

# 薪資影響馬來西亞華人擔任公務員之研究

徐曉薇\*

\*國立政治大學公共行政系碩士研究生

---

## 摘要

馬來西亞是個種族與文化多元的國家，然而在公務員（台灣稱為文官）體系裏卻沒有真正的體現出來，馬來人仍佔了極大部分。華人雖說是馬來西亞的第二大族群，但在公務員體系裏所佔的比例，對比人口總數是出現了嚴重失衡的現象。2016 年 8 月的數據顯示，華人公務員僅佔了整體約 160 萬名公務員的百分之 5.2，而百分之 79 是馬來人、原住民百分之 11 及印度人是百分之 4.1（以上數據摘錄自馬來西亞華文報章《南洋商報》）。正所謂「朝中有人好辦事」，所以這樣的失衡現象對於施行民主制度的國家而言實屬不健康，長此下去勢必影響政府部門的運作與效率，繼而防礙人民團結與國家的發展

針對此一現象，通過我的觀察和文獻整理，大致得出了「華人是基於薪資因素而不願申請成為公務員」的論述。所以，本研究試圖檢驗薪資與成為公務員的直接關係，并以馬來西亞廣播局為例，研究對象是部門裏約聘僱的華人員工（約聘僱員工不納入公務員體系）。本研究採用量化方式進行，同時利用研究者自製的調查問卷來蒐集資料。此次的分析都以 SPSS 和 excel 來進行。整體而言，本研究得出的結論是研究對象在想轉換工作時，最先考慮的是薪資因素。而不願申請成為公務員的人也大部分是基於薪資太少與想自己當老闆賺錢的緣故。

**關鍵詞：**公務員、薪資、馬來西亞華人。

---

# 壹、緒論

## 一、研究背景與動機

馬來西亞是個種族與文化多元的國家，然而在公務員體系裏卻沒有真正的體現出來，土著（馬來人及原住民的統稱）仍佔了極大部分。雖說華人是馬來西亞的第二大族群（根據馬來西亞統計局截至 2017 年 9 月 30 日的數據是佔了總人口的百分之 23.2）、公務員的人數也僅次於土著，不過在比例上卻有著天淵之別。2016 年 8 月的數據顯示，華人公務員僅佔了整體約 160 萬名公務員的百分之 5.2，而百分之 79 是馬來人、原住民百分之 11 及印度人是百分之 4.1（以上數據摘錄自本地華文報章《南洋商報》）。由此可見，華人在公務員體系裏所佔的比例，對比人口總數是出現了嚴重失衡的現象。

這樣的差異或懸殊當中的原因可追溯到 1987 至 1997 年間，許多優秀的畢業生都選擇投身私人界開始 (Norma Mansor, & Raja Noriza Raja Ariffin, 2015)。當時由於公務員的薪酬制度已缺乏吸引力、升遷機會緩慢，所以導致各族的社會新鮮人大都選擇到私人領域去工作，而且以華人和印度人居多。2002 年 11 月 1 日政府推出了新的公務員薪酬制度 MRS (Malaysia Remunerations System)，取代從 1992 年便開始實施的 NRS (New Remunerations System)，主要目的就是希望吸引更多年輕人加入，同時留住人才。MRS 過後也經過多次改進，而最近一次調薪是在 2016 年 7 月。雖然如此，然而這對於想要招進更多華人公務員的效果似乎並不顯著。即使政府不斷在積極作出各種招新宣傳或運動，但華人年輕子弟對於公務員的工作似乎都還是興致缺缺。

基於施政的成與敗，取決於公共行政的績效，故公務員體系首先必須要體現出能真正代表多元族群回應性的樣貌。俗話說：「朝中有人好辦事」，因此公務員制度中的種族結構是重要的，因為這可以影響到對不同族群的回應性。代表性官僚理論 (representative bureaucracy) 和實證研究清楚顯示 (Lim, 2006a 和 Bradbury & Kellough, 2011)，公務員有比較大的意願來回應自己本身的族群，而不是其他族群。他們也比較了解自己族群的意見和希望，與此同時也擁有足夠的能力去回應本身的族群。換言之，公務員缺少去公平回應其他種族的意願，即使有只怕也是「心有餘而力不足」（缺少知識或能力）。除此之外，在給予服務時也可能產生語言隔閡的問題，所以長此下去或多或少會妨礙政府部門的運作和效率。一言蔽之，公務員制度應當適切地代表廣大的社會，以確保全部族群都得到平等和公平的回應。

至今，如何吸引更多華人加入公務員行列，依然是政府很關心的課題，因為不希望將來的公務員體系完全是被單一的族群給壟斷。因為作為多元種族與多元文化的國家，這樣的現象勢必會破壞人民之間的和諧與包容，繼而有礙國家的團結與發展。

## 二、研究目的與問題

早期的確有「華裔對政府部門的工作缺乏興趣，是導致種族比例失衡的原因之一」這樣的說法。「華人真的不喜歡當公務員嗎？」這個疑問困擾政府，也困擾華社多年。對這樣的情況，我大致做了整理，通過我自己的觀察和媒體的報道，得出的結論如下：

（一）公務員薪資太少、加薪慢：政府公務員的福利雖好，但加薪幅度緩慢，所以

這可不是他們所考慮的，他們想要高一點的薪水。在這點上，其實男女的意見還算一致。

- (二) 工作受限制：公務員若要兼差，必須要寫信提出申請。另外，他們也擔心會被調派到自己不喜歡的部門，尤其到了以異族同胞為主的部門，更覺得難以共事（因為工作文化有差異）。
- (三) 選擇在私人界工作，薪金待遇好，升遷機會也多。
- (四) 選擇自己創業當老闆，覺得這樣更自由，也許賺的錢更多。
- (五) 觀念使然：有人覺得當公務員沒什麼前途，若有本事應該出去闖一闖。例如，專科醫生都應該自立門戶，開私人診所，這樣才能獲得可觀的收入。
- (六) 單純不喜歡政府部門的官僚作風與工作文化。

縱觀以上種種原因，似乎都與「錢」途脫離不了關係。所以華人至今仍然逃不開歷史的桎梏？英國佔領我國時，刻意將各族區分到不同的領域；馬來人以治理國家為主、華人經商，掌握經濟脈搏，而印度人則入主種植業。所以大部分的華人還是喜歡經商賺錢？真的還是向「錢」看的嗎？當然口說無憑，畢竟有關探討「真正不喜歡的原因」的研究似乎還沒有人做過或給出很確定的答案。

無可否認，金錢在我們的生活中確實扮演了舉足輕重、絕不可或缺的角色，所以人們在選擇工作時也難免偏好薪資較高的工作。不過，人們看待金錢的態度仍然各有不同，可謂是因人而異。因此華人在選擇申不申請成為公務員時，金錢究竟扮演了怎樣的角色？薪資的多寡是否成為他們最終的考量？薪資確實影響了他們的決定嗎？這是本研究要探討的問題。

## 貳、 文獻探討

### 一、 公務員的定義和分類

馬來西亞聯邦憲法（Federal Constitution）第十章，第 132 到 148 條是有關公共服務的條文。當中闡明，馬來西亞的公共服務（公務員），大致可分為以下三大類別：

- (一) 聯邦政府公務員
- (二) 州政府公務員
- (三) 以上兩種共用的公務員

與此同時，政府公務員的等級也被分為三大組，分別是：

- (一) 最高管理組（54 級以上）
- (二) 管理與專業（41-54 級別）
- (三) 支援組（19-40 級別）

政府部門一直以來都扮演著政府「喉舌」的角色。換言之，若說內閣成員與其他相關領袖是政策的制定者，那麼公務員在政府傳達資訊與提供服務的系統裏便是當中的執行者（Chamil Wariya, 2010）。在新公共服務的概念下，公務員實際是為民服務而不是顧客。公務員不止要回應顧客的需求，更要和公民建立互信和合作的關係，因而需要有較高

的品德修養（蕭武桐,2006），不僅要體現工作效率與有效性、還要處事透明並遠離貪污或貪贓枉法的行爲。

公務員在某些特定國家也被稱爲公職人員，但職責不變，主要還是在政府機構工作，執行法定職務權限。不過，值得注意的是並非所有在政府機構上班的僱員都屬於公務員。例如，在馬來西亞廣播局就有爲數不少統稱爲 *piecemeal* 的合約員工就未被納入公務員的體系之中。他們主要的任務是減輕固定公務員在製作節目方面的工作負擔，而且是根據部門主管的指示確定上班的天數和時數。基本上，就是在人手短缺或必要時才會招聘他們。根據廣播局發表的聲明，*piecemeal* 員工在簽訂合約前已知曉條款中的內容，包括沒有替他們繳交公積金和投保社會保險。由此可見，公務員與政府合約員工之間的待遇或報酬是有差異的。公務員除了固定薪資，同時，還享有其他的政府福利，包括特別獎金、年假、進修假期等等。

## 二、 薪資的定義和類別

薪資，也稱爲薪水或薪金，一般以金錢作爲報酬。馬來西亞聯邦憲法闡明公務員的薪資由政府，也就是內閣閣員來支配。各級別的薪資都在服務手冊中列明。公務員薪資的總和，除了底薪之外，還包括房屋津貼、公共服務津貼、生活津貼等等。至於津貼的多寡便視乎級別的不同而有所增加及加以區分。另一方面，*piecemeal* 合約員工的薪資是依據工作的天數或時數來計算，純粹只有「金錢交易」，並沒有其他福利。基於除了日薪或時薪，他們並沒有其他的福利，所以一般而言 *piecemeal* 合約員工每日或每小時的基薪是比公務員高的。若按照謝安田（1986）對於薪給（pay）的分類，*piecemeal* 的薪資也可稱爲「工資」（wage）。薪給分爲工資和薪水（salary）兩項，工資通常是論工時計酬；而薪水則是以某一段時間爲單位計酬，如週薪、月薪等。

薪資是組織、機構或公司給以員工的報酬。Balkin & Gomez-Mejia(1987)認爲薪資制度是組織分配與轉換組織資源給員工，以換取他們的工作。因此，組織或企業需要有完善的薪資制度，方可發揮激勵員工的效果。薪資制度被視爲是正式組織結構中的一部分，這是因爲它通常被設計成一個明確的過程，用以指導(direct)、建構(structure)及控制(control)組織中的個人行爲(Lawler,1983)。黃英忠（1997）認爲薪資是勞動者依據勞動契約，行使義務，而獲得來自資方的權利的代價，屬勞動者工作之所得，包含三層意義：勞動者報酬之激勵、企業體費用支出、國民經濟之促進。

Robbins（1978）將報酬簡單地劃分爲外在報酬和內在報酬兩類。同樣的 Schuler（1988）也把報酬分爲外在報酬與內在報酬，外在報酬和金錢有關（包括直接和間接的報酬），而內在報酬便與工作因素有關。至於 Milkovich（1987），他比 Schuler 更早將報酬分類成直接報酬和間接報酬。直接報酬包括底薪、考績加薪、獎金和生活基本調薪；間接報酬則指保健計劃、所給予的休假時間、服務和福利。而在本研究裏所說的薪資既是指公務員的外在及直接報酬，換言之是純屬金錢方面的給予。

## 三、 薪資的功能

Lawler & Jenkins(1992)認爲薪酬系統具有以下六項功能：

- (一) 薪酬可以吸引人才和留住優秀員工  
大部分的調查顯示，薪酬雖不一定是員工在選擇工作時的最主要因素，但卻也是前面幾項最先加以考慮的因素之一。
- (二) 薪酬對員工績效具有激勵作用  
當報酬對員工來說是吸引人的，同時員工也認為目標績效是可以達成的，如此一來，薪酬即對員工的績效產生激勵作用。
- (三) 薪酬系統可以激勵員工自我發展  
一個好的薪酬系統也可以促使員工學習新技能和新知識，鼓勵員工自我提升。
- (四) 薪酬系統會影響企業文化  
薪酬系統能幫助塑造企業文化的特徵，比如能力導向、創新導向等。因為通過薪資結構（如底薪、獎金等）可得知組織真正在乎員工哪方面的表現及所重視的核心價值是什麼。
- (五) 薪酬系統會影響組織結構  
當組織想將結構塑造成某特定結構時，可借助薪酬系統來設計。
- (六) 薪酬系統會影響組織財務成本  
若薪酬系統成本的設計，能夠配合組織的財務支付能力來進行彈性調整，這樣一來，組織便可在避免營收不佳的情況下，仍需支付大筆薪酬成本的狀況，減低財務負擔。

#### 四、 誘因動機

根據馬斯洛的需求層次理論，人們最基本的要求是生理需求，其次便是安全需求，所以在這其中金錢對於滿足生理及安全的需求甚為重要，簡而言之，金錢或多或少總會讓人產生安全感。金錢對員工具有明顯的激勵效果(Locke etc al.,1980; Robbins,1992)。薪酬實際以各種方式影響員工行為(Wallace and Fay,1988)。

驅力理論強調個體的活動來自內在的動力，它忽略了外在環境在引發行為上的作用。針對這種缺陷，人們提出了誘因概念。何謂誘因？誘因動機意指受到後天因素的影響，被激勵或誘發發生的行為(楊錫林、蔡盧浚，速解心理學，2017)。換句話說，誘因具有激發或誘使個體朝向目標的作用。而誘因有積極和消極之分，有吸引力的刺激物稱為積極誘因；個體迴避的刺激物(如痛苦、貧窮、失敗等)稱為消極誘因。

另外，由赫茲伯格(Herzberg)提出的雙因素激勵理論，個別分為保健因素與激勵因素。保健因素(hygiene factors)泛指薪資、工作安全、工作環境等。保健因素如果出問題，員工會很不滿意。赫茲伯格發現保健因素的改善,只能避免員工不滿意,並沒有激勵的效果。他認為，能夠使員工感到非常滿意而有激勵效果的是激勵因素(motivator)，例如工作的成就感、工作成績得到上司的認可、工作本身具有挑戰性等等。激勵因素可以讓員工熱愛本身的工作，同時具有積極性。

金錢(外在薪資)就是一種誘因。這就是本研究想要探討的，到底金錢的吸引力足不足以影響華人申請成為公務員？抑或它其實就是起著關鍵的阻礙作用(也就是赫茲伯格所說的保健因素)？

## 五、 小結

在回顧過的文獻裏，與公務員和薪資有關的研究大都圍繞在肅貪、工作滿意度、薪資制度調整和離職傾向（離開公共服務領域）的課題上。當中當然也有提及以薪資（金錢）作為誘因，吸引公務員加入或提高他們的工作滿意度、工作士氣甚至是挽留人才的影響。正如文獻記載，馬來西亞早期部分的非馬來人（泛指華人和印度人）由於在公務員體制裏遭邊緣化，以致意興闌珊繼而離職，所以才擴大了各族之間，目前在公務員比例上的差距。然而，隨著時間的遷移，華人在選擇當不當公務員的因素上是不是已經有所改變？因此，本研究是延續之前的主題，而且更進一步探討，究竟薪資對他們的影響為何？現下，金錢是否已成爲他們的決定性誘因？

## 叁、 研究設計與實施

### 一、 研究假設

根據前述之研究動機、目的與文獻回顧結果，建構了以下(如圖1)架構，檢驗薪資與成爲公務員的直接關係。提出假設如下：

H1：重視金錢的華人，較不願成爲公務員

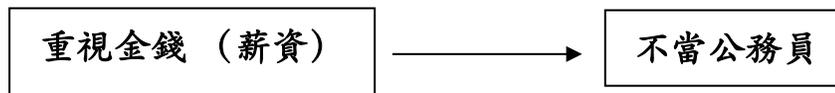


圖 1：研究假設圖

### 二、 研究方法與對象

本研究試圖去調查爲何華人不想當公務員。另外，有一點要補充說明，在本研究裏將把教師排除在外，因爲在馬來西亞若談及「華教」的話，那是涉及另外的研究範疇（想當教師的華人不少，但卻又不得其門而入）。由於本研究將以馬來西亞廣播局為例，因此研究對象是部門裏的 *piecemeal* 與合約華人員工。選擇廣播局的原因是基於機構中包含了華語廣播電臺與電視臺的部門，所以相對的需要許多華人在那裏服務，若與其他政府單位作出比較，廣播局更能代表母體，不僅具代表性，而且人數多、更容易找到願意配合調查的樣本人數。

對於研究對象的抽樣方式，此次是採用立意或判斷抽樣，並在樣本中發放問卷，進行一次性的問卷調查。之所以採取立意抽樣是希望屆時的分析結果能更準確地去推論出母體的特性。除了希望找到對的人以外，也能概括其他州屬的相關華人員工，所以調查問卷會在吉隆坡總部和東馬的另兩個州屬--- 沙巴（亞庇分台）和砂拉越（古晉分台）發放。

### 三、 研究工具

本研究將利用研究者自製的調查問卷來蒐集資料和進行研究。問卷設計成兩個部分。第一部分是員工基本資料，包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、薪資水平和薪資滿意度等等，是採用名目尺度、里克特量表與複選題來進行員工特性調查。第二部分是提問與公務員薪資有關的問題。整份問卷共有 17 道題。問題的構面與分配如表 1。

表 1：構面操作化定義及問卷問項表

構面	操作型定義	問項
成爲公務員意願	受試者的選擇	12. 是否申請為公務員。
薪資觀念	受試者重視金錢	9. 目前薪資的滿意度。 10. 轉換工作會考慮的因素。 13. 想成爲公務員的因素。 14. 不想成爲公務員的因素。 16. 薪資少是主要影響華人不想申請成爲公務員的原因。 17. 公務員底薪應該多少才合理。

資料來源：本研究整理

此次問卷研究者是拜託在當地工作的朋友代勞。研究者先將問卷電郵給朋友，然後由他們打印分發或再以電郵的方式將問卷轉發給受試者。從把問卷電郵出去到回收問卷，整個過程大約用了兩周的時間。研究對象的填答時間是從 5 月 25 到 31 日，但適逢是東馬的豐收節連假（5 月 30 和 31 日），所以東馬方面的回收進度稍微緩慢，但無論如何，整體來說，過程還是很順利的，而且問卷的回收率也高達百分之 97.36。分發了 38 份問卷，收回來的有 37 份，不過，當中有一份因為填答不完整只好捨棄，所以最終被納用的問卷數量是 36 份。填答不完整和無法回收那一份都是來自東馬的研究對象。由於不想再麻煩朋友，因而沒有再去催收或請對方更正。至於回收問卷的方式，西馬部份直接請朋友快遞到台北來（花費大約是 NT\$820），東馬方面則以電郵方式回收。這期間，研究者與「中間人」都以 whatsapp 和電郵保持聯繫，追蹤研究對象的填答情況。另外，此次的分析都以 SPSS 和 excel 來進行。

## 肆、資料分析與討論

### 一、基本資料統計

研究對象的基本資料分配如下(表2所示)。在36位的研究對象中，回答此問卷的「女性」較「男性」多，而他們的年齡大都介於「26到45歲」之間，且絕大多數未婚及擁有大專或大學資格。至於工作部門的分佈，兩組的分別不大；19人在節目組任職，另有17人來自新聞組。工作地點則有懸殊，西馬總台（吉隆坡）佔了大多數，共29人，其餘7人來自東馬分台（古晉和亞庇分台）。工作年資以「1到5年」為主，而目前的薪資水平處於「RM2001到RM3500」的居多。

表2：樣本屬性資料次數分配表

屬性資料		人數	百分比(%)
性別	男	14	38.9
	女	22	61.1
	總和	36	100.0
年齡	25歲及以下	4	11.1
	26-35歲	17	47.2
	36-45歲	12	33.3
	46歲及以上	3	8.3
	總和	36	100.0
教育程度	PMR/PT3	0	0.0
	SPM	3	8.3
	STPM/Sijil Matrikulasi	3	8.3
	大專/大學	29	80.6
	研究所及以上	1	2.8
	總和	36	100.0
婚姻狀況	未婚	23	63.9
	已婚	12	33.3
	離婚	1	2.8
	總和	36	100.0
工作部門	電臺/電視節目組	19	52.8
	電臺/電視新聞組	17	47.2
	總和	36	100.0

工作地點	西馬總台	29	80.6
	東馬分台	7	19.4
	總和	36	100.0
工作年資	少於1年	3	8.3
	1-5年	13	36.1
	6-10年	6	16.7
	11-15年	9	25.0
	16年及以上	5	13.9
	總和	36	100.0
薪資水平	RM2000及以上	9	25.0
	RM2001-RM3500	22	61.1
	RM3501-RM5000	4	11.1
	RM5001及以上	1	2.8
	總和	36	100.0

資料來源：本研究整理

### 三、 描述統計與檢定分析

本研究的受試者被界定為「重視金錢」，主要取決於以下幾點：

- (一) 對自己目前的薪資水平感到不滿
- (二) 在選擇轉換工作時，先以薪資或想賺錢作為考量因素
- (三) 認為公務員的薪資少，所以不想當公務員
- (四) 認為薪資少是主要影響華人不想申請為公務員的原因

以下為分析結果：

- (一) 關於「轉換工作時考慮的因素」這一項，採用了SPSS對複選題（順序選項）進行次數分配，之後再以加權法算出每一項的重要性指標。首要的個數乘以3分、次要乘2分、第三重要乘1分。表3是依據加權後的結果，整理出最先考慮因素的前三名。受試者在轉換工作時考慮最多的是薪資問題；根據排序，20人將它列為首要考量的因素、列為第二順位的有8人、第三順位的有3人，合共是31人次。經過加權其重要性指標達79分。而「福利」和「自我挑戰」雖然在人次上略有差別（「福利」選項有25人次、「自我挑戰」是17人次），但經過加權以後，兩者並列第二，因為重要性指數都是41分。無論如何，加權結果顯示受試者比較重視金錢。

表3：轉換工作時考慮的因素（依據排名）

選項	順序排列/個數			總和 (人次)	重要性指標 (分數)
	首要	次要	第三重要		
薪資（金錢）	20	8	3	31	79
工作環境（包括人事關係）	5	8	7	20	38
福利	2	12	11	25	41
升遷機會	2	6	11	19	29
自我挑戰	9	6	2	17	41

資料來源：本研究整理

（二）此問卷的第12題是想了解有多少人願意申請為公務員。所得出的結果剛好各佔百分之50，也就是說各有18人，「想」與「不想」成為公務員（表4），其中不想當公務員的又以女性為多。為了整理出「不想成為公務員的因素」的順序排列，同樣採用了SPSS複選題的分析方法，再將每一項的個數進行加權。從重要性指標來看（表5），回應著仍是比較看重金錢（把薪資少和當老闆賺錢加起來），有47分；其次是不喜歡政府部門工作文化（39分），再來是認為公務員的工作有限制（29分）。至於「想成為公務員的因素」（表6），「工作性質穩定」成了最顯著的原因，因為那是10個人的首選，此選項的重要性指標也達到44分。而相對的只有1個人將「薪資令我滿意」這一項列為首選，重要性指標也最少，只有28分排第三。「福利好」的重要性指標是37分，排第二。由此可見，想當公務員的人都比較不在意薪資。

表4：是否想成為公務員的人數與性別分配

選項	性別	人數
想成為公務員	男	9
	女	9
不想成為公務員	男	5
	女	13
總和		36

資料來源：本研究整理

表5：不想成為公務員的因素（前三項的排名）

選項	順序排列/個數			總和 (人次)	重要性指標 (分數)
	首要	次要	第三重要		
薪資少	7	6	2	15	35
工作有限制	3	8	4	15	29

想自己當老闆賺錢	2	2	2	6	12
觀念使然-公務員沒前途	0	4	1	5	9
選擇到私人企業	1	4	3	8	14
不喜歡政府部門工作文化	6	10	1	17	39

資料來源：本研究整理

表6：想成為公務員的因素（前三項的排名）

選項	順序排列/個數			總和 (人次)	重要性指標 (分數)
	首要	次要	第三重要		
薪資令我滿意	1	8	8	17	28
工作性質穩定	10	6	2	18	44
福利好	6	7	5	18	37

資料來源：本研究整理

（三）針對薪資少是否是主要影響華人不想成為公務員的原因這一項，研究對象的反饋同樣也是各佔一半；18 人贊同、18 人不贊同。然而，值得注意的是，7 位來自東馬的回應者，都一致給出了「不是」的答案（表 7）。因此，很明顯的這個看法或觀念是因地域（工作地點）的不同而有所區別。

表 7：薪資少影響華人成為公務員的反饋

	個數		總和
	工作地點		
	西馬	東馬	
薪資少是影響主因	18	0	18
薪資少不是影響主因	11	7	18
總和	29	7	36

資料來源：本研究整理

（四）為了進一步檢定受試者的「重視金錢」是否受其他自變項的影響，所以採用了卡方和 t-test 來檢定「認為薪資少是主要影響華人不申請成為公務員的主因」這個依變項與其他自變項之間的關聯。結果顯示，除了工作地點的顯著性是 0.03 ( $\alpha = 0.05$ )，有顯著性及有關聯以外，其他的自變項與它之間的差異都不顯著，也都沒有關聯（參看表 8）。

表 8：依變項「認為薪資少是影響華人不申請成為公務員主因」與其他自變項的關聯比較

自變項	檢定方式	漸進顯著性	差異性
性別	卡方	1.0	不顯著（沒有關聯）
年齡		0.20	不顯著（沒有關聯）
教育程度		0.20	不顯著（沒有關聯）
婚姻狀況		0.593	不顯著（沒有關聯）
工作部門		0.95	不顯著（沒有關聯）
工作年資		0.18	不顯著（沒有關聯）
目前薪資		0.28	不顯著（沒有關聯）
工作地點		0.03* ( $\alpha=0.05$ )	顯著（有關聯）
目前薪資滿意度	t 檢定	0.386（雙尾）	無顯著

資料來源：本研究整理

（五）相同的，為了進一步檢定受試者的「重視金錢」是否受其他自變項的影響，所以採用了單因子變異數分析（ANOVA）和 t-test 來檢定「目前薪資滿意度」這個依變項與其他自變項之間的關係。結果顯示，它們之間都沒有顯著性，所以全部沒有關聯（參看表 9）。

表 9：依變項「目前薪資滿意度」與其他自變項的關聯比較

自變項	檢定方式	F值	顯著性 ( $\alpha=0.05$ )
年齡	單因子變異數分析 (ANOVA)	0.896	0.454（不顯著）
教育程度		0.776	0.516（不顯著）
婚姻狀況		1.687	0.201（不顯著）
工作年資		1.454	0.240（不顯著）
目前薪資		0.511	0.678（不顯著）
	檢定方式	Levene 顯著性	顯著性（雙尾）
性別	t 檢定	0.741	0.883（不顯著）
工作部門		0.553	0.564（不顯著）

工作地點		0.106	0.716 (不顯著)
------	--	-------	-------------

資料來源：本研究整理

## 伍、結論與建議

### 一、 結論

綜合以上的分析，本研究得出的結論是研究對象在想轉換工作時，最先考慮的是薪資因素。而不想申請成為公務員的人也大部分是基於薪資太少與想自己當老闆賺錢的緣故。另一方面，想當公務員的人，他們選擇的原因是其穩定的工作性質，而非先考慮薪資的多寡。有鑒于此，本研究的假設：「重視金錢的華人，較不願成為公務員」是成立的，但是結果並不顯著。原因是想當與不想當公務員的人數相等，都是 18 人，與此同時，認為薪資少是主要影響的人，也和不認同的人數一樣都有 18 人，這樣沒有明顯分野的結果，導致研究者無法全然否定其他影響因素的存在。不過，很顯然的一點是重視金錢的觀念因著地域或是工作地點的不同，而有巨大的分歧。正如以上分析所提及的 7 位來自東馬的回應者不僅一致表示，薪資少不是影響華人不想申請為公務員的主因之外，當中還有 6 人是想申請為公務員的。

### 二、 政策建議

公務員的薪資少是本研究大部分回應者的看法。對於公務員薪資的描述，有 25 人（佔了總人數的百分之 69.4）認為其薪資不高，但可享有許多福利。而回應者大都認為底薪至少要馬幣 2500 令吉（約新臺幣 18,929）才算合理。薪資誘因有助於提高員工工作的積極性，正如顧穎（2014）所說的，薪資激勵對於發揮基層公務員的工作積極性以及提升鄉鎮政府公共服務能力有著重要意義。所謂「重賞之下必有勇夫」，因此政府或許可以再次檢討公務員的薪資制度，並作出適當的調整，畢竟目前還是有不少基層級別的職位，其底薪是處於馬幣 1500 令吉以下的（約新臺幣 11,357）。

再者，在招聘公務員時，也有必要加大推廣的力度。不僅僅是在馬來文及英文媒體的管道上發佈消息，還須要通過華文媒體的平臺來大力宣傳，以便增加標的群體（華人）取得消息的機會和渠道。一直以來，政府在中文媒體的宣傳都略顯不足，確實有待加強，因為本調查發現，關於選擇工作的問題上，回應者一般多會與家人商量。所以，宣傳的對象除了是剛畢業的年輕人以外，還應該概括了他們的家人或長輩，因為他們或許能給有關的年輕人建言，鼓勵他們加入公務員的行列。

### 三、 研究限制與未來方向

（一）研究限制：本研究最大的限制就是受試者不足，也許這就是結果不顯著的主要原因。舉例，如果西馬和東馬的參與者數量沒有太大差距的話（現在西馬有 29 人；東馬只有 7 人），可能就能明顯探究出薪資到底對華人加入公務員有沒有影響。因為目前

得到的結果是一半人認為有影響，而另一半覺得沒有影響；當中所有在東馬工作的人又都異口同聲的說薪資並沒有影響。當然研究對象不足也源自於只能拜托在當地的朋友幫忙分發問卷，加上時間有限，所以沒能聯絡更多東馬的 *piecemeal* 員工。其次，問卷的問項不完善也使得能蒐集到的資料極為有限，而且在題型上由於選用了複選題兼具順序排列，所以當以 SPSS 來作分析時，受到了許多限制，就只能進行次數分配和交叉分析而已，且還無法進行卡方檢定。分析結果因而無法真正推論到母體。

（二）未來方向：此次研究的分析結果雖然不顯著，然而卻發現在西馬與東馬工作的華人對於金錢（薪資）的看法是截然不同的。所以，若再延續相關主題的研究時，便可以改採質性研究的方式來作為補充，如進行田野調查和深度訪談，甚至在尋找研究對象時還可以加入其他族群並與他們作出比較。

## 參考文獻

中文部分：

- 沈慶鴻。(2008)。老問題、新思索：臺北市社會工作者薪資現況和期望薪資之探索性研究。  
**東吳社會工作學報**，第十八期。
- 侯琬蓉。(2008)。**薪酬滿意度與薪資公平對工程師工作態度之影響**。國立中山大學人力資源管理研究所。
- 連淑君、余德成。(2004)。**薪資制度、責任感與工作績效之研究**。**人力資源管理學報**，4(2)，47-59。
- 馬樹榮。(2001)。**組織公平與組織承諾關係之研究—檢驗薪資制度知覺的調節效果**。國立中山大學人力資源管理研究所。
- 黃英忠。(1998)。**人力資源管理**。台北：三民書局。
- 楊錫林、蔡盧浚。(2017)。**速解心理學**。五南圖書出版股份有限公司，77。
- 謝安田。(1986)。**人事管理**。台北：三民書局。
- 蕭武桐。(2006)。**新公共服務與公務員的品德修養**。**國家菁英季刊**，第二卷第一期。
- 顧穎。(2014)。**基於薪酬激勵機制下鄉鎮公務員公共服務能力提升探討**。**商**，(15)，17-17。

英文和馬來文部分：

- Bradbury,M. and J.E. Kellough.2011. Representative Bureaucracy: Assessing the evidence on active representation. *American Review of Public Administration* 71(2):157-67.
- Chamil Wariya (2010) *Malaysia*, Media Global Matrix Sdn.Bhd.275-276
- Gomez-Mejia, LR and DB Balkin (1992) *Compensation Organizational Strategy and Firm Performance*. Ohio : Southwestern Publishing Co.
- Lawler,E.E.,(1983). *Pay and Organizational Development*. Addison-Wesley Publishing Company.

- Lawler, E. E., & Jenkins, G.D.(1992).Strategic Reward System. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3
- Lim, H.H. 2006a. Representative Bureaucracy: Rethinking substantive effects and active representation. *Public Administration Review* 66(2):193-204
- Malaysia public service. Retrieved from [www.penerangan.gov.my](http://www.penerangan.gov.my)
- Milkovich,,G.T.& J.Boudreau,(1987).*Personnel:Human Resource Management*.Business Publication, 705
- Muhamad Ali Embi (2005).*Sistem Saraan Di Malaysia ( Malaysia Remuneration System )* .Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd.,61
- Norma Mansor,& Raja Noriza Raja Ariffin(2015).*Public administration in Malaysia: origins, influence and assessment*. Routledge Handbook of Contemporary Malaysia,113
- Noore Alam Siddiquee.(2013).*The public bureaucracy: an analytical overview*.Public Management and Governance in Malaysia,43
- Norhaslinda Jamaludin.(2013).*Pay for performance:compensation reforms*.Public Management and Governance in Malaysia,86
- Piecemeal.Retrieved from [www.kkmm.gov.my](http://www.kkmm.gov.my)
- Rainey,Hal G.(2014).*Understanding and managing public organizations.5<sup>th</sup> Edition*. Jossey-Bass,273-274
- Robbins,S.P.,(1978).*Personnel:the management of human resources*. Engewood Cliffs, N.Y.:Prentice-Hall INC.,,267-270
- Schuler, R. S. (1988). Personnel and human resource management choices and organisational strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(1), 81-100.
- Wallace,M.J.and Fay,C.H.(1988).*Compensation Theory and Practice*. Boston,MA:PWS- Kent Publishing Company

# **A Research on the Effects of Salary on the Willingness of Malaysian Chinese To Become Government Servants**

**Choo Seau Wei\***

\*Graduate student, Master of Public Administration, Department of Public Administration,  
National Chengchi University

---

## **Abstract**

Malaysia is a multi-racial country; however, it does not appear to be so in the government sector as the government sector is mostly made up of the Bumiputera (the Malays and the other Natives). Although the Chinese is said to be the second largest ethnic group in Malaysia, there is a huge difference in the ratio of the number of government servants between the Chinese and the Bumiputera. As seen from the statistics, there is a severe imbalance in the number of Chinese government servants as compared to the other ethnic groups in the estimated total number of government servants. As a multi-racial and multi-cultural country, such phenomenon could destroy the harmony and tolerance among the people, which could lead to a breakage in the unity among the people and a halt in the development of the country.

The aims of this research is to investigate the relationship between salary and becoming a government servant. As this research uses the Department of Broadcasting in Malaysia as example, the respondents in this research are the Chinese *piecemeal* employees and contract employees in the department. The researcher used a self-created questionnaire (quantitative method) to collect the data and conduct the research. The analysis of the data was carried out by using SPSS and Excel. This research could conclude that the most important factor considered by the respondents when they are thinking of changing careers is the salary. In relation to that, the low salary level of a government servant and the respondents' intention to start their own businesses caused their unwillingness to apply to become government servants.

**Keywords:** Government servant, Salary, Malaysian Chinese.

---

## 《公務員薪資調查問卷》

各位敬愛的先生、女士：

您好。這份問卷是想了解您如何看待公務員的薪資。您大約需要花 15 分鐘的時間填寫。請仔細閱讀每一項，然後提供您的答案。請在符合您的選項上打個 'X'。本問卷純粹供課業研究之用，所以無需具名填寫，所有信息也均會保密。非常感謝您的合作！

臺灣國立政治大學公共行政學系  
指導教授：董祥開  
碩班研究生：徐曉薇  
電郵：[xiaowei@aifm.my](mailto:xiaowei@aifm.my)  
聯絡電話：曉薇 +886 905428123  
/012-300 8378

### 第一部分：個人基本資料

1. 您的性別

- 男
- 女

2. 您的年齡

- 25 歲及以下
- 26-35 歲
- 36-45 歲
- 46 歲及以上

3. 您的教育程度

- PMR/PT3
- SPM
- STPM/Sijil Matrikulasi
- 大專/大學
- 研究所及以上

4. 您的婚姻狀況

- 未婚
- 已婚
- 離婚
- 其他（請說明）\_\_\_\_\_

5 · 您在以下哪個部門？

- 電臺/電視節目組
- 電臺/電視新聞組
- 其他部門（請說明）\_\_\_\_\_

6 · 您的工作地點

- 西馬總臺
- 東馬分臺

7 · 您在 RTM 工作了幾年？

- 少於 1 年
- 1~5 年
- 6~10 年
- 11~15 年
- 16 年及以上

8 · 您的薪資水平

- RM2000 及以下
- RM2001 - RM3500
- RM3501 - RM5000
- RM5001 及以上

9 · 您對自己目前的薪資水平

- 非常滿意
- 滿意
- 普通
- 不滿意
- 非常不滿意

10 · 您若想轉換工作，以下幾個因素您會如何考慮？

*（請根據 1 到 5 順序排列，最先考慮的是 1，最後考慮的是 5，以此類推）*

- 薪資（金錢）
- 工作環境（包括人事關係）
- 福利
- 升遷機會
- 自我挑戰

11 · 關於選擇工作的問題，一般您會與誰商量？（可複選）

- 家人（父母、長輩）
- 另一半（伴侶）
- 朋友
- 其他（請說明）\_\_\_\_\_

## 第二部分：如何看待公務員薪資

12 · 您是否想要申請成為公務員？

- 想（請到第 13 題）
- 不想（請到第 14 題）

→ 13 · （承接第 12 題）請問您想成為公務員的因素是什麼？

*（請根據 1 到 4 順序排列，最先考慮的因素是 1，最後考慮的因素是 4，以此類推）*

- 薪資令我滿意
- 工作性質穩定
- 福利好
- 其他（請說明）\_\_\_\_\_

→ 14 · （承接第 12 題）請問您不想成為公務員的因素是什麼？

*（請根據 1 到 6 順序排列，最先考慮的因素是 1，最後考慮的因素是 6，以此類推）*

- 薪資少
- 工作有限制
- 想自己當老闆賺錢
- 觀念使然（公務員沒有前途）
- 選擇到私人企業
- 不喜歡政府部門的工作文化
- 其他（請說明）\_\_\_\_\_

15 · 以下是關於公務員薪資的描述，哪個最接近您的實際認知？

- 薪資不高，缺乏吸引力
- 薪資不高，但可享有許多福利
- 薪資、福利都好

16 · 您認為薪資少是主要影響華人不想申請成為公務員的原因嗎？

- 不是

是（請到第 17 題）

→17 · 您認為公務員的「底薪」應該要多少才合理？

RM1500

RM2000

RM2500

其他（請說明）\_\_\_\_\_