

探索臺灣公務人員追求職涯成功「為官之道」的認知：Q 方法論之研究*

陳揚中**、陳敦源***、張鎧如****、董祥開*****

摘要

長久以來，我國政府人事管理主要是從上到下的資源管理思維，很少有機會從下到上、以人為本的角度切入思考，本研究試圖透過職涯發展理論與公務人員「為官之道」的認知連結，展現臺灣公務人員對於如何能擁有成功之職涯發展的認知圖像。本研究以「個人與組織之配適度」(person-organization fit)以及「職涯成功」(career success)的理論觀點為主軸，試著討論公務職涯管理、職涯成功與為官之道三者之間的關聯性意義，並以 Q 方法論為主要研究途徑，透過 39 位臺灣公務人員由 Q 排列展現他們對於如何能在公務體系獲取良好的職涯發展之認知，而歸納和詮

* 本研究接受考試院 2015 年委託研究案「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」，以及科技部 2013-2016 年「誰想與誰能成為公務人員：公共服務動機、創新潛能、與政治手腕的調查研究，文官調查 III」(NSC-102-2410-H-004-124-MY2) 之補助而完成，並要特別感謝前考試院李繼玄秘書長、前考試院統計室陳玉豐主任、以及受訪者們的支持與協助。本文初稿曾發表於 2015 年臺灣政治學會年會暨民主與治理的挑戰國際學術研討會(11 月 15 日)，金門縣：國立金門大學，感謝余致力教授與蘇毓昌教授之評論意見，以及學報之兩位匿名審查人與編輯委員會提供的修正建議，惟一切文責仍由本文作者自負。

** 政治大學公共行政學系博士候選人，電子郵件：103256503@nccu.edu.tw (通訊作者)。

*** 政治大學公共行政學系教授，電子郵件：donc@nccu.edu.tw。

**** 政治大學公共行政學系副教授，電子郵件：kchang@nccu.edu.tw。

***** 政治大學公共行政學系副教授，電子郵件：hkdong@nccu.edu.tw。

收稿日期：109 年 7 月 7 日。修訂日期：109 年 11 月 2 日、110 年 3 月 22 日。

接受刊登日期：110 年 3 月 5 日。

釋出六種主要類型，包含：團隊整合型、品牌經營型、專業保守型、領導學習型、交際關係型、與管家侍從型。此外，本研究更進一步嘗試連結量化的問卷調查，藉由 3,661 份問卷調查的資料，確認不同認知類型之公務人員的分布狀況。最後，本研究嘗試從組織管理的角度思考，結合為官之道、職涯成功、以及個人與組織之配適等理論觀點，對公務職涯管理的研究與實務進行省思。而本研究建構之臺灣公務人員職涯發展的自我認知圖像，除了對公務人員管理與發展實務有所啟發外，也可作為未來針對公務人員職涯成功的定義與探索之研究基礎。

關鍵詞：公務職涯管理、職涯成功、為官之道、Q 方法論

壹、前言

在過去，臺灣針對公務人員議題的討論，主要是從上到下的觀點，論者以國家或政府組織管理人力資源的角度出發，聚焦在招聘、選任、訓練出優秀、有效能、具民主意識、肯為民服務的公務人員為目標。蔡英文總統在 2020 年 2 月 18 日出席第 13 屆考試委員提名審薦小組會議曾經有下面的談話，就是很典型從上到下之為國舉才的論述¹：

「考試院是政府的人力資源部門，所以考試委員應該要有國際觀和前瞻性，理解國家未來 10 年、20 年的人才需求；也願意支持政府人事制度的改革與精進，尤其是退撫制度的永續性、人事制度的彈性化、考試選才的多元性、在職培訓的前瞻性。她期許審薦委員在選才時，能跳脫過去的框架，找到最適合扮演這個角色的人。」

然而，隨著民主化的持續深化發展，從下到上的勞動權益與個人生涯規劃的意識逐漸覺醒，公務人員與其他部門組織內的員工該如何在公務體系中適應與發展，以及如何規劃並落實自己的職涯目標，並且這樣的意圖會如何影響從上到下的人事管理，過去理論與實務的相關探索較少，大多將此議論存放在非正式或非學術性的經驗分享中。或長久以來仰賴規範性論述期望文官能自我律求，並藉此塑造有利行政的文官人格與行為（顧慕晴，1996：189）。例如，宋朝呂本中（1965）所撰精實的勸官短文—〈官箴一卷〉：

「當官之法唯有三事：曰清、曰慎、曰勤。知此三者，可以保祿位，可以遠恥辱，可以得上之知，可以得下之援…」

¹ 請參總統府網站「總統：找出真正對國家人才培育制度有前瞻想法的人（2020 年 2 月 18 日）」，<https://www.president.gov.tw/NEWS/25228>，檢索日期：2020 年 6 月 27 日。

但從這些古老的文字當中，我們也可同時讀出文官之行為守則與求取職場生存的「為官之道」，一種屬於公部門之職場生存法則的知識尋索。正如晚清三大名臣曾國藩、李鴻章、左宗棠等人的發展故事與為官之道，被書寫如「升官寶典」一般，推薦給有志於職場、官場追求發展的人們借鑑²。卻也有林孟欣（2016：6-13）在整理清代官員之「去思碑」、臺灣人跨海應試、以及來臺任官被評核「清介簡重」，至今在臺南仍被奉為神祇祭祀的陳瓚、以及晚清捐官成習等歷史資料後，而寫下：「為官之道，不在為官，而在知其『道』者，一生是否持守、不改」的感慨。

然而，由西方發展出來的組織理論與行為的知識領域中，以人為本的「組織人本主義」（organizational humanism）（Denhardt and Catlaw, 2015: 105-127），以及關於「個人與組織配適」（person-organization fit）的理論告訴我們，個人的職涯管理應同時兼顧組織與成員各自的目標與需求（Kristof, 1996: 3）。因此，組織若欲對公務人員的職涯發展進行從上到下策略性的規劃與管理，那麼也應該先試著從下到上了解公務人員們對於職涯發展的相關認知與看法，這正是本文最核心的研究動機：「探索臺灣公務人員自我認知的職涯發展之道或稱為官之道的圖像」。

若以組織管理的角度來思考，界定為官之道的規範性意義之目的，不僅只是為了符合社會期待或倫理規範，更具備將組織成員之行為、想法、與信念形塑為符合組織形象、運作、與目標的樣態，藉此有效管理成員並增進組織績效之實務意義。因此，公務職涯發展管理的意義，除了具備傳統為官治世的價值哲學、當代民主治理之規範性理念、社會期待、以及揉合傳統華人官僚文化而對文官之道德與行為明訂的規範指引外，如何整合當代人力資源管理之外在職涯與內在職涯的觀點，建立明確的組織人力培訓、考核與運用計畫，達到實際提升組織與個人績效之結果，應屬當代臺灣組織管理研究與實務深入探索的核心議題。

不過，本文並不欲嘗試討論當代政府職員「為官之道」的規範性意義，也不會探討傳統為官之道對於當代公務人員的影響，而是希望從當前我國公務人員的主觀性認知中，試著歸納與詮釋當代的公務人員，是如何理解

² 如汪衍振（2010）、汪衍振（2011a）、汪衍振（2011b）。

怎樣的心思與行為才能獲得成功的公務職涯。換句話說，便是從公務人員追求職涯成功的主觀認知出發，試著歸納當代臺灣公務人員的「為官之道」。最後，本文也將觸及公務職涯的策略性規劃與管理議題，從個人與組織之間的契合的概念出發，配合公務人員的主觀性認知並根據研究發現，對我國政府之公務職涯管理策略上提出建議。

為達到上述研究目的，本文將研究問題定錨在：「臺灣公務人員自我認知的『為官之道』圖像是甚麼？而這些圖像對政府人力資源管理的策略擬定，會有甚麼啟示與意義？」首先，本文將透過職涯發展、個人與組織職涯職涯管理的配適、以及職涯成功等理論討論，討論公務職涯管理、職涯成功、與為官之道之間的關係與重要性。接著，以前述研究問題為核心，透過 Q 方法論建構出當代公務人員如何可能獲得成功職涯的為官之道類型，並透過問卷調查確認不同認知類型可能在當前臺灣官僚體系的比列與分布。最後，本文將根據資料分析結果進一步對於未來為官之道與公務職涯發展相關的研究與實務進行省思與建議。

貳、文獻回顧

華人社會長久以來的官僚體制傳統，造就了一種為官之道的文化經驗積累，深深地影響人們對於為官者、官僚體系、以及應該如何為官的認知與想像。周星馳著名的喜劇電影《九品芝麻官》，表面上看似打罵嘻鬧的娛樂片，但實質上也正是應用華人對官場的想像和社會現實所進行的諷刺與批判（簡大川，2005：77-78）。為官之道，不僅是中國特有的官場文化下的思想產物，更是公務體系中不曾停歇的日常語言內容，在這一名詞背後，其內涵可被解讀是政府文官該如何治理國家以及行事作為的規範性意義，或者探究文官該如何生存於官僚體系的實用性指引。但是在規範性意義和個人官場發展與生存的指引之間，所指涉的為官之道的意義與概念卻可能截然不同。為官之道，具備社會公共價值對於規範和期許文官行為的

意義，另一方面，卻又可能是文官基於理性自利而在官僚體系中發展之生存法則。在這不同觀點的理解之下，除了呈現規範與現實的落差，也反映了在追求為官治世的價值意義以及個人官場發展之間，理想的為官之道究竟如何，可能在不同的社會脈絡下或不同的人心中具備著多元歧異性。

一、為官之道：從傳統到現代

隨著時代的演進，為官之道的規範性意義，已兼具傳統中華之文化(周桂鈿，2013)、以儒家道德規範體現之為官原則(蔣桂珍、梁偉玲，2008)、具體之傳統官箴(顧慕晴，1996)、甚至涉及品德修養(蕭武桐，2006)等多重內涵與意義。而當代強調之公共服務倫理與價值(陳建寧、吳坤平，2011)，也一部分源自於為官之道的文化與哲學影響。具體如考試院發布之文官制度興革規劃方案，便明指「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為我國文官應具備之核心價值(考試院，2012)，而在我國文官法制的規範上，也可發現對於文官的規範性指引，例如公務員服務法明文規範公務人員應恪守誓言，忠心努力，依法律、命令所定執行其職務(第1條)；或應誠實清廉，謹慎勤勉，不得有驕恣貪惰，奢侈放蕩及冶遊、賭博、吸食煙毒等足以損失名譽之行為(第5條)；執行職務，應力求切實，不得畏難規避，互相推諉或無故稽延(第7條)等。不僅對於執行職務的態度，也對個人生活品德有所要求。但類似之文官規範，除了中國文化上對於文官的倫理道德性規範外，各國也對文官行為與操守有所規範，例如聯合國之國際公務員行為準則、OECD建議之公共服務倫理管理原則、英國之文官行為守則、加拿大制定之公共服務價值與倫理法等(許立一，2015：354-379)。學術界也對於文官具有高度價值規範的期待，例如美國公共行政學會提出之倫理典則與促進實務(ASPAA, 2013)；在研究上則有藉由對公共服務動機的探索與實證研究(Perry and Hondeghem, 2008)，嘗試確立文官的公共服務價值與公共管理效能間的正向連結。或將政府治理理論與政策管理技術與社會議題結合，進而倡議當代政務官與文官對於促進國家治理與發展的意義(黃丙喜、馮志能，2012)。

另一方面，較為世俗卻也內含豐富多元人生意涵的為官之道概念，即

在於探討文官該如何生存於官僚體系，其中更多地探究文官該如何在官僚體系中處事圓融、知所進退，是於宦海沉浮而鬱鬱不得志，抑或如魚得水飛黃騰達。而在假定人都是自利的（self-interested）理性人之公共選擇理論觀點下，Downs（1967: 262）認為，每個公共行政人員皆明顯地以自利為其行為動機，即使該行為是在履行其公職本分。公務人員的自利動機也可能包含對權力、金錢報酬、聲望、便宜性、與安全性的追求（Dunleavy, 1991: 148; 許立一，2015：333）。因此，基於個人角度所拓展的為官之道，便和公務人員在官僚體系中的行事風格、職涯發展、以及個人目標的追求與實現等息息相關。理想或成功的為官之道究竟如何，則因個人的自利動機與成就目標差異而具備多元型態與意義的可能。

然而，就人力資源管理而言，職涯發展的規劃不僅對於組織而言具有有效運用人力資源的策略性意義外，隨著以人為本的管理理念逐漸發展，過去的研究也發現若組織能從員工的角度重視其職涯發展時，將有助於提高員工的工作滿意度、專業發展、生產力、職業承諾（Adekola, 2011: 108; Chen, Chang, and Yeh, 2004: 456）、減輕離職問題，更可強化員工的工作士氣（Sherman and Bohlander, 1992）。職涯發展，不僅單純指涉個人在職業生涯中的發展歷程，個人在職場上的發展也必然影響與包含其生命歷程的轉變，以及對於自我概念的界定。於是，職涯發展的概念與相關研究，除了早期被關注在如何依據個人特質而選擇適當的職業行為外（王瑤芬、洪久賢，2008：142），近年來則更進一步被視為是個人的自我實現、成長經歷、以及生活脈絡的概念化等整合性觀點（Chen, 2003: 206-213）。

傳統的職涯理論（career theory）主要是從組織的觀點出發，認為職涯是結構或階層式的；而近來的學者傾向於關注個體，而抱持無邊界、或千變萬化的（boundaryless or protean）職涯觀點（Baruch, 2006: 125）。而 Schein（1978）將職涯分為「外在職涯」（external career）與「內在職涯」（internal career），前者指個人在組織內可見與工作有關的發展歷程；後者指個人透過工作生活而對自我概念的發展（轉引自王瑤芬、洪久賢，2008：142）。這樣的區別強調了從外在組織與個人內在觀點看待職涯的不同，也深深影響後續研究者對於職涯的定義與相關研究。另外，受到社會建構主義的影響，Chen（2003: 206-213）則試圖採取整合性的途徑來探討職涯的概念與

意涵，提出「職涯為自我實現」、「職涯為成長經歷」、「職涯為生活脈絡的概念化」等三種觀點，著重情境取向與整體脈絡來闡述個人的職涯發展。而 Vondracek、Lerner 與 Schulenberg (2019) 提出的「情境發展觀」(development-contextual perspectives)，則強調對於個人的社會、生理、文化環境特性之變動的認知，並認為唯有在一個處於不斷變遷的脈絡中而持續發展變化的個人之間，嘗試理解其動態關係與互動，才可能完整的理解脈絡取向之職涯發展。

總的來說，職涯發展的概念逐漸強調與重視個人的自我實現、生活脈絡、以及個體與社會、文化、環境等環境脈絡的互動後，對於組織而言，期望藉由職涯管理而有效運用人力資源、提升組織績效的目標雖然並無變化，但如何強化個人與組織之間的配適度，便成了當代人力資源管理的重要議題之一。

二、公務人員職涯發展與管理的重要性與影響

由於臺灣公私部門的職場疆界受考試制度的影響，以及公務人員的在職福利與退休待遇較私部門而言更具有保障與穩定性，雖然人們對於是否投入公部門職場的數量多寡可能會受到景氣循環，或者比較公私部門之間在薪資、福利、或年金制度的差異後而影響，但對於絕大多數的臺灣公務人員來說，除非有特別考量，否則一旦經過考試而進入公部門後，通常並無太多重回或轉換私部門的推力與拉力。根據銓敘部統計，2001 年至 2018 年全國公務人員的辭職率皆不超過 1% (銓敘部，2020；劉力仁，2019)，便可發現公私部門間的人力流動不顯著，以及從私部門到公部門人力流向上，主要呈現進大於出的特性。相較臺灣公私部門間的人才流動較不明顯而似有明顯疆界，在公部門體系的內部人力市場中，公務人力的流動卻更為頻繁。因為和其他系統相比，臺灣公務體系的內部市場，提供了更多水平與垂直的流動機會，並在趨勢上具有由地方往中央單位流動的特性 (So and Liao, 2019: 160-164)。

因此，雖然臺灣公部門國家考試的分級制度以及常任文官簡薦委之位階的設計則使得文官的公務職涯發展偏向 Baruch (2006: 128) 所定義的傳

統組織職涯結構，也就是由官職等級的層級結構形成了文官的職涯階梯，是一種偏向線性的職涯結構，對於組織管理而言，被組織定義為成功的員工便可依循安排而逐階晉升。但在政府內部中因存在不同職系、不同業務單位的工作屬性、以及專業分工下的工作職掌劃分，不論是任職單位與承辦業務性質的變化，都使得公部門的內部發展路徑依然具備相當的多元性。即便考試分發制度使得初任公務人員對於第一份工作的選擇性高度受限，以及臺灣的公務人員不論是在地域上、部門間、或是工作職系上的選擇與流動具有相關法令與專業認定的規範，但只要符合規定並滿足首次分發任職之期間限制後，在不同部門之間的流動仍具有相當的彈性。So 與 Liao (2019: 166) 便指出，臺灣公務體系的人力流動機制在實務上其實更偏向對員工友善的彈性特性，而並非有利於由上而下的人力資源管理。因此，在組織追求管理彈性以及對員工友善的制度彈性間，也必須注意其概念區別與實際影響。

此外，隨著世代變遷，具備現代職涯發展觀的新世代公務人員也將逐漸成為未來政府體系的核心角色，若無法在公務職涯的管理策略上隨著新時代的觀點而轉變，那麼在個人與組織之間的配適上，便將有可能出現落差而影響政府之服務績效。對此，也有部分論者認為隨著新世代公務人員的價值轉變，配合制度上公部門與私部門的既有區隔，以及內部市場的流動彈性與活躍，我國公務人員在心態上將介於傳統組織內和無邊界的職涯觀點之間，而呈現「跨組織發展」公務職涯觀點（陳照明、萬榮水，2001：107-108）。使得自主、多變、與轉換的當代職涯發展觀對於公部門組織的職涯管理策略上具有意義。

而從人力資源發展的角度來看，公私部門所談論的內容除了不同部門的角色扮演之外，並無太大區別；但其中根本的差異是在於企業的人力資源發展必須能反映以組織為本位的目標，而在公務體系更必須反映於「公共利益」（孫本初，2004：38）。但也因公共利益的價值取向與難以界定，使得在強化個人與組織之間的配適上，對於當前的臺灣公部門而言可能會比私部門具有更嚴峻的挑戰。儘管如此，試著提升個人與組織之間的配適度，不論是對公部門或私部門的職涯管理上都具有正向意義。舉例來說，過往針對個人與組織間的配適程度與職涯發展的相關研究成果上，例如

Sherman 與 Bohlander (1992) 便發現，良好的職涯發展規劃可同時減輕員工離職的問題並強化員工的工作士氣。而就公部門人員的職涯發展研究上，Ali 與 Wajidi (2013: 65) 指出，良好的職涯發展機會與計畫可提高公共衛生部門人員對工作的滿意度。劉祥得與翁興利 (2007: 95-96) 更以職涯發展計畫為中介變項，證實了職涯發展計畫能令公務人員積極參與、有效執行任務、強化士氣、與進一步提升工作滿意度。Napitupulu 等人 (2017) 的研究則發現，職涯發展對於印尼公務人員在感知組織的支持、工作動機、以及情感承諾上都有正向的直接影響，雖然職涯發展對於績效沒有直接的影響，但若以上述三個變項為中介變數時，則確實對於績效表現皆有正面效果。此外，在 Litano 與 Major (2015: 10) 的研究中也提到，組織若導入「全人生職涯發展管理」(whole-life career development)，除將有助於組織與員工績效、員工的士氣、對組織滿意與認同的提升外，並可減少人才外流與強化人才吸引，進一步持續提高組織的生產力。劉祥得與翁興利 (2007: 80) 並主張政府應長期規劃公務人員職涯發展策略，以有效因應變動的環境與龐雜公共服務的需求，促使公務人員需透過持續的人事訓練和公務技能發展規劃，以強化其提供公共服務能力和實踐公務目標的能力。

綜上所述，對於公務組織來說，透過建立完善的文官職涯發展藍圖，一方面可以照顧公務人員的個人需求，同時也能夠激勵公務人員為社會創造更大的福祉。而我國之公務職涯發展策略上，實有必要同時從組織與個人的觀點上進行思考，以求兩個層次之間的配適，使得在成就公務人員的職涯發展的同時，也得以提升政府服務之效能與績效。基於此觀點而發展我國公務人員的職涯發展管理與計畫，應可對公務組織和公務人員營造雙贏的局面。

三、個人職涯與組織管理之契合

組織中成員的職涯發展雖以個人為出發點，卻必須在組織之中達成，故完整的職涯發展計畫應包括「個人」與「組織」兩方面。Orpen (1994: 28-29) 將組織層次的職涯管理定義為組織基於提升組織成員的職涯效能

(career effectiveness) 所刻意制定的各種政策或措施；個人層次的職涯管理則涉及個人對於提升其自有的職涯目標所做的努力，並包含個人職涯規劃 (individual career planning) 與個人職涯策略知識 (individual career tactics) 的結合。個人的職涯規劃，可視為一種思考與了解個人究竟想從其職涯中獲致何種目標、以及釐清個人優勢劣勢以藉此達到此目標的過程，而個人職涯策略知識則指涉能有效並策略性的落實個人職涯規劃的知識。

但個人與組織的職涯管理在目標上並非往往具有一致性，例如，Granrose 與 Portwood (1987) 發現，組織職涯管理對個人職涯管理會產生一定程度的影響，其中，當個人的職涯規劃與組織對於其職員的職涯規劃達到相當程度的契合時，對於提升個人對組織的滿意度，以及個人職涯成功的自我認知有正面的影響，並且一定程度降低其離職的可能性。該研究以 March 與 Simon (1958) 針對個人是否加入特定組織的決策過程為理論基礎，並進一步指出，當個人面臨不確定性時，往往會尋求資訊或進一步的說明來幫助其作成留下或離開組織的決策；而當個人在做決策的過程同時，也會思考個人需求與自我形象和所處的組織的現實情況的契合程度 (轉引自 Granrose and Portwood, 1987)。Orpen (1994) 的研究則指出，當個人職涯管理與組織職涯管理兩者之間具有正向關聯時，將具有提升職涯效能的效果。Rasdi 等人 (2009) 則是基於過去文獻關注「個人－工作」、「個人－組織」之間的配適程度所帶來的影響，進而提出理論模型強調個人與環境之間的配適度有助於達成公共管理者的職涯成功。在這樣的理論觀點下，個人在和工作或組織之間的配適程度高低，便被視為推論組織管理或個人職涯發展是否成功的關鍵變項，但對於其他相關變項的關注則基於組織管理或個人發展的觀點不同而有所差異。

此外，在個人與組織間配適的相關研究中除了相似的契合度外，還有另一種研究取向為互補性的契合度 (Kristof, 1996: 3-5)，在組織的職涯管理層次上也需要留意。蔡佩君與連雅慧 (2011: 76) 便認為，組織對於人力資本配適追求的標準倘若僅著眼於相似配適，從長期來看，將可能在回應環境變動與創新上有所限制；如果能透過組織成員間的互補配適來填補彼此間的不足，將有利多元資訊的傳遞與創新的表現，並且促進組織內部

學習。雖然這樣的觀點與研究並非針對職涯管理，但著重互補性的觀點也應當可列入在組織在職涯管理規劃的考量。特別對於一般認為人員同質性較高，且在創新意識與能力上較弱的公部門來說，這樣的思考觀點可能更值得關注。從互補性契合度的觀點省思公部門的職涯管理，或許可能的議題便在於公部門組織在面對不同官職等級、不同世代、藉由不同考試等級所錄取、或不同專業職系的公務人員，或常任文官、政務官、與臨時約聘僱人力之間在職涯發展上呈現的差異時，該如何兼顧公務體系之中各種不同背景、不同性質、以及對於職涯發展有不同認知的公務人力，而在職涯發展管理上和組織之間的相似配適以及彼此之間的互補配適取得良好的化學反應。

因此，基於追求組織與個人配適與互補的目標，以及公務人力多元化的現況來看，倘若公務人員們在對於如何成就成功的公務職涯的認知上有所差異，那麼對於組織而言，至少可能具備偏向試圖藉由制度設計、管理機制、或教育訓練方法的應用，以增進公務人員在成就其職涯發展的認知上一致性，抑或是應根據成員所抱持不同的認知觀點，而進行多元化的職涯管理與協助的兩種不同管理模式。但不論偏好哪一種模式，都應該對於目前公務人員對於職涯發展的認知有更深刻的認識與理解，否則便難以了解目前組織與個人間的認知落差，或者不同公務人員的認知如何，而無法給於適切的管理與支持。

四、職涯成功與為官之道的連結

為了有效掌握公務人員們對於職涯發展的認知概念，並探討其認知與組織一個人之間的配適與互補管理意義，本文認為以職涯成功為主軸的討論將同時有助於此兩項目標的達成。在個人職涯發展與管理的過程中，追求職涯成功是一項重要的里程碑，提供成功的職涯發展也是組織建構人力管理與誘因機制的根本。在理論上，職涯成功可被定義為個人因工作經驗的積累所獲致正向的心理層面或工作相關的成果與成就（Seibert, Crant, and Kraimer, 1999）。職涯成功也可進一步區分為主觀與客觀層面，客觀的職涯成功，意指可觀察的職涯成就，這些可觀察的職涯成就通常都是公開

的，並且與個人的社會角色或職位相關（Arthur, Khapova, and Wilderom, 2005），例如薪資、薪資成長、工作位階、或者負責的重要工作項目（Gattiker and Larwood, 1986; Seibert et al., 1999）。Rasdi 等人（2009）更進一步指出，一個人的客觀職涯成功與否，往往是由其社會、同儕、文化來界定，而且可能包含水平面向（例如提高工作保障或是更多的有薪假）以及垂直面向（例如升職、換職銜）的比較和判斷。

至於主觀的職涯成功則意指個人對於其職涯滿意度或是成就的感受（Seibert et al., 1999），是一種個人對於其工作各層面的內在評價，並可能受到個人職涯發展、需求、價值觀偏好的影響（Arthur et al., 2005; Rasdi et al., 2009）。Korman、Wittig-Berman 與 Lang（1981）便曾以個人與社會的疏離感（alienation）為主觀變數，進行職涯成功與個人失敗之關係的測量與探討；而以個人對工作或職涯的滿意度進行衡量（Heslin, 2005）則是更常見的研究途徑。

此外，人們雖然會將職涯發展與生涯發展的成功進行區別，但兩者之間卻具有重疊與相關性（Gattiker and Larwood, 1986）。當代的職涯理論並認為客觀與主觀的職涯成功兩者之間可能存有正向的關聯性，但不認為兩者可以彼此取代，客觀與主觀職涯成功概念應有區隔（Seibert et al., 1999），因此在探究與衡量職涯成功此概念上，有區分並衡量客觀與主觀層面的必要性，並試著理解兩者之間的交互關係（Arthur et al., 2005; Heslin, 2005）。Heslin（2005）便根據此觀點嘗試以主觀、客觀之職涯衡量標準，配合自我與他人之間的參照，建構出四種主觀衡量職涯成功的標準類型。

然而，人們在衡量自己的職涯是否成功時，除了須考量個人主觀的價值與目標差異、所得之外在客觀成就外，個人與他人的相互比較，也可能影響個人對於職涯成功的衡量。因此，職涯成功理論在組織管理的應用上，除了藉由給予外在或客觀的成就而使員工獲得滿足外，如何強化對於個人層面的關懷便也成了重要的問題。例如，在進行職涯發展的管理規劃時，也應該針對員工自己對自身職涯成功的主觀定義與評估列入考量（Gattiker and Larwood, 1986）；比起基於特定指標而規劃一體適用的快速升遷機制（fast tracks），為員工量身規劃職涯的發展路徑不論對於個人或

組織都將更有益處 (Schein, 1978; 轉引自 Gattiker and Larwood, 1986: 91)。Kuipers、Schyns 與 Scheerens (2006) 也發現，組織應可藉由支持員工對自身職涯發展的實現以及給予機會改變員工的工作內容，而有可能影響員工的職涯成功。

另一方面，過往在職涯成功的研究上，主要以上述各種不同的主客觀變數試著衡量以及預測個人的職涯成功，並主要以私部門領域為多數。但近年來，亦有研究開始關注影響公務人員職涯成功的因素為何 (Rasdi et al., 2009; Rasdi, Garavan, and Ismail, 2012)。Judge 與 Bretz Jr. (1994) 的研究也發現，政治影響行為 (political influence behavior) 的應用，確實可能影響個人的職涯成功，例如迎合長官的判斷以及試著讓別人注意到自己的工作表現等策略。其他像是人格特質 (personality)、社會背景 (social background) (Gelissen and de Graaf, 2006)；性別、人力資本 (human capital)、職涯選項 (career options)、與機會結構 (opportunity structure) (Melamed, 1996)；人際網絡 (networking) (Wolff and Moser, 2009) 等，也是和職涯成功間可能具相關性的重要變項。Kuipers 等人 (2006) 則關注在職涯能力 (career competence) 與職涯成功之間的關係，並歸納整理了六種不同面向的職涯能力，如：實現職涯目標的能力 (career actualization ability)、對自我職涯發展的反思 (career reflection)、對於成就動機的反思 (motivation reflection)、對強化工作能力的探索 (work exploration)、對自我職涯發展的掌握 (career control)、以及人際網絡 (networking) 等各項能力；並配合個人變項如年齡、性別、職位階層、職涯志向、職涯流動的意願，以及情境變項如對流動性的覺察、工作環境的動態、以及在職涯發展上的支持進行研究。

基於上述關於職涯發展和職涯成功的相關理論與研究討論可以得知，首先，職涯成功的概念應區分為主觀與客觀兩個層面；第二，基於組織進行職涯管理的層面來看，對於職涯成功進行定義和發展路徑的設計，不僅直接影響了組織人事體系的樣貌，也涉及了組織對於人力資源運用的策略與管理；第三，從個人發展的觀點出發，個體對於職涯成功的認知不僅具多樣性，即便在同組織體系內，對於職涯成功的定義與認知也可能因人而異，而可能影響的因素以及可有助於追求成功職涯的途徑與方式也將

有所不同。在組織管理的層面上，組織對於職涯發展與成功的界定，不僅須滿足組織成員的對於職涯發展追求，也同時須作為管理與引導成員該如何積極達成組織目標的指引與規範性作用。而對於組織成員來說，該如何在組織中追求成功職涯，除了個人的志向、條件、能力等主客觀因素外，也必須符合組織所設定的規則。因此不僅受到在所處的社會、組織、與家庭環境的外在因素變動影響，個人內在的主觀認知也在過程中持續變動和相互影響。而為官之道不僅帶有官僚文化、政治思想的規範性意義，另一方面也是個人在官僚系統中該如何生存發展的原則與實踐。因此，關於追求公務職涯成功的理論與實踐，其在概念上雖不完全等同於追求官場發展的為官之道的概念，但卻有部分重疊與連結。另外，基於個人主觀的職涯成功定義與認知的不同而可能影響追求成功職涯的途徑與方式的觀點，本研究認為以公務人員自我認知的職涯成功發展之道的認知為起點，應有助於展開當代公務人員為官之道的概念與意義的探索。

綜上所述，過去對於職涯成功的相關研究大多假設人們會以差不多的標準或變數去定義自己的職涯是否成功，而較少考量到人們在評估自己的職涯是否成功時，不同類型的人們可能有哪些不同的標準，以及較為關注在那些特定的面向上（Heslin, 2005）。本研究也認為欲成就成功的職涯，對於不同的公務人員而言，在主觀上也可能關注在不同的面向，並藉由不同的方式去追求自我的職涯成功，走出不一樣的為官之道。因此，本研究希望在暫不預先界定何為成功之公務職涯的前提下，以如何將有助益於臺灣公務人員的公務職涯發展為題，試著針對各種不同背景的臺灣公務人員以 Q 方法論的研究途徑進行提問。透過歸納與詮釋出臺灣公務人員在該如何成就成功的公務職涯上所呈現的不同主觀認知類型，展現當代臺灣公務人員的為官之道，並透過問卷調查加以檢視其分布結果。

參、研究方法與設計

一、研究方法論：Q 方法論

本研究採用 Q 方法論作為核心之研究途徑，藉此探索我國公務人員可能具備的為官之道認知，並配合問卷調查的方式進一步呈現不同為官之道類型的公務人員其分布狀況。Q 方法論是一種讓人們從自己的角度來表達自己理解意見（humankind's understanding of itself in its own term）的研究方法（Brown, 1991）。事實上，它在進行研究與累積知識上最大的貢獻，便在於它讓我們得以透過一套有系統的方法來研究「主體性」（subjectivity）的概念（Brown, 1996）。而這樣的研究方法，對於希望了解我國公務人員認為如何才能具備成功公務職涯的主觀性認知的本研究來說，便是相當合適的研究途徑。於政治與行政管理的研究領域當中，在國外已有許多應用 Q 方法論的研究，例如政策分析者的角色與價值（Durning and Qsuna, 1994）、公共服務動機概念類型（Brewer, Selden, and Facer II, 2000）、火災管理論述類型（Ockwell, 2008）、高階公共管理者的忠誠認知（de Graaf, 2011）、歐盟地區跨國公民對歐盟擴大議題之論述（Dimitrova and Kortenska, 2017）、以及結合 Q 方法論與選擇實驗的流域管理研究（Hampson, Ferrini, and Turner, 2021）等。而在國內也有包含臺灣國族認同的重構（王家英、孫同文，1996）、流域治理的認知模式（方凱弘、陳宏興，2014）、動物保護政策之爭議與共識（吳宗憲，2014）、貪腐定義認知（余致力、方凱弘、蘇毓昌，2019）等研究。上述相關應用 Q 方法論的研究，皆得以因 Q 方法論拒絕先驗性假設以及強調操作主體性（operant subjectivity）的方法論特色，得以探索出各種多樣化的認知類型而深化相關議題中不同認知的理解。因此，藉由 Q 方法論的應用，讓我國的公務人員們藉由自己的角度來表達自己對於如何成就成功的公務職涯發展認知，對於本研究所希望探討的問題來說也是非常適切的。

Q 方法論的研究設計與操作流程，大抵可以區分為「建立論匯」(concourse)、「挑選 Q 樣本」(Q sample)、「選擇 P 集合」(P set)、「操作 Q 排列」(Q sorting)、「進行因素分析」與「結果詮釋」等 6 個步驟 (Dryzek and Berejikian, 1993: 50; Watts and Stenner, 2005: 74-85; 方凱弘、陳宏興, 2014: 63-68; 王家英、孫同文, 1996: 327; 余致力等人, 2019: 51-57; 孫同文、王家英, 2005: 134-135; 陳揚中, 2013: 48-57)。本研究之研究設計與流程也將涵蓋上述步驟進行規劃。

此外，與一般 Q 方法論的研究不同，本研究更進一步嘗試將透過 Q 方法論研究所得的認知類型與詮釋改寫成短文描述，並以網路問卷的形式請抽樣受訪的臺灣公務人員根據不同類型的描述與其自我認知的符合程度進行排序，配合個人基本資料的交叉分析試著呈現不同認知類型的分布狀況。而這樣的研究設計，便得以處理 Q 方法論的研究結果無法得知在個人所構成的母體當中，各種認知類型所佔的比例，或是抱持不同意見的群體之政治、社會、或經濟特徵可能如何 (孫同文、王家英, 2005: 150)。也符合組織研究學者 Allen S. Lee (1991: 355) 提出之可同時確保實證 (positivist) 與詮釋 (interpretive) 研究途徑各自宣稱之方法論正當性 (the methodological legitimacy) 的「混合方法途徑」研究架構 (廖洲棚, 2016: 43-47)。具體而言，本研究首先將透過 Q 方法論的操作，讓受訪者透過 Q 排列各自呈現自我對於「有助於公務人員職涯發展」之論述的「主觀理解」為何；接著，再由研究者針對所有受訪者的 Q 排列結果進行統計分析後，得到不同標準化認知類型的論述結構，透過本研究作者的詮釋而建構出臺灣文官中存在哪些不同「有助於公務人員職涯發展的為官之道」的認知類型，藉此呈現出「詮釋的理解」；最後，本研究再根據研究者所詮釋出的不同為官之道認知類型，透過問卷調查的途徑調查臺灣文官對於不同類型的自我認同，藉此瞭解不同認知類型在臺灣文官中的分佈比例與特性，而達到「實證的理解」。因此，本研究便得以職涯成功為主題而執行一項兼具探索性與驗證性的臺灣文官為官之道研究。以下將進一步具體說明本研究的研究設計與流程。

二、研究設計與流程

本研究之進行以 Q 方法論為核心方法，主要研究設計與流程為「建立論匯」、「挑選 Q 樣本」、「選擇 P 集合」、「操作 Q 排列」、「Q 排列資料分析與詮釋」、「問卷調查」等六個步驟，詳細操作過程如下說明。

（一）建立論匯

對於 Q 方法論來說，論匯即是 Q 樣本的母體，Q 樣本是否具足夠的多樣性與代表性，將影響受訪者能否藉由對 Q 樣本的排列過程中，廣泛且深入地思考特定主題的相關論述，進而可更周全地表達對於特定主題的意見。因此論匯中所含的論述應在切合主題的基礎上，盡可能廣泛與多樣化地蒐集，而 Q 樣本之挑選也會希望能盡可能涵蓋各個層面。本研究之論匯蒐集將從國內相關研究文獻、書籍、以及社群網路中找尋臺灣相關公務人員職涯發展之論述。

在論匯建構來源上，於學術文獻方面，除了以公務人員、職涯、陞遷、為官之道等關鍵字進行文獻搜尋外，由於過去國內關於公務人員職涯發展研究較少，因此本研究另選擇「文官制度季刊」此專門收錄我國公務人力相關研究之期刊，針對該期刊所收錄的歷年文章進行完整的檢索，藉此作為主要的論匯收集來源。本研究檢閱該期刊之第一卷第一期開始至第六卷第四期之所有文章，並針對研究主題與人力資源管理、人事制度、公務職涯發展等較具相關性的文章進行全文檢閱，盡可能地擷取與公務人員的職涯發展具有相關性的論述。

此外，配合如上述針對文獻蒐集使用的關鍵字，為了更貼近實際上的相關論述，本研究也尋找主題為探討公務職涯發展之坊間書籍、網路文章，以及針對國內知名之電子布告欄網站一批踢踢實業坊（Ptt）之中的公務人員板（PublicServan³）進行檢索。針對主題相關性較高的書籍、文章、議題討論進行內容檢閱，將各種關於公務人員職涯發展論述或語句（例如

³ 文中對於 Ptt 中公務人員板的英文名稱「PublicServan」並非誤植，而是因為該網站系統對於看板名稱的字元數量限制關係，原始看板名稱即為如此，而非一般認為英文上正確拼法的「PublicServant」。

如何快速陞遷、理想的高階文官、人格特質...等等)進行擷取而形成論匯。因此,本研究自期刊文獻、書籍、網路文章、以及社群網站上之相關討論,蒐集相關公務人員職涯發展之討論的語句共 542 句。

(二) 挑選 Q 樣本

一般而言在挑選 Q 樣本前, Q 方法論研究會先界定因子設計(**factorial design**), 使得研究者在挑選 Q 樣本時能夠有所依循, 並確保挑選出的 Q 樣本盡可能涵蓋與主題論匯中相關的意見與概念(方凱弘、陳宏興, 2014: 63-64)。藉由因子設計, 研究者得以因應研究的需要, 挑選出一組適於操作的、有代表性的一定數量之命題或語句(王家英、孫同文, 1996: 327)。但因子設計對於研究主題的概念區別, 並非要在研究前進行「先驗理論建構」, 這並不符合 Q 方法論的研究原則, 而僅是為了加強論匯建構與 Q 樣本選擇的嚴謹性與周延性(王家英、孫同文, 1996: 330)。也就是說, 因子設計的概念與功能, 在 Q 方法論的研究中即類似於一般問卷調查中對於受訪樣本所設計的抽樣架構。對此, 長期從事 Q 方法論研究的政治學者 **Steven R. Brown** (1986: 73) 甚至認為, 世上並沒有論匯樣本的標準抽樣方式, 只要 Q 樣本能大致全面, 便可滿足我們進行實驗的目的。因為 Q 方法論的研究焦點, 其實是主體對於特定論匯中論述所排列定序的結構, 也就是其論述模式(王家英、孫同文, 1996: 331)。也就是說, Q 方法論所關注的是 Q 樣本可能因為受訪主體而組合成怎樣的論述結構與模式, 而並非關注特定的 Q 樣本被如何排列, 或者僅根據多數主體排列的結果計算得分而宣稱哪些論述更被認同。因此, 只要論匯和因子架構得以確定, 研究者利用相同的因子架構在固定的論匯中所挑選的所有 Q 語句, 都可作為相同的 Q 方法論研究所使用。當然, 一定可能因為挑選的論述語句在表面文字有些許差異使得個別受訪者的在排列時有不同考量, 且研究者在詮釋時也可能以此為基礎時而會有不同的想法, 但在整體論述結構, 以及其反映的內在邏輯應不致於有太大的差異。畢竟如果語句的概念與意涵具有明顯不同, 那麼根據因子架構就應當將其區隔出來。這就如同民意調查進行樣本抽選時, 只要抽樣架構與條件沒變, 就不會在相同標準下抽選出背景

特性具有明顯差異的樣本。

在本研究的研究設計與操作上，如前述建立論匯的說明，是先設定好論匯蒐集的來源與範圍，而在其範圍內盡可能的找出所有關於公務人員職涯發展論述或語句。接著，針對本研究所蒐集到的 542 語句，根據紮根理論 (Grounded Theory) 的操作概念 (Glaser and Strauss, 2017; Harry, Sturges, and Klingner, 2005: 5; 徐宗國, 1996: 61-65; 高淑清, 2008: 109-111)，由本文作者群 (本文作者包含公共行政學系之博士候選人、以及三位公共行政學系之教授與副教授，除了在學術訓練的背景上皆在公共行政與管理、組織理論與行為、官僚行為等領域皆有相關經驗外，三位教授並有長期相關課程之教學與研究經驗，因此對於相關概念之編碼與判斷上應具有一定的專家效度) 將 542 句語句依其論述性質進行開放編碼而進行歸納整理，並將初步分類的語句依其共同特性進一步形成次級因子，再根據各種相似層次的次級因子之抽象層次提高，而形成更具包含性與抽象度較高的概念結構，而最終形成本研究之因子架構，並以此來挑選 Q 樣本。具體過程為主要先由第一作者進行初步的開放編碼與歸類後，四位作者再共同進行多次會議，針對所有論述語句的編碼與分類逐項進行相互確認，直到四位作者對於所有語句的編碼與分類皆無不同意見為止。而在概念的界定上除仰賴作者群的主觀與相關知識背景外，並也同時參考相關文獻之概念界定與用詞。藉由上述方式盡可能提升本研究在概念界定的效度以及論述歸納之信度。雖然本研究並不類似一般 Q 方法論研究的操作⁴ (方凱弘、陳宏興, 2014; 王家英、孫同文: 1996; 余致力等人, 2019; 吳宗憲, 2014)，但本文認為此方式的優點在於，因將所有蒐集形成論匯的語句進行歸納與分類，再於各類型中挑選出代表語句，可使得因子架構與 Q 樣本完整呈現本研究建立的論匯與 Q 樣本特性，同時兼顧語句之周延性與代表性。

最後，本研究針對所有蒐集到的語句進行歸納與分類後，將關於我國公務職涯發展的論述分為：1. 外部政治、2. 組織層次、3. 團體層次、以及 4. 個體層次之四大主結構。在外部環境的論述類型，主要為政治關說以及政治投資兩類論述構成；組織層次內，主要可分為因機關差異、業務

⁴ 實際上根據不同研究的背景與研究設計的需要，這些 Q 方法論之研究在論匯建立、因子設計、與挑選 Q 樣本的方式皆有特別的設計與操作。

職掌、論資排輩、與組織文化等涉及組織結構與制度因素的論述；團體層次部分，則可分為主管一部屬關係、一般人際因素、領導行為、與團隊互動等，各面向中的論述組成並具多樣性；個體層次則包含了複雜的基本變項與個人因素、人格與情緒、各種公務職能、工作態度、以及對職涯發展的態度與投入等，並如團體層次之語句在各面向中各自具備多樣化的描述狀況。最終形成的論述因子架構如下表 1 所示，因忠於本研究蒐集的論述特性所歸納而成，此因子架構並非具對稱性質的結構性架構。

表 1 公務職涯發展語句之因子架構

主結構	A 外部政治	B 組織層次	C 團體層次	D 個體層次
次級因子	1 政治關說	1 機關差異	1 主管-部屬互動	1 基本變項與個人因素
	2 政治投資	2 業務性質	2 一般人際因素	2 人格與情緒
		3 論資排輩	3 領導行為	3 公務職能
		4 組織文化	4 團隊能力與意識	4 工作態度
				5 對職涯發展的態度與投入

資料來源：本研究整理。

本研究所形成的因子架構也大致可涵蓋與對應公務職涯管理與發展研究與文獻的基本概念、相關論述、以及核心之研究變數，例如馬群傑、宋鎮照、林寶玉（2013：57）針對可能影響公務人員陞遷的因素進行文獻整理與歸納後，認為主要可分為個人特質（學歷、經歷、年齡與服務單位）、職場表現（考績、敘獎、訓練進修、證照、工作能力）、與外在因素（政治因素、背景、人脈）等三方面。而本研究則將主要影響構面進一步歸納區分為外部政治、組織層次、團體層次、與各體層次，且架構中之細項也可再進一步與相關研究變數或論述進行參照。

首先，外部政治因素可對應於政治關係與運作對於政府人事與行政運作影響的觀點與論述，（馬群傑、宋鎮照、林寶玉，2013：73-75；趙永茂，1998：324）。而此類因素主要涉及行政體系和制度之外的政治因素，而相較於其他組織內正式與非正式的影響因素而有所區隔。

其次，在制度與組織層次的因素上，於公務人員的內部人力市場中，

六都直轄市，特別是北部，因都市發展程度高與交通便利且有較多中央機關，也比起其他地方政府有更多的就業機會，而在人力流動上有更高比例的移入情形（So and Liao, 2019: 164）。且職系的管理觀念與設計不僅會影響已入職者的職涯發展與人力流動，也會左右考生的選考行為（王賢、蘇偉業、賴怡樺，2019：79），相關研究也證實論資排輩等與工作績效無直接關係之因素確實對於公務人員的考績有顯著影響（陳敦源、蘇孔志、簡鈺璋、陳序廷，2011：77），並有研究發現政府部門的組織文化對於公務員工作績效確實有正面影響，且科層型的組織文化最被公務人員青睞（林坤霖、楊東岳，2016：135）。

第三，在組織內團體層次中，組織結構與領導等因素對於公務人員發展或陞遷也具有一定的影響力（Guy, 1994; Newman, 1993），包含主管一部屬關係、組織權利、組織網絡、師徒關係（黃煥榮、方凱弘，2013：267-268）、人際網絡（Wolff and Moser, 2009）等變數也都可能是重要因素。而組織內政治影響行為的應用，例如迎合長官的判斷以及試著讓別人注意到自己的工作表現等策略，也可能影響個人的職涯成功（Judge and Bretz Jr., 1994）。

最後。在個體層次的變數上，針對個人工作表現或個人評價，我國公務人員考績法第 5 條以及施行細則第 3 條也明定以受考核者之工作績效、操行、學識、才能為考核項目。但 Guy（1994）與 Newman（1993）皆指出男性主導的權威觀念、性別刻板印象等將限制女性的發展機會，而黃煥榮與方凱弘（2013：267）除了證實性別差異對於臺灣公務人員陞遷之影響具有顯著性外，卻也發現工作年資與教育程度的影響更為關鍵。此外，個人的職場精神力，包含使命感、價值觀、忠誠度等心靈條件也被認為將影響公務人員的工作表現（李俊達，2012：103）。其他像是人格特質、社會背景（Gelissen and de Graaf, 2006）；人力資本、職涯選項、與機會結構（Melamed, 1996），對自我職涯發展和成就動機的反思、以及對於對強化工作能力的探索和對自我職涯發展的掌握（Kuipers et al., 2006），也都是個體層次上可能影響職涯成功的因素。而上述可能影響公務職涯發展與成功的重要因素也都可涵蓋且對應於本研究歸納發展出的因子構面與細項，顯示此因子架構對於此議題論匯的整理與抽樣具有一定程度的代表性

與可靠性。

因此，根據以上因子架構之歸納與分類，本研究在次級因子中的語句各挑選出一句較能代表其分類特性的語句，共計 48 句。原則上並不對語句進行修改，僅對少數無法完整反映其分類特性的語句，以及對字數過多的句子在不改變原意之下進行微調，各因子和挑選出的 Q 語句之對應表如附錄一。

（三）選擇 P 集合

在 Q 方法論中，P 集合指的是被研究者挑選出來進行 Q 排列的人，也就是一般研究稱之受訪者。一般 Q 方法論的研究者，在設定 P 集合時，主要著重在背景的多樣性。本研究主要是針對我國公務人員的職涯發展認知進行理解，因此為求受訪公務人員的多樣性，可設定不同背景條件進行抽樣挑選。

本研究規劃以三種不同的官職等級、中央機關與地方政府的任職背景差異、以及性別進行立意抽樣挑選，以上述三項條件為基本挑選原則，在各類別中找尋至少符合條件的 3 名公務人員進行 Q 排列。此外，並同時考量任職地點、工作職系、年資、是否擔任主管職等狀況，盡可能挑選背景多元的受訪者。根據以上設定，本研究在考試院的協助下幫忙媒合受訪者，也採用滾雪球的方式請受訪者推薦是否可能有符合條件且在公務職涯上可能有與其不同經驗且願意受訪的公務同仁。下表 2 為本研究進行 Q 排列之受訪者背景一覽，訪談人數共 39 人，訪談期間於 2015 年 6 月至 9 月之間完成。

表 2 本研究 Q 排列之受訪者背景

代碼 ⁵	性別	任職機關	官等	主管職	年資	職系	學歷
C1F-1	女	國史館	委任	N	5	一般	碩士
C1F-2	女	考試院	委任	N	4	一般	大學
C1F-3	女	文化部	委任	N	20	一般	大學
C1M-1	男	國史館	委任	N	4	一般	大學
C1M-2	男	科技部	委任	N	13	一般	專科
C1M-3	男	文化部	委任	N	7	一般	大學
C1M-4	男	考試院	委任	N	25	一般	專科
C2F-1	女	內政部	薦任	N	4	移民	碩士
C2F-2	女	衛生福利部	薦任	Y	10	一般	大學
C2F-3	女	經濟部	薦任	N	11	統計	碩士
C2F-4	女	勞動部	薦任	Y	25	資訊	碩士
C2M-1	男	人事行政總處	薦任	Y	21	人事	碩士
C2M-2	男	國立科學博物館	薦任	N	5	人事	碩士
C2M-3	男	人事行政總處	薦任	N	9	一般	碩士
C3F-1	女	財政部	簡任	Y	35	關務	碩士
C3F-2	女	勞動部	簡任	Y	25	統計	碩士
C3F-3	女	考試院	簡任	N	23	一般	碩士
C3M-1	男	考試院	簡任	Y	26	一般	碩士
C3M-2	男	文化部	簡任	N	20	一般	碩士
C3M-3	男	科技部	簡任	Y	35	廉政	碩士
L1F-1	女	臺北市府	委任	N	4	一般	大學
L1F-2	女	新北市政府消防局	委任	N	4	一般	大學
L1F-3	女	臺中市政府	委任	N	6	一般	大學
L1M-1	男	雲林縣政府	委任	N	4	人事	大學
L1M-2	男	新北市政府	委任	N	3	民政	大學
L1M-3	男	新北市政府	委任	N	5	民政	大學
L2F-1	女	嘉義縣 A 鄉公所	薦任	N	3	人事	大學

⁵ 受訪者代碼根據受訪者背景和受訪次序設定，第 1 碼的 C 與 L 表示其任職於中央機關(C)或地方政府(L)；第 2 碼 1~3 分別表示其為委任官(1)、薦任官(2)、或簡任官(3)；第 3 碼的 M 與 F 分別表示其為男性(M)或女性(F)；第 4 碼數字為該類型的受訪次序。

代碼 ⁵	性別	任職機關	官等	主管職	年資	職系	學歷
L2F-2	女	臺北市政府	薦任	N	11	統計	碩士
L2F-3	女	臺中市政府	薦任	N	5	農業	碩士
L2F-4	女	臺中市政府	薦任	Y	8	農業	碩士
L2M-1	男	臺北市政府	薦任	N	3	廉政	碩士
L2M-2	男	新北市政府	薦任	N	0.5	一般	碩士
L2M-3	男	苗栗縣政府	薦任	Y	11	民政	碩士
L3F-1	女	臺北市政府	簡任	N	30	統計	大學
L3F-2	女	桃園市政府	簡任	N	33	人事	碩士
L3F-3	女	新北市政府	簡任	Y	24	民政	碩士
L3M-1	男	臺中市政府	簡任	N	20	農業	博士
L3M-2	男	苗栗縣政府	簡任	N	12	消保官	碩士
L3M-3	男	雲林縣政府	簡任	Y	21	水利	博士

資料來源：本研究整理。

根據上表 2 顯示，雖然本研究嘗試以官等、中央或地方機關、以及性別做為條件，並盡可能找尋不同背景之公務人員，但即便如此，本研究之受訪者依然有以行政職系居多，無法涵蓋與窮盡所有工作職系，且在地域上無法遍及臺灣本島、離島所有地區樣本的限制。但本研究還是盡可能的跨越不同性質的部會與機關、以及不同的地方政府。在中央部會的差異上，本次的受訪者便包含了考試院、行政院人事行政總處、文化部、科技部、財政部、勞動部、教育部、內政部、衛生福利部、經濟部、總統府等 11 種；而在地方政府的差異，受訪者們主要遍及臺北市、新北市、桃園市、苗栗縣、臺中市、雲林縣、與嘉義縣等 7 個不同的縣市政府；在工作職系上，包含了一般行政、民政、人事、政風、關務、水利、農業行政、農業技術、消保官、統計、移民、資訊處理等不同的行政與技術類科人員。並有部分受訪者曾任職於不同的中央部會、地方政府、或是在不同工作職系間的轉換經驗。此外，也有少數曾在公私部門間轉換、軍職轉任、曾任職公營事業、或原為工友而經內部考試管道升遷的受訪者。年資上則包含從任職未滿半年的初任公務人員到任職已滿 35 年的資深公務員。

(四) 操作 Q 排列

此部分則將依據本研究之 Q 樣本挑選數量而設定 Q 分布，兩者皆並沒有有一定標準但憑研究者之需求而設定。Q 分布一般常見者為「準常態分布」之形式，為受訪者在進行 Q 排列時，所必須遵守的排序架構。受訪者將依照研究者設定的指引條件，使用研究者挑選的 Q 樣本進行排序。而本研究共挑選出 48 句 Q 樣本，對受訪者進行提問之條件則設定為「針對提供之 48 張卡片中文字的敘述，請根據您對於當前臺灣政府體系運作系絡下的理解與判斷，將其有助於公務人員職涯發展的程度依照下表格式進行排列」，本研究設定之 Q 分布形式如下圖 1。

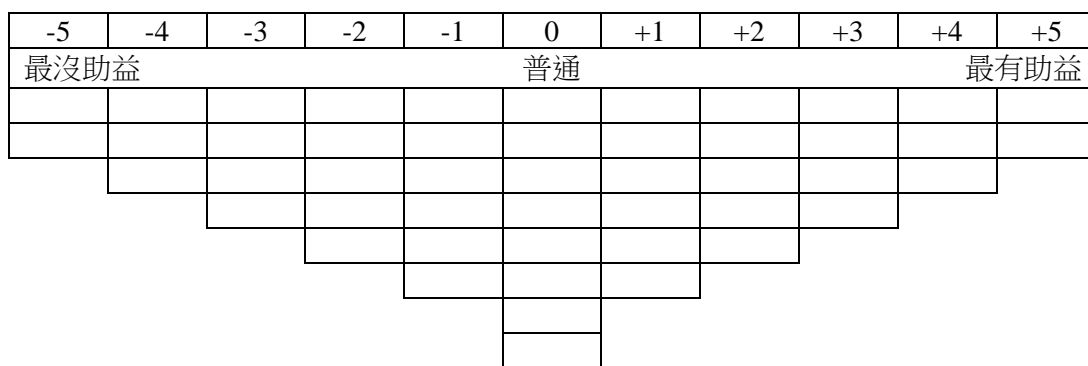


圖 1 本研究 Q 分布示意圖

資料來源：本研究整理。

(五) Q 排列資料分析與詮釋

針對 39 份受訪者的 Q 排列結果，將利用 Q 方法的專用分析軟體 PQMethod 進行資料分析，以主成分分析法 (principal component analysis) 配合最大變異轉軸法 (varimax rotation) 作為進行資料簡化與歸類的技術，並根據因子分類與標準化排序的結果進行認知類型的詮釋，進而呈現我國公務人員對如何具備良好的公務職涯發展的各种認知類型與其意義。

(六) 網路問卷調查

本研究經考試院的協助，就全國公務機關進行系統抽樣，以機關為單位，由銓敘部提供隨機挑選出的全國各機關受訪者名冊，再由考試院向隨機挑選出的各機關人事單位取得受訪者的 e-mail 清冊並針對隨機挑選出的公務人員進行問卷調查。原預計抽取 10,680 份受訪樣本，但最後實際取得受訪樣本 e-mail 數量為 9,043 位，而其中透過問卷系統能有效寄出的問卷人次為 8,800 份。在 8,800 份寄件受訪樣本人次中，最終共回收 3,661 份問卷，問卷回收率約為 41.6%。受訪者樣本特性之次數分配見附錄二。另外本研究並以 104 年 10 月考試院提供的公務人員母體比例與實際受訪的樣本比例，針對樣本與母體之比較，以及任職機關、性別、與官等分布之代表性檢定結果詳見附錄三、附錄四。雖然樣本觀察值與期望值實際差距並不大，但進行卡方檢定之結果顯示 p 值皆小於 0.05，顯示樣本與母體具有差異。若進一步比較實際回收樣本與母體後可發現，本研究在委任及薦任方面，有較高比例的男性回覆率，在簡任方面則有較高的女性回覆率。

在問卷題目的設計上，本研究為瞭解透過 Q 方法論所歸納與詮釋出的不同認知類型可能在實際的臺灣文官中所佔的比例，以及不同認知類型者可能的背景特徵為何，因此將根據前述 Q 方法論研究操作後所得到的不同認知類型描述各改寫成一段描述短文，請問卷調查的受訪者閱讀所有不同的描述後，選擇出最符合自己在公務職場的形象。透過此問題設計並配合基本的個人變項（包含：服務機關、官等、性別、服務年資）進行交叉分析，以呈現不同認知類型在臺灣文官中所佔的比例，以及背景特性。

肆、臺灣公務人員為官之道之認知類型詮釋結果

透過 PQMethod 軟體針對 39 位受訪者的 Q 排列結果以主成分分析法並配合最大變異轉軸法進行分析後，本研究共萃取出 6 個因素，其解釋變異量為 73.2541%。各因子的因素負荷量與因素歸類如下表 3 所示。而本

研究判斷因子負荷量是否具顯著的臨界值計算公式為：

$$\text{因子負荷量} \geq \frac{1}{\sqrt{N}} \times 2.58$$

N 為本研究使用的 Q 樣本數量，即 48 句，2.58 則為 99% 顯著水準下之 Z 值。根據上述公式計算，只要因素負荷量大於 0.372，PQMethod 便會將其歸類為該因素。不過在進行歸類時，有時候會發生某個 Q 排列的因子負荷數在不同的類別下皆具顯著性。為了強化不同因素的差異性，我們可以依其因子負荷量的高低來決定其歸屬，或是在顯著差距不大的情況下，捨棄將該 Q 排列進行歸類。下表 3 為各因子之因素負荷量和因素歸類的結果，因素下以灰底呈現並在數據後加註 X 者表示屬於該因素類型下之因子，並根據因素負荷量的大小進行排列。

表 3 各 Q 排列之因子負荷量與因素歸類表

SORT	1	2	3	4	5	6
L3M-2	0.8715X	-0.0223	-0.1867	-0.1527	0.0869	0.0658
L3M-3	0.8564X	-0.1572	0.0752	-0.0121	0.1507	0.0533
L2M-3	0.8404X	0.1109	-0.0654	0.0768	0.0159	-0.0930
L2F-4	0.8039X	0.0132	0.0913	-0.1979	0.0118	-0.2202
L3F-2	0.7929X	0.0745	0.1382	0.0335	0.4235	0.0624
L1M-3	0.7843X	0.0703	0.0308	0.0984	0.1169	-0.0850
C3F-1	0.7791X	0.0327	0.2421	0.0176	0.2879	0.1640
L1M-2	0.7554X	-0.2390	0.3200	-0.0681	0.2837	0.0824
C3M-2	0.7548X	0.0528	0.2045	0.0108	0.4553	0.0085
L3F-3	0.7230X	-0.0941	0.1715	-0.1457	0.4164	-0.0860
C1M-3	0.7179X	0.0186	0.0057	0.4429	0.2158	-0.0850
C2F-1	0.7057X	0.0905	0.4521	0.0659	0.0216	0.1051
C3M-1	0.6853X	-0.1278	0.4760	0.1723	0.1826	-0.0863
L3M-1	0.6780X	0.2538	0.1115	0.1826	0.2910	0.1382
L2F-3	0.5059X	0.3247	0.0238	0.2202	0.3259	0.2343
L2F-2	-0.0557	0.8134X	0.0595	0.0605	0.2157	0.1926
L1M-1	-0.1838	0.7717X	0.2419	0.0792	0.2925	-0.1241
C2F-3	0.2321	0.1413	0.8011X	0.0039	0.1752	0.2266

SORT	1	2	3	4	5	6
L2F-1	0.2232	0.2951	0.5911X	-0.0818	0.3732	0.0925
L2M-2	-0.2679	-0.2052	0.1823	0.7014X	-0.0397	0.0888
C1M-2	0.3572	-0.1193	-0.1187	0.6225X	0.0790	0.1384
C2F-2	0.2465	0.1155	0.0631	-0.0037	0.8270X	0.1265
L1F-3	-0.0356	0.1211	0.0652	0.3019	0.7617X	-0.1094
L3F-1	0.3960	0.0999	0.2133	-0.0535	0.7253X	0.3075
C1F-2	0.4399	0.1179	0.0168	0.1003	0.6598X	-0.0229
C1M-1	0.3094	0.1924	0.2279	-0.0680	0.6388X	-0.0238
C3F-3	-0.0620	0.3204	0.3693	-0.0502	0.6073X	0.4028
C1F-3	-0.2092	0.0163	0.1860	0.0758	0.0336	0.8293X
L2M-1	0.1825	0.2827	0.1745	0.3726	0.2185	0.5392X
C2F-4	0.2629	0.4972	0.1449	0.0219	0.6252	0.2317
C2M-1	0.4566	0.0040	0.4221	0.2774	0.5392	-0.1312
C2M-2	0.6428	0.0023	0.2617	-0.0647	0.4956	-0.0993
C3F-2	0.5850	-0.3199	0.3039	-0.1134	0.4529	-0.0289
C1F-1	0.0051	0.2591	0.4503	0.0804	0.5467	0.2349
L1F-1	-0.1175	0.1091	0.6230	0.5326	0.2198	0.0339
L1F-2	0.5815	-0.0422	0.1411	-0.0042	0.6422	-0.0386
C1M-4	0.5279	-0.0482	0.5825	0.0885	0.2757	0.2005
C2M-3	0.4523	0.1341	0.2880	0.2095	0.4754	0.0846
C3M-3	0.5452	0.0240	0.3729	0.0893	0.5822	0.1305

資料來源：本研究整理。

藉由以上 PQMethod 軟體的分析後，可以得到各認知類型的理想化排序，也稱做因子序列（factor arrays）。本研究設定之 Q 分布為+5 至-5 之 11 等份，配合各認知類型之因子序列，以下本文將主要針對序列為+3 以上與-3 以下的 Q 語句進行詮釋，試著詮釋我國公務人員思考如何將有助於公務人員在公務職涯的發展這問題時所呈現之六種不同的認知類型。

當然，各認知類型的詮釋與命名可能根據不同讀者的理解與解讀而存在多種可能性。關於詮釋學的討論，H. G. Gadamer 便認為，詮釋的結果不具有完全的客觀性，也不具備完全的主觀性；E. Betti 雖然不同意 H. G. Gadamer 的看法，但也承認詮釋的客觀性無法達到絕對，只是若能遵守一定的前提，便可提高詮釋上的相對客觀性（轉引自黃鈺堤，2007：

149-154)。而針對 Q 方法論研究之詮釋進行，孫同文與王家英(2005: 141)便指出，對於認知類型的詮釋必須基於類型中各語句之排序所共同展現的整體內在結構，而對語句以及認知類型的意涵詮釋必須符合整體論述的結構。因此，針對各認知類型的詮釋，本研究主要根據研究設定之「指引條件：根據您對於當前臺灣政府體系運作系絡下的理解與判斷，將其有助於公務人員職涯發展的程度進行排列」、「各類型之 Q 語句標準化序列排序」、以及「比較本研究對於各類型之詮釋結果間的特色差異」為詮釋時的基本前提。雖然各類型中必然有排序較高或較低的語句，而可能突顯出該類型認知的主要特色，但我們也同時關注各類型中各語句所形成的共同關係以及論述結構，以及相對其他類型的比較，而更細緻地詮釋該類型可能反映的內涵與特色。以下將依序呈現本研究對於各類型詮釋之描述內容，並根據本研究對於各類型的詮釋結果而嘗試給予不同的概念型態名稱以及主要的特色而為各類型之標題。

一、認知類型一：團隊整合型（培養正向人際關係，重視協調與應變能力）

認知類型一所呈現的結果，對於若要具有良好的公務職涯發展，最重要的是必須能夠具備整合與協調各方勢力的能耐（12, 5⁶），以及對危機管理的能力（27, 5），換言之，此認知類型可能最為強調溝通、協調、整合、與跨域治理的能力，以及對於緊急事件的因應。而具備良好的人際關係（8, 4）以及面對問題時能勇於突破既有限制（33, 4），對於整合、協調以及危機管理能力展現上，也都有相乘的效用，因此認知類型一也對此頗為重視。此外，此類型也十分重視應具備良好的個人操守與品格（20, 4），因此配合以上所述，認知類型一可能較為偏向重視正向人際關係的經營，以求在不違反良善道德規範之下，盡力尋求各方的協調與整合，進而突破危機與困境。

再者，認知類型一也認同具團隊精神，體諒同事需求並主動協助（17, 3），以及工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣（16, 3）對於

⁶ 括弧內數字前者代表 Q 語句的編號，後者表示其在該認知類型中的因子序列排序。

職涯發展是有所助益的，除了增進團隊精神與良好的工作氣氛也是一種協調與整合能力的展現外，若同仁之間能夠相互扶持，一同面對工作問題，除了有助於個人與組織的工作效能，對於組織的認同感也能有提升。當然，具備專業實務的知識與能力（25, 3）也是不可忽略的基礎，而保持個人的身體健康，才能有良好且持續的發展，而對於組織而言，也才不會因個人的健康因素而影響團隊的運作。

相反的，認知類型一認為重視表面功夫（36, -5）以及在選舉時做政治投資（5, -5），對於公務職涯的發展來說是最沒有助益的，或許兩者都能暫時地讓自己獲得一些賞識或拔擢的機會，但長遠來看絕非經營公務職涯發展的有效方式。此外，認知類型一也較不認同尋求有力人士的關說（1, -4）逢迎拍馬、巴結奉承（4, -4）、吸引長官的注意，成為國王人馬（7, -3）等方式能有助於公務職涯的發展，配合該類型認同具備良好的個人操守與品格（20, 4）是對公務職涯發展有所助益的結果來看，更可凸顯此認知類型對於正向人際關係經營的重視，以及避免不正當關係的運用。

此類型也認為身為男性（21, -4）與否，並非影響公務職涯發展的關鍵要素，此觀點也呼應了性別平權的價值以及公務體系中男女比例的變化。而為了追求成功的公務職涯發展，抱持安分守己、趨吉避凶（38, -3）的心態並不可取，期待命中是否有餘蔭（48, -3）而可具備更好的發展機會也並不實際，年資的積累（3, -3）也並不完全代表工作能力的提升。

因此，此認知類型認為身為當代的公務人員，大體上呈現出一種為求成功的公務職涯發展，在能力上應能有效整合與協調團隊，建立良好的人際關係以及團隊精神，心態上應當更為積極的突破困境而實際解決各種危機，避免重視表面功夫而忽略了實際問題的處理。重視正向人際關係的經營，反對以政治投資或對主管的逢迎來經營公務職涯的發展。

表 4 認知類型一之因子序列節錄

認知類型一					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	5	36	對表面工夫的重視	-5
27	危機管理能力	5	5	選舉時作政治投資	-5
8	良好的人際關係	4	1	尋求有力人士的關說	-4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4	21	身為男性	-4
20	具備良好的個人操守與品格	4	4	逢迎拍馬、巴結奉承	-4
17	具團隊精神，體諒同事需求並主動協助	3	38	安分守己，趨吉避凶	-3
47	保持身體健康	3	3	累積足夠的年資	-3
25	具備專業實務的知識與能力	3	7	吸引長官的注意，成為國王人馬	-3
16	工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣	3	48	命中有餘蔭	-3

資料來源：本研究整理。

二、認知類型二：交際關係型（善用裙帶關係取得機會，重視表面績效維繫發展）

認知類型二與類型一有明顯的不同，雖然類型二也同意良好的人際關係（8, 3），和具備整合與協調各方勢力的能耐（12, 3）是有助於公務職涯發展的。但其在方法與目的上則是更為強調自己是否善於交際而能面面俱到（9, 5），以及是否能吸引長官的注意，成為國王人馬（7, 4）。並認為若能尋求有力人士的關說（1, 5），將是快速成就良好的公務職涯最為有效的方法之一。

當然，除了藉由裙帶關係的運用來取得發展機會之外，自己還是必須講求績效，追求貢獻（24, 4）。此外，若是能任職於都會型的單位（2, 4），在發展機會上也為更優於鄉村型或地方型的單位。配合亮眼的學經歷背景（22, 3），以及績效表現，自然更能獲得上級的肯定。而良好的情緒管理（23, 3）也相當重要，對於面對工作壓力以及人際互動上也能有所助益。

另一方面，認知類型二並不認為能否清楚地呈現願景目標（14, -5）會較有助於公務職涯的發展，能否達成績效評定的考核標準（24, 4）反而更為重要。此外，若是自居配角，不強出鋒頭（39, -4），則失去的表現自我的機會，也難以取得長官的賞識。也並不認為公正無私與恪守法紀（40, -5）能夠凸顯與其他人的差異。而組織是否具備良好的倫理文化（15, -4），或是個人能否了解與重視多元文化的差異（28, -4），或者是否具備國際視野（32, -3）等也並非能夠明顯影響個人職涯發展的因素。而也可能認為在知識管理與經驗傳承（30, -3）上的努力，並不會是被評價的重點，是否實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能（45, -3），或是否累積足夠的年資（3, -3）也並非影響公務職涯發展的關鍵因素。

因此，認知類型二認為，欲成就良好的公務職涯發展，主要還是在於能否有效利用裙帶關係來替自己建立更好的發展機會，並配合自己對工作績效的追求，以及重視良好的人際關係和協調整合的能力來維繫良好的公務職涯發展。

表 5 認知類型二之因子序列節錄

認知類型二					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
9	善於交際、面面俱到	5	14	能清楚地呈現願景目標	-5
1	尋求有力人士的關說	5	40	公正無私，恪守法紀	-5
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	4	39	自居配角，不強出鋒頭	-4
24	講求績效、追求貢獻	4	15	建立與強化組織的倫理文化	-4
2	任職於都會型的單位	4	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-4
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	3	30	知識管理與經驗傳承	-3
22	亮眼的學歷背景，血統純正	3	45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	-3
8	良好的人際關係	3	3	累積足夠的年資	-3
23	良好的情緒管理	3	32	具備國際視野與格局	-3

資料來源：本研究整理。

三、認知類型三：品牌經營型（重視個人口碑，挑戰困難業務與熱衷職務）

相較前兩種類型，認知類型三具有一種較為重視其他人對於自己的評價與觀感，以及個人對於工作上的態度與表現的傾向。此類型認為，能否成就良好的公務職涯發展，取決於是否建立了良好的個人口碑（13, 5），以及自己是否熱衷職務，而認真的投入工作（34, 5）。因此，對於認知類型三來說，除了營造自己的口碑，重視他人對於自己有更好的觀感與評價之外，相對於其他認知類型也較為重視自己和工作的契合度。

而為了建立良好的個人口碑（13, 5），當然自己必須具備專業實務的知識與能力（25, 4），再來就是能夠承擔具有挑戰性與能見度高的業務（6, 4），一方面確保自己能有效解決困難的工作，一方面也可藉此表現讓更多

的同仁與上級長官留意到自己的能力與表現。而面對問題時能否夠勇於突破限制（33, 4），也是在承擔具挑戰性業務時必須具備的能力。除了服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35, 3）外，也必須勇於任事，承擔責任（37, 3）才能真正獲得長官的認可。此外，良好的人際關係（8, 3）也相當重要，而建立良好的個人口碑，也自然對於人際關係有所助益。但即便如此，在公務體系上並非所有事情都能盡如人意，特別是在職涯發展上，因此自己命中是否有所餘蔭（48, 3），能否因為自己所建立的良好形象而得到貴人相助，或許也是影響自己能否獲得良好的職涯發展的因素之一。

另外，此類型並不認為選舉時做政治投資（5, -5）是有助於公務職涯發展的。而自己是否能瞭解及尊重多元文化之差異（28, -5），也非影響公務職涯發展的關鍵。也並不認為身為男性（21, -4）在現在的公務體系中，所獲得的發展機會會有所差異。雖然認知類型三較為重視上級的指揮領導與眼色（35, 3），但並不認為應該藉由逢迎拍馬、巴結奉承（4, -4）的方式來取的長官的認同，而應該關注自己是否能夠有效解決各種困難的工作，以及展現自己對工作的熱誠。因此，尋求任職單位的工作性質單純，以減少壓力（44, -4）；自居配角，不強出鋒頭（39, -3）、或安分守己，趨吉避凶（38, -3）等較為保守消極的心態，無法積極展現自己的工作能力與表現，也難以給人正向的評價，對於自己公務職涯發展上自然並無助益。而組織之中是否具備良好的倫理文化（15, -3），或自己是否重視公共利益、強調服務及社會正義（41, -3），則並非主要的影響因素。畢竟重要的是公務體系的長官與同仁如何看待自己，對自己在工作表現上是否存有正面的印象。

表 6 認知類型三之因子序列節錄

認知類型三					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
13	建立良好的個人口碑	5	5	選舉時作政治投資	-5
34	熱衷其職務，認真投入工作	5	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-5
25	具備專業實務的知識與能力	4	21	身為男性	-4
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	4	4	逢迎拍馬、巴結奉承	-4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4	44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-4
37	勇於任事，承擔責任	3	41	重視公共利益、強調服務及社會正義	-3
8	良好的人際關係	3	15	建立與強化組織的倫理文化	-3
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	3	39	自居配角，不強出鋒頭	-3
48	命中有餘蔭	3	38	安分守己，趨吉避凶	-3

資料來源：本研究整理。

四、認知類型四：專業保守型（工作專業、公正無私，行事安分守己，趨吉避凶）

此認知類型認為欲有公務職涯發展，最為強調的是必須具備專業實務的知識與能力（25, 5），並配合行事上公正無私，恪守法紀（40, 5），唯有如此才能正確且有效的處理各種工作，進而獲取職涯發展的機會。因此可能認為公務人員唯有同時具備將專業知識應用於解決實務問題與行政中立的能力，才能獲得良好的公務職涯發展。另一方面，良好的人際關係（8, 4）也對於公務職涯的發展有所助益，且在公務體系之中，若是能藉由主管、同仁或前手的協助下，或是單位組織能在知識管理與經驗傳承（30, 4）上有更完善的制度性規劃，對於公務人員便能更快速的學習如何處理各項

業務，也對於個人的職涯發展有所助益。

不過在公務職場上，還是必須留意如何安分守己、趨吉避凶（38, 4），避免陷入不必要的麻煩，因此服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35, 3）是十分重要的，必要時適度的逢迎拍馬、巴結奉承（4, 3）也並不是件壞事。另外自己也必須留意情緒管理（23, 3）的問題，對於其他人的評價、工作氣氛、人際關係的維持也有所助益。另外，尋求有力人士的關說（1, 3）確實是有助於公務職涯的發展機會，特別是在每個人的專業能力表現上都差不多時，配合裙帶關係的影響確實對於自己的發展有所幫助。

相反的，此認知類型並不認為在公務職涯的發展上，一切都只能觀看自己是否命中有餘蔭（48, -5），個人是否具備專業實務的知識與能力（25, 5）才是主要的關鍵。但對於是否能清楚地呈現願景目標（14, -5）、瞭解及尊重多元文化之差異（28, -4）、或具備國際視野與格局（32, -4）上，則不認為會是影響自己是否具備專業能力的因素，也不認為這些能力會是影響職涯發展的關鍵。此外，也較不贊同主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷（42, -4）便一定能對公務職涯有所助益，過度主動的要求輪調不見得能給上級好的印象，雖然具備豐富、多樣的經驗不是壞事，但主要還是必須要有明確的專業能力。

因為重視安分守己與趨吉避凶（38, 4），勇於任事，承擔責任（37, -3）也等同於增加失敗的風險，因此不見得是對職涯發展有所助益的，畢竟在公務體系之中，減少犯錯的機會還是非常重要的。於是，面對問題時也不需要勇於突破限制（33, -3），遵循過去的做法便是最安全有效的方法。是否具備未來發展潛力（26, -3）也不是重點，主要還是看現在是否就能展現足夠的知識與能力（25, 5），並能服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35, 3）完成工作。最後，此認知類型也同意身為男性（21, -3）在現在的公務體系中並沒有較女性更具發展優勢。

表 7 認知類型四之因子序列節錄

認知類型四					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
25	具備專業實務的知識與能力	5	48	命中有餘蔭	-5
40	公正無私，恪守法紀	5	14	能清楚地呈現願景目標	-5
8	良好的人際關係	4	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-4
38	安分守己，趨吉避凶	4	42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-4
30	知識管理與經驗傳承	4	32	具備國際視野與格局	-4
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	3	37	勇於任事，承擔責任	-3
23	良好的情緒管理	3	21	身為男性	-3
1	尋求有力人士的關說	3	26	具備未來發展潛力	-3
4	逢迎拍馬、巴結奉承	3	33	面對問題時能夠勇於突破限制	-3

資料來源：本研究整理。

五、認知類型五：學習領導型（強調領導決策並具備十八般武藝，挑戰困境追求貢獻與績效）

認知類型五認為，欲有良好的公務職涯發展，除了必須具備優秀的領導與決策能力（10, 5），也應該能夠有效規劃政策並將其落實（29, 5）。認為優秀的公務人員在具備專業實務的知識與能力下（25, 4），應當不論是政策執行、政策規劃、到團隊領導、與面對困境時的適當決策，皆能獨當一面而可有效解決問題。是否具備高階主管的必備核心職能，將是能否有良好的職涯發展的關鍵。此外，除了具備專業性的職能外，若能具備對於整合與協調各方勢力（12, 4），面對棘手問題便能迎刃而解。面對問題時也應該勇於突破限制（33, 4），善於議題分析與政策溝通（31, 3），對於危機管理能力（27, 3）也能有所提升。若是具備上述各種領導專業能力，只要能夠承擔有挑戰性與能見度高的業務（6, 4），追求貢獻（24, 3），必然能夠做出一番事業，而得以發展順利。簡單來說，認知類型五認為，只要具備多元的專業能力，勇於任事追求貢獻，而有效解決各種具挑戰性、能

見度高的任務，便是有助職涯發展的不二法門。而其中最重要的便是具備優秀的領導決策以及對政策規劃執行的能力，而這些能力也都應該是身為高階主管所必備的核心職能。

相對而言，若是自居配角，不強出鋒頭（39, -5）、抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村（43, -5），或安分守己趨吉避凶（38, -4）等消極態度，亦或是任職單位的工作性質單純，壓力適中（44, -3），一方面過於消極，另一方面也自然無法有助於個人能力的展現而獲得更好的發展機會。此外，在個人家庭責任與負擔如何（19, -4）並非會影響評價個人是否適任高階文官的因素，儀容端莊整潔（18, -4）與否，更不應該是評價個人的重點。保持身體健康（47, -3）並非不重要，但也不會是主要的影響因素，也不認為瞭解及尊重多元文化之差異（28, -3）會是目前在公務體系中能夠被清楚定義以及在職涯發展上受到重視並能大幅影響的因素。

表 8 認知類型五之因子序列節錄

認知類型五					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
10	優秀的領導與決策能力	5	39	自居配角，不強出鋒頭	-5
29	政策規劃與執行能力	5	43	抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度	-5
25	具備專業實務的知識與能力	4	18	儀容端莊整潔	-4
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	4	19	家庭責任與負擔較輕	-4
33	面對問題時能夠勇於突破限制	4	38	安分守己，趨吉避凶	-4
6	承擔的業務具有挑戰性、能見度高	3	44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-3
31	善於議題分析與政策溝通	3	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-3
27	危機管理能力	3	47	保持身體健康	-3
24	講求績效、追求貢獻	3	48	命中有餘蔭	-3

資料來源：本研究整理。

六、認知類型六：管家侍從型（自居配角，唯命是從，媳婦總能熬成婆）

認知類型六認為，在公務體系之中要有良好的發展，最為重要的便是自居配角，不強出鋒頭（39, 5）以及對表面工夫的重視（36, 5），並且服從指揮領導，遵照上級的眼色行事（35, 4），進而可吸引長官的注意，成為國王人馬（7, 4）。因此，對上級的逢迎拍馬與巴結奉承（4, 4）也是必須的。除了對長官的服從外，良好人際關係（8, 3）的經營也十分重要，否則可能造成反效果。累積足夠的年資（3, 3）後，自然不像菜鳥時期般容易遭受不平等的對待，在陞遷上也較容易被優先考量。當然，在工作上還是必須有所表現，除了講求個人績效與追求貢獻（24, 3）外，能否整合與協調各方勢力（12, 3）也會是一大關鍵。當然，如何在追求個人績效以及自居配角之間拿捏得當，便是一大學問。

另一方面，保持身體健康（47, -5）是個人生活的基本，但並不會是上級對於你評價的重點。議題分析與政策溝通（31, -5）只要交給上級負責就好，重要的是服從指示完成任務。雖然與上級培養良好的關係有助於發展，但在選舉時尋求政治投資（5, -4）並不適當，政務官與事務官的發展還是有所區別，兩者不應混為一談，事務官必須重視政治中立的分際。此認知類型也不認為組織中的倫理文化（15, -4）會特別有助於個人的職涯發展，是否任職於都會型的單位（2, -4）也不是關鍵，但若任職單位的工作性質過於單純（44, -3）則難以在工作表現上吸引長官的注意。與其主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷（42, -3），或是實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能（45, -3），或許專注在完成長官指派的工作，以及追求績效表現上更為實際。是否瞭解及尊重多元文化之差異（28, -3）也並不會是重要的因素。綜上所述，本認知類型的特色可能在於面對長官時會特別留意一些表面工夫，並自居配角不強出鋒頭。除了服從機關長官的指揮領導外，也會試著以各種方法吸引長官注意，希望能得到長官的信任或關愛。

表 9 認知類型六之因子序列節錄

認知類型六					
認為較有助益的			認為較無助益的		
No.	語句	排序	No.	語句	排序
39	自居配角，不強出鋒頭	5	47	保持身體健康	-5
36	對表面工夫的重視	5	31	善於議題分析與政策溝通	-5
35	服從指揮領導，遵照上級的眼色行事	4	5	選舉時作政治投資	-4
7	吸引長官的注意，成為國王人馬	4	15	建立與強化組織的倫理文化	-4
4	逢迎拍馬、巴結奉承	4	2	任職於都會型的單位	-4
8	良好的人際關係	3	44	任職單位的工作性質單純，壓力適中	-3
3	累積足夠的年資	3	42	主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷	-3
12	具備整合與協調各方勢力的能耐	3	45	實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能	-3
24	講求績效、追求貢獻	3	28	瞭解及尊重多元文化之差異	-3

資料來源：本研究整理。

伍、臺灣公務人員為官之道的自我認同調查結果

根據前述針對六種不同認知類型的詮釋結果，本研究進一步將各類型的詮釋內容依該類型的特色各改寫成一段描述，並將此六段描述短文設定為選項，設計成一題問卷題目，請受訪者閱讀六種類型描述後，選出一個最符合自己在公務職場的形象。實際讓問卷調查受訪者閱讀的六種不同為官之道的描述短文，本研究分別改寫如下：

- 一、團隊整合型：善於進行團隊與跨部門的溝通、協調與整合，注重危機或緊急事件的管理與應對能力。重視正向人際關係的經營，善於鼓舞士氣、強調團隊精神。

- 二、交際關係型：善於交際且能面面俱到，除了重視工作績效的表現外，也能適時地利用自己的人際網絡例如有力人士的推薦或吸引長官注意讓自己有更好的發展機會。
- 三、品牌經營型：熱衷於職務，認真投入工作。願意承擔具挑戰性或能見度高的業務，以專業知識與能力勇於突破限制。並希望能在工作表現上建立良好的口碑，得到他人的認可。
- 四、專業保守型：具備專業實務的知識與能力，以求在工作上能公正無私恪守法紀。會留意如何趨吉避凶，因此平時安分守己、服從上級眼色，必要時並不排斥尋求有力人士的關說以解決問題。
- 五、學習領導型：重視各種高階主管核心職能與專業知能的學習。使自己具備優秀的領導與決策能力，也善於議題分析與規劃政策，並能落實政策的溝通與執行。
- 六、管家侍從型：面對長官時會特別留意一些表面工夫，並自居配角不強出鋒頭。除了服從機關長官的指揮領導外，也會試著以各種方法吸引長官注意，希望能得到長官的信任或關愛。

透過前述問卷題項的設計，並配合任職機關別、官等、性別、以及服務年資等個人背景變項進行交叉分析，本研究得出臺灣文官為官之道的自我認同選擇結果如下表 10。根據表 10 之自我認同調查結果，可發現最多人認為團隊整合型較符合自己的職場形象，共 1,254 人佔總受訪人數的 36.0%；其次為品牌經營型共 920 人，佔 26.4%；第三為專業保守型 641 人，佔 18.4%；第四為學習領導型 349 人，佔 10%；第五是交際關係型 197 人，佔 5.6%；最少的則是管家侍從型 127 人，佔 3.6%。

表 10 為官之道的自我認同調查結果

		最符合自己的描述類型						總計	
		A.團隊 整合型	B.交際 關係型	C.品牌 經營型	D.專業 保守型	E.學習 領導型	F.管家 侍從型		
全體受訪者	人數	1,254	197	920	641	349	127	3,488	
	百分比	36.0%	5.6%	26.4%	18.4%	10.0%	3.6%	100%	
機關別	中央	人數	606	102	469	273	188	53	1,691
		佔任職中央 比例	35.8%	6.0%	27.7%	16.1%	11.1%	3.1%	100%
		佔總計的 百分比	17.4%	2.9%	13.4%	7.8%	5.4%	1.5%	48.5%
	地方	人數	648	95	451	368	161	74	1,797
		佔任職地方 比例	36.1%	5.3%	25.1%	20.5%	9.0%	4.1%	100%
		佔總計的 百分比	18.6%	2.7%	12.9%	10.6%	4.6%	2.1%	51.5%
總計	人數	1,254	197	920	641	349	127	3,488	
	佔總計的 百分比	36.0%	5.6%	26.4%	18.4%	10.0%	3.6%	100.0%	
官等	簡任官	人數	79	5	31	6	31	1	153
		佔簡任官的 比例	51.6%	3.3%	20.3%	3.9%	20.3%	0.7%	100%
		佔總計的 百分比	2.3%	0.1%	0.9%	0.2%	0.9%	0.0%	4.4%
	薦任官	人數	807	127	645	397	235	76	2,287
		佔薦任官的 比例	35.3%	5.6%	28.2%	17.4%	10.3%	3.3%	100%
		佔總計的 百分比	23.4%	3.7%	18.7%	11.5%	6.8%	2.2%	66.4%
	委任官	人數	354	62	233	233	75	49	1,006
		佔委任官的 比例	35.2%	6.2%	23.2%	23.2%	7.5%	4.9%	100%
		佔總計的 百分比	10.3%	1.8%	6.8%	6.8%	2.2%	1.4%	29.2%

		最符合自己的描述類型						總計	
		A.團隊 整合型	B.交際 關係型	C.品牌 經營型	D.專業 保守型	E.學習 領導型	F.管家 侍從型		
總計		人數	1,240	194	909	636	341	126	3,446
		佔總計的 百分比	36.0%	5.6%	26.4%	18.5%	9.9%	3.7%	100.0%
性別	女性	人數	690	77	571	392	168	68	1,966
		佔女性的 比例	35.1%	3.9%	29.0%	19.9%	8.5%	3.5%	100%
		佔總計的 百分比	19.8%	2.2%	16.4%	11.3%	4.8%	2.0%	56.5%
	男性	人數	560	119	349	248	181	59	1,516
		佔男性的 比例	36.9%	7.8%	23.0%	16.4%	11.9%	3.9%	100%
		佔總計的 百分比	16.1%	3.4%	10.0%	7.1%	5.2%	1.7%	43.5%
總計		人數	1,250	196	920	640	349	127	3,482
		佔總計的 百分比	35.9%	5.6%	26.4%	18.4%	10.0%	3.6%	100.0%
服 務 年 資	未滿5年	人數	453	70	383	318	118	49	1,391
		佔任職未滿 5年的比例	32.6%	5.0%	27.5%	22.9%	8.5%	3.5%	100%
		佔總計的 百分比	13.9%	2.1%	11.7%	9.8%	3.6%	1.5%	42.7%
	5年~15 年以內	人數	319	56	263	176	81	38	933
		佔任職5~15 年的比例	41.8%	6.0%	28.2%	18.9%	8.7%	4.1%	100%
		佔總計的 百分比	8.2%	1.7%	8.1%	5.4%	2.5%	1.2%	28.6%
	15年~25 年以內	人數	266	40	147	79	85	20	637
		佔任職15~25 年的比例	41.8%	6.3%	23.1%	12.4%	13.3%	3.1%	100%
		佔總計的 百分比	8.2%	1.2%	4.5%	2.4%	2.6%	0.6%	19.5%

			最符合自己的描述類型						總計
			A.團隊 整合型	B.交際 關係型	C.品牌 經營型	D.專業 保守型	E.學習 領導型	F.管家 侍從型	
服務 年資	超過 25 年	人數	133	18	64	27	47	11	300
		佔任職超過 25 年的比例	44.3%	6.0%	21.3%	9.0%	15.7%	3.7%	100%
		佔總計的 百分比	4.1%	0.6%	2.0%	0.8%	1.4%	0.3%	9.2%
總計		人數	1,171	184	857	600	331	118	3,261
		佔總計的 百分比	35.9%	5.6%	26.3%	18.4%	10.2%	3.6%	100.0%

資料來源：本研究整理。

進一步觀察交叉分析的結果可發現，首先，根據受訪者的背景資料顯示，若以任職中央或地方將受訪者分組，在自我認同的選擇結果比例上並無太明顯差異，僅在專業保守型的比例任職地方者為 20.5%，略高任職中央受訪者的 16.1%。至於在不同類型的認同數量排序上，與總體的排序一致。

第二，以官等進行交叉分析的分布結果上具有較明顯的差異。雖然各官等公務人員都以團隊整合型為最多，但在簡任官當中，有過半數選擇自己為團隊整合型（51.6%），明顯高於薦任官與委任官中的比例（35.3%；35.2%）。其次在學習領導型的認同選擇上，簡任官的選擇比例（20.3%）明顯高於薦任官（10.3%）與委任官（7.5%）的選擇比例，也高於總體分布比例（10%），顯示相對於其他官等，簡任官也有較高的比例屬於學習領導型。而在分布比例的排序上，簡任官屬於學習領導型的比例和品牌經營型一致（皆為 20.3%）並列第 2，屬於專業保守型選擇的人數則為第 4，和總體受訪者不同，且簡任官在交際關係型（3.3%）、專業保守型（3.9%）、與管家侍從型（0.7%）的比例明顯較少。此外，在委任官當中，品牌經營型與專業保守型的選擇比例一致（皆為 23.2%），在數量上並列第 2，並且在專業保守型的選擇比例委任官（23.2%）與薦任官（17.4%）明顯高於簡任官（3.9%）。

第三，在性別比例的分佈上，較明顯的差異在於交際關係型（女：3.9%；男：7.8%）以及學習領導型（女：8.5%；男：11.9%）的比例上，男性都較女性略高；而女性在品牌經營型（女：29.0%；男：23.0%），以及專業保守型的比例則略高於男性（女：19.9%；男：16.4%），呈現了不同性別在類型分佈上的些許差異。不過不同類型的人數排序和總體的排序一致。

最後，在任職年資與自我類型認同上的選擇差異，主要在於任職未滿5年者，在團隊整合型的選擇比例明顯低於其他服務年資較高者（5年以下32.6%；5~15年41.8%；15~25年41.8%；超過25年44.3%）；年資在15年以下者，選擇品牌經營型的比例略高於任職超過15年者（5年以下27.5%；5~15年28.2%；15~25年23.1%；超過25年21.3%）；服務年資越少者，選擇專業保守型者比例越高（5年以下22.9%；5~15年18.9%；15~25年12.4%；超過25年9%）；相反，服務年資越多者，選擇學習領導型的人數比例越高（5年以下8.5%；5~15年8.7%；15~25年13.3%；超過25年15.7%）。這樣的結果呈現出剛進入公務職場的新進人員，有較高比例關注和經營自己的表現與給別人的印象，比例上自認屬於專業保守的人也較高；而服務年資較高者則在團隊整合型與學習領導型有更高的比例。至於管家侍從型者，在各服務年資區間的差異並不大，分別落在3.1%-3.7%之間。

綜合上述結果，本研究認為臺灣文官在自我認同的認知類型選擇上，可特別觀察簡任官與其他官等人員間的比較。主要的考量為可升任簡任官者，在公務職涯發展與職涯成功的客觀條件上具有明顯的優勢地位。其中，有過半數簡任官認同自己屬於團隊整合型（51.6%），並遠多於薦任官與委任官的比例（35.3%；35.2%），且比起薦任與委任官，在分布比例上簡任官相對更集中在團隊整合型、品牌經營型、與學習領導型之中。這樣的結果顯示，團隊整合型、品牌經營型、以及學習領導型在當前臺灣公務職場的環境中，為高階文官中的主流類型（共佔92.2%），並且團隊整合型更為其中最主要的類型。而這樣的比例分布也某種程度呼應著當前臺灣高階文官培訓飛躍方案訓練計畫所著重的之管理職能架構，以及對於管理職能之定義與關鍵行為指標，例如：應成為關鍵領導角色，建立共識；清

楚說明組織目標及激勵與指導成員朝共同目標努力；能確保對機關內外成員有效溝通與整合；促成跨部門協調與合作等特色（公務人員保障暨培訓委員會，2020）。此外，在專業保守型的選擇上，薦任官（17.4%）與委任官（23.2%）比起簡任官（3.9%）有更高比例，顯示薦任與委任官與簡任官的公務人員在如何追求成功職涯的認知與心態上具有差異，也反映了中層與基層文官有較高比例者抱持著工作上追求專業與公正，但心態較為保守與服從的特質。

其次，任職中央與地方機關者的比較中，專業保守型的比例上，任職地方機關者（20.5%）較高於中央機關（16.1%）。這樣的差異或許可認為是基於地方官員較可能受到地方政治生態對於地方行政運作的影響（趙永茂，1998），但本研究並無進一步的證據可證明此假設。也因為無法進行時間序列的比較，而無法判斷兩者差距是否有隨著臺灣民主化的發展而具有改變的趨勢。但此現況與原因或許值得後續研究進一步的探討。

第三，在性別的比較中，雖然差距不大，不過可發現男性比起女性在意交際關係型（女：3.9%；男：7.8%）以及學習領導型（女：8.5%；男：11.9%）有更高的比例；而女性在品牌經營型（女：29.0%；男：23.0%），以及專業保守型的比例則略高於男性（女：19.9%；男：16.4%）。這樣的分布特性反映出有更高比例的女性公務人員認為比起著重在群帶關係的經營、或者領導能力的展現，更偏好於強調個人專業能力的展現或形象建立。但整體而言不同性別在六種認知類型的分布比例在趨勢上並無差異，且團隊整合型依然為最主要的類型（女：35.1%；男：36.9%）。

最後，在不同年資的比較上，雖然不論年資差異，團隊整合型皆是人數最多的，但服務年資較高者比起年資較低者，有更高比例屬於團隊整合型與領導學習型；而服務年資較低者，有更高比例屬於品牌經營型和專業保守型，特別是以年資未滿 5 年者與其他資深人員進行比較時更為明顯。此分布結果或許反應了世代間的價值不同，也或者是因為年資較低的公務人員尚未經過足夠的職務歷練、尚未擔任過主管職務、以及尚未接受高階文官的領導培訓，因此在剛進入公務職場的階段，因身為基層官員的現況與定位，以及還處於官僚社會化的進程初期所致。

陸、結論：發現與省思

一、主要研究發現

本研究藉由 Q 方法論的操作，歸納與詮釋出六種臺灣文官認為有助於追求職涯成功的為官之道認知類型，包含：團隊整合型、交際關係型、品牌經營型、專業保守型、領導學習型、與管家侍從型。並透過網路問卷調查的方式，得到各類型在臺灣文官中可能的分布比例以及背景特性。

首先，在不同認知類型的特色上，「團隊整合型」與「領導學習型」皆反映了重視協調與整合的特質，但「團隊整合型」同時更著重在團隊精神與對同仁的支持，「領導學習型」則較重視自身的各項管理職能提升與做出具體的績效。而「品牌經營型」雖然也重視自己的專業能力與表現並且勇於任事，但並不特別重視領導與管理職能的提升，並且主要是希望自己的工作表現與形象能被上級或他人認可，因此更關注在自身的利益。「專業保守型」則是工作上講求專業與公正，但心態上並不像領導學習型或品牌經營型一樣積極，更是較為保守與消極。至於「管家侍從型」則相對於專業保守型更具服從性，並且更加重視如何因此吸引長官的注意。最後，「交際關係型」則是善於透過裙帶關係以及追求個人表現，比起管家侍從型更為積極經營人際網絡與政治性的操作，以追求自身的發展。

其次，基於上述六種為官之道類型，網路問卷的公務人員自我認同調查結果顯示，在整體受訪者的分布比例上，各類型依照選擇數量依序為：(一) 團隊整合型 (36.0%)；(二) 品牌經營型 (26.4%)；(三) 專業保守型 (18.4%)；(四) 領導學習型 (10.0%)；(五) 交際關係型 (5.6%)；(六) 管家侍從型 (3.6%)。進一步根據任職機關、官等、性別、與年資進行交叉分析後，本研究主要發現團隊整合型 (51.6%)、品牌經營型 (20.3%)、以及學習領導型 (20.3%) 在當前臺灣公務職場的環境中，為高階文官中的主流類型，此三類型在簡任官中共佔 92.2%，並以團隊整合型更為其中

最主要的類型；相反的，在專業保守型的選擇上，薦任官（17.4%）與委任官（23.2%）比起簡任官（3.9%）有明顯更高的比例，凸顯了中層與基層文官與高階文官相比，有更高比例者對於職涯發展的認知與心態具較保守與服從的特質。此結果一方面反映了高階文官一般皆具備重視團隊意識與整合協調的能力、正向積極的工作態度、以及重視專業職能養成的傾向，同時也符合高階文官被賦予的管理權責、高階文官培訓的重點項目（公務人員保障暨培訓委員會，2020）、以及當前不論公私部門皆邁向更多組織間合作的環境與現實趨勢（曾冠球，2011：28）。基於需求—能力配適度（demand-ability fit）（Cable and Edwards, 2004；Kristof, 1996）的觀點，這些能力與特質也被公務體系視為是高階文官應具備的。因此，對於以升任簡任官為職涯發展目標之一的公務人員而言，特別是團隊整合型作為高階公務人員中最主流的認知類型，其內涵應具參考價值。

此外，雖然不論年資差異，團隊整合型皆是人數最多的，但隨著年資增加，屬於專業保守型以及品牌經營型的比例呈現下降的趨勢，而團隊整合型與領導學習型的比例則逐漸提升。此分布結果或許反應了世代間的價值差異，也可能因為新進公務人員尚未經過足夠的職務歷練與培訓，也還在熟悉個人業務的階段，因此新進公務人員較積極者則可能更多關注在自己的工作能力與形象建立；而性格較保守者則可能抱持著專業保守的態度。

最後，從任職中央或地方的比較中，可發現任職地方機關者有較高比例屬於專業保守型，雖然這樣的結果或許可認為是地方官員較可能受到地方政治生態的影響（趙永茂，1998），但整體而言中央與地方的分布特性差距不大，且無法有進一步的證據驗證，因此仍有待確認。而在性別的比較中，整體而言不同性別在六種認知類型的分布比例在趨勢上並無差異，且團隊整合型依然為最主要的類型。但可發現男性比起女性有更高比例的女性公務人員認為比起著重在群帶關係的經營、或者領導能力的學習與展現，更多女性偏好於強調個人專業能力的表現，而較積極者則偏向於品牌經營型，較保守者則可能趨向專業保守型。而這樣的結果也某種程度呼應女性相對於男性較難進入非正式的人際網絡的觀點（黃煥榮，2000：116），因此可能影響女性對於人際網絡關係和職涯發展間的認知連結與經營，且

過去研究也發現高階女性文官皆認同專業表現與積極主動的態度實為升遷的關鍵因素（周育仁、陳紀君，2012：24-25）。

二、研究成果省思

基於以上研究發現，本研究主要貢獻之一為初步建構出臺灣文官追求成功職涯的為官之道，並發現高階文官中主流的認知類型，以及各類型的分布特性，加深了我們對於臺灣文官在公務職涯發展與為官之道等議題上的理解。另外，基於個人與組織的配適理論的思考，本研究另一主要貢獻便在透過臺灣公務人員為官之道的認知類型以及組成特性的呈現，使得後續在組織管理的策略思考與實務工作上，得以有所本地思考該如何因應與管理這些不同認知類型的組織成員。

首先，基於組織目標與需求的角度，此六種認知類型是否具備當前公務體系可視為理想型或規範型的類型？例如團隊整合型此種具備整合協調能力，並重視團隊意識的類型；以及注重領導、決策、政策規劃與執行等各項管理職能能力且勇於任事的領導學習型，這兩種類型皆重視整合與協調之能力與積極任事的態度，確實一定程度符合當前我國對於高階文官培訓的重點方向，以及對於高階文官徵選的標準。其中團隊整合型更具團隊精神，領導學習型則更關注於自身領導職能的發展。雖然本研究之結果無法直接證明我國高階文官相關制度與策略對於公務人員職涯發展的認知或行為影響，但受訪的高階文官在分布上確實以團隊整合型為主。倘若形塑以團隊為導向的為官之道是當前公務體系的管理目標，那麼除了透過高階文官的培訓設計與遴選標準而有助於此認知類型的塑造外，諸如團體績效評比制度此種團隊導向的制度性變革，也得以凝聚成員間的共識、強化利他與互助行為，而團隊凝聚力提升也有助於成員面臨挫折時的回復力，對於組織文化帶來正面影響（胡龍騰、徐瑋鴻，2017：25）。

其次，品牌經營型則是一種較具自我意識並關注他人評價的類型，在工作態度上也較為積極，因為重視個人口碑的建立，特別是在工作能力與態度上給其他人的形象，而為此可能願意投入更多的努力於工作或挑戰更困難的業務。此類型不僅同樣在高階文官中佔一定比例，且新進公務人員

也有較高的比例屬於此類型。然而此類型者對於工作積極投入的傾向，主要基於期望獲得他人的肯定，也因此，在需要－供給配適度（need-supply fit）（Cable and Edwards, 2004；Kristof, 1996）的層面上，可能比起其他類型者更為重視。從動機與激勵的管理意義上，若能針對此種類型的公務人員給予他所期望的成就與價值需求，便可有效引導和強化其對於工作的投入；但相反的，若無法適當地滿足其需要－供給之配適，在工作滿意度、職涯滿意度、組織承諾、促進職涯成功可能性、或離職意願（Griffin and Hesketh, 2003; Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, 2005）等層面帶來的負面影響可能更為顯著。

專業保守型重視專業能力卻在心態上消極怕犯錯，工作上重視公正守法，卻又認同以關說行為能替自己增加發展機會，相對於其他類型在職涯發展上較為保守態度。針對其中較為消極保守的部分，雖然，從社會心理學的角度認為涉及人格特質的部分主要是與生俱來以及長期社會化的結果，在進入職場前早已嵌入個人的信念與心靈中，因此透過人力資源管理實務影響的可能性較小（李仲彬，2018：12）。且雖然個體的認知與態度雖會隨著官僚社會化發展而改變，但短期上依然可能根據其主觀認知模式具備穩定的特性（陳揚中，2013：116-118）。然而，本研究也發現此類型者在中層與基層官員中比例較高，且隨著年資增加而在比例上有減少的趨勢。這樣的趨勢便可能讓我們相信，透過組織管理、營造良好的組織文化、教育訓練、以及公正客觀的績效評量，長期且持續地引導公務人員積極地展現其專業能力，勇於挑戰較困難的業務，以及對其職涯發展給予肯定，此類積極引導的人力資源管理措施並非無法具備持續且深遠的影響。

管家侍從型則強調若要有良好的公務職涯發展，則必須自居配角不爭功勞，但又能迎合長官需求完成工作。對於職涯發展上又抱有媳婦熬成婆的代際正義觀點（陳敦源等人，2011：80-81），而傾向在職場上依賴非正式規則的互動。在目前臺灣公務體系中佔比最少，主要分布在委任官與薦任官當中，簡任官僅有 1 人。對此，陳敦源等人（2011：85）認為，應在考績制度上透過強化考績資訊的「分辨」機制、建立「誘因相容」且能自我執行的機制，以及創設代理成本內部化機制等。然而，若主管對於部屬的領導模式若較具權威性，且偏好運用非正式規則進行管理與互動，那麼

也可能強化其部屬傾向於此認知類型。

至於善於透過裙帶關係而追求個人職涯發展的交際關係型，比起管家侍從型更為積極經營人際網絡與政治性的操作，以追求自身的發展。此類型者善於結合自身交際手腕和人際網絡的運用，同時也注重自身工作表現。相關研究也發現具有較高政治技巧的人們可能獲得更正面積極的職業成就（Todd, Harris, Harris, and Wheeler, 2009），不過在本研究結果中，除了男性比起女性在此類型上數量略多外，整體而言的分布比例上並無明顯不同，此認知類型佔總體受訪者也僅 5.6%。對於此類型者在臺灣公務職場上可能的發展與特質仍有待進一步的探索。

綜上所述，本研究結合 Q 方法論與問卷調查的研究設計，使得我們能透過公務人員自己的角度理解當代公務人員為官之道的概念圖像與具體特性，並配合個人與組織配適的理論觀點，在未來公務職涯管理的策略上得依據當代文官追求職涯發展的認知進一步思考多元化職涯管理的具體行動。同時，我們也必須體認到政府之人事制度或政策基本上是一種價值引導的過程（Elliott, 1985; 施能傑, 1993），國家機關行為者的喜好與能力也必然受到既存制度性結構的限制（Skowronek, 1982）。因此，基於政府管理的目標與需求，透過一連串的制度設計、策略規劃、與方案執行，界定與塑造文官之角色與職能便是必須持續努力的方向。若我們將行政革新方案的提出，也視為提供當前相互衝突的政治、社會、或經濟價值重新思維與調整的機會（孫同文, 2003: 23），那麼對於為官之道的認知理解，不僅是幫助我們理解公共行政之主體其內部社會建構的樣貌，也應是重新檢討與構思我國公共行政理論與實務發展的途徑之一。

最後，本研究所歸納出的六種公務人員追求成功公務職涯的認知類型，對於我國公務人員的特質分類，或對於後續研究欲建構我國公務人員職涯發展模式中的指標或資料庫內容上，具有一定的啟發性。此外，本研究嘗試以 Q 方法論為主、問卷調查為輔的研究設計，藉此得知不同認知類型在調查群體中的分布特性，此研究設計可作為各領域組織行為研究的參考，並以此為基礎持續發展與精進。然而，不論是對於為官之道，或是在公務職涯發展的議題上，本研究仍有許多未竟之處。例如，透過為官之道的概念建構，對於我國公共行政與組織管理之理論與實務發展的影響與可

能性仍有待探討；對於公務人員而言，究竟何為「成功的」公務職涯發展，其認知可能如何本研究也尚未釐清，因本研究不同於針對特定成功的女性高階主管（周育仁、陳紀君，2012）或者獲得模範公務人員獎之人員（李俊達，2017）等研究，並無預設何者代表「成功的」公務職涯，而僅是探尋公務人員們在如何追求成功上具有哪些不同的想法；又在實務工作上，基於組織成員的主觀認知，管理者與人事部門如何適當調整與規劃組織結構、工作設計、教育培訓、績效判準、激勵措施等，都值得後續研究與實務工作者進一步的探索。

參考文獻

一、中文文獻

- 公務人員保障暨培訓委員會，2020，〈高階文官培訓飛躍方案 109 年訓練計畫〉：
<https://www.nacs.gov.tw/cp.aspx?n=3251>，檢索日期：2020 年 8 月 30 日。
- 方凱弘、陳宏興，2014，〈治理與公民參與－淡水河流域治理之 Q 方法論分析〉，《臺灣民主季刊》，11（1）：1-101。
- 王家英、孫同文，1996，〈國族認同的解體與重構－臺灣當前的主體經驗〉，《政治科學論叢》，7：321-354。
- 王貿、蘇偉業、賴怡樺，2019，〈我國行政機關公務人力流動之初探：以跨職系流動為焦點〉，《行政暨政策學報》，69：49-84。
- 王瑤芬、洪久賢，2008，〈圓夢－國際觀光旅館餐飲部門高階主管之職涯發展〉，《餐飲暨家政學刊》，5（2）：139-162。
- 考試院，2012，《文官制度興革規劃方案》，臺北市：考試院。
- 余致力、方凱弘、蘇毓昌，2019，〈貪腐為何難以界定？Q 方法論在廉政研究之應用〉，《行政暨政策學報》，67：39-78。
- 吳宗憲，2014，〈如何緩解道德爭議的不可治理性？Q 方法分析同伴動物保護政策爭議之經驗〉，《中國行政評論》，20（1）：211-252。
- 呂本中，1965，〈官箴一卷〉，嚴一萍（編），《百川學海：原刻景印百部叢書集成》，第 2 卷，第 8 冊，臺北縣：藝文印書館，頁 1-6。
- 李仲彬，2018，〈與生俱來與後天培養：影響公務人員創新態度與行為的因素分析〉，《公共行政學報》，54：1-40。
- 李俊達，2012，〈臺灣公務人員職場精神力之發展與培訓現況：以訓練課程為探討核心〉，《文官制度季刊》，4（3）：79-114。
- 李俊達，2017，〈行政院模範公務人員獎縣（市）獲獎人數之分析〉，《中國地方自治》，70（6）：26-45。
- 汪衍振，2010，《曾國藩發跡史》（卷 1-3），臺北縣：普天。
- 汪衍振，2011a，《李鴻章升官筆記》（卷 1-4），臺北縣：普天。
- 汪衍振，2011b，《左宗棠升官筆記》（卷 1-4），臺北縣：普天。
- 周育仁、陳紀君，2012，〈政府成功女性高階主管的關鍵事件分析－以臺北市政府為個案〉，《空大行政學報》，23：1-41。

- 周桂鈿，2013，〈傳統文化中的為官之道〉，《衡水學院學報》，15（6）：25-26。
- 林坤霖、楊東岳，2016，〈公務人員組織文化與工作績效關係之研究－以高雄市為例〉，《全球商業經營管理學報》，8：125-136。
- 林孟欣，2016，〈為官之道，知「道」為官〉，《Watch Taiwan 觀·台灣》，31：6-13。
- 施能傑，1993，〈公務人事政策的改革課題：中立與民主、能力與分權〉，《理論與政策》，8（1）：33-48。
- 胡龍騰、徐瑋鴻，2017，〈組織成員觀點下公部門團體績效評比之制度效應檢驗：目標校準、績效學習與團隊動態〉，《公共行政學報》，52：1-38。
- 孫本初，2004，〈從人力資源發展觀點論高階文官培訓制度之設計原則〉，《考銓季刊》，39：36-46。
- 孫同文，2003，《從威權政府到民主治理－臺灣公共行政理論與實務之變遷》，臺北市：元照。
- 孫同文、王家英，2005，〈在臺灣國族認同和中國國族認同之間：一個 Q 方法論的補充〉，《香港社會科學學報》，29：123-161。
- 徐宗國，1996，〈紮根理論研究法：淵源、原則、技術與涵義〉，胡幼慧（主編），《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，臺北市：巨流，頁 47-74。
- 馬群傑、宋鎮照、林寶玉，2013，〈我國消防人員升遷制度之研究－以臺南市政府消防局為例〉，《文官制度季刊》，5（4）：49-86。
- 高淑清，2008，《質性研究的 18 堂課：揚帆再訪之旅》，高雄市：麗文文化。
- 許立一，2015，《公務倫理》，臺北：五南。
- 陳建寧、吳坤平，2011，〈高雄縣市公務員核心公共價值之認知研究－社會判斷理論途徑分析〉，《公共事務評論》，12（2）：91-117。
- 陳揚中，2013，《官僚病態與官僚社會化：Q 方法論之個案研究》，國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 陳敦源、蘇孔志、簡鈺肆、陳序廷，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。
- 陳照明、萬榮水，2001，〈「跨組織發展」生涯期望的管理意涵及臺灣新進基層公務人員的實證〉，《中國行政評論》，10（3）：79-120。
- 曾冠球，2011，〈協力治理下公共管理者的挑戰與能力建立〉，《文官制度季刊》，3（1）：27-52。
- 黃丙喜、馮志能，2012，《新時代的為官之道：用創造性思惟打造幸福未來》（增訂二版），臺北市：商周。
- 黃煥榮，2000，《組織中玻璃天花板效應之研究－行政院部會機關女性升遷之實證分析》，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 黃煥榮、方凱弘，2013，〈臺灣人力資本、生涯選擇及目標與升遷狀況的性別差異：以 2008 年臺灣文官調查為例〉，《臺灣政治學刊》，17（2）：231-282。

- 黃鈺堤，2007，《政治學方法論與行政分析立場》，臺北市：翰蘆圖書。
- 廖洲棚，2016，《官僚回應性－臺灣經驗的觀察與省思》，臺北市：翰蘆圖書。
- 趙永茂，1998，〈地方政治生態與地方行政的關係〉，《政治科學論叢》，9：305-328。
- 銓敘部，2020，〈歷年全國公務人員人事異動狀況〉，銓敘部全球資訊網：<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1090&Page=4043&Index=0>，檢索日期：2020年8月28日。
- 劉力仁，2019，〈銓敘部統計107年公務員離職率低於1%〉，自由時報，12月5日：<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2999859>，檢索日期：2020年8月28日。
- 劉祥得、翁興利，2007，〈當前我國公務人員工作滿意度、工作屬性、工作系絡之因果分析〉，《公共行政學報》，22：71-110。
- 蔡佩君、連雅慧，2011，〈相似配適度高就好嗎？探討個人－組織配適雙構面對知識分享與創意行為之影響〉，《輔仁管理評論》，18（3）：75-94。
- 蔣桂珍、梁偉玲，2008，〈為官一任，造福一方－試論清代名臣陳宏謀的政績及為官之道〉，《中共桂林市委黨校學報》，8（1）：64-67。
- 蕭武桐，2006，〈新公共服務與公務員的品德修養〉，《國家菁英季刊》，2（1）：57-70。
- 簡大川，2005，《影文本之語言／權力觀－以「威龍闖天關」、「九品芝麻官」、「整人狀元」為例》，國立花蓮教育大學社會發展研究所碩士論文。
- 顧慕晴，1996，〈行政人員之自我律求：清代文官個案分析〉，《空大行政學報》，6：169-192。

二、外文文獻

- Adekola, Bola. 2011. "Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees." *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2): 100-112.
- Ali, Raja Muhammad, and Faraz Ahmed Wajidi. 2013. "Factors Influencing Job Satisfaction in Public Healthcare Sector of Pakistan." *Global Journal of Management and Business Research*, 13(8): 61-66.
- Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova, and Celeste P. M. Wilderom. 2005. "Career Success in a Boundaryless Career World." *Journal of Organizational Behavior*, 26: 177-202.
- ASPA. 2013. *ASPA Code of Ethics*. from <https://www.aspanet.org/ASPA/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics.aspx>. Retrieved May 6, 2020.
- Baruch, Yehuda. 2006. "Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints." *Human Resource Management Review*, 16: 125-138.

- Brewer, Gene A., Sally Coleman Selden, and Rex L. Facer II. 2000. "Individual Conceptions of Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Brown, Steven R. 1986. "Q Technique and Method: Principles and Procedures." In William D. Berry, and Michael S. Lewis-Beck eds., *New Tools for Social Scientists*. Beverly Hills: Sage, 57-76.
- Brown, Steven R. 1991. *A Q Methodology Tutorial*. Q Methodology Archive. Personal Website of Professor Charles E. Cottle. from <http://facstaff.uww.edu/cottlec/Qarchive/Primer1.html>. Retrieved October 20, 2014.
- Brown, Steven R. 1996. *Q Methodology as the Foundation for a Science of Subjectivity*. Q Methodology Archive. Personal Website of Professor Charles E. Cottle. from <http://facstaff.uww.edu/cottlec/QArchive/science.html>. Retrieved October 20, 2014.
- Cable, Daniel M., and Jeffrey R. Edwards. 2004. "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration." *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 822-834.
- Chen, Charles P. 2003. "Integrating Perspectives in Career Development Theory and Practice." *The Career Development Quarterly*, 51(3): 203-216.
- Chen, Tser-Yieth, Pao-Long Chang, and Ching-Wen Yeh. 2004. "An Investigation of Career Development Programs, Job Satisfaction, Professional Development and Productivity: The Case of Taiwan." *Human Resource Development International*, 7(4): 441-463.
- de Graaf, Gjalte. 2011. "The Loyalties of Top Public Administrators." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2): 285-306.
- Denhardt, Robert B., and Thomas J. Catlaw. 2015. *Theories of Public Organization* (7th ed). Stamford, CT: Gengage Learning.
- Dimitrova, Antoaneta, and Elitsa Kortenska. 2017. "What Do Citizens Want? And Why Does It Matter? Discourses among Citizens as Opportunities and Constraints for EU Enlargement." *Journal of European Public Policy*, 24(2): 259-277.
- Downs, Anthony. 1967. *Inside Bureaucracy*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Dryzek, John S., and Jeffrey Berejikian. 1993. "Reconstructive Democratic Theory." *American Political Science Review*, 87(1): 48-60.
- Dunleavy, Patrick. 1991. *Democracy, Bureaucracy and Public Choice: Economic Explanations in Political Science*. London and New York: Routledge.
- Durning, Dan, and Will Osuna. 1994. "Policy Analysts' Roles and Value Orientations: An Empirical Investigation Using Q Methodology." *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(4): 629-657.
- Elliott, Robert Henry. 1985. *Public Personnel Administration: A Value Perspective*. Reston, VA: Reston.

- Gattiker, Urs E., and Laurie Larwood. 1986. "Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel." *Journal of Business and Psychology*, 1(2): Winter, 78-94.
- Gelissen, John, and Paul M. de Graaf. 2006. "Personality, Social Background, and Occupational Career Success." *Social Science Research*, 35(3): 702-726.
- Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss. 2017. *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London and New York: Routledge.
- Granrose, Cheryl Skromme, and James D. Portwood. 1987. "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management." *The Academy of Management Journal*, 30(4): 699-720.
- Griffin, Barbara, and Beryl Hesketh. 2003. "Adaptable Behaviors for Successful Work and Career Adjustment." *Australian Journal of Psychology*, 55(2): 65-73.
- Guy, Mary E. 1994. "Organizational Architecture, Gender, and Women's Careers." *Review of Public Personnel Administration*, 14(2): 77-90.
- Hampson, Danyel I., Silvia Ferrini, and R. Kerry Turner. 2021. "Assessing Subjective Preferences for River Quality Improvements: Combining Q-methodology and Choice Experiment Data." *Journal of Environmental Economics and Policy*. from <https://doi.org/10.1080/21606544.2021.1879682>. Retrieved March 20, 2021.
- Harry, Beth, Keith M. Sturges, and Janette K. Klingner. 2005. "Mapping the Process: An Exemplar of Process and Challenge in Grounded Theory Analysis." *Educational Research*, 34(2): 3-13.
- Heslin, Peter A. 2005. "Conceptualizing and Evaluating Career Success." *Journal of Organizational Behavior*, 26(2): 113-136.
- Judge, Timothy A., and Robert D. Bretz Jr. 1994. "Political Influence Behavior and Career Success." *Journal of Management*, 20(1): 43-65.
- Korman, Abraham K., Ursula Wittig-Berman, and Dorothy Lang. 1981. "Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers." *Academy of Management Journal*, 24(2): 342-360.
- Kristof, Amy L. 1996. "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, and Erin C. Johnson. 2005. "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit." *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
- Kuipers, Marinka A. C. T., Birgit Schyns, and Jaap Scheerens. 2006. "Competencies for Career Success." *The Career Development Quarterly*, 55(2): 168-178.

- Lee, Allen. S. 1991. "Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research." *Organization Science*, 2(4): 342-365.
- Litano, Michael L., and Debra A. Major. 2015. "Facilitating a Whole-Life Approach to Career Development: The Role of Organizational Leadership." *Journal of Career Development*, 5: 1-14.
- March, James G., and Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Melamed, Tuvia. 1996. "Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3): 217-242.
- Napitupulu, Saud, Tulus Haryono, Asri Laksmi Riani, Hunik Sri Runing Sawitri, and Mugi Harsono. 2017. "The Impact of Career Development on Employee Performance: An Empirical Study of The Public Sector in Indonesia." *International Review of Public Administration*, 22(3): 276-299.
- Newman, Meredith A. 1993. "Career Advancement: Does Gender Make a Difference?" *American Review of Public Administration*, 23(4): 361-384.
- Ockwell, David G. 2008. "'Opening Up' Policy to Reflexive Appraisal: A Role for Q Methodology? A Case Study of Fire Management in Cape York, Australia." *Policy Sciences*, 41(4): 263-292.
- Orpen, Christopher. 1994. "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success." *International Journal of Manpower*, 15(1): 27-37.
- Perry, James L., and Annie Hondeghem. 2008. "Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation." *International Public Management Journal*, 11(1): 3-12.
- Rasdi, Roziah Mohd, Maimunah Ismail, Jegak Uli, and Sidek Mohd Noah. 2009. "Toward Developing a Theoretical Framework for Measuring Public Sector Managers' Career Success." *Journal of European Industrial Training*, 33(3): 232-254.
- Rasdi, Roziah Mohd, Thomas N. Garavan, and Maimunah Ismail. 2012. "Networking and Managers' Career Success in The Malaysian Public Sector." *European Journal of Training and Development*, 36(23): 195-212.
- Schein, Edgar. H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Seibert, Scott E., J. Michael Crant, and Maria L. Kraimer. 1999. "Proactive Personality and Career Success." *Journal of Applied Psychology*, 84(3): 416-427.
- Sherman, Arthur W. Jr., and George W. Bohlander. 1992. *Managing Human Resources*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Skowronek, Stephen. 1982. *Building A New American State: The Expansion of National Administrative Capacities*. New York: Cambridge University Press.

- So, Bennis Wai Yip, and Hsin-Chung Liao. 2019. "Managerial Flexibility Versus Employee-Friendly Flexibility: The Internal Labor Market of Taiwan's Civil Service." *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 41(3): 157-168.
- Todd, Samuel Y., Kenneth J. Harris, Ranida B. Harris, and Anthony R. Wheeler. 2009. "Career Success Implications of Political Skill." *The Journal of Social Psychology*, 149(3): 279-304.
- Vondracek, Fred. W., Richard. M. Lerner, and John. E. Schulenberg. 2019. *Career Development: A Life-Span Developmental Approach*. London and New York: Routledge.
- Watts, Simon, and Paul Stenner. 2005. "Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation." *Qualitative Research and Psychology*, 2: 67-91.
- Wolff, Hans-Georg, and Klaus Moser. 2009. "Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study." *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 196-206.

附錄一：因子架構與對應之 Q 語句

A 政治環境		使用語句
A1	政治關說	1. 尋求有力人士的關說
A2	政治投資	2. 選舉時作政治投資
B 組織層次		使用語句
B1	機關差異	3. 任職於都會型的單位
B2	業務性質	4. 承擔的業務具有挑戰性、能見度高
		5. 任職單位的工作性質單純，壓力適中
B3	論資排輩	6. 累積足夠的年資
B4	組織文化	7. 建立與強化組織的倫理文化
C 團體層次		使用語句
C1	主管-部屬互動	8. 吸引長官的注意，成為國王人馬
		9. 逢迎拍馬、巴結奉承
C2	一般人際互動	10. 良好的人際關係
		11. 善於交際、面面俱到
		12. 建立良好的個人口碑
C3	領導行為	13. 優秀的領導與決策能力
		14. 能清楚地呈現願景目標
		15. 言行一致，以身作則
C4	團隊能力與意識	16. 具備整合與協調各方勢力的能耐
		17. 工作時能對同仁表現出積極正面的心情，鼓舞士氣
		18. 具團隊精神，體諒同事需求並主動協助
D 個人層次		使用語句
D1	基本變項與個人因素	19. 升遷會因性別而有差別待遇
		20. 儀容端莊整潔
		21. 亮眼的學歷背景，血統純正
		22. 家庭責任與負擔較輕
		23. 保持身體健康

D2	人格與情緒	24. 良好的情緒管理
		25. 具備良好的個人操守與品格
D3	公務職能	26. 講求績效、追求貢獻
		27. 具備專業實務的知識與能力
		28. 政策規劃與執行能力
		29. 具備未來發展潛力
		30. 知識管理與經驗傳承
		31. 危機管理能力
		32. 善於議題分析與政策溝通
		33. 瞭解及尊重多元文化之差異
		34. 具備國際視野與格局
D4	工作態度	35. 面對問題時能夠勇於突破限制
		36. 勇於任事，承擔責任
		37. 熱衷其職務，認真投入工作
		38. 安分守己，趨吉避凶
		39. 服從指揮領導，遵照上級的眼色行事
		40. 自居配角，不強出鋒頭
		41. 對表面工夫的重視
		42. 公正無私，恪守法紀
		43. 重視公共利益、強調服務及社會正義
D5	對職涯發展的態度與投入	44. 實踐終身學習，積極充實職務所需之知識技能
		45. 主動要求輪調或嘗試業外任務，以強化自己的閱歷
		46. 早點定位自己，留意職缺變化，爭取機會
		47. 抱持公門好修行，無處不是柳暗花明又一村的態度
		48. 命中有餘蔭

資料來源：本研究整理。

附錄二：問卷調查樣本特性比例表

項目		次數	百分比	有效的百分比	累積百分比
任職單位	中央	1,777	48.5%	48.5%	48.5%
	地方	1,884	51.5%	51.5%	100.0%
總計		3,661	100.0%	100.0%	
性別	女性	1,966	53.7%	56.5%	56.5%
	男性	1,516	41.4%	43.5%	100.0%
	總計	3,482	95.1%	100.0%	
	遺漏	179	4.9%		
總計		3,661	100.0%		
官等	委任	1,006	27.5%	29.2%	29.2%
	薦任	2,287	62.5%	66.4%	95.6%
	簡任	153	4.2%	4.4%	100.0%
	總計	3,446	94.1%	100.0%	
	遺漏	215	5.9%		
總計		3,661	100.0%		

資料來源：本研究整理。

附錄三：問卷調查樣本與母體比較表

		全國		行政院 及所屬機關		回收樣本	
官等	性別	人數	比例	人數	比例	人數	比例
委任	男	20,160	14.14%	17,881	13.55%	644	18.69%
	女	28,009	19.64%	24,797	18.79%	362	10.50%
薦任	男	42,354	29.71%	40,731	30.87%	1,248	36.22%
	女	44,477	31.19%	41,859	31.73%	1,039	30.15%
簡任	男	5,251	3.68%	4,743	3.59%	59	1.71%
	女	2,327	1.63%	1,924	1.46%	94	2.73%
總計		142,578	100.00%	131,935	100.00%	3,446	100.00%

資料來源：本研究整理。

附錄四：問卷調查樣本代表性檢定

任職機關	觀察值	期望值	差距	觀察差距／樣本總計	卡方值	顯著性
中央	1,777	1,867	-90	-0.025	8.875	0.003
地方	1,884	1,794	90	0.025	—	—
總計	3,661	3,661	—	—	—	—
性別	觀察值	期望值	差距	觀察差距／樣本總計	卡方值	顯著性
男性	1,966	1,868	98	0.028	11.042	0.001
女性	1,516	1,614	-98	-0.028	—	—
總計	3,482	3,482	—	—	—	—
官等	觀察值	期望值	差距	觀察差距／樣本總計	卡方值	顯著性
委任官	1,006	1,083	-77	-0.022	10.109	0.006
薦任官	2,287	2,197	90	0.026	—	—
簡任官	153	166	-13	-0.004	—	—
總計	3,446	3,446	—	—	—	—

資料來源：本研究整理。

Ways to Pursue Career Success from the Public Servants' Perspectives: A Q Methodology Study in Taiwan

Yang-Chung Chen*
Kaiju Chang***

Don-Yun Chen**
Hsiang-Kai Dong****

Abstract

This study combined ideas of “the ways of being a public official” and “career development theory” to explore how public servants pursue a successful career in Taiwan. The person-organization fit theory and career success theory are applied to discuss the relationships among concepts of public career management, career success, and the ways of being a public official. Through interviewing with 39 public servants and conducting a large-sample questionnaire survey, this mixed-method study utilizes Q methodology to identify six patterns of pursuing career success from public servants' viewpoint, including “boundary spanner,” “personal branding master,” “conservative expert,” “management trainee,” “coat-tail rider,” and “steward.” The frequency distribution results of the above six patterns by analyzing a total of 3,661 survey respondents also presented in this study. Based on the research findings, this study contributes to advancing our understanding of

* PhD Candidate, Department of Public Administration, National Chengchi University.
E-mail: 103256503@nccu.edu.tw (Corresponding Author).

** Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.
E-mail: done@nccu.edu.tw.

*** Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.
E-mail: kchang@nccu.edu.tw.

**** Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.
E-mail: hkdong@nccu.edu.tw.

career success for public servants in Taiwan from both academic and practical perspectives.

Key Words: public career management, career success, the ways of being a public official, Q methodology