

# 組織精神力與工作績效之研究： 以臺北市政府中高階文官為例

李俊達\* 黃朝盟\*\*

- 一、前言
- 二、文獻回顧
- 三、研究方法
- 四、調查結果與研究發現
- 五、討論與結論

相關研究證實，影響組織中工作人員表現的因素除了技術上的核心能力之外，使命感、價值觀以及忠誠度等心靈層次的條件也具有決定性的影響。身為國家的「公僕」，公務人員不僅得扮演技術官僚的角色，也須在公務運作的過程中展現正面的精神力，才可能成功地執行任務。以上的理由也是為何許多公共行政與管理學者均認為公部門未來必須以「精神力領導」或「組織精神力」做為改革的新方向，公務人才的選拔也應該更重視精神力，同時應該把心靈層次的發展落實於實務與教育上。

文獻中相關理論的探討固然不少，但針對公務人員精神力的現況或影響卻一直少有實證性的資料出現。本研究針對臺北市政府中高階行政菁英進行問卷調查，以「內在生命」、「有意義的

---

\* 臺北大學公共行政暨政策學系博士生。E-mail: chundalee@yahoo.com.tw

\*\* 臺北大學公共行政暨政策學系教授。E-mail: chaomeng@mail.ntpu.edu.tw

投稿日期：2010年01月29日；接受刊登日期：2010年10月8日。

東吳政治學報/2010/第二十八期第三卷/187-233 頁

工作」、「群體」、「與神的關連性」等四個分析構面，探討公務人員「精神力」，並試圖與工作績效建立連結。研究結果發現，公務人員的工作表現優異，一定程度上可歸因於公務人員在精神上充份追求自我實現（內在生命）、相信公務工作具有不凡的意義與目的（工作意義），以及希望能和同仁合作以成就公共服務事業（群體）。本研究不僅彌補相關領域實證資料不足的缺失，也在實務上針對公務人員選用、派任、發展及績效評估等人力資源管理的功能提供可行的管理建議。

**關鍵詞：**組織精神力、績效、人力資源管理、公務人員、問卷調查

## 一、前言

一九九〇年代以來，經濟成長趨緩、公共問題日益複雜且頻繁，隨著人民對政府部門的期望升高，滿意的程度卻也同時大幅降低。為此，關心政府表現的學者與實務領導者一方面藉重私部門企業的經驗，大幅引進理性的管理改革，包括民營化、公共服務外包、流程改造、績效管理等，另一方面也有許多人開始注意到政府部門心靈層面的影響，換言之也就是公務人員之「精神力」的重要性。<sup>1</sup>

「精神力」認可人的心靈層面除了理性的智慧之外，更有感性的精神力。精神力的討論並非關於組織的宗教行為或神學，而是關於一個重要的事實，亦即現代的工作者（包括公務人員）皆有內在的生命層面，人的內在生命與其工作的系絡相互滋養，進而影響其所處的社群與社會。另一方面，在公共行政的學術或實務領域中，「組織精神力」（organizational spirituality）的討論幾乎沒有任何份量。公共行政緣起於科學管理與政治行政二分，公共服務講究政治中立與任期保障，使得多數人將「鐵飯碗」視為從事公職的主要動機與工作滿足感的來源。然而，既然分紅配股或快速升遷在公務環境中可能性很低，究竟什麼才會驅動公共服務者創造更大的公共利益？公務員的環境應該具備什麼條件，才能創造出這樣的驅動力？蕭武桐（2006：63）在〈新公共服務與公務員的品德修養〉一文中，

---

1. 本文探討之精神力一詞的英文為「spirituality」，國內學者既有之研究多譯為「靈性」（例如徐木蘭、劉仲矩，2002；劉仲矩，1999、2002、2003；蕭元哲，2006）。惟作者考量「靈性」一詞易使讀者先入為主地產生宗教概念之理解，反而無法完整地描繪「spirituality」在組織理論的樣貌，因此，作者以「精神力」一詞做為中文翻譯，俾利同時體現「spirituality」的抽象意義與具體作用。

提到公共行政除了強調生產力、公共利益、公平正義、人文主義之外，更應該注重公務人員精神力的自我覺醒：

公務人員有管理公共財的義務，公共財與民眾息息相關，必須要有堅毅與良善的品德，才不會喪失目標。公務人員要有同理心，才能站在民眾的立場，去思考政策對民眾的影響。尤其公務人員如有高尚的品德就會在人際信任上，具有正直與一致的特質，而公務人員的工作涉及許多部會單位間的協力與合作，因此信任與品德就顯得相當重要。

美國學者 Lowery ( 2005: 330-332 ) 與五位芝加哥聯邦行政委員會的成員進行訪談，採用「生活故事」( life-story ) 研究法以了解公務人員在宗教以及精神力的表現，研究結果提出兩點值得後續研究者深思的建議：第一，基於道德理由，公務人員應該被鼓勵去從事某種「自我覺醒」( self-reflexivity ) 活動，這樣才可能了解人性，同時表現出道德的行為；第二，公共行政中的宗教與精神力是值得研究的課題，公務人員的信念體系 ( belief system ) 與工作之間應該具有既深且廣的連結關係。然而，這個課題迄今卻經常受到忽略。

許多公共行政與管理學者均指出，公部門未來必須以「精神力領導」( spiritual leader ) 或「組織精神力」作為改革的新方向，同時應該把精神力的發展落實於實務與教育上 ( Garcia-Zamor, 2003; Lowery, 2005 )。部分學者針對私人企業員工的精神力與工作績效進行研究，結果發現員工的精神力與其工作表現之間，呈現正向的相關性。而 Houston 與 Cartwright ( 2007 ) 藉由「全面性社會調查」( General Social Survey ) 的資料分析指出，相較於私人企業，公部門或政府相關部門 ( government-related occupation ) ( 例如教師、郵政人員 ) 的「公務人員」，在「精神力態度」( spirituality attitude ) 的表現更為顯著。

相較於西方文獻對於組織精神力的研究，我國相關主題的研究

目前仍是屈指可數。我國公務人員的組織精神力為何？又公務人員的組織精神力是否會影響其工作績效？在接下來的各節，本研究將先回顧組織精神力的相關重要文獻，包括組織精神力的構面與操作化、組織精神力與工作績效兩部分，藉以釐清本研究的主題意義與研究架構；其次說明研究方法，內容將介紹如何測量研究變項，以及實證資料蒐集與分析的過程；再其次為調查結果與研究發現，主要說明問卷回收的統計概況、分析填答者的資料及問卷填答結果的描述統計，並進一步以迴歸分析探討組織精神力對工作績效的影響，希望彌補相關領域實證研究不足的缺失；最後，在結論的部分則針對公務人員選用、派任、發展及績效評估等人力資源管理的功能進行討論，並提供實務上的可行建議。

## 二、文獻回顧

學者指出 *spiritus* 這個字源自於拉丁文中的「氣息」( *breath* ) ( Cowan, 1993: 59-60 )，引申有使生命蓬勃，富有生氣的意思( Price et al., 1995; Pfeffer, 2003 )。Cowan ( 1993: 59-60 ) 更進一步指出，一個有精神力的人應該具備良知、能夠在生活中體會到生命的氣息，並且行事得宜。Ross ( 1997 ) 指出，精神力是一種自我內在與至高者、自然萬物、甚至超越自我之遠大目標之間的關係，Ross 的定義顯然與宗教信仰之間有密切關係。然而，也有學者認為精神力不只是與神接觸的宗教傾向而已，精神力和生理、心理一樣，都屬於人最深處的一部分，精神力包括尋求生命意義的意志、目標取向、創造力、想像力、信仰、成長的憧憬、超越一切生理、心理的愛與能力、良知的能力，並且盼望生活的真善美，用人類所屬的特質，

自我超越或關心我們所愛的人及信念相關的問題 ( Fabry, 1980; Frankl, 1969 ) 。

學者對「組織精神力」的概念與定義並不相同。有些學者認為精神力的概念與宗教之間密不可分，因此會從宗教的角度去定義組織精神力；然而，有些學者卻認為組織精神力不必然與宗教有關，例如，Fry ( 2003 ) 就指出，宗教必然與精神力相關，但精神力卻不一定與宗教相關。蕭元哲 ( 2006 ) 指出，比較宗教與精神力兩個概念，宗教比較具有社區性，相對可以觀察與衡量，也比較正式有組織性，注重外在行為，而在區分對錯時特別講求專制與戒律。相對而言，精神力則比較個人化、不易察覺與量化，不過卻比宗教較為主觀、非正式，也比較沒有系統性，此外，精神力偏向情緒導向與內在導引，而在對錯的判斷上不具絕對性，更無所謂戒律可言。若是在職場討論宗教，可能會侵犯個人隱私權，但從精神力的面向來看就不會有這樣的問題，因為組織可以幫助員工在職場中找到意義與目標，也可以強化組織學習 ( Bierly et al., 2000 ) 。因此，管理學者咸認為，使用「精神力」會比「宗教」的概念更適合做為管理研究上的討論主題 ( Mitroff and Denton, 1999 ) 。

## (一) 組織精神力的構面與操作化

Pfeffer ( 2003 ) 從人本的層次來討論企業或機構的組織精神力。他認為組織精神力的定義是，人在工作中所展現的生命力，以及可以強化這個生命力的成分，因此組織精神力可以分從幾個面向來觀察，藉由這些面向我們可以了解為何人會重視工作並且投入工作，這些面向包括：( 1 ) 個人潛能與價值的完全發揮或充份的自我實現；( 2 ) 工作本身有不凡的意義與目的；( 3 ) 工作帶給個人屬於團體

並與別人連結的歸屬感；(4) 機構用心服務顧客、關心員工、貢獻社會的崇高理想與價值，並全力去實現。

Duchon與Plowman (2005) 將前述Pfeffer (2003) 的四個面向加以整併並操作化，提出組織精神力最重要的三個組成元素，分別是內在生命 (inner life)、有意義的工作 (meaningful work)、群體 (community)。Duchon與Plowman (2000) 定義組織精神力為，當員工自覺到職場是一種發自內在的自我生命，因此在職場工作就會如同在群體工作一樣具有意義，而在「內在生命」與「有意義的工作」交互影響之下，員工在工作時將會更加投入。<sup>2</sup> 事實上，Duchon與Plowman (2000; 2005) 與Pfeffer (2003) 對組織精神力的定義是共通的。首先，「內在生命」就是Pfeffer所提出的「自我實現」面向，意即確認員工的內在生命確實具有精神力，而這個特質可以藉由工作加以實現；其次，「有意義的工作」亦即員工相信工作本身有不凡的意義與目的，同時認同組織的理想與價值；最後，「群體」其實就是Pfeffer所指出的，員工認為工作可以帶給他個人屬於團體或者是與別人連結的「歸屬感」。表一是Duchon與Plowman (2005) 是比較美國西南部五個州的六個醫療單位時，所徵詢有關組織精神力的問卷題目，其中內在生命、有意義的工作以及群體三個構面總共有二十一道題目。

---

2. 在2000年的時候，Duchon與Plowman在《管理諮詢季刊》(Journal of Management Inquiry)中發表一篇關於組織精神力的文章(Ashmos and Duchon, 2000)，惟當時Plowman列名為第一作者，Duchon列名為第二作者，然而，該期刊將Plowman的全名誤植為Donde Plowman Ashmos，以致於在引用上容易產生困擾。為求說明之方便，本文將前述兩位作者在2000年及2005年合著的兩篇文章皆以Duchon與Plowman表示，但在參考文獻的部分則分別為兩篇不同作者的文章。

表一 Duchon 與 Plowman 測量組織精神力的構面與題目

構 面	題 目
I 內在生命	1. 我對自己未來的生活充滿希望
	2. 我的心靈價值會影響我的決策
	3. 我認為我是一個具有信仰的人
	4. 祈禱是我生活中很重要的一部分
	5. 我很在乎同事的心靈特質
II 有意義的工作	6. 在我的工作中我感受到快樂
	7. 我相信我的工作可以導致其他人的快樂
	8. 我的工作為我的心靈帶來動力
	9. 我的工作可以連結我生命中的重要意義
	10. 大部分的日子裡我都抱著期待的心情去上班
	11. 我看得到我的工作和更大的社群利益之間的關係
	12. 我知道我的工作對我有什麼意義
III 群體	13. 在目前的工作中我感覺到自己是屬於群體的一份子
	14. 我的主管鼓勵我的個人成長
	15. 我有許多後來幫助個人成長的工作經驗
	16. 每當我在工作中感到疑懼時，我敢提出來討論
	17. 我會把我關切的事情告知組織中適當的人
	18. 在工作中發生衝突的時候，我和同事會共同以正面的方式來解決
	19. 我獲得公正合理的工作考評
	20. 我敢在工作中承擔一定的風險
	21. 在工作中我的個人特質是被看重的

資料來源：Duchon and Plowman ( 2005 )。



此外，如前所述，Houston 與 Cartwright ( 2007 ) 利用 GSS 的資料分析公部門及政府相關部門的「公務人員」在「精神力態度」的表現。在研究中，Houston 與 Cartwright ( 2007: 93 ) 是透過「有神論者」( belief in a transcendent being )、 「愛與同情心」( love and compassion )、 「與神的關聯性」( interconnectedness )、 「生命的意義」( life meaning )等四個構面共七道題目來測量精神力態度( 詳見表二 )。這七道題目是來自 NIAWG ( National Institute on Aging Working Group ) 的學者以及 Fetzer 研究所 ( Fetzer Institute ) 共同發展出來的資料庫，名為「宗教/精神力的基礎多面向指標」( Brief Multi-dimensional Measure of Religiousness/Spirituality, BMMRS )，而根據 Underwood 與 Teresi ( 2002 ) 以及 Idler 等學者 ( 2003 ) 的研究證實，BMMRS 資料庫的題目確實可以測量出精神力的各個面向。

表二 Houston 與 Cartwright 測量組織精神力的構面與題目

構面	題目	
I 有神論者	1.	相信神明或上帝的程度
	2.	我相信神明或上帝看得到我日常的行為
II 愛與同情心	3.	我認為我自己有責任去減輕世界上的苦痛與不幸
III 與神的關聯性	4.	我可以直接或間接地感受到神明或上帝對我的幫助
	5.	當我遇到生命中的重大問題時，我的信仰會左右我的決定
IV 生命的意義	6.	當我在處理生命中的重大問題時，我相信神明或上帝總是與我同在
	7.	我希望神明或上帝可以為我帶來力量、支持與導引

資料來源：Houston and Cartwright ( 2005; 2007 ) .

## (二) 組織精神力與工作績效

在實用主義的影響之下，職場中的管理者以及學術界的研究者皆企圖以組織精神力做為解決職場問題的重要途徑之一，因此，近來有關精神力發展與應用的文獻日益增加。舉例而言，Pfeffer( 2003 ) 即指出，如果組織精神力的特性得以發揮，就能夠引發組織成員的高度認同以及向心力，並且彼此體認到可以一起合作成就某項事業。Rego 與 Cunha ( 2008 ) 針對來自一百五十四個機構的三百六十一位受訪者進行訪談，結果發現當員工的組織精神力特質越明顯的時候，員工就會發自內心的與組織情感結合，並且對組織會存有義務及忠誠。

除此之外，許多學者也都提出類似的研究發現。Garcia-Zamor ( 2003: 360 ) 認為，有一些組織會表現的比較不具生產力，原因就是組織的員工沒辦法把他們精神力與組織的工作相結合。相對地，一旦具有精神力的人進入一個與理想相符的職場，他們就會和同僚相處愉快，並且在工作上有所表現。Clark ( 2001 ) 在一篇有關於組織精神力的評論中提出，組織精神力可以使員工增加生產並且提升績效。進一步而言，一個組織如果能表現出組織精神力的特質，則這個組織就會有比較高的生產力，並且員工的離職率也會因此下降 ( Conlin, 1999 ) Lee 等學者( 2003 )以及 Wrzesniewski 等學者( 1997 ) 也都發現，在企業組織中，如果組織顯現出越高的精神力，則組織的員工將會表現出更優越的績效、更高的組織倫理，以及更高的工作滿意度。此外，Neck 與 Milliman ( 1994 ) 也建議，如果一個組織能夠設有提供精神力成長的機制，則組織的績效將會優於未提供該機制者。而其他學者也透過多變項分析的研究方法，結果發現，組織精神力與創造力、員工滿意度、團體績效和組織承諾之間呈現正

向的相關性 ( Milliman et al., 1999; Duchon and Plowman, 2005 )。

針對不同的職業類別，部分學者研究發現，某些職業相對強調服務性質，若這些職業的員工能表現出更高的組織精神力特質，則該職業類別的員工就會有更卓越的績效。Milliman 等學者 ( 1999 ) 針對美國西南航空公司的員工進行研究，結果發現，由於西南航空公司的員工表現出較高的組織精神力特質，因此該公司的績效確實獲得提升。另外，Canda 與 Furman ( 1999 ) 以及 Faver ( 2004 ) 都以社會工作者 ( social workers ) 做為研究對象，指陳組織精神力是社會工作者展現其專業的重要觸媒 ( motivator )，同時也是支持他們提供服務的重要力量。Duchon 與 Plowman ( 2005 ) 在一家醫院體系的六個加護病房與急診室中進行研究後發現，若是一個單位的員工普遍覺得工作比較有意義，並且對單位也比較有歸屬感的話，接受服務的病人滿意度也比較高。此外，有許多學者將焦點放在醫療照護事業 ( field of health care ) 的組織精神力上面，研究結果咸認為組織精神力是提供有效照護的重要成分，而這組織精神力的正面效益尤其表現在癌症患者以及老人照護上更加明顯 ( Boozer and Maddox, 1992; Goleman, 1998 )。

然而，Houston 與 Cartwright ( 2007: 89 ) 直陳，過去的研究很少將組織精神力的問題，拿到公部門的範疇加以分析探討。尤其是現在政府部門的行政工作強調「公共服務」的概念，政府部門的公務人員被要求做為人民的公僕，這與強調服務性質的私部門在本質上並無二致。因此，公部門的組織精神力究竟呈現如何的樣貌，顯然是值得深思的課題。藉由一九九八年 GSS 的資料，Houston 與 Cartwright ( 2007 ) 證實，政府部門的公務人員以及其他從事公共服務事業的員工都表現出較顯著的精神力。可惜的是，Houston 與

Cartwright 的研究是利用 GSS 現成的調查資料進行統計分析，因此無法進一步驗證這種顯著的精神力是否也能同步帶來卓越的組織績效？如前所述，過去許多研究都是針對私人企業員工的精神力與工作績效進行研究，結果也確實發現員工的精神力與其工作表現之間，呈現正向的相關性（例如 Duchon and Plowman, 2005; Garcia-Zamor, 2003: 361; Leigh, 1997; Milliman et al., 1999; Thompson, 2000），然而，卻少有學者將類似的研究應用到公部門。準此，本研究將以臺北市府中高階的公務人員做為分析對象，確認精神力與市府員工在工作表現之間的相關性，同時希望能夠藉由本研究的發現彌補長期以來有關組織精神力研究的缺口。

### 三、研究方法

#### （一）研究變項測量

##### 1. 自變項

由於組織精神力的議題在國內公共行政學界仍屬新穎的研究範疇，<sup>3</sup> 值得吾人深入探討，從事基礎性的調查工作，因此，本研究擬全面性地徵問由前述 Duchon 與 Plowman（2005）、Houston 與 Cartwright（2007）等學者提出和組織精神力相關的四個構面、共二

---

3. 目前國內關於組織精神力的研究現況主要集中在教育學界以及心理學界，在國立教育資料館（2010）的網站上，以「靈性」做為搜尋關鍵詞，可以查詢到從 1994 年到 2008 年間共四十五篇文章。而在公共行政領域方面較有系統探討的惟有成功大學的蕭元哲教授，蕭元哲在 2006 年舉辦的中國政治學會年會中以「公共管理典範之職場靈性研究初探：領導觀點」為題，精闢地整理出相關文獻，並在 2006 年及 2007 年以「臺灣公部門職場靈性之初探研究」為題，向國科會申請兩年期研究計畫。

十八道題目，以完備組織精神力研究的各個面向，避免疏漏。

(1) 構面一；內在生命

此構面共有七道題目，包括「我對自己未來的生活充滿希望」、「我的心靈價值會影響我的決策」、「我認為我是一個具有信仰的人」、「祈禱是我生活中很重要的一部分」、「我很在乎同事的心靈特質」、「我認為我自己有責任去減輕世界上的苦痛與不幸」、「當我遇到生命中的重大問題時，我的信仰會左右我的決定」。其中前五題取自 Duchon 與 Plowman (2005) 所提之問卷，而後兩題整併自 Houston 與 Cartwright (2007) 的問卷題目。

(2) 構面二；有意義的工作

此構面包括「在我的工作中我感受到快樂」、「我相信我的工作可以導致其他人的快樂」、「我的工作為我的心靈帶來動力」、「我的工作可以連結我生命中的重要意義」、「大部分的日子裡我都抱著期待的心情去上班」、「我看得到我的工作和更大的社群利益之間的關係」、「我知道我的工作對我有什麼意義」等七道題目，全數取自 Duchon 與 Plowman (2005)。

(3) 構面三；群體

此構面題數最多，內容涵蓋「在目前的工作中我感覺到自己是屬於群體的一份子」、「我的主管鼓勵我的個人成長」、「我有許多後來幫助個人成長的工作經驗」、「每當我在工作中感到疑懼時，我敢提出來討論」、「我會把我關切的事情告知組織中適當的人」、「在工作中發生衝突的時候，我和同事會共同以正面的方式來解決」、「我獲得公正合理的工作考評」、「我敢在工作中承擔一定的風險」、「在工作中我的個人特質是被看重的」等九道題目，全數取自 Duchon 與 Plowman (2005)。

#### (4) 構面四；與神的關連性

如同前述 Houston 與 Cartwright (2007) 的研究是利用 BMMRS 資料庫既有的調查資料進行統計分析，若加詳閱彼等之七道題目，除前述兩道題目可整併至內在生命構面之外，其餘五題包括「我相信神明或上帝看得到我日常的行為」、「我可以直接或間接地感受到神明或上帝對我的幫助」、「當我在處理生命中的重大問題時，我相信神明或上帝總是與我同在」、「我希望神明或上帝可以為我帶來力量、支持與導引」、「您相信神明或上帝的程度」等皆可整併為「與神的關連性」構面。

必須說明的是，Houston 與 Cartwright (2007) 的問卷在量表尺度的設計上並沒有一致性。舉例而言，在問及答題者是否「直接或間接地感受到神明或上帝對我的幫助」時，Houston 與 Cartwright (2007) 採用的是從「一天感受到許多次」到「從來沒有感受到」共六等分的量尺，而在問及其他大部分的問題時，卻是採用四等分的量尺。為求問卷分析的一致性，本研究在問卷量表的設計，除「相信神明或上帝的程度」一題維持六等分尺度外，其餘一致採用五等分的李克量表(5-point Likert style scale)，方便在問卷調查完成後，進行統計分析與說明。

#### 2. 依變項

前已論及本研究的自變項，至於本研究的依變項則為臺北市政府員工的工作績效。工作績效經常被組織行為的研究者做為依變項，因此，在實證研究的定義上相當豐富(例如 Campbell, 1990; Borman and Motowidlo, 1993; Campbell et al., 1996; Schermerhorn et al., 2000; 林澄貴, 2001; 姚裕錡, 2006; 洪敏維, 2006)。其最基本的定義是指每位員工對於工作所貢獻的程度或價值，在工作所呈現的品質或數量，也可稱之為工作者的生產力；當員工的生產能力

高的時候，可顯示出組織的整體營運績效較高。然而，根據既有的研究發現，論者對目前公務人員的考績制度多所批評，並不足以做為衡量臺北市府員工工作績效的客觀指標。李和淑（2003）在其碩士論文中整理相關文獻，指出考績制度在實務上的種種問題，例如考列甲等「輪流」、「分配」的現象，主管、高職等、資深者考列甲等人數偏高，考績委員會功能流於形式化，負責考核者未受訓練，平時考核不確實；最後根據實際調查的結果，再分別從考績功能、評定、作業、救濟等面向，指證目前我國在考績制度上的缺失，在在顯示我國的考績制度在公平性以及正確性上值得商榷。

有鑒於以考績為工作績效指標產生的可能偏差，本研究採用管理學者 Robert Katz（1974）提出的「工作能力」指標做為依變項。Katz（1974）指出，一位優秀的管理者應該具備「技術技能」（technical skill）、「人際技能」（human skill）以及「概念技能」（conceptual skill）三種不同的能力。所謂的「技術技能」是指能在工作上表現出熟練及專業，「人際技能」是指能在工作中與他人合作，「概念技能」是指能夠縝密的思考並且解決複雜的問題。針對這三項管理者的技能，本研究同樣以五等分的李克量表設計三道問卷題目（表三），藉由市府員工「自覺式」（self-perceived）的填答方式，回答個人有關職場工作績效的問題。相信以此取代年度考績的評比，一方面可以避免考績列等差異不大的問題（非甲等即乙等），另一方面也能夠從更多元的面向來了解公務人員的工作績效。

## （二）資料發放與蒐集

本研究以臺北市府九職等以上的公務人員做為分析對象，透過問卷調查的方式調查市府員工的組織精神力特質以及工作績效，

同時分析這種精神力是否會對員工的工作績效產生影響。在問卷說明的部分，特別向受訪者強調問卷填答結果的隱密性，以取得受訪者的信任及認同。問卷印製完成後，依個別人員之姓名以信封裝置，委請臺北市政府人事處交由各單位人事人員代為轉發，至於回收方式，填答者可將填妥之問卷彌封於內附之信封，透過所屬單位人事人員集結交回本府人事處，或利用內附之回寄信封個別郵寄。

### （三）資料分析

針對問卷調查結果，本研究將先以描述統計的方式，分析臺北市九職等以上中高階文官的組織精神力概況，其次再將問卷調查中的組織精神力做為主要自變項，而市府員工的工作績效做為依變項，採用迴歸模型中的最小平方法（OLS）進行分析。必須說明的是，雖然問卷中的組織精神力及工作績效調查結果應屬間斷變項（discrete variable）中的次序變項（ordinal variable），但根據 Xie（1989）的研究證實，如果順序尺度的測量中有五個以上的選項或級別，可將其視為連續變項進行處理，不會產生太大的統計估計問題。

同時，本研究也在問卷中設計題目調查受訪者的個人基本資料，包括受訪者的性別、年齡、學歷、婚姻狀況（已婚或未婚）、年資、職等以及職務（主管或非主管）等，並以上述個人基本資料做為相關之控制變項，分析是否亦對受訪者的工作績效產生影響。本研究以相同的自變項進行分析，除了個人基本資料變項之外，其中最主要者為組織精神力的四個構面，計算方法是將問卷中同一構面下的數個題目平均除以題數。

在資料分析的模型方面，共分為四個模型進行，首先以 Katz



(1974) 提出的三項工作技能—工作技能、人際技能、概念技能做為依變項，分別以三個模型加以檢視；其次，將三項工作技能的數值平均，計算為一個綜整的工作績效指標，再進行第四個模型的迴歸分析。

表三 測量工作績效的構面與題目

構面	題目	
技術技能	1.	比起同級的其他同事，我的工作表現是很好的
人際技能	2.	我對自己在工作環境中的人際關係很有信心
概念技能	3.	我能夠縝密的思考並且解決複雜的問題

資料來源：Katz (1974)。

## 四、調查結果與研究發現

### (一) 問卷回收統計

本研究針對臺北市政府九職等以上中高階公務人員進行普查，問卷調查時間始於九十八年五月二十五日，截止於同年六月十七日，共計涉及市府一百一十九個單位，發出六百零三份問卷，有效收回問卷共三百六十七份，回收率超過六成(60.9%)。相較於一般學術研究的問卷調查，本研究之回收率並不低，顯見組織精神力的議題確實有其重要性，足以引發公務人員的興趣與關切。

## (二) 基本資料分析

本問卷調查的受訪者當中，男性的比例明顯偏高，將近七成；受訪者平均年齡為 51.6 歲，受教育年數平均為 17.1 年，換言之，皆有大學以上的學歷。在受訪者的婚姻狀況方面，高達 92.6% 都已婚。受訪者平均服務公職總年資約二十五年，現職服務年資平均約 5.8 年；受訪者的職等以薦任九職等最多，約佔總受訪人數之 62.9%，簡任第十職等以上者則約佔 33.5%；在現任職務方面，擔任主管者超過九成，非主管者僅佔 7.7% (表四)。

表四 樣本描述

1. 性別	(1) 男	68.9%
	(2) 女	31.1%
2. 年齡	平均 51.6 歲	
3. 學歷 (就學年數)	平均 17.1 年	
4. 婚姻狀況	(1) 已婚	92.6%
	(2) 未婚	5.4%
5. 公職總年資	平均 25.0 年	
6. 現職年資	平均 5.8 年	
7. 現職官職等	九職等	62.9%
	十職等	22.9%
	十一職等	9.8%
	十二職等	0.8%
8. 職務	(1) 主管	92.3%
	(2) 非主管	7.7%

資料來源：本研究調查。

### (三) 描述統計

#### 1. 內在生命

根據 Duchon 與 Plowman ( 2000; 2005 ) 與 Pfeffer ( 2003 ) 對組織精神力的定義，內在生命這個構面是用來測量員工潛藏在內在生命中的精神力。如表五所列，就問卷中有關內在生命這個構面的七道題目看來，臺北市政府的中高階公務人員受訪者有超過八成都「對自己未來的生活充滿希望」( 83.1% )，認為自己的「心靈價值會影響決策」( 88.3% )；同時，有超過半數的人「很在乎同事的心靈特質」( 60.2% )，覺得自己「是一個具有信仰的人」( 59.7% )，並且自認「有責任去減輕世界上的苦痛與不幸」( 50.7% )，整體而言，顯示公務人員的內在生命中確實存在精神力的無形力量，在公務體系的職場上能夠發揮個人潛能並實現自我價值。

惟對於「祈禱是我生活中很重要的一部分」一題，受訪者不同意的比例( 37.9% )高於同意的比例( 27.5% )，對照該題在 Duchon 與 Plowman ( 2005 ) 研究中的調查結果，可以發現，對於臺北市政府中高階公務人員而言，「祈禱」的重要性以及在生活中所佔的比例顯然是比較低的，此一結果顯示我國與西方在信仰行為及習慣上存有頗大的差異。

另外，在 Houston 與 Cartwright ( 2007 ) 的調查中，有高達六成的受訪者認為自己「遇到生命中的重大問題時，信仰會左右我的決定」，但同樣的題目卻只有獲得 30.5% 的北市府受訪者同意，同時該題有將近半數的受訪者( 46.6% )表達普通或中立的看法，比例高於其他所有的題目。然而，若對照前述有 59.7% 的受訪者同意自己「是一個具有信仰的人」，似乎受訪者在回答該題時刻意隔絕信仰

與工作之間的聯繫，以表現在職場決策上面的獨立性。

表五 組織精神力的調查結果：內在生命構面

題 目	很不同意	稍不同意	普通／中立	大致同意	非常同意	平均數	標準差	樣本數
我對自己未來的生活充滿希望	0.3	0.5	16.1	54.5	28.6	4.11	0.70	367
我的心靈價值會影響我的決策	0.3	1.1	10.4	55.9	32.4	4.19	0.68	367
我認為我是一個具有信仰的人	0.8	4.4	34.6	38.7	21.0	3.75	0.87	365
祈禱是我生活中很重要的一部分	16.6	21.3	33.8	18.5	9.0	2.82	1.19	364
我很在乎同事的心靈特質	1.1	3.0	35.4	46.6	13.6	3.69	0.78	366
我認為我自己有責任去減輕世界上的苦痛與不幸	0.8	6.0	42.2	41.7	9.0	3.61	1.86	367
當我遇到生命中的重大問題時，我的信仰會左右我的決定	6.8	16.1	46.6	23.7	6.8	3.08	0.97	367

資料來源：本研究調查。

## 2. 有意義的工作

組織精神力的第二個構面是有意義的工作，共計有七道題目。如表六所示，將近九成（88.3%）的受訪者「知道工作對我有什麼意義」，其中有62.4%對該題表示同意，以及超過四分之一（25.9%）

表示非常同意。此外，有超過七成的受訪者同意自己「在工作中感受到快樂」(73.3%)，而其所從事的工作「可以導致其他人的快樂」(71.7%)、「連結生命中的重要意義」(74.6%)，並且可以「看到工作和更大的社群利益之間的關係」(75.5%)。整體而言，臺北市政府的中高階公務人員相信本身從事的公務有不凡的意義與目的，同時也認同組織用心服務顧客、關心員工、貢獻社會的崇高理想與價值 (Pfeffer, 2003)。

值得注意的是，儘管大部分的受訪者都體認自己工作的意義，但仍有將近 10% 的受訪者對於目前的工作不抱期待，對於「大部分的日子裡我都抱著期待的心情去上班」表示不同意，相較於同構面的其他題目，該題負向填答的比例明顯高出許多。由此顯見，公務工作對於臺北市政府的中高階公務人員具有深遠的意義，但這份工作卻相對較不易引發員工更深的投入，也比較不容易為員工的「心靈帶來動力」(4.9%)。

表六 組織精神力的調查結果：有意義的工作構面

題 目	很不同意	稍不同意	普通中立	大致同意	非常同意	平均數	標準差	樣本數
在我的工作中我感受到快樂	1.1	4.6	21.0	53.1	20.2	3.87	0.82	367
我相信我的工作可以導致其他人的快樂	0.3	3.8	24.0	54.8	16.9	3.84	0.75	366
我的工作為我的心靈帶來動力	0.3	4.6	25.9	54.5	14.2	3.78	0.75	365

我的工作可以連結我生命中的重要意義	0.0	3.5	21.8	55.0	19.6	3.91	0.74	367
大部分的日子裡我都抱著期待的心情去上班	3.3	6.5	24.0	50.7	15.5	3.69	0.93	367
我看得到我的工作和更大的社群利益之間的關係	0.0	2.5	21.5	54.8	20.7	3.94	0.72	365
我知道我的工作對我有什麼意義	0.0	0.8	10.6	62.4	25.9	4.14	0.62	366

資料來源：本研究調查。

### 3. 群體

從組織精神力的角度來看，員工若能和同事彼此間建立連結，就能夠發揮組織精神力的特性，引發組織成員的高度認同以及向心力，並且彼此體認到可以一起合作成就某項事業（Pfeffer, 2003）。如表七所示，在群體這個構面上，有九成左右的受訪者同意「在目前的工作中我感覺到自己是屬於群體的一份子」（89.9%）、「在工作中發生衝突的時候，我和同事會共同以正面的方式來解決」（89.1%）、「我敢在工作中承擔一定的風險」（90.5%）。另外也有八成以上的受訪者表示自己「有許多後來幫助個人成長的工作經驗」（81.7%）、「會把關切的事情告知組織中適當的人」（84.2%）。整體來看，臺北市政府的中高階公務人員都認為工作可以帶給他個人屬於團體或者是與別人連結的「歸屬感」。

然而，在群體這個構面的九道題目中，有四個題目在不同意的比例上相對較高，包括 4.4%的受訪者不同意主管會「鼓勵個人成長」，4.3%的受訪者不同意自己獲得「公正合理的工作考評」，就

此而言，顯示在公部門中，主管對於提昇員工組織精神力的角色仍有改善空間。同時，有 3.8% 的受訪者表示，自己在對工作感到疑懼的時候不敢提出來討論，最後則是有 3.2% 的認為自己的個人特質並沒有在工作中遭到看重，可見在公部門可以更進一步鼓勵員工表達個人意見，突顯個人特質，如此更能提昇公務體系中員工的組織精神力。

表七 組織精神力的調查結果：群體構面

題 目	很不同意	稍不同意	普通中立	大致同意	非常同意	平均數	標準差	樣本數
在目前的工作中我感覺到自己是屬於群體的一份子	0.0	1.1	8.4	55.3	34.6	4.24	0.65	365
我的主管鼓勵我的個人成長	1.1	3.3	28.1	48.2	19.1	3.81	0.82	366
我有許多後來幫助個人成長的工作經驗	0.0	0.0	18.3	58.0	23.7	4.05	0.65	367
每當我在工作中感到疑懼時，我敢提出來討論	0.3	3.5	20.2	60.8	15.3	3.87	0.71	367
我會把我關切的事情告知組織中適當的人	0.5	0.5	14.7	64.3	19.9	4.02	0.65	367
在工作中發生衝突的時候，我和同事會共同以正面的方式來解決	0.0	0.8	10.1	65.4	23.7	4.12	0.60	367

我獲得公正合理的工作考評	0.5	3.8	16.3	62.1	17.2	3.92	0.73	367
我敢在工作中承擔一定的風險	0.3	0.5	8.7	61.9	28.6	4.18	0.62	367
在工作中我的個人特質是被看重的	0.5	2.7	24.3	57.5	15.0	3.84	0.73	367

資料來源：本研究調查。

#### 4. 與神的關連性

如表八所列，在「與神的關連性」構面中的五道題目，其中前四題的平均數大約在 3.1 到 3.5 之間，但標準差卻都將近一，而「相信神明或上帝的程度」一題，雖然平均數將近四，但標準差更高達 1.34，這表示受訪者在填答「與神的關連性」這個構面的題目時，歧異是比較明顯的。就個別題目而言，有將近五成的受訪者「相信神明或上帝看得到我日常的行為」，不同意的比例只有一成左右，另外，有四成以上的受訪者表示「可以直接或間接地感受到神明或上帝對我的幫助」(41.2%)、「希望神明或上帝可以為我帶來力量、支持與導引」(42.0%)，不同意者都不到兩成(19.6%、18.8%)，這些調查結果均顯示未來若能強化神明或上帝的無形力量，對於公務人員的組織精神力提升應能帶來更大的正面效果。

另外值得說明的是，在「相信神明或上帝的程度」一題中，表示「不相信神明或上帝」的比例有 2.5%，「不知道有神明或上帝是否真的存在，而且也不相信有什麼方法可以發現祂們」的比例有 11.2%，「不相信有什麼具體的神明或上帝，但相信確實有一個更高的力量」的比例有 28.3%，這類有關相信神明或上帝顯示相對負面態度的填答甚至高於「當面臨重大抉擇時，確信神明或上帝存在」



以及「知道神明或上帝確實存在，而且深信不疑」兩者的比例加總（40.0%）。相較於 Houston 與 Cartwright (2007) 引用 BMMRS 資料庫的調查結果，僅僅「知道神明或上帝確實存在，而且深信不疑」一項就有超過六成的受訪者同意，顯見我國公務體系中的工作者對於相信神明或上帝的程度，相較於西方社會存在很大的差異。

表八 組織精神力的調查結果：與神的關連性構面

題 目	很不同意	稍不同意	普通/中立	大致同意	非常同意	平均數	標準差	樣本數
我相信神明或上帝看得到我日常的行為	3.8	7.9	38.7	35.7	13.6	3.48	0.96	366
我可以直接或間接地感受到神明或上帝對我的幫助	5.4	14.2	39.2	32.2	9.0	3.25	0.99	367
當我在處理生命中的重大問題時，我相信神明或上帝總是與我同在	6.3	16.9	42.0	27.5	7.4	3.13	0.99	367
我希望神明或上帝可以為我帶來力量、支持與導引	4.9	13.9	39.0	32.2	9.8	3.28	0.99	366
* 您相信神明或上帝的程度？	13.7	28.3	16.1	26.4	13.6	3.96	1.34	360

---

資料來源：本研究調查。

\* 本題在問卷中的題目是「以下哪一句話最能夠代表您相信神明或上帝的程度？」在量尺方面，依照受訪者相信神明或上帝的程度分為六個選項：

1. 我不相信神明或上帝；
2. 我不知道有神明或上帝是否真的存在，而且我也不相信有什麼方法可以發現祂們；
3. 我不相信有什麼具體的神明或上帝，但我相信確實有一個更高的力量；
4. 我有時候會相信神明或上帝，但有時候不相信；
5. 當我面臨重大抉擇的時候，我覺得我確實相信神明或上帝的存在；
6. 我知道神明或上帝確實存在，而且深信不疑。

為求說明及製表之便利，本研究將選項 1 及選項 2 整併，列於「很不同意」欄位，其餘四個選項同樣依序列入。

#### （四）組織精神力對工作績效的影響

表九是以組織精神力的四個構面做為自變項，受訪者的個人基本資料做為控制變項，針對三項工作技能（Katz, 1974），以及計算三項技能平均之工作績效指標，分別進行最小平方迴歸分析的四個模型結果。

就個人基本資料變項看來，四個模型中包括年齡、學歷、婚姻狀況以及公職年資（包括總年資及現職年資）都不會對受訪者的工作績效產生顯著的影響。惟值得注意的是，儘管「年齡」以及「現職年資」兩個變項沒有呈現統計上的顯著性，但該二變項的係數值皆為正向，顯示在公務體系中年紀越大者以及長期在現職服務者，可能會有比較好的工作績效以及相關工作技能，但就統計上而言，還需要更多的數據來加以驗證。

表九 組織精神力與工作績效的迴歸分析：  
臺北市府中高階文官調查結果

	模型一 工作技能	模型二 人際技能	模型三 概念技能	模型四 工作績效
<b>組織精神力</b>				
內在生命構面	0.10	0.12	0.16*	0.15*
工作意義構面	0.08	0.21**	0.13*	0.17**
群體構面	0.10	0.29***	0.31***	0.28***
與神的關聯性構面	-0.04	-0.09	-0.10	-0.09
<b>個人基本資料</b>				
性別 ( 男性 )	-0.05	-0.03	-0.09 <sup>#</sup>	-0.07
年齡	0.08	0.10	0.08	0.10
學歷	0.02	-0.01	-0.03	-0.01
婚姻狀況 ( 未婚 )	-0.05	-0.05	-0.07	-0.07
公職總年資	-0.05	-0.04	0.05	-0.01
現職年資	0.03	0.01	0.08	0.05
現職官職等	0.12 <sup>#</sup>	0.10 <sup>#</sup>	0.10 <sup>#</sup>	0.13*
職務 ( 非主管 )	0.16**	0.12*	0.05	0.14*
<b>常數</b>	1.01	0.09	0.68	0.59
<b>模型相關資訊</b>				
樣本數	367	367	367	367
R Square	0.100	0.306	0.298	0.308
調整後的 R Square	0.066	0.280	0.272	0.282

資料來源：本研究調查。

說明：1. <sup>#</sup> $p < .1$ ，\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$ 。

2. 性別、婚姻狀況、職務為類別變項，以虛擬變項處理之，括弧內為該變項的對照組。

### 1. 模型一：工作技能

所謂的「技術技能」是指管理者能夠在工作崗位上表現出熟練及專業。然而，如模型一所示，在工作技能方面，組織精神力的四個構面都不會對臺北市政府九職等以上中高階的受訪者產生顯著的影響。

$$\text{模型一} = 1.01 + 0.10 \times (\text{內在生命}) + 0.08 \times (\text{工作意義}) + 0.10 \times (\text{群體}) - 0.04 \times (\text{與神的關連性}) + e$$

另外，在個人基本資料的變項方面，我們可以發現兩個具有統計顯著意義的變項。第一，根據受訪者的填答，現職官職等越高者，越認為自己「比起同級的其他同事，工作表現是很好的」（ $\beta=0.12$ ,  $p<.1$ ）；其次，相較於非主管者，擔任主管職務的人也會自覺地表示在工作技能上有很好的表現（ $\beta=0.16$ ,  $p<.01$ ）。

### 2. 模型二：人際技能

根據 Katz (1974) 的定義，「人際技能」是指管理者應該要在工作過程中與他人合作。如表九中的模型二所示，組織精神力中的工作意義構面（ $\beta=0.21$ ,  $p<.01$ ）以及群體構面（ $\beta=0.29$ ,  $p<.001$ ），都對受訪者的人際技能具有正面的影響。換言之，就臺北市政府中高階文官而言，如果公務人員相信自己從事的公務本身具有不凡的意義與目的，同時認同組織的理想與價值（例如 Duchon and Plowman, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Pfeffer, 2003），那麼他們就能夠具備工作中的人際技能，與他人合作。此外，從組織精神力的群體構面來看，員工若能和同事彼此間建立連結，就能夠發揮組織精神力的特性，引發組織成員的高度認同以及向心力，並且彼此體認到可以一起合作成就某項事業（Pfeffer, 2003），而從模型二看來，組織精神

力的群體構面對於提升公務人員的人際技能，確實能夠產生相當正面的效果。

$$\begin{aligned} \text{模型二} = & 0.09 + 0.12 \times (\text{內在生命}) + 0.21 \times (\text{工作} \\ & \text{意義}^{**}) + 0.29 \times (\text{群體}^{***}) - 0.09 \times \\ & (\text{與神的關連性}) + e \end{aligned}$$

### 3. 模型三：概念技能

模型三是將管理者的概念技能當做依變項，並觀察其與組織精神力各個構面之間的相關性。身為一個管理者，經常都會遭遇複雜的問題，而此必須倚賴縝密的思考能力才能提出有效的解決方案，此即 Katz 所謂的「概念技能」。從調查結果看來，組織精神力的內在生命構面 ( $\beta=0.16, p<.05$ )、工作意義構面 ( $\beta=0.13, p<.05$ ) 以及群體構面 ( $\beta=0.31, p<.001$ ) 都有助於提升受訪者的概念技能，協助管理者縝密地思考並且解決複雜的問題。根據 Duchon 與 Plowman (2000; 2005) 與 Pfeffer (2003) 對組織精神力的定義，內在生命這個構面是用來測量員工潛藏在內在生命中的精神力，此有助於員工個人潛能與價值的完全發揮或充份地自我實現，就臺北市政府中高階文官受訪者而言，能在組織精神力的內在生命構面有較好的表現，則彼等就更能具備管理者重要的概念技能，一方面有助於處理日趨複雜、多元的繁忙公務，同時也能藉由工作實現個人理想。

$$\begin{aligned} \text{模型三} = & 0.68 + 0.16 \times (\text{內在生命}^*) + 0.13 \times (\text{工} \\ & \text{作意義}^*) + 0.31 \times (\text{群體}^{***}) - 0.10 \times \\ & (\text{與神的關連性}) + e \end{aligned}$$

另外，從表九我們也可以發現，性別也會影響管理者的概念能力，男性在概念技能這項工作表現顯著的比女性來得好。值得一提的是，從表九的四個模型來看，惟有在概念技能這一項，擔任主管

者不見得會比非主管者有顯著的正向表現。可能的解釋有三：第一，本問卷採取「自覺式」的填答，或許受訪的主管人員持保留態度，謙虛地作答結果導致未能確實反應出填答者的概念技能；第二種可能是，臺北市政府的中高階文官皆具有良好的概念技能，因此擔任主管職務與否並無差異；第三種可能則為，相較於未能擔任主管職務者，獲得晉升機會的人或許確實在概念技能上並非十分出色。惟事實若為第三種推論，未來如何針對公務體系中主管概念能力加以訓練及提升，將是一門重要的課題。

#### 4. 模型四：工作績效

模型四是將受訪者在 Katz (1974) 三項工作技能的填答分數平均計算，並做為工作績效的依變項，再以組織精神力的四個構面以及相關的個人基本資料進行最小平方法的迴歸分析。結果顯示，除了「與神的關連性」這個構面之外，組織精神力的內在生命構面 ( $\beta=0.15, p<.05$ )、工作意義構面 ( $\beta=0.17, p<.01$ ) 以及群體構面 ( $\beta=0.28, p<.001$ ) 都有助於提升受訪者的工作績效。

$$\begin{aligned} \text{模型四} = & 0.59 + 0.15 \times (\text{內在生命}^*) + 0.17 \times (\text{工} \\ & \text{作意義}^{**}) + 0.28 \times (\text{群體}^{***}) - 0.09 \times \\ & (\text{與神的關連性}) + e \end{aligned}$$

就影響的程度而言，組織精神力中的群體構面最能夠顯著地發揮正向效果，而同樣的效果也顯現在模型二及模型三，也就是有助於提高受訪者的人際技能以及概念技能。對於組織精神力中群體構面表現較好的員工而言，他們會自覺到在職場工作就如同在「群體」工作一般 (Duchon and Plowman, 2000)，而工作更會帶給個人屬於團體並與別人連結的歸屬感 (Pfeffer, 2003)。從臺北市政府中高階文官的調查結果看來，這種心靈層次的精神力量確實深深地幫助他

們提升職場中的人際技能、概念技能，乃至於整體的工作績效。

## 五、討論與結論

根據既有的理論與研究，我們可以從三個層次來探討組織精神力的概念，第一個層次是人本的精神力，也就從人本的角度來定義組織精神力，不涉及任何宗教信仰；第二個層次是從某種宗教或某種信仰的角度去界定組織精神力，例如在天主教醫院、基督教醫院或佛教醫院裡所個別強調的組織精神力；第三種則是跨越宗教信仰的組織精神力，尋找各個宗教信仰中共通的精神力表現。過去人類的精神力是源自教會、家庭或鄰里社區，然而當工作佔人們生活的比重越來越高時，精神力的來源逐漸減少或消失，很自然地，員工會對組織精神力的期待愈來愈大。本研究針對臺北市政府中高階文官的進行問卷調查，所呈現之結果近似第一個層次也就是不涉及宗教信仰的人本精神力，然整體而言，從組織的角度來看，如果員工的精神力需求部分可以從職場中得到滿足，顯然會對員工產生正面的工作激勵，使其對組織與工作有更高的認同，產生更高的工作滿意度與更好的工作表現。必須強調的是，做為一個初探性的試驗，本研究僅針對臺北市政府中高階文官進行調查，回收有效問卷三百六十七份，未來建議可以在規模上擴大組織精神力的研究，一方面可以擴及到基層文官的調查，另一方面也可以調查其他縣市的情況，藉以觀察整體公務人力的精神力樣態，同時進行跨縣市比較。

在實務應用方面，本研究也針對前述模型一到模型四的迴歸分析結果，提出以下三點討論，並據此希望能對我國未來公務體系的發展，從人力資源管理的層面提供相關建議。

第一，整體而言，健全及發展公務人員的組織精神力特質確為提升工作績效的有效做法之一。綜整地觀察四個迴歸模型可以發現，根據臺北市政府中高階文官自覺式的填答資料，公務人員的工作表現優異，某種程度可歸咎於公務人員在精神力上是充份地追求自我實現（內在生命），相信公務工作具有不凡的意義與目的（工作意義），同時希望能和同仁合作以成就公共服務事業（群體）。至少就提升中高階主管的人際技能、概念技能而言，建議未來在進行基層公務人員的培訓工作時，應由國家文官學院、公務人力發展中心開設精神力養成及發展的相關課程，強調公共服務事業的崇高、神聖及使命，同時在選任中高階管理者之技能以是否蘊含健全之組織精神力做為評估標準之一，俾利未來在出任主管職務時能有卓越的管理績效表現。尤其近來經濟局勢不佳、就業市場謀職不易，部分投身公職考試者未必由衷以公共服務為終身志業，反而抱持「鐵飯碗」的消極心態。就國家整體公共行政未來長遠之計，擔負國家人才培訓重任之機關，更應刻不容緩地著手擘劃及開設提升精神力的系列課程，或安排公務人員擔任民間志工，透過公共服務的形式體察民意。

另外，銓敘部於九十六年頒訂「公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法」，以品德修養、工作意願及工作潛能三個構面來提升公務人員的服務品質及工作績效，惟相應於既有研究成果提出的組織精神力構面，該辦法實際上仍不易全面提升公務組織精神力的力量。同時該辦法也僅在第四條到第六條條列抽象的鼓勵方式，難以發揮積極效果，即便在第七條之後以「模範公務人員」及「公務人員傑出貢獻獎」做為誘因，但可以預期的是，對於目前公務體系中精神力貧乏者，該誘因仍不足以喚起共鳴。未來建議人事行政局、



銓敘部等相關主管單位可以本研究之問卷為基礎，針對國內公務體系特性，邀請公共行政、心理學、企業管理等專業領域學者，共同研討我國公共組織精神力指標量表，做為公務人員任用、培訓、績效考核或主管選任之參酌。尤其是針對有機會被選任為高階文官及主管者，除了應於面試階段施測組織精神力相關問卷，更應該在日常考核中進行長期的觀察及評鑑，以利職務機關獲知及比較候選人是否具備高度抗壓力與公共服務之精神，堪任稱職之公務體系領導人。根據今（2010）年九月的新聞報導，考試院院長關中已表示「將研發適合公務人員的『人格測驗』專屬量表，協助評析受訓公務員的人格特質、個性特徵、培訓需求及訓練成效，評量結果將提供用人機關，做為職能需求與人才選用參考」（陳文信，2010）。儘管目前此人格測驗專屬量表仍在研擬階段，<sup>4</sup>然殊值期許並可以預期的是量表內容應該納入組織精神力的相關構面及題項，如此做法相信足以積極地發揮政策效益，將公共組織所需之精神力具體化，俾使進入公務體系服務者，足以面對日益複雜的政策業務與挑戰。

第二，四個迴歸模型的結果一致顯示，組織精神力中「與神的關連性」構面對於受訪者的工作績效都不具有顯著的影響；若僅就係數而言，甚至是呈現負面的效果，此與實際上民間宗教信仰的蓬勃程度似乎難以相容。可能的解釋之一是中國文化中的儒家思想一向有「子不語怪力亂神」之禁忌，而公共行政領域自一九三〇年代以來也一直保有相當程度的科學管理傳統與價值。換言之，所謂神

---

4. 保訓會副主委李嵩賢指出，人格測驗量表已委託政大教育系胡悅倫教授收集世界各國公務員的特質、並準備花三年的時間建立常模。至於首波試辦人格測驗、建立常模的對象，將以兩類人員為優先，一是公務員領導族群中，通過高考筆試的應考人，將於參與培訓的過程中進行測驗；另一類則鎖定必須具備高抗壓性、通過警察特考筆試的應考人，這一部分將再與警政署協調，在警察人員訓練時，搭配試辦（楊久瑩，2010）。

鬼之說在主流價值中是不被接受的語言，這也使得本研究調查之公務人員很可能刻意地強調其科學專業，進而潛藏個人「與神的關連性」。

其次，有些學者會從宗教的角度去定義組織精神力，但有些學者卻認為組織精神力不必然與宗教相關，例如，Fry( 2003 )就指出，宗教必然與精神力相關，但精神力卻不一定與宗教相關，就現代的多元人力資源管理而言，組織精神力的概念應該與宗教無關，不涉及上帝，亦不探討神學。本研究問卷中「與神的關連性」題目引借自 Houston 與 Cartwright( 2007 )利用 GSS 現成的調查資料，惟 GSS 的主要目的在建置「宗教/精神力的基礎多面向指標」，顯然該資料庫主要聚焦於調查受訪者的宗教信仰。就此而言，Houston 與 Cartwright ( 2007 )並非專為公務人員的組織精神力設計題目、進行調查，而為學術研究取材便利的權宜做法。相應於本研究的調查結果，未來國內學者有意從事組織精神力研究者，建議可進一步針對公務人員組織精神力中「與神的關連性」構面進一步探討，確認宗教與我國公務人員組織精神力之間的真實相關性。

第三，公共事務日益繁雜，組織精神力除有助於提升公務人員工作績效外，更可做為撫慰公務人員的無形力量。既有的研究 ( Burack, 1999; Ichniowski et al., 1996; Milliman et al., 1999; Mitroff and Denton, 1999; Robbins and Judge, 2006: 605 ) 指出，蘊含組織精神力的組織 ( spiritual organization ) 可以在組織文化上表現出四個正向特質，包括明確的組織目標、信任與尊重、對員工的人道關懷、鼓勵員工表達情感。因此，從組織整體的角度來看，一個富有組織精神力的組織有助於員工發展並且發揮潛能，同時也直接地幫助員工解決工作與生活之間衝突而產生的問題。游金玲 ( 2006 : 42-43 )

在〈公務人員工作壓力與因應措施〉一文指出，在現今服務導向的社會下，政府部門必須隨時改善服務品質以因應社會潮流，一般民眾對政府期望、公務人員的服務品質愈來愈高，而公務人員常見的工作壓力來源則包括職務、組織、法令、角色、個人以及外在等六類因素，致使公務人員承受的壓力日趨沉重。因應這些無可避免的工作壓力，本研究建議可從組織精神力的培養與發展著手，從精神層面尋求解決之道。

有關組織精神力之培養與發展，研議之方向應該從組織層面營造允許精神力發展的環境，諸如允許在組織內辦理合法的宗教社團，或舉辦相關的慶祝活動及儀式，使公務人員之間產生相互關聯的感覺。此外，主管應更重視精神激勵式的溝通方式，分享有關公務體系的「故事」與個人的重要經歷，俾利成員從中習得組織的文化、沿革及獨特性。誠如Robbins與Junge ( 2006: 604 ) 之研究所指，在組織中強調組織精神力可以帶來許多正面的效益，包括：(一) 平衡「失依的生活」( a turbulent life )，讓沒有社區群體生活的人們，在工作中找到彼此的關懷與連結；(二) 對於沒有宗教信仰者而言，組織精神力足以填滿信仰的缺口，彌補無形的空虛；(三) 忙碌的工作完全宰制人們的生活，組織精神力可以幫助員工了解工作的意義；(四) 組織精神力可以幫助員工結合生命的價值與工作；(五) 彌補追求物質生活導致的生命遺憾。除了環境營造之外，未來公務體系也可設計並提供具體的課程，同時允許參與者登錄為公務人員終身學習認證時數，課程設計內容可以包括例如身心放鬆之訓練、內外修持的課程、無私服務的關懷課程等等。儘管此類培訓課程不涉及具體實用之業務技巧，但從本研究發現精神力與工作績效之正向相關性來看，組織精神力相關課程之開設顯然有其不可

或缺之重要性。<sup>5</sup>

綜合而言，公共管理者除發展本職技能、發揮專業解決公共問題外，同時也應該由培養個人對公務組織精神力的認知，了解個人的內在生命、工作意義以及群體關係，相信除了有助於提高工作績效外，更能均衡公務人員的工作與家庭生活。組織精神力的研究有其無庸置疑的重要性，未來的官僚組織變革，建議不論在學術層面的發展，或是公共實務的改革方向，除了在制度上尋求突破之外，同時也應多方考量組織精神力這個新的研究要素。

---

5. 必須強調的是，礙於篇幅及研究焦點，本研究僅提出組織環境營造以及課程認證兩個途徑，做為組織精神力培養與發展的基礎方向。相關之具體做法與規劃設計等，仍有待後續研究進一步之落實。

## 參考書目

- Ashmos, Donde P. and Dennis Duchon. 2000. "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure." *Journal of Management Inquiry* 9, 2: 134-145.
- Bierly, Paul et al. 2000. "Organizational Learning, Knowledge and Wisdom." *Journal of Organizational Change Management* 13, 6: 595-618.
- Boozer, Robert and E. Nick Maddox. 1992. "Leadership and Spirituality." *Journal of Management Education* 16, 4: 503-510.
- Borman, Walter C. and Stephan J. Motowidlo. 1993. "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance." in Neal Schmitt and Walter C. Borman. eds. *Personnel Selection in Organizations*: 71-98. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Burack, Elmer H. 1999. "Spirituality in the Workplace." *Journal of Organizational Change Management* 12, 3: 280-291.
- Campbell, John P. 1990. "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology." in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough. eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 2*: 687-732. Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, John P. et al. 1996. "The Substantive Nature of Job Performance Variability." in Kevin R. Murphy. ed. *Individual Differences and Behavior in Organizations*: 258-299. San Francisco,

C.A.: Jossey-Bass.

Canda, Edward R. and Leola D. Furman. 1999. *Spiritual Diversity in Social Work Practice: The Heart of Helping*. New York, N.Y.: Free Press.

Clark, Emma. 2001. "Spirituality goes to Work." *BBC News Online* 8 August 2001 in <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1475995.stm>. Latest update 17 March 2009.

Conlin, Michelle. 1999. "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America." *BusinessWeek*, November 1: 150-158.

Cowan, John. 1993. *The Common Table: Reflections and Meditations on Community and Spirituality in the Workplace*. New York, N.Y.: Harper Collins.

Duchon, Dennis and D. Ashmos Plowman. 2005. "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance." *The Leadership Quarterly* 16, 5: 807-833.

Fabry, Joseph. 1980. "Use of the Transpersonal in Logotherapy." in Seymour Boorstein. ed. *Transpersonal Psychotherapy*: 79-91. Palo Alto, C.A.: Science and Behavior Books.

Faver, Catherine A. 2004. "Relational Spirituality and Social Caregiving." *Social Work* 49, 2: 241-249.

Frankl, Viktor E. 1969. *The Doctor and the Soul: From Psychotherapy to Logotherapy*. New York, N.Y.: Bantam Books.

Fry, Louis W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14, 6: 693-727.

- Garcia-Zamor, Jean-Claude. 2003. "Workplace Spirituality and Organizational Performance." *Public Administration Review* 63, 3: 355-363.
- Goleman, Daniel. 1998. "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* 76, 6: 92-102.
- Houston, David J. and Katherine E. Cartwright. 2005. "Public Service Motivation: Spirituality and Public Service." *Proceeding of the 63rd Midwest Political Science Association Annual Conference*. 7-10 April 2005. Chicago: Midwest Political Science Association.
- Houston, David J. and Katherine E. Cartwright. 2007. "Spirituality and Public Service." *Public Administration Review* 67, 1: 88-102.
- Ichniowski, Casey et al. 1996. "What Works at Work: Overview and Assessment." *Industrial Relations* 35, 3: 299-333.
- Idler, Ellen L. et al. 2003. "Measuring Multiple Dimensions of Religion and Spirituality for Health Research: Conceptual Background and Findings from the 1998 General Social Survey." *Research on Aging* 25, 4: 327-365.
- Katz, Robert L. 1974. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review* 52, 5: 90-102.
- Lee, Dong-Jin et al. 2003. "A Study of Quality of Work Life, Spiritual Well-Being, and Life Satisfaction." in Robert A. Giacalone and Carole L. Jurkiewicz. eds. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*: 209-230. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Leigh, Pamela. 1997. "The New Spirit at Work." *Training and*

*Development* 51, 3: 26-33.

Lowery, Daniel. 2005. "Self-Reflexivity: A Place for Religion and Spirituality in Public Administration." *Public Administration Review* 65, 3: 324-334.

Milliman, John et al. 1999. "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model." *Journal of Organizational Change Management* 12, 3: 221-233.

Mitroff, Ian and Elizabeth A. Denton. 1999. *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.

Neck, Christopher and John Milliman. 1994. "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life." *Journal of Managerial Psychology* 9, 6: 9-16.

Pfeffer, Jeffrey. 2003. "Business and the Spirit: Management Practices that Sustain Values." in Robert A. Giacalone and Carole L. Jurkiewicz. eds. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*: 29-45. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.

Price, Joseph L. et al. 1995. "Spiritual Caregiving in Nursing Practice." *Journal of Psychosocial Nursing* 3, 12: 5-9.

Rego, Arménio and Miguel Pina e Cunda. 2008. "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study." *Journal of Organizational Change Management* 21, 1: 53-75.

Robbins, Stephen P. and Tim Judge. 2006. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.



- Ross, L. 1997. "The Nurse's Role in Assessing and Responding to Patients' Spiritual Need." *International Journal of Palliative Nursing* 3, 1: 37-42.
- Schermerhorn, John R. et al. 2000. *Organizational Behavior*. New York, N.Y.: John Wiley and Sons.
- Thompson, William D. 2000. "Can you Train People to Be Spiritual?" *Training and Development* 54, 12: 18-19.
- Underwood, Lynn G. and Jeanne A. Teresi. 2002. "The Daily Spiritual Experience Scale: Development, Theoretical Description, Reliability, Exploratory Factor Analysis, and Preliminary Construct Validity Using Health-Related Data." *Annals of Behavioral Medicine* 24, 1: 22-33.
- Wrzesniewski, Amy et al. 1997. "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work." *Journal of Research in Personality* 31, 1: 21-33.
- Xie, Yu. 1989. "Structural Equation Models for Ordinal Variables." *Sociological Methods and Research* 17, 4: 325-352.
- 李和淑。2003。〈公務人員考績制度之研究〉。淡江大學公共行政學系公共政策研究所碩士論文。( Lee, He-Shu. 2004. "The Study of the Officialdom Performance Evaluation Statute System." Master's Thesis of Department of Public Administration, Tamkang University. )
- 林澄貴。2001。〈知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例〉。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。( Lin, Cheng-Guey. 2001. "Study on the

Relationships among Knowledge Management, Engineering Professionals' Core Competences and Job Performance: Taking the China Steel Corporation as Example.” Master’s Thesis of Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University. )

姚裕錡。2006。〈人格特質、工作態度與工作績效關聯性之研究—以臺中地區文理補習班員工為例〉。朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。( Yao, Yu-Chih. 2006. “The Research of Relation among Personality, Job Attitude and Job Performance: A Case Study of Cram School Employee in Taichung County.” Master’s Thesis of Institute of Industrial Engineering Management, Chaoyang University of Technology. )

洪敏維。2006。〈人格特質、工作滿足、組織承諾與工作績效關係之研究—以經濟部員工為例〉。朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。( Hung, Min-Wei. 2006. “The Research of Relationship among Personality, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance - A Case Study of MOEA Employee.” Master’s Thesis of Institute of Industrial Engineering Management, Chaoyang University of Technology. )

徐木蘭、劉仲矩。2002。〈以紮根理論法研究企業組織靈性管理〉。論文發表於《2002年第六屆科技整合管理國際研討會》。2002年6月1日。臺北：東吳大學企業管理學系。( Hsu, Mu-Lan and Chung-Chu Liu. 2002. “The Study on Business Organization’s Spirituality Management: A Perspective of Grounded Theory Method.” *Proceeding of a Conference on The 6th International*

*Conference on Technology Integration Management*. 1 June 2002. Taipei: Department of Business Administration, Soochow University. )

陳文信。2010。〈公務員選訓 將做「人格測驗」〉。《中時電子報》2010/9/18。http://news.chinatimes.com/politics/0,5244,11050202x112010091800223,00.html。2010/9/26。(Chen, Wen-Xin. 2010. “The Selection and Training of Civil Servants Will Add to Do Personality Test.” *China Times* 18 September 2010 in http://news.chinatimes.com/politics/0,5244,11050202x112010091800223,00.html. Latest update 26 September 2010. )

國立教育資料館。2010。〈教育論文全文索引資料庫〉。http://192.192.169.230/edu\_paper/detail.htm。2010/9/26。(National Institute of Educational Resources and Research. 2010. “Search Education Theses/Dissertation Full Text Database/Index Database.” in http://192.192.169.230/edu\_paper/detail.htm. Latest update 26 September 2010.)

游金玲。2006。〈公務人員工作壓力與因應措施〉。《研習論壇》69 : 41-45。(Yu, Jin-Ling. 2006. “The Civil Services' Job Stress and Accordance Measures.” *Forum on Training and Development* 69: 41-45. )

楊久瑩。2010。〈國考擬增人格測驗 沒通過不任用〉。《自由電子報》2010/9/18。http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/sep/18/today-life14.htm。2010/9/26。(Yang, Jeou-Ying. 2010. “National Examination Plans to Add to Do Personality Test as Required Qualification.” *The Liberty Times* 18 September 2010 in

<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/sep/18/today-life14.htm>.

Latest update 26 September 2010. )

劉仲矩。1999。〈企業組織靈性管理之初探〉。臺灣大學企管系博士論文。( Liu, Chung-Chu. 1999. “The Exploration Research of Business Organization’s Spirituality Management.” Ph. D. Dissertation, National Taiwan University. )

劉仲矩。2002。〈在網際網路的衝擊下如何提升員工靈性方法之研究〉。論文發表於《第三屆工作科學與藝術研討會》。2002年12月21日。臺北：華梵大學工業工程與經營資訊學系。( Liu, Chung-Chu. 2002. “The Study on Evaluation of Employees’ Spirituality under the Impact of Internet.” *Proceeding of a Conference on The 3rd Conference on Work Science and Art*. 21 December 2002. Taipei: Department of Industrial Engineering and Management Information, Huafan University. )

劉仲矩。2003。〈網路時代下建構靈性導向的優質公務人力發展〉。論文發表於《民主治理與臺灣行政改革學術研討會》。2003年6月21日。臺北：臺灣公共行政與公共事務系所聯合會。( Liu, Chung-Chu. 2003. “Constructing the Spiritual Orientation of Public Service Development in the Internet Area.” *Proceeding of a Conference on Democratic Governance and Taiwan Administration Reform*. 21 June 2003. Taipei: Taiwan Association for Schools of Public Administration and Affairs [TASPAA]. )

蕭元哲。2006。〈公共管理典範之職場靈性研究初探：領導觀點〉。論文發表於2006臺灣政治學會年會暨「再訪民主：理論、制度與經驗」學術研討會。2006年11月25-26日。臺北：臺灣政治

學會。( Hsiao, Yuan-Che. 2006. “The Primary Study on Public Management Model of Workplace Spirituality: Leadership Perspectives.” *Proceeding of a Conference on Revisiting Democracy: Theory, Institutions, and Experience*. 25-26 November 2006. Taipei: National ChengChi University. )

蕭武桐。2006。〈新公共服務與公務員的品德修養〉。《國家菁英季刊》2, 1 : 57-70。( Hsiao, Wu-Tung. 2006. “New Public Service and Government Employees’ Character Development.” *National Elite* 2, 1: 57-70. )

# **The Relationship between Spirituality and Performance: A Case Study on the Middle and Higher Level Civil Servants of the Taipei City Government**

Chun-ta Lee \* Chao-meng Huang \*\*

In addition to skilled core competency, previous studies discovered that organizational employees' performance is also highly connected with their spiritual conditions (such as the sense of mission, value, loyalty and so forth). Recently, some academic articles have found, in private enterprises, the positive relevance between employees' spirituality and their job performance. For the successful execution of policies, public servants within the civil service system should devote themselves to work with absolute spirituality instead of being in an unconcerned technocracy. Therefore the issue of "spiritual leadership" and "organizational spirituality" has been raised by a lot of public administration and management scholars. They

---

\* Ph. D. Student, Department of Public Administration and Public Policy, National Taipei University.

\*\* Professor, Department of Public Administration and Public Policy, National Taipei University.

suggest that public sector reform should be directed in a new direction and enlarged by the scale of relative discussions. By looking at twenty-eight items in four dimensions; inner life, meaningful work, community and interconnectedness, the authors devised a questionnaire for middle-high level executives of the Taipei City Government to analyze the public servants' spirituality and its link to their job performance. According to the regression analysis, except interconnectedness the other three of the four dimensions were positively related to the public servants' job performance. This article not only supplements empirical research of organizational spirituality, but provides public human resource management with practical advice for Taiwan.

Key Words: organizational spirituality, performance, human resource management, civil service, questionnaire