

國立臺東大學區域政策與發展研究所  
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：孫本初 博士

警政機關內部服務品質與組織公民行為  
關係之研究——以臺東縣警察局為例

**Research on the Relationship between Internal Service  
Quality and Organization Citizenship Behavior  
—A Case Study of Taitung County Police Bureau**

研究生：林宏輝 撰

中華民國九十五年十二月



國立台東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所-公共事務管理碩士在職專班

本班 林宏輝 君

所提之論文警政機關內部服務品質與組織公民行為關係之研究—以臺東縣警察局為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件  
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

李宗勳

(學位考試委員會主席)

李玉芬

孫本初

(指導教授)

論文學位考試日期：95年12月11日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

# 博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所  
\_\_\_\_\_組 95 學年度第一學期取得 碩士學位之論文。

論文題目：警政機關內部服務品質與組織公民行為關係之研究—以臺東縣警察局為例

指導教授：孫本初

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：林宏輝

簽名：\_\_\_\_\_

林宏輝

中華民國 96 年 01 月 15 日

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所 公共事務管理在職專班 95 學年度第 一 學期取得之 碩 士學位之論文。

論文名稱：警政機關內部服務品質與組織公民行為關係之研究—以臺東縣警察局為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

| 同意 | 不同意 | 單位        |
|----|-----|-----------|
| V  |     | 國家圖書館     |
| V  |     | 本人畢業學校圖書館 |

得不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱讀、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利（未申請者本條款請不予理會）的附件之一，申請文號為：

\_\_\_\_\_，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

| 立即公開 | 一年後公開 | 二年後公開 | 三年後公開 |
|------|-------|-------|-------|
| V    |       |       |       |

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：

孫楠 博士

研究生簽名：

林宏輝

學號：

3093008

日期：中華民國

九十六

年

元

月

十五

日

## 謝 誌

學習：內在的財富(Learning:The treasure within)，在漫漫學涯旅程中，我們學會求知、學會做事、學會共同生活、乃至於學會生存，瞭解生命的意義與價值，然總是學而後知不足，猷如康德所言：物自身不可知。面對人生的缺口，或讓我們感到無能為力，但不也另開了扇期待之窗。越過千山萬水，是為走向自己，在離校廿年後，於年歲稍長得以因緣際會回到就讀高中時的鄰居臺東最高學府—臺東大學(前身為臺東師專)，重拾書本再次展開探索之旅程，追求喜樂、踏實感，不亦樂乎!二年研究所生涯，在課業、工作、受訓，及家庭等壓力中交織傾軋渡過，學習歷程所遇人、事、景、物，無論喜歡或不喜歡，都應視為生命中的「貴人」，心懷感恩。

本論文得以完成首先感謝指導教授孫本初博士，課堂上「大師開悟」(Great teacher—inspires)，讓我們如沐春風，受益匪淺，論文撰寫期間各項細節之悉心指正，尤以在統計分析上的指導領悟良多。在論文審查與口試期間，感謝李玉芬所長對論述方式及結論印證之指點，李師平易近人，那「誨人不倦」的胸襟及闡述「研究倫理」之真誠治學態度，影響著我一步一腳印，忠實地完成論文；警察大學李宗勳所長對於警察實務及學術的專業，對本論文章節結構及寫作方向多所指引，使論文增色不少，李師多年來對新公共服務公民社會的投入及關懷社會之熱情，讓人感動與敬佩。而在職場上，憶及當時報考研究所，雖然走了一段較為艱辛的路，但這份堅持與勇氣，特別要感謝局長施源欽先生的提攜領航及激勵，在進修期間，更感謝各長官及工作伙伴們的支持與包容。感謝好友和益、輝宗、昇忠、正達、淑貞、芳薇協助問卷之發放，君誠學長、瑞成、鈞凱、進生、允萍協助校對、譯文及諮詢。另外，亦感謝二年來一路相伴學習成長的同學長官賴主任秘書國政及何督察長劍訓、世敏兄、李來、國樑、仁維、協昌、漢成、楓霖、景蕙姐…有你們的加油打氣，相互扶持，彌足珍貴懷念，這份情誼將深植我心。

最後，論文的完成不僅是個人的成就，謹將這份喜悅與榮耀分享給我最摯愛的 Tina 及 Ian, Tommy & Matt 三寶貝，感謝你們的體諒與支持，多少夜晚一同埋首做功課的情景將成為日後我們全家共同的美麗烙印。幕啟幕謝，在學習過程中，對曾經給我幫助與鼓勵的人，無論您現在何方，謹藉此致上最誠摯的敬意與謝忱。

林宏輝 謹誌 2005/12/11



# 警政機關內部服務品質與組織公民行為 關係之研究——以臺東縣警察局為例

作者：林宏輝

國立臺東大學區域與政策發展研究所

## 摘 要

本研究旨在分析警政機關不同個人基本屬性之員警對內部服務品質、組織公民行為評價(感受)之差異情形，藉以探討警政機關內部服務品質與組織公民行為的現況和該二變項之關係，並探討內部服務品質對組織公民行為之預測影響力。期能根據研究結果，提出建言，俾供警政機關作為改善內部服務品質，激勵員警組織公民行為之參考。

本研究係採用問卷調查法，問卷經預試修正之後，以臺東縣警察局全體員警 1,113 人為研究母群體，採分層隨機抽樣方式，以局本部、各警察分局及直屬(大)隊等 10 個單位依員警數比例為分層抽樣基準(女性員警採普查方式施測)，共發出 450 份研究問卷，回收有效問卷 436 份，有效問卷回收率為 97.3%。研究問卷內容包括警察內部服務品質量表、組織公民行為量表及員警個人基本資料。問卷資料蒐集運用電腦統計套裝軟體 SPSS for Windows 10.0 中文版進行統計與分析，以項目分析、因素分析、信度檢定、描述性統計、t-test 檢定、單因子變異數分析、Person 積差相關係數及多元(複)迴歸分析等推論性統計方法來進行資料處理。

本研究經實證研究分析，歸納重要結果如下：

- 一、臺東縣警察人員對組織內部服務品質評價(感受)程度平均數比率約 72.20%；各構面平均數比率，以「管理支持」(76.80%)較高，依序為「團隊認同」(75.12%)，「福利設備」(68.28%)，「訓練授權」(67.00%)，而以「政策調協」(64.70%)較低。

- 二、就組織公民行為的評價(感受)程度平均數比率約 70.48%；各構面平均數比率，以「利他助人」(75.47%)較高，依序為「忠誠守分」(72.16%)，「公私分明」(71.55%)，「敬業樂群」(69.35%)，而以「主動參與」(65.56%)較低。
- 三、員警個人基本屬性之不同對內部服務品質評價(感受)之差異情形，其中年齡、學歷、職務性質、官職等及服務單位等五項具有顯著差異存在。
- 四、員警個人基本屬性之不同對組織公民行為評價(感受)之差異情形，其中學歷、職務性質、官職等及服務單位等四項具有顯著差異存在。
- 五、警政機關內部服務品質與組織公民行為及其各構面之間均具有正相關性。
- 六、內部服務品質各構面對組織公民行為具有 58.6%預測力；依高低排序分別為「團隊認同」、「政策調協」、「訓練授權」、「福利設備」及「管理支持」。

本研究根據實證研究及統計分析結果對警政機關管理實務運作提出之建議如下：

- 一、建立完整週延之績效考核制度。
- 二、研擬「參與管理」策略，鼓勵員警積極主動參與。
- 三、加強警政治安政策之調協，提高員警內在滿意度。
- 四、營造優質內部服務品質，激發員工展現組織公民行為。
- 五、重燃員警對自我超越與工作的熱情。
- 六、強化管理效能及主管角色扮演，為組織開創新局。
  - (一)放下身段，積極回應基層。
  - (二)以身作則，成就公民標竿。
  - (三)扮演催化，慎思明辨角色。

**關鍵字：**內部服務品質、組織公民行為

# **Research on the Relationship between Internal Service Quality and Organization Citizenship Behavior —A Case Study of Taitung County Police Bureau**

Hung- Hui Lin

## **Abstract**

The purpose of this study is to evaluate the perception of Internal Service Quality and Organization Citizenship Behavior at difference kind of police in police unit, so as to offer useful suggestions for improving Internal Service Quality of police unit and to encourage Police to promote their Organization Citizenship Behavior.

This research uses questionnaire survey and are based on 1,113 policeman in Taitung County Police Bureau, as populatiry after random stratified sampling 10 units from headquarter, 450 questionnaire were received and 436 are valid,valid questionnaire are 97.3%. SPSS for windows 10.0 software are used to analyze. Finally this study applies statistic method such as item analysis, factor analysis, reliability test, descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation and multiple regression analysis to proceed data management.

On the basis of above research, this study get the following conclusions:

1. The average of member's evaluation of Internal Service Quality in Taitung County Police Bureau is about 72.20%; for the average of each dimension, "management support" (76.80%) is higher than others, and then "group identity"(75.12%), "welfare and facilitates"(68.28%), "training authority"(67.00%), and the lowest one is "policy co-ordination"(64.70%).
2. The ratio of the average of Organization Citizenship Behavior is 70.48%; for the average of each dimension, "altruist" (75.47%) is higher than

others, and then “loyalty” (72.16%), “integrity” (72.16%), “conscientious” (69.35%), and the lowest one is “voluntarily involved with”(65.56%).

3. The obvious of difference of police on evaluating of Internal Service Quality include their age, education degree, work filed, rank and unit.
4. The obvious difference of police on evaluating of Organization Citizenship Behavior include their education degree, work filed, rank and unit.
5. The relationship of Internal Service Quality and Organization Citizenship Behavior and with others dimension have positive relation at internal of police unit.
6. Each dimension of Internal Service Quality has 58.6% predictive on Organization Citizenship Behavior, the highest one is “group identity”, and the others is “policy co-ordinate”, “training authority”, “welfare and facilitates” and “management support”.

Base on the above analysis of this research, this study offers the following suggestions:

1. Establishing a reasonable checking system for police performance.
2. Look into participative management strategy to encourage voluntarily involve with.
3. To harmonize the strategy of police policy for promoting internal customs’ satisfaction.
4. To build a better Internal Service Quality for inspiring their Organization Citizenship Behavior.
5. Re-encourage members to overcome ego and passion of performance.
6. Enhancing manage function and the role of superintendent to create a new vision for their own unit.

**Key word: Internal Service Quality, Organization Citizenship Behavior**

# 目次

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 第一章 緒論-----                         | 1   |
| 第一節 研究背景-----                       | 1   |
| 第二節 研究動機與目的-----                    | 5   |
| 第三節 研究途徑與方法-----                    | 10  |
| 第四節 研究範圍與限制-----                    | 11  |
| 第五節 研究流程與章節安排-----                  | 14  |
| 第二章 相關文獻探討-----                     | 15  |
| 第一節 內部服務品質之意涵及相關理論-----             | 15  |
| 第二節 組織公民行為之意涵及相關理論-----             | 44  |
| 第三節 內部服務品質與組織公民行為之相關研究-----         | 64  |
| 第三章 研究設計-----                       | 69  |
| 第一節 實務個案背景與現況探討-----                | 69  |
| 第二節 研究架構與假設-----                    | 83  |
| 第三節 問卷建構與檢測分析-----                  | 85  |
| 第四節 統計分析方法-----                     | 103 |
| 第四章 實證結果與分析-----                    | 105 |
| 第一節 問卷信度分析-----                     | 105 |
| 第二節 樣本結構與各變項之描述性分析-----             | 106 |
| 第三節 t 檢定與單因子變異數分析(ONE-WAY ANOVA)--- | 115 |
| 第四節 內部服務品質與組織公民行為之相關分析-----         | 146 |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 第五節 內部服務品質對組織公民行為之預測力分析----                   | 150 |
| 第五章 結論-----                                   | 159 |
| 第一節 研究發現-----                                 | 160 |
| 第二節 研究建議-----                                 | 169 |
| 參考文獻-----                                     | 178 |
| 一、中文部分-----                                   | 178 |
| 二、英文部分-----                                   | 182 |
| 附錄-----                                       | 186 |
| 附錄一 組織公民行為實證研究(作為依變項)-----                    | 186 |
| 附錄二 臺東縣警察局 94 年度各項為民服務成果及提升服<br>務品質績效一覽表----- | 195 |
| 附錄三 本研究預試問卷-----                              | 207 |
| 附錄四 本研究正式問卷-----                              | 213 |
| 附錄五 研究假設驗證結果彙整總表-----                         | 218 |

# 表 目 次

|        |                             |     |
|--------|-----------------------------|-----|
| 表 2-1  | 服務之定義·····                  | 15  |
| 表 2-2  | 學者對品質的定義·····               | 19  |
| 表 2-3  | 服務品質的定義·····                | 21  |
| 表 2-4  | 服務品質的決定因素·····              | 25  |
| 表 2-5  | 內部服務品質之衡量構面·····            | 31  |
| 表 2-6  | 內部服務品質組成·····               | 39  |
| 表 2-7  | 國內內部服務品質相關實證研究·····         | 40  |
| 表 2-8  | 組織公民行為的定義·····              | 47  |
| 表 2-9  | 組織公民行為構面分類·····             | 51  |
| 表 2-10 | 組織公民行為的構面比較·····            | 54  |
| 表 2-11 | 國內警察人員組織公民行為相關研究彙整表·····    | 59  |
| 表 3-1  | 臺東縣警察局 SWOT 分析·····         | 72  |
| 表 3-2  | 臺東縣民眾對治安滿意度調查情形·····        | 80  |
| 表 3-3  | 個人屬性問項分類·····               | 87  |
| 表 3-4  | 臺東縣警察人員分層隨機抽樣問卷發放數一覽表·····  | 88  |
| 表 3-5  | 內部服務品質量表項目分析結果摘要表·····      | 90  |
| 表 3-6  | 組織公民行為量表項目分析結果摘要表·····      | 91  |
| 表 3-7  | 內部服務品質量表因素分析及信度考驗結果摘要表····· | 94  |
| 表 3-8  | 組織公民行為量表因素分析及信度考驗結果摘要表····· | 96  |
| 表 3-9  | 各研究變項之操作性定義概要表 ·····        | 101 |

|        |                                |     |
|--------|--------------------------------|-----|
| 表 3-10 | Cronbach's $\alpha$ 係數評估表      | 103 |
| 表 4-1  | 本研究問卷之信度分析摘要表                  | 105 |
| 表 4-2  | 本研究問卷回收情形統計表                   | 106 |
| 表 4-3  | 整體有效樣本結構分析表                    | 107 |
| 表 4-4  | 內部服務品質問項分析表                    | 110 |
| 表 4-5  | 組織公民行為問項分析表                    | 111 |
| 表 4-6  | 各研究變項描述性統計分析表                  | 114 |
| 表 4-7  | 性別與研究變項各構面的 t 檢定結果摘要表          | 115 |
| 表 4-8  | 警察人員年齡與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表   | 117 |
| 表 4-9  | 警察人員婚姻與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表   | 120 |
| 表 4-10 | 警察人員學歷與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表   | 122 |
| 表 4-11 | 警察人員職務性質與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表 | 127 |
| 表 4-12 | 警察人員官職等與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表  | 132 |
| 表 4-13 | 警察人員服務年資與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表 | 138 |
| 表 4-14 | 警察人員服務單位與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表 | 140 |
| 表 4-15 | 警察人員基本屬性對於各研究變項之差異性分析彙         |     |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 整一覽表·····                                     | 145 |
| 表 4-16 內部服務品質對組織公民行為各構面之相關分析                  | 148 |
| 表 4-17 本研究自變項共線性診斷結果摘要表·····                  | 150 |
| 表 4-18 內部服務品質各構面對「敬業樂群」多元迴歸分析<br>結果摘要表·····   | 151 |
| 表 4-19 內部服務品質各構面對「主動參與」多元迴歸分析<br>結果摘要表·····   | 152 |
| 表 4-20 內部服務品質各構面對「利他助人」多元迴歸分析<br>結果摘要表·····   | 153 |
| 表 4-21 內部服務品質各構面對「忠誠守分」多元迴歸分析<br>結果摘要表·····   | 154 |
| 表 4-22 內部服務品質各構面對「公私分明」多元迴歸分析<br>結果摘要表·····   | 155 |
| 表 4-23 內部服務品質各構面對「組織公民行為」多元迴歸<br>分析結果摘要表····· | 156 |
| 表 5-1 員警個人屬性對各研究變項/構面之差異性驗證結果<br>摘要表·····     | 161 |
| 表 5-2 內部服務品質與組織公民行為相關之研究驗證一覽<br>表·····        | 164 |
| 表 5-3 內部服務品質對組織公民行為預測力驗證結果摘要<br>表·····        | 166 |

# 圖 目 次

|                        |    |
|------------------------|----|
| 圖 1-1 臺東縣警察局組織架構圖····· | 12 |
| 圖 1-2 研究流程圖·····       | 14 |
| 圖 2-1 警政服務品質決定性面向····· | 27 |
| 圖 2-2 內部服務品質模式·····    | 35 |
| 圖 2-3 服務利潤鏈·····       | 37 |
| 圖 3-1 研究架構圖·····       | 83 |
| 圖 3-2 修正後研究架構圖·····    | 98 |



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

### 壹、政府治理之困窘

時序推移到 21 世紀，探索並建構一個適用於現在暨未來政府運作的治理模式，已經成為當前世界性的熱門話題。英國學者 Kirkpatrick 與 Lucio 曾對當代政府提出一項警訊：現代國家都將陷入扮演「社會福利的供給者」和成為「經濟穩定成長的主力舵手」間的矛盾緊張關係，並將同時面臨嚴重的財政危機與公民(消費者)需求持續擴大的雙重困境。各國政府為解決此一困局，無不積極地尋求新的管理哲學和工具，試圖以顧客至上、服務為先、品質第一、創新為要、激勵優先、授能與分權，以及彈性的組織設計等概念，來改造公部門組織及其服務品質(引自孫本初，2005:66)。

觀之國內政府正面臨外部環境的高度挑戰，與全球各國進行一場嚴酷的国家競爭力之競賽，同時在民主政治日趨深化的年代，人民對國家的期望更加殷切，對政府施政品質要求也將更為提高，此一現象中外皆然。台灣曾被譽為亞洲四小龍之首，而今相對於「金磚四國」<sup>1</sup>之奮力崛起、銳意興革，政府近年來的努力雖未曾稍歇，但橫擺在各項行政革新方案前的內外政治陰霾。卻始終令我們有滿懷大志而抑鬱難伸的感覺。面對國家競爭力迅速滑落，財政赤字迭創新高，失業、自殺率及痛苦指數攀升，公共生活品質持續惡化，政策的不確定性，信任危機，肇致人民雖對政府期盼甚殷，卻難掩不滿及怨對之情等。這些問題雖然龐雜而分歧，其根源處卻都繫於政府治理能力與對話不足之一端。

---

<sup>1</sup> 係指 21 世紀影響人類最深的經濟趨勢：金磚四國(BRICs)的崛起。巴西(Brazil)、俄羅斯(Russia)、印度(India)和中國(China)，合組其英文起首字母，我們稱之為 BRICs，金磚四國(資料來源：商業周刊第 901 期，2005 年 2 月 28 日出刊)。

## 貳、新公共服務的精神與啟示

Robert B. Denhardt 與 Janet Vinzart Denhardt 夫婦於 2003 年以「新公共服務：是服務而非導航」(The New Public Service: Serving, not Steering)，對於以公共利益為規範基礎的公共行政之民主價值、公民資格、以及服務等重新進行深層探究。新公共服務理論強調政府角色的轉變由領航轉變成為服務、重視公民社會與公民主義、注重政府與社區之間的溝通…等，旨在提升公共服務的尊嚴與價值(李宗勳，2004:41-78)。而公民導向的新公共服務觀點為新公共服務的核心概念之一，儘管公部門對於服務品質的提升非常重視，但新公共服務者仍建議政府，不應獨斷或片面地回應對自己有利的業務為首要或只照顧到以短期利益為優先考量的「顧客」族群，而更應關注到更廣大的民眾之上，政府對公民的需求及利益負責，對其聲音亦要有敏銳的感受度傾聽。而公民資格非僅僅是公民的權利與義務，Mansbridge(1994:146)稱之為公共精神(Public Spirit)或政治上的利他主義，包含了愛與責任，兩者扮演著重要的角色<sup>2</sup>，公共精神需要被滋養與維護，強調人民應關心廣泛的公眾利益且應主動參與，並為別人承擔責任(Denhardt & Denhardt, 2003:27-32，孫本初，2005:539)。

在新公共服務中，要服務公民，公共行政人員要知道所擁有的資源並加以管理資源，甚至要挖掘或試圖聯繫可以支持或協助他們的其他資源，並在這整個過程之中結合公民與社群。因此，行政人員並非去掌控資源，假定自利的選擇，成為公共服務的代理商，而分享權力，帶動熱情與認同，倡導廉潔公正的行為，將尊重與權力賦予在公民資格之中(Denhardt & Denhardt, 2003:153，孫本初，2005:546)。

在世紀交替的今日，警察角色之定位，廣義地可歸納為三類，即執法、維護秩序和為民服務。從台灣社會關懷及公部門發展觀點來看，公民參與之公共性格(public character)仍有待加強。只要公民參與的公共性格加強，民主社會發展將更為純熟。而警政組織亦必須自我省思，努力改革，跟上時代進步的脈動，並擴大民眾參與警政治安事務的空間。

---

<sup>2</sup> 依照 Mansbridge(1994:147)的觀點，愛與責任扮演著對整個政治系統(公民精神)的重要角色，其敘述為：「若我基於自發性的同理心對你做出有利的事(愛)，則我幾乎不可能做出傷害你的行為；若我自己做出有利於大眾的事(國之大愛)，則我將願為那些有利的事摒除個人利益；若我基於某種理由而認同某個原則，我將基於責任的理由摒除私利。」

根據 Denhardt 的看法，新公共服務理論下的政府機關間、政府與社區間的互動模式中，政府為配角（為輔導的角色），地方或社區為主角。地方政府或社區居民對於地方或社區產生的問題與困境，如果能以共同討論的方式提出解決方案，如此不但可以凝聚地方或社區意識，更可提高地方或社區自主性（即所謂的公民社會）。而政府對於社區所提出的需求與期望，必須積極的回應，但不可過度干涉。政府與社區的互動，應以信任互惠做連結鍵。有關這種「新公共服務」的理念的認知與建構，在臺灣東南邊陲幅員遼闊，民風純樸，治安良好的臺東縣近年來所勵行之內部組織變革及強化警察與社區夥伴關係，積極走入社區，深耕警民互信基礎，爭取民眾認同，共同界定問題與落實解決方案，營造警民共治環境，體現政府與民間夥伴關係與社區互動經營模式，對警政公共服務品質的策略思維之提升，創造警察優質服務的典範，似已有公共服務的精神、力量與靈魂。

「追求快樂本身沒有什麼樂趣，做有意義的事才有」(The pursuit of happiness has nothing to do with joy. It's the pursuit of significance that matters.)，而這就是公共服務的精神與靈魂所在。公共服務靈魂或精神的確很重要，對當今的台灣社會更是如此，警政機關何嘗不是如此，就公共管理而言，要把事情「做完」很容易，但要把事情「做好」卻不簡單。只要依照規定、程序就能把事情「做完」(角色內行為)，但要把事情「做好」(角色外行為)卻需要一點「熱誠」、一點「擔當」、一點「勇氣」(李宗勳，2002)，此與組織公民行為的內涵展現息息相關。

## 參、警政革新管理新思維

由於世界各國競相推動政府再造，讓政府再造隱然成為文官體系提升組織績效的改革聖杯，轉化成為象徵治理能力的政治圖騰，彷彿在行政職能的實務運作上經歷了一場寧靜革命(林鍾沂，2002:393)。但政府再造也面臨了「雙環困境」，即對內方面—擰節施政成本(costs less)對外方面—提高服務效能(works better)(江岷欽，2002:419)。隨著國內政經情勢的變化與社會結構的快速變遷，我國自82年即頒行「行政革新方案」，以「廉潔」「效能」「便民」為三大訴求重點，其中便民即在加強為民服務，旨在導引各行政人員以革新(心)的作為

態度，強化行政機關提升服務品質，朝向以建立顧客導向服務型政府而努力。86年起更引進企業界「全面品質管理」理念及手法，注入符合時代的新觀念、新作為，期帶動公務人員，上下參與，勇於創新，以民意為依歸，持續不斷提升服務品質。斯時，舊有警政制度亦有必要因應新的時代潮流，重新檢討，革新再造，警察本身也應該隨時自我充實，掌握社會脈動，重新建立警察工作價值，方能契合當前與未來社會環境的需求，21世紀的來臨，政府正推動政府再造，其目的在建立一個有創新、有彈性、有應變能力的政府，以促進人民福祉，提升國家的競爭力。警政工作是政府施政之重要一環，更是內政修明、經濟發展的擎天柱石，面對未來，警政制度不能墨守成規，必須確實配合政府再造的精神，秉持一貫以「顧客導向」為服務理念(章光明、黃啟賓，2005:21)。

依據我國警察法第二條之規定警察四大任務為：依法維持公共秩序，保護社會安全、防止一切危害，及促進人民福利。使得警察組織兼具了所謂維持秩序的「守護」型(watchman)、專業執法的「守法」型(legalistic)，以及提供服務的「服務」型(service)等三項警察組織的特質。目前警政機關汲汲為意的民眾滿意度並非以破案績效做為評判的主要考量，民眾所需要的應該還包括警察的服務品質，這也是台灣警察最為欠缺的一環。從警政發展歷程觀之，警察一向予人的印象是僵化保守、守舊封閉、及權威官僚氣息不可親近與不可信任的政府機關，這也是長久以來警民間存在的一道鴻溝。因此，考量警察工作本身的高危險性、高辛勞性、高不確定性及高衝突性，如何填平這道鴻溝，進而轉化為良好的警民互動，研究者以為應從導正觀念做起。以服務為導向的警察工作，必須發自警政機關內部服務品質之增進，由全體員警本身做起，確立正確的服務觀念，放下不合潮流的身段，走入社區、走入人群、用愛心處人、用熱心處事，自然可以得到民眾的支持與信任。此外，運用現代化企業經營的觀念，推動警政單位內部組織品質管理機制的改造工程，以改善公權力行使的品質均是刻不容緩的課題。

## 第二節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

警察機關乃代表國家或地方自治團體表現警察行為之行政機關，是政府公共行政的一環，過去在傳統上，其任務多注重在社會治安的維護與公共秩序的維持，警察的角色塑造或自我塑成「犯罪的剋星」、「法律的執法者」、「正義的捍衛者」，由於國內政治、經濟、社會環境急速的變遷，傳統的警察角色，已無法適應民眾的需求；民眾所要求的是警察機關能夠提供更便捷、舒適，有效率與快速的服務環境，以解決切身的問題。

其實我國警察工作的理念早就有「服務」的精神，如「人民的保姆」、「人民的公僕」均蘊有服務的涵義，許多警政作為亦跟隨時代環境的變遷而有所改變，尤其是近幾年來，除致力於治安的維護外，對加強為民服務，建立良好警民關係，一改過去的墨守成規，法規導向的層級及管制的官僚主義典範，亦已接受各方面的挑戰、質疑與監督。因此，在警察機關的行政作為，除了除暴安良外，還要以服務贏得民心。近年來在各級警政首長提倡「服務導向，顧客至上」的理念，較之過去強調服務品質已漸次落實生根到每位基層警察，但隨著國內政經環境變化，警察組織內部人員未來正面臨一個極富變化且不確定性的詭譎氣氛中，復以組織內部長久以降主政者敏銳地隨著時代遞嬗及長官輪替所制定的「口號速食文化」<sup>3</sup>等種種警政策略，致生為肆應變革所衍生之「不希罕效應」<sup>4</sup>嘲諷。政府機關最重要的是滿足顧客需求，警察最大的貢獻即是使人民安居樂業、生活安全無慮、免於恐懼的環境，但警政改革措施越多，假使未能達到民眾的期待，即使做的再多，績效再好，民眾對警政滿意度仍無法提升，空有基層員警在策略實施中的支持且認真用行動勇於執行，設若策略規劃之源頭即有偏誤，即有犯「第三類型的錯誤」<sup>5</sup>(Error of the Third Type)之憾。如此，

<sup>3</sup> 從犯罪零成長、提升國家治安維護力(治安燈號)、全民拼治安、台灣健康社區六星計畫社區治安、清源專案、改善治安強化作為到強力打擊犯罪均隨內閣更迭如火如荼推動，口號響徹雲霄。

<sup>4</sup> 所謂「不希罕效應」，源自 IBM 公司的組織變革經驗，意指組織成員面對組織變革時，抱持「能忍自安、消極抵制」(bend it over, here it comes again. BOHICA)的態度；只要時間拖久，革新措施自然會無疾而終。

<sup>5</sup> 第三類型錯誤是指「解決錯誤的問題」，亦即「對於錯誤的問題給予正確的答案」，一般實務人員常會犯下第三類型錯誤(吳定，2003，頁137)。

又沈重地打擊著整體警察人員工作士氣，進而反射至警政服務品質的提升，警察形象亦如同政府形象被喻為如衛達夫斯基(Wildavsky)所謂的「做得更好，感覺卻更糟糕」(doing better and feeling worse)的弔詭現象。

觀諸國外文獻，業已證實高的內部服務品質，可提升內部員工的工作滿意度，提供高品質的服務水準予外部顧客，進而創造高的顧客滿意度，致各企業紛紛轉而重視內部顧客的滿意度及忠誠度；然而，國內行政機關往往僅以「外部顧客」之認知來評量服務品質及了解顧客滿意度，至於「內部顧客—員工」以及「內部服務品質」僅僅以「績效考核」與「業務評核」的方式來評比各機關為民服務的成果，顯見國內公部門「內部顧客」之角色與對「內部服務品質」知覺長期以來並未被重視。再者國內相關服務品質之文獻多係以企業、私部門領域居多，且多以外部服務品質作為研究方向，政府行政機關內部服務品質及內部顧客滿意度之相關研究，僅有陳錦華(2003)以稅捐處某單位為分析單位，研究組織內部服務品質對員工工作滿意度影響之研究乙篇，而警政機關亦僅有陳富祥(2005)以台灣區各縣市警察局為研究對象探討組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究，公部門內部服務品質之相關研究甚為貧乏。警政工作是政府公共行政的一環，服務品質的良窳，攸關政府施政的滿意度，臺東縣警察局施源欽局長到任四年多來，勵行組織變革，推行全面品質管理(Total Quality Management, TQM)，並以品質警政、社區警政、觀光警政為工作主軸，自 90 年起即積極參審行政院服務品質獎，並於 92 年榮獲第五屆行政院服務品質—落實品質研發獎項殊榮<sup>6</sup>，94 年更朝向參審整體服務獎項挑戰。又臺東縣在歷次全國性民眾對警察服務滿意度調查均獨佔鰲頭，屬高滿意地區，印證外部服務品質及顧客滿意度均高，但其原因為何？是否肇因於組織良好之內部服務品質及員工之高滿意度？此為本研究動機之一。

其次，在組織行為的領域當中，學者早就注意到組織要經營順暢、運作良好，其成員除了必須依據組織所規定的正式角色規範展現「內角色行為」<sup>7</sup>(in-role behavior)，還必須展現一些非由組織正式規範的創新性、自發性或合作性行為(Katz,1964)。例如：協助同事；與其他同事合作；維護系統或次級系統

<sup>6</sup> 第五屆行政院服務品質計有 1206 個機關參加初審，67 個機關通過複審實地評審，最後有 35 個機關獲獎，臺東縣警察局榮獲該屆落實品質研發個別獎項首獎。

<sup>7</sup> 所謂「內角色行為」是指在組織規章中即有明確規範，員工必須在各其崗位上，所表現的行為。

的行動；為組織在外在環境中建立正面的氣氛(Katz & Kahn, 1966:337)。上述角色行為之外的行為，經過研究者概念化的努力後，最後為Organ(1988)定名為「組織公民行為」(Organizational Citizenship Behavior, OCB)，並成為組織行為與管理領域中甚受矚目的研究課題，且迄今仍歷久不衰。但過去組織行為學域研究，在探討組織成員工作表現時，大都將焦點放在員工工作績效和工作滿足的變項上，但並無法充分解釋人們在組織中樂於與他人合作，主動幫助他人解決困難等角色外(extra role)行為的現象。Organ(1988)研究指出，任何組織制度均不可能完美無缺，如果只是依賴員工做好角色內的行為，可能無法有效達成組織目標，因此必須仰仗員工主動執行角色外的行為—組織公民行為，以達成組織績效。Katz(1964)認為組織公民行為對於組織效能的提昇有極大的助益。基本上，組織公民行為日益受管理者的重視，一方面是組織公民行為代表個人的行為哲學已經由「經濟人」走向「社會人」的現象，已由「經濟交換」的角度轉變成「社會交換」，就如同Organ(1988)所提的觀點，即個人並非考量有形的薪資報酬才主動從事有利於組織的行為；另一方面是，由於組織公民行為是個人自動自發的行為，並不受正式組織規章約束。因此為了讓員工自動展現組織公民行為，管理者在領導員工的方式上，透過內部服務品質的強化，以激發員工表現組織公民行為。警察機關也是一個組織，警察人員組織公民行為的表現對整體警察組織效能，具有重要的角色。但查尋全國博碩士論文有關組織公民行為之相關文獻有134篇，而以警察機關為分析單位的相關研究僅有陳順風(2003)、林聰槐(2004)、羅樹平(2004)、徐永庚(2004)、陳建豪(2005)、及李清標(2005)等六篇，顯示組織公民行為之概念在警察人員之領域尚值探索開發，因此，本文欲以警察人員為分析單位，探討臺東縣警察人員表現組織公民行為的情形？此為本文研究動機之二。

再者，組織存在的正當性，在於該組織能審時度勢、推陳出新，滿足顧客的需求，使其感受到與組織互動的獲益性，以維持永續性關係。是以，組織生存在正當性競逐的環境之中，若未能體察外在環境的變化，做出契合的對策，每每會逐步流失顧客掌握率，而腐蝕營生的空間。因此，組織與內、外部顧客之間應維持互惠性關係，協力促成組織發展，換言之，顧客與組織是存有互賴性，藉此刺激組織對話的機制，得知他們所重視的價值、瞭解的展望，及追求

的利益，順勢作成針對性的決策，推出對味的服務或產品(林水波、李長宴，2005:137)。有關內部服務品質與組織績效及外部服務品質提升有正向關係業有相當多學者研究證實。國內學者衛南陽（2001a）指出：服務是一種很複雜的現象，不只要第一線人員有愛心、耐心、禮貌、專業就足夠了；想讓第一線人員對顧客有滿意的服務，不但需要教導，還需要鼓勵，首先要讓第一線人員先對公司的服務感到滿意，他們才會對顧客回應更好的服務；員工進而回報某些角色要求以外的行為（工作職掌外的行為），以補足角色定義之不足，並促進組織目標的達成，而角色外行為是服務提供者在服務顧客時一種超越正式角色要求的自發性行為。由於目前探討「服務品質」概念的文章很多，但往往偏向「制度」的重新定位及「作業流程」的改變，對於組織內服務提供者於工作職掌外提供額外服務之公民行為，著墨甚少。因此觸發本研究欲探討組織內服務品質建立與激發培養服務提供者公民行為之關係，研究者蒐尋相關文獻，惜目前警政機關尚無相關之研究，且臺東縣警察局在歷次服務品質考核均有很好的表現<sup>8</sup>，其關鍵因素究肇因於有良好的內部服務品質抑或員警有高度的組織公民行為表現，而該二者之間是否存在有關聯？此為本文研究動機之三。

## 貳、研究目的

基於上述各項動機，本研究主要是以組織內部服務品質與組織公民行為的關聯做為研究的主軸。藉由相關文獻的收集，再針對研究者個人所服務的臺東縣警察局員警進行實證的調查，以驗證本研究所提出的各項假設，故本文具體的研究目的如下：

- 一、整合有關內部服務品質與組織公民行為之相關文獻，以便對研究主題的意義與理論基礎作進一步了解。
- 二、探討不同個人屬性變項的警察人員對內部服務品質及組織公民行為各構面上之認知差異。
- 三、瞭解警察人員內部服務品質認知與組織公民行為之間的關係。
- 四、探討內部服務品質認知對於組織公民行為之影響程度。

---

<sup>8</sup> 臺東縣警察局 92 年曾榮獲第五屆行政院服務品質獎落實品質研發首獎；94 年行政院經濟建設委員會第六屆法制再造工作圈—獲頒銀斧獎殊榮。

綜上所述，本研究擬針對臺東縣警察局內、外勤員警為研究對象，藉由對組織內部服務品質之認知作為前因變項，分析對效標變項組織公民行為之相關性及影響程度，本研究期對該二變項之實證結果並累積相關理論知識，形成對公部門(尤對警政機關)有效的因應模式及提出改善建議，提供警政機關作為改善管理措施及激勵員工組織公民行為之參考，以達激發警察人員士氣及工作熱忱之目的。



## 第三節 研究途徑與方法

### 壹、研究途徑

本文之研究採用「行為研究途徑」，運用科學方法來分析警政機關內部服務品質與組織公民行為之關係研究；輔以量化的方式，從行為層面實施資料蒐集、分析、解釋。

### 貳、研究方法

本文採用之研究方法有「文獻分析法」及「調查研究法」，調查研究法係以問卷方式進行。茲說明如下：

#### 一、文獻分析法(Literature Review)

文獻分析係經由文獻資料等二手資訊進行研究的分析法，又稱內容分析法或資訊分析法。本文欲探討組織內部服務品質、組織公民行為之定義內涵及理論分析，蒐集及整理與本研究相關之書籍、論文、期刊、政府出版品及網際網路線上論文(On-line paper)等相關文獻，加以歸納分析，以作為本研究理論整合之應用，瞭解各概念間的相互關係，形成研究架構及研究假設，並作為設計本研究問卷之依據。

#### 二、問卷調查法(Questionnaire Method)

問卷調查法是現代社會研究最常使用的資料蒐集方法，美國社會學家艾爾·巴比稱「問卷是社會調查的支柱」，因此，本研究將依據文獻檢視初步了解與結果，參酌國內外學者的相關量表，檢討修正編製成本研究適當的研究問卷並進行問卷預試(Pre-test)，以量化統計的方式，來分析問卷的資料結果。茲將問卷題目設計成三部分：

第一部分：內部服務品質(管理支持、訓練授權、福利設備、團隊認同、政策調協)。  
第二部分：組織公民行為(敬業樂群、主動參與、利他助人、忠誠守分、公私分明)。  
第三部分：個人基本資料(性別、年齡、婚姻、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等)。

## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

#### 一、研究內容

本研究旨在探討警察機關內員工對其內部服務品質的認知情形、及組織公民行為的表現程度，同時考量警察組織及任務特性，選定研究變項，以組織內部服務品質為自變項，組織公民行為為依變項，進而探討各變項之間交互之差異性、相關性及影響性。亦即屬員工知覺及行為調查分析的範圍。

#### 二、研究對象

本研究地區以臺東縣警察局所轄為研究範圍，以該局警察人員為研究對象，臺東縣警察局隸屬於臺東縣政府，掌理警衛實施事項，兼受內政部警政署之指揮、監督。下設有行政、保安民防、訓練、戶口、外事、後勤、陸務、鑑識等 8 課，秘書、督察、保防、公共關係、資訊、會計、人事等 7 室、勤務指揮、民防管制等 2 中心，並設保安警察、刑事警察、交通警察、少年警察、婦幼警察等 5(大)隊。轄境下設有臺東、關山、成功、大武等 4 個分局、74 個分駐(派出)所。研究母體人數為 1,113 人，臺東縣警察局組織架構如圖 1-1 所示：

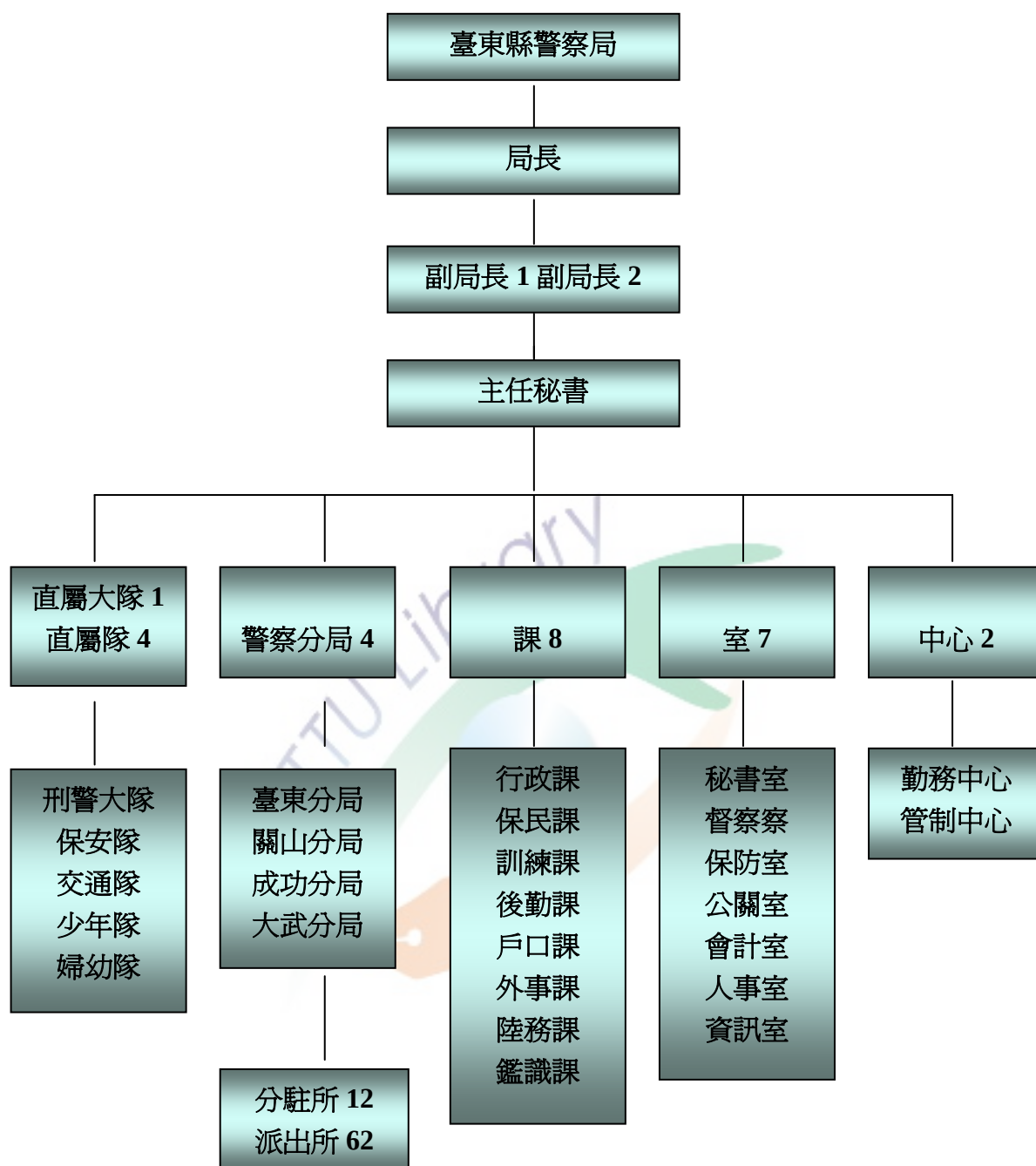


圖 1-1 臺東縣警察局組織架構圖

## 貳、研究限制

### 一、研究樣本之限制

受限於研究者之時間、人力、經費、交通等因素，本研究指標之設計係以臺東縣警察局內、外勤員警為研究對象，然臺東縣位處邊陲地帶，境內多山、海濱及離島等偏遠聚落，交通不便，蒐集調查、問卷發放不易，雖然本研究盡量排除無關之變項，使其結果更具效度，但所得結論可能仍難窺全貌。

### 二、研究對象之限制

本研究採取抽樣問卷，探討警察實務上的問題，然而不可忽視在主體與客體上之基本概念為「人」，人有感情、有理想、有個性、有制約反應…等，基本上以人的意見作為資料分析，不可忽略所表達的訊息，可能受某種程度的個人感受的過濾、澄化，因此所表達的訊息並非是真正內心所想的，今以警政「內部服務品質」的理想之實證，最終決定者是在於內部人員對警政機關內部服務品質之提供是否滿意，進而產生高度的組織公民行為的整體表現，研究議題涉及組織內部服務品質及個人組織公民行為，對於員警而言，是否會因工作上的影響而對研究調查作出偏差的回應；是否會猜測問卷調查的社會期望，均有可能產生回應誤差。

### 三、研究量表之限制

本研究變數之衡量係採李克特(Likert Scale)尺度分為五個等級，並假設各個等級間差距相等，同時每個人的級距亦無差異，此與實際情形略有出入。

### 四、研究推論之限制

本研究係以臺東縣警察局內、外員警抽樣做為研究對象，因此其調查結果可能有其局部性。且臺東縣警察局轄區遼闊，所涵蓋之地理、民情及人文特色與全國主要縣市城鄉差距甚大，本研究之結論仍必須小心引用，畢竟其調查之範圍並沒有包括全體警察人員，欲推論至其他縣市警察局，仍有很大探討的空間。

### 五、研究變項之限制

綜觀影響組織公民行為之相關文獻之前因變項甚多，諸如組織變革、組織文化、組織氣候、組織承諾、工作生活品質、工作滿足…等等干擾或中介變項，本研究以警察人員組織公民行為為主要探討層面，是故僅以研究者較有興趣之內部服務品質變項納入研究架構，未能將其他可能相關或影響之變項納入研究範疇，而研究者學養有限，在某些問題上仍有許多深層思考未周之處，凡此均為本研究之限制。

## 第五節 研究流程

本研究之研究流程有七個階段，第一階段為確定研究主題，第二階段為研究背景、動機與目的，第三階段進行相關文獻蒐集，第四階段為根據文獻所得資料，建立本研究之觀念性研究架構，第五階段為依照本研究的架構進行問卷發展、設計、預試，第六階段進行問卷發放與回收問卷，第七階段將所得資料進行統計分析與探討，第八階段根據分析結果提出本研究之結論與建議。本研究之研究流程如圖 1-2 所示：

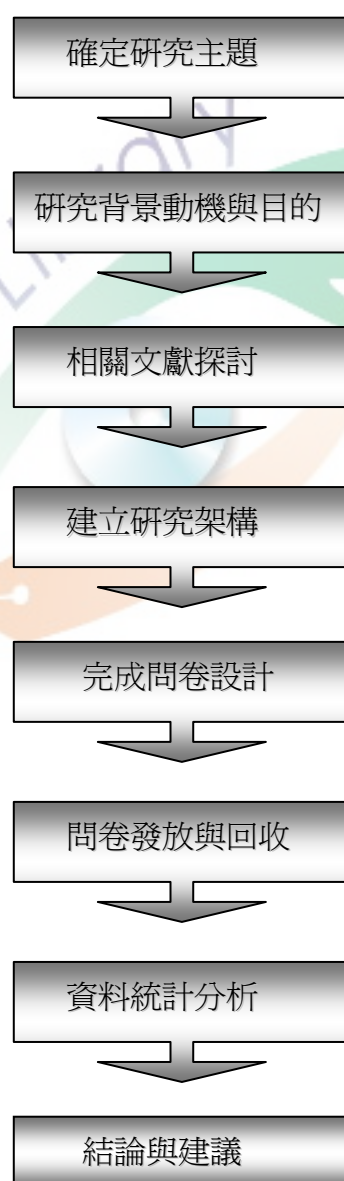


圖 1-2 研究流程圖

## 第二章 相關文獻探討

本章針對國內、外內部服務品質與組織公民行為等構念之過去相關文獻進行探討與分析，就其意義、評量工具，以及相關研究、實證加以論述，並以之作為建構本研究架構之依據。

### 第一節 內部服務品質之意涵及相關理論

#### 壹、服務的定義與特性

所謂「服務」，是一個抽象的概念，迄未有一個放諸四海而皆準的通則，許多學者對「服務」下過多種不同的定義，經彙整如表2-1所示：

表2-1 服務之定義

| 學 者                       | 年代   | 服 務 之 定 義                                                                                                      |
|---------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 美國行銷學會 (AMA)<br>Alexander | 1960 | 經由直接銷售或伴隨貨品銷售而提供之活動、效益或滿足。服務之提供可分為三種途徑：1.無涉財產可單獨銷售之無形利益，如律師服務等。2.需經有形財貨提供之無形活動，如運輸、航空服務。3.附帶於產品購買後之無形活動，如售後服務。 |
| Lovelock                  | 1979 | 將服務附加於產品之上，對消費者而言，將可因而增加對該產品的效用或價值。                                                                            |
| Buell                     | 1984 | 指被用為銷售或因配合貨品銷售而附帶所被提供的各種活動、利益或滿足。                                                                              |
| Juran                     | 1986 | 為他人而完成的工作(work performed for someone else)。                                                                    |
| 杉本辰夫                      | 1986 | 服務是一種以滿足顧客需求為前提，為達成企業目的，並確保必要利潤所採取的活動，直接或間接以某種型態，有代價的供給需要者所要求的事物。(盧淵源譯)                                        |

表 2-1 服務之定義（續）

| 學 者                             | 年代   | 服 務 之 定 義                                                                                                     |
|---------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chase                           | 1987 | 直接發生於顧客與服務公司間的社會行為。                                                                                           |
| Stanton                         | 1987 | 認為服務是：提供需求滿足的那些可個別辨認、無形的活動，且不必和商品或其他之出售有所聯結。                                                                  |
| 林建山                             | 1987 | 服務即「幫別人的忙」，也就是「一個人或組織代替另一個人或組織做事」                                                                             |
| 淺井慶三郎                           | 1989 | 指由人類勞動所產生，依存於人類行為而非物質的實體。                                                                                     |
| Murdic,<br>Barry &<br>Russel    | 1990 | 服務是一種經濟的活動，這些活動可能表現在時間、地點、形式及心理效用上。                                                                           |
| Gronroos                        | 1990 | 為一個或一連串的活動，本質上屬無形性，且發生於消費者與提供服務一方人員間的互動。                                                                      |
| Lovelock                        | 1991 | 認為服務是一種商品，而不同於一般貨品。1. 為一種自然商品。2. 製程中與顧客產生互動。3. 人員是產品組成的一部分。4. 較難保持一定的品質標準。5. 無法儲存。6. 與時間因素密切關連。7. 整過程中屬於傳送部分。 |
| 朱蘭<br>(J.M.Juran)               | 1991 | 認為服務是「為別人的利益著想所做的工作」(引自石原勝吉，楊德輝譯)                                                                             |
| 顧志遠                             | 1991 | 一種可能會伴隨有形物品轉移，滿足人類需求的活動，透過這個過程創造比原先所提供物品或服務更大的便利及價值。                                                          |
| ISO國際標準                         | 1992 | 為供應者在與顧客之介面上的活動，以及供應者內部活動所產生的結果，以滿足顧客需求均屬之。                                                                   |
| 翁崇雄                             | 1996 | 有代價的為滿足他人需求，而提供的行為活動。                                                                                         |
| Zeithaml<br>& Bitner            | 1996 | 服務為一系列的行為、程序和表現。                                                                                              |
| Kotler,<br>Swee, Siew<br>& Chin | 1996 | 服務係指一個組織提供另一群體的任何活動或利益，它基本上是无形的且無法產生任何事物的所有權，服務的生產可能與某一項實體產品有關，也可能無關。                                         |

表 2-1 服務之定義（續）

| 學 者      | 年代   | 服 務 之 定 義                            |
|----------|------|--------------------------------------|
| Beckwith | 1997 | 服務只是某人對某事的一項保證，一種承諾。                 |
| 陳耀茂      | 1997 | 服務是屬於整體性的，不只是供給產品，它還包括價格、形象及評價等因素在內。 |
| Kotler   | 2002 | 係一方提供另一方的任何活動或利益，其為無形的且無法產生事物的所有權。   |

資料來源：1.易進忠(2003:14) 2.本研究整理

由上述服務之定義，可知服務本身是一種無形的東西，要將無形化為有形，並非易事。其次，服務本身也會因被服務者與服務者之不同而有不同的看法，是故，過去學者對服務的研究相當多，而不同學者對服務所下的定義也不全然相同。60 年代到 80 年代討論定義相當廣泛，但主要焦點放在服務公司提供服務的現象上，雖倍受批評，但學者至少同意服務是可被交易的；1980 年代服務定義較少被討論，也未有一致的看法，迨至 1990 年代，服務之定義始有了初步的共識如下：「服務是由一連串多多少少有點無形的活動所組成，這些活動基本上來說(但不一定)發生在顧客與服務員工之間，和(或)與實體資源或產品、和(或)與服務提供者系統之間，作為顧客問題的解決方案」(Gronroos, 1990)。及 Lovelock(1991)認為「服務是一種過程，而非靜態的內容，必須以系統的觀點處理有關服務的創造、服務的傳遞者、以及顧客與服務的關係等問題」。時至今日很多學者與實務者意識到繼續為服務下定義是不易達成且不必要的，應重視的反而是服務的特性與服務的本質。

Regan (1963)認為服務具有以下五種特性(引自易進忠, 2003:14-15)

- 1.無形性 (Intangibility)：由於服務的無形性，使得消費者在購買服務之前無法事先計算及度量其品質的好壞，因此容易造成購買時的知覺風險，使得顧客對品質的期望與知覺間產生差異，而影響認知的品質。
- 2.異質性 (Heterogeneity)：服務的提供往往會因人、事、時、地及物而發生變化，且服務的屬性會隨時空而改變，因此服務水準要保持穩定並不容易。
- 3.易逝性 (Perishability)：有形產品可以事先儲存，消費者可以事先購買以備不

時之需，而無形的服務卻無法儲存且容易消逝，當服務面臨尖峰的需求時，顧客不容易被滿足，而影響消費者對服務品質的評估。

4.不可分割性 (Inseparability)：不可分割性是指服務的生產與消費是同時發生的。因為服務具有不可分割的特性，服務人員和顧客必須在同一時間、同一地點，服務才能發生。因為消費者的涉入，使得服務業難以控制所提供的服務品質。

5.無所有權 (Lack of Ownership)：顧客只能接近或利用，而無法完全佔有服務。

## 小結

本研究以為「服務」乃是由某人或某一組織，為了滿足他人的利益或需求，而採取的一種活動或表現。而這種活動是無形的與需要付出代價的，同時可能需搭配實體商品才能完成，也可能不需要實體商品就能完成，換言之「服務」應是一種行動或是績效，也是一種努力的過程。服務一詞對警政部門而言應具有更為積極的意義，美國警政學者 Roberg 與 Kuykendall，以及英國警政學者 Burgess 即不約而同指出，警察在國家社會中應扮演何種角色才能符合民眾的期待，其關鍵在於如何以其行為與活動回應社會大眾的要求，所以警政領導者即應該重視如何整合與均衡多元利害關係人(multiple constituency)的期望。當這些期望之間存在有衝突時，警政機關即應採取適當的服務型態來加以調整，而所謂「服務型態」(service style)則指涉警察人員用來執行其任務的特定方法而言(Roberg & Kuykendall, 1990:32，轉引自章光明、黃啟賓，2003:頁 73-74)。

就警察人員平日執行其日常任務的方法及行為反應兩個層面而言，「警政服務」不應只是指與犯罪無關的問題之促成、協助、嘉惠與關照民眾的事實行為而已，應指全部的「除暴安良行為」。因為警察是代表政府執行公權力，而公權力在民主政治上的意義就是為全民服務，即是對少數不守法的人所施加之強制力量，其實也就是對多數守法的人提供服務，因此，本文以為所謂「警政服務」乃指為：滿足民眾期望或解決民眾所面臨的問題，警察人員依法律所賦予的職責，或為了公共利益所必須加以執行的相關工作而言(劉世林等人，2000:30-31)。

## 貳、品質之定義

品質定義的不明確和服務的定義情況相同，由於學者背景、觀點不同，產

生不同的定義，蓋因品質擁有很多不同的面向。在日本的經營哲學中，品質就是指「零缺點—第一次就做對」，Crosby(1979)則將品質定義為「與需求一致」，但由於品質實是一個令人無法捉摸和不易明瞭的概念，且從過去的研究發現，不同的學者對品質的定義有不同的看法。茲將數位品管大師及學者對品質的定義分別整理如表2-2所示：

表 2-2 學者對品質的定義

| 學 者                                    | 年 代  | 品 質 的 定 義                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crosby                                 | 1979 | 品質就是符合要求的標準，強調第一次就把工作做好(即零缺點)，為「與需求一致」或「讓被服務者覺得他們得到了超過預期價值的感覺」。                                                                                  |
| Deming                                 | 1982 | 品質是「用最經濟的手段，製造出市場上最有用的產品之工作表現」。強調「品質是製造出來的，而非檢驗出來的」。                                                                                             |
| 石川馨                                    | 1988 | 品質就是工作品質、服務品質、資訊品質、過程品質、部門品質、人員品質。認為品質是一種令被服務者或使用者滿足，並且樂意購買產品或服務的特質。                                                                             |
| Juran                                  | 1989 | 品質就是使用期間，要滿足被服務者的需求，即「合用性」。                                                                                                                      |
| Feigenbaum                             | 1989 | 品質是能以最經濟的水準，生產出完全滿足被服務者需求的產品。                                                                                                                    |
| 美國品管學會<br>(ASQC) 及<br>歐洲品管組織<br>(EOQC) | 1991 | 品質乃「產品或服務能滿足既定需求能力的整體特質和特性」，品質的定義即實際上是滿足需求。<br>(戴永久，1991)                                                                                        |
| Reeves<br>& Bednar                     | 1994 | 1.品質就是卓越 (excellence) 2.品質就是價值(value) 3.品質是符合規格(conformance to specification) 4.品質是符合或超出顧客的期望 (meeting and/or exceeding customers expectations)。 |
| 楊錦洲                                    | 2002 | 以顧客為中心的品質定義：<br>1.品質是符合規格的 2.品質是適合於使用的 3.品質是在能負擔的價格下的可接受性 4.品質是顧客滿意。                                                                             |

資料來源：1.吳靜宜(2003:12-15) 2.本研究整理

Garvin(1984)則整合各學者的定義，提出一個較為完善且層次分明的看法，認為品質可以用下列五種方式來定義：

- 一、卓越法或哲學法(transcendent or philosophic approach)：此法認為品質是一種直覺上的優劣，並無法有明確的定義，只有經由顧客的親自接觸後，才能評斷出品質的好壞。
- 二、產品導向法(product-based approach)：此法認為品質的好壞來自產品屬性的衡量和比較，品質是一個確實且可衡量的變數，所以品質的好壞來自可衡量屬性的差異，當一產品的屬性水準愈高時，該產品的品質就愈好。
- 三、使用者導向法(user-based approach)：這一方法認為品質的好壞是取決於使用者，以是否能滿足使用者需求的程度來界定品質的優劣，如果能夠滿足使用者期望的需求，就是好品質，即所謂使用的適用性（fitness for use）。
- 四、製造導向法(manufacturing-based approach)：此法是由供給面的角度來定義品質，也就是說品質為符合規格的程度，當產品和規格的差距愈大時，則表示品質愈低劣。
- 五、價值導向法(valu-based approach)：是以價格與成本的觀念來定義品質，即品質乃在可接受的價格或成本範圍內，提供顧客使用與滿足。

綜合以上對品質的定義可以發現所謂品質有幾個重點：其一，品質是一種心理層面的需求滿足，故品質的認定可能因人而異，沒有絕對的標準；其二，品質乃是在生產及製造過程中，完全無誤運作下的產物；其三，品質是運用經濟手段有效生產出來的產品；其四，品質代表一種無缺點以及無可批評的結果；其五，品質並非在製造後才經由統計檢驗結果加以篩檢出來，而是在生產過程中即加以留意(林鳳儀、鄧子正,1988:217)。

至於「品質」的分類，可分為主觀的品質與客觀的品質。所謂「客觀性品質」是指產品真實技術的優良性或卓越性，而且此優良性或卓越性是可證實的。因此，客觀性品質通常被利用來作為對工業性或有形性產品品質衡量的工具。但學者 Maynes 則認為客觀性品質是不存在的，所有的品質評估皆是主觀認定的。其品質的認定是根據認定者主觀意識感受而得的結果，而「消費者」是評估服務品質唯一審判者，亦即「品質」係取決於使用者主觀意識的認定，因此服務品質是一主觀性的品質，故服務品質可視為「認知服務品質(Perceived

Service Quality)」或僅稱之為「認知品質 (Perceived Quality)」。亦即是「消費者主觀評斷一產品或服務的整體優良或傑出程度」。

## 參、服務品質之定義及特性

### 一、服務品質的定義

從前述服務及品質之定義可以幫助我們對服務品質之基礎性質有更清楚的了解。但為更深入分析服務品質的意義，以下就不同的學者看法作補充說明彙整如表2-3所示：

表 2-3 服務品質的定義

| 學 者                                 | 年 代  | 服 務 品 質 之 定 義                                                                            |
|-------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sasser,Olsen,<br>& Wychoff          | 1978 | 類似「服務水準」的概念，而服務水準是指廠商提供服務給消費者，其帶給消費者的外顯及內隱利益的程度。                                         |
| Zeithaml                            | 1981 | 即搜尋品質、經驗品質、信用品質，是一種被察覺體會的品質，或顧客對一實體的所有傑出、卓越的判斷，被意識到的服務品質是一種評價或整體的判斷。                     |
| Rosamder                            | 1981 | 服務品質包含人員績效的品質，設備績效的品質，資料的品質，決策的品質，產出的品質。包含服務產出過程中的提供服務者，以及其生產服務過程和結果的品質要求，故此一服務品質範圍包含較廣。 |
| Gronroos                            | 1982 | 顧客所認知的服務品質來自於顧客對服務品質期望及接受服務後知覺兩者間的比較。                                                    |
| Lewis<br>& Booms                    | 1983 | 認為服務品質是由傳送的服務符合顧客的期望的程度來評價。                                                              |
| Avedis                              | 1984 | 認為所謂服務品質應從服務結構、服務過程與服務結果是否符合接受服務者的需求而言。換言之，此一定義仍以被服務者是否滿足需求為前提。                          |
| Parasuraman,<br>Zeithaml<br>& Berry | 1985 | 指對服務「一種長期，整體且可以態度視之的評估」，利用顧客期望與顧客知覺來定義認知的服務品質。                                           |
| Mill                                | 1986 | 認為服務是要保證能讓顧客感到滿意。                                                                        |

資料來源：1.陳榮芳(2003:14). 2.本研究整理

從以上對服務品質的定義可以了解，所謂服務品質其實也就是在產出服務時，服務結構、服務過程及服務結果是否有滿足被服務者的需求而言。其重要意義如下：首先，服務品質是被服務者對服務狀況的一種心理滿足情形，因此，服務品質其實是一種態度或感受；其二，服務品質不只是對服務結果進行評估，還包括對服務實施過程的感受；其三，服務品質之範圍從提供服務的人員之態度、作法到設備、資料、決策等均屬之；其四，對服務品質的感受與個人的經驗及認知有很大的關聯性，故無絕對標準(林鳳儀、鄧子正,1988:218)。

## 二、服務品質的特性

朱蘭博士(Dr. Juran)為了對服務品質特性能有更多的了解，將服務的品質依對使用者的效果及影響，分為以下五類(陳文哲，1995)：

- (一) 內部品質：即使用者看不到的品質，但對服務品質之優劣有所影響。例如，組織在提供服務時對相關設備的保養及整備應處理妥當，否則這種保養性或整備性若不充分，對使用者的服務品質就會低落。
- (二) 硬體品質：此為使用者看得見的品質，例如，警察的應勤裝備是否足夠、新穎、提供免付費電話等，即屬此種品質。
- (三) 軟體品質：此為使用者看得見的軟體品質，例如，提供服務者有無適當的行銷宣傳、有無提供電腦線上服務、語音查詢等。
- (四) 即時品質：此為服務時間與迅速性(即敏捷度)，例如，排隊等候時間、服務人員前來接待時間、對抱怨事件的答覆時間、服務員到場時間等。這些也屬於軟體品質的一部分，但由於服務的時間及迅速性特別重要，因此個別列為一項。
- (五) 心理品質：此為禮貌應對、款待親切的品質分類，它與服務者對客戶應對的態度及心理準備有關，是對待不特定多數被服務者的基本態度問題(泛指服務人員的服務態度)。

從前述的分析可以得知，服務品質是一個非常抽象且難以捉摸的構念，甚至不易被界定與評量，似乎見不到一個具體的實質物件。因此，服務最主要是以提供「勞務」來產出無形的產品，所以這一個產品是摸不到、看不到其品質如何，只能靠服務者(接受服務者)的心靈自行去體會。基於以上之事實，服務品質具有以下之特殊性(余一縣，2003：19-20)。

- (一)無絕對標準：一般說來，產品品質的衡量有具體的測定值，例如，音響產品的品質評估可以從音響的價錢、音質、外觀、耐用度等標準進行評價，但對於服務品質卻沒有絕對的標準去衡量，只能憑接受者的感覺與要求去做一個論斷。
- (二)服務是無形的產品：服務的產品是無形的，不能從外觀作比較，故若服務提供者與接受者在認知上有差距的時候，往往會造成誤解，並形成被服務者認為服務品質低落。
- (三)服務品質包含需求與期待：需求與期待其實是一體兩面，需求形諸於言語或表示，而期待則藏於心靈，二者都是一個人對於某事某物的慾求，只是表現的方式不同。換言之，需求是被服務者表達出來的品質要求，而期待則是被服務者隱藏於心中的品質水準。因此，服務品質既然以接受者的想法為依歸，接受服務者的需求與期待必須同時給予滿足。
- (四)服務品質不易標準化：服務由人所提供，既然是人，就會存有誤差及變異，因此，對於服務品質的要求也不易標準化。至於服務品質之所以存有誤差及變異乃是因為服務人員的不同及情境、時、地的不同所引起。
- (五)服務品質具產銷同步性：服務是在產出時，也同時進行銷售及使用。換言之，服務品質的特性具有產銷同步的性質。在此特性下，服務的產出必須有相對人（受服務者、被服務者）出現才會形成。如果沒有需要接受服務的人時，是無法進行服務的，因此，即使服務的先期作業，也只能視為服務的準備工作。所以，服務必須進行產銷同步化，服務品質也必須在產出與接受的同時發生。
- (六)服務品質不可儲存：由於服務具產銷同步效果，故在提供服務同時，才有產品產生，而在未提供服務時及服務後，服務即消失，不再存在。因此，服務本身具有消滅及不可儲存的特性，且無法進行量產。換言之，供過於求或求過於供的供需失調狀況，都將使服務品質產生差異。

### 三、服務品質之決定因素

從前述的分析可以了解服務品質的特性其實非常不容易掌握，因此在衡量之前一定要先了解影響服務品質有哪些特性或屬性才能有效的加以評估。

- (一)Booms & Bitner (1981) 認為服務品質的影響因素除了傳統的4P (產品、價格、通路、推廣)因素外,尚有實體設備(physical evidence )人員(people)過程管理(process management)等三項,合成為服務行銷的7P要素。
- (二)Schneider & Bowne (1984) 和Blois (1983) 均認為影響服務最重要的因素是執行服務的員工。而Crosby、Evans& Cowels (1990) 也都認為服務人員和被服務者在服務過程中所建立的關係品質(relational quality)是影響服務品質的最重要因素。他們皆認為服務人員和被服務者之間的互動會影響被服務者的認知,進而影響其對服務品質的觀感。
- (三)Flipo (1988) 認為會影響服務品質的有12個因素:服務本身形象、服務人員形象、服務業者相對於競爭者的形象、顧客印象、契約關係、氣氛、服務人員、作業材料、顧客認知需求、服務提供者事前形象表現、行動或服務傳送、顧客滿足的水準及本質。
- (四)楊錦洲(1993)認為從服務品質的屬性本身進行了解認為影響服務品質的因素有五:1、在時間方面:例如預定時間、等候時間、回應時間、服務時間等。2、在服務人員方面:例如服務的態度、耐心的聆聽、理解的能力等。3、在服務方式方面:例如回應與接待、符合被服務者要求、服務品質的一致性。4、在所提供之服務或產品方面:例如產品的品質、產品的種類、服務之適合性等。5、在設施與位置方面:例如地點之便利性、停車之便利性、環境的好壞、服務場所之整潔。

服務品質的影響決定因素依前述學者的看法可分類為三(引自余一縣2002:21-23):

- (一)由被服務者掌握的:被服務者對服務、服務提供者以及服務項目的認知及印象,以及被服務者本身所具備的背景變數。
- (二)由服務提供者所掌握的:舉凡服務提供者所具備的服務傳遞能力、反應能力、服務的可靠性、安全性以及禮貌程度、了解被服務者程度等都是。
- (三)由被服務者及服務提供者共同掌握的:如被服務者及服務提供者二者之間的互動、溝通等因素,對此三類因素要項的掌握即代表對服務品質的掌握。

因此,行政機關要提升服務品質必須瞭解服務品質的決定因素,針對因素檢討謀求改進之道。根據 Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1985) 等三位學者

經由管理者的深度訪談後（In-depth interviews），和消費者群體進行焦點團體訪談（Focus Group interviews）方式，對銀行、信用卡業、證券經紀商與產品維修等四服務業，進行服務品質的探討性研究後，所得到對服務品質的 10 個一般性的決定性構面（Dimensions）來做應用：1. 可靠性(reliability)2. 回應性(responsiveness)3. 能力(competence)4. 接觸管道(access)5. 禮貌(courtesy)6. 溝通(communication)7. 可信度(credibility)8. 安全感(security)9. 理解力(understanding)10. 有形性(tangibility)，用來評斷服務品質的良窳及滿意與否的關鍵所在。國內學者孫本初就 Zeithmal 等提出服務品質決定因素加以整理如表 2-4 所示。

表 2-4 服務品質的決定因素

| 因 素 | 因 素 內 容                                                                                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 有形性 | 1.服務機構的硬體設備是否適用。<br>2.服務人員的穿著是否得體。<br>3.服務法規是否容易瞭解。                                                |
| 可靠性 | 1.服務績效應有一致性與可靠性，使被服務者於第一次即能接受到正確的服務。<br>2.服務人員對被服務者有任何承諾，即必須隨時嚴守這項承諾。<br>3.服務人員必須在指定時間內提供被服務者適當服務。 |
| 回應性 | 1.不管服務人員於做何種工作時，都應有明顯的服務意願與準備。<br>2.服務具有時間之必要性，如儘快與某人聯絡以取得資訊或提供及時的服務。                              |
| 勝任性 | 服務人員應具有執行職務必備的技巧與知識。                                                                               |
| 禮貌性 | 1.服務人員的服務態度彬彬有禮，尊重被服務者，對被服務者親切和藹。<br>2.服務人員的服裝儀容整齊清潔。                                              |
| 信用性 | 1.服務人員行為表現令人信賴。<br>2.服務人員的心中時時以被服務者的利益為先。<br>3.維持服務人員在被服務者心目中的優良形象，並且經常保持全力為被服務者服務的個人特質。           |
| 安全感 | 1.使被服務者覺得只要服務人員在場，即不必憂慮。<br>2.維護被服務者各項權利。                                                          |

表 2-4 服務品質的決定因素表（續）

| 因 素 | 因 素 內 容                                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 接近性 | 1.被服務者與服務人員接觸的容易程度。<br>2.服務人員的服務時間便於民眾洽公。                                                 |
| 溝 通 | 1.服務人員仔細傾聽被服務者的陳述，並且使他們充分了解事情的發展情況。<br>2.服務人員向被服務者詳細解釋發生什麼事情，以及將會發生何事，並且向被服務者保證問題一定會獲得解決。 |
| 瞭解力 | 1.服務人員能盡力瞭解每一個被服務者的需求。<br>2.服務人員對每一個被服務者提供個別的關心。<br>3.能將請求協助的被服務者視為親人。                    |

資料來源：孫本初(2000)，英、美政府再造經驗對我國的啟示，人事月刊，第 30 卷，第 2 期，頁 4-17。

Parasuraman et al.(1988)再以銀行、信用卡業、產品維修業與電話業實證，從原先的 10 構面 97 項問題縮減為 5 構面 22 個問題，稱之 SERVQUAL 量表<sup>9</sup>，內容包括：

- (一)信賴性(reliability)：包括履行對顧客承諾、處理顧客的服務問題可靠、第一次即可把服務做好、在承諾時間內提供服務、能正確紀錄資料等項目。
- (二)回應性(responsiveness)：包括能確實告知顧客何時提供服務、能立即提供服務、樂意協助顧客、迅速反應顧客需求等項目。
- (三)保證性(assurance)：包括員工行為能逐漸獲取顧客信任、讓顧客在交易過程感覺安全、員工能常保禮貌態度、員工具有足夠專業知識回答顧客問題等項目。
- (四)關懷性(empathy)：包括給予顧客個別關注、員工能以愛心處理顧客事宜、擁有顧客心中最感興趣之事物、員工了解顧客需求、便利的營業時段等項目。

<sup>9</sup> PZB(1988) 以五種服務業為測試服務品質的樣本，萃取出具有良好信度、效度，且重複性低之五項構面之服務品質衡量量表，亦即是SERVICE QUALITY SCALE(簡稱為SERVQUAL)，廣為學者沿用至今。

(五)有形性(tangibles)：包括現代化設備、裝備、服裝、儀態的醒目性、美觀以符合工作特性與彰顯精神等項目。

#### 四、警政服務品質

警察行政是公共行政體系的一環，因此，欲探求警政服務品質的理論淵源，要從公共行政的體系中加以發掘。公共行政學者認為「服務品質」的相關理論，無論在組織面或管理面，均與公共行政理論中的「民主行政」及組織人性途徑的「參與管理」(participative management)等有密切關係。歐、美、日及我國所推行之「社區警政」<sup>10</sup>(施源欽，2006:6)，即為該理念之拓展，認為運用「差距分析法」(gap analysis)來診斷警政服務品質。質言之，警政服務品質的決定性面向，依警政工作之特性可整合如圖 2-1。即公正執法、認真執勤，及服務社區，從政治學與民主行政的論點而言，「警察」是國家機器的合法暴力工具，其功能在於將人民置於國家機器的有效管轄之下，使國家正常運作，不致於因個人自由而侵害他人的自由。但是由於警察權力有「武斷的本質」，而且在運用時傾向於「根據直覺的價值意識而決定」，也是對自由裁量權的「制度化運用」，因此嚴格規範警察權的行使，便是現代民主法治社會的一項重要工作。為了大多數人的最大利益著想，警政服務實應「以手段檢驗目的」，除了依法執勤，提供「可靠」的安全「保障」外，更應依「同理心」為基礎，「回應」社區民眾的需求，將警政服務公正地分配給所有的社會大眾。因此，警政服務之品質即決定於是否同時滿足「公正執法」、「認真執勤」、「服務社區」等邊三角形各方需求，藉以維持三者的均衡，這才算是真正合公平與公道之正義要求(章光明、黃啟賓，2003:146-150)。

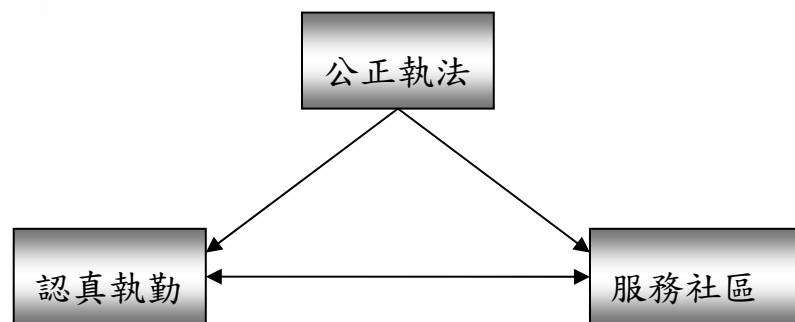


圖 2-1 警政服務品質的決定性面向

<sup>10</sup> 我國實務界有臺北縣(市)、桃園縣、新竹市、苗栗縣、臺中縣、嘉義縣、高雄縣(市)、屏東縣、花蓮縣、臺東縣、澎湖縣…等縣市警察局先後試辦實施，但政策大都隨主官之進退而消長，所謂「人存政舉，人去政息」。

觀諸前述服務品質理論，警察工作的服務品質係屬政府服務之一環，由員警直接且普遍地提供給一般社會大眾，只要員警所知覺到的民眾需求與一般社會大眾真正需求間存有差距，即談不上有品質的警政服務，且製造業所追求之卓越(excellence)、價值(value)、符合要求的標準(conformance to specifications)、符合或超過顧客期望(meeting or exceeding customers expectations)等四個品質，並無法彰顯在警政服務中。在英國曼徹斯特警察局刑警隊隊長 T.P.Burgess 引用美國學者 Zeithaml 等人以服務業為基礎所發展出來的「服務品質的概念模式」(conceptual model of service quality)，來研究警政服務品質的缺失與改進之道，由於警政服務主體有警政領導階層、警察幕僚階層、基層警察人員，以及社會大眾等四個，各有各的理想與期望，亦有不同的價值觀與次級文化，因此，對於期望與真實二者之間總會存在一些落差(gaps)。社會大眾對警政機關維持社會秩序、保護公共安全、防止一切危害、促進人民福利的能力總會有所憧憬。因此，警察破案是一回事，如果民眾個人切身之痛警察不能及時服務援助，案件破得愈多只使民眾對犯罪疑慮提高，易言之，儘管民眾可能肯定警察認真執法及對治安之貢獻，但卻可能因與其最為切身相關事件未得到警察服務，致使無法充分信賴警察，警政學者認為，這種情形表示民眾可能對警察任務的目的予以認同，但卻不能對警察達成任務之手段給予對等的肯定<sup>11</sup>。

站在民眾的角度來看，警政服務品質之良窳，繫於警察人員的各項作為是否真正解決其切身問題。相對的，對於警政部門的內部員工而言，其服務品質的基礎則在於前述四階層人員是否將其他人員視為「消費者」，妥慎訂定與執行各項規定，增進內部服務品質，以追求內部滿意來激發全體員警對警察志業的忠誠承諾，同心一志解決民眾期望之事項，總之，警政服務品質的最終決定者乃在於警政部門的內部員工是否滿意自己的工作表現，以及社會大眾是否滿意警察的整體表現，其間的差距愈小，即可說警政服務品質的水準愈高(章光明、黃啟賓，2003:145-146)，可見警政機關內部員工對服務品質決定性之影響深邃，以下針對有關內部服務品質加以探討。

---

<sup>11</sup> 葉毓蘭(1996)，「警政新取向——談社區警政的理論與實際」，第四屆警察行政管理學術研討會論文，桃園：中央警察大學，頁 8。

## 肆、內部服務品質

過去許多研究皆指出，如果要有高水準的顧客滿意，組織必須定義、測量和製造它的內部要素，外部的服務品質必須由組織內部建立起來，建立品質的前提是公司內製造產品或提供服務的員工，接受高品質的內部服務(McDermott & Emerson, 1991, 引自陳文芳，2003:26)。以下就內部服務品質之定義、衡量構面、相關研究分述之。

### 一、內部服務品質之定義

品質的認知、品質的知覺是一種高層次抽象的評估形式，類似於態度，服務品質係決定於顧客的認知程度，受制於顧客過去的經驗與主觀知覺。內部服務品質(Internal Service Quality)是由顧客服務品質(Customer Service Quality)的概念來的(謝益銘，2000)。內部服務品質是晚近新興的概念，其主要在於組織內每個單位的員工如何傳遞服務給其他內部顧客；每個員工應該提供好的服務品質給其他員工，其理由就如同應提供高品質給外部顧客一樣。在討論內部服務品質的定義之前，有關內部服務(Internal Service)與內部行銷(Internal Marketing)的定義必須先釐清；內部服務指的是組織內一個部門的員工對另一個部門的員工提供的服務，而內部行銷則是指整個組織對員工提供的服務，因此內部服務與內部行銷是二個不同概念(Paraskevas, 2001，轉引自陳怡安，2004:19)

**Heskett & Schlesinger(1994)**內部服務品質乃衡量員工對其工作、同事及公司之感受，同時亦包括員工接受服務及服務同仁之方式。內部服務品質是組織內部成員對其他成員的態度，內部顧客被視為組織內不同功能部門之個體間，提供內部顧客的需求，以滿足內部交易的夥伴。

**Garvin(1983)**認為服務品質是一種認知性的品質，非目標性的品質；易言之，服務品質是消費者對事物的主觀反應，無法從事物上之性質和特性上加以量化或衡量。

**Davis(1991)**認為內部服務是公司內用來支援其他功能單位的例行性的工作、程序與活動。

**Hallowell, Schlesinger & Zornitsky(1996)**研究指出服務品質是員工對內部服務提供者所提供的服務感到滿意的態度，因此把員工視為內部顧客，則工作即為內部產品或內部服務。組織能否滿足外部顧客需求的能力，仰賴著員工內部

能力去滿足內部顧客需求之能力，因此內部服務品質極其重要，組織若想要傳遞良好的外部服務品質，必須先從服務內部員工的需求開始，良好的內部服務可促進員工的服務能力與工作滿意度，進而影響外部服務品質。

**Crawford&Getty(1991)**將顧客分為外部顧客與內部顧客，且明確指出內部顧客即指組織內部員工。每個員工皆應視自己為其他同仁的顧客，同時也應視自己為其他內部顧客的供應商。

**Berry & Parasuraman(1991)**研究指出，將組織成員視為內部顧客，把工作視為內部產品，藉由滿足員工需求的工作來吸引、開發、激勵、維持符合資格的員工，使員工在組織充分授權下，有能力、有意願且有權力來提供好的服務品質(陳富祥，2005:32)。

**Gummesson(1987)**則指出公司應該組織內部服務單位，並服務內部顧客，且更進一步主張應該鼓勵部門間更多的交互作用(interaction)與相互依賴(interdependency)亦即組織內成員都應該視自己為其他成員的顧客，從他們那裡接收產品、資訊等，也應該視自己為其他內部顧客的供應者，當一項工作被妥適完成時，內、外部顧客才能獲得滿足。

**Jones(1996)**以四個問題來界定內部顧客及內部服務品質：

- 1、誰是我們的顧客？
- 2、他們想要自我們這裡得到什麼？
- 3、我們是否滿足了他們的需求？
- 4、他們認為我們提供服務如何？

**Howcroft(1993)**認為內外部顧客所認定的服務品質可分類，一為功能性績效，例如回應、諒解、確認、信賴等；另一為技術性績效，例如良好產品、效率、速度等。

**Boshoff & Mels(1995)**則以五個顧客服務品質的概念，可信度、回應能力、確定性、同理心及有形性，說明內部服務品質的總體概念指標。

陳富祥(2005)研究將內部服務品質定義為：「衡量員工對其工作、同事及單位的感覺，包括相互間之服務與態度、期望與績效的認同度。」

從文獻資料發現服務品質探討的主題雖多，但尚未見對內部服務品質作具體深入的定義，鄭玉惠(2001)研究指出，專家學者們對工作滿意度的研究發

展甚早，也很多，但幾年來對內部服務品質的討論才正興起。綜上，本研究以為服務品質固應重結果，更應重視過程及達成之方法，內部服務品質就是員工對自身工作、同事及組織之知覺，包括交互依賴與組織公民行為態度、期望及目標之認同。

## 二、內部服務品質之衡量構面

各專家學者探討內部服務品質各有不同的看法與評量，影響之因素構面自然有所不同，茲依蒐集國內外學者針對內部服務品質之衡量構面所得各相關文獻整理歸納如表 2-5 所示：

表 2-5 內部服務品質之衡量構面

| 學者                            | 年代   | 研究對象                 | 衡量構面(因子)                                                                            | 研究重點及檢討                                                                                   |
|-------------------------------|------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parasuraman, Zeithaml & Berry | 1988 | 銀行業、信用卡業、證券經紀業和產品維修業 | 有形性、信賴性、回應性、保證性、關懷性                                                                 | SERVQUAL 正式量表中，PZB 將服務品質的決定性構面由原先(1985)的 10 個構面修正為 5 個構面。                                 |
| Vandermerwe & Gilbert         | 1991 | 國際公司的高階主管            | 回應性、相關性、可靠性、組織預算、成本、及時性。                                                            | 本研究未能針對內容加以檢定。                                                                            |
| Chaston                       | 1995 | 英國銀行業內部員工            | 管理風格、內部顧客獲得資訊系統、傳遞內部顧客工作的系統、服務內部顧客需求分行幕僚技巧、分析作業結構、銀行作業結構、服務內部顧客需求的策略及分行經理人格等 8S 模型。 | 一、研究建議建立內部顧客導向的環境，避免過度的技術效率以及改進對內部顧客的了解。<br>二、借用顧客服務品質概念和 SERVQUAL 量表作為調查的工具，並未自行開發測量的方法。 |

表 2-5 內部服務品質之衡量構面（續）

| 學者                                        | 年代   | 研究對象     | 衡量構面(因子)                                              | 研究重點及檢討                                                         |
|-------------------------------------------|------|----------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Reynoso<br>& Moores                       | 1995 | 醫院護理人員   | 可靠性、回應性、能力、溝通、禮貌、可接近性、信賴性、有形性、機密性                     | 係參考外部服務品質發展出來的量表，未經統計驗證。                                        |
| Hallowell,<br>Schle singer<br>& Zornitsky | 1996 | 美國保險公司   | 工具、政策與程序、團隊合作、管理支持、目標一致、有效訓練、溝通及獎酬與承認                 | 針對內部服務品質、服務能力和顧客滿意度的關係研究，提出了內部服務品質 8 個內部服務品質因子。                 |
| Finn,Baker,<br>Mar shall<br>& Anderson    | 1996 | 公司採購部門   | 溫柔體貼、傳遞價值、訂購處理程序、知識、供應商管理、保持承諾沒有意外                    | 調查採購部門對公司其他部門的內部服務品質顯示六個主要因子。                                   |
| Edvardsson,La<br>rson &<br>Setterlind     | 1997 | 瑞典電腦公司員工 | 員工回應能力、實體工作環境、人際間體恤及可信性                               | 探索實體的工作環境與內部服務品質的關係。借用顧客服務品質概念和 SERVQUAL 量表作為調查的工具，並未自行開發測量的方法。 |
| Stanley<br>& Wisner                       | 1998 | 公司採購部門   | 回應性、傳遞產品或服務品質、彈性、有能力迎合顧客的期望、可靠性、準時運送產品、有能力解釋產品配送、溝通技巧 | 針對企業內單一的部門作研究，調查採購部門對公司其他部門的內部服務品質之七項因子。                        |

表 2-5 內部服務品質之衡量構面（續）

| 學者                               | 年代   | 研究對象   | 衡量構面(因子)                                                                                 | 研究重點及檢討                                                                                                           |
|----------------------------------|------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 盧淵源<br>鄭玉惠                       | 1998 | 會計師    | 團隊合作、知識、技能、態度、獎酬與承認、政策程序及溝通                                                              | 該研究從組織、部門及個人做探索性研究主因子及 11 個次因子。                                                                                   |
| Brooks ,<br>Lings, &<br>Botschen | 1999 | 電傳通訊業者 | 可靠性、回應性、能力、禮貌、親切性、溝通、同理心、可信賴等八項因素                                                        | 以內部供應者與內部顧客的關係探討內部服務品質，借用 SERVQUAL 量表衡量並採用單一個案研究法，研究內、外部顧客對服務的期望。                                                 |
| 鄭玉惠                              | 2001 | 醫院護理人員 | 資源(設備、訓練)，程序(流程、獎酬與認知、責任)，人員(同理心與理解、人際關係技巧、團隊合作、溝通、可靠性)，管理方式(管理支持、目標設定、工作自主性)等四大類 13 因子。 | 以深度訪談及調查研究來確認內部服務品質因子、服務能力因子及外部服務品質因子，研究結果提出九項改善內部服務品質之方向不同個人特性對內部服務品質因子滿意度的認知與工作滿意度的認知會有不同且內部服務品質與工作滿意度具有相互作用關係。 |
| 陳錦華*                             | 2003 | 稅捐處員工  | 器重與支持、工作訓練、工作調協、工作設備、績效考核、目標設立、團隊合作                                                      | 探討內部員工人格特質、工作特性與內部服務品質之關聯。驗證內部服務品質與工作滿意度具有顯著關係。                                                                   |

表 2-5 內部服務品質之衡量構面（續）

| 學者   | 年代   | 研究對象     | 衡量構面(因子)                                             | 研究重點及檢討                                                    |
|------|------|----------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 陳文芳* | 2002 | 企業人力資源部門 | 服務產出(創新、週延、解決問題)、服務過程(可靠性、積極性)、服務投入(結構與控制、實體資源、專業能力) | 建立人力資源內部服務品質量表，驗證人力資源的內部服務品質與組織績效有關聯；惟僅針對中高主管及透過網路問卷，似欠嚴謹。 |
| 鄭素珠* | 2005 | 稅務稽徵人員   | 資源、程序、溝通、管理支援、訓練、團隊合作                                | 研究主要探討國稅局員工對內部行銷、內部服務品質及務息及時通作業與為民服務之認知及各變項之關係。            |
| 陳富祥* | 2005 | 警察人員     | 回應性、有形性、關懷性、信賴性                                      | 確認警政機關組織文化必須轉型，以承受 ISO 品管制度變革，進而產出高度內部服務品質及組織績效。           |

資料來源：1.陳富祥(2005)2.陳文芳(2004)3.\*本研究補充

由以上不同學者專家的研究結果可窺知，不同行業、不同組織或不同部門對內部服務品質的看法迥異，而有不同的影響組成因子，亦各自發展出符合自身特性的不同內部服務品質量表。Hallowell et al.(1996)認為內部服務品質是一門交叉的學科，或許這樣的性質，也堆砌了內部服務品質的複雜，支持本研究依警察組織及工作的特性去探討警察內部服務品質的構面因素，警察是政府重要的行政部門，面對新公共服務時代的來臨，警察的任務及角色將日趨多元化，塑造警察服務文化必先讓警察人員擁有完善的裝(設)備、明確的政策方針及標準作業程序遵循、強化教育訓練(授能)、暢通內部溝通管道、激發員警士氣及熱情、建立共同願景目標、增進團隊合作、及領導管理階層的支持(授權)。因此，本研究擬採用Hallowell et al.(1996)所歸納的內部服務品質8個構面及19個問

題量表再加以補充修正後來衡量警政機關內部服務品質。

### 三、內部服務品質之相關研究

從過去國外相關研究文獻資料發現，Parasuraman et al.(1988)所發表之服務品質量表(即SERVQUAL量表)常被內部服務與內部行銷之發展研究作為衡量內部顧客滿意度或內部服務品質的方法。

**Frost & Kumar (2000)**以Parasuraman et al. (1985)所提出的服務品質缺口INTSERVQUAL模式為基礎，將之應用在航空公司，發展出內部服務品質之模式，如圖2-2所示：

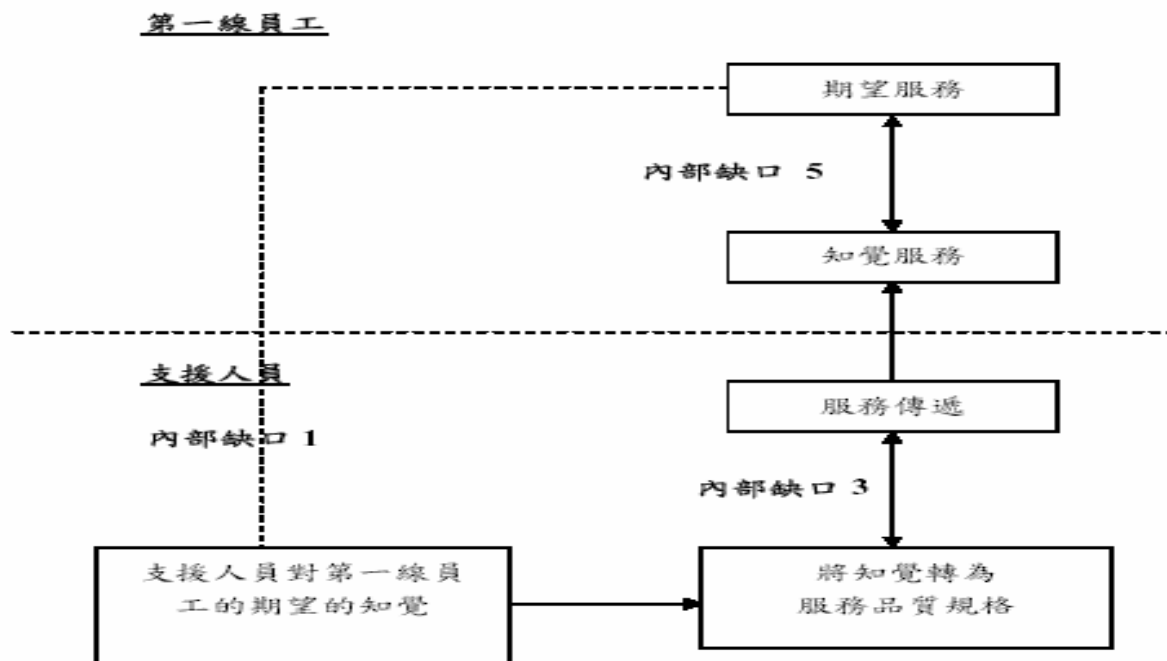


圖2-2 內部服務品質模式

資料來源：Frost & Kumar (2000). INTSERVQUAL-An Internal Adaption of the Gap Model In A Large Service Organization. Journal of Service Marketing, 4(5), 358-376(轉引自陳怡安，2004:23)。

缺口一是支援人員（內部供應者）和第一線員工（內部顧客）期望的差異，用來衡量此差異的五個構面和Parasuraman et al.(1991)發展的構面是相同的。

缺口三是服務品質的規格和實際傳遞服務的差異，此差異會造成「內部服務績效缺口」。

缺口五是顧客對服務的期望和他所知覺的服務的比較，此缺口是第一線員工對支援人員所提供的服務品質的期望和知覺上的差異。

**Brooks,Lings& Botschen,(1999)** 利用內部供應者與內部顧客的關係探討內部服務品質，借用 SERVQUAL 量表衡量，找出可靠性、反應性、能力、禮貌、接近性、溝通、同理心、可信賴、參與決策、注意細微及領導等因素適合內部服務品質，研究指出不同的內部顧客對內部服務品質要求不同。

**Crawford & Getty(1991)**將服務品質模式分別套於外部顧客與內部顧客，結果發現兩者注重的服務品質因子並不相同，外部顧客注重氣氛、即時性、可靠性、個人服務績效、價值及傳遞服務的功能；而內部顧客注重資源、明確責任、溝通標準、決策自主權與激勵。研究並指出教育訓練有利提升服務品質的優越性，同時導致內、外部顧客之滿意度的提高(引自陳錦華，2003:9)。品質與服務是顧客滿意度的關鍵因素，**McDermott & Emerson(1991)**研究發現服務品質績效之改良能促進內、外部顧客滿意度的假說正擴大地被運用，改善對內部顧客的服務是開發顧客滿意度首要步驟，而且內部顧客的服務必須成為組織文化的一部分(引自陳富祥，2005，37)。

**Schlesinger & Zornistky(1991)**以深入訪談的方式，並對公司內員工進行問卷調查，找出員工內部服務品質知覺與工作滿意度、服務能力之自我知覺間的關係，指出四點結論：

1. 內部服務品質知覺與工作滿意度及服務能力自我知覺有正關係。
2. 工作滿意度與服務能力及內部服務品質知覺提升留任意願。
3. 內部服務品質知覺與實際顧客滿意度不一致程度越大導致工作滿意度及服務能力越差。
4. 服務能力是促進工作滿意度的重要因素。

**Heskett et al.(1994)**提出「服務利潤鏈之操作策略及服務傳遞系統圖」如圖2-3，以此服務利潤鏈來探討內部服務品質、顧客滿意度及忠誠度與生產力和利潤的關係。高品質的輔助服務與促進員工提供好服務之策略會影響工作滿意度，高的滿意度、忠誠度及高生產力的員工創造出服務的價值，顧客接

受到服務價值會影響到顧客滿意，進而影響顧客忠誠度。由此價值鏈可知要增加顧客滿意，就必須先提升員工滿意度亦即內部服務品質，又內部服務品質與員工滿意度有正相關。質言之，服務利潤鏈的源頭來自於內部服務品質。同時，內部服務品質包括工作場所的設計、工作設計、員工甄選與發展、員工認同和獎酬、以及有關服務顧客的工具。內部服務品質的衡量是指員工對工作、同事和公司的感覺，內部服務品質同時也是指組織內員工對其他員工以及同事間相處方式的態度。

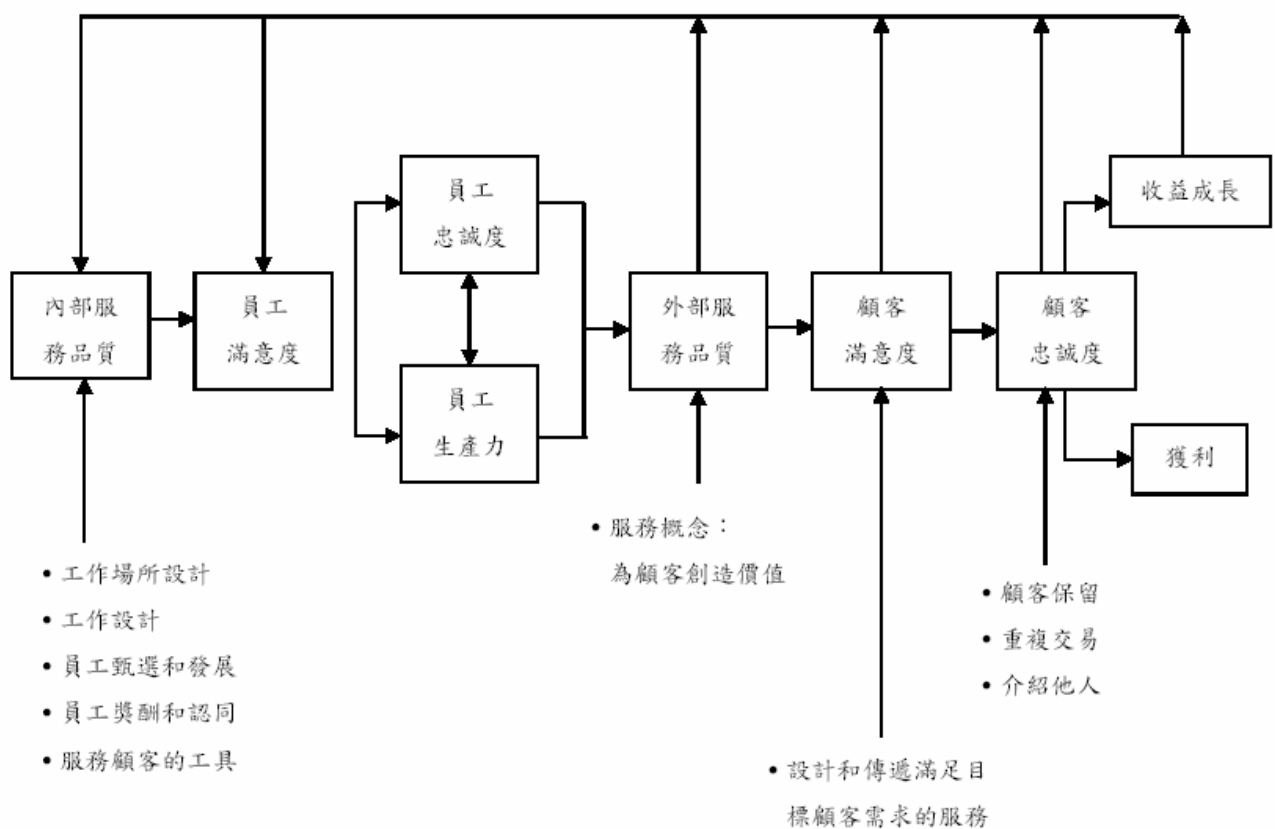


圖2-3服務利潤鏈

資料來源：Heskett, Jones, Gary, Sasser, & Schlesinger (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, Mar-April, 164-172 (引自陳怡安，2004:36)。

Joseph (1996) 也強調建立內部顧客滿意度必須做到傾聽內部顧客聲音、員工參與及授權、高階管理涉入基層、團隊合作之精神、組織正式與非正式溝通。

Edvardsson et al. (1997) 引用 servqual 的外部服務品質量表為內部服務品

質之工具，對心理社會工作環境與內部服務品質的關聯進行實證研究，以瑞典電腦服務公司中 555 位員工作為研究樣本，填具 52 個壓力剖析問項及 20 個服務剖析問項，因素分析結果得到 15 個因素成分：回應性、生理工作條件、工作負荷、主管關係、實質工作條件、工作的擔憂、決策自主性、薪津、激勵、部門的支援、同僚的支援、物料的支援、目標與資訊的傳遞、人際關係、可靠性。

**Boshoff & Mels(1995)**以保險從業人員為對象，採用結構方程式模型分析管理方式、角色壓力、組織承諾和內部服務品質間關係，發現高承諾員工會傳送較佳的內部服務品質給工作伙伴。

**SiIvestroetaI (2000)**應用服務利潤鏈的觀念，對單一組織作探索性研究，研究結果發現利潤、客戶忠誠度、顧客滿意度、服務價值、內部服務品質、外部服務品質以及生產力間有相關，這份研究認為企業績效是顧客滿意與員工滿意兩相反應的結果，然而這個論點遭到質疑(陳錦華，2003:12-13)。

**Hallowell et al. (1996)**則歸納了Zeithaml (1990)、Berry (1991)、Heskett (1990)、Hart (1992)、Garvin (1984)與Zemke (1989)等六位學者對內部服務品質的構面，研究內部服務品質、服務能力和顧客滿意度的關係，調查二家美國保險公司，提出了內部服務品質8個內部服務品質因子：工具、政策與程序、團隊合作、管理支持、目標一致、有效訓練、溝通及獎酬與褒揚等構面及19個問項的量表，如表2-6所示，研究結果認為組織若想要傳遞良好的外部服務品質，必須先從服務內部員工的需求開始。

表2-6內部服務品質組成

| 組成元件                             | 定 義                             | 提出學者      |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 工具<br>(Tools)                    | 組織是否有提供員工服務顧客所必須的工具？（包括資訊和資訊系統） | a.b.c.d.e |
| 政策與程序<br>(Policies & Procedures) | 政策與程序是否對服務顧客有幫助？                | a.b.c.d   |
| 團隊合作<br>(Teamwork)               | 當必要時，員工間和部門間是否能彼此合作？            | a.b.c.d.e |

表 2-6 內部服務品質組成（續）

| 組成元件                                                                                                | 定 義                       | 提出學者        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|
| 管理支持<br>(Management Support)                                                                        | 管理階層是否增加（妨礙）員工服務顧客的能力？    | a.b.c.d.e.f |
| 目標一致<br>(Goal Alignment)                                                                            | 第一線工作人員和高階管理者的目標是否一致？     | a.b.c.d.e   |
| 有效訓練<br>(Effective Training)                                                                        | 工作專門化的訓練是否有效、有用且合乎時宜？     | a.b.c.d.e.f |
| 溝通<br>(Communication)                                                                               | 當必要時，組織各部門間與上下階層間是否能有效溝通？ | a.b.c.d.e   |
| 獎酬與褒揚<br>(Rewards & Recognition)                                                                    | 員工有優良表現時是否會受到獎酬或褒揚？       | a.b.c.d.f   |
| a.Zeithaml (1990); b.Berry (1991); c.Heskett (1990); d.Hart (1992); e.Garvin (1984); f.Zemke (1989) |                           |             |

資料來源：Hallowell et al.(1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. Human Resource Planning, 19(2), 20-31 (轉引自陳怡安，2004:22)。

國內相關服務品質之文獻多係以企業、私部門領域居多，且多以外部服務品質作為研究方向，對內部服務品質及內部顧客滿意度之相關研究往往僅以「外部顧客」之認知來評量服務品質及了解顧客滿意度，顯見國內公私部門對「內部顧客—員工」之角色與對「內部服務品質」知覺長期以來並未被重視，尤以公部門內部服務品質之相關研究更甚，茲將國內有內部服務品質相關實證研究彙整如表 2-7。

表 2-7 國內內部服務品質相關實證研究

| 作 者<br>(年 代)         | 論 文 題 目                            | 研究對象               | 重 要 發 現                                                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 盧淵源<br>鄭玉惠<br>(1998) | 內部顧客服務<br>品質因子作一<br>探索性的研究         | 會計師                | 個人因子對達成工作影響較大。而於三個主因子下的 11 個次因子，最重要的是團隊合作，其次是知識、技能、態度、獎酬與認同、政策程序及溝通。                                                             |
| 盧淵源<br>(1999)        | 內部服務價值<br>的觀念是否影<br>響內部顧客滿<br>意度   | 區域醫院<br>院內護理<br>人員 | 獲得結論:1.對護理人員而言，服務價值是存在的。2.對護理人員而言，服務價值的概念對其滿意度有顯著影響。                                                                             |
| 鄭玉惠<br>(2001)        | 內部服務品質<br>因子之研究                    | 護理人員               | 研究結果指出醫院管理者應從九個方向著手改善內部服務品質：管理方式、單位間連繫、教育訓練、護理部支援、薪酬、責任區分、資源、工作內容、醫院目標。不同個人特性對內部服務品質因子滿意度的認知與工作滿意度的認知會有不同。且內部服務品質與工作滿意度具有相互作用關係。 |
| 陳錦華<br>(2003)        | 組織內部服務<br>品質對員工工<br>作滿意度影響<br>之研究， | 稅捐處員工              | 人格特質與工作特性、內部服務品質具有正相關；工作特性與內部服務品質有相關；內部服務品質對工作滿意度具有顯著影響，其中工作訓練、目標設立、工作調協，以及器重與支持對工作滿意度有預測力。                                      |

表 2-7 國內內部服務品質相關實證研究（續）

| 作者<br>(年 代)   | 論文題目                                 | 研究對象         | 重要發現                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|--------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 易進忠<br>(2003) | 內部服務品質<br>之研究                        | 製造半導體元件公司員工  | 認為要讓外部顧客滿意，必須先滿足內部顧客的需求，也就是良好的內部服務品質，讓內部顧客感覺滿意，對組織產生忠誠度，自然可以提供外部顧客卓越的服務品質。但問卷統計分析呈現，員工對內部服務的期待程度與滿意程度之間差異不大，五個構面中「回應性」差異較大，「有形性」及「關懷性」較小。研究者採用 PZB 模式衡量內部服務品質，建議後續者採取其他模式進行研究。                                               |
| 陳文芳<br>(2004) | 人力資源部門<br>內部服務品質<br>因子之研究—<br>企業主管觀點 | 人力資源<br>發展部門 | 經研究顯示，主管們最重視的因素為「週延」，其次為「專業能力」，較不重視的是「創新」與「實體資源」，經理人認為人力資源部門表現最佳的是「可靠性」和「積極性」，表現最不好的是「實體資源」「問題解決」，研究結果也驗證了人力資源的內部服務品質與組織的績效是有關連的。然其發展出量表構面僅考慮投入、過程、產出，並未含回饋一項，因此對於內部顧客的需要或需求可能考慮尚欠周詳；且一份正式量表的建構，實需經過許多嚴謹的步驟，而在其研究中，似省略了些許步驟。 |

表 2-7 國內內部服務品質相關實證研究（續）

| 作 者<br>(年 代)  | 論 文 題 目                                       | 研究對象                         | 重 要 發 現                                                                                                                                                   |
|---------------|-----------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 陳怡安<br>(2004) | 內部服務品質<br>對外部服務品<br>質的影響之探<br>討               | 銀行業員工                        | 研究結果得知，內部服務品質與員工滿意度之間具有正向關係，員工滿意度與員工忠誠度之間具有正向關係，員工忠誠度與外部服務品質之間無顯著關係；外部服務品質與員工滿意度之間具有正向關係，員工滿意度與員工忠誠度之間具有正向關係。                                             |
| 陳富祥<br>(2005) | 組織文化、ISO<br>品管制度對內<br>部服務品質與<br>組織績效影響<br>之研究 | 臺灣地區<br>各縣(市)警<br>察局各級<br>員警 | 研究發現組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效呈現極顯著正相關；ISO 品管制度與內部服務品質、組織績效呈現極顯著正相關；惟官僚型組織文化與內部服務品質之關懷性構面呈現極顯著負相關；組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質對組織績效均有顯著正向關係。 |

資料來源：本研究整理

陳富祥(2005)針對組織文化、ISO品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究，以臺灣區各縣市警察局各級員警為研究對象，依警察組織及工作特性考量，以組織文化、ISO品管制度為自變項，內部服務品質為中介變項，組織績效為依變項，採用謝益銘(2000)所提出的內部服務品質構面，區分為技術性與功能性，具有回應性、有形性、關懷性、信賴性等四個構面，作為衡量指標。研究首開警政機關探討組織文化、ISO品管制度、內部服務品質與組織績效等變項之研究，雖然研究發現內部服務品質與ISO品管制度、組織績效各構面均

呈現極顯著正相關，但內部服務品質整體構面平均數為各變項之末，尤以有形性亦為各構面中較低者；又警政機關組織嚴密且為典型科層制度，上下層級之間對內部服務品質構面均有顯著差異，表示警政機關多以「外部顧客」(民眾)滿意度來評量各機關工作滿意度，內部(員警)服務品質則較少提及或關心，涉有內部服務品質則為「業務考核」或「績效評比」，上下層級知覺有落差，高低階的看法有隔閡，研究建議警政機關除正視民眾之滿意度，同時亦應重視內部(員警)服務品質，採取關懷性、回應性、信賴性、有形性之作為，勤走基層、服務基層，讓員警認同工作願景，提高工作滿意度(陳富祥，2005:106)。故要改變組織成員的行為或態度，激發組織成員力量，願意為組織全力付出，必先讓基層員警感到受到尊重，提高工作承諾，營造出各部門樂於支援第一線員警的氛圍，以及員警自動自發的組織文化，產生超乎自我的結果，共為組織願景努力。



## 第二節 組織公民行為之意涵及相關理論

本節將探討組織公民行為之意義、公民行為之構面內涵，並探討組織公民行為之相關理論，以及組織公民行為對於組織的重要性為何？最後從組織公民行為作為預測變項與效標變項兩個角度，來探討警察人員組織公民行為之相關研究。

### 壹、組織公民行為之定義

組織在面對內外環境的改變，除了勵行組織變革，重視創新、求變、彈性以因應之外，必須回到最基本面，即管理學者所強調的「人」是組織最大的資產，一個組織欲有效地運作，必須依靠許多因素配合，但如何讓人發揮最大的效用，以達到組織目標，則是關鍵因素。行為(Behavior)是個人實際採進行動的行為，而員工的工作行為表現，會直接影響到組織績效，以及目標的達成，故長期以來一直是研究組織行為學者所關心的議題(陳順風，2003:62)。

在早期的組織行為學領域中，並沒有「組織公民行為」的名詞。不過管理學者雖未使用「組織公民行為」一詞，但是他們的觀念上已經隱含了這一個概念的精髓 (Organ,1988)。最早提出組織公民行為概念的學者，當屬Barnard在1938年提出的組織概念，他提出組織是一種合作的群體，而組織內成員必須有意願去努力貢獻達成合作，而此種意願至少符合組織賦予的角色定義，甚至還要做更多的付出。這種觀點就已經提出合作與主動付出對組織的意義，是角色外行為的一種概念 (衛南陽，2001b)。另Barnard(1938)在其著作「主管人員的功能」(The Functions of The Executive)中也很清楚地指出個人非正式和自發性的貢獻對組織的存續具有一定的重要性。

Organ(1988)的研究中，首先提出「組織公民行為」一詞，Organ指出，任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行為，可能很難有效達成組織目標，因此，必須仰賴員工的角色外行為，即組織中成員的所謂「自發性行動」，以彌補角色定義之不足，透過組織公民行為為組織的運作提供潤滑作用，並促進組織目標的達成，將此類行為稱為「組織公民行為」，並定義為「組織正式報酬償制度未直接承認，但是整體而言，有益於

組織運作成效的各種行為」，此類行為通常未涵蓋於員工的角色要求或工作說明書中，員工可自行取捨，但卻是組織所需要的。而組織中成員的所謂「自發性行動」因為超越了組織的正式角色規範，故而早期通常稱之為「外角色行為」(Extra-role Behavior) 以便與組織工作說明書或其他規定正式規範的「內角色行為」(In-role Behavior) 有所區分(卓孟珍，2003:25)。

對於組織公民行為一般性定義，以Organ在1990年的一篇文中的界定比較完整。Organ (1990) 指出，所謂組織公民行為乃是「組織中有意義的行為和展現，這種行為既非以正式的角色義務為基礎，也不受契約的交換的限制。它可說是一種非正式的奉獻，出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素。」而Konovsky & Pugh (1994) 兩人則補充指出「組織公民行為是一種員工的行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結構的範圍之內。另外，Robinson & Morrison (1995) 兩人則從心理契約的角度 (Psychological Contracts) 指出「組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為」。根據以上三個比較有代表性的組織公民行為定義，本文認為組織公民行為概念有以下特性：

第一、組織公民行為係以外顯的行為顯現。例如，熱心助人、參加非必要的會議、維持辦公環境整潔、閱讀組織簡訊等。組織公民行為形諸於外，可以客觀觀察的行為，它的前置因素可能是個人與工作有關的態度或心理意圖，如工作滿足或組織承諾。但內隱的態度、意圖或動機雖然會以外顯行為出現，但絕不等於是行為 (Organ,1990)。

第二、組織公民行為是一種外角色行為。組織公民行為通常不是組織工作說明書或其他正式規章所規範的行為，它是自發性的，做或不做取決於行為者的自主裁量。所以，這種行為既不是源於組織或主管的強制要求，也未記載在員工和組織的雇用協議或契約之中。

第三、組織公民行為是組織中正面的利社會行為。所謂利社會行為是一種助益他人或對社會有正面結果的行為，而發生在組織中，且能增進人們福祉的行為可稱為利社會組織行為 (prosocial organizational behavior) (Organ,1990) (如主管協助部屬處理其休假問題)，也包括可能對組織不利但確能增進他人福祉的外角色行為 (如挪用公款協助同事解決財務上的問題)。而組織公民行為通常只侷限於能增進組織效能的外角色行為，所以它比較強調對組織的正面意義。

第四、組織公民行為不受組織獎懲制度規範。組織公民行為雖然是一種具有建設性或合作性的表現（Allen & Rush,1998），但由於它是自發性的，且比較瑣碎、不易測量，所以很難納入組織中的誘因酬賞制度中（Smith,Organ & Near,1983）。此外，組織公民行為並非來自於組織強制性的規劃，因此員工若未出現這種行為，組織也不能對其處罰。

自此之後遂開啟了組織行為學的一個研究熱潮，甚或有些學者，如 Chattopadhyay（1999）將組織公民行為視為組織生存發展的重要因素。而組織公民行為一詞也被後續研究所沿用。不過在此之前亦有學者Graham(1986)曾質疑傳統組織公民行為的研究將公民行為視為一種角色外行為，其認為隨著人、組織、工作性質甚至時間的不同，角色內與角色外行為的分類方式也因而不同，為此，Graham以政治學的角度提出一個廣泛性的看法，認為組織公民行為應同時包含某些角色內與角色外行為，而並非只單純為角色外行為。Morrison(1994)亦有類似看法，故在其研究之中，不再將組織公民行為視為純粹的角色外行為，而是以一種工作寬度來看組織公民行為。茲將國內外各學者有關組織公民行為的定義整理如表2-8所示：

表 2-8 組織公民行為的定義

| 學 者                 | 年 代          | 定 義                                                                                                            |
|---------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Katz & Kahn         | 1978         | 非工作要求下，但對組織有正面、實質幫助的員工行為，並執行創新與超越角色的自發行為。                                                                      |
| Bateman & Organ     | 1983         | 未有正式工作說明書，但被組織所需求之行為。                                                                                          |
| Smith, Organ & Near | 1983         | 非組織所正式規定，也不是可經由正式的獎懲賞罰系統來評定的行為。                                                                                |
| Organ               | 1988<br>1990 | 1. 整體而言，組織正式酬賞體系未能直接且明確承認，卻能使組織有利益的員工自發性行為。<br>2. 組織公民行為乃組織員工基於自由裁量，所表現出來對於增進組織效能與效率有關之行為，但卻是與正式化組織獎酬系統無相關之行為。 |
| Graham              | 1991         | 認為一切對組織有益的行為都稱之為組織公民行為，其同時包括員工角色內與角色外的正面行為。                                                                    |
| Konovsky & Pugh     | 1994         | 組織公民行為是一種員工的行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結構的範圍之內。                                                         |
| Robinson & Morrison | 1995         | 組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為。                                                                                       |
| 林淑姬                 | 1992         | 未包含於員工之基本要求的自發性行為（角色外的行為），但整體而言對組織目標有正面貢獻或負面影響的各種行為。                                                           |
| 許道然                 | 2001         | 組織中有意義的行為和展現，這種行為既非以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制。它可說是一種非正式的奉獻，出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素。                       |
| 邱麗蓉                 | 2003         | 組織的正式酬賞制度未直接或明顯認可，且未在工作明細表中規定，但整體而言，有益於組織運作之效率與效能的各種自發性行為。                                                     |

表 2-8 組織公民行為的定義（續）

| 學 者 | 年 代  | 定 義                                         |
|-----|------|---------------------------------------------|
| 李衍新 | 2003 | 組織公民行為是一種超越組織正式規範，員工自發性展現出利於組織的態度與行為。       |
| 陳建豪 | 2005 | 在組織規章中有規定但不強制作為，員工可依據其自由意志，展現出對組織整體發展有益的行為。 |

資料來源：1.陳建豪(2005:13) 2.本研究整理

在本土組織公民行為研究中，以林淑姬(1992)將組織公民行為定義為：「未包含於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負面影響的各種行為」，較為完整，它符合以下二個條件：

1. 此種工作行為不包含在工作基本要求內，員工可自行決定，通常這些行為並非主管可經由正式組織所能影響的。
2. 組織不會對此種行為給予財物上報酬，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。

綜合以上各學者對組織公民行為的定義，本研究認為「組織公民行為是一種超越組織正式規範的外顯行為，組織無法以報酬或懲罰等外在人為制度系統加以規範的員工自發性地展現出利於組織的態度與行為。」

## 貳、組織公民行為之內涵與構面

Katz（1964）、Katz & Kahn（1978）研究組織內人際關係時，認為要確保組織能有效運作,並且提升其效能，組織需要員工展現以下三種行為：

- 一、加入並留在組織之內的行為，稱之為「維持行為」。
- 二、以可靠的方式，達成其在組織角色所賦予的各種規範及要求，稱之為「順從行為」。
- 三、執行超越角色規範及要求的各種創新與自發性行為，稱之為「主動行為」。

Organ（1988）指出，組織公民行為乃是一種多面的構念，經由實證分析，將組織公民行為區分成一個五構面模型，說明如次：

- 一、利他行為 (Altruism)：自發性的協助組織其他成員與工作相關的事情，包括主管與同事，例如，同事離開座位時，協助接聽電話，或處理主管臨時交辦之任務。
- 二、恪守本分(盡職行為) (Conscientiousness)：員工在其角色的行為上主動表現出超越組織要求之標準，以示盡責。本構面與利他行為不同處，在於利他行為有被協助的標的 (Target)，而本構面所呈現的是「超越標準」的內角色行為。
- 三、運動家精神(Sportsmanship)：員工能對組織中不理想的情境，能自我克制加以容忍並且不會抱怨或故意小題大作，即具有「運動家精神」。運動家精神可以提升組織整體耐力，當組織成員不需要花時間、精力去處理抱怨時，自然就可以把資源用在更具有生產力的事務上。
- 四、預先知會(謙恭有禮)(Courtesy)：員工能主動地通知其他成員，以避免許多工作上可能發生的問題。事先知會與利他行為的區別是，事先知會是在問題尚未發生前協助某人或者是事先採取某些步驟來緩和問題，利他行為則是針對現在正在發生的事件對特定對象提供協助。
- 五、公民道德 (Civic Virtue)：指「負責任地參與組織的政治生活」(Organ,1988)，也就是說，員工會主動關心、投入與參加組織中政治性活動。例如，參加非強制性的說明會或討論會、閱讀組織內部所發行的各種簡訊、用私人時間討論議題、前往投票等。

Williams & Anderson(1991)指出在實證與概念上組織公民行為可分為兩大類：

- 一、朝向個人的組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior-Individuals, OCBI)：個人在人際互動之間所表現的利他行為。
- 二、朝向組織的組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior-Organization, OCBO)：成員積極從事對組織有所助益的行為。

林淑姬(1992)為確實反映文化差異現象及正確衡量國人的組織公民行為，乃嘗試自行發展本土化的組織公民行為量表。該量表參考Organ (1988) 的架構以及Podsakoff, MacKenzie, Mooman, & Fetter (1990) 的問卷，在本國企業組織實務中(政大企研所在職學生為樣本)蒐集資料，而重新建構了第一份本土化組織公民行為的問卷量表，共發展出六個構面。此六構面為：

- 一、認同組織(identification with the company)：指員工努力維護公司形象、積極

參加有關公司的活動與會議，主動提出有建設性的方案等對公司有利的行為。

二、協助同事(altruism toward colleagues)：指員工在工作上樂意協助同事，並能夠主動參與協調溝通等行為。

三、不生事爭利：指員工不會為了謀取個人利益，而從事可能破壞組織和諧的政治行為。

四、公私分明：員工不會利用上班時間及公司資源處理私人事務之行為。

五、敬業守法(conscientiousness)：指員工工作認真、出勤表現良好、遵守公司規定等超越組織基本要求標準之行為。

六、自我充實：指員工為了提昇工作品質，而努力自我充實之行為。

許道然(2001)研究公部門組織信任與組織公民行為關係，發展出有別私部門組織公民行為量表，針對行政院所屬一級部會(科長或同級主管)為調查對象，參酌相關文獻後，修改出一套符合本土文化民情的概念，歸納了以下六個構面，編製了公部門組織公民行為量表。

一、敬業：指組織成員對所擔任的業務，能積極從事，負責盡職。例如：能主動蒐集、整理承辦的相關案例和資料且相當熟悉。

二、樂群：中國人特別重視人際關係的和諧，故宜將樂群列為組織行為中的一個構面。其意指行為者與組織中的成員能維持人際上的和詣，不與人發生摩擦。例如：不批評主管或談論同事的隱私；不爭功諉過；不提出使其他同事增加工作負擔的意見。

三、守分：指組織成員展現一些非強制性或自發性的利組織行為。或自我要求扮演好公務員或部屬角色而言。就國人思考脈絡而言，就是「守本分」的概念，不過此概念較強調角色外行為部分。例如：接受非屬本身職務的臨時指派工作；出錯時，虛心接受主管的糾正；不會沒理由地離開工作崗位過久。

四、忠誠：指組織成員對服務機關展現認同或承諾態度。例如：能主動提出建設性的改善方案或對外宣傳服務機關的優點；聽到他人對組織批評時會挺身辯護。

五、參與：指組織成員對組織事務表示高度興趣，讓自己保持消息靈通，對組

織的治理予以完整而回應的投入。例如：以積極的態度參與組織內的會(如座談會、業務研討會、年終業務檢討會議等)。

六、熱心：指組織成員自發性且熱忱地協助他人的行為。例如：協助同事解決工作上的困難或代理同事的工作；願意將自己蒐集的資料與同事分享；協助直屬長官處理一些與業務有關的工作。

本研究將有關組織公民行為的研究構面分類整理如表2-9所示：

表 2-9 組織公民行為構面分類

| 學 者 (年代)                  | 構 面 | 構 面 分 類                                                                                                                     |
|---------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bateman&Organ (1983)      | 單構面 | 統稱為公民行為(citizenship behavior)                                                                                               |
| Smith,Organ,& Near(1983)  | 二構面 | 1. 利他主義(altruism)<br>2. 一般順從(generalized compliance)                                                                        |
| Williams & Anderson(1991) | 三構面 | 1. 角色內行為 (IRB)<br>2. 人際利他行為 (OCBI)<br>3. 組織公益行為 (OCBO)                                                                      |
| Graham(1991)              | 三構面 | 1. 組織服從(organizational ompliance)<br>2. 組織忠誠(organizational loyalty)<br>3. 組織參與(organizational participation)               |
| 林光明(2003)                 | 三構面 | 1. 認同協助<br>2. 負責盡職<br>3. 敬業充實                                                                                               |
| Organ(1988)               | 五構面 | 1. 利他助人(altruism)<br>2. 恪守本分(conscientiousness)<br>3. 公民美德(civic virtue)<br>4. 預先知會(courtesy)<br>5. 運動家精神(sportsmanship)    |
| Organ(1990)               | 五構面 | 1. 利他主義(altruism)<br>2. 一般順從(generalized compliance)<br>3. 禮貌(courtesy)<br>4. 運動家精神(sportsmanship)<br>5. 公民道德(civic virtue) |

表 2-9 組織公民行為構面分類（續）

| 學 者（年代）                                     | 構 面 | 構 面 分 類                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Van dyne, Graham & Dienesch(1994)           | 五構面 | 1. 組織服從(organizational ompliance)<br>2. 組織忠誠(organizational loyalty)<br>3. 社會性參與(social particition)<br>4. 擁護性參與(advocacy particition)<br>5. 功能性參與(functional particition)                                           |
| Farn, Earley & Lin(1997)                    | 五構面 | 1. 認同組織<br>2. 協助同事<br>3. 勤勉審慎<br>4. 人際間的和諧<br>5. 保護公司資產                                                                                                                                                              |
| 林淑姬(1992)                                   | 六構面 | 1. 認同組織<br>2. 協助同事<br>3. 不生事爭利<br>4. 公私分明<br>5. 敬業守法<br>6. 自我充實                                                                                                                                                      |
| 許道然(2001)                                   | 六構面 | 1. 敬業<br>2. 樂群<br>3. 守分<br>4. 忠誠<br>5. 參與<br>6. 熱心                                                                                                                                                                   |
| Podakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach(2000) | 七構面 | 1. 助人行為 (helping behavior)<br>2. 運動員精神(sportsmanship)<br>3. 組織忠誠(organizational loyalty)<br>4. 組織順從(organizational ompliance)<br>5. 自動自發(individual initiative)<br>6. 公民道德(civic virue)<br>7. 自我發展(self development) |

表 2-9 組織公民行為構面分類（續）

| 學 者（年代）   | 構 面 | 構 面 分 類  |
|-----------|-----|----------|
| 衛南陽(2001) | 八構面 | 1. 利他主義  |
|           |     | 2. 服從行為  |
|           |     | 3. 盡忠職守  |
|           |     | 4. 運動家精神 |
|           |     | 5. 善體人意  |
|           |     | 6. 公民道德  |
|           |     | 7. 人際協助  |
|           |     | 8. 認同組織  |

資源來源：1.羅樹平(2004:28) 2.本研究整理

從上述文獻觀之，組織公民行為從最早的單構面發展至多構面，其中構面數為五構面的研究佔最多(Organ,1988；樊景立、Earley、林淑姬，1997；Van Dyne, Graham & Dienesch,1994)。而Organ的五個構面是從Smith, Organ & Near(1983)的二個構面發展出來，Van Dyne, Graham, & Dienesch 的五個構面是從Graham(1991)的三個構面發展出來。Farn,Earley & Lin(1997)的五個構面則是由林淑姬(1992)的六個構面精簡而來；經由對過去文獻的回顧，在組織公民行為相關的研究中，構面數目隨著研究觀點而不同，因此，Podsakoff et al.(2000)便把過去相關文獻做整理，因而整合了包含較廣泛的七個構面。茲將國內學者林淑姬、許道然的六個構面與 Farn,Earley & Lin、Organ 的五構面做對應之比較，其中認同組織、協助同事、不生事爭利(人際和諧)、及敬業守法分別與忠誠(參與)、熱心、樂群、及守分；與公民道德、利他行為、運動家精神、及恪守本分(盡職行為)四個構面相似，如表 2-10 所示。

表2-10 組織公民行為的構面比較

| 林淑姬<br>(1992)<br>六構面 | Farn, Earley & Lin<br>(1997)<br>五構面 | 許道然<br>(2001)<br>六構面 | Organ<br>(1988)<br>五構面 |
|----------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------|
| 認同組織                 | 認同組織                                | 忠誠、參與                | 公民道德                   |
| 協助同事                 | 協助同事                                | 熱心                   | 利他行為、事前知會              |
| 不生事爭利                | 人際和諧                                | 樂群                   | 運動家精神、事前知會             |
| 公私分明                 | 保護公司資源                              | —                    | —                      |
| 敬業守法                 | 勤勉審慎                                | 守分                   | 恪守本分(盡職行為)             |
| 自我充實                 | —                                   | 敬業                   | —                      |

資料來源：本研究整理。

整體而言，本土化量表雖然以較開放的方式在國內自行發展，但在觀念上和西方的量表仍相當接近，不但在廣度上涵蓋了數個不同的西方量表，在深度上亦有超越之處；且該量表係發展自國內實務，更切合國情，應該更有效的衡量國人的組織公民行為（林淑姬，1992）。惟林淑姬之實證研究亦與多數國外研究一樣，係以私部門為調查對象，因此，所編製之本土化組織公民行為量表仍然是以私部門的運作狀況為基礎，該量表是否能真實反映出公部門工作者真實運作現況，是值得商榷的。再者，從公共行政或公共管理的觀點來看，公部門和私部門組織的性質和運作方式彼此之間確存在有很大差異（吳瓊恩，1996；Vasu, Stewart & Garson, 1990）。國內學者許道然首先參酌國內外學者主要使用的組織公民行為因素，另根據公部門的組織運作及公務員行為特性，編製發展出適用於本土公部門之組織公民行為量表，其所提出之六個構面，較能符合本土公部門

文化的概念。警政機關是公共行政之專業領域，因此，本研究擬以許道然的公部門組織公民行為六個構面量表作為研究架構之基礎，再修正符合警政機關組織特性及實務現況之量表，以進行實證分析。

## 參、組織公民行為的重要性

組織公民行為對組織的運作，有其重大的貢獻，分別列述於下：

- 一、可以促進合作的行為以及提高產能。
- 二、員工之間彼此協助解決問題，管理者將可以花更多的時間在規劃及生產任務上。
- 三、利他的行為可以提高團隊的士氣。
- 四、員工之間表現禮貌的態度，管理者將可減少衝突管理的時間。
- 五、員工展現公民道德，藉由自由參加會議，將可以幫助團員間協調的達成，增進團體的效率與效能。
- 六、員工展現運動家精神，願意承擔新的責任，或學習新的技巧，可以增加組織適應環境改變的能力(Podakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000)。

此外，Organ (1988) 認為組織公民行為將使組織更有效的分配財務與人力資源。當組織中有經驗的員工主動表現出組織公民行為中的利他行為，教導新進員工一些工作經驗與技能，使新進員工以最短的時間，熟悉工作業務，一來可以減少組織的訓練成本，二來可以形成整個工作團體互助和樂的氣氛。再者，表現禮貌行為的員工會促進組織的和諧，將可以節省管理者的時間與精力。而具有運動家精神的員工，會使得管理者減少處理抱怨的時間。因此，若從組織人力資源管理的角度而言，組織公民行為有日漸重要之趨勢，管理者在評估員工時，若將組織公民行為加入考慮，將有助於組織的效能與效率的提昇，再者管理者若能了解組織公民行為並加以引導員工，一方面可以促使員工表現出組織所期待與重視的公民行為，另一方面也可以因此建立一套有效的激勵系統。

在組織公民行為與組織效能的關係方面，大多數的研究均顯示組織公民行為對組織效能有正向之影響。例如，Podsakoff & MacKenzie (1994) 及 Podsakoff & Ahearne (1997) 分別對造紙業及保險業作研究，發現大部分的組織公民行為構面對團隊績效均有正面影響。而國內研究方面，王同傑 (1995) 以天下雜誌所

公布排名五百大服務業中的中資船舶運送業為研究對象，其結果發現組織公民行為與組織效能呈現正相關(李政翰，2003:3)。職是之故，在當今重視品質的年代中，警政機關應借鑑企業組織所強調的組織公民行為，鼓勵、引發警察人員對於組織的額外付出，相信對於警政效能的提升、警政服務品質的確保都會有一定的助益，因此本研究主要在探究要使員警表現更多組織公民行為，警政機關應如何強化內部服務品質，共創個人、組織、及整體社會三贏的局面。

## 肆、組織公民行為理論基礎

關於組織公民行為研究的理論基礎方面，Bateman & Organ兩人(1983)在建立組織公民行為概念時，即指出公民行為之概念基礎乃是社會交換理論(social exchange theory)和個體的正面情感(positive affective)(引自許道然，2001:70)。依據社會心理學家的研究，當人們處於一種正面的情緒狀態時(如快樂、喜悅等)，較易有從事利他行為的可能。此類研究經研究者將個人的利他行為拓展為組織公民行為的研究時，實證結果大抵上支持這一種說法。換言之，當員工在工作場所或組織中時，若其心情較偏向於正面情緒(如工作滿意、快樂)，則較有可能會展現出組織公民行為。

前者引以為據的社會交換理論基礎乃是從員工的認知面著手。此方面主要是奠基於Organ(1988；1990)對Blau(1964)所提出的社會交換理論的闡述。Blau(1964)在社會交換理論中，將酬賞分成內在酬賞(inter reward)和外酬賞(external reward)兩種。內在酬賞通常對交換雙方並無實用的價值，因此雙方可以說是為交換而交換，無所謂得失的問題，例如，團體的穩定、行為準則以及個人滿足程度常是依賴此種內在酬賞而定。外酬賞，則常有得失的問題。由於多數的交換行為都與外酬賞有關，所以交換雙方會依據理性，錙銖必較。若對方的回報不符合自己之期望，且回報不力的原因是不願意做，而非能力不足時，則給予的一方可能就會退出交換關係(蔡文輝，1984)。Blau亦將人類的交換行為區分為經濟交換和社會交換。前者是建立在一個明列交換物數量的契約之上，雙方(或透過第三者)在明確的行為和精準的時間下獲致協議；而後者則建立在信任之上。因為社會交換是「個人的一種自願性行動，這種行動的動力是為了獲取回報，而且也確實讓個人得到回報」。

依據Organ的說法：基於人類有「回報」(reciprocate)心理，當組織中的成員認為該組織或組織中的其他成員(如上司或同儕)有利或有義於他，員工會以正面行為加以回報(如主動協助主管、幫助同事)。此處所謂之正面行為，即為組織公民行為。

Organ進一步指出：所謂社會交換乃不同於經濟交換，社會交換乃是一種基於組織成員間相互的信任所衍生而發的一種擴散性義務，而對於基於契約式義務與精確交換條件的經濟交換而言，員工充其量只能表現出角色內的行為。因此，若員工察覺到自己和組織的關係是社會交換而非經濟交換則更有可能會表現出組織公民行為，因為社會的契約比起經濟的契約是較模糊的，而且基於社會交換所表現出的角色外行為較不會被視為是一種利用或一種上下的服從關係。因此，社會關係的知覺是為了普遍的、整體的公平所做的長期性努力；而經濟上關係的知覺將焦點置於立即公平的考量，其出發點乃是為了短期、立即的報酬(引自Williams, Pitre, Zainuba & Mohamed, 2002)。

此外，Yukl (2001)亦從領導者--成員交換理論的觀點，指出適當交換關係的重要性。他認為當領導者--成員之間交換關係是適當的時候，領導者會表現出更多的支持行為、更多的諮詢和授權、更多的忠實指導、較少密切的監控及較少支配性的談話；至於部屬，則會有更多組織公民行為、更加支持領導者、與領導者有更多開放的溝通，並且較少使用威脅或要求來影響領導者。

社會交換是奠基於一種整體性、廣泛性、開放性的公正概念。從社會交換理論的角度來看，員工的組織公民行為就是基於社會交換的意願性回報行動，鑑此，可以得知，組織公民行為之產生乃組織成員之間、員工與上司之間良好互動關係下所造成的。是以，若上司是支持的、或者組織能公平地對待員工，員工即會產生一種義務感，並且透過超出文字上對於工作描述、規範的額外實際行動與貢獻，以作為對於組織的報答，而如此的表現，即為組織公民行為。

Nahapiet & Ghoshal (1998)亦認為一個組織的社會資本是孕育永續性組織優勢的重要來源。基於這種論點，Bolino, Turnley & Bloodgood (2002)在近作「公民性行為與組織內創造社會資本」乙文中，指出可以藉由發展組織社會資本之公民性行為提昇組織功能。特別是公民性行為有助於創設「結構性」、「關係性」、「認知性」的社會資本，同時關照共同價值觀、信任關係與網絡結構(李

宗勳、賽明成、吳光蔚，2003:7-8)。

其中所謂的「結構性」社會資本面向包括關係型態，諸如員工是否連結一體、組織網絡的資訊與支援流程等，其內涵係描述組織成員之間的溝通聯繫，以及相互汲取資源、利用資源、共享資源等等的社會性網絡連結關係，組織成員間互動，人際公民表現的行為即可形成，使彼此之間互動程度增加時，也增加網絡連結的數量，或改變網絡連結的配置情況，而使傳遞資訊的管道暢通；「關係性」面向包括個人在組織中的連結屬性，強調信任、共享規範、有感義務與相互認同等連結關係，結構性強調員工是否連結的型式，關係性則關注連結的屬性與品質，Nahapiet和Ghoshal立論的基點在於：價值創造係資源連結與交換的結果，因此，在網絡連結所產生的作用之下，社會資本有助於促使行動者產生表現組織公民行為的意願，而組織公民行為同時又是鑲嵌在社會關係的系絡之中，藉由社會資本來形成與運作；「認知性」面向則指一個社會網絡共享的觀感與理解，強調共同的語言、規範和文字論述，形成一個共享的網絡，對於組織成員對組織之間，或是組織成員彼此間，達成共識、降低知覺障礙，擁有分享的願景和價值觀，組織成員由於對事物的看法一致而形成共同目標與價值，並且在其引領之下，對於語言、符號和敘事方式，建立信任感，從而展現出組織公民行為，為共同的目標而努力。而組織性公民行為具有三種形式包括順服、忠誠、參與等，其中的參與包括功能性、社會性及倡導性（advocacy）參與。

因此，結構面、關係面及認知面的社會資本，皆與「連結和交換組織公民行為的對象」有著接觸的機會，並且對組織當中情感的連結與交換組織公民行為有著價值期待；關係構面的社會資本能夠激勵「組織公民行為」的產生；認知構面的社會資本有催化連結的能力(Bolino, et.al,2002轉引游宗憲，2005:80-82)。

## 伍、組織公民行為之相關研究

1983年Bateman與Organ首度發表有關組織公民行為之實證研究，之後即掀起研究組織公民行為之熱潮，迄今仍然方興未艾，但大多數以偏向私人企業機構為主，以公部門為研究對象屈指可數，且國內外研究幾以組織公民行為作

為依變項，而以個人因素、組織領導、組織公正、組織信任、組織承諾、組織文化、工作滿意做為自變項來探討二則之關聯性及影響。茲將國內外有關組公民行為之研究彙整，如附錄一。國內學者較少針對警政機關組織公民行為研究，但警察人員組織公民行為的表現對整體警察組織效能及警政服務品質，具有重要的角色。茲將查尋全國碩博士論文系統計有陳順風等 6 人之相關研究之因素彙整如表 2-11 所示：

表 2-11 國內警察人員組織公民行為相關研究彙整表

| 學者<br>(年代)    | 論文題目                         | 自變項        | 研究對象               | 重要發現                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|------------------------------|------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 陳順風<br>(2003) | 工作生活<br>品質與組<br>織公民行<br>為之關係 | 工作生<br>活品質 | 機動保安<br>警力替代<br>役男 | <p>該研究經由問卷調查分析結果與訪談所得意見，提出以下創造公共價值管理策略之建議：</p> <p>一、落實教育訓練：強化幹部領導管理、加強役男生活教育、持續役男勤務訓練、舉辦退役職前訓練。</p> <p>二、增補設備器材：研修服裝樣式顏色、增購應勤裝備器材、增建多功能圖書館、興建保安機動大樓。</p> <p>三、妥善運用人力：保留適當建制警力、發揮役男特殊專長、結合社區公共服務、擇優協助地方治安。</p> <p>四、提升心靈饗宴：籌設文教棋藝社團、增加益智資訊藏書、參與知性文化活動、舉辦文康球類比賽。</p> <p>五、強化輔導機制：發揮申訴諮商功能、持續推動輔導教育、新設立加強訓練班、設自我反省獨居室。</p> <p>六、政策執行評估：確實執行役男篩選、平衡役男人力供需、役男身分重新定位、整合各項訓練資源。</p> |

表 2-11 國內警察人員組織公民行為相關研究彙整表（續）

| 學者<br>(年代)    | 論文題目                             | 自變項                    | 研究對象                         | 重要發現                                                                                                                                                             |
|---------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 林聰槐<br>(2004) | 知識管理的行為面——工作危機感下之組織公民行為與知識分享之間關係 | 工作<br>危機感              | 警察人員                         | 一、組織公民行為及其各構面可有效預測知識分享意願及其各構面，並呈現正向關係。二、工作危機感與組織公民行為間之交互作用在預測知識分享意願時確會較組織公民行為在預測知識分享意願時為弱，顯示工作危機感對於組織公民行為與知識分享意願間具有中介作用。三、工作危機感與組織公民行為間及與知識分享意願間皆呈現正相關，與假設之預期不符。 |
| 徐永庚<br>(2004) | 轉換型領導、工作態度與組織公民行為關係之研究           | 轉換型<br>領導、<br>工作態<br>度 | 高屏地區<br>國稅、警<br>察暨海巡<br>單位員工 | 一、主管的轉換型領導對組織承諾有顯著的影響。二、主管的轉換型領導對工作投入有顯著的影響。三、主管的轉換型領導對群體凝聚力有顯著的影響。四、組織承諾、工作投入與群體凝聚力為主管轉換型領導與組織公民行為的中介變項，經研究發現，主管的轉換型領導會透過中介變項來影響員工的組織公民行為。                      |
| 羅樹平<br>(2004) | 組織承諾、工作滿足及組織公民行為間的關係             | 組織承<br>諾、工<br>作滿足      | 屏東縣警<br>察局員警                 | 一、不同人口特質之警察人員分別在組織承諾、工作滿意各構面的認知具顯著差異，獲得部分支持。二、警察人員的組織承諾對角色內行為具顯著解釋力，尤其以組織承諾中的情感的承諾、持續的承諾對於角色內行為更具有顯著的影響。三、警察人員的組織承諾對人際利他行為具顯著解                                   |

表 2-11 國內警察人員組織公民行為相關研究彙整表（續）

| 學者<br>(年代)    | 論文題目                 | 自變項       | 研究對象     | 重要發現                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|----------------------|-----------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 羅樹平<br>(2004) | 組織承諾、工作滿足及組織公民行為間的關係 | 組織承諾、工作滿足 | 屏東縣警察局員警 | <p>釋力，尤其以組織承諾中的情感的承諾、持續的承諾對於人際利他行為更具有顯著的影響。四、警察人員的組織承諾對組織公益行為具顯著解釋力，尤其以組織承諾中的情感的承諾、持續的承諾對於組織公益行為更具有顯著的影響。五、警察人員的工作滿意對角色內行為具顯著解釋力，尤其以工作滿意中的工作性質、與上司互動對於角色內行為更具有顯著的影響。六、警察人員的工作滿意對人際利他行為具顯著解釋力，尤其以工作滿意中的工作性質、與上司互動對於人際利他行為更具有顯著的影響。七、警察人員的工作滿意對組織公益行為具顯著解釋力，尤其以工作滿意中的工作性質對於組織公益行為更具有顯著的影響。八、警察人員的組織承諾與工作滿意所產生的交互作用對組織公民行為各構面的關係比組織承諾或工作滿意對組織公民行為各構面有較佳的預測力。</p> |

表 2-11 國內警察人員組織公民行為相關研究彙整表（續）

| 學者<br>(年代)    | 論文題目                                | 自變項        | 研究對象               | 重要發現                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-------------------------------------|------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 李清標<br>(2005) | 警察人員<br>工作價值<br>觀與組織<br>公民行為<br>之影響 | 工 作<br>價值觀 | 台中市警<br>察局員警       | 一、警察人員之工作價值觀對其認同<br>組織部分有顯著影響(內在價值觀及<br>社會薪酬觀)。二、警察人員之工作<br>價值觀對其敬業守法部分有顯著影<br>響(內在價值觀)。三、警察人員之工<br>作價值觀對其協助同事部分有顯著<br>影響(內在價值觀)。四、警察人員之<br>工作價值觀對其不生事爭利有顯著<br>影響。五、警察人員之工作價值觀對<br>其公私分明有顯著影響。六、警察人<br>員之工作價值觀對其自我充實部分<br>有顯著影響(內在價值觀)。                |
| 陳建豪<br>(2005) | 警察人員<br>公平認知<br>與組織公<br>民行為關<br>係研究 | 公平認知       | 台北市政<br>府警察局<br>員警 | 一、市警局的警察人員對組織內部的<br>公平認知程度約有 50%。市警局的<br>警察人員對於組織公民行為的表現<br>程度約有 55%。二、個人背景變項<br>對於公平認知與組織公民行為上具<br>有顯著差異獲得部分支持。三、公平<br>認知及其構面與組織公民行為及其<br>構面均具有相關性。四、「互動公平」<br>與「分配公平」可以預測「組織公民<br>行為」及其構面「角色內行為」、「組<br>織公益行為」及「同事互助行為」。<br>且「互動公平」的預測力均大於「分<br>配公平」。 |

資料來源：本研究整理

## 小結

綜觀上述組織公民行為文獻探討，發現對於組織公民行為的研究已蔚為一股風潮，惟各研究者界定的操作性定義，或因研究動機及對象不同至甚為紛雜，在觀念上迭有重疊，但在異中仍有很多共同的本質，例如均強調組織成員出自內心展現之利組織行為，與組織正式的獎懲規範無涉，此類行為卻與組織效能的達成呈現正向關係。歸納過往之組織公民行為之相關文獻早期對組織公民行為之研究多著重於組織成員的個人層次，如人格特質、員工組織承諾、工作滿意度、員工對組織正義或組織公平知覺等；而以組織層次來加以研究的也多集中於組織氣候與組織公民行為之間的相關，但如此的主題還是偏向於員工個人的知覺方面，是以較少觸及組織內部層次核心範疇之服務品質主題探討；其次，組織公民行為的相關議題長久以來較受企業組織所重視，在警政機關之研究較為少見。然而，隨著近年來各種警政變革措施之推行，警政機關的警察人員被各界期望能夠轉換其傳統之角色，為社會及民眾付出更多的服務角色，而這樣的角色轉換與調整趨勢，正契合組織公民行為所主張的精神。另外在組織公民行為與組織效能的關係方面，大多數的研究均顯示組織公民行為對組織效能有正向之影響，但在績效衡量指標的討論方面，有越來越多的研究跳脫以「量」為主的傳統績效衡量指標，轉而從「質」的指標來衡量，此研究發展趨勢與本文欲探討之內部服務品質與組織公民行為變項議題可謂不謀而合。

### 第三節 內部服務品質與組織公民行為之相關研究

本研究在蒐集國內、外內部服務品質與組織公民行為之相關文獻後發現上述文獻在國內、外研究寥寥無幾，目前國內外尚無探討警政機關內部服務品質與組織公民行為之相關研究。在國外文獻方面 **Bettencourt, Meuter & Gwinner (2001)** 針對服務性員工所發展之組織公民行為進行探討，也就是納入服務品質觀念的組織公民行為表現。其最主要的原因是許多服務業愈來愈重視員工與顧客間關係的建立，並希望員工有主動向顧客及組織外部的人宣揚組織優點的行為表現；再加上員工的行為表現足以影響組織整體的形象 (Bowen & Schneider, 1985; Schneider & Bowen, 1993 引自游宗憲，2005:26-27)。上述學者的研究發現如下：

- 一、員工對於組織的「忠誠」在服務導向之組織公民行為中十分重要，若員工能主動推薦並讚揚組織的服務及產品，便會因此加深顧客對組織的印象，易言之，對組織忠誠的員工會自發性地展現具有服務導向之組織公民行為。
- 二、員工的「主動參與」及投入對服務業之組織而言格外重要。惟有員工主動參與及投入組織發展及管理，才可使組織有效了解顧客需求並知道服務傳遞過程需要改善的地方。
- 三、員工的「盡職行為」(conscientiousness) 是服務傳遞的基礎，對組織績效而言是不可或缺。因為良好的服務必須建立在可靠、敏捷、體貼等服務傳遞過程中；也就是說員工表現的服務傳遞組織公民行為。

在國內文獻方面，僅發現二篇探討服務品質與組織公民行為相關之論文，其中彭湘雯(2003)針對服飾店的店主管、店員及顧客為研究對象，提出兩種員工服務行為：任務性績效與組織公民行為，來探討組織服務氣候與服務品質間的中介機制。研究者共調查了 83 間服飾店，店主管的有效問卷 83 份、店員與顧客的有效配對問卷有 187 份，最後以 187 筆資料進行分析。研究結果顯示組織服務氣候與服務品質之中介歷程--任務性績效與組織公民行為，員工的任務性績效與組織公民行為的確扮演著組織服務氣候與服務品質間的中介角色，當組織服務氣候程度愈高，員工的任務性績效會愈好，且服務氣候愈佳，員工也愈會表現組織公民行為，因而讓顧客知覺到較好的服務品質，因此該研究所提

出之員工任務性績效與組織公民行為，對於組織服務氣候影響服務品質的過程提供了更多的解釋。

彭湘雯研究認為由於生活水準與品質的提升，人們對於服務的需求愈來愈重視，因此服務業已成為現今環境中相當重要的產業，為了迎合顧客的需求，服務業者莫不致力於服務品質之課題。過去研究證實了組織服務氣候對於服務品質具有正面的影響力，因為組織所營造出的服務導向氣候，能夠給予顧客一種組織重視顧客的知覺；而過去的研究也指出組織服務氣候的建立對於服務人員的行為具有相關性，當服務氣候的程度愈高，員工愈會表現出服務導向的行為。顧客在接受服務的過程中，有大部分的時間會與服務人員互動，因此服務人員的服務行為表現對於顧客服務品質的感受亦有相當的影響。當企業致力於提升組織服務品質之際，不妨可從管理制度層面做起，因為組織服務氣候的營造，對員工的績效、公民行為及服務品質皆有正面助益。因此組織在內部建立起服務氣候不失為一種提升品質與員工的素質的有效策略。

曾陳發(2003)以台灣電力公司臺灣本島21個區營業處服務中心及服務所第一線服務員工及顧客為調查對象，共計發放問卷273份，有效問卷124份，探討服務導向組織公民行為與服務品質之關聯性，研究結果以「參與」、「服務傳遞」及「授權」對服務品質最具關聯性，此種結果除研究對象及行業不同外，整體而論，影響服務品質之因素，應該是全面性的，包括前人所發現之各種因素，服務氣候、公民行為以及該研究最新之發現等，影響服務品質之因素是全面性整體性的，管理者有必要因地制宜，對於顧客不同需求給予不同之回應，培養並訓練員工不同之公民行為，以提升服務品質。

有關該研究新增之服務品質因素，「產出標的」、「時效性」、「方便性」等因素，其與服務導向公民行為均呈現正相關，實務上代表不同用戶有不同之需求，服務提供者有必要在提供服務時重新考量，並將其納入提高服務品質之決策。

研究亦發現服務導向組織公民行為與服務品質之關聯性，服務導向組織公民行為各因素「服務傳遞」、「授權」、及「參與」與服務品質因子「關懷性」、「可靠性」、「產出標的」、「反應性」、「確實性」、「時效性」等因素，有高度正相關性，因此，證明員工之公民行為對於服務品質有高度關聯性，亦證實服務導向組織公民行為與服務品質在台電公司之推行有實際操作之必要。

## 小結

依上述研究組織內部服務氣候影響服務品質與員工組織公民行為亦有相關性，因為組織公民行為是組織成員對於內部各種與顧客服務相關之管理措施、程序與政策所知覺共享的一種組織特質，當組織的政策與主管的支持員工表現出顧客服務的行為，且在各種制度與管理程序上亦能支援顧客服務的理念，如：獎勵服務績效好的員工，認同為顧客服務努力的員工，提供員工顧客服務相關的訓練、資源，組織溝通調協通暢…等，在這樣的環境下能讓組織成員感受到”組織是支持與重視顧客服務”的理念，因而對自己的態度與行為亦會趨於重視服務的方向，表現出較好的服務導向的組織公民行為，這樣的表現也能從服務接觸的過程中，讓顧客知覺到好的服務品質，因此，說明了服務導向組織公民行為為影響服務品質的過程。

許道然（2002a）亦在探討『組織中的好公民』一文中，曾提到如何營造組織公民行為的展現環境，強調「展現關懷善意」以及「暢通溝通管道」等是必要的因素。若能營造組織公民行為的展現環境，則員工會自發性表現超越組織正式角色規範的行為，雖然這些行為看似微不足道，但對組織的整體績效卻有所助益，因此組織也不應等閒視之。

臺東縣警察局是屬於「Rural」型的警政機關，組織內外服務之條件及環境均異於都會及西部縣市，面對同質化以及差異化的強烈競爭下，所推出的服務策略就更需要具有其差異性，讓全體員警瞭解第一線服務人員與民眾(顧客)之間的關係息息相關，在服務人員提供民眾「顧客第一」的服務時，組織也需要提供內部顧客「員工至上」的服務。警政機關提供顧客真正滿意的服務，善待員工才能創造滿意的循環。由於服務是無形且無法儲藏，很難用價值去衡量，一切全憑顧客感覺而定，服務的重要關鍵在於人，有高品質的人力素質，才能提供高品質的服務，而惟有長期間推行，在潛移默化中，使服務成為一種習慣和文化深植每位員工的心中，塑造服務組織文化，追求超越顧客期望的服務品質為目標。

管理學者常強調「人」是組織最大的資產，然光有資產是不夠的，更必須使其發揮最大的效用，才是達成組織目標。由上述相關研究可知組織目標的達成和內部服務品質及組織公民行為有密切的關係，亦即員工個人在組織內的需

求若能被滿足，將有助於員工表現出角色外的行為，展現組織公民行為往往可為組織的運作提供潤滑作用，協助組織達成目標。

管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）曾說：企業是「人」的創造經營，企業的興衰完全繫於人——起於人，終於人。此仍基於「以人為本」上的觀念，企業對於內部的員工及外部的顧客、股東，均應以誠懇、信實、關心、感懷的心對待，也唯有在此基礎之下，員工才有活力與動力從事自身的工作；顧客及股東也才會對企業產生信心與忠誠。因此，必須站在人本的角度對員工與顧客、股東展現出「誠信」與「關懷」，才能使企業獲得認同和支持。另一方面在「追求卓越」上，則是要在經營上追求效率、在團隊中講求紀律、在運作中充滿活力、在社會上展現吸引力，也就是要能夠發揮「魅力、潛力、競爭力」，因此就必須在「創新」與「服務」上戮力以赴，才能使公司績效卓著，下章節將僅就本研究之個案臺東縣警察局之組織特性及近年來如何在「創新卓越」與「服務導向」上展現崢嶸，追求卓越作一介紹。



## 第三章 研究設計

本研究旨在探討警察人員對臺東縣警察局內部服務品質認知及員警組織公民行為程度之差異情形，進而探討內部服務品質與組織公民行為之關係及影響。在探討相關文獻資料之後，對於內部服務品質及組織公民行為之概念及理論均有所瞭解。本章將針對本研究之實務個案背景及現況，研究架構、研究假設、問卷之建構及資料處理與分析方法等各節，逐一分述如後：

### 第一節 實務個案背景與現況探討

#### 壹、臺東縣警察局組織特性

臺東縣位於臺灣東南邊陲，轄區遼闊，東臨太平洋，西南與高雄、屏東二縣毗連，北與花蓮縣接壤，土地面積 3,515 平方公里，佔全台面積約 10 分之 1，人口數僅近 24 萬人，約佔全台人口 1%，人口密度偏低，且外流情形嚴重，其中原住民(阿美族、布農族、排灣族、卑南族、達悟族、魯凱族等)約佔 3 分之 1，閩、客及大陸來台者約佔 3 分之 2，族群眾多但融洽相處，臺東有蔚藍的海洋，蒼翠的層巒疊嶂，成就了山海磅礴的景致；豐富的史前遺址，特殊的自然生態景觀及多元族群文化，即是臺東無以倫比的特有資產，臺東雖地處後山一隅，境內多高山地，卻也因受中央山脈阻隔，對外交通不便，工商不發達，因此形成天然屏障保有好山、好水之適合居住之淨土，且民風純樸，治安狀況得天獨厚，向來極為良好<sup>12</sup>。

臺東縣警察局於日據時代隸屬於臺東廳警務課，於國民政府接收後改為臺東縣政府警務科，民國 36 年 3 月 29 日奉令成立臺東縣警察局，並將臺東、關山、新港等 3 警察所改制為臺東、關山、成功分局。41 年另成立大武分局，目前組織概況：設 8 課(行政、保民、後勤、訓練、戶口、外事、陸務、鑑識)，7 室(督察、秘書、人事、保防、資訊、公關、會計)，2 中心(勤務指揮、民防管制)，另設 5 個直屬隊(刑警大隊、交通、保安、少年、婦幼)。轄內有 4 個分局，

<sup>12</sup> 臺東縣警察局(2006)，臺東縣警察局工作簡報，頁 2-4。

74 個分駐派出所，編制員額 1,514 人，現有 1,113 人，其中原住民員警 303 人，約占 3 分之 1。本地警察機關承襲日據時代及解嚴前之威權統治，仍受當地民眾相當敬重，尤以山地部落更甚，警民關係堪稱良好。臺東縣警察局警察組織內員警本地人居多，或均已落地生根(二者約占三分之二)，對本地有著深厚的情感，惟員警長久服務於此，在地化後於執行各項警政作為，不免趨於保守而缺乏積極創新之精神，拒絕組織變革，怯於學習新知是一大隱憂，再者整個警察組織文化亦有如一股強大力量，深深左右牽引著成員的價值觀、信念、態度及行為，警察官僚型文化一直隨著警察組織層級管制，缺乏創新與應變等保守傳統，已影響內部服務品質，進而阻礙組織績效的提升，面對新世紀組織再造、全球化及資訊化、知識經濟時代的來臨，警政機關應如何跳脫傳統的觀念，培養熱忱、自主、信賴、成長的團隊信念，蛻變成活力的卓越組織，正是現時及未來臺東縣警察局全體員警所要共同正視面對的問題(施源欽，2006)。

## 貳、臺東縣警察局服務品質概況

警察是最接近民眾的公務員，也是政府與人民的橋樑，在面對急遽變遷的社會，民眾對於警政服務品質的高度期許下，惟有走出過去警察管理、干涉、取締者的傳統角色，轉為「警民共治」的型態，引進企業管理的精神與服務行銷理念，展現卓越的服務品質，創造「新」的服務，提供「心」的服務，找回警察固有的核心價值，才能適應時代需求。鑑此，臺東縣警察局為展現「以品質為基礎」、「以加值為導向」、「以創新為方法」的新公共服務觀，並透過創新精神改造新的風貌，創造服務的價值，以建立良好的警察形象及活化警民互動的模式與關係，爭取社會大眾的認同與支持。又傳統警察機關採取的是一種以「結果為導向」的管理方式，較缺乏「問題為導向」之系統管理的思考，局長施源欽先生於九十年八月三日奉派臺東縣服務，為建構臺東縣治安願景，遂將全面品質管理之內涵、特性及實行經驗導入警察局組織及行政上，提供一個新的 TQM 管理理念，透過全員參與、組織學習來提升自我形象，讓「服務品質觀念」真正成為所有臺東縣警察局組織成員生活的一部分，重塑組織文化，建立美好願景，營造出臺東縣警察局的榮耀。

## **一、臺東縣警察局的理念、使命、願景、價值觀、目標與策略**

服務是公務人員的天職，為民服務與簡政便民更為當前政府各部門的重要施政導向，警察職司維護社會治安、保護人民生命財產安全，與民眾生活息息相關，更應責無旁貸、義不容辭的提供優質警政服務，臺東縣警察局自 90 年起即著手研議推行全面品質管理活動，並透過 SWOT 分析，以 SARA 模式解決問題，策訂品質政策。建構「品質警政」、「社區警政」、「觀光警政」三大警政工作主軸，全體員警透過不斷學習中了解服務品質管理的內涵及特性，逐步融入在臺東縣警察局組織文化及日常勤業務之中，展現一個新的管理思維模式。並經由全員參與、組織學習，不斷創新改善，期能建立專業、效率、清廉、便民的優質警政，希望把臺東營造成一個更適合居住的城市。

### **(一)使命與願景**

以警察四大任務—依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利為使命；讓臺東縣警察局成為警界的標竿典範，公務部門的楷模為願景。

### **(二)價值觀**

警察存在的核心價值—治安、交通、服務、創新。

### **(三)品質政策理念**

民眾生活無恐懼；交通安全有秩序；加值服務您滿意；創新卓越齊努力。

### **(四)品質目標**

依政策研訂短、中、長期品質目標配合年度施政計畫執行之。

### **(五)策略作為**

全員參與、持續改善、顧客導向、主官承諾。

### **(六)SWOT 分析**

利用 SWOT，針對自身條件加以評估，自我診斷長處、弱點、機會及威脅如表 3-1 所示：

表 3-1 臺東縣警察局 SWOT 分析

|          | 內部環境                                                                                                                                   |                                                                                                                                        | 外部環境                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | 長處<br>(Strength)                                                                                                                       | 弱點<br>(Weakness)                                                                                                                       | 機會<br>(Opportunity)                                                                                                                                | 威脅<br>(Threat)                                                                                                                                              |
| 經營<br>團隊 | <ol style="list-style-type: none"> <li>強調人性化管理、走動式領導、充分授權、指揮靈活、反應敏捷。</li> <li>組織分工明確，利於管理控制。</li> <li>員警具穩定性、服從性，對業務嫺熟、效率高。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>員警安於現狀，缺乏研究、創新精神。</li> <li>機關主官(管)任期不長，無法長期推展所訂方案。</li> <li>員警結構老化，學習意願低落，影響士氣及任務遂行。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>署長「學習成長、創新突破、追求卓越」並提倡全面品質管理的理念。</li> <li>六減運動持續要求，提升工作效率。</li> <li>主官能體察時勢需求，勇於創新求變。</li> </ol>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>員額超編，新血不足，治安維護能力降低。</li> <li>訓練及進修管道少，對法令欠熟稔，影響任務品質。</li> <li>國家財政拮据，不利我警政推展。</li> </ol>                             |
| 組織<br>文化 | <ol style="list-style-type: none"> <li>組織健全安定，具專業素養及團隊精神。</li> <li>員工對警察工作大多有高度認同感，具工作熱忱。</li> <li>轄區單純、民風純樸，風紀誘因較少。</li> </ol>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>缺乏組織文化特色，無尊榮感。</li> <li>在地化，造成人情壓力，執法立場易失偏頗。</li> </ol>                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>主官推動 TQM，激發同仁學習、再出發潛能。</li> <li>新縣府團隊追求清廉、效率、創新，與 TQM 意念吻合，有利本局組織文化推展。</li> <li>TQM 意涵與政府政策不謀而合。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>警察業務繁重，常以績效做工作考核準據，易使治安工作偏離基本面。</li> <li>警察社會地位太低或常遭批評，缺乏整體尊榮感致工作士氣低落。</li> <li>警察組織偏向科層體制，造成唯命是從，思維容易僵化。</li> </ol> |

表 3-1 臺東縣警察局 SWOT 分析（續）

|      | 內部環境                                                                              |                                                                   | 外部環境                                                          |                                                                          |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|      | 長處<br>(Strength)                                                                  | 弱點<br>(Weakness)                                                  | 機會<br>(Opportunity)                                           | 威脅<br>(Threat)                                                           |
| 工作環境 | 1. 辦公廳舍美化、綠化，人事、福利、法令完善。<br>2. 電腦網路已建置完成、資源共享便利、訊息交換快速。<br>3. 本地員警居多，環境熟悉，情蒐掌控良好。 | 1. 部分廳舍，因政府財政拮据，無法立即改善。<br>2. 地偏一隅，新知闕如，有礙學習成長。<br>3. 治安單純，無危機意識。 | 1. 治安平穩，地形特殊，易掌握犯罪情況。<br>2. 辦公室 E 化，充實新知快速。                   | 1. 國內政治環境丕變及兩岸加入 WTO 實施大小三通，勢必對治安造成影響。<br>2. 人權意識高漲，講求證據及程序正義，執法面臨更嚴峻考驗。 |
| 協調連繫 | 1. 與行政機關及民意機關間關係良好，互動密切。<br>2. 地方人情味濃厚，溝通容易，民眾認同度高。                               | 1. 可用社會資源缺乏，無法有效整合。<br>2. 部分員警執法態度偏差遭致物議。<br>3. 行銷觀念保守，包裝、整飾技巧欠缺。 | 1. 透過管道形塑優質形象。<br>2. 與各機關互動密切，真誠服務、創造雙贏。<br>3. 整合運用民力，有效打擊犯罪。 | 1. 少數地方首長與民代恃權關說，或有部分大眾傳播媒體報導聳動，致影響人事及執法公正。<br>2. 過度強調督導防弊，造成官警間疏離。      |

資料來源：臺東縣警察局全面品質管理實施計畫(2002：1-4)，本研究彙整。

## 二、服務品質推動歷程暨成果簡介

### (一)品質警政—推動「全面品質管理(TQM)」暨規劃導入 ISO 品質管理系統

#### 1、推動歷程

##### (1)推行 TQM 的緣起與步驟

鑑於傳統警察機關採取的是一種以「結果為導向」的管理方式，較缺乏

以「問題為導向」之系統化思考的管理模式，警察惟有走出牧民化管理心態，師法企業以「服務型導向」經營理念，並持續創新改進，才能找回警察的核心價值。有關推動步驟如下：主官決心→引進 TQM 理念→員工教育訓練→營造良好工作環境→實施及評估成效。

## (2)成立 TQM 推行委員會

## (3)策訂 TQM 實施計畫暨 QCC 活動執行要點<sup>13</sup>

- a.為建立全員「服務型導向」經營理念，發揮團隊精神，持續創新改進，達到以客為尊目標，定 TQM 實施計畫，並透過 SWOT 分析，擬訂該局品質政策及短、中、長期品質目標；另依計畫訂定各階段教育訓練課程。
- b.為培養同仁自我啟發及團隊精神，以全員參與方式，運用各種品管及統計技巧，持續不斷發掘問題、解決問題，改善自己的工作環境，達到提升工作及服務品質目標，訂定 QCC 活動執行要點，要點中對於 QCC 活動推行 PDCA 循環均詳加規範及說明。

## (4)訂定 TQM 提案改善制度暨獎勵要點

## (5)推動警察機關導入 ISO 品質管理系統工作列入施政計畫<sup>14</sup>

- a.成立推動小組，先期標竿學習，汲取他單位長處優點，俾利典範移轉。
- b.實施組織診斷，並由第六章資源管理先行著手導入，因鑑於提高內部顧客(員警)服務滿意，方能提供外部顧客(民眾)更優質之警政服務品質。
- c.辦理教育訓練，將文件化、程序化、標準化等概念深植員警心中並建立作業流程，落實文書管理，提升改善員警勤業務執行效能，檢討分析持續改善。
- d.透過全員參與腦力激盪訂定品質政策及將工作目標具體化。

## 2.成果簡介

### (1)第 1 至 8 期品管圈介紹(共計 146 個圈)

<sup>13</sup>參見臺東縣警察局 92 年 5 月 16 日東警人字第 0920001319 號函修訂「全面品質管理實施計畫暨品管圈活動執行要點」

<sup>14</sup>見施源欽、鄧國樑，(2005)，建置警察機關導入 ISO9001 品質管理系統成果(以臺東縣警察局為例)，中華警政研究學會會訊第三期，頁 8-23

第 1 期於 91 年 3 月至 7 月實施先行成立 3 個示範品管圈，並於 91 年 8 月 28 日舉行成果發表會。第 2 期開始由該局各單位全面組圈，全員參與，以 4 至 6 個月為一期，並訂定每週四為「品質日」，各圈召開圈會，於實施中段辦理期中發表，期末辦理初賽，評選績優之品管圈數圈再公開對外辦理成果發表，迄 94 年底已先後舉辦 7 次成果發表並邀請學者專家及臺東地區實行 QCC 之策略夥伴(如署立臺東醫院、馬偕醫院等)、及警察局各單位派員參加，實施標竿學習及成果擴散水平展開，實施以來對警政內、外部服務品質之增進及影響實功不可沒。

(2)第 1 至 8 期品管圈「改善主題」經歸納分類如下：

- a.改善服務環境：計有舒適圈等 9 個圈。
- b.改善作業流程：計有協力圈等 17 個圈。
- c.改善警察技能：計有柯南圈等 8 個圈。
- d.改善行政效能：計有萬能圈等 22 個圈。
- e.改善業務成效：計有社調圈等 44 個圈。
- f.改善警察形象：計有紅唇圈等 14 個圈。
- g.改善資源使用：計有神木圈等 11 個圈。
- h.改善治安環境：計有天網圈等 21 個圈。

(3)各圈於效果確認後均予標準化，計訂定標準書 127 份，並持續追蹤查核，維持效果。

(4)加入中華民國品質學會：臺東縣警察局業於 92 年 2 月 20 日申請加入中華民國品質學會，成為該學會團體會員。

(5)參加行政院 91 年度全面服務品質獎，在全國 1,206 個參審機關中脫穎而出，榮獲第 5 屆行政院服務品質獎—落實品質研發個別獎項殊榮。

(6)94 年該局為提升婦幼安全工作品質，特結合該縣家暴防治各網絡成立「薇安圈」以降低家庭暴力再度受暴率工作圈參加行政院經濟建設委員會舉辦第六屆法制再造工作圈—「金斧獎」評選，在 74 個參選單位中脫穎而出，榮獲銀斧獎殊榮。

(7)警察局所屬臺東、關山、成功、大武等四個分局，自 92-94 年導入 ISO 品質認證均表現優異，除臺東分局由經濟部中央標準檢驗局輔導認證通

過，餘 3 個分局均獲內政部警政署評鑑為特優等第，其中關山分局更以 92.8 分為全國之最高分之榮譽，已成為他單位汲取經驗之標竿對象。

(8)參加行政院 94 年度全面服務品質獎，在全國 909 個參審機關中歷經初審、複審、實地決審等層層考評終能脫穎而出，榮獲第 8 屆行政院服務品質獎—整體服務品質最高獎項殊榮。

## (二)社區警政—推行「自主式」社區警政工作

臺東縣警察局推動「自主式社區警政」強調政府與社區間、社區民眾間透過「商議式民主」，因地制宜由社區警察與民眾共同會商，共同決定警政服務的優先順序。即將社區警政問題導向由「集權領導」轉成「授權基層管理」原理的展現，由社區警察積極走入社區，讓警民攜手合作建立夥伴信任關係，共同發掘、認定社區內問題，共謀解決對策，追求社區生活品質。

### 1.推動歷程

#### (1)策訂「社區警政工作推行計畫」<sup>15</sup>

91 年 04 月警察局參酌行政院「建立行政核心價值體系推動方案參考作法」<sup>16</sup>其中所列對國家的忠誠(向心力)、對社會的關懷情、對民眾的服務心、以及對公務的責任等核心價值。期透過教育訓練建立共識，團體學習，腦力激盪，方針管理，落實觀念等途徑來推行，具體作法含括運用全面品質管理、品管圈手法、標竿學習，提案改善制度等均融入，策訂該局「社區警政工作推行計畫」。

#### (2)實施要領

##### A.自主式社區警政的四大面向

- a 激勵民眾參與治安維護之意願。
- b 強化民眾自我防衛之力量。
- c 主動關懷社區深耕警民互信基礎。
- d 積極融入社區營造警民共治環境。

##### B.各警察分局參酌警察局「推動社區警政工作項目執行要領」<sup>18</sup>參考選

<sup>15</sup> 參見臺東縣警察局，91 年 11 月 22 日東警行字第 091010433 號函「臺東縣警察局社區警政工作推行計畫」(第三次修訂版)。

<sup>16</sup> 行政院人事行政局 91 年 3 月 19 日局企字第 09008315 號函頒之「建立行政核心價值體系推動方案」。

項(對策)，本諸尊重個別化、多元化、本土化之原則與特色，並審酌轄區狀況及自身能力與社區民眾「共同」商議，針對社區問題，自主的策訂解決對策，並「一起來」推動實施。

C.各警察分局實施本項工作運用 S.A.R.A 模式尋求解決問題途徑，並輔以「團隊概念」、「顧客導向」、「重視基層」、「服務觀念」、「資訊決策」等五項內涵。

### (3)授權授能凝聚共識

A.分區講習。

B.辦理研討會及分區座談會。

C.聘請學者授課。

## 2.成果簡介

(1)迄 94 年底計召開社區治安(高峰)會議 963 場次，解決社區治安相關問題 451 件，轉介其他機關者共 60 件。

### (2)依特性選項實施

迄 94 年底各分駐(派出)所實施 4 大面向 174 個創新對策項目，其中以照護獨居老人及貧困弱勢、成立部落愛心教室(讀書館)、營造融合當地人文景觀之派出所新風貌、多功能守望相助隊、輔導中高年長(原住民)考領駕照、青少年成長營、e 化及專責警勤區、外籍配偶成長營、愛心宅便關懷團…等等最具特色。

### (3)有效整合運用外部資源，營造服務環境

94 年起計向各機關、團體爭取建設經費改善辦公服務環境，打造一個舒適、親民便民、公園化的洽公環境，且融合當地人文特色，營造各具特色的派出所風情，明顯改善廳舍環境之軟硬體設備，有效提升員警工作生活品質及士氣，計爭取相關經費 213 案新台幣貳仟參佰餘萬元。

### (4)擴大社區巡守組織功能

為落實治安全民化目標，輔導成立社區守望相助隊計 46 隊，並擴大巡守功能如：護溪、護漁、保林等；另為輔導卑南、知本、溫泉等地區農民組成田園巡守隊，有效防制高經濟價值農作物失竊案件發生，並整合了社區意識，使警察與民眾真正建立了「夥伴關係」。

### (5)實施督考與觀摩

該局每半年分區實施社區警政年終督考工作，並已公開辦理 5 場成果發表會，期藉由標竿學習，各所相互觀摩成長，建構社區未來美好藍圖。

### (6)辦理民意調查

91-94 年推行社區警政工作經委由國立臺東大學辦理民調，平均滿意度均達 82.2%(80.1%,84.5%,84.3%及 79.8%)，民眾均給予高度的肯定。該局在推行社區警政四年來在提高外部顧客滿意的作為上已展現了亮麗令人稱羨的成效<sup>17</sup>。

## (三)觀光警政—配合縣府施政主軸推展觀光警政工作

### 1.推行目的

配合縣府發展觀光事業，提供快速、加值、e 化的警政服務，讓蒞臨臺東縣觀光民眾有「治安--安心、交通--順心、服務--貼心」的感受，營造優質警政新形象。

### 2.具體作為及成效

#### (1)建置觀光警察旅遊諮詢網頁(觀光派出所)。

#### (2)營造人文文化、公園化分駐(派出)所

已完成整建(修)的有池上檢查哨、瑞源、達仁、樟原、正興、森永、新化、金峰所…等 33 個具人文特色之勤務據點，將「警點」柔化為「景點」；另完成樟原、忠孝、利嘉、初鹿、太麻里、壠坵、都蘭、都歷、新豐…等 27 所公園化設施及警察局行政大樓公共空間夜間造景與關山分局首創唯一之警察史蹟館，成功地將「警點」柔化成「景點」，建構各勤務據點具人文歷史、藝術氣息之新風貌，融入在地化，成為「咱仔派出所」。

#### (3)發行交通稽查認證卡

於 91 年 12 月 18 日起發行「花東旅遊交通稽查認證卡」，94 年度計分送 16,715 份。

#### (4)強化服務態度及整肅儀容

在「全面品質管理」活動下，以整齊的服儀、親切的服務，建立「服務

<sup>17</sup> 參見臺東縣警察局 2002-2005 年委託國立臺東大學民意調查：臺東縣警察局警察執勤暨服務情形民眾滿意度調查研究報告。

導向型」的新公共服務觀來推展觀光警政工作。

(5)配合臺東縣政府旅遊局辦理觀光旅遊解說志工培訓課程，藉由「人文」及「生態」解說訓練，提升該局觀光警察的服務品質與效能。

(6)辦理觀光警察美語班：自 91 年 09 月 16 日推出--「觀光警察美語班」第一期課程，復於 91 年 12 月 24 日開辦第 2 期課程，期盼於未來每一位員警都能扮演最佳「國際化觀光警察」的角色。另為提升員警英語能力，服務來轄外籍人士，94 年輔導參加全民英檢初級計有 130 人，檢定結果計 52 人通過初試，49 人通過複試；中級 2 人通過檢定。

(7)辦理民意調查

91-94 年推行觀光警政工作委由國立臺東大學辦理民調，滿意度平均達 78.92%(73.68,82.46,77.47,82.1)，民眾給予高度肯定<sup>18</sup>。

(8)臺東縣警察局 94 年各項為民服務成果及提升服務品質績效詳如附錄二。

### 三、外部民意回饋

各項整體治安狀況及警察服務滿意度調查情形如下：

(一)依內政部(警政署)委託調查「臺灣地區各直轄市、縣市民眾對治安滿意度調查報告」顯示臺東縣警察局 94 年第 1 季至第 4 季整體治安滿意度平均 79.07 分；整體服務滿意度平均 77.19 分，均保持在全國前茅之列。91 年至 94 年每季治安整體滿意度調查如表 3-2。

(二)91-94 年度該局委託國立臺東大學所做「警察執勤暨服務情形之滿意度調查研究」，民眾對該局警察滿意度平均為 79.97%(91 年為 73.68%，92 年為 82.46%，93 年為 77.47%，94 年為 86.3%)<sup>19</sup>。

(三)94 年 3 月至 8 月內政部實施全民拼治安行動方案，針對民眾對全民拼治安滿意度調查，臺東縣整體治安狀況滿意度平均為 80.7%(3-5 月為 82.12%，6-8 月為 79.21%)；民眾對整體服務滿意度為 76.8%(3-5 月為 77.86%，6-8 月為 75.71%)，二者均為全國第二，本島第一，僅略次於澎湖縣。顯見臺東縣警察局各項治安及服務作為已普獲民眾支持與認同。

<sup>18</sup> 同註 17

<sup>19</sup> 同註 17

表 3-2 臺東縣民眾對治安滿意度調查情形

| 臺東縣治安狀況整體滿意度綜合表現 |            |          |          |
|------------------|------------|----------|----------|
| 年/季 別            | 全國治安滿意度平均% | 整體治安滿意度% | 整體服務滿意度% |
| 91 年第 3 季        | 61.85      | 74.09    | -        |
| 91 年第 4 季        | 63.87      | 74.31    | -        |
| 92 年第 1 季        | 66.93      | 72.84    | -        |
| 92 年第 2 季        | 66.53      | 74.61    | -        |
| 92 年第 3 季        | 64.65      | 73.33    | -        |
| 92 年第 4 季        | 64.88      | 75.09    | -        |
| 93 年第 1 季        | 65.98      | 76.53    | -        |
| 93 年第 2 季        | 64.07      | 74.78    | -        |
| 93 年第 3 季        | 72.99      | 79.77    | -        |
| 93 年第 4 季        | 72.01      | 79.35    | 77.23    |
| 94 年第 1 季        | 71.81      | 79.81    | 78.17    |
| 94 年第 2 季        | 70.80      | 79.84    | 78.43    |
| 94 年第 3 季        | 71.99      | 79.36    | 76.80    |
| 94 年第 4 季        | 71.74      | 77.30    | 75.37    |

資料來源：整理自內政部警政署(每季)委託調查「臺灣地區各直轄市、縣市民眾對治安滿意度調查報告」(內政部警政署，2002-2005)。

#### 四、未來展望<sup>20</sup>

##### (一)廣續推動全面品質管理，營造學習型組織

臺東縣警察局業於 91-94 年度已完成品管圈第 1 至第 8 期活動及臺東、關山、成功、大武警察分局 I S O 認證通過，今後將依循該局品質政策持續推動 TQM 及 QCC 活動，形塑該局成為一個學習型組織，為邁向另一高品質顛峰奠定基石。

##### (二)落實推行社區警政，建立夥伴關係

<sup>20</sup> 參閱臺東縣警察局(2006)，94 年度提升服務品質績效報告，頁:40-41

為改變民眾對警察嚴肅、刻板印象，該局將警政工作擴展到以強調「顧客導向」、「警民共治」的社區警政，積極建立警察與社區的新夥伴關係，共同營造優質的社區治安環境。

### (三)持續推展觀光警政，增進臺東縣觀光旅遊發展

配合縣府「觀光立縣」之施政主軸，持續辦理觀光警察美語班、禮儀訓練、柔化警點為景點、營造具人文特色、城鄉風貌之派出所及提供各項加值服務，創造屬於自己的「觀光警政」特色與品牌，強化各觀光景點治安、交通、服務之核心工作，共同打造臺東成為知名的國際觀光景點及美麗的城市。

### (四)塑造「學習型」的組織文化

培養員工積極、樂觀的態度，做到全員公關，形象塑造及行銷、凝聚向心力及團隊精神，充分發揮組織的優勢，積極開創機會，落實 PDCA (計畫、執行、檢討、改進) 精神，以激發同仁潛能，並以科學化、系統化、分析建立專業人才資料庫及知識庫，建構「e-learning」學習網，致力塑造該局成為學習型組織，讓同仁經由學習中成長並提高素質，以提供民眾加值的服務品質。

## 小結

警政機關面對公共服務時代的來臨，內、外部顧客需求的多元化、服務品質的高標準壓力，唯有建立「服務導向」與「顧客導向」的警政工作理念，培養團隊服務精神，全員參與、不斷以顧客的滿意度來檢視內、外部服務品質，才能創造「新」的服務，提供「心」的服務，始能成就「積極行政」、「主動行政」、「興利行政」的現代化政府。面對大環境的詭譎瞬變，保持現狀就是落伍。如何凝聚內部共識，創造優質服務品質品牌，不只要 Do Things Right，(把事情做好)，而且更要 Do The Right Thing(做該做的事)，並以「學習成長、創新突破、追求卓越」自我期許，開創警政服務的一片新藍海。

臺東縣警察局在推行全面品質管理(TQM)的架構下創發屬於該局自有品牌特色之「品質」、「社區」、「觀光」警政三大工作主軸，推行成效除在歷次民調有亮麗表現外，近年來並分別榮獲行政院第 5 屆服務品質—落實品質研發個別

獎；行政院第 8 屆整體服務品質獎；94 年該局以「薇安圈—降低家庭暴力被害人再度受暴率工作圈」參加行政院國家級獎章—第 6 屆法制再造工作圈亦榮獲銀斧獎殊榮。研究者於計畫草創之初、推動的歷程及成果的參審均親自參與其中，回顧推動過程，均不乏涉及組織內部服務品質實質內涵，例如：充分的訓練授權、授能、服務環境的改善、內部溝通調適、全員參與凝聚共識、持續改善、勵行跨團隊合作、主官強力支持等。臺東縣警察局有很高的外部滿意度支持，與內部顧客的看法是否一致？藉由本研究印證員警對個案機關內部服務品質的評價感受程度，其結果相信對內部員警及警政機關應是非常重要的。再則依國內外相關文獻研究均發現組織公民行為與組織績效(能)有正相關，因此，本研究以臺東縣警察局內部服務品質現況來探討與員警組織公民行為表現之相關及影響程度，或可做為增進警政組織效能，改變現行績效評核之參考。



## 第二節 研究架構與假設

### 壹、研究架構

本研究架構主要分為三大部分，如圖 3-1。第一部分探討員警個人相關背景資料，亦即人口屬性。本研究針對臺東縣警察局警察人員職業的特殊性，區分為性別、年齡、婚姻狀況、學歷、官職等、職務性質、服務年資、服務單位等八項變數；第二部分針對警政機關具有危勞之工作特性及工作環境，擬初採 Hallowell et al. (1996) 探討內部服務品質架構中溝通、團隊合作、有效訓練、管理支援、工具、獎酬與褒揚、政策與程序及目標認同等八項因素層面；第三部分因目前國內研究警察人員組織公民行為的文獻不多，警察機關是政府之公部門為了解研究對象之組織公民行為程度，本研究擬先參採許道然所發展以較符合本土文化的概念，歸納之敬業、樂群、守分、忠誠、參與、熱心等六個構面，所編製之公部門組織公民行為量表。

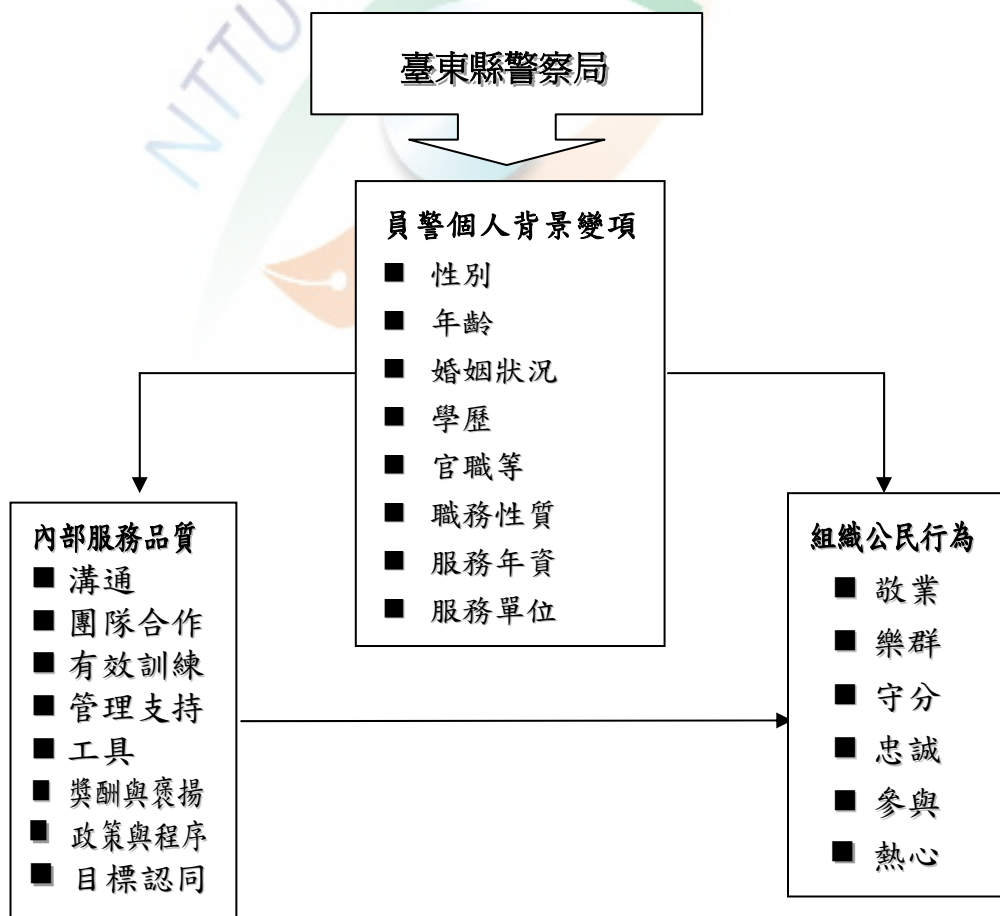


圖 3-1 研究架構圖

## 貳、研究假設

根據本研究之研究架構，並參酌國內外相關實證的研究結果，提出本研究之基本假設，以證明各變數之間是否有關聯性或差異存在。據此，本研究之基本假設以虛無假設(Null hypothesis)方式提出，期望研究結果能拒絕虛無假設，進而接受對立假設(Alternative hypothesis)，以證明變數之間有差異、關聯性及影響力存在(李美華等，1998)，本文將針對以下之研究假設，逐一驗證。

假設 1：員警個人屬性的不同對於內部服務品質各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 2：員警個人屬性的不同對於組織公民行為各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 3：內部服務品質與組織公民行為各構面之間無關聯性存在。

假設 4：內部服務品質對組織公民行為無顯著之預測力。



## 第三節 問卷建構與檢測分析

### 壹、問卷設計

本研究採問卷調查法進行研究及資料蒐集，問卷設計共分為三大部分：一、內部服務品質量表；二、組織公民行為量表；三、個人背景變項。其中員警個人背景變項採名目尺度外，內部服務品質及組織公民行為量表均採李克特五點量表(Likert Scale)測量，計分方式從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分數依序給予 1、2、3、4、5 分，反向題項則先予轉換再計分，分數愈高表示愈滿意(認同)該項目，反之，分數愈低表示對該項目愈不滿意(認同)。茲將各量表之設計與衡量方式分述如下：

#### 一、內部服務品質

在本研究有關內部服務品質之問卷設計與衡量參考 Hollowell et al.(1996)歸納了六位學者的研究所提出的有關內部服務品質 8 項構面 19 個問項的量表，探討員工對「工具」、「政策與程序」、「團隊合作」、「管理」、「目標認同」、「訓練」、「溝通」、「獎酬與褒揚」等八構面的認知，同時也參考國內學者陳怡安(2004)，陳錦華(2003)以該問卷構面問項分別針對銀行業私部門及稅捐稽徵處公部門組織狀況不同所修正設計提出之內部服務品質 8 個構面 22 個問項及 7 個構面 40 個問項問卷；經彙整比對澄化轉換語言，並與警界學驗俱豐之先進討論修正，於 95 年 6 月 4 日再經指導教授審閱指正後，得到預試問卷計 35 題項，問卷採由研究對象自評方式填答，初將參考 Hollowell et al.(1996)之內部服務品質量表區分為八個構面如下：

- (一)「工具」構面：指公司是否有提供給員工服務顧客所需的工具（包含資訊和資訊系統）。
- (二)「政策與程序」構面：指公司的政策和程序是否對服務顧客有幫助。
- (三)「團隊合作」構面：指當有需要時，個別員工和部門間是否可以合作。
- (四)「管理」構面：指公司的管理階層是否增加或妨礙員工服務顧客的能力。
- (五)「目標認同」構面：指第一線員工和高階管理者的目標是否一致。
- (六)「訓練」構面：指工作的訓練是否是有效、有用以及合乎時宜的。
- (七)「溝通」構面：指當必要時，公司內的垂直溝通和水平溝通能否有效發

生。

- (八)「獎酬與褒揚」構面：當個人有良好的表現時，是否會得到公司的獎勵或認同。

## 二、組織公民行為

組織公民行為(OCB)，本研究參考許道然（2001）研究公部門組織信任與組織公民行為關係，認為組織公民行為的構面長久以來存在著爭議，以及公部門的特性不同於私部門，其參酌相關構面重新編製適合公部門組織公民行為量表計有五個構面 43 題項，本研究參考其預試所擬定之題項，經彙整轉化並與局內學驗俱豐之主管討論修正後，於 95 年 6 月 4 日再經指導教授審閱指正後，得到預試問卷計 59 題項，評量方式依 Becke& Vance(1993)在組織公民行為之建構效度中，發現在「自評」、「主管評」及「同儕評」之信度分析，其中以「同儕評」最高；「主管評」次之；「自評」最低。國內學者陳義勝(1996)所做之研究比較，亦發現採「同儕評」方式進行，其所得之結果信度相當高，並建議後續之研究者，亦可遵循此衡量方式進行之。同時，許道然(2003)亦建議後續研究者可以由同事之間來互評其組織公民行為。由員工互評的優點是，員工之間接觸較為頻繁、深入，與主管相較，同事之間更易觀察到彼此的行為，而這些行為極大部分是主管觀察不到的。故本研究組織公民行為量表採「同儕評」之方式進行，初仍將以其所區分之六個構面分述如下：

- (一)敬業：指公務員對所擔任的業務，能積極、主動從事，負責盡職。
- (二)樂群：指公務員與組織中的其他成員能和睦相處，不與人發生無謂爭議與摩擦。
- (三)守分：指公務員自我要求扮演公務員或部屬的角色，並展現非強制或自發性的利組織行為。
- (四)忠誠：指公務員對服務機關展現認同或承認的態度。
- (五)參與：指公務員對組織事務表示高度的興趣，讓自己保持消息靈通，對組織的治理予以完整而回應的投入。
- (六)熱心：指公務員自發性地協助同事、長官或洽公訪客的意願。

許道然之正式問卷經因素分析，只出現了五個構面，少了「參與」的構面。根據研究者許道然的解釋，是因為正式問卷中與「參與」構面有關的題目只有

三題，經因素分析後，被歸到其他因素中。此顯示出我國公務員認為研究對象、抽樣與樣本特性中，「參與」尚無法單獨成為組織公民行為的獨立構面。惟考量警察組織嚴密及工作之特殊性，必須時時回應所屬組織願景、政策目標及高度參與融入社區活動，發展共同願景。而參與管理(participative management)可以產生激勵，提供組織成員參與決策的機會，提高其對組織的認同與向心力(楊永年，2005:426)。故本研究仍將「參與」列為獨立構面。

### 三、個人背景屬項

個人屬性係指研究對象個人基本資料，通常包括有性別、年齡、婚姻、學歷、職務性質、官職等、服務年資以及服務單位等，個人屬性容易取得且容易衡量，在社會科學研究領域常常被用來作為基礎變項。本研究以員警為研究對象，主要係探討內部服務品質與組織公民行為的相關研究文獻中包括的人口屬性項目，並針對警察人員職業身份之特殊性，來做為人口特性變數，界定之屬性及其分類如表 3-3 所示：

表 3-3 個人屬性問項分類

| 屬 項  | 操 作 性 定 義                                             |
|------|-------------------------------------------------------|
| 性別   | 分為男性與女性                                               |
| 年齡   | 區分五級：29 歲以下、30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲、60 歲以上。           |
| 婚姻狀況 | 分為已婚、未婚及其他                                            |
| 學歷   | 甲種警員班、專科警員班(含進修班)、警察大學警佐班、警察大學專修班、警察大學二技班、大學、研究所(含)以上 |
| 職務性質 | 內勤主管職務、內勤非主管職務、外勤主管職務、外勤非主管職務                         |
| 官職等  | 一線三星、一線四星、兩線一星、兩線兩星、兩線三星(含)以上                         |
| 服務年資 | 5 年以下、6-10 年、11-20 年、21-30 年、31 年以上                   |
| 服務單位 | 警察局、警察分局、分駐(派出)所                                      |

資料來源：本研究整理

## 貳、研究對象與抽樣方法

本文研究對象是以臺東縣警察局的全體警察人員 1,113 人為研究母體，依據 95 年臺東縣警察局暨所屬單位現有員額表，採取的樣本抽樣方式以多階段隨機抽樣法(Multi-stage random sampling)，在實際執行抽樣設計時，考量調查經費、人力、時間等能力範圍，以這些調查能力來考量，在以 95%( $\alpha = .05$ )的信賴水準下，誤差值界限在 5%以內，假設  $p = 0.5$ ，估計母體比例  $p$  的最小必要樣本  $n' = t^2 \times PQ/d^2$ ，得到最小必要樣本數為 384 人，擬採隨機方式抽取研究樣本 450 人(為確保女性員警的樣本數，針對有配置女警的單位採取普測方式)。再以分層隨機抽樣方法，將警察局依其組織編制分為 9 個單位，再依每個單位現有人數佔總員額的比例，來規劃每一個單位所需隨機抽樣的樣本數，另在每一個層級之中，再用簡單隨機抽樣的方式，來取得所需的樣本進行問卷調查，規劃欲抽樣之樣本數如表 3-4 示之。

表 3-4 臺東縣警察人員分層隨機抽樣問卷發放數一覽表

| 單位工作屬性 | 單位名稱   | 現有員額數 | 佔總員額比例 | 發放問卷數 |
|--------|--------|-------|--------|-------|
| 業務幕僚單位 | 局本部    | 159   | 14%    | 63    |
| 外勤隊    | 刑事警察大隊 | 102   | 9%     | 40    |
| 外勤隊    | 交通警察隊  | 41    | 4%     | 18    |
| 外勤隊    | 保安警察隊  | 46    | 4%     | 18    |
| 外勤隊    | 少年警察隊  | 12    | 1%     | 5     |
| 外勤隊    | 婦幼警察隊  | 12    | 1%     | 5     |
| 甲種編制   | 臺東警察分局 | 253   | 23%    | 103   |
| 乙種編制   | 關山警察分局 | 180   | 16%    | 72    |
| 乙種編制   | 成功警察分局 | 145   | 13%    | 58    |
| 乙種編制   | 大武警察分局 | 163   | 15%    | 68    |
| 總計     |        | 1,113 | 100%   | 450   |

資料來源：員額數由臺東縣警察局人事室提供，由本研究整理。(統計時間：95 年 3 月 24 日)

## 參、問卷內容信度與效度之檢測

### 一、預試問卷對象及回收情形

參考前章有關內部服務品質及組織公民行為相關文獻之內涵及構面，編製預試問卷(詳附錄三)，並以臺東縣警察局內勤主管 10 人、業務承辦人 10 人及臺東分局外勤主管 10 人、外勤基層員警 20 人，共計 50 人進行問卷預試，本研究於 95 年 6 月 20、21 日由研究者親自發放 50 份，實際回收 50 份，經逐份檢視篩選均為有效問卷，有效回收率達 100%，經項目分析及信度、效度分析，並刪除不適當之問項題目，再修正定稿成正式問卷、印製、發放問卷，以利後續研究之進行。

### 二、項目分析

本研究之項目分析，其目的在求出問卷個別題項的決斷值(CR 值)，又稱「臨界比」(critical ration)，臨界比係根據預試樣本測驗得分總和依高低分順序排列，取極端的 27% 分為高低分兩組，再求出高低兩組受試者在每個題項平均差異顯著性考驗，其原理與獨立樣本 t 檢定相同(吳明隆，2005:2-2)。因此，可根據 t 考驗求得值作為臨界比，t 值越高，表示題目的鑑別度越好。項目分析後可將未達顯著水準的題項刪除，以下經由 SPSS 統計軟體分別對內部服務品質及組織公民行為量表來進行項目分析結果如表 3-5 及 3-6 所示：

表 3-5 內部服務品質量表項目分析結果摘要表

| 區分  | 極端值比較     | 同質性檢驗              | 備 考 |
|-----|-----------|--------------------|-----|
| 題項  | 決斷值(CR 值) | 題項刪除後的 $\alpha$ 係數 |     |
| A01 | 1.540     | .9281              | 刪除  |
| A02 | 1.815     | .9270              | 刪除  |
| A03 | 4.192***  | .9263              | 保留  |
| A04 | 4.372***  | .9246              | 保留  |
| A05 | 1.995     | .9286              | 刪除  |
| A06 | 1.623     | .9273              | 刪除  |
| A07 | .879      | .9283              | 刪除  |
| A08 | 2.272*    | .9269              | 保留  |
| A09 | 5.533***  | .9246              | 保留  |
| A10 | 4.423***  | .9238              | 保留  |
| A11 | 3.107**   | .9254              | 保留  |
| A12 | 3.015**   | .0961              | 保留  |
| A13 | 3.517**   | .9264              | 保留  |
| A14 | 5.088***  | .9259              | 保留  |
| A15 | 2.576*    | .9274              | 保留  |
| A16 | 1.856     | .9270              | 刪除  |
| A17 | 5.430***  | .9255              | 保留  |
| A18 | 3.865***  | .9262              | 保留  |
| A19 | 1.594     | .9271              | 刪除  |
| A20 | 1.916     | .9307              | 刪除  |
| A21 | 6.598***  | .9234              | 保留  |
| A22 | 5.074***  | .9242              | 保留  |
| A23 | 3.347**   | .9256              | 保留  |
| A24 | 5.031***  | .9245              | 保留  |
| A25 | 2.243*    | .9261              | 保留  |
| A26 | 6.225***  | .9246              | 保留  |
| A27 | 4.580***  | .9243              | 保留  |
| A28 | 4.772***  | .9247              | 保留  |
| A29 | 3.789***  | .9261              | 保留  |
| A30 | 3.342**   | .9268              | 保留  |
| A31 | 5.125***  | .9248              | 保留  |
| A32 | 1.794     | .9283              | 刪除  |
| A33 | 3.606***  | .9255              | 保留  |
| A34 | 3.348**   | .9283              | 刪除  |
| A35 | 4.617***  | .9259              | 保留  |

\*\*\* $P < .001$ , \*\* $P < .01$ , \* $P < .05$ 總量表的  $\alpha$  係數 = .9282

資料來源：本研究整理

由表 3-5 內部服務品質量表的項目分析結果，35 題中決斷值(CR 值)偏低且未達統計上顯著水準( $P < .05$ )計有 A1、A2、A5、A6、A7、A16、A19、A20 及 A32 等九題；在同質性信度檢驗中三十五題項刪除後的量表  $\alpha$  係數高於總量表係數計有 A5、A7、A20、A32 及 A34 等五題。綜上分析結果，本量表刪除題項 A1、A2、A5、A6、A7、A16、A19、A20、A32 及 A34 等十題，其餘 25 題再進行因素分析。

表 3-6 組織公民行為量表項目分析結果摘要表

| 區分  | 極端值比較         | 同質性檢驗              | 備 考 |
|-----|---------------|--------------------|-----|
| 題項  | 決斷值<br>(CR 值) | 題項刪除後的 $\alpha$ 係數 |     |
| B01 | 3.556***      | .9671              | 保留  |
| B02 | 3.125**       | .9669              | 保留  |
| B03 | 4.697***      | .9662              | 保留  |
| B04 | 6.624***      | .9668              | 保留  |
| B05 | 4.020***      | .9668              | 保留  |
| B06 | 4.297***      | .9665              | 保留  |
| B07 | 6.490***      | .9664              | 保留  |
| B08 | 4.328***      | .9667              | 保留  |
| B09 | 4.463***      | .9669              | 保留  |
| B10 | 4.555***      | .9666              | 保留  |
| B11 | 7.612***      | .9664              | 保留  |
| B12 | 4.857***      | .9665              | 保留  |
| B13 | 4.860***      | .9665              | 保留  |
| B14 | 5.567***      | .9668              | 保留  |
| B15 | 5.508***      | .9666              | 保留  |
| B16 | 4.527***      | .9667              | 保留  |
| B17 | 4.775***      | .9672              | 保留  |
| B18 | 6.666***      | .9664              | 保留  |
| B19 | .813          | .9680              | 刪除  |
| B20 | 3.108**       | .9670              | 保留  |
| B21 | 4.860***      | .9668              | 保留  |
| B22 | 3.377**       | .9669              | 保留  |
| B23 | 4.899***      | .9666              | 保留  |
| B24 | 6.078***      | .9662              | 保留  |

表 3-6 組織公民行為量表項目分析結果摘要表（續）

| 區分  | 極端值比較         | 同質性檢驗              | 備 考 |
|-----|---------------|--------------------|-----|
| 題項  | 決斷值<br>(CR 值) | 題項刪除後的 $\alpha$ 係數 |     |
| B25 | 5.237***      | .9664              | 保留  |
| B26 | 5.567***      | .9667              | 保留  |
| B27 | 5.237***      | .9666              | 保留  |
| B28 | 2.797**       | .9669              | 保留  |
| B29 | 4.710***      | .9667              | 保留  |
| B30 | 3.884***      | .9669              | 保留  |
| B31 | 3.438**       | .9668              | 保留  |
| B32 | 2.327*        | .9675              | 刪除  |
| B33 | 5.381***      | .9665              | 保留  |
| B34 | 3.947***      | .9666              | 保留  |
| B35 | 4.316***      | .9666              | 保留  |
| B36 | 5.284***      | .9666              | 保留  |
| B37 | 5.467***      | .9672              | 保留  |
| B38 | 3.249**       | .9671              | 保留  |
| B39 | 5.446***      | .9666              | 保留  |
| B40 | 7.103***      | .9669              | 保留  |
| B41 | 2.675*        | .9672              | 保留  |
| B42 | 5.237***      | .9668              | 保留  |
| B43 | 6.841***      | .9667              | 保留  |
| B44 | 5.927***      | .9666              | 保留  |
| B45 | 5.467***      | .9666              | 保留  |
| B46 | 5.259***      | .9667              | 保留  |
| B47 | 6.817***      | .9663              | 保留  |
| B48 | 6.364***      | .9665              | 保留  |

表 3-6 組織公民行為量表項目分析結果摘要表（續）

|     |          |       |    |
|-----|----------|-------|----|
| B49 | 4.277*** | .9671 | 保留 |
| B50 | 2.658*   | .9668 | 保留 |
| B51 | 3.706*** | .9667 | 保留 |
| B52 | 5.021*** | .9665 | 保留 |
| B53 | 2.511*   | .9671 | 保留 |
| B54 | 2.772**  | .9668 | 保留 |
| B55 | 4.533*** | .9665 | 保留 |
| B56 | 4.394*** | .9665 | 保留 |
| B57 | 4.664*** | .9666 | 保留 |
| B58 | 4.899*** | .9668 | 保留 |
| B59 | 4.759*** | .9667 | 保留 |

\*\*\* $P < .001$ , \*\* $P < .01$ , \* $P < .05$

總量表的  $\alpha$  係數 = .9673

資料來源：本研究整理

由表 3-6 組織公民行為量表的項目分析結果，59 題中決斷值(CR 值)偏低且未達統計上顯著水準( $P < .05$ )計有第 B19 題；在同質性信度檢驗中 59 題刪除後的量表  $\alpha$  係數高於總量表係數計有第 B19 及 B32 等二題。綜上分析結果，本量表刪除題項 B19 及 B32 等二題，其餘 57 題再進行因素分析。

### 三、因素分析

因素分析的旨在於進行問卷的建構效度檢驗。本研究採用因素分析中的主成分法(Principal component analysis)，且假設各因素之間是相互獨立的，因此，採用直交轉軸(Orthogonal Rotation)中的最大變異法(varimax)，以取得明確的因素結構。根據學者(邱皓進，2002;王保進，2002)的建議，在進行因素分析時，有下列標準，第一：取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin of sampling adequacy;KMO)」值要在 0.5 以上；或是其 Bartlett 球型檢定要具有統計上的顯著水準才可進行因素分析。第二：特徵值大於 1 以上才可以形成一個因素。第三：各變數所具備的因素負荷量(Factor Loading)的絕對值要大於 0.4 以上。第四：每一個因素通常包含三個以上題目。第五：問卷題目不可在兩個因素中所佔的因素負荷量的數值過於接近。本研究採以上標準進行因素分析，最後參考各該因素之因子文意及負荷量予以重新命名。

### (一)內部服務品質因素與效度分析

內部服務品質量表經項目分析刪除 A02.A05.A06.A07. A16.A19.A20. A32. A34 等 10 個題目後經因素分析其結果 KMO 值為.758，Bartlett 球型檢定近似卡方分配值為 810.052(自由度為 300)達統計上顯著水準，並選取 5 個因素，25 題目，5 個因素依據題目性質第一因素命名為「管理支持」，有效題目 5 題；第二因素命名為「訓練授權」，有效題目 6 題；第三因素命名為「福利設備」，有效題目 5 題；第四因素命名為「團隊認同」，有效目 5 題；第五因素命名為「政策調協」，有效題目 4 題，5 個共同因素的累積解釋變異量為 68.099%。本量表因素分析結果摘要，如表 3-7 所示。

表 3-7 內部服務品質量表因素分析及信度考驗結果摘要表

| 構面命名        | 特徵值   | 題 號                                    | 因 素<br>負荷量                                   | 解釋變<br>異量% | 累積解釋<br>變異量% | 個別<br>Cronbach' s $\alpha$ 值 |
|-------------|-------|----------------------------------------|----------------------------------------------|------------|--------------|------------------------------|
| 因素一<br>管理支持 | 3.879 | A09<br>A10<br>A27<br>A26<br>A31        | .883<br>.827<br>.767<br>.638<br>.534         | 15.518     | 15.518       | .9031                        |
| 因素二<br>訓練授權 | 3.725 | A08<br>A13<br>A12<br>A25<br>A15<br>A11 | .758<br>.757<br>.708<br>.677<br>.638<br>.544 | 14.898     | 30.416       | .8153                        |
| 因素三<br>福利設備 | 3.273 | A23<br>A24<br>A30<br>A21<br>A28        | .721<br>.679<br>.617<br>.548<br>.546         | 13.092     | 43.508       | .8155                        |

表 3-7 內部服務品質量表因素分析及信度考驗結果摘要表（續）

| 構面命名        | 特徵值   | 題 號                             | 因 素<br>負荷量                           | 解釋變<br>異量% | 累積解釋<br>變異量% | 個別<br>Cronbach's $\alpha$ 值 |
|-------------|-------|---------------------------------|--------------------------------------|------------|--------------|-----------------------------|
| 因素四<br>團隊認同 | 3.171 | A14<br>A03<br>A04<br>A22<br>A17 | .698<br>.667<br>.636<br>.571<br>.507 | 12.684     | 56.191       | 7808                        |
| 因素五<br>政策調協 | 2.977 | A33<br>A18<br>A29<br>A35        | .640<br>.622<br>.599<br>.556         | 11.908     | 68.099       | .6652                       |

資料來源：本研究整理

內部服務品質總量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為.9327

警政機關內部服務品質量表，經因素分析結果萃取出五個因素層面，與原研究構面減少三個因素，係因部分原量表(團隊合作、工具、獎酬與褒揚、目標認同、政策與程度)僅有二個題項，遂依前述因素分析標準重新整合命名。

## (二)組織公民行為因素與效度分析

由於組織公民行為量表的題目經項目分析後刪除二題，尚高達五十七題，並不適合作為正式施測量表，因此本研究以主要成份分析法(principal component analysis)進行因素分析，在第一次因素分析時，雖萃取出 12 個因素，但並未出現 Kaiser-Meyer-Olkin；KMO 取樣適切性量數(measure of sampling adequacy)，顯示該問卷並不適合做因素分析，於是將同一題目在不同因素負荷量相當者刪除，並捨棄未達三個題目的因素，再刪除 13 題目 (B01.B03.B04.B13.B17.B30.B31.B34.B37.B38.B39.B43.B50)之後，對其餘 44 題目再進行第二次因素分析，發現經由主成份分析並以直交轉軸(orthogonal rotation)中的最大變異法(Varimax)轉軸後，可萃取出 8 個因素，且 KMO 值為.463，數值仍偏低(未達.60)，仍不適合做因素分析，量表的題目仍多，且萃取出之因素與理論構面數並不相符，因此乃依前述刪題原則刪除 9 題目(B08.B16.B21.B25.B26.B40.B41.B52.B53)，再

經二次因素分析，於第四次因素分析量表有 35 題目，經以主成份分析並以直交轉軸(orthogonal rotation)中的最大變異法轉軸後，可萃取出五個因素，且 KMO 值為.763，已大於.60 之因素分析標準的要求，Bartlett 球型檢定近似卡方分配值為 1518.785(自由度為 595)達統計上顯著水準，5 個因素依據題目性質第一因素命名為「敬業樂群」，有效題目 11 題；第二因素命名為「主動參與」，有效題目 9 題；第三因素命名為「利他助人」，有效題目 6 題；第四因素命名為「忠誠守分」，有效題目 5 題；第五因素命名為「公私分明」，有效題目 4 題。5 個共同因素的累積解釋變異量為 72.492%。本量表因素分析結果摘要，如表 3-8 所示。

表 3-8 組織公民行為量表因素分析及信度考驗結果摘要表

| 構面命名        | 特徵值   | 題 號                                                                       | 因 素<br>負 荷 量                                                                         | 解釋變<br>異量% | 累積解釋<br>變異量% | 個別<br>Cronbach s $\alpha$ 值 |
|-------------|-------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-----------------------------|
| 因素一<br>敬業樂群 | 7.025 | B06<br>B09<br>B33<br>B11<br>B07<br>B02<br>B05<br>B10<br>B15<br>B14<br>B42 | .821<br>.805<br>.797<br>.795<br>.782<br>.755<br>.753<br>.734<br>.747<br>.657<br>.633 | 20.071     | 20.071       | .9342                       |
| 因素二<br>主動參與 | 5.998 | B46<br>B44<br>B51<br>B45<br>B47<br>B48<br>B49<br>B35<br>B36               | .790<br>.772<br>.765<br>.757<br>.721<br>.678<br>.634<br>.621<br>.618                 | 17.138     | 37.209       | .9252                       |

表 3-8 組織公民行為量表因素分析及信度考驗結果摘要表（續）

| 構面命名        | 特徵值   | 題 號 | 因 素<br>負荷量 | 解釋變<br>異量% | 累積解釋<br>變異量% | 個別<br>Cronbach's $\alpha$ 值 |
|-------------|-------|-----|------------|------------|--------------|-----------------------------|
| 因素三<br>利他助人 | 5.275 | B55 | .818       | 15.072     | 52.281       | .9274                       |
|             |       | B57 | .806       |            |              |                             |
|             |       | B54 | .798       |            |              |                             |
|             |       | B56 | .779       |            |              |                             |
|             |       | B59 | .758       |            |              |                             |
|             |       | B58 | .716       |            |              |                             |
| 因素四<br>忠誠守分 | 3.994 | B22 | .839       | 11.412     | 63.693       | .8486                       |
|             |       | B23 | .715       |            |              |                             |
|             |       | B12 | .676       |            |              |                             |
|             |       | B20 | .659       |            |              |                             |
|             |       | B24 | .611       |            |              |                             |
| 因素五<br>公私分明 | 3.080 | B28 | .805       | 8.799      | 72.492       | .7309                       |
|             |       | B29 | .794       |            |              |                             |
|             |       | B27 | .633       |            |              |                             |
|             |       | B18 | .538       |            |              |                             |

資料來源:本研究整理

組織公民行為總量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為.9566

警政機關組織公民行為量表，經因素分析結果萃取五個因素層面，與原研究架構少一個因素，係依前述因素分析標準予以重新整合命名。

#### 四、信度分析

信度分析是在評估整份量表的可靠程度，係指量表測量結果的一致性與穩定性。本研究將以 Cronbach's  $\alpha$  係數來測量本研究量表之信度。

##### (一)內部服務品質量表

表 3-7 表中，因素一「管理支持」量表 Cronbach's  $\alpha$  值為.9031；因素二「訓練授權」量表 Cronbach's  $\alpha$  值為.8153；因素三「福利設備」量表 Cronbach's  $\alpha$  值為.8155；因素四「團隊認同」量表 Cronbach's  $\alpha$  值為.7808；因素五「政

策調協」量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.6652。內部服務品質總量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.9327，顯示本研究內部服務品質之量表的信度佳。

## (二)組織公民行為量表

表 3-8 表中，因素一「敬業樂群」量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.9342；因素二「主動參與」量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.9252；因素三「利他助人」量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.9274；因素四「忠誠守分」量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.8486；因素五「公私分明」量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.7309。組織公民行為總量表 Cronbach' s  $\alpha$  值為.9566，顯示本研究內部服務品質之量表的信度頗佳。

## 五、研究架構及假設之修正

### (一)研究架構之修正

本研究在於探討警政機關內部服務品質與組織公民行為之關係，依據研究目的、參考文獻歸納出本研究假設，並以內部服務品質與組織公民行為等二個量表之預試問卷實施前測，經項目及因素分析各因素層面以建構效度，並依題意及警政機關組織特性重新命名，導出符合本研究修正後之研究架構圖，如圖 3-2 所示：

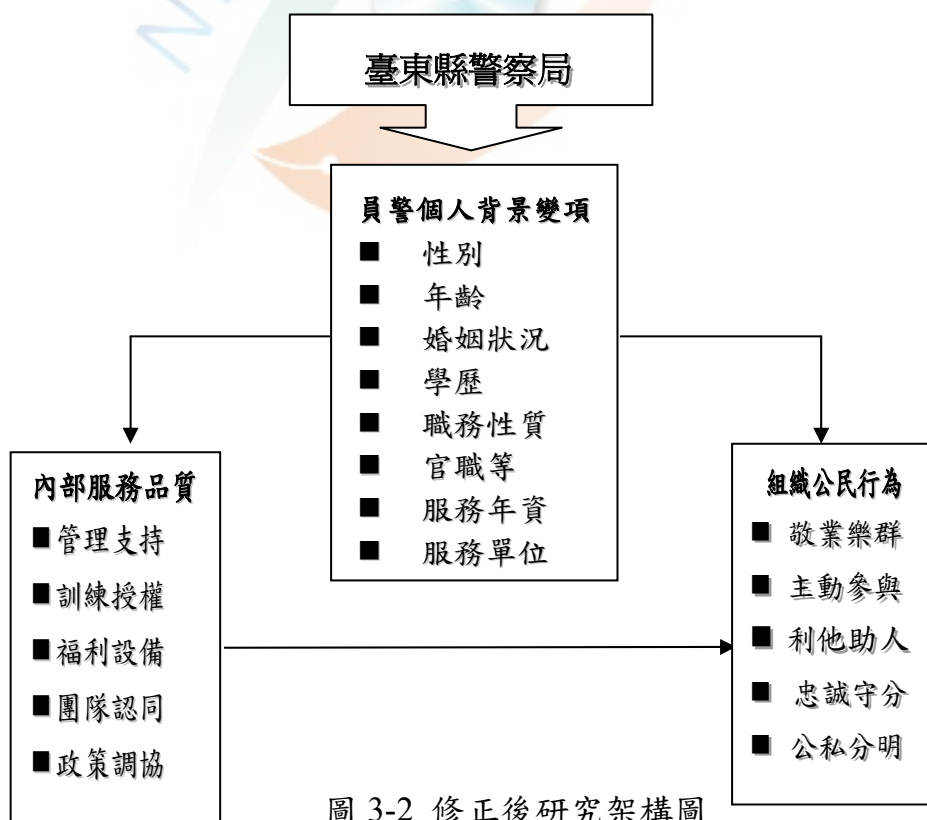


圖 3-2 修正後研究架構圖

## **(二)研究假設之修正**

**假設 1：員警個人屬性的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。**

假設 1-1：員警個人性別的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 1-2：員警個人年齡的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 1-3：員警個人婚姻狀況的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 1-4：員警個人學歷的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 1-5：員警個人職務性質的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 1-6：員警個人官職等的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 1-7：員警個人服務年資的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 1-8：員警個人服務單位的不同對於內部服務品質及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

**假設 2：員警個人屬性的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。**

假設 2-1：員警個人性別的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 2-2：員警個人年齡的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 2-3：員警個人婚姻狀況的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 2-4：員警個人學歷的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

著性的差異情形存在。

假設 2-5：員警個人職務性質的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 2-6：員警個人官職等的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 2-7：員警個人服務年資的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

假設 2-8：員警個人服務單位的不同對於組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

**假設 3：內部服務品質與組織公民行為及其各構面之間無關聯性存在。**

假設 3-1：內部服務品質各構面與「敬業樂群」之間無關聯性存在。

假設 3-2：內部服務品質各構面與「主動參與」之間無關聯性存在。

假設 3-3：內部服務品質各構面與「利他助人」之間無關聯性存在。

假設 3-4：內部服務品質各構面與「忠誠守分」之間無關聯性存在。

假設 3-5：內部服務品質各構面與「公私分明」之間無關聯性存在。

假設 3-6：內部服務品質各構面與組織公民行為之間無關聯性存在。

**假設 4：內部服務品質對組織公民行為及其構面無顯著之預測力。**

假設 4-1：內部服務品質各構面對「敬業樂群」之間無預測力存在。

假設 4-2：內部服務品質各構面對「主動參與」之間無預測力存在。

假設 4-3：內部服務品質各構面對「利他助人」之間無預測力存在。

假設 4-4：內部服務品質各構面對「忠誠守分」之間無預測力存在。

假設 4-5：內部服務品質各構面對「公私分明」之間無預測力存在。

假設 4-6：內部服務品質各構面對組織公民行為之間無預測力存在。

## **陸、研究變項與操作性定義**

本研究架構經預試問卷後檢視建構效度及信度考驗並以符合警政機關特性習慣之詞彙加以重新命名，針對修正後之研究架構，擬定研究假設進行驗證前，茲將研究架構各變項之操作性定義列表如表 3-9：

表 3-9 各研究變項之操作性定義概要表

| 類別     | 變數/構面                                               | 操作性定義                                                                                                                                                                                |
|--------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 內部服務品質 | 管理支持<br>訓練授權<br>福利設備<br>團隊認同<br>政策調協                | 管理者協助解決傾聽重視員警發生的問題。<br>專業的訓練是否合乎時宜、有效有用及有無工作自主性。<br>組織提供員警服務環境工具設備、耗材及各項福利措施。<br>組織人際互動相互合作，適時得到認同及獎賞激勵。<br>組織的政策和程序之目標調和、溝通及組織氣氛營造。                                                 |
| 組織公民行為 | 敬業樂群<br>主動參與<br>利他助人<br>忠誠守分<br>公私分明                | 員警對所擔任的勤業務，能積極從事，負責盡職，並與組織成員維持人際上的和諧關係，不與人發生摩擦。<br>員警對公共事務有高度興趣積極參與對單位完全投入回應。<br>員警自發性且熱忱地願意主動助人、關心同事的行為。<br>員警對服務單位承諾的態度及展現守本分之非強制性外角色扮演。<br>員警不會為謀取個人利益，從事破壞組織和諧及利用上班、公家資料處理私務之行為。 |
| 員警基本屬性 | 性別<br>年齡<br>婚姻<br>學歷<br>職務性質<br>官職等<br>服務時間<br>服務單位 | 員警的性別。<br>員警的年齡。<br>員警的婚姻情形。<br>員警的警察養成教育程度。<br>員警目前擔任的工作性質。<br>員警目前擔任職務的官等位階。<br>員警從事警政工作的服務年資。<br>員警目前奉派服務的單位。                                                                     |

資料來源：本研究整理

## 柒、正式量表確定

在經由上述項目分析、因素分析及信度分析之後，在內部服務品質量表部分，萃取 5 個因素，與原本研究架構少 3 個因素；在組織公民行為量表部分，萃取 5 個因素，與原本的研究架構少 1 個因素，該二份量表累積解釋變異量均達 65% 以上；且整體量表的 Cronbach' s  $\alpha$  值分別為 .9327 及 .9604，表示其信度頗佳。在重新編製題號後，確定正式量表(如附錄四)，開始正式問卷的發放及後續研究。



## 第四節 統計分析方法

問卷回收後，首先對問卷進行整理，將資料不完整或填答內容明顯矛盾的無效問卷予以剔除，而剩餘有效問卷即進行編碼、建檔，並以統計套裝軟體 SPSS10.0 進行分析與處理，本研究所使用之統計方法為：

### 壹、信度分析(reliability analysis)

信度分析是用來瞭解問卷的可靠性與一致性的指標，常用來檢驗信度的方法「Cronbach's  $\alpha$ 」係數，Cronbach's  $\alpha$  的值介於 0 與 1 之間， $\alpha$  值越大表示信度越高，最常適用於李克特(Likert)量表法。一般而言， $\alpha$  值在 0.7 以上表示具有高信度，本研究以 Cronbach's  $\alpha$  係數來衡量問卷的信度，參採分量(層面) Cronbach's  $\alpha > 0.5$  及總量表的系數  $> 0.7$ ，可作為接受最小信度值取捨標準詳表 3-10 Cronbach's  $\alpha$  係數評估表。

表 3-10 Cronbach's  $\alpha$  係數評估表

| Cronbach's $\alpha$ 係數                     | 結論       |
|--------------------------------------------|----------|
| Cronbach's $\alpha \leq 0.3$               | 不可信      |
| $0.3 < \text{Cronbach's } \alpha \leq 0.4$ | 勉強可信     |
| $0.4 < \text{Cronbach's } \alpha \leq 0.5$ | 稍微可信     |
| $0.5 < \text{Cronbach's } \alpha \leq 0.7$ | 很可信(最常見) |
| $0.7 < \text{Cronbach's } \alpha \leq 0.9$ | 很可信(次常見) |
| $0.9 < \text{Cronbach's } \alpha$          | 十分可信     |

資料來源：吳統雄(1990)，電話調查理論與方法。台北市:聯經

### 貳、因素分析(factor analysis)

因素分析是二十世紀初期所發展的一種多變量統計技術，在社會科學領域中，應用最廣的是把數個很難解釋，而彼此有關的變項，轉化成少數有概念化意義，而彼此獨立性大的因素(吳明隆，2005:3-5)。其主要目的在以較少構面的數目來表示原先資料的結構，而又能保存住原有資料結構所提供的大部分資訊。本研究採取主要成分分析法(Principal Component Analysis)對內部服務品質及組織公民行為二個變項進行因素分析，以萃取特徵值(Eigen value)大於 1 的因素，並以最大變異法(Varimax)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)決定共同因

素，題目選擇標準則以因素負荷量(factor loading)大於 0.4 者，即可視為顯著，其鑑別度即可被接受，反之小於 0.4 者，則可考慮刪除。本研究選取負荷量大於 0.4 之項目，得出研究變項之最後因素結構。

## 參、描述性統計分析(descriptive statistics analysis)

描述性統計分析主要用來瞭解研究各類別變項之分佈情形與各量表的基本數據，常用在各層面或量表的平均數、中數、眾數、標準差、最大值、最小值等，本研究主要描述分析員警樣本中之基本屬性，如性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、官職等、職務性質、任警年資及服務單位等，對於內部服務品質各構面認知情形與對組織公民行為各構面感受程度，採用方法有平均數、中數、眾數、標準差、最大值、最小值等，並以次數分配(百分比)描述受試員警在各構面集中趨勢及知覺程度。

## 肆、推論性統計分析

### 一、t 檢定(t-test)

t 檢定主要用來檢查二個團體在某一個相依變數上的表現是否有不同。本研究將檢驗員警個人基本屬性之性別對內部服務品質各構面之知覺情形及組織公民行為各構面表現程度上有無顯著差異存在。

### 二、單因子變異數分析(one-way ANOVA)

變異數分析主要用以檢定三個或三個以上的團體，對某一個相依變數的表現是否不同。本研究將檢驗員警個人背景變項中年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資及服務單位等在內部服務品質與組織公民行為的表現上是否有所差異，若差異達到顯著性，則再以事後比較考驗(Post Hoc Tests)之最小顯著差異法(Least Significant Difference, LSD)，進一步檢定那幾組之差異達顯著水準。

### 三、皮爾森(Pearson)積差相關分析

相關分析主要用以測量二個變項間之關係強度，本研究利用 Pearson 積差相關係數來探討內部服務品質認知及其構面與組織公民行為及其構面之間的相關性，亦即求取不同變項間之相關係數，作為衡量二個變項間關聯程度之指標。

### 四、多元(複)迴歸分析(multiple regression analysis)

係指用二個或二個以上的獨立變數，來預測一個相依變數，本研究以多元(複)迴歸分析處理內部服務品質認知及其構面對組織公民行為及其構面的預測力如何，以檢驗變項間之影響關係。

## 第四章 研究結果與分析

本章目的在說明本研究之問卷調查結果。總共分為五節，第一節說明正式問卷之信度分析；第二節說明正式問卷回收情形及樣本結構與各變項之描述性分析；第三節說明 t 檢定與單因子變異數分析；第四節說明內部服務品質與組織公民行為之相關分析；第五節說明內部服務品質對組織公民行為之預測力分析。

### 第一節 問卷信度分析

本研究問卷回收後(有效樣本 436 份)，以「Crobach's  $\alpha$  檢定」進行信度分析結果，得到在內部服務品質、組織公民行為各研究變項量表及整份問卷的信度係數均達 0.9 以上；且各變項相關構面之信度係數皆高於 0.6，因此，是一份內部一致設計良好的問卷，將有助於本研究對相關變項之分析，本研究問卷之信度詳如表 4-1 所示：

表 4-1 本研究問卷之信度分析摘要表

| 變項/構面名稱  | Crobach's $\alpha$ | 包含題項    |
|----------|--------------------|---------|
| 內部服務品質量表 | .9032              | A01~A25 |
| 管理支持     | .8878              | A01~A05 |
| 訓練授權     | .7334              | A06~A11 |
| 福利設備     | .6360              | A12~A16 |
| 團隊認同     | .7687              | A17~A21 |
| 政策調協     | .5994              | A22~A25 |
| 組織公民行為量表 | .9424              | B01~B35 |
| 敬業樂群     | .8474              | B01~B11 |
| 主動參與     | .8799              | B12~B20 |
| 利他助人     | .8946              | B21~B26 |
| 忠誠守分     | .8284              | B27~B31 |
| 公私分明     | .8571              | B32~B35 |
| 整份問卷總量表  | .9568              |         |

資料來源：本研究整理

## 第二節 樣本結構與各變項之描述性分析

### 壹、問卷回收情形

臺東縣警察局及所屬四個警察分局依 95 年 3 月人事室提供之現有員額具警職人數為 1,113 人，本研究依各單位現有配置員額比率抽樣 450 人，惟除局本部外，各警察分局所屬分駐(派出)所員警分散在縣轄各山地部落、離島及海濱服勤，調查不易。本研究問卷自 95 年 8 月 1 日起，局本部課室隊中心由研究者親自發放及回收；警察分局(含分駐派出所)部分，委請各警察分局負責盡職之好友舊識依研究者規劃協助發放及回收，共計發出問卷 450 份，迄 95 年 8 月 15 日回收 448 份，剔除填答不全等無效問卷 12 份，回收有效問卷 436 份，有效回收率 97.3%，相關資料彙整如表 4-2 所示：

表 4-2 本研究問卷回收情形統計表

| 單 位<br>名 稱 | 現 有<br>員額數 | 佔 總<br>員額% | 發 放<br>問卷數 | 回 收<br>問卷數 | 問 卷<br>回收率 | 有 效<br>問卷數 | 無 效<br>問卷數 | 有 效<br>問卷% |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 局本部        | 159        | 14%        | 63         | 63         | 100%       | 62         | 1          | 98.4%      |
| 刑事警察大隊     | 102        | 9%         | 40         | 40         | 100%       | 38         | 2          | 95%        |
| 交通警察隊      | 41         | 4%         | 18         | 17         | 94.4%      | 17         | 0          | 100%       |
| 保安警察隊      | 46         | 4%         | 18         | 18         | 100%       | 18         | 0          | 100%       |
| 少年警察隊      | 12         | 1%         | 5          | 5          | 100%       | 5          | 0          | 100%       |
| 婦幼警察隊      | 12         | 1%         | 5          | 5          | 100%       | 5          | 0          | 100%       |
| 臺東警察分局     | 253        | 23%        | 103        | 103        | 100%       | 101        | 2          | 98.9%      |
| 關山警察分局     | 180        | 16%        | 72         | 72         | 100%       | 69         | 3          | 95.8%      |
| 成功警察分局     | 145        | 13%        | 58         | 58         | 100%       | 58         | 0          | 100%       |
| 大武警察分局     | 163        | 15%        | 68         | 67         | 98.5%      | 63         | 4          | 94%        |
| 合 計        | 1113       | 100%       | 450        | 448        | 99.5%      | 436        | 12         | 97.3%      |

資料來源:本研究整理

## 貳、樣本結構分析

本研究問卷發放對象為臺東縣警察局所屬警察人員，總樣本數 450 人；有效回收樣本共 436 份，有效樣本回收率 97.3%。根據樣本回收情形，分別說明性別、年齡、婚姻、學歷、職務性質、官職等、服務年資及服務單位的分佈情形，整體樣本結構詳如表 4-3 所示：

表 4-3 整體有效樣本結構分析表

N=436

| 屬 性  | 類 別          | 人 數 | 百分比(%) |
|------|--------------|-----|--------|
| 性別   | 男性           | 399 | 91.5   |
|      | 女性           | 37  | 8.5    |
| 年齡   | 29 歲以下       | 7   | 1.6    |
|      | 30-39 歲      | 178 | 40.8   |
|      | 40-49 歲      | 219 | 50.2   |
|      | 50-59 歲      | 32  | 7.3    |
|      | 60 歲以上       | 0   | 0      |
| 婚姻   | 已婚           | 379 | 86.9   |
|      | 未婚           | 43  | 9.9    |
|      | 其他           | 14  | 3.2    |
| 學歷   | 甲種警員班        | 169 | 38.8   |
|      | 專科警員班(含進修班)  | 172 | 39.4   |
|      | 警察大學警佐班      | 12  | 2.8    |
|      | 警察大學專修班(含二技) | 40  | 9.2    |
|      | 警察大學大學部      | 35  | 8.0    |
|      | 研究所以以上       | 8   | 1.8    |
| 職務性質 | 內勤主管         | 33  | 7.6    |
|      | 內勤非主管        | 135 | 31.0   |
|      | 外勤主管         | 58  | 13.3   |
|      | 外勤非主管        | 210 | 48.2   |
| 官職等  | 一線三星         | 255 | 58.5   |
|      | 一線四星         | 86  | 19.7   |
|      | 二線一星         | 21  | 4.8    |
|      | 二線二星         | 57  | 13.1   |
|      | 二線三星以上       | 17  | 3.9    |
| 服務年資 | 5 年以下        | 8   | 1.8    |
|      | 6-10 年       | 9   | 2.1    |
|      | 11-20 年      | 261 | 59.9   |
|      | 21-30 年      | 147 | 33.7   |
|      | 31 年以上       | 11  | 2.5    |
| 服務單位 | 警察局          | 128 | 29.4   |
|      | 警察分局         | 123 | 28.2   |
|      | 分駐(派出)所      | 185 | 42.4   |

資料來源:本研究整理

- 一、性別：就受試者樣本性別進行分析，男性計有 399 人，占 91.5%，女性 37 人，占 8.5%，女性樣本偏低，肇因警政機關工作特性，我國警察人力資源由官警二校培養分發晉用，招生係以男性為主，錄取女性名額受限，畢業分發全國各警察機關服務，在該局服務之女性警察計有 37 名，本研究已採取普查(有效問卷 37 份)，女性樣本偏低情形，仍屬正常現象。
- 二、年齡：29 歲以下員警 7 人占 1.6%，30-39 歲員警 178 人占 40.8%，40-49 歲員警 219 人占 50.2%，50-59 歲員警 32 人占 7.3%，受試者無 60 歲以上員警。其中以 40-49 歲員警 219 人占 50.2% 比率最高，30-39 歲員警 178 人占 40.8% 次之，顯示研究個案機關目前以青壯警察為主，但由於政府近年來緊縮員額，組織若長期缺乏新血輪注入，員警日漸老化，將不利日後警政工作推展。
- 三、婚姻：已婚 379 人占 86.9%，未婚 43 人占 9.9%，其他 14 人占 3.2%，顯示受試員警已婚 379 人占最高比率。
- 四、學歷：就受試者的警察養成教育進行分析，甲種警員班 169 人占 38.8%，專科警員班(含進修班)172 人占 39.4%，警察大學警佐班 12 人占 2.8%，警察大學專修班(含二技)40 人占 9.2%，警察大學大學部 35 人占 8%，研究所以上 8 人占 1.8%。顯示受試者以警察專科學校畢業之專科警員班(含進修班)172 人及甲種警員班 169 人所占比率之基層員警較高約占 78.2%。
- 五、職務性質：就受試者工作性質進行分析，內勤主管 33 人占 7.6%，內勤非主管 135 人占 31%，外勤主管 58 人占 13.3%，外勤非主管 210 人占 48.2%。以外勤非主管 210 人占最高比率，又無論內、外勤，主管與非主管職務員警比率約 1 比 3。
- 六、官職等：一線三星 255 人占 58.5%，一線四星 86 人占 19.7%，二線一星 21 人占 4.8%，二線二星 57 人占 13.1%，二線三星以上 17 人占 3.9%。顯示受試者以一線三星基層警員 255 人占最高比率。
- 七、服務年資：5 年以下 8 人占 1.8%，6-10 年 9 人占 2.1%，11-20 年 261 人占 59.9%，21-30 年 147 人占 33.7%，31 年以上 11 人占 2.5%。顯示受試者以服務 11-20 年 261 人及 21-30 年 147 人比率較高，均屬服務資深者，顯示警政機關離職率不高。

八、服務單位：以受試者目前服務單位進行分析，服務於警察局 128 人占 29.4%，警察分局 123 人占 28.2%，分駐(派出)所 185 人占 42.4%。各單位均有含括，取樣依比例分層抽樣，基層分駐(派出)所員警佔 185 人占比率最高，屬正常現象。

綜上，本研究樣本特色以已婚、男性、非主管職務、官階一線三星、服務年資 11-20 年、年齡在 30-49 歲之青壯警力、學歷為警察專科學校畢業、目前服務於分駐(派出)所之基層員警居多數。

## 參、研究變項之描述性分析

本小節針對本研究之內部服務品質及組織公民行為等二個變項問項及其構面之平均數及標準差進行描述性分析，以瞭解研究對象對各變項之評價情形。

### 一、內部服務品質問項描述性分析

內部服務品質問項計有 25 題，反向題項 5 題(第 9.14.22.23.25 題)經重新編碼程序後依平均值遞減排序，得分最高之前三題問項為「我很樂於見到本單位有很好的工作表現」，「當我有困難時，我的主管會給我幫助與支持」及「主管願意傾聽我的工作問題，重視並協助找出解決方法」；得分最低之三題問項為「本單位內我的工作負荷量太高」，「我經常未能適時從其他單位得到應給予我的資訊或文件」及「本單位的目標與我個人的生活目標並不一致」，以上三題均為反向題，前二題最低平均值分別是 2.62 及 2.93 均小於 3 分。綜合分析警察機關員警具有高度榮譽感，樂見本單位有好的表現，各級主管亦能傾聽同仁困難或問題，並適時施予援手，另值得關注的題項是平均值排序第 5 高，A20 題項「整體而言，我對我的工作感到滿意」平均值達 3.73 之中上滿意度；但普遍員警認為雖然各單位各項工作設備充足，且有明確責任劃分，但工作負荷量仍太高，未能適時得到他單位應給於之資訊或文件，對組織目標與個人生活目標並不一致。內部服務品質問項分析表如表 4-4 所示：

表 4-4 內部服務品質問項分析表

| 題 號 | 問 項                  | 最<br>小<br>值 | 最<br>大<br>值 | 平<br>均<br>數 | 中<br>位<br>數 | 眾<br>數 | 標<br>準<br>差 |
|-----|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|-------------|
| A21 | 我很樂意見到本單位有很好的工作表現    | 2           | 5           | 4.16        | 4.00        | 4      | .67         |
| A01 | 當我有困難時，主管會給我幫助與支持    | 1           | 5           | 4.00        | 4.00        | 4      | .79         |
| A02 | 主管願傾聽我的問題，重視並協助解決    | 1           | 5           | 3.93        | 4.00        | 4      | .79         |
| A03 | 主管會體諒我的工作辛勞          | 1           | 5           | 3.85        | 4.00        | 4      | .83         |
| A20 | 整體而言，我對我的工作感到滿意      | 1           | 5           | 3.73        | 4.00        | 4      | .76         |
| A24 | 我覺得本單位內組織氣氛很好        | 1           | 5           | 3.71        | 4.00        | 4      | .90         |
| A05 | 我所處單位內的正式溝通管道暢通      | 1           | 5           | 3.71        | 4.00        | 4      | .83         |
| A04 | 本單位有很好的工作績效考核系統      | 1           | 5           | 3.70        | 4.00        | 4      | .83         |
| A11 | 我被賦予需要的自由空間(授權)完成工作  | 1           | 5           | 3.66        | 4.00        | 4      | .83         |
| A16 | 我的工作與其他同事間有明確的責任劃分   | 1           | 5           | 3.64        | 4.00        | 4      | .75         |
| A19 | 我單位與他單位間支援合作溝通協調良好   | 1           | 5           | 3.64        | 4.00        | 4      | .73         |
| A18 | 當本單位有重要政策活動時會被事先告知   | 1           | 5           | 3.63        | 4.00        | 4      | .75         |
| A17 | 當我工作做好時我會得到單位認同及獎賞   | 1           | 5           | 3.62        | 4.00        | 4      | .75         |
| A12 | 本單位提供的工作服務環境硬體設施充足   | 1           | 5           | 3.57        | 4.00        | 4      | .86         |
| A08 | 我能方便地取得所需的進修(訓練)資訊   | 1           | 5           | 3.50        | 4.00        | 4      | .85         |
| A10 | 當我對顧客提供好的服務時我會得到獎勵   | 1           | 5           | 3.45        | 3.00        | 4      | .82         |
| A06 | 當本單位有重要改變，會有足夠專業訓練   | 1           | 5           | 3.44        | 4.00        | 4      | .87         |
| A07 | 我能獲得所需設備支援提供顧客良好服務   | 1           | 5           | 3.42        | 3.00        | 3      | .84         |
| A13 | 本單位提供我工作上之消耗品充足      | 1           | 5           | 3.38        | 4.00        | 4      | .95         |
| A15 | 我對於本單位福利(休假,加班費)感到滿意 | 1           | 5           | 3.26        | 3.00        | 4      | 1.02        |
| A23 | 本單位制訂的政策對服務顧客有所妨礙 R  | 1           | 5           | 3.23        | 3.00        | 4      | .90         |
| A14 | 我經常與其他單位有工作不協調或衝突 R  | 1           | 5           | 3.21        | 3.00        | 4      | .90         |
| A22 | 本單位的目標與我個人生活目標不一致 R  | 1           | 5           | 3.07        | 3.00        | 3      | .91         |
| A25 | 我經常未能適時從他單位得到資訊文件 R  | 1           | 5           | 2.93        | 3.00        | 3      | .87         |
| A09 | 本單位內我的工作負荷量太高 R      | 1           | 5           | 2.62        | 3.00        | 3      | .86         |

資料來源:本研究整理

R：反向題項

## 二、組織公民行為問項描述性分析

組織公民行為問項計有 35 題，反向題項 8 題(第 9.10.11.18.32.33.34.35 題)經重新編碼程序後依平均值遞減排序，得分最高之前三題問項為「同仁會主動招呼或協助前來洽公訪客」，「同仁會心平氣和與洽公民眾溝通解釋」及「同仁主動幫助新進同事適應新環境」；得分最低之三題問項為「只在主管或工作要求下，才會去開會」，「同仁會在機關內各項會議中踴躍發言」及「同仁會主動參與非強制性內外部會議」，以上三題平均值近於或小於 3。綜合分析警察機關員警已普遍具有服務導向之觀念來善待內外部顧客，尤對新進同仁亦能適時關懷；但員警普遍缺乏主動積極的精神，尤以參加各項會議主動參與及發言均似嫌保守。組織公民行為問項分析表如表 4-5 所示：

表 4-5 組織公民行為問項分析表

| 題 號 | 問 項                     | 最<br>小<br>值 | 最<br>大<br>值 | 平<br>均<br>數 | 中<br>位<br>數 | 眾<br>數 | 標<br>準<br>差 |
|-----|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|-------------|
| B25 | 同仁會主動招呼或協助前來洽公的訪客       | 1           | 5           | 3.90        | 4.00        | 4      | .69         |
| B05 | 同仁們能心平氣和與洽公民眾溝通或解釋案情    | 1           | 5           | 3.87        | 4.00        | 4      | .68         |
| B23 | 同仁們主動幫助新進同仁去適應工作環境      | 1           | 5           | 3.82        | 4.00        | 4      | .69         |
| B26 | 同仁們會主動對不同單位的同事伸出援手      | 1           | 5           | 3.78        | 4.00        | 4      | .71         |
| B21 | 同仁們樂於協助同事解決工作上困難        | 2           | 5           | 3.78        | 4.00        | 4      | .73         |
| B22 | 同仁們願意將自己蒐集整理的資料與同事分享    | 1           | 5           | 3.72        | 4.00        | 4      | .73         |
| B28 | 當出錯時，同仁們能虛心接受主管的糾正      | 1           | 5           | 3.71        | 4.00        | 4      | .69         |
| B29 | 同仁們會主動和同事溝通、協調          | 1           | 5           | 3.67        | 4.00        | 4      | .69         |
| B06 | 同仁們會提早到辦公室，著手處理公務(出勤)   | 1           | 5           | 3.67        | 4.00        | 4      | .78         |
| B27 | 同仁們願意花時間傾聽同事的問題和抱怨      | 2           | 5           | 3.65        | 4.00        | 4      | .66         |
| B24 | 同仁們樂於主動分擔代理同事使單位運作順暢    | 1           | 5           | 3.64        | 4.00        | 4      | .77         |
| B35 | 部分同仁會濫用同事權利、資源，為自己獲利益 R | 1           | 5           | 3.63        | 4.00        | 4      | .98         |
| B02 | 同仁們主動蒐集整理承辦案例、資料卷宗作參考   | 1           | 5           | 3.62        | 4.00        | 4      | .74         |
| B32 | 本單位經常有人藉口請事病假，並視之為福利 R  | 1           | 5           | 3.62        | 4.00        | 4      | .93         |

表 4-5 組織公民行為問項分析表（續）

| 題 號 | 問 項                    | 最<br>小<br>值 | 最<br>大<br>值 | 平<br>均<br>數 | 中<br>位<br>數 | 眾<br>數 | 標<br>準<br>差 |
|-----|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|-------------|
| B01 | 同仁們能熟悉承辦業務的法規和相關釋例     | 1           | 5           | 3.61        | 4.00        | 4      | .71         |
| B03 | 同仁們對於長官交代的事，能不經催促積極處理  | 1           | 5           | 3.60        | 4.00        | 4      | .74         |
| B04 | 為了提升服務品質同仁們會努力充實自我知能   | 1           | 5           | 3.57        | 4.00        | 4      | .74         |
| B19 | 同仁們努力維護本單位形象，並積極參與活動   | 1           | 5           | 3.57        | 4.00        | 4      | .70         |
| B33 | 本單位經常有人下班前草草了結公事便早離開 R | 1           | 5           | 3.53        | 4.00        | 4      | .94         |
| B34 | 本單位經常有人利用公家的資源處理私人事務 R | 1           | 5           | 3.53        | 4.00        | 4      | .95         |
| B31 | 同仁們勇於任事，願意接受臨時指派的工作    | 1           | 5           | 3.52        | 4.00        | 4      | .82         |
| B30 | 同仁們會設身處地替別人著想          | 1           | 5           | 3.48        | 4.00        | 4      | .77         |
| B13 | 同仁們以積極的態度參與本單位內相關的會議   | 1           | 5           | 3.47        | 3.00        | 3      | .73         |
| B16 | 同仁們以積極態度配合本機關所倡導革新措施   | 1           | 5           | 3.45        | 3.00        | 3      | .74         |
| B17 | 同仁們會閱讀和保留內部發行的簡訊、小冊子   | 1           | 5           | 3.41        | 3.00        | 3      | .75         |
| B20 | 能主動提出建設性改善方案，供有關單位參考   | 1           | 5           | 3.40        | 3.00        | 3      | .75         |
| B12 | 同仁們樂於參加可提升組織形象的集會、活動   | 1           | 5           | 3.37        | 3.00        | 3      | .79         |
| B07 | 同仁們能主動對不合時宜的法規提出改進建議   | 1           | 5           | 3.36        | 3.00        | 3      | .79         |
| B09 | 本單位常有人爭權奪利、勾心鬥角、破壞和諧 R | 1           | 5           | 3.26        | 3.00        | 3      | .95         |
| B10 | 本單位常有人在背後批評主管或討論同事隱私 R | 1           | 5           | 3.23        | 3.00        | 3      | .90         |
| B08 | 同仁們即使工作繁重時，仍不口出怨言      | 1           | 5           | 3.22        | 3.00        | 3      | .87         |
| B11 | 本單位常有人挑組織毛病、抱怨工作細微瑣事 R | 1           | 5           | 3.13        | 3.00        | 3      | .92         |
| B15 | 同仁會主動參與非強制性但重要的內外部會議   | 1           | 5           | 3.06        | 4.00        | 4      | .85         |
| B14 | 同仁們會在機關內部各項會議中經常踴躍發言   | 1           | 5           | 3.05        | 3.00        | 3      | .85         |
| B18 | 同仁們只在主管或工作的要求下，才會去開會 R | 1           | 5           | 2.71        | 3.00        | 2      | .91         |

資料來源:本研究整理

R：反向題項

### 三、各研究變項構面之描述性分析

#### (一)內部服務品質構面描述性分析

由表 4-6 得知，各級員警對於內部服務品質及其各個構面之問項平均數均高於中間值 3 以上，顯示各級員警對於內部服務品質的評價(感受)程度有一致認同之看法。各構面的平均數比率均在 64.70%-76.80%之間，顯示受訪者對於內部服務品質各構面的認知程度均達六成以上。其中以「管理支持」問項的平均數(3.840)最高；顯示研究對象單位主管幹部管理措施得到大部分員警肯定；「團隊認同」問項的平均數(3.760)次高，亦即各單位員警認同組織團隊精神佳。但在「政策調協」問項平均數(3.235)雖逾中值，惟在各構面中較低，可知各級員警對單位政策目標共識之建立及溝通協調合作似仍有努力空間。

#### (二)組織公民行為構面描述性分析

由表 4-6 得知，各級員警表現組織公民行為及其各構面之問項平均數均高於中間值 3 以上，顯示受試者對本單位同事組織公民行為之表現評價達中高程度之認同。其中以「利他助人」問項的平均數(3.773)最高；顯示研究受試者對本單位同事表現出熱心助人等利組織行為得到大部分受試者肯定；「忠誠守分」問項的平均數(3.608)次高，亦即各單位同仁能恪守本分，盡職負責，設身處地為他人著想。然在「主動參與」問項的平均數(3.278)雖逾中值，惟在各構面中較低，顯示各級員警處事態度似嫌保守，未能積極參與組織公共事務討論及相關活動，有待加強教育訓練及溝通建立共識。

表 4-6 各研究變項描述性統計分析表

N=436

| 研究變項            | 最小值 | 最大值 | 構面/問項平均數      | 中位數 | 眾數  | 標準差   | 平均數比率  |
|-----------------|-----|-----|---------------|-----|-----|-------|--------|
| <b>A.內部服務品質</b> | 43  | 122 | 88.08/3.5232  | 88  | 88  | 11.43 | 72.20% |
| 管理支持            | 5   | 25  | 19.20/3.840   | 20  | 20  | 3.38  | 76.80% |
| 訓練授權            | 9   | 30  | 20.10/3.350   | 20  | 20  | 3.32  | 67.00% |
| 福利設備            | 7   | 25  | 17.07/3.414   | 17  | 16  | 2.87  | 68.28% |
| 團隊認同            | 9   | 25  | 18.78/3.760   | 19  | 20  | 2.66  | 75.12% |
| 政策調協            | 5   | 20  | 12.94/3.235   | 13  | 12  | 2.33  | 64.70% |
| <b>B.組織公民行為</b> | 75  | 174 | 122.63/3.5037 | 122 | 127 | 16.19 | 70.48% |
| 敬業樂群            | 16  | 55  | 38.14/3.467   | 38  | 39  | 5.58  | 69.35% |
| 主動參與            | 14  | 45  | 29.50/3.278   | 30  | 27  | 5.08  | 65.56% |
| 利他助人            | 12  | 30  | 22.64/3.773   | 23  | 24  | 3.50  | 75.47% |
| 忠誠守分            | 11  | 25  | 18.04/3.608   | 18  | 20  | 2.77  | 72.16% |
| 公私分明            | 4   | 20  | 14.31/3.580   | 15  | 16  | 3.18  | 71.55% |

資料來源：本研究整理

註：平均數比率＝平均數/最大值

### 第三節 t 檢定與單因子變異數分析

本節為探討員警個人基本屬性(性別、年齡、婚姻、學歷、職務性質、官職等、服務時間及服務單位)的不同對內部服務品質及組織公民行為各構面是否存在有差異性；以 t 檢定與單因子變異數分析進行各構面檢定，若達顯著差異，則再以事後比較考驗(Post Hot Tests)之最小顯著差異法(Least Sinificant Difference)進一步檢定各群組差異情形。

#### 壹、性別與各研究變項各構面之 t 檢定

##### 一、研究假設

員警個人性別的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

##### 二、t 檢定結果

以 t 檢定檢驗不同性別的員警對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面的認知程度是否有顯著差異存在，透過 t 檢定分析後，其結果彙整如表 4-7 所示：

表 4-7 性別與研究變項各構面的 t 檢定結果摘要表

| 性別         | 變項/構面  |      | 平均數       |          | 標準差   |       | t 值    | P 值  | 備註 |
|------------|--------|------|-----------|----------|-------|-------|--------|------|----|
|            |        |      | 男 (n=399) | 女 (n=37) | 男     | 女     |        |      |    |
| 1:男<br>2:女 | 內部服務品質 | 管理支持 | 19.26     | 18.57    | 3.37  | 3.51  | 1.184  | .237 |    |
|            |        | 訓練授權 | 20.14     | 19.62    | 3.38  | 2.55  | .909   | .364 |    |
|            |        | 福利設備 | 17.01     | 17.65    | 2.86  | 2.89  | -1.293 | .197 |    |
|            |        | 團隊認同 | 18.83     | 18.27    | 2.72  | 1.91  | 1.224  | .222 |    |
|            |        | 政策調協 | 12.88     | 13.49    | 2.34  | 2.22  | -1.505 | .133 |    |
|            |        | 整體構面 | 88.12     | 87.59    | 11.52 | 10.52 | .269   | .788 |    |
|            | 組織公民行為 | 敬業樂群 | 38.09     | 38.73    | 5.66  | 4.86  | -.671  | .502 |    |
|            |        | 主動參與 | 29.55     | 29.00    | 5.07  | 5.17  | .629   | .530 |    |
|            |        | 利他助人 | 22.62     | 22.81    | 3.56  | 2.83  | -3.14  | .754 |    |
|            |        | 忠誠守分 | 17.96     | 18.86    | 2.77  | 2.64  | -1.900 | .058 |    |
|            |        | 公私分明 | 14.27     | 14.76    | 3.17  | 3.30  | -.894  | .372 |    |
|            |        | 整體構面 | 122.49    | 124.16   | 16.34 | 14.62 | -.602  | .548 |    |

註：\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\* 表  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P < .001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

#### (一)內部服務品質及其各構面

由表 4-7 可得知不同性別之員警在內部服務品質各構面中，男性在「管理支持」、「訓練授權」、「團隊認同」及「整體構面」感受程度高於女性；「福利設備」、「政策調協」則低於女性。但各構面的 P 值均大於  $\alpha$  值(=.05)，未達顯著水準，故虛無假設( $H_0$ )成立，顯示不同性別員警對於內部服務品質各構面評價(感受)程度未有顯著差異存在。亦即本研究個案警政機關現有女性員警雖僅占 3.324%，但對警政機關內部服務品質的認知感受與男性員警並無顯著差異情形存在。

#### (二)組織公民行為及其各構面

在探討性別變項與組織公民行為的 t 檢定結果，統計顯示女性員警整體構面平均值為 124.16，高於男性員警的 122.49，顯示女性員警在組織公民行為有較高的感受認知。而男性員警除對「主動參與」表現程度評價上高於女性員警外，其餘「敬業樂群」、「利他助人」、「忠誠守分」及「公私分明」等構面均低於女性員警，此點與傳統女性被認為較謙恭、壓抑、處事低調不強出頭之觀念，反射在職場亦然。惟各構面的 P 值均大於  $\alpha$  值(=.05)，未達顯著水準，故虛無假設( $H_0$ )成立，顯示不同性別員警對於組織公民行為各構面評價(感受)程度並無顯著差異存在。

### 貳、年齡與各研究變項各構面之變異數分析

#### 一、研究假設

員警個人年齡的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

#### 二、單因子變異數分析

本研究警察年齡計分為 5 個組別，茲因問卷回收後經統計分析未有 60 歲以上受試者，故該組予以捨棄，餘 4 組先以單因子變異數分析(one way ANOVA)來檢驗年齡對內部服務品質、組織公民行為及其各構面是否有所差異，若具有差異，再以事後比較考驗(Post Hoc Tests)之最小顯著差異法(Least Significant Difference, LSD)進行事後比較檢定，以瞭解其顯著差異之年齡組別，其結果彙整如表 4-8 所示：

表 4-8 警察人員年齡與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表

| 統計項目<br>變項/構面              |      | 組別(N=436)         | 平均值   | 標準差   | F 檢定  | P 值   | LSD        |
|----------------------------|------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 內<br>部<br>服<br>務<br>品<br>質 | 管理支持 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 21.57 | 3.21  | 3.035 | .029* | 1>3<br>4>3 |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 19.39 | 3.46  |       |       |            |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 18.83 | 3.38  |       |       |            |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 20.13 | 2.57  |       |       |            |
|                            | 訓練授權 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 21.14 | 4.78  | 1.624 | .183  |            |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 20.12 | 3.17  |       |       |            |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 19.89 | 3.40  |       |       |            |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 21.16 | 3.09  |       |       |            |
|                            | 福利設備 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 19.00 | 3.83  | 2.412 | .066  |            |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 16.95 | 2.84  |       |       |            |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 16.96 | 2.86  |       |       |            |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 18.00 | 2.59  |       |       |            |
|                            | 團隊認同 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 19.29 | 2.87  | 2.120 | .097. |            |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 18.87 | 2.56  |       |       |            |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 18.55 | 2.66  |       |       |            |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 19.75 | 3.04  |       |       |            |
|                            | 政策調協 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 14.14 | 1.95  | 1.567 | .197  |            |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 12.82 | 2.21  |       |       |            |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 12.90 | 2.36  |       |       |            |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 13.56 | 2.73  |       |       |            |
|                            | 整體構面 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 95.14 | 14.19 | 3.105 | .026* | 4>2<br>4>3 |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 88.15 | 10.86 |       |       |            |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 87.13 | 11.63 |       |       |            |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 92.59 | 11.42 |       |       |            |

表 4-8 警察人員年齡與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表（續）

| 統計項目<br>變項/構面              |      | 組別(N=436)         | 平均值    | 標準差   | F 檢定  | P 值  | LSD |
|----------------------------|------|-------------------|--------|-------|-------|------|-----|
| 組<br>織<br>公<br>民<br>行<br>為 | 敬業樂群 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 39.14  | 7.36  | 2.070 | .103 |     |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 37.70  | 4.95  |       |      |     |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 38.15  | 5.88  |       |      |     |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 40.31  | 6.17  |       |      |     |
|                            | 主動參與 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 31.29  | 7.23  | 2.032 | .109 |     |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 29.67  | 4.34  |       |      |     |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 29.07  | 5.51  |       |      |     |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 31.16  | 5.06  |       |      |     |
|                            | 利他助人 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 22.86  | 4.26  | .210  | .889 |     |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 22.51  | 3.28  |       |      |     |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 22.68  | 3.62  |       |      |     |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 23.00  | 3.83  |       |      |     |
|                            | 忠誠守分 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 18.29  | 3.90  | 2.036 | .108 |     |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 18.10  | 2.52  |       |      |     |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 17.83  | 2.88  |       |      |     |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 19.09  | 2.97  |       |      |     |
|                            | 公私分明 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 16.43  | 2.94  | 2.539 | .062 |     |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 13.94  | 3.08  |       |      |     |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 14.42  | 3.14  |       |      |     |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 15.13  | 3.76  |       |      |     |
|                            | 整體構面 | 1.29 歲以下 (N=7)    | 128.00 | 23.29 | 1.941 | .122 |     |
|                            |      | 2.30-39 歲 (N=178) | 121.93 | 14.00 |       |      |     |
|                            |      | 3.40-49 歲 (N=219) | 122.14 | 16.97 |       |      |     |
|                            |      | 4.50-59 歲 (N=32)  | 128.69 | 19.48 |       |      |     |

註：\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\* 表  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P < .001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

#### (一)內部服務品質及其各構面

- 1.從表 4-8 可得知不同年齡的員警在「管理支持」構面及「整體內部服務品質」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒絕虛無假設( $H_0$ )，對立假設( $H_1$ )成立，顯示不同年齡的員警對於「管理支持」構面及「整體內部服務品質」評價(感受)程度上有顯著差異存在；再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：
  - (1)「管理支持」：「29 歲以下」、「50-59 歲」組與「40-49 歲」組間具有顯著差異，「29 歲以下」的平均數為 21.57，「40-49 歲」的平均數為 18.83，「50-59 歲」的平均數為 20.13，顯示「29 歲以下」、「50-59 歲」組員警對「管理支持」構面的評價(感受)程度高於「40-49 歲」組之員警。
  - (2)整體內部服務品質：「50-59 歲」與「40-49 歲」、「30-39 歲」各組間具有顯著差異，「50-59 歲」的平均數為 92.59，「40-49 歲」的平均數為 87.13，「30-39 歲」的平均數為 88.15，顯示「50-59 歲」組員警對整體內部服務品質的評價(感受)程度高於「40-49 歲」及「30-39 歲」組之員警。
- 2.其餘「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面中的 P 值均大於  $\alpha$  值(=.05)，故應接受虛無假設  $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同年齡的員警對於「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」四構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

#### (二)組織公民行為及其各構面

從表 4-8 可得知不同年齡的員警在整體組織公民行為及「敬業樂群」、「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守分」及「公私分明」等構面中的 P 值均大於  $\alpha$  值(=.05)，故應接受虛無假設  $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同年齡的員警對於整體組織公民行為及「敬業樂群」、「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守分」、「公私分明」各構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

### 參、婚姻與各研究變項各構面之變異數分析

#### 一、研究假設

員警個人婚姻狀況的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之

評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

## 二、單因子變異數分析

本研究員警婚姻計分為 3 個組別，先以單因子變異數分析(one way ANOVA)來檢驗婚姻對內部服務品質和組織公民行為及其各構面是否有所差異，若具有差異，再以 LSD 進行事後比較檢定，以瞭解其顯著差異之婚姻組別，其結果彙整如表 4-9 所示。

表 4-9 警察人員婚姻與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別(N=436)   | 平均值   | 標準差   | F 檢定  | P 值  | LSD |
|---------------|------|-------------|-------|-------|-------|------|-----|
| 內部服務品質        | 管理支持 | 1.已婚(N=379) | 19.18 | 3.40  | .412  | .663 |     |
|               |      | 2.未婚(N=43)  | 19.12 | 3.27  |       |      |     |
|               |      | 3.其他(N=14)  | 20.00 | 3.35  |       |      |     |
|               | 訓練授權 | 1.已婚(N=379) | 20.17 | 3.26  | .868  | .421 |     |
|               |      | 2.未婚(N=43)  | 19.47 | 3.47  |       |      |     |
|               |      | 3.其他(N=14)  | 20.07 | 4.43  |       |      |     |
|               | 福利設備 | 1.已婚(N=379) | 17.10 | 2.88  | .422  | .656 |     |
|               |      | 2.未婚(N=43)  | 16.70 | 2.92  |       |      |     |
|               |      | 3.其他(N=14)  | 17.29 | 2.46  |       |      |     |
|               | 團隊認同 | 1.已婚(N=379) | 18.78 | 2.66  | .421  | .656 |     |
|               |      | 2.未婚(N=43)  | 18.60 | 2.32  |       |      |     |
|               |      | 3.其他(N=14)  | 19.36 | 3.67  |       |      |     |
|               | 政策調協 | 1.已婚(N=379) | 12.89 | 2.36  | 1.770 | .172 |     |
|               |      | 2.未婚(N=43)  | 13.00 | 2.12  |       |      |     |
|               |      | 3.其他(N=14)  | 14.07 | 1.98  |       |      |     |
|               | 整體構面 | 1.已婚(N=379) | 88.11 | 11.31 | .629  | .534 |     |
|               |      | 2.未婚(N=43)  | 86.88 | 11.68 |       |      |     |
|               |      | 3.其他(N=14)  | 90.79 | 13.90 |       |      |     |

表 4-9 警察人員婚姻與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表（續）

| 統計項目<br>變項/構面              |      | 組別(N=436)   | 平均值    | 標準差   | F 檢定  | P 值  | LSD |
|----------------------------|------|-------------|--------|-------|-------|------|-----|
| 組<br>織<br>公<br>民<br>行<br>為 | 敬業樂群 | 1.已婚(N=379) | 38.13  | 5.56  | .958  | .384 |     |
|                            |      | 2.未婚(N=43)  | 37.63  | 5.37  |       |      |     |
|                            |      | 3.其他(N=14)  | 40.00  | 6.89  |       |      |     |
|                            | 主動參與 | 1.已婚(N=379) | 29.54  | 4.92  | .307  | .736 |     |
|                            |      | 2.未婚(N=43)  | 29.00  | 5.45  |       |      |     |
|                            |      | 3.其他(N=14)  | 30.07  | 7.78  |       |      |     |
|                            | 利他助人 | 1.已婚(N=379) | 22.70  | 3.42  | 1.473 | .230 |     |
|                            |      | 2.未婚(N=43)  | 21.86  | 3.80  |       |      |     |
|                            |      | 3.其他(N=14)  | 23.43  | 4.54  |       |      |     |
|                            | 忠誠守分 | 1.已婚(N=379) | 18.04  | 2.75  | 1.004 | .367 |     |
|                            |      | 2.未婚(N=43)  | 17.72  | 2.76  |       |      |     |
|                            |      | 3.其他(N=14)  | 18.93  | 3.47  |       |      |     |
|                            | 公私分明 | 1.已婚(N=379) | 14.23  | 3.17  | 1.080 | .341 |     |
|                            |      | 2.未婚(N=43)  | 14.63  | 3.12  |       |      |     |
|                            |      | 3.其他(N=14)  | 15.36  | 3.50  |       |      |     |
|                            | 整體構面 | 1.已婚(N=379) | 122.64 | 15.78 | .974  | .379 |     |
|                            |      | 2.未婚(N=43)  | 120.84 | 16.95 |       |      |     |
|                            |      | 3.其他(N=14)  | 127.79 | 23.79 |       |      |     |

註：\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\* 表  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P < .001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

從表 4-9 內部服務品質和組織公民行為及其各構面之中的 P 值均大於  $\alpha$  值 ( $=.05$ )，故應接受虛無假設  $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同婚姻狀況的員警對於內部服務品質和組織公民行為及其各構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

## 肆、學歷與各研究變項各構面之變異數分析

### 一、研究假設

員警個人學歷的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

### 二、單因子變異數分析

本研究員警學歷計分為6個組別，先以單因子變異數分析(one way ANOVA)來檢驗員警學歷對內部服務品質和組織公民行為及其各構面是否有所差異，若具有差異，再以 LSD 進行事後比較檢定，以瞭解其顯著差異之學歷組別，其結果彙整如表 4-10 所示：

表 4-10 警察人員學歷與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別<br>(N=436)     | 平均值   | 標準差  | F 檢定  | P 值     | LSD                               |
|---------------|------|-------------------|-------|------|-------|---------|-----------------------------------|
| 內部服務品質        | 管理支持 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 18.83 | 3.60 | 1.210 | .303    |                                   |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 19.19 | 3.46 |       |         |                                   |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 19.33 | 4.16 |       |         |                                   |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 19.90 | 2.64 |       |         |                                   |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 19.97 | 2.48 |       |         |                                   |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 20.00 | 1.69 |       |         |                                   |
|               | 訓練授權 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 19.99 | 3.37 | .957  | .444    |                                   |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 19.88 | 3.31 |       |         |                                   |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 20.00 | 2.89 |       |         |                                   |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 20.65 | 3.06 |       |         |                                   |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 20.74 | 3.52 |       |         |                                   |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 21.50 | 3.38 |       |         |                                   |
|               | 福利設備 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 16.86 | 2.85 | 5.063 | .000*** | 5><br>1,2,3<br>6><br>1,2,3<br>6>4 |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 16.70 | 2.78 |       |         |                                   |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 16.75 | 2.34 |       |         |                                   |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 17.63 | 2.50 |       |         |                                   |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 18.69 | 3.11 |       |         |                                   |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 19.88 | 2.85 |       |         |                                   |
|               | 團隊認同 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 18.62 | 2.84 | 3.310 | .006**  | 5><br>1,2,3<br>6>1,2              |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 18.51 | 2.57 |       |         |                                   |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 18.25 | 2.70 |       |         |                                   |

表 4-10 警察人員學歷與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表(續)

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別<br>(N=436)     | 平均值   | 標準差   | F 檢定  | P 值    | LSD                     |
|---------------|------|-------------------|-------|-------|-------|--------|-------------------------|
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 19.30 | 2.30  |       |        |                         |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 20.09 | 2.11  |       |        |                         |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 20.50 | 2.56  |       |        |                         |
|               | 政策調協 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 12.71 | 2.23  | 3.712 | .003** | 4>1,2<br>5>1,2<br>6>1,2 |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 12.70 | 2.26  |       |        |                         |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 13.00 | 2.92  |       |        |                         |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 13.73 | 2.57  |       |        |                         |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 13.89 | 2.14  |       |        |                         |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 14.63 | 2.67  |       |        |                         |
|               | 整體構面 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 87.01 | 11.38 | 3.701 | .003** | 4>1,2<br>5>1,2<br>6>1,2 |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 86.98 | 11.17 |       |        |                         |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 87.33 | 12.00 |       |        |                         |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 91.20 | 10.91 |       |        |                         |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 93.37 | 11.10 |       |        |                         |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 96.50 | 11.66 |       |        |                         |
| 組織公民行為        | 敬業樂群 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 38.03 | 5.75  | 2.765 | .018*  | 5>1,2                   |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 37.41 | 5.21  |       |        |                         |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 38.42 | 5.43  |       |        |                         |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 38.75 | 5.30  |       |        |                         |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 40.77 | 5.52  |       |        |                         |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 41.13 | 8.32  |       |        |                         |
|               | 主動參與 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 29.53 | 5.33  | 1.422 | .215   |                         |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 29.12 | 4.81  |       |        |                         |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 29.83 | 4.30  |       |        |                         |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 28.98 | 5.45  |       |        |                         |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 31.43 | 4.95  |       |        |                         |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 30.88 | 3.91  |       |        |                         |
|               | 利他助人 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 22.80 | 3.66  | .988  | .425   |                         |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 22.32 | 3.48  |       |        |                         |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 21.67 | 4.69  |       |        |                         |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 22.75 | 2.80  |       |        |                         |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 23.37 | 3.40  |       |        |                         |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 23.63 | 2.50  |       |        |                         |

表 4-10 警察人員學歷與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表(續)

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別<br>(N=436)     | 平均值    | 標準差   | F 檢定  | P 值    | LSD            |
|---------------|------|-------------------|--------|-------|-------|--------|----------------|
|               | 忠誠守分 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 17.82  | 2.93  | 2.149 | .059   |                |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 17.86  | 2.67  |       |        |                |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 17.75  | 3.02  |       |        |                |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 18.63  | 2.39  |       |        |                |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 19.06  | 2.81  |       |        |                |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 19.50  | 1.41  |       |        |                |
|               | 公私分明 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 14.05  | 3.23  | 3.379 | .005** | 5>1,2<br>4>1,2 |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 13.93  | 3.22  |       |        |                |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 15.17  | 2.33  |       |        |                |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 15.35  | 2.99  |       |        |                |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 15.60  | 2.69  |       |        |                |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 15.88  | 2.85  |       |        |                |
|               | 整體構面 | 1.甲種警員班 (N=169)   | 122.23 | 16.79 | 2.658 | .022*  | 5>1,2          |
|               |      | 2.專科警員班 (N=172)   | 120.65 | 15.14 |       |        |                |
|               |      | 3.警大警佐班 (N=12)    | 122.83 | 17.45 |       |        |                |
|               |      | 4.警大專修(含二技)(N=40) | 124.45 | 15.55 |       |        |                |
|               |      | 5.警大大學部 (N=35)    | 130.23 | 16.40 |       |        |                |
|               |      | 6.研究所以上 (N=8)     | 131.00 | 17.22 |       |        |                |

註：\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\* 表  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P < .001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

#### (一)內部服務品質及其各構面

1.從表 4-10 可得知不同學歷的員警在「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )；顯示不同學歷的員警對於「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」的評價(感受)程度上有顯著差異存在，再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：

- (1)「福利設備」：「研究所以上」、「警大大學部」分別對「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」、「警大警佐班」各組間具有極顯著差異。「研究所以上」的平均數為 19.88、「警大大學部」的平均數為 18.69，「甲種警員班」的平均數為 16.68、「專科警員班(含進修)」的平均數為 16.70、「警大警佐班」的平均數為 16.75，顯示「研究所以上」、「警大大學部」兩組員警對「福利設備」構面的評價(感受)程度分別高於「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」、「警大警佐班」各組員警；另「研究所以上」與「警大專修(含二技)」(平均數為 17.63)兩組間亦具有極顯著差異，顯示「研究所以上」組員警對「福利設備」構面的評價(感受)程度高於「警大專修(含二技)」組員警。
- (2)「團隊認同」：「研究所以上」、「警大大學部」分別對「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」各組間具有非常顯著差異，「研究所以上」的平均數為 20.50、「警大大學部」的平均數為 20.09，「甲種警員班」的平均數為 18.62、「專科警員班(含進修)」的平均數為 18.51，顯示「研究所以上」、「警大大學部」兩組員警對「團隊認同」構面的評價(感受)程度分別高於「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」等組員警；另「警大大學部」與「警大警佐班」(平均數為 18.25)兩組間亦具有非常顯著差異存在，顯示「警大大學部」組員警對「團隊認同」構面的評價(感受)程度高於「警大警佐班」組員警。
- (3)「政策調協」：「研究所以上」、「警大大學部」、「警大專修(含二技)」組分別對「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」組間具有非常顯著差異。「研究所以上」的平均數為 14.63、「警大大學部」的平均數為 13.89「警大專修(含二技)」的平均數為 13.73，「甲種警員班」的平均數為 12.71、「專科警員班(含進修)」的平均數為 12.70，顯示「研究所以上」、「警大大學部」、「警大專修(含二技)」三組員警在「政策調協」構面的評價(感受)程度上分別高於「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」組員警。
- (4)整體內部服務品質：「研究所以上」、「警大大學部」、「警大專修(含二技)」組分別對「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」組間具有非常顯著差異。「研究所以上」的平均數為 96.65、「警大大學部」的平均數為 93.37、「警

大專修(含二技)」的平均數為 91.20,「甲種警員班」的平均數為 87.01、「專科警員班(含進修)」的平均數為 86.98,顯示「研究所以以上」、「警大大學部」、「警大專修(含二技)」三組員警在「內部服務品質」整體的評價(感受)程度上分別高於「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」組員警。

- 2.其餘「管理支持」及「訓練授權」等構面中的 P 值均大於  $\alpha$  值(=.05),故應接受虛無假設  $H_0$ (即研究假設成立);顯示不同學歷的員警對於「管理支持」及「訓練授權」等二構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

## (二)組織公民行為及其各構面

- 1.從表 4-10 可得知不同學歷的員警在「敬業樂群」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05),故應拒絕虛無假設( $H_0$ ),接受對立假設( $H_1$ );顯示不同學歷的員警對於「敬業樂群」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」的評價(感受)程度上有顯著差異存在,再以事後比較考驗(LSD)方法,作進一步檢驗,其結果顯示:

- (1)「敬業樂群」:「警大大學部」組對「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」二組間具有顯著差異。「警大大學部」的平均數為 40.77,「甲種警員班」的平均數為 38.03、「專科警員班(含進修)」的平均數為 37.41,顯示「警大大學部」組員警對「敬業樂群」構面的評價(感受)程度分別高於「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」各組員警。
- (2)「公私分明」:「警大大學部」、「警大專修(含二技)」分別對「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」各組間具有非常顯著差異,「警大大學部」的平均數為 15.60、「警大專修(含二技)」的平均數為 15.35,「甲種警員班」的平均數為 14.05、「專科警員班(含進修)」的平均數為 13.93,顯示「警大大學部」、「警大專修(含二技)」兩組員警對「公私分明」構面的評價(感受)程度分別高於「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」等組員警。
- (3)整體組織公民行為:「警大大學部」組對「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」二組間具有顯著差異。「警大大學部」的平均數為 130.23,「甲種警員班」的平均數為 122.23、「專科警員班(含進修)」的平均數為 120.65,顯示「警大大學部」組員警對「組織公民行為」整體的評價(感受)程度分別高於「甲種警員班」、「專科警員班(含進修)」各組員警。

2.其餘「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守分」等構面中的P值均大於 $\alpha$ 值(=.05)，故應接受虛無假設 $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同學歷的員警對於「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守分」等三構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

## 伍、職務性質與各研究變項各構面之變異數分析

### 一、研究假設

員警個人職務性質的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

### 二、單因子變異數分析

本研究針對員警個人職務性質區分為4個組別，先以單因子變異數分析法(one way ANOVA)來檢驗員警職務性質的不同對內部服務品質和組織公民行為及其各構面是否有所差異，若具有差異，再以LSD進行事後比較檢定，以瞭解其顯著差異之職務性質組別，其結果彙整如表4-11所示：

表4-11 警察人員職務性質與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表

| 統計項目<br>變項/構面          |      | 組別<br>(N=436)  | 平均值   | 標準差  | F 檢定  | P 值     | LSD |
|------------------------|------|----------------|-------|------|-------|---------|-----|
| 內部<br>服<br>務<br>品<br>質 | 管理支持 | 1.內勤主管 (N=33)  | 20.21 | 2.65 | 1.281 | .280    |     |
|                        |      | 2.內勤非主管(N=135) | 19.30 | 3.55 |       |         |     |
|                        |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 18.95 | 3.03 |       |         |     |
|                        |      | 4.外勤非主管(N=210) | 19.04 | 3.46 |       |         |     |
|                        | 訓練授權 | 1.內勤主管 (N=33)  | 20.85 | 3.05 | 1.077 | .359    |     |
|                        |      | 2.內勤非主管(N=135) | 20.24 | 3.24 |       |         |     |
|                        |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 20.22 | 3.13 |       |         |     |
|                        |      | 4.外勤非主管(N=210) | 19.85 | 3.45 |       |         |     |
|                        | 福利設備 | 1.內勤主管 (N=33)  | 18.70 | 2.42 | 8.133 | .000*** | 1>2 |
|                        |      | 2.內勤非主管(N=135) | 17.59 | 2.71 |       |         | 1>3 |
|                        |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 16.97 | 2.85 |       |         | 1>4 |
|                        |      | 4.外勤非主管(N=210) | 16.50 | 2.89 |       |         | 2>4 |

表 4-11 警察人員職務性質與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表（續）

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別 (N=436)     | 平均值   | 標準差   | F 檢定  | P 值     | LSD                      |
|---------------|------|----------------|-------|-------|-------|---------|--------------------------|
|               | 團隊認同 | 1.內勤主管 (N=33)  | 20.12 | 2.23  | 4.200 | .006**  | 1>2<br>1>4               |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 18.84 | 2.54  |       |         |                          |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 19.07 | 2.80  |       |         |                          |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 18.45 | 2.70  |       |         |                          |
|               | 政策調協 | 1.內勤主管 (N=33)  | 14.09 | 2.38  | 6.657 | .000*** | 1>2<br>1>4<br>2>4<br>3>4 |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 13.08 | 2.45  |       |         |                          |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 13.50 | 2.23  |       |         |                          |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 12.50 | 2.17  |       |         |                          |
|               | 整體構面 | 1.內勤主管 (N=33)  | 93.97 | 10.18 | 5.043 | .002**  | 1>2<br>1>3<br>1>4<br>2>4 |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 89.05 | 11.71 |       |         |                          |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 88.71 | 11.71 |       |         |                          |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 86.35 | 11.02 |       |         |                          |
| 組織公民行為        | 敬業樂群 | 1.內勤主管 (N=33)  | 41.30 | 5.36  | 4.660 | .003**  | 1>2<br>1>3<br>1>4        |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 38.39 | 5.49  |       |         |                          |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 38.07 | 5.60  |       |         |                          |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 37.50 | 5.53  |       |         |                          |
|               | 主動參與 | 1.內勤主管 (N=33)  | 29.91 | 6.07  | 1.274 | .283    |                          |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 30.13 | 4.72  |       |         |                          |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 29.33 | 4.97  |       |         |                          |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 29.08 | 5.15  |       |         |                          |
|               | 利他助人 | 1.內勤主管 (N=33)  | 23.70 | 3.12  | 1.225 | .300    |                          |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 22.69 | 3.20  |       |         |                          |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 22.36 | 3.75  |       |         |                          |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 22.51 | 3.66  |       |         |                          |

表 4-11 警察人員職務性質與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表（續）

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別<br>(N=436)  | 平均值    | 標準差   | F 檢定  | P 值    | LSD |
|---------------|------|----------------|--------|-------|-------|--------|-----|
|               | 忠誠守分 | 1.內勤主管 (N=33)  | 19.55  | 2.49  | 5.976 | .001** | 1>2 |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 18.41  | 2.79  |       |        | 1>3 |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 17.81  | 2.67  |       |        | 1>4 |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 17.62  | 2.73  |       |        | 2>4 |
|               | 公私分明 | 1.內勤主管 (N=33)  | 16.00  | 2.88  | 3.713 | .012** | 1>2 |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 14.30  | 3.37  |       |        | 1>3 |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 14.38  | 3.00  |       |        | 1>4 |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 14.03  | 3.08  |       |        |     |
|               | 整體構面 | 1.內勤主管 (N=33)  | 130.45 | 16.25 | 3.910 | .009** | 1>2 |
|               |      | 2.內勤非主管(N=135) | 123.93 | 16.09 |       |        | 1>3 |
|               |      | 3.外勤主管 (N=58)  | 121.95 | 17.34 |       |        | 1>4 |
|               |      | 4.外勤非主管(N=210) | 120.75 | 15.58 |       |        |     |

註：\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\* 表  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P < .001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

#### (一)內部服務品質及其各構面

1.從表 4-11 可得知不同職務性質的員警在「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )；顯示不同職務性質的員警對於「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」的評價(感受)程度上有顯著差異存在，再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：

- (1)「福利設備」：「內勤主管」分別對「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組間具有極顯著差異。「內勤主管」的平均數為 18.70、「內勤非主管」的平均數為 17.59，「外勤主管」的平均數為 16.97、「外勤非主管」的平均數為 16.50，顯示「內勤主管」組員警在「福利設備」構

面的評價(感受)程度分別高於「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組員警；另「內勤非主管」與「外勤非主管」兩組間具有極顯著差異，亦即「內勤非主管」組員警對「福利設備」構面的評價(感受)程度高於「外勤非主管」組員警。

(2)「團隊認同」：「內勤主管」對「內勤非主管」、「外勤非主管」二組間具有非常顯著差異。「內勤主管」的平均數為 20.12、「內勤非主管」的平均數為 18.84、「外勤非主管」的平均數為 18.45，顯示「內勤主管」組員警在「團隊認同」構面的評價(感受)程度分別高於「內勤非主管」、「外勤非主管」各組員警。

(3)「政策調協」：「內勤主管」、「內勤非主管」、「外勤主管」各組對「外勤非主管」組間具有極顯著差異。「內勤主管」的平均數為 14.9、「內勤非主管」的平均數為 13.08、「外勤主管」的平均數為 13.50，「外勤非主管」的平均數為 12.50。顯示「內勤主管」、「內勤非主管」、「外勤主管」各組在「政策調協」構面的評價(感受)程度上高於「外勤非主管」組員警。

(4)整體內部服務品質：「內勤主管」對「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組間具有非常顯著差異。「內勤主管」的平均數為 93.97、「內勤非主管」的平均數為 89.05、「外勤主管」的平均數為 88.71、「外勤非主管」的平均數為 86.35，顯示「內勤主管」組員警在整體「內部服務品質」的評價(感受)程度分別高於「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組員警。另「內勤非主管」與「外勤非主管」兩組之間具有非常顯著差異，顯示「內勤非主管」在整體「內部服務品質」的評價(感受)程度上高於「外勤非主管」組之員警。

2.其餘「管理支持」及「訓練授權」等構面中的 P 值均大於  $\alpha$  值(=.05)，故應接受虛無假設  $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同職務性質的員警對於「管理支持」及「訓練授權」等二構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

## (二)組織公民行為及其各構面

1.從表 4-11 可得知不同職務性質的員警在「敬業樂群」、「忠誠守分」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒

絕虛無假設(Ho)，接受對立假設(H1)；顯示不同職務性質的員警對於「敬業樂群」、「忠誠守分」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」的評價(感受)程度上有顯著差異存在，再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：

- (1)「敬業樂群」：「內勤主管」分別對「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組間具有非常顯著差異。「內勤主管」的平均數為 41.30、「內勤非主管」的平均數為 38.39，「外勤主管」的平均數為 38.07、「外勤非主管」的平均數為 37.50，顯示「內勤主管」組員警在「敬業樂群」構面的評價(感受)程度分別高於「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組員警。
- (2)「忠誠守分」：「內勤主管」對「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組間具有極顯著差異。「內勤主管」的平均數為 19.55、「內勤非主管」的平均數為 18.41，「外勤主管」的平均數為 17.81、「外勤非主管」的平均數為 17.62，顯示「內勤主管」組員警在「忠誠守分」構面的評價(感受)程度分別高於「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組之員警；另在「內勤非主管」與「外勤非主管」兩組間亦具有極顯著差異，顯示「內勤非主管」組員警對「忠誠守分」構面的評價(感受)程度高於「外勤非主管」組之員警。
- (3)「公私分明」：「內勤主管」對「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組間具有非常顯著差異。「內勤主管」的平均數為 16.00、「內勤非主管」的平均數為 14.30，「外勤主管」的平均數為 14.38、「外勤非主管」的平均數為 14.03，顯示「內勤主管」組員警在「公私分明」構面的評價(感受)程度分別高於「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組之員警。
- (4)整體組織公民行為：「內勤主管」對「內勤非主管」、「外勤主管」、「外勤非主管」各組間具有非常顯著差異。「內勤主管」的平均數為 130.45、「內勤非主管」的平均數為 123.93，「外勤主管」的平均數為 121.95、「外勤非主管」的平均數為 120.75，顯示「內勤主管」組員警在整體「組織公民行為」的評價(感受)程度分別高於「內勤非主管」、「外勤主管」、「外

勤非主管」各組之員警。

2.其餘「主動參與」及「利他助人」等構面中的P值均大於 $\alpha$ 值(=.05)，故應接受虛無假設 $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同職務性質的員警對於「主動參與」及「利他助人」等二構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

## 陸、官職等與各研究變項各構面之變異數分析

### 一、研究假設

員警個人官職等的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

### 二、單因子變異數分析

本研究針對員警官職等區分為5個組別，先以單因子變異數分析法(one way ANOVA)來檢驗員警官職等的不同對內部服務品質和組織公民行為及其各構面是否有所差異，若具有差異，再以LSD進行事後比較檢定，以瞭解其顯著差異之官職等組別，其結果彙整如表4-12所示：

表 4-12 警察人員官職等與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表

| 統計項目<br>變項/構面  |      | 組別<br>(N=436)  | 平均值   | 標準差  | F 檢定  | P 值     | LSD                     |
|----------------|------|----------------|-------|------|-------|---------|-------------------------|
| 內部<br>服務<br>品質 | 管理支持 | 1.一線三星 (N=255) | 19.27 | 3.60 | 2.900 | .022*   | 5>1,2,4<br>1>2          |
|                |      | 2.一線四星 (N=86)  | 18.38 | 3.06 |       |         |                         |
|                |      | 3.二線一星 (N=21)  | 19.67 | 3.28 |       |         |                         |
|                |      | 4.二線二星 (N=57)  | 19.33 | 2.81 |       |         |                         |
|                |      | 5.二線三星以上(N=17) | 21.18 | 2.43 |       |         |                         |
|                | 訓練授權 | 1.一線三星 (N=255) | 19.98 | 3.27 | 2.736 | .029*   | 5>1,2,3,4               |
|                |      | 2.一線四星 (N=86)  | 19.81 | 3.41 |       |         |                         |
|                |      | 3.二線一星 (N=21)  | 19.81 | 3.72 |       |         |                         |
|                |      | 4.二線二星 (N=57)  | 20.42 | 3.23 |       |         |                         |
|                |      | 5.二線三星以上(N=17) | 22.53 | 2.55 |       |         |                         |
|                | 福利設備 | 1.一線三星 (N=255) | 16.71 | 2.74 | 5.721 | .000*** | 5>1,2<br>5>3,4<br>4>1,2 |
|                |      | 2.一線四星 (N=86)  | 16.99 | 2.96 |       |         |                         |
|                |      | 3.二線一星 (N=21)  | 17.29 | 3.13 |       |         |                         |
|                |      | 4.二線二星 (N=57)  | 17.98 | 2.84 |       |         |                         |
|                |      | 5.二線三星以上(N=17) | 19.47 | 2.32 |       |         |                         |

表 4-12 警察人員官職等與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表(續)

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別<br>(N=436)  | 平均值   | 標準差   | F 檢定  | P 值     | LSD                     |
|---------------|------|----------------|-------|-------|-------|---------|-------------------------|
|               | 團隊認同 | 1.一線三星 (N=255) | 18.56 | 2.61  | 3.859 | .004**  | 5>1,2,3,4<br>4>1,2      |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 18.65 | 2.84  |       |         |                         |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 18.52 | 2.60  |       |         |                         |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 19.53 | 2.54  |       |         |                         |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 20.65 | 2.06  |       |         |                         |
|               | 政策調協 | 1.一線三星 (N=255) | 12.57 | 2.20  | 6.160 | .000*** | 5>1,2,3,4<br>4>1<br>2>1 |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 13.20 | 2.28  |       |         |                         |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 13.43 | 2.75  |       |         |                         |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 13.37 | 2.40  |       |         |                         |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 15.00 | 2.37  |       |         |                         |
|               | 整體構面 | 1.一線三星 (N=255) | 87.09 | 10.84 | 5.345 | .000*** | 5>1,2,3,4<br>4>1        |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 87.03 | 12.01 |       |         |                         |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 88.71 | 13.16 |       |         |                         |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 90.63 | 11.18 |       |         |                         |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 98.82 | 9.75  |       |         |                         |
| 組織公民行為        | 敬業樂群 | 1.一線三星 (N=255) | 37.79 | 5.43  | 3.896 | .004**  | 5>1,2,3,4<br>4>1        |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 37.65 | 5.43  |       |         |                         |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 37.38 | 7.42  |       |         |                         |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 39.46 | 5.27  |       |         |                         |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 42.41 | 5.23  |       |         |                         |
|               | 主動參與 | 1.一線三星 (N=255) | 29.55 | 4.95  | .998  | .409    |                         |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 28.69 | 5.31  |       |         |                         |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 30.38 | 4.88  |       |         |                         |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 29.89 | 5.31  |       |         |                         |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 30.59 | 5.16  |       |         |                         |
|               | 利他助人 | 1.一線三星 (N=255) | 22.73 | 3.44  | 1.676 | .155    |                         |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 22.26 | 3.71  |       |         |                         |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 21.86 | 4.09  |       |         |                         |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 22.54 | 3.24  |       |         |                         |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 24.41 | 3.16  |       |         |                         |
|               | 忠誠守分 | 1.一線三星 (N=255) | 17.93 | 2.76  | 3.584 | .007**  | 5>1,2,3,4               |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 17.65 | 2.80  |       |         |                         |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 17.95 | 3.07  |       |         |                         |

表 4-12 警察人員官職等與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表(續)

| 統計項目<br>變項/構面 |      | 組別<br>(N=436)  | 平均值    | 標準差   | F 檢定  | P 值     | LSD          |
|---------------|------|----------------|--------|-------|-------|---------|--------------|
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 18.53  | 2.56  |       |         |              |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 20.18  | 2.21  |       |         |              |
|               | 公私分明 | 1.一線三星 (N=255) | 13.81  | 3.31  | 5.855 | .000*** | 5>1,2<br>4>1 |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 14.48  | 2.87  |       |         |              |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 15.14  | 2.35  |       |         |              |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 15.28  | 2.96  |       |         |              |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 16.65  | 2.42  |       |         |              |
|               | 整體構面 | 1.一線三星 (N=255) | 121.80 | 15.39 | 3.227 | .013*   | 5>1,2,3      |
|               |      | 2.一線四星 (N=86)  | 120.72 | 17.12 |       |         |              |
|               |      | 3.二線一星 (N=21)  | 122.71 | 19.35 |       |         |              |
|               |      | 4.二線二星 (N=57)  | 125.70 | 16.11 |       |         |              |
|               |      | 5.二線三星以上(N=17) | 134.24 | 15.07 |       |         |              |

註：\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\* 表  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P < .001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

#### (一)內部服務品質及其各構面

從表 4-12 可得知不同官職等的員警在「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )；顯示不同官職等的員警對於「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」的評價(感受)程度上有顯著差異存在，再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：

1. 「管理支持」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線二星」各組間具有顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 21.18、「一線三星」的平均數為 19.27，「一線四星」的平均數為 18.38、「二線二星」的平均數為 19.33，顯示「二線三星以上」組員警在「管理支持」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線二星」各組員警；另

- 「一線三星」與「一線四星」兩組間具有顯著差異，亦即「一線三星」組員警對「管理支持」構面的評價(感受)程度高於「一線四星」組之員警。
2. 「訓練授權」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組間具有顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 22.53、「一線三星」的平均數為 19.98，「一線四星」的平均數為 19.81、「二線一星」的平均數為 19.81、「二線二星」的平均數為 20.42，顯示「二線三星以上」組員警在「訓練授權」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組之員警。
  3. 「福利設備」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組間具有極顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 19.47、「一線三星」的平均數為 16.71，「一線四星」的平均數為 16.99、「二線一星」的平均數為 17.29、「二線二星」的平均數為 17.98，顯示「二線三星以上」組員警在「福利設備」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組之員警。另「二線二星」組對「一線三星」、「一線四星」兩組間具有極顯著差異，故「二線二星」組員警在「福利設備」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」二組之員警。
  4. 「團隊認同」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組間具有非常顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 20.65、「一線三星」的平均數為 18.56，「一線四星」的平均數為 18.65，「二線一星」的平均數為 18.52、「二線二星」的平均數為 19.53，顯示「二線三星以上」組員警在「團隊認同」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組之員警；另「二線二星」組對「一線三星」、「一線四星」兩組間具有非常顯著差異，顯示「二線二星」組員警在「團隊認同」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」二組之員警。
  5. 「政策調協」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組間具有極顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 15.00、「一線三星」的平均數為 12.57，「一線四星」的平均數為 13.20、「二

線一星」的平均數為 13.43、「二線二星」的平均數為 13.37，顯示「二線三星以上」組員警在「政策調協」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組之員警；另「二線二星」、「一線四星」組分別對「一線三星」組間具有極顯著差異，顯示「二線二星」、「一線四星」組員警在「政策調協」構面的評價(感受)程度高於「一線三星」組之員警。

6. 整體內部服務品質：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組間具有極顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 98.82、「一線三星」的平均數為 87.09，「一線四星」的平均數為 87.03，「二線一星」的平均數為 88.71、「二線二星」的平均數為 90.63，顯示「二線三星以上」組員警在整體「內部服務品質」的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組之員警；另「二線二星」、「一線四星」組分別對「一線三星」組間具有極顯著差異，顯示「二線二星」、「一線四星」組員警在整體「內部服務品質」的評價(感受)程度亦分別高於「一線三星」組之員警。

## (二)組織公民行為及其各構面

1. 從表 4-12 可得知不同官職等的員警在「敬業樂群」、「忠誠守分」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )；顯示不同官職等的員警對於「敬業樂群」、「忠誠守分」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」的評價(感受)程度上有顯著差異存在，再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：

- (1) 「敬業樂群」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組間具有非常顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 42.41、「一線三星」的平均數為 37.79，「一線四星」的平均數為 37.65、「二線一星」的平均數為 37.38、「二線二星」的平均數為 39.46，顯示「二線三星以上」組員警在「敬業樂群」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組之員警。另「二線二星」與「一線三星」兩組間具有非常顯著差

異，故「二線二星」組員警在「敬業樂群」構面的評價(感受)程度高於「一線三星」組之員警。

(2)「忠誠守分」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組間具有非常顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 20.18、「一線三星」的平均數為 17.93，「一線四星」的平均數為 17.65、「二線一星」的平均數為 17.95、「二線二星」的平均數為 18.53，顯示「二線三星以上」組員警在「忠誠守分」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」、「二線二星」各組之員警。

(3)「公私分明」：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」各組間具有極顯著差異，「二線三星」的平均數為 16.65、「一線三星」的平均數為 13.81，「一線四星」的平均數為 14.48，顯示「二線三星以上」組員警在「公私分明」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」各組之員警。另「二線二星」與「一線三星」兩組間具有極顯著差異，故「二線二星」組員警在「公私分明」構面的評價(感受)程度分別高於「一線三星」組之員警。

(4)整體組織公民行為：「二線三星以上」組對「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」各組間具有顯著差異。「二線三星以上」的平均數為 134.24、「一線三星」的平均數為 121.80，「一線四星」的平均數為 120.72、「二線一星」的平均數為 122.71，顯示「二線三星以上」組員警在整體「組織公民行為」的評價(感受)程度分別高於「一線三星」、「一線四星」、「二線一星」各組之員警。

2.其餘「主動參與」及「利他助人」等構面中的 P 值均大於  $\alpha$  值(=.05)，故應接受虛無假設  $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同官職等的員警對於「主動參與」及「利他助人」等二構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

## 柒、服務年資與各研究變項各構面之變異數分析

### 一、研究假設

員警個人服務年資的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之

評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

## 二、單因子變異數分析

本研究針對員警服務年資區分為 5 個組別，先以單因子變異數分析法(one way ANOVA)來檢驗員警服務年資的不同對內部服務品質和組織公民行為及其各構面是否有所差異，若具有差異，再以 LSD 進行事後比較檢定，以瞭解其顯著差異之服務年資組別，其結果彙整如表 4-13 所示：

表 4-13 警察人員服務年資與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表

| 統計項目<br>變項/構面  |      | 組別 (N=436)        | 平均值   | 標準差   | F 檢定  | P 值  | LSD |
|----------------|------|-------------------|-------|-------|-------|------|-----|
| 內部<br>服務<br>品質 | 管理支持 | 1.5 年以下 (N=8)     | 20.63 | 2.72  | .649  | .628 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 19.44 | 1.42  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 19.22 | 3.56  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 19.00 | 3.17  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 20.00 | 3.58  |       |      |     |
|                | 訓練授權 | 1.5 年以下 (N=8)     | 21.13 | 4.36  | 1.232 | .297 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 19.89 | 3.76  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 19.83 | 3.33  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 20.46 | 3.18  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 20.91 | 3.62  |       |      |     |
|                | 福利設備 | 1.5 年以下 (N=8)     | 19.13 | 3.56  | 2.404 | .053 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 18.67 | 2.78  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 17.08 | 2.88  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 17.54 | 2.66  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 17.18 | 3.16  |       |      |     |
|                | 團隊認同 | 1.5 年以下 (N=8)     | 19.38 | 2.67  | .348  | .845 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 19.44 | 2.30  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 18.70 | 2.59  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 18.86 | 2.74  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 18.55 | 3.80  |       |      |     |
|                | 政策調協 | 1.5 年以下 (N=8)     | 14.00 | 2.00  | 1.886 | .112 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 13.67 | 1.94  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 12.76 | 2.20  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 13.05 | 2.54  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 14.18 | 2.60  |       |      |     |
|                | 整體構面 | 1.5 年以下 (N=8)     | 94.25 | 13.19 | 1.488 | .205 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 91.11 | 10.43 |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 87.20 | 11.42 |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 88.91 | 11.08 |       |      |     |

表 4-13 警察人員服務年資與研究變項及其構面單因子變異數分析結果摘要表（續）

| 統計項目<br>變項/構面  |      | 組別 (N=436)        | 平均值    | 標準差   | F 檢定  | P 值  | LSD |
|----------------|------|-------------------|--------|-------|-------|------|-----|
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 90.82  | 14.58 |       |      |     |
| 組織<br>公民<br>行為 | 敬業樂群 | 1.5 年以下 (N=8)     | 39.75  | 6.71  | 1.287 | .274 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 39.11  | 4.20  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 37.66  | 5.38  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 38.84  | 5.79  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 38.18  | 7.15  |       |      |     |
|                | 主動參與 | 1.5 年以下 (N=8)     | 31.88  | 6.58  | .760  | .552 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 29.44  | 3.71  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 29.33  | 5.03  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 29.78  | 5.10  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 28.36  | 5.95  |       |      |     |
|                | 利他助人 | 1.5 年以下 (N=8)     | 23.38  | 3.78  | .428  | .789 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 22.00  | 3.43  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 22.59  | 3.40  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 22.79  | 3.55  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 21.73  | 5.26  |       |      |     |
|                | 忠誠守分 | 1.5 年以下 (N=8)     | 18.88  | 3.64  | .554  | .696 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 17.67  | 3.08  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 17.96  | 2.68  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 18.09  | 2.82  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 18.91  | 3.62  |       |      |     |
|                | 公私分明 | 1.5 年以下 (N=8)     | 16.50  | 2.51  | 2.563 | .054 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 14.33  | 1.66  |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 14.14  | 3.20  |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 14.88  | 3.01  |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 14.28  | 4.73  |       |      |     |
|                | 整體構面 | 1.5 年以下 (N=8)     | 130.38 | 20.74 | 1.245 | .291 |     |
|                |      | 2.6-10 年 (N=9)    | 122.56 | 14.21 |       |      |     |
|                |      | 3.11-20 年 (N=261) | 121.48 | 15.17 |       |      |     |
|                |      | 4.21-30 年 (N=147) | 124.37 | 17.05 |       |      |     |
|                |      | 5.31 年以上 (N=11)   | 121.00 | 24.10 |       |      |     |

註：\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\* 表  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P < .001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

從表 4-13 內部服務品質和組織公民行為及其各構面之中的 P 值均大於  $\alpha$  值 ( $=.05$ )，故應接受虛無假設  $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同服務年資的員警對

於整體內部服務品質和組織公民行為及其各構面評價(感受)程度上皆無顯著差異存在。

## 捌、服務單位與各研究變項各構面之變異數分析

### 一、研究假設

員警個人服務單位的不同對於內部服務品質、組織公民行為及其各構面之評價(感受)無顯著性的差異情形存在。

### 二、單因子變異數分析

本研究針對員警服務單位區分為 3 個組別，先以單因子變異數分析法(one way ANOVA)來檢驗員警服務單位的不同對內部服務品質和組織公民行為及其各構面是否有所差異，若具有差異，再以 LSD 進行事後比較檢定，以瞭解其顯著差異之服務單位組別，其結果彙整如表 4-14 所示：

表 4-14 警察人員服務單位與研究變項各構面單因子變異數分析結果摘要表

| 統計項目<br>變項/構面  |      | 組別(N=436)      | 平均值   | 標準差   | F 檢定   | P 值     | LSD          |
|----------------|------|----------------|-------|-------|--------|---------|--------------|
| 內部<br>服務<br>品質 | 管理支持 | 1.警察局 (N=128)  | 19.80 | 3.07  | 6.866  | .001*** | 1,3>2        |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 18.29 | 3.53  |        |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 19.38 | 3.38  |        |         |              |
|                | 訓練授權 | 1.警察局 (N=128)  | 21.38 | 3.09  | 17.725 | .000*** | 1>2,3<br>3>2 |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 19.01 | 3.20  |        |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 19.93 | 3.27  |        |         |              |
|                | 福利設備 | 1.警察局 (N=128)  | 18.55 | 2.77  | 27.426 | .000*** | 1>2,3        |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 16.41 | 2.59  |        |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 16.47 | 2.73  |        |         |              |
|                | 團隊認同 | 1.警察局 (N=128)  | 19.44 | 2.74  | 9.751  | .000*** | 1,3>2        |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 17.99 | 2.57  |        |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 18.85 | 2.54  |        |         |              |
|                | 政策調協 | 1.警察局 (N=128)  | 13.72 | 2.50  | 11.765 | .000*** | 1>2,3        |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 12.38 | 2.13  |        |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 12.76 | 2.20  |        |         |              |
|                | 整體構面 | 1.警察局 (N=128)  | 92.89 | 10.94 | 20.930 | .000*** | 1>2,3<br>3>2 |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 84.09 | 11.09 |        |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 87.40 | 10.83 |        |         |              |

表 4-14 警察人員服務單位與研究變項各構面單因子變異數分析結果摘要表（續）

| 統計項目<br>變項/構面  |      | 組別(N=436)      | 平均值    | 標準差   | F 檢定  | P 值     | LSD          |
|----------------|------|----------------|--------|-------|-------|---------|--------------|
| 組織<br>公民<br>行為 | 敬業樂群 | 1.警察局 (N=128)  | 39.64  | 5.67  | 9.062 | .000*** | 1>2,3<br>3>2 |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 36.70  | 5.33  |       |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 38.06  | 5.45  |       |         |              |
|                | 主動參與 | 1.警察局 (N=128)  | 30.10  | 5.08  | 1.986 | .138    |              |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 28.83  | 4.75  |       |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 29.54  | 5.25  |       |         |              |
|                | 利他助人 | 1.警察局 (N=128)  | 23.05  | 3.64  | 6.542 | .002**  | 1,3>2        |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 21.68  | 3.35  |       |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 22.99  | 3.40  |       |         |              |
|                | 忠誠守分 | 1.警察局 (N=128)  | 18.80  | 2.70  | 7.257 | .001*** | 1>2,3        |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 17.62  | 2.77  |       |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 17.79  | 2.73  |       |         |              |
|                | 公私分明 | 1.警察局 (N=128)  | 14.98  | 3.26  | 4.437 | .012*   | 1>2,3        |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 13.84  | 3.42  |       |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 14.16  | 2.89  |       |         |              |
|                | 整體構面 | 1.警察局 (N=128)  | 126.57 | 16.58 | 7.711 | .001**  | 1>2,3<br>3>2 |
|                |      | 2.警察分局 (N=123) | 118.67 | 15.68 |       |         |              |
|                |      | 3.分駐派出所(N=185) | 122.54 | 16.19 |       |         |              |

註：\*表示  $P<.05$  顯著差異 \*\* 表  $P<.01$  非常顯著差異 \*\*\* 表  $P<.001$  極顯著差異 資料來源：本研究整理

### 三、結果分析

#### (一)內部服務品質及其各構面

從表 4-14 可得知不同服務單位的員警在「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )；顯示不同服務單位的員警對於「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」、「政策調協」等構面及「整體內部服務品質」的評價(感受)程度上均有顯著差異存在，再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：

1. 「管理支持」：「警察局」、「分駐派出所」組對「警察分局」組具有極顯

- 著差異，「警察局」的平均數為 19.80、「分駐派出所」的平均數為 19.38、「警察分局」的平均數為 18.29，顯示「警察局」、「分駐派出所」組員警在「管理支持」構面的評價(感受)程度高於「警察分局」組之員警。
- 2.「訓練授權」：「警察局」組分別對「分駐派出所」、「警察分局」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 21.38、「警察分局」的平均數為 19.01、「分駐派出所」的平均數為 19.93，顯示「警察局」組在「訓練授權」構面的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」組之員警；另「分駐派出所」與「警察分局」兩組間亦具有極顯著差異，顯示「分駐派出所」組在「訓練授權」構面的評價(感受)程度高於「警察分局」之員警。
- 3.「福利設備」：「警察局」組分別對「警察分局」、「分駐派出所」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 18.55、「警察分局」的平均數為 16.41、「分駐派出所」的平均數為 16.47，顯示「警察局」組在「福利設備」構面的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」組之員警。
- 4.「團隊認同」：「警察局」、「分駐派出所」組分別對「警察分局」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 19.44、「分駐派出所」的平均數為 18.85、「警察分局」的平均數為 17.99，顯示「警察局」、「分駐派出所」組員警在「團隊認同」構面的評價(感受)程度高於「警察分局」組之員警。
- 5.「政策調協」：「警察局」組分別對「警察分局」、「分駐派出所」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 13.72、「警察分局」的平均數為 12.38、「分駐派出所」的平均數為 12.76，顯示「警察局」組在「政策調協」構面的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」組之員警。
- 6.整體內部服務品質：「警察局」組分別對「警察分局」、「分駐派出所」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 92.89、「警察分局」的平均數為 84.09、「分駐派出所」的平均數為 87.40，顯示「警察局」組在整體「內部服務品質」的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」組之員警；另「分駐派出所」與「警察分局」兩組間亦具有極顯著差異，顯示「分駐派出所」組在整體「內部服務品質」的評價(感受)程度高於

「警察分局」之員警。

## (二)組織公民行為及其各構面

1.從表 4-14 可得知不同服務單位的員警在「敬業樂群」、「利他助人」、「忠誠守分」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」中的 P 值均小於  $\alpha$  值(=.05)，故應拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )；顯示不同服務單位的員警對於「敬業樂群」、「利他助人」、「忠誠守分」、「公私分明」等構面及「整體組織公民行為」的評價(感受)程度上有顯著差異存在，再以事後比較考驗(LSD)方法，作進一步檢驗，其結果顯示：

- (1)「敬業樂群」：「警察局」組分別對「警察分局」、「分駐派出所」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 39.64、「警察分局」的平均數為 36.70、「分駐派出所」的平均數為 38.06，顯示「警察局」組在「敬業樂群」構面的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」組之員警；另「分駐派出所」與「警察分局」兩組間亦具有極顯著差異，顯示「分駐派出所」組在「敬業樂群」構面的評價(感受)程度高於「警察分局」之員警。
- (2)「利他助人」：「警察局」、「分駐派出所」組分別對「警察分局」組具有非常顯著差異，「警察局」的平均數為 23.05、「分駐派出所」的平均數為 22.99、「警察分局」的平均數為 21.68，顯示「警察局」、「分駐派出所」組員警在「利他助人」構面的評價(感受)程度高於「警察分局」組之員警。
- (3)「忠誠守分」：「警察局」組分別對「警察分局」、「分駐派出所」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 18.80、「警察分局」的平均數為 17.62、「分駐派出所」的平均數為 17.79，顯示「警察局」組在「忠誠守分」構面的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」組之員警。
- (4)「公私分明」：「警察局」組分別對「警察分局」、「分駐派出所」組具有顯著差異，「警察局」的平均數為 14.98、「警察分局」的平均數為 13.84、「分駐派出所」的平均數為 14.16，顯示「警察局」組在「公私分明」構面的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」

組之員警。

(5)整體組織公民行為：「警察局」組分別對「警察分局」、「分駐派出所」組具有極顯著差異，「警察局」的平均數為 126.57、「警察分局」的平均數為 118.67、「分駐派出所」的平均數為 122.54，顯示「警察局」組在整體「組織公民行為」的評價(感受)程度分別高於「警察分局」、「分駐派出所」組之員警；另「分駐派出所」與「警察分局」兩組間亦具有極顯著差異，顯示「分駐派出所」組在整體「組織公民行為」的評價(感受)程度高於「警察分局」之員警。

2.其餘在「主動參與」構面中的P值均大於 $\alpha$ 值(=.05)，故應接受虛無假設 $H_0$ (即研究假設成立)；顯示不同服務單位的員警對於「主動參與」構面評價(感受)程度上無顯著差異存在。

## 小結

員警個人屬性的基本資料對於各研究變項之差異情形，經以t檢定與單因子變異數分析及LSD法多重比較，結果彙整如表4-15所示。

- 一、員警個人屬性中性別、婚姻及服務年資等三項對內部服務品質和組織公民行為及其各構面均無顯著性差異存在。
- 二、員警個人屬性對「整體內部服務品質」變項均達到顯著差異者有：年齡、學歷、職務性質、官職等及服務單位等五項。
- 三、員警個人屬性對「整體組織公民行為」變項均達到顯著差異者有：學歷、職務性質、官職等及服務單位等四項。

表 4-15 警察人員基本屬性對於各研究變項之差異性分析彙整一覽表

| 屬性          | 性別         | 年 齡                                                                 | 婚姻                   | 學 歷                                                            | 職務性質                                   | 官職等                                                       | 服務年資                                                          | 服務單位                             |
|-------------|------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 變項/<br>構面   | 1.男<br>2.女 | 1.29 歲以<br>下<br>2.30-39 歲<br>3.40-49 歲<br>4.50-59 歲<br>5.60 歲以<br>上 | 1.已婚<br>2.未婚<br>3.其他 | 1.甲種警員班<br>2.專修警員班<br>3.警大警佐班<br>4.警大專修班<br>5.警大大學部<br>6.研究所以上 | 1.內勤主管<br>2.內勤非主管<br>3.外勤主管<br>4.外勤非主管 | 1.1-3 星<br>2.1-4 星<br>3.2-1 星<br>4.2-2 星<br>5.2-3 星<br>以上 | 1.5 年以下<br>2.6-10 年<br>3.11-20 年<br>4.21-30 年<br>5.30 年以<br>上 | 1.警察局<br>2.警察分局<br>3.分駐(派<br>出)所 |
| 管理支持        |            | 1,4> 3                                                              |                      |                                                                |                                        | 5> 1,2,4<br>2> 1                                          |                                                               | 1,3> 2                           |
| 訓練授權        |            |                                                                     |                      |                                                                |                                        | 5> 1,2,3,4                                                |                                                               | 1> 2,3<br>3> 2                   |
| 福利設備        |            |                                                                     |                      | 5,6> 1,2,3<br>6> 4                                             | 1> 2,3,4<br>2> 4                       | 5> 1,2,3,4<br>4> 1,2                                      |                                                               | 1> 2,3                           |
| 團隊認同        |            |                                                                     |                      | 5,6> 1,2.<br>5> 3                                              | 1> 2,4                                 | 5> 1,2,3,4<br>4> 1,2                                      |                                                               | 1,3> 2                           |
| 政策調協        |            |                                                                     |                      | 4,5,6> 1,2                                                     | 1> 2,4<br>2,3> 4                       | 5> 1,2,3,4<br>2,4> 1                                      |                                                               | 1> 2,3                           |
| 內 部<br>服務品質 |            | 4> 2,3                                                              |                      | 4,5,6> 1,2                                                     | 1> 2,3,4<br>2> 4                       | 5> 1,2,3,4<br>4> 1                                        |                                                               | 1> 2,3<br>3> 2                   |
| 敬業樂群        |            |                                                                     |                      | 5> 1,2                                                         | 1> 2,3,4                               | 5> 1,2,3,4<br>4> 1                                        |                                                               | 1> 2,3<br>3> 2                   |
| 主動參與        |            |                                                                     |                      |                                                                |                                        |                                                           |                                                               |                                  |
| 利他助人        |            |                                                                     |                      |                                                                |                                        | 5> 2,3                                                    |                                                               | 1,3> 2                           |
| 忠誠守分        |            |                                                                     |                      |                                                                | 1> 2,3,4<br>2> 4                       | 5> 1,2,3,4                                                |                                                               | 1> 2,3                           |
| 公私分明        |            |                                                                     |                      | 4,5> 1,2                                                       | 1> 2,3,4                               | 5> 1,2<br>4> 1                                            |                                                               | 1> 2,3                           |
| 組 織<br>公民行為 |            |                                                                     |                      | 5> 1,2                                                         | 1> 2,3,4                               | 5> 1,2,3                                                  |                                                               | 1> 2,3<br>3> 2                   |

資料來源：本研究整理

## 第四節 內部服務品質與組織公民行為之相關分析

本節在探討「內部服務品質」與「組織公民行為」等變項之間彼此是否有關係存在？相關性有多大？本研究以「皮爾森積差相關分析」(Pearson)來探討內部服務品質五個構面(管理支持、訓練授權、福利設備、團隊認同及政策調協)與組織公民行為五個構面(敬業樂群、主動參與、利他助人、忠誠守分及公私分明)之相關程度，以及整體內部服務品質與整體組織公民行為之間的相關性，分述如下：

### 壹、研究假設

Ho：內部服務品質與組織公民行為各構面之間無關聯性存在。

### 貳、研究結果分析

由表 4-16 分析得知結果如下：

#### 一、敬業樂群

(一)自變項「內部服務品質」及其五個構面與因變項「敬業樂群」之間的 P 值均小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha=.05$  的統計上水準，顯示均呈現極顯著相關，因此，拒絕虛無假設(Ho)，接受對立假設(H1)，且相關係數均為正數，表示兩變數間均呈正相關，即警察人員越展現「敬業樂群」行為，其內部服務品質及其五個構面的感受程度也越高。

(二)整體的內部服務品質與「敬業樂群」的相關係數為.688，顯示兩者具有中度相關；而內部服務品質五個構面與「敬業樂群」相關性強度依序為：團隊認同(.661) > 福利設備(.567) > 訓練授權(.518) > 管理支持(.492) > 政策調協(.472)。

#### 二、主動參與

(一)自變項「內部服務品質」及其五個構面與因變項「主動參與」之間的 P 值均小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha=.05$  的統計上水準，顯示均呈現極顯著正相關，因此，拒絕虛無假設(Ho)，接受對立假設(H1)，且相關係數均為正數，表示兩變數間均呈正相關，即警察人員越展現「主動參與」行為，其內部服務

品質及其五個構面的感受程度也越高。

- (二)整體的內部服務品質與「主動參與」的相關係數為.654，顯示兩者具有中度相關；而內部服務品質五個構面與「主動參與」相關性強度依序為：團隊認同(.602)＞訓練授權(.581)＞福利設備(.532)＞管理支持(.508)＞政策調協(.300)。

### 三、利他助人

- (一)自變項「內部服務品質」及其五個構面與因變項「利他助人」之間的P值均小於 $\alpha$ 值，達到 $\alpha=.05$ 的統計上水準，顯示均呈現極顯著相關，因此，拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )，且相關係數均為正數，表示兩變數間均呈正相關，即警察人員越展現「利他助人」行為，其內部服務品質及其五個構面的感受程度也越高。
- (二)整體的內部服務品質與「利他助人」的相關係數為.545，顯示兩者具有中度相關；而內部服務品質五個構面與「利他助人」相關性強度依序為：團隊認同(.584)＞訓練授權(.419)＞管理支持(.417)＞福利設備(.415)＞政策調協(.294)。

### 四、忠誠守分

- (一)自變項「內部服務品質」及其五個構面與因變項「忠誠守分」之間的P值均小於 $\alpha$ 值，達到 $\alpha=.05$ 的統計上水準，顯示均呈現極顯著相關，因此，拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )，且相關係數均為正數，表示兩變數間均呈正相關，即警察人員越展現「忠誠守分」的行為，其內部服務品質及其五個構面的感受的程度也越高。
- (二)整體的內部服務品質與「忠誠守分」的相關係數為.648，顯示兩者具有中度相關；而內部服務品質五個構面與「忠誠守分」相關性強度依序為：團隊認同(.624)＞訓練授權(.545)＞福利設備(.528)＞管理支持(.464)＞政策調協(.365)。

### 五、公私分明

- (一)自變項「內部服務品質」及其五個構面與因變項「公私分明」之間的P值均小於 $\alpha$ 值，達到 $\alpha=.05$ 的統計上水準，顯示均呈現極顯著相關，因此，

拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )，且相關係數均為正數，表示兩變數間均呈正相關，即警察人員越展現「公私分明」的行為，其內部服務品質及其五個構面的感受程度也越高。

(二)整體的內部服務品質與「公私分明」的相關係數為.373，顯示兩者具有低度相關；而內部服務品質五個構面與「公私分明」相關性強度依序為：政策調協(.443) > 團隊認同(.308) > 福利設備(.279) > 管理支持(.273) > 訓練授權(.206)。

## 六、整體組織公民行為

(一)自變項「內部服務品質」及其五個構面與因變項整體的組織公民行為之間的P值均小於 $\alpha$ 值，達到 $\alpha=.05$ 的統計上水準，顯示均呈現極顯著相關，因此，拒絕虛無假設( $H_0$ )，接受對立假設( $H_1$ )，且相關係數均為正數，表示兩變數間均呈正相關，即警察人員越展現組織公民行為，其內部服務品質及其五個構面的感受程度也越高。

(二)整體的內部服務品質與整體的組織公民行為的相關係數為.744，顯示兩者具有高度相關；而內部服務品質五個構面與組織公民行為相關性強度依序為：團隊認同(.710) > 福利設備(.597) > 訓練授權(.585) > 管理支持(.552) > 政策調協(.470)。

表 4-16 內部服務品質對組織公民行為各構面之相關分析

| 變項<br>/構面  | 組織公<br>民行為      | 敬業樂群            | 主動參與            | 利他助人            | 忠誠守分            | 公私分明            |
|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|            | Pearson/p<br>值  | Pearson/p<br>值  | Pearson/p<br>值  | Pearson/p<br>值  | Pearson/p<br>值  | Pearson/p<br>值  |
| 內部服<br>務品質 | .744<br>.000*** | .688<br>.000*** | .654<br>.000*** | .545<br>.000*** | .648<br>.000*** | .373<br>.000*** |
| 管理支持       | .552<br>.000*** | .492<br>.000*** | .508<br>.000*** | .417<br>.000*** | .464<br>.000*** | .273<br>.000*** |
| 訓練授權       | .585<br>.000*** | .518<br>.000*** | .581<br>.000*** | .419<br>.000*** | .545<br>.000*** | .206<br>.000*** |
| 福利設備       | .597<br>.000*** | .567<br>.000*** | .532<br>.000*** | .415<br>.000*** | .528<br>.000*** | .279<br>.000*** |
| 團隊認同       | .710<br>.000*** | .661<br>.000*** | .602<br>.000*** | .584<br>.000*** | .624<br>.000*** | .308<br>.000*** |
| 政策調協       | .470<br>.000*** | .472<br>.000*** | .300<br>.000*** | .294<br>.000*** | .365<br>.000*** | .443<br>.000*** |

註：\* $P < .05$  顯著相關，\*\* $P < .01$  非常顯著相關，\*\*\*  $P < .001$  極顯著相關

資料來源：本研究整理

## 小結

在探討整體內部服務品質與組織公民行為之相關性時，本研究經前述統計分析發現，「整體內部服務品質」與「組織公民行為」之間，呈現極顯著相關，相關係數為.744；「整體內部服務品質」與組織公民行為之「敬業樂群」(.688)、「主動參與」(.654)、「利他助人」(.545)、「忠誠守分」(.648)及「公私分明」(.373)等構面之間相關分析結果，亦均呈現顯著正相關，表示當警政機關員警對整體內部服務品質之評價(感受)程度愈高時，其對組織公民行為(含各構面)之表現程度也愈高，反之則愈低。因此，本研究假設 3：內部服務品質與組織公民行為各構面之間無關聯性存在之虛無假設( $H_0$ )均未獲驗證，應接受對立假設( $H_1$ )，經研究證實內部服務品質與組織公民行為二個研究變數及其各構面之間均具有關聯性存在。



## 第五節 內部服務品質對組織公民行為之預測力分析

本研究以多元迴歸分析方法來預測內部服務品質各構面(自變項)對組織公民行為及其構面(依變項)的解釋情形，但在進行多元迴歸分析之前，必先求得自變項間之相關係數，亦即做共線性(multicollinearity)的診斷，以防自變項之間可能有線性重合問題。根據吳明隆(2005:13-18)的觀點，如果自變項間彼此的相關係數很高(如在.80 以上)，就要注意有無共線的問題存在。從表 4-17 內部服務品質各構面之相關分析顯示，本研究並無兩個構面因素之間的相關係數超過.80，因此不會有共線性的問題發生。以下就內部服務品質之「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」等五個構面為自變項分別對組織公民行為之「敬業樂群」、「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守分」及「公私分明」進行多元迴歸分析。

表 4-17 本研究自變項共線性診斷結果摘要表

| 自變項構面 | 管理支持   | 訓練授權   | 福利設備   | 團隊認同   | 政策調協   |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 管理支持  |        | .595** | .476** | .630** | .307** |
| 訓練授權  | .595** |        | .657** | .633** | .309** |
| 福利設備  | .476** | .657** |        | .645** | .415** |
| 團隊認同  | .630** | .633** | .645** |        | .384** |
| 政策調協  | .307** | .309** | .415** | .384** |        |

\*\*，在顯著水準為.01 時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理

## 壹、內部服務品質各構面對「敬業樂群」多元迴歸分析

一、多元迴歸分析結果：經彙整如表 4-18 所示。

表 4-18 內部服務品質各構面對「敬業樂群」多元迴歸分析結果摘要表

| 選出變<br>項順序 | 多元相<br>關係數<br>R | 決定<br>係數<br>R <sup>2</sup> | 調整後<br>決定係<br>數 R <sup>2</sup> | 增加<br>解釋<br>量△R | F 值     | 淨<br>F 值 | 未標準<br>化迴歸<br>係數 B | 標準化<br>迴歸係<br>數 Beta | t 值       |
|------------|-----------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------|---------|----------|--------------------|----------------------|-----------|
| 常數         |                 |                            |                                |                 |         |          | 7.193              |                      | 4.874***  |
| 1.團隊認同     | .661            | .437                       | .435                           | .437            | 336.553 | 336.553  | .969               | .462                 | 10.329*** |
| 2.政策調協     | .702            | .493                       | .491                           | .056            | 210.405 | 47.893   | .532               | .222                 | 5.910***  |
| 3.福利設備     | .714            | .510                       | .507                           | .017            | 149.893 | 15.133   | .344               | .177                 | 3.890***  |

資料來源：本研究整理，\*表示 P< .05 顯著差異\*\*表示 P< .01 非常顯著差異\*\*\*表示 P< .001 極顯著差異

## 二、結果分析說明

(一)五個預測變項「管理支持」「訓練授權」「福利設備」「團隊認同」「政策調協」，進入迴歸方程式被選入迴歸模式的標準是 P 值小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha = .05$  的統計上顯著水準，依表 4-18 分析結果共保留三個自變項，進入迴歸模式的變項順序分別為「團隊認同」、「政策調協」、「福利設備」，多元相關係數為.714，決定係數 R<sup>2</sup> 為.510，調整後決定係數 R<sup>2</sup> 為.507，表示三個變項能聯合解釋警察人員之「敬業樂群」程度達 51.0%的變異量，亦即表示此方程式對於「敬業樂群」的預測力達 51.0%。

(二)由表 4-18 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式如下式：

$$\text{敬業樂群} = 7.193 + .969 \times \text{團隊認同} + .532 \times \text{政策調協} + .344 \times \text{福利設備}。$$

此方程式代表意義為：每增加一個單位的「團隊認同」、「政策調協」及「福利設備」，即可分別增加.969，.532 及.344 個單位的敬業樂群行為。

(三)再者，由表 4-18 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知對警察人員「敬業樂群」之預測力高低排序分別為「團隊認同」(Beta 值.462)、「政策調協」(Beta 值.222)、「福利設備」(Beta 值.177)。且上述 Beta 值均為正數，顯示三個

變項構面均具有提升警察人員「敬業樂群」表現程度之作用。

(四)標準化迴歸方程式如下式：

$$\text{敬業樂群} = .462 \times \text{團隊認同} + .222 \times \text{政策調協} + .177 \times \text{福利設備}$$

## 貳、內部服務品質各構面對「主動參與」多元迴歸分析

一、多元迴歸分析結果：經彙整如表 4-19 所示。

表 4-19 內部服務品質各構面對「主動參與」多元迴歸分析結果摘要表

| 選出變<br>項順序 | 多元相<br>關係數<br>R | 決定<br>係數<br>R <sup>2</sup> | 調整後<br>決定係<br>數 R <sup>2</sup> | 增加解<br>釋量△<br>R | F 值     | 淨<br>F 值 | 未標準<br>化迴歸<br>係數 B | 標準化<br>迴歸係<br>數 Beta | t 值      |
|------------|-----------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------|---------|----------|--------------------|----------------------|----------|
| 常數         |                 |                            |                                |                 |         |          | 4.330              |                      | 3.143**  |
| 1.團隊認同     | .602            | .363                       | .361                           | .363            | 246.834 | 246.834  | .556               | .291                 | 5.324*** |
| 2.訓練授權     | .655            | .429                       | .426                           | .067            | 162.716 | 50.465   | .368               | .240                 | 4.479*** |
| 3.福利設備     | .661            | .437                       | .433                           | .008            | 111.661 | 5.881    | .229               | .129                 | 2.496*   |
| 4.管理支持     | .667            | .444                       | .439                           | .008            | 86.194  | 5.954    | .179               | .119                 | 2.440*   |

資料來源:本研究整理,\*表示 P< .05 顯著差異\*\*表示 P< .01 非常顯著差異\*\*\*表示 P< .001 極顯著差異

## 二、結果分析說明

(一)五個預測變項「管理支持」「訓練授權」「福利設備」「團隊認同」「政策調協」，進入迴歸方程式被選入迴歸模式的標準是其 P 值小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha = .05$  的統計上顯著水準，依表 4-19 分析結果共保留四個自變項，進入迴歸模式的變項順序分別為「團隊認同」「訓練授權」「福利設備」「管理支持」，多元相關係數為.667，決定係數 R<sup>2</sup> 為.444，調整後決定係數 R<sup>2</sup> 為.439，表示四個變項能聯合解釋警察人員之「主動參與」程度達 44.4% 的變異量，亦即表示此方程式對於「主動參與」的預測力達 44.4%。

(二)由表 4-19 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式如下式：

$$\text{主動參與} = 4.330 + .556 \times \text{團隊認同} + .368 \times \text{訓練授權} + .229 \times \text{福利設備} + .179 \times \text{管理支持}。$$

此方程式代表意義為：每增加一個單位的「團隊認同」、「訓練授權」、「福利設備」及「管理支持」，即可分別增加.556，.368，.229 及.179 個單位的主動參與行為。

(三)再者，由表 4-19 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知對警察人員「主動參與」之預測力高低排序分別為「團隊認同」(Beta 值.291)、「訓練授權」(Beta 值.240)、「福利設備」(Beta 值.129)、「管理支持」(Beta 值.119)。且上述 Beta 值均為正數，顯示四個變項構面均具有提升警察人員「主動參與」表現程度之作用。

(四)標準化迴歸方程式如下式：

主動參與 = .291×團隊認同 + .240×訓練授權 + .129×福利設備 + .119×管理支持。

## 參、內部服務品質各構面對「利他助人」多元迴歸分析

一、多元迴歸分析結果：經彙整如表 4-20 所示。

表 4-20 內部服務品質各構面對「利他助人」多元迴歸分析結果摘要表

| 選出變<br>項順序 | 多元相<br>關係數<br>R | 決定<br>係數<br>R <sup>2</sup> | 調整後<br>決定係<br>數 R <sup>2</sup> | 增加解<br>釋量△<br>R | F 值     | 淨<br>F 值 | 未標準<br>化迴歸<br>係數 B | 標準化<br>迴歸係<br>數 Beta | t 值       |
|------------|-----------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------|---------|----------|--------------------|----------------------|-----------|
| 常數         |                 |                            |                                |                 |         |          | 8.195              |                      | 8.430***  |
| 1.團隊認同     | .584.           | .342                       | .340                           | .342            | 225.105 | 225.105  | .769               | .584                 | 15.003*** |

資料來源:本研究整理，\*表示 P< .05 顯著差異\*\*表示 P< .01 非常顯著差異\*\*\*表示 P< .001 極顯著差異

## 二、結果分析說明

(一)五個預測變項「管理支持」「訓練授權」「福利設備」「團隊認同」「政策調協」，進入迴歸方程式被選入迴歸模式的標準是其 P 值小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha = .05$  的統計上顯著水準，依表 4-20 分析結果僅保留「團隊認同」一個自變項，其多元相關係數為.584，決定係數  $R^2$  為.342，調整後決定係數  $R^2$  為.340，表示「團隊認同」變項構面能解釋警察人員之「利他助人」程度達 34.2%的變異量，亦即表示此方程式對於「利他助人」的預測力達 34.2%。

(二)由表 4-20 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式如下式：

$$\text{利他助人} = 8.195 + .769 \times \text{團隊認同}。$$

此方程式代表意義為：每增加一個單位的「團隊認同」，即可增加.769 個單位的利他助人行為。

(三)再者，由表 4-20 中之標準化迴歸係數 Beta 值，「團隊認同」之 Beta 值.462 為正數，顯示「團隊認同」變項構面具有提升警察人員「利他助人」表現程度之作用。

(四)標準化迴歸方程式如下式：

$$\text{利他助人} = .584 \times \text{團隊認同}$$

## 肆、內部服務品質各構面對「忠誠守分」多元迴歸分析

一、多元迴歸分析結果：經彙整如表 4-21 所示。

表 4-21 內部服務品質各構面對「忠誠守分」多元迴歸分析結果摘要表

| 選出變項順序 | 多元相關係數 R | 決定係數 $R^2$ | 調整後決定係數 $R^2$ | 增加解釋量 $\Delta R$ | F 值     | 淨 F 值   | 未標準化迴歸係數 B | 標準化迴歸係數 Beta | t 值      |
|--------|----------|------------|---------------|------------------|---------|---------|------------|--------------|----------|
| 常數     |          |            |               |                  |         |         | 3.779      |              | 4.757*** |
| 1.團隊認同 | .624     | .389       | .387          | .389             | 276.075 | 276.075 | .442       | .424         | 8.827*** |
| 2.訓練授權 | .653     | .426       | .424          | .038             | 160.971 | 28.423  | .197       | .236         | 5.064*** |
| 3.政策調協 | .664     | .441       | .437          | .014             | 113.422 | 10.936  | .154       | .129         | 3.307*** |

資料來源:本研究整理，\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\*表示  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\*表示  $P < .001$  極顯著差異

## 二、結果分析說明

(一)五個預測變項「管理支持」「訓練授權」「福利設備」「團隊認同」「政策調協」，進入迴歸方程式被選入迴歸模式的標準是其 P 值小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha = .05$  的統計上顯著水準，依表 4-21 分析結果共保留三個自變項，進入迴歸模式的變項順序分別為「團隊認同」「訓練授權」「政策調協」，多元相關係數為 .664，決定係數  $R^2$  為 .441，調整後決定係數  $R^2$  為 .437，表示三個變項能聯合解釋警察人員之「忠誠守分」程度達 44.1% 的變異量，亦即表示此方程式對於「忠誠守分」的預測力達 44.1%。

(二)由表 4-21 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式如下式：

$$\text{忠誠守分} = 3.379 + .442 \times \text{團隊認同} + .197 \times \text{訓練授權} + .154 \times \text{政策調協}。$$

此方程式代表意義為：每增加一個單位的「團隊認同」、「訓練授權」及「政策調協」，即可分別增加 .442，.197 及 .154 個單位的忠誠守分行為。

(三)再者，由表 4-21 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知對警察人員「忠誠守分」之預測力高低排序分別為「團隊認同」(Beta 值 .424)、「訓練授權」(Beta 值 .236)、「政策調協」(Beta 值 .129)。且上述 Beta 值均為正數，顯示三個變項構面均具有提升警察人員「忠誠守分」表現程度之作用。

(四)標準化迴歸方程式如下式：

$$\text{忠誠守分} = .424 \times \text{團隊認同} + .236 \times \text{訓練授權} + .129 \times \text{政策調協}$$

## 伍、內部服務品質各構面對「公私分明」多元迴歸分析

一、多元迴歸分析結果：經彙整如表 4-22 所示。

表 4-22 內部服務品質各構面對「公私分明」多元迴歸分析結果摘要表

| 選出變<br>項順序 | 多元相<br>關係數<br>R | 決定<br>係數<br>$R^2$ | 調整後<br>決定係<br>數 $R^2$ | 增加解<br>釋量 $\Delta$<br>R | F 值     | 淨<br>F 值 | 未標準<br>化迴歸<br>係數 B | 標準化<br>迴歸係<br>數 Beta | t 值      |
|------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|---------|----------|--------------------|----------------------|----------|
| 常數         |                 |                   |                       |                         |         |          | 3.939              |                      | 3.775*** |
| 1.政策調協     | .443            | .197              | .195                  | .197                    | 106.204 | 106.204  | .520               | .381                 | 8.289*** |
| 2.團隊認同     | .468            | .219              | .215                  | .022                    | 60.714  | 12.427   | .194               | .162                 | 3.525*** |

資料來源：本研究整理，\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\*表示  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\*表示  $P < .001$  極顯著差異

## 二、結果分析說明

(一)五個預測變項「管理支持」「訓練授權」「福利設備」「團隊認同」「政策調協」，進入迴歸方程式被選入迴歸模式的標準是其 P 值小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha = .05$  的統計上顯著水準，依表 4-22 析結果共保留二個自變項，進入迴歸模式的變項順序分別為「政策調協」「團隊認同」，多元相關係數為.468，決定係數  $R^2$  為.219，調整後決定係數  $R^2$  為.215，表示二個變項能聯合解釋警察人員之「公私分明」程度達 21.9% 的變異量，亦即表示此方程式對於「公私分明」的預測力達 21.9%。

(二)由表 4-22 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式如下式：

$$\text{公私分明} = 3.939 + .520 \times \text{政策調協} + .194 \times \text{團隊認同}$$

其方程式代表意義為：每增加一個單位的「政策調協」及「團隊認同」，即可分別增加.520 及.194 個單位的公私分明行為。

(三)再者，由表 4-22 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知對警察人員「公私分明」之預測力高低排序分別為「政策調協」(Beta 值.381)、「團隊認同」(Beta 值.162)。且上述 Beta 值均為正數，顯示二個變項構面均具有提升警察人員「公私分明」表現程度之作用。

(四)標準化迴歸方程式如下式：

$$\text{公私分明} = .381 \times \text{政策調協} + .162 \times \text{團隊認同}$$

## 陸、內部服務品質各構面對「組織公民行為」多元迴歸分析

### 一、多元迴歸分析結果：如表 4-23 所示。

表 4-23 內部服務品質各構面對組織公民行為多元迴歸分析結果摘要表

| 選出變項順序 | 多元相關係數 R | 決定係數 $R^2$ | 調整後決定係數 $R^2$ | 增加解釋量 $\Delta R$ | F 值     | 淨 F 值   | 未標準化迴歸係數 B | 標準化迴歸係數 Beta | t 值      |
|--------|----------|------------|---------------|------------------|---------|---------|------------|--------------|----------|
| 常數     |          |            |               |                  |         |         | 24.835     |              | 6.166*** |
| 1.團隊認同 | .710     | .505       | .504          | .505             | 442.234 | 442.234 | 2.557      | .420         | 8.825*** |
| 2.政策調協 | .742     | .550       | .548          | .046             | 264.997 | 43.973  | 1.327      | .191         | 5.507*** |
| 3.訓練授權 | .758     | .575       | .572          | .024             | 194.533 | 24.653  | .602       | .123         | 2.656*** |
| 4.福利設備 | .762     | .581       | .577          | .006             | 149.208 | 6.203   | .672       | .119         | 2.592*** |
| 5.管理支持 | .765     | .586       | .581          | .005             | 121.655 | 5.378   | .471       | .098         | 2.319*** |

資料來源：本研究整理，\*表示  $P < .05$  顯著差異 \*\*表示  $P < .01$  非常顯著差異 \*\*\*表示  $P < .001$  極顯著差異

## 二、結果分析說明

(一)五個預測變項「管理支持」「訓練授權」「福利設備」「團隊認同」「政策調協」，進入迴歸方程式被選入迴歸模式的標準是其 P 值小於  $\alpha$  值，達到  $\alpha = .05$  的統計上顯著水準，依表 4-23 分析結果共保留五個自變項，進入迴歸模式的變項順序分別為「團隊認同」「政策調協」「訓練授權」「福利設備」「管理支持」，多元相關係數為.765，決定係數  $R^2$  為.586，調整後決定係數  $R^2$  為.581，表示五個變項能聯合解釋警察人員之「組織公民行為」程度達 58.6% 的變異量，亦即表示此方程式對於「組織公民行為」的預測力達 58.6%。

(二)由表 4-23 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式如下式：  
組織公民行為 =  $24.835 + 2.557 \times \text{團隊認同} + 1.327 \times \text{政策調協} + .602 \times \text{訓練授權} + .672 \times \text{福利設備} + .471 \times \text{管理支持}$ 。  
此方程式代表意義為：每增加一個單位的「團隊認同」、「政策調協」、「訓練授權」、「福利設備」及「管理支持」，即可分別增加 2.557、1.327、.602、.672 及 .471 個單位的組織公民行為。

(三)再者，由表 4-21 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知對警察人員「組織公民行為」之預測力高低排序分別為「團隊認同」(Beta 值.420)、「政策調協」(Beta 值.191)、「訓練授權」(Beta 值.123)「福利設備」(Beta 值.119)、「管理支持」(Beta 值.098)。且上述 Beta 值均為正數，顯示五個變項構面均具有提升警察人員「組織公民行為」表現程度之作用。

(四)標準化迴歸方程式如下式：

組織公民行為 =  $.420 \times \text{團隊認同} + .191 \times \text{政策調協} + .123 \times \text{訓練授權} + .119 \times \text{福利設備} + .098 \times \text{管理支持}$ 。



## 第五章 結論

本研究的主題旨在探討警政機關內部服務品質和組織公民行為之間的關係，本研究以內部服務品質作為研究焦點，主要係警政機關搭上政府再造之改革浪潮，在褪除威權桎梏之後，聚焦於親民便民服務文化；抑或在警察發展史上，有其歷史的必然或是不得不然，但無論如何終能鼓動風起雲湧之勢，且莫之能禦，因此，各項警政治安策略措施如火如荼，雷厲風行，急於表現的情形下，大型專案如過江之鯽，用響亮的名稱、眼花撩亂的評比辦法、堆砌出華麗的績效數字，總是追求短期績效、短期文化，但最終主事者總能輕取一瓢飲，各取所需，各自表述，只喊口號而不思與基層溝通，使組織上下產生脫節現象，久而久之，短期文化及口號文化之浸染已深植在警察組織及人員的思想中，要破除豈非易事，因為「上有政策，下有對策」的應付文化早已嚴重的撕裂了長官與部屬的真誠互信關係。殊不知基層執行的警察人員的觀念與行為才是支撐各項組織變革之基石，而今警察組織成員是如何看待自己的呢？所謂「有滿意的員工，才有滿意的顧客」，滿意的員工較可能以正面的方式談論組織、幫助他人、回報較多的工作經驗、願意竭盡所能地貢獻付出超越職責本分的力量。本研究嘗試就警察組織中成員對管理、人員、資源、政策等服務品質各面向認知態度是否會反射在各層級警察組織成員的工作表現，以及其他工作態度之上，例如本研究之依變項組織公民行為即是一個很好指標，組織公民行為具有自發性之特質，但如何激發警察人員樂於展現，是值得觀察的課題，本研究從警察組織內部服務品質角度切入，在整理相關文獻探討之後，第三章提出個案實務機關臺東縣警察局之組織特性及推動服務品質現況，再根據理論與實務提出本研究之研究架構及假設、重新編製問卷，並就研究個案機關之各級警察人員進行調查，實證結果分析已於第四章中詳述。本章再根據第四章統計分析結果進行歸納與彙整說明，來驗證本文研究架構及假設，最後，根據研究結果對警政實務機關運作及後續研究者提出建議。

# 第一節 研究發現

## 壹、員警對各研究變項之認知

### 一、內部服務品質

內部服務品質及其五個構面進行描述性統計分析結果，以「管理支持」平均數 3.840，平均數比率 76.80%較高，表示員警對警政機關管理階層之領導作為表示中上程度之認同，其次是「團隊認同」平均數 3.760，平均數比率 75.12%，顯示員警對工作的滿意、團隊的認同及向心力之凝聚亦達中上程度，而在「政策調協」平均數 3.235，平均數比率 64.70%較低，但已逾 3 分中值以上，綜觀整體內部服務品質平均數達 88.08(總分 125)，平均數比率 72.20%；由前揭數值發現，本研究個案機關臺東縣警察局之員警對該機關之內部服務品質具有中上程度之評價認知，此可能與臺東縣警察局近年來致力推動全面品質管理勵行「品質警政」、「社區警政」及「觀光警政」等三大警政措施不無關係。

### 二、組織公民行為

組織公民行為及其五個構面進行描述性統計分析結果，以「利他助人」平均數 3.773，平均數比率 75.47%較高，顯示員警自發性願意展現主動助人，關心、幫助其他同事工作之熱忱，形成整個工作團體互助和樂的氣氛，促進組織和諧獲利行為，其次是「忠誠守分」平均數 3.608，平均數比率 72.16%，顯示員警對服務單位承諾的態度及展現守本分之非強制性外角色行為之扮演亦達中上程度，而在「主動參與」平均數 3.278，平均數比率 65.56%較低，但已逾 3 分中值以上，其整體組織公民行為平均數達 122.63(總分 175)，平均數比率 70.48%；由前揭數值發現，本研究個案機關臺東縣警察局之員警表現主動自發之組織公民行為具有中上程度以上之評價，顯見臺東縣警察局近年來無論在治安維護及推行全面品質管理等組織變革之優異表現，除了有外在的強力支持外，在組織內部著實有一個堅強團隊隱隱約約散發出一股隱定向上的力量，在默默自發性地辛勤耕耘的結果。研究者曾嘗試以臺北市警察局、臺中市警察局、屏東縣警察局與本研究個案機關臺東縣警察局做不同機關之間研究對象員警之組織公民行為表現作比較，惟發現各研究個案採用之量表各自不同，比較似乎也沒有什麼意義而作罷。

## 貳、研究假設之檢驗

本研究假設驗證結果彙整總表如附錄五，茲逐一說明如下：

### 一、員警個人屬性與各研究變項構面之差異性之發現

#### (一)研究假設驗證

員警個人屬性與內部服務品質、組織公民行為及其各構面差異性研究假設驗證，經實證分析結果如表 5-1 所示：

表 5-1 員警個人屬性對各研究變項/構面之差異性驗證結果摘要表

| 屬<br>性<br><br>變項/<br>構面 | 性<br>別 | 年<br>齡 | 婚<br>姻 | 學<br>歷 | 職務<br>性質 | 官職<br>等 | 服務<br>年資 | 服務<br>單位 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|----------|----------|
| 管理支持                    |        | ✓      |        |        |          | ✓       |          | ✓        |
| 訓練授權                    |        |        |        |        |          | ✓       |          | ✓        |
| 福利設備                    |        |        |        | ✓      | ✓        | ✓       |          | ✓        |
| 團隊認同                    |        |        |        | ✓      | ✓        | ✓       |          | ✓        |
| 政策調協                    |        |        |        | ✓      | ✓        | ✓       |          | ✓        |
| 內<br>部<br>服務品質          |        | ✓      |        | ✓      | ✓        | ✓       |          | ✓        |
| 敬業樂群                    |        |        |        | ✓      | ✓        | ✓       |          | ✓        |
| 主動參與                    |        |        |        |        |          |         |          |          |
| 利他助人                    |        |        |        |        |          | ✓       |          | ✓        |
| 忠誠守分                    |        |        |        |        | ✓        | ✓       |          | ✓        |
| 公私分明                    |        |        |        | ✓      | ✓        | ✓       |          | ✓        |
| 組<br>織<br>公民行為          |        |        |        | ✓      | ✓        | ✓       |          | ✓        |

資料來源：本研究整理

註：✓表示該個人屬性對變項(構面)有差異性。

## (二)研究發現

### 1.員警個人屬性對內部服務品質評價(感受)之差異分析發現

員警個人屬性對內部服務品質之差異分析結果，發現除了性別、婚姻及服務年資等三項未有顯著性差異外，餘年齡、學歷、職務性質、官職等及服務單位等五項均有顯著性差異存在。為進一步瞭解內部服務品質變項差異情形，再以事後比較考驗(LSD)方法檢驗，整體而言，年齡 50-59 歲之員警相對於 30-49 歲年齡層對「管理支持」有較高評價，乃因年長者職務淬練及工作經驗均豐富，且人際互動圓融，對內部管理者自然會有較高之認同；警察大學學歷相對於警察專科學校學歷在「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」有較高評價，可能是警專學歷員警擔任基層工作，屬執行性質，而警大學歷者為巡官以上幹部職務，就警察組織分工屬領導、策劃、管考性質等具創新、挑戰性高所致；官職等二線二星以上相對於其他官職對內部服務品質各構面有較高的評價，原因與學歷不無相關；內勤職務相對於外勤職務在「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」有較高評價，服務於警察局員警相對於服務警察分局及分駐(派出)所員警對內部服務品質各構面有較高評價，仍因警察局內勤職務高者居多，屬決策、管理階層，享有較多的資源及福利；服務於分駐(派出)所以外勤非主管人員居多，屬勤業務執行層次較力求安逸，逆來順受、樂天知命。但研究亦發現服務警察分局員警相對服務於分駐(派出)所員警對「管理支持」、「訓練授權」、「團隊認同」評價認知較低，是值得警惕的現象。研究者究其原因可能與警察組織設計有關，警察局為各項勤務業之規劃監督機構，分駐(派出)所為勤務執行單位，而警察分局則二者兼有之，易生角色混淆，既是業務規劃督導機關，也是重點勤務之執行機關，肩負有承上啟下的多重角色任務，內、外部資源(支援)取得較不易，進而影響組織成員對內部服務品質評價。但若以更深層面觀之管理支持(引導及激勵)、授權(智力的激盪)及團隊認同(溝通及目標)均與組織領導者有關，因此，各級領導者領導行為是否會影響組織內部服務品質之評價，有待進一步研究探討。

### 2.員警個人屬性對組織公民行為評價(感受)之差異分析發現

員警個人屬性對組織公民行為之差異分析結果，發現除了性別、年齡、婚

姻及服務年資等四項未有顯著性差異外，餘學歷、職務性質、官職等及服務單位等四項均有顯著性差異存在。為進一步瞭解組織公民行為變項差異情形，再以事後比較考驗(LSD)方法檢驗，整體而言，警察大學學歷相對於警察專科學校學歷在「敬業樂群」及「公私分明」有較高評價。官職等二線三星以上相對於其他官職對於「敬業樂群」、「利他助人」、「忠誠守分」及「公私分明」有較高的評價；內勤職務相對於外勤職務在「敬業樂群」、「忠誠守分」及「公私分明」有較高評價；服務於警察局員警相對於服務警察分局及分駐(派出)所員警對「敬業樂群」、「利他助人」、「忠誠守分」及「公私分明」有較高評價。究其原因可能係警察局內勤職務學歷及官職等均較高，負責工作屬決策及管理階層，影響層面較廣，有較高的自我期許。而服務於警察分局及分駐(派出)所人員，屬一般規劃勤業務及執行層次，工作負擔較重，往往聽命行事，習以安於現狀，對自發性之公民行為展現自有落差。

### 3. 員警個人屬性對內部服務品質及組織公民行為各構面之差異發現

- (1)性別：對內部服務品質及組織公民行為各構面均未有顯著差異存在。
- (2)年齡：僅對內部服務品質之「管理支持」有顯著差異存在。
- (3)婚姻：對內部服務品質及組織公民行為各構面均未有顯著差異存在。
- (4)學歷：對內部服務品質之「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」三構面及組織公民行為之「敬業樂群」及「公私分明」二構面有顯著差異存在。
- (5)職務性質：對內部服務品質之「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」三構面及組織公民行為之「敬業樂群」、「忠誠守分」及「公私分明」三構面有顯著差異存在。
- (6)官職等：對內部服務品質之「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」五構面及組織公民行為之「敬業樂群」、「利他助人」、「忠誠守分」及「公私分明」四構面有顯著差異存在。
- (7)服務年資：對內部服務品質及組織公民行為各構面均未有顯著差異存在。
- (8)服務單位：對內部服務品質之「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」等五構面及組織公民行為之「敬業樂群」、

「利他助人」、「忠誠守分」及「公私分明」等四構面有顯著性差異存在。

綜上，本研究針對警察人員對警政機關內部服務品質及組織公民行為之評價(感受)研究結果個人屬性在內部服務品質方面與陳富祥(2005)的研究比較，其中性別及服務年資相同；在年齡、婚姻、學歷及服務單位不同。在組織公民行為方面與陳建豪(2005)的研究結果比較，其中性別、婚姻、學歷、官職等、職務性質相同；在年齡、服務年資不同。另與許道然(2001)針對中央政府各公部門所做研究結果在性別、年齡、服務年資變項相同；但在學歷、官職等變項則有所不同。

再者，就本研究樣本分析員警年齡 30-49 歲者時值青壯年是個案警察機關目前之主力，約占 91%；警專學歷員警(甲種及專科警員班)約占 78.2%；官職等一線三星及一線四星員警約占 78.2%，而服務於分駐(派出)所擔任基層工作之警(隊)員、巡佐等外勤職務員警約占 42.4%。經變異數分析結果，渠等對警政機關內部服務品質及組織公民行為之評價感受卻是相對偏低的群組，是警政機關特別應關照重視的對象。

## 二、內部服務品質與組織公民行為相關性之發現

### (一)研究假設驗證

此部分藉由 Pearson 積差相關分析來考驗「內部服務品質」與「組織公民行為」及其各構面之間的相關情形，經實證分析結果如表 5-2 所示：

表 5-2 內部服務品質與組織公民行為相關之研究驗證一覽表

| 構面   | 研究假設                   | 驗證結果 | Pearson 積差相關係數 | P 值     | 成立<br>(接受 Ho) | 不成立<br>(拒絕 Ho) |
|------|------------------------|------|----------------|---------|---------------|----------------|
| 管理支持 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性存在 |      | .492(4)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性存在 |      | .508(2)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性存在 |      | .417(5)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性存在 |      | .464(3)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性存在 |      | .273(6)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 6.與整體組織公民行為無關聯性存在      |      | .552(1)        | .000*** |               | ✓              |
| 訓練授權 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性存在 |      | .518(4)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性存在 |      | .581(2)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性存在 |      | .419(5)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性存在 |      | .545(3)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性存在 |      | .206(6)        | .000*** |               | ✓              |
|      | 6.與整體組織公民行為無關聯性存在      |      | .585(1)        | .000*** |               | ✓              |

表 5-2 內部服務品質與組織公民行為相關之研究驗證一覽表（續）

| 構面     | 研究假設 \ 驗證結果            | Pearson 積差相關係數 | P 值     | 成立<br>(接受 Ho) | 不成立<br>(拒絕 Ho) |
|--------|------------------------|----------------|---------|---------------|----------------|
| 福利設備   | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性存在 | .567(2)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性存在 | .532(3)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性存在 | .415(5)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性存在 | .528(4)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性存在 | .279(6)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 6.與整體組織公民行為無關聯性存在      | .597(1)        | .000*** |               | ✓              |
| 團隊認同   | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性存在 | .661(2)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性存在 | .602(4)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性存在 | .584(5)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性存在 | .624(3)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性存在 | .308(6)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 6.與整體組織公民行為無關聯性存在      | .710(1)        | .000*** |               | ✓              |
| 政策調協   | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性存在 | .472(1)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性存在 | .300(5)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性存在 | .294(6)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性存在 | .365(4)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性存在 | .443(3)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 6.與整體組織公民行為無關聯性存在      | .470(2)        | .000*** |               | ✓              |
| 內部服務品質 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性存在 | .688(2)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性存在 | .654(3)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性存在 | .545(5)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性存在 | .648(4)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性存在 | .373(6)        | .000*** |               | ✓              |
|        | 6.與整體組織公民行為無關聯性存在      | .744(1)        | .000*** |               | ✓              |

資料來源：本研究整理

註：括符內數字表示相關大小之順序

## (二)研究發現

- 1.內部服務品質之「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」等五個構面與「敬業樂群」、「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守分」、「公私分明」及「整體組織公民行為」之間均呈現顯著正向關聯。
- 2.整體內部服務品質與「敬業樂群」、「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守

分」、「公私分明」及「整體組織公民行為」之間亦均呈現顯著正相關。

3.根據實證結果顯示，警察人員對於內部服務品質及其各構面（「管理支持」、「訓練授權」、「福利設備」、「團隊認同」及「政策調協」）的認知評價(感受)愈高，其展現組織公民行為及各構面（「敬業樂群」、「主動參與」、「利他助人」、「忠誠守分」、「公私分明」）之主動自發行為愈高；內部服務品質與組織公民行為兩者之呈現高度正相關(相關係數達.744)，本研究推論，當員警對內部服務品質的評價(感受)愈高時，員警較會信賴認同組織，與組織目標願景一致，而有生命共同體之認知，把組織之成敗榮辱與自身視為一體，即能將組織公民行為增強內化在其人格之中，自發性地展現出來。因此，警政機關提升內部服務品質的認知評價，將有助於提升組織成員組織公民行為之表現程度。

### 三、內部服務品質對組織公民行為預測力之發現

(一)研究假設驗證：如表 5-3 所示

表 5-3 內部服務品質對組織公民行為預測力驗證結果摘要表

| 依變項<br>自變項 | 敬業樂群  | 主動參與  | 利他助人 | 忠誠守分  | 公私分明  | 整體組織<br>公民行為 |
|------------|-------|-------|------|-------|-------|--------------|
| 管理支持       |       | ✓ (4) |      |       |       | ✓ (5)        |
| 訓練授權       |       | ✓ (2) |      | ✓ (2) |       | ✓ (3)        |
| 福利設備       | ✓ (3) | ✓ (3) |      |       |       | ✓ (4)        |
| 團隊認同       | ✓ (1) | ✓ (1) | ✓    | ✓ (1) | ✓ (2) | ✓ (1)        |
| 政策調協       | ✓ (2) |       |      | ✓ (3) | ✓ (1) | ✓ (2)        |

資料來源：本研究整理

註：✓表示該自變項對依變項有預測力；括符內數字表示預測力大小之順序。

## (二)研究發現

- 1.對依變項「敬業樂群」的預測力，以「團隊認同」最高，「政策調協」次之，「福利設備」再次之，顯示研究對象對警政機關內部服務品質之「團隊認同」、「政策調協」及「福利設備」評價(感受)的程度愈高，則表現出「敬業樂群」的程度也愈高。
- 2.對依變項「主動參與」的預測力，以「團隊認同」最高，其次依序為「訓練授權」、「福利設備」及「管理支持」，顯示研究對象對警政機關內部服務品質之「團隊認同」、「訓練授權」、「管理支持」及「福利設備」評價(感受)程度愈高，則表現出「主動參與」的程度也愈高。
- 3.對依變項「利他助人」的預測力，僅有「團隊認同」構面，顯示研究對象對警政機關內部服務品質之「團隊認同」評價(感受)程度愈高，則表現出「利他助人」的程度也愈高。
- 4.對依變項「忠誠守分」的預測力，以「團隊認同」最高，「訓練授權」次之，「政策調協」再次之，顯示研究對象對警政機關內部服務品質之「團隊認同」、「訓練授權」及「政策調協」評價(感受)程度愈高，則表現出「忠誠守分」的程度也愈高。
- 5.對依變項「公私分明」的預測力，以「團隊認同」最高，「政策調協」次之，顯示研究對象對警政機關內部服務品質之「團隊認同」及「政策調協」評價(感受)程度愈高，則表現出「公私分明」的程度也愈高。
- 6.對依變項「整體組織公民行為」的預測力，以「團隊認同」最高，其次依序為「政策調協」、「訓練授權」、「福利設備」及「管理支持」，顯示研究對象對警政機關內部服務品質之「團隊認同」、「政策調協」、「訓練授權」、「福利設備」及「管理支持」評價(感受)程度愈高，則表現出「整體組織公民行為」的程度也愈高。亦即警政機關內部服務品質對組織公民行為有顯著影響，其中團隊認同、政策調協、訓練授權、福利設施及管理支持對組織公民行為具有預測力。

## 參、研究特色與貢獻

- 一、採用國內學者陳怡安(2004)，陳錦華(2003)參考 Hollowell et al.(1996)歸納了六位學者的研究所提出的有關內部服務品質的量表，分別針對銀行業私部門及稅捐稽徵處公部門組織狀況不同所修正設計提出之內部服務品質問卷；組織公民行為量表則參考許道然（2001）鑑於公部門的特性不同於私部門，其參酌相關文獻構面重新編製適合公部門組織公民行為量表，本研究特以渠等量表修編符合警政機關特性之二量表，且係首次探討警政機關內部服務品質與組織公民行為之關係的研究報告。
- 二、驗證警政機關內部服務品質與組織公民行為具正向關聯性存在，且內部服務品質對組織公民行為具有顯著影響。
- 三、時值政府推動全民拼治安及全面改善治安強化作為，擴大調查訪問外部顧客對政府及警政機關拼治安滿意度(民眾感受)，以作為主政者個人政治生命賭局之際，反向思考探討警政機關內部服務品質與組織公民行為之關係，自覺更具意義。

## 第二節 研究建議

### 壹、對警政機關實務運作之建議

依據第四章的實證研究及統計分析結果，本研究對警政機關管理實務運作應有所啟發，以下本文針對警政機關如何提升「內部服務品質」和「組織公民行為」提出建議。

#### 一、建立完整週延之績效考核制度

警察組織，重視績效已成為警察組織成員績效文化認同的一部分，無論和別人比或採自己跟自己比，終將形成績效分配制度，再搭配組織獎勵系統，但強調具體績效的背後重視的是破大案、抓要犯，重視績效或數字，忽略了工作程序和品質之提升(楊永年，2001)甚至違反倫理的問題發生，例如大案小辦、小案不辦、吃案匿報、養案等為堆疊數字遊戲所產生的光怪陸離現象，其結果就造成有「評核獎勵多」的工作才有員警積極去做，沒有獎勵或獎勵低的工作則乏人問津之反鼓勵的作用。因此，警政機關應褪去舊有重視數字之勤業務績效評核心態，破除官僚僵化的正式活動典禮與儀式(rites and rituals)給予基層單位更大的自主或彈性化的運作空間，寧信治安需悉心耕耘，而非「拼」來的，以「同理心」體察內外部顧客主觀感受，增強信任感。因此，本文以為重新制定公平合理的績效考核制度，例如多元與完整方式進行組織績效的評量，讓團隊成員及內外部顧客納入評量範圍，含所影響範疇，以及知識網絡中的所有成員，都能成為回饋訊息的提供者。除了檢驗結果外，亦需重視策略與過程，經由目標策略形成與運作過程，來評核所展現之整體工作表現、工作品質與滿足感。Scott(1992)以結果(outcomes)、過程(process)、結構(structure)三個因素定義衡量組織績效指標應係合理思維及值得參考之重要內容。評估內涵包括工作標準、評估員警實際工作表現與工作標準之差異、提供員警回饋並作為激勵基礎，消除員警偏差行為並持續有超越標準的表現。而從文獻發現組織公民行為可以提升組織績效(Podsakoff, Ahearne & MacKenzie,1997)，從組織角度而言，若將組織公民行為加入，有助於組織效能與效率的提升(Organ,1988)。國內學者陳富祥(2005)研究發現警察機關內部服務品質與組織績效呈現正相關，本研究亦發

現內部服務品質與組織公民行為有正相關及影響預測力。而臺東縣警察局推行三大警政策略績效評核即採多元評量方式，並重視內外部顧客及結果與過程，是以員警被問及「本單位有很好的工作績效考核系統」時，回答滿意以上者占67.4%，可為印證。警政管理者應可參考並運用組織激勵理論，制定出公平、合理的考核制度，提振員警工作士氣、工作生活品質、尊榮成就感、增進對組織形象及主管的信任認同程度，促使員警在工作崗位上能更主動積極，自發性發揮潛能與互信，而此與組織公民行為之觸發均息息相關。換言之，組織公民行為既能有效提升組織績效，那麼管理者在衡量工作績效時除了客觀的數據之外，應將員警在執行「過程」中自發奉獻努力表現程度之主觀觀感，視為輔助性績效的主要來源，自當把組織公民行為納入績效考核之中考慮，將有助於組織整體效能及績效之提升，也能讓警政機關展現出更多有別於其他公部門的生命活力。

## 二、研擬「參與管理」策略，鼓勵員警積極主動參與

領導者要擔任引領組織建立願景的角色，願景可謂是理想、夢想、遠見、宏觀等，其目的在發展組織目標、在形成共識、在提高組織成員的工作承諾、並在工作上有使其遵循的方向。願景的創造也在形成價值觀，價值觀指人們內心深信不移的信念與信仰。而大家共同認同的價值觀即是組織文化，因此，願景的建立即在形成大家共同認同的價值觀(Schein,1992)。最好的願景建立方式仍由領導者以參與管理方式，激發組織成員共同參與建立組織願景。但願景建立後重要的工作是共享願景，是讓所有組織成員認同、共享、共同追求之願景價值。唯有個人與組織的目標願景相結合，才能吸引個人意願為達成願景貢獻心力，因為組織願景的達成無法由領導者一人完成，必須是所有組織成員共同努力的結果，可知組織成員參與是不可或缺的。

根據本研究結果，臺東縣警察局員警的組織公民行為表現平均數為 122.63 (總分 175)，亦即具有七成以上之中上程度，唯觀之各構面以「主動參與」之描述性統計分析平均數 29.50(總分 45)最低。而在組織公民行為各問項之描述性統計分析亦以「同仁會主動參與非強制性但重要的內外部會議」、「同仁們會在機關內部各項會議中經常踴躍發言」及「同仁們只在主管或工作的要求，才會去

開會」平均數最低，以上三項均屬「主動參與」構面。再就員警八項個人屬性均無顯著性差異，亦即員警感受一致，顯見各級員警尚缺乏主動積極參與組織公共事務之討論和相關活動。而研究亦顯示「團隊認同」、「訓練授權」、「福利設備」及「管理支持」分別對「主動參與」具有預測影響力，是以，本文建議實務機關採取「參與管理」(participative management)，藉由激勵、消除組織成員對組織變革之抗拒，並適度提供組織成員參與決策的機會，落實內部各項作業流程公開化、透明化及制度化。例如臺東縣警察局推動之「自主式社區警政」即充分授權(賦能)基層社區警察工作自主性，亦產生更大的策略運用空間，能彈性決定工作順序、內容、方法，脫離層層節制的舊有官僚文化，讓參與者受到尊重有成就感，自然提高工作承諾及責任感；又如透過品管圈的不同工作小組，創造全員參與管道，促使組織成員擁有更多的成長進步及創新機會。本研究亦發現有 26.6% 的受試者認為本單位的目標與個人生活目標不一致，因此，警政機關必須使個人的工作目標與組織目標能相契合，參與管理才能發揮效用，否則造成組織成員的虛應，這是空洞的參與管理，難達具體效果，遑論能提升其對組織的認同及向心力。參與的方式有包括正式及非正式，正式的溝通管道如座談會及不同的正式會議，但應避免單向由上對下的溝通方式；非正式的方式可以在任何時間、任何地點進行，各級主官(管)透過走動式管理將不失為營造有利參與情境的好方法。處在新世紀多元開放社會，勇於溝通是一種民主的涵養，推諉遁辭已經難以合乎時代潮流，對警察內部溝通而言，消弭雜音最有效的策略是開誠布公，透過「對話」得以在「同中求異」；透過「討論」得到「異中求同」，尋求集體思維的共識立場，相信，警察會更和諧，團體一定會更有士氣。

### 三、加強警政治安政策之調協，提高員警內在滿意度

依據本研究結果，警政機關內部服務品質五個構面之中。臺東縣警察局員警的整體內部服務品質表現平均數為 88.08(總分 125)，亦即具有七成二以上之中上程度，唯觀之各構面以「政策調協」之描述性統計分析平均數 12.94(總分 20)最低。再者由基本屬性分析得知大致上高學歷、內勤、官職等高及服務於警察局之警察人員在「政策調協」構面評價(感受)均高於基層員警，研究結果與

警政機關長久以來多重視外部顧客(民眾)之滿意度來評量各機關的治安及整體服務滿意度，內部顧客(尤以基層員警)服務品質則甚少觸及或關心情形相符，綜觀警政機關在推行警政各項政策時均強力推動，甚少採行由下而上之研議，其間沒有人敢表示意見及檢討長官制定的政策，只待人去政息，船過水無痕，就像一場煙火秀，看似絢爛，卻對警察組織、文化影響負面多於正面。臺東縣警察局自 91 年起即委託國立臺東大學做警政滿意度調查，亦僅止於外部顧客。如果機關內部的溝通管道不暢通或流於形式，相關單位虛應故事，所提意見未被重視(例如：警局內部網站之線上討論區)，將導致上下層級觀念知覺落差，長官與基層作法隔閡。故本文以為警察政策的形成應建立政策辯論的機制，讓各項政策之產生更能切合需求，事後進行深入檢討，讓警政資源、警政組織、流程、文化等能往更好的方向改進。報載由於「專案無止盡，警官過勞死了」(中國時報，95.10.3)旨在寄望社會共同關注警察執勤的辛勞及警政各項政策的擬訂等議題，也請長官們在正視外部顧客滿意度之前，先關心組織內部顧客(員警)，強化機關內部的工作安全、生活環境、福利獎酬、人際關係乃至於團隊合作、認同型信任、自我成長肯定及成就尊榮感··等等，將有效提升員警工作、生活內在滿意度及對組織的認同度。

#### 四、營造優質內部服務品質，激發員工展現組織公民行為

員工的組織公民行為或為微不足道的行徑，但對整體組織績效影響甚大，本研究發現，內部服務品質與組織公民行為各構面均呈極顯著正相關，其中以「團隊認同」相關係數.710 最高，「福利設備」相關係數.597 次之。另依據研究顯示內部服務品質五個構面均對組織公民行為具有影響，其預測力達 58.6%，顯示警政機關內部服務品質的提升，員警更能自發性表現出更高程度的組織公民行為，換言之，當組織成員對其組織內部服務品質有高度的評價(感受)，也愈會激發其成員展現組織公民行為的意願。且依據本研究統計分析，個案機關臺東縣警察局之整體內部服務品質平均數為 88.08 分(總分 125 分)，亦即受試者認同臺東縣警察局內部服務品質的程度達七成以上，但面對外部環境之瞬息萬變及對警政工作檢驗之日漸嚴苛，如何運用本身內部環境的優勢，強化弱勢；把握外部環境的機會，避開威脅，創造機關高品質服務及高度績效。本研究也

發現個案機關員警個人屬性對組織內部服務品質五個構面評價(感受)較低者，綜合分析特定群組大致是年齡在 30-49 歲之間、警專畢業之基層員警(一線三星)及基層管理幹部(一線四星)、從事外勤職務、尤以服務於警察分局之警察人員。顯見上下層級員警認知仍有落差，看法亦有所隔閡。

從文獻探討中Crawford & Getty(1991)研究發現內部顧客注重的是資源、明確責任、溝通標準、決策自主權與激勵。研究並指出教育訓練有利提升服務品質的優越性。因此，本文建議警政機關針對前述員警從重視內部顧客之服務品質各項作為，來誘發員工展現公民行為，未來在制定推動各項新政策或措施時要感知員警的心理感受，做到由上而下的決策，由下而上的支持，平日即要加強觀念的溝通，在共享願景中，形成共識的凝聚與意見調和，使基層瞭解主管的立場及機關的目標，而主管也能感知員警的實際感受與需求，精準制定週詳可行的政策，才能落實有效執行；在訓練授權方面，教育訓練之機制，是在提供組織成員學習與成長的機會與環境，長期以來警政機關缺乏在職訓練，或即使有教育訓練方式之僵硬化甚且課程設計流於形式未能與組織成員工作內容相契合，導致對其工作或專業的認同度不足，進而影響到對組織整體的認同及弱化了專業的職責與工作倫理表現，長期組織專業分工造成本位主義的結果，教育訓練未針對整體組織發展進行設計，使得跨單位之溝通協調機制不足，因此，整合現行各項工作流程的教育訓練，透過不斷舉辦在職及職前講習，轉化成員警的專業知能及執勤能力。另外警專學歷、官職等較低之基層員警對本研究二個變項之評價認知均較低，各級主官(管)平日即應營造一個有利組織學習的環境，鼓勵基層員警自主性終身學習，善用時間進修參加有學位或短期班，勇於接受外在的刺激，藉由多元學習方式，自我提升，豐富心靈，增長智慧，拓展自我內涵及培養廣闊視野，也唯有透過寬廣的學習，才能跳脫舊思維的窠臼，激發潛能，創新求變。尤應積極激勵輔導基層員警參加警大(研究所、二技、警佐班)甄試，以跨越官警之鴻溝；而與員警工作生活息息相關的「福利設備」包括勤務編配、輪休假、加班費、升遷、獎酬與褒揚、充實應勤裝備及服務環境設施改善均能導致員警工作滿足感。加上管理者適時的支持，當員警有工作上良好表現時，應不吝給予鼓勵及實質的獎勵，才可能激發員警展現更多的組織公民行為。

## 五、重燃員警對自我超越與工作的熱情

許道然(2003)研究公部門組織公民行為其中「熱心」構面係指組織成員自發性且熱忱地協助他人的行為。與 Organ(1988)及本研究的「利他助人」相類似，但範圍大於林淑姬(1992)的「協助同事」。但無論是熱心抑或利他助人、協助同事都需要一點對自我與工作的熱情，熱情是一種態度性的價值，也是一種有意義的生活層次，讓我們有一個美好的生活及更有質感的生活。本研究發現從警年資對組織行為之「利他助人」表現大致隨服務年資增加而遞減，顯示員警的熱情隨著歲月逐漸流逝。依平均值觀之，在整體組織公民行為方面以「任職五年以下」組最高，此研究結果與許道然(2003)之研究相符。依前節本研究發現內部服務品質與組織公民行為之間有顯著的正相關，證實在內部服務品質亦有相同發現。是以，何以員警熱情會逐漸消退，是警政實務機關應正視的問題。熱情的英文「enthusiasm」是從古老的希臘字「神」(theos)與內心(entos)結合，代表「內心的神靈」，是一種生命信仰。熱情的人找到的是價值，進而激發正面思考，遇困難不逃避或怨天尤人，換個角度看待，相信自己。根據全球兩百大企業 CEO 特質調查發現：在十個傑出工作表現的共同重要特質中，排名第一的是熱情，熱情是每個人一生的資產，是與生俱來的，擁有熱情，能量就能源源不絕，即使是從事卑微的工作也做得有意義(李宗勳，2005：117)。因此，本文以為在警政機關要激勵員警自我超越的熱情方式有三，首先，要在工作上找到樂趣，培養自我挑戰的胸襟，實現自我；其次，從工作中找到價值感，認清自我追求的價值；再者，找出自己最擅長部分，誠實、坦然面對。正如同希臘哲學家蘇格拉底說的：「世上最快樂的事，莫過於為理想目標而奮鬥」。警察同仁要重新找回工作的熱情與工作價值，以認真負責、自持自勵、超越自我為基石。最重要的工作需要重燃當初投入警察工作的愛心與靈魂，便能發覺生命的富裕需要在工作中投入愛心與對人的熱情而得以有意義與完全。

## 六、強化管理效能及主管角色扮演，為組織開創新局

依研究結果顯示臺東縣警察局內部服務品質以「管理支持」員警評價最高，亦即對管理階層之領導管理措施表示認同，此或與該局在勵行組織變革，致力

提升服務品質之優異表現有關。因此，警政機關管理階層之角色扮演及管理甚重要，如何使組織成員樂於自發性展現非規範性的組織公民行為，是值得重視的課題，本研究對各級管理人員建議如下：

### **(一)放下身段，積極回應基層**

主管人員要開啟健全的對話(robust dialogue)，提高與基層對話的品質，首先主管要培養情緒韌性，開放胸襟接受異議，不為既定觀念所束縛，也不預設立場，讓組織成員樂於表達意見，坦誠表達自由真正的意思，讓事實得以浮現，並以不拘形式來鼓勵開放對話，激發多元觀點，而不只是想討好上級或維持和諧，壓制了批判性及創意思考，如此，將使決策過程走向地下化，交談或會議流於形式，而且階級分明，故管理者應重視內部(員警)的服務品質，勵行走動式管理，勤走基層，服務基層，溝通信念，建立共同價值觀，用激勵引領基層員警往共同的目標方向前進。

### **(二)以身作則，成就公民標竿**

台塑董事長王永慶曾說：「企業之興衰成效端視成員風氣之良劣，而成員風氣之良劣又繫於企業經營者之理念及其領導統御方法。在理念方面，經營者應充分了解『上有所好，下必甚焉』之道理，進而以其良好之行為風範，做為部屬效法之對象」。組織行為是易於上行下效的，員工所表現出來的行為，就是領導人(或管理者)所示範或容忍的行為。職是之故，警察管理階層幹部其一言一行深切影響著員警的想法與作為，若管理者能營造較佳之內部服務環境，平日流露出對組織的高度團隊認同及正確的價值觀，在與員警互動之中，主動關心部屬、支持部屬，員警工作生活能得到尊重與滿足，必能回饋使之產生良好的公民行為，進而提升本單位外部服務品質。

本研究結果顯示臺東縣警察局在內部服務品質各構面之描述性統計分析之中以「管理支持」獲員警高度肯定。但服務於警察分局之員警無論在內部服務品質及組織公民行為評價(感受)均低於警察局及分駐(派出所)員警，或因警察組織設計使然，依 Osborne & Gaebler(1993)的看法，抗

拒分權的阻力常來自於中層管理者，而非基層人員，中層管理者可能阻斷了由下而上的意見，同時也阻斷了由上而下的溝通管道（轉引自楊永年，1998：428）。據研究者長期觀察在警政實務機關中層管理幹部是最傳統守舊、拒絕組織變革的一群，但這些人也是單位中最具服從性的群組。因此，警政機關應強化各層級之勤務設計分工及人力資源之運用，尤以增加警分局層級的人力配置及激勵中層管理幹部之尊榮感。警察分局領導者應言行一致，以信任引領所屬願意入股組織，透過懇切對話積極共事，讓整個工作團隊共同為組織願景而努力。

### (三)扮演催化，慎思明辨角色

管理學者 Barnard 在其所著「主管人員的功能」(The Functions of Executive)一書中指出：「主管人員必須扮演的一個角色，就是鼓勵及發展員工的服務精神和公民意識(citizenship)(1938：269)。」很顯然 Barnard 早認知到合作與公民精神在組織中的重要性，而且明指主管人員不能置身度外，毫不聞問。一個盡職的主管應該扮演「催化者」的角色，甚且要率先士卒，立下好榜樣。由此觀之，經常展現組織公民的主管，會產生潛移默化示範作用，讓部屬觀察學習，進而自發性展現出組織公民行為，久而久之內化在其行事人格之中。另外 Williams & Anderson(1991)依組織公民行為獲益對象區分為「對組織有利的組織公民行為」及「對個人有利的組織公民行為」。管理者必須慎思明辨，洞悉員工展現公民行為的動機，做好篩檢及監督的角色，避免逢迎拍馬者受到鼓勵及太多不切實際之公民行為使「角色內」應做好的工作產生排擠效應，而此端賴主管人員的人際互動及智慧運用。

## 貳、後續研究之建議

本研究針對警政機關之內部服務品質與組織公民行為間的關係做實證研究，結果雖然在相關學術領域或警政管理實務面上有所貢獻，但受限於時間、資源及其他不可控制之因素，仍有未臻完善之處，以下提出對後續研究者值得深入探討之建議：

## 一、研究對象

警察是一個龐大組織體，分散在全國各地，雖有相同的組織架構，業務狀況也相同，同質性理應很高，但由於地域不同、城鄉差距及工作重點性質不同，而形塑出自成一格的組織文化，甚或不同單位間各有其不同的次文化，均可能對本研究內部服務品質與組織公民行為關係之實證研究的結果造成影響，因此，不同區域間及不同專業單位間有無差異，建議後續研究者可配合研究方法，擴大樣本範圍及研究對象進行實證研究。

## 二、研究工具

本研究警政機關內部服務品質量表，採以員警自身評價(感受)填答；警察人員組織公民行為量表，首採同儕互評的方式，建議後續研究者可使用兩種以上的方式來蒐集資料，研究問卷設計可採員警自評、同事互評及主管評量等多元方式，以示客觀公平。另適用本研究警政機關之量表，國內之研究者陳富祥(2005)、羅樹平(2004)及陳建豪(2005)仍以引用國外之量表做實證，本研究雖試圖針對警政單位綜整出問卷量表，但仍有待引用實證，故建議後續研究者能發展出本土化量表或再研擬更適切之新量表。

## 三、研究方法

本研究方法係以文獻評論及問卷調查為主，建議未來相關變項之研究可以採量化及質化並重，利用深度訪談、焦點團體或個案研究做深入探討，應可更趨完善。建議後續研究者以本研究為基礎，加入其他自變項，例如組織文化、組織承諾、組織信任、轉換型領導、參與管理、二因子激勵理論等，讓相關研究主題更為完備與充實。

## 四、研究設計

本研究個案機關臺東縣警察局揭櫫四大品質政策—民眾生活無恐懼、交通安全有秩序、加值服務您滿意及創新卓越齊努力，以治安、交通、服務、創新為警政工作核心價值，致力推動「以服務為導向」的警政措施，以提升民眾滿意度及警察形象，該局已榮獲 91 年行政院第五屆服務品質—落實品質研發獎項及 94 年行政院第八屆整體服務品質獎。警政機關向來較不注重員工，但員工卻是顧客滿意及留住顧客的關鍵，因此，如何激勵員工組織公民行為展現，增強顧客的滿意度，是服務導向警政的重心，亦與當前主政者所重視議題相符，但僅以區域性之臺東縣員警做橫向研究，後續研究者可以以本研究為基礎，充實架構內容，兼及內、外部顧客及朝全國性或以時間序列進行縱貫性的實證比較研究應可獲致更有價值的研究發現。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王保進，2002，視窗版 SPSS 與行為科學研究，臺北：心理。
- 王同傑，1995，組織公民行為與組織效能關係之研究——以中資定期航運業為例，國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。
- 石川馨，1973，講座—品質解析第一講，品質管理月刊，第 24 卷第一期，頁 70-82。
- 江岷欽，2002，T&D 飛訊論文集粹(第一輯):企業型政府新銓，台北:國家文官培訓所，頁 419。
- 余一縣，2002，警察服務品質之實證研究——以台北市政府警察局派出所為例，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班論文。
- 李兆香，2003，醫院組織文化、領導行為與組織公民行為關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 李宗勳，2002，後 911 公共服務的價值與精神，中央日報 2002.10.31 第三版觀念世界。
- 李宗勳、賽明成、吳光蔚，2003，「社區互動策略對社區信任的影響---以新竹市仁德里個案為例」，第二屆地方發展策略學術研討會論文集，2003 年 4 月 26 日假佛光大學雲起樓 3F 國際會議廳舉辦。
- 李宗勳，2004，「公私協力與委外化的效應與價值——一項進行中的治理改造工程」，政大公共行政學報，第十二期，頁 41-78。
- 李美華等譯 (Earl Babbie 原著)，1998，社會科學研究方法，臺北:時英出版社。
- 李衍新，2003，員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究——以臺灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 李清標，2005，工作價值觀對組織公民行為之影響——以台中市警察局為例，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
- 李建慧，2002，工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 李政翰，2004，桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行為之研究，天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 吳定，2003，公共政策辭典，臺北:五南。
- 吳明隆，2005，SPSS 統計應用學習與實務:問卷分析與應用統計，臺北:知城。

- 吳統雄，2000，電話調查理論與方法，台北市：聯經。
- 吳靜宜，2003，全面品質管理應用於提升區公所服務品質之研究：以基隆市為例，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 吳瓊恩，1996，行政學，臺北：三民。
- 杉本辰夫，盧淵源譯，1986，事務、營業、服務的品質管制，中興管理顧問公司。
- 金浩明，2006，專案無止盡，警官過勞死了，中國時報，95,10,3。
- 林水波、李長宴，2005，跨域治理，臺北：五南。
- 林淑姬，1992，薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 林鉦琴，1996，組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點，管理科學學報，第十三卷，第三期，第 391-415 頁。
- 林鳳儀、鄧子正，1998，服務品質之意涵與衡量，警學叢刊，第 28 卷 6 期，頁 215-216。
- 林鍾沂，2002，T&D 飛訊論文集粹(第一輯):新公共管理的意涵及其意義，台北：國家文官培訓所，頁 393。
- 林聰槐，2004，知識管理的行為面——警察人員在危機感下之組織公民行為與知識分享間之關係，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 邱皓政，2002，社會與行為科學的量化研究與統計分析，臺北：五南。
- 易進忠，2003，內部服務品質之研究，台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文。
- 卓孟珍，2003，組織變革認知、組織承諾與組織公民行為之關係研究——以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 洪湘雅，2004，組織公平、組織政治知覺與組織公民行為關係之研究——以台電員工之觀點，真理大學管理科學研究所碩士論文。
- 施源欽、鄧國樑，2005，建置警政機關導入 ISO9001 品質管理系統成果——以臺東縣警察局為例，中華警政研究學會訊第三期，頁 8-23。
- 施源欽，2006，社區警政 CAMPS 模式之研究——台東經驗，中央警察大學行政警察研究所碩士論文。
- 徐永庚，2004，轉換型領導、工作態度與組織公民行為關係之研究，屏東科技大學企業管理系碩士論文。

- 孫本初、陳諱森，1996，以服務品質再造警政新氣象，公務人員月刊，第二期，頁 26-27。
- 孫本初，2000，英、美政府再造經驗對我國的啟示，人事月刊，第三十卷，第二期，頁 4-17。
- 孫本初，2005，公共管理(修訂第四版)，台北：智勝。
- 陳文芳，2002，人力資源部門內部服務品質因子之研究-企業主管觀點。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳文哲，1995，品質管理，中興管理顧問公司。
- 陳怡安，2004，內部服務品質對外部服務品質之影響—以銀行業為例，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳建豪，2005，警察人員公平認知與組織公民行為關係研究—以台北市政府警察局為例，淡江大學公共行政公共政策研究所碩士論文。
- 陳順風，2003，機動保安警察替代役男工作生活品質與組織公民行為之研究，國立中山大學公共事務管理研究所在職專班碩士論文。
- 陳富祥，2005，組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究—以臺灣區各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳嫻芳，2003，稅捐機關服務品質之探索性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳義勝，1996，組織氣候、工作特性及管理型態透過組織公民行為對組織政治行為、組織承諾及社會賦閒效果之相關研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫(編號：NSC85-2416-H019-001)。
- 陳錦華，2003，組織內部服務品質對員工工作滿意度影響之研究—以稅捐處某單位為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 許道然，2001，公部門組織信任與組織公民行為關係之研究，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 許道然，2002a，組織中的好公民，人事月刊，第 34 卷 第 1 期，頁 197-207。
- 許道然，2002b，組織公民行為之研究，空大行政學報，第 12 期，頁 113-145。
- 許道然，2003，公部門組織信任與組織公民行為關係之研究，空大行政學報，第 13 期，頁 1-36。
- 章光明、黃啟賓，2003，現代警政—理論與實務，台北：揚智。

- 淺井慶三郎、清水茲著，1989，謝森展譯，服務行銷管理，創意文化事業。
- 游宗憲，2005，組織信任與組織公民行為關係之研究：社會資本觀點之初探，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 曾陳發，2004，服務導向組織公民行為與服務品質關聯性之探討：以台灣電力公司為例，佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。
- 彭湘雯，2003，組織服務氣候與服務品質之中介歷程—任務性績效與組織公民行為之探討，國立臺灣科技大學企業管理學系碩士論文。
- 楊永年，2005，組織行為，桃園：中央警察大學。
- 楊錦洲，1993，二維品質模式在服務品質上之應用，品質管制月刊，第 29 卷第 5 期，頁 27-33。
- 楊錦洲，2002，服務業品質管理，台北：三民。
- 葉毓蘭，1996，「警政新取向—談社區警政的理論與實際」，第四屆警察行政管理學術研討會論文，桃園：中央警察大學，頁 8。
- 臺東縣警察局，2006，94 年度提升服務品質績效報告，頁 41-42。
- 蔡文輝，1984，社會學理論，臺北：三民。
- 劉世林等人，1990，基層警察機關服務環境再造之研究，行政院研究發展考核委員會。
- 鄭玉惠，2001，內部服務品質因子之研究—以護理人員為例，國立中山大學企業管理學系博士論文。
- 鄭素珠，2005，內部行銷作為、內部服務品質與為民服務工作之研究—以財政部中區國稅局稅務訊息即時通為例，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
- 盧淵源、鄭玉惠，1998，內部顧客與服務品質因子之初探，第四屆服務管理研討會論文集，頁 149-164。
- 衛南陽，2001a，新顧客滿意學，台北：商兆。
- 衛南陽，2001b，服務競爭優勢，台北：商兆。
- 謝益銘，2000，員工工作標準化與公司內部服務品質關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
- 戴永久，1991，品質管理，台北：三民。
- 羅樹平，2004，組織承諾、工作滿足與組織公民行為間之實證研究—以屏東縣警察局為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。

## 二、英文部分

- Allen, T.D., & Rush, M.C. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment, Journal of Applied Psychology, 83 (2), 247-260.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, 26, 587-595.
- Becker, T.E. & R.J. Vance, (1993). Construct validity of types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements, Journal of Management, 19(3):663-682
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). Marketing Services: Competing Through Quality. New York: The Free Press.
- Bettencourt, L.A., Meuter, M.L. & Gwinner, K.P. (2001). A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Applied Psychology, 86(1), 29-41.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York : Wiley.
- Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality, European Journal of Marketing, 29(2),
- Brooks, R.F., Lings, I.N. & Botschen, M.A. (1999). Internal marketing and customer driven wavefronts, The Service Industries Journal, 19(4), 49-67.
- Crosby, L.A., K.R. Evans and D. Cowels (1990). Relationship Reality in Service Selling : An International Influence Perspective, Journal of Marketing, Vol. 54, July.
- Crawford, J.C. & Getty, J.M. (1991). The Marketing of Service: A Quality Perspective. Journal of Professional Services Marketing, 8(1), 5-15.
- Chaston, I. (1995). A Typology for Evaluating Branch- Level Perceptions of Internal Customer Management Processes Within the UK Clearing Banks, The Service Industries Journal, 15(3), 332-349.
- Chaston, I. (1994). Internal Customer Management and Service Gaps within the UK

- Manufacturin Sector,Internation Journal of Operations and Production,14(9),45-56.
- Davis,T.R.V.(1991).Internal Service Operations:Strategies for Increasing Their Effectiveness and Controlling Their Cost,Organizational Dynamics,20(2),5-22.
- Edvardsson,B.,Larson,G.,& Setterlind,S.(1997).Internal Service Quality and the Psychosocial Work Environment:An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness, The Service Industries Journal,17(2),252-263.
- Flipo & Jean-Paul.(1988).On the Intangible of Service,Service Industries Journal,Vol.8,July.
- Frosr,F.A.,&Kumar,M.(2000).INTSERVQUAL-An Internal Adaption of the GAP Model in A Large Service Organization. Journal of Service Marketing,14(5),358-377.
- Garvin,D.A. ( 1984 ) .What Does “Product Quality” Really Mean ? Sloan Management Review,Vol.26(1),25-43.
- Gronroos,C. ( 1990 ) .Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington,MA : Lexington Books,p.208.
- Gronroos, C. ( 2001 ) .Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach, 2<sup>th</sup>ed NY: John Wiley & Sons, LTD, p.65.
- Gummesson,E. ( 1987 ) .The New Marketing-Developing Long-term Interactive Relationships. Long Range Planning, 20(4), 10-20.
- Graham,J.W.(1991).An Essay on Organizational Citizenship Behavior,Employee Responsibilities and Right Journa l, 4,249-270.
- Heskett,J.L.,Jones,T.O.,Loveman,G.W.,Sasser,W,Earl & Schlesinger,L.A.(1994).Putting the Service Profit Chain to Work,Harvard Business Review,72(2),164-174.
- Howcroft, B.(1993).Staff Perceptions of Service Quality in a UK Clearing Bank:Some Empirical Findings,International Journal of Service IndustryManagement,4(6),5-24.
- Hallowell,R.,Schlesinger,L.A.,&Zorinitzky,J.(1996).Internal Service Quality,Customer and Job Satisfaction:Linkages and Implications for Management.Human Resource Planning,19(2), 20-31.
- Joseph,W.B.(1996).Internal Marketing Builds Service Quality,Marketing Review,16(1),54-59.
- Jones,C.R. ( 1996 ) .Customer Satisfaction Assessment for “Internal” Supplier,Management

Services, 8 ( 2 ) ,16-18.

Kotler,P. ( 1994 ) .Marketing Management : Analysis,Planning Implementation and Control, 8nd.,Prentice-Hall, New York, p.464.

Kotler, P.(2002).Marketing Management.11th Ed.,New York:Prentice-Hall.

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

Katz,D.&Kahn,R.L.(1966).The Social Psychology of Organizations.New York:John Wiley&Sons,Inc.

Kotler,P.,Swee,H.A.,Siew,M.L.,&Chin,T.T.(1996),Marketing Management-An Asian Perspective, Prentice-Hall Inc.

Konovsky,M.A.&Pugh,S.D.(1994).Citizenship Behavior and Social Exchange, Academy of Management Journal,37(3),656-669.

McDermott&Emerson(1991).Quality and Service for Internal Customer.Trainingand Development Journal,45(1), 61-64.

Organ,D.W.(1988).Organizational Citizenship Behavior:The Good Solider Syndrome. Lexington,MA:Lexington Books.

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.

Parasuraman,A.,Zeithaml,V.A.&Berry,L.L. ( 1985 ) .A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, Journal of Marketing, 49(3),41-50.

Parasuraman,A.,Zeithaml,V.A.&Berry,L.L.(1988).SERVQUAL:A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64,(Spring),12-40.

Podsakoff,P.M.,MacKenzie,S.B.,Moorman,R.H.&Williams,M.L.(1990).Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, Leadership Quarterly,1,107-142.

Podsakoff,P.M.,Ahearne,M.&MacKenzie,S.B.(1997), Organizational Citizenship Behaviors,and the Quantity and Quality of Work Group Performance Journal of

Applied Psychology

.18(2),pp 262-270.

- Podsakoff,P.M.S.B.MacKenzie,J.B.Paine&D.GBachrach,(2000). Organizational Citizenship Behaviors ;a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.Journal of Management,26(3):513-563.
- Regan,W.J.,(1963).The Service Revolution,Journal of Marketing, Vol.27,32-36.
- Robinson,S.L.&Morrison,E. W.(1995).Psychological Contracts and OCB:The Effect of Unfulfilled Obligations on Civil Virtue Behavior,Journal of Organizational Behavior,16, 289-298.
- Schlesinger,L.A.,&Zornitsky,J.(1991).Job Satisfaction, Service Capability, andCustomer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications. Human Resoruce Planning,14(2),141-149.
- Scott,W.R.(1992).Organizations:Rational.Natural,and Open Systems.3<sup>rd</sup> ed.New jersey:Prentice-Hall.
- Smith,C.A.,Organ,D. W.,&Near,J.P. ( 1983 ) .Organizational Citizenship Behavior:Its Nature and Antecedent,Journal of Applied Psychology,68(4 ) ,653-663.
- Van Dyne,L.,Graham,J.G.&Dienesch,R.M.(1994).Org-anizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition,Operationalization,and Validation,Academy of Management Journal,37,765-802.
- Vasu,M.L.,Stewart,D. W.&Garson,G.D.(1990).Organizational Behavior and Public management,New York : Marcel Dekker,Inc.
- Williams,L.J.&Anderson,S.E.(1991).Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organiza-tional Citizenship and in-role Behaviors,Journal of Management, 17,601-617.

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）

| 作 者<br>(年 代)  | 論 文 題 目                                      | 自變項                                               | 內 容 重 點                                                                                                                                          |
|---------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 林淑姬<br>(1992) | 薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究                   | 薪 酬 公<br>平 程 序<br>公正                              | 本研究在探討薪酬公平、程序公平對組織承諾和組織公民行為。研究樣本為國內電子資訊業八家公司的員工，有效問卷為227份。研究發現，薪酬公平和程序公正與組織公民行為之間有明顯的正向影響。                                                       |
| 陳義勝<br>(1996) | 組織氣候、工作特性及管理形態透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果之相關研究 | 工 作 特<br>性 管 理<br>型 態 組<br>織 氣 候                  | 本研究探討工作特性、管理型態和組織氣候對組織公民行為的影響。研究樣本取自國內航運產業，共回收有效問卷339份。研究發現：1、工作特性和組織公民行為有顯著正相關。2、管理型態(領導風格)和組織公民行為亦有顯著正相關，且愈趨於系統四，組織公民行為愈強烈。3、良好的組織氣候會帶來組織公民行為。 |
| 林鈺琴<br>(1996) | 組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點                  | 組 織 公<br>正 ( 分 配<br>公正、程<br>序 公 正<br>、 互 動<br>公正) | 本研究旨在檢視組織公正、信任、組織公民行為之關係。調查對象為銀行之櫃臺人員，有效樣本有520份。研究結果發現：1、程序公正對組織信任、上司信任和同儕信任均有正向的影響作用。2、上司信任會影響員工的利他助人行為。3、組織信任會影響恪守本分行為。4、組織信任和上司信任會影響組織公民行為。   |
| 許道然<br>(1999) | 不同待遇類型與待遇滿足感及組織公民行為關係之研究                     | 待 遇 類<br>型 待 遇<br>滿 足 感                           | 本研究係探討不同待遇類型與待遇滿足感及組織公民行為的關係，並檢視個人的公平感受和待遇滿足感的關連性。本研究有效樣本共375人，其中事業機構員工190人，行政機關218人。研究發現待遇類型和組織公民行為之間並無相關；但待遇滿足感與組織公民行為則有正相關。                   |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作 者<br>(年 代)               | 論 文 題 目                               | 自變項                    | 內 容 重 點                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 廖國鋒<br>范森<br>許世卿<br>(2001) | 組織結構特性<br>對組織公正與<br>組織公民行為<br>關係影響之研究 | 組 織 公<br>正 組 織<br>結構   | 研究樣本為 8 家服務業和 11 家製造業，405 份有效問卷。研究發現機械式組織的員工比有機式組織的員工表現較多的組織公民行為。而在人際利他行為和堅守本分行為部分，雖然有機式組織高於機械式組織，但不顯著。另外，透過組織公正與組織公民行為各構面的路徑分析結果，組織公正與組織公民行為的關係的確會隨組織結構不同而有所差異。                                          |
| 許道然<br>(2001)*             | 公部門組織信任與組織公民行為關係之研究                   | 組織信任                   | 編製公部門組織公民行為量表作為測量工具，研究樣本係來自行政院所屬一級部會非主管級公務員，樣本有 662 份有效樣本，研究結果發現組織信任與組織公民行為有顯著之中度正關係，變項各構面之間的關聯性分析方面，則發現除「機構信任」和「敬業」二者缺乏顯著性外，餘變項之間均能達顯著的正相關。七個人口變項和研究變項無顯著性差異存在。                                          |
| 李建慧<br>(2002)*             | 工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究              | 工 作 生<br>活 品<br>質、組織承諾 | 研究者經由營建產業員工做實證的研究，經回收有效問卷共 452 份，統計分析之後，歸納研究結論 1.工作生活品質與組織承諾之間呈現顯著的正相關 2.工作生活品質與組織公民行為之間呈現顯著的正相關 3.實證資料顯示：未婚員工的組織公民行為較已婚員工為高；員工年齡 29 歲以下者的組織公民行為較年長員工為高；員工年資 5 年以下者的組織公民行為較資深員工為高；員工內控性格者與組織公民行為間具有顯著正相關。 |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作 者<br>(年 代)                | 論 文 題 目                 | 自變項         | 內 容 重 點                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 卓孟珍<br>(2003)*              | 組織變革認知、組織承諾與組織公民行為之關係研究 | 組織變革認知、組織承諾 | 研究對象為中央信託局員工，探討員工面臨變革下之組織變革認知等變項之關係及影響，研究發現組織變革認知、組織承諾與組織公民行為各構面均有顯著相關性及影響。研究者建議組織應重視並建立員工正面之變革認知，提高組織承諾，進而激勵員工表現公民行為，以提高組織績效與維持競爭優勢。                         |
| 李衍新<br>(2003)*              | 員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為之研究 | 組織政治知覺、組織承諾 | 本文以「台電台南區營業處」員工為對象，共發出 631 份問卷，回收有效問卷 331 份，回收率為 52.5%，研究發現 1.員工的組織政治知覺與組織承諾間呈顯著負相關 2.組織政治知覺與組織公民行為間呈顯著負相關 3.組織承諾與組織公民行為間呈顯著正相關 4.員工的組織政治知覺、組織承諾對組織公民行為有顯著影響。 |
| 洪雅湘<br>(2004)*              | 組織公平、組織政治知覺與組織公民行為之關係   | 組織公平、組織政治知覺 | 本研究係以台電公司的員工為研究的對象有效問卷數 283 分回收率 45%，研究發現 1.組織政治知覺對組織公民行為有負向的影響 2.組織公平對組織公民行為的影響成立 3. 組織政治知覺為組織公平對組織公民行為的中介變項成立。                                              |
| Bateman<br>&Organ<br>(1983) | 工作滿足感和好戰士               | 工作滿足感       | 研究樣本為大學行政人員，非主管人員填答工作滿足感量表，主管針對完成上開量表的部屬填答公民行為量表。兩者合計的樣本數為 77 位。研究發現，工作滿足感的每一個構面與公民行為都有正相關。證實了工作滿足感和公民行為的統計關係高於工作滿足感和績效的關係。                                   |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作者<br>(年代)                                             | 論文題目                                           | 自變項                                                                         | 內 容 重 點                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Smith,<br>Organ,&Near<br>(1983)                        | 組織公民行為<br>的特性和前因<br>變項                         | 工 作 滿<br>足 感 生<br>長 背 景<br>領 導 者<br>支 持 工<br>作 相 依<br>性 內 外<br>向 公 平<br>信 念 | 本研究之樣本為兩家銀行 58 個部門的 422 位員工及其主管。研究結果顯示公民行為至少包括兩個構面:利他助人及一般性順從。另外並發現工作滿足感是利他助人的直接預測因素，但不能預測一般性順從。具有鄉村背景者對組織公民行為的兩個構面有影響。其他變項的預測力則因組織公民行為構面而異。                                                                                                                                         |
| O'Reilly &<br>Chatman<br>(1986)                        | 組織承諾和心<br>理依附                                  | 順 從 內<br>化 認 同<br>感                                                         | 本文有兩個研究，第一個研究樣本為大學員工，有 82 人；第二個研究樣本有 162 人。自變項為為組織承諾，經因素分析為 3 個因素:順從、內化和認同。依變項為利社會行為和內角色行為以及離職率。兩個研究的主要發現是，認同和內化與利社會行為有正相關，與離職率有負相關。                                                                                                                                                 |
| Organ &<br>Konovsky<br>(1989)                          | 組織公民行為<br>的認知及情感<br>決定因素                       | 公 正 知<br>覺 ( 負 ) 正<br>情 感 面                                                 | 本研究檢驗工作和情緒狀態的主觀評價對組織公民行為的影響。總共有 369 位來自兩家醫院的樣本接受調查。研究發現主觀的認知評價較情感因素對利社會行為有較大的預測力。具體而言，當員工知覺到有不公正存在時，就比較不會出現組織公民行為。                                                                                                                                                                   |
| Podsakoff,<br>Mackenzie,<br>Moorman, &<br>Fetter(1990) | 轉換型領導者<br>行為及其對領<br>導者信任、滿<br>足感、組織公<br>民行為之影響 | 轉 換 型<br>領 導 交<br>易 型 領<br>導 信 任                                            | 本研究探討轉換型領導行為對組織公民行為的影響，並以部屬的信任和滿足感作為中介變數。六項轉換型領導行為(表達願景、提供榜樣、培養員工對組織目標的接受、卓越績效的期望、個人化的支持、心智刺激)、一項交易型領導行為(隨附酬賞行為)、員工對領導者的信任和滿足感等測量資料，係取自於 988 位石化公司的員工。而五項組織公民行為資料則取自於員工的直屬長官。為了探討轉換型行為是否增大交易型行為的影響，乃分別探討轉換型領導和交易型領導對員工信任、滿足感、和組織公民行為的影響。結果發現，轉換型領導對組織公民行為的影響是間接的，受員工對領導者信任這項中介變數的影響。 |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作者<br>(年代)                                     | 論文題目                     | 自變項                                 | 內 容 重 點                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moorman<br>(1991)                              | 公正與組織公民行為之間的關係           | 分配公正、程序公正、互動公正                      | 研究樣本來自於美國中西部兩家工廠。員工係完成一份有公正及工作滿足感量表的問卷。而組織公民行為則訪問員工之主管後取得。以上兩份資料齊全的有效樣本總共為 225 位。本研究支持了公正知覺和組織公民行為之間的因果關係。即員工是否要出現組織公民行為，在某種程度上，員工必須認為組織的對待公正無私。不過，在三種組織公正的構面中，只有互動公正與組織公民行為有正相關。也就是說，相信主管個人會公平對待他們的員工，比較可能出現組織公民行為。 |
| Pearce & Gregersen<br>(1991)                   | 工作相依性與外角色行為              | 工作相依性責任感                            | 研究假設工作相依性會經由員工責任感而影響外角色行為。研究樣本係來自兩個醫院的行政人員，共 290 個。研究結果證實了研究假設。                                                                                                                                                      |
| Wright, Georga, Farnsworth & McMahan<br>(1993) | 生產力和外角色行為：目標及誘因對自發性助人的影響 | 目標困難度目標承諾                           | 研究係一個實驗式研究，受測者有 154 人，均為大學生。研究發現，行為者對目標有高度承諾時，困難的目標會使其致力於完成目標，以致於減少對他人的協助行為。                                                                                                                                         |
| Niehoff & Moorman<br>(1993)                    | 公正是監控方法與組織公民行為之間的中介變項    | 監控(包括觀察、正式會議、討論)職場公正(分為正式程序公正和互動公正) | 研究探討領導者三種監控方法、員工對職場公正以及員工公民行為之間的關係。假設監控對公民行為有負面影響，因為嚴密控制會使員工覺得負責是額外且沒有酬賞的，而不願意執行。不過，作者亦假設如監控的重心是蒐集公正的訊息，則對員工的公正知覺將有正面影響。而公正的知覺可預測公民行為。本研究以結構方程式檢測各項變數間直接或間接關係，其結果顯示觀察的監控方法對公民行為有負面影響，而透過其對公正知覺的影響後，對公民行為則有正面的影響。     |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作者<br>(年代)                      | 論文題目                    | 自變項                          | 內 容 重 點                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deluga<br>(1994)                | 主管信任建立、領導者--部屬交換與組織公民行為 | 公 正 知<br>覺 人 際 信<br>任        | 研究以社會交換理論和公平理論探討主管信任建立活動、領導者--成員交換(LMX)程度以及部屬組織公民行為之間的連結關係。調查資料係自不同組織的 86 個部屬--主管配對中所取得。主要研究發現為：1、公正知覺是一種主管信任建立行為，其與組織公民行為中的恪守本分、耐煩負重、預先知會和利他助人有相關，但不顯著。2、LMX 的程度能解釋預先知會、恪守本分、利他助人和耐煩負重等對組織公民行為的變異量，但對公民美德卻無法預測。3、公正知覺是主管信任建立行為的關鍵因素與利他助人有相關，但不顯著。 |
| Morrison<br>(1994)              | 角色界定與組織公民行為             | 角色界定                         | 本調查有 317 位書記員，研究發現員工對何謂內角色行為或外角色行為的界定並不相同。如果員工將行為界定為內角色行為而非外角色行為，他們比較可能出現組織公民行為。                                                                                                                                                                   |
| Konovsky<br>&Pugh<br>(1994)     | 公民行為和社會交換               | 程 序 公<br>正 分 配<br>公 正 信<br>任 | 本研究有效樣本為 475 人。研究結果顯示主管信任扮演程序公正和組織公民行為之間的中介變項角色，表示公民行為在社會交換的主管--部屬關係中才會出現。另外，本研究也發現程序公正是員工公民行為的重要因素，而分配公正無法預測組織公民行為和信任。                                                                                                                            |
| Robinson<br>&Morrison<br>(1995) | 心理契約和組織公民行為             | 心 理 契<br>約 信 任               | 本研究針對 126 位男性 MBA 畢業生，分別於其被雇用時 (T1)、任職十八個月(T2)及 30 個月後 (T3) 加以調查。在 T2 時，員工認為雇主無法履行雇用義務時，在 T3 階段就比較不會出現公民道德行為。有證據顯示此種關係部分是受到信任因素的中介影響。                                                                                                              |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作者<br>(年代)                                                | 論文題目                               | 自變項                  | 內 容 重 點                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konovsky<br>&Organ<br>(1996)                              | 組織公民行為的特質和系絡決定因素                   | 個人特質<br>公平感受<br>工作滿足 | 本研究係以 VA 醫院 402 位專業和行政員工為對象，探討某些特質(和藹可親 Agreeableness、負責盡職 Conscientiousness、及公平感受)是否可以解釋系絡工作態度和組織公民行為之間的關係。研究發現，1、盡職負責是預測組織公民行為的特質變項。2、「公平/滿意度」和組織公民行為的五個因素之間都有顯著相關。3、「和藹可親」與利他、預先知會和耐煩負重有正相關。4、「公平感受」和組織公民行為無相關。        |
| Podsakoff,<br>Mackenzie,<br>Bommer,<br>&William<br>(1996) | 轉換型領導者行為及領導替代是員工滿足感、承諾、組織公民行為之決定因素 | 轉換型<br>領導<br>領導替代    | 本研究之目的在於探討轉換型領導行為在領導替代作用中的影響。研究資料係蒐集自不同產業、組織背景和工作層級的 1539 個樣本。從迴歸分析過程中顯示少數幾個替代變項在轉換型領導對員工態度、角色知覺、內角色行為或組織公民行為的影響方面，扮演中介變數的角色。此外，本研究發現：1、轉換型領導者行為和領導替代作用對部屬的標準變項都有影響。2、轉換型領導和領導替代作用的總變異量大於以前的領導研究。3、若干轉換型領導行為和領導替代作用有顯著相關。 |
| Van Dyne<br>& Ang<br>(1998)                               | 新加坡臨時工的組織公民行為                      | 工作身份                 | 本研究樣本來自於新加坡的銀行和醫院專業人員，共 155 位，其中臨時人員 45 位，正式職員 110 位。研究發現，臨時工比較缺乏組織公民行為。                                                                                                                                                  |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作 者<br>(年 代)                              | 論 文 題 目                | 自變項                                 | 內 容 重 點                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deckop & Cirka<br>(1999)                  | 組織公民行為與績效薪資計畫          | 績效薪資價值承諾持續承諾                        | 本研究之調查對象為八家瓦斯電力公用事業，有效樣本數為 512 位。其中有 146 位受試者係參與績效薪資計畫。研究發現，有低價值承諾的員工，績效薪資制度會妨礙其出現組織公民行為。                                                                                                                                         |
| Pillai, Schriesheim, & Williams<br>(1999) | 公平知覺與信任是轉換型及交易型領導的中介因素 | 轉換型領導信任工作滿足感組織承諾                    | 本研究探討轉換型和交易型領導程序和分配公正、信任、工作滿足感、組織承諾和組織公民行為之間的關係。調查對象為兩個獨立樣本(分別包含 192 和 155 組領導者和部屬)。研究發現轉換型領導對組織公民行為係透過程序公正和信任而有間接的影響。亦即經由轉換型領導行為建立員工對領導者的信任，可能會增加員工從事組織公民行為的傾向。而工作滿足感和組織承諾與組織公民行為並無關係存在。其原因是公正知覺和信任的出現使滿足感和組織承諾與組織公民行為之間的關係受到破壞。 |
| Cohen & Vigoda<br>(2000)                  | 好公民會成為好組織公民嗎？          | 一般性公民行為(含參與政治活動、參與社區活動、熱心、對公民參與的信賴) | 本研究認為良好的一般性公民行為與組織公民行為有正相關，且會直接或間接地增強組織公民行為。研究樣本來自於以色列公共醫療組織的行政和醫療人員，有效樣本為 200 份。研究發現，一般性的公民行為與組織公民行為之間係經由工作環境變項(參與組織決策、組織承諾、工作滿足感)的中介而建立影響關係。換言之，有高度公民參與的人，會培養出積極態度和有用的公民技能，但是否將之遷移到工作環境中，產生組織公民行為，取決於個人對其工作環境產生公正知覺和有工作滿足感。     |

附錄一：組織公民行為之實證研究（作為依變項）（續）

| 作者<br>(年代)                                 | 論文題目                             | 自變項                            | 內 容 重 點                                                                                                             |
|--------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lambert<br>(2000)                          | 福利與組織<br>公民行為的<br>關係             | 工作生<br>活福利                     | 本研究探討員工福利和組織公民行為的直接關係，以及以「知覺之組織支持」為中介，兩者之間接關係。調查對象為美國中西部一家員工有兩千人的引擎活塞製造廠。研究發現福利和組織公民行為中的三個構面(人際協助、提出建議、參加會議)有直接關連性。 |
| Williams,<br>Pitre, &<br>Zainuba<br>(2002) | 公正與組織<br>公民行為傾<br>向：公平獎勵<br>與對待  | 公民行<br>為經<br>驗、意圖<br>及組織<br>正義 | 本研究以美國西南方城市之不同產業、組織及職位之 114 位員工為對象。發現員工知覺程序公平及主管正面對待時會增加其組織公民行為。                                                    |
| Tepper &<br>Taylor<br>(2003)               | 主管部屬程序<br>公正知覺與組<br>織公民行為之<br>關係 | 公平、程<br>序公正                    | 本研究對象為 373 位美國國家警衛及其上司，不論上司或下屬知覺到公平時較會出現公民行為，程序公平直接影響組織公民行為。                                                        |

資料來源：1.許道然（2001）2.李衍新(2003)3.本研究彙整新增＊

附錄二：臺東縣警察局 94 年各項為民服務成果及提升服務品質績效一覽表

※為民服務成果

| 項 目                               |                     | 93 年             | 94 年              | 執 行 成 效                                              |
|-----------------------------------|---------------------|------------------|-------------------|------------------------------------------------------|
| 協助民眾返家暨曉家青少年返家團圓《含協(查)尋人口、行方不明人口》 |                     | 561 件<br>561 人   | 937 件<br>888 人    | 協尋件數成長 67.02%<br>人數成長 67.37%。                        |
| 協助民眾舉家外出加強住宅巡邏服務                  |                     | 215 件            | 316 件             | 藉由媒體宣導，94 年度件數成長 45.62%。<br>受理申請之住戶未發生竊盜案(連續 2 年未發生) |
| 受理公司、機關、團體、民眾護鈔                   |                     | 674 件            | 923 件             | 受理並執行件數成長 36.94%。                                    |
| 服務台服務                             | 一般服務案件              | 1,771 件          | 2,784 件           | 件數成長 57.19%。                                         |
|                                   | 人民陳情案件              | 204 件            | 195 件             | 件數減少 0.04%                                           |
|                                   | 受理民眾電子郵件陳情案件        | 169 件            | 181 件             | 件數增加 0.07%                                           |
| 廣播服務                              | 發還失物現金              | 11 件<br>13,912 元 | 44 件<br>125,497 元 | 件數成長 300%、發還金額成長 802%。                               |
|                                   | 各類路況報導              | 558 件            | 397 件             | 件數減少 26.96%。                                         |
| 急難救助、排難解困                         | 雪中送炭<br>(轉介發放急難救金)  | 15 件             | 19 件              | 增加件數 26.66%                                          |
|                                   | 結合社會資源關懷獨居老人、貧苦無依民眾 | 496 件<br>572 人   | 316 件<br>417 人    | 件數減少 36.29%<br>人數減少 27.09%                           |
|                                   | 紓解急難                | 844 件<br>939 人次  | 846 件<br>956 人次   | 件數增加 0.002%<br>人數增加 0.12%                            |

附錄二：臺東縣警察局 94 年各項為民服務成果及提升服務品質績效一覽表

※為民服務成果（續）

| 項 目            |               | 93 年            | 94 年            | 執 行 成 效                                                                          |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 提供夜歸婦孺代叫計程車    |               | 226 件<br>245 人次 | 343 次<br>364 人次 | 服務件數成長 51.7%<br>人數成長 48.57%。                                                     |
| 「110」受理報案服務    |               | 9,196 件         | 12,803 件        | 服務件數增加 39.22%。                                                                   |
| 重視民情輿情         | 舉辦警民座談        | 157 場次          | 963 場次          | 辦理場次較去年增加 806 場次，成長 513%。                                                        |
|                | 辦理民意抽訪(電訪、派員) | 2,138 次         | 6,302 次         | 抽訪次數增加 202%。<br>另委託國立大學辦理「94 年度警察執勤暨服務情形民眾滿意度調查研究報告」整體滿意度達 86.3%，較 93 年度上升 8.8%。 |
| 受理集會遊行案件       |               | 60              | 64              | 件數較 93 年成長 6%。                                                                   |
| 受(處)理民眾入山許可證申請 |               | 6,692 人次        | 6,736 人次        | 申請人次較 93 年成長 0.01%。                                                              |

資料來源：臺東縣警察局(2006)，94 年度提升服務品質績效報告，頁：4-15。

※提升服務品質績效之一：警政服務場所環境規劃情形

| 工 作 項 目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 辦 理 情 形                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 執 行 成 效                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(1)充實警局軟硬體服務設施並加強維護，注重服務的質與量</p>  <p><u>迎賓紅地毯</u></p>  <p><u>揭示品質政策</u></p>  <p><u>交談式服務臺</u></p>  <p><u>中庭綠美化</u></p> | <p>①.仿效「五星級大飯店」鋪設迎賓紅地毯</p> <p>②.以「交談式」服務臺：服務臺高度為 75 公分。</p> <p>③.以民眾為考量，強化服務臺週邊設備：增設設施或作為如下：</p> <p>甲.召集外籍警察志工參與服務。</p> <p>乙.增強哺乳室設備。</p> <p>丙.設置咖啡機、飲水機設備。</p> <p>④.無障礙空間設置：設置「殘障專用停車位」、「愛心鈴」、「愛心輪椅」、「斜坡道」、「導盲磚」、「專用廁所」。</p> <p>⑤.強化休閒氣氛，紓解緊張氛圍：增設休閒咖啡桌及藝文走廊供做民眾書寫或參觀。</p> <p>⑥.各辦公室 OA 規劃，每日並由專人負責清潔維護。</p> <p>⑦.設置「公用飲水機」，由廠商定期實做保養及更換濾心工作。</p> <p>⑧.以品管圈管考局本部美化、綠化情形：</p> <p>甲.成立「翠綠圈」：提升盆栽美綠化功能。</p> <p>乙.成立「舒適圈」：改善警局廁所環境衛生。</p> <p>丙.東園圈(風華圈)：加強美化綠化辦公環境提升局本部環境改善。</p> | <p>①.「以客為尊」為依歸，掌握「關鍵 15 秒」，讓民眾有賓至如歸之第一印象。</p> <p>②.建立「敞開大門、平起平坐、雙向溝通」的親和、專業、認真的服務態度。</p> <p>③.提供民眾優質洽公環境，降低民眾等候的心理不適感。</p> <p>④.與民眾面對面接觸，落實「以客為尊」之服務態度，並每日編排 2 名外籍警察志工及 1 名外事課同仁擔服為民服務工作，更符合服務臺工作性質，且擴大服務層面之效能。</p> <p>⑤.清潔工作採委外辦理及各單位認養「雙軌制」，委外清潔公司人員每日均進駐負責清潔工作，各單位負責綠化、美化及督考任務，加強環境整潔工作。設置「公廁清潔檢查紀錄表」，定時實施檢查並落實追蹤改善。</p> <p>⑥.增進內部顧客優質的辦公環境。</p> <p>⑦.執行成效：</p> <p>甲.對策實施前，收集機關內各單位須整修之盆栽數為 73 盆，設定改善目標為—35 盆，經對策實施至效果確認，須修整之盆栽數減少 38 盆為 35 盆，達原目標設定值 (35 盆)，效果顯著。</p> <p>乙.滿意度調查結果，最滿意項目為排風機的增設，次為設置督考人員實施檢查。另女性同仁對女廁專用之設置滿意度最高。</p> <p>丙.改善前內部員工對整體環境滿意度為 63%改善後滿意度提高為 87%</p> |

※提升服務品質績效之二：警政服務措施規劃情形

| 工 作 項 目                                                                                                                | 辦 理 情 形                                                                                                                                                                                                                                                          | 執 行 成 效                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(1)服務標示及方向標示之規劃</p>  <p>雙語服務標示</p> | <p>①.警局及各分局除於服務台提供專人指引服務外，並於服務台設置各項服務項目、服務時間、服務流程、申辦案件流程、服務人員標示、方向標示、機關平面指示圖等雙語標示。</p> <p>②.成功分局將社區服務卡另加譯「阿美族語」，提供轄區阿美族民眾使用。</p> <p>③.創新作為：</p> <p>甲.結合本轄初鹿牧場等資源在台 11 線設置「雙語告示牌」，受理民眾各項申辦案件及查詢服務。</p> <p>乙.結合本轄東部海岸管理處等資源在三仙台風景區設置「雙語告示牌」，提醒民眾注意自身財物安全及服務電話。</p> | <p>①.提供民眾一個安全、便捷的服務場所。</p> <p>②.為達國際化之願景，各項服務項目(標示)圖完成雙語標示服務，提供外籍人士一個便利與貼心的服務環境。</p> <p>③.依轄區人口特性，將社區服務卡以羅馬拼音加註阿美族語，以服務年長之阿美族民眾，促進警民關係。</p> <p>④.結合社區資源及地區特性設置治安、交通及為民服務等相關服務訊息，提供全方位服務。</p>  <p>雙語告示牌</p> |
| <p>(2)充實服務台各項設備</p>                                                                                                    | <p>備有老花眼鏡(4 副)、備有各機關聯絡電話一覽表、各式申辦案件範例、便條紙、原子筆及相關法令諮詢等，並至公關室等單位免費影印、傳真或傳送電子郵件等服務。</p>                                                                                                                                                                              | <p>①.提供民眾親切、便捷及人性化的服務，讓民眾有備受尊重及溫馨的感覺。</p> <p>②.94 年度至公關室免費使用影印、傳真設備及傳送電子郵件民眾計有 372 次。</p>                                                                                                                                                                                                      |

※提升服務品質績效之二：警政服務措施規劃情形（續）

| 工 作 項 目                                                                                                                     | 辦 理 情 形                                                                                                                                                                                                                        | 執 行 成 效                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(3)建置警局全球資訊網網站</p>  <p><u>全球資訊網</u></p> | <p>①. 警局網站網址：<br/><a href="http://www.ttcpb.gov.tw/">http://www.ttcpb.gov.tw/</a></p> <p>②. 94年11月1日警局重新改版網站資料，增設中文版、英文版、兒童版及無障礙網頁，方便不同年齡層、國籍等民眾使用。</p> <p>③. 網站提供警局基本資料、最新資料、服務資訊、各項申辦事項表單下載(含範例)、首長信箱、陳情信箱、為民服務白皮書等多項資料。</p> | <p>於 94 年 11 月 28 日重新改版警局「全球資訊網」網站資料，提供民眾豐富的網路服務及多元化的警政資訊，達到便民服務及提升行政效率的功能。</p>  <p><u>全球資訊網(兒童版)</u></p> |
| <p>(4)提供遊客車輛加水、打氣等增值服務</p>                                                                                                  | <p>為協助遊客解決車輛機件故障問題，特於縣界森永派出所、池上檢查哨及樟原派出所，提供加水、打氣及代叫拖吊車、道路救援等各項增值服務。</p>                                                                                                                                                        | <p>94 年大武分局森永派出所提供各項增值服務計 73 車次、贈送導覽圖 1026 份，池上檢查哨提供各項增值服務計 56 車次、贈送導覽圖 553 份，樟原派出所提供各項增值服務計 41 車次、贈送導覽圖 326 份。</p>                                                                          |

※提升服務品質績效之三：以客為尊的具體作法

| 工 作 項 目                                                                                                          | 辦 理 情 形                                                               | 執 行 成 效                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)「你出門，我看家」—民眾舉家外出加強住宅巡邏服務                                                                                      | 辦理民眾舉家外出加強住宅巡邏服務工作，民眾只要打 110 電話或親自到警察單位申請，受理後即在其住宅適當場所設置巡邏箱，妥適規劃巡邏勤務。 | 藉由媒體宣導，94 年度件數 316 件較 93 年 215 件成長 45.62%。受理申請之住戶未發生竊盜案數(連續 2 年未發生被竊盜案件)。                                |
| (2)確立代理人制度                                                                                                       | 各單位確立代理人順位、業務職掌分工及聯絡電話，並製作業務承辦人名牌，且標示職務代理人姓名。                         | 達到各項勤業務之持續推動，不致發生延宕情事，並提高工作效率。                                                                           |
| (3)推動「單一窗口化運動」<br><br>提升為民服務態度 | 配合行政院推動全國單一窗口化運動，建立「刑事報案單一窗口制」，不受發生地、戶籍地所屬警察單位報案為限。                   | (1)民眾只要一處報案，即能獲得全程服務，且能運用本局「全球資訊網」查看案件是否依規定受理，讓民眾即時感受獲得安全保障之服務。<br>(2)94 年度受理單一窗口報案件數計 634 件，較去年增加 43 件。 |
| (4)設置「警察服務聯絡站」                                                                                                   | 選定轄內 24 小時營業超商或麥當勞等計 8 家設置「警察服務聯絡站」，提供民眾遇有緊急事故、治安事故、代叫計程車、救護車等服務工作。   | 94 年度「警察服務聯絡站」提供服務成效：代叫計程車計 329 件、救護傷患計 46 件、其他服務案件計 50 件。                                               |
| (5)透過新聞傳播媒體宣導警政政策                                                                                                | 主動宣導為民服務、交通安全、刑案偵處、觀光警政及社區警政工作，並詢答民眾問題，促進警民情感，讓民眾感受到警察的用心。            | 94 年度局長、副局長、主任秘書、刑警大隊、少年隊、婦幼隊、交通隊、行政課等主管宣導計 63 場次。                                                       |
| (6)主官主動走入機關學校、社區宣導警政工作                                                                                           | 加強宣導警政工作政策，及促進與社區、機關、學校之雙向溝通，並瞭解民意趨向，民眾得以瞭解更多警察的服務與作為，建立良好的互動關係。      | 94 年度局長應各機關、團體、學校邀請演講計 11 場次。                                                                            |

※提升服務品質績效之三：以客為尊的具體作法（續）

| 工 作 項 目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 辦 理 情 形                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 執 行 成 效                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (7)主動邀請各機關、學校蒞局參訪                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 邀請機關、學校參訪本局，主動宣導警政措施及品質警政、社區警政、觀光警政等三大品質警政推動情形。                                                                                                                                                                                                                                                             | 94 年度各級學校、機關蒞局參訪計 17 場次，其中更有中央警察大學、警光雜誌社、澎湖縣警察局蒞臨參訪。                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| (8)主動走入社區、機關、學校宣導各項政令<br><br><u>融入社區生活</u><br><br><u>壁報比賽活動</u><br><br><u>鼓勵志工夥伴</u> | 各單位主動走入及配合當地機關、學校、社區辦理各項宣導活動，加強宣導各項為民服務、犯罪防治、交通安全及婦幼安全等警政措施，獲取更高的民意支持度、並提升警察整體優良形象。<br><br><u>號召社區夥伴「站出來」</u><br><br><u>強化為民服務宣導效能</u> | ①.全國首創—「走入教會宣導」，依轄區特性及人文結構，結合臺東縣政府社會局經費並運用教會聚會時宣導婦幼安全計 254 場次。<br>②.94 年度自行辦理及配合各機關辦理大型宣導活動計 99 場次，各項宣導活動計 1,032 場次。<br>③.臺東分局於 94 年度自行舉辦「犯罪預防誓師大遊行」，與會者包含本轄市民代表會、村(里)長、學校等約 10,000 人參加，藉以達到警政宣導及建立警政新風貌。<br>④.製作多語宣導短語，運用「任務型國代」選舉宣傳車廣為宣導，計有國、台、客、卑南、阿美、排灣、布農族等 7 種語言，深入各階層廣為宣導。<br>⑤.94 年 9 月 13 日假臺東森林公園辦理「警察心、全民情」園遊會活動，現場邀請臺東縣徐慶元縣長共襄盛舉，參與人數約 5,000 人。 |

※提升服務品質績效之三：以客為尊的具體作法（續）

| 工 作 項 目                                                                                                                              | 辦 理 情 形                                                                                                                                                                         | 執 行 成 效                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(9)具體提升服務品質作為</p>  <p>榮獲第 5 屆行政院<br/>落實品質研發獎</p> | <p>①.成立「服儀圈」：改善電話禮節、提升內部顧客滿意度。</p> <p>②.成立「紅唇圈」：改善員警嚼食檳榔劣習。</p>  <p>③.成立「鍾馗圈」：降低員警飲酒誤勤發生率。</p> | <p>①.執行成效：</p> <p>甲.改善前平均缺失率為 25.7%。</p> <p>乙.效果確認後平均缺失率為 2.7%</p> <p>②.執行成效：實施前 93 年上半年列冊嚼食檳榔習性員警 28 名（不良率 2.4%），經持續追蹤考核、維持改善效果，93 年下半年計 16.3 名（不良率 1.4%）、94 年上半年計 14.3 名（不良率 1.2%）、94 年下半年計 14 名（不良率 1.2%），已逐年下降。</p> <p>③.執行成效：實施前 93 年列管有酗酒習性及酒後駕車紀錄員警計 67 名，經持續追蹤考核、維持改善效果，94 年計 34 名（達成率 191.4%）。</p> |

※提升服務品質績效之三：以客為尊的具體作法（續）

| 工 作 項 目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 辦 理 情 形                                                                                                                                                                                                                                                 | 執 行 成 效                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(10)改善服務形象之創新作法</p>  <p><u>改善服務態度</u></p>  <p><u>促進警民關係</u></p>  <p><u>媒體行銷警政作為</u></p> | <p>①.製作及行銷機關形象標誌(LOGO)及吉祥物：廣泛行銷機關形象標誌及吉祥物，拉近與民眾距離</p> <p>②.成立英檢班，提升外語能力：創全國通過全民英檢率(96%)之機關，增進服務形象。</p> <p>③.辦理改善員警服務態度示範觀摩及演練。</p> <p>④.成立預防犯罪宣導團，安排至各機關、團體、社區、教會等做專題報告或講解犯罪預防宣導常識。</p> <p>⑤.辦理民意調查工作：為求民意調查客觀、公正，94 年度民調工作委外由國立臺東大學辦理，以提升民調之信度與效度。</p> | <p>①.建立機關形象標誌及吉祥物標誌，研採企業作法，行銷機關形象。</p> <p>②.建立學習型機關，參與「全民英檢」測試，由施源欽局長等 49 人參加複試，計 47 人通過複試，為全國通過全民英檢率(96%)最高之公務機關。</p> <p>③.就每半年受民眾詬病或陳情之案件製作案例教育，以該案例教育做為改善員警服務態度示範教材，辦理實際狀況演練及示範觀摩，有效改善員警服務態度及執勤技巧。</p> <p>④.預防犯罪宣導團計有業務副局長王炳煌等計 32 名，本(94)年度計宣導 422 場，以融入社區生活，提高民眾自我防衛能力，促進警民合作關係。</p> <p>⑤.探討民眾對警政工作服務的滿意度與改善建議(回饋改進)，可充分反應及掌握「民之所欲」，提升警政效能，並作警政革新參考。</p> |

※提升服務品質績效之四：服務禮貌之訓練、獎勵、考核及激勵作法

| 項次     | 計畫名稱                                                  | 管制、查核、檢討改進方式                                                                                                                  | 獎勵作法及執行成效                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |     |   |   |   |   |   |      |  |      |  |     |  |      |  |     |  |     |  |        |  |     |  |     |  |      |  |     |  |     |  |
|--------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|---|------|--|------|--|-----|--|------|--|-----|--|-----|--|--------|--|-----|--|-----|--|------|--|-----|--|-----|--|
| 1      | 辦理改善員警服務態度示範觀摩及演練                                     | ①.以每年上、下半年各辦理 1 次。<br>②.主動發掘問題，以實際示範演練，改善問題。                                                                                  | 94 年分別於 5 月 20 日假大武分局及 10 月 31 日假關山分局辦理 94 年上下半年改善員警服務態度示範觀摩演練並請各分局、各所所長參觀演練汲取經驗並辦理行政獎勵計 20 人次。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |     |   |   |   |   |   |      |  |      |  |     |  |      |  |     |  |     |  |        |  |     |  |     |  |      |  |     |  |     |  |
| 2      | 「員警服務態度查測計畫」、「檢測員警受理民眾報案處理情形」、民眾服務中心暨辦理單一窗口偵測員警受理刑事案件 | 每日不定時、不定單位實施檢(抽)測。<br><br><u>週報提出檢討與策進</u> | 94 年員警服務態度查測成績<br><table><tr><th>項</th><th>目</th><th>優</th><th>績</th><th>劣</th><th>績</th></tr><tr><td>電話禮貌</td><td></td><td>1184</td><td></td><td>162</td><td></td></tr><tr><td>受理態度</td><td></td><td>621</td><td></td><td>126</td><td></td></tr><tr><td>標準作業流程</td><td></td><td>687</td><td></td><td>130</td><td></td></tr><tr><td>單一窗口</td><td></td><td>575</td><td></td><td>112</td><td></td></tr></table> 檢測員警受理民眾報案處理情形：94 年執行檢測情形計優點 103 次、缺點 9 次、主動發掘問題與建議 16 次。 | 項   | 目 | 優 | 績 | 劣 | 績 | 電話禮貌 |  | 1184 |  | 162 |  | 受理態度 |  | 621 |  | 126 |  | 標準作業流程 |  | 687 |  | 130 |  | 單一窗口 |  | 575 |  | 112 |  |
| 項      | 目                                                     | 優                                                                                                                             | 績                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 劣   | 績 |   |   |   |   |      |  |      |  |     |  |      |  |     |  |     |  |        |  |     |  |     |  |      |  |     |  |     |  |
| 電話禮貌   |                                                       | 1184                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 162 |   |   |   |   |   |      |  |      |  |     |  |      |  |     |  |     |  |        |  |     |  |     |  |      |  |     |  |     |  |
| 受理態度   |                                                       | 621                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 126 |   |   |   |   |   |      |  |      |  |     |  |      |  |     |  |     |  |        |  |     |  |     |  |      |  |     |  |     |  |
| 標準作業流程 |                                                       | 687                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 130 |   |   |   |   |   |      |  |      |  |     |  |      |  |     |  |     |  |        |  |     |  |     |  |      |  |     |  |     |  |
| 單一窗口   |                                                       | 575                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 112 |   |   |   |   |   |      |  |      |  |     |  |      |  |     |  |     |  |        |  |     |  |     |  |      |  |     |  |     |  |

※提升服務品質績效之四：服務禮貌之訓練、獎勵、考核及激勵作法（續）

| 項次 | 計畫名稱                                                                                                                                                                                                                              | 管制、查核、檢討改進方式                                                                                              | 獎勵作法及執行成效                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | <p>好人好事蹟優員警</p>  <p><u>精美獎狀及禮券</u></p>  <p><u>公開表揚優良同仁</u></p> | <p>每月遴選好人好事優良事蹟員警予以行政獎勵嘉獎壹次，製作獎狀頒贈及圖書禮券伍佰元並刊載本局知識網站、轉發轄內各媒體電台登載，並每月從中擇較優事蹟轉報警政署「特殊優良事蹟」及「好人好事優良事蹟」表揚。</p> | <p>①. 93 年下半年計辦理好人好事表揚 42 人次，另 94 年 1-10 月辦理好人好事表揚計 70 件 104 人。</p> <p>②. 94 年陳報警政署「特殊優良具體事蹟」11 件 18 人次及「好人好事優良具體事蹟」20 件 24 人次，其中警局「特殊優良具體事蹟」於 94 年 6 月 28 日 8 時假警政署接受表揚有警員董遠展 1 名；另 94 年 11 月 4 日於花蓮縣警察局辦理之東區擴大督察會報中由謝副署長代表署長頒贈紀念獎狀計有警員陳建年、李逢春、胡鄭德來、董明山、華清龍等 5 名。</p> |

※提升服務品質績效之四：服務禮貌之訓練、獎勵、考核及激勵作法（續）

| 項次           | 計畫名稱                                                                                                      | 管制、查核、檢討改進方式                        | 獎勵作法及執行成效                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |  |  |  |    |    |    |    |       |          |     |     |       |          |     |     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--|--|--|----|----|----|----|-------|----------|-----|-----|-------|----------|-----|-----|
| 4            | 電話禮貌抽測<br><br>為民服務「不分大小」 | 針對本局各單位同仁<br>採不定時、不定單位<br>實施電話禮貌抽測。 | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">員警電話禮貌抽測優良單位</th> </tr> <tr> <th>年度</th><th>甲組</th><th>乙組</th><th>丙組</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>93 年度</td><td>大武<br/>分局</td><td>保安隊</td><td>陸務課</td></tr> <tr> <td>94 年度</td><td>關山<br/>分局</td><td>保安隊</td><td>保防室</td></tr> </tbody> </table> | 員警電話禮貌抽測優良單位 |  |  |  | 年度 | 甲組 | 乙組 | 丙組 | 93 年度 | 大武<br>分局 | 保安隊 | 陸務課 | 94 年度 | 關山<br>分局 | 保安隊 | 保防室 |
| 員警電話禮貌抽測優良單位 |                                                                                                           |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |              |  |  |  |    |    |    |    |       |          |     |     |       |          |     |     |
| 年度           | 甲組                                                                                                        | 乙組                                  | 丙組                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |  |  |  |    |    |    |    |       |          |     |     |       |          |     |     |
| 93 年度        | 大武<br>分局                                                                                                  | 保安隊                                 | 陸務課                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |  |  |  |    |    |    |    |       |          |     |     |       |          |     |     |
| 94 年度        | 關山<br>分局                                                                                                  | 保安隊                                 | 保防室                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |  |  |  |    |    |    |    |       |          |     |     |       |          |     |     |

資料來源：臺東縣警察局(2006)，94 年度提升服務品質績效報告，頁:4-15。

### 附錄三

#### 警政機關內部服務品質與組織公民行為關係之研究預試問卷

敬愛的警察夥伴您好：

臺東有好山、好水、好治安，相信大家都同意這樣的看法，過往縣民對我們有相當高的滿意度，值得大家欣慰。但是在這當中我們是怎麼看待組織內部的呢？「有滿意的員工，才有滿意的顧客」，這份預試問卷主要目的在於藉由您寶貴的經驗與意見，瞭解警察機關「內部服務品質」與「組織公民行為」現況，以作為篩選題項，編製正式問卷之重要參考準據，各項作答無所謂對錯，填答絕對保密，結果亦僅作為本研究分析之依據，請您安心作答，謝謝您的支持與協助，如有任何問題，請不吝指教(TEL:0932523960)。敬 祝 平安幸福 萬事如意！

國立臺東大學區域政策與發展研究所

指導教授： 孫本初 博士

研 究 生： 林宏輝 敬上

中華民國 95 年 6 月 20 日

#### 【第一部分】內部服務品質

此部分問項主要探討本單位之內部服務品質(即將您視為單位組織內之內部顧客，來評鑑您的單位與組織其他單位員工，例如分局、警察局他單位所提供之服務品質)，請您詳細閱讀及依據實際感受程度於問項中勾選□適當之內容。

|                                        | 非常<br>同<br>意             | 同<br>意                   | 普<br>通                   | 不<br>同<br>意              | 非常<br>不<br>同<br>意        |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我和本單位同事間的溝通良好                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我和其他單位(所、組、課室隊中心)同事間溝通良好            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當本單位有重要政策、勤業務、及活動上的改變時，我的工作團隊會被事先告知 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我所屬的單位和其他單位之間會相互支援，合作情形良好           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 在我所屬的單位內，同事間合作情形良好                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※ 請翻頁繼續作答※

|                                               | 非常同意                     | 同意                       | 普通                       | 不同意                      | 非常不同意                    |
|-----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. 我對本單位有關新進員工的訓練課程感到滿意                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本單位鼓勵終身學習，允許我請公假以利進修或訓練                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 當本單位有重要改變時(如創新變革)，我會得到足夠的專業訓練              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 當我有困難時，我的主管會給我幫助與支持                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 主管願意傾聽我的工作問題，重視並協助找出解決方法                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我被賦予我需要的自由空間(如授權、工作方式)以完成工作               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我能方便地取得並使用所需的資訊，以提供顧客良好的服務                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我能夠獲得所需設備的支援，以提供顧客良好的服務                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 當我將工作做好時，我會得到單位的認同及獎賞                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 當我對顧客提供好的服務時，我會得到獎勵                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我所做的工作對於本單位很重要                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我很樂意於見到本單位有很好的工作表現                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 本單位制訂的政策對於我提供良好的服務給顧客時會有所妨礙®              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 在本單位內做決策是很困難的®                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 在本單位所得到的加班費比我去其他相同性質單位(所、分局、課室隊中心)所得到的還要好 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 我對於本單位的福利(如休假制度)感到滿意                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 整體而言，我對我的工作感到滿意                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 本單位提供的工作服務環境硬體設施充足                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 本單位提供我工作上之消耗品充足                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 本單位內我的工作負荷量太高®                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 本單位有很好的績效考核系統                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 主管會體諒我的工作辛勞                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 我的工作與其他同事之間有明確的責任劃分                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 我覺得本單位內組織氣氛很好                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 我經常與其他單位之間有工作上不協調或衝突的情形®                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 我所處單位內的正式溝通管道暢通                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 我了解本單位當前的工作目標                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 本單位的目標與我個人的生活目標並不一致®                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. 本單位對員工的工作管理控制很鬆弛®                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. 我經常未能適時從其他單位得到應給予我的資訊或文件®                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答

## 【第二部分】組織公民行為

此部分問卷是用來描述您對貴單位上班(執勤)的時候同事行為的同意程度如何?請您詳細閱讀及依據實際認知於問項中勾選□適當之內容。

|                                        | 非常同意                     | 同意                       | 普通                       | 不同意                      | 非常不同意                    |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 同仁們平日工作認真，很少閒聊、摸魚、以及從事與公務無關的事情      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 同仁們會提早到辦公室(駐地)，著手處理公務(準備出勤)         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 同仁們承辦業務時，能主動聯繫相關單位，瞭解案情             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 同仁們承辦業務，能主動仔細研究案情，不會事事請示            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 同仁們能主動對不合時宜的法規提出改進建議                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 同仁們能熟悉承辦業務的法規和相關釋例                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 同仁們能心平氣和地和洽公民眾溝通或解釋案情               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 基本上，大部分同仁都是很敬業的警察人員                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 同仁們能主動蒐集、整理承辦相關案例和資料卷宗，以作為承辦業務之參考   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 同仁們即使工作繁重時，仍不口出怨言                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 為了提升工作服務品質，同仁們會努力充實自我知能            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 同仁們會主動和同事溝通、協調                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 同仁們願意採取適當的措施，以避免同事間發生摩擦            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 本單位經常有人在背後批評主管或討論同事隱私®             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 本單位經常有人在單位內爭權奪利、勾心鬥角，破壞組織和諧®       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 本單位經常有人在單位內斤斤計較、爭功諉過，不惜以抗爭以獲取個人利益® | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答※

非常  
同意

同  
意

普  
通

不  
同  
意

非常  
不同意

- |                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. 同仁們會留意自己的言行舉止，避免無意間傷害到同事或讓人難堪               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 部分同仁會濫用其他同事的權利或資源，為自己獲取利益®                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 為本單位好，同仁們經常提出增加同事工作負擔的意見                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 同仁們會設身處地替別人著想                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 基本上，大部分同仁是一和氣、容易相處的人                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 同仁們願意花時間傾聽同事的問題和抱怨                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 當出錯時，同仁們能虛心接受主管的糾正                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 同仁們勇於任事，願意接受臨時指派的工作                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 即使無人注意或無據可查時，同仁們亦能遵守機關規定                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 本單位經常有人會一直利用上班時間處理私人事務®                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 本單位經常有人利用公家資源處理私人事務，如利用公家電話、<br>印影機、做自己的私事® | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 本單位經常有人藉口請事病假，並視之為福利®                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 本單位經常有人在下班(退勤)前，草草將公事了結，以便儘早離開辦公室(駐地)®      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 本單位大部分同仁能保持個人儀容的整潔、端莊                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 同仁們經常主動清理自己的辦公桌，維持工作環境的整齊和清潔                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 本單位經常有人沒有理由離開工作崗位，而且時間過久®                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 同仁們對於長官交代的事情，能不經催促，積極處理                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. 能主動對外宣傳服務機關優點，或澄清他人對機關的誤解                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. 同仁們努力維護本單位形象，並積極參與有關活動                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. 能主動提出建設性的改善方案，供服務機關有關單位參考                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. 本單位經常有人假公濟私，利用職權謀取個人的利益®                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答※

非常  
同意

同  
意

普  
通

不  
同  
意

非常  
不同意

- |                                             |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 38. 當同事對服務機關的相關規定不滿時，會為組織辯護                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. 嚴守業務機密，不會將尚在處理或研議的制度、法規向外界透露            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. 本單位經常有人表示想要調職到其他單位服務®                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. 主動瞭解服務機關內的內規，並轉告其他同事                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. 一直挑組織的毛病，抱怨工作上的細微瑣事®                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. 基本上，大部分同仁是認同服務機關的人                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. 同仁們以積極的態度參與本單位內相關的會議                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. 同仁們會主動參與非強制性但很重要的會議                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. 同仁們會參加可以提升組織形象的各種集會慶典                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47. 同仁們以積極的態度配合本機關所倡導的各種革新措施                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48. 同仁們會閱讀和保留服務機關內部發行的簡訊、小冊子                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49. 同仁們只在主管或工作的要求之下，才會去開會®                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50. 本單位的同事在討論相關業務(工作)時會主動加入並提供意見            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51. 同仁們在服務機關內部的大小會議、座談會、研討會，經常會踴躍發言         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. 同仁們對於機關所辦理的一些活動(慶生、運動會、展覽) 經常表現事不關己的態度® | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. 同仁們主動協助同事處理一些工作                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54. 同仁們主動幫助新進同仁去適應工作環境                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55. 同仁們樂於協助同事解決工作上的困難                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56. 同仁們樂於主動分擔或代理同事的工作，使單位運作順暢               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 57. 同仁們願意將自己蒐集、整理的相關資料和同事分享                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58. 同仁們會主動對不同單位的同事伸出援手                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 59. 同仁們會主動招呼或協助前來洽公的訪客                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答※

【第三部分】員警個人基本資料

此部分不具名，並保證資料絕不外流，敬請安心填答。

1. 性別:(1)☐男 (2)☐女
2. 年齡:(1)☐29 歲以下 (2)☐30-39 歲 (3)☐40-49 歲 (4)☐50-59 歲 (5)☐60 歲以上
3. 婚姻狀況:(1)☐已婚 (2)☐未婚 (3)☐其他
4. 學歷:(1)☐甲種警員班 (2)☐專科警員班 (3)☐警察大學警佐班 (4)☐警察大學專修班(含二技) (5)☐警察大學大學部 (6)☐研究所以上
5. 職務性質:(1)☐內勤主管職務 (2)☐內勤非主管職務(3)☐外勤主管職務 (4)☐外勤非主管職務
6. 官職等:(1)☐一線三星 (2)☐一線四星 (3)☐二線一星 (4)☐二線二星 (5)☐二線三星以上
7. 服務年資:(1)☐5 年以下 (2)☐6-10 年 (3)☐11-20 年 (4)☐21-30 年 (5)☐31 年以上
8. 服務單位:(1)☐警察局 (2)☐警察分局 (3)☐分駐(派出)所

(問卷到此結束，謝謝您的協助!，請您再檢查一次，是否有漏答題項)

#### 附錄四

### 警政機關內部服務品質與組織公民行為關係之研究正式問卷

敬愛的警察夥伴您好:

臺東有好山、好水、好治安，相信大家都同意這樣的看法，所謂「有滿意的員工，才有滿意的顧客」，在追求警政工作核心價值之前，必先瞭解自己。這份學術問卷主要目的在於藉由您寶貴的經驗與意見，瞭解警察機關「內部服務品質」與「組織公民行為」的現況與關聯性，請您依據目前服務場域的真實感受填答，本問卷採不記名方式，各項作答無所謂對錯，問卷內容絕對保密，結果亦僅作為本研究分析參考之用，您的真實填答，對本研究的分析結果及警政學術研究之推展，非常重要且具有關鍵性助益，敬請撥冗安心填答。最後，感謝您的支持與協助。敬 祝

平安喜樂 萬事如意！

國立臺東大學區域政策與發展研究所

指導教授： 孫本初 博士

研 究 生： 林宏輝 敬上

聯絡電話： 0932523960

中華民國 95 年 7 月 31 日

#### 【第一部分】內部服務品質

此部分問項主要探討本單位之內部服務品質(即將您視為單位組織內之內部顧客，來評鑑您的單位與組織其他單位員工(例如分局、警察局他單位所提供之服務品質)，請您詳細閱讀及依據實際感受程度於問項中□勾選適當之內容。

|                             | 非常<br>不同<br>意            | 不<br>同<br>意              | 普<br>通                   | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 當我有困難時，我的主管會給我幫助與支持      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 主管願意傾聽我的工作問題，重視並協助找出解決方法 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 主管會體諒我的工作辛勞              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答※

|                                             | 非常不同意                    | 不同意                      | 普通                       | 同意                       | 非常同意                     |
|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 本單位有很好的工作績效考核系統                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我所處單位內的正式溝通管道暢通                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 當本單位有重要改變時(如創新變革)，我會得到足夠的專業訓練            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我能夠獲得所需設備的支援，以提供顧客良好的專業服務                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我能方便地取得所需的進修(訓練)資訊，以提供顧客良好的服務            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本單位內我的工作負荷量太高 <sup>®</sup>               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 當我對顧客提供好的服務時，我會得到獎勵                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我被賦予我需要的自由空間(如授權、工作方式)以完成工作             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 本單位提供的工作服務環境硬體設施充足                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 本單位提供我工作上之消耗品充足                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我經常與其他單位之間有工作上不協調或衝突的情形 <sup>®</sup>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我對於本單位的福利(如休假、加班費)感到滿意                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我的工作與其他同事之間有明確的責任劃分                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 當我將工作做好時，我會得到單位的認同及獎賞                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 當本單位有重要政策、勤業務、及活動上的改變時，<br>我的工作團隊會被事先告知 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 我所屬單位和其他單位之間會相互支援合作、溝通<br>協調情形良好。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 整體而言，我對我的工作感到滿意                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 我很樂意於見到本單位有很好的工作表現                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 本單位的目標與我個人的生活目標並不一致 <sup>®</sup>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答※

|                                                 | 非常不同意                    | 不同意                      | 普通                       | 同意                       | 非常同意                     |
|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23. 本單位制訂的政策對於我提供良好的服務給顧客時會有所妨礙 <sup>®</sup> .. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 我覺得本單位內組織氣氛很好                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 我經常未能適時從其他單位得到應給予我的資訊或文件 <sup>®</sup>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 【第二部分】組織公民行為

此部分問卷是用來描述您對貴單位上班(執勤)的時候同事行為的同意程度如何?請您詳細閱讀及依據實際認知於問項中☐勾選適當之內容。

|                                      | 非常不同意                    | 不同意                      | 普通                       | 同意                       | 非常同意                     |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 同仁們能熟悉承辦業務的法規和相關釋例                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 同仁們能主動蒐集、整理承辦相關案例和資料卷宗，以作為承辦業務之參考 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 同仁們對於長官交代的事情，能不經催促，積極處理           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 為了提升工作服務品質，同仁們會努力充實自我知能           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 同仁們能心平氣和地和洽公民眾溝通或解釋案情             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 同仁們會提早到辦公室(駐地)，著手處理公務(準備出勤)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答※

非常  
不同  
意

不  
同  
意

普  
通

同  
意

非  
常  
同  
意

- |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. 同仁們能主動對不合時宜的法規提出改進建議             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 同仁們即使工作繁重時，仍不口出怨言                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本單位經常有人在單位內爭權奪利、勾心鬥角，破壞組織和諧®     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 本單位經常有人在背後批評主管或討論同事隱私®          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 本單位經常有人一直挑組織的毛病，抱怨工作上的細微瑣事®     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 同仁們樂於參加可以提升組織形象的各種集會慶典活動。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 同仁們以積極的態度參與本單位內相關的會議            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 同仁們在服務機關內部的大小會議、座談會、研討會，經常會踴躍發言 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 同仁們會主動參與非強制性但很重要的內、外部會議         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 同仁們以積極的態度配合本機關所倡導的各種革新措施        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 同仁們會閱讀和保留服務機關內部發行的簡訊、小冊子        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 同仁們只在主管或工作的要求之下，才會去開會®          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 同仁們努力維護本單位形象，並積極參與有關活動          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 能主動提出建設性的改善方案，供服務機關及有關單位參考      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 同仁們樂於協助同事解決工作上的困難               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 同仁們願意將自己蒐集、整理的相關資料和同事分享         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 同仁們主動幫助新進同仁去適應工作環境              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 同仁們樂於主動分擔或代理同事的工作，使單位運作順暢       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 同仁們會主動招呼或協助前來洽公的訪客              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 同仁們會主動對不同單位的同事伸出援手              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

※請翻頁繼續作答※

非 不 普 同 非  
常 常  
不 同 同  
同 意  
意 意 通 意 意

- |                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 28. 當出錯時，同仁們能虛心接受主管的糾正                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 同仁們會主動和同事溝通、協調                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 同仁們會設身處地替別人著想                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 同仁們勇於任事，願意接受臨時指派的工作                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 本單位經常有人藉口請事病假，並視之為福利 <sup>®</sup>                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 本單位經常有人在下班(退勤)前，草草將公事了結，以便儘早離開辦公室(駐地) <sup>®</sup>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. 本單位經常有人利用公家資源處理私人事務，如利用公家電話、印影機、做自己的私事 <sup>®</sup> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. 部分同仁會濫用其他同事的權利或資源，為自己獲取利益 <sup>®</sup>              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 【第三部分】員警個人基本資料

此部分不具名，並保證資料絕不外流，敬請安心填答。

- 性別:(1)☐男 (2)☐女
- 年齡:(1)☐29 歲以下 (2)☐30-39 歲 (3)☐40-49 歲 (4)☐50-59 歲 (5)☐60 歲以上
- 婚姻狀況:(1)☐已婚 (2)☐未婚 (3)☐其他
- 學歷:(1)☐甲種警員班 (2)☐專科警員班(含進修班) (3)☐警察大學警佐班 (4)☐警察大學專修班(含二技) (5)☐警察大學大學部 (6)☐研究所以上
- 職務性質:(1)☐內勤主管職務 (2)☐內勤非主管職務(3)☐外勤主管職務 (4)☐外勤非主管職務
- 官職等:(1)☐一線三星 (2)☐一線四星 (3)☐二線一星 (4)☐二線二星 (5)☐二線三星以上
- 服務年資:(1)☐5 年以下 (2)☐6-10 年 (3)☐11-20 年 (4)☐21-30 年 (5)☐31 年以上
- 服務單位:(1)☐警察局 (2)☐警察分局 (3)☐分駐(派出)所

【問卷到此結束，謝謝您的協助，請您再檢查一次，是否有漏答題項】

## 附錄五：研究假設驗證結果彙整總表

※員警個人基本屬性對內部服務品質評價(感受)差異情形之研究驗證一覽表

| 基本屬性 | 研究假設                               | 驗證結果 | 成立<br>(接受 Ho) | 不成立<br>(拒絕 Ho) |
|------|------------------------------------|------|---------------|----------------|
| 性別   | 1.員警個人性別的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 2.員警個人性別的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 3.員警個人性別的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 4.員警個人性別的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 5.員警個人性別的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 6.員警個人性別的不同對於「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
| 年齡   | 1.員警個人年齡的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在     |      |               | ✓              |
|      | 2.員警個人年齡的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 3.員警個人年齡的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 4.員警個人年齡的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 5.員警個人年齡的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 6.員警個人年齡的不同對於「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在   |      |               | ✓              |
| 婚姻   | 1.員警個人婚姻狀況的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
|      | 2.員警個人婚姻狀況的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
|      | 3.員警個人婚姻狀況的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
|      | 4.員警個人婚姻狀況的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
|      | 5.員警個人婚姻狀況的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
|      | 6.員警個人婚姻狀況的不同對於「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在 | ✓    |               |                |
| 學歷   | 1.員警個人學歷的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 2.員警個人學歷的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在     | ✓    |               |                |
|      | 3.員警個人學歷的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在     |      |               | ✓              |
|      | 4.員警個人學歷的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在     |      |               | ✓              |
|      | 5.員警個人學歷的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在     |      |               | ✓              |
|      | 6.員警個人學歷的不同對於「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在   |      |               | ✓              |
| 職務性質 | 1.員警個人職務性質的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
|      | 2.員警個人職務性質的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在   | ✓    |               |                |
|      | 3.員警個人職務性質的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在   |      |               | ✓              |
|      | 4.員警個人職務性質的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在   |      |               | ✓              |
|      | 5.員警個人職務性質的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在   |      |               | ✓              |
|      | 6.員警個人職務性質的不同對於「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在 |      |               | ✓              |

員警個人基本屬性對內部服務品質評價(感受)差異情形之研究驗證一覽表(續)

| 基本<br>屬性         | 研究假設                              | 驗證結果          |                |
|------------------|-----------------------------------|---------------|----------------|
|                  |                                   | 成立<br>(接受 Ho) | 不成立<br>(拒絕 Ho) |
| 官<br>職<br>等      | 1.員警個人官職等的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在   |               | ✓              |
|                  | 2.員警個人官職等的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在   |               | ✓              |
|                  | 3.員警個人官職等的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在   |               | ✓              |
|                  | 4.員警個人官職等的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在   |               | ✓              |
|                  | 5.員警個人官職等的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在   |               | ✓              |
|                  | 6.員警個人官職等的不同對於「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在 |               | ✓              |
| 服<br>務<br>年<br>資 | 1.員警個人服務年資的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在  | ✓             |                |
|                  | 2.員警個人服務年資的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在  | ✓             |                |
|                  | 3.員警個人服務年資的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在  | ✓             |                |
|                  | 4.員警個人服務年資的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在  | ✓             |                |
|                  | 5.員警個人服務年資的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在  | ✓             |                |
|                  | 6.員警個人服務年資的不同對「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在 | ✓             |                |
| 服<br>務<br>單<br>位 | 1.員警個人服務單位的不同對於「管理支持」之評價無顯著性差異存在  |               | ✓              |
|                  | 2.員警個人服務單位的不同對於「訓練授權」之評價無顯著性差異存在  |               | ✓              |
|                  | 3.員警個人服務單位的不同對於「福利設備」之評價無顯著性差異存在  |               | ✓              |
|                  | 4.員警個人服務單位的不同對於「團隊認同」之評價無顯著性差異存在  |               | ✓              |
|                  | 5.員警個人服務單位的不同對於「政策調協」之評價無顯著性差異存在  |               | ✓              |
|                  | 6.員警個人服務單位的不同對「內部服務品質」之評價無顯著性差異存在 |               | ✓              |

※員警個人基本屬性對組織公民行為評價(感受)差異情形之研究驗證一覽表

| 基本<br>屬性         | 驗證結果                              | 成立      | 不成立     |
|------------------|-----------------------------------|---------|---------|
|                  | 研究假設                              | (接受 Ho) | (拒絕 Ho) |
| 性<br>別           | 1.員警個人性別的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 2.員警個人性別的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人性別的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 4.員警個人性別的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 5.員警個人性別的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 6.員警個人性別的不同對於「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
| 年<br>齡           | 1.員警個人年齡的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 2.員警個人年齡的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人年齡的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 4.員警個人年齡的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 5.員警個人年齡的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 6.員警個人年齡的不同對於「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
| 婚<br>姻           | 1.員警個人婚姻狀況的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 2.員警個人婚姻狀況的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人婚姻狀況的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 4.員警個人婚姻狀況的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 5.員警個人婚姻狀況的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 6.員警個人婚姻狀況的不同對「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在 | ✓       |         |
| 學<br>歷           | 1.員警個人學歷的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在    |         | ✓       |
|                  | 2.員警個人學歷的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人學歷的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 4.員警個人學歷的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在    | ✓       |         |
|                  | 5.員警個人學歷的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在    |         | ✓       |
|                  | 6.員警個人學歷的不同對於「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
| 職<br>務<br>性<br>質 | 1.員警個人職務性質的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
|                  | 2.員警個人職務性質的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人職務性質的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 4.員警個人職務性質的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
|                  | 5.員警個人職務性質的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
|                  | 6.員警個人職務性質的不同對「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在 |         | ✓       |

員警個人基本屬性對組織公民行為評價(感受)差異情形之研究驗證一覽表(續)

| 基本<br>屬性         | 驗證結果                              | 成立      | 不成立     |
|------------------|-----------------------------------|---------|---------|
|                  | 研究假設                              | (接受 Ho) | (拒絕 Ho) |
| 官<br>職<br>等      | 1.員警個人官職等的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在   |         | ✓       |
|                  | 2.員警個人官職等的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在   | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人官職等的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在   | ✓       |         |
|                  | 4.員警個人官職等的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在   |         | ✓       |
|                  | 5.員警個人官職等的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在   |         | ✓       |
|                  | 6.員警個人官職等的不同對於「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在 |         | ✓       |
| 服<br>務<br>年<br>資 | 1.員警個人服務年資的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 2.員警個人服務年資的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人服務年資的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 4.員警個人服務年資的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 5.員警個人服務年資的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 6.員警個人服務年資的不同對「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在 | ✓       |         |
| 服<br>務<br>單<br>位 | 1.員警個人服務單位的不同對於「敬業樂群」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
|                  | 2.員警個人服務單位的不同對於「主動參與」之評價無顯著性差異存在  | ✓       |         |
|                  | 3.員警個人服務單位的不同對於「利他助人」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
|                  | 4.員警個人服務單位的不同對於「忠誠守分」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
|                  | 5.員警個人服務單位的不同對於「公私分明」之評價無顯著性差異存在  |         | ✓       |
|                  | 6.員警個人服務單位的不同對「組織公民行為」之評價無顯著性差異存在 |         | ✓       |

※內部服務品質與組織公民行為相關之研究驗證一覽表

| 構面   | 驗證結果                  | 成立      | 不成立     |
|------|-----------------------|---------|---------|
|      | 研究假設                  | (接受 Ho) | (拒絕 Ho) |
| 管理支持 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 6.與整體組織公民行為無關聯性在      |         | ✓       |
| 訓練授權 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 6.與整體組織公民行為無關聯性在      |         | ✓       |
| 福利設備 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 6.與整體組織公民行為無關聯性在      |         | ✓       |
| 團隊認同 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 6.與整體組織公民行為無關聯性在      |         | ✓       |
| 政策協調 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性在 |         | ✓       |
|      | 6.與整體組織公民行為無關聯性在      |         | ✓       |

內部服務品質與組織公民行為相關之研究驗證一覽表（續）

| 構面     | 驗證結果                  | 成立      | 不成立     |
|--------|-----------------------|---------|---------|
|        | 研究假設                  | (接受 Ho) | (拒絕 Ho) |
| 內部服務品質 | 1.與組織公民行為之「敬業樂群」無關聯性在 |         | ✓       |
|        | 2.與組織公民行為之「主動參與」無關聯性在 |         | ✓       |
|        | 3.與組織公民行為之「利他助人」無關聯性在 |         | ✓       |
|        | 4.與組織公民行為之「忠誠守分」無關聯性在 |         | ✓       |
|        | 5.與組織公民行為之「公私分明」無關聯性在 |         | ✓       |
|        | 6.與整體組織公民行為無關聯性在      |         | ✓       |



※內部服務品質各構面對組織公民行為預測力之研究驗證一覽表

| 構<br>面           | 驗證結果<br>研究假設            | 成立      | 不成立     |
|------------------|-------------------------|---------|---------|
|                  |                         | (接受 Ho) | (拒絕 Ho) |
| 管<br>理<br>支<br>持 | 1.對組織公民行為之「敬業樂群」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 2.對組織公民行為之「主動參與」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 3.對組織公民行為之「利他助人」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 4.對組織公民行為之「忠誠守分」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 5.對組織公民行為之「公私分明」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 6.對整體組織公民行為無顯著之預測力      |         | ✓       |
| 訓<br>練<br>授<br>權 | 1.對組織公民行為之「敬業樂群」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 2.對組織公民行為之「主動參與」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 3.對組織公民行為之「利他助人」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 4.對組織公民行為之「忠誠守分」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 5.對組織公民行為之「公私分明」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 6.對整體組織公民行為無顯著之預測力      |         | ✓       |
| 福<br>利<br>設<br>備 | 1.對組織公民行為之「敬業樂群」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 2.對組織公民行為之「主動參與」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 3.對組織公民行為之「利他助人」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 4.對組織公民行為之「忠誠守分」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 5.對組織公民行為之「公私分明」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                  | 6.對整體組織公民行為無顯著之預測力      |         | ✓       |
| 團<br>隊<br>認<br>同 | 1.對組織公民行為之「敬業樂群」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 2.對組織公民行為之「主動參與」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 3.對組織公民行為之「利他助人」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 4.對組織公民行為之「忠誠守分」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 5.對組織公民行為之「公私分明」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                  | 6.對整體組織公民行為無顯著之預測力      |         | ✓       |

內部服務品質各構面對組織公民行為預測力之研究驗證一覽表（續）

| 構<br>面                     | 驗證結果<br>研究假設            | 成立      | 不成立     |
|----------------------------|-------------------------|---------|---------|
|                            |                         | (接受 Ho) | (拒絕 Ho) |
| 政<br>策<br>調<br>協           | 1.對組織公民行為之「敬業樂群」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                            | 2.對組織公民行為之「主動參與」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                            | 3.對組織公民行為之「利他助人」無顯著之預測力 | ✓       |         |
|                            | 4.對組織公民行為之「忠誠守分」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                            | 5.對組織公民行為之「公私分明」無顯著之預測力 |         | ✓       |
|                            | 6.對整體組織公民行為無顯著之預測力      |         | ✓       |
| 內<br>部<br>服<br>務<br>品<br>質 | 對整體組織公民行為無顯著之預測力        |         | ✓       |