

天主教輔仁大學社會學系學士論文

指導老師：張明宜

「關係」大了：

社會資本在公務人員調職中如何作用

The Big Impact of Relationships:

How Social Capital Affect Civil Service  
Transfers.

學生：吳婕瑄 撰

中華民國一〇四年十月

天主教輔仁大學社會學系學士論文

「關係」大了：

社會資本在公務人員調職中如何作用

The Big Impact of Relationships:

How Social Capital Affect Civil Service  
Transfers.

學生：吳婕瑄 撰

指導老師簽名：

中華民國一十四年十月

系所章戳：

## 謝辭

終於完成了學士論文，在剛入學的我是無法想像這一刻的到來，這一路上我就像遊戲裡的角色，一片片收集知識的拼圖，最終運用所學完成一篇屬於我的研究，當然要感謝的人也很多！

首先，非常感謝明宜老師的指導，提供給我很多想法，也帶著我逐步完成屬於自己的作品，真的很感謝可愛又溫柔的明宜老師。同時，也感謝大學這四年來帶給我社會學知識的老師，讓我感受到社會學的有趣，也激發我許多想像，讓我有更多元的視角去看待事物。

再來，非常感謝我的受訪者們，為我不成熟的作品提供資料，也讓我對於研究內容有更清晰的想像，很感謝協助不才的我。也謝謝家人的支持可以讓我學習自己喜歡的事物，讓我可以在無後顧之憂的情況下完成自己的研究，尤其是媽媽真的幫了我很大的忙。另外，我想要感謝一起努力的夥伴，大家都很棒！也謝謝辛苦的雅萍秘書，總是盯著我們在期限內完成論文。

最後，我也要感謝自己，做出了一個讓自己滿意的作品，成為了這個小小領域的專家，希望這個研究能夠為社會帶來貢獻，完成論文大概也是大學期間最有成就感的一件事了吧！之後我也可以說我是寫過論文的人了！

## 摘要

過去的研究指出，在調職與升遷的過程中，弱連結和結構洞所帶來的異質性聯繫，往往能夠發揮更大的效用，但在封閉的公務體系中也是如此嗎？本研究藉由公務人員的調職經驗，探究行動者與介紹人之間的關係強度以及結構位置，如何影響公務人員職涯的流動。

研究以質性訪談的方式，深度訪談三位具有調職經驗的公務人員，觀察人際關係在調職歷程中的影響與介入。研究結果顯示，受訪者普遍傾向找強連結尋求協助，而「信賴」成為影響資訊交換的重要關鍵。此外，人際關係的介入可以有效降低跨縣市調職的風險，並促進跨專業領域的流動。最後，受訪者與介紹人在結構中的位置亦會影響資訊的取得，以及介紹人提供的協助類型。

總結而言，本研究指出公務體系中人際關係對於調職的影響是以強連結為主，但其背後所展現的信任與結構中的位置，對公務人員的調職具有關鍵影響。

關鍵字:公務人員調職、社會網絡、社會資本理論、弱連結理論、結構洞理論

# Abstract

Past studies have indicated that in the processes of job transfers and promotions, the heterogeneous ties generated through weak ties and structural holes often prove to be more effective. Yet, does this also hold true within the closed nature of the civil service system? By examining the job transfer experiences of civil servants, this study explores how the strength of ties between actors and their intermediaries, as well as their structural positions, influence mobility within civil service careers.

Using a qualitative research approach, this study conducted in-depth interviews with three civil servants who have undergone job transfers, in order to observe how interpersonal relationships shape and intervene in the transfer process. The findings show that the interviewees generally tend to seek assistance from strong ties, and that trust emerges as a critical factor influencing the exchange of information. In addition, the involvement of interpersonal relationships can effectively reduce the risks associated with inter-county transfers and facilitate mobility across different professional fields. Finally, the positions of both the interviewees and the intermediaries within the social structure affect access to information and the types of assistance that intermediaries can provide.

In conclusion, this study demonstrates that interpersonal relationships within the civil service rely primarily on strong ties in shaping job transfers. However, the underlying trust and structural positions embedded in these relationships play a key role in influencing civil servants' career mobility.

**Keywords:** civil servant transfer, social network, social capital theory, weak tie theory, structural hole theory

# 目錄

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 壹、緒論 .....               | 1  |
| 一、研究目的與動機.....           | 1  |
| 二、研究的重要性與價值.....         | 2  |
| 貳、文獻回顧 .....             | 3  |
| 一、臺灣公務人員如何調職.....        | 3  |
| 二、臺灣民間企業員工人際網絡與職涯成功..... | 3  |
| 三、社會資本理論.....            | 4  |
| 四、弱連結理論.....             | 5  |
| 五、結構洞理論.....             | 6  |
| 六、小結.....                | 6  |
| 參、研究方法 .....             | 8  |
| 一、研究方法.....              | 8  |
| 二、研究問題.....              | 8  |
| 三、研究定義.....              | 8  |
| 四、研究對象.....              | 9  |
| 肆、研究結果分析 .....           | 10 |
| 一、提供資訊的人是誰？.....         | 10 |
| 二、社會資本提供的效用.....         | 11 |
| (一)提供資訊.....             | 11 |
| (二)提供專業能力認證.....         | 11 |
| (三)促進職位調動.....           | 12 |
| 三、受訪者與介紹人的連結強度.....      | 13 |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| (一)極為親近與位高權重的關係.....          | 13        |
| (二)親近的同事以及朋友的關係.....          | 14        |
| (三)熟稔的長期關係.....               | 15        |
| 四、連結強度對公務人員調職單位的影響.....       | 16        |
| (一)跨縣市的調職.....                | 16        |
| (二)跨專業領域的調職.....              | 18        |
| 五、結構如何影響資訊取得.....             | 19        |
| (一)垂直層次.....                  | 19        |
| (二)水平層次:橋樑與結構洞.....           | 20        |
| <b>伍、結論與探討 .....</b>          | <b>22</b> |
| 一、誰提供了調職資訊.....               | 22        |
| 二、調職的過程中，介紹人提供了什麼樣的協助.....    | 23        |
| 三、介紹人的關係強度與結構位置如何影響調職過程？..... | 24        |
| 四、總結.....                     | 25        |
| 五、研究限制與反思.....                | 26        |
| <b>附錄一:訪談大綱 .....</b>         | <b>27</b> |
| <b>參考文獻 .....</b>             | <b>29</b> |

# 壹、緒論

## 一、研究目的與動機

筆者在社會學課程中接觸到社會網絡理論，其中 Granovetter (1973) 提出的「弱連結理論」指出，弱連結能夠幫助行動者接觸到不同的群體，進而帶來在原群體難以得到的異質性資訊。而這樣的異質性資訊在跨領域與跨組織的流動中起到了關鍵的作用。促使筆者開始思考，這套社會網絡的理論在高度制式化的公務體系中是否適用？

筆者的研究動機源自於成長的經歷當中，由於母親是公務人員，從小便時常聽到母親與其朋友談論與調職相關的資訊，例如「我聽說某某地方有人要退休了，要不要幫你注意一下」。筆者觀察到，願意主動提供資訊的人多是與母親較為親近的朋友，在筆者的感受下關係強度會歸類在強連結。而這樣的現象使筆者產生了一個疑問：在公務體系中，是否如弱連結理論所主張，弱連結更能促進資訊的流動，與職涯的變動？還是在封閉和階層明確的體制下，強連結才是促使調職成功的關鍵。

在進行研究之前，必須先談論到公務體系的特殊性。相較於在民間企業下職業的多元分工，公務人員的工作性質多以文書作業為主，單位的差異主要體現在專業領域上。此外，公務體系跟民間企業最大的差別，筆者認為是在於其封閉性，公務人員的調職只侷限在體系之中，行動者的流動範圍受到制度的限制。因此本研究期望能夠檢視社會網絡理論在公務體系中的適用性，以及探討社會資本如何影響公務人員的職涯流動。

## 二、研究的重要性與價值

在蒐集與回顧相關文獻的過程中，發現台灣的公務人員調職研究，多集中在績效、制度上等較為正式制度層面的影響，而較少從社會網絡或其他非正式的管道加以探討。此外，現有的社會網絡理論較常應用在求職市場或是民間企業中的流動，在公務體系中的應用就相當有限。因此，本研究希望透過社會網絡作為研究工具，希望提供新的視角，並進一步探討社會資本如何影響公務人員的調職歷程。不僅能夠為社會網絡在公職領域上的應用開啟新的想像，也有助於補足台灣公務人員調職研究中，在非正式網絡層面上的理論與實證缺口。

## 貳、文獻回顧

### 一、臺灣公務人員如何調職

在探討公務人員人際網路如何影響其調職之前，必須了解目前台灣公務人員的調職機制。根據《公務人員考試法》第六條規定，高等、普通、初等考試之及格人員，在任職未滿三年內不得調轉到其他單位。在能夠調職後，可以進行指名商調的流程，從原單位調換至其他單位。

過程中需要透過「行政院人事行政總處事求人機關徵才系統」找尋職缺，需要投遞履歷、進行面試，並且獲得原單位及新單位雙方的同意後，才能成功調職。與民間企業相比，公務體系的調職程序更加繁瑣，這意味著調職不止要獲取新機會的認可，更要與原機關建立良好的關係才能降低調職失敗的風險。

### 二、臺灣民間企業員工人際網絡與職涯成功

在陳心田（2005）文獻探討了臺灣的民間企業員工的人際網絡對於個人職涯成功的影響。研究中發現，「個體的異質性網絡，會增加多元資訊的獲得，進而提升其工作成就」，說明弱連結透過跨越群體的界線，帶來不同於原本群體的資訊，而這些新資訊在累積社會資本的同時，也增加團體中的競爭力，進而提升工作成就。

另一方面，研究中也發現「與他人聯繫程度越強，事業支持度越高，工作成就也會越高」，這說明了強連結能夠帶來情感性的支持，因此對於事業的穩固有很大的幫助。

綜上所述，網絡的異質性是有助於追求事業生涯的成功，而情感性的支持能穩固事業。該研究證實了社會資本理論在台灣民間企業中的兩項作用：弱連結有助於工具性行動的支持，強連結則有利於情感性行動的支持。

### 三、社會資本理論

在林南（2005）的《社會資本》中，他整合了Granovetter的「弱連結理論」與Burt的「結構洞理論」，並進一步加入社會結構的考量，提出幾項原則性的命題，說明網絡關係與社會資本的連結。以下筆者摘錄出幾項與本研究相關的命題進行說明。

首先，「行動的成功與社會資本有著正相關」。說明個體所能夠動員的社會資本越多，其行動的成功可能性則越高。

其次，「初始位置越好，行動者越有可能取得較佳的社會資本」。初始位子可能繼承於父母，或是來自於個人的成就。以公務人員而言，入職時的職等可以是作為一種初始位置，影響其在體系中所能觸及的網絡範圍或是資源的品質。

第三，「連結的強度越強，越可能取得情感性成功的社會資本」。強連結往往是基於情感、信任和資源與生活形態的共享上，因此強連結更能支持既有資源的維持與強化，較符合情感性行動所需的條件。

第四，「連結強度越弱，越可能取得工具性成功的社會資本」。弱連結作為連接不同群體的橋梁，較能從中得到異質性的資源與機會，因此更有可能帶來不同的調職資訊，促進跨群體的流動，較符合工具性行動所需要的條件。

第五，「在網絡中，越靠近橋梁的人，越有可能取得有助於工具性成功的社會資本」。這表示，即使行動者不在結構洞上，只要靠近該網絡中的結構洞也可能獲得異質性資源。

綜合上述命題可以發現，結構、行動與目的之間是會透過網絡的位置，進而影響資源的取得。此外，結構本身也可以直接影響社會資本的取得。這個觀

點為本研究在分析公務人員調職時，理解「關係強度」與「結構位置」如何交互影響提供重要的理論基礎。

#### 四、弱連結理論

在人際網絡中，行動者之間的關係強度往往分為「強連結」與「弱連結」兩種型態。強連結指的是關係之間的連結互動更為頻繁、情感密切的關係，通常存在於同一個群體之中，因此彼此所知道的資訊往往具有高度重疊性。相對來說，弱連結則互動較低、情感連結較薄弱。由於弱連結多跨越不同的群體，行動者與弱連結接觸等同於接觸到不同的社會圈，因此弱連結更能提供「新的、不一樣的資訊」。

Granovetter(1973)的實證研究中指出，過半數的人是透過偶爾互動的弱連結獲得新的工作資訊，而這些弱連結多來自於前同事、前老闆、朋友的朋友等。這顯示出弱連結對於個人社會流動的影響，證實了弱連結確實較能提供新的工作資訊，進而影響個人的職涯發展。此外，Granovetter 進一步指出，弱連結做為不同群體的橋樑，能使資訊更廣泛地傳遞，肯定弱連結在人際網絡中的價值。

基於 Granovetter (1973) 的研究，我們了解到人際網絡與連結強度，如何影響行動者在民間企業或一般就業市場中的流動。然而，本研究想進一步探討，在高度制度化與封閉性的公務體系中，人際網絡理論的應用是否與民間企業存在差異？

## 五、結構洞理論

人際網絡的資訊能帶來三種優勢，分別是「取得」、「時機」及「推薦」。首先，在處理資訊量有限的情況下，人際網絡成為一種重要的篩選機制，以確保個人不會錯過重要的資訊，同時也能警告其中的風險。其次，時機的優勢在於，能使行動者比他人更早得到資訊，進而早一步行動，是非常關鍵的優勢。最後，社交網絡能夠幫助個人，將資訊傳遞給關鍵者，從而提高獲得個人機會的可能性，是推薦所能帶來的優勢。

此外，除了探討連結強度的影響，Burt(1992)的研究中提出「結構洞」的概念，是指連接兩個沒有直接相連群體的節點。而位於結構洞的行動者因為能夠同時接觸到兩個群體，因此能夠帶來兩大優勢，分別是能夠比其他人更早發現新機會的「資訊優勢」，以及可以決定將資訊將傳遞給誰的「控制優勢」。

Burt 透過實證研究發現，不管關係的強弱為何，只要這段關係連結了原本不相交的兩個群體，那麼就能提高該節點的價值，因此結構洞與弱連結的概念相似，但 Burt 近一步指出，結構洞才是資訊優勢的來源而非弱連結，弱連結只是一種表現的形式。

因此在 Burt (1992) 的研究基礎上，本文將結構洞的概念作為研究的補充，進一步探討公務體系中節點在網絡中的位置，對於公務人員調職的影響。

## 六、小結

在文獻的蒐集過程中，筆者發現台灣對於公務人員的調職研究，鮮少討論人際網絡與社會資本對其調職決策與過程的影響。相關的研究多集中在民間企業的脈絡，我們只能藉由分析台灣民間企業中，人際網絡如何影響個人調職，

以此推測台灣公務機關的可能狀況，並進一步探討兩者之間是否存在制度上或文化上的差異。

而本文的研究假設皆在社會網絡理論的基礎上，探討台灣公務人員的人際網絡與社會資本如何影響調職機會與過程，期望能夠增加公務人員研究與社會網絡理論的對話空間，彌補現有研究的不足，並為公務部門的人力資源管理提供新的視角。

## 參、研究方法

### 一、研究方法

本研究採用質性研究的半結構式訪談，希望藉由訪談過程深入了解公務人員在調職的過程中，人際網絡如何作用及社會資本對調職結果的影響，呈現出相較於量化研究，更加強調人際網絡與社會資本在調職過程中的作用。

研究對象是以滾雪球的方式收集，並且研究對象為需有調職經驗之公務人員。在研究前將事先告知研究對象訪談過程全程錄音，錄音內容僅作為本研究所用，並將受訪者姓名資訊匿名處理。

### 二、研究問題

問題一：誰提供公務人員調職資訊？

問題二：調職過程中，介紹人如何提供協助？

問題三：介紹人的關係強度與結構位置如何影響調職過程？

### 三、研究定義

本研究將「跨縣市」或「跨專業領域」視為公務體系中的「跨群體」的流動，以此來觀察關係強度對於行動者調職機關和單位的影響。此外，本文將提供實質的調職機會或是調職資訊者稱為「介紹人」，以便討論更加清晰。

而關係強度的判定上，本研究將以受訪者自評的方式，評斷自身與其介紹者的關係連結分數，分數區間為一至五分，其中，一、二分者為弱連結，三分以上者則為強連結，再輔以認識時間的長短與關係型態進行綜合分析。

#### 四、研究對象

本研究的研究對象為在職公務人員，年資須滿三年以上，並且有調職經驗，其餘年齡、服務單位則不限制。本研究透過筆者自身的資源，以滾雪球方式收集研究對象。

表 3-1 受訪者資料表

| 受訪者 | 性別 | 職稱 | 職等 | 年資 | 與介紹人         | 與介紹人認識        |
|-----|----|----|----|----|--------------|---------------|
|     |    |    |    |    | 連結強度<br>(自評) | 時長<br>(調職協助前) |
| A   | 女  | 館長 | 八  | 32 | 第一位:4        | 第一位:16 年      |
|     |    |    |    |    | 第二位:3        | 第二位:3 年       |
| B   | 女  | 課長 | 八  | 16 | 4            | 3 年           |
| C   | 男  | 課員 | 七  | 18 | 5            | 6~7 年         |

## 肆、研究結果分析

本研究共收集三位公務人員的深度訪談，其中三位受訪者皆曾有過跨單位或是跨縣市的調職經驗，從他們的經歷中，都可以發現「介紹人」對於他們的調職有著重要性的協助，而這種協助可以反映出人際網絡的運作之下，關係網絡的強弱以及結構所帶來的資訊，都在公務體系的內部流動中扮演著重要的角色，並影響到社會資本的取得。本章節將根據訪談資料，針對本研究中所提出的三個研究問題進行分析與討論。

### 一、提供資訊的人是誰？

本研究想要探討社會資本對於公務人員調職過程的影響，那麼第一步需要探討的是提供資訊給受訪者的介紹人是誰？這些人又分別是什麼身分？

受訪者 A 的介紹人有兩位，分別是兩段不一樣的調職經驗，不過特別的是兩位都是位高權重的人。在受訪者的第一段調職經歷中，她的介紹人是 A 縣之縣政府中的高階主管，掌管 A 縣所有鄉鎮市機關的主計人員，也是受訪者 A 從小就認識的鄰居長輩，該介紹人在幫助受訪者 A 調職之前，他們認識了十六年之久。第二段經歷的介紹人則是受訪者 A 當時所在機關的首長，同樣是有著可以影響人事決策的高級官員，在幫助受訪者 A 調職之前，他們認識了三年。

受訪者 B 的介紹人則是她在某個單位的同事，這位介紹人的位階不是很高，甚至是不適用於公務人員法規的臨時人員，在協助受訪者 B 調職之前，他們認識了三年。

受訪者 C 的介紹人同樣也是過往他在某個單位的同事，當時的他們都還是課員，受訪者 C 與介紹人在認識了六、七年之後，才有協助調職的這一段經歷。

整理下來之後發現，大多協助受訪者調職的介紹人，同樣皆為公務人員，或是在相同機關任職時所認識的人，而這些介紹人提供了哪些協助，他們與受訪者之間的關係連結，以及他們在結構中的位置又如何影響協助的方式，更詳細的分析將在接下來的章節進行探討。

## 二、社會資本提供的效用

在上節中討論了受訪者與介紹人之間的關係，並依據關係的不同所提供的幫助也有不同的展現。在這一個章節中，將討論的焦點擺在社會資本所帶來的工具性效益。根據訪談資料，將人際關係在公務體系中提供的社會資本分成了三個主要的作用：(一)提供資訊、(二)提供專業能力認證及(三)促進職位調動。

### (一)提供資訊

受訪者 C 的案例中可以看到，他透過介紹人所提供的單位內部資訊，進一步判斷自己是否能夠勝任這份工作，也確認該單位這是否符合自己的期待，這種人際關係所帶來的資訊作為一種社會資本，幫助受訪者進行決策，讓受訪者 C 有更多判斷的機會，進而影響調職的過程，起到重要的作用。

### (二)提供專業能力認證

受訪者 A 的調職是透過介紹人的協助並直接指派到新崗位，在本質上是繞行正規調職管道的一種方式，因此其中具有一定的風險，那麼介紹人對於受訪者專業能力的認可就顯得十分重要了，受訪者 A 提到：

「你當然是要有能力，(而且)能力表現好，然後你留下好的口碑，人家才願意協助你啊。不然人家怎麼敢隨便幫你介紹，如果你有真的需求的話，誰敢直接幫你介紹。」(受訪者 A)

這顯示出如果沒有拿出適當的能力去作為調職協助的交換，那介紹人也不一定願意承擔風險去幫助行動者，這種能力擔保的行為，作為受訪者的社會資本因而在調職過程中起到關鍵作用，不只是基於關係的強弱或是交情的深淺，突出的個人能力更是這份擔保得以形成的基礎，因此「擔保」不僅是對於受訪者人品的信任，也是專業能力認可的通行證。

除此之外，建立良好的部署關係和展現好的工作態度也非常重要。在受訪者 A 的另一段經歷中提到，她想進行內部轉任避免輪調，因此向當時任職機關的首長提出內部職位調動的請求，她說道：

「那如果那時候機關首長叫我寫監察院的報告，我跟他說我不寫，你覺得他會那麼輕易答應讓我轉任嗎？……(那個報告)跟我有什麼關係，那不是我的業務。」(受訪者 A)

這段話顯示，她的請求不僅是基於工作能力上的肯定，有一部分也是來自於過往對於長官任務的協助，從而建立起的信賴關係，同時接觸不同工作業務來拓展能力範圍，以過去業務幫助的經驗來避免「欠人情」。受訪者 A 也認為，只要能力夠強，提出一些「小需求」長官通常是會同意的，因為這基於工作能力的認可，以及在工作上良好的互動經驗，所得到的社會資本。

### (三)促進職位調動

在訪談的資料中發現，介紹人所能提供的一項關鍵社會資本，是幫助行動者實現職位變動、轉調或是得到職缺的機會。從受訪者 A 的經驗中可以發現，透過資深且有職權的介紹人所找到的職缺，是由介紹人直接將其調任到可行且符合受訪者期待的職位，這顯示透過這位介紹人所促進的職位調動，是一種繞行過傳統招聘流程的調職。

另外，在受訪者 B 的經驗中可以看出，其透過她的介紹人轉而引薦給掌有職權的首長，因此加速了調職的進行，免去了等待開缺及申請的程序，直接跳到面試的階段，這展現出介紹人對受訪者 B 的信任關係延伸到長官的層面，先介紹人施加第一層擔保，而長官再施加其自身的影響力，進而簡化複雜且制式的調職程序。

總結而言，社會資本所提供的優勢，在公務人員體系中就像是一張無形的通行證，不僅能夠使個人獲得專業能力的認證，還能提供內部資訊，並且受訪者與介紹人之間所建立的信賴關係，更是社會資本能夠在重要時刻發揮作用的關鍵因素。

### 三、受訪者與介紹人的連結強度

延續上節，除了探討社會資本所帶來的效益，本節將從受訪者與介紹人之間的關係強度進行討論。從三位受訪者的調職經歷中可以發現，人際關係網絡的強度在調職的過程中扮演著重要的角色。在受訪者的經驗中，可以將受訪者與介紹人的關係細分出三種不一樣的關係模式：（一）極為親近與位高權重的關係、（二）親近的同事以及朋友的關係和（三）熟稔的長期關係。以下將以這三種關係類型來觀察強連結在公務體系調職中所產生的作用及其影響。

#### （一）極為親近與位高權重的關係

在受訪者 A 的案例中提到，她與介紹人是鄰居，從小時候就認識介紹人這位長輩，在關係評分中她評為四分，是屬於特別親近的長輩，有趣的是這位長輩正好是掌管 A 縣所有鄉鎮市機關的主計人員。

而當時受訪者 A 因為省政府的虛級化政策，希望可以調回 A 縣任職，因此想起了以前的鄰居伯伯，便向其提出了請求，希望請介紹人留意 A 縣的機關是

否有空缺，並希望介紹人能夠協助她調職回到 A 縣，而之後介紹人也順利將其調至 A 縣的某個鄉公所任職。

不過需要注意的是，雖然受訪者 A 認為與介紹人之間的關係非常親密，但因為是上下屬的身分關係，因此會刻意避開情感性的協助，在尋求協助上只限於工具性目的。在問到受訪者會不會向介紹人討論情感性的問題時，受訪者 A 說：

「不會啊，我怎麼會找我的長官。開什麼玩笑，不想活了我，就不能讓人家知道。」（受訪者 A）

「就只是把我想要的一個目標、目的性（告訴介紹人），請他能不能協助，然後如果有，再幫我留意這樣子。」（受訪者 A）

這段透過介紹人調職成功的經歷可以看出，在調職的過程中，若與網絡中的關鍵人物關係極為親近且穩定，獲得調職成功的機會可能更為便利，不過相對地，情感性協助會受到職位身分的影響而有所限制。

## （二）親近的同事以及朋友的關係

受訪者 B 與她的介紹人曾經在相同的機關任職，該介紹人與受訪者 B 既是同事也是朋友，她把與這位介紹人的關係強度評為五分，受訪者 B 說她們經常聯繫，也會向其分享個人的煩惱和一些私人的問題。

而受訪者 B 的調職動機在於，她不想留在原本任職的機關，便詢問了這位同事，請她幫忙介紹到另一個同為 A 縣的機關，而該介紹人剛好與那個時候該機關的首長比較熟，因此介紹人向該首長提起此事，而後也透過介紹人的引薦成功調職。另外，受訪者 B 也在訪談時表示：

「因為想調的話，就會去詢問比較有關係的朋友看可不可以介紹起來這樣子。」（受訪者 B）

這段話展現出，在工具性的目的上，受訪者 B 較傾向與關係親近的人尋求協助。而受訪者 B 也提到「後來的(調職)程序會比較快速一點」，這也顯示出透過介紹人的調職，在調動的程序上有著明顯的幫助。

### (三)熟稔的長期關係

受訪者 C 與他的介紹人是過去的同事，受訪者 C 將他們的關係強度評為 5 分，更表示他們認識十幾年了，一直都有在聯繫，也會聊個人煩惱或是私人問題。

受訪者 C 原本在 B 縣的機關中任職，但為了調到離家裡更近的單位，因此在找尋職缺時，看到了 A 縣的機關有開缺，想起他的這位老同事也是在相同機關工作，便向其詢問了與該職缺相關的工作內容，在聽完後覺得可以勝任這份工作才決定投出履歷。

在這個案例中，介紹人提供的是資訊上的資源，即使不帶來實質性的調職干預，卻能為受訪者帶來內部重要資訊，並使受訪者能夠確保調職的品質，這種資訊是更為詳細且不會放在調職網站的資訊，因此對於調職者而言，這是一種展現在資訊取得上優勢。

綜合以上三位受訪者的經驗可以發現，人際網絡的關係強度確實會對公務人員的調職產生影響。並且，受訪者較傾向尋找關係密切的對象尋求協助，受訪者與介紹人的關係越親近，不僅能夠更容易獲得內部且非正式的調職資訊，甚至有可能得到程序上實質的協助。

從另一個角度來看，受訪者 B 提到「也可能是互相彼此信任對方，然後他(介紹人)才敢介紹」，這也說明公務人員更傾向提供資訊及協助給關係較為密切的對象，展現出「信賴」的重要性，也顯示「強連結」在公務體系的內部流動中更具優勢。

不過需要注意的是，雖然三位受訪者與介紹者都屬於強連結，但在情感性與工具性的支持上，仍可能會因介紹人的身分而有所差異。從受訪者 A 的說法中可以知道，向位階比較高的長官尋求情感支持具有一定的風險；相對的，若如受訪者 B 和 C，其介紹人與他們處於較為平等或朋友般的關係，則更可能提供情感上的支持。

另外，對於為什麼作者難以從受訪者中找到弱連結，其原因可能在於受訪者們皆有提到，如果他們沒有業務上的往來，基本上就難以認識到機關中的人，所以我們可以想像公務機關的群體之間是難以建立起弱連結的，這進一步造成作者難以觀察到如同 Granovetter(1973)理論中所提到的，跨群體弱連結帶來異質性資訊的情況。

#### 四、連結強度對公務人員調職單位的影響

從上述的討論中，知道關係的類型對於提供協助的差異，然而連結強度對於公務人員的調職單位又會有什麼影響呢？根據 Granovetter (1973) 在弱連結理論中所提到的，弱連結可以帶來跨群體的新資訊，因此在職涯的調動上通常具有較高的機會與彈性。然而，在公務體系的組織結構下，弱連結是否仍具有相同的效果，值得更進一步的討論。本節將從兩個面向來進行分析：(一)跨縣市的調職與(二)跨專業領域的調職。

##### (一)跨縣市的調職

在受訪者 A 的案例中，她曾於台灣省政府任職，在面臨精省需要找尋其他單位的職缺時，她聯繫了介紹人，並向其尋求調職到 A 縣的機會，介紹人運用了其職權直接實現了跨縣市的調動，甚至越過了面試的程序。

「受訪者 A：他有職權，也剛好有空缺。」

訪：所以你調過去是不需要經過面試的這樣。

受訪者 A：是，也認識了 16 年。

訪：這樣聽起來算是一種擔保嗎？

受訪者 A：是啊，就是對我的肯定啊。」

受訪者 A 認為這種協助是來自於對她專業能力的「肯定」，所以介紹人才願意幫助她調職，而這種可以看作是「擔保」的行為，說明能夠使強連結作用的關鍵不只是關係親近，更是因為「信任」才得以取得協助。

而在受訪者 C 的案例中，為了確定調職單位是不是最符合他需求的單位，因此向介紹人尋求內部資訊上的取得，而受訪者 C 選擇向關係親近的對象求助。此舉也可以發現，跨縣市的調動可能基於對機關的不熟悉，因而調職者產生風險。強連結的關係不僅確保了資訊的品質，也使受訪者 C 可以精準確認對於單位的選擇是否「正確」，這同時也展現了「信賴」對於資訊的接收者而言也是同樣重要的。

相對而言，在不透過人際網絡的情況下，調職往往需要使用比較制式的管道，例如：考試分發、人事網找缺或是職期輪調。受訪者 B 也曾透過人事網自己找缺，但卻遲遲沒有消息，在那次的調職經驗中，使其成功調職的是透過「介紹」的機會。其中的一些細節可以看出，正規管道的調職可能較缺乏彈性，在受訪者 C 的經驗中也可以看出，他需要透過自己的人際網絡去蒐集更多有關職務的資訊，就可以知道他們從正規的管道中所能到的職缺資訊是很少的，例如主要的工作內容、實際的業務量，也造成他們難以判斷這個職缺是否符合他們的想像。同時，正規管道開放給所有公務人員使用，因此競爭性高也降低了調職成功的可能性。

## (二)跨專業領域的調職

在訪談的資料中，受訪者 A 還有另一段跨專業領域的調職經驗。當時的她不想再進行職期輪調，便向該機關的首長表達留任的意願，首長出於對於其工作能力的認可，將其調任到不同專業領域的單位。受訪者 A 將此形容為一種「賣人情」的行動，並表示：

「因為你主動去找，變成你要付出你更大的能耐去讓長官相信你，你要求他(長官)把你調去別的地方、調到哪個單位，那(就是)所謂的欠人情，你更要有相關的表現啦。」(受訪者 A)

說明透過關係的跨領域調職是一種基於信任的行動，關鍵在於讓介紹人足以相信其能夠勝任不同專業領域工作的能力。

受訪者 B 的經驗則顯示，她在制式的管道中所進行的調職，其中許多單位的專業性質都是相似的，唯一調到不同專業單位的經歷，同樣是來自人際關係的介入。由此可以發現，透過制式管道的調職，在專業領域上的彈性有限，而透過人際關係的調職，因對其專業能力的信任，促使了跨領域調職的可能性。

總結而言，無論是跨縣市的調職或跨專業領域的流動，如果想要調到令人滿意的「首選」，透過人際網絡的調職可能更具彈性，而得以成功。然而，再更細看關係強度的影響，受訪者們的介紹人都屬於強連結，因此我們得知受訪者主要依賴強連結，雖然無法看出弱連結理論所指出弱連結所帶來的效用，但是在公務體系這種封閉且規範化的制度環境中，強連結所帶來的信賴以及「擔保」的作用，成為促進內部流動的關鍵。

## 五、結構如何影響資訊取得

在前面幾節的論述中發現，不同的關係連結強度可能帶來不一樣調職協助。然而，除了關係是否親近外，關係所在的結構位置也對資訊的流動和取得產生顯著的影響。本節將納入結構來進行探討，觀察結構的位置是否帶來資訊優勢。依照受訪者的經驗，可以將其分成兩種類型的結構關係：(一)垂直層次上可分為 1. 高位階介紹人與 2. 低位階介紹人；在(二)水平層次上則為橋樑與結構洞。

### (一)垂直層次

#### 1. 低位階介紹人

受訪者 B 在訪談中提到，她的介紹人因為認識另外一個機關的首長，所以幫她向當時的首長「提」了一下，這顯示雖然這位介紹人只是一位約聘人員，在公務體系中的階層是相對底層的，不過卻透過自身的人脈，得以替受訪者 B 提供引薦的機會，並且使調職的程序快速一些，這展現出低位階介紹人雖然不一定擁有實際的職權，卻也能透過自身的資源達到中介的效果，使受訪者能夠間接得到高層結構的優勢。

說明低位階的介紹人因為在職位上不具備人事的影響力，因此只能回歸到本身的資源，透過自身的人脈或擁有的內部資本，發揮中介的作用，進而幫助行動者得到調職協助。

#### 2. 高位階介紹人

相對之下，當介紹人在結構中的位階高於受訪者時，其所能提供的協助具有較強的實質性與直接性。在受訪者 A 的案例中，她的介紹人位階是高於她的，甚至在整個公務體系中，也是位在相當高的地位，因此這位高位階的介紹人所擁有的人事異動權是相當關鍵的協助。受訪者 A 說：

「(他說)好啊，我幫你找，啊找不到一次就跟我講啊。就是他們會執行輪調，然後遠的地方一定會空出缺來嘛。他就會通知我了。」

(受訪者 A)

從這段對話中可以發現，高位階的介紹人，不僅能夠得到誰即將退休或其他異動的第一手資訊，更能夠在空缺釋放前，提前「預定」誰可以接任這個位置，因此受訪者才能夠在短時間內實現跨區域的調職。這顯示出高位階介紹人有著資訊取得上的絕對優勢，更能夠有效簡化原本繁瑣的行政流程。

## (二)水平層次:橋樑與結構洞

根據三位受訪者的訪談資料，他們皆表示調職前的單位與調職後的單位沒有人是相互認識的。受訪者 B 說：

「因為其實區域不一樣啦，所以其實大家比較沒有一些業務上面的(往來)，所以其實沒有共同的朋友。」(受訪者 C)

因此能夠得知，在不同區域的機關或是單位，會形成不同的群體，又因為沒有業務上的往來，所以在普遍的情況下難以產生連結。

再進一步來看，受訪者 A 與受訪者 C 他們都是直接與介紹人聯繫，也就是說他們與另一個群體直接進行連結，可以說受訪者與介紹人之間的聯繫成為了兩個群體的橋樑，進而得到異質性的資訊。

受訪者 B 則是透過她的同事(介紹人)連結到另一個群體，也可以說明這位介紹人處在結構洞上，連接起受訪者 B 與另一個機關的首長，而受訪者藉著在結構洞附近的優勢得到與另一個群體連結的機會。

綜合來看，高位階介紹人可以依靠其在結構中的地位優勢，運用職權向受訪者提供較為直接的調職協助；而低位階介紹人雖然不如高位階介紹人能夠提

供直接的調職協助，卻可以運用自身對於高層的非正式影響力以及對單位內部的資訊掌握，發揮中介效果以及資訊傳遞的作用。

這兩種類型體現出結構位置所帶來的差異化優勢，前者具備權力性的「實質協助」，後者則提供知識與連結層面的「資訊優勢」，也就是說結構位置不僅影響資訊的掌握程度，也決定了協助的形式與效果。

此外，橋樑與結構洞的發現也可以說明，在公務體系中，不管是連接兩個群體的橋樑，或是在結構洞附近所能得到的資源，與過往的研究發現相同，有著重要的效果，只是差別在於這些重要節點的關係為強連結，而不是弱連結。

表 4-1 受訪者人際網絡特徵與調職結果綜整表

|                        | 受訪者 A 的經歷                                 | 受訪者 B 的經歷                 | 受訪者 C 的經歷                 |
|------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 社會資本<br>類型             | 促進職位調動、<br>提供專業能力認證                       | 促進職位調動                    | 提供資訊                      |
| 連結強度                   | 強連結—<br>極為親近與位高權<br>重的關係                  | 強連結—<br>親近的同事以及朋<br>友的關係  | 強連結—<br>熟稔的長期關係           |
| 調職類型                   | 跨縣市的調職<br>(第一段經歷)/<br>跨專業單位的調職<br>(第二段經歷) | 相同縣市及專業領<br>域的調職          | 跨縣市的調職                    |
| 介紹人之結<br>構位置(垂直<br>層次) | 高位階介紹人/<br>高位階介紹人                         | 低位階介紹人                    | 相同位階介紹人                   |
| 介紹人之結<br>構位置(水平<br>層次) | 受訪者為橋梁，<br>本身與介紹人直接<br>連結                 | 介紹人作為結構<br>洞，連接受訪者與<br>首長 | 受訪者為橋梁，<br>本身與介紹人直接<br>連結 |

註：本表綜整三位受訪者之關係強度、結構位置與調職結果，以方便比較其異同。

## 伍、結論與探討

本研究的主旨在於探討，社會資本如何影響公務人員的調職過程。第四章的研究分析以關係強度、社會資本、調職單位與結構位置為主軸，並結合受訪者的訪談資料進行研究探討。本章將根據研究發現來針對三個研究問題進行回應，並進一步提出研究反思。

### 一、誰提供了調職資訊

在研究分析中發現，三位受訪者皆傾向找關係密切的人尋求協助，並且受訪者與介紹人親近的關係也使受訪者更容易獲得調職上的資訊，甚至是協助調職程序上的繞行。證明了在公務體系這種高度制式化與封閉性的環境中，強連結成為了促進職涯變動的關鍵。

這也體現在人際網絡中，資訊能帶來「取得」、「時機」及「推薦」的這三種優勢。在公務體系這種制式化的環境中，強連結背後所附帶的信任，促使介紹人更願意提供資訊或協助給行動者，對於行動者而言，強連結對於資訊的取得是有助益的。

而時機則呈現在內部資訊的取得上。受訪者 C 的案例中，他透過介紹人得到內部的資訊，使其比其他競爭的人有更多的機會，去判斷該單位與職位是否符合他的期待。另外，在受訪者 A 的經歷中，可以更進一步看到，介紹人若掌有人事職權，也表示該其能夠第一時間知道哪裡有空缺，更甚至是「提前」知道這個位置會空下來，這種取得資訊的時機，使行動者又有更高的優勢，能夠達到目的。

最後，推薦也是在信任的基礎之上，進一步提供協助的實質行為，「推薦」奠基在強度較高的關係上，這點可以從公務體系本身來看。在公務體系的

高度制度化之下，從制度繞行本身就是一種風險，再加上如果之後的表現不好可能會造成負面的影響，因此可以肯定的是，在公務體系中，強連結的關係型態影響到是否給予「推薦」。相對而言，行動者尋求推薦協助時，本身的能力也要足夠強大，才能夠取得信任。這與受訪者 A 所提到「欠人情」的概念相關，介紹人如果願意協助，那麼行動者也必須有相應的能力去做回應，可能呈現在職務上的協助與能力上的貢獻，進而達到利益的交換。

## 二、調職的過程中，介紹人提供了什麼樣的協助

在受訪者的調職過程中，高度的關係連結所產生的信任在行動者與介紹人之間相互作用，促使介紹人提供了協助，進而幫助行動者調職。在資料分析中發現，有介紹人透過自身的職權來直接協助調職，也有介紹人透過自身人脈提供轉介的協助，達到中介的效果，最後，也有介紹人根據自身對內部機構的了解提供資訊上的協助。由此發現，在公務體系內，介紹人能夠提供的協助類型是豐富的，並且會依照自身條件與狀況提供不同的幫助。

而能夠提供跨縣市或是跨專業領域單位的調職協助尤其關鍵，兩者背後皆隱藏了新環境對於行動者所帶來的風險，因此對於行動者而言，這種類型的協助是尤為重要的。而介紹人協助的也不僅是展現情分的行動，尤其是在業務不同的情況下，更是體現在對於行動者專業能力的信賴上。

從受訪者們的經驗中可以發現，強連結所附帶的信任關係，使受訪者在調職的過程中，能夠越過正規的程序，而這種擔保行為顯示介紹人對行動者專業的肯定。從另一個角度來看，受訪者 C 向介紹人尋求資訊的協助，也顯示行動者對於介紹人的信任延伸到資訊的信任上，這能夠降低資訊落差所造成的風險，同樣對行動者而言是至關重要的。

相對於透過社會資本介入的調職，運用正常管道的調職可能較為困難。從縣市的調職來說，行動者可能因為資訊的不足，而難以判斷機關或是職位是否為自己所滿意的。另外，從跨專業領域來說，因為沒有第三人對其專業能力的信任或保障，行動者也較少有動力嘗試跨領域的調職。這也襯托出，專業能力的信任促使跨領域調職的可能性。

總結來說，介紹人會依據自身的條件給予不同面向的調職協助，而關係連結的深淺以及對於行動者的信賴程度，也影響著介紹人是否提供協助。此外，在跨縣市與跨專業單位的調職中也發現，強連結所帶來的信任與擔保機制，有效彌補了制式管道在資訊上和彈性上的不足，不僅能夠降低跨縣市調職的風險，也促進跨專業領域的調職，對於行動者而言是關鍵的協助。

### 三、介紹人的關係強度與結構位置如何影響調職過程？

延續上一小節所述，介紹人的協助會根據自身的條件不同而有所差異，更明確的說，是體現在介紹人所在的公務體系之結構位置所產生的差異。從三位受訪者的職等可以判斷，他們所在的結構位置相差不多，不過我們可以在案例中看見受訪者有向上及向下尋求協助案例，可以由此分析不同位階介紹人所能提供的協助。

低位階的受訪者雖然不具備直接協助調職的能力，但他們可以透過自身的人脈或是內部資訊提供間接的協助，以中介的形式協助行動者調職，提供資訊與連結層面的「資訊優勢」。高位階的受訪者可以觸及的資源較多，加上結構優勢所附帶的職權，都可以有效提供行動者直接的調職，達到權力性的「實質協助」。此外，從案例中也可以發現，在公務人員體系中，行動者自身不一定

要成為連接兩個群體的橋樑才能獲得異質的資訊及協助，接近橋梁的行動者同樣可以得到異質性的資訊以達成工具性的目的。

經過上述，可以驗證林南(2005)所提出結構會透過網絡位置影響資源的取得，在公務體系上是成立的。受訪者與介紹人在結構中的位置會相互影響資訊的流動，進而對於調職過程產生介入。因此對於本研究的第三個研究問題回答是肯定的，在公務人員的體系中，結構優勢確實會為行動者帶來資訊優勢。

#### 四、總結

總結而言，透過本研究發現，人際網絡在公務體系的調職過程中起到重要的作用，行動者可以透過介紹人得到協助，並且介紹人與行動者之間的連結普遍較強，其中延伸出的信賴關係深刻影響到介紹人是否提供的幫助。再來，協助的類型又根據介紹人的在結構中的位置產生差異。最後，透過人際網絡的調職有很大的機會可以促進跨縣市或是跨專業領域的調職，並減少行動者在兩種調職中所需要承擔的風險，但相對地強大的專業能力與良好的合作關係是重要的條件。

雖然三位受訪者都表示，他(她)們沒有刻意去經營人脈，但是都提到維持良好的互動關係是重要的，在其他人有需要幫助的時候他(她)們會盡量幫忙，作者認為這也是影響調職協助的關鍵因素。從受訪者的經驗中可以發現，或許刻意經營人脈不一定是必要的，但在平時與同事或長官維持良好的互動可能更為實際且重要，並且在業務的協助中，不僅可以擴展能力的範圍，更可以做為未來請求協助的一個籌碼。

不過需要注意的是，根據訪談資料，由於公務體系的高度制度化，因此他們較傾向於透過親近的人尋求或提供協助。因此，本文呈現出的結論是協助取

得工具性成功的資本是來自於強連結。不過由於研究的限制，沒有弱連結的樣本，因此也無法斷言在公務人員體系中，強連結的效用比弱連結來得更大。

## 五、研究限制與反思

本研究僅挑選三位曾調職成功的公務人員進行訪談，造成人數太少、代表性不足的情況。另外，也正好這三位受訪者都是透過強連結進行調職，可能是封閉性體系運作的風險，而造成行動者傾向於找強連結進行協助。但本研究缺乏調職失敗的案例，因此無法確認調職失敗的情況是否為弱連結所導致的，如果情況如上述猜測的話，才能夠說強連結比弱連結在封閉體系中更具作用。

日後的研究建議可以收集透過人際網絡但調職失敗的案例，進一步確認弱連結在封閉體系中的作用，以及強連結與弱連結之間的差異。另外，如果能夠收集更大量且不同地區的公務人員樣本，進一步探討人際網絡與社會資本影響調職過程，在區域性上會有什麼樣的呈現差異，強連結和弱連結又分別有什麼更深入的互動，或許能夠更完整的討論人際網絡對於調職過程的影響與其特殊之處，也會是很好的嘗試。

# 附錄一:訪談大綱

## 一、基本資料

1. 請問您的名字叫什麼？
2. 生理性別是？ 年齡為何？
3. 請問您的教育程度為何？
4. 請問您目前任職的單位及過去曾任職的單位為何？
5. 請問您目前的職等為何？ 您目前的職位為何？
6. 請問您年資為何？
7. 請問您有小孩嗎？多大？在什麼地方念書？

## 二、調職轉介

1. 您從什麼單位調到什麼單位？
2. 為什麼需要調職？
3. 您是怎麼找調職資料的？
4. 有沒有人提供資訊給您？是誰？
5. 有沒有誰幫助您？怎麼幫助？

## 三、網絡強度

1. 您在現在這個職場最親近的五個人是誰？ 有沒有不同單位的人？
2. 承上，他們的職位比您高還是低呢？
3. 您在現在上一個職場最親近的五個人是誰？ 有沒有不同單位的人？

4. 承上，他們的職位比您高還是低呢？
5. 以上這些人有相互認識的嗎？
6. 介紹人與您是什麼樣的關係呢？(前輩、同事、朋友)
7. 您多久與介紹人聯絡一次？
8. 在親密程度上您會為您們的關係打幾分的？(1-5 分)
9. 您在工作上遇到困境或瓶頸時，會與介紹人討論嗎？(工具性)
10. 您在遇到個人煩惱或私人問題的時候，會找介紹人分享嗎？(情感性)

#### 四、補充訪談問題

1. 您與介紹人是怎麼認識的？
2. 請問您們在介紹調職之前認識多久？
3. 介紹人怎麼幫助您調職的？
4. 您在尋求這個職位時還有同時在接觸其他不同的工作嗎？
5. 調職後的單位跟原單位的業務有差別嗎？
6. 對您來說調到介紹者介紹的這個單位是好還是壞？為什麼？(主觀)
7. 薪水與工作量上有差異嗎？(客觀)
8. 您如何在公務人員體系中經營人脈？

## 參考文獻

### 中文部分

林南（2005）。《社會資本》（林祐聖、葉欣怡 譯）。弘智。（原著出版於2001 年），89-123。

陳心田（2003）。人際網絡、網絡利益與事業生涯成功。管理評論，22(4)，101-127。 <https://doi.org/10.6656/MR.2003.22.4.CHI.101>

Public 公共新聞網. (2024, December 30). 考取公務人員後如何轉調？公部門限制轉調與指名商調流程.

<https://www.public.com.tw/featured/2024123001>

考選部. (2023). 公務人員考試法. 全國法規資料庫.

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=R0030001>

陳心田（2003）。人際網絡、網絡利益與事業生涯成功。管理評論，22(4)，101-127。 <https://doi.org/10.6656/MR.2003.22.4.CHI.101>

### 英文部分

*Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360 - 1380.*

Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Harvard University Press.