

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

行政機關公務人員陞遷認知與行為之關聯性研究

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE RECOGNITION AND
BEHAVIOR OF PROMOTION OF CIVIL SERVANT

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : CHEN, MENG-SHIOU PH.D.

研究生：林起潛

GRADUATE STUDENT : LIN, CHI-CHYAN

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

行政機關公務人員陞遷認知與行為之關聯性研究

研究生：林起潛

經考試合格特此證明

口試委員：李錫成

陳孟修

林哲宏

指導教授：陳孟修

所 長：黃俊傑

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 二十三 日

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：行政機關公務人員陞遷認知與行為之關聯性研究

研究生：林起潛

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

公務人員陞遷法自民國八十九年公布施行迄今已近五年，但公務人員陞遷制度的建立與執行，是否如預期理想運行，一直不斷為各界所關注。本研究試圖從公務人員的認知切入，探討此一陞遷制度在設計與執行上的公平性為何？是否給政治介入很大的空間？以及對公務人員態度與行為產生何等影響？並進而找出較為一致性的判斷，藉以提出公務人員陞遷制度的改進建議。

本研究變項包括陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾及陞遷行為取向；主要是統計分析各變項間的差異性、相關性及影響性。本研究採用問卷調查法，以行政院所屬中央及地方各級行政機關公務人員為研究對象，共發出1315份問卷，回收1215份，扣除無效問卷167份，有效問卷為1048份，有效回收率為79.7%。

有效問卷經採用SPSS統計視窗軟體作為統計分析的工具，針對樣本所得資料進行因素分析、信度分析、描述性分析、變異數分析、相關分析及迴歸分析。統計分析結果如下：

1. 行政機關公務人員的服務機關特性及個人特徵在各研究變項間，大部分呈現顯著差異。
2. 行政機關公務人員在各研究變項間，大部分呈現顯著正相關或負相關。
3. 行政機關公務人員的陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾、陞遷行為取向大部分呈現正向或負向影響。

經由實證調查分析結果，發現公務人員的陞遷有下列主要現象：

1. 不同類別的公務人員對陞遷有不同的認知差異。
2. 對陞遷行為取向的影響，是經由公平、政治、心理面產生中介效果。
3. 陞遷政治現象仍然普遍存在。
4. 人際關係在陞遷上扮演重要的角色。
5. 陞遷決策實權在上司，而不在人事甄審委員會。
6. 陞遷制度設計不理想，是造成政治介入的重要因素。
7. 陞遷辦理過程不夠公開且有虛假。
8. 程序正義對於公務人員態度與行為的影響最大。
9. 公務人員對於陞遷抱持比較消極悲觀的看法。
10. 以工作績效與提昇條件來獲得陞遷，仍被認同。
11. 陞遷制度的建立，至少維持了一定的功能。

本研究根據上述統計分析結果及主要發現，提出研究理論與管理實務意涵，以及歸納出政府陞遷政策制定的三個思考面向如下，並分別提出其具體建議意見：

1. 陞遷實體的功績性。
2. 陞遷程序的公正性。
3. 陞遷機會的普遍性。

關鍵詞：陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、
組織承諾、陞遷行為取向

Title of Thesis : A research on the relationship between the recognition and behavior of promotion of civil servant

Name of institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

Graduate date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student: Lin, Chi-Chyan

Advisor: Chen, Meng-Hiou Ph.D.

Abstract

It has been 5 years past since the Law of Civil Servant Promotion was enacted in 2000. But it persists to be focus and issues in public sector whether the institution of Civil Servant Promotion is installed and administered smoothly as expected or not. The author tries to explore the fairness in the design and execution of this institution through the approach of Civil Servants' cognition. The extent of its vulnerability to political interference? And which influences it exerts on the attitudes and behaviors of civil servants. In order to find a more coherent assessment, through which to propose an alternative to improve the Institution of Civil Servant Promotion.

The variables of this research includes recognition about the institution of Civil Servant Promotion, recognition about promotion fairness, awareness of promotion politics, psychological contract of promotion, organizational commitment and promotion behavior orientation; mainly to make a statistical analysis of the variance, correlation and influence. This research adopted the methodology of questionnaire and took all the civil servants in Central and Local governments as survey subject. There are 1,315 questionnaires issued, 1,215 received, 167 invalid and excluded, 1,048 valid, valid ratio 79.7%.

Its obtained data is then analyzed by factor analysis, reliability analysis, descriptive analysis, ANOVA, correlation analysis, and regression analysis. Its main findings are as below:

1. The organizational and personal characteristics of civil servants are mostly significantly different to each other.
2. The civil servants in the administration is mostly positive relevant or negative correlated to each other in this research's variables.
3. The recognition about the institution of Civil Servant Promotion, recognition about promotion fairness, awareness of promotion politics, psychological contract of promotion, organizational commitment and promotion behavior orientation by the civil servants in the administration is mostly positive or negative effected.

And the findings about civil servants' promotion are:

1. Different categories of civil servants have different recognitions.
2. Promotion behavior orientation is effected through the intervening variables of the aspects of fairness, politics, and psychology.
3. The phenomenon of promotion politics is still prevalent.
4. Personal relation plays an important role in promotion.
5. The decision of promotion is up to the heads of the administration, not the council of personnel review.
6. One of the important factors of political interference in promotion is imperfect design of promotion institution.
7. The practical procedure of promotion is not open enough and full of falsifications.

8. Procedural justice exerts most influences on the attitudes and behaviors of civil servants.
9. Civil servants take a more passive and pessimistic view.
10. Promotion by performance and personal qualification is appraised.
11. The installment of promotion institution maintains some function.

Based on the above findings, the author comments on relevant research theory and management practice, and summarizes the following 3 aspects and respective suggestions for governments to examine before making its promotion policy :

1. Merit of promotion subjects.
2. Fairness of promotion procedure.
3. Generalness of promotion opportunity.

Keywords : recognition about the institution of Promotion, recognition about promotion fairness, awareness of promotion politics, psychological contract of promotion, organizational commitment, promotion behavior orientation.

目 錄

中文摘要	-----	i
英文摘要	-----	iii
目錄	-----	vi
表目錄	-----	xi
圖目錄	-----	xv
第一章	緒論-----	1
1.1	研究背景-----	1
1.2	研究動機-----	4
1.3	研究目的-----	7
1.4	研究對象與範圍-----	7
1.5	研究流程與步驟-----	8
1.6	研究限制-----	11
第二章	文獻探討-----	12
2.1	總論-----	12
2.2	國內有關政府部門陞遷的研究-----	14
2.3	陞遷公平認知的相關研究-----	18
2.3.1	組織公平認知的產生-----	18
2.3.2	組織公平的理論-----	19
2.4	陞遷政治知覺的相關研究-----	25
2.4.1	政治知覺的意涵-----	25
2.4.2	組織政治知覺的程度衡量-----	26
2.5	陞遷心理契約的相關研究-----	32
2.6	組織承諾的相關研究-----	37

2.7	陞遷行為取向的相關研究-----	39
2.7.1	工作投入的研究-----	39
2.7.2	組織政治行為的研究-----	43
2.8	研究變項間相互關係的研究-----	46
2.8.1	陞遷公平認知與陞遷政治知覺的相互關係-----	46
2.8.2	陞遷公平認知對組織承諾及陞遷行為取向的影響-----	47
2.8.3	陞遷政治知覺對組織承諾及陞遷行為取向的影響-----	51
2.8.4	陞遷心理契約對組織承諾及陞遷行為取向的影響-----	54
2.9	行政機關公務人員陞遷制度簡介-----	56
2.9.1	制度沿革-----	56
2.9.2	現行公務人員陞遷法規範內容-----	57
第三章	研究方法-----	68
3.1	研究架構-----	68
3.1.1	觀念架構-----	68
3.1.2	研究變項及其子構面-----	70
3.2	研究假設-----	73
3.2.1	類別變項在各研究變項的差異性探討部分-----	73
3.2.2	各研究變項間的相關性探討部分-----	74
3.2.3	各研究變項間的影響性探討部分-----	75
3.3	研究變項的操作性定義-----	76
3.4	研究母體與抽樣-----	80
3.4.1	研究母體-----	80
3.4.2	研究抽樣-----	84
3.5	研究設計-----	84

3.5.1	量表來源及衡量-----	84
3.5.2	問卷預試-----	86
3.5.3	量表分析-----	89
3.6	資料處理與統計方法-----	99
第四章	研究結果與分析-----	102
4.1	信度分析-----	102
4.2	描述性分析-----	103
4.2.1	樣本特性分析-----	103
4.2.2	各研究變項的描述性分析-----	111
4.3	變異數分析-----	114
4.3.1	不同機關層級在各變項的差異情形-----	114
4.3.2.	不同機關規模在各變項的差異情形-----	118
4.3.3	不同性別在各變項的差異情形-----	120
4.3.4	不同年齡在各變項的差異情形-----	122
4.3.5	不同教育程度在各變項的差異情形-----	124
4.3.6	不同職務等級在各變項的差異情形-----	126
4.3.7	不同職務性質在各變項的差異情形-----	128
4.3.8	不同年資在各變項的差異情形-----	131
4.3.9	差異性分析小結-----	133
4.4	相關分析-----	134
4.4.1	陞遷制度認知與陞遷公平認知的相關分析-----	135
4.4.2	陞遷制度認知與陞遷政治知覺的相關分析-----	136
4.4.3	陞遷制度認知與陞遷心理契約的相關分析-----	137
4.4.4	陞遷制度認知與組織承諾的相關分析-----	138

4.4.5	陞遷制度認知與陞遷行為取向的相關分析-----	140
4.4.6	陞遷公平認知與陞遷政治知覺的相關分析-----	141
4.4.7	陞遷公平認知與陞遷心理契約的相關分析-----	142
4.4.8	陞遷公平認知與組織承諾的相關分析-----	143
4.4.9	陞遷公平認知與陞遷行為取向的相關分析-----	144
4.4.10	陞遷政治知覺與陞遷心理契約的相關分析-----	145
4.4.11	陞遷政治知覺與組織承諾的相關分析-----	146
4.4.12	陞遷政治知覺與陞遷行為取向的相關分析-----	147
4.4.13	陞遷心理契約與組織承諾的相關分析-----	149
4.4.14	陞遷心理契約與陞遷行為取向的相關分析-----	150
4.4.15	組織承諾與陞遷行為取向的相關分析-----	151
4.4.16	相關性分析小結-----	152
4.5	迴歸分析-----	153
4.5.1	複迴歸分析-----	153
4.5.2	層級迴歸分析-----	156
4.6	統計分析總結-----	167
4.6.1	樣本特性及變項描述：描述分析-----	167
4.6.2	變項間的差異性：差異分析-----	168
4.6.3	變項間的相關性：相關分析-----	171
4.6.4	變項間的影響性：迴歸分析-----	176
第五章	結論與建議-----	179
5.1	本研究之研究假設與驗證結果-----	179
5.2	主要現象發現-----	183
5.3	研究意涵-----	189

5.3.1	研究理論意涵-----	189
5.3.2	管理實務意涵-----	190
5.4	研究建議-----	193
5.4.1	對政府有關部門的建議-----	193
5.4.2	對後續研究者的建議-----	199
參考文獻	-----	201
一	中文部分-----	201
二	英文部分-----	210
附錄一	本研究之問卷-----	218
附錄二	公務人員陞遷法及其相關法規-----	226
個人簡歷	-----	235

表 目 錄

表 2.1	國內有關政府部門陞遷之研究彙整表-----	15
表 2.2	組織公平支配理論彙整表-----	20
表 2.3	組織政治知覺實證研究彙整表-----	27
表 2.4	國內有關組織承諾的定義彙整表-----	37
表 2.5	組織承諾的分類彙整表-----	38
表 2.6	工作投入相關定義彙整表-----	40
表 2.7	組織政治行為相關定義彙整表-----	44
表 2.8	國內有關公平認知與政治知覺間相互關係之研究彙整表	47
表 2.9	國內有關公平認知對組織承諾及行為取向關係之研究彙 整表-----	49
表 2.10	國內有關政治知覺對組織承諾與行為取向影響之研究彙 整表-----	52
表 2.11	國內有關心理契約對組織承諾及行為取向影響之研究彙 整表-----	55
表 3.1	樣本回收統計表-----	84
表 3.2	量表來源及原相關子構面-----	85
表 3.3	預試問卷修正內容對照表-----	87
表 3.4	陞遷制度認知各子構面題目彙整表-----	90
表 3.5	陞遷制度認知刪除題目彙整表-----	91
表 3.6	陞遷制度認知反向題目彙整表-----	91
表 3.7	陞遷公平認知因素分析結果彙整表-----	92
表 3.8	陞遷公平認知刪除題目彙整表-----	92
表 3.9	陞遷政治知覺各子構面題目彙整表-----	93

表 3.10	陞遷政治知覺刪除題目彙整表-----	94
表 3.11	陞遷政治知覺反向題目彙整表-----	94
表 3.12	陞遷心理契約因素分析結果彙整表-----	95
表 3.13	陞遷心理契約反向題彙整表-----	95
表 3.14	組織承諾因素分析結果彙整表-----	96
表 3.15	組織承諾刪除題目彙整表-----	97
表 3.16	組織承諾反向題目彙整表-----	97
表 3.17	陞遷行為取向因素分析結果彙整表-----	98
表 3.18	陞遷行為取向刪除題目彙整表-----	99
表 4.1	問卷信度分析摘要表-----	103
表 4.2	組織基本特性分析表-----	104
表 4.3	個人基本特徵分析表-----	106
表 4.4	機關層級與教育程度交叉分析表-----	107
表 4.5	機關層級與職務等級交叉分析表-----	108
表 4.6	性別與職務等級交叉分析表-----	108
表 4.7	教育程度與職務等級交叉分析表-----	109
表 4.8	性別與職務性質交叉分析表-----	109
表 4.9	年齡與職務等級交叉分析表-----	110
表 4.10	年資與職務等級交叉分析表-----	111
表 4.11	各變項的描述性分析表-----	113
表 4.12	不同機關層級在各變項的差異情形分析表-----	117
表 4.13	不同機關規模在各變項的差異情形分析表-----	119
表 4.14	不同性別在各變項的差異情形分析表-----	121
表 4.15	不同年齡在各變項的差異情形分析表-----	123

表 4.16	不同教育程度在各變項的差異情形分析表-----	125
表 4.17	不同職務等級在各變項的差異情形分析表-----	127
表 4.18	不同職務性質在各變項的差異情形分析表-----	130
表 4.19	不同年資在各變項的差異情形分析表-----	132
表 4.20	組織特性與個人特徵與各變項差異分析結果彙整表-----	133
表 4.21	陞遷制度認知與陞遷公平認知相關分析表-----	136
表 4.22	陞遷制度認知與陞遷政治知覺相關分析表-----	137
表 4.23	陞遷制度認知與陞遷心理契約相關分析表-----	138
表 4.24	陞遷制度認知與組織承諾相關分析表-----	139
表 4.25	陞遷制度認知與陞遷行為取向相關分析表-----	141
表 4.26	陞遷公平認知與陞遷政治知覺相關分析表-----	142
表 4.27	陞遷公平認知與陞遷心理契約相關分析表-----	143
表 4.28	陞遷公平認知與組織承諾相關分析表-----	144
表 4.29	陞遷公平認知與陞遷行為取向相關分析表-----	145
表 4.30	陞遷政治知覺及陞遷心理契約相關分析表-----	146
表 4.31	陞遷政治知覺與組織承諾相關分析表-----	147
表 4.32	陞遷政治知覺與陞遷行為取向相關分析表-----	149
表 4.33	陞遷心理契約與組織承諾相關分析表-----	150
表 4.34	陞遷心理契約與陞遷行為取向相關分析表-----	151
表 4.35	組織承諾與陞遷行為取向相關分析表-----	152
表 4.36	各變項相關分析結果彙整表-----	153
表 4.37	各變項對組織承諾的迴歸分析表-----	154
表 4.38	各變項對陞遷行為取向的迴歸分析表-----	156
表 4.39	各變項及其子構面迴歸分析結果彙整表-----	156

表 4.40	各變項子構面對價值承諾的層級迴歸模型彙整表-----	157
表 4.41	各變項子構面對努力承諾的層級迴歸模型彙整表-----	159
表 4.42	各變項子構面對留職承諾的層級迴歸模型彙整表-----	160
表 4.43	各變項子構面對負面消極取向的層級迴歸模型彙整表---	161
表 4.44	各變項子構面對人際關係取向的層級迴歸模型彙整表---	163
表 4.45	各變項子構面對工作績效取向的層級迴歸模型彙整表---	165
表 4.46	各變項子構面對提昇條件取向的層級迴歸模型彙整表---	166
表 5.1	本研究之研究假設與驗證結果彙整表-----	179

圖 目 錄

圖 1.1	研究流程圖-----	10
圖 2.1	現行公務人員陞遷程序流程圖-----	67
圖 3.1	理論架構圖-----	70
圖 3.2	研究架構及相關子構面圖-----	72
圖 3.3	研究母體範圍圖-----	83

第一章 緒論

本章共分七節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程與步驟及研究限制等，分別論述。

1.1 研究背景

組織人力管理的主軸概念，經由人事管理（personnel management）時期的「工具觀點」，到人力資源管理（human resource management）時期的「資源觀點」，以至人力資本（human capital）策略性規劃時期的「資本觀點」，可視為一種「典範轉移」的過程。在此典範轉移過程，管理取向從「管制取向的人事管理」到「發展取向的人性管理」以至「策略導向的人力資本管理」的過程中，組織對員工的激勵手段與因素也隨著演進改變；作為激勵主要工具之一的「陞遷」，在各時期管理理念與實務上，所扮演的角色因此而有所不同。

在人事管理時期，將員工視為物化的生產工具，主要使用激勵的方法，也是純粹從功利的交易觀點出發，以提供物質性及生理性的誘因為主，包括獎金、薪酬，以及安全或生活的保障等，由於此時期基於官僚科層組織結構的強調，管理階層與實作階層基本上是相互隔離的運作單元，因此，層級的流動不論在理論上或實務上均不普遍，陞遷並不是與生產力提升有連帶關係的管理工具。而在注重人性因素的人性管理時代，自我實現與學習成長的期望，以作為員工努力工作的一個理由，受到實務上的承認，除了物質與安全的激勵因子外，更注重能提供員工心理性滿足的誘因，在這種想法下，陞遷由於代表員工在組織中地位的提升，象徵自我實現的達成；因此，組織會以陞遷作為換取員工對組織忠誠與未來繼續努力承諾的工

具；至於在策略導向的人力資本觀念下，激勵與陞遷的運用，完全是以配合策略目標達成的需要為考量，在組織目前發展的策略上，需要什麼樣的人來完成什麼樣的任務，便由最適當的人來陞遷，完全是基於對目標達成最有利的理性算計。

在私部門中，傳統的員工生涯理論是將陞遷定為核心價值 (Hall, D.T. & Goodale, J.G., 1986)；有關員工生涯的導引，對某些人而言，前程 (career) 只不過是晉升 (promotion) 的同義詞，「晉升」在許多公司仍是經常性的決策 (Gary Dessler, 1998)；員工生涯發展是現代企業人力資源管理的重要策略之一，為了促成員工與職位的配合，一般企業經常透過員工甄選、訓練發展、主管繼承、生涯規劃與輔導來達成目的；員工生涯發展可以讓員工認清自己的生涯目標與能力，從而努力去達成工作要求及升遷標準 (李漢雄，民 90)；綜在資訊科技與資訊網路發達的現代，組織對資訊人員的生涯發展環境和陞遷管理的議題，仍然相當的重視 (吳筱如，民 90)。

至於公部門，由於公共性及依法行政原則的存在，政府人事管理的彈性及自由度並不及於企業組織，加上政府重視品位的結構設計，因此，陞遷在政府組織中扮演的角色，主要是提供個人成就的滿足，是一種心理性的激勵功能，至於策略性達成部分，通常是次要的功能。趙其文 (民 85) 曾說：「在人事行政的各個層面中，仍以職務的升調最為有用人權及工作人員所重視；有任用權者或人事行政人員將陞職視為一種激勵工作情緒的最有效工具，工作人員則視升職為一種工作績效最佳獎勵及個人生涯發展的具體成就」；蔡良文 (民 88) 曾註解：「政府機關待遇多不如企業，尤其是中、高階層人員，而其能羅致人才及維持人才之最有效利器，莫過於滿足人員熱衷陞遷之心理；故若無法確立工作豐富化與健全之陞遷制度，則優異人才勢將外流」。

無論公、私部門，「陞遷」對於組織或個人有其不同的意涵；就組織而言，重視的是組織效能的提昇、組織目標的達成，就個人而言，關注的是個人地位的提昇、個人生涯的發展。另外，就策略性的人力資本觀點而言，著重的是組織目標達成的理想算計，就人力資源的觀點而言，則為人力資源再造的有效利器。總之，「陞遷」仍是公、私部門組織人力管理領域中重要的一環。

至於「陞遷制度」的建立，公部門基於法治的要求，通常較私部門更需一套正式的典章制度。在國外方面，如英國文官委員會（Civil Service Commissioners）訂頒「招募典則」（recruitment code），制定公務人員陞遷應遵守的規定與原則，該委員會並扮演中立監察角色，至於實際作業方式、選拔標準及執行，則由用人機關自行辦理；又如美國聯邦公務人員的陞遷是在政府人員招募範圍之內，其主管機關為人事管理局（Merit Systems Protection Board），在其「功績陞遷」（merit promotion）制度下，陞遷辦理的方式是由人事管理局規定五項基本要求，而各機關在其權限內訂定其陞遷計畫，亦即各機關應建立其功績制陞遷計畫（agency merit promotion plans），規定以陞遷方式補充職缺的程序及標準等（陳金貴、呂育誠，民 92）；另如德國公務人員在各級職內各職等的晉升，是依據工作成績、長官考核、服務年限等，至其陞遷辦理過程在其「德意志聯邦公務員服務法」定有職位公告及例外，以及參與協商的規定（賈鵬舉，民 87）。不過，國外陞遷制度大多仍為「招募」的一環，尚非針對「陞遷」而獨立建制。

至於我國，歷史上在封建制度的周代即有文官陞遷的雛形，如視史記孔子世家有「孔子貧且賤，及長嘗為季氏史、料量平，嘗為司職吏而畜蕃息，由是為司空」，以孔子曾任季氏史及司職吏，而服務成績好，乃升為司空，由此引證，參以周之「九儀之命」，則在封建時代亦應有陞遷制度（邱

創煥，民 82 ）。及至清朝亦可見文官晉升的文獻記載，如「徐宗幹嘉慶二十五年進士，山東即用知縣，除武城，調泰安，在任十五年、有政聲，遷高唐知州。」（清史四二七徐宗幹傳）「金之俊調吏部侍郎，三年，疏請酌定進士銓選之制，順治五年擢工部尚書。」（清史二三九金之俊傳）「王有齡道光中...改知縣，歷慈谿、定海、鄞、仁和、皆有聲，以勞晉秩知府。」（清史三九六王有齡傳）等，皆因有政績而獲「遷」、「擢」、「晉」（楊樹藩，民 75）。

自民國以來，公務人員的任用制度雖逐步建制，但在陞遷部分，一直沒有一套完整的法制；以往政府有關部門曾以行政命令予以規範，如行政院訂頒的「行政院暨所屬各級行政機關公務人員升遷考核要點」，司法院訂頒的「司法院行政人員升遷考核要點」等，這些行政命令確曾維繫了政府部門基本的陞遷秩序，而發揮了階段性功能。直到民國八十九年五月十七日，有關我國公務人員陞遷的首部統一法典「公務人員陞遷法」終於制定公布，而該法各相關的配套法規，如各主管院、各主管機關或各機關應訂定的施行細則、評分標準表、遷調規定、陞遷序列表等陸續完成後，基本上已建構了完整的陞遷法制體系，不僅為我國人事法制邁進一大步，對於建立公平、公正、公開的陞遷環境，的確開創了一個新的里程碑。

然而，在實務的運作面上，公務人員陞遷法所建立的制度，其原先設定的目的是否確實獲得了實現？公務人員陞遷的法治化，是否確實有助於政府機關人與事的適切配合，並進一步帶動施政績效的提升？也就是制度及實務之間是否存在落差的問題，在公務人員陞遷法實施至今屆滿五年之際，進行有系統的檢討，有其意義。

1.2 研究動機

雖然我國公務人員的陞遷已正式法制化，公務人員陞遷法施行迄今也已五年，但無論制度面或執行面，仍然爭議不斷；學者也認為各界對於公務人員陞遷法施行的定位、意義，乃至於落實等，可能尚未形成共識（陳金貴，民 92），有關該法施行上的困難，以及如何改進制度的設計，學術論文、期刊專文及政府研討會議等也多所討論。

許多學者指出，陞遷是組織中最具政治性的決策領域，Kanter（1979）以質的研究方法研究組織的陞遷決策與制度時即曾指出：組織的陞遷其實是一種「同質社會的再製系統」(homosocial reproduction system)，此即意，管理者是憑著自己對候選人的印象進行陞遷決定，此一觀點可說是探討組織陞遷的政治現象的始點（賴富源，民 90）。目前有關陞遷的研究大致可以區分兩大類，一類傾向於以陞遷制度面的理想設計為主，另一類則以陞遷的政治面向為主要的研究重點，此二者對於組織陞遷現象的瞭解都是不可或缺的，而且在實際運作上，二者應該是併同產生作用，而非截然劃分（蔡秀涓，民 87）。國內有關陞遷的相關研究文獻中，大致偏向我國陞遷制度現況分析、檢討與改進的研究，至有關陞遷政治面的研究，除了為數極少之外，在既有的研究中，因為仍然未能針對陞遷的政治現象提出完整的前因變項與後果影響說明，其所累積的研究成果對於瞭解組織陞遷現象的助益仍然有限。據實證調查，對於政府部門陞遷不滿意的大部分原因，受訪者均歸諸於陞遷決策受「政治因素」很大的影響（銓敘部，民 83；考試院，民 85；張潤書、施能傑，民 85）；研究者長期在公部門接觸公務人員陞遷的法制與執行，接收不少公務人員反饋訊息透露有關陞遷的政治性，但其實際情形為何？造成的影響為何？目前陞遷制度的設計是否提供了政治介入的空間，實值得探討，此為研究動機之一。

目前學術論文極少針對陞遷與行為作獨立的關聯性研究，但在研究陞

遷相關議題時，併予提及的則有之，而其所觸及的行為態度變項，大致為組織承諾、工作滿足、組織公民行為、互動模式、離職、缺勤等（蔡秀涓，民 87）。在有關努力於陞遷的行為取向中，Lawler（1971）曾指出：員工只有當其察覺到組織內尚有適當的職位可供晉陞，而且陞遷決定是依工作績效而定時，就會賣力工作以求晉陞。我國官場文化中，公務人員汲汲於陞遷的行為，時為各界引為話柄；但如果可以將努力於陞遷之行為導向於正面，對於組織的績效及政府整體的效能，亦不無有所助益。本研究即試圖就陞遷制度對於公務人員在組織承諾，以及對於陞遷所採取的行為，造成何等的影響作一探討，此為研究動機之二。

陞遷制度可謂組織陞遷的具體落實，亦為陞遷各面向的總體呈現；因此，有關陞遷制度的討論自為論者關切之重心所在。綜觀與陞遷制度有關的研究文獻發現，大致均從環境系絡、個人因素或組織策略等面向探討影響陞遷制度設計的因素，其次則以影響政府部門陞遷制度的因素為研究焦點（賴富源，民 90）；Ridley（1983）比較各國文官陞遷後指出：政府部門陞遷制度的設計，應對於文官制度的基礎（以生涯為基礎或以工作為基礎）、文官制度的結構、首長自由裁量的任命程度、文官制度程序法制化的幅度、陞遷標準、人事體制類型、生涯管理的型態、文官生涯的開放與封閉性、文官生涯與其他生涯的區別等課題加以考量。誠如前述，有關我國政府部門陞遷的研究，早期是對現制提出檢討者佔最數，其次為陞遷制度的設計，近年來已漸漸重視陞遷公平性與政治模式；而政府在設計陞遷政策時，不外乎從公平性、策略性及陞遷制度等面向來考量，並整合公平性與策略性觀點的陞遷政策之思考架構。本研究試圖就公務人員對陞遷的認知與行為，找出較為一致性的判斷，以提出陞遷制度的改進建議，此為研究動機之三。

1.3 研究目的

根據上述研究動機，本研究將以中央及地方行政機關公務人員為對象，而探討的切入點，則以公務人員對陞遷的認知及在該制度架構下所表現出來的行為取向為重點，以實證方法分析公務機關的「陞遷現象」，並進一步對陞遷制度進行政策評估。本研究將透過實證分析結果，探討下列問題：

- 一、探討行政機關公務人員不同組織特性及個人特徵，在陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾、陞遷行為取向的差異性。
- 二、探討行政機關公務人員陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾、陞遷行為取向的相關性。
- 三、探討行政機關公務人員陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾、陞遷行為取向的影響性。
- 四、從描述性、差異性、相關性及影響性分析結果，探討行政機關公務人員陞遷的制度、公平、政治及心理等各層面現象，並進而歸納管理理論與實務的意涵，以及提出改進建議。

1.4 研究對象與範圍

一、研究對象

依公務人員陞遷法之規定，該法適用對象為中央及地方各級政府機關、公立學校依法律任用及派用之人員；至教育人員、交通事業人員、公營事業人員及醫事人員則為準用對象；另各院（行政、立法、司法、考試、監察）各訂其所屬機關之評分標準。以目前行政院所屬公務人員佔全國百

分九十五以上，本研究將以行政院所屬人員為範圍（含中央及地方），其中再排除準用之教育人員、交通事業人員、公營事業人員及醫事人員，以及特殊性之警察人員、公立學校職員及地方立法機關人員；亦即本研究將以「行政機關公務人員」為研究對象（註：有關研究對象的母體範圍、人數及其抽樣，將於第三章作較為詳細的說明。）

二、研究範圍

現行公務人員陞遷法規範事項包括陞任與遷調；陞任是指陞任較高的職務（包括高一職等、官稱官階、官等官階以上的職務），遷調則指平調相當列等的職務；本研究以「陞任」為研究範圍，不涉及「遷調」部分。

1.5 研究流程與步驟

一、 確定研究主題與範圍

基於研究者長期在行政部門服務，且參與公務人員陞遷法制與執行，本研究擬探討公務人員的陞遷公平、政治、心理及行為等各個面向的關聯性。

二、 相關文獻之探討

蒐集並研讀與陞遷有關的國、內外文獻，包含學術期刊、雜誌專文、研究論文等有關此一主題的資料，其次藉由整理這些文獻中有關討論組織公平、政治知覺、心理契約、組織承諾及組織行為等相關資料，推論本研究假設。

三、 建立研究架構

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

四、 研究設計

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

五、問卷調查

本研究以行政院所屬中央及地方行政機關公務人員為對象（排除部分特殊性質之人員），因各級行政機關組織層級及規模差異頗大，本研究經採分層非比例隨機抽樣的方式分發問卷，問卷並曾進行預試與修正。

六、資料處理與分析

首先以因素分析或文獻分析方法確定各變項的子構面，其次以描述性統計方法來分析回收有效樣本，之後推論統計分析原始資料後得到的結果來檢定及驗證原先的假設。

七、提出結論與建議

根據調查分析的結果，做成結論並歸納管理上的意涵，進而提出研究建議，以供陞遷制度設計的參考，並作為將來後續研究的方向。

研究流程如圖 1.1 所示。

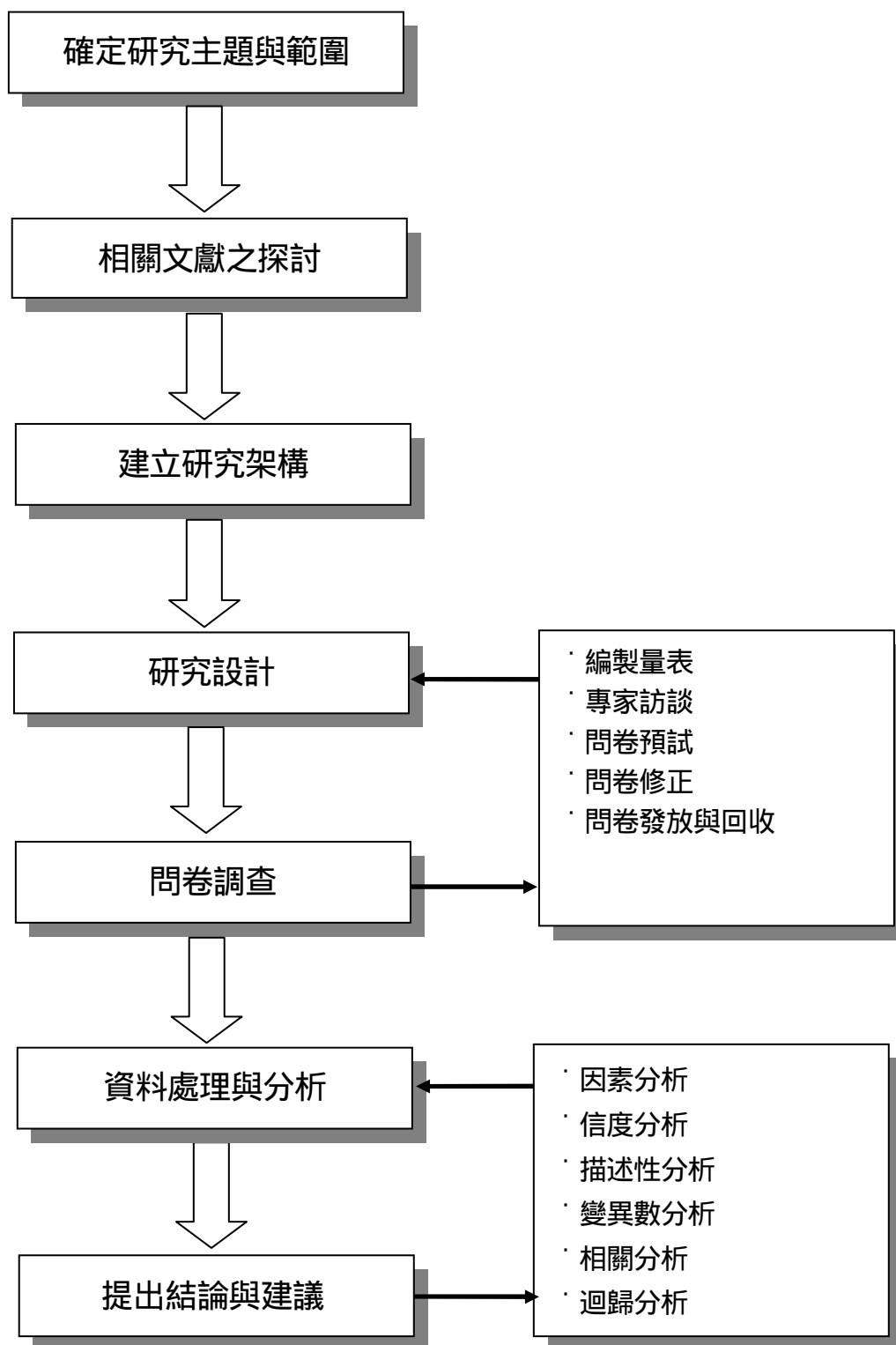


圖 1.1 研究流程圖

圖來源：本研究自繪

1.6 研究限制

一、行政院組織調整

中央行政機關組織基準法於民國九十三年六月二十三日制定公布，匡定行政院所屬部會縮減為十三個部、四個委員會，另設立五個獨立機關；行政院配合中央行政機關組織基準法的制定公布，已擬具行政院組織法修正草案函送立法院審議中；值此行政院及所屬各級中央機關組織刻將進行重大幅度調整，並可能遷動地方政府組織，而引致公務人員對其組織未來定位，以及個人職務及前途有所虞慮之際，恐影響問卷部分題項回答的準確度，進而造成分析上的誤差。

二、文官體系特殊文化及認知

本研究部分題項涉及組織政治敏感性，在我國封閉的文官體系及特殊的政治文化裡，受測者可能有所保留，多少限制了本研究的準確性。加以本研究大部分題項是屬於感受的表達，填答者或因認知程度的不同、或因對於問題瞭解程度的不同，或因可能受到主客觀因素的影響，而難以標準化，難免會有所誤差。

第二章 文獻探討

本章是針對本研究相關的國內外文獻做理論性的探討，包括與陞遷有關的陞遷制度、公平理論、政治知覺、心理契約、組織承諾、行為取向等理論，以建立本研究的理論基礎；另外，就現行公務人員陞遷制度作一簡要介紹。

本章共分為九節，第一節為總論；第二節為國內有關政府部門陞遷的研究；第三節為陞遷公平認知的相關研究；第四節為陞遷政治知覺的相關研究；第五節為陞遷心理契約的相關研究；第六節為組織承諾的相關研究；第七節為陞遷行為取向的相關研究；第八節為研究變項間相互關係的研究；第九節為行政機關公務人員陞遷制度簡介。

2.1 總論

在組織人力管理領域中，有關陞遷的研究與討論，在研究的內容上，可分為「制度面」、「運作面」二個主要的研究構面，且各有不同的關注重點。其中屬於「制度面」研究的文獻，大多著重對於組織所建立的陞遷制度之內涵的介紹，亦即針對陞遷所依據的相關規定及規範，進行靜態的介紹與分析，是完全針對陞遷制度本身進行研究；至於「運作面」的分析，則是將制度與受制度規範的行動主體間的相互關係納入研究，主要在觀察組織陞遷制度究竟是如何運作，與組織中陞遷有關的行為者，如何在制度所建構的限制之下，採取不同的行為，來影響陞遷的結果，同時也關注於陞遷實際的運作情形，與陞遷制度在建置之時原本的設計目的，是否產生差距。

基本上，制度面的靜態描述，對陞遷制度的瞭解，仍然相當有限；欲

對陞遷制度進一步深入瞭解，仍然必需就陞遷的運作面進行研究。而在運作面的研究上，更包括以下三個主要的研究課題：

- 一、組織中影響陞遷制度運作的因素為何？
- 二、陞遷制度的運作對組織產生的影響為何？
- 三、組織成員在陞遷的制度規範下，所展現的行為取向為何？

另外，從研究取向分析，對於組織中陞遷制度的研究，隨著研究目的之不同，主要有三個不同層次的取向：

- 一、個人（行為者）的取向：探討陞遷對個人的影響及重要性，早期係以「心理途徑」為主要理論，如需要層次理論、公平理論、二元因素理論、期望理論等激勵理論皆與組織中陞遷的研究息息相關（黎文明，民 90），此係因早期的研究者認為「陞遷」是組織管理上可運用的一種激勵誘因，對於組織成員的行為能產生一定的影響，另一方面，個人對陞遷制度公平性及有效性的心理認知，也會對其工作上外顯的行為取向產生影響。
- 二、人力資源管理的取向：在研究個人的認知及行為之外，另一個研究取向，是將陞遷視為是組織人力資源管理策略與措施的一環，一方面陞遷是組織內一種人力流動的型態，經由陞遷，能將組織人力放在適當的職位之上，經由人與事的適切配合，促成人才的有效運用及管理；也就是說，陞遷本身就是人力管理的重要部分，組織中的政治關係以及管理取向，會影響其有效運作，不同的陞遷模式，也代表組織採取不同的人力資源於管理策略。而在研究途徑上，主要有「組織政治途徑」及「理性途徑」（施能傑、蔡秀涓，民 85），政治模式是採取實證的觀點，將陞遷過程視為是一種協商跟妥協的過程，著重解釋人與人在陞遷過程中的互動關係及相互影響策略；理性模式則

是採取規範性的觀點，著重於探討理想的陞遷制度應該具有的特徵，如何經由陞遷制度的設計，讓最適當的人能獲得陞遷，強調陞遷的公平性、合理性及陞遷標準等課題。

三、組織運作及發展的取向：另一個研究陞遷的角度，是從整個組織運作的觀點，探討陞遷制度對組織策略規劃及目標達成的影響。其研究的焦點，在於分析組織整體策略與陞遷制度設計之間的關連性，認為陞遷制度應該要納入整體策略規劃的一環，陞遷制度的設計，必須要支援組織策略執行的需要，讓經由陞遷制度的運作而拔擢的人才，能合乎策略發展的需要，以及有助於策略目標的達成。

本研究的研究主題，是在分析組織陞遷制度對員工組織承諾及陞遷行為取向的影響，基本上是屬於運作面的研究中，有關陞遷制度對組織運作影響及員工陞遷行為面的研究，而在研究的取向上，則偏向於個人取向的心理途徑及人力資源管理取向的政治途徑。本章文獻檢討部分，亦將針對此途徑相關重要的研究進行介紹，並分別分析其主要論點、貢獻、限制及對本研究的啟示等。

2.2 國內有關政府部門陞遷的研究

國內有關陞遷的研究文獻，大多以對於制度的現況進行分析，以及以現況的分析為基礎，進一步進行檢討及改進建議者為主；在研究的範圍上，以政府部門的陞遷為研究焦點的文獻佔相當多數。茲將自民國八十年以後的主要相關文獻整理如表 2.1：

表 2.1 國內有關政府部門陞遷之研究彙整表

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
蕭鈺	80	當前行政機關公務人員升遷制度之研究	就現行陞遷制度之基本原理、結構設計、辦理標準、甄審過程等層面，以各國陞遷制度的比較所獲啟示，及我國現存問題之檢討分析，提出改進建議。	文獻分析 統計分析 比較研究
李光雄	80	由下而上的升遷制度與公務人員生涯之關係	探討公務人員經歷管理及陞遷制度的關係。結論認為陞遷制度是有效實施公務人員經歷管理，與生涯制度的重要機制。	文獻分析
趙其文	81	職務陞遷與職務列等的關係	探討職務列等對職務陞遷的影響與不公的現象，並建議關鍵性職務應採彈性列等、同時打通中央與地方陞遷管道等。	文獻分析
蔡業成	81	公務人員陞遷培育制度之研究	探討陞遷與訓練脫節之情形，並提出改進建議。	文獻分析
卓黎明	81	行政機關主管陞遷考核評量方法之研究	就現行陞遷考核制度的理論基礎及制度設計，探討陞遷考核制度與評鑑中心法在評量上所發揮的功能。	文獻分析 問卷統計
蕭鈺	82	我國公務人員升遷制度的改革	探討各國文官陞遷制度及其對我國文官陞遷改革的啟示。	文獻分析
沈福仁	83	公務人員陞遷考核要點的合理性	探討現行陞遷序列設計的合理性。	文獻分析
邱華君	84	公務人員升遷制度之研究	探討陞遷的觀念及我國現行公務人員陞遷制度的特色、問題及改進之道。	文獻分析
任可怡	84	從正義理論探討我國陞遷現況	從分配正義及程序正義觀點檢討我國公務人員陞遷現況。	文獻分析
李光雄	84	探討高考及格人員之陞遷情形	探討高考及格人員在不同機關、具有不同學歷者的陞遷情形。	文獻分析 問卷調查
考試院	85	公務人員陞遷法制之研究	探討我國公務人員對陞遷相關議題的態度與看法。	文獻分析 問卷調查
邱華君	85	公務人員陞遷的意義與依據	探討公務人員陞遷的意義與依據。結論認為陞遷應考慮品德、服務年限、工作效率及個人才能。	文獻分析
陳金貴	85	員工陞遷制度與人力資源管理的關係	探討陞遷制度與激勵的關係，陞遷程序及指標的訂定。	文獻分析
張潤書、 施能傑、 蔡秀涓、 蕭鈺	85	公務人員陞遷制度之研究（銓敘部委託研究）	探討我國公務人員陞遷制度的合理規劃方向	文獻分析 問卷調查
蔡秀涓 施能傑	85	政府部門陞遷政策設計之思考架構	從公平性及策略性探討政府部門陞遷政策的設計	文獻分析
蕭鈺	85	各國文官升遷制度	比較德、法、英、美、日等國文官陞遷制度	文獻分析
蔡秀涓	87	我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析	分析我國政府組織陞遷過程中政治運作所扮演的角色，以及政治性知覺及行為對陞遷結果的影響。	文獻分析 問卷調查 深度訪談

表 2.1 國內有關政府部門陞遷之研究彙整表（續）

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
程本清	87	從激勵理論探討我國公務人員之陞遷制度	從激勵理論的演進及發展，分析陞遷制度與公務人員激勵的關連性，以及強化陞遷的激勵效果之道。	文獻分析
許文傑	88	建立策略性的陞遷制度	整合陞遷制度中的組織策略與個人激勵性因素之看法，提出改進建議。	文獻分析
卓杏蓉	90	英國與我國文官考選與陞遷制度之比較	以比較分析，探討英國與我國在考選與陞遷制度上之差異後，提出我國制度的改革建議。	文獻分析
羅開仁	90	如何建立健全陞遷制度以拔擢優秀人才之研究	從理論層次分析理想陞遷制度的特徵。	文獻分析
賴富源	90	我國公務人員陞遷制度之研究	以交通部為例，探討現行陞遷制度與執行之缺施，並提出改進建議。	文獻分析 問卷調查
林俊杰	91	公務人員資績與陞遷關係之研究 - 以彰化縣政府為例	以彰化縣政府為例，探討公務人員「年資」與「功績」對陞遷的效用及合理性。	文獻分析 問卷調查
洪國平	91	從新加坡經驗論我國公務人員陞遷制度應努力之方向	從新加坡政府公務人員陞遷制度的設計，分析我國未來陞遷制度設計的改進之道。	文獻分析
葉華換	92	公務人員陞遷法制之研究	從舊制陞遷法制、結構、功能、管理，體認先前陞遷法制的不足，中央與地方就陞遷考核規定的不一致，至考績、訓練與陞遷的結合問題及不利處分之救濟等問題探討。其次，從新制公務人員陞遷法之內涵加以評析，並對制定新法的六大原則，能否發揮其功能。再次，從外國（英、美、法、德、日）公務人員陞遷制度之比較分析，並歸納出各國的特色，與國內陞遷制度之比較。	文獻分析
蔡正村	92	我國現行公務人員任用制度之研究	分析我國公務人員任用制度所面臨的問題，同時探討英、美、德、法、日等先進國家公務人員任用制度，就考試、任用、陞遷部分，研擬改進意見，其中在陞遷部分，建議提高工作績效及發展潛能在陞遷評比項目的比重。減少機關首長綜合考評項目的比重。建立快速陞遷機制。	文獻分析
陳金貴、呂育誠、詹靜芬、張智凱	92	公務人員陞遷制度之研究（行政院人事行政局委託研究）	從制度面、過程面及結果面針對公務人員之陞遷制度進行分析，探討公務人員陞遷法可能具有的概念意涵，以及在施行過程中隊機關可能產生的意義及影響，並提出改進策略建議。	文獻分析 深度訪談

表 2.1 國內有關政府部門陞遷之研究彙整表（續）

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
余嘉寶	92	英國文官快速升遷制度之研究:兼論其在我國可行性之分析	探討與升遷制度息息相關的人力資本與能力模型等理論，以理論為基礎，進一步探討快速升遷制度的實質內涵，包括制度沿革、甄補過程、職位類別等，並訪談我國文官對於此制的看法。究竟快速升遷制度在現代政府人力運用中有何價值與獨特之處？其對於我國文官改革能提供哪些參考做法？我國文官對於此制看法與接受程度如何？	文獻分析
邱建輝	93	我國公務人員升遷制度之研究	針對公務人員陞遷法實行三年又十個月以來，以中央及地方縣市政府及議會、鄉鎮市公所等行政機關之公務人員為研究對象，透過問卷調查及深度訪談等方式蒐集資料。因此綜合本研究的理論探討及問卷、訪談等實證調查分析結果之數據，以回收問卷中受訪者超過百分之五十所關注之議題，提出幾點建議以供將來修法或實務運作上之參考。	文獻分析 問卷調查
古聖姿	93	陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究 - 以台北市各區公所公務人員為例	採文獻分析法及問卷調查法並以台北市各區公所公務人員為研究對象，發現如下：1.公務人員陞遷公平、工作滿意及組織承諾之平均數均達中上程度。2.個人背景變項會影響公務人員的工作滿意度及組織承諾感。3.陞遷公平及其各構面與工作滿意、組織承諾度及其各構面均有關連性。	文獻分析 問卷調查

資料來源：1.部分引自林俊杰（民91），公務人員資績與陞遷關係之研究：以彰化縣政府為例，東海大學公共事務碩士在職專班論文。

2.部分本研究整理。

有關陞遷的制度性研究之特色，可分以下幾點進一步說明：

- 一、在研究方法上，主要是以靜態的文獻整理及分析法為主，就相關陞遷制度的文獻資料進行整理，其蒐集的文獻性質，主要包括陞遷理論、人力資源管理理論及實務性的法規及制度資料。
- 二、在研究的對象上，主要包括本國制度的研究及比較研究兩部分。本國制度研究以我國公務機關陞遷法制的介紹為重點，主要強調對我國政

府機關陞遷制度的各面向進行系統且完整的介紹及分析；比較研究則強調不同環境系絡下，不同國家政府陞遷制度的異同，其分析多半集中於不同國家陞遷制度的某一面向的異同比較，較少涉及全盤制度的完整比較。

三、就單一國家陞遷制度的個案研究而言，部分研究係以不同屬性政府機關間陞遷制度運作的比較研究方式進行，如針對中央機關及地方機關陞遷制度的運作的差異進行比較分析，或針對不同任務性質機關陞遷制度的運作進行分析。

2.3 陞遷公平認知的相關研究

2.3.1 組織公平認知的產生

一、公平認知與交易的可能性

在組織運作裡組織與員工進行互動的過程中，員工是否產生公平的感覺與評價，對組織公民行為的出現有直接的影響；「公平」(equity) 或「互惠」(reciprocity) 乃是各種交換關係中所不可或缺的要素。Ouchi (1980) 認為，交易成本的主要成因，導源於財貨或服務的價值難以確認，而交易雙方為了確保在交換關係中，所得能與預期相符，遂必須進行各種活動以確保之，交易成本遂因此產生；而組織在進行控制機制的選擇時，即應視何種控制機制最能夠有效率的降低交易成本而定，而此所謂的效率，即是指公平認知的達成。Ouchi 並指出：(1)效率藉由交易成本極小化而達成，而任何活動只要能使交換關係中的雙方達到公平，即是降低了交易成本。(2)因此交易必須在最能夠使雙方產生公平認知的機制下進行。所以 Ouchi 認為組織控制機制的最重要功能，即是在於確保交換關係中公平的達成。

二、產生公平認知的基礎：分配公正與程序公正

公正(justice) 亦是公平理論所關注的主題，而晚近公平理論的學者已逐漸傾向將「公正」區分為兩個主要的構念，分別為分配公正(distributive justice) 與程序公正(procedural justice) (Leventhal et.all, 1980; Thibaut & Walker, 1975)。

(一) 分配公正與程序公正的意義

分配公正係指獎酬的分配結果是公正的；而程序公正則是指被分配決策所影響者，認為決策的訂定是否根據公平的方法與準則(Niehoff & Moorman, 1993)。而 Bies 與 Moag (1986) 認為程序公正概念中忽略了在組織程序的執行過程中，員工對於所受到的人際互動品質的感受，包括對於員工的尊重、提供決策的說明與解釋、同理心的展現等。也因此，Moorman (1991) 以及 Niehoff & Moorman (1993) 則進一步將程序公正區分為正式程序公正(formal procedural justice) 以及互動公正(interactional justice) 兩構面，正式程序公正之意義與程序公正相類似，而互動公正則意指此些程序的執行方式而言，亦即指管理者在執行決策程序時與員工的互動方式。

(二) 分配公正與程序公正的構念區分

分配公正與程序公正的構念區分，與交換關係間亦有相當密切的關係。Konovsky 與 Pugh (1994) 認為分配公正是典型的用以衡量交易式契約或經濟性交換關係是否公平的準繩，分配公平的規範即是交易雙方在付出時即期望能於短期內獲得同等的回報；相對的，程序公正則具有較為深層的含意，藉由決策程序的公正，以及決策過程中員工的參與，傳達的是組織視員工為最終目的(ends) 而非工具(means) 的訊息，因此相較之下，程序公正乃是歸屬於社會性交易的公平認知。

2.3.2 組織公平的理論

組織公平(Organizational Justice)的理論基礎，是管理學上的公平理論；

公平理論是由 Adams 於 1956 年所提出的，其假設之基礎為員工對於結果與投入之間關係的知覺。而所謂的組織公平理論（Organizational Justice Theories）就是員工在其工作上受到公平的對待，並可用以描述與解釋工作環境的公正。

一、公平理論的架構

Greenberg (1987) 曾建立公平理論架構，以反應 - 預應構面，及內容 - 程序構面將各學者所提出之組織公平理論加以分類、歸納列出各種的支配理論如表 2.2：

表 2.2 組織公平支配理論彙整表

內容 - 程序構面 反應 - 預應構面	內容 (Content)	程序 (Process)
反應 (Reactive)	平等理論 (Equity theory) (Adams, 1965)	程序公平理論 (Procedural justice theory) (Thibaut & Walker, 1975)
預應 (Proactive)	公平判斷理論 (Leventhal, 1980)	分配偏好理論 (Allocation preference theory) (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980)

資料來源：Greenberg (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12, pp.10.

(一) 反應 - 預應構面 (Reactive-Proactive)

在此構面，著重於矯正不公平的狀態，努力達到公平的狀態。公平的反應理論 (Reactive Theories) 在於當個體認為不公平的狀態後會嘗試去逃避或撤離的行為，檢驗組織成員對不公平之反應；而預應理論 (Proactive Theories) 則是創造公平的狀態，促進公平的行為。

(二) 內容 - 程序構面 (Process-Content)

在本構面的相關理論上，程序公平的理論著重於組織決策的執行過程

及制定的公平性；至於內容理論則重視分配結果是否公平。

二、公平理論的內涵

組織公平的概念，主要區分為分配公正（Distributive Justice）及程序公正（Procedure Justice）兩種：

（一）分配公正（Distributive Justice）：

在傳統組織公平的研究均著重於分配的公正性（Bier Hoff et al, 1986）；同時不公正會帶來組織負面的影響，如降低工作績效（Greenberg, 1988；Pfeffer & Langton, 1993），降低工作的品質（Cow herd & Levine, 1992），減少與他人合作（Pfeffer & Langton, 1993），產生偷竊行為（Greenberg, 1990）及感到壓力。所以，組織成員會依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺（Dailey & Kirk 1992）。也可將分配公正性視為由決策制定而形成結果之公平知覺。

分配公正性的觀念包含平等理論（Equity Theory）及相對剝奪理論（Relative Deprivation Theory）（Blau 1964；Adams 1965）：

1. 平等理論（Adams, 1965）：

平等理論為 Adams（1965）所提，理論中指出員工的績效增加或降低，來自其對獲得結果的公平認知，它包含有四個成份：工作投入、工作所得、參考人物、公平-不公平。員工會將自己工作的投入及產出之值選擇參考對象（Referent）來加以比較，如果與參考對象比值相當，則感公平而覺得滿意；若比值不相同時，則為不公平，同時產生若干不滿的情緒甚而憤怒，同時也可能投射在工作態度之上。而參考對象是公平理論中極為重要之變數，下列四種是員工選擇參考對象時可能的路徑：

（1）組織內自比（Self-Inside）：在同一組織內，員工將目前的工作與以往所擔任之工作相互比較。

- (2) 組織外自比 (Self-Outside): 員工將目前的工作與以往自己於其他組織中的工作相互比較。
- (3) 組織內他比 (Other-Inside): 於同一組織內, 以自己目前的工作和他人目前的工作相互比較。
- (4) 組織外他比 (Other-Outside): 從自己目前的工作與其他組織中他人現在的工作相比。

2. 相對剝奪理論 (Martin, 1981; Crosby, 1984)

相對剝奪理論是主張人們以自己得到的報酬與參考對象做比較, 若低於自己應得時即產生被剝奪的感覺, 而感到不公平 (Martin, 1981; Crosby, 1984)。而 Runciman (1966) 指出個人式的剝奪 (Individual Egoistic Deprivation) 與團體式的剝奪 (Groupbased Fraternal Deprivation), 此二者的差異在於個人式的剝奪是來自人與人之間的比較, 團體式的剝奪則強調一直存在於團體間的不平等, 如年紀、性別、種族, 宗教。Martin (1993) 指出來自團體式剝奪的研究顯示, 處於不利地位的團體成員, 特別是那些不認同自己處於低地位的狀態, 會與高地位的團體相互比較, 而產出團體間的不公平, 出現不滿足的情緒。

3. 結果分配公正性法則

在研究組織公平性中, Leventhal (1976; 1980) 提出公正判斷模式 (Justice Judgment Model), 指出人們會運用許多不同功能的分配原則, 藉以配合不同的狀況來追求公平的分配決策。Leventhal (1976) 提出三個主要的分配原則來決定結果的公正性 (Outcome justice):

- (1) 貢獻法則 (Contributions Rule): 分配的決策依據貢獻度的大小為指標, 目的在於著重達成高績效或高產量的目標。
- (2) 需求法則 (Need Rule): 依個人適當的需求, 目的為促進個人的福

利。

(3) 均等法則 (Equality Rule): 不論投入程度, 以平均分配為主。

(二) 程序公正

程序公正著重的是制定分配決策的過程, 而非目的。Folger 與 Cropanzano (1998) 定義程序公平, 著眼在於決策過程中所使用的方法、策略是否公平。於實證研究中證實不公平的決策過程, 會產生不同的負面影響, 如高度離職傾向、低的績效、低度的組織承諾和組織公民行為 (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998)。

Greenberg (1987) 指出 Thibaut 與 Walker (1975) 的程序公正理論是反應 - 過程主要探討的理論。Thibaut 與 Walker 的理論包涵兩個類型的決策輸入 (Decision Input), 一為過程控制 (Process Control), 一為決策控制 (Decision Control)。

過程控制是在處理爭議的程序中, 以個人的能力去控制對於自己有利的證據呈現, 即為舉證過程; 決策控制是以個人的能力在爭議的程序中, 對於結果的決定表達自己的觀點, 亦即是對實際決定的控制。另外 Tyler、Boeckmann、Smith 與 Huo (1997) 則指出 Thibaut 與 Walker 的程序公正理論, 可適用法制 (Legal) 的情境或非法制 (Nonlegal) 的情境中。

Leventhal 等人提出六項程序法則 (Procedural Rule) 以評鑑程序的公正性 (Leventhal et.al, 1980):

1. 一致性法則 (Consistency Rule): 同一程序於不同的時間與決策影響關係人應有一致性。
2. 代表性法則 (Representativeness Rule): 分配程序應適用於所有受該決策影響關係人之利益, 應包涵所有層級及次級團體。
3. 正確性法則 (Accuracy Rule): 在決策品質中強調程序過程中所採

用的資訊正確性。

4. 避免偏見法則 (Bias Suppression Rule): 於程序中, 決策者需秉持第三者容觀公正的態度, 排除私利與成見, 同時廣納所有不同的觀點及意見做出公正的決策。
5. 可修正性法則 (Correctability Rule): 決策程序需具有對不公平或不適用的程序做修正的機制。
6. 道德性法則 (Ethicality Rule): 程序本身需足以符合受影響的關係人所能接受之一般性社會的道德標準。換言之, 即為是以符合社會普通的道德標準。

「一致性」在許多分配公正中被公認為最重要的決定性因素(Greenberg, 1987) Barrett-Howard & Tyler(1986)亦發現, 於不同情況和社會關係中, 「一致性」最具決定性。但 Leventhal (1980) 則認為不同情況下的社會關係, 被認為最重要的公平決定因素可能不一樣。而組織公平理論不同於內容理論, 公平理論強調的是決策過程的公平性, 而內容理論則強調來自對結果分配的決策公平性。

同時程序公正對團隊績效亦有其極重要的影響, 如執行程序公正, 將使團隊成員自發性的合作, 於策略執行上更加有效率。於制定團隊的策略決策, 使用程序公正, 對於團隊績效將有正向的影響 (Kim & Mauborgne, 1998)

Bies & Maag (1986), Tyler & Bies (1989) 認為程序公正認知仍受到決策者對人際處理及適當解釋正式決策程序兩項重要因素影響。因此 Lind & Tyler (1988) 說明為何提供個人對決策表達意見的程序, 比那些對決策不表達意見的程序較為公正, 便將程序公正分類為個人利益模式 (Self-Interest Model) 和團體價值模式 (Group-Value Model), 同時指出,

程序公正性是在交換關係的品質上，檢驗制定決策的程序影響。

2.4 陞遷政治知覺的相關研究

2.4.1 政治知覺的意涵

一、知覺的意涵

人是一種主觀的動物，依據本身的成長環境及所受的教育，加上特有的生活文化及累積演化的價值觀，對各項事物的認知有著不一的解讀；其大致意涵如下：

(一) 心理學觀點：

張春興(民 82)指出，刺激、個體、反應三者是心理學上的基本變項；由於環境的變化形成刺激，刺激影響到個體，個體表現出反應，集反應而作行為。而個體對於刺激的感受到反應的表現，必經過生理與心理的兩種歷程；生理歷程得到的經驗為感覺 (Sensation)，心理歷程得到的經驗為知覺。

(二) 程序觀點：

Rubbins (1990) 將知覺定義為「一種程序，人們經由此一程序，將感官上的印象加以組織解釋，使外在環境變得富有意義。」Greenberg & Baron (2000) 認為知覺就是「人們選擇組織及解釋資訊的歷程。」Kreitner & Kinicki (2001) 則指出「知覺是解釋及認識週遭環境的認知過程。」

二、組織政治知覺的意涵

而組織政治知覺 (Perceptions of Organizational Politics) 代表的是主體於其本身所處的組織中，其環境的政治化程度，主要論點如下：

(一) 主觀詮釋論觀點：

此觀點係源於 Lewin (1936) 提出的「個人反應是基於對事實的知覺，

而非事實本身。」Newberger & Devos (1988) 指出，一個人的行為受到對於所處環境之知覺的影響，往往勝於其實際存在的情況，尤其一個人對於組織政治行為的反應，受到知覺的影響更甚如此。Grandz & Murray (1980) 則認為主觀的經驗來詮釋組織政治，比客觀的描述更適合，因為組織成員對事實的知覺會影響行為。依此可見，組織政治知覺是組織成員依其主觀的經驗，對組織政治的真實情況之知覺，所給予的反應。

(二) 理性計算經濟行為觀點：

Ferris & Kacmar (1992) 對組織政治知覺定義為：個人、群體及組織各自致力於追求自我利益的活動，而組織成員對於這些活動的認知評價與主觀經驗，也就是對工作環境中行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織中的政治知覺，成員根據自己的認知，發展自我在工作環境中的政治行為。

自 1989 年開始，Ferris & Kacmar 等所提出的報告即已陸續將焦點置於「員工對組織政治的主觀知覺 (Subjective Perception)」上，不同以往集中於「政治行為」或影響策略運用方面。所以，事實上政治知覺研究的重心不像政治行為研究，企圖去瞭解實際政治的運作過程，而是藉由對事實所顯現的莖幹 (Stem) 加以探討，所以更容易定義、解釋及運用於經驗資料的測量 (Vigoda, 2000)。

2.4.2 組織政治知覺的程度衡量

在組織政治知覺的程度上，主要是以量表的發展為主要途徑，現今研究組織政治知覺領域所使用的量表、題目、與測量構面皆因研究目的、受測者、及研究人員其本身主觀認知而有所不同。1991 年 Kacmar & Ferris 等學者以理論推演、蒐集相關資料及測試結果，首先發展出測量心理特質的組織政治知覺量表 (Perceptions of Organizational Scale, POPS) 31 題的量表，

主要用來評估受測者對其組織政治化程度的觀點，繼而藉此使管理人員更加瞭解員工的知覺及對組織環境的政治行為之應對方式。目前許多學者經歷長期研究不斷的發展出有關政治知覺的量表，並以量表為基礎進行實證研究，相關實證研究歸納如表 2.3：

表 2.3 組織政治知覺實證研究彙整表

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
Kacmar, K. M. & Ferris, G.R.	1991	1. SHRM n=282 2. 中型醫院醫療專業人員 n=105 3. 西南大學非學術人員 n=822	Study 1 & 2 發展 POPS 問卷，縮減因子定義構面。
Ferris, G.R. & Kacmar, K. M.	1992	三個不同單位 n=264	Study 1 驗證組織知覺模型，單一組織政治知覺構面與工作滿足、工作技能多樣化、工作自主性、回饋性、年齡、年資、升遷機會等呈現負相關。而與工作投入、管理者地位等呈現正相關。與年齡及控制幅度沒有相關。
Ferris, G.R. & Kacmar, K. M.	1992	護士及其上司 n=95	Study 2 1. 驗證組織政治知覺模型，分別探討單一組織政治知覺構面及三個構面，分別與上司的關係、組織正式化、工作團體凝聚力、控制幅度、升遷機會、自我監控、年齡七個變項的相關情形。 2. 組織政治知覺（單一構面）與與上司的關係、工作團體凝聚力、升遷機會等呈現負相關。而與年齡呈正相關，其餘二項沒有相關。 3. 三個政治知覺構面，分別為： （1）上司行為政治知覺與上司的關係呈顯著負相關。 （2）同事和小團體行為政治知覺與組織正式化、工作團體凝聚力呈顯著負相關。 （3）組織政策及實務政治知覺與升遷機會呈顯著負相關。
Nye, L.G. & Witt, L.A.	1993	政府文官 n=1297	1. 使用 POPS 問卷 12 題，因素分析企圖得到 Kacmar & Ferris 三個構面，結果認為單一構面較為適合。 2. 員工所謂看到的「政治行為」是由於感到工作環境的機會不公平。 3. 組織政治知覺與組織支持的知覺、機會公平、工作滿足、組織承諾均呈負相關。

表 2.3 組織政治知覺實證研究彙整表 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
Drory,A.	1993	N=200	<ol style="list-style-type: none"> 1.政治氣候知覺 (Perceived Political Climate) 2.員工所謂看到的「政治行為」是由於感到工作環境的機會不公平。 3.組織政治知覺與組織支持的知覺、機會公平、工作滿足、組織承諾均呈負相關。
蘇明琪	民 83	12 家企業 n=304	<ol style="list-style-type: none"> 1.採用 POPS 問卷 31 題，未採因素分析，將題目簡單加總以 Kacmar & Ferris 三個構面命名。 2.組織政治知覺與組織承諾、價值承諾、努力承諾、留職承諾，均呈顯著負相關。 3.職務越高、資歷越深，組織政治知覺與組織承諾負相關越為顯著。
黃隆民	民 84	台中師院暑期進修國小現職老師 n=810	<ol style="list-style-type: none"> 1.自行建構量表「國小教師知覺政治行為問卷」。 2.發現政治行為在我國小組織中確是普遍存在之事實，但政治行為與行政管理技巧及人際交往技巧則有互相重疊之處。 3.基本上不同背景的國小教師在知覺政治行為發生的頻率方面有差異的情形較多，但對政治行為認同的程度則大致上差不多。 4.未婚、年輕、資歷淺的國小老師眼中，看到較多的政治行為，也較不能接受政治行為。
Zhou,J. & Ferris,G.R.	1995	n=822	<ol style="list-style-type: none"> 1.POPS9 題，三個構面： (1) 佔優勢的團體 (Dominant Group) (2) 報償實務 (Reward Practice) (3) 同事的行為 (Coworker Behavior) 2.佔優勢的團體與薪資的滿足，有顯著負相關。 3.報償實務與上司滿足有顯著負相關。 4.同事的行為與同事滿足有顯著負相關。
Gilmore,D. C. & Ferris,G.R.	1996	護士及其上司 n=95	<ol style="list-style-type: none"> 1.干擾變項 - 與上司的年資 (Tenure Working for Supervisor, TWS) 2.TWS 低，組織政治知覺高，出席率低。 3.TWS 高，組織政治知覺高，與出席率相關不顯著。
Ferris,G.R., Frink,D.D., Galang,M.C., Zhou,J. & Howard,J.I.	1996	西南部大學非學術研究人員 822 位	<ol style="list-style-type: none"> 1.驗證組織政治模型。 2.使用 POPS40 題量表，分數簡單加總單一構面。 3.認為政治行為是工作環境中，壓力潛在來源。 4.干擾變項；知覺控制及領悟。 5.男性組織政治知覺顯著較高。 6.年資深者組織政治知覺顯著較高，可以採複迴歸則年齡高者組織政治知覺高。

表 2.3 組織政治知覺實證研究彙整表 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
陳黃煌	民 85	製造業、服務業 員工 n=365	<ol style="list-style-type: none"> 1. 驗證組織政治模型。 2. 組織政治知覺與正式化、集權化有顯著相關，以政策與實務之政治知覺與正式化相關最大。 3. 組織政治知覺與工作自主性、技能變化性、工作回饋性有顯著負相關；以政策與實務之政治知覺與工作自主性相關性最大。 4. 組織政治知覺與組織承諾構面有顯著的負相關，價值承諾與上司政治行為知覺的相關性最大。
Ferris,G.R., Frink,D.D., Bhawuk,D.P. .S.,Zhou,J., & Gilmore,D. C.	1996	白人男性 100 白 人女性 334 少數 種族者 80	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主題放在性別、種族歧視。 2. 樣本分成白人男性、白人女性、少數種族者。 3. 白人男性為組織政治圈內人，白人女人及少數民族者為圈外人。 4. 採用 POPS 問卷 40 題，三個構面： (1) 上司行為政治知覺 (2) 同事行為政治知覺 (3) 政策與實務政治知覺 5. 驗證白人男性對於政治的「領悟」，具有顯著干擾效果，也就是組織政治與工作焦慮、工作滿足，會因「領悟」而降低工作焦慮的正相關程度、減少工作滿足的負相關程度。 6. 白人女性則與研究假設不同，發現「領悟」在政策與實務政治知覺與工作焦慮，有干擾效果。認為以「事業為中心」女性，願意犧牲家庭，所以將得到不同於一般女性的待遇，比少數種族者更像圈內人。 7. 發現白人女性在同事行為政治知覺與工作焦慮、工作滿足關係上，「領悟」具有顯著干擾效果。認為女性重視與同僚的人際關係。
Cropanzano, R.,Howes,J. C.,Grandey, A.A., & Toth,P.	1997	專職人員 n=69	<p>Study1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 採用 POPS 量表。 2. 組織承諾採用 Meyer & Alien 情感性承諾量表。 3. 組織政治知覺與組織承諾、組織支持、工作滿足、工作投入呈負相關，與離職傾向呈正相關，與組織公民行為的兩個構面一順從、利他主義則呈不顯著。
Cropanzano, R.,Howes,J. C.,Grandey, A.A., & Toth,P.	1997	兼職人員 n=185	<p>Study2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織政治知覺與組織承諾、組織支持、工作滿足、工作投入呈負相關。 2. 組織政治知覺與離職傾向、心理上撤離行為、工作壓力、身體壓力、一般疲勞與擔心、崩潰 (Burnout) 呈正相關。
胡其安	民 88	台北地區中華電 信、三商銀等 n=137	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採用 31 題 POPS 量表，採用「上司與其促成之政治行為」、「同僚間之政治行為」、「組織政策與實務差距」三構面，未做因素分析將各項簡單加總。 2. 政治知覺高，則組織承諾低。 3. 員工對組織信任程度與組織承諾呈正相關。

表 2.3 組織政治知覺實證研究彙整表 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P.	1999	政府行政單位 n=786 電氣公司 n=469	1. 採用 POPS12 題量表, 單一組織政治知覺構面。 2. 干擾變項: 領悟。 3. 在第二階段以「領悟」干擾, 組織政治知覺只有與工作滿足有顯著相關, 與離職、工作焦慮無關。 4. 在第三階段以「領悟」干擾, 組織政治知覺只有自我報告個人績效 (Self Reported Individual Performance), 有顯著相關, 知覺高—領悟高—個人績效高, 與 Ferris et al. (1989) 呼應, 知覺高—有機會去行動增加結果。
Hochwarter, W. A., Kacmar, K. M., & Witt, L. A.	2000	4 個組織 n=813	1. 組織政治知覺與工作績效有顯著負相關。 2. 組織政治知覺與「認真負責」變項有顯著負相關。 3. 組織政治知覺與性別、教育程度正相關, 可是不顯著。 4. 組織政治知覺與年資、年齡負相關, 可是不顯著。
Vigoda, E.	2000	以色列 2 個地方 自治市 n=411	1. 組織政治知覺與正式績效—任務行為 (In-role Behavior) 及非正式績效—組織公民行為 (兩個構面), 均有負相關。 2. 暗示政治行為, 如同寂靜無聲的敵人 (Silent Enemy), 對公部門的破壞性大於私人組織。
吳孝慈	民 90	台灣某大學 n=313	1. 個人變項與組織政治知覺之關係。 2. 組織政治知覺與組織承諾呈負相關。 3. 非主管的上司行為政治知覺與價值承諾為正相關。 4. 女性、非主管、非編制人員的一般行為政治知覺與努力承諾為正相關。
陳序維	民 91	台灣某公營銀行 n=485	1. 組織政治知覺與組織公平呈負相關。 2. 組織政治知覺與組織承諾呈負相關。 3. 組織公平為組織政治知覺與組織承諾之中介變項。
蘇麗美	民 92	台灣民營金融機構一般服務業 高科技及傳統產業四大類 15 家 n=803	1. 「上司與同事行為」的知覺對組織承諾構面有顯著相關 (成立) 2. 「保持沉默靜待好處」的知覺對組織承諾構面有顯著相關 (不成立) 3. 「政策與實務差距」的知覺對組織承諾構面有顯著相關 (部分成立) 4. 「上司與同事行為」的知覺對工作績效構面有顯著相關 (不成立) 5. 「保持沉默靜待好處」的知覺對工作績效構面有顯著相關 (不成立) 6. 「政策與實務差距」的知覺對工作績效構面有顯著相關 (成立) 7. 不同的組織政治知覺釋型對情感性承諾有顯著差異 (成立) 8. 不同的組織政治知覺類型對規範性承諾有顯著差異 (成立) 9. 不同的組織政治知覺類型對持續性承諾有顯著差異 (成立)

表 2.3 組織政治知覺實證研究彙整表 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
			10.不同的組織政治知覺類型對任務績效有顯著差異(成立) 11.不同的組織政治知覺類型對脈絡績效有顯著差異(成立) 12.不同的組織政治知覺類型及各類型中組織政治知覺構面,對於組織承諾與工作績效有不同相關程度(成立)
陳順泰	民 92	政府公務人員 一個軍事機關 二個行政機關 一個公營事業單位 二所公立學校 n=387	1.分群後組織政治知覺構面在不同的個人變項上,有部分顯著差異。 2.在不同的組織政治知覺類型中,組織成員之工作投入高低不同。 3.在不同的組織政治知覺類型中,組織成員承受之工作壓力程度不同。 4.分群前組織政治知覺構面對工作投入之影響,以「政策與實務之差距」為主要影響因素。
李衍新	民 92	台灣電力公司 台南區營業處 n=331	1.台電台南區處員工的個人特徵(性別、年齡、年資、婚姻、教育程度、職務層級、宗教信仰及部門)在組織政治知覺、組織承諾及組織公民行為等構面上,除少部分具顯著差異外,大都不具顯著差異。 2.台電台南區處員工的組織政治知覺與組織承諾間呈顯著負相關。 3.台電台南區處員工的組織政治知覺與組織公民行為間呈顯著負相關。 4.台電台南區處員工的組織承諾與組織公民行為間呈顯著正相關。 5.台電台南區處員工的組織政治知覺、組織承諾對組織公民行為有顯著影響。
劉超平	民 92	中國商銀 高雄第三信用合作社 台新商銀 海軍戰鬥系統 工廠 中華電信 n=430	1.研究結果發現員工的年齡、工作年資、教育程度、組織正式化及工作職級、技能多樣性、工作自主性、工作回饋性、與上司關係、與同事關係,均與組織政治知覺呈現負相關。 2.組織集權化與組織政治知覺呈現正相關。 3.具有馬基維利、A 型以及外控人格傾向的員工,有較高的政治知覺。
楊思祺	民 92	醫院、學校、服務業、製造業金融業..... n=973	1.本研究所提出的前因變項對組織政治知覺經 Person 相關分析後,除了年齡與年資外與其他的變數均為顯著相關。 2.在組織政治知覺經因素分析後抽出三個因素構面,故組織政治知覺為多構面。 3.本研究依組織政治知覺三構面的特質將構本分為五集群,並以類型做為控制變項。研究結果顯示,進行類型的控制後,前因變數對組織政治知覺的影響力具有差異性。

表 2.3 組織政治知覺實證研究彙整表 (續)

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
朱建平	民 92	軍方、公、私立醫院、政府機關公營服務業..... 九大類 28 個機關 n=1482	1.性別與離職傾向無關。 2.年齡愈高者離職傾向愈低。 3.大專以上教育程度離職傾向較大專以下教育程度者高。 4.未婚者的離職傾向較已婚者高。 5.工作年資愈高者離職傾向愈低。 6.中高階主管的離職傾向較其他職級者低。 7.成員的組織政治知覺程度愈高則離職傾向愈高。 8.成員的組織政治知覺程度愈高則工作滿足愈低。 9.工作滿足對組織政治知覺與離職傾向間之關係具有部分中介效果。
陳安瀾	民 92	軍方、公、私立醫院、政府機關..... 九大類 230 個機關 n=1653	1.政治知覺的三個分構面及總構面對於工作滿足均有負向影響。 2.瞭解程度越高，越可舒緩一般政治行為對外在滿足的負向影響。 3.控制程度越高，除可降低一般政治行為對於內、外在滿足的負向影響之外，亦可舒緩保持沉默靜待好處對外在滿足的負向影響。 4.控制也可降低政治知覺對一般滿足的負向影響，顯示控制的確為一相當重要的干擾因素。

資料來源：1.部分引自李衍新(民 92)，員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - 以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
2. 部分本研究整理。

2.5 陞遷心理契約的相關研究

一、心理契約的內涵

所謂心理契約，係指勞僱雙方對彼此權利義務關係的主觀認知及角色行為期待，勞僱雙方可以契約來規範彼此的權利義務，但日常運作中存在許多無法言明的項目，此乃心理契約理論(psychological contract) 的探討主題。心理契約指受雇員工與組織之間存在著互惠的對等關係，而且雙方相信對方會遵循“對等關係”的條件，並執行彼此的權利義務(Rousseau, 1990)，契約的內容是由雙方不拘任何形式的承諾所構成。

二、心理契約實證研究的興起

心理契約的實證研究興起於 90 年代(Robinson & Rousseau, 1994), 研究方向可歸納為：(1)心理契約如何形成，例如 Rousseau (1990) 以 MBA 畢業生實證研究，發現心理契約的形成是在招募過程期間發生的。(2)心理契約的動態層面，例如 Schalk & Freese (1997) 研究組織變革對心理契約的影響；Thomas & Anderson (1998) 研究新進人員在社會化過程中的心理契約改變。(3)心理契約的違背，例如 Morrison 及 Robinson 於 1997 年提出心理契約違犯的發展模型；Turnley & Feldman (2000) 研究契約違犯對員工行為的影響。因心理契約是互惠的對等關係，故研究的觀點，可分為受雇員工的立場以及雇主(企業主或管理者) 的立場，或同時兩者兼具以進行對照。

三、心理契約研究的價值

(一) 勞資互動關係的探討：

心理契約在界定與瞭解現代勞資關係中扮演重要的角色，相關理論可解釋勞雇雙方對工作關係的需求、關係本質及交互行為的新模式，而這些都是企業迫切需要的知識(陳照明、萬榮水，2001)。學者調查報告顯示，存在組織與員工心中的這份”約定”經常受到破壞，亦即約定沒有兌現的情況是經常發生的(Robinson & Rousseau, 1994)。雖然勞雇雙方的關係不再單純為一方提供工作安全及穩定的報酬，另一方則提供辛勞及忠誠，但雙方對彼此應有的權利義務具有主觀性的認知，若發現對方未兌現承諾，依理論觀點勢必會調整行為以維持彼此之間的對等關係，至於員工知覺到契約違犯，是否會採取行動？會採取哪些行為做為因應？這些反應會對組織產生哪些影響？均為心理契約研究探討的主題。

(二) 員工行為的有力解釋變項

在實證研究上，已證實心理契約違犯是員工態度及行為的主要解釋變數(例如 Morrison & Robinson, 2000；Turnley & Feldman, 2000)。文獻報告亦

普遍認為心理契約違犯對員工的工作態度及行為有負面影響，例如降低工作滿足、降低組織承諾、提高流動率以及降低組織公民行為等(Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999)。

四、心理契約及心理契約違犯的研究成果

基本上，有關心理契約的探討，主要包括定義及心理契約可能會產生的結果(反應)兩個主要部分。在定義上，最具代表性者，為 Rousseau (1990) 將心理契約定義為：受雇員工個人與組織雙方相信對方會遵循「對等關係」的狀態，並執行彼此的權利義務。至於形成雙方對等關係的內涵，員工個人方面的需求是薪資、福利、地位、安全、職業及讚美等；組織則需要員工提供努力、忠誠、知識、技術、創造力以及時間等(Moorhead & Griffin, 1998)，國內學者江明修(1999) 將這些需求劃分成經濟及心理兩個層面，在經濟層面，組織提供金錢交換員工的工作投入；在心理層面則是組織提供體恤交換員工的公民行為(citizenship behavior)。

(一) 心理契約的內涵

1. 心裡契約的主要形式：

依上述定義可歸納出心理契約的幾個重要特點：一為心理契約非書面形式，是受雇員工個人與組織之間在有形的文件規範之外，彼此之間的權利義務關係；二為承諾(promise) 是形成心理契約內涵的主體，承諾包含明示及暗示(Rousseau & Parks, 1993)，當個人認知組織承諾以某特定酬償形式回報其貢獻時，心理契約即發生；第三個特點為心理契約是個人認知(individual perception) (Rousseau & Tijoriwala, 1998)。

2. 心裡契約的來源：

Turnley & Feldman (1999) 認為員工個人發展心理契約來自三個來源：組織當局對其個人特定的承諾、個人對組織文化的認知，以及個人對組織

如何營運的特別期望；組織當局通常是指招募者、人力資源管理專業人員，以及高階主管(Lester et al., 2002)。上述三個來源皆屬個人主觀的認知，此意涵契約的形成雖然是雙方面的，但絕對是主觀的，雙方各自持有對方應盡的權利義務之信念。個人相信其與企業有相互的義務關係(reciprocal obligations)，這可能是心理契約最重要的特點，因為當雙方存在認知差異時則易生爭端，而此乃企業經營所關心的。

3. 心裡契約根源於社會互動中的雙邊或多邊關係：

心理契約不等於期望(expectations) (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Tijoriwala, 1998)，期望是單方面的，而心理契約是一種相互關係，存在於個人及組織的社會交換關係(social exchange) (Turnley & Feldman, 2000)，此乃相對於提供短期以特定經濟性誘因而來交換特定貢獻的經濟交換關係(economic exchange)，後者適用於雙方的行為可具體界定、績效貢獻可明確衡量的工作，例如經紀業者與股票經紀人。而社會交換關係則著重在雙方彼此長期性、無限制性的投資，是一種相互、平衡的關係(Tsui et al., 1997)。

(二) 心理契約違犯時的行為反應及平衡互動關係的變化：

契約提供雙方行事的準則，其存在是建立在對方會遵守約定的假設之上，若其中有一方違反契約內容，通常會引發對方的回應。Adams (1965) 認為人會在成本與利益之間尋求公平，因此我們可以相信，基於社會交換關係的原則，當個人認知到組織的施恩，則會給予善意回報，相反的，個人認知到組織沒有遵守心理契約的內容條件，則會採取行動以提升雙方相互之間的公平性，此乃引發心理契約違犯之相關研究的源頭。

1. 心裡契約違犯的定義：

對於心理契約違犯(psychological contract breach)常見的定義為：個人知

覺到其所屬之組織未實現構成心理契約內涵的責任義務(Morrison & Robinson, 1997)。由此定義可看出一個重要特性：違犯與否是個人認知上的,是主觀的,反映心理上對其相對獲得的承諾的計算,Morrison & Robinson (1997) 稱之為「知覺違犯(perceived breach)」。換言之,心理契約違犯是主觀認定而不一定是事實。

2.經濟契約與心理契約違犯的比較：

員工知覺到違犯的結果,最直接者為員工立即產生的反應行為。心理契約違犯事件是透過情緒影響行為,換言之,違犯事件本身不會影響員工的行為,而是該事件所引發的負面情緒導致後續的行為反應。Morrison & Robinson (1997) 認為知覺到承諾未被履行不一定會產生情緒反應,因此,他們特別使用「背棄承諾(contract violation)」一詞來強調個人知覺到心理契約違犯後,因而產生被組織背叛的感覺並形成深層心理壓力的一種心理狀態,這種情緒是失望及憤恨的綜合體。

3.組織成員心裡契約違犯時的反應：

失望、挫折、壓力等負面情緒常來自於期望未獲滿足,尤其是已投入心血卻得不到應有的回報則反應更劇烈(Morrison & Robinson, 1997)。員工認知雙方的責任義務差距越大,則背棄承諾的感覺(feelings of violation) 愈大。因此,雖然心理契約違背不一定會有負面情緒反應,但相信違犯的程度是引起情緒反應的關鍵因素。

人們投入組織謀求職務無外乎尋求經濟及成就的需求滿足,基本上,構成心理契約的內容項目分為心理及經濟兩大層面,前者指員工內在心理所感受到的,例如工作挑戰性、組織支持、訓練和發展機會、陞遷機會以及工作保障等;後者指貨幣性的報償,例如薪資、獎金、財務性福利措施等。員工對心理契約違犯事件不僅會評估違犯程度,也會評估其大小及重

要性(Morrison & Robinson, 1997), 換言之, 心理契約的內容項目對員工個人的價值不一。

2.6 組織承諾的相關研究

組織承諾 (Organizational Commitment) 是組織成員對組織的感覺與態度, 是組織行為研究上極受重視的課題之一。Whyte 於 1956 年發表的「組織人」(The Organization Man) 一文中指出:「組織人不只是為組織工作的人, 同時也是屬於組織的人, 並且相信群體是組織創造力的來源, 以及個人需求最終的歸屬。」

現今學者大部份都將假設基礎建立於高度的組織承諾對於組織是有利益的, 但對組織承諾的定義仍未有一致的看法, 以下將國內研究學者在各研究中對於組織承諾所下的定義整理如表 2.4:

表 2.4 國內有關組織承諾的定義彙整表

研究者	年代	組織承諾的定義
李慕華	民 81	將組織承諾視作一個連結個人與組織的心理契約, 據此, 個人願為組織付出自己的精力、時間, 並期望藉此而獲得心理上的和生理上的報酬。
劉春榮	民 82	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
蔡寬信	民 82	係指個人將組織的目標與價值內化, 對組織有強烈的認同感和忠誠度, 願意為組織付出一己的心力。
蔡進雄	民 82	組織成員願意為組織付出更多的努力, 並認同組織的目標與價值, 且希望繼續留職的一種態度傾向。
莊榮霖	民 83	指學校職員對組織的忠誠度, 達成組織目標的意願, 接受組織的價值觀, 對組織的正面評價以及渴望成為組織的一份子的程度。
詹婷姬	民 83	教師願意為目前的學校付出更多的努力, 並且認同學校組織的目標與價值, 且願意留在同一學校服務態度的傾向。
張品芬	民 84	個人認同和投入某特殊組織的相對強度, 有三項特徵: (1) 深信並接受組織之目標及價值 (2) 願意為組織投入高度的努力 (3) 希望成為組織的一份子。
邱馨儀	民 85	組織成員對組織目標、價值、信念的認同, 並且願意為組織付出更多努力, 與希望留在組織的態度。
鐘志明	民 89	指個人對一特定組織有相當強烈的認同與投入。

資料來源：引自林逸峰（民 93），組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究—以台南縣基層農會為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，頁 41-42。

至於組織承諾的分類，Staw(1977)將組織承諾分為態度承諾(Attitude Commitment)和行為承諾(Behavior Commitment);而 Koch 及 Steer 等學者，認為組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應.....，即是將組織承諾視為一種對組織的情感態度;Becker 及 Sheldon 則認為組織承諾是一種行為表現;Porter, Steer、Mowday 等學者則認為組織承諾是認同組織的價值。Mowday, Porter & Steer (1982) 將過去學者的理論歸納彙整如表 2.5：

表 2.5 組織承諾的分類彙整表

學 者	分 類	定 義
Etzioni (1961)	道德的投入	一種強烈正向高強度的導向，基於將組織的目標及價值內化，並對權威認同。
	計算的投入	一種低強度的關係，此關係是一種利益與報酬的理性交換。
	疏離的投入	一種負向關係，此關係可發現於剝削的關係中（如監獄中）。
Kanter (1968)	永續的承諾	奉獻於組織的存亡，乃是由於個人對組織的投資與犧牲，以致於離開組織的成本是昂貴或不可能的。
	凝聚的承諾	依附於組織中的社會關係，其產生乃是公開放棄以前的社會關係或致力於能夠提昇團體凝聚力的儀式。
	控制的承諾	依附於組織規範並且創造其行為於所欲的方向，因而要求組織成員公開否定以前的規範，且依據組織的價值，來重新制訂其自我概念。
Porter (1977)	價值承諾	指深信並接受組織目標及價值。
	努力價值	只願意為組織投注高度的努力。
	留職承諾	指具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。
Staw (1977)	組織行為途徑-態度承諾	態度承諾類似投入、認同或激勵，受到個人特質、工作特性及過去工作經驗之影響。指成員主動承諾與組織連結的一種態度或導向。
	社會心理途徑-行為承諾	行為承諾係以個人在組織中的投資為出發點，故個人之過去行為及投入組織成本大小影響。指個人因受到其限制，不得不完成組織目標。

表 2.5 組織承諾的分類彙整表

學 者	分 類	定 義
Salancik (1977)	社會心理途徑-行為承諾	將承諾視為個人在組織中，由於投入了沉沒成本，而不可改變的與組織綁在一起。
Stevens (1978)	規範性的承諾	個體對某一特定的行為抱持規範的信念，一個人願意繼續留在組織裡，為組織付出更多努力，並非他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是他相信他「應該」這樣做，才符合團體的「規範」。
	交換性的承諾	個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距，組織成員會衡量自己對組織的貢獻以及從組織所獲得的報酬，此種行為可視為一種「交換性」的行為。員工認為此種交換過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。
Allin & Meyer (1990)	情感性承諾	情感性承諾指的是組織成員願意並且希望繼續留在組織服務的意念。
	持續性承諾	有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾。員工通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾：(1) 衡量其他外在就業機會的多寡(2) 員工知覺離開公司，所需付出的犧牲(成本)。換言之，根據 Becker 的交換理論，員工認知他們的累計投資或“Sidebets”(附屬利益)的考量
	規範性承諾	規範性承諾是強調維持對雇主的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由組織獲得的利益(如：學費的給付或技能的訓練)，在員工心目中產生員工報答組織的義務

資料來源：引自林逸峰(民 93)，組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究—以台南縣基層農會為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，頁 45-46。

2.7 陞遷行為取向的相關研究

2.7.1 工作投入的研究

陞遷與工作表現具有一定的關聯性，理想的陞遷，也必須與工作績效表現具有高度的因果相關。因此，工作的投入是為了爭取陞遷必然會出現的一種行為取向。

一、工作投入的定義

Lodahi & Kejner (1956) 將工作投入 (Job Involvement) 定義為：一個

人心理上認同其工作或在他的自我形象中工作的重要性；工作投入的程度是依個人自尊受其工作績效影響之程度而定。Dubin (1958) 認為心理學的激勵理論並無法適當地解釋組織的行為。因為其不能明確的說明驅動力 (Drive) 滿足的模式，依此必須從探討社會的規範及價值觀著眼，因這些規範和價值觀是長期影響著個人的行為取向。Vroom (1962) 指出對工作上的自我投入應包括：工作因素對工作投入的影響，以及自我投入會導致更高的工作績效。

Lawler & Hall (1970) 針對 Lodahl & Kejner 所提的定義，續區分為兩個概念：一個為「工作投入」，另一個稱為「內在激勵」(Intrinsic Motivation)。換言之，當個人知覺到工作績效可以使個人的自尊需求獲得滿足，而且工作績效可以經由個人的努力而獲得時，個人便在工作上產生投入，如此的定義符合期望模式 (Expectancy)。近來諸多學者對工作投入之研究極為熱衷，但對其定義之解釋則多有迥異，茲將各學者對工作投入之定義整理如表 2.6：

表 2.6 工作投入相關定義彙整表

序號	研究者	工作投入的相關定義和看法
1	Dubin (1955)	生活與興趣重心不在工作的人，較不在乎工作類別和工作成果好壞。
2	Vroom (1962)	當個人自尊的感覺，因績效好而日增，工作投入便產生。
3	Blood & Hulin (1967)	工作投入是個人在工作以外的環境裏，個人特性社會化的結果。
4	Maurer (1969)	工作投入是工作在個人自我印象中重要性程度。
5	Lawler & Hall (1970)	將 Lodahl & Kijner 對工作投入定義再細分為二種不同的定義：第一個定義稱之為「工作投入 (Job involvement)」，第二個定義稱之為「內在動機」(intrinsic motivation)。
6	Farris (1971)	工作投入是個人與其工作環境交互作用的結果。
7	Ruh, White & Wood (1975)	工作投入是一種人格特質，會受組織環境的影響。

表 2.6 工作投入相關定義彙整表 (續)

序號	研究者	工作投入的相關定義和看法
8	Saleh & Hosek (1976)	將工作投入的解釋與定義歸納為以下四種： 1.工作投入是指個人的整個工作情境在其生活環境中所佔的重要程度。 2.工作投入是指個人在其工作上主動參與，以使其個人的尊嚴、自主、自尊等需求，獲得滿足的程度。 3.工作投入是指個人認知其工作績效對個人自尊影響的程度。 4.工作投入是指工作績效與自我概念相一致的程度。
9	Rabinowitz & Hall (1977)	工作投入可以區分為下列三種方向： 1.工作投入是一個個人特質的依變項。 2.工作投入是受個人所處的工作環境誘導下所產生的，較易受組織環境所影響，個人特質對工作投入的影響則較小。 3.工作投入是個人特質與工作情境互動下的產物。
10	Blood & Hulin (1977)	個人在工作以外的環境裏，個人特質社會化過程的結果。
11	Reitz & Jewell (1979)	個人生活中，工作所佔的重要性，同時會影響其工作表現及其他工作行為。
12	Kanungo (1982)	個人心理上對其目前工作的認知或信念狀態。
13	Robbins (1983)	個體具有認同其職位，主動參與，而且認為他的工作績效對其自我價值感非常重要之程度。
14	Blau & Boal (1987)	一個人對任務感興趣及投入的程度。
15	Shih (1991)	工作投入是個體在心理上對工作的認同程度。
16	Steers, R. M. (1991)	一個人對任務感興趣及投入的程度。
17	Paullay (1992)	個體在認知上對於目前所從事工作的專注、關心與努力的程度。
18	Paullay, Alliger & Stone-Romero (1994)	個人在認知上專心從事、承諾、以及關心自己目前工作的程度。
19	Brown & Leigh (1996)	工作投入是從事於他現在工作的程度及工作所具有之明確程度與在他生活中工作所佔之重要程度。
20	Hoffi-Hofstetter & Mannheim (1999)	當組織從衰退中回役時，員工會再次建立工作狀況，並專注在工作上。

資料來源：引自林逸峰 (民 93)，組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究—以台南縣基層農會為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，頁 58-59。

從上述許多學者對工作投入的概念，工作投入是包含許多層面的工作態度，形成的原因及意義是全然不同的，然已逐漸形成單一且具體的概念，如 Kanungo (1982) 則區分為特定工作情境的工作投入 (Job Involvement ; JI) 和一般工作情境下的工作投入 (Work Involvement ; WI)

二、工作投入的理論模式

根據許多學者對工作投入的定義及不同的解釋，工作投入的理論模式約分為三種模式，分別是：期望理論模式，動機理論模式與綜合理論模式。

(一) 期望理論模式 (Expectancy Model)

該理論由 Vroom (1964) 提出，基本認為個人採取某一行動的傾向，乃取決該行動會造成某種結果的可能性，及該結果對行動者的吸引力。換言之，個體的某些行動可否滿足其個人的需求，受到兩個變項的影響：

1. 行動可達成某些結果的可能性知覺，Vroom 將此變項稱為「期望」。
2. 該行動所產生的結果，對個體能提供多少需求滿足的貢獻，Vroom 將此變項稱之為「期望價值」。

「 $F=V \times E$ 」此公式表示 Vroom 的理論架構。

F (Force): 指個人內在的動機力量，依工作投入程度表示。

V (Valence): 指個人對工作結果的價值感，亦即工作的代價。

E (Expectancy): 指個人估計達成目標的可能性，也代表著需求得以滿足的可能性。

期望理論中假設「人是可認知的，有理性且經濟取向的，人會不斷地對其週遭事物加以評估而做出對自己最有利的決定」Campbell & Printchard (1976) 卻指出如此可能有所缺陷，未必正確。

(二) 動機理論模式 (Motivational Model)

Kanungo (1979) 提出此理論模式，透過整合社會學和心理學對工作投入和疏離的看法，認為工作投入是受個人社會化及其工作環境能否滿足個人的需求潛力所影響。

(三) 綜合理論模式 (Comprehensive Model)

Rabinowitz & Hall (1977) 將曾對工作投入學者的文獻加以整合研究，

他們發現影響工作投入的因素可歸納為三項，分別是：個人特質、工作情境和工作結果。

1. 工作投入為個人特質的依變項，個人特質包含個人背景變項與人格特質變項：

(1) 個人背景變項：如性別、年齡、教育程度，婚姻狀況與年資等。

(2) 人格特質變項：如內外控性格，高層次需求強度與清教徒的倫理特質等。

2. 工作投入情境函數：

如領導行為，組織規模、決策參與等。持此觀點的學者均認為員工的工作投入受工作情緒的影響，大於員工的個人特質。

3. 工作結果：

此因素是將工作投入視為個人特質與工作情境互動下的產物。即是工作投入不只是由個人特質所引起，也非單獨因工作環境誘發，乃是因個人及情境的互動相互交錯影響之結果。

2.7.2 組織政治行為的研究

一、具有政治性的組織行為

另一種與陞遷有關的行為取向，是具有政治意義的行為取向。Hirschman (1970) 指出，想成為一名好員工、成功的管理者或在組織中出頭 (Get Ahead)，政治行為是不可或缺的。根據上述學者的研究，組織政治被認為是必要的，但也是不被認同的一種手段 (Ferris et al, 1989)。事實上，在組織中的政治行為，通常是高度隱密並且具象徵性 (Symbolic)，且因個人的主觀知覺有所不同。於此可知，相同的行為在不同的組織內發生，可能具有不同的解釋。在對於有關「組織政治」的後果變項研究中雖有正負兩面的影響，但大部份仍將焦點置於其負面效果 (Ferris & King, 1991)。

二、政治行為的自利性

一般研究組織政治行為 (Organizational Political Behavior) 的學者大部分在本質上強調組織內成員追逐私利的行為。而 Stephe P. Robbins 則將組織政治行為定義為：「那些並非員工本身職責所需從事的活動，卻足以影響或試圖影響組織內有利與不利事物的分配。」如此的定義包含多數人討論政治行為時所蘊涵的關鍵要素。政治行為起源於當事者想運用權力基礎的企圖心，同時也涵蓋了影響與決策相關的程序或目標。

有關組織政治行為的定義，主要如表 2.7 所示：

表 2.7 組織政治行為相關定義彙整表

作 者	年代	定 義 內 容
Burns	1961	在競爭狀態時，把他人當成利用的資源。
Pettigrew	1975	管理者、顧問和組織仲裁者等，採取某些起先可能令人憎惡，但長期來說卻有利於目標之達成的行為。
Schein	1977	變革行動者為達成有效變革，所必須採用與有權力的人聯合、取捨、研究，利用中立的面具，限制消息傳播，撤退的權力策略。
Mayes & Allen	1977	當組織沒有核准或尚未認同時，去維持及追求自己本身的利益。
Thshman	1977	在利益團體中使用權利以影響組織決策制定之行為
Mayes & Allen	1977	一種影響力的管理，為了達到非組織認可的目標，或者使用非認可的手段，達到組織認可的目標
Wortman & Linsenmeier	1977	個人為迎合上意所表現的策略
Mangham	1979	以自私為出發點的行為。
Mitroff & Emshoff	1979	組織行為者接受抱持不同價值觀的人，並且與他們共事的一種能力。
Gray	1980	政治是一種起因於人際間為爭奪組織空間，所發生不可避免的衝突行為。
Farrell & Petersen	1982	在競爭的情況下，去追求自身利益的行為。
Mintzberg	1983	個人或組織非正式且含有狹隘，分歧不和的行為；以技巧觀之，則為非法且不被正式管理當局認可接受的專門技術。
Gray & Ariss	1985	在競爭的情況下，去追求自身利益的行為。
Ralston	1985	在競爭的情況下，去追求自身利益的行為。
Dubrin	1988	在競爭的情況下，去追求自身利益的行為。
Nils	1989	操弄組織內利益衝突及利益分配的互動行為。
Russ & Fandt	1989	在競爭的情況下，去追求自身利益的行為。

表 2.7 組織政治行為相關定義彙整表 (續)

作者	年代	定義內容
Ferris, Fendor, Chachere, & Pondy	1989	一種社會影響力的過程，在此過程中，行為是經過策略的設計以極大化短期或長期的個人利益，此種利益有時與他人利益一致，但有時是犧牲其他人的利益而得來的
Kakabadse	1990	政治行為其實不過是一種影響的過程，因此組織內大部分生活層面皆可以政治視之。
Pfeffer	1992	組織政治活動的施行，是個藉由對權力及其他資源的取得、加強及使用，以便在不確定或是紛擾的環境中，獲得其想得到的產出結果。
Dubrin	1992	當行動可能發生衝突時，個人或團體採取有意向的行動，以影響工作而顯揚或保護他們自身的利益。
Fairholm	1993	組織成員用來引導上司、同事、部屬朝向自己所期望的目標之行為。
Dohen	1993	組織中誰用什麼方式，在什麼時間去得到什麼的行為
Drory	1993	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
林月珠	民 83	由個人或團體所採取的，有影響企圖的活動，以便於衝突的情境中，維護自己的利益（包括既得的或未得而欲得的），其雖是可察覺的，但常是隱藏的，若適當使用可以強化影響政策的權力。
Parker Dipboye & Jackson	1995	在競爭的情況下去追求自身利益的行為。
Cropanzano et al.	1995	從事者企圖運用社會影響，直接從中獲得報償及幫助晉升並保護其自身利益的一種行為
Cropanzano & Kacmar	1995	組織政治行為是個人為達成以其自身的利益為目標，而忽略他人或組織利益的行為。
Wilson	1995	活動有害組織的效能或行動設計為個人獲取權力的目的。
黃隆民	民 84	在狀況不明、意見不一致或資源稀少時，組織成員運用某些手段或策略，以爭取、提升或維持權力、地位及其他資源，或企圖影響組織中利害相關事務的分配情形，而得到其希望的結果，但此種行為有時會危及其他成員的利益。
Baron	1997	個人或團體透過努力去強化本身權力及掌控他人行動，達成個人或團體目標的行為。
Kreitner & Kinicki	1999	組織政治行為包含了企圖去增進或保護個人或團體自我利益的影響行動。
Daft	1999	當抉擇產生不確定性和意見分歧時，為達成自己想要的結果而採取權力與資源的獲致，發展和運作的活動。
Kacmar & Baron	1999	組織政治行為是個人追求有助自身利益目標，而不顧他人或組織利益的行為。
Robert	2001	一些具有影響性的刻意舉動，目的是增進或維護個人或團體的自我利益。

資料來源：1.部分引自易義勝（民 91），公部門員工政治行為與工作滿足感之關係——高雄政府公車處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2.部分本研究整理。

三、影響組織政治行為的因素

而影響組織政治行為的因素，主要包括：

(一) 個人因素

個人因素方面，研究學者認為針對性格特徵而言，具高度自我監督、內控型性格及高度權力需求的人，較可能從事政治行為。同時個人在組織中的投資，知覺工作機會的多寡，及對政治行為是否成功的預期等因素，將影響其採取不正當政治行為的意願。綜觀影響組織政治行為的個人因素中，多與個人的未來發展或滿足自身所設定的期望標準有關。如果當組織成員對於具有高度報復風險的不正當組織政治行為，結果足以用本身特殊的技術、能力、知識來承受時，愈有可能從事不正當之政治行為。

(二) 組織因素

組織因素方面，最重要的是組織所擁有的資源，尤其當組織已面臨衰退時，領導者被迫採取嚴苛的狀況來考慮主要的改變，這將使得組織成員面對兩大因素的壓力下助長政治行為的運用，避免受到波及。而倘若組織正面臨高度的成長，具有相當的資源及高度的擴展性，此時升遷決策亦是另一項刺激組織內政治活動生成的動力之一。由此可知，組織內的諸多決策、程序過程都具有影響組織內政治行為的形成及成員運用政治行為的動機。

2.8 研究變項間相互關係的研究

2.8.1 陞遷公平認知與陞遷政治知覺的相互關係

依據相關的研究顯示，公平認知與政治知覺之間，基本上是一種反比的關係；也就是說，當組織成員認為組織運作愈公平，則通常認為組織運作的政治性程度愈低。因此，公平往往代表一種「非政治」化的結果，而

政治又是一種人與人之間的互動關係，因此，組織公平的達成，與組織運作的理性化、制度化、標準化及非人情化程度息息相關。當陞遷過程中的政治運作干預程度越低，其過程及結果越可能使組織成員或當事人感到公平。茲將這兩年國內相關研究及其重點歸納如表 2.8 所示：

表 2.8 國內有關公平認知與政治知覺間相互關係之研究彙整表

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
楊淑蕙	92	互動公平認知、上下司關係品質與組織公民行為 - 以大功率廣播電台為例	整理組織公民行為、組織公平及上下司關係品質等國內外相關文獻與研究，採質化之深度訪談法，從組織傳播觀點，建構組織公民行為概念、互動公平元素，並探討互動公平認知與上下司關係品質之間的相關性，以及上述三者之間的關係。	深度訪談
蔡希正	93	行政機關績效考核與員工參與 - 組織正義觀點之探討	以組織正義觀點，根據分配公平、程序公平及互動公平的操作定義編製問卷，探討員工對績效考核的公平認知及員工的參與程度認知。指出績效有賴於主管與同仁雙方的參與；員工參與的作用在提升績效考核公平認知、提高績效資料正確性並減少考核者偏差。	問卷調查
洪湘雅	93	組織公平、組織政治知覺與組織公民行為關係之研究 - 台電公司員工之觀點	探討員工組織公平對其組織政治知覺及組織公民行為之影響，採用問卷方式，實證調查以台電員工為對象，實證結果發現如下：(1) 組織公平對組織政治知覺有顯著負向影響關係；(2) 組織政治知覺對組織公民行為有顯著負向影響關係；(3) 組織公平對組織公民行為有顯著正向影響關係；(4) 組織政治知覺對組織公平與組織公民行為的關係具有顯著的中介效果。	線性結構模式分析
劉鴻漢	93	組織公平、團隊成員交換關係與社會賦閒之關聯性研究	以量化研究方式，進行實證研究，經過統計分析後，研究發現團隊交換關係的高低，在組織公平影響社會賦閒時，的確會造成顯著的干擾效果。	問卷調查

資料來源：本研究整理

2.8.2 陞遷公平認知對組織承諾及陞遷行為取向的影響

組織陞遷公平性的認知，對於員工的組織承諾，以及員工在工作上實際產生的行為取向之影響、彼此之間的相互關係，亦是重要的研究課題。基本上，總結相關的研究，其彼此間的關係可歸納如下：

一、公平認知對組織承諾的影響

- (一)基本上，員工對組織公平性的認知與組織承諾之間，具有相互增強的正向影響關係。
- (二)組織公平對於組織承諾的相關性，在價值承諾方面，達到顯著的是分配公平和程序公平；在留職承諾方面，達到顯著的也是分配公平和程序公平。
- (三)根據一些研究也顯示，員工個人的屬性，會影響公平認知與組織承諾之間的相互關係，通常人際關係型的員工，公平認知對組織承諾的解釋力會較低，工作取向或任務取向型的員工，公平認知對組織承諾的解釋力較高。

二、公平認知對陞遷行為取向的影響

- (一)基本上，員工對組織公平的認知，與工作上的努力程度及績效表現成正比關係。
- (二)陞遷公平認知愈高，在陞遷行為取向上，以工作或績效導向的可能性愈高。
- (三)陞遷公平認知愈低，在陞遷行為取向上，以人際關係導向或消極性的行為取向的可能性愈高。

茲將相關研究及其重點歸納如表 2.9 所示：

表 2.9 國內有關公平認知對組織承諾及行為取向關係之研究彙整表

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
董欣寧	80	個人屬性、組織公平與組織承諾關聯性之研究 以中華電信國際電信分公司為例	以問卷方式探討不同員工屬性對組織公平認知與組織承諾程度及其關聯性之影響。根據檢定結果，得到以下之結論： 1.不同屬性員工對組織公平認知有顯著差異。 2.不同屬性員工對組織承諾認知有顯著差異。 3.組織公平與組織承諾具有相關性。 4.不同屬性員工與組織公平在組織承諾上有部分影響。	問卷調查
陳裕棋	85	薪酬公平與工作態度關係之探討	從薪酬制度面來探討其對於員工薪酬公平認知的影響，以及針對薪酬公平中的分配公平及程序公平來探討其對員工工作態度的關係。發現薪酬分配公平及程序公平認知均對工作態度中的組織承諾及工作滿足有顯著影響，對工作投入則否。薪酬制度中員工對薪酬制度的了解程度對於工作滿足及工作投入有顯著影響。	問卷調查
邱淑芬	86	個人之工作態度、組織公平認知及其工作表現之關聯性研究：以房屋仲介經紀人為例	以房屋仲介經紀人為對象，採用因素分析、信度分析及迴歸分析等統計方法，發現組織公平對於工作滿意是具有解釋力的。在內在滿意方面，達到顯著的是分配公平和程序公平；在外在滿意方面，達到顯著的是程序公平。且組織公平對於組織承諾是具有有相關的。	問卷調查
陳韻如	90	員工對晉升制度認知與工作態度間關係之研究	試圖瞭解員工對現行資位職位制度的認知程度，及其與工作態度間之關係。以問卷調查收集實證資料，採用因素分析、層級迴歸分析進行資料分析。研究結果顯示，資位職位制度認知對工作態度(組織承諾、工作投入、工作滿足)有顯著正向之關係。年齡在晉升公平認知與組織承諾的關係上，有顯著的正向影響。	問卷調查
黃仲毅	90	薪酬公平的認知與醫院員工工作態度關係之探討	「薪酬分配公平認知」的預測變數有：「員工對薪酬瞭解程度」、「薪酬制度因素總分」、「教育程度」、「年齡」、「本院年資」；「薪酬程序公平認知」、「員工對薪酬瞭解程度」、「教育程度」、「年齡」、「薪酬制度因素總分」；「組織承諾」的預測變數有：「薪酬程序公平認知」、「薪酬分配公平認知」、「年齡」、「工作部門」、「職務別」；「工作投入」的預測變數有：「薪酬程序公平認知」、「年齡」	問卷調查

表 2.9 國內有關公平認知對組織承諾及行為取向關係之研究彙整表（續）

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
			「職務別」、「工作部門」、「工作滿意」的預測變數有：「薪酬程序公平認知」、「薪酬分配公平認知」、「年齡」、「教育程度」。	
張峰銘	91	薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究~以鍋爐製造業為例	薪資制度會透過組織承諾的中介作用而影響工作績效。發現企業員工之組織承諾愈高，則他們的工作績效也愈高。企業員工之薪資制度認知愈高，則他們的工作績效也愈高。企業員工之薪資制度認知愈高，則他們的組織承諾也愈高。企業之薪資制度除了直接影響工作績效之外，也會透過組織承諾而影響工作績效。	問卷調查
蔡木霖	91	公賣局獎酬結構改變對組織公平、組織承諾、工作滿足及績效的影響	評估公賣局獎酬結構改變後是否提高員工的公平知覺、努力投入、工作滿足及績效。檢定分析結果顯示：公賣局獎酬結構改變並沒有提高員工的公平知覺、努力投入、工作滿足及績效。	問卷調查
黃順益	92	警察人員對獎勵之公平認知與期望對工作投入之影響	警察人員對獎勵公平性之知覺，對工作投入變項中的工作使命感、工作成就感、報酬滿足感及自我評價等方面都有顯著的正向影響。不管激勵的內容因子為何，若在激勵的過程中未能使公平性知覺提高，讓警察人員認為其投入與產出是合理公平的，則其激勵的效果是有限的。	問卷調查
黃超吾	92	薪酬設計公平對員工態度之探討	採問卷調查的方式，發現：薪酬制度設計對薪酬公平認知的影響效果，較顯著為「薪酬調整方案」與「薪酬瞭解程度」，「績效基準性要素」幾乎對分配公平沒有影響。薪酬公平認知對員工態度的影響效果，其中「分配公平」僅對薪酬滿足有顯著的影響，「程序公平」對「道德性承諾」、「情感性承諾」、「工作投入」都呈顯著性影響效果。	問卷調查
辜文賢	92	薪酬結構、分配公平與百貨公司專櫃銷售人員工作表現關係之研究 工作經驗、銷售能力與成長需求強度的干擾效應	研究結果顯示：1.職務薪給對內部公平知覺有顯著性的正向影響；技能薪給、績效薪給對外部公平知覺均有顯著性的正向影響；2.內部公平知覺對工作成效、服務態度均有顯著性的正向影響；個人公平知覺對工作投入、工作成效均有顯著性的正向影響；3.分配公平認知的中介效果不顯著。	問卷調查

表 2.9 國內有關公平認知對組織承諾及行為取向關係之研究彙整表 (續)

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
張榮華	93	組織公平、組織信任與組織承諾影響關係之研究	以組織公平為前因變項，依據學者對組織公平理論之分配公平、程序公平與互動公平等三構面加以探討。以組織信任為中介變數，針對個體信任與制度信任二個構面加以衡量。以組織承諾為後果變項，探討價值承諾、努力承諾、留職承諾等三構面之相關性。	問卷調查
蔡家蕙	93	派遣員工之程序公平知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究	派遣員工對派遣公司之「程序公平」知覺，顯著影響其對派遣公司之「組織承諾」。派遣員工對派遣公司之「組織承諾」，顯著影響其「組織公民行為」。	問卷調查 深度訪談
郭加美	93	組織成員正義知覺、組織承諾與知識分享之研究	針對國民營企業之金融 服務 製造業回收 448 份有效問卷進行資料分析。結果發現企業無法直接藉由組織正義措施而使員工願意知識分享，而必須先提升員工對公司目標的認同及留職慾望，使員工願意付出努力，以促進知識分享。研究並發現不同產業、性別、年齡、教育程度、服務年資對知識分享的態度也會有顯著差異。	問卷調查
張純青	93	組織正義、工作壓力與工作績效關係之研究 以金融控股公司為例	探討我國金融控股公司內勤員工之組織正義知覺、工作壓力對員工個人工作績效之影響，採用問卷調查法，提出下列建議： 1.重視員工之個別差異，進而提升員工之組織正義與提升其工作控制權。 2.提升員工對於程序正義之知覺，以增進員工之脈絡績效。 3.提高員工之工作控制權，以增進員工個人之任務績效。 4.給予員工適度之工作要求，並提高系統正義，進而增加其任務績效。 5.給予員工更多工作控制權與高工作要求，並提高程序正義，增加其工作績效。	問卷調查

資料來源：本研究整理

2.8.3 陞遷政治知覺對組織承諾及陞遷行為取向的影響

組織員工對組織政治化的知覺程度，對於其組織認同及承諾，以及在陞遷上表現行為的關係，根據相關的研究顯示如下：

一、政治知覺對組織承諾均達顯著負向關係。

二、組織政治知覺中，「上司與同事行為」及「政策與實務差距」的認知，與情感性承諾及規範性承諾呈顯著負相關，而「上司與同事行為」的認知，則與持續性承諾呈顯著正相關。

三、組織政治知覺中僅有「政策與實務差距」構面與任務績效及脈絡績效呈顯著負相關。

茲將相關研究文獻及重點整理如表 2.10 所示。

表 2.10 國內有關政治知覺對組織承諾與行為取向影響之研究彙整表

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
賴順敏	93	員工福利措施需求與組織承諾、組織公民行為相關性之研究 - 以 C 公司為例	探討員工福利措施需求與組織承諾、組織公民行為之關係及影響；研究結果發現： 1.不同個人特徵在福利措施 組織承諾及組織公民行為上有部分顯著的差異。 2.員工對福利措施的需求與組織承諾 組織公民行為，部分有顯著正相關。 3.組織承諾與組織公民行為有顯著的正相關。	問卷調查
蘇麗美	92	組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響	藉由分群方式探討員工之組織政治知覺構面對其組織承諾及工作績效之構面影響與彼此間之關連性，經實證分析發現如下： 1.組織政治知覺中「上司與同事行為」及「政策與實務差距」與情感性承諾及規範性承諾呈顯著負相關，而「上司與同事行為」則與持續性承諾呈顯著正相關。 2.組織政治知覺中僅有「政策與實務差距」構面與任務績效及脈絡績效呈顯著負相關。	問卷調查
陳順泰	92	組織政治知覺的類型及其對工作投入與工作壓力之影響	以軍公教人員為主要研究對象，經實證統計分析發現：1.分群後組織政治知覺構面在不同的個人變項上，有部分顯著的差異 2. 在不同組織政治知覺類型中，組織成員之工作投入高低不同，其中以「樂觀天真、溝通導向群」工作投入程度最高； 3. 在不同組織政治知覺類型中，組織成員承受之工作壓力程度不同，其中以「攬權獨斷、職權導向群」承受的工作壓力最大。	問卷調查
謝慶鎰	92	組織政治知覺對組織承諾、工作績效、組織公民行為的影響 - 公民營	比較分析公民營企業不同成員組織政治知覺對組織承諾、工作績效及組織公民行為之關係及影響。研究結果顯示：1.公民營企業成員的政治知覺對組織承諾均達顯著負向關係；2.公營企業成員對組織政治知覺與工作績效呈負相關，但不顯著；民營企業成員對組織政治知覺與工作績效則呈顯	問卷調查

表 2.10 國內有關政治知覺對組織承諾與行為取向影響之研究彙整表（續）

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
		企業成員的比較分析	著負相關，以「薪資、升遷政策與實務差距」的影響最大，「情境績效」的解釋力最高；3. 公民營企業成員的政治知覺對組織公民行為均達顯著負向關係，關聯程度民營略高於公營企業。	
林士譽	92	組織政治知覺對組織承諾與工作績效之影響。	將組織政治知覺區分為上司與同事政治行為、保持沈默靜待好處、政策與實務差距。在組織政治知覺與組織承諾的分析中發現，上司與同事政治行為、保持沈默靜待好處、政策與實務差距之組織政治知覺愈高，則規範性承諾會愈低；上司與同事政治行為、保持沈默靜待好處、政策與實務差距之組織政治知覺愈低，則情感性承諾會愈低。在組織政治知覺與工作績效方面，只有當政策與實務差距之組織政治知覺愈高時，任務績效及情境績效會愈低。	問卷調查
李衍新	92	員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究--以台灣電力公司台南區營業處為例	1. 台電台南區處員工的個人特徵（性別、年齡、年資、婚姻、教育程度、職務層級、宗教信仰及部門）在組織政治知覺、組織承諾及組織公民行為等構面上，除少部分具顯著差異外，大都不具顯著差異。 2. 台電台南區處員工的組織政治知覺與組織承諾間呈顯著負相關。 3. 台電台南區處員工的組織政治知覺與組織公民行為間呈顯著負相關。	問卷調查
陳昭偉	92	政府機關人員組織承諾影響因素之研究--以嘉義縣政府為例	本研究以嘉義縣政府為例，主要探討該府常任人員與非常任員組織承諾之影響因素，以作為將來進用人員之人事政策參考： 1. 管理因素與組織承諾關係方面，管理因素中領導型態、成就動機、工作安全感均與組織承諾呈正相關。 2. 政治因素與組織承諾關係方面，政治因素中政治生態與組織承諾呈正相關。	問卷調查
吳天鵬	92	教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究	本研究的主要目的是想瞭解教育替代役男進入教育組織後，其對組織的承諾與其組織公民行為的表現情形，在組織環境因素中，各單位指揮督導的程度、服勤處所、提供訓練的情形及服勤處所對役男的期待均顯著影響役男對組織的承諾及其公民行為的表現。	問卷調查
羅樹平	93	組織承諾、工作滿意與組織公民行為間之實證研究—以屏	1. 組織承諾對角色內行為具顯著解釋力。 2. 組織承諾對人際利他行為具顯著解釋力。 3. 組織承諾對組織公益行為具顯著解釋力。 4. 工作滿意對角色內行為具顯著解釋力。 5. 工作滿意對人際利他行為具顯著解釋力。	問卷調查

表 2.10 國內有關政治知覺對組織承諾與行為取向影響之研究彙整表（續）

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
		東縣警察為例	6.工作滿意對組織公益行為具顯著解釋力。 7.組織承諾與工作滿意所產生的交互作用對組織公民行為各構面的關係比組織承諾或工作滿意對組織公民行為各構面有較佳預測力。	
王淑霞	93	組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究 - 以嘉義縣稅捐稽徵處為例	1. 組織政治知覺與組織氣候之「互動關係」、「獎勵氣候」有顯著負相關。 2. 組織政治知覺與角色壓力之「角色衝突」呈現顯著正相關。 3. 組織政治知覺與組織承諾之「留職承諾」呈現顯著負相關。 4. 角色壓力與組織承諾之「努力與價值承諾」呈現顯著負相關。 5. 角色壓力與工作績效之「工作能力」呈現顯著負相關。	問卷調查
林逸峰	93	組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究 - 以台南縣基層農會為例	台南縣基層農會員工的組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、工作投入對工作行為有顯著影響。台南縣基層農會員工不同類型的組織次文化、組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、工作投入、工作行為有顯著差異。	問卷調查

資料來源：本研究整理

2.8.4 陞遷心理契約對組織承諾及陞遷行為取向的影響

根據相關的研究，證實組織與員工之間在心理上締結的交換契約是否能獲得雙方均滿意的履行，與員工對組織的承諾、組織行為及工作績效之間，確實有相互影響的顯著相關性。茲說明如下：

- 一、心理契約的不滿足，將導致員工對組織的向心力及承諾度下降。
- 二、員工的績效表現，在組織提供的誘因及員工貢獻度相等時，表現最為

正面。

三、交易主導型心理契約與助人行為、運動家精神、職業道德呈現負相關。

四、關係主導型心理契約與助人行為、運動家精神、職業道德呈現正相關。

茲將相關研究及其重點歸納如表 2.11 所示：

表 2.11 國內有關心理契約對組織承諾及行為取向影響之研究彙整表

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
楊熾儒	89	員工心理契約配適類型與工作行為之個案研究	藉由心理契約的模式來獲得不同員工 - 組織之間的配適關係。並利用文獻探索推論心理契約與員工工作行為是否具有相關性。最後，利用群集分析、ANOVA 等統計工具進行資料分析，以檢驗是否與文獻探討中所獲得之假設進行比對。	文獻檢討
王經明	91	心理契約與組織承諾之關連性研究 - 以某便利商店為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工貢獻與組織誘因不一致及員工貢獻與組織誘因一致，兩者對組織承諾皆無顯著影響。 2. 在不一致的情況下，員工貢獻大於組織誘因，較員工貢獻小於組織誘因對組織承諾之影響較低且成顯著正相關。 3. 在一致性的情況下，員工貢獻與組織誘因一樣多，相較於員工貢獻與組織誘因一樣少，對組織承諾之影響較高且成顯著正相關。 	問卷調查
蔡綺芬	91	心理契約量表之建立	研究目的在瞭解台灣員工目前所認知的心理契約內容，並為此建構台灣員工的心理契約量表，進一步瞭解雇主目前執行心理契約之程度以及其影響。透過因素分析，將目前台灣員工之心理契約分為六大類，分別是「工作適切性與學習性」、「優渥的福利」、「重視溝通與分享的文化」、「完善的制度」、「成就感」、「薪酬」。	文獻檢討 問卷調查
包希鴻	92	人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯性研究	探討組織人力資源管理活動對於組織與員工間心理契約的影響，採問卷調查方式，以在台本土及外資製造業、服務業、金融業為研究對象；發現在人力資源管理活動類型方面，傾向於「承諾最大化」人力資源管理活動類型。人力資源管理活動類型各構面可藉由員工心理契約間接影響工作績效，可說明員工心理契約對人力資源管理活動類型與工作績效具有中介效果。	問卷調查

表 2.11 國內有關心理契約對組織承諾及行為取向影響之研究彙整表（續）

作者	年份	研究題目	研究內容	研究方法
鍾志群	93	心理契約履行、信任與組織公民行為之研究	探討心理契約履行與組織公民行為之關係，透過郵寄問卷的方式，發現心理契約履行與組織公民行為呈現正相關；心理契約履行與組織公民行為之兩個構面，交易主導型心理契約、關係主導型心理契約與助人行為、運動家精神、職業道德亦分別呈現負、正相關。	問卷調查
顏士傑	93	員工心理契約與主管領導風格相關性之研究	探討員工之「心理契約」與主管之「領導風格」之間的關係，並探討員工個人屬性的不同是否會對其心理契約以及對主管領導風格的認知造成影響。	問卷調查

資料來源：本研究整理

2.9 行政機關公務人員陞遷制度簡介

2.9.1 制度沿革

行政院人事行政局遵照行政院蔣前院長經國於民國六十一年十一月四日聽取該局簡報後所作：「……人事公開，應作為人事處理的準則；所謂人事公開，就是不用私人，用人有一定標準，用人唯才，……」的指示，研擬草案報經行政院於民國六十二年四月十四日訂頒「各級行政機關公務人員升遷考核準則」，通令實施。

之後行政院人事行政局復遵照 蔣前院長於民國六十四年元月三十一日聽取該局簡報後所作：「人事工作最須把握的原則是『公開』、『公平』，又用人的條件不宜偏重學歷資歷，須同時注意其品德和工作能力。」的指示，並廣徵各方意見後，報經行政院核定，將前述訂頒之準則修正為「行政院暨所屬各級行政機關公務人員升遷考核要點」，且特別增列「品德」、「訓練」、「進修」、「研究發展」等項目，作為陞遷的考核因素，並明定「評分標準表」各考核項目的最高評分，期有一共同標準，避免辦理陞遷考核不公。

到了民國七十六年，我國人事制度進行重大變革，原簡薦委及分類職位兩制合一；為配合新人事制度的實施，並加強資績評分的運用功能，行政院人事行政局經邀同人事行政專家，各機關公務人員代表、各主管機關人事部門及銓敘部審慎研商後，報經行政院核定，於民國七十六年六月二十三日修正前述要點；其後在民國八十六再次作一大幅度的修正。

我國憲法第八十三條及憲法增修條文第六條已明確賦予考試院掌理公務人員陞遷的法制權，銓敘部自民國七十四年間即開始進行公務人員陞遷法制的研議，到了民國七十九年經考試院審查通過「公務人員陞遷法」草案，並函送立法院審議，但該草案於立法院蟄伏四年後，考試院以該草案已無法配合相關考銓法規的變革，以及政經環境的變遷，於民國八十七年完成新版的草案，再行函送立法院審議，終於在民國八十九年五月二日完成三讀，並於同年五月十七日公布，同法施行細則另由考試院於同年七月六日訂定發布，本法及施行細則經考試院令自民國八十九年七月十六日開始施行。公務人員陞遷法大致以前述行政院訂頒的升遷考核要點為其基本架構，所以，基本上有關行政機關公務人員陞遷制度的設計及執行，自民國六十二年以來有其延續性，只是由之前的行政命令，提昇為法律的規範而已。

2.9.2 現行公務人員陞遷法規內容

公務人員陞遷法(以下簡稱本法)及其施行細則(以下簡稱施行細則)，如以條文研讀，尚不易窺探及瞭解全貌，本研究加以歸納，就法律屬性、適用對象、陞遷定義、基本原則、評定工具、執行政序、特殊規定及監督機制等八個範圍簡要介紹，並整理一個系統如附圖：

一、法律屬性

由本法第一條：「公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，

從其規定。」觀之，本法相對於其他人事法律，是屬於普通法地位；其他法律有特別規定時，則應依其規定而不適用本法。例如司法人員人事條例第十七條規定：「法官、檢察官之互調辦法，由司法院會同行政院定之。」駐外外交領事人員任用條例第七條規定：「駐外外交領事人員服務期間以三年為一任，必要時得予延長……」警察人員管理條例第二十條規定：「……警察人員陞遷之辦法，由內政部定之。」等，即為本法以外之其他法律規定，對於各該類別公務人員的陞任或遷調有其特別規定，則當應依其規定辦理。

二、適用對象

(一) 適用：

1. 適用人員：依本法第三條規定，「政府機關」及「公立學校」組織法規中，除「政務人員」及「機要人員」外，定有稱及依法律任用、派用之人員，一般人員（官等職等）關務人員（官稱官階）警察人員（官等官階）等均為本法適用之人員（註：依「政務人員法草案」之定義，「政務人員」是指經政府任命，參與國家大政方針之決策，或依法獨立行使職權之人員；另依公務人員任用法施行細則之定義，「機要人員」是指擔任經銓敘部同意列為機要職務，得不受法定任用資格限制，並經銓敘審定以機要人員任用之人員。以「政務人員」及「機要人員」均有隨時隨同政黨或機關首長進退之情形，當無常任文官陞遷問題，所以排除本法的適用）。
2. 適用機關：本法所稱主管機關為總統府、國民大會、國家安全會議、五院、各部（會、處、局、署與同層級之機關）省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會（施行細則第六條）因此，上述中央及地方之主管機關及其所屬各級機關、學校

均受其規範。

(二) 準用：

教育人員、交通事業人員及公營事業人員的陞遷，得準用本法的規定（本法第十七條）。醫事人員「應準用」本法（銓敘部函釋）。因此，社教機構聘任人員、交通資位人員、公營事業機構人員、公立醫療機構醫事人員等，是「得準用」或「應準用」本法，並不是逕予「適用」本法。

三、陞遷定義

(一) 陞任：(本法第四條及施行細則第二條)

1. 陞任較高之職務：指依法陞任高一職等、官稱官階、官等官階以上之職務。其職務如跨列二個以上職等時，以所列最高職等高者，為較高之職務；所列最高職等相同時，以所列最低職等高者，為較高之職務。
2. 非主管職務陞任主管職務：指非主管依法陞任高一職等以上之主管職務。

(二) 遷調：

1. 遷調相當之職務：指依公務人員任用法律調任相當列等之職務。
2. 非主管職務遷調主管職務：指非主管職務依法調任同一陞遷序列之主管職務。

四、基本原則

(一) 人與事適切配合之原則：(本法第二條)

公務人員任用法第二條已明示，公務人員之任用應適才適所，為人與事的適切配合；以公務人員之陞遷亦屬任用的一環，亦當以「人」與「事」的適切配合為其基本原則。本項基本原則的具體條文，在本法第一條後段「但法律另有規定，從其規定」，以及本法第七條「各主管院得視實際需要，授權所屬機關依其業務特性定其陞任評分標準表」的規定，可以看得出來。

(二) 考量機關特性與職務需要原則：(本法第二條)

政府機關數量龐大，職務種類繁多而且性質互異，欲使公務人力均能充分運用，當需考量機關特性與職務需要。本法第七條規定「如係主管職務，並應評核其領導能力」，第八條規定「業務性質特殊之機關，經主管機關核准者，其人員之陞任甄審得由上級機關統籌辦理。」等，均反映此一原則。

(三) 資績並重原則：(本法第二條)

「年資」與「功績」為陞遷考評中主要的兩個指標，本法揭櫫以並重為原則，並在本法第七條明定「考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績(成)、獎懲及發展潛能」等，均應列為評比的項目。

(四) 內陞與外補兼顧原則：(本法第二條)

機關人力來源無非內陞及外補，內陞具經驗傳承及鼓舞士氣的功能，外補具更替新血，開創新思惟之效，實可相輔相成。本法在草擬階段，原擬明定內陞與外補應有一定的比例，但因執行上恐有困難，所以改以宣示性條文規定；另外，依現行條文的設計，內陞及外補切割極為明確，如施行細則第三條明定：「各機關人事單位於辦理陞遷時，應簽報機關首長決定職缺擬內陞或外補後，再行辦理。」；又依銓敘部函釋，各機關辦理外補之公開甄選時，本機關人員不得參加，均為其證。

(五) 公開、公平、公正原則：(本法第二條)

公開、公平、公正為人事管理的最高指導原則，陞遷制度自不例外。本法第八條明定「應組織甄審委員會辦理甄審，甄審委員會委員每滿三人應有一人由本機關人員票選產生」；另依銓敘部函釋，各機關應妥定陞遷序列表，並公告同仁周知，即為昭公信。

(六) 逐級陞遷原則：(本法第六條)

依本法第六條「各機關應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表」、「各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任」的規定，在均顯示陞遷必需在倫理體系之層級架構中逐級進行，非有特殊原因，不可越級陞任。

五、評定工具

(一) 陞遷序列表：

1. 陞遷序列表如同「陞官路徑圖」，為每一位公務人員標示下一個晉陞的職務，也為機關與人員架設了一個包括倫理、希望與鼓勵的人文系統圖表。
2. 各機關均應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表。各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理陞遷，但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任（本法第六條）。訂定陞遷序列表時，職務列等（稱階、等階）相同者，應列為同一序列；跨列二個以上職等的職務，其所列最高職等相同最低職等不同者，或實施國內外駐區互調的相當職務，得視業務需要列為同一序列；但職務列等相同的主管與非主管職務或具職務歷練先後順序職務，得列為不同序列（施行細則第四條）。

(二) 評分標準：

1. 陞遷具「競爭」的本質，如何於眾多公務人員中，選出優秀的人才加以拔擢，當有一個評比的項目與標準。
2. 評比項目方面：公務人員陞任的評比項目為「考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲、發展潛能、基層年資或專業證照（得酌予加分）、面試或測驗（必要時舉行）、領導能力（針對主管職務）」（本法第七條）。

3. 評分標準方面：由各主管院（行政院、立法院、司法院、考試院、監察院；總統府、國民大會及國家安全會議準用）訂定，但各主管院得視實際需要授權所屬機關依其業務特性定之。訂定評分標準時，應依機關業務性質、職務特性或任用層級，就各項目分別訂定評定因素、評分標準及最高分數，並以一百分為滿分。
4. 目前行政院已訂有「行政院及所屬各級政府機關、公立學校公務人員陞任評分標準表」，規定評比項目包括「共同選項」、「個別選項」及「綜合考評」等三大項；其中「共同選項」共四十分，由行政院統一規定配分，包括考試（七分）、學歷（七分）、年資（十分）、考績（十分）、獎懲（六分）；「個別選項」亦為四十分，由各主管機關或再授權所屬機關就下列項目訂定評分標準：職務歷練、訓練及進修、發展潛能、領導能力、英語能力；「綜合考評」二十分，由機關首長就出缺職務需要、受考人服務情形、品德及對國家的忠誠等檢討作綜合考評。

（三）遷調規定：

1. 各主管機關均應訂定遷調規定，藉以實施各種遷調；至應實施遷調的範圍包括「本機關內部單位主管之遷調」、「本機關非主管人員間之遷調」、「本機關主管人員與所屬機關首長或主管人員間之遷調」、「所屬機關首長或主管人員間之遷調」（本法第十三條）。
2. 各機關辦理公務人員的遷調，得參酌陞任評分標準規定，自行訂定資格條件的審查項目，以為辦理遷調的依據（本法第七條）。

（四）甄審委員會：

1. 各機關辦理公務人員之陞遷，應組織甄審委員會，辦理甄審相關事宜。本機關人員「陞任」時，應經甄審；本機關人員「遷調」時，得免經甄審（本法第八條）。

2. 甄審委員會應置委員五人至二十一人，由機關首長就本機關人員中指定之，並指定一人為主席，人事主管為當然委員，但委員每滿三人應有一人由本機關人員票選產生之；委員的任期為一年，期滿得連任（施行細則第八條）。
3. 甄審委員會辦理事項包括：陞任候選人員資績評分的審查、遷調候選人員資格條件的審查、面試及測驗方式的決定、陞任候選人員名次的排定、遷調候選人員遴用順序的排定、機關首長交議事項的研議、其他有關陞遷甄審事項等（施行細則第九條）。

六、執行情序

（一）決定遴補方式：

各機關職務出缺擬辦理人員陞遷時，應由各機關人事單位於辦理陞遷時，依本法所定基本原則，簽報機關首長決定職缺擬辦理內陞或外補後再行辦理（施行細則第三條）。

（二）「甄審」及「甄選」

1. 甄審：「甄審」是指經由人事甄審委員會審查的過程，各機關職缺如由本機關人員陞任時或外補人員時，均應辦理甄審（本法第五條）。本機關人員的遷調，得視業務實際需要，免經甄審程序（本法第八條）。另依本法第十三條實施的本機關與所屬機關人員之遷調，仍應辦理「甄審」（如係本法第十條所定得免經甄審之職務則除外）。
2. 公開甄選：各機關職缺擬外補人員時，除前述應經甄審外，應先行辦理對外「公開甄選」（本法第五條）。對外公開甄選時，應將職缺的機關名稱、職稱、職系、職等、辦公地點及報名規定等資料於報刊或網路公告（施行細則第三條）。公開甄選除正取名額外，得增列候補名額，其名額不得逾職缺數，並以依序遞補原公開甄選職缺或職務列等

相同、性質相近之職缺為限，候補期間為三個月（施行細則第三條）。

（三）造列名冊：

1. 各機關辦理公務人員之陞遷，應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件，造列名冊（本法第九條）。
2. 造列名冊之方式：本機關人員陞任時，依評分標準核計分數後，依積分高低造列；本機關人員遷調時，依本法相關規定，核計分數或依其所具資格條件高低造列；外補人員（含陞任及遷調）時，依符合公開甄選人員所具資格條件高低造列（施行細則第十條）。

（四）提交甄審委員會評審：

1. 各機關人事單位造列名冊後，應檢同有關資料，報請本機關首長交付甄審委員會評審（本法第九條）。甄審委員會開會時，須有應出席委員過半數之出席，始得開會，其決議以出席人過半數之同意為之；可否同數時，取決於主席（施行細則第八條）。
2. 甄審委員會就各候選人員資績評分或資格條件加以審查後，決定陞任（遷調）候選人員名次（遴用順序）之排定（施行細則第九條）。

（五）簽報機關首長圈定人選：

1. 前述名冊經甄審委員會評審後，由人事單位就陞任候選人員名次或遷調候選人員遴用順序，依程序簽報機關首長就前三名中圈定陞補之，如陞遷二人以上時，就陞遷人數之二倍中圈定陞補之（本法第九條及施行細則第十條）。
2. 機關首長對於前述簽報之人選有不同意見時，得退回重行依本法相關規定改依其他甄選方式辦理陞遷事宜。至所稱改變方式如「由本機關人員陞遷與他機關人員陞遷之改變」、「增列舉行面試或測驗方式」等

(本法第九條及施行細則第十條)

七、特殊規定

(一) 得免經甄審，逕行核定陞遷之「職務」：

「機關首長、副首長」、「幕僚長、副幕僚長」、「機關內部一級單位主管以上」等職務，均得免經甄審，由本機關或其上級機關首長逕行核定陞遷的人員(本法第十條)

(二) 得免經甄審，優先陞任之「人員」：

具有「最近三年內曾獲勳章、功績、楷模、或專業獎章」、「最近三年內經一次記二大功」、「最近三年內曾當選模範公務人員」、「獲頒傑出貢獻獎」、「經考試及格分發，先以較所具資格為低之職務任用」情形之一者，得免經甄審，由機關核定優先陞任(本法第十一條)

(三) 不得陞任之「人員」：

具有「最近三年內曾受有期徒刑之判決確定」、「最近二年內曾依公務員懲戒法受撤職、休職或降級之處分者」、「最近二年內曾依公務人員考績法受免職處分者」、「最近一年內曾依公務員懲戒法受減俸或記過之處分者」、「最近一年考績(成)列丙等者，或依公務人員考績法曾受累積達一大過以上之處分者」、「任現職未滿一年者」、「帶職帶薪進修或研究期間之人員」、「留職停薪期間之人員」情形之一者，於該等期間內不得陞任(本法第十二條)

八、監督機制

(一) 公務人員對本機關辦理的陞遷，如認有違法致損害其權益者，得依公務人員保障法提起救濟(本法第十五條)

(二) 各機關辦理陞遷業務人員，不得循私舞弊、遺漏舛誤或洩漏秘密；其涉及本身、配偶及三親等以內血親、姻親之甄審案，應行迴

避；如有違反，視情節予以懲處（本法第十六條）。

- （三）各主管院訂定之評分標準、各主管機關訂定之遷調規定，均應函送銓敘部備查；另依銓敘部函釋，各機關訂定之陞遷序列表應公告周知（施行細則第十四條）。
- （四）各機關依本法辦理人員之陞遷後，應於該員銓審案中，敘明「經機關甄審委員會第 次會議評審」，若未經甄審委員會評審者，應敘明其理由及所據法規條款（施行細則第十五條）。

現行公務人員陞遷办理流程如圖 2.1 所示。

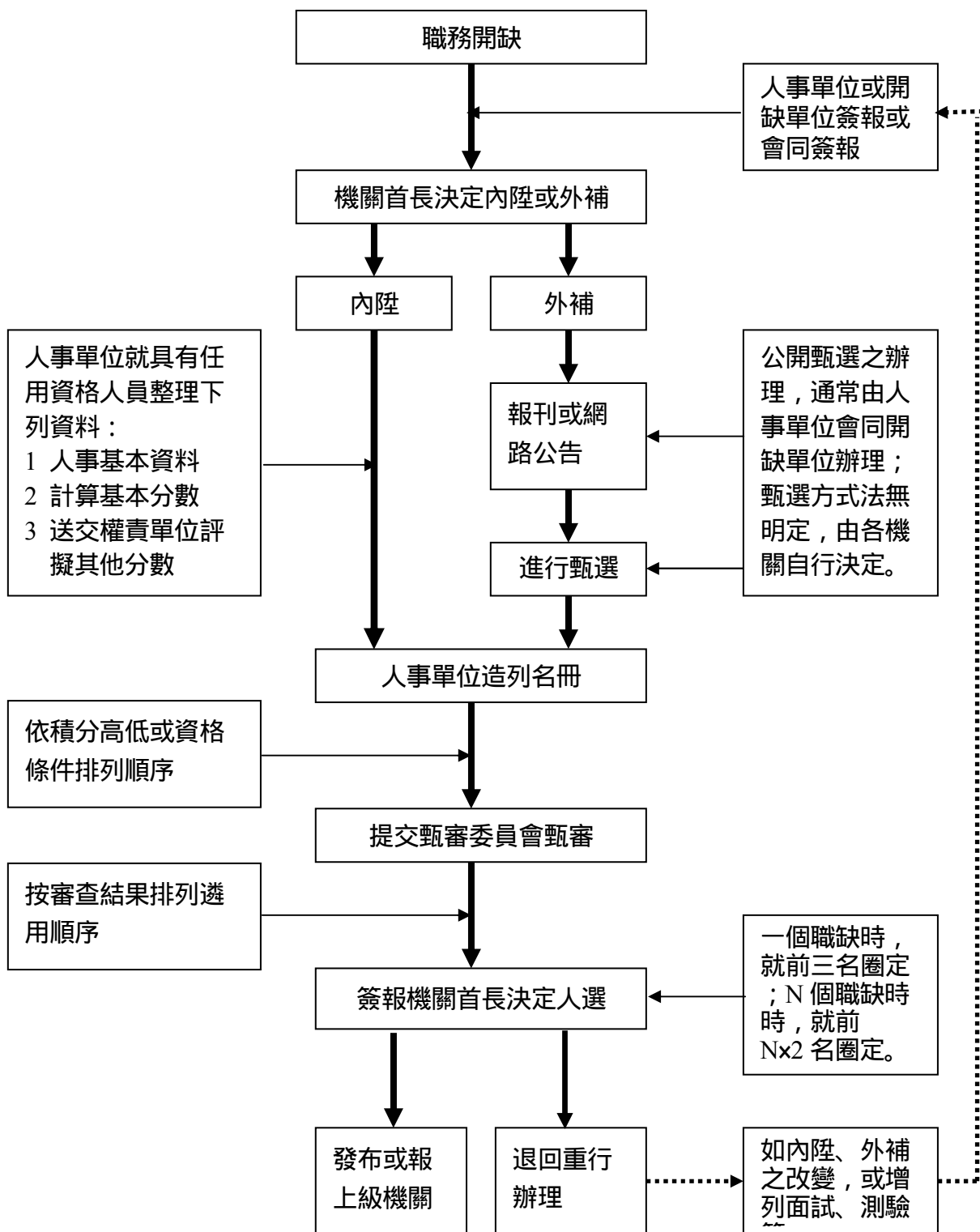


圖 2.1 現行公務人員陞遷程序流程圖

圖來源：本研究自繪

第三章 研究方法

為達本研究目的，本研究除進行理論分析探討，亦即透過陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾及陞遷行為取向等變項相關文獻的探討外，並採用問卷調查方式以瞭解研究對象在各變項間的關係，進一步探討變項彼此間的影響關係後，建立本研究的研究架構。

本章主要在說明本研究的研究方法與設計；首先是建立研究架構與提出研究假設，並釐清各變項之操作性定義，之後進行問卷的設計、發放，最後說明資料分析與統計的方法。

3.1 研究架構

3.1.1 觀念架構

根據上述研究動機、研究目的及相關文獻的探討，本研究基本上屬於陞遷制度運作面的研究中，有關陞遷制度對組織運作影響及員工陞遷行為面的研究，而在研究取向上，偏向於個人取向的心理途徑及人力資源管理取向的政治途徑。

人事制度是指政府機關為推行公務，對其公務人員之管理，所建立的各種規範、標準、程序、方法之體系與關係（朱武獻，民 93），陞遷制度是人事制度的一環，也是一套體系關係；至於陞遷制度的價值，仍建立在受規範個體的認知。另外，一般心理學的基本變項包括刺激、個體、反應三者，由於環境的變化形成刺激，刺激影響到個體，個體表現出反應，集反應而作成行為；而個體對於刺激的感受與反應的表現，必經過生理與心理的兩種歷程，生理歷程得到的經驗為感覺，心理歷程得到的經驗為知覺。「陞

遷制度」這一套體系帶來的「刺激」，公務人員經由認知與知覺，得到反應而彙成態度與行為。根據本研究的研究動機，基本上是對「陞遷制度」的設計與執行，抱持負面的看法；所以，將受測個體對「陞遷制度」的負面認知作為自變項，而將受測個體反應出的態度與行為，亦即「組織承諾」與「陞遷行為」作為依變項，以觀察其間的影響關係。但是，上述想要觀察的影響關係間是否具有其他真正中介因素，經由前述文獻探討，下列因素是有其可能性的：

- 一、組織公平：公平認知是組織成員計算對組織貢獻程度的基礎，又以社會交換理論而言，程序公正對組織公民行為更為直接，而組織公民行為是在社會交換關係中員工才可能表現的行為；在以往的實證研究中，不公平的決策過程會產生負面影響，如低組織承諾和低組織公民行為。因此，本研究將「陞遷公平」作為中介變項之一。
- 二、政治知覺：陞遷是組織中最具政治性的決策領域，根據以往各項實證調查，許多受訪公務人員認為陞遷受到「政治因素」的影響很大。本研究認為陞遷制度的設計與執行，造成公務人員的態度與行為，其真正影響的因素，應該包括政治現象；也就是制度本身容許多少政治現象的侵入，是真正影響公務人員採取行動的原因。因此，本研究將「政治知覺」作為中介變項之二。
- 二、心理契約：組織公民行為是超出任務要求的行為，是角色外的行為，此類行為是一種心理契約或關係式契約所規範的行為。經濟性報酬（外在報酬）與非經濟性報酬（內在報酬）的激勵效果一向是組織行為科學的重要課題，而「陞遷」對公務人員而言，非經濟報酬之意義更勝於經濟性報酬；管理學界已漸漸注意心理契約在薪資及陞遷的關係，也重視心理契約違犯時，對員工行為反應產生的變化。因此，本研究

將「心理契約」作為中介變項之三。

另外，根據心理學理論以及以往管理學界的實證研究，個體的態度會影響行為；所以，本研究的兩個依變項「組織承諾」與「行為取向」間，亦具有影響關係，就「行為取向」而言，「組織承諾」是其中介變項。又組織的特性與個人的特徵在認知與行為上應該有所差異，所以，本研究將其定為類別變項。茲整理本研究之理論架構如圖 3.1 所示：

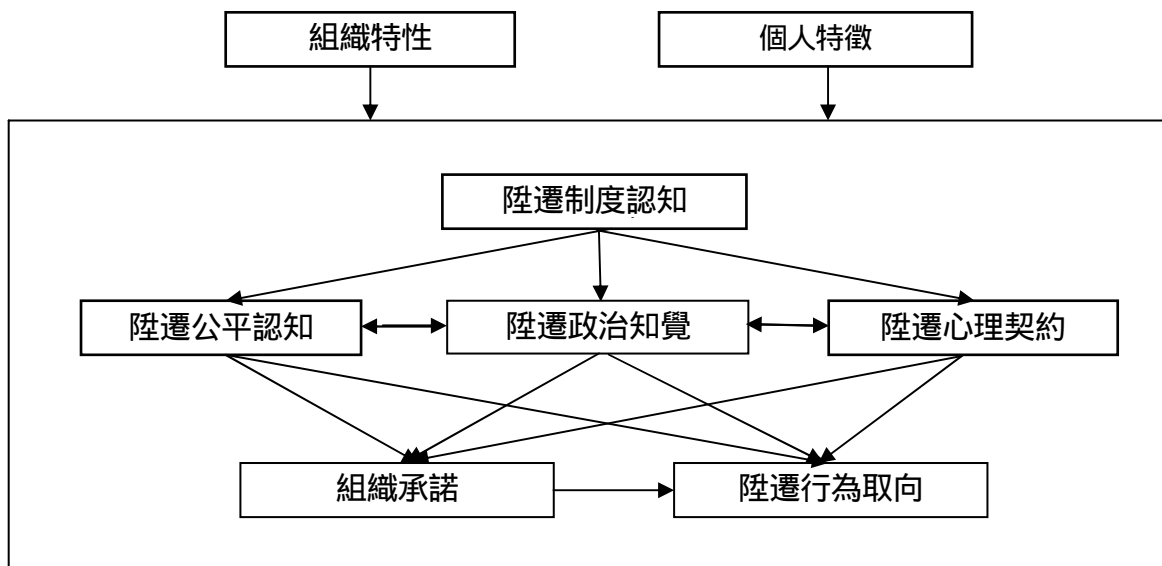


圖 3.1 理論架構圖

圖來源：本研究自繪

3.1.2 研究變項及其子構面

綜上，本研究將分為組織特性、個人特徵及六個變項等八個部分，茲分述如下：(研究變項及其子構面如圖 3.2 所示。)

1. 組織特性：包含層級、規模等二項。
2. 個人特徵：包含性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、年資等六項。
3. 陞遷制度認知：包含裁量操作認知、分配限制認知、程序黑箱認知等

三個子構面。

4. 陞遷公平認知：包含過程公平認知、結果公平認知等二個子構面。
5. 陞遷政治知覺：包含上司操作知覺、關係運作知覺、資訊隔離知覺等三個子構面。
6. 陞遷心理契約：包含陞遷實現、陞遷期望二個子構面。
7. 組織承諾：包含價值承諾、努力承諾、留職承諾等三個子構面。
8. 陞遷行為取向：包含負面消極取向、人際關係取向、工作績效取向、提昇條件取向等四個子構面。



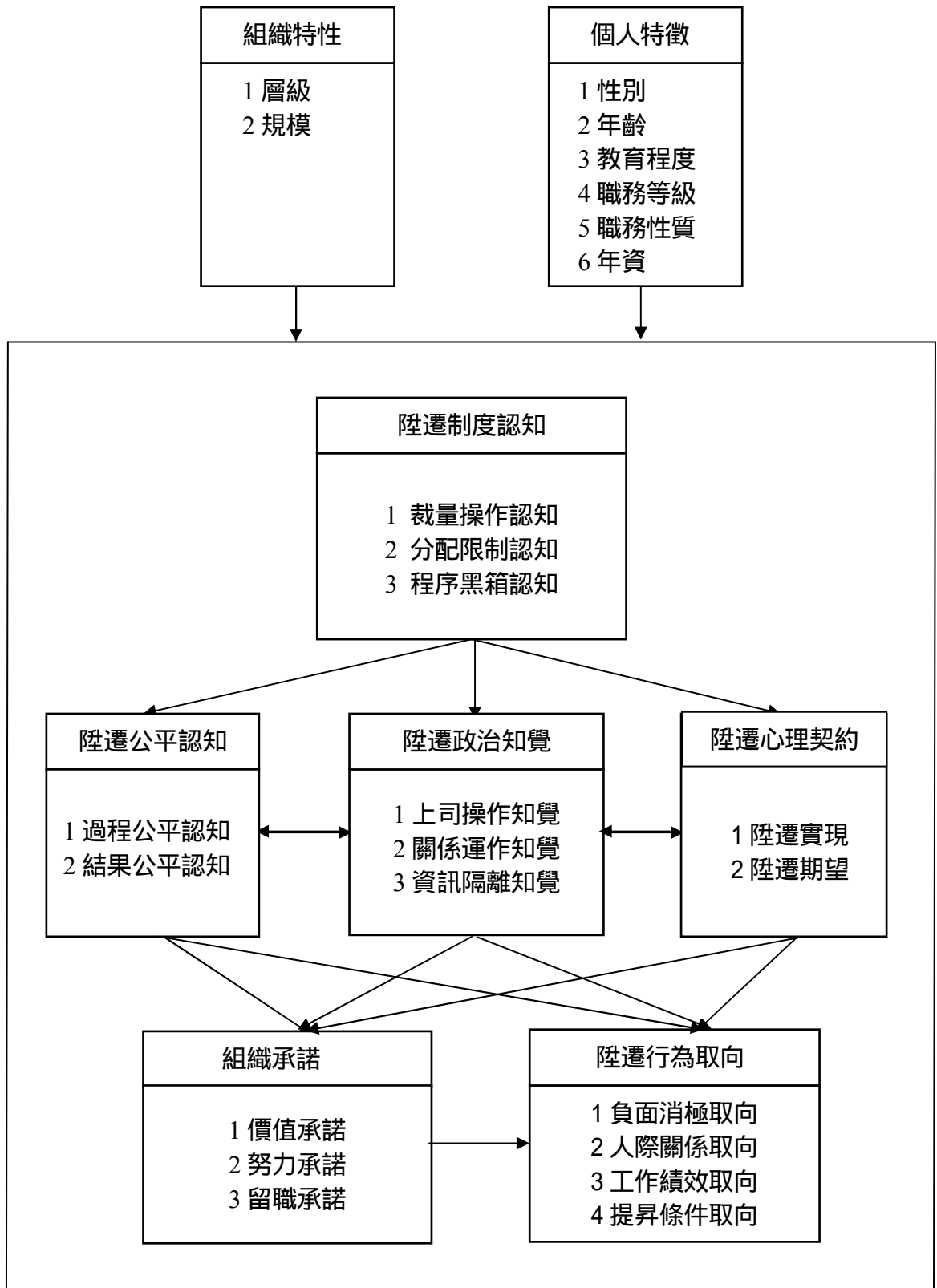


圖 3.2 研究架構及相關子構面圖

圖來源：本研究自繪

3.2 研究假設

根據前述研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中的關係，並比較不同的組織特性及個人特徵變項，在陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾、陞遷行為取向有否差異存在，以及在各變項間的相關性；另外，進一步探討各變項的影響關係如何。因此，本研究提出下列研究假設加以驗證：

3.2.1 類別變項在各研究變項的差異性探討部分：

假設 1.1 不同機關特性公務人員對陞遷制度認知有顯著差異。

假設 1.2 不同機關特性公務人員對陞遷公平認知有顯著差異。

假設 1.3 不同機關特性公務人員對陞遷政治知覺有顯著差異。

假設 1.4 不同機關特性公務人員對陞遷心理契約有顯著差異。

假設 1.5 不同機關特性公務人員對組織承諾有顯著差異。

假設 1.6.1 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之負面消極取向子構面有顯著差異。

假設 1.6.2 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之人際關係取向子構面有顯著差異。

假設 1.6.3 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之工作績效取向子構面有顯著差異。

假設 1.6.4 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之提昇條件取向子構面有顯著差異。

假設 1.7 不同個人特徵公務人員對陞遷制度認知有顯著差異。

假設 1.8 不同個人特徵公務人員對陞遷公平認知有顯著差異。

假設 1.9 不同個人特徵公務人員對陞遷政治知覺有顯著差異。

假設 1.10 不同個人特徵公務人員對陞遷心理契約有顯著差異。

假設 1.11 不同個人特徵公務人員對組織承諾有顯著差異。

假設 1.12.1 不同個人特徵公務人員對陞遷行為取向之負面消極取向子構面有顯著差異。

假設 1.12.2 不同個人特徵公務人員對陞遷行為取向之人際關係取向子構面有顯著差異。

假設 1.12.3 不同個人特徵公務人員對陞遷行為取向之工作績效取向子構面有顯著差異。

假設 1.12.4 不同個人特徵公務人員對陞遷行為取向之提昇條件取向子構面有顯著差異。

3.2.2 各研究變項間的相關性探討部分：

假設 2.1 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾等各變項、陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。

假設 2.2 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷公平認知各子構面間有顯著相關。

假設 2.3 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷政治知覺各子構面間有顯著相關。

假設 2.4 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷心理契約各子構面間有顯著相關。

假設 2.5 公務人員之陞遷制度認知各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。

假設 2.6 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。

假設 2.7 公務人員之陞遷公平認知各子構面與陞遷政治知覺各子構面間有

顯著相關。

假設 2.8 公務人員之陞遷公平認知各子構面與陞遷心理契約各子構面間有顯著相關。

假設 2.9 公務人員之陞遷公平認知各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。

假設 2.10 公務人員之陞遷公平認知各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。

假設 2.11 公務人員之陞遷政治知覺各子構面與陞遷心理契約各子構面間有顯著相關。

假設 2.12 公務人員之陞遷政治知覺各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。

假設 2.13 公務人員之陞遷政治知覺各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。

假設 2.14 公務人員之陞遷心理契約各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。

假設 2.15 公務人員之陞遷心理契約各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。

假設 2.16 公務人員之組織承諾各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。

3.2.3 各研究變項間的影響性探討部分：

假設 3.1 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾之價值承諾子構面有顯著影響。

假設 3.2 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾之努力承諾子構面有顯著影響。

假設 3.3 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾之留職承諾子構面有顯著影響。

假設 3.4 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之負面消極取向子構面有顯著影響。

假設 3.5 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之人際關係取向子構面有顯著影響。

假設 3.6 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之工作績效取向子構面有顯著影響。

假設 3.7 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之提昇條件取向子構面有顯著影響。

3.3 研究變項的操作性定義

一、 陞遷制度認知

陞遷：William (1970) 認為陞遷是組織內部任用人員於較高等的職位，或需要較高等技術、或較為重要職責的一種人事措施；蔡良文 (民 88) 認為陞遷是指現職人員在本機關或至他機關其他職務調整，職責加重，從而或職等提高、或俸給提高、加給增加或地位上陞等而言；傅肅良 (民 69) 則指出，「陞」指晉陞 (任)，「遷」指遷調，晉陞 (任) 是將員工由原職等調至職等、職責程度、支俸給較高的職務或職位。依現行公務人員陞遷法的規定，陞遷包括「陞任」及「遷調」，其中「陞任」指陞任較高的職務，

或非主管職務陞任主管職務，「遷調」指調任相當列等之職務，或非主管職務調任相當列等的主管職務。本研究所稱「陞遷」將界定在「陞任」，不涉及「遷調」部分。陞遷制度是人事制度的一環，它是一個有關陞遷的系統性建制，包括基本原理、結構設計、標準釐訂、程序設計、審查機制及決定權限等所建構的完整體系。而根據心理學理論，狹義的認知指的是認識或知道，是一種與記憶、思考、評鑑分足鼎立的心智作用，廣義的認知則是所有形式的認識作用，這些認識作用包括有感覺、知覺、注意、記憶、推論、想像、預期、計畫、決定、問題解決及思想的溝通等（鍾聖校，民81）。制度是一個建制性產物，適用客體主觀上對其建制與執行認知上各有不同；又根據本研究的動機，基本上是將「陞遷制度」的設計與執行抱持負面的看法。所以，本研究將「陞遷制度認知」定義為：行政機關公務人員對於陞遷制度的建制與執行，在評量、裁決、機會及程序上，產生的認識作用。

二、 陞遷公平認知

組織公平：Niehoff & Moorman (1993) 於研究主管視察、組織公平與組織公民行為時，將組織公平分為：分配公平、程序公平、互動公平。Folger & Greenberg (1985) 整理出常引用組織公正的兩個來源為：(一) 分配公正，專注在結果的知覺公平 (Adams, 1965) (二) 程序公平，描述程序的知覺公平，包含了結果的決定和這些程序的執行；另外在激勵理論中，則通常針對「過程」與「結果」兩個構面加以探討；根據 Adams (1965) 的平等理論，員工參考對象有組織內、組織外的自比、他比。所以，本研究將「陞遷公平認知」定義為：行政機關公務人員對於本機關或他機關在人事陞遷的過程及結果上，是否達到公平的一種認識作用。

三、 陞遷政治知覺

根據前述文獻探討，由生理上的活動歷程進而到知覺的心理歷程，在此一轉換中，客觀的環境及資訊經過主觀選擇及產生了知覺。又依據 Kacmar & Ferris (1991) 的理論，組織政治知覺是由「個人對他人的政治活動產生的知覺」，例如偏袒與自身關係良好的同事，或操縱組織政策，利用本身由組織所賦與的權力來追逐私利等。故組織政治知覺代表受試者視其工作環境政治化（如別人從事促進本身利益的行為，而從受試者的角度認為是不公正且不公平）的程度（李安民，民 91）。所以，本研究將「陞遷政治知覺」定義為：行政機關公務人員面對組織的人事陞遷活動，經由個人主觀篩選組合的認知歷程加以解釋，同時依其經驗及價值觀予以反應。

四、陞遷心理契約

勞雇雙方可以一紙契約來規範彼此的權利義務，但日常運作中存在許多無法言明的項目，此乃心理契約理論（psychological contract）所探討的；Rousseau (1990) 將「心理契約」定義為：受雇員工個人與組織雙方相信對方會遵循「對等關係」的條件，並執行彼此的權利義務。至於「心理契約違犯」（psychological contract breach）是指個人知覺到其所屬之組織未實現構成心理契約內涵的責任義務（Morrison & Robinson, 1997），心理契約違犯是主觀認定，並不一定是事實，心理契約違背的結果中，契約違背的範圍也被證明於在關於陞遷制度的程序公正會有潛在的怨恨（Martin et.al, 1998）。最近的研究中指出，陞遷和晉陞機會是員工心理契約當中最重要的一個項目（Laster & Kickul, 2001）；另外，期望雖然沒有契約的「對價」關係，但也是心理層面的一種作用。所以，本研究將「陞遷心理契約」定義為：行政機關公務人員對於個人的陞遷期望與機關所給予實現程度的認識作用。

五、組織承諾

組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括：(1) 強烈地參與組織的目標及價值 (2) 個人願意為組織的利益而努力 (3) 希望繼續留在組織中 (Porter et.all, 1977)。所以，本研究將「組織承諾」定義為：行政機關公務人員為服務機關追求利益並投注高度的努力 (努力承諾)、深信並接受服務機關目標及價值的信念 (價值承諾)，以及具有強烈維持為服務機關成員身分的想法 (留職承諾)。

六、陞遷行為取向

本研究將「陞遷行為取向」定義為：行政機關公務人員以獲得職務上的晉陞為目的，所主動採取的行為態樣。基本上，本研究是將此類行為，依其努力的途徑及方式之不同，進一步區分為「關係取向」、「工作取向」及「成長取向」等三類努力行為的模式，以及「負面打擊」及「不作為」等兩個與陞遷相關的行為取向。「關係取向」是指以建立人際網絡累積社會資本的方式，提升達成陞遷目的的機會；「工作取向」代表員工是以追求工作表現為尋求職務晉陞的基礎；「成長取向」則指以獲得學歷或相關的資格條件，作為獲得陞遷的階梯；「負面打擊」行為，則並非以本身資本或條件的累積或具備為途徑，而是以相對使競爭者在陞遷上立於較為不利的地位，來增加自己獲得晉陞的可能；至於「不作為」，則是指在陞遷上，採取消極不積極爭取的方式。綜合而言，陞遷行為取向具有以下特性：

- (一) 目的性：是以獲得職務晉陞為目的。
- (二) 外顯性：是表現為實際可觀察的特定行為態樣。
- (三) 手段性：是係指採取不同行為取向的行為者，會選擇一定的手段或方法，來達成晉陞的目的。
- (四) 鑲嵌性：行為者在選擇陞遷努力行為時，並不具有完全的主體性，而是在陞遷制度的設計、組織文化等外在條件限制下作成的決策。

七、組織特性

- (一) 機關層級：區分為部、會（含所屬機關）、直轄市、縣、市政府（含所屬機關）、鄉、鎮、市公所（含所屬機關）等三組。
- (二) 機關規模：區分為 100 人以下、100 人~300 人、300 人以上等三組。

八、個人特徵

- (一) 性別：區分為男、女等二組。
- (二) 年齡：區分為 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲、51 歲以上等四組。
- (三) 學歷：區分為高中職以下、專科、大學、碩士以上等四組。
- (四) 職務等級：區分為委任（第一至第五職等）、薦任（第六至第九職等）、簡任（第十至第十四職等）等三組。
- (五) 職務性質：區分為主管、非主管。
- (六) 服務總年資：區分為未滿 5 年以下、滿 5 年~未滿 15 年、滿 15 年~未滿 25 年、滿 25 年以上等四組。

3.4 研究母體與抽樣

3.4.1 研究母體

一、公務人員陞遷法規範情形

(一) 適用對象：

依公務人員陞遷法第三條規定：「本法以各級政府機關及公立學校（以下簡稱各機關）組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法任用、派用之人員為適用對象。」同法施行細則第六條規定：「本法所稱主管機關為總統府、國民大會、國家安全會議、五院、各部（會、處、局、署與同層級之機關）、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。」因此，公務人員陞遷法適用機關包括所有上述「中

央」及「地方」各主管機關及其所屬機關、公立學校；而適用對象為依法律進用，定有「官等、職等」、「官稱、官階」、「官等、官階」之任用、派用人員。

（二）準用對象：

依公務人員陞遷法第十七條規定：「教育人員、交通事業人員及公營事業人員之陞遷，得準用本法之規定。」另依銓敘部函釋，醫事人員應準用本法。因此，公立學校教師、社教機構聘任人員、交通資位人員、公營事業機構人員、公立醫療機構醫事人員等，是「得準用」或「應準用」本法。

（三）評分標準匡定對象：

依公務人員陞遷法第七條規定：「各機關辦理本機關人員之陞任，應就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，第一項標準，由各主管院訂定。但各主管院得視需要授權所屬機關依其業務特性定之。」同法施行細則第五條規定：「所稱標準由各主管院訂定，指由行政院、立法院、司法院、考試院及監察院分別訂定。」因此，目前公務人員陞任評分的標準，各院有所不同。以行政院為例，行政院訂有「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」，其中共同選項佔 40%、綜合考評 20%，為統一規定，個別選項佔 40%，授權由各主管機關或再授權所屬機關訂定。因此，行政院所屬機關（包括中央及地方）的陞任評分標準，在個別選項部分各機關亦有所不同。

（四）特殊性的除外：

依公務人員陞遷法第一條規定：「公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定。」另依警察人員管理條例第二十條規定：「……警察人員陞遷之辦法，由內政部定之。」目前有關警察人員（包括中央及

地方之警察人員)的陞遷，係適用內政部訂定的警察人員陞遷要則，其對於警察人員的陞遷，無論陞任條件或評分標準，都與一般公務人員有所區別。

二、本研究的研究對象

根據上述，全國公務人員在陞遷法制的適用上，各有不同。本研究的研究對象，以逐一排除界定如下：

- (一) 排除行政院以外機關人員：本研究在「陞遷制度認知」的構面中包含對「評分標準」的認知，因各主管院的陞任評分標準不同，且經考量行政院及其所屬機關人員佔全國百分之九十五以上，所以，本研究將以「行政院」所屬機關人員為範圍。
- (二) 排除準用對象：教育、交通事業、公營事業及醫事人員。
- (三) 排除特殊性人員：包括警察人員、公立學校職員。(另未經銓敘人員非本法適用對象，所以，包括所有機關學校內未經銓敘人員均不在本研究對象內)
- (四) 排除地方立法機關人員：地方機關包括行政機關(直轄市政府、縣市政府、鄉鎮市公所)及民意機關(直轄市議會、縣市議會、鄉鎮市民代表會)；經考量地方立法機關是以民意代表為主體，且其內部行政有其特殊性；所以，本研究排除地方民意機關行政人員。

綜上，本研究對象為「行政院所屬各級中央及地方行政機關中，經銓敘有案之任用、派用之公務人員」；此由本研究題目冠以「行政機關公務人員」即可代表之。其母體人數如圖 3.3。(註：本研究母體數來源為「銓敘統計年報」(銓敘部編印，民 93) 行政院人事行政局人事統計季報表、內政部警政署人事室人事統計資料；資料基準日為民國九十三年底，又其中部分數據因所根據之資料無此分類，係就各類資料加以整併分類推估。)

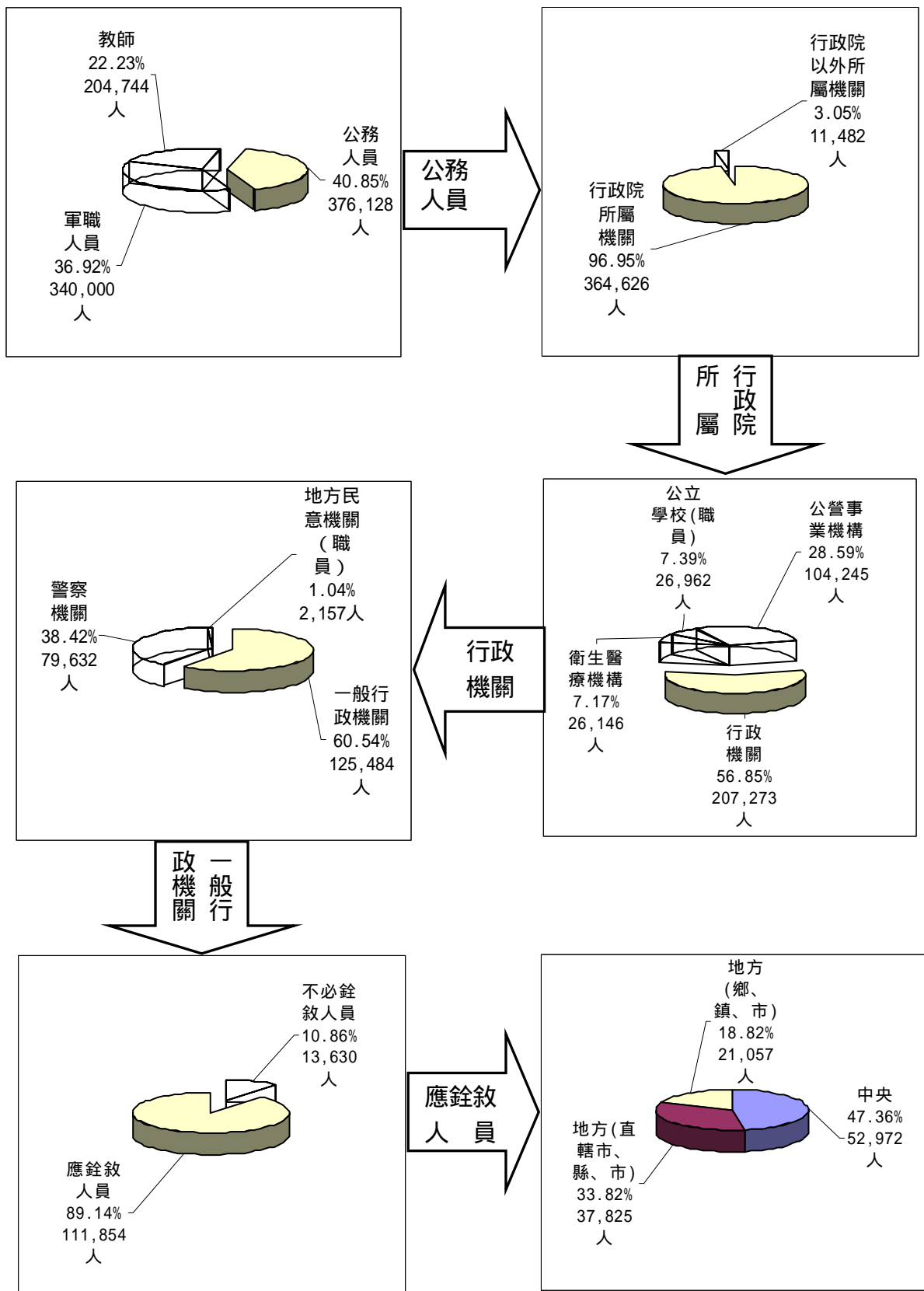


圖 3.3 研究母體範圍圖

圖來源：本研究自繪

3.4.2 研究抽樣

就本研究類別變項「組織特性」中的機關層級：部、會（含所屬機關）、直轄市、縣、市政府（含所屬機關）、鄉、鎮、市公所（含所屬機關）等三組分別取樣；另考量同層中各主管機關規模差異頗大，爰同層中採非比例隨機的取樣。茲將卷發放及回收情形列表如表 3.1 所示。

表 3.1 樣本回收統計表

機關層級別	母體數	發 份 數	回 收 份 數	無 效 份 數	有 效 份 數	有效回 收 率 (%)	有效份 數與母 體比率 (%)
部、會、處、局、署、 院 (及其所屬機關)	52972	600	554	69	485	80.8	0.916
直轄市、縣、市政府 (及其所屬機關)	37825	475	428	72	356	74.9	0.941
鄉、鎮、市公所 (及其所屬機關)	21057	240	233	26	207	86.3	0.983
總 計	111854	1315	1215	167	1048	79.7	0.937

資料來源：本研究整理

3.5 研究設計

3.5.1 量表來源及衡量

本研究之變項採用問卷調查法加以衡量，問卷的設計係經參考文獻資料，部分參採學者編製並受大部分研究學者採用之量表修訂而成，部分由研究者就個人實務經驗及現行法制情形自行設計開發。

本問卷問項計分為七個部分，第一部分為陞遷制度認知之問項，第二部分為陞遷公平認知之問項，第三部分為陞遷政治知覺之問項，第四部分為陞

遷心理契約之問項，第五部分為組織承諾之問項，第六部分為陞遷行為取向之問項，第七部分為基本資料（包含組織及個人資料）。

本問卷之編製採結構式封閉型問卷，以李克特式（Likert）加總尺度法之五點式量表為評量尺度，以不記名方式由受測者依其主觀認知按「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」五個選項中勾選適當足以表示其意思之選項中勾選，計分方式為「非常不同意」1分、「不同意」2分、「無意見」3分、「同意」為4分、「非常同意」為5分。

茲將量表來源列表如表 3.2 所示。

表 3.2 量表來源及原相關子構面

變項	來源	題數	經本研究綜合整理所編訂之初始子構面
陞遷制度認知	參考「公務人員陞遷法制之研究」(考試院, 民 85)、「公務人員陞遷之研究」(張潤書、施能傑, 民 85, 銓敘部委託研究)、「我國公務人員陞遷制度之研究」(賴富源, 民 90)、「公務人員資績與陞遷關係之研究」(林俊杰, 民 91) 等研究之問卷, 加以改編設計而成。	24	五個子構面： 1. 評量標準 2. 評量者裁量幅度 3. 分配機會 4. 決定權限 5. 決策程序
陞遷公平認知	王南琳(民 92)在其「薪資公正、升遷公正與心理契約違背之關係探討 - 以醫師為例」之研究中, 參考 Folger & Konovsky(1989) Skarlicki & Folger(1997) 徐漢祥(1998) 有關公正測量之量表訂其研究量表; 另蔡建樑(民 92)在其「個人人格特質對組織公正認知與組織公民行為關係影響之研究」中, 根據 Niehoff & Moorman(1993) 林淑姬(1992)之量表訂其研究量表。本變項之量表主要係參照王南琳之升遷公正量表, 另參酌蔡建樑(民 92)組織公正認知量表內容, 改編設計而成。	19	二個子構面： 1. 陞遷分配公平認知 2. 陞遷程序公平認知

表 3.2 量表來源及原相關子構面 (續)

變項	來源	題數	經本研究綜合整理 所編訂之初始子構面
陞遷政治知覺	參考蘇明琪 (民 83) 翻譯之組織政治知覺量表、「我國政府升遷現象之研究：從組織政治觀點分析」(蔡秀涓, 民 87)、「我國公務人員陞遷制度之研究」(賴富源, 民 90)「公務人員資績與陞遷關係之研究」(林俊杰, 民 91) 等研究之問卷題目, 擇錄改編設計而成。	18	四個子構面： 1. 上司行政政治知覺 2. 同事與小團體政治知覺 3. 決策與實務政治知覺 4. 外部系絡政治知覺
陞遷心理契約	王南琳 (民 92) 在其「薪資公正、升遷公正與心理契約違背之關係探討 - 以醫師為例」之研究中, 參考 Turnley & Feldman (1998) 之心理契約量表編訂其研究量表。本變項之量表經參考王南琳之量表, 改編設計而成。	6	不分子構面
組織承諾	採用 Mowday R.T & Steers, R.M & Porter L.M (1979) 組織承諾問卷之量表, 並經余安邦、吳靜吉、楊啟良、丁虹等人修訂之中文量表, 加以延用編訂而成。	15	三個子構面： 1. 努力承諾 2. 價值承諾 3. 留職承諾
陞遷行為取向	本研究自行開發設計。	23	五個子構面： 1. 工作績效取向 2. 關係建立與運用取向 3. 充實條件取向 4. 負面打擊取向 5. 消極不作為取向

資料來源：本研究整理

3.5.2 問卷預試

預試目的是為瞭解正式發放問卷以前, 其信度是否達到一定之水準, 本研究之預試以便利取樣方式計發出 60 份問卷, 並回收 60 份有效問卷, 其經由研究對象實際填答, 並提供意見與回饋評論, 再針對問卷題目合宜性、重複性、語意清晰度等, 與指導教授充分討論後, 加以修改後完成問卷定稿作業。茲將預試問卷修正內容之對照列表如表 3.3 所示：

表 3.3 預試問卷修正內容對照表

	修正前問卷初稿	修正後問卷定稿
陞遷制度認知	<ul style="list-style-type: none"> ■刪除第 1 題：「現行公務人員陞任評分標準已兼顧『年資』和『功績』。」 ■刪除第 12 題：「內陞或外補如有一比例，我認為高職務外補多，中低職務內陞多，比較符合高級文官甄補的原理。」 ■第 14 題：「現行規定機關內部一級單位主管以上人員得免經甄審，由機關首長逕行核定陞遷，雖可符合現代『團隊施政』的需要，但也影響中低階層人員陞遷的機會。」 ■第 19 題：「現行規定甄審委員會評審後，首長僅可就前三名（職缺二個以上時就其二倍人選）圈選，可避免首長濫權。」 ■第 20 題：「現行規定機關首長對甄審委員會提報之人選有意見時，可以退回重行辦理，似乎給首長太大的權限。」 	<ul style="list-style-type: none"> ■增列第 1 題：「我大致瞭解目前行政機關公務人員的陞遷制度。」 ■改列為第 13 題，並修正為：「一級單位主管以上職務可免經甄審，逕行指派人員，會影響中低階層人員陞遷的機會。」 ■改列為第 18 題，並修正為：「首長僅可就甄審委員會提報名單的前三名圈選，非常合理。」 ■改列為第 19 題，並修正為：「機關首長對於甄審委員會提報的人選有意見時，可以退回要求重行辦理，並不合理。」
陞遷公平認知	<ul style="list-style-type: none"> ■第 1 題：「以我目前的學經歷，我認為本機關給我的陞遷是公平的。」 ■第 2 題：「以我目前所擔任的職責，我認為本機關給我的陞遷是公平的。」 ■第 3 題：「以我的工作績效，我認為本機關給我的陞遷不公平。」 ■第 4 題：「以工作上付出的努力，我認為本機關給我的陞遷是公平的。」 ■刪除第 5 題：「以我工作上的壓力和勞累程度，我認為本機關給我的陞遷不公平。」 ■第 9 題：「本機關人員的陞遷，不能充分反應個人的工作責任輕重及難易程度。」 ■第 10 題：「本機關人員的陞遷，不能反應個人的工作表現。」 	<ul style="list-style-type: none"> ■第 1 題：「以我目前的學經歷，我的陞遷是公平合理的。」 ■第 2 題：「以我目前所擔任的職責，我的陞遷是公平合理的。」 ■第 3 題：「以我過去的工作績效，我目前的陞遷情況是公平合理的。」 ■第 4 題：「以我過去在工作上付出的努力，我目前的陞遷是公平合理的。」 ■改列為第 8 題，並修正為：「本機關人員的陞遷，可以充分反應個人的責任輕重及難易。」 ■改列為第 9 題，並修正為：「本機關人員的陞遷，可以反應個人的工作績效。」

表 3.3 預試問卷修正內容對照表 (續)

	修正前問卷初稿	修正後問卷定稿
陞遷 政治 知覺	<p>■第 3 題：「無論是否有所希望，對長官的逢迎奉承總是比工作表現更具效果。」</p> <p>■第 4 題：「本機關人員陞遷的決定，是反映決策者個人偏好，不一定與工作表現有關。」</p> <p>■刪除第 5 題：「獲得長官喜愛者，即使工作表現平平，陞遷上仍會比較順利。」</p> <p>■第 6 題：「制度設計再好，也不敵政治上的運作，也就是人為操作總凌駕在制度之上。」</p> <p>■刪除第 10 題：「本機關在辦理人事陞遷時，各候選人之間或與陞遷決定者之間，有互相溝通相關」</p> <p>■刪除第 13 題：「工作表現好的人總是可以獲得比較快的陞遷。」</p> <p>■刪除第 16 題：「本機關在辦理人事陞遷時，每個候選人的相關資訊大致能夠完整的呈現出來。」</p>	<p>■第 3 題：「就陞遷而言，與長官保持良好關係仍然比個人才能、工作表現，更為重要。」</p> <p>■改列為第 5 題，並修正為：「本機關人員陞遷的決定，常會顯現長官的偏好。」</p> <p>■第 6 題：「制度設計再好也不敵人為的操作。」</p> <p>■增列第 9 題：「本『單位主管』會積極地參與各層級職務的陞遷決定。」</p> <p>■原第 10 題猜拆成第 11 題及第 12 題，分別為「本機關辦理人事陞遷時，候選人和長官之間有互相溝通的機會。」及「本機關辦理人事陞遷時，候選人之間有互相溝通相關資訊的機會。」</p> <p>■增列第 17 題：「要到別的機關陞遷，沒有人介紹是很難成功的。」</p> <p>■增列第 18 題：「越是高層的職務，其陞遷越是需要靠關係運作，才容易成功。」</p>
陞遷 行為 取向	<p>■刪除第 2 題：「績效考核的成績與陞遷的機會是成正比的。」</p> <p>■第 6 題：「我想還是努力經營人際關係，以便在陞遷上更能勝出。」</p> <p>■第 11 題：「有陞遷機會時，我可能會透過機關外的人脈關係對機關施加壓力。」</p> <p>■第 21 題：「年資是決定陞遷最重要的因素，所以工作表現或人際關係好不好都無所謂。」</p>	<p>■改列為第 5 題：「努力經營各面向的人際關係，在陞遷上更能勝出。」</p> <p>■改列為第 10 題，並修正為：「有陞遷機會時，我不排除運用機關外人脈關係的可能。」</p> <p>■改列為第 20 題修正為：「年資是決定陞遷最重要的因素，所以只要熬年資，工作表現或人際關係好不好都無所謂。」</p>

註：以上所列為重要修正部分，其他配合題次增刪而調整題次，以及精簡文字而不影響題意之修正，未予列出

資料來源：本研究整理

3.5.3 量表分析

本研究量表部分利用主成份分析法萃取，選取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其因素負荷量大於 0.4 者，是顯著負荷量，經過因素分析後萃取成份因素；部分則採文獻分析法區分成份因素。茲分別說明分析萃取結果：

一、陞遷制度認知

本研究變項在發出的問卷題項中共有 24 題，初始編訂子構面有「評量標準」、「評量者裁量幅度」、「分配機會」、「決定權限」、「決策程序」等五個子構面。經有效問卷以文獻分析法區分成份因素後，共刪除 6 題剩 18 題，並重新區分命名為「裁量操作認知」、「分配限制認知」、「程序黑箱認知」等三個子構面，其信度係數 Cronbach's α 值則分別為：0.6920、0.6027、0.7035，如表 3.4 所示：

表 3.4 陞遷制度認知各子構面題目彙整表

構面	題目內容	Cronbach's α 值
裁量操作認知	3.「發展潛能」、「領導能力」的評比是很難客觀的。	0.6920
	4. 公務人員的陞遷尚無法與「訓練」結合。	
	7.現行公務人員陞任評分標準有兩大項：共同選項（全國統一） 個別選項（由機關自訂），各佔百分之四十；我覺得還是全部統一規定比較好，以免各機關操弄個別選項部分。	
	9.目前統一規定「機關首長」擁有百分之二十的評分空間，容易造成首長獨攬大權。	
	10.給各「單位主管」太多評分空間，容易造成單位主管的操弄。	
	15.人事甄審委員會只是橡皮圖章，無法發揮甄審的功能。	
	16.人事甄審委員會的票選委員人數應該要提高。	
	19.機關首長對於甄審委員會提報的人選有意見時，可以退回要求重行辦理，並不合理。	
分配限制認知	11.內陞或外補應訂定一定的比例，以避免外補過多影響內部士氣。	0.6027
	12.外補人員的資績條件，一定要優於本機關符合陞任且有意願的人。	
	13.一級單位主管以上職務可免經甄審，逕行指派人員，會影響中低層人員陞遷的機會。	
程序黑箱認知	1.我大致瞭解目前行政機關公務人員的陞遷制度。	0.7035
	17.現行陞遷制度完全沒有給基層人員參與過程及爭取陞遷的機會。	
	20.目前規定職缺外補一定要「公開甄選」，是一個人事公開的很好作法，但我覺得很多機關仍會做假。	
	21.職務開缺無論內陞或外補，都應該公告給本機關同仁知悉。	
	22.我認為目前的陞遷制度，在程序設計上還不夠透明化。	
	23.目前陞遷制度有太多可以操弄的空間，執行不易達到公平、公正、公開。	
24.總體而言，目前公務人員陞遷制度至少維持了一定的陞遷秩序，不致有太多的紛亂。		

資料來源：本研究整理

本研究變項初始編訂的「評量標準」子構面包括第 2、5、6、8 等四個題項，以及「分配機會」子構面的第 14 題項、「決定權限」的第 18 題項，因信度不足，均予刪除如表 3.5 所示。

表 3.5 陞遷制度認知刪除題目彙整表

題號	題 目 內 容
2	我覺得陞任評分標準中「年資」的配分還是偏高。
5	在決定陞遷案時，根據資、績評分的結果仍是唯一的考量。
6	在決定陞遷案時，除了資績評分外，能加上面談、測驗等更佳。
8	陞任評分標準應完全授權由各機關自己訂定，較能符合各機關實際的情況。
14	我認為可以建立人才儲備制，被納入儲備者都有陞遷機會，只是時間快慢而已；至於未被納入者認知需再努力才可以被納入。
18	首長僅可就甄審委員會提報名單的前三名圈選，非常合理。

資料來源：本研究整理

另本研究變項反向題項整理如表 3.6 所示。

表 3.6 陞遷制度認知反向題目彙整表

題號	題 目 內 容
1	我大致瞭解目前行政機關公務人員的陞遷制度。
24	總體而言，目前公務人員陞遷制度至少維持了一定的陞遷秩序，不致有太多的紛亂。

資料來源：本研究整理

二、陞遷公平認知

本研究變項在發出的問卷題項中共有 19 題，初始編訂子構面有「陞遷分配公平認知」、「陞遷程序公平認知」等二個子構面；經有效問卷以因素分析萃取後，共刪 3 題剩 16 題，並重新區分命名為「過程公平認知」、「結果公平認知」等二個子構面。在因素分析之適切性方面，進行 KMO 與 Bartlett 球型檢定結果，KMO 取樣適切性量數為 0.963，Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000 ***；在信度方面，信度係數 Cronbach's α 值分別為 0.9172、0.9426；累積解釋變異量為 56.468；分析結果如表 3.7 所示。

表 3.7 陞遷公平認知因素分析結果彙整表

面構	題 目 內 容	因素負荷量	
		因素一	因素二
過程公平認知	15.本機關會公正且坦誠的決定人事陞遷案。	0.785	
	10.本機關會以一致性的標準來決定人事陞遷案。	0.775	
	19.本機關人員的陞遷，相當符合公平原則，沒有歧視現象。	0.761	
	18.本機關對於陞遷的處理態度與方式，足以吸引優秀的公務人員。	0.729	
	9.本機關人員的陞遷，可以反應個人的工作績效。	0.728	
	14.本機關會給我機會來表達我對於陞遷的意見。	0.715	
	8.本機關人員的陞遷，可以充分反應個人的責任輕重及難易。	0.712	
	13.本機關會依照正式的陞遷規定來決定人事陞遷案。	0.648	
	12.本機關在決定個人陞遷時，個人績效為最主要的考慮因素。	0.579	
	7.本機關會觀察每個人的表現，以作為決定陞遷的參考。	0.519	
結果公平認知	3.以我過去的工作績效，我目前的陞遷情況是公平合理的。		0.881
	4.以我過去在工作上付出的努力，我目前的陞遷情況是公平合理的。		0.867
	2.以我目前所擔任的職責，我的陞遷是公平合理的。		0.865
	1.以我目前的學經歷，我的陞遷是公平合理的。		0.851
	5.和「本機關」其他同仁相比，我的陞遷是公平合理的。		0.806
	6.和「他機關」人員相比，我的陞遷是公平合理的。		0.755
特徵值		8.749	2.184
解釋變異量		29.799	26.669
累積解釋變異量		29.799	56.468
Cronbach's α 值		0.9172	0.9426
KMO 取樣適切性量數：0.963		Bartlett 球形檢定 p 值：0.000***	

資料來源：本研究整理

本研究變項題項經因素分析結果，第 11、16、17 題因信度不足及與所歸子構面名稱不符，爰予刪除如表 3.8 所示。

表 3.8 陞遷公平認知刪除題目彙整表

題號	題 目 內 容
11	本機關人員的陞遷主要取決於團體績效，個人工作表現影響不大。
16	本機關人事陞遷的執行常因人而異，令人無所適從。
17	本機關職務出缺的消息通常只有少數人知道。

資料來源：本研究整理

三、陞遷政治知覺

本研究變項在發出的問卷題項中共有 18 題，初始編訂子構面有「上司行政政治知覺」、「同事與小團體政治知覺」、「決策與實務政治知覺」、「外部系絡政治知覺」等四個子構面。經有效問卷以文獻分析法區分成份因素後，共刪 2 題剩 16 題，並重新區分命名為「上司操作知覺」、「關係運作知覺」、「資訊隔離知覺」等三個子構面，其信度係數 Cronbach's α 值分別為：0.7035、0.7112、0.8069。如表 3.9 所示。

表 3.9 陞遷政治知覺各子構面題目彙整表

構面	題 目 內 容	Cronbach's α 值
上司操作知覺	1. 在本機關裡好意見是可遇不可求的，就算與上司意見不同也可以。	0.7035
	3. 就陞遷而言，與長官保持良好關係仍然比個人才能、工作表現，更為重要。	
	4. 本機關在人事陞遷上的決定，讓人覺得工作表現好就能獲得陞遷。	
	5. 本機關人員陞遷的決定，常會顯現長官的偏好。	
	6. 制度設計再好也不敵人為的操作。	
	7. 本機關內各職務的陞遷無論職務高低，都是首長說了才算數。	
	8. 本「機關首長」會積極地參與各層級職務的陞遷決定。	
	9. 本「單位主管」會積極地參與各層級職務的陞遷決定。	
	10. 單位主管的裁量權（建議權），對陞遷的決定會產生重大的改變。	
	關係運作知覺	
14. 我覺得常常是決策者人馬或某些團體比較容易獲得陞遷。		
16. 在本機關，透過外圍組織、團體、個人的施壓遊說，陞遷機會可以提高。		
17. 要到別的機關陞遷，沒有人介紹是很難成功的。		
資訊隔離知覺	18. 越是高層的職務，其陞遷越是需要靠關係運作，才容易成功。	0.8069
	11. 本機關辦理人事陞遷時，候選人和長官之間有互相溝通的機會。	
	12. 本機關辦理人事陞遷時，候選人之間有互相溝通相關資訊的機會。	

資料來源：本研究整理

本研究變項題項第 2、15 題因信度不足，爰予刪除如表 3.10 所示。

表 3.10 陞遷政治知覺刪除題目彙整表

題號	題 目 內 容
2	對我而言，服務機關的工作僅佔我生活中的一小部份。
15	本機關決定人事陞遷時，會針對個案「選擇性」的採用各候選人的相關資訊（如學歷、才能、年資、考績等）作為決定的基礎。

資料來源：本研究整理

另本研究變項反向題項整理如表 3.11 所示。

表 3.11 陞遷政治知覺反向題目彙整表

題號	題 目 內 容
1	在本機關裡好意見是可遇不可求的，就算與上司意見不同也可以。
4	本機關在人事陞遷上的決定，讓人覺得工作表現好就能獲得陞遷。
11	本機關辦理人事陞遷時，候選人和長官之間有互相溝通的機會。
12	本機關辦理人事陞遷時，候選人之間有互相溝通相關資訊的機會。

資料來源：本研究整理

四、陞遷心理契約

本研究變項在發出的問卷題項中共有 6 個題目，初始未區分子構面。經有效問卷以因素分析萃取後，未刪題項，但重新區分命名為「陞遷實現」、「陞遷期望」等二個子構面。在因素分析之適切性方面，進行 KMO 與 Bartlett 球形檢定結果，KMO 取樣適切性量數為 0.641，Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000^{***}；在信度方面，信度係數 Cronbach's α 值分別為 0.7036、0.6009；累積解釋變異量為 60.918；分析結果如表 3.12 所示。

表 3.12 陞遷心理契約因素分析結果彙整表

構面	題 目 內 容	因素負荷量	
		因素一	因素二
陞遷實現	4.到目前為止，機關給我的陞遷符合當初我進來時的期望。	0.833	
	5.我進入本機關時，機關在陞遷上給我的承諾 預告大致都有實踐	0.804	
	6.「機關現在實際給我的陞遷」比「我認為機關應該提供給我的陞遷為低。	0.707	
陞遷期望	3.不管陞遷重不重要，我都不急於陞遷，陞遷對我沒有太大壓力。		0.818
	2.對於陞遷，我本來就沒有任何期望。		0.710
	1.對我而言，陞遷是很重要的。		0.693
特徵值		2.162	1.493
解釋變異量		32.320	28.598
累積解釋變異量		32.320	60.918
Cronbach's α 值		0.7036	0.6009
KMO 取樣適切性量數：0.641		Bartlett 球形檢定 p 值：0.000***	

資料來源：本研究整理

另本研究變項反向題項整理如表 3.13 所示。

表 3.13 陞遷心理契約反向題彙整表

題號	題 目 內 容
2	對於陞遷，我本來就沒有任何期望。
3	不管陞遷重不重要，我都不急於陞遷，陞遷對我沒有太大壓力。
6	「機關現在實際給我的陞遷」比「我認為機關應該提供給我的陞遷」為低。

資料來源：本研究整理

五、組織承諾

本研究變項在發出的問卷題項中共有 15 題，初始編訂子構面有「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等三個子構面。經有效問卷以因素分析萃取後，刪除 1 題剩 14 題，但子構面未改變。在因素分析之適切性方面，進行 KMO 與 Bartlett 球形檢定結果，KMO 取樣適切性量數為 0.886，Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000***；在信度方面，信度係數 Cronbach's α 值分別為

0.8241、0.7188、0.7143；累積解釋變異量為 54.257。分析結果如表 3.14 所示。

表 3.14 組織承諾因素分析結果彙整表

構面	題 目 內 容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
價值承諾	9.我非常認同本機關對待員工的方式。	0.771		
	4.我常對我朋友說，我服務的機關是一個相當理想的工作場所。	0.724		
	11.對我而言，目前本機關是我服務過的機關中最好的一個。	0.711		
	3.在本機關服務，使我能充分發揮自己的專長。	0.594		
	7.當我向別人提起我是公務員且在本機關服務時，我會覺得很驕傲。	0.587		
	8.我很慶幸當初在選擇職業時，決定到公家單位服務。	0.567		
努力承諾	1.我願意額外努力以協助本機關的發展，並獲得成功。		0.721	
	6.我經常以本機關的形象，視為個人的形象。		0.617	
	10.我時常關心本機關未來的發展。		0.550	
	2.我願意繼續留在本機關服務，因此上司指派給我任何任務，我都可以接受。		0.473	
留職承諾	14.只要目前的環境狀況有少許改變，我就會想離開本機關到別的機關服務。			0.750
	12.我決定到本機關服務，顯然是件錯誤的事。			0.715
	15.繼續留在本機關不會有什麼前途。			0.681
	5.我對服務機關絕對沒有忠誠度可言。			0.620
特徵值		5.242	1.584	1.313
解釋變異量		23.194	15.829	15.234
累積解釋變異量		23.194	39.023	54.257
Cronbach's α 值		0.8241	0.7188	0.7143
KMO 取樣適切性量數：0.886		Bartlett 球形檢定 p 值：0.000***		

資料來源：本研究整理

本研究變項題項經因素分析結果，第 13 題因信度不足及與所歸子構面名稱不符，爰予刪除如表 3.15 所示。

表 3.15 組織承諾刪除題目彙整表

題號	題 目 內 容
13	只要工作性質及條件類似，我願意到上一級機關服務。

資料來源：本研究整理

另本研究變項反向題項整理如表 3.16 所示。

表 3.16 組織承諾反向題目彙整表

題號	題 目 內 容
5	我對服務機關絕對沒有忠誠度可言。
12	我決定到本機關服務，顯然是件錯誤的事。
14	只要目前的環境狀況有少許改變，我就會想離開本機關到別的機關服務。
15	繼續留在本機關不會有什麼前途。

資料來源：本研究整理

六、陞遷行為取向

本研究變項在發出的問卷題項中共有 23 題，初始編訂子構面有「工作績效取向」、「關係建立與運用取向」、「充實條件取向」、「負面打擊取向」、「消極不作為取向」等五個子構面。經有效問卷以因素分析萃取後，共刪除 2 題剩 21 題，並重新區分命名為「負面消極取向」、「人際關係取向」、「工作績效取向」、「提昇條件取向」等四個子構面。在因素分析之適切性方面，進行 KMO 與 Bartlett 球形檢定結果，KMO 取樣適切性量數為 0.854，Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000***；在信度方面，信度係數 Cronbach's α 值分別為 0.8302、0.7557、0.7414、0.7325；累積解釋變異量為 52.821；分析結果如表 3.17 所示。

表 3.17 陞遷行為取向因素分析結果彙整表

面構	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
負面消極取向	18.在工作上，儘量不配合陞遷競爭者，或不提供其必要的協助。	0.874			
	19.如果能發現並散佈陞遷競爭者的負面消息，便能使其處於較為不利的狀況。	0.835			
	17.扯陞遷競爭者的後腿，能增加自己陞遷的機會。	0.786			
	20.年資是決定陞遷最重要的因素，所以只要熬年資，工作表現或人際關係好不好都無所謂。	0.760			
	21.如果陞遷沒有什麼希望，我也不想有什麼作為。	0.631			
	22.陞遷是命中注定，沒有必要積極爭取。	0.427			
人際關係取向	6.與上司之間建立工作以外的情誼關係，是很重要的。		0.740		
	5.努力經營各面向的人際關係，在陞遷上更能勝出。		0.644		
	7.機關外的情誼關係(如同鄉 同學 同好 親戚等)，有時能在陞遷上提供重要的助力，有機會我會利用此一關係。		0.639		
	10.有陞遷機會時，我不排除運用機關外人脈關係的可能。		0.551		
	8.我會熱衷於參加各種機關內外的聯誼活動，以經營建立能幫助我陞遷的人脈。		0.513		
工作績效取向	1.工作表現比競爭者優異，是能順利獲得陞遷的重要關鍵。			0.745	
	2.我會努力付出，在工作上力求表現，以爭取陞遷的機會。			0.706	
	4.一分耕耘一分收穫，只要平常能做到敬業負責，陞遷機會一來，就會獲得報償。			0.703	
	3.為了增加陞遷機會，我會積極爭取承辦重要業務，並努力完成。			0.695	
	11.自我充實追求成長，有利於在下次機會到來時能順利獲得陞遷。			0.409	
提昇條件取向	15.如果能擁有專業證照，較容易獲得陞遷。				0.780
	16.優異的外語能力，有利於在陞遷時獲得青睞。				0.698
	13.高學歷是快速陞遷的保證。				0.672
	14.為了提高陞遷機會，我會繼續進修獲得更高的學歷。				0.661
	12. 為了要獲得陞遷，我會盡量爭取參加受訓。				0.407

表 3.17 陞遷行為取向因素分析結果彙整表 (續)

面 構	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
特徵值		5.126	3.721	1.895	1.407
解釋變異量		17.420	12.595	11.659	11.148
累積解釋變異量		17.420	30.015	41.674	52.821
Cronbach's α 值		0.8302	0.7557	0.7414	0.7325
KMO 取樣適切性量數：0.854		Bartlett 球形檢定 p 值：0.000 ^{***}			

資料來源：本研究整理

本研究變項題項經因素分析結果，第 9、23 題因信度不足及與所歸子構面名稱不符，爰予刪除如表 3.18 所示。

表 3.18 陞遷行為取向刪除題目彙整表

題號	題 目 內 容
9	如果能盡力幫助他人，讓有力人士欠我人情債，將來有陞遷機會時，便有可能以還人情債做為回饋。
23	我認為「立志作大事、不要做大官」是相當有道理的座右銘。

資料來源：本研究整理

3.6 資料處理與統計方法

問卷回收後，先進行整理，剔除資料不完整或填答內容矛盾的無效問卷後，將有效問卷1048份進行編碼與建檔，並以SPSS FOR WINDOWS 8.0統計套裝軟體進行分析及處理。

本研究所採用之統計方法如下：

一、信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是指測量結果是否具有一致性或穩定性的程度，常用的方法有Cronbach's α 係數，折半信度，再測信度、複本信度等，本研究採用Cronbach's α 係數為信度檢驗方法， α 值高於0.7則具有相當良好的內部一致

性。

二、因素分析 (Factor Analysis)

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究對陞遷公平認知、陞遷心理契約、組織承諾、陞遷行為取向等量表進行因素分析時，採主成份分析法(principle component analysis)，萃取出共同的因素，取特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，表示其顯著性，藉此瞭解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

三、描述性統計 (Descriptive Statistics)

針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數，標準差，最大值，最小值等，以解釋樣本特性及瞭解受測者在各構面之集中趨勢與認同程度。

四、t檢定 (t-test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

此統計方法用以比較不同組織特性、不同個人特徵在各變項構面之差異性。類別變項為兩群時，使用 t 檢定，三群以上 (含三群) 則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定不同的組織特性 (層級、規模) 及不同的個人特徵 (性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、年資) 之公務人員在陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾、陞遷行為取向等各研究構面有無顯著差異性，亦即檢驗假設 1.1~1.12.4 的差異性假設。若 p 值達到顯著水準 (如 * 表 $p < 0.05$ 顯著差異、** 表 $p < 0.01$ 非常顯著差異、*** 表 $p < 0.001$ 極顯著差異)，則再以 Scheffe 多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。

五、相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1和+1之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關。本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數 ()，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗假設2.1~2.16之相關性假設。

六、迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在於說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變數來預測未知的依變數。選取預測變數的方法一般有強迫進入法、前向選取法 (forward method)、後向選取法 (backward method)、逐步法 (stepwise method)、所有可能法。本研究利用迴歸分析來檢定自變項及中介變項對依變項的影響程度，即陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾、陞遷行為取向子構面的影響性，採用強迫進入法分析，以檢驗假設 3.1~3.7 之影響性假設。

第四章 研究結果與分析

本章根據第三章的研究假設，針對回收的有效樣本資料，正確輸入 SPSS FOR WINDOWS 8.0 統計軟體，以適當的統計方法進行分析處理。以下分別說明之：

- 一、信度分析：針對樣本可靠程度進行信度分析，以便瞭解本量表各構面內容一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α 。
- 二、描述性分析：將有效樣本的結構加以分析，並以描述性統計分析各變項，以瞭解樣本在各變項的反應狀況。
- 三、變異數分析：以 t 檢定與單因子變異數分析比較及檢定不同組織特性及個人特徵與各構面因素是否有顯著性的差異。
- 四、相關分析：以 Pearson 積差相關分析檢視各變項間的相關性。
- 五、迴歸分析：以迴歸分析探討陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾及陞遷行為取向各子構面是否有顯著性影響。

4.1 信度分析

本研究問卷（有效樣本 1048 份）各變項及其子構面信度係數經分析結果，除陞遷心理契約變項及裁量操作認知、分配限制認知、陞遷期望三個子構面略低於 0.7 外，其餘均高於 0.7，可知本研究所得問卷調查資料具可靠度。茲將整體樣本信度分析彙整如表 4.1 所示：

表 4.1 問卷信度分析摘要表

變項	Cronbach's α	子構面	所包含之題項	Cronbach's α
陞遷制度認知	0.7962	裁量操作認知	3.4.7.9.10.15.16.19.	0.6920
		分配限制認知	11.12.13.	0.6027
		程序黑箱認知	1.17.20.21.22.23.24.	0.7035
陞遷公平認知	0.9398	過程公平認知	7.8.9.10.12.13.14.15.18.19.	0.9172
		結果公平認知	1.2.3.4.5.6.	0.9426
陞遷政治知覺	0.7935	上司操作知覺	1.3.4.5.6.7.8.9.10.	0.7035
		關係運作知覺	13.14.16.17.18.	0.7112
		資訊隔離知覺	11.12.	0.8069
陞遷心理契約	0.6327	陞遷實現	4.5.6.	0.7036
		陞遷期望	1.2.3.	0.6009
組織承諾	0.8631	價值承諾	3.4.7.8.9.11.	0.8241
		努力承諾	1.2.6.10.	0.7188
		留職承諾	5.12.14.15.	0.7143
陞遷行為取向	----- (子構面包括正反向)	負面消極取向	17.18.19.20.21.22	0.8302
		人際關係取向	5.6.7.8.10.	0.7557
		工作績效取向	1.2.3.4.11.	0.7414
		提昇條件取向	12.13.14.15.16	0.7325

資料來源：本研究整理

4.2 描述性分析

本研究是以行政院所屬中央及地方行政機關公務人員為研究對象，經以分層非比例隨機取樣方法進行問卷發放，共計發出 1315 份問卷，回收有效問卷 1048 份，有效回收率為 79.7%，本節就有效樣本進行描述性分析。

4.2.1 樣本特性分析

本小節就受測者組織及個人背景資料分布情形整理如表 4.2 及表 4.3 所

示：

一、組織特性部分

(一) 機關層級：

由表 4.2 得知，機關層級的三個類別樣本數所佔比例分別為：部、會佔 46.1%；直轄市、縣、市政府佔 33.3%、鄉、鎮、市公所佔 20.6%，各層所佔比例係經由分層取樣所得。

(二) 機關規模：

由表 4.2 得知，機關規模的三個類別樣本數所佔比例分別為：100 人以下佔 25.2%；100~300 人佔 32.6%；300 人以上佔 42.2%。

表 4.2 組織基本特性分析表 (n = 1048)

個人特徵	類別	人數	有效樣本百分比
機關層級	部、會	483	46.1 %
	直轄市、縣、市政府	349	33.3 %
	鄉、鎮、市公所	216	20.6 %
機關規模	100 人以下	264	25.2 %
	100~300 人	342	32.6 %
	300 人以上	442	42.2 %

資料來源：本研究整理

二、個人特徵部分

經次數分配統計結果，有效樣本在各類別之分布情形與實際母體分布情形相差不多，更有助於有效樣本的代表性（註：實際母體類別分布百分比之數值，是根據考試院、銓敘部、行政院人事行政局人事統計 93 年版資料綜合計算推估得來）；以下分別說明之。

(一) 性別：

由表 4.3 得知，男性樣本數佔 51.7%、女性樣本數佔 48.3%。與目前母體數男性佔 54.3%、女性佔 45.7%，相當接近。

(二) 年齡：

由表 4.3 得知，30 歲以下樣本數佔 7.6%、31~40 歲樣本數佔 38.6%、41~50 歲樣本數佔 40.2%、51 歲以上樣本數佔 13.5%。與目前母體數 30 歲以下佔 8.4%、31~40 歲佔 32.1%、41~50 歲佔 38.1%、51 歲以上佔 21.4%，除 31~40 歲樣本數較多，51 歲以上樣本較少外，其餘大致相近。

(三) 教育程度：

由表 4.3 得知，高中職以下樣本數佔 5.9%、專科樣本數佔 31.1%、大學樣本數佔 41.4%、碩士以上樣本數佔 21.6%。與目前母體數高中職以下佔 19.2%、專科佔 33.6%、大學佔 34.4%、碩士以上佔 12.5%，除高中職以下樣本較少，碩士以上樣本較多外，其餘大致相近。

(四) 職務等級：

由表 4.3 得知，簡任(第十至第十四職等)樣本數佔 9.4%、薦任(第六至第九職等)樣本數佔 57.9%、委任(第一至第五職等)樣本數佔 32.6%。與目前母體數簡任(第十至第十四職等)佔 5.9%、薦任(第六至第九職等)佔 53.3%、委任(第一至第五職等)佔 40.8% 比較，大致相近。

(五) 職務性質：

由表 4.3 得知，主管樣本數佔 23.0%、非主管樣本數佔 77.0%。與目前母體數主管佔 11.4%、非主管佔 88.6% 比較，主管樣本數較多。

(六) 年資：

由表 4.3 得知，未滿 5 年以下樣本數佔 13.2%、滿 5 年~未滿 15 年樣本數佔 40.0%、滿 15 年~未滿 25 年樣本數佔 34.6%、滿 25 年以上樣本數佔 12.2%。與目前母體數未滿 5 年以下佔 11.2%、滿 5 年

~未滿 15 年佔 41.6%、滿 15 年~未滿 25 年佔 33.8%、滿 25 年以上佔 13.4%，相當接近。

表 4.3 個人基本特徵分析表 (n = 1048)

個人特徵	類 別	人 數	有效樣本百分比	母體百分比
性 別	男	542	51.7 %	54.3 %
	女	506	48.3 %	45.7 %
年 齡	30 歲以下	80	7.6 %	8.4 %
	31~40 歲	405	38.6 %	32.1 %
	41~50 歲	421	40.2 %	38.1 %
	51 歲以上	142	13.5 %	21.4 %
教 育 程 度	高中職以下	62	5.9 %	19.2 %
	專科	326	31.1 %	33.6 %
	大學	434	41.4 %	34.4 %
	碩士以上	226	21.6 %	12.5 %
職 務 等 級	簡任 (第十至十四職等)	99	9.4 %	5.9 %
	薦任 (第六至第九職等)	607	57.9 %	53.3 %
	委任 (第一至第五職等)	342	32.6 %	40.8 %
職 務 性 質	主管	241	23.0 %	11.4 %
	非主管	807	77.0 %	88.6 %
年 資	未滿 5 年以下	138	13.2 %	11.2 %
	滿 5 年~未滿 15 年	419	40.0 %	41.6 %
	滿 15 年~未滿 25 年	363	34.6 %	33.8 %
	滿 25 年以上	128	12.2 %	13.4 %

資料來源：本研究整理

三、交叉分析

另分別針對機關層級與教育程度、機關層級與職務等級、性別與職務等級、教育程度與職務等級、性別與職務性質、年齡與職務等級、年資與職務等級等類別變項進行交叉分析，以進一步瞭解樣本特性：

(一) 機關層級與教育程度

由表4.4可知受測樣本中，碩士以上絕大多數在部、會，鄉、鎮、市公所僅有七位；大學亦以部、會最多，專科則以直轄市、縣、市政府最多。又據卡方檢定，不同教育程度的公務人員，在各層級機關的分布上，呈現顯著關聯；且以高教育程度分布在中央機關較多，低教育程度分布在地方機關較多。

表4.4 機關層級與教育程度交叉分析表

機關層級		教育程度								總和	
		高中職以下		專科		大學		碩士以上			
機關層級	部、會	15	24.2%	98	30.1%	197	45.4%	173	76.5%	483	46.1%
	直轄市、縣、市政府	20	32.3%	128	39.3%	155	35.7%	46	20.4%	349	33.3%
	鄉、鎮、市公所	27	43.5%	100	30.7%	82	18.9%	7	3.1%	216	20.6%
直行總和		62	100.0%	326	100.0%	434	100.0%	226	100.0%	1048	100.0%
備註		$\chi^2=151.898$ p 值 = 0.000***									

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

(二) 機關層級與職務等級

由表4.5可知受測樣本中，簡任人員以部、會佔絕大多數，鄉、鎮、市公所僅有一位；薦任人員亦以部、會所佔比例較高，委任人員則以直轄市、縣、市政府所佔比例較高。又據卡方檢定，不同職務等級的公務人員，在各層級機關的分布上，呈現顯著關聯；且顯示高階者分布在中央機關較多。

表4.5 機關層級與職務等級交叉分析表

職務等級 機關層級		職務等級						總和	
		委任(第一至第五職等)		薦任(第六至第九職等)		簡任(第十至第十四職等)			
機關層級	部會	111	32.5%	302	49.8%	70	70.7%	483	46.1%
	直轄市縣 市政府	137	40.1%	184	30.3%	28	28.3%	349	33.3%
	鄉鎮市 公所	94	27.5%	121	19.9%	1	1.0%	216	20.6%
直行總和		342	100.0%	607	100.0%	99	100.0%	1048	100.0%
備註		$\chi^2=62.074$ p 值 = 0.000***							

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

(三) 性別與職務等級

由表4.6可知受測樣本中，簡任人員以男性佔絕大多數，薦任人員男性略多於女性，委任人員女性較男性多一倍。又據卡方檢定，不同職務等級的公務人員，在男、女性別的分布上，呈現顯著關聯；且顯示高階以男性較多，低階以女性較多。

表4.6 性別與職務等級交叉分析表

職務等級 性別		職務等級						總和	
		委任(第一至第五職等)		薦任(第六至第九職等)		簡任(第十至第十四職等)			
性別	男性	131	38.3%	332	54.7%	79	79.8%	542	51.7%
	女性	211	61.7%	275	45.3%	20	20.2%	506	48.3%
直行總和		342	100.0%	607	100.0%	99	100.0%	1048	100.0%
備註		$\chi^2=58.059$ p 值 = 0.000***							

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

(四) 教育程度與職務等級

由表4.7可知受測樣本中，簡任人員以碩士以上最多，薦任人員以大

學最多，委任人員以專科最多。又據卡方檢定，不同職務等級的公務人員，在各教育程度的分布上，呈現顯著關聯；且顯示職務愈高，教育程度有愈高的趨勢。

表4.7 教育程度與職務等級交叉分析表

職務等級 教育程度		職 務 等 級						總 和	
		委任(第一至第五職等)		薦任(第六至第九職等)		簡任(第十至第十四職等)			
教育程度	高中職以下	42	12.3%	19	3.1%	1	1.0%	62	5.9%
	專 科	168	49.1%	152	25.0%	6	6.1%	326	31.1%
	大 學	120	35.1%	281	46.3%	33	33.3%	434	41.4%
	碩士以上	12	3.5%	155	25.5%	59	59.6%	226	21.6%
直行總和		342	100.0%	607	100.0%	99	100.0%	1048	100.0%
備 註		$\chi^2=229.135$ p 值 = 0.000 ***							

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

(五) 性別與職務性質

由表4.8可知受測樣本中，主管人員以男性居多；非主管人員男性與女性相當。又據卡方檢定，不同職務性質的公務人員，在男、女性別的分布上，呈現顯著關聯。

表4.8 性別與職務性質交叉分析表

職務性質 性別		職 務 性 質				總 和	
		主 管		非 主 管			
性別	男性	153	63.5%	389	48.2%	542	51.7%
	女性	88	36.5%	418	51.8%	506	48.3%
直行總和		241	100.0%	807	100.0%	1048	100.0%
備 註		$\chi^2=17.357$ p 值 = 0.000 ***					

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

(六) 年齡與職務等級

由表4.9可知受測樣本中，簡任人員絕大多數在41歲以上；薦任人員以41~50歲最多；委任人員以31~40歲最多。又據卡方檢定，不同職務等級的公務人員，在年齡層的分布上，呈現顯著關聯；且顯示中低階者集中在31~50歲之青壯期，高階者年齡則較高。

表4.9 年齡與職務等級交叉分析表

職務等級 年齡		職 務 等 級					總 和		
		委任(第一至第五職等)		薦任(第六至第九職等)		簡任(第十至第十四職等)			
年 齡	30歲以下	43	12.6%	36	5.9%	1	1.0%	80	7.6%
	31~40歲	164	48.0%	235	38.7%	6	6.1%	405	38.6%
	41~50歲	110	32.2%	259	42.7%	52	52.5%	421	40.2%
	51歲以上	25	7.3%	77	12.7%	40	40.4%	142	13.5%
直行總和		342	100.0%	607	100.0%	99	100.0%	1048	100.0%
備 註		$\chi^2=126.810$ p 值 = 0.000***							

註： *表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

(七) 年資與職務等級

由表4.10可知受測樣本中，簡任人員絕大多數年資在15年以上；薦任人員年資集中在以5至25年；委任人員年資以5至15年居多。又據卡方檢定，不同職務等級的公務人員，在各年資的分布上，呈現顯著關聯；且顯示高階者年資較久，低階者年資較短。

表4.10 年資與職務等級交叉分析表

職務等級 年齡		職 務 等 級						總 和	
		委任(第一至第五職等)		薦任(第六至第九職等)		簡任(第十至第十四職等)			
年 齡	未滿 5 年 以下	63	18.4%	74	12.2%	1	1.0%	138	13.2%
	滿 5 年~ 未滿 15 年	175	51.2%	238	39.2%	6	6.1%	419	40.4%
	滿 15 年~ 未滿 25 年	87	25.4%	227	37.4%	49	49.5%	363	34.6%
	滿 25 年 以上	17	5.0%	68	11.2%	43	43.4%	128	12.2%
直行總和		342	100.0%	607	100.0%	99	100.0%	1048	100.0%
備 註		$\chi^2=128.214$ p 值 = 0.000 ***							

註： *表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.2.2 各研究變項的描述性分析

本小節針對本研究之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾及陞遷行為取向六個變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形；茲彙整如表4.10所示，並分析說明如下：

一、陞遷制度認知

陞遷制度認知整體構面的平均數為3.6530，高於中間值3，顯示行政機關公務人員對於陞遷制度容有裁量操作、分配限制及程序黑箱空間的認知上，均傾向於同意。

二、陞遷公平認知

陞遷公平認知整體構面的平均數為3.1928，略高於中間值3，顯示行政機關公務人員在陞遷過程及結果公平的認知上，均略傾向於同意；其中過程公平認知子構面的平均數為3.0883，結果公平認知子構面的平均數為3.2974，顯示行政機關公務人員在陞遷結果公平的認同上較陞遷過程公平為

高。

三、陞遷政治知覺

陞遷政治知覺整體構面的平均數為3.2898，高於中間值3；又本變項三個子構面中，上司操作知覺、關係運作知覺平均數分別為3.3751、3.5779，且最小值均為2，顯示行政機關公務人員認同有上司操作、關係運作的情形，且大致沒有非常不認同者。至另一子構面資訊隔離知覺的平均數為2.9165，較中間值3為低，顯示行政機關公務人員略不認同有資訊隔離的情形。

四、陞遷心理契約

陞遷心理契約整體構面的平均數為2.8484，低於中間值3，顯示行政機關公務人員均傾向不同意陞遷的實現及期望。

五、組織承諾

組織承諾整體構面的平均數為3.5925，高於中間值3，顯示行政機關公務人員對於組織的價值承諾、努力承諾、留職承諾，傾向於同意；其中以努力承諾子構面的平均數3.7739為最高，顯示行政機關公務人員在努力承諾方面的同意程度較高。

六、陞遷行為取向

陞遷行為取向各子構面的平均數，依高低為工作績效取向的3.5876、提昇條件取向的3.4722、人際關係取向的3.2786、負面消極取向的2.2524；顯示行政機關公務人員對於陞遷所採取的行為，仍以工作績效及條件提昇的認同度較高，人際關係方面雖也傾向認同，但較之前二者仍然較低；至負面行為或消極不作為方面的平均數低於中間值3，顯示行政機關公務人員並不認同以負面打擊爭取陞遷，或以消極不作為方式面對陞遷。

表4.11 各變項的描述性分析表

變 項	構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	1048	2.13	5.00	3.7229	0.4569
	分配限制認知	1048	1.67	5.00	3.8394	0.6333
	程序黑箱認知	1048	2.14	4.86	3.3968	0.4907
	整體構面	1048	2.36	4.90	3.6530	0.4256
陞遷 公平 認知	過程公平認知	1048	1.00	5.00	3.0883	0.6747
	結果公平認知	1048	1.00	5.00	3.2974	0.8080
	整體構面	1048	1.00	5.00	3.1928	0.6666
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	1048	2.00	5.00	3.3751	0.4780
	關係運作知覺	1048	2.00	5.00	3.5779	0.5998
	資訊隔離知覺	1048	1.00	5.00	2.9165	0.7241
	整體構面	1048	2.24	4.64	3.2898	0.4319
陞遷 心理 契約	陞遷實現	1048	1.00	5.00	2.8276	0.7596
	陞遷期望	1048	1.00	5.00	2.8693	0.7594
	整體構面	1048	1.17	5.00	2.8484	0.5872
組織 承諾	價值承諾	1048	1.00	5.00	3.5083	0.6119
	努力承諾	1048	1.00	5.00	3.7739	0.5581
	留職承諾	1048	1.25	5.00	3.4955	0.6622
	整體構面	1048	1.72	5.00	3.5925	0.4958
陞遷 行為 取向	負面消極取向	1048	1.00	5.00	2.2524	0.6858
	人際關係取向	1048	1.20	5.00	3.2786	0.6372
	工作績效取向	1048	1.00	5.00	3.5876	0.5770
	提昇條件取向	1048	1.44	5.00	3.4722	0.5055
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----

資料來源：本研究整理

4.3 變異數分析

本節針對受測者的組織及個人特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而瞭解行政機關公務人員在陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾及陞遷行為取向等六個變項構面之差異性是否顯著，以驗證本研究的差異性假設，亦即驗證行政機關公務人員的組織及個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，以下逐一說明之。

4.3.1 不同機關層級在各變項的差異情形

不同機關層級在各變項的差異情形，經以單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，並以Scheffe進一步多重比較檢定。經分析結果，不同機關層級的公務人員在各變項間，除組織承諾未達顯著差異水準外，其餘五個變項均達顯著差異水準以上，顯示不同機關層級的公務人員對於陞遷確有不同的認知與行為。茲彙整如表4.12所示，並分析說明如下：

- 一、不同機關層級的公務人員在陞遷制度認知整體構面達非常顯著差異水準，並以鄉、鎮、市公所高於直轄市、縣、市政府及部、會；顯示基層機關公務人員對於陞遷制度的負面認同程度高於上層機關公務人員。其中在裁量操作認知子構面達極顯著差異水準，並以鄉、鎮、市公所高於直轄市、縣、市政府及部、會，直轄市、縣、市政府高於部、會；顯示基層公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認同程度較高。
- 二、不同機關層級的公務人員在陞遷公平認知整體構面及過程公平認知子構面均達顯著差異水準，並以直轄市、縣、市政府高於部、會；顯示

直轄市、縣、市政府公務人員對於陞遷過程公平的認同程度較高。

三、不同機關層級的公務人員在陞遷政治知覺整體構面達極顯著差異水準，並以部、會高於直轄市、縣、市政府；顯示中央機關公務人員對於陞遷的政治知覺程度較高。其中在上司操作知覺及資訊隔離知覺子構面分別達非常顯著、極顯著差異，並均以部、會較高；至關係運作知覺子構面達非常顯著差異水準，並以鄉、鎮、市公所較高；顯示中央機關公務人員較為認同陞遷有上司裁量操作及資訊隔離的情形，鄉、鎮、市公所公務人員較為認同陞遷有關係運作的情形。

四、不同機關層級的公務人員在陞遷心理契約整體構面、陞遷實現及陞遷期望子構面均達極顯著差異水準，並均以部、會高於直轄市、縣、市政府、鄉、鎮、市公所；顯示中央機關公務人員對於個人陞遷實現情形及對陞遷期望的認同程度較高。

五、不同機關層級的公務人員在組織承諾整體構面無顯著差異，但其中價值承諾子構面達顯著差異水準，並以直轄市、縣、市政府高於部、會；顯示在組織價值承諾的認同程度方面，直轄市、縣、市政府公務人員較部、會公務人員為高。

六、不同機關層級的公務人員在陞遷行為取向四個子構面的差異情形如下：

（一）負面消極取向未達顯著差異水準；顯示認為陞遷是否採取負面打擊或消極不作為方式的，各層級機關公務人員無明顯差異。

（二）人際關係取向子構面達極顯著差異水準，並以直轄市、縣、市政府高於部、會，鄉、鎮、市公所高於部、會；顯示認為陞遷採取人際關係方式的，以地方政府公務人員的認同程度較高。

（三）工作績效取向及提昇條件取向子構面均達非常顯著差異水準，並均以直轄市、縣、市政府高於部、會及鄉、鎮、市公所；顯

示認為陞遷採取工作績效及提昇條件方式的，以直轄市、縣、市政府公務人員的認同程度較高。

表 4.12 不同機關層級在各變項的差異情形分析表

變項 / 子構面		平均數			F值	p值	Scheffe
		1	2	3			
		部、會 n=483	直轄市、 縣市政府 n=349	鄉、鎮、 市公所 n=216			
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	3.66	3.74	3.84	12.970	0.000 ^{***}	2 > 1 3 > 1 3 > 2
	分配限制認知	3.82	3.81	3.93	2.927	0.054	
	程序黑箱認知	3.40	3.34	3.47	4.729	0.009 [*]	3 > 2
	整體構面	3.63	3.63	3.75	6.782	0.001 ^{**}	3 > 1 3 > 2
陞遷 公平 認知	過程公平認知	3.00	3.20	3.10	9.076	0.000 ^{***}	2 > 1
	結果公平認知	3.25	3.37	3.30	2.250	0.106	
	整體構面	3.12	3.28	3.20	5.916	0.003 ^{**}	2 > 1
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	3.43	3.32	3.35	5.696	0.003 ^{**}	1 > 2
	關係運作知覺	3.52	3.59	3.68	5.293	0.005 ^{**}	3 > 1
	資訊隔離知覺	3.11	2.73	2.79	33.630	0.000 ^{***}	1 > 2 1 > 3
	整體構面	3.35	3.21	3.27	10.941	0.000 ^{***}	1 > 2
陞遷 心理 契約	陞遷實現	3.03	2.64	2.66	34.958	0.000 ^{***}	1 > 2 1 > 3
	陞遷期望	3.07	2.73	2.65	33.372	0.000 ^{***}	1 > 2 1 > 3
	整體構面	3.05	2.69	2.66	59.243	0.000 ^{***}	1 > 2 1 > 3
組織 承諾	價值承諾	3.46	3.57	3.53	3.638	0.027 [*]	2 > 1
	努力承諾	3.76	3.83	3.71	2.808	0.061	
	留職承諾	3.51	3.49	3.47	0.347	0.707	
	整體構面	3.58	3.63	3.57	1.417	0.243	
陞遷 行為 取向	負面消極取向	2.22	2.26	2.30	1.086	0.338	
	人際關係取向	3.15	3.37	3.42	19.460	0.000 ^{***}	2 > 1 3 > 1
	工作績效取向	3.58	3.65	3.50	4.907	0.008 ^{**}	2 > 1
	提昇條件取向	3.43	3.55	3.43	6.932	0.001 ^{**}	2 > 1 2 > 3
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----	-----

註：^{*}表p < 0.05達顯著水準 ^{**}表p < 0.01達非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.3.2 不同機關規模在各變項的差異情形

不同機關規模在各變項的差異情形，經以單因子變異數分析（One-Way ANOVA），並以Scheffe進一步多重比較檢定。經分析結果，在陞遷公平認知及陞遷心理契約變項的整體構面達顯著差異水準，其餘變項均未達顯著差異水準。茲彙整如表4.13所示，並分析說明如下：

- 一、不同機關規模的公務人員在陞遷公平認知整體構面達顯著差異水準，並以100人以下機關高於300人以上機關。其中過程公平認知子構面達非常顯著差異水準，並以100人以下機關高於100~300人機關及300人以上機關；顯示規模較小機關的公務人員對於陞遷公平的認同程度較高。
- 二、不同機關規模的公務人員在陞遷心理契約整體構面達顯著差異水準，其中陞遷期望子構面達非常顯著差異水準，並均以300人以上機關高於100人以下機關；顯示規模較大機關的公務人員對於陞遷期望程度較高。

表4.13 不同機關規模在各變項的差異情形分析表

變項 / 子構面		機關規模			F值	p值	Scheffe
		平均數					
		1 100 人 以下 n=264	2 100~300 人 n=342	3 300 人 以上 n=442			
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	3.76	3.73	3.69	2.320	0.099*	
	分配限制認知	3.85	3.86	3.82	0.585	0.557	
	程序黑箱認知	3.39	3.41	3.39	0.227	0.797	
	整體構面	3.67	3.67	3.63	0.888	0.412	
陞遷 公平 認知	過程公平認知	3.21	3.06	3.04	6.174	0.002**	1 > 2 1 > 3
	結果公平認知	3.39	3.28	3.26	2.246	0.106	
	整體構面	3.30	3.17	3.15	4.677	0.010*	1 > 3
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	3.32	3.36	3.42	3.665	0.026*	3 > 1
	關係運作知覺	3.59	3.56	3.58	0.297	0.743	
	資訊隔離知覺	2.82	2.96	2.94	3.293	0.038*	
	整體構面	3.24	3.29	3.32	3.783	0.110	
陞遷 心理 契約	陞遷實現	2.77	2.88	2.83	1.491	0.226	
	陞遷期望	2.77	2.83	2.96	5.953	0.003**	3 > 1
	整體構面	2.77	2.86	2.89	3.783	0.023*	3 > 1
組織 承諾	價值承諾	3.54	3.47	3.52	1.053	0.349	
	努力承諾	3.75	3.73	3.83	3.325	0.036*	
	留職承諾	3.43	3.49	3.53	1.842	0.159	
	整體構面	3.57	3.56	3.63	1.700	0.183	
陞遷 行為 取向	負面消極取向	2.32	2.23	2.23	1.920	0.147	
	人際關係取向	2.34	2.25	2.26	1.737	0.177	
	工作績效取向	2.55	2.56	2.63	2.019	0.133	
	提昇條件取向	2.48	2.45	2.48	0.481	0.618	
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----	-----

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.3.3 不同性別在各變項的差異情形

不同性別在各變項的差異情形，經以t檢定分析後，除陞遷行為取向外，其餘五個變項均未達顯著差異水準，顯示男性公務人員與女性公務人員對於陞遷各面向的認知尚無顯著不同，但在陞遷上所採取的行為則有顯著不同。茲彙整如表4.14所示，並分析說明如下：

- 一、 不同性別的公務人員在負面消極取向、人際關係取向及工作績效取向三個子構面分別達顯著差異水準以上，且均以男性高於女性，至提昇條件取向子構面則未達顯著差異水準；顯示在陞遷行為上，男性較女性認同採取負面消極、人際關係及工作績效方式，至提昇條件取向方面則無差異。
- 二、 另外各變項中裁量操作認知、上司操作知覺子構面達顯著差異水準，且均以女性高於男性；顯示對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作的空間，以及陞遷時有上司操作情形的認同程度方面，女性均較男性為高。另陞遷期望子構面達極顯著差異水準，並以男性高於女性；顯示男性較女性更具陞遷期望。

表4.14 不同性別在各變項的差異情形分析表

變項 / 子構面		性別		t值	p值	備註
		平均數				
		1 男 n=542	2 女 n=506			
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	3.69	3.76	-2.532	0.011 [*]	2 > 1
	分配限制認知	3.83	3.85	-0.320	0.749	
	程序黑箱認知	3.37	3.43	-1.832	0.067	
	整體構面	3.63	3.68	-1.769	0.077	
陞遷 公平 認知	陞遷公平認知	3.12	3.05	1.698	0.090	
	結果公平認知	3.30	3.29	1.77	0.860	
	整體構面	3.21	3.17	0.963	0.336	
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	3.35	3.41	-2.011	0.045 [*]	2 > 1
	關係運作知覺	3.57	3.59	-0.598	0.550	
	資訊隔離知覺	2.90	2.93	-0.704	0.482	
	整體構面	3.27	3.31	-1.412	0.158	
陞遷 心理 契約	陞遷實現	2.83	2.82	0.280	0.780	
	陞遷期望	2.92	2.81	2.299	0.022 ^{***}	1 > 2
	整體構面	2.88	2.82	1.666	0.096	
組織 承諾	價值承諾	3.53	3.49	1.029	0.304	
	努力承諾	3.77	3.78	-0.158	0.874	
	留職承諾	3.47	3.52	-1.241	0.215	
	整體構面	3.59	3.60	-0.189	0.851	
陞遷 行為 取向	負面消極取向	2.31	2.19	2.959	0.003 ^{**}	1 > 2
	人際關係取向	3.33	3.22	2.665	0.008 ^{**}	1 > 2
	工作績效取向	3.63	3.55	2.246	0.025 [*]	1 > 2
	提昇條件取向	3.5	3.45	1.625	0.104	
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----

註：^{*}表p < 0.05達顯著水準 ^{**}表p < 0.01達非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.3.4 不同年齡在各變項的差異情形

不同年齡在各變項的差異情形，經以單因子變異數分析（One-Way ANOVA），並以Scheffe進一步多重比較檢定。經分析結果，在組織承諾變項的整體構面達極顯著差異水準，是較為明顯的差異。茲彙整如表4.15所示，並分析說明如下：

- 一、 不同年齡的公務人員在組織承諾整體構面達極顯著差異水準，並以51歲以上及41~50歲高於31歲~40歲及30歲以下，又其價值承諾、努力承諾、留職承諾三個子構面亦均達極顯著差異水準，並均以51歲以上高於41~50歲、31歲~40歲及30歲以下；顯示年齡較高的公務人員組織承諾認同程度較高。
- 二、 不同年齡的公務人員在陞遷行為取向變項中的負面消極取向及人際關係取向子構面均達非常顯著差異水準，且分別以30歲以下、31歲~40歲高於51歲以上；顯示在陞遷行為上，年齡在40以下的公務人員較51歲以上的公務人員，較為認同以負面消極及人際關係的方式。

表4.15 不同年齡在各變項的差異情形分析表

變項 / 子構面		平均數				F值	p值	Scheffe
		1	2	3	4			
		30歲以下 n=80	31-40歲 n=405	41-50歲 n=421	51歲以上 n=142			
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	3.79	3.71	3.73	3.71	0.679	0.565	
	分配限制認知	3.97	3.83	3.83	3.84	1.174	0.318	
	程序黑箱認知	3.47	3.39	3.41	3.34	1.497	0.214	
	整體構面	3.74	3.64	3.66	3.63	1.447	0.228	
陞遷 公平 認知	過程公平認知	3.13	3.08	3.04	3.22	2.620	0.050	
	結果公平認知	3.41	3.29	3.24	3.43	2.462	0.061	
	整體構面	3.27	3.18	3.14	3.33	3.082	0.027*	4 > 1 2 > 3
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	3.44	3.39	3.37	3.29	2.186	0.088	
	關係運作知覺	3.63	3.58	3.56	3.59	0.270	0.847	
	資訊隔離知覺	2.91	2.90	2.95	2.87	0.495	0.686	
	整體構面	3.32	3.29	3.29	3.25	0.535	0.658	
陞遷 心理 契約	陞遷實現	2.88	2.82	2.80	2.91	0.892	0.444	
	陞遷期望	2.88	2.88	2.87	2.81	0.290	0.832	
	整體構面	2.88	2.85	2.84	2.86	0.148	0.931	
組織 承諾	價值承諾	3.43	3.44	3.52	3.72	7.830	0.000***	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	努力承諾	3.63	3.70	3.82	3.94	9.732	0.000***	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	留職承諾	3.32	3.42	3.57	3.58	.6456	0.000***	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	整體構面	3.45	3.52	3.64	3.75	10.807	0.000***	3 > 1 3 > 2 4 > 1 4 > 2
陞遷 行為 取向	負面消極取向	2.37	2.32	2.16	2.27	4.468	0.004**	2 > 4
	人際關係取向	3.51	3.29	3.22	3.29	4.768	0.003**	1 > 4
	工作績效取向	3.62	3.57	3.56	3.69	1.944	0.121	
	提昇條件取向	3.51	3.48	3.44	3.51	1.062	0.364	
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.3.5 不同教育程度在各變項的差異情形

不同教育程度在各變項的差異情形，經以單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，並以Scheffe進一步多重比較檢定。經分析結果，在陞遷制度認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約變項的整體構面達非常顯著差異水準以上，其餘變項未達顯著差異水準。茲彙整如表4.16所示，並分析說明如下：

- 一、 不同教育程度的公務人員在陞遷制度認知整體構面，以及裁量操作認知、分配限制認知、程序黑箱認知三個子構面均達極顯著差異水準，並分別以專科大於大學、碩士以上，或大學高於碩士以上；顯示對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作、分配限制及程序黑箱空間的認同程度上，教育程度低的比較認同。
- 二、 不同教育程度的公務人員在陞遷政治知覺整體構面達顯著差異水準，並以大學、碩士以上高於高中職以下。其中關係運作知覺子構面達非常顯著差異水準，並以大學高於高中職以下，資訊隔離知覺子構面達非常顯著差異水準，並以碩士以上高於各教育層；顯示在陞遷有關係運作及資訊隔離情形的認同程度上，教育程度高的比較認同。
- 三、 不同教育程度的公務人員在陞遷心理契約整體構面達極顯著差異水準，並以碩士以上高於各教育層。其中陞遷實現子構面達顯著差異水準，並以碩士以上高於高中職以下，陞遷期望子構面達極顯著差異水準，並以碩士以上高於各教育層；顯示碩士以上公務人員對於陞遷期望度較高。

表4.16 不同教育程度在各變項的差異情形分析表

教育程度 變項 / 子構面		平均數				F值	p值	Scheffe
		1	2	3	4			
		高中職 以下 n=62	專科 n=326	大學 n=434	碩士 以上 n=226			
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	3.76	3.80	3.73	3.59	9.998	0.000***	2 > 4 3 > 4
	分配限制認知	3.87	3.94	3.83	3.69	7.093	0.000***	3 > 4
	程序黑箱認知	3.43	3.48	3.39	3.28	7.441	0.000***	2 > 4
	整體構面	3.69	3.74	3.65	3.52	12.361	0.000***	2 > 3 2 > 4
陞遷 公平 認知	過程公平認知	3.04	3.05	3.12	3.09	0.721	0.539	
	結果公平認知	3.24	3.33	3.27	3.33	0.530	0.662	
	整體構面	3.14	3.19	3.19	3.21	0.192	0.902	
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	3.30	3.40	3.37	3.38	0.885	0.448	
	關係運作知覺	3.40	3.65	3.58	3.53	3.865	0.009**	3 > 1
	資訊隔離知覺	2.72	2.88	2.89	3.08	5.727	0.001**	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	整體構面	3.14	3.31	3.28	3.33	3.493	0.015*	3 > 1 4 > 1
陞遷 心理 契約	陞遷實現	2.59	2.82	2.83	2.90	2.649	0.048*	4 > 1
	陞遷期望	2.77	2.76	2.85	3.09	9.080	0.000***	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	整體構面	2.68	2.79	2.84	2.99	7.395	0.000***	4 > 1 4 > 2 4 > 3
組織 承諾	價值承諾	3.47	3.55	3.48	3.50	0.916	0.432	
	努力承諾	3.60	3.84	3.73	3.80	4.685	0.003**	3 > 2
	留職承諾	3.44	3.52	3.46	3.54	1.104	0.347	
	整體構面	3.50	3.64	3.56	3.61	2.440	0.063	
陞遷 行為 取向	負面消極取向	2.42	2.21	2.28	2.21	2.191	0.087	
	人際關係取向	3.43	3.54	3.59	3.69	0.583	0.626	
	工作績效取向	3.43	3.54	3.59	3.69	4.655	0.003*	4 > 1 4 > 2
	提昇條件取向	3.45	3.49	3.47	3.44	0.470	0.704	
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.3.6 不同職務等級在各變項的差異情形

不同職務等級在各變項的差異情形，經以單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，並以Scheffe進一步多重比較檢定。經分析結果，在陞遷制度認知、陞遷心理契約、組織承諾變項的整體構面，以及工作績效子構面達非常顯著差異水準以上，其餘變項未達顯著差異水準。茲彙整如表4.17所示，並分析說明如下：

- 一、 不同職務等級的公務人員在陞遷制度認知整體構面，以及裁量操作認知、分配限制認知、程序黑箱認知三個子構面均達極顯著差異水準，並以委任高於薦任；薦任高於簡任；顯示對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作、分配限制及程序黑箱空間的認同程度上，職務等級低的較為認同。
- 二、 不同職務等級的公務人員在陞遷心理契約整體構面達非常顯著差異水準，其中陞遷實現子構面達非常顯著差異水準，並以簡任高於委任；顯示職務等級較高者，對於個人陞遷實現的認同程度較高。
- 三、 不同職務等級的公務人員在組織承諾整體構面達非常顯著差異水準。其中努力承諾子構面達顯著差異水準，並以簡任高於委任，留職承諾子構面達非常顯著差異水準，並以簡任高於薦任及委任；顯示職務等級較高者，組織承諾認同程度較高。
- 四、 另工作績效取向子構面達極顯著差異水準，並以簡任高於薦任及委任，顯示認為陞遷採取工作績效方式的，以職務等級較高者的較為認同。

表 4.17 不同職務等級在各變項的差異情形分析表

變項 / 子構面		平均數			F值	p值	Scheffe
		1	2	3			
		委任(第一至第五職等) n=342	薦任(第六至第九職等) n=607	簡任(第十至第十四職等) n=99			
陞遷制度認知	裁量操作認知	3.82	3.70	3.55	16.463	0.000 ^{***}	1 > 2 1 > 3 2 > 3
	分配限制認知	3.93	3.83	3.23	9.969	0.000 ^{***}	1 > 2 2 > 3
	程序黑箱認知	3.48	3.38	3.23	11.218	0.000 ^{***}	1 > 2 1 > 3 2 > 3
	整體構面	3.74	3.63	3.46	18.578	0.000 ^{***}	1 > 2 1 > 3 2 > 3
陞遷公平認知	過程公平認知	3.06	3.09	3.15	0.669	0.513	
	結果公平認知	3.23	3.30	3.50	4.386	0.013 [*]	2 > 1
	整體構面	3.15	3.20	3.32	2.822	0.060	
陞遷政治知覺	上司操作知覺	3.42	3.37	3.30	2.683	0.069	
	關係運作知覺	3.57	3.59	3.52	0.744	0.475	
	資訊隔離知覺	2.81	2.95	3.11	8.251	0.000 ^{***}	2 > 1 3 > 1
	整體構面	3.26	3.30	3.31	0.984	0.374	
陞遷心理契約	陞遷實現	2.76	2.84	3.02	4.917	0.007 ^{**}	3 > 1
	陞遷期望	2.80	2.89	2.99	2.829	0.060	
	整體構面	2.78	2.86	3.01	6.298	0.002 ^{**}	3 > 1
組織承諾	價值承諾	3.48	3.51	3.64	2.742	0.065	
	努力承諾	3.74	3.77	3.90	3.082	0.046 [*]	3 > 1
	留職承諾	3.44	3.49	3.69	5.750	0.003 ^{**}	3 > 1 3 > 2
	整體構面	3.55	3.59	3.74	5.802	0.003 ^{**}	3 > 1 3 > 2
陞遷行為取向	負面消極取向	2.28	2.24	2.21	0.653	0.521	
	人際關係取向	2.29	2.29	2.17	1.660	0.191	
	工作績效取向	2.52	2.59	2.78	8.019	0.000 ^{***}	3 > 1 3 > 2
	提昇條件取向	2.50	2.46	2.48	0.686	0.504	
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----	-----

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.3.7 不同職務性質在各變項的差異情形

不同職務性質在各變項的差異情形，經以t檢定分析後，除陞遷行為取向外，其餘五個變項均達顯著差異水準以上；顯示主管人員與非主管人員在陞遷的認知有顯著不同。茲彙整如表4.18所示，並分析說明如下：

- 一、不同職務性質的公務人員在陞遷制度認知整體構面達極顯著差異水準。其中裁量操作認知子構面達顯著差異水準，分配限制認知及程序黑箱認知子構面達極顯著差異水準，並均以非主管高於主管；顯示對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作、分配限制及程序黑箱空間的認同程度上，非主管人員高於主管人員。
- 二、不同職務性質的公務人員在陞遷公平認知整體構面，及其過程公平認知、結果公平認知子構面，均達極顯著差異水準，並均以主管高於非主管；顯示在陞遷公平的認同程度上，主管人員高於非主管人員。
- 三、不同職務性質的公務人員在陞遷政治知覺整體構面達顯著差異水準；其中上司操作知覺子構面達非常顯著差異水準，並均以非主管高於主管；顯示陞遷有上司操作情形的認同程度上，非主管人員高於主管人員。至其餘關係運作知覺、資訊隔離知覺子構面則未達顯著差異水準。
- 四、不同職務性質的公務人員在陞遷心理契約整體構面，以及陞遷實現子構面均達非常顯著差異水準，並均以主管高於非主管，顯示在陞遷實現的認同程度上，主管人員高於非主管人員。
- 五、不同職務性質的公務人員在組織承諾整體構面達非常顯著差異水準，又價值承諾、努力承諾及留職承諾三個子構面，均達顯著差異水準，並均以主管高於非主管；顯示在組織承諾的認同程度上，主管人員高於非主管人員。
- 六、不同職務性質的公務人員在陞遷行為取向變項中的負面消極取向子構

面達顯著差異水準，並以非主管高於主管，工作績效取向子構面達非常顯著差異水準，並以主管高於非主管；顯示認為陞遷採取負面打擊或消極不作為方式的，非主管人員較為認同；採取工作績效方式的，主管人員較為認同。至於人際關係取向及提昇條件取向子構面則無顯著差異水準。

表4.18 不同職務性質在各變項的差異情形分析表

變項 / 子構面		平均數		t值	p值	備註
		1	2			
		主管 n=241	非主管 n= 807			
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	3.67	3.74	-2.229	0.026*	2 > 1
	分配限制認知	3.64	3.90	-5.157	0.000***	2 > 1
	程序黑箱認知	3.27	3.43	-4.583	0.000***	2 > 1
	整體構面	3.63	3.69	-5.308	0.000***	2 > 1
陞遷 公平 認知	陞遷公平認知	3.23	3.05	3.691	0.000***	1 > 2
	結果公平認知	3.56	3.22	6.248	0.000***	1 > 2
	整體構面	3.25	3.13	6.011	0.000***	1 > 2
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	3.29	3.40	-3.285	0.001**	2 > 1
	關係運作知覺	3.55	3.59	-0.938	0.348	
	資訊隔離知覺	2.90	2.92	-0.292	0.771	
	整體構面	3.25	3.30	-1.805	0.071*	2 > 1
陞遷 心理 契約	陞遷實現	2.96	2.79	2.995	0.003**	1 > 2
	陞遷期望	2.94	2.85	1.564	0.118	
	整體構面	2.95	2.82	2.773	0.006**	1 > 2
組織 承諾	價值承諾	3.59	3.48	2.466	0.014*	1 > 2
	努力承諾	3.85	3.75	2.273	0.023*	1 > 2
	留職承諾	3.60	3.46	2.790	0.005*	1 > 2
	整體構面	3.68	3.57	3.114	0.002**	1 > 2
陞遷 行為 取向	負面消極取向	2.17	2.28	-2.369	0.018*	2 > 1
	人際關係取向	3.31	3.27	0.766	0.444	
	工作績效取向	3.69	3.56	3.013	0.003**	1 > 2
	提昇條件取向	3.46	3.48	-0.343	0.732	
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.3.8 不同年資在各變項的差異情形

不同年資在各變項的差異情形，經以單因子變異數分析（One-Way ANOVA），並以Scheffe進一步多重比較檢定。經分析結果，在組織承諾變項的整體構面達極顯著差異水準，在負面消極取向子構面達顯著水準，其餘變項未達顯著差異水準。茲彙整如表4.19所示，並分析說明如下：

- 一、不同年資的公務人員在組織承諾整體構面達極顯著差異水準，其中價值承諾及努力承諾子構面均達極顯著差異水準，並以滿25年以上高於滿15年~未滿25年、滿5年~未滿15及未滿5年以下；留職承諾構面達顯著差異水準，並以滿15年~未滿25年高於未滿5年以下；顯示服務年資較久的公務人員對於組織承諾的認同程度較高。
- 二、不同年資的公務人員在陞遷行為取向中的負面消極取向子構面達顯著差異水準，並以未滿5年以下高於滿15年~未滿25年、滿5年~未滿15；顯示在陞遷採取負面打擊或消極不作為方式的，以年資極淺的公務人員較為認同。

表4.19 不同年資在各變項的差異情形分析表

服務年資 變項 / 子構面		平均數				F值	p值	Scheffe
		1	2	3	4			
		未滿5年 以下 n=138	滿 5- 未 滿15年 n=419	滿 15- 未 滿25年 n=363	滿 25 年 以上 n=128			
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	3.75	3.71	3.74	3.69	0.511	0.675	
	分配限制認知	3.97	3.82	3.81	3.83	2.177	0.089	
	程序黑箱認知	3.47	3.39	3.40	3.32	2.028	0.108	
	整體構面	3.73	3.64	3.65	3.62	1.868	0.133	
陞遷 公平 認知	過程公平認知	3.15	3.10	3.02	3.07	2.489	0.059	
	結果公平認知	3.31	3.30	3.26	3.36	0.473	0.701	
	整體構面	3.23	3.20	3.14	3.27	1.434	0.231	
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	3.44	3.36	3.37	3.36	1.131	0.335	
	關係運作知覺	3.57	3.57	3.57	3.62	0.214	0.866	
	資訊隔離知覺	2.90	2.90	2.95	2.87	0.595	0.618	
	整體構面	3.31	3.28	3.30	3.28	0.205	0.893	
陞遷 心理 契約	陞遷實現	2.78	2.85	2.79	2.92	1.165	0.322	
	陞遷期望	2.94	2.88	2.82	2.89	0.929	0.426	
	整體構面	2.86	2.87	2.81	2.90	1.095	0.350	
組織 承諾	價值承諾	3.47	3.46	3.48	3.76	8.502	0.000***	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	努力承諾	3.66	3.73	3.80	3.95	7.368	0.000***	4 > 1 4 > 2
	留職承諾	3.34	3.49	3.55	3.55	3.578	0.014*	3 > 1
	整體構面	3.49	3.56	3.61	3.75	7.257	0.000***	4 > 1 4 > 2
陞遷 行為 取向	負面消極取向	2.44	2.21	2.21	2.32	5.209	0.014*	1 > 2 1 > 3
	人際關係取向	3.38	3.28	3.22	3.30	2.072	0.102	
	工作績效取向	3.60	3.59	3.54	3.69	2.098	0.099	
	提昇條件取向	3.52	3.49	3.41	3.53	2.694	0.045	
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準
資料來源：本研究整理

4.3.9 差異性分析小結

組織特性與個人特徵在各變項的差異情形，經以 t 檢定與單因子變異數分析及 Scheffe 多重比較結果，彙整如表 4.20 所示：

表 4.20 組織特性與個人特徵與各變項差異分析結果彙整表

組織特性 個人特徵		機關 層級	機關 規模	性別	年齡	教育 程度	職務 等級	職務 性質	年資
		1.部、會 2.直轄市、 縣、 市政府 3.鄉鎮、 市公所	1.100 人 以下 2.100~ 300人 3. 300人 以上	1.男 2.女	1.30歲以 下 2.31~40 歲 3.41~50 歲 4.51歲以 上	1.高中職 以下 2.科專 3.大學 4.碩士以 上	1.委任 2.薦任 3.簡任	1.主管 2.非主管	1.未滿5 年以下 2.滿5年~ 未滿15 年 3.滿15年 ~未滿5 年 4.滿25年 以上
變項 / 子構面									
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	2 > 1 3 > 1 3 > 2		2 > 1		2 > 4 3 > 4	1 > 2 1 > 3 2 > 3	2 > 1	
	分配限制認知					3 > 4	1 > 2 2 > 3	2 > 1	
	程序黑箱認知	3 > 2				2 > 4	1 > 2 1 > 3 2 > 3	2 > 1	
	整體構面	3 > 1 3 > 2				2 > 3 2 > 4	1 > 2 1 > 3 2 > 3	2 > 1	
陞遷 公平 認知	過程公平認知	2 > 1	1 > 2 1 > 3					1 > 2	
	結果公平認知						2 > 1	1 > 2	
	整體構面	2 > 1	1 > 3		4 > 1 2 > 3			1 > 2	
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	1 > 2	3 > 1	2 > 1				2 > 1	
	關係運作知覺	3 > 1				3 > 1			
	資訊隔離知覺	1 > 2 1 > 3				4 > 1 4 > 2 4 > 3	2 > 1 3 > 1		
	整體構面	1 > 2				3 > 1 4 > 1		2 > 1	

表 4.20 組織特性與個人特徵與各變項差異分析結果彙整表 (續)

組織特性 個人特徵		機關 層級	機關 規模	性別	年齡	教育 程度	職務 等級	職務 性質	年資
		1.部、會 2.直轄市、 縣、 市政府 3.鄉鎮、 市公所	1. 100人 以下 2. 100~ 300人 3. 300人 以上	1.男 2.女	1.30歲以 下 2.31~40 歲 3.41~50 歲 4.51歲以 上	1.高中職 以下 2.科專 3.大學 4.碩士以 上	1.委任 2.薦任 3.簡任	1.主管 2.非主管	1.未滿5 年以 下 2.滿5年 ~未滿 15年 3.滿15年 ~未滿 5年 4.滿25年 以上
變項 / 子構面									
陞遷 心理 契約	陞遷實現	1 > 2 1 > 3				4 > 1	3 > 1	1 > 2	
	陞遷期望	1 > 2 1 > 3	3 > 1	1 > 2		4 > 1 4 > 2 4 > 3			
	整體構面	1 > 2 1 > 3	3 > 1			4 > 1 4 > 2 4 > 3	3 > 1	1 > 2	
組織 承諾	價值承諾	2 > 1			4 > 1 4 > 2 4 > 3			1 > 2	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	努力承諾				4 > 1 4 > 2 4 > 3	3 > 2	3 > 1	1 > 2	4 > 1 4 > 2
	留職承諾				4 > 1 4 > 2 4 > 3		3 > 1 3 > 2	1 > 2	3 > 1
	整體構面				3 > 1 3 > 2 4 > 1 4 > 2		3 > 1 3 > 2	1 > 2	4 > 1 4 > 2
陞遷 行為 取向	負面消極取向			1 > 2	2 > 4			2 > 1	1 > 2 1 > 3
	人際關係取向	2 > 1 3 > 1		1 > 2	1 > 4				
	工作績效取向	2 > 1		1 > 2		4 > 1 4 > 2	3 > 1 3 > 2	1 > 2	
	提昇條件取向	2 > 1 2 > 3							
	整體構面	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

資料來源：本研究整理

4.4 相關分析

本節旨在探討陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾與陞遷行為取向等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在。本研究將以皮爾森（Pearson）積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證本研究的相關性假設，以下分別說明之。

4.4.1 陞遷制度認知與陞遷公平認知的相關分析

陞遷制度認知變項與陞遷公平認知變項呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對陞遷公平性的認同程度較低。茲彙整如表4.21所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、裁量操作認知子構面與過程公平認知、結果公平認知子構面均呈現負相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認同程度較高，則對陞遷過程公平及結果公平的認同程度較低。
- 二、分配限制認知子構面與過程公平認知子構面呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成陞遷機會受到影響的認同程度較高，則對陞遷過程公平的認同程度較低。
- 三、程序黑箱認知子構面與過程公平認知、結果公平認知子構面均呈現負相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有黑箱作業空間的認同程度較高，則對陞遷過程公平及結果公平的認同程度較低。
- 五、又其中以裁量操作認知子構面對過程結果公平子構面的相關係數最高（Pearson相關係數： -0.151 ）；亦即公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認知，與公務人員認為陞遷結果具公平性，最具負相關程度。但各子構面中，仍有分配限制認知子構面與結果公平認知子構面無顯著相關。由以上可知假設2.2部分不成立。

表4.21 陞遷制度認知與陞遷公平認知相關分析表

變項 / 子構面		陞遷公平認知 (n = 1048)			
		過程公平認知		結果公平認知	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
陞遷制度認知	裁量操作認知	-0.327	0.000***	-0.151	0.000***
	分配限制認知	-0.166	0.000***	-0.44	0.156
	程序黑箱認知	-0.493	0.000***	-0.288	0.000***
陞遷制度認知變項對陞遷公平認知變項		Pearson相關 = -0.310 p值 = 0.000***			

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.2 陞遷制度認知與陞遷政治知覺的相關分析

陞遷制度認知變項與陞遷政治知覺變項呈現正相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對陞遷的政治知覺程度較高。茲彙整如表4.22所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、裁量操作認知子構面與上司操作知覺、關係運作知覺子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認同程度較高，則對陞遷有上司操作及關係運作情形的認同程度較高。
- 二、分配限制認知子構面與上司操作知覺、關係運作知覺、資訊隔離知覺子構面均呈現正相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成陞遷機會受到影響的認同程度較高，則對陞遷有上司操作、關係運作及資訊隔離情形的認同程度較高。
- 三、程序黑箱認知子構面與上司操作知覺、關係運作知覺、資訊隔離知覺子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有黑箱作業空間的認同程度較高，則對陞遷有上司操作、關係運作及資訊隔離情形的認同程度較高。

四、又其中以程序黑箱認知子構面對上司操作知覺子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：0.455）；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有黑箱作業空間的認知，與公務人員認為陞遷有上司操作的行為，最具正相關程度。但各子構面中，裁量操作認知子構面與資訊隔離知覺子構面無顯著相關。由以上可知假設2.3部分不成立。

表4.22 陞遷制度認知與陞遷政治知覺相關分析表

變項 / 子構面		陞遷政治知覺 (n = 1048)					
		上司操作知覺		關係運作知覺		資訊隔離知覺	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	0.410	0.000***	0.370	0.000***	0.054	0.082
	分配限制認知	0.229	0.000***	0.271	0.000***	0.083	0.008**
	程序黑箱認知	0.445	0.000***	0.455	0.000***	0.209	0.000***
陞遷制度認知變項對 陞遷政治知覺變項		Pearson相關 = 0.442 p值 = 0.000***					

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.3 陞遷制度認知與陞遷心理契約的相關分析

陞遷制度認知變項與陞遷心理契約變項呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對個人陞遷實現及陞遷期望情形的認同程度較低。茲彙整如表4.23所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、裁量操作認知子構面與陞遷實現、陞遷期望子構面均呈現負相關，且均達顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認同程度較高，則對個人陞遷實現及陞遷期望情形的認同程度較低。
- 二、分配限制認知子構面與陞遷實現子構面呈現負相關，且達顯著相關水

準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成陞遷機會受到影響的認同程度較高，則對個人陞遷實現情形的認同程度較低。

三、程序黑箱認知子構面與陞遷實現子構面呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有黑箱作業空間的認同程度較高，則對個人陞遷實現情形的認同程度較低。

四、又其中以裁量操作認知子構面對陞遷期望子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：-0.070）；亦即公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認知，與公務人員的個人陞遷期望程度，最具負相關程度。但各子構面中，仍有分配限制認知、程序黑箱認知子構面分別與陞遷期望子構面無顯著相關。由以上可知假設2.4部分不成立。

4.23 陞遷制度認知與陞遷心理契約相關分析表

變項 / 子構面		陞遷心理契約 (n = 1048)			
		陞遷實現		陞遷期望	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	-0.204	0.000***	-0.070	0.024*
	分配限制認知	-0.072	0.019*	-0.046	0.140
	程序黑箱認知	-0.206	0.000***	-0.017	0.573
陞遷制度認知變項對陞遷心理契約變項		Pearson相關 = -0.119 p值 = 0.000***			

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.4 陞遷制度認知與組織承諾的相關分析

陞遷制度認知變項與組織承諾變項呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對組織承諾的認同程度較低。茲彙整如表4.24所示，並就各子構面進一步分析如下：

一、裁量操作認知子構面與價值承諾、留職承諾子構面均呈現負相關，且

均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認同程度較高，則對組織的價值承諾及留職承諾認同程度較低。

二、分配限制認知子構面與努力承諾子構面呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成陞遷機會受到影響的認同程度較高，則對組織的努力承諾認同程度較低。

三、程序黑箱認知子構面與價值承諾、努力承諾、留職承諾子構面均呈現負相關，且均達顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有黑箱作業空間的認同程度較高，則對組織的價值承諾、努力承諾及留職承諾認同程度均較低。

四、又其中以裁量操作認知子構面對努力承諾子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：-0.009）；亦即公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作的空間，與公務人員的組織努力承諾感，最具負相關程度。但各子構面中，仍有分配限制認知子構面與價值承諾、留職承諾子構面無顯著相關。由以上可知假設2.5部分不成立。

表4.24 陞遷制度認知與組織承諾相關分析表

變項 / 子構面		組織承諾 (n = 1048)					
		價值承諾		努力承諾		留職承諾	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	-0.152	0.000***	-0.009	0.767	-0.213	0.000***
	分配限制認知	-0.005	0.884	-0.110	0.000***	-0.039	0.204
	程序黑箱認知	-0.267	0.000***	-0.064	0.038*	-0.188	0.000***
陞遷制度認知變項對 組織承諾變項		Pearson相關 = -0.128 p值 = 0.000***					

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.5 陞遷制度認知與陞遷行為取向的相關分析

陞遷制度認知各子構面與陞遷行為取向各子構面間部分呈現顯著相關水準以上，茲彙整如表4.25所示，並分析如下：

- 一、裁量操作認知子構面與負面消極取向、人際關係取向子構面呈現正相關，與工作績效取向子構面呈現負相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認同程度較高，則對陞遷採取負面消極、人際關係的認同程度較高，對採取工作績效的認同程度較低。
- 二、分配限制認知子構面與人際關係取向、提昇條件取向子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成陞遷機會受到影響的認同程度愈高，則對陞遷採取人際關係及提昇條件方式的認同程度較高。
- 三、程序黑箱認知子構面與人際關係取向子構面呈現正相關，與工作績效取向子構面呈現負相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有黑箱作業空間的認同程度較高，則對陞遷採取人際關係的認同程度較高，對採取工作績效的認同程度較低。
- 四、又其中以裁量操作認知子構面對工作績效取向子構面，以及分配限制認知子構面對人際關係取向子構面的相關係數最高（Pearson相關係數分別為：-0.120、0.120）；亦即公務人員對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認知，與公務人員認同陞遷採取工作績效方式，以及公務人員對於陞遷制度的設計，造成陞遷機會受到影響的認知，與公務人員認同陞遷採取人際關係方式，均最具正相關程度。但各子構面中，仍有裁量操作認知子構面與提昇條件取向子構面、分配限制認知子構面與負面消極取向、分配限制認知子構面與工作績效取向子構

面；程序黑箱認知子構面與負面消極取向、提昇條件取向子構面無顯著相關。由以上可知假設2.6部分不成立。

表4.25 陞遷制度認知與陞遷行為取向相關分析表

變項 / 子構面		陞 遷 行 為 取 向 (n = 1048)							
		負面消極取向		人際關係取向		工作績效取向		提昇條件取向	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 制度 認知	裁量操作 認知	0.084	0.007**	0.167	0.000***	-0.120	0.000***	0.012	0.709
	分配限制 認知	0.025	0.424	0.120	0.000***	-0.010	0.737	0.155	0.000***
	程序黑箱 認知	0.024	0.443	0.121	0.000***	-0.183	0.000***	0.051	0.102
陞遷制度認知 變項對陞遷行 為取向子構面		0.027	0.385	0.166	0.000***	-0.108	0.000***	0.062	0.046*

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準
資料來源：本研究整理

4.4.6 陞遷公平認知與陞遷政治知覺的相關分析

陞遷公平認知變項與陞遷政治知覺變項呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷公平的認同程度較高，則對陞遷的政治知覺程度較低。茲彙整如表4.26所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、過程公平認知子構面與上司操作知覺、關係運作知覺、資訊隔離知覺子構面均呈現負相關，且均達極顯著相關水準，顯示公務人員對於陞遷過程公平的認同程度較高，則對陞遷有上司操作、關係運作及資訊隔離情形的認同程度較低。
- 二、結果公平認知子構面與上司操作知覺、關係運作知覺、資訊隔離知覺子構面均呈現負相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷結果公平的認同程度較高，則對陞遷有上司操作、關係運作及資訊

隔離情形的認同程度較低。

- 三、又其中以結果公平認知子構面對關係運作知覺子構面相關係數最高（Pearson相關係數：-0.187）；亦即公務人員對於陞遷結果公平性的認同程度，與公務人員認為陞遷有關係運作的情形，最具負相關程度。由以上可知假設2.7成立。

表4.26 陞遷公平認知與陞遷政治知覺相關分析表

變項 / 子構面		陞遷政治知覺 (n = 1048)					
		上司操作知覺		關係運作知覺		資訊隔離知覺	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 公平 認知	過程公平認知	-0.539	0.000***	-0.372	0.000***	-0.363	0.000***
	結果公平認知	-0.307	0.000***	-0.187	0.000***	-0.240	0.000***
陞遷公平認知變項對陞遷政治知覺變項		Pearson相關 = -0.493 p值 = 0.000***					

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.7 陞遷公平認知與陞遷心理契約的相關分析

陞遷公平認知變項與陞遷心理契約變項呈現正相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷公平的認同程度較高，則對個人陞遷實現及陞遷期望情形的認同程度較高。茲彙整如表4.27所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、過程公平認知子構面與陞遷實現子構面呈現正相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷過程公平的認同程度較高，則對個人陞遷實現情形的認同程度較高。
- 二、結果公平認知子構面與陞遷實現、陞遷期望子構面均呈現正相關，且均達顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷結果公平的認同程度較高，不僅對個人陞遷實現情形認同程度較高，在個人的陞遷期望程

度亦較高。

四、又其中以結果公平認知子構面對陞遷實現子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：0.405）；亦即公務人員在陞遷結果公平性的認同程度，與公務人員個人陞遷實現情形，最具正相關程度。但各子構面中，仍有過程公平認知子構面與陞遷期望子構面無顯著相關。由以上可知假設2.8部分不成立。

表4.27 陞遷公平認知與陞遷心理契約相關分析表

變項 / 子構面		陞遷心理契約 (n = 1048)			
		陞遷實現		陞遷期望	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
陞遷公平認知	過程公平認知	0.372	0.000***	0.018	0.560
	結果公平認知	0.405	0.000***	0.064	0.038*
陞遷公平認知變項對陞遷心理契約變項		Pearson相關 = 0.250 p值 = 0.000***			

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.8 陞遷公平認知與組織承諾的相關分析

陞遷公平認知變項與組織承諾變項呈現正相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷公平的認同程度較高，則對組織承諾的認同程度較高。茲彙整如表4.28所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、過程公平認知子構面與價值承諾、努力承諾、留職承諾各子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷過程公平的認同程度較高，則對組織的價值承諾、努力承諾及留職承諾認同程度較高。
- 二、結果公平認知子構面與價值承諾、努力承諾、留職承諾各子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷結果公平

的認同程度較高，則對組織的價值承諾、努力承諾及留職承諾認同程度較高。

三、又其中以過程公平認知子構面對價值承諾子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：0.558）；亦即公務人員在陞遷結果公平性的認同程度，與公務人員組織價值承諾認同感，最具正相關程度。由以上可知假設2.9成立。

表4.28 陞遷公平認知與組織承諾相關分析表

變項 / 子構面		組 織 承 諾 (n = 1048)					
		價值承諾		努力承諾		留職承諾	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 公平 認知	過程公平認知	0.558	0.000***	0.292	0.000***	0.261	0.000***
	結果公平認知	0.431	0.000***	0.208	0.000***	0.216	0.000***
陞遷公平認知變項對 組織承諾變項		Pearson相關 = 0.443 p值 = 0.000***					

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.9 陞遷公平認知與陞遷行為取向的相關分析

陞遷公平認知各子構面與陞遷行為取向各子構面間部分呈現顯著相關水準以上，茲彙整如表4.25所示，並分析如下：

- 一、過程公平認知子構面與工作績效取向、提昇條件取向子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷過程公平的認同程度較高，則對陞遷採取工作績效、提昇條件方式的認同程度較高。
- 二、結果公平認知子構面與工作績效取向、提昇條件取向子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷結果公平的認同程度較高，則對陞遷採取工作績效、提昇條件方式的認同程度較高。
- 三、又其中以過程公平認知子構面對工作績效取向子構面的相關係數最高

(Pearson相關係數：0.474)；亦即公務人員對於陞遷過程公平性的認知，與公務人員認同陞遷採取工作績效方式，最具正相關程度。但各子構面中，仍有過程公平認知子構面與人際關係取向子構面；結果公平認知子構面與負面消極取向、人際關係取向子構面無顯著相關。由以上可知假設2.10部分不成立。

表4.29 陞遷公平認知與陞遷行為取向相關分析表

變項 / 子構面		陞 遷 行 為 取 向 (n = 1048)							
		負面消極取向		人際關係取向		工作績效取向		提昇條件取向	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 公平 認知	過程公平 認知	-0.074	0.016*	-0.032	0.305	0.474	0.000***	0.337	0.000***
	結果公平 認知	-0.060	0.053	-0.006	0.855	0.358	0.000***	0.255	0.000***
陞遷公平認知 變項對陞遷行 為取向子構面		-0.074	0.017*	-0.019	0.529	0.457	0.000***	0.325	0.000***

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.10 陞遷政治知覺與陞遷心理契約的相關分析

陞遷政治知覺變項與陞遷心理契約變項呈現負相關，且達非常顯著相關水準；顯示公務人員的陞遷政治知覺程度較高，則對個人陞遷實現及陞遷期望情形的認同程度較低。茲彙整如表4.30所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、上司操作知覺子構面與陞遷實現、陞遷期望子構面呈現負相關，且達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷有上司操作情形的知覺程度較高，則對個人陞遷實現及陞遷期望情形的認同程度較低。
- 二、關係運作知覺子構面與陞遷實現子構面呈現負相關，且達極顯著相關水準，顯示公務人員對於陞遷有關係運作情形的知覺程度較高，則對

個人陞遷實現情形的認同程度較低。

三、又其中以資訊隔離知覺子構面對陞遷實現子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：-0.084）；亦即公務人員對於陞遷有資訊隔離情形的知覺程度，與公務人員個人的陞遷實現程度，最具負相關程度。但各子構面中，仍有關係運作知覺、資訊隔離知覺子構面與陞遷期望子構面無顯著相關。由以上可知假設2.11部分不成立。

表4.30 陞遷政治知覺及陞遷心理契約相關分析表

變項 / 子構面		陞遷心理契約 (n = 1048)			
		陞遷實現		陞遷期望	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	-0.227	0.000***	-0.093	0.003**
	關係運作知覺	-0.214	0.000***	-0.031	0.323
	資訊隔離知覺	-0.084	0.007**	-0.039	0.202
陞遷政治知覺變項對陞遷心理契約變項		Pearson相關 = -0.103 p值 = 0.001**			

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.11 陞遷政治知覺與組織承諾的相關分析

陞遷政治知覺變項與組織承諾變項呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對陞遷政治知覺的程度較高，則對組織承諾認同程度較低。茲彙整如表4.31所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、上司操作知覺子構面與價值承諾、努力承諾、留職承諾子構面均呈現負相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷有上司操作情形的知覺程度較高，則對組織的價值承諾、努力承諾及留職承諾認同程度較低。
- 二、關係運作知覺子構面與價值承諾、留職承諾子構面均呈現負相關，且

均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷有關係運作情形的知覺程度較高，則對組織的價值承諾及留職承諾認同程度較低。

三、資訊隔離知覺子構面與價值承諾子構面呈現負相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員對於陞遷有資訊隔離情形的知覺程度較高，則對組織的價值承諾認同程度較低。

四、又其中以上司操作知覺子構面對努力承諾子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：-0.114）；亦即公務人員認為陞遷有上司操作情形的知覺程度，對組織努力承諾的認同感，最具負相關程度。但各子構面中，仍有關係運作知覺子構面與努力承諾子構面，以及資訊隔離知覺子構面與努力承諾、留職承諾子構面無顯著相關。由以上可知假設2.12部分不成立。

表4.31 陞遷政治知覺與組織承諾相關分析表

變項 / 子構面		組織承諾 (n = 1048)					
		價值承諾		努力承諾		留職承諾	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺	-0.326	0.000***	-0.114	0.000***	-0.266	0.000***
	關係運作知覺	-0.156	0.000***	-0.005	0.861	-0.222	0.000***
	資訊隔離知覺	-0.213	0.000***	-0.059	0.057	-0.039	0.206
陞遷政治知覺變項對 組織承諾變項		Pearson相關 = -0.255 p值 = 0.000***					

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.12 陞遷政治知覺與陞遷行為取向的相關分析

陞遷政治知覺各子構面與陞遷行為取向各子構面部分間部分呈現顯著相關性以上，茲彙整如表4.32所示，並分析如下：

一、上司操作知覺子構面與負面消極取向、人際關係取向子構面呈現正相

關、與工作績效取向子構面呈現負相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷有上司操作情形的知覺程度較高，則對陞遷採取負面消極、人際關係方式認同程度較高，對採取工作績效方式的認同程度較低。

二、關係運作知覺子構面與負面消極取向、人際關係取向子構面呈現正相關、與工作績效取向子構面呈現負相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷有關係運作情形的知覺程度較高，則對陞遷採取負面消極、人際關係方式的認同程度較高、對採取工作績效方式的認同程度較低。

三、資訊隔離知覺子構面與人際關係取向子構面呈現正相關、與工作績效取向、提昇條件取向子構面呈現負相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於陞遷有資訊隔離情形的知覺程度較高，則對陞遷採取人際關係方式的認同程度較高，對採取工作績效、提昇條件方式的認同程度較低。

四、又其中以關係運作知覺子構面對人際關係取向子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：0.415）；亦即公務人員對於陞遷有關係運作情形的認同程度，與公務人員認為陞遷採取人際關係方式的認同程度，最具正相關程度。但各子構面中，仍有上司操作知覺、關係運作知覺子構面與提昇條件取向子構面；資訊隔離知覺子構面與負面消極取向子構面無顯著相關。由以上可知假設2.13部分不成立。

表4.32 陞遷政治知覺與陞遷行為取向相關分析表

變項 / 子構面		陞 遷 行 為 取 向 (n = 1048)							
		負面消極取向		人際關係取向		工作績效取向		提昇條件取向	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 政治 知覺	上司操作 知覺	0.091	0.003**	0.228	0.000***	-0.202	0.000***	-0.047	0.127
	關係運作 知覺	0.173	0.000***	0.415	0.000***	-0.086	0.006**	-0.060	0.052
	資訊隔離 知覺	0.029	0.351	0.104	0.001**	-0.177	0.000***	-0.201	0.000***
陞遷政治知覺 變項對陞遷行 為取向子構面		0.097	0.002*	0.218	0.000***	-0.213	0.000***	-0.102	0.001**

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.13 陞遷心理契約與組織承諾的相關分析

陞遷心理契約變項與組織承諾變項呈現正相關，且達極顯著相關水準；顯示公務人員在陞遷心理契約認同程度較高，則對組織承諾的認同程度較高。茲彙整如表4.33所示，並就各子構面進一步分析如下：

- 一、陞遷實現子構面與價值承諾、努力承諾、留職承諾子構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準；顯示公務人員對於個人陞遷實現情形的認同程度較高，則對組織的價值承諾、努力承諾及留職承諾認同程度較高。
- 二、陞遷期望子構面與價值承諾、努力承諾、留職承諾各子構面均呈現正相關，且達顯著相關水準以上；顯示公務人員對於個人陞遷期望程度較高，則對組織的價值承諾、努力承諾及留職承諾的認同程度較高。
- 三、又由表4.28得知，其中以陞遷實現子構面對價值承諾子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：0.331）；亦即公務人員對於個人的陞遷實現程度，與公務人員組織價值認同感，最具正相關程度。由以上可知假設2.14成立。

表4.33 陞遷心理契約與組織承諾相關分析表

變項 / 子構面		組 織 承 諾 (n = 1048)					
		價值承諾		努力承諾		留職承諾	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 心理 契約	陞遷實現	0.331	0.000 ***	0.177	0.000 ***	0.221	0.000 ***
	陞遷期望	0.077	0.012 *	0.131	0.000 ***	0.095	0.002 ***
陞遷心理契約變項 對組織承諾變項		Pearson相關 = 0.247 p值 = 0.000 ***					

註： *表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.14 陞遷心理契約與陞遷行為取向的相關分析

陞遷心理契約各子構面與陞遷行為取向各子構面間均呈現顯著相關性以上，茲彙整如表4.34所示，並分析如下：

- 一、陞遷實現子構面與負面消極取向子構面呈現負相關，與人際關係取向、工作績效取向、提昇條件取向子構面均呈現正相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於個人陞遷實現情形的認同程度較高，則對陞遷採取負面消極方式的認同程度較低，對採取人際關係、工作績效及提昇條件方式的認同程度均較高。
- 二、陞遷期望子構面與負面消極取向子構面呈現負相關，與人際關係取向、工作績效取向、提昇條件取向子構面均呈現正相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員對於個人陞遷期望程度較高，則對陞遷採取負面消極方式的認同程度較低，對採取人際關係、工作績效及提昇條件取向方式的認同程度均較高。
- 三、又其中以陞遷期望子構面對工作績效取向子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：0.252）；亦即公務人員對於個人陞遷期望度，與公務人員認為陞遷採取工作績效方式的認同程度，最具正相關程度。

由以上可知假設2.15成立。

表4.34 陞遷心理契約與陞遷行為取向相關分析表

變項 / 子構面		陞 遷 行 為 取 向 (n=1048)							
		負面消極取向		人際關係取向		工作績效取向		提昇條件取向	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
陞遷 心理 契約	陞遷實現	-0.102	0.001**	0.088	0.004**	0.232	0.000***	0.132	0.000***
	陞遷期望	-0.092	0.003**	0.144	0.000***	0.252	0.000***	0.231	0.000***
陞遷心理契約 變項對陞遷行 為取向子構面		-0.126	0.000***	0.037	0.236	0.313	0.000***	0.235	0.000***

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.15 組織承諾與陞遷行為取向的相關分析

組織承諾各子構面與陞遷行為取向各子構面間均呈現顯著相關水準以上，茲彙整如表4.35所示，並分析如下：

- 一、價值承諾子構面與負面消極取向、人際關係取向子構面呈現負相關，與工作績效取向、提昇條件取向子構面呈現正相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員的組織價值承諾認同程度較高，則對陞遷採取負面消極方式、人際關係方式的認同程度較低，對採取工作績效、提昇條件方式的認同程度較高。
- 二、努力承諾子構面與負面消極取向、人際關係取向子構面呈現負相關，與工作績效取向、提昇條件取向子構面呈現正相關，且均達非常顯著相關水準以上；顯示公務人員的組織努力承諾認同程度較高，則對陞遷採取負面消極方式、人際關係方式的認同程度較低，對採取工作績效、提昇條件方式的認同程度較高。
- 三、留職承諾子構面與負面消極取向、人際關係取向子構面呈現負相關，與工作績效取向、提昇條件取向子構面呈現正相關，且均達非常顯著

相關水準以上；顯示公務人員的組織留職承諾認同程度較高，則對陞遷採取負面消極、人際關係方式的認同程度較低，對採取工作績效、提昇條件方式的認同程度較高。

四、又其中以價值承諾子構面對工作績效取向子構面的相關係數最高（Pearson相關係數：0.486）；亦即公務人員對於組織價值承諾認同感，與公務人員認為陞遷採取工作績效方式的認同程度，最具正相關程度。由以上可知假設2.16成立。

表4.35 組織承諾與陞遷行為取向相關分析表

變項 / 子構面		陞遷行為取向 (n=1048)							
		負面消極取向		人際關係取向		工作績效取向		提昇條件取向	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
組織承諾	價值承諾	-0.182	0.000***	-0.051	0.008**	0.486	0.000***	0.382	0.000***
	努力承諾	-0.284	0.000***	-0.093	0.002**	0.461	0.000***	0.390	0.000***
	留職承諾	-0.552	0.000***	-0.218	0.000***	0.259	0.000***	0.097	0.002**
組織承諾變項對陞遷行為取向子構面		-0.247	0.000***	-0.041	0.185	0.448	0.000***	0.346	0.000***

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.16 相關性分析小結

為更清楚各變項整體構面間的相關強度係數，茲就變項整體構面之相關分析彙整如表4.36：

表4.36 各變項相關分析結果彙整表

變項 (子構面)	陞遷制度認知	陞遷公平認知	陞遷政治知覺	陞遷心理契約	組織承諾	
	Pearson相關 (p值)	Pearson相關 (p值)	Pearson相關 (p值)	Pearson相關 (p值)	Pearson相關 (p值)	
陞遷公平認知	-0.310 (0.000 ^{***})					
陞遷政治知覺	0.442 (0.000 ^{***})	-0.493 (0.000 ^{***})				
陞遷心理契約	-0.119 (0.000 ^{***})	0.250 (0.000 ^{***})	-0.103 (0.001 ^{**})			
組織承諾	-0.128 (0.000 ^{***})	0.443 (0.000 ^{***})	-0.255 (0.000 ^{***})	0.247 (0.000 ^{***})		
陞遷行為取向	負面消極取向	0.027 (0.385)	-0.074 (0.017 [*])	0.097 (0.002 [*])	-0.126 (0.000 ^{***})	-0.247 (0.000 ^{***})
	人際關係取向	0.166 (0.000 ^{***})	-0.019 (0.529)	0.218 (0.000 ^{***})	0.037 (0.236)	-0.041 (0.185)
	工作績效取向	-0.108 (0.000 ^{***})	0.457 (0.000 ^{***})	-0.213 (0.000 ^{***})	0.313 (0.000 ^{***})	0.448 (0.000 ^{***})
	提昇條件取向	0.062 (0.046 [*])	0.325 (0.000 ^{***})	-0.102 (0.001 ^{**})	0.235 (0.000 ^{***})	0.346 (0.000 ^{***})

註：*表 $p < 0.05$ 達顯著水準 **表 $p < 0.01$ 達非常顯著水準 ***表 $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5 迴歸分析

由上一節的相關分析可知，本研究的研究變項間具有某種程度的相關性。為了更進一步瞭解變項間的影響關係，本研究將以陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾、陞遷行為取向等變項進行迴歸分析，以驗證本研究影響性假設，以下分別說明之。

4.5.1 複迴歸分析

一、各變項對組織承諾子構面的迴歸分析

陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺及陞遷心理契約各變項

對組織承諾各子構面均達極顯著影響水準。茲彙整如表4.37所示，並分析說明如下：

- (一) 各變項統計水準對價值承諾子構面變異量的預測或解釋程度為31.8%。其中陞遷公平認知、陞遷心理契約變項對價值承諾子構面均呈現正向影響，且均達極顯著影響水準（B值分別為0.484、0.141）；顯示公務人員對於陞遷公平性的認同程度愈高，以及對個人陞遷實現及期望程度愈高，則對組織價值承諾的認同程度會愈高。
- (二) 各變項統計水準對努力承諾、留職承諾子構面變異量的預測或解釋程度分別僅為10.9%、10.4%，解釋力尚有不足。

表4.37 各變項對組織承諾的迴歸分析表

自變項 \ 依變項/ 子構面	組織承諾 (n=1048)		
	價值承諾	努力承諾	留職承諾
	B	B	B
常數項	1.794 (p=0.000 ^{***})	1.895 (p=0.000 ^{***})	3.372 (p=0.000 ^{***})
陞遷制度認知	-0.047 (p=0.104)	-0.119 (p=0.000 ^{***})	-0.055 (p=0.096)
陞遷公平認知	0.484 (p=0.000 ^{***})	0.291 (p=0.000 ^{***})	0.157 (p=0.000 ^{***})
陞遷政治知覺	-0.079 (p=0.012 [*])	0.033 (p=0.360)	-0.106 (p=0.003 ^{**})
陞遷心理契約	0.141 (p=0.000 ^{***})	0.144 (p=0.000 ^{***})	0.148 (p=0.000 ^{***})
R	0.564	0.330	0.323
R ²	0.318	0.109	0.104
F 值	121.474	31.920	30.348
p 值	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

二、各變項對陞遷行為取向子構面的迴歸分析

陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約及組織承諾各變項對陞遷行為取向各子構面均達極顯著影響水準。茲彙整如表4.38

所示，並分析說明如下：

- (一) 各變項統計水準對負面消極取向子構面變異量的預測或解釋程度為 20.3 %。其中陞遷公平認知及組織承諾變項對負面消極取向子構面呈現負向影響，且達極顯著影響水準 (B值分別為-0.175、 -0.481)；顯示公務人員對於陞遷公平及組織承諾認同程度愈高，則對陞遷採取負面打擊或消極面對方式的認同程度愈低。
- (二) 各變項統計水準對人際關係取向子構面變異量的預測或解釋程度僅有6.9 %，解釋力不足。
- (三) 各變項統計水準對工作績效取向子構面變異量的預測或解釋程度為 33.4 %。其中陞遷公平認知、陞遷心理契約及組織承諾變項對工作績效取向子構面均呈現正向影響，且均達極顯著影響水準 (B值分別為 0.292、 0.157、 0.324)；顯示公務人員對於陞遷公平性、陞遷心理及組織承諾認同程度愈高，則對陞遷採取工作績效方式的認同程度愈高。
- (四) 各變項統計水準對提昇條件取向子構面變異量的預測或解釋程度為 20.1 %。其中陞遷公平認知及組織承諾變項對工作績效取向子構面均呈現正向影響，且均達極顯著影響水準 (B值分別為0.255、 0.223)；顯示公務人員對於陞遷公平性及組織承諾認同程度愈高，則對陞遷採提昇條件方式的認同程度愈高。

表4.38 各變項對陞遷行為取向的迴歸分析表

依變項/ 子構面 自變項	陞遷行為取向 (n=1048)			
	負面消極取向	人際關係取向	工作績效取向	提昇條件取向
	B	B	B	B
常數項	3.920 (p=0.000 ^{***})	1.206 (p=0.000 ^{***})	0.746 (p=0.001 ^{**})	0.876 (p=0.000 ^{***})
陞遷制度認知	-0.13 (p=0.687)	0.105 (p=0.002 ^{**})	0.037 (p=0.195)	0.178 (p=0.000 ^{***})
陞遷公平認知	-0.175 (p=0.000 ^{***})	-0.133 (p=0.000 ^{***})	0.292 (p=0.000 ^{***})	0.255 (p=0.000 ^{***})
陞遷政治知覺	0.063 (p=0.063)	0.232 (p=0.000 ^{***})	0.013 (p=0.672)	0.016 (p=0.647)
陞遷心理契約	-0.032 (p=0.271)	0.051 (p=0.104)	0.157 (p=0.000 ^{***})	0.133 (p=0.000 ^{***})
組織承諾	-0.481 (p=0.000 ^{***})	-0.41 (p=0.224)	0.324 (p=0.000 ^{***})	0.223 (p=0.000 ^{***})
R	0.450	0.263	0.578	0.448
R ²	0.203	0.069	0.334	0.201
F 值	52.942	15.447	104.570	52.422
p 值	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

綜合複迴歸分析結果，彙整如表4.39 所示。

表4.39 各變項迴歸分析結果彙整表

依變項 (子構面) 自變項 (大構面)	組織承諾 (n=1048)			陞遷行為取向 (n=1048)			
	價值承諾	努力承諾	留職承諾	負面消極取向	人際關係取向	工作績效取向	提昇條件取向
	B	B	B	B	B	B	B
陞遷制度認知		負向			正向		正向
陞遷公平認知	正向	正向	正向	負向	負向	正向	正向
陞遷政治知覺	負向		負向		正向		
陞遷心理契約	正向	正向	正向			正向	正向
組織承諾	-----	-----	-----	負向		正向	正向

資料來源：本研究整理

4.5.2 層級迴歸分析

接下來以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變項、中介變項對依變

項的影響性：

一、各變項對組織承諾之價值承諾子構面的層級迴歸分析

由表 4.40 可知，模型一以陞遷制度認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 8.9% (R^2 為 0.089)；模型二加入陞遷公平認知之子構面為自變項，總解釋變異量增加為 33.3% (R^2 為 0.333)；模型三再加入陞遷政治知覺之子構面為自變項，總解釋變異量略增為 33.9% (R^2 為 0.339)；模型四最後加入陞遷心理契約之子構面為自變項，總解釋變異量最後為 35.8% (R^2 為 0.358)。以上除了第一層迴歸模式的 R^2 低於 0.2 外，其他各層模式皆在 0.3 以上，而各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著水準；又由統計結果可知，各變項中以模型二、三、四的過程公平認知子構面之統計影響效果最強；顯示過程公平的認同程度對價值承諾的影響程度最大。

表4.40 各變項子構面對價值承諾的層級迴歸模型彙整表

依變項子構面 自變項/子構面		價值承諾 (n=1048)			
		模式一	模式二	模式三	模式四
		B	B	B	B
常數項		4.444 (p=0.000 ^{***})	1.621 (p=0.000 ^{***})	1.835 (p=0.000 ^{***})	1.522 (p=0.000 ^{***})
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	-0.039 (p=0.303)	-0.002 (p=0.953)	0.004 (p=0.902)	0.030 (p=0.371)
	分配限制認知	-0.151 (p=0.000 ^{***})	-0.106 (p=0.000 ^{***})	-0.103 (p=0.000 ^{***})	-0.094 (p=0.001 ^{**})
	程序黑箱認知	-0.307 (p=0.000 ^{***})	-0.037 (p=0.286)	-0.046 (p=0.201)	-0.054 (p=0.126)
陞遷 公平 認知	過程公平認知		0.475 (p=0.000 ^{***})	0.451 (p=0.000 ^{***})	0.424 (p=0.000 ^{***})
	結果公平認知		0.133 (p=0.000 ^{***})	0.131 (p=0.000 ^{***})	0.104 (p=0.002 ^{**})
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺			-0.087 (p=0.011 [*])	-0.101 (p=0.003 ^{**})
	關係運作知覺			0.077 (p=0.015)	0.089 (p=0.004 ^{**})
	資訊隔離知覺			-0.012 (p=0.660)	-0.020 (p=0.460)
陞遷 心理 契約	陞遷實現				0.112 (p=0.000 ^{***})
	陞遷期望				0.076 (p=0.004 ^{**})

表4.40 各變項子構面對價值承諾的層級迴歸模型彙整表 (續)

依變項子構面 自變項/子構面	價值承諾 (n=1048)			
	模式一 B	模式二 B	模式三 B	模式四 B
R	0.298	0.577	0.582	0.599
R ²	0.089	0.333	0.339	0.358
R ²	0.089	0.244	0.006	0.019
F 值	33.820	104.133	66.648	57.880
p 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

二、各變項對組織承諾之努力承諾子構面的層級迴歸分析

由表 4.41 可知，模型一以陞遷制度認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 2.7% (R² 為 0.027)；模型二加入陞遷公平認知之子構面為自變項，總解釋變異量增加為 11.3% (R² 為 0.113)；模型三再加入陞遷政治知覺之子構面為自變項，總解釋變異量略降為 12.2% (R² 為 0.122)；模型四最後加入陞遷心理契約之子構面為自變項，總解釋變異量最後為 14.2% (R² 為 0.142)。以上各層迴歸模式的 R² 雖均低於 0.2，但各層迴歸模式之 p 值皆達極顯著水準；又由統計結果可知，各變項中以模型二、三、四的過程公平認知子構面之統計影響效果最強。

表4.41 各變項子構面對努力承諾的層級迴歸模型彙整表

依變項子構面 自變項/子構面		努力承諾 (n=1048)			
		模式一 B	模式二 B	模式三 B	模式四 B
常數項		3.741 (p=0.000 ^{***})	2.207 (p=0.000 ^{***})	1.910 (p=0.000 ^{***})	1.614 (p=0.000 ^{***})
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	-0.006 (p=0.872)	0.018 (p=0.623)	0.017 (p=0.656)	0.044 (p=0.246)
	分配限制認知	-0.168 (p=0.000 ^{***})	-0.143 (p=0.000 ^{***})	-0.134 (p=0.000 ^{***})	-0.123 (p=0.000 ^{**})
	程序黑箱認知	-0.131 (p=0.001 ^{**})	0.030 (p=0.452)	0.002 (p=0.961)	-0.005 (p=0.896)
陞遷 公平 認知	過程公平認知		0.318 (p=0.000 ^{***})	0.349 (p=0.000 ^{***})	0.327 (p=0.000 ^{***})
	結果公平認知		0.030 (p=0.417)	0.027 (p=0.460)	0.021 (p=0.583)
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺			-0.019 (p=0.621)	-0.040 (p=0.306)
	關係運作知覺			0.100 (p=0.006 ^{**})	0.107 (p=0.003 ^{**})
	資訊隔離知覺			0.051 (p=0.106)	0.045 (p=0.149)
陞遷 心理 契約	陞遷實現				0.057 (p=0.088)
	陞遷期望				0.124 (p=0.000 ^{***})
R		0.164	0.336	0.349	0.377
R ²		0.027	0.113	0.122	0.142
R ²		0.027	0.086	0.009	0.020
F 值		9.662	26.493	18.014	17.168
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

三、各變項對組織承諾之留職承諾子構面的層級迴歸分析

由表4.42可知，模型一以陞遷制度認知之子構面為自變項，總解釋變異量為5.8% (R² 為0.058)；模型二加入陞遷公平認知之子構面為自變項，總解釋變異量增加為9.7% (R² 為0.097)；模型三再加入陞遷政治知覺之子構面為自變項，總解釋變異量再增為11.9% (R² 為0.119)；模型四最後加入陞遷心理契約之子構面為自變項，總解釋變異量最後為13.4% (R² 為0.134)。以上各層迴歸模式的R² 雖均低於0.2，但各層迴歸模式之p值皆達

極顯著水準；又由統計結果可知，各變項中以模型一、二的裁量操作認知子構面之統計影響效果最強。

表4.42 各變項子構面對留職承諾的層級迴歸模型彙整表

依變項子構面 自變項/子構面		留職承諾 (n=1048)			
		模式一 B	模式二 B	模式三 B	模式四 B
常數項		4.663 (p=0.000 ^{***})	3.491 (p=0.000 ^{***})	3.977 (p=0.000 ^{***})	3.662 (p=0.000 ^{***})
陞遷 制度 認知	裁量操作認知	-0.183 (p=0.000 ^{***})	-0.171 (p=0.000 ^{***})	-0.130 (p=0.001 ^{**})	-0.106 (p=0.006 ^{**})
	分配限制認知	-0.092 (p=0.008 ^{**})	-0.072 (p=0.033 [*])	-0.079 (p=0.018 [*])	-0.071 (p=0.034 [*])
	程序黑箱認知	-0.120 (p=0.002 ^{**})	-0.017 (p=0.680)	0.015 (p=0.718)	0.008 (p=0.851)
陞遷 公平 認知	過程公平認知		0.150 (p=0.000 ^{***})	0.100 (p=0.026 [*])	0.077 (p=0.086)
	結果公平認知		0.096 (p=0.011 [*])	0.103 (p=0.005 ^{**})	0.086 (p=0.025 [*])
陞遷 政治 知覺	上司操作知覺			-0.112 (p=0.004 ^{**})	-0.127 (p=0.001 ^{**})
	關係運作知覺			-0.093 (p=0.010 [*])	-0.084 (p=0.020 [*])
	資訊隔離知覺			0.054 (p=0.086)	0.048 (p=0.128)
陞遷 心理 契約	陞遷實現				0.082 (p=0.014 [*])
	陞遷期望				0.087 (p=0.004 ^{**})
R		0.240	0.311	0.345	0.367
R ²		0.058	0.097	0.119	0.134
R ²		0.058	0.039	0.022	0.015
F 值		21.345	22.281	17.491	16.098
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

四、各變項對陞遷行為取向之負面消極取向子構面的層級迴歸分析

由表 4.43 可知，模型一以陞遷制度認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 1.2% (R² 為 0.012)；模型二加入陞遷公平認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 1.63% (R² 為 0.016)；模型三復加入陞遷政治知覺之子構

面為自變項，總解釋變異量為 4.7% (R^2 為 0.047)；模型四再加入陞遷心理契約之子構面為自變項，總解釋變異量為 5.6% (R^2 為 0.056)；最後再加入組織承諾之子構面為自變項，總解釋變異量驟增為 34.7% (R^2 為 0.347)。以上除了第五層迴歸模式的 R^2 高於 0.3 外，其他各層模式皆在 0.2 以下，但各層迴歸模之 p 值皆達非常顯著水準以上；又由統計結果可知，各變項中以模型五的留職承諾子構面之統計影響效果最強；顯示留職承諾對負面消極取向的影響程度最大。

表4.43 各變項子構面對負面消極取向的層級迴歸模型彙整表

依變項子構面 自變項/子構面		負面消極取向 (n=1048)				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		1.937 (p=0.000 ***)	2.353 (p=0.000 ***)	2.141 (p=0.000 ***)	2.379 (p=0.000 ***)	4.546 (p=0.000 ***)
陞遷 制度 認知	裁量操作 認知	0.128 (p=0.001 **)	0.123 (p=0.002 **)	0.094 (p=0.018 *)	0.076 (p=0.058)	0.022 (p=0.522)
	分配限制 認知	-0.072 (p=0.040 *)	-0.066 (p=0.062)	-0.078 (p=0.026 *)	-0.071 (p=0.043 *)	-0.024 (p=0.406)
	程序黑箱 認知	-0.021 (p=0.595)	-0.056 (p=0.187)	-0.100 (p=0.019 *)	-0.096 (p=0.026 *)	-0.085 (p=0.018 *)
陞遷 公平 認知	過程公平 認知		-0.057 (p=0.185)	-0.037 (p=0.425)	-0.023 (p=0.626)	0.015 (p=0.712)
	結果公平 認知		-0.025 (p=0.521)	-0.035 (p=0.368)	-0.031 (p=0.442)	0.005 (p=0.881)
陞遷 政治 知覺	上司操作 知覺			-0.013 (p=0.748)	0.000 (p=0.992)	-0.062 (p=0.073)
	關係運作 知覺			0.200 (p=0.000 ***)	0.195 (p=0.000 ***)	0.155 (p=0.000 ***)
	資訊隔離 知覺			-0.055 (p=0.093)	-0.051 (p=0.117)	-0.015 (p=0.590)
陞遷 心理 契約	陞遷實現				-0.037 (p=0.296)	0.002 (p=0.940)
	陞遷期望				-0.081 (p=0.010 *)	-0.023 (p=0.379)
組織 承諾	價值承諾					0.142 (p=0.000 ***)
	努力承諾					-0.172 (p=0.000 ***)
	留職承諾					-0.546 (p=0.000 ***)

表4.43 各變項子構面對負面消極取向的層級迴歸模型彙整表 (續)

依變項子構面 自變項/子構面	負面消極取向 (n=1048)				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
	B	B	B	B	B
R	0.110	0.128	0.217	0.236	0.589
R ²	0.012	0.016	0.047	0.056	0.347
R ²	0.012	0.004	0.031	0.009	0.291
F 值	4.226	3.464	6.431	6.137	42.236
p 值	0.006 ^{**}	0.004 ^{**}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

五、各變項對陞遷行為取向之人際關係取向子構面的層級迴歸分析

由表 4.44 可知，模型一以陞遷制度認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 3.1% (R² 為 0.031)；模型二加入陞遷公平認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 3.2% (R² 為 0.032)；模型三復加入陞遷政治知覺之子構面為自變項，總解釋變異量增為 21.4% (R² 為 0.214)；模型四再加入陞遷心理契約之子構面為自變項，總解釋變異量略增為 23.7% (R² 為 0.237)；最後再加入組織承諾之子構面為自變項，總解釋變異量再增為 27.6% (R² 為 0.276)。以上第一、二層迴歸模式的 R² 低於 0.2，第三、四、五層模式皆在 0.2 以上，但各層迴歸模之 p 值皆達極顯著水準；又由統計結果可知，各變項中以模型三、四、五的關係運作知覺子構面之統計影響效果最強；顯示關係運作知覺對人際關係取向的影響程度最大。

表4.44 各變項子構面對人際關係取向的層級迴歸模型彙整表

依變項子構面 自變項/子構面		人際關係取向 (n=1048)				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		2.298 (p=0.000 ^{***})	2.085 (p=0.000 ^{***})	1.227 (p=0.000 ^{***})	1.031 (p=0.000 ^{***})	1.521 (p=0.000 ^{***})
陞遷 制度 認知	裁量操作 認知	0.131 (p=0.001 ^{**})	0.134 (p=0.001 ^{**})	0.046 (p=0.209)	0.063 (p=0.080)	0.033 (p=0.352)
	分配限制 認知	0.053 (p=0.130)	0.050 (p=0.156)	0.021 (p=0.513)	0.009 (p=0.769)	0.006 (p=0.842)
	程序黑箱 認知	0.022 (p=0.571)	0.042 (p=0.325)	-0.069 (p=0.079)	-0.071 (p=0.066)	-0.063 (p=0.094)
陞遷 公平 認知	過程公平 認知		0.037 (p=0.385)	0.125 (p=0.003 ^{**})	0.124 (p=0.003 [*])	0.072 (p=0.097)
	結果公平 認知		0.006 (p=0.878)	-0.018 (p=0.614)	0.018 (p=0.621)	0.025 (p=0.486)
陞遷 政治 知覺	上司操作 知覺			0.085 (p=0.021 [*])	0.063 (p=0.088)	-0.048 (p=0.187)
	關係運作 知覺			0.441 (p=0.000 ^{***})	0.435 (p=0.000 ^{***})	0.399 (p=0.000 ^{***})
	資訊隔離 知覺			-0.133 (p=0.000 ^{***})	-0.132 (p=0.000 ^{***})	-0.122 (p=0.000 ^{***})
陞遷 心理 契約	陞遷實現				-0.076 (p=0.016 [*])	-0.073 (p=0.018)
	陞遷期望				0.154 (p=0.000 ^{***})	0.156 (p=0.000 ^{***})
組織 承諾	價值承諾					0.105 (p=0.012 [*])
	努力承諾					0.073 (p=0.042 [*])
	留職承諾					-0.225 (p=0.000 ^{***})
R		0.176	0.179	0.463	0.486	0.525
R ²		0.031	0.032	0.214	0.237	0.276
R ²		0.031	0.001	0.182	0.023	0.039
F 值		11.071	6.912	35.369	32.142	30.276
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

六、各變項對陞遷行為取向之工作績效取向子構面的層級迴歸分析

由表 4.45 可知，模型一以陞遷制度認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 4.5% (R² 為 0.045)；模型二加入陞遷公平認知之子構面為自變項，

總解釋變異量增為 24.0% (R^2 為 0.240)；模型三復加入陞遷政治知覺之子構面為自變項，總解釋變異量再略增為 24.6% (R^2 為 0.246)；模型四再加入陞遷心理契約之子構面為自變項，總解釋變異量又增為 31.4% (R^2 為 0.314)；最後再加入組織承諾之子構面為自變項，總解釋變異量最後為 40.1% (R^2 為 0.401)。以上除了第一層迴歸模式的 R^2 低於 0.2 外，其他各層模式皆在 0.2 以上，而各層迴歸模之 p 值皆達極顯著水準；又由統計結果可知，各變項中以模型二、三、四、五的過程公平認知子構面之統計影響效果最強，其次為模型四、五的陞遷期望子構面之統計影響效果，再次為模型五的努力承諾子構面之統計影響效果；顯示過程公平認知對工作績效取向的影響程度最大。

表 4.45 各變項子構面對工作績效取向的層級迴歸模型彙整表

依變項子構面 自變項子構面		工作績效取向 (n=1048)				
		模式一 B	模式二 B	模式三 B	模式四 B	模式五 B
常數項		4.231 (p=0.000 ^{***})	1.844 (p=0.000 ^{***})	1.615 (p=0.000 ^{***})	1.143 (p=0.000 ^{***})	0.546 (p=0.029 [*])
陞遷 制度 認知	裁量操作 認知	-0.054 (p=0.161)	-0.020 (p=0.563)	-0.036 (p=0.308)	0.008 (p=0.820)	-0.006 (p=0.856)
	分配限制 認知	0.119 (p=0.001 ^{**})	0.079 (p=0.011 [*])	0.073 (p=0.019 [*])	0.051 (p=0.086)	0.010 (p=0.734)
	程序黑箱 認知	-0.202 (p=0.000 ^{***})	0.041 (p=0.272)	0.019 (p=0.618)	0.010 (p=0.792)	0.016 (p=0.630)
陞遷 公平 認知	過程公平 認知		0.439 (p=0.000 ^{***})	0.464 (p=0.000 ^{***})	0.441 (p=0.000 ^{***})	0.313 (p=0.000 ^{***})
	結果公平 認知		0.101 (p=0.003 ^{**})	0.097 (p=0.005 ^{**})	0.124 (p=0.000 ^{***})	0.108 (p=0.001 ^{**})
陞遷 政治 知覺	上司操作 知覺			0.028 (p=0.436)	-0.013 (p=0.698)	0.008 (p=0.807)
	關係運作 知覺			0.077 (p=0.023 [*])	0.079 (p=0.015 [*])	0.043 (p=0.161)
	資訊隔離 知覺			-0.010 (p=0.735)	-0.015 (p=0.595)	-0.025 (p=0.347)
陞遷 心理 契約	陞遷實現				-0.015 (p=0.617)	-0.042 (p=0.139)
	陞遷期望				0.268 (p=0.000 ^{***})	0.228 (p=0.000 ^{***})
組織 承諾	價值承諾					0.103 (p=0.007 ^{**})
	努力承諾					0.255 (p=0.000 ^{***})
	留職承諾					0.007 (p=0.797)
R		0.211	0.490	0.496	0.561	0.634
R ²		0.045	0.240	0.246	0.314	0.401
R ²		0.045	0.195	0.006	0.068	0.087
F 值		16.257	65.849	42.403	47.513	53.356
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註： *表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

七、各變項對陞遷行為取向之提昇條件取向子構面的層級迴歸分析

由表 4.46 可知，模型一以陞遷制度認知之子構面為自變項，總解釋變異量為 4.0% (R² 為 0.040)；模型二加入陞遷公平認知之子構面為自變項，總解釋變異量增為 16.4% (R² 為 0.164)；模型三復加入陞遷政治知覺之子

構面為自變項，總解釋變異量再增為 19.7% (R^2 為 0.197)；模型四再加入陞遷心理契約之子構面為自變項，總解釋變異量又增為 25.0% (R^2 為 0.250)；最後再加入組織承諾之子構面為自變項，總解釋變異量最後為 31.7% (R^2 為 0.317)。以上第一、二、三層迴歸模式的 R^2 低於 0.2，第四、五層迴歸模式在 0.2 以上，但各層迴歸模之 p 值皆達極顯著水準；又由統計結果可知，各變項中以模型二、三、四的過程公平認知子構面之統計影響效果最強，其次為模型五的努力承諾子構面之統計影響效果居次；顯示過程公平認知對提昇條件取向的影響程度最大。

表 4.46 各變項子構面對提昇條件取向的層級迴歸模型彙整表

自變項/子構面		提昇條件取向 (n=1048)				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		3.309 (p=0.000 ^{***})	1.639 (p=0.000 ^{***})	1.391 (p=0.000 ^{***})	1.055 (p=0.000 ^{***})	0.848 (p=0.000 ^{***})
陞遷 制度 認知	裁量操作 認知	0.000 (p=0.990)	0.028 (p=0.439)	-0.019 (p=0.598)	0.017 (p=0.637)	-0.007 (p=0.829)
	分配限制 認知	0.215 (p=0.000 ^{***})	0.184 (p=0.000 ^{***})	0.176 (p=0.000 ^{***})	0.156 (p=0.000 ^{***})	0.124 (p=0.000 ^{***})
	程序黑箱 認知	-0.141 (p=0.000 ^{***})	0.053 (p=0.173)	0.017 (p=0.659)	0.010 (p=0.788)	0.018 (p=0.613)
陞遷 公平 認知	過程公平 認知		0.368 (p=0.000 ^{***})	0.403 (p=0.000 ^{***})	0.387 (p=0.000 ^{***})	0.270 (p=0.000 ^{***})
	結果公平 認知		0.057 (p=0.117)	0.047 (p=0.187)	0.079 (p=0.026 [*])	0.071 (p=0.039 [*])
陞遷 政治 知覺	上司操作 知覺			0.090 (p=0.016 [*])	0.053 (p=0.145)	0.061 (p=0.081)
	關係運作 知覺			0.137 (p=0.000 ^{***})	0.136 (p=0.000 ^{***})	0.092 (p=0.005 ^{**})
	資訊隔離 知覺			-0.098 (p=0.001 ^{**})	-0.101 (p=0.001 ^{**})	-0.104 (p=0.000 ^{***})
陞遷 心理 契約	陞遷實現				-0.041 (p=0.183)	-0.059 (p=0.048 [*])
	陞遷期望				0.240 (p=0.000 ^{***})	0.212 (p=0.000 ^{***})
組織 承諾	價值承諾					0.115 (p=0.005 ^{**})
	努力承諾					0.233 (p=0.000 ^{***})
	留職承諾					-0.100 (P=0.001 ^{**})

表 4.46 各變項子構面對提昇條件取向的層級迴歸模型彙整表 (續)

依變項子構面 自變項/子構面	提昇條件取向 (n=1048)				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
	B	B	B	B	B
R	0.201	0.405	0.444	0.500	0.563
R ²	0.040	0.164	0.197	0.250	0.317
R ²	0.040	0.124	0.033	0.053	0.067
F 值	14.648	41.001	31.948	34.649	36.872
p 值	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：*表p < 0.05達顯著水準 **表p < 0.01達非常顯著水準 ***表p < 0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6 統計分析總結

本節是將本章所作各項統計分析結果整理歸納，以下分別說明。

4.6.1 樣本特性及變項描述：描述分析

一、樣本特性：

有效樣本在性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、年資等類別分布情形，大部分與實際母體的分布情形相當接近。

二、各研究變項之描述性分析：

- (一) 陞遷制度認知變項之整體構面平均數為 3.6530，表示整體傾向對陞遷制度具負面認知。
- (二) 陞遷公平認知變項之整體構面平均數為 3.1928，表示整體傾向認同陞遷公平。
- (三) 陞遷政治知覺變項之整體構面平均數為 3.2898，表示整體傾向認同陞遷具政治性。
- (四) 陞遷心理契約變項之整體構面平均數為 2.8484，表示整體傾向不認同陞遷實現及期望。
- (五) 組織承諾變項之整體構面平均數為 3.5925，表示整體傾向認同組織承諾。

(六) 陞遷行為取向變項之各子構面：

1. 負面消極取向平均數為 2.2524，表示整體傾向不認同負面或消極方式。
2. 人際關係取向平均數為 3.2786，表示整體傾向認同人際關係方式。
3. 工作績效取向平均數為 3.5876，表示整體傾向認同工作績效方式。
4. 提昇條件取向平均數為 3.4722，表示整體傾向認同提昇條件方式。

4.6.2 變項間的差異性：差異分析

比較不同組織特性及個人特徵於陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾及陞遷行為取向各變項的差異情形，經統計分析結果如下：

一、不同組織（機關）特性之公務人員對於各變項的差異性

（一）不同機關層級之公務人員對於各變項的差異性：

1. 陞遷制度認知：達非常顯著差異水準，並以鄉、鎮、市公所最高。
2. 陞遷公平認知：達非常顯著差異水準，並以直轄市、縣、市政府高於部、會。
3. 陞遷政治知覺：達極顯著差異水準，並以部、會高於直轄市、縣、市政府。
4. 陞遷心理契約：達極顯著差異水準，並以部、會最高。
5. 組織承諾：未達顯著差異水準。
6. 陞遷行為取向：
 - （1）負面消極取向：未達顯著差異水準。
 - （2）人際關係取向：達極顯著差異水準，並以部、會最低。
 - （3）工作績效取向：達非常顯著差異水準，並以直轄市、縣、市政府高於部、會。

(4) 提昇條件取向：達非常顯著差異水準，並以直轄市、縣、市政府最高。

(二) 不同機關規模之公務人員對於各變項的差異性：

1. 陞遷制度認知：未達顯著差異水準。
2. 陞遷公平認知：達顯著差異水準，並以 100 人以下機關高於 300 人以上機關。
3. 陞遷政治知覺：未達顯著差異水準。
4. 陞遷心理契約：達顯著差異水準，並以 300 人以上機關高於 100 人以下機關。
5. 組織承諾：未達顯著差異水準。
6. 陞遷行為取向：各子構面均無顯著差異水準。

二、不同特徵之公務人員對於各變項的差異性

(一) 不同性別之公務人員對於各變項的差異性：

1. 陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾：均未達顯著差異水準。
2. 陞遷行為取向：除提昇條件取向無顯著差異水準外，其餘負面消極取向、人際關係取向及工作績效取向均達顯著差異水準以上，並均以男性高於女性。

(二) 不同年齡之公務人員對於各變項的差異性

1. 陞遷制度認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約：均未達顯著差異水準。
2. 陞遷公平認知：達顯著差異水準，並以 51 歲以上高於 30 歲以下、31 歲~40 歲高於 41 歲~50 歲。
3. 組織承諾：達極顯著差異水準，並以年齡較高者高於年齡較低者。

4. 陞遷行為取向：

(1) 負面消極取向：達非常顯著差異水準，並以 31~40 歲高於 51 歲以上。

(2) 人際關係取向：達非常顯著差異水準，並以 30 歲以下高於 51 歲以上。

(3) 工作績效取向及提昇條件取向均未達顯著差異水準。

(三) 不同教育程度之公務人員對於各變項的差異性：

1. 陞遷制度認知：達極顯著差異水準，並以專科高於大學及碩士以上者。

2. 陞遷公平認知：未達顯著差異水準。

3. 陞遷政治知覺：達顯著差異水準，並以大學、碩士以上高於高中。

4. 陞遷心理契約：達極顯著差異水準，並以碩士以上最高。

5. 組織承諾：未達顯著差異水準。

6. 陞遷行為取向：除工作績效取向達顯著差異水準，並以碩士以上高於專科以下外，其餘負面消極取向、人際關係取向及提昇條件取向均未達顯著差異水準。

(四) 不同職務等級之公務人員對於各變項的差異性：

1. 陞遷制度認知：達極顯著差異水準，並以委任最高、簡任最低。

2. 陞遷公平認知：未達顯著差異水準。

3. 陞遷政治知覺：未達顯著差異水準。

4. 陞遷心理契約：達非常顯著差異水準，並以簡任高於委任。

5. 組織承諾：達非常顯著差異水準，並以簡任高於薦任、委任。

6. 陞遷行為取向：除工作績效取向達極顯著差異水準，並以簡任高於薦任、委任外，其餘負面消極取向、人際關係取向及提昇條件取向

均未達顯著差異。

(五) 不同職務性質之公務人員對於各變項的差異性：

1. 陞遷制度認知：達極顯著差異水準，並以非主管高於主管。
2. 陞遷公平認知：達極顯著差異水準，並主管高於非主管。
3. 陞遷政治知覺：達顯著差異水準，並以非主管高於主管。
4. 陞遷心理契約：達非常顯著差異水準，並以主管高於非主管。
5. 組織承諾：達非常顯著差異水準，並以主管高於非主管。
6. 陞遷行為取向：
 - (1) 負面消極取向：達顯著差異水準，並以非主管高於主管。
 - (2) 工作績效取向：達非常顯著差異水準，並以主管高於非主管。
 - (3) 人際關係取向及提昇條件取向均未達顯著差異水準。

(六) 不同服務年資之公務人員對於各變項的差異性：

1. 陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約均未達顯著差異水準。
2. 組織承諾：達極顯著差異水準，並以滿 25 年以上者高於 15 年以下者。
3. 陞遷行模式取向：除負面消極取向達顯著差異水準，並以 5 年以下者高於 5 至 25 年者外，其餘人際關係取向、工作績效取向、提昇條件取向均未達顯著差異水準。

4.6.3 變項間的相關性：相關分析

探討陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾及陞遷行為取向各變項子構面間的相關情形，經統計分析結果如下：

一、陞遷制度認知與陞遷公平認知的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對陞遷公平性的認同程度較低。
- (二) 各子構面間，除分配限制認知與結果公平認知未達顯著相關水準外，其餘均達極顯著負相關水準。

二、陞遷制度認知與陞遷政治知覺的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著正相關水準；顯示對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對陞遷的政治知覺程度較高。
- (二) 各子構面間，除裁量操作認知與資訊隔離知覺未達顯著相關水準外，其餘均達非常顯著正相關水準以上。

三、陞遷制度認知與陞遷心理契約的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對陞遷心理契約的認同程度較低。
- (二) 各子構面間，除分配限制認知與陞遷期望、程序黑箱認知與陞遷期望未達顯著負相關水準外，其餘均達顯著負相關水準以上。

四、陞遷制度認知與組織承諾的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷制度的負面認同程度較高，則對組織承諾的認同程度較低。
- (二) 各子構面間，除裁量操作認知與努力承諾、分配限制認知與價值承諾、留職承諾未達顯著相關水準外，其餘均達顯著負相關水準以上。

五、陞遷制度認知與陞遷行為取向的相關性

- (一) 各子構面間，裁量操作認知與負面消極取向、人際關係取向達非常顯著正相關水準以上，與工作績效取向達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷制度的設計，造成可有裁量操作空間的認同程度較高，則對陞遷採取負面消極或人際關係方式的認同程度較高，對採取工作

績效取向的認同程度較低。

- (二) 各子構面間，分配限制認知與人際關係取向、提昇條件取向間均達極顯著正相關水準；顯示對於陞遷制度的設計，造成陞遷機會受到影響的認同程度較高，則對陞遷採取人際關係或提昇條件方式的認同程度較高。
- (三) 各子構面間，程序黑箱認知與人際關係取向達極顯著正相關水準，與工作績效取向達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷制度的設計，造成可有黑箱作業空間的認同程度較高，則對陞遷採取人際關係方式的認同程度較高，對採取工作績效方式的認同程度較低。
- (四) 其餘各子構面間，未達顯著相關水準。

六、陞遷公平認知與陞遷政治知覺的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷公平認同程度較高，則對陞遷的政治知覺程度較低。
- (二) 各子構面間，均達極顯著負相關水準。

七、陞遷公平認知與陞遷心理契約的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著正相關水準；顯示對於陞遷公平的認同程度較高，則對陞遷心理契約的認同程度較高。
- (二) 各子構面間，過程公平認知與陞遷實現達極顯著正相關水準，結果公平認知與陞遷實現及陞遷期望達顯著正相關水準。

八、陞遷公平認知與組織承諾的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著正相關水準；顯示對於陞遷公平認知的認同程度較高，則對組織承諾的認同程度較高。
- (二) 各子構面間，均達顯著正相關水準。

九、陞遷公平認知與陞遷行為取向的相關性

- (一) 各子構面間，過程公平認知與工作績效取向、提昇條件取向均達極顯著正相關水準，與負面消極取向達顯著負相關水準；顯示對於陞遷過程公平性認同程度較高，則對陞遷採取工作績效或提昇條件方式的認同程度較高，對採取負面消極方式的認同程度較低。
- (二) 各子構面間，結果公平認知與工作績效取向、提昇條件取向均達極顯著正相關水準；顯示對於陞遷結果公平的認同程度較高，則對陞遷採取工作績效或提昇條件方式的認同程度較高。
- (三) 其餘各子構面間，未達顯著相關水準。

十、陞遷政治知覺與陞遷心理契約的相關性

- (一) 整體構面間，達非常顯著負相關水準；顯示對於陞遷政治知覺程度較高，則對陞遷心理契約的認同程度較低。
- (二) 各子構面間，上司操作知覺、關係運作知覺、資訊隔離知覺與陞遷實現，均達非常顯著負相關水準以上；上司操作知覺與陞遷期望，達非常顯著負相關水準；其餘則未達顯著相關水準。

十一、陞遷政治知覺與組織承諾的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷政治知覺程度較高，則對組織承諾的認同程度較低。
- (二) 各子構面間，上司操作知覺、關係運作知覺、資訊隔離知覺與價值承諾，均達極顯著負相關水準；上司操作知覺與努力承諾、留職承諾，均達極顯著負相關水準；關係運作知覺與留職承諾達極顯著負相關水準。其餘則未達顯著相關水準。

十二、陞遷政治知覺與陞遷行為取向的相關性

- (一) 各子構面間，上司操作知覺、關係運作知覺分別與負面消極取向、人際關係取向達非常顯著正相關水準以上，與工作績效取向達非常

顯著負相關水準以上；顯示對於陞遷有上司操作情形或關係運作情形的認同程度較高，則對陞遷採取負面消極或人際關係方式的認同程度較高，對採取工作績效方式的認同程度較低。

- (二) 各子構面間，資訊隔離知覺與人際關係取向達非常顯著正相關水準，與工作績效取向、提昇條件取向達極顯著負相關水準；顯示對於陞遷有資訊隔離情形的認同程度較高，則對陞遷採取人際關係方式的認同程度較高，對採取工作績效或提昇條件方式的認同程度較低。
- (三) 其餘各子構面間，未達顯著相關水準。

十三、陞遷心理契約與組織承諾的相關性

- (一) 整體構面間，達極顯著正相關水準；顯示對於陞遷心理契約的認同程度較高，則對組織承諾的認同程度較高。
- (二) 各子構面間，均達顯著正相關水準以上。

十四、陞遷心理契約與陞遷行為取向的相關性

- (一) 各子構面間，陞遷實現、陞遷期望與負面消極取向，均達非常顯著負相關水準；顯示對於陞遷心理契約的認同程度較高，則對陞遷採取負面消極方式的認同程度較低。
- (二) 各子構面間，陞遷實現、陞遷期望與人際關係取向、工作績效取向、提昇條件取向均達非常顯著正相關水準以上；顯示對於陞遷心理契約的認同程度較高，則對陞遷採取人際關係或工作績效或提昇條件的認同程度較高。

十五、組織承諾與陞遷行為取向的相關性

- (一) 各子構面間，價值承諾、努力承諾、留職承諾與負面消極取向、人際關係取向，分別均達非常顯著負相關水準以上；顯示對於組織承諾認同程度較高，則對陞遷採取負面消極或人際關係方式的認同程

度較低。

- (二) 各子構面間，價值承諾、努力承諾、留職承諾與工作績效取向、提昇條件取向，分別均達非常顯著正相關水準以上；顯示對於組織承諾認同程度較高，則對陞遷採取工作績效或提昇條件方式的認同程度較高。

4.6.4 變項間的影響性：迴歸分析

探討自變項及中介變項對依變項的影響情形，經統計分析結果如下：

一、自變項及中介變項對組織承諾變項之價值承諾子構面的影響性

- (一) 陞遷制度認知對價值承諾未達顯著影響水準。
(二) 陞遷公平認知對價值承諾達極顯著正影響水準。
(三) 陞遷政治知覺對價值承諾達顯著負影響水準。
(四) 陞遷心理契約對價值承諾達極顯著正影響水準。

二、自變項及中介變項對組織承諾變項之努力承諾子構面的影響性

- (一) 陞遷制度認知對努力承諾達極顯著負影響水準。
(二) 陞遷公平認知對努力承諾達極顯著正影響水準。
(三) 陞遷政治知覺對努力承諾未達顯著影響水準。
(四) 陞遷心理契約對努力承諾達極顯著正影響水準。

三、自變項及中介變項對組織承諾變項之留職承諾子構面的影響性

- (一) 陞遷制度認知對留職承諾未達顯著影響水準。
(二) 陞遷公平認知對留職承諾達極顯著正影響水準。
(三) 陞遷政治知覺對留職承諾達非常顯著負影響水準。
(四) 陞遷心理契約對留職承諾達極顯著正影響水準。

四、自變項及中介變項對陞遷行為取向變項之負面消極取向子構面的影響性

- (一) 陞遷制度認知對負面消極取向未達顯著影響水準。
- (二) 陞遷公平認知對負面消極取向達極顯著負影響水準。
- (三) 陞遷政治知覺對負面消極取向未達顯著影響水準。
- (四) 陞遷心理契約對負面消極取向未達顯著影響水準。
- (五) 組織承諾對負面消極取向達極顯著負影響水準。

五、自變項及中介變項對陞遷行為取向變項之人際關係取向子構面的影響性

- (一) 陞遷制度認知對人際關係取向達非常顯著正影響水準。
- (二) 陞遷公平認知對人際關係取向達極顯著負影響水準。
- (三) 陞遷政治知覺對人際關係取向達極顯著正影響水準。
- (四) 陞遷心理契約對人際關係取向未達顯著影響水準。
- (五) 組織承諾對人際關係取向未達顯著影響水準。

六、自變項及中介變項對陞遷行為取向變項之工作績效取向子構面的影響性

- (一) 陞遷制度認知對工作績效取向未達顯著影響水準。
- (二) 陞遷公平認知對工作績效取向達極顯著正影響水準。
- (三) 陞遷政治知覺對工作績效取向未達顯著影響水準。
- (四) 陞遷心理契約對工作績效取向達極顯著正影響水準。
- (五) 組織承諾對工作績效取向達極顯著正影響水準。

七、自變項及中介變項對陞遷行為取向變項之提昇條件取向子構面的影響性

- (一) 陞遷制度認知對提昇條件取向達極顯著正影響水準。
- (二) 陞遷公平認知對提昇條件取向達極顯著正影響水準。
- (三) 陞遷政治知覺對提昇條件取向未達顯著影響水準。

(四) 陞遷心理契約對提昇條件取向達極顯著正影響水準。

(五) 組織承諾對提昇條件取向達極顯著正影響水準。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討行政機關公務人員對於陞遷現象的認知與其行為取向間的關聯性；在經由文獻探討獲得相關研究理論的基礎下，建構出如圖 3.1 研究架構的理論模型，並藉由結構式問卷調查，以適用公務人員陞遷法及行政院陞任評分標準的行政機關公務人員為研究對象，進行理論模型及研究假設的驗證。

本研究就所回收之 1048 份有效問卷，運用統計軟體進行分析並驗證本研究的假設，分別分析各變項間之差異性與相關性，再進一步探討各變項對組織承諾及陞遷行為取向的影響性，經統計分析獲得不少重要發現。本章首先就本研究假設作一驗證，其次就統計分析結果論述重要的研究發現，再來從理論與管理實務兩方面討論本研究主題及研究發現的重要意涵，最後對政府有關部門提出公務人員陞遷制度的意見，以及對後續研究者提出建議。

5.1 本研究之研究假設與驗證結果

經前述的實證分析結果，有關本研究的假設驗證彙總整理如表 5.1；本研究之研究假設有成立、部分不成立，也有不成立者。茲將針對本研究第三章第二節所建立的研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研 究 假 設	驗證結果	備 註
假設 1.1 不同機關特性公務人員對陞遷制度認知有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：機關規模
假設 1.2 不同機關特性公務人員對陞遷公平認知有顯著差異。	成立	

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表 (續)

研 究 假 設	驗證結果	備 註
假設 1.3 不同機關特性公務人員對陞遷政治知覺有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：機關規模
假設 1.4 不同機關特性公務人員對陞遷心理契約有顯著差異。	成立	
假設 1.5 不同機關特性公務人員對組織承諾有顯著差異。	不成立	
假設 1.6.1 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之負面消極取向子構面有顯著差異。	不成立	
假設 1.6.2 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之人際關係取向子構面有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：機關規模
假設 1.6.3 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之工作績效取向子構面有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：機關規模
假設 1.6.4 不同機關特性公務人員對陞遷行為取向之提昇條件取向子構面有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：機關規模
假設 1.7 不同個人特徵公務人員對陞遷制度認知有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：性別、年齡、年資
假設 1.8 不同個人特徵公務人員對陞遷公平認知有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：性別、教育程度、職務等級、年資
假設 1.9 不同個人特徵公務人員對陞遷政治知覺有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：性別、年齡、職務等級、年資
假設 1.10 不同個人特徵公務人員對陞遷心理契約有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：性別、年齡、年資
假設 1.11 不同個人特徵公務人員對組織承諾有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：性別、教育程度
假設 1.12.1 不同個人特徵公務人員對陞遷行為取向之負面消極取向子構面有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：教育程度、職務等級
假設 1.12.2 不同個人特徵公務人員對陞遷行為取向之人際關係取向子構面有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：教育程度、職務等級、職務性質、年資
假設 1.12.3 不同個人特徵公務人員對陞遷行為取向之工作績效取向子構面有顯著差異。	部分不成立	不成立(無顯著差異)之類別：年齡、年資
假設 1.12.4 不同個人特徵公務人員對陞遷行為模式之提昇條件取向子構面有顯著差異。	不成立	

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表 (續)

研 究 假 設	驗證結果	備 註
假設 2.1 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾等各變項 陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 陞遷制度變項與陞遷行為取向之負面消極取向子構面、陞遷公平認知、陞遷心理契約 組織承諾變項與陞遷行為取向之人際關係取向子構面
假設 2.2 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷公平認知各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 分配限制認知子構面與結果公平認知子構面
假設 2.3 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷政治知覺各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 裁量操作認知子構面與資訊隔離知覺子構面
假設 2.4 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷心理契約各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 分配限制認知 程序黑箱認知子構面與陞遷期望子構面
假設 2.5 公務人員之陞遷制度認知各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 裁量操作認知子構面與努力承諾子構面; 分配限制認知子構面與價值承諾、留職承諾子構面
假設 2.6 公務人員之陞遷制度認知各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 裁量操作認知子構面與提昇條件取向子構面; 分配限制認知子構面與負面消極取向 工作績效取向子構面; 程序黑箱認知子構面與負面消極取向 提昇條件取向子構面
假設 2.7 公務人員之陞遷公平認知各子構面與陞遷政治知覺各子構面間有顯著相關。	成立	
假設 2.8 公務人員之陞遷公平認知各子構面與陞遷心理契約各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 過程公平認知子構面與陞遷期望子構面
假設 2.9 公務人員之陞遷公平認知各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。	成立	

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表 (續)

研 究 假 設	驗證結果	備 註
假設 2.10 公務人員之陞遷公平認知各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 過程公平認知子構面與人際關係子構面; 結果公平認知子構面與負面消極取向 人際關係取向子構面
假設 2.11 公務人員之陞遷政治知覺各子構面與陞遷心理契約各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 關係運作知覺 資訊隔離知覺子構面與陞遷期望子構面
假設 2.12 公務人員之陞遷政治知覺各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 關係運作知覺子構面與努力承諾子構面; 資訊隔離知覺子構面與努力承諾、留職承諾子構面
假設 2.13 公務人員之陞遷政治知覺各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。	部分不成立	不成立 (無顯著相關): 上司操作知覺 關係運作知覺子構面與提昇條件取向子構面; 資訊隔離知覺子構面與負面消極取向子構面
假設 2.14 公務人員之陞遷心理契約各子構面與組織承諾各子構面間有顯著相關。	成立	
假設 2.15 公務人員之陞遷心理契約各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。	成立	
假設 2.16 公務人員之組織承諾各子構面與陞遷行為取向各子構面間有顯著相關。	成立	
假設 3.1 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾之價值承諾子構面有顯著影響。	部分不成立	不成立 (無顯著影響): 陞遷制度認知對價值承諾
假設 3.2 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾之努力承諾子構面有顯著影響。	部分不成立	不成立 (無顯著影響): 陞遷政治知覺對努力承諾
假設 3.3 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約對組織承諾之留職承諾子構面有顯著影響。	部分不成立	不成立 (無顯著影響): 陞遷制度認知對留職承諾

表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表（續）

研 究 假 設	驗證結果	備 註
假設 3.4 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之負面消極取向子構面有顯著影響。	部分不成立	不成立（無顯著影響）： 陞遷制度認知 陞遷政治知覺 陞遷心理契約對負面消極取向
假設 3.5 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之人際關係取向子構面有顯著影響。	部分不成立	不成立（無顯著影響）： 陞遷心理契約 組織承諾對人際關係取向
假設 3.6 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之工作績效取向子構面有顯著影響。	部分不成立	不成立（無顯著影響）： 陞遷制度認知 陞遷政治知覺對工作績效取向
假設 3.7 公務人員之陞遷制度認知、陞遷公平認知、陞遷政治知覺、陞遷心理契約、組織承諾對陞遷行為取向之提昇條件取向子構面有顯著影響。	部分不成立	不成立（無顯著影響）： 陞遷政治知覺對提昇條件取向

資料來源：本研究整理

5.2 主要現象發現

一、不同類別的公務人員對陞遷有不同的認知差異

就各別變項而言，在陞遷制度認知方面，不同等級的公務人員、主管與非主管的公務人員認知差異較大；在陞遷公平認知方面，主管與非主管的公務人員認知差異較大；在陞遷政治知覺及陞遷心理契約方面，不同層級機關、不同教育程度公務人員的差異較大；在組織承諾方面，不同年齡、不同年資的公務人員、主管與非主管的公務人員差異較大；至於陞遷行為取向方面，不同類別的公務人員無顯著差異。就整體而言，大致上基層機關人員、職務等級較低人員、非主管人員、教育程度較低人員、年資或年齡中等人員，比較傾向負面的看法；至於服務機關規模及性別不同的公務人員，認知上則較無差異。這種現象隱涵陞遷本質上就是競爭的零和賽局，資源較低者，在每一個階段未獲取陞遷之前，容易對陞遷產生負面的看法；此種認知上的差異，容易造成組織與人員的緊張與對立。

二、對陞遷行為取向的影響，是經由公平、政治、心理面產生中介效果

據許多的研究，如陳序維（民 91）對某公營銀行所做的研究，組織政治知覺與組織承諾呈現負相關，組織政治知覺、組織承諾對組織公民行為有顯著影響。本研究亦發現陞遷政治知覺與組織承諾、陞遷行為取向的相關性；而且經由迴歸分析，自變項「陞遷制度認知」與依變項「組織承諾」及「陞遷行為取向」間，具有影響關係，而此一影響性藉由中介變項「陞遷公平認知」、「陞遷政治知覺」及「陞遷心理契約」更為真實的達到影響效果。此隱涵公務人員對於陞遷制度的負面認知，造成其在公平面、政治面及心理面有不同的解釋，進而影響公務人員在組織承諾及陞遷行為方面有不同的傾向。

三、陞遷政治現象仍然普遍存在

本研究在研究動機中指出，據實證調查，對於政府部門陞遷不滿的大部分原因，受訪者均歸諸於陞遷決策受「政治因素」很大的影響，另蔡秀涓（民 87）的研究發現「升遷政治現象普遍存在」，賴富源（民 92）的研究亦指出「陞遷的決定普遍受到政治性影響」。

本研究在「陞遷政治知覺」變項中「上司操作知覺」及「關係運作知覺」子構面的認同程度，平均數分別達到 3.3751 及 3.5779；而且無論職務高低、年資長短、年齡大小都沒有顯著差異，亦即公務人員無論在哪一個階段，一直存有陞遷政治現象的感受。另外，陞遷政治知覺與各變項的子構面，絕大部分也呈現顯著的相關，在相關題項的認同程度也都佔極高的比例，顯示陞遷的政治現象仍然普遍的存在。

四、人際關係在陞遷上扮演重要的角色

測度「人際關係」在陞遷所佔的份量，在本研究中可從「認知」與「行為取向」兩方面剖析。首先就認知上而言，在陞遷政治知覺變項中「關係

運作知覺」子構面的平均數達 3.5779，而且在「在本機關透過外圍組織、團體、個人的施壓遊說，陞遷機會可以提高」、「要到別的機關陞遷，沒有人介紹是很難成功的」、「越是高層的職務，其陞遷越是需要靠關係運作，才容易成功」等題項，其認同程度扣除無意見後，非常不同意及不同意分別僅為 21.8 %、10.4 %、7.8 %，而同意及非常同意則分別達 42.1 %、67.7 %、67.3 %，顯示公務人員大部分同意人際關係在陞遷運用上是重要的。

另就行為取向而言，在陞遷行為取向的「人際關係取向」子構面平均數為 3.2786，其中「努力經營各面向的人際關係」、「與上司之間建立工作以外的情誼關係」等題項，其認同程度扣除無意見後，非常不同意及不同意分別僅為 7.2 %、9.9 %，而同意及非常同意則分別高達 70.0 %、60.7 %，但在「有機會我會利用機關外的情誼關係」、「有陞遷機會我不排除運用機關外人脈關係的可能」等題項，其認同程度扣除無意見後，不同意及非常不同意分別為 21.9 %、39.7 %，同意及非常同意則分別為 44.7 %、26.7 %，同意與不同意差異不如其他題向之大；顯示公務人員大致上認同人際關係的重要性，但「經營人際」比「運用人際」更受重視，此隱涵公務人員具有「陞遷保險」的概念，亦即人際關係是平時的經營，但非到必要不輕易運用，此與蔡秀涓（民 87）研究指出「大部分的受訪者仍傾向『不會』採取政治技巧以達到升遷的目的」，具有部分相同的意義。

五、陞遷決策實權在上司，而不在人事甄審委員會

根據本研究調查結果發現，認同「人事甄審委員會是橡皮圖章，無法發揮甄審功能」者，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 8.5 %，而同意及非常同意的比例則高達 64.4 %；此外，認同「本機關內各職務的陞遷無論職務高低，都是首長說了才算數」者，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 15.9 %，而同意及非常同意的比例則達 53.1 %，認同

「單位主管的裁量權（建議權），對陞遷的決定會產生重大的改變」者，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 11.6%，而同意及非常同意的比例則達 55.9%。又目前行政院所屬機關公務人員內陞考評的配分中，機關首長的綜合考評配分達 20%，對於評分具有實質影響效果；另外，「發展潛能」、「領導能力」等多項不易量化的評比項目，多數機關是委由各級主管評定，這些多已實質影響陞遷的決定。

在現行陞遷制度的設計中，人事甄審委員會的功能在於「候選人」的審查擇定，首長是就審查合格的候選人中「圈定」陞任者。但從以上相關題項的回答情形及實際評分的設計，顯示在公務人員的認知上，以及實際的操作上，陞遷的主要決定者幾乎集中在首長一人，各級主管則具有影響效果，至於人事甄審委員會不過是形式過程而已。

六、陞遷制度設計不理想，是造成政治介入的重要因素

據蔡秀涓(民 87)研究發現「陞遷制度仍是影響陞遷政治的重要因素」，並認為組織的任何決策，基本上與其所遵循的制度有密不可分的關係，如果制度設計周延，就可以盡量降低人的因素所導致的不當干擾。本研究的觀念及研究架構，是將陞遷制度的負面認知作為自變項，而子構面包括制度的設計是否容有「裁量操作」空間、「分配限制」情形及「程序黑箱」空間；根據研究結果，此三個子構面的平均數分別為 3.7229、3.8394、3.3968。又其中「裁量操作認知」子構面的「人事甄審委員會是橡皮圖章」、「希望中央統一訂定評分標準，以免各機關操弄」、「首長及主管會有操弄情形」等題項，「分配限制認知」子構面的「陞遷外補要有一定比例」、「外補人員要優於本機關人員」等題項，「程序黑箱認知」子構面的「公開甄選會做假」、「陞遷程序設計不夠透明」等題項的認同程度，扣除無意見後都在七成以上，顯示公務人員傾向認同陞遷制度的設計，會造成上述容許操弄的空間。

又在陞遷制度認知與陞遷政治知覺的相關分析得知，「陞遷制度認知」變項的「裁量操作認知」、「分配限制認知」、「程序黑箱認知」子構面與「陞遷政治知覺」變項的「上司操作知覺」、「關係運作知覺」子構面均達極顯著相關水準。由以上研究結果發現，陞遷制度設計的不當是造成可以操弄及運作的重要原因。

七、陞遷辦理過程不夠公開且有虛假

現行公務人員陞遷程序主要包括「外補的公開甄選」、「人事甄審委員會甄審」、「首長圈定人選」等。根據本研究問卷調查題項，對於覺得「公開甄選會作假」的認同程度，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 6.3%，同意及非常同意的比例則高達 71.7%；對於「人事甄審會只是橡皮圖章，無法發揮甄審的功能」的認同程度，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 8.5%，而同意及非常同意的比例則高達 63.4%；對於「完全沒有給基層人員參與過程的機會」的認同程度，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 18.4%，而同意及非常同意的認同程度則達 55.2%；又在「陞遷程序設計上還不夠透明化」的認同程度，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 8.2%，而同意及非常同意的比例則達 72.2%。可證公務人員認為陞遷辦理過程不夠公開且有虛假。

八、程序正義對於公務人員態度與行為的影響最大

根據本研究層級迴歸的分析，各自變項及中介變項子構面對依變項子構面影響性分析結果，對於組織承諾各子構面方面，影響效果最強的是「過程公平認知」子構面對「價值承諾」及「努力承諾」子構面；「裁量操作認知」子構面對「留職承諾」子構面；對於陞遷行為取向各子構面方面，影響效果最強的是「留職承諾」子構面對「負面消極取向」子構面；「關係運作知覺」子構面對「人際關係取向」子構面；「過程公平認知」子構面對「工

作績效取向」及「提昇條件取向」子構面。

由以上影響性分析發現，「過程公平認知」子構面對於依變項的多數子構面，具有最強的影響效果；以程序正義是歸屬於社會交易的公平認知，本研究亦可驗證「程序正義」才是引發組織公民行為的重要構面因素。Konovsky 與 Pugh (1994) 認為藉由決策程序的公正，以及決策過程中員工的參與，傳達的是組織視員工為最終目的而非工具的訊息，這可以令人注意到「員工的陞遷參與」，將員工納入決策過程一環的重要性，所以，在陞遷制度的設計上，不能忽視員工參與過程這一議題。

九、公務人員對於陞遷抱持比較消極悲觀的看法

張潤書、施能傑 (民 85) 套用經濟學的術語，說明並非每個人都視陞遷為正常貨物，也就是員工也有不渴望陞遷的動機，因為陞遷隱涵責任的加重，或代表工作地點的更動，對某些人而言反而是負擔。根據本研究測度公務人員陞遷心理契約發現，公務人員對於陞遷的期望程度，沒有任何期望的為 40.7%，高於尚有期望的 34.5%；另對於陞遷沒有太壓力的為 55.4%，高於尚有壓力的 20.9%；顯示公務人員在陞遷心理契約的感受上，對於陞遷抱持比較消極或悲觀的看法。此或許是個人動機，也可能是對於陞遷制度及環境的失望。

十、以工作績效與提昇條件來獲得陞遷，仍被認同

根據本研究分析結果，在「陞遷行為取向」變項的四個子構面中，「工作績效取向」、「提昇條件取向」子構面的平均數 3.5876、3.4722，都大於「負面消極取向」、「人際關係取向」子構面的平均數 2.2524、3.2786；又在迴歸分析中發現，自變項與各中介變項對「工作績效取向」、「提昇條件取向」子構面的影響，除「陞遷政治知覺」變項外，大致均達顯著影響，顯見雖然陞遷普遍存在政治現象、黑箱操作、關係運作的情形，但是大部分的公

務人員仍然認同以「工作績效」及「條件提昇」來獲取陞遷。另外，在差異分析結果，不同個人特徵的公務人員對於「提昇條件取向」的認同上，並沒有差異，亦即公務人員無論性別、年齡、教育程度、職務等級、職務性質、年資為何，對於「提昇條件」的認同程度是一致的。

十一、陞遷制度的建立，至少維持了一定的功能

行政機關陞遷制度的建立，早在民國六十幾年就已建立，當時行政院訂頒了行政院暨所屬各級行政機關公務人員升遷考核要點，施行至民國八十九年公務人員陞遷法制定公布後，有關我國公務人員的陞遷制度才正式法制化。雖然公務人員的陞遷是一個高度政治化的現象，以法令甚至法律予以制度化規範，其效果一直受到存疑，但是至少有了一套遊戲規則，讓政府部門不致有太過背離常軌的作為產生。根據本研究調查結果發現，對於「整體而言，目前公務人員陞遷制度至少維持了一定的陞遷秩序，不致有太多的紛亂」題項的認同程度，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 9.7%，而同意及非常同意的比例則達 62.3%，顯見公務人員基本上還是認同陞遷制度發揮了一定的功能。

5.3 研究意涵

由以上統計分析及研究發現，可以歸納出研究理論及管理實務的意涵，本節分別說明之。

5.3.1 研究理論意涵

一、陞遷是高度政治性的組織現象

無論從認知面或是行為面，政府機關內陞遷的運作，均顯現其為一高度政治性的組織現象。

二、陞遷的結果受多元因素影響

從規範性的理論，陞遷是一個以功績為基礎的管理活動；但從實證性的研究觀點，陞遷是一個以功績為基礎，以制度為背景，以人際關係為媒介，以政治操作為手段的綜合體。陞遷的結果，是受「制度安排」、「個人基本背景」、「人際互動關係」及「個人積極性」等多元因素所影響決定。

三、陞遷公平性是認知的主要影響因素

就陞遷的認知面而言，公務人員對陞遷制度的看法及瞭解，主要受過程及結果兩個層面是否公平所影響。其中結果層面，其認知來源主要有二：
1.個人過去陞遷經驗與目前陞遷結果的比較是否公平。
2.其他公務人員的比較對象，在陞遷結果的差異上是否公平。

四、陞遷公平性非絕對的觀念

陞遷的公平性不是絕對的觀念，而是由組織中的成員從不同的角度主觀詮釋的結果，也就是說，在同一個組織中，不同背景的組織成員，對於同一個陞遷制度的公平性，會產生不同的認知。

五、陞遷認知對組織承諾確有影響

公務人員對陞遷的認知及公平性的評價，會影響公務人員對組織的承諾，進而影響組織成員的行為。

六、陞遷行為有不同態樣

公務人員為了要獲得陞遷，會採取不同型態的積極行為，也就是說，陞遷行為是一種公務人員有意圖的、主動的行為取向。

七、陞遷現象是一個社會互動過程

陞遷是一種行為導向的結果，但此一行為並非獨立主體的單方面行為，而係多個利害相關人，基於其他陞遷過程中扮演的不同角色，而產生不同行為的互動之結果，也就是說，陞遷是一個社會互動的過程。

5.3.2 管理實務意涵

一、陞遷公平性的對策

陞遷公平性的認知，是由主體以參照對象為基準比較的結果所產生，所以，要讓陞遷制度「被認為」是公平的關鍵，除了實質的「效度」(公平程度)外，更必須要維持陞遷的「信度」，也就是要維持陞遷結果的穩定性；相同的條件，相同的制度安排，在不同的時間或不同的對象運作時，會產生相同的結果，陞遷才會被認為具有公平性。

陞遷制度除了其客觀具備的公平性之外，更會經由組織成員的認知，形成對陞遷制度公平性的主觀詮釋，而這種主觀詮釋會影響組織陞遷制度的公正性，進而使陞遷制度的運作，偏離其立制時的原本宗旨。因此，組織在規劃設計其陞遷制度時，除了考量實際上是否公平外，更要避免讓組織成員產生不公平的印象的可能性；而其關鍵在於必須要對組織成員的背景先進行詳細分析，根據組織成員的特性，選擇陞遷的機制及評估標準。

另外，陞遷的公平是主觀詮釋的結果，由於組織成員背景的多元性及差異性，組織成員對於陞遷在認知上有差異是不可避免的結果。因此，必需重視陞遷過程中相關行為者的對話及溝通，以減少陞遷認知的差異及衝突，而儘量達成共識的建立。

二、陞遷政治性的對策

陞遷高度政治性，顯示陞遷過程中高層領導者的關鍵性及高度主導可能性。因為政治是以權力關係為基礎，因此，高階領導者為權力的優勢者及資源的分配者，在陞遷的政治過程中，對於其過程及結果具有絕對的主導性。因此，組織高層領導者必須要注意其態度及行為對於組織成員對陞遷公平的認知，以及組織承諾與和諧的組織氣候的影響。要建立公平的陞遷環境，除了制度設計的周延外，更必須要從上而下建立理想的領導方式。

人際關係在平常是無形的，同時要經由長期的培養來建立，而當陞遷

時刻出現時，才會出現並發揮其影響力。基本上，人際關係的建立，可能並非以陞遷為目的而開始，只是當陞遷的時刻，個人所擁有的既有的社會網絡，就可能協助其達成陞遷的目的。也就是說，人際關係可能是基於平時的交往及互動而產生，本身不具有基於特定目的功利的計算因素在內；另一方面，人際關係本身的情感及向心力特質，使其在陞遷上容易因為認同而得到奧援，方便動員對己有利的支持力量。同時，人際關係的彼此認同性，使其作用的發揮，並非以當事人的主動操作為前提，也就是說，由於人際情感關係的存在，即使陞遷的當事人並未刻意動用其所擁有的人際關係來達成其陞遷的目的，擁有足以影響陞遷結果資源者，可能亦基於情感或義氣的基礎，在陞遷上主動提供協助。正因為此種「無形性」、「易動員性」及「無須刻意操作性」的特質的存在，人際關係的影響，才更無遠弗屆有其不可忽視的重要性。

人際關係既在陞遷上佔有極其重要的地位，因此，為了減輕人際關係的運用導致陞遷運作上目的錯置的程度，在陞遷決策機制的設計上，應該要注重「制衡」的可能，也就是經由團體決策的建立，避免單一主體主導陞遷結果的可能性，不同的關係路線在陞遷決策機制中彼此制衡，提升陞遷的公平性。從此一角度而言，目前各機關甄審委員會的設置為一正確設計，但仍必須要加強促進甄審委員會內成員間地位的對等關係，或引進外部代表，才能真正發揮制衡力量。

三、陞遷規範性的對策

制度性規範通常包括實質內涵及程序過程，陞遷的制度性規範在實質上所關注的是公平的條件及標準，在程序上所關注的是公正透明的審議及決定；制度經由民主化的制定過程，將可使組織、領導者及個人都能接受，重拾公務人員對陞遷制度的信心，才能發揮組織的效能。

陞遷制度所可能實現的價值，彼此之間亦可能產生衝突性；根據本研究的實證分析結果發現，多數公務人員認為評分標準的設計有操作空間及程序上的不透明性，是導致政治力量介入陞遷的主要原因。然而，評分標準保留適度空間，雖然有可能使機關有操作的空間，但此種空間也是因應機關性質及業務差異的必要設計，經由此種空間的提供，使各機關能依各自業務需要適度調整，在保持人事管理的彈性上有其必要性。而陞遷程序的適度保密，雖可能導致黑箱作業的質疑，但卻是保護甄審委員得以獨立判斷的必要設計。因此，陞遷制度之所以使公務人員產生政治力操作可能的認知，與此種制度實現價值之間的衝突亦有相關，價值之間的取捨，才是制度設計的重點。

5.4 研究建議

5.4.1 對政府有關部門的建議

組織管理者透過有效陞遷的措施，既可作為工作激勵與肯定的工具之一，也可以由此增進組織的生產力與效能(張潤書、施能傑，民 85)，所以，政府陞遷制度所應關注的當包括「個人的激勵」與「組織目標的重組」兩個面向。歸納學者對於影響政府部門人事政策之價值的看法，基本上人事政策都是以功績取向、政治回應力、員工保障、社會代表性等原則為主，而陞遷政策既屬人事政策的重要的一環，政府部門的陞遷政策，自然也受到這幾項價值等引導(蔡秀涓，民 87)。根據本研究的發現及管理意涵上的探討結果，陞遷實體的「功績性」、陞遷程序的「公正性」、陞遷機會的「普遍性」應是理想陞遷政策制定的三個重要思考面向；以下分別針對此三個面向提出建議。

一、實體的功績性原則

功績性的具體反映在「陞遷標準」的釐訂，以下分別說明之：

（一）年資與功績孰重孰輕的爭論：

「功績」與「年資」是陞遷制度中兩項最重要的指標，各國的設計，有以「功績」為重者，如英國與美國；有以「年資」為重者，如德國與日本；有「功績」與「年資」並重者，如法國與韓國（林起潛，民 86）。一般而言，「年資」容易量化評定，較具客觀性、準確性，至「功績」的評量指標在「績效」，而公部門的績效通常易受主觀影響，較難具體量化，所以公部門的「功績」確實不易有客觀的評量標準。

在陞遷理性模型中，功績和年資一向是學理上和實務上的爭論（張潤書、施能傑，民 85）。功績原則的陞遷政策，其最重要的政策目標在於確保政府可以甄補與拔擢具有能力、政治上中立與高度正直的服務公職，以為民服務，而其所藉助的手段，就是以功績能力為陞遷標準，以公平競爭的方式進行陞遷決策（蔡秀涓，民 87）。現行公務人員陞遷法第五條揭櫫應「本功績原則評定陞遷」，本研究在陞遷行為取向各子構面的認同程度上，仍以「工作績效取向」的平均數 3.5876 為最高，其次才為「提昇條件取向」的平均數 3.4722；以「工作績效取向」代表著認同功績的內涵，「提昇條件取向」代表著認同年資的內涵，配合政府改造的觀點，「功績原則」仍是符合組織與個人的陞遷評量方向。

（二）功績具體衡量的問題：

就組織目標的達成而言，拔擢陞任更高職位的人才，所關注的應該是他的未來能力潛能，而就員工激勵與回饋而言，過去的績效與年資則應該是受到重視。所以，功績的具體標準不得不考慮激勵與發展的衡量，因此，陞遷評量項目的擇定應該重行思考。根據本研究蒐集部分機關所訂評分標準發現，有些機關個別選項評分標準極為具體詳細，有些機關則極為抽象

模糊，而抽象模糊的評量標準容易擴大操弄的空間。又據本研究調查題項「公務人員陞任評分標準有兩大項：共同選項（全國統一） 個別選項（由機關自訂），各佔百分之四十；我覺得還是全部統一規定比較好，以免各機關操弄個別選項部分。」扣除無意見後，不同意及非常不同意者僅 9%，同意及非常同意者則高達 71%。顯示個別選項如何分類分級授權各機關訂定，是應該審視組織實際特性重新從嚴檢討。

（三）綜合考評可回應政治需求性，但亦應考量功績原則：

依照現行行政院訂定的陞任評分標準表規定，除上述「共同選項」及「個別選項」總分共 80% 外，另 20% 為機關首長綜合考評的分數，此一配分比例已足以影響陞任考評的結果，通常可用於機關首長回應政治性需求，但在同一機關經常運用，將影響陞遷公平的「實質效度」，而使公務人員失去信任；所以，對於這一 20% 的配分可以檢討縮減，或進一步加以規範，如明定一個考評分數的上、下限，或訂定級距分數，每個級距有一評定標準等，有必要超越或低於標準時，應加敘其理由，以供檢驗。

二、程序的公平性原則

根據本研究發現，在陞遷程序公平上，公務人員所關注的是陞遷機會的知悉、陞遷過程的參與及爭取等。而「公正性」具體反映在「陞遷程序」的設計，以下分別說明之：

（一）建立更為公開透明的陞遷環境：

陞遷具有「競爭」的本質，此一競爭的評鑑機構之公正性保證，通常不得不強調其評鑑過程的保密性，在現行的公務人員陞遷法第十五條即規定：「各機關辦理陞遷業務人員，不得徇私舞弊 遺漏舛誤或洩漏秘密」；但受評客體通常所要求的卻是資訊的公開性；如何在公開與保密之間，釐出一個折衝的空間，值得政府相關部門的深入研究。根據本研究在資訊公

開及員工參與的相關測量，以及實務上的判斷，個人基本資料的評分是應該給當事人先行核對的，這代表著維護公務人員基本權益的立場（現行法未明定，但實務上已有機關執行），至於在人事甄審會評審時確實應該有適當的保密，但是在人事案確定公布後，其評審過程與結果，包括評分結果、排序結果、特殊理由等，基於評鑑已告確定，應該可以考慮公布周知，以便取得更好的公信。

（二）建立陞遷情形的彙報機制：

依現行公務人員陞遷法施行細則第七條規定：「各機關依本法辦理人員陞遷後，應於該員銓審案中，敘明『經 機關甄審委員會第 次會議評審』」此係對各機關辦理陞遷之事後監督的審查機制，但此一事後審查機制可否真正達到監督目的，值得觀察；根據實務上的瞭解，目前銓敘部對於各機關送審的擬任公務人員案，並無法針對該人事案的甄審過程是否確實符合公務人員陞遷法的相關規定加以審查，又其所應據以判斷的各機關陞遷序列表，因為毋須報送銓敘部備查，於任用審查時，並無法據以判斷是否為最新、最正確等缺失，都使此一事後監督機制的功能大打折扣。未來除應改進此一事後監督方式之外，亦可評估將各機關辦理陞遷情形，定期統計公布週知，如機關一年內辦理內陞、外補的件數、參加甄審的人數、評定圈選的人數等等資料，使各界可以查考，應更可促使各機關陞遷情形之透明化。

（三）建立真正的公開甄選：

現行公務人員陞遷法最大特色，當為第五條有關外補人員須經「公開甄選」的規定。以往機關欲外補人員，只要經由「指名商調」或「自行遴用」的程序，即可完成人員的外補，該法施行後，外補人員多了一道「公開甄選」的程序，此的確在人事公開上邁進一大步，因為建立公開透明的

用人環境是當今人事制度重要的趨勢，如教育人員任用條例第二十六條即規定，高級中等以下學校教師之聘任，應就「公開甄選」之合格人員中審查聘任，又如醫事人員人事條例第六條規定，各機關新進醫事人員，應就具有任用資格人員以「公開競爭方式甄選之」。

但「公開甄選」之規定的確壓縮了機關首長用人空間，也造成了程序黑箱的推手。根據本研究實證調查，在「職缺外補一定要『公開甄選』，是一個人事公開的很好作法，但我覺得很多機關仍會作假」這一題項的回答結果，扣除無意見後，不同意及非常不同意的比例僅 6%，同意及非常同意的比例則高達 71%，顯見「公開甄選」所受信賴程度之低。所以，應在「公開用人」及「專業用人」平衡點間，重行思考從職務高低、職務特性及業務需要性等各面向，區分哪些職務必須經由公開甄選的必要性。

（四）發揮人事甄審委員會的功能：

依現行公務人員陞遷法及其施行細則規定，人事甄審委員會置委員五至二十一人，其中三分之二由機關首長就本機關人員中指定之，三分之一由本機關人員票選產生，且實務上機關首長指定之委員通常為機關內一級主管或相當之人員，而評分的個別選項中，部分項目又由各相關一級單位主管評分，初評者與複審者為同一人，對於公正性當有所影響。根據本研究，甄審會成員地位對等性是重要的制衡力量，人事甄審委員會委員結構可考量重行調整分配，甚至可就職務的專業情形，「外聘委員」參與甄審，以增加其客觀性。

三、機會的普遍性原則

（一）內陞與外補遷動陞遷的機會：

內陞可以維持機關內部的穩定並提昇人員的士氣，外補可以吸收新血，建構機關的異質性，從而提昇競爭力（考試院，民 91）；所以，在人事

制度的設計上，有關內陞外補的孰重孰輕，一直被作為研究的課題。公務人員陞遷法草擬之初，曾研擬訂定各機關職缺內陞與外補的比例，但考量機關執行難易而未納入。根據本研究調查發現，有高達八成左右的受訪者，贊同「內陞或外補應訂定一定的比例，以避免外補過多影響內部士氣」及「外補人員的資績條件，一定要優於本機關符合陞任且有意願的人」，可見內陞與外補雖然都重要，但外補對於本機關人員陞遷機會的衝擊，也要給予重視。兼顧穩定與新血，未來可就職務高低及性質，區分層級、類別，分別以限制外補比例或保障內陞比例的方式加以規範。

（二）人才供需通報機制的建立：

陞遷的過程中，之所以無法充分考量所有適當可能人選，以致給予外界陞遷的運作透明度及公平性不足的主因，並不在於陞遷制度設計本身無法提供充分的機會，而在於在陞遷的過程中，如要搜尋所有可能的人才，將付出高度的資訊成本，以致於選擇最適當人員的理性決策難以做成。即使在現實的情況中，由於資訊成本不可避免的存在，以致於提升陞遷效能的關鍵，便在於如何盡可能以較經濟的方式擴大擬任人員的考量範圍，達成「滿意」的陞遷決策結果。基本上，最有效的方式，就是藉助網路技術及電子化作業環境，建立一個人才與職缺陞遷資訊的媒合交流平台，一方面由機關登錄各項外補職缺的訊息，包括職缺所設定擬任人員的條件，另一方面，則由有調任需求的人登錄個人資料及調任需求，經由有條件的搜尋器的運作，即可有助於瞭解可考量的擬任人員名單，同時經由職缺的登錄，使職缺能透明公開化，避免陞遷黑箱作業的質疑，對於陞遷過程的實質理性及程序正義，均應有提升的效果。

（三）特殊職務陞遷的設計：

依據公務人員陞遷法第十條規定，機關首長、副首長、幕僚長、副幕

僚長及機關內部一級單位主管以上人員，得免經甄審程序，由本機關或其上級機關首長逕行核定陞遷。根據本研究調查顯示，有六成受訪者認為此一特殊性質職位的設計，對其未來陞遷將有所阻礙，僅有一成四受訪者認為對其未來陞遷造成的影響並不顯著。基本上，特殊性職務得例外免經公開甄審程序的制度設計，不論就陞遷原則的一致性而言，還是陞遷的公平性而言，均難以提供首長用人彈性的理由，而予以合理化，對於只有一個主管層級的機關而言（如中央四級機關、鄉鎮市公所），更令基層員工無法認同。但此類特殊性職務係需與機關首長密切搭配推動機關業務之機關核心成員，讓機關首長在人員的選任上有更大的自主空間，從機關運作的角度而言，仍有其必要性。所以，近程似可參考目前地方政府一定比例之一級主管得以機要人員進用的作法，對於特殊性職務設定可免經甄審直接由首長遷調任用的比例，以求取其平衡與折衷，遠程宜從高級政策幕僚、常任文官、聘用人員等人事類別之區分，予以區隔解決。

5.4.2 對後續研究者的建議

一、研究方法方面

本研究除文獻探討外，僅採用問卷調查法進行實證研究，問卷填答易偏於主觀，且只能了解填答者對問項的態度，尚無法探知其內在意涵。因此，建議未來研究可針對研究對象，進行深入訪談，以獲得更詳盡、更客觀的研究結果。

二、研究變項方面

研究變項「陞遷制度認知」初始子構面包括評量標準、評量者裁量幅度、分配機會、決定權限、決策程序等五個，但經回收有效樣本統計分析結果，「評量標準」子構面的第 2、5、6、8 題項因信度不足及所歸子構面不符而刪除，致有關陞遷評量標準於本研究無法更精準地測量。另外，研

究變項「陞遷行為取向」初始子構面包括工作績效取向、關係建立與運用取向、充實條件取向、負面打擊取向、消極不作為取向等五個，但經回收有效樣本統計分析結果，原分列於「負面打擊取向」及「消極不作為取向」子構面的第 18 至 22 題，經因素分析後歸於同一構面，爰予合併為一個子構面，並重新命名為「負面消極取向」；但「負面打擊行為」與「消極不作為行為」畢竟有所不同，未來可再設計題項加以區分測度。以上不足之處，建議未來進一步研究。

參考文獻

一、中文部分

1. 方世榮譯(民90), 現代人力資源管理, 台北: 華泰書局。
2. 王南琳(民92), 薪資公正、升遷公正與心理契約違背之關係探討 - 以醫師為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 王淑霞(民93), 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
4. 王經明(民91), 心理契約與組織承諾之關連性研究-以某便利商店為例, 國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
5. 包希鴻(民92年), 人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
6. 古聖姿(民93), 陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究 - 以台北市各區公所公務人員為例, 銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。
7. 考試院參事辦公室(民91), 公務人員陞遷法實施之檢討, 台北: 考試院。
8. 江明修(民88), 組織情感與心理契約的建立, 教育資料與研究, 30期, 7-10頁。
9. 朱武獻(民93), 我國公務人員人事制度回顧與展望, 公務人員月刊, 101期, 5-23頁。
10. 朱建平(民92), 組織成員的政治知覺對離職傾向之影響: 工作滿足的中介效果, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 任可怡(民84), 從正義理論探討我國公務人員升遷現況之研究, 人事行政, 115期, 34-39頁。

12. 李光雄（民 80），由下而上的升遷制度與公務人員生涯之關係，人事管理，28 卷，7 期，27-38 頁，8 期，21-42 頁。
13. 李慕華（民 81），組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討 - 以台灣中小企業為例，輔仁大學應用心理學研究所碩士論文。
14. 李光雄（民 84），公務人員高考及格人員升遷情形之研究，考銓季刊，2 期，23-36 頁。
15. 李佳怡（民 89），知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
16. 李漢雄（民 90），人力資源管理策略，台北：揚智文化事業。
17. 李政憲（民 90），我國地方公務人員升遷激勵之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
18. 李衍新（民 92），員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - 以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
19. 沈福仁（民 83），公務人員升遷考核要點升遷順序之淺析，人事管理，31 卷，1 期，21-22 頁。
20. 吳天鵬（民 92），教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
21. 吳筱茹（民 90），資訊科技人員生涯發展策略之研究，元智大學資訊管理研究所碩士論文。
22. 吳孝慈（民 90），組織政治知覺及其對組織承諾之影響 - 某大學的實證分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
23. 余嘉寶（民 93），英國文官快速升遷制度之研究：兼論其在我國可行性之分析，東吳大學政治學系碩士論文。

24. 林士譽 (民 92) , 組織政治知覺對組織承諾與工作績效之影響 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
25. 林淑姬 (民 81) , 薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究 , 國立政治大學企業管理研究所博士論文。
26. 林振祥 (民 86) , 企業人員之人口統計變項、工作特性與激勵因素之相關研究 - 以中部地區企業為例 , 東海大學工業工程研究所碩士論文。
27. 林起潛 (民 86) , 「行政院暨所屬各級行政機關公務人員升遷考核要點」修正簡介 , 人事月刊 , 25 卷 , 2 期 , 48-76 頁。
28. 林建雄、張善斌譯 (民 91) , 商用統計學 , 台北 : 前程企業管理有限公司。
29. 林俊杰 (民 92) , 公務人員資績與陞遷關係之研究 : 以彰化縣政府為例 , 東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
30. 林逸峰 (民 93) , 組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為 工作投入與工作行為之關聯性研究 - 以台南縣基層農會為例 , 南華大學管理科學研究所碩士論文。
31. 邱創煥 (民 82) , 文官制度論叢 , 中華民國國家發展策進會發行。
32. 邱華君 (民 84) , 公務人員升遷制度之研究 , 人事月刊 , 21 卷 , 6 期 , 56-65 頁。
33. 邱華君 (民 85) , 公務人員升遷意義與依據 , 公務人員月刊 , 2 期 , 56-58 頁。
34. 邱馨儀 (民 85) , 國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究 , 台北市立師範學院初等教育學系碩士論文。
35. 邱皓政 (民 92) , 量化研究與統計分析 , 台北 : 五南圖書。
36. 邱建輝 (民 93) , 我國公務人員升遷制度之研究 , 世新大學行政管理學

- 系碩士論文。
- 37.卓梨明(民81),行政機關主管升遷考核評量方法之研究,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 38.卓杏蓉(民90),英國與我國文官考選與陞遷制度之比較,淡江大學歐洲研究所碩士論文。
- 39.胡其安(民88),組織政治氣候與員工工作態度關係之研究 - 以信任為干擾變項,銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 40.洪國平(民91),從新加坡經驗論我國公務人員陞遷制度應努力之方向,公務人員月刊,73期,14-17頁。
- 41.洪湘雅(民93),組織公平、組織政治知覺與組織公民行為關係之研究 - 台電公司員工之觀點,真理大學管理科學研究所碩士論文。
- 42.祝道松、林家五譯(民92),企業研究方法,台北:智勝文化事業。
- 43.徐漢祥(民87),分配公平性、程序公平性對工作滿意度與組織承諾之影響,國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 44.徐聯恩譯, Lazear, Edward P.著(民90),人力資源管理經濟分析,台北:五南圖書。
- 45.黃仲毅(民90),薪酬公平的認知與醫院員工工作態度關係之探討,台北醫學院醫學研究所碩士論文。
- 46.黃順益(民92),警察人員對獎勵之公平認知與期望對工作投入之影響,中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 47.黃超吾(民92),薪酬設計公平對員工態度之探討,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 48.許文傑(民88),建立策略性的升遷制度,人力發展月刊,60期,51-66頁。

49. 許南雄 (民 91) , 各國人事制度 , 台北 : 商鼎文化出版社。
50. 郭加美 (民 93) , 組織成員正義知覺、組織承諾與知識分享 , 國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
51. 辜文賢 (民 92) , 薪酬結構、分配公平與百貨公司專櫃銷售人員工作表現關係之研究 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
52. 張清滄 (民 67) , 企業人事管理學 , 台北 : 百成書店。
53. 張春興 (民 82) , 心理學 , 台北 : 東華書局。
54. 張品芬 (民 84) , 高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究 , 國立台南師範學院初等教育學系碩士論文。
55. 張潤書、施能傑 (民 85) , 公務人員升遷之研究 , 銓敘部委託研究。
56. 張榮華 (民 93) , 組織公平、組織信任與組織承諾影響關係之研究 , 國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
57. 張純青 (民 93) , 組織正義、工作壓力與工作績效關係之研究 以金融控股公司為例 , 朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
58. 莊榮霖 (民 83) , 國中教職員工作滿足與組織承諾關係之研究 - 高雄市地區市立國中調查分析 , 國立政治大學公共行政學系碩士論文。
59. 陳黃煌 (民 85) , 組織結構、工作特性對組織政治知覺與組織承諾關係之研究 , 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
60. 陳金貴 (民 85) , 員工升遷制度在人力資源管理中的考量 , 公務人員月刊 , 1 期 , 46-49 頁。
61. 陳照明、萬榮水 (民 90) , 勞僱心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望 , 中國行政評論 , 10 卷 , 4 期 , 101-128 頁。
62. 陳序維 (民 91) , 組織政治知覺與組織公平對組織承諾之關係研究 - 以

- 某公營銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
63. 陳湛勻（民 91），現代決策應用與方法分析，台北：五南圖書。
64. 陳金貴、呂育誠等（民 92），公務人員陞遷制度之研究，行政院人事行政局委託研究計劃報告書。
65. 陳裕棋（民 85），薪酬公平與工作態度關係之探討，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
66. 陳昭偉（民 92），政府機關人員組織承諾影響因素之研究--以嘉義縣政府為例，國立中正大學政治學研究所碩士論文。
67. 陳宗賢（民 92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究 - 以上市公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
68. 陳安滢（民 92），政治知覺對組織負面影響的干擾因素 - 以工作滿足為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
69. 陳銘薰、方妙玲（民 93），心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究 - 以高科技產業為例，輔仁管理評論，11 卷，2 期，1-32 頁。
70. 陳政昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵（民 93），多變量分析方法 - 統計軟體應用，台北：五南圖書。
71. 陳順泰（民 92），組織政治知覺的類型及其對工作投入與工作壓力之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
72. 陳德宗（民 94），學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究 - 以嘉義縣市高中職國中國小為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
73. 陳韻如（民 90），員工對晉升制度認知與工作態度間關係之研究，大同大學事業經營研究所碩士論文。

- 74.傅肅良(民 78),員工激勵學,台北:三民書局。
- 75.程本清(民 87),從激勵理論探討我國公務人員之陞遷制度,人事月刊, 27 卷,4 期,44-51 頁。
- 76.詹婷姬(民 83),國民小學教師工作環境知覺與組織承諾關係之研究,國立台北師範學院初等教育學系碩士論文。
- 77.董欣寧(民 80),個人屬性、組織公平與組織承諾關聯性之研究 以中華電信國際電信分公司為例,國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 78.楊樹藩(民 75),中國文官制度史,台北:黎明文化事業。
- 79.楊思祺(民 92),組織政治知覺的類型與各類型組織政治知覺的形成原因,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 80.楊熾儒(民 89),員工心理契約配適類型與工作行為之個案研究,淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 81.葉華換(民 92),公務人員陞遷法制之研究,國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文。
- 82.銓敘部銓審司(民 85),公務人員陞遷法之立法原則析述,公務人員月刊,1 期,28-31 頁。
- 83.銓敘部(民 92),中華民國九十二年銓敘統計年報。
- 84.趙其文(民 81),從職務升遷論職務列等,人事月刊,15 卷,6 期,39-41 頁。
- 85.趙其文(民 85),人事行政學,台北:華泰書局。
- 86.黎文明(民 91),我國警察人員陞遷制度之研究,中央警察大學行政警察研究所碩士論文。
- 87.劉春榮(民 82),國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究,國立政治大學教育學系博士論文。

88. 劉超平 (民 92) , 組織政治知覺前因模型之實證研究 - 以服務性大型組織為例 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
89. 蔡木霖 (民 91) , 公賣局獎酬結構改變對組織公平、組織承諾、工作滿足及績效的影響 , 國立台北大學企業管理研究所博士論文。
90. 蔡家蕙 (民 93) , 派遣員工之程序公平知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究 , 國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
91. 蔡希正 (民 93) , 行政機關績效考核與員工參與-組織正義觀點之探討 , 玄奘人文社會學院公共事務學研究所碩士論文。
92. 蔡綺芬 (民 91) , 心理契約量表之建立 , 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
93. 蔡業成 (民 81) , 建立合理的公務人員升遷培育制度 , 人事行政 , 102 期 , 4-14 頁。
94. 蔡寬信 (民 82) , 國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究 , 國立政治大學教育學系碩士論文。
95. 蔡進雄 (民 82) , 國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究 , 國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
96. 蔡秀涓、施能傑 (民 85) , 政府部門升遷政策設計之思考架構：公平性與策略性觀點之整合 , 公務人員月刊 , 1 期 , 36-45 頁。
97. 蔡秀涓 (民 87) , 我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析 , 國立政治大學公共行政學系博士論文。
98. 蔡良文 (民 88) , 人事行政學 , 台北：五南圖書。
99. 蔡建樑 (民 92) , 個人人格特質對組織公正認知與組織公民行為關係影響之研究 , 國立東華大學企業管理學系碩士論文。
100. 盧榮俊 (民 92) , 公務機關員工之薪資制度、福利制度及升遷制度之

知覺與其工作態度關聯性之研究 - 以中山科學研究院為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。

101. 賴富源（民 91），我國公務人員陞遷制度之研究，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
102. 賴順敏（民 93），員工福利措施需求與組織承諾、組織公民行為相關性之研究，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
103. 蕭鈺（民 80），當前行政機關公務人員陞遷制度之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
104. 蕭鈺（民 82），從各國文官升遷制度看我國公務人員升遷制度之改革方向，人事行政，105 期，18-37 頁。
105. 蕭鈺（民 85），各國文官升遷制度簡介，公務人員月刊，5 期，37-45 頁。
106. 戴燕珠（民 87），我國公共人事政策應用生涯發展理論之研究 - 考績、訓練與陞遷制度面檢視，國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。
107. 鍾聖校（民 81），認知心理學，台北：心理學出版社。
108. 羅開仁（民 90），如何建立健全陞遷制度以拔擢優秀人才之研究，人事行政，135 期，35-56 頁。
109. 鐘志明（民 89），企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究 - 以台灣地區主要集團企業為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
110. 蘇明琪（民 83），組織政治的知覺對組織承諾之影響研究，淡江大學國際企業學研究所碩士論文。
111. 蘇麗美（民 92），組織政治知覺類型及各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange, In Advances in experimental social Psychology, edited by L. Berkowitz, 2:267-299. New York:Academic Press.
2. Bies, R. T. & Moag, J. S., (1986) "Interactional justice: communication criteria of fairness, " Research on Negotiation in Organization, Vol. 1, pp. 43-55.
3. Bierhoff, H. w., R. L. Cohen, and j. Greenberg. (1986) Justice in social relations, New York: Plenum.
4. Blau, P., (1964) Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York.
5. Byars, L. L. and Rue, L. W., (2000) Human Resource Management (6th ed.), New York: Mcgraw-Hill.
6. Calder, B. J. and Staw, B. M., (1975) "Self-perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation", Journal of Personality and Social Psychology, April, pp.599-605.
7. Campbell, J. P. and Pritchard, R. R., (1976) "Motivation theory in industrial and organization psychology," Handbook of Industrial and Organization Psychology, Rand McNall, Chicago, pp. 63-130.
8. Crosby, (1984) "Relative deprivation in organization setting," Research in Organizational Behavior, Vo. 16, pp. 51-93.

9. Cropanzano R., Howes J. C., Grandey A. A., (1997), “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress”, Journal of Organizational Behavior, Vol.18, 159-180.
10. Dailey, R., and D. Kirk (1992) “Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover”, Human Relations 45(3): 305-317.
11. Dessler, Gary (1994) Human Resource Management (6th ed.), New Jersey: Prentice –Hall.
12. Dubin R. (1958) The world of work, Englewoodcliffs, N. J.: Prentice-Hall.
13. Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R., (1989) “Myths and Politics in Organizational Context”, Group and Organization Studies, Vol. 14, pp.88-103.
14. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M., (1992) Perceptions of Organizational Politics, Journal of Management, 18(1):pp.93-116.
15. Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., & Gilmore, D. C., (1996) Reactions of Diverse Groups to Politics in the Work place, Journal of Management, Vol.22, No.1, pp.23-44.
16. Ferris, G. R., Frink D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L., (1996) Perceptions of organizational politics: prediction, Stressrelated implications and outcomes, Human Relation,

Vol.49,pp.233-266.

17. Gandz, J. & Murray, W., (1980) The experience of workplace politics. Academy of Management Journal, 23: pp 237-251.
18. Gerhart, B. and Milkovich, G. T., (1990) "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", Academy of Management Journal, (33), pp.663-691.
19. Greenberg, Jerald, (1988) "Equity and workplace: A field experiment," Journal of Applied Psychology, Vol. 73, pp. 606-613.
20. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). Behavior Organizations (7th ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
21. Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," Academy of Management Review, 12, pp.9-12.
22. Greenberg, J., (1987a) "A taxonomy of organizational justice theories," Academy of Management Review, Vol. 12, pp. 9-12.
23. Greenberg, J., (1990) "Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow," Journal of Management, Vol. 16, pp. 399-432.
24. Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of organizational Strategy, And Firm Performance", Ohio: Souty-Western Publishing co.
25. Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., and Shaw, J. D., (1998) "Are Financial Incentives Related to Performance? A meta-analytic Review of Empirical

- Research", Journal of Applied Psychology, (83), pp.777-787.
26. Jordan, P. C., (1986) "Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment", Academy of Management Journal, (29), pp.405-412.
27. Kanungo, N., (1982) "Measurement of job and work involvement," Journal of Applied Psychology.
28. Katz, K. & Kahn, R. L., (1978) The Social Psychology of Organization N. Y.:Wiley.
29. Kreitner, R., & Kinicki, A., (2001) Organizational Behavior(5th ed.), McGraw-Hill Companies, Inc.
30. Lawler III E. F. & Hall D. T., (1970) "The Etiology of Organizational Commitment", Unpublished Paper, University of California, Irvine.
31. Lewin, K., (1936) Principles of Topological Psychology, McGraw-Hill, New York.
32. Leventhal, G. S., (1976) "Fairness in social relationships," In Contemporary Topics in Social Psychology, edited by J. W. Thibaut, J. T. Spence, and R. C. Carson, General Learning Press, Morristown, N. T, pp. 211-239.
33. Leventhal, G. S., (1980) What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships, Plenum, New York.
34. Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., and Bolino, M. C.,

- (2002), "Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach", Journal of Organizational Behavior, (23), 2002, pp.39-56.
35. Martin, J., (1981) "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for An Era of Shrinking Resources", In Research in Organizational Behavior, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw, JAI Press, Greenwich C. T, 3:53-107.
36. Moorhead, G. and Griffin, R. W., (1998), Organizational Behavior: Managing People and Organizations (5th ed.), Boston: Houghton Mifflin.
37. Morrison, E. W. and Robinson, S. L., (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", Academy of Management Review, (22), pp.226-256.
38. Niehoff, Brian P., & Moorman, Robert H., (1993) "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, " Academy of Management, Vol. 36. No. 3, pp. 527-556.
39. Peter, W., (1983) "Financial Incentives for Top Executives", Personnel Management, (15), pp.32-35.
40. Pritchard, R. D., Campbell, K. M., and Campbell, D. J., (1977) "Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation", Journal of Applied Psychology, (62), pp.9-15.

41. Robinowitz S. & Hall D. T., (1977) "Organizational research on job involvement", Psychological Bulletin, Vol. 84, pp.265-288.
42. Robinson, S. L., (1996) "Trust and Breach of the Psychological Contract", Administrative Science Quarterly, (41), pp.574-599.
43. Robinson, S. L. and Rousseau, D. M., (1994) "Violating the Psychological Contract: not the Exception but the Norm", Journal of Organizational Behavior, (15), pp.245-259.
44. Rousseau, D. M.,(1990)"New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A study of Psychological Contracts", Journal of Organizational Behavior, (11), pp.389-400.
45. Rousseau, D. M. and Parks, J. M., (1993) "The Contracts of Individuals and Organizations", Research in Organizational Behavior, (15), pp.1-43.
46. Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A., (1998) "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", Journal of Organizational Behavior, (19),pp.679-695.
47. Schalk, R. and Freese, C., (1997) "New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience", Journal of Organizational Behavior, (4), pp107-123.
48. Staw, B. M., (1977)"Motivation in Organizations: Toward synthesis and redirection", in B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), New Directions in

Organizational Behavior, Chicago: St. Clair.

49. Thibaut, J. & Walker, L., (1975) Procedure Justice: A Psychological Analysis, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N. J.
50. Thomas, Helena D. C. and Anderson, N., (1998) "Changes in Newcomers' Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army", Journal of Organizational Behavior, (19), pp.745-767.
51. Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M., (1997) "Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? ", Academy of management Journal, (40), pp.1089-1121.
52. Turnley, W. H. and Feldman, D. C., (1999) "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", Human Relations, (52), pp.895-922.
53. Turnley, W. H. and Feldman, D. C., (2000) "Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", Journal of Organizational Behavior, (21), pp.25-42.
54. Vigoda, E., (2000) Internal Politics in public Administration Systems, public Personal Management, Vol.29, No.2, pp.185-260.
55. Vroom V. H., (1962) "Ego-involvement, Job Satisfaction and Job

Performance “ , Personnel Psychology.

56. Whyte, W. H., (1956) The organization man, Garden City : Doubleday.

附錄一：本研究之問卷

各位公務同仁大家好：

非常感謝您在百忙之中撥冗填寫此份問卷調查，在此先對您表示敬意。

這份問卷的目的在探討現行政府行政部門陞遷制度的設計，對於公務人員在組織承諾與陞遷努力行為上的影響，進而期望對陞遷制度的設計，能提出好的改進意見。

本問卷採不記名方式作答，所得資料僅供學術研究分析之用，絕不對外公開，請以您實際的體認與感受，安心作答；您的認真作答，對於研究的準確有很大的幫助。

再次感謝您的協助。敬祝您身體健康，萬事如意。

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳孟修博士

研究生：林起潛

敬上

以下題目每題均為一個答案，請您在欲選答案的 內打

第一部分：陞遷制度認知

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1、我大致瞭解目前行政機關公務人員的陞遷制度。					1
2、我覺得陞任評分標準中「年資」的配分還是偏高。					2
3、「發展潛能」、「領導能力」的評比是很難客觀的。					3
4、公務人員的陞遷尚無法與「訓練」結合。					4
5、在決定陞遷案時，根據資、績評分的結果仍是唯一的考量。					5
6、在決定陞遷案時，除了資績評分外，能加上面談、測驗等更佳。					6
7、現行公務人員陞任評分標準有兩大項：共同選項（全國統一） 個別選項（由機關自訂），各佔百分之四十；我覺得還是全部統 一規定比較好，以免各機關操弄個別選項部分。					7
8、陞任評分標準應完全授權由各機關自己訂定，較能符合各機關實 際的情況。					8
9、目前統一規定「機關首長」擁有百分之二十的評分空間，容易造 成首長獨攬大權。					9

10、給各「單位主管」太多評分空間，容易造成單位主管的操弄。	10
11、內陞或外補應訂定一定的比例，以避免外補過多影響內部士氣。	11
12、外補人員的資績條件，一定要優於本機關符合陞任且有意願的人	12
13、一級單位主管以上職務可免經甄審，逕行指派人員，會影響中低階層人員陞遷的機會。	13
14、我認為可以建立人才儲備制，被納入儲備者都有陞遷機會，只是時間快慢而已；至於未被納入者認知需再努力才可以被納入。	14
15、人事甄審委員會只是橡皮圖章，無法發揮甄審的功能。	15
16、人事甄審委員會的票選委員人數應該要提高。	16
17、現行陞遷制度完全沒有給基層人員參與過程及爭取陞遷的機會。	17
18、首長僅可就甄審委員會提報名單的前三名圈選，非常合理。	18
19、機關首長對於甄審委員會提報的人選有意見時，可以退回要求重行辦理，並不合理。	19
20、目前規定職缺外補一定要「公開甄選」，是一個人事公開的很好作法，但我覺得很多機關仍會做假。	20
21、職務開缺無論內陞或外補，都應該公告給本機關同仁知悉。	21
22、我認為目前的陞遷制度，在程序設計上還不夠透明化。	22
23、目前陞遷制度有太多可以操弄的空間，執行不易達到公平、公正公開。	23
24、總體而言，目前公務人員陞遷制度至少維持了一定的陞遷秩序，不致有太多的紛亂。	24

第二部分：陞遷公平認知

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意	
1、以我目前的學經歷，我的陞遷是公平合理的。						1
2、以我目前所擔任的職責，我的陞遷是公平合理的。						2
3、以我過去的工作績效，我目前的陞遷情況是公平合理的。						3

4、以我過去在工作上付出的努力，我目前的陞遷情況是公平合理的	4
5、和「本機關」其他同仁相比，我的陞遷是公平合理的。	5
6、和「他機關」人員相比，我的陞遷是公平合理的。	6
7、本機關會觀察每個人的表現，以作為決定陞遷的參考	7
8、本機關人員的陞遷，可以充分反應個人的責任輕重及難易。	8
9、本機關人員的陞遷，可以反應個人的工作績效。	9
10、本機關會以一致性的標準來決定人事陞遷案。	10
11、本機關人員的陞遷主要取決於團體績效，個人工作表現影響不大	11
12、本機關在決定個人陞遷時，個人績效為最主要的考慮因素。	12
13、本機關會依照正式的陞遷規定來決定人事陞遷案。	13
14、本機關會給我機會來表達我對於陞遷的意見。	14
15、本機關會公正且坦誠的決定人事陞遷案。	15
16、本機關人事陞遷的執行常因人而異，令人無所適從。	16
17、本機關職務出缺的消息通常只有少數人知道。	17
18、本機關對於陞遷的處理態度與方式，足以吸引優秀的公務人員。	18
19、本機關人員的陞遷，相當符合公平原則，沒有歧視現象。	19

第三部分：陞遷政治知覺

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意	
1、在本機關裡好意見是可遇不可求的，就算與上司意見不同也可以。						1
2、對我而言，服務機關的工作僅佔我生活中的一小部份。						2
3、就陞遷而言，與長官保持良好關係仍然比個人才能、工作表現，更為重要。						3
4、本機關在人事陞遷上的決定，讓人覺得工作表現好就能獲得陞遷。						4
5、本機關人員陞遷的決定，常會顯現長官的偏好。						5
6、制度設計再好也不敵人為的操作。						6
7、本機關內各職務的陞遷無論職務高低，都是首長說了才算數。						7

8、本「機關首長」會積極地參與各層級職務的陞遷決定。	8
9、本「單位主管」會積極地參與各層級職務的陞遷決定。	9
10、單位主管的裁量權（建議權），對陞遷的決定會產生重大的改變	10
11、本機關辦理人事陞遷時，候選人和長官之間有互相溝通的機會。	11
12、本機關辦理人事陞遷時，候選人之間有互相溝通相關資訊的機會。	12
13、在本機關裡與同事間關係的好壞，對於我的陞遷有所影響。	13
14、我覺得常常是決策者人馬或某些團體比較容易獲得陞遷。	14
15、本機關決定人事陞遷時，會針對個案「選擇性」的採用各候選人的相關資訊（如學歷、才能、年資、考績等）作為決定的基礎。	15
16、在本機關，透過外圍組織、團體、個人的施壓遊說，陞遷機會可以提高。	16
17、要到別的機關陞遷，沒有人介紹是很難成功的。	17
18、越是高層的職務，其陞遷越是需要靠關係運作，才容易成功。	18

第四部分：陞遷心理契約

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意	
1、對我而言，陞遷是很重要的。						1
2、對於陞遷，我本來就沒有任何期望。						2
3、不管陞遷重不重要，我都不急於陞遷，陞遷對我沒有太大壓力。						3
4、到目前為止，機關給我的陞遷符合當初我進來時的期望。						4
5、我進入本機關時，機關在陞遷上給我的承諾、預告大致都有實踐。						5
6、「機關現在實際給我的陞遷」比「我認為機關應該提供給我的陞遷」為低。						6

第五部分：組織承諾

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1、我願意額外努力以協助本機關的發展，並獲得成功。					1
2、我願意繼續留在本機關服務，因此上司指派給我任何任務我都可以接受。					2
3、在本機關服務，使我能充分發揮自己的專長。					3
4、我常對我朋友說，我服務的機關是一個相當理想的工作場所。					4
5、我對服務機關絕對沒有忠誠度可言。					5
6、我經常以本機關的形象，視為個人的形象。					6
7、當我向別人提起我是公務員且在本機關服務時，我會覺得很驕傲					7
8、我很慶幸當初在選擇職業時，決定到公家單位服務。					8
9、我非常認同本機關對待員工的方式。					9
10、我時常關心本機關未來的發展。					10
11、對我而言，目前本機關是我服務過的機關中最好的一個。					11
12、我決定到本機關服務，顯然是件錯誤的事。					12
13、只要工作性質及條件類似，我願意到上一級機關服務。					13
14、只要目前的環境狀況有少許改變，我就會想離開本機關到別的機關服務。					14
15、繼續留在本機關不會有什麼前途。					15

第六部分：陞遷行為取向

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1、工作表現比競爭者優異，是能順利獲得陞遷的重要關鍵。					1
2、我會努力付出，在工作上力求表現，以爭取陞遷的機會。					2

- 3、為了增加陞遷機會，我會積極爭取承辦重要業務，並努力完成。 3
- 4、一分耕耘一分收穫，只要平常能做到敬業負責，陞遷機會一來，就會獲得報償。 4
- 5、努力經營各面向的人際關係，在陞遷上更能勝出。 5
- 6、與上司之間建立工作以外的情誼關係，是很重要的。 6
- 7、機關外的情誼關係（如同鄉、同學、同好、親戚等），有時能在陞遷上提供重要的助力，有機會我會利用此一關係。 7
- 8、我會熱衷於參加各種機關內外的聯誼活動，以經營建立能幫助我陞遷的人脈。 8
- 9、如果能盡力幫助他人，讓有力人士欠我人情債，將來有陞遷機會時，便有可能以還人情債做為回饋。 9
- 10、有陞遷機會時，我不排除運用機關外人脈關係的可能。 10
- 11、自我充實追求成長，有利於在下次機會到來時能順利獲得陞遷。 11
- 12、為了要獲得陞遷，我會盡量爭取參加受訓。 12
- 13、高學歷是快速陞遷的保證。 13
- 14、為了提高陞遷機會，我會繼續進修獲得更高的學歷。 14
- 15、如果能擁有專業證照，較容易獲得陞遷。 15
- 16、優異的外語能力，有利於在陞遷時獲得青睞。 16
- 17、扯陞遷競爭者的後腿，能增加自己陞遷的機會。 17
- 18、在工作上，儘量不配合陞遷競爭者，或不提供其必要的協助。 18
- 19、如果能發現並散佈陞遷競爭者的負面消息，便能使其處於較為不利的狀況。 19
- 20、年資是決定陞遷最重要的因素，所以只要熬年資，工作表現或人際關係好不好都無所謂。 20
- 21、如果陞遷沒有什麼希望，我也不想有什麼作為。 21
- 22、陞遷是命中注定，沒有必要積極爭取。 22
- 23、我認為「立志作大事、不要做大官」是相當有道理的座右銘。 23

第七部分：基本資料

《組織》

1、您服務機關的層級是：(均含所屬機關)

- (1) 部、會
- (2) 直轄市、縣、市政府
- (3) 鄉、鎮、市公所

2、您服務機關的規模(以職員人數計算)：

- (1) 100 人以下
- (2) 100 人~300 人
- (3) 300 人以上

《個人》

1、您的性別是：

- (1) 男
- (2) 女

2、您的年齡是：

- (1) 30 歲以下
- (2) 31~40 歲
- (3) 41~50 歲
- (4) 51 歲以上

3、您的學歷是：

- (1) 高中職以下
- (2) 專科
- (3) 大學
- (4) 碩士以上

4、您現任職務的官等是：(職務跨官等者，以個人銓敘的官等為準)

- (1) 委任(第一至第五職等)
- (2) 薦任(第六至第九職等)
- (3) 簡任(第十至第十四職等)

5、您現任職務的性質是：

(1) 主管

(2) 非主管

6、您擔任公務人員的總年資是：

(1) 未滿 5 年以下

(2) 滿 5 年—未滿 15 年

(3) 滿 15 年—未滿 25 年

(4) 滿 25 年以上

本問卷題目到此為止，辛苦您了，再次感謝您！

附錄二：公務人員陞遷法及其相關法規

一、公務人員陞遷法 (Civil Service Promotion Act)

中華民國八十九年五月十七日華總一義字第八九〇〇一二〇三九〇號公布

- 第一條 公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定。
- 第二條 公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。
- 第三條 本法以各級政府機關及公立學校（以下簡稱各機關）組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員為適用對象。
- 第四條 本法所稱公務人員之陞遷，係指下列情形之一者：
一、陞任較高之職務。
二、非主管職務陞任或遷調主管職務。
三、遷調相當之職務。
- 第五條 各機關職務出缺時，除依法申請分發考試及格或依本法得免經甄審之職缺外，應就本機關或他機關具有該職務任用資格之人員，本功績原則評定陞遷。
各機關職缺如由本機關人員陞遷時，應辦理甄審。如由他機關人員陞遷時，應公開甄選。
- 第六條 各機關應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表。
各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。
- 第七條 各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，並得視職缺之職責程度及業務性質，對具有基層服務年資或持有職業證照者酌予加分。必要時，得舉行面試或測驗。如係主管職務，並應評核其領導能力。擬由他機關人員陞任時，得參酌本項規定辦理之。
依前項所評定之積分有二人以上相同時，以較高職等（官稱官階、官等官階）或訓練進修及發展潛能積分較高者，優先陞任。
第一項標準，由各主管院訂定。但各主管院得視實際需要授權所屬機關依其業務特性定之。
各機關辦理公務人員之遷調，得參酌第一項規定，自行訂定資格條件之審查項目。
- 第八條 各機關辦理公務人員之陞遷，應組織甄審委員會，辦理甄審相關事宜。但本機關人員之遷調，得視業務實際需要，免經甄審程序。
編制員額較少或業務性質特殊之機關，經主管機關核准者，其人員之陞任甄審得由上級機關統籌辦理，不受前項之限制。
- 第九條 各機關辦理公務人員之陞遷，應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，並檢同有關資料，報請本機關首長交付甄審委員會評審後，依程序報請機關首長就前三名中圈

定陞補之；如陞遷二人以上時，就陞遷人數之二倍中圈定陞補之。

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

第十條 各機關下列職務，得免經甄審，由本機關或其上級機關首長核定逕行陞遷，並不受第十二條第六款至第八款之限制：

- 一、機關首長、副首長。
- 二、幕僚長、副幕僚長。
- 三、機關內部一級單位主管以上之人員。

第十一條 各機關下列人員無第十二條各款情事之一，且具有陞任職務任用資格者，得免經甄審優先陞任：

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

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

第一項第一款之專業獎章不含依服務年資頒給者。

第十二條 各機關下列人員不得辦理陞任：

- 一、最近三年內曾受有期徒刑之判決確定者。
- 二、最近二年內曾依公務員懲戒法受撤職、休職或降級之處分者。
- 三、最近二年內曾依公務人員考績法受免職之處分者。
- 四、最近一年內曾依公務員懲戒法受減俸或記過之處分者。
- 五、最近一年考績（成）列丙等者，或依公務人員考績法曾受累積達一大過以上之處分者。
- 六、陞任現職或任同序列職務合計不滿一年者。但本機關次一序列職務之人員均未滿一年者，不在此限。
- 七、經機關核准帶職帶薪進修或研究六個月以上，於進修或研究期間者。
- 八、經機關核准留職停薪，於留職停薪期間者。

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

- 一、本機關內部單位主管間之遷調。
- 二、本機關非主管人員間之遷調。
- 三、本機關主管人員與所屬機關首長或主管人員間之遷調。
- 四、所屬機關首長或主管人員間之遷調。

前項各種遷調規定，由各主管機關定之。

第十四條 公務人員陞任高一官等之職務，應依法經陞官等訓練。

初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展訓練。

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

第十六條 各機關辦理陞遷業務人員，不得徇私舞弊、遺漏舛誤或洩漏秘密；其涉及本身、配偶及三親等以內血親、姻親之甄審案，應行迴避。如有違反，視

情節予以懲處。

- 第十七條 教育人員、交通事業人員及公營事業人員之陞遷，得準用本法之規定。
第十八條 本法施行細則，由考試院定之。
第十九條 本法施行日期，由考試院以命令定之。

二、公務人員陞遷法施行細則 (Enforcement Rules of Civil Service Promotion Act)

中華民國八十九年七月六日考試院八九考台組貳一字第 四四九五號令訂定發布
中華民國九十一年五月二十八日考試院考台組貳一字第 九一 四四八九號令修正
發布

- 第一條 本細則依公務人員陞遷法（以下簡稱本法）第十八條規定訂定之。
- 第二條 本法第四條第一款所稱陞任較高之職務，指依法陞任高一職等、官稱官階、官等官階（以下簡稱職等）以上之職務。其職務如跨列二個以上職等時，以所列最高職等高者，為較高之職務；所列最高職等相同時，以所列最低職等高者，為較高之職務。
本法第四條第二款所稱非主管職務陞任或遷調主管職務，指非主管依法陞任高一職等以上之主管職務或調任同一陞遷序列之主管職務。
本法第四條第三款所稱遷調相當之職務，指依公務人員任法律調任相當列等之職務。
- 第三條 本法第五條第二項所稱各機關職缺如由本機關人員陞遷時，應辦理甄審。如由他機關人員陞遷時，應公開甄選，指各機關人事單位於辦理陞遷前，應依本法第二條之原則，簽報機關首長決定職缺擬辦內陞或外補後再行辦理。如擬外補應將職缺之機關名稱、職稱、職系、職等、辦公地點及報名規定等資料於報刊或網路公告。
各機關辦理公開甄選，除正取名額外，得增列候補名額，其名額不得逾職缺數，並以依序遞補原公開甄選職缺或職務列等相同、性質相近之職缺為限，候補期間為三個月，自甄選結果確定之翌日起算。
前項候補之名額及期間，應同時於第一項公告內載明。
- 第四條 各機關依本法第六條第一項訂定陞遷序列表時，其職務列等（稱階、等階）相同者，應列為同一序列。跨列二個以上職等之職務，其所列最高職等相同最低職等不同者，或實施國內外駐區互調之相當職務，得視業務需要列為同一序列。但職務列等相同之主管與非主管職務或具職務歷練先後順序職務，得列為不同序列。
各機關應於本法施行二個月內，訂定發布陞遷序列表。依本法第八條第二項統籌辦理下級機關人員陞任甄審之機關，其陞遷序列表應包含該下級機關職務。
- 第五條 本法第七條第三項所稱標準由各主管院訂定，指由行政院、立法院、司法院、考試院及監察院分別訂定。
總統府、國民大會及國家安全會議準用前項之規定。
訂定第一項標準時，應依機關業務性質、職務特性或任用層級，就各項目分別訂定評定因素、評分標準及最高分數，並以一百分為滿分。

- 第六條 本法所稱主管機關為總統府、國民大會、國家安全會議、五院、各部(會、處、局、署與同層級之機關)、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣(市)政府及縣(市)議會。
- 第七條 本法第八條第一項但書所稱本機關人員之遷調，得視業務實際需要，免經甄審程序，指在本機關陞遷序列表中同一序列各職務間之調任，機關首長得逕予核定，毋須辦理甄審。
- 第八條 各機關依本法第八條規定組織甄審委員會，應置委員五人至二十一人，由機關首長就本機關人員中指定之，並指定一人為主席，人事主管人員為當然委員。但委員每滿三人應有一人由本機關人員票選產生之。委員之任期一年，期滿得連任。
甄審委員會須有應出席人過半數之出席，始得開會，其決議以出席人過半數之同意為之；可否同數時取決於主席。
甄審委員會必要時得與考績委員會合併之。
- 第九條 甄審委員會辦理下列事項：
一、陞任候選人員資績評分之審查。
二、遷調候選人員資格條件之審查。
三、面試及測驗方式之決定。
四、陞任候選人員名次之排定。
五、遷調候選人員遴用順序之排定。
六、機關首長交議事項之研議。
七、其他有關陞遷甄審事項。
- 第十條 本法第九條第一項所稱應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，指各機關辦理公務人員陞遷，人事單位應依下列情形造列名冊：
一、辦理本機關人員陞任時，就具有任用資格人員，依本法第七條所定標準，核計分數後，依積分高低造列。
二、辦理本機關以外人員公開甄選時，依符合公開甄選人員所具資格條件高低造列。
三、辦理本機關人員遷調時，依本法相關規定，核計分數或依其所具資格條件高低造列。
前項名冊由人事單位報請機關首長交付甄審委員會評審；甄審委員會評審後，提出陞任候選人員名次或遷調候選人員遴用順序，報請機關首長圈定之。
本法第九條第二項所稱改依其他甄選方式辦理陞遷事宜，指如由本機關人員陞遷與由他機關人員陞遷之改變，或增列舉行面試或測驗方式等依本法規定辦理之事項。
- 第十一條 本法第十一條第一項第一款所稱勳章，依勳章條例之規定。
本法第十一條第二項所稱陞任標準，指依本法第七條訂定之標準。所稱其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具有兩款以上者亦同，指所具本法第十一條第一項各款情事，經獲得優先陞任或擇優陞任後，該各款情事不論所具款項多寡，於下次陞遷時，均不再使用。
- 第十二條 本法第十四條第一項所稱依法經陞官等訓練，指依公務人員任用法律之規定；第二項所稱主管職務，指依各機關組織法規所定之主管職務。
應參加主管機關實施管理才能發展訓練之人數較少時，該項訓練得由其上級機關統籌辦理。
- 第十三條 本法第十六條所稱各機關辦理陞遷業務人員，包括甄審委員會委員、與

會人員及其他有關工作人員。

第十四條 各機關依本法第七條訂定之標準、第十三條訂定之各種遷調規定及第十七條訂定之準用規定，於訂定發布時，應函送銓敘部備查。

第十五條 各機關依本法辦理人員陞遷後，應於該員銓審案中，敘明『經 機關甄審委員會第 次會議評審。』；若未經甄審委員會評審者，應敘明其理由及所據法規條款。

第十六條 本細則自本法施行之日施行。
本細則修正條文，自發布日施行。

三、行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表

行政院民國九十三年八月二十三日院授人力字第 0 9 3 0 0 6 3 8 0 5 2 號函修正

選區 分配 比例	評比項目	評分標準	說明	
共同選項 (40%)	學歷	國中(初中、初職)以下畢業	1	本項目之評分，最高以7分為限。 學歷之認定，以教育部或國防部(軍事學校)學制為準。專科以上學校之學歷凡經教育部立案或認可者，不分國內外，計分相同。
		高中(職)畢業	2	
		專科學校畢業	3	
		大學(獨立學院)畢業	4	
		具碩士學位	5.5	
		具博士學位	7	
	考試	初等考試或五等特考及其相當之考試及格	1	

共同選項 40%	普考或四等特考及其相當之考試及格	2		<p>施行前舉辦之丁等特考及格，相當於五等特考及格。</p> <p>(二) 八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之丙等特考及格，相當於四等特考及格。</p> <p>(三) 八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之乙等特考及格，相當於三等特考及格。</p> <p>(四) 未分級之高考及八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之高等考試二級考試及格，相當於高等考試三級考試及格。</p> <p>(五) 八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之高等考試一級考試及格，相當於高等考試二級考試及格。</p> <p>(六) 專門職業及技術人員高普考試及格，且取得轉任相當職務公務人員任用資格者，比照公務人員高普考試等級計分。</p> <p>(七) 檢覈及銓定資格考試及格，比照公務人員高普考試各等級調降 1 分。</p> <p>四、原分類職位公務人員各職等考試及格，比照計分標準如下： (一) 第一、二職等：1 分。 (二) 第三職等：2 分。 (三) 第五職等：3 分。 (四) 第六職等：3.5 分。 (五) 第七、八職等：4 分。 (六) 第九職等：5 分。 (七) 第十職等：5 分。</p> <p>五、具有與擬陞任職務等級相當、工作性質相同之職業證照者，得視職缺之職責程度及業務性質，經甄審委員會審查後，照上列評分標準再加 1 分。</p> <p>六、辦理下列出缺職務之陞任評分時，本項考試不予評分： (一) 派用機關之各項職務。 (二) 一般行政機關內設置之派用職務。 (三) 各機關(構) 學校採行證照用人制度或以學歷用人之職務。</p>
	高等考試三級考試或三等特考及其相當之考試及格	3.5		
	高等考試二級考試或二等特考及其相當之考試及格	4		
	高等考試一級考試或一等特考及其相當之考試及格	5		
年資	非主管職務年資每滿一年	1.2	<p>最高以 10 分為限。</p> <p>一、服務年資之計分，以現職或「同職務列等」之職務期間為限。所稱「現職」或「同職務列等」之職務，指「本職」，不包含代理之職務；「同職務列等」包括本機關同一陞遷序列之職務。</p> <p>二、主管職務，指擔任主管職務或兼任本職相當之主管職務，並依待遇支給規定，得支領主管職務加給之年資。</p>	

		主管職務年資每滿一年	2		<p>三、尾數未滿半年者，非主管職務核給 0 . 6 分，主管職務 1 分；在半年以上，未滿一年者，以一年計算；同一年內擔任非主管及主管職務者，以其當年擔任主管或非主管職務時間較長者計分。</p> <p>四、曾任基層服務之「同職務列等」職務年資，得視職缺之職責程度及業務性質，經甄審委員會審查後另酌予加分。但加分後之分數，仍不得超過本項最高 1 0 分之限制。</p>
	考績	甲等	2	為本項目之評分，最高以 1 0 分為限。	<p>一、年終考績(成)，以與現職或「同職務列等」職務之最近五年為限。</p> <p>二、考列丙等者，不予計分。</p> <p>三、另予考績(成)者，照上列標準減半計分。</p> <p>四、前一年度之考績(成)在機關長官覆核後，如未經銓敘部審定，准先依機關長官覆核之考績結果，據以核計給分。</p>
		乙等	1 . 6		
	獎懲	嘉獎(申誡)一次	0 . 2	本項目之評分，最高以 6 分為限。	<p>一、平時獎懲，以現職及「同職務列等」職務期間最近五年內(以辦理陞任甄審當月上溯計算)已核定發布者為限。</p> <p>二、最近五年內曾受懲戒處分者，除依公務人員陞遷法第十二條規定期間不得陞任外，「申誡」比照記過減分，「記過」比照記大過減分，「減俸」減總分 2 分，「降級」減總分 2 . 2 分，「休職」減總分 2 . 4 分。</p> <p>三、按上列標準獎加懲減，其結果如產生負分時，應倒扣總分。</p>
		記功(記過)一次	0 . 6		
		記大功(記大過)一次	1 . 8		
個別選項 40%	1、職務歷練	各職務「個別選項」之配分，由各機關自行訂定，但合計不得超過 4 0 分。		<p>一、「個別選項」之職務歷練、訓練及進修、發展潛能、英語能力四項，為各職務必備之選項，另領導能力，應列為主管職務之當然選項。此外，各機關得依機關業務性質、職務特性、任用層級及實際需要，另訂其他項目(一至五個)為「個別選項」項目，但合計總分不得超過 4 0 分。</p> <p>二、各機關得按各職務分別訂定或依職務層級、類別合併訂定「個別選項」項目。又「個別選項」之項目及其配分，應經甄審委員會通過後，提報機關首長核定。</p> <p>三、終身學習護照中與擬陞任職務性質相關之學習時數，得列入「訓練及進修」項，最高酌予加計一分。</p>	
	2、訓練及進修				

	3、發展潛能		<p>四、英語能力：</p> <p>(一) 通過全民英檢各等級測驗，領有合格證書者，由各機關自行訂定各等級之配分，其中初級不得低於二分、中級不得低於四分，其他等級由機關自訂分數；通過其他英語能力測驗者，按其相當全民英檢之等級計分。</p> <p>(二) 擔任涉外職務者，通過全民英檢各等級之計分，由各機關自行訂定。</p> <p>五、各主管機關得視業務需要，經甄審委員會研訂該機關及所屬機關須具備英語資格職務一覽表，並針對上開職務，除照「個別選項」說明四標準計分外，得另再增訂加計分數之評分標準；或視職務是否具備其他語言能力資格，另訂其他外語能力項目。上開新增項目，與前開五項合計總分不得超過40分。</p>
	4、英語能力		
	5、領導能力		
綜合考評項 〔20%〕	由機關首長就出缺職務需要、受考人服務情形、品德及對國家之忠誠等檢討作綜合考評。	10至20分	機關首長作綜合考評後，應併同「共同選項」、「個別選項」提甄審委員會就各受考人之積分高低，排定名次，送由人事單位列冊陳請機關首長圈定升補。
面試或業務測驗	視出缺職務實際需要，由甄審委員會決定之。	百分比計分	<p>一、如有舉行面試或業務測驗，本項占總成績百分之二十，其餘「共同選項」、「個別選項」、「綜合考評」三大項合計分數占總分百分之八十（即乘以80%）。</p> <p>二、如無面試或業務測驗，本項即不予計分。</p>

附則：

- 一、本表依據「公務人員陞遷法」第七條及其施行細則第五條、第九條規定訂定。
- 二、本表以行政院及所屬各級政府機關、公立學校組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員為適用對象。
- 三、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府、縣（市）議會、鄉（鎮、市）公所、鄉（鎮、市）民代表會及所屬政府機關、公立學校，均適用本表規定。

- 四、各主管機關及所屬機關應依本表規定，訂列其個別選項及評分標準後，連同全表冠以全稱（例「
（機關、學校名稱）公務人員陞任評分標準表」）後訂頒。
- 五、各機關如因業務性質特殊，確實無法依本表規定辦理陞任評比，得依據「公務人員陞遷法」第七條第一項及其施行細則第五條第三項、第十四條規定，另訂陞任評分標準，報經主管機關核定及副知行政院人事行政局，並送銓敘部備查後實施。

個人簡歷

姓名：林起潛

性別：男

考試：78年公務人員高等考試人事行政科及格

經歷：

1. 行政院人事行政局科員、專員、秘書、科長、簡任視察、專門委員、簡任秘書
2. 嘉義縣政府人事室主任。

現職：銓敘部特審司副司長