

摘要.....	5
第一章 緒論.....	9
第一節 研究動機.....	9
第二節 研究目的.....	13
第二章 文獻探討.....	15
第一節 霍根的人格量表.....	15
第二節 資深公務人員測驗.....	22
第三節 領導能力模式.....	28
第四節 工作倫理量表.....	36
第五節 文官核心價值.....	41
第六節 總結.....	43
第三章 初步量表編製	44
第一節 研究流程.....	44
第二節 理想高階文官問卷調查.....	45
第三節 焦點團體座談.....	48
第四節 高階文官量表之人格構面.....	54
第五節 量表題目編製.....	55
第四章 正式量表編製	58
第一節 抽樣與樣本描述.....	58
第二節 初步分析與題目篩選.....	60
第三節 正式量表品質檢驗.....	61
第四節 高階文官人格量表之正式題目	68
第五章 人員差異分析與量表建構效度檢定	72
第一節 人員基本資料分析.....	72

第二節 建構效度之檢驗.....	76
第六章 結論與建議	80
第一節 結論.....	80
第二節 高階文官人格構面之確認.....	81
第三節 建議.....	82
第四節 未來展望.....	85
參考文獻	89

表次

表 1 霍根人格量表	19
表 2 資深公務人員測驗	23
表 3 領導能力模式	31
表 4 工作倫理量表	39
表 5 理想高階文官調查問卷之構念	43
表 6 高階文官個人背景之資料分析	45
表 7 高階文官之各人格構面內涵重要性分析	46
表 8 高階文官人格構面內各面向基本描述統計	47
表 9 第一次焦點團體座談名單	48
表 10 第二次焦點團體座談名單	48
表 11 第三次焦點團體座談名單	49
表 12 焦點團體座談特質對照分析表	50
表 13 高階文官人格量表之構面	54
表 14 樣本描述統計摘要表	58
表 15 項目分析摘要表	63
表 16 信度係數與可信程度對照表	65
表 17 信度評估表	66
表 18 正式量表題目	68
表 19 官等對人格構面之 T 檢定摘要表	72
表 20 學歷對人格構面之 T 檢定摘要表	73
表 21 職務對人格構面之 T 檢定摘要表	74
表 22 類科別對人格構面之 T 檢定摘要表	74
表 23 人格構面與年齡、年資之相關係數表	75
表 24 久任考績不良者做為預測變數之區別分析摘要表	77
表 25 十二職等正副主管做為預測變數之區別分析摘要表	77
表 26 薦任做為預測變數之區別分析摘要表	78

圖次

圖 1 HOGAN VALUE CHAIN	16
圖 2 五大人格與 HPI 的關係	18
圖 3 資深公務人員測驗	22
圖 4 領導能力模式	28
圖 5 問卷編製流程	44



摘要

本研究旨在編製一套高階文官人格量表。第一階段透過文獻探討、專家焦點團體與問卷調查形成六個高階文官應具有的人格特質，其核心結構包含嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性以及創新學習等構面，並進行初步編題。第二階段進行抽樣調查，有效樣本為 781 份，問卷回收率為 64.7%，包含簡任薦任委任、主管與非主管等不同類別人員。其後，根據量表編製的標準程序進行項目分析與信度檢驗，以檢驗量表基本品質與穩定程度。六個構面各保留 10 個題目，總共 60 題組成正式量表。項目分析與信度分析結果接顯示本量表具有高度穩定性且適於進一步分析。第三階段乃檢定各種不同屬性的人員在六個人格構念上是否具有顯著差異，並透過實際應用檢驗本量表的建構效度。差異檢定結果顯示，六個人格構面在性別、職等、學歷、職務等項目上均存在顯著差異。效度檢驗部分採用區別分析，以六個人格構面來對職等做分類，結果顯示分類正確性高達 75%，具有高度預測能力與正確性。綜觀研究結果，各項檢驗皆顯示本量表實為具有高度實務應用價值之參考工具。

關鍵字：高階文官、人格量表、量表編製。

Abstract

The primary objective of this study is to develop a personality scale for the top-level civil employees. During the first stage, literature review, focus group interviews, and a survey questionnaire was utilized to develop a six factor personality scale for top-level civil employees. The six factors include meticulousness, emotional stability, friendly, strong sense of responsibility, leadership, and innovative learning. During the second stage, the scale was administered with a return rate of 64.7%; a total of 781 valid questionnaires were gathered and encoded. Participants include department heads, section chiefs, and other clerical civil employees. Hence, a total of 60 items were included. Within the scale, each of the six personality factors has 10 items. To determine the validity and robustness of the scale, item analysis and reliability tests were accomplished. Results show that both item analysis and reliability tests have proven that the scale is highly stable. During the third stage, analysis on the six personality factors was accomplished on the various types of participants to determine if there exist any significant differences among the factors. Result shows that the six personality factors have significant differences between the participants' gender, rank, educational attainment, and job responsibilities. Furthermore, discriminate analysis has shown that there is 75% predictability between the top and low level ranking civil employees. In sum, results have all contributed to the applicability of a personality scale as an effective tool in civil service personnel selection and training.

Keywords: top-level civil employees, personality scale, scale development



第一章 緒論

第一節 研究動機

為因應當前全球化、數位化、第三部門崛起、各國政府組織與功能再造等之衝擊，必須要有更優秀的決策力、執行力與組織力之高階文官，面對當前更加複雜的情境方能隨機應變，以彰顯政府單位之效能、提昇人民之福祉；故，加強文官培訓工作，儘速改善公務人力體質，乃是刻不容緩的課題。從人力資源發展之培訓系統流程觀之，無論職前訓練、在職訓練、進修或終身學習等培訓功能，皆須從培訓需求、培訓規劃、培訓執行到成效評鑑等作系統循環作業，以達增進知能之效。

人格量表能協助評析高階文官之自我人格特質、個性特徵、培訓需求及訓練成效等，提升文官訓練效能。另外，亦可供個人及機關運用：在個人方面，短期可作為個人職涯規劃之參考，長期可運用於個人學習地圖之建構；在機關方面，則可作為選才，評量人員，提高效能並作為陞遷，調任職務、訓練之參考，目前人格量表在於公務人員之選才、培育與任用上的應用方興未艾。本研究旨在編製一套高階文官人格量表，而其間也將參酌國內外實施人格量表之優缺，進行人格量表修訂。期能協助評析高階文官之自我人格特質、個性特徵、培訓需求及訓練成效等，提升文官訓練效能。

關於高階文官人格量表，未來施測對象以台灣高階文官為主，研究者認為該量表至少應該包括三個重要的概念：

- (一) **高階文官具一般人的特質**。因此，本量表乃在測量成年人的一般正常的人格，而非偏向輔導或諮商的量表，其主要目的在病人身上使用的量表（如：明尼蘇多重人格量表，MMPI）。
- (二) **高階文官兼具工作者與領導人的特質**。所以本量表應具有一般工作者的特質及領導者的特質。對高階文官而言，其問題解決、人際溝通、決斷力等多項特質，尤其重要。
- (三) **高階文官具有公部門之身份**。有別一般企業的領導人，公務部門之領導者

需要公務人員應遵守的行為準則或特質。如：廉貞 (integrity)、誠實 (honesty)、客觀 (objectivity) 甚至是公正 (impartiality) (Civil Service Commissions, 2009)。

(一)「一般人」特質

本量表首先要測量一般正常成人的人格特質，而針對一般成人發展的人格量表很多，包括：內外控傾向量表 (Locus of Control Scale)、加州心理量表 (California Psychological Inventory, CPI)、基本人格量表 (Basic Personality Inventory, BPI) 等，建議可以參考目前使用最多，具有良好信、效度的「五大人格特質量表」(NEO Personality Inventory, 簡稱 Big 5)。

「五大人格特質量表」的建構方式是從字典中找出可用以描述自我或他人的人格特質用語，再透過科學研究的構面分析法(factor analysis)解讀評量結果，找出文化中能表達人格特質的基本構念。許多學者都做過此嘗試(Galton, 1884; Cattell, 1943; Fiske, 1949; McCrae & Costa, 1985)，獲得了一些類似但也不盡相同的結果，而他們用以指稱各構面的語詞也略有差異。以 Pervin、Cervone 和 John(2004)所採用的情緒穩定性(emotional stability)、外向性(extroversion)、開放性(openness to new experience)、和善性 (agreeableness)與嚴謹性(conscientiousness)等五項構面為例：

1. **情緒穩定性(emotional stability)**：在此構面得分高者的特質為：鎮靜、放鬆、安定、不情緒化、自足、堅強等。而低得分者的特質為：多慮、不安、易怒、嫉妒、自卑和情緒化。
2. **外向性(extroversion)**：此人格構面高分者具有健談的、喜愛社交的、大膽和精力旺盛等特質。而低分者則具備保守、清醒、冷漠、工作取向、沉默和缺少活力等特質。
3. **開放性(openness to new experience)**：此向度高分者具好奇、興趣廣泛、有創造力和富想像力等特質。而低分者則具從俗、實際、興趣狹隘、非藝術性和非分析性等特質。
4. **和善性(agreeableness)**：高分者具有富同情心的、仁慈的、樂於合作的等特質。低分者的特質則是好批評、粗魯、多疑、殘忍易怒、好使喚人、不合

作。

5. **嚴謹性**(conscientiousness)：高分者具有組織能力、有效率的、有系統的特質。相對來說，低分者的特質則是漫無目的、不可信賴、粗心、散漫、意志薄弱和享樂主義者。

McCrae 和 Costa(1997)認為五大人格特質具有跨文化的普遍性，經過各國學者的研究發現，在不同的文化情境中，因語言的不同的確會造成研究結果有部分差異，但仍有多數的學者證實五大人格特質具有跨文化的類推性。

目前，以五大人格特質量表在國內公務人員上進行的初步研究已有不錯的發現。研究結果顯示：(1)在信度分析上，分量表的信度介於.60~.89之間，故信度良好。(2)在效度的分析上，利用官等的區別分析，能有效區別高階文官及高考新進人員，顯示以對照組方式(高階文官 vs. 新進人員)驗證效度，能有良好的效果。(3)同樣地，利用官等的區別分析，其分類高階文官及新進人員之正確性高達 70.0%。(4)在人格特質方面，情緒穩定性和嚴謹性人格可用以區分高階文官和高考新進人員(胡悅倫、莊俊儒、趙珮晴、洪崇淵，2010)。以上的發現，大幅提升對於五大特質量表或其他人格量表在國家人才甄選、培訓與晉升上的適用性；但是，有鑑於非對大樣本的公務人員進行施測，有效樣本共計 145 人，恐有代表性不足，而且工作年資、地域和年齡並未納入調查，均為此研究限制。

(二)「工作者」暨「領導者」特質

本量表進一步要測量與公務人員執行職務時有關的一般「工作者」特質，其中包含高階文官應具有的「領導者」特質。因此應使用與工作、領導有關之人格特質量表。

在領導者特質量表的部分，將分別敘述 Hogan 的人格量表(Hogan Personality Inventory, HPI)、資深公務人員測驗(Senior Civil Service Survey)與領導能力模式(the Model of Capability)等量表，敘述如下：

1. Hogan 的人格量表：Hogan 的人格量表能測驗工作者人格的光明面(正常情境下的人格特質)。Hogan 人格量表的優勢在於(1)能提出測量工作者的人格特質；(2)與五大人格有緊密的連結；(3)可預測工作表現與領導行為；(4)有一定的市場佔有率，一直是企業界主流的人格量表。

2. **資深公務人員測驗**：資深公務人員測驗是針對所有資深公務人員的普查，也是英國公務服務協議的一部分，用以測量資深公務人員的領導能力與技巧。此量表是以英國公共服務領導框架(Civil Service Leadership Framework)為基礎發展而成。其重點在於領導能力發展，並認為替政府服務的專業技能是核心所在，更指出資深公務人員受期待之處在於傳遞政績、培訓能力以及設定方向。此外，資深公務人員測驗之優勢在於：具備深厚的理論基礎、釐清資深公務人員之定位和指出領導技巧的可塑性(ORC international, 2006)。

3. **領導能力模式**：以 219 位資深公務人員(主管與副主管)為樣本，主要聚焦於英國公務人員在高階領導團隊的能力：高階領導與策略，以及委員會在領導訊息傳遞中扮演的角色。

(三)「文官」特質

有別一般企業，公務部門之文官特別需要遵守公務人員的行為準則或特質，此即為公務人員的核心價值。國家文官若能內化公務人員的核心價值，則能具有正確的價值體系及倫理觀，間接型塑優質的組織文化。如此一來，文官則能明辨是非、對國家忠誠、時時創新、保持專業、主動/積極地發揮執行力，並且以寬容、民主態度包容不同族群，促進社會和諧，為全民提供第一流的公共服務，故此部分的人格量表主要測量應試者的人格特質與公務人員之核心價值的相應程度。

目前考試院(2009)之文官制度興革規劃方案，具體興革建議中的第一項為：確定並公布文官之核心價值，以「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為核心價值。另外，英國政府所宣示的公務人員核心價值(Civil Service Values)，包括廉貞(Integrity)、誠實(Honesty)、客觀(Objectivity)、行政中立(Political Impartiality)(Civil Service Commissioners, 2009)。而加拿大聯邦政府高階文官的各種核心能力(core competency)中包含：溝通、活力/抗壓力、倫理和價值、自信等(莫永榮, 2005)，皆可提供參考，期望最終能以代表台灣文官核心價值的特質為主軸，建立適合對高階文官施測的人格特質量表。

上述三項來源的核心價值其實都有一些共同之處，例如：在考試院文官制度興革規劃方案裡所公布之核心價值中的「廉正」，以及英國公務人員的核心價值

「廉貞」和「誠實」、加拿大聯邦政府高階文官的核心能力「倫理和價值」，其實都指向同一個概念：「廉貞」(integrity)。而從 1950 年代起，「廉貞量表」(Integrity inventory)就已出現，雖然不同的量表各有其特性，但題目內容通常包含：坦承不當行為、對不當行為的看法、與不誠實有關的人格特質或思考模式，及模擬狀況中的反應。另外，廉貞量表的意義頗為廣泛，甚至包括踰矩的員工行為及反生產力的工作表現。在踰矩的員工行為(Bolin & Heartherly, 2001)中包括曠職、濫用特權、偷竊、認可偷竊；而反生產力的工作表現(Yang & Diefendorff, 2009)中包括對機構及對個人的反生產力行為。在機構方面，包括擅自拿辦公用品回家、上班拖延休息時間、不用心做事、以私事為重忽略公事、於上班時間掛網，而在個人方面，在工作時詆毀他人、引起糾紛、掩飾過失、不回電話給該回覆的人，及故意拖延對某些人而言很重要的事務等行為。

廉貞量表主要的概念是在這些評量中得分較低的人，成為不良員工的可能性較高。但過去對個人的「廉貞」程度進行評量曾引起許多爭議，因為人們對於誠實與廉潔是否是穩定的特質，或是會受情境影響尚無定論。不過經過多年的發展與修改，如今已有證據顯示它具有一定的效度，而且在美國每年均有 250 萬份的使用量(Murphy & Davidshofer, 2009)，可見其實用性與接受度，也是我們可以參考的量表。

一套可用量表的產生並非易事，在編製的過程中，須遵循科學的流程，也必須參酌國內外之前例，擷取優點，改善缺點，使公務人員人格量表的施測結果不僅能有利於政府部門之領導人才的遴選，也能使未來公部門領袖人才的培育、以及公務人員職涯發展的規劃，邁向科學化、測量化的道路。最終也才能讓政府部門在進行各種人力資源管理時(甄選、培訓、晉升等)有一更可靠、明確的依據。

第二節 研究目的

高階文官人格量表之研發

本研究旨在研發以高階文官人格量表，以五大人格為基礎，並以領導人格為核心，最後融入公務員的核心價值(廉貞)，參考其他量表(工作特質量表、領導量表)，開發適合高階文官之人格量表。本期之目的主要在讓工作型態(公

人格量表在國家選才及培訓任用之運用與發展

務人員工作)與人格特質能互相配合,以期提昇高階文官人格量表的價值性與有效性。執行日期自 100 年 4 月 16 日起至 100 年 12 月 25 日止,為期 8 個月。



第二章 文獻探討

為研發高階文官人格量表，本研究以五大人格為基礎，並以領導人格為核心，最後融入公務員的核心價值（廉貞），參考其他量表（工作者特質量表、領導量表），開發適合高階文官之人格量表。在 99 年度已對五大人格量表進行探討，並完成施測研究，是故，本研究接續上期計畫，在文獻探討部分擬針對領導者的特質量表及廉貞量表加以說明。

本章共分為三大部分：1. Hogan 的人格量表 2. 領導者特質量表 3. 廉貞量表之簡介。而論述框架基本上包含：市場佔有、適用範圍、量表訊息、理論模式、構面定義、相關研究以及量表題目等，惟部分資料礙於著作版權等構面，尚有闕漏，甚為遺憾。經過研發，未來整理出台灣高階文官特質的量表。

第一節 霍根的人格量表

一、簡介

（一）市場佔有

人格量表已經迅速成為雇主選擇員工以及訓練員工的依據，而霍根的人格量表（Hogan Personality Inventory, HPI）企業界用以測量員工正常人格的標準測驗，已經有 25 年成功預測員工表現和協助公司企業降低缺席率、員工替換率和其他造成有礙公司服務形象的情形。所以 HPI 在市場上已經有一定的市占率，總共有兩百萬個職業選才參考 HPI，而且每個職業都有三十萬個樣本去測試應用，所以 HPI 一直是企業界主流的人格量表。

此外，HPI 乃依據社會分析理論（socioanalytic theory）的內容，人必須相互相處為生，以工作而言，追隨者（getting along with）和領導者（getting ahead of others）就是社會生活中的主要議題，而 HPI 的七個測量構面囊括人際行為傾向，用 HPI 測量可以知道與人相處之優劣。

（二）適用範圍

霍根的人格量表主要有四大用途：

1. **選聘員工**：HPI 可以測量一個人的基本工作能力以及特定工作的適合程度。應

徵者的 HPI 分數如果可以合乎工作要求標準，在這個工作的成功機率會大於其他人。

2. **個人評估**：HPI 可以協助個人有效地選擇適合自己的職場，如果一個人選擇適合自己的工作，將可以成功發揮自我能力以及減少流動的機率。
3. **訓練輔導**：HPI 提供七項主要的個人強項能力，這在企業界中是廣泛被運用的，所以 HPI 提供基本行為導向的訓練輔導的途徑，所以企業可以針對個人不足，發展加強員工特定能力。
4. **促進自我覺察策略**：HPI 提供有關個人強項能力的系統性訊息，這個訊息可以被公式化，成為職業策略的基本檔案。

(三) 量表訊息

HPI 一再地被檢視測量，確保測驗之間沒有種族和性別偏差。HPI 是穩定地，其在測信度為.69 到.87 之間，而且共有 400 篇探討其效度的研究，並證實可以成功預測可以成功地完成工作任務(Hogan Assessment Systems, 2010)。

(四) 理論模式

霍根的測驗可以成功預測工作表現，可幫助機關選擇適當的員工。其理論模式呈現如圖 1。由圖 1 可知，個人人格特質將影響領導風格，進而影響到領導者之行為、價值觀和決策依據，而領導者行為會直接影響員工士氣；而領導者的價值觀將孕育著組織文化；最後領導者的決策影響到整個組織策略。綜合上述，可以預測組織單位的整體表現。

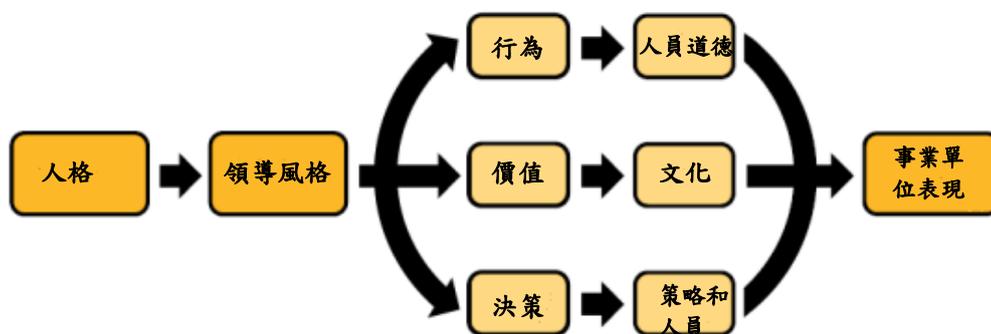


圖 1 Hogan value chain

資料來源：Hogan Assessment Systems (2010：5)。

二、構面定義

1. 調適性 (Adjustment)

- 高分者傾向冷靜、自信，在壓力下穩定。
- 低分者傾向緊張、喜怒無常，無法妥善處理壓力。

2. 抱負性 (Ambition)

- 高分者傾向精力旺盛、有競爭性、渴望自我精進。
- 低分者傾向安靜、謙遜、對於晉升較不感興趣。

3. 社交性 (Sociability)

- 高分者傾向外向的、衝動的、多采多姿的，並且不喜歡獨自工作。
- 低分者傾向含蓄與安靜的，不想得到注意並且不在意獨自工作。

4. 友善性 (Likeability)

- 高分者傾向友善、溫暖、善於交際。
- 低分者傾向獨立、直率和直接的。

5. 審慎性 (Prudence)

- 高分者傾向有組織的、可靠的、完善的，他們遵守規範並且容易管理。
- 低分者傾向衝動且有彈性，他們會抗拒規則與管理，然而他們是有創造力和自發的。

6. 思考性 (Intellectance)

- 高分者傾向幻想的、創造的、機智的，他們可能容易煩躁並且不拘小節。
- 低分者傾向實踐的、腳踏實地的，他們願意忍受無聊的任務。

7. 學習成功性 (School Success)

- 高分者傾向享受教育和在訓練中表現良好。
- 低分者對於正式的學習不敢興趣，並且在學校或訓練的環境中表現不佳。

三、相關研究

(一) 五大人格與HPI的關係

根據Hogan和Holland (2003)以相關係數顯示，詳細呈現如圖2，可知五大人格與Hogan的HPI量表有顯著關係存在，彼此有顯著相關的人格特質為：五大人格的『情緒穩定性』和HPI的『適應性』，其相關係數為.73；五大人格的『外向性』

與HPI的『抱負性』和『社交性』，其相關係數分別為.56和.62；五大人格的『和善性』和HPI的『友善性』，其相關係數為.50；五大人格的『嚴謹性』和HPI的『審慎性』，其相關係數為.51；五大人格的『開放性』和HPI的『思考性』和『學習成功性』，其相關係數分別為.57和.30。而且Hogan和Holland進一步指出，在五大人格的外向性和開放性範圍太過廣泛，所以可以在細分為更小的構面；因此，HPI相較之下會比五大人格更加精準。

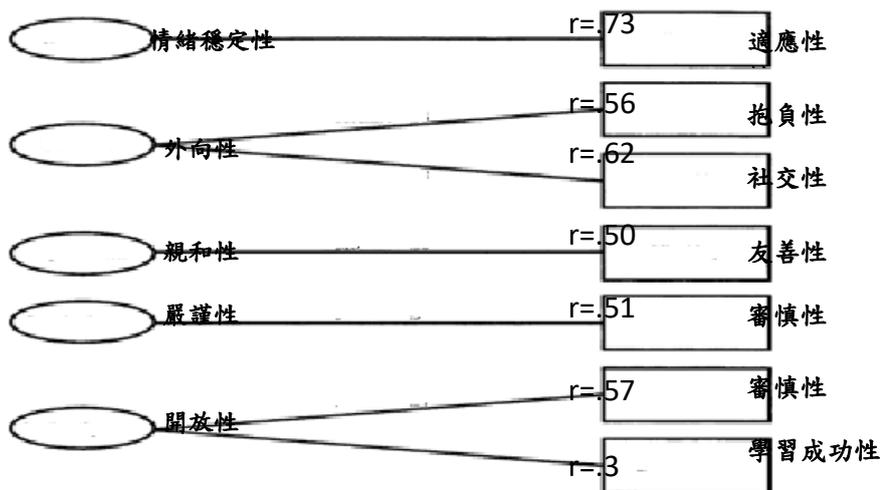


圖 2 五大人格與 HPI 的關係
資料來源：Hogan 和 Holland (2003:104)。

(二) 工作表現與HPI的關係

自從1990年代開始，後設分析的研究中，大多均指出工作表現與人格特質表現有高度的相關性 (Hogan & Holland, 2003)。其中，Hogan以社會分析的觀點，著重於人際心理學研發相關人格量表，其依據人們要依組織團體而工作，而團體組織又具有領導階層的關係，所以良好的工作表現需要仰賴和諧人際互動，所以可以用人格特質將預測工作表現，許多研究亦指出人格特質具有此預測關係

(Hogan, 1983, 1996; Wiggins, 1979; Wiggins & Trapnell, 1966)。根據Hogan和Holland的資料顯示，HPI人格特質可以預測工作時的『人際和諧 (getting along)』與『進步積極 (getting ahead)』程度，其中與『人際和諧』具有相關的HPI人格特質為適應性和友善性；與『進步積極』具有相關的HPI人格特質為抱負性、思考性和學習成功性。

(三) 領導與HPI的關係

初階人員與高階人才的差異，在於高階人才似乎機靈的、多元思考以及具有長遠的規劃，而高階人才似乎隱含著某些特殊人格特質，以 (Hogan Assessment Systems, 2004) 的研究指出，領導者的策略運用、成果表現、團隊合作和個人魅力方面，與HPI的適應性、抱負性、審慎性和學習成功性特質有顯著的預測關係；另外，亦有許多研究指出其他人格特質與領導之間具有顯著關係，以情緒穩定性、工作投入可以預測領導行為 (Bray & Howard, 1983)。

四、量表與題目

表 1 霍根人格量表

霍根人格量表(Hogan Personality Inventory - Doe, 2002)	
人格	Personality
A - 調適性	A - Adjustment
1. 我很少因別人的過錯生氣。	1. I am rarely irritated by faults in others.
2. 我很少緊張或焦慮。	2. I am seldom tense or anxious.
3. 我很少對於我所做的某事感到內疚。	3. I rarely feel guilty about some of the things I have done.
4. 在危機中我保持冷靜。	4. I keep calm in a crisis.
5. 我很少抓狂。	5. I rarely lose my temper.
6. 我大部分都感覺良好。	6. I almost always feel good.
7. 人們真的在意別人。	7. People really care about one another.
8. 我覺得不論發生何事我的父母都會愛我。	8. No matter what happened I felt my parents loved me.
B - 抱負性	B - Ambition
1. 我是個有企圖心的人。	1. I am an ambitious person.
2. 我是一個很有自信的人。	2. I am a very self-confident person.
3. 我是個快樂的人。	3. I am a happy person.
4. 在團體中我喜歡管理事務。	4. In a group I like to take charge of things.
5. 我知道我想做什麼。	5. I know what I want to be.
6. 我不介意在人群前發表言談。	6. I don't mind talking in front of a group of people.
C - 社交性	C - Sociability

1. 如果可以我會每天晚上去參加派對。	1. I would go to a party every night if I could.
2. 在人群之中是很興奮的。	2. Being part of a large crowd is exciting.
3. 我喜歡我生活中許多的變化。	3. I like a lot of variety in my life.
4. 我喜歡成為注意的焦點。	4. I like to be the center of attention.
5. 我時常過著像派對一般的生活。	5. I am often the life of the party.
D - 友善性	D - Likeability
1. 我與別人有好的關係。	1. I work well with other people.
2. 我總是會嘗試從別人的觀點看事情。	2. I always try to see the other person's point of view.
3. 我對別人的情緒很敏感。	3. I am sensitive to other people's moods.
4. 我享受和別人在一起。	4. I enjoy just being with other people.
5. 我從來不會一直抱持怨恨。	5. I never hold grudges very long.
E - 審慎性	E - Prudence
1. 我總是遵循我所推崇的道。	1. I always practice what I preach.
2. 我做的每件事都努力達到完美。	2. I strive for perfection in everything I do.
3. 我會盡我所能把工作做到最好。	3. I do my job as well as I possibly can.
4. 別人的意見對我來說很重要。	4. Other people's opinions of me are important.
5. 我總是知道我明天會做什麼。	5. I always know what I will do tomorrow.
6. 我很少衝動的做事。	6. I rarely do things on impulse.
7. 當我在學校時很少給老師惹麻煩。	7. When I was in school I rarely gave the teachers any trouble.
F - 思考性	F - Intellectance
1. 我對科學感興趣。	1. I am interested in science.
2. 我會把東西拆開只為了看他們如何運作。	2. I have taken things apart just to see how they work.
3. 我想當賽車手。	3. I would like to be a race-car driver.
4. 我樂於解謎。	4. I enjoy solving riddles.
5. 我是個機敏的人。	5. I am a quick-witted person.
6. 我喜歡古典音樂。	6. I like classical music.
G - 學習成功性	G - School Success
1. 當我小時候，學校生活對我是安	1. As a child, school was easy for me.

逸的。	
2. 我可以快速地運算大數字的乘法。	2. I can multiply large numbers quickly.
3. 我記得很多的字彙。	3. I have a large vocabulary.
4. 我寧願閱讀而不願看電視。	4. I would rather read than watch TV.

五、小結

霍根的人格量表乃是企業界最常用以測量員工正常人格的標準測驗，具有良好的信度與效度，能有效的預測員工的表現，回顧該量表能為本研究所欲編擬的量表，打下良好的基礎。根據胡悅倫、莊俊儒、趙珮晴、洪崇淵（2010）對公務人員培訓運用人格測驗評量機制之研究，也發現在五大人格中，以「情緒穩定性」和「嚴謹性」的人格最能區分高階文官和新進人員。而五大人格量表與霍根人格量表的相關研究中，則發現嚴謹性（五大人格量表）可與審慎性（霍根量表）相對應，情緒穩定性（五大人格量表）與調適性（霍根量表）相對應，而外向性（五大人格量表）則與抱負性及社交性（霍根量表）有相關存在。因此，在本研究中，研究者優先擷取霍根量表因素中的審慎性、調適性、抱負性及社交性等構面，做為編製高階文官人格量表的重要參考構面。

第二節 資深公務人員測驗

一、簡介

(一)理論模式

資深公務人員測驗由英國內閣辦公室(Cabinet Office)主導，其核心目標之一在於強化文官體系，以確保其具備高效率、技能、價值與領導，藉以傳達政府的目標。本測驗是針對所有資深公務人員的普查，也是英國公務服務協議的一部分，用以測量資深公務人員的領導能力與技巧。

本量表是以英國公共服務領導框架(Civil Service Leadership Framework)為基礎發展而成。其重點在於領導能力發展，並認為替政府服務的專業技能是核心所在，更指出資深公務人員受期待之處在於傳遞政績、培訓能力以及設定方向。另一方面，也著重於個人有能力改善領導技巧(ORC international, 2006)。

資深公務人員測驗之優勢在於：

1. 具備深厚的理論基礎：英國政府發展公共服務領導的歷史悠久，未來我國針對高階文官的遴選與培訓，不僅可奠基於公務人員的實務框架之上，更能參考資深公務人員測驗加以測量，以達適才適所之目的。
2. 釐清資深公務人員之定位：能夠清楚指出資深公務人員社會角色的期待。
3. 指出領導技巧的可塑性：資深公務人員測驗確認個人領導能力能夠經後天的學習加以培訓與改善，有助於未來我國發展公務人員的領導能力。



圖 3 資深公務人員測驗

資料來源：ORC international (2006)。

二、構面定義

1.設定方向(set direction)

- (1) 激勵(inspire)
- (2) 掌握機會(seize opportunity)
- (3) 下關鍵決策(take tough decisions)

2.傳遞結果 (deliver results)

- (1) 與利益關係人合作(work with stakeholders)
- (2) 專注於影響力(focus on impact)
- (3) 具挑戰並改善之能力(challenge and improve)

3.培訓人才(develop our people)

- (1) 創新(innovate)
- (2) 做中學(grow from experience)
- (3) 人盡其才(get best from everyone)

4.核心價值(value)

- (1) 自我覺察(self-awareness)
- (2) 自信(self-confidence)
- (3) 團隊合作(team working)

四、量表與題目

表 2 資深公務人員測驗

資深公務人員測驗(Senior Civil Service Survey- ORC international, 2006)	
整體領導與管理	Leadership and management overall
1. 我了解我的工作對整個部門所設定的目標有何貢獻。	1. I understand how my work contributes to the objectives of the Department
2. 工作部門被視為一個整體地妥善管理。	2. The Department as a whole is well managed
3. 我覺得工作部門的每項變更都受到妥善的管理。	3. I feel change is managed well in this Department
4. 我認為在工作部門中暢所欲言和質疑挑戰作事方法是很安全的事情。	4. I think it is safe to speak up and challenge the way things are done in the Department
5. 整體而言，我對行政主管很有	5. Overall, I have confidence in the

信心。	Civil Service leaders within my Department
領導—方向	Leadership - direction
1. 以積極的願景激勵同事。	1. inspire staff with a positive vision
2. 能在非常時刻下達關鍵決策。	2. make tough decisions about priorities when needed
領導—成果	Leadership - results
1. 展現出願意改善實務與工作流程的使命感。	1. demonstrate personal commitment to improving existing practices and processes
2. 有效率地展現工作成果。	2. are effective in delivering results
領導—才能	Leadership - capability
1. 營造高表現水準的工作文化，並且毫不容忍低表現。	1. create a culture of high performance and are intolerant of poor performance
2. 讓所有員工有個人表現的機會，以鑑定具有潛能的員工並加以培訓。	2. give personal time to identifying and developing talented people at all levels
3. 鼓勵創新與創造力。	3. encourage innovation and creativity
4. 親自投身於提昇工作場合的平等與多元。	4. are personally active in efforts to improve equality and diversity
領導—廉貞	Leadership - integrity
1. 展現促進員工進修與互相學習的使命感。	1. show personal commitment to their own learning and to teaching others
2. 和不同單位的人合作，藉以達到目標。	2. work together across organizational boundaries to deliver outcomes
領導—高階管理	Leadership - top management
1. 展現高效能的領導。	1. provide effective leadership
2. 在所屬組織的能見度很高。	2. are sufficiently visible in this organization
3. 在所屬部門中，和其他主管共同促進改變與業務流程優化。	3. collectively lead change and business improvement in the Department
4. 塑造高效率的團隊合作文化。	4. model a culture of effective teamwork
學習與培訓	Learning and development
1. 當我必須進修以達到工作的需求時，我對於現有的進修與培訓機會感到滿意。	1. I am satisfied with the learning and development opportunities I have to improve my skills in

	my current job
2. 由於常年的努力，我的表現有所進步。	2. My performance has improved as a result of skills I have developed over the past year
3. 我有信心能夠有效率地完成工作，因為我具備所需的領導技能。	3. I feel confident I have the leadership skills required to do my current job effectively
4. 我的下屬有足夠能力達成工作目標。	4. The people I manage have the skills they need to deliver their objectives
績效與生涯管理	Performance and career management
1. 我持續不斷地挑戰工作目標。	1. I have challenging work objectives
2. 關於工作績效，我能定時接收到建設性的建議。	2. I receive regular and constructive feedback on my performance
3. 直至前一次績效評估，我的上司都能協助我聚焦於改善工作績效。	3. During my last performance evaluation my manager helped me to focus on improving my performance
4. 在我所屬的部門中，乏善可陳的表現很快就能改善。	4. Poor performance is dealt with effectively in my Department
5. 組織具備公平的評核機制，能依據個人的功過加以評核。	5. The appraisal system is fair, based on individual merit
6. 我對組織內績效管理的策略感到滿意。	6. I am satisfied with the approach to performance management in my organization
7. 我對公務人員的升遷機制感到滿意。	7. I am satisfied with the opportunities for career progression within the Civil Service
8. 對所有人而言，升遷機制都是公平的。	8. The system for career progression is fair to everyone
9. 我已經和直屬上司討論過會停留於現在職位多久。	9. I have discussed with my line manager how long I will stay in my current post
10. 你會繼續待在目前的職位，或是尋求調動的機會？	10. Will you be staying or moving on?
工作	Job
1. 我的工作帶給我成就感。	1. My job gives me a feeling of personal accomplishment
2. 我對能夠參與攸關自身工作權益的決策感到滿意。	2. I am satisfied with the extent to which I am involved with decisions that affect my work
3. 我對在工作中感受到的認同感	3. I am satisfied with the recognition

與讚美覺得滿意。	I receive for doing a good job
4. 工作場合的待遇，讓我覺得公平且受尊重。	4. I am treated with fairness and respect
5. 決定薪資的方法透明且清楚。	5. The way pay is determined is clear and transparent
6. 對照其他組織裡類似的工作，我覺得我的薪資很合理。	6. In comparison with similar jobs in other organizations, I feel my pay is reasonable
7. 對照其他組織裡類似的工作，我覺得我的福利待遇很合理。	7. In comparison with similar jobs in other organizations, I feel my total benefits package is reasonable
8. 工作所承受的壓力讓我覺得可以負荷。	8. I am comfortable with the level of pressure placed upon me in my job
9. 我能夠在工作與家庭生活之間取得良好的平衡。	9. I am able to strike the right balance between my work and home life
10. 我對我的工作感到滿意。	10. I am satisfied with my job
11. 在這一年內我都沒有調職或離職的打算。	11. I intend to still be working for this Department in 12 months' time
12. 在未來的二到三年內，我想在公務人員體系外尋求工作。	12. I intend to seek a job outside the Civil Service within the next 2-3 years
整體觀感	Overall perception
1. 我將致力於幫助我的部門成功。	1. I am committed to seeing my Department succeed
2. 我已經和直屬上司討論過會停留於現在職位多久。	2. I have discussed with my line manager how long I will stay in my current post
3. 我願意竭盡全力、超乎平常預期地幫助我的部門成功。	3. I am willing to put in a great deal of effort beyond what is normally expected to help my Department succeed
4. 能在公部門工作我感到很驕傲。	4. I am proud to work for the Civil Service
5. 我對所屬部門有強烈的歸屬感。	5. I feel a strong sense of belonging to the Department
6. 我對公共服務有強烈的歸屬感。	6. I feel a strong sense of belonging to the Civil Service
7. 我對資深公共服務有強烈的歸屬感。	7. I feel a strong sense of belonging to the Senior Civil Service
8. 我認為從事公共服務是一個好工作，值得推薦。	8. I would recommend the Civil Service as a good place to work

五、小結

資深公務人員有別於企業界的高階主管，因此本研究乃借鏡於英國的資深公務人員測驗。而資深公務人員測驗乃是由英國內閣辦公室所主導的，其目的在強化文官體系以確保公務人員具備高效率技能、價值與領導等特質，並藉以傳達政府的目標。整體而言，該量表中所強調之領導特質如「激勵員工」、「掌握機會」、「下關鍵決策」、「願意接受挑戰」、「謀求改善之道」，及「創新學習與團隊合作的精神」，乃為一位高階文官具備之重要特質。是故，在編製高階文官人格量表時，也會納入上述概念做為參考。

第三節 領導能力模式

一、簡介

(一)理論模式

領導能力模式(The Model of Capability)以219位資深公務人員(主管與副主管)為樣本，主要聚焦於英國公務人員在高階領導團隊的能力：高階領導與策略，以及委員會在領導訊息傳遞中扮演的角色。這是個一體適用的模式，由39個問題組成，整合成10項主要能力，最後分類為三大項：領導性(leadership)共4項(L1~L4)、策略(strategy)共3項(S1~S3)以及訊息傳遞(delivery)共3項(D1~D3)，詳見圖4。

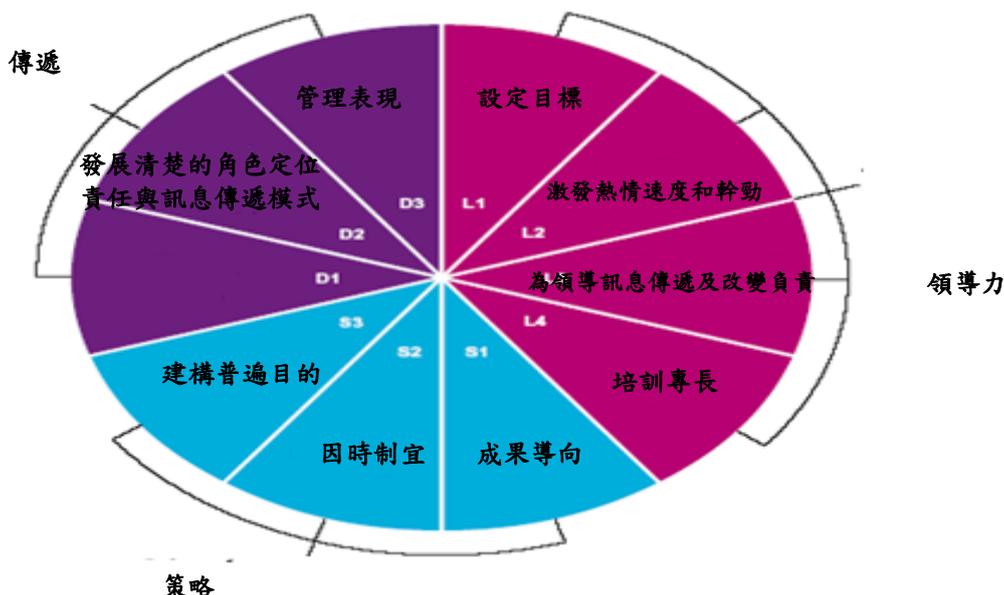


圖 4 領導能力模式

資料來源：出自Barwise et al(2007:46)

就領導能力模式而言，能力是一個難以理解且複雜的概念。因此，有必要加以釐清定義。理論上關於能力的定義是：「一個組織調配資源的能力，以及運用組織運作過程以達成想要的結果」(McGee, Thomas, & Wilson, 2005)。在該脈絡下，能力將會包含領導、策略、創新、行為(人力資源管理)、訊息傳遞或客服等專業知識與技能。

承上所述，能力是指技能、系統或常規等概念的群集。與資源不同之處在於，能力是透過組織人員共同發展、分享、交換資訊等建構而成；如同資訊財一樣，這些常被稱為無形資產(McGee et al., 2005)。而不論是公部門或私人機構，一

個組織得以成功，都是依靠將關鍵業務流程轉化為重要能力的過程，進一步持續提供客戶較好的價值，並且基本上都受到高階管理團隊支持。

此外，研究者(Barwise et al., 2007)指出，本模式並非一個正式或具備精緻概念的模式，而是提問「何謂能力」的系統性框架。不可避免地，在 10 項主要能力中有所重疊，並且在該模式嘗試涵蓋高階管理團隊與核心部門以外的範圍時，會產生模糊地帶(例如：嘗試傳遞訊息給同儕)。儘管已經包含訊息傳遞的構面，本模式依然大量採取由上而下的觀點，而且很少提及組織文化、中階主管的管理行為、第一線的工作同仁以及動態/創新的能力。

另一方面，動態能力被定義為「一個組織整合、建構、重新配置內部及外部資源，以因應快速變遷環境的能力」(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。傳統能力則像是一個部門的執行企劃，透過僅一次的改革試圖讓組織更有效率及效能。動態能力能夠讓組織變得更聰明、持續學習、像是有機體，能夠讓改變不斷改變。尤其處於顧客更加要求與期待服務品質、網際通訊川流不息、市場機制科層化以及需要社會大眾及利益關係人之間跨領域合作，以促進改變的世界時，這些動態能力就更顯出重要性。為迎戰這充滿挑戰的環境，公共服務也必須脫離機械化，更加有機化(Barwise et al., 2007)。

實務上，根據管理能力期刊(capability reviews)的定義，廣義的能力是個綜合性概念(實際上會根據不同單位有所變化)，其內容包含：效率、效能、應時制宜(例如：因應訊息傳遞與效率的目標)、發展實證本位的能力、可執行的政策。

而所謂更具動態能量的能力如下：

1. 持續改進，設法提昇效率與效能(例如被顧客或民眾察覺)
2. 建置更加健全的系統與行政流程，藉以提昇危機處理的能力。
3. 更加靈活變通的組織文化及系統，當危機產生時，能夠改進並回應。此外，也支持、傳遞或重新釐定政策。
4. 發現並利用新機會的能力，且能傳遞更多激進的創新，更多與其他部門的合作(例如傳遞訊息給同儕或政府部門)(Barwise et al., 2007)

再者，依上述理論，更具體而言，公務人員的動態能力如下：

1. 社會性分佈領導：就是說，每一位組織成員都是領導者。在此意義下，每位成員都有兩種工作：「完成每天的工作」以及「改善每天的工作」。
2. 營造學習型組織文化：動持續性的改變而非間斷的改變，以及向承諾有傑出作事方法的人才學習，不論是在組織內外。
3. 高效率跨部門合作：於最主要的焦點會是持續改進對外部挑戰、機會及相關利益者的回應，而不是聚焦於供應者(provider)的便利或是維繫既有體制之上(Barwise et al., 2007)。

總而言之，公共服務動態能力發展得越完善，民眾越能享受到靈敏、可靠、彈性、效能、持續改進的公共服務，並且是以民眾的需求為考量，而非供應者(provider)的便利。使動態能力可行的條件(同時也是已具備動態能力組織的特色)是保持開放、誠實的組織文化、相互尊重以及信守承諾。這種組織文化的特色之一是開放性對話，包括批判、質疑現行工作方式。(所有階層)領導者的言行都應該一致。

二、構面定義：

(一) 領導(Leadership)

L1. 設定方向(Set direction)

L2. 激發熱情、速度與幹勁(Ignite passion, pace and drive)

L3. 為領導訊息傳遞及改變負責(Take responsibility for leading delivery and change)

L4. 培訓專長(Build capability)

(二) 策略(Strategy)

S1. 成果導向(Focus on outcomes)

S2.因時制宜(Base choices on evidence)

S3.建構普遍目的(Build common purpose)

(三) 訊息傳遞(Delivery)

D1.計畫、資源與優先順序(Plan, resource and prioritize)

D2.發展清楚的角色定位、責任與訊息傳遞模式(Develop clear roles, responsibilities and delivery models)

D3.管理表現(Manage performance)

三、量表與題目

表 3 領導能力模式

領導能力模式(The Model of Capability-Barwise et al., 2007)	
領導	Leadership
L1 - 設定方向	L1 - Set direction
1. 你有設定出一個清晰、令人信服且條理清楚的未來願景嗎？	1. Do you have a clear, compelling and coherent vision for the future?
2. 你如何承擔艱鉅的抉擇，並且堅持到底？	2. How do you take tough decisions, and do you follow them through?
3. 你如何透過領導策略，與委員會、組織成員以及同事製造出共同願景？	3. How do you generate common ownership of the vision with your political leadership, the board, and the organization and delivery partners?
4. 你如何保持遠見，並且能在周遭環境變化時把握機會？	4. How do you keep the vision up to date, seizing opportunities when circumstances change?
L2 - 激發熱情、速度與幹勁	L2 - Ignite passion, pace and drive
1. 你是清楚可見和外向開放的角色模範，能夠有效率溝通，並且能激起同事與投資人的尊重、信任、忠誠以及信心嗎？	1. Are you visible, outward-looking role models, communicating effectively and inspiring the respect, trust, loyalty and confidence of staff and stakeholders?
2. 你在同事與投資人相	2. Do you display integrity, confidence



<p>處時，能展現誠實、自信與自我覺察的特質，並且能主動鼓勵、傾聽他們並加以回饋嗎？</p>	<p>and self-awareness in your engagement with staff and stakeholders, actively encouraging, listening to and acting on feedback?</p>
<p>3. 你對達成客戶們的雄心壯志表現出熱情，專注於影響、慶祝成就，並且挑戰組織以更加進步嗎？</p>	<p>3. Do you display passion about achieving ambitious results for customers, focusing on impact, celebrating achievement and challenging the organization to improve?</p>
<p>4. 你如何設法在組織及其願景中，創造並維持一個倡導活力、熱忱和自豪的組織文化以及相關價值與行為呢？</p>	<p>4. How do you create and sustain a unifying culture and set of values/behaviors which promote energy, enthusiasm and pride in the organization and its vision?</p>
<p>L3 - 為領導訊息傳遞及改變負責</p>	<p>L3 - Take responsibility for leading delivery and change</p>
<p>1. 你如何成為一個高效率合作團隊文化的高層領導模範，包括有效率地動員非常務董事？</p>	<p>1. How do you role-model an effective corporate culture of teamwork at board level, including making effective use of non-executive directors?</p>
<p>2. 你和高層領導團隊接受變革的迫切需求、加以承諾，並能作為有效率之指導團隊？</p>	<p>2. Do you and the senior leadership team accept the pressing need for change, demonstrate your personal commitment to it and act as an effective guiding coalition?</p>
<p>3. 你如何在各部門之間啟始並推動工作，以達成傳遞訊息的成果？</p>	<p>3. How do you initiate and drive work across boundaries to achieve delivery outcomes?</p>
<p>4. 你如何有效管理各種變革，並且發生抗拒的情況時如何加以定位與克服？</p>	<p>4. How do you manage change effectively, addressing and overcoming resistance when it occurs?</p>
<p>L4 - 培訓專長</p>	<p>L4 - Build capability</p>
<p>1. 你如何定義並培養才能，進一步增加組織及各個成員的相關經驗？</p>	<p>1. How do you identify and nurture talent and grow experience in individuals and teams?</p>
<p>2. 你有適切傳達組織願景的技巧嗎？你有完善的勞動力發展策</p>	<p>2. Do you have the right skills across the organization to deliver the vision? Do you have a workforce development strategy to</p>

略，以充分發揮每個成員的能力，並且能有效規劃重要崗位的交接嗎？	get the best from everyone and plan effectively for succession in key posts?
3. 你如何清楚並持續地管理每個成員的表現，獎勵績效傑出者及著手處理績效不良者？每個成員的目標都和組織目標一致嗎？	3. How do you manage the performance of everyone transparently and consistently, rewarding good performance and tackling poor performance? Are everyone's performance objectives aligned with the strategic objectives of the organization?
4. 你有適切地反映顧客需求的多元性嗎？	4. Do you reflect the diversity of the customers you serve?
策略	Strategy
S1 - 成果導向	S1 - Focus on outcomes
1. 你有清晰、條理清楚並且可行的策略，並且設定具整體性、系統性與挑戰性的成果、目標以及完善的評核機制嗎？	1. Do you have a clear, coherent and achievable strategy with a single, overarching set of challenging outcomes, aims, objectives and success measures?
2. 你的策略清楚表達出成功的效益，並且專注於顧客整體生活品質的提升，進一步裨益國家嗎？	2. Is your strategy clear what success looks like and focused on improving the over all quality of life for customers and benefiting the nation?
3. 你如何協調、權衡各個目標的優先性？	3. How do you negotiate trade-offs between 'priority' outcomes?
4. 你如何善用領導權以發展策略？	4. How do you work with your political leadership to develop your strategy?
S2 - 因時制宜	S2 - Base choices on evidence
1. 你如何了解並回應顧客需求？	1. How do you understand and respond to what your customers want?
2. 你如何察覺未來趨勢、加以規劃，進一步在可能的選項中抉擇？	2. How do you identify future trends, plan for them and choose between the ranges of options available?
3. 你如何確保你的決策是經由完善的驗證和分析後制定？	3. How do you ensure that your decisions are informed by sound evidence and analysis?
4. 你如何針對現存及新的問題發展出革新的	4. How do you cultivate innovative solutions to existing and new problems?

解決方案？	
S3 - 建構普遍目的	S3 - Build common purpose
1. 在訊息傳遞過程中，你如何讓同事積極投入、密切合作並充滿熱忱？	1. How do you engage, align and enthuse partners in the delivery chain to work together as a team to deliver the strategy?
2. 你如何移除阻礙，進一步提升團隊工作的效率？	2. How do you remove obstacles to effective joint working?
3. 在發展策略時，你如何和同事一同合作？	3. How do you work with partners when developing strategy?
訊息傳遞	Delivery
D1 - 計畫、資源與優先順序	D1 - Plan, resource and prioritize
1. 你的公司能有效地規劃目標的優先順序，並且該順序是可行的，足以讓你實踐？	1. Do your business planning processes effectively prioritize and sequence deliverables to deliver your strategic outcomes?
2. 你傳遞訊息的計畫夠健全、穩定，並且與組織策略一致嗎？兩者同時執行時，你的計畫能有效傳達全部的組織策略嗎？	2. Are your delivery plans robust, consistent and aligned with the strategy? Taken together, will they effectively deliver all of your strategic outcomes?
3. 你如何有效控管組織的資源？你的計畫內容包含關鍵成本的估算，並審慎地考量預算問題以及組織財務所能彈性調度經費的範圍嗎？	3. How do you maintain effective control of the organization's resources? Do your delivery plans include key drivers of cost, with financial implications clearly considered and suitable levels of financial flexibility within the organization?
4. 你經常定期地重新檢視傳遞訊息的計畫嗎？	4. Are your delivery plans regularly reviewed?
D2 - 發展清楚的角色定位、責任與訊息傳遞模式	D2 - Develop clear roles, responsibilities and delivery model(s)
1. 指揮中心/總部的功能與目的清晰嗎？	1. Is the purpose of the centre/headquarters functions clear?
2. 你在傳遞訊息時，如何定義並認同角色、責任感、可靠度？上述詞彙有被理解，並以適當回	2. How do you identify and agree roles, responsibilities and accountabilities for delivering your strategic outcomes across the delivery chain? Are these

饋、獎勵與管理方式作為配套？	understood and supported by appropriate rewards and incentives, and governance arrangements?
3. 你清楚並完整地了解你用以傳達策略成果的訊息傳遞模式嗎？	3. Do you have clear and well understood delivery models which will deliver your strategic outcomes?
4. 在訊息傳遞過程中，你如何與同事合作以提昇競爭力？	4. How do you work with partners to build capability in the delivery chain?
D3 - 管理表現	D3 - Manage performance
1. 你視提昇績效為己任，並且在嘗試達成策略成果的歷程中追求卓越嗎？	1. Do you take personal responsibility for driving performance and striving for excellence across the organization in pursuit of your strategic outcomes?
2. 你有藉由分析技巧以獲取高品質、即時、充分理解的績效資訊，並且在訊息傳遞過程中得以追蹤績效？績效資訊和組織的策略成果一致嗎？	2. Do you have high-quality, timely and well-understood performance information, supported by analytical capability, which allows you to track performance across the delivery chain? Is performance information aligned with the strategic objectives of the organization?
3. 在訊息傳遞過程中，計畫人員與風險管理師的效率多高？你如何了解並從計畫人員身上回收利益？	3. How effectively are programmers and risk managed across the delivery chain? How do you realize and recycle benefits from programmers?
4. 你如何運用財務報表以促進更高的效率與利益？	4. How do you use financial information to drive greater efficiency and value for money?

四、小結

領導能力模式是以英國高階公務人員為研究對象，探討身為國家高階領導團隊之成員，應具備何種素質與能力。在此領導模式中已勾勒出資深高階公務人員之領導圖像，故也可為研究者編製高階文官量表時之重要參考依據。

第四節 工作倫理量表

一、簡介

(一)理論模式

工作倫理(work ethic)源自新教工作倫理(Protestant work ethic)，是由 Weber(1958)加以概念化，定義為道德守則中的「節儉、紀律、勤奮工作和個人主義等」，並且被認為與工作滿意度、壓力耐受度及工作表現等

目前工作倫理量表的理論基礎，是以 Weber (1958)的研究為出發，由後進學者加以修訂而成。Weber (1958)在最初的量表中，強調四個面向：勤奮工作(hard work)、反對過多休閒活動(non-leisure)、獨立自主(independence)和禁慾主義(asceticism)。McClelland(1961)延伸 Weber 的理論架構，將新教倫理的個人層次連結到社會經濟發展。McClelland 並檢視兒童讀本，如童話或詩歌(Furnham, 1990a)，認為西方社會中，從每個人孩童時代就強調獨立的人格特質，造就了高成就動機。Oates (1971)和 McClelland 的觀點一致，指出新教工作倫理的關鍵構面是一種禁止偷懶的生產力。

而到了1990年代，Morrow(1993)將工作承諾定義並測量後，更加強調工作倫理的重要性。該研究認為：工作承諾可劃分出五大面向，分別是：工作價值觀(新教工作倫理，Protestant work ethic)、生涯(生涯特點，career salience)、工作(工作參與，job involvement)、組織(組織承諾，organizational commitment)與工會(工會承諾，union commitment)等五大面向，其關係就如同一個同心圓，而工作倫理是五大面向中最核心、同時也是最重要的項目，比其他四項都要更加穩定，因其較不易受情境變化影響且具文化普遍性。但可惜的是，相對其他四個面向，工作倫理卻是最少被學界加以探討的項目(Blau & Ryan, 1997)。

在之後修訂的版本中，Morrow(1993)更強調這五大面向應是放諸四海皆準，並增刪及修改了若干項目，如刪除工會承諾；將組織承諾劃分為感情性(affective)與持續性(continuance)兩個面向；將生涯特點更名為生涯承諾(career commitment)；最重要的是，將新教工作倫理的新教刪去，正名為工作

倫理 (work ethic)，這也是工作倫理量表的起始點(Blau & Ryan, 1997)。隨後亦有部份學者投入量表的修訂，並且都驗證工作倫理具有獨特性，值得深入研究探討。

而Furnham(1990a, 1990b)的版本中，歸納了先前學者(如Weber, 1958; Blood, 1969; Mirels & Garrett, 1971)的研究，以1021個樣本施測，其中有78%是大學學生，初步分析出7大面向與77個題目：新教倫理(Protestant Ethic)、新教工作倫理(Protestant Work Ethic)、支持新教工作倫理(pro-Protestant Ethic)、反對新教工作倫理(non-Protestant Ethic)、資本主義精神(Spirit of Capitalism)、休閒倫理(Leisure Ethic)、工作倫理(Work Ethic)、折衷的新教倫理(Eclectic Protestant Ethic)以及澳洲人的工作倫理(Australian Work Ethic)

Furnham同時認為，這七個面向構成新教工作倫理。而刪去不顯著的題目後，最後分析出五大面向與51個題目，該研究也是工作倫理量表在當時最廣為接受的版本。Blau和Ryan(1997)則根據Furnham與Morrow的框架繼續研究，並且刪去與宗教信仰相關的部份，本研究則因此採修訂後的版本。

(二)構面定義

Blau和Ryan(1997)的研究，以Furnham(1990a, 1990b)及Morrow(1993)的量表為基礎，針對543個樣本，運用探索性因數分析，彙整出工作倫理的四個面向：**勤奮工作** (hard work)、**反對過多休閒活動** (non-leisure)、**獨立自主** (independence)和**禁慾主義** (asceticism)等，而該研究只有提供量表而沒有定義。本研究則以Blau和Ryan(1997)的研究為基礎發展量表。

量表內容分述如下：

1. **勤奮工作**：有代表性的項目如：「勤奮工作可以幫助人度過生命中的難關，並出專屬自己的道路。」與「如果你勤奮工作，就會成功。」
2. **反對過多休閒活動**：有代表性的項目如：「我們應該抑制目前工時逐漸縮減的。」與「工作時間越短越好，休閒時間則相反。(反向題)」等。
3. **獨立自主**：有代表性的項目如：「懂得獨立自主的人方能成功。」與「人應該能地獨立自主。」等。

4.禁慾主義：簡樸度日，奉行苦行僧一般的行為規範或價值觀。具有代表性的項：「生不帶來，死不帶去，不如活得快樂些。(反向題)」與「到手的東西，何刻揮霍殆盡呢?(反向題)」等。

(三) 量表資訊

工作倫理量表包括勤奮工作、反對過多休閒活動、獨立自主和禁慾主義等四個向度(構面)，其信度為分別為 0.85、0.80、0.75、0.70、和；「勤奮工作」構面的題目構面負荷量介於 0.660 到 0.826 之間、「反對過多休閒活動」構面的題目構面負荷量介於 0.347 到 0.816 之間、「獨立自主」構面的題目構面負荷量介於 0.628 到 0.794 之間、「禁慾主義」構面的題目構面負荷量介於 0.674 到 0.794 之間。

三、相關研究

(一) 與人際關係與工作表現相關之研究

近年來，行為科學家(Morrow, 1983, 1993; Randall & Cote, 1991)為了更加瞭解人格特質在「人際關係」與「工作表現」的關聯性，特別強調以多向度的研究方法加以定義並測量工作承諾(work commitment)。然而，在工作承諾的相關研究中，相對於其他的面向，如工作參與、生涯承諾和組織承諾等都已具有豐碩的研究成果，而工作倫理雖然是其中相當重要的議題，但卻一直被忽視。

現今關於工作倫理的研究，可初步分為兩個面向：內隱構面，如個人思維模式；外顯構面，如工作表現。更進一步的研究，聚焦於文化差異與成長經驗，認為不同文化規範以及互異的社會化歷程會影響個體的工作倫理。學者(Brown, 2000; Hill & Petty, 1995)指出，工作價值與態度會經由兒童時期的經驗以及觀察他人的工作態度而內化，因此要將文化構面納入考量。

另外，McCortney和Engels(2003)則歸納相關研究，發現在工作倫理中最為認同的重要構面：禁慾主義(asceticism)、廉貞(integrity)、獨立自主(independence)、勤勉(diligence)、積極性(motivation)、忠誠(loyalty)以及可靠程度(dependability)等。一般而言，最普遍接受的定義也由這些重要構面彙整集合而成，而工作倫理也被定義為：「描述個人如何評價辛勤工作，並且展

現出誠實、禁慾、具生產力及廉貞的行為」。而該定義亦成為工作倫理量表發展的基礎。

四、量表與題目

表 4 工作倫理量表

工作倫理量表(Work Ethic Scale) (Blau & Ryan, 1997)	
勤奮工作	Hard work
積極努力工作，生活就有可能變得美好。	If one works hard enough, he or she is likely to make a good life for him/herself
如果你勤奮工作，就會成功。	If you work hard you will succeed
勤奮工作可以幫助人度過生命中的難關，並且走出專屬自己的道路。	By working hard an individual can overcome most obstacles that life presents and make his or her own way in the world
勤奮工作會讓人更加進步。	Hard work makes one a better person
努力工作可證明一切。	Hard work is a good builder of evidence
勤奮工作的過程令人獲得成就感。	Hard work is fulfilling in itself
反對過多休閒活動	Non-leisure
人們應該花更多的時間來放鬆身心。 (反向題)	People should have more leisure time to spend in relaxation. (Reverse)
多點休閒時間，對人有益。(反向題)	More leisure time is good for people. (Reverse)
多一點休閒時間，會讓生活更有意義。 (反向題)	Life would be more meaningful if we had more leisure time. (Reverse)
工作時間太長，令人幾乎沒時間放鬆。 (反向題)	Work takes too much of our time leaving little time to relax. (Reverse)
工作時間越短越好，休閒時間則相反。 (反向題)	The less hours one spends working and the more leisure time available the better. (Reverse)
我們應該抑制目前工時逐漸縮減的趨勢。	Trend towards a shorter working week are not to be encouraged.
獨立自主	Independence
懂得獨立自主的人方能成功。	Only those who depend on themselves get ahead in life.
人應該盡可能地獨立自主。	One should live one' s life

	independent of others as much as possible.
想要更優秀，就要獨立。	To be superior a person must stand alone.
人應該盡可能避免過度依賴他人。	One must avoid dependence on other person whenever possible.
禁慾主義	Asceticism
生不帶來，死不帶去，不如活得快樂些。(反向題)	You can' t take it with you, so you might as well enjoy yourself. (Reverse)
到手的東西，何不立刻揮霍殆盡呢？(反向題)	If you got it why not spend it? (Reverse)
「我們飲食作樂，因為無人知曉明天將會如何？」這說法太激烈，然而它卻反應了適切的人生觀。(反向題)	“Eat, drink, and be happy, because who knows what tomorrow will bring?” may be stated strongly but nevertheless it reflects the proper orientation toward life. (Reverse)
可靠程度	Reliability
良好依附 - 我覺得不論發生何事我的父母都會愛我。	Good Attachment - No matter what happened I felt my parents loved me.
控制衝動 - 我很少衝動的做事。	Impulse Control - I rarely do things on impulse.
避免麻煩 - 當我在學校時很少給老師惹麻煩。	Avoids Trouble - When I was in school I rarely gave the teachers any trouble.
沒有敵意 - 我從不一直懷恨在心。	No Hostility - I never hold grudges very long.

五、小結

研究者認為，身為一位高階文官必須有強烈的使命及基本的道德操守，並能以工作為榮及關心社會的動脈，而本研究所回顧工作倫理量表中即有相關的訊息。在該量表中強調個體在工作中，必須能樂在工作、積極而勤奮，具有生產力，且能達到行為廉貞的標準。是故本研究亦同時借重工作倫理量表的精神與內涵，做為本研究在探討高階文官人格量表之「使命感」構面時的重要依據。

第五節 文官核心價值

一、簡介

本研究參考人事行政 176 期(2011)所接襲之「文官核心價值」與「公務人員守則」之內容(見附錄一)，做為建立本研究架構依據之一。

二、文官核心價值

根據考試院所頒佈並刊登於人事行政期刊的內容，一個文官應具備之核心價值為「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」，其重要內涵如下：

- (一)廉正：以清廉、公正、行政中立自持，自動利益迴避，公平執行公務，兼顧各方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。
- (二)忠誠：忠於憲法及法律，忠於國家及全民；重視榮譽、誠信、誠實並應具道德感與責任感。
- (三)專業：掌握全球化趨勢，積極充實職務所需知識技能，熟悉主管法令及相關政策措施。實踐終身學習，時時創新，保持專業水準，與時俱進，提供全民第一流的公共服務。
- (四)效能：運用有效方法，簡化行政程序；研修相關法令、措施，力求符合成本效益要求，提升決策品質；以對的方法，做對的事；明快、主動、積極地發揮執行力，以提高行政效率與工作績效，達成施政目標，提昇國家競爭力。
- (五)關懷：時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照顧，增進人民信賴感。並培養多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧。

將文官五大核心價值輔以公務人員服務守則之內涵，可得知：為建立廉能政府並創造公平良善的發展環境，應秉持廉潔自持之原則、主動利益迴避、妥適處理公務、有效運用公務資源與公共財產、依法公正執行公務、嚴守行政中立、增進公共利益及兼顧各方權益，此為一具有「廉政」核心價值的公務人員。

為增進國家利益及人民福祉並贏得人民的尊敬，應恪遵憲法及法律、效忠國



家及人民、保守公務機密、重視榮譽與誠信、具道德與責任感、待人真誠與正直、任事熱心與負責，此為一具有「忠誠」核心價值的公務人員，

為獲得人民的信賴及認同並調和族群及社會和諧，應具備同理心、親切、關懷、便民、主動積極的服務、培養人文關懷、尊重多元文化、落實人權保障、體察民意，此為一具有「關懷」核心價值的公務人員，

然而，做為一位具有專業的公務人員，亦應與時俱進並不斷充實自我，以提供專業服務品質並強化創新應變及前瞻思維能力；做為一位具有效能的公務人員，應運用有效方法並發揮團隊合作精神，以提高行政效率及整體工作績效。

三、 小結

『文官核心價值』為我國政府機關針對公務人員所訂定的基本規範，其中所涵蓋的是身為一個文官最應具備的基本素質。因此研究者在開發高階文官人格量表時，也嘗試將文官之核心價值—廉正、忠誠、專業、效能、關懷等精神，納入其中。

第六節 總結

本研究認為理想高階文官應該具備「一般人」、「工作者」與「領導者」之特質，因此於文獻探討部分，參酌五大人格量表、Hogan 人格量表、領導者特質量表及廉貞量表等相關量表，對照「文官核心價值」與「公務人員服務守則」，萃取出「嚴謹性」、「情緒穩定性」、「友善性」、「領導性」和「使命感」等五大構面構念(詳見表 5)，並先行編擬理想高階文官調查問卷(詳見附錄二)，做為發展高階文官人格量表之構念。

表 5 理想高階文官調查問卷之構念

構面	內涵
嚴謹性	承擔責任
	思考性
	時間管理
	謹慎可靠
	盡力而為
情緒穩定性	情緒控制
	同理心
	挫折容忍力
	自信
	恢復力
友善性	願意溝通
	願意合作
	善於交際
	溫暖和善
	樂觀
領導性	組織規劃
	具有願景
	活力
	決斷性
	靈活性
使命感	激勵人心
	自我要求
	以工作為榮
	無私付出(關心社會)
	戮力從公
	民胞物與
	自我奉獻

第三章 初步量表編製

本研究基本上以五大人格為基礎，輔以領導者人格概念，最後融入公務員核心價值，來開發高階文官人格量表。由於時間限制，研究者在進行文獻探討時先行初步設定高階文官人格特質之架構，接著同時進行三場焦點團體座談及理想高階文官問卷調查，收集到相關資料後，再進行小組綜合討論並編製量表。故研究方法部分共分為五節，包含研究流程、理想高階文官問卷調查結果與分析、焦點團體座談結果概述、綜合整理以及高階文官人格構念之架構。

第一節 研究流程

本研究旨在發展高階文官人格量表。首先，先由文獻探討擬定量表可能的構面內涵，其次因受限於時間構面，故本研究同時進行焦點團體座談與理想高階文官問卷調查。資料分析之後，研究小組經多次反覆會議討論，修訂構面內涵，最後確定構面的主要構面及其內涵。並據此編擬題目，茲將流程說明如下：

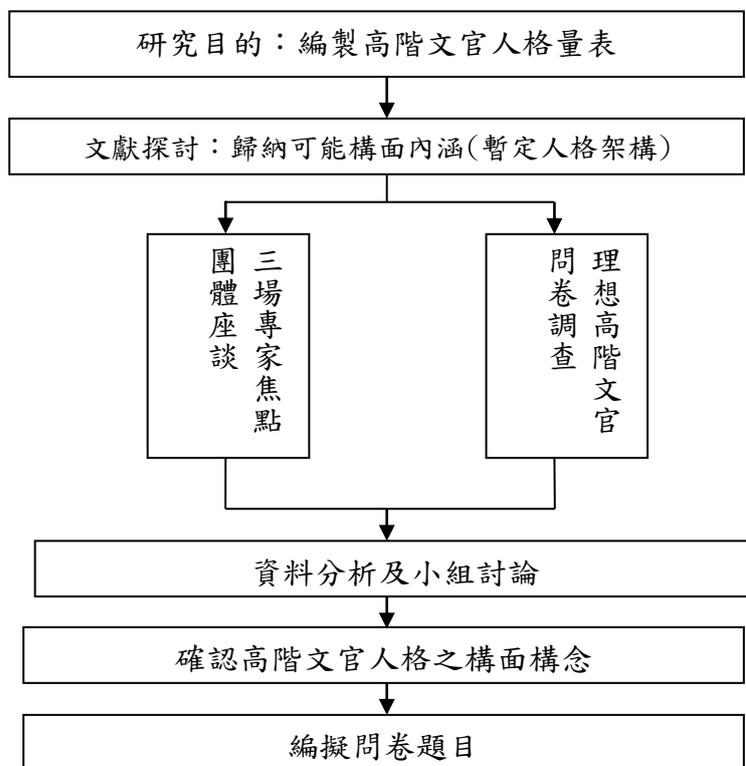


圖 5 問卷編製流程

第二節 理想高階文官問卷調查

為瞭解高階文官對於理想高階文官的看法，以『理想高階文官調查問卷』(詳見附錄二)對高階文官進行施測，其分析結果如下：

一、研究對象

以下為理想高階文官樣本基本資料分析結果。問卷共計發出600份，有效樣本數為366份，回收率為63%，其中13份填答不完整不予採計。樣本基本資料概述如後：男性為238位，女性為115位；年齡平均為46.93歲；目前職等最高為10職等，最低為九職等；任職年資平均為19.78年(詳見表6)。由資料可知，本研究抽取高階文官位於薦任到簡任之間，而且長期擔任公務員；表示所收集資料具有一定參考價值，可以做為本研究編製量表之參考。

表 6 高階文官個人背景之資料分析

變項	人數	平均數	標準差
性別	男	238	
	女	115	
年齡	337	46.93	5.88
目前職等	340	9.04	0.18
任職年資	348	19.78	6.91

二、研究工具

理想高階文官調查問卷共分三個部份，第一部份為質化研究的部份，主要是請受試者描述高階文官所應具有之特質；第二部份則為量化問卷，共計五個面向，分別為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感，每個面向均約有7~8個子題，採七點量方式計分；第三部份為基本資料，包括年資、職等、性別、單位、年齡。內容詳見附錄二。

三、問卷分析

由於本研究問卷為七點量表設計，即當各題目平均數高於4分時，表示個體

認為此構面為重要的；反之，若低於 4 分，則表示個體認為此構面比較不重要的。

研究結果發現：本問卷之各項平均值均高於 4 分以上，故在嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性和使命感等構面均為重要。而其各構面之內涵狀況亦雷同。故此可印證本研究經由文獻探討所得之架構，大致獲得長期擔任公職者的認同。

惟此量表構面乃為本研究團隊所提出，最後仍須參酌焦點團體座談所得之結果，再做確認與修改。本量表初步整體結構涵括六個構面，分別為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感，其基本描述統計資料如表 7 所示。

表 7 高階文官之各人格構面內涵重要性分析

構面	有效樣本數	平均數	標準差
嚴謹性	366	6.00	1.11
情緒穩定性	366	6.39	0.90
友善性	366	5.90	1.01
領導性	365	6.60	0.79
使命感	366	6.46	0.87

本量表五個人格構面內部各自涵蓋數個子面向。嚴謹性包含承擔責任、思考性、時間管理、謹慎可靠與盡力而為等概念；情緒穩定性般含情緒控制、同理心、挫折容忍力、自信與恢復力等概念；友善性包含願意溝通、願意合作、善於交際、溫暖和善與樂觀等概念；領導性包含組織規劃、具有願景、活力、決斷性、靈活性與激勵人心等概念；使命感包含自我要求、以工作為榮、無私付出、戮力從公、民胞物與和自我奉獻。其基本描述統計資料如表 8 所示。

表 8 高階文官人格構面內各面向基本描述統計

構面	面向	有效樣本數	平均數	標準差
嚴謹性	承擔責任	366	6.58	0.85
	思考性	366	6.35	0.90
	時間管理	366	6.11	1.02
	謹慎可靠	364	6.20	0.95
	盡力而為	364	5.84	1.12
情緒穩定性	情緒控制	365	6.54	0.88
	同理心	363	6.39	0.89
	挫折容忍力	363	6.33	0.89
	自信	362	6.31	0.94
	恢復力	365	6.07	1.02
友善性	願意溝通	365	6.68	0.78
	願意合作	365	6.44	0.87
	善於交際	363	5.41	1.15
	溫暖和善	364	5.98	1.03
	樂觀	366	6.22	0.95
領導性	組織規劃	360	6.40	0.99
	具有願景	362	6.50	0.81
	活力	360	5.97	0.93
	決斷性	364	6.46	0.91
	靈活性	362	6.09	1.01
	激勵人心	361	6.36	0.97
使命感	自我要求	359	6.47	0.91
	以工作為榮	357	6.35	2.92
	無私付出（關心社會）	357	6.10	1.04
	戮力從公	354	6.04	1.03
	民胞物與	358	5.98	1.09
	自我奉獻	357	5.84	1.23

第三節 焦點團體座談

一、研究對象

本研究以半結構的方式進行專家座談，座談大綱請見附錄三。本研究共進行 3 場團體座談，參加人數共計 20 人，涵蓋單位包括行政、教育、內政、警政、社會、考試、經濟等各領域。受訪人員除有中央政府機構之高階主管，亦有地方政府主管人員，同時為廣納建言，亦邀請學校主管代表與學者專家參與討論（參閱表 9、表 10 及表 11）。每場座談時間約為 2 小時。參與人員及其工作單位表列如下：

表 9 第一次焦點團體座談名單

時間：100 年 5 月 20 日（五）9：30

地點：保訓會 4 樓會議室

專家代號	職等	單位
甲	十三	臺北市社會局
乙	比照九職	臺北市警察局
丙	十二	長庚大學
丁	十四	考選部
戊	比照十四職等	人事行政局（政務官）
己	比照十職等	新北市汐止國中

註：與會專家皆為薦任以上

表 10 第二次焦點團體座談名單

時間：100 年 5 月 30 日（一）14:00

地點：保訓會 4 樓會議室

專家代號	職等	單位
甲	十一	僑務委員會
乙	十	行政院
丙	十	行政院經濟建設委員會
丁	十一	教育部
戊	十	台北市政府
己	十	台北市社會局

註：與會專家皆為簡任以上

表 11 第三次焦點團體座談名單

時間：100 年 6 月 3 日（五）9：30

地點：保訓會 4 樓會議室

專家代號	職等	單位
甲	十	考選部
乙	十四	臺北市政府
丙	十二	人事行政局
丁	特任官	考試院
戊	十	陽明教養院
己	十	內政部
庚	十	景文科技大學
辛	比照十職等	南港高中

註：與會專家皆為簡任以上

二、研究流程

研究者以文獻分析結果為依據，研擬出座談大綱，進行高階文官焦點團體座談，之後將討論資料進行內容分析整理，萃取出理想高階文官特質之構面構念，以做為後續編撰題目之參考。

針對每場座談，研究者均加以錄音、記錄，本研究遵守「匿名」及「私密性」原則，首先進行資料編碼，接著與研究助理共同討論萃取各個特質的陳述句，對因素構念進行修訂，以做為高階文官特質量表編製之基礎。

三、焦點團體座談結果

研究者針對三次焦點團體座談之發言記錄，進行內容分析，並對照問卷調查結果，整理出理想高階文官應具備之特質，對照分析表，如表 11 所示。

表 12 焦點團體座談特質對照分析表

特質	第一次焦點團體分析	第二次焦點團體分析	第三次焦點團體分析
嚴謹性	謹言慎行(自律, 謹守秘密)、盡善盡美、注重細節、務實	嚴以律己、要求嚴謹、思考縝密、堅持	依法行政、對事不對人、堅持專業、重視細節
情緒穩定性	高 EQ、抗壓、情緒控制、自我調適、挫折容忍、壓力承擔、彈性	情緒管理、抗壓	抗壓性、高 EQ
友善性	親和力、尊重、願意合作	隨和、關心別人、誠懇、溫柔、同情、關懷	耐心、溫暖、善表達、同理心、傾聽、善體人意
領導性	危機處理能力、公私分明、勇於負責、企圖心、決斷性、魅力	溝通能力、談判技巧、魅力、果斷、勇於任事、願景、敢言、擇善固執、有彈性、經驗豐富、歸納力、洞悉問題核心	企圖心、激勵士氣、前瞻視野、果斷、監督、規劃、勇於負責、公正公平、危機管理
使命感	自我期許、使命感(操守、廉潔)、忍辱負重、正確價值觀、無私的服務	公私分明、廉貞、據理力爭、責任感、不畏困難、無私的服務	理想性(願意挑戰、突破)、捨我其誰、勇氣(guts)、忠誠、認同、無愧我心、無私的服務
創新學習	創新學習	見識廣博、很多知識、聰明反應快、肯用心、開放性	創造力、開放的態度、主動積極、求知精神

分析結果顯示：各專家所認定的理想高階文官特質，與本研究文獻探討所歸納之特質具有高度重疊與相關性，以下分別從嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感、及創新學習構念，陳述內容分析的結果，

首先，針對「嚴謹性」而言，第一場次的乙、戊兩位專家認為：高階文官與私部門之主管大不相同，前者受到嚴密的法律規範，且公務人員代表政府形象，因此，一位理想的高階文官不僅應「思考縝密」，更須具備「謹言慎行」之特質，



以具體展現其思與行之有條不紊、細密可靠，而其他專家（如第一場次的專家甲、第三場次的專家乙、丁、戊）均指出一位理想的高階文官應該注重細節、做事嚴謹，具備「思考縝密」人格特質。此外，第二場次的專家乙以及第三場次的專家丁、辛等幾位與會專家皆提到「戮力堅持」對於身任理想高階文官的重要性，專家們一致認為一位理想的高階文官理當盡力堅持自身專業，不應輕易受到外界影響。

其次，「情緒穩定性」此特質同樣受到專家們的關注（如第一場次專家丙、丁、己；第二場次的專家乙、丁、己；第三場次專家乙、辛等）。三場座談會中專家們多次提到「情緒控制」應做為理想高階文官的必備能力，並指出一位理想的高階文官應具備高情緒智商，如此才能有效地處理負面情緒。而多位專家（如第一場次的專家丙、丁、己；第二場次的專家己；第三場次的專家丁等）亦提及高階文官應具備「挫折容忍力」、「抗壓」、與「壓力承擔」等特質，本研究依其重要性，將之皆包含於「情緒穩定性」內涵。

再者，「友善性」特質係指長官與部屬間的人際互動，同樣也是三場焦點團體座談結論的重要特質之一。專家們（如第一場次專家甲；第二場次專家丙；第三場次專家乙、丁、戊等）咸認為：一位理想的高階文官應具有「願意溝通、願意合作」等特質，並且要隨和、能親近下屬，以顯示其人格特質中的「親和性」。同時，專家們（如第二場專家乙、丁；第三場的專家乙、丙、戊等）亦指出理想高階文官的人格特質中，「同理心」也是十分重要的，長官真心關懷下屬的狀況，才容易同時帶人又帶心，對於組織內部和諧與否具有深遠的影響。

於「領導性」特質部分，專家們（如第一場次專家丙、丁；第二場次專家乙；第三場次專家甲等）指出：高階文官相關的重要人格特質中，應具備對於未來「願景」的想像，才能積極地規劃組織未來發展的走向，進而有目標地帶領組織；而「決斷性」也受到專家們（如第一場次專家丙、第三場次專家甲等）重視，並認為一位理想的高階文官應能當斷則斷，方能在突發狀況中掌握全局，進而領導同仁安度危機。值得注意的是，在「領導性」特質中，許多專家（如第三場次專家

丙、丁、戊等)是透過考察直屬長官行事風格與真實事蹟提出觀點,例如:有專家(如第一場的專家丁;第三場次專家甲、丁等)認為理想的高階文官會適度地幫部屬「承擔責任」,並且不能推功諉過,或是為了達成目標犧牲部屬的利益。

在「使命感」方面,許多專家(如第一場次專家甲、乙、丙;第二場次專家己;第三場次專家乙、戊、辛等)認為公務人員與一般私部門最大不同之處,是由於公務人員受到「使命感」之驅策,因此專家們認為「以工作為榮、自我期許、操守、廉潔」等特質於公務人員十分重要。由於公務人員是公權力之代表,高階文官更是公務人員之表率,其言行容易被放大檢視,因此其對於自身之操守應有更高的標準。有許多專家(如第一場次專家丙、第二場次專家戊、第三場次專家戊等)亦認為理想的高階文官應當「公平公正」、公私分明,不應偏袒徇私,方能維持自身的廉潔。此外,有些專家(如第一場次專家己)則從道德和價值觀的觀點出發,認為正確的價值觀是高階文官必備的特質,因為價值影響態度,如果價值是錯的,可是態度很積極,還是可能危及組織,此可歸納於「公正廉潔」之特質。至於有些專家(如第一場次專家丙;第三場次專家乙等)認為理想公務人員應具有「責任感、使命感」等特質,因為公務員工作相較於其他職業穩定,如果沒有自我要求的動力,則容易顯出怠惰。或是有些專家(如第二場次專家乙、丙;第三場次專家甲等)試圖切換以民眾的角度觀察,認為無私地服務民眾亦是理想高階文官應具備的基本特質。

然,「創意、創造力、創新」等有利於組織革新與改造之特質,反覆出現於各次的專家座談中。許多專家(如第一場次專家丁、戊;第二場的專家甲、乙;第三場次專家乙、丙、辛等)認為一位理想的高階文官,除了依法行政外,更要思索如何同時兼顧法令規範與創新突破,因此「觸類旁通、舉一反三」等也是其應當具備的特質或能力。另一方面,有些專家(如第一場次專家甲、乙;第三場次專家戊等)將社會變遷與脈動納入考量,認為現今社會處於知識經濟的時代,知識的半衰期不斷縮短,科技產品也日新月異,公務人員理當展現其「願意學習」之傾向,與時俱進,並且善用各種管道進修,理想的高階文官更應如是。因此專家們認為「樂於學習、終身學習」為不可忽視的重要特質,例如第三場次的專家

辛指出一位理想的高階文官不僅要願意學習，甚至能樂於學習，「主動積極、持續學習」並有其必要性。另有其他專家（如第二場專家丙；第三場的專家甲、乙等）強調「開放性」的概念，其意謂高階文官對於其部屬建言、對新做事方法應保持接納與開放的態度。歸納所述，將創意、創造力、樂於學習、開放性等意涵合併為「創新學習」此特質。

綜合上述，三次焦點團體對於本研究各構面之向度內涵，有相當重要且實質的幫助。藉由焦點團體座談，在「嚴謹性」可歸納出「謹言慎行」、「戮力堅持」和「思考縝密」等內涵；「情緒穩定性」可彙整出「情緒控制」與「挫折容忍力」等內涵；「友善性」則確定有「願意溝通」、「同理心」與「親和性」等內涵；「領導性」分析出「具有願景」、「決斷性」和「承擔責任」等內涵；「使命感」則能融攝為「以工作為榮」、「無私付出」與「公正廉潔」等內涵；「創新學習」則有「開放性」、「學習傾向」及「創造力」等內涵。

第四節 高階文官量表之人格構面

研究者透過文獻探討、三次焦點團體座談、問卷調查、專家小組的討論，共得到六個構面及其內涵，茲分述如下：

表 13 高階文官人格量表之構面

特 質	內 涵
嚴謹性	思考縝密
	謹言慎行
	戮力堅持
情緒穩定性	情緒控制
	挫折容忍力
友善性	願意溝通
	同理心
	親和性
領導性	具有願景
	決斷性
	承擔責任
使命感	以工作為榮
	無私付出
	公正廉潔
創新學習	開放性
	學習傾向
	創造力

第五節 量表題目編製

本節主要分為三個部份，第一個部份為構面的定義，第二個部份為根據構面定義編擬出最後的題目。

一、構面的定義

高階文官人格量表，經綜合文獻探討、焦點團體以及問卷的資料後，共分六個層面分別為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感、創新學習六個部份，茲將其構面定義分述如下：

1. 嚴謹性

此項特質指人思考周延、重視細節、言行謹慎並能盡力堅持其專業。

2. 情緒穩定性

此項特質指人具備高情緒智商，能妥善控管自身情緒，面對挫折具有容忍與恢復的能力。

3. 友善性

此項特質指人願意與他人溝通、具同理心，與人相處時亦能表現出溫暖和善、關懷等特質。

4. 領導性

此項特質指人具有願景、果決善斷，並且能擇善固執、承擔責任。

5. 使命感

此項特質指人能夠以工作為榮、無私付出，並且能堅守公正廉潔的價值觀。

6. 創新學習

此項特質指人的思維模式具開放性，好學不倦並具備創造力。

二、高階文官人格特質量表編製

高階文官人格量表共分六個層面，包括嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感與創新學習等。其中嚴謹性共包含思考縝密、謹言慎行、戮力堅持三



項內涵，共計二十二題；情緒穩定性共包含情緒穩定、挫折容忍力計十五題；友善性共包含願意溝通、同理心、親和性計二十一題；領導性包含具有願景、決斷性、承擔責任計十八題；使命感共包含以工作為榮、無私付出、公正廉潔三個層面計二十一題；創新學習共包含開放性、學習傾向、創造力共三個層面，計十八題。而以上六個層面，合計共一百一十五題，詳見附錄四。

而正式問卷，預計包括六個向度，分別是嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感與創新學習等。各向度預計各十題，共計六十題。上述之題目，為高階文官人格量表之草稿。未來將進行項目分析，斟酌理論配合專家研討，以做為增刪題目之依據。

第四章 正式量表編製

一份好的量表必須經過嚴謹的量化分析程序檢驗後才可宣稱其具有良好的穩定性與有效性。本章將針對正式量表分析之統計程序進行詳細說明，其中包含抽樣方法與量表品質報告。

第一節 抽樣與樣本描述

一. 抽樣

本樣本為研究者依據保訓會之目的進行抽樣而得。共抽樣 1207 人，其中有 20 份問卷因為無法投遞而被退回，另外 9 封則是有回信無回答，最後共得有效問卷 781 份，有效回收率為 64.7%。

二. 樣本描述統計

有效樣本總人數為 781 人，其背景變項包含性別、年齡、年資、職等、學歷、職務及類科別等項目。摘要如表 14 所示：

表 14 樣本描述統計摘要表

項目	細項	人數	百分比
性別	男性	425	54.7
	女性	352	45.3
年齡	30 歲以下	95	12.2
	31~40 歲	124	15.9
	41~50 歲	263	33.7
	51~60 歲	246	31.5
	61 歲以上	53	6.8
年資	10 年以下	196	25.1
	11~20 年	214	27.4
	21~30 年	240	30.7
	31 年以上	131	16.8
職等	委任	180	23.9
	薦任	442	58.8
	簡任	130	17.3

表 14 樣本描述統計摘要(續)

項目	細項	人數	百分比
學歷	高中	43	5.5
	專科	170	21.9
	大學	283	36.5
	碩士	242	31.2
	博士	38	4.9
職務	主管	280	36.3
	非主管	492	63.7
類科別	技術	210	27.6
	行政	550	72.4

在性別項目中，男性共有 425 人，佔全體樣本 54.7%，女性共有 352 人，佔全體樣本 45.3%；在年齡分布上，30 歲以下之官員共 95 人，佔全體樣本 12.2%，30~40 歲之官員為 124 人，佔全體樣本 15.9%，41~50 歲之官員共 263 人，佔全體樣本 33.7%，50~60 歲之官員共 246 人，佔全體樣本 31.5%，60 歲以上之官員共 53 人，佔全體樣本 6.8%；在年資項目中，10 年以下之官員共 196 人，佔全體樣本 25.1%，11~20 年之官員共 214 人，佔全體樣本 27.4%，21~30 年之官員共 240 人，佔全體樣本 30.7%，擁有 31 年以上年資之官員共 131 人，佔全體樣本 16.8%；在職等項目中，委任官員共 180 人，佔全體樣本 23.9%，薦任官員共 442 人，佔全體樣本 58.8%，簡任官員共 130 人，佔全體樣本 17.3%；在學歷項目中，高中畢業者共 43 人，佔全體樣本 5.5%，專科學歷者為 170 人，佔全體樣本 21.9%，大學學歷者為 283 人，佔全體樣本 36.5%，碩士學位者共 242 人，佔全體樣本 31.2%，博士學位者為 38 人，佔全體樣本 4.9%；在職務方面，主管職者共 280 人，佔全體樣本 36.3%，非主管職者共 492 人，佔全體樣本 63.7%；在類科別方面，技術職者共 210 人，佔全體樣本 27.6%，行政職者共 550 人，佔全體樣本 72.4%。

在本次抽樣可觀察到，我國現行文官之人口變項中，男性官員多於女性，年齡大多為 31~60 歲之間，年資分布於 30 年以下，職等以薦任為多，學歷以專科大學以上為主，職務以非主管職為重，類科別則以行政職者多於技術職者。

第二節 初步分析與題目篩選

初步結果係做為編製正式問卷時選題之依據。研究者根據各構面之描述統計量、內部一致性係數及成分負荷值進行正式量表題目之篩選。選題之標準以(1)符合常態分配假設(2)達成內部一致性係數高於.7(3)達成成分負荷高於.35等期望目標為原則。

原始題目共 115 題，根據前述選題標準，在嚴謹性構面保留 item24、item43、item75、item87、item100、item78、item118、item124、item21、item27 等題目，共 10 題作為正式量表之用；在情緒穩定性構面保留 item7、item41、item51、item69、item97、item17、item33、item45、item62、item123 等題目，共 10 題作為正式量表之用；在友善性構面保留 item9、item53、item81、item25、item6、item61、item22、item44、item66、item67 等題目，共 10 題作為正式量表之用；在領導性構面保留 item12、item14、item28、item99、item23、item70、item114、item31、item64、item109 等題目，共 10 題作為正式量表之用；在使命感構面上保留 item47、item58、item85、item101、item36、item39、item89、item112、item34、item55 等題目，共 10 題作為正式量表之用；在創新學習構面上保留 item38、item8、item29、item35、item50、item77、item16、item46、item90、item108 等題目，共 10 題作為正式量表之用。正式量表中包含六個構面，各構面中各有十題題目，共六十題。題庫數據分析內容詳見附錄五。

第三節 正式量表品質檢驗

本研究採用項目分析(包含描述統計檢驗、鑑別度分析、各構面內同質性檢驗以及社會讚許性等)、信度分析等方法做為檢驗根據，分別說明正式量表之品質，數據總表詳見表 15。

一、項目分析

1. 描述統計檢驗

描述統計的目的在於運用各題目的描述統計資料以檢驗該题目的優劣。在描述統計中，若題目具有過高與過低的平均數、較小的標準差與嚴重的偏態等三種傾向，代表量表中該題目可能存在偏離常態性的問題，不符合良好題目之要求，應考慮予以刪除。本量表為六點量表，各題目之平均數應趨近於中間值 3~5 之間、標準差接近於 1、及偏態係數絕對值不超過 1 為佳。請見表 14。

各構面檢驗結果：

- (1) 嚴謹性：此構面中各題目之平均數介於 3.29~4.78 之間，標準差介於.89~1.20 之間，偏態係數絕對值皆未超過 1，符合常態性假設。
- (2) 情緒穩定性：此構面中各題目之平均數介於 3.00~4.33 之間，標準差介於.89~1.24 之間，偏態係數絕對值皆未超過 1，符合常態性假設。
- (3) 友善性：此構面中各題目之平均數介於 4.22~4.96 之間，標準差介於.73~1.00 之間，偏態係數絕對值皆未超過 1，符合常態性假設。
- (4) 領導性：此構面中各題目之平均數介於 3.97~4.81 之間，標準差介於.78~1.06 之間，偏態係數絕對值皆未超過 1，符合常態性假設。
- (5) 使命感：此構面中各題目之平均數介於 4.14~5.05 之間，標準差介於.86~1.19 之間，偏態係數絕對值皆未超過 1，符合常態性假設。
- (6) 創新學習：此構面中各題目之平均數介於 4.06~4.93 之間，標準差介於.79~1.20 之間，偏態係數絕對值皆未超過 1，符合常態性假設。

2. 鑑別度分析

鑑別度分析乃運用樣本極端組之平均數來進行差異檢定(t-test)檢驗題目之優劣。將樣本依各構面次量表總分的前後 27%區分為高低極端分數兩組，以 t 檢定比較此兩組在該構面中各題目平均數之差異是否顯著。若該題目之高低分組平均數差異達顯著(t 的絕對值超過 1.96)，表示該題目具有良好的鑑別度。分析結果顯示，本研究正式量表所有題目的 t 值皆達顯著水準，顯示本量表所有的題目皆具有良好的鑑別度。請見表 14。

3. 各構面內之同質性檢驗

由於各分量表的題目皆在測量同一種構面，因此每一題目與各構面總分之間應有高相關，若個別題目與各構面總分的相關係數低於.35，則表示此題目與全量表並不具有同質性，該題目不宜採用，應考慮予以刪除。此外，當採用構面分析時，乃將構面設定為一個主成份，各題目應具有一定水準的構面負荷量，若有題目之構面負荷量低於.35，表示該題目與全量表間不具有同質性，應考慮予以刪除(邱皓政，2000)。分析結果顯示，本正式量表各構面內全部題目之相關係數與構面負荷量皆通過檢驗，代表其均具有良好的構面內之同質性。請見表 14。

4. 社會讚許性

社會讚許性在於檢驗在該題目中，受試者是否因迎合社會大眾或特定對象之期待與喜好而出現某種特定或一致性的答題反應。若該題目存有顯著之社會讚許性，則無法測得受試者真實狀況，不宜採用，應考慮予以刪除。在統計的操作上是將全體樣本依全量表總分的前後 25%極端區分為理想文官(得分高)與非理想文官(得分低)兩組，以 t 檢定比較此兩組在所有題目上之平均數是否達到顯著差異。若該題目的高低分組無顯著差異(t 的絕對值超過 1.96)，則表示該題目受社會讚許性的影響，受試者出現一致性的答題反應。分析結果顯示，本正式量表所有題目的 t 值皆達顯著水準，顯示本量表所有的題目皆不受到社會讚許性之影響。請見表 15。

表 15 項目分析摘要表

構面	代碼	平均數	標準差	偏態	鑑別度	相關係數	成分負荷	社會讚許
嚴謹性	item24	4.37	1.15	-.56	7.05	.49	.48	13.14
	item43	4.20	.98	-.30	10.24	.56	.61	12.05
	item75	4.68	1.01	-.66	10.38	.46	.45	8.11
	item87	3.64	1.20	-.08	7.55	.51	.47	7.54
	item100	4.20	1.14	-.16	5.66	.57	.59	10.37
	item78	3.74	1.05	-.16	10.75	.46	.46	9.69
	item118	3.29	.95	.41	7.02	.49	.50	5.96
	item124	3.59	1.20	.47	10.69	.55	.55	7.54
	item21	4.56	.89	-.04	5.42	.43	.43	14.50
	item27	4.78	1.02	-.80	8.35	.47	.46	10.94
情緒穩定性	item7	3.22	1.09	.33	12.95	.71	.74	9.60
	item41	3.00	1.00	.34	10.86	.72	.74	7.99
	item51	3.36	1.02	.29	6.96	.70	.72	7.20
	item69	3.34	1.06	.22	9.71	.58	.59	7.25
	item97	4.18	.89	-.21	8.00	.56	.54	14.95
	item17	3.28	1.05	.30	7.84	.75	.78	9.18
	item33	3.77	1.24	-.20	7.46	.57	.53	8.14
	item45	3.33	1.02	.27	10.10	.58	.60	5.36
	item62	4.21	.95	-.20	14.00	.55	.54	16.42
	item123	3.65	.96	.06	9.53	.60	.60	14.07
友善性	item9	4.76	.84	-.59	7.52	.60	.61	13.39
	item53	4.46	.83	-.41	5.95	.66	.67	19.19
	item81	4.22	.81	.01	13.15	.61	.61	13.91
	item25	4.23	.85	-.10	14.96	.64	.66	9.46
	item6	4.49	.88	-.11	8.38	.49	.46	16.05
	item61	4.76	.73	.06	11.24	.60	.62	15.29
	item22	4.96	.79	-.51	11.40	.69	.70	16.74
	item44	4.27	1.00	-.42	18.35	.51	.45	11.31
	item66	4.71	.82	-.32	9.96	.68	.69	14.39
	item67	4.69	.90	-.27	13.84	.64	.64	15.28

註：社會讚許之計算方式為高低分組之 t 檢定。

表 15 項目分析摘要表(續)

構面	代碼	平均數	標準差	偏態	鑑別度	相關係數	成分負荷	社會讚許
領導性	item12	4.75	.91	-.58	8.82	.60	.60	14.70
	item14	4.50	.81	-.01	5.84	.67	.70	17.45
	item28	4.45	.95	-.36	5.45	.73	.76	21.16
	item99	4.07	1.06	-.25	8.69	.54	.51	12.26
	item23	4.33	.94	-.47	13.80	.66	.67	17.61
	item70	4.27	.87	-.27	8.40	.64	.65	18.86
	item114	4.26	.99	-.22	14.94	.62	.61	14.82
	item31	4.78	.91	-.85	6.46	.53	.51	11.48
	item64	3.97	1.01	-.21	16.80	.59	.57	13.76
	item109	4.81	.78	-.15	10.06	.63	.64	16.96
使命感	item47	4.72	.91	-.57	6.28	.69	.73	17.01
	item58	4.27	.99	-.52	13.47	.69	.74	16.63
	item85	4.56	.99	-.50	14.27	.53	.54	9.67
	item101	4.20	1.09	-.68	14.89	.65	.70	15.35
	item36	4.56	.98	-.35	18.13	.56	.56	12.04
	item39	4.57	.91	-.45	17.27	.54	.54	14.94
	item89	5.05	.86	-.75	8.91	.53	.52	11.51
	item112	4.14	.97	-.18	13.27	.61	.64	15.13
	item34	4.53	1.16	-.65	10.40	.48	.38	9.05
	item55	4.32	1.19	-.37	14.61	.51	.42	7.89
創新學習	item38	4.93	.76	-.33	16.48	.62	.64	16.09
	item8	4.36	1.20	-.47	6.52	.60	.54	9.97
	item29	4.54	.96	-.26	13.05	.66	.65	14.18
	item35	4.31	.94	-.26	11.79	.64	.63	10.13
	item50	4.69	.83	-.24	10.61	.69	.71	13.80
	item77	4.70	.85	-.25	12.47	.71	.72	17.11
	item16	4.57	.79	.05	11.41	.63	.65	17.97
	item46	4.27	.79	-.01	16.38	.56	.57	10.34
	item90	4.06	.94	-.10	5.15	.66	.66	16.37
	item108	4.26	.85	-.09	6.88	.66	.67	16.37

註：社會讚許之計算方式為高低分組之 t 檢定。

二、信度分析

信度係數乃指一個測量工具的穩定性。本量表採用 Cronbach's α 內部一致性係數做為信度檢驗的指標，而信度係數與可信程度之間的關聯如表 16 所示。

表 16 信度係數與可信程度對照表

信度係數	可信程度
信度 \leq 0.30	不可信
0.30 < 信度 \leq 0.40	初步的研究，勉強可信
0.40 < 信度 \leq 0.50	稍微可信
0.50 < 信度 \leq 0.70	可信（最常見的信度範圍）
0.70 < 信度 \leq 0.90	很可信（較難得的信度範圍）
0.90 < 信度	十分可信

若 Cronbach's α 係數值若高於 .50 以上，即表示該構面具有可接受的信度；若大於 .70，即表示該構面之內部一致性信度十分良好。分析結果顯示，嚴謹性之內部一致性信度為 .67，屬於可信的程度；情緒穩定性之內部一致性信度為 .84，屬於很可信的程度；友善性之內部一致性信度為 .81，屬於很可信的程度；領導性之內部一致性信度為 .82，屬於很可信的程度；使命感之內部一致性信度為 .78；創新學習之內部一致性信度為 .84，屬於很可信的程度。綜上所述，本量表中各構面皆具有高度內部一致性，信度表現十分良好。信度評估摘要請見表 17。

表 17 信度評估表

構面	代碼	Cronbach's α	刪除後的 α
嚴謹性	item24	.67	.649
	item43		.627
	item75		.651
	item87		.650
	item100		.630
	item78		.651
	item118		.644
	item124		.638
	item21		.655
	item27		.650
情緒穩定性	item7	.84	.811
	item41		.812
	item51		.813
	item69		.827
	item97		.829
	item17		.807
	item33		.835
	item45		.826
	item62		.829
	item123		.824
友善性	item9	.81	.791
	item53		.784
	item81		.790
	item25		.786
	item6		.807
	item61		.791
	item22		.780
	item44		.811
	item66		.782
item67	.787		

表 17 信度評估表(續)

構面	代碼	Cronbach's α	刪除後的 α
領導性	item12	.82	.808
	item14		.799
	item28		.790
	item99		.818
	item23		.800
	item70		.802
	item114		.806
	item31		.815
	item64		.811
	item109		.803
使命感	item47	.78	.738
	item58		.737
	item85		.762
	item101		.743
	item36		.757
	item39		.759
	item89		.760
	item112		.749
	item34		.777
	item55		.773
創新學習	item38	.84	.823
	item8		.837
	item29		.820
	item35		.821
	item50		.815
	item77		.813
	item16		.822
	item46		.828
	item90		.819
	item108		.819

註:各構面題數皆為 10 題。

第四節 高階文官人格量表之正式題目

本研究採用項目分析(包含描述統計檢驗、鑑別度分析、各構面內同質性檢驗以及社會讚許性等)、信度分析對量表品質進行檢驗。項目分析結果顯示，本量表所有題目之平均數與標準差皆落在合理範圍內，符合常態分配假定；鑑別度分析結果顯示所有題目在高低分極端組具有顯著差異，提供足夠變異程度以供分析之用；各構面內同質性檢驗結果顯示六個人格構面內所有題目之成分負荷量皆高於.35，各構面內具有高度同質性；信度分析結果也指出本量表所有構面之信度係數介於.68~.84，具有高度穩定性。本章分析結果足堪證明本量表具有良好品質。正式量表題目內容請見表 18(註：量表題目不公開)。

表 18 正式量表題目

構面	題目
嚴謹性	不公開
	不公開
	不公開
	不公開
	不公開(R)
	不公開(R)
	不公開(R)
	不公開(R)
	不公開
	不公開
情緒穩定性	不公開
	不公開(R)
	不公開
	不公開
	不公開(R)

註：題目後有(R)者代表需做反向處理

表 18 正式量表題目(續)

構面	題目
友善性	不公開
	不公開
領導性	不公開
	不公開(R)
	不公開

註：題目後有(R)者代表需做反向處理

表 18 正式量表題目(續)

構面	題目
使命感	不公開
	不公開(R)
	不公開(R)
創新學習	不公開
	不公開
	不公開
	不公開
	不公開(R)
	不公開

註：題目後有(R)者代表需做反向處理

第五章 人員差異分析與量表建構效度檢定

本研究在前面的章節中說明量表的編製過程，所測得的數據也通過嚴格的統計檢驗標準，表示本量表擁有的良好品質，可做為甄選、安置與訓練高階文官的重要參考指標。本章將分析不同背景的人員在各個人格構面上是否具有顯著差異，並以不同職等現況的分類結果做為證明本量表具有優良建構效度之依據。

第一節 人員基本資料分析

本節將分別檢驗不同背景變項，包含職等、學歷、職務以及類科別的人員在六個人格構面上是否具有顯著差異。並以相關分析檢驗年齡、年資對於六個人格構面的影響。

一、人格構面之官等基本資料分析

為了解不同官等在人格構面上的差別，研究者將官等區分為高階官等（簡任）人員與中低官等（委任薦任）兩類，以 t 檢定檢驗六個人格構面在高階官等與中低官等此兩類之間是否具有顯著差異。分析結果如表 19 所示。

表 19 官等對人格構面之 t 檢定摘要表

構面	簡任 n=130		委任薦任 n=622		兩組平均差	t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
嚴謹性	4.40	.46	4.05	.53	.35	6.990***
情緒穩定性	3.83	.54	3.47	.66	.36	5.775***
友善性	4.73	.43	4.52	.53	.22	4.399***
使命感	4.75	.48	4.43	.59	.32	5.819***
領導性	4.77	.46	4.35	.57	.42	7.930***
創新學習	4.70	.52	4.42	.57	.28	5.174***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

分析結果顯示，高階官等（簡任）人員與中低官等（委任薦任）人員之間在所有人格構面上都具有顯著差異，皆為簡任高於委任薦任。表示高官等之人員相對於中低官等之人員而言，較具有嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性與創新學習等人格特質。

二、人格構面之學歷基本資料分析

以 t 檢定檢驗六個人格構面在一般學歷與高學歷之間是否具有顯著差異，一般學歷係指專科大學程度，高學歷係指研究所以上。分析結果如表 20 所示。

表 20 學歷對人格構面之 t 檢定摘要表

構面	一般學歷 n=496		高學歷 n=280		兩組平均差	t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
嚴謹性	4.08	.54	4.15	.51	-.07	-1.83
情緒穩定性	3.46	.66	3.66	.63	-.19	-4.01***
友善性	4.52	.53	4.62	.48	-.10	-2.59*
使命感	4.47	.58	4.53	.58	-.06	-1.30
領導性	4.35	.56	4.54	.57	-.19	-4.40***
創新學習	4.37	.56	4.65	.55	-.28	-6.87***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

分析結果顯示，高學歷與一般學歷的人員在情緒穩定性、友善性、領導性以及創新學習上具有顯著差異。比較後發現，在情緒穩定性、友善性、領導性與創新學習此五個人格構面上，高學歷者的得分高於一般學歷者，顯示擁有相對高學歷者，其較具有情緒穩定性、友善性、領導性與創新學習等人格特質。然而，嚴謹性及使命感無學歷上的差異。

三、人格構面之職務基本資料分析

本研究之職務區分為主管與非主管二類。以 t 檢定檢驗六個人格構面在不同職務

之間是否具有顯著差異，分析結果如表 21 所示。

表 21 職務對人格構面之 t 檢定摘要表

構面	主管 n=280		非主管 n=492		兩組平均差	t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
嚴謹性	4.25	.47	4.03	.54	.21	5.51***
情緒穩定性	3.68	.66	3.45	.63	.23	4.84***
友善性	4.67	.47	4.49	.53	.18	4.85***
使命感	4.67	.54	4.40	.57	.27	6.31***
領導性	4.67	.51	4.28	.56	.39	9.59***
創新學習	4.62	.57	4.39	.56	.23	5.41***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

分析結果顯示，不同職務的人員在所有人格構面上都具有顯著差異，皆為主管高於非主管。表示在文官體系中，主管相對於非主管之官員而言，較具有嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性與創新學習等人格特質。

四、人格構面之類科別基本資料分析

本研究之類科別分為技術及行政等二類別。以 t 檢定檢驗六個人格構面在不同類科別之間是否具有顯著差異，分析結果如表 22 所示。

表 22 類科別對人格構面之 t 檢定摘要表

構面	技術 n=280		行政 n=492		兩組平均差	t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
嚴謹性	4.02	.56	4.14	.51	-.12	-2.80**
情緒穩定性	3.47	.65	3.55	.65	-.08	-1.53
友善性	4.54	.49	4.56	.52	-.02	-.53
使命感	4.43	.58	4.51	.57	-.09	-1.85
領導性	4.31	.60	4.45	.55	-.14	-3.02**
創新學習	4.50	.58	4.45	.56	.05	1.00

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

分析結果顯示，不同類科別的人員在嚴謹性、領導性上具有顯著差異。比較後發現，在嚴謹性與領導性此兩個人格構面上，類科別為行政職者的得分高於技術職者，顯示行政職者較具有嚴謹性與領導性此兩個人格特質。情緒穩定性、友善性、使命感及創新學習則無類科別上的差異。

五、人格構面與年齡、年資之相關分析

以積差相關分析六個人格構面是否隨著年齡、年資而變化，分析結果如下表 23 所示。

表 23 人格構面與年齡、年資之相關係數表

構面	年齡	年資
嚴謹性	.298**	.269**
情緒穩定性	.196**	.189**
友善性	.224**	.175**
使命感	.313**	.273**
領導性	.362**	.313**
創新學習	.098**	.078*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

分析結果顯示，六個人格構面與年齡、年資皆具有顯著正相關，表示六個人格構面的分數會隨著年齡、年資的增加而增加。然，在大樣本的情況下(781 人)，雖然統計數值達到顯著，但仍需進一步觀察其數值的大小以避免錯誤的推論。數據顯示，各構面與年齡、年資之相關係數介於.098~.313 之間，大多屬於低度相關。這樣的結果表示人格構面分數的變化雖與年齡、年資同方向，但解釋量卻不大，因此不宜採用年齡或年資做為判別人格構面之指標。唯領導性之相關係數較高，顯示領導性與年齡、年資之間的關聯較強，值得更進一步解讀。

第二節 建構效度之檢驗

效度係指測量的正確性，本研究採用建構效度進行評估，然建構效度檢驗方法眾多，本研究採用團體差異之方法(郭生玉, 2004)。檢驗其校標效度時採用區別分析，將六個構面之分數做為預測變項，以樣本之職等現況比較做為效標變項進行檢驗。若本量表六個構面可以有效地預測每一個職等現況的分類，則可驗證本量表之建構效度。

本研究之樣本，依其職等現況可分為七類(總人數 781 人)：

1. 久任一職且考績不良者，共 124 人(15.9%)。
2. 九十九年度高考錄取人員，共 134 人(17.2%)。
3. 十二職等正副主管，共 87 人(11.1%)。
4. 薦任主管，共 135 人(17.3%)。
5. 薦任非主管，共 124 人(15.9%)。
6. 委任，共 127 人(16.3%)。
7. 高階文官受訓班，共 50 人(6.4%)。

區別分析是一種用在分類的多變量統計方法，可透過投入預測變項對效標變項進行分類，並可得知影響樣本被歸類到某一群組的重要變項為何。一個好的量表所測得的變項應能提供有效的預測變項來進行分類。因此可提出假設：本研究編製之量表所測量到的六個高階文官人格構面，則當作預測變項投入區別分析後，應對七個職等分類具有高度的正確歸類百分比。如果假設成立，即代表本量表具有良好的建構效度。

在統計上的操作為：區別分析以六個人格構面做為預測變項，但將七類職等現況的每一類抽出，做效果變項編碼處理(例：薦任 VS 委任)後，分別進行五次分析。分析結果如後所示。

根據各職等間配對進行區別分析後發現：要判別久任考績不良者與十二職等

之正副主管此兩職等，嚴謹性與領導性為最有效的預測變項，分類正確百分比達 73.0%；要判別久任考績不良者與薦任官員此兩職等，情緒穩定性與領導性為最有效的預測變項，分類正確百分比達 67.4%，如表 24 所示。

表 24 久任考績不良者做為預測變數之區別分析摘要表

效標變項		Wilk' s Lamda 值	特 徵 值	典 型 相 關	正 確 歸 類 百 分 比	最 有 效 預 測 變 項
久任考績 不良者 VS	十二職等 正副主管	.754***	.326	.496	73.0%	嚴謹性、 領導性
	薦任	.966*	.036	.186	67.4%	情緒穩定性、 領導性

如要判別十二職等之正副主管與薦任官員此兩職等，嚴謹性與領導性為最有效的預測變項，分類正確百分比為 74.9%；要判別十二職等之正副主管與委任官員此兩職等，友善性與領導性為最有效的預測變項，分類正確百分比達 65.4%，如表 25 所示。

表 25 十二職等正副主管做為預測變數之區別分析摘要表

效標變項		Wilk' s Lamda 值	特 徵 值	典 型 相 關	正 確 歸 類 百 分 比	最 有 效 預 測 變 項
十二職等正 副主管 VS	薦任	.865***	.157	.368	74.9%	嚴謹性、 領導性
	委任	.849***	.178	.389	65.4%	友善性、 領導性

如要判別薦任官員與委任官員此兩職等，嚴謹性與創新學習為最有效的預測變項，正確分類百分比達 68.4%，如表 26 所示。

表 26 薦任做為預測變數之區別分析摘要表

效標變項	Wilk' s Lamda 值	特徵值	典型相關	正確歸類百分比	最有效預測變項
薦任 VS 委任	.954***	.048	.214	68.4%	嚴謹性、 創新學習

以上分類的結果反應了以本量表之六個構面做為預測變項可以有效地偵測不同類型的職等，進一步可證明本量表具有良好的建構效度。



第六章 結論與建議

第一節 結論

本研究旨在編製一套高階文官人格量表，做為協助篩選適任高階文官之工具，以協助提升我國文官素質。現將整個量表編製研發的過程簡述如後：

一、高階文官人格構面之提出與量表題目編寫

第一階段的編製過程除參酌國內外相關文獻及現有之種種人格量表外，亦同時進行國內專家焦點團體訪談與理想高階文官問卷調查。爾後經本研究團隊多次討論，確認高階文官應具備之人格特質其核心結構為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性以及創新學習等六個構面，並進行初步編題。

二、正式量表品質的監控與檢驗

第二階段係根據研究目的進行抽樣調查，要求所取樣之文官填答初編量表，共得有效樣本為 781 份。經初步因素分析及信度檢測，六個人格構面各保留 10 個題目，總共 60 題組成正式量表。其後，根據量表編製的標準程序進行正式量表的項目分析與信度檢驗，以檢驗正式量表的基本品質與穩定程度。項目分析結果顯示，正式量表內所有題目皆符合常態分配假定，並具有高度鑑別能力與構念內同質性，且無受到社會讚許性影響。信度分析結果顯示，本量表各人格構面都具有高度的內部一致性，代表同一人格構面之內的題目具有高度穩定性。

三、基本資料分析與建構效度之檢定

第三階段乃檢定各種不同屬性的人員在六個人格構面上是否具有顯著

差異，並透過實際區分應用的方式來檢驗本量表的建構效度。基本資料分析結果顯示：整體觀之，六個人格構面在職等、學歷、職務等項目上均存在顯著差異，表示此六構面均為有效的參考指標。相關分析則顯示不同年齡層或年資者在六個人格構面雖有顯著差異，但相關偏低，故不宜做為單一的參考指標。在建構效度的檢驗部分，則是將六個人格構面做為預測變項投入區別分析對職等情況做分類，結果顯示本量表所測量的人格構面能夠有效偵測不同的職等類型，分類正確性最高可達 75%。以建構效度的觀點來看，本量表所測之人格構面具有良好的預測能力，表示量表內容具有高度正確性，工具本身具有非常高的實務應用價值。

第二節 高階文官人格構面之確認

經過上述步驟檢驗後更確認本研究所提出的六大人格構面為高階文官所應具有的重要人格特質。嚴謹性高的人擁有縝密的思考，對自己的言行舉止審慎注意並且能堅持往目標邁進。情緒穩定性高的人其情緒控制能力佳，且對於挫折有較高的容忍力。友善性高的人具有同理心，對身邊的人親近和善且願意溝通。領導性高的人心懷願景，勇於承擔責任並且在決策時具有決斷性。使命感高的人以工作為榮，樂於付出並能堅守公正廉潔的立場。創新學習高的人對新事物具有開放的心胸，且具有高度的學習傾向與創造力。而針對高階文官人格特質量表所進行的各種統計檢定，更確認了根據上述六個人格構面所編製之量表題目可有效地區分不同官等之文官所必備的特質。

整體而言，本研究歸納出高階文官應具備嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習等六大人格構面。在區分不同官等部分，本研究則發現：

- 1、高階文官在嚴謹性與領導性上與表現不良之中低階文官有所差異。
- 2、中階文官在情緒穩定性與領導性上與表現不良之中低階文官有所差異。
- 3、高階文官在嚴謹性與領導性上與中階文官有所差異。
- 4、高階文官在領導性與友善性上與低階文官有所差異。
- 5、中階文官在嚴謹性與創新學習上與低階文官有所差異。

其中高階文官所指涉的是十二職等以上之正副主管，中階文官意指薦任官員，低階文官則指委任官員，而表現不良者則為久任一職等且考績不良者。

是故，經由區別分析檢驗不同官等在六個構面上的差異比較，得知高階文官人格量表具有良好的建構效度。

第三節 建議

本量表經過嚴謹程序編製，並通過項目分析、信度與效度檢驗，是具有高度穩定性及正確性的測量工具。由效標檢驗結果顯示本量表內容能正確偵測及分類公務員不同職等狀況，因此建議未來可採用本量表做為選才、用才及人才訓練之工具。具體建議如下：

一、人員甄選

研究者建議國家考試採取多元測試，納入心理測驗為基本選才評量工具之一，並修改相關法律，將心理測驗納入選才標準。在絕大多數的國家公務人員考試中，都是僅使用一次筆試，做為唯一的篩選工具。根據測驗理論而言，使用單一工具做為判斷篩選依據，有極大危險性，且所得結果也不甚穩定。因此雖然就一般而言，這些考試及格的公務員中敬業樂群、負責努力者，所在多有，但抱持其為鐵飯碗，只要考上，即安心放鬆等待退休者，亦不乏其人。所以研究者建議將心理測驗也納為基本的選才工具，做為選才時的參考標準之一，並更進一步建立公務人員常模，並據此常模設定一個決斷分數（cutoff point），之後所有應考人員，在心理測驗上所得之分數，即可與公務人員常模加以比對。若各人格構面得分皆低於決斷分數者，即表示其心理素質低落，則不予錄取。換言之，即是以心理測驗做為一個基本的門檻，如此應可避免不適任者進入公務人員體系，有助於整體公務人員素質的提升。在本研究中，久任一職且考績不良者，即可能為心理素質低落者。

二、人員拔擢與陞遷

研究者也建議政府部門在人才的任用和拔擢方面應落實相關規定，公務人員任用法指出：各機關任用公務人員，應注重其品德及對國家之忠誠，其學識、才能、經驗及體格，應與擬任職務之種類職責相當。如係主管職，並應注意其領導能力。在本研究中亦發現領導性此一構面，的確能夠有效的區分高階文官與非主管職者及中低階公務人員。

因此，研究者建議政府各相關部門在進行人員拔擢陞遷前，先進行該職務之工作分析，根據各工作部門所需職缺及工作類型開立其所重視之人格特質清單，佐以本人格量表施測之結果做為錄用或評定的指標之一，同時配合該員原本的考績、專業考試表現及長官意見等等做為升遷或篩選的依據，以期達到適才適所的目標。

三、人員的培訓

本研究找出了高階文官的六個重要人格構面，建議保訓會可對所有新進人員，根據這個六個人格構面，進行初步整體培訓。之後，則可配合各業務單位，擬定特定的客製化訓練課程，對人格特性與工作需求有落差的人員施予加強課程與相關能力的培訓以助其符合需求。各項能力的培訓方式建議如下：

1. 嚴謹性的培訓：嚴謹性係指思考周延、注重細節、謹言慎行並能堅持所為。研究者建議可用學習團體的方式進行，在每次課程討論前，設定一個共同作業目標，讓團體中每個人提出自己的企劃，之後彼此相互提出建言與評論來進行各面向的討論與修改，以達到增進思考嚴謹性之目的。或也可採取檔案研究的方式，取材過去已發生之事例，各自提出其疏漏之處，及可精進之方式，進行各種推演與討論。
2. 領導性系的培訓：領導性係指具有願景、果決善斷，並能擇善固執、勇於承擔。研究者建議可多鼓勵高階文官進行在職進修，例如選修各大專院校開立之 EMBA 課程，或是委請學者專家規劃領導能力訓練課程。另外為拓寬高階文官的國際視野，建議也可邀請跨國企業的總裁或高階經理人進行討論交流或開設領導能力相關的講座工作坊。
3. 使命感的培訓：使命感係指能以工作為榮、無私付出並能堅守廉潔公正。

研究者建議可多邀請有經驗且風評甚佳的高階文官們舉辦講座與新進人員進行經驗分享，討論其職涯中所發生的事例及其心路歷程，以期使新進人員了解這些特質在相關工作上的重要性並內化為自我的一部分。

- 4、情緒穩定性的培訓：情緒穩定性係指具備高情緒智商(EQ)、能控制自身情緒，面對挫折有容忍和恢復的能力。研究者建議可辦理情緒與壓力管理工作坊，邀請具有相關專長之教師前來演講，亦可以成長團體的方式邀請有經驗的高階文官做經驗傳承與情緒分享。還可定期成立同儕之間的社會支持團體，彼此交換經驗、分擔壓力，更可相互鼓勵、彼此督促。
- 5、友善性的培訓：友善性係指願意與人溝通、有同理心、能表現出溫暖和善、關懷等行為。研究者建議可委請心理諮商或溝通專家來開設相關課程，透過演講及實際演練操作的過程，來強化溝通及傾聽的能力與技巧，使得相關人員能於此方面更加精進。
- 6、創新學習性的培訓：創新學習性係指具有開放性的思維，好學並具備創造力。創造的基本要件是要有廣泛的知識連結，因此建議可鼓勵並安排各式的進修課程或籌組讀書會讓人員參加，也可設計短期職務的輪調，讓人員有機會從不同工作崗位及角度來了解各式業務，或是安排國內外參訪行程等等，讓人員除了自己的專業外也能吸收更多不同領域的知識並開拓視野，進而擁有更高的學習動力與創造力。

最後，研究者認為訓練機關若能於培訓之後，以高階文官人格量表測量所培訓的公務人員，將測量所得會同專家進行分析解讀，再將結果送請所屬各機關首長，應可做為培訓成功與否之良好參考依據。

第四節 未來展望

本研究受限於時間及人力，因此在抽樣規模上還有很大的進步空間。因此未來若能有更充裕的資源，建議後續研究可在信效度上更加精進，並進行更大範圍的抽樣來建立公務人員人格特質的常模資料庫，以配合未來選才、用才之需。再者，公部門對公務人員之要求會隨著時代而變化，因此量表題目也應與時俱進、不斷修改，方能配合實際的需求。而現今社會也常要求公務人員為民表率，其一言一行、動見觀瞻，因此公務人員是否具有良好的心理素質，益形重要，所以引進心理測驗做為選才、用才、育才的參考標準亦是時勢所趨。因此除了公務人員常模資料庫的建立之外，研究者認為因應未來時勢，亦應有下列前瞻性的展望：

一、建立人格測驗的題庫

後續研究中，可參考學測、托福等大型考試的作法，在各個人格構面都建立大規模的題庫並進行標準化，每次施測時都能從題庫中檢選特定數目的題目，除了增加量表的整體使用期限外，也能進一步防止練習效果的產生。量表题目的不斷開發與題庫制度的建立皆為未來重要的發展方向，而若能據此建立豐富且長期的資料庫，將可對國內公務人員在篩選升遷及適才適所的安排方面，亦即「人與工作適配性」(person - job fit) 這一議題上有著更多的研究，也能提出更多有價值的建議與方案。本研究所編製之高階文官人格量表極具信度與效度，已為這樣美好的願景，奠定了穩固的基礎。

二、對於績效不彰的公務人員，進行分析研究

在本研究中，曾蒐集久任一職且考績不良者的樣本，進行分析，確實發現他們與其他的公務人員有著明顯差異，因此建議後續的研究可大量蒐集此類樣本進行分析研究，以便了解不適任的公務人員之特性，並可據此建立量表。之後則可藉此量表進行分析診斷，若能及早診斷出有此傾向者，則可適時加以輔導，預防其成為不良公務員。而對狀況嚴重者，則可邀請心理與其他相關專業人士，會同

協商，協助其進行改變或是另做生涯規劃。

三、對不同類科別的人員，發展不同的心理測驗量表

本研究所發展的人格量表，基本上是以高階文官為主要對象，然而在公務體系，仍有性質迥異的部門，例如軍方體系和警察體系等等，本研究結果未必能類推至不同體系。因此建議後續研究也應針對性質迥異的類科別，研發其專屬的心理人格測驗。

四、拓展人格構面的意涵，做為高階文官生涯諮商之工具

本研究所發展之人格量表，也可以做為高階文官個人之生涯諮商工具。可由專家對每一位高階文官個別益形重要所測得結果，進行分析，並就其人格特質與自身生涯發展之期待，給予個別建議，以期其未來可以適性任職，發揮自身最大之長處，並使其所服務之機關亦因之獲益。



參考文獻

- 考試院(2011)。文官核心價值。人事行政，176，107。
- 朱錦鳳(2009)。心理測驗理論與應用。臺北市：雙葉。
- 余民寧(2002)。教育測驗與評量-成就測驗與教學評量。臺北市：心理。
- 胡悅倫、莊俊儒、趙珮晴、洪崇淵(2010)。公務人員培訓運用人格量表評量機制之研發。臺北市：公務人員保障暨培訓委員會。
- 陳彰儀(1994)。工作適應人格量表編製計畫成果報告。國立政治大學心理研究所，未出版。
- 邱皓政(2000)。量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析。台北市：五南。
- 郭生玉(2004)。教育測驗與評量。台北市：精華書局。
- Barwise, P., MacLeod, D., Richards, S., Thomas, H., & Tranfield, D. (2007). *Take-off or tail-off? An evaluation Capacity Review Program*. Ascot: Sunningdale Institute.
- Bentz, V. J. (1985). A view from the top: a thirty year perspective of research devoted to the discovery, description, and prediction of executive behavior. Paper presented at the 93rd annual Convention of the American Psychological Association, Los Angeles.
- Blau, G., & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 435-448.
- Blood, M. (1969). Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 53*(5), 456 - 459.
- Bray, D. W., & Howard, A. (1983). The AT&T longitudinal study of managers. In K. W. Schaie (Ed.), *Longitudinal Studies of Adult Psychological Development* (pp. 112-146). New York: Guilford Press.
- Bray, D. W., & Howard, A. (1983). The AT&T longitudinal study of managers. In K. W. Schaie (Ed.), *Longitudinal Studies of Adult Psychological Development* (pp. 112-146). New York: Guilford Press.
- Brown, D. (2000). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of Counseling & Development, 80*, 48-56.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal & Social Psychology, 38*,

- 476-506.
- Crowne & Marlowe. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology, 24*, 349-354.
- Doe., J. (2002). *The Hogan personality inventory interpretive report*. Hogan Assessment Systems, inc.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal & Social Psychology, 44*, 329-344.
- Furnham, A. (1990a). *The Protestant work ethic: The psychology of work related beliefs and behaviours*. London: Routledge.
- Furnham, A. (1990b). A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic. *Human Relations, 43*(4), 383 - 399.
- Galton, F. (1884). Measurement of character. *Fortnightly Review, 36*, 179-185.
- Germain, M. (2008). *Traits and Skills Theories as the Nexus between Leadership and Expertise: Reality or Fallacy?*. Retrieved December 11, 2010, from <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED501636.pdf>
- Hill, R. B., & Petty, G. C. (1995). A new look at selected employability skills: A factor analysis of the occupational work ethic. *Journal of Vocational Education Research, 20*, 232-246.
- Hogan Assessment Systems (2004). Managerial performance across the hierarchy.
- Hogan Assessment Systems (2010). *Hogan personality inventory*. Management Consultants, inc.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 100-112.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 100-112.
- Hogan, R. (1982). A socioanalytic theory of personality. Nebraska Symposium on Motivation, 55-89.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In M. M. Page (Ed.), *1982 Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 55-89). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In M. M. Page (Ed.), *1982 Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 55-89). Lincoln: University of Nebraska Press.

- Hogan, R. (1996). A socioanalytic perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality*. (pp. 163-179). New York: Guilford Press.
- Hogan, R. (1996). A socioanalytic perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality*. (pp. 163-179). New York: Guilford Press.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A View from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- Kendall, M. G. (1970). *Rank correlation methods* (4th ed.). London: Griffin.
- Kevin R. Murphy & Charles O. Davidshofer (1997). *Psychological Testing: principles and Applications* (6th Edition), Prentice Hall.
- Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment Today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: *An application of validity generalization procedures*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- McCortney, A. L., & Engels, D. W. (2003). Revisiting the Work Ethic in America. *The Career Development Quarterly*, 52(2), 132-140.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "Adequate Taxonomy": Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 710-721.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- McGee, J., Thomas, H., & Wilson, D. (2005). *Strategy, analysis and practice*. Berkshire: McGraw-Hill.
- McHoskey, J.W. (1994). Factor structure of the Protestant work ethic scale. *Personality and Individual Differences*, 17, 49 - 52.
- Mirels, H., & Garrett, J. (1971). Protestant ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36(1), 40 - 44.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486 - 500.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction*. World New York: NY.

- ORC International. (2006). *Senior civil service overall highlights report*. UK: ORC International.
- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. P. (1999). *Personality: Theory and Research 9/E*. New York : Wiley.
- Randall, D., & Cote, J. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations, 18*(2), 194 - 211.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995) A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-572.
- Sackett, P.R. & DeVore, C.J. (2001) *Counterproductive behaviors at work*. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434 - 443.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology, 60*, 635 - 637.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology, 31*, 815 - 829.
- Staats, E. B. (1988). Public Service and the Public Interest. *Public Administration Review, 48*(2), 601-605.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review, 9*(4), 545-56.
- Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. NY: Scribner.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 395-412.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 395-412.
- Wiggins, J. S., & Trapnell, P. D. (1996). A dyadic-interactional perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The*

- five-factor model of personality*. (pp. 88-162). New York: Guilford Press.
- Wiggins, J. S., & Trapnell, P. D. (1996). A dyadic-interactive perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality*. (pp. 88-162). New York: Guilford Press.
- Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily Counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology, 62*, 259-295.