

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：楊永年博士

矯正機構人事主管工作
滿足感之研究

碩士班研究生：張金城

中華民國九十六年一月二日

謝 誌

服務法務系統人事工作逾 24 年，其中檢察機關人事佐理工作 11 年，矯正機構人事主管 13 年餘，對人事工作有一份特殊之感情，尤其矯正機構人事主管生涯感受到之工作壓力，倍於往昔，引發本研究之動機。

本篇論文得以順利完成，首先要感謝指導教授楊博士永年之啟迪指導，舉凡題目訂定、資料蒐集、研究設計、論文架構乃至最後定稿，鉅細靡遺，真誠用心之關懷與鼓勵，可謂師恩浩瀚永銘肺腑；其次要感謝口試委員李教授允傑及魯教授俊孟，在口試中提供諸多寶貴卓見及剴切斧正，使得本研究內容更為周延完備，深切愛護鞭策之忱，無任銘感。

在資料蒐集與問卷調查及質化研究期間，要感謝所有矯正機構人事主管之全力配合問卷及訪談，使得本研究進行順利，更要感謝柯泰全學長在量化之協助，鄭主任詩潭之經驗指導及同事丁科員永恩、謝科員碧珍之校稿及王科員儷穎口試中簡報之協助等，在此一併致謝。

回顧東海大學學分班 3 年及碩士專班 2 年進修期間之情景，內心充滿無限感恩與懷念，尤其專班前主任歐信宏博士之諄諄教誨與鼓勵及教授們之傾囊相授，學長（姊）們之鞭策切磋勉勵，濃郁深摯之情誼，將永誌難忘。

最後要感謝家人之支持與鼓勵，尤其稚兒簡報動畫之參與，更令人窩心，願將此份成果與默默付出之內人采伶、三位誠摯純真兒子益嘉、忠達與可愛的女兒靖怡一同分享。

張金城 謹誌

中華民國 96 年 1 月 10 日

摘 要

本研究旨在探討如何提高人事主管之工作滿足感，確保其工作承諾，推動現代獄政革新績效，提昇整體人事服務品質。本文從陞遷、領導型態、薪資、工作特性、同事關係等五大構面，以觀察法、問卷調查法、深度訪談法，探討其對人事主管工作滿足感之影響，問卷調查以全體矯正機構人事主管為對象，採取普查發放方式進行，有效問卷為 97.87%。深度訪談就矯正機構七個不同類型，各擇一所機構為代表，對其人事主管直接訪談，以增強本研究之信度與效度。

量化研究發現：矯正機構人事主管對整體工作滿足感之平均數為 3.63，略高於中間值，其中男性主管滿足感之平均數為 3.75，而女性主管滿足感之平均數為 3.39，問卷結果得知，除工作特性構面外，其餘四項均與工作滿足感有顯著之關連性，在滿足感平均數方面，以同事關係滿足感最高，依序為工作特性、領導型態、薪資、而以陞遷構面滿足感最低。

質化研究發現：陞遷構面：矯正機構分散各地，陞遷機會限，許多人事主管寧可選擇照顧家庭，而不願陞遷調動；領導型態構面：人事主管對雙首長人事一條鞭制度，認確有兩難困境，主因係任免考核權由上級人事處長官掌管所致；薪資構面：因人事主管服務不同類別之矯正機構，薪資報酬及業務量多寡不同，而呈現不同之工作滿足感；工作特性構面：人事工作忙碌情形及長期不公平合理之人事人員配置現象，為人事主管最不滿足之因素。同事關係構面：人事同仁常有單位一體，榮辱與共之情感，而呈現最高之工作滿足感。

基於前述發現，本論文建議法務部人事處建置公平合理之人事陞遷制度與程序；檢討人事一條鞭制度，將幕僚單位納入機構

秘書處統一管理；改善人事人員編制長期偏低不合理現象；人事處長官應多關懷所屬人事人員，並適時舉辦文康交流活動，激勵人事人員工作士氣。

關鍵詞：矯正機構、人事主管、工作滿足感。

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
壹、研究動機.....	1
貳、研究目的.....	3
第二節 名詞定義.....	4
壹、矯正機構.....	5
貳、人事主管.....	12
參、工作滿足感.....	12
肆、現況介紹.....	13
第二章 文獻探討.....	17
第一節 工作滿足感之定義.....	17
第二節 工作滿足感之理論.....	23
第三節 陞遷.....	29
第四節 領導型態.....	34
第五節 薪資.....	36
第六節 工作特性.....	39
第七節 同事關係.....	46
第八節 個人屬性.....	47
壹、性別.....	47
貳、年齡.....	49
參、婚姻狀態.....	50

肆、教育程度.....	51
伍、服務年資.....	52
陸、薪資所得.....	53
柒、機關類型.....	53
捌、機關收容額.....	54
第三章 研究設計.....	55
第一節 研究流程.....	55
第二節 研究架構與假設.....	56
壹、研究架構.....	57
貳、研究假設.....	57
第三節 量化研究.....	60
壹、問卷設計.....	61
貳、問卷調查.....	77
參、資料分析方法.....	77
第四節 質化研究.....	79
壹、訪談對象之擇定.....	80
貳、訪談題目之設計.....	81
參、訪談時程與記錄整理.....	83
第五節 研究限制.....	84
第四章 研究發現與討論.....	85
第一節 背景資料分析.....	85
第二節 陞遷.....	95
壹、量化研究發現.....	95

貳、質化研究發現.....	96
參、綜合討論.....	97
第三節 領導型態.....	98
壹、量化研究發現.....	99
貳、質化研究發現.....	99
參、綜合討論.....	102
第四節 薪資.....	103
壹、量化研究發現.....	103
貳、質化研究發現.....	104
參、綜合討論.....	106
第五節 工作特性.....	107
壹、量化研究發現.....	107
貳、質化研究發現.....	108
參、綜合討論.....	109
第六節 同事關係.....	110
壹、量化研究發現.....	110
貳、質化研究發現.....	111
參、綜合討論.....	113
第七節 整體工作滿足感.....	114
壹、量化研究發現.....	114
貳、質化研究發現.....	122
參、綜合討論.....	123
第五章 結論與建議.....	129

第一節 研究發現.....	129
第二節 研究建議.....	135
參考書目	141
附錄一：影響工作滿足之相關因素彙整表.....	151
附錄二：矯正機構單位設置一覽表.....	154
附錄三：問卷調查表.....	155
附錄四：質化訪談資料.....	159
附錄五：行政院所屬各級人事機構設置標準表.....	181
附錄六：法務部人事處暨所屬人事機構人員升遷序列表.....	185
附錄七：法務部人事處暨所屬人事機構人事人員陞任評分標準表.....	186

表目錄

表：

表 1-1 矯正機構收容員額類別與合署及兼辦業務彙整表.....	10
表 2-1 工作滿足之定義彙整表.....	17
表 2-2 工作滿足相關理論彙整表.....	23
表 2-3 陞遷之目的、功能與員工工作態度彙整表.....	32
表 3-1 研究量表來源彙整表.....	61
表 3-2 問卷調查題目彙整表.....	73
表 3-3 工作滿足量表之前測結果信度分析.....	75
表 3-4 工作滿足量表之正式測結果信度分析.....	76
表 4-1 性別分析.....	85
表 4-2 年齡分析.....	86
表 4-3 婚姻狀況分析.....	87
表 4-4 學歷分析.....	88
表 4-5 擔任人事主管年資分析.....	90
表 4-6 薪資分析.....	91
表 4-7 服務機構類型分析.....	92
表 4-8 收容額類別分析.....	94
表 4-9 人口統計變數彙整表.....	94
表 4-10 陞遷變項對工作滿足感顯著性分析結果.....	96
表 4-11 領導型態變項對工作滿足感顯著性分析結果.....	99
表 4-12 薪資變項對工作滿足感顯著性分析結果.....	104
表 4-13 工作特性變項對工作滿足感顯著性分析結果.....	107

表 4-14 同事關係變項對工作滿足感顯著性分析結果.....	111
表 4-15 整體工作與相關係數分析彙整表.....	115
表 4-16 性別與工作滿足感之差異檢定.....	115
表 4-17 年齡與工作滿足感之差異檢定.....	116
表 4-18 婚姻與工作滿足感之差異檢定.....	117
表 4-19 學歷與工作滿足感之差異檢定.....	118
表 4-20 服務年資與工作滿足感之差異檢定.....	119
表 4-21 薪資與工作滿足感之差異檢定.....	120
表 4-22 服務機構與工作滿足感之差異檢定.....	121
表 4-23 構容額與工作滿足感之差異檢定.....	122
表 4-24 作滿足感五大構面平均數與標準差.....	125
表 4-25 整體工作滿足感之平均數與標準差.....	126

圖目錄

圖：

圖 2-1 特性模式.....	43
圖 2-2 勵潛能指標的計算公式.....	45
圖 3-1 研究流程圖.....	56
圖 3-2 研究架構.....	57
圖 4-1 性別比例分配圖.....	86
圖 4-2 年齡比例分配圖.....	87
圖 4-3 婚姻狀況比例分配圖.....	88
圖 4-4 學歷比例分配圖.....	89
圖 4-5 人事主管年資比例分配圖.....	90
圖 4-6 薪資比例分配圖.....	91
圖 4-7 服務機構類型比例分配圖.....	93
圖 4-8 收容額類別比例分配圖.....	94
圖 4-9 工作滿足感五大構面平均數與標準差圖.....	125

第一章 緒論

「為政在人」，政府施政一切莫不以人為本，因之，完善之人事制度，旨在建構憲法揭示掌理考試、任免、銓敘考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫卹、退休、養老等事項。而人事行政之宗旨乃在透過徵才、育才、用才、留才等策略，達成「人盡其才」，「事竟其功」之策略目標。人事人員向為機關同仁權益之守護神自居，尤其人事主管不惟肩負著首長人事專業策略幕僚之責，更為機關內部單位人員之間溝通協調之橋樑，其重要性不言而喻。由於矯正機構業務性質特殊，人事主管必須面對之工作壓力倍增，渠等工作滿足感之研究乃為本文所欲探討之主題。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

矯正機構係社會秩序維護最後一道防線，亦是司法體系最重要之一環，其施政績效之良窳，攸關政府司法威信之建立，其所屬之人事主管，必須面對之上級機關計有：行政院人事行政局、銓敘部、法務部人事處、矯正司。此外尚須服從本機關首長之指揮監督，形成多頭馬車之領導系統，尤其法務部矯正司雖係法務部內之幕僚單位，實質上卻係掌管各矯正機構業務之主管單位。矯正機構之人事主管面對多重上級之指揮系統，時為貫徹政策，依法執行上級命令，尚須審酌情勢與實際業務需要，平衡考量機關與同仁間之權益，間而無法兼顧同仁之重要權益，陷入魚與熊掌無法得兼之困境。概括承受長官或同仁之抱怨，而作道德式委婉之溝通與協調，致常有疲於奔命，甚或順了姑心逆了嫂意之歎，

人事主管長期面對雙首長制衍生之不確定情境因素，是否能安心久任其職，影響工作滿足感至鉅，此為本文研究動機之一。

二十一世紀新人事行政思潮，受全球企業競爭激烈化、資訊數位化之影響，人事人員之角色扮演，已從消極被動依法行政之管理監督者，演變為積極之人力資源管理與關懷服務者。其目的不徒要善盡人事管理與專業幕僚職責，維護同仁之基本權益為己足，更要以宏觀全新之思維，作為人力資源策略規劃與推動者，型塑以顧客為導向之績效文化，進而創造滿意感動之服務。舉凡處理人員報到至退休終老，無一項不與同仁權益息息相關，人事服務項目可謂經緯萬端，人事主管稍一疏忽，重則影響同仁養生送老之生計，引發申訴與救濟案件，輕則影響人員基本權益，徒增無謂之困擾與爭議。近年來由於社會情勢與刑事政策之變遷，造成監獄人滿為患，更加深矯正機構管理之困難度與複雜性，間接造成人事主管工作上莫大之壓力，人事主管如何有效完成人力資源管理者之艱鉅任務，為本文研究動機之二。

矯正機構人事主管每日處理公務，除例行性人事業務外，常須與上級人事主管機構之長官，與服務機關首長及各單位主管溝通協調業務。現行矯正機構人事機構直屬於法務部人事處計有三十五個，隸屬於法務部人事處及臺灣高等法院檢察署人事室二個層級之人事機構計有十四個，矯正機構人事主管因機關層級及機構類型之不同，其中監獄及矯正學校，職務列薦任第七職等至第九職等；少年輔育院、技能訓練所及戒治所，職務列薦任第八職等；看守所與少年觀護所，職務僅列薦任第七職等至第八職等，而隸屬於高等法院檢察署人事室之地方法院檢察署之人事主管，職務列等卻為薦任第八職等至第九職。惟就組織層級架構及員額

編制而言，矯正機構之規模與人事主管職務之繁簡難易、職責程度，均不亞於地方法院檢察署，而其職務列等，卻低於地方法院檢察署之人事主管。致銓敘同官職等之地方法院檢察署人事主管，因職期輪調矯正機構人事主管職務，當事人常有被降調之感覺，致心生不滿或抗拒，衍生職期輪調之困擾；影響矯正機構人事主管對職務遷調之滿足感，為本文研究動機之三。

矯正機構人事主管除須領導人事單位屬員，為實現機關願景而努力外，其在組織群體之間亦扮演極重要之指標性角色，因之，其工作滿足程度，直接影響組織其他群體之行為。研究指出工作滿足感除個人屬性特徵外，與機關工作環境及首長領導型態息息相關，人事主管工作滿足之程度，可作為早期診斷組織健全與否之先行指標，俾能及早發現問題，謀求適當改善之措施。一般而言，工作滿足感較高之人事主管工作態度愉快，鮮少抱怨，與上級長官與各單位配合度高，較能主動積極為同仁服務，對機關人員工作士氣具有正面鼓舞作用，對矯正機構整體績效之提昇，更有絕對之影響力。反之，工作滿足感較低之人事主管，常常缺席請假，三日京兆，不安其位，更遑論照護同仁權益事項，因之，如何提高人事主管之工作滿足感，確保其工作承諾，降低離職流動率，以減少對組織之負面衝擊，為本研究之第四動機。

貳、研究目的

本論文研究之目的，旨在探討影響矯正機構人事主管工作滿足感之因素，同時藉以瞭解人事主管在不同類型矯正機構下，其工作滿足因素及滿足程度是否有差異，以及人事主管在不同規模類別之矯正機構下，其工作滿足因素及滿足程度是否有差異性。本研究係以矯正機構四十八個人事主管為對象，透過問卷調查及

深度訪談等實證之研究，深入瞭解影響人事主管工作滿足感之因素，以作為日後法務部人事處在辦理人事甄選或人員陞遷與教育訓練及規劃培育人事主管人員發展之參考。

基於上述目的，本論文之研究問題乃在探討究那些因素影響矯正機構人事主管之工作滿足感。本研究根據 Smith and Hulin 於 1969 年提出工作滿足理論之觀點，可能影響矯正機構人事主管工作滿足感之因素，可歸類為陞遷、領導型態、薪資、同事關係及工作本身等五大構面。近而深入論述五大構面影響工作滿足感之因素及其差異性，其中薪資、陞遷係屬於實質工作之報酬，直接影響人事主管心理之感受，而工作關係最密切者莫過於上級長官領導型態與工作夥伴。然矯正機構人事系統係屬於一條鞭制度，上級長官應包括服務機關及人事主管機構之長官，工作夥伴應指本單位之人事同仁，上級長官及工作同仁之互動關係，對人事主管工作滿足感均產生重要之影響。

矯正機構因其業務性質特殊，一切作為皆以「戒護第一」、「教化為先」為優先考量，勤務制度又包括日勤、隔日制及三班制等三種，由於勤務關係與機關組織氣候之複雜性，加深人事管理之困難度，人事主管面對特殊複雜化之工作特性，無形中增添工作之壓力，形成影響工作滿足感重要因素之一。然而更可能由於人事主管個人屬性之差異，而影響其工作滿足感之程度，本研究旨在探討上述五大構面對人事主管工作滿足感之影響，進而作為改善人事管理措施之依據，以提昇人事服務績效，並將法務部所擁有之人事資源充分發揮其最大效用。

第二節 名詞定義

根據本論文研究題目，關鍵詞包括矯正機構、人事主管、工作滿足感等，茲分述如下：

壹、矯正機構

矯正機構，指矯正人員運用各種實證科學，實施各種輔導處遇，使收容人在拘禁期間矯正不良習性，學習復歸自由社會環境和諧適應現實生活之國家矯正行政機構。¹Goffman(1961)曾提出總體性機構(total institution)之觀念，描述矯正機構之特殊性，係指「多數人生活及工作的地區，這些人與社會隔離一段時間，並由管理當局控制他們的生活」。總體性機構有下列幾項特質：一、完全的控制，控制受刑人已達成目標與維持囚情；二、完全的架構，控制受刑人的環境與活動；三、完全的融合，受刑人必須強迫適應生活環境；四、完全的孤立，受刑人生活的環境與社會完全的隔離，不受外界影響。²因之，矯正機構由於受限於高牆阻隔與外界之接觸，使一般社會大眾並不瞭解其內部運作，亦因這道牆型塑造矯正機構所特有之文化，形成所謂「高牆文化」；行政人員雖非直接與拘禁其間之收容人接觸，然而收容人之生活管理與囚情之安定性，亦間接牽動影響行政管理階層業務之困難度與複雜性，尤其職司人事管理工作之人事主管人員，更不能置身度外。謹將我國矯正機構當前概況與意涵及人事主管之意涵分述如下：

一、矯正機構之概況與意涵

近年來由於人類行為科學之積極發展，犯罪矯正之領域逐漸擴及刑事執行、羈押、少年觀護等機構，及保安處分之執行處所。

¹李清泉，〈矯正機構經營管理之意義及其成功關鍵因素〉，《矯正月刊論文選集第一冊》，民 88，頁 24。

²林茂榮、楊士隆，《犯罪矯正原理與實務》。台北市：五南，民 82，頁 18。

因之，犯罪矯正機構可區分為廣義與狹義之層面。廣義之犯罪矯正機構，包括監獄、少年輔育院、少年矯正學校、技能訓練所、戒治所、看守所及少年觀護所。前五者隸屬於法務部管轄（法務部組織法第十二條、監獄組織通則第一條、少年輔育院條例第四條、少年矯正學校設置及教育實施通則第四條、法務部技能訓練所組織條例第二條、法務部戒治所組織通則第二條），而後二者隸屬臺灣高等法院檢察署管轄（看守所組織通則第一條、少年觀護所設置及實施通則第二條）。一般狹義之犯罪矯正機構係專指監獄、少年輔育院、少年矯正學校、技能訓練所及戒治所而言，故本研究係採廣義犯罪矯正機構定義。在法務部所屬八十四個犯罪矯正機關依性質可分為監獄、少年輔育院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所等七類型，其設置目的各有其功能，茲略述如下：³

（一）監獄

為執行徒刑或拘役之機構，及犯罪者經起訴、法院依法判處徒刑或拘役確定後，由檢察官指揮至監獄執行。執行之目的在使受刑人改悔向上，以重新適應社會生活。目前設有臺中、臺北、臺南、高雄等六類共計二十四所監獄。

（二）少年輔育院

係依法執行感化教育處分之處所，其目的在矯正少年不良習性，使其悔過自新，授與生活智能，俾能自謀生計併按其實際需要，實施補習教育，使有繼續求學機會。目前設有桃園、彰化等

³黃徵男，《監獄學-經營與管理》。台南市：首席文化，民90，頁23。

二所少年輔育院。

(三) 技能訓練所

係執行強制工作及感訓處分之處所，其目的在於訓練受處分人謀生技能及養成勤動習慣，使具有就業能力。目前設有泰源、東成、岩灣、等三所技能訓練所。

(四) 少年矯正學校

係少年徒刑、拘役及感化教育處分，以學校教育方式實施之處所，而執行刑罰者及感化教育處分者應予分別設校，其目的在經由學校教育不良習性，促其改過自新，適應社會生活。目前設有誠正中學及明陽中學等二所矯正學校。

(五) 看守所

為羈押刑事被告之處所，刑事被告經法官訊問後，認為有逃亡或湮滅、偽造、變造證據或勾串共犯或證人之虞，或死刑、無期徒刑或最輕本刑為五年以上有期徒刑之徒刑，非予羈押，顯難進行追訴、審判或執行者，必要時乃得羈押之。因此，看守所之目的任務，係為保全證據，協助刑事訴訟程序，使偵查審理工作得能順利進行。目前設有十八所看守所，其中六所係附設於監獄合署辦公。

(六) 少年觀護所

係收容少年保護事件及羈押少年刑事案件審理中少年之處

所。其目的任務，以協助調查依法收容少年之品性、經歷、身心狀況、教育程度、家庭情形、社會環境及其他必要事項，供法院審理時之參考，並以矯正其身心，使其適於社會生活。目前設有十七所少年觀護所，僅臺北、臺南二所為獨立少年觀護所，其餘均附設於各該地看守所，合署辦公。

（七）戒治所

係處置犯毒品危害防治條例之罪，經觀察、勒戒後，有繼續施用毒品之傾向或雖經不起訴之處分、不付審理之裁定後，五年內再犯毒品危害防治條例第十條之罪，經觀察勒戒後，認有繼續施用毒品傾向者；及三犯毒品危害防治條例之罪者，經檢察官聲請法院或由少年法庭裁定令入強制戒治之處所。目前設有戒治所十七所，僅臺中、新店、高雄、臺東等四所為獨立戒治所，其餘均與當地之監獄或少年觀護所內合署辦公。

二、矯正機構容額類別、合署與兼辦業務概況

犯罪矯正機構除依性質（設置目的）分為監獄等七大類型外。另外，依據收容人犯之員額多寡，監獄、戒治所、看守所及少年觀護所等區分為三至六個容額類別：

（一）監獄部分

目前全國設有監獄二十四所，依容額，區分為六種類別，核定容額在 4000 人以上者，為第一類；2000 人以上未滿 4000 人者，為第二類；1500 人以上未滿 2000 人者，為第三類；800 人以上未滿 1500 人者，為第四類；300 人以上未滿 800 人，為第五類；未滿 300 人者，則為第六類。

（二）戒治所部分

目前戒治所有十七所，除臺中、高雄、臺東、新店等四所為獨立戒治所外，其餘均與監獄或少年觀護所合署辦公，然而依受戒治之容額，區分為三種類別，核定容額在 2000 人以上者為，第一類；1000 人以上未滿 2000 人者，為第二類；未滿 1000 人者，為第三類。

（三）看守所部分

目前看守所有十八所，其中六所與監獄合署辦公，餘十二所，依人犯之容額，區分為六種類別，核定容額 3000 人以上者，為第一類；2000 人以上未滿 3000 人者，為第二類；1200 人以上未滿 2000 人者為第三類；500 人以上未滿 1200 人者，為第四類；200 人以上未滿 500 人者，為第五類；未滿 200 人者為，第六類。

（四）少年觀護所部分

一般均與看守所合署辦公，目前僅臺北、臺南各設一所，依據人犯之容額，區分為三種類別，核定容額在 500 人以上者，為第一類；300 人以上未滿 500 人者，為第二類；未滿 300 人者，為第三類。

（五）少年輔育院、矯正學校及技能訓練所部分

因其具學校性質或因特殊業務設立，目前上項三種類型機構未予區分容額及類別。另為充分利用看守所之空餘舍房，協助

疏解其他監獄人犯擁擠之現象，依監獄組織通則第十五條規定，各地區之看守所除有與監獄合署辦公者外，均設置監獄分監，兼辦收容各該地方法院檢察署指揮執行之受刑人。以及為配合毒品危害防制條例及毒品觀察勒戒處分條例之施行，於八十七年五月二十日起各看守所成立附設毒品觀察勒戒處所，辦理各該地方法院暨檢察署裁定毒品觀察勒戒處分人之業務。

因之，目前除彰化監獄、自強外役監、武陵監獄、綠島監獄、臺北少年觀護所、臺南少年觀護所、二所矯正學校及二所少年輔育院等十個機構外，其餘之矯正機構均合署兩個以上之機構辦公，如表 1-1 彙整表所示。

表 1-1 矯正機構收容員額類別、合署與兼辦業務彙整表

區 分	與看守所 (合署)	與少年觀護所 (合署)	與戒治所 (合署)	兼辦分監 業 務	兼辦毒品觀察 勒戒處所業務	容 額 類 別
宜 蘭 監 獄	v	v	v		v	第二類
基 隆 監 獄			v			第五類
臺 北 監 獄			v			第二類
桃 園 監 獄	v	v			v	第四類
桃園女子監獄			v			第四類
新 竹 監 獄			v			第三類
臺 中 監 獄						第一類
臺中女子監獄			v			第四類
彰 化 監 獄						第二類
雲 林 監 獄			v			第四類
雲林第二監獄	v	v			v	第四類
嘉 義 監 獄			v			第二類
臺 南 監 獄			v			第二類
明德外役監獄						第五類
高 雄 監 獄						第二類
高雄第二監獄	v	v			v	第四類
高雄女子監獄			v			第四類
屏 東 監 獄			v			第二類

臺東監獄	v	v			v	第五類
花蓮監獄			v			第三類
自強外役監獄						第五類
澎湖監獄	v	v	v		v	第三類
綠島監獄						第五類
金門監獄	v	v	v		v	第六類
桃園少年輔育院						不分類
彰化少年輔育院						不分類
東成技能訓練所				v		不分類
泰源技能訓練所				v		不分類
岩灣技能訓練所				v		不分類
誠正中學						不分類
明陽中學						不分類
基隆看守所		v		v	v	第六類
臺北看守所				v	v	第二類
士林看守所				v	v	第五類
新竹看守所		v		v	v	第五類
苗栗看守所		v		v	v	第四類
臺中看守所				v	v	第三類
南投看守所		v		v	v	第五類
彰化看守所		v		v	v	第五類
嘉義看守所		v		v	v	第四類
臺南看守所				v	v	第三類
屏東看守所		v		v	v	第四類
花蓮看守所		v		v	v	第五類
臺北少年觀護所					v	第一類
臺南少年觀護所					v	第三類
臺中戒治所		v				第三類
新店戒治所						第三類
高雄戒治所						第三類
臺東戒治所						第三類

資料來源：本研究整理

本論文所指之矯正機構係指法務部直屬管轄之監獄、戒治所、矯正學校、輔育院、技能訓練所與臺灣高等法院檢察署所轄之看守所及少年觀護所等機構，量化指對所有矯正機構四十八位

人事主管作問卷調查，質化係指對矯正機構不同類別之人事主管作深度訪談。包括臺北監獄、高雄監獄、雲林第二監獄、彰化少年輔育院，臺中看守所、臺中戒治所、岩灣技能訓練所等七所矯正機構人事主管，藉以瞭解在不同類型矯正機構下之人事主管，其工作滿足因素及滿足程度之差異性。

貳、人事主管

主管(Executive)一詞有許多同義語，如管理者、經理人、監督者、領導者等等。在組織中，主管係組織活動之中心。一般而言，主管泛指組織結構中，具有一特定職務、並有部屬供其指揮之人。矯正機構因組織分工，內部分別設有若干科室，而人事室係依人事管理條例及各矯正機構組織法規規定設置，人事主管人員依權責分由行政院人事行政局及法務部人事處核派，依人事管理條例規定，仍應遵守各機關之處務規程與其他通則，並秉承原機關主管長官依法辦理人事業務，實務上，矯正機構人事指揮監督與管理考核系統，仍貫徹維持一條鞭制度，目前矯正機構人事主管計有四十八人，職稱統稱為人事室主任。

參、工作滿足感

工作滿足感(job satisfaction)一詞，亦有譯成「工作滿意」或「工作滿足」，學者定義可謂汗牛充棟，⁴係一個多面向之概念，學者研究顯示，員工工作之滿意程度將會影響組織之正常運作(許士軍，1977)，工作滿意度愈高，則工作士氣愈高(梅媛媛，1995)，工作滿意程度之高低，將直接影響個人之工作表現與績效。因之，組織成員對組織環境之知覺程度，不僅影響組織承諾與工作滿意

⁴參見孫令凡，〈人口特性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係〉，碩士論文，國立政治大學公共行政學系，民89，頁1-2。

度，亦與組織績效有密不可分之關係。

本研究係指矯正機構人事主管對其職掌工作或工作經驗，所持有之態度、感受和評價，及其所產生之一種愉快的或有益的情緒狀態。工作滿足之程度取決於個體對於工作及其回報之期望值與實際值之差異，當現實回報之水平達到或超過個體之期望值，個體就會產生工作滿足感，反之。就會感到挫折感或失敗感。工作滿足感係個體整體上主觀之感受。⁵因之，相同之職務，相同之工作環境，支領同樣之待遇福利，在不同人員之間，因其期望值之不同，對於工作之滿足感亦不盡相同，此乃本文所欲探究之因素與差異性。

肆、現況介紹

法務部人事處所屬人事機構共分檢察、調查、行政執行、訓練所、矯正機構等五大系統，依「人事管理條例」共設置人事機構九十五個，依規定設人事室或人事管理員，其中四十八個矯正機構均設置人事室，除高雄戒治所人事主任尚未核派外，人事主管計有四十七人，統稱為人事室主任。其職務列 6 至 8 職等之人事室主任計有十四人，包括十二所看守所及二所少年觀護所，而職務列 7 至 9 職等之人事室主任計有四十三個，包括二十四所監獄、四所戒治所、二所少年輔育院、二所矯正學校、三所技能訓練所。其任免遷調及考核考績權責均由法務部人事處核定。其中有十四個矯正機構人事主管均僅有一人，並無其他人事佐理人員之編制員額。

依人事管理條例第四條規定，人事機構之職掌分為：人事規

⁵ Hoppock R. , Job Satisfaction , New York : Harp and Row , 1935 , p.271.

章之擬定、銓敘案件之查催及擬議、考勤之紀錄及訓練、考績考成、撫卹之簽擬及福利之規劃、任免遷調獎懲及其他人事之登記、俸級之簽擬、需用人員依法舉行考試之建議、人事管理之建議及改進、人事案件之依法核辦、人事統計、銓敘機關交辦事項等十二項。惟政府推動行政革新之際，人事行政管理已從消極性依法行政管理者，演進為積極性之人力資源管理者，近年來，行政院人事行政局推動公務人員核心價值及人事主管人員專業能力之建立，績效管理制度及績效獎金之實施，考績制度之改良等，均直接增添人事主管之業務量與執行之困難度，而人事主管工作壓力之增加，亦構成影響工作滿足感之重要因素。

矯正機構業務性質特殊，工作項目經緯萬端，有關人事業務之內涵，除人事管理條例所規定外，尚有許多法務部矯正司臨時交辦事項，尤其矯正機構人員異動頻繁，甄補戒護及醫事人力成為最大之工作負擔，直接影響人事主管工作之滿足程度，且人事業務除受法務部人事處指揮監督考核者外，有關勤務規範及人員調配等事項，尚須受法務部矯正司之督導，人事主管為貫徹執行上級人事政策，常須爭取服務機關首長之支持，並遵從其指示及意見，當法務部人事處長官與矯正司長官意見相左，或法務部各級長官與服務機關首長意見不同時，人事主管居間處理協商，或溝通折衝整合意見，時而陷入行政倫理兩難之困境，其結果亦常造成影響人事主管工作滿足感之重視因素。

傳統矯正機構人事管理着重選才、用才、育才、留才等例行性工作，現階段策略性人力資源管理，則強調全觀性與目的性，因之，矯正機構人事主管被賦予更多元之角色功能。矯正機構之核心價值為：傾聽、關懷、專業、熱忱、負責，而人事人員之核

心價值為：創新、進取、專業。其中專業一項為共通項目，因而矯正機構人事主管應扮演牧羊人之角色，傾聽矯正機構基層管理人員之心聲，主動關懷發掘員工之需求，有效解決科室間業務之矛盾與衝突。為因應現代環境變遷及社會潮流革新之期待，人事主管應扮演「變革火車頭」之角色，運用創新彈性管理策略，培育員工核心競爭能力，全面提昇員工專業與技能，創造矯正機構新價值與願景。而人事主管在有限人力、物力、經費等資源限制下，所直接面臨推動業務之龐大壓力，更影響其工作滿足感。

第二章 文獻探討

第一節 工作滿足感之定義

針對本研究第一章所述研究動機與目的，為更深入瞭解工作滿足感之意涵，爰就國內外相關專家學者研究論著、學術論文等文獻，對工作滿足感之定義、工作滿足感之理論等綜合研析歸納，俾供建構本研究理論架構、量表調查及深度訪談之依據。工作滿足感(job satisfaction)之概念起源於 Mayo 之霍桑實驗，研究指出「員工的情感會影響其工作行為，而員工社會及心理心素才是工作滿足與生產力的主要因素」。而工作滿足〈或工作滿意〉一詞最早係於 1935 年由 Hoppock 所提出，係指工作者在心理與生理兩方面對工作環境與工作本身之滿意感受，是一種心理狀態之整體性單一概念〈轉引自黃貴祥，2000〉。Nord 認為工作滿足會影響無數工作者之日常生活，應該是一個值得深究之領域(李慕華、林宗鴻譯，1996)。其與士氣(morale)係同義異詞，常交互使用〈趙其文，1993〉，因學者研究之對象、範圍各有不同，所以對工作滿足有不同之定義，茲將學者工作滿足之定義彙列於表 2-1。

表 2-1 工作滿足之定義彙整表

學者 (年代)	論點
Hoppock(1935)	指員工在心理與生理兩方面，對環境因素的滿足感受，簡單的說，就是員工對工作環境的一種主觀的反應，所以測量工作滿足的最普遍的方法，就是徵詢員工對工作的滿足程度，而不須要以層面來衡量。

Morse(1953)	工作滿意是工作之客觀特徵與個人動機相互作用的函數。
Gouldner(1959)	如果瞭解工作情境中的行為，不能僅分析組織的特徵，因為工人將其年齡、性別、種族等有關的潛在角色帶入工作情境中，並據以解釋其情境。
Homans(1961)	同工同酬的工人對於工作評價不一定相同，因為他們的工作價值可能不同；亦即個人的文化背景和期望會產生潛在的影響
Vroom(1964)	工作滿足是指一個人對於其目前工作角色的正面取向。
Porter and Lawler(1968)	滿足的程度視一個人實得的報酬與他所認為應得的報酬間的差距而定。在一工作情境中，一個人之實得與應得報酬間的差距越小，其滿意程度越高。
Smith,Kendall and Hulin(1969)	指工作者對其工作的感受、感覺或情感性反應。此種反應或滿足程度來自於個體在特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得報酬的差距；差距愈小，則滿足程度愈高；差距愈大，滿足程度愈低。
Price(1972)	將工作滿足界定為一工作體系中，成員對其在該體系中的角色所具有的感情性取向。具有正的感情性取向者，即為感到滿意的員工。

Dunn and Stephens(1972)	認為工作滿足應視為工人對整個工作情境反應的一種感受，且此一感受來自於個人希望自工作中獲得與實際所經驗兩者間之差距。
Locke(1976)	認為工作滿意是指個人評價其工作或工作經驗所產生的正面或愉悅的情緒狀況，但更重注意工作中各層面之分析。
許士軍（民 66）	認為工作滿足係指工作者對其工作及相關因素之感覺或情感之反應，這種感覺或滿足之大小，取決於實際獲得之報酬與應得預期報酬之差距。
許彩娥（民 70）	工作者自特定環境中其所實際獲得隻價值與其所預期應獲得價值之差距，二者差距大則滿意程度低，二者差距小則滿意程度高，亦即為「需求缺陷定義」。
張春興（民 78）	指個人或多數員工對其工作所任工作感到滿意的程度。工作滿意與否與很多因素有關：諸如薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等等。
謝金青（民 81）	工作滿意是指工作者對其工作、工作歷程或工作整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的反應。而其感到滿意與否取決於自特定的環境中，因工作所實際獲得知價值與預期應獲得價值的差距。此差距愈小，滿意程度愈高；反之滿意程度愈低。

謝百亮 (民 84)	<p>認為學者對工作滿意的一般性定義分為三種：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.認為工作滿意是個人對其所從事工作的情意反應與感受。 2.工作滿意是個人對於他的工作的知覺與原來愈期間的差距。 3.工作滿意是個人對其工作向層面之特性的情意性反應或感覺之總和。
------------	---

資料來源：本研究整理

從上表可知，學者對於工作滿足之定義甚為多元，然而一般學者常將工作滿足定義歸納為綜合性定義、期望差距定義與參考架構定義等三類。本研究認為分析工作滿足除了上述三類定義外，尚需注重個人因素對工作滿足感受之影響，而個人對工作環境主觀之知覺和解釋就愈顯得重要，因之，再加入主觀知覺型定義。⁶

壹、綜合性定義

綜合性定義(Overall Satisfaction)將工作滿足定義作一般性之解釋，並認為工作滿足是一種單純之概念，不涉及工作滿足之面向、形成原因及過程，其重點在於工作者對其工作環境所抱持一種整體性之情感態度的反應，以及工作者對工作角色之情感知覺；將工作滿足視為一個整體之概念，是各種滿足程度之總和。霍波克(Hoppock, 1935)認為工作滿足係指工作者心理與生理兩方面對環境因素之滿足感受，亦即工作者對工作情境之主觀反

⁶陳世勳，〈消防人員工作滿意與績效關聯性之研究〉，中央警察大學碩士論文，民 90，頁 9-10。

應。Bussing 等人(1999)認為工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境之感受，亦即工作者對其本身工作所持有之一種滿足或不滿足。

貳、期望差距之定義

期望差距之定義(Expectation Discrepancy)學者認為員工工作滿足之程度取決於「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」，兩者之間差距愈大，則滿足程度愈低，反之，則滿足程度愈高。係以比較觀點來論個人對工作滿足之狀況。吳靜吉、潘養源、丁興祥(1980)指工作滿足之定義，係工作者認為期望獲得之滿足與實際獲得之滿足程度差距之總和。許士軍(1990)認為工作滿足是「工作者對其工作所具有之感覺或情感反映」，而此種感覺取決於他自特定工作環境中所實際獲得之價值，與其預期認為應獲得之價值差距。

叁、參考架構性定義

參考架構性定義(Frame of Reference)又可稱為構面性定義。其特徵係工作者對特殊構面之情感反應。至於其參考性之構面迄無具體定論，可包括組織本身、工作內容、上司、薪資、升遷、工作環境及工作伙伴等。而本研究對工作滿足定義為「工作者對其工作之感覺，尤指工作本身、上司領導型態、陞遷、薪資報酬及夥伴關係等五種層面之滿意感覺，亦即個人對特殊構面之情感性反應」。惟不同個人對於不同構面所認定之重要性亦有所差異，當其認為重要時才會激起滿足或不滿足之情緒，反之，當其認為不重要之構面，自然就無所謂滿足或不滿足。

肆、主觀知覺型定義

此派學者強調個人對於工作環境主觀之知覺與解釋，在分析工作滿足之同時，需注重個人因素對工作滿足感之影響，而不能只侷限於組織之某一部分特徵，每一工作情境是否影響工作滿足感，係受到個人因素所影響，本研究認為影響矯正機構人事主管工作滿足感之個人因素包括：性別、婚姻狀況、年齡、工作年資及職位高低等項。

歸納學者對工作滿足定義之分類得知，綜合性定義係從矯正機構人事主管對於人事工作總體感覺來論斷，而忽略個別構面之工作滿足感；期望差距定義則著重於矯正機構人事主管工作滿足形成之過程與原因，工作滿足感之程度源自於矯正機構人事主管主觀上期望獲得之報酬，與實際獲得報酬兩者間之差距；參考架構性定義，則注重與整個人事主管業務有關各個構面工作滿足感之分析；主觀知覺型定義則著重於矯正機構人事主管個人之因素包括：性別、婚姻狀況、年齡、工作年資及職位高低個人因素包括：性別、婚姻狀況、年齡、工作年資及職位高低等，影響工作滿足感之程度。無論何種定義均有其優勢與弱勢，端視研究者所欲探討之問題之性質而定，本研究着重在探討工作特性、上司領導型態、陞遷、薪資報酬及夥伴關係等五種層面，對矯正機構人事主管工作滿足感原因之探討，並非探究人事主管在工作滿足感五種層面之滿足程度，因而本文對工作滿足感之定義係採用整體性之概念，亦即人事主管對本身工作所抱持之一種總體感覺及綜合性感受。

第二節 工作滿足感之理論

本論文旨在探討影響矯正機構人事主管工作滿足感之因素，一般研究學者，多從「激勵理論」(Motivation Theory)觀點作為探討工作滿足感之理論基礎，因為激勵係研究人們為何選擇願意努力工作與不願意工作之現象，激勵作用則是一種滿足需求之過程（李青芬等人，1998）。然亦有研究者持不同之意見，認為激勵理論不完全等同於工作滿足理論。因為一個受激勵之員工並不一定等同於一個滿足之員工，學者間所強調之概念與重點雖不盡相同，然而從動機循環五階段理論觀點論析，個人之需求係驅使行為之原動力，行為一旦達成既定目標後，個人就能獲得工作滿足感，緊張情緒於是解除，再重新啟動另一個動機循環。激勵理論其實就是動機理論，因之，本研究認為激勵理論可作為探討工作滿足之理論依據，彙整於表 2-2 所示。

表 2-2 工作滿足相關理論彙整表

類別	理論	說明
需求滿足理論	Maslow 需求層次理論	Maslow(1954)提出，認為人有需求，有需求必須加以滿足，人類的需求劃分為生理、安全、社會、自尊及自我實現五大需求，滿足過程由低而高。組織必須滿足成員需求，才能發揮績效。

	McClelland 社會動機論	McClelland 認為人的主要需求有三種：1. 成就需求，希望從工作中獲得成就及他人肯定；2. 權力需求，追求權力及控制他人的慾望；3. 歸屬需求，希望從人際活動及社會中得到滿足。
	Herzberg 激勵保健理論	也稱為雙因子理論，由 Herzberg(1966)提出將人的工作需求分為兩類：一為激勵因子，當其存在時員工會感到滿足，不存在時不會感到不滿足；一為保健因子，存在時不會感到滿足，不存在時會感到不滿足。
期望差距相關理論	Stacy Adams 公平理論	由 Adams(1963)倡導，所謂的工作滿意是指『個人對於工作中的付出與所得知比例』與『他人投入與所得之比例』相互比較後的一種感覺，兩者差距愈小，工作滿意程度愈高，差距愈大工作滿意程度愈低，工作動機也降低。

資料來源：本研究整理

壹、Maslow 需求層級理論⁷

Maslow 將人類之需求按照高低順序由下而上分為：生理需求(Psychological needs)，如飲食男女、睡眠溫飽等需求；安全需求(Safety needs)，包括：避免生命受到危險或免於恐懼之需求；社會需求(Social needs)，包括對親情、友誼、歸屬感等需求；尊榮感需求(Esteem needs)，如：個人成就感、自尊及受人尊重賞識

⁷ A.H.Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Review, July 1943, pp.388-389.

之需求；自我實現需求(Self-actualization needs)，如：發揮自我潛能、注重自我滿足、展現出對工作肯定之需求，Maslow 認為人類之需求係循序漸進，只有尚未滿足之需求才會對行為產生激勵之作用。

需求層級理論將人類之需求予以區分並排列順序，其理論係基於二項假定：一為人類為滿足其需求會形成動力，而影響其行為；一為需求具有高低順序，當低層次之需求得到滿足後，才會產生更高層次之需求。強調人之需求係循序漸進的，由低而高順序不變，而 ERG 理論則認為需求階層可隨追求滿意之成功與否而可上可下，且一個人可能同時追求一種以上不同層次之需求。Maslow 認為人類需求層次之順序，雖大致符合一般人經驗之體認，然實際上，每個人對需求之順序卻不盡相同，以矯正機構人事主管對所處工作環境特性而言，生理層面可能較為滿足，而在尊榮感及自我實現之需求，可能較難達到滿足之程度，且個人亦因需求之差異性而呈現不同之滿足程度。

貳、Herzberg 激勵與保健雙因子理論

保健理論點出誘因與需求之關係，並指出需求無階級之分，個人在保健因素滿足後，才會考慮到激勵需求之滿足，Herzberg 認為影響工作滿足感之因素有二種，一為激勵(motivators)因素，一為保健因素(hygiene factors)。激勵因素能帶來工作滿足，包括：成就、賞識、工作本身、責任、陞遷與發展等項，主要是滿足個人較高層次之心理需求，又稱為內在滿足因子(intrinsic factors)；保健因素能防止不滿足之因素，又稱為「維持因素」(maintenance)包括：機關組織政策與管理、上司監督、待遇報酬、人際關係、

工作環境與條件等項，此項因素與外在工作環境有關，又稱為外在滿足因子(extrinsic factors)；當激勵因素能符合個人心理成長之需求時，個人就會感到滿足，若缺乏激勵因素時，並不會產生不滿足，惟若缺乏保健因素時會導致個人工作不滿足，若擁有此類因素，亦僅能維持原有之工作水準，而無法產生激勵效果，因之，又稱為「維持因素」(maintenance)。

Herzberg 所稱激勵因素相當於 Maslow 之尊榮感與自我實現需求，而保健因素則等同於生理需求。兩因素理論可提供探討影響矯正機構人事主管工作滿足感時，瞭解那些因素可提昇工作滿足感，那些因素只是防止不滿足之產生，在研究結果分析上可更精準地解釋資料所呈現之意涵。又所謂「滿足」與「不滿足」並非對立之概念，而是一種雙重連續帶之關係，亦即滿足與不滿足間之關係並非「非 A 則 B」，滿足係一種正面情緒狀態，反之，不滿足則代表一種負面情感，「滿足」之反面是「並未滿足」，而「不滿足」之反面則是「並未不滿足」。⁸

當工作者無法得到工作滿足感時，只表示其未受到正面之激勵，然並不意謂著會產生負面之不滿情緒，反之，當排除不滿足之因素後，並不代表就會產生工作滿足感，只顯示工作者無不滿足感而已。此項論點對於探討矯正機構人事主管工作滿足感而言，問卷受訪者答題選項表示「無意見」，所隱含之意義尤具有啟發性，無意見可能代表一種「並未滿足」亦「非不滿足」之心理狀態。

叁、McClelland 社會動機論

⁸ 李永聖，〈南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其工作滿足、離職傾向關係之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 91，頁 10。

McClelland 認為人類許多需求係從社會上所獲得，且常會因人與文化之不同而有所差異，社會動機論主要探討三種不同之社會需求與工作績效之關聯，且成就需求與工作績效間有重要之關聯性，他提出三種需求對於個體需求之解釋能力最強，尤其在成就需求上。

一、成就需求：即個人希望從工作中獲得成就及受到他人肯定之趨動力，具有高成就動機者之所以能超越他人，乃因其有將事情作得比別人更好之慾望。⁹

二、權力需求：個人具有想要影響、指導、帶領或鼓勵他人完成工作之慾望，並有追求權力及控制他人之慾望，權力需求係追求影響力之慾望，權力需求高者喜歡對他人發揮影響力，且偏好處在競爭性與地位導向之環境中。

三、歸屬需求：希望藉由人際活動及社會中得到滿足，喜歡追求友誼與親密人際關係之慾望，凡歸屬需求高者較能促進團體之合作關係，化解人際間之衝突與不確定性，相對地亦恐懼失去他人對其之好感，以致凡事無法客觀作決定。對探討矯正機構人事主管工作滿足感而言，社會動機論提供另一項重要思考：即除瞭解人事主管目前之需求層級外，並須注意渠等對於成就需求、權力需求及歸屬需求之強度，尤其在解釋陞遷與夥伴關係上，可更正確地詮釋人事主管人員行為背後所代表之真正意涵。

肆、公平理論

⁹ 王秉鈞譯，Stephen P.Robbins 著，《管理學》。臺北：華泰，民 84，頁 648。

公平理論係 Stacy Adams 於 1963 年所提出，¹⁰ 主要因素包括：「投入」、「產出」、「成果」、「參考人」以及「公平與不公平」，其意涵為「當個人覺知其產出與投入之比率，與他人之產出與投入之比率係不平等時，不公平即存在」。反之，產出與投入之比率被認為相等時，方為公平。如下所示：

$$\frac{\text{個人之產出}}{\text{個人之投入}} = \frac{\text{他人之產出}}{\text{他人之投入}}$$

當個人覺知不公平時，個人即有動機去轉移此一不公平，而恢復公平知覺，其意欲恢復平等待遇之強度與其對不平等之覺知之程度成正比。而恢復公平知覺之措施通常包括：增加或減少付出與報酬、改變自我認知、另選參考人或選擇離開組織，以取得心理之平衡。¹¹

公平理論認為唯有當員工感覺到公平時，才能激發其積極之工作動機，對影響工作滿意度具有正面之效果，在解釋曠職與離職行為時有較高之準確性，惟公平與否完全係個人之感受。對本研究而言，公平理論提供一項重要概念，不同個人屬性或矯正機構類別之人事主管人員，可能因其參考對象之不同而影響其工作滿足感。例如：不同類別矯正機構之人事主管人員，可能因薪資報酬之不同或業務量之多寡，而在工作滿足感呈現差異性，或是因其職務陞遷機會之不同，而影響其工作滿足感。

¹⁰ J.S.Adams, "Toward an understanding of in equity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, pp.422-436。

¹¹ 轉引自吳月娟，〈國小資優班教師工作滿意度之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學特殊教育學系，民 87，頁 43；陳義勝，臺北：華泰，民 73，頁 135-138。

第三節 陞遷

徐正光（民 66）研究指出陞遷與組織具有直接相關之因素，會影響人員之工作滿足，¹²因為陞遷會帶來更高之工作成就感與尊榮感，¹³因之，陞遷實為現代管理中激勵員工之重要手段，尤其對成就強之員工更具激勵作用。張金鑑（民 62）認為陞遷調動除為配合機關之需要外，含有鼓勵上進、提拔俊秀以及調節員工志趣與需要等作用，因之在促進士氣、鼓勵員工上進，具有不可忽視之重要性；張源雄（民 71）認為陞遷應能提供個人良好之機會，使組織成員在地位、職責、薪酬以及工作變化等方面，獲得更高之滿足與榮譽，進而激勵個人為達成組織目標而努力。陞遷既具有強烈之激勵作用，並伴隨薪資待遇之提高，實為一舉數得，對於員工之工作態度應有相當大之互動性。而對矯正機構人事主管之陞遷而言，除配合每任三年之職期輪調外，尚須考量矯正機構業務之需要，而對個人目標及調節員工志趣與需要等作用，則較缺乏考慮。

本研究所稱之「陞遷」，係依公務人員陞遷法及其施行細則規定，係指陞任較高之職務，所稱陞任較高之職務，係指陞任高一職等以上之職務，其職務如跨列二個以上職等時，以所列最高職等高者為較高之職務，所列最高職等相同時，以所列最低職等高者為較高之職務。而矯正機構人事主管之職務列等分別為：監獄及矯正學校列薦任第七至第九職等；少年輔育院、技能訓練所及戒治所，列薦任第八職等；看守所與少年觀護所，列薦任第七

¹² 徐正光，〈工廠工人的工作滿足感及其相關因素探討〉，《中央研究院民族研究所集刊》，第 43 期，民 66，頁 48。

¹³ 楊永年，〈警察組織剖析〉。桃園：中央警察大學，民 87，頁 69。

至第八職等。依「法務部人事處暨所屬人事機構人員升遷序列表」（如附錄六）規定，職務單列薦任第八職等與薦任第七至第八職等之人事主任同屬於第四層次，而職務列薦任第七至第九職等之人事主任則屬於第五層次，準此，凡少年輔育院、技能訓練所、戒治所與看守所及少年觀護所之人事主任調任監獄及矯正學校之人事主任即屬於陞遷之定義，同理，監獄及矯正學校之人事主任調任地方法院檢察署人事主任，亦當屬於陞遷範疇。

本研究所稱矯正機構人事主管人員，指依人事機構人員升遷序列表規定（如附錄）：第四層次之人事室主任係由現任第三層次職務一年以上者陞任之，第三層次之人事人員包括：薦任七職等科（組）員及人事管理員；第五層次之人事室主任則由現任第四層次職務一年以上者陞任之，由於第三層次之科（組）員為非主管人員，陞任第四層次之人事室主任，不但由非主管人員陞任主管職務，亦由七職等陞任八職等，專業加給及主管職務加給隨而增加。因之，其陞遷不但薪資增加，更提升其工作成就感及地位之尊榮感，獲得更高之工作滿足感；而第四層次第八職等之人事室主任陞任第五層次第九職等之人事室主任，僅增加高一職等之加給，所獲得之工作成就與尊榮感將予遞減，而同屬第五層次之人事室主任遷調，因職等及薪資待遇並未增加，有時可能不增反減，缺乏激勵誘因，甚至呈現負增強之效果。因而降低其工作滿足感，應可解釋地方法院檢察署之人事室主任出缺，同層次之人事主管卻乏人問津之原因。

誠如本文研究動機所述，矯正機構係維護社會秩序之馬奇諾防線，亦是建立司法威信最重要之一環，因之，首要落實公平之人事陞遷制度，尤其人事主管之陞遷，尤具有指標性意義，因為陞

遷亦代表組織正義之維持，所謂「己正正人」，而公平性首要探討者乃是分配正義(distributive justice)與程序正義(procedural justice)兩種，分配正義重視結果之正義與公平性，程序正義則重視分配過程之公平性¹⁴。據張政傑研究發現臺中縣市大學教務行政人員對陞遷與工作滿足感有顯著關係，而且是影響工作滿足感最重要之因素¹⁵，這表示如果官僚人員獲得升遷機會，均會導致工作滿足感之提升，這可以從楊永年得到印證。¹⁶該研究顯示認為陞遷過程及陞遷制度不公平者卻佔多數，又據鄭詩潭研究戒護主管工作滿足感發現，戒護主管對人事陞遷制度最為不滿，¹⁷由於張政傑所研究教務行政人員，接觸對象主要為教師與學生，鄭詩潭研究戒護主管，接觸對象為收容人與管理人員，本文則研究人事主管人員，其服務對象為機關內部人員，研究對象雖然不相同，但均顯示如果升遷機會不公平，則可能造成人事主管工作滿足感下降之重要因素。

參考學者許哲源(民84)整理有關陞遷研究之論文，將國內外有關研究陞遷之目的、功能與員工工作態度之文獻資料整理如表2-3，上述學者研究較著重在陞遷之目的與功能及員工工作態度等面向，規納為三個重點：一為陞遷可以滿足個人之生理及成就感等需求，成為激勵之誘因；二為陞遷可將人力作最有效之運用與發展，以提高組織效能。三為陞遷可顯示出一個機構員工之能力與績效，因為陞遷可揭露員工在外部人力市場價值之資訊，而根據筆者長期服務法務機構觀察得知，認為法務體系之陞遷制

¹⁴楊永年，《組織行為》。桃園：中央警察大學，民94，頁140。

¹⁵張政傑，〈大學教務行政人員工作滿足感之研究-以臺中縣市大學為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民92，頁138。

¹⁶同註15，頁133。

¹⁷鄭詩潭，〈矯正機構戒護主管滿足感之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民92，頁132。

度，首重制度與程序之公平性、公正性及公開性，意即陞遷制度之設計應符合公平之原則，避免特別條款，陞遷之資訊應履行公開程序，而辦理人員陞遷作業，無論對外甄選或對內甄審應秉持公正立場，尤忌循私偏袒甚或發生舞弊情事，因而人事主管每次辦理人員陞遷作業，內心無不如履深淵薄冰，戒慎恐懼，造成莫大之工作壓力，影響人事主管之工作滿足感。

表 2-3 陞遷之目的、功能與員工工作態度彙整表

學者（年代）	論 點
張金鑑 （民 62）	升遷調動除為配合機關之需要外，含有鼓勵上進、提拔俊秀以及調節員工志趣與需要等作用，因此在促進士氣、鼓勵員工上進，有不可忽視的重要性。
源雄 （民 71）	將升遷的目標歸納為兩點： 1.組織目標：為維護組織的生存，適應情況的變化，就組織內成員做論當的調整，以求人力的更佳運用與發展，進而提高組織效能。 2.個人目標：升遷應能提供個人良好的機會，使組織成員在地位、職責、薪酬以及工作的變化等方面，獲得更高的滿足與榮譽，進而激勵個人為達成組織目標而努力。

Baker , Jensen , and Murphy(1988)	<p>認為升遷在組織中提供兩目的：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.員工有其不同之技術和能力，不同的工作也有不同的人員需求，而升遷為使員工得到最適合位置的一種方式。 2.升遷所扮演角色為提供給低階員工誘因，使其在評價其薪資和身分時與組織中的排位高低相連結。
謝淑蓉 (民 83)	<p>認為升遷有其需要性：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.各機關為拔擢優秀人才，使學識才能及工作績效優異人員，能經升任不斷拔擢。 2.為鼓勵工作情緒，對學識才能及工作績效優異者，須給予較多之工作機會。 3.為加強人力運用，對學識才能及工作績效優異者，升任較高職務學識才能可獲得更多的發揮。 4.為發揮潛在能力，對學識才能及工作績效優異者，擔任更重要職務，使其潛在能力更可充分的運用。
林振發 (民 84)	<p>研究後發現當員工成就動機高時，對於員工工作上以採取間接財物性報酬（例如升遷）會對員工產生較大之影響作用，而反之成就動機低時，則應以直接性報酬為主。</p>
許哲源 (民 84)	<p>升遷的研究結論出：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.「升遷」對於組織行為學者來說，視為是一種滿足成就動機的激勵，但對經濟學派來說，升遷的結果將有助於實質才物報酬的增加，因此升遷誘因對激勵員工努力工作有相當重要的地位。

	<p>2.在大多數的企業組織當中，升遷被用來作為主要誘因機制。Gibbs(1990)認為升遷或重分派(reassignment)為一公開訊號(public signal)，表現出公司所知道之員工的能力和績效，而升遷的聲譽效果(reputation effect)對組織設計最適報償制度時為重要的應用，因為升遷揭露了員工在外部人力市場價值的資訊。</p> <p>3.藉由升遷機會的給予，員工會因為升遷後所得到的實質報償以及內在成就感滿足的增加，而誘發努力的動機，因此升遷激勵對於提高組織效能，以達到人力的更妥善運用及發展，有其正面之意義和貢獻。</p>
--	---

資料來源：本研究整理

第四節 領導型態

矯正機構人事系統屬於一條鞭制度，因而人事主管之上級長官，係指其上級人事長官及服務機關之首長，上級直屬人事長官包括：法務部人事處長及臺灣高等法院檢察署人事室主任。直屬長官對於各個人事機構人事主管負有領導指揮、監督、考核等權限，其中影響人事主管工作滿足感最大者，莫過於與其工作接觸最密切之服務機關首長與人事處處長；而矯正機構首長之直屬長官為矯正司長，人事主管之直屬人事長官為人事處長，矯正司長與人事處處長官職等級相同，均為法務部內之一級主管，一為主管全國矯正業務，一則擔任部長之人事幕僚，並為所屬人事機構之主管長官，上開直屬長官之領導型態與人事主管工作滿足感具有密不可分之關係。

根據俄亥俄州立大學於 1940 年代末期所作之領導行為研究指出，領導行為有兩大構面，一是體恤(consideration)，即人際關係取向；另一種則為體制結構(initiating structure)，即工作任務取向。¹⁸人際關係取向簡單而言就是關心部屬，然而員工對於直屬長官之反應通常均受兩者之特徵所影響；至於體制結構之領導行為，對於工作滿足感之影響，目前研究結果顯示仍相當分歧，一則認為任務導向可提高部屬之工作滿足感，但亦有呈現相反之結論，分析而論，在不確定之情境中，部屬可能比較喜歡任務導向之長官來領導，以確定其具體工作任務；而在確定之環境中，部屬對於本身之工作任務已非常明確，不需上級長官時刻指導，可能比較希望擁有工作自主權，因之可能比較喜歡體恤導向之長官領導，¹⁹以安撫並激勵部屬工作士氣；對矯正機構人事主管而言，可能因為參考對象之不同而影響其工作滿足感。例如，人事主管可能由於薪資福利上之差異，或是工作份量之不同而在工作滿足感上有所差異；或係因為職務之不同而影響其工作滿足感。

由於矯正機構人事部門具有雙重角色隸屬關係，一則屬於機關首長之幕僚性質，一為直屬於法務部人事處管轄，由其統一指揮監督遷調考核，人事主管在矯正機構服務，機關首長對渠等之領導方式可能有客卿式之禮遇，然而法務部人事處因負有直接監督考核獎懲之職責，可能造成影響人事主管工作滿足感之重要因素，因之，本研究將上級長官區分為機關首長及直屬之人事處長，以比較不同上級之領導型態，對人事主管工作滿足感影響之差異性。鄭詩譚研究矯正機構戒護主管對上司之領導方式發現：有六成六之戒護主管滿意目前上級之領導方式；又據張政傑研究發現

¹⁸同註 10，頁 687。

¹⁹陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 73，頁 164。

臺中縣市大學教務行政人員之直屬主管，大都屬於能夠體恤部屬亦重視工作導向之之領導型態；徐燕山研究指出：此種高體恤高體制結構之領導型態方式下，員工之工作滿足程度最高。²⁰

矯正機構人事部門一元化之管理制度，雖建構成一個完整之人事行政網絡，然而此種雙重首長之領導體制，正面功能固可防止機關首長之違法用人，其負面影響則分散了首長之人事管轄權，分割了首長領導權之完整性，²¹衍生部分人事主管為爭取業務績效，或依恃上級人事機構關係，可能不完全配合機關首長指示，遭致機關首長之責難，有時因機關首長與上級人事長官意見不一致，有時因上級人事長官與矯正司長官意見相左，人事主管可能選擇服從或屈就長官之意見，尚須衡量利弊因素作多重考量，例如：上級人事長官指示配合推動人力精簡方案，而機關首長主張全力爭取編制員額，形成兩難困境即是一例。有時為維護機關同仁之權益，不惜向上級直屬長官據理力爭居間折衝溝通協調，矯正機構人事主管多重角色扮演及轉化過程之複雜性，常造成人事主管處境之尷尬與心理壓力，成為影響工作滿足感之重要因素。

第五節 薪資

矯正機構之薪資待遇應涵蓋福利，一般所謂之福利，泛指員工消費合作社之年度盈餘分配金，依矯正機構規模大小而有不同之盈餘分配金，數額之多寡亦可能影響人事主管之工作滿足感，

²⁰ 轉引自張肅婷〈員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿足及組織承諾間之關係研究〉，《弘光學報》，第40期，民91，頁36。

²¹ 陳金貴，〈人事一條鞭管理體制的評議〉，《公務人員月刊》，第125期，民95.11，頁2-4。

根據徐正光研究指出，薪資係與組織有直接相關之因素且會影響工作滿足感；簡言之即是工作所獲得之報酬。廣義而言，應包括工作獎金、值勤費、加班費、交通補助及生活津貼各項補助，如；結婚補助、休假旅遊補助費等項。狹義而言，即是組織給予個人每個月之基本報酬。從 Maslow 需求層級理論探討，生理需求係人類最基本與最重要之需求。而薪資為公務人員最主要收入之來源，其是否足夠支應日常生活費用，即成為探討個人生理基本需求是否匱乏之依據。

依 Maslow 需求層級理論推論，薪資最有可能成為員工不滿足之來源，據大多數研究薪資與工作滿足感之實證發現，亦符合該理論之論述，理由為薪資係滿足生理需求最基本亦是最重要之因素，且低層級需求之不滿足比高層級需求之匱乏更易造成人員之不滿足。Herzberg(1959)也指出，薪資是重要的保健因素，能防止人員產生工作不滿足；上述研究成果在解釋矯正機構人事主管對薪資之滿足感，可從幾個面向探討之。

首先就官職等級上之差異探討，戒治所、少年輔育院、技能訓練所及看守所、少年觀護所等人事主管職務列等最高為薦任第八職等，而監獄及矯正學校，最高均列為薦任第九職等，亦即看守所等機構之人事主管，每月均較監獄及矯正學校之人事主管少領三千餘元，其次，就人事人員人力配置析論之，目前人事機構編制員額並未依機關層次、職務繁簡難易、責任輕重及所需資格條件等因素統一檢討編列，致員額二百人以上之看守所，與員額一百人之其他矯正機構，其人事人員之編制均為二人，造成人力配置勞逸不均、工多薪少等不公平現象，衍生職責繁重之第二類

看守所人事主管之薪資，尚不如規模較小之第四或第五類監獄人事主管待遇之情形，此外，另有十四所監獄人事主管兼辦戒治所人事業務，並未支領兼職車馬費等不合理現象，均可能影響矯正機構人事主管之工作滿足感，或許矯正機構行政人員每月均可支領增支專業加給二千三百元及合作社年度盈餘分配金，可以彌補上項不合理現象之缺憾。

從矯正機構內部科室人力配置而言，人事部門負責推動政府人力精簡方案，會計單位職司政府預算經費控管作業，兩單位同為機關首長一級幕僚單位，就單位設置之功能及業務職責程度而言，兩個幕僚單位如同機關首長左右手等同重要，然而長期以來，會計單位之編制員額均較人事機構之人員高出一倍，以全國唯一第一類監獄為例，人事機構編制員額為四人，而會計單位之編制員額卻為七人，此種懸殊比率之人力配置，甚不符合科學之公平合理及比例原則。Adams(1963)之公平理論指出：「當人們感知他的產出與投入之比率，與他人的產出與投入的比率是不平等時，不公平即存在。」，相對於工作質量而言，矯正機構人事部門人員之付出與報酬，相較於其他同為幕僚單位人員投入與產出之比率係不平等，則人事單位成員可能產生薪資待遇上不公平之認知，而人事主管身負領導職責，將會降低其工作滿足感，進而影響其服務品質。²²

薪資不但兼具滿足人員生理需求及安全需求之功能與作用，更象徵著一個人之尊榮感與成就感，隱含著對其工作能力之肯定。所謂安全感之需求主要來自可預測性，亦即將不確定因素降至最低。而造成薪資不穩定之因素，主要係由於個人服務績效之優劣與組織外部之整體經濟因素，從內部組織因素而言，人事主

²²余坤東，〈認知型態、薪資公平對工作滿足之影響研究〉，《中國工商學報》，民 92.11 頁 177。

管因受公務人員保障法所保障，除因服務績效不佳降調為非主管外，鮮少被上級長官調整為非主管職務，另從組織外部經濟因素而言，因矯正機構隸屬於中央政府部會機關，經費預算由中央政府統一編列，應不受外界景氣榮衰之影響，因之，在薪資保障方面，應具有較高之滿足感。在尊榮感與成就感方面，人事主管在組織中屬於一級科室主管人員，其職務本身就具有肯定個人能力，增加個人尊嚴以及成就感方面之滿足感。以編制列為薦任第八到第九職等之人事主管為例，其專業加給與主管加給，每月均高出薦任第七職等科員之薪資約一萬七千餘元，其他如工作獎金、各項補助、加班費、出差費等均較科員為高，從種種薪資待遇之差距中，可能因身分上之差異而產生不公平之感覺，而影響同事間之情誼。

第六節 工作特性

關於工作本身特性可從工作之變化性及支援關係等面向探討，本研究所探討之人事行政工作雖屬於例行性業務居多，惟現代人力資源管理，為達成機關之策略性目標，其業務漸呈現多元之變化性；而支援關係則可由下一節之同事關係所涵蓋。因之，本節從工作特性之觀點來探討工作本身對於工作滿足感之影響。所謂工作特性(job characteristic)簡言之，係指工作有關之因素(factors)或屬性(attributes)，²³許多學者研究均顯示工作本身特性與工作滿足顯著有關，包括不同之行業(周淑萍，1994；白榮裕，1996)。依海克曼與歐德漢(Hackman and Oldham)提出之理論，工作特性內涵包括技能多樣性、任務重要性、任務完整性、回饋

²³黃李祥，〈工作特性、工作動機對工作滿足之關係研究-以半導體製造業為例〉，碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，民90，頁4。

性及自主性等，此五項工作關鍵性特質透過工作之意義性、責任感及對工作成果之認識等心理狀態，影響員工之行為、工作表現及工作滿足等。茲將工作特性模式分述如下：

壹、工作之核心構面

一、技能多樣性

係指員工完成工作所需之專業技術及才能種類多少之程度，以矯正機構人事主管係屬中高級主管人員，其主要專業管理能力及任務，乃在襄助機關首長完成機關之目標：應包括：顧客導向服務、知識管理與運用、時間管理、衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承及目標設定與執行等項，黃錦淑研究指出，工作技能之多樣性與工作滿足感呈現正關聯性，有時亦為個人成就感之表徵，²⁴然因矯正機構機關屬性之特殊性，人事主管更須熟練多樣性之專業技能，以增進其自我實現之成就感，進而影響其工作滿足感。

二、任務完整性

即工作中之任務是否完整及工作段落如何辨認出成果之程度，學者研究指出，任務之完整性對於工作本身、陞遷及工作滿足感有顯著之差異，²⁵誠如本論文第一章研究動機所述，舉凡公務人員從新進報到至退休終老照護，無一項不與人事主管業務有關，人事服務項目可謂包羅萬象而富有完整性，以約僱管理人員甄選為例：從報考須知之擬定、公開上網公告、受理報名、考試

²⁴ 黃錦淑，〈研發人員工作設計與工作績效之關係研究-兩種工作特性模式之運用〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 90，頁 35。

²⁵ 同註 25，頁 35。

到錄取報到，人事主管均應掌控期程進度，整個工作內容具有完整性，因之，可以推論任務之完整性，對人事主管工作滿足感具有顯著之影響。

三、任務重要性

指工作對於他人之生命意義與價值或工作究有多少實質影響力之程度；人事工作項目可謂經緯萬端，無一項不與同仁權益息息相關，人事主管稍一疏忽，不但影響同仁養生送老之生計，衍生申訴與救濟案件，輕則影響人員之基本權益，其重要性不言而喻，學者實證研究指出，工作之重要性對工作滿足感具有顯著之正向影響，²⁶此項結果可以說明人事主管可能會認為，本身之工作對矯正機構而言深具有其重要性。

四、自主性

係指工作中讓人事主管有實質上表現之自由空間與獨立性，俾員工能自行安排工作進度及決定何種工作方法之程度；矯正機構人事主管因屬專業幕僚角色，在依法行政原則下，就其專業領域有獨立判斷決定之自主權，一般而言，機關首長均會充分信任予以尊重，依激勵理論推論，當人事主管擁有充分之自主性，工作表現將獲得成就感之激勵作用，因而對其工作之滿足感具有正面之影響。

五、回饋性

係指工作中能使員工個人直接而清楚地瞭解自己工作績效情

²⁶ 同上註。

形之程度；在矯正機構人事主管之訊息回饋，主要來自服務對象與機關首長及人事處長之考評，服務對象可分為兩種，一為顧客面對面直接反映意見，一為透過申訴管道或電子郵件信箱等間接方式，一般矯正機構人員，因長期受層級節制指揮系統之組織文化影響，除非權益受到重大損害，否則均不輕易回饋訊息。其次為機關首長及人事處長之考核（評），可分為平時考核與年終考績兩種，平時考核係由上級人事機構長官為之，主要係考核所屬人事機構平時業務績效，作為人事主管年終考績之參據，而人事主管之年終考績則由所屬機關首長初核，再由上級人事機構長官核定，一般機關首長對人事主管之年終考績，均予評列甲等且核給高分，而上級人事機構長官複核時可以變更等第及分數，因之，可以推論人事主管訊息回饋主要來自人事處長官者為多。

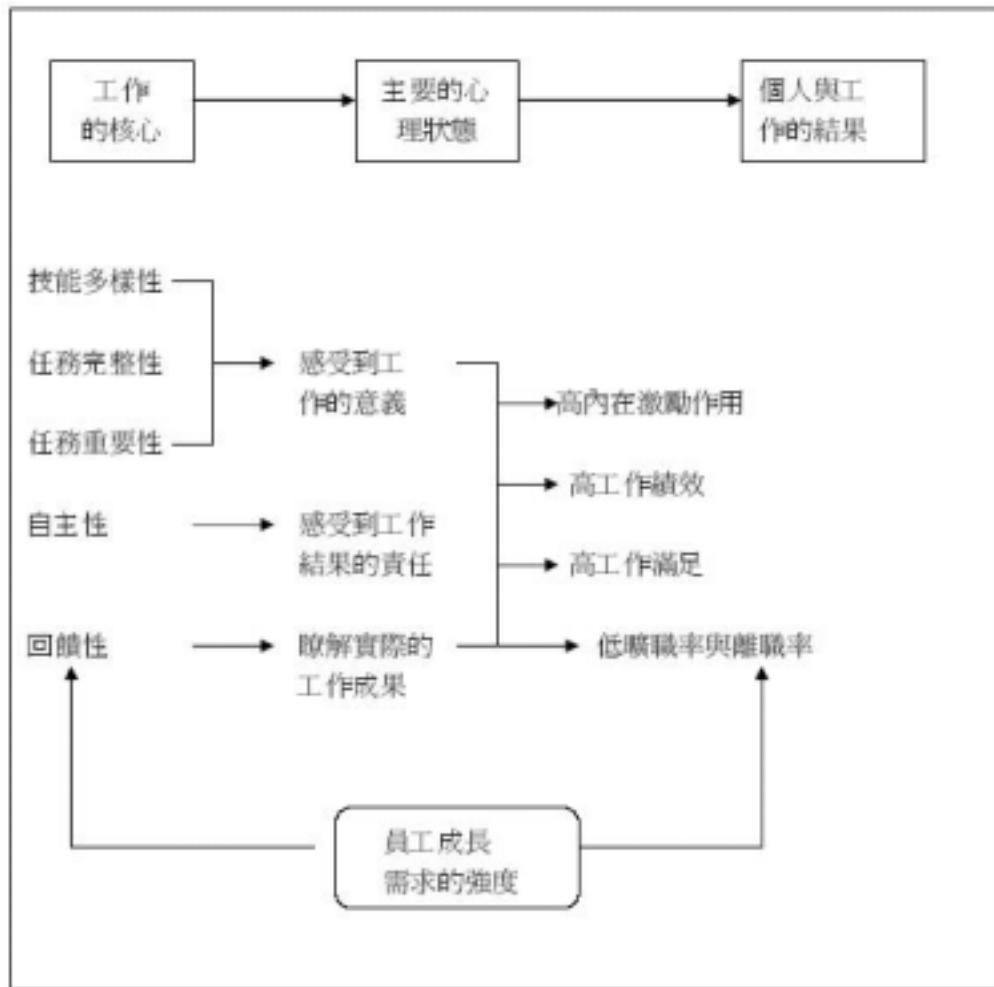
貳、主要之心理狀態

一、體會到工作之意義：當人事主管覺知本身人事工作具有技能多樣性、任務完整性以及任務之重要性，使其感受到工作饒富意義，係重要而具有價值的，並且值得去付出，將可能增加其工作之滿足感。

二、感受到工作結果之責任：人事主管就其專業領域範圍具有決定性之自主權，機關首長及各級人事長官對其權限將會予以尊重，依權責相稱原則，則人事主管將會覺得須對工作成果負起個人之職責。

三、瞭解實際之工作成果：現代人事管理工作，已發展為以顧客為導向之服務性管理，因之，服務對象如有回饋特性之訊息，將使人事主管能夠明瞭自己之工作績效，以作為自我工作修正調整之參據。

圖 2-1 工作特性模式



資料來源：J.R.Hackman, "Work Design," in *Improving Life at Worked*, J.R.Hackman and J. L. Suttle(Glenview, IL : Scoot, Foresman and Company.1998)p.129.轉引自李青芬、李雅婷、趙募芬譯，Stephen P.Robbins 著，《組織行為》。台北：華泰，民 87，頁 324。

三、個人與工作之結果

人事工作具有技能多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性以及回饋性等五項核心構面，將使人事主管人員感受到工作富有意義、工作結果須自我負責，並且能夠知道本身工作之成就，從激勵觀點而言，工作本身即將帶給人事主管內在心理之酬償。

此三種心理感受若愈明顯，則帶給人事主管之激勵效果將愈大，人事工作之績效及人事主管之工作滿足感亦將隨著提高，而離職或轉調其他機關職務之念頭自然會降低。則人事主管亦將覺得須對工作成果負起個人之職責。

四、員工成長需求之強度

人事主管追求自尊及自我實現需求之強弱程度，會影響工作構面與結果間之關連性。當人事工作中存在著此種工作特性時，高成長需求之人事主管比低成長需求之人事主管更容易感受到此種特性之存在；而且高成長需求者比低成長需求者，更容易反應出正面之結果，包括人事工作績效與人事主管之工作滿足感。

五、激勵潛能指標

將工作核心構面組合起來，可得出一預測性指標，稱作激勵潛能指標(MPS)，其計算方式如圖 2-2；由圖 2-2 可知高度激勵潛能之工作，必須在技能多樣性、任務完整性及任務重要性三構面中至少要有一項程度較高，且工作自主性與回饋性，二者缺一不可，一旦欠缺將使激勵潛能為零。工作若是呈現高激勵能，表示員工之士氣、績效及滿足感會受到正面之影響，曠職及離職行為之發生率將會降低。

圖 2-2 激勵潛能指標的計算公式

$$\text{激勵潛能指標} = \frac{\text{技能多樣性} + \text{任務完整性} + \text{任務重要性}}{3} \times \text{自主性} \times \text{回饋性}$$

資料來源：李青芬、李雅婷、趙募芬譯，Stephen P.Robbins 著，《組織行為》。

台北：華泰，民 87，頁 325。

六、整體評價

工作特性模式對工作特性理論之建構具有重大之貢獻，多數研究證據支持其所提出之架構，亦即工作核心構面會影響人員之心理狀態，進而改變其行為表現，換言之，工作中的確存在某些特性會影響到人員之績效表現以及工作滿足感。然而工作特性模式在某些核心構面之選擇上是否具有效度，例如：任務完整性是否能增加該模式預測能力。另外，個人成長需求之強度，是否為唯一之干擾變項，或者另有其它干擾變項，例如：對公平之認知或有無工作經驗。而激勵潛能指標之計算方式是否恰當，有許多研究發現，如將激勵潛能指標模式中所有之變數加總後，其預測效果會比原來之公式好。雖然工作特性模式仍有爭議，但多數研究並未否認其正確性，不需上司時時給予指導，此時可能比較希望能夠有充分之工作自主，因之，較不喜歡採任務導向領導之上司。將上述結果用於解釋矯正機構人事部門上司之領導行為，可

能會得到較滿意之反應。因為大多數上司均採取體恤之領導行為，對於在確定環境工作中之人事主管人員，其工作滿足感可能會相當之提升。

第七節 同事關係

哈佛大學 Mayo、Roethlisberger and Whitehead 等三位人群關係學派學者，於 1927 到 1933 在西方電氣公司霍桑廠所做之研究發現：個人與他人之間的合作關係要能維持，端視規範個人與他人及其相互態度之非邏輯之社會規則(non-logical social code)演變而定，此種關係有助於員工工作滿足感之提升，²⁷此乃最早發現同事關係對工作滿足感造成影響之學者。從 Maslow 需求層級理論觀之，當生理需求與安全需求獲得相對滿足後，高一層級之社會需求將成為激勵員工之重要因素。社會需求包括與他人滿意的交往、團體歸屬感、友誼與情感之交流互動等，此乃個人與他人互動之動機。換言之，人係群體動物，不能離群索居，都有群體認同與情感歸屬之需要；McClelland 認為歸屬需求能夠促進團體合作，化解衝突與不確定感。任何一項人事業務均與同仁權益關係密切，人事主管每項行政工作，均須與同事保持互動關係，平時與同事相處氣氛融洽，其他單位人員自然樂意協助人事工作，推動業務必將事半功倍兼具效率與快樂，對人事主管工作滿足感亦可能有正面之助益。

Al-Shalfan and Ahmed(1994)以及 Ting(1997)研究指出，同事關係與工作滿足感有高度之正相關。²⁸此一結果在解釋人事主管人

²⁷吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯編著《行政學(一)》。台北：空大，民 85，頁 86-87。

²⁸轉引自孫令凡，〈人口特性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係〉，碩士論文，國立政治大學公共行政學系，民 89，頁 29。

員之工作滿足感上，亦可能得到類似之結論，主要是人事工作經常需要其他單位人員相互支援，同事間如果相處融洽，則機關組織氣候良好，工作者也將感到心情愉快，由於工作滿足感是工作者內心之主觀感受，當工作者能夠心情愉悅，對工作可能亦有正面之感受。Chiyachantna (1994)針對泰國公私部門之員工所做之研究結果顯示，私部門在同事關係之滿足大於政府部門員工，²⁹以此點推論，矯正機構人事主管在同事關係之滿足感可能低於私部門同事關係之滿足感，理由有二：一為私人機構為樽節用人經費，人力可能較政府機關精簡，相對的，每一位人力所需負擔之工作量就較繁重，需要同事協助之機會亦相對增加，因之相互之依存度與互動性高，凝聚力可能較強。第二個理由係私人機構人員之身分均相同，所受之待遇福利及保障較為相近。

工作特性得分較高之工作，一般而言工作者之士氣、滿足感及生產力會較高；而工作特性需先透過心理狀態來影響工作者之工作績效或滿足感，並非直接產生其影響力；另成長需求較高之人員，其工作動機較強，對工作的反應也較好；對矯正機構人事主管而言，由於勤務制度分為日勤制與夜勤制，所謂夜勤制又稱隔日制，即是上一天班(24 小時)、休息一天(24 小時)，同事關係可能呈現兩種不同之關係，主要係因上班時間不同，而與隔日制同仁互動較少之關係。

第八節 個人屬性

壹、性別

²⁹ 同註 29。

男性與女性不僅先天有明顯之生理差異，不但個性上表現不同之特質，學者研究發現男女性管理風格具有統計上之顯著差異(楊永年，1998；Yang, 1994; 1995)，由於先天上男性之體力普遍優於女性，因此社會上形成「重男輕女」之觀念。演進至兩性平權時代，職場上之性別歧視仍時有所聞，因之，探究性別對於工作滿足感之影響，就有其必要性，男女性別之差異是否影響其工作滿足感，至今尚無明確之定論。

國內許多研究指出男性之工作滿足感高於女性，如陳富祥；³⁰而陳銀環之研究則指出女性工作滿足感高於男性，³¹另外，孫令凡研究指出男性內在滿足及一般滿足高於女性，但女性內在滿足則優於男性。³²而郭明德、³³黃台生、³⁴則發現性別之差異對工作滿足沒有顯著之差異。Land and Trumbo(1976)之研究結論：男性較重視陞遷及工作之長期目標，女性則較重視工作條件與人際關係。³⁵鄭詩譚(民 92)研究矯正機構戒護主管之工作滿足感因性別之不同而有顯著差異性，女性之工作滿意度高於男性，可能女性雖擔任高壓力之戒護工作，但在女性戒護主管服務之女監或女所中，佔有七成之服務機構其規模遠小於男性服務之機構，相較之下，對整體之工作有較高之滿意度和愉悅之感覺。因之，可推估矯正機構人事主管人員中，男性之工作滿足感可能較低於女性。

³⁰陳富祥，〈個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探討—金融業為例〉，碩士論文，國立政治大學企業管理研究所，民 74，頁 112。

³¹陳銀環，〈我國政府部門審計人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立中興大學企業管理學系，民 87，頁 102。

³²同註 5，頁 167。

³³郭明德，〈我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，民 91，頁 92。

³⁴黃台生，〈臺灣鄉鎮縣轄市公所公務人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 69，頁 78。

³⁵同註 18，頁 34。

貳、年齡

Rowe and Mason(1987；120-122)發現資深之行政主管有相當低之行為風格，與楊永年對警察人員管理風格實證研究發現，警察人員年齡愈高者行為風格愈低，對人之敏感度愈弱，但分析風格愈強（楊永年，1998）；雖然研究對象不同，卻有類似之結果，說明年齡與管理風格存在關連性；多數研究顯示年齡與工作滿足感之關係，大都呈現正向之關連性，如林建忠、³⁶胡玉英³⁷等人之研究結果。可能之因素分述如下：一是年紀越大可獲得工作之機會愈低，因此期望也較低，相對而言，就較容易滿足。對矯正機構而言，一般陞任少年觀護所及看守所之人事主管年齡約在三十五歲左右，而陞任監獄之人事主管年齡約在四十歲之間，可能考量人事主管之業務經驗、機構之規模、人員之多寡及業務之複雜性等項因素。

當人事主管人員年紀愈大時，轉業更加不易致使較能滿足於現狀，一般而言，年紀愈大愈注重現實性之考量，Ting(1997)發現，越年長者，越能將自我之需求與組織或工作情形做適當之調和；³⁸劉佳鑫研究認為，隨著年齡之增長，人們會調整自我之工作價值及看法，所設定之目標也較符合實際狀況，因之，處在較易達成目標之情況下工作滿足亦會較高。因之，年齡越大工作滿足感越高，當考量自我之條件及家庭經濟後，將會傾向安於現狀，而將大部分之心力投注於工作中，相對亦具有較高之工作成就感，唯

³⁶ 同註 31，頁 112-113。

³⁷ 胡玉英，〈台北市某醫院護理人員激勵與工作滿意度之相關性研究〉，碩士論文，台灣師範大學衛生教育研究所，民 92，頁 86。

³⁸ 同註 5，頁 15。

鄭詩譚(民91)研究矯正機構戒護主管不同之年齡並不會造成整體工作滿意有顯著差異存在。因而推估矯正機構之人事主管人員，年齡愈大者其工作滿足感是否愈高，則尚待探討。

叁、婚姻狀態

有關婚姻狀態對工作滿足感之影響，實證研究結果仍然相當分歧，李淑貞、³⁹郭枝南的研究結果顯示，⁴⁰已婚者之工作滿足感高於未婚者，而郭明德則指出已婚者在工作本身構面高於未婚者；⁴¹而研究發現未婚者之工作滿足感高於已婚者則有：黃瑋莉(民83)、白榮裕(民85)等；⁴²唯亦有不少研究結果指出，婚姻狀態與工作滿足感之間無顯著差異，如李永聖、⁴³莊順天、⁴⁴研究結果指出，婚姻狀態與工作滿足感之間無顯著之差異。

雖從經濟角度之解釋，已婚者由於家庭經濟負擔加重，致使其重視工作收入，可能較珍惜目前之工作，因而導致其工作滿足感較高。另一方面，公務人員其配偶亦大多數為軍公教人員，使其家庭經濟之可預期性更為明確，無形中減少來自家庭經濟之壓力，因之可能會增加已婚者之工作滿足感。陳世志(民91)在矯正機構基層管理人員相關研究中發現，婚姻狀況對整體工作滿足存在顯著之差異性，已婚者較未婚者或其他關係對矯正工作有較高的工作滿足感，唯鄭詩譚(民91)研究矯正機構戒護主管之婚姻

³⁹李淑貞，〈我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民89年，頁93。

⁴⁰同註37，頁114。

⁴¹同註35，頁91。

⁴²同註5，頁22。

⁴³同註9，頁99。

⁴⁴莊順天，〈工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討—以高雄市公民銀行為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民88，頁102。

狀況發現，並不會造成整體工作滿意有顯著性之差異存在，且對其他構面亦無顯著差異存在。因之推估矯正機構之人事主管婚姻狀況並不會影響其工作滿足感。

肆、教育程度

Martin(1981)研究發現，工作滿足與教育程度呈正相關，因受過高等教育，擁有更高深專業智能處理工作上之問題，相對帶來更高之待遇報酬，因之教育程度愈高工作滿足愈大。柯惠玲(民78)研究亦發現，教育程度越高工作滿足度越高。蔡欣嵐之研究則指出教育程度與工作滿足感具有正相關。⁴⁵然而李永聖研究認為兩者無顯著關連，彭剛力亦發現，同一教育程度中，有些人對工作非常滿足，但有人很不滿足，他認為一個人對工作滿意與否，來自工作之看法與評價；⁴⁶而洪雪珍卻發現教育程度愈高工作滿意度愈低，⁴⁷郭明德指出高中(職)和大學程度者工作滿足感明顯高於研究所程度者。⁴⁸

張政傑(民92)研究認為教育程度之高低並不影響其薪資所得，所以學歷上之差異對於工作滿足感之影響已不顯著。此項發現與陳世志、鄭詩潭之研究結論相同；但與徐金芬研究發現：年齡與工作滿足感呈現U型之相關則不相同。另外韓長淮針對我國東部地區大學所作的工作滿足感研究結論：教育程度之差異會對工作環境、主管領導、薪資福利、升遷考核與社會地位等方面有顯著之影響。易言之，高學歷或許有較高之需求，但卻不一定帶

⁴⁵ 蔡欣嵐，〈工作特性、人格特質與工作滿意度之關係—以半導體業為例〉，碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，民90，頁50。

⁴⁶ 彭剛立，〈人格特質、組織氣候與工作滿意關聯性之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民70，頁95。

⁴⁷ 洪雪珍，〈員工工作滿意與士氣關係之研究中國某企業之實證研究〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民91，頁80。

⁴⁸ 同註35。

來高報酬，有時反而可能不容易滿足；黃台生（民 69）研究指出，工作滿足與教育程度呈負相關，教育程度高工作上渴望較高層次需求，對工作要求高，如果工作無法滿足需求，會影響工作之態度。本研究推測人事主管工作滿足與教育程度應為負相關，因教育程度高，工作上渴望較高層次之需求，對工作要求高，如果工作無法滿足需求，會影響其工作滿足感。

伍、服務年資

Herberg(1965)認為，年資與工作滿足呈 U 字型，亦即初任時滿足程度較高，稍後降低，工作數年後，工作滿足再繼續上升。陳世志（民 91）對矯正機構基層管理人員相關研究中發現，不同之服務年資會導致工作滿足感有顯著之差異性，服務年資愈長對工作滿足程度愈高，反之則愈低。鄭詩譚（民 92）研究以擔任戒護主管年資為變項，結果顯示：不同戒護主管年資並不會造成整體工作滿意有顯著之差異存在。林建忠研究結果顯示，⁴⁹服務年資與工作滿足感呈現正相關，但 Gibson and Klein 在 1970 年研究發現，年資與工作滿足呈負相關，年資越長，工作滿足越低。⁵⁰如郭明德研究顯示，⁵¹服務年資之長短與工作滿足感之高低無顯著之差異性。

矯正機構人事主管雖有任期制，然其輪調及異動範圍，一般僅調任不同類別之矯正機構人事主管，甚至有許多人事主管終其公職一生至退休，均在矯正機構服務，從未調至法務部所轄之其

⁴⁹ 同註 31，頁 116-117。

⁵⁰ 轉引自張銘聰，〈大高雄地區醫學中心醫師工作滿意度之研究〉，碩士論文，國立中山大學企業管理學系研究所，民 91，頁 21。

⁵¹ 同註 35。

他機構服務，對於此種久任一職，可能會因為工作缺乏變化，失去激勵因素，而降低其工作滿足感。李正綱、張曉芸及康嘉琦之研究結果指出，整體工作輪調與工作滿足之間有顯著之正向關係。因之推論人事主管久任人事行政工作年資愈久，則其工作滿足感反而可能較低。

陸、薪資所得

薪資係公務人員維持生計主要收入來源，亦即確保日常生活安定之保障，更能滿足人類最基本之生理需求，因之其重要性不言而喻，如第一章所述，矯正機構為司法體系之一環，人事主管身為矯正機構之一員，其支領之薪資待遇，有別於一般機關行政人員，除主管加給外，另每月增支專業加給 2300 元，另有消費合作社年終盈餘分配金，比較其他法務系統機關之薪資待遇，應屬比上不足比下有餘，此點應可解釋許多人事主管仍可不選擇遷調矯正機構以外之機關，而願意在矯正機構退休之原因，因而推估人事主管人員對薪資待遇應較為滿意，並將帶給人事主管內在心理之激勵作用。

柒、機關類型

矯正機構係社會之縮影，具有司法強制性及社區封閉之型態，矯正機構因其收容對象之不同，而分為監獄、看守所、矯正學校、少年輔育院、少年觀護所、技能訓練所、戒治所等七種類型，⁵²以往鮮少與外界互動，致長期遭致各界之誤解，社會大眾仍普遍存在舊式之刻板印象，並常以「黑牢」稱之，且對服務之

⁵²詳如本論文第一章第三節，頁 5-11。

管教人員，亦停留在「獄卒」之概念，致矯正機構之社會地位難以提昇，造成影響工作滿足感之最大因素，而人事主管人員負有襄助首長創新組織功能，改善組織文化之策略幕僚職責，對於工作複雜性與困難度所造成之工作壓力，又因工作壓力影響其工作滿足感，此乃因機關類型與性質之特殊性使然。

捌、機關收容額

矯正機構因其收容對象及額度之不同而予以分類，⁵³並依類別等級訂定職員人數之標準，因之，服務於不同類別矯正機構之人事主管，在實質職務列等陞遷資格與薪資所得，與業務之繁簡難易自有所區別，然而如前項所述，許多人事主管仍可不陞遷，而選擇離家近或規模較小，甚或機構性質較單純，而業務量較少之機構服務，因之矯正機構收容額度之多寡，亦為影響人事主管工作滿足感因素之一，此乃矯正機構性質特殊性及複雜性所致。

⁵³ 同上註。

第三章 研究設計

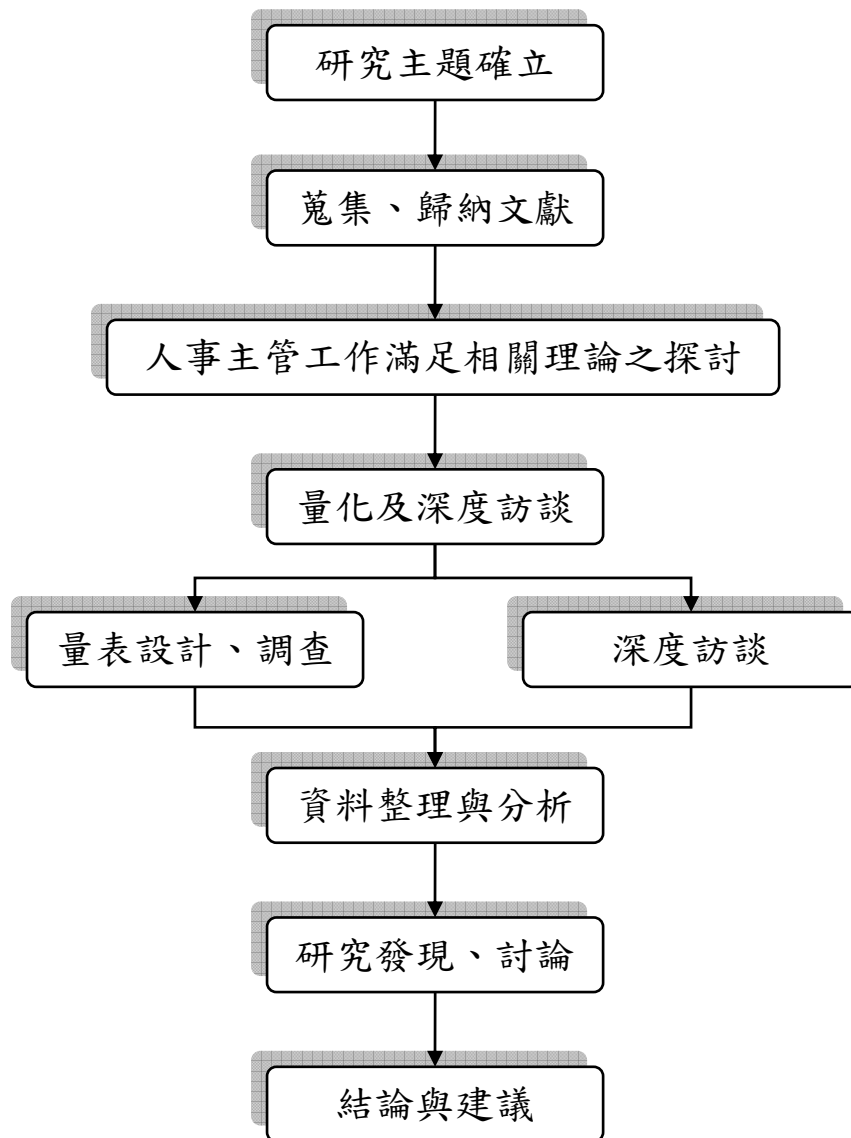
本論文係採質化和量化二者並重之研究，且因本身在同屬於法務系統之檢察機構人事佐理工作十一年，及矯正機構人事主管工作十三年之實務經驗觀察到之現象。兼顧質化論者認為唯有從行動者之意圖才能詮釋公共政策之真正意涵；及量化論者認為公共政策必須走向數量化才能成為科學。⁵⁴本研究設計首先確定研究流程，依據文獻理論建立起研究架構，再依研究主題找出所要探討之變項間之因果關係。在量化研究方面，為進一步衡量變項，針對變項作操作型定義及衡量工具，依據衡量工具設計量表，並從研究母體中回收問卷，以適當之檢驗方法進行資料分析驗證原先之假設；而在質化研究方面，針對矯正機構七種類型之人事主管行深度訪談，再驗證量化研究之結果。

第一節 研究流程

本研究流程首先確立研究主題，進行相關論文資料、期刊文獻之蒐集，就相關文獻做探討，研究方法及架構之建立，在量化方面依各變項設計出衡量之量表，設計問卷調查，將回收之問卷經編碼後輸入統計軟體，作資料分析整理及再推論研究假設與驗證；同時在質化方面深度訪談具代表性之人事主管人員。再綜合問卷調查及深度訪談得到之結論，最後做出相關之建議，完成本論文。研究流程繪如圖 3-1：

⁵⁴丘昌泰，〈當代公共政策中量化與質化分析：方法論的檢討與重建〉，《國立中興大學法商學報》，第 32 期，民 85，頁 24。

圖 3-1 研究流程圖



資料來源：本研究自繪。

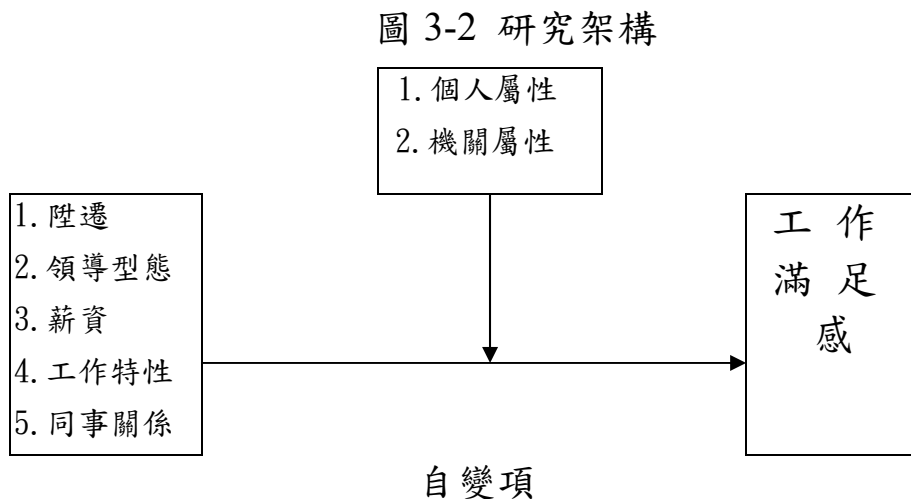
第二節 研究架構與假設

根據第一章第一節之研究目的與第二章之文獻探討，本文主要探討陞遷、領導型態、薪資、工作特性及同事關係對於矯正機構人事主管人員工作滿足感之影響。因之得到圖 3-1 之研究架構，自變項是薪資、升遷、領導型態、同事關係及工作特性等五項因

素，依變項是工作滿足感，而個人屬性、機關屬性則作為另一個自變項。

壹、研究架構

本研究架構，係基於研究之限制及文獻之歸納與探討而訂定，將以陞遷、領導型態、薪資、工作特性及同事關係為自變項，並以個人屬性、機關屬性為另一個自變項，以工作滿足感為應變項。如圖 3-2 所示。



資料來源：本研究自繪

貳、研究假設

依據第二章文獻探討及前節之研究架構，提出尚待本研究驗證之假設，茲說明如下：

假設一、陞遷與矯正機構人事主管工作滿足感無顯著關係。雖然矯正機構人事主管人員陞遷機會有限，然因矯正機構地理環境因素，陞遷與家庭因素兩難考量，許多女性人事主管寧可選擇

照顧家庭，而不願陞遷調動，因之，在陞遷構面上之得分可能較其他構面為高，而與工作滿足感無顯著關係。

假設二、領導型態與矯正機構人事主管之工作滿足感無顯著關係。而人事主管之上級包括機關首長及上級人事處長官，然因人事主管與機關首長互動較為密切，且人事行政工作之性質屬於可預期性較高者，因之較適合體恤型之領導方式，由此推估矯正機構人事主管，對採體恤型領導方式之機關首長，其工作滿足感可能較高，因此推估領導型態與矯正機構人事主管之工作滿足感可能無顯著關係。

假設三、薪資與矯正機構人事主管之工作滿足感無顯著關係。薪資所得愈高可能代表其生理，安全及成就之需求愈滿足，而本研究之對象既已陞任主管職務，因之推估薪資與矯正機構人事主管之工作滿足感無顯著關係。

假設四、工作特性與矯正機構人事主管之工作滿足感無顯著關係。人事主管工作如第二章第六節所述，因具有自主性、重要性及完整性，雖回饋性稍嫌缺乏，其中自主性、重要性及完整性，能夠使矯正機構人事主管獲得較高之成就感與被尊重感，因之推論工作特性與人事主管工作之滿足感無顯著關係。

假設五、同事關係與矯正機構人事主管之工作滿足感無顯著關係。同事之間相處之氣氛，雖會影響人事主管之心情，亦會影響其對工作滿意之程度，然因人事部門係屬一條鞭制度，人事同仁較有單位一體、利害與共之共識，因之推估同事關係與工作滿足感無顯著關係。

假設六、個人屬性及機構屬性與矯正機構人事主管之工作滿足感無顯著關係。

H6-1：性別與工作滿足感無顯著關係。

現代人事工作無論是服務或是管理，均著重在便捷

化、精緻化，而女性主管心思細緻，在服務或是管理層面之能力，均不亞於男性主管，因之推估性別與工作滿足感無顯著關係。

H6-2：年齡與工作滿足感無顯著關係。

矯正機構之屬性雖較為封閉，年齡愈大之人事主管對工作價值與看法及所設定之目標也較為實際，而年輕之人事主管工作較有創意與衝勁，兩者各有擅長，因而推估年齡與工作滿足感無顯著關係。

H6-3：婚姻狀況與工作滿足感無顯著關係。

婚姻可加重一個人之家庭責任，使得穩定之工作變得更具價值與重要，而未婚之人事主管較能專注於工作又無家庭因素之困擾，推動工作較無牽累，兩者各具優勢，因此推估婚姻狀況與工作滿足感無顯著關係。

H6-4：學歷與工作滿足感無顯著關係。

教育程度之高低並不影響其薪資所得，且人事服務工作之特性，著重在專業與服務熱忱，專業在於職務歷練及經驗累積而來，而服務之熱忱在於正確之服務觀念，這些特質與學歷均無直接關聯性，由此推估工作滿足感與教育程度無顯著關係。

H6-5：人事主管年資與工作滿足感無顯著關係。

初任人事主管職務能夠獲得較高之成就感與被尊重感，激勵其工作志氣與服務熱忱，而資深主管則能累積豐富之工作經驗與豐沛之人脈關係，無論處理業務

及人際關係均能駕輕就熟，因而推估人事主管年資與工作滿足感無顯著關係。

假設七：不同類型矯正機構對人事主管工作滿足感無顯著關係。監獄、矯正學校人事主管職務列等較高，薪資待遇及職等相對較高，而戒治所、技能訓練所、少年輔育院、看守所、少年觀護所、等機構亦可能由於規模較小、業務單純、組織氣候佳與同事關係密切或機構所在地區靠近市區及交通便利等因素，因之推論不同類型之矯正機構對人事主管工作滿足感無顯著關係。

假設八：不同容額類別之矯正機構，對人事主管工作滿足感無顯著關係。容額愈大之矯正機構，其員工人數較多，業務量相對繁重，而容額愈小之矯正機構，亦可能因員工人數較少，業務量相對單純，工作壓力輕，或機構所在地區離家近及交通便利因素等優勢，因之推論不同容額類別之矯正機構對人事主管工作滿足感無顯著關係。

第三節 量化研究

本研究旨在探討當前影響矯正機構人事主管工作滿足感之因素，主要研究方法係採量化和質化二者，並兼採實務經驗觀察法之研究，在量化研究方面，係採用問卷調查法作為蒐集資料之工具，為使問卷內容適合本研究所需，乃自編「矯正機構人事主管人員工作滿意度問卷調查表」作為研究工具。本問卷共分為三部分，第一部分為整體工作滿足感，第二部分測量影響工作滿足感因素之衡量，包括陞遷、領導型態、薪資、工作特性及同事關係等五項因素，第三部分則為受訪者個人屬性及其機構屬性之衡量。為進一步衡量變項，針對變項作操作型定義及衡量工具，依據衡

量工具設計量表，並從研究母體中回收問卷，以適當之檢驗方法進行資料分析驗證原先之假設；而在質化研究方面，針對矯正機構七種類型之人事主管行深度訪談，再驗證量化研究之結果。

壹、問卷設計

一、工作滿足感之測量

本研究之「矯正機構人事主管工作滿足感問卷調查表」，將各變項設計成為可衡量之工作滿足問卷題目。研究量表主要係參考陳吳美如、林麗玲等人工作滿足相關研究量表為基礎(如表 3-1)再依據本研究之目的編修而成。研究工作滿足量表依個人、團體、組織等相關學理與文獻彙整而成。

表 3-1 研究量表來源彙整表

作者	論文題目	出處	量表來源
陳吳美如 (民 87)	企業內部網路 (Intranet)對會計 人員之影響	淡江大學 會計研究 所碩士論 文	明尼蘇達短式問卷之工 作滿足感問卷。
林麗玲 (民 90)	員工滿意度與生 活滿意度之關係 探討—以護理人 員為例	中央大學 人力資管 研究所碩 士論文	採明尼蘇達滿足問卷表 及參考國內護理人員工 作滿意之研究修訂。

張瑋恩 (民 90)	激勵與工作滿足 關係之研究	長榮管理 學院，碩 士論文	參考 Steffy, Jones(1998) 之工作不滿足量表，渠將 量表反向修改為正向編 修而成。
林世民 (民 91)	國稅局稅務人員 激勵因素、工作 特性與服務態度 關係之研究	人事行政 局編人事 研究發展 論文選輯	主要是參考 Hackman and Oldham(1974)編制的工 作診斷量表；吳靜吉、洪 清香 (民 68) 等參考 Hackman and Oldham 所 編製的量表；陳松穗參考 張建興修改編製而成的 激勵量表；黃瓊慧等學者 參考工作特性量表等編 修而成。
陳世志 (民 91)	矯正機構基層管 理人員的工作壓 力、工作滿意與 工作倦怠之相關 研究	國立中山 大學公共 事務管理 研究所碩 士論文	採吳靜吉、洪清香 (民 68)等參考 Hackman and Oldham 所編製之工作 診斷量表。
鄭詩譚 (民 92)	矯正機構戒護主 管滿意度之研究	東海大學 公共事務 在職專班 研究所碩 士論文	採明尼蘇達滿足問卷表 及參考矯正機構戒護主 管滿意之研究修訂。

張政傑 (民 92)	大學教務行政人員工作滿足感之研究-以台中縣市大學為例	東海大學 公共事務 在職專班 研究所碩 士論文	明尼蘇達短式問卷之工作滿足感問卷。
---------------	----------------------------	-------------------------------------	-------------------

資料來源：本研究整理

二、影響因素問卷之編定

(一) 陞遷

陞遷對於公務人員之工作滿足感具有重大而顯著之影響，如本文第二節所述，陞遷可能同時滿足 Maslow 所提出之五種需求，矯正機構人事主管對未來發展是否抱持願景，攸關其奉獻服務熱忱給機關之程度，此點可從其對人事陞遷制度之觀點得知，因之，有關陞遷方面係以升遷過程及升遷制度之公平性，以及工作績效與升遷之關連性作為問卷內容。

(二) 領導型態

由於人事一條鞭制度之關係，每一位人事主管人員均受到二(含)位以上之主管所管轄，其中影響人員工作滿足感最大者，莫過於與人事主管接觸最密切之機關首長及直屬人事主管，因之，上級長官之領導型態係以機關首長及直屬人事長官為對象。並比較二位長官之差異性及背後之原因。另根據俄亥俄州立大學於 1940 年代所作領導行為之研究指出，領導行為有兩大構面，一是體恤(consideration)，即人際關係取向；另一種則為體制結構

(initiatingstructure)，即工作任務取向。人際關係取向即是關心部屬，所以比較重視部屬之利益、感受及瞭解其意見並助其解決困難。而工作任務取向則較注重任務是否如期完成、工作效率如何及法定程序之履行。因之，上級長官之領導型態主要係從關心部屬與重視工作程度來作為測量之內涵。

(三) 薪資

薪資係公務人員收入之主要來源，而薪資是否足以支應日常生活費用，便成為探討個人生理基本需求匱乏與否之依據，且生理需求是人類最重要也是最基本的需求，所謂「衣食足而後知榮辱」。另依據公平理論認為唯有當員工感覺到公平時，才能激發其積極之工作動機，在解釋薪資報酬是否公平時，對人事主管工作滿足感具有重大之影響，因之，本問卷薪資方面乃以目前之薪資所得是否足以支應生活費用及工作付出與所得報酬是否公平為問題之內容。

(四) 工作特性

從 Hackman and Oldham 所提出的工作特性模式認為，可以用下列五種工作特性，做為預測員工工作滿足感、生產力及士氣的指標，五種工作特性包括：技能多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性以及回饋性，主要從完成人事工作所需之技能種類、工作之變化性以及人際關係之技巧，來測量技能多樣性；由業務是否需要他人之協助作為工作完整性之間衡量；又從人事主管人員對於工作績效之自我認知，作為衡量工作之重要性；另外人事主管能自行決定工作方法、進度之程度作為測

量工作自主性之依據；再由服務對象及主管之反應，來衡量工作之回饋性。

(五) 同事關係

本研究所稱之同事關係，係指人事室同仁與其他科室人員，主要測量與部屬人際關係之互動與工作支援關係之行為，一為工作協助方面，另一則為同事情誼關係；工作上相互支援，彼此信任合作，表示同事之間相處融洽較能坦誠合作，代表工作氣氛良好，因之，在問卷設計上將從工作與情誼兩方面來作為衡量同事關係之依據。

三、 整體工作滿足感問卷

為避免問卷題目太多造成受訪者不願填答或隨意作答之負面效果，影響問卷之信度與效度，因之本研究經採用陳吳美如改編自明尼蘇達短式問卷之工作滿足感問卷。該問卷之信度與效度經其檢定後 Cronbach's α 值為 0.7993；建構效度係數為 0.716，顯示改編後之問卷仍具有一定的信度與效度。有關影響工作滿足感因素的衡量量表，則參考施博元所編之護理人員工作滿足感量表。⁵⁵

四、 個人屬性及矯正機構屬性部分問卷

有關個人屬性及矯正機構屬性部分，主要是以法務部所屬矯正機構人事主管人員之性別、年齡、婚姻狀態、最高學歷（含肄

⁵⁵ 施博元，《護理人員人格特質、工作滿足、工作壓力、離職傾向之相關研究-以中部地區醫院為例》，碩士論文，東海大學工業工程研究所，民 83。

業)、人事主管服務年資、機關類別與規模大小、每月薪資等方面作為個人屬性與機關屬性之變項。

在整體工作滿足感及五項影響工作滿足感因素之衡量，係採用李克特五點量表(likert-typefive-pointscale)，由受測者根據個人實際感到滿意之情形，在「非常滿意」、「滿意」、「沒意見」、「不滿意」以及「非常不滿意」等五個選項中，選擇一項作答。計分方式依「非常滿意」、「滿意」、「沒意見」、「不滿意」、「非常不滿意」，分別給予五分、四分、三分、二分、一分，各層面總分之高低代表受測者對該層面之滿意程度，分數愈高表示矯正機構人事主管人員工作滿足感愈高。

五、研究各變項之定義

(一) 工作滿意

指工作者對工作滿足之反應，由單一面而至多層構面，表示員工在評估工作滿足與否時所注重之構面。而本研究將工作滿意之因素，分析為人事主管對矯正機構人事制度有關陞遷、上司領導型態、薪資、工作特性及同事關係等五個構面感到滿足之程度，即個人對人事工作感到滿足和愉悅之整體感覺。

(二) 個人變項

1.人口變項

(1) 性別：「男性」或「女性」。

(2) 年齡：本研究以人事主管職務，須經一定科員年資之歷練，

故個人實際年齡，將其分為「未滿 30 歲」、「30 以上未滿 40 歲」、「40 以上未滿 50 歲」、「50 以上未滿 55 歲」、「55 以上未滿 60 歲」、「60 歲以上」等六個等級群組，以利統計分析。

- (3) 婚姻：依問卷格式區分為「未婚」、「已婚」、「其他」三個群組。
- (4) 學歷：係以個人受正式教育之最高程度程度，依量表格式區分為「高中（職）」、「專科」、「大學」、「研究所以上」四個群組。

2. 職務變項

- (1) 年資：係指擔任人事主管之工作年資，將其區分為「未滿 1 年」、「1 年以上未滿 3 年」、「3 年以上未滿 6 年」、「6 年以上未滿 9 年」、「9 年以上未滿 15 年」、「15 年以上」等六個群組。
- (2) 薪資：係含每月薪俸、專業加給、增支專業加給、離島加給等，區分為「50000 元以下」、「50001-55000 元」、「55001-60000 元」、「60001-65000 元」、「65001-70000 元」、「70001 元以上」等六個群組。

3、機構組織變項：

- (1) 機構類型：係指所服務之矯正機構類型，依量表格式將其區分為「監獄」、「少年輔育院」、「技能訓練所」、「矯正學校」、「看守所」及「少年觀護所」、「戒治所」等七個群組。

(2) 容額：容額類別原指所服務之矯正機構先依類型再就收容人員額多寡分類，即監獄、戒治所、看守所均分一至六類別、少年觀護所分一至三類別，再加上矯正學校、少年輔育院及技能訓練所等不能分類歸納者，七種類型有二十幾種之類別。且各類型機構之類別收容人數不一，造成研究比較上之困難，又各類型機構之第一類別或容額最低之類別甚少，因之，分項太細目對本研究並無實益，且增加統計分析上之困難度。故本研究將四十八個矯正機構不分類型，僅以容額區分為大、中、小三個群組。容額為 2000 人以上者為大型；容額為 1000 以上未滿 2000 人者為中型；容額為未滿 1000 人者為小型，俾供研究分析。

六、預試問卷之編定

根據前述之量表架構，本研究運用陞遷等五大構面來衡量人事主管工作滿足之程度，在整體工作滿足構面包括知覺態度、能力、工作動機及工作本身等。在個人滿足構面有陞遷、上司領導型態、薪資、同事關係、工作特性及機構屬性等項。茲設計問卷題目如下：

(一) 整體工作滿足感

第 1 題：整體而言我對目前工作滿意的程度。

原始量表：大體說來我非常滿意對這個工作。本題參考陳世志（91）工作滿意量表修改而成，測量知覺態度。

第 2 題：對於這個工作給我單獨表現的機會。

原始量表：對於這個工作給我單獨表現的機會。本題參

考林麗玲（民 90）工作滿意量表，未修改，測量能力。

第 3 題：從目前工作中可令我獲得成就感。

原始量表：從目前工作中可令我獲得成就感。本題參考林世民（民 91）工作滿意量表，未修改，測量工作動機。

第 4 題：對於目前工作量忙碌情形。

原始量表：我對於工作負荷量的多寡。本題參考林麗玲（民 90）工作滿意量表修改而成，測量工作本身。

第 5 題：我對於目前薪資報酬所得。

原始量表：我對於目前薪資所得。本題參考林麗玲（民 90）工作滿意量表修改而成，測量薪資。

第 6 題：目前之工作給予我陞遷的機會。

原始量表：現在的工作給予我的晉升機會。本題參考林麗玲（民 90）工作滿意量表修改而成，測量陞遷。

第 7 題：我和人事室同仁相處的情形。

原始量表：在我的部門裡擁有良好的團隊關係。本題參考張瑋恩（民 90）工作滿意量表修改而成，測量部屬關係。

第 8 題：我和其他科室同仁相處情形。

原始量表：同事間能相處融洽。本題參考林世民（民 91）工作滿意量表修改而成，測量與同事關係。

第 9 題：我對目前人事上級長官的領導方式。

本題為自編題目，測量與上級長官之關係

第 10 題：我對目前機關首長的領導方式。

本題為自編題目，測量與上級長官之關係

第 11 題：我對服務機構科室員額設置數量感到。

原始量表：服務機構科室設置數量符合分工需求。本題參考鄭詩譚（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量對

機構屬性與組織結構之滿意度。

第 12 題：我對服務機構的規模大小感到。

原始量表：我對服務機構的規模大小感到。本題參考鄭詩譚（民 92）工作滿意度量表，不予修改，測量對機構屬性與組織結構之滿意度。

第 13 題：我對服務機構有歸屬感。

原始量表：我對服務機構有歸屬感。本題參考鄭詩譚（民 92）工作滿意度量表，不予修改，測量對組織文化之滿意度。

（二）個人對五大構面及機構屬性之工作滿足感

第 1 題：矯正機構人事主管的陞遷制度是公平的。

原始量表：我對於醫院中的陞遷辦法感覺到。本題參考林麗玲（民 90）工作滿意量表修改而成，測量升遷。

第 2 題：矯正機構人事主管陞遷在過程上是公平的。

原始量表：我對於醫院中的陞遷辦法感覺到。本題參考林麗玲（民 90）工作滿意量表修改而成，測量升遷。

第 3 題：人事主管之績效與陞遷有關。

本題為自編題目，測量績效管理與績效獎金制度與陞遷之關係。

第 4 題：我的直屬人事長官會考量部屬的利益。

原始量表：我的直屬主管會考量下屬的利益。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官之領導型態。

第 5 題：我的直屬人事長官會注意部屬的感受。

原始量表：我的直屬主管會注意員工的感受。本題參考張

政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官之領導型態。

第 6 題：我的直屬人事長官會幫助部屬解決困難。

原始量表：我的直屬主管會幫助下屬解決困難。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官之領導型態。

第 7 題：我的直屬人事長官會傾聽部屬的意見。

原始量表：我的直屬主管會傾聽部屬的意見。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官之領導型態。

第 8 題：我與機關首長交談時感到輕鬆自在。

原始量表：我的直屬主管與部屬交談時讓人感到輕鬆自在。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官領導型態。

第 9 題：我的機關首長強調任務如期完成。

原始量表：我的直屬主管強調任務如期完成。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官領導型態。

第 10 題：我的機關首長注重工作效率。

原始量表：我的直屬主管注重工作效率。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官領導型態。

第 11 題：我的機關首長會詢問工作進度。

原始量表：我的直屬主管會詢問工作進度。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量上級長官領導型態。

第 12 題：我目前的薪資所得足以支應生活費用。

原始量表：我目前的薪資所得足以支應生活費用。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表，不修改，測量薪資。

第 13 題：我對工作的付出與所得的薪資報酬是公平的。

原始量表：貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的。本題參考陳世志（民 91）工作滿意量表修改而成，測量薪資。

第 14 題：人事夥伴之間能夠相互支援。

原始量表：教務同仁之間能夠相互支援。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量同事關係。

第 15 題：在工作上我與部屬間能彼此尊重信任。

原始量表：在工作上我與同事能彼此尊重信任。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量與部屬關係。

第 16 題：當工作需要協助時，其他科室同事都願意幫助我。

原始量表：當工作上需要協助時，同事們皆願意幫助我。本題參考張瑋恩（民 90）工作滿意量表修改而成，測量同事關係。

第 17 題：我的工作績效足以影響整個矯正機構之績效。

原始量表：我的工作績效足以影響整個教務單位之績效。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量工作特性。

第 18 題：我需要學習新的技能來完成我的工作。

原始量表：我需要學習新的技能來完成我的工作。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表，不予修改，測量工作特性。

第 19 題：我能自己決定完成工作之方法。

原始量表：我能自己決定完成工作的方法。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表，不予修改，測量工作特性。

第 20 題：我能自己決定完成工作之進度。

原始量表：我能自己決定完成工作之進度。本題參考張政傑（民 92）工作滿意度量表，不予修改，測量工作特性。

第 21 題：我對目前工作能勝任愉快。

原始量表：我對目前工作能勝任愉快。本題參考鄭詩譚（民 92）工作滿意度量表修改而成，測量工作特性與能力。

第 22 題：我對目前工作覺得很有變化。

原始量表：目前的業務內容我覺得很有變化。本題參考林世民（民 91）工作滿意量表修改而成，測量工作特性。

以上每題述句皆採用 Likert scale 五點計分法衡量，由「非常同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常不同意」五個尺度。計分方式正向題依序分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。分數愈高，表示愈同意該項為工作滿足之因素，亦表示需求愈高。如表 3-2 問卷調查題目彙整表。

表 3-2 問卷調查題目彙整表

分配數 構面	題號數
整體滿足感	第一部分 第 1,2,3,11,12,13 題
陞遷	第一部分第 6 題

	第二部分第 1-3 題
領導型態	第一部分第 9,10 題 第二部分第 4-11 題
薪資	第一部分第 5 題 第二部分第 12, 13 題
同事關係	第一部分第 7,8 題 第二部分第 14-16 題
工作特性	第一部分第 4 題 第二部分第 17-22 題

七、量表信度、效度分析

(一) 信度

信度即可靠性(trustworthiness)，係指測驗結果之一致性或穩定性而言。⁵⁶在實證研究中，量表之信度指測量程序之正確性與精密性及測量結果是否有致性或穩定性。本研究之工作滿足量表首先經過前測程序，通過 Cronbach's α 值來檢定量表之內部一致性程度，其值如果 0.7 以上，表示該量表具有一致性，具有相當之信度，即可進行正式之問卷調查。問卷調查結束後，再就調查結果進行分析如下：

1. 前測結果之信度分析

量表在正式調查前，應先經預測階段，多數學者均贊同「因素分析等要有可靠的結果，受試樣本要比題項還多」，⁵⁷本研究量表有三十五個題項，根據前述所設計之量表，以臺北監獄等四

⁵⁶楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，《社會及行為科學研究方法》上冊。台北市:東華書局。民 76 年。頁 324。

⁵⁷吳明隆，《spss 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計》。台北市:知城數位科技。民 92 年。

十個單位人事主管為前測對象，共發出四十份，回收有效問卷四十份，觀察量表是否需進一步修正。誠如前述 Cronbach's α 值必須在 0.7 以上，則表示此份量表已具相當之辨識力，可以對人事主管工作滿足感進行問卷調查；否則將依據填答情形，針對本問卷中內容及次序不妥之處，再次修正，以求嚴謹審慎並減少設計之偏差，使本量表深具可靠之信度。

根據前測結果信度 Cronbach's α 值達 0.9311（如表 3-3），表示此份量表已具相當之區辨力，可以進行調查。

表 3-3 工作滿足量表之前測結果信度分析

構 面	α 值
整體工作滿足感因素	0.8564
陞 遷 因 素	0.8065
領 導 型 態 因 素	0.8701
薪 資 因 素	0.8143
工 作 特 性 因 素	0.8127
同 事 關 係 因 素	0.8081

2. 正式測結果之信度分析

前測信度通過檢驗標準後，就實際進行調查，總共調查樣本

數為 47 份，除高雄戒治所人事主管目前懸缺外，餘均回收 46 份有效樣本，根據該回收樣本數，再進行正式之信度分析，Cronbach's α 值為 0.9256（如表 3-4），已超過本研究所訂定 0.7 之標準，可見本研究之量表具有相當的可信度。

表 3-4 工作滿足量表之正式測結果信度分析

構 面	α 值
整體工作滿足感因素	0.8647
陞 遷 因 素	0.8650
陞 遷 因 素	0.8014
薪 資 因 素	0.8430
工 作 特 性 因 素	0.7122
同 事 關 係 因 素	0.7874

（二）效度分析

效度即正確性，指測驗或其他測量工具能測出其所欲測量之特質或功能之程度而言。⁵⁸本研究之效度分析係運用因素分析法(factor analysis)，此一方法主要是將許多研究變項濃縮成少數具有共同特性的因素或構面，各因素或構面所組合的變項與該因素或構面之間應該有具有某種程度的相關性，該量表即具效

⁵⁸楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，《社會及行為科學研究方法》上冊。台北市：東華書局，民國 76 年，頁 333。

度。如欲判別研究變項是否具有效度之標準為：特徵值(eigen value)為 1 以上之因素負荷。

貳、問卷調查

本研究係採取普查方式，即將所欲探討之群體全部不遺漏加以研究之方法。⁵⁹即針對全體個體一一進行調查、訪問與記錄，進而取得資料。所作之問卷調查係採取對母群體全面發放問卷，理由為母群體不大。在法務部所屬監獄、少年輔育院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所等七種類型八十四個機構中，因組織精簡，在相同地區規劃較小之矯正機構則與較大機構合署辦公，故目前實際僅有四十七個機構。本研究對象之人事主管計有四十七個機構之人事主管，其中高雄戒治所之人事主管懸缺未派補，本研究對象在母群體中共計四十六人。因研究之對象人數不多，為瞭解全體人事主管滿足程度，問卷乃採取普查發放方式調查。

參、資料分析方法

本研究資料蒐集完成後，統計分析主要是以 SPSS10.0 版套裝軟體來處理，所選用的統計分析方法係依據研究目的、研究架構以及研究假設而來，選擇適合本研究所欲探討之問題的方法。茲將本研究所使用的統計分析方法分述如下：

一、描述性統計方法

⁵⁹同上註，頁 74。頁 324。

該計算公式為， $n = \frac{Z_{\alpha}^2(.25)N}{Z_{\alpha}^2(.25)N + (N-1)C_p^2}$ ，n=有效樣本數； Z_{α} =某

信心水準下之 Z 值，在 95% 的信賴水準下為 1.96；N=母體數；CP=信賴區間，參閱 Louis M.Rea, Richard A. Parker, *Designing and conducting survey research: a comprehensive guide*, California: Jossey-Bass, 1997, pp.118-120.

藉由次數分配及百分比，瞭解矯正機構人事主管人員之個人屬性、學校屬性以及在五項影響因素上之分佈情況及比率，以瞭解樣本的特性及各項問題意見的傾向。

二、t 檢定

當自變項是名目尺度或順序尺度，且為二分變數；依變項等距尺度(intervalscale)或比例尺度(ratioscale)時，用以檢定自變項的類別在依變項上的反應是否有顯著的差異。

三、單因子變異數分析

當自變項是名目尺度或順序尺度，且變數項目在三個以上，而依變項是等距尺度(intervalscale)或比例尺度(ratioscale)時，用以探討自變項的各類別在依變項上的反應是否有顯著的差異。

四、雪費檢定

在單因子變異數分析後，並有顯著差異下進行，以檢定各群組之間之差異。

五、皮爾森係數相關分析

當自變項與依變項都是等距尺度(intervalscale)或比例尺度(ratioscale)時，以此方法探討兩者之間的相關是否達到統計上之顯著水準。

第四節 質化研究

根據佛克與艾敘爾(Vokell and Asher, 1995)之看法，質化研究資料之蒐集，主要有四種方法，即觀察、訪談、文件與各類研究工具（如問卷、調查、及人格、態度、認知等測驗）。本研究以人事主管工作滿足感為研究，乃採深度訪談為研究方法。訪談法期望透過深度訪談獲知非由表面觀察及普通訪問可得到之發現。深度訪談企圖在訪問過程中，透過研究對象之主觀觀點和內心世界，及研究現象之內涵結構與深層意義，使研究者得以進入他們的經驗並瞭解真相。⁶⁰訪談法依其結構性程度，可分為：一、結構性訪問，是由訪談者事先設計好結構問題，讓受訪者問答，受訪者僅能依照答案的之實際的結構回答問題。二、非結構性訪問，係以開放性之問題尋找開放性之間答案，受訪談者在主題範圍內均可自由發揮。三、半結構性訪問，係結構性訪問與非結構性訪

⁶⁰劉哲榮，〈政策與政治：台北市府會互動之研究〉，東吳大學政治學研究所碩士論文，民87，頁34。

問之折衷，依據訪談指導原則所定與研究假設相關主題，給受訪者相當程度之自由表達受訪者之觀點。

壹、訪談對象之擇定

在法務部所屬八十四個犯罪矯正機關、依性質可分為監獄、少年輔育院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所等七類型，本研究擬就監獄、少年輔育院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所、戒治所等七個機構類型，各擇一所機構類型為代表，對其人事主管直接訪談，用以獲得充分且深入之資料，並增強本研究之信度與效度。本研究擬以臺北監獄、高雄監獄、雲林第二監獄、彰化少年輔院、岩灣技能訓練所、臺中看守所、臺中戒治所等七個矯正機構人事主管為代表，主要原因為：

一、臺北監獄、高雄監獄、岩灣技能訓練所、彰化少年輔育院部分，因各代表監獄、少年輔育院、技能訓練所類型機構，且臺北、高雄監獄，各代表直轄市所在地之大型監獄，各該機構人事主管均與作者熟識，為便利訪談及資料之蒐集，故予選定代表該類型之矯正機構。

二、雲林第二監獄屬性包括看守所及少年觀護所，收容對象複雜，該機構具有多元代表性，而臺中看守所係二審所，內含女所，兼辦分監與毒品觀察勒戒處所業務，性質特殊，兩者係因作者曾經服務之機構，現任之人事主管均與作者熟識，為便利訪談及資料蒐集，故予選定代表該類型機構。

三、臺中戒治所甫於九十五年一月一日新成立，由臺中少年觀護所轉型而成，內含少年觀護所，係戒治所類型最具代表性之機構，相較於其他新成立之戒治所規模及業務均較忙碌，且作者亦曾代

理過該機構之人事主管工作，又距作者服務處所較近，故予以選擇代表該類型機構。

貳、訪談題目之設計

本研究運用第二章文獻探討中影響工作滿足感之五大構面及將個人知覺態度、動機、工作能力、工作本身等設計為六個訪問題綱；在陞遷因素影響工作滿足感方面，將人事主管對陞遷制度公平性及個人陞遷之意願設計為三個訪題題綱；在上司領導因素方面，將人事主管對上級人事長官及機關首長之領導型態及二位長官意見不一致時，該如何自處設計為三個訪題題綱。在薪資因素方面，將人事主管對於薪資待遇之合理性及對於合作社分配盈餘之觀點，設計為二個訪題題綱。在同事關係因素方面，將人事主管對於人事人員編制及人事單位工作氣氛方面，設計為二個訪題題綱。在工作特性因素方面，將人事主管對於人事工作須具備之基本能力及喜歡服務機構之類型，設計為二個訪題鋼，為使本研究訪談之題目設計更加完善，於題目最後部分增列開放式問題，供受訪者自由論述。

本研究採結構性訪談方式設計訪談，冀藉由深度訪談了解人事主管工作滿足之現況及影響工作滿足感真正之原因，俾提供決策當局建設性之提高工作滿足感策略參考。根據上述原則將訪談題目設計訪談題目如下：

一、陞遷因素影響工作滿足感

(一) 您擔任人事主管工作有多久的時間？您認為矯正機構人事

主管的陞遷制度是否公平合理，原因為何？

(二) 您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭？若有，您最想調任的機關及職務為何？原因為何？

(三) 您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何？

二、上級領導型態因素影響工作滿足感

(一) 在矯正機構中 1.上級人事長官；2.機關首長；3.人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

(二) 您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權？

(三) 當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明之。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調其他機構服務的念頭？原因為何？請說明。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力及業務與其他科室相比較具體說明。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到

什麼困境？能否具體說明？

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型（監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所）為何？請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素，具體說明。

六、其他寶貴經驗和具體意見

叁、訪談時程與紀錄整理

訪談時程日期為民國九十五年十一月上旬開始，為期一個月。深入訪談前，先以電話與受訪者取得聯繫，並將事先擬妥之書面問卷告知訪談之主題及領域，再以網路郵件方式傳送予受訪者，並依約定時間個別進行訪談，本研究因限於時間、經費與人力，對東部之岩灣技能訓練所與臺北及高雄監獄人事主管進行電話訪談外，其餘雲林第二監獄、彰化少年輔院與臺中看守所及臺中戒治所等四位人事主管均採當面訪談。本研究訪談行程在受訪者同意時間內，均於四十分鐘至一小時內完成。

本訪談工作係由受訪對象之時間安排實施，訪問時當場作成文字初稿。完成訪問並製作文字稿後，將稿件以網路郵件方式送

予受訪者，請其確認。經受訪者確認無誤後，文字稿始正式成為本研究之訪談記錄（如附錄四）。

第五節 研究限制

本研究採取問卷調查與深度訪談等二方面進行，在各項研究方法上仍有一些無法克服之困境，造成研究上之限制。在深度訪談方面，在選擇訪問對象時為便利於訪問之進行，可能選擇自己較熟識之人員，以便於資料之蒐集，易偏向主觀採樣。又限於時間與人力，僅針對七所矯正機構人事主管，進行面談訪問或電話訪問，為避免對受訪者及其服務機構造成困擾，雖以匿名方式處理，但是部分受訪者，因長期受人事專業訓練所影響，對部分問題回答相當制式化，或因與訪談者熟識，對於部分問題亦可能會有所保留。

本研究所採用之部分衡量之工具，乃參考相關文獻加以適度修改而後直接採用，雖曾諮詢部分人事主管與專家意見後調整，然而原始量表之內容乃針對國外編製，不同國情與文化背景差異因素，可能會產生語意認知錯誤，另本研究自編量表係配合研究需要而編製，尚未做過實證研究，因之量表之有效性值得後續研究者做進一步驗證。由於本研究係以矯正機構人事主管工作滿足感為研究，至於其他行政機關因機關屬性、任務及性質功能各異，所面對之內外環境不一，各工作者對其本身工作與環境所抱持之態度或看法，及工作者對工作角色情感之知覺均有所差異。因之，本研究之工作滿足感探討，因屬個案性質之結論，推論在其他類型機構人事主管工作滿足感研究時，外部效果可能會不足。

第四章 研究發現與討論

本章將量化與質化研究發現分成八節，第一節背景資料分析。第二節陞遷。第三節上司領導型態。第四節薪資。第五節工作特性。第六節同事關係。第七節整體工作滿足感。分別以量化與質化研究一起作比較分析，茲將本研究發現分述如下。

第一節 背景資料分析

壹、性別

由表 4-1 圖 4-1 可知，本研究樣本之人事主管中，男性有 29 人，佔 63.00%，女性有 17 人，佔 37.00%，男性人事主管佔五分之三強。唯近年來女性人事主管有逐漸增加之趨勢，尤其本樣本中三十歲以上未滿四十歲者有四人，女性人事主管即佔三人，以此推估幾年後，女性人事主管人數將超越男性主管。

表 4-1 性別分析

性 別	次數	百分比
男	29	63.0%
女	17	37.0%
總 計	n=46	100.0%

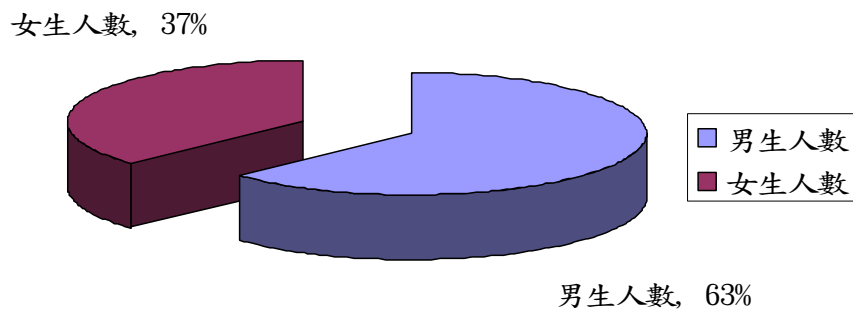


圖 4-1 性別比例分配圖(n=46)

貳、 年齡

由表 4-2 圖 4-2 可知在年齡結構方面顯示，人事主管以 40 歲以上未滿 50 歲的比例最高，佔 56.5%（26 人）；其次為 50 歲以上未滿 55 歲，佔 26.1%（12 人）；30 歲以上未滿 40 歲，佔 8.7%（4 人）；而現任人事主管中未有未滿 30 歲者。研究中分析得知，人事主管呈現集中在 40 歲以上未滿 55 歲佔 82.6%，這可能與實施退休五五專案優惠措施有關，且上述主管職務須經一定期間之佐理人員歷練，具備主管領導能力後方能擔任，因之甚少有未超過 30 歲者。

表 4-2 年齡分析

年 齡	次 數	百分比
未滿 30 歲	0	0.0%
30 歲以上未滿 40 歲	4	8.7%
40 歲以上未滿 50 歲	26	56.5%
50 歲以上未滿 55 歲	12	26.1%
55 歲以上未滿 60 歲	2	4.3%
60 歲以上	2	4.3%
總計	n=46	100.0%

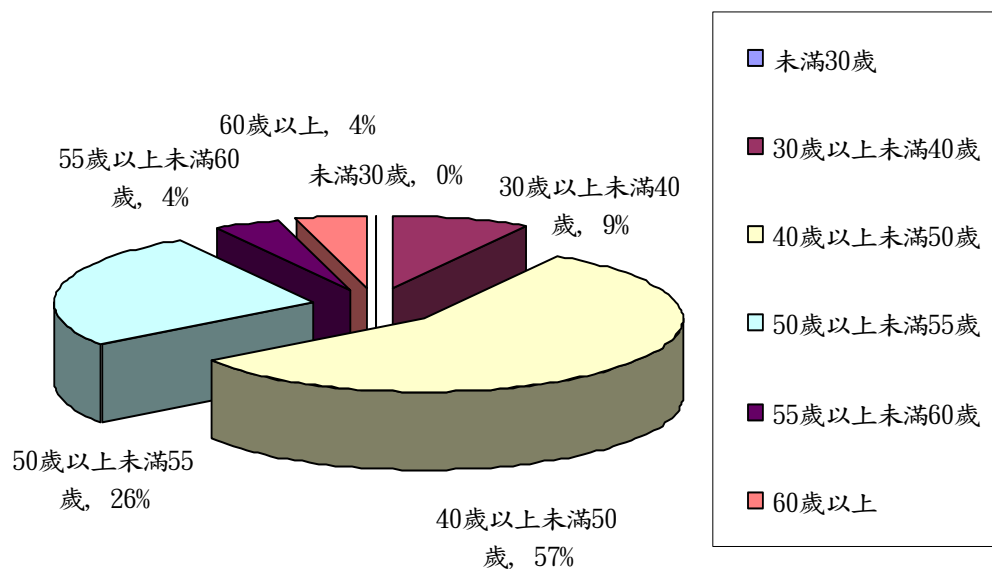


圖 4-2 年齡比例分配圖(n=46)

叁、婚姻狀況

由表 4-3 圖 4-3 可知，在婚姻狀況樣本數方面顯示，人事主管未婚者佔 13.0%（6 人）；已婚者佔 82.6%（38 人）；其他狀況佔 4.3%（2 人）。在年齡分析中得知，人事主管均超過 30 歲，本研究在第二章文獻探討中指出，婚姻加重一個人的責任，這使得穩定的工作變得更具價值與重要，人事主管工作繁重，且壓力大，更須要有一個生活穩固之重心。

表 4-3 婚姻狀況分析

婚姻狀況	次數	百分比
未婚	6	13.0%
已婚	38	82.6%
其他	2	4.3%
總計	n=46	100.0%

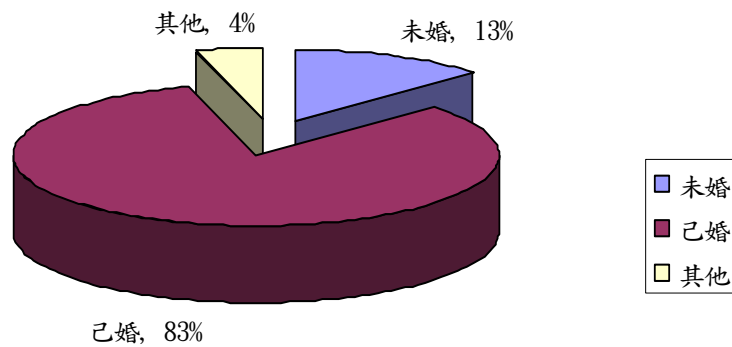


圖 4-3 婚姻狀況比例分配圖(n=46)

肆、學歷

在學歷方面，由表 4-4 圖 4-4 中可知，人事主管以大學學位佔 52.2% (24 人) 最多，其次為專科的 38.4% (16 人)，再其次為研究所的 10.9% (5 人) 以上及高中 (職) 的 2.2% (1 人)。具有大學以上學歷者普遍提高計有 63.1%，且較全國人事人員之 53.61% 為高，⁶¹ 因之矯正機構之人事主管素質乃大幅提昇。

表 4-4 學歷分析

學歷	次數	百分比
高中 (職)	1	2.0%
專科	16	35.0%
大學	24	52.0%
研究所以上	5	11.0%
總計	n=46	100.0%

⁶¹銓敘部全球資訊網，〈94 年銓敘統計年報資料〉，<http://www.mocs.gov.tw/S00/books.html>，民 95.11.20 瀏覽。

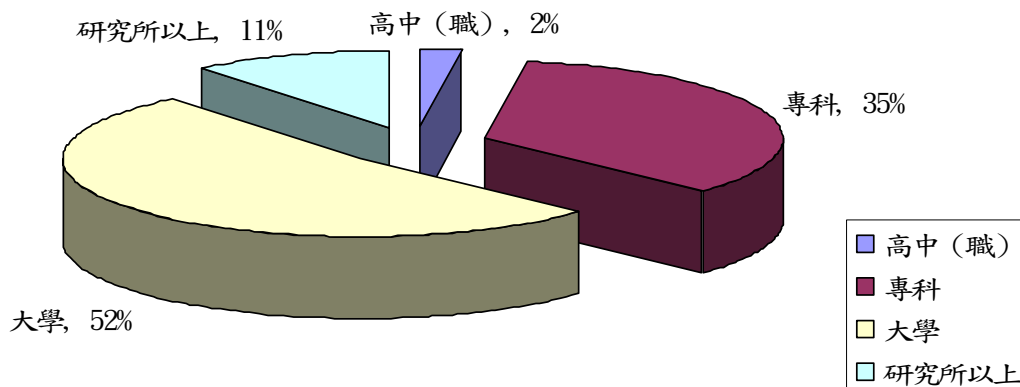


圖 4-4 學歷比例分配圖(n=46)

伍、擔任人事主管年資

由表 4-5 圖 4-5 可知，目前擔任人事主管年資，以 9 年以上未滿 15 年佔 34.8% (16 人) 最多，其次為 3 年以上未滿 6 年佔 21.7% (10 人)，再其次為 15 年以上佔 17.4% (8 人)，再其次為 6 年以上未滿 9 年佔 15.2% (7 人)，最少為 1 年以上未滿 3 年 10.9% (5 人)。從分析資料中顯示，新進主管比例偏低，而資深主管佔絕大多數，計有 67.40% 擔任人事主管工作已超過 6 年以上，更有 52.2% 之人事主管年資超過 9 年，從人事管理及人才培育制度觀之，應及早妥善規劃主管人力之培植，避免發生人力斷層現象，並可將累積之業務經驗得以傳承，另外主管職務一任以三年為原則，得連任一次，最長不得超過 7 年為限。在長期擔任相同工作下，工作滿足程度可能會降低，更何況是工作繁重之人事主管職務。因之職期輪調是有必要的。

表 4-5 擔任人事主管年資分析

戒護主管年資	次數	百分比
未滿 1 年	0	0.0%
1(含)年以上未滿 3 年	5	10.9%
3(含)年以上未滿 6 年	10	21.7%
6(含)年以上未滿 9 年	7	15.2%
9(含)年以上未滿 15 年	16	34.8%
15 年以上	8	17.4%
總計	n=46	100.0%

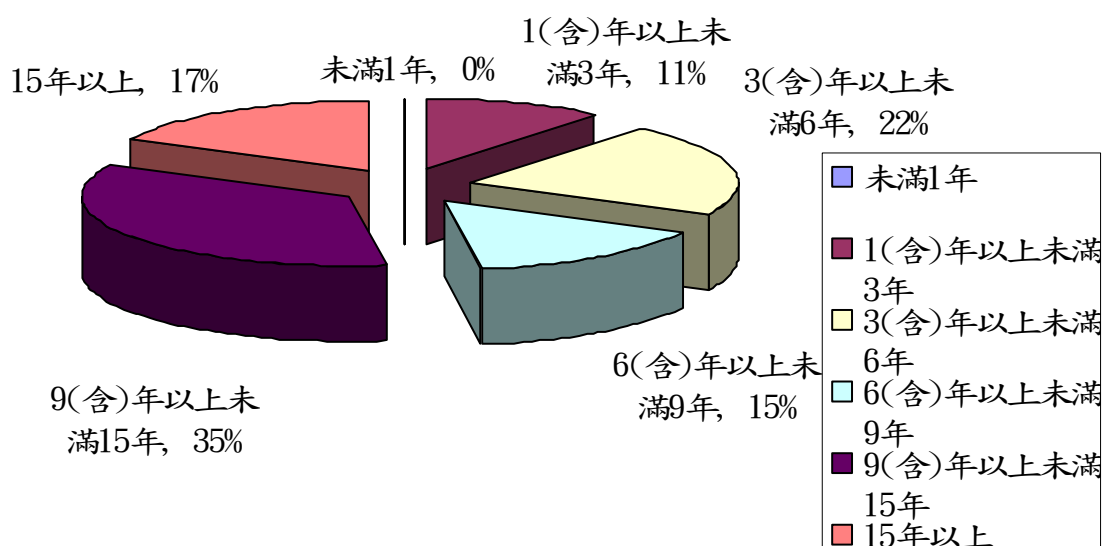


圖 4-5 人事主管年資比例分配圖(n=46)

陸、薪資所得

由表 4-6 圖 4-6 可知，目前人事主管每月薪資，以 70001 元以上佔 60.9% (28 人) 最多，其次為 65001 元以上未滿 70000 元佔 28.3% (13 人)，再其次為 60001 元以上未滿 65000 元佔 8.7%

(4 人)，最少為 55001 元以上未滿 60000 元 2.2% (1 人)。依人事主管職務列等規定，矯正機構人事主管均銓敘為薦任第六至九職等，又依前述資料分析顯示，資深主管比例佔六成以上，因而人事主管中應以薦任第八至九職等居多，其薪資當然較一般公務人員為高，另一原因則是除一般薪俸外，人事主管係支領司法專業加給，並另增支 2300 元之間接戒護津貼，且本研究之薪資總額尚不包括消費合作社之年度盈餘分配金等，此點理由與前述資深人事主管多不願遷調矯正機構以外之機關服務應有關聯。

表 4-6 薪資分析

薪資	次數	百分比
50000 (含)元以下	0	0.0%
50001-55000 元	0	0.0%
55001-60000 元	1	2.2%
60001-65000 元	4	8.7%
65001-70000 元	13	28.3%
70001 元以上	28	60.9%
總計	n=46	100.0%

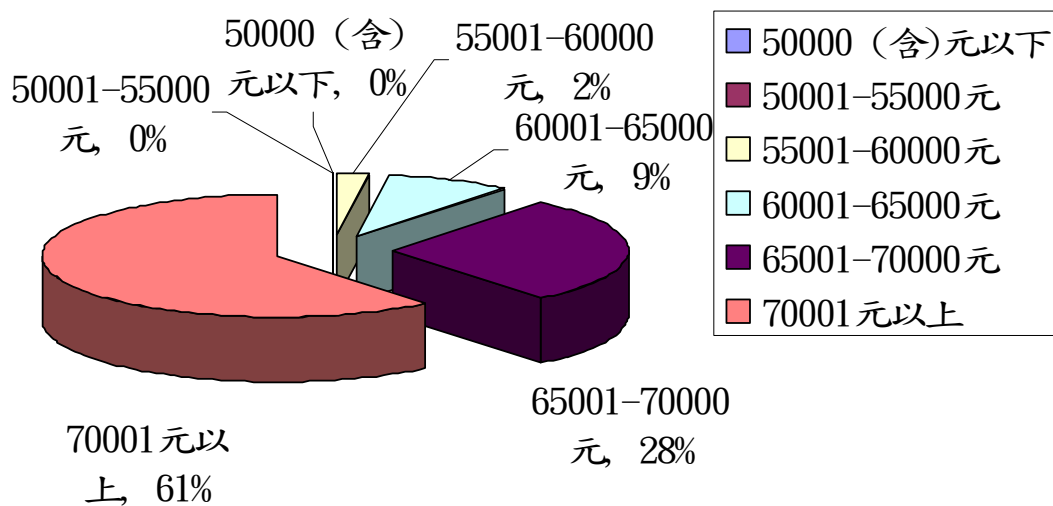


圖 4-6 薪資比例分配圖(n=46)

柒、服務機構類型

由表 4-7 圖 4-7 可知，人事主管樣本數中，監獄類型佔 52.2%（24 人）最多，其次為看守所 23.9%（11 人），再其次為技能訓練所各佔 6.5%（3 人），最少為少年輔育院、矯正學校、少年觀護所與戒治所各 4.3%（2 人），依本研究訪談結果顯示，絕大多數之人事主管多希望調至監獄服務，次為少年輔育院，最不希望調至看守所服務，理由為監獄職等較高，業務相對穩定，人事機構人員編制除金門監獄外，均有二人以上，避免一人獨挑大樑，而看守所人事機構之上班環境，恰好與此相反，問題是僧多粥少，因之陞遷制度之公平性、合理性就愈顯得格外重要。

表 4-7 服務機構類型分析

服務機構類型	次 數	百分比
監 獄	24	52.2%
少年輔育院	2	4.3%
技能訓練所	3	6.5%
矯正學校	2	4.3%
看守所	11	23.9%
少年觀護所	2	4.3%
戒 治 所	2	4.3%
總 計	n=46	100.0%

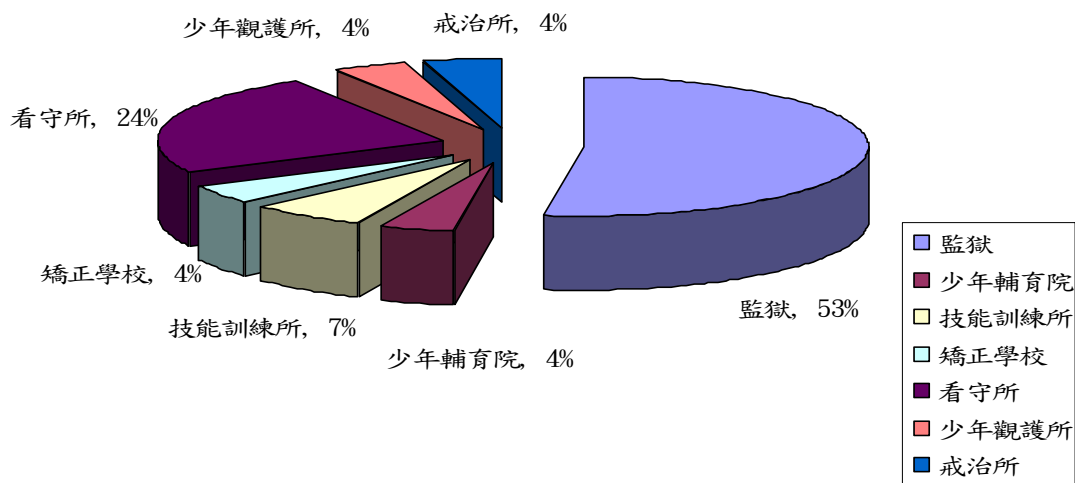


圖 4-7 服務機構類型比例分配圖(n=46)

捌、收容額類別

由表 4-8 圖 4-8 可知，容額類別樣本數中，以收容未滿 1000 人之 54.0% (27 人) 最多；收容 1000 人以上未滿 2000 人 28.0% (14 人) 次之，而以收容 2000 人以上為 18.0% (9 人) 最少。從容額類別分析得知，目前在法務部所屬四十八所犯罪矯正機構中，以小型監所為主，中型次之，大型最少，依本文第一章所述，矯正機構依收容額度除少年輔育院、矯正學校及技能訓練所外，依收容人數之多寡最多分為六類，其中收容人數 4000 人以上為第一類，容額未滿 300 人之監獄及未滿 200 人之看守所為第六類，因屬少數，為研究統計之需要不予細分，而以 1000 人為單位之分類，唯實際收容人數均超收 18.2%。⁶²

表 4-8 收容額類別分析

⁶² 法務部全球資訊網，〈法務統計之矯正統計資料〉<http://www.moj.gov.tw/f7/frame.htm>，民 95.12.01 瀏覽。

收容額	次數	百分比
未滿 1000 人	25	54.3%
1000 人以上未滿 2000 人	12	26.1%
2000 人以上	9	19.6%
總計	n=46	100.0%

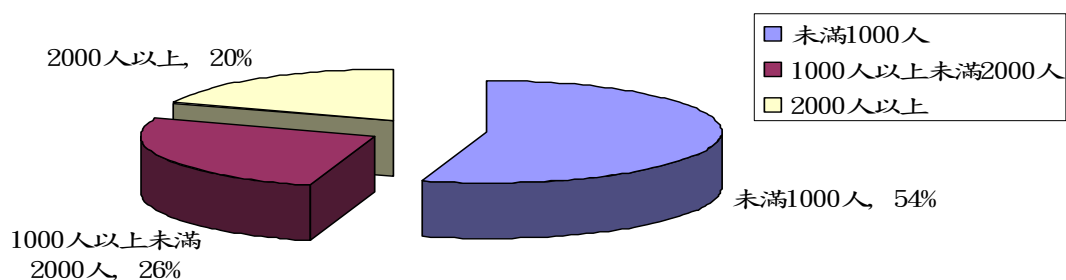


圖 4-8 收容額類別比例分配圖 (n=46)

玖、人口統計變數彙整表

依據表 4-9 人口統計變數彙整表可得知，目前矯正機構人事主管人員在性別上仍屬男性主管居多數，可能與司法體系傳統上主管人員均由男性擔任有關，而擔任人事主管年資達九年以上者仍佔半數以上，可說明司法人事體系仍保有較為封閉保守之組織文化，唯漸有人才交流改變之趨勢。

表 4-9 人口統計變數彙整表

人口統計變數	對象	樣本數	百分比
性別	男	29	63.0%
	女	17	37.0%
年齡	未滿 30 歲	0	0.0%
	30 歲以上未滿 40 歲	0	0.0%
	40 歲以上未滿 50 歲	4	8.7%

	50 歲以上未滿 55 歲	26	56.5%
	55 歲以上未滿 60 歲	12	26.1%
	60 歲以上	2	4.3%
		2	4.3%
婚姻	未婚	6	13.0%
	已婚	38	82.6%
	其他	2	4.3%
學歷	高中（職）	1	2.2%
	專科	16	38.4%
	大學	24	52.2%
	研究所以上	5	10.9%
年資	未滿 1 年	0	0.0%
	1(含)年以上未滿 3 年	5	10.9%
	3(含)年以上未滿 6 年	10	21.7%
	6(含)年以上未滿 9 年	7	15.2%
	9(含)年以上未滿 15 年	16	34.8%
	15 年以上	8	17.4%
薪資	50000（含）元以下	0	0.0%
	50001-55000 元	0	0.0%
	55001-60000 元	1	2.2%
	60001-65000 元	4	8.7%
	65001-70000 元	13	28.3%
	70001 元以上	28	60.9%
服務機構	監獄	24	52.2%
	少年輔育院	2	4.3%
	技能訓練所	3	6.5%
	矯正學校	2	4.3%
	看守所	11	23.9%
	少年觀護所	2	4.3%
	戒治所	2	4.3%
收容額	未滿 1000 人	25	54.3%
	1000 人以上未滿 2000 人	12	26.1%
	2000 人以上	9	19.6%

第二節 陞遷

壹、量化研究發現

依據表 4-10 陞遷變項對工作滿足感顯著性分析結果得知，陞遷構面對於矯正機構人事主管人員工作滿足感在 0.01 顯著水準以下，具有統計上顯著之差異，與本研究假設一陞遷與矯正機構人事主管工作滿足感無顯著關係不符。顯示陞遷與矯正機構人事主管人員工作滿足感確有顯著之關聯性。又依問卷調查資料統計，人事主管對陞遷構面滿足感之平均數 3.43，標準差 0.80；在五個構面中居末，顯示多數之人事主管，對目前矯正機構人事主管之陞遷制度規定及陞遷之作業程序表示不滿意。

表 4-10 陞遷變項對工作滿足感顯著性分析結果

構 面	陞 遷			
	F 檢定	Beta 係數	t 值	顯著性
工作滿足感	42.146	0.699	6.492	0.000

貳、質化研究發現

經訪談矯正機構不同類型之監獄、少年輔院、看守所、戒治所及技能訓練所等七所機構之人事主管，訪談結果顯示：大多數人事主管對矯正機構之陞遷制度認為公平合理，極少數認為缺乏公開透明之制度，任憑上級人事長官主觀好惡及道聽途說作業，且多數有轉調非人事主管之念頭，印證本文第二章公平理論，當個人覺知不公平時，個人即有動機另選參考人或選擇離開組織，以取得心理之平衡，如受訪者所言：

「有轉任非人事主管之念頭；理想之機關及職務為桃園女子監獄社會工作人員。理由是離家近，無須職期輪調，較能配合照顧家庭。」A 君

「有轉任非人事主管之念頭；最希望調任行政機關、學校、執行處或矯正機

構秘書職務，跳脫人事工作的範疇，重新定位自己的能力。」B 君

「有轉任非人事主管之念頭；因為人事工作繁雜壓力又大，是以最想調任的機關及職務為「事少離家近」的機關及職務。」C 君

「有轉任非人事主管之念頭；只要是離家近，業務不要過於繁忙之相當職務即可。因為再過幾年，如達到得申請退休條件時，就要申請退休了。」D 君

「有轉任非人事主管之念頭；最希望之職務為議會之秘書職務，因為人事機構常僅設置主任 1 人而無組員之配置，部分尚需兼辦政風及少觀所業務，實在分身乏術，工作壓力頗大。」G 君

綜合上述轉任原因有二，一為人事工作繁雜，人員配置少壓力又大，另一為個人因素無法配合照顧家庭，據筆者深入探討所謂之壓力，可能與每年之人事業務績效考核評鑑及人事法規測驗及年終考績等第之評列有關。

叁、綜合討論

根據本文第二章第三節有關陞遷理論均顯示，陞遷應能促使個人在地位、職責、薪酬以及工作變化等方面，獲得更高之滿足與榮譽，具有強烈之激勵作用，唯據問卷資料統計：人事主管對陞遷構面滿足感卻居五個構面中最末，顯示多數人事主管對目前矯正機構人事主管之陞遷制度規定及陞遷之作業程序表示不滿意。如受訪者所言：

「擔任主管職務已十四年，欠缺公開透明的作業流程，流於長官隨個人好惡或道聽途說之傳聞作為升遷的黑箱作業憑藉」B 君

又依筆者長期服務法務機構觀察得知，法務體系之陞遷制度，首重制度與程序之公平性、公正性及公開性，然因本文研究，之對象均已陞任主管職務，理應具有較高之工作滿足感，且人事

一條鞭制度，人事主管陞遷統由上級人事主管機構調派，基於人事專業權責，應較為重視依法行政原則之程序及實體公平及合理性。如受訪者所言：

「擔任人事主管職務已十一年。認為陞遷制度合理，於不同性質機關歷練，增加業務推行之能力。」A 君

「擔任人事主管工作已 2 年餘。無論矯正機構或非矯正機構人事主管其陞遷，皆適用法務部人事處訂頒之陞遷規定，本人認為只要大家係在同一套標準下辦理陞遷，即已達到公平合理之要求。」D 君

「擔任人事主管工作已 14 年；目前人事主管之陞遷制度均屬公平、公開、公正，因懸缺均上網公告。」E 君

依多數受訪者所言，大都同意矯正機構人事陞遷制度之公平與合理性，然而問卷資料卻顯示對陞遷滿足感之平均數為 3.43，在五個構面中居末位，經筆者深入探討分析其中之落差，理由有三點：一為矯正機構人事主管陞遷機會有限，且出缺之職務未必符合人事主管之期望，二為人事主管大都未實際參與人事人員甄審委員會，對會議程序及內容不瞭解所致；三為受訪談之人事主管均為筆者熟識之同事，可能對訪談內容有所保留，部分受訪談者亦有甫陞官者，因之對陞遷之制度尚屬滿意。唯依筆者實際參與甄審委員會實務二年，對陞遷之作業程序認為甚合乎陞遷法規定，而法務部人事處長尚有最後核定權責，可能引起大部分人事主管誤解而產生不滿意之原因，且多數有轉調非人事主管之念頭，深值有關人事主管機構之長官予以正視面對此一事實。

第三節 領導型態

壹、量化研究發現

依據表 4-11 領導型態變項對工作滿足感顯著性分析結果得知，領導型態構面對於矯正機構人事主管人員工作滿足感在 0.01 顯著水準以下，具有統計上顯著之差異，與本研究假設二之領導型態，與矯正機構人事主管工作滿足感無顯著關係不相符，顯示領導型態與矯正機構人事主管人員工作滿足感確有顯著之關聯性。又依問卷調查資料統計，人事主管對領導型態構面滿足感之平均數 3.69，標準差 0.48；在五個構面中居第三位，顯示多數之人事主管，對目前雙首長體制之領導型態運作方式表示不很滿意，經筆者長期觀察：人事主管對法務部人事處長官之服從性頗高，本研究發現，有 43.47% 之人事主管對人事處長官平時未能主動傾聽關懷所屬人事主管之意見，感到不甚滿意，因而，上級人事長官平時應多訪視關懷所屬人事機構。

表 4-11 領導型態變項對工作滿足感顯著性分析結果

構面	領導型態			
	F 檢定	Beta 係數	t 值	顯著性
工作滿足感	55.650	0.747	7.460	0.000

貳、質化研究發現

經訪談七所矯正機構人事主管研究發現歸納如下：

- 一、人事主管重視上級人事長官與機關首長及人事室同仁之情形甚為分歧，所佔之比例不相上下：以上級人事長官視為最

重要者有三位，將機關首長及人事室同仁列為最重要者均有二位，卻無人將機關首長列為最末位，可見矯正機構人事主管為順利推動人事業務，選擇重視上級長官甚於人事室同仁。如受訪者所言：

「各種人際關係都很重要，若要排序本人認為 1.機關首長；2.上級人事長官；3.人事室同仁。因人事室在機關的屬性為幕僚單位，以輔助機關首長達成機關各項業務為要，且若得到機關首長支持信任，對人事業務之推展即能事半功倍又人事人員的工作就是以達成上級人事長官交付之任務所以亦要全力配合達成上級交付之任務。」C 君

唯亦有人事主管基於第一線人事人員角度，評估上項人際關係之排列順序，如受訪者所言：

「排序為：1.人事室同仁、2.機關首長、3.上級人事長官。因為和諧的工作團隊，是樂於工作的最大助力。機關首長的領導風格，對於機關的業務推動有決定性的影響。上級人事長官的領導則對人事政策導向具指標性。故就機關第一線人事人員而論，其重要性排序如上。」A 君

筆者頗認同 A 君之觀點，如前所論述人事團隊係一合作共同體，彼此目標一致，利害與共，因之只要人事室同仁同心協力，推動業務，創造績效，自能贏得各級長官之肯定與支持。

二、首長領導方式之差異性頗大，以工作為中心及以員工為中心之領導方式，比例大約各占一半：首長係組織最高權力之泉源，影響人事業務能否順利推動關係甚為密切。以工作為中心之領導方式，凡事以工作為重心，對員工採取嚴密監督方式；而以員工為中心之領導方式，注重積極之激勵與獎賞措

施，提高員工工作士氣，貫徹分層負責授權，給予員工較大之自主權，重視員工之需求，增進員工對機關之歸屬感與認同感。如受訪者所言：

「以工作為中心，所轄業務範圍原則授權，適時回應執行進度；重要或特殊事項則先行陳報，再依提示執行。」A 君

「本機關首長的領導風格，是以員工為中心的領導方式，對人事業務的工作大致亦充分授權。」C 君

筆者以為無論首長領導方式係以工作為中心或以員工為中心，人事主管均應秉持專業智能，貫徹人事政策，充分發揮策略幕僚角色，以襄助首長達成組織目標。

三、大部分人事主管處理雙首長制兩難困境均視業務性質而定，不一定遵從某層級長官之意見；萬一事實無法兩全其美時，受訪者大都表示將以人事處長官意見為主，如受訪者所言：

「聽從人事處長官意見；不然在工作上立即遭到杯葛、修理與記點，並反應在考核、陞遷的結果上，機關首長一點迴護、保障的影響力也沒有。例如人事主管之獎懲、考績、陞遷調動之權限完全為人事處長官所掌控，雖然首長有考績初評權，但均流於僅供人事處長官參考之形式流程，並無法發生實質的影響效益。陞遷、獎懲方面，機關首長根本無權置喙。」B 君

「以人事處長官意見為最終選擇；因人事體係屬「一條鞭」制度，在考量職務陞遷及考績因素，當然以人事處長官意見為主。」C 君

「以人事處長官意見為主，因人事人員乃一條鞭制度之設計，有其原則及立場，惟必需向機關首長充分說明。」E 君

由上述受訪者表示：因人事體係屬「一條鞭」制度，在考量

職務陞遷及考績等因素，當然以人事處長官意見為主，然亦有人事主管持不同觀點，認為應以業務性質為斷，如受訪者所言：

「人事處長官與首長意見不一致時，這得區分為人事專業性或一般行政業務性，舉例如人力運用而言，無行政裁量空間時，以人事長官為主，向機關首長說明取得理解；有行政裁量空間時，以機關首長為主，向人事長官說明取得諒解；人事主管本就是夾心餅，如何讓每件人事業務工作順利圓滿解決，人事主管除要有專業素養外，毅力、容忍度是不能缺乏的。」F 君

誠如本文第一章研究動機之一所述，貫徹人事一條鞭處理雙首長制衍生兩難之困境，形成影響矯正機構人事主管工作滿足感之重要因素，受訪者所言證明與本研究假設相符。

叁、綜合討論

根據本文第二章第四節有關領導型態文獻探討顯示，矯正機構人事部門一元化之管理制度，有時因機關首長與上級人事長官意見不一致，人事主管可能選擇服從或屈就某一階層長官之意見，形成兩難困境，造成人事主管處境之尷尬與心理壓力，影響人事主管工作滿足感至鉅。本研究發現：大部分人事主管處理兩難困境均視業務性質而定，不一定遵從某層級長官之意見，萬一事實無法兩全其美時，受訪者均表示將以人事長官為主，顯示人事一條鞭制度確有其一定之影響力，據筆者長期觀察發現主要之理由，係人事主管任免考核權仍由上級人事長官掌管所致。而針對人事主管對於雙重首長及部屬關係重要性之排列順序，本研究結果與鄭詩譚研究戒護主管最重視部屬關係，其次為上級長官，最後是同事關係，兩者大異其趣。探究其原因，可能與人事單位

之幕僚屬性及雙重領導系統有關，尤其上級人事長官掌握任免考核職權，與戒護單位本質注重團隊合作與集體行動，在勤務上需要同仁之支持與配合有關。另有關上級長官領導風格方面，與鄭詩譚研究同為矯正機構之首長，對戒護主管之領導風格大都以工作為中心之型態不盡相同。原因可能是矯正機構戒護勤務講究層級節制，業務性質具有統整性、紀律性及急迫性，至於授權部分，因為以工作為中心之領導首長，屬於集權式之領導，相對實施分層負責與授權就較少。而且授權攸關首長與機關之成敗，一般而言，矯正機構之首長可能針對簡單事務授權，但要充分授權之可能性不大。經筆者長期觀察結果：人事主管對法務部人事處長官服從性頗高，唯經本研究發現，有 43.47% 之人事主管對人事處長官平時未能主動傾聽關懷所屬人事主管之意見，感到不滿意，因之，上級人事長官平時應多訪視關懷所屬人事機構，實地瞭解各機構特性及工作情形，建立溝通機制及互信基礎，並採取激勵措施，俾能順利推動人事業務。

第四節 薪資

壹、量化研究發現

依據表 4-12 薪資變項對工作滿足感顯著性分析結果得知，薪資構面對於矯正機構人事主管人員工作滿足感在 0.01 顯著水準以下，具有統計上顯著之差異，與本研究假設三之薪資與矯正機構人事主管工作滿足感無顯著關係不相符，顯示薪資與矯正機構人事主管人員工作滿足感確有顯著之關聯性。又依問卷調查資料統

計，人事主管對薪資構面滿足感之平均數為 3.67，標準差 0.59；在五個構面中居第四位，顯示多數人事主管對目前薪資同酬不同工，與薪資待遇之合理性及公平性表示很不滿意。

表 4-12 薪資變項對工作滿足感顯著性分析結果

構 面	薪 資			
	F 檢定	Beta 係數	t 值	顯著性
工作滿足感	44.478	0.709	6.669	0.000

貳、質化研究發現

經訪談七所矯正機構人事主管研究發現下列二點：

一、 人事主管薪資同酬不同工

矯正機構人事主管對薪資之滿意度看法甚為分歧，一般而言，陞任較高職等及資深人事主管應較為滿意，然實際訪談結果卻與事實相反，理由係與一般公務人員相比，雖在一定水準以上，然與其他同為司法體系之司法行政人員比較，則又顯得偏低，依本文第二章公平理論提供一項重要概念，不同類別矯正機構之人事主管人員，可能因薪資報酬之不同或業務量之多寡，而在工作滿足感呈現差異性，或因其職務陞遷機會不同，而影響其工作滿足感；如受訪者所言：

「人事主管之薪資不合理。以目前監獄雖有區分為 6 類，人事主任之職務列等

卻相同，待遇相同，然因編制人數不一，負荷之工作量差異其鉅，同酬卻不同工。」
A 君

「人事主管的薪資以目前社會經濟情況來說是優渥的，但如以同等級主管工作量而言，屬不合理的，一般同等級主管人員，有下屬工作承辦人員，人事主管除較高層級機關有下屬承辦人外，多數機關不論簡、薦、委任，人事主管一人包辦一切工作，則不符平衡理論，人事主管的薪資與工作量實在不合理。」F 君

另訪談新成立之戒治所發現同工不同酬之現象，一般行政人員並未支領司法人員專業加給，形成矯正機構獨特之現象，衍生不公平之鳴，如受訪者所言：

「戒治所與監所同屬矯正機關之一環，惟戒治所行政科室之行政人員，待遇卻無法比照監所之行政人員，即按司法人員專業加給之標準支領專業加給，似有失公平。」D 君

戒治所與監所同屬於矯正機構之一環，目前惟有戒治所行政科室之行政人員，待遇卻無法比照監所之行政人員，即按司法人員專業加給之標準支領專業加給，對同屬於戒治所服務之人事主管人員工作士氣確有負向影響。

二、合作社盈餘非人事主管遷調考量因素

本研究發現，長期以來，一直為外界認為一大福利之合作社盈餘，經問卷調查及深度訪談發現，經主管機關多年之改革已揭開神秘之面紗，平均每月盈餘由數百元至五、六千元不等，視收容人數多寡而定，人事主管已普遍不將其列入遷調考慮之因素，誠如受訪者所言：

「不考量合作社盈餘分配金因素，因合作社盈餘分配金並非個人家庭生活主要經濟來源，亦非進入矯正機構服務之誘因，故不會因而轉調其他機構。」B 君

「矯正機關合作社盈餘分配金額，除少數幾個收容人數較多機關外，一般而言收容人數二千人以下機關，盈餘分配金額均為幾百元至 5 千元間，此金額以目前社會經濟情況來說，已非調任主因；調任主因偏重於升遷、離家遠近、機關工作環境，矯正機關則以戒護囚情安定與否為主等為優先考量。」F 君

「轉調其他機構考量之因素很多，如工作環境、工作壓力、福利待遇等項，當然合作社盈餘分配金亦是考量因素之一，但是需視其所佔之比例。」G 君

顯然人事主管比較重視合理之薪資結構，建議能增列人事專業加給，甚至將矯正機構按類別支領不一樣之專業及主管職務加給，以平衡工作量並建置公平合理之薪資結構。

叁、綜合討論

本研究問卷調查得知，矯正機構人事主管之薪資已具有一定之水準，應能滿足生理與安全最基本之需求，然而薪資更代表個人身分、地位及權力之象徵性意義，依訪談顯示，當人事主管與同機構內部單位主管相比較時，則表示對同酬不同工不滿意。因之薪資合理與否乃見人見智之問題，本研究認為人事業務量倍增，人力卻賡續精簡，配置不當，造成勞逸不均現象，形成又要馬兒好又要馬兒不吃草之不合理現象，而人事主管長期以來，因背負者精簡人力之本職任務，只好犧牲享受、享受犧牲，並視為當然之使命，然從公平理論而言，並非健全組織之常態，應是造成矯正機構人事主管工作滿足感，在五個構面中位居第四位之重要因素，另本研究發現，長期以來，被認為吸引人事主管調至矯正機構服務最大誘因之合作社盈餘，經問卷調查及深度訪談發

現，人事主管普遍認為可有可無，顯然人事主管比較重視合理之薪資結構，建議增列人事專業加給，甚至將矯正機構按類別支領不一樣之專業加給，以平衡工作量與薪資結構，落實同工同酬之目標。

第五節 工作特性

壹、量化研究發現

依據表 4-13 工作特性變項對工作滿足感顯著性分析結果得知，工作特性構面對矯正機構人事主管人員工作滿足感在 0.109 顯著水準以上，與本研究假設四工作特性與矯正機構人事主管工作滿足感無顯著關係相符，原因可能是人事工作係幕僚性質，如前述分析矯正機構人事主管大多數為資深人員，對許多屬於例行性之人事業務早已熟稔，因而人事工作特性之構面，對人事主管之工作滿足感較不具有影響力；又依問卷調查資料統計，人事主管對工作特性構面滿足感之平均數為 4.0，標準差 0.28，在五個構面中高居第二位，顯示多數矯正機構人事主管對目前工作均能駕輕就熟，亦可證明人事主管大都能在人事服務中肯定自我，並增進其個人之工作成就感，因而擁有較高之工作滿足感。

表 4-13 工作特性變項對工作滿足感顯著性分析結果

構面	工作特性			
	F 檢定	Beta 係數	t 值	顯著性
工作滿足感	2.669	0.239	1.634	0.109

貳、質化研究發現

經訪談七所矯正機構之人事主管對人事工作特性結果顯示：

大多數矯正機構人事主管人員，均認為本身具備人事主管之工作基本能力與專業能力，這點與第四章研究實證結果，有 78% 之人事主管表示工作能勝任愉快可資證明。人事主管普遍認為人事專業智能係人事主管最基本之工作能力，其他如領導管理、溝通協調、細膩創新之思維及現代電腦操作及資訊運用之技能也是必要條件，人事主管最重要還須擁有意犧牲奉獻之服務熱忱。誠如受訪者所言：

「除了人事局及法務部所訂的核心價值及專業能力外，因應矯正機關人除了人事局及法務部所訂的核心價值及專業能力外，因應矯正機關人員的工作慣性，有些是天生具備，有些是歷練而來一須具備不怕損不怕磨、禁得起開玩笑的特質，方能與同仁打成一遍，另配合時代的脈動，目前自覺須再具備組織學習及創新的能力。透過組織學習及創新的思維，能使個人感受工作的意義，促使機關成長及永續。」A 君

「人事工作須具備行政學養、公文處理能力、應用文及國學基礎、電腦操作、資訊運用、人事法規、法律常識、人際溝通技巧、輔導技巧等。人際溝通與輔導技巧尚需學習，俾便於從人事管理的角色轉換為人事服務的角色，成為員工需求的供給者。」B 君

「本人認為須具備人事法規知識及服務熱忱；因為法規知識日新月異，是以尚需不斷充實並吸收新知，方能因應業務上之需求。」G 君

誠如本研究第一章研究動機所述，現代人事管理不徒要善盡專業幕僚職責，維護同仁權益為己足，更要以宏觀全新之思維，作為人力資源策略規劃與推動者，型塑以顧客為導向之績效文化，創造滿意感動之服務，人事工作因為有更高理想目標之追求，

乃能提昇人事主管更高層次之工作滿足感。由本文前述對機關屬性分析得知，矯正機構依其性質分為七類，本研究結果顯示：人事主管最希望調任之矯正機構為監獄，依序為少年輔育院，或離家近交通便利之任何機構。誠如受訪者所言：

「較喜歡於監獄服務：1.薪資方面：以現行的薪給制度，在各類矯正機構服務，除少輔院、矯正學校專業加給不同外，其他均相同。2.陞遷方面：除監獄、矯正學校職務列等最高為薦任 9 等，其餘少年輔育院、技能訓練所、看守所、少年觀護所及戒治均受限最高為 8 等，不得陞任簡任官等。3.機關規模大小：在矯正機構中監獄之規模最大。4.員額多寡：在矯正機構除第一類看守所與監獄之員額相當外最應屬監獄編制員額最多。5.工作特性：矯正機構人事單位之工作特性相近，差異性不大。」B 君

「希望調任之機構為監獄：因薪資職等較高、合作社盈餘分配金較多人員管理較單純，不像矯正學校聘任老師較複雜。」G 君

「少年輔育院。其薪資在矯正機構中並不特別豐厚，然就性質而言近似學校可又無多套制度並行之複雜，且機關規模較小、員額少、工作性質較單純，可免事業家庭兼顧不全之虞。」A 君

叁、綜合討論

本研究第二章所述人事工作具有技能多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性以及回饋性等五項核心構面，從激勵觀點而言，工作本身即將帶給人事主管內在心理之酬償。而人事主管追求自尊及自我實現需求之強弱程度，將影響人事工作績效與工作滿足感。因之人事專業能力係確保有效達到卓越工作績效所必備者，本研究發現，因矯正機構設置之功能作用不同，業務性質及特殊性互異，均牽動人事業務之複雜性與困難度，亦造成影響人事主管工作滿足感之重要因素，而監獄因收容對象係判刑確定之

受刑人，為爭取假釋及早出獄，表現相對優良，較不會增加管教人員工作壓力。影響人事工作之穩定性，因此，監獄人事單位係矯正機構人事主管調任之首選。探討其中考量因素，與本文前述陞遷因素互有關聯性，主因係監獄直屬法務部，層級較高，可縮短公文流程，與矯正學校人事主管同列薦任第九職等，比其他矯正機構高一職等，陞遷及待遇均較佔優勢。另以交通及地區考量遷調因素之人事主管，大部分為已婚之女性主管居多，因考量照顧家庭因素，其生涯規劃為在穩定中求發展。

第六節 同事關係

壹、量化研究發現

依據表 4-14 事關係變項對工作滿足感顯著性分析結果得知，同事關係構面對於矯正機構人事主管人員工作滿足感在 0.01 顯著水準以下，具有統計上顯著之差異，與本研究假設五同事關係與矯正機構人事主管工作滿足感無顯著關係不相符。原因可能是人事單位在矯正機構雖係幕僚工作，由於一條鞭指揮系統，人事單位人員之間，猶如一個生命共同體，彼此利害與共，休戚相關，因而同事關係對工作滿足感具有顯著性之關係；又依問卷調查資料統計，人事主管對同事關係構面滿足感之平均數為 4.25，標準差 0.43，在五個構面中高居第一位，顯示多數矯正機構人事主管對人事單位同仁之間關係，最為滿意，因而擁有較高之工作滿足感。

表 4-14 同事關係變項對工作滿足感顯著性分析結果

構 面	同事關係			
	F 檢定	Beta 係數	t 值	顯著性
工作滿足感	8.289	0.398	2.879	0.006

貳、質化研究發現

經訪談七所矯正機構人事主管研究發現：

人事服務團隊普遍工作氣氛及績效佳，由於本研究對象所屬之矯正機構分散全國各地，而所屬之人事單位人員多則四人，少則一人，人事人員常有一家人之感覺，而上級人事主管機構每年均辦理績效考核評比制度，作為年終考績之依據，因之各人事機構平時雖然工作忙碌，為爭取團體榮譽，常能發揮團隊合作精神，人事主管與部屬之關係，常有單位一體，榮辱與共之情感，訪談發現，絕大部分之人事主管均將屬員當成自家人般照顧，亦即發揮以員工為中心之領導方式，經筆者二十餘年觀察，絕大部份人事人員均能服從人事主管之領導，少數部屬無法配合業務推展，一則歸責個人服務態度問題，少數為人事主管溝通問題，唯經一段時間磨合後，均能知性同處甚至漸入佳境，由數據顯示，從民國 71 至 95 年，因工作不力被資遣之人事人員亦寥寥可數，顯示人事主管均能發揮領導統合與解決問題之能力。如受訪者所言：

「本室團隊融洽和諧，自評績效良好。」A 君

「人事團隊工作氣氛相處相當和協融洽，彼此之間任勞任怨，從不計較，也不會爭功諉過，相互扶持；但因在同一機關服務時間過長，受到外部衝擊少，個人工作習性易流於固著，缺乏求新求變之動機，不敢勇於面對創新變革之挑戰，工作績效較難顯現。」B 君

「氣氛佳，績效好，各項人事服務工作推動順暢；惟因戒護業務性質特殊，很難集合眾人強化專業訓練的課程。」E 君

「本機關人事服務團隊，不分彼此工作氣氛好績效佳，例行事務各盡職責，臨時交辦屬重大專案工作，則發揮人事服務團隊，按工作計劃目標共同達成，從未有過不能解決的問題。」F 君

「工作氣氛及績效均佳，除部分業務（如英檢人數比例），因各機關屬性不同不易推動外，尚無遭遇困難。」G 君

依問卷結果顯示：人事主管最不滿意之項目為工作忙碌情形，唯工作忙碌所顯示之意義應屬多重性，包括：人力配置與業務量不成比例、工作勞逸不均或未能實工作簡化，甚至未能熟悉新技能，操作新機具等因素，然經訪談調查顯示，人事主管普遍自認為已具備人事主管專業之基本能力，並勇於學習新技能，經筆者長期觀察瞭解，矯正機構人事人員法規測驗，在法務系統中平均分數最高，績效亦名列前茅，因之人事專業技能應非主要因素，誠如本文第一章所述，由於矯正機構性質特殊，業務種類數量均較同屬法務系統之其他人事機構繁重，如：矯正機構每年須辦理四種層次之人員調動，實施績效獎金等項，均屬業務量繁重而其他人事機構所無之項目，究其原因應屬人力員額編制長期失衡問題所致。如受訪者所言：

「人事機構的員額編制不合理，以本監同為幕僚單位相較：人事室 4 人、會計室 6 人、統計室（兼資訊）4 人、政風室 5 人。人事室同仁經常是鎮日忙祿，連倒水或上廁所都分秒必爭，反觀餘 3 單位同仁，每日處理公務時間外，尚有甚多閒暇，與人話家常或外借支援他機關。」A 君

「人事機構的員額編制不合理，本機關員工 265 人，人事室之公文量約佔整個機關三分之二強，編制 3 人，平均每人服務 88.33 個員工，尚有五六十個退休

及遺族人員需服務，每人平均需服務 108 個人，比諸會計室、政風室各編制 5 人，其人力上之差距甚大。」B 君

「覺得不甚合理。人事機構是機關行政科室中較為忙碌之單位，惟本所目前人事機構僅置主任 1 名，相較於會計單位，其除置主任 1 名外，尚配置科員 1 名，明顯不合理。」D 君

由訪談顯示：高達 85% 之人事主管對人事人員長期編制偏低失衡現象感到不滿意，尤其與同為幕僚單位之會計單位相比，更令人事主管感到不平，如受訪者所言：

「覺得不甚合理。就公文量及業務量而言可說皆比會計室繁重，惟員額編制會計室有 3 位佐理人員；而人事室卻只有 1 位佐理人員編制。」C 君

「覺得不合理；本所編制員額 212 人，依人事人員設置規定，至少應有 4~6 人，如今編制僅 2 人，而會計室卻有 4 人，本室明顯人力不足」E 君

「人事員額過少編制不合理，與同機關會計人員相比：在公文處理件數或交辦業務均較會計室多而編制多僅為其二分之一。」G 君

可見人事主管對人事主管機構，未依「行政院所屬各級人事機構設置標準表」設置人事員額，感到不解，尤其與同為幕僚單位之會計單位相比，更感到不滿意。

叁、綜合討論

依本章第三節領導型態研究結果：矯正機構人事主管對於兩級長官與人事同仁重視順序之排列顯示，大部分人事主管均將兩級長官之重視順序排列在人事同仁之前，而人事主管對於人事同

仁之滿意度卻高於兩級長官，形成人事主管對於影響比較重要之長官滿意度反而低於人事同仁，探究其中原因有二點，一為上級長官擁有行政監督考核及人事遷調權，且對人事業務有政策決定權，而人事同仁係佐理人事業務，與人事主管同甘共苦，係屬於合作夥伴關係而非競爭關係，因而人事主管對人事同仁滿足感最高。二為人事人力配置比例長期失衡現象，造成人事主管普遍不滿意，尤其與同一機構會計單位人員比例亦顯然嚴重失衡，上級人事主管機構應重新思維作公平合理之調配，避免造成工作不滿足影響工作士氣之惡性循環。

第七節 整體工作滿足感

壹、量化研究發現

由表 4-15 整體工作與相關係數分析彙整表可得知，陞遷、領導型態、薪資、工作特性、同事關係等五項影響因素，與矯正機構人事主管工作滿足感之相關聯性，其中陞遷、領導型態、薪資、同事關係等四項，均與整體工作滿足感在顯著水準為 0.01（雙尾），均有顯著之正向關聯性，其中領導型態構面為 0.747，資構面為 0.709、陞遷構面為 0.699、同事關係構面為 0.398，工作特性構面為 0.239。

表 4-15 整體工作與相關係數分析彙整表

		整體工作	陞遷	領導型態	薪資	工作特性	同事關係
整體工作 (N=46)	Pearson 相關	1.000	0.699**	0.747*	0.709**	0.239	0.398**
	顯著性 (雙尾)		0.000	0.000	0.000	0.109	0.006
陞遷(N=46)	Pearson 相關		1.000	0.795*	0.300*	0.155	0.359**
	顯著性 (雙尾)			0.000	0.043	0.305	0.014
領導型態 (N=46)	Pearson 相關			1.000	0.299*	0.228	0.400**
	顯著性 (雙尾)				0.043	0.127	0.006
薪資 (N=46)	Pearson 相關				1.000	0.235	0.113
	顯著性 (雙尾)					0.116	0.454
工作特性 (N=46)	Pearson 相關					1.000	0.374*
	顯著性 (雙尾)						0.010
同事關係 (N=46)	Pearson 相關						1.000
	顯著性 (雙尾)						

註：**在顯著水準為 $\alpha=0.01$ 時 (雙尾)，相關顯著；*在顯著水準為 $\alpha=0.05$ 時 (雙尾)，相關顯著。

一、性別與工作滿足感之差異檢定

由表 4-16 得知性別與工作滿足感無顯著關係，與本研究 H6-1 之假設性別與工作滿足感無顯著關係相符。由表 4-16 得知矯正機構男性人事主管對同事關係滿足程度最高，而對於陞遷構面最不滿意，女性人事主管亦顯示相同順序排列，說明矯正機構人事主管對於陞遷構面最不滿意並無性別之差異，而對同事關係滿足程度最高，亦無性別之差異。

表4-16 性別與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	顧客樣本(N=46)			
	男性(N=29)	女性(N=17)	t	P

	M	SD	M	SD		
陞遷	3.59	0.82	3.18	0.74	1.70	0.097
領導型態	3.79	0.49	3.52	0.41	1.92	0.061
薪資	3.79	0.65	3.47	0.45	1.81	0.077
工作特性	4.11	0.27	3.82	0.19	3.89	0.000**
同事關係	4.32	0.45	4.14	0.37	1.43	0.161
工作滿足感	3.75	0.49	3.39	0.41	2.553	0.014

註：**在顯著水準為 $\alpha=0.01$ 時（雙尾），相關顯著

資料來源：本研究整理

二、年齡與工作滿足感之差異檢定

由表 4-17 知矯正機構人事主管之工作滿足感與年齡並無顯著性之差異，與本研究 H6-2 之假設年齡與工作滿足感無顯著關係相符。由表 4-17 知矯正機構 55 歲以上未滿 60 歲之人事主管對於陞遷構面最滿意，而 60 歲以上之人事主管則對陞遷最不满意，說明矯正機構人事主管於中年後，應已陞遷至適當官職等，而 60 歲以上之人事主管，因陞遷職位機會有限，致產生最不满意之反應。

表4-17年齡與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	樣本(N=46)											F	P
	30歲以上 未滿40歲		40歲以上 未滿50歲		50歲以上 未滿55歲		55歲以上 未滿60歲		60歲以上				
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
陞遷	3.75	0.17	3.42	0.82	3.44	0.83	4.00	0.94	2.33	0.47	1.376	0.259	
領導	3.75	0.34	3.71	0.51	3.70	0.48	3.68	0.44	3.25	0.35	0.438	0.780	

型態												
薪資	3.62	0.48	3.77	0.60	3.67	0.58	3.50	0.71	2.75	0.35	1.465	0.230
工作特性	3.92	0.09	4.03	0.28	4.01	0.35	4.00	0.00	3.83	0.24	0.327	0.858
同事關係	4.25	0.32	4.27	0.44	4.30	0.41	4.33	0.47	3.67	0.47	1.009	0.414
工作滿足感	3.75	0.34	3.61	0.46	3.66	0.57	3.73	0.71	3.04	0.38	0.817	0.522

資料來源：本研究整理

三、婚姻與工作滿足感之差異檢定

由表 4-18 知矯正機構之人事主管對於婚姻關係與工作滿足感間並無相關顯著差異，與本研究假設 H6-3：婚姻狀況與工作滿足感無顯著關係相符。顯示單身主管與有眷屬之人事主管，並不因婚姻關係而影響其工作滿足感。

表4-18婚姻與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	樣本(N=46)							
	未婚		已婚		其他		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD		
陞遷	3.11	0.81	3.51	0.82	3.00	0.00	0.930	0.402
領導型態	3.52	0.42	3.74	0.74	3.25	0.53	1.508	0.233
薪資	3.67	0.52	3.66	0.63	4.00	0.00	0.301	0.741
工作特性	3.97	0.31	4.01	0.29	4.00	0.24	0.053	0.948
同事關係	4.17	0.28	4.28	0.46	4.00	0.00	0.538	0.588
工作滿足感	3.47	0.50	3.64	0.50	3.65	0.38	0.281	0.757

資料來源：本研究整理

四、學歷與工作滿足感之差異檢定

由表 4-19 矯正機構之人事主管對於學歷與工作滿足感間有相關顯著關係，與本研究假設 H6-4 學歷與工作滿足感無顯著關係不符。且對學歷與陞遷、領導型態、薪資等項具有顯著關聯性，其中高學歷之人事主管對陞遷最不滿意，而低學歷之人事主管則對薪資最不滿意，符合 Maslow 需求層級理論，高學歷者追求更高層次之自我實現。

表4-19學歷與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	樣本(N=46)									
	高中(職)		專科		大學		研究所以上		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
陞遷	3.33	0.00	3.81	0.61	3.46	0.68	2.13	0.77	8.141	0.000**
領導型態	3.63	0.00	3.81	0.45	3.73	0.43	3.15	0.53	2.884	0.047*
薪資	2.50	0.00	3.78	0.68	3.75	0.49	3.20	0.45	2.976	0.042*
工作特性	3.83	0.00	4.04	0.33	3.99	0.27	4.00	0.20	0.217	0.884
同事關係	4.00	0.00	4.21	0.45	4.28	0.42	4.33	0.47	0.246	0.863
工作滿足感	2.92	0.00	3.72	0.47	3.69	0.39	3.09	0.64	3.480	0.024*

註：**在顯著水準為 $\alpha=0.01$ 時（雙尾），相關顯著；*在顯著水準為 $\alpha=0.05$ 時（雙尾），相關顯著。

資料來源：本研究整理

五、服務年資與工作滿足感之差異檢定

由表 4-20 矯正機構之人事主管對於服務年資與工作滿足感間並無相關顯著，與本研究假設 H6-5 人事主管年資與工作滿足感無顯著關係相符。而擔任主管年資與同事關係具有顯著之關聯性，理由應為資深人事主管因較重視人際關係，係以體恤員工為中心之領導型態，對於同事頗為照顧，而服務 15 年以上之人事主管，因陞任簡任職缺有限，致對陞遷構面感到最不滿意。

表4-20 服務年資與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	樣本(N=46)											
	1(含)年以上未滿3年		3(含)年以上未滿6年		6(含)年以上未滿9年		9(含)年以上未滿15年		15年以上		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
陞遷	3.60	0.37	3.43	0.69	3.48	1.37	3.63	0.63	2.92	0.79	1.115	0.363
領導型態	3.58	0.44	3.75	0.45	3.68	0.77	3.80	0.40	3.48	0.36	0.701	0.596
薪資	3.60	0.55	3.80	0.42	3.36	0.75	3.91	0.58	3.38	0.58	1.854	0.137
工作特性	3.87	0.22	3.93	0.30	4.02	0.18	4.08	0.34	4.02	0.23	0.774	0.548
同事關係	3.93	0.37	4.17	0.32	4.57	0.53	4.35	0.37	4.08	0.43	2.634	0.048*
工作滿足感	3.58	0.43	3.72	0.47	3.54	0.70	3.73	0.43	3.34	0.42	1.054	0.392

註：*在顯著水準為 $\alpha=0.05$ 時（雙尾），相關顯著。

資料來源：本研究整理

六、薪資所得與工作滿足感之差異檢定

由表 4-21 得知矯正機構之人事主管對於薪資所得，與工作滿足感之間，並無顯著之關聯性，與本研究假設 H6-5 人事主管年資與工作滿足感無顯著關係相符。又由表 4-21 可得知以月薪 55001-60000 元之初任人事主管對同事關係之工作滿足感最高，但對於陞遷最不滿意。因初任矯正機構之人事主管，須要工作伙伴協助，乃採取以體恤員工為中心之領導型態，對於同事多能照顧，然亦可能久任八職等人事主管職務而未能陞遷，致薪資迄未增加，因而對陞遷及薪資感到最不滿意。

表4-21 薪資與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	樣本(N=46)									
	55001-60000 元		60001-65000 元		65001-70000 元		70001 元以上		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
陞遷	3.00	0.00	3.75	0.32	3.85	0.40	3.21	0.92	2.308	0.090
領導型態	3.50	0.00	3.75	0.27	3.81	0.36	3.63	0.55	0.432	0.731
薪資	3.50	0.00	3.88	0.63	3.77	0.39	3.61	0.69	0.388	0.762
工作特性	3.83	0.00	3.92	0.10	3.90	0.28	4.08	0.29	1.566	0.212
同事關係	4.33	0.00	4.17	0.19	4.23	0.52	4.27	0.43	0.093	0.963
工作滿足感	3.23	0.00	3.88	0.45	3.76	0.39	3.52	0.52	1.333	0.276

資料來源：本研究整理

七、機構類型與工作滿足感之差異檢定

由表 4-22 得知矯正機構之人事主管對於服務機構類型與工作滿足感之間，並無顯著之關聯性，與本研究假設 H6-6 機構類型與工作滿足感無顯著關係相符。又由表 4-22 得知人事主管對於戒治所與陞遷等五大構面之工作滿足感最高，而以看守所工作滿足感最低，前者係新成立機構，規模小、人員少、業務單純，人事主管工作壓力相對減輕，而看守所人事主管由於職務列等低，人員編制少，工作較為複雜，人事主管工作壓力相對增加，因之，人事主管在各矯正機構之工作滿足感最低。

表4-22 服務機構與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	樣本(N=46)														F	P
	監獄		少年輔育院		技能訓練所		矯正學校		看守所		少年觀護所		戒治所			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
陞遷	3.36	0.79	3.50	0.71	3.33	0.33	4.00	0.00	3.24	0.99	4.17	0.71	4.17	0.71	0.841	0.546
領導型態	3.75	0.49	3.69	0.27	3.63	0.25	3.81	0.27	3.47	0.57	3.94	0.44	4.00	0.00	0.705	0.647
薪資	3.63	0.68	4.00	0.00	3.50	0.50	4.50	0.71	3.64	0.45	3.25	0.35	4.00	0.00	1.090	0.385
工作特性	4.06	0.31	4.17	0.00	3.94	0.10	4.08	0.12	3.94	0.30	3.75	0.12	3.92	0.12	0.665	0.678
同事關係	4.33	0.41	4.83	0.24	4.22	0.38	4.17	0.71	4.00	0.21	4.17	1.18	4.33	0.47	1.534	0.193
工作滿足感	3.59	0.42	4.15	0.11	3.59	0.35	3.88	0.27	3.45	0.52	3.54	0.65	4.15	0.11	1.180	0.337

資料來源：本研究整理

八、機構收容額與工作滿足感之差異檢定

由表 4-23 得知矯正機構之人事主管對於矯正機構不同之收容額與工作滿足感之間，並無顯著之關聯性，與本研究假設 H6-7 機構收容額與工作滿足感無顯著關係相符。又由表 4-23 得知矯正機

表4-23 機構容額與工作滿足感之差異檢定

滿足程度	樣本(N=46)							
	未滿1000人		1000人以上未滿2000人		2000人以上		F	P
	M	SD	M	SD	M	SD		
陞遷	3.48	0.85	3.47	0.77	3.26	0.80	0.256	0.775
領導型態	3.64	0.49	3.82	0.42	3.67	0.51	0.606	0.550
薪資	3.74	0.54	3.63	0.74	3.56	0.58	0.358	0.701
工作特性	3.99	0.24	4.02	0.37	4.01	0.28	0.067	0.935
同事關係	4.17	0.46	4.25	0.41	4.48	0.29	1.770	0.182
工作滿足感	3.65	0.51	3.56	0.38	3.60	0.57	0.144	0.866

註：**在顯著水準為 $\alpha=0.01$ 時（雙尾），相關顯著

資料來源：本研究整理

構人事主管，對於大型矯正機構人事主管工作滿足感最高，而以中型矯正機構之人事主管工作滿足感最低。

貳、質化研究發現

根據訪談結果，受訪者尚有針對矯正機構人事主管整體工作滿足感，除本研究提供五種構面外，提出幾項建設性建議：

（一）成立矯正局（署）：

目前矯正機構之業務主管單位係屬法務部之矯正司，而矯正司在法務部屬於幕僚單位，並非獨立機關，亦無獨立編列人員及經費預算，以一個幕僚單位欲督導管理所屬八十四個矯正機構，殊難有效發揮組織之整體功能。

(二) 訂定矯正人員任用條例：

比照司法人員任用條例，規範矯正人員任免資格官職等級、員額數量及權益等事項，提昇矯正人員社會地位及工作士氣，進而增進其工作滿足感。

(三) 上級人事各級長官應至各類型機關訪視人事機構：

實地瞭解各機關之特性及第一線人事人員之工作情形及困難，俾於制定各項政策或推行人事制度，能切合實際需要，並給與基層人事同仁適時予以激勵。

(四) 將現行各級人事主管機關有關人事法令函釋彙集成冊，置於法務部內部網站，供各級人事同仁參閱使用。

叁、綜合討論

矯正機構人事主管對陞遷、領導型態、薪資、同事關係及工作關係等五大構面及整體工作滿足感，經實證研究結果如表 4-24。上述問卷調查每一構面內含二至三個問項，將各項問題加總後再除以問項數，可得每一構面綜合指標之平均數與標準差。本研究根據人事主管工作滿足感五大構面分別探討：一為得分最高前三項構面；二為得分最低前三項構面；三係比較各項構面所得標準差距較大前三項構面。分述如下：

一、得分最高前三項構面

(一) 同事關係構面：人事主管在人事機構工作伙伴之關係中，在工作上之協助支持與相處融洽所得平均數為 4.25，標準差為 0.42；在五個構面中得分最高，顯示多數之人事主管與同事關係間之互動良好，此一構面最為滿意。

(二) 工作特性構面：人事主管對工作滿足感來自本身對工作滿意與完成工作後之成就感，所得平均數為 4.0，標準差 0.28。整體而言，人事主管對人事服務工作抱持肯定之態度，說明近年來政府推動人事專業核心價值確有成就。

(三) 領導型態構面：上級長官領導包括人事主管機構之長官及機關首長，所得平均數為 3.69，標準差 0.47。經探討分析，人事主管對機關首長之滿意度平均高於人事處長官，可說明人事主管與機關首長之互動較為良好，關係較密切。

二、得分最低前二項構面

(一) 陞遷構面：在升遷構面人事主管平均數為 3.43，標準差 0.80；在五個構面中居末，顯示多數之人事主管不滿陞遷制度規定及陞遷之作業程序，經探討分析顯示，理由有二點：一為矯正機構人事主管陞遷機會有限，而出缺之職務未必符合人事主管之期望，二為人事主管大都未實際參與人事人員甄審委員會，對會議程序及內容不瞭解所致，經筆者實際參與甄審委員會實務二年，對陞遷之作業程序認為甚合乎陞遷法規定，唯法務部人事處長尚有最後核定權責。

(二) 薪資構面：人事主管對現有薪資所得及確保生活不虞匱乏之滿意度平均數為 3.67，標準差為 0.59，在五個構面中居倒數第二，經探討分析顯示，人事主管在與其他單位主管就人力編制與業務量相比較下，普遍認為人事工作量與薪資所得不甚合理。

表 4-24 工作滿足感五大構面平均數與標準差

區 分	個數	平均數	標準差	排序
陞遷構面	46	3.4348	0.8070	5
領導型態構面	46	3.6929	0.4756	3

薪資構面	46	3.6739	0.5983	4
工作特性構面	46	4.0072	0.2810	2
同事關係構面	46	4.2536	0.4285	1

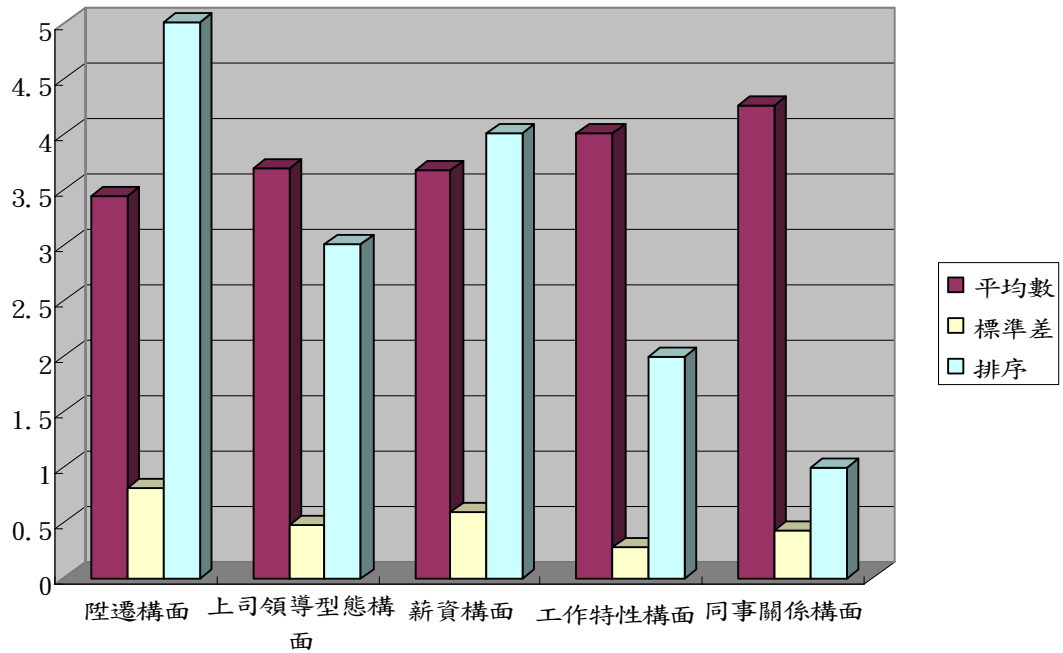


圖 4-9 工作滿足感五大構面平均數與標準差圖

三、 整體工作滿足感之平均數與標準差

矯正機構人事主管整體工作滿足感經統計為 3.62，其中男性平均數為 3.75，女性為 3.39，顯示男性人事主管平均工作滿足感高於女性；如前所論述，與女性主管比較考量服務地區以照顧家庭有關；年齡 30-40 歲之人事主管平均工作滿足感最高；而年齡 60 歲以上之人事主管工作滿足感最低，可能與缺乏陞遷機會及工作忙碌有關，婚姻狀況方面，已婚人事主管平均工作滿足感顯然高於未婚人事主管，可能與已婚人事主管家庭生活相對穩定，因而擁有較高之工作滿足感；學歷方面以專科程度工作滿足感最

高，依次為大學、研究所、高中（職），可能與高學歷者追求更高層次之自我成就，而與現實所產生之落差有關；人事主管年資方面，以服務 9 年以上 15 年未滿之人事主管工作滿足感最高；而服務 15 年以上之人事主管工作滿足感最低，與本研究推論人事主管久任人事工作年資愈久，則其工作滿足感可能較低相符；薪資方面以支領 60001 至 65000 元之人事主管工作滿足感最高，而支領 55001 至 60000 元之人事主管工作滿足感最低，可能係久任薦任第八職等人事主管未能陞任九職等主管有關；在矯正機構類型方面，以戒治所與少年輔育院之人事主管工作滿足感最高，而以看守所人事主管之工作滿足感最低，原因係戒治所與少輔院之工作較單純，員額較少，工作相對輕鬆，而看守所業務較繁重，人事人員編制少，人事主管職務最高僅列薦任第八職等，因而工作滿足感最低；在容額類別方面，則以未滿 1000 人之矯正機構人事主管之工作滿足感最高，而容額在 1000 人以上未滿 2000 人之矯正機構，人事主管之工作滿足感最低，可能與容額較少之矯正機構，業務量較少，工作壓力較輕，而容額較多之矯正機構，人事人員之員額亦相對增加，上述原因可說明為何容額中型之矯正機構人事主管之工作滿足感反而最低之理由。

表 4-25 整體工作滿足感之平均數與標準差

變 項	群 組	
工作滿足感	整體	
	平均數	
	標準差	
性別	男	女
	(1) , n=29	(2) , n=17
	平均數	3.39
標準差	0.41	

年齡	未滿 30 歲 (1) , n=0	30-40 歲 (2) , n=4	40-50 歲 (3) , n=26	50-55 歲 (4) , n=12	55-60 歲 (5) , n=2	60 歲以上 (6) , n=2		
	平均數	0.00	3.74	3.61	3.66	3.73	3.04	
	標準差	0.00	0.34	0.46	0.57	0.71	0.38	
婚姻狀況	未婚 (1) , n=6		已婚 (2) , n=38		其他 (3) , n=2			
	平均數		3.47		3.64		3.65	
	標準差		0.497		0.498		0.38	
學歷	高中 (職) (1) , n=1		專科 (2) , n=16		大學 (3) , n=24		研究所以上 (4) , n=5	
	平均數		2.92		3.72		3.69	3.09
	標準差		0.00		0.47		0.39	0.64
人事主管年資	未滿 1 年 (1) , n=0	1 以上未滿 3 年 (2) , n=5	3 以上未滿 6 年 (3) , n=10	6 以上未滿 9 年 (4) , n=7	9 以上未滿 15 年 (5) , n=16	15 年以上 (6) , n=8		
	平均數	0.00	3.58	3.72	3.54	3.73	3.34	
	標準差	0.00	0.43	0.47	0.70	0.43	0.42	
薪資	50000 元以下 (1) , n=0	50001 -55000 元 (2) , n=0	55001 -60000 元 (3) , n=1	60001 -65000 元 (4) , n=4	65001 -70000 元 (5) , n=13	70001 元以上 (6) , n=28		
	平均數	0.00	0.00	3.23	3.88	3.76	3.52	
	標準差	0.00	0.00	0.00	0.45	0.39	0.52	
機構類型	監獄 (1) , n=24	少輔院 (2) , n=2	技訓所 (3) , n=3	矯正學校 (4) , n=2	看守所 (5) , n=11	少觀所 (6) , n=2	戒治所 (7) , n=2	
	平均數	3.60	4.15	3.59	3.88	3.45	3.54	4.15
	標準差	0.49	0.11	0.35	0.27	0.52	0.65	0.11

容額類別	未滿 1000 人 (1) , n=25	1000 人以上未滿 2000 人(2),n=12	2000 人以上 (3) , n=9
平均數	3.65	3.56	3.60
標準差	0.51	0.38	0.59

第五章 結論與建議

本研究旨在探討矯正機構人事主管人員工作滿足感之情形，分析影響矯正機構人事主管人員工作滿足感之因素。首先探討有關工作滿足感之文獻，作為研究問題及研究架構之基礎，其次編製「矯正機構人事主管人員工作滿意度問卷調查表」作為資料蒐集之工具，再將問卷所得及深度訪談之資料整理、分析後，得到本章之結論，最後提出本研究之建議，而作為法務部人事處對所屬人事主管人員任用遷調訓練及提昇人事服務績效業務之參酌，並將法務部所擁有之人事資源充分發揮其最大效用。

第一節 研究發現

根據第四章之研究結果發現，矯正機構人事主管對整體工作滿足感之平均數為 3.63，其中男性主管滿足感之平均數為 3.75，而女性主管滿足感之平均數為 3.39，顯示男性主管滿足感高於整體工作滿足感之平均數。依本研究影響人事主管工作滿足感五大構面問卷結果得知，除工作特性構面外，其餘四項均與工作滿足感有顯著之關連性，另在滿意度平均數方面，以同事關係滿意度最高，以陞遷構面最不滿足，茲將結論分述如下：

壹、陞遷構面

由表 4-10 之分析可知，在顯著水準 0.01（雙尾）下陞遷與整體工作滿足感之間是有顯著關連性，而其滿意度之平均數卻僅有 3.43，居於各項影響因素之末，此項結果顯示，陞遷對於工作滿

足感具有正面提昇之作用，而目前矯正機構人事主管人員對於升遷方面是不滿意的。本研究結果又與其他以矯正機構戒護主管人員為研究對象之研究結果相較，陞遷均是矯正機構主管人員最不满意之構面。

矯正機構人事主管均經內部甄審或外部甄選脫穎而出，且法務人事系統具有傳統優良之榮譽感，主管人員較重視團體榮譽及工作成就感，且均已晉陞主管職務，對有限之陞遷空間較不熱衷，有別於鄭詩潭研究矯正機構戒護主管對陞遷制度最不满意，⁶³另一個重要理由乃是戒護主管陞遷前景看好，可循序漸進陞至機關首長職位。亦說明人事幕僚陞遷之瓶頸，因之，大部分人事主管寧可選擇追求安定性之滿足感而不願意陞遷。

貳、領導構面

由表 4-11 之分析可知，在顯著水準 0.01（雙尾）下，上級長官領導型態與整體工作滿足感之間是有顯著關連性，而其滿意度之平均數卻僅有 3.69，居於五項構面居於第三位，顯示多數之人事主管，對目前雙首長體制之上級領導型態運作方式表示不很滿意。經本研究結果顯示：機關首長大都屬於能夠體恤部屬同時也重視工作導向之領導型態，而上級人事長官則較重視工作績效，相對而言，人事主管對於上級人事長官之領導表示不滿足，此點可能與上級人事長官較重視工作績效，鮮少與所屬人事主管互動有關，此點與本文原先文獻探討相符，而對於能夠體恤部屬之上級長官，較受人事主管歡迎。

如前項所述，矯正機構內部戒護主管與人事主管之關係，類

⁶³ 同註 18，頁 132。

似法務部矯正司長與人事處長之關係，然而十餘年後，戒護主管循序陞遷已成為矯正機構機關首長，而人事主管依然是人事主任，因之許多機關首長都是人事主管熟識之老同事，彼此有深厚之同事情誼，可以解釋人事主管對機關首長滿意度較高之理由。而人事處長因業務性質及上班環境之阻隔，與部屬間互動較少，甚至產生隔閡，導致人事主管對人事處長滿意度較低之理由。

叁、薪資構面

由表 4-12 之分析可知，在顯著水準 0.01（雙尾）下薪資與整體工作滿足感之間是有顯著關連性，而其滿意度之平均數為 3.67 居於五項構面倒數第二。從需求層級理論觀之，薪資能滿足生理之基本需求，唯從公平理論探討薪資報酬是否公平，可用以解釋矯正機構人事主管人員之工作滿足感，應僅屬於一種中等以下程度之滿足，理由為司法人員專業加給為公務體系之高所得族群，而同屬於司法系統之矯正機構人員之薪資所得，相形之下屬於偏低，人事主管掌理待遇福利事務知之最詳，在比較人事人員編制長期偏低而工作量有增無減之因素下，合作社盈餘分配金又逐年調降，人事主管對薪資所得自然產生不滿足感。

肆、工作特性構面

由表 4-13 分析可知，工作特性關係與整體工作滿足感之間無顯著關連性，在五項影響因素中居於末一位，而其滿意度之平均數卻為 4.0，顯示人事主管在工作特性之滿意度，高居五項影響因素之第二位，此項結果與原先文獻探討中，推論人事行政工作具有變化與完整性，容易提昇人事主管人員滿足感不盡相符，可能原因在於矯正機構人事主管人員中資深主管居多，而主管人員大都由資深績優科員歷練一定資歷循序陞遷而來，早已適應人事業

務之特質，並將其視為例行公事，此點應可解釋，有關人事工作之特性與整體工作滿足感之間雖較無顯著之關連性，而卻高居人事主管工作滿足感之第二位理由。

伍、同事關係

由表 4-14 分析可知，在顯著水準 0.01（雙尾）下，同事關係與整體工作滿足感之間是有顯著關連性，而其滿意度的平均數卻為 4.25，居五項影響因素中之第一位，顯示矯正機構人事主管人員對於人事同仁之間關係最為滿意，理由應與人事人員有相同之專業背景，而且朝夕相處，彼此關單位一體生命體之密切關係。

陸、整體滿足感

由表 4-15 分析可知：整體而言，矯正機構人事主管之工作滿足感平均數為 3.63 略高於中間值。在矯正機構強調「教化為先」、「戒護第一」之理念下，人事主管人員在組織中往往屬於支援配屬性之角色，降低其工作團隊的主導性，進而影響其工作滿足感。因此，此一平均數尚難謂之滿意。依五項影響因素與整體工作滿足感均有顯著性關連。而其滿意程度卻依序為同事關係、工作特性、上司領導型態、薪資、及陞遷，可見矯正機構人事主管人員對於陞遷構面仍表示最不滿意。

總體觀之，本研究之發現雖符合 Maslow 在需求層級理論中之推論：當較低層級的需求獲得一定的滿足後，便會追求高層次之需求。然因人事制度更尤須考量公平面，換言之，矯正機構人事主管人員在薪資面雖呈現雖不滿意尚可接受之程度，而在同事關係社會需求方面已經獲得一定程度之滿足，目前所需要的是較高層次之陞遷之自尊需求。

柒、個人屬性與機關屬性方面

一、性別方面

矯正機構人事主管人員在傳統上均由男性主管擔任，這點在本研究樣本之人事主管中，男性有 29 人，佔 63.00%可得到證明，唯近年來女性人事主管有逐漸增加之趨勢，另無論男女性別，在同事關係構面最為滿意，而在陞遷方面最不滿意。此項研究發現與鄭詩譚研究戒護主管，女性戒護主管因服務規模較小之機構，對整體工作有較高之滿意度不相同。不過矯正機構人事主管人員，不分性別均對陞遷關係感到不滿意，此項研究結果與鄭詩譚研究戒護主管對陞遷構面感到最不滿意相同。

二、年齡方面

矯正機構人事主管人員在不同年齡間並不會造成整體工作滿意有顯著性之差異存在，此項結果與何武恭針對南部地區六所私立大學行政人員，所作之工作滿足感之研究發現相同。⁶⁴但徐金芬之研究發現大學圖書館館員的年齡與工作滿足感成正比；⁶⁵韓長淮則指出 51 歲以上的工作滿足感高於 31-40 歲者，其餘則無顯著之差異。⁶⁶依常理觀之，年齡愈大遷調轉業機會愈少，基此，工作者可能會對現有工作更加珍惜而滿足現狀；亦有隨著年齡愈大，而產生得過且過之消極心態，產生一種既非滿足也非不滿足之心理狀態。

三、婚姻方面

⁶⁴ 何武恭，〈學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究-以南部地區私立學校為例〉，碩士論文，義守大學工業工程與管理學系，民 91，頁 68。

⁶⁵ 徐金芬，《我國圖書館員工工作滿意度調查研究》。台北：漢美，民 80，頁 98。

⁶⁶ 韓長淮，〈我國東部地區大學院校職員工作滿意度之調查研究〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民 91，頁 83。

依研究顯示，矯正機構人事主管人員不同之婚姻狀況並不會影響整體之工作滿足感，或在五項影響因素上有顯著之不同。與徐金芬、鄭詩潭、何武恭所得到結論一樣。但與許士軍、莊榮霖及 Hulin and Smith 等人研究發現，已婚者較未婚者生活、情緒穩定，在工作期望上較低，因之與已婚者之工作滿足高於未婚者研究發現不同。⁶⁷由於矯正機構人事主管人員 98%具有大專程度以上之學歷，其結婚對象教育程度可能相近；在經濟上也可能屬於中產階層，婚姻生活可能不會成為一種壓力；未婚者也可能因無家庭負擔，而對工作感到滿足。因之婚姻狀況對於工作滿足感並無顯著性之差異。

四、教育程度方面

矯正機構人事主管人員因為教育程度之不同，而在陞遷、上司領導型態、薪資及整體工作滿足感上有顯著之差異。此項發現與陳世志、鄭詩潭的研究結論不同；亦與徐金芬之研究發現：年齡與工作滿足感呈現 U 型之相關不同。而韓長淮針對我國東部地區大學所做之工作滿足感研究指出：教育程度之差異會對工作環境、主管領導、薪資福利、升遷考核與社會地位等方面有顯著影響，與本研究部分相符。

五、服務年資方面

矯正機構人事主管會因為人事主管服務年資，在同事關係有顯著之不同。此項發現與郭明德之結論不同；但與黃麗華以某國立大學行政人員為對象的研究發現，服務年資與工作滿足感呈現正相關，而徐金芬則指出服務年資與工作滿足感呈現 U 型的相關相符。

⁶⁷ 同註 18，頁 42。

六、薪資方面

矯正機構人事主管人員支領不同之薪資所得，並不會影響整體之工作滿足感，或在五項影響因素上有顯著之不同。可能因為薪資通常與官職等級與服務年資有關，而本研究之對象大都為資深人事主管人員，薪資所得已有基本水準，因而不同薪資組別之間，對於五項影響構面及整體工作滿足感並未產生顯著之差異。

七、機構類型

本研究結果顯示：矯正機構人事主管人員不因服務機構類型之不同，影響整體之工作滿足感，或在五項影響因素上有顯著之不同。可能是因為機構類型雖有不同，仍有收容額之多寡與人員編制與官職等問題，與訪談結果認為人事主管最希望調至監獄服務不同，可能考量之原因尚包括交通便利及照顧家庭等因素，而不願調至監獄服務。

八、收容額

矯正機構人事主管人員不會因服務機構收容額之不同，而影響整體之工作滿足感，或在五項影響因素上有顯著之不同。可能係因為收容額少之矯正機構地處偏遠地區，如考量交通便利及照顧家庭等因素，則收容額少之矯正機構，並不具有特殊誘因，吸引人事主管調任，因而與人事主管之工作滿足感較無相關聯性。

第二節 研究建議

壹、陞遷構面

從本研究發現得知，矯正機構人事主管認為陞遷係提高工作滿足感重要因素之一，亦可增進人員對機關之歸屬感，然因矯正機構分散各地，又地處偏遠，人事主管陞遷之機會其實有限，在陞遷與家庭因素兩難考量下，許多人事主管寧可選擇照顧家庭，而不願陞遷調動，尤其女性人事主管，寧可選擇離家近之機關服務，而不願陞遷離家背井，如因任期屆滿必須調職，人事主管常要求上級人事長官准予同地區之人事主管互調，此種現象又造成另一種不公平，基此，為徹底改善此種不公平合理之現象，宜建立一套公平合理之陞遷制度與程序，建議人事主管機關將矯正機構依類別訂定層級，每一層級之人事主管，設立一定之經歷及資格條件，在法務部網站公告週知，俾所有人事主管一體遵循，兼顧陞遷制度與程序之妥適性，避免陞遷不公平因素造成機關負面影響，進而提供人事主管陞遷誘因及願景，以促進其對矯正機構之向心力與認同感，進而提高個人與組織之工作滿足感。

貳、領導構面

重新檢討人事一條鞭系統，所引申雙首長制度之負面影響，人事一條鞭制度長期為我國文官制度之特色，其優點誠如本文第一章所述，獨立超然自成一個完整體系，具有統一指揮貫徹政令具有防弊等功能，唯受社會環境變遷及人力資源理論發展之影響，機關首長對人力策略性之運用，要求人事權之完整性，避免雙重首長指揮系統，引發人事主管角色扮演衝突及尷尬情事，目前適值政府推動組織再造之際，為整合人力資源，發揮首長統合指揮監督功能，人事一條鞭制度實有研議改弦更張之必要性，筆者建議可將幕僚單位一併歸建，統屬機構內部之秘書處或行政處統一管理，將專業功能分工而合作，俾機關首長能充分發揮人力、經費資源作統籌分配運用，以提昇整體行效能。

另本研究顯示：由於上級人事長官對各矯正機構人事主管人

員缺乏互動，引起人事主管人員對上級人事長官之領導表示不滿足，建議上級人事主管機構應多安排人事長官透過參訪、座談或聯誼等活動，實地瞭解各矯正機構特性及工作情形，建立溝通機制及互信基礎，並採取有效激勵措施，以提昇人事服務績效。

叁、薪資構面

依本文第二章文獻探討得知，薪資係滿足生理需求最基本亦是最重要之因素，更是重要之保健因素，能防止人員產生工作不滿足，而矯正機構薪資結構有別於一般行政機關，尤其七種不同類別之矯正機構，除戒治所支領一般行政機關之加給外，其餘各監院所校均支領司法專業加給，形成機構屬性相同卻支領不同待遇之情事，另有十四所監獄人事主管兼辦戒治所人事業務，並未支領兼職車馬費等不合理現象，造成影響矯正機構人事主管工作之滿足感，建議研擬矯正機構專業加給，俾符同工同酬原則，又據訪談顯示：人事主管既為機關首長之策略專業幕僚，應依其資格條件及職責程度訂定人事專業加給，俾符公平合理原則，以激勵人事主管工作士氣，進而回饋提昇人事優質之服務績效。

肆、工作特性構面

依據前述結論發現，人事工作忙碌情形多數為人事主管工作不滿足最重要之因素，究其癥結所在，乃現代人事管理工作強調人力資源管理，上級人事主管機構推動精簡人力方案，機關首長卻要求全力爭取員額，形成蠟燭兩頭燒，又要馬兒好又要馬兒不吃草之兩難困境，另對於同屬幕僚之會計單位，其編制員額卻高出人事人員甚多，建議上級人事主管機構深切體察此一失衡現象，將長期不公平合理之人事人員配置現象予以改善。同時採取

有效激勵工作士氣之具體措施，防止人事主管不滿因子發酵，以免造成對整體人事服務績效之負面影響。

伍、同事關係

人事同仁之同事關係滿意度之平均數雖居五項影響因素中之第一位，顯示矯正機構人事主管對人事同仁之間關係最為滿意，然而人事人員亦常有調動之機會，建議上級人事主管機構宜定期舉辦人事人員標竿學習或文康聯誼等活動，一則促進業務經驗之交流，再則增進人事人員彼此間之情感交流，以利日後業務之聯繫與支援。

陸、整體滿足感

根據本研究顯示：矯正機構長期受外界刻板印象影響，致長期奉獻矯正業務之行政人員遭受不平之待遇，筆者認為欲全面提昇矯正人員之工作滿足感，除前述五種構面意見外，建議成立矯正機構之業務主管機關—矯正局（署），俾符事權專一，權責相稱原則，編列獨立人員及經費預算，有效發揮組織及人事行政之整體功能，並訂定矯正人員任用條例，規範矯正人員任免資格官職等級、員額數量及權益等事項，吸引社會優秀人才投入矯正機關行列，以提昇矯正人員社會地位及工作士氣，進而增進矯正機構人事主管工作滿足感。

柒、對後續研究之建議

一、對研究議題之建議

本研究僅以矯正機構人事主管人員工作滿足感為議題，後續研究者，可以擴大研究對象範圍，包括矯正機構全體人事人員或與法務部檢察、執行署系統之人事人員作比較分析，並研究其差異性，以完整地瞭解整體法務部人事系統之工作滿足感，進而提出興意見供有關主管機關參考。

一、對研究變項之建議

本研究僅以 Smith 等人(1969)的五個面向作為自變項，後續研究者可以增加組織構面，如：組織結構、組織氣候、組織學習、政經環境等因素，或工作本身之因素如：工作壓力、人格特質、獎懲考績、訓練進修等變項，亦可深入探討其造成工作滿足感之差異；使研究更臻理想之境地。

二、對研究方法之建議

本研究所採之問卷量表雖經文獻探討所得，並參照其他研究者之設計而來，在信度上亦通過驗證，唯語意表達尚未臻於完善，後續研究者可針對各項問題作更適當之陳述。另外，問卷之對象可採用三百六十度方式，如統計資料所呈現之問題，與文獻探討或經驗事實不符之處，可以適度增加深入訪談等研究方法，以釐清問題之癥結，使得相關之研究更加完善。

參考書目

壹、中文部分

一、 書籍

- 王秉鈞譯，Stephen P.Robbins 著，《管理學》。台北：華泰，民 84。
- 王保進，《視窗版 SPSS 與行為科學研究》。台北：心理，民 88。
- 余朝權，《組織行為》。台北市：五南，民 92。
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯編著，《行政學（一）》。台北：空大，民 85。
- 吳明隆，《spss 統計應用學習實務-問卷分析與應用統計》。台北市：知城數位科技，民 92 年。
- 吳複新編著，《人力資源管理》。台北：空，民 89。
- 吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，Stephen P.Robbins 著，《組織行為》。台北：華泰，民 87。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯，1998《組織行為學》。台北：華泰書局。
- 李美華等譯，Earl Eabbie 著，《社會科學研究方法上、下冊》。台北：時英，民 87。
- 林茂榮、楊士隆，《犯罪矯正原理與實務》。台北市：五南，民 91。
- 林傑斌、劉明德，《spss11.0 與統計模式建構》，台北市：文魁資訊，民 91。
- 林欽榮，《組織行為》。台北市：楊智，民 91。

- 邱如美譯，John P.Kotter 原著，《領導人的變革法則》，
台北市：天下遠見，民 87。
- 孫本初，《公共管理》。台北市：智勝文化，民 90。
- 徐金芬，《我國圖書館館員工作滿意度調查研究》。台北：漢美，
民 80。
- 張金鑑，《人事行政學》。台北市：國立政治大學公共行政企業
管理中心，民 62。
- 許士軍，《管理學》。台北：東華，民 78。
- 陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 72。
- 黃徵男，《監獄學-經營與管理》。台南市：首席文，民 90。
- 楊士隆、林健陽《犯罪矯-問題與對策》。台北市：五南，民 94。
- 楊永年，《組織行為》。桃園：中央警察大學，民 94。
- 楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學，民 87。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，《社會及行為科學研究方法》
上冊。台北市：東華書局，民 76。
- 榮泰生，《組織行為》。台北市：五南，民 92。
- 潘明宏、陳志瑋譯，《社會科學研究方法》。台北：韋伯文化，
蔡良文，《人事行政學》。台北：五南，民 88。
- 藍采風(2000)《壓力與適應》。台北：幼獅出版，民 89。
- 藍采風、廖榮，《組織行為學》。台北：三民，民 83。

二、期刊

- 丘昌泰，〈當代公共政策中量化與質化分析：方法論的檢討與重建〉，《國立中興大學法商學報》，第32期，民85，頁24。
- 余坤東，〈認知型態、薪資公平對工作滿足之影響研究〉，《中國工商學報》，民92.11，頁177。
- 李正綱、張曉芸、康嘉琦，〈工作輪調與工作滿足關係之研究〉，

- 《景文技術學院學報》，民91.3，頁23。
- 李清泉，〈矯正機構經營管理之意義及其成功關鍵因素〉，《犯
矯正月刊論文選集第一冊》，民88，頁24。
- 林建陽，〈台灣地區管理人員工作壓力問題之實證研究〉，《警
學叢刊》，第27卷第4期，民86，頁163~187。
- 林建陽、楊士隆、許國顯，〈管理人員工作壓力之研究〉，《犯
罪矯正特刊》，民86，頁18~36。
- 孫令凡，〈員工與工作滿足間關係之分析—公部門、私部門與非
營利組織之間的比較〉，《研習論壇》，第7，民90.7，頁37。
- 徐正光，〈工廠工人的工作滿足感及其相關因素探討〉，《中央
研究院民族研究所集刊》，第43，民66，頁23~63。
- 徐正光，〈工廠工人的工作滿意及其相關因素之探討〉《中央研
究院民族研究所專刊》，民66，頁143~156。
- 許士軍，(1995)《工作滿足、個人特徵與組織氣候—文獻探討與
實證研究》。國立政治大學學報第35期：民84，頁13~56。
- 許士軍，〈工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研
究〉，《國立政治大學學報》，第35期，民84，頁13~56。
- 許士軍，〈工作滿足、個人特徵與組織氣候—文獻探討與實證研
究〉，《國立政治大學學報》，第41期，民77，頁18~20。
- 陳金貴，〈人事一條鞭管理體制的評議〉，《公務人員月刊》，
第125期，民95.11，頁2~4。
- 黃一峰，〈人事人員角色與能力之探討〉，《公務人員月刊》第
125期，民95.11，頁16~20。
- 黃湘玲，〈人事人員服務滿意度之研究〉，《人事行政會刊》，
第143期，民92.3，頁24~31。
- 賴怡瑩，〈人事人員之角色變遷及核心能力〉，《人事月刊》第
234期，民94.2，頁61~66。

三、論文

- 王怡堯，〈製造業員工薪酬制度、薪酬滿足與組織承諾之相關研究〉，碩士論文，東海大學工業工程研究所，民 87。
- 王淑慧，〈警察形象行銷之研究〉，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班論文，民 90。
- 何武恭，〈學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之自關性研究-以南部地區私立大學為例〉，碩士論文，義守大學工業工程與管理學系，民 91。
- 吳佩芳，〈管理才能、工作動機、與工作績效、部門績效關係之研究〉，中央大學人力資管研究所碩士論文，民 92。
- 李永聖，〈南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其工作滿足、離職傾向關係之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 91。
- 李淑貞，〈我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 89。
- 林世民，〈國稅局稅務人員激勵因素、工作特性與服務態度關係之研究〉人事行政局人事研究發展選輯論文，民 91。
- 林建忠，〈組織承諾與工作滿意之調查研究：嘉義縣市警察和消防人員之比較〉，碩士論文，國立中正大學政治學研究所，民 92。
- 林麗玲，〈員工滿意度與生活滿意度之關係探討-以護理人員為例〉，中央大學人力資管研究所碩士論文，民 90。
- 俞依秀，〈我國國立大學圖書館館員對組織溝通滿意度之調查研究〉，碩士論文，國立台灣大學圖書資訊研究所，民 76。
- 施博元，〈護理人員之格特質、工作滿足、工作壓力、離職傾向之相關研究-以中部地區醫院為例〉，碩士論文，東海大學工業工程研究所，民 83。

- 柯惠玲〈工作滿足、工作績效與離職向之關研究〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。(1989)。
- 洪雪珍，〈員工工作滿意與士氣關係之研究—中國某企業之實證研究〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民91。
- 孫令凡，〈人口特性，報酬激勵效困與工作滿足間之關係〉，碩士論文，國立政治大學公共行政學系，民89。
- 張政傑，〈大學教務行政人員工作滿足感之研究-以台中縣市大學為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民93。
- 張惠郎，〈揭開監獄管理的神秘面紗~戒護管理制度與人員離職因素之研究〉，國立中正大學政治學研究所碩士論文，民91。
- 張瑋恩，〈激勵與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，長榮管理學院經營管理研究所，民90。
- 張瑋恩，〈激勵與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，長榮管理學院經營管理研究所，民90。
- 莊順天，〈工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討-以高雄市公民銀行為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理員研究所，民88。
- 莊順天，〈工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討-以高雄市公民銀行為例〉，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民88。
- 許秀琴，〈司法矯正人員離職向之研究-以雲嘉南地區矯正人員為例〉，南華大學管理研究所碩士論文，民92。
- 許國賢，〈監獄管理人員工作壓力與適應之研究〉，中央警察大學警政研究所碩士論文，民85。
- 郭明德，〈我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，民91。

- 郭枝南，〈高雄市環保局清潔隊員工作動機與工作滿意度之相關研究〉，碩士論文，國立高雄師範大學工業科技教育學系，民 91。
- 陳世志，〈矯正機構基層管理人員的工作壓力、工作滿意與工作倦怠之相關研究〉，碩士論文，國立中山大學公共事務管理研究所，民 91。
- 陳世勳，〈消防人員工作滿意與績效關聯性之研究〉，中央警察大學消防警察研究所碩士論文，民 90。
- 陳吳美如，〈企業內部網路(Intranet)對會計人員之影響〉，碩士論文，淡江大學會計學系，民 88。
- 陳富祥，〈個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探-金融業為例〉碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 73。
- 陳富祥，〈個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探討-金融業為例〉國立政治大學公共行研究所碩士論文，民 73。
- 陳銀環，〈我國政府部門審計人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立中興大學企業管理研究所，民 87。
- 彭剛力，〈人格特質、組織氣候與工作滿意關聯性之研究〉，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，民 70。
- 彭剛立，〈人格特質、組織氣候與工作滿意關聯性之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 70。
- 曾弘源，〈大學組織氣候與工作滿意度之個案研究〉，碩士論文，淡江大學管理科學學系，民 87。
- 黃台生，〈臺灣鄉鎮縣轄市公所公務人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 69。
- 黃台生，〈臺灣鄉鎮縣轄市公所公務人員工作滿足感之研究〉，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，民 69。
- 黃李祥，〈工作特性、工作動機對工作滿足感之關係研究-以半導體製造業為例〉，碩士論文，國立中央大學人力資源源管理

研究所，民 90。

黃建裕，〈臺灣地區司法監獄看守所戒護管理人員工作滿足之研究〉，中央警官學校警政研究所碩士論文，民 76。

黃錦淑，〈研發人員工作設計與工作績效之關係研究-兩種工作特性模式之應用〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 90。

黃麗華，〈大學職員工作滿足之研究-以某國立大學為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85。

劉佳鑫，〈員工滿意之追蹤調查〉，暑期專案研究論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 85。

劉淑貞，〈員工工作特性與工作倦怠之關聯性研究-以技術學院行政人員為實證對象〉，碩士論文，中原大學企業管理研究所，

蔡欣嵐，〈工作特性、人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例〉，碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，民 90。

鄭詩潭，〈犯罪矯正機構戒護主管工作滿足感之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民 92。

鍾燕宜，〈我國工作滿足研究的整合分析〉，私立東海大學企業管理研究所碩士論文，民 75。

韓瑞信，〈行政機關衝突處理方式與工作滿足感之研究-台南市政府個案之分析〉，碩士論文，東海大學公共行學系，民 83。

四、網路

法務部全球資訊網，〈主管法規資料庫〉，<http://www.moj.gov.tw> 民 95.10.20。

法務部全球資訊網，〈法務統計之矯正統計資料〉
http://www.moj.gov.tw/f7_frame.htm，民 95.11.18。

法務部矯正人員訓練所全球資訊網，〈矯正月刊 109 期〉

<http://www.tpt.moj.gov.tw/>，民 95.11.09。

銓敘部全球資訊網，〈94 年銓敘統計年報資料〉

<http://www.mocs.gov.tw/S00/books.html>，民 95.11.20。

貳、西文部分

(I.) Books

Gray, J.L., and Stark F.A., *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Columbus: Bell & Howell, 1984.

Heneman, H.G., & Schwab D.P. *Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement*, New York: Pergamon press, 1983.

Herzberg, F., *The Motivation To Work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.

Hoppock, R., *Job Satisfaction*. New York: Harbor and Row, 1935.

Hrzberg, F. *The motivation to work*, New York. John Wiley and Sons, 1959.

Lawler, E.E., *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: Mcgraw Hill, 1971.

POTER, L.W. and Lawer, E.E.(1968). *Managerial Attitudes & Performance*, Homewood, Illincs: Dorsey Press.

Price, J. H., *Handbook of Organizational Measurement*. Lexington: D C.Health and Company, 1972.

Rea, Louis M., and Richard A. Parker, *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. California: Jossey-Bass, 1997.

Smith, P. C., Kendall L.M., and Hulin C. L., *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally, 1969.

(II.) Periodicals

Adams, J.S., "Toward An Understanding of In Equity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, pp.422-436.

- Alderfer, C.P. *Existence, relatedness, growth* . New York: a division of the Macmillan company, 1972.
- Hackman, J.Richard, and Greg R.Oldham,"Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, April 1975, pp.159-170.
- Katz, R.L. *Skill of an effective administrator*. Harvard Business Review, 33, pp.33-42, 1955.
- Maslow, A.H., "Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, July 1943, pp.388-389.
- Porter, L.W.,"A study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Job," *Journal of Applied Psychology*, Vol.45, No.1, 1961. pp.1-10.

附錄一

影響工作滿足之相關因素彙整表

學者（年代）	相關因素
Vroom（1964）	升遷、薪資、同事、組織本身、工作環境、主管、工作內容。
Fournet（1966）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人因素：年齡、性別、智力、職業水準。 2. 工作特性因素：薪資、組織及管理、上司監督、社會環境、溝通、工作安全、工作單調性。
Fournet, Distefano, & Pryer（1966）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人特性因素：年齡、教育程度、智力、性別及職業水準等。 2. 工作特性因素：組織及管理、上司的監督、社會環境、溝通、工作安全、工作之單調性及薪資等。
Herzberg（1968）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 內在激勵因素：工作、工作者本身之變項等。 2. 外在維持因素：人際關係、工作環境、組織政策、薪資等。
Smith, Hulin & Kendall（1968）	薪資、升遷、上司、同事、工作本身。
Locke（1969）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作事件：工作本身、工作報酬、工作環境。 2. 工作者：工作者本身、公司內部或外部人員。

Wernimont (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外在環境因素：組織政策、工作環境、薪資待遇、職位升遷、政策執行程序、領導能力及人際關係等。 2. 個人內在因素：成就感、責任感、認同感、進步感、公平感、工作穩定性、職權、能力運用、社會地位等。
Seashore & Taber (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人變項：如人格特質、能力、知覺、期望、人口統計特徵。 2. 環境變項：如職業性質、政經環境、組織環境。
徐正光 (民 66)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與組織有直接相關的因素：(1) 工作本身因素如工作變化程度、工作自主程度、從工作中知道成果的程度、工作的重要性。(2) 工作的情境關係如薪資、工作保障、升遷機會。(3) 工作中的人際關係如同事間的關係、上司與部屬間的關係。 2. 與組織無直接相關的因素：(1) 社會文化因素如傳統文化、價值觀、政府立法、政治措施、勞力市場供需、物價水準。(2) 個人特質如性別、年齡、地區因素、教育程度、職業類別、心理、態度因素。
Hall & Mansfield (1975)	安全、隸屬、自尊、自我實現、自主。

Farrell (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作者本身因素：如教育背景、工作經驗、工作動機。 2. 工作特性：如溝通、薪資、升遷機會、邊際利益。
Cron (1986)	薪資、升遷、同事、工作者本身、主管督導。
許士軍 (民 80)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人因素：(1) 人格特質。(2) 能力。(3) 情境人格。(4) 暫時性的人格特質(5) 人口變項，如年齡、教育程度。(6) 知覺、認知與期望。 2. 環境因素：(1) 工作與工作環境，如薪資、工作特性、噪音。(2) 職業性質，如威信、權利。(3) 政治與經濟環境。(4) 組織環境，如組織氣氛、組織規模、領導風格、升遷機會。
Robbins (1991)	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工個性的工作性質。
榮泰生 (民 80)	工作挑戰性、報酬的公平性、工作環境、同事間的支持。
Cheung & Scherling (1999)	報酬、升遷、職位、工作本身、與上司關係。
Taylor (1999)	薪資、獎賞、工作本身、與同事關係。

資料來源：本研究整理

附錄二

矯正機構單位設置一覽表

區 分	設 置 單 位	備 考
監 獄	典獄長室、副典獄長室、秘書室、調查分類科、教化科、作業科、衛生科、戒護科、總務科、人事室、會計室、統計室、政風室等十三個單位。	
少 年 輔 育 院	院長室、秘書室、教務組、訓導組、保健組、總務組、人事室、主計室等八個單位。	
少 年 矯 正 學 校	校長室、副校長室、秘書室、教務處、訓導處、輔導處、總務處、警衛隊、醫護室、人事室、會計室、政風室等十二個單位。	
技 能 訓 練 所	所長室、副所長室、秘書室、調查分類科、教導科、技能訓練科、衛生科、戒護科、總務科、女所、人事室、會計室、統計室、政風室等十四個單位。	容額在一千人以上者，得置副所長
戒 治 所	所長室、副所長室、秘書室、社工科、輔導科、衛生科、戒護科、行政室、人事室、會計室、統計室、政風室等十二個單位。	視業務繁簡，分設三至四科
看 守 所	所長室、副所長室、秘書室、輔導科、作業科、衛生科、戒護科、總務科、女所、人事室、會計室、統計室、政風室等十三個單位。	容額在五百人以上者，置作業及輔導科；一千人以上者得置副所長。
少 年 觀 護 所	所長室、副所長室、鑑別組、教導組、總務組、醫務組、女所、人事室、會計室、統計室、政風室等十一個單位。	容額在三百人以上者，設醫務組。

資料來源：本研究整理

附錄三

問卷調查表

各位人事界長官先進您好：

首先感謝您撥冗填寫這份問卷，對您們長期在人事工作上默默奉獻深表敬佩之意。有鑑於國內鮮少對法務機關人事主管工作方面相關研究，誠以人事主管為例設計此份問卷，探討人事主管工作滿足感之研究。本問卷純粹為學術性之研究，只做整體分析，絕不對外公開，請您放心填寫。您寶貴的意見及資料，對本研究有決定性的幫助，再次誠摯地感謝您的協助。

敬祝

政躬康泰，身心愉快

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：楊永年 博士

研究生：張金城 敬上

連絡電話：04-22814748

E-MAIL：tcpp@mail.moj.gov.tw

壹、工作滿足感量表

請在您覺得適當的□中打勾

非常滿意
滿意
沒意見
不滿意
非常不滿意

第一部分：整體工作滿足感

1. 整體而言我對目前工作滿意的程度.....□ □ □ □ □
2. 對於這個工作給我單獨表現的機會.....□ □ □ □ □
3. 從目前工作中能令我獲得成就感.....□ □ □ □ □
4. 對於目前工作量忙碌情形.....□ □ □ □ □

5. 我對於目前薪資報酬所得.....
6. 目前的工作給予我陞遷的機會.....
7. 我和人事室同仁相處的情形.....
8. 我和其他科室同仁相處情形.....
9. 我對目前人事上級長官的領導方式.....
10. 我對目前機關首長的領導方式.....
11. 我對服務機構科室員額設置數量感到.....
12. 我對服務機構的規模大小感到.....
13. 我對服務機構有歸屬感.....

第二部分：

下列各題是有關您個人對於陞遷、直屬長官之領導型態、薪資待遇、同事關係以及工作特性方面之感受，請您依照個人之感受在適當的打√。

工作滿足感量表
請在您覺得適當的中打勾

非常
同意
沒
意見
不
同意
非常
不同意

1. 矯正機構人事主管的陞遷制度是公平的.....
2. 矯正機構人事主管陞遷在過程上是公平的.....
3. 人事主管的績效與陞遷有關.....
4. 我的直屬人事長官會考量部屬的利益.....
5. 我的直屬人事長官會注意部屬的感受.....
6. 我的直屬人事長官會幫助部屬解決困難.....
7. 我的直屬人事長官會傾聽部屬的意見.....
8. 我與機關首長交談時感到輕鬆自在.....
9. 我的機關首長強調任務如期完成.....

10. 我的機關首長注重工作效率.....
11. 我的機關首長會詢問工作進度.....
12. 我目前的薪資所得足以支應生活費用.....
13. 我對工作的付出與所得的薪資報酬是公平的.....
14. 人事夥伴之間能夠相互支援.....
15. 在工作上我與部屬間能彼此尊重信任.....
16. 當工作需要協助時，其他科室同事都願意幫助我
17. 我的工作績效足以影響整個矯正機構之績效.....
18. 我需要學習新的技能來完成我的工作.....
19. 我能自己決定完成工作之方法.....
20. 我能自己決定完成工作之進度.....
21. 我對目前工作能勝任愉快.....
22. 我對目前工作覺得很有變化.....

貳、一般背景資料

1. 您的性別：(1) 男 (2) 女
2. 您的年齡：
- (1) 未滿 30 歲 (2) 30 (含) 以上未滿 40 歲
- (3) 40 (含) 以上未滿 50 歲 (4) 50 (含) 以上未滿 55 歲
- (5) 55 (含) 以上未滿 60 歲 (6) 60 歲以上
3. 您的婚姻狀況：(1) 未婚 (2) 已婚 (3) 其他
4. 您最高學歷：
- (1) 高中 (職) (2) 專科 (3) 大學
- (4) 研究所以上
5. 您擔任人事主管工作的年資：(係指人事主管總年資，不限定
矯正機構之年資)

- (1) 未滿 1 年 (2) 1 (含) 年以上未滿 3 年
(3) 3 (含) 年以上未滿 6 年 (4) 6 (含) 年以上未滿 9 年
(5) 9 (含) 年以上未滿 15 (6) 15 年以上

6. 您的每月薪資約為：（含薪俸、專業加給、增支專業加給、離島加給等）

- (1) 50000 (含) 元以下 (2) 50001-55000 元
(3) 55001-60000 元 (4) 60001-65000 元
(5) 65001-70000 元 (6) 70001 元以上

7. 您服務機構為：

- 監獄 少年輔育院 技能訓練所 矯正學校
看守所 少年觀護所 戒治所

8. 您服務機構的收容額為：

- 未滿 1000 人 1000 人以上未滿 2000 人 2000 人以上

問卷到此結束，衷心謝謝您的合作。最後再麻煩
您檢查一下，是否有遺漏的部分，再次謝謝您！
謹祝您身體健康，事事順心！

附錄四 質化訪談資料

受訪者：A 君

時 間：九十五年十一月七日下午二時

地 點：電話訪談

訪談題要：

一、陞遷因素影響工作滿足感

(一) 您擔任人事主管工作有多久的時間？您認為矯正機構人事主管的陞遷制度是否公平合理，原因為何？

答：擔任人事主管約十一年。認為矯正機構人事主管之陞遷制度尚為合理。

(二) 您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭？若有，您最想調任的機關及職務為何？原因為何？

答：有。最想調任的機關為桃園女子監獄社會工作員。因為離家近，無須職期輪調，較能配合照顧家庭。

(三) 您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何？

答：否。無意願。皆離住家較遠，通勤時間長，較難兼顧家庭。

二、上級長官領導因素影響工作滿足感

(一) 在矯正機構中 1.上級人事處長官；2.機關首長；3.人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

答：排序為 3、2、1。因為和諧的工作團隊，是樂於工作的最大助力。機關首長的領導風格，對於機關的業務推動有決定性的影響。上級人事處長官的領導則對人事政策導向具指標性。故就機關第一

線人事人員而論，其重要性排序如上述。

(二) 您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權？

答：以工作為中心，所轄業務範圍原則授權，適時回應執行進度；重要或特殊事項則先行陳報，再依提示執行。

(三) 當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

答：須視意見不一致事件之性質而定，如事涉人事法令或人事處之職權者，則聽從人事處意見；如非涉前述，則以機關觀點衡量，以首長意見為主。例如在外兼課，究係應以公假、事假或休假時間前往，首長與人事處之意見相左時，應以法令及人事處之意見為依歸，委婉與首長溝通，爭取其瞭解與諒解。。

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明。

答：不合理。以目前監獄雖有區分為 6 類，人事主任之職務列等卻相同，待遇相同，然因編制人數不一，負荷之工作量差異其鉅，同酬卻不同工。雖有各類監獄之合作盈餘分配金，但婚喪喜慶等之人情事故，往往超出合作盈餘分配金，此部分實無足輕重。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調其他機構服務的念頭？原因為何？請說明。

答：否。任職機關之選擇係以交通要素、能否兼顧家庭及和諧團隊為第一考量，俸給法以外之其他收入，非列最重要考量因素範圍。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力及業務與其他科室相比較具體說明。

答：不合理。以本監同為幕僚單位相較：人事室 4 人、會計室 6 人、統計室(兼資訊)4 人、政風室 5 人。人事室同仁經常是鎮日忙祿，連倒水或上廁所都分秒必爭，反觀餘 3 單位同仁，每日處理公務時間外，尚有甚多閒暇，與人話家常或外借支援他機關。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到什麼困境？能否具體說明？

答：本室團隊融洽和諧，自評績效良好。機關重心為業務單位，常因偶發狀況，影響原定活動進行，長官又無法立即瞭解，致對本室微詞或責難，原已戰戰兢兢的承辦人，頓生挫折感。例如每月慶生會，因配合戒護同仁作息，定於上午 8 時 30 分舉辦，本室同仁須於前一日延遲下班佈置會場，次日提前上班備妥餐點等相關事項，然常因戒護科勤務調度變動，參加人員臨場更替或中途入場，致使座次或壽星與名冊不符，衍生上述情況。

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

答：除了人事局及法務部所訂的核心價值及專業能力外，因應矯正機關人員的工作慣性，有些是天生具備，有些是歷練而來一須具備不怕損不怕磨、禁得起開玩笑的特質，方能與同仁打成一遍，另配合時代的脈動，目前自覺須再具備組織學習及創新的能力。透過組織學習及創新的思維，能使個人感受工作的意義，促使機關成長及永續。

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型(監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所)為何?請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素,具體說明。

答:少年輔育院。其薪資在矯正機構中並不特別豐厚,然就性質而言近似學校,可又無多套制度並行之複雜,且機關規模較小、員額少、工作性質較單純,可免事業家庭兼顧不全之虞。

六、其他寶貴經驗和具體意見

答:上級機關各級長官應分別至各類型機關訪視,實地瞭解各機關之特性及第一線人事人員之工作情形及因難,俾於制定各項政策或推行人事制度,能切合實際需要,並給與基層人事同仁適時的鼓勵。能將迄今仍適用之各上級機關函釋彙集成冊或置於網路,供各級人事同仁參考。

受訪者:B君

時間:九十五年十二月四日下午二時

地點:電話訪談

訪談題要:

一、陞遷因素影響工作滿足感

(一) 您擔任人事主管工作有多久的時間?您認為矯正機構人事主管的陞遷制度是否公平合理,原因為何?

答:14年,欠缺公開透明的作業流程,流於長官隨個人好惡或道聽途說之傳聞作為升遷的黑箱作業憑藉。

(二) 您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭?若有,您最想調任的

機關及職務為何？原因為何？

答：有，行政機關、學校、執行處或矯正機構秘書職務，跳脫人事工作的範疇，重新定位自己的能力。

(三) 您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何？

答：社會認同上是，實質上否，願意調任。因應職期屆滿調動之便。

二、上級長官領導因素影響工作滿足感

(一) 在矯正機構中 1.上級人事長官；2.機關首長；3.人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

答：1.上級人事處長官；2.機關首長；3.人事室同仁；此排序即為推動人事工作所產生的阻力大小的順序。

(二) 您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權？

答：以工作為中心的領導方式，大部份授權。

(三) 當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

答：聽從人事處長官之意見；不然在工作上立即遭到杯葛、修理與記點，並反應在考核、陞遷的結果上，機關首長一點迴護、保障的影響力也沒有。例如人事主管之獎懲、考績、陞遷調動之權限完全為人事處長官所掌控，雖然首長有考績初評權，但均流於僅供人事處長官參考之形式流程，並無法發生實質的影響效益。陞遷、獎懲方面，機關首長根本無權置喙。

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明。

答：本人現敘薦任九等年功俸七級，薪資總額 82,525 元，比照臺灣國民平均所得約新臺幣 5 萬元之標準，尚屬合理。若依主計處之統計，2004 年家庭平均每戶所得約新臺幣 9.4 萬元之標準，若僅靠 1 人之收入，尚有不足。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調其他機構服務的念頭？原因為何？請說明。

答：否，因為合作社盈餘分配金並非個人家庭生活主要經濟來源，亦非進入矯正機構服務之誘因，故不會因此而轉調其他機構。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力及業務與其他科室相比較具體說明。

答：不合理，本機關員工 265 人，人事室之公文量約佔整個機關三分之二強，編制 3 人，平均每人服務 88.33 個員工，尚有五六十個退休及遺族人員需服務，每人平均需服務 108 個人，比諸會計室、政風室各編制 5 人，其人力上之差距甚大。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到什麼困境？能否具體說明？

答：人事團隊工作氣氛相處相當和協融洽，彼此之間任勞任怨，從不計較，也不會爭功諉過，相互扶持；但因在同一機關服務時間過長，受到外部衝擊少，個人工作習性易流於固著，缺乏求新求變之動機，不敢勇於面對創新變革之挑戰，工作績效較難顯現。

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

答：行政學養、公文處理能力、應用文及國學基礎、電腦操作、資訊運用、人事法規、法律常識、人際溝通技巧、輔導技巧等。人際溝通與輔導技巧尚需學習，俾便於從人事管理的角色轉換為人事服務的角色，成為員工需求的供給者。

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型（監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所）為何？請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素，具體說明。

答：較喜歡於監獄服務：

- 1.薪資方面：以現行的薪給制度，在各類矯正機構服務，除少輔院、矯正學校專業加給不同外，其他均相同。
- 2.陞遷方面：除監獄、矯正學校職務列等最高為薦任 9 等，其餘少年輔育院、技能訓練所、看守所、少年觀護所及戒治均受限最高為 8 等，不得陞任簡任官等。
- 3.機關規模大小：在矯正機構中監獄之規模最大。
- 4.員額多寡：在矯正機構除第一類看守所與監獄之員額相當外最應屬監獄編制員額最多。
- 5.工作特性：矯正機構人事單位之工作特性相近，差異性不大。

六、其他寶貴經驗和具體意見

上級人事機構長官與所屬機關首長的領導風格及對人事主管的支持度才是影響矯正機構人事主管工作滿足的最關鍵因素。

受訪者：C 君

時 間：九十五年十一月十四日下午二時

地 點：該機構辦公室

訪談題要：

一、陞遷因素影響工作滿足感

(一) 您擔任人事主管工作有多久的時間？您認為矯正機構人事主管的陞遷制度是否公平合理，原因為何？

答：自 85 年 1 月 1 日擔任人事主管工作約 10 年多的時間。陞遷依人事人員陞遷序列表及人事人員陞任評分標準表評比，並經考績會審議，是以大致公平合理。

(二) 您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭？若有，您最想調任的機關及職務為何？原因為何？

答：有，因為人事工作繁雜壓力又大，是最想調任的機關及職務為「事少離家近」的機關及職務。

(三) 您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何？

答：依人事人員陞遷序列表觀之，非屬於陞遷；惟地方法院檢察署的人事主管職務列等為薦任第 8 職等至第 9 職等，會讓人認為是陞遷。只要所任職的機關各單位業務協調不錯及同仁相處和諧的環境即原則不很想調任。

二、上級長官領導因素影響工作滿足感

(一) 在矯正機構中 1. 上級人事長官；2. 機關首長；3. 人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

答：各種人際關係都很重要，若要排序本人認為為 1. 機關首長；2. 上

級人事處長官；3.人事室同仁。因人事室在機關的屬性為幕僚單位，以輔助機關首長達成機關各項業務為要，且若得到機關首長支持信任，對人事業務之推展即能事半功倍；又人事人員的工作就是以達成上級人事長官交付之任務，所以亦要全力配合達成上級交付之任務。

(二) 您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權？

答：本機關首長的領導風格，是以員工為中心的領導方式，對人事業務的工作大致亦充分授權。

(三) 當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

答：原則本人會視事件情況來判斷依人事處長官意見或首長意見，沒有一定會聽從那位長官的意見。

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明。

答：人事主管的薪資甚為合理。依目前企業界中級主管的薪資而論，人事主管的薪資約有 6-7 萬多不等，並不比其差，且足以應付一般生活開銷。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調其他機構服務的念頭？原因為何？請說明。

答：尚未想過此問題，原則不以有無合作社盈餘分配金為調職之考量。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力

及業務與其他科室相比較具體說明。

答：覺的不甚合理。就公文量及業務量而言可說皆比會計室繁重，惟員額編制會計室有 3 位佐理人員；而人事室卻員有 1 位佐理人員編制。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到什麼困境？能否具體說明？

答：大致而言，本室的人事團隊工作氣氛及績效皆不錯；又因有 1 位管理員支援本室辦理人事業務，尚不覺有何困境不可解決。

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

答：人事業務知能及溝通協調能力。原則足以應付各項事務，惟本人無酒量及較不善交際，是須加強之處。

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型（監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所）為何？請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素，具體說明。

答：較喜歡服務之機構類型為「監獄」，因機關規模較大、員額較多，做起來比較有成就感，且薪資及陞遷機會可能較好。

六、其他寶貴經驗和具體意見：無。

受訪者：D 君

時 間：九十五年十一月二十一日下午二時

地點：該機構辦公室

訪談題要：

一、陞遷因素影響工作滿足感

(一) 您擔任人事主管工作有多久的時間？您認為矯正機構人事主管的陞遷制度是否公平合理，原因為何？

答：擔任人事主管工作已2年餘。無論矯正機構或非矯正機構人事主管其陞遷，皆適用法務部人事處訂頒之陞遷規定，本人認為只要大家係在同一套標準下辦理陞遷，即已達到公平合理之要求。

(二) 您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭？若有，您最想調任的機關及職務為何？原因為何？

答：有。只要是離家近，業務不要過於繁忙之相當職務即可。因為再過幾年，如達到得申請退休條件時，就要申請退休了。

(三) 您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何？

答：應屬於陞遷法所稱之陞遷。就目前本人之職務而言，調任地檢署人事主管係屬陞任，如離家不遠，會考慮調任。

二、上級長官領導因素影響工作滿足感

(一) 在矯正機構中 1.上級人事長官；2.機關首長；3.人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

答：個人依重要性排序為2.3.1。因為機關首長及人事室同仁每日上班時，就會與他們產生密切之關係，倘彼此之間關係不佳，將嚴重影響工作情緒，降低工作能力。

(二) 您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權？

答：目前機關首長之領導方式，個人認為比較偏重於以員工為中心之領導方式。目前機關首長對人事業務相當尊重其專業性，並亦能充分之授權。

(三) 當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

答：將伺兩級長官之意見，是否違法等因素而個別論斷。本人會以「合法」、「合理」、「合情」為是否聽從之順序。

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明。

答：如與一般行政機關相較，尚稱合理，惟如與矯正機關相較，則不甚合理。戒治所與監所同屬矯正機關之一環，惟戒治所行政科室之行政人員（含人事主管等職務）其待遇卻無法比照監所之行政人員，即按司法人員專業加給之標準支領專業加給，似有失公平。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調其他機構服務的念頭？原因為何？請說明。

答：不會。本人調職會以離家遠近為優先考慮因素。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力及業務與其他科室相比較具體說明。

答：不甚合理。人事機構是機關行政科室中較為忙碌之單位，惟本所目前人事機構僅置主任 1 名，相較於會計單位，其除置主任 1 名外，尚配置科員 1 名，明顯不合理。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到什麼

困境？能否具體說明？

答：一般人工作久了，總得放鬆、充電一下，才能蓄積日後往前再加衝刺之能量，惟因目前編制僅主任 1 人，事必躬親，不易獲得充分休息之機會，最後結果必將導致倦怠，降低工作績效。

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

答：人事法令專業素養（無知或曲解人事法令將影響機關同仁權益至鉅且深遠）、溝通協調能力（人事單位與機關同仁之互動最為頻繁，良好溝通有助於業務推行）、輔導諮商知能（矯正機關戒護同仁長期處於高壓力狀態下，如具備此能力，將有助於預防諸多憾事之發生）、應用資訊設備能力（資訊化時代來臨，目前人事業務大部分皆已 E 化，具備基本電腦應用能力，有助於業務之執行）。除前揭第一項外，其餘各項本人均認為尚有不足之處，如有學習之機會，當然有意願再加學習。

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型（監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所）為何？請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素，具體說明。

答：只要是離家較近、配置之人事人員較多、業務不要過於繁忙之機構，皆是本人較為喜歡之類型

六、其他寶貴經驗和具體意見：無。

受訪者：E 君

時 間：九十五年十一月二十八日下午二時

地點：該機構辦公室

訪談題要：

一、陞遷因素影響工作滿足感

(一) 您擔任人事主管工作有多久的時間？您認為矯正機構人事主管的陞遷制度是否公平合理，原因為何？

答：擔任人事主管已有 14 年；目前均公平、公開、公正，懸缺均上網公告。

(二) 您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭？若有，您最想調任的機關及職務為何？原因為何？

答：沒有；工作愉快。

(三) 您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何

答：是；可增加歷練，豐富實務時經驗。

二、上級長官領導因素影響工作滿足感

(一) 在矯正機構中 1.上級人事長官；2.機關首長；3.人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

答：重要性排序為 3、2、1；工作環境的氣氛，影響工作效率及身心健康，惟工作夥伴相處融洽，才能發揮最大成效。

(二) 您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權

答：工作與員工福利並重，並充分授權人事室的工作權責。

(三) 當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

答：以人事處長官意見為主，因人事人員乃一條鞭制度之設計，有其

原則及立場，惟必需向機關首長充分說明。

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明。

答：合理；以目前社會經濟低迷狀況及國家財政困難下，能每月支領 7 萬元之薪資，應心存感恩。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調其他機構服務的念頭？原因為何？請說明。

答：沒有；因至其他機構仍從事人事服務工作，同樣必需以服務同仁為導向，勝任愉快原比金錢重要。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力及業務與其他科室相比較具體說明。

答：不合理；本所編制員額 212 人，如依人事人員設置規定，至少應有 4~6 人辦理人事業務，如今編制僅 2 人，而會計室卻有 4 人，本室明顯人力不足。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到什麼困境？能否具體說明？

答：氣氛佳，績效好，各項人事服務工作推動順暢；惟因戒護業務性質特殊，很難集合眾人強化專業訓練的課程。

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得

您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

答：1、專業能力、協調溝通能力、行動力。

2、足夠勝任。

3、規劃創意及解決問題能力。

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型（監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所）為何？請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素，具體說明。

答：監獄；獲陞遷機會且一般員工員額較二審所少，業務量較少。

六、其他寶貴經驗和具體意見

答：人事業務繁忙，人事主管不能純粹蓋章，應通盤瞭解各項業務，並控管進度，有時要適時提醒承辦人，避免影響同仁權益，損害人事人員形象。

受訪者：F 君

時 間：九十五年十二月五日上午十時

地 點：電話訪談

訪談題要：

一、陞遷因素影響工作滿足感

(一) 您擔任人事主管工作有多久的時間？您認為矯正機構人事主管的陞遷制度是否公平合理，原因為何？

答：約二十年以上。70 年代以前法制未健全，公平合理性較受質疑；80 年代以後法制漸趨健全陞遷制度比較公平合理。

(二) 您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭？若有，您最想調任的

機關及職務為何？原因為何？

答：未曾有轉調非人事主管念頭。

（三）您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何？

答：個人不認為調任地方法院檢察署是屬陞遷。有機會還是不願意調任，原因是檢察機關非我想要服務的機關。

二、上級長官領導因素影響工作滿足感

（一）在矯正機構中 1.上級人事長官；2.機關首長；3.人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

答：三種重要性排序 1.上級人事長官；2.機關首長；3. 人事室同仁。

理由：影響個人權益係數較大。

（二）您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權？

答：首長的領導風格，以工作為中心的領導方式。本機關首長相當器重人事主管，人事專業方面充分授權。

（三）當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

答：人事處長官與首長意見不一致時，這得區分為人事專業性或一般行政業務性，舉例如人力運用而言，無行政裁量空間時，以人事處長官為主，向機關首長說明取得理解；有行政裁量空間時，以機關首長為主，向人事長官說明取得諒解；人事主管本就是夾心餅，如何讓每件人事業務工作順利圓滿解決，人事主管除要有專業素養外，毅力、容忍度是不能缺乏的。

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明。

答：公務人員的薪資，乃依法所得，人事主管的薪資以目前社會經濟情況來說是優渥的，但如以同等級主管工作量而言，屬不合理的，一般同等級主管人員，有下屬工作承辦人員，人事主管除較高層級機關有下屬承辦人外，多數機關不論簡、薦、委任，人事主管一人包辦一切工作，則不符平衡理論，人事主管的薪資與工作量實在不合理。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調機構服務的念頭？原因為何？請說明。

答：矯正機關合作社盈餘分配金，近些年來在法務部督導下，盈餘分配金額除少數幾個收容人數較多機關外，一般而言收容人數二千人以下機關，盈餘分配金額均為幾百元至 5 千元間，此金額以目前社會經濟情況來說，已非調任主因；調任主因偏重於升遷、離家遠近、機關工作環境（矯正機關則以戒護囚情安定與否為主）等為優先考量。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力及業務與其他科室相比較具體說明。

答：本機關人事機構的員額編制合理；就本機關同屬幕僚單位人力員額編制，人事 4 人、會計 4 人、政風 2 人、統計 3 人。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到什麼困境？能否具體說明？

答：本機關人事服務團隊，不分彼此工作氣氛好績效佳，例行事務各盡職責，臨時交辦屬重大專案工作，則發揮人事服務團隊，按工作計劃目標共同達成，從未有過不能解決的問題；例如本機關前

曾發生訓練師解聘申訴事件，人事服務團隊基於協助申訴人立場，幫助其如何提起救濟，整個案件過程有對立、有互訴，訓練師復職後又趨於平靜，並無後遺症發生，想必是與人事服務誠懇以對有關。

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

答：個人淺見以為擔任矯正機構的人事工作除了須具備一般人事專業外應有下列額外能力：

1. 面對收容人的勇氣：收容人分被告、受刑人、受感訓處分人（一般所說的流氓），人事人員雖是從事行政工作，但時因業務需要進入戒護區甚或接觸收容人。
2. 清楚矯正機關戒護管理術語：包括戒護管理特有術語，（例如所謂照水「台語發音」，意思是注意管理員）勤務制度等，對人事業務推展管理有幫助。

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型（監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所）為何？請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素，具體說明。

答：個人曾擔任過戒護管理人員，不論監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所等矯正機構，薪資、陞遷、機關規模、員額及工作管理特性，皆相同或類似，感覺矯正機構均以戒護管理為主，所以並無所謂較喜歡之類型。

六、其他寶貴經驗和具體意見。

答：個人淺見欲提升矯正人員社會地位，成立矯正主管機關『矯正署（局）』，訂定專有『矯正人員任用條例』。

受訪者：G 君

時 間：九十五年十二月五日下午三時

地 點：該機構辦公室

訪談題要：

一、陞遷因素影響工作滿足感

（一）您擔任人事主管工作有多久的時間？您認為矯正機構人事主管的陞遷制度是否公平合理，原因為何？

答：六年；陞遷制度尚公平合理惟部分薦任九等以上職缺常有外補現象。

（二）您曾否有過轉調非人事主管職務的念頭？若有，您最想調任的機關及職務為何？原因為何？

答：有；議會秘書，人事機構常僅設主任 1 人無組員之配置（部分尚需兼辦政風及少觀所業務），實分身乏術，工作壓力頗大。

（三）您認為矯正機構的人事主管調任地方法院檢察署的人事主管是否屬於陞遷，如有機會，您是否願意調任？原因為何？

答：一般認知屬於陞遷，惟本人寧願調任監獄九等主任，因地檢署員工（檢察官）在人事業務推動之配合度較低。

二、上級長官領導因素影響工作滿足感

（一）在矯正機構中 1.上級人事長官；2.機關首長；3.人事室同仁三種人際關係中，您認為的重要性排序如何？理由為何？

答：排序為 1. 上級人事長官 2.機關首長 3.人事室同仁；因職務陞遷及考績評比佔工作滿足感相當大的影響因素。

(二) 您認為您的首長的領導風格，是以工作或是以員工為中心的領導方式？對您的工作是否充分授權？

答：以員工為中心的領導方式；充分授權。

(三) 當人事處長官意見與您的首長意見不一致時，您會聽從那位長官的意見，原因為何？能否舉例說明？

答：以人事處長官意見為最終選擇；因人事體係屬「一條鞭」制度，在考量職務陞遷及考績因素，當然以人事處長官意見為主。

三、薪資因素

(一) 您覺得您目前擔任人事主管的薪資合理嗎？請您具體說明。

答：較不合理，從專業加給部分而言，讓人感覺人事業務並無專業可言，任何職系人員均可擔任，是以專業加給之發放往往取決於機關之屬性而非人事專業。

(二) 如果矯正機構沒有合作社盈餘分配金，您是否有轉調其他機構服務的念頭？原因為何？請說明。

答：轉調其他機構考量之因素很多（如工作環境、工作壓力、福利待遇等），當然合作社盈餘分配金亦是考量因素之一，但是需視其所佔之比例。

四、同事關係的因素影響工作滿足感

(一) 您認為貴機關人事機構的員額編制是否合理？可否請您就人力及業務與其他科室相比較具體說明。

答：人事人員之編制不合理（員額過少），與同機關會計人員相比：

在公文處理件數或交辦業務均較會計室多而編制多僅為其二分之一。

(二) 您覺得您服務的人事團隊工作氣氛及績效為何？是否遇到什麼困境？能否具體說明？

答：工作氣氛及績效均佳，除部分業務（如英檢人數比例），因各機關屬性不同不易推動外，尚無遭遇困難。

五、工作特性因素影響工作滿足感

(一) 您認為擔任矯正機構的人事工作須具備那些基本能力？您覺得您的能力是否足夠？是否尚有意須要再學習之新技能，能否具體說明？

答：法規知識及服務熱忱；法規知識日新月異，是以尚需不斷充實並吸收新知，方能因應業務上之需求。

(二) 在矯正機構人事單位中您較喜歡服務之機構類型（監獄、少年輔院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所）為何？請就薪資、陞遷、機關規模大小、員額多寡、及工作特性等因素，具體說明。

答：希望調至監獄服務：因薪資（職等較高、合作社盈餘分配金較多）、人員管理較單純（矯正學校聘任老師較複雜）。

六、其他寶貴經驗和具體意見：無。

附錄五

行政院所屬各級人事機構設置標準表	
設 置 標 準	備 註
<p>一、中央各級行政機構、公立學校及公營業機構所轄人數五十人以上或中央二級機關有附屬機關者，得設人事室。未滿五十人者，得設人事管理員或兼至人事機構。</p> <p>二、地方各級行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄人數三十以上者，設人事室。未滿三十者，的設兼任人事機構。</p> <p>三、中央各主管機關及省(市)政府，其編制人數或附屬機關較多者，得設人事處。</p> <p>四、各級公營事業機構所屬單位眾多者，得設人事處。</p> <p>五、各機關(構)、學校未達設置專任或兼任人事機構標準者，得視需要合併設專任或兼任人事機構。至未滿十五人者及各鄉(鎮、市)民代表會，得設兼任人事機構或由其上級人事機構指派人員兼辦人事業務。但情形特殊者，得專案陳報本院人事行政局核辦。</p>	<p>一、本表規定之所轄人數，包括編制內教師、職員、工友(含技工、駕駛)、生產工人、駐衛警及清潔隊員。工友、生產工人、駐衛警及清潔隊員，以三人折計一人。</p> <p>二、地方議會員人數得併同編制職員計算。</p>

行政院所屬各級行政機關、學校、事業機構人事人員員額設置標準

中華民國七十二年四月十三日行政院台(七二)人政貳字第九五八五號函發布

中華民國八十三年二月二日行政院八十三人政企字第○三七一一號函修正

人事人員設置比率或人數額		區分		51人以上				
		50人以下		1 200	201 500	501 1000	1001 2000	2000以上
機關		未滿 30	30 50					
行政機關	中央暨地方一、二級機關	一人 兼任或	一人	3%	2.7%	1.4%	1.1%	1%
	中央暨地方三、四級機關	一人 兼任或	一人	2.4%	2.1%	1.4%	0.7%	0.6%
	衛生醫療機關	一人 兼任或	一人	2.1%	1.2%	0.6%	0.5%	0.4%
	警察機關	兼任	一人 兼任或	1.5%	1%	0.8%	0.7%	0.6%
各級學校		兼任	一人 兼任或	1.5%	1%	0.8%	0.7%	0.6%
事業機關	金融機關	一人 兼任或	一人	1.8%	1.2%	0.8%	0.6%	0.5%
	其他公營事業機構	一人 兼任或	一人	2.4%	1.8%	1.4%	1.1%	1%

附錄六

法務部人事處暨所屬人事機構人員升遷序列表

法務部人事處九十年七月五日法九十人處字第〇〇一六〇七號函訂定

法務部人事處九十一年八月二十九日法人處字第〇九一一三〇二四六號

函修正

法務部人事處九十二年五月十四日法人處字第〇九二一三〇一七五五號

函修正

法務部人事處九十三年九月二十三日法人處字第〇九三一三〇三〇六九

號函修正

層 次	職 稱	官 職 等	陞 任 資 格	備 註
第一層次	辦事員	委任第三職等至第五職等	一、現任雇員已具委任任用資格者。 二、考試及格具有擬任職務任用資格者。	
第二層次	助理員	委任第四職等至第五職等或薦任第六職等	現任第一層次職務一年以上者。	
第三層次	科(組)員	委任第五職等或薦任第六職等至第七職等	一、現任第二層次職務一年以上者。 二、如第二層次無適當人選時，得由現任第一層次職務滿一年以上者陞任。	

	人事管理員	委任第五職等至薦任第七職等	<p>一、現任第二層次或第三層次科(組)員職務一年以上，並具擬任職務任用資格者。離島偏遠地區人事管理員得不受前開一年之限制。</p> <p>二、現任薦任助理員、薦任科(組)員得優先遷調。</p>	
第四層次	人事室主任	薦任第七職等至第八職等	薦任第八職等	
		薦任第八職等		
第五層次	專員	薦任第七職等至第九職等	<p>一、現任第四層次職務一年以上者。</p> <p>二、如第四層次無適當人選時，得由現任第三層次職務滿一年以上者陞任。</p>	
	人事室主任	薦任第七職等至第九職等	<p>一、現任第四層次職務一年以上者。</p> <p>二、現任專員職務一年以上，如遷調本層次人事室主任、科長職務，應經甄審委員會審議通過。</p>	
		薦任第八職等至第九職等		
		薦任第九職等		
科長	薦任第九職等			
第六層次	專門委員	簡任第十職等至第十一職等	<p>一、現任薦任第九職等至簡任第十職等或簡任第十職等人事室主任職務一年以上並具本層次擬任職務任用資格者。</p>	

			<p>二、現任第五層次科長或薦任第九職等人事室主任職務合計二年以上且具本層次擬任職務任用資格者。</p> <p>三、現任或曾任第五層次薦任第七職等至第九職等或薦任第八職等至第九職等人事室主任職務或相當之職務合計四年以上，且具本層次擬任職務任用資格者。</p>	
--	--	--	---	--

備註：依銓敘部八十九年十二月十八日八九銓一字第 一九七一七〇〇 號函有關「研商公務人員陞遷法及其施行細 適用相關疑義第二次會議」決議事項規定，各機關人事系統人員，擬陞遷各該機關一般性職務，得視同本機關人員參加甄審，惟須徵得各該系統任免權責機關之同意。至佔所在機關一般職缺，派在人事機構服務，具有法定任用資格者，擬陞遷各該機關人事機構職務時，需參加公開甄選。

附錄七

法務部人事處暨所屬人事機構人事人員陞任評分標準表
 法務部人事處九十年七月五日法九十人處字第〇〇一六〇七號函
 訂定
 法務部人事處九十二年二月二十七日法人處字第〇九二一三〇〇
 五九八號函修正

選 項 區 分 配 比 例	評 比 項 目		評 分 標 準		說 明
共 同 選 項 (40%)	學 歷	國中(初中、初職)以下畢業	1	本 項 目 之 評 分 最 高 以 7 分 為 限。	學 歷 之 認 定 ， 以 教 育 部 或 國 防 部 (軍 事 學 校) 學 制 為 準 。 專 科 以 上 學 校 之 學 歷 凡 經 教 育 部 立 案 或 認 可 者 ， 不 分 國 內 外 ， 計 分 相 同 。
		高中(職)畢業	2		
		專科學校畢業	3		
		大學(獨立學院)畢業	4		
		具碩士學位	5.5		
		具博士學位	7		

	考 試	初等考試或五等特考及其相當之考試及格	1	本項目之評分最高以7分為限。	<p>一、八十四年一月公務人員考試法修正施行前經甲等特考及格者，評分標準以6分計。</p> <p>二、簡任升官等考試及格，評分標準以4.5分計；薦任升官等考試及格，評分標準以2.5分計；雇員升委任升等考試及格，評分標準以0.5分計。</p> <p>三、各類考試等級比照如次：</p> <p>(一)八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之丁等考試及格，相當於五等特考及格。</p> <p>(二)八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之丙特考及格，相當於四等特考及格。</p> <p>(三)八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之乙等特考及格，相當於三等特考及格。</p> <p>(四)未分級之高考及八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之高等考試二級考試及格，相當於高等考試三級考試及格。</p> <p>(五)八十五年一月公務人員考試法修正施行前舉辦之高等考試一級考試及格，相當於高等考試二級考試及格。</p> <p>(六)專門職業及技術人員高普考試及格，且取得轉任相當職務公務人員任用資格者，比照公務人員高普考試等級計</p>
--	--------	--------------------	---	----------------	---

		普考或四等特考及其相當之考試及格	2		<p>分。</p> <p>(七) 檢覈及銓定資格考試及格，比照公務人員高普考試各等級調降 1 分。</p> <p>四、原分類職位公務人員各職等考試及格，比照計分標準：</p> <p>(一) 第一、二職等：1 分。</p> <p>(二) 第三職等：2 分</p> <p>(三) 第五職等：3 分</p> <p>(四) 第六職：3.5 分</p> <p>(五) 第七、八職等：4 分</p> <p>(六) 第九職等：5 分</p> <p>(七) 第十職等：5 分</p> <p>五、具有與擬陞任職務等級相當、工作性相同之職業證照者，得視職缺之職責程度及業務性質，經甄審委員會審查後，照上列評分標準再加 1 分。</p> <p>六、辦理下列出缺職務之陞任評分時，本項考試不予評分。</p>
		高等考試三級考試或三等特考及其相當之考試及格	3.5		
		高等考試二級考試或二等特考及其相當之考試及格	4		

		<p>高等考試一級考試 或一等特考及其相 當之考試及格</p>	5		
--	--	---	---	--	--



	年資	非主管職務年資每滿一年	1.2	<p>本項目之評分最高以10分為限。</p> <p>一、服務年資之計分，以現職或「同職務列等」之職務期間為限。所稱「現職」或「同職務列等」之職務，指「本職」，不包含代理之職務；「同職務列等」包括本機關同一陞遷序列之職務。</p> <p>二、主管職務，指擔任主管職務或兼任本職相當之主管職務，並依待遇支給規定，得支領主管職務加給之年資。三、尾數未滿半年者，非主管職務核給0.6分，主管職務1分；在半年以上，未滿一年者，以一年計算；同一年內擔任非主管及主管職務者，以其當年擔任主管或非主管職務時間較長者計分。</p> <p>四、曾任基層服務之「同職務列等」職務年資，得視職缺之職責程度及業務性質，經甄審委員會審查後另酌予加分。但加分後之分數，仍不得超過本項最高10分之限制。</p>
--	----	-------------	-----	---

		主管職務年資每滿一年	2		
	考績(成)	甲等	2	本項目之評分最高以10分為限。	<p>一、年終考績(成)，以與現職或「同職務列等」職務之最近五年為限。</p> <p>二、考列丙等考，不予計分。</p> <p>三、另予考績(成)者，照上列標準減半計分。</p> <p>四、前一年之考績(成)在機關首長覆核後，如未經銓敘部審定，准先依機關長官覆核之考績結果，據以核計給分。</p>
		乙等	1.6		
	獎懲	嘉獎(申誡)一次	0.2	本項目之評分最高以6分為限。	<p>一、平時獎懲，以現職及「同職務列等」職務期間最近五年內(以辦理陞任甄審當月上溯計算)已核定發布者為限。</p> <p>二、最近五年內曾受懲戒處分者，除依公務人員陞遷法第十二條規定期間不得陞任外，「申誡」比照記過減分，「記過」比照記大過減分，「減俸」減總分2分，「降級」減總分2.2分，「休職」減總分2.4分。</p> <p>三、按上列標準獎加懲減，其結果如產生負分時，應倒扣總分。</p>
		記功(記過)一次	0.6		
		記大功(記大過)一次	1.8		

個別選項(40%)	職務歷練	曾經任職本部或所屬機關非主管職務一年以上，每滿一年	0.5	5	<p>一、服務年資之計分，以擔任現職或「同職務列等」職務前之經歷並敘人事行政職系者計分依據。所稱「現職」或「同職務列等」之職務，指「本職」，不包含代理之職務；「同職務列等」包括本機關同一陞遷序列之職務。</p> <p>二、主管職務，指擔任主管職務或兼任本職相當之主管職務，並依待遇支給規定，得支領主管職務加給之年資。</p> <p>三、本項目評分最高以五分為限。</p>
		曾經任職本部或所屬機關主管職務一年以上每滿一年。	1		

	訓練進修	訓練或進修期間合計在一週以上者，每滿一週。	0.5	<p>一、訓練或進修以由服務機關依規定薦送或派遣，且在現職或「同職務列等」職務期間之最近五年內，與擬陞任職務性質相關，並領有結業證明文件者始予計分。</p> <p>二、「訓練」或「進修」期間之計算，以實際受訓之時數、天數累加採計，並以七小時折算為一天，三十五小時或五天折算為一週。</p> <p>三、終身學習護照時數以現職或「同職務列等」職務期間之最近五年內，與擬陞任職務性質相關者始予計分，最高為一分，並不得與訓練或進修及選修學分之計分重複計算。</p> <p>四、選修學分在二、三年至專科或大學以上學校修習與職務有關之課程始予計分，選修學分者其學分之採計，每修滿三學分者給 0.5 分，累計計分，最高為三分。</p> <p>五、本項目計分最高以五分為</p>
		終身學習護照時數合計在二十小時以上者，每滿二十小時。	0.2	

		選修學分，每修滿三學分者。	0.5		
	發展潛能	具有與擬任職務性質相當之研究發展作品，經依規定獲獎有案者。	2	8	<p>一、研究發展作品或對所職掌業務研究創新有貢獻者，須具有與擬陞任職務性質相當，且以現職或「同職務列等」職務期間之最近五年內為限，逾期不予計分。</p> <p>二、上項作品或對所職掌業務研究創新有貢獻者，應由當事人提出事實證明。</p> <p>三、研究發展作品或業務研究創新，均以採計陞任一次為限，同一作品或業務創新，已作為送審採認有案者，不再作為陞遷採計評分依據。</p> <p>四、本項目計分最高以八分為限。</p>
		對所職掌業務研究創新有貢獻，經採行有案者。	2		
		曾獲人事主管甄審錄取，尚未獲派職者。	2		
		最近三年曾當選績人事人員，尚未獲調整（升）職務者。	2		

	工作績效	就受考人學習能力、服務態度、工作經驗、工作成果及專業能力等方面考評。	8	一、本項由甄審委員會考評。 二、本項目計分最高以八分為限，分數評定超過七分或未滿四分者，應敘明具體事實。
	協調能力	就受考人應變能力、溝通協調能力、互動能力及團隊精神等分面考評。	7	一、本項由甄審委員會考評。 二、本項目計分最高以七分為限，分數評定超過六分或未滿三分者，應敘明具體事實。
	領導能力	就受考人指導統籌、組織規劃、創新變革、果斷說服等方面考評。	7	一、本項由甄審委員會考評。 二、本項目計分最高以七分為限，分數評定超過六分或未滿三分者，敘明具體事實。
綜合考評(20%)	由機關首長就出缺職務需要、受考人服務情形、品德及對國家之忠誠等檢討作綜合考評。		10至20	機關首長做綜合考評後，併同「共同選項」、「個別選項」提甄審委員會就各受考人之積分高低，排定名次，由人事單位列冊陳請機關首長圈定升補。
面試或業務測驗	視出缺職務實際需要，由甄審委員會決定之。		百分比計分	一、如有舉行面試或業務測驗，本項佔總成績百分之二十，其餘「共同選項」、「個別選項」、「綜合考評」三大項合計分數佔總分百分之八十)。 二、如無面試或業務測驗，本項即不予計分。

附則：本表依據「公務人員陞遷法」第七條暨其施行細則第五條、第九條規定、行政院函頒之「行政院及所屬各級政府機關、公立學校公務人員陞任評分標準表」及行政院人事行政局九十年一月四日九十局企字第一八〇九九五號函規定訂定之。

