

# 彰化縣政府自行研究報告

公務員知覺功績化人事管理措施、組織氣候與工作  
滿意度之相關研究-以彰化縣政府為例

The Relationships among Meritorious Personnel  
Management Measures, Organizational Climate and  
Job Satisfaction in Civil Servants: A Case Study of  
Changhua County Government.

研究單位：人事處企劃科

研究人員：朱宥靜、林靚宜

中華民國一〇九年十月

## 摘要

近年來，我國公務機關面臨許多人事政策改革，比如調整公務人員待遇福利措施朝公私協力及使用者付費方向減少政府經費支出；調整所得替代率及延後月退休金起支年齡等年金改革政策；推動人力精簡措施卻未能考量到政府部門業務量能呈現逐年增加及人員流動高等現況，造成機關組織氣候低落、工作效率差，進而影響到工作績效及滿意度。本研究主要是探討公務員知覺功績化人事管理措施、組織氣候與工作滿意度間各變項之關聯性，採用行政院人事行政總處 2019 年針對彰化縣政府編制內公務人員進行職場評價問卷調查，以描述性統計、積差相關及迴歸分析等方式分析資料。實證結果顯示，主管同仁關係及授能對於功績化人事管理措施及工作滿意度呈現正相關，功績化人事管理措施對於工作滿意度呈現顯著正相關，功績化人事管理措施、主管同仁關係及授能對工作滿意度具有預測力。研究建議，功績化的人事管理措施可以從平時考核評價機制再設計、建置優先陞遷人才資料庫及強化訓練成果與陞遷機制結合等方式著手，另外，落實建置職場霸凌申訴管道將有助於形塑融洽組織氣候，進而提升工作滿意度。

**關鍵詞：**職場評價、功績化人事管理措施、工作滿意度

# 目錄

摘要.....	1
目錄.....	2
表目錄.....	4
圖目錄.....	5
第壹章 緒論.....	6
第一節 研究背景與動機.....	6
第二節 研究目的.....	7
第三節 研究流程.....	8
第貳章 文獻探討.....	10
第一節 工作滿意度.....	10
第二節 功績化人事管理措施.....	15
第三節 組織氣候.....	26
第參章 研究方法.....	31
第一節 研究架構.....	31
第二節 變數之操作型定義與衡量問項.....	33

第三節 研究假說 .....	35
第四節 研究對象 .....	36
第五節 研究工具 .....	37
第六節 資料處理與統計方法 .....	40
第肆章 實證分析.....	41
第一節 彰化縣政府員工性別、官職等、年齡之現況 .....	41
第二節 公務人員組織氣候、功績化人事管理措施與工作滿意度之現 況.....	43
第三節 機關組織氣候、功績化人事管理措施與工作滿意度關係分析	44
第四節 組織氣候、功績化人事管理措施對工作滿意度預測作用...	46
第伍章 結論與建議.....	48
第一節 研究結論 .....	48
第二節 研究建議 .....	50
參考文獻 .....	53

## 表目錄

表 2-1：組織氣候構面整理	28
表 3-1：本研究變項及問卷包括部分	31
表 3-2：工作滿意度衡量變數及問項	33
表 3-3：功績化人事管理措施衡量變數及問項	34
表 3-4：組織氣候衡量變數及問項	35
表 3-5：彰化縣政府公務人員職場評價問卷發出及回收情形	37
表 3-6：問卷基本資料	37
表 3-7：各構面題目分配情形	38
表 3-8：各構面信度係數	39
表 4-1：公務人員性別之現況	41
表 4-2：公務人員官職等之現況	42
表 4-3：公務人員年齡之現況	42
表 4-4：公務人員組織氣候現況	43
表 4-5：機關功績化人事管理措施現況	44
表 4-6：公務人員工作滿意度現況	44
表 4-7：組織氣候與功績化人事管理措施之積差相關分析	45
表 4-8：織氣候與工作滿意度之積差相關分析	45

表 4-9:功績化人事管理措施與工作滿意度之積差相關分析.....	46
表 4-10:各研究變項與工作滿意度之迴歸分析結果.....	47
表 5-1:假設實證結果彙整表.....	48

## 圖目錄

圖 1-1:研究流程圖.....	9
圖 2-1:影響陞遷發展的理論架構.....	23
圖 3-1:本研究架構.....	32

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

因應智慧國家的來臨，政府運作模式也隨著數位科技的普及面臨挑戰，無論在為民服務或人力資源管理措施，無不面臨民眾對政府期待日增、提升服務品質、快速回應及施政透明等改革壓力。而政府持續的運作及進步的動力就須仰賴每一位公部門的員工付出自己的專業及心力，是以，運用有效的人力資源管理措施進而提升組織效能，成為公部門的迫切課題。

大多數公務人員選擇進入政府機關服務，多是因為相對企業容易因績效而影響員工各項權益及福利，政府作為雇主較能提供穩定的薪資、基本的福利措施及保障的退休制度。然而，近年來公務環境面臨許多變革，公務人員所處的職場環境、福利措施、薪資結構及退休所得等亦與過去大相逕庭，諸如年金改革「多繳、少領、延後退」、規劃刪減各項福利補助(例如子女教育補助費、喪葬補助費等)、研議修正公務人員每年考績丙等人數不得少於3%、政府組織再造精簡及資遣人力等人事管理措施，都將影響公務員心理感受與認知。

銓敘部在 107 年公布各機關公務人員辭職登記及辭職原因分析中顯示，在全國 28 萬 7016 人中雖僅 2671 人辭職(0.93%辭職率)，惟超過 5 成辭職者年資低於 5 年且年齡介於 30 至 40 區間，而辭職原因 8 成為個

人因素。蓋洛普 (Gallup) 曾作過一項調查，65% 的離職員工其實是想離開的不是公司，而是自己的直屬主管。天下雜誌也曾報導好員工離職的九個原因，居然都和主管有關(黃維德編譯，2016)。馬雲說，員工的離職原因林林總總，只有兩點最真實：錢，沒給到位；心，委屈了！由此可知，當員工在離職申請書上寫著各式各樣的理由，但沒有說出口的是，他們的上司通常才是真正促使他們離開的人。在「留不住人才，你就賺不到錢！」一書中提到大約 8~9 成的受雇者不是為了薪資水準而離職，而是因為工作內容、管理人員、公司文化或工作環境。

行政院人事行政總處(以下簡稱總處)自 106 年起辦理公務人員職場評價調查，期協助各機關瞭解同仁對機關內人力資源管理措施的觀感，進而建構更適合的措施。本文以總處於 2019 年針對彰化縣政府編制內公務人員進行公務人員職場評價問卷調查，以瞭解員工的工作滿意度。本研究擷取「工作滿意度」、「功績化人事管理措施」及「組織氣候」三大構面進行分析，從公務人員對職場整體評價思考公務機關應如何改善並做出適當之政策調整，並透過人力資源管理措施，激勵與影響員工表現出組織所期待的績效水準。

## 第二節 研究目的

綜合前節所述，本研究主要為探討彰化縣政府編制內公務人員對機關的功績化人事管理措施及組織氣候與工作滿意度間的關聯性，據以

發現問題並期望對營造公務機關健康友善工作環境能提出具體建議。

歸納前述的研究背景與動機，提出本研究目的：

- 一、 探討功績化人事管理措施、組織氣候與工作滿意度等各個變項間的相關性。
- 二、 以迴歸分析方法探討功績化人事管理措施、組織氣候對工作滿意度變項間的影響性。

### 第三節 研究流程

本研究流程分為七個階段，如圖 1-1 研究流程圖所示，首先先確立研究背景與動機、研究目的及研究流程，接著透過分析及探討功績化人事管理措施、組織氣候及工作滿意度等相關文獻以強化假設，並據以將研究的模型建立出來，之後，透過次級問卷資料分析，綜合實證結果並對彰化縣政府之營造健康友善工作環境提出具體建議。

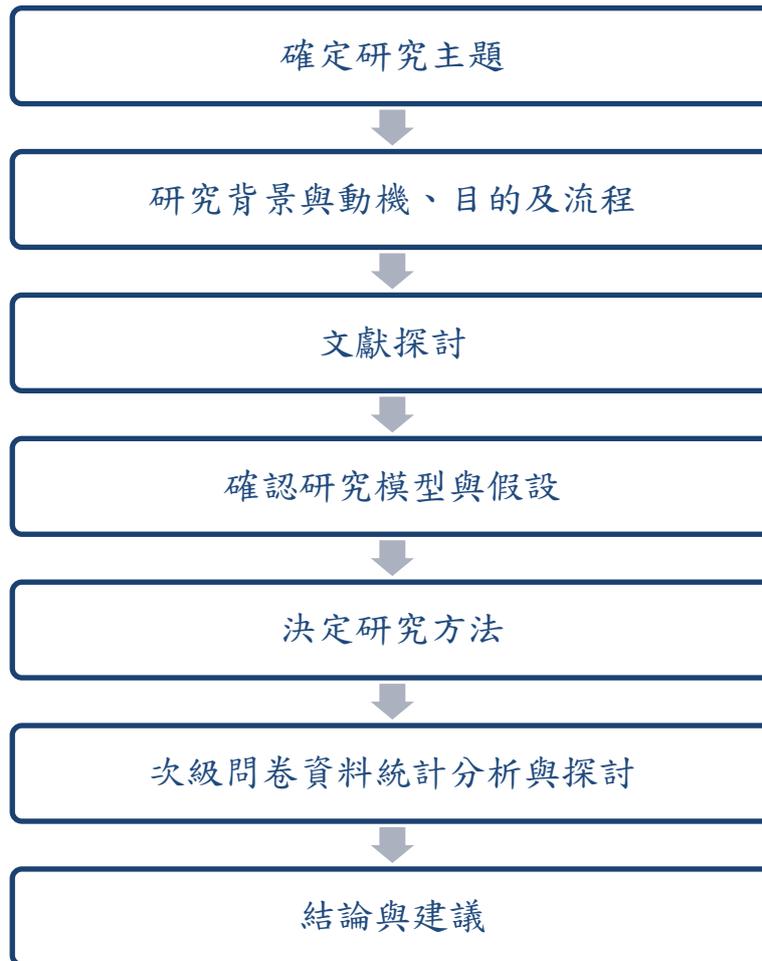


圖 1-1：研究流程圖

## 第貳章 文獻探討

本章節係透過文獻探討以對各研究變項立論基礎有初步了解，據以擬定整個研究定位及方向，本章共分為三節，依序為工作滿意度、功績化的人事管理措施及組織氣候，並針對相關文獻來探討各變項間彼此的關聯性。

### 第一節 工作滿意度

#### 一、工作滿意度的定義

工作滿意度(Job Satisfaction)一詞的提出最早可從 Hoppock(1935)的著作中發現，是工作者對於工作情境的個人主觀反應。Smith et al.(1969)研究指出，工作滿意度是員工對其工作本身、上司督導、薪水、升遷與同事相處關係等五種不同的工作構面的主觀評價。而此感覺乃取決於個體在特定工作環境中實際所獲得的價值與預期二者間的差異，差距愈小，滿意度則愈大。

Porter 和 Lawer(1968)提出工作滿意度是由內在滿足、外在滿足所構成的，內在滿足感的原因與工作本身有密切關係，例如工作中所得到的成就感、自尊、自主、掌握控制感。而外在滿足與工作本身並無直接的關聯性，例如主管的鼓勵、良好的人際關係、升遷、福利措施等。工作滿意度亦可分為內在滿意度及外在滿意度，內在滿意度與工作本身有關，比如在工作中獲得的成就感、自主性、穩定性及工作帶來的社會、

職能地位等。外在滿意度則與工作本身以外的人或者環境有關，包括對目前之薪資、升遷、上司關係、同事相處、工作環境等來自外在條件的滿意程度（陳秋敏，2009）。張春興(1989)認為員工對其工作感到滿意程度之因素包含薪水高低、工作時間長短、工作環境、陞遷機會等。王禎松(1998)也認為員工的工作滿足感與組織承諾具有顯著的正向關係存在，即工作滿足愈高，組織承諾度愈高。再者，國內一般的研究者也有一致性發現，員工工作滿足感越高則其離職意願或離職傾向愈低(莊堯鈞，2017)。

## 二、工作滿意度的相關理論

### (一) 激勵保健理論(Motivation-Hygiene Theory)

激勵保健理論由 Herzberg 在 1959 年提出，其研究發現內在因子與工作滿足及工作激勵有關；外在因子與工作不滿足有關。雙因子包含激勵因子與保健因子，簡述如下：

1. 激勵因子是可以影響工作滿意的因子，有成就感、讚賞、升遷、成長機會、受到賞識、責任感等因素，激勵因子可以使員工的工作滿意度增加，但是激勵因子不足時，並不至於引起員工的不滿意。
2. 保健因子是可以影響工作不滿意的因子，包含公司政策、與主管或同事間的人際關係、報酬待遇、工作環境、上司的監

督等因素，當保健因子不足時會讓員工感到不滿意，所以若想要使其組織成員維持一定的工作水準，就要提供保健因子。

### (二) 公平理論(Equity Theory)

Adams(1963)認為個體對於公平與否的知覺會影響其行為，員工會以自己的付出與獲得報酬的比率，跟其他員工進行比較，如果覺得公平則會感到滿意而維持現況，相應的，一但知覺到不公平時，就會採取行為以減少認知失調，例如要求增加報酬或降低自己的付出。

### (三) 期望理論(Valence-Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為這行為所能導致的特定結果的評價及期望成正比，如果個人認為目標或結果對他有重要的價值，而且估計透過努力有很大的把握達成目標，則就會產生動機以實現目標，因此個體對目標或結果的期望是主觀與客觀條件相互作用下所做的決定，個人期望達成預期的目標後，能夠得到適當的獎勵，而此獎勵能夠滿足個人的需求時就會感到滿足。期望理論包括三項變數間的關係：

1. 努力-績效的關係：個人所認知投入一定努力後，會達到某種績效的可能性。
2. 績效-報酬的關係：個人相信「有突出的表現時，就可得到預

期成果」。

### 3. 報酬-個人目標的關係：組織報酬能滿足個人目標或需求。

根據上述文獻探討，公務員身分受到一定程度的保障，不過各機關在升遷、獎金、福利、溝通管道等各方面有所不同，加上公務員自我成就感與其他感受也會有所差異。

## 三、工作滿意度的影響因子相關研究

根據謝淑萍(2018)認為工作滿意度(Job Satisfaction)係指個人在其工作與工作環境狀況下所產生之情緒性反應，即視為個人對其工作與環境所抱持之正面感覺的程度；反之，即表示對工作不滿，為負面之感覺。另外其在綜合其他相關文獻後分析指出，工作滿意度的指標大致為生產力、曠職率與離職率等，而前因變項則歸類為下列幾項：

### (一) 支持性的環境：

包括能使個人感到舒適即便於執行工作的工作環境，另外工作地點及足夠的輔助工具或設備，也是員工所重視的。

### (二) 有挑戰性的工作：

能使員工發揮本身技能或才華的工作，即具有適度挑戰性工作能讓員工感到成就與滿足。

### (三) 公正平等的待遇：

多數員工均希望薪資制度與升遷政策可以公平公正並合乎他們的期

望，所以，若能讓員工感受到公平及公正時較能使他們在工作中得到滿足感。

#### （四） 性格與工作的搭配：

員工的性格類型若能與工作相互搭配，使其勝任工作需求則較能從工作中得到滿足感。

#### （五） 同事相處：

對大多數員工而言，同事間的融洽與相互扶持能提升工作滿足；而長官的體諒與尊重也能增加員工之滿足感。

### 四、小結

#### （一） 工作滿意度與主管的領導公平性相關性

郭明德(2001)以我國地方政府人事官員為研究對象，主管對部屬體諒程度較高，使部屬工作滿意度越高。部屬對於現有的工作環境有著極高滿意度時，人員在這環境下工作情緒也比較穩定，各項事務的完成率及準確度也相對比較高。張鴻友(2004)研究結果發現企業主管的領導風格與工作滿足各構面因素之間存在顯著關係。

#### （二） 工作滿意度與工作適合度相關性

黃英忠(2001)認為，良好的工作特性設計，會帶給員工正面的心理激勵，並能提高員工的工作動機、工作滿足以及工作績效。

#### （三） 工作滿意度與離職傾向相關性

蔡坤宏(2000)提出管理者欲降低離職行為發生之頻率，須提高其工作滿足或組織承諾。趙真儀(2002)認為主管的體恤領導程度，對員工的工作滿意度有顯著差異。陳宏光(2002)工作滿足與工作投入對離職傾向成顯著相關。李文忠(2005)工作滿意、升遷滿意、內部滿足對於離職傾向高度正相關，且有顯著影響。關治銘(2008)主管領導行為與工作滿意度，對離職傾向皆有顯著且負向的影響。

由以上文獻得知，工作滿意度與領導行為、工作適合度及離職傾向有相關。本研究將透過瞭解公務人員對於主管的領導公平性、留任傾向、工作成就感及陞遷機會等題項來瞭解對公務職場的正向評價程度。

## **第二節 功績化人事管理措施**

### **一、功績化人事管理措施的定義**

近年來，各國透過推動政府再造工程達到重新解構與重組政府組織之目標，內容包含組織變革、員額精簡、法規鬆綁及績效導向等，期望透過修正政府組織的架構、配置等讓政府具備效能及快速回應民眾需求。在政府推動的行政革新措施中，以功績化的人事管理措施為首要工程，人力資源管理措施具備二項重要功能，其一，透過培訓提升員工專業知能；其二，給予員工誘因，讓員工發揮潛能，進而達成組織目標(王樂捷，2013)。建構功績化導向的公務機關為政府革新的主軸，績效管理是指組織透過管理的措施或手段來促使員工發揮所能並朝組織目標前進。在進

行工作績效衡量時，會因職域及績效可測量性而有不同衡量指標，在私人企業中，工作績效常以能量化的效率指標做衡量；在行政機關中，工作績效較難以量化，常用效能衡量組織成員達成組織目標的程度(呂怡潔，2015)。

所謂「功績制度」，是指對於公務人員的任免、陞遷，不得基於私人之好惡、種族、膚色、宗教或信仰等而有差別待遇，並要求公部門人員的進用，應遵循公平競爭原則。從美國於 1978 年通過的「文官改革法」中可以發現功績原則的要點為大致為：1.文官篩選的方式是才能取向與公平的考試競爭、2.同工同酬並獎勵績效優良的人員、3.工作績優者應予留用，工作績效差者應有改進或淘汰機制、4.防止不當的政治分贓並確保公務員不受專斷處分、偏私不公或政治迫害(藍乙軒，2013)。

## 二、功績化人事管理措施的衡量指標

功績化人事管理措施衡量指標可以從 90 年代開始陸續有學者提出的高績效工作系統論點及實證研究中找到，Huselid(1995)依美國勞工部於 1993 年提出之高績效工作系統為基礎，提出精確的招募與選才方案、績效管理、激勵系統、員工參與及訓練發展等措施作為其高績效工作系統之組成，研究發現實施高績效工作系統除了可以提高員工的生產力，亦可降低員工的離職率。Delery&Doty(1996)提出高績效工作系統的人力資源措施包含內部升遷機會、廣泛的正式訓練、成果導向的績效評估、利

潤分享、雇用安全、訴怨管道、工作定義等。郭敏珣、邱婉亭(2009)的研究中提出選擇性招募、訓練與技能發展、薪資水平、以績效考核為基礎的激勵性薪資、雇用安全、員工所有權、內部晉升、工作設計、自我管理團隊、資訊分享、員工參與及賦權、減少階級區別、工作及生活品質等 13 項，探討各措施間的關聯性。彙整各學者提出的高績效管理衡量指標後，本研究將機關內採取的考績、升遷措施與績效連結度作為功績化人事管理措施的衡量指標，並推論高度功績化人事管理措施，能增加員工工作滿意度，並降低員工離職情形。

#### (一) 考績措施與績效的連結度

管理界流行一句至理名言，即「沒有評估，就沒有績效；沒有績效，就無需管理。」從人力資源管理觀點，透過績效評估可以達到兩種功能，其一是組織目標的達成，其二是根據員工考績的優劣，評估其能力及未來發展潛能。而績效不僅要評估更應提升至管理角色，透過績效目標設定、評估、修正及回饋等作法，達成組織整體績效之提升。

在我國文官體制中，考績制度即屬於功績化的人事管理措施，考績係機關首長人事考核權的運用，其最終目的是透過考績發揮獎優汰劣之效，並提升政府施政績效及效能。從現行公務人員考績法可以發現公務人員之考績是以「綜覈名實、信賞必罰」為其要義。考績係為落實「公平」制度，促使機關成員戮力從公、激發機關同仁追求卓越、發展學習

型之組織文化。過去對於績效管理常設定在對過去一年表現的總結，然而考績制度更應關注在未來發展性，公務人員之考績不應僅是評價過去一整年的工作表現，更該與未來的生涯發展、薪資調整及陞遷機會等緊繫。是以，建立一個公正、公平、客觀之考核機制，並結合激勵措施，能讓勇於任事、積極從公者獲得發展之機會，至於績效不彰之員工亦應透過考績制度的發展性功能，給予提升能力之有效培訓機制，讓其能逐漸成長並符合團體績效目標。

近年來考試院陸續針對考績法提出多次之修正，期能藉由考績法之改革讓考績制度在人事管理措施上具備積極的功能，除透過平時考核及面談機制的實施等方式企圖設計出更符合合理公平的考績評核制度外，並希望改進現行考績結合俸給人人有獎的情形、重新定位目前以金錢為唯一激勵措施的考績獎金制度及讓考績結果作為陞遷之主要評比要項，降低以年資作為陞遷主因之情形，讓考績能回歸其人事管理措施之正軌。

張瓊玲（2003）指出，考績除了可以發揮人才評估及運用、結合獎酬及陞遷給予激勵並發揮淘汰、懲處等有形性的功能外，其實來自於心理層面的感受才是主要的效用，員工在乎的是辛苦努力一整年的表現是否有被直屬主管看見及肯定，此外，透過同儕間的比較也可以發現自己是否有被公平對待。蔡良文（2005）指出，政府在運用各種人力資源管理

措施中，最重要的一個議題就是公平，員工如認為自己有受到組織公平的對待，則會表現出對組織的承諾與信任感，並報以高工作績效或致力於表現出符合組織期待的行為。然而，如果員工感覺組織的相關人事管理措施是缺乏公平性，則將會打擊員工的士氣，甚至不願意多付出達到組織目標或選擇離開組織。套用至我國考績制度，當公務人員認為自己受到不公平之對待，其可能會表現出緊張、焦慮的情緒，並在工作上表現抗拒、缺席或是要求調整職位，甚或直接向組織要求給予公平之待遇，或以表現上達到組織所要求之績效目標，然而實質上品質卻大為打折扣之情形。

陳郭源、林靜美(2005)、林奕銘(2006)採用有限理性的觀點解釋現行的考績制度雖賦予管理者打考績的權力，但卻存在委託人與代理人間的資訊不對稱之情形，管理者與受考者在互動過程中存在著隱藏性的行動及資訊，是以，客觀進行績效資訊的蒐集與評比實際上是不存在的，這也是績效管理難以落實的主因。此外，實務上，因為考績制度甲等比例限制不能超過 75%，導致在評比考績時，常存在新進或調職人員、當年已陞遷者、年度事病假日數較多者、職等較低者等優先排除考列甲等，或以抽籤、輪流、交換條件及政治因素考量等方式符合考績比例限制。考績具有行政性的消極功能及發展性的積極功能，惟其最終目的都是希望能讓受考者覺得自己有被公平的對待，不會質疑考績的公平性及感到

委屈。因此，考績除了具有獎優汰劣的消極性功能外，更應重視的是提升考績激勵效果與協助受考人做好職涯發展藍圖的積極性功能。

### 三、陞遷措施與績效的連結度

公務人員爭取考績除可以獲得金錢上實質的獎勵諸如獎金、晉級加薪外，最期待的莫過於考績的結果能與陞遷機會做結合，公務人員晉陞如同「爬梯子」一般，大部分的人都有追求更高的職位及薪酬的期待，因此，考績的結果與升遷、職等晉級密切相關，這也是考績作為考核或激勵人心的最大意義(張瓊玲，2005)。隨著新公共管理學派的崛起，公部門也越來越重視考績獎金及陞遷是否以工作績效作為依據，在我國文官制度中，陞遷作為具有激勵內部員工效用的獎勵手段，它是屬於外顯式報償，主管人員運用得宜可以有效提高員工工作績效和滿意度，進而拉升組織績效及整體發展(陳敦源、李仲彬、張鎧如，2013)。

陞遷為人力資源管理重要之機制，良好的陞遷制度，除與文官公務生涯之發展、組織效能及組織氣候有關外，對文官而言是一個相當重要的工作動機。從功績化的人事管理各項措施觀之，具有用人權及員工最重視的莫過於職務的陞調，有用人權者運用陞遷工具來激勵員工並提升工作滿意度，而員工則將陞遷視為對自身工作績效的肯定及個人職涯發展的實質成就(趙其文，1996)。從需求層次理論、成就動機理論及雙因素理論等無不在闡述人類的行為是具有目標取向的，因此，各國人事部

門無不汲汲營營尋求建立一個合理、有效且讓公務人員相信的陞遷體制，讓公務人員得到激勵並願意提供回應性的公共服務（施能傑、蔡秀涓，1996）。

公務人員陞遷法於 2000 年公布與施行，其第二條建立公務人員陞遷共同性原則、需要考慮的因素及辦理的程序。其次，並就公務人員「陞遷」分為三種，分別為陞任至較高的職務、非主管職務陞任或遷調至主管職務及遷調至相當的職務。許南雄(2016)曾就陞遷定義為組織內部人力流動，包含向上及平行兩種流動模式，並對於組織人力流動的途徑大致分為四種觀點，其一為經濟途徑，將個人職位間的流動視為外部經濟、內部效益比與外部供需比的綜合結果。其二為行政途徑，常被運用於官僚體系的行政機關中，認為組織成員只要符合組織設定的標準及要求，即可獲得向上流動並連帶職責、地位與薪酬的躍升。其三為社會途徑，職位的變遷是隨著個人自我生涯的規劃及與組織互動的方式而有所不同。最後為心理途徑，將職位的變動係源自於個人對生涯的期望、選擇、認知及態度而有所不同。

Newman(1993)提出「社會心理模式」、「人力資本模式」和「系統模式」三種模式來分析影響女性陞遷的主要因素，陳敦源、李仲彬、張鎰如(2013)認為 Newman 提出的架構完整涵蓋個人、社會及組織三個層面，並將其修正後作為探究影響我國文官陞遷的因素(如圖 2-1 所示)，以下

分就三個模式內涵簡要說明：

(一) 人力資本模式：

以個人特質諸如學經歷、能力、個人選擇的自由、家庭環境、婚姻狀況；財務資源及持續工作經驗等來解釋公務人員陞遷的發展，公務人員陞遷法及有針對個人特質(例如考試、學歷、年資、訓練、考績、獎懲及發展潛能等項目)訂定評分準則，作為陞遷之依據。此外，張笠雲(2004)發現在我國文官體制中，職位越高者通常都具備有教育程度較高、初任職等較高、年資較長級機關層級較高等特點。

(二) 社會心理模式：

包含個人對自我角色定位及社會對公務人員的刻板印象兩方面，影響因素包含公務人員對於自己未來陞遷可能性的期待與規劃、主動爭取陞遷機會的態度表徵或行為顯現、對現行陞遷體制的認知、自我評估及設限程度、還有一般外在的民眾對公務人員陞遷發展藍圖的假定與期待。過去的文獻顯示，公務人員普遍認為陞遷機會與工作績效的連結性是較低的，是以，如何透過功績化的人事管理措施來打破刻板印象，才能讓陞遷機制是有實質激勵公務人員之作用。

(三) 系統模式：

影響個人的陞遷發展與組織權力及網絡關係有關。從依賴理論觀之，主管會將陞遷視為一種手段或工具，用來管理下屬及維持彼此間的關係，

員工績效的好壞的認定，往往來自於主管的認知，是以，員工在組織中的關係也是影響主管決定是否推薦員工升遷之考量因素之一。蔡秀涓(1996)則從政治觀點來切入，指出首長的偏好、首長的個人利益與機關利益考量及職務的特性都將影響首長陞遷決策。

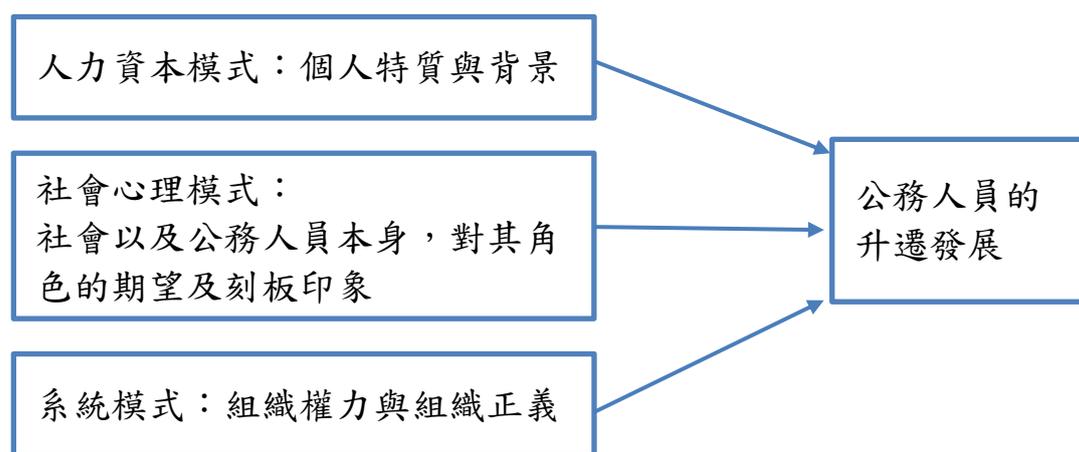


圖 2-1：影響陞遷發展的理論架構

資料來源：李仲彬、陳敦源、張鎧如(2013)。公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視。考試院委託研究。

從上述影響員工陞遷的因素或障礙的研究中可以發現，陞遷制度的設計須符合公平正義原則，才能做為激勵員工、提升組織績效的工具。陳敦源、李仲彬、張鎧如(2003)提出過程正義和分配正義兩種看法，從程序正義來看，當員工能擁有越多參與決策過程或發生機會，例如升遷決策過程的公開透明化、員工擁有較多表現或自我意見表述機會等，都將增進員工對組織的陞遷機制公平感。而從分配正義觀之，則必須讓員工感受到付出與收穫是具備合理關聯性，公務人員若能清楚認識個人工作

上的付出與報酬與陞遷是有連結性的，將可以有效提高個人績效並消弭對陞遷制度的不公平感，有益於積極爭取自我高績效表現，對組織整體績效提升亦有助益。

張瓊玲、蕭全政(2010)分析我國現行考核及陞遷制度有以下問題存在，諸如績效評核的公平性與未能有效發揮獎勵優秀人才、汰除不良人員、考核項目無法反映出工作績效、陞遷與考核、年資、機關慣例間的關係不明確、現行的公務人員職等、俸給結構不合理、公務人員因業務繁忙缺乏主動訓練進修的熱忱等，在在顯現目前陞遷制度是否能確實與績效結合尚有很大距離。

#### 四、小結

##### (一) 功績化人事管理措施與工作滿意度之關聯性

從過去的文獻中可以發現，功績化的人事管理措施，例如考績公平性、升遷機制、績效薪酬、員工參與等，都能提升員工的工作滿意度。採取功績導向的人事管理措施能讓員工產生較高的情感性承諾，Guest(1997)認為人力資源措施會影響人力資源結果，若組織的績效管理良好，員工可以清楚的知道努力的目標、結果及回饋，當員工認為績效評估是公平的，將有助於其對組織的信任，也比較會願意跟隨組織目標而努力，進而提高情感性承諾。Meyer&Smith(2000)的研究指出，人力資源管理實務中，獎酬和福利制度、員工訓練、事業升遷等措施，會影響

員工對組織的支持以及程序公平知覺，最終提高員工的情感性承諾。成員對組織內的獎酬制度認知公平性會影響工作滿意度，成員如知道自己的工作表現能確實被反應在獎金或是職等的升遷上，體認到努力就能夠獲得合理的回報，就可以增加員工的工作滿意度。Locke(1969)和許士軍(1977)認為一個人對於工作的滿意與否，端視其對工作「實際獲得」與「期望獲得」之間的差距。而員工所知覺的功績化管理措施與組織實際實施之作為落差越小，則員工整體工作滿意度就越高。

工作內容、工作份量以及合理薪資是員工最關心且主要抱怨的議題，因此，如何藉由建置「工作評價」、「績效管理」給予員工適當報酬、適才適所以滿足其身分、自尊及自我實現，進而影響其工作表現達成組織績效指標。此外，升遷與調任亦是影響個人生涯階段及生涯規劃的重要一環，沒有激勵元素、無法跟上技術腳步、沒有彈性且不合乎需求，又未能順利調任，無法做到適才適所，因而導致工作效率低、工作滿意度低，造成生涯階段面臨撤離危機。因此，建立符合需求、富彈性的調任機制及良好教育訓練、適切生涯規劃，才能提升工作滿意度，發揮高價值服務，進而增加組織的競爭力。林慧蓉(2004)提出對於組織成員工作表現應做合理考評與回饋，以激發員工工作意願，協助其成長，並願意繼續為組織效力，以維持組織優質人力資源。

### 第三節 組織氣候

#### 一、組織氣候的定義

Lewin(1939)是最早將組織氣候概念應用到社會人文的學者，他主要強調個體主觀知覺的心理環境以及心理環境對於組織成員行為影響效果。Litwin&Stringer(1968)認為組織氣候維組織成員直接或間接對於組織內部環境、政策和程序的一種知覺反應，而此知覺影響了成員的動機與行為。組織氣候的形成受到組織系統客觀條件的影響，也代表了個體的知覺，引發個體的動機與外顯行為，進而影響組織效能。Tagiuri&Litwin認為所謂組織氣候是代表組織內的成員對於所處的組織環境所感受的一種知覺，此知覺來自成員的經驗且比較持久，能為組織成員所體驗，並能影響組織成員的行為，研究者可以利用一系列的組織屬性加以描述此種個體知覺的效果。Owens(1987)認為組織氣候是組織成員對組織的不同環境所產生的知覺，這種知覺狀態引導了組織成員的行為與績效目標的看法。許士軍(1975)指出，組織氣候係指一個組織的內在心理環境，他對於員工的行為動機與行為表現具影響作用。Schneider(1975)認為氣候不僅是個體主觀知覺的概念，應包含個體知覺的加總。氣候的知覺有兩種意義，即(1)組織氣候可以表示整體的知覺或認知的架構；(2)組織氣候對個人的行為具有影響作用。(轉引自戴志言，2012)

綜上所言，組織氣候具有以下的特質(轉引自林耀明，2013)：

- (一) 這種知覺反應乃是描述性而非評估性，組織氣候代表組的的一組特色，而非個人對組織的愛惡或評價。
- (二) 這一構念所包含的項目及構面屬於整體性而非個別性。
- (三) 這構念下的分析單位，乃是一組織體系或其單位，而非個別員工。
- (四) 隨著成員對其所屬組織氣候知覺反應不同，其行為也受其影響。

在有利的組織氣候中，員工可以充分發揮其才能。實施開放式溝通，組織內各部門間緊密合作具有團隊精神，具有獨立工作的能力和條件，工作規範具有一定的彈性，工作計劃可以隨實際情況進行合理調整，工作職位應該定期評估和設計，使工作永遠具有挑戰性和成就感。

## 二、組織氣候的構面

張潤書(1998)認為，研究組織氣候的主要工作是在確認其層面，它可以幫助我們對某一事務的了解及概念化。組織氣候是一種主觀認知，屬於心理層面，所以必須確立，以作為測量的依據，了解構面不僅可以幫助我們對某一特定事物的了解，同時還有下列作用(許士軍,1975):(一)準確描述組織狀況；(二)將各構面與具體的動機作用與動機行為，進一步加以連結；(三)衡量組織氣候的改變。其亦認為，欲瞭解組織氣候，必須先確立其構面，因為構面不僅是組織氣候的內容架構，亦是編制評

量工作的重要依據。茲將學者對於組織氣候構面的看法整理如下：

表 2-1：組織氣候構面整理

學者	組織氣候構面
Litwin&Stringer(1968)	結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同
蔡培村(1985)	工作要求、工作主動性、擔負責任、領導授權、意見表達、團體認同感、關懷支持、溝通協調、人際和諧、獎賞公平性、制度明確性、制度合理性
葉春春(1991)	高階主管、激勵、溝通網路、創新、制度、生涯發展、主管、人情關懷
蔣景清(2002)	領導型態、人際關係、形式結構、責任風度
陳宗賢(2003)	獎酬氣候、結構、人情、權責
Jocelyn(2000)	領導能力、決策制定、溝通協調、目標、創新與創造力、訓練、工作滿足、環境、勞工管理

資料來源：林耀明(2013)。

Dessler(1976)視組織氣候為組織目標與員工士氣行為間的橋樑，藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反應，可提供管理當局改進組織氣氛的參考。許士軍(1972)認為，管理者可自組織氣候著手，以求增進其

管理及組織效能，最好利用若干已發展之組織氣候尺度，以瞭解組織人員在各構面上的知覺。同時由於影響組織氣候的因素甚多，除了領導方式、組織結構外，還有管理者的態度也是重要因素之一。管理者必須培養一種支持性氣候，從瞭解組織成員的需求著手，如被尊重、自我實現等具有激勵作用之需求。

### 三、小結

#### (一) 組織氣候與工作滿意度之關聯性(轉引自陳怡如，2011)

組織氣候會對組織成員的行為產生影響，組織氣候的好壞，會影響組織成員在組織內的情感認知及行為表現，反映出組織成員對工作環境的知覺，提供組織有價值的訊息，組織可藉由組織成員所表現出的正負面感知結果，找出癥結並針對問題加以改善，和員工共同創造更好的工作環境，提昇工作氛圍，增進員工的工作滿意度。Altmann(2000)研究指出組織氣候關係著員工的工作動機、工作效率和工作滿意度。Karasick&Kirk(1968)的研究也說明，以員工為中心的組織氣候，員工會有較高的績效表現，同時也具有較高的社會與心理滿意度。Prichard&Karasick(1973)研究發現，組織氣候與工作滿意度兩者有顯著相關，且組織氣候對工作滿意度的影響高於對工作績效的影響。

#### (二) 組織氣候與功績化人事管理措施之關聯性

組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的

特質，而這些特質會影響成員的動機和行為。而一個高信任的組織氣候通常能有效地促發組織成員溝通，溝通程度與品質的提升有助於促進合作，組織也會自我坦露，分享彼此的感情、價值觀與資訊。組織重視其人力資源管理各因素構面的施行程度，都反應在員工對組織的認同與投入的相對程度。組織成員知覺主管人員在工作內容、工作份量、薪資報酬及升遷的公平性，將影響個人對組織的認同度。因此，如何藉由「工作評價」、「績效管理」及「升遷機制」給予員工適當報酬、適才適所以滿足其身分、自尊及自我實現，進而對組織產生認同，提升其工作滿意度，是人力資源管理重要課題。

## 第參章 研究方法

本研究是以「工作滿意度」、「功績化人事管理措施」及「組織氣候」三個構面來建立研究架構，並探討三個構面間的關聯性。研究問卷係採用二手資料，行政院人事行政總處(以下簡稱總處)於 2019 年針對本府編制內公務人員(以 2019 年 6 月 30 日在職人員為問卷發放對象，不包含依法規保留職缺人員)進行公務人員職場評價問卷調查，以瞭解員工的工作滿意度。本研究擷取「工作滿意度」、「功績化人事管理措施」及「組織氣候」三大構面部分子題進行探討及分析，用以瞭解各變項間的相互影響性，並期對營造組織健康友善環境提出具體建議。

### 第一節 研究架構

工作滿意度並非由單一因素所造成，而是由多元化的因素交互影響，所以本研究架構分為組織氣候、功績化人事管理措施及工作滿意度 3 個變項及個人基本資料等 5 大部分，將其整理如表 3-1 本研究變項及問卷包括部分與圖 3-1 研究架構。

表 3-1：本研究變項及問卷包括部分

研究變項	問卷包括部分
個人基本資料	性別、任職官等、是否任主管職、年齡、公務年資。

組織氣候	將再區分為主管與同仁關係、授能等兩個構面。
功績化人事管理措施	問題將涉及考績措施與績效、升遷措施與績效等內容。
工作滿意度	問題涉及主管的領導公平性、留任傾向、工作成就感及升遷機會等內容。

資料來源：作者自行整理。

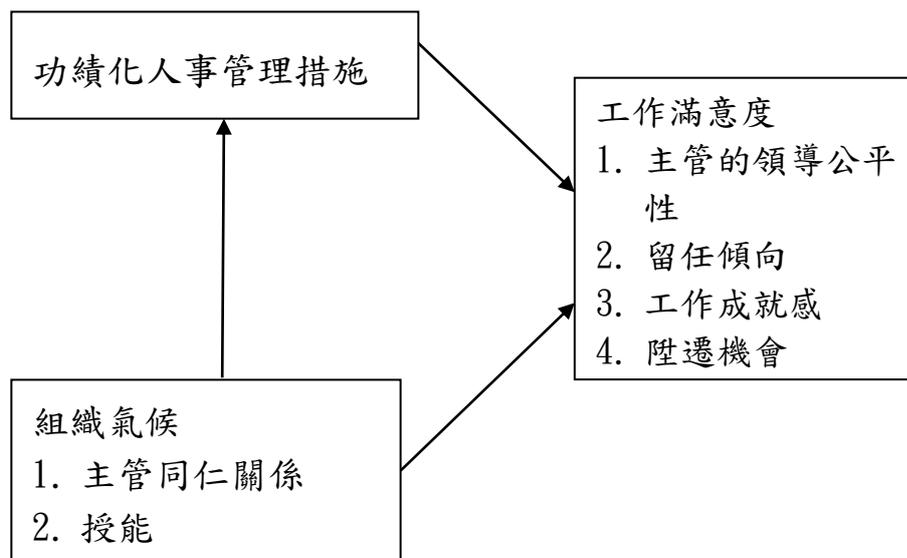


圖 3-1：本研究架構

本研究主要探討組織氣候對員工工作滿意度的關聯性，筆者假定組織氣候對員工工作滿意度具有正相關，主管與同仁關係越佳及授能程度越高則有高度員工工作績效表現；其次，當功績化人事管理措施的程度愈高的時候，此時員工的工作滿意度也會提升。

## 第二節 變數之操作型定義與衡量問項

本研究主要的變數包含工作滿意度、功績化人事管理措施及組織氣候等 3 個構面，茲將各變數之操作型定義及衡量問項分述如下。

### 一、工作滿意度

工作滿意度係指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應，此種反應程度通常取決於自身工作環境中。

表 3-2：工作滿意度衡量變數及問項

衡量變數	衡量問項
主管的領導公平性	我的主管會公平的對待同仁。
	我認為主管的工作指派與分工很合理。
留任傾向	即使別機關有適當職缺，我還是會繼續留任現職。
工作成就感	我能從現有工作中獲得成就感。
	我覺得身為這個機關的一份子，能夠受到社會大眾的尊重。
陞遷機會	我目前的陞遷狀況符合我的期待。
	我覺得未來幾年間，我在本機關中可以陞遷的機會很高。

資料來源：作者自行整理。

## 二、功績化人事管理措施

功績化的人事管理措施是指公務人員依法任用身分受到保障，應以工作能力、工作績效等為標準，運用考核工具給予公務人員晉升、獎勵和報酬。員工對於陞遷、績效的分配結果實質感受是符合公平原則。

表 3-3：功績化人事管理措施衡量變數及問項

衡量變數	衡量問項
考績措施與績效的 連結度	我的單位中工作表現佳的人，考績通常會得甲等。
	我的單位中工作表現不佳的人，考績通常不會得甲等。
	我的單位中，工作績效表現優秀的同仁，經常能獲得長官的肯定(如行政獎勵、當眾表揚、頒發獎品、口頭獎勵…等)。
陞遷措施與績效的 連結度	我的機關中，工作績效表現是陞遷最關鍵的因素。

資料來源：作者自行整理。

## 三、組織氣候

組織氣候是指在一特定環境中每個人直接或間接對這環境的覺察，其與工作士氣、激勵、領導方式及溝通等因素相關，本研究以主管同仁關係及授能作為衡量組織氣候構面。

表 3-4：組織氣候衡量變數及問項

衡量變數	衡量問項
主管同仁關係	我的主管會清楚地讓我知道應完成的工作與績效要求。
	我的主管會主動找我討論如何改善工作缺失(如目標、進度、方式…等)，讓工作更有績效。
	我很少看到主管用情緒性字眼，指正業務處理不佳的同仁。
	我的主管經常會讓我知道自己的工作表現情形。
授能	我有相當大的自主空間，決定如何辦好業務。
	我的主管很鼓勵大家在工作上充分表達自己的意見。

資料來源：作者自行整理。

### 第三節 研究假說

#### 一、待答問題

本研究根據上述的研究動機與目的、文獻探討與研究架構，模擬各變項在真實情境中的關係，提出待答問題如下：

- (一) 公務人員之組織氣候、功績化人事管理措施與工作滿意度現況為何？
- (二) 公務人員組織氣候與功績化人事管理措施是否有顯著相關？

(三) 公務人員功績化人事管理措施與工作滿意度是否有顯著相關？

(四) 公務人員組織氣候與工作滿意度是否有顯著相關？

(五) 公務人員功績化人事管理措施與組織氣候對工作滿意度是否具有預測力？

## 二、研究假設

根據上述待答問題，本研究提出下列假設：

研究假設一：機關組織氣候與功績化人事管理措施有顯著相關。

假設 1-1：主管同仁關係與功績化人事管理措施顯著相關。

假設 1-2：主管授能與功績化人事管理措施顯著相關。

研究假設二：機關組織氣候與工作滿意度有顯著相關。

假設 2-1：主管同仁關係與工作滿意度顯著相關。

假設 2-2：主管授能與工作滿意度顯著相關。

研究假設三：功績化人事管理措施與工作滿意度有顯著相關。

研究假設四：功績化人事管理措施與組織氣候對工作滿意度具顯著預測力。

## 第四節 研究對象

本研究旨在瞭解彰化縣政府公務人員對於機關所採取的人力資源管理措施的觀感，進而思考提供更適切措施，營造健康友善的公務環境。

因此是以彰化縣政府 2019 年編制內公務人員(2019 年 6 月 30 日在職人員)為問卷發放對象，共發出 637 份問卷，回收 420 份問卷，扣除填答不完整或無法判斷之問卷，有效問卷為 388 份，可用率為 60.91%，問卷發出及回收情形如表 3-5。

表 3-5：彰化縣政府公務人員職場評價問卷發出及回收情形

機關	公務人員 總數	發出份數	回收份數	回收率	有效問卷	可用率
彰化縣政府	637	637	420	65.93%	388	60.91%

資料來源：作者自行整理。

## 第五節 研究工具

本研究使用行政院人事行政總處「2019 年公務人員職場評價調查問卷」的調查結果作為研究工具，問卷擇取「工作滿意度」、「功績化人事管理措施」及「組織氣候」三大部分，以下就問卷內容、信效度及資料分析方法等分別敘述如下：

### 一、基本資料

為探討研究樣本之背景變項情形，請受試者填答性別、官職等及年齡等資料，內容如表 3-6。

表 3-6：問卷基本資料

變項	區間
性別	分成男、女兩組

任職官等	分成委任、薦任、簡任三組
年齡	分成 29 歲以下、30 歲至 34 歲、35 歲至 39 歲、40 歲至 44 歲、45 歲至 49 歲、50 歲至 54 歲、55 歲至 59 歲及 60 歲以上等 8 組。

資料來源：作者自行整理。

## 二、公務人員職場評價量表

### (一) 量表編制

本量表由行政院人事行政總處編製而成，包含三大部分，分別為公務職場評價、人事同仁服務評價及填答者基本資料，正式問卷共 35 題(請參閱附錄 1)，本研究僅就「工作滿意度」、「功績化人事管理措施」及「組織氣候」三個部分做選題，9 題為公務人員對工作滿意度指標；4 題為功績化人事管理措施；6 題為組織氣候包括「主管同仁關係」及「授能」兩個指標，各構面題目分配情形如下表 3-7。

表 3-7：各構面題目分配情形

主構面	題數	題號
工作滿意度	9	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9
功績化人事管理措施	4	10. 11. 12. 13
組織氣候	6	24. 25. 26. 27. 28. 29

資料來源：作者自行整理。

## (二) 填答及計分方式

本量表採用採李克特五點量表，選項從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」等五個選項，依序給予一至五分。

## (三) 信度分析

本問卷信度計算方式，採用 Cronbach' s  $\alpha$  係數進行量表各構面信度考驗， $\alpha$  係數越高，表示各構面內部一致性越高。本研究在「主管同仁關係」、「授能」、「功績化人事管理措施」及「工作滿意度」之信度係數依序為 .910、.880、.899、.930(如表 3-8)，信度係數若在 0.50 以上即代表可信，0.70 以上代表很可信，大於 0.90 以上則表示該問卷極為可信，本研究各構面  $\alpha$  值均在 0.8 以上，足見問卷題目間一致性高，量表信度具有相當可靠性。

表 3-8：各構面信度係數

構面	次構面	Cronbach' s $\alpha$
組織氣候	主管同仁關係	.910
	授能	.880
功績化人事管理措施		.899
工作滿意度		.930

資料來源：作者自行整理。

#### (四) 效度考驗

本量表 KMO 檢定值為.957, Bartlett 球型檢定的顯著性  $P=.000$ , KMO 值介於 0 至 1 之間, 值越大表示越適合做因素分析。因素分析以主成分分析與正交轉軸最大變異法進行, 「主管同仁關係」、「授能」、「功績化人事管理措施」及「工作滿意度」四個因素可以解釋的變異量為 68.38%。

## 第六節 資料處理與統計方法

### 一、問卷的資料分析

#### (一) 描述性統計

本研究以平均數表示公務人員組織氣候、功績化人事管理措施及其工作滿意度的集中與離散情況, 以回答待答問題一。

#### (二) 積差相關分析

本研究以積差相關分析公務人員組織氣候、功績化人事管理措施及其工作滿意度的關係, 以驗證研究假設一、二、三。

#### (三) 迴歸分析

本研究採用線性迴歸分析考驗公務人員組織氣候與功績化人事管理措施對工作滿意度預測作用, 以考驗研究假設四。

## 第肆章 實證分析

本章共分成四節：第一節首先呈現彰化縣政府員工性別、官職等、年齡之現況；第二節為公務人員組織氣候、功績化人事管理措施與工作滿意度之現況；第三節則探討機關組織氣候、功績化人事管理措施與工作滿意度關係分析；最後於第四節分析組織氣候、功績化人事管理措施對工作滿意度預測作用。

### 第一節 彰化縣政府員工性別、官職等、年齡之現況

本研究以彰化縣政府公務人員為問卷對象，發放 637 分問卷，有效問卷為 388 份，問卷有效比率為 60.91%，藉由量表平均數計算了解彰化縣政府公務人員性別、官職等及年齡分布的現況。

#### (一) 性別統計

本次受測者公務人員性別分布情形如表 4-1，其中縣府男性公務人員共 172 人，占人數百分比 44.3%；女性公務人員 216 人，占人數百分比 55.7%。

表 4-1：公務人員性別之現況

性別	人數	百分比
男性	172	44.3
女性	216	55.7
總和	388	100

N=388

## (二) 任職官等統計

縣府公務人員任職官等分布情況如表 4-2，依據有效問卷以薦任職等 271 人最多，占人數百分比 69.8%；委任職等 97 人次之，占人數百分比 25%；簡任職等 20 人最少，占人數百分比 5.2%。

表 4-2：公務人員官職等之現況

官等	人數	百分比
委任	97	25
薦任	271	69.8
簡任	20	5.2
總和	388	100

N=388

## (三) 年齡統計

本次受測者年齡分布情況如表 4-3，以 39 歲以下合計 191 人，占總人數百分比高達 49.2%；50 歲以上合計 87 人，占人數百分比 22.4%，顯示公務人員組成仍以青年為主。

表 4-3：公務人員年齡之現況

年齡	人數	百分比
29 歲以下	42	10.8
30 歲至 34 歲	84	21.6
35 歲至 39 歲	65	16.8
40 歲至 44 歲	48	12.4
45 歲至 49 歲	62	16
50 歲至 54 歲	47	12.1
55 歲至 59 歲	30	7.7

60 歲以上	10	2.6
總和	388	100

N=388

## 第二節 公務人員組織氣候、功績化人事管理措施與工作滿意度之現況

本研究藉由量表平均數計算了解彰化縣政府公務人員組織氣候、功績化人事管理措施及其工作滿意度的現況。

### 一、公務人員組織氣候現況

本研究將公務人員組織氣候分成「主管同仁關係」及「授能」兩層面。由於兩層面題數不相等，為便於不同層面比較，以各層面的單題平均數表示之。從表 4-4 可知「主管同仁關係」的單題平均數為 3.73，高於中間值，介於「普通」和「同意」且傾向後者，顯示出公務人員能知覺主管對工作表現要求。另一方面「授能」的單題平均數為 3.73，介於「普通」和「同意」，顯示公務人員能知覺主管對工作的授能。

表 4-4：公務人員組織氣候現況

層面	題數	單題平均數
主管同仁關係	4	3.73
授能	2	3.73

N=388

### 二、公務人員功績化人事管理措施現況

本研究將功績化人事管理措施共 4 題以單題平均數表示之。從表 4-5

可知「功績化人事管理措施」的單題平均數為 3.43，高於中間值，介於「普通」和「同意」且傾向前者，顯示出公務人員對於機關內部考績和陞遷管理措施持中立態度。

**表 4-5：機關功績化人事管理措施現況**

層面	題數	單題平均數
功績化人事管理措施	4	3.43

N=388

### 三、公務人員工作滿意度現況

本研究將公務人員工作滿意度共 9 題以單題平均數表示之。從表 4-6 可知「工作滿意度」的單題平均數為 3.52，高於中間值，介於「普通」和「同意」，顯示出公務人員對於目前工作滿意度持中立態度。

**表 4-6：公務人員工作滿意度現況**

層面	題數	單題平均數
工作滿意度	9	3.52

N=388

## 第三節 機關組織氣候、功績化人事管理措施與工作滿意度關係分析

本節採積差相關分析公務人員組織氣候各層面與其功績化人事管理措施和工作滿意度之間關係，用以考驗研究假設一、二、三。

### 一、組織氣候與功績化人事管理措施關係分析

由表 4-7 可知，組織氣候各層面與功績化人事管理措施達顯著水準，

組織氣候的「主管同仁關係」及「授能」兩層面與功績化人事管理措施之相關係數為正值，顯示公務人員在主管同仁關係及授能關係越良好，則其功績化人事管理措施越明顯，在相關程度方面，「主管同仁關係」與「功績化人事管理措施」的正相關程度較高，相關係數為.809；而「授能」與「功績化人事管理措施」的正相關程度較低，相關係數為.653。

**表 4-7：組織氣候與功績化人事管理措施之積差相關分析**

層面	功績化人事管理措施
主管同仁關係	.809 ***
授能	.653 ***

\*p<.05, \*\*\*p<.001

## 二、組織氣候與工作滿意度關係分析

表 4-8 可知，組織氣候各層面與工作滿意度達顯著水準，組織氣候的「主管同仁關係」及「授能」兩層面與工作滿意度之相關係數為正值，顯示公務人員在主管同仁關係及授能關係越良好，則其工作滿意度越高，在相關程度方面，「主管同仁關係」與「工作滿意度」的正相關程度較高，相關係數為.772；而「授能」與「工作滿意度」的正相關程度較低，相關係數為.744。

**表 4-8：組織氣候與工作滿意度之積差相關分析**

層面	工作滿意度
主管同仁關係	.772 ***
授能	.744 ***

\*p<.05, \*\*\*p<.001

### 三、功績化人事管理措施與工作滿意度關係分析

由表 4-9 可知，功績化人事管理措施與工作滿意度達顯著水準，功績化人事管理措施與工作滿意度之相關係數為正值，顯示公務人員在功績化人事管理措施推動越完善，則其工作滿意度越高，在相關程度方面，「功績化人事管理措施」與「工作滿意度」為正相關，相關係數為.809。

表 4-9：功績化人事管理措施與工作滿意度之積差相關分析

層面	工作滿意度
功績化人事管理措施	.809 ***

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

### 第四節 組織氣候、功績化人事管理措施對工作滿意度預測作用

本節以公務人員組織氣候、功績化人事管理措施作變項，以工作滿意度為效標變項，進行迴歸分析，以考驗假設四。

從表 4-10 迴歸分析摘要表來看，公務人員組織氣候、功績化人事管理措施能夠預測解釋 74.2%變異量，接著進行 F 檢定，判定上述的解釋具有統計上的意義( $F > 372.401$ ,  $p < .001$ )。由此可知，迴歸分析結果能夠有效解釋功績化人事管理措施及組織氣候對工作滿意度具有預測力。

表 4-10：各研究變項與工作滿意度之迴歸分析結果

依變項：工作滿意度				
		係數	t 值	p 值
功績化人事管理措施		0.5	13.156	***p <.001,
組織氣候	主管同仁關係	0.194	3.732	***p <.001
	授能	0.256	5.454	***p <.001
調整後 R 平方		0.742		
F 值		372.401		
註：*p<.05, ***p<.001				

資料來源：作者自行整理。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解彰化縣政府公務人員在組織氣候、功績化的人事管理措施及工作滿意度間的影響性評估，將回收的 388 份有效問卷利用 SPSS 統計軟體進行分析，以瞭解各研究變項間的差異性。本章將就本研究之統計分析驗證研究假設結果，彙整提出結論與研究建議，以供彰化縣政府思考透過營造互動良好的組織氣氛及有效運用功績化的人事管理措施來提升員工工作滿意度的參考與後續研究者思考方向。

### 第一節 研究結論

#### 一、假設驗證

針對本研究第肆章實證研究分析結果，彙整各構面間之相關性及影響性之驗證，結果如表 5-1。

表 5-1：假設實證結果彙整表

各構面關係	研究假設	實證結果
組織氣候與功績化人事管理措施相關性	假設 1-1：主管同仁關係與功績化人事管理措施顯著相關	支持
	假設 1-2：主管授能與功績化人事管理措施顯著相關	支持
組織氣候與工作滿意度相關性	假設 2-1：主管同仁關係與工作滿意度顯著相關	支持

	假設 2-2: 主管授能與工作滿意度顯著相關	支持
功績化人事管理措施與工作滿意度相關性	假設 3: 功績化人事管理措施與工作滿意度有顯著相關	支持
功績化人事管理措施與組織氣候對工作滿意度影響性	假設 4: 功績化人事管理措施與組織氣候對工作滿意度具顯著預測力	支持

資料來源：作者自行整理。

## 二、實證結果發現：

### (一) 組織氣候與功績化人事管理措施及工作滿意度之關聯性：

從研究發現，主管同仁關係及授能與功績化人事管理措施及工作滿意度均呈現正相關，從俄亥俄州大學關於領導行為與工作滿意度的研究可以發現，具有高關懷高倡導的領導行為能使員工有較高的工作滿意度及工作績效，顯示主管與同仁間的關係會影響員工對組織的評價，也是影響員工能否全心投入工作的關鍵因素。因此，主管人員如能讓員工了解工作的要求並主動討論如何改善工作缺失，給予員工充分自主的空間決定工作事項及減少運用情緒性字眼指正業務處理不佳的同仁，除能讓同仁對於主管採取的管理措施感到與工作績效相聯結外，也有助於提升員工工作滿意度。

## (二) 組織氣候、功績化人事管理措施對工作滿意度影響性分析：

透過迴歸分析可以發現，功績化人事管理措施、主管同仁關係與授能對工作滿意度均有正向且顯著的解釋力及預測力，首先從公務人員對功績化人事管理措施的公平認知發現，公務人員對於機關在考績結果與陞遷機會如認知是公平的，會顯著影響其對工作滿意度。又，在組織氣候中的主管同仁關係與授能兩個變項對工作滿意度亦有顯著的影響，顯示當公務人員越認同組織氣候，在工作滿意度上的表現就會越顯著。

## 第二節 研究建議

### 一、平時考核評價機制再設計，建置優先陞遷人才資料庫

公務人員平時考核於每年 4 月及 8 月辦理，考核項目有工作知能及公文績效、創新研究及簡化流程、服務態度、品德操守、領導及協調溝通能力、年度工作計畫及語文能力等 7 項指標，並分為 A~E 五個等級，其中評定為 D 及 E 等之人員，主管人員應與其面談溝通並並予工作指導或協助，惟從彰化縣政府近三年(106-108 年)各單位公務人員平時考核中可以發現，被評定為 D 或 E 且主管有實施面談機制之人數為 0，但從本研究在「功績化人事管理措施」的平均數發現，同仁對於考績及陞遷制度與績效鏈結度態度傾向普通，而主管與同仁關係也與功績化人事管理措施高度相關。是以，建議應重新設計平時考核評價機制，將現行 7 大考核項目再聚焦，指標應單一、明確，讓考核貼近同仁真實工作表現，並

結合人力資源管理的設計，將表現優異同仁納入人才庫預先培訓，評估表現待提升之主管納入觀察名單給予指導改善或調整職務。

## 二、建構陞任主管人員核心職能，強化訓練成果與陞遷機制結合

在知識經濟時代的今日，人才培育成為組織績效與永續經營的根基，其中推動職能為概念的訓練機制將為人力資本的重要利器，除能達成組織目標外，透過建構陞任主管人員核心職能不僅能儲備優質人才，與陞遷作結合將有助於實現個人職涯發展並強化訓練成效。是以，建構陞任主管職務人員以職能為基礎、先訓後陞、獎優輔弱的訓練理念，重新調整陞任評分標準表，將有助於提升機關人事管理措施功績化程度，進而增進工作滿意度。

## 三、落實建置職場霸凌申訴管道，形塑融洽組織氣候

從研究結果可以發現，主管同仁關係愈正向，同仁知覺功績化的管理措施及工作滿意度也愈正向，由此可知，主管對於部屬的領導方式及態度，都將影響員工的工作熱忱及意願，因此，主管人員定期與員工溝通並給予關懷、協助，並給予部屬在業務上的自主權等，都可以營造良好的組織氣氛，增加員工對組織的滿意度。其次，近年建構友善職場環境意識逐漸抬頭，職場霸凌及不法侵害(例如性騷擾、職場孤立等)已為公部門必須面對及處理的重要課題，公務同仁對職場的評價不再僅是工作負荷量單一成因，職場人際關係也會影響離職率，研究顯示職場霸凌

可能會使工作績效降低、工作缺乏自信及造低的工作滿意度，甚至會影響個人的身心健康，比如感到焦慮、憂鬱或產生壓力相關的身體疼痛、睡眠等問題。因此，建構職場友善環境除有賴主管及同仁共同營造外，也需建置透明、公正的申訴管道，讓遭受職場霸凌者願意發聲、敢於申訴，讓吹哨者的權益受到保障，才能促進組織內的心理社會層面安全氛圍，確保工作者的安全健康。

員工是組織最重要的資產，透過瞭解員工對於服務機關的評價，找出影響工作滿意度的成因是公務機關提升行政效能及提供優質服務的關鍵，政府作為公務人員的雇主，有責任建立一個真正公平、友善、健康的職場環境，才能為組織留住人才及提升機關競爭力，進而增加員工對於組織的認同感及情感承諾。

## 參考文獻

### 一、中文部分

王禎松(1998)。國軍資訊軍官個人屬性、事業生涯、工作滿足與組織承諾之關聯性研究。國防管理學院教育研究所碩士論文。

王蘭(1999)。領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究。高雄醫學院公共衛生研究所碩士論文。

王樂捷(2013)。團隊導向人力資源管理措施對員工態度之影響-以團隊學習為中介變項。東吳大學生學院企業管理學系碩士論文。

古聖姿(2003)。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。

李文忠(2006)。領導風格、工作滿足、人格特質對離職傾向之關聯性研究—以醫藥代表為例。佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。

李仲彬、陳敦源、張鎧如(2013)。公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視。考試院委託研究。

呂怡潔(2015)。工作壓力、工作滿意度與工作績效之相關性研究-以臺中市公共衛生護理人員為例。中臺科技大學碩士論文。

林耀明(2013)。工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究-以鋼鐵產業為例。國立高雄大學亞太工商管理研究所碩士論文。

- 周志法(2002)。領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討。國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班論文。
- 施能傑、蔡秀涓(1996)。政府部門陞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，1，36-45。
- 許士軍(1972)。有關黎史二氏組織氣候尺度在我國企業機構之適用性探討。國立政治大學學報，26，103-138。
- 許士軍(1977)。工作滿意、個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研究。政治大學學報，35，17-35。
- 許南雄(2016)。各國人事制度。國立空中大學：台北。
- 莊堯鈞(2017)。員工工作滿意度對員工績效之關聯-以工作投入為中介。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 郭敏珣、邱婉亭(2009)。高績效工作系統組成因子互動性之探索。第十五屆企業人力資源管理專題實務研究成果發表。
- 郭明德(2001)。我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究。國立政治大學碩士論文。
- 黃英忠(2001)。現代管理學。華泰書局：台北市。
- 陳秋敏(2009)。組織變革、工作滿意度、工作績效間關係之探討-以 T 公司為例。國立高雄高階經營管理研究所碩士論文。
- 陳郭源、呂佳瑩(2009)。循證公共行政下的文官調查：第一次台灣經驗的

觀點、方法與實務意義。公共行政學報，31，187-225。

陳姝瑾(2010)。主管領導風格與工作滿意度、離職傾向之關係-以桃園縣某區域醫院為個案研究。元智大學經營管理研究所碩士論文。

陳郭源、陳序廷、簡鈺肆、蘇孔志(2011)。論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究。文官制度季刊，3(1)，53-91。

陳怡如(2011)。高績效人力資源管理實務與員工態度之關係-以組織氣候為中介變項。東吳大學企業管理學系碩士論文。

張春興(1989)。張氏心理學辭典。東華書局：台北市。

張潤書(1998)。行政學。三民書局：台北。

張瓊玲(2003)。當前我國公務人員考績制度改造之重要課題。國政研究報告，內政(研)092-027 號，2-3。

張鴻友(2004)。領導風格、勞資協商與工作滿足關係之研究。國立中正大學碩士論文。

張苙雲(2004)。科層勞動市場之兩性職等差距。台灣社會學刊，32(1)，149-187。

張瓊玲(2005)。公務人員考績制度之功能發揮與檢討展望。考銓季刊，43，122-134。

張瓊玲、蕭全政(2010)。公務部門人力考評、激勵、升遷制度評析及改善

建議。考試院委託研究報告。

黃碧霞(2008)。公務人員考績公平認知與組織氣候、組織承諾關係之研究。

亞洲大學經營管理學系研究所碩士論文。

黃維德編譯(2016)。【過年離職潮，好員工離職的 9 個原因】。取自

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5073736>

趙其文(1996)。人事行政。華視文化事業公司：台北。

鄭怡雯(2010)。主管領導風格、員工工作滿意度與留任意願的相關研究-

以某食品公司為例。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人

力資源研究所碩士論文。

蔡秀涓(1996)。我國政府部門陞遷現象之研究：從組織政治觀點。國立政

治大學公共行政學系博士論文。

蔡坤宏(2000)。組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta 分析。中

華管理評論，3，33-49。

蔡良文(2005)。論績效考核與淘汰機制之建立與變革。考銓季刊，43，

11-38。

謝淑萍(2018)。探討工作設計、領導行為與工作滿意度及工作績效之關係

研究。萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。

戴志言(2012)。管理控制系統、組織氣候與組織績效關係之研究。國立中

山大學碩士論文。

關治銘(2008)。主管領導行為、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之

研究-以 V 保全公司為例。國立高雄大學碩士論文。

藍乙軒(2013)。觀念式人事行政大意。考用出版社。

## 二、英文部分

Dessler,G.(1976),”Organization and management: a contingency approach”,*Enlewood Geiffs,NJ:Prentice-Hall.*

Delery,J.E.&Doty,D.H.(1996).”Modes of theorizing in strategic human resource management:tests of universalistic,contingence,and configurational performance predictions,” *Academy of Management Journal*,39(4),pp.802-835.

Hoppock,R.(1935).*Job Satisfaction*.New York:Harper&Row Inc.

Huselid,M. A.(1995),”The impact of human resource managment practices on turnover,productivity, and corporate financial performance,” *Academy of Management Journal*,38(3),pp.635-672.

Locke, E,(1969),”what is Job Satisfaction,Organization Behavior and Human Performance.”*Journal of applied psychology*,4,pp.309-336.

Luthans, F. H., McCall, Dodd, N. G.. (1985) , Organizational. Commitment: A Comparison of American, Japaness, and. Korean Employees, *Academy of Management Journal*, March.

Meyer,J.P.&Smith,C.A.(2000),”HRM practices and organizational commitment:Test of a mediation model,”*Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17(4),pp.319-331.

Newman,M.A.(1993).Career advancement:Does gender make a difference?*The American Review of Public Administration*,23,361-384.

Porter, L. W. and E. E. Lawler(1968),*Managerial Attitude & Performance*,Homewood. IL:Dorsey Press.

Smith,P.C.,Kendall,L&C.L.Hulin(1969).*The Measurement of Satisfaction Work and Retirement*,Chicago:Rand McNally.

## 公務人員職場評價調查（含人事人員服務滿意度及員工協助方案推動力之滿意度）問卷題目

親愛的公務同仁好：

行政院人事行政總處為協助各機關瞭解同仁對人力資源管理措施的觀感，進而構思提供更適合的措施，敬請您撥冗約 10 分鐘，就三項主題提供意見。

第一部份是想瞭解您對服務機關工作狀況的意見，第二部分是請就機關內人事同仁服務狀況給予評價，第三個主題是希望蒐集您對機關推動員工協助方案的看法。

請您協助填答所有的調查問題。您的意見系統將自動去識別化後，統一由人事總處彙整，以確保您所提意見的隱私。再次感謝協助。

祝 工作順心

行政院人事行政總處人事長                      施能傑

108 年 7 月

### 主題一：公務職場評價

填答說明：

- 一、請您就現職服務機關內最近一年的實際經驗，逐題勾選最符合您想法的選項。
- 二、問題中如提及「主管」一詞，係指您最近一年內的單位主管。

題項	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意	無法 判斷
1.我的工作能讓我發揮我的專長和能力。	<input type="checkbox"/>					
2.我的主管會公平的對待同仁。	<input type="checkbox"/>					
3.我認為主管的工作指派與分工很合理。	<input type="checkbox"/>					
4.即使別機關有適當職缺，我還是會繼續留任現職。	<input type="checkbox"/>					
5.我能從現有工作中獲得成就感。	<input type="checkbox"/>					
6.我覺得身為這個機關的一份子，能夠受到社會大眾的尊重。	<input type="checkbox"/>					
7.就我目前的工作內容來說，我對我的薪資感到滿意。	<input type="checkbox"/>					
8.我目前的陞遷狀況符合我的期待。	<input type="checkbox"/>					

題項	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意	無法 判斷
9. 我覺得未來幾年間，我在本機關中可以陞遷的機會很高。	<input type="checkbox"/>					
10. 我的單位中工作表現佳的人，考績通常會得甲等。	<input type="checkbox"/>					
11. 我的單位中工作表現不佳的人，考績通常不會得甲等。	<input type="checkbox"/>					
12. 我的單位中，工作績效表現優秀的同仁，經常能獲得長官的肯定(如行政獎勵、當眾表揚、頒發獎品、口頭獎勵…等)。	<input type="checkbox"/>					
13. 我的機關中，工作績效表現是陞遷最關鍵的因素。	<input type="checkbox"/>					
14. 我的單位中，職位愈高的同仁，所負責的工作複雜度和困難度也愈高。	<input type="checkbox"/>					
15. 我的單位中，相同(或相當)層級職務的同仁，所承辦的業務負擔都大致相當。	<input type="checkbox"/>					
16. 我的機關的許多人事決定(如任用、陞遷等)，不會因年齡、性別或身心障礙等個人狀況，而受到歧視。	<input type="checkbox"/>					
17. 我的機關中同仁都能很放心的提出申訴或抱怨。	<input type="checkbox"/>					
18. 長官在下班後對我的工作指派，對我的個人生活影響很小。	<input type="checkbox"/>					
19. 整體而言，我不需要經常加班。	<input type="checkbox"/>					
20. 在工作上，我常常覺得心力交瘁。	<input type="checkbox"/>					
21. 我經常出現不想上班的念頭。	<input type="checkbox"/>					
22. 在我的工作中沒有來自同仁或服務對象言語或肢體暴力威脅的問題。	<input type="checkbox"/>					
23. 在我的工作中沒有遇到性騷擾的情事發生(如開黃腔、肢體碰觸)。	<input type="checkbox"/>					

題項	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意	無法 判斷
24. 我的主管會清楚地讓我知道應完成的工作與績效要求。	<input type="checkbox"/>					
25. 我的主管會主動找我討論如何改善工作缺失(如目標、進度、方式..等)，讓工作更有績效。	<input type="checkbox"/>					
26. 我很少看到主管用情緒性字眼，指正業務處理不佳的同仁。	<input type="checkbox"/>					
27. 我的主管經常會讓我知道自己的工作表現情形。	<input type="checkbox"/>					
28. 我有相當大的自主空間，決定如何辦好業務。	<input type="checkbox"/>					
29. 我的主管很鼓勵大家在工作上充分表達自己的意見。	<input type="checkbox"/>					

## 主題二：人事同仁服務評價

30. 當我遇到權益相關事項(如國旅卡請領、結婚補助、子女教育補助...等)，人事同仁會即時提醒同仁辦理。	<input type="checkbox"/>					
31. 當我洽詢人事問題時，人事同仁能給我一致且正確的答覆。	<input type="checkbox"/>					
32. 人事同仁辦理與我有關的案件時(如陞遷、升官等訓練資績計算等)，能備妥正確或齊全的基本資料。	<input type="checkbox"/>					
33. 人事同仁對於我所洽詢的問題或申辦的業務，能儘速告知處理情形。	<input type="checkbox"/>					
34. 人事同仁會主動提供人事法規(如公務員服務法、公務人員行政中立法...等)或業務的相關資訊。	<input type="checkbox"/>					
35. 當我申辦人事相關業務時，人事同仁會提供我更多元彈性的申辦方式(如紙本或網路均可...)	<input type="checkbox"/>					

題項	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意	無法 判斷
36. 當我申辦人事相關業務時，人事同仁能盡量簡化申辦的程序(如部分資料能由系統自行產出，表格不會太複雜…等)。	<input type="checkbox"/>					
37. 當我洽詢人事業務時，人事同仁對於人事法規與作業流程都很嫻熟。	<input type="checkbox"/>					
38. 人事同仁辦理與我有關的案件時(如陞遷、考績、獎懲…等)，處理程序是公平的，讓我很安心。	<input type="checkbox"/>					
39. 當我洽詢或申辦人事業務時，人事同仁的服務態度親切有禮。	<input type="checkbox"/>					
40. 依據我的經驗與觀察，人事同仁對於機關內有緊急需求的同仁能給予優先協助。	<input type="checkbox"/>					
41. 人事同仁辦理與我有關的人事案件時(如考績或休假年資的採(併)計、辦理退休時如何選擇生效日等)，會主動維護我的權益。	<input type="checkbox"/>					
42. 當我洽詢人事業務時，人事同仁會遵守保密原則。	<input type="checkbox"/>					
43. 當我洽辦人事業務時，我很容易知道該找哪一位承辦同仁。	<input type="checkbox"/>					
44. 整體而言，我覺得人事同仁在處理業務上具備很好的人事專業。	<input type="checkbox"/>					

### 主題三：機關員工協助方案執行狀況評價

45. 請問您知道本機關有提供員工協助方案服務？(如心理諮商或健康醫療、法律、財務、管理等諮詢或危機個案處理等)

相當清楚 約略知道 不知道

46. 請問您知道本機關員工協助方案的聯繫管道(如承辦單位窗口或特約機構服務專線等)？

相當清楚 約略知道 不知道

47. 請問您最近一年內有無使用本機關員工協助方案服務的經驗？

無，下列問題免填。

有，請回答下列問題：

題項	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	無法判斷
您對本機關員工協助方案保護使用者隱私相關規範感到滿意	<input type="checkbox"/>					
您對本機關員工協助方案服務申請的便利性感到滿意	<input type="checkbox"/>					
您對本機關員工協助方案的服務內容感到滿意	<input type="checkbox"/>					
您未來有需求時，願意再使用本機關員工協助方案服務	<input type="checkbox"/>					
當同仁有需求時，您會建議同仁使用本機關員工協助方案服務	<input type="checkbox"/>					

#### 四、填答者基本資料

編號	題項	選項說明
1	性別	<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性
2	任職官等	<input type="checkbox"/> 簡任 <input type="checkbox"/> 薦任 <input type="checkbox"/> 委任
3	擔任主管職務	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
4	年齡	<input type="checkbox"/> 29歲以下 <input type="checkbox"/> 30歲至34歲 <input type="checkbox"/> 35歲至39歲 <input type="checkbox"/> 40歲至44歲 <input type="checkbox"/> 45歲至49歲 <input type="checkbox"/> 50歲至54歲 <input type="checkbox"/> 55歲至59歲 <input type="checkbox"/> 60歲以上
5	任職本機關之公務年資	<input type="checkbox"/> 5年以下 <input type="checkbox"/> 6年至10年 <input type="checkbox"/> 11年至15年 <input type="checkbox"/> 16年至20年

	<input type="checkbox"/> 21 年至 25 年 <input type="checkbox"/> 26 年以上
--	--

-----填答到此結束，感謝您的協助！-----