

公務人員之心理契約對組織公民行為的影響

—以公共服務動機為干擾變數

陳怡昌

崑山科技大學企業管理學系 助理教授

楊賀雯

逢甲大學土地管理學系 副教授

陳思穎

明道大學企業管理學系 大學部

摘要

在民眾對公務人員服務品質的要求日益升高之際，公務人員之表現與服務民眾的態度在公部門的管理上已經獲得相當的重視。角色外行為與工作表現間的正向關係，也在許多研究中已經得到一定的証實。但是，公務人員願意主動提供工作需求外之服務的情形，仍不屬常見。所以，瞭解公務人員的「組織公民行為(OCB)」狀況與影響的因素，為本研究主要的研究目的。其中，「心理契約(psychological contract)」被認為是影響組織公民行為的重要因素之一，但是，一般用來衡量心理契約的測量工具是以民營企業為主，在構面上並無法完全適用於公務人員。因此，本研究將心理契約另外分為五個構面(例如，社會氣氛、工作生活平衡等)進行分析。此外，工作動機與組織公民行為間的關係也一直受到討論，但是公務人員的工作動機與其他職業應該有所區別。本研究將探索性的援引「公共服務動機(public service motivation, 簡稱 PSM)」概念，來檢測是否會顯著干擾心理契約與組織公民行為間的關係。本研究以台灣某縣市政府公務人員為探索性研究樣本，發現組織公民行為各構面的平均分數偏高，以協助同事與敬業守法的分數最高。心理契約的得分則相對較低，尤其是財務報酬構面。至於公共服務動機中，則以對公共事務的熱情分數最高。其次，心理契約與公共服務動機分別對於組織公民行為亦有顯著的影響，但是心理契約並不是完全正向影響組織公民行為，此與之前的研究有所差距。最後，在公共服務動機的干擾效果上，公共服務動機與工作生活平衡的交互作用，會顯著干擾心理契約與認同組織間的關係；與財務報酬的交互作用，會分別顯著干擾心理契約與不生事爭利及敬業守法間的關係；與事業發展及社會氣氛的兩個交互作用，會顯著干擾心理契約與自我充實間的關係。根據研究結果，將對公務人員管理提出相關建議。

關鍵字：心理契約、組織公民行為、公共服務動機

壹、前言

1980 以來，各國政府面對經濟衰退與政府預算赤字增加，為了增加行政效率與提升服務品質，快速回應人民需求，便開始一連串由政府再造運動，並以企業為學習榜樣，以顧客為導向(Osborne & Gaebler, 1992)。但公務人員在面對「組織再造」(organizational re-engineering)的過程中，無可避免的面臨權益上與工作上的變動。換言之，對於其心理上認為政府應該保障或給付的權利或福利，可能與實際上的狀況有所差異。引用組織心理學上的概念，代表其「心理契約」(organizational contract)的內涵或完成度，可能會有所變動。所以，組織成員在變動中若感覺不確定或權益受損，則會引起高度的焦慮，對於工作責任範圍感到疑惑或有意識的縮簡，進而影響其工作表現(Nadler, 1993)。也就是說，角色內行為都可能無法完全展現，更遑論角色外行為，例如組織公民行為(organizational citizenship behavior)(Organ, 1990)。因此，在台灣經過一段時間的政府再造及各級民選首長背負選民壓力的情況下，公務人員的員額大幅下降，升遷機會相對減少，工作負荷變相提升。所以，本研究想

以台灣地方公務人員進行探索性研究，探討心理契約與組織公民行為間的關係。此外，對於工作動機的研究及其對於組織公民行為間的關係，在組織行為領域中亦得到相當多的關注(Moorman & Harland, 2002; Tang et al., 1998)。但是，有學者指出公部門與私部門人員的工作動機應該有些實質上的區分(Rainey & Steinbauer, 1999)，並且提出「公共服務動機」(public service motivation)的概念(Perry, 1996; Perry & Wise, 1990)。所以，本研究將探討公共服務動機是否會干擾心理契約與組織公民行為間的關係。根據以上所述，本研究的主要目的如下：

1. 探索台灣地方公務人員之心理契約與組織公民行為間的關係，。
2. 探討公共服務動機對於心理契約與組織公民行為間的關係，是否具有干擾效果。。
3. 對公務人員體系提出具體的管理建議，以提升組織效能。

貳、 文獻回顧

近年來，組織行為學的發展迅速，孕育出許多對各類組織有相當貢獻的觀念，組織公民行為即為其中之一(Barnard, 1938, Koys, 2001)。Barnard(1938)認為組織是每個人願意合作並付出努力而形成的一個合作團體。個人自發的與必要的貢獻於合作體系愈多，就愈能穩定正式組織的職權體系。是故，「願意合作」的概念可說組織公民行為的起源之一。繼Barnard(1938)之後，Katz(1964)的研究指出，員工對於組織的貢獻度可由下列三種行為構面說明：(一)員工必須「參與並留在組織中」、(二)員工能夠「達成角色內績效」、(三)員工必須具有「創新及超越角色的自動主動行為」。其中，第三類工作行為，即為「組織公民行為」，其重要性不亞於前二者，而這也是最容易被管理者忽略。但是若組織中只有前二類的員工行為，那將是一個易碎的社會系統(Katz, 1964)。後續研究也發現，主管在評估員工對組織的貢獻度時，組織公民行為確實是重要標準之一(Podsakoff et al, 2000)。

其他國外學者也陸續針對組織公民行為提出各自的理論觀點，給予不同的定義，例如：Bateman & Organ(1983)認為組織公民行為是指有利於組織的行為與態度，並不是因為組織中的規定或是經由契約的約束而來；Graham(1986)則認為組織公民行為應該同時包含某些角色內行為與角色外行為，主張一切對組織有益的行為都歸類成組織公民行為；Organ(1989)把有益於組織運作成效的各種員工自發性行為定義為組織公民行為；Morrison(1994)提出若能使員工對工作職責定義較廣泛，員工所表現的組織公民行為就愈多。國內學者林淑姬(1992)將組織公民行為定義為組織公民行為是對組織有益，並符合下列二個條件的員工行為：(一)此種工作行為不包括員工的基本工作要求中，但整體而言對組織目標有正面貢獻或可以避免負面影響的各種行為；(二)組織不會對這種行為給予財務上的報酬，但在制定薪資或升遷決策時，可能予以考慮，一般而言，此種行為與報酬並無明顯的關係可循。

至於組織公民行為的理論構面，各方學者的分類標準不一(Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ, 1989; Podsakoff et al., 1990; Farh & Lin, 1997; Farh et al., 2004; 林淑姬 1992)。並且依此進行許多前因變數(antecedent variable)的研究。例如 Moorman(1993)指出工作滿意度的高低會影響員工的組織公民行為；組織公民行為之決定於組織成員相信被組織公平對待(Moorman, 1991; Skarlicki & Latham, 1997)；Farh et al. (1990)指出，以工作特性來預測組織公民行為是很好的變項，透過引發內在動機直接影響組織公民行為。Van Dyne et al. (1994)指出如果員工將行為界定為內角色行為而非外角色行為，員工叫可能表現組織公民行為；孫淑芬 (2001)則發現在組織特定文化中，外在工作動機越高的員工，越容易產生組織公民行為。在眾多先因變數中，本研究將針對心理契約及

公共服務動機進行探討。

心理契約 (psychological contract) 的概念從 1960 年代被提出後 (Argyris, 1960; Schein, 1965)，對解釋員工行為的效力是廣為學界所接受的。其中，Rousseau (1985, 1989, 1995) 及其研究團隊做了許多心理契約的研究 (Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994; Robbin and Rousseau, 1994; Rousseau and Greller, 1994; Rousseau and Parks, 1993; Rousseau and Wade-Benzoni, 1994)。他們認為心理契約是個人對於自身與另一方互惠交換 (reciprocal exchange) 協議中的事項及約定的信念。是個別員工與組織之間，一組未寫下的期望 (Schein, 1985)，也就是個人相信因應自身所提供的貢獻，而對方在回報上許下承諾 (promise) 的認知。也有學者提出心理契約是每個人對在勞資關係中個人與組織之「相互義務」(reciprocal obligation) 的了解與認知，所以每個人的心理契約具有個人的獨特性 (Turnley and Feldman, 1999)。換句話說，只有當個別員工確切相信 (believe) 他必須去執行某種義務，而雇主也必須有某種程度的回報義務時，心理契約才會存在 (Robinson et al., 1994; Rousseau, 1990)。在心理契約的相關文獻中，大部分都認為雇主對員工應負義務的實現程度多少會影響員工的行為 (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994)，並且認為如果雇主實踐應盡義務的程度低，讓員工產生期望落差的話，就會造成心理契約破裂 (psychological contract breach) 的狀況，進一步影響工作滿意度、信任、組織承諾、留職意願等員工態度與行為 (Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994)。

其中，在心理契約與組織公民行為的關係上，有學者認為心理契約的類型會影響組織公民行為 (Hui et al., 2004)，也有學者從心理契約實現程度與心理契約破裂上觀察與組織公民行為的關係，例如 Robinson 與 Morrison (1995) 發現心理契約的實現程度與組織公民行為中的公民精神 (civic virtue) 有正相關。Turnley 及 Feldman (1999) 也發現心理契約破裂與組織公民行為間的關係為負相關。雖然公務人員在就業與薪資上已有法律之保障，但是其主觀意見上是否認為政府已經完全執行「預期中的合約」，則還需要檢驗。為回答此問題，本研究在組織公民行為的分類上，Farh et al. (2004) 認為應該依樣本的不同，考慮國家文化的差異，不應該完全移植西方標準問卷，因此，本研究採用林淑姬(1992)針對華人兩岸三地之實證研究所發展出來的組織公民行為量表為測量之工具，分為「組織認同」、「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」、「敬業守法」以及「自我充實」等六大構面。在心理契約的類型上則採用 De Vos et al. (2003) 的分類，包括：事業發展 (Career Development)、工作內容 (Job Content)、社會氣氛 (Social Atmosphere)、財務報酬 (Financial)、工作-生活平衡 (Work-Life Balance)。並且假設心理契約與組織公民行為間的關係為：

假設 1：心理契約完成程度越高，員工越有可能出現組織公民行為。

假設 1-1：心理契約完成程度越高，員工越有可能出現「組織認同」行為。

假設 1-2：心理契約完成程度越高，員工越有可能出現「協助同事」行為。

假設 1-3：心理契約完成程度越高，員工越有可能出現「不生事爭利」行為。

假設 1-4：心理契約完成程度越高，員工越有可能出現「公私分明」行為。

假設 1-5：心理契約完成程度越高，員工越有可能出現「敬業守法」行為。

假設 1-6：心理契約完成程度越高，員工越有可能出現「自我充實」行為。

另外，對於工作動機(Work Motivtion)與組織公民行為間的關係，在實證研究中已獲得相當程度的關注。例如 Moorman 與 Harland(2002)就發現員工若是以賺錢為主要工作動機，就比較不容易出現組織公民行為。Tang et al. (1998)的研究則發現，因為組織公民行為較受內部動機影響，所以對於高成就動機的人較容易出現組織公民行為。所以，不同的工作動機對於組織公民行為是有不同程度的影響。但是，對於公務人員而言，所謂的外部動機的誘因和其他行業相較之下，似乎稍嫌不足。所以在內部動機的分類上，因為公務人員工作上具有特殊的公眾性、政策性與外部性(Rainey & Steinbauer, 1999)，可以針對公共服務動機(Public Service Motivation, PSM)的概念進行研究(Perry, 1996)。公共服務動機意指人們有一種要去執行公共服務以及想要貢獻社會的一種動力(Vandenabeele, 2007)，是一種超越自我利益和組織利益，而更擴大關心較大政治實體的利益並且驅動個人作適當行為的一種信念、價值觀和態度(Pratchett et al., 1996; Vandenabeele & Horton, 2007)。在 PSM 的相關研究中發現，PSM 明顯正面地影響個人績效(Naff & Crum, 1999)以及組織績效(Kim, 2005)。另外，PSM 與部門的偏好有相關(Lewis & Frank, 2002)；PSM 降低人員離職以及提高工作滿意水準

(Naff & Crum, 1999)；PSM 與打小報告行為有正相關(Brewer & Selden, 1998)；轉換型領導行為對 PSM 有正相關(Vandenabeele, 2007)等等。但是，PSM 理論發展至今尚未臻於成熟，定義仍有分歧，不同國家不同文化反映在公共服務動機的認知上也有所不同(Vandenabeele et al., 2006)，而國內相關之研究也尚未得到一定之重視。所以，在 PSM 與組織公民行為間的關係上，實證資料亦相對不多。例如 Kim (2005)針對韓國公家機關的 1,739 名員工調查，發現員工的工作滿意度、組織承諾、PSM 以及組織公民行為皆與組織績效有正相關。由上述文獻可以知道，PSM 為影響組織績效的一個重要決定因素(Rainey & Steinbauer, 1999)，尤其是對公務人員進行工作動機與工作表現的研究(Perry & Wise, 1990)。因此，本研究合理的假設在心理契約與組織公民行為的關係中，公共服務動機可能會是一個重要的干擾變數，並採用 Perry(1996)提出的公共服務動機構面，進而提出下列假設：

假設 2：公共服務動機與心理契約的交互作用，會顯著干擾心理契約與組織公民行為的關係。

假設 2-1：公共服務動機與心理契約的交互作用，會顯著干擾心理契約與「組織認同」行為的關係。

假設 2-2：公共服務動機與心理契約的交互作用，會顯著干擾心理契約與「協助同事」行為的關係。

假設 2-3：公共服務動機與心理契約的交互作用，會顯著干擾心理契約與「不生事爭利」行為的關係。

假設 2-4：公共服務動機與心理契約的交互作用，會顯著干擾心理契約與「公私分明」行為的關係。

假設 2-5：公共服務動機與心理契約的交互作用，會顯著干擾心理契約與「敬業守法」行為的關係。

假設 2-6：公共服務動機與心理契約的交互作用，會顯著干擾心理契約與「自我充實」行為的關係。

綜合以上論述及假設，本研究認為心理契約對於組織公民行為具有正向關係，而公共服務動機對於心理契約與組織公民行為間的關係具有干擾效果。所以，本研究的研究架構如下圖所示。

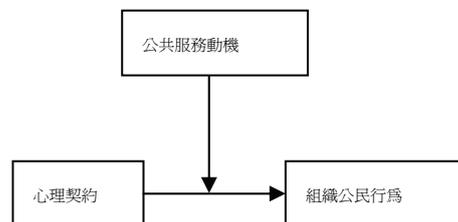


圖 1、研究架構

參、 研究方法

3.1 研究樣本

由於時間、人力、經濟等因素之限制，本研究採便利抽樣方式，針對台灣某縣之縣政府公務人員進行問卷調查。首先，以電話方式詢問鄉鎮市公所尋求問卷發放上的協助，並且再次以電話探詢各

單位主管協助意願。因為鄉鎮市公所若無內部人員帶領，並無法有效進行問卷研究，最後由資深員工惠允協助，帶領至各處室內親自發放問卷並回收。如果無法當場回收之問卷，則請單位主管協助回收，並於問卷發出兩週後以電話進行追蹤。自問卷發出至回收完成共計約一個月左右。扣除明確表明無意願填寫問卷之員工，本研究共發出 300 份問

卷，回收份數為 250，扣除無效問卷後有效問卷共計 204 份，有效問卷回收率為 82%。在樣本特性上，性別方面共有男性 78 位，佔 38.2%，女性 126 位，佔 61.8%。在年齡方面大多在 45 歲以下，共佔 54.9%。樣本數的「婚姻狀況」已婚員工佔大多數，有 154 人，佔樣本數中的 75.5%。「子女」上，研究樣本以有子女居多，人數為 160 人。「教育程度」的部份，以專科以下佔多數，共佔 55.9%。「在職進修」大多數的公務人員皆無繼續深造進修 (85.3%)。本研究所指出的公務人員戶籍地大多屬於工作縣市，共有 178 人，佔總數的 78.3%。在「工作年資」上，研究樣本以年資 15 年以下居多，人數為 110 人，共佔 53.9%。「薪資」部分，大多數的公務人員皆為四萬元以下，共有 112 位，佔總數的 54.9%。「單位性質」部分主要為幕僚人員居多數 (52%)。在「職別」部分，主要職別集中在編制內的正式公務人員，人數為 116 人，佔總數 87.4%。在「服務年資」方面，主要集中在十年以下 (54.9%)。

3.2 研究工具

問卷內容主要包含三個研究概念：心理契約、公共服務動機與組織公民行為。

心理契約：此心理契約量表的題目和內容是以 De Vos et al.(2003)研究先前學者 Coyle-Shapiro & Kessler(1998,2000),Freese & Schalk(1996),Guest & Conway(1997,1998),和 Rousseau(1990,1998)而來。此部份共分為五個構面，共 18 題。第一個構面為事業發展(三個題項， $\alpha=0.91$)，旨在了解員工在公司內能夠發展及成長的機會；第二個構面為工作內容(三個題項， $\alpha=0.89$)，旨在了解員工在工作能夠表現個人才能及負責的程度；第三個構面為社會氣氛(四個題項， $\alpha=0.91$)，旨在了解員工在工作中及與同事間溝通和和諧的程度；第四個構面為財務上的報酬(四個題項， $\alpha=0.93$)，旨在了解員工對自己的表現所帶來的福利與獎金滿意的程度；第五個構面為工作-生活 平衡(四個題項， $\alpha=0.88$)，旨在了解員工對於個人在工作與私人生活上，公司給予的彈性程度。本問卷每題選項皆分為五等級，分別從「非常不同意」選項為 1 分，到「非常同意」選項為 5 分，分數越高代表心理契約的程度越高。

公共服務動機：對於公共服務動機的測量，本研究採用源自於 Perry(1996)所編製的公共服務動機量表，共 24 題。本量表可將公共服務動機分為「同情心」(八個題項， $\alpha=0.87$)、「自我犧牲」(八個題項， $\alpha=0.89$)、「支持公共利益」(八個題項， $\alpha=0.82$)、「認同參與公共政策」(八個題項， $\alpha=0.77$)等四大構面。同情心是指對別人不幸的遭遇，表示同樣的感情。自我犧牲代表為了正義或者其他的利益而捨棄自己的利益甚至生命，是一種無私的作為。公眾利益指對於一般民眾有益的事的付出程度。認同參與公共政策是指對於政府、政黨或其他社會公共權威部門，為解決公共問題所採取的政策或選擇，能夠認同甚至參與其中。本問卷每題選項皆分為五等級，分別從「非常不同意」選項為 1 分，到「非常同意」選項為 5 分。最後在檢驗干擾

效果時，取四個子構面平均數的平均值，代表公共服務動機的傾向，分數愈高表示公共服務動機傾向愈強烈；反之，則愈缺乏。

組織公民行為：本研究採用林淑姬參考 Organ(1989)之架構及 Podsakoff et al (1990)等人的研究，從本國組織運作實務中蒐集資料發展而成之問卷，共計 24 個題項。本量表可將組織公民行為分為「組織認同」(四個題項， $\alpha=0.72$)、「協同事務」(四個題項， $\alpha=0.83$)、「不生事爭利」(四個題項， $\alpha=0.77$)、「公私分明」(四個題項， $\alpha=0.75$)、「敬業守法」(四個題項， $\alpha=0.80$)以及「自我充實」(四個題項， $\alpha=0.72$)等六大構面。本問卷每題選項皆分為五等級，分別從「非常不同意」選項為 1 分，到「非常同意」選項為 5 分，各構面分數愈高，表示組織公民行為傾向愈強烈；反之，則愈缺乏。

肆、 研究結果

首先，心理契約、公共服務動機與組織公民行為的敘述性統計結果如表 1 所示。在心理契約方面，社會氣氛($\mu=3.92$)的程度最高，而財務報酬($\mu=2.99$)的程度最低，表示公務人員對於實際獲得的財務報酬跟「預期獲得的」財務報酬間，可能有一點差距。在公共服務動機方面，同情心($\mu=3.77$)的得分最高，依序為自我犧牲($\mu=3.60$)、支持公共利益($\mu=3.56$)以及認同參與公共政策($\mu=3.23$)。在組織公民行為方面，以協同事務($\mu=3.99$)的程度最高，表示公務人員於本身工作份外，樂於協助同事，而「不生事爭利」($\mu=3.09$)的程度相對較低。

表 1 敘述性統計結果

變項	構面	平均數	標準差
心理契約	事業發展	3.26	0.73
	工作內容	3.80	0.47
	社會氣氛	3.92	0.53
	財務報酬	2.99	0.78
	工作生活平衡	3.57	0.64
公共服務動機	同情心	3.77	0.47
	自我犧牲	3.60	0.55
	支持公共利益	3.56	0.53
	認同參與公共政策	3.23	0.62
	整體 PSM	3.60	0.44
組織公民行為	認同組織	3.90	0.43
	協同事務	3.99	0.45
	不生事爭利	3.09	0.52
	公私分明	3.72	0.49
	敬業守法	3.95	0.53
	自我充實	3.60	0.55

至於心理契約與組織公民行為間的關係，可從表 2 至表 7 中，第一個方程式(E1)的結果得知。至於公共服務動機的干擾效果則可從第二個方程式中得知。首先，表 2 的資料顯示，工作內容($\beta=0.36$, $p<0.001$)與社會氣氛($\beta=0.22$, $p<0.001$)會

正向影響「認同組織」。另外，從 E2 可知，PSM 與工作生活平衡的交互作用($\beta=-2.03, p<0.05$)具有顯著干擾效果。再進一步分析發現，不論 PSM 傾向是高是低，工作生活平衡高者其認同組織的程度就比較高，但工作生活平衡對於 PSM 低者在認同組織上的影響大於 PSM 高者。所以，假設 1-1 與 2-1 獲得支持。

表 2 以「認同組織」為依變數之迴歸分析表

		E1	E2
控制變數	性別	-0.05	-0.08
	年齡	0.04	-0.10
	婚姻狀況	-0.13	0.15
	子女	0.00	-0.27
	教育程度	-0.08	-0.10
	在職進修	0.05	0.02
	戶籍地	0.00	-0.14*
	工作年資	0.05	0.13
	薪資	0.03	0.01
	單位性質	-0.09	-0.01
	職別	0.00	0.04
	單位服務年資	0.10	0.14
	心理契約	事業發展	0.03
工作內容		0.36***	0.88
社會氣氛		0.22***	-0.97
財務報酬		-0.11	-0.09
工作生活平衡		0.22*	1.46*
公共服務動機			0.72
PSM-事業發展			0.47
PSM-工作內容			-0.79
PSM-社會氣氛			1.63
PSM-財務報酬			0.09
PSM-工作生活平衡			-2.03*
R Square		0.38	0.53
Adjusted R Square		0.32	0.47
R Square Change		0.28	0.15
F 值		6.73***	8.90***

從表 3 中的 E1 可知，工作內容($\beta=0.31, p<0.001$)與工作生活平衡($\beta=0.33, p<0.001$)會正向影響「協助同事」。但是 E2 的資料顯示，只有 PSM 的主效果具顯著性，和心理契約的交互作用都不會顯著干擾心理契約與協助同事間的關係。所以，假設 1-2 獲得支持，但是假設 2-2 不成立。

表 3 以「協助同事」為依變數之迴歸分析表

		E1	E2
控制變數	性別	0.05	0.00
	年齡	-0.01	-0.15
	婚姻狀況	-0.03	0.26
	子女	-0.17	-0.49*
	教育程度	-0.07	-0.05

		E1	E2
	在職進修	-0.10	-0.15*
	戶籍地	0.14	0.00
	工作年資	-0.07	-0.02
	薪資	0.02	0.01
	單位性質	0.05	0.09
	職別	0.11	0.15*
	單位服務年資	0.11	0.14
心理契約	事業發展	-0.08	0.73
	工作內容	0.31***	1.42*
	社會氣氛	0.19*	-0.21
	財務報酬	-0.10	0.92
	工作生活平衡	0.33***	-0.41
公共服務動機			1.66***
PSM-事業發展			-0.93
PSM-工作內容			-1.79
PSM-社會氣氛			0.43
PSM-財務報酬			-1.13
PSM-工作生活平衡			0.83
R Square		0.36	0.46
Adjusted R Square		0.31	0.39
R Square Change		0.25	0.09
F 值		6.24***	6.60***

從表 4 中可知，因為兩個模型皆未達顯著水準($p>0.05$)，所以假設 1-3 與 2-3 皆不成立。

表 4 以「不生事爭利」為依變數之迴歸分析表

		E1	E2
控制變數	性別	0.06	0.08
	年齡	-0.24	-0.24
	婚姻狀況	0.19	0.18
	子女	-0.22	-0.23
	教育程度	0.21*	0.18*
	在職進修	0.09	0.06
	戶籍地	-0.05	-0.08
	工作年資	0.31*	0.28*
	薪資	-0.03	-0.05
	單位性質	0.11	0.13
	職別	0.04	0.07
	單位服務年資	0.11	0.14
	心理契約	事業發展	-0.33***
工作內容		0.01	-1.39
社會氣氛		0.07	0.87
財務報酬		0.22*	-1.52*
工作生活平衡		0.07	1.18
公共服務動機			0.64
PSM-事業發展			-2.79*

	E1	E2
PSM-工作內容		2.35*
PSM-社會氣氛		-1.30
PSM-財務報酬		2.17*
PSM-工作生活平衡		-1.82
R Square	0.18	0.28
Adjusted R Square	0.11	0.18
R Square Change	0.09	0.09
F 值	2.48	2.48

從表 5 可知，工作內容($\beta=0.28$, $p<0.001$)與工作生活平衡($\beta=0.27$, $p<0.001$)會正向影響「公私分明」(詳見 E1)，表示假設 1-4 成立。但是 E2 的資料顯示，PSM 的主效果，與 PSM 和心理契約的交互作用都不會顯著干擾心理契約與協助同事間的關係。所以，假設 2-4 不成立。

表 5 以「公私分明」為依變數之迴歸分析表

		E1	E2	
控制變數	性別	-0.03	-0.06	
	年齡	-0.15	-0.22	
	婚姻狀況	0.10	0.22	
	子女	-0.40*	-0.53*	
	教育程度	0.07	0.06	
	在職進修	0.09	0.07	
	戶籍地	-0.17*	-0.24***	
	工作年資	0.20	0.22*	
	薪資	0.05	0.05	
	單位性質	-0.02	0.02	
	職別	0.00	0.02	
	單位服務年資	0.42***	0.45	
	心理契約	事業發展	0.01	-0.85
		工作內容	0.28***	0.42
社會氣氛		-0.15	0.15	
財務報酬		-0.09	-0.08	
工作生活平衡		0.27***	1.13	
公共服務動機			0.89	
PSM-事業發展			1.09	
PSM-工作內容			-0.22	
PSM-社會氣氛			-0.64	
PSM-財務報酬			0.05	
PSM-工作生活平衡			-1.34	
R Square		0.32	0.36	
Adjusted R Square		0.26	0.28	
R Square Change		0.10	0.04	
F 值		5.16**	4.43*	

從表 6 的 E1 資料可知，工作內容($\beta=0.26$, $p<0.001$)、社會氣氛($\beta=0.22$, $p<0.001$)與工作生活平衡($\beta=0.23$, $p<0.05$)會正向影響「敬業守法」，所

以假設 1-5 成立。至於 E2 則顯示 PSM 與財務報酬的交互作用具有干擾效果($\beta=0.23$, $p<0.05$)，所以假設 2-5 也成立。

表 6 以「敬業守法」為依變數之迴歸分析表

		E1	E2
控制變數	性別	-0.13	-0.17*
	年齡	0.14	0.05
	婚姻狀況	-0.23	-0.05
	子女	0.10	-0.09
	教育程度	-0.19*	-0.21***
	在職進修	0.05	0.06
	戶籍地	0.08	-0.02
	工作年資	-0.08	-0.02
	薪資	0.07	0.04
	單位性質	-0.06	-0.03
	職別	0.24***	0.28***
心理契約	單位服務年資	-0.14	-0.12
	事業發展	0.00	-0.28
	工作內容	0.26***	-0.24
	社會氣氛	0.22***	0.13
	財務報酬	-0.07	1.22
	工作生活平衡	0.23*	0.10
公共服務動機			0.20
PSM-事業發展			0.38
PSM-工作內容			0.80
PSM-社會氣氛			-0.01
PSM-財務報酬			-1.47*
PSM-工作生活平衡			-0.02
R Square		0.35	0.42
Adjusted R Square		0.29	0.35
R Square Change		0.21	0.07
F 值		5.98**	5.71**

表 7 則顯示兩個模型皆未達顯著水準 ($p>0.05$)，所以假設 1-6 與 2-6 皆不成立。

表 7 以「自我充實」為依變數之迴歸分析表

		E1	E2
控制變數	性別	0.02	-0.03
	年齡	-0.05	-0.17
	婚姻狀況	-0.17	0.11
	子女	0.12	-0.25
	教育程度	-0.06	-0.05
	在職進修	0.03	-0.03
	戶籍地	0.03	-0.14
	工作年資	0.15	0.15
	薪資	0.03	0.04
	單位性質	-0.12	-0.09

		E1	E2
	職別	0.00	0.06
	單位服務年資	0.01	0.07
心理契約	事業發展	0.05	2.08*
	工作內容	0.13	-0.48
	社會氣氛	0.16*	1.90*
	財務報酬	-0.05	1.01
	工作生活平衡	0.28***	-0.04
公共服務動機			2.83***
PSM-事業發展			-2.42*
PSM-工作內容			1.05
PSM-社會氣氛			-2.97*
PSM-財務報酬			-1.13
PSM-工作生活平衡			0.11
R Square		0.21	0.34
Adjusted R Square		0.14	0.26
R Square Change		0.15	0.13
F 值		2.93	4.03

伍、 結論與建議

從上述的分析可以知道，心理契約對於組織公民行為的正面影響，基本上在本研究中獲得相當的支持。這表示兩個研究概念間的正向關係，即使是公部門的員工也極有可能存在。其中，工作內容顯著影響了最多個組織公民行為的子構面。換言之，若能讓公務人員在工作上較能發揮所長並擁有較大的工作自主性，則比較有可能激發組織公民行為。第二個重要的因素為工作生活平衡，也就是必須讓公務人員能夠兼顧家庭與工作，才較容易有組織公民行為的出現。至於在公共服務動機的干擾效果上，可以發現公共服務動機的主效果只會顯著影響「協助同事」。和心理契約的交互作用上，只有與工作生活平衡與財務報酬的交互作用具顯著干擾效果。換言之，如果公務人員具有較高的公共服務動機的話，則無論工作生活平衡或財務報酬的心理契約完成程度高低，都會較可能出現組織公民行為。若公共服務動機較低的話，則需要在工作生活平衡與財務報酬上給予多的注意。但是，對於公務人員而言，薪酬制度皆須依照規定辦理，似乎無法進行過多調整。所以，結合心理契約與組織公民行為關係之發現，保持工作生活平衡似乎是公務人員主管需要努力之處。

在研究限制方面，研究工具的正確性雖然已經透過專家進行確認，並且為了與相關研究能有比較的基礎，所以以現有的研究問卷為基礎。但是子構面的分類或許因為樣本的不同而產生差異，加上針對公共服務動機的概念尚未有以華人公務人員發展之量表，所以可以再進行更多不同型態樣本的研究，並且運用確認性因素分析，以更一般化該研究工具。另外，在問卷填寫方面，從平均數的分析可以發現，意見的呈現有向右集中的趨勢。因為問卷是由單位主管協助發放，加上公務人員保守之性

格，及擔心影響到考績，所以不能排除樣本在填寫問卷時，有除了純粹意見表達外的考量。在抽樣方面，本研究採用便利抽樣，自然在機率上並非隨機，加上是以個別縣市之公務人員為探索性研究對象。所以在結論推論上必須有所限制。在樣本回收上，公務人員對於學術研究仍有疑慮，對於研究結果之用途不甚放心，以致選擇性放棄填答或直接不完成問卷，或許還需非正式管道的輔助才能更有效的提升問卷的回收。

參考文獻

- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983) Job satisfaction and good soldier : the relationship between affect and employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol:26, 587-595.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, N.Y.: Wiley.
- Brewer, G. A., Selden, S. C. & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, Vol. 60 (3), 254-264.
- Child, J. (1994) *Management in China During the Age of Reform*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K..
- Coyle-Shapiro, J. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Farh, J. L., Earley, P.C., & Lin, S.C. (1997) Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society, *Administrative Science Quarterly*, Vol:42, 421-44.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2001) Organizational context and employee citizenship behavior in the PRC: Impact of job function, managerial level, and organization ownership, the Annual National Meeting of Academy of Management, Washington DC.
- Farh, J.L., Zhong, C.B. & Organ, D.W. (2004) Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China, *Organization Science*, 15, 241-253.
- Graham, J. W. (1991) A essay on organizational citizenship Behavior, *Employee Responsibilities of Rights Journal*, 4, 249-270.
- Heneman, R., Greenberger, D., & Strasser, S. (1988) The Relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction, *Personnel Psychology*, 41, 745-760.
- Hui, C. & Graen, G.B. (1997) Guanxi and professional leadership in contemporary Sino-American joint ventures in mainland China. *Leadership Quarterly*, 8, 822-828.
- Kim, S. M. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public*

- Administration Research and Theory*, Vol:15 (2): 245-261.
13. Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994) Citizenship and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
 14. Lee, C., Tinsley, C.H. & Chen, Z.X. (2000) Psychological normative contracts of work group members in the U.S. and Hong Kong. In D.M. Rousseau & R. Schalk (Eds.), *Psychological Contract in Employment: Cross-cultural Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 15. Lewis, G. B. & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62 (4): 395-404.
 16. Moorman, R.H. and Harland, L.K. (2002) Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187.
 17. Nadler, D.A. (1993) *Techniques for the Management of Organization Change*. NY: Delta Consulting Group.
 18. Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America –does public service motivation make a difference. Review of public personnel administration, 19 (4): 5-16.
 19. Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, Lexington ,MA :Lexington Books. °
 20. Organ, D.W. (1990) The motivational basis of organizational citizenship behavior, In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press. 12, 43 -72.
 21. Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinvent Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. MA: Addison-Wesley Publishing Company.
 22. Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
 23. Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3): 367-373.
 24. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine J. B. & Bachrach, D. G. (2000) Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
 25. Podsakoff , P. M. , Mackenzie, S. B. M, Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
 26. Pratchett, Lawrence & Wingfield, Melvin. (1996). Petty bureaucracy and woolly-minded liberalism? The changing ethos of local government officers. *Public Administration*, 74 (4): 639-656.
 27. Rainey, H.G. and Steinbauer, P. (1999) Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
 28. Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (1995) Psychological contracts and organization citizenship behaviour : the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour, *Journal of Organisational Behaviour*, 16, 289-298.
 29. Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000) The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
 30. Rousseau, D. M.(1989) Psychological and implied contracts in organization. *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121-139.
 31. Rousseau, D. M.(1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
 32. Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993) The contracts of individual and organizations, In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
 33. Rousseau, D. M. (1995) Psychological contract in organization: Understanding written and unwritten agreements. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
 34. Ronbinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
 35. Scandura, T.A., Graen, G.B. & Novak, M.A. (1986) When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
 36. Settoon, R., Bennett, N. & Liden, R. (1996) Social exchange in organizations: perceived organizational support, Leader-Member Exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
 37. Shore, L.M. & Barksdale, K. (1998) Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
 38. Smith, C. A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983) Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
 39. Sparrowe, R., Linden, R., Wayne, S. & Kraimer, M. (2001) Social networks and the performance of individuals and groups, *Academy of Management Journal*, 44, 316-325.
 40. Tang, T.L., Hamid, A. and Ibrahim, S. (1998) Antecedents of organizational citizenship

- behavior revisited: Public personnel in the United States and in the middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.
41. Turnley, W.H. and Feldman, D.C. (1999) The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect, *Human Relations*, 52, 895-922.
 42. Vandenabeele, W. (2006). Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector.
 43. Vandenabeele, W. (2007). Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review*.
 44. Vandenabeele, W. & Horton, S. (2007). The evolution of the British Public Service Ethos: A historical institutional approach in explaining change. In: Huberts, L., Jurkiewicz, C. & Maesschalck, J., (Eds.) *Ethics and Integrity of Governance: perspectives across frontiers*, Cheltenham: Elgar.
 45. Vandenabeele, W., Scheepers, S. & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, Vol. 21, No. 1, 13-31.
 46. Van Dyne, Linn; Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994) Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
 47. Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991) Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
 48. Yukl, G. (1994) *Leadership in Organization* (3ed), Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
 49. Zhong, C. B. & Farh, J. L. (2003) Investigating the underlying structure of organizational citizenship behavior: test of four competing models, The Annual National Meeting of Academy of Management, Seattle.