

新北市政府 100 年度自行研究報告

新北市政府員工參與提案制度之研究

研究機關：新北市政府秘書處

研究人員：張秀玲

研究期程：100.09.15~100.12

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究方法	3
第四節 研究流程	4
第五節 重要名詞界定	6
第二章 文獻探討	7
第一節 提案制度	7
第二節 提案制度與激勵理論之連結	15
第三節 相關文獻檢閱	22
第三章 新北市政府簡介	25
第一節 新北市政府提案制度推行現況	26
第四章 研究設計與方法	31
第一節 研究架構	31
第二節 研究變項之操作性定義	32
第三節 研究假設	34
第四節 研究樣本與工具	34
第五節 資料分析方法	41
第五章 研究結果	43
第一節 相關分析	43
第二節 研究假設之統計檢定與迴歸預測分析	44
第二節 背景變項之統計檢定	48

第六章 結論與建議	57
第一節 研究結論	57
第二節 研究限制	59
第三節 研究建議	60
參考文獻	63
附錄一、修正「行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度 實施要點」	66
附錄二、臺北縣政府建立參與及建議制度實施計畫.....	76
附錄三、問卷調查表	80

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著政府職能不斷的擴張，世界各國普遍面臨經濟資源緊縮，公共事務日益複雜的問題，民眾無不期待政府能提供一個更完整、更便捷的公共服務且事事以民眾服務為優先的政府。如何提升政府的行政效能與服務品質，進行改革創新與政府服務再造，是現在各國政府共同努力追求的課題與挑戰。

而政府服務再造成功與否，改革創新能力為主要關鍵因素，爰此，各國紛紛推動政府再造以解決內外交迫的「雙環困境」¹。如英國的「續階計畫」(Next-steps Program)、「服務品質小組」(Service Quality Competition)、美國的「國家績效評鑑委員會」(National Performance Review, NPR)等，從這些國家的行政改革方案看來，他們都希望引進公共管理的策略及手段，以提升政府公共服務的品質(周淑娟, 2007)。

而我國政府自 1998 年起，逐步推動「政府再造運動 (government reinventing)」，行政院研究發展考核委員會更於同年六月二十四日函頒「政府再造推動計畫」，以「全面提升服務品質方案」²，做為各機關推動為民服務工作之主要依據，並頒發「行政院服務品質獎」，擴大政府服務視野，展現卓越服務品質。由此可見，「引進企業管理精神」，應是我國政府再造的主要途徑，「提升國家競爭力」則是主要的總目標(魏啟林，2000)。

相關管理觀念引進包括「全面品質管理 (Total Quality

¹ 「雙環困境」意指，對內而言，改革者欲樽節施政成本，最程使用的方法就是刪除部分的施政計畫、裁撤機關，並且精簡員額，但此舉甚易導致官僚體系的抗拒、結構惰性的拖延；對外而言，改革欲提高服務效能，滿足公民遞增的期望需求，則常需增收稅賦、擴大稅基，以寬裕的財政預算，增加可用資源，然此舉甚易引發立法機關的質疑、在野派的嚴苛詰難及一般公民的負面回應(江岷欽、劉坤億，1999：22)。

² 「全面提升服務品質方案」，資料來源：行政院研究發展委員會(2007.3.20)，〈全面提升服務品質方案〉，網址：<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=12930&ctNode=3561>

Management, TQM)」、品管圈(Quality Circle)、提案制度(Suggestion System)…等。根據哈佛企管市場調查中心針對廣大專業經理人所做的調查，顯示企業十大熱門管理工具，提案制度名列第四(何玉美，1998)，已有一、二百年推動歷史的提案制度，依然深受企業界的喜愛及認同，且持續施行運作績效良好，其價值可見一般。

在以顧客為導向的服務型社會，政府機關不再是官僚體系而是為民服務機關，如何持續提升為民服務品質，是政府機關一直在努力的方向。但由於公部門員工長期從事刻板、缺乏變化與挑戰的固定事務，亟須經由學習新的技能與新的工作方法，來面對新的挑戰。因此國內各政府機關紛紛引進企業改革創新的做法，推動員工提案制度，期藉由全體員工的參與，提高員工合力經營的意識，透過員工腦力資源的開發，檢視日常工作內容發掘並解決問題，改善工作意識，甚至發揮創意，發展具效能與效率的工作方式。將個人於日常工作中長期累積的經驗與知識，以提案建議的方式，與其他員工分享和學習，透過全面服務品質的改善，組織流程再造，以提升組織形象及競爭力。

爰此，公務部門紛紛訂立提案計畫，積極推動。透過提案制度的推動，機關一方面可以提供一條由下而上的意見溝通之大道，另一方面可以使員工參與經營和提高對組織的認同感，運用集思廣益的方法，為機關帶來競爭的優勢及改革的契機，而如何妥善引進企業管理的理念並運用於公部門，讓全體員工能自動自發參與並協助解決當前「雙環困境」，發揮最大的效能，是本研究感興趣的主題。

第二節 研究目的

為激發新北市政府各機關全體同仁加強運用智慧及發揮創意，檢討、研提與機關業務相關之各項興革意見、專題研究及參與制度，進

而落實施行創新便民服務、行政流程改造及開源節流效能，以提升行政效率，增進為民服務品質。新北市政府人事處於 97 年 10 月 3 日北府人三字第 0970737194 號函頒「臺北縣政府建立參與及建議制度實施計畫」予本府各所屬機關並據此加強推動。嗣後每年配合行政院研考會制定之「行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度實施要點」進行修正函發各機關遵循。

又 1998 年提案協會與中衛發展中心進行全國提案制度推行狀況調查結果顯示，國內 72.10% 企業導入此一制度，而這些推行企業中有 77.10% 認為「員工參與意願」是提案制度推行之最大問題。提案制度除了外來激勵外，必須員工發自內心意願才能持久（杜武志，1993）。而改善提案活動的充分條件是全員的參與，在各自的立場、職務上，以自己是自己工作的主人翁的意識下，致力於問題的解決與改善（徐淑娟，1992），只有一部份人的參與，無法達到提案制度的目的。唯有執行各種工作的全體人員的參與，才能對附加價值的提升有所助益（日本提案協會，2003）。

楊望遠(1988)指出改善提案乃企業內每一份子的權利與義務，唯有全員參與，環環緊扣，才能結出善果。因此員工參與是提案制度順利推行的重要因素之一，如何提升「員工參與意願」，提案制度推動成敗的關鍵因素。

基於上述的研究目的與動機，本研究將以新北市政府參與提案制度之員工及推動之人事人員為對象，從個人及組織的角度來探討，透過文獻探討、問卷調查等方式達到下述的研究目的：

- 一、 透過文獻探討了解提案制度的源起及新北市政府實施現況？
- 二、 從組織的角度來探討影響員工提案意願的因素為何？將分析結果作為日後新北市政府持續推動提案制度之參考。

第三節研究方法

本研究採實徵取向的分析策略，強調理論模式的驗證。模式建構的流程，從理論架構出發，提出研究假設，再蒐集實際資料並進行分析，形成普遍性的通則，以解釋或驗證理論模式。採文獻分析、問卷調查等研究方法，以員工提案意願為研究核心，對於員工屬性、組織特性、提案制度設置、激勵措施等相關因素的關係，進行分析與探討，其敘述如下：

一、 文獻分析

文獻分析法係指蒐集相關研究資料，分析其結果與建議，再用於研究目標內。因此，本研究依據上述 4 個變項間的相關性與影響，蒐集國內、外相關期刊文獻、書籍資料，並進一步整理、分析、歸納，將理論與實證相配合，提出理論架構、結論及建議。

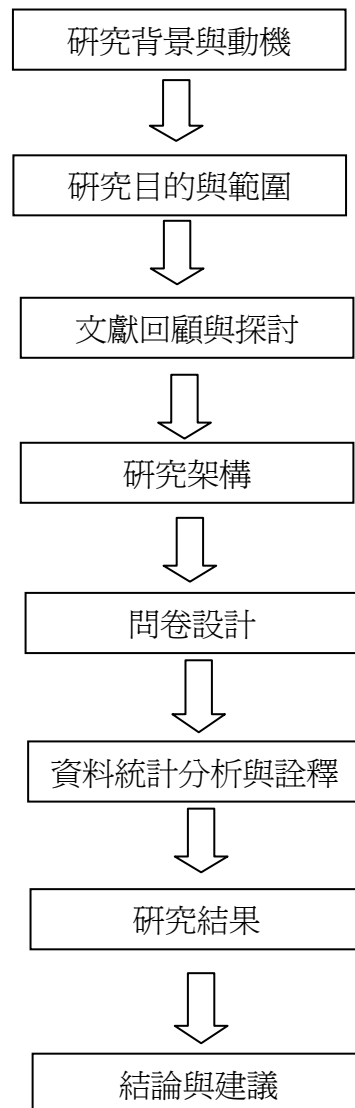
二、 問卷調查法

本研究以問卷調查的方法，所採取資料蒐集方式為抽樣調查 (sampling survey)，或稱樣本調查 (sample survey)，也就是從全體調查對象當中，抽取一部分的個體做為樣本，藉著對於樣本的觀察，再對全體的調查對象做出推論。本研究擬以新北市推動提案制度之一級機關人事人員為問卷調查的母體，參與提案的一級機關計 27 個，擬採每局處抽樣 3 位進行問卷，問卷的編制將採用其他研究已做過信度分析之量表，量表編製完成後，再將問卷全面發放至各機關推動或參與提案制度之員工，將其所收集的資料加以統計分析，以探討員工提案意願與員工屬性、組織特性、提案制度設置、激勵措施等因素間，其可能產生的影響。

第四節研究流程

本研究流程如圖 1-1 所示，首先敘述本研究之研究背景、動機與目

的，再進行相關文獻之探討，並規劃研究架構與設計問卷題目，經問卷調查後，實施資料統計分析得出研究結果，最後提出研究結論與建議。



研究流程圖 1-1

第五節重要名詞界定

壹、提案制度

又稱為「建議制度」、「提案建議制度」、「改善建議制度」、「改善提案制度」等名稱，英文名稱則有「Suggestion Program」、「Suggestion Scheme」、「Employee Suggestion System」(ESS)、「Employee Suggestion Program」(ESP)、「Kaizen-Suggestion System」(陳必碩，1999)。

提案制度強調要開發員工腦力資源，借助員工於日常工作中長期所累積經驗與知識，透過提案建議的表達方式，進一步發掘問題，改善工作意識的一種制度。

貳、提案意願

提案意願則是指組織推動提案制度，組織內員工願意也付諸行動參與的情形，本研究將其定義為員工態度層面與行為層面，分述如下：

- 一、態度層面：提案的目的在於利用員工腦力資源來解決工作上的問題，發展具效能與效率的工作方式，以追求組織效能的持續改善，以增進顧客滿意度。因此，就態度層面而言，提案意願較高的員工，也意謂著其較具顧客導向的態度，願意為提高顧客滿意而進行提案。
- 二、行為層面：意指員工在組織中實際進行提案之數量的多寡。提案意願高者，提案數量也較多。

第二章 文獻探討

第一節 提案制度

壹、提案制度之緣起

在1800年代的英國造船業已經懂得讓員工提出自己的創意，來改善企業的缺點，於是有「提案改善制度」的產生（先鋒企管提案活動研究小組，民76），在英國首創的提案制度由美國國民計算器公司（The National Cash Register Co.，NCR）於1894年引進美國使用，1918年美國海軍建立完善的提案制度。1942年美國成立美國全國提案協會（The National Association of Suggestion Systems，NASS），該協會由24個關心提案活動的公司所創立（杜武志，1993），提案制度正式在企業界紮根。

日本提案制度是在第二次大戰後，由產業內部訓練促進會（Training within Industries TWI）與美國空軍傳進日本，另外戰後訪問美國產業的日本管理人員，在美國看到這種制度也在回國後推廣引用並加以發揚光大，而台灣也早在民國64年，由經濟部授權各國營企業推動員工（余伯泉，1989），由此可知提案制度早已擴展成為世界性企業活動。

提案制度是屬於個人導向改善的一部份，主要是利用員工的腦力資源，鼓勵員工發掘工作上的問題，並發揮創意提出創造性的點子，以個人或小團體的名義提出，以改善現狀或創新的建議案，為達此目的，企業設置一些機制隨時讓員工將創意表達（屈碧雯，2003）。

提案制度在實務上的運用，時常會因文化背景及環境等因素的不同，其推行的方向及目標而有所不同。在推動提案制度時首重士氣的強調與全員參與，使員工產生組織認同感，形成有向心力的全員經營，並落實持續改善的精神，以達到創新的效果。

貳、提案制度的定義

「提案制度」的產生，出自每位員工對自己工作的環境與工作的內容最為了解及熟悉，為解決日常的工作所接觸的問題而提出的改善對策，通

常能切中問題的根源與核心，進而得到較好的改善成果。因此在企業或組織中，提案制度被快速的接受並且廣泛的流傳。

提案制度就是「由員工對於其在工作上所發現的問題，提出解決方案，同時在此過程中，員工可以依照該提案的貢獻度獲得相對反映的獎酬」的一種制度（Polzin，1998）。

員工於工作上發現改善點子時，向公司提出，公司即依據員工的貢獻，發給一筆提案獎金。這種合則兩利的制度，同時蘊含激勵、溝通、創新等多種功能。提案制度提高全體員工的參與及合力經營的意識，以制度化創造思考訓練，實現工作的意義，提升企業形象與發展（余伯泉，1989）。

讓員工於日常生活中長期累積經驗和知識，透過提案建議的表達方式，將個人經驗和知識以文字化、數字化加以具體陳述、展現，使企業其他員工得以分享和學習這些知識，同時，企業更能夠將這些改善建議的知識加以保存積蓄，作為創造新知識和創新發展的重要基礎。這樣的制度，是一種能夠讓員工更聰明、工作更方便順利，而非更辛苦的工具（Imai，1986）

由上述多位學者所提出的定義中，可以歸納出員工提案制度是以適當鼓勵措施激勵員工創意，並利用員工腦力資源來解決工作上的問題，發展具效能與效率的工作方式，以追求組織效能(如生產力、品質、安全等等)的持續改善，其目的是以降低成本、提高經營績效及增進顧客滿意度為目標。

參、美式提案制度與日式改善提案制度之比較

日本與歐美國家對提案的定義不同，雖然日式改善提案由美式提案制度演變而來，但為了適應日本企業「持續改善」(Continuous improvement)（Imai，1986）的文化思想與企業環境之要求，提案制度經過日本企業的改變形成了日式的「改善提案制度」(Kaizen-suggestion system)，並與品管圈（QCC）及目標管理（MBO）共行（Basadur，1992）跳脫以往美式制度精神而成為獨特的日式改善提案制度。因此美式提案制度與日式改善提案

制度，存在這許多相異之處，如附表2-1所示：

表2-1 美式提案制度與日式改善提案制度之比較

項目 \ 制度別	美式提案制度	日式改善提案制度
參與層級	. 個人	. 個人及群體
核心目標	. 成本節省 . 畢其功於一役	. 思考式員工 . 持續改善 . 促進溝通 . 決策能力之培養
管理者職責	. 次要責任	. 基本責任
提案範圍	. 本身工作內容及工作場所以外者	. 本身工作內容及工作場所內者
溝通途徑	. 員工 ⇄ 評審者 ⇄ 直屬上司 ⇄ 高階管理者	. 員工 ⇄ 直屬上司 . 員工 ⇄ 員工
員工投入規模	. 少 (員工參與率≐13%)	. 眾多 (員工參與率≐65%)
提案頻率	. 低 (0.12件/人/年)	. 高 (36件/人/年)
相關資訊取得程度	. 有限	. 完整
工作執掌 (運用資源)	. 主要為提案制度管理者之工作任務(由其他功能所支持)	. 主要為每一個人的工作任務，包括生產線工作者、團隊領導者、工程師、專業技術人員等(由改善提案制度協調者支持)
評估方式	. 高度結構化 . 回應時間緩慢 . 評審者的責任 . 提案者低度投入參與 . 提案拒絕度高 (≐78%)	. 簡單 . 回應時間迅速 . 直屬上司責任 . 提案者高度投入參與 . 提案採用率高 (≐82%)
獎酬因子	. 基本上為外顯 ⇄ 已明顯可計算的物質利益來評定提案 . 獎金高，提案人獨占的	. 基本上為內隱 ⇄ 有形(可衡量)與無形(無法數字化)經濟效益提案，均以獎勵

		給予肯定 . 金額小，偏向通通有獎
影響期間	. 短期	. 長期
提案執行速度	. 慢	. 快
強調重點	. 全壘打式（一次改正完畢） . 重要問題改善與發明	. 安打式（逐步持續改善） . 從小處改善，人人力求改善，逐漸累積成果
成果	. 重新設計事件 . 僅強調提案最終結果	. 持續改善 . 注意提案的中間過程（組織與員工個人學習、成長的過程）
與本身的工作關係	. 附加的	. 整合的
制度精神	. 著重用金錢購買員工智慧 . 純粹的獎勵金制度	. 培養人才，使個人及組織同時成長 . 培養全員參與及改善意識

資料來源：戴志澄（2004），影響組織學習因素之探討-以改善提案為例。

桃園：國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

肆、推行提案制度的目的

員工提案的目的，依據日本HR協會彙集為以下三點：全員的參與，能力的開發及改善的效果(Kaizen 研究小組譯，1996)。

一、透過全員參與，促進組織的活化性

員工改善提案的充分條件是全員參與，所有的員工在各自的立場、職務上，以自己是自己工作的主人翁的意識下，致力於問題的解決與改善。由改善是一點一滴的累積進步而成的，因此只有少部份人的參與是毫無意義的。唯有執行各種工作的全體人員的參與才能對附加價值的提升有所助益。而且員工提案改善活動係由下而上的管理活動，藉由員工自發性的行為與對組織的承諾感來進行工作改善。正印證了管理理論Y理論所言：人類會為自我實現而努力。因此透過員工的持續參與與回饋，使得組織內部能力不斷的開發而促成組織的活化性。

二、能力的開發

在能力的開發上，強調的為員工主動積極能力的開發，員工改善提案就是希望員工能指出到目前為止上司與前輩們未能察覺或未能想到的事，並提出有關的改善構想。也就是培養員工思考的習慣、改善的習慣，在改善的世界中是沒有滿分的上限，只要員工有自我開發的意識，就有機會能超越上司與前輩的桎梏。

三、改善的效果

改善的效果對員工提案改善而言，當然是最終的目的，同時也是一種附加價值的增加。但是效果的產生並非以捷徑的方式來追求；經由「參與」和「能力開發」，最終獲得的效果才是日本式提案活動的真義。根據美國提案制度協會(NASS)提出企業實施提案制度的目的如下(杜武志，1993)：

- (一)降低成本。
- (二)勞資間更好的意見交流。
- (三)由於小的任務與對公司的貢獻所產生的滿足感,使他們提高對公司的向心力與忠誠度。
- (四)勞動災害的消滅。
- (五)機械、設備或建築物等維護及保養。
- (六)品質的改進。
- (七)開發良好的工作方法。
- (八)工作的改善。

除了上述所列舉的目的外，提案制度仍有其他目的(杜武志，1993)：

- (一)刺激員工對自己工作多加思考。
- (二)讓員工有被別人賞識的機會，因而獲得工作的滿足感、參與感(對於這個工作，我也有一份的感覺，覺得自己是公司的一份子)。
- (三)在主管與部屬間開拓一條雙向意見交流的途徑。
- (四)表示公司願意接受員工構想、主張。

(五)鼓舞員工提出創造性建議，以利公司營運。

(六)對員工建議有一套處理方法。

(七)發掘潛在人才加以提升，使其對公司做出最大的貢獻。

(八)取得改善產品及服務之品質和降低成本的構想。

伍、影響提案制度成功因素

員工提案制度從美國引入日本後，受到日本企業的重視並落實實施，早已成為舉世聞名的日式管理的一部份，其產生的有形及無形效益是不可以忽視的，但是國內企業引進與推行員工提案制度大約1970年代，不過就如其他活動一樣，成功的固然有，失敗與虛應故事比比皆是。有些企業是推推又停停，有些乾脆放棄了，因為管理者並不真正了解員工提案制度的要領，而只是當他是一個制度去推行，規定各部門每月需提出一定的提案數，以顯示單位投入改善活動，進而提高單位競爭力。然未針對單位、外部環境之需求，設計提案制度運作模式，無法切合單位實際需求或目標，以致執行成果分散或半途而廢，甚為可惜。

根據1976年日本提案制度委員會所做「提案制度問題點」調查，發現員工提案制度推行阻礙原因排序如下：

表2-2提案制度問題點統計表

項目	提案制度問題	比率%
1	主管對提案制度漠不關心	40.1
2	提案推動中心的機能不足	30.6
3	對於不採用提案的跟催不夠	29.8
4	採用提案的實施率低	27.7
5	提案審查期間過長	26.0
6	獎金金額少	25.6
7	提案組織不完備	25.2
8	過分依賴提案組織	21.1
9	提案審查基準不明確	19.4
10	提案表難填	9.5

11	提案手續麻煩	5.8
12	其他	15.7

資料來源：杜武志（1993）

員工提案制度要能推行並收其成效，必須有周詳的規劃與有系統的運作流程，除了要有正確的制度設置外，相關規定也要能明確規範，提供員工依循。一個成功推動員工提案制度的組織，需設有專責單位，負責提案活動的規畫與運作流程的擬定、實施提案推動期間的教育訓練及宣導，並且定期評估成效，修正不合時宜的制度內容等。員工提案制度設置越健全，相關的資訊也因制度明確、公開而更易取得，除了有助於員工創意的發揮，更可以達到員工的內在激勵效果，提升員工參與意願。

除此之外，最高階層對提案制度的支持及熱忱也很重要，若公司最高階層對員工提案制度的支持及熱忱很積極，員工自然會認真配合。員工的眼睛是雪亮，他們知道只要提案，最高階層便會有反應，於是競相提案(杜武志, 1990)。除了發放獎金之外，頒發獎狀及在公開場合隆重表揚獲獎的提案者，讓其感受到管理階層的重視，透過自我效能的激發，達到成就感的滿足，並能提高全員提案品質。

任金鳳（2007）指出提案制度推行的關鍵成功因素不僅關係著組織提案制度是否能順利推行，同時也關係著提升與延續員工參與提案組織的意願，員工參與提案制度的意願、組織提案的熱忱是否持續與投入心力的多少，也是組織順利推行提案制度的關鍵因素之一；因此將影響員工參與因素彙整如下：

1. 高階主管的支持與態度
2. 部門主管的支持與態度
3. 企業文化的支持
4. 與相關管理活動結合
5. 提案制度獎酬設計
6. 公司績效制度設計

7. 提案目的與範圍
8. 提案作業過程
9. 推動組織（人員）專職程度
10. 提案委員會成員可信任性
11. 教育訓練
12. 促進措施

經由上述文獻討論可以發現員工提案制度面以及員工的認知層面等因素都會影響著提案的成功推動與否(Polzin, 1998；Kaizen 研究小組譯, 1996；徐淑娟, 2002)。歸納其主要影響因素，大致可分為組織特性因素及提案制度本身二大類，組織特性因素包含高階主管的支持與態度、部門主管的支持與態度、企業文化的支持、與相關管理活動結合、公司績效制度設計；提案制度本身則包含提案目的與範圍、提案作業過程、推動組織（人員）專職程度、提案制度獎酬設計等。

因此本研究推論具有主管高度支持、創新自主的組織文化、良好的公司績效制度設計並有相關管理活動相結合的組織，在提案制度推動上較易成功且組織員工之提案意願較高。另提案制度本身設置，讓員工清楚瞭解提案目的與範圍、提案作業過程，且設置有專責的推動單位、人員，並提供有效激勵員工的提案獎酬制度皆能有效提升員工的提案意願。

第二節提案制度與激勵理論之連結

壹、激勵理論

在目標管理理念下，通常目標＝能力＋ α ， α 為未知數，需要努力，即靠這種潛在能力的發揮來達成目標。激勵員工方法不外有2：其一為鞭策，這是利用人類恐懼的心理，但即使能牽馬至河邊，硬要牠喝水不容易，不如鼓勵其自動，即採激勵方式為上策（杜武志，1998）。任何一個公司想求進步，經營績效一再提高，必須設法激勵員工，以便發揮潛能。

激勵(motivation)一詞是由古拉丁文(movere)而來，其原意為「引發、促進」，此乃是一種驅動的力量，透過驅動力來啟動、指引與支持一個人或團體的行為。激勵理論的模式主要分為兩大類，即內容模式(content approach)和程序模式(process approach)。內容模式強調激勵的內容，先了解員工真正內在需求是什麼，然後再針對每個人不同的需求制定不同的激勵方式又稱為員工需求理論。而提案制度是透過獎勵的方式，開發員工的潛能，使全員提出創造性的建議，以降低成本、提升品質，進而提升績效的一種制度，可見其為一種員工激勵制度的運用，與內容模式較為相配合。以下將就馬斯洛

(A. H. maslow)的層次需求理論、赫茲伯格(F. Herzberg)兩要因理論、亞德佛(C. P. Alderfer)ERG理論說明如下：

一、馬斯洛(A. H. maslow, 1948)的層次需求理論(如圖2-1)

馬斯洛認為人類存著一組複雜的需求，而該需求又依其對人的重要程度而層級式排列出來，他將人的需求分成五個需求層次為：

- (一)生理需求(Physiological Needs)：生理需求又稱為主要需求，為人類基本生存之所需。包括飢餓、口渴、住宿、性和其他身體需求。

(二)安全需求 (Safety Needs): 即追求避免遭受傷害或危險之需求。

譬如，年資權力、失業救濟、保險金等係屬本項需求，包括免受生理和心理傷害的保護及安全需求。

(三)社會需求 (Social Needs): 即對於愛與被愛、友誼與歸屬感之需求。譬如，非正式人際關係網路、親密關係。

(四)自尊需求 (Esteem Needs): 包括內在的尊重因素，如自尊心，自主權與成就感，以及外在的尊重因素，如地位、認同，受人重視等。

(五)自我實現需求 (Self-Actualization needs): 一種追求個人能力極限的內驅力，心想事成的需求，包括個人成長、發揮個人潛力，及實現理想等需求層次論，又稱為「滿意累進模式」(satisfaction aggregation model)，馬斯洛認為在這些層級中，隱含著下列的假設：

1. 已經滿足的需求不會產生激勵的效果；但是當一種需求滿足後，會有另一層級的需求產生，所以人們要一直努力，以滿足某些需求。
2. 需求之間的關聯非常複雜，在同一時間會有許多不同的需求，影響每一個人的行為。
3. 一般而言，較高層級的需求對行為產生影響以前，必須先滿足較低層級的需求。
4. 滿足較高層級需求的方法，比滿足較低層級需求的方法多。

在這些層次中，生理的需求在最低層，也最容易滿足，而心理的需求卻愈提愈高，甚難達到完全滿足的地步。所以說心理的需求對人類的行為具有較大的影響。

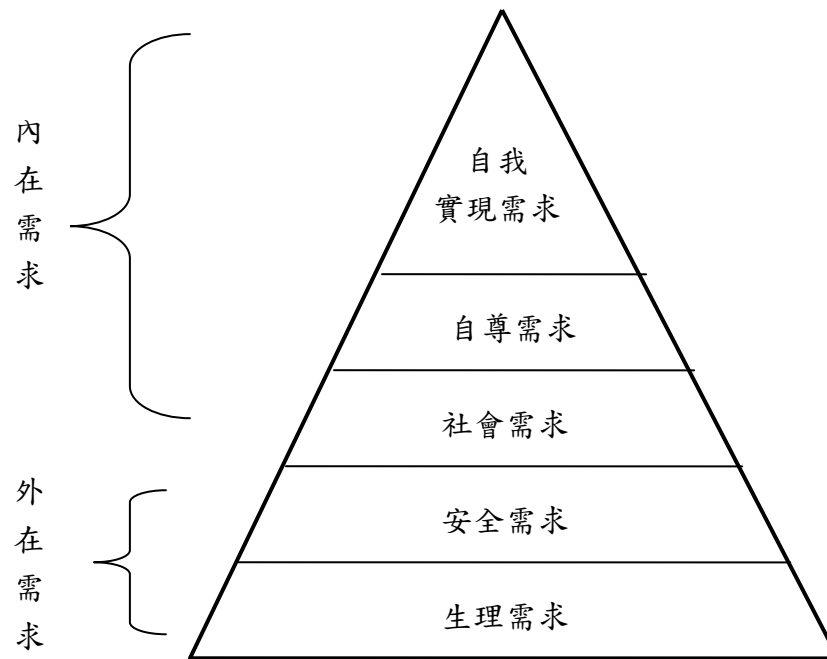


圖 2-1 Maslow 的需求層級論

資料來源：李茂興等譯《組織行為》，民 83：73

目前很多人由於接受高等教育，所以大多具有「自尊」和「自我實現」的需求，不會以被交代的工作為滿足，想透過工作發揮一己之力，從事創造性工作成為具有信心的人，因此如果公司片面由上級交代工作，員工像機器一樣，老是做例行的工作，便無法產生幹勁了（杜武志，1993）。提案制度可激勵員工提出創造性建議與做法，員工提案經公司認可實施後，能達到自我啟發並降低公司成本、提升品質及效率。提案制度與層次需求理論之關係如圖2-2所示。

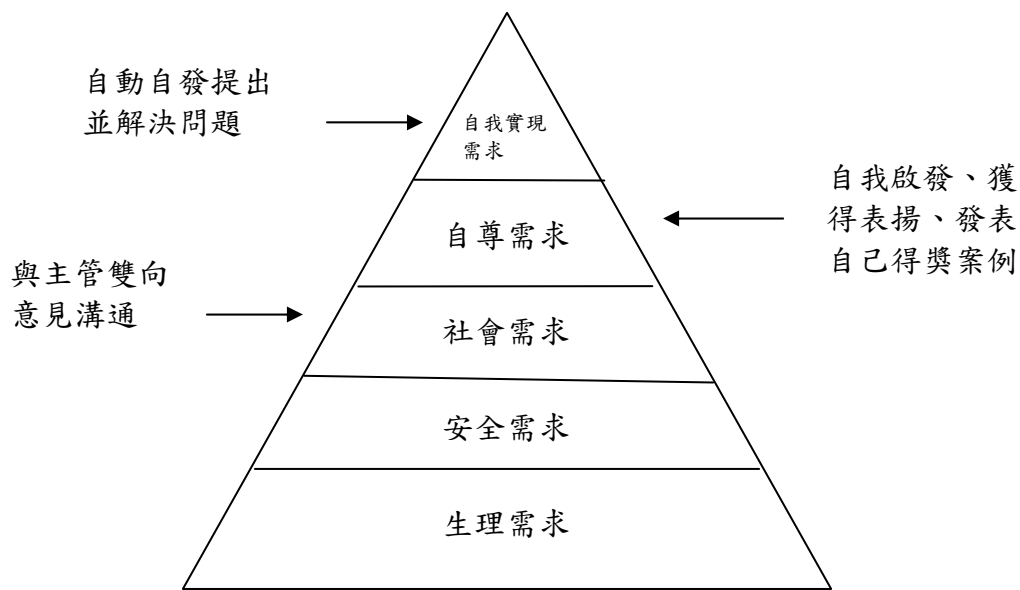


圖2-2提案制度與層次需求理論之關係
資料來源：任金鳳（2007）

二、F. Herzberg 雙因子理論 (two factor theory)

雙因子理論又稱為激勵-保健理論，是由赫茲伯格（Herberg）所提出的，此一理論包含的因子為保健要因與激勵要因，Herberg認為一個人在組織中具有兩種不同類型的需求，某些工作情況的因素出現時可使人感到滿足，但若不存在時也不致於造成不滿足，他稱該因素為激勵因子（motivator factor）。若這激勵因子出現，則確實會有高度激勵作用，並刺激自我達成績效；相反地有些情況的因素當其存在時，將會造成不滿足，這些情況他稱之為「維持要因」或「保健要因」（hygiene factor）。此二要因模式如表2-3所示。維持要因與激勵要因之間最主要不同是維持要因屬工作以外因素，而激勵要因屬於工作內的因素（黃英忠，2003）。

表2-3 F. Herzberg雙因子理論

激勵要因	維持要因
. 成就 . 器重 . 工作本身 . 被賦予責任 . 升遷及發展	. 公司政策與管理 . 監督 . 工作環境 . 人際關係 . 薪資、地位和工作保障

資料來源：黃英忠，2003

(一)激勵因素 (Motivators)

激勵因素多屬「工作內 (Intrinsic to Work)」的因素，即可帶來滿足個人高層次需求的內在工作因素者，其包括：成就、賞識、升遷、工作本身、成長可能性、責任等。良好的激勵因子可導致員工的工作滿足，然而，此類因子欠缺時，只會使員工無法獲得滿足而已，並不會導致不滿足。

(二)保健因素 (Hygiene Factors)

保健因素多屬「工作外 (Extrinsic to Work)」的因素，即令人感到不滿意的因素，其因子包括：公司行政與政策、監督技術、與上司的人際關係、與同事之人際關係、薪資、工作保障、個人生活、工作環境及地位等。當此類因子不良時，員工會感到不滿足，而一旦屬於此類的因子獲得相當改善時，則只能消除不滿，並不會導致滿足。

從赫氏的雙因子理論中發現，當保健因子滿足時，才不會有工作不滿意而抱怨的情形，但卻不一定能激發個人努力工作，只有當激勵因子滿足時，個人才會真正滿意並努力工作。

提案制度是透過激勵機制激發員工潛能，使員工從自己日常生活從事的工作開始思考，進而創造出使工作更有效率更愉快的方式，同

時可協助公司提升品質與降低成本；員工提案若經公司採用、實施而感到高興也達成自我成就感；由此可知，提案制度運用激勵要因使員工獲得工作滿足，與赫茲伯格（F. Herzberg）雙因子理論的激勵模式結合。

三、亞德佛(C. P. Alderfer)ERG理論

亞德佛（C. P. Alderfer）認為人的需求有層級的關係，他把馬斯洛的層級需求分為三大類：生存、關係和生長（Existence、Relatedness、and Growth）。亞德佛將這三種核心需求，稱為 ERG 理論。它的意義如下：

- （一）生存需求（Existence Needs），係指維持生存的物質需求，可以透過食物、空氣、水、薪水、紅利和工作環境來滿足，相當於馬斯洛的生理及安全需求。
- （二）關係需求（Relatedness Needs），係指個人需要與同事、上司、部屬、朋友及家族間建立並維持良好的人際關係，相當於馬斯洛的社會需求。
- （三）成長需求（Growth Needs），指個人表現自我，透過有創意或生產力的工作表現來獲得發展機會的一種需求，相當於馬斯洛的自我尊榮感和自我實現感。

馬斯洛認為一個人會在低階層需求滿足以後，提昇他的需求層次。ERG 理論則指出，除了這種滿足提昇的程序之外，也會有挫折退化的程序，也就是說一個人如果一直在滿足成長的需求上受挫，他的關係需求可能會重新變成一種激勵因素。

由以上三種理論說明可知，人們在初任工作時，可能較關心薪資高低、工作保障等條件，等到工作過一段時間後，這些條件獲得滿足，他將會試圖擴充自己的人際關係，甚至尋求自我實現之處。

茲將以上三種激勵理論之間作一比較，如圖 2-3 所示：

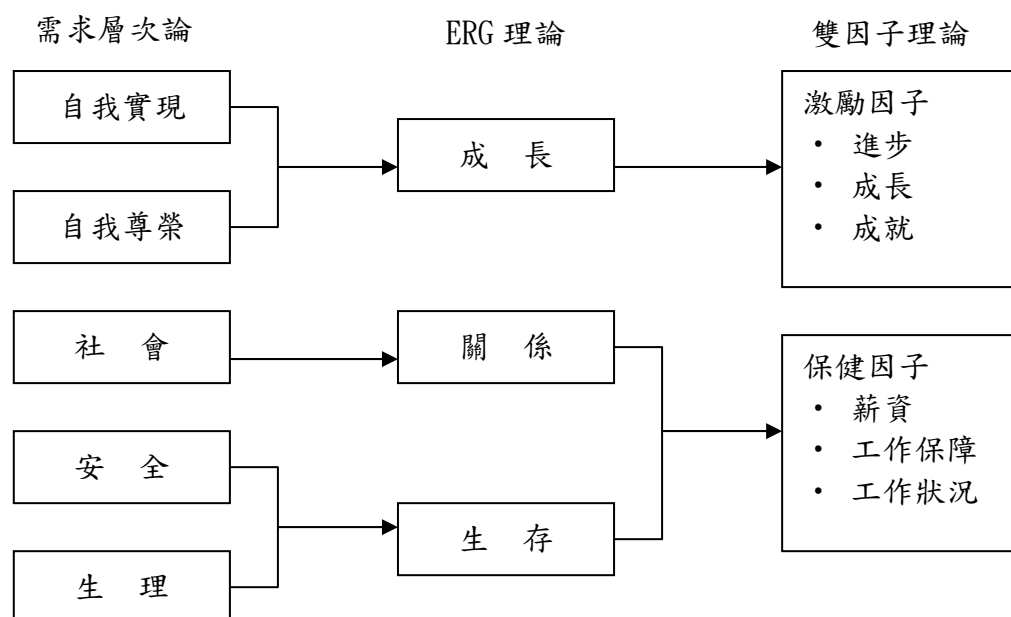


圖 2-3 內容理論間的關係

資料來源：江岷欽、林鍾沂，《公共組織理論》，民 88

莊銘國（1987）認為員工提案制度低潮另一個原因是沒有一套激勵的方法，大家都表現出無所謂的態度，有則提，沒有也不鼓勵，所以產生懶洋洋的觀念，獎金的給予方式更是重要的激勵方式之一。成功的員工提案制度可增強員工的內在激勵強度，協助員工達到更高的工作滿足感，公司藉由提供財務性、非財務性報酬來吸引和鼓勵員工多多提改善案，員工也因提案獲得採用，獲得獎金或及其他獎賞（屈碧雯，2003）。

經由上述激勵理論的探討可知，激勵因子的滿足可以使員工對日常的工作再思考、以求精益求精，運用創意使工作更進步、更有效率，從而自我成長及提升工作成就感。因此本研究推論組織內的激勵措施與員工提案意願有著密不可分的關係，一個擁有良好及有效的激勵措施的組織，員工的提案意願愈高。

第三節相關文獻檢閱

本研究係探討新北市政府在實施提案制度上有何困難？又影響提案績效的主要因素為何？經查閱相關文獻資料，發現以公部門為研究對象的文獻資料屈指可數，資料大多以私部門為研究對象，茲就與本研究議題相關之文獻分述如下：

壹、任金鳳（2007）「提案制度員工參與意願之研究」，該研究係以文獻探討與專家訪談等方式建立 AHP(層級分析法)研究架構，以探討影響組織提案制度員工參與之重要因素分析，對各評估項目並未做統計相關性探討，另其問卷及訪談對象係以提案制度之輔導顧問及講師以及企業提案制度推動者為研究對象，進行專家問卷得到的資料未能包含實際操作-提案員工之想法，所得之研究結論是否能切合基層員工的認知及需要，仍待日後研究驗證。

貳、戴志澄（2003）「影響組織學習因素之探討-以改善提案為例」，該研究係以日資公司為研究對象，以團體部門為單位，而不再以個人提案的質與量為單位，進行資料蒐集並以時間序列樣本分析的方法進行單一部門的統計分析與比較，以前期有形改善提案件數及前期無形改善提案件數對於當期有形提案改善件數之影響研究，以進一步了解其對知識累積與知識創造的效果，及改善提案在組織學習過程中所產生的遞延效果。本研究僅既存資料進行分析，收集六年的提案單資料進行分析，時間未能與現實契合，另其分析資料亦未能包含全公司各部門，所得的結論是否能向外推論，仍有待商榷。

參、屈碧雯（2003）「員工提案制度、企業文化與組織創新關係之研究」，該研究係以製造業與高科技產業兩產業為研究對象，探討不同企

業文化對員工提案制度與組織創新之相關性影響。其研究結論對已實施提案制度的企業及初次辦理提案制度的企業分別給於建議，建議的內容就對推動提案的推動者而言，十分中肯，專人主辦、高階主管的重視及透過教育與學習讓員工了解提案制度並熟悉提案的要領，勿要求立即見效，應以誘導員工主動思考，主動參與提案，俟員工有興趣及能力，再要求提案之品質，如此推動較易成功，此研究對提案制度推動之機關及人員極具參考價值。

肆、徐淑娟（2002）「提案制度實務研究」，本研究採實證方式以國內成功推動提案制度之廠商為研究對象，透過跨個案的分析比較，歸納出影響企業提案制度實務推行成功之重要因素，提案制度須長期施行，專人主辦且制度訂定應完整且須定期檢視修正以配合，提案須搭配頻繁的獎勵措施，提案品質與數量並重，持續教育訓練、提案成績列入考核激勵提案績效。又公部門之獎勵礙於經費預算編列無法給於獎金獎勵，僅能以有限的禮品及行政獎勵代替，無法有效吸引、誘導員工參與，如何運用有效的工具，如與員工年終考績結合進而提昇提案意願是本次研究的命題之一。

伍、楊望遠（1988），《提案改善如蓋樓》，管理雜誌，第 171 期，頁 84~86：本篇研究係以如何讓員工對提案產生參與感出發，破除一般人的迷思，以為只要誘之以獎，即可撿拾善果，實屬一廂情願的美夢，初始階段，改「惡」提案，行有餘力，得以改善，先解決經常發生的問題依輕重緩急、本末先後利用集思廣益、腦力激盪提出根本對策，才是提案制度施行的本意。研究者亦歸納出提案四率當成衡量指標-提案率、普及率、採納率、執行率，唯有四率均衡發展，改善提案才能步入正軌。提案制度須賴持恆耕耘，唯有向下紮根愈深，向上結果愈茂盛。

陸、許健一(1999),《建議提案制度的活化》,現場與管理 27:7=312 頁

16-20:本研究針對提案制度實施多年,辦法趨近完備,但卻發現活動進入停滯期,進行現象討論並建議使其活化,運用高階主管的關心,管理者定位組織的發展性、形成有朝氣的團隊氣候,主管的領導風格間接影響員工對組織的歸屬感與向心力,探討制度面的問題,組織架構、人員的編組、績效考核、簡化提案的手續,能有效提升員工改善意願,員工建議提案制度的活化,先從組織面找出大多數人通常做事的方法,讓組織運作配合人性,避免過度干預。知識隱藏於企業組織的各角落-員工的腦海中,以激勵的方式,清楚的目標,適當的獎勵滿足員工自我價值,讓工作知識得以傳承,分享與學習,是員工提案制度常保活力的最佳方法。

經由上述文獻檢閱,發現提案制度的推動確有助於工作流程改進、成本降低及效率提升,且目前為企業界所普遍採行。而機關內高階主管對提案制度的關心,建立一個完善的提案制度,透過教育訓練讓機關內同仁熟悉提案要領,並進一步讓員工了解提案制度施行的本意,首重於經常的問題解決,進而減輕工作負擔,誘導員工主動參與,形塑創新組織文化。本研究歸納文獻中的主要影響因素,組織特性、提案制度設置、激勵措施等三個主要因子,以公部門(新北市政府)為研究對象,經由機關內部資料的收集分析及同仁問卷的施測,比較公私部門間影響提案制度參與意願的主要因素之異同,並提出建議供新北市政府轄下各機關於推動時參酌。

第三章 新北市政府簡介

新北市前為台北縣，2010 年 12 月 25 日改制為直轄市，其地理位置位於臺灣本島最北端市，全境環繞臺北市，與基隆市、宜蘭縣及桃園縣為鄰，所轄石門區富貴角地處台灣本島最北端，貢寮區三貂角地處台灣本島最東端。土地面積 2052 公里佔台灣面積 6%，海岸線長 120 公里，具有豐富自然景觀及人文特色，是一個深具發展潛力都市。

本市人口約 390 萬，佔全國 17%，設有 29 個行政區，是全國人口最多的直轄市，組織員額置市長 1 員，設副市長 3 員、秘書長 1 員、副秘書長 2 員襄助市長處理市政業務，另設置 27 個一級機關、二級機關 141 個，全市員工約 20000 人(如圖 3-1)。

新北市政府機關組織架構圖



市政大樓位於板橋

市新板特區，2003 年 3 月 24 日啟用、地上 33 層、地下 4 層、樓高 140.5 公尺、府內員工 4,737 人（2011 年）、最大集會廳可容納 1,500 人，為全國最高的行政辦公大樓，災害應變中心及交通控制中心位於本大樓。

圖 3-1 新北市政府機關組織架構圖

資料來源:新北市政府網站

第一節新北市政府提案制度推行現況

壹、訂定實施計畫函頒本府各機關實施

新北市政府為鼓勵所屬提案辦理創新業務，除依「行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度實施要點」(如附錄一)辦理創新及參加建議及建議制度競賽外，並於 97 年由人事處訂定「臺北縣政府建立參與及建議制度實施計畫」(如附錄二)，並於 10 月 3 日以北府人三字第 0970737194 號函頒佈實施並發函各所屬機關據此推動辦理。

一、成立評選小組書面審查各機關提案

本府提案資料審查分為薦送機關初評、評選小組初審、複審三階段：

薦送機關初評部分：

- (一).本府各一級機關就本機關及所屬機關之建議案辦理初評，經本府各一級機關評選有參採價值者，將作為公務人員平時考核及年終考績之評分參據。
- (二).本府各一級機關於每年 2 月底前，將初評有參採價值者，擇優填載具體措施及成效，檢附有關證明文件提送本府參加初審。

評選小組初審部分：

- (一).由本府人事處主任秘書（並擔任召集人）、主計處、研究發展考核委員會、財政局、秘書處、資訊中心、人事處各指派科長以上人員 1 名，共計 7 名共同組成評選小組，辦理建議案之初審作業，必要時得邀請其他具提案內容專長之人員擔任。
- (二).初審以書面審查為原則，必要時，得通知提案人到會說明或逕至受評機關進行實地查證。每位評選委員依評分標準表之規定，分效益性(35%)、創新性(25%)、應用性(20%)、顧客導向(20%)等四個面向評選各該類組之全部

建議案後，依其類組進行評分並排序，初審於每年 3 月底前完成。

(三).本評選小組得依建議案之內容酌予調整其類組；評選委員對於本機關及所屬機關提報建議案，應迴避評選。

評選績優薦送中央複審：

府內各機關建議案經評審小組初審結果為特優及優等者，本府依照評審成績排序，並依行政院「各主管機關提送參加參與及建議制度案複審件數表」之件數提報行政院人事行政局參加複審。

二、 各年度(98-100)提案制度推動情形

為進一步了解本府各機關提案制度推動情形及相關成效，彙整統計 98 年、99 年及 100 年度各機關薦送人事處進行初審之提案件數及資料如下：

表 3-1 臺北縣政府 98 年度「建立參與及建議制度」各機關提案一覽表

類組	編號	提案機關名稱	建議案
科技發展 與綠色生活	1	臺北縣政府教育局	臺北縣永續環境教育中心成立計畫
	2	臺北縣政府環保局	臺北縣政府低碳社區發展計畫
行政效能 與人才培育	1	臺北縣樹林市戶政事務所	您喬遷新家我服務到家專案
	2	臺北縣政府工務局	處理違反建築法使用管理規定案件統一裁罰基準
	3	臺北縣政府民政局	臺北縣門牌地理資訊系統
	4	臺北縣政府民政局	印鑑數位化管理及比對系統
	5	臺北縣政府農業局	山坡地管理系統暨資料建置案
	6	臺北縣政府教育局	建置北縣幼稚園 e 化環境

公共服務 與弱勢關 懷	1	臺北縣政府研究發展 考核委員會	臺北縣政府行動服務隊
	2	臺北縣政府教育局	「幸福北縣，我們的家」國際多元 服務櫃檯～6 國語言簡譯服務
	3	臺北縣政府教育局	首創英速魔法學院－遊學免出 國，快樂學英語

資料來源:新北市政府人事處

表 3-2 臺北縣政府 99 年度「建立參與及建議制度」各機關提案一覽表

類組	編號	提案機關名稱	建議案
科技發展 與綠色生 活	1	臺北縣新店市戶政事 務所	以 3C2E 行銷戶政科技綠能服務
	2	臺北縣政府環保局	低碳博覽會
行政效能 與人才培 育	3	臺北縣政府衛生局	VPN 網路建置與使用
	4	臺北縣政府法制局	簡化小額訴願審議流程等
	5	臺北縣政府法制局	建議中央修正不合時宜法規
公共服務 與弱勢關 懷	6	臺北縣政府教育局	臺北縣政府推動兒童玩具圖書館 計畫
	7	臺北縣政府教育局	臺北縣公立國民小學學生「大手牽 小手」暑期班實施計畫
	8	臺北縣政府環保局	舊愛新歡-餘裕物資媒合平台
	9	臺北縣新莊市戶政事 務所	全國首創單一窗口 22 合 1 跨機關 整合型服務

資料來源:新北市政府人事處

表 3-3 新北市政府 100 年度「建立參與及建議制度」各機關提案一覽表

類組	編號	提案機關名稱	建議案
政府效能 與人才培 育	1	勞工局	新北市政府勞工大學「快樂勞動・活力勞工」
	2	淡水地政事務所	通信申請轉帳退費服務
	3	板橋區公所	本所公益研習活動合約及驗收之改進措施
	4	土城區戶政事務所	服務無縫-推廣戶政實用手語

資料來源:新北市政府人事處

表 3-4 新北市政府提案制度執行成效統計表

年度	提案機關	提案件數	初審通過件數	中央複審得獎件數
98	7	11	4	3
99	6	9	3	0
100	4	4	2	審查中

資料來源:研究者自行整理

三、獎勵方式

表 3-5 各機關建立參與及建議制度獎勵情形統計表

年度	機關名稱	獎勵額度						
		記二大功(人)	記一大功(人)	記功二次(人)	記功一次(人)	嘉獎二次(人)	嘉獎一次(人)	合計(人)
98	環境保護局			4	5	5	0	14
98	教育局				4	5	5	14

98	民政局				4	2	0	6
98	研究發展考核委員會					4	3	7
99	環保局					0	0	0
99	教育局					8	7	15
99	環保局					5	4	9
	合計	0	0	4	13	29	19	65

資料來源:新北市政府人事處

經由上述統計可發現，98 年度各機關推動提案制度，經由各機關內部審核通過送人事處參與初審部分共有 7 個；11 個提案；人事處初審通過 4 件；中央複審通過 3 案，獎勵敘獎 41 人次；99 年度經由各機關內部審核通過送人事處參與初審部分共有 6 個局處；9 個提案；人事處初審通過 3 件；中央複審通過 0 案；獎勵敘獎 24 人次，100 年度經由各機關內部審核通過送人事處參與初審部分共有 4 個局處；4 個提案；人事處初審通過 2 件；中央複審部分尚未公布。

由此可知，各機關在推行提案制度上熱度似有減退，參與提案件數逐年遞減由 98 年度 11 件減少至 100 年度 4 件，通過中央複審部分亦由 98 年 3 件減少至 99 年 0 件，通過中央複審率顯著降低，本府在提案制度推動上質與量上確有顯著之減少，顯見提案制度在本府推動上仍有進步的空間，又本府自升格以來，相關整合工作繁多，人員工作負擔加重，各機關人員流動率高，如何提升同仁參與意願，讓同仁願意主動參與，藉由提案制度推動進行自身工作檢討及流程簡化，進而提升工作效率，實有其迫切性及重要性。

第四章 研究設計與方法

第一節 研究架構

本研究是以個案研究的方式進行探討，並且利用文獻調查法來收集他人所做的相關研究期刊、著作、論文等文獻資料，彙整歸納出影響提案制度成功的主要因素，進而建構本研究之研究架構圖如圖 4-1。本次研究以量化調查進行，由組織特性、激勵措施、提案制度設置等三個面向來探討與提案意願間的關係。

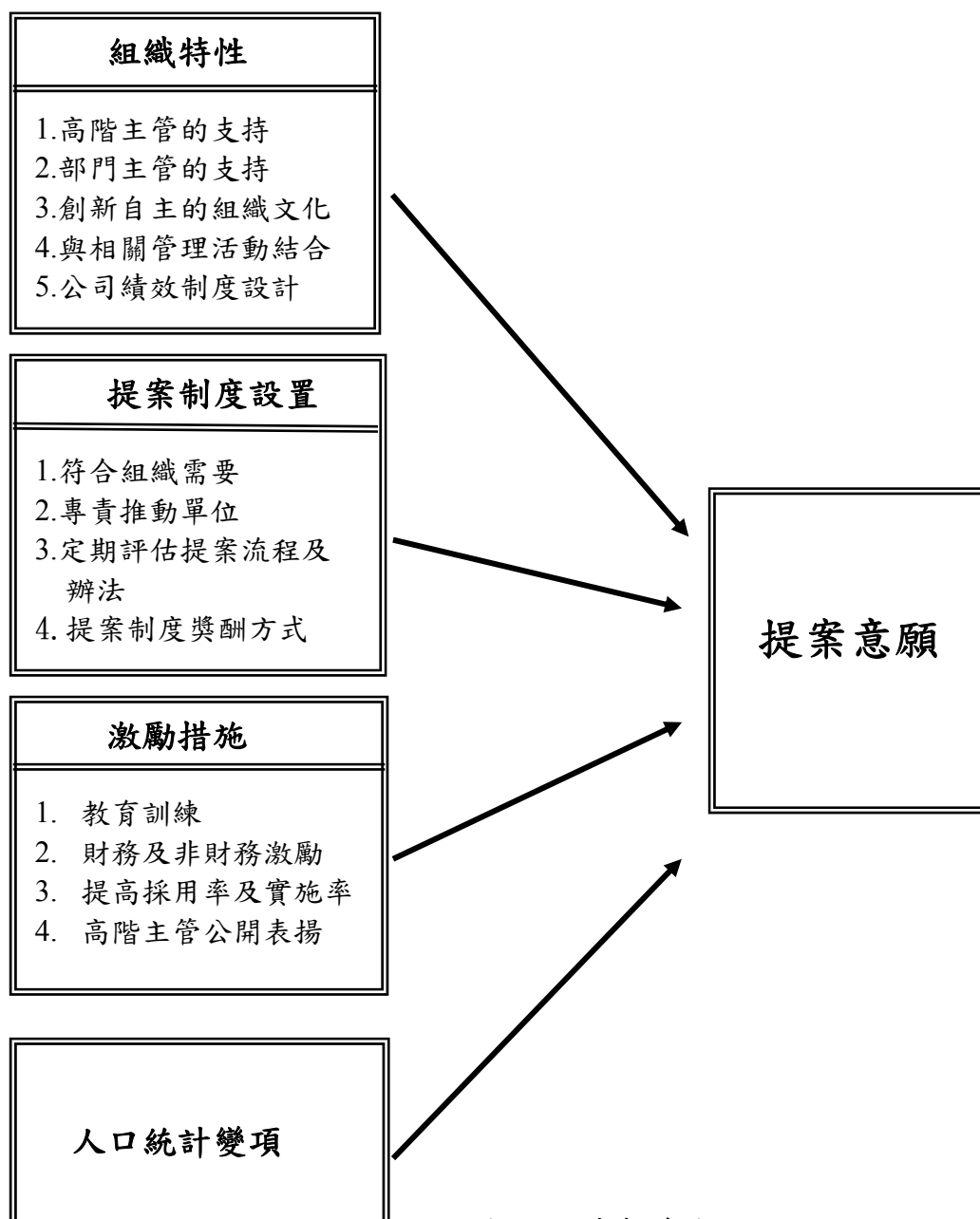


圖 4-1 研究架構圖

第二節 研究變項之操作性定義

本項研究計有四個主要變項，自變項為「組織特性」、「提案制度設置」、「激勵措施」、依變項「提案意願」，相關變項之操作化定義如下：

壹、自變數部分

一、 組織特性：

- (一) 高階主管的支持：組織最高階層對提案制度之關心與熱忱，並將此納入組織經營管理方針。
- (二) 部門主管的支持：員工所屬部門主管對提案制度之關心與熱忱，對所屬同仁提案之支持與指導。
- (三) 創新自主的組織文化：努力塑造組織員工創新、自主、勇於表達自我意見之組織文化。
- (四) 與相關管理活動結合：結合其他改善活動，如：QCC、5S、品管圈、讀書會等，維持員工參與意願。
- (五) 組織績效制度設計：檢視組織提案制度是否與績效考核連結

二、 提案制度設置：

- (一) 符合組織需要：針對組織內、外部環境需要，設計符合組織特質之運作模式。
- (二) 專責推動單位：組成公開、公正的員工提案推動委員會或專責機構。
- (三) 定期評估提案流程及辦法：定期檢視評估員工提案制度推動情形，對提案制度本身進行檢視，採取必要的修正措施。
- (四) 提案制度獎酬方式：組織提案制度的獎酬方式設計是

否符合組織文化及員工特質。

三、 激勵措施：

- (一) 教育訓練：教育訓練內容與方式符合提案制度需求，可有效增進員工提案技巧並提高提案品質。
- (二) 財務及非財務激勵：設計並公佈一套組織明確、公開且具誘因的獎酬辦法，獎酬方式大致可分為財務性與非財務性，或二者並行。
- (三) 提高採用率及實施率：對於經採用的所有提案，提高其實施率，讓每項員工提案都能顯現績效，員工也因其創意及建議被組織採納且付諸執行並獲致成果，而不斷地激勵自己提升提案件數和品質，達到自我實現的目的。
- (四) 高階主管公開表揚：由高階主管定期公開隆重表揚獲獎之提案人，並宣示組織對提案制度活動之高度重視，讓其感受管理階層的重視、支持，滿足其自我成就感與尊榮感，進一步激發組織全體成員學習效法之精神。

貳、 依變數部分「提案意願」：

綜合上述文獻，提案制度其實可視為全員品質管理中的一個執行工具，本研究將以提案意願為依變項，其定義則可分涵括態度層面與行為層面，分述如下：

- 一、態度層面：提案的目的在於利用員工腦力資源來解決工作上的問題，發展具效能與效率的工作方式，以追求組織效能的持續改善，以增進顧客滿意度。因此，就態度層面而言，提案意願較高的員工，也意謂著其較具顧客導向的態度，願意

為提高顧客滿意而進行提案。

二、行為層面：意指員工在組織中實際進行提案之數量的多寡。

本研究將從態度層面與行為層面做為測量受試樣本提案意願的指標，並進一步釐清「組織特性」、「提案制度設置」、「激勵措施」等自變項對於提案意願的影響程度。

第三節 研究假設

本次研究主要探討新北市政府推動員工提案制度成功的因素與提案意願間之關係，提出下列研究假設以供驗證：

假設一 新北市政府員工對組織特性知覺越正向其提案意願也會越正向。

假設二 新北市政府對提案制度設置知覺越正向其提案意願也會越正向。

假設三 新北市政府對激勵措施知覺越正向其提案意願也會越正向。。

第四節 研究樣本與工具

本節重點在於描述本研究所採用的樣本群體、樣本背景資料的概況，以及所使用的測量工具。

壹、研究樣本

本研究為實徵研究，係以新北市政府為主要研究對象。新北市政府正式編制機關共計 27 個，本研究採取普查方式，每機關發出問卷 3 份，總發出 81 份測量問卷，回收 76 份，回收率約為 93.8%。

本研究測量問卷有關受試樣本背景變項部份，包括性別、年齡、婚姻、服務年資、教育程度、婚姻狀況、現任職務、服務單位、以及過去一年的提案次數等。背景變項資料次數分配如表 4-1 所示。

表 4-1 背景變項次數分配表

變項名稱	類別	次數	百分比
性別	男	30	39.47
	女	46	60.53
年齡	20 歲以下	0	0.00
	21-30 歲	23	30.26
	31-40 歲	27	35.53
	41-50 歲	21	27.63
	51-60 歲	5	6.58
	61 歲以上	0	0.00
服務年資	5 年以下	35	46.05
	6-11 年	17	22.37
	12-17 年	11	14.47
	18 年以上	13	17.11
教育程度	國中以下	0	0.00
	高中(職)	2	2.63
	專科	6	7.89
	大學	52	68.42
	研究所以上	16	21.05
婚姻狀況	已婚	39	51.32
	未婚	37	48.68
現任職務	主管	17	22.37
	非主管	54	71.05
	其他	5	6.58
服務單位	幕僚單位	64	84.21
	業務單位	12	15.79
曾提案次數	0 次	65	85.53
	1-3 次	8	10.53
	3-5 次	2	2.63
	5 次以上	1	1.32
總和		76	100.00

根據表 4-1 所示，本研究的樣本在背景變項的特性分述如下：

(一)性別：

分為男性、女性兩類。其中，男性樣本數為 30 人，占總樣本總的 39.47%；女性樣本數為 46 人，占總樣本數的 60.53%。顯示受試樣本數在性別的分佈以女性居多。

(二)年齡：

區分為 20 歲以下、21 歲至 30 歲、31 歲至 40 歲、41 歲至 50 歲、51 歲至 60 歲、61 歲以上共六個年齡層。其中，20 歲以下及 61 歲以上樣本為 0 人；21 歲至 30 歲的樣本數為 23 人，占總樣本數的 30.26%；31-40 歲的樣本數為 27 人，占總樣本數的 35.53%；41 歲至 50 歲的樣本數為 21 人，占總樣本數的 27.63%；51 歲至 60 歲的樣本數有 5 人，占總樣本數的 6.58%，61 歲以上的樣本數為 0 人，占總樣本數的 0%。顯示受試樣本數在年齡層的分佈以 31 歲至 40 歲居多。

(三)服務年資

分為 5 年以下、6-11 年、12-17 年、18 年以上共四個區塊。其中，5 年以下的樣本數為 35 人，占總樣本數的 46.05%；6-11 年的樣本數為 17 人，占總樣本數的 22.37%；12-17 年的樣本數為 11 人，占總樣本數的 14.47%；18 年以上的樣本數為 13 人，占總樣本數的 17.11%。顯示受試樣本數在服務年資分布，以 5 年以下居多，再者服務年資 6-11 年。

(四)教育程度

區分為國中以下、高中(職)、專科、大學、研究所以上，共 5 種教育程度。其中，國中以下的樣本數為 0 人；高中(職)的樣本數為 2 人，占總樣本數的 2.63%；專科的樣本數為 6 人，占總樣本數的 7.89%；大學的樣本數為 52 人，占總樣本數的 68.42%；研究所以上

的樣本數為 16 人，占總樣本數的 21.05%。顯示受試樣本數在教育程度分布，以大學居多，再者研究所以以上。

(五)婚姻狀況

分為已婚與未婚兩種婚姻情況，其中，已婚的樣本數為 39 人，占總樣本數的 51.32%；未婚的樣本數為 37 人，占總樣本數的 48.68%。顯示受試樣本數在婚姻情況分布，以已婚者略多。

(六)現任職務

分為主管、非主管及其他三類型。其中，主管的樣本數為 17 人，占總樣本數的 22.37%；非主管的樣本數為 54 人，占總樣本數的 71.05%；其他的樣本數為 5 人，占總樣本數的 6.58%。顯示受試樣本數在現任職務分布，以非主管居多。

(七)服務單位

依服務部門分為幕僚單位、業務單位兩種類型。其中，幕僚單位的樣本數為 64 人，占總樣本數的 84.21%；業務單位的樣本數為 12 人，占總樣本數的 15.79%；顯示受試樣本數在服務單位分布，以幕僚單位居多。

(八)提案次數

區分為提案 0 次、1-3 次、3-5 次、5 次以上等 4 類。其中，提案 0 次的樣本數為 65 人，占總樣本數的 85.53%；提案 1-3 次的樣本數為 8 人，佔總樣本數的 10.53%；提案 3-5 次的樣本數為 2 人，占總樣本數的 2.63%；提案 5 次以上的樣本數為 1 人，占總樣本數的 1.32%；顯示受試樣本數以提案 0 次者居多；占 85.53%。

貳、研究工具

本研究係以量化研究方式為主，研究工具採用問卷測量，問卷設計是依據文獻探討及參考過去學者的研究結論，以及過去相關研究之

問卷設計，採用信度係數(內部一致性)較高的問卷，以確定問卷的穩定性與一致性，問卷設計係採用結構式封閉型問卷，所有量表皆以李克特六點尺度量表加以衡量，每題從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」區分六個程度，分別給予1至6分計分。

本研究測量問卷共包含組織特性(共9題)、提案制度設置(共8題)、激勵措施(共7題)、提案意願(共10題)等四個構面。各構面的題目整理如表4-2所示。

表 4-2 組織特性、提案制度設置、激勵措施與員工提案意願量表題目組成表

向度名稱	題號	題目	反向題
組織特性	1	我覺得機關的主要領導者相當支持提案制度的實施，並會要求員工確實實踐。	
	2	我覺得機關的主要領導者心態和行為保守、不喜歡有變化	-
	3	我覺得機關的主要領導者追求創新，並能引導員工積極成長及衝刺。	
	4	我覺得部門主管經常會鼓勵員工有新奇不同的想法。	
	5	我覺得機關舉辦 QCC、TPM、5S 等品質改善方法，可與提案制度推動相結合，有效提升提案數。	
	6	我覺得機關常會將提案績效納入組織會議正式討論項目。	
	7	我覺得機關常會將員工的提案績效列入考績評分加分	
	8	我覺得員工提案績效會影響職位升遷	
	9	我覺得員工提案制度推動與組織目標、策略相符。	
提案制度設置	10	我認為提案是組織績效進步的主要原因。	
	11	我覺得機關的員工提案制度之評審公平、合理。	
	12	機關內的員工會利用提案制度提出創造性的提案。	
	13	我們的機關有專責單位負責全權推動提案活動。	
	14	我們的機關有專責單位負責全權審查員工提案建議。	
	15	機關會定期評估和檢視提案制度的缺失，並採取適當	

		修正措施。	
	16	我們的機關獎勵員工提案的獎酬辦法有一套非常明確、公開的制度規定。	
	17	我們的機關獎勵員工提案制度的辦法是公平、公正的。	
激勵措施	18	我們的機關會經常舉辦員工提案技術手法的相關訓練。	
	19	我能夠接受機關獎勵員工提案的獎勵形式（如現金、獎品、口頭稱讚等等）。	
	20	機關對員工提案建議採納比率很高。	
	21	機關對已採納後員工提案，予以實施的比例很高。	
	22	機關對已決定施行的提案，會很快加以實施。	
	23	機關會利用各種公開場合來頒獎或讚揚提案獲獎員工。	
	24	機關會舉辦優良提案發表會，讓員工有經驗分享及交流的機會。	
提案意願	25	只要是和工作流程有關者都是我的顧客。	
	26	我常會去思考有什麼點子可以協助機關提高外部顧客的滿意度	
	27	工作執行過程中發現缺失，我會記錄並立即改善，以提高內(外)部顧客滿意	
	28	我會嘗試去瞭解顧客或工作夥伴的需求，並藉著工作提案提高顧客滿意。	
	29	只要對內(外)部顧客有幫助，我願意多花一點時間提案建議組織改進。	
	30	照著前輩教的方法做一定是最好的，我很難想到更好的做法。	
	31	工作完成後，我會常常檢討自己的工作流程能否再做的更好。	
	32	我認為用提案來改善工作流程是一種專業的表現。	
	33	我認為提案以改善工作流程，能提高工作的效能。	
	34	我認為提案以改善工作績效是對民眾關懷的具體表現。	

參、信度與效度分析

本研究為了確保測量工具之穩定性與有效性，除了從過去文獻中

選取已具信度驗證的量表，並進一步針對在受試樣本所蒐集的資料，進行內部一致性的信度分析，以確保測量工具在本研究的一致性。至於效度部份，由於樣本數不夠多，不適合採用因素方式的方式進行建構效度的分析，所以以內容效度的方式，強化研究工具的有效性。

(一)信度分析

信度(reliability)即是測量的可靠性(turstworthiness)，係指測量結果的一致性(consistency)或穩定度(stability)。信度的評量是一個量表堪用程度的必要條件，在計算測驗信度時，如果直接計算測驗題目內部之間的一致性，作為測驗的信度指標稱為內部一致性係數(coefficient of internal consistency)。目前普遍被用計算內部一致性的方法有「庫李信度」及「 α 係數」兩種，本研究採 Cronbach's α 係數方式測驗內部一致性信度，如果信度係數(Cronbach's α)低於.7 表示量表可靠性不佳。

本研究在問卷回收後，經由 SPSS12.0 套裝軟體進行各變項之內部一致性分析，並得到信度係數(Cronbach's α)，如表 4-3 所示，組織特性量表為 0.85、提案制度量表為 0.93、激勵措施量表為 0.93；提案意願量表之信度係數為 0.88。從上述可知，本研究所採用之測量工具，的確具有相當高的一致性與穩定性。

表 4-3 各構面信度分析表

構面	內部一致性係數
組織特性	0.85
提案制度設置	0.93
激勵措施	0.93
提案意願	0.88

資料來源：本研究整理

(二)效度分析

效度(validity)即測量的正確性，指測驗或其他測量工具確實能夠測得其所預測的構念之程度。測量的效度愈高，表示測量的結果愈能顯現其所預測量內容的真正特徵(邱皓正,1995)。效度的測量有很多方式，內容效度(Content Validity)為其中一種，主要是以對測驗內容的專家，對於測驗編製過程作詳細之考核，進一步決定測驗的題目對於所欲測量之內容或行為範圍是否有適切的代表性。內容效度強調測量內容廣度、涵蓋性與豐富性，以做為外在推論的主要依據。本研究因研究樣本不足，無法以因素分析進行建構效度的驗證，但為使測量工具能夠有效，採用過去文獻常使用的量表，藉以強化量表內容的有效性。

此外，為使量表能夠更有效的測量出本研究變項的各構面，本研究在量表編製過程中，與具問卷編製經驗者，進行題目內涵與文字之討論與修正，且經過實務工作者的試填與回饋，確認題意明確，且符合構面定義的要旨。因此，本研究所採用之測量工具應已具備內容效度(Content Validity)。

第五節 資料分析方法

本研究之資料處理與分析，使用個人電腦中社會科學統計套裝軟體 (SPSS for windows 12.0)，針對蒐集所得資料之特性選擇適當方法進行分析，其主要統計、分析方法如下：

壹、相關分析

相關分析主要是探討變數間的關係、變數的方向及變數的關係程度的統計方法，本研究將使用皮爾森積差相關(Pearson Product Moment Correlation)來探討自變數組織特性、激勵措施、提案制度設置與依變數提案意願間相關性的大小與影響的正負方向。

貳、獨立樣本t檢定：

為驗證本研究的假設，本研究將以所有受試樣本之得分進行次數分配，並將組織特性、激勵措施、提案制度設置之次數分配進行切割，以 50% 為切割點，將受試者分為高分組與低分組，進行高低分組之獨立樣本 t 檢定。此外，針對背景變項中的性別、婚姻狀態、服務單位屬於二分變數，亦採用獨立樣本 t 檢定進行檢定。

叁、迴歸分析

本研究提案意願為效標變項，並以所有子構面為預測變項，進行逐步迴歸分析，除了欲瞭解迴歸方程式對效標變項的解釋變異量之外，並進一步檢驗所有預測變項對於效標變項的預測力。

肆、單因子變異數分析與事後比較

本研究所採用背景變項均為類別量尺，除了性別、婚姻狀態、服務單位屬於二分變數，可採用獨立樣本 t 檢定進行分析外，其於非屬於二分變數者，皆採用單因子變異數分析之統計方式進行統計檢定。此外，在單因子變異分析主要變項之 F 檢定達顯著水準之外，接續以 Scheffe 事後比較法，探討變項所屬的各水準(各組)之間的平均數差異是否達顯著水準。

第五章 研究結果

本研究以新北市政府人員為受試樣本，探討員工之組織特性、提案制度設置、激勵措施等三個構面，對提案意願的影響，本章主要目的在於以適當的統計方法分析所蒐集的資料，進一步驗證本研究之研究假設。

第一節 相關分析

本節主要將以皮爾森積差相關分析做為統計分析工具，進行自變數組織特性、激勵措施、提案制度設置與依變數提案意願間相關之顯著性考驗，以驗證假設一、假設二與假設三。經統計分析結果如表 5-1 所示。

壹、各構面與提案意願之相關分析

一、組織特性與提案意願之相關

由表 5-1 分析結果顯示，新北市政府員工之組織特性知覺與提案意願之關係達顯著水準($r=0.65$, $p<.01$)，且呈現正相關，顯示新北市政府員工對組織特性知覺與提案意願間存在著顯著的相關，且其關係為正向，信心水準為 99%。亦即，本研究假設一獲得支持。

二、提案制度設置與提案意願之相關

由表 5-1 分析結果顯示，新北市政府員工之提案制度設置知覺與提案意願之關係達顯著水準($r=0.61$, $p<.01$)，且呈現正相關，顯示新北市政府員工對提案制度知覺與提案意願間存在著顯著的相關，且其關係為正向，信心水準為 99%。亦即，本研究假設二獲得支持。

三、激勵措施與提案意願之相關

由表 5-1 分析結果顯示，新北市政府員工之激勵措施知覺與提案意願之關係達顯著水準($r=0.68$, $p<.01$)，且呈現正相關，顯示新北市政府員工對激勵措施知覺與提案意願間存在著顯著的相關，且其關係為正向，信心水準為 99%。亦即，本研究假設三獲得支持。

政府員工對激勵措施知覺與提案意願間存在著顯著的相關，且其關係為正向，信心水準為 99%。亦即，本研究假設三獲得支持。

表5-1自變項與依變項相關矩陣表

依變數 \ 自變數	提案意願
組織特性	0.65**
提案制度設置	0.61**
激勵措施	0.68**

N=76；*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

叁、小結

綜合上述，本研究所採用之自變數組織特性、激勵措施、提案制度與依變數提案意願間確有正向關係存在，本研究所有假設皆獲得支持，亦即本研究新北市府員工之組織特性、激勵措施、提案制度設置與提案意願間存在顯著正相關。

第二節 研究假設之統計檢定與迴歸預測分析

本節主要將以獨立樣本 t 檢定分析自變項對依變項是否造成影響。由於獨立樣本 t 檢定需要分為兩組，因此，在進行檢定之前，先分別針對受試樣本在組織特性、提案制度設置、激勵措施等向度的得分狀態進行次數分配，並以 50% 做為切割點(cut point)，將在得分在前 50% 的受試樣本定義為高分組，得分在後 50% 的受試樣本定義為低分組，接續進行高分組與低分組的受試樣本在提案意願的獨立樣本 t 檢定藉以驗證本研究之研究假設可否成立。

壹、各構面對於提案意願的影響

一、組織特性、提案制度設置、激勵措施等高低分組對提案意願之獨立樣本 t 檢定為驗證研究假設一、假設二、假設三，本研究接續以

新北市政府之受試樣本在組織特性、提案制度設置、激勵措施等量表得分之分配狀況決定高分組與低分組，由次數分配的結果得知，受試樣本在組織特性量表得分之分界點為 3.99 分，在提案制度量表得分之分界點為 3.60，在激勵措施量表得分之分界點為 3.50。獨立樣本 t 檢定之結果如表 5-2、5-3、5-4 說明如下。

由表 5-2 的分析結果顯示，組織特性高分組與低分組在提案意願之獨立樣本 t 檢定結果達顯著差異($t=5.86$ ， $p<.01$)，且高分組的平均數大於低分組，結果顯示受試樣本對組織特性的知覺越正向，其提案意願也會越高，且有高達 99% 的信心水準支持此一結果。亦即，本研究之假設一獲得支持。

由表 5-3 的分析結果顯示，提案制度設置高分組與低分組在提案意願之獨立樣本 t 檢定結果達顯著差異($t=4.69$ ， $p<.01$)，且高分組的平均數大於低分組，結果顯示受試樣本對提案制度設置的知覺越正向，其提案高意願也會越高，且有高達 99% 的信心水準支持此一結果。亦即，本研究之假設二獲得支持。

由表 5-4 的分析結果顯示，激勵措施高分組與低分組在提案意願之獨立樣本 t 檢定結果達顯著差異($t=5.40$ ， $p<.01$)，且高分組的平均數大於低分組，結果顯示受試樣本對激勵措施的知覺越正向，其提案意願也會越高，且有高達 99% 的信心水準支持此一結果。亦即，本研究之假設三獲得支持。

表 5-2 組織特性在提案意願之高低分組獨立樣本 t 檢定

組織特性	個數		平均數		標準差		t
	高分組	低分組	高分組	低分組	高分組	低分組	

提案意願	39	36	4.56	3.85	0.53	0.52	5.86**
------	----	----	------	------	------	------	--------

註：1.*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

2.「組織特性」高分組與低分組之切割點為 3.99

表 5-3 提案制度設置在提案意願之高低分組獨立樣本 t 檢定

提案制度設置	個數		平均數		標準差		t
	高分組	低分組	高分組	低分組	高分組	低分組	
提案意願	38	37	4.52	3.91	0.57	0.54	4.69**

註：1.*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

2.「提案制度設置」高分組與低分組之切割點為 3.60

表 5-4 激勵措施在提案意願之高低分組獨立樣本 t 檢定

激勵措施	個數		平均數		標準差		t
	高分組	低分組	高分組	低分組	高分組	低分組	
提案意願	42	32	4.52	3.83	0.55	0.53	5.4**

註：1.*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

2.「激勵措施」高分組與低分組之切割點為 3.50

叁、自變項對依變項之迴歸預測分析

本研究測量工具所回收的資料，經獨立樣本 t 檢定的分析之後，結果顯示假設一、假設二、假設三皆獲得支持，亦即新北市政府受試樣本的組織特性、提案制度設置、激勵措施等知覺越正向，其提案意願也會越高。

為能進一步釐清自變項對提案意願的預測程度，本研究接續以組織特性、提案制度、激勵措施等自變項構面做為預測變項，提案意願為效標變項，進行逐步迴歸分析，進一步釐清各構面對於提案意願的預測程度，結果如表 5-5 所示。結果顯示，所有構面中，以激勵措施對於提案意願的預測程度達顯著，可預測程度最高，解釋力達 46%。此一結果意味著在本研究的研究對象中，受試樣本在提案意願的態度，受到其對於激勵措施知覺的影響，當受試樣本對於激勵措施知覺越正向，其提案的意願可能就會較高。

表 5-5 自變項構面對提案意願之逐步迴歸分析表

自變項	標準化係數 Beta 分配	調過後的 R 平方	R	F 檢定
激勵措施	0.68	0.46	0.68	62.05**
組織特性	—	—	—	—
提案制度設置	—	—	—	—

註：1.*表 $p < .05$ ；**表 $p < .01$

2.依變項：提案意願

3.預測變項：組織特性、提案制度設置、激勵措施

肆、小結

綜合上述統計分析的結果可知，本研究之研究假設全部得到支

持，亦即組織特性、提案制度設置、激勵措施等三個構面，都會影響提案意願。此外，本研究進一步以逐步迴歸分析進行預測分析後也發現，在所有的變項中，以激勵措施的知覺對提案意願的預測程度最高。

上述結果也說明激勵措施(教育訓練、財務及非財務激勵、提高採用率及實施率、高階主管之公開表揚等)對於員工影響程度的重要性，尤其對於公部門的員工而言，由於長期以來，公部門對於工作與績效的連結並不強，加上龐大體系造成的制度僵化，在公部門要從中央往地方落實推動變革活動並不容易，常常都是無功而返或無疾而終。換個觀點來看，當公部門欲推行變革活動或創新業務時，應首重對於該工作的規劃，更重要的則是要能取得基層執行人員的共識，唯有當執行人員經由瞭解到認同的正向知覺產生，進而在態度上展現盡力配合推動的意願，才能確保變革活動或創新業務的執行力得以展現。

第三節 背景變項之統計檢定

本節主要將以適切的統計分析方法，針對背景變項與自變項、依變項的關係進行檢定，以進一步瞭解背景變項對自變項、依變項是否有影響。本節將依背景變項問題選項的屬性，分別以獨立樣本t檢定、單因子變異數分析，進行統計分析的檢定。

壹、獨立樣本 t 檢定

本研究所採用的背景變項中，性別、婚姻狀況及服務單位等變項的問題選項皆為二分變數，亦即受試樣本在這些變項中皆可被分為獨立的兩個群組，因此採用獨立樣本t檢定進行分析，結果分述如后：

一、性別變項在自變項與依變項之獨立樣本 t 檢定

本研究之性別變項分為男性組與女性組，受樣試本比率為男性 30 人，女性 45 人，男性組與女性組之獨立樣本 t 檢定結果如表 5-6。

(一)性別在各構面之獨立樣本 t 檢定

據表 5-6 的結果顯示，男性組與女性組在組織特性之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=-0.05$ ， $p>.05$)；在提案制度設置之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=-0.23$ ， $p>.05$)；在激勵措施之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=-0.29$ ， $p>.05$)。

由上述可知，本研究之男性與女性受試樣本皆未達顯著差異，亦即性別與提案意願間，不受男性與女性身分之影響。

表 5-6 性別變項在自變項與依變項之獨立樣本 t 檢定分析表

	個數		平均數		標準差		t
	男性組	女性組	男性組	女性組	男性組	女性組	
組織特性	30	45	3.97	3.98	0.80	0.62	-0.05
提案制度設置	30	45	3.53	3.58	1.03	0.89	-0.23
激勵措施	30	44	3.54	3.60	1.08	0.75	-0.29
提案意願	30	45	4.29	4.17	0.74	0.55	0.85

註：*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

二、婚姻狀況變項在自變項與依變項之獨立樣本 t 檢定

本研究之婚姻狀況變項分為已婚組與未婚組，受樣試本比率為男性 30 人，女性 46 人，男性組與女性組之獨立樣本 t 檢定結果如表 5-7。

(一)婚姻狀況在各構面之獨立樣本 t 檢定

據表 5-7 的結果顯示，已婚組與未婚組在組織特性之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=0.16$ ， $p>.05$)；在提案制度設置之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=-1.67$ ， $p>.05$)；在激勵措施之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=-0.9$ ， $p>.05$)。

由上述可知，本研究之已婚與未婚受試樣本在組織特性、提案制度設置及激勵措施皆未達顯著差異，亦即婚姻狀況對提案意願並無顯

著之影響。

表 5-7 婚姻變項在自變項與依變項之獨立樣本 t 檢定分析表

婚姻狀況	個數		平均數		標準差		t
	已婚組	未婚組	已婚組	未婚組	已婚組	未婚組	
組織特性	38	36	3.99	3.96	0.77	0.61	0.16
提案制度設置	38	36	3.38	3.74	1.04	0.81	-1.67
激勵措施	37	36	3.49	3.67	1.01	0.76	-0.9
提案意願	38	36	4.21	4.22	0.75	0.50	-0.08

註：*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

三、服務單位變項在自變項與依變項之獨立樣本 t 檢定

本研究之服務單位變項分為幕僚組與業務組，受試樣本比率為幕僚 63 人，業務 12 人，幕僚組與業務組之獨立樣本 t 檢定結果如表 5-8。

(一)服務單位在各構面之獨立樣本 t 檢定

據表 5-8 的結果顯示，幕僚組與業務組在組織特性之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=-1.42$, $p>.05$)；在提案制度設置之獨立樣本 t 檢定的結果達顯著差異($t=-2.39$, $p<.05$)；在激勵措施之獨立樣本 t 檢定的結果未達顯著($t=-1.57$, $p>.05$)。

由上述可知，本研究之幕僚組與業務組受試樣本僅在提案制度設置能達顯著差異，且業務組的平均數高於幕僚組，亦即業務組受試樣本對提案制度設置知覺的正向程度高於幕僚組，且有 95%的信心水準支持此一結果。此外，從表 5-8 亦可發現，業務組受試樣本在組織特性、提案制度設置、激勵措施等構面上的平均數皆高於幕僚組，雖然獨立樣本 t 檢定的結果並未全部達顯著差異，但也意味著在不同的服務單位工作，對於提案意願的知覺，亦可能會有所不同。

表 5-8 服務單位變項在自變項與依變項之獨立樣本 t 檢定分析表

服務單位	個數		平均數		標準差		t
	幕僚單位	業務單位	幕僚單位	業務單位	幕僚單位	業務單位	
組織特性	63	12	3.93	4.23	0.69	0.64	-1.42
提案制度設置	63	12	3.45	4.14	0.90	0.96	-2.39*
激勵措施	62	12	3.50	3.94	0.91	0.72	-1.57
提案意願	63	12	4.18	4.41	0.65	0.52	-1.14

註：*表 $p < .05$ ；**表 $p < .01$

貳、單因子變異數分析暨事後比較

本研究所採用的背景變項中，年齡、服務年資、教育程度、現任職務、與過去一年的提案次數等變項的問題選項皆為多元變數，亦即受試樣本在這些變項中皆可被分為獨立的三個(含)以上的群組，因此採用單因子變異數分析進行統計檢定，若達顯著水準，再接續以Scheffe事後比較進行各組之間的兩兩比較，結果分述如后。

一、年齡層變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

本研究受試樣本採用台北市新北市政府正式編制人員，協助填寫問卷之年齡層範圍為：20 歲以下、21-30 歲、31-40、41-50 歲、51-60 歲、60 歲以上等共 5 組，分析結果如表 5-9 所示。

F 檢定：

據表 5-9 結果顯示，不同年齡層的受試樣本，在組織特性之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.35$ ， $p>0.05$)；在提案制度設置之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.6$ ， $p>0.05$)；在激勵措施之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.13$ ， $p>0.05$)；在提案意願之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.19$ ， $p>0.05$)。因此，無需進行事後比較分析。

綜合上述的分析結果，本研究結果顯示，受試樣本之年齡層變項在各構面無顯著的差異，受試樣本之年齡層對於組織特性、提案制度設置、激勵措施、提案意願沒有顯著影響。

表 5-9 年齡變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	Scheffe 事後比較
組織特性	組間	0.51	3	0.17	0.35	
	組內	34.71	71	0.49		
	總和	35.22	74			
提案制度設置	組間	1.61	3	0.54	0.6	
	組內	63.56	71	0.90		
	總和	65.17	74			
激勵措施	組間	0.32	3	0.11	0.13	
	組內	57.64	70	0.82		
	總和	57.96	73			
提案意願	組間	0.24	3	0.08	0.19	
	組內	29.41	71	0.41		
	總和	29.65	74			

註：1.*表 $p < .05$ ；**表 $p < .01$

2.1 代表 20 歲以下；2 代表 21-30 歲；3 代表 31-40 歲；4 代表 41-50 歲；5 代表 51-60 歲；6 代表 60 歲以上

二、服務年資變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

本研究受試樣本採用新北市政府正式編制人員，協助填寫問卷之服務年資範圍為：5 年以下、6-11 年、12-17 年、18 年以上等共 4 組，分析結果如表 5-10 所示。

(一)服務年資變項在各構面之單因子變異數分析

F 檢定：

據表 5-10 結果顯示，不同服務年資的受試樣本在組織特性之單因子變異數分析結果未達顯著($F=1.91$ ， $p>.05$)；在提案制度設置之單因子變異數分析結果未達顯著($F=1.99$ ， $p>.05$)；在激勵措施之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.83$ ， $p>.05$)。因此無需進行事後比較分析。

綜合上述的分析結果顯示，受試樣本之服務年資變項在組織特性、提案制度設置、激勵措施皆未有顯著的差異，亦即受試樣本的服務年資對於組織特性、提案制度設置、激勵措施、提案意願沒有影響。

表 5-10 服務年資變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	Scheffe 事後比較
組織特性	組間	2.63	3	0.88	1.91	
	組內	32.60	71	0.46		
	總和	35.22	74			
提案制度設置	組間	5.06	3	1.69	1.99	
	組內	60.11	71	0.85		
	總和	65.17	74			
激勵措施	組間	2.00	3	0.67	0.83	
	組內	55.96	70	0.80		
	總和	57.96	73			
提案意願	組間	0.99	3	0.33	0.82	
	組內	28.65	71	0.40		
	總和	29.65	74			

註：1.*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

2.1 代表 20 歲以下；2 代表 21-30 歲；3 代表 31-40 歲；4 代表 41-50 歲；5 代表 51-60 歲；6 代表 60 歲以上

三、教育程度變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

本研究受試樣本採用新北市政府正式編制人員，協助填寫問卷之教育程度分為：國中以下組；高中(職)組；專科組；大學組；研究所以上組等共 5 組，分析結果如表 5-11 所示。

(一)教育程度變項在各構面之單因子變異數分析

F 檢定：

據表 5-11 結果顯示，不同教育程度的受試樣本，在組織特性之單因子變異數分析結果未達顯著($F=1.44$ ， $p>.05$)；在提案制度設置之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.19$ ， $p>.05$)；在激勵措施之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.73$ ， $p>.05$)。因此，無需進行事後比較分析。

綜合上述的分析結果顯示，受試樣本之教育程度變項在各構面無顯著的差異，亦即受試樣本的教育程度對於組織特性、提案制度設置、激勵措施、提案意願沒有影響。

表 5-11 教育程度變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	Scheffe 事後比較
組織特性	組間	2.02	3	0.67	1.44	
	組內	33.20	71	0.47		
	總和	35.22	74			
提案制度設置	組間	0.51	3	0.17	0.19	
	組內	64.66	71	0.91		
	總和	65.17	74			
激勵措施	組間	1.76	3	0.59	0.73	
	組內	56.20	70	0.80		

	總和	57.96	73			
提案意願	組間	0.78	3	0.26	0.64	
	組內	28.87	71	0.41		
	總和	29.65	74			

註：1.*表 $p<.05$ ；**表 $p<.01$

2.1 代表國中以下； 2 代表高中(職)； 3 代表專科； 4 代表大學；
5 代表研究所以上

四、現任職務變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

本研究受試樣本採用新北市政府正式編制人員，協助填寫問卷之現任職務分為：主管、非主管、其他等共 3 組，分析結果如表 5-12 所示。

(一)現任職務變項在各構面之單因子變異數分析

據表 5-12 結果顯示，不同現任職務的受試樣本，在組織特性之單因子變異數分析結果未達顯著($F=1.53$, $p>.05$)；在提案制度設置之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.94$, $p>.05$)；在激勵措施之單因子變異數分析結果未達顯著($F=0.69$, $p>.05$)。現任職務在各構面變項之 F 檢定皆未達顯著差異，因此，無需進行事後比較分析。

綜合上述的分析結果，本研究結果顯示，受試樣本之現任職務變項在所有構面皆未有顯著的差異，亦即主管與非主管在組織特性、提案制度設置、激勵措施及提案意願之知覺的正向程度無顯著的差異。

表 5-12 現任職務變項在自變項與依變項之單因子變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	Scheffe 事後比較
組織特性	組間	1.43	2	0.72	1.53	
	組內	33.79	72	0.47		

	總和	35.22	74			
提案制度設置	組間	1.66	2	0.83	0.94	
	組內	63.51	72	0.88		
	總和	65.17	74			
激勵措施	組間	1.11	2	0.55	0.69	
	組內	56.85	71	0.80		
	總和	57.96	73			
提案意願	組間	1.66	2	0.83	2.13	
	組內	27.99	72	0.39		
	總和	29.65	74			

註：1.*表 $p<.05$ **表 $p<.01$

2.1 代表主管； 2 代表非主管； 3 代表其他

第六章 結論與建議

本研究旨在探討影響新北市政府員工提案意願的可能因素，組織特性、激勵措施、提案制度設置為自變項，提案意願為依變項，進行問卷施測。經統計分析進行研究假設驗證後，提出研究結論與建議。

第一節 研究結論

本研究之研究假設主要以組織角度探討新北市政府同仁對提案意願間之關係是否有所影響，進而形成本研究之假設一：新北市政府員工對組織特性知覺能力越正向其提案意願也會越正向；假設二：新北市政府員工的提案制度設置知覺能力越正向其提案意願也會越正向；假設三：新北市政府員工的激勵措施知覺能力越正向其提案意願也會越正向；本研究運用獨立樣本 t 檢定、逐步迴歸分析及單因子變異數分析與事後比較等驗證方式，驗證受試樣本對上述假設是否支持，茲將統計分析結果分述如下：

壹、獨立樣本 t 檢定

根據獨立樣本 t 檢定分析的結果顯示本研究之假設一、假設二、假設三在高低分組的獨立樣本 t 檢定皆達顯著水準($p < .01$)，且高分組的平均數大於低分組，結果顯示受試樣本之組織特性、提案制度設置及激勵措施知覺正向程度越高，其提案意願也愈高，且有高達 99% 的信心水準支持此項結果，本研究之研究假設在獨立樣本 t 檢定中全部獲得支持，如表 6-1。

表 6-1 研究假設結果驗證彙總表

構面	假設敘述	達顯著水準	未達顯著水準
組織特性	假設一 公部門員工對組織特性知覺越正向其提案意願也會越正向。	V	

提案制度設置	假設二 公部門員工對提案制度知覺越正向其提案意願也會越正向。	V	
激勵措施	假設三 公部門員工對激勵措施知覺越正向其提案意願也會越正向。	V	

驗證方式:高低分組獨立樣本 t 檢定

$P < .01$ 高達 99%的信心水準支持

貳、逐步迴歸預測分析

為能進一步釐清自變項對提案意願的預測程度，本研究以組織特性、提案制度設置及激勵措施知覺為預測變項，提案意願為效標變項進行逐步迴歸分析，其結果顯示組織特性、提案制度設置及激勵措施知覺等自變項對於提案意願的預測程度，僅激勵措施知覺變項可以預測受試樣本的提案意願，其可預測程度的解釋力高達 46%。此結果顯示受試樣本在提案意願的態度上，受到激勵措施知覺能力的影響，亦即受試樣本對激勵措施知覺愈正向，其提案意願也愈高。

綜上可知，欲提高本府員工提案意願，首先應著重在事前的教育訓練(制度本身、提案制度推動、提案表撰寫等) 透過教育訓練讓機關內同仁熟悉提案要領，並進一步讓員工了解提案制度施行的本意，首重於經常的問題解決，進而減輕工作負擔，誘導員工主動參與，形塑創新組織文化。

另設計對同仁具吸引力的獎酬制度(分財務部分-獎金及非財務部分-敘獎、升遷)，再者提案制度推動過程，努力提高單位採用率及實施率，讓同仁用心撰寫的提案資料，能夠受到機關的重視進而實施，除了可以解決同仁現階段工作上困擾外，更可藉此提高同仁參與的意願及提案實施的成就感。同時針對通過審查的提案，應擴大表揚的層級

及規模，高階主管的重視能有效刺激同仁參與提案的意願。

第二節 研究限制

壹、抽樣與研究情境的限制

本研究係實證研究，在研究的過程中以問卷調查方式為主，以瞭解受試樣本在組織特性、提案制度設置、激勵措施與提案意願間的關係，因調查的母體樣本數過大，問卷調查部分採抽查方式進行，在現任職務上樣本數上，主管樣本過少，非主管的樣本數占問卷回收的多數，是以本研究的結論將以非主管同仁的立場為主，對主管意見的收集及表達稍嫌不足，恐有失周延。

此外，在蒐集問卷的施測的過程中，無法將受試者集中於同一時間與地點施測，儘管已於問卷中加上指導語，努力減少填答時誤差，但仍無法完全掌握施測的情境，使施測的過程達到完全的標準化。

貳、研究工具的可能偏誤

本研究為使測量效果能維持穩定，係沿用文獻中具有信度之問卷做為測量工具，然而公部門進行提案制度研究之文獻不多，本研究所採用的問卷，並非全以公部門員工做為樣本所得到之結果，部分以私部門員工為研究樣本，因此受試樣本作答時，可能無法達成預期效果。

參、自陳量表的有效對象

本研究係以自陳式的六點量表進行各個變數間的測量，在填寫六點自陳式量表時，受試者無法自行發揮，僅能就其對題目文字敘述的瞭解，在六點量表尺上進行勾選，表達其正向或負向的態度，本次研究以六點量尺設計問卷題項，從每題從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」區分六個程度，分別給予1至6分計分，並無設計「無意見」之選項，此項設計是希望樣本在填寫問卷題項時能對正向或負向進行表態，避免過多樣本選擇中

立意見，在樣本數不夠充裕下，可能造成測量效果不易顯著之情形。但以李克特六點量表施測，樣本僅能就正向、負向態度進行強弱選擇，此舉難免存在有強迫樣本表態之嫌，在測量結果的呈現上，恐有失其準確性，未盡周延。

第三節 研究建議

壹、高階主管對提案制度的支持與態度

一個提案制度實施的機關，高階主管的態度與支持是影響該制度成功與否的關鍵因素，高階主管應該將對制度的支持、態度及決心表現出來，讓同仁知道，若高層管理者不重視則中、低階人員對此議題，便不感興趣，對內部員工提案創新的意願、改善觀念的建立及士氣的激勵，皆帶來負面之影響。利用每月會議報告提案績效或於集會時鼓勵年度績優人員，並帶動其他相關的部門主管一同投入提案制度的推動，進而激勵與鼓舞同仁的提案意願。

貳、創新組織文化的塑造

組織文化是一個機關全體同仁共同的價值觀、行為準則與管理方式，因此機關實施提案制度時，應從培養機關創新的組織文化著手，鼓勵員工多思考，讓員工有適度的自由思考時間與空間，對員工的每一項提案應予以尊重，塑造支持員工提案的組織文化；一旦組織文化形成，員工參與提案意願自然也跟著熱絡起來。另與相關的品管改善活動相結合，如讀書會、品管圈等，藉由小團體改善活動的舉行，培養員工向心力與團結力，以集思廣益的方式激盪出更多的創意，塑造全員參與的創新組織文化。

參、設計合理公平的審查制度

提案回復速度的快慢及審核制度評核的公平合理與客觀性，皆會影響員工提案的意願，如何將員工有創意、真正有價值的點子篩選出

來，變成一個有價值的創新提案，妥善遴選審查委員有其必要，配合預算編列，遴聘對提案審查專業之人員參與，以提高其公平性及客觀性。另外，藉由徵詢專業人員及員工的意見，妥善規劃一個合乎同仁期待的審查程序，量身打造配合機關需求、符合機關特性與員工需求的提案審查制度是提升員工提案意願的有效途徑。

肆、提供適當的教育訓練與指導讓提案的量與質同時提升

一個成功的員工提案制度必須有穩定的提案數量，再透過定期教育訓練、提案發表會與觀摩會的形式等方式進行經驗傳承及分享，來激發員工參與意願，另由提案資深人員指導員工提案表格的填寫與數據的表達，進而培養員工的問題意識、問題分析與解決手法，使員工了解提案的目的並具備提案的能力，進而提升提案的品質，盲目追求提案數量的增加，很可能造成同仁工作的負擔並無助於工作效能的提升。

伍、建議適當的提案獎勵與績效制度

提案的獎勵方式、獎勵金額與提案績效是否連結單位績效考核制度，是影響員工參與組織提案制度之意願的重要因素，有鑑於公部門預算之不足，無法像私部門一樣編列高額的獎金，吸引鼓勵同仁參與，運用社會資源支援相形重要，透過社會資源的募集，給予提案表現優異之同仁實質獎勵，可有效提升員工的士氣。另外建議人事部門，將員工的提案績效與年度考績、升遷制度進行連結，讓提案表現優異的同仁在年度考績及日後升遷上，能獲得相對之保障，滿足其內、外部需求，提升同仁的工作滿足感，使其自動自發參與。因此建議提案施行機關應依個別的組織文化、組織特性與員工特質，建立適當且具誘發性之提案獎勵與績效制度。

陸、以提案制度為基礎，進行知識分享及擴散

員工提案制度是一個讓全體員工共同參與問題蒐集並激發而執行

創意解決方案的機制。透過員工日常知識與經驗的累積，以文字化、數字化等方式加以表達，組織應將建議的知識加以保存，並舉辦相關觀摩會、分享會進行知識分享及擴散，隨著分享、施行、擴大實施，帶動下一波改善提案的形成，讓提案真正透過個人知識共同化、外化與結合的知識螺旋，達到知識轉換的目的，進而創造出新知識，這也是組織推動提案制度的價值所在。

參考文獻

一、中文部分

1. 杜武志 (1983),《員工提案制度實務》, 清華管理科學圖書中心。
2. 黃英忠 (2003),《現代管理學》, 台北市: 華泰書局。
3. 吳定等編著 (2000),《行政學 (二)》台北: 國立空中大學。
4. 潘淑滿 (2003)《質性研究理論與應用》, 台北市: 心理出版社股份有限公司。
5. 莊文忠譯 (2006),《SPSS 在社會科學的應用》, 台北市: 五南書局。
6. 邱皓正著 (2006),《量化研究與統計分析:SPSS 中文視窗版資料分析範例解析》台北市: 五南書局。
7. 黃梅英 (1992),《如何動腦提案》, 台北: 聯經。
8. 陳坤賞 (1992),《如何做好提案改善》, 台北: 遠流。
9. 李茂興等譯 (1994)《組織行為》, 民 83: 73
10. 許濱松 (1981)《論激勵管理與人力資源的有效運用》台北: 七友。
11. 江岷欽、林鍾沂(1999),《公共組織理論》, 台北: 空大。
12. Kaizen 研究小組譯(日本 HR 協會編), 2000 五版。《提案活動指南》, 桃園: 先鋒企業管理發展中心。
13. 余伯泉 (1989),〈組織升級的關鍵-提案制度〉, 管理雜誌, 第 178 期, 頁 83~85。
14. 楊望遠(1988),〈提案改善如蓋樓〉, 管理雜誌, 第 171 期, 頁 84~86。
15. 許健一 (1999)〈建議提案制度的活化〉現場與管理 27:7=312 頁 16-20
16. 李盈穎 (2005)〈幫公司想點子 員工變成愛迪生: 信義房屋創新提案〉, 商業週刊
17. 劉奕鐘 (2003)〈如何活化改善提案制度〉, 台肥月刊 92.03

18. 莊銘國 (1987) 〈勇夫上路-中華汽車工業公司專訪〉，現代管理月刊。
19. 何玉美 (1998)，〈十大熱門管理工具出現經理人祕密武器大公開〉，管理雜誌，292 期，頁 44-50。
20. 馮君宜 (1997) 「組織學習與領導型態對高科技產業員工工作壓力與滿足之影響研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
21. 陳必碩 (1999) 「員工改善提案績效決定性因素之研究」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
22. 徐淑娟 (2002) 「提案制度實務研究」國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版。
23. 屈碧雯 (2003) 「員工提案制度、企業文化與組織創新關係之研究」元智大學管理研究所碩士論文，未出版。
24. 黃馨弘 (2004) 「員工知識提案績效衡量指標之探討」義守大學工業工程與管理學系碩士論文，未出版。
25. 戴志澄 (2004)，「影響組織學習因素之探討-以改善提案為例」國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
26. 廖育瑱 (2004) 「影響組織學習成效之因素-以員工提案為例」國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
27. 陳怡貝 (2006) 「知識創造歷程之初探-以 B 公司之改善提案制度為例」國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
28. 任金鳳 (2006) 「提案制度員工參與意願之研究」國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。

二、西文部分

1. Imai, M. , 1986. Kaizen-The key to Japans competitive success. New York:McGraw-Hill, Inc.
2. Polzin, M. J. (1998). Employee suggestion System:Boosting Productivity and Profits. HR. Human Resource Planning, 21(3):49-50

附錄一：修正「行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度實施要點」

中華民國 83 年 5 月 23 日行政院臺 83 人政考字第 14143 號函發布

中華民國 93 年 4 月 8 日行政院院授人考字第 0930061799 號函修正核定

中華民國 98 年 3 月 6 日行政院院授人考字第 0980061171 號函修正核定

一、依據

民國八十二年九月二日行政院（以下簡稱本院）第二三四七次會議通過之「行政革新方案」參一二-(二)-5 規定，為建立本院與所屬各級行政機關、直轄市、縣（市）政府(以下簡稱各機關)公務人員參與及建議制度，特訂定本要點。

二、目標

- (一) 建立使公務人員均能參與機關決策與管理之制度，以凝聚決策共識，激發工作意願，落實機關決策之執行。
- (二) 鼓勵公務人員勇於建言，樂於研究發展，對於機關業務主動提出改進措施，以提升機關之服務效能。
- (三) 塑造主動、積極、和諧、創新而富有生產力之組織文化。

三、參與及建議範圍

- (一) 關於機關施政方針之創新、改進事項。
- (二) 關於機關施政計畫及主管法令規章之革新、改進事項。
- (三) 關於機關組織及行政管理之改進，足以提高行政效能之事項。
- (四) 關於機關業務推動方法及執行技術之研究發展，足以提升機關生產力之事項。
- (五) 與工作環境、工作生活品質或產品品質有關之事項。
- (六) 其他對推行機關行政革新、政府再造或其他重大施政，確有裨益之事項。
- (七) 關於機關機具、設備之改進、創新事項。

四、各機關之參與及建議制度，由各機關視實際狀況，選擇下列適當方式，按權責核定建立實施，其實施方式如下：

- (一) 參與部分：
 - 1. 舉辦業務會報：

以機關或單位為單元，分別由機關首長或單位主管召集所屬人員，定期舉辦業務會報，宣達上級政策及業務指示，共同研討本機關或本單位施政及業務之方針、計畫及理念，提出業務興革意見，報告主管業務辦理情形，交換工作心得，及需與其他單位協調配合之處，使各公務員均能參與機關之決策與管理，暢通溝通管道。

2.推動品管圈小組活動：

按機關內部單位或層級編定品管圈小組，最基層每組以三至十人為原則，每年選定有關業務項目二至四個為革新研討主題，每個活動主題得視實際需要舉行適當次數小組活動，以達成預定活動目標。各層級小組活動時，除研討主題外，並得對主辦業務檢討缺失、研提改進方法；對各項制度、措施，提出建言、參與研擬；交換生活及工作心得，提出需協助之處。運用腦力激盪討論等方式，革新改進，並發揮團隊互助力量、激發工作向心力。各小組團隊活動內容均須詳實紀錄，提報上一層級小組報告，並送研考單位備查。所研擬之改進建議如得逕由該小組所屬單位決行採納者，應即革新改進，並得以該小組團體名義填具革新改進建議書(如附表一)，送請建議評審小組評審敘獎；如需其他單位或其他機關配合之建議，亦得以團體名義填具革新改進建議書，送請建議評審小組審查評定。

3.辦理基層人員溝通座談會：

由機關首長或副首長定期主持溝通座談會，與會人員為機關內各基層公務人員，每一年度至少舉辦二次，會議內容包含對主辦業務、組織氣候及各項制度等應興應革事項，建議者得提出具體之革新改進建議書與紀錄，陳情機關首長核閱，建議書另送請建議評審小組評審敘獎。

4.推行目標管理：

由各業務主辦人員就主辦業務擬訂年度計畫目標初稿，經彙整後與單位主管充分研商，共同擬訂單位之年度計畫目

標初稿，各單位所擬初稿經彙整後，再由單位主管與機關首長充分研商，共同擬訂機關之年度計畫目標。個人及單位年終成績考核則依據目標達成程度予以評定。

(二) 建議部分：

1. 設置意見箱(得與行政革新信箱合併)：

各機關所屬公務人員均得對應興應革事項提出革新改進建議書投入意見箱，所提建議須創新、具體詳細、有建設性及有效益，且須具名。該意見箱之鑰匙由專人保管，定期開箱處理。

2. 革新提案：

各機關所屬公務人員得從事個人或集體研究，具名提出創新或改進之具體建議及措施提案，提案內容亦須具體詳細、有建設性及有效益性。

五、各機關應設建議評審小組，定期評審經由「參與及建議制度」提出之革新改進措施建議案。

建議案受理後，應先移請相關主管單位研處，簽註可行性評估意見，如牽涉重大政策或行政業務革新者，得另請學者專家評估，並於二個月內將建議案及簽注意見，併付建議評審小組評審。

評審結果陳請機關首長核定後，應以「建議或革新提案回復單」(如附表二)通知原建議或革新提案者。

六、經評審入選之建議，可全部或部分採行者，應即送請相關主管單位擬訂執行方案，簽陳機關首長核定實施；因情勢變更礙難實施者，得簽陳核定免予實施，並會知建議評審小組。

建議案如須再向其他機關或上級主管機關建議者，則送請主管單位擬辦，俟有關機關採行後再予敘獎。

建議案經評審全部或部分留供參考，或不予採行者，嗣限制原因已不存在或情勢變更，原建議者得申請重審，經採行者得予補行敘獎。

七、具體革新改進措施之建議，採納實行後經建議評審小組評估確

具成效者，按其成效依公務人員考績法、各類專業人員獎懲標準予以記大功、記功或嘉獎之獎勵。

各機關得依建議案之創造性、採行情形及實行效益，訂定獎勵基準。

八、經各機關於上年度採行確具具體革新效益之建議案，本院得以重大施政項目區分三至四類組，並依下列程序進行評審：

（一）初審：

- 1.由本院與所屬一級行政機關、直轄市、縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）就本機關或所屬機關之建議案辦理初審評選。經評選優良者，得由各主管機關核予適當獎勵。
- 2.各主管機關得於每年五月三十一日前，按附表三格式填載具體措施及成效，將評選優良之建議案提送本院人事行政局（以下簡稱人事局）參加複審。
- 3.建議案之類組區分及各主管機關提送複審件數，由人事局另定之。

（二）複審：

- 1.由人事局按各主管機關提報建議案之類組，分別聘請學者專家及相關主管機關代表為評審委員。各類組由學者專家四人及機關代表一人參與複審。
- 2.複審以書面審查為原則，必要時，得逕至受評機關進行實地查證。每位評審委員依附表四評分標準表規定，評審各該類組之全部建議案後，依其類組進行評分並排序。
- 3.人事局得依建議案之內容經徵得其主管機關之同意，酌予調整其類組；評審委員對於本機關及所屬機關提報建議案，應迴避評審。

（三）決審：

- 1.人事局依據複審結果，取各類組成績優良之建議案，提送決審。
- 2.決審由本院副秘書長、相關主管機關副首長及人事局副局長等人組成審議小組，並由人事局簽報院長指請政務委員主

持審查。

3.決審以書面審查為原則，必要時，得請各類組成績最優二至三名且總分平均達八十分以上之受評機關派員到場說明。

(四)核定：人事局依據決審結果，簽報院長核定後頒獎表揚。

辦理本要點複審、決審及表揚所需經費，由人事局編列預算支應。

九、建議案評審結果之獎勵區分如下：

(一)特優獎：頒給團體獎牌一面、獎金新臺幣二十萬元。

(二)特等獎：頒給團體獎牌一面、獎金新臺幣十萬元。

(三)優等獎：頒給團體獎牌一面、獎金新臺幣六萬元。

(四)榮譽獎：頒給團體獎牌一面、獎金新臺幣二萬元。

前項獎勵，特等獎各類組以一件為限；評定總分平均達八十五分以上且決審審議小組決議通過，始得列入特優獎，必要時得從缺。審議小組並得視各類組複審結果、年度經費等情形，調整得獎等次及獎勵名額。

第一項獲獎之建議案，其具有具體績效之協辦人員，得由相關機關依權責酌予敘獎。

十、建議案有下列情形之一者，不予敘獎，並敘明理由通知該建議者：

(一)經本機關他人建議業經採行。

(二)同內容之建議，已先由本機關他人提出而受理在案。

(三)經本機關相關單位研究擬議改進有案。

(四)現行法令已有規定。

(五)純屬學理研究，不具備實用價值。

(六)純屬原則性建議，未提具體改進措施。

(七)曾獲頒其他獎項。但不包括依第七點獎勵之情形。

(八)機關現行業務之改進措施，係經委託學術機構研議之結果。

(九)相關內容或證明文件侵害他人之智慧財產權。

十一、各機關得依據本要點自訂實施規定。

各機關對本要點所定參與及建議實施方式，應至少各採行

一種實施，並得自行訂定其他活動方式辦理。

各機關不得因建議者對機關措施之批評，而予以懲處。

十二、各級公立學校及公營事業機構辦理建立參與及建議制度，得準用本要點之規定。

附表一

革 新 改 進 建 議 書

編號：()

服務單位：

時間：民國 年 月 日

職 稱：

姓 名：

是否申請重審 ()

建議或提案 項 目	現狀檢討及 問 題 分 析	具 體 改 進 意 見	效 益	說 明	備 註

會主辦業務單位：

研處意見：

評 審 小 組 評 審 意 見	獎 勵 擬 議	評審小組簽名	日 期

附表二

建議或革新提案回復單

建議或提案者姓名：		建議案或 提案項目 編號	
服務單位：			
職稱：			
評 審 結 果		理 由	
1、採 行： ☐ 全部採行。 ☐ 依下列理由部分採行。 ☐ 依下列理由修正後採行。 2、保 留： ☐ 依下列理由全部保留供參考。 ☐ 依下列理由部分保留供參考。 3、不採行： ☐ 依下列理由全部不採行。 ☐ 依下列理由部分不採行。			
獎 勵			
備 註			

附表三

行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度評審表

機關名稱		聯絡人及電話	
提案代表			
參與提案成員			
建議案名稱	(限 15 字以內)		
建議案類組	(按每年本院重大施政項目區分類組填列)		
主要內容	(限 50 字以內)		
主管機關初審意見	(限 50 字以內)		
考核項目	具 體 措 施 或 成 效		
效 益 性			
創 新 性			
應 用 性			
顧 客 導 向			
複 審 總 評	(限 50 字以內)	複 審 排 序	複 審 評 分

複審委員簽名：

填表說明：

- 一、本表為 A4 直式橫書繕打。表格內各考核項目資料請以簡潔文字摘述填註，並各以 400 字為限。
- 二、每一提案機關填具 6 份評審表，附具 6 份有關證明文件，證明文件統一為 A4 直式橫書格式，並請裝訂成冊。

附表四

**行政院與所屬中央及地方
各機關建立參與及建議制度評分標準表**

考核評審項目	說明	權數 %	評 分 標 準					備 考
			90 以 上	89 80	79 70	69 60	59 以 下	
效 益 性	革新建言採行前、後產生之效益比較	35%	採行後效益較未採行時高 90 % 以上者	採行後效益較未採行時高 80 % 至 89 % 者	採行後效益較未採行時高 70 % 至 79 % 者	採行後效益較未採行時高 60 % 至 69 % 者	採行後效益較未採行時高於 59 % 以下者	1. 須有具體資料可資佐證 2. 敘明實質可量化效益或無形效益
創 新 性	革新建言所具創意程度，例如有無類似、相關或相同案例可循	25%	無案例可循，且不須增加經費者	無案例可循，惟須增加經費者	有類似案例可循者	有相關案例可循者	有相同案例可循者	須有具體資料可資佐證
應 用 性	所具構想及措施之影響層面	20%	關於機關施政方針及施政計畫者	關於機關法令規章者	關於機關組織及行政管理者	關於機關業務推動方法或執行技術者	關於工作環境及工作品質者	須有具體資料可資佐證
顧 客 導 向	顧客對於革新措施之滿意度	20%	非常滿意	相當滿意	頗為滿意	尚稱滿意	稍感滿意	須有具體資料可資佐證

備註：各委員進行評審時，得視案件內容就其效益、創新、應用及顧客導向性權衡比重。

附錄二：臺北縣政府建立參與及建議制度實施計畫

中華民國 97 年 10 月 3 日北府人三字第 0970737194 號函發布

一、依據：

行政院「各機關建立參與及建議制度實施要點」第 9 點。

二、目的：

臺北縣政府（以下簡稱本府）為鼓勵公務人員勇於建言，積極參與機關決策與管理過程，並樂於研究創新，建立改善機關業務之提案制度，以提昇行政效能，創新而富有生產力之組織文化。

三、參與及建議範圍：

- （三）關於機關施政方針之創新、改進事項。
- （四）關於機關施政計畫及主管法令規章之革新、改進事項。
- （五）關於機關組織及行政管理之改進，足以提高行政效能之事項。
- （六）關於機關業務推動方法及執行技術之研究發展，足以提升機關生產力之事項。
- （七）與工作環境及工作生活品質有關之事項。
- （八）其他對推行機關行政革新，確有裨益之事項。

四、本實施計畫建議案之獎勵，區分為行政、電腦資訊、財經、科技四類組（本年調整為振興經濟與促進就業、科技發展與綠色生活、行政效能與人才培育及公共服務與弱勢關懷」等 4 類組），並依下列程序進行評選：

（一）初評：

1. 本府各一級機關就本機關及所屬機關之建議案辦理初評，經本府各一級機關評選有參採價值者，將作為公務人員平時考核及年終考績之評分參據。
2. 本府各一級機關於每年 2 月底前，將初評有參採價值者，擇優按附件一格式填載具體措施及成效，檢附有關證明文件提送本府參加初審。

（二）初審：

1. 由本府人事處主任秘書（並擔任召集人）、主計處、研究發展考核委員會、財政局、秘書處、資訊中心、人事處各指派科長以上人員 1 名，共計 7 名共同組成評選小組，辦

理建議案之初審作業，必要時得邀請其他具提案內容專長之人員擔任。

2. 初審以書面審查為原則，必要時，得通知提案人到會說明或逕至受評機關進行實地查證。每位評選委員依附件二評分標準表規定，評選各該類組之全部建議案後，依其類組進行評分並排序，初審於每年3月底前完成。

3. 本評選小組得依建議案之內容酌予調整其類組；評選委員對於本機關及所屬機關提報建議案，應迴避評選。

(三) 初審建議案評審結果及獎勵區分如下：

1. 特優獎：各類組至多1件。

2. 優等獎：各類組至多3件。

前項獲獎之建議案，有具體績效之主、協辦人員，得由本府依「臺北縣政府及所屬各機關學校公務人員平時獎懲基準」規定於最高記功額度內簽辦酌予獎勵。

五、 建議案有下列情形之一者，不予獎勵：

(一) 非上年度提出或不具具體革新效益。

(二) 曾獲頒其他獎項。

(三) 現行法令已有規定。

(四) 機關現行業務之改進措施，係經委託學術機構研議之結果。

(五) 純屬學理研究，不具備實用價值。

(六) 純屬原則性建議，未提具體改進措施。

(七) 相關內容或證明文件侵害他人之智慧財產權。

六、 複審：建議案初審結果為特優及優等者，本府依照評審成績排序，並依行政院「各主管機關提送參加參與及建議制度案複審件數表」之件數提報行政院人事行政局參加複審。

附件一：

各機關建立參與及建議制度考核獎勵評審表

機 關 名 稱			聯 絡 人 及 電 話		
提 案 代 表					
參 與 提 案 成 員					
建 議 案 名 稱	(限 15 字以內)				
建 議 案 類 組	☐ 振興經濟與促進就業 ☐ 科技發展與綠色生活 ☐ 行政效能與人才培育 ☐ 公共服務與弱勢關懷 (依建議案性質√勾選適當類別)				
主 要 內 容	(限 50 字以內)				
主 管 機 關 初 審 意 見	(限 50 字以內)				
考 核 項 目	具 體 措 施 或 成 效				
效 益 性					
創 新 性					
應 用 性					
顧 客 導 向					
複 審 總 評	(限 50 字以內)		複 審 排 序		複 審 評 分

複審委員簽名：

填表說明：

- 一、本表為 A4 直式橫書繕打。表格內各考核項目資料請以簡潔文字摘述填註，並各以 400 字為限。
- 二、每一提案機關填具 6 份評審表，附具 6 份有關證明文件，證明文件統一為 A4 直式橫書格式，並請裝訂成冊。

附件二：

各機關建立參與及建議制度考核獎勵評分標準表

考核評審項目	說明	權數 %	評 分 標 準					備 考
			90 以 上	89 80	79 70	69 60	59 以 下	
效 益 性	革新建言採行前、後產生之效益比較	35%	採行後效益較未採行時高 90 % 以上者	採行後效益較未採行時高 80 % 至 89 % 者	採行後效益較未採行時高 70 % 至 79 % 者	採行後效益較未採行時高 60 % 至 69 % 者	採行後效益較未採行時高於 59 % 以下者	1. 須有具體資料可資佐證 2. 敘明實質可量化效益或無形效益
創 新 性	革新建言所具創意程度，例如有無類似、相關或相同案例可循	25%	無案例可循，且不須增加經費者	無案例可循，惟須增加經費者	有類似案例可循者	有相關案例可循者	有相同案例可循者	須有具體資料可資佐證
應 用 性	所具構想及措施之影響層面	20%	關於機關施政方針及施政計畫者	關於機關法令規章者	關於機關組織及行政管理者	關於機關業務推動方法或執行技術者	關於工作環境及工作品質者	須有具體資料可資佐證
顧 客 導 向	顧客對於革新措施之滿意度	20%	非常滿意	相當滿意	頗為滿意	尚稱滿意	稍感滿意	須有具體資料可資佐證

備註：各委員進行評審時，得視案件內容就其效益、創新、應用及顧客導向性權衡比重。

附錄三：問卷調查表

親愛的受訪者您好：

首先，非常感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷，佔用您寶貴的時間，深表謝意。

本問卷目的為撰寫本處 100 年度自行研究計畫，蒐集本府提案制度推動之研究資料，請就您所知，提供寶貴意見。本問卷採不記名方式填答，您所提供的資料僅作研究分析之用，懇請撥冗協助。填答完畢後，煩請再次檢查是否有遺漏未答之題目。謝謝您的熱心的協助與配合，在此致上最高謝忱！

敬祝

平安 順利

新北市秘書處機要科

研究人員：張秀玲

- ☐1. 性別：(1)男 (2)女
- ☐2. 年齡：(1)20 歲以下 (2)21-30 歲 (3)31-40 歲 (4)41-50 歲 (5)51-60 歲 (6)61 歲以上
- ☐3. 服務年資：(1)5 年以下 (2)6-11 年 (3)12-17 年 (4)18 年以上
- ☐4. 教育程度：(1)國中以下 (2)高中(職) (3)專科 (4)大學 (5)研究所以上
- ☐5. 婚姻狀況：(1)已婚 (2)未婚
- ☐6. 現任職務：(1)主管 (2)非主管 (3)其他
- ☐7. 服務單位：(1)幕僚單位 (2)業務單位
- ☐8. 過去一年，我曾經提案的次數：(1)0 次 (2)1-3 次 (3)3-5 次 (4)5 次以上

第二部分：

請就您自己現在的狀況，回答後面問卷所描述的同意程度，在您回答時，每個題目請勿思考太久，並儘量從客觀的角度以圈選您所認同的敘述數字（1，2，3，4，5，6），代表您對這些問題描述狀況的同意程度。

- 「1」 非常不同意
- 「2」 不同意
- 「3」 有點不同意
- 「4」 有點同意
- 「5」 同意
- 「6」 非常同意

代表的圈選數字愈大，代表您對該題目所描述的內容同意度愈高。

【請開始作答，謝謝】

題 號	題目	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1	我覺得機關的主要領導者相當支持提案制度的實施，並會要求員工確實實踐。	1	2	3	4	5	6
2	我覺得機關的主要領導者心態和行為保守、不喜歡有變化	1	2	3	4	5	6
3	我覺得機關的主要領導者追求創新，並能引導員工積極成長及衝刺。	1	2	3	4	5	6
4	我覺得部門主管經常會鼓勵員工有新奇不同的想法。	1	2	3	4	5	6
5	我覺得機關舉辦QCC、TPM、5S等品質改善方法，可與提案制度推動相結合，有效提升提案數。	1	2	3	4	5	6
6	我覺得機關常會將提案績效納入組織會議正式討論項目。	1	2	3	4	5	6
7	我覺得機關常會將員工的提案績效列入考績評分加分	1	2	3	4	5	6
8	我覺得員工提案績效會影響職位升遷	1	2	3	4	5	6
9	我覺得員工提案制度推動與組織目標、策略相符。	1	2	3	4	5	6
10	我認為提案是組織績效進步的主要原因。	1	2	3	4	5	6
11	我覺得機關的員工提案制度之評審公平、合理。	1	2	3	4	5	6
12	機關內的員工會利用提案制度提出創造性的提案。	1	2	3	4	5	6
13	我們的機關有專責單位負責全權推動提案活動。	1	2	3	4	5	6
14	我們的機關有專責單位負責全權審查員工提案建議。	1	2	3	4	5	6
15	機關會定期評估和檢視提案制度的缺失，並採取適當修正措施。	1	2	3	4	5	6
16	我們的機關獎勵員工提案的獎勵辦法有一套非常明確、公開的制度規定。	1	2	3	4	5	6
17	我們的機關獎勵員工提案制度的辦法是公平、公正的。	1	2	3	4	5	6
18	我們的機關會經常舉辦員工提案技術手法的相關訓練。	1	2	3	4	5	6
19	我能夠接受機關獎勵員工提案的獎勵形式（如現金、獎品、口頭稱讚等等）。	1	2	3	4	5	6
20	機關對員工提案建議採納比率很高。	1	2	3	4	5	6
21	機關對已採納後員工提案，予以實施的比例很高。	1	2	3	4	5	6
22	機關對已決定施行的提案，會很快加以實施。	1	2	3	4	5	6
23	機關會利用各種公開場合來頒獎或讚揚提案獲獎員工。	1	2	3	4	5	6
24	機關會舉辦優良提案發表會，讓員工有經驗分享及交流的機會。	1	2	3	4	5	6
25	只要是和工作流程有關者都是我的顧客。	1	2	3	4	5	6
26	我常會去思考有什麼點子可以協助機關提高外部顧客的滿意度	1	2	3	4	5	6

題 號	題目	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
27	工作執行過程中發現缺失，我會記錄並立即改善，以提高內(外)部顧客滿意	1	2	3	4	5	6
28	我會嘗試去瞭解顧客或工作夥伴的需求，並藉著工作提案提高顧客滿意。	1	2	3	4	5	6
29	只要對內(外)部顧客有幫助，我願意多花一點時間提案建議組織改進。	1	2	3	4	5	6
30	照著前輩教的方法做一定是最好的，我很難想到更好的做法。	1	2	3	4	5	6
31	工作完成後，我會常常檢討自己的工作流程能否再做的更好。	1	2	3	4	5	6
32	我認為用提案來改善工作流程是一種專業的表現。	1	2	3	4	5	6
33	我認為提案以改善工作流程，能提高工作的效能。	1	2	3	4	5	6
34	我認為提案以改善工作績效是對民眾關懷的具體表現。	1	2	3	4	5	6

【問卷結束，謝謝】