

工作合適為何想調職？ ——澳門公務人員橫向流動意向的實證研究

區耀榮 柯麗香

[摘要] 因應特區政府在能力導向的公務人員管理改革的基礎上，完善培養跨部門人才的橫向流動機制，本文透過問卷調查方法，分析了“工作—能力匹配”、“人—組織匹配”與橫向流動意向的關係和作用機制，以探討橫向流動的人才選拔問題。分析發現“工作—能力匹配”與“人—組織匹配（即價值匹配）”存在相互促進關係，並透過後者的完全中介作用增加橫向流動意向。結果表明能力勝任的公務人員的橫向流動意向是建基於工作過程中形成對組織價值的認同。基於此，研究建議構建能力、價值雙導向的人才培養機制，並透過價值評估工具甄選有組織理念的青年人員參與橫向流動，以及加強公務人員對公共價值的理解和認同，促進其與政府理念的一致性。

[關鍵詞] 人—組織匹配 工作—能力匹配 橫向流動意向 工作輪調

一、前言

近年，公務人員橫向流動機制成為澳門公務人員管理改革的重要議題，主要原因是此機制有助改善公共部門人員勞逸不均的情況；同時，亦有利特區政府培養更多跨部門人才。本研究重點關注人員橫向流動作為人才培養的功能。

回歸以來，澳門公務人員的橫向流動主要有兩個方法：一是員工自行投考其他部門職務相近的職位；二是編制內人員按照《澳門公共行政工作人員通則》規定的三個方式（即調任、派駐和徵用），行政任用合同人員按照《公共部門勞動合同制度》的調職方式去進行，而有關調動是需要經過該名人員、原部門和新部門同意才能成事。雖然本澳公務人員的橫向流動是有一定的制度基礎，但過去橫向流動的公務人員比例並不高，成效不大。根據官方統計，過去十多年，每年各公共部門之間的人員調動人數目平均約有700人，佔整體公務員的人數不足2%。^① 某程度上，這與人員的流動意向和政府部門重視程度不足等因素有關。

作者簡介：區耀榮，中國人民大學管理學博士、澳門公務人員聯合總會青年委員會副理事長；柯麗香，中國人民大學經濟學博士、澳門公務人員聯合總會青年委員會秘書長。

^① 此數據包括了橫向和縱向調動，故實際橫向流動的人數會更少。數據來自《2019年澳門特別行政區公共行政人力資源報告》。

有鑑於此，第五屆特區政府銳意改革公務人員橫向流動機制，對《澳門公共行政工作人員通則》作出修訂，將編制內人員調動制度整合為“調任”及“派駐”兩種制度，並擴展適用至全體公務人員，同時允許不同職程人員之間在滿足職務要件的條件下轉職；另一方面，亦加強了監督部門統籌調動的角色。此外，近年特區政府積極推動以能力為導向的公務人員管理改革，務求讓新入職或晉升人員都具備職務要求的能力素質，提升工作與能力的匹配度。因此，可以預期未來人員橫向流動來自部門的阻力將會有所減少，橫向流動亦會逐步由消極的方向（逃避不合適的工作）向積極的方向（配合組織安排的新任務）轉變。但是要提升橫向流動機制的成效，仍有兩個重點需要關注：一是人員挑選的準則，二是人員對橫向流動的意向。換言之，如何挑選合適且具參與意向的人員是有關機制發揮人才培養功能的關鍵。

在能力導向的改革基礎上，要在現職公務人員當中挑選合適且具參與意向的人員，我們必需要瞭解工作合適的人員為何想調職、接受部門安排的新任務，當中組織因素發揮着甚麼作用。基於此，本文利用問卷調查數據，透過量化方法分析“工作—能力匹配”（demands-abilities fit）、“人—組織匹配”（person-organization fit）對公務人員橫向流動意向的影響，並找出當中的作用機制——“人—組織匹配”的中介作用，最後提出價值導向的管理建議。

二、文獻回顧

（一）橫向流動與工作輪調

在澳門公務人員制度下，橫向流動是指在職程、職級、職階不變的情況下，公務人員在不同部門或單位之間的調職，從事不同部門或單位但能力要求相若的工作。其主要目標是改善部門人力閒置和人力不足同時存在的不合理狀況，其次是促進人員的職業生涯發展，培養多元能力的跨部門人才。

學術上，橫向流動被稱為工作或職務輪調（job rotation），是指人員定期在組織中不同工作職位之間的轉換，以達到不同的人事管理目的。一般來說，工作輪調可分為兩類，一類是部門內輪調（within function rotation），另一類是跨部門輪調（cross function rotation），前者是部門內部的職務調動，涉及的工作性質和責任與原工作相似，後者則是涉及不同職能部門之間的調動，人員要接受一個不同職務內容的職位。^① 工作輪調一般不涉及晉升或降職，新職位與原職位的薪酬水平、福利待遇、地位基本相若。^②

工作輪調是許多大型組織經常採取的一種人才培訓手段。工作輪調之所以被受重

^① Bennett, Ben. “Job Rotation: Its Role in Promoting Learning in Organizations.” *Development and Learning in Organizations*, vol. 17, no. 4, 2003, pp. 7-9.

^② Casad, Scott. “Implications of Job Rotation Literature for Performance Improvement Practitioners.” *Performance Improvement Quarterly*, vol. 25, no. 2, 2012, pp. 27-41.

視，原因在於它能夠帶來以下幾點好處。首先是培訓人才：僱員可以透過定期的工作輪調累積多元化的工作經驗，同時亦可發展多元技能（multi-skills），成為組織中的通才，有效應對組織各種問題和挑戰。^①的確，有研究發現擁有多項技能的通才比起精於單項技能的專才更容易成為企業家或管理者。^②第二是激勵員工：不少資歷高的員工，由於在職業生涯上已到達了“高原”（plateau），容易產生職業生涯困頓和失落感，在再晉升的空間不大的情況下，工作輪調成為了激勵此類員工的其中一個方法。^③有研究指出，適當的工作輪調不單可以增加員工的工作滿意度，亦會提升他們對組織的歸屬感，使之更認同組織的價值和目標。^④第三是有助管理者完善人力配置：其實不單只對員工，工作輪調亦可以為管理者提供下屬的能力信息，因為每次輪調都會讓管理者知悉下屬在相關職位上的表現，從而為優化部門內部人員分配提供重要的參考資訊。^⑤

儘管有上述好處，工作輪調的安排亦有其缺點。首先，工作輪調會不利員工累積專業的經驗和能力；^⑥其次，有經驗的員工可能不願意去適應新工作，或花時間去學習新技能，輪調會對員工構成一定壓力；再次，部門若欠缺多元化的工作職位，輪調的作用可能不大。^⑦

（二）工作－能力匹配、人－組織匹配

“工作－能力匹配”、“人－組織匹配”是人員選拔中兩大常用的標準。兩者都是人與環境匹配（person-environment fit）的重要組成部分。在組織管理中，人與環境匹配是個人與組織環境之間的契合性，即個人和組織環境之間具有共同的基本特質或者兩者之間能夠滿足對方的需要。因此，這種契合性可以分為兩種，一種互補性匹配（complementary fit），另一種是相似性匹配（supplementary fit）。互補性匹配其中一個重要部分是“工作－能力匹配”，即人員擁有工作職位要求的知識和能力；^⑧另一個部分是“需要－供給匹配”（needs-supplies fit），即工作職位能夠提供人員的需要的

^① Campion, Michael A., and Lisa Cheraskin, Michael J. Stevens. "Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation." *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6, 1994, pp. 1518-1542.

^② Lazear, Edward P. "Balanced Skills and Entrepreneurship." *American Economic Review*, vol. 94, no. 2, 2004, pp. 208-211.

^③ Eriksson, Tor, and Jaime Ortega. "The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories." *ILR Review*, vol. 59, no. 4, 2006, pp. 653-666.

^④ Ho, Wen-Hsien, et al. "Effects of Job Rotation and Role Stress among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment." *BMC Health Services Research*, vol. 9, no. 1, 2009, pp. 8-15.

^⑤ Ortega, Jaime. "Job Rotation as a Learning Mechanism." *Management Science*, vol. 47, no. 10, 2001, pp. 1361-1370.

^⑥ Cosgel, Metin M., and Thomas J. Miceli. "Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized facts." *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 155, no. 2, 1999, pp. 301-320.

^⑦ Schneider, Scott, and Kermit Davis, Michael Jorgensen. "Ergonomics - Pros and Cons of Job Rotation as a Means of Reducing Injury Costs." *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, vol. 2, no. 1, 2005, pp. D1-D3.

^⑧ Kristof-Brown, Amy L. "Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-job and Person-organization Fit." *Personnel Psychology*, vol. 53, no. 3, 2000, pp. 643-671.

東西（例如物質資源、心理支援、發展機會等），^① 它們是“人崗匹配”（person-job fit）的兩大組成部分。近年，特區政府確立以能力導向為核心的理念，對公務人員招聘、培訓、晉升等管理制度進行了一系列改革，務求讓全體人員能具備職務所需的能力。其背後反映的正是“工作—能力匹配”的理念。的確，不少研究指出“工作—能力匹配”對激勵人員工作起着重要的作用，包括減低離職率、增加工作滿意度、降低工作壓力等。^②

“人—組織匹配”是指個人的特徵（如價值觀、目標、信念等）與組織的特徵（如文化、價值觀、目標等）存在一致性。學者一般將“人—組織匹配”視為價值觀匹配，^③ 如果一名員工十分認同組織的價值理念或文化特質，那麼我們可以說這名員工與組織很匹配。可見，與“人崗匹配”不同，“人—組織匹配”是一種相似性匹配（上述各種匹配的關係見圖1）。^④ 相對於“工作—能力匹配”，“人—組織匹配”在政府招聘的過程中，往往容易被忽略，因為它並非與工作職位直接相關，以及價值觀相對抽象和較難衡量，但事實上，很多時候人員投考組織的職位，想成為組織的一分子，並非單純看薪酬、福利等工作職位提供的物質條件，而是更重視組織本身的價值目標、文化理念等是否和自己相近。

不少研究指出“人—組織匹配”對組織管理有重要的正面作用，包括提升員工的工作滿意度、減少離職傾向、促進組織公民行為和團隊合作、提升工作表現等。^⑤

^① Sekiguchi, Tomoki. “Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature.” *Osaka Keidai Ronshu*, vol. 54, no. 6, 2004, pp. 179-196.

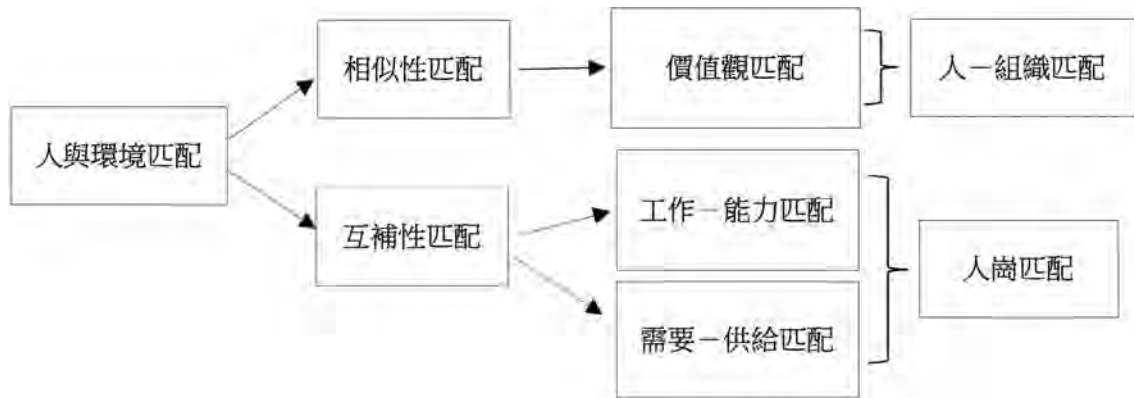
^② Sekiguchi, Tomoki. “Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature.” *Osaka Keidai Ronshu*, vol. 54, no. 6, 2004, pp. 179-196.

^③ Kristof-Brown, Amy L. “Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications.” *Personnel Psychology*, vol. 49, no. 1, 1996, pp. 1-49.

^④ Sekiguchi, Tomoki. “Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature.” *Osaka Keidai Ronshu*, vol. 54, no. 6, 2004, pp. 179-196.

^⑤ Sekiguchi, Tomoki. “Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature.” *Osaka Keidai Ronshu*, vol. 54, no. 6, 2004, pp. 179-196.

圖 1 人與工作、組織匹配的各種概念關係



圖片來源：作者根據 Sekiguchi, Tomoki. “Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature.” *Osaka Keidai Ronshu*, vol. 54, no. 6, 2004, pp. 179-196 的內容製作。

三、研究假設

為了解答研究問題，我們需要分析“工作－能力匹配”、“人一組織匹配”對人員橫向流動意向之間的影響和作用機制。

首先，針對“工作－能力匹配”與“人一組織匹配”的關係，雖然它們是兩個不同的概念，但兩者是相互影響的。根據溢出理論（*spillover theory*），事物在一方面的發展會影響另一方面的發展，對人亦然，即一個人對某一領域的態度和經歷會影響他對另一個領域的態度和行為。^① 例如，當一個人與組織的理念相同，一方面他會嘗試提升自己的知識或能力，以滿足工作的要求；另一方面，他亦會透過向組織溝通、反映自己的意見，使組織調整其工作安排，滿足其需要。^② 反過來，當組織安排的工作符合員工的能力和發展需要，亦可令員工感受到組織對自己能力的重視，從而增加員工對組織的認同。的確，有不少證實研究指出“工作－能力匹配”有助增加人員對組織的認同和投入，包括認同、接受組織的目標與價值。^③ 基於上述理據，我們提出假設 1：

H1：“工作－能力匹配”與“人一組織匹配”存在顯著的正相關。

第二，關於“工作－能力匹配”與橫向流動的關係，雖然目前沒有直接針對兩者關係的研究，但 Saufi 等人針對“工作－能力匹配”與離職傾向的實證研究也有一定的啓

^① Jansen, Karen J., and Kristof-Brown, Amy. “Toward a Multidimensional Theory of Person-environment Fit.” *Journal of Managerial Issues*, vol. 18, no. 2, 2006, pp. 193-212.

^② Saufi, Roselina Ahmad, et al. “The Mediating Role of Person-job Fit between Person-organisation Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan.” *Sustainability*, vol. 12, no. 19, 2020, pp. 81-89.

^③ Chhabra, Bindu. “Person-job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment.” *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 50, no. 4, 2015, pp. 638-652.

發性。^① 該研究指出人員會傾向尋找一些符合自己能力和偏好的工作，因此找到合適工作的人，其留職的意願會越大，相反，若人員不能發揮所長，則會傾向另謀高就。雖然本研究針對的是橫向流動的態度，並非離職態度，但兩者都是指人員離開現有工作崗位，涉及工作內容的轉變，故應具有相若的效果。基於此，我們認為“工作—能力匹配”對橫向流動意向的效果與其對離職意向的效果相似，並提出假設 2：

H2：員工的“工作與能力匹配”度越大，其橫向流動意向會越低。

第三，關於“人—組織匹配”與人員橫向流動意向的關係，我們認為“人—組織匹配”會增加人員橫向流動的意向。理由如下：首先，橫向流動作為組織培訓人才的重要機制，體現了組織重視內部人才的價值觀，以及致力實現組織發展目標，因此倘若員工對組織的價值理念越認同，那麼他們參與橫向流動的意願理應會越大。其次，橫向流動是讓員工加深對組織整體的認識，投入組織各方面運作的機制，對員工來說，既是機會亦是挑戰，倘若欠缺對組織工作的熱誠、拼搏精神，是很難完成的。有研究指出，員工與組織的匹配度越高，其工作的投入度和積極性會越大。^② 再次，在橫向流動機制下，員工要經常擔任不同的工作職位和接受新任務，因此對於擁有創新意識、願意接受新事物的員工來說，會較容易接受和適應有關安排。有研究發現員工與組織匹配會有助促進其創新行為。^③ 綜上，我們提出假設 3：

H3：員工與組織匹配度越大，其橫向流動的意向會越大。

第四，對於“工作—能力匹配”、“人—組織匹配”對橫向流動意向的作用機制，基於“工作—能力匹配”和“人—組織匹配”互為影響，我們認為有關作用機制可能存在兩種不同的路徑，具有不同的意義。首先是“人—組織匹配”作為中介變量，即“工作—能力匹配”透過“人—組織匹配”來影響橫向流動意向，這一路徑的含意是，人員在從事合適工作的過程中會產生對組織理念的認同，從而令其對組織安排的新任務感興趣，產生參與調動的意願。另一條路徑是“工作—能力匹配”作為中介變量，即“人—組織匹配”透過“工作—能力匹配”來影響橫向流動意向，此路徑意味着，人員基於對組織理念的認同，會調整自己的能力或與組織協商工作安排，使之滿足工作的需要，在能力得到充份發揮的情況下，其調職的意願會相對降低。此路徑類似 Saufi 等人針對離職傾向的研究結果。由此，我們提出假設 4 和 5，以驗證兩條路徑的有效性：

^① Saufi, Roselina Ahmad, et al. “The Mediating Role of Person-job Fit between Person-organisation Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan.” *Sustainability*, vol. 12, no. 9, 2020, pp. 81-89.

^② Hamid, Siti Norasyikin Abdul, and Khulida Kirana Yahya. “Relationship between Person-job Fit and Person-organization Fit on Employees’ Work Engagement: A Study among Engineers in Semiconductor Companies in Malaysia.” *International Journal of Finance and Management*, vol. 1, no. 3, 2011, pp. 184-199.

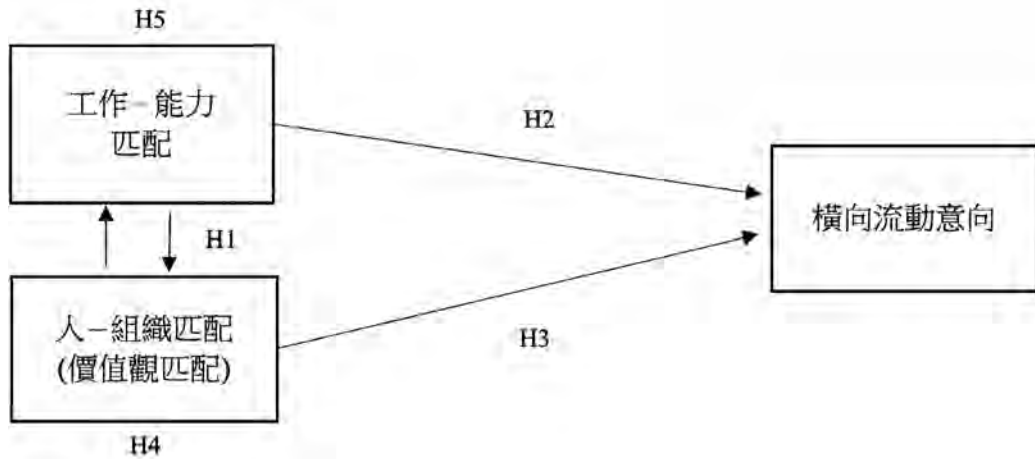
^③ Afsar, Bilal, and Yuosre Badir, Muhammad Muddassar Khan. “Person-job Fit, Person-organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Innovation Trust.” *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 6, no.2, 2015, pp. 105-116.

H4：“人—組織匹配”在“工作—能力匹配”與橫向流動意向之間產生中介作用。

H5：“工作—能力匹配”在“人—組織匹配”與橫向流動意向之間產生中介作用。

根據上述假設推導，我們建立了本研究的理論模型（圖 2）。

圖 2 理論框架和研究假設



四、研究方法

(一) 調查對象

本調查在 2021 年 1 月至 5 月期間以問卷方式進行，採取便利抽樣和滾雪球抽樣：一方面向作者能夠聯絡的澳門公務人員團體派發問卷，邀請其會員填寫，另一方面亦請求他們向其從事公職的親友派發問卷，以收集更多樣本。調查期間一共收回問卷 1,326 份，其中有效問卷 1,187 份。受訪者方面（表 1），男性佔 43%，女性佔 57%。年齡方面，31—40 歲佔最多（41.4%），其次是 41—50 歲（28.8%）。教育程度方面，以學士佔大多數（56.7%），其次是碩士或以上程度（23.7%）。人員組別分佈上，技術輔導員佔最多數（42%），其次是高級技術員（22.9%）和技術員（20.3%）。

表1 受訪者基本資料 (N=1,187)

	組別	比例
性別	男性	43%
	女性	57%
年齡	51歲或以上	18.5%
	41 – 50歲	28.8%
	31 – 40歲	41.4%
	18 – 30歲	11%
學歷	碩士或以上	23.7%
	學士	56.7%
	專科	4.7%
	高中	7%
	初中	4.8%
	小學	3%
人員組別	領導主管	3.4%
	高級技術員	22.9%
	技術員	20.3%
	技術輔導員	42%
	勤雜人員	4.5%
	技術工人	6.7%

(二) 變量測量

本研究的問卷題目均參考相關學術文獻設計，所有量表均採用李克特量表 (likert scale) 計分：“1=完全不同意，2=不同意，3=一般，4=同意，5=完全同意”。相關概念具體測量如下。

“工作－能力匹配”、“人－組織匹配”的測量參考了 Cable and De Rue 的研究，^① 各有三條測量題目。其中，“工作－能力匹配”的三條題目包括：“個人技能與我目前工作的要求十分匹配”；“我的能力和所接受的訓練與我目前工作的要求很融洽”；“我個人能力和學歷可以很好地滿足我目前工作的要求”。“人－組織匹配”的三條題目包括：“我在生活中重視的事情與部門所重視的事情非常相似”；“我覺得我個人的價值觀與部門的價值和文化是相符合的”；“我的部門的價值觀和文化與我生命中重視的東西非常一致”。

至於橫向流動意向，我們參考了 Champion 等人的研究，^② 設計了五條測量題目，包括：“對我來說，工作輪調是一種職業培訓”；“我現在願意接受工作輪調”；“對我來說，工作輪調是一個良好的制度”；“整體來說，我喜歡工作輪調”；“我願意接受

^① Cable, Daniel M., and D. S. DeRue. “The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions.” *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 5, 2002, pp. 875-884.

^② Champion, Michael A., and Lisa Cheraskin, Michael J. Stevens. “Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation.” *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6, 1994, pp. 1518-1542.

不同性質的工作輪調”。在問卷中，我們已告訴受訪者工作輪調的定義為：在職程、職級、職階不變的情況下，公務人員在不同部門或單位之間的調職，從事不同部門或單位但能力要求相若的工作。

控制變量方面，本研究選取了受訪者的性別、年齡、教育程度和職位等級作為控制變量。其中，性別依次為男、女；年齡依次為 18 – 30 歲、31 – 40 歲、41 – 50 歲、51 歲或以上；教育程度依次為初中、高中、專科、學士、碩士或以上；職位等級依次為勤雜人員、技術工人、技術輔導員、技術員、高級技術員、領導主管。

五、統計分析結果

本研究採用 SPSS 22.0 統計軟體進行各項統計分析。

(一) 共同方法偏誤、信度和效度檢驗

為了避免共同方法偏誤（common method bias）影響分析，我們採用 Harman 的單因數檢驗法（single-factor test）對數據進行共同方法偏誤檢查，設定公因數為 1，結果顯示單一因數只能解釋全部資料變異的 36%，低於 50%，反映本研究的共同方法偏誤問題不大。

在信度檢驗上，“工作—能力匹配”量表的 Cronbach’s α 係數為 0.84，組合信度（composite reliability, CR）為 0.87；“人—組織匹配”量表的 Cronbach’s α 係數為 0.9，組合信度為 0.9；橫向流動意向量表的 Cronbach’s α 係數為 0.94，組合信度為 0.95。全部數值都大於 0.7，代表所有量表都具有良好的信度（表 2）。

表 2 量表題目及信效度指標

變量	測量題目	負荷值	CR	Cronbach’s α	AVE
工作— 能力匹配	個人技能與我目前工作的要求十分匹配。	0.842	0.87	0.84	0.69
	我的能力和所接受的訓練與我目前工作的要求很脛合。	0.833			
	我個人能力和學歷可以很好地滿足我目前工作的要求。	0.815			
人—組織 匹配	我在生活中重視的事情與部門所重視的事情非常相似。	0.870	0.9	0.9	0.76
	我覺得我個人的價值觀與部門的價值和文化是相符合的。	0.866			
	我的部門的價值觀和文化與我生命中重視的東西非常一致。	0.872			
橫向流動 意向	對我來說，工作輪調是一種職業培訓。	0.844	0.95	0.94	0.79
	我現在願意接受工作輪調。	0.918			
	對我來說，工作輪調是一個良好的制度。	0.906			
	整體來說，我喜歡工作輪調。	0.921			
	我願意接受不同性質的工作輪調。	0.842			

在效度檢驗上，我們檢驗了量表的收斂效度 (convergent validity) 和區別效度 (discriminant validity)。收斂效度方面，各個量表的平均變異萃取量 (average variance extracted, AVE) 和負荷值 (loadings) 均大於 0.5 (表 2)，表示具收斂效度。區別效度方面，本研究中各變量的 AVE 值的平方根均大於變量之間的相關係數 (表 3)，按照 Fornell & Larcker 的檢驗標準，^① 本研究變量具區別效度。

相關度分析方面，“工作—能力匹配”與“人—組織匹配”相關係數為 0.54，與橫向流動意向的相關係數為 0.13，均達顯著水平。“人—組織匹配”與橫向流動意向的相關係數為 0.2，也達顯著水平。反映出三個變量之間存在顯著的關係。

表 3 各變量的平均值、標準差及相關度分析

	平均值	標準差	工作—能力匹配	人—組織匹配	橫向流動意向
工作—能力匹配	3.39	0.87	(0.83)	---	---
人—組織匹配	3.03	0.83	0.54**	(0.87)	---
橫向流動意向	3.08	0.99	0.13**	0.2**	(0.89)

註：括號內為變量的 AVE 平方根；** 表示 $p < 0.01$

(二) 迴歸分析

為了檢驗“工作—能力匹配”、“人—組織匹配”對橫向流動意向的影響，以及兩者的中介作用，我們建立了三個迴歸分析模型 (表 4)。模型 1 以橫向流動意向為因變量，結果顯示“工作—能力匹配”正向影響橫向流動意向 ($\beta=0.14$, $p<0.001$)，與假設 2 預期相反，這可能與“人—組織匹配”的影響有關。在控制變量中，只有年齡對橫向流動意向有負向影響 ($\beta=-0.13$, $p<0.001$)，即年齡越大，橫向流動意向越低。

模型 2 以“人—組織匹配”為因變量，結果顯示“工作—能力匹配”與“人—組織匹配”正相關 ($\beta=0.58$, $p<0.001$)，意味着人員的工作和能力越匹配，對組織價值的認同會越大，反之亦然，假設 1 成立。在控制變量中，職級的迴歸係數 β 為 0.05 ($p<0.05$)，即人員職級越高，其組織價值的認同也較高，而年齡的迴歸係數 β 為 -0.08 ($p<0.05$)，即年齡越大，其組織價值的認同反而有所減少。

模型 3 在模型 1 的基礎上加入了“人—組織匹配”作為自變量，結果顯示“人—組織匹配”對橫向流動意向有正向的作用 ($\beta=0.21$, $p<0.001$)，假設 3 成立。但“工作—能力匹配”的影響反而變得不顯著 ($\beta=0.02$, $p>0.05$)，這意味着“工作—能力匹配”

^① Fornell, Claes, and David F. Larcker. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, 1981, pp. 39-50.

的影響力被“人—組織匹配”完全蓋過。在控制變量中，職級和年齡仍然保持顯著影響，其中，職級有正向影響（ $\beta=0.07$ ， $p<0.05$ ），即職級越高，橫向流動意向也較大，而年齡有負向影響（ $\beta=-0.11$ ， $p<0.01$ ），即年齡越大，橫向流動意向會越低。

表 4 迴歸分析結果

自變量	因變量		
	橫向流動意向 (模型 1)	人—組織匹配 (模型 2)	橫向流動意向 (模型 3)
截距	2.5	1.48	2.2
教育程度	0.06	0.01	0.06
職級	0.06	0.05*	0.07*
性別	-0.04	-0.05	-0.03
年齡	-0.13***	-0.08**	-0.11**
工作—能力匹配	0.14***	0.58***	0.02
人—組織匹配	---	---	0.21***
R^2	.059	.301	.082
F 值	14.8	101.8	17.6

註：* 表示 $p < 0.05$ ；** 表示 $p < 0.01$ ；*** 表示 $p < 0.001$

(三) 中介作用檢驗

在本研究中，按照 Baron 與 Kenny 的中介檢驗方法，^① “人—組織匹配” 存在中介效應必須符合以下條件：（1）自變量（“工作—能力匹配” 或 “人—組織匹配”）會影響中介變量（“工作—能力匹配” 或 “人—組織匹配”）；（2）自變量會影響因變量（橫向流動意向）；（3）中介變量會影響因變量；（4）在中介變量的影響下，自變量對因變量的影響力會減少或者變得不顯著，減少的情況稱為部分中介（partial mediation），變得不顯著的情況則為完全中介（full mediation）。

根據上述條件，針對“工作—能力匹配”和“人—組織匹配”的中介作用，從表 3 的模型 3 可知，雖然“工作—能力匹配”會影響橫向流動意向，但在加入“人—組織匹配”後，其影響力則變得不顯著，所以“工作—能力匹配”不是中介變量，即假設 5 不成立；相反，“人—組織匹配”則在“工作—能力匹配”和橫向流動意向的關係之間產生完全中介作用，即假設 4 成立。

此外，我們也採取了 Bootstrap 方法檢驗中介效應。按此方法的中介作用檢驗結果顯示（表 5），在“人—組織匹配”的中介作用下，“工作—能力匹配”對橫向流動意

^① Baron, Reuben M., and David A. Kenny. “The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, 1986, pp. 1173-1182.

向的直接效應 (direct effect) 的效應值在 95% 置信區間的上限、下限分別為 -0.062 和 0.097，包含 0，即表示直接效應不顯著。相反，間接效應 (indirect effect) 的效應值的上、下限分別為 0.073 和 0.171，不包含 0，即表示間接效應顯著。因此，Bootstrap 方法檢驗也證明“人—組織匹配”產生完全中介作用。

表 5 “人—組織匹配”的中介作用檢驗結果

“工作—能力匹配”對橫向流動意向的效應	效應值	標準差	95% 置信區間的下限 (LLCI)	95% 置信區間的上限 (ULCI)
直接效應	0.018	0.041	-0.062	0.097
間接效應	0.12	0.025	0.073	0.171

六、討論與建議

基於特區政府在能力導向的人員管理改革的基礎上，完善培訓多元人才的人員橫向流動機制，本文透過量化研究方法，分析“工作—能力匹配”、“人—組織匹配”與橫向流動意向的關係，並分析當中的作用路徑，以探討橫向流動機制的人才選拔問題。研究結果表明“工作—能力匹配”和“人—組織匹配”都會影響人員橫向流動的意向，但“工作—能力匹配”的影響是間接的，即透過“人—組織匹配而產生的，意味着“人—組織匹配”在“工作—能力匹配”和橫向流動意向的關係中起着完全中介的作用，“工作—能力匹配”會促進“人—組織匹配”，而“人—組織匹配”則有助提升橫向流動意向。上述研究結果豐富了我們對“工作—能力匹配”、“人—組織匹配”對橫向流動意向的影響機制的認識，乃至兩者對人員調職和離職意向的作用差異的理解。此外，本研究結果亦為特區政府在建設人員橫向流動機制中，訂定相關的人才選拔標準提供了參考依據，因而具有一定的理論和現實意義。

在理論方面，本研究結果表明，對調職（橫向流動）意向而言，“人—組織匹配”比“工作—能力匹配”影響更大，並且完全中介了“工作—能力匹配”對調職意向的影響；相反，Saufi 等人的研究則顯示，^① 對離職意向而言，“工作—能力匹配”的影響更大，並且完全中介了“人—組織匹配”對離職意向的影響。由此可見，對於調職和離職兩種不同程度的工作變化，“工作—能力匹配”和“人—組織匹配”的影響路徑是截然相反的。這帶來的實務啟示是，若要減低人員的離職意向，相對於提升其組織認同，讓人能夠發展所長、學以致用會更為有效；但若要增加人員橫向調職的意向，便應側重於提升其對組織的認同。此外，對本澳公務人員管理改革而言，本研究也有以下幾點啟示：

^① Saufi, Roselina Ahmad, et al. “The Mediating Role of Person-job Fit between Person-organisation Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan.” *Sustainability*, vol. 12, no. 9, 2020, pp. 81-89.

首先，構建能力、價值雙導向的跨部門人才培養模式。“工作—能力匹配”、“人—組織匹配”都是人力資源配置中理想的模式，兩者並非相互獨立，而是互為影響。特區政府以能力導向作為公務人員管理的改革方針，強調的是“工作—能力匹配”，根據本研究結果，“工作—能力匹配”除了可以確保人員擁有工作職位所需的能力外，亦有助提升他們對組織的認同感，值得進一步加強。然而，反過來看，政府在招聘時也不應僅僅重視“工作—能力匹配”，有時候即使投考人或公務人員的能力稍遜，但他們對公共部門的價值理念有很強的認同、充滿熱誠，我們也應該給予適當考慮，因為“人—組織匹配”亦會促使員工積極學習，以滿足工作所需要的能力。在能力、價值雙導向的培養模式下，新入職人員應要朝着能力匹配和價值匹配兩方面發展，一方面，政府要透過多元的培訓持續提升員工的技能，不斷優化“工作—能力匹配”；另一方面，亦要加強對員工對部門理念、價值的認同管理，使之形成因應部門工作需要不斷自我學習的使命感。

第二，橫向流動機制的人才選拔應該以價值為導向，並以青年公務人員為主要對象。目前，公務人員的招聘和培訓都是以能力為導向，着重的是工作職位的能力要求。然而，作為人才培養的橫向流動機制目的是培養多元人才，並非針對特定的工作職位，而是基於政府整體工作的需要，因此，以能力為導向的人才選拔對橫向流動機制而言並非最佳的考慮。的確，本研究的結果也發現，“工作—能力匹配”對人員橫向流動意向的作用是建基於“人—組織匹配”的影響。也就是說，在現職人員中，即使具備工作所需能力的員工，也不一定具備橫向流動的意向，而是必須在工作的過程中，形成對組織理念的認同，才會對橫向流動的機制產生參與意願，接受組織安排的新工作任務和挑戰。此外，本研究結果亦顯示，職位較高的青年公務人員的橫向流動意向也較高，因此，特區政府未來在選拔人員進行橫向流動時，應盡量在中高職程的公務人員之中挑選一些與政府組織匹配、認同公共價值的青年人員，並開發相關的價值評估框架和工具作為甄選操作的依據，同時，亦應根據跨部門人才的實踐經驗，不斷拓展和豐富人才培養的標準與內涵。

第三，加強公務人員對公共價值的理解和認同，並形成內化信念，促進“人—組織匹配”。根據公共價值理論，公共部門的最終目標是要創造和維繫公共價值。目前，在政府管理中，公共價值的構建是相對薄弱的一環，因為公共價值是一個新興的概念，一般領導及公務人員對此認識也不深。隨着社會的轉型發展，政府的職能角色、與社會的關係也逐步轉變，政府所秉持的公共價值也開始作出同步的深化、豐富和創造，以適應新時代的社會發展需要。例如，傳統公共行政過於着重符合程序、行政效率等價值，對現今服務型政府而言，這是明顯不足夠的，要有效制定和執行政策，還需要落實公民參與、民主協商、社會正義等價值。可見，政府追求的公共價值是隨社會發展而變化，因此，要促進人員與組織的匹配，有需要進一步加強公務人員對公共價值內涵和演變的全面理解和認同，以提升他們與公共價值的匹配度，為培養更多政府治理人才創造有利條件。

最後，在後續研究方面，雖然本研究驗證了“工作—能力匹配”、“人—組織匹配”和橫向流動意向的關係，但三者的關係是否恒定，還是會受到其他因素影響仍有待深入探討，例如甚麼情況下此關係會較強、甚麼條件下會較弱？故此，未來可進一步探討當中可能存在的調節變量或其他影響因素，以進一步豐富我們對上述影響機制的認識，並提出相關管理建議。

[責任編輯 陳超敏]

[校對 何仲佳]