

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

高階公務人員向上政治行為之研究

研究生：蘇淑美

指導教授：余鑑

于俊傑

中華民國一〇一一年六月

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系
(研究所)碩士論文通過簽名表

系所別：科技應用與人力資源發展學系（研究所）

姓名：蘇淑美

學號：098712104

論文題目：高階公務人員向上政治行為之研究

經審查合格，特予證明

論文口試委員



饒達欽 博士
華夏技術學院副校長暨研發長

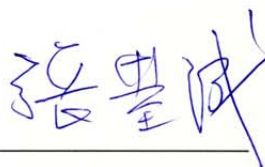


余鑑 博士
國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系
(研究所)教授兼論文指導教授



于俊傑 博士
國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系
(研究所)教授兼論文指導教授

系主任（所長）簽章：



中華民國一〇一年六月九日

謝 誌

我一點都沒有想到在離開學校28年之後，突然又回到校園唸書，而且比女兒還晚1年才拿到碩士學位，第一天和同學們見面時，小宇說她媽媽和我同年紀時，真的不得不承認自己年紀一大把，想到要完成學業都不由得擔心起來。

3年的時間一晃眼就過了，這段過程有太多的感觸與值得回味的事，重新當學生使我見識成長不少，某些觀念也有所改變。以前看到別人論文的謝誌，不懂為什麼會謝那麼多人？沒想到今天要寫謝誌，才知道該感謝的人真的很多。首先要感謝鼓勵我繼續求學的王副座，究竟當時他是如何游說我，讓我真的報名考碩專班，我也不記得了，但是就是因為他一再地提醒，我就真的又到學校繼續求學了。接著當然要感謝這三年來授課的每位老師：張文龍老師、黃能堂老師、張基成系主任、蘇照雅老師、林弘昌老師的辛勞教導。尤其要感謝指導教授余鑑老師、于俊傑老師除了一、二年級課業的指導之外，在我論文的寫作過程諸多的付出，沒有兩位老師的指導與督促我可能早就放棄繼續撰寫下去。同時我一定要特別感謝尚鈞學長一路的指導與幫助，雖然寫作的過程中有許多壓力，沒有學長的協助我是不可能完成這項任務的！也要感謝我的口委亞東技術學院的饒達欽校長，謝謝他的建議與提點，今日才得以順利完成這本論文。

也感謝陪我一路走來的夥伴，謝謝明秀、珮禎、志純、湘琪、珠美、煥文、美綾謝謝妳們的包容和體諒，好長的一段時間我們同甘共苦，互相打氣、一起成長，這個美好的回憶我會牢記在心裡！

另外要感謝和我們一起奮鬥的學弟妹們：事佳、虹諭、惠萍、雯琪、軒宜、欣縈，許多事多虧你們的幫忙讓我免去許多瑣碎的事!最後我要感謝我的先生英傑，在這三年的時間裡不管刮風下雨上課的每一個晚上他總是體貼地接我下課，無怨無悔，在許多方面的體諒與協助，沒有他的支持與付出，我絕不可能如期完成學業，謝謝你！老公！我同時要感謝我的女兒沛均，在寫作的過程她是最最大的助力，當我遇到困難都是她和我一起討論、給我建議、幫我檢視錯誤、幫我調格式，全力配合我的進度，我貼心的乖女兒，有妳真好！

要謝的人實在太多了，謹以此文獻給所有愛我以及我愛的人，謝謝你們的支持與鼓勵，我終於畢業了!!!

淑美 寫於

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所人力資源組

2012年7月31日

高階公務人員向上政治行為之研究

研究生：蘇淑美
指導教授：余鑑
于俊傑

中文摘要

依公務人員任用法規定，公務人員依官等及職等任用之。委任為第一至第五職等；薦任為第六至第九職等；簡任為第十至第十四職等。委任、薦任、簡任職分別為初、中、高階公務人員。銓敘部 99 年底全國公務人力資料庫統計，行政機關簡薦委任的公務人員，簡任只占 0.06%，比例極低。本文為探討高階公務人員向上政治行為的內涵與影響，藉由實地訪談行政機關七位簡任第 10 職等以上高階公務人員以深入瞭解其與上司互動如何向上影響、向上管理，而與長官互動的良窳對個人的影響為何？研究者根據訪談錄音檔繕打逐字稿，再經由反覆閱讀逐字稿的內容萃取出關鍵字進行編碼，最後歸納分析出以下結論：(1)高階公務人員向上政治行為有訴諸專業、理性說服、建立形象、提供完整資訊、依法行政、建立情誼、婉轉迂迴、友善讚美、站在長官立場思考、服從等方式。其中以訴諸專業、理性說服使用的頻率最高，也是被認為公務人員最必須具備的能力。(2) 男女性高階公務人員運用向上政治行為的頻率與方法並沒有明顯差異。(3) 高階公務人員向上政治行為使用頻率高低會因其使用效果而增減。(4) 高階公務人員大都認為與長官互動良好對個人工作表現和績效有正向作用，而且多數受訪者贊同得到長官的賞識有助於個人資源的取得、能力的提升或職務的升遷。本研究的結果希望提供各行政機關管理者與其他公務人員職場與上司互動之參考。

關鍵詞：行政機關、高階公務人員、向上政治行為

The Research of Upward Political Behavior of Senior Civil

Author: Su, Shu-Mei

Advisor: Yu, Chien

Yu, Chin-Chieh

ABSTRACT

In accordance with the provisions of Civil Service Employment Act, the civil servants are appointed by official ranks and grades. Junior appointed as the first to fifth grade; Associate the sixth to ninth grade; Senior the tenth to fourteenth grade. Junior, Associate and Senior positions represent the rank junior, middle and senior civil servants. According to the statistics of national official human database of Ministry of Civil Service by the end of year 2010, Senior position accounted for only 0.06% among all the civil servants in the administrative organizations and this ratio is very low. This article is to explore how the interaction between Senior Civil Servants and their superiors influences and manages up, to find out the meaning and impact of their upward political behavior by field interviewing seven senior civil servants. Researchers typed with the audio files of interviews, and extract keywords to encode by reading verbatim repeatedly, then finally summarized and analyzed the following conclusions: (1) Senior civil servants' upward political behavior has to resort to profession, rational persuasion, image building, complete information providing, administration by law, the establishment of friendship, devious mildly, praise friendly, thinking on the position of superiors, obedience, etc. Among all the

mentioned methods, profession and rational persuasion are the most frequently used, and are believed the most important ability to the civil servants. (2) There is no significant difference in using upward political behavior between male and female senior civil servants. (3) The frequency of using upward political behavior for senior civil servants increases or decreases according to the effect of use. (4) The senior civil servants believe that there will be a positive benefit on the personal development by maintaining good relations with superiors, and most of the respondents agree with that superior's appreciation helps the acquisition of personal resources, the ability to upgrade or job promotion. We hope to provide the reference for the administrative managers and other public servants who interact with superiors in the workplace by the result of this study.

Key words: administrative agency, senior civil service, upward political behavior

目 錄

謝 誌	i
中文摘要	iii
英文摘要	v
目 錄	vii
表 次	ix
圖 次	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	3
第三節 研究範圍與限制	4
第四節 重要名詞釋義	4
第二章 文獻探討	7
第一節 高階公務人員	7
第二節 組織政治行為	10
第三節 向上政治行為	17
第四節 公部門向上政治行為	24
第三章 研究設計與實施	29
第一節 概念性架構	29
第二節 研究方法	31
第三節 研究步驟與流程	35
第四節 研究工具	39
第五節 研究對象	42
第六節 資料處理與分析	42
第四章 資料分析	45
第一節 受訪者背景資料	45
第二節 向上政治行為的類型	47
第三節 向上政治行為對個人工作、績效的影響	71
第四節 向上政治行為的效果與使用頻率的相關性	75
第五節 男女性向上政治行為的差異	76
第六節 向上政治行為對職涯的影響	79
第五章 結論與建議	87
第一節 結論	87
第二節 建議	92
第三節 研究者省思	93

第四節	管理意涵	95
第五節	研究貢獻	95
參考文獻	97
一、	中文部分	97
二、	外文部分	101
附 錄	105
附錄一	訪談邀請函	106
附錄二	訪談同意函	108
附錄三	高階公務員向上政治行為之訪談大綱	109

表 次

表 2-1 組織政治的面向	12
表 2-2 組織政治行為定義相關文獻	13
表 2-3 組織政治行為的相關實證研究	15
表 2-4 向上政治行為的定義	18
表 2-5 向上政治行為分類表	19
表 2-6 向上政治行為相關研究成果	21
表 3-1 訪談主題與題目之對應表	40
表 4-1 受訪者資料分析	45
表 4-2 高階公務人員向上政治行為編碼表	48
表 5-1 命題與研究結果比較表	87

圖 次

圖 3-1 概念性架構圖	30
圖 3-2 研究流程圖	38

第一章 緒論

本章共分為四節，第一節為研究背景與動機；第二節闡述研究目的與待答問題；第三節係針對研究範圍與限制作說明；第四節是本研究之重要名詞釋義。茲分別敘述如下。

第一節 研究背景與動機

依現行的法令，擔任公務員必須經過國家考試，在嚴謹的文官體制下，每一職位的調動及陞遷都受到複雜的法令規範。公務機關金字塔型的職位設計，高階職位的比例甚少。依公務人員任用法規定：公務人員依官等及職等任用之。官等分簡任、薦任、委任，職等分第一至第十四職等，以第十四職等為最高職等。委任為第一至第五職等；薦任為第六至第九職等；簡任為第十至第十四職等。據銓敘部 99 年底全國公務人力資料庫的統計，我國行政機關公務人員數共計 225,351 人，屬簡薦委任的一般行政機關人員共有 151,398 人，按官等分，其中簡任人員僅有 9,173 人，只占 0.06%（銓敘部，2010）。由於公務機關的簡任職位極少，要晉升簡任職必須符合體制取得一定的資格並經過相當的時間與資歷的累積外，另因各機關人員的任免屬機關首長的權限，在僧多粥少的情況下，如果沒有得到長官的賞識與提拔，要晉升簡任職將是不容易達成的目標。依研究者任職公務機關多年的觀察：公務機關的職場文化特別恪遵上下階層的分際、重視長官與部屬的從屬關係。在層級節制的官僚體制下，職場的氛圍相對保守，應對進退處處是學問。有人汲汲營營於仕途而徒勞無功；有人則平步青雲，步步高陞，仕途一路順遂，除了諸多的主客觀因素暫且不論，最終能夠晉升，獲得長官的提攜絕對是關鍵的因素。公務機關高階公務人員與上司的互動過程如何發揮影響力，使

政策的擬訂與執行能在保守的官僚體系下獲得長官的認同，其運用的向上政治行為有哪些類型？其運用的方法與時機如何？對個人有何影響？有何值得學習之處？頗值得探討，此為本研究的動機之一。

近年來民意高漲，公務機關以民意為依歸的施政取向，讓各機關的公務人員面對來自各方的壓力，不同階層、不同利益團體的競逐下，公務機關受限於繁雜的法令規範，行政措施絕難符合所有民眾的需求，各機關順了姑意，逆了嫂意的兩難狀況不時上演，公務人員身處其中，常不知如何取得平衡點，工作上動輒得咎的處境，其中的甘苦實不足為外人道。研究者在公務機關從事人事工作近三十年，對於人員的異動、更迭有機會深入觀察，公職雖被視為鐵飯碗，這些年機關內人員異動的頻率有逐漸攀升的現象。經濟不景氣，公職考試雖成為許多人選擇就業的主要途徑之一。然新進的公務人員進入職場，才發現公務機關並非如外界所傳言——錢多、事少、離家近，天天上班輕鬆、悠遊自在。目前各機關內部人事不安定，人員異動太頻繁常是人事單位最頭痛的問題。以研究者經驗觀察，機關內同仁對其待遇與福利滿意度相對較高，而其不滿與抱怨的主要原因有：公權力不張導致行政措施屢遭掣肘，民眾對公務人員敵對的立場視其為利益的剝奪者等外在因素與主管互動有障礙(不論是抱怨主管對工作分配不均、業務權責不明、指令不明確等因素)、同儕相處問題、晉升管道不通暢等內在因素，使得許多公務人員在工作上滿意度增加。而各種內外因素中與主管互動不良為主要原因之一，許多人員常因無法和上司有效溝通而倍感沮喪，降低其投入工作的意願，或者頻繁地調任不同機關，或者消極應付工作，尤有甚者憤而辭去公職，重新轉換跑道者亦有之。因此，和上司良好的互動無疑也是工作上勝任愉快的重要因素。高階公務人員公職生涯中大致都歷練過不同的機關，

面對處事風格個個不同的長官，如何與上司適當的互動才能得到上司的肯定與認同，使其能爭取到更多資源利於解決工作上的問題，藉由其經驗的分享，相信不只對新進的同仁，對其他公務人員也必然有一定的啟示作用，此為本研究的動機之二。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

本研究的主要目的是希望藉由對我國行政機關高階公務人員向上政治行為的質性研究，以瞭解我國高階公務人員的向上政治行為的現況，及對個人的影響。是故本研究的研究目的如下：

- (一) 瞭解高階公務人員與長官互動的情況。
- (二) 瞭解高階公務人員之向上政治行為的類型。
- (三) 瞭解不同資歷、職階、教育程度高階公務人員向上政治行為的差異。
- (四) 瞭解男女性高階公務人員向上政治行為的差異。
- (五) 瞭解高階公務人員向上政治行為使用的效果與頻率的關係。
- (六) 瞭解高階公務人員向上政治行為對個人的影響。

二、待答問題

依據以上的研究目的，本研究之待答問題如下：

- (一) 探討高階公務人員與長官互動的情況如何？
- (二) 探討高階公務人員向上政治行為有哪些類型？
- (三) 探討不同資歷、職階、教育程度的高階公務人員向上政治行為是否有差異？
- (四) 探討男女性高階公務人員向上政治行為是否有差異？
- (五) 探討高階公務人員向上政治行為使用的效果與頻率的關係

為何？

(六) 探討高階公務人員向上政治行為對個人的影響為何？

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

考量研究者的地緣關係與研究對象取得的便利性，乃選取任職北部地區行政機關現任簡任第 10 職等以上之高階公務人員為對象進行研究以瞭解其向上政治行為的運作情形。

二、研究限制

本研究係針對行政機關簡任第 10 職等以上的高階公務人員為對象，探討其向上政治行為。由於簡任以上的個案選取不易，且沒有一定交情與信任程度，隨意邀請受訪極可能遭到拒絕。同時為了研究之便利性，故只能選擇與研究者有地緣關係的北部地區，與研究者有相當交情且願意接受訪談的高階公務人員進行研究。由於本議題極為敏感，礙於社會對「政治行為」一詞向有負面的刻板印象而研究的主軸又定位在「向上的政治行為」的範疇，在訪談的過程中，受訪者對問題的回答是否有所保留？或對於爭議性的問題選擇以較符合社會價值判斷的答案來回應？更或者礙於受訪者主觀認知的差距而沒能察覺自己在職場的某些行為即屬向上的政治行為等因素都是本研究的限制，故而本研究僅能作為後續相關研究的參考，而不能代表其他行政機關高階文官向上政治行為全貌。

第四節 重要名詞釋義

一、公務人員：

依公務人員任用法施行細則第二條第一項所稱的公務人員，是指各機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，定有職稱及官等及職等之人員。

二、行政機關：

依公務人員任用法施行細則第二條第二項所稱的行政機關是指：

1. 中央政府及其所屬各機關。
2. 地方政府及其所屬各機關。
3. 各級民意機關。
4. 各級公立學校。
5. 公營事業機構。
6. 交通事業機構。
7. 其他依法組織之機關。

三、高階公務人員：

本研究所指的高階公務人員係指經銓敘部職務歸系並銓敘審定簡任第 10 職等以上的行政機關公務人員。

四、向上政治行為：

依據過往的研究，向上政治行為，是包含「向上影響」、「向上溝通」、「向上權力」、「向上管理」等概念（葉倫均，2007；簡永松，1987；Allen & Porter, 1983；Kotter, 1982）。也就是員工為了自己或組織的利益，向其上司提出要求或建議的過程。

第二章 文獻探討

第一節 高階公務人員

一、公務人員的定義：

(一) 學理上的公務員

公務員是國家特別選任，執行公法上職務，且對國家負有忠實義務者。(林紀東，1992)

公務員與國家的法律關係處於特殊「力」之層面，國家或公權力主體得單方面要求公務員負擔特別的義務而公務人員更是從屬於國家行政主體之附加地位(翁岳生，1990)。

學理上所稱的公務員，是指經國家或地方自治團體任用並與國家或地方自治團體發生公法上職務或忠實關係之人員。其特徵如下：

1. 公務員需經任用程序：公務員之任用需經銓敘機關審定其資格。
2. 公務員係與國家或地方自治團體發生公法上的職務關係：公務員所執行者係「職務」，而其任職之目的係為取得與其「身分」相當之生活照顧。故雖然在政府機關服務，但不具有公法上職務關係者，如以契約僱用之聘僱人員或從事勞動性質的技工、工友都不屬於公務員的範疇。
3. 公務員需負忠實的義務：公務員需忠於憲法、忠於國家、保持政治中立並有維護公益、為人民謀福利的義務。

(二) 法律上的公務員

我國法律對公務員概念之界定並不一致，主要區分為四種：

1. 最廣義：指刑法第十條第二項，國家賠償法第二條第一項適用的對象，係泛指一切依法令從事於公務之人員。
2. 廣義：係公務員服務法第二十四條所適用的人員，泛指一切受有俸給之文武職人員。其中包括：政府機關、公營事業機構、部分公立學校教育人員且不論文武職人員，都以受有俸給與否為判別標準。
3. 狹義：指文武職之特任、簡任、薦任、委任之政務官及事務官，其範圍以公務員懲戒法為代表，包括政務官、事務官。
4. 最狹義：專指文職之簡任、薦任、委任之事務官，而以公務人員任用法施行細則第二條及公務人員退休法第二條為代表，即所謂之「常業文官」。

二、公務員的分類

(一) 普通職與特別職

1. 普通職公務員：乃指依公務人員任用法任用之人員。
2. 特別職公務員：乃指依特別法任用之人員。如司法人員、外交人員；以及只須「特定資格」即得任用者，如交通人員、教育人員。

(二) 政務官與事務官

1. 政務官—指參與國家施政方針之決策並隨政黨選舉成敗或政策變更而進退之公務員。
2. 事務官—指執行既定政策及方針以推行政務之永業公務員，原則上政務官以外之公務員均屬之。

(三) 公務員與公務人員

1. 公務員：涵蓋最廣義、廣義、狹義、最狹義法規所適用之各種人員。包括：刑法、國家賠償法、公務員服務法、公務員懲戒法、公務人員任用法規範對象的各類人員。
2. 公務人員：則指適用公務人員任用法及公務人員退休法所規範最狹義的文職人員。(吳庚，2005；林紀東，1992；翁岳生，1990；陳敏，1999；劉宗德，1998)

三、高階公務人員

依據公務人員任用法第五條規定：公務人員依官等及職等任用之。官等分委任、薦任、簡任。職等分第一至第十四職等，以第十四職等為最高職等。委任為第一至第五職等；薦任為第六至第九職等；簡任為第十至第十四職等。

依官等區分：委任職為初階公務人員，薦任職為中階公務人員，簡任職為高階公務人員。依據銓敘部 99 年底的統計，我國行政機關公務人員數共計 225,351 人，扣除政務人員、民選機關首長及警察人員，屬簡薦委任的一般行政機關人員共有 151,398 人，按官等分，其中簡任人員僅有 9,173 人，只占總數的 0.06%。故而公務人員得升任簡任職務實屬不易。本研究所稱之高階公務人員即指經銓敘部審定簡任第 10 職等以上的公務人員。

四、小結

本研究所訪談的對象係指法律上最狹義的公務人員，即各機關組織法規中定有職稱及官等、職等之文職人員。也就是公務人員任用法施行細則第二條及公務人員退休法第二條所適用的人員，並且經銓敘部銓敘審定簡任第 10 職等以上的人員。

第二節 組織政治行為

一、組織政治行為(political behavior)

人類是群居的動物，社會組織乃自然而然形成，組織中互相競爭與互相合作同時存在，在人與人的互動過程中，人們藉由影響力去左右資源的分配，政治行為乃因這種影響的過程而存在。Robbins（李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，1995）認為當組織資源不虞匱乏、組織績效完全明確且客觀，而且所有的成員有相同的目標及利益時，組織才有可能免於政治性活動。組織政治 (organizational politics)也就是指在不確定的情境或對決策缺乏共識的情形下，為了獲取與運用權力及其他資源，以爭取有利於自己的結果所展開的相關活動（楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009）。換言之，組織政治行為的產生，導因於組織成員透過各種方式的運作以期爭取較多的資源與利益，這種行為與互動的模式可視為組織中的政治角力。

組織中的政治行為既是無法避免，為了讓組織有秩序的運轉，管理者如何將有限的資源作合理的分配，必然影響到組織中成員利益的消長，也間接影響到組織的成長。因此如何將組織的政治行為的運作導向有利於個人及組織的方向，應當是管理者重要的課題；另外，從個人的角度來看，個人處在組織中，為了達到生存的目的，為了爭取到更多的資源，往往會以所具有的優勢發揮其影響力，以謀取自己最大的利益，在組織中施展權力的活動即構成了政治行為（李明鈞，2001）。

組織中的政治行為非常複雜，由於個人或團體有不同的目標與追求的利益，組織中有限的資源如何做合理的分配考驗著管理者的智慧，不能妥善處理組織的政治行為將導致各種磨擦與衝突層出不窮，是故管理者應正視組織中的政治行為，並將可能造成的衝突降低，以免妨礙組織

的成長。中外許多研究都是以影響力的觀點來解讀組織的政治行為，例如 Robbins（李青芬等譯，1995）認為組織的政治行為並非員工本身職責所需從事的活動，卻足以影響或試圖影響組織內利害事物的分配的活動。

Schermerhorn、Hunt 和 Osborn（1996）也認為組織政治是藉由影響力以獲得非靠組織制裁而來的結果，或透過不制裁的影響力來獲得制裁的效果。組織的政治行為係導因於個人為了爭取自己更大的利益，運用影響力去左右組織的資源分配，進而對管理決策產生影響力（李枝花，2002）。個人或團體企圖採取有影響力的活動，以利於在衝突的環境中，爭取自己的利益（林月珠，1994）。或者說組織中的成員透過各種權力運用，施展最有效的方式，試圖使個人或團體受到影響，以達成其所要的目的（李明鈞，2001）。Kacmar 和 Baron（1999）則認為組織的政治行為是個人為追求有利於自己的目標，而不管組織或他人利益的行為。國內外研究對組織政治的定義常以衝突、權力與控制、自利行為等因素來界定，如此似乎無法瞭解組織政治行為的全面意涵，後來 Mayes 和 Allen（1977）雖然同樣從影響力管理的觀點出發，但以目的—方法矩陣來界定政治行為，其定義雖也包含自利性的動機，但同時提出組織政治行為的後果未必對組織有害，至於使用的方法則可能合於或不合於組織規範。1990 年 Drory 和 Romm 對組織政治的定義，將其歸類成行為的目的、行為本身及相關情境三類，而非只是從個人利益角度去探討，這些研究結果雖有許多學者不認同，但仍具有參考的價值。

Egri、Ralston、Murray 和 Nicholson（2000）的研究認為政治行為可分為對組織有利的行為、非破壞性合法行為、破壞性合法行為與破壞性非法行為。他們以目的-手段矩陣來界定政治行為（如表 2-1），依

Egri (2000) 等人所提出的觀點，用合法手段來達到組織認可的目標是一種有利組織的政治行為，而如果以破壞性的合法政治行為，使用的手段雖然合法，但可能傷害組織；而非破壞性的政治行為，可能犧牲別人，但不至於傷害組織，還可能帶來潛在的利益；最後是破壞性非法政治行為，使用非法的手段達成不利組織，甚至是違法的行為。如此的定義應該較能涵蓋組織中所有的政治現象。

表 2-1 組織政治的面向

		影響的目的	
		組織認可的	組織不認可的
影響的手段	合法	有利組織政治的行為	破壞性的合法政治行為
	不合法	非破壞性的政治行為	破壞性非法政治行為

資料來源：引自谷蘭馨 (2006:7)

二、組織政治行為定義的相關文獻

探討組織政治行為的文獻為數不少，其定義雖有不同，然國內外學者對組織政治的定義常以衝突、權力與控制、自利行為等因素來界定，為了達成本身或單位的目標所採取的行動，以影響組織利益分配的行為，大致可涵蓋多數學者的看法。茲列舉相關的文獻定義如表 2-2：

表 2-2 組織政治行為定義相關文獻

學者	內容
Mayes和Allen (1977)	為了達到組織不認可的目標或使用非合法的手段獲得組織認可的目標。
Gandz和Murray (1980)	認為組織內的政治並不與組織內的衝突、權力、影響力同義；它只限於表示主觀的狀態：即在組織之成員中為了達成自我目的，而與其它成員的相對立時所使用的方法。
Markus (1983)	認為政治就是權力擁有者有能力對抗不確定性、不可替代性並有能力影響決策過程。 政治行為就是當個人行為只為加強其職位及利益，而未顧及組織與他人之代價時的一種行為。
Vredenburg和Maurer (1984)	為了達成自身(單位內)的目標而直接或間接影響到其他的目標；即使組織內所不被認可的，也照樣去做。
Ferris、Russ和Fandt (1989)	社會性影響中，用以透過策略性設計，使得長期和短期自我利益可以最大化的，其間可能與他人的利益一致或犧牲他人的利益。
Ferris和Kacmar (1992)	組織內員工主觀感受個人、群體及組織各自致力於追求自我利益的投機行為(opportunistic behavior)。
Wanger III和Hollenbeck (1992)	個人或群體獲得權力，其使用權力去增進本身的利益活動。
Gilmore和Ferris (1996)	一種不被組織承認的自我服務行為此種行為將引起一些潛在的負面結果，包括組織中造成的衝突及不和諧、低工作表現、負面態度及員工從具有敵意和政治的環境中退縮。

資料來源：引自顧家容(2006:12)

三、組織政治行為相關實證研究

組織政治行為的實證研究迄今有許多，由表 2-3 的研究中可見所選取的對象有高階經理、管理者、教師、大學的非學術人員、公營事業員工、自治市的市民…對象雖各個不同，但大都認可政治行為確實普遍存在組織中，使用的政治行為有分為：(1)攻擊或責怪他人(2)資訊的操縱(3)

形象塑造(4)創造對自己作法有利的環境(5)逢迎拍馬(6)結交權貴(7)形成有力的聯盟(8)建立互惠關係。有分為：(1)獨斷的(2)逢迎拍馬(3)約束(sanction)(4)理性訴求(5)互惠主義(6)向上取得同情(7)阻擾策略(8)建立聯盟。有分為三個構面(1)內、外部因素(2)水平及垂直(3)合法與非法之分。有分為(1)資源掌控(2)積極或謹慎的爭取(3)建立聯盟或非正式團體(4)創造有利事件(5)保留彈性(6)降低對他人依賴(7)介入衝突(8)參與他人的行動(9)結交有力人士(10)培養黨羽(11)生涯規劃管理等 11 種。由上述文獻觀之，組織政治行為大致分為 3 個到 11 個行為策略不等。但以使用攻擊指責、結交權貴、逢迎拍馬、理性訴求、建立聯盟、取得同情、互惠關係等方式最為普遍。研究結果也顯示：組織中的政治行為因婚姻狀況、年齡、資歷深淺、性別而有差異性。

表 2-3 組織政治行為的相關實證研究

研究者	年代	研究對象	研究議題
Kipnis等	1980		<ol style="list-style-type: none"> 1.研究對象如何得到上司的支持。 2.發展出一種包含58個項目的影響力量表。 3.八個政治行為的構面分別為(1)獨斷的(2)逢迎拍馬(3)約束(sanction)(4)理性訴求(5)互惠主義(6)向上取得同情(7)阻擾策略(8)建立聯盟。
Farrell和 Peterson	1982		<ol style="list-style-type: none"> 1.以分類學的方式，對先前的研究所提出的組織政治行為做歸類。 2.將政治行為分為三個構面(1)內、外部因素(2)水平及垂直(3)合法與非法之分。 3.內外因素依然討論從事於組織政治所運用之資源的來源。 4.垂直或水平的構面討論競逐者會向上追求發展或選擇停止在原本狀態。 5.合法與非法之分的政治行為討論所採取的策略是否違背組織利益。
Vredenburg和Maurer	1984		<ol style="list-style-type: none"> 1.驗證研究對象依據何種情境，經驗以及他們所採取的行動所獲致的結果。 2.建構11種行為策略為(1)資源掌控(2)積極或謹慎的爭取(3)建立聯盟或非正式團體(4)創造有利事件(5)保留彈性(6)降低對他人依賴(7)介入衝突(8)參與他人的行動(9)結交有力人士(10)培養黨羽(11)生涯規劃管理。
Ralston	1985		<ol style="list-style-type: none"> 1.在諸多組織政治行為之中，只選擇逢迎一項做更深入的研究。 2.將逢迎的策略細分為三種型態(1)自我展現(2)意見附合(3)歌功頌德。

表 2-3 組織政治行為的相關實證研究(續)

研究者	年代	研究對象	研究議題
黃隆民	1995	台中師院暑期進修國小現職教師 n=810	<ol style="list-style-type: none"> 1.自行建構量表「國小教師知覺政治行為問卷」。 2.發現政治行為在我國國小組織中確是普遍存在之事實，但政治行為與行政管理技巧及人際交往技巧則有重疊之處。 3.基本上不同背景的國小教師在知覺政治行為發生頻率方面有差異的情形較多,但對政治行為認同的程度則大致上差不多。 4.未婚、年輕、資歷淺的國小教師中,看到較多的政治行為，未婚、資淺者的國小教師較不能接受政治行為。
Ferris、Frink、Galang、Zhou、Kacmar和Howard	1996	西南部大學非學術人員 822位	<ol style="list-style-type: none"> 1.驗證組織政治知覺模型。 2.使用POPS 40題量表，分數簡單加總單一構面。 3.認為政治行為是工作環境中，壓力潛在來源。 4.干擾變項:知覺控制及領悟。 5.男性組織政治知覺顯著較高。 6.資深者組織政治知覺顯著較高，可以採複迴歸，則年齡高者組織政治知覺高。
胡其安	1999	台北地區中華電信、三商銀員工 n=137	<ol style="list-style-type: none"> 1.採用31題POPS量表，以「上司與其促成之政治行為」「同僚間之政治行為」「組織政策與實務之差距」三構面。 2.政治知覺高，則組織承諾低。 3.員工對組織信任程度與組織承諾呈正相關。
Vigoda	2000	以色列2個地方自治市 n=411	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織政治知覺與正式績效---任務行為(in-role behavior)及非正式績效---組織公民行為，均有負相關。 2.暗示政治行為如同無聲的敵人(silent enemy)對公部門的破壞性大於私人組織。

資料來源：引自易義勝（2002：22-24）

由以上之研究的文獻中可知，政治行為普遍存在於組織中，所採取的種種策略行為，目的不外乎是要增強本身在組織中的影響力。組織政

治行為既是無所不在，其存在究竟對組織是利多於弊或弊多於利，正如同水能載舟，亦能覆舟的道理一樣，對組織的影響不可謂不大，因此管理者不可忽視員工的自利心態，可能會對組織帶來衝擊與破壞，如何將員工的政治行為導向良性的循環，降低組織政治行為所造成的負面影響，將是關係組織能否延續、茁壯的重要因素。

四、小結

參考上述文獻，本研究對組織政治的定義：「組織政治是一種影響力的過程，乃個人為了自利的因素，不論想達成的目標是否合於組織的利益，也不管手段合法與否，其結果卻未必與組織利益相衝突的影響力的運作過程」。而其使用的方法有攻擊指責、結交權貴、逢迎拍馬、理性訴求、建立聯盟、取得同情、互惠關係等最為普遍。

第三節 向上政治行為

一、向上政治行為（upward political behavior）定義

組織的政治行為就進行的方向而言，除了由上往下之外，還有由下往上或水平的方向（Robbins, 1992）。Allen 與 Porter（1983）認為向上政治行為是指部屬從事某種活動，以使上司產生所希望之行為或態度。處於競爭激烈的環境，組織要追求永續的發展，除了讓上令能貫徹執行，應同時注重平行溝通管道的通暢及向上的管理的妥善運用。當下情能充分上達，多元化的意見能充分表達並被接受，組織才能求新求變，即時掌握快速變化的外界情勢，不斷地成長。管理階層重視下對上的溝通，才能瞭解員工的需求，訂定合理的管理措施，留住人才，厚植人力資本，強化組織的競爭力。故而 Kotter（1982）認為組織面對競爭，必須讓全

體員工有參與感，管理工作也應由向下管理導向平行和向上管理的方向。

因此，所謂的向上政治行為，其主要的發動的方向為下對上，是下屬運用影響力或策略去影響上司，為爭取自我或團體的利益，使上司的決策能符合部屬的期望與理想。搜集部分國內外研究對向上影響或向上政治行為的定義如表 2-4：

表 2-4 向上政治行為的定義

研究者	年代	定義
池進通	1989	為增進自我的利益或維護權利，運用影響力及各種個人策略，使直屬上司或更高層主管的行為或態度產生改變。
Deluga 和 Perry	1991	向上影響是一種企圖，來自於部屬渴望從上司獲取其想要的結果或資源。
吳百祿	1996	組織中部屬為了達到工作的滿足感或提高組織效能，運用各種策略，維持與上司的有效關係，以發揮下對上的影響歷程。
Kennard (張佩傑譯)	1996	影響上司，意謂著必須自覺與上司共同合作，期待雙方及公司獲致最佳成果。
高義展	1998	向上影響是運用各種策略的影響歷程，此歷程的方向是部屬對上司，動機在於滿足個人的需求，並增進組織效能，目的在使上司的決策能符合部屬的期望與理想。
Kaul	2003	向上影響是員工運用各種策略的影響過程，以獲得主管的重視或用來說服主管，以達到個人或組織的目標。

資料來源：本研究整理

以上述各研究對向上政治行為的定義觀之，「向上政治行為」的內涵應包含「向上溝通」、「向上影響」、「向上管理」等概念(葉倫均，2007；簡永松，1987)。不論為達到個人或組織的目標而運用各種策略的影響

過程均屬之。因此本研究將向上政治行為定義為：「部屬為了自己或團體的利益，透過各種策略影響上司而達成其個人或組織目標的過程」。

二、向上政治行為的分類

向上政治行為所使用的方法不盡相同，茲彙整部分國內外研究如表 2-5。

由表 2-5 的文獻探討發現，向上政治行為所使用的幾大類型中，理性說服、訴諸專業、讚美討好、引用法令制度、組成聯合陣線、談判交換、越級求援、堅持立場、情感攻勢、威脅利誘為部屬最慣於使用的方式。

表 2-5 向上政治行為分類表

編號	向上政治行為方法	研究者 年代
1	訴諸專業	池進通 (1989)
2	理性說服	Kipnis 和 Schmidt (1988) 池進通 (1989) McDonald 和 Gooding (2005) 谷蘭馨 (2006)
3	讚美討好	Kipnis 和 Schmidt (1988) McDonald 和 Gooding (2005)
4	交際應酬	余定中 (1985) 池進通 (1989)
5	引用法令制度	Kipnis、Schmidt 和 Wilkinson (1980) Schilit 和 Locke (1982) 余定中 (1985)
6	建立良好形象	谷蘭馨 (2006)
7	事前妥善安排	Kipnis 和 Schmidt (1988)
8	組成聯合陣線	Schilit 和 Locke (1982) Kipnis 和 Schmidt (1988)
9	越級求援	Kipnis (1984) Kipnis 和 Schmidt (1988)
10	談判交換	Kipnis (1984)

表 2-5 向上政治行為分類表(續)

編號	向上政治行為方法	研究者 年代
11	堅持立場	Schilit 和 Locke (1982) Kipnis (1984)
12	妥協	Kipnis (1984)
13	附和有權勢的人	Kipnis (1984)
14	抵制抗衡	Kipnis、Schmidt 和 Wilkinson (1980)
15	情感攻勢	余定中 (1985) 池進通 (1989)
16	虛假欺瞞	余定中 (1985)
17	威脅利誘	Schilit 和 Locke (1982) 余定中 (1985) Kipnis (1984) McDonald 和 Gooding (2005)

資料來源：本研究整理

三、向上政治行為相關研究

為瞭解不同的研究對象使用向上政治行為方法、使用頻率、使用時機的差異性，茲彙整相關的研究如表 2-6：

表 2-6 向上政治行為相關研究成果

作者	年代	主題	重點摘要
陳宏璋	2003	向上政治行為對其工作滿足及離職傾向之影響-以大台北地區銀行基層員工為例	<ol style="list-style-type: none"> 1.透過向上政治行為能使員工在工作上獲得高度的滿足感。 2.政治謀略向上政治行為使用愈頻繁，其工作本身滿足感反而愈低 3.專家姿態向上政治行為使用愈頻繁，其上司與升遷滿足感愈高 4.向上政治行為是必須透過工作滿足為中介變項，間接的影響到離職傾向。 5.向上政治行為對工作滿足與工作滿足對離職傾向均有顯著性的影響
McDonald 和 Gooding	2005	探討商院校長領導關係及向上政治行為	<ol style="list-style-type: none"> 1.最常使用之方式為理性說服。 2.當主要策略無法達成目的，則會以抱怨次要考量方式，其次則是利用他人作為表達意見之平台。 3.威脅長官是所有受試者最不喜歡使用之策略。
蘇奕禎	2006	國民小學教師向上政治行為與學校效能之相關研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.教師在向上政治行為使用頻率偏低，教師最常使用理性說服策略，最少使用訴諸上級策略。 2.教師的自我促銷及專家姿態行為愈高，學校行政效能就愈高。 3.男性教師的強勢要求向上政治行為多於女性教師。 4.國小資深教師的情感攻勢向上政治行為高於資淺教師。 5.學校規模12班以下的國小教師，在整體向上政治行為上高於學校規模25班以上的國小教師。 6.教師的理性說服及訴諸上級等向上政治行為，對學校效能具有正向預測力。 7.教師的強勢要求及政治謀略等向上政治行為，對學校效能具有負向預測力。

表 2-6 向上政治行為相關研究成果(續)

作者	年代	主題	重點摘要
谷蘭馨	2006	員工向上影響行為的類型及其與薪資所得之關係	<p>1.台灣企業員工向上影響行為包含向上謀略、理性說服、諂媚逢迎、形象行銷與阻礙施壓五構面。</p> <p>2.年齡、婚姻狀況、任職機構工作年資、與直屬主管共事年資與任職機構性質會對向上影響行為的五個構面造成顯著差異。</p> <p>3.台灣企業員工向上影響行為類型，分為謀略強勢型、消極被動型、旁觀中庸型與理性友善型。</p> <p>4.不同向上影響行為類型，對其薪資所得有顯著差異</p>
葉倫均	2007	新世代就業者的向上政治行為及其對工作績效的影響	<p>1.向上訴求與阻礙施壓對工作績效各構面皆為負向預測效果</p> <p>2.理性說服、形象管理、逢迎對工作績效各構面皆為正向預測效果，逢迎對任務績效無顯著預測效果。</p> <p>3.向上政治行為的類型包括謀略型、全方位型、強迫型、善解人意型、自我謀略型。各類型在工作績效各構面皆有顯著差異。</p>
陳威琦	2006	組織文化的類型及其對員工向上影響行為之影響	<p>1.向上影響行為分為五個構面，分別是：訴諸理性、向上謀略、形象經營、逢迎討好、妨礙抵制。</p> <p>2.男性、碩士以上學歷、工作滿三年未滿五年者、越高層級者，越會使用這五種組織向上影響行為。</p> <p>3.X世代較其它世代更常使用訴諸理性、形象經營、妨礙抵制三種向上影響行為。</p> <p>4.擔任管理職者，更常使用向上影響行為。</p> <p>5.創新型文化較其它組織文化更常運用訴諸理性、形象經營、逢迎討好三種向上影響行為。</p>

表 2-6 向上政治行為相關研究成果(續)

作者	年代	主題	重點摘要
江華容	2009	領導風格和向上影響策略之關係研究	<p>1.將領導風格劃分為轉換型領導、交換性領導，以及放任式領導；六種向上影響策略分別為：(1)友善討好；(2)利益交換；(3)理性說服；(4)強制要求；(5)越級訴求；(6)形成聯盟</p> <p>2.轉換型領導與友善討好、利益交換、理性說服與形成聯盟四項向上影響策略呈現顯著相關。</p> <p>3.交易型領導和所有向上影響策略皆呈顯著相關。</p> <p>4.放任式領導和友善討好、利益交換、理性說服與強制要求向上影響策略呈現顯著相關。</p>
劉治明	2011	高雄縣國民小學教師對校長角色知覺及其向上影響行為與學校效能關係之研究	<p>1.國小教師向上影響行為的使用現況屬中下程度，其中以理性說服的使用情形最高；以性別在向上影響行為的層面均達顯著水準。</p> <p>2.學校效能的提升，教師向上影響行為的使用著重於理性說服。</p>

資料來源：本研究整理

四、小結

綜整上述向上政治行為研究的主要內涵如下：

- (一) 向上政治行為大致分為理性說服、逢迎拍馬、果斷要求、討價還價、高度權威與形成聯盟、遵守規則和操控、專家權力、堅持立場、建立形象、友善讚美、依法獎懲、奉承討好、威脅利誘等類型。實務運用上以理性辯護、感情攻勢、專家權力最具效果。
- (二) 向上政治行為使用頻率愈高則效果愈好，部屬階層高低與教育程度不同所使用的方法亦不同。

- (三) 向上政治行為與工作滿足及離職傾向有正相關。
- (四) 男性部屬使用向上政治行為多於女性。
- (五) 部屬職務與學歷高者使用向上政治行為的頻率較高。
- (六) 資深部屬較資淺人員使用向上政治行為頻率高。
- (七) 政治謀略向上政治行為使用愈頻繁工作滿足感愈低，專家權力使用愈頻繁工作滿足愈高；亦即過度使用政治謀略反而不易取得上司的認同，而以專業能力取向的影響方式較易得到部屬所期望的效果。
- (八) 管理者比一般人員使用向上政治行為的頻率較高。

第四節 公部門向上政治行為

一、國內公部門向上政治行為的相關研究

向上政治行為的研究，國內相關文獻為數不多，而公部門的相關研究更為稀少，根據

(一) 李枝花（2002）的研究顯示：

公務人員認為職務異動(升遷、調任)結交政要或長官推薦是必要的，而最常使用的向上政治行為引用法令制度、提供資訊、理性說服等方式，向上政治行為使用頻率越高效果越好。男性部屬多採用「專家姿態」、「理性辯護」的方法影響上司，且認為對其升遷調任速度是有利的。

職階高、年資深、教育程度高的部屬認為採用「交際應酬」、「理性辯護」有較高的滿意度，而較排斥使用「情感攻勢」的方法；職階低的部屬則慣於採用「專家姿態」的向上政治行為；年資淺的員工認為採用「交際應酬」向上政治行為會降低其對升遷調任制度的滿意度。

(二) 易義勝 (2002) 研究的結果：

將向上政治行為分三個構面：理性辯護、交際應酬、政治謀略等。男性的交際應酬向上政治行為大於女性。職階高、教育程度高者慣用理性辯護和政治謀略向上政治行為。交際應酬在特殊狀況下可提高工作滿足感。

(七) 顧家容 (2006) 研究結果：

本研究將向上政治行為分成五構面，包括「交換及向上訴求」、「理性說服」、「形象管理」、「逢迎」、「阻礙施壓」。在私企業理性說服、形象管理、逢迎等方法有助於薪資所得的提升。但在公部門中，由於薪資的增加受到法規體制因素所影響，所以公部門中的員工如無法直接透過向上司使用政治影響行為來達成升遷的目的，也無法使其薪資所得有所增加。

(四) 葉倫均 (2007) 研究的結論如下：

向上政治行為的構面中「交換與向上訴求」、「阻礙施壓」對任務達成有反效果。亦即員工與上司互動時應避免利益交換或越級上報，以免造成反效果；而採用「理性說服」、「形象管理」對任務達成有正向的效果。換言之，員工應提升其專業能力並建立好個人的形象才能提升上級對個人的信任進而增進個人或組織的績效；採用「逢迎」方法有助於改善工作氣氛和人際關係。

二、小結

由上述公部門的向上政治行為實務研究結果得到的初步結論：

1. 公務人員普遍認為職位的升遷、調任，結交政要或長官推薦是必要的。因此在公務機關上司是決定個人升遷的重要因素之一。

2. 公務人員最常使用的向上政治行為有：政治謀略、專家姿態、遵守規則、理性辯護、交際應酬、情感攻勢，探究其原因可能是使用以上的方法，效果較顯著，因而使用的頻率較高。公部門的文官體制嚴謹，上下隸屬層級分明，上級的權威較高，因此部屬極少使用果斷要求、討價還價(或交換)、高度權威與形成聯盟等方法爭取上級的支持，因其可能造成以下犯上的印象，反而不易取得上級的認同。而堅持立場、建立形象、友善讚美、依法獎懲、奉承討好等方法則視長官的特質而選擇性使用。
3. 部屬的職階高低、年資深淺、教育程度不同所採用的向上政治行為不同，使用頻率也不同。
4. 向上政治行為使用頻率越高則使用效果越好，這可能導因於員工多次使用該行為而深諳使用的時機與分寸的拿捏之故。
5. 男性部屬使用向上政治行為的頻率大於女性，且男性部屬認為採用「專家姿態」、「理性辯護」向上政治行為最容易得到上級的認同。
6. 多數員工認為適度使用向上政治行為，對個人爭取資源及獲得上級肯定有正向的作用。

向上政治行為的內涵應包含「向上溝通」、「向上影響」、「向上管理」等層面，雖然向上政治行為的定義係以自利的觀點出發，然而，若純粹從部屬只為爭取個人利益的觀點去看向上政治行為似乎過於狹隘。從實務面觀察：不論公私部門，管理者為了做出正確的決策需要部屬提供正確的資訊與建議，因此負責盡職的部屬，為了個人工作或組織的利益，勢必要在重要時刻說服上司，爭取上司的支持以達成個人或組織的目標。

故而組織中的向上政治行為應有其正面的意義。由上述文獻探討，公部門的向上政治行為以政治謀略、專家姿態、遵守規則、理性辯護、交際應酬、情感攻勢等方式使用頻率最高，使用的成效是關鍵因素，部屬應用個人專業對問題深入了解，並對各種可能產生的影響做理性且完整的分析，同時讓上司瞭解這不僅僅為了完成自己的工作，而是為了部門或是組織整體利益著想，如此的向上政治行為對個人或組織都極為有利，故而向上政治行為自非狹隘的自利行為可涵蓋。

第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討我國高階公務人員的向上政治行為，係以國內各行政機關簡任第 10 職等以上人員為研究對象，本研究將採質性取向多重個案研究法來進行，以訪談的方式搜集資料，將資料予以分析後進行編碼。本章共分為五節，第一節為本研究之概念性架構，第二節說明研究方法，第三節為研究步驟與流程，第四節為研究工具，第五節係研究對象，第六節為資料處理與分析，以下分別敘述之。

第一節 概念性架構

研究者以研究動機、研究目的、與文獻為基礎，採用質性研究之個案訪談法建立本研究之概念性架構如圖 3-1。

本研究藉由上述之概念性架構及文獻探討所得的結論及本研究目的所對應之問題，推演出本研究之命題：

命題 1：高階公務人員常使用的向上政治行為方法有訴諸專業、理性說服、政治謀略、交際應酬、情感攻勢、堅持立場、建立形象、友善讚美等方法。

命題 2：不同資歷、職階、教育程度的高階公務人員向上政治行為有差異性。

命題 3：男性高階公務人員運用向上政治行為的頻率較女性高。

命題 4：向上政治行為使用頻率高低會因其使用效果而增減。

命題 5：與上級維持良好的關係有利於個人工作及職涯發展。

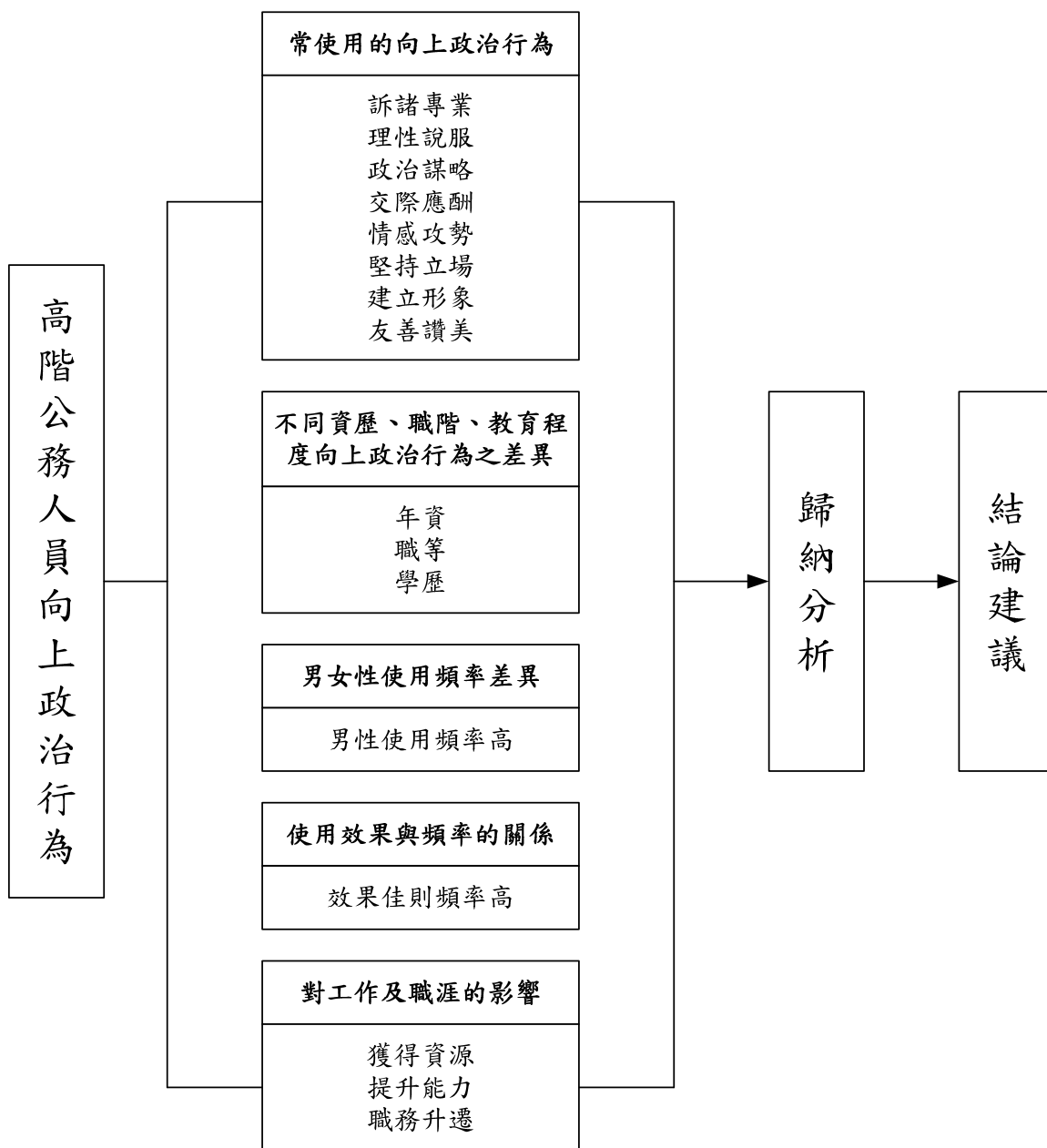


圖 3-1 概念性架構圖

第二節 研究方法

一、質性研究：

Taylor 和 Bogdan (1984) 認為，質性研究是指產生描述(descriptive)資料的研究，描述的內容包括人們說的話、寫的字和可觀察的行為。質性研究重視對人類社會日常生活的理解，基本上質性研究的本質是透過全面式、深度的探索，了解其動態的過程中豐富的意涵。因此，質性研究是在探討問題中的複雜性，從研究對象本身來瞭解其行為（歐用生，1989）。

質性研究的特性為(1) 自然的情境中蒐集描述性的資料。(2) 強調現場參與者對歷程的關注。(3) 歸納分析統整的資料。(4) 「意義」是整個研究的重點。研究中清楚地分析質與量研究的差異，並擷取其中的優點，以補強各研究之不足，以利未來研究者對研究做充分的解釋與印證之參考資料，使研究更趨完善。而在研究方法論中，仍是以深度訪談最常使用。(謝秀芳，2002：45-53)

本研究主要在探討我國高階公務員的向上政治行為，前一章的文獻都是以量化研究法來分析向上政治行為，少有採用實地觀察或訪談的質性研究方法，以獲得第一手的資料。質化研究乃是為了彌補量化研究的缺失而發展出來的研究典範。本研究為探討行政機關高階公務人員向上政治行為的現況，每個個案都具有其獨特性，若採用傳統量化研究，則無法完整地呈現個案的獨特經驗。因此，本研究在方法上採用質性研究的多重個案研究法，而以「訪談」方式進行資料的搜集。又為使訪談過程中能掌握問題的方向，以免產生偏差或遺漏，因此採用「半結構式」

的訪談方式進行，針對高階公務人員的向上政治行為的內在想法作深入的觀察與探討。

二、以訪談(interviews)的方式來蒐集資料

蒐集個案研究資料有六種個案研究的證據來源(王文科, 1995; 邱憶惠, 1999; Stake, 1995; Tellis, 1997; Yin, 1994)。(1) 文件(documents); (2) 檔案紀錄(archival records); (3) 訪談(interviews); (4) 直接觀察(direct observation); (5) 參與觀察(participant observation)。

訪談法是一種為特殊目的而進行的談話，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著對話使研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知(Minichiello, Aroni & Alexander, 1995)。

訪談是一種獲得資料的方法，靠面對面的訪問，使研究者了解受訪者在做什麼、在想什麼，以及為何要如此等議題。潘慧玲(2010)認為研究者可以根據主題來選擇開放式(open-ended)訪談、焦點式(focused)訪談或結構式(structured)訪談等方式來進行。

謝卓君(2004 譯)將訪談分為四種取向：第一是非結構式訪談(unstructured interview)，又稱作非正式會話訪談(informal conversational interview)，以閒聊的方式從受訪者的閒談中來取得研究資料，傾向較為隨意的談話；第二係指半結構式訪談(semi-structured interview)，又稱為一般性訪談引導法(general interview guide approach)，以訪談大綱為輔助性工具，以引導方式向受訪者詢問一系列具結構性的問題來進行資料蒐集，但又不完全受限於訪談大綱，得視受訪當時的情境而有所增減訪談的內容；第三則是指結構式訪談(structured interview)，訪談大綱的順序是經過設計過，讓受訪者回答經過標準化設計後的問題(林娟, 2003)；

最後為回溯式訪談，試圖讓受訪者回憶過往的感受並重建過去發生的事件。

林金定、嚴嘉楓與陳美花（2005）認為結構式訪談，有一致性的問題及訪問的次序。這種研究方式的優點是方便資料的整理，成本也較低，而缺點是比較沒有彈性，受訪者沒有充分表達意見的機會，而受訪者只是樣本，而不是研究的參與者角色，常會流於單向的溝通而已。

半結構式訪談是研究者以較廣泛的問題來進行訪談，但提問用詞及問題順序並不用太侷限，重要的是內容必須與研究問題相符，訪談過程採取比較彈性的方式進行，所以研究的可比較性可能降低，但優點是它可以讓受訪者的認知、感受呈現較真實的面貌。

非結構式訪談，著重於研究者與受訪者之間的互動情形以蒐集資料，非結構式訪談範圍限定在研究者興趣的領域內。由於訪談過程控制較小，所以對受訪者的反應要全盤掌握，要避免內容偏離主題。（引自林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005：124-125）

由於非結構式的訪談大都沒有擬定固定的訪談大綱，以隨興的談話方式來蒐集資料，訪談內容難免偏離主離，無法聚焦。而結構式的訪談，訪談大綱問題的順序及內容都是經過標準化的設計，並未因當時的情境及對象的不同而作彈性調整，因此可能使受訪者對結構式對話感到不適或隱私權遭侵犯的感覺，而降低表達真正感受的意願。因此以上的訪談方式並不適用於本研究。

本研究將採用半結構式訪談方式進行研究，事先由研究者擬好「訪談大綱」，作為訪談的主要架構，由於受訪者本身對於問題的認知及個人生活經驗不同，回應問題的答案必然有所差異。因此，研究者必須依情境的不同，在不偏離主題的原則下，以半開放方式來詢問，而不必完

全依照訪談大綱的順序與題項進行訪談。研究者必須引導受訪者根據主題來說明本身的感受、認知及內在想法。研究者甚至可依當時實際狀況，對訪談題目做彈性調整。這種半結構式訪談可兼容結構式訪談的條理分明與非正式訪談的彈性等優點，並可避免兩者的限制，使主題有所延伸以及確保主題的聚焦與明確，進而深入探討研究對象之經驗與感受。

本研究藉由文獻內容分析、訪談、專家指導等多重資料分析，於正式訪談前事先進行預行性訪談以修正訪談大綱，由於研究者之前受過諮商輔導的訓練，相信於正式訪談時有助於公正對待受訪者，維持訪談之一致性，同時善用研究者職場上多年所培養掌控現場氣氛的能力，將能用心的傾聽，細心掌握受訪者聲音、表情的變化，盡其所能的聽出受訪者的弦外之音及內心真正的想法與感受。

接著將預訪內容轉謄成逐字稿後進行編碼，以強化研究者編碼之能力。研究者將於預訪後尋求公務職場專家的指導，修正訪談大綱，以確保訪談問題能如實達成本研究之目的。研究者於預訪以及正式訪談中一律使用錄音筆錄音，機械式的記錄資料，轉謄成逐字稿後以電子信件寄發訪談內容給受訪者，請其確認內容是否充分表達其原意無誤。受訪者如認為逐字稿的內容與其原意有所差異，將根據其意思忠實修正，並再次以電子信件請受訪者確認意思無誤後始正式進行編碼。

四、小結

本研究係對於行政機關高階公務人員向上政治行為進行研究，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，使研究者得以獲得、了解及解釋其個人對事實的認知，故而採用質性研究的方法。

本研究在確認研究問題後，隨即蒐集及參閱文獻資料擬定訪談大綱，邀約訪談對象進行訪談，隨即整理訪談稿，謄寫逐字稿，並將逐字稿的內容讓受訪者確認內容無誤後，針對逐字稿的內容萃取出關鍵字加以歸納與分析，之後即撰寫報告，如有未盡明瞭之處則再次邀請受訪者接受訪談，以不斷循環的過程進行研究，務求能完整呈現真實的歷程。

第三節 研究步驟與流程

本研究採質性取向多重個案研究法來進行，針對研究目的擬定訪談大綱，再尋找有意願接受訪談的個案，依據訪談大綱建立逐字稿的原始資料，再進行資料的分析。詳細步驟如圖 3-1 所示，共分為以下步驟，茲說明如下：

一、設定研究主題與方向

研究者從事公職近三十年的時間，對公務職場的文化有一定程度的瞭解和興趣，透過文獻的探討發現國內向上政治行為的研究不多，而以質性研究取向來進行更是缺乏，故擬定本研究主題及初步方向。

二、相關文獻之整理、分析、與歸納

根據研究目的與主題蒐集相關文獻，進行分析與比較，將文獻做系統性的整合，歸納出有價值之議題。

三、擬定論文計畫並送審

預先擬訂進度，預計於 100 年 9 月中完成初稿，經指導教授之建議進行修改，於 10 月底提出論文審查計畫，經由論文計畫審查會議的審查採行專家的建議，始確認本研究最終之主題與方向。

四、擬定訪談對象

本研究以研究者的地緣關係及自身人脈鎖定北部地區的中央、地方行政機關、交通事業機構、公立學校、民意機關等經銓敘簡任第 10 職等以上的高階公務人員為研究對象。

五、擬定訪談大綱

本研究以研究目的為主軸，透過文獻分析擬訂訪談大綱初稿，並經指導教授建議修正本研究之訪談大綱。

六、進行預訪及修正

經過資料分析後為了檢驗是否能達成研究目的，於正式訪談前先進行預訪，透過邀請任職公務機關相當資歷之專家協助審閱初稿的建議，進行訪談大綱之修正，成為正式訪談大綱。

七、邀請研究對象

首先以電話或電子郵件的方式誠懇邀請受訪者協助本研究，並於訪談前一日以電話進行再次確認訪談時間、地點，並於訪談前蒐集受訪者相關資訊，盡可能了解受訪者之背景與其任職機關的文化，以利訪談過程的順利進行。

八、進行個案正式訪談

與受訪者見面後，先以固定指導語向其作訪談的引導說明，解釋錄音的必要性及徵得其同意並保證資料僅做學術用途，以最大之誠意來說明，以消除受訪者的顧慮，避免受訪內容有所保留。訪談時以訪談大綱為基礎，進行半結構式訪談，過程中全程使用錄音筆錄音，並輔以訪談筆記以記錄受訪者所描述之重點、特殊動作與表情。遇到有立即須要釐清之內容，以不打斷受訪者思路原則下及時發問或記錄於訪談筆記上，稍後再問，並於受訪者回答中盡力拓展與訪談主題相關之議題。訪談後贈予受訪者小禮物，以感謝受訪者對於本研究的支持。

九、資料整理與分析

於訪談結束後三日內完成逐字稿，並使用電子郵件寄予受訪者確認內容是否有誤，而後進行資料分析與比較後歸納主題，進行逐字稿編碼。

十、提出結論與建議

依照資料分析結果提出相關結論、建議與反思，並提供後續研究之建議事項。

十一、完成研究論文

論文審查後依口試委員及指導教授之建議進行補強與修正，完成本論文。

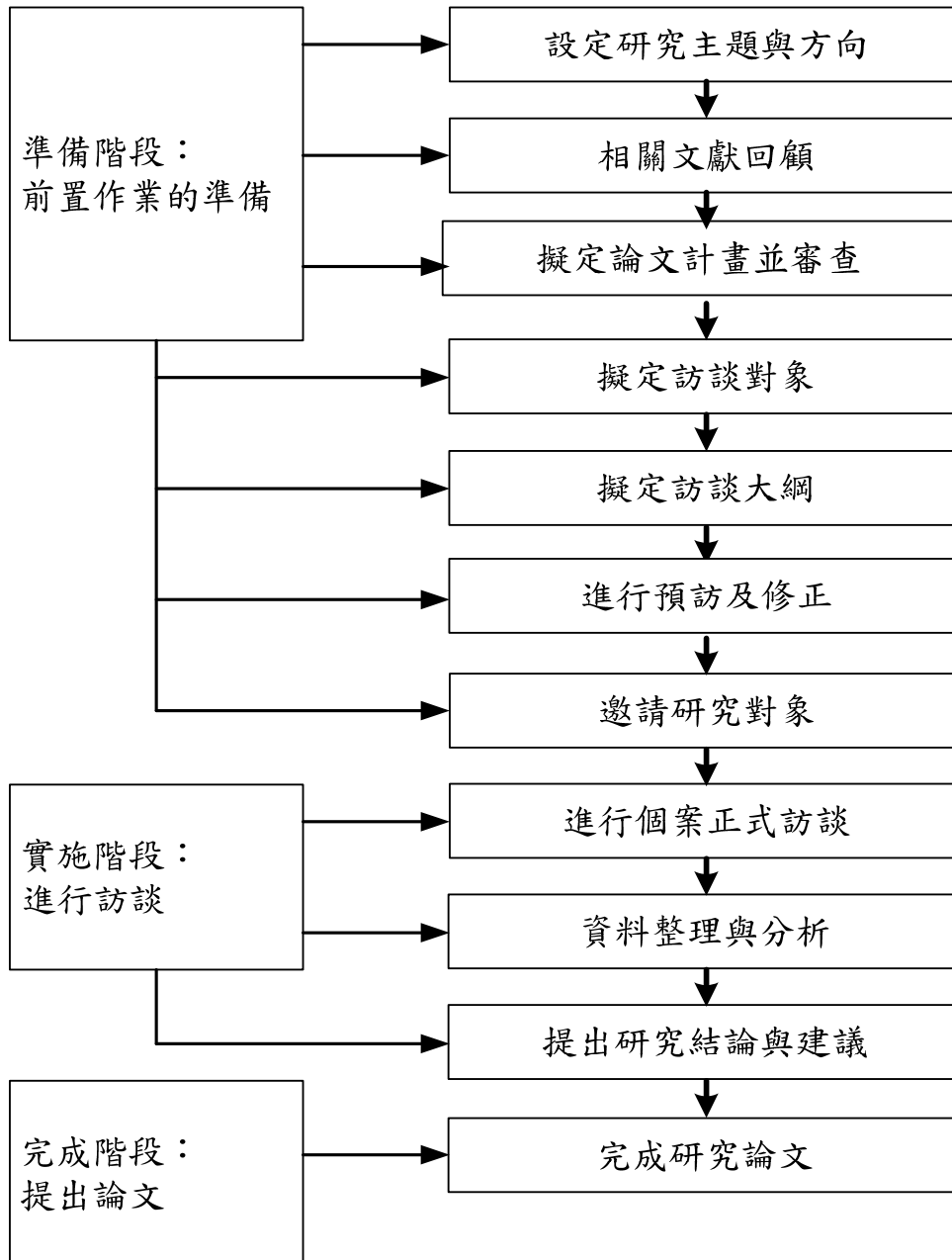


圖 3-2 研究流程圖

第四節 研究工具

一、訪談大綱

研究者經由文獻探討，依據研究目的與主題，草擬出訪談大綱草稿，請公部門任職相當年資之專家審閱並進行討論後修改，而後實施預訪，以檢視訪談內容大綱是否能涵蓋訪談目的，接著針對預訪內容進行修改，研擬出正式的訪談大綱。本訪談大綱分為二個部分如下：

(一) 訪談邀請函及同意書

訪談前透過研究者多年公職生涯所建立的人脈，選取適當的受訪者，確認其受訪意願與方便受訪之時間，而後以電子郵件寄出訪談邀請函與訪談大綱，邀請函敘明研究目的、訪談進行方式、相關注意事項與感謝用語。並請受訪者同意接受訪談及錄音，同時鄭重保證維護其隱私權。

(二) 訪談大綱

第一部分為受訪者基本資料：包含「姓名、性別、年齡、學歷、經歷、公職年資」等資料。

第二部分為訪談大綱題目：題目內容需與主題密切相關，故參照文獻探討結果，擬定訪談大綱。訪談題目應提綱挈領，以助於訪談內容不致偏離主題，同時內容不宜艱澀難懂，以免妨礙受訪者理解，且以開放式問題為佳。

表 3-1 訪談主題與題目之對應表

主題	說明	對應問題
一、從事公職的歷程	瞭解受訪者的背景、公職年資、經歷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請問您經由什麼考試分發至公務機關？至今公務年資共幾年？ 2. 您任職多久才升任簡任職務？什麼時候擔任現職？ 3. 您至今任職過哪些機關？
二、個人使用向上政治行為的方式、頻率、效果和影響及男女性的差異性	<p>個人和長官相處模式及對工作的影響</p> <p>和長官衝突時的應對方式與面對不同長官的差異性</p> <p>使用效果與頻率的相關性</p> <p>男女性公務人員向上政治行為的差異</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您與歷任的長官間相處的模式如何？例如：融洽、緊張、對立、疏遠等？您都用什麼方式來爭取長官的認同？和長官互動的情形會影響您的工作表現嗎？對個人或團隊績效有影響嗎？為什麼？ 2. 通常您和長官意見相左時，您會怎麼辦？面對不同長官應對的方法有所不同嗎？ 3. 與長官互動方式的效果會影響您以後使用這種方式的次數嗎？ 4. 您覺得和您同職等不同性別的同事與長官互動的方式有差異嗎？
三、對公務人員運用向上政治行為的看法	<p>對公務人員與長官的互動良窳的看法</p> <p>其他高階公務人員與長官相處值得借鏡之處</p> <p>使用程度與結果的相關性</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您覺得在公務機關與長官關係好壞重要嗎？為什麼？ 2. 您覺得職場上高階公務人員與長官的相處之道有哪些值得學習的地方？為什麼？ 3. 您贊成在職場上運用一些方法取得長官的認同嗎？運用的技巧與程度如何拿捏？

(三) 訪談工具：

除了訪談大綱外，研究者使用錄音筆錄音與訪談筆記做輔助，以便全面的記錄訪談過程。研究者與訪談者見面後，將再次敘述本研究之目的、方式、及請求同意受訪時全程錄音，並強調資料之保密性，使研究者在不違反訪談倫理的情況下進行訪談。訪談過程，研究者同時輔以訪談筆記摘要訪談要點與受訪者特殊舉動、聲音、表情、肢體語言，以彌補錄音之不足，儘可能攫取受訪者內心真意。

1. 具備良好錄音功能的錄音筆：於訪談過程中錄音，可確保受訪者意思的完整性，因此訪談過程中需準備運作穩定的錄音工具，而且最好一次兩部，以避免錄音工具臨時出錯，徒增雙方困擾，同時於錄音前應注意錄音筆的電量，避免錄音中途電力不足的窘境。
2. 訪談筆記：在訪談過程中記載少量的筆記如關鍵語句、字眼、受訪者特殊表情與肢體語言等，詳細記載已經談過的話題，以及有待談論的話題，以完全掌控訪談的進展。而當研究者對受訪內容有疑慮但不宜打斷受訪者思緒時，可先將內容記錄於訪談筆記中，使用驚嘆號或問號註記，稍後再做提問。

二、研究者

Yin (1994, 2001) 表示在質性個案研究中，研究者扮演基本的資料蒐集及資料分析的工具角色，因此研究者應具備下列特質：(1) 包含不確定性；(2) 敏感性；(3) 能問好問題並解釋答案；(4) 成為好的聆聽者；(5) 具備適應性與變通性；(6) 不先入為主（引自潘慧玲，2010）。

研究者在研究所期間曾經修習過研究法相關課程，並閱讀相關質性研究之書籍，研究者本人處理機關的人事業務近三十年，加上自身生性

敏銳，對於精準洞察人心有相當的心得，多年人事工作的歷練，對於與人的互動及流暢的談話技巧，均有相當程度的功力，同時亦因久任主管的經驗，具備適當掌握會談氣氛的能力，而訪談大綱是根據相關文獻以及與公務領域專家討論整理而成，並且於正式訪談前已先進行預訪，對於訪談與問題延伸都有一定程度的掌控，且研究者現任行政機關薦任第九職等之職位，與受訪者職等相差不多，故以考試、資歷條件及工作經歷等均有類似之處，因此，對受訪者職涯歷程與經驗頗能產生共鳴及同理心；且能秉持真誠的態度與受訪者建立信任、友善關係，並持著開放的心，儘量不預設立場進行訪談。並因研究者以前受過諮商輔導的訓練，能細心觀察受訪者在訪談過程中其他非語言的訊息，在訪談過程中以良好的溝通能力，協助引導受訪者內心的真實感受並轉換成文字，經由不斷的反思，從逐字稿中獲得深層的含意，才將受訪者的真實經驗做出最好的詮釋，因此研究者具備執行此質性研究之能力。

第五節 研究對象

一、訪談對象選取原則：

- (一) 任職公務人員任用法施行細則所稱的行政機關之現職人員。
- (二) 選取七位經銓敘部銓敘審定簡任第 10 職等以上之高階公務人員。

第六節 資料處理與分析

編碼是資料分析的第一步，在初步閱讀資料時，要重複及謹慎尋找特殊與合適的資料；接著透過符碼和類目 (codes and categories) 的設定將資料分類 (潘慧玲，2010)。而質化資料的編碼分為開放式編碼、主軸

式編碼、選擇性編碼三階段，詳述如下（王佳煌等人譯，2002；李政賢等人譯，2007；林世華等人譯，2005；潘淑滿，2003）：

一、開放式編碼(open coding)：

「開放式編碼」是開始分析資料的第一階段，研究者將大量資料分成幾大類，確立主題並先編個初始碼。研究者在閱讀所蒐集之資料時，必須在內文中找出關鍵字、關鍵事件或主題加以註記。開放式編碼能使資料的主題浮現，幫助研究者找出主題間的關聯性並讓研究者在未來的開放式編碼時發現新的議題。開放式編碼在使用上可以逐行、逐句、逐段的編碼，也可能將整段文字標示為一個符碼，選擇的重點，端視研究問題、資料的豐富性及研究目的而定。故研究者首先必須反覆閱讀逐字稿內容，將其中的關鍵字註記並給予開放式編碼，如開放式編碼「A-3-2」表示「訪談者代號-編碼流水號-逐字稿欄位碼」。

二、主軸式編碼(axial coding)：

這是將資料做再次的過濾。在主軸式編碼中著重在歸納或比較不同資料之間的符碼，故在這層過濾中研究者焦點在編碼主題，試著在資料中建構出主軸概念。換言之，主軸式編碼是幫助研究者在概念或主題之中找出相同或相異之處，讓研究者能進一步的檢視概念間的關聯性。其中主軸式編碼「甲-01」表示「主題代號-主軸式編號」。

三、選擇性編碼(selective encoding)：

是研究者所進行最後一次資料的過濾，在此階段研究者慎重地選擇一個部分為核心範疇且集中注意力在此。「選擇性編碼」包括再一次檢視資料和之前的編碼，研究者選擇性的挑選能反映主題的個案，並在大多數或所有資料完成編碼後進行比較或對照。而資料的選擇主要依據下列兩個原則來進行：(1) 相關性：資料選擇的考量必須是建立在理論性

的相關聯；(2) 同質性：資料的選擇盡可能具有同質性。其中選擇性編碼「丁-02-1」表示「主題代號-主軸式編號-編碼流水號」

這些編碼程序並不是一項做完再接著另一項、彼此獨立、可明確區隔的階段。「開放式編碼」、「主軸式編碼」、「選擇性編碼」雖為處理文本的不同方式，研究者卻可視研究需要在其中來回遊走，或結合數個方式同時進行分析。然而，詮釋的過程必是由「開放式編碼」開始，而越到分析過程的後段，「選擇性編碼」所出現的頻率會多於其他兩者（李政賢等人譯，2007）。

編碼之後，則需進行資料的詮釋及詳細說明。因此本研究第四章將依據上述編碼程序將訪談內容對照研究架構進行分析、歸納、與探討；於第五章提出研究結果與發現，並提出建議以供公務機關管理者、其他公務人員與後續研究者的參考。

第四章 資料分析

本章根據七位高階公務人員的訪談資料歸納與分析，在分析過程，除不斷反覆閱讀逐字稿，來擷取與本研究之相關意義，並把逐字稿內容經受訪者檢核修正後，以呈現他們真實的想法，再擷取出與主題相關部分，進行編碼、分析與整合。

本章共分為六節，第一節為受訪者背景資料；第二節為向上政治行為的類型；第三節向上政治行為對個人工作、績效的影響；第四節向上政治行為的效果與使用頻率的相關性；第五節男女性向上政治行為的差異；第六節向上政治行為對職涯的影響。

第一節 受訪者背景資料

本節主要針對受訪者之基本資料進行簡介，包括性別、服務機關類型、公務年資、現任職等、任職多久升簡任職務。基於研究倫理之保密原則，受訪者一律以代號稱之，七位受訪者依訪談順序以 A 至 G 稱之。以下茲整理如表 4-1 所示：

表 4-1 受訪者資料分析

受訪者代號	A	B	C	D	E	F	G
性別	男	男	男	女	男	男	男
受訪日期	2012.02.01	2012.02.04	2012.02.08	2012.02.14	2012.04.11	2012.04.13	2012.04.17
訪談地點	A機關辦公室	B機關會議室	C之住家	D學校辦公室	E之住家	F機關辦公室	G機關辦公室
訪談時間	09：43- 10：22	11：40- 12：15	20：38- 21：32	21：03- 22：14	19：10- 19：56	14：10- 14：45	15：17- 16：05
最高學歷	博士	碩士	學士	碩士	碩士	學士	碩士
服務機關	交通事業機構	中央立法機關	中央行政機關	國立大學	中央行政機關	中央行政機關	地方行政機關
公務年資	24年	22年	23年	29年	36年	30年	28年
任職多久升簡任職	18年	16年	17年	23年	24年	11年	25年
現任職等	簡任10職等	簡任11職等	簡任10職等	簡任11職等	簡任11職等	簡任14職等	簡任11職等

一、A 受訪者

A 先生，現年 50 歲，國立大學博士，民國 77 年初任公職，迄今公務年資 24 年，任職 18 年(民國 95 年)升任簡任職務。現任交通事業機構簡任第 10 職等副組長職務。

二、B 受訪者

B 先生，現 50 歲，私立大學碩士，民國 79 年初任公職，迄今公務年資 22 年，任職 16 年(民國 95 年)升任簡任職務。現任某立法機關簡任第 11 職等主任職務。

三、C 受訪者

C 先生，現年 55 歲，私立大學學士，民國 78 年退除役轉任公職，迄今公務年資 23 年，任職 17 年(民國 95 年)升任簡任職務。現任某中央行政機關簡任第 10 職等專門委員職務。

四、D 受訪者

D 小姐，現年 54 歲，國立大學碩士，民國 71 年初任公職，迄今公務年資 29 年，任職 23 年(民國 94 年)升任簡任職務，現任國立大學簡任第 11 職等主任職務。

五、E 受訪者

E 先生，60 歲，私立大學碩士，民國 65 年初任公職，迄今公務年資 36 年，任職 24 年(民國 90 年)升任簡任職務，現任中央機關簡任第 11 職等副處長職務。

六、F 受訪者

F 先生，56 歲，私立大學學士，民國 71 年初任公職，迄今公務年資 30 年，任職 11 年(民國 82 年)升任簡任職務，現任中央行政機關簡任第 14 職等副主委職務。

七、G 受訪者

G 先生，55 歲，公立大學碩士，民國 72 年初任公職，迄今公務年資 28 年，任職 25 年(民國 98 年)升任簡任職務，現任地方行政機關簡任第 11 職等副局長職務。

由受訪者資料分析，任公職年資迄今 21 至 25 年有三位，25 至 30 年有三位，30 年以上有一位。其中最快 11 年、最慢 25 年的時間才升任簡任職務，平均 19 年才升任簡任職。現任職等分別為 10-14 職等。可見公務人員升至簡任職務除了依法規應取得的資格外，都經過相當時間的歷練才升任，故而簡任職是公務人員不易達到的職階。

第二節 向上政治行為的類型

研究者針對每位受訪的逐字稿內容反覆閱讀，萃取出關鍵字進行「開放性編碼」，如編碼「A-2-14」表示「受訪者代號-編碼流水號-逐字稿欄位碼」加以歸納與分析，編碼方式以研究主題衍生出的子題進行主軸式編碼，其中「甲-01」表示「主題代號-主軸式編號」，再就資料的關聯性或同質性選擇出能反映主題的內容進行「選擇性編碼」。依據訪談資料的整理與分析，將高階公務人員向上政治行為分成五大部分：一、高階公務人員使用向上政治行為的類型。二、與長官互動良窳對工作、績效的影響。三、使用的效果與頻率的關係。四、男女性向上政治行為的差異。五 對個人職涯的影響。資料歸納分析編碼如表 4-2 所示：

表 4-2 高階公務人員向上政治行為編碼表

研究主題	主軸式編碼	選擇性編碼
甲 向上政治 行為的類 型	甲-01 與長官相處的模 式	甲-01-1 融洽 甲-01-2 緊張 甲-01-3 疏遠
	甲-02 爭取長官的認同 的方法	甲-02-1 訴諸專業 甲-02-2 理性說服 甲-02-3 建立形象 甲-02-4 提供完整資訊 甲-02-5 依法行政 甲-02-6 建立情誼 甲-02-7 婉轉迂迴 甲-02-8 友善讚美 甲-02-9 站在長官立場思考 甲-02-10 服從
乙 對工作或 績效的影 響	乙-01 對個人工作的影響	乙-01-1 會影響工作表現 乙-01-2 不會影響工作表現
	乙-02 對績效的影響	乙-02-1 會影響績效 乙-02-2 不會影響績效
丙 效果與頻 率的相關 性	丙-01 效果與使用頻率的 關係	丙-01-1 效果好使用頻率高 丙-01-2 沒有關聯性
丁 男女性的 差異	丁-01 男女性的差異	丁-01-1 有差異 丁-01-2 沒有差異
戊 對職涯的 影響	戊-01 對職涯的影響	戊-01-1 有助於獲得資源 戊-01-2 有助於提升個人能力 戊-01-3 有助於職務升遷 戊-01-4 對職涯沒有影響

本節探討高階公務人員向上政治行為的類型：分為二部分來述明：所有受訪者都調任過不同的機關，公務生涯面對許多不同的長官，為瞭解高階公務人員與歷任長官相處的情形、相處的模式各為何？第二部分乃為瞭解其爭取長官的認同所採取的方法為何？與長官意見相左時用什麼方式來說服長官？

一、與長官相處的模式：(編碼：甲-01)

受訪的高階公務人員至少都有 20 年以上的年資，調任過許多不同的機關，縱使服務於同機關內也因長官的更迭而必須面對不同的長官，受訪者與長官相處的模式有融洽、緊張、疏遠等情形，大部分的受訪與長官相處融洽，但也有因與長官的個性、領導風格、理念不合，或是因長官不喜部屬與其接近，為了尊重長官而保持一定的距離。

(一) 和長官相處融洽(編碼：甲-01-1)

所有的受訪者在職場多年的歷練，人際關係都極為良好，因此和長官的關係多數都維持和諧融洽，公事上縱有個人情緒，也都有所節制，避免造成長官的負面印象。

「那一般來講，我們會盡量朝融洽，但是，不是說每一個長官，他的行事風格都會一樣。」 A-06-16

「大致上都還 OK 啦!...所以覺得一般處得都還蠻融洽的。」 C-13-30

「基本上跟這些大學的校長相處，應該算是非常融洽...和有些校長到現在還是保持非常好的互動關係...」 D-06-14

「...就是以敬業的精神來在公職上，就是...兢兢業業的做，那我大概很慶幸碰到了...都是好長官啦...像我當副手也當了十幾年的時間，跟...跟長官的共事啊都沒有問題。」 F-07-18

「有的長官很好相處，那當然就是說我們的相處之間就很融洽嘛...」
G-07-42

「其實你跟長官互動，基本上，如果說你互動不好那當然心情…是難免的…但是我覺得挫折歸挫折，你在這個工作上的態度應該還是維持一貫！這樣的話你才能夠再長官面前你能夠保有他的一個…因為畢竟你如果有所謂負面的情緒啦！你一定會影響長官對你的那個一種印象…」 C-37-48

(二) 和長官相處緊張(編碼：甲-01-2)

少數受訪者回憶公職歷程與長官相處緊張的情形，大都是導因於長官的個性使然，有的長官對部屬的要求非常快速，作決定不能接受部屬的建議，難以改變其決策，導致與受訪者其關係緊張。

「當然有的是很融洽，那也有的是比較緊張，有的疏遠，其實這個是要看每一位長官的個性跟領導方式。」 B-06-09

「長官是歷經了很多的長官，不管大長官、小長官，反正這麼久了，一定很多啦，那就是…第一個跟就是要看這個情況啦…某縣市首長…跟他相處，但這個緊張的關係是有的，因為第一個他要求是很快速，很快速的，然後嘛他這個決定啦，很難改變。」 E-10-26

「以前我在社會單位的時候喔，當初跟社會科長大概可能…哎…其實，他因為不是從基層歷練啦，啊所以那時候跟我們由基層上來的，在很多做法上就會比較會不一樣的(意見不同)。」 F-08-20

(三) 和長官相處疏遠(編碼：甲-01-3)

有的受訪者與長官意見不同時會據理以爭，努力說服長官，當長官不能接受其專業或法令上的堅持時，部分的高階公務人員則會因此與長

官保持距離。有的長官只在公事上與部屬互動，或者對於不好相處的長官只好維持疏遠的關係。

「應該是說，他放棄跟我溝通，不是我放棄跟他溝通，哈哈~(笑)」 A-32-39

「在專業跟法律上這個路是走不通的話，那盡量還是保持一定的一個距離。」

A-44-54

「那有的長官，是說他…平常他也不找你，啊有事情的時候才找，那這種狀況之下只能夠只限於這個…公事上的往來，那甚至於在聊天的話題上面，也僅止於公事，也有這樣的一個長官」 G-08-42

「…有些長官譬如說，他…也不是那麼好相處，他也不希望你太接近他，那像這種的話我們基本上就維持一定的距離」 G-09-42

由上述資料得知：大多數受訪者與長官互動的模式都是融洽的，只有少數人因為長官的行事風格特殊或與個人理念不合，才會採取疏遠或保持距離的方式相處。然而，基於行政倫理高階公務人員仍謹守分寸，保持對長官應有的尊重的態度，縱使因長官性格不易相處，高階公務人員也僅止於維持禮貌的疏遠而不致有對立或衝突的情況產生，畢竟在公部門維持個人良好風評對未來職場有正面加分作用，故而高階公務人員與長官的相處分寸大致拿捏得當。

二、爭取長官認同的方法：(編碼：甲-02)

經分析資料歸納出高階公務人員爭取長官認同的方法有 10 大類，分別是訴諸專業、理性說服、建立形象、提供完整資訊、依法行政、建

立情誼、婉轉迂迴、友善讚美、站在長官立場思考、服從等。以下茲分別說明之：

(一) 訴諸專業(編碼：甲-02-1)

有的受訪者會視長官的類型而決定爭取認同的方式，對於權謀型或者尊重專業的長官，展現個人專業最為有效，提供完備的前置作業，加上個人專業見解剖析優劣得失可提高長官接受的機率。受訪的高階公務人員對於個人的專業度都有相當的信心，可能是多年的經驗所累積的實力所以致之。

「比較屬於權謀型的...跟他的互動關係就是提出你的專業」 A-11-16

「如果是說比較尊重專業的長官的話，在跟他在互動之前，你要把相關的資料都做好完全的準備，那你要提出你個人的一個看法…」 A-40-50

「屬於權謀型的長官，我們大概還是就專業跟法律的部分跟他、跟他溝通啦。」 A-44-54

「你如果能夠...能夠在一個工作環境裡面比別人做得更專業，比別人更投入...不管是任何一個長官，不會因為說你比別人做得好，來...而...而嫌棄你，我想這是應該不至於…」 B-11-15

「我們一定會將我們自己本身...專業的所知，跟我們基本的看法，我們會表達，陳述給長官了解，讓長官去做評斷，跟長官作裁決…」 B-18-24

「...基本上我會覺得說，自己的自信還有對你的專業一定要有一定程度的堅持跟...跟...就是等於說，一致性嘛。」 D-15-26

「…縣長剛上台沒多久，他就找我去，然後這個…他就問我：你怎麼樣可以把一個公務員免職？那我們想，這個人事主管專業度要夠，所以趕快就背喔，公務人員考績法第幾條啊，違反這個抗命不聽指揮啦，還有公務員服務法啊，等等什麼念出來背出來，但是我在講的時候他也按下錄音筆，就像你現在把我錄音，按下來…」 E-11-28

「其實公務人員說專業喔，大概…主要你肯認真學的話做中學喔，我調了那麼多工作，也不可能說每一項都是，都是…我所能…」 F13-38

「…當你講的，意見相左的時候，那…那你一定要用專業，用專業喔、用很誠懇的態度去跟他說明。」 F-22-62

多數的受訪者都認為專業是取得長官認同的重要因素，事前充分的準備，提供多個方案供長官參考並在適當的時機給予專業的意見分析，讓長官得以作正確的決策，才能取得長官的信任。因此專業素養是高階公務人員的成功之鑰，然而也有部分受訪者在短時間歷練過許多職務，因此雖對每個職務的業務未必以專業取向，但投注更多心力於工作上，從「做中學」取代專業的不足，也同樣能得到長官的賞識。

(二) 理性說服(編碼：甲-02-2)

針對長官的屬性來選擇互動的方式成功率會比較高，無論是就長官自身的利害關係來分析，或者考量各個面向可能造成的影響，詳細分析其利弊得失，或者考量機關的最大利益，為了說服長官，高階公務人員常會不厭其煩一再的跟長官溝通，說服長官採納其建議。

「當然也有一些長官…就是說走公關出身的，所以你在跟他們相處的時候…要爭取他的認同的話，就是說由利害關係的角度，來做剖析，對這種方面會比較，成功率會比較高。」 A-10-16

「如果是碰到公關型的長官的話，他變成他的專業是他的弱項，但是他對外的，對外的關係是好的，所以往往這一種長官的話，比較要讓他了解到就是說利害關係，尤其對他自身的利害關係，他能掌握這點的話，對…就是溝通，溝通上面會比較…比較容易。」 A-43-52

「…其實每個人都有不同的看法，那也許就是說以我們的角度來看這件事情的話就是說，就是說可能用這種處理事情的方式的話會比較妥善一點，也許長官沒有考慮到這個事情處理下去有一些其他單位或其他人員有一個負面的反應，那我們當然就是會跟他說明」 C-18-36

「有時候倒是可以有一個做法啦!當然我們會是理性的跟他說明…」
C-43-54

「…假設那個意見，是…我的是比較周延的，假設，就整體的考量來講，因為有時候，資訊的一個不充分，也會使得決策是下錯的嘛，所以那個意見假設他的不一致是在於說，他的資訊的不完整，那我一定也會比較清楚地把狀況跟它會造成的影響作一個比較完整的分析或建議…」 D-22-37

「這個出發點是為整個組織最大的利益來考量，如果說是對組織最有利的，那我們當然也可以做修正，所以這樣的情況不見得說，完全就遵照機關首長的意思…那基本上應該，如果是比較有利於同仁或者對學校比較有利的，我立場上會比較堅定，但是態度是委婉的。」 D-23-37

「…就是說你遇到了，那你要怎麼去克服？那你要讓他信任，最後我還是去跟他報告，哪一些可能是無中生有啦，哪一些可能面臨哪些問題，…這個就是說你要跟長官相處啊，你第一個可能是要…要怎麼去了解他的長官的性格…」 E-13-30

「不要放棄，不要說這個長官對我這樣我就放棄，啊也不要對立，對立會更慘，所以你一定一直去接觸，不厭其煩哪…」 E-21-58

「這個首長上任以後啊，他對人事單位他是真的是很痛恨的，所以要增加人，不行，要工作要什麼，反正就是不行，那這個部分啊就也有賴於我們去跟他敘明啦，然後我們要把這個事情原委啊講清楚…」 E-18-44

「…問題是說你怎麼去、去呈現說你是要增加(人員、經費)是有道理的…你人要多少，那你其實你可以平衡性的去各單位喔，去做一個工作，你的公文量啊就比人家高啊，然後複雜度啊…」 E-25-62

「假如你覺得你的看法是相當對的，那有時候要充分的去跟他做說明，那…當然你面對不同長官的處理方法要有所不同，有些長官是可以…可以跟他溝通的，那你就必須要用理由去說服他」 F-19-60

「我大部分都是用說服的一個方式，譬如說，我會分析，就是這件事情做了以後，可能會有什麼樣的一個後果出來，當然這個後果可能它一個排列組合的一個方式有很多種…那做比較詳細的一個利弊得失分析之後喔，然後來對長官做這方面的一個說服…」 G-13-46

「譬如說，長官的一個個性喔，有一些人是他直接就下指示，他完全不聽…就是說他不會去聽部屬的意見喔，就是說他直接就下指令，也有這樣的一個長官，那個但是下完了以後對不對，如果說覺得窒礙難行，那這個時候喔就必須要跟這個長官之間要有所討論，看看我們的一個方式喔能夠再…再修一下還是怎麼樣，或者是說，這樣執行下去，那事實上會有產生相當嚴重的後果的時候對不對，那我們就必須要，這個…要說服長官有所調整…」

G-25-56

所有爭取長官認同的方法中以理性說服使用的頻率最高。高階公務人員說服長官之前都會搜集各種數據、資料，充分說明自己意見的合理性；當長官對事情的判斷因資訊不充分或考量的層面不夠周嚴可能產生後遺症時，從攸關長官利害關係的角度來陳述意見以提高改變長官的決定的機率；或者為了機關整體利益考量下，高階公務人員大都會善盡部屬的職責向長官陳述意見分析利弊得失，提出具體建議，試圖改變長官的決定，雖然立場堅定然而態度是委婉的，以免引起長官的不愉快。

(三) 建立形象 (編碼：甲-02-3)

高階公務人員都極重視個人的形象，有的注重人際關係的營造、有的做好情緒管理、有的在工作上積極表現、有的以品德操守取勝、有的建立值得信任的形象，多數的受訪者都努力形塑個人良好的形象，建立職場上個人的優質品牌。

「我們常常要鼓勵年輕人說，懂得(向長官)要問好、要請安，其實這個真的是在…人跟人相處重要的一環。像這個是…我是覺得說，除了自己的專業、自己的本職、自己的工作做好之外，在人際關係跟禮貌上喔，其實你無形當中你會得到一些長官的肯定。」 D-30-45

「你自己今天本身如果人際關係很差，相對的你跟長官的關係，我相信也很難說有什麼好的。因為彼此…人…今天都會在外面，在整個職場裡面，其實都會有口碑啦，你今天如果說自己得到一個好的口碑，其實一個長官是否對你賞識，他也會從別的地方，從各層各面、層層面面，他也會得到各方面的訊息，跟資訊跟評語嘛，所以說，我是覺得說，這個在相對上的，與其說是跟長官的關係的經營，不如說是跟人際關係的經營吧。」 B-32-47

「這是個人修為嘛，你自己本身你起碼要把事情給經營好，有了這些專業以外加上自己的修為，加上自己本身的一些人際，那當然你就會比較…平步青雲。」 B-36-58

「我覺得挫折歸挫折，你在這個工作上的態度應該還是維持一貫!這樣的話你才能夠再長官面前你能夠保有他的一個…就是說他會覺得你是可以這個…被賦予更多的責任…的工作；因為畢竟你如果有所謂負面的情緒啦!你一定會影響長官對你的那個一種印象。」 C-38-48

「這麼講吧，你自己當主管，你希望你的部屬怎麼跟你…那個…互動?…覺得如果什麼樣的部屬啊，或者什麼樣的行為，你會喜歡…，跟長官大概也用這樣的心…」 D-35-72

「在你的工作表現上、績效上有個突破…我以前有一個長官啊，他對我是非常不好的，我的考績啊幾乎都是「鴨母啊」(台語，乙等的意思)，但是最後啊，用你的工作表現也可以讓他…這長官本來對我很不好，結果他為了我而記了功兩次…所以他就很高興，從那一天開始啊，對我愛護有加…」 E-22-58

「…當然剛剛講品操的問題，這個是也是你個人本來在公務生涯當中就是要品操(好)，就是一定的，這個就是一百分的，那你這個就是零缺點的，這個不能挑戰的，這挑戰的話，你一生就完了，所以這個非常重要，而且你可能會害到長官。」E-30-71

「你要建立起你的長官對你的信任，那這樣的話，就是說你所講的話，才能夠取信於長官…建立自己的一個公信的一個形象喔，事實上也是相當的一個重要。」G-47-108

高階公務人員大都極為重視個人形象，除了重視個人專業外，對於主動積極任事，如期完成長官交辦的業務，主動替長官解決問題等方面有著高度的共通性，與長官、同儕、部屬間大致維持良好的互動，人際關係頗佳，同時對於品格操守、值得信任、足以託付責任等方面也有高度的自我要求。

(四) 提供完整資訊(編碼：甲-02-4)

「比較尊重專業的長官的話…你要把相關的資料都做好完全的準備，那你要提出你個人的一個看法…，甚至你要提出的看法之前，你的替代方案，可能你就要準備兩、三個替代方案。」A-42-50

「…曾經碰過有的長官他是屬於那種就是大小事情他都非常、就是很在意，每一件細微的事情他都要去了解，碰到這種長官的話你的處理方式就要變成事事報告，每一個小細節都要向他說明」C-50-64

「…基本上，大原則還是不變的，因為，你仍然是等於說，必須對於他所需要的訊息，你要給他最完整的資訊，讓他去做決策的判斷。」D-25-41

「縣長他希望我去整頓哪一個單位啊，我去了大概可能一兩個禮拜就提出改革計畫，喔，啊那個像觀光以前也不是我…我做過的啊，但是去那邊就是要…就是要去整頓啊」 F-14-38

「你第一次跟長官談的時候喔，你本身就要充分的準備…你第一次的準備就是要很充分，就是說我這一次一定要說服長官，比如說你的方案真的很好，你一定要把握就是說不能夠、不一定有第二次的機會，你第一次就要把它準備好了…」 G-22-54

(五) 依法行政 (編碼：甲-02-5)

幾乎所有的受訪者都認為依法行政是執行公務的底限，長官不涉及法令層面的決策，只要在實施前充分陳述意見分析利弊得失，由於長官負最終成敗責任，基於行政倫理，受訪者都會遵照長官的意思來執行。然而，若與法令抵觸時，高階公務人員都會堅持依法行政的立場。

「就是這個部分已經涉及到法律，那我們也報主管機關，主管機關正式的公文也下來，認為是說，就是說他所做的東西是不可以的，但是公文上，但是他還是認為：要做。那這個部分，那時候我就把它就是簽陳了，就是說某某長官交代，但是我們，哎，就是我們引用那個上級機關的公文，跟我個人的見解，因為我們那個時候，那你所得到的結果就是說，這個案子是暫停的，但是他也不會再去交代你去做(這件事情)。」 A-34-41

「所謂權謀型的一個長官，往往來講就是說，他從正面來講他叫做「使命必達」，在使命必達的一個前提下，他是說不管，他是不講究你中間的過程跟手段，他是講究結果。所以往往這個部分的過程中有涉及到法律上的一

個問題，但是我們站在以公務人員來講，我們可能就是依法行政，就是說公務人員守法是他的天命，所以這個部分就是我們所必須要接受的一個部分。」 A-47-56

「事務官，他要背負的就是說，要依法、要依法行政，這個是事務官所要背負的，所以長官是常變的，但是法律是微動的，所以在這兩個之間，你要怎麼去做一個自我調適，就是我們事務官應該要做的。」 A-62-100

「假如今天是我們是依法行政，是法令規定的事項裡面，我們當然做為公務人員我們基本上，我們一定要本於自己的職能，跟遵守法律的原則，去做堅持。」 B-20-27

「我們當然公務人員第一個先決條件就是在合法範圍啦!那在合法範圍之下呢!因為任何處理的方式有不同的方法，那每一個人認知也不一樣；那當然我們在合法範圍之下我們會…會做一個建議」 C-14-32

「就是看看這個問題的本身有沒有法令上的疑慮？如果有法令上的問題，那當然得要就法論法」 D-20-37

「…除非是說違法的事那當然是沒有選擇啦，我們一定要拒絕嘛。」 G-12-46

高階公務人員都是事務官，如果僅僅是和長官考量的角度、面向的差異，在理性說明、委婉陳述之後，倘使長官依然堅持下，基於長官負機關最終成敗責任的前提下，大致會遵照長官的意思修正辦理。但只要有任何違法之虞，所有的受訪者都強調要堅持立場，向長官據理力爭，絲毫不得妥協，認為依法行政是事務官的天職，沒有妥協的空間。

(六) 建立情誼(編碼：甲-02-6)

高階公務人員多年的職務歷練使其深諳檯面下非正式活動的影響力常大於檯面上的正式關係。有人與長官建立如師徒、朋友或家人的關係、或藉由私下輕鬆閒聊、開玩笑、請安等方式與長官拉近距離、培養默契、增進彼此的瞭解、培養長官的信任感，有人因此得到長官的經驗傳承、有人因此對業務的推展有極佳的助益，甚至有利於日後的升遷。因此，許多受訪者都與長官建立良好的情誼。

「我從過去的一個…就是經驗來講，就是說，會有局長，他會，就是說把你當成他的徒弟來看…你可以學習到他的一個經驗，那也是說，你從他的這些過程中，你可以受到一個幫助，你一個自我的成長…」 A-53-76

「我想說大家在出了社會，每一個的人際關係的經營，這也是相對的很重要，起碼基本的禮貌啊、你看到長官的請安問好啊，喔，其實有時候人會比較膽怯，尤其是剛出社會的新鮮人喔，他們因為往往看到比較高階的長官，比較看到高層的一些主管，他們因為自己內心的障礙沒有排除，這就是一種訓練；當我們常常要鼓勵年輕人說，懂得要(向長官)問好、要請安，其實這個真的是人跟人相處重要的一環。」 B-29-45

「曾經聽過有人這麼講，也就是說當你跟長官的時候，你要把他當作是朋友，可是那種朋友呢又不是我們一般所謂平輩的知己的那種朋友。你越是把他當作朋友，也許長官就把你當作朋友，那朋友之間那個，雖然在溝通公事，也是在一個很輕鬆的那種環境的氣氛去跟他討論事情的話。甚至於就是說你在跟他溝通的時候你偶而有點跟他這個…一點氣氛…講一點笑話，

也不是說笑話啦…就是開開玩笑啦!口語比較輕鬆一點，這個時候也許他會在某種方面他反而會接受，會改變也不一定啦!」 C-26-40

「你很多事情要跟他(長官)拉近距離，因為你有拉近距離的話，第一個也許比較好溝通，第二個你拉近距離的話，可以相互了解，重要的是你去了解長官；那也可以說讓長官去了解你，那你了解的話，那有很多事情就是說，可能那種默契吧就會培養出來，那他想做甚麼事情，他的思維你也可以抓的住他的那個其中的一些重點。所以呢，這樣你就是說做出讓長官更信任，我覺得這是一個蠻重要的。」 C-65-96

「有幾個方法啦，當然第一個就是說你可以藉公事上請問他、請教他，這樣你就跟他有接觸，或者是說在那種，因為畢竟總是會有那種私下的，就是說那種聊天啦，閒聊的時候你就會要跟他主動去聊天或幹甚麼，這也是一種方式。這樣的話就因為在這個閒聊的那種場合的話比較不會有就是像談公事這麼的…(比較硬梆梆的)那個互動是比較心情放鬆的，那個時候是覺得是蠻好的一個拉近距離的一個方式。」 C-67-98

「…有可能就是因為，如果這個主管他可能比較 nice 吧，或者是說比較情感多一點，那你可能除了公事以外，也會多有一點點類似像私誼那樣子。」
D-26-45

「我們當然就是以這個服務喔，來代替啦。經常多跟他接近，那談其所好啦，就是說，我那個首長他喜歡這個爬山，那我們談談爬山的事啊，談談他的這個奉獻的工程的專業啦…」 E-19-48

「長官你要跟他互動你一定要看長官的這個…喜好啦，他的個性啦，來想出你跟他互動；你長官你不跟他互動，那不行，我們前面提到，要把長官當成家人…要常互動，這種互動啊不光是說公事，私事啊…喝茶，老人茶，這個喝喝茶聊聊天，談談一些假日到哪裡玩…這種互動有助於業務的推動。」

E-34-85

多數受訪者認為與長官建立一定的情誼可以拉近距離，有助於彼此的瞭解，尤其是利用非正式的場合和時間，以較輕鬆的方式與長官溝通更容易取得長官的認同。許多辦公場所或會議室無法達成的協議，往往在私下場合，非上班時間，氣氛輕鬆的氛圍下能使溝通通暢無礙，極易達成會議上所無法達成的共識，因此，高階公務人員大都會與長官建立一定的情誼。

(七) 婉轉迂迴 (編碼：甲-02-7)

為了掌握長官的特性或改變長官的決定，透過與長官交情深的人或是長官身邊的人來瞭解或轉達；或是利用下班時間、非正式場合與長官溝通；或者輾轉替考量長官的長官可能的作法與顧慮等種種婉轉迂迴的方式都是高階公務人員身為部屬所可能採行的方法，目的無非是掌握長官的真正想法，使自己的意見能真正符合長官要求並獲得參採。

「…去摸索。所以這個部分你就要去瞭解說，第三者在跟他的相處之道，是怎麼來去掌握他的一個特性，所以這個可能就是說，不是直接的關係，要一個繞道而行。」 A-57-88

「我們一般來講會，就是說，哎…像從主管會報的，他跟哪一位主管，互動比較好，那我們就是從這方面去了解說，他的處理事情的模式是什麼，透過這種方式去掌握。」 A-58-90

「他是我們的長官就是說我們的建議他不一定會採納，其實可以用一種迂迴，所謂的迂迴的話…那這種事情一定也許會影響到別的單位…那我們預見了說某某單位一定會有意見，那我們告知長官，那長官他不認為，那這個時候…這個時候你就透過說別的單位，就是說他這件事情的處理方式，…如果你有不同的意見，那是不是可以…請這個單位配合做的時候，他的主管提出來的意見，就可以改變、可以試圖改變他的決定。當然這樣子的話，變成說你要有把握就是說那個單位的主管…因為他是主管，主管對主管是一種平行的嘛!所以他的份量會比較容易接受，那你是他的部屬的話，你的建議也許他就不會接受。這是一個迂迴的一個方式。」 C-45-54

「我跟縣長在談公事，幾乎上對下的關係啦，很嚴厲，所以我不喜歡在辦公室跟他談公事，我看他要下班了，準備下樓了，我就在外面等他，等他下來我說，「縣長啊，你今天公事怎麼樣、有什麼指示?(台語)喔~他就說：哎呀，我就跟你講喔，你們喔、擺這樣食古不化、老套，應該要怎麼做怎麼做，我就講，「呀，你不卡早講咧，我寫尬按捺退來退去，退五、六遍咧」(台語)，他就說那是要給你們磨練，我就說不要吧，按捺真艱苦(台語)~」，有說有笑，但是他如果正式叫他的機要秘書來叫你去的時候，完全是官方那個的威嚴，所以你就是理解長官，這個個性、心態，所以這個不是每一個長官都一樣，這樣你就可以化解啦，然後也可以把業務處理好。」

E-15-36

「那當然是你可以接近他，不方便接近也是他比較親近的人，也可以把這些理由說出來，讓他傳達…」 E-26-62

「當然啦，你…你認為你專業啊就氣呼呼的，還是…還是那個的話，那…那一定是功敗垂成。」 F-23-64

「當他在氣頭上或是那個的話，你最好不要…不要去…去…(溝通)」 F-25-78

「你必須要去判斷，他的個性喔，他在意的事可能是哪些方面？譬如說，他如果在意的是他的…他的長官，我的長官的長官，對他有一些哪一些方面的一個意見的時候，那我們就應該要幫他避開這一層…有些首長並不是那麼有主見的時候，往往他的長官對不對的一個所顧慮的事情才是最關鍵的。」 G-29-60

受訪者認為個人的建議不被長官接納時，會以迂迴的方式，藉助與長官平行的其他主管來溝通，或者透過與長官互動良好的其他主管探知其可能的方向，或者透過長官身邊親近的人以確切掌握長官的真正想法，以免徒勞無功，或者利用下班時間、私下場合來談論公事等方式進行溝通，過程雖然迂迴，但是成效往往是正面的。

(八) 友善讚美(編碼：甲-02-8)

讚美長官要恰到好處不要過與不及，發自內心說出與事實接近的讚美，才能讓被讚美者容易接受，但是讚美與奉承的差距端看使用者是否拿捏得當，刻意讚美長官是部分受訪者所不能認同的。

「有的長官也是很喜歡奉承的，這個我們也不可否認，但是我是覺得那就是所謂的看那個…我曾經看過的，有一個處室的主管，他很會奉承，但

我覺得他蠻高段的，他蠻有技巧的!他那個奉承的話就是說，你不是、一般的奉承會讓人覺得很噁心，或者是說長官有個優點，他講得更超越了、太過膨脹了。那種的話一般其實旁人看了都會覺得難以接受，那這個長官大概他心裡也會有數…但是呢就是說他能夠講到恰到好處，可以這個就是說讓他(長官)覺得好像他也是這麼樣子，比較符合實際，但是他講話的那個時機他就是能夠講的出來，所以我覺得那種奉承...適當的還是有必要性。」

C-56-74

「對啊!也無妨!誰不喜歡聽很高興、愉快的話。哈哈!」 C-57-84

「但是這個讚美要跟事實相當。不要距離太遠。」 C-58-86

「我基本上覺得，要很自然的情況…所謂的讚美，那當然是會有，因為你一定是有感覺你就自然會讚美嘛，所以絕對不是說刻意…所以你對他的讚美是發自內心的啊，所以我覺得，我對我的首長，就是很自然的一種感覺，那你就發自內心的讚嘆或者是…是覺得很好的感覺，那你也表達你的看法，就是這樣。」 D-19-34

部分高階公務人員並不習慣讚美長官，因此極少為之。但是，也有部分受訪者覺得適度的讚美長官，發自內心讚美長官，而非逢迎拍馬的過度誇獎，對於拉近與長官的距離有一定程度的效果。

(九) 站在長官立場思考(編碼：甲-02-9)

受訪者一致認為不能只在自己的角度和立場看事情，提高個人的視野站在長官的立場甚至更高的高度去思考問題，才不會讓自己陷入狹隘的主觀意識，處理事情也才能更周詳。學習以長官的立場、角色來解讀

彼此之間的落差，訓練自己跳脫目前的層級來看事情是高階公務人員成熟與智慧的展現。

「應該是說，就是說你的位子不同，你所站的高度就不同，所以一般來講的話，長官來看的話，他應該是說，他可以廣納大眾。我們自己常會陷入在一個盲思，我認為我提出的東西就是最佳方案，但是在從我的角度來講是最佳方案，可能從長官的角度來講，它這個部分會叫做次佳方案，所以變成說，你跟長官之間的一個落差就是因為你們就是說所站在的角色扮演上，跟他的高度不一樣所造成的，那這個也就是說，你在這段時間的歷練，也就是你該學到，你該去學的一些東西。」 A-69-104

「往往不只說提建議的時候是站在「他的角度」(強調)上去了解，就是說，你大概會，嗯…假設你今天是在 10(職)等的位置上，去思考說，你 11 職等所提出來的東西應該怎麼樣，所以當你提東西的時候，就是應該是已經跳脫你現在的(位階)。」 A-70-106

「也許這個長官他比較有一種所謂的使命感。也就是說他認為我要這樣子做可能會有一些附帶的，他期待的另外一個效果。甚至於說，因為我們所站的地位不同，因為他高於我們，那也許他這種方法是基於他的主管或機關首長的那一種、某種意思的表達，他為了要達成他的那個使命，所以呢!他也許不會接受我們的建議。那我想我們只是提出我們的建議、我們的思維，那最後還是由他自己做決定。因為他有他的另外一個層次在考量。因為我想每個人站的地位的層次不一樣，所以有人說你地位站的越高看的越遠，對不對?」 C-20-36

「當然你如果能為長官他的那個地位你去思考，一般而言就是說，當我們是承辦人的時候我們要站在科長的角度去處理事情，那如果說你是承辦人你能站在處長的角度去處理，那又不一樣。那這樣你處理的事情可能會更圓滿。但是這種訓練是比較難的啦！一般就是說你要能夠站在高你兩階的那個層級去思考事情的話，是需要學習的、是比較困難的，哈哈(笑)，因為畢竟每一個人在那種階段你就是無法有那麼高的視野，因為你的接觸面、你的資訊的不平等，你的那個互動的這個...人際關係也不一樣，所以很難。」

C-32-44

「就像我們自己當主管一樣啊，你一定是，嗯，希望你的同仁能夠站在你的角度去想事情嘛，那所以你擔任他(長官)的幕僚，你當然也要站在他的立場去看待事情，那我想這樣子對我們在業務的推動或者在工作的表現上應該就會比較，嗯，得心應手，那也比較能夠獲得長官的認同、信任嘛；那如果得到他的信任，很多事情在做的過程當中，我們當然就可以事半功倍啊。」 D-09-14

「如果說，你現在的位置，你可以去想像說，你的機關首長可能，他會是怎麼樣的想法，那，其實啊，我們有時候也會要求承辦人說，如果你站在組長的立場，組長站在主管的立場，那主管站在校長的立場，那這樣子的話，很多事情不是都可以很(迎刃而解)…」 D-39-76

「可以做一個比較審慎周延的研擬之後啊，提出具體的建議，這樣子啊，才能夠真正的去解決問題，而且在這個過程當中，你也必須去考量到他的立場，你不能夠說好像只是自以為是啊，但是你也能夠確實站在長官的立

場去考量問題，那這樣子的話，對於整個那個組織的運作啦，或者是事情的推動，都有具體的成效」 D-45-86

「因為，當長官的話，說不定人家視野會比較廣嘛，而且大概他大概考慮的角度會比較多嘛…」 F-21-62

「如果是說…純粹是就政策面來講，因為畢竟居高位的人，他所看的面向會比較廣，很可能說我們看到的只是一個點，但是他看到的是一個面，所以這個部分喔，最後，當然的一個站在一個幕僚的立場喔，我們只能夠是說充分表達我們的意見跟我們的分析能力，那其他的一個部分喔，就交由長官這樣的一個裁奪…」 G-14-46

多數的受訪者都贊同長官位階較高其視野與看事情的廣度、深度不同於部屬，故而當長官看法或決策與個人有所差異時，高階公務人員常常解讀為有其未曾考量到的面向而能同理長官的決定。

(十) 服從 (編碼：甲-02-10)

強調行政倫理的公務體系下，多數的受訪者都恪遵服從的理念，當長官的決策沒有違法時，縱然最終未能依個人的建議施行，受訪者也都接受這樣的決定，畢竟行政機關的首長有一定限度的自由裁量權，而服從長官也規範在各種人事法規中，對長官依法令所發布的命令，部屬有一定的服從義務。

「我們的行政體系裡面，當然是…我們是一個幕僚，既然是一個幕僚單位，當真正意見不同、相左的時候，我們除了陳述意見以外，那當然最後的裁

決，當然是聽從長官的作最後的裁定。那長官怎麼裁定以後，我們如果意見不同，我們也只能遵照長官的意思去處理。」 B-19-24

「只是一個首長的、不涉及法令，只是一個涉及到一般的行政裁量的部分，當然我們，除了陳述我們的專業看法跟意見以外，那還是要尊重首長。」 B-21-27

「我們在合法範圍之下我們會做一個建議，如果說他認為這種方法是比較有效，或者是、對他是處理的比較、他認為是比較好的，那當然我們就會按照他的意思。」 C-17-32

「他跟他的機關長官的互動的那一種默契我們不知道。所以碰到這種情形的話，基本上我們會做一個個人的一個建議，那至於他採不採納那當然還是由他來做決定。」 C-24-36

「當然說我們會盡量去把我們的看法這個就是說出來讓長官能夠了解，那至於說長官他不接受的話，一般來講，就是說在我們這個官僚體系你似乎…你善盡你的陳述意見了，那也告知了!那最後的決定當然還是尊重他!因為最後的所謂的成敗之責也還是在他那邊。」 C-42-52

「基本上喔…大前提，公務人員以服從為本職…那長官負完全的成敗的話，當然是以長官的意見(為意見)。」 F-18-58

「…那長官負完全的成敗的話，當然是以長官的意見。但是假如你覺得你的看法是相當對的，那有時候要充分的去跟他做說明，那…當然你面對不同長官的處理方法要有所不同，有些長官是可以…可以…可以跟他溝通的，

那你就必須要用理由去說服他；啊假如是…是那個那種自己自我…或者主觀意識很強的，那當然就是…反正事情由他決定的話就由他負責嘛」

F-19-60

「我想這個最基本的是公務人員就要有這樣的一個服從心啦，你不可能就是說，凡事都認為自己的最好，那當然這就亂了，這就亂了。」 G-15-46

在沒有違反法令的情形下，大多數的受訪者都認為個人如已充分提供資訊並陳述不同意見供長官參考，由於長官負機關或單位最終成敗的責任，基於尊重長官的自由裁量權，所有的受訪者最後幾乎都會遵照長官的決定去執行，可見公部門「服從」仍是行政倫理極重要的一環。

第三節 向上政治行為對個人工作、績效的影響

本節就高階公務人員與長官互動的情形對個人工作和績效的影響敘述如下：

一、對個人工作的影響：(編碼：乙-01)

與長官互動的良窳對個人工作的表現，受訪者有不同的看法，有的認為一定會影響，有的則認為不致於影響個人的工作。

(一) 會影響工作表現：(編碼：乙-01-1)

有受訪者認為得到長官的肯定，對工作會更努力付出、表現。有的認為互動良好會使溝通更順暢，越能得到長官的信任，長官也會付予更多的任務，使得個人更有表現，反之亦然。

「基本上我個人認為是…是會的，其實人在行為模式當中其實如果你的工作得到了肯定，你會更加的努力的去付出，更加地去…去表現；但相對的

如果你今天你在你的工作當中所呈現出來的是得到長官的否定，那當然相對的在工作上你會變得比較保守，變得比較…怕犯錯，而去限制到，變得比較消極，這個是會的。」 B-12-17

「我覺得應該會有影響，因為你互動好的話相對你溝通良好，那長官他就會給你就是更多的工作、更多的任務，那相對的你就會做得更好，做完。那這種就是一種良性的互動。對!那如果說你這個溝通互動不好的話那我想長官也不會交給你任務。所以我在一般職場上都會有一個現象就是說能力好的或者是情緒溝通良好的他的工作量會是越來越多…」 C-40-50

「其實你跟長官互動，基本上，如果說你互動不好那當然心情…是難免的，我是、我是覺得啦!因為你做一件事情不被肯定或是你提出來的建議，他給你就是嚴厲的認為說這個不可行，那基本上是有點、有點挫折…」 C-37-48

「基本上我是覺得說，嗯，長官他的那個…對你的…支持與否，當然會，就原則上來講，一定會有，少部分會有些微的影響，但是，如果因為這樣來影響你的工作，那是不必要的」 D-14-26

(二) 不會影響工作表現：(編碼：乙-01-2)

有受訪者認為個人的工作表現取決於自我的要求，不能得到長官的支持所缺乏的資源可以靠外部資源來補強。也有受訪者主張越得不到長官的支持，越應該在工作上力求表現，扭轉長官的看法。有受訪者則認為不能得到資源，也同樣可以在工作上有所表現。

「從學理上來講應該是會啦，但是我們自己來看的話喔，它不會影響到，就是說我們對自己的一個認知度喔，是不會因為長官變化…我們變化，所以，我的認知是不會影響到工作「表現」(強調)」A-12-18

「工作表現上來講，我應該不會受到這個影響，應該是講就是說，你的表現是……沒有辦法那麼直接，你需要去繞一個彎，可能你要、就是說靠你自身的人脈的關係，去達到你工作的目標，就是說你要透過其他方式，非屬機關本身現有的資源，那這個部份我來講就是說，像你(我)過去有在學會擔任秘書長、擔任主任委員，這個部分就是屬於你的一個外部資源，可以利用外部資源來協助你達到你工作的目標。」A-19-22

「我以前有一個長官啊，他對我是非常不好的，我的考績啊幾乎都是「鴨母啊」(台語，乙等的意思)，但是最後啊，用你的工作表現也可以讓他…為了我而記了功兩次…從那一天開始啊，對我愛護有加…」E-22-58

「…那即便是說，你獲得的一個資源有限，但是我也認為有很多的一個事情，並不見得一定要有充分的資源才能做啦…資源的不足，絕對不是一個讓你…就是說有一個工作不努力，那的一個藉口。我想這個部分喔，大概是我一直是秉持這樣的一個想法。」G-20-52

二、對績效的影響：(編碼：乙-02)

受訪者認為與長官互動的情形對個人或團隊的績效會不會影響的看法同樣有所不同。

(一) 會影響績效：(編碼：乙-02-1)

主張會影響個人或團隊績效的展現是因為長官所提供的資源多寡與快慢使得巧婦難為無米之炊所致。

「對你的績效的部分，它是會有影響，因為變成說，你跟長官的…長官的互動關係好壞，跟你所掌握的資源的多寡，取得的快速與緩慢與否，這個是有關係的。」 A-13-18

「一個是屬於內在的自我表現，我可以 control 的，一個外在的資源環境，是我們所不能 control 的，所以這個會影響到一個，這個績效的部分。」

A-16-20

「他什麼都不給你就會影響…你工作要去多去接，自己推到後來都沒有工作了，那你就沒有績效…」 E-27-62

(二) 不會影響績效：(編碼：乙-02-2)

與長官互動良好與否不會影響績效的受訪者認為不論長官是否支持個人都應該自我要求，將個人或領導的團隊的績效展現出來。

「就看自己對自己的期許跟看法啦。像我們自己領導一個團隊，那當然我們除了對長官負責以外，我們當然也對自己的自我肯定，所以說，不管今天你跟長官互動得良好與否，但是對自己的團隊的領導，那我想是…是絕對是應該會有做更好的要求，這是我想說跟長官的認同應該不必然是有相對的關係的。」 B-14-19

「你會因為不同的長官而有不同的步調喔，那，哎…會不會影響到績效，其實是在你，我想操之的是在我啦，就是說，哎…有的長官相當…相當積

極，相當…相當果斷的，那你跟著他步伐的話就是，凡事要求績效嘛，啊如果說一個長官比較…就是…哎，在很多考慮方面啊比較周延還是怎麼樣，不果斷的話，但是你為了在你職場裡面有所表現的話，不一定跟著長官同一個步調啦。」 F-17-54

部分受訪者認為與長官互動情形良窳會影響工作表現和績效，但也有受訪者則認為個人的工作表現和(團隊)績效與長官給的資源多寡沒有絕對的關聯，由本身對工作的投入與用心同樣可以展現績效，進而使得長官因此轉為支持與認同。

第四節 向上政治行為的效果與使用頻率的相關性

根據文獻探討得知向上政治行為使用的效果與頻率之間有高度的正相關，從訪談的資料分析，大部分的受訪者認為使用的頻率會因使用的效果而增加，換言之，無效的方法會減弱使用的意願，而長官所能接受的方法提高高階公務人員經常與之互動時使用的頻率。

一、使用效果與頻率的關係：(編碼：丙-01)

除了少數受訪者未曾考慮過與長官互動的方法與使用頻率之間的關係外，其餘大都認為使用的效果與頻率之間有著高度的正相關。

(一) 效果好使用頻率高：(編碼：丙-01-1)

多數受訪者都認為與長官有效的互動方式，會使其日後慣於採用該方法與長官互動，兩者之間的關聯性是極高的。

「嗯…應該會。就是說我們就是使用的效果，如果是這個好也是這個長官可以接受的，那變成是說，變成我們用這種方式就變成它一個模式，變成一個模式化。」 A-49-60

「這就跟人的行為模式會有相關。當就是跟白老鼠實驗一樣，你今天，如果你做一個，一個行為，得到了肯定，就跟白老鼠，哎他走這條路徑有個糖果吃，那相對的他會有習慣性的去往這個路徑在走；但是如果你走另外一個途徑，你走那個方向，你應用那種方式，你覺得是無效的，而且是得到了負面的效果的話，那當然你在應用次數上，你當然就會相對的記取教訓，你會、我覺得這個是肯定的。」 B-23-34

「那我想這其實每一個人大概都會這樣子。因為當你用這種能夠可以達到你的目的的時候那表示這種方法是有效的，有效的話那當然就用這個方法，那除非是說這種方法用的太過頻繁了他有點這個呵呵(笑)反感了，那你當然要適時的稍微改變一下。」 C-54-70

「我是覺得，就是說，任何的一件事情，你的說理，你的考慮喔一定要清楚，…我想這個是…我個人來說啦，是我一直…這個堅持下來喔，都是採行這樣的一個方法啦。」 G-35-72

(二) 沒有關聯性：(編碼：丙-01-2)

少數的受訪者沒有考慮過兩者關聯性的問題。

「…沒有所謂的頻率跟次數的影響，因為我們根本沒有去想這塊(笑)」

D-31-54

第五節 男女性向上政治行為的差異

本節係探討男女性高階公務人員與長官互動情形的差異，茲分別論述如下：

一、 有差異：(編碼：丁-01-1)

認為長官與男女性高階公務人員互動有差異的受訪者大都指因為性別的差異是指在語言表達上的用詞、方式的委婉或直接、態度的柔軟與不拘小節等方面的不同，而不是指使用方法有明顯的差異，與長官互動的方法不同取決於個人性格上的差異關聯性較大，而與性別之間反而沒有明顯的不同。

「如果說是女性的同事跟長官互動跟男性那是一定不同!因為女性他是那種比較屬於那種比較柔軟的、柔性的；那男性的話當然是也許處理的方法比較、感覺啦，就相對之下是直接式的比較多。」 C-60-90

「我認知的，就是說女性的話跟長官他的溝通她是比較和悅的，就是比較那種...口語上比較...(輕聲細語)，那男性的話當然他是比較直接表達。所以我想應該是說還是性別不同的話那大概那種模式是大概會有所不一樣。」 C-61-92

「基本上會有一點差異性啦，因為每一個人總是有他的不同的那種...就是互動模式嘛...」 D-24-41

「比如說男生可能可以哥倆好，對不對？我...我猜想啦！那我們是不太...一樣的那個...不過我覺得，因為我長期在這樣的氛圍，那我覺得我自己也算是很中性啦，不需要太扭捏作態，但是我也不太像...我們也不能像男生那樣子、也不像男生那樣子，但是男生可能在某些部分也許有一點點...嗯，比較...我不知道，因為我不是他們...」 D-33-61

「會…有不同，就是我剛剛也有提到，就長官對…性別不同的，他也會不同的看待，甚至說要求，他認為你這個男生能跑步你沒有走路，一樣的道理；那女生也一樣，他跟你說，啊，她就是走得慢嘛，我們總是要體諒，這個是…先天上長官都會有這樣，不會說你要跑步她也跟著跑步，但是我們女生啊，我們男生啊，女生就不要認為說我就是因為不能跑所以我不跑，意思就是說我的工作可能就會比男生差，那妳不要這樣認為，妳也要認為我不會輸於男生，那有這種的體認，妳會贏過男生，哎，可以贏過男生，那妳真的贏過男生以後，那長官就更欣賞妳了，妳這個績效不輸男生，這個男生搞不好還被 K，你看看，某某某那麼厲害你…縱使不講出來，他心裡也在想，哎，大概是這樣的。」 E-28-69

「男女性之間，事實上我是認為會有差異啦，但是這個…這個不見得是性別上的差異啦，有時候是個性上的差異會比較大啊，譬如說人都是一樣，就是…人的個性有內向外向嘛，啊也有人是不擅言詞，啊有的人是這個熱情奔放，等等的喔，所以基本上來說，我是認為，跟長官相處的一個方式也不一而足啦…」 G-36-74

二、沒有差異：(編碼：丁-01-2)

據受訪者觀察不同性別與長官互動的方式並沒有顯著差異。

「…有些主管當然他們因為…因為是性別的關係，他在做一些相對的…像比如應酬啊，像比如比較…比較晚上半夜的緊急的狀況下，因為受於家庭跟性別的關係，比較不是那麼方便，那當然會由我們男性同事跟長官來負責，那基本上我是覺得說，我個人是覺得說，像性別這種事情在現在的職場上面已經是差異性已經漸漸的不像以往那麼大了。」 B-25-39

「其實我的感覺比較像是應該是沒有太大的一個差異。」 C-62-94

不論受訪者對男女性公務人員的向上行為是否有差異所持的看法不同，探索其原意都不是指因性別因素使得所使用的方法有顯著差異，而係指因性別上的不同在表達的用語、態度上的差異。整體而言，男女性公務人員與長官的互動方式沒有明顯的差異，方式的主要差異與個人的處事風格有較高的相關性，而與性別差異的相關性較低。

第六節 向上政治行為對職涯的影響

受訪者對於與長官互動良好是否對職涯有正面的影響，大都持肯定的看法，不論在工作上得到長官的經驗傳承而使個人自我成長，或是容易獲的資源，或者有利日後職務的升遷都有正相關。

一、有助於獲得資源：(編碼：戊-01-1)

「向上行為它是沒有一個定性的，它是一個因人而異。那站在以事務官的一個角度來講就是說，你怎麼樣去…讓你的事務順利的推動，可以得到它的績效；那向上行為對我們來講，它只是一個手段，一種方式，所以，那你怎麼樣就是說，如何讓這種方式達到一個最…最有效的，也就是說那，就是說讓你的工作能順利的完成，那這個…這個才是你該要去做的。」

A-75-126

「因為我是從最基層的公務人員，一路過來喔，其實這十幾年來，從…考試第一次分發，在戶政事務所做戶籍員，那一路經過了三等、五等，這樣一路慢慢往上爬，那當然中間我遇到的貴人跟…當然也…也都有，都受過了長官的提拔，一路…一路過來，我們都是有很多的貴人跟朋友的支持，

那相對的我們也是本著自己的…待人真誠喔，是待人真的要真誠，你如果不是真誠，這平常當中大家相處上都會感受得到，那你把事情做好，待人真誠，人家相對的對你…也比較肯幫助你，你比較肯…肯去推薦你…」

B-38-60

「…(長官)今天罵我，那你就不要理他了，那就完蛋了，因為你沒有當過長官，那你呢當了長官有一天你也會這樣，因為表示一視同仁啊，有些長官很喜歡這樣，那我們就是不要跟他生氣，講歸講、做歸做，那私底下到時候你看，他雖然今天整天罵你，到年終也罵你，從頭罵到尾但是考績還是給你九十分，就是很奇怪啊，有一天你收到考績的時候會覺得，啊，原來…但是你如果說，跟他衝突起來的話，你不但沒有九十分可能還變七十九(分)，所以說你要忍耐，然後還是做你的事，表現照做不誤。」 E-38-89

二、 有助於提升個人能力：(編碼：戊-01-2)

「從過去的一個…就是經驗來講，就是說，會有的局長，他會，就是說把你當成他的就是說徒弟來看，所以他會把他過去他為什麼的一些處理方法都先提出就是說，他的看法，他為什麼要這樣子，這樣子做，所以變成是說，你從他主動跟你講的這些過程中，你可以學習到他的一個經驗，那也不是說，你從他的這些過程中，你可以受到一個…幫助你一個自我的成長，那這種部分它變成是說，是一種良性的互動。」 A-53-76

「…像這種長官喔，就是說，我們會盡，就是說盡我們所能，就是說，把東西做得…，因為，相對的，就是說，我們讓他，我們做得好的話相對來說他對上的成績是做得出來的，這是一種互利的一個(情況)」 A-54-80

「…因為我們從他身上學習到經驗，我們是自我的提升，我們自我提升所創造出來的績效，那麼也是，讓他再往上的一個動力。」 A-55-84

「如果是你碰到指責型(的長官)，我們叫做一個要自我消遣，就是說你還…你讓他指責的次數越來越少，就表示你溝通的技術越來(越好)…」 A-74-122

「其實，一路走來，在公務生涯當中喔，其實遇到好的長官，遇到值得學習的長官，真的是…很多很多，真的是說不完，那當然我們綜合…綜合我們個人的這些經歷過的這些長官的一些優點，當然也不見得、不盡然我們看到的都是…都是…有些當然也有比較不是那麼優秀的喔；當然，我們基本上，我們所看到的長官，都是能坐到一定的位階，都有他們本身自己的能力跟能耐，那他們的優點當然都很多，那我想說看到，我們所看到的不外乎就是…就是專業，在這是…唯有專業是不敗的…」 B-33-49

「…其實我們一路走過來喔，其實我們也真的是遇到很多長官的提攜跟指導，那相對的，這種是一種經驗的傳承，喔，這是一種經驗的傳承，當我們有經歷這些事情了，我們有這些經驗，其實對於後輩，對於我們的下屬，其實我們也相對的要抱著以往的那種心情，去經驗傳承…」 B-43-64

「所以我在一般職場上都會有一個現象就是說能力好的或者是情緒溝通良好的他的工作量會是越來越多，對一些某些人就是互動不良的他就沒事了！這是一般作主管的通病，那這種通病就是另外一個層次我們就不討論了。哈哈(大笑)…」 C-41-50

「…我能夠幫他分憂解勞，喔，然後我能夠，哎…覺得說，他有可以我學習的地方…」 D-36-72

「…在大學裡面啊，我覺得另外，嗯，講來的話，也有很好的一個學習的機會，就是說，因為你可以想像說，在行政單位，因為他的所有的，至少它的結構吧，人員結構，大體裡面它是水平很高的，那你如果沒有達到它的水平，那你要對他們提供一些意見，也許他們不見得接受，所以雖然你也是很專業，可是他們認為說，你想的就不是我要的啊，所以可能你也需要有一些，就是所謂，擔任教職的好朋友，真正講他心裡的話，然後你在做一些，嗯，專業的建議的時候，其實你背後是有所謂的你的顧問群一樣的意思，你絕對不是自己想像的，那這些都是你長期必須去累積下來的。…」 D-52-91

「三十年的公務生涯裡面喔，坦白講我是覺得很欣慰啦，說真的，因為我碰到的一個長官喔，一個比一個強，我…他們經常都是我學習的一個對象，所以每一次我在做事情的時候，總是會想說哎，這些事情當時在誰的時候對不對，他曾經做個怎麼樣子的處理？」 G-42-94

三、 有助於職務升遷：(編碼：戊-01-3)

「…另外一個是可能，可能是兩個假如說，因為就是說，你也要為你的下一步去做準備，就是說，你當你所提的建議已經…已經超越你現行職務的時候，那也就是說縮短你在下一個位子上，你要適應的時間，那他是縮、縮短了。」 A-71-114

「…當有一個(升遷的)機會，有一個機會在的時候，人家首先看到的，當然會從比較肯做事，能解決問題…幫長官解決問題，而不是說，他交給你事情，他當然是會找比較能夠信任的，比較能幫他分憂的…」 B-39-60

「跟他的長官互動的時候，他們之間的那個言語或者是那種在聊天室的時候讓它氣氛就非常的融洽。然後非常有趣的是，有趣到甚至於就是說你能夠在聊天的時候讓長官他們覺得說這個很愉快…讓我們那個機關首長還蠻信任的，那加上配他的這種工作的這個積極度，然後他能夠很快的取得信任。…長官受到這個事情就是說有所謂不平的時候也能夠為他解決或是說可以為他打抱不平等等的…最後我們那個機關首長要卸任之前，還把他升了！」 C-69-100

「…講起來我其實，嗯…後面的那個升遷算是很順利的啦，因為等於說，從後面的那個階段裡面，為什麼可以很順利…其實我覺得這是整個人事的變化…就是如果你能適應得很好，你就覺得非常好…你就是腳步跟上來，然後你自己也學習到啊…」 D-53-91

「我覺得我算是幸運的啦，因為升遷的過程當中，我幾乎沒有因為要去要一個職位，然後那個…那個反而都是，比如說，像我…我後來升那個每一個職位喔，回過頭來，我覺得，幾乎那個位置都擺在那邊等我(笑)~」 D-56-103

「…所以這長官本來對我很不好，結果他為了我而記了功兩次，他從來沒記功兩次，所以他就很高興，從那一天開始啊，對我愛護有加，然後啊有(升遷)機會就會想到我，又把我調到縣政府去…」 E-23-58

「…那長官最討厭的就是說，你推拖…就是說應該是或許是我們的事，或許是庶務科的事，那你說不行這不是我的，是庶務科的，一天到晚在那裏推，最好你就是，哎，啊不要客氣，叫你做你就接了，然後慢慢會改變；長官開始批評你的時候、說你不好的時候，那當然就是，你當初啊，人都

是有情緒啊，你(心情)會不好，這個你要放下，長官也許說你不好，最後他會真的說，覺得內疚，他對你講重話好像不對，這個人不是這樣的，所以我們還是可以用…可用啦，不要自認為就是，哎人家長官就是不喜歡我啊，我就被、沒有用啊，不會這樣子的，所以你…這樣的話長官其實會重用你。」 E-24-60

「…每一個長官喔，每一個首長，到任何一個地方，都會帶一批人的狀況是一樣的，不是…不是說他有什麼門戶之見或是什麼，因為畢竟他還是有他自己的一個做事的方法，那他覺得就是說我找這個人來幫我做事，他最了解我，我講一分，他可以做十分，啊但是有一些人就是我講十分他只做到一分，累都累死了，所以我一直我不會去排斥就是說，長官上任的時候帶幾個人過來，我認為這個是正常的，這絕對是正常的…」 G-39-86

「對…長官的一個關係喔，我個人是認為順其自然很重要啦，不必…不必刻意去怎麼樣，只要說，哎，你的工作熱忱，或者說你的工作能力，你表現出來讓人家是放心的，那這樣的一個…那這樣的一個方式，他自然可以得到這個長官的一個賞識。那不一定是說，這個長官出國去送機，對不對？過年過節送個水果，對不對？這樣的話就反而在目前的一個行政文化會顯得突兀，那有一些人做這樣的時候會顯得很彆扭，所以我是認為不必勉強自己，啊，不必勉強自己，反正就是說一切順其自然，你該做什麼就做什麼。」 G-41-86

四、對職涯沒有影響：(編碼：戊-01-4)

無受訪者認為對職涯沒有影響。

所有的受訪者都認為與長官互動的情形對涯職都有一定程度的影響，不管是在資源的取得、個人能力的提升或日後的升遷，基本上與長官良好的溝通，對職涯的發展絕對有正面的影響，是全數的受訪者一致的看法。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討行政機關簡任第 10 職等以上高階公務人員職場上的向上政治行為，經訪談七位高階公務人員，歸納資料分析探討，並根據研究結果，提出本章的具體結論與建議，作為公務機關管理階層和其他公務人員及後續研究者的參考。本章分三節，第一節為結論；第二節為建議；第三節研究者省思；第四節研究貢獻。

第一節 結論

經由訪談七位高階公務人員歸納分析訪談資料得到的結論如下：

一、 命題與研究結果異同比較：

表 5-1 命題與研究結果比較表

命題	研究結果	同異性
1 高階公務人員常使用的向上政治行為方法有訴諸專業、理性說服、政治謀略、交際應酬、情感攻勢、堅持立場、建立形象、友善讚美等方法。	高階公務人員常用的向上政治行為有：訴諸專業、理性說服、建立形象、提供完整資訊、依法行政、建立情誼、婉轉迂迴、友善讚美、站在長官立場思考、服從等方式。	部分相異
2 不同資歷、職階、教育程度的高階公務人員向上政治行為有差異性。	受訪者之間雖然年資、職等、學歷不同，但其向上的政治行為並沒有顯著的不同。	相異
3 男性高階公務人員運用向上政治行為的頻率較女性高。	與長官互動的方法或頻率在性別間沒有顯著的差異。	相異
4 高階公務人員向上政治行為使用頻率高低會因其使用效果而增減。	高階公務人員向上政治行為使用頻率高低會因其使用效果而增減，有效的向上政治行為會提高受訪者使用的頻率。	相同
5 高階公務人員認為與上級維持良好的關係對個人工作及職涯發展有正向的效果。	得到長官的賞識有助於個人資源的取得、能力的提升及職務的升遷。	相同

二、高階公務人員向上政治行為具體結論：

- (一) 高階公務人員與長官的相處大都融洽，只有部分受訪者因為長官的個性因素或領導方式而呈現緊張或疏遠的情形；或者因為與長官理念不同而保持距離，然而高階公務人員處理事情都比較圓融，因此無論與長官相處的情形如何，都能遵守應有的行政倫理，謹守部屬的分際。縱使因不同長官的不同性格與脾氣或長官個人的偏見而遭受非理性的對待，都能維持風度，委婉回應，在適當的時間、場合，說合宜的話，做合宜的事，是多數高階公務人員職場上共通的處世態度。
- (二) 受訪者大都認為與長官互動良好對個人工作表現和績效有正向作用，而且多數受訪者贊同得到長官的賞識有助於個人資源的取得、能力的提升及職務的升遷，本項結論與本研究命題 1 的推論吻合。
- (三) 高階公務人員常用的向上政治行為有：訴諸專業、理性說服、建立形象、提供完整資訊、依法行政、建立情誼、婉轉迂迴、友善讚美、站在長官立場思考、服從等方式。其中以訴諸專業、理性說服使用的頻率最高，也是被認為公務人員最必須具備的能力。本結論與本研究命題 2 高階公務人員常使用的方法有所差異：除了專家姿態(訴諸專業)、理性說服(理性辯護)、情感攻勢(建立情誼)、建立形象、友善讚美等五項相符外，其餘如：提供完整資訊、依法行政、婉轉迂迴、站在長官立場思考、服從等方式也是高階公務人員所慣用的方法。
- (四) 本研究命題 3：不同資歷、職階、教育程度的高階公務人員向上政治行為有差異性。本訪談對象職等分別為 10、11、14

職等、資歷自 21 年至 36 年，學歷有學士、碩士、博士。然研究結論顯示：受訪者之間雖年資、職等、學歷不同，但其向上的政治行為並沒有顯著的不同。

- (五) 本研究命題 4: 男性高階公務人員運用向上政治行為的頻率較女性高。然而根據訪談資料顯示：男女高階公務人員與長官互動的差異應該僅在於不同性別言語表達的用詞、方式直接與否、應對態度等方面的差異而不是指使用方法或頻率上的明顯差異。與長官互動的方法或頻率的的不同取決於每個人性格的差異，反而在性別間沒有顯著的差異。故命題 4 與本結論不符。
- (六) 經研究結論顯示：高階公務人員向上政治行為使用頻率高低會因其使用效果而增減，有效的向上政治行為會提高受訪者使用的頻率。這與命題 5 之推論相同。
- (七) 與長官的溝通遇到阻力，高階公務人員大都會採取婉轉迂迴的方式，例如透過與長官互動良好的平行主管、間接找與長官親近的人代為轉達、掌握下班或應酬的適當時機進行溝通，或者以委婉的口氣與態度多次爭取等方式以化解阻力，提高溝通成功的機率。
- (八) 將長官當作朋友、家人或師傅主動與其互動，在適當的時機由衷讚美長官的優點，拉近彼此的距離，瞭解長官的想法，藉由平日建立的情誼增加彼此的瞭解，培養充分的默契，取得長官的信任，對工作上推展必然產生一定的助益，長官也自然而然在適當時時的給予回饋或提拔升遷。
- (九) 多數高階公務人員都認為應該提高自己的視野，尤其要站在長官的立場來思考，設身處地為長官設想，體諒長官的不同見解

可能來自其更開闊視野、更多面向考量下的周嚴決策，期許自己應該在業務的規畫上能更周到，看事情的面向更多元，更全面以機關整體的利益來考量是多數高階公務人員頗為一致的看法。

(十) 公務人員在法律授權範圍內執行公權力，屬下有服從長官命令的義務，因此高階公務人員與長官意見有所不同時，雖一般都以專業和理性的方式極力說服長官，當長官最終仍不接受時，除非涉及違法，否則大都遵照長官的意思執行。可見公務體系極度重視服從的行政倫理，多數受訪者認為長官既然負機關或單位成敗之責，因此縱使個人的考量比長官更周嚴，可能的後遺症較小，但礙於長官的權威與責任的歸屬，多數的高階公務人員最終都會服從長官的決定。

(十一) 具備專業的素養是大多數高階公務人員的共識，負責盡職如期完成任務只是職場上的基本要求，事前做好充分的準備，提供完整資訊供長官參考，在本職工作上發揮專業，以個人獨到的見解向長官分析利弊得失，提升個人的溝通、協調能力，接納各方不同的意見，達成具體績效才能取得長官的認同。

(十二) 高階公務人員極重視形象的塑造：藉由工作的表現取得長官的信任與倚重，另外對個人品格操守的高度要求，同時注重個人的修養與良好的人際關係的建立，在職場上維持良好的口碑，加深長官的印象，提高個人在組織的能見度，必然有利於個人職涯發展。

(十三) 幾乎所有的受訪者都認為事務官依法行政是其天職，當長官的指令有違法之虞，一定要極力陳述意見，或者在公文書上

簽註，甚至因而被長官冷落不再交付任務，仍不改其堅持的立場。依法令執行職務雖是身為公務人員的底限，然而處於法令不明的灰色地帶，受訪者在執行職務時，是否仍以如此高的標準來堅持並無法從訪談的資料中窺得一二，是極為可惜之處。

(十四) 圓融的處世態度使得高階公務人員與長官互動的過程，會主動的跟長官請安、問好；藉由非正式的場合與長官像朋友般輕鬆聊天，投其所好談論長官感興趣的話題，瞭解長官的個性與喜好，拉近彼此距離，與長官建立相當情誼、默契，使溝通管道暢通，有助於個人的意見獲得參採。

(十五) 根據文獻探討，所謂的向上政治行為係指部屬為了個人或團體的利益，透過各種策略影響上司而達成其個人或組織目標的過程。然而本研究的受訪者與長官互動的過程不論採取什麼樣的方法，大都未先考量是否對個人有利益，只為善盡部屬的職責提供完備的方案供長官參考，在必要時用理性的態度委婉的方式說服長官，常藉由各種方式拉近距離，培養默契，使得與長官的溝通暢通，建立長官的信任度。最終不管對個人在組織中資源的取得、能力的培養與提升，甚至職涯的發展升遷都有正面的效益。這可能是多數的高階公務人員自始未曾考量的到的，但是由於渠等並非為了一己之私利而努力維持和長官的良好互動，卻在無心插柳的情況下反而導致對個人極為有利的結果。所以，與其說高階公務人員係為了自己的利益而做好向上的政治行為，不如說高階公務人員係為了做好向上的溝通、向上的影響而得到有利於個人或團體的利益的結果。

第二節 建議

一、對公務人員：

(一) 高階公務人員除了負責盡職做好轄管業務外，並能及時提供長官充分的資訊，以個人的專業對長官作理性的說服，必要時引用法令來強化立場，事關組織利益考量下則以婉轉迂迴的方式試圖改變長官的決定。也常以更高的視野或站在長官的角度試圖將業務作最妥適的處理。適度的運用向上政治行為爭取長官的認同，不但能學習到長官的經驗與智慧，有利於個人能力的提升，也因為與長官良好的溝通有助於資源的取得更充足，甚至有利於職務的升遷。學習成功高階公務人員積極正向的處事態度與圓融的人際關係，將對個人日常待人接物或職場發展有絕對的助益。

(二) 高階公務人員經過職場上多年的歷練，處事圓融沈穩，然而多年的公部門生涯也可能使其看法與處理事物變得保守、步調緩慢，政策的規畫不一定能符合人民的即時需求，年輕的公務人員生長於資訊發達的新世代，在科技應用上相較現職的高階公務人員，能快速的掌握瞬息萬變的全球資訊，資淺的公務人員應該學習前輩的長處，發揮自己的強項，為國家規畫更多有利民生的政策，讓人民安居樂業，也讓國家在世界的舞臺更具競爭力。

二、對後續研究者：

本研究採質性的研究方法，訪談的對象為高階公務人員，對象的取得本就不易，要針對不同類型的機關選取相當的數量作研究更是困難，本研究的取樣數是研究者儘可能徵得的最大受訪數，訪談過程也有已經

約定好訪談的時間、地點，在如期抵達現場時，卻因受訪者臨時有緊急公務必須處理而取消訪談。訪談的對象不易取得，導致取樣數未必達到飽和，是本研究的限制，故而本研究的結論無法涵蓋多數高階公務人員向上政治行為的全貌。因此為進一步瞭解本議題，後續研究者可以量化分析的研究法來探討不同機關、不同風格的長官、不同資歷的高階公務人員的向上政治行為，應該有不同樣貌的結論。

第三節 研究者省思

本研究係採質性研究方式進行，不論在選定研究主題、文獻探討、擬定訪談大綱、尋找研究對象、實地訪談、資料分析等整個研究的歷程，都可能因為個人主觀判斷與客觀資源不足的影響，致使本研究嚴謹度仍有待改善，本節乃檢視整個研究過程以提出省思，茲敘述如下：

一、選定研究主題

由於研究者離開校門已久且欠缺研究經驗，故選定研究主題時周延性略嫌不足，加上平日工作繁忙，因此在選定主題時無多餘的時間詳加思索，前後雖曾閱讀不同主題的文獻，卻一直無法定調，嗣確定主題後仍多次想更換研究題目，以致浪費許多時間，遲遲無法開始動筆撰寫論文，建議其他進行研究的人，應多詢問專家的建議，儘早確定主題，以免耽誤期程，以致壓縮後續的工作時間。

二、文獻探討

由於研究者的英文程度不佳，況且多年未曾接觸英文，閱讀英文文獻非常吃力，且有關公部門相關研究的文獻較少，故研究者於文獻搜集及閱讀時倍感困難，這階段的工作是研究者最感難辛的環節。所幸最後

終究能一一克服，建議有心進行研究者應在平日多多提升個人的外語(尤其是英語)能力，對研究工作必能收事半功倍之效。

三、擬定訪談大綱

研究者依據文獻探討及研究目的制定訪談大綱草稿，而後於正式訪談前邀請與研究者交情極深的公部門人事主管進行預訪，然而卻遭全盤否定，認為訪談大綱不切實際，幾經討論後重新修正出訪談大綱初稿，在正式訪談時仍參考首位受訪者的意見作微幅的修正後，始確定正確訪談大綱。

四、尋找研究對象

研究者在公部門近三十年的時間，建立了一定的人脈關係，所選取的研究對象均與研究者有多年的交情，故而訪談時都能配合訪談大綱儘可能的回應問題。然而由於受訪者都是高階公務人員，公務都極為繁忙，因此第八位受訪者在研究者依約前往訪談時，卻因其在公務纏身，以致未能受訪。最後由於提送論文的時間急迫，只得放棄訪談該受訪者。

五、實地訪談

研究設計一再強調訪談時應準備兩部錄音機，但是由於前四位訪談過程極為順利，以致研究者一時大意，在訪談第五位受訪者時錄音機故障，竟有部分訪談內容未錄到，所幸該受訪者的體諒，讓研究者再度前往訪談，補足之前未錄製完成的內容，而不致影響本研究的進行，由本次慘痛的經驗，建議作訪談的研究者務必要備妥兩部的錄音機，以免重蹈研究者的覆轍。

六、資料分析

研究者在初步編碼時，由於處於摸索階段，對於如何編碼深感挫折，因此編碼毫無系統，導致後續作業極為困難。所幸經專家的指導後，研

究者再三閱讀逐字稿後，在對於逐字稿內容掌握程度較高後，將原先的編碼進行修正，依據最終的編碼進行資料的分析。

第四節 管理意涵

高階公務人員大都經歷一定的歷練，與上司互動的分際大致拿捏得當。然而公部門重視行政倫理，使得部屬對個人的看法是容易在長官的堅持下而妥協，公務人員的創意與建設性意見可能因而被遏殺，管理者應藉由部屬合理適當的向上政治行為以開發其潛能，獲得正確的資訊與前瞻性的意見，以作為提升組織競爭力的明智決策的依據。

依法行政是公務人員的最高準則，管理者對部屬合法、合理、有前瞻性、有利民生的建議應該給予尊重，畢竟公部門的施政代表國家，為了維繫人民對國家的信任，機關的管理者應時時站在人民的最大利益來考量，為人民謀取幸福，並以更高瞻遠矚的眼光規畫公部門中、長程的目標，而不要只侷限在眼前的近利，為了討好選民，為了短期的選票而亂開支票，讓公務人員終日忙碌於與民生無關的業務，讓這些年臺灣的經濟成長趨緩，導致人民生活水準無法提升，因而對公務機關及公務人員產生怨懟、不滿的情緒，進而使得社會充斥對立、抱怨的氛圍中。期許公務機關的管理者都能以更具前瞻性的視野，帶領公務人員在世界的舞臺上發光發熱，讓人民生活改善，讓企業提升競爭力，讓臺灣在既有的基礎下邁向更美好的未來。

第五節 研究貢獻

一、本研究對後續相關研究的價值

本研究旨在探討高階公務人員的向上政治行為，藉由質性的訪談方式來進行的研究，在國內目前較少以質性的方式探討本議題。由於研究者個人在公務機關任職多年，累積一定的人脈關係，所徵求的訪談對象大都與研究者有多年的情誼，因此在訪談過程都儘其可能的暢談其職場上與長官實際互動的情形。為了協助本研究，多數受訪者在訪談前都與研究者充分溝通以期回答的內容能切合本研究的主軸。在此除了感謝受訪者的高度配合之外，也可證明本訪談的內容足以反應目前公部門高階公務人員與長官互動的現況。質性研究所採用的方式與量化不同，兩者之間有互補的作用，是故本研究以不同的研究方式來探討本議題，對於爾後相關的研究應該具有參考的價值。

二、對職場上工作者的價值

本研究的過程中，研究者經由受訪者的回應的內容學習到高階公務人員的種種人生智慧，幾乎每位受訪者都有其值得學習的優點，多數的受訪者不只與長官的互動良好，其人際關係也都極為和諧，與人相處的人生哲學各有其獨到之處，圓融的處世態度是受訪者共通的特點，也是渠等經歷了許多不同的長官依然能讓長官委以重任的主要原因，研究者最大的收穫是從這些高階公務人員身上學得個人所欠缺的特質，研究過程反覆閱讀逐字稿，心中有許多感觸，當吾輩看到他人成功的背後，探究其原因必然有其所以成功的要素存在，因此不管在任何職場上的人能夠學習本研究的受訪者的長處，對個人在職場上應對進退一定有相當助益。

參考文獻

一、中文部分

公務人員任用法（2010 修正）。

公務人員任用法施行細則（2008 修正）。

公務人員退休法（2010 修正）。

公務員服務法（2000 修正）。

公務員懲戒法（1985 修正）。

刑法（2011 修正）。

國家賠償法（1980 公布）。

銓敘部（2010）歷年公務人員概況【全國公務人力概況】。取自

<http://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=910&Page=3266&Index=4>

王文科（1995）。教育研究法。台北：五南。

王佳煌、潘中道、郭俊賢、黃瑋瑩（譯）（2002）。W. L. Neuman 著。當代社會研究法：質化與量化途徑（Social research method: qualitative and quantitative approaches）。台北：學富文化。

池進通（1989）。企業員工事業展行為模式—採個人權力發展觀點。國立政治大學企業管理研究所博士論文。全國博碩士論文資訊網，077NCCU2121002。

江華容（2009）。領導風格和向上影響策略之關係研究。國立台北大學企業管理學系碩士論文。全國博碩士論文資訊網，097NTPU0121074。

- 李枝花 (2002)。行政機關部屬向上政治行為對升遷、調任之影響—以高雄縣政府為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，090NSYS5007087。
- 李明鈞 (2001)。組織內成員政治行為與單位績效之關係研究—以 M 公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，089NSYS5007057。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬 (譯) (1995)。S. P. Robbins 著。組織行為學 (Organizational behavior)。台北：華泰。
- 谷蘭馨 (2006)。員工向上影響行為的類型及其與薪資所得之關係。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，094NSYS5007056。
- 易義勝 (2002)。公部門員工向上政治行為與工作滿足感之關係—以高雄市政府公車處為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，090NSYS5007009。
- 李政賢、廖志恒、林靜如 (譯) (2007)。U. Flick 著。質性研究導論 (An introduction to qualitative research)。台北：五南。
- 吳百祿 (1996)。向上管理。載於蔡培村 (主編)，學校經營與管理，頁 247-280。高雄：麗文文化。
- 吳庚 (2005)。行政法之理論與實用。台北：三民。
- 邱憶惠 (1999)。個案研究：質化取向。教育研究(高雄師大)，7，113-127。
- 林月珠 (1994)。組織政治與組織發展：一個政治性觀點對中立性觀點的探索。東吳政治學報，3，279-314。

- 林世華、陳伯熹、黃寶園、傅瓊儀、趙如錦（譯）（2005）。K. F. Punch 著。社會研究方法：量化與質化取向（Introduction to social research: quantitative and qualitative approach）。台北：心理。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究，3（2），122-136。
- 林紀東（1992）。行政法。台北：三民。
- 林娟（2003）。不同世代軟體研發人員生涯發展之研究—以資訊軟體業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，091NSYS5007057。
- 胡其安（1999）。組織政治氣候與員工工作態度關係之研究。私立銘傳管理科學研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，087MCU00457008。
- 翁岳生（1990）。行政法與現代法治國家。台北：台灣大學法學叢書。
- 高義展（1998）。國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學類研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，086NKNU1331016。
- 張佩傑（譯）（1996）。K. Kennard 著。如何管理你的上司（How to manage your boos）。台北：牛頓。
- 陳敏（1999）。行政法總論。台北：三民。
- 陳宏璋（2003）。向上政治行為對其工作滿足及離職傾向之影響—以大台北地區銀行業基層員工為例。真理大學管理科學研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，091AU000457003。

- 陳威琦 (2006)。組織文化的類型及其對員工向上影響行為之影響。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，094NSYS5007053。
- 黃隆民 (1995)。國小教師知覺政治行為之研究。初等教育研究集刊，3，113-160。
- 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸 (2009)。組織理論與管理：個案、衡量與產業應用。台北：雙葉書廊。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。
- 潘慧玲 (2010)。教育研究的取徑：概念與應用。台北：高等教育
- 葉倫均 (2007)。新世代就業者的向上政治行為及其對工作績效的影響。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，095NSYS5007006。
- 劉宗德 (1998)。行政法基本原理。台北：學林。
- 劉治明 (2011)。高雄縣國民小學教師對校長角色知覺及其向上影響行為與學校效能關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，099NPTT5576028。
- 歐用生 (1989)。質的研究。台北：師大書苑。
- 謝秀芳 (2002)。質性研究。雲科大體育，5，45-53。
- 謝卓君 (譯) (2004)。J. R. Franekel, & N. E. Wallen 著。觀察與訪談。載於黃光雄 (主校閱)，教育研究法：規劃與評鑑 (How to design and evaluation research in education) (頁 622-661)。台北：麥格羅希爾。
- 簡永松 (1987)。部屬影響上司方法之研究：從上司知覺之觀點探討。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，075NCCU4121004。

顧家容 (2006)。新世代就業者的向上政治行為及其對薪資所得的影響——公、私部門的比較分析。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，094NSYS5007069。

蘇奕禎 (2006)。國民小學教師向上政治行為與學校效能之相關研究。國立花蓮師範學院行政與領導研究所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，094NHLTC631004。

二、外文部分

Allen, R. W., & Porter, L. W. (1983). *Organizational influence processes*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Deluga, R. J., & Perry, J.T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.

Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: a review. *Human relations*, 43(11), 1133-1154.

Egri, C.P., Ralston, D.A., Murray, C.S. & Nicholson, J.D. (2000). Managers in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison of attitudes toward upward influence strategies. *Journal of International Management*, 6, 149-171.

Farrell, D., & Peterson, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politicals:

- Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233-266.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization* (pp. 143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Gilmore, D. C., & Ferris, G. R. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group & Organization Management*, 21(4), 481-494.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in personnel and human resources management*, 17, 1-39.
- Kaul, A. (2003, October). *Talking up: Study of upward influence strategies*. Paper presented at the annual convention of Association for Business Communication, Albuquerque, New Mexico.
- Kipnis, D. (1984), Technology, power and control. *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 125–156.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980) Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.

- Kipnis, D., & S. M. Schmidt (1988). Upward influence styles: Relationship with performance evaluation, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York, NY: Free Press.
- McDonald, J. M., & Gooding, C. W. (2005). Leadership and upward influence: A survey of business school deans. *Southern Business Review*, 30(2), 21-26.
- Markus, G.B. (1983). Dynamic modeling of cohort change: The case of political partisanship. *American Journal of Political Science*, 27, 717-739.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of management review*, 2(4), 672-678.
- Minichiello, V., Aroni, R., Timewell, E., & Alexander, L. (1995). *In-depth interviewing*. Sydney: Longman.
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management, *Academy of Management Review*, 10(3), 477-487.
- Robbins, S. P. (1992). *Organization behavior: concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1996). *Organizational behavior*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schilit, W. K., & Locke, E. A. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 304-319.
- Stake, R. (1995). *The art of case research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: John Wiley & Sons.
- Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report* [On-line serial], 3(2). Available from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Vredenburg, D. J., & Maurer, J. G. (1984). A process framework of organizational politics. *Human Relations*, 37(1), 47-66.
- Wagner, J. A. III, & Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

附 錄

附錄一

訪談邀請函

敬愛的 鈞鑒：

恭維 萬事順遂，道履延康，為祝為頌。

晚學現任新北市政府環保局人事室主任，並就讀於國立臺灣師範大學應用科技與人力資源發展學系人力資源發展碩士班，目前在余教授鑑、于副教授俊傑指導下，將進行碩士論文的研究，論文的題目為「高階公務人員向上政治行為之研究」。

根據文獻探討得知：在職場上與上司維持良好的關係能使個人爭取到更多的資源，更容易達成工作上的目標，甚至對個人的職涯發展也相對有利。我國公務機關層級節制分明，極為重視上下隸屬關係，在公部門適度地運用技巧與長官作良好的互動對個人在組織的發展是否有加分的效果，是本研究想探討的重要內涵。本研究擬透過訪談的方式以瞭解您公職生涯的向上溝通、向上影響、向上管理等歷程，您是現任的國家高級文官，藉由您分享豐富的經驗與寶貴的心路歷程，相信在對公務機關的管理階層及其他公務人員極具實務上的參考價值。

本論文純屬學術研究，未來將以約 1-2 小時之訪談方式進行，在訪談中，為利事後研究分析工作，將使用錄音機全程錄音，所有訪談內容將保密並以匿名方式呈現，以保障您的隱私權，敬請放心！您若對本研究結果有興趣，俟研究完成後，將致贈研究成果作為答謝。

最後再次感謝您的熱心協助，謝謝您！ 肅此

順祝

萬事如意

國立臺灣師範大學應用科技與人力
資源發展學系人力資源發展碩士班

指導教授：余 鑑 博士

于 俊 傑博士

研究生 蘇淑美 敬上

e-mail : shumei126@gmail.com

年 月 日

附錄二

訪談同意函

本人願意協助「高階公務人員向上政治行為之研究」的進行，並接受研究人員的訪談及錄音。

在訪談過程中，凡涉及個人隱私或不便說明之處，我可以隨時拒絕回答或錄音，其餘可供參考錄音部分，本人同意研究者將訪談的內容謄寫為逐字稿，作為研究資料使用。

關於訪談錄音檔的處理：

- 交還給受訪者
- 研究者自行銷毀
- 其他（請說明）

受訪者簽名：

日期： 年 月 日

受訪者基本資料

職務：

姓名：

電話：

附錄三

高階公務員向上政治行為之訪談大綱

一、從事公職的歷程

1. 請問您經由什麼考試分發至公務機關？至今公務年資共幾年？
2. 您任職多久才升任簡任職務？什麼時候擔任現職？
3. 您至今任職過哪些機關？

二、個人使用向上政治行為的方式、頻率、效果和影響

1. 您與歷任的長官間相處的模式如何？例如：融洽、緊張、對立、疏遠等？您都用什麼方式來爭取長官的認同？和長官互動的情形會影響您的工作表現嗎？對個人或團隊績效有影響嗎？為什麼？
2. 通常您和長官意見相左時，您會怎麼辦？面對不同長官您應對的方法有所不同嗎？
3. 與長官互動方式的效果會影響您以後使用這種方式的次數嗎？
4. 您覺得和您同職等不同性別的同事與長官互動的方式有差異嗎？

三、對公務人員運用向上政治行為的看法

1. 您覺得在公務機關與長官關係好壞重要嗎？為什麼？
2. 您覺得職場上高階公務人員與長官的相處之道有哪些值得學習的地方？為什麼？
3. 您贊成在職場上運用一些方法取得長官的認同嗎？運用的技巧與程度如何拿捏？