

公部門人力資源管理實務之 研究—地方薦任公務人員的 初探性調查

許峻嘉*

壹、前言

貳、文獻回顧

參、研究方法

肆、實證分析

伍、分析結果討論

陸、結論與未來研究展望

人力資源管理理論是公部門人事制度變革的主要途徑，多數學者同意運用人力資源管理能夠增加員工工作意願與動機，進而提升政府運作效能，而在我國系絡中，究竟其成效如何？產生什麼變化？似尚未有足夠的實證研究結果能回答前述問題。為探索人力資源管理理論於實務界的發展，本文運用「人力資源管理實務」(Human Resource

* 國立臺北大學公共行政暨政策學系博士生。Email: mickey286288@hotmail.com

投稿日期：2016年5月9日；接受刊登日期：2017年8月3日。

東吳政治學報/2017/第三十五卷第二期/頁 207-270

Management Practices, HRMPs)概念，檢驗公務人員認知中「人力資源管理實務」對「員工成果」是否具有影響力，以及轉換型領導的中介效果，兼論文官制度改革成效。

本文以參與行政院人事行政總處地方公務人員訓練中心訓練之地方薦任公務人員為研究對象，透過問卷調查方式進行資料蒐集。研究發現：首先，工作彈性、俸給與考績對組織績效有正向影響；其次，工作彈性、俸給、訓練與決策參與有助於提升工作滿意度；第三，轉換型領導在部分人力資源管理實務與組織績效、工作滿意度之間，扮演中介角色。

透過分析人力資源管理實務與員工成果間關係、以及轉換型領導效果，一方面檢驗人力資源管理理論在我國文官制度系絡下的解釋力，另一方面也檢視公務人員對文官制度改革評價，作為改善我國人事制度之參考。

關鍵詞：文官制度改革、公部門人力資源管理、轉換型領導、
覺察組織績效、工作滿意度

壹、前言

受到外環境快速變動影響，世界各國政府都面臨到改革壓力，必須對政府組織結構與人力運用做出調整 (Truss, 2013: 17-18)，以達到精簡人力、維持公共服務品質等目標。其中，文官制度改革可視為公部門運用人力資源管理作為的過程 (Bach & Borfogna, 2011: 2281)，透過各種革新作為，達到專業化、企業化、適切化、合理化與學術化之目標 (蔡良文，2014：500-501)。然而，我國文官制度變革產生那些影響？或是尚有何不足之處？似乎沒有一個明確答案。事實上，文官制度運作受到我國行政文化、人事管制法規密度、人事法規一體適用等特性影響 (蔡良文，2014：494；施能傑，2012；呂育誠：2012)，都會增加變革複雜性，或產生學理與實務上的落差，故我們需要一個檢視與評估文官制度改革成果的途徑，來分析改革進展。¹

從評估角度來看，在人力資源管理活動中，事後方案評估也是一個重要環節；惟有透過評估才能瞭解方案成效、對組織的影響以及實質效益，最後選擇修正或中止實施原方案 (Sylvia and Sylvia, 2004: 9)。但評估公部門人力資源管理活動成效、或是文官制度改革成果並不容易，一者改革影響範圍深遠，常常牽一髮而動全身，即使是些微改變也會影響全國範圍的公務人員；二者

1. 從經驗上來看，制度發展雖是一個持續演進的過程，惟每經過一段時間變會有新的政策與革新主張；基此，本文會以考試院提出「文官制度興革規劃方案」與「強化文官培訓功能規劃方案」為代表，探討政策主張與實證結果有無落差。

制度改革較難量化，例如修正「公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法」²後，並不能直接看到公務人員內在品性或潛能的改變；第三即使取得客觀數據，通常也很難以判斷其實際影響，如開設訓練課程增加，似增加公務人員職能提昇機會，但也可能變成公務人員業務壓力來源之一。簡單來說，當客觀資料有限情況下，運用主觀認知調查是一項可行的替代途徑。

然而，文官制度改革範圍廣泛、類型繁複，公務人員通常沒有一個清楚概念，且「改革」本身隱含進步與改善之意，公務人員態度可能都傾向贊同，因此直接調查公務人員的文官制度改革認知可能出現偏誤。在此情況下，應用人力資源管理實務 (Human Resource Management Practices, HRMPs)³此一理論途徑來進行分析，或可更具體地顯示出文官制度改革動態。易言之，當公務人員對人力資源管理實務的認同程度高，且人力資源管理實務能夠對組織與個人產生理論上的影響，即代表文官制度改革具有良好成果。

本文運用人力資源管理實務概念，檢驗人力資源管理實務與員工成果 (employee outcomes)⁴間的關係，以及轉換型領導扮演的角色。過去理論認為，當人力資源管理實務落實程度愈高，員工產出也會愈好；在此過程中，需要領導者支持，方能有效導入人力資源管理實務、減少組織抗拒變革。惟誠如前段所提，我國人事制度存在一些系絡特性，它可能降低、甚至改變文官制度

2. 文官制度興革規劃方案第五案「落實績效管理，提昇文官效能」之工作項目。

3. 指人力資源管理措施或作為，在後續段落有詳細討論。

4. 員工成果包含覺察組織績效 (perceive organizational performance) 與工作滿意度間兩變項。

改革或人力資源管理實務的影響。所以，本文假設人力資源管理實務對員工成果帶來正向影響，轉換型領導具有中介效果；當假設成立時，代表人力資源管理實務（或文官制度改革）具有穩定效果；若預期關係未成立，或許我們應該重新檢討我國文官制度改革政策、以及人力資源管理措施之內容，進行必要調整、以適應我國人事系絡環境。

貳、文獻回顧

一、人力資源管理實務意涵

「人力資源管理」(Human Resource Management) 係指：運用管理功能將組織人力資源最大化的過程，包含人力招募、篩選、發展、運用、獎勵等，在公私部門皆有廣泛應用 (Tompkins, 1995)。⁵ Nigro et al. (2007: 55-56) 指出，美國早期人事行政注重人事控制與順服，或是功績制系統的貫徹，後隨文官制度改革，策略性人力資源管理架構便被導入行政組織中。其中導入策略性人力資源管理很大原因是受 1993 年政府績效與結果法 (GPRA) 影響，由於政府積極要改善績效表現，人力資源便扮演著關鍵角色，當時就制定了「人力資本標準」(Human Capital Standards) 作為各機關人力資源政策與實務的指導。隨近代政府改革，行政組織面臨投入更少、產出更多的管理挑戰，這使得政

5. 根據 Tompkins (1995) 定義，「人事行政」(Personnel Administration) 指受過專業訓練的人事專家負有的行政職責，範圍主要包含僱傭、職位分類與敘薪等。

府人力素質提升的需求更為強烈。

「人力資源管理實務」(Human Resource Management Practices, HRMPs) 概念⁶ 來自於 90 年代商管領域的研究 (Arthur, 1994; Delaney and Huselid, 1996)。管理學家普遍認為：「當人力資源管理做得愈好，員工工作動機與承諾感就會愈高」，然而，這個今日熟悉的假定當時仍缺乏實證結果的支持，因此多位學者開始投入人力資源管理實務的研究 (Gould-Williams, 2004: 64)。Arthur (1994) 研究中將人力資源管理實務在「控制」與「承諾」兩種人力資源系統下的差異，以及人力資源管理系統對於績效與離職率的影響。Arthur 的研究雖有將分權、參與、訓練、薪水等人力資源管理實務操作化，但其比較重點仍在於系統差異；在 Delaney 與 Huselid (1996) 研究中，則直接探討人力資源管理實務與績效認知間的關係。Delaney 與 Huselid 對人力資源管理實務進行更細緻的區分，包含：甄補、訓練、薪資、申訴程序、決策分權、內部勞動市場與垂直層級節制；此外，他們並未使用客觀績效資訊，而是調查員工的內部績效認知與市場績效認知，這有助於將分析聚焦於個別公司層次；研究發現個別人力資源管理實務對於績效認知確實有顯著影響，惟人力資源管理實務互補效果則未顯著。後繼學者開始探討人力資源管理實務與其他管理要素間的關係、或是人力資源管理實務扮演的特殊角色 (Allen et al., 2013; Mitchell et al., 2013; McClean and Collins,

6. 「人力資源管理實務」雖譯為「實務」，但它仍是一種概念或理論基礎，可用以分析我國人事管理實務。

2011; Sun et al., 2007)。

在私部門開始探索人力資源管理實務及其影響的同時，公共行政學者也開始好奇公部門人力資源管理實務的內涵為何。Boyne et al. (1999) 認為，公部門雖然採行許多企業管理作法，但由於二者本質有所區別，有必要對人力資源管理成效加以評估，研究結果證實公私部門員工對於人力資源政策與管理措施之認知有顯著差異。Boyne et al. 研究不僅呼應了當時公共行政學界反思公私部門間差異的研究趨勢外，也提供了建構「公部門」人力資源管理理論的基礎。Gould-Williams (2003; 2004) 就針對人力資源管理實務概念進行了一系列相關研究，早期以英國地方政府員工為調查對象，分析人力資源管理實務對信任、工作滿意度、承諾感與組織績效認知間的影響；近期研究則納入公共服務動機、個人組織配適度 (person-organization fit) 作為中介變項，建構更細緻的人力資源管理實務模型 (Gould-Williams et al., 2014; Mostafa and Gould-Williams, 2014)。其他學者如 Stejin (2004) 也曾對荷蘭公部門員工的人力資源管理實務與工作滿意度進行研究，驗證前者對後者有正向影響，且二者間存在工作與組織屬性的中介；Cho and Poister (2013) 分析個別人力資源管理實務能否增進公務人員對部門領導、團隊領導與主管領導的信任感，結果顯著個別管理措施所影響的層次略有不同，部分有益於部門領導信任感，部分有利於提高員工團隊領導或主管領導的信任程度；Vermeeren et al. (2014) 分析人力資源管理實務與組織績效關係中，工作滿意度是否扮演中介角色，以及領導類型對於管理實務的影響。因此，不論公部門或私部門，人力資源管理都

是一個重要課題，而驗證管理實務對於員工產出 (employee outcomes) 的影響，如組織績效、工作滿意度和組織公民行為等，也具有理論與實務重要性。

然而，人力資源管理實務究竟是什麼？它的範圍有多廣？實際上缺乏單一的定義存在。從過去的研究可發現，人力資源管理實務概念意涵與操作化方式相當多樣化，例如 O'Toole et al. (2013) 在研究荷蘭教育機構績效時，便以「人力資源管理涉入程度」(HRM involvement) 作為主要自變項；Sun et al. (2007)、Mitchell et al. (2013) 以「高績效人力資源實務」(High-Performance HR practices, HPHRPs) 為名；Cho and Poister (2013)、McClean and Collins (2011)、Gould-Williams (2004) 使用「高承諾感人力資源管理實務」(High-Commitment HR Practices) 一詞；Piasna et al. (2013) 特別關注員工參與和工作品質議題，故發展出「參與人力資源管理實務」(Participatory HRM Practices) 概念進行測量。這裡面，即使使用相同概念名稱者，如高承諾感人力資源管理實務，不同作者概念操作化範圍也會略有不同。

對比公共行政與商管領域研究可知，二者對於人力資源管理實務概念的內涵與分析方式極為類似，惟近期公部門研究開始納入公部門特有的系絡因子、或進行實務發展的檢視，而逐漸產生區隔。進言之，在採用人力資源管理理論時，常隱含著公私部門皆可適用的假定或前提，故人力資源管理實務研究在二領域中的分析架構其實並無二致，如 Gould-Williams 早期研究 (2003; 2004) 就是再次驗證人力資源管理實務在公部門中是否仍對工作滿意度、績效與組織公民行為等因素有類似影響力。

Gould-Williams 的研究奠定人力資源管理實務概念應用於公部門的適當性，惟公部門與私部門仍有明顯區別，所以近期研究也開始加入一些對公部門有特殊意義的影響因子，如公共服務動機、公民責任、目標清晰度、公正性 (fairness)、功績制獎酬 (merit rewards) 的預期等 (Gould-Williams et al., 2014; Cho and Poister, 2013; Kim, 2010)，以反映系絡或制度特質；也有部分研究檢視人力資源管理實務在公部門應用與發展，描述公部門推動人力資源管理的狀況 (Gowing and Lindholm, 2002; Tufts et al., 2015)。

人力資源管理實務雖存在不同的詮釋與操作化方式，但皆遵循著一個「系統性」的傳統 (Arthur, 1994)；也就是人力資源管理實務指涉一系列相關的人事管理活動 (非單一或特定管理措施)，這套管理系統有助於組織達到特定目的。本文認為人力資源管理實務內涵雖分歧，仍可將其理解為：「組織所採行人力資源管理政策與措施，這些複數的政策與措施會形成人力資源管理系統，其內涵會隨著其制度設計或組織系絡而產生差異」。所謂「複數的」措施指二個以上的人力資源管理作為，例如訓用的整合策略、或是從甄補、績效、陞遷、訓練與俸給五者設計高階文官快速陞遷制度等；制度設計或組織系絡差異則是指不同組織偏重或選擇的變革策略不一定相同，換句話說，人力資源管理實務在不同組織、不同時間點，其內容與範圍應會有所差異。在界定人力資源管理實務概念內涵後，針對人力資源管理實務與員工產出間關係，本文將應用 Appelbaum et al. (2000) 提出的 AMO 理論作為概念化與操作化主要途徑，見下段討論。

二、人力資源管理實務與員工產出 (employee outcomes) 的關連性

根據 Appelbaum et al. (2000: 27) 提出的 AMO 理論，當員工具備足夠能力 (Ability, A)、動機 (Motivation, M) 與參與機會 (Opportunity to participate, O) 時，組織就能有高績效產出。本文認為 AMO 觀點適合用來解釋人力資源管理實務與其他概念間關係，因為 AMO 理論將人力資源管理視為一個函數，只要控制員工能力、工作動機與參與機會，員工工作成果自然會改變 (Mostafa and Gould-Williams, 2014: 277; Boselie, 2010: 45)，故可作為人力資源管理實務概念操作化的參考架構。基此，本文進一步歸納「能力」相關人力資源管理實務有招募與訓練，對應「動機」者為俸給與考績，「參與機會」包含工作彈性與決策參與。整理如下表一：

表一 AMO 理論與人力資源管理實務的關係比較

AMO 理論	人力資源管理實務
能力	招募、訓練
動機	俸給、考績
參與機會	工作彈性、決策參與

資料來源：本文自行整理。

在員工進入組織前，組織會運用招募與甄選程序，透過考試或面談等方法評估應徵者是否符合條件資格、或特定職位的核心能力；在員工進入組織後，再定期辦理訓練，以持續更新或提升

其知能。在動機部分，組織可能會透過績效與薪資的連結，如績效給薪，來強化員工工作動機，故員工愈努力投入工作、其獲得的報酬就會比其他人更好。為增加員工對於工作的認同感，組織也必須開放部分決策參與機會給員工，或是給予更多的工作彈性、減少程序上的限制；一般認為，當其工作自主性增加後，員工的工作熱忱與投入程度會相對提升。⁷

從過去的研究可知，人力資源管理對員工成果的影響包含：績效、工作滿意度、離職傾向、組織公民行為等 (Delaney and Huselid, 1996; Gould-Williams et al., 2014; Mostafa and Gould-Williams, 2014)，本文在此以組織績效與工作滿意度作為分析焦點。

(一) 覺察組織績效 (Perceive Organizational Performance)

組織績效可說是管理學者的「聖杯」，也是公共行政研究者非常重視的課題。就人事管理而言，組織想要有「好的」績效，最重要就是必須有「對的」人才、放在「合適的」職位；當人與事能夠正確配合，工作成效自然就高。Ingraham (2005) 談到政府要有良好績效需有「能力」(capacity) 支持，能力是一種績效產生的平臺 (platform for performance)，也就是能否妥善運用人力、金錢、才能與時間等資源的能力 (ability)。這裡面，Ingraham 特別談到人力對於績效的重要性，他認為政府應投入資源進行人力規劃與訓練發展，使公部門員工不僅是「夠好」(good enough)、

7. 本文運用 AMO 理論來篩選或界定人力資源管理實務的範圍，故主要分析招募、訓練、俸給、考績、工作彈性與決策參與六項。又由於我國考試制度在招募功能上的變革有限，在後續操作化過程中將排除於分析範圍之外，可見「研究測量」一段說明。

而要達到「傑出」(outstanding)；當組織在對的職位聘用對的人、此人有對的技能與才能，人員的績效自然會好。簡言之，所謂能力 (capacity) 不只是要有完善的結構與系統，還要培育人才讓結構與系統能夠運作。Rainey 與 Steinbauer (1999) 以「大象」比喻官僚組織的龐大，大象給人笨重的印象、可是跑起來仍然非常快速；而作者歸納要讓官僚這匹大象快速運轉、產生組織效能，「人力資源的發展」就是不可或缺的要件之一，包含有效的招募、甄選、派任、訓練與發展，還有成員的價值與偏好必須能夠一致以支持工作與使命動機。由此可知，人力資源管理與組織績效有密切關係存在。

然而，測量公部門組織績效並不容易，一方面公部門追求的是公共利益價值的實現，另一方面，測量績效時其實也決定了機關要達成什麼工作與目標 (What gets measured gets done)，使得績效測量存在政治複雜性 (Behn, 2003)。傳統認為客觀績效資料偏誤 (bias) 較小，較主觀績效資料合適作為分析標的，然而當客觀績效資訊無法取得時，主觀績效測量會是一個合理選擇 (Kim, 2005: 250)。對此，多位學者皆曾發展出主觀績效測量構面與題項以進行測量與研究 (Delaney and Huselid, 1996; Brewer and Selden, 2000; Allen and Helms, 2002)；一些研究成果則指出客觀績效與主觀績效間存在高度相關 (Dess and Robinson, 1984; Venkatraman and Ramanujam, 1987)。簡單來說，組織績效表現會反映在員工的認知上，當組織運作良好時，員工也會給予相應的評價；而由於我國政府組織績效資訊取得困難，故本文採取主觀

績效測量進行分析。⁸

另外，近期研究也指出，績效測量與績效資訊使用其實會受到主管或使用者主觀意向的涉入，使得客觀績效資訊及其成果未必有「優先性」或「客觀性」。Kroll (2013) 以績效資訊為研究標地，分析 130 德國城市管理者對於績效資訊使用的頻率與偏好；研究結果發現，管理者對於定常性資訊（客觀績效資訊）使用頻率最低，其決策更常受到非定常性績效資訊（主觀績效資訊）影響。Nicholson-Crotty et al. (2006) 以德州教育單位選擇績效測量的策略，驗證了不同績效測量方式將產生不同績效結果，管理者可以依據其需要選擇有利的測量方式，而非真正的去改善績效，故「主觀」測量選擇會決定「客觀」績效好壞。Andrews et al. (2006: 30-31) 分析主客觀績效的關係後，提出以下觀點：

過去文獻傾向認為客觀績效測量較主觀為佳，但真正「客觀」是很困難的，因為同一事實在不同利害關係人眼中會有不同價值，這就像要去測量一首音樂或一件藝術品一樣…主觀與客觀績效測量成果其實都是真正績效的一塊拼圖。

這顯示了公部門系絡裡績效測量的複雜性，客觀績效資訊未必較具決策影響力，有時甚至是主觀篩選過後的成果，故主觀績效測量及其應用仍有其重要性。

（二）工作滿意度

8. 現實中，我國政府組織績效大多以「投入型」與「產出型」指標進行測量，即預算執行率或是創造多少公共服務，惟政策執行產生的改變、或長期影響等資訊相對缺乏；此時，若選擇這些客觀資料作為績效指標，如國發會的各機關施政績效報告，會發現政府組織績效多半良好、顯示為綠燈，一方面資料上缺乏變異，另一方面可能與民眾認知或實際成果有所落差。

工作滿意度是組織研究中常見的議題，其定義為：「從一個人的工作或工作經驗中所得之歡愉或正向情緒狀態」(Locke, 1983: 1300)。Chiu and Chen (2005: 527-528) 將工作滿意度分為內生與外生兩類，前者從工作本身得到的，如工作自主性、多樣性、穩定性、服務社會、創造力或成就感等；後者則是從工作以外地方得到的滿足感，如工作環境、公司政策或工作條件。簡單來說，工作滿意度就是個人從工作裡得到的快樂或是正面情緒。

直觀上很容易理解人力資源管理實務與工作滿意度間的關係，當組織人事管理制度愈健全，員工自然能夠更安心工作。Guest (1999) 認為這是一種心理契約 (psychological contract) 的狀態或機制，若組織人力資源管理作為符合員工需要或是期待，員工就會覺得受到合理對待，因而增進其工作動機與滿意度；以訓練為例，組織有系統的提供訓練機會給員工，同時配合陞遷制度與職涯發展規劃，員工感受到未來發展性、且陞遷具有合理與平等機制，其工作滿意度自然增加。Romzek (1990: 379) 談到當員工需求或心理預期改變，組織與員工就必須重新溝通，以型塑新的心理契約，否則可能產生心理契約斷裂或讓員工覺得受到組織背叛；如組織要調任員工至其他職位，事先應與員工進行充分溝通，瞭解其個人與家庭狀況是否能配合此次遷調。許多研究結果都支持前述假定，證實人力資源管理實務與工作滿意度間確實存在正向相關 (Ostroff, 1992; Ellickson, 2002; Gould-Williams, 2003; Steijn, 2004; Petrescu and Simmons, 2008)。

三、轉換型領導的中介效果

在組織運作中，領導總是扮演著不可或缺的角色。Ingraham et al. (2000: 57) 曾將領導比喻為人力資本管理與績效間「黏合劑」(glue)，強調政務官與事務官都必須具備領導能力，才能讓政府有效運作。Van Wart (2003: 214) 談到組織中有效領導可以創造更高品質與有效率的產出與服務；使個人得到發展、組織更為團結，提升員工在工作中的滿意度；它提供願景與方向、它是變革與創造力的機制，也是提振組織文化的資源。事實上，面對現代社會複雜的情境與各種危機，公部門需要更全面領導者與多元的領導技能，以克服環境不穩定性 (Allen, 2012)。由於領導在人事管理中具有獨特重要性，許多國家特別設立高階文官管理或培訓制度，如美國「高級文官職」(Senior Executive Service, SES)、新加坡「行政官職」(Administrative Officer, AO) 等，培養跨機關或機關內的領導人；這些領導者一方面是從人事體系篩選或培訓出來、另一方面他們也會運用人事制度提供的管理工具進行領導統御，故領導本身與人力資源管理制度間聚有緊密關連。

現實中，同樣是居領導職位，有些管理者表現就是比較出色、部分則成果平庸，對此，學者開始提出不同領導類型及其隱含要素，轉換型領導就是其一。轉換型領導由 Burns (1978) 提出，指透過連結組織與個體使命與目標、使成員通曉與理解工作意義，改變成員態度與價值，激發部屬達到卓越結果的領導行為；它跟過去學者所談領導概念的特殊之處，就是在意義與價值層次上的領導功能與聚合。Bass (1985) 在前者的基礎上，進一

步區分出三種領導類型，即「轉換型」、「交易型」與「放任型」領導，並認為只有轉換型領導能夠使部屬達到預期以上的績效產出，而交易型與放任型則只能達到符合預期或低於預期的績效成果。有學者認為，轉換型領導與公共服務動機有若干契合之處，可以從二者建立一個價值基礎 (value-based) 的管理架構，利用轉換型領導來強化組織成員公共服務動機，同時提升組織績效 (Paarlberg and Lavigna, 2010)。因此，轉換型領導不只是一種較佳的領導類型，它更與公共利益、公共價值存有某種內在連結，妥善地發展或培養轉換型領導者，應對於組織成果有正面幫助。

一些私部門的研究成果支持前述觀點 (Dvir et al., 2002; Bacha, 2014)，近期在公行領域也有類似發現。如 Trottier et al. (2008) 使用美國人事管理局 (OPM) 於 2002 年對聯邦政府員工進行的聯邦人力資本調查之資料，比較轉換型領導與交易型領導二者對於領導效能認知以及工作滿意度的影響，發現二類型領導對依變項都有顯著影響，而轉換型領導重要性又略高一些。Bellé (2014) 運用田野實驗法分析 138 位護士的工作績效如何受到轉換型領導、公共服務動機、對他人效益 (Beneficiary contact) 與自我說服因素的影響；結果發現公共服務動機、對他人效益與自我說服能夠強化轉換型領導對工作績效的影響力；換句話說，如果組織能夠提升個體公共服務動機、或告訴成員其工作對他人的意義與重要性，會使領導效果顯著增加。

Bellé 研究其實反映一個重要的事實，就是當組織存在良好管理制度、或能提供足夠管理工具給管理者使用，會讓領導產生事半功倍之效，本文認為人力資源管理實務就是一個主要因素。

Van Wart (2003: 222) 指出過去學者對於領導究竟是先天魅力或是後天學習成果有過激烈辯論，但這個「先天/後天」(Born or Made) 二分論已經逐漸轉變為「如何」透過一些方法與機制讓領導能在組織出現；學者歸納最重要的元素就是經驗與正式訓練，訓練能夠提供管理者必要的知識、技能或領導工具，使其在領導過程與經驗累積中逐漸形成自己的領導風格。Wright and Pandey (2010) 分析結構對於轉換型領導影響，結果發現層級節制與向上/橫向溝通管道不暢通 (weak lateral / upward communication) 二類結構確實會減少轉換型領導產生的機會，惟人力資源管理官樣文章與採購官樣文章二結構則沒有顯著影響；作者認為這樣的結果代表政府組織宜採行較寬鬆的管理架構、或是實施有效地分權，才能給領導者更多發展空間。由此可知，完整的人力資源管理架構不論是從實務上的領導人培育、或是理論上提供領導環境場域，皆有助於增加轉換型領導的產生。

四、近年我國重要人事管理政策

欲改善政府服務品質或運作效能，就必須提升政府員工的工作表現。其原因在於政府組織的核心為「人」，只有妥善設計人事制度，提供人才發展空間、創造激勵人員發揮潛能之環境，政府行政效率方能更加改善 (陳金貴，1996；蔡秀涓，2002；張俊彥，2006)。為探討人力資源管理實務於我國系絡下的發展，並考量到人事制度改革其實是一個漸進而持續的過程，多數政策具有延續性且不易分割，故本文以近年考試院推動的「文官制度規劃興革方案」與「強化文官培訓功能規劃方案」為代表，從兩方

案政策內容中檢視人事管理改革方向、以及與人力資源管理的相關性。

在文官制度規劃興革方案部分，第 11 屆考試委員研提有 6 項規劃，分別為：(1) 建基公務倫理，型塑優質文化；(2) 統整文官法制，活化管理體系；(3) 精進考選功能，積極為國舉才；(4) 健全培訓體制，強化高階文官；(5) 落實績效管理，提昇文官效能；(6) 改善俸給退撫，發揮給養功能。」前述方案提出一些政策方針與具體作法，作為變革之指導與藍圖（考試院，2009；關中，2011）。

在強化文官培訓功能規劃方案中，進一步針對培訓業務，提出強化「考、訓、用」三者間連結的政策規劃，並研擬為高階文官培訓設計新的制度，其主張包含：(1) 增加錄取名額，落實選訓功能，完善考選機制；(2) 結合培訓任用考績陞遷，有效提升文官行政效能；(3) 健全培訓體系，完備運作機制；(4) 建構高階文官發展性培訓制度（考試院，2010）。

對照文官制度改革與人力資源管理實務理論，可發現下列重點：

第一，從 AMO 理論來看，文官制度改革重點聚焦於招募、訓練、考績與俸給四項人力資源管理實務，但對於工作彈性與決策參與著墨較少；換句話說，我國人事改革偏重能力 (A) 與動機 (M) 面、相對參與機會 (O) 方面的變革較少。

第二，文官制度改革意識到高階領導者的重要性，因此特別強調建立高階管理者培訓與管理制度。

第三，就兩方案政策來說，人事制度變革隱含了相當多人力

資源管理思維與要素，例如要更加落實績效管理、改善考評機制；或是強化選訓功能、建立高階文官發展性培訓制度等。

雖然兩方案已較清楚地說明政策目標、執行方法與最後的政策產出，在總體改革成效部分仍有模糊之處。⁹ 考試院對於兩方案執行成果與經驗，彙整為「繼往開來，贏得信賴：考試院與文官制度的興革」一書（2014），書末詳實臚列各項規劃的辦理情形。其中相關政策執行結果多採取類似「質性」指標的敘述方式呈現，也就是以文本紀錄來交待執行過程與現階段所得成果，量化的數據資料則明顯較少。以興革規劃方案第四案、中程規劃第二項「建立公務人員快速陞遷機制」為例，其目標便是修正「公務人員陞遷法」，惟修正草案在第 7 屆立法委員任期屆滿前並未通過，僅在第 8 屆第 2 會期的司法及法制委員會完成答詢。事實上，在官方資料中，對於我國文官制度改革成果或影響，鮮少有統計數據之紀錄；此外，在人事制度或公務門人力資源管理的研究中，也尚未有相關實證研究出現。

需要一提的是，行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）在文官制度變革中也扮演著重要角色。惟根據憲法增修條文第 6 條之規定，考試院權責偏向政策規劃與法制事項，人事總處則偏向政策執行與（兩院間）溝通折衝；而在「人事一體」前提下，人事總處政策取向亦會配合考試院進行調整，故二者功能雖有區隔，惟對文官制度變革的基本立場並無太大差異。也因此，本文以考試院兩方案作文官制度變革之代表，人事總處近年執行的變

9. 指從官方資料與文字紀錄中，吾人較難以知道文官制度改革之具體成效。

革作為則不再作延伸討論。

綜合來說，我國近期人事管理政策是否達到其預期成效與影響？現有資料與研究並未能提供一個清楚說明，¹⁰ 因此本文嘗試由主觀認知途徑對前述議題進行探索。而由於地方公務人員較能反映出在適用同一體制下、各地區人力資源管理實務的運作狀態，且其地位在公共服務傳遞上又具有特殊重要性(例如較貼近民眾)，故本文以地方薦任公務人員為取樣對象。

參、研究方法

一、研究架構與假設

如先前所述，為瞭解人事管理政策對公務人員認知與行為的影響，評估近期文官制度變革效果，本文以「人力資源管理實務」為自變項、「員工產出」為依變項、「轉換型領導」為中介變項，驗證其因果關係。其中，人資源管理實務部分，本文運用 AMO 理論篩選出工作彈性、決策參與、俸給、考績與訓練 6 個因素；員工產出部分，則以覺察組織績效和工作滿意度為分析焦點；最

10. 我國人事制度研究以規範性研究為主(呂育誠, 2014a; 呂育誠, 2014b; 施能傑, 2012; 蘇偉業, 2012; 仇桂美, 2012; 劉坤億, 2011; 孫本初與傅岳邦, 2010; 張瓊玲, 2009; 蔡良文, 2009), 近期亦有一些實證研究成果, 如張鎰如等人(2015)、李俊達與黃朝盟(2010)、陳敦源等人(2011)分析不同因素對於公務人員工作績效的影響; 陳文學從代表性官僚角度分析原住民族在公務人力甄補存在的特性(陳文學, 2013)、實際甄補狀況(陳文學, 2015), 惟這些研究的主題與範圍集中在特定人力資源管理實務上, 也就是甄補與考績, 較無整體性的驗證人力資源管理實務與員工產出間的關係。

後納入轉換型領導為中介，以考量到組織領導者對於制度運作和員工工作態度的影響。基於此，本文研究架構如下圖所示：

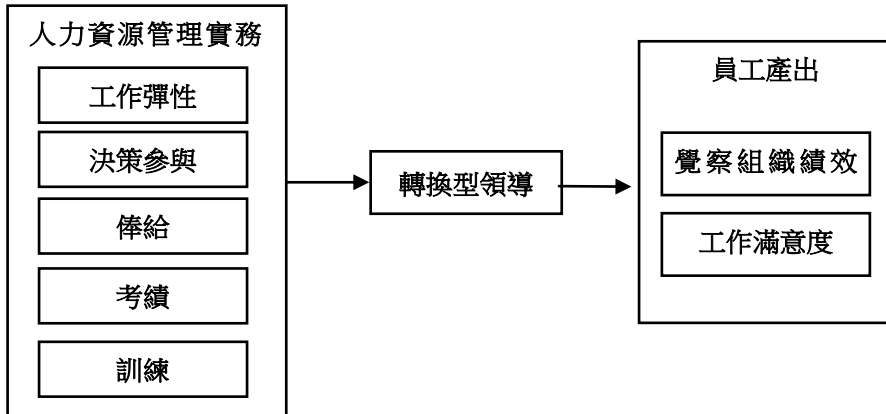


圖 1 研究架構圖

資料來源：本文自行繪製。

根據人力資源管理實務之研究以及 AMO 理論可知，強化相關人力資源管理實務作為，應可以有效增加員工工作產出；相關文獻也指出轉換型領導可以讓員工瞭解工作意義、認同組織目標，而提升組織績效；又良好的人事管理政策或制度，可提供轉換型領導更好的發揮空間。故本文有以下幾項假設：

假設 1： 人力資源管理實務對組織績效有正向影響。

假設 2： 人力資源管理實務對個人工作滿意度有正向影響。

假設 3： 轉換型領導在人力資源管理實務與組織績效關係間，具有中介效果。

假設 4： 轉換型領導在人力資源管理實務與個人工作滿意度關係間，具有中介效果。

二、抽樣與調查方法

本文採取便利抽樣方法，以地方政府薦任公務人員為調查對象，透過地方行政研習中心對受訓學員發放紙本問卷。使用便利抽樣理由在於，我國雖曾於 2008 年與 2012 年執行臺灣文官調查 (TGBS)，仿效美國國家行政調查 (NASP) 累積資料，惟 2008 年文官調查係以權力轉換與文官中立為主軸，2012 年納入公共服務動機、繁文縟節等題項，並無人力資源管理實務之題組設計。此外，系統性的隨機抽樣方法，一般需有樣本名冊為基礎，而公務人員名冊涉及隱私機密，研究者一般無法取得。另一方面，因為人力資源管理實務概念較少應用於我國公部門人事議題研究、且文官制度變革成效議題亦較少受到關注，故此議題仍處於待探索階段，採取便利抽樣策略仍有其合理性。¹¹

至於選擇地方公務人員為調查對象的理由在於：首先，我國中央與地方公務人員適用同一套人事法制，公務人員在考用、待遇與訓練等各方面並無顯著差異；其次，當人事主管機關推動文官制度變革時，地方公務人員也在適用範圍內；第三，地方公務

11. 在母體範圍無法確定的情況下，使用便利抽樣其實也是一種可欲的策略。林鈺琴與謝瑜玲 (2007)，就曾針對南部製造業 37 家公司進行便利抽樣，探討人力資源管理系統、組織文化對組織公民行為的影響。陳春希等人 (2007) 也使用便利抽樣對台北市、台中市與台南市的警察人員作調查，分析警察的工作壓力與人格特質對其工作投入與組織公民行為之影響。潘瑛如、李隆盛 (2015) 在初薦任公務人員公共服務動機的研究中，採取與本文類似作法，從 2011 年地方特考及委升薦訓練中隨機選取 5 個班次進行調查。由此可知，商管與公共行政領域研究來說，便利抽樣是常見的調查手段之一；而透過中央人事主管機關舉辦的訓練課程來對公務人員施測，也是一種可行方法。

人員在地方政府服務，較能凸顯各地方上行政文化差異，若選擇中央部會作調查，公務人員任職地區可能會集中在台北市；第四，地方公務人員業務內容較為具體、也較貼近一般民眾生活，故其績效認知¹² 感受應較為明確。

問卷施測期間為 2015 年 10 月至 12 月，發放 500 份，回收 249 份；其中無效問卷 31 份，有效問卷 208 份，問卷回收率 42%。由於本問卷係於課堂結束後發放，待填答完畢後立即回收，故回收率相對較高。問卷無效原因包含：(1) 未填寫基本資料；(2) 答案具有高度相同性；(3) 警察人員。這裡面警察人員受排除之理由，系其人事制度為「官職分立制」，與一般文官「官職併立制」並不相同，因此予以排除。樣本屬性特徵如表二。

從表二，調查所得樣本以 7 職等與 8 職等公務人員為主，佔 6 成，6 職等與 9 職等公務人員則約佔 3 成。性別上男性略高於女性，惟二者相差不多，接近各佔一半。主管職部分，擔任主管職者稍多於一般職員，前者佔 59%、後者約佔 41%。單位屬性中，大部分樣本來自業務單位，約有 71%，來自幕僚單位者約佔 29%。教育程度大學以下與碩士以上接近各佔一半，前者有 53%、後者惟 47%。年齡方面以 36 至 45 歲者佔最多，有 42%，46 歲以上者其次，佔 37%，35 歲以下者最少，只有 21%。最後，樣本的年資分布相當平均，三組約各佔三成，即年資 10 年以下者 36%、11 至 20 年者 34%、21 年以上者佔 30%。由於本文調查策略採取便利抽樣，使得若干特性的公務人員比例偏高，如主管人員，而偏離母體分布，在本文末段研究限制會再加以討論。

12. 指調查「員工成果」中「覺察組織績效」時，其績效認知應為具體明確。

表二 樣本特性彙整表

單位：百分比

職等	第 6 職等	第 7 職等	第 8 職等	第 9 職等
	19.5	37	30.5	13
性別	男		女	
	56.3		43.7	
主管職	主管		非主管	
	59.1		40.9	
單位屬性	業務		幕僚	
	71.4		28.6	
教育程度	大學以下		碩士以上	
	53.1		46.9	
年齡	35 歲以下	36~45 歲	46 歲以上	
	21.3	41.5	37.2	
年資	10 年以下	11~20 年	21 年以上	
	35.7	33.8	30.4	

資料來源：本文自行整理。

三、研究測量

(一) 人力資源管理實務

如先前所歸納，AMO 理論對應人力資源管理實務包含招募、訓練、考績、俸給、工作彈性與決策參與，惟考量到現實中我國招募程序並未有較大變動，¹³ 故本文排除招募因素，僅就後面五項人力資源管理實務進行測量。相關題項修正自 Cho and

13. 招募部份仍維持由考試院統一舉辦考試、再執行分發，其變動程度有限。詳言之，文官制度變革內容多集中在考科與考試技術的提升，如題庫更新、命題技術、分階段考試等，或是司法官、律師與警察人員考試制度的改進。

Poister (2013) 使用的量表，每項人力資源管理實務以單一題項作測量，其中考績、俸給予工作彈性為反向題。¹⁴

(二) 員工成果

1. 覺察組織績效

在人力資源管理研究中，主觀績效測量是常見研究操作方式 (Delaney and Huselid, 1996; Kim, 2010; McClean and Collins, 2011; Allen et al., 2013)。本文參考 Eisenberger et al. (2001) 發展出的量表，共設計 3 道題項，包含：同仁表現是否達到考績標準、同仁能否完成職務工作、同仁能否完成主管交辦任務。如此，透過對於自身對同仁的評價，來反映組織運作，同時減少自我評量的偏誤。

2. 工作滿意度

本文採用單一題項測量工作滿意度，Ellickson (2002)、Petrescu and Simmons (2008) 也曾採用單一題項的測量或資料庫進行分析，問題設計為：「綜合各種因素，我滿意我現在的工作」。

(三) 轉換型領導

轉換型領導分為 3 題項進行測量，這些題項修正自 Wright and Pandey (2010)、Bronkhorst et al. (2015) 的量表，聚焦於員工對管理者的信任程度、管理者的激勵能力與是否對員工解釋工作意義。

(四) 控制變項

14. 考量到我國系絡特性，本文相當程度改寫 Cho and Poister 所設計量表；於此同時，為減少公務人員因問卷題項過多，而產生拒答等情形，作者選擇減少人力資源管理實務題項，以維持問卷品質。

為盡可能考量樣本特性，本文共設有 8 個控制變項，包含：公務人員的職等、性別、年齡、年資、業務熟悉度、教育程度、主管職與單位屬性。其中年齡分為「35 歲以下」、「36~45 歲」與「46 歲以上」三組；年資分為「10 年以下」、「11~20 年」與「21 年以上」三組；業務熟悉度即為公務人員在單位任職年資（從進單位開始起算），分為「2 年以下」、「3~10 年」與「11 年以上」三組；教育程度則分為「大學以下」與「碩士以上」2 組。

肆、實證分析

一、敘述統計與相關分析

本段將分別說明問卷施測後相關測量題項的敘述統計結果、以及變項間的相關程度。此外，需要特別說明的是，由於組織績效與轉換型領導係以複數題項進行測量，因此本文運用主成分分析方法檢驗因素共同性，再經過信度分析後取平均值加以合併。¹⁵

在敘述統計部分，工作滿意度平均達 4.33，標準差為 0.99，組織績效平均為 3.51，標準差有 0.91，轉換型領導平均為 3.56，標準差是 0.87；這顯示公務人員頗滿意自己的工作，其平均略高於題項中間值一些，¹⁶ 而對於組織績效與轉換型領導，公務人員則認為不好也不壞，平均數皆非常接近中間值。人力資源管理

15. 本部分分析結果請參考附錄一。

16. 即「mid-point」，因為題項測量尺度為 1 至 6，故中間值為 3.5。

實務的五個自變項中，工作彈性平均數 3.10，標準差 1.05、決策參與平均數有 3.90，標準差 1.21、俸給平均數為 3.21，標準差 1.18、考績平均數僅 2.69、標準差是 1.02、訓練平均數達 4.37，標準差 1.10。從此結果可知，公務人員對工作彈性與俸給認同程度有些微偏低，而對決策參與同意程度則些微偏高，惟此三者仍與題項中間值相當接近；相對的，公務人員在考績與訓練部分的意見較為強烈，一方面傾向認為考績無法確切地評估其工作成效，另一方面則對於訓練的價值給予相當肯定。

相關分析所得結果，本文分為五個部分作說明：首先，本文兩個主要依變項間並沒有達到顯著相關，即工作滿意度與組織績效並無明顯關連，這意謂著員工熱愛其工作，其組織績效未必也提高，反之亦然。因為員工本身可能喜歡輕鬆的工作，所以當他對工作滿意度愈高時，很可能是組織業務量不多的時期（績效差）。第二，兩依變項與中介變項間皆有正向顯著相關，其中工作滿意度與轉換型領導相關係數為 0.31、組織績效與轉換型領導間則為 0.43，顯示管理者領導能力愈佳時，工作滿意度與組織績效很可能跟著提高。第三，人力資源管理實務五個自變項之間，大部分都有顯著相關，代表這些管理作為間有相互連貫、或依存之關係。較為特別的是，訓練僅與決策參與有正向顯著相關、與其餘三項管理實務的相關程度則未達到顯著水準，這可能反映了我國公務人員訓練係由中央人事主管機關¹⁷ 辦理，而非機關自己執行，使得該項實務作為與其他部分沒有顯著關連性，對此本文在後續段落會進行更詳細討論。第四，依變項與自變項間，工作滿意度與工作彈性 (0.27)、決策參與 (0.37) 與訓練 (0.18)

17. 此指公務人員保障暨培訓委員會與行政院人事行政總處。

有正向顯著相關，至於組織績效則與工作彈性 (0.39)、俸給 (0.35) 和考績 (0.33) 三者的相關程度達到顯著水準，這顯示與組織績效相關的人力資源管理實務，未必會與工作滿意度產生相關。第五，中介變項與自變項間，僅有訓練與轉換型領導沒有顯著相關，其他管理實務都與領導有正向關連存在。¹⁸

二、迴歸分析

為檢驗人力資源管理實務在組織與個人層次的影響，以及轉換型領導的中介效果，本文運用 OLS 迴歸方法進行分析。分析結果根據依變項的不同分為 3 部分、共 6 個模型來進行說明。首先，在 Model-0 中，係以轉換型領導為依變項、人力資源管理實務為自變項。結果顯示除了訓練以外，其餘人力資源管理實務皆對轉換型領導有正向顯著影響；換句話說，當工作彈性 (0.13)¹⁹、決策參與 (0.27)、俸給 (0.11) 與考績 (0.16) 等管理方法愈良善，轉換型領導產生的機會就會提升。

模型 Adj. R^2 達到 0.30，代表該模型有良好解釋力。由於訓練對轉換型領導無顯著影響，無法滿足中介效果的前提條件，故轉換型領導在訓練與組織績效、工作滿意度的關係間不具有中介效果。

其次，在 Model-1 中，主要檢驗轉換型領導、人力資源管理實務對組織績效的個別與綜合影響。在個別影響部分，Model-1.1 目的在於驗證轉換型領導與組織績效間的關係，結果顯示為正向顯著 (0.44) 影響，模型解釋力 Adj. R^2 為 0.19。Model-1.2 則聚

18. 相關分析之結果請參考附錄二。

19. 標準化迴歸係數之值。

焦處理人力資源管理實務與組織績效間的關係，其中工作彈性 (0.31)、俸給 (0.19) 與考績 (0.22) 有正向顯著影響，惟決策參與和訓練並未顯著，整體解釋力 $Adj. R^2$ 為 0.23。在綜合影響部分，Model-1.3 同時檢驗轉換型領導與人力資源管理實務對組織績效的影響，發現轉換型領導 (0.32)、工作彈性 (0.27)、俸給 (0.14) 與考績 (0.16) 仍為正向顯著，訓練一項同樣未顯著；較令人意外的是，決策參與 (-0.16) 此時對組織績效存在負向顯著影響。由 Model-1 三個子模型的分析可知，轉換型領導在人力資源管理實務與組織績效的關係中，對於工作彈性、俸給與考績三者具有部分中介效果。

第三，在 Model-2 則檢驗轉換型領導、人力資源管理實務對工作滿意度的個別與綜合影響。在個別影響中，Model-2.1 驗證轉換型領導對工作滿意度的影響，結果同為正向顯著 (0.35)，模型解釋力 $Adj. R^2$ 有 0.14。Model-2.2 分析人力資源管理實務與工作滿意度間的關係，得出工作彈性 (0.16)、決策參與 (0.38)、俸給 (0.15) 與訓練 (0.15) 皆有正向顯著影響，惟考績一項則未顯著，整體解釋力 $Adj. R^2$ 達 0.24。至於綜合影響部分，Model-2.3 驗證轉換型領導與人力資源管理實務共同對工作滿意度的影響，結果顯示轉換型領導 (0.21)、決策參與 (0.25) 和訓練 (0.16) 仍為正向顯著，而工作彈性與俸給相較前一模型則轉為不顯著，考績則同樣維持不顯著，模型亦具有良好解釋力， $Adj. R^2$ 為 0.26。同樣的，在 Model-2 所含的三個子模型分析可知，轉換型領導在在人力資源管理實務與工作滿意度的關係間，對工作彈性與俸給有完全中介效果、對決策參與則有部分中介之效果。

表三 個別人力資源管理實務與員工產出之迴歸分析結果

自變項 \ 依變項	Model-0 轉換型 領導	Model-1 組織績效			Model-2 工作滿意度		
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3
轉換型領導	-	0.44***	-	0.32***	0.35***	-	0.21**
工作彈性	0.13*	-	0.31***	0.27***	-	0.16*	0.12
決策參與	0.27***	-	-0.05	-0.16*	-	0.38***	0.25***
俸給	0.11*	-	0.19*	0.14*	-	0.15*	0.12
考績	0.16**	-	0.22**	0.16*	-	-0.06	-0.11
訓練	-0.5	-	-0.03	-0.01	-	0.15*	0.16*
Adj. R^2	0.30	0.19	0.23	0.30	0.14	0.24	0.26
F 值	7.18***	5.86***	5.38***	6.75***	4.48***	5.53***	5.79***
N	188	190	189	188	190	189	188

顯著水準：* = $P < .05$ ；** = $P < .01$ ；*** = $P < .001$ 。

資料來源：作者自行整理。

註 1：以上模型皆包含 7 個控制變項：職等、性別、年齡、資深程度、業務熟悉程度、主管職與單位屬性。

註 2：表中皆為標準化迴歸係數。

由於 Model-0 至 Model-2 的分析中，由於個別人力資源管理實務變項之影響顯著程度不一，為確認其「整體」影響是否存在，本文以「人力資源管理實務總指標」²⁰ 進行分析，從 Model-3 至 Model-5 的結果可知，人力資源管理實務對組織績效與工作滿意度有正向顯著影響，轉換型領導則具有部分中介之效果。

表四 整體人力資源管理實務與員工產出之迴歸分析結果

自變項 \ 依變項	Model-3 轉換型 領導	Model-4 組織績效		Model-5 工作滿意度	
		4.1	4.2	5.1	5.2
轉換型領導	-	-	0.30***	-	2.99**
人力資源管理實務	0.47***	0.40***	0.26***	0.40***	3.87***
Adj. R^2	0.22	0.16	0.22	0.18	0.21
F 值	7.98***	5.59***	7.21***	6.24***	6.71***
N	189	190	188	190	188

顯著水準：* = $P < .05$ ；** = $P < .01$ ；*** = $P < .001$ 。

資料來源：作者自行整理。

註 1：以上模型皆包含 7 個控制變項：職等、性別、年齡、資深程度、業務熟悉程度、主管職與單位屬性。

註 2：表中皆為標準化迴歸係數。

透過前述迴歸分析，我們可以歸納出以下幾項發現：

第一，多數人力資源管理實務有助於轉換型領導出現，惟訓練對此效果並不顯著 (Model-0)。

20. 五項人力資源管理實務之加總平均。

第二，轉換型領導對組織績效與工作滿意度有正向影響，代表管理者領導能力確實有助於組織與個人工作效能提升 (Model-1.1、2.1)。

第三，工作彈性、俸給與考績此三項人力資源管理實務有助於組織績效提升，惟訓練與決策參與的效果並不顯著 (Model-1.2)。

第四，在工作彈性、俸給、考績與組織績效的關係間，轉換型領導具有部分中介效果。在同時考量轉換型領導與人力資源管理實務的情況下，決策參與對組織績效會產生負面影響 (Model-1.3)。

第五，多數人力資源管理實務有助於提升個人工作滿意度，但考績的影響並不顯著 (Model-2.2)。

第六，在工作彈性、俸給與工作滿意度的關係間，轉換型領導扮演完全中介角色；而在決策參與和工作滿意度的關係中，轉換型領導則有部分中介的作用 (Model-2.3)。

從 Model-3 至 Model-5 的結果來看，本文 4 項假設皆成立。至於個別人力資源管理實務部分 (Model-0 至 Model-2)，對照本文先前假設，可以把驗證結果與理論符合程度整理如表五。

表五各假設皆為部分成立，而理論符合程度在 3~4 項人力資源管理實務間。由此分析結果可知，人力資源管理實務對組織績效與個人工作滿意度的影響、以及領導在中間所發揮的功能，大致符合理論預期，如增加工作彈性、強化績效考評制度與提高薪酬有助於增進組織績效等。然而，本文也得到一些額外發現，例如提供更多訓練機會與增加決策參與範圍，可能無助於提升組織

工作成效，這似乎反映了我國文官制度運作的一些實務狀況，相關研究發現將於「討論」一節作更進一步說明。

表五 假設驗證成果表

假設	驗證結果	理論符合程度 ²¹
假設 1	部分成立	(3/5)
假設 2	部分成立	(4/5)
假設 3	部分成立	(3/5)
假設 4	部分成立	(3/5)

註：以個別人力資源管理實務的顯著程度進行歸納。

資料來源：作者自行整理。

伍、分析結果討論

一、假設驗證的學理意涵²²

(一) 個別人力資源管理實務與員工成果間的關係

1. 模型顯著性與意義

在個別人力資源管理實務與員工產出間，假設 1 與假設 2 部分得到支持，此結果基本上與過去研究發現一致 (Delaney and Huselid, 1996; Gould-Williams, 2003; Steijn, 2004; Gould-Williams,

21. 理論符合程度為：「假設成立」的個別人力資源管理實務/「所有」的個別人力資源管理實務。

22. 以人力資源管理實務指標進行驗證的整體模型 (Model-3 至 Model-5)，其結果與理論預期相符，可確認整體影響存在，故本部分主要就「個別」人力資源管理實務 (Model-0 至 Model-2) 所得結果作詳細討論。

2004; Mitchell et al., 2013)。從 AMO 理論來看，可發現影響覺察組織績效主要來自「動機」(motivation) 與「機會」(opportunity) 因子，而欲增加工作滿意度則需要強化「能力」(ability)、「機會」因子；所以人事變革若希望提高績效表現，或可增加工作彈性、報酬與考績執行效果；當政府希望提高公務人員工作滿意度時，則可藉由強化工作彈性、決策參與與訓練機會，增加公務人員工作意願或認同。

2. 模型未顯著部分與可能解釋

本文中訓練、決策參與對覺察組織績效，考績對工作滿意度就沒有顯著影響。其可能的原因依序討論如後：

(1) 訓練與覺察組織績效—機會分配公平性

Kim (2010) 使用美國 NASP-III (2005-2006) 資料庫，研究策略性人力資源實務與組織績效間的關係。該作者將「員工的功績報酬預期」(Employees' expectations for merit rewards) 概念操作化為外部報酬 (extrinsic rewards) 重要性，包含退休俸、醫療保險與薪資；將「員工的機會預期」(Employees' expectations for opportunities) 概念操作化為組織層級節制程度、訓練與職涯發展機會。其中功績報酬預期對工作績效有顯著影響、機會預期則無。事實上，功績報酬預期相當於本文的考績與俸給，機會預期則和本文訓練、工作彈性相當，故分析結果非常類似。Kim (2010: 45-46) 認為這可能是機會認知在公部門績效中重要性較低，也可能與員工對機會分配 (distribution of opportunity) 是否公平的認知有關，但其真正關係尚待探索。

(2) 決策參與和覺察組織績效—家父長主義和集權式組織文化

Gurbuz and Mert (2011: 1816) 針對土耳其 2007 年前五百大企業的人力資源管理者與員工進行調查，分析策略性人力資源管理與組織績效間的關係。其中人力資源管理實務「參與和溝通」對工作滿意度有顯著影響，但對覺察財務和市場績效、以及執行績效兩依變項則無顯著影響，其調查結果與本文非常接近。作者認為對土耳其公司來說，參與和溝通相關人力資源管理實務對績效的重要性較低；這反映了土耳其公司文化仍偏重高層集權與家父長主義 (paternalism)，降低了參與和溝通的影響力。

(3) 考績與工作滿意度—薪資差距與給付不平等

本文工作滿意度模型中，考績與工作滿意度之關係，在 Petrescu and Simmons (2008) 的研究也出現類似結果。Petrescu 與 Simmons 運用英國 CERS 與 WERS 兩資料庫，²³ 分析人力資源管理實務對工作滿意度、薪資滿意度的影響。結果顯示以年資 (tenure) 計薪能提高工作滿意度、但績效給薪的結果則不顯著。作者認為，這可能是因為績效給薪會增加員工薪資差距 (gap)，形成給付不平等 (pay inequality) 結果，而給付不平等會減少員工的工作滿意度 (CERS 模型)。

(二) 轉換型領導的中介效果

1. 模型顯著性與意義

在個別人力資源管理實務與員工成果關係間，部分存在中介效果，符合理論預期。顯示就此部分管理者可以透過有效的人力

23. CERS 為 2000 年進行的「改變勞動關係、勞動契約與未來工作之調查」(Changing Employment Relationships, Employment Contracts and the Future of Work Survey)；WERS 為 1998 年實施的「工作場所勞動關係調查」(Workplace Employment Relations Survey)。

資源管理，強化轉換型領導效果，進而影響員工產出；從另一個角度來看，利用轉換型領導的媒介與轉換，可以傳遞人力資源管理之影響、增加員工產出。

2. 模型未顯著部分與可能解釋

訓練對轉換型領導並無顯著影響，使得模型中介效果條件無法成立，且決策參與在總體模型中亦出現負向效果。此部分發現的可能原因分述如下：

(1) 訓練與轉換型領導—對主管領導與訓練機構的信任感

Cho and Poister (2013) 在人力資源管理實務與公共組織信任的研究中，也得到與本文類似結果，惟作者聚焦於討論不同層次領導信任所需強化的人力資源管理實務，未交代訓練為什麼與領導信任間沒有顯著相關。詳言之，Cho 與 Poister 使用喬治亞州交通部 2007 年的員工調查資料，分析人力資源管理實務對「部門領導」、「團隊領導」與「上級領導」信任程度的影響，這三個層次的領導就相當於對「部長」（一級主管）、「處長」（二級主管）與「科長」（直接上級主管的）信任認知。結果顯示個別人力資源管理實務在不同層次的領導信任中確實有顯著影響，惟有訓練皆未能增加三類領導信任產生的機會。Cho and Poister 的研究提供了一些解釋線索，若訓練無法增加對於各層級領導的信任感，代表著在某些情況下，員工不認為訓練可以強化管理者的領導能力，使訓練因素對領導或領導信任影響力降低；也可能員工抱持「領導比較是一種先天天賦、而非後天學習可得」之觀點，不認為單靠訓練可以提升領導力。

(2) 決策參與和覺察組織績效—制度系絡與文化因素

另一個有趣發現是，在加入轉換型領導的情況下，決策參與在覺察組織績效模型中出現負向顯著影響。進言之，當組織存在轉換型領導時，決策參與反而會降低組織績效。本文認為，這可能是受到文官制度系絡與文化因素影響 (Gurbuz and Mert, 2011; Morris et al., 2009)，實務上仍存在「官大學問大」之迷思，當組織存在具有魅力的 (charismatic) 領導人時，公務人員會期待自己與他人服從其領導、而不要有太多意見出現，而這樣會是較具有績效產出的工作方式。

整體來看，本文分析成果基本上與過去研究尚稱一致，僅個別模型裡部分因素間的關係並未與理論相符。這可能反映個別人力資源管理實務與員工成果的關係中尚存在其他因素影響，如薪資差距、薪資公平性等，對此需要後續研究做更深入探討；此外，也可能反映了我國制度運作下，人力資源管理實務的效果未必會如理論預測，後段會針對我國實務與研究分析做進一步討論。

二、文官制度變革的實務意涵

前段分析結果有何實務意義，可作為未來人事制度變革參採之改進重點，試歸納如下：

1. 公務人員對特定人力資源管理實務認知偏低

敘述統計中公務人員對各項人力資源管理實務認知大部分偏低，顯示公務人員認為人力資源管理實務落實程度不高，包含工作彈性、考績與俸給，其平均同意程度皆在中位點以下，僅有決策參與和訓練二項高於中位點。這也進一步影響到迴歸分析結果之詮釋，即考績、俸給與工作彈性等因子雖對覺察組織績效有

正向影響，惟公務人員對此三者平均同意程度偏低，可推知現階段相關作為對組織績效提升的作用應相對有限。

2. 決策參與無法提升組織績效

理論上透過決策參與的集思廣益，有助於組織以創新方式解決棘手問題，提升組織績效。惟分析結果發現決策參與對組織績效並無顯著影響，代表公務人員不認為參與機會增加可以強化績效表現；有趣的是，公務人員對決策參與同意程度頗高，顯示組織內部決策參與和溝通機會應相當充足。由此可知，在公務人員認知中，主管決策而部屬執行的模式，才是維持組織績效產出主要方法；這可能存在二層面意涵，一者是反映出公務人員於工作上「明哲保身」態度，二者是文化深層結構中對權威的依賴與服從（齊力，2001；曾冠球，2004）。

3. 考績無法提升工作滿意度

一般而言，愈有效或公平的考績制度，應該會提升公務人員的工作滿意度。也就是員工工作成果受到主管關注與（績效評估）時，應該會覺得其努力得到回饋，而增加工作滿意度。但調查結果顯示，考績制度與工作滿意度無此相關，加上敘述統計中公務人員對考績認同程度最低，這可能反映了我國考績制度形式化的問題（李天申，2013），即大部份公務人員考績成果皆列甲、乙等，考評成果差異不大。

4. 訓練無法產生轉換型領導與提升組織績效

在人力資源發展理論（Human Resource Development, HRD）中，訓練是養成領導能力、或提升組織績效的主要途徑。透過訓練強化個體的知識、技能、能力與態度（KSAs），回到機關後自

然能夠勝任領導職務、或是在原本職位上有更好工作表現。惟調查顯示我國公務人員認為訓練無法培養出更好的領導（者）、或提升公務人員工作能力，這可能與我國訓練制度結構與組織分工有關。即中央人事主管機關²⁴ 所屬訓練機構主要提供一般性訓練，²⁵ 專業性訓練則由各機關自行辦理。在此情況下，訓練可能可能較缺乏變化與彈性 (Coggburn, 2005)、或符合不同機關的特殊需求 (呂育誠, 2012)。所以公務人員雖對訓練認同程度高，認為訓練機會充足，但訓練與轉換型領導、組織績效並無明顯關聯。

綜上，行政機關未來或可針對特定員工成果，強化對應的人力資源管理實務 (Cho and Poister, 2013)，例如調整考績與俸給制度，提升組織績效，使未來行政機關的資源投入更具效果。

陸、結論與未來研究展望

透過本文分析調查，初步得到地方薦任公務人員對人力資源管理措施與其成效的評價，也凸顯出了相關人力資源管理作為對員工產出的影響程度。除了前述研究發現外，尚可歸納出以下幾項值得重視的研究成果：

第一，「工作彈性與俸給對員工成果有穩定的影響」。工作彈性與俸給對覺察組織績效、工作滿意度有正向影響，且可以受轉換型領導之中介，惟公務人員對此二項人力資源管理實務的平

24. 指考試院公務人員保障暨培訓委員會、以及行政院人事行政總處。

25. 指不同部會公務人員都適用的訓練課程，如外文、行政倫理等。

均同意程度²⁶略低。這顯示減少法規限制、增加公務人員俸給，是增進組織績效與工作滿意度的可行方式。

第二，「公務人員不滿意現行考績制度」。公務人員對考績能反映其工作成果的認同程度最低，分析結果也指出考績雖能提升組織績效，但並不會增加工作滿意度。因此，未來改革除了構思考績形式化的解決之道，重視考績程序正當性與公平性，同時也應結合更多獎勵措施與陞遷機會，以提升公務人員對考績制度接受度。

第三，「公務人員雖認同訓練，卻不期待它會帶來什麼效果」。公務人員對訓練有助於提升工作能力認同程度最高，然而，訓練僅能增加工作滿意度，卻對組織績效、轉換型領導無影響。這表示現有訓練資源和機會應相當充足，惟公務人員並不相信訓練能夠產生強化工作與領導能力的效果。這代表中央人事主管機關需要重新調整訓練策略與資源分配方式，除了發展一般性訓練外，也需要嘗試與其他部會或地方政府合作，建構訓練夥伴關係，為其他部會提供專業性訓練的課程設計、規劃或評估，必要時也可接受委託辦訓，使訓練內容更為聚焦並與受訓者實務工作產生更緊密關聯。

第四，「公務人員認同決策參與，但更強調主管決策的重要性」。公務人員對組織給予同仁決策參與機會的平均同意程度略高，並認為決策參與可增加工作滿意度，卻對組織績效沒有正向影響。顯示現代公務體系中，非主管人員不會排除在決策之外，這也讓公務人員感受到被尊重、或是能夠發揮所長；然而，在重

26. 指數述統計成果，略低於中間值 (3.5)。

要關鍵時刻，公務人員仍希望主管擔負起領導或統御角色，方能使組織運作更為有效率、產生實際績效。

本文藉著驗證人力資源管理實務與員工成果間的關係，除了評估我國文官制度改革的現況與未來可能發展方向，亦有以下幾項理論貢獻：首先，我國文官制度改革成果，較少受到討論與研究，前述分析可稍彌補此部分成果之缺乏，相關結果亦可作為後續改革策略研擬之參考。其次，由於制度改革層次較高，其操作化通常較不容易，運用人力資源管理實務概念有助於突破此障礙，使得變革成果得到更普遍的研究；易言之，改革政策最終仍會轉化為各項人力資源管理實務、落實於組織之中，故人力資源管理實務概念可作為分析文官制度議題時的一種途徑。第三，國外變革管理研究所使用的分析方法多為個案研究，分析層次則聚焦於「次級系統」(sub-system)²⁷與「組織」(organization)間(Kuipers et al., 2014)，故本文採用的調查策略與分析途徑，有助於補充跨組織實證研究之不足。第四，近期國外公部門研究開始探索人力資源管理實務與組織、員工間有那些中介因素存在，包含「人員與組織配適度」(Person-Organization Fit, P-O Fit)(Mostafa and Gould-Williams, 2014)、「公民責任」(Civic Duty)(Gould-Williams et al., 2014)等，其中轉換型領導尚未受到檢驗與討論；本文一方面確認了轉換型領導的中介效果、亦回應了目前國外研究趨勢。

受限於研究設計與分析策略，相關調查成果仍有議題、調查方法、分析方法、範圍與抽樣策略五方面限制，其內容與未來可

27. 指組織內的一部份，其範圍小於「組織」層次與「部門」層次。

能研究方向分述如下：

1. 議題方面。文官制度變革涉及兩院合作互動，本文僅以考試院的政策為代表，忽略行政院方面相關成果。未來研究可以行政院人事行政總處的改革內容為研究標的，比較兩院政策的一致性與聯結程度；除了重新釐清行政院方面的改革作為外，也可以得出精進兩院人事管理的協力合作途徑。

2. 範圍方面。人力資源管理實務有多種操作化途徑，如「高績效」、「高承諾感」或「參與式」人力資源管理實務等，其範圍與內容部分重疊、部分則會有不同，以 AMO 理論為基礎的操作化方法僅能涵蓋「部分」人事管理作為。另外，人力資源管理實務與員工成果間，除了轉換型領導外，可能仍受到其他變項中介或調節，如組織公民行為、覺察組織支持 (Perceive Organizational Support, POS) 或組織文化等。建議後續可針對其他人力資源管理實務項目、以及不同的因果關係路徑進行驗證與探索。

3. 調查方法方面。文官制度改革可能持續數年，其影響也會經若干年後逐漸浮現，本文以「橫斷式」調查 (cross-sectional survey) 進行研究，無法難追蹤文官制度變革長期效果。若未來釋出更多資料，可建立追蹤資料 (panel data) 進行分析，或設計準實驗確認其因果關係。此外，本文分析結果雖能顯示出公務人員對於人力資源管理實務評價高低與概念間關係，惟影響公務人員認知背後的理由與因素尚待確定，未來可運用質性研究方法作進一步研究。

4. 分析方法方面。由於本文各個測量變項資料皆來自問卷

調查，屬於公務人員自我評價 (self-report)，因此可能存在共同方法變異 (Common Method Variance, CMV) 的問題²⁸ (Podsakoff and Organ, 1986)。對此本文採取 Harman 單一因子檢定 (Harman's single-factor test)²⁹ (Podsakoff et al., 2003)，檢定結果問卷中所有題項 (items) 共含有 4 個因素 (第 1 個因素未包含所有題項)，且第 1 個因素的解釋變異量為 32.4% (未達超過 50%)，可推論本文沒有明顯的共同方法變異問題。然而，Harman 單一因子檢定仍是較為寬鬆的檢定方法，無法完全排除 CMV 存在可能性，未來研究者宜運用隔離式資料蒐集法或強化問卷編排設計，來減少 CMV 干擾之問題 (彭台光等人，2006)。

5. 抽樣策略方面。採用便利抽樣策略，使樣本代表性較低，且以地方薦任公務人員為調查對象，其結果不能推論至整體公務人員。在理想情況下，期待未來我國文官制度調查能夠增加人力資源管理有關題項；或是主管機關有興趣進行類似主題的研究，並願意將資料釋出。在一般情況下，則可能需要其他研究者跟進，採取質性方法或小規模抽樣調查 (如台北市)，重複驗證因果關係。

文官制度改革是一個連續性過程，其變革理念可借鏡外國，

28. 共同方法變異指的是：「基於運用同一種測量方法而增加了觀察變項間的相關性，而可能造成分析與解釋上的偏誤」。因此，我們所觀察到的相關其實可透過以下公式表達：「觀察到的相關性 = 構念層級相關 + CMV 的虛假相關 + 誤差」 (Podsakoff et al., 2003; Sharma et al., 2009:474)

29. Harman 單一因子檢定係利用探索性因素分析方法 (Exploratory Factor Analysis, EFA)，在未轉軸的情況下的因素個數。它假定 CMV 存在時，則各個構念與題項都會包含同一個因素，且這個單一因素會具有相對高的解釋變異量。(Podsakoff et al., 2003:889)

惟有關行政性制度與運作技術等，應由本土化開展（蔡良文，2009）。在這個過程中，我們需要經常地評估改革成果，方能診斷與調整現有作為，使制度改革維持在設定的目標與方向之上。本文雖存在若干研究限制，惟模型本身具解釋力，且人力資源管理實務與中介變項、依變項之分析結果，亦對實務具有參考價值。其中，未來我國人事管理政策的變革途徑，可以從增加工作參與機會和改善俸給結構著手；至於訓練和考績制度的改革，則可能需要中長期的研議與規劃，強化制度與產出的連結。

參考書目

- Allen, Mathew R. et al. 2013. "Human Resource Management, Employee Exchange Relationship, And Performance in Small Business." *Human Resource Management* 52, 2: 153-174.
- Allen, Richard S. and Marilyn M. Helms. 2002. "Employee Perceptions of the Relationship between Strategy, Rewards and Organizational Performance." *Journal of Business Strategies* 19, 2: 115-139.
- Allen, Thad W. 2012. "Confronting Complexity and Creating Unity of Effort: The Leadership Challenge for Public Administrators." *Public Administration Review* 72, 3: 320-321.
- Andrews, Rhys et al. 2006. "Subjective and Objective Measures of Organizational Performance: An Empirical Exploration." in George A. Boyne et al. eds. *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*: 14-34. New York, NY: Cambridge.
- Appelbaum, Eileen et al. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, Jeffrey B. 1994. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *The Academy of Management Journal* 37, 3: 670-687.

- Bach, Stephen and Lorenzo Borfogna. 2011. "Varieties of New Public Management or Alternative Models? The Reform of Public Service Employment Relations in Industrialized Democracies." *The International Journal of Human Resource Management* 22, 11: 2281-2294.
- Bacha, Eliane. 2014. "The Relationship between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics." *Journal of Management Development* 33, 4: 410-420.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Behn, Robert. 2003. "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures." *Public Administration Review* 63, 5: 586-606.
- Bellé, Nicola. 2014. "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory* 24, 1: 109-136.
- Boselie, Paul. 2010. "High Performance Work Practices in the Health Care Sector: A Dutch Case Study." *International Journal of Manpower* 31, 1: 42-58.
- Boyne, George et al. 1999. "Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison." *Public Administration* 77, 2: 407-420.

- Brewer, Gene A. and Sally C. Selden. 2000. "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies." *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, 4: 685-711.
- Bronkhorst, Babette et al. 2015. "Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality." *Review of Public Personnel Administration* 35, 2: 124-145.
- Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Chiu, Su-Fen and Hsiao-Lan Chen. 2005. "Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Meditational Role of Job Satisfaction." *Social Behavior and Personality* 33, 6: 523-540.
- Cho, Yoon Jik and Theodore H. Poister. 2013. "Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations." *Public Management Review* 15, 6: 816-838.
- Cogburn, Jerrell D. 2005. "The Benefits of Human Resource Centralization: Insights from a Survey of Human Resource Directors in a Decentralized State." *Public Administration Review* 65, 4: 424-435.
- Delaney, John T. and Mark A. Huselid. 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance." *Academy of Management*

Journal 39, 4: 949-969.

- Dess, Gregory G. and Richard B. Robinson Jr. 1984. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit." *Strategic Management Journal* 5: 265-273.
- Dvir, Taly et al. 2002. "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment." *Academy of Management Journal* 45, 4: 735-744.
- Eisenberger, Robert et al. 2001. "Reciprocation of Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 86, 1: 42-51.
- Ellickson, M. C. "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employee." *Public Personnel Management* 31, 3: 343-358.
- Gould-Williams, Julian S. 2003. "The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations." *International Journal of Human Resource Management* 14, 1: 28-54.
- Gould-Williams, Julian S. 2004. "The Effects of 'High Commitment' HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers." *Public Administration* 82, 1: 63-81.
- Gould-Williams, Julian S. et al. 2014. "Civic Duty and Employee

Outcomes: Do High Commitment Human Resource Practices and Work Overload Matter?” *Public Administration* 94, 4: 937-953.

Gowing, Marilyn K. and Mary L. Lindholm. 2002. “Human Resources Management in the Public Sector.” *Human Resource Management* 41, 3: 283-295.

Guest, David E. 1999. “Human Resource Management – The Workers’ Verdict.” *Human Resource Management Journal* 9, 3: 5-25.

Gurbuz, Sait and Ibrahim S. Mert. 2011. “Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey.” *The International Journal of Human Resource Management* 22, 8: 1803-1822.

Ingraham, P. Wallace. 2005. “Performance: Promises to Keep and Miles to Go.” *Public Administration Review* 65, 4: 390-395.

Ingraham, P. Wallace et al. 2000. “People and Performance: Challenges for the Future Public Service - The Report from the Wye River Conference.” *Public Administration Review* 60, 1: 54-60.

Kim, S. 2005. “Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 15, 2: 245-261.

Kim, Jungin. 2010. “Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance

- Improvement in the Public Sector.” *Public Administration Review* 70, 1: 38-49.
- Kroll, Alexander. 2013. “The Other Type of Performance Information: Nonroutine Feedback, Its Relevance and Use.” *Public Administration Review* 73, 2: 265-276.
- Kuipers, Ben S. et al. 2014. “The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review.” *Public Administration* 92, 1: 1-20.
- Locke, Edwin A. 1983. “The Nature and Causes of Job Satisfaction.” in Marvin D. Dunnette. ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 1297-1350. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- McClellan, Elizabeth and Christopher J. Collins. 2011. “High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the Effects of HR Practice across Employee Groups within Professional Services Firms.” *Human Resource Management* 50, 3: 341-363.
- Mitchell, Rebecca et al. 2013. “The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices.” *Human Resource Management* 52, 6: 899-921.
- Morris, Shad S. et al. 2009. “Global Challenges to Replicating HR: The Role of People, Processes, and System.” *Human Resource Management* 48, 6: 973-995.

- Mostafa, Ahmed M. S. and Julian S. Gould-Williams. 2014. "Testing the Mediation Effect of Person-Organization Fit Relationship between High Performance HR Practices and Employees Outcomes in the Egyptian Public Sector." *The International Journal of Human Resource Management* 25, 2: 276-292.
- Nicholson-Crotty, Sean et al. 2006. "Disparate Measures: Public Managers and Performance-Measurement Strategies." *Public Administration Review* 66, 1: 101-113.
- Nigro, Lloyd G. et al. 2007. *The New Public Personnel Administration*. 6th ed. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Ostroff, Cheri. 1992. "The Relation between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis." *Journal of Applied Psychology* 77, 6: 963-974.
- O'Toole, Laurence J. et al. 2013. "Human Resource Management and Public Organizational Performance: Educational Outcomes in the Netherlands" in Ronald J. Burke et al. eds. *Human Resource Management in the Public Sector: 270-285*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Paarlberg, Laurie E. and Bob Lavigna. 2010. "Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance." *Public Administration Review* 70, 5: 710-718.
- Petrescu, Alina I. and Rob Simmons. 2008. "Human Resource

- Management Practices and Workers' Job Satisfaction.” *International Journal of Manpower* 29, 7: 651-667.
- Piasna, Agnieszka et al. 2013. “Participatory HRM Practices and Job Quality of Vulnerable Workers.” *The International Journal of Human Resource Management* 24, 22: 4094-4115.
- Podsakoff, Pilip M. et al. 2003. “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies.” *Journal of Applied Psychology* 88, 5: 879-903.
- Podsakoff, Philip M. and Dennis W. Organ. 1986. “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects.” *Journal of Management* 12, 4: 531-544.
- Rainey, Hal G. and Paula Steinbauer. 1999. “Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 9, 1: 1-32.
- Romzek, Barbara. 1990. “Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind.” *Public Administration Review* 50, 3: 374-382.
- Sharma, Rajeev et al. 2009. “Estimating the Effect of Common Method Variance: The Method-Method Pair Technique with an Illustration from TAM Research.” *MIS Quarterly* 33, 3: 473-490.
- Steijn, Bram. 2004. “Human Resource Management and Job

- Satisfaction in the Dutch Public Sector.” *Review of Public Personnel Administration* 24, 4: 291-303.
- Sun, Li-Yun et al. 2007. “High-Performance Human Resource Practice, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective.” *Academy of Management Journal* 50, 3: 558-577.
- Sylvia, Ronald D. and Kathleen M. Sylvia. 2004. *Program Planning and Evaluation for the Public Manager*. 3rd ed. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Tompkins, Jonathan. 1995. *Human Resource Management in Government – Hitting the Ground Running*. 1st ed. NY: Harper Collins College Publishers.
- Trottier, Tracey et al. 2008. “Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organization.” *Public Administration Review* 68, 2: 319-333.
- Truss, C. 2013. “The Distinctiveness of Human Resource Management in the Public Sector.” in Ronald J. Burke et al. eds. *Human Resource Management in the Public Sector*: 17-36. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tufts, S. Howle et al. 2015. “Status Update: Social Media and Local Government Human Resource Practices.” *Review of Public Personnel Administration* 35, 2: 193-207.
- Van Wart, Montgomery. 2003. “Public-Sector Leadership Theory: An Assessment.” *Public Administration Review* 63, 2:

214-228.

Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam. 1987. "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence." *Journal of Management* 13: 109-22.

Vermeeren, Brenda et al. 2014. "Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance." *Review of Public Personnel Administration* 34, 2: 174-195.

Wright, Bradley E. and Sanjay K. Pandey. 2010. "Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 20, 1: 75-89.

呂育誠。2014a。〈員額評鑑對政府人事管理與人力運用影響之研究〉。《文官制度季刊》6，1：55-79。(Lue, Y. C. 2014a. "Personnel Headcounts Evaluations: Its Influences on Civil Service Management and Deployment." *Journal of Civil Service* 6, 1: 55-79.)

呂育誠。2014b。〈地方政府員額評鑑指標建立與執行之研究〉。《文官制度季刊》6，2：1-33。(Lue, Y. C. 2014b. "Building and Implementing Personnel Headcounts Evaluation Indicators for Local Governments." *Journal of Civil Service* 6, 2: 1-33.)

呂育誠。2012。〈地方高階文官訓練目標與策略再定位之研究〉。《國家菁英》8，2：85-105。(Lue, Y. C. 2012. "Redefine Training Goals and Strategies of Local Senior Rank Civil

Service in Taiwan.” *National Elite* 8, 2: 85-105.)

仇桂美。2012。〈公務人員之訓練方案與需求之績效評估〉。《T&D 飛訊》139：1-16。(Chang, K. M. 2012. “The Performance Evaluation of Training Programs and Demand of the Public Servants.” *Training & Development Fashion* 139: 1-16.)

林鈺琴、謝瑜玲。2007。〈策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究〉。《人文暨社會科學期刊》3，1：1-15。(Lin, C. C. and Y. L. Hsieh. “An Examination of the Effects of Strategic Human-Resource Management and Organizational Citizenship Behavior.” *Journal of Humanities and Social Sciences* 3, 1: 1-15.)

李天申。2013。〈我國推動公務人員考績丙等比例的政策衝突分析〉。《文官制度季刊》5，1：21-47。(Li, T. S. 2013. “An Analysis of Policy Conflict in Reforming Taiwan’s Civil Service Performance Evaluation System by Setting a Grade C Ratio.” *Journal of Civil Service* 5, 1: 21-47.)

李俊達、黃朝盟。2010。〈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〉。《東吳政治學報》28，3：187-233。(Lee, C. T. and C. M. Huang. 2010. “The Relationship between Spirituality and Performance: A Case Study on the Middle and Higher Level Civil Servants of the Taipei City Government.” *Soochow Journal of Political Science* 28, 3: 187-233.)

考試院。2009。〈文官制度興革規劃方案〉。考試院報告。台北

市：考試院。(Examination Yuan of R.O.C. 2009. *Civil Service System Reform Plan*. Unpublished. Taipei: Examination Yuan.)

考試院。2010。〈強化文官培訓功能規劃方案〉。考試院報告。台北市：考試院。(Examination Yuan of R.O.C. 2010. *The Civil Service Training and Develop Functions Enhanced Plan*. Unpublished. Taipei: Examination Yuan.)

考試院。2014。〈承先啟後 繼往開來—考試院第 11 屆施政成果專刊〉。台北市：考試院。(Examination Yuan of R.O.C. 2014. (Examination Yuan of R.O.C. 2014. “*To Inherit Past and Create Future – The Policies Issues and Outcomes of 11th Examination Yuan Committee.*” Taipei: Examination Yuan of R.O.C.)

施能傑。2012。〈政府人事管理法令的管制品質分析〉。《行政暨政策學報》55：1-30。(Shih, J. N. 2012. “Regulatory Quality of Public Personnel Policies and Laws.” *Public Administration & Policy* 55: 1-30.)

陳文學。2015。〈原住民族公務人力甄補—2013~15 年原民特考於花東地區的缺額分析〉。《台灣原住民族研究學報》5，4：85-105。(Chen, W. H. 2015. “The Recruitment of Indigenous Civil Servants: An Analysis of the Special Examination for Indigenous Peoples in Hualien and Taitung Areas, 2013~15.” *Journal of The Taiwan Indigenous Studies Association* 5, 4: 85-105.)

- 陳文學。2013。〈影響原住民族鄉(鎮、市、區)公所原住民消極代表性的因素〉。《文官制度季刊》5, 1: 85-115。(Chen, W. H. 2013. "The Determinants of Indigenous People's Passive Representation in Taiwan: An Analysis of the Indigenous Township Offices." *Journal of Civil Service* 5, 1: 85-115.)
- 陳金貴。1996。〈中華民國、美國、英國三國文官制度改革之比較研究〉。彭錦鵬主編《文官制度之比較研究》: 1-42。台北: 中央圖書館。(Chen, C. K. 1996. "A Comparative Study of Civil Service Reform in R.O.C., U.S., and U.K." in C. P. Peng ed. *Comparative Studies of Civil Service*: 1-42. Taipei: National Central Library.)
- 陳春希等。2007。〈工作壓力、人格特質與工作投入對警察人員的組織公民行為之研究〉。《公共行政學報》25: 67-93。(Chen, C. H. et al. 2007. "Effects of Job Stress, Personality Traits, and Job Involvement on Police Officers' Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Public Administration* 25: 67-93.)
- 陳敦源等。2011。〈論資排輩還是工作表現? 年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究〉。《文官制度季刊》3, 1: 53-91。(Chen, D. Y. et al. 2011. "Norm of Seniority or Performance Appraisal? An Analysis of the Performance Appraisal System (PAS) in Taiwanese Public Sector." *Journal of Civil Service* 3, 1: 53-91.)
- 張俊彥。2006。〈核心能力導向之人事制度〉。《考銓季刊》46:

10-27。 (Chang, C. Y. 2006. “Core Competence-oriented Personnel Administration.” *Examination & Personnel Quarterly* 46: 10-27)

張瓊玲。2009。〈改進公務人員考績制度的議題探討：公平原則觀點〉。《文官制度季刊》1, 2: 171-197。(Chang, C. L. 2009. “Current Issues on Civil Service’s Performance Appraisal System: Equal Principle Perspective.” *Journal of Civil Service* 1, 2: 171-197.)

曾冠球。2004。〈基層官僚人員裁量行為之初探：以台北市區公所組織為例〉。《行政暨政策學報》38: 95-140。(Tseng, K. C. 2004. “An Introduction to the Study of Discretionary Actions of Street-level Bureaucrats: The Case of Twelve District Offices of Taipei City Government.” *Public Administration & Policy* 38: 95-140.)

彭台光等。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。(Peng, T. K. et al. 2006. “Common Method Variance in Management Research: Its Nature, Effects, Detection, and Remedies.” *Journal of Management* 23, 1: 77-98.)

孫本初、傅岳邦。2010。〈策略性人力資源的管理與發展〉。《T&D 飛訊》102: 1-15。(Sun, B. C. and Y. P. Fu. 2010. “The Management and Development of Strategic Human Resource.” *Training & Development Fashion* 102: 1-15.)

劉坤億。2011。〈高階文官訓練方案評估之探討〉。《T&D 飛

訊》123：1-12。(Liu, K. I. 2011. "To Explore the Evaluation of Training Programs of the Senior Executive Service." *Training & Development Fashion* 123: 1-12.)

蔡秀涓。2002。〈政府部門人力資本理論與應用〉。《東吳政治學報》14：135-166。(Tsai, H. C. 2002. "Human Capital Theory and Application in Government." *Soochow Journal of Political Science* 14: 135-166.)

蔡良文。2014。《人事行政學—論現行考銓制度》。台北：五南。(Tsai, L. W. 2014. *Public Personnel Administration: On Examination and Personnel Institutions*. Taipei: Wu-Nan Book Co.)

蔡良文。2009。〈文官體制變革之論證〉。《文官制度季刊》考試院八十周年慶特刊：1-24。(Tsai, L. W. 2009. "Argument on Civil Service System Reform." *Journal of Civil Service* 9, Special Issue: 1-24.)

潘瑛如、李隆盛。2015。〈初薦任公務人員公共服務動機及其前因之探究〉。《文官制度季刊》7，1：35-69。(Pan, Y. J. and L. S. Lee. "An Investigation of New Mid-level Civil Servants' Public Service Motivation and Its Antecedents." *Journal of Civil Service* 7, 1: 35-69.)

蘇偉業。2012。〈政府契約人力之政策定位與現實：政府內部人力市場之啟示〉。《文官制度季刊》4，1：33-59。(So, W. Y. 2012. "The Policy Line towards Government Contract Personnel and Reality in Taiwan: A Perspective from

Government Internal Labor Market.” *Journal of Civil Service* 4, 1: 33-59.)

齊力。2001。〈傳統中國人是集體主義？抑或是家族主義？〉。
《教育社會學通訊》30：24-27。(Chi, L. 2001. “Does
Traditional Chinese is Collectivism? Or Familism?” *Journal of
Educational Sociology* 30: 24-27.)

關中。2011。〈文官興革：我們需要什麼樣的文官制度〉。《研
習論壇》134：1-11。(Kuan, C. 2011. “Civil Service Reform:
What’s Civil Service Institutions We Really Need?” *Forum on
Training and Development* 134: 1-11.)

附錄一 問卷題項

變項	題項	因素 萃取量	Cronbach's alpha	
工作 滿意度	綜合各種因素，我滿意我現在的工作。	-	-	
組 織 績 效	同事工作滿意度無法符合考績制度要求。(R)	.685	.821	
	同事無法負荷其職位所要求工作。(R)	.757		
	同事無法如期完成上級主管交付的工作。(R)	.773		
轉換型 領 導	我信任主管所做的決策	.444	.721	
	主管無法激勵我投入工作(R)	.754		
	主管不會向我解釋工作的意義(R)	.744		
人 力 資 源 管 理 實 務	工作 彈性	我的工作過程常受限於各種規定而執行困難。(R)	-	-
	俸給	我的俸給無法反映我所承擔的工作責任。(R)	-	-
	考績	考績制度無法正確評估我的工作績效。(R)	-	-
	訓練	參加訓練與工作能力提升有密切關聯。	-	-
	決策 參與	對於工作事項的決策，我有充分發言機會。	-	-

附錄二 Pearson 相關分析結果

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
工作滿意度	4.33	0.99							
組織績效	3.51	0.91	0.06						
轉換型領導	3.56	0.87	0.31***	0.43***					
工作彈性	3.10	1.05	0.27***	0.39***	0.33***				
決策參與	3.90	1.21	0.37***	0.04	0.38***	0.29***			
俸給	3.21	1.18	0.12	0.35***	0.19**	0.20**	-0.12		
考績	2.69	1.02	0.07	0.33***	0.32***	0.28***	0.25***	0.27***	
訓練	4.37	1.10	0.18**	-0.02	-0.01	0.04	0.15*	-0.09	0.09

顯著水準：* = $P < .05$ ；** = $P < .01$ ；*** = $P < .001$ 。

資料來源：作者自行整理。

A Study of Human Resource Management Practices - An Exploratory Research of Local Junior Rank Civil Servants

Jyun-Jia Shiu *

Human resource management theories have been the main approach to design reform plans in public personnel administration. Most scholars agree that human resource management programmes and techniques could be used to increase employees' willingness and motivations to work. In our country, Civil Service Reform has also applied human resource management ideas. However, there was little empirical evidence that can tell us the outcomes or effects of Civil Service Reform. To evaluate Civil Service Reform effects, this study examines the relationship between human resource management practices and employee outcomes, and the mediation effect of transformational leadership, through conducting and analyzing a local Civil Servants survey.

This study investigated the local junior rank Civil Servants' cognitions who attended a training program at the

* Doctoral student, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University.

Civil Service Development Institute, Directorate-General of Personnel Administration, Executive Yuan. The survey data shows: (1) job flexibility, pay and performance evaluation have positive effects on perceive organizational performance; (2) job flexibility, decision-making participation, pay and training can increase employees' job satisfaction; (3) transformational leadership play a mediator role between human resource management practices and employee outcomes.

These results reflect the evaluations for Civil Service Reform outcomes in local junior rank Civil Servants. It proves that human resource management practices could predict the employee outcomes, and transformational leadership delivers the effect from human resource management practices to employee outcomes.

Keywords: Civil Service Reform, Public Human Resource Management Practices, Transformational Leadership, Perceive Organizational Performance, Job Satisfaction