

促參承辦人工作動機和團隊關係對其 工作態度的影響研究*

吳宗憲**、黃浩瑋***

摘要

政府 2000 年通過「促進民間參與公共建設法」，希望透過私部門的參與，以解決政府財政困窘問題，並增進公共服務的效率，惟因促參案件不確定性極高，使得承辦人相較其他公務員，暴露在難度更高的決策環境中，因而導致負面的工作態度。惟揆諸過往研究，多是由「外部顧客」角度思考促參問題，促參承辦人員之動機及行為的分析，過去並未有經驗研究可供參考，而成為學術研究的失落連結，本文希望能將該領域予以彌縫。

經實證研究發現，個別的物質誘因、團隊支持以及公共服務動機，對於承辦人員的組織承諾及工作投入，都有正面效果，但其混合效果則呈現多元的排擠效果，是故，以往的政策工具會產生某些非預期效果。據此，本文對促參政策提出幾項政策建議，希望能使未來促參業務的推動更為順利。

關鍵詞：促進民間參與公共建設、公共服務動機、工作投入、組織承諾

* 本論文初稿曾發表於 2012 年「第二屆建構公共社會治理的公共價值」國際學術研討會，台北：國立空中大學公共行政系。感謝淡江大學公共行政系主任黃一峯於研討會中所給予之評論意見。本研究亦感謝國科會計畫「我國促參業務承辦人員行為動機對工作投入及組織承諾之影響研究（NSC 101-2410-H-024-011）」之補助。作者們同時感謝兩位匿名審查人之寶貴修正建議，使本文內容得以更加完備。

** 國立臺南大學行政管理學系副教授，電子郵件：wuchuanghsien@gmail.com。

*** 國立臺南大學行政管理學系碩士，電子郵件：how-wei722@hotmail.com。

壹、前言

當代民主政體下的政府組織，大多陷溺於「預算赤字」（budget deficit）及「績效赤字」（performance deficit）的困局中（Kettl, 1998），一方面預算年年削減，但民眾需求卻不斷提高，為了解決這種「又要馬兒跑、又要馬兒不吃草」的弔詭問題，各國政府莫不使出渾身解數，尋求更彈性的功能調整。除政府業務委外，促進民間參與公共建設政策，則是更大規模的公司協力方式。我國為能促進民間參與公共建設，也在西元 2000 年通過「促進民間參與公共建設（以下稱「促參」）法」，期待能「提升公共服務水準，加速社會經濟發展，促進民間參與公共建設」。

惟「徒善不足以為政、徒法不足以自行」，促參政策的有效執行，也是政策能否成功的重要環節。過往研究，已然證實了承辦人的確會對促參績效產生莫大的影響（黃振聲，2003；吳道生、邱必洙，2004；郭登聰，2005；沈勁利等，2008；吳宗憲，2009；行政院公共工程委員會，2010）。其原因，可由組織理論以及促參實務兩方面來加以分析，在理論方面，雖組織的制式標準化程度應隨工作性質及其功能差異而有所調整（彭文賢，1996：114），才能降低組織中的交易成本（Williamson, 1996），這使得配合促參政策設計的執行機制之調整實屬必然，然而，正因促參政策中「結構不確定」¹的決策環境，使一般官僚組織的制式化原則，包括依法行政、明確分工等原則遭遇挑戰，習於官僚慣性的承辦人在此中，士氣必然大受影響。在實務方面，學者江岷欽（1997：7）及汪明生等（1995：82-83）則觀察到，因為委外業務亟欲滿足廠商（或民眾）需求，而要求承辦人展現高度彈性，其直接的反應便是承辦人自覺權益受到忽視與漠視，自然引起不滿與群起抵制行為，

¹ 促參案件的結構不確定性有三項，分別是：1.分殊性：價值分殊造成的不確定性；2.複雜性：環境造成的不確定性；3.動態性：時間造成的不確定性。詳細內容請見：吳宗憲（2011）。

造成委外政策的失敗。但即便承辦人之態度影響促參甚鉅，揆諸既有文獻，相較於影響促參政策外部因素研究的詳盡²，促參「內部顧客」³（即文官）之動機及行為的分析（李宗勳，1999：83-84）卻極其有限，即便有零星研究，亦侷限在文官風險責任歸屬認知（曾冠球等，2011）、文官進行決策的影響因素（汪明生等，1995）、影響文官決策的制度因素（吳宗憲，2011）等，因而承辦人態度對促參政策影響之研究亟須補強。

而在眾多「工作態度」變項中，「工作投入」與「組織承諾」兩項工作態度格外值得研究。一方面乃根據組織理論，行政制度或管理方式變動時，常會影響「工作投入」與「組織承諾」兩項工作態度（郭順成等，2004；李鴻文等，2009；黃培文、黃旺順，2011；唐曉雲，2012），取之作為研究重點，能切合本研究精神，俾能了解「承辦人面臨促參政策變化時，所產生的態度變化」；另一方面則係由政策實務來看，此兩變項係促參承辦人員態度中，最常受詬病的問題。在「工作投入」方面，論者常認為，負責促參的承辦人必然是消極任事與遇事逃避的，例如：張學聖等人認為，促參執行過程中容易被指為圖利，而易造成承辦人員過於任事消極與僵化之作為（張學聖、黃惠愉，2005），方力行教授則認為，政府官員在推動促參案時，容易因為公務員「少做少錯」的心態，喪失自己的原則⁴，在最近青輔會委外活動造假案件中，報紙社論便諷刺地寫到「大大的政府，高高在上的公務員，連例行公務都越來越偷懶，能委外就委外，實在說不過去吧」⁵。而在「組織承諾」方

² 政府曾在實作的基礎上，將累積個案常見的違失案例，根據執行促參的步驟，歸納為「總則」、「可行性評估及先期規劃」、「招商文件及公告」、「申請程序」、「評審程序」、「議約及簽約」、「履約階段」等 7 類，95 項的問題（詳見「機關辦理促進民間參與公共建設案件缺失態樣」）。而學界則將問題歸因於「多元利益團體的競逐」（Johnston and Romzek, 1999: 394）、「委託方（政府）的權利不對稱」（Bovaird, 2004; Wettenhall, 2003）、「代理人造成的資訊不對稱」（曾能汀，2006；徐嘉伶，2006；林志文，2006；王師凱，2008）、「風險控管不佳」（江南志，2005；Romzek and Johnston, 2005）、「結構性風險無法預測」（吳宗憲，2011）等。

³ 過去服務品質的研究中，有關降低成本以及提升品質的探討，指出內部顧客的滿意與否是影響外部顧客滿意的前提，相關論述請見 Farner, Luthans, and Sommer (2001)。

⁴ 2005，中國時報：<http://news.chinatimes.com/>，檢索日期：2012 年 3 月 22 日。

⁵ 2012，聯合晚報：<http://city.udn.com/3028/4905326>，檢索日期：2012 年 4 月 20 日。

面，過去研究發現，由於永業制的文官在離開該職位後可順利銜接其他公職，不致有失業的擔憂，因此面對政務官要求促參績效壓力時，許多文官便有如歸去的想法。辦理促參業務的事務官流動率較辦理其他業務者為高，致使各單位最後的促參業務承辦人，通常為短期的約聘僱人員，長久以往，流動頻率過高將造成經驗無法銜接（吳宗憲，2009）。因此，若吾人能夠透過實證研究發現，在某些機制設計下，承辦促參案件人員，該兩項態度並不受影響（甚或更為正面），則將能有效提高未來促參案件績效。而吾人從過往促參制度經驗觀之，「物質誘因」、「團隊關係」、「公共服務動機」等三個窮盡且互斥的因素，均曾被思考做為建構制度的誘因，但雖此三因素都被視為影響促參人員之行為的原因，但卻缺乏文獻以循證的方法，澄清此三種動機孰輕孰重，並了解其對承辦人的工作態度發揮了什麼效果，也因缺乏實證基礎，難以依據管理效率原則進行決策，是故，若能澄清上述變項之間的關係，將對提升促參績效有莫大的助益。

以下第一部份將整理描繪過往文獻分析「物質誘因」、「團隊關係」、「公共服務」等三項動機影響文官「工作投入」與「組織承諾」的圖像，推導出將驗證的幾個假設；第二部份一方面使用統計方法來描述我國促參承辦人之態度描述，以及人口特質對於文官態度的影響，另一方面也對欲檢定之假設進行驗證，所發現的結果則在第三部份進行討論，最後，本研究將提出政策建議，並分析未來可研究之方向。

本研究有三項貢獻：一、基於以往促參研究過於強調外部顧客觀點的不足，本研究補充內部顧客的管理策略研究；二、了解促參承辦人工作態度，進而提升促參政策的執行績效；三、了解「物質誘因」、「團隊關係」、「公共服務動機」等三種因素的主從關係，建議使用的適當時機。

貳、文獻檢閱

論者對影響促參承辦人工作投入以及組織承諾的因素眾說紛紜。有人認為，物質上的賞罰是影響承辦人工作態度的主要原因，這與大眾普遍的直覺有若合符節之處，也因此，對於自利的文官，透過獎金及獎勵的誘因，毋寧是最佳的激勵方式，這也的確顯現在「促進民間參與公共建設協調推動小組」的策略措施上，該小組曾透過行政措施，使績效良好的承辦公務員，不但可獲得獎金，且可一次記兩大功之獎勵（林美芬，2003），惟該獎勵措施卻在 2010 年停止實施，是因政府財政窘迫，或者該獎金激勵效果有限，不得而知。

另有論者認為，團隊關係因素才是影響促參承辦人工作態度的原因，因此相較於一般政府機關少有團隊績效之設置，促參政策獎勵措施中，卻充分落實團隊關係因素的效用，設置「政府機關團隊獎」，並分「特優案件」、「優等案件」及「嘉等案件」，每團隊頒發不等獎金及獎座、獎狀等，顯見落實促參案措施中，對於團隊關係因素的強調。

然而，揆諸促參經驗，吾人亦不可忽視承辦人員戮力從公之案例，如台北捷運工程局及北市公共運輸處承辦「交九用地開發案」、嘉市府辦理「嘉義市身心障礙綜合園區一再耕園案」及澎湖風管處承辦「澎湖觀光推廣中心 ROT 案」，均因公務員高度投入，結果能廣獲各界好評而得到促參案最高殊榮「金擘獎」（潘鴻志，2011），似乎渠等良好的工作態度乃是受到其公共服務動機所指引。

吾人由過往促參經驗觀之，「物質誘因」、「團隊關係」、「公共服務動機」等三因素，均曾被思考做為建構制度的誘因，然而卻缺乏文獻以循證的方法，澄清此三種動機孰輕孰重，在以下文章中，將陸續整理文獻、建構研究以及說明其實證結果。

一、物質誘因對組織承諾、工作投入之影響

解釋物質誘因如何影響官僚行為的努力，似以「公共選擇理論學派（Public Choice）」最具代表性與影響力（余致力，2000）。公共選擇理論基於新古典經濟學提出的理性「經濟人」假定，係指人性皆是追求私利為主，使個人滿足程度極大化為最基本的動機，且其行為會趨利避害。故官僚不應被認為以服務大眾為己志，其行為是基於對個人或組織是否有利的判斷（戴昌橋，2009）。然而公務人員是否均符合理性「經濟人」的假定，自 Rainey（1982）以降，許多學者便試圖透過實證研究進行澄清，了解公、私、第三部門員工動機的不同。Houston（2000）以美國社會普查 1,457 個樣本數據進行比較，便發現公部門職員比私部門職員更傾向以工作的內在報酬為價值取向，此前 Rainey（1983）及 Crewson（1997）也都曾做出相同的結論，類似的結果廣泛地被西方學者所引證（Buelen and Herman, 2007; Jurkiewicz et al., 1998）。

由此可知，薪資等物質報酬，是否真能影響公務員的工作態度，仍存有相當大的保留空間。

在物質誘因對促參承辦人組織承諾的影響方面，根據公平理論，若員工感覺到其付出與回饋不成正比，的確會降低渠等對於組織承諾感，陳麗婷（2004）及丁敏記（2013）針對國內政府機關進行的研究便證實此一觀點。對此現象，Taylor（2005）曾分析，薪資對公部門與私部門人員之影響確有不同，前者關注薪資公平性，而非高薪，私部門人員才會關心高薪甚於薪資公平，據此，本研究假設物質誘因本身，並不會影響促參人員之組織承諾。

至於物質誘因如何影響工作投入，學者 Vandenabeele et al.（2004）曾以實證研究發現，薪資對於公務員的工作動機沒有顯著影響，Perry 與 Hondeghem（2008）則提到，正因為文官行為較受到內在誘因驅動，而非外在誘因影響，或許能解釋許多 OECD 國家為何在採用績效俸給制度之後，仍然無法提升文官表現的困境。基於上述研究，本研究假設薪資等物質誘因，並不會影響促參人員工作投入。

二、團隊關係對組織承諾、工作投入之影響

公務人員的行為動機會受到「團隊關係」所驅使，諸如「人群關係學派」（Barnard, 1968; Herzberg, 1968）、「組織學習」（Argyris and Schon, 1978; Cangelosi and Dill, 1972）早便是公共組織理論當中所關注的焦點。Blau（1964）提出的社會交換理論，亦認為人與人之間的互動關係，可能會勝過經濟間的交易關係。美國社會心理學者 Eisenberger et al.（1986）更根據「互惠原則」與「社會交換理論」提出組織支持理論（organization support theory），該理論認為，當員工感覺到組織對其關心、支持、認同時，員工可獲得良好的激勵，會有良好的表現。

論及對組織承諾的影響，Bishop et al.（2005）透過實證發現，來自於組織某種程度的團隊支持可以激發員工的組織承諾。Whitener（2001）亦透過調查發現，團隊給予員工的支持和員工組織承諾間，有明顯的正向關係。當員工的觀點受到支持時會表示感激，會覺得他們受惠於公司，所以會對組織表現出強烈的承諾。Fuller et al.（2003）亦發現，當組織重視與珍惜員工，使得員工對其作為組織一員的適當性與價值性相對提高，由各項實證資料證明，團隊關係與組織承諾有顯著正相關。

至於工作投入，有研究表示，團隊關係與工作投入有高度的正相關（費吳琛等，2004；李若蘭，2009；黃麗萍，2010；曹守全，2011），一方面，它能透過增加員工的工作勝任感來增加他們的工作興趣。另一方面，Stamper 與 Johlke（2003）發現，組織的支持在角色壓力（如角色模糊和角色衝突）和壓力結果（績效、滿意度和離職意向）之間發揮顯著的緩衝效果，在降低壓力的狀況下，可強化員工的工作投入。

三、公共服務動機對組織承諾、工作投入之影響

部分官僚行為動機理論的研究者則是從政治學、公共行政學與社會心理學角度提出「公共服務動機（public service motivation，簡稱 PSM）」理論，試圖修正公共選擇理論（葉先寶、李紓，2008：58）。公共服務動機理論是以「公共人」為假定，渠是「追求公共利益為己

任、大公無私的人」(戴昌橋, 2009)。根據該理論, 公務人員的動機與私部門員工有所不同, 渠等非為利益導向, 且行為更具利他、親社會導向的精神 (Bright, 2009; Rainey, 1982), 據此, 公務人員的行為動機應是受到內在「公共服務動機」所驅使。Perry 與 Wise (1990: 368) 提出公共服務動機的概念, 主要針對公共機構或組織目的具有反應的個體傾向, 認為公共服務動機是人們渴望消除或滿足的一種「心理匱乏或需求」, 將公共服務動機定義為「個人受到主要或完全基於公共制度或組織的動機所驅使」, 強調個人的行為動機, 受到公共事務所驅使。

至於公共服務動機與組織承諾之間的關係。Hall et al. (1975) 認為, 具有公共服務動機的員工, 願意進入公部門任職 (Coursey et al., 2011; Perry and Wise, 1990), 對於公共事務及政府機關容易存在較高的組織承諾 (Allen and Meyer, 1990; Porter et al., 1974), 即使沒有得到滿意的薪資或紅利, 亦會積極的參與組織的活動, 此外, 實證研究也證明, 公部門人員有強烈的公共服務動機時, 則對於組織的承諾感愈高 (Crewson, 1997)。因此, 吾人假設公共服務動機對組織承諾有正向影響。

在工作投入研究方面, 從公共服務動機與公務員的工作行為相關實證研究 (Brewer, 2008; Pandey and Stazyk, 2008), 發現公共服務動機與公務員的工作投入、工作績效、組織公民行為都有正面影響, 主要是因為公共服務動機與公共組織的目標相符合, 而當公務員認為他們的工作有重要意義並需要對工作負責時, 能夠有較好的工作表現。Leisink 與 Steijn (2009) 的研究也發現公共服務動機與公務員的工作投入意願有正相關。是故, 本研究假設公共服務動機對工作投入亦有正向影響。

四、三種誘因混合時對組織承諾、工作投入之影響

「公務員內在報酬相較外在報酬, 更能影響其工作態度」的觀點, 有兩方面理論支持。首先是公、私部門動機比較的研究, 自 20 世紀 60 年代以來, 研究者便發現公部門職員重視公共服務中更高的價值, 相較私部門員工較重視金錢報酬 (Crewson, 1997; Rainey, 1982, 1983; Simon et al., 2010), 公部門的員工注重利他和理想的目標, 較少關注金錢報酬。

此觀點也得到實證支持，例如：Crewson（1997）分析 1994 年 IEEE（Institution for Electrical and Electronics Engineers，電汽和電子工程協會）數據，結果發現公部門員工更重視內部獎勵，特別是對社會有意義的事情，而對外部獎賞如高工資、晉升的需求，公私部門沒有顯著差異；Houston（2000）亦對美國社會普查以 1,457 個樣本數據（其中公部門 101 人、私部門 1,356 人）進行比較，研究發現公部門員工比私部門員工，更傾向於工作中的內在報酬為價值取向，認為內在報酬相當重要，較不傾向於外在報酬（如高薪、獎金）。

另一個理論則來自「排擠效果」（crowding-out effect）理論（Frey and Jegen, 2001），該理論認為，若組織過度以物質誘導員工，反使得公共服務動機減弱，反而對績效產生負面效果。此負面效果似乎在公部門員工身上更是明顯，具有公共服務動機之文官，若發現渠等對公眾的奉獻服務，被政府論斤秤兩功利地計算，則將產生「犬儒工作團隊」（workforce of cynics），對工作有極其負面的效果（Moynihan, 2010）。

若吾人進一步更細緻地將內在報酬因素，區分為團隊關係及公共服務動機兩個因素，再分析他們與物質誘因之間的排擠效果，亦不難找到相關研究的支持。在團隊關係方面，社會交換理論（social exchange theory）（Blau, 1964）曾分析，當員工感受組織對其採非經濟式的管理型態時，他們會以正面的工作行為回報給組織（林鈺琴、謝瑜玲，2007），黃家齊（2002）亦指出，員工與組織間維繫穩定長期關係的重要性，高於經濟誘因的給予。至於在公共服務動機方面，鄧愛紅（2011）發現，公務員普遍認為公共事業不能完全用金錢衡量，特別是在能夠滿足基本生活需求的情況下，薪資與公務人員之工作熱情與態度沒有直接關連；Brewer 與 Selden（1998）及 Moynihan（2008）也發現，受公共服務動機驅動的文官，增加其外在物質誘因，反而會造成負面影響，降低工作投入；Downs（1967）則以「狂熱者」（Zealots）來描述充滿高度理想性的文官，公共事務的決策對渠等具有高度的吸引力，即便沒有足夠的經濟誘因，他們也會積極投入公共事務中。據此，本研究假設公共服務動機及團隊關係，對組織承諾及工作投入的影響，均強於物質誘因。

參、研究設計

一、研究架構及假設

根據前節文獻，本研究架構乃以「物質誘因」、「團隊關係」、「公共服務動機」為自變項，「組織承諾」、「工作投入」為依變項，背景變項為控制變項，探討自變項與依變項之相關性。研究架構繪製如下：

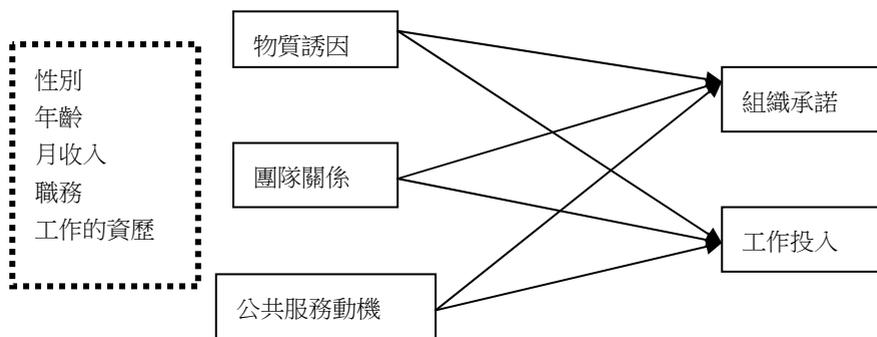


圖 1 研究架構圖

資料來源：本研究設計。

根據研究架構，本研究提出假設如下：

- 假設 1：物質誘因對於促參政策承辦人的組織承諾沒有顯著影響。
- 假設 2：物質誘因對於促參政策承辦人的工作投入沒有顯著影響。
- 假設 3：團隊關係對於促參政策承辦人的組織承諾有正向影響。
- 假設 4：團隊關係對於促參政策承辦人的工作投入有正向影響。
- 假設 5：公共服務動機對於促參政策承辦人的組織承諾有正向影響。
- 假設 6：公共服務動機對於促參政策承辦人的工作投入有正向影響。
- 假設 7：團隊關係對促參政策承辦人的組織承諾之影響，強於物質誘因。
- 假設 8：公共服務動機對促參政策承辦人的組織承諾之影響，強於物質誘因。

假設 9：團隊關係對促參政策承辦人的工作投入之影響，強於物質誘因。

假設 10：公共服務動機對促參政策承辦人的工作投入之影響，強於物質誘因。

二、變項及測量工具

（一）物質誘因

物質誘因即是透過金錢、獎勵的刺激的手段鼓勵員工。其主要表現的形式有正激勵，如薪資、津貼、福利；負激勵如記過、懲罰、罰款等。物質誘因如薪酬與獎金，主要得以維持人類生活水準。本研究參考 Simon et al. (2010) 問卷，修改設計 4 個題項之量表，用以衡量促參案承辦人員對於外在誘因，如俸給、績效獎金的重視程度。

（二）團隊關係

孫本初與呂育誠（1996）認為團隊是「為團體的使命及共同目標所努力，成員之間講求溝通、意見參與，共同為績效的設定及達成而貢獻才能」。這定義包括了幾個重點，Perry 與 Porter（1982）特別強調團隊應包括主管和同事的兩個關鍵因素，Stajkovic（2003）則強調團隊當中資訊的正面回饋，而 Vandenabeele et al.（2004）則特別強調成員間主動建構關係以共同完成使命。本研究乃根據上述概念，設計 4 個題項之量表。

（三）公共服務動機

公共服務動機的明確定義人言言殊⁶，但其精神甚為一致，最寬鬆的

⁶ 例如 Rainey 與 Steinbauer（1999: 20）的定義是：「一種普遍性、利他的動機，這種動機能夠產生社區、國家、民族或人類的利益」；Brewer 與 Selden（1998: 417）則定義為「誘使個人表現出有利於公共、社區以及社會服務的某種動機性力量」；Houston（2000: 714）更將公共服務動機理解為「更多追求內在報酬而非外在報酬」，反映公共服務動機是一種內在動機的特性。Vandenabeele（2007: 549）則認為公共服務動機是「超越私利和部門利益，而是考慮到更廣泛政治體利益，並能激發人在適當時機採取適當行動的信念、價值和態度」。

定義應是 Perry 與 Hondeghem (2008: 3) 的界定：「一個人為他人和社會做好事的價值取向」。而為了衡量公共服務動基，本研究所使用的量表，是 Perry 於 1996 年所發展的量表，該量表包括「對公共政策之關注度」、「公共利益及公民責任的承諾」、「同情心」以及「自我犧牲」等 4 個因素 24 個題目。

(四) 組織承諾

Meyer 與 Allen (1990) 定義組織承諾係指「體現員工和組織之間關係的一種心理狀態，隱含了員工對於是否繼續留在該組織的決定」，在渠等 “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization” 一文中，亦提出組織承諾量表，包含情感承諾、持續承諾、規範承諾 3 個子量表，由於該量表是目前影響最大，受到普遍認同的量表（轉引自沈嬌彩、葉先寶，2007），故本研究採用 Meyer 與 Allen (1990) 所設計之量表測量組織承諾。

(五) 工作投入

工作投入研究至今，許多學者提出不同的定義並發展出許多測量的量表，目前較常被使用的量表有 Lodahl 與 Kejner (1965) 量表、Saleh 與 Hosek (1976) 量表、Kanungo (1982) 量表。惟因前兩個量表受到其他學者較多批評⁷，是故本研究將採用 Kanungo (1982) 的觀點，將工作投入定義為「個人心理認同其工作的認知信念狀態」，並且使用該研究所發展的量表，相較下，該量表較單純，係透過 10 個題項測量承辦人員之工作投入程度。

⁷ 例如：Kanungo (1982) 指出 Lodahl 與 Kejner 設計之量表所體現的概念意義不明確，Reeve 與 Smith (2001) 亦認為，該量表雖然問卷測量單一概念，實際上卻是來自許多不同構面的量表，且有某些題目之間並不相關或在結構上難以歸於同一構面，如此可能導致不確定和矛盾的研究結果。而 Kanungo (1982) 則認為 Saleh 與 Hosek 之量表在測量個人心理對其工作的認知狀態時，涉及過多無關的概念。

（六）控制變項⁸

本研究根據一般文官行為研究之慣例，將性別（分男性、女性）、年齡（分成 30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、50 歲以上）、收入（分 49999 元以下、50000-69999 元、70000 以上）、職務（分公務員、約聘僱人員）、年資（分 1 至 5 年、6 至 10 年、11 至 15 年、16-20 年、20 年以上）放入控制變項，俾使自變項、依變項之間的關係，更加準確。

肆、研究方法

本研究工具採 Perry（1996）公共服務動機量表、Meyer 與 Allen（1990）組織承諾量表、Kanungo（1982）工作投入量表，而物質誘因量表與團隊關係量表，則由本研究自行設計（量表題目請見附錄 1）。採 Likert 五點尺度，由受訪者勾選重要程度。

一、研究對象

本研究以國內促參案件承辦人員為對象，此承辦人員係指廣義之公務員（公務員服務法第 24 條），包含承辦案件之公務員、約聘僱人員，惟因促參承辦人員流動率高，若非持續辦理促參案件，恐無法準確測得渠等對組織的感受，因此，本研究對象之資格限制，是必須持續承辦促參業務者。

本研究促參承辦人員之資料（包括承辦案件、聯絡資料等），來自於公共工程委員會下「所有促參案件查詢」之資料庫（位置為

⁸ 本研究以特定幾種個人屬性變項作為控制變項，原因為參考過去研究，發現性別、年齡、收入、職務、年資對組織承諾與工作投入有顯著差異（郭順成等，2004；黃新福、孫淑芬，2005；黃烈堂等，2009；陳美容，2011），故本研究以上述幾個變項作為控制變項。

http://ppp.pcc.gov.tw/ppp.website/Case/Announce View.aspx) ，經本研究統計，2008-2011 年曾經承辦促參業務的承辦人員，共有 278 個樣本數。而為了解承辦人員是否持續承辦促參業務者，筆者初步先以電話詢問⁹，再予發送問卷，經電洽後發現，或因人員退休、離職，或非長期承辦業務等因素，不適填答問卷者共有 92 位¹⁰，適合作為本研究對象之承辦人員，其母體數為 187 人。

二、資料發放與回收

本研究問卷在寄發一週後以電話多次催收，最後總共回收 127 份，在母體規模 187 人情況下，本研究統計在正負 5%抽樣誤差下，可達到 95%的信賴水準。表 1 為受訪者基本資料統計。

表 1 本研究受訪者基本資料統計

基本資料	屬性	個數	百分比 (%)
性別	男性	68	53.5
	女性	59	46.5
年齡	30 歲以下	23	18.1
	31-40 歲	54	42.5
	41-50 歲	38	29.9
	50 歲以上	12	9.4
收入	49999 元以下	65	51.2
	50000-69999 元	48	37.8
	70000 元以上	14	11
職務	公務員	93	73.2
	約聘僱人員	34	26.8
在政府單位工作的資歷	1-5 年	24	18.9
	6-10 年	24	18.9
	11-15 年	24	18.9
	16-20 年	9	7.1
	20 年以上	16	12.6
	遺漏值	30	23.6
合計		127	100

資料來源：本研究整理。

⁹ 透過公程會網站獲得承辦人員聯絡資料，並以電訪詢問是否持續辦理促參業務，藉以篩選本研究樣本。

¹⁰ 退休人員有 15 位；離職或調離原單位有 38 位；因為縣市合併，有些單位整併已搬離原處所，無法聯繫者有 1 位；請長假者為 7 位；只是連絡窗口，沒有實際參與促參案件有 11 位；或是聯繫資料誤植者有 9 位。

三、信效度分析

本研究因素萃取的方法，採「主成分分析法」(principle component analysis)，以估計因素負荷量，另外本研究假設因素間相互獨立，以直交轉軸法(orthogonal rotation)之最大變異法(varimax)加以轉軸，直交轉軸主要是基於因素間相互獨立的前提，是將所有的變項且對於因素結構的解釋較為容易，概念較為清晰(邱皓政，2000：15-11)，並盡可能地產生明確區隔的因子，據此求出各變項的因素負荷量及解釋總解釋變異量。本研究問卷就各變項進行因素分析與信度分析後，將 Cronbach α 值不符標準之次構面及因素負荷量過低之題目剔除後¹¹，所餘各變項，其因素分析的 KMO 值都高於 0.5，Bartlett 球型檢定值均為 0.000，Cronbach α 值也都高於 0.7(請見附錄 1 與表 2)，表示上述題項用於因素分析是合適的(邱皓政，2000：15-17)。

伍、統計分析

表2為本研究各變項之平均數、標準差、Cronbach's α 及皮爾森相關分析結果。從表2中觀察發現：物質誘因和團隊關係為低度相關(介於.10-.39)，物質誘因和公共服務動機為低度相關(介於.10-.39)，團隊關係和公共服務動機為中度相關(.40-.69之間)。經由上述分析得知，自變項間的關聯程度為低、中度相關，之間共線性問題不嚴重，因此迴歸分析結果可以接受(邱皓政，2000：13-15；李德治、童慧玲，2009)。

¹¹ 需特別說明的是，在因素分析的過程當中，原公共服務動機問卷 4 個構面中，其中「認同參與公共政策」構面，其 Cronbach α 值低於 0.6，其他 3 構面中，亦各有數題之因素負荷量低於 0.5；另外在組織承諾量表中，「持續性」構面之 Cronbach α 值亦低於 0.6，根據邱皓政(2000)以及 Hair et al.(2006)之建議，將未達標準(Cronbach α 值低於 0.6，因素負荷量低於 0.5)之題項予以剔除。公共服務動機將僅加總「支持公共利益」、「自我犧牲」及「同情心」等三個次構面做為整體變項之分數，組織承諾則將僅加總「情感承諾」及「規範承諾」兩次構面做為整體變項之分數。

表 2 研究變數之平均數、標準差、與相關係數

	平均數	標準差	Cronbach's α	1	2	3	4	5
1.物質誘因	3.386	2.12	.746	1	.282	.104	.391*	.146
2.團隊關係	4.12	.478	.788	.282**	1	.504**	.381*	.351*
3.公共服務動機	3.82	4.97	.835	.104	.504**	1	.467*	.524*
4.組織承諾	2.99	4.10	.764	.391**	.381**	.467**	1	.466**
5.工作投入	3.62	.622	.930	.146	.351**	.524**	.466**	1

資料來源：本研究整理。* $p < .05$ ；** $p < .01$ 。

本研究以 T 檢定與單因子變異數分析，進行人口統計變項與組織承諾及工作投入兩變項的差異分析，分析結果發現，性別、職務對兩變項無顯著差異，但收入、工作資歷則對兩變項有顯著差異，年齡則在組織承諾上無顯著差異，但在工作投入上有顯著差異，研究中雖未探討個人統計變項差異的作用，但考慮部分人口統計變項對組織承諾及工作投入具顯著影響，因此在後續層級迴歸分析中，將以虛擬變數（dummy variable）方式，作為控制變數進行各項研究的分析。經迴歸分析後發現，各模式其迴歸線性之 VIF 均小於 10 標準值，表示此迴歸線性並無共線性問題（Neter, 1999）。有關影響組織承諾以及工作投入因素的分析，將於文後敘明，相關表格請見表 3 及表 4。

一、組織承諾的影響因素分析

吾人可由表3的迴歸分析摘要表中得知以下重點：

首先，模式一的人口屬性變項對於組織承諾具有顯著的解釋力（ $R^2 = .165$, $P < 0.01$ ），能夠解釋依變項變異的16.5%。其中，「收入」達到顯著水準（ $P = .002$ ），其 β 值.347。

再來，為了能夠了解物質誘因、團隊關係以及公共服務動機等三個因素個別對組織承諾的影響，分別進行模型二、三、四的分析。

在模式二中，所有變項對組織承諾的整體解釋力 $R^2 = .302$ ，除了達顯著水準（ $P < 0.01$ ）外， R^2 增加量 $\Delta R^2 = .271$ ，顯示模式二加入物質誘因後，相較於單純人口屬性變項的模式一，能夠額外貢獻27.1%的解釋力。而物質誘因個別對組織承諾的影響，則達顯著水準（ $P = .000$ ）， β 值

為.383。

在模式三中，所有變項對組織承諾的整體解釋力 $R^2 = .278$ ，達顯著水準（ $P < 0.01$ ），由 R^2 增加量 $\Delta R^2 = .247$ 來看，亦顯示模式三在加入團隊關係因素後，也能夠額外貢獻24.7%的解釋力，而團隊關係因素個別對組織承諾的影響達顯著水準（ $P = .000$ ）， β 值為.345。

在模式四中，所有變項對組織承諾的整體解釋力 $R^2 = .309$ ，也達顯著水準（ $P < 0.01$ ），由 R^2 增加量 $\Delta R^2 = .279$ 來看，顯示模式四在加入公共服務動機因素後，也能夠額外貢獻27.9%的解釋力，此中，公共服務動機因素個別對組織承諾的影響達顯著水準（ $P = .000$ ）， β 值為.398。

最後，吾人為能了解結合物質誘因、團隊關係及公共服務動機等三個因素時，將對組織承諾產生影響的輕重，特別再進行模式五的分析。在模式五中，所有變項對組織承諾的整體解釋力 $R^2 = .415$ ，達顯著水準（ $P < 0.01$ ），由 R^2 增加量 $\Delta R^2 = .376$ 來看，亦顯示模式五加入三個因素後，能夠額外貢獻37.6%的解釋力。此時，物質誘因、團隊關係、公共服務動機影響組織承諾之顯著性 $P = .000, .472, .003$ ，表示團隊關係不再影響組織承諾，而僅餘物質誘因與公共服務動機對組織承諾產生影響，其 β 值分別為.319與.310，前者強於後者。

由各模型分析結果可知，本研究有關單一變項對組織承諾的影響的三個假設中，H1未獲支持，而假設H3、H5獲得支持。至於本研究多重變項對組織承諾產生影響的假設，H7、H8均未獲得支持，這顯見若根據過去研究的假設，似乎過於忽視物質誘因對增強促參承辦人組織承諾的效果。物質誘因非但能正向影響促參人員的組織承諾，其效果甚且還會排擠其他兩個因素的影響力。

表 4 物質誘因、團隊關係、公共服務動機與工作投入之迴歸分析

依變項	工作投入														
	模型一			模型二			模型三			模型四			模型五		
	Beta	T 值	顯著水準	Beta	T 值	顯著水準	Beta	T 值	顯著水準	Beta	T 值	顯著水準	Beta	T 值	顯著水準
年齡	.316	2.047	.023*	.389	2.525	.013*	.310	2.230	.028*	.263	1.983	.050	.281	2.081	.040*
收入	.293	2.749	.007**	.247	2.332	.022*	.196	2.001	.048*	.204	2.202	.030*	.161	1.730	.087
工作資歷	-.112	-.695	.489	-.153	-.968	.336	-.029	-.200	.842	-.154	-.1118	.267	-.092	-.661	.510
物質誘因				.224	2.360	.020*							.121	1.403	.153
團隊關係							.415	4.809	.000**				.180	1.747	.084
公共服務動機										.497	5.899	.000**	.356	3.508	.001**
R ² (調整後 R ²)	.185			.231			.349			.409			.435		
ΔR ²	-			.198			.320			.383			.398		
F 值	7.029**			6.923**			12.309**			15.887*			11.558**		
ΔF 值	-			-0.106**			5.28**			8.858**			4.529**		

資料來源：本研究整理。* $p < .05$ ；** $p < .01$ 。

陸、研究結論與政策建議

一、研究結論

(一) 承辦人的工作投入與組織承諾存在差距

前文提及，傳統大眾的認知，多認為負責促參的承辦人必然是遇事逃避與消極任事的，然而揆諸促參經驗，雖然組織承諾的確稍低，但承辦人員之工作投入尚在平均值以上（組織承諾總平均為 2.98，較中位數 3 為低，但工作投入則為 3.62），並一發現或可某種程度上澄清大眾的刻板印象。然而，兩因素間存在差距的原因頗耐人尋味，吾人認為可能存在幾種解釋。若由個人層面觀之，似乎此中可見承辦人在公益與私利的掙扎，一方面雖然理解促參政策對於公共建設的重要性，而願意投入心力，但另一方面也知道促參工作本身所背負的各方壓力，因而也有高度調離促參職務的動機。但或許亦可由組織層面觀之，或許承辦人樂於接

受促參業務本身帶來的彈性挑戰，但卻囿於組織內僵化的行政體系而萌生去意。其中原因尚待後續研究者深入挖掘。

（二）實證結果不支持「物質誘因與組織承諾無關」

本研究實證結果顯示，物質誘因、團隊關係、公共服務動機對組織承諾都會產生正向影響。不意外的是，假設 3 與 5：團隊關係與公共服務動機對於組織承諾有正相關，獲得證實，這與過去的實證研究（Bishop et al., 2005; Mowday et al., 1982; Perry and Wise, 1990; Steers and Porter, 1983; Stinglhamber and Vandenberghe, 2004; Whitener, 2001）結果一致。表示，當團隊關係愈良好，或者公務人員公共服務動機愈強，則組織承諾會愈高。因而，在執行促參業務時，若主管與同事能適時給予承辦人關心與鼓勵，或使承辦人認知到促參業務的公共服務使命感，則可增強承辦人員對組織的認同，提升組織承諾。

惟較令人意外的是，根據過往文獻形成的「物質誘因對於組織承諾沒有顯著相關」此一假設（即假設 1）並不成立。根據本實證研究發現，我國的促參承辦人員，並不如國外文獻所觀察的，不關心其工作的物質報酬（如高薪、獎金、晉升等），相反地，適時的給予加薪、績效獎金、記功，可以有效提升促參承辦人員的組織承諾。

（三）實證結果不支持「物質誘因與工作投入無關」

此外，本研究結果顯示，物質誘因、團隊關係、公共服務動機對工作投入也都產生正向影響。因而假設 4 與 6：團隊關係及公共服務動機對於工作投入有正相關，明確得到證實。這與過去的研究（黃麗萍，2010；曹守全，2011；Brewer, 2008; Leisink and Steijn, 2009; Pandey and Stazyk, 2008）相符，即承辦人員知覺受到主管、同事的支持與認同，擁有良好的人際關係，以及強化公務人員公共服務動機，均能增加其工作投入。因而，政府應透過各種機制改善促參業務當中承辦人與其同事及主管之間的正向支持關係，並使承辦人意識到促參業務的使命感。

與前段若合符節之處為，本研究否證了「物質誘因對於工作投入沒

有顯著相關」的假設（即假設 2）。統計結果發現，當物質誘因愈強，則促參承辦人員的工作投入會愈高，因而適時的給予加薪、績效獎金、記功，可以有效提升承辦人員的工作投入。

從（二）、（三）兩點發現，中國傳統文化當中文官不計較物質報酬，戮力從公的形象，似乎未能道盡事實。組織若能提高促參人員的物質誘因、團隊關係或者是公共服務動機，都能提高渠等組織承諾以及工作投入。

（四）「排擠效果」在組織承諾及工作投入呈現多樣性

本研究欲瞭解三誘因對組織承諾之影響程度何強何弱，故將物質誘因、團隊關係及公共服務動機同時迴歸，結果有頗令人意外的發現，本研究發現，物質誘因對於組織承諾之影響，強於公共服務動機，而團隊關係的影響力則變得不顯著；也就是說，外在誘因對於承辦人員組織承諾的影響，更強於內在誘因。然而，在分別將物質誘因、團隊關係與公共服務動機共同進行迴歸後，卻發現僅餘公共服務動機對於工作投入產生影響，物質誘因與團隊關係的影響力已不顯著。

文獻分析曾提及，「排擠效果」（crowding-out effect）觀點認為，若公部門組織過度以物質誘導員工，反使得公共服務動機減弱，對績效產生負面效果。然而，在此吾人卻發現，這裡似乎對「排擠效果」的論證有著兩面性，對「組織承諾」的影響力來說，物質誘因使得團隊關係不再顯著，且削弱了公共服務動機的影響力，的確產生了「排擠效果」。但「工作投入」的影響力來說，物質誘因與團隊關係，在公共服務動機加入後均不再顯著，公共服務動機與物質誘因的關係，變成「反排擠效果」。

此種「雙面性的排擠效果」，較以往「單純的排擠效果」更值得實務界思考，因為，若員工只是受「單純的排擠效果」影響，則組織只要減少物質誘因的提供，便可矯正對組織帶來的負面影響（如低組織績效、組織承諾、工作投入等），然而，「雙面性的排擠效果」卻使管理者更難抉擇，若減少物質誘因，則員工離職率將提高，惟若一味增加物質誘因，似乎反而使得組織產生「反淘汰」（蔡良文，2005；吳瓊恩

等，2006：384）效果，雖留下了員工，惟渠等工作投入的程度卻不如其組織承諾，這是值得後續研究者探討的重點。

二、政策建議

（一）根據排擠效果設計政策工具

若將前述實證結果應用到我國的促參政策中，吾人將發現，雖然三項因素的改善，均能有效地改善促參人員的離職率與工作積極性，然而政府資源畢竟有限，在策略分配政策工具的優先順序時，或應更審慎地考慮「排擠效果」再做出決策。

首先，若某機關欲優先改善承辦人高離職率的情況，則增強物質誘因最為首要，反之，若該機關欲優先強化促參承辦人員的工作積極性，則訴諸於為民服務的公共價值，反較提供物質利益，更能收效。

然而，推動促參的機關也必須體認到「魚與熊掌不可得兼」的困境，若政府投入較多資源改善承辦人員的物質誘因，雖可有效降低其離職率，但對工作投入之效果較有限，會產生「留人不留心」的傾向；相反地，若政府投入較多資源改善承辦人員的公共服務動機，雖能有效提高促參人員的工作投入，但對於留下優質公務人力，其效果較為有限。

（二）使促參獎勵金制度能兼具三項誘因

從理論層面來說，「物質誘因」對承辦人員的組織承諾影響最大，若欲落實在政策中，則高薪、績效獎金、記功都可以成為有效的激勵工具，提高承辦人員的組織承諾，降低其離職率。因此，本研究證實了，過往對承辦促參人員所實施的「激勵獎金制度」或給予「專業加給」，的確可平衡承辦人員的不公平感受，俾提高人員的組織承諾，降低離職率。但本研究亦從理論層面發現，雖物質誘因可強化促參人員留在原工作崗位的可能性，惟對增加促參人員的工作投入的效果較差，除非能夠提高其內在誘因（如公共服務動機或者團隊關係）才会有較好的效果。所幸，一項政策工具的使用，常是能夠兼顧多重政策精神於其中，不需

像理論研究刻意將各變項相互排斥，基於此，若政府能在促參獎勵金制度當中，同時融合並強化「物質誘因」、「團隊關係」與「公共服務動機」於其中，或可強化促參人員的工作投入感。是故，政府實可思考恢復促參「激勵獎金制度」，但在獎金以外，也融入動人故事。例如可加入紀錄片、訪談，描述該促參團隊如何克服內部歧異，共同努力，以及最終完成的服務建設如何解決民眾的困境，創造公共服務的價值感。在頒獎典禮時，若能同步呈現這些故事，便使得促參獎勵金制度能創造物質誘因外的其他價值。

（三）提升公共服務動機的方法

本研究顯示，公共服務動機對於提升工作投入最具效果，然而，國內過去提及如何提升公共服務動機的研究較少，因而，在此彙整過去公共服務動機理論曾提及之策略，再根據促參制度進行適度修正，進而臚列提升促參承辦人公共服務動機之建議如下：

1. 選拔任用機制

雖然部分推動促參業務人員為約聘僱機制所晉用，但大部分仍為官僚系統具資格之文官派任，而我國文官任用，以筆試為甄選標準，僅有高考一級、二級才增加口試，筆試題目以專業知識為主，無法測得應試人員的公共服務態度，所以本研究建議，不論約聘僱機制或者文官轉任，機關在挑選促參承辦人員時，應增加多元的考試方式，如心理測驗、人格測試、情境測驗及實作演練（Bowen et al., 1991），擇選具公共服務熱忱的承辦人員，有效推動繁雜的促參政策。

2. 考績評比內容的調整

公務人員考績法第五條，評比因素仍以工作能力為判別標準，而各機關的約聘僱人員考核要點，亦多比照公務人員考績法精神規劃，然而，正如前述，促參案件除專業技能外，公共服務動機亦是重要的考量因素。因此，本研究建議可增列公務人員考績法第五條第二項，除了第一項工作、操行、學識、才能等四個面向以外，另外亦能將個人核心價值納入考核標準（Parkyn, 2006: 231），並且比照進行促參業務人員的約聘僱要點修正，讓具備專業能力與公共服務熱忱的承辦人員，獲得考績

上的獎勵，不具服務熱忱者能透過考核制度予以篩除，藉此促參人員士氣以提高促參案績效。

3. 培訓引導機制

對於已經進入促參業務的承辦人員，則可透過社會化來強化其公共服務動機（Kim, 2005）。除了促參所需工作的財務、法律、工程等硬梆梆的專業課程以外，也應該提供其他促參業務人員的經驗分享，透過各種以分享為目的的訓練課程、座談會、演講、情境模擬等，以提升渠等的公共服務動機。

4. 以工作再設計誘發公共服務動機

設法促使促參人員能發掘工作的意義，使其認識到其工作的社會重要性，若能透過工作設計，使承辦人員能避免大量的文書工作，使之接觸到渠執行方案的受惠者，則能有效提高其公共服務動機（Paarlberg et al., 2008）。此外，促參業務不同於其他業務，可以透過彈性工時、工作輪調等方式，切實滿足個體的工作需求，或讓促參人員能參與重要決策，使渠等可以自行決定如何提供服務，利用較彈性的制度調整其心態並發揮其才能。

三、未來研究建議

本研究樣本範圍僅限於四年（2008-2011）。但是促參政策從 2000 年開始推行，故累積的不少促參案件，若可以克服人員流動的問題，找到過去曾經承辦過的人員，將樣本數更加擴大，或者從 2011 年後持續擴張樣本，這可以更加客觀反應出問卷結果。

其次，本研究探討三個自變項與組織承諾、工作投入之關係，發現了動機理論當中所提及的排擠效果，對於不同的態度依變項有著不同的影響。此一發現對於過往組織理論中是否存在動機排擠效果的爭論，提出了較細緻的觀察。未來研究尚可在此基礎上，繼續透過實證分析，了解排擠效果在不同的組織行為依變項產生的效果。

並且，本研究所調查的依變項，包括工作投入與組織承諾，均為承辦人員的態度變項，而態度變項與實際行為之間，或有相當的落差，例如：組織承諾低，未必有高離職率，工作投入高，亦未必有較高績效。

此乃囿於調查取得資料之困難，例如離職者資料不易取得，客觀績效高低亦不易取得，故本研究未能處理行為議題，希望後續研究者能再予補足。

最後，本研究意外在筆者驗證研究假設時，發現各自變項對於依變項皆有顯著影響，為解釋其影響力之高低，所以透過多元迴歸中強迫進入法將自變項一起放入分析，藉此以篩選自變項，使最具影響力之變項得以凸顯，得出影響依變項最重要的因素。但因為尚未有研究提出此結果，亦未有學者提出相關論述，藉由本研究之發現，應可做為後續研究之觸發點，學者可發展出新的研究假設或問卷，並進行驗證。

參考文獻

一、中文部分

- 丁敏記，2013，《工作績效、組織承諾與薪資之關係－以臺南市政府警察局第六分局為例》，國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 王師凱，2008，《以代理人觀點探討地方政府垃圾清運委外之監督－以台中市為例》，東海大學行政管理暨政策學系碩士學位論文。
- 江岷欽，1997，〈企業型政府的理論與行政革新〉，《政策月刊》，18：5-12。
- 江南志，2005，《從民營化觀點探討促參法中公部門的角色－以代理理論分析》，國立成功大學都市計劃學系碩士學位論文。
- 行政院公共工程委員會，2010，〈促參案件推動策略－「建構促參服務平台，共創三贏」〉，研究報告：<http://www.pcc.gov.tw/pccap2/TMPLfronted/ChtIndex.do?site=002>，檢索日期：2012年4月5日。
- 余致力，2000，〈論公共行政在民主治理過程中的正當角色：黑堡宣言的內涵、定位與啟示〉，《公共行政學報》，4：1-29。
- 吳宗憲，2009，〈台北市促進民間參與公共建設政策下的多重代理結構分析〉，發表於「行政民主與都會永續治理學術研討會」（10月24日），南投：國立暨南國際大學公共行政與政策學系府際關係研究中心。
- 吳宗憲，2011年，〈「不確定性」代理人理論失落的一角：台灣促進民間參與公共建設經驗的反思〉，發表於「第七屆兩岸四地公共管理學術研討會－公共管理：制度創新與和諧發展」（5月7日），北京：中國人民大學公共管理學院。
- 吳道生、邱必洙，2004，〈促參顧問組成架構與預評估機制〉，財團法人臺灣營建研究院成果年報：<http://www.tcri.org.tw/tcriWeb/>，檢索日期：2012年4月10日。
- 吳瓊恩、張世杰、許世雨、董克用、蔡秀涓、蘇偉業，2006，《公共人力資源管理》，台北：智勝。
- 李宗勳，1999，〈再造『政府再造』的立基：簽約外包的理論與策略〉，《公共行政學報》，3：83-120。
- 李若蘭，2009，《知覺組織支持、工作保障感與工作投入關係之研究》，大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文。
- 李德治、童惠玲，2009，《多變量分析：專題及論文常用的統計方法》，台北：雙葉書廊。

- 李鴻文、池進通、陳俊霖，2009，〈公務人員工作壓力知覺程度對其工作投入之影響〉，《非營利組織管理學刊》，6：21-30。
- 沈勁利、葉根、林樹豪、游步上，2008，〈促參案之研究－以物業管理委託案為例〉，《德霖學報》，22：223-232。
- 沈嬌彩、葉先寶，2007，〈公共部門員工組織承諾：結構、變量與展望〉，《華東經濟管理》，21（10）：53-56。
- 汪明生、陳正料、林錦郎，1995，〈政府內部顧客參與行為之研究：以都市垃圾清運業務委外案為例〉，《公共行政學報》，15：81-129。
- 林志文，2006，《台南市海安路地下街工程延宕閒置之政經分析》，國立成功大學政治經濟學研究所碩士學位論文。
- 林美芬，2003，〈提升促參案績效祭出獎勵方〉，自由時報：<http://www.libertytimes.com.tw/2003/new/jun/3/today-e3.htm>，檢索日期：2012年3月3日。
- 林鈺琴、謝瑜玲，2007，〈策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究〉，《人文暨社會科學期刊》，3（1）：1-15。
- 邱皓政，2000，《社會與行為科學的量化研究與統計分析》，台北：五南出版社。
- 孫本初、呂育誠，1996，〈從分析單元論團隊的意義及其對公共管理之影響〉，《政治大學學報》，73（下）：145-177。
- 唐曉雲，2012，〈公務機關主管領導風格、工作滿意度對組織承諾影響之探討〉，《T&D 飛訊》，139：1-25。
- 徐嘉伶，2006，《臺北市市民運動中心委外經營過程之研究》，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文。
- 張學聖、黃惠愉，2005，〈都市更新公私合夥開發模式與參與認知特性之研究〉，《立德學報》，2（2）：51-68。
- 曹守全，2011，《高中職軍訓教官知覺組織支持與工作投入關係之研究》，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 郭登聰，2005，〈推動社會福利民營化相關法制的析論〉，《社區發展季刊》，108：38-83。
- 郭順成、趙必孝、王喻平、陳榮德，2004，〈政府組織再造策略對員工組織承諾與工作投入影響之研究－以精省為例〉，《人力資源管理學報》，4（1）：1-28。
- 陳美容，2011，《公立醫院員工公共服務動機、組織承諾與組織公民行為之研究》，淡江大學公共行政學系碩士論文。
- 陳麗婷，2004，《員工對薪資、陞遷之知覺與組織承諾之研究－以行政院海岸巡防署為例》，世新大學行政管理學系碩士論文。
- 彭文賢，1996，《組織結構》，台北：三民書局。
- 曾冠球、黃偉誠，2011，〈公共管理者對於公私合夥風險的認知：調查與反思〉，《公共行政學報》，41：1-36。

- 曾能汀，2006，《閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析－以二十號倉庫為例》，雲林科技大學文化資產維護學系碩士學位論文。
- 費吳琛、廖國鋒、劉建明，2004，〈工作壓力、組織公正對工作投入影響關係之研究－知覺組織支持、負面情緒之中介效果〉，2004 年管理思維與實務學術研討會論文集，797-814。
- 黃家齊，2002，〈組織控制、交換關係與組織公民行為：組織公正的中介效果〉，《輔仁管理評論》，9（2）：1-34。
- 黃振聲，2003，〈政府部門獎勵民間參與交通建設之研究：以台北市公共停車場 BOT 為例〉，《玄奘管理學報》，1（1）：1-50。
- 黃烈堂、李顯輝、杜俊和，2009，〈地方政府職員個人特徵對 LMX 領導型態認知與組織承諾差異之關聯性研究〉，《績效與策略研究》，6（1）：49-65。
- 黃培文、黃旺順，2011，〈公務人員考核公平性對工作投入之影響－關係品質的調節效果〉，發表於「全球商業經營管理學術研討會」（5 月 6 日），高雄市：正修科技大學。
- 黃新福、孫淑芬，2005，〈組織變革對員工工作滿意與工作投入之影響研究－以臺北捷運工程局為例〉，發表於「2005 年第三屆『管理思維與實務』學術研討會」（6 月 19 日），台北：銘傳大學企業管理學系。
- 黃麗萍，2010，《國小兼任行政之教師組織承諾、組織支持與工作投入相關研究》，大葉大學教育專業發展研究所碩士論文。
- 葉先寶、李紓，2008，〈公共服務動機：內涵、檢驗途徑與展望〉，《公共管理學報》，5（1）：56-60。
- 潘鴻志，2011，〈金擘獎頒獎 500 菁英聚一堂〉，台灣新生報：www.tssdnews.com.tw，檢索日期：2012 年 4 月 1 日。
- 蔡良文，2005，〈論績效考核與淘汰機制之建立與變革〉，《考詮季刊》，43：11-38。
- 鄧愛紅，2011，〈從公共服務動機看廉政文化建設機制－北京市處級以下公務員公共服務動機調查報告〉，北京社會規劃：<http://www.bjpopss.gov.cn/bjpssweb/n33435c30.aspx>，檢索日期：2013 年 8 月 20 日。
- 戴昌橋，2009，〈行政官僚行為動機理論的歷史演化及其特質－基於人性假設視角分析〉，《湖南科技大學學報》，12（1）：65-71。

二、英文部分

- Allen, N.J. and I.P. Meyer. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology*, 91: 1-18.

- Argyris, C. and D. A. Schon. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press
- Bishop, J. W., D. K. Scott, and M. G. Goldsby. 2005. "A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables: A Multifunction Approach across Different Team Environments." *Group and Organization Management*, 30(2): 153-180.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bovaird, T. 2004. "Public-Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice." *International Review of Administrative Sciences*, 70(2): 199-215.
- Bowen, D. E., G. E. Ledford, and B. R. Nathan. 1991. "Hiring for the Organization, not the Job." *Academy of Management Executive*, 5(4): 35-50.
- Brewer, G. 2008. "Employee and Organizational Performance." In Perry, J. L. and A. Hondeghem eds., *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 136-156.
- Brewer, G. A. and S. C. Selden. 1998. "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- Bright, L. 2009. "Why Do Public Employees Desire Intrinsic Non-Monetary Workplace Opportunities?" *Public Personnel Management*, 38(3): 15-37.
- Buelens, M. and Van den Broeck, Herman. 2007. "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations." *Public Administration Review*, 67(1): 65-74.
- Cangelosi, V. E. and W. R. Dill. 1972. "Organizational Learning: Observations towards A Theory." *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25
- Crewson, P. E. 1997. "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Coursey, D., J. L. Brudney, L. Littlepage, and J. L. Perry. 2011. "Does Public Service Motivation Matter in Volunteering Domain Choices? A Test of Functional Theory." *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 48-66.
- Downs, A. 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Company.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Farner, S., F. Luthans and S. M. Sommer. 2001. "An Empirical Assessment of Internal Customer Service." *Managing Service Quality*, 11(5): 350-358.
- Frey, B.S. and R. Jegen. 2001. "Motivation Crowding Theory." *Journal of Economic Surveys*, 15 (5): 589-611.

- Fuller, J. B., T. Barnett, K. Hester, and C. Relyea. 2003. "A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment." *Journal of Social Psychology*, 143: 789-791.
- Hair, J. F. Jr, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham. 2006. *Multivariate Date Analysis* (6thed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall, D. T., B. Schneider, and H.T. Nygren. 1975. "Personal Factors in Organizational Identification." *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-90.
- Herzberg, F. 1968. "One More Time How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January-February: 53-62.
- Houston, D. J. 2000. "Public-Service Motivation: A Multivariate Test." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.
- Johnston, J. M. and B. S. Romzek. 1999. "Contracting and Accountability in State Medicaid Reform: Rhetoric, Theories and Reality." *Public Administration Review*, 59(5): 383-399.
- Jurkiewicz, C. L., T. K. Massey, Jr., and R. G. Brown. 1998. "Motivation in public and private organizations: A comparative study." *Public Productivity & Management Review*, 21(3): 230-250.
- Kanungo, R. N. 1982. "Measurement of Job and Work Involvement." *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 341-349.
- Kettl, D. R. 1998. "What Will New Governance Mean for the Federal Government?" *Public Administration Review*, 54(2): 170-175.
- Kim, S. 2005. "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea." *Emerald International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Leisink, P. and B. Steijn. 2009. "Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands." *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Lodahl, T. M. and M. Kejner. 1965. "The definition and measurement of job involvement." *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to the Organization." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Mowday, R. T., L. W., Porter, and R.M., Steers. 1982. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Moynihan, D. P. 2008. *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P. 2010. "A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reform on Public Service Motivation." *International Public Management Journal*, 13(1): 24-34.

- Neter, J. 1999. *It Applied Linear Statistical Models* (4thed.). New York: McGraw-Hill series in business statistics.
- Paarlberg, L. E., J. L. Perry, and A. Hondeghem. 2008. "From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation." In J. L. Perry and A. Hondeghem eds., *Motivation in Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 268-293.
- Pandey, S. and E. Stazyk. 2008. "Antecedents and Correlates of Public Service Motivation." In Perry, J. L. and A. Hondeghem eds., *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 101-117.
- Parkyn, M. B. 2006. "Making More Mike Stranks-Teaching Values in the United States Marine Corps." In Hess, E. D and K. S. Cameron eds., *Leading with Values*. New York: Cambridge University Press, 213- 233.
- Perry, J. L. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Contract Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L. and A. Hondeghem. 2008. *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L. and L. W. Porter. 1982. "Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations." *Academy of Management Review*, 7(1): 89-98.
- Perry, J. L. and L. Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review*, 50(3): 367-73.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Rainey, H. G. 1982. "Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Public Ethic." *American Review of Public Administration*, 16(4): 288-302.
- Rainey, H. G. 1983. "Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles." *Administration and Society*, 15(2): 207-242.
- Rainey, H. G. and P. Steinbauer. 1999. "Galloping Elephants: Developing Elements of A Theory of Effective Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Reeve, C. L. and C. H., Smith. 2001. "Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples." *Organizational Research Methods*, 4(2): 91-111.

- Romzek, B. S. and J. M. Johnston. 2005. "State Social Services Contracting: Exploring the Determinants of Effective Contract Accountability." *Public Administration Review*, 65(4): 436-449.
- Saleh, S. D. and J. Hosek. 1976. "Job involvement: Concepts and measurements." *Academy of Management Journal*, 19(2): 213-224.
- Stajkovic, A. D. 2003. "Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Model." *Personnel Psychology*, 56(1): 155-194.
- Stamper L.C. and C.M. Johlke. 2003. "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes." *Journal of Management*, 29(4): 569-588.
- Steers, R. M. and L. W. Porter. 1983. *Motivation and Work Behavior* (3rded.). New York: McGraw-Hill.
- Stinglhamber, F. and C. Vandenberghe. 2004. "Favorable Job Conditions and Perceived Support: The Role of Organizations and Supervisors." *Journal of Applied Social Psychology*, 34(7): 1470-1493.
- Simon, A., F. Varone, D. Giaque, and A. Ritz. 2010. "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?" *International Public Management Journal*, 13(3): 213-246.
- Taylor, J. 2005. "Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study." *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- Vandenabeele, W., D. Depré, A. Hondeghem and S. Yan. 2004. "The Motivational Patterns of Civil Servants." *Viesoji Politika Ir Administravimas*, 13: 52-63.
- Vandenabeele, W. 2007. "Toward a Theory of Public Service Motivation: A Institutional Approach." *Journal of Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Wettenhall, R. 2003. "The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships." *Public Organization Review*, 3(1): 77-107.
- Whitener, E. M. 2001. "Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling." *Journal of Management*, 27(5): 515-535.
- Williamson, O. E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

附錄 1：信效度分析

因素名稱	問卷題目	因素負荷量	累積解釋變異量%	Cronbach's α	
物質誘因	我認為公務人員績效獎金很重要	.905	66.98%	0.746	
	我認為促參簽約獎勵金制度很重要	.883			
	我認為高薪很重要	.641			
團隊關係	我認為同事的正面回饋很重要	.907	62.349%	0.788	
	我認為與同事維持良好的互動關係很重要	.803			
	我認為主管的正面回饋很重要	.787			
	我與其他同事能夠同心協力完成一項工作	.638			
公共服務動機	支持公共利益	我有興趣參與我們社區的事務	.702	65.136%	0.820
		我認為公共服務是公民責任	.697		
		我無私的奉獻給我們社區	.636		
		我認為有價值的公共服務是很重要的	.570		
	自我犧牲	我認為責任感比追求自我利益更重要	.710	41.82%	0.758
		我認為人們應該回饋給社會，不能只是取之於社會	.680		
		對我而言，為社會盡一份心力比自我的成就更重要	.665		
		為了使社會更加美好，我會願意犧牲奉獻	.664		
		即使沒有得到任何回饋，服務民眾還是帶給我良好的感覺	.617		
	同情心	當我看到人們的悲慘或痛苦時，我會感到難過	.760	57.241%	0.600
		我同情弱勢族群	.738		
		當前的社會中，許多社會福利政策都是必要的	.605		

因素名稱		問卷題目	因素負荷量	累積解釋變異量%	Cronbach's α
組織承諾	情感承諾	我不會馬上離開組織，因為我對組織有責任	.841	42.281%	0.857
		我對現在工作的組織有高度熱情	.792		
		我會很光榮地向別人說，我是現在工作組織的一份子	.772		
		我覺得我是組織這個大家庭的重要一份子	.768		
		即使其他地方提供我更好的機會，我還是不會離開現在的組織	.748		
	規範承諾	我留在這個組織，是因為要轉換到其他的組織不太容易	.840	68.326%	0.773
		我留在這個組織，是因為離開的話會犧牲我的個人權益	.788		
		除了繼續留在組織中工作，我相信已經沒有更好的選擇了	.725		
	工作投入	我和工作密切相連	.863	62.775%	0.930
		我非常投入我的工作	.857		
我所關心的事情，大部分都集中在我的工作		.839			
對我而言，工作是生活中很重要的一部分		.809			
我的生活目標，大部分是工作		.802			
我認為工作是很重要的生活重心		.800			
我專心於我的工作		.796			
我通常能夠認真工作		.768			
對我而言，最重要的事情是投入現在的工作		.753			
我會隨時掌握我的工作進度		.608			

資料來源：本研究繪製。

The Study on How the Public Staff's Working Motivation and Team Relationship Affect Work Attitude

Chuang-Hsien Wu* How-Wei Huang**

Abstract

The government instituted the “Act for Promotion of Private Participation in Infrastructure Projects (PPP)” in 2000, in hopes of solving financial shortness and increasing public service efficiency. However, the public servants dealing with PPP must face uncertainty situation, so their organizational commitment and work involvement are weakened.

Most of academia and practitioners are derived from perspectives of “external customers” like citizens and entrepreneurs. But neglecting the public staffs’ attitude. Apparently, motivation and behavior of “internal customers” (the public staff) are the key point to the PPP’s problems.

In this article, we identify individual factors like material incentives, team support, and public service motivation have surprising influence on the staff’s organizational commitment and work involvement. However, mixing of different policy instruments will result in multiple “crowded-out”, unexpected effects. In order to control them, we carry out some policy recommendations for private participation in public infrastructure.

Key Words: private participation in infrastructure project, public service motivation, work involvement, organizational commitment.

* Associate Professor, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan. E-mail: wuchuanghsien@gmail.com.

** Master Degree, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan. E-mail: how-wei722@hotmail.com.