

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：柯義龍副教授

非典型人力運用之研究—
以高公局中工處為例

碩士班研究生：黃秀華

中華民國一〇六年六月二十四日

高公局中工處非典型人力運用之研究

研究生：黃秀華

指導教授：柯志強 (簽章)

審查教授：柯志強 (簽章)

史美強 (簽章)

袁鶴齡 (簽章)

專班主任：史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 106 年 6 月 24 日

謝 誌

時光飛逝，快樂時光總是容易過，東海大學在學生心中未曾有過在此進修之念想，經在本校第三部門謝小玲同事之建議，在最後一天辦理報考程序，爾後經通知入學，在師生言談中獲知學生們對東海的「公共事務在職專班」師資、專業品質及學術上研究的推崇進而考試入學，而我卻是茫然不知的因想學習而入學。

在東海學習是快樂的，在校同班上課時在老師引導下大家在課堂上活潑的交流，不管是課業還是工作領域上的多方交流，互相學習，老師不吝賜教及各領域有專長的主管同學學術發表，當然學長姐也會在言談中對校內對論文指導一、二，這種引導式的教學就是我想學習的方式，感謝各位；公行專班就是一個大家庭，有又帥又嚴肅的系主任，有非常專業的教授團隊，也有東海公管協會家族，更有每日上課的同學及學弟妹學長姐們，在東海的每一天身心都是愉悅的，快樂就是健康的來源東海做到了，我以身為東海的一份子而快樂。

在東海最感謝的是柯主任義龍教授，在他的指導論文中我是快樂的成長及學習，每次都是在期待中與指導教授的他及秀靜還有佳暹同學快樂的聚首，探討論文作業及內容，沒有他們就沒有我的論文作品，在此競爭的社會中，要找到如此單純的老師及同學不容易，所以我很珍惜這相聚的快樂時光；而在此還有應特別感謝的丙班同班同學黃順平股長，一路的帶領及專業指導所有課業上的相關事宜，讓我在東海是快快樂樂上學，平平安安的畢業，我們還互相允諾「友誼長存一輩子」；最後還有一位甲班的同學王振平課長，他很帥也很可愛，每次上學看到他我都會哈哈大笑三聲，因為他很緊張論文成果，還專程找我們去他家寫作，在他的鞭策下只好努力直追論文寫作進度。

當然還有「誌偉、其意、佩雯、璟婷、郁楊、施施、玉華、鴻祥、錦煌、美玲、文謙..」所有好夥伴們的扶持，讓我身在上班及求學忙碌中有個美好的回憶，希望畢業後還能常常聚首話當時，還有熱心的「東海公共事務管理協會」。

最後再次感謝我的大綱發表評審老師陳秋政教授及張峻豪教授；口試委員袁鶴齡教授及史美強教授，沒有你們就沒有我的論文作品成果，最終的大功臣就是我的老好人指導教授柯義龍主任，東海有你真好。

黃秀華 謹誌 2017年7月

摘要

本研究是探討高公局中工處為外勞處人力承攬公私協力與非典型人力運用為起源，撰寫有關配合政府機關業務委外，配合政府再造發展精簡員額，而研究機關是如何進行相關業務執行是否有何窒礙難行及其困境，勞工福利政策是否落實，等等現行多媒體關注報導等政策探討。

機關審酌評估各業務屬性，配合政令將適合由民間參與辦理之業務，提升機關政務與服務品質之效能及效率，機關利用行政院公共工程委員會之政府電子採購網站辦理共同招標及共同採購等多項業務，引介委外方式以民間企業管理精神，讓委外勞務承攬專業技術、人力及物力資源活化公部門，使政府機關服務績效化、人力資源彈性化等成效探討研析。

又高公局中工處如何透過相關的社會資源管理，以期精簡公務人力資源並得以有效運用，再藉由民間機構的參與來培養公共事務之能力及公民意識，以達到滿足民眾需求。而現行各項勞務承攬業務，所屬工務段服務區亦有各項委外人力運用，更有 OT 案之合作廠商，針對其勞務承攬委外人力運用效能如何？是否業務有其精進及人力預算是否有減其負擔等多方探討。

委外勞務承攬員工對組織公平、承諾及公民行為等以問卷調查方式探討是否為勞工認同及需求，依據研究目的參考組織公平、組織承諾、組織公民行為及公私協力與非典型人力運用相關理論，利用分析高公局中工處公部門人力需求運用單位人員辦理半開放式深度訪談及委外勞務承攬勞工問卷調查，利用統計分析派駐勞工基本特性利用描述性統計分析，以獨立樣本 t 檢定，單因子變異數分析不同委外勞務勞動人員是否具有顯著性；再利用敘述性統計分析；採用平均數及標準差分析了解中區工程處委外勞務承攬派駐處本部之勞動者在各相關變項間的差異，並以個人特質對工作特性之差異性分析主要探討勞務承攬人員之個人特質對組織公平的認知是否具有顯著差異；採用 (Pearson) 積差相關分析法進行檢定驗證假設，最後以研究結論、建議及未來研究方向辦理總結。而研究建議列舉如下：

- 一、勿損害勞工權益，休假年資應納入契約範疇。
- 二、委外勞務承攬員工於契約服務時間，是否可參加高公局中工處教育訓練，相關承辦人員應注意檢視人力進用之精神。

- 三、委外勞務承攬契約應制定相關法令，保障勞工員權益。
- 四、增加編制內員額，避免二次加工作業。
- 五、過度廢續使用委外勞務承攬人員，承攬勞工已不滿其相對福利，應檢視任用之合法性及妥適性。
- 六、人事精簡政策應適時鬆綁。
- 七、應再次精算是否減輕國家財政負擔。

承上希望透過本研究探討能知悉公私協力雙方人員，對委外勞務承攬是否認同感及必要性，也俾利提供做為政府人力進用及精簡人力規劃相關參考。

關鍵詞：組織公平、組織承諾、組織公民行為、公私協力、非典型人力運用



目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 名詞解釋	4
第四節 研究問題	6
第五節 研究範圍與限制	7
第二章 文獻檢閱與理論基礎	9
第一節 文獻檢閱	9
第二節 組織公平理論	11
第三節 組織承諾理論	12
第四節 組織公民行為理論	16
第五節 公私協力網絡治理	17
第三章 研究設計	25
第一節 研究架構	25
第二節 訪談研究設計及對象	26
第三節 問卷調查設計及對象	37
第四節 研究方法與流程	47
第四章 研究分析與發現	51
第一節 訪談調查及結果分析	51
第二節 樣本分析	61
第三節 敘述性分析	69
第四節 問卷調查 各變項之相關分析	85
第五節 勞務承攬人員組織公平、組織承諾、組織公民行為間之相關分析	97
第五章 結論與建議	101
第一節 研究結論	101
第二節 研究建議	106

參考文獻.....	111
附錄一、訪談提綱.....	115
附錄二、問卷調查表.....	117



表目次

表 2-1	組織承諾程度與可能之影響.....	13
表 3-1	本研究訪談題綱表.....	27
表 3-2	高公局中工處深度訪談對象一覽表.....	29
表 3-3	交通部臺灣區國道高公局中工處.....	30
表 3-4	工務段之職務評估員額及辦理工作說明表.....	34
表 3-5	組織公平量表.....	39
表 3-6	組織承諾量表.....	40
表 3-7	組織公民行為量表.....	41
表 3-8	高公局中工處處本部勞務承攬人力一覽表.....	41
表 3-9	高公局中工處處本部勞務承攬人力需求及價金一覽表.....	43
表 3-10	本研究之研究進度與完成之工作項目甘特圖.....	49
表 4-1	勞務承攬契約檢視表.....	51
表 4-2	承攬訂定勞務承攬契約注意事項.....	52
表 4-3	整體研究對象之分佈情形與問卷發放、回收統計表.....	62
表 4-4	組織公平信度分析表.....	62
表 4-5	組織承諾信度分析表.....	63
表 4-6	組織公民行為信度分析表.....	63
表 4-7	性別次數分配表.....	63
表 4-8	年齡次數分配表.....	64
表 4-9	教育程度次數分配表.....	65
表 4-10	婚姻狀況次數分配表.....	66
表 4-11	現任單位服務年資次數分配表.....	67
表 4-12	在現任服務單位中勞務承攬職稱次數分配表.....	68
表 4-13	工作特性之分配公平構面敘述分析表.....	69
表 4-14	工作特性之程序公平敘述分析表.....	72
表 4-15	工作特性之互動公平敘述分析表.....	73

表 4-16	對要派單位之組織承諾組織認同敘述分析表	75
表 4-17	對要派單位之組織承諾努力意願敘述分析表	76
表 4-18	對要派單位之組織承諾留職傾向敘述統計分析表	77
表 4-19	對要派單位之組織公民行為協助同事敘述統計分析表	79
表 4-20	對要派單位之組織公民行為認同組織敘述統計分析表	80
表 4-21	對要派單位之組織公民行為敬業守法敘述統計分析表	81
表 4-22	對派遣公司之組織公民行為自我要求敘述統計分析表	82
表 4-23	對要派單位之組織公民行為謹守分際敘述統計分析表	84
表 4-24	性別對組織公平構面之差異分析表	85
表 4-25	年齡對組織公平構面之差異分析表	86
表 4-26	教育程度對組織公平構面之差異分析表	86
表 4-27	婚姻狀況對組織公平構面之差異分析表	87
表 4-28	本處服務年資對組織公平構面之差異分析表	88
表 4-29	職稱對組織公平構面之差異分析表	88
表 4-30	性別對組織承諾之差異分析表	89
表 4-31	年齡對組織承諾之差異分析表	90
表 4-32	教育程度對組織承諾之差異分析表	90
表 4-33	婚姻狀況對組織承諾之差異分析表	91
表 4-34	本處服務年資對組織承諾分析表	92
表 4-35	職稱對組織承諾之差異分析表	92
表 4-36	性別對組織公民行為之差異分析表	93
表 4-37	年齡對組織公民行為差異分析表	94
表 4-38	教育程度對組織公民行為之差異分析表	94
表 4-39	婚姻狀況對組織公民行為之差異分析表	95
表 4-40	本處服務年資對組織公民行為分析表	96
表 4-41	職稱對組織公民行為之差異分析表	96
表 4-42	組織公平與組織承諾相關係數表	98
表 4-43	組織公平與組織公民行為相關係數表	98
表 4-44	組織承諾與組織公民行為積差相關係數表	99

圖目次

圖 1-1	承攬關係示意圖.....	2
圖 2-1	政府改造目標及精神示意圖.....	10
圖 2-2	Steers 的組織承諾前因後果模式.....	14
圖 2-3	Mowday 等人的組織承諾模式.....	15
圖 2-4	Mathieu & Zajac 的組織承諾前因後果模式.....	16
圖 2-5	勞動派遣關係圖.....	21
圖 3-1	研究流程圖.....	26
圖 3-2	交通部臺灣區國道高速公路局中區工程處交通網路圖.....	32
圖 3-3	本研究假設圖.....	37
圖 4-1	勞務承攬員工性別比例分配圖.....	64
圖 4-2	年齡比例分配圖.....	65
圖 4-3	教育程度分析表.....	66
圖 4-4	婚姻狀況分析圖.....	67
圖 4-5	現任單位服務年資分析圖.....	68
圖 4-6	勞務承攬職稱分析圖.....	69
圖 4-7	工作特性之分配公平同意度分析圖.....	71
圖 4-8	工作特性之程序公平同意度分析圖.....	72
圖 4-9	工作特性之互動公平同意度分析圖.....	74
圖 4-10	員工對要派單位之組織認同同意度分析圖.....	75
圖 4-11	員工對要派單位之努力意願同意度分析圖.....	77
圖 4-12	員工對要派單位之留職傾向同意度分析圖.....	78
圖 4-13	員工對要派單位之協助同事同意度分析圖.....	79
圖 4-14	員工對要派單位之認同組織同意度分析圖.....	80
圖 4-15	員工對要派單位之敬業守法同意度分析圖.....	82
圖 4-16	員工對要派單位之自我要求同意度分析圖.....	83
圖 4-17	員工對要派單位之謹守分際同意度分析圖.....	84



第一章 緒論

本章係以交通部國道高公局中工處公私協力及非典型人力運用之各項簽約進用承攬人員為研究對象，討論行政組織改造「小而能政府」各項委外人力運用；本章分為四小節，第一節為研究背景與動機、第二節為研究目的與問題、第三節為解釋名詞及第四節文研究範圍與對象，分述如下。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

政府在新公共管理思維下，傳統觀念已漸漸改變，政府機關業務委外，配合政府再造發展精簡員額，已成為人事行政總處組織規劃的重要策略與工具，學者 Peters (1994) 提出公共選擇理論，認為「政府業務委外乃政府進行改造的方式之一」。

政府施政與服務品質之效能及效率，已成為人民關注焦點，機關審酌評估各業務屬性，配合政令將適合由民間參與辦理之業務，行政院公共工程委員會之政府電子採購網站辦理共同招標及共同採購等多項業務，引介委外方式以民間企業管理精神，讓委外專業技術、人力及物力入駐公部門，使政府機關服務績效化、人力資源彈性化，面對民主政治與經濟快速發展多元的需求；政府如何透過相關的社會資源管理，以期精簡公務人力資源並得以有效運用，再藉由民間機構的參與來培養公共事務之能力及公民意識，以達到滿足民眾需求，乃現今迫切需要解決的課題。

高公局中工處處本部有各項勞務承攬業務，所屬工務段服務區亦有各項委外人力運用，更有 OT 案之合作廠商，對於政府部門引進約聘雇人員至派遣人力及目前最普級化之勞務承攬等等委外人力進用方式，其人力運用效能如何？為其本研究之背景，本案高公局中工處在承攬契約中承攬業者指派所屬勞工進駐該處提供勞務，其承攬關係中各當事人關係，依民法稱謂製作如下之簡單示意圖 1-1（勞工僅受到自己之雇主即承包商之指揮監督）：

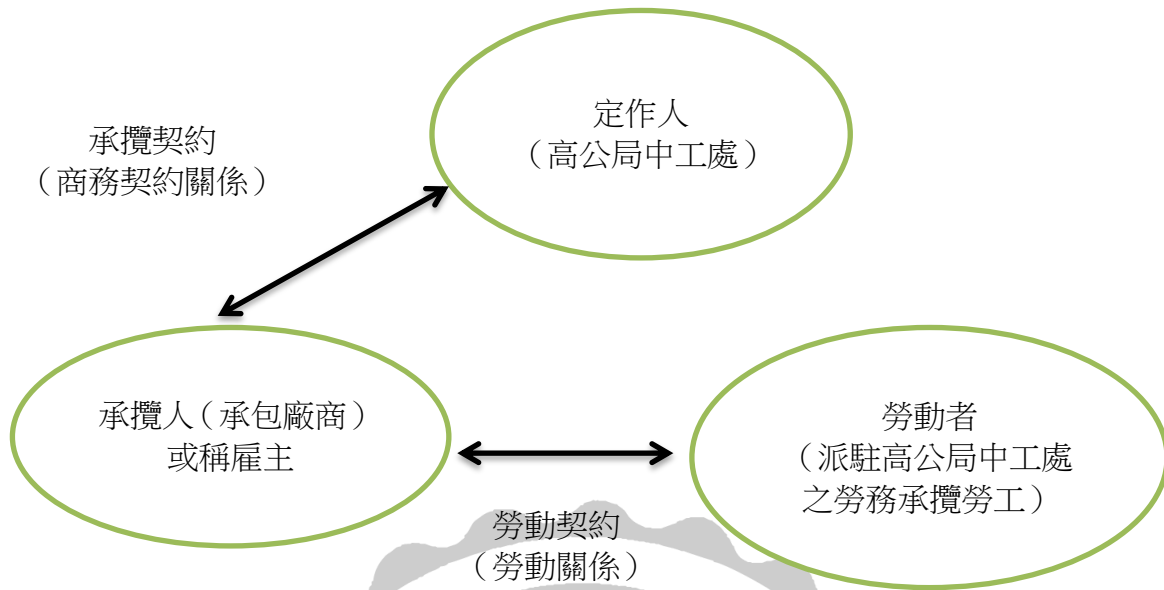


圖 1-1 承攬關係示意圖

資料來源：作者自行整理

經查據內政部 74 年 7 月 19 日七四台內勞字第 326694 函釋：

勞動契約係以勞動給付為目的，承攬契約係以勞動結果為目的；勞動契約於一定期間內受僱人應依雇方之指示，從事一定種類之活動，而承攬契約承攬人只負完成一個或數個工作之責任。

承上圖得知，高公局中工處承攬契約以契約標的內容結果為目的，並於勞動契約一定期間內勞務承攬受僱人應依承包廠商指示，從事契約約定項目之活動，俟契約驗收紀錄分段驗收給付價金。

貳、研究動機

「公共服務委外」或「政府業務委外」，根據李宗勳（2007：38）的解釋是指：目前的委外被理解為政府做不來的公共事務，沒有道理不讓民間接手或主動邀請民間參與經營，也就是民間有意願有能力時，政府不應該只是提供機會讓民間「消極」的配合或參與，而應該是讓民間有機會「積極」經營或主導規劃。

現臺灣相關勞動法規及勞健保法令因政令不斷修改頒布實施，日前政府通過「一例一休」，最常見的爭議性項目如工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償等，更多的是工資、工時認定不清，少給加班費、低報勞健保及退休提撥等違反規定問題，面對不斷提高的委外勞務承攬業務人事相關福利、勞健保等成本與經營風險高公局中工

處，該如何合法、正確設計納入薪資結構、訂定工作規則、勞動等契約？此為研究動機之一。

其次透過公私協力及非典型人力運用聘僱、承攬之專業技術及人員，公部門如何跨域管理，對業務及公務員是否有正相關加分之關聯，或者只是取代公務員之業務，而忽略技術交流留，使公務員產生業務怠惰技術不進反退之現象？最後小而美政府真的有達到其精神目的嗎？此為研究動機之二。

再則因應目前政府服務多樣化之業務，「小而美政府」已讓國家空洞化，機關之士級人員及工友依高公局中工處工作屬性遇缺不補，人事精簡政策是否應鬆綁？其為研究動機之三。

第二節 研究目的

政府再造綱領引進企業管理精神，行政院組織改造「精簡、彈性、有效能」的目標，將「小而能」理念轉變為政府組織調整原則。而政府所謂的小而能到底要小到多小？如何分散權力？如何授予權責？如何委託給予企業？這些問題對企業來說，都具有相關成本效益之分析與營利目標政府再造的基本精神：小而美或小而能為政府推動「政府再造綱領」判斷基準，對公部門尚有許多模糊而又包含了諸多爭議之疑義，且還須事先釐清，導致於人事凍結，大量辦理各項委外勞務採購，故此有以下之研究目的之重要性。

茲因各機關推動業務委外辦理已有具體成效，又為貫徹員額精簡，有效控制人事費，持續提升政府服務品質與施政效能，未來高公局中工處是否應配合國家政策將賡續積極配合行政院推動業務委外相關政策，擴大公共服務範疇，並配合推動提升服務品質，強化高速公路之專業馬路領航之高效能道路，且又有效節省公帑並降低業務執行之成本。

政府行政機關基於預算及組織縮編、員額精簡等政策，透過「政府電子採購網-行政院公共工程委員會」將一般事務性業務及非核心業務採勞務承攬的方式，進用派遣勞工在機關內工作；透過此新的雇用模式，是否如「政府再造綱領」推動目標，可使人力資源的運用上更具彈性，管理上更為靈活與運用，相對的也可擷節人事成本。是以，如何有效運用派遣人力，將對政府的人力資源管理制度造成重大的影響。

高公局中工處自民國 2005 年起簽約執行委外業務以來，是否有效減輕政府人力預算之負擔，符合政府精簡人事之政策，同時是否也能維持行政效率與服務品質，確實發

揮相當成效。如何使未來運作更加順利，就本計畫執行面建議，希能作為後續運作改善之參考。

綜合上述，本研究目的如下：

- 壹、了解高公局中工處公部門運用公私協力及非典型人力之現況。
- 貳、蒐集高公局中工處運用公私協力及非典型人力之單位常見議題，進行公私協力及非典型人力的利弊分析。
- 參、本研究人力委外計畫減輕政府單位人力預算之負擔？是否符合政府精簡人事之政策，團隊執行此計畫，是否降低高公局中工處行政效率？業務執行提供許多資源與諮詢，是否提升了該處的服務品質？
- 肆、本研究委外勞務承攬派駐人員，在該年度執行期間，是否勝任高公局中工處所委派之工作，且順利完成契約之標的。
- 伍、專題研究計畫中，針對高速公路中工處與公私協力及非典型人力兩方勞務承攬的組織公平、承諾及公民行為研究分析，以提出承攬業務改善之建議。
- 陸、針對高公局中工處工作屬性，「小而美政府」之人事精簡政策是否應鬆綁？

第三節 名詞解釋

- 壹、公私協力：行政任務係由「公部門」與「私部門」共同合作達成。
- 貳、承攬者：依據民法第 490 條「承攬者，謂當事人約定，一方為他方完成一定之工作，他方俟工作完成，給付報酬之契約。約定由承攬人供給材料者，其材料之價額，推定為報酬之一部。」
- 參、去任務化：或稱「解除管制」，公部門視業務需求，將其部分業務委託第三部門或民間企業辦理，俾利共享資源。
- 肆、地方化：為使政策執行更為符合地區性與親近性；便將原為中央機關辦理的業務，轉由地方政府辦理。
- 伍、法人化：將政府組織所負責的相關業務，委由公共性質之行政法人來處理，突破從前「民間—政府」之分法，其執行政策時較具彈性，利用其企業經營精神，使得政策業務的推動更專業、更有效率。整體來說，行政機關的法人化，乃是透過在公務

部門與私人企業間組織型態的差異，來讓政府組織擺脫既有的人事以及會計制度的約束，以期滿足政府組織改造多面向的需求。

陸、委外化：指將部份業務委託民間機構辦理，目前我公部門具體實施方法，民間投資經營、業務外包、公營事業民營化等等，其最主要的目的在有效率的提高資源運用。

柒、部分工時工：我國目前勞基法相關規定，每周工時少於40小時之勞動者。

捌、派遣工作者：透過人力派遣或從事派遣業務之仲介公司派遣至要派機關服務之勞動者。

玖、勞動派遣：要派單位與指派遣事業單位，依契約標的規範，指派所僱用之勞工至要派單位提供勞務，接受其指揮監督管理之行為。

壹拾、派遣事業單位（機構）：為民間事業之「人力派遣公司」或「勞務派遣公司」，視契約規範派遣勞工至要派單位提供契約相關之業務執行。雇主與要派單位訂定勞動契約，派遣員工解雇、工資及工作規則由雇主負擔法律上之主體責任。依據我國民法第484條規定「僱用人於得到受僱人同意後，得將其勞務請求權利讓與第三人，只要派遣勞工基於與派遣公司間之勞動契約約定，同意此種勞務給付型態，勞動派遣即屬適法(臺灣高等法院94年11月01日94年度勞上易字第6號民事判決參照)。」

壹拾壹、勞務承攬：指各機關與承攬人約定，由承攬人為各機關完成一定之工作，各機關俟工作完成，於驗收符合履約項目後，給付報酬予承攬人。從政府採購法第7條第3項、第4項：「本法所稱勞務，指專業服務、技術服務、資訊服務、研究發展、營運管理、維修、訓練、勞力及其他經主管機關認定之勞務。採購兼有工程、財物、勞務二種以上性質，難以認定其歸屬者，按其性質所占預算金額比率最高者歸屬之。」之規定。

依勞動部104年4月22日勞動關2字第1040125914號函，「勞務承攬指「定作人（機關）與承攬人約定，由承攬人為定作人（機關）完成一定之工作，俟工作完成，定作人（機關）給付報酬給承攬人之契約。如承攬人依約須指派所僱用之勞工至定作人（機關）工作場所完成工作者，定作人（機關）對承攬人所派駐人員，並無指揮監督之權，僅得檢驗工作成果，並依據該成果給付價金」。綜上承攬之性質，除勞務之給付外，需完成一定工作之要件。」

一、承攬人：指承接各機關採購勞務承攬採購案之公司及其他得提供各機關勞務之自然人、法人、機構或團體。

二、派駐勞工：指受承攬人僱用，派駐於各機關工作場所，依承攬人指示完成勞務承攬契約所定工作項目者。

三、勞務承攬契約：指承攬人與各機關就勞務承攬所訂立之契約。

四、主管機關：指中央二級或相當二級以上機關，地方縣市政府及直轄市政府。

第四節 研究問題

我政府「政府再造綱領」旨意為「組織就是要精簡、要靈活，來建立小而能政府」，而再造其總目標則是「引進企業相關管理精神，建立創新、有彈性、善應變能力的政府機構，進而提升國家競爭力」，兩者合而為一，是為目前政府推動組織改造前置作業的方向。

政府組織再造「小而能政府」視為整個再造的基本精神，組織在固定員額下彈性調整人員的配置，增加政府之應變能力，強調「精簡並有高效率」，有高效率再擴大成為「創新、彈性、有應變能力」，惟只強調精簡、靈活的方針，簡單地說就是「又要馬兒好，又要馬兒不吃草」，服務品質、效能及效率不斷要求增加，國家考試進用人員卻是以精簡方式減少編制員額，不過預算員額卻是大幅度的增加，以至於無法確保政府的「小」，亦無法確保政府的「能」。

總言之「小而美」的精神，就是「民間能做，政府不做；地方能做，中央不做」，但是「小而美」的原則改造我們的政府現行業務多元化、國際化，多軌政策其業務量級文官體制員額符合比例原則嗎？政府組織精簡內部人員而進用大量委外人員，真的是小而美、小而能政府嗎？亦是否為成為無限擴張委外人力的變相說詞！

茲因各機關推動業務委外辦理已有具體成效，又為貫徹員額精簡，有效控制人事費，持續提升政府服務品質與施政效能，高公局中工處仍將賡續積極配合行政院推動業務委外相關政策，以期能擴大對公共服務的範圍，並配合國家重大政策提升服務品質，同時可以降低政府執行業務之成本。

政府行政機關基於預算及組織縮編、員額精簡等政策，透過「政府電子採購網-行政院公共工程委員會」將一般事務性業務及非核心業務採勞務承攬的方式，進用派遣勞工在機關內工作；透過此新的雇用模式，可使人力資源的運用上更具彈性，管理上更為靈

活與運用，相對的也可擷節人事成本。是以，如何有效運用派遣人力，將對政府的人力資源管理制度造成重大的影響。

如高公局中工處交控中心自 2005 年起簽約執行委外業務以來，成功地減輕政府各單位人力預算之負擔，符合政府精簡人事之政策，同時也能維持高公局中工處之行政效率與交管品質，確實發揮相當成效。惟為使未來各項委外承攬作業運作更加順利，就各委外擬訂計畫及執行面建議，希能作為後續運作改善之參考。

爰此本文希望能針對高公局中工處公私協力及非典型的人力運用推動的成效探討。本文將聚焦在下述幾個研究問題：

- 壹、委外契約勞務承攬人員對組織公平、承諾及行為等等各式量表問卷調查，研析承攬人員對組織向心力為何？
- 貳、深度訪談高公局中工處勞務承攬採購單位主管及承辦人，針對其採購業務執行背景、因素與目的及其駐點勞務人員福利是否落實？
- 參、勞務承攬網絡關係運作與實務衍生哪些衝擊與變化？
- 肆、因應目前政府服務多樣化之業務，「小而美政府」之人事精簡政策是否應鬆綁？針對高公局中工處精簡人事成效優缺失如何？
- 伍、綜觀上述探討「高公局中工處勞務承攬服務品質」的實務，並以公部門及私部門之勞務人員等利害關係人的意見作為分析來源，探討前個案例的推動成效與精進措施為何？

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本文研究對象係探討高公局推動公私協力與非典型人力運用的研究，因此本文研究文獻包含工程採購標案的法令規定外，針對公私協力與非典型人力運用，期刊、博碩士論文、民間團體相關的網站，去檢索相關文獻之措施做法，藉由「文獻分析法」了解公私協力與非典型人力運用的過往，掌握最新的研究發展，再以「深度訪談法」為主，並以「問卷調查法」為輔來著手完成「個案研究」，具體的探討分析包括公私協力與非典型人力運用如何融合，進而透過與生活連結來提升勞務承攬效能及服務過程、達到探討

高速公路公私協力與非典型人力運用的效能。於下依序說明本研究用各項研究方法之構想。

本研究主要係探討高速公路中區工程處處本部勞務承攬，辦理公私協力及業務委外人員推動非典型人力治理，做個案研究，主要係因：

- 一、政府機關係依法令採購招標規範契約進用勞力承攬人員，如何提升勞務承攬人員職能發展的方向。
- 二、委外治理推展實務的變化，究竟應該運用哪些成效評估原則來分析其推動成效。
- 三、高公局中工處私協力與非典型人力運用成效探討等等。

貳、研究限制

- 一、囿於時間、精力、經費均有限，不能對高公局中工處非編制人員等各勞務承攬委外面向進行全面研究，僅就高公局中工處處本部勞務承攬進行本研究。
- 二、礙於委外招標案件承攬時效差異，僅選定特於處本部服務之業務委外人員作為研究對象，所以本文依序以「文獻分析法」、「深度訪談法」及「問卷調查法」來著手完成個案研究，來達到探討高速公路公私協力與非典型人力運用的效果。



第二章 文獻檢閱與理論基礎

本章分五節，第一節為文獻檢閱，第二節組織公平理論，第三節組織承諾理論，第四節組織公民行為理論，最後第五節為公私協力與網絡治理，分述如下。

第一節 文獻檢閱

壹、委外政策緣起

配合組織改造精簡人員，政府機關各單位經審酌業務相關屬性及需求，將部份業務委由民間團體辦理，現行業務委外勞務承攬引進民間企業管理之精神，業已成公務門之業務承辦先驅，其目的藉由第三部門之專業人力與物力，來達成公務服務績效化、人力資源彈性化，達到組織員額精簡後公務人力資源能有效運用，培養委外人力參與公共事務能力及公民意識，達公私協力一體，共創政府部門佳績。

政府部門彈性人力需求漸增，公私協力及運用承攬人力蔚為風潮，迥異於傳統勞雇關係的「非典型人力」—承攬人力，儼然成為公部門人力模組的一環。面對全球化的挑戰，政府為降低公部門的支出規模、兼顧公共服務品質與績效，運用公私協力及非典型人力不僅是目前臺灣公部門潮流，更是我國提振國家競爭力、重返經濟榮景、擺脫冗員、解決技術困境等，必須面對的課題。

2001 年政府成立「政府改造委員會」，由陳前總統主持政府改造相關事宜。「政府改造委員會」擬定政府改造整理如下圖：

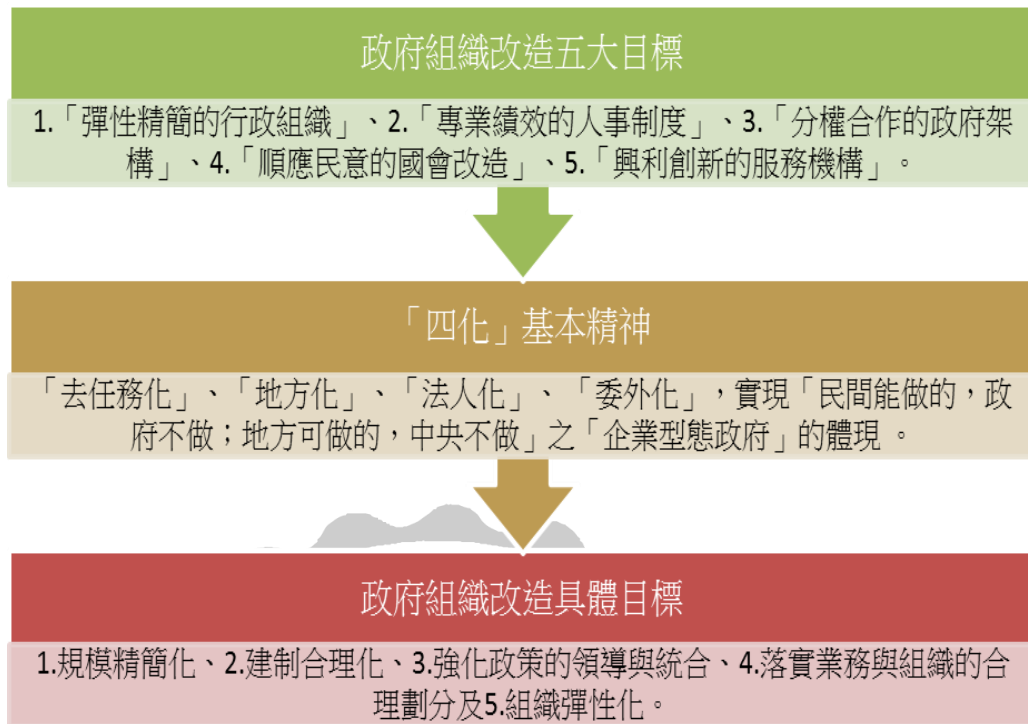


圖 2-1 政府改造目標及精神示意圖

資料來源：本研究整理

貳、政府再造沿革

1998 年通過「政府再造綱領」，成立政府再造推動委員會，由行政院長擔任召集人，委員會下設組織再造（原研考會推動 2014 年 1 月 22 日，併入國家發展委員會後裁撤）、人力及服務再造（原行政院人事行政總處推動 2012 年 2 月 6 日，行政院人事行政局改名為「行政院人事行政總處」）和法制再造（原經建會推動 2014 年 1 月 22 日，與原行政院研究發展考核委員合併，國家發展委員會走入歷史）等，負責研究定訂、促進委託民間參與公共事務相關法令規範等。

2002 年行政院成立「行政院組織改造推動委員會」，朝「去任務化」、「地方化」、「法人化」及「委外化」四化方向去進行業務職能的檢討，設立「政府民間夥伴小組」由人事行政總處負責推動委外政策，積極落實政府改造理念。

2009 年 5 月 25 日訂定「行政院及所屬各機關組織調整作業原則」，重申各部會組織調整規劃作業。

2016 年 7 月 16 日組織調整後續推動業務移至行政院人事行政總處辦理。

2016年10月11日我國政府政組織調整具體作為根據立法院業已通過的「中央行政機關組織基準法」，由蔡英文總統在執政決策協調（分為14部、8會、4獨立機關、2總處、2附屬機關與其他（三級直屬機關）飛航安全調查委員會及核能安全委員會），到目前還有內政部等6部會組改法案未通過。

組改作業能在「提升效能」及「無縫接軌」之原則下穩健推動，達成組織改造「精實、彈性、效能」之目標。

第二節 組織公平理論

亞當斯(John Stacey Adams, 1963)提出公平理論，又可稱為社會比較理論或稱為交換理論(Exchange Theory)。在此理論中主要是敘述員工投入與所得的報酬參照他人後，員工所產生的合理性及公平與否影響其激勵行為。公平是激勵的動力理論的模式(方程式): $Q_p / I_p = Q_o / I_o$ (獲取報酬的感覺) / I_p (投入的感覺) = Q_o (對比較對象獲報酬的感覺) / I_o (對比較對象投入的感覺)。

此學說有兩個心理行為，即是不公平的心理行為，組織員工認為投入與產出所獲得之報酬比率相等，則認為公平，反之不相等則產生不公平的想法，引起組織員工認知失調，此員工將會採取行動來達到本身所想的公平；當組織員工感受到不公平待遇，心中產生苦惱，呈現緊張不安，引發行為動機下降，工作效率下降，甚至會出現逆反行為等等。

壹、投入(Input)：員工認為自己投入程度；其該員投入公司所具有的條件和對公司的貢獻，如教育程度、技術能力、努力程度…等。

貳、成果(Outcome)：員工感覺從公司或工作中投入所獲得的代價或報酬，如待遇、昇遷、受賞識和成就等。

參、比較人或參照(考)者(Comparison Person or Referent Person)：員工用來作比較投入和成果關係的對象，員工和同團體或同地位作投入和報酬關係的比較對象。

肆、公平或不公平(Equity-Inequity)：個人和他人比較投入與成果關係的感覺。此可能是同地位的人，也可能是同團體的人；亦或可能是公司內的人，也可能是公司以外的

人。公平和不公平：個人和他人比較投入與成果關係的感覺。員工經比較後感覺受公平對待，則仍受到激勵；反之很難有激勵的效果。

Tax and Brown(1998)也將公平區分為三類，其一「結果公平為組織成員投入與獲得是否公平」，再則「程序公平為組織處理成員意見與處理方式程序上是否公平」，最後「互動公平為組織與成員間、上司與下屬間是否有公平對待」。

Wallace and Fay(1988)將公平區分為內部、外部、個人及程序等公平，外部將員工薪水是否反應在員工在就業市場水準，內部為員工薪酬水準是否反應在其技能、責任、知識等，而個人公平為員工薪水報酬與該員工投入及努力評估上，最後程序公平則是評估員工報酬是否公開、與成員溝通、有申訴管道等。

綜觀上述發現，投入與成果是為員工衡量標準之一，其次是否獲得激勵，亦是對投入和報償關係的評量，此二種衡量皆與他人比較。該員工雖覺得本身報酬很高，經與他人比較發現報酬不如他人後，可能降低其工作動機，程序及互動公平則為員工平日互動，及參照他人之比較心理影響，亦是現在辦公室文化和諧主管最主要之功課，故公平理論在激勵過程中仍扮演某種角色。

第三節 組織承諾理論

長久以來組織承諾廣受探討，各家學者以不同論點及觀點論述，因組織承諾不單單只是員工心態認知，亦為員工行為之表現，與外在各項因素產生關連性，眾學者研究組織承諾發現組織成員與組織間相互關聯，俾利研發相關配套措施，提高組織成員對組織依附感及提升整體效率、效能，完成組織目標。組織承諾反映在員工行為表現，組織與成員互動關係良好，可以提升員工對組織的依附感，是員工對組織的態度及傾向包括對組織的認同與接納組織的目標與價值，反映員工對組織的忠誠情感及工作角色的專注及投入，最終願意為組織的利益而努力且確希望繼續成為組織中成員。

組織承諾是一種連結特定人與組織結構性的行為，且其會因薪資、職位或是同事之間情誼而不願意離開組織。(Hrebiniak and Alutto, 1972)；個人對組織奉獻心力與對組織盡忠的意願，以及持續工作之承諾，則是因為考慮到對組織的投資與犧牲，使個人覺得離開組織的代價過高，並認為難以離開組織。(Kanter, 1968)

壹、Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)對組織承諾之質分類

一、價值承諾(Value Commitment)：員工深信並且接受組織的目標以及價值。

二、努力承諾(Effort Commitment)：員工願意為了組織投入高度努力。

三、留職承諾(Retention Commitment)：員工有強烈的願望，希望能維持組織成員的身分。

組織承諾的重要性與影響基於在「高度組織承諾對組織有利」的假設下，了解了組織承諾，找到了對個人與組織更好的影響。組織承諾受到重視的原因可預測員工離職行為，高組織承諾員工其工作效率較佳，且可作為預測效能指標。

貳、Randall(1987)的研究指出，組織承諾的認同水準對於個人及組織都會有正負兩面相關程度的影響，如表 2-11 所列：

表 2-1 組織承諾程度與可能之影響

項目	對個人可能之影響		對組織可能之影響	
	正面	負面	正面	負面
認同程度 高	<ol style="list-style-type: none"> 1.增進個人生涯發展和提高報酬。 2.員工行為被組織獎賞。 3.個人對職業充滿熱忱。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人成長、創造力、創新、其他工作機會受到抑制。 2.官僚的抗拒改變。 3.與社會及家庭造成壓力和緊張之關係。 4.同事間缺乏團結。 5.參與非工作組織之時間及精力受限制。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.安全及穩定的勞動力。 2.員工接受組織高生產力的需求。 3.高水準的競爭力及績效，可達成組織的目標。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.無法有效運用人力資源。 2.缺乏組織彈性、創新及適應力。 3.堅守過去不合時宜的政策及程序。 4.過度熱心的工作者會激怒其他員工。 5.違反和不道德的提案，因組織利益之考量而被認同。
認同程度 中	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加員工歸屬感、安全感、績效、忠誠度及責任感。 2.形成個人主義。 3.可從組織獲得身分的維持及認同。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工生涯發展和晉升機會可能受影響。 2.不易取得與各部門之間的認同與妥協。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工任職期間的延長。 2.降低辭職的意願及流動率。 3.有較高的工作滿足。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工可能限制外在角色的行為及公民權利義務的行為。 2.員工可能平衡組織與非工作組織的需求。 3.可能降低組織的績效。

表2-1 (續)

低	<ol style="list-style-type: none"> 1.維持個人之創造力及創新能力。 2.更有效地運用人力資源。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.降低生涯進展及升遷機會。 2.可能被迫離職或開除，而使組織目標無法達成。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.低績效員工離職損失有限，反而可提高士氣。 2.新人員補充為組織帶來有利結果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工離職、遲到、缺席率較高。 2.缺乏留職意願、對組織忠誠度低，工作品質低下、或用非法的活動對付組織。 3.限制組織對員工的控制。
---	---	---	---	---

資料來源：整理自 Randall D.M. (1987), *Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited*, *Academy of Management Review*, Vol.12(3), p.460-471。

參、影響組織承諾的因果變項

員工對組織承諾是一種工作態度，但是過程中形成的動機與過程則因人而異，所以相關前因後果的構面亦為複雜化。綜觀概述如下：

一、Steers 之理論模式

將組織承諾的前因變項分成，個人特性、工作特性及工作經驗等；而後果變項則區分為留職意願、留職傾向、出席率、員工離職和工作績效等。(Steers, 1977)其關係如圖 2-2：

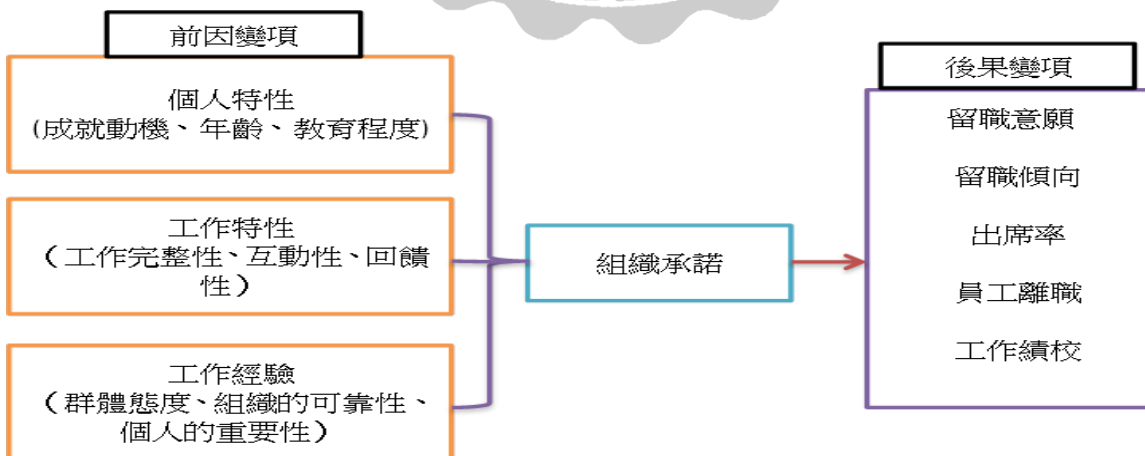


圖2-2 Steers的組織承諾前因後果模式

資料來源：Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp.46-56.

二、Mowday 等人之理論模式

Mowday, Porter, & Steers (1982) 提出四項前因變項，五項可能產生的後果。其關係如圖 2-3：

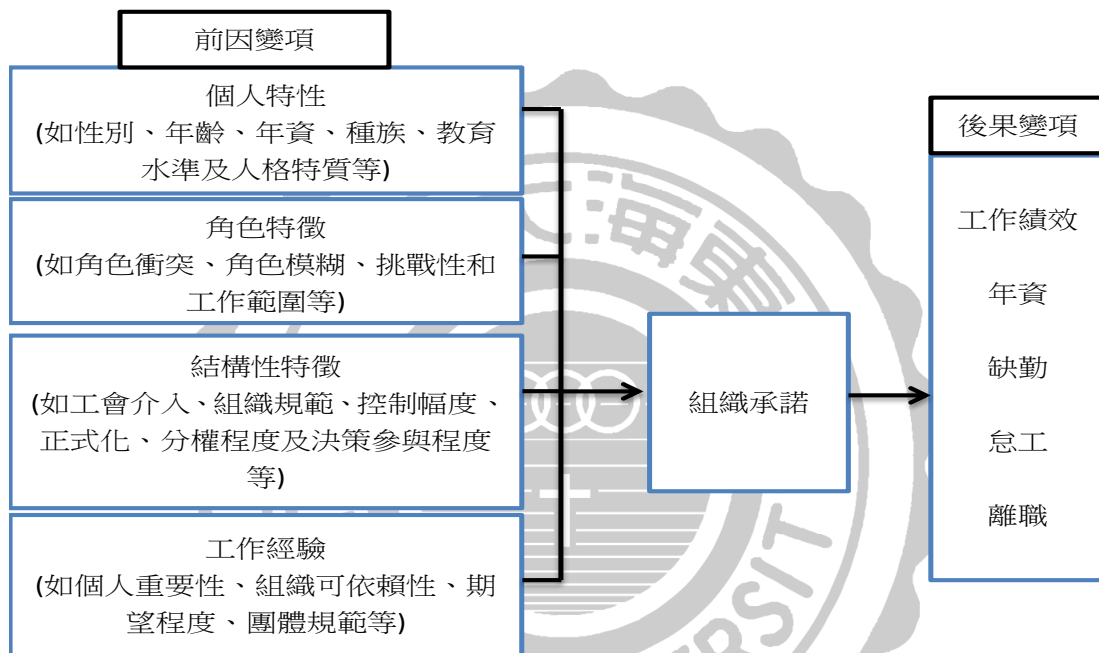


圖 2-3 Mowday 等人的組織承諾模式

資料來源：Mowday, R. T., Porter, L.W. & Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkage*. New York: Academic Press, p.30.

三、Mathieu & Zajac 之理論模式

Mathieu & Zajac (1990) 彙整了早期組織承諾並實證研究的變項分類，將變項歸納成 48 項，前因變項有 26 項，相關變項有 14 項，後果變項有 8 項。其關係如圖 2-4：

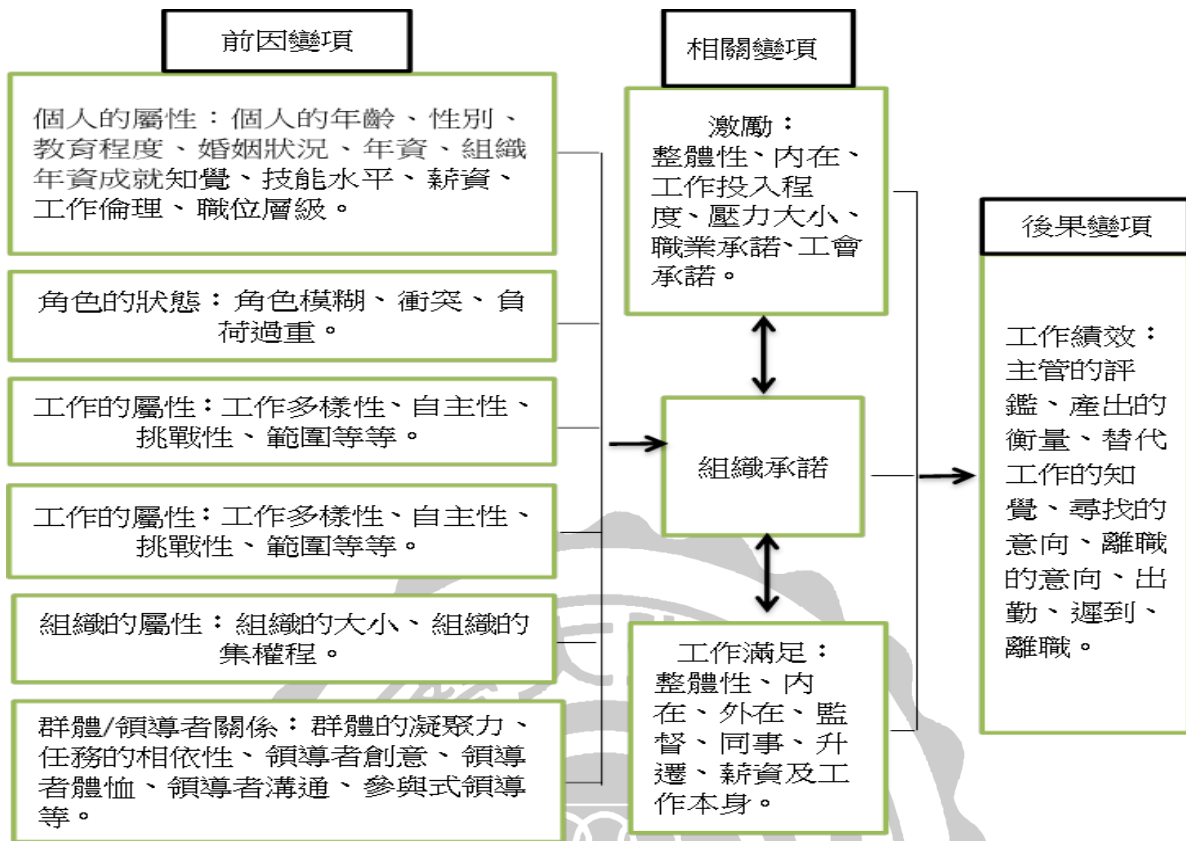


圖 2-4 Mathieu & Zajac 的組織承諾前因後果模式

資料來源：Mathieu, J. & D. Zajac (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 118(2), pp.171-194.

第四節 組織公民行為理論

壹、組織行為的定義

組織行為(organizational behavior, 簡稱 OB)：組織中人員的行為亦是人們在組織中所表現出的行為。

組織行為是一門應用行為科學(applied behavioral science)，它在研究組織中個人、團體、部門與組織本身及與環境之關係等正式與非正式之行為，目的在改進各種構成份子的效能與績效。組織行為是探討組織中人如何受到個人、團體及結構影響行為。影響行為有三，其一個人層面因素有個性、情緒、學習、知覺、動機、態度、價值觀，其二團

體層面因素則有權力與權術、領導、溝通、衝突與協調等，其三組織系統有文化、結構、制度等等層面因素，彼此互相影響著個人的行為。

貳、工作特性與組織承諾

一切對組織有益的行為都稱之為組織公民行為，同時包括員工角色內與角色外的正面行為。(Graham,1991)；組織公民行為係一種員工對組織之正面行為，而此行為超越職責的要求，它是自主裁量，並不在組織正式酬賞結構的範圍中。(Konovsky and Pugh, 1994)；組織中有意義的行為和展現，這種行為非以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制（許道然，2001）。

參、組織公平對組織公民行為之影響

Organ(1988)認為公平認知與公民行為的關係是由社會交換的關係。由於社會交換是外在契約的一種，且此交換是比較模糊的，因此使員工能自由運用不用考慮此權利會剝削。所以員工如果認為本身處於社會交換的狀態，則產生公民行為的機率增加。而從公平理論的觀點 Moorman(1991)研究發現組織成員認為組織態度符合公平原則，成員就越願意從事組織公民行為。林淑姬（1994）等人認為組織公平會正向影響組織公民行為，亦代表組織公平是促進組織公民行為的重要因素。邱悅蓉與陳詳衡（2010）也實證結果發現組織公平可能是導致組織公民行為之原因，證實組織公平可以提升成員自我超越之公民行為。

第五節 公私協力網絡治理

壹、新公共管理(NPM, New Public Management)

在 80 年代西方國家政府管理傳統科層體制已不能因應社會發展及變遷，公部門無處理日益嚴重危機背景下，公部門引進私部門企業管理與競爭模式，重視公共服務效率，強調在解決公共問題、滿足人民需求，強調公私協商與合作，有效降低政府運作成本，提升公共服務品質，引進企業管理若干機制，強化政府職能簡化、去科層結構，注重作業流程公開化及電子化。

目前公部門廣泛採用私部門的經營管理方式，透過企業化的經營模式，採去分權管理，減少層級，充分授權及分散決策，由各層級主管以轄管業務代為決行，迅速反映問

題及有效解決問題，利用「網絡」的連結觀念，中央政府上級機關負責制定政策，不再擁有所有的控制、協調與課責機制，政府已不再是單純公共服務的供應者，而是國家及社會之共同治理的新服務型式，是政府在推動服務轉型過程中，需要的是如何結合民間、社會的資源，建立一個全方位的網絡治理模式。

由業管機關負責執行政策，地方政府由地方自治法來統籌管理各自管轄。中央政府將管理與操作分權，政府負責「掌舵」而非「划槳」，如此所小政府規模，減少開支，提升效率。強調重視人力資源管理，著重成本的效率分析、全面品質之管理、降低成本與提升效能等等，政府應按服務內容和性質的不同，各自採取相對的供給方式，使官僚組織分成為，許多半自主性之執行機關。透過結合私部門的管理方式，引進短期勞動契約、合作開發的方案、定訂績效導向的契約及推行服務承諾制度等。

政府重視管理關心公共部門提供服務的效率和質量，透過多媒體，主動、靈活、低成本與私部門合作及不同的利益需求作出有效反應。新公共管理論者，則主張政府管理資源的配置，應與管理人員的業績和效果兩者聯繫起來。依機關業務績效需求擬定合約內容，再依此業績付酬。政府為了高效率實現公共服務的職能，公開招標讓許多不同的行業和部門有機會加入到公部門提供服務的行列。

貳、公私協力

所謂公私協力，就是公私部門透過契約或跨組織合作關係，兩者建立平等互惠，共同推動公共事務。

「公私協力」(public-private partnership)是近年來政府尋求提昇治理能力、改善治理效果的主流思維，其不僅止於「合產」(corporation)強調對價與利益結合的交易與交換關係，強調與凸顯的是一種基於相互認同的目標，而建立在不同行動者間的動態關係。所謂「動態關係」包括相對自主、公平參與、明確課責、透明程序的相互「鑲嵌」(embedded)與「認同允諾」(identify and commit)的新相互關係(Brinkerhoff, 2002: 20-25)，一種需要更多包容適應、欣賞學習與異質交流的「資源連結」與「組織學習」的轉換過程。因此，政府以輔導協助代替監督管制，也就是要先合作協力初期鬆懈官僚習性(banishing bureaucracy)扮演促成者(facilitator)、賦能授權者(enabler)，重啟公共領域構建商議式互動、建構民主化知識；這種在磨合適應期間所歷經的衝突與調和、退讓與協力經驗，始足以蓄積後續共事協力的信任基礎（李宗勳，2004a：2-3）。

由農業社會走入工業社會，再晉由現行的全球國際化，公部門業務日益複雜與多樣化，為應付各種需求政府必須透過公、私協力夥伴關係的建立，強化網絡社會服務功能，負起公共的核心責任，加強公共價值或民主等公共性呈現出多元且緊密的連結；在行政決策的過程中，政府提供多元的機制與擴大公民的參與管道，建立協力夥伴關係化解國家空洞化的危機與私部門建立互動的網絡連結，達到資源的流通與合作，經濟與效率，公私協力關係的營造，是透過參與者共創多贏的賽局，並借由協力關係的建立，以強化公私部門間資源的整合與運用。而公私部門協力合作的實質效益與特徵彙整如下。

一、資源的分享與整合

公私合作可以集結政府、私人企業、社區組織、甚至個人的專才、技術、資金與經驗，不但有效整合社會資源，亦可避免不必要的資源浪費。因此，公私協力提供新經濟發展的可能性，以分享與整合社區、政府、私部門的資源。

二、達到民主化決策和民間參與的效果

公私部門協力的精神，不只是單純的指涉策略聯盟(strategic alliance)或契約化的協議(contractual agreement)，而是一種委外(outsourcing)的觀念，亦即政府得對外建立資源或支援網絡，以符合民主、效率、專業性的考量。

三、改善現行政府缺失

公私部門協力關係的建立，可協助傳統公共行政改善諸多缺點，並將具有企業性的公共管理精神納入行政體系，以促使公部門更具市場性和競爭力。

由此可知，無論是政府或是市場失靈、公民參與或資源依賴的結果，都顯示若只單方依賴政府或市場機制，未必能夠增強社會公共財的供給；相對地，透過公私協力建構出社會上不同部門行為者之間的合作模式，得以藉此降低生產與風險之成本，強化組織間分工網絡，提升財貨與服務之品質，維持公共組織的正當性地位與競爭優勢(Chereet, 1994)，進而形塑「公共管理社會化」的問題解決導向。

參、非典型人力運用

「非典型就業」意指企業主為節省人力成本，提高生產力且增加競爭力，聘僱非正式的工作人員。

民法上所稱的「僱傭」指「繼續性的關係」，符合這個性質的勞動關係，就稱為「典型勞動」，反之，不符合這個特性就是「非典型勞動」。例如定期性勞工（只僱用幾個月）、派遣勞工、部分工時勞工（打工族）等等，都算是「非典型勞動」。其中特別是

以「派遣勞工及勞務承攬」人數，在近年來大幅提升。依法律規範，勞動派遣與勞務承攬差別，是指派遣是由要派公司對於派遣勞工進行指揮監督，承攬是勞工僅受到雇主（承包商）指揮監督。

美國勞工統計局將非典型聘僱分類，獨立契約工(independent contractors)、隨傳臨時工(on-call workers)、臨時支援工作者(workers paid by temporary help firms)、外包工(workers whose services are provided through contract firms)。

根據經濟合作暨發展組織(OECD)的定義，每週工作時數低於 30 小時者即稱為部分工時者；我國行政院主計處的定義，則是以每週工作時數低於 40 小時，作為部分工時者認定標準。在定義上會出現工作時數的差異，基本上，部分工時者的每週工作時數應少於正職者，且不包含定期或短期契約工，且是由企業直接雇用的。

國內學者陳正良（1993）非典型工作為 1.臨時工、2.短期或定期契約工、3.外包、4.家內勞動者、5.部分時間員工及派遣勞工。陳錦慧（2002）部分工時工、定期契約工、派遣工作者與外包工等。目前國內機關業已由勞動派遣轉型改採勞務承攬招標方式，與民間企業合作，兩者權利義務分述如下：

一、勞動派遣

承攬人亦即派遣事業單位僱用勞工至要派單位提供勞務，派遣勞工（簡稱勞工）提供勞務之對象並非與其簽訂勞動契約之派遣公司，而是要派機關之提出需求服務單位，政府機關內部分離由秘書單位或總務課公開 招標簽訂契約「僱用」與實際提出需求及設計規畫人力「使用」是勞動派遣之特質，要派單位依照契約實際使用派遣勞工，派遣勞工受派遣公司僱用，為要派單位提供勞務。派遣勞工與要派單位之間，透過勞動契約規範雙方間的法律關係，其契約之內容一般參照勞基法規定，包括派遣勞工的相關勞動條件、勞務給付內容、要派單位和派遣事業單位之間責任的歸屬問題。原則上，不違背法律的禁止規定或公序良俗，則要派契約內容均係有合法效力。

派遣勞工，係為派遣公司將其員工（派遣勞工）之勞務給付請求權，轉移至與該公司訂定合約之企業處所，而該企業取得派遣勞工的指揮監督權力，而派遣勞工則直接受到企業之直接指揮、監督及管理。派遣勞工在受派期間，需聽從要派公司之指揮命令、契約工作合約內之勞務，此種特質會影響派遣勞工於派遣期間對要派單位出現債務不履行或不完全給付時的責任歸屬問題，這是派遣勞動的重大特色，如圖 2-5。

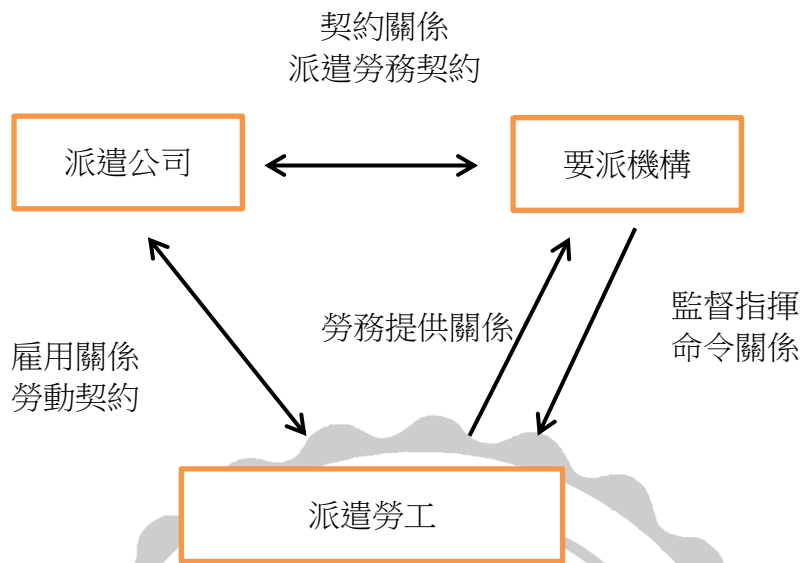


圖 2-5 勞動派遣關係圖

資料來源：本研究整理

按臺灣高等法院 94 年 11 月 01 日 94 年度勞上易字第 6 號民事判決參照：「所謂勞動派遣係指派遣公司之雇主，與勞工訂立勞動契約，於得到勞工同意，維持勞動契約關係之前提下，使其在要派公司事業主指揮監督下為勞務給付，該勞工與要派公司事業主間並無勞動關係存在而言。是要派公司與派遣勞工間，僅存有勞動力使用之指揮命令關係，至於基於勞動契約關係成立而發生之雇主義務，則係存在於派遣公司，要派公司對派遣公司應負擔給付派遣費用之責任，故「有關勞動契約、解雇、工資及工作規則等事項皆只由派遣公司雇主負擔法律上之主體責任。此種特殊之勞動關係，可視為派遣公司將其勞動請求權乃至勞務指揮權讓與要派公司後所發生，依據我國民法第 484 條規定旨趣，僱用人於得到受僱人同意後，得將其勞務請求權利讓與第三人，只要派遣勞工基於與派遣公司間之勞動契約約定，同意此種勞務給付型態，勞動派遣即屬適法」。

(一) 派遣工作者(dispatched workers or temporary help agency workers)

1. 數量彈性化(numerical flexibility)：因應經濟景氣之變動，企業可調整勞動力之投入數量。
2. 功能彈性化(functional flexibility)：為使企業內的員工擁多種專業技能，可透過訓練及再訓練的方法來培訓。

3. 距離策略(distancing strategy)：為達產線生產、服務提供和企業持續運作之目標，企業可透用商務契約而實現，而非所謂的勞動契約。
4. 區域策略(segmentation strategy)：企業可將其員工，分成所謂的核心勞工和邊陲勞工。而邊陲勞工負責企業內，例行性或比較不重要之工作，因此其待遇與福利低於企業平均值，另外其僱用關係亦較不安定；至於核心勞工則處理企業內部重要的工作，享有較高的薪資與福利，其與企業僱用關係則較為安定。

二、勞務承攬

企業需支付約定費用給人力派遣公司，而該公司則派遣工作者到企業工作，而在這在工作期間，企業對派遣員工有指揮命令的權力，至於員工之受薪福利等皆由派遣公司負責。而後等雙方契約結束後，派遣員工才回歸至派遣公司（邱駿彥，1998；鄭津津，1998）。故派遣勞工和派遣業者之間雖有僱用之關係，但在派任期間則需聽從企業的指揮命令，此為派遣勞動的重要特色。

承攬之性質除勞務的給付外，且包括完成一定工作之要件。大多數企業願意僱用非典型人力，其主要的理由包含了，勞動彈性的提高、臨時性或短期的任務需要、人力精簡的實現、人力成本的降低以及對專業人士需求等等。(Axel,1995、Segal & Sullivan,1997)為解決人力不足或者資源浪費之問題，且使企業更有效地運用人力資源，進而在不確定環境條件下，使經營風險得以預作準備或加以因應，此時的企業可選擇運用部分工時、臨時性及人力派遣等非典型人力，強化企業在人力配置上的彈性。(Sharon & Charles, 1998)。

三、公私協力的益處

(一) 降低企業經營成本

目前國內企業多透過人力派遣公司，進行非典型人力的招募，首先透過非典型人力和人力派遣公司訂定勞動契約，其次在經由企業與人力派遣公司訂定勞務契約，契約約定由人力派遣公司，指派員工到企業辦公處所提供勞務，並使派遣人力受企業指揮監督（李元隆，2000；成之約，1998）。非典型人力之人事招募、教育訓練及用人管理，在現行體制制度下，皆是由人力派遣公司負責，至於企業只需和人力派遣公司，訂定勞務契約。因此，對企業而言，可節省培育員工之經費與成本，並節省員工招募之過程。。另外非

典型之勞工隸屬於人力派遣公司，非歸屬在企業體制內員工，企業不需額外再編列紅利、績效獎金、保險金及退休金等等支出，對企業而言，可大幅降低其成本(Davy,1998)。

(二) 提升企業核心能力

透過各種專業的非典型人力，在短期內提供服務，藉由知識外溢的效果，使企業進行創新以及提高效率，以達到提高企業競爭力的最終目的；另外透過非典型人力之聘任，企業人力得以更為彈性的運用，共減少原本的訓練等需求，使企業資源有效分配並強化其核心能力，進而提升競爭力(Segal & Sullivan,1997)。企業運用專業的非典型人力，從事本身核心業務將有效提高企業之競爭力。(王湧泉，2007)

總之公私協力『網絡』係指一種特殊的形式關係，它連結特定的人、事、物，使每一種特殊連結關係均揭示著一種特定網絡結構的存在。組織為尋求資源，一旦聯結成為網絡組織，網絡間各個行動者便得以交換彼此的資源。網絡組織理論學者 Webster 認為，當前組織快速轉變，已從傳統的金字塔式層級組織，進入強調策略夥伴的網絡式組織(程燕玲，2003：30)。Webster 的網絡式組織理論與 C. Handy 的酢漿草型組織理論不謀而合，二者均強調組織為求生存必須快速、有效回應顧客的需求，並依顧客需求選擇或決定組織的核心價值。



第三章 研究設計

本章節的研究設計藉由蒐集回顧彙整國內外相關文獻，建立本研究之理論基礎，編撰設計問卷調查及訪談大綱內容及實施，將調查分析結果提出具體建議。

第一節 研究架構

依據研究目的參考組織公平、組織承諾、組織公民行為及公私協力與非典型人力運用相關理論，利用分析高公局中工處公部門人力需求運用單位人員辦理半開放式深度訪談及委外勞務承攬勞工問卷調查，以第四章第一節以訪談調查及結果分析研究高公局中工處目前業務委外承攬之相關作業，第二節派駐勞工基本特性利用描述性統計分析，以獨立樣本 t 檢定，單因子變異數分析不同委外勞務勞動人員是否具有顯著性，第三節利用敘述性統計分析，採用平均數及標準差分析了解中區工程處委外勞務承攬派駐處本部之勞動者在各相關變項間的差異，第四節以個人特質對工作特性之差異性分析主要探討勞務承攬人員之個人特質對組織公平的認知是否具有顯著差異，第五節採用 (Pearson) 積差相關分析法進行檢定驗證假設，最後以研究結論及建議辦理總結，如圖 3-1。

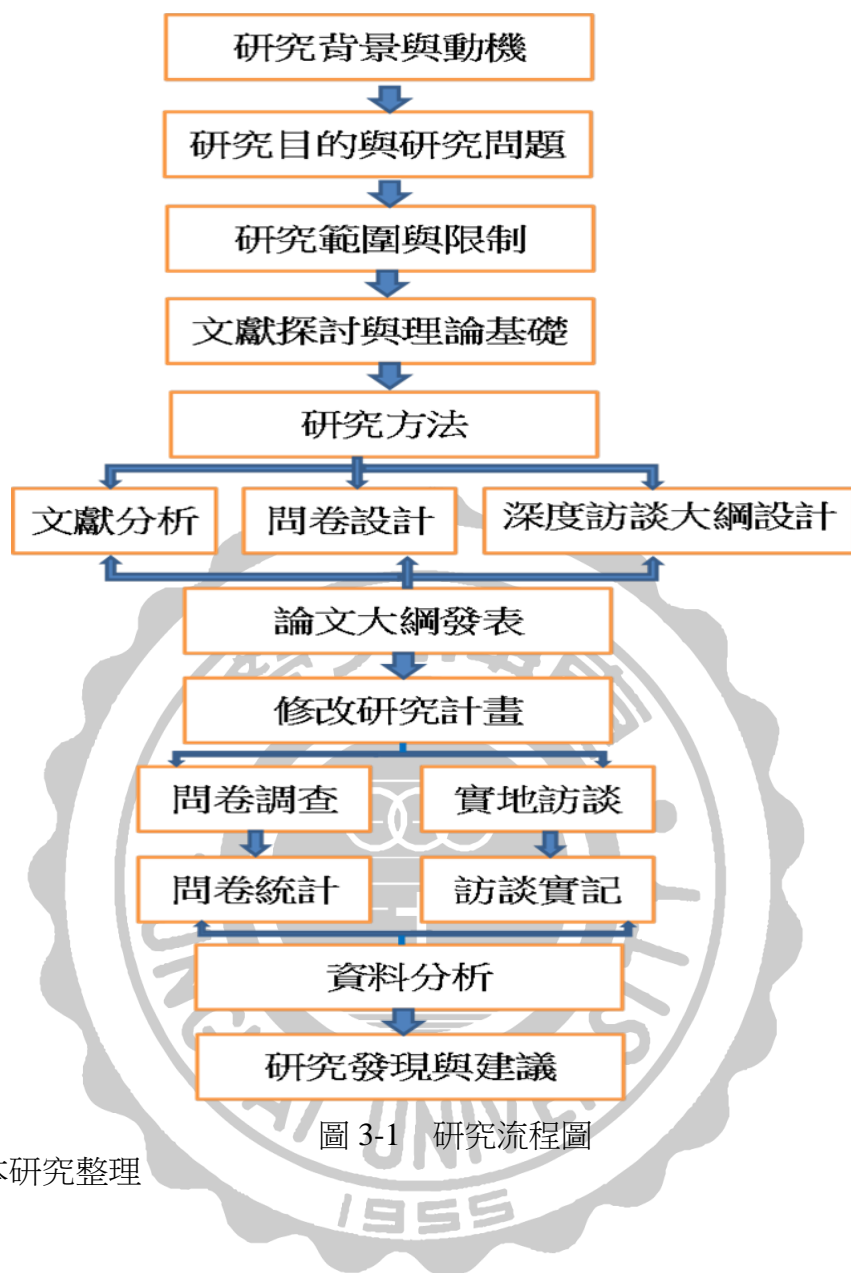


圖 3-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二節 訪談研究設計及對象

壹、訪談研究設計

本文研究對象係探討高公局推動公私協力與非典型人力運用的研究，因此本文研究文獻包含勞務採購標案的法令規定外，針對公私協力與非典型人力運用，期刊、博碩士論文、民間團體相關的網站，去檢索相關文獻詳例的措施做法，藉由「文獻分析法」了解公私協力與非典型人力運用的過往，掌握最新的研究發展，再以「問卷調查法」為主，並以「深度訪談法」為輔來著手完成「個案研究」，具體的探討分析包括公私協力與非

典型人力運用如何融合，進而透過委外勞務承攬運用效能及服務過程、來達到探討高速公路公私協力與非典型人力運用的效果。於下依序說明本研究用各項研究方法之構想。

本研究之訪談題綱係依研究目的，經由第二章所論及之理論基礎、文獻檢閱及第三章個案研究成果而加以設計。以下為本研究之訪談題綱與設計緣由如表 3-1：

表 3-1 本研究訪談題綱表

序號	訪談提綱	設計緣由
一、	促使貴單位辦理勞務承攬（勞務承攬採購業務執行）的背景、因素與目的為何？	為因應全球化所帶來的衝擊，加速提升國家整體的競爭力，多數 OECD 國家均將「策略性人力資源管理」之彈性、鬆綁及授權精神落實於該國人力資源管理之規劃及運用上，透過訪談，希望驗證彈性、鬆綁及授權在我國實務之體現及限制，了解高公局中工處公部門運用公私協力及非典型人力之現況（研究目的之一）。
二、	勞動法規及勞健保法令不斷更新，政府通過「一例一休」，最常見的爭議性項目如工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償等，貴單位是否有納入契約範疇？如何突破相關困境（例如經費）？	蒐集高公局中工處運用公私協力及非典型人力之單位常見議題，進行公私協力及非典型人力的利弊分析。換言之，未來政府財源收入將更形減少，公部門員額應無成長空間，透過訪談，希望瞭解相關主管機關認知情形及其因應規劃與作法（研究目的二）。
三、	您認為勞動承攬契約，有無照顧到該人員的薪資福利（例如；工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償）？對勞工本身是否有不平等待遇？針對此有無建設性提議及發現窒礙難行之處否？如何突破困境？	

表3-2 (續)

<p>四、</p>	<p>「小而美政府」之人事精簡行之有年？請問就政府擴大公共服務範圍，提升服務品質，同時降低政府執行業務之成本等等，您認為有無成效？</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 貴單位人力委外計畫減輕政府單位人力預算之負擔？ 2. 勞務承攬人員針對工作職能是否達到預期？ 3. 簽約外包後有效執行的要件有哪些？ 4. 您希望承包業者達到目標為何？ 5. 是否降低高公局中工處行政效率？同時降低政府執行業務之成本？ 	<p>透過訪談，希望就政策可行性評估之相關面向法令、技術、行政、及財務等可行性分析因素中必須考慮的因素，本研究人力委外計畫減輕政府單位人力預算之負擔？是否符合政府精簡人事之政策，團隊執行此計畫，是否降低高公局中工處行政效率？業務執行提供許多資源與諮詢，是否提升了該處的服務品質？（研究目的三）。</p>
<p>五、</p>	<p>私部門（合作業者）業務執行提供許多資源與諮詢，是否提升了貴單位的服務品質？合作模式到現在是否經歷過甚麼轉變？如何突破困境？</p>	<p>透過訪談，希望藉由要派單位需求實務者的角度提供建議及希望就政策可行性評估之相關技術可行性面向瞭解必須考慮的因素。本研究委外業務派任之人員，在該年度執行期間，是否勝任高公局中工處所委派之工作，且順利完成。（研究目的四）</p>
<p>六、</p>	<p>勞務承攬採購業務執行運作中，如何分工與合作？彼此間權力責任清楚嗎？如何建立相互之信任？且資源（人力、物力、財力）能有效整合與運用嗎？</p>	<p>透過訪談，希望藉由要派單位需求實務者的角度提供建議及希望就政策可行性評估之相關技術可行性面向瞭解必須考慮的因素。本研究委外業務派任之人員，在該年度執行期間，是否勝任高公局中工處所委派之工作，且順利完成。（研究目的四）</p>
<p>七、</p>	<p>勞務承攬採購業務執行運作過程中，公部門及私部門彼此是否相互尊重、支持及信賴？人員溝通協調是否平等、互重、無障礙（互動關係）？私部門資源整合是否達成該契約目標？水平及垂直網絡關係是否明確？如何突破困境？</p>	<p>透過訪談，希望藉由要派單位需求實務者的角度提供建議及希望就政策可行性評估之相關技術可行性面向瞭解必須考慮的因素。本研究委外業務派任之人員，在該年度執行期間，是否勝任高公局中工處所委派之工作，且順利完成。（研究目的四）</p>

表3-3 (續)

八、	貴單位公務員是否負責掌控組織的核心技術、設計工作流程、分配外包業務，管理經營組織網絡的能力？如何突破困境？	
九、	針對勞務承攬採購業務執行及非典型人力在彈性運用時，應注意的運用原則及限制？由無其他建議？請就跨域合作提供相關寶貴經驗。	透過訪談了解專題研究計畫中，針對高速公路中公處與公私協力及非典型人力兩方勞務承攬的溝通提出協調機制，並以要派單位承攬就其合作關係提出承攬業務策略見解（研究目的五）。

資料來源：本研究整理

一、訪談時間安排

經徵得訪談對象同意後，筆者於 2017 年 5 月 15 日起至同年 6 月 9 日止，分 4 次前往進行深度訪談，以全匿名方式進行，訪談時間安排每人皆 1 小時。

二、訪談對象

在受訪者之選擇上，本研究藉由訪問高公局中工處需求單位主管及承辦人。瞭解委外勞務承攬及人事精簡等等政令實施之看法。

本研究將就在人員精簡後業務賡續進行且配合政令，機關業務運作精簡人事成本，其負責部分業務改委外勞務承攬人力替代之等議題，透過訪談瞭解高公局中工處委外勞務承攬實務方面的經驗、想法及建議，彌補文獻與理論不足之處，以補強本論文相關研究資訊，彙整如表 3-2 所示：

表 3-4 高公局中工處深度訪談對象一覽表

編號	職稱	性別	選擇理由
A	主管	男	任職達 40 年以上，熟悉總務課各項業務人事進用之起承轉合。
B	承辦人	男	業務採購承辦人員，知悉且配合廠商辦理業務。

表3-4 (續)


C	副主管	女	業務採購承辦人員，知悉且配合協助委外勞務承攬人員專業技能辦理業務。
D	承辦人	男	委外勞務承攬需求單位採購業務承攬人員。

資料來源：本研究整理

貳、訪談研究對象

一、高公局中工處課室基本資料如表 3-3

表 3-5 交通部臺灣區國道高公局中工處

機關名稱	交通部臺灣區國道高公局中工處	首長	彭煥儒	職稱	處長
機關地址	40755 臺中市西屯區臺灣大道 4 段 5 巷 55 號				
機關員額	共計：239 人（含約聘僱及臨時人員）				
總預算	新臺幣 2,777,115 千元				
機關組織圖					

資料來源：本研究整理

高速公路為蔣故總統經國先生時任行政院院長時推動的十大建設之一，自 1974 年 5 月 15 日奉准成立「交通部臺灣區國道高速公路工程局中區工程處」，至中山高速公路

1978 年 10 月 31 日全線完工通車，任務由工程新建轉為道路養護、設施改善、交通管理及行旅服務，並奉行政院令改銜為「交通部臺灣區國道高公局中工處」，辦理高速公路中部路段之養護管理及行旅服務。

二、轄區範圍

高公局中工處管轄的範圍包含如下：

- 1.國道 1 號 (100k+800~251k+100)
- 2.國道 3 號 (110k+703~270k+000)
- 3.國道 4 號 (0k+0~17k+160)
- 4.國道 6 號 (0k+0~37k+574)

轄管長度共計 364.33 公里。另外為強化中部路段整體路網運輸效益並監管台 72、74、76、78 四條快速公路交控系統，設施布設總長更高達 480 餘公里。



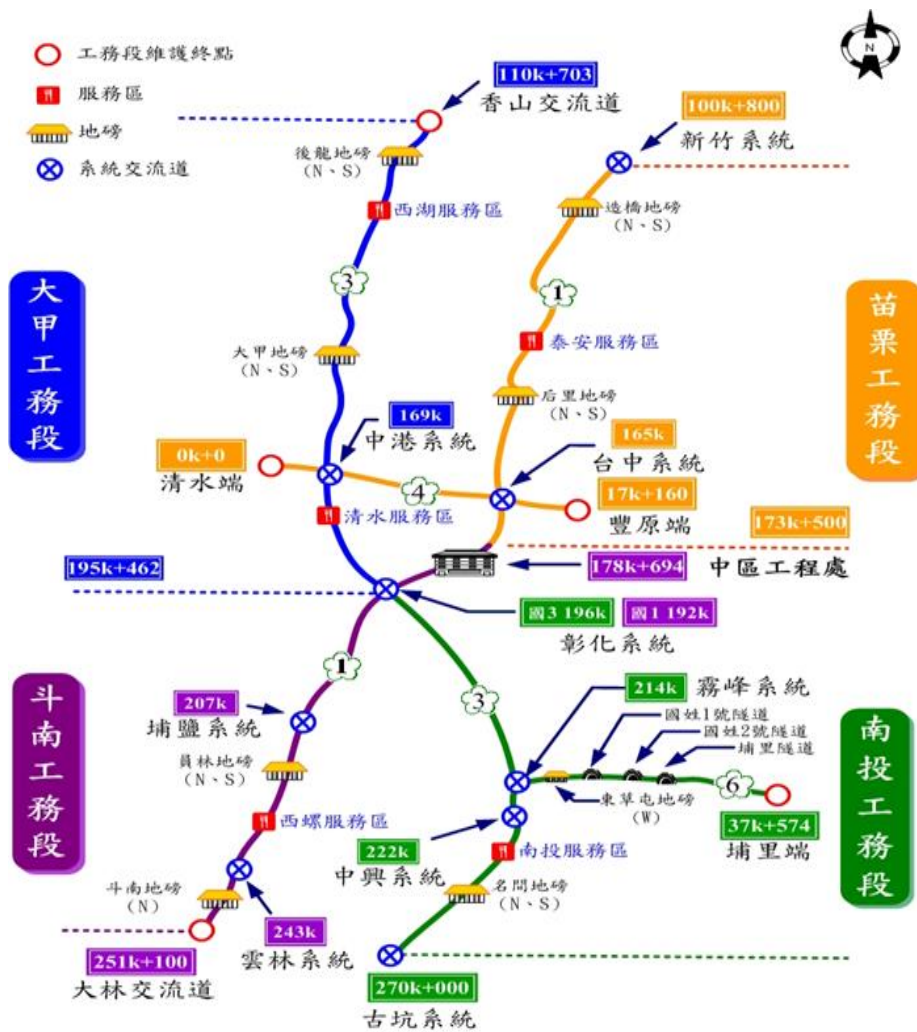


圖 3-2 交通部臺灣區國道高速公路局中區工程處交通網路圖

資料來源：高公局中工處內部資料

三、立法院第 8 屆第 8 會期第 5 次會議議案關係文書
報 637

收文編號：1040007676

議案編號：1040924071000600 立法院

議案關係文書（中華民國 41 年 9 月起編號）中華民國 104 年 10 月 14 日印發

院總第 887 號 政府提案第 15100 號之 2267

案由：交通部函，為 104 年度中央政府總預算附屬單位預算交通作業基金決議事項 12，凍結之預算須提出書面報告乙案，檢送高公局「管理成本—一般服務費」書面報告，請查照案。

主旨：關於大院 104 年 6 月 15 日第 8 屆第 7 會期第 16 次會議通過之 104 年度中央政府總預算案附屬單位預算營業及非營業部分案審查總報告（修正本），交通作業基金決議第 12 項凍結之預算須向大院交通委員會提出書面報告 1 案，檢陳本部高公局所提「管理成本—一般服務費」書面報告詳如附件，請同意該項預算解凍，請鑒察。

說明：

一、依據 104 年度中央政府總預算案附屬單位預算營業及非營業部分案審查總報告（修正本）之決議事項辦理。

二、旨揭交通作業基金決議第 12 項：國道公路建設管理基金 104 年度「勞務成本」項下「管理成本」經費 36 億 4,989 萬 8,000 元，其中「一般服務費」包括「外包費」所需經費 21 億 9,874 萬 8,000 元。惟交通部國道高速公路局身為政府機關，竟帶頭違法大量運用非典型人力，讓勞工無法穩定就業、破壞就業市場機制。其中行政水電勞務及駕駛休息室管理等本應由該局員工自行處理，竟以外包給廠商處理，顯有疏失。爰此，凍結四分之一，俟交通部國道高速公路局於 3 個月內向立法院交通委員會提出書面報告後，始得動支。

四、承上來文高公局中工處於 106 年辦理現行課室人員任務分配評估

(一) 工務課：負責處理各項工務業務如增建及改善工程、道路維護作業、路容景觀維護作業、道路養護與管理；各項養護及新建工程施工計畫之擬訂、審查、核轉、監督、考核、採購、驗收及協調事項；各項災害之通報勘查及處理、動員、搶修計畫擬訂、協調及執行、肇事索賠及國家賠償等業務，各項工務行政（含採購文件、標準作業程序、施工說明）、戰備道支援協定相關事宜、人民陳情案件處理、檔案管理、工程圖及工程資料管理等事務性業務；另配合上級指示及業務需要以任務編組方式成立橋檢、建管、鋪面、資訊等小組，分別由工務課既有同仁辦（兼）理。現有職工 14 人（含約聘 2 人）、約僱養護工 2 人、委外員工 6 人合計 22 人。課室逕自評估尚有橋梁改建、巡檢、沖刷資料庫等多件研究及可行性評估案件，人力嚴重不足；不足人力由處本部及工務段協助，並由同仁配合加班辦理。

(二) 機料課：負責辦理養護機械車輛、隧道機電、各項材料及交控業務督導，現有

職工 15 人（職員 8 人、料工 1 人、司機 5 人、工友 1 人）。

- (三) 總務課（含服務區）：現有職工 34 人（含正式 11 人、工友 3 人、收費站支援 20 人）、約僱人員 23 人（含管理員 4 人、水電工 4 人、技工 3 人、服務工 4 人、職代 3 人及養護工 5 人），合計 57 人，負責處理目標績效及管考業務、文書及檔案管理、辦公廳舍及財產管理、事務辦公設備採購及維護、出納業務、加油站管理及監督服務區管理及經營廠商履約事項、收費站申訴案、強制執行案、電子收費系統維護管理稽核、收費員關懷轉置、收費站廳舍租賃等業務。課室逕自評估因士級人員出缺不補致人力嚴重不足，除以工友及約僱工代職員外，非核心業務雖以委外方式辦理，惟仍無法全面彌補，導致本課同仁業務繁重需配合加班處理。
- (四) 保養場：助理工程員 1 人、士級修護技工 5 人、收費站 1 人、委外修護工 5 人，共 13 人。負責保養維修本處、工務段、服務區等機具車輛及服務區污水處理廠勘驗（計車輛 132 部、機具 113 台、污水處理池 8 座等相關業務）。目前因士級修護技工出缺不補，人力嚴重不足，採以業務委外辦理方式補充不足人力。
- (五) 交控中心：主任 1 人、幫工程司 2 人、工程員 1 人、技術士 1 人、約僱話務員 7 人、約僱工務員 1 人、委外人力 20 人（1 人支援機料課）委外人力 3 人（公路總局支應費用 4 條台 72、76、74、78 快速道路代管）。課室辦理國道及省道台 72、台 74、台 76、台 78 各路段各交控系統等長期維護工程之招標、訂約、考核、督導、審核、驗收等事項，轄區電力、通信纜線之定期巡查及保養維護事項，轄區機房內消防、電力、傳輸、有線電、無線電、冷氣空調等設備定期巡查及保養維護事項，轄區交通控制系統全整式工作台操作，轄區路側交控設施巡查及維護，纜線遷移會勘及損害檢測，資訊收集、事件通報、管制及設備功能檢核，其他有關事項。
- (六) 工務段：工務段轄區各項勞務、工程資料蒐集、預算編製、工作監造、驗收結算、道路巡查、公文收發、人民陳情案處理、機具維護管理均需人員辦理，為維持工務段正常運作，經評估所需人員如表 3-4：

表 3-6 工務段之職務評估員額及辦理工作說明表

職稱	評估員額	辦理工作說明
段長	1	綜理全段業務
副段長	1	襄助段長業務
正工程司、副工程司、幫工程司、工程員、助理工程員	12	1.辦理事項：資訊類（資料收集及建檔）結構物類（橋梁、箱涵、建築）路工類（路面、路堤、邊坡、排水等）路權類（路權、圍籬、禁限建及廣告物）路容景觀類（事故處理、廢棄物）交通工程類（交控、通信）電機車輛類（地磅、污水廠、各式工程及機械材料）之計畫擬訂預算編製監造執行驗收結算等。 2.人民陳情案件及緊急事故處理。
繪圖員	1	辦理工務段之工程圖之製作
事務員	3	辦理工務段之人事總務、出納、採購等工作及各式表報之製作
文書工	1	辦理工務段之收發及來賓茶水
水電技工	1	辦理工務段之水電及路燈維護
電機技工	1	辦理工務段之交控及通信維護
材料技工	1	工務段之工程及機具材料管理
修護技工	3	工務段之車輛、機具保養維護
養護領班	1	工務段之自辦養護工程管理
園藝工	1	工務段路容景觀維護
事務工	2	工務段事務之協助辦理
料工	1	工務段材料之收發、庫存及廢料協助處理
作業手司機	9	工務段車輛之駕駛及管理
約雇養護工	10	工務段道路巡查維護之事項
約雇司機	5	工務段車輛之駕駛及管理

表3-6 (續)

約僱管理員	1	工務段各項工程協助及管理
合計	55	

資料來源：本研究整理

五、綜上次級資料高公局中工處辦理現行自辦人力替代運用成效檢討分析，顯示結果彙整分析如下：

高公局中工處陸續接管國 3、4、6 等路段後轄區擴增一倍，惟員額並未增加，除辦理部分業務委外，建請於組織改造時工務段人力予以提高，以利管理業務提昇。

工務段編制職員（含約僱人員）嚴重不足，106 年仍以業務委外方式補充，同時因業務繁重將搭配員工加班代替以完成養護工作。

現臨時人員資歷，因不能累積施作經驗，非短時間專業技能無法熟練工作環境，又遇缺不補不利業務推行，目前人力替代案，部分未涉及行政處分及行使公權力之業務委託民間辦理，惟委外人力畢竟屬契約承攬僱用人力，人員異動頻繁，無法施以長期訓練及經驗累積。

養護工作經驗必須傳承，否則會有斷層現象，尤其高速公路屬特殊服務，服務項目亦不斷增加，除軟硬體設施需齊備外，目前最基層之人力不足，有影響用路人行車安全服務品質之虞，建議補足人員，俾利養護作業。

建議將臨時人員予以定期訓練及專業訓練，辦理各項緊搶修訓練，提昇相關作業能力及災害動員搶救能力，輔助職員辦理養護巡查、管理養護工作，此作為可減輕人力不足進用臨時人員時因專業職能降低服務水平之窘境，充實專業技術可舒緩同仁工作壓力。

第三節 問卷調查設計及對象

壹、研究假設

根據研究動機與研究架構、文獻探討之後，本研究將以高公局中工處處本部勞務承攬人員辦理問卷調查所取得的資料，驗證下列各假設是否成立如圖 3-3：

- 假設一 (H1)：勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有差異。
- 假設二 (H2)：勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有差。
- 假設三 (H3)：勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有差。
- 假設四 (H4)：勞務承攬人員組織公平與組織承諾有顯著差異。
- 假設五 (H5)：勞務承攬人員組織公平與組織公民行為間有顯著正向影響。

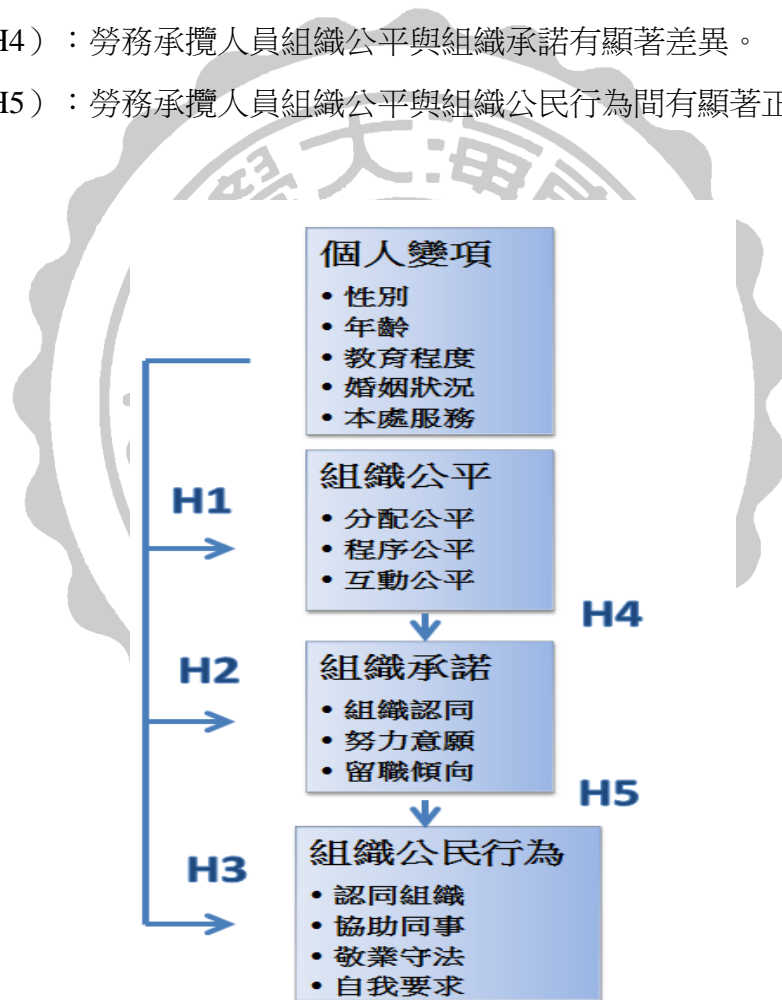


圖 3-3 本研究假設圖

資料來源：本研究整理

工作特性一般泛指所有與工作相關之因素或屬性，由於本研究對象為勞務承攬人員，而政府委外勞務承攬與以往勞動型態有所差異，因此這個部分將針對勞務承攬人員的工作特性各種情況，歸納為三個構面，分別為分配公平、程序公平、互動公平。薪資福利較低、工作內容繁瑣且非核心、缺乏教育訓練的機會等，故設計此一構面來測量勞務承攬人員對勞動條件的認知。

工作保障部分，由於派遣勞動型態多為短期、不穩定型態，因此勞務承攬人員容易有缺乏工作安全感、時常更換工作地點等疑慮，因此設計第二個構面測量勞務承攬人員對工作保障的認知。

最後，因考量勞務承攬人員在工作場所內心理層面的感受，例如與要派單位正職人員間的互動關係、所受到的對待、和派遣公司間的互動情況等，故設計此一構面予以測。

一、工作分配公平：指勞務承攬人員工作內容的重要程度與負荷量、薪資以及要派單位、派遣公司提供教育訓練的機會狀況。

二、工作程序公平：指勞務承攬人員對於這份派遣工作，工作安全感、穩定性的看法。

三、工作互動公平：指勞務承攬人員在要派單位或派遣公司心理層面的感受狀況，包括人際關係互動、公平待遇等。

貳、研究變項之衡量工具

本研究採問卷調查法，以問卷資料作為研究之依據，以檢驗研究假設是否成立，藉以探討組織公平、組織承諾與組織公民行為間的關係。問卷內容分為大部分，乃針對本研究之研究目的而設計，第一部份為受訪者的基本資料；第二部分為組織承公平量表；第三部分為組織承諾量表；第四部分為組織公民行為量表。

一、個人特性：包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、在目前要派單位服務的年資及職稱主要原因等。

(一) 性別：(1) 男 (2) 女

(二) 年齡：(1) 20 歲或以下 (2) 21-30 歲 (3) 31-40 歲 (4) 41-50 歲 (5) 51 歲以上

(三) 教育程度：(1) 中學(含)以下 (2) 高中(職) (3) 專科 (4) 大學 (5) 研究所(含)以上

(四) 婚姻狀況：(1) 未婚 (2) 已婚

(五) 在本處服務的年資：(1) 未滿 1 年 (2) 1 年以上未滿 5 年 (3) 5 年以上未滿 10 年

(六) 10 年以上未滿 15 年 (5) 15 年以上

(七) 職稱：(1) 勞務司機 (2) 委外清潔人員 (3) 勞務繕打 (4) 勞務收費小組人員 (5) 勞務交控部分業務人員 (6) 機具車輛維護人員

二、組織公平量表

本研究組織公平量表主要依據 Neijoff&Moorman(1993)主要依據所編製之量表並參考孫領弟(2003)、方慈霞(2012)及黃季元(2011) 等人組織公平之問卷設計改編而成如表。本問卷以李克特 5 點尺度衡量(Liker's scale)，以選擇方式勾選「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等 五個答案，分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。5 分代表同意程度最高，1 分代表同意程度最低，分數越高者代表組織公平程度越高如表 3-5。

表 3-7 組織公平量表

題項	構面分類	題目
1	分配公平	相對於其他成員我認為組織給予我的待遇是合理的。
2		我認為主管所指派給我的工作分量是合理的。
3		我認為我在工作上所負擔的責任與職務是相稱的。
5		相對於我的工作量，我認為所得到的薪資是合理的。
6		在派遣的型態下，我的要派單位仍願意提供教育訓練的機會。
7	程序公平	在制定決策前，主管會傾聽部屬的想法及意見。
8		在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時的相關資料或訊息。
9		所有制定的決策，均一致適用於全體員工，能提供我發揮自己的專業知識及成長與發展的機會。
4	互動公平	我的主管蒐集正確完整的資訊後，才會訂定決策。
10		在制定與我工作有關的決策時，主管總會適時提供說明。
11		在制定與我工作有關的決策時，主管對我表現尊重的態度。
12		在制定與我工作有關的決策時，都能很清楚的解釋。
13		主管所做的決策，部屬可以提出疑問或是表達不同意見。
14		當制訂與我工作有關決策時，主管會給我一個可以接受的說明。
15		在制定與我工作有關決策時，主管總會考慮我的個人需求。
16		在制定與我工作有關時的決策時，長官總會體諒我的工作處境。

資料來源：本研究整理

三、組織承諾量表

由於各家學者對於組織承諾的觀點有不同的定義，本研究採用 Porter(1979), Steers, Mowday, & Boulian (1974)等人組織承諾之問卷設計改編而成，如表。本問卷以李克特 5 點尺度衡量(Liker's scale)，以選擇方式勾選「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等 五個答案，分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。5 分代表同意程度最高，1 分代表同意程度最低，分數越高者代表組織承諾程度越高如表 3-6。

表 3-8 組織承諾量表

題項	構面分類	題目
1	組織認同	我對於本處的福利措施很滿意，值得我繼續服務。
2		我覺得繼續留在本處服務，對自己各方面都有很大的益處。
3		我對本處的未來深具信心。
7		我覺得在本處工作讓我有歸屬感。
8		我覺得在本處服務令我感到光榮。
4	努力意願	我會盡力維護單位的形象。
5		我願意充實新的專業知能，來增進工作效能。
6		我會認真做好分內工作，以獲取同事對我在工作表現上之肯定。
11		我能發揮自己的能力，為本處服務。
15		我對工作上能滿足我追求新知的需求，工作內容富有挑戰性。
9	留職傾向	為了能留在本處服務，我願意接受主管指派的任何工作。
10		我會因任職本處對外獲取某些榮譽事蹟，深感為榮。
12		我服務的單位是一個理想的工作場所。
13		我很慶幸能到本處服務。
14		雖然有相同類似的工作環境，我仍然願意留在本處服務。

資料來源：本研究整理

四、組織公民行為量表

由於各家學者對於組織公民行為的觀點有不同的定義，本研究採用 Porter(1979), Steers, Mowday & Boulian (1974)等人組織承諾之問卷設計改編而成，如表。本問卷以李克特 5 點尺度衡量(Liker's scale)，以選擇方式勾選「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等 五個答案，分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。5 分代表同意程度最高，1 分代表同意程度最低，分數越高者代表組織承諾程度越高如表 3-7。

表 3-9 組織公民行為量表

題項	構面分類	題目
1	協助同事	我樂於協力同仁解決工作上的問題或困難。
4		主動分擔或代理同事之工作。
13		我會主動幫助新進同仁適應工作環境。
14	認同組織	我會以主動的態度參與單位內部相關活動。
15		我會主動提出務實的建議，提供相關單位參考。
16		我會主動對外人說明或宣揚本處的特點或向外人解釋對於本處的誤解。
2	敬業守法	對於新的工作或具挑戰性的工作，我會盡可能的去接受與嘗試。
3		對於自身負責的工作，我會自我訂定進度去完成。
5		即使無人注意或無法可查的情況下，我仍然會遵守處內規定。
10		我會提早到工作處所立即著手處理公務。
11	自我要求	我會利用公務之餘進修，甚至自費進修。
12		我會積極參與工作有關的訓練，以充實自我，提昇工作品質。
6	謹守分際	我不會為了個人利益斤斤計較或爭功諉過。
7		我不會在背後批評主管或談論同仁的隱私。
8		我不會在處內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。
9		我不會利用本處資源或上班時間，處理私人事務。

資料來源：本研究整理

參、研究對象高公局中工處勞務承攬人員概況

表 3-10 高公局中工處處本部勞務承攬人力一覽表

標的名稱	人數	工作內容	職稱	編列(用人)理由
勞務駕駛	19 人	車輛駕駛	高公局中工處	士級司機遇缺不補
106 年車輛機具維修部分業務委外工作	8 人	車輛機具之板金、噴漆、電機冷氣、引擎、底盤等維修、文件處理及臨時交辦事項	本研究以處本部 6 人為調查對象	士級司機遇缺不補

表3-10 (續)

交控中心部分 委外業務 20 人	3 人	交控設備維護	維護工程師	交控中心維護、監控、操作人力不足，部分業務以業務委外人力方式辦理，可有效推展業務之執行及提升業務品質。主要工作為轄區內交通控制系統之運作、交控設備維護管理及轄區交通資訊蒐集、統計及分析作業、事故通報處理調派及紀錄等。
	1 人	土木鋼構維護	土木工程師	
	3 人	中央電腦系統維護	值班交通工程師	
	2 人	交通工程管理	交通工程師	
	2 人	交通管理分析	電腦工程師	
	1 人	登記桌收發文及繕打相關業務	文書處理員	
	9 人	交控運作管理-輪班	交控操作員	
106 年中區工程處資料處理及文書行政業務承攬工作	1 人	1.資料建檔、公文繕打、簡報資料製作、公文管理系統執行與管理、電腦軟體維護及一般行政等相關業務。 2.其他文書相關工作事項。	事務工作領班人員	士級人員遇缺不補
	5 人	資料建檔、公文繕打、簡報資料製作、公文管理系統執行與管理、電腦軟體維護及一般行政等相關業務。 2.檔案點收、編目、掃描、整卷、附件整理、上架保存、架位整理、卷盒搬遷、清查銷毀、檔案移轉交、目錄彙送、資訊處理等檔案管理相關業務。 3.其他文書相關工作事項。	事務工作人員	

表3-10 (續)

106年中區工程處環境清潔等雜務業務承攬工作	5人 (含領班)	辦公大樓內環境清潔、地毯清潔及廁所清潔、垃圾分類、資源回收、堆肥處理、公共浴廁清潔、紙本公文傳送、分送報紙、準備會議場所、各項臨時交辦事項等。	環境清潔維護工作人員	工友及士級人員遇缺不補
	2人	環境整理、花木修整及其它臨時指派工作等	戶外清潔維護工作人員	
	2人	員工伙食團食材採購、烹調、餐廳及廚房清潔工作	廚房工作人員	
106年中區工程處電子收費一般業務承攬工作	2人	申訴電話接聽、ETC申訴案處理、欠費違規舉發、強制執行移送、資料整理建檔、公文管理系統執行與管理、欠費違規舉發與強制執行系統執行與管理，電腦軟體維護、資料庫應用、管理及一般行政等相關業務。	管理員	收費站人員退離遇缺不補
	6人	申訴電話接聽、公文管理系統執行與管理、強制執行系統執行與管理及一般行政等相關業務。	事務員	

資料來源：本研究整理

表 3-11 高公局中工處處本部勞務承攬人力需求及價金一覽表

標的名稱	人力職能資格需求	薪資	支付總價金
106 年中區工程處資料處理及文書行政業務承攬工作	<p>(一) 事務工作領班人員：國內、外大專畢業，熟悉電腦文書作業，具 MS-OFFICE 操作能力及相關工作經驗，並需具有電腦文書處理相關證照。</p> <p>(二) 事務工作人員資格：國內、外大專畢業，熟悉電腦文書作業，具 MS-OFFICE 操作能力及相關工作經驗。</p> <p>(三) 上述人員須身體健康、品性端正、個性溫和、態度親切、工作認真、口齒清晰、反應明快、且無不良紀錄，具中華民國國籍。</p>	<p>承包商應給付事務工作領班人員每人每月直接薪資不得低於新臺幣 30,300 元整，事務工作人員每人每月直接薪資不得低於 28,800 元整。</p>	2,700,000
106 年中區工程處電子收費一般業務承攬工作	<p>(一) 管理員：大專(含)以上畢業，具法學素養、(法律)資訊相關科系，熟悉電腦文書作業、作業系統管理、資料庫應用、管理等相關知識及技能，具有法務、資訊實務經驗者優先錄用。</p>	<p>承包商應給付管理員每人每月直接薪資不得低於新臺幣 31,000 元整，事務員每人每月直接薪資不得低於 28,200 元整。</p>	3,542,381

表3-11 (續)

	<p>(二) 事務員資格：大專(含)以上畢業，熟悉電腦文書作業，具 MS-OFFICE 操作能力及相關工作經驗。</p> <p>(三) 上述人員須身體健康、品性端正、個性溫和、態度親切、工作認真、口齒清晰、具溝通、協調能力、且無不良紀錄及主動學習熱忱，並具中華民國國籍。</p>		
交 控 中 心 部 分 業 務 委 外 工 作	<p>(一) 交控運作作業人力</p> <p>1.交通工程師(含值班交通工程師)： 國內、外大學(含)以上交通工程、交通管理、運輸管理等相關系、所畢業，大學畢業需具有2年、研究所需具有1年以上交通相關工作經驗(交控中心現有人員不受上述規定限制)，或交控操作員在本中心服務滿2年以上，並具小客車以上駕駛執照。</p> <p>2.交控操作員：國內、外大學(含)以上(交控中心現有人員不受上述規定限制)，非交通相關科系需經乙方9小時以上交通工程、車流理論、車流實</p>	<p>一、兼任計畫經理每月加發主管加給4,000元，計畫副理3,000元。</p> <p>二、交通工程師、值班交通工程師、電腦工程師、土木工程師、維護工程師：每人月平均不得低於新臺幣40,000元。</p> <p>三、交控操作員：每人月平均不得低於新臺幣36,000元(含輪值所衍生延長工作時間之工資)。</p> <p>四、文書處理員：每人月平均不得低於新</p>	47,530,000/5

表3-11 (續)

	<p>務等相關專業訓練,並具小客車以上駕駛執照。</p> <p>(二) 交控維護作業人力</p> <p>1.維護工程師： 國內、外大學(含)以上電子、電機、機械、資工、資管等相關系、所畢業(交控中心現有人員不受上述規定限制),具有1年以上相關工作經驗,口齒清晰、個性開朗,並具小客車以上車輛駕駛執照。</p> <p>2.電腦工程師、土木工程師： 國內、外大學(含)以上資工、資管、電子、土木(土木工程師)等相關系、所畢業(交控中心現有人員不受上述規定限制)具有1年以上相關工作經驗,個性開朗並具小客車以上駕駛執照。</p> <p>3.文書處理員:國內、外大學(含)以上畢業者。</p>	<p>台幣 29,000 元。</p> <p>五、新進人員前 6 個月最低薪資得依前各項薪資 80% 給付。</p>	
<p>106 年中區工程處環境清潔等雜務業務承攬工作</p>	<p>(一) 戶外清潔維護工作人員資格(園藝): 略懂園藝工作、農事經驗,耐粗重工作及重物搬運工作。</p> <p>(二) 環境清潔維護工作人員資格: 具相關工作經驗尤佳。</p>	<p>承包商應給付清潔領班每月直接薪資不得低於新臺幣 2 萬 4,000 元整、廚房工作人員主廚每月直接薪資不得低於新臺幣 2 萬 4,000 元整、廚房</p>	<p>3,442,778</p>

表3-11 (續)

	(三) 廚房工作人員資格：主廚須具備中餐烹調職類丙級以上技術士技能檢定合格之資格，廚工具相關工作經驗尤佳。	工作人員幫廚每月直接薪資不得低於新臺幣 2 萬 2,800 元整、環境清潔工每人每月直接薪資不得低於新臺幣 2 萬 1,900 元整、戶外清潔工每人每月直接薪資不得低於新臺幣 2 萬 1,900 元整，若違反此	
106 年車輛 機具 維修部 分業務 委外工作	國中以上畢業，從事汽車板金、噴漆、電機冷氣、引擎、底盤相關工作 3 年以上經驗並取得丙級以上汽車修護技術士證者。	每人月薪資金額不得低於以下規定：領班新臺幣 3 萬 4,800 元，技工 3 萬 3,300 元	4,269,686

資料來源：本研究整理

第四節 研究方法與流程

本研究旨在瞭解非典型人力在彈性運用時，應注意的運用原則及限制。本文先透過文獻檢閱方式，探討政府「人力資源彈性管理與運用」及「公部門非典型人力」的相關理論及文獻資料，透過系統性的整理及分析，以作為本文的基礎架構。次依高公局中工處運用非典型人力之人力運用統計資料，說明各機關運用現況及分析影響公私協力與典型人力運用非典型人力運用之可能因素。最後採深度訪談法，瞭解各機關運用單位對於非典型人力之看法，並彙整常見議題針對採購人員或需求單位主管進行訪談，並與勞務承攬人員問卷調查結果交叉分析，而後提出相關結論及建議。

壹、研究方法

一、文獻分析法

蒐集本研究所要探討的問題「公私協力」及「非典型人力運用」等之理論，例如：書籍、期刊及論文、法令、政府出版品、報導等進行資料蒐集，藉此進行系統性之分析處理，以了解目前相關研究之現況和不足之處，並從過程中發掘可能隱藏之問題，以建立本研究理論基礎及支撐探討問題之架構。

二、深度訪談法

深度訪談法是一個相互作用、共同建構事實與行為的一個過程，其創造一種情境，讓研究者可以運用口頭談話方式，針對特定對進行雙向的溝通與對話，收集與特定研究主題相關資料，以便對研究對象或行動有全面理解（陳向明，2002：227；潘淑滿，2003：135）。深度訪談法又可分為結構式、半結構式及開放式三種類型。

本研究採半結構式訪談，事先擬定訪談大綱、問題，以其中公部門的關鍵人物適時加以追問，做為訪談對象來進行深度訪談。

三、問卷調查法

問卷調查法代表普遍而且具體化的操作過程，須透過客觀、有系統的科學方法，在應用上要了解實施的過程與程序，才可以蒐集到最可靠、有效的資料。（吳明清，1991：328-334）優點是讓填答者可以利用最方便的時間填答、問卷具匿名性、題目標準化、實施的範圍較廣。

本研究藉由問卷的調查及深度訪談，了解使用公私協力與非典型人力運用的合作心得，偏重兩造人員業務性質為設計之問卷及大綱，「以專業能力及水平設計能力所及之答題方式」，藉由公、私人兩造之專業水平作合適調整辦理研究，佐以深度訪談蒐集公部門受訪者意見，考量勞務承攬進用採購之法令及法規規範下，公私協力與勞務承攬運用效能為何，並以問卷調查勞務承攬員工，以簡單問題設計「組織之公平、承諾及公民行為」調查並分析，藉由兩者研究工具結果產生互補，以達到本研究評估目的的呈現。

四、個案研究

個案研究在於探討個案在特定情境下的活動特質，進而去瞭解其中的獨特性與複雜性。而研究者的興趣通常在瞭解研究過程而非研究結果，因此研究者會著重整體觀點，瞭解現象或事件的情境脈絡而不只是特殊的變項（林佩璇，2000：239-262）。可以說個案研究就是研究策略，選擇單一個案，採用各種方法（觀察、訪談、調查、實驗）等，

蒐集完整相關資料，掌握整體的情境脈絡與意義、並深入分析真相、解釋導因、解決或改善方法（邱憶惠，1999：113-127），亦藉由個案研究幫助研究者釐清事件脈絡，達成對研究事件的了解。

貳、研究流程

本研究流程係依研究動機與目的確認研究主題，其次透過文獻檢閱及非典型人力運用現況之統計資料，擬出研究架構，再根據理論及文獻資料設計訪談大綱，並進行實證研究歸納及分析，最後針對實證分析結果提出結論及建議，本研究時程如表 3-10。

表 3-12 本研究之研究進度與完成之工作項目甘特圖

研究進度 工作項目	105 年 10 月	105 年 11 月	105 年 12 月	106 年 1 月	106 年 2 月	106 年 3 月	106 年 4 月	106 年 5 月	106 年 6 月
研訂主題									
相關文獻 與資料收 集及撰寫									
文獻檢閱									
問卷調查									
論文大綱 發表									
深度訪談									
撰寫調查 結果分析									
撰寫結論 及建議提 交論文									

資料來源：本研究整理



第四章 研究分析與發現

本章係以第一節訪談及調查結果分析，第二節問卷調查樣本分析，第三節敘述性分析，第四節各變相之相關分析，第五節勞務承攬人員組織公平、組織承諾、組織公民行為間之相關分析等辦理高公局中工處處本部委外勞務承攬勞工之各項分析，分述如下。

第一節 訪談調查及結果分析

彭懷真（2012）認為人力是組合出來的，沒有單一最適合的形式。因此，我國政府公務人力結構，除編制內正式職員、工級人員外，尚運用了彈性人力，其範圍包括了約聘僱人員、非典型人力（臨時人員、公教志工、替代役、勞動派遣、勞務承攬等五類），前者可視僱用契約所訂業務內容及相關法令賦予之權責而行使公權力，後者則是辦理未涉及公權力之非核心業務。

彈性人力可快速地滿足機關對於某類人力之需求。因此，詹中原（2005）指出，如能策略性的運用「彈性用人」原則並注意其限制，未來政府各階層人力的運用將更具彈性與多元化，不再是封閉的保守體制，並能進而提供政府推動績效管理的良好環境。

依據政府機關（構）運用勞務承攬參考原則判讀，如果下列任何對答為「是」，則極可能成立假承攬契約，勞工應接續應判斷是成立勞動派遣或直接僱用關係。

壹、是否為勞務承攬契約之檢視

表 4-1 勞務承攬契約檢視表

項目	受訪談者			
	A	B	C	D
一、定作人（高公局中工處）之主管或人事單位是否對於承攬契約勞工提供勞務之過程給予指揮監督？	否	否	否	是

表4-1 (續)

二、正職勞工（高公局中工處之員工）與承攬契約勞工是否被整合或混同在一起工作？	是	否	是	是
三、定作人（高公局中工處）對於承攬契約勞工人數、勞工的工作時間、勞務品質等的決定是否具有影響力？	否	否	否	否
四、承包商（本研究範圍之公司）是否在勞動現場未配置有真正指揮勞務之主管人員？	否	是	否	否
五、承攬契約勞工在定作人（高公局中工處）處所工作時，其打卡紀錄是否由定作人紀錄而非承包商另設有打卡鐘？	否	否	是	是
六、承攬契約勞工是否使用定作人（高公局中工處）的工作用具、機器、設備等？	否	是	否	是

資料來源：本研究整理

貳、高公局中工處承攬訂定勞務承攬契約時，是否注意下列事項

表 4-2 承攬訂定勞務承攬契約注意事項

項目	受訪談者			
	A	B	C	D
一、視業務繁簡、人力調配及經費多寡等因素綜合考量，將派駐勞工薪資等支出列為固定費用及特別休假年資併計規定納入勞務承攬契約。	是	否	否	否
二、承攬業務範圍之各項工作，配合驗收事項，具體明確載明於勞務承攬契約中。	是	是	是	是
三、約定不定期抽訪派駐勞工，以瞭解承攬人是否如期依約履行其保障勞工權益之義務。	是	是	是	是

表4-2 (續)

四、約定承攬人遵守相關勞動法令之義務及其違反之罰則，該罰則應包含懲罰性違約金。	是	是	是	是
五、不得自行招募人員，再轉由承攬人僱用後派駐於機關工作。若勞務承攬契約期限屆滿而不續約或因故終止，另與新承攬人訂定勞務承攬契約時，不得要求其接續僱用或指定原派駐勞工。	是	是	是	是
六、應針對第三點第一款自然人屬不得參加職業災害保險情形，與該自然人約定投保商業保險及各分攤保險費用之比率，以保障其權益。	是	是	是	是
七、視勞務特性，約定承攬人投保雇主意外責任險。	是	是	是	是
八、約定承攬人須為派駐勞工投保傷害保險。但依前款投保雇主意外責任險者，不在此限。	是	是	是	是

資料來源：本研究整理

由以上各訪談人員填寫成果發現，高公局中工處確實落實委外勞務承攬契約招標案。參、深度訪談紀錄與分析

一、促使貴單位辦理勞務承攬（勞務承攬採購業務執行）的背景、因素與目的為何？

勞務部分現在是清潔文書行政繕打委外，是配合政府人力精簡士級及工友員工退休不補，改為勞務承攬委外處理，節省政府經費，目的就是精簡之後環境用最少的經費，也是可以完成最大的效果（A1）。

配合行政院精簡政策，機關實施員額控管，士級及約未納入概算聘雇人員遇缺不補，人員陸續退離，業務仍日漸繁重，導致人力負荷不足；又本處部分業務屬非涉及公權力執行事項（如文書繕打），經評估以辦理勞務承攬方式可減輕人員負擔，亦可確保承商如期如質完成承攬工作進度（B1）。

電子收費後所遺留業務非常多，又人力嚴重不足，目的當然是透過委外人力請專業人力辦理提升工作效率（C1）。

因應政府縮減人事及業務需要，其因素是人力不足，目的是為有效執行業務。「台灣銀行股份有限公司代理各機關、學校辦理 106 年度公務車輛駕駛人力勞務工作委託外包共同供應契約」採購，不是另外發包，機料課保養廠技工是業務自己寫規範上網公開招標（D1）。

二、勞動法規及勞健保法令不斷更新，政府通過「一例一休」，最常見的爭議性項目如工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償等，貴單位是否有納入契約範疇？如何突破相關困境（例如經費）？

所有一例一休相關福利本課皆依規定納入契約範疇，經費早已事先估計，本年度評估明年假期縮需日數，概估加班費，無法預估的突發狀況例如颱風天等等，未納入概算的費用，亦依勞基法相關規定給付（A2）。

105 年 11 月勞基法新法通過修正施行，針對常見爭議如工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償等，本單位業重新檢視契約，將未有規定或規定顯有疑義者予以修正後，納入 106 年勞務承攬契約中，並要求承攬廠商確實履約。關於因應修法導致新增費用問題，經與業管單位協調，得以變更契約方式辦理（B2）。全部依據勞基法相關規定辦理，也會督促得標廠商按照相關法令辦理，遇到一例一休加班費，依最新規定辦理也會做休假調移，用彈性做法不損害勞工權利（C2）。

因為一例一休法規為新法，發佈實施時本契約已執行中，經費已編列政策執行窒礙難行，故本單位無法補助由雇主與勞工逕自協商，不過已納入下年度招標概算中。且本機關原則上假日無須上班，若偶遇突發狀況需出勤者，星期六以補修調假為原則，星期日由公務門司機出勤（D2）。

三、您認為勞動承攬契約，有無照顧到該人員的薪資福利（例如；工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償）？對勞工本身是否有不平等待遇？針對此有如建設性提議及發現窒礙難行之處否？如何突破困境？

薪資福利政策實施前接獲相關訊息，本課會事先納入預算考量，還有工時部分若是以招標定案的契約，本處會先找廠商溝通協調，互相磨合以調整方式辦理出勤時間，非不得已不能調整的，就減至最少加班工時再以加班費給付（A3）。

機關簽訂勞動承攬契約時，均有考量人員薪資水準及福利保障，對應各該承攬工作之繁重程度，兩者是否合宜適當，避免對勞工產生不平等待遇；惟針對特休年

資得否採計或如何合併計算等敏感問題，向無明確解釋，導致機關於執行締約及審約時常有疑義，機關內部各標案之間亦缺乏統一標準，如有正確之建設性提議，仍應藉由單位協調統合，並經機關首長或上級機關核可後建立制度化規範，俾利各該業務單位有效執行（B3）。

一律按照政府勞動基準撰寫契約，也請承包商依契約執行照顧員工福利，所以不會產生不利員工之情事（C3）。

所有薪資福利依據相關法規執行，無不平等待遇之情資，加班雖契約沒納入但都依相關法令規定執行，工作年資休假一切依勞基法規定執行，無爭議性問題（D3）。

四、「小而美政府」之人事精簡行之有年？請問就政府擴大公共服務範圍，提升服務品質，同時降低政府執行業務之成本等等，您認為有無成效？

（一）貴單位人力委外計畫減輕政府單位人力預算之負擔？

退休人員不補造成人力不足，委外進用勞務承攬勞工，兩相比較經費是有減少支出（A4-1）。

會辦理業務勞務承攬是真的有經過多元考量後才辦理招標，透過周延考量也是真的有效減輕政府人力單位預算負擔（C4-1）。

薪資部分與原士級人員差不多，唯一節省的是退休金（D4-1）。

（二）勞務承攬人員針對工作職能是否達到預期？

勞務承攬是真的有達到預期，執行效益是真的有提升（C4-2）。

本單位司機有其專業性，在一般企業是無法學習相關技能，唯有進駐本單位服務後方能慢慢培養此項工作職能，需要時間磨合期大約 6 個月（D4-2）。

（三）簽約外包後有效執行的要件有哪些？

如實完成契約，環境美化使洽公民眾有優質的工作服務環境（A4-3）。

要求廠商對人員的管理，我們會明確設定 SOP 請委外勞務承攬人員照標準作業流程施作（C4-3）。

必須訂有勞務承攬司機進用門檻，都需具有機具車的執業執照，保養廠需要有維修丙級以上的鑑定證照等等，有此契約要求（D4-3）。

（四）您希望承包業者達到目標為何？

比較希望如期完成履約項目，也希望能照顧到派駐人員勞工的福利，依照勞基法規給予勞工（A4-4）。

我們會用比較有效的管理方式來做，比如說選擇委外人力小組長去管理駐點人員。我們會製作執行進度表，設定目標期程並對廠商傳達，如期完成目標（C4-4）。

希望廠商能達契約預期之規定，且司機人員調動率、離職率過高，穩定性，因為工程車是需要專業駕駛，例如專業拖吊橋梁側車司機都需時間培養，調動率異動過高會影響業務執行（D4-4）。

（五）是否降低高公局中工處行政效率？降低政府執行業務之成本？

不影響行政效率也不會降低，成本支出是降低的（A4-5）。

經過勞務承攬業務效率是提升的，相對業務成本是有降低的，人力支出成本是真的降低了，透過他們專業能力例如電腦程式撰寫有效減少作業時間，業務成本其實包括金錢還有時間成本，其實時間作業期程是明顯有降低了（C4-5）。

剛進駐時是無法達到預期成效，無法提升效率，需經過一段時間技能培養之後，才能符合本處工程車操作之專業性技能，委外司機與編制內士級司機薪資是一樣的，只是同一時期退休金節省而已，因政府政策無法晉用士級及約聘雇司機（D4-5）。

五、私部門(合作業者)業務執行提供許多資源與諮詢，是否提升了貴單位的服務品質？合作模式到現在是否經歷過甚麼轉變？如何突破困境？

提供了優質乾淨環境，取消員工桌面清潔及倒依照契約形式茶服務，由逕自整理自身辦公環境，增加打蠟工作還有垃圾分類，生廚餘回收製作液肥及有機肥供植栽施肥（A5）。

其實應該說私部門的彈性還有創新行動力，他們會比公部門實際上來的有彈性，我們與他合作實質上他們提供的專業能力彌補了公部門稍有的不足的地方，真的會提升我們行政效率還有服務民眾品質相對的會提升，我們與廠商磨合期很短，無很大改變，運轉也是非常順暢（C5）。

機料課只有委外司機及保養廠維修人員，無轉換過程，只有一般勞力問題，無提供資源與諮詢，無提升服務品質與原有編制內司機一樣（D5）。

六、勞務承攬採購業務執行運作中，如何分工與合作？彼此間權力責任清楚嗎？如何建立相互之信任？且資源（人力、物力、財力）能有效整合與運用嗎？

完全於契約內明訂，一切事務工作皆依契約規範進行及完竣驗收付款等（A6）。
分工與合作及權責我們已在契約明訂，該誰的工作就誰去執行，完全依照契約權責劃分，歸屬也相當清楚。我們有一套運作模式大家相互尊重信任，彼此間有一定的默契，反正原則基礎點都在契約，一切依照契約行事，就會非常順利。人力資源當然是整合運用，才能有效去提升執行效率（C6）。

目前司機無區分正職與委外工作，以輪班表照順序方式派車出勤，握燭作業風勢分大循環與小循環，意思是大循環為一般派車與長途派車，小循環是執行特殊任務，例如連續假期及颱風天待命出勤（D6）。

七、勞務承攬採購業務執行運作過程中，公部門及私部門彼此是否相互尊重、支持及信賴？人員溝通協調是否平等、互重、無障礙（互動關係）？私部門資源整合是否達成該契約目標？水平及垂直網絡關係是否明確？如何突破困境？

本課是站在隨時互相關懷的立場，互相尊重、合作配合及夠通協調，適時站在同仁立場問候關心勞務承攬人員，亦辦理宣導設有反映意見箱，供員工反映意見。公私部門分工明確並派駐領班駐點管理，隨時雙向溝通，遇有困難本課隨時幫忙解決及溝通協調，無困境之情事發生（A7）。

本單位勞務承攬採購業務執行運作過程中，機關與承攬廠商之間尚能相互尊重、支持，人員溝通協調亦建立在平等互重的管道上，惟關鍵在於機關代表窗口對於承攬案之重視程度，如僅是抱著應付交差心態，未用心與承商協調、關心承商所派人員工作狀況及福利事項執行程度，不僅締約過程可能漏洞百出，承商所派人員權益受損時求救無門，久而久之，無人把關履約品質已成陋習，不肖廠商肆無忌憚低價搶標，對機關而言將是長遠傷害（B7）。

公部門及私部門彼此本來就在相互尊重、支持及信賴立足點，依照契約公平的原則下大家都是平等互惠信賴，有達到這樣的關係。人員溝通協調方面，我們當然都是在保障他們，所以互動關係是暢通無阻的，將他們當成自己員工，不會將他們當成委外人力，只要按照契約進行完全是平等、互重、無障礙。水平及垂直網絡關係是非常明確的（C7）。

勞務承攬過程中在工作契約在此是無法顯示出來的，只是有賴執行人員執行上的

技巧而已，讓司機們覺得被尊重、受重用，例如類似感覺有不公平待遇或者被區分正職與委外差別對待，這都須避免發生（D7）。

八、貴單位公務員是否負責掌控組織的核心技術、設計工作流程、分配外包業務，管理經營組織網絡的能力？如何突破困境？

因本課掌管清潔繕打委外部分，無專業核心技術等問題（A8）。

組織的核心技術、設計工作流程、分配外包業務完全由本單位主要人員負責統合管理業務，核心技術有關法律申訴及強制執行完全由本單位正式公務負責掌控，我們會會同政風及法制人員整合辦理（C8）。

無訓練的 SOP，初期找熟練司機，一個帶一個技術傳承，本處無特種車駕訓人員，全部依賴委外勞務承攬駕駛（D8）。

九、針對勞務承攬採購業務執行及非典型人力在彈性運用時，應注意的運用原則及限制？由無其他建議？請就跨域合作提供相關寶貴經驗。

勞務承攬採購業務執行都有注意到原則及注意運用原則，例如我們不涉及指揮監督，但會落實查核駐點勞工相關薪資福利，另外會持照顧員工身心，並注意勞工施工職場安全。希望場商投標不要互相競標搶標，會壓低價格會影響員工福利且雇主利潤相對會減少（A9）。

原則依照相關法令規定及契約運行，完全依法執行是明確且遵守的（C9）。

人員部份因為一例一休的問題後續有些連續假期，會產生執行駕駛的空窗期，有一個概念因為現在公務車有中工處購買及租用的 2 種，未來想要以租車帶人方式委外租賃，就無一例一休的問題，出用車維護保養及保險等等全部費用由標案內概括承受（D9）。

十、因應目前政府服務多樣化之業務，「小而美政府」之人事精簡政策是否應鬆綁？貴單位之士級人員及工友依貴單位工作屬性遇缺不補，您有何看法？

本單位工友及士級人員依照工作屬性，若是屬於技術性人員，例如工程設計（高速公路路容養護工、保養廠汽車養護修繕工、駕駛員及水電工）等等基層人員，都屬士級員工遇缺不補，機關不可能讓所有職員或工程師逕自開車上高速公路進行工程督辦並兼辦執行相關機具車操作。本單位業務性質是 24 小時交控中心必須待命執勤，遇到緊急狀況都須立即處理，例如水電工是有專業性及危險性，亦必須熟知機關水電管線配置，必須長期性任用，第一線養護工長期在高速公路施

作有其永續發展聘用之必要，但也相對提高業務執行之危險，應該適時鬆綁。非技術性可委外勞務承攬，技術性的基層還是應該編制招考任用，應該依機關屬性規劃進用，而非目前組織改造精簡員額一律無士級技術人員（A10）。

關於士級及約聘雇人員（或其他職務）出缺不補，係配合政府組織精簡及人力有效運用等政策，由上級機關及人事主管機關考量機關核心業務及其他因素，統一進行員額控管。此政策立意良善，目的在針對龐大但缺乏效率的政府機器進行裁減，期許機關人力、資源及經費均能發揮最大效益（B10）。

惟我國精簡政策向以員額控管（量）為主要手段，搭配之品質控管手段如績效管考及退場機制成效不彰，如繁雜之考核但考核項目不具意義或專注美化表面數字，以及人員考績非以實質表現為考量等等，導致精簡著重於「瘦身」而非「塑身」，故鬆綁精簡政策並非不可，惟仍應同時考量人民對政府職責之期待程度，以及政府部門與公務人員之品質提升，否則精簡可能只會是「劣幣驅逐良幣」，民間人才無法進入（留存）於公部門當中（B10）。

實務上，本機關亦面臨相同問題，如欲改善人力不足問題，或可朝下列方式辦理：

1. 爭取提升員額之編制官職等（如工程員提升至幫工程司）
2. 妥善運用委外人力，不為人情安插，確實考核汰換不適人員
3. 單位主管應確實主導業務輪調，培養承辦人具備多種業務能力，如某項業務人力出缺，尚可由其他承辦人輪流代理，如此壓力方不會落於同一人身上
4. 如進用約僱職務代理人，應經過嚴格篩選，僱用「確實具備代理職務能力」之人員，而非進用後佔職代缺卻僅能處理雜務，而由其他業務承辦人來分攤職代業務（B10）。

政府目前提供服務是多樣化，業務量越來越龐大，我覺得是應該適時鬆綁，工友及士級遇缺不補，改採勞務承攬是可以降低失業率，提高就業率，政府適時引用各類人員，善用他們的才能確實可以提升行政效率。請政府不要一味精簡人員，而是應該適時進用正式人員（C10）。

因為一個單位工作有其重要性、非重要性及永久性，如果只有單一委外進用，相關的一些工作非重要有長期性的，需要職等較低的人員任職，有些政策應該適度開放晉用士級及工友，尤其非重要性的總務類管理類應該鬆綁，本機關高普考人員隨時請調他機關，而士級人員為長期進駐單位服務，技術上較容易傳承下來，勞務操作、財產檔案管理都是需要經驗與時間累積（D10）。

(一) 最新人事制度發布如下

依據考選部 106 年 2 月 15 日召開「研商公務人員初等考試暨基層公務人力進用方式相關事宜會議紀錄」於函文依問卷調查結果，對於以約僱人員或派遣人力取代初等考試之基層公務人力進用方式，絕大多數用人機關認為以初等考試作為進用基層公務人力的主要管道較佳；爰基層公務人力之進用，建議維持以初等考試作為主要進用管道。

(二) 中華民國 106 年 5 月 26 日立法院第 9 屆第 3 會期第 15 次會議通過制定交通部高速公路局組織法：

第一條 交通部為辦理國道之養護、新建、拓建工程及管理業務，特設高速公路局（以下簡稱本局）。

第五條 本局之次級機關及其業務如下：

- 一、各區養護工程分局：執行國道養護及管理事項。
- 二、各新建工程處：執行國道拓建及新建工程事項。

第七條 本法施行前交通部臺灣區國道高速公路局及所屬機關現職人員、交通部臺灣區國道新建工程局及所屬機關隨同業務移撥本局及所屬機關人員，依下列各款規定辦理：

- 一、以交通事業人員任用條例審定有案之佐級以上現職人員，得依交通事業人員與交通行政人員相互轉任資格及年資提敘辦法（以下簡稱二類人員轉任辦法）或行政、教育、公營事業人員相互轉任採計年資提敘官職等級辦法（以下簡稱三類人員轉任辦法）辦理轉任。以三類人員轉任辦法轉任者不受機關組織法規所定同官等職務十分之一員額及非現任或曾任主管職務不得轉任主管職務之限制。但已取得高一資位之資格尚未派補或轉任後所敘俸級較低或所支俸給總額較少或其他改任權益受損者，於中華民國一百十三年六月十八日前得選擇依原適用法令規定，並自期限屆滿翌日起，留任原職稱原敘定資位之職務至離職時為止。
- 二、以交通事業人員任用條例審定有案之現職士級人員於中華民國一百十三年六月十八日前，得依原適用法令規定或依取得高一資位之資格調任本局其他職務，並自期限屆滿翌日起，留任原職稱原敘定資位之職務至離職時為止。

三、派用人員派用條例（以下簡稱派用條例）廢止後，原依派用條例銓敘審定未具所敘官等職等任用資格者，仍依公務人員任用法第三十六條之一第一項第一款第二目規定辦理。（第 36 條各機關以契約定期聘用之專業或技術人員，其聘用另以法律定之。第 36-1 條 派用人員派用條例（以下簡稱派用條例）廢止後，原依派用條例銓敘審定有案之現職人員，依下列規定辦理：

一、臨時機關派用人員：

（一）具所敘官等職等任用資格者，改依本法或原適用之任用法規任用。

（二）未具所敘官等職等任用資格者，於派用條例廢止之日起九年內，得適用原派用條例及其施行細則繼續派用，並自派用條例廢止滿九年之翌日起，留任原職稱原官等之職務至離職時為止。

二、臨時專任職務派用人員，於派用條例廢止之日起九年內，得適用原派用條例等相關規定繼續派用至派用期限屆滿時為止，並自派用條例廢止滿九年之翌日起，留任原職稱原官等之職務至派用期限屆滿時為止。派用期限屆滿不予延長時，應辦理退休或資遣。但機關基於業務需要，認有延長之必要，得酌予延長，每次不得逾三年。

三、派用條例廢止前已由派用機關改制為任用機關，依各該組織法規留任或繼續派用之派用人員，仍依原有之組織法規辦理。

第一項第一款所定臨時機關，應於派用條例廢止之日起三年內，修正組織法規為任用機關。

派用條例廢止後，各機關組織法規與本條規定不符者，應依本條規定辦理。

本法施行前之交通事業公路人員升資考試，於本法施行後五年內以辦理三次為限。

第二節 樣本分析

壹、研究對象

由於本研究的目的是在探討任職於政府單位的勞務承攬人員之個人屬性、工作特性與組織承諾間的關聯性，因此本研究以中區工程處委外勞務承攬派駐處本部之勞動者為研究對象進行問卷發放，共發出 68 份正式問卷，問卷發放期間為 2017 年 3 月 20 日至 2017 年 4 月 20 日，共回收 68 份問卷，扣除其中缺漏答題數過多、完全未填達等無效問卷 2 份，總計共得有效問卷為 66 份，有效回收率 97.06%。問卷詳細收發情形如下表 4-1：

表 4-3 整體研究對象之分佈情形與問卷發放、回收統計表

受訪對象	在職勞務承攬人數	發放數	回收數	回收比率	無效問卷數	有效回收率
勞務司機	19	19	19	100%	0	100%
委外清潔人員	9	9	9	100%	0	100%
勞務繕打	6	6	6	100%	0	100%
勞務收費小組人員	8	8	8	100%	0	100%
勞務交控部分業務人員	20	20	20	100%	1	95%
機具車輛維護人員	6	6	6	100%	1	83.3%

資料來源：本研究整理

貳、信度分析

本研究採用 Cronbach's α 係數來衡量本問卷的內在信度，在組織公平、組織承諾、組織公民行為各量表各構面之 Cronbach α 係數及總量表 Cronbach α 係數皆在 0.8 以上，顯示量表的內部一致性良好，各構面之因素分析情形，如下表 4-2、4-3、4-4

表 4-4 組織公平信度分析表

量表	各構面	Cronbach α	總量表 Cronbach α 係數
組織公平	分配公平	0.948	0.932
	程序公平	0.899	
	互動公平	0.844	

資料來源：本研究整理

表 4-5 組織承諾信度分析表

量表	各構面	Cronbach α	總量表 Cronbach α 係數
組織承諾	組織認同	0.935	0.934
	努力意願	0.911	
	留職傾向	0.865	

資料來源：本研究整理

表 4-6 組織公民行為信度分析表

量表	各構面	Cronbach α	總量表 Cronbach α 係數
組織公民行為	協助同事	0.922	0.932
	認同組織	0.909	
	敬業守法	0.906	
	自我要求	0.937	
	謹守分際	0.911	

資料來源：本研究整理

參、樣本特性描述

(一) 性別

在性別上，男性人數有 47 人，佔 69.1%，女性人數有 21 人，約佔 30.9%，如表 4-5 所示：

表 4-7 性別次數分配表

量表	樣本數	百分比 (%)
男性	47	69.1
女性	21	30.9
總和	68	100

資料來源：本研究整理

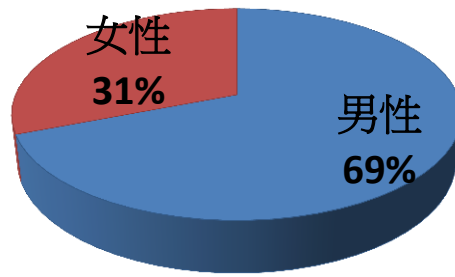


圖 4-1 勞務承攬員工性別比例分配圖

資料來源：本研究整理

(二) 年齡

在年齡部分，20 歲以下人數有 0 人，佔 0%；21-30 歲人數有 17 人，約佔 25.0%；31-40 歲有 20 人，約佔 29.4%；41-50 歲有 23 人，約佔 33.8%，51 歲以上有 8 人，約佔 11.8%。如表 4-6 所示：

表 4-8 年齡次數分配表

量表	樣本數	百分比
20 歲以下	0	0
21-30 歲	17	25.0
31-40 歲	20	29.4
41-50 歲	23	33.8
51 歲以上	8	11.8
總和	68	100

資料來源：本研究整理

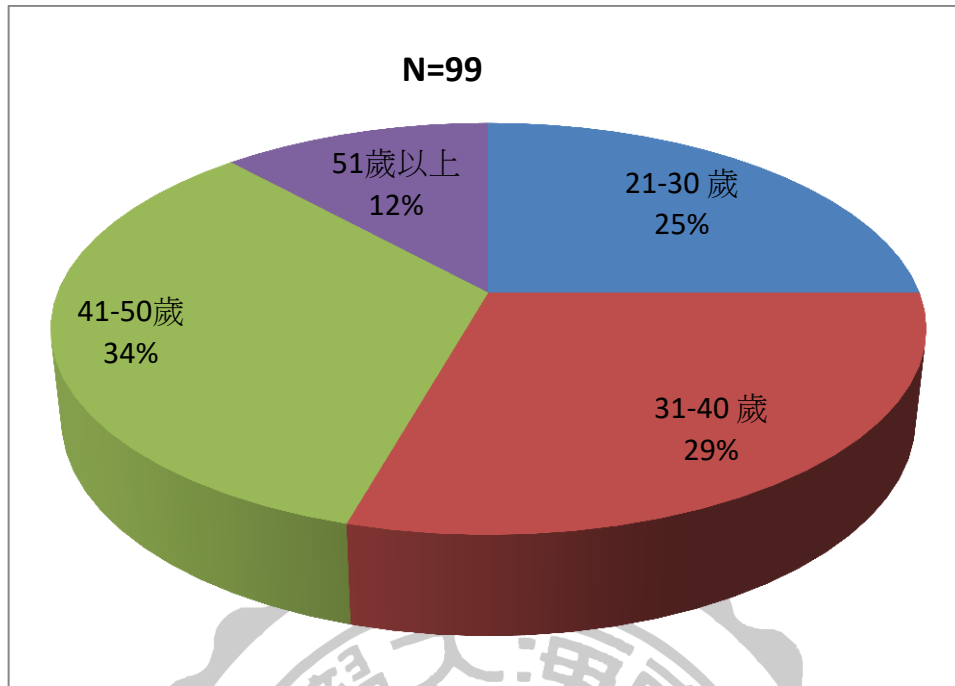


圖 4-2 年齡比例分配圖

資料來源：本研究整理

(三) 教育程度

教育程度方面，中學（含）以下有 9 人，約佔 13.2%，高中（職）人數 21 人，約佔 30.9%；專科人數有 8 人，約佔 11.8%；大學人數有 29 人，約佔 42.6%；研究所（含）以上有 1 人，約佔 1.5%，如表 4-7 所示：

表 4-9 教育程度次數分配表

量表	樣本數	百分比 (%)
中學（含）以下	9	13.2
高中（職）	21	30.9
專科	8	11.8
大學	29	42.6
研究所（含）以上	1	1.5
總和	68	100.0

資料來源：本研究整理

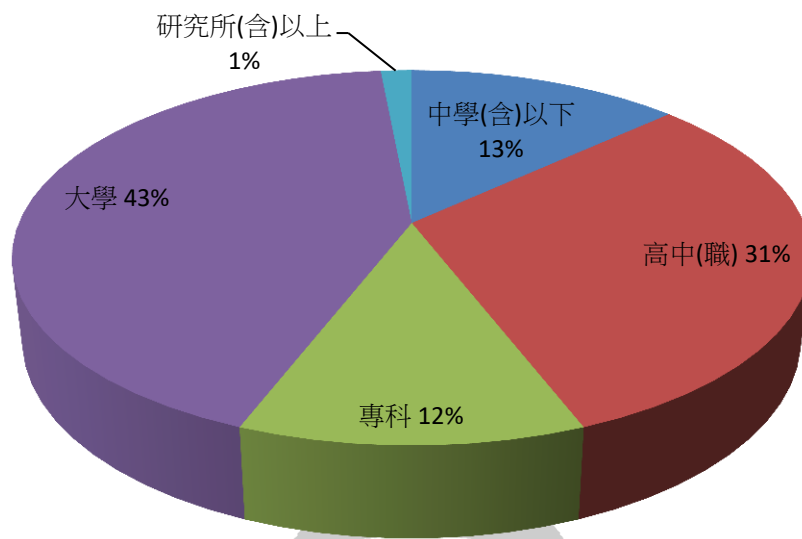


圖 4-3 教育程度分析表

資料來源：本研究整理

(四) 婚姻狀況

在婚姻狀態方面，已婚人數 31 人，約佔 45.6%；未婚人數 37 人，大約佔 54.4%，如表 4-8 所示：

表 4-10 婚姻狀況次數分配表

量表	樣本數	百分比 (%)
已婚	31	45.6
未婚	37	54.4
總和	68	100

資料來源：本研究整理

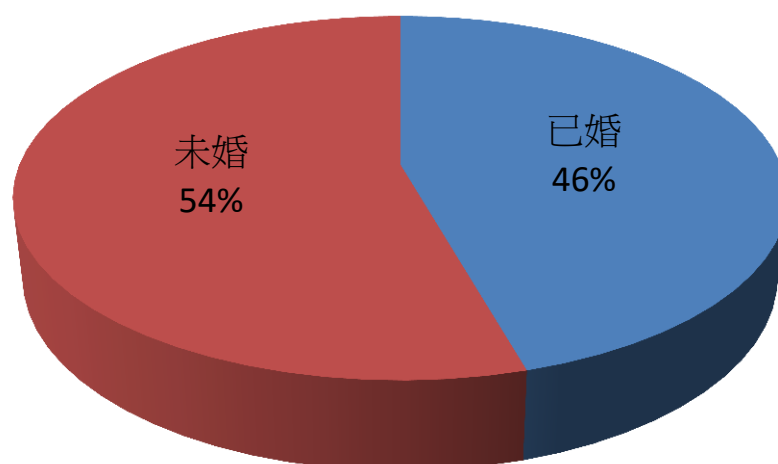


圖 4-4 婚姻狀況分析圖

資料來源：本研究整理

(五) 在本處服務年資

在現任單位中服務年資的部份，以1年以上未滿5年的人數最多有25人，約佔36.8%；其次為未滿1年的人數有16人，約佔23.5%；10年以上未滿15年的人數有14人，約佔20.6%；5年以上未滿10年的人數有12人，約佔17.6%；15年以上的人數有1人，約佔1.5%，如表4-9所示：

表 4-11 現任單位服務年資次數分配表

量表	樣本數	百分比
未滿1年	16	23.5
1年以上未滿5年	25	36.8
5年以上未滿10年	12	17.6
10年以上未滿15年	14	20.6
15年以上	1	1.5
總和	68	100

資料來源：本研究整理

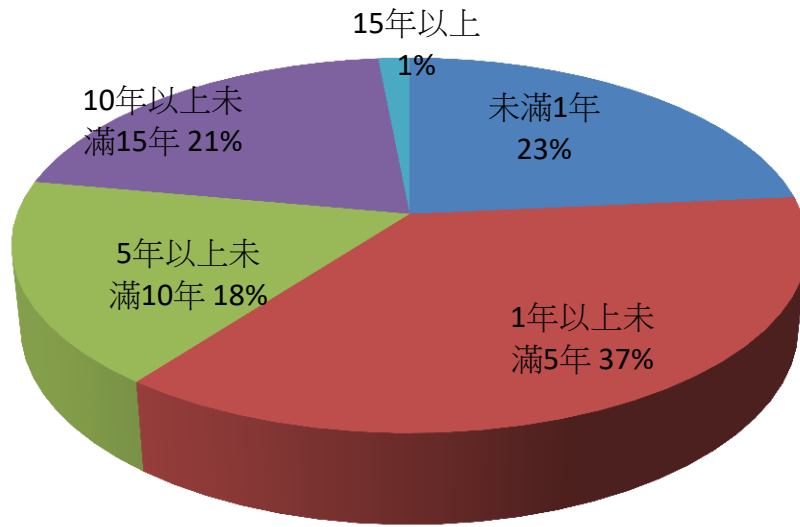


圖 4-5 現任單位服務年資分析圖

資料來源：本研究整理

(六) 工作職稱

勞務承攬工作職稱部分，勞務司機的人數有 19 人，約佔 27.9%；委外清潔的人數有 9 人，約佔 13.2%；勞務繕打的人數有 6 人，約佔 8.8%；勞務收費小組的人數有 8 人，約佔 11.8%，勞務交控部分業務的人數有 20 人，佔 29.4%；機具車輛維護的人數有 6 人，約佔 8.8%，如表 4-10 所示。

表 4-12 在現任服務單位中勞務承攬職稱次數分配表

量表	樣本數	百分比
勞務司機	19	27.9
委外清潔人員	9	13.2
勞務繕打	6	8.8
勞務收費小組人員	8	11.8
勞務交控部分業務人員	20	29.4
機具車輛維護人員	6	8.8
總和	68	100

資料來源：本研究整理

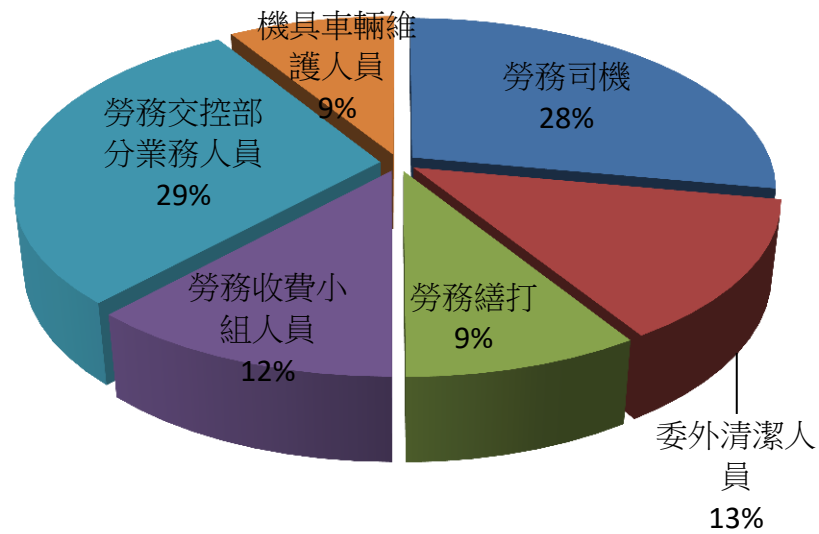


圖 4-6 勞務承攬職稱分析圖

資料來源：本研究整理

第三節 敘述性分析

本節主要針對研究問卷調查受訪者對組織公平、組織承諾及組織公民行為的構面題項，進行簡單的敘述性統計分析。本節採用平均數及標準差分析了解中區工程處委外勞務承攬派駐處本部之勞動者在各相關變項間的差異。

壹、組織公平之敘述性分析

一、工作特性之組織公平統計結果

工作特性中由分配公平構面看出勞務承攬人員對其工作之認知。如表 4-11 所示：平均數介於 3.72 到 3.84 間，整體平均數為 3.78。顯示出勞務承攬員工對派駐工作提供的勞動條件具一定程度的認知。由統計結果顯示大部分相對於工作量，認為所得到的薪資是合理的。勞務承攬型態的員工，要派單位仍有提供教育訓練之機會。此份勞務承攬工作負荷量適中合理。

表 4-13 工作特性之分配公平構面敘述分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
分配公平	1.相對於其他成員我認為組織給予我的待遇是合理的。	14.7	58.8	20.6	4.4	1.5	3.81	0.80	3.78
	2.我認為主管所指派給我的工作分量是合理的。	17.6	45.6	32.4	4.4	0	3.76	0.79	
	3.我認為我在工作上所負擔的責任與職務是相稱的。	16.2	54.4	26.5	2.9	0	3.84	0.73	
	5.相對於我的工作量，我認為所得到的薪資是合理的。	17.7	42.6	35.3	2.9	1.5	3.72	0.84	
	6.在勞務承攬的型態下，我的要派單位仍願意提供教育訓練的機會。	17.6	45.6	30.9	5.9	0	3.75	0.82	

資料來源：本研究整理

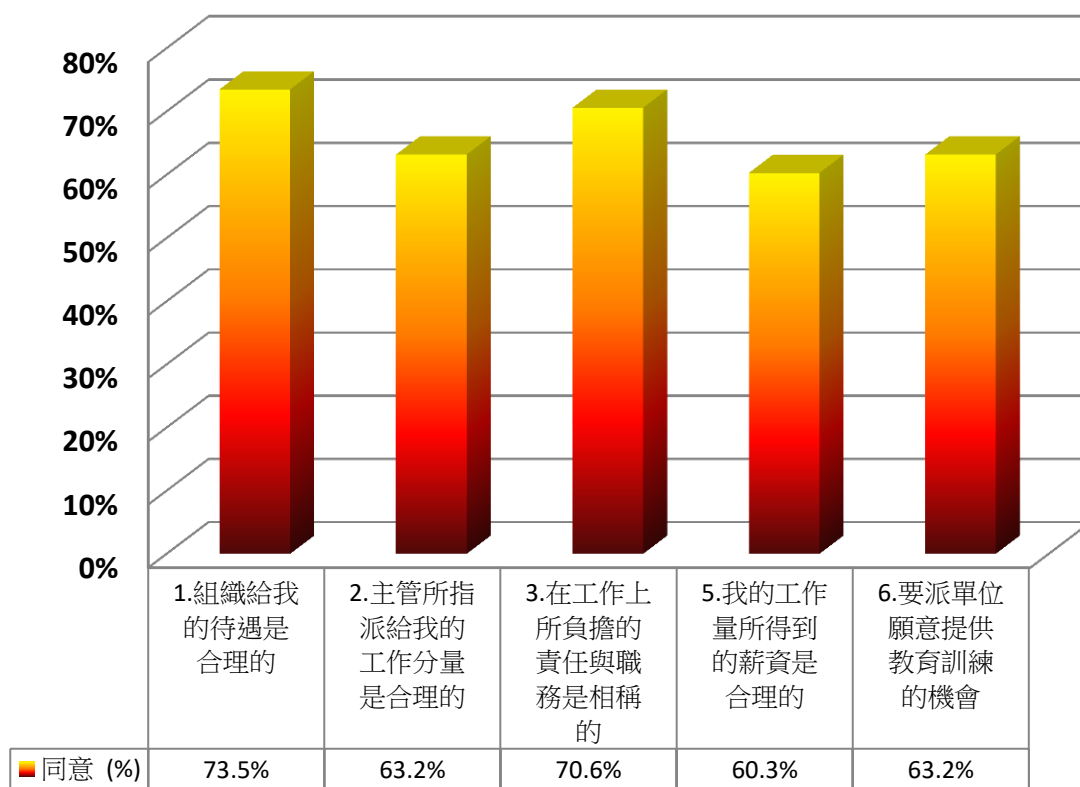


圖 4-7 工作特性之分配公平同意度分析圖

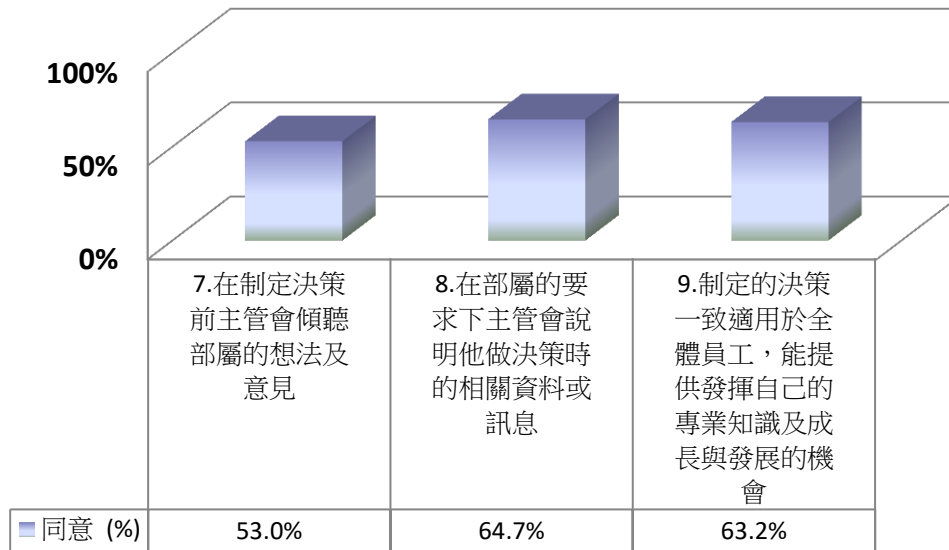
資料來源：本研究整理

工作特性中由程序公平構面主要想了解勞務承攬人員對承攬派駐工作表達意見的知覺。此構面平均數介於 3.57 到 3.75 間，整體平均數為 3.67，如表 4-12。從各小題之平均數來看，在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時的相關資料或訊息。

表 4-14 工作特性之程序公平敘述分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
程序公平	7.在制定決策前，主管會傾聽部屬的想法及意見。	16.2	36.8	36.8	8.8	1.5	3.57	0.919	3.67
	8.在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時的相關資料或訊息。	16.2	48.5	29.4	5.9	0	3.75	0.799	
	9.所有制定的決策，均一致適用於全體員工，能提供我發揮自己的專業知識及成長與發展的機會。	17.6	45.6	29.4	2.9	4.4	3.69	0.950	

資料來源：本研究整理



工作特性之程序公平同意度分析圖

圖 4-8 工作特性之程序公平同意度分析圖

資料來源：本研究整理

(一)工作特性中由互動公平構面，平均數介於 3.50 到 3.72 間，整體平均數為 3.63，如表 4-13。顯示出我的主管蒐集正確完整的資訊後，才會訂定決策。

表 4-15 工作特性之互動公平敘述分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
互動公平	4.我的主管蒐集正確完整的資訊後，才會訂定決策。	14.8	42.6	42.6	0	0	3.72	0.709	3.63
	10.在制定與我工作有關的決策時，主管總會適時提供說明。	16.2	41.2	38.2	4.4	0	3.69	0.797	
	11.在制定與我工作有關的決策時，主管對我表現尊重的態度。	16.2	38.2	39.7	4.4	1.5	3.63	0.862	
	12.在制定與我工作有關的決策時，都能很清楚的解釋。	16.2	41.2	33.8	5.9	2.9	3.62	0.931	
	13.主管所做的決策，部屬可以提出疑問或是表達不同意見。	19.1	36.8	33.8	7.4	2.9	3.62	0.978	
	14.當制訂與我工作有關決策時，主管會給我一個可以接受的說明。	17.6	38.2	33.8	7.5	2.9	3.60	0.964	
	15.在制定與工作有關決策時，主管總會考慮我的個人需求。	14.7	32.4	44.1	5.9	2.9	3.50	0.922	
	16.在制定與我工作有關時的決策時，長官總會體諒我的工作處境。	14.7	38.2	42.7	2.9	1.5	3.62	0.829	

資料來源：本研究整理

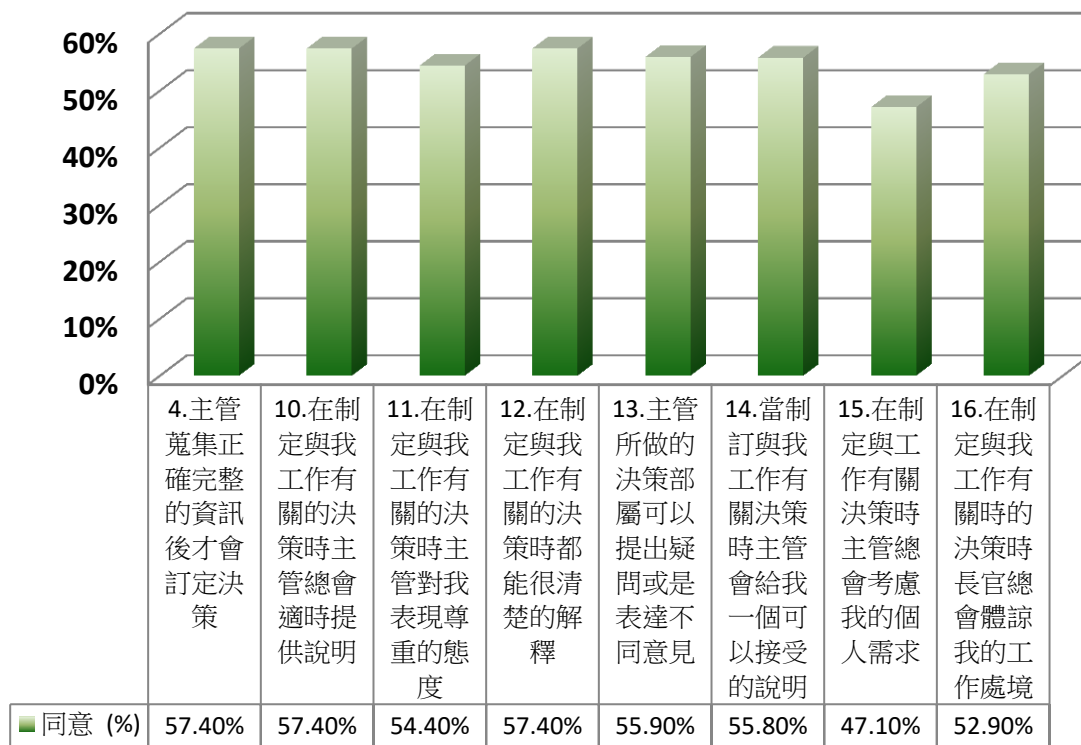


圖 4-9 工作特性之互動公平同意度分析圖

資料來源：本研究整理

二、組織承諾之敘述性析

(一) 對要派單位之組織認同

勞務承攬人員對要派單位之組織承諾平均數介於 3.63 至 3.74 間，整體平均數為 3.68，可以發現勞務承攬人員對於在要派單服務感到光榮。如表 4-14 所示：

表 4-16 對要派單位之組織承諾組織認同敘述分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
組織認同	1.我對於本處的福利措施很滿意，值得我繼續服務。	11.8	47.1	33.7	7.4	0	3.63	0.790	3.68
	2.我覺得繼續留在本處服務，對自己各方面都有很大的益處。	11.8	45.6	38.2	2.9	1.5	3.63	0.790	
	3.我對本處的未來深具信心。	14.7	45.6	33.8	4.4	1.5	3.68	0.837	
	7.我覺得在本處工作讓我有歸屬感。	19.1	41.2	36.7	1.5	1.5	3.72	0.844	
	8.我覺得在本處服務令我感到光榮。	17.6	44.2	33.8	2.9	1.5	3.74	0.840	

資料來源：本研究整理

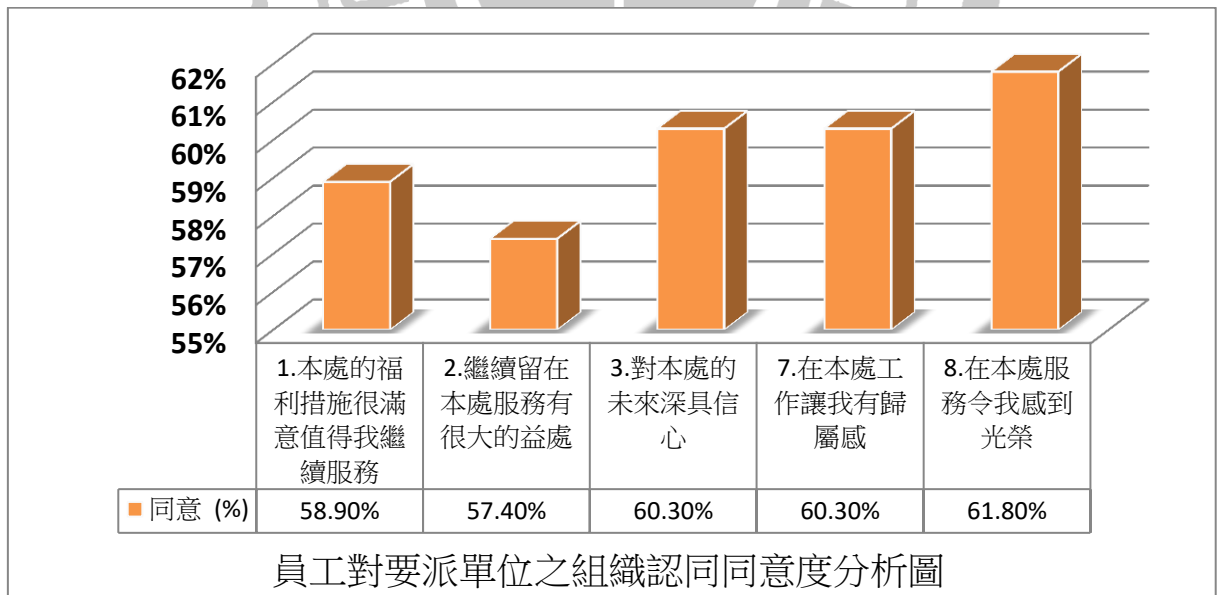


圖 4-10 員工對要派單位之組織認同同意度分析圖

資料來源：本研究整理

(二) 對要派單位之工作努力意願

勞務承攬人員對要派單位努力意願平均數介於 3.72 至 4.00 間，整體平均數為 3.89，可以了解勞務承攬人員願意為要派單位充實新的專業知能，增進工作效能。如表 4-15 所示：

表 4-17 對要派單位之組織承諾努力意願敘述分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
努力意願	4.我會盡力維護單位的形象。	19.1	55.9	23.5	1.5	0	3.94	0.710	3.89
	5.我願意充實新的專業知能，來增進工作效能。	22.1	57.4	17.6	2.9	0	4.00	0.733	
	6.我會認真做好分內工作，以獲取同事對我在工作表現上之肯定。	23.5	50.0	22.1	2.9	1.5	3.93	0.852	
	11.我能發揮自己的能力，為本處服務。	19.1	48.5	30.9	1.5	0	3.85	0.738	
	15.我對工作上能滿足我追求新知的需求，工作內容富有挑戰性。	16.2	42.6	38.2	3.0	0	3.72	0.770	

資料來源：本研究整理

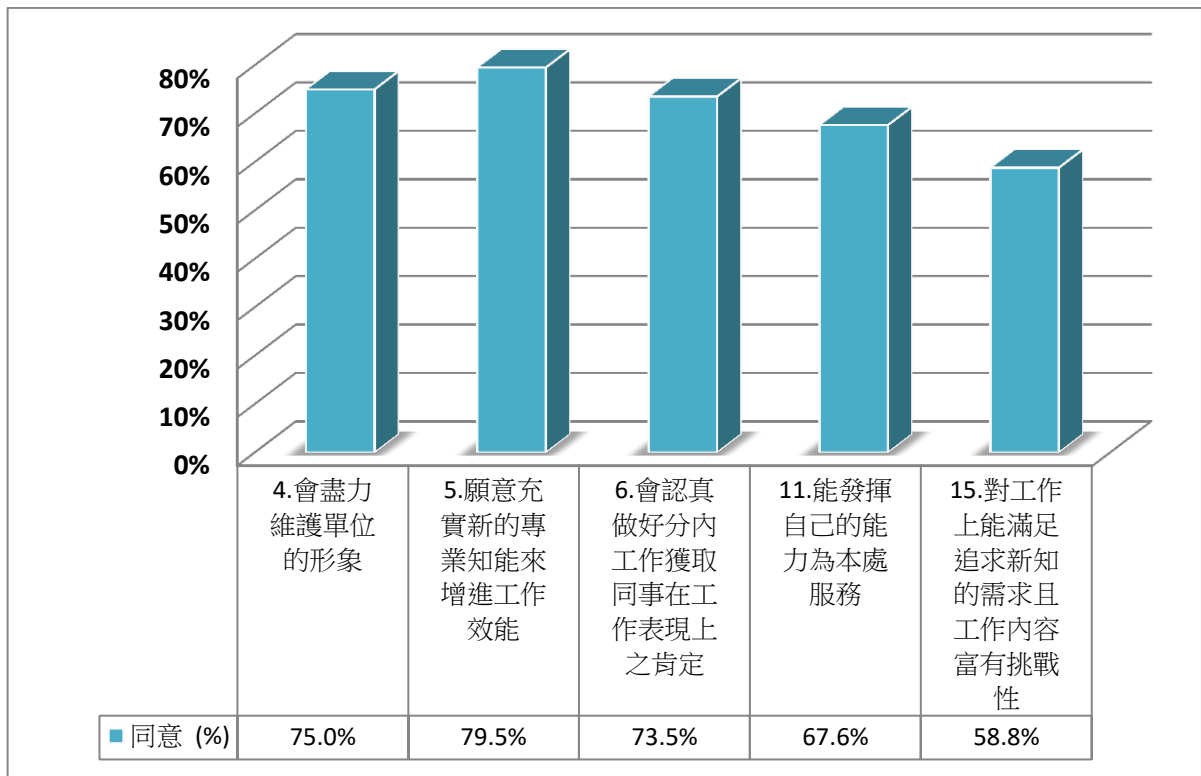


圖 4-11 員工對要派單位之努力意願同意度分析圖

資料來源：本研究整理

(三) 對要派單位之工作留職傾向

勞務承攬人員對要派單位之組織承諾留職傾向平均數介於 3.53 至 3.84 間，整體平均數為 3.73，因此，勞務承攬人員很慶幸能到要派單位服務。如表 4-16 所示：

表 4-18 對要派單位之組織承諾留職傾向敘述統計分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
留職傾向	9.為了能留在本處服務，我願意接受主管指派的任何工作。	11.8	41.2	39.7	4.4	1.5	3.53	0.922	3.73
	10.我會因任職本處對外獲取某些榮譽事蹟，深感為榮。	17.6	50.0	29.4	2.9	0	3.82	0.752	

表4-18 (續)

12.我服務的單位是一個理想的工作場所。	17.6	44.1	33.8	4.4	0	3.75	0.799
13.我很慶幸能到本處服務。	23.5	39.7	33.8	2.9	0	3.84	0.822
14.雖然有相同類似的工作環境，我仍然願意留在本處服務。	14.7	45.6	36.8	2.9	0	3.72	0.750

資料來源：本研究整理

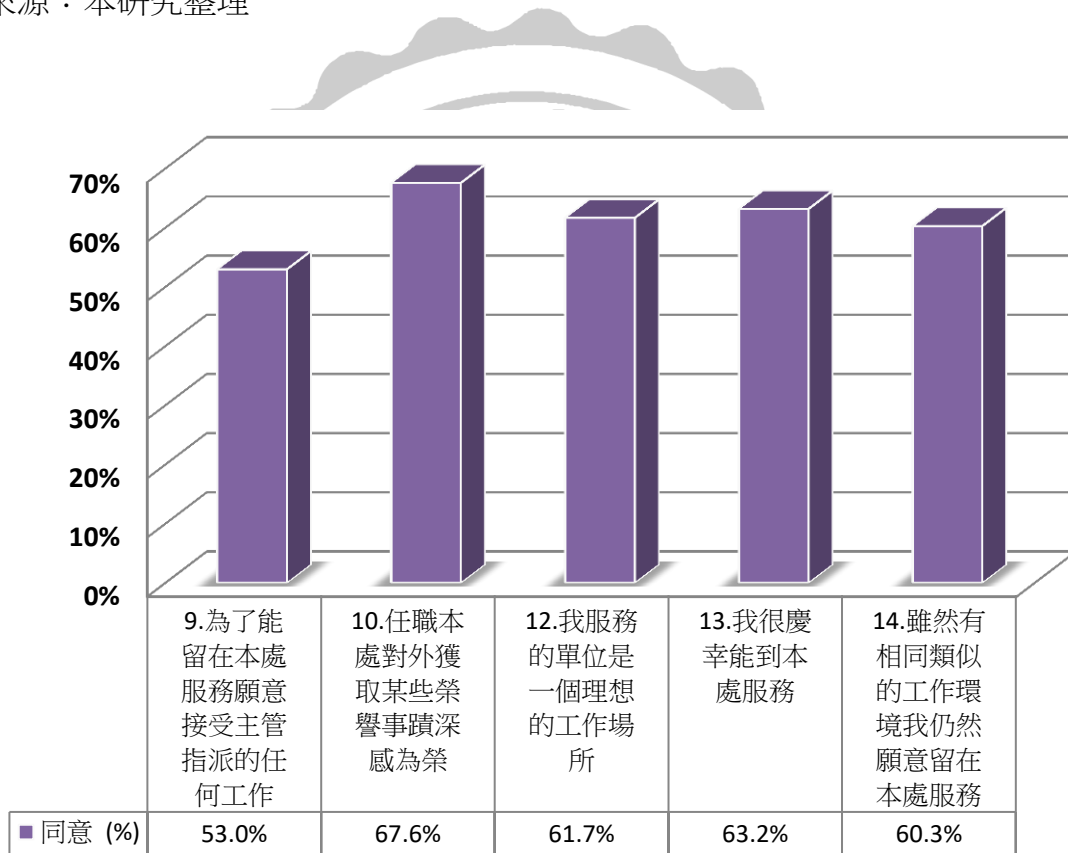


圖 4-12 員工對要派單位之留職傾向同意度分析圖

資料來源：本研究整理

三、組織公民行為量表之敘述性分析

(一) 對要派單位之組織協助同事

勞務承攬人員對要派單位之協助同事平均數介於 3.93 至 4.13 間，整體平均數為 4.00，因此，勞務承攬人員對於要派單位的組織公民行為協助同事，如表 4-17 所示：

表 4-19 對要派單位之組織公民行為協助同事敘述統計分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
協助同事	1.我樂於協力同仁解決工作上的問題或困難。	25.0	64.7	8.8	1.5	0	4.13	0.621	4.00
	4.主動分擔或代理同事之工作。	19.1	57.4	23.5	0	0	3.96	0.656	
	13.我會主動幫助新進同仁適應工作環境。	19.1	55.9	23.5	1.5	0	3.93	0.698	

資料來源：本研究整理

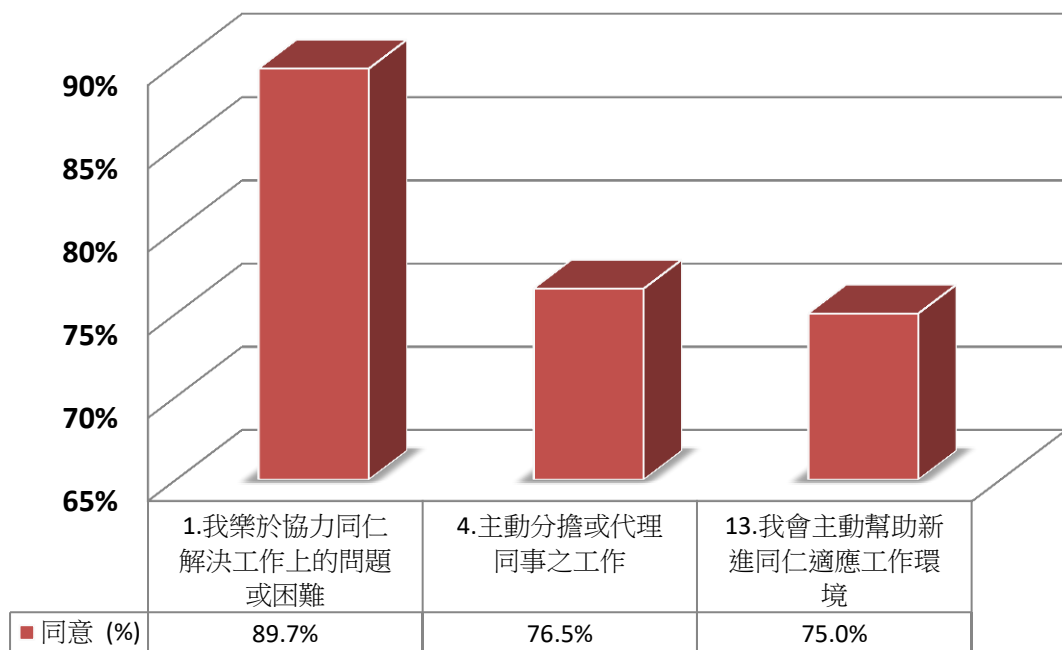


圖 4-13 員工對要派單位之協助同事同意度分析圖

資料來源：本研究整理

(二) 對要派單位之組織認同組織

勞務承攬人員對要派單位之認同組織平均數介於 3.69 至 3.81 間，整體平均數為 3.75，因此，勞務承攬人員對於要派單位的組織公民行為認同組織，如表 4-18 所示：

表 4-20 對要派單位之組織公民行為認同組織敘述統計分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
認同組織	14.我會以主動的態度參與單位內部相關活動。	11.8	54.4	32.4	1.4	0	3.76	0.672	3.75
	15.我會主動提出務實的建議，提供相關單位參考。	14.7	52.9	30.9	1.5	0	3.81	0.697	
	16.我會主動對外人說明或宣揚本處的特點或向外人解釋對於本處的誤解。	10.3	50.0	38.2	1.5	0	3.69	0.675	

資料來源：本研究整理

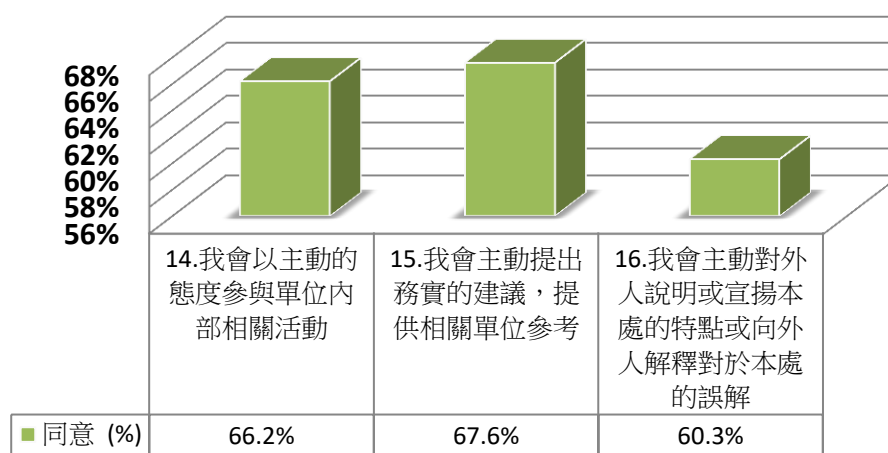


圖 4-14 員工對要派單位之認同組織同意度分析圖

資料來源：本研究整理

(三) 對要派單位之組織敬業守法

勞務承攬人員對要派單位之敬業守法平均數介於 3.81 至 3.96 間，整體平均數為 3.87，因此，勞務承攬人員對於要派單位的組織公民行為敬業守法，如表 4-19 所示：

表 4-21 對要派單位之組織公民行為敬業守法敘述統計分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
敬業守法	2.對於新的工作或具挑戰性的工作，我會盡可能的去接受與嘗試。	14.7	52.9	32.4	0	0	3.82	0.668	3.87
	3.對於自身負責的工作，我會自我訂定進度去完成。	22.1	52.9	23.5	1.5	0	3.96	0.721	
	5.即使無人注意或無法可查的情況下，我仍然會遵守處內規定。	20.6	57.4	19.1	2.9	0	3.88	0.856	
	10. 我會提早到工作處所立即著手處理公務。	17.6	45.6	36.8	0	0	3.81	0.718	

資料來源：本研究整理

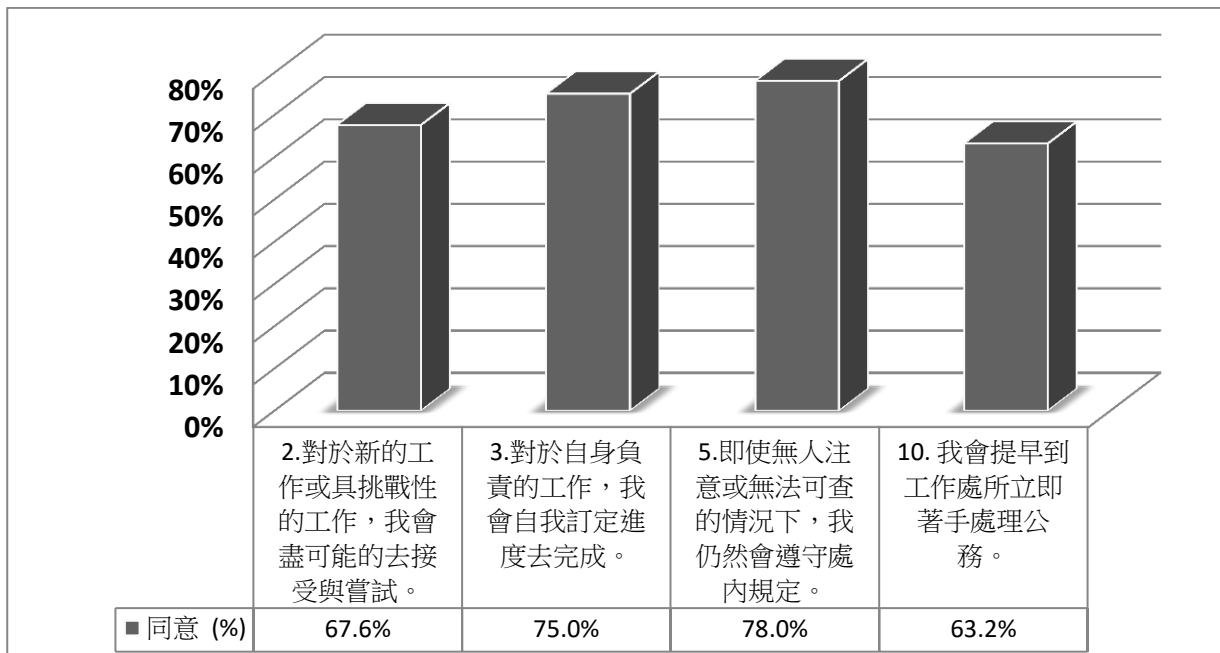


圖 4-15 員工對要派單位之敬業守法同意度分析圖

資料來源：本研究整理

(四) 對要派單位之組織自我要求

勞務承攬人員對要派單位之自我要求平均數介於 3.68 至 3.76 間，整體平均數為 3.72，因此，勞務承攬人員對於要派單位會利用公務之餘進修，甚至自費進修，如表 4-20 所示：

表 4-22 對派遣公司之組織公民行為自我要求敘述統計分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
自我要求	11.我會利用公務之餘進修，甚至自費進修。	14.7	50.0	32.4	2.9	0	3.76	0.735	3.72
	12.我會積極參與工作有關的訓練，以充實自我，提昇工作品質。	10.3	52.9	30.9	5.9	0	3.68	0.742	

資料來源：本研究整理

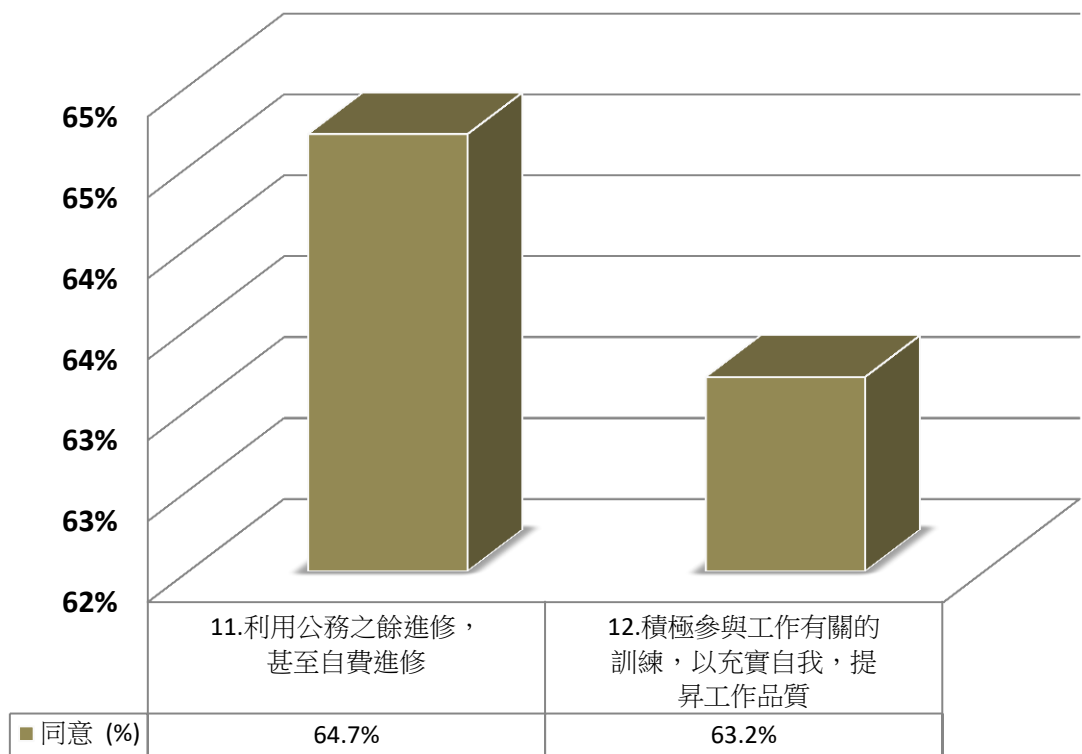


圖 4-16 員工對要派單位之自我要求同意度分析圖

資料來源：本研究整理

(四) 對要派單位之組織謹守分際

勞務承攬人員對要派單位之謹守分際平均數介於 3.91 至 4.00 間，整體平均數為 3.94，因此，勞務承攬人員不會在要派單位爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧，如表 4-21 所示：

表 4-23 對要派單位之組織公民行為謹守分際敘述統計分析表

構面	題目	非常同意 (%)	同意 (%)	普通 (%)	不同意 (%)	非常不同意 (%)	平均數	標準差	整體平均數
謹守分際	6.我不會為了個人利益斤斤計較或爭功誇過。	25.0	47.1	23.5	4.4	0	3.93	0.816	3.94
	7.我不會在背後批評主管或談論同仁的隱私。	20.6	52.9	25.0	1.5	0	3.93	0.719	
	8.我不會在處內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。	25.0	50.0	25.0	0	0	4.00	0.712	
	9.我不會利用本處資源或上班時間，處理私人事務。	1.5	20.6	51.5	23.5	2.9	3.91	0.748	

資料來源：本研究整理

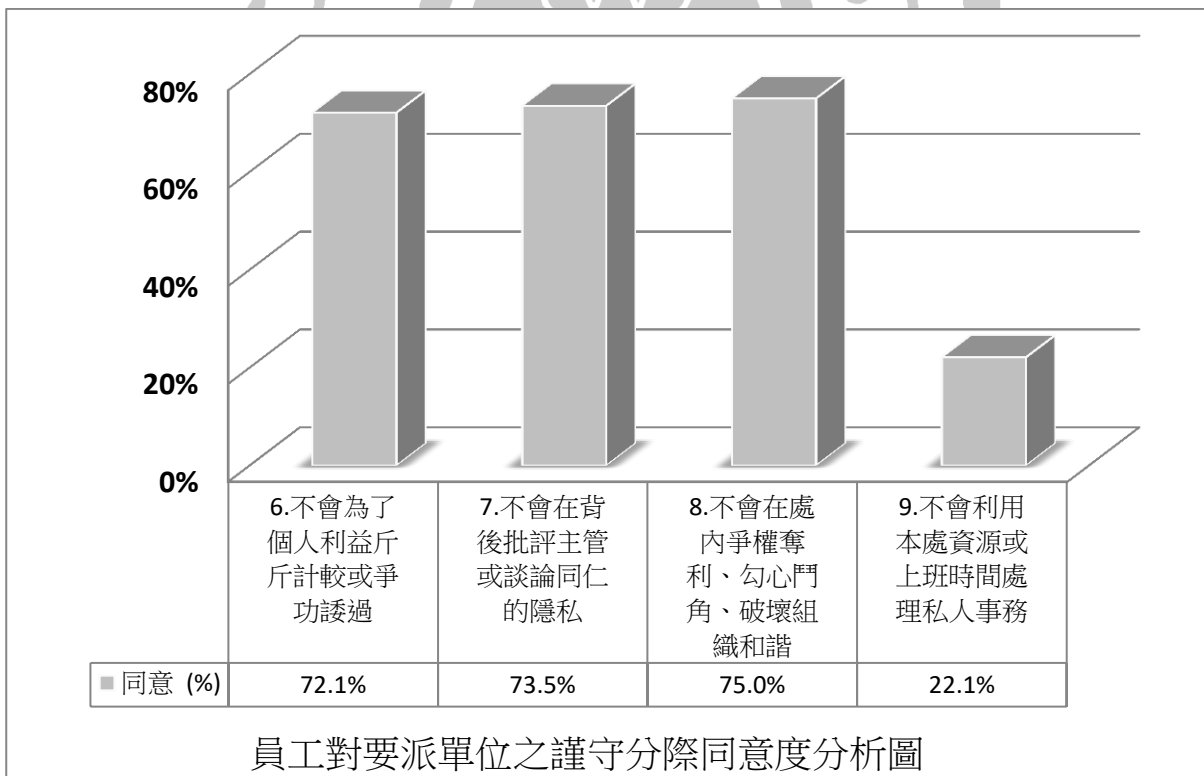


圖 4-17 員工對要派單位之謹守分際同意度分析圖

資料來源：本研究整理

第四節 問卷調查各變項之相關分析

本節主要探討本研究各變項間的相關性，依問卷調查所取得的資料，以中區工程處派遣委外勞務勞動人員性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、在本處服務年資與職務等勞動人員為自變項；組織公平、組織承諾、組織公民行為構面為依變項。以獨立樣本 t 檢定，單因子變異數分析不同委外勞務勞動人員是否具有顯著性。

壹、個人特質對工作特性之差異性分析

此部分主要探討勞務承攬人員之個人特質對組織公平的認知是否具有顯著差異，以驗證假設一：勞務承攬人員的個人特質對組織公平之認知有差異。

在「性別」方面，經由獨立樣本 t 檢定得知勞務承攬人員在組織公平的構面中，性別對「分配公平」無顯著的差異，「程序公平」、「互動公平」、「整體組織公平」皆有顯著性差異，如表 4-22 所示。假設 1-1 部分成立。

表 4-24 性別對組織公平構面之差異分析表

自變項 依變項	性別		T 值	P 值
	男性 (平均數)	女性 (平均數)		
分配公平	3.72	3.90	-1.13	0.26
程序公平	3.53	3.98	-2.47	0.02*
互動公平	3.47	3.98	-2.70	0.01*
整體組織公平	3.56	3.96	-2.27	0.03*

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究者整理

在「年齡」方面，如表 4-23 所示：經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公平的構面中，年齡對「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與「整體組織公平」等皆無顯著性差異。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與「整體組織公平」中，41-50 歲以上勞務承攬人員的認知最高，如表 4-23 所示。假設 1-2 不成立。

表 4-25 年齡對組織公平構面之差異分析表

自變項 依變項	年齡					F 值	P 值
	1	2	3	4	5		
	20 歲以下 (平均值)	21-30 歲 (平均值)	31-40 歲 (平均值)	41-50 歲 (平均值)	51 歲以上 (平均值)		
分配公平	0	3.87	3.56	3.91	3.73	1.32	0.28
程序公平	0	3.84	3.45	3.77	3.58	0.90	0.45
互動公平	0	3.76	3.36	3.81	3.45	1.67	0.18
整體組織公平	0	3.81	3.44	3.83	3.56	1.52	0.22

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「教育程度」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公平的構面中，教育程度對「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與「整體組織公平」等皆無顯著性差異。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在「分配公平」、「互動公平」、「整體組織公平」中，教育程度大學的勞務承攬人員的認知要高於中學（含）以下、高中（職）、專科、研究所（含）以上的勞務承攬人員，在「程序公平」教育程度研究所（含）以上的勞務承攬人員的認知要高於中學（含）以下、高中（職）、專科、大學的勞務承攬人員如表 4-24 所示。假設 1-3 不成立。

表 4-26 教育程度對組織公平構面之差異分析表

自變項 依變項	教育程度					F 值	P 值
	1	1	2	3	4		
	中學（含） 以下 (平均值)	高中（職） (平均值)	專科 (平均值)	大學 (平均值)	研究所 (含) 以上 (平均值)		
分配公平	4.00	3.89	3.90	3.57	4.60	1.87	0.13
程序公平	4.26	3.63	3.50	3.53	4.67	2.08	0.10
互動公平	4.06	3.59	3.52	3.51	4.75	1.59	0.19

表4-26 (續)

整體工作特性	4.08	3.69	3.63	3.53	4.69	1.72	0.16
--------	------	------	------	------	------	------	------

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「婚姻狀況」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公平的構面中，婚姻狀況對「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與「整體組織公平」等皆無顯著性差異。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，未婚與已婚的勞務承攬人員對於組織公平的認知相當，如表 4-25 所示。假設 1-4 不成立。

表 4-27 婚姻狀況對組織公平構面之差異分析表

自變項	婚姻狀況		T 值	P 值
	1	2		
	未婚 (平均值)	已婚 (平均值)		
分配公平	3.81	3.75	0.44	0.66
程序公平	3.65	3.69	-0.25	0.81
互動公單	3.61	3.64	-0.16	0.87
整體組織公平	3.68	3.68	-0.18	0.99

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「本處服務年資」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公平的構面中，年資對「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與「整體組織公平」等皆無顯著性差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在「分配公平」構面認知上勞務承攬員工年資在 15 年以上高於年資未滿 1 年、1 年以上未滿 5 年、5 年以上未滿 10 年、10 年以上未滿 15 年的勞務承攬員工；在「程序公平」構面認知上勞務承攬員工年資在 5 年以上未滿 10 年高於勞務承攬員工年資未滿 1 年、1 年以上未滿 5 年、10 年以上未滿 15 年、15 年以上的勞務承攬員工；在「互動公平」構面認知上勞務承攬員工年資未滿 1 年高於年資 1 年以上未滿 5 年、5 年以上未滿 10 年、10 年以上未滿 15 年以

上、15 年以上之勞務承攬員工；在「總體工作特性」構面認知上勞務承攬員工年資未滿 1 年高於年資 1 年以上未滿 5 年、5 年以上未滿 10 年、10 年以上未滿 15 年以上、15 年以上之勞務承攬員工，如表 4-26 所示。假設 1-5 不成立。

表 4-28 本處服務年資對組織公平構面之差異分析表

自變項	勞務承攬年資					F 值	P 值
	1	2	3	4	5		
依變項	未滿 1 年 (平均值)	1 年以上~ 未滿 5 年 (平均值)	5 年以上~ 未滿 10 年 (平均值)	10 年以上 ~未滿 15 年(平均值)	15 年以 上(平均 值)		
分配公平	3.95	3.72	3.90	3.54	4.20	1.08	0.38
程序公平	3.83	3.67	3.89	3.33	3.33	1.05	0.39
互動公平	3.85	3.60	3.84	3.28	3.00	1.62	0.18
整體組織公平	3.88	3.65	3.87	3.37	3.44	1.35	0.26

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究者整理

在「職稱」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公平構面中，職稱對「程序公平」與「互動公平」、「總體組織公平」有顯著性差異水準，「分配公平」則未呈現顯著性差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，從事「勞務繕打人員」的勞務承攬人員在「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」、「整體組織公平」之認知最高，如表 4-27 所示。假設 1-6 部分成立。

表 4-29 職稱對組織公平構面之差異分析表

自變項	職稱						F 值	P 值
	1	2	3	4	5	6		
依變項	勞務司 機(平均 值)	委外清潔 人員(平均 值)	勞務繕 打(平均 值)	勞務收費小 組人員(平 均值)	勞務交控部 分業務人員 (平均值)	機具車輛維 護人員(平 均值)		

表4-29 (續)

分配公平	3.81	3.98	4.13	3.95	3.44	3.90	2.06	0.08
程序公平	3.60	4.00	4.44	4.00	3.32	3.39	3.03	0.02*
互動公平	3.50	4.01	4.33	4.09	3.20	3.52	4.56	0.00**
整體組織公平	3.62	4.00	4.29	4.03	3.30	3.61	3.68	0.01*

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

貳、個人特質對組織承諾之差異性分析

在「性別」方面，經由 t 檢定得知勞務承攬人員在組織承諾構面中，性別對「組織認同」、「留職傾向」無顯著的差異水準，但對「努力意願」、「整體組織承諾」卻有顯著的差異水準，且女性對勞務承攬單位之組織承諾的認知高於男性，如表 4-28 所示。假設 2-1 部分成立。

表 4-30 性別對組織承諾之差異分析表

自變項 依變項	性別		T 值	P 值
	男性 (平均值)	女性 (平均值)		
組織認同	3.58	3.90	-1.82	0.07
努力意願	3.77	4.14	-2.84	0.01*
留職傾向	3.64	3.94	-1.81	0.08
整體組織承諾	3.66	4.00	-2.11	0.04*

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「年齡」方面，如表 4-29 所示：經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織承諾的構面中，年齡對於「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「整體

組織承諾」無顯著的差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在對「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「整體組織承諾」中，年齡在 51 歲以上之勞務承攬員工組織承諾明顯高於 50 歲以下之勞務承攬員工，如表 4-29 所示。假設 2-2 不成立。

表 4-31 年齡對組織承諾之差異分析表

自變項 依變項	年 齡					F 值	P 值
	1	2	3	4	5		
	20 歲以下 (平均值)	21-30 歲 (平均值)	31-40 歲 (平均值)	41-50 歲 (平均值)	51 以上歲 (平均值)		
組織認同	0	3.61	3.41	3.85	4.00	2.21	0.10
努力意願	0	3.80	3.68	4.04	4.15	1.92	0.14
留職傾向	0	3.55	3.55	3.93	4.00	2.23	0.10
整體組織承諾	0	3.65	3.55	3.94	4.05	2.36	0.08

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「教育程度」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織承諾的構面中，教育程度對「組織認同」達顯著的差異水準，但對「努力意願」、「留職傾向」、「整體組織承諾」無顯著的差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在對「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「整體組織承諾」中，均以研究所（含）以上的勞務承攬人員對組織承諾之認知最高，明顯高於中學（含）以下、高中（職）、專科、大學之勞務承攬員工，如表 4-30 所示。假設 2-3 部分成立。

表 4-32 教育程度對組織承諾之差異分析表

自變項 依變項	教育程度					F 值	P 值
	1	2	3	4	5		
	中學（含） 以下 (平均值)	高中（職） (平均值)	專科 (平均值)	大學 (平均值)	研究所（含） 以上 (平均值)		
組織認同	4.02	3.86	3.75	3.39	4.60	2.87	0.03*
努力意願	4.16	3.90	4.13	3.71	4.60	1.73	0.16

表4-32 (續)

留職傾向	4.09	3.72	4.05	3.52	4.40	2.38	0.06
整體組織承諾	4.09	3.83	3.98	3.54	4.53	2.46	0.05

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「婚姻狀況」方面，經由 t 檢定得知勞務承攬人員在組織承諾的構面中，婚姻狀況對「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「整體組織承諾」皆無顯著性差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，已婚的勞務承攬人員組織承諾的認知均較未婚的勞務承攬人員高，如表 4-31 所示。假設 2-4 不成立。

表 4-33 婚姻狀況對組織承諾之差異分析表

自變項	婚姻狀況		T 值	P 值
	1	2		
	未婚 (平均值)	已婚 (平均值)		
組織認同	3.61	3.74	-0.80	0.43
努力意願	3.77	3.98	-1.41	0.16
留職傾向	3.60	3.84	-1.55	0.13
整體組織承諾	3.66	3.86	-1.31	0.19

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「本處服務年資」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織承諾的構面中，服務年資對「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「整體組織承諾」皆達顯著性差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「整體組織承諾」中服務年資 15 年以上勞務承攬人員對於要派單位組織承諾的認知均高於服務年資年資 15 年以下勞務承攬人員，如表 4-32 所示。假設 2-5 成立。

表 4-34 本處服務年資對組織承諾分析表

自變項 依變項	派遣年資					F 值	P 值
	1	2	3	4	5		
	未滿 1 年 (平均值)	1 年以上~ 未滿 5 年 (平均值)	5 年以上~ 未滿 10 年 (平均值)	10 年以上~ 未滿 15 年 (平均值)	15 年以上 (平均值)		
組織認同	4.04	3.46	3.87	3.46	4.20	2.61	0.04*
努力意願	4.18	3.79	3.98	3.59	4.80	2.74	0.04*
留職傾向	4.04	3.57	3.90	3.47	4.60	2.73	0.04*
整體組織承諾	4.08	3.61	3.91	3.50	4.53	2.99	0.03*

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「職稱」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織承諾的構面中，職稱對「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「整體組織承諾」有顯著性差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，職稱為「機具車輛維護人員」的勞務承攬員工較職稱為「勞務司機」、「委外清潔人員」、「勞務繕打」、「勞務收費小組人員」、「勞務交控部分業務人員」的勞務承攬人員的組織承諾的認知最高，如表 4-33 所示。假設 2-6 成立。

表 4-35 職稱對組織承諾之差異分析表

自變項 依變項	派遣職稱						F 值	P 值
	1	2	3	4	5.	6		
	勞務司機 (平均值)	委外清潔人員 (平均值)	勞務繕打 (平均值)	勞務收費 小組人員 (平均值)	勞務交控 部分業務 人員 (平均值)	機具車輛 維護人員 (平均值)		
組織認同	3.55	4.13	3.97	3.73	3.35	4.17	2.30	0.02*
努力意願	3.71	4.33	4.23	4.08	3.53	4.40	5.23	0.00**

表4-35 (續)

留職傾向	3.53	4.22	4.10	3.68	3.42	4.40	5.22	0.00**
整體組織承諾	3.59	4.23	4.10	3.83	3.43	4.32	4.98	0.00**

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

參、個人特質對組織公民行為之差異性分析

在「性別」方面，經由 t 檢定得知勞務承攬人員在組織公民行為的構面中，性別對「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」未達顯著的差異水準，顯示勞務承攬人員在組織公民行為不會因性別不同而有所差異，如表 4-34 所示。綜上假說 3-1 不成立。

表 4-36 性別對組織公民行為之差異分析表

自變項 依變項	性別		T 值	P 值
	男性 (平均值)	女性 (平均值)		
利於組織行為	3.80	3.93	-0.92	0.36
利於他人行為	3.98	4.06	-0.55	0.59
整體組織公民行為	3.83	3.96	-0.87	0.39

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「年齡」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公民行為的構面中，年齡對於「利於組織行為」及「整體組織公民行為」均達顯著的差異水準。「利於他人行為」未達顯著性水準，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，對「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」，年齡在 51 歲以上之勞務承攬人員在組織公民行為知覺明顯高於 50 歲以下之勞務承攬人員，如表 4-35 所示。綜上假說 3-2 部分成立。

表 4-37 年齡對組織公民行為差異分析表

自變項 依變項	年齡					F 值	P 值
	1 20 歲以下 (平均值)	2 21-30 歲 (平均值)	3 31-40 歲 (平均值)	4 41-50 歲(平 均值)	5 51 歲以上 (平均值)		
利於組織行為	0	3.57	3.70	4.04	4.22	4.66	0.00**
利於他人行為	0	3.94	3.88	4.09	4.21	0.82	0.49
整體組織公民行為	0	3.64	3.73	4.05	4.22	3.77	0.02*

註：*表示 $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「教育程度」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公民行為的構面中，教育程度對於「利於組織行為」及「整體組織公民行為」均達顯著的差異水準。「利於他人行為」未達顯著差異水準，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，對「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」，教育程度專科之勞務承攬人員在「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」知覺明顯高於教育程度中學（含）以下、高中（職）、大學、研究所（含）以上之勞務承攬人員，如表 4-36 所示。綜上假說 3-3 部分成立。

表 4-38 教育程度對組織公民行為之差異分析表

自變項 依變項	教育程度					F 值	P 值
	1 中學(含) 以下(平 均值)	2 高中(職) (平均值)	3 專科(平 均值)	4 大學(平 均值)	5 研究所 (含)以 上(平均 值)		
利於組織行為	4.19	3.88	4.23	3.60	3.85	3.76	0.01*
利於他人行為	4.30	4.00	4.17	3.86	4.33	1.24	0.31

表4-38 (續)

整體組織公民行為	4.21	3.90	4.22	3.65	3.94	3.29	0.02*
----------	------	------	------	------	------	------	-------

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究者整理

在「婚姻狀況」方面，經由獨立樣本 t 檢定得知勞務承攬人員在組織公民行為的構面中，婚姻狀況對「利於組織行為」、「整體組織公民行為」達顯著的差異水準，該勞務承攬人員在「利於組織行為」、「整體組織公民行為」會因婚姻狀況而有所差異；「利於他人行為」未達顯著差異水準，該勞務承攬人員在「利於他人行為」不會因婚姻狀況而有所差異，如表 4-37 所示。綜上假說 3-4 部分成立。

表 4-39 婚姻狀況對組織公民行為之差異分析表

依變項	自變項	婚姻狀況		T 值	P 值
		1	2		
		未婚 (平均值)	已婚 (平均值)		
利於組織行為		3.65	4.00	-2.69	0.01*
利於他人行為		3.88	4.11	-1.61	0.11
整體組織公民行為		3.70	4.02	-2.55	0.01*

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究者整理

在「本處服務年資」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員服務年資對於「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」構面未達顯著性差異水準，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在對「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」服務年資 15 年以上之勞務承攬人員知覺明顯高於服務年資未滿 1、1 年以上未滿 5 年、5 年以上未滿 10 年、10 年以上未滿 15 年之勞務承攬人員，如表 4-38 所示，綜上假說 3-5 不成立。

表 4-40 本處服務年資對組織公民行為分析表

自變項 依變項	服務年資					F 值	P 值
	1	2	3	4	5		
	未滿 1 年 (平均值)	1 年以上~ 未滿 5 年 (平均值)	5 年以上 ~未滿 10 年 (平均 值)	10 年以上 ~未滿 15 年 (平均 值)	15 年以 上 (平均 值)		
利於組織行為	4.02	3.69	4.05	3.68	4.54	2.12	0.09
利於他人行為	4.15	3.89	4.08	3.93	4.67	0.88	0.48
整體組織公民 行為	4.04	3.73	4.06	3.72	4.56	1.94	0.12

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

在「職稱」方面，經由單因子變異數分析檢定得知勞務承攬人員在組織公民行為的構面中，職稱對於「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」均達顯著性差異水準。進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在對「利於組織行為」、「利於他人行為」、「整體組織公民行為」，機具車輛維護人員在組織公民行為知覺明顯最高，明顯高於勞務司機、委外清潔人員、勞務繕打人員、勞務收費小組人員、勞務交控部分業務人員，如表 4-39 所示，綜上假說 3-6 成立。

表 4-41 職稱對組織公民行為之差異分析表

自變項 依變項	派遣職稱						F 值	P 值
	1	2	3	4	5.	6		
	勞務司 機 (平均 值)	委外清 潔人員 (平均 值)	勞務 繕打 (平均 值)	勞務收 費小組 人員 (平 均值)	勞務交 控部分 業務人 員 (平均 值)	機具車 輛維 護 人員 (平 均值)		
利於組織行為	3.75	4.27	3.91	3.73	3.57	4.46	4.65	0.00**

表4-41 (續)

利於他人行為	3.96	4.11	4.33	4.08	3.72	4.50	2.58	0.03*
整體組織公民行為	3.79	4.24	3.99	3.80	3.60	4.47	4.25	0.00**

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

第五節 勞務承攬人員組織公平、組織承諾、組織公民行為間之相關分析

這一部分主要探討勞務承攬人員對承攬工作「組織公平」對「組織承諾」對「組織公民行為」各構面及整體構面間具有相關及顯著性，本研究採用 (Pearson) 積差相關分析法進行檢定驗證假設。

壹、組織公平與組織承諾相關分析

經由相關分析檢驗得知：勞務承攬人員對承攬工作的「組織公平」、「組織承諾」各構面與整體構面間存有正相關，其「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」各構面與「總體組織公平」及「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」與「總體組織承諾」相關係數分別為 $r=0.557\sim 0.692$ 及 $0.584\sim 0.695$ ，達中度顯著正相關；「組織公平」各構面「組織承諾」各構面之間相關係數分別為 $r=0.478\sim 0.710$ ，其中「分配公平」與「組織認同」之相關係數 $r=0.710$ ，表示「分配公平」與「組織認同」有極高度之正相關。「總體組織公平」與「總體組織承諾」其相關係數 $r=0.663$ ， $p < 0.01$ 顯示中度正相關，勞務承攬人員知覺公平程度愈高，對其機關之組織承諾愈高。因此，根據研究結果可以得知員工對派遣工作所帶來的分配公平、程序公平、互動公平、內心感受有良好的感受時，則會進一步提高勞務承攬人員對承攬單位之組織承諾，可能因此提高留職的意願以及為組織努力工作的結果。如表 4-40 所示。

表 4-42 組織公平與組織承諾相關係數表

組織承諾 組織公平	組織認同構面		努力意願構面		留職傾向構面		總體組織承諾	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值
分配公平構面	0.710**	0.000	0.615**	0.000	0.623**	0.000	0.692**	0.000
程序公平構面	0.599**	0.000	0.478**	0.000	0.488**	0.000	0.557**	0.000
互動公平構面	0.659**	0.000	0.558**	0.000	0.547**	0.000	0.627**	0.000
總體組織公平	0.695**	0.000	0.586**	0.000	0.584**	0.000	0.663**	0.000

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

貳、組織公平與組織公民行為相關分析

經由相關分析檢驗得知：勞務承攬人員對承攬工作的「組織公平」、「組織公民行為」各構面與整體構面間存有正相關，其「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」各構面與「總體組織公平」及「利於組織行為」、「利於他人行為」各構面與「總體組織公民行為」相關係數分別為 $r=0.394\sim 0.579$ 及 $0.484\sim 0.536$ ，達中度顯著正相關；「組織公平」各構面「組織公民行為」各構面之間相關係數分別為 $r=0.360\sim 0.588$ ，達中度顯著正相關，其中「分配公平」與「利於他人行為」之相關係數 $r=0.588$ ， $p < 0.01$ 之相關性最高。「分配公平」與「利於組織行為」之相關係數 $r=0.554$ ， $p < 0.01$ 之相關性次之。「總體組織公平」與「總體組織公民行為」其相關係數 $r=0.510$ ， $p < 0.01$ 顯示中度正相關，勞務承攬人員知覺公平程度愈高，對其承攬工作之組織公民行為程度愈高。如表 4-41 所示

表 4-43 組織公平與組織公民行為相關係數表

組織公民行為 組織公平	利於組織行為構面		利於他人行為構面		總體組織公民行為構面	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值
分配公平構面	0.554**	0.000	0.588**	0.000	0.579**	0.000
程序公平構面	0.360**	0.000	0.475**	0.000	0.394**	0.001

表4-43 (續)

互動公平構面	0.450**	0.000	0.482**	0.000	0.471**	0.000
總體組織公平	0.484**	0.000	0.536**	0.000	0.510**	0.000

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

參、組織承諾與組織公民行為相關分析

經由相關分析檢驗得知：勞務承攬人員對承攬工作的「組織承諾」、「組織公民行為」各構面與整體構面間存有正相關，其「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」各構面與「總體組織承諾」及「利於組織行為」、「利於他人行為」與「總體組織公民行為」相關係數分別為 $r=0.712\sim 0.798$ 及 $0.666\sim 0.803$ ，達中度顯著正相關；「組織承諾」各構面「組織公民行為」各構面之間相關係數分別為 $r=0.598\sim 0.796$ ，達中、高度顯著正相關，其中「留職傾向」與「利於組織行為」構面之相關係數 $r=0.796$ ， $p < 0.01$ 之相關性最高。「努力意願」與「利於組織行為」之相關係數 $r=0.780$ ， $p < 0.01$ 之相關性次之。「總體組織公平」與「總體組織公民行為」其相關係數 $r=0.798$ ， $p < 0.01$ 顯示中度正相關，勞務承攬人員對承攬工作之組織承諾程度愈高，對組織公民行為相對程度愈高。如表 4-42 所示：

表 4-44 組織承諾與組織公民行為積差相關係數表

組織公民行為	利於組織行為構面		利於他人行為構面		總體組織公民行為	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值
組織承諾						
組織認同構面	0.656**	0.000	0.598**	0.000	0.666**	0.000
努力意願構面	0.780**	0.000	0.712**	0.000	0.792**	0.001
留職傾向構面	0.796**	0.000	0.707**	0.000	0.803**	0.000
總體組織承諾	0.788**	0.000	0.712**	0.000	0.798**	0.000

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理



第五章 結論與建議

本章係以高公局中工處處本部人員為研究對象，依據研究動機目的、相關文獻探討、深度訪談及問卷調查統計分析結果，歸納出本研究主要發現，最後提出結論與建議。

第一節 研究結論

綜上問卷及訪談研析高公局中工處勞務承攬派駐員工的興起解決的一些問題，卻也產生不少問題，以下就要派機構的角度和勞務承攬員工的角度切入探討分析勞務承攬各層面之優缺點及相關問題。

壹、研究假設內容歸納本研究之發現

表 5-1 本研究假設內容及檢定結果表

研究假設內容	檢定結果
假設一 (H1)：勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有差異。	
1-1 不同「性別」之勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有顯著差異。	部分成立
1-2 不同「年齡」之勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有顯著差異。	不成立
1-3 不同「教育程度」之勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有顯著差異。	不成立
1-4 不同「婚姻狀況」之勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有顯著差異。	不成立
1-5 不同「本處服務年資」之勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有顯著差異。	不成立
1-6 不同「職稱」之勞務承攬人員的個人特質對組織公平之知覺有顯著差異。	部分成立
假設二 (H2)：勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有差。	
2-1 不同「性別」之勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有顯著差異。	部分成立
2-2 不同「年齡」之勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有顯著差異。	不成立
2-3 不同「教育程度」之勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有顯著差異。	部分成立
2-4 不同「婚姻狀況」之勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有顯著差異。	不成立

表5-1 (續)

2-5 不同「本處服務年資」之勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有顯著差異。	成立
2-6 不同「職稱」之勞務承攬人員的個人特質對要派單位之組織承諾有顯著差異。	成立
假設三 (H3): 勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有差。	
3-1 不同「性別」之勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有顯著差異。	不成立
3-2 不同「年齡」之勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有顯著差異。	部分成立
3-3 不同「教育程度」之勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有顯著差異。	部分成立
3-4 不同「婚姻狀況」之勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有顯著差異。	部分成立
3-5 不同「本處服務年資」之勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有顯著差異。	不成立
3-6 不同「職稱」之勞務承攬人員的個人特質對派遣公司之組織承諾有顯著差異。	成立
假設四 (H4): 勞務承攬人員組織公平與組織承諾有顯著差異。	
假設五 (H5): 勞務承攬人員組織公平與組織公民行為間有顯著正向影響。	

資料來源：本研究整理

貳、各研究假設驗證結果

假設一：勞務承攬人員個人特質對組織公平之認知有差異，部分成立。根據前述研究資料分析可以發現：在勞務承攬人員個人特質中，「性別」、「職稱」對組織公平認知部分有顯著之差異水準；「年齡」、「教育程度」、「婚姻狀況」、「本處服務年資」、對組織公平認知無差異水準，因此假設一：勞務承攬人員的個人特質對組織公平之認知有差異，部分成立。

假設二：勞務承攬人員個人特質對組織承諾有差異，部分成立。根據前述研究資料分析可以發現：在勞務承攬人員個人特質中，除了「性別」、「教育程度」、「服務年資」皆對勞務承攬單位之組織承諾部分有顯著差異水準；「年齡」、「婚姻狀況」對組織承諾無顯著性差異水準；則「服務年資」、「職稱」對組織承諾知覺皆有顯著性之差異水準，因此假設二：勞務承攬人員個人特質中對組織承諾有差異，部分成立。

假設三：勞務承攬人員的個人特質對組織公民行為有差異，部分成立。根據前述研究資料分析可以發現：在勞務承攬人員個人特質中，除了「性別」、「服務年資」、

對組織公民行為無顯著性差異水準外；「年齡」、「教育程度」、「婚姻狀況」則皆對勞務承攬單位之組織承諾有部分顯著性差異水準。「職稱」對組織公民行為皆有顯著性之差異水準，因此假設三：勞務承攬人員特質中對組織公民行為有差異，部分成立。

假設四：勞務承攬人員組織公平與組織承諾有顯著關係，完全成立。根據前述的研究資料分析可以發現：在勞務承攬人員對組織公平的認知，無論是「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」等構面均對組織承諾有顯著的正向關係。因此假設四：勞務承攬人員組織公平與組織承諾有顯著關係，完全成立。

假設五：勞務承攬人員組織公平與組織公民行為有顯著關係，完全成立。根據前述的研究資料分析可以發現：在勞務承攬人員對組織公平的認知，無論是「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」等構面均對組織公民行為有顯著的正向關係。因此假設五：勞務承攬人員組織公平與組織公民行為有顯著關係，完全成立。

參、訪談記錄歸納發現

基本發現委外勞務承攬業務之執行，全部是配合政府政策辦理，且因行政院人事精簡政策，機關實施員額控管，士級及工友未納入概算人員遇缺不補，然人員陸續退離，業務仍日漸繁重，導致人力負荷不足，方辦理委外招標事宜。

公部門受訪者皆表示減少政府人力支出負擔，亦可確保承商如期如質完成承攬工作，惟經調閱高公局中工處服務滿 30 年以上（等階：工 13），其工友薪俸 16,120 元、專業加給 11,145 元，應發 27,265 元實支 25,776 元，如此比對委外勞務承攬招標金額，是否真有減少政府人力支出負擔。

所有相關福利措施皆依勞基法規定辦理，惟有共同供應契約採購，因屬採購方式無法變更其契約故「一例一休」等等相關新法令於採購案後發布實施，無法更改相關福利給付，只能變通協調休假方式。

所有委外勞務承攬業務勞工，職能均有提升效率，惟司機職能未達預期雇用，須經招標一半時間慢慢技術指導，方能符合契約工作需求，但離職率又顯頻繁，影響業務執行。

有些標案私部門能提供相關技能及諮詢，甚至有創新行動引導之效能，減少時間及作業流程，惟委外業務承辦單位需求不同，正職員工須簽辦文案簽章負責，而委外勞務承攬人員辦理協辦之角色，薪資待遇經研析一經聘僱等同 3 至 5 職等人員，長期無須負

擔職責坐領高薪，相對應之下正職員工職場發展未如預期，又肩負委外承攬業務如期完成之權責。

目前高公局中工處與廠商網絡關係建立良好亦是權責明確，惟勞務承攬員工在要派機構工作一陣子表現良好，容易獲取政府機關主管賞識，被要派機構聘為約聘僱正職編制內預算員額之員工（當跳板），此法未落實進用之公平性，其專業性亦受質疑。

受訪者一致性認為小而美政策之員額控管及人事精簡應鬆綁，技術性含永續業務應進用編製預算員額，非技術性則可以與民間合作辦理委外勞務承攬招標。

高公局中工處勞務承攬採購業務執行運作過程中，機關與承攬廠商之間尚能相互尊重、支持，人員溝通協調亦建立在平等互重的管道上，惟關鍵在於機關代表窗口對於承攬案之重視程度，如僅是抱著應付交差心態，未用心與承商協調、關心承商所派人員工作狀況及福利事項執行程度，不僅締約過程可能漏洞百出，承商所派人員權益受損時求救無門，久而久之，無人把關履約品質已成陋習，不肖廠商肆無忌憚低價搶標，對機關而言將是長遠傷害。

關於士級及約聘雇人員（或其他職務）出缺不補，係配合政府組織精簡及人力有效運用等政策，由上級機關及人事主管機關考量機關核心業務及其他因素，統一進行員額控管。此政策立意良善，目的在針對龐大但缺乏效率的政府機器進行裁減，期許機關人力、資源及經費均能發揮最大效益。

惟我國精簡政策向以員額控管（量）為主要手段，搭配之品質控管手段如績效管考及退場機制成效不彰，如繁雜之考核但考核項目不具意義或專注美化表面數字，以及人員考績非以實質表現為考量等等，導致精簡著重於「瘦身」而非「塑身」，故鬆綁精簡政策並非不可，惟仍應同時考量人民對政府職責之期待程度，以及政府部門與公務人員之品質提升，否則精簡可能只會是「劣幣驅逐良幣」，民間人才無法進入（留存）於公部門當中。

實務上，高公局中工處亦面臨相同問題，如欲改善人力不足問題，發現委外勞務承攬勞工有關說請託為人情安插，且換標案、換承攬公司，委外勞務承攬勞工賡續駐點，未落實考核汰換不適人員。

承上勞務承攬人員只獲得暫時性工作，欠缺正職員工的穩定性，造成就業不穩定的心理負擔，產生雇用不安定的問題，高公局中工處除司機及清潔工外，基本需求為大學以上畢業之社會新鮮人，受國家培訓之專業人才，畢業後直接進公部門，若長期為公部

門服務，當無人力需求時，極有可能遭到解雇，此時可能造成無其他企業同儕間之工作技能，因長期與社會脫鉤，之前在校所學之工作職能已被市場需求淘汰，此後職場再職生涯規劃無競爭能力，浪費國家及社會資源及培訓成本。

高公局中工處單位主管應確實主導業務輪調，培養承辦人具備多種業務能力，如某項業務人力出缺，尚可由其他承辦人輪流代理，如此壓力方不會落於同一人身上。

如進用約僱職務代理人，應經過嚴格篩選，僱用「確實具備代理職務能力」之人員，而非進用後佔職代缺卻僅能處理雜務，而由其他業務承辦人來分攤職代業務。

委外業務承辦單位需求不同，正職員工須簽辦文案簽章負責，而委外勞務承攬人員辦理協辦之角色，薪資待遇經研析一經聘僱等同 3 至 5 職等人員，長期無須負擔職責坐領高薪，相對應之下正職員工職場發展未如預期，又肩負委外承攬業務如期完成之權責。

每次招標金額及社會福利因雇主公開招標得標後，重新簽約及招標價金影響工資，未得標之雇主容易影響原勞工工作機會，造成工作不穩定，勞工權益保障及社會福利相對減少；或可能因為工作無法長期穩定，對勞務承攬員工而言缺乏訓練機會，如果勞務承攬員工不想辦法提升自己的能力，可能會面臨惡性循環，無法跳脫委外勞務承攬勞工身分的環境。

有些單位在相同辦公室與正職員工減產生平等待遇問題，彈性剝削同工不同酬，勞資爭議等，勞動條件及福利，都比正職人員較差，有次級勞動者及被歧視之感覺，還可能會受到正職員工的歧視等，反之，亦有正職公務員待遇比其他預算員額及編制員額待遇較差之問題，

在高公局中工處常見的有春酒聯歡為何只有正職人員可以摸彩？不同名目以各種條件任用福利在勞務承攬派駐員工心裡長期「看在眼裡、吃不到嘴裡」的心態下，易造成業務怠惰無向上之動力。依據立法院 106 年 6 月 9 日台立院議字第 106 年 0701914 號函：

派用人員聘非經國家考試任用未具公務人員身分，其原係臨時性質人員，並無身分保障，故其待遇均較一般公務人員為高。惟其後因組織調整，派用人員仍得繼續任職，其於常設之法制化機關任職，依公務人員任用法之相關規定已有身分保障，故其待遇型態反應反較正式公務人員為高。故要求整併後應與其他工程單位衡平考量，以維持文官體制之基本要求。

第二節 研究建議

就整體社會貢獻而言，為使公私協力與非典型人力之委外勞務承攬勞工工作穩定，勞工更有保障，使勞工更加努力工作，安定勞動者的生活，使社會較穩定、協調，非單以經費成本所能評量，應以宏觀評估需求加以提升社會經濟效益為之考量方向。

壹、綜觀論述建議

一、勿損害勞工權益，休假年資應納入契約範疇

非典型人力隸屬於人力勞務承攬公司，故薪資福利皆由人力該公司支付，對公部門而言，大幅降低人事成本，惟賡續聘僱委外勞務承攬勞工賡續服務之休假年資，勿損害勞工權益，應納入招標範疇，然換標案換承攬廠商，然人員如何續聘？相對勞基法相關福利是否落實？建議勞保局及要派單位政風人員應本於權責，落實查緝，照顧長期服務於高公局中工處之委外人員之相關福利。

二、委外勞務承攬員工於契約服務時間，是否可參加高公局中工處教育訓練，相關承辦人員應注意檢視人力進用之精神

現行委外勞務制度下，非典型人力的教育訓練、人事管理、人事招募，皆應由人力承攬公司負責，公部門僅需與人力承攬公司簽訂勞務契約，對公部門而言，節省培訓員工所花費的訓練成本，並省去人力招募過程，惟經查高公局中工處委外勞務承攬勞工卻是於應履行契約服務工時中，時常參與其教育訓練，是否有惟契約精神，要派單位應注意委外勞務承攬是引介委外方式以民間企業管理精神，讓委外專業技術、人力及物力入駐公部門，使政府機關服務績效化。

三、委外勞務承攬契約應制定相關法令，保障勞工權益

法律是一種制度，當完善的制度確立後，市場才可以良好自由運作，勞工於委外勞務承攬年資、薪資、不休假等等賡續服務，其相對福利未明文受到保障，目前勞動承攬就面臨這種窘境，缺乏完善的法律制度保護，因此不論是對雇主（要派機構）、勞務承攬業者、以及勞務承攬員工，都存在很多不確定，讓三方做決定時有時後綁手綁腳的，讓有心人鑽其中漏洞，故制定相關法令有其必要性，而檢視高公局中工處契約價金固定支付廠商，惟駐點勞務承攬人員其加班費、不休假及年終福利等等是否落實支付員工對等福利，勞務承攬人員加班費廠商是否應再抽傭？這都是現實發生而無法可管之疑義。

四、增加編制內員額，避免二次加工作業

經查收費業務小組業務屬性有其專業性，現存人力嚴重不足，因要處理原高公局轉責由 2006 年起開始應辦而未辦之「規範催討之強制執行」及現行申訴案件，惟因業務有其法律性及行政裁量，故委外人力將公文以案例套用後，再由公務員檢視簽章，使其業務二次加工方能完成，委外人力執行業務妥適性是否恰當，建議人事行總處及交通部應考核高公局此業務是否組織改造後應鬆綁增加經國家考試詮釋和可之公務員員額，使其業務執行較具合法性。如同高公局中工處近年大量進用約聘養護工及園藝工，實質上卻是「以人為事」完全無相關背景招考人員進駐辦公室服務，其缺額早已以外包方式委用勞務承攬人員執行相關業務，這怎是當初政府小而美精簡員額之要義，簡直是大開公務機關後門，招考「有力人士」從事非進用缺額之工作，惟行之有年主管有其「裁量權」及「指揮權」交辦其他業務之權力，在忍辱負重的公務體制下，為求生存，經國家考試銓敘核可的公務員只能在人事及主計之「編制員額」及「預算員額」中視若無睹認份辦理二次加工之增量業務。

五、過度賡續使用委外勞務承攬人員，承攬勞工已不滿其相對福利，應檢視任用之合法性及妥適性

實務上標案之員工應隸屬承攬人力公司，高公局中工處使其福利如員工訓練、參加該公司敘餐，分發活動制服等等，已有浪費公堂之虞，因駐點人員續任服務，竟計較員工敘餐會之無摸彩卷及宿舍住宿問題，可見公部門及其勞務人力公司處理勞工職場心理發展，已有嚴重漏洞，福利該由誰來行使職權，以讓勞工模糊不清，而其賡續聘用相同勞工合法性已受質疑，建議主計室、政風室及國有財產局切勿職務怠惰，應注意而未注意，使其組織公平及組織公民行為不良情事發生。

職業安全衛生法第 25 條規定：「事業單位以其事業招人承攬時，其承攬人就承攬部分負本法所定雇主之責任；原事業單位就職業災害補償仍應與承攬人負連帶責任。原事業單位違反本法或有關安全衛生規定，致承攬人所僱勞工發生職業災害時，與承攬人負連帶賠償責任。」規定之意旨相符。

另該法第 26 條規定：「事業單位以其事業之全部或一部分交付承攬時，應於事前告知該承攬人有關其事業工作環境、危害因素暨本法及有關安全衛生規定應採取之措施。」

六、人事精簡政策應適時鬆綁

本研究發現高公局中工處之業務屬性，有其人身安全危險屬高勞動危險群，綜觀敘述建議如下

(一) 勞務司機進用後其專業技能需傳承「手把手」半年引導，許多專業車輛技術未能落實保存其技術，建議人事行政總局應考量其專業技術性，恢復士級或提升為基層公務人力進用公務人員初等考試之專業技術人員，依據考選部問卷調查結果，絕大多數用人機關認為以初等考試作為進用基層公務人力的主要管道較佳，建議應以初等考試作為主要進用管道。參照行政院九十二年三月十七日院臺訴字第 O 九二 00 八二七七八號訴願決定書：

如移動式起重機「連人帶車」之租賃關係，如出租人除出租移動式起重機供租用人使用外，並指派操作人員完成租用人之一定工作(吊掛作業)，則雖名為租賃，其間並非單純之起重機租賃關係，而係租賃兼具承攬關係。

(二) 水電工及檔案管理員亦為辦專業技術應增加編制內員額，非留公務員一人或進用約聘人員執行業務，若落實職務輪替或人員離職，將有業務執行連貫性斷層之虞，為使其業務能賡續用續發展，建議應增加編制內員額。

(三) 進用約僱職務代理人，應經過嚴格篩選，僱用「確實具備代理職務能力」之人員，而非進用後佔職代缺卻僅能處理雜務，而由其他業務承辦人來分攤職代業務。

(四) 現委外勞務承攬人員資歷不足，又無法累積施作經驗，短時間專業技能無法熟練工作環境，又遇缺不補不利業務推行，目前人力替代案，部分未涉及行政處分及行使公權力之業務委託民間辦理，惟委外人力畢竟屬契約承攬僱用人力，人員異動頻繁，無法施以長期訓練及經驗累積，為使其業務能賡續用續發展，建議應增加編制內員額。

七、應再次精算是否減輕國家財政負擔

經委外勞務承攬契約金額與相關原職等薪資比對後，發現契約價金已達該職等最高年功俸者不再其下，且核心職務公部門因委其技術研發操作，公部門已喪失該管核心職能，恐造成國家技術外流及外移，嚴重者可能造成高速公路路面資訊及行車安全，危及

重要業務技術失靈，建議高公局中工處應全面檢討其業務應委外辦理之必要性，又或者應增派公務員進駐共同辦理相關業務之執行。

總之，國家必須在考量兼顧勞工權益的保障、雇主競爭能力的提升下，慎思規範公私協力與非典型人力運用效能之道。





參考文獻

壹、中文部分

一、專書

吳瓊恩；李允傑；陳銘薰（2005）。**公共管理**（再版）。台北市：智勝文化事業有限公司。

李宗勳（2007）。**政府業務委外經營：理論、策略與經驗**（第二版）。台北市：智勝出版。

二、期刊論文

成之約（1998）。淺論派遣勞動及其對勞資關係的影響。**就業訓練**，16（6），3-11。

李建良（1999）。政府機關臨時人員法制重建的基本課題。**公務人員月刊**，36，5-19。

林佳和（2010）。勞動彈性化的社會衝擊-以非典型勞動為例。**臺灣勞工季刊**，頭條大話題，41-50。

許耿銘（2009）。協力理論在跨界人力資源管理的應用：以「政府機關與績優民間機構人才交流實施辦法草案」為例。**文官制度季刊**，1（3），55-79。

陳詳衡（2012）。組織公平與組織公民行為關係之探討。**桃園創新學報**，32，327-340。

詹益龍（2016）。中央行政機關組織設計策略之探討—以組織與業務契合為中心。**國會季刊**，44（5），35-59。

蕭全政（2003）。政府再造的基本精神：小而美或小而能？**行政管理論文選輯**，17輯，405-411。

三、研討會論文

行政院函送羅委員淑蕾就政府機關使用派遣人力問題所提質詢之書面答復，請查照案。

（行政院函中華民國102年12月3日院臺專字第1020071098號）立法院函編號：8-4-9-372。立法院公報第103卷第3期院會紀錄，台北。立法院第8屆第3期第11次會議102年05月03日102卷026期一冊4051號0263-0264頁書面答復。

柯志哲（2008年12月13-14日）。我國使用非典型工作型態之探討—使用情況與決定因素。2008年臺灣社會學會年會，中央研究院人文社會科學館3F國際會議廳。

四、研究計畫

臺灣全球化與全球治理協會（2011）。非典型就業之衡平機制-法制面之研究。行政院經濟建設委員會委託之非典型就業之衡平機制-法制面之研究計畫（編號：036.803），

出版。

蔡金宏、王素鸞、詹建隆、李姿瑤（2012年12月）。運用非典型勞工提升產業競爭力之研究。101年度國內外及中國大陸經濟研究及策略規劃工作項目四，出版。

五、學位論文

沈榮生（2006）。我國人力派遣及其法律關係適用之研究。國立中山大學管理學院高階經營系，碩士學位論文，出版，高雄。

周伊羚（2010）。公務人員對非典型人力運用影響之認知與態度研究。國立政治大學勞工研究所碩士學位論文，出版，台北。

施秋萍（2011）。派遣員工成就動機與角色認同對工作績效影響之研究：以知覺組織支持為調節變項。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士學位論文，出版，高雄。

高鳳詩（2007）。政府部門派遣勞工組織承諾之探討。國立政治大學勞工研究所碩士學位論文，出版，台北。

章至聰（2003）。非典型勞動人員工作滿意度之研究-以定期契約工為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，出版，高雄。

許妙穗（2001）。我國人力派遣制度安排之探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，出版，高雄。

許進福（2014）。我國勞動派遣法制之研究 -以派遣勞工保護法草案為中心。國立中正大學法律學系研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。

連奎瑛（2014）。台北市都市更新政策的網絡治理機制之研究：公私協力的風險評估途徑。中國文化大學政治學系研究所碩士學位論文，未出版，台北市。

郭寶蓮（2008）。我國勞動派遣法制之發展與適用問題之研究。國立高雄大學法律學系碩士學位論文，出版，高雄。

陳錦慧（2002）。非典型聘僱的決定因素及績效之探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，出版，高雄。

楊士賢（2003）。非典型工作者與全時正職工作者之工作價值觀比較研究。長榮大學經營管理研究所，出版，台南。

蔡家蕙（2004）。派遣員工之程序公平知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究。國立嘉義大學管理研究所碩士學位論文，出版，嘉義。

鄭淑惠（2013）。行政機關運用非典型勞工之研究。國立政治大學行政管理碩士學位論文，出版，台北。

位論文，未出版，台北。

六、網路電子資料

行政院功能業務與組織調整，2017年01月01日，取自：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%A1%8C%E6%94%BF%E9%99%A2%E5%8A%9F%E8%83%BD%E6%A5%AD%E5%8B%99%E8%88%87%E7%B5%84%E7%B9%94%E8%AA%BF%E6%95%B4>。

陳朝建（2004）。公共行政：政府再造的新公共管理觀點，2004年09月12日，取自：

<http://blog.sina.com.tw/macotochen/article.php?entryid=7493>。

貳、西文部分

一、期刊論文

Adams, J. Stacey(1963). Towards an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(5),422-436.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Buchanan, J. M., “Why does Government Grow ?” in T. E. Borcherding(ed.), *Budgets and Bureaucrats: The Sources of Growth*. Durham, NC.: Duke University Press, 1997.

Homans, G. G. (1961). *Social behavior: It's elementary forms*. New York: Harcourt, and Brace.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavior Science*, 9, 131-146.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6), 845-855.

Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59,603-609.

Savas, E. *Privatization: The Key to Better Government*. Chatham, N. J.: Chatham. Houses, 1987.

Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in Organizational behavior*. Chicago, IL: St. Clair Press.



附錄一、訪談提綱

- 一、促使貴單位辦理勞務承攬(勞務承攬採購業務執行)的背景、因素與目的為何？
- 二、勞動法規及勞健保法令不斷更新，政府通過「一例一休」，最常見的爭議性項目如工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償等，貴單位是否有納入契約範疇？如何突破相關困境（例如經費）？
- 三、您認為勞動承攬契約，有無照顧到該人員的薪資福利（例如；工時、工資、加班費、休假、例假、職業災害補償）？對勞工本身是否有不平等待遇？針對此有如建設性提議及發現窒礙難行之處否？如何突破困境？
- 四、「小而美政府」之人事精簡行之有年？請問就政府擴大公共服務範圍，提升服務品質，同時降低政府執行業務之成本等等，您認為有無成效？
 1. 貴單位人力委外計畫減輕政府單位人力預算之負擔？
 2. 勞務承攬人員針對工作職能是否達到預期？
 3. 簽約外包後有效執行的要件有哪些？
 4. 您希望承包業者達到目標為何？是否降低高公局中工處行政效率？同時降低政府執行業務之成本？
- 五、私部門（合作業者）業務執行提供許多資源與諮詢，是否提升了貴單位的服務品質？合作模式到現在是否經歷過甚麼轉變？如何突破困境？
- 六、勞務承攬採購業務執行運作中，如何分工與合作？彼此間權力責任清楚嗎？如何建立相互之信任？且資源（人力、物力、財力）能有效整合與運用嗎？
- 七、勞務承攬採購業務執行運作過程中，公部門及私部門彼此是否相互尊重、支持及信賴？人員溝通協調是否平等、互重、無障礙（互動關係）？私部門资源整合是否達成該契約目標？水平及垂直網絡關係是否明確？如何突破困境？
- 八、貴單位公務員是否負責掌控組織的核心技術、設計工作流程、分配外包業務，管理經營組織網絡的能力？如何突破困境？
- 九、針對勞務承攬採購業務執行及非典型人力在彈性運用時，應注意的運用原則及限制？由無其他建議？請就跨域合作提供相關寶貴經驗。
- 十、因應目前政府服務多樣化之業務，「小而美政府」之人事精簡政策是否應鬆綁？貴單位之士級人員及工友依貴單位工作屬性遇缺不補，您有何看法？



附錄二、問卷調查表

各位先進您好:

這是一份探討組織公平與組織承諾對組織公民行為影響之研究問卷，很感謝您在百忙之中撥空填寫這份問卷，請您工作上實際的感受來填寫這份資料。

這問卷共分四部分，採不記名方式進行，填寫之資料亦謹供個人學術研究之用，不另作作用，資料絕對保密，請安心填答。

敬祝

平安順心

東海大學:

指導教授:

研究生:黃秀華敬上

第一部分:個人基本資料(請在適當的「」內打「」)

1. 性別: 男 女
2. 年齡: 20歲以下 21-30歲 31-40歲 41-50歲 51歲以上
3. 教育程度: 中學(含)以下 高中(職) 專科 大學 研究所(含)以上
4. 婚姻狀況: 未婚 已婚
5. 在本處服務年資: 未滿1年 1年以上未滿5年 5年以上未滿10年
10年以上未滿15年 15年以上
6. 職稱: 勞務司機 委外清潔人員 勞務繕打 勞務收費小組人員
勞務交控部分業務人員 機具車輛維護人員

第二部分:組織公平量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 相對於其他成員我認為組織給予我的待遇是合理的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我認為主管所指派給我的工作分量是合理的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我認為我在工作上所負擔的責任與職務是相稱的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管蒐集正確完整的資訊後，才會訂定決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 相對於我的工作量，我認為所得到的薪資是合理的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 長官會依照擔任之職務合理的分配工作與任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在制定決策前，主管會傾聽部屬的想法及意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在部屬的要求下，我的主管會說明他做決策時的相關資料或訊息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 所有制定的決策，均一致適用於全體員工，能提供我發揮自己的專業知識及成長與發展的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 在制定與我工作有關的決策時，主管總會適時提供說明。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在制定與我工作有關的決策時，主管對我表現尊重的態度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 在制定與我工作有關的決策時，都能很清楚的解釋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 主管所做的決策，部屬可以提出疑問或是表達不同意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 當制訂與我工作有關決策時，主管會給我一個可以接受的說明。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 在制定與我工作有關決策時，主管總會考慮我的個人需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 在制定與我工作有關時的決策時，長官總會體諒我的工作處境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(請繼續下一頁)

第三部分:組織承諾量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我對於本處的福利措施很滿意，值得我繼續服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我覺得繼續留在本處服務，對自己各方面都有很大的益處。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對本處的未來深具信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我會盡力維護單位的形象。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我願意充實新的專業知能，來增進工作效能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我會認真做好分內工作，以獲取同事對我在工作表現上之肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得在本處工作讓我有歸屬感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我覺得在本處服務令我感到光榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 為了能留在本處服務，我願意接受主管指派的任何工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會因任職本處對外獲取某些榮譽事蹟，深感為榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我能發揮自己的能力，為本處服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我服務的單位是一個理想的工作場所。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我很慶幸能到本處服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 雖然有相同類似的工作環境，我仍然願意留在本處服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我對工作上能滿足我追求新知的需求，工作內容富有挑戰性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(請繼續下一頁)

第四部分：組織公民行為量表

請您依自己實際狀況與感覺，填選您認為最符合現狀的答案。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-
1. 我樂於協助同仁解決工作上的問題或困難。
 2. 對於新的工作或具挑戰性的工作，我會盡可能的去接受與嘗試。
 3. 對於自身負責的工作，我會自我訂定進度去完成。
 4. 主動分擔或代理同事之工作。
 5. 即使無人注意或無法可查的情況下，我仍然會遵守處內規定。
 6. 我不會為了個人利益斤斤計較或爭功諉過。
 7. 我不會在背後批評主管或談論同仁的隱私。
 8. 我不會在處內爭權奪利、勾心鬥角、破壞組織和諧。
 9. 我不會利用本處資源或上班時間，處理私人事務。
 10. 我會提早到工作處所立即著手處理公務。
 11. 我會利用公務之餘進修，甚至自費進修。
 12. 我會積極參與工作有關的訓練，以充實自我，提昇工作品質。
 13. 我會主動幫助新進同仁適應工作環境。
 14. 我會以主動的態度參與單位內部相關活動。
 15. 我會主動提出務實的建議，提供相關單位參考。
 16. 我會主動對外人說明或宣揚本處的特點或向外人解釋對於本處的誤解。
-

【本問卷到此結束，非常感謝您的協助!】