現職機關與公部門總年資

	現職機關服務年資	公部門服務總年資
平均數	5.0	6.8
標準差	5.3	7.1
最小值	0.3	0.3
第一四分位	2.0	3.0
中位數	3.0	5.0
第三四分位	6.0	8.0
最大值	45.0	45.0

進入公職管道方面，有 26.1%的受訪者是採用特種考試進入公部門，39.0%的受訪者採用高等考試進入公部門，其餘受訪者經由普考與初考，或其他管道進入公部門（表六十二）。

表六十二、 請問您當初是經由何種方式進入公職？

總樣本數：766

	次數	有效百分比
公務人員特種考試	200	26.1
公務人員高等考試	298	39.0
公務人員普通考試	121	15.8
公務人員初等考試	74	9.7
基層特考	40	5.2
雇用升等	12	1.6
技術任用	9	1.2
機要人員	3	0.4
約聘僱人員	8	1.0
總計	765	100.0

從表六十三可以發現，受訪者屬於人事人員者有 9.2%；屬於主計人員者有 5.9%；屬於政風人員則僅有 2.1%，顯見大部分的受訪者並非屬於人事、主計與政風三類人員（82.9%）。

表六十三、 請問您屬於以下哪一種人員？

總樣本數：766

選項	次數	有效百分比
人事人員	70	9.2
主計人員	45	5.9
政風人員	16	2.1
非上述三類人員	634	82.9
總和	765	100.0

服務機關方面，以地方政府為多數，有 39.9%的受訪者服務於直轄市政府，20.2%的受訪者服務於縣市政府所屬，只有 30.0%的受訪者服務於總統府及中央（表六十四）。而服務於中央各部會中的受訪者，以法務部（15.0%）、農委會（13.3%）、交通部（13.3%）居多（表六十五）。

表六十四、 請問您服務機關是屬於？

總樣本數：766

	次數	有效百分比
總統府及五院（含院本部）	3	0.4
中央各部會	47	6.1

表六十四、請問您服務機關是屬於？

總樣本數：766

	次數	有效百分比
中央各部會所屬	180	23.5
直轄市政府	306	39.9
縣市政府	72	9.4
縣市政府所屬	155	20.2
民意機關	2	0.3
學校	1	0.1
總計	766	100.0

表六十五、請問您服務於中央何部會？

總樣本數：766

	次數	有效百分比
內政部	15	6.6
行政院農委會	30	13.3
衛生福利部	12	5.3
環境保護署	1	.4
文化部	7	3.1
科技部	1	.4
國家發展委員會	1	.4
大陸委員會	3	1.3
金融監督管理委員會	1	0.4
海洋委員會	2	0.9
國軍退除役官兵輔導委員會	8	3.5
原住民族委員會	1	.4
行政院主計總處	1	.4
行政院人事行政總處	14	6.2
公平交易委員會	4	1.8
國家通訊傳播委員會	1	.4
財政部	12	5.3
教育部	4	1.8
法務部	34	15.0
經濟部	22	9.7
交通部	30	13.3
勞動部	22	9.7
總計	226	100.0

於風險承擔方面，問卷選項採用李克特十點式量表，從分數 0 代表不願意承受任何風險至分數 10 代表完全準備好面對風險，讓受訪者直接填寫分數，從表可以看見受訪者願意承受最多風險是在「信任他人」方面（平均數 4.19），次之為「工作」方面（平均數 4.10），願意承受風險程度最少則是在「健康」方面，畢竟擁有健康的身體與生命的延續才是一切的根本，而在「財務、婚姻、駕駛車輛、生命中的重大改變」方面風險承擔的平均分數亦皆不到 4 分，駕駛車輛的風險與生命、身體健康相關，可見多數受訪者最重視的即為「健康、財務、婚姻、生命中的重大改變」，故在這些方面不願意承擔太大的風險，整體來看，其實受訪者在各方面願意承擔風險的程度均不高（表六十六）。

表六十六、請評估您在下列各個方面願意承受風險的程度為何？

	您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？
總樣本數	766	766	766	766
平均數	2.69	3.46	4.10	3.11
標準差	2.33	2.21	2.26	2.48
最小值	0.00	0.00	0.00	0.00
第一四分位數	1.00	2.00	2.00	1.00
中位數	2.00	3.00	4.00	3.00
第三四分位數	4.00	5.00	6.00	5.00
最大值	10.00	10.00	10.00	10.00
	您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	
總樣本數	766	766	766	
平均數	4.19	2.93	3.81	
標準差	2.30	2.49	2.48	
最小值	0.00	0.00	0.00	
第一四分位數	2.00	1.00	2.00	
中位數	4.50	2.00	4.00	
第三四分	6.00	5.00	6.00	

位數			
最大值	10.00	10.00	10.00

從表六十七來看，具公部門以外工作經驗的公務人員在各方面的風險承受度均高於未有公部門以外工作經驗的公務人員，其中僅有「財務、婚姻」方面願意承擔風險的程度未達顯著（表六十八），從願意轉換工作、進入不熟悉環境來看，這樣的差異實屬合理。

表六十七、 部門轉換經驗與風險承擔程度交叉表			
請問您是否有公部門以外的工作經驗	N	平均值	
您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	否	349	2.47
	是	407	2.88
您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	否	349	3.30
	是	408	3.59
您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	否	349	3.88
	是	407	4.28
您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？	否	349	2.96
	是	408	3.23
您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	否	349	3.99
	是	408	4.36
您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	否	349	2.77
	是	408	3.07
您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	否	349	3.56
	是	408	4.02

表六十八、 部門轉換經驗與風險承擔程度 t 檢定結果表				
請問您是否有公部門以外的工作經驗	F	t	自由度	顯著性（雙尾）
您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	2.47*	-2.445	753.028	0.015
您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	2.88*	-1.855	753.757	0.064

您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	3.30	-2.437	754	0.014
您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？	3.59*	-1.542	753.058	0.124
您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	0.269	-2.228	755	0.026
您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	17.377*	-1.646	754.653	0.10
您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	7.273*	-2.574	753.254	0.10

\*= $p<0.05$

在工作滿意度方面，對於升遷狀況、工作氣氛、工作福利、主管領導風格、薪資感到滿意的受訪者均過半數，並且有 64.9%的受訪者對自己的工作感到滿意，更有 83.0%的受訪者認為主管滿意自己的工作表現，由此看來受訪者們的工作滿意度皆高。

表六十九、 我很滿意到目前為止的陞遷狀況。

總樣本數：766				
選項	次數	有效百分比		
非常不同意	42	5.5	平均數	3.57
不同意	88	11.6	標準差	1.13
有點不同意	190	25.0	最小值	1
有點同意	283	37.3	第一四分位數	3
同意	147	19.4	中位數	4
非常同意	9	1.2	第三四分位數	4
總和	759	100.0	最大值	6

表七十、 我很滿意機關的工作氣氛。

總樣本數：766				
選項	次數	有效百分比		
非常不同意	33	4.3	平均數	3.89
不同意	78	10.3	標準差	1.21
有點不同意	123	16.2	最小值	1
有點同意	273	36.0	第一四分位數	3
同意	210	27.7	中位數	4
非常同意	42	5.5	第三四分位數	5
總和	759	100.0	最大值	6

表七十一、 我很滿意目前的工作福利。				
總樣本數：766				
選項	次數	有效百分比		
非常不同意	33	4.3	平均數	3.69
不同意	82	10.8	標準差	1.13
有點不同意	170	22.4	最小值	1
有點同意	299	39.4	第一四分位數	3
同意	152	20.0	中位數	4
非常同意	23	3.0	第三四分位數	4
總和	759	100.0	最大值	6

表七十二、 我很滿意目前機關主管的領導風格。				
總樣本數：766				
選項	次數	有效百分比		
非常不同意	65	8.6	平均數	3.72
不同意	81	10.7	標準差	1.34
有點不同意	138	18.2	最小值	1
有點同意	233	30.7	第一四分位數	3
同意	198	26.1	中位數	4
非常同意	44	5.8	第三四分位數	5
總和	759	100.0	最大值	6

表七十三、 我很滿意目前的薪資。				
總樣本數：766				
選項	次數	有效百分比		
非常不同意	54	7.1	平均數	3.52
不同意	92	12.1	標準差	1.20
有點不同意	202	26.6	最小值	1
有點同意	249	32.8	第一四分位數	3
同意	144	19.0	中位數	4
非常同意	18	2.4	第三四分位數	4
總和	759	100.0	最大值	6

表七十四、 整體來說，我很滿意我目前的工作。				
總樣本數：766				
選項	次數	有效百分比		

非常不同意	24	3.2	平均數	3.74
不同意	70	9.2	標準差	1.06
有點不同意	173	22.8	最小值	1
有點同意	327	43.1	第一四分位數	3
同意	144	19.0	中位數	4
非常同意	21	2.8	第三四分位數	4
總和	759	100.0	最大值	6

表七十五、 我的主管很滿意我的工作表現。				
總樣本數：766				
選項	次數	有效百分比		
非常不同意	13	1.7	平均數	4.11
不同意	19	2.5	標準差	0.88
有點不同意	96	12.7	最小值	1
有點同意	396	52.2	第一四分位數	4
同意	211	27.8	中位數	4
非常同意	23	3.0	第三四分位數	5
總和	758	100.0	最大值	6

從表七十七來看，雖然皆偏向滿意，但有部門轉換經驗的受訪者在工作滿意度的各面向上均低於一直待在公部門的受訪者，其中尤其以對升遷狀況 ( $p=0.005$ )、對薪資 ( $p=0.011$ ) 的滿意呈現顯著差距，推測可能是因公部門的福利保障及永業制導致與私部門有異造成，雖然保障較多，但相對升遷機會、加薪也就少。

表七十六、 部門轉換經驗與工作滿意度交叉表			
請問您是否有公部門以外的工作經驗	N	平均值	
我很滿意到目前為止的陞遷狀況。	否	348	3.70
	是	410	3.47
我很滿意機關的工作氣氛。	否	348	3.96
	是	410	3.83
我很滿意目前的工作福利。	否	348	3.75
	是	410	3.64
	否	348	3.76

我很滿意目前機關主管的領導風格。	是	410	3.69
我很滿意目前的薪資。	否	348	3.64
	是	410	3.42
整體來說，我很滿意我目前的工作。	否	348	3.78
	是	410	3.71
我的主管很滿意我的工作表現。	否	347	4.10
	是	410	4.12

表七十七、 部門轉換經驗與工作滿意度 t 檢定結果表

請問您是否有公部門以外的工作經驗	F	t	自由度	顯著性（雙尾）
我很滿意到目前為止的陞遷狀況。	9.861*	2.834	753.220	0.005
我很滿意機關的工作氣氛。	9.818*	1.472	753.917	0.141
我很滿意目前的工作福利。	4.269*	1.300	751.718	0.194
我很滿意目前機關主管的領導風格。	2.708	0.729	756	0.466
我很滿意目前的薪資。	4.032*	2.556	751.584	0.011
整體來說，我很滿意我目前的工作。	7.436*	0.900	754.990	0.369
我的主管很滿意我的工作表現。	0.928	-0.421	755	0.675

\*= $p<0.05$

當詢問到若能重新選擇，且不用考慮現職、經濟、考試等因素，受訪者會選擇進入哪一個部門，認為公私部門兩者皆可的受訪者居多，其次是公部門，最後才是私部門（表七十八）。而部門轉換者在這件事的看法上較為平均，會想進入公部門與私部門的人數相近，非部門轉換者仍想進入公部門的人數是想進入私部門的兩倍（表七十九）。

表七十八、 重選職業次數分配表

請問若不考慮您的現職單位、經濟、家庭與考試等因素，只考量您的想法與意願，請問您會想進入哪個部門工作？

總樣本數：766

	次數	有效百分比
公部門(政府機關)	253	33.3
私部門(民間企業)	166	21.9
兩者皆可	340	44.8
總計	759	100.0

表七十九、 部門轉換經驗與重選職業交叉表

請問若不考慮您的現職單位、經濟、家庭與考試等因素，只考量您的想法與意願，請問您會想進入哪個部門工作？	請問您過去是否曾在公家機關以外的單位工作過？		
	否	是	總計
公部門(政府機關)	126	127	253
私部門(民間企業)	63	103	166
兩者皆可	159	180	339
總計	348	410	758

## 參、結論與討論

本研究從「部門轉換」的角度出發，結合「風險偏好」等個人特質因素，探討眾人如何看待公私部門，深入研究對於公私部門工作環境差異的認知、偏好與工作滿意度的落差從何而來，希望能以此探明果真是「別人家的草比較綠？」

從兩波調查中與風險相關的題目來看，公務人員的風險承擔程度偏低，尤其在「健康、婚姻、駕駛車輛」三個方面上，兩波調查皆是受訪者最不願承受的風險，從它們與工作、職業較無相關性來看，顯示這些方面的風險應為普羅大眾普遍不願遭遇的風險，故願意承擔的程度較低。此外特別針對公務人員中部門轉換者與非部門轉換者進行比較，令人驚奇的是，在第一波調查中，竟是非部門轉換者的風險承擔程度較部門轉換者高，而到了第二年則是部門轉換者的風險承擔程度較非部門轉換者的風險承擔程度高，究竟是因為經歷過了風險所以較不再懼怕風險，還是正因為經歷過風險所以不想再重新遭遇一次，這其中的思考路徑值得在未來研究中進一步探究，目前唯一肯定的僅有，從兩波調查看下來，不論是否經歷部門轉換，進入公部門的公務人員對於承擔風險的意願普遍不高。

對於現今的公部門而言，如何吸引人才、留住人才是極為重要的課題，要解決層出不窮的複雜公共問題，需要更多的有智之士，但社會上提及公部門卻多半抱持著負面的刻板印象，本研究特地於第一波調查設置以下題組，欲探詢果真是「私部門工作真的優於公部門工作？」，抑或只是「別人家的草比較綠？」而已。

本研究特別設置情境題，希望從對不同情境中作為的看法，找出公務人員對於公私部門間隱含的不同要求或觀點。從效率、公平性、回應性、公共性四面向來看，對於效率、回應性等公私部門共通特質，公務人員會認為兩者在公私部門間是不相上下的，惟可能是出於對公部門印象的作用，公務人員對於公部門效率的忍耐度會高於私部門；而在公平性、公共性等公部門較為專屬的特性上，公務人員對於這方面的要求會比私部門高。

當問到公務人員對於公、私部門及非營利組織三者間的比較時，公務人員多認為公部門不論在工作環境、工作保障上均優於私部門與非營利組織，雖然也認為公部門的工作壓力會大於後兩者，從這樣看來理論推斷公部門工作的吸引力應會大於私部門與非營利組織才是，但實證結果卻是有較多的公務人員會認為私部門工作的吸引力大於公部門，特別是公務人員中部門轉換者與非部門轉換者的看法除了在「自認熟不熟悉私部門工作性質、工作環境」面向上有顯著差異外，對於工作環境、保障、壓力等方面並無太大落差，也就是說連同時有多種部門工作經驗者在親身經歷後仍會認為公部門工作較好。本研究原本認為公務人員即便不是很喜歡公部門工作環境、風氣，但看在福利及薪資保障上，還是會產生「自我說服」的效果並願意繼續在這種氛圍下工作，但在這種認為公部門工作環境、工作保障均優於私部門但還是覺得私部門較有吸引力的情況下，顯然是有更多以外的因素在發揮作用，結合深度訪談結果分析，本研究推測是因為雖然公部門工作環境確實較私部門穩定、也確實較有保障，公務人員也滿足於這種環境，但公部門的工作也反過來限制了公務人員追求更高工作成就感、自我價值的實現，當自

我的目標喪失後，即便認為公部門工作在各方面優於私部門，還是會覺得私部門的吸引力更大，這恰好體現了「別人家的草比較綠？」的現象。

在確認了公務人員對於公私部門工作的認知後，既然都認為公部門工作優於私部門，那公務人員的工作滿意度如何呢？在第二波的調查中本研究設置了工作滿意度調查，與前述對工作的認知相符，公務人員既然認為公部門工作優於私部門，工作滿意度也相對應地多呈現滿意。值得一提的是，部門轉換者的工作滿意度均低於非部門轉換者，尤其在升遷與薪資方面呈現顯著的差異。公部門與私部門相比，公部門有穩定的保障與長遠的福利規劃，在薪資與升遷管道上雖有年資制與考績制為依據，但公部門年資制與考績制長久以來就為人所詬病，對於從競爭激烈、上升機會無所不在的私部門轉換進入公部門者而言，會感到較為不滿就顯得理所當然了。

談及公部門吸引力，除了直接詢問認知外，本研究於第一波調查中問及受訪者當前離職傾向，有近半數的公務人員會想離開現職機關，但談及離開公部門，具有強烈意願的人數便大幅下降。公部門，或者政府機關，雖然長久以來一直被統稱，作為社會上眾多職業類別之一，與製造業、服務業、出版業、設計業…等並列，但其實政府機關也是可以在分成眾多種類的，業務單位與幕僚單位負責的事務、需要的專業就不同，更遑論公部門中眾多機關、單位都不一樣，所以一名公務人員想離開當前的服務機關是可以理解的，這種行為說起來其實就像在私部門中目前這個行業待的不開心、不如意想離職一般。但若是離開公部門，確實公部門與私部門環境大不相同，離開公部門意味要進入全新環境接受挑戰，再加上公務人員多認為不論是私部門或非營利組織的福利與保障都不如公部門，會想離開公部門的人數自然大幅降低。探詢離職傾向後本研究繼續於第二波調查中詢問若是給予受訪者重來一次的機會，會選擇進入公或私部門，無論是否為部門轉換者都是認為兩者皆可的人數居多，而部門轉換者單獨會想進入公或私部門的人數相近，非部門轉換者會想進入公部門的人數則是想進入私部門的人數的兩倍，由此看來對部門的選擇非部門轉換者所受的影響會較部門轉換者大。

根據上述兩波的研究調查發現公務人員中不論是否為部門轉換者，對風險的承擔程度皆偏低、對公部門工作的認知亦偏正面，尤其工作滿意度高且真正離開公部門的意願皆很低，也就是說無論有無在公部門以外的工作經驗，進入公部門後的公務人員其實對公部門的工作評價是高的，但當談及工作吸引力的話，私部門工作仍較公部門誘人，這樣古怪的結果，本研究認為並非無跡可尋，公部門的工作環境、福利、保障確實優異，但公部門的工作性質、業務卻很難帶給人們成就感、自我實現，當每天埋頭忙於回應民眾需求、陷入繁文縟節的制式工作時，工作環境、福利只能成為保健因子，無法帶給公務人員更多的激勵，無外乎即便是部門轉換者，也都承認公部門工作優異，但仍會認為私部門工作較有吸引力。公部門中的部門轉換者佔了公務人員組成很大一部分，幾乎是全體公務人員的一半，但就是連這些人經歷公私部門比較後即便認為公部門工作比較好但仍認為私部門工作會較有吸引力，可見公部門在未來形象改善上仍有努力空間。

兩波的調查發現，對於本研究來說非常地有用與珍貴，除了達到主要的研究目的，讓我們更瞭解實際上公部門的運作與公務人員對於各項事物的觀點外，執行兩波調查的經驗亦將成為未來進行類似研究與調查時的改進基礎，並期望未來能持續朝向豐富我國文官調查資料庫的目標前進。最後，本研究冀望能透過持續進行相關的調查，建立起我國文官調查的長期資料庫，將有助於公共行政領域研究者深入探究變項間之因果關係，並分析可能因時間因素而產生的變化，建立更具說服力的理論基礎。

## 附錄

### 附錄一、 深度訪談大綱 TGBS-V 台灣文官意見調查 訪談大綱 (私部門轉公部門者用)

親愛的受訪者您好：

我們正在進行一項名為「台灣文官意見調查」的研究，希望透過下列各項問題的訪談，更深入了解公部門的實際運作，訪談過程中您所提供之一切資訊都將會保密並僅作為學術分析之用，您的個人資料絕對不會被識別，結果也僅會以代號與編碼方式呈現，請您放心回答，再次感謝您所提供的寶貴意見以及對本研究的支持！

政治大學公共行政學系助理教授 董祥開  
碩士班研究生 林嚴凡

敬上

2017 年 11 月

聯絡人：林嚴凡  
電話：0958026151  
E-mail：yenfan1994@gmail.com

1. 請問您目前所在的單位是？於此單位已經工作多久了？工作的內容是什麼？
2. 請問您在私部門工作的時間多久？什麼時候從私部門轉換到公部門？為什麼會離開私部門（即離開的原因）？
3. 請問您進入公部門前、後，對於公部門的看法分別為何？前、後看法的差距？
4. 請問您是否認同過去的單位？請問您是否認同現在的單位？請問您是否認同整個公部門（政府）？
5. 請問您認為外界（即非處在公部門的人們）對於公部門的想像或認知為何？與實際公部門運作的情形是否有差異？與您本身的想像或認知是否有差異？
6. 請問您對於現在的單位了解的程度？對於過去的單位了解的程度？
7. 請問您認為員工在公、私部門中被對待的方式有何差異？
8. 請問您認為公、私部門的「組織價值」、「社會貢獻」有何差異？
9. 在公、私部門的各別經驗中，是否會對您的個人價值和工作價值造成衝突？例如，您目前或過去是否曾因此犧牲個人原則？
10. 請問您是否還有其他想要補充說明的內容？

**TGBS-V 台灣文官意見調查 訪談大綱**  
**(離開公部門者用)**

親愛的受訪者您好：

我們正在進行一項名為「台灣文官意見調查」的研究，希望透過下列各項問題的訪談，更深入了解公部門的實際運作，訪談過程中您所提供之一切資訊都將會保密並僅作為學術分析之用，您的個人資料絕對不會被識別，結果也僅會以代號與編碼方式呈現，請您放心回答，再次感謝您所提供的寶貴意見以及對本研究的支持！

政治大學公共行政學系助理教授 董祥開  
碩士班研究生 林嚴凡

敬上

2017 年 11 月

聯絡人：林嚴凡  
電話：0958026151  
E-mail：yenfan1994@gmail.com

1. 請問您目前所在的單位是？於此單位已經多久了？
2. 請問您在公部門工作的時間多久？什麼時候離開公部門？為什麼會離開公部門（即離開的原因）？
3. 請問您進入公部門前、後，對於公部門的看法分別為何？前、後看法的差距？
4. 請問您是否認同現在的單位？請問您是否認同過去的單位？請問您是否認同整個公部門（政府）？
5. 請問您認為外界（即非處在公部門的人們）對於公部門的想像或認知為何？與實際公部門運作的情形是否有差異？與您本身的想像或認知是否有差異？
6. 請問您對於現在的單位了解的程度？對於過去的單位了解的程度？
7. 請問您認為公部門的「組織價值」、「社會貢獻」為何？
8. 請問您是否還有其他想要補充說明的內容？

## 附錄二、 深度訪談內容摘要

### 受訪者編號 01

#### 一、受訪者基本資料

性別：女

出生年份：X

學歷／主修科系：大學／中文，研究所／公共行政

現在的服務單位：研究所就學中

之前的服務單位：坪林衛生所

訪談時間：2017 年 11 月 20 日

訪談地點：國立政治大學 綜合院館南棟 11 樓

訪談方式：當面訪談

記錄人：林嚴凡

#### 二、受訪者類型

已離開公部門，尚未在私部門工作

#### 三、訪談內容摘要

Q：什麼時候從公部門離開？

A：碩一的時候，2014。

Q：大概考上多久後離開？

A：我是地特考上，大概在二月左右分發，做到六月底離職。

Q：可以簡單描述一下離開的原因嗎？

A：離開的原因當然不會只有一個，但是最主要的原因是我不想待在那個環境。

Q：那有一個比較主要的原因嗎？

A：就是天時地利人和都不對，無論是你說的待遇也好、長官也好，就是所有的因素都沒有辦法留住我。

Q：在那份工作期間主要的工作內容是？

A：我負責財產管理、檔案管理、總務、資訊、採購、文書加雜務。

Q：進入公部門前、後對於公部門的想法、認知是否有改變？

A：我原本對它是沒有想像的，它就是一份工作，可是進去之後，可能剛好是因為分發的地方，還有那時候的環境、人和我自己的關係，造成我沒有辦法在這樣的環境，以及我自己的狀態沒有辦法工作下去。

Q：在這份工作是否曾遇到與其他機關發生競爭關係的情況？

A：沒有真正競爭的關係，即使有優質服務獎類似的評比存在，也不會使機關有真正競爭關係的存在。

Q：外界對於公部門的想像、認知是否與真實公部門的運作有所出入？

A：有些事情不是公部門三個字就可以概括，必須取決於個人所遭遇到狀況，以及其應對的方法。

Q：是什麼原因想讓你再考回公務員？

A：我覺得既然當初有勇氣辭掉，現在就也可以把它考回來。

## 受訪者編號 02

### 一、受訪者基本資料

性別：男

出生年份：X

學歷／主修科系：國立中山大學機械與機電工程學系

現在的服務單位：某黨部執行長

之前的服務單位：X

訪談時間：2017 年 11 月 29 日

訪談地點：國立政治大學 綜合院館南棟 11 樓

訪談方式：視訊訪談

記錄人：林嚴凡

### 二、受訪者類型

已離開公部門，目前在為政黨工作

### 三、訪談內容摘要

Q：在現在的單位工作多久了呢？

A：差不多六個月。

Q：工作的內容大概是？

A：政治工作，在立法院內做法案修正、委員會質詢，還有接一些選民陳情案以及社區活動的參與

Q：之前看您在公部門的工作時間是七年，那您是在今年離開公部門嗎？可以說明一下離開主要的原因嗎？

A：對，我離開的原因可能比較特別，我那時候是在倡議年金改革的問題，就有被一些黑函攻擊，並且我認為在裡面做事不能發揮自己的專長，限制很多，因此我就想說先離開，做一些自己想做的事情。

Q：現在公部門人員的離職傾向有愈來愈多的趨勢嗎？

A：這幾年，我遇過的一些朋友（有離職傾向）有起心動念的比例滿高的。

Q：那您覺得原因跟您很像嗎？

A：我覺得是舊世代與新世代價值上的一些衝突，因為新世代會有一些新的概念，可是我們政府做事的方式比較保守，所以很多年輕一輩的公務員他有想要做一些事情，或導入一些新的觀念，可是長官不一定能接受，然後有很多繁文縟節、很多報表堆疊，一直在做重複的事，讓大家得不到成就感，其實這些公

務員很多都是大學、研究所畢業，能考上高普考也是有一定的程度，可是進入政府後就好像變成一個行政的機器，並沒有做太多專業的事情，對於想發揮創意、想帶入一些新理念的人來說，不知道什麼時候才能實行，才能看到政府的改變，就會比較挫折。

Q：您覺得公務員有離職傾向是否是受到年金改革的影響？

A：其實年金改革議題在2012年，國民黨執政時關中就有提出很明確的版本，那時候的版本甚至比現在民進黨提出的還要更嚴苛些，因此大家這幾年應該都有一個共識就是，這個年金會改，但是不知道是什麼時候改，因此新進的公務員應該也都會有一個共識就是，這個制度會改變，所以雖然現在的福利不如以往，每年的報考人數也有下降，但我不覺得已經在裡面的人是否會因為年金改革而想離開，我覺得不會，改革後的福利還是高於一般勞工，所以這些離開的人大多還是不滿意現在的工作環境。

Q：所以造成現職公務人員工作滿意度低落的原因是因為世代差異嗎？

A：這其實是環環相扣的，有一些制度我們明明知道要改變，可是一些資深的主管可能沒多久後就要退休，他會覺得說這種棘手的事情（體制內改革）就留給接下來的人處理，所以他會用比較保守的態度來處理，但是年輕人常常會被告訴說：「不要急做久了就會是你的」，我們常常就會想：「那要還要過多久？」所以我們要讓這體制變得更彈性、更有效率與空間就會很難。

Q：進入公部門前、後對於公部門的看法？是否有落差？

A：有相當大落差，以前認為進入政府做事好像就是可以做一些跟公共利益很有相關的事情，因為政府就是一個社會服務的部門，一個公共政策決定的單位，會覺得政府裡面考量的事情是對大眾有利的，可是進入後就發現，這些都取決於情勢的考量，主管會考量安不安全，這件事是不是我們單位的權責，牽扯到跨部門協調的事情是滿普遍的，現在很多的工作都不是單一部門的範疇，需要協調與溝通，但這種協調能力在政府裡是非常糟的，橫向連結很差，大家都只想要顧好自己，要做一些對大眾有利的事，就只是其次的考量，主要還是重視是否對自己單位有利、是不是會上新聞、是不是會出包。

Q：整體來說您認同過去待過的單位嗎？或是認同整個公部門嗎？

A：其實我對整個政府的組織文化都不是很滿意，覺得偏保守，在興利與防弊的光譜上，台灣的政府明顯地偏向防弊的那端，過去待過的三個部門裡很明顯發現「勞逸不均」的問題，有很操很勞累的單位，也有每天五點前就等打卡下班的單位，所以我認為政府在整個人力資源、人力調度的方面做得很差，但公部門的人事單位都沒有在做人力盤點這件事，都過依著過去三十年前制定的相關法規所規定的員額來分配，每年能微調的就是極少數，可是現在的業務屬性與過去三十年、二十年、十年完全不一樣，但政府並沒有修正。

Q：外界對於公部門的認知或想像，與您們真正待過公部門後的認知或想像是否有所差異？

A：外界還是會對公務員有很嚴重的刻板標籤，很多人還是認為公務員過得很

爽很悠閒，還敢要求自己的勞動權、退休金？但其實現在很多的公務員也都是在過勞的情況，與一般勞工沒有差別，當然後是會有一些很涼的單位，但其實現在大部分在都會區的公務員都非常的忙，尤其像台北、新北，大部分的人民無法體會公務員的辛勞是因為，他們來就是想把自己的問題解決，如果當下沒有辦法幫他解決，就會覺得你這個公務員做得很爛，只是有時候這不是公務員本身的问题，而是他背後的那套行政流程、規定，導致他需要層層簽報，一般民眾是無法理解這背後的原因，外界與在裡面工作的人所看到的是有差的，這些問題除了勞逸不均、行政流程繁冗外，還有公務員心態上的問題，大部分的公務員還是求安全下莊，不想要負起責任，因此也就會犧牲效率。

Q：您在公部門的七年工作時間是否讓您真的了解公部門？了解的程度？

A：我在中央三、四級單位以及地方的一級單位都待過，應該對於中央、地方政府的運作都有一些了解，當然有一些比較遠的類科或是偏鄉的單位就比較沒那麼了解，我覺得沒有一個人能做到對這個政府都了解，只能看到比較常接觸或比較常互動的業務單位。

Q：您認為的公部門組織價值與社會貢獻？

A：我認同公部門是一個社會前進的載體，所有公共政策的擬定與執行都在公部門進行，所以當一個政府沒有真正了解社會的需求時，就會導致民眾認為是不食人間煙火、無感政策，很多政府機關只是想把事情做得安全、做完，並沒想把事情做得有效率，所以公部門常常存在一個價值就是只要讓我這個機關在外面不要被媒體寫不好，那就是做得很好了，但我們如果真的想推一個比較前瞻、創新的法案，一定是會跟社會價值有所衝突，這時行政機關是否願意真的傾聽民意需求，做出有利於民的決定就很重要，若是倉促做出一個決定，這些後果就是讓民眾來承擔，但如果政府已經經過嚴密考量、審議做出一項決定，但還是造成社會反彈的時候，政府能不能堅持、能不能有效說服淺在的支持者出來，甚至運作媒體，讓政策能夠完善的推動，這些都應屬於政府作出社會貢獻的板塊，除了基層的服務外，政府還有很大的功能是要作為政策的引導者，並且為自己提出的政策負責，只要是政府真正評估過並且認為該做的政策，就不應該在媒體或一些反對聲浪出現時退出，但現在許多時候政府為了維護自己的組織價值，也就是不要被媒體攻擊，不要讓機關首長有壓力，所以一個政策遇到很大的負面風評時就會退出，這就背離政府應該真正的組織價值，就是為民興利，推出真正有利於社會的政策，因此政府不能為了確保自己的安全而忽視了對於社會貢獻的功能，政府的組織價值應該與社會貢獻有所連結。

Q：對於「部門轉換者」的研究，您是否可以提供一些建議？例如從哪些角度了解部門轉換者的想法？或是部門轉換的原因？

A：以前對於公務員的保障非常優渥，即使公務員對於職場不是那麼滿意，他還是會為了最終的退休俸而堅持到最後，這個情況下就會導致公務員其實根本無心於工作，他只是想撐過那段時間，尤其是越接近退休的那幾年，這樣的心態會更明顯，但若是一般組織內的成員心裡想的都是這些，我相信這些員工早

就被辭職了，一個公司不會容許這樣的員工在組織內，但是政府允許，因為首先政府沒有淘汰機制，第二就是這些員工即使對工作不滿意也不會離開，所以有些人對於機關不滿意就會選擇調離現在的機關作為調適的方法，試圖找到一個比較滿意的機關、相對理想的環境，但整個政府的環境框架就是那樣，你還是得面對一樣的問題，所以我覺得久了之後如果這些公務員沒有去涉略外面職場的變化，他可能就會失去跟社會的連結，對社會的變化無感，所以我是一直認同公、私部門的人員間應該有一些轉換的機制，現在年金改革內也有增加一項公、私部門年資相互流通、累積的條款，目的就是鼓勵公、私部門人力的流通，但我認為即便這個條例正式生效後，會因為這個條例而嘗試轉換到私部門工作的公務員不會太多，因為我已經熟悉了公部門的工作，即便我對於工作環境不滿，也不會想離開，另一方面是離開公部門通常家人也會滿反對的，這就是考進來很困難，要離開更困難。

Q：所以您認為那些最後真正決定離開公部門的人，是跟您一樣都有特別的原因嗎？

A：我記得去年離開公部門的人大概是 1%左右（比例很低），我有 60%的（公部門）朋友都有想跳出去的念頭，但真的離開的我看大概只有不到 20 個人。

Q：那您認為主要還是因為公部門的環境比較穩定的緣故嗎？

A：對，比較穩定，因為像是你要加班也還是不會超過太多的加班時數，一般的公務員還是固定的上下班。

### 受訪者編號 03

#### 一、受訪者基本資料

性別：男

年齡：32 歲

學歷／主修科系：師範學校體系

現在的服務單位：某直轄市政府人事處

之前的服務單位：保險業

訪談時間：2017 年 11 月 29 日

訪談地點：國立政治大學 綜合院館南棟 11 樓

訪談方式：當面訪談

記錄人：林嚴凡

#### 二、受訪者類型

私部門轉換至公部門

#### 三、訪談內容摘要

Q：請問您目前所在的單位是？於此單位已經工作多久了？工作的內容是什麼？

A：某直轄市政府人事處，大概兩年了，大部分還是要做許多繁冗的人事業務，也多細節的事情，像是規劃處內業務的走向、填一堆報表，但同時也會接觸到一些很政治性的事情。

Q：請問您在私部門工作的時間多久？什麼時候從私部門轉換到公部門？

A：96年到104年，大概九年，待過兩間公司，都是保險業務員，也有當到區域的負責主管，同時也有參與四大社團中的青商會，所以我很早就有參與第二、第三部門的經驗，所以我現在就是三個部門的經驗都有。

Q：為什麼會離開私部門（即離開的原因）？

A：我覺得很多像我這樣子最後選擇轉換到公部門的人，很大的原因就是「健康」，我是因為在102年的時候發現自己有腦瘤，那時候的狀況就是要動手術，也決定動刀，在很長的修養時間當中，之前的公司對我滿好的，還是有繼續給我不錯的薪水，因為我有我的客戶跟組織，所以主要的原因就是健康的因素，但其實還包含了一些對未來的想法，業務員的工作性質較不穩定，工作的環境也非常利益導向，雖然報酬非常不錯，那與我自己的理想與未來規劃還有有差異，所以就投入公職考試。

Q：請問您進入公部門前、後，對於公部門的看法分別為何？前、後看法的差距？

A：差距非常大啊！以前還沒進入以前會覺得進入公部門就是能以自己的專業提供好的公務服務，就是非常的理想，但真正進入後其實做的事情都是非常細節、繁瑣的行政性事項。

Q：請問您是否認同過去的單位？請問您是否認同現在的單位？請問您是否認同整個公部門（政府）？

A：整體來說我還是比較認同公部門，即使公部門現實中的組織文化並不是真的那麼理想，但公部門畢竟還是一個提供公共服務、創造公共利益的地方，而私部門就是非常的結果、利益導向，但也可能是我自己對於公共服務的憧憬與理想，或許這樣說很不好意思，但就是像是老師上課講的公共服務動機的概念，我自己認為自己是一個有公共服務動機的人，進入政府就是想為公共服務盡一點心力，而這點是私部門無法做到的，因此我是比較認同公部門的。

Q：請問您認為外界（即非處在公部門的人們）對於公部門的想像或認知為何？與實際公部門運作的情形是否有差異？

A：外界的想像就是公務員非常閒、沒能力，但是真的就是只有身在裡面（公部門）才會知道裡面要做的事有多少，或許還是有些單位比較不忙錄，但現在大部分的公務員都是非常忙碌的，每天有許多的代辦事項、流程要跑，事情都做不完，這真的是要自己進入以後才會了解的實際狀況。

Q：請問您認為員工在公、私部門中被對待的方式有何差異？

A：就像我前面提到的，私部門比較注重利益、結果，如果績效不好那麼老闆就會請你走人，但是公部門對於公務員有保障，即使你做得再不好，只要沒有觸犯到相關的法規，都不會有失業的問題，但這也間接導致公部門行政效率、

效能低落的問題。

Q：在公、私部門的各別經驗中，是否會對您的個人價值和工作價值造成衝突？例如，您目前或過去是否曾因此犧牲個人原則？

A：會啊，以前在私部門的工作經驗多多少少會影響我們在公部門工作時的工作態度，也會對於公部門的文化有些質疑，這也是我想要為公部門革新進一步心力的原因，雖然這樣說很理想化，但我希望自己所待的政府以及工作環境愈來愈好。

Q：有公、私部門的轉換經驗是否會讓你之後有比較高離開公部門的動機？

A：會啊，我認為只要有能力，而且外面的待遇比公部門好或是只要差不多我就會想離開了。

Q：您對於「部門轉換者」的研究可以提供一些建議或方向嗎？

A：我認為私部門轉到公部門的原因有很多種，大部分的人也都是這一類型的，而從公部門轉到私部門，或是從公部門離開的人就很少了，但這一類人應該都有一個共通點，就是碰到一個特殊的「事件」，很多公務員都會起心動念有想要離開的「動機」但是最後還是沒有離開，一方面是公部門提供的工作保障與工作穩定性比起私部門還是好很多，再來就是這些人沒有碰到一個「事件」產生離開的契機，這有點像是政策窗的概念，因此我認為有沒有「事件」的觸發是很關鍵的。

## 受訪者編號 04

### 一、受訪者基本資料

性別：男

出生年份：1990

學歷／主修科系：大學／法律雙主修中文輔修日文；研究所／公共行政

現在的服務單位：研究所在學中

之前的服務單位：科技部中部科學工業園區管理局

訪談時間：2017/12/14（四）16:30

訪談地點：國立政治大學綜合院館南棟 11 樓

訪談方式：當面訪談

記錄人：林嚴凡

### 二、受訪者類型

已離開公部門，尚未在私部門工作

### 三、訪談內容摘要

#### 1. 在之前單位的服務時間？

去年（2016）十月進去，高考完分發進去，到今年（2017）九月辭職，大約一年的時間。之前在其實在 105 年初的時候還有通過初考分發過一次，只是後來

又通過 105 年高考，之前初考的分發單位是內政部警政署保二總隊。

## 2. 離開公部門的主要原因？

主要有兩個原因，第一個就是要讀研究所，第二個則是有點工作倦怠了，就是工作跟自己所想像的有點不一樣。

（哪一方面與想像的不一樣呢？）

主要是因為我做的是一些比較基礎性、細節性的工作，比較沒有創發性可言，沒有具有專業性，都是庶務性質的工作，因為是在幕僚單位，所以就是得聽業務單位的話。

（所以是每天的工作內容或性質很像嗎？）

因為我是出納，就是發薪水，每個月就是固定一個循環在做同樣的工作，雖然滿輕鬆的，可是就是覺得沒什麼建設性可言。

（之前的工作內容是只有出納嗎？還是有涉及一些其他業務？）

有時候可能會有一些特殊的任務要去支援，可是主要就是出納，因為要管錢，所以也不能離開工作崗位。

（當時沒有考慮帶職上課嗎？或是申請留職停薪）

因為我的工作機關在台中，所以不太方便請公假，當時也有申請停留，可是長官不准，他認為公務員不需要讀一般的研究所，因為其實機關內有讀研究所的同仁都是在職專班，對他們來說一般生跟在職生能取得的學歷是相等的，沒有必要讀一般的研究所，我們機關內的首長從沒有遇到一個為了讀書要留職停薪的人，所以就不准，但我的長官是贊成我來讀書的，就是最大的長官不准，如果當時他准了，我就會辦停留，畢竟人家都覺得把高考考上的工作辭掉是一件困難的事。

（你有認識其他從公部門離開的人嗎？）

基本上不太可能，因為一進去之後就會認為……就是你會受到外面的影響啦！你要辭的時候一定會很多人要阻擋你。

（當時家裡沒有阻止你辭職嗎？）

有，所以這學期我一直沒有回家，因為我不敢回家，所以家裡也是一個很大的阻力。

## 3. 進入公部門前、後對於公部門看法的差異？

因為我接觸公行是在補習班，我不是正規公行的學生，那時候在學行政學的時候，體會到公部門最重要的就是公共性，公共機關會為了人民去謀福祉，但是你進去公部門後發現其實並不是這樣，你的作為除了要迎合那些政治首長，另外還有文官首長為了自己升官之路，也會動用一些資源為自己的未來鋪路，這點的話對於我們這些基層公務員來說，就覺得是一件浪費公帑的行為，對人民完全沒幫助，只是用這些錢來堆積成為長官升官的跳板，而且可怕的是上面主管也會為了迎合長官，就是這樣一層一層下來，一起去做一件沒有意義，只為長官升官鋪路的事，這就是我進入公部門前、後認為的差距，這對我影響還

滿大，因為以前一直是把新公共理論的理念作為一個依歸，但畢竟那時候還沒進入公部門，就只是在象牙塔裡認為公部門應該是這樣子，可是到接觸實務才發現並不是如此，你要懂得……算是學會做人吧，好像要把自己的良心奉獻給長官，而不是奉獻給人民。像我之前出納的工作，就是上面叫你付錢你就要付錢，縱使你覺得這個很奇怪，可是主計也蓋章了，就也不能說什麼，就只能付錢。

（你在進入公部門前，曾經想過會遇到類似的狀況嗎？）

進入前大概知道像是如果負責採購，可能會不小心就觸法，不過那時候其實也都只是聽別人的經驗，沒有自己真實接觸過，但我也滿幸運沒有碰到像採購這種比較容易觸法的工作。

#### 4. 你認同過去的單位嗎？

認同是指機關本身還是裡面人或文化呢？

（你都可以分享）

當然不能否認裡面還是有許多認真、加班到很晚的人，機關部分的話，其實也沒有什麼好否定的，畢竟一個機關的設立就是要為了幫人民做好某些事情，主要是在執行的過程，可能會因為不同的主管、不同的承辦人而有差異，所以對以前的單位，也不會否定，但要說認同嘛……我也不知道該怎麼講。

（畢竟待的時間也不久嗎？）

對，不到一年，接觸到範圍也沒這麼廣泛。

（那您認同整個公部門或是說整個政府嗎？）

因為公部門講求公共利益，所以可能會對於像是社工方面性質的工作就會認同，可是畢竟公部門相較於私部門，就是有一個鐵飯碗的保障，所以會吸引到並不是真正想要服務，而只是想要追求一份穩定工作的人進來，加上一些制度的設計或是淺規則，像是考績的是輪流打，或是主管的考績一定都是甲等，或是只要不要犯什麼大錯一定不會被辭職，所以說內部就會維持的一個穩定的狀態。當然公部門一定有它存在的必要，就是要服務民眾，所以整體上一定要認同，不然國家就會沒有意義，但是就內部來看，就像剛剛上面所說的，就是很多制度都還是要改進。

#### 5. 您認為外界的人對於公部門的想像或看法，跟實際上公部門的運作是否有所差異？

當然會有很大的差距，外界的人常認為公部門是鐵飯碗，朝九晚五可以泡茶聊天，什麼事都不用做，就在那邊看報紙。可能有些偏鄉會有這種現象，但像我們機關就可能會加班，我剛進去時為了要盡快上手工作，也曾加班到十一點左右，出納最忙時在年底，要管帳、管零用金、報稅、考績獎金、年終獎金那些。

這裡也有一點也是公部門奇怪的地方，就是像出納這種工作竟然是交給一般行

政，也常常是完全沒有商學背景的人來做，這實在是一件危險的事情。

（所以都是進去後才學嗎？）

對，所以剛開始要學很久，因為要學一些國庫的理論，或是商學的知識，因為我們完全不懂，像我們單位的出納裡面有另外一位同事是約聘雇，他問我有商學的背景嗎？我說沒有，而他就是有商學的背景，因為約聘雇是要面試的，所以就會選具有這些知識的人來擔任，但反而在正式公務人員的取才（針對出納），是不用商學背景的，所以那時候約聘雇的同事就會質疑為什麼會請一個完全沒有相關知識背景的人，來碰這些數字還要管錢。

（所以這些都是你沒進入公部門前不曾了解的事嗎？）

對，當然外界的人像是父母，就會認為你當公務員很輕鬆，在冷氣房裡工作，那另一個也很重要的，就是公務員是要背責任的，像在許多行政法規上，可能就是稍微做錯就會產生一些行政責任、法律責任，這也是外界比較不知道的問題。

#### 6. 您認為自己對於過去單位了解嗎？

因為我待的時間很短暫，所以不太能了解很多，主要就比較了解自己工作、業務上的事情，其他就是聽外面口耳相傳。

#### 7. 您認為公部門的組織價值以及對於社會貢獻是？

像我剛剛說的，我認為的公部門應該是以新公共行政為依歸，所以認為公部門的價值應該就是公共性的執行。我們機關對於社會的貢獻應該就是促進經濟的活絡。

#### 8. 您認為身邊公務員有離職傾向的人多嗎？

當然就是有那種很累想要離職，但最後又走不了的人，因為出去你沒有能力，公部門是會把你的能力給耗損的，許多的公務流程、繁文縟節會把你的心思抹滅，像我進去不到一年就覺得我的頭腦變鈍了，你不能有太創發性的思考，所以這些待得很久的人，就是沒辦法走了，只能在裡面耗，年輕的人則是因為看工作穩定就會想要進去，所以離職的大部分就是可能以前是考上初考或普考，但後來又考上高考，因此辭掉原本的職位，或是一些特別的職系，像是土木。

（所以許多離開的人可能也是為了考到更理想的公職？）

對，畢竟私部門就是薪水低然後工時又長，所以最後還是只能選擇回到公部門。

#### 9. 您還有其他要補充說明的嗎？

如果對於工作的追求只有穩定或是較高的收入，那麼或許人生就貧乏無奇了，畢竟工作約占人生的三分之一甚至更高，原本的興趣若不是對公服務有熱忱，就不應該進入公部門（雖然進來沒多久熱情就被消磨），而是應該追尋自己的興趣，做自己真正喜歡想做的事。

### 受訪者編號 05

#### 一、受訪者基本資料

性別：男

出生年份：1986

學歷／主修科系：大學／土木；研究所／環工

現在的服務單位：某直轄市政府環境保護局

之前的服務單位：台灣檢驗科技股份有限公司（SGS）

訪談時間：2017/12/15

訪談地點：國家文官學院

訪談方式：當面訪談

記錄人：林嚴凡

## 二、受訪者類型

私部門轉換至公部門

## 三、訪談內容摘要

### 1. 之前服務單位的工作時間？工作內容？

大概服務快四年，研究所畢業後當兵完就在這間公司，服務四年後離職，然後一年的考試準備，然後就今年考上分發。

像之前毒鴨蛋事件、塑化劑事件就是我們公司檢驗出來了，政府幾乎都是委給我們做，而我是在這個公司的某個部門，做檢驗方面的工作，但其實工作內容很雜，那時候我主要應徵的是現場工程師，就是要到現場做檢測，像是幫煙囪做空污檢測，經過三個月，可能是被受到肯定，學歷也可以，公司就把我調到內勤，主要的工作就是做儀器校正、環境認證等，前期主要就是做這些，後期還有開始接觸專案管理，像是台塑六輕風險評估的專案管理，就是將數據做彙整給顧問公司做分析，所以工作量就越來越多，也有些變調了，跟原本預期只要做好固定的工作是不一樣的。

### 2. 離開私部門的主要原因？

我一個禮拜五天工作之外，六日也可能要出差，那我們出差的時間非常長，有時候一個月可能要到南部出差十天，那為什麼我明明是內勤工程師卻還要跟著跑？因為公司人手不夠，也不願意多聘用人力，所以我除了要顧好原本內勤的工作外，也要兼顧外面的業務，所以在加班時數長的情況下，我一直在思考是不是就要這樣繼續下去，雖然公司也很願意給加班費，主管也很信任我，可是做到後面就是越來越疲乏，錢雖然多，但也失去生活品質，就這樣默默地做到前年的11、12月，直到有一件事情的發生，那一天我們出外勤，結束採樣後，公司一位外勤工程師就問我是不是可以先讓他回家洗個澡後，再回公司，我就納悶，他解釋說因為晚點要去接小孩下課，但不想讓小孩聞到身上因為採樣留下的空污臭味，讓小孩在同儕間有自卑感，聽到這個我當時心裡就覺得，以後做到那個同事的歲數（同事年紀很大）時也還是一樣要出外勤，是不是也會造成我以後的家庭有一些負擔，所以我就決定辭職，然後專心準備考試，那件事

真的是一個契機，讓我真的很想離開那間公司，還有一個原因讓我覺得自己不適合待在私人部門是，只要主管交付的事情我都會很快去達成，太有效率的情況下主管就會一直丟事情給你，那我覺得說或許我可以把自己做事的效率帶到公部門，是不是就可以造福民眾。

（那時候沒有想過跟主管談嗎？說自己只想要專心做好內勤的工作）

有啊，剛提完後也真的有減少我出外勤的工作量，可是維持不久就又慢慢開始增加，所以最後還是決定辭職，雖然真的很捨不得，因為月薪至少有七萬，但真的太累了。

（所以您就是想追求一份比較穩定、固定的工作嗎？）

對，像我現在已經下單位一個多月了，就覺得很輕鬆，我現在的同事都覺得我的業務很多，但我自己知道現在的工作跟以前比起來真的是還好，我真的覺得畢業後直接考上公務員的年輕人們要好好珍惜，因為他們沒有體會過業界的壓力。現在就真的是很穩定，8點左右上班，5點左右下班，最晚就是台北市議會留守時，我們要留下來幫環保局的長官準備一些市長備詢時會用到的資料，但最晚也就是到7點多，以前是不可能這個時間下班，週末也還要繼續煩惱工作的事，所以真得覺得差很多。

### 3. 現在的工作內容？

現在是在某直轄市政府的廢棄物處理場，就是OOOOO那邊，負責的case是OOO游泳池內民眾的陳情案件，但我們這單位是委外的，管理是交給廠商，所以基本上我要處理的就是錢，還有處理運進來廢棄物處理場的廢棄物量，另外還有一些像是修繕道路，之後可能還會加業務，就看長官怎麼核示。

（所以目前的工作量都覺得很適當嗎？）

我是覺得跟以前比起來很輕鬆，雖然其他同事都覺得我負責很多業務，所以我覺得私部門到公部門後，心態還是很重要，如果認為當公務員就可以擺爛，那麼就會覺得工作很多很多。

### 4. 進入公部門前、後對於公部門看法的差異？

有，我進入公部門的這一個月有很大體悟。我現在下單位一個月，單位都沒有派人來輔助、指導我，我印象很深刻的是，一進單位兩、三天就開始辦公文了，可是公文怎麼寫、公文系統怎麼用我都不知道，我只能一直問，所以在交接的部分，公部門就是沒有一個很完善的制度。而私人企業是你一進去後，就會有人帶你熟悉環境，前三個禮拜，甚至一整個月都一定會有人在你旁邊，直到你熟悉、考試通過或能獨立操作後，才會讓你獨立作業，這是我覺得公、私部門差異很大的地方。另外就是效率也差很多，像是公部門吃飯時間就是吃飯，人家打電話過來就是說不好意思現在休息了，可是在私部門沒有在管這個，客戶管你是不是休息時間，因此在效率上也差很多。

### 5. 您認同過去的單位嗎？

我還滿感謝的，因為一開始決定要考試時，有想過要不要兼職考試，所以也有再去投一些履歷，結果都是有接到通知請我再去面試，所以我覺得之前的工作

可以說是一個培養我的跳板，讓我有更好的能力，應徵其他工作也可以很順利，因此我是滿感謝的。

#### 6. 您認同現在的單位嗎？

雖然只剛下單位一個月，但我覺得已經有些地方不認同了，因為我們是地方單位，我一到這個單位就覺得我的長官很會做事，但是在部屬的工作分配上並不妥善，所以如果有機會，我一定會申請調走。

（所以您認為比起在公部門，以前私部門的單位更能讓你學習及成長嗎？）

應該這樣子說，考上公務員後，分發到的職務不一定是自己的專業，就像我現在個工作內容主要都是文書，但這些並不能讓我發揮專業，管理游泳池怎麼會是環保技術的專業呢？也還是希望能把自己所學的東西發揮出來，不然真的很沒有成就感，畢竟讀了那麼多書，也努力那麼久。

#### 7. 您認為外界對於公部門的認知，與實際上公部門運作的差異？

我覺得這與時代的變遷有關，以前的公務員可能真的能打混，但現在這麼進步，人民時時都可以監督，尤其是我們做環保業務的，更容易被檢視。外面的人看我們公務員，就覺得是一個鐵飯碗，不會被辭職，再怎麼爛也只是考績差一點，基本上只要有來上班，事情做多做少，會影響的也只有長官對你的肯定，所以你真的想拖，人家也不能拿你怎麼樣，就是把我們做的事想得很簡單，但不是這樣的，還是有許多繁忙的時候，像現在來受訓，我就覺得也不簡單。

#### 8. 對於現在的單位了解嗎？

我進來的這一個月來，對於我們自己股的業務是已經熟悉的差不多了，當然別股有不一樣的業務，可能就不是那麼清楚，但對於我們自己股內的業務，如果有同事請假，我也能知道大概要幫忙些什麼。

#### 9. 公、私部門對待員工的方式有何差異？

公部門的福利真的是還不錯，雖然有砍了一些，而私人企業就是依照表現給予獎勵，所以在私部門你表現越好，給的 bonus 就越多，而公家機關就是做得再好都只有相同的 bonus，不可能因為年年甲等薪水就比人家多，所以我認為公、私部門差異在於就是績效與升遷制度上的不同。

#### 10. 您認為公部門的組織價值是？

公部門應該在人民與政策間扮演一個協調的角色，讓人民了解政策的執行方向，並且能因為政策的執行而受到人民的肯定，畢竟我們的薪水是人民的納稅錢，因此我認為真的要讓人民感覺到政府有在為社會貢獻，而不是像私人企業一樣只追求自己的績效與利益。

#### 11. 以前私部門的經驗是否會造成在公部門工作上的一些影響或衝突？

我認為以前私部門的工作經驗對我來說是利也是弊，利的部分是現在在公部門接到類似的工作或業務，就能很快上手做得很好，對我來說也是一種肯定，但反之，如果做不好，人家就會想說你以前不是就是做檢測的嗎？怎麼做出來的數據這麼差？另外還有以前私部門的工作經驗，能讓我知道企業的業者都在想

些什麼，所以現在如果有些業者想拿數據騙我，我都會知道，畢竟我以前就是做這個的，這是只有在公部門待過的人無法看得出來的，所以也希望以後廠長能將類似的業務都交給我，畢竟這些才是我的專業。

### 受訪者編號 05

#### 一、受訪者基本資料

性別：女

出生年份：1981

學歷／主修科系：大學／航運管理；研究所／航運管理

現在的服務單位：交通部航港局 O 部航務中心

之前的服務單位：長榮物流

訪談時間：2017/12/17

訪談地點：X

訪談方式：視訊

記錄人：林嚴凡

#### 二、受訪者類型

私部門轉換至公部門

#### 三、訪談內容摘要

##### 1. 目前所在的單位是？於此單位已經工作多久了？工作內容是什麼？

目前在交通部航港局 O 部航務中心已經服務六年了，六年間在內部有轉換過單位，工作內容主要是在處理港口船隻的一些業務，有企業的船隻也有一般漁民的船隻。

##### 2. 在私部門工作的時間多久？離開私部門的原因？

之前在長榮工作九年，一開始是在台北的部門負責內部的業務，後來因為一些家裡的因素，申請調去高雄，但高雄只有外部業務的缺，做了一段時間後，無法適應在外面跑業務的日子，也認真思考未來是不是要繼續做這些不喜歡的工作，因此想說趁著年輕給自己一個改變的機會，所以就決定辭掉工作全心準備考試，後來也考上了。

##### 3. 進入公部門前、後對於公部門看法的差異？

以前還沒進公部門時，也會對公務人員有刻板印象，覺得在公部門工作就是很閒，然後下午泡茶等下班，但實際進來後才發現不是這樣，有些單位也是非常忙的，像我剛進來現在這個單位時，單位成立還不久，許多事都才剛起步，因此就非常地忙，這些也是我進入公部門前沒有想過的，但工作量相較以前在私人企業來說，還是輕鬆很多。

##### 4. 您認同過去與現在的單位嗎？

整體來說，我認同過去私部門的組織氣氛與文化，反而不認同現在公部門的，舉例來說如果現在收到一個任務，以前在私部門大家就會一起加班，一起完

成，可是在公務體系好像就是沒達成就算了，常常會出現一個情況是，辦公室的燈都暗了，只有我自己一個人在加班，我剛開始進公部門就是這樣，辦公室的燈都暗了，只有我一個人還在加班，其他人則是五點下班，抱持著沒有完成也不會怎麼樣的心態，認為沒做完的明天再做就好，這也是我剛進入公務體系沒辦法調適的部分，因為在私部門很習慣大家一起加班到很晚，追求效率在私部門是一件很正常的事，但在公部門做太快反而會讓自己的工作量太大。

5. 您認同整個公部門（政府）嗎？

我不太認同現在的政府體系，我覺得大家都是本位主義的心態，並且許多時候做的決策只是在應付上級，並不是真的在為人民設想，許多時候我們第一線基層的公務員自己都無法被這些政策說服，更何況要我們去說服人民？

6. 您認為外界對於公部門的認知是否與實際公部門的運作有差異？

我覺得這也要回歸到外界對於公部門的刻板印象，像是我如果在社群網站上發個文說今天又再加班，就會有人回說公務員有在加班的嗎？或是我發個平時休假出國玩的照片，就又會被說公務員真好，可以一直出去玩，就會有這種反諷的聲音。

7. 您瞭解現在的單位嘛？了解過去的單位嗎？

我自認為算了解現在的單位，畢竟也待了六年多，而對過去的單位也是因為了解才想要離開。

8. 您認為員工在公、私部門中被對待的方式有何差異？

主要是在員工權利的方面有很大不同，在私部門員工的權利相對比較沒保障，還是資方的地位比較高，員工還是得受資方擺佈，而公務員因為有永業保障，如果受到一些不平等的待遇也有申訴的管道，因此在權利保障上是有差的。

9. 您認為公、私部門的「組織價值」、「社會貢獻」有何差異？

私部門的核心價值就是為了營利、賺錢，公務部門的核心價值則是要顧全大多數人的權益，但實際上有時候公部門的決策並不是如此理想，有時候可能會被少數人綁架，導致做出來的決策只有利於少數人，因此跟我認知中公部門的核心價值有點出入。

10. 以前在私部門的經驗是否對於現在公部門的工作造成影響甚至衝突？

一定會有，例如以前在私部門，如果長官交付的工作或是決策不妥當、不合理，我們反應給長官，長官會覺得那我們在一起討論更好的方法，因為長官也怕自己錯誤的決策影響到公司，但公部門許多時候就會用一句話：「上面說這樣就是這樣。」來堵你，所以這部分會讓我覺得很衝突，這六年來很多時候遇到這種狀況時，我就會想說以前在私部門如果提醒長官這樣子做不太好，長官可能都會在思考並覺得有道理後接受建議，但在公部門長官則是會認為我知道的太多，也不該管這麼多。

**附錄三、 第一波調查問卷構面表**

題項	內容	構面
1	請問您的性別？	個人基本資料
2	請問您的出生年？	
3	請問您目前的婚姻狀況是？	
3_7	您目前的婚姻狀態為其他	
4	請問您的最高學歷為何？	
4_6	您的最高學歷為其他	
5	請問您最高學歷的「領域（科、系、所）」為何？	
5_11	您最高學歷的「領域（科、系、所）」為其他	
6	請問您過去是否曾在公家機關以外的單位工作過？	
7	請問您前一份工作屬於何種性質？	
7_1	私人企業（受雇）的工作年限	
7_2	私人企業（自營）的工作年限	
7_3	非營利組織的工作年限	
7_4_1	前一份工作為其他	
7_4_2	其他的工作年限	
8	請問除了上述工作之外，您是否還有其他的工作經驗？	工作經驗
8_1	是否有受雇於私人企業的工作經驗？	
8_2	是否有自營私人企業的工作經驗？	
8_3	是否有在非營利組織的工作經驗？	
8_4	是否有其他工作經驗？	
8_1_1	私人企業（受雇）的工作年限	
8_2_1	私人企業（自營）的工作年限	
8_3_1	非營利組織的工作年限	
8_4_1	其他的工作經驗	
8_4_2	其他工作經驗的工作年限	
9	請問您家中是否有「未成年」子女（未滿 18 歲）？	
9_1	家中有「未成年」子女	
10	請問您目前的職務是屬於？	
11	請問您現任職等為何？	
12	請問您的機關性質為何？	
13	請問您「現職機關的服務年資」有幾年？	
14	請問您的「公部門服務總年資」有幾年？	

	(男性當兵年資不計入)	
15	請問您最初是經由何種方式進入公職？	
15_7	經其他方式進入公職	
16	請問您目前的職務屬於以下哪一種人員？	
17	請問您服務機關是屬於？	
17_7	服務的機關屬於其他	
18(A 卷)	假設您今天到一家「 <b>民營銀行</b> 」辦理業務，您抽取號碼牌後發現前面還有 10 個人，請問您認為需要多久會輪到您？	公私部門比較
18(B 卷)	假設您今天到一家「 <b>政府機關</b> 」辦理業務，您抽取號碼牌後發現前面還有 10 個人，請問您認為需要多久會輪到您？	
19(A 卷)	承上題，您在該「 <b>民營銀行</b> 」等待叫號的時候，有一位知名企業家(非常知名的公眾人物)進來，跟大家一樣要辦理業務，但他沒有抽號碼牌卻走向前去跟櫃台主管表明身分並說他趕時間，需要立即的服務，請問您認為該「 <b>民營銀行</b> 」最後會不會提供給他立即的服務？	
19(B 卷)	承上題，您在該「 <b>政府機關</b> 」等待叫號的時候，有一位知名企業家(非常知名的公眾人物)進來，跟大家一樣要辦理業務，但他沒有抽號碼牌卻走向前去跟櫃台主管表明身分並說他趕時間，需要立即的服務，請問您認為該「 <b>政府機關</b> 」最後會不會提供給他立即的服務？	
20(A 卷)	假設今天這家「 <b>民營銀行</b> 」由於經常大排長龍(平均每次排隊等待時間約 30 分鐘叫到號碼)，因此設有一個「付費快速申辦櫃台」，只要民眾願意多付 200 元，就可以享受「免排隊的優待」，請問您 <u>是否願意</u> 使用該「付費快速申辦櫃台」？	
20(B 卷)	假設今天這家「 <b>政府機關</b> 」由於經常大排長龍(平均每次排隊等待時間約 30 分鐘叫到號碼)，因此設有一個「付費快速申辦櫃台」，只要民眾願意多付 200 元，就可以享受「免排隊的優待」，請問您 <u>是否願意</u> 使用該「付費快速申辦櫃台」？	
21(A 卷)	承上題，請問您 <u>是否認同</u> 該「 <b>民營銀行</b> 」設置這個「付費快速申辦櫃台」？	
21(B 卷)	承上題，請問您 <u>是否認同</u> 該「 <b>政府機關</b> 」設置這個「付費快速申辦櫃台」？	
22(A 卷)	假設您回家後發現，該「 <b>民營銀行</b> 」由於計算錯誤，多收您 8,000 元的費用。請問，從您跟他們反應這件事之後幾天內，若仍未收到退款，您會認為該「 <b>民營銀行</b> 」的效率不佳？	
22(B 卷)	假設您回家後發現，該「 <b>政府機關</b> 」由於計算錯誤，多收您 8,000 元的費用。請問，從您跟他們反應這件事之後幾天內，若仍未收到退款，您會認為該「 <b>政府機關</b> 」的 <u>效率不佳</u> ？	

23(A 卷)	假設您回家後發現，該「 <b>民營銀行</b> 」在文件上打錯您的名字與身分證字號，因此該文件無效，所以您明天還需要再跑一趟重新辦理。請問，您對這樣的狀況的感受如何？
23(B 卷)	假設您回家後發現，該「 <b>政府機關</b> 」在文件上打錯您的名字與身分證字號，因此該文件無效，所以您明天還需要再跑一趟重新辦理。請問，您對這樣的狀況的感受如何？
23_5(A 卷)	對上述狀況( <b>發生在民營銀行</b> )的感受為其他
23_5(B 卷)	對上述狀況( <b>發生在政府機關</b> )的感受為其他
24(A 卷)	假設您今天是打電話到該「 <b>民營銀行</b> 」欲詢問相關業務，但電話語音系統告知目前等待人數眾多，請您耐心等候。請問，您等待多久後會開始認為該「 <b>民營銀行</b> 」的 <u>效率不佳</u> ？
24(B 卷)	假設您今天是打電話到該「 <b>政府機關</b> 」欲詢問相關業務，但電話語音系統告知目前等待人數眾多，請您耐心等候。請問，您等待多久後會開始認為該「 <b>政府機關</b> 」的 <u>效率不佳</u> ？
25(A 卷)	承上題，假設您在電話詢問過程中，發現您所想要了解的三個問題他們都無法回應，說必須要 <u>再查相關規定及請示上級</u> ，請問您對這樣的狀況的感受如何？
25(B 卷)	承上題，假設您在電話詢問過程中，發現您所想要了解的三個問題他們都無法回應，說必須要 <u>再查相關規定及請示上級</u> ，請問您對這樣的狀況的感受如何？
25_5(A 卷)	對上述狀況( <b>發生在民營銀行</b> )的感受為其他
25_5(B 卷)	對上述狀況( <b>發生在政府機關</b> )的感受為其他
26(A 卷)	2015 年八仙塵暴事件後，有某些「 <b>私人企業</b> 」給予在此次意外中子女受傷的員工「 <b>有薪假</b> 」來照顧其受傷的子女，請問您是否認同這樣的作法？
26(B 卷)	2015 年八仙塵暴事件後，有某些「 <b>政府機關</b> 」給予在此次意外中子女受傷的員工「 <b>有薪假</b> 」來照顧其受傷的子女，請問您是否認同這樣的作法？
27(A 卷)	某年某月颱風在夜間侵襲北台灣，隔天，雖然台北市並無明顯風雨，未達放颱風假的標準，但仍有台北市某些「 <b>私人企業</b> 」為了確保員工人身安全，自行宣布讓所有員工放「 <b>颱風假</b> 」，請問您是否認同這家「 <b>私人企業</b> 」的作法？

27(B 卷)	某年某月颱風在夜間侵襲北台灣，隔天，雖然北部無明顯風雨，未達放颱風假的標準，但仍有部分「 <b>地方政府</b> 」為了確保市民人身安全，決定放「颱風假」，請問您是否認同這些「 <b>地方政府</b> 」的作法？	
28	我認為「 <b>政府部門</b> 」的工作環境會比「 <b>私人企業</b> 」來得好。	跨部門比較
29	我認為「 <b>政府部門</b> 」的工作環境會比「 <b>非營利組織</b> 」來得好。	
30	我認為公務人員的工作壓力比「 <b>私人企業員工</b> 」還要來得高。	
31	我認為公務人員的工作壓力比「 <b>非營利組織員工</b> 」還要來得高。	
32	我認為「 <b>政府部門的工作</b> 」比「 <b>私人企業</b> 」的工作來的有吸引力。	
33	我認為「 <b>政府部門的工作</b> 」比「 <b>非營利組織</b> 」的工作來的有吸引力。	
34	如果「 <b>私人企業</b> 」的工作與「 <b>政府部門</b> 」的工作一樣有 <u>永業制</u> 保障的話，我會想要到「 <b>私人企業</b> 」工作。	
35	如果「 <b>非營利組織</b> 」的工作與「 <b>政府部門</b> 」的工作一樣有 <u>永業制</u> 保障的話，我會想要到「 <b>非營利組織</b> 」工作。	
36	我認為我很了解「 <b>私人企業</b> 」的工作性質及工作環境。	
37	我認為我很了解「 <b>非營利組織</b> 」的工作性質及工作環境。	
38	請問當前述問題提到「 <b>私人企業</b> 」時，您心中所想的「 <b>私人企業</b> 」比較接近下列何者？	
38_5	心中所想的「 <b>私人企業</b> 」比較接近為其他	
39	我機關中的主管不會害怕承擔失敗的風險。	組織風險承受度
40	我機關中大部分的同仁不會害怕承擔失敗的風險。	
41	我的主管能有效地激勵員工士氣。	
42	我的主管的領導方式對於順利達成任務有幫助。	主管領導方式
43	我的主管值得信任。	
44	我工作環境中的規範會使我難以做我認為應該做的事情。	
45	我的工作使得我沒有時間陪家人。	工作家庭衝突
46	我曾面臨「為了兼顧家庭必須放棄升遷」的情形。	
47	我很希望未來的職業生涯都待在現在的機關。	
48	我總是將機關的問題視為我自己的問題。	組織承諾
49	我在目前機關的工作對我個人來說是很有意義的。	
50	我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣。	
51	看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感。	公共服務動機
52	與他人分享自己的政治觀點對我而言是極具吸引力的事。	
53	執行公共服務對我來說是一種公民責任。	
54	有意義的公共服務對我很重要。	
55	我樂意看到政府做出對社會有益的事，即便會損害我的利益。	
56	當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍。	
57	我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。	

58	看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過。	
59	對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	
60	只要我認為對大眾有利，我願意冒著失去陞遷機會的風險去爭取。	
61	為社會奉獻是我本來就應該做的。	
62	整體來說，我很滿意我目前的工作。	工作滿意度
63	整體來說，我很滿意到目前為止的 <u>陞遷狀況</u> 。	
64	整體來說，我很滿意機關的工作氣氛。	
65	整體來說，我很滿意目前的 <u>工作福利</u> 。	
66	整體來說，我很滿意目前機關主管的 <u>領導風格</u> 。	
67	整體來說，我很滿意目前的 <u>薪資</u> 。	
68	整體來說，我的主管很滿意我的工作表現。	
69_1	A. 工作可以保障您現在的薪水；B. 工作有 50%的機會可以拿到現在工作兩倍的薪水，但也有 50%的機會減少您現在薪水的 <u>10%</u> 。	風險偏好
69_2	A. 工作可以保障您現在的薪水；B. 工作有 50%的機會可以拿到現在工作兩倍的薪水，但也有 50%的機會減少您現在薪水的 <u>20%</u> 。	
69_3	A. 工作可以保障您現在的薪水；B. 工作有 50%的機會可以拿到現在工作兩倍的薪水，但也有 50%的機會減少您現在薪水的 <u>33%</u> 。	
69_4	A. 工作可以保障您現在的薪水；B. 工作有 50%的機會可以拿到現在工作兩倍的薪水，但也有 50%的機會減少您現在薪水的 <u>50%</u> 。	
69_5	A. 工作可以保障您現在的薪水；B. 工作有 50%的機會可以拿到現在工作兩倍的薪水，但也有 50%的機會減少您現在薪水的 <u>70%</u> 。	
70_1	您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	
70_2	您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	
70_3	您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	
70_4	您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？	
70_5	您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	
70_6	您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	
70_7	您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	
71_1	您是否認為在工作安排的事項中，自己有被公平的對待？	工作公平性
71_2	您是否認為在升遷的事項中，自己有被公平的對待？	
71_3	您是否認為在安排訓練的事項中，自己有被公平的對待？	
71_4	您是否認為在機關參加比賽得獎之獎金分配的事項中，自己有被公平的對待？	
71_5	您是否認為在懲處的事項中，自己有被公平的對待？	
71_6	您是否認為在績效考核的事項中，自己有被公平的對待？	
72_1	未來兩年離開目前機關的意願。	離職傾向
72_2	未來兩年離開公部門的意願。	

73	我經常會因工作而感到疲倦。	工作耗竭
74	我經常會覺得工作讓我體力耗盡。	
75	我經常會覺得工作讓我精神耗盡。	
76	如果工作上的事情做得不對，我能夠從主管那邊得知。	
77	您的工作會令您情緒上心力交瘁（心情上非常累）嗎？	
78	工作一整天之後，您覺得精疲力竭（身體上非常累）嗎？	
79	每天上班前只要想到又要工作一整天，您就覺得沒力了嗎？	
80	與您的服務對象接觸會讓您感到很累嗎？	
81	您會希望減少和服務對象接觸的時間嗎？	
82	您對服務對象感到厭煩嗎？	
83	您會經常出現不想上班的念頭嗎？	
84	創新在我的機關中是重要的價值。	組織創新行為與意願
85	我的機關會鼓勵創新。	
86	工作環境中的規範，使我難以做我認為應該做的事情。	
87	我的機關在接受新的想法時通常會小心地評估。	
88	我的機關經常覺得現狀才是最好的。	
89	相較於其他類似的機關，我的機關通常是最慢接受新知的。	
90	我的機關幾乎不相信新的想法，除非大多數其他的機關都接受了。	
91	我的機關經常對有待解決的問題不知所措。	
92	我的機關經常質疑新的想法。	
93	我的機關會提供充分的進修與學習機會。	
94	我的機關重視資訊蒐集與新知的交流。	
95	我的機關能夠提供誘因鼓勵創新的構想。	
96	我的機關鼓勵嘗試與做中學習的精神。	
97	我的工作夥伴之間會多方討論、交換心得。	
98	我的主管會支持我在工作上的創意。	
99	我認為新穎、獨特的想法很振奮人心。	個人創新行為與意願
100	在接受新想法時，通常我會很謹慎。	
101	我經常對那些尚未有明確答案的問題感興趣。	
102	我願意去學習新知，來增加創新想法出現的可能性。	
103	如果我想到了不錯的點子，我願意去說服主管採納我的建議。	
104	即便有失敗的可能性，我也願意去嘗試過去機關沒做過的事。	
105	我的工作讓我有自由發揮的空間。	
106	我目前的工作能讓我拓展視野。	自我決定論
107	我目前的工作會有不錯的升遷機會。	
108	我目前的工作能給我帶來成長。	
109	公務員工作有利於我照顧家庭。	

110	公務員的收入和福利不錯。	
111	公務員的工作穩定，我不用擔心丟掉工作。	
112	我和機關裡的同仁相處得很愉快，離開他們我有點捨不得。	
113	適應政府運作方式以後，到私部門或非營利部門會有適應的問題。	
114	如果現在離開政府的工作，我累積的人脈就沒用了。	
115	如果現在離開政府的工作，我在政府累積的資歷和經驗就白費了。	
116	如果現在離開政府的工作，我之前受的訓練就一點用都沒有了。	
117	我的工作讓我很有成就感。	
118	我的工作內容與我的興趣一致。	
119	情感上，我挺難說走就走，我目前的工作好像變成我生活的一部分了。	
120	我在機關裡的生活感覺真的很枯燥，沒有意義，只想快點走人。	
121	我感覺我的工作相關的知識很久沒有更新了，對自身能力沒有足夠自信。	
122	離開政府部門到其他地方找工作有很高的風險。	
123	我認為我的單位所使用的考績指標是適當的。	績效評量
124	我認為我的單位評估員工績效時是客觀的。	
125_1	18%的優存制度，領月退者將於幾年歸零？	年金改革
125_2	改革通過之後政府保證的「樓地板」退休金額是多少錢？	
125_3	軍公教年改正式上路的時間是 2018 年 10 月 1 日？	
125_4	年資滿 25 年的所得替代率改變，分十年從百分之多少降到多少？	
125_5	平均投保薪資採計期間是最後在職前多少年？	
126	請您回想一下，年改通過以前，當時評估自己退休的時候 <u>完全拿不到</u> 退休金的可能性有多大？	
127	今年年金改革之後，請您再評估一下，自己退休的時候 <u>完全拿不到</u> 退休金的可能性有多大？	
128	當政府作政策決定時，我覺得我們這個世代的權益，有被公平地考量。	
129	我相信政府作任何政策決定時，都有考量到政策在財務上對未來世代的影響。	
130_1	假設這兩位病人，在其他條件都相同的狀況下，一位從不抽菸，一位是多年的老菸槍，您認為誰應該先進行換心手術？	風險偏好
130_1_4	誰應該先進行換心手術為其他	
130_2	又假設這兩位病人，在其他條件都相同的狀況下，一位是 30 歲，一位是 70 歲您認為誰應該先進行換心手術？	
130_2_4	誰應該先進行換心手術為其他	
130_3	又假設這兩位病人，在其他條件都相同的狀況下，那位 30 歲的人有在抽菸，那位 70 歲的人沒有抽菸，您認為誰應該先進行換心手術？	
130_3_4	誰應該先進行換心手術為其他	

130_4	再假設這兩位病人，在其他條件都相同的狀況下，一位有小孩要養，一位沒有小孩，您認為誰應該先進行換心手術？
130_4_4	誰應該先進行換心手術為其他
131_1	有人說：「政府推動年金改革的目的，是為了挽救政府退撫基金的財務危機」。
131_2	有人說：「政府推動年金改革，違反了法律上的信賴保護的原則」。
131_3	有人說：「政府推動年金改革，能夠達到台灣的世代正義」。
131_4	有人說：「政府推動年金改革過程中，完全沒有考量軍公教人們的訴求」。
131_5	有人說：「政府推動年金改革完過程中，全忽略此舉可能對總體經濟產生的影響」。
131_6	整體而言，我個人十分支持政府這次的年金改革。
132	假設平均來說，您每個月的薪水除了必要的支出之外，還有一萬元的自由運用經費，這筆錢只能拿去存在「年度旅遊基金」或「退休儲蓄基金」這兩種用途，請問您會拿出這一萬元當中的多少錢放在年度旅遊基金中？
133_1	假如您今天中了樂透，可以獲得新台幣 3 萬元獎金，請問您會選擇「馬上領取 3 萬元」還是「等一年，但可以領取 3 萬 3 千元（保證可領取）」？
133_2	如果現在條件改為「等一年，但可以領取 3 萬 6 千元（保證可領取）」，您願意等一年嗎？
133_3	如果現在條件改為「等一年，但可以領取 3 萬 9 千元（保證可領取）」，您願意等一年嗎？
133_4	如果現在條件改為「等一年，但只能領取 3 萬 2 千元（保證可領取）」，您還願意等一年嗎？
133_5	如果現在條件改為「等一年，但只能領取 3 萬 1 千元（保證可領取）」，您還願意等一年嗎？

附錄四、 第二波調查問卷構面表

題號	題目內容	構面
q0	問卷版本	個人基本資料
q1	請問您的性別？	
q2	請問您的出生年？	
q3	請問您目前的婚姻狀況是？	
q4	請問您的最高學歷為何？	
q5	請問您最高學歷的「領域（系、所）」為何？	
q6	請問您過去是否曾在公家機關以外的單位工作過？	
q7	請問您前一份工作屬於何種性質？	
q7_1	請問您前一份工作的工作年限	
q8	請問除了上述工作之外，您是否還有其他的工作經驗？	
q8_1	是，在私人企業（受雇）	
q8_2	是，在私人企業（自營）	
q8_3	是，在非營利組織	
q8_4	是，在公營企業	
q8_5	是，在學校	
q8_6	是，在軍隊	
q8_1_1	私人企業（受雇）的工作年限	
q8_2_1	私人企業（自營）的工作年限	
q8_3_1	非營利組織的工作年限	
q8_4_1	在公營企業的工作年限	
q8_5_1	在學校的工作年限	
q8_6_1	在軍隊的工作年限	
q9	請問您家中是否有「未成年」子女（未滿 18 歲）？	
q9_1	家中有「未成年」子女，共有____位	
q10	請問您目前的職務是屬於？	
q11	請問您現任職等為何？	
q12	請問您的機關性質為何？	
q13	請問您「現職機關的服務年資」有幾年？	
q14	請問您的「公部門服務總年資」有多久？	
q15	請問您最初是經由何種方式進入公職？	
q16	請問您目前屬於以下哪一種人員？	
q17	請問您服務機關是屬於？	

q18	承上題，請問您是屬於中央何部會？	
	請依據您的想法回答下列問題：	不同部門對創新看法的差異
q19_1	我認為新穎、獨特的想法很振奮人心。	
q19_2	我覺得傳統的方法才是最好的。	
q19_3	我發現我通常是團體中比較慢接受新想法的人。	
q19_4	在接受新想法時，通常我會很謹慎。	
q19_5	我不太願意接受新的做法，除非我身邊的人已經這樣做。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q20_1	我願意去學習新知，來增加創新想法出現的可能性。	
q20_2	我願意提出建言，來促使機關的改善。	
q20_3	如果我想到了不錯的點子，我願意去說服主管採納我的建議。	
q20_4	我願意去執行在其他機關已經很有成效的政策。	
q20_5	即便有失敗的可能性，我也願意去嘗試過去機關單位沒做過的事。	
q21	請問下列何者最符合您對創新的看法	
q22_1	請問您認為我國公部門(政府機關)、公務人員創新嗎？	
q22_2	請問您認為我國私部門(民營企業)、企業人員創新嗎？	
q23	請問您認為公部門與私部門何者較為創新？	
	請問您是否有曾經聽說過或了解過以下案例，不限地區，只要有聽聞、了解性質相似的個案也可勾選	
q24_1	基隆市，圖書館 APP 書城服務，	
q24_2	新北市，訴訟輔導視訊諮詢服務	
q24_3	新北市，幸福保衛站	
q24_4	台北市，包租代賃服務	
q24_5	桃園市，地政便民工作站	
q24_6	新竹市，親子及托幼場所 AI 陪伴平台建置，AI 智能機器人「凱比同學」	
q24_7	台中市，地面行人穿越線紅綠燈	
q24_8	南投縣，落石攔截網	
q24_9	雲林縣，垃圾機械生物處理系統(MBT)	
q24_10	臺南市，無人機農藥噴灑	

q24_11	高雄市，公車式小黃即時動態系統	
q24_12	屏東縣，雙小綠人燈號	
q24_13	台東縣，熱氣球節	
q24_14	國發會，公共政策網路參與平台	
q24_15	衛服部，遠距醫療門診	
q24_16	交通部，「機車危險感知測驗」納入駕照考試	
q24_17	中華郵政，郵局便利包寄宅	
q24_18	公路總局，路殺預警系統	
q25	假設您今天早上開車出門，在轉彎時不慎與他人擦撞，於是您使用保險公司(警察局)推出的保險(警政服務)APP 進行通知，保險公司(警察局)用此 APP 衛星定位您，快速到達現場處理。請問您認為這樣算是創新嗎？	
q26	承上題，因為您的車拖去修理，所以您只能搭乘大眾交通工具，於是您前往客運站(公車站)候車，在等待期間，您拿出手機連接客運站(公車站)免費 Wi-Fi。請問您認為這樣算是創新嗎？	
q27	假設您今天前往一般超市(政府機關)買日用品，帶回一堆日常用品，攜帶上很麻煩，這時該一般超市(政府機關)提供您愛心便利袋讓您裝文件，只需您下次在前往其他一般超市(政府機關)時順手歸還即可。請問您認為這樣算是創新嗎？	
q28	假設您今天出差前往某地，天將暴雨，保險公司(政府機關)透過手機傳送豪雨特報警訊，希望您注意安全。請問您認為這是創新嗎？	
q29	假設您有外國友人來訪，您想要跟他介紹你居住地的特色景點，於是連上旅遊機構(政府機關)網頁，發現旅遊機構(政府機關)網頁除了以中文介紹當地特色外，尚提供多國語言版本。請問您認為這是創新嗎？	
	請依據您的想法回答下列問題：	不同部門工作倦怠
q30_1	我覺得公部門上班時間朝九晚五。	
q30_2	我覺得公部門工時長。	
q30_3	我覺得公部門經常加班。	
q30_4	我覺得公部門的工作量很大。	
q30_5	我覺得公部門的工作內容很龐雜。	
q30_6	我覺得公部門人力缺乏。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q31_1	我認為公部門工作環境中的規範會讓人難以做應該做的事。	

q31_2	我認為公部門在法律規範下的加班時數能實報實領。	
q31_3	我認為在公部門工作，會讓人經常因工作而感到生理上的疲倦。	
q31_4	我認為在公部門工作，會讓人情緒上心力交瘁。	
q31_5	我認為在公部門工作，會讓人對服務對象感到厭煩。。	
q31_6	我認為在公部門工作，會讓人希望減少和服務對象接觸的時間。	
q31_7	我認為在公部門工作，會讓人覺得很有成就感。	
q31_8	我認為在公部門工作，會讓人覺得做了許多有價值的事。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q32_1	我覺得私部門上班時間朝九晚五。	
q32_2	我覺得私部門工時長。	
q32_3	我覺得私部門經常加班。	
q32_4	我覺得私部門的工作量很大。	
q32_5	我覺得私部門的工作內容很龐雜。	
q32_6	我覺得私部門人力缺乏。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q33_1	我認為私部門工作環境中的規範會讓人難以做應該做的事。	
q33_2	我認為私部門在法律規範下的加班時數能實報實領。	
q33_3	我認為在私部門工作，會讓人經常因工作而感到生理上的疲倦。	
q33_4	我認為在私部門工作，會讓人情緒上心力交瘁。	
q33_5	我認為在私部門工作，會讓人對服務對象感到厭煩。。	
q33_6	我認為在私部門工作，會讓人希望減少和服務對象接觸的時間。	
q33_7	我認為在私部門工作，會讓人覺得很有成就感。	
q33_8	我認為在私部門工作，會讓人覺得做了許多有價值的事。	
q34	根據報導指出，某甲於 2016 年一月至四月，四個月的加班時數高達 398 個小時，平均一天加班時數高達 4 個小時。請問您認為以上敘述，有可能事發生在哪種部門中？	
q35	根據報導指出，某新任主管上班認真，常常在非上班時間研究工作上之業務，並利用休假期間參與各類活動，但卻疑似因過勞引發腦溢血，最後不幸身亡。請問您認為以上敘述，有可能是發生在哪種部門中？	

q36	根據報導指出，規定加班時數上限為 20 小時，該單位同仁會將加班時數控制在 20 小時內，但實際上卻是加班沒報加班費；休假卻還是在工作，而造成「報加班好麻煩，報多了還會被長官關心」的情形。請問您認為以上敘述有可能是發生在哪種部門中？	
q37_1	我認為公部門的工時，會讓人有工作倦怠的感覺。	
q37_2	我認為公部門的工作量，會讓人有工作倦怠的感覺。	
q37_3	我認為公部門的規範，會讓人有工作倦怠的感覺。	
q38_1	我認為私部門的工時，會讓人有工作倦怠的感覺。	
q38_2	我認為私部門的工作量，會讓人有工作倦怠的感覺。	
q38_3	我認為私部門的規範，會讓人有工作倦怠的感覺。	
q39	請問若不考慮您的現職單位、經濟、家庭與考試等因素，只考量您的想法與意願，請問您會想進入哪個部門工作？	
	請依據您的想法回答下列問題：	工作滿意度
q40_1	我很滿意到目前為止的陞遷狀況。	
q40_2	我很滿意機關的工作氣氛。	
q40_3	我很滿意目前的工作福利。	
q40_4	我很滿意目前機關主管的領導風格。	
q40_5	我很滿意目前的薪資。	
q40_6	整體來說，我很滿意我目前的工作。	
q40_7	我的主管很滿意我的工作表現。	
	請評估您在下列各個方面願意承受風險的程度為何？	風險承擔程度
q41_1	您在「健康」方面所願意承受風險的程度為何？	
q41_2	您在「財務」方面所願意承受風險的程度為何？	
q41_3	您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	
q41_4	您在「婚姻」方面所願意承受風險的程度為何？	
q41_5	您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？	
q41_6	您在「駕駛車輛」方面所願意承受風險的程度為何？	
q41_7	您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？	
	請依據您的想法回答下列問題：	公共服務動機

q42_1	我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣。	
q42_2	看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感。	
q42_3	與他人分享自己對政策的觀點對我而言是極有吸引力的事情。	
q42_4	我認為公共服務是一種公民責任。	
q42_5	有意義的公共服務對我很重要。	
q42_6	為公共利益奮鬥是我的職責。	
q42_7	當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍。	
q42_8	我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。	
q42_9	當看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過。	
q42_10	對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	
q42_11	只要我認為對大眾有利，我願意冒著失去陞遷機會的風險去爭取。	
q42_12	我認為大我之責任當在小我之前。	
	請依據您的想法回答下列問題：	機關、主管
q43_1	我機關中的主管不會害怕承擔失敗的風險。	
q43_2	我機關中大部分的同仁不會害怕承擔失敗的風險。	
q43_3	我的主管能有效地激勵員工士氣。	
q43_4	我的主管的領導方式對於順利達成任務有幫助。	
q43_5	我的主管值得信任。	
q43_6	我工作環境中的規範會使我難以做我認為應該做的事情。	
q43_7	我的工作使得我沒有時間陪家人。	
q43_8	我曾面臨「為了兼顧家庭必須放棄升遷」的情形。	
q43_9	我很希望未來的職業生涯都待在現在的機關。	
q43_10	我總是將機關的問題視為我自己的問題。	
q43_11	我在目前機關的工作對我個人來說是很有意義的。	
q44	請問您是否有加入公務人員協會？	公務人員勞動結社
q45	若您尚未加入，請問您未來是否考慮加入公務人員協會？	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q46_1	我認為公務人員協會能替公務人員爭取權利。	
q46_2	我認為公務人員協會具有影響政策的能力。	
q46_3	我經常關注公務人員協會發布的訊息。	
q46_4	我經常使用公務人員協會跟廠商簽訂的優惠福利。	
q46_5	我會透過公務人員協會提出政策建議。	

q46_6	我會參加公務人員協會舉辦的聯誼活動。	
q46_7	我會參加公務人員協會舉辦的教育訓練。	
q46_8	我會請公務人員協會協助調解我在職場上的糾紛。	
q46_9	我支持公務人員協會轉型為工會以增加影響力。	
q47	請問未來公務人員協會轉型成為工會，您會加入嗎？	
q48	請問倘若未來另外成立「公務人員工會」，您會加入嗎？	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q49_1	我認為公務人員成立工會可以落實集體協商權。	
q49_2	我支持工會於協商無效時，透過杯葛的方式爭取權利。	
q49_3	我支持工會於協商無效時，透過罷工的方式爭取權利。	
q49_4	我希望工會能保障我的權利不被政府剝奪。	
q49_5	我希望工會能為我爭取更好的工作權利。	
q49_6	我希望工會可以促進行政的改革。	
q49_7	我希望工會可以約束會員遵守專業倫理。	
q49_8	我希望工會可以做為公務人員與政府意見溝通的橋樑。	
	請問您認為下列哪三個選項，是工會最應該替公務人員爭取的權利？(複選題)	
q50_1	提供政府更可行的政策建議	
q50_2	協調更適當的業務量以及人力配置	
q50_3	設定合理的績效目標	
q50_4	提供更加的薪資以及待遇福利	
q50_5	減少不必要的行政作業流程	
q50_6	擁有正常的休假以及服勤時間	
q50_7	提高申訴與救濟的成功機會	
q50_8	增加退休後的生活保障	
q50_9	其他	
q51	承上題，請問您認為這三個選項中，哪一項最重要？	
q51_9	工會最應該替公務人員爭取的權利的三個選項中，最重要的項目為其他	
q52	請問您覺得當公務人員權利受損的時候，哪一種做法最能有效保障其權利？	
q52_6	當公務人員權利受損的時候，最能有效保障為其他	
q53	整體來說，對於目前公務人員的工作環境以及所擁有的權利，您是否滿意？	
q54_1	您會堅守法律，要求孕婦引產嗎？您只有「會」或「不會」兩個互斥選項；你能想到所有的任何替選方案，像拖延、送養、幫繳罰款、都是「不會」，但要提醒您的是，	公務人員內、外控決策

	幫她繳款的結果，是一堆等著生二胎的孕婦也要您幫忙繳款。	
q54_2	做了這個選擇，以下哪一個比較適合描繪你此刻的心情？	
q54_3	兩天後，你從村民口中得知，這名孕婦是刻意違反法令的，因為第一胎是女孩，在重男輕女的農村，這名孕婦非常想要一個男孩。在得知這個消息後，你會重新考慮你的決定，要求孕婦引產嗎？	
q55_1	有一天，您的另一半希望您請假，並與您一起去歐洲來一趟私人旅遊。您會使用這些累積的哩程去換免費機票嗎？	
q55_2	你的父母年紀都大了，需要好鞋來保護腰部。您覺得您會帶他們去這間鞋店，買半價的鞋子嗎？	
	請依據您的想法回答下列問題：	民主治理與文官建言行為的責任感、動機與承諾
q56_1	我會主動提出有助於所屬機關單位業務的新計畫。	
q56_2	我會提出改善所屬機關的工作流程的建議。	
q56_3	我會主動提出建設性建議，來幫助達成所屬機關單位業務執行的目標。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q57_1	當主管一項決策可能影響機關單位工作成效時，我會提醒他。	
q57_2	即使單位其他人有不同意見，我仍會務實地提出對於機關單位可能造成負面影響的業務問題。	
q57_3	即使可能影響與其他同仁間和諧，我仍會勇於指出所屬機關組織面臨的問題。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q58_1	我不會質疑上級主管的決定。	
q58_2	當我不認同機關上層決策時，我不會告訴上級主管。	
q58_3	我會針對機關單位採取無效改變之政策，利用事實證據向直屬主管或上級長官提出我的批評。	
q58_4	當我質疑機關單位的決策時，我會利用事實證據與直屬長官或上級長官討論。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q59_1	我覺得有責任去盡力提出想法/解決方案以達成在機關的目標。	
q59_2	我對於國家社稷有義務要表達出自己的想法。	
q59_3	我感到自身有義務對於機關的政策任務，提出不一樣的意見。	

q59_4	我覺得有責任去提出自己的意見來改善、造福民眾的需求。	
q59_5	我覺得有義務花費額外時間去找出機關業務上所需要改善的想法/解決方案。	
	請依據您的想法回答下列問題：	Grit
q60_1	有新的概念和業務出現時，有時會讓我從之前的想法和專案業務中分心。	
q60_2	我不會因為挫折就氣餒，我不輕易放棄。	
q60_3	我曾經有很短的一段時間對某個點子或業務很入迷，但後來就失去興趣了。	
q60_4	我很努力工作。	
q60_5	我常常設定目標以後，又改追求不同的目標。	
q60_6	我很難專注於需要花費好幾個月才能完成的業務。	
q60_7	任何事情只要開始動手，我一定要完成才肯罷休。	
q60_8	我很勤奮，從不放棄。	
q61	您的業務上如果遇到有新問題要解決、或是新方案要規劃，您常不常被長官(或外界)要求必須先提供其他國家在此業務上的做法資訊(目的是知道國外是怎麼做的)？	府際政策學習資訊 網絡的分布結構？ 網絡生成的機制？
	針對您目前在機關內所負責的業務，您瞭解世界上哪個國家(城市)在您這個相同業務上的內容、作法？(例如，假設您目前是負責採購，您最了解哪一些國家在採購程序上的規定，就將這些國家名字填入)	
q62_1	全都不了解	
q62_2	最了解的國家或國外城市	
q62_3	第二了解的國家或國外城市	
q62_4	第三了解的國家或國外城市	
q62_5	第四了解的國家或國外城市	
	承上題，您最主要是透過哪些方式(管道)來得知上述這些國家(或國外城市)的作法與狀況？(複選)	
q63_1	委託研究	
q63_2	參加研討會、座談會	
q63_3	參訪	
q63_4	以前在學校所學	
q63_5	長官交付給我的資訊	
q63_6	同事、朋友交付給我的資訊	
q63_7	間接從各種媒體(網路、平面媒體、廣播電視….)報導得知	

q63_8	自己主動去透過各種管道(書籍、網路..)搜尋得知	Ambidexterity
q63_9	您最主要得知上述這些國家(或國外城市)的作法與狀況為其他	
	承上題，上述哪一國家(或國外城市)的經驗資訊，對您在機關內推動此業務時，提供了最有幫助的參考(學習)資訊？(至多寫三個，並依序排列)	
q64_1	全部的國外資訊都沒有甚麼幫助	
q64_2	對我最有幫助的國家(或國外城市)資訊	
q64_3	次有幫助的國家(或國外城市)資訊	
q64_4	第三有幫助的國家(或國外城市)資訊	
	請如果您因業務需要，必須去了解您目前尚不清楚其做法之國家(或國外城市)的作法資訊，您會透過哪一些方式來了解？	
q65_1	委託研究	
q65_2	採訪	
q65_3	發文向其他機關索取	
q65_4	請朋友或同事透過各種管道(例如書籍、網路..)搜尋	
q65_5	自己親身透過各種管道(例如書籍、網路..)搜尋	
q65_6	透過其他方式了解目前尚不清楚其作法之國家(或國外城市)的作法資訊	
	(若您目前服務於中央機關，請跳過此題)針對您目前在所屬地方政府內所負責的業務，您最瞭解國內其他哪些直轄市或縣市政府在這個相同業務上的作法？	
q66_1	全都不了解	
q66_2	最了解的地方政府	
q66_3	第二了解的地方政府	
q66_4	第三了解的地方政府	
q66_5	第四了解的地方政府	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q67_1	我的直屬主管會激勵員工以新的方式思考。	
q67_2	我的直屬主管很有願景。	
q67_3	我的直屬主管會尋找組織新的發展機會。	
q67_4	我的直屬主管會教導員工發展才能。	
q67_5	我的直屬主管會激勵員工一同為組織目標做出貢獻。	
q67_6	我的直屬主管會將具有挑戰性的責任授權給員工。	
q67_7	我的直屬主管會替員工安良好的工作條件。	
q67_8	我的直屬主管會就工作成果與報償提出一套協定。	

q67_9	我的直屬主管會關心是否有達成工作成果與報償的協定。	
q67_10	我的直屬主管會履行工作成果與報償的協定。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q68_1	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已執行真正的新政策。	
q68_2	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已執行真正的新科技。	
q68_3	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已提供真正的新服務、流程。	
q68_4	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已試行真正新的政策或技術。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q69_1	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已改善既有的政策。	
q69_2	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已改善既有的技術。	
q69_3	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已改善既有的服務。	
q69_4	為了改善員工的工作績效，在過去三年期間，本機關已改善既有的流程。	
	以下是主管打考績時常見的考量項目，請依照重要程度排列：	考績的公平正義
	作為考績受評者，您認為的重要順序：	
q70_1_1	對組織的貢獻	
q70_1_2	個人目標的完成度	
q70_1_3	考績輪流	
q70_1_4	個人升遷或獎金需求	
q70_1_5	出勤狀況	
q70_1_6	官職等	
q70_1_7	年資	
	您認為您的主管打考績時考量的重要順序為：	
q70_2_1	對組織的貢獻	
q70_2_2	個人目標的完成度	
q70_2_3	考績輪流	
q70_2_4	個人升遷或獎金需求	
q70_2_5	出勤狀況	

q70_2_6	官職等	
q70_2_7	年資	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q71_1	他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。	
q71_2	本機關的大小事情都由我的主管獨立決定。	
q71_3	我的主管不讓我們察覺他真正的意圖。	
q71_4	與我的主管一起工作時，他帶給我很大的壓力。	
q71_5	當任務無法達成時，我的主管會斥責我們。	
q71_6	得罪他時，他會公報私仇。	
q71_7	我的主管不會因個人的利益去拉關係、走後門。	
q71_8	我的主管對待我們公正無私。	
q71_9	我的主管對我的關懷會擴及到我的家人。	
q71_10	當我工作表現不佳時，我的主管會去瞭解真正的原因何在。	
q71_11	我的主管會關懷我私人生活與起居。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q72_1	我能在這些程序中表達觀點和感受。	
q72_2	我能影響績效考評的結果。	
q72_3	績效考評的程序原則上是不會變動的。	
q72_4	這些考評的程序不具偏見。	
q72_5	績效考評過程中所使用的考績資訊是正確的。	
q72_6	我能夠針對考評的結果提出上訴。	
q72_7	考評的程序符合道德標準。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q73_1	我的考績結果反映了我為工作付出的努力。	
q73_2	我的考績結果對於我已經完成的工作而言是合理的。	
q73_3	我的考績結果反映了我對組織的貢獻。	
q73_4	鑑於我的表現，我的考績結果是合理的。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q74_1	我的主管對我有禮貌。	
q74_2	我的主管讓我有尊嚴。	
q74_3	我的主管尊重我。	
q74_4	我的主管能避免發表不當言論或評論。	

	請依據您的想法回答下列問題：	
q75_1	我的主管能坦率地與我溝通。	
q75_2	我的主管徹底解釋了考評程序。	
q75_3	我的主管關於程序的解釋相當合理。	
q75_4	我的主管似乎根據每個人的具體需求量身訂製溝通的方式。	
	請依據您的想法回答下列問題：	
q76_1	我很清楚知道我們機關的核心任務是什麼。	
q76_2	我很清楚知道我對機關的核心任務能做出什麼貢獻。	
	請依據您的想法回答下列問題：	公務人員貪腐
q77_1	公務人員需要透過一些額外管道的收入來補償工作上的辛苦付出。	
q77_2	逢年過節時適當送一點禮物給長官能有助於維持良好的上下級關係。	
q77_3	公務人員接受企業界餐敘邀請，可以幫助提升政府與民間合作關係。	
q77_4	如果家裡遇上婚喪喜慶，公務人員按照傳統風俗收禮是應該的。	
q77_5	政府存在一點貪腐現象是正常的。	
q77_6	在傳統文化裡要保持廉潔是困難的。	

### 附錄五、 電訪訪員紀錄單

題項	內容	編碼
1	訪員姓名	文字
2	樣本編號	數字
3	聯繫時間 (年/月/日 幾點:幾分)	數字
4	是否聯繫到受訪者本人？	0:否 (續答第 5 題) 1:是 (跳答第 6 題)
5	無法聯繫到受訪者本人原因為何? (填答完此題即結束)	1:無此人 2:有此人，但已調單位，無法詢問去向 3:差假中 (出差、受訓、請假、休假) 4:電話不正確 5:留職停薪中 6:離職 7:退休 8:單位有多位同姓，無法找到人 9:其他 (請敘述): 文字
6	受訪者性別	0:女 1:男
7	受訪者官等	1:委任 2:薦任 3:簡任
8	受訪者服務機關	文字
9	請問受訪者是否接受調查？	0:否 (跳答第 11 題) 1:是 (續答第 10 題)
10	受訪者接受調查後的問卷發放方式？	1:面訪 2:郵寄
11	在接洽時受訪者態度如何？	1:非常不好 2:不好 3:普通 4:好 5:非常好
12	受訪者是否提問？	0:否 (跳答第 14 題) 1:是 (續答第 13 題)
13	提問內容 (可複選)	
13_1	研究案主題為何？	0:否 1:是
13_2	問卷需花多久時間填答？	0:否

		1:是
13_3	一定要接受調查嗎？	0:否 1:是
13_4	為什麼會抽到我？	0:否 1:是
13_5	為什麼會有我的聯絡資料？	0:否 1:是
13_6	能不能寄網路問卷？	0:否 1:是
13_7	能不能用郵寄問卷？	0:否 1:是
13_8	你們是不是詐騙集團？	0:否 1:是
13_9	接受訪問會讓我個資外流嗎？	0:否 1:是
13_10	我填答的內容會被其他人看到嗎？	0:否 1:是
13_11	和上次問卷一樣嗎？	0:否 1:是
13_12	其他（請敘述）	文字
14	受訪者是否曾表達拒絕之意？	0:否（跳答第 16 題） 1:是（續答第 15 題）
15	受訪者拒訪理由（可複選）	
15_1	已填答過去年問卷	0:否 1:是
15_2	公務繁忙無暇填答	0:否 1:是
15_3	上班時間不便填答	0:否 1:是
15_4	近期較忙碌，請訪員過一段時後再聯絡 約訪	0:否 1:是
15_5	要求訪員找別人填答	0:否 1:是
15_6	無任何說明直接拒絕	0:否 1:是
15_7	被掛電話	0:否 1:是
15_8	不願意接受調查	0:否

		1:是
15_9	其他 (請敘述)	文字
16	受訪者回應結果：	1:馬上拒絕 2:經訪員詳細說明及再三拜託後仍拒絕 3:經訪員說明後仍拒絕 4:經訪員詳細說明及再三拜託後同意 5:經訪員說明後同意 6:馬上同意
17	約訪時間 (年/月/日 幾點:幾分)	數字
18	受訪者有無特別要求？	0:無 1:有 (繼續回答 19 題)
19	受訪者特別要求之內容 (可複選)	
19_1	請學校發公文至服務機關	0:否 1:是
19_2	要求郵寄	0:否 1:是
19_3	請訪員到訪前電話通知	0:否 1:是
19_4	請訪員攜帶身分證明文件	0:否 1:是
19_5	其他 (請敘述)	文字
20	其他需反應之事項	文字

## 附錄六、面訪訪員紀錄單

### 1. 面訪時間

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日 星期\_\_\_\_\_ 上午／下午\_\_\_\_\_點\_\_\_\_\_分

### 2. 面訪地點

受訪者服務機關  其他（請說明）：\_\_\_\_\_

### 3. 請問面訪是否順利完成？

是（請跳答第 5 題）  否（請續答第 4 題）

### 4. 請問無法順利完成面訪的原因為何？

到訪後，受訪者當日公務繁忙無法填答

面訪時，受訪者填答過程中臨時有事，無法完成

其他（請說明）：\_\_\_\_\_

### 5. 請問本次面訪是否能觀察到受訪者？

是（請續答第 6 題）  否（請跳答第 13 題）

### 6. 請問面訪地點環境的氛圍如何？（可複選）

安靜的

嚴肅的

沉悶的

輕鬆的

忙碌的

喧嘩的

其他（請說明）：\_\_\_\_\_

### 7. 請問受訪者在哪裡填答問卷？

受訪者服務機關的辦公廳

受訪者服務機關的會議室

其他（請說明）：\_\_\_\_\_

### 8. 受訪者約花多久時間填答問卷？

10 分鐘以內

10 - 19 分鐘

- 20 - 29 分鐘
- 30 - 39 分鐘
- 40 - 49 分鐘
- 50 分鐘以上

9. 請問受訪者在填答問卷時有中途被打斷的情形嗎？

- 從來沒有
- 很少
- 有時
- 經常

10. 整體而言，您覺得受訪者填寫的答案可信度為何？

- 非常不可信
- 有些不可信
- 還算可信
- 非常可信

11. 請問受訪者填答問卷時是否有表示過不耐煩？

- 從來沒有
- 很少
- 有時
- 經常

12. 您認為受訪者對問卷題目題義或題項之瞭解程度如何？

- 非常不瞭解
- 不瞭解
- 瞭解
- 非常瞭解

13. 請問受訪者在問卷填答過程中，是否曾對問卷題目「提出疑問」？

- 是（請繼續回答第 13.1 與 13.2 題）
- 否（請跳至第 14 題）

13.1. 請問受訪者對問卷題目提出多少次問題？

- 1 - 3 次
- 4 - 6 次
- 7 - 9 次

10 次以上

13.2. 請問受訪者對哪些題目提出問題？及提出何種問題？

① 題號：\_\_\_\_\_ 問題內容：\_\_\_\_\_

② 題號：\_\_\_\_\_ 問題內容：\_\_\_\_\_

③ 題號：\_\_\_\_\_ 問題內容：\_\_\_\_\_

※如空間不夠可書寫於此分問卷空白處

14. 請問受訪者在問卷填答過程中，是否曾對問卷題目發表看法及意見？

是（請繼續回答第 14.1 與 14.2 題）  否（請跳至第 15 題）

14.1. 請問受訪者對問卷題目提出多少次看法及意見？

1 - 3 次

4 - 6 次

7 - 9 次

10 次以上

14.2. 請問受訪者對哪些題目提出看法及意見？及提出何種看法及意見？

① 題號：\_\_\_\_\_ 問題內容：\_\_\_\_\_

② 題號：\_\_\_\_\_ 問題內容：\_\_\_\_\_

③ 題號：\_\_\_\_\_ 問題內容：\_\_\_\_\_

※如空間不夠可書寫於此分問卷空白處

15. 請問受訪者收到小禮物的反應如何？

非常不開心

不開心

普通

開心

非常開心

16. 請問您認為整體而言受訪者的態度如何？

很不好

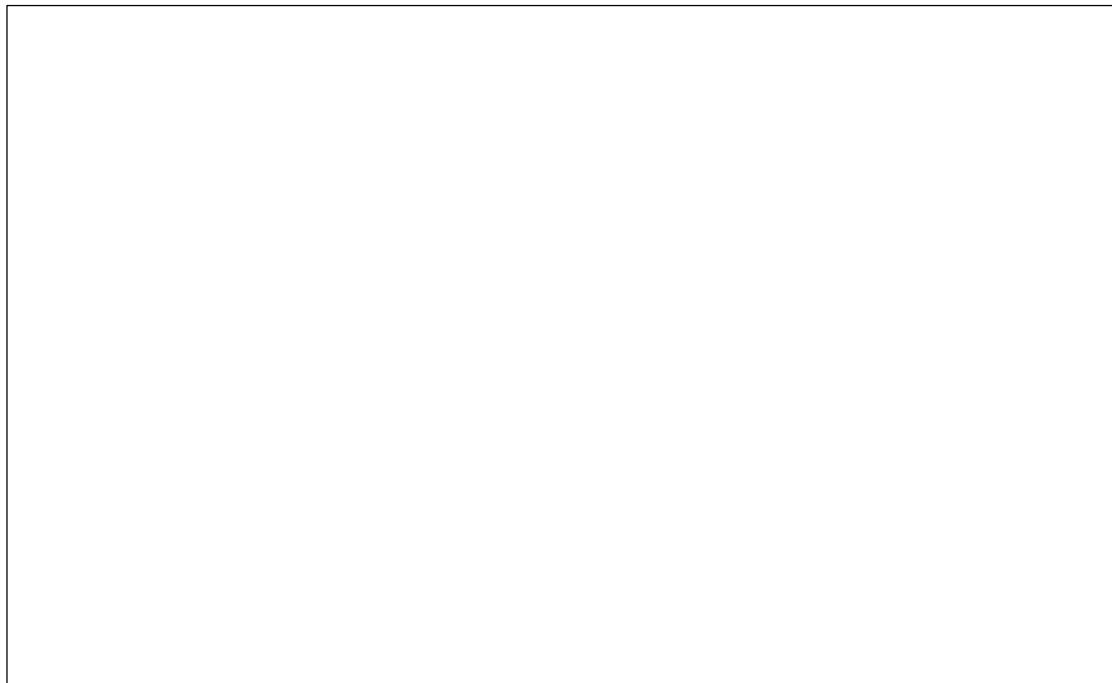
不好

普通

好

很好

其他需反應之事項

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the lower half of the page. It is intended for the respondent to write any additional comments or notes related to the other items listed above.

## 附錄七、訪員訓練內容

### 一、電訪範本

#### (一) 首年約訪版本

O先生/小姐您好：

我們是政大公共行政學系董祥開老師、陳敦源老師、黃東益老師研究案的研究團隊，我是本案的研究助理，敝姓O。我們正在進行臺灣文官調查，希望從公務人員的視角瞭解其工作相關之看法以及公部門的運作情形。我們將以問卷方式進行調查，想請問您是否願意填寫問卷？

為實現公益理念，本次同意協助調查的長官將贈送O，全數皆由O親手製造及包裝，您的支持除了是大家認真工作的動力外，也讓您能藉此機會表達近期對於文官的想法與意見。謝謝！

- 若受訪者願意，請說明：「我們將會派訪員將問卷送至您的單位請您填答，請問您接下來的一個星期中，有哪個時段比較有空？」
- 若受訪者表示近期不便，或不希望有專人去，則詢問「請問如果我們採用郵寄的方式，將問卷寄給您並附上回郵信封，您是否可以幫忙填寫問卷？」
- 若受訪者不願意，表明我們的感謝之意、並祝公務順利。

#### (二) 接續約訪版本

O先生/小姐您好：

我們是政大公共行政學系陳敦源老師、黃東益老師、董祥開老師研究案的研究團隊，我是本案的研究助理，敝姓O。

先前曾請長官您協助填答問卷，現正進行第二年度約訪，想請問您何時能夠接受約訪？我們會派訪員將問卷送至您的單位請您填答(若受訪者表示近期不便，或電訪員已知交通易達性偏低，則可改口說「採用郵寄，並附上回郵信封」)，您的填答對本研究有極大的幫助。

為實現公益理念，本次同意協助調查的長官將贈送O，全數皆由O親手製造及包裝，您的支持除了是大家認真工作的動力外，也讓您能藉此機會表達近期對於文官的想法與意見。謝謝！

### 二、電訪問答集

#### Q1. 請問你怎麼會有（如何取得）我的聯絡資料？

A：我們的研究案是科技部研究計畫，基於研究所需，所有的受訪者都是從「全國公務人力資料庫」中隨機抽樣出來的，取得受訪者的姓氏及公務的聯絡電話。

※如受訪者還有疑慮，可詳細說明法條內容：

依法務部104年7月2日法律決字第10403508020號函意旨：「…依個資法第16條但書第5款之規範意旨，公務機關所保有之個人資料，無從以直接或間接方式識別該特定個人者後，方得提供予其他公務機關或學術研究機構，重點在於統計或學術研究成果

發表時，依其呈現或揭露方式必須已無從識別特定之當事人。」。

故從公務人力資料庫取得資料，用於學術統計與研究上不會有與個資法相牴觸的問題，我們在分析與資料呈現時也必定會「去識別化」，也僅會以整體方式呈現，請您放心。

Q2. 為什麼是我要接受試問？

A：您是我們從「全國公務人力資料庫」中隨機抽樣出來的受訪者，其他所有的受訪者也都是經由同樣的程序抽出，取得受訪者的「姓氏」及「公務聯絡電話」。本研究也經過研究倫理審查，在受試前會讓您審閱本研究案經過倫理審查的資料，抽樣架構係經由「性別」、「官等」、「中央、直轄市、縣市政府」抽樣。

Q3. 請問你們可以發公文來嗎？

A：沒問題，如果您需要公文，我們將以「政大公共行政學系」之名義行文到貴機關。請問您有需要我們在公文中特別說明甚麼嗎？

Q4. 如果我對你們的研究結果有興趣，你們可以將結果告訴我嗎？

A：沒問題，本研究結案後，會將研究成果上傳至科技部，這些研究成果都是公開的。如果您對研究結果有興趣，我們可以特別將研究結果寄給您，不知能否請您留下您的email 信箱，方便我們之後將結果寄給您？

Q5. 接受試問會讓我個資外洩嗎？

A：我們的研究案都有經過「國立政治大學人類研究倫理審查委員會」的審查（編號：NCCU-REC-201705-I010）。研究團隊會謹遵各項研究倫理之規範。透過本研究所發表之結案報告與學術論文，將僅以「整體統計結果」呈現，受訪者個人資料不會被識別（例如有百分之六十的人都滿意目前的工作等）。資料蒐集完後，與個資有關的資料會立即銷毀，受訪者將僅以代碼方式出現。

Q6. 你們的研究內容是什麼？

A：這個研究案的內容，主要希望能夠了解公務人員對於公部門與工作上的一些看法，主題包含「部門轉換、部門偏好、公共服務動機、內外在動機、工作態度、公部門特性」等構面，希望能夠對管理實務有實際的幫助。問卷也將環繞上述概念，您的填答對未來政府部門的研究及管理實務會有極大的幫助。

- 部門轉換：了解受訪者是否曾有過其他部門的工作經驗。
- 部門偏好與認知：了解受訪者對於各部門的知悉程度以及偏好。
- 公共服務動機：了解受訪者是否以公共組織與制度作為行動驅使的準則，進而參與制定政策或支持某項公共事務。
- 內外在動機：了解受訪者是什麼原因會留在公部門工作。
- 工作態度：了解受訪者在公部門工作的投入程度、滿意程度與組織承諾。
- 公部門工作特性：了解受訪者對於公部門工作特性的看法。

Q7. 請問填問卷大概要填多久？

A：本問卷大約會花費 30 分鐘左右，為了感謝您寶貴的時間，我們會提供小禮品，表達對您的感謝之意。

※如受訪者出現「怎麼這麼長…」的抱怨，請說明「由於本研究案的目的是希望能夠對

公務機關的運作提出實質上的貢獻，因此在設計上必須較為全面，因此包含的層面會比較廣泛，還請您見諒。」

※如受訪者出現「題目有幾題？」的提問，請說明「總題數有 131 題，由於本研究案的目的是希望能夠對公務機關的運作提出實質上的貢獻，因此在設計上必須較為全面，因此包含的內容會比較多，還請您見諒。」

Q8. 請問要怎麼填答？

A：訪員會和您約一個您方便填答問卷的時間，訪員會親自將問卷送達您的單位，但問卷由您自行填答即可，填答完畢，放入我們準備好的信封彌封起來，交給訪員帶回。您在填答時如有任何問題，都可以隨時詢問訪員。

Q9. 一定要接受調查嗎？

A：這個調查不是強制的，但我們誠摯地希望您能撥冗填答問卷，您的意見對於研究團隊及整體公務機關都是非常寶貴的，希望您能夠協助，謝謝！

Q10. 一定每一題都要填答嗎？

A：若您在填答問卷時遇到不知道或不想回答的問題，您可以跳過，不會強制您填答問題。

◆ 如有進一步的問題，歡迎您隨時與我們聯絡，亦可以聯絡林嚴凡助理（碩士班）（電話：0958-026-151，信箱：105256014@nccu.edu.tw）。

### 三、電訪注意事項

#### （一） 約訪前

1. 由於 2017 年度成功樣本僅 758 份且尚有殘缺，可用樣本僅 0 份（尚在整理中），因此請盡可能說服受訪者願意參加本年度調查。
2. 若撥打電話為新抽樣本，建議訪員先用 Google 搜尋一下網路上有沒有受訪者的資料，例如電話為哪個機關的電話，或是有些機關資訊公開做得很好，從網路上就可以查到受訪者的全名，如此一來，訪員在打電話聯絡時，也能比較有心理準備，並且降低找不到人的機率。
3. 打開約訪安排狀況的共享檔案，先快速瀏覽一下目前已安排之面訪時間與地點，方便要與受訪者約面訪時間時，能迅速安排。

#### （二） 約訪時

1. 語氣清楚有自信。有禮貌卻不必太過卑微。並且表明政大校名和老師名稱，且簡述研究案的研究目的。
2. 先盡量稱讚對方、盡量配合對方的要求和時間（以聽者為中心思考，取得對方的好感和信任）。
3. 若遇到同機關中有多個同姓氏且官等相同的情形，訪員則可以先詢問這兩位（或三、四位）的分機，不要講說，我也不知道是哪一位。只要這幾位條件相同（符合樣本中的姓氏及官等）的受訪者其中一位願意接受試問即可（薦任可能是高考進來的、

科員職級；委任可能是普考進來的、職稱辦事員)。

4. 提高約訪成功率小秘訣：不詢問對方是否能夠幫忙填答問卷，(問「願不願意」、「可不可以」通常會被拒絕，因為讓對方知道可以拒絕)而是「誠摯地表現希望對方可以接受的態度」，下一步便直接與受訪者約時間。例如：「我們現在有一份問卷，希望能夠送給您填寫，不曉得您什麼時間比較方便。」
5. 受訪者拒絕約訪怎麼辦？
6. 受訪者會拒絕的原因有很多，訪員的應變方式也隨之不同。舉例而言，受訪者要是說很上班時間很忙，訪員可以詢問是否方便在中午午休或是接近下班時間約訪。倘仍然被拒絕，則可退而求其次詢問能否以郵寄問卷方式進行，回郵郵資與信封也會一同附上。
7. 另外，也可主動告知若需要可以發公文到貴單位。或是詢問對方的工作性質，瞭解對方狀況，隨口聊起來和探詢拒絕原因，比如對方是因為誤以為這是詐騙電話就更有理由解釋和說服了。總而言之，就是不要激怒受訪者，並且努力地說服對方。
8. 在對方猶豫要不要接受面訪的時候，尤其是擔心個人信息洩露，可以告知說，我們只是為了防止更多的偏誤，才需要請訪員親自帶問卷給他填寫，填完之後，問卷就會被密封帶回。每個人的信息只是大樣本當中的其中一個小樣本，並沒有辨識性。
9. 確定約訪時間時，請對方先講自己可以接受試問的時間，我們盡量配合，有時候我們先講出幾個自己可信的時間，但對方不行的時候，也比較容易讓對方不願意接受試問(因為時間喬不過來)。
10. 當受訪者同意受試，訪員在約訪時，請再次確認受訪者的姓名、聯絡電話、服務機關地址。尤其服務機關地址及受訪者所在的樓層與位置請詳細詢問，例如對方的科室以及確認分機號碼(有的單位在門口會需要詢問確認，才能放行)，如果對方主動告知手機號碼會更加方便。

#### 四、面訪說明

面訪前，請各位督導再次提醒面訪員應注意準備工作：

- (一) 確認約訪時間、約訪地點、受訪者姓名及聯絡方式。面訪請務必守時，如有突發狀況請盡速聯繫研究團隊。
- (二) 檢查是否攜帶問卷、小禮物、訪員紀錄單。
- (三) 將自己的手機調整成靜音模式，避免在受訪者填答問卷時影響作答。
- (四) 注意自己的服裝儀容保持整齊乾淨。
- (五) 請隨身攜帶學生證出勤。
- (六) 確認受訪者有無特別要求(如：到訪前先去電通知、要求攜帶公文、要求攜帶身分證明文件)。
- (七) 提醒面訪員受訪者填答問卷時，對問卷題目題意或題項有不明白都可以詢問訪員，遇此情形，訪員請將受訪者有問題的題目記錄在面訪訪員紀錄單中。
- (八) 問卷填寫過程中，面訪員應確實填寫「面訪訪員紀錄單」，並於受訪者填完畢問

卷後一起投入信封袋中，以免另外存放紀錄單造成資料遺失。

(九) 受訪者填寫完畢後，必須請受訪者再次大略檢查有無漏填。確定填寫完畢後，請受訪者將問卷放回信封中，撕下信封口雙面膠將信封彌封，並請面訪員在受訪者面前於彌封處劃記自己的姓名，其目的僅是確保問卷保密性。

## 參考文獻

### 一、英文文獻

Akhtar, T., & Butt, M. R. (2002). Leadership styles in public and private banks of Rawalpindi and Islamabad. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 17(3), 123- 131.

Andersen, J. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.

Belson, W. A. (1960). Volunteer bias in test-room groups. *Public Opinion Quarterly*, 24(1), 115-126.

Boardman, C., Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2010). Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Managers' Work Attitudes. *Public Administration Review*, 70(1), 50-59.

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3). 310-319

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.

Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2009). Sector switching from a business to a government job: Fast-track career or fast track to nowhere?. *Public Administration Review*, 69(1), 77-91.

Brown, T. L., Decker, D. J., & Connelly, N.A. (1989). Response to mail survey on response-based recreation topics: A behavioral model and an empirical analysis. *Leisure Sciences*, 11(2), 89-110.

Brownell, S. E., Kloser, M. J., Fukami, T., & Shavelson, R. J. (2013). Context matters: volunteer bias, small sample size, and the value of comparison groups in the assessment of research-based undergraduate introductory biology lab courses. *Journal of Microbiology & Biology Education*, 14(2), 176-182.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.

Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.

Capaldi, D., & Patterson, G. R. (1987). An approach to the problem of recruitment and retention rates for longitudinal research. *Behavioral Assessment*, 9, 169-178.

Chen, C. A. (2012). Sector Imprinting: Exploring its Impacts on Managers' Perceived Formalized Personnel Rules, Perceived Red Tape, and Current Job Tenure. *The American Review of Public Administration*, 20(10), 1-21.

Chen, C. A., & Bozeman, B. (2014). Am I a public servant or am I a pathogen? Public managers' sector comparison of working abilities. *Public Administration*, 92(3), 549-564.

Chetkovich, C. (2003). What's in a sector? The shifting career plans of public policy students. *Public Administration Review*, 63(6), 660-674.

Clerkin, R. M., & Coggburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209-235.

Cronbach, L. J. (1946). Response sets and test validity. *Educational and Psychological Measurement*, 6(4), 475-494.

Cronbach, L. J. (1950). Further evidence on response sets and test design. *Educational and Psychological Measurement*, 10, 3-31.

Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, 15(5), 545-567.

De Graaf, G., & van Der Wal, Z. (2008). On value differences experienced by sector switchers. *Administration & Society*, 40(1), 79-103.

Døjbak Haakonsson, D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, 46(3), 406-432.

Dong, H.-K. (2014) Individual risk preference and sector choice: Are risk-averse individuals more likely to choose careers in the public sector? *Administration & Society*, 1-22 doi: 10.1177/0095399714556500

Farrington, D. P., Gallagher, B., Morley, L., St Ledger, R. J., & West, D. J. (1990). Minimizing attrition in longitudinal research: methods of tracing and securing cooperation in a 24-year follow-up study. In D. Magnusson, & L. R. Bergman (Eds.) *Data Quality in Longitudinal Research*. New York: Cambridge University Press.

Feeney, M. K. (2008). Sector perceptions among state-level public managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(3), 465-494.

Fottler, M. (1981). Is management really generic? *The Academy of Management Review*, 6(1), 1-12

Frederiksen, A., & Hansen, J. R. (2014). The Increased Importance of Sector Switching: A Study of Trends Over a 27-Year Period. *Administration & Society*, 0095399714555750, 1-28.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.

Garg, S., & Jain, S. (2013). Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1), 48-64.

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family

roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Groves, R.M., & Peytcheva, E. (2008). The impact of nonresponse rates on nonresponse bias: a meta-analysis. *Public Opin, Q* (72), 167 - 189.

Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.

Hooijberg, R., & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models an examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, 33(4), 403-431.

Josephson, E., & Rosen, M. A. (1978). Panel loss in a high school drug study. In D. B. Kandel (Ed.) *Longitudinal Research on Drug Use: Empirical Findings and Methodological Issues*. New York: Wiley.

Jurkiewicz, C., Massey, T., & Brown, R. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.

Krøtel, S. M. L. (2015). Who gets promoted? The impact of former work experience on internal promotion in public sector companies. *Danish Journal of Management and Business*, 79(4), 45-62.

Krueger, R. A. (1993). Quality control in focus group research. *Successful Focus Groups: Advancing the State of Art*. London: Sage. 65-83.

Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2006). A comparison of the values and commitment of private Sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.

Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.

Markovits, Y., & Davis, A. J., & Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.

Miller, D. C. (1991). *Handbook of Research Design and Social Measurement* (5th ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Mitchell, G. Duncan (1968). *A Dictionary of Sociology*. Chicago: Aldine.

Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24, 177-194.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organizational Linkages*:

*The Psychology of Commitment, Turnover, and Absenteeism.* New York: Academic Press.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400-410.

Paulhus, D. L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*(3), 598-609.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.

Rainey, H. (1979). Perceptions of incentives in business and government: Implications for civil service reform. *Public Administration Review, 39*(5), 440-448.

Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(2), 447-470.

Rainey, H., Backoff, R., & Levine, C. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review, 36*(2), 233-244.

Rainey, H.G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. *Administration and Society, 15* (2), 207-243.

Rane, T. R., & McBride, B. A. (2000). Identity theory as a guide to understanding fathers' involvement with their children. *Journal of Family Issues, 21*(3), 347-366.

Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work motivation differences between public and private sector. *American International Journal of Social Science, 1*(2), 24-33

Rawls, J. R., Ullrich, R. A., & Nelson, O. T. (1975). A comparison of managers entering or reentering the profit and nonprofit sectors. *Academy of Management Journal, 18*(3), 616-623.

Rodríguez, R. P., & Sánchez, C. R., & DeHaro, C. O., & Maldonado, J. S. (2014). Older workers with disabilities: job satisfaction differences in the public and private sectors in Europe. *Applied Research Quality Life, 9*, 711 - 731.

Rosner, M. (1968). Administrative controls and innovation, *Behavioral Science, 13*(1), 36-43

Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government

employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.

Soni, V. (2004). From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty-First Century. *Review of Policy Research*, 21(2), 157-178.

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811.

Studer, J., Baggio, S., Mohler-Kuo, M., Dermota P., Gaume J., Bertholet, N., Bernard Daeppen, J., Gmel G. (2013). Examining non-response bias in substance use research - are late respondents proxies for non-respondents. *Drug and Alcohol Dependence*, 132, 316-323.

Tayyab, S., & Tariq, N. (2001). Work values and organizational commitment in public and private sector executives. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 16(3/4), 95-112.

Thach, E., & Thompson, K. J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.

Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal Levels and Psychological Distance: Effects on Representation, Predication, Evaluation, and Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 83-95.

Tschirhart, M., Reed, K. K., Freeman, S. J., & Anker, A. L. (2008). Is the grass greener? Sector shifting and choice of sector by MPA and MBA graduates. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(4), 668-688.

Tull, D.S., & Hawkins, D. (1990). *Marketing Research: Measurement and Method*. NY: Macmillan Publishing Company.

Volcker, P. A. (2003). Urgent business for America: revitalizing the federal government for the 21st century. *Report of the National Commission on the Public Service*. Washington, DC: Government Printing Office.

Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.

Windrum, P., & Koch, P. M. (2008). *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishing.

Wiseman, F. (1972). Methodological bias in public opinion surveys. *The Public Opinion Quarterly*, 36(1), 105-108.

Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity & Management Review*, 369-383.

## 二、中文文献

于國欽（2016）。被年金改革嚇跑了 失業者考公職意願 9 年最低。工商時報。

<https://tw.news.yahoo.com/%E8%A2%AB%E5%B9%B4%E9%87%91%E6%94%B9%E9%9D%A9%E5%9A%87%E8%B7%91%E4%BA%86-%E5%A4%B1%E6%A5%AD%E8%80%85%E8%80%83%E5%85%AC%E8%81%B7%E6%84%8F%E9%A1%98-9%E5%B9%B4%E6%9C%80%E4%BD%8E-215005797-finance.html>

王培東 (2005)。從相關到因果相關：利用醫學研究做推論。台灣醫界，48 (1)。

洪永泰 (2005)。台灣地區抽樣調查各種母體定義、抽樣底冊、和涵蓋率的比較。調查研究，18，9-44。

陳敦源、張鎧如、董祥開 (2015)。從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃—期末報告書。台北：考試院。

彭台光、高月慈、林鉅夢 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質，影響，測試和補救。管理學報，23 (1)，77-98。

黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔 (2013)。人力資源管理：理論與實務。臺北市：華泰。

黃東益、施佳良、謝忠安 (2011)。台灣文官調查研究資料蒐集方法與調查品質：「訪員遞送與受訪者自填問卷」方法之探討。調查研究-方法與應用，25，141-179。

楊馨華 (2010)。生涯轉換之探討。諮詢與輔導，290，37-41。

葉丙成 (2015)。葉丙成：鐵什麼？飯碗都不飯碗了！天下雜誌。2015年9月4日，取自：<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/215/article/3265>

劉吉川、陳昭明 (1995)。從郵寄問卷及其催函處理探討延遲回函之偏誤。戶外遊憩研究，8 (4)，1-18。

蕭乃沂、黃東益、陳敦源、呂佳螢(2008)。台灣文官意見調查的挑戰與反思—以「2008年台灣民主治理機制鞏固之研究」為例。載於詹中原、陳敦源、黃東益、蕭乃沂、蔡秀涓主編，台灣政府文官調查(Taiwan Government Bureaucrat Survey)研究文集(一):方法篇。台北市：國立政治大學公共行政學系。