

我國公務人員激勵制度之研究:由美德日各國相關制度探討(以中部地區為例)

劉書辰、謝雅惠

E-mail: 9416120@mail.dyu.edu.tw

摘要

現代化的人事制度，在管理運用上逐漸趨向人性化、彈性化、績效化，滿足公務人員的尊嚴與自我實現的需求，以激勵其潛能及創造高度的工作效能；行政效能之提昇為政府再造的核心價值。行政效能之提昇，有賴於組織運用具有積極作用的激勵誘因，以增進公務人員服務意願及動機而展現創造力。在各項激勵因素中，陞遷與發展即為其中最重要的一項。本研究探討在諸多公務人員激勵因素中，如何有效運用陞遷激勵制度，提昇其工作績效，增進其工作意願，落實為民服務，爭取民眾向心，展現政府競爭力。而採取文獻研究法、問卷調查法等方式進行我國公務人員陞遷制度之研究，並比較美、德、日、英、法等國之文官陞遷制度，期能獲得若干啟示。本論文研究結果，發現當前公務人員陞遷制度之設計與運作，均存在若干不公平之缺失，爰透過檢討分析後，提出建立內陞外補規範原則、建立人才通報系統使職缺資訊公開化、陞遷過程公平化、公正化、公開化及以團體決定代替個人決定、合理劃分政治遷調職位與常任文官陞遷職位及非功績因素陞遷之禁止及加強法令的宣導並針對陞遷制度不滿意因素加以改進之具體建議，以供人事主管機關參採，俾能早日實現符合功績原則之陞遷制度。 關鍵字：激勵制度，陞遷

關鍵詞：激勵制度；陞遷

目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 國家圖書館授權書	iii 中文摘要	v 英文摘要
vi 誌謝	viii 目錄	ix 圖目錄
xii 表目錄	xiii 第一章 緒論 1.1 研究背景及動機 1.2 研究目的 3 1.3 研究範圍 4 1.4 研究步驟與流程 5	
	第二章 理論文獻探討 7 2.1 激勵的相關理論 7 2.2 激勵管理的原則與方式 40 2.3 陞遷的相關理論 42	
	第三章 研究方法 50 3.1 研究架構 50 3.2 研究方法 50 3.3 研究限制 51	
	第四章 我國現行升遷激勵制度探討 53 4.1 人事陞遷的基本原則 53 4.2 我國公務人員職務等級架構 54 4.3 我國公務人員任用制度簡介 57 4.4 我國公務人員陞遷激勵施行現況 59	
	第五章 各國人事陞遷政策與制度 70 5.1 各國人事制度的類型與特色 70 5.2 美國的人事陞遷制度 74 5.3 德國的人事陞遷制度 81 5.4 日本的人事陞遷制度 88 5.5 英國的人事陞遷制度 93 5.6 法國的人事陞遷制度 99 5.7 各國人事陞遷制度比較分析 104	
	第六章 問卷調查結果 111 6.1 問卷調查對象基本資料分析 111 6.2 調查結果統計分析 113	
	第七章 結論與建議 134 7.1 研究發現 134 7.2 研究建議 139	
	參考文獻 145 壹、中文部份 145 貳、英文部份 148	
	附錄 150 圖目錄 圖1.1 研究步驟流程圖 6 圖2.1 傳統理論之觀點 19 圖2.2 動機作用模式 30 圖2.3 整合激勵模式 31 圖2.4 近代激勵理論之整合 32 圖2.5 激勵制度與內容理論之關係 33 圖4.1 我國公務人員陞遷作業流程 69	
	表目錄 表2.1 勵理理論彙總表 15 表2.2 四種內容型激勵理論之比較 22 表2.3 學者有關「期望—價值」模式概念一覽表 25 表2.4 主要激勵制度的分類 39 表4.1 官等與職等之關係簡表 55 表6.1 個人基本資料分佈情形表 113 表6.2 升遷是激勵公務人員士氣的重要原因之滿意度次數分配統計表 114 表6.3 在您服務的機關，升遷的決定是依工作績效來進行，工作表現好的人通常升遷較快之滿意度次數分配統計表 115 表6.4 在您服務的機關中獲得升遷者，通常其日後表現都更好之滿意度次數分配統計表 116 表6.5 現行中央與地方機關職務列等仍有顯著差距，愈基層職務職等愈低，主管職務愈少，因此造成基層升遷機會少及升遷困難之滿意度次數分配統計表 117 表6.6 目前地方機關職務列等偏低，是造成基層公務人員工作意願不高的重要因素之滿意度次數分配統計表 118 表6.7 一般機關的甄審委員會對人員的升遷有決定性的影響之滿意度次數分配統計表 118 表6.8 一般機關現行之升遷作業完全是依照公正、公平、公開的方式進行之滿意度次數分配統計表 119 表6.9 現行之升遷甄審委員會只是流於形式，並未發揮應有功能之滿意度次數分配統計表 120 表6.10 就您所知，只要有職務出缺，機關都會儘快公佈職缺及辦理升遷作業之滿意度次數分配統計表 121 表6.11 在您的經驗中，您獲得升遷主要是因為您在機關中的努力及工作績效得到肯定之滿意度次數分配統計表 121 表6.12 在您的經驗中，您獲得升遷主要是因為您的專業知識及學經歷等能力條件較佳之滿意度數分配統計表 122 表6.13 在您的經驗中，您覺得職務升遷對您而言是極高的挑戰之滿意度數分配統計表 123 表6.14 在您的經驗中，您覺得職務的升遷只是靠運氣之滿意度次數分配統計表 124 表6.15 依據您的經驗，您可以控制您自己未來升遷發展的預定時程之滿意度次數分配統計表 124 表6.16 就您所知，一般機關的升遷作業，目前仍存有由首長交辦屬意名單，再由人事單位輔辦升遷手續情形之滿意度次數分配統計表 125 表6.17 就您所知，一般機關的升遷作業中，仍然常靠一些政治技巧、派系運作較容易獲得升遷，您是否同意這種說法之滿意度次數分配統計表 126 表6.18 就您所知，一般在機關中的升遷決定常是反應決策者的個人偏好，不一定和工作績效有關之滿意度次數分配統計表 127 表6.19 現行升遷考核制度偏重於考核人員過去的表現，而忽略其未來發展的潛能之滿意度次數分配統計表 127 表6.20 在您服務的機關中，有完善的教育訓練制度或訓修機會之	

滿意度次數分配統計表 128 表6.21 您的服務機關非常強調工作團隊的運作，並有以團隊績效表現作為員工獎酬的機制設計之滿意度次數分配統計表 129 表6.22 您服務的機關能經常溝通檢討改善業務內容及流程，推動工作簡化之滿意度次數分配統計表 130 表6.23 在您服務的機關中您有充分參與機關的決策與管理的機會之滿意度次數分配統計表 130 表6.24 公務人員陞遷法施行後，對於機關的組織文化產生改變之滿意度次數分配統計表 131 表6.25 現行基層機關職務列等偏低，是造成公務人員不願至基層服務的重要因素。您是否同意這種看法之滿意度次數分配統計表 132 表6.26 整體而言，我很滿意現行的升遷考核制度之滿意度次數分配統計表 133

參考文獻

- 參考文獻 壹、中文部份 一、書籍 1.王德馨(1982)，《現代人事管理》，三民書局。2.李光雄(1996)，《人事行政論叢》，五南書局。3.李華民(1993)，《各國人事制度》，五南書局。4.吳庚(2001)，《行政法之理論與實用》，三民書局。5.吳挽瀾(1984)，《行政學?論》，幼獅文化事業公司。6.徐有守(1996)，《考銓新論》，台灣商務印書館。7.姜占魁(1991)，《行政學》，五南書局。8.許濱松(1981)，《論激勵管理與人力資源的有效運用》，七有出版傳播事業公司。9.許濱松(2000)，《各國人事制度》，華視出版社。10.許南雄(1997)，《各國人事制度》，商鼎文化。11.張家洋(2002)，《行政法》，三民書局。12.張金鑑(1979)，《人事行政學》，三民書局。13.張潤書(1996)，《行政學》，三民書局。14.張潤書等(1998)，《行政學上冊》，空大。15.張潤書編譯(1985)，《組織行為與管理》，五南書局。16.張火燦(1997)，《策略性人力源管理》，揚智文化。17.彭文賢(1992)，《生態行政學》，三民書局。18.傅肅良(2001)，《人事行政學》，三民書局。19.傅肅良(1990)，《各國人事制度》，三民書局。20.賈鵬舉(1998)，《各國人事制度》，千華圖書出版公司。21.趙其文(1998)，《人力資源管理》，中華電視股份有限公司。22.蔡良文(1999)，《人事行政學-論現行考銓制度》，五南書局。二、期刊 1.王餘厚(1997)，概談激勵士氣，《人事月刊》，第24卷第3期。2.任可怡(1995)，從正義理論探討我國公務人員升遷現況之研究，《人事行政》，第115期。3.李華民(1994)，漫談激勵管理，《人事管理月刊》，第31卷第11期。4.沈福仁(1994)，公務人員升遷考核要點升遷順序之淺析，《人事管理》，第31卷第1期。5.邱華君(1995)，公務人員升遷制度之研究，《人事月刊》，第21卷第6期。6.邱華君(1996)，公務人員升遷意義與依據，《公務人員月刊》，第2期。7.林海清(1997)，人力潛能的開發—激勵理論探討，《人力發展月刊》，第46期。8.施能傑(1997)，我國文官甄補政策的回顧與當務之急，《行政管理論文選輯》，第11輯。9.陳金貴(1996)，員工升遷制度在人力資源管理中的考量，《公務人員月刊》，創刊號。10.程本清(1998)，從激勵理論探討我國公務人員之陞遷制度，《人事月刊》，第27卷第4期。11.蔡秀涓、施能傑(1996)，政府部門升遷政策設計之思考架構：公平性與策略性之整合，《公務人員月刊》，創刊號。12.蕭鈺(1993)，從各國文官升遷制度看我國公務人員升遷制度之改革方向，《人事行政》，第105期。13.蕭鈺(1996)，各國文官升遷制度簡介，《公務人員月刊》，第5期。三、論文 1.吳沛霖(2003)，中國大陸國有企業激勵制度改革之研究，碩士論文，東華大學公共行政研究所。2.李永聖(2002)，南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究，碩士論文，成功大學企業管理研究所。3.林傑杰(2003)，公務人員資績與陞遷關係之研究，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班。4.蔡得雄(2001)，工作認知與激勵因素對工作績效之相關研究—以高雄市區公所里幹事為例，碩士論文，義守大學管理研究所。5.蔡秀涓(1998)，我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析，博士論文，政治大學公共行政研究所。6.蕭鈺(1991)，當前行政機關公務人員升遷制度之研究，碩士論文，政治大學公共行政研究所。四、政府出版品及研究發展報告 1.傅肅良(1996)，公務人員訓練進修與升遷制度結合問題之研究，《考試院研究發展委員會專題研究報告二》 2.彭錦鵬(1996)，文官體制之比較研究，《中央研究院歐美研究所》。3.台北大學公共行政暨政策學系(2004)，公務人員陞遷制度之研究，行政院人事行政局委託。貳、英文部份 1.C.N.Parkinson, 1973, Parkinson's Law, 5th.ed. N.Y.Ballantine Book. 2.F.F.Ridly, 1983, "Career Service:A Comparative Perspective on Civil Service Promotion" . 3.Ferri,G.R.,Buckley,M.R.,and Allen,G.M.1992 "Promotion system in organization" Human Resources Planning. 4.Hays,S.W.&Kearney,R.C.1995b, "Promotion of Personnel-Career Development" ,in J.Rabin,T.Vocino,W.B.Hildreth,&G.J.Miller,Handbook of Personnel Administration,New York:Marcel Dekker,Inc. 5.Internation LabourOrganization, 1983, "Joint Committee on the Public Service" . 6.J S Cassels CB,1983, "Review of Personal Work in the Civil Service:Report to the prime Minister" .