

初薦任公務人員公共服務動機 及其前因之探究

潘瑛如、李隆盛*

《摘要》

面對社會的快速變遷與科技的日新月異，如何讓公務人員投入公共服務成為當代公共行政領域的重要議題。鑒於公共服務的動力來自於公共服務動機，本研究採用 Perry 和 Wise 所發展的 PSM 量表，透過初任官（地方特考）及升任官等（委升薦）受訓學員（兩者合稱「初薦任公務人員」）的問卷調查，了解其 PSM 程度並比較不同背景之公務人員 PSM 的差異，進而釐清 PSM 的前因。研究結果顯示我國初薦任公務人員 PSM 程度與國際相當，在 PSM 總分、PSM 兩構面及部分題項得分則呈顯著差異；且發現年齡、性別及學歷為 PSM 之前因。本研究結果一方面可用做發展激勵公務人員內在動機策略的參據，另一方面則可做為後續公務人員選考訓用之重要準據，以裨益高效能政府之建構。

[關鍵詞]：公共服務動機（PSM）、公共利益承諾、同情心、自我犧牲、政策制定關注

投稿日期：103 年 11 月 14 日。

* 潘瑛如為國立暨南國際大學國際文教與比較教育學系兼任助理教授，E-mail: lulu1017@gmail.com；李隆盛為國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系教授，E-mail: lungshenglee@gmail.com。

壹、緣起與目的

一、實踐新公共服務，從公共服務動機著手

隨著全球化、資訊科技發展、知識經濟時代及政經社會環境重大變遷等因素影響之下，政府部門遭逢前所未有的激烈挑戰，公部門除了必須快速回應民意的需求，也必須提升運作的效率問題（Chlivickas, 2006; Klarner, Probst, & Soparnot, 2008）。Farazmand（2009）認為傳統的公共行政治理模式已無法因應快速變遷、全球化、高度競爭且不穩定的環境挑戰，必須建構新的行政能力回應艱困的局勢；Perry 和 Buckwalter（2010）則認為二〇二〇年的公共服務在全球及各國經濟、社會及政治的影響之下，將會進入公共組織重組及對公共服務重新評價的年代。有鑑於此，Perry 和 Buckwalter（2010）更進一步提出提振公共服務、重新修正薪資和待遇結構、重新設計公務人員退休制度、重新強調公共服務、重新定位訓練與發展為公務人員職涯的例行性要素、重新思考績效與責任結構之結合，賦予公務人員能力和自主性的法制化等六項建構公共服務基礎的重大影響因素。其中重新強調公共服務部分，旨在強調公務人員良好工作動機的建立。良好工作動機必須包括：展現對公共服務的貢獻精神、確認一切行動符合民眾需要及將組織目標與實務運作緊密連結民眾需求。換言之，政府部門必須從被動、缺乏回應力的行政官僚體系，轉化成為一個具備主動性和回應力的治理機關，才能重新贏得人民的信賴（彭錦鵬、劉坤億，2009）。

由於公務人員的工作內容具有公眾性、政策性與外部性的特殊性，公務人員的工作動機有別於其他私人機構員工（Rainey & Steinbauer, 1999），對部分公務人員而言，公共服務的本質為忠誠度（Mosher, 1982）；公務人員的目標或動機為其公眾服務的興趣（Downs, 1967），甚至與忠誠、職責、公民身分、公平及公正等價值觀有關（Denhardt & Denhardt, 2003），因此公務人員的工作動機不只涉及報酬和保障問題，還期望對別人的生活有影響（Denhardt & Denhardt, 2003）。公共制度與公共組織中存在著為他人和公共利益而服務的特殊動機，這些以規範為基礎且由情感所引起的動機，對公共服務而言是獨一無二的（Denhardt & Denhardt, 2003）。有別於公共管理將顧客導向視為公務人員工作動機的觀點，顧客導向是外在規範使然，

公共服務動機則是內在自發而生，促進與激發公務人員的公共服務動機比宣揚顧客導向更為重要（陳衍宏，2011）。有鑑於此，Denhardt 和 Denhardt（2011）認為在新公共服務治理中，對激勵公務人員的基礎假設為要求公務人員貢獻於社會中的公共服務，意即激勵公務人員應從激勵公共服務動機著手。

Perry 和 Wise（1990）參酌政策制定關注、公共利益承諾、社會正義、公民責任、同情心及自我犧牲等六大構面，提出公共服務動機（public service motivation, PSM）的概念，並已成為公共行政領域的重要議題（Vandenabeele, 2008），為公共管理的研究與實務提供了一個不同的觀點（陳衍宏，2011）。PSM 係指人們執行公共服務以及想要貢獻社會的動力（Vandenabeele, 2007），是一種超越自我利益和組織利益，擴大關心政治實體的利益並且驅動個人採取適當行為的一種信念、價值和態度（Pratchett & Wingfield, 1996; Vandenabeele & Horton, 2008）。隨著被學者廣泛應用於公共人力資源領域，PSM 的研究已廣為擴散（Perry, Hondeghem, & Wise, 2010），相關研究包括：績效（Alonso & Lewis, 2001; Naff & Crum, 1999）、組織績效（Kim, 2005）、部門偏好（Lewis & Frank, 2002）、減少流動率及增加工作滿意度（Naff & Crum, 1999）等，尤其是有關招募及甄選部分，PSM 扮演著相當重要的角色（Vandenabeele, 2008）。整體而言，一個有效能的政府機構，其組織成員間存在著高層次的 PSM（Rainey & Steinbauer, 1999）；公務人員具備較高的 PSM，整體行政組織亦會產生較高的利他行為，逐步形成社群機制，追求社會平等與正義的實現。就實踐新公共服務的角度而言，PSM 將成為公務人員與人民間重要的橋樑（陳衍宏，2011）。

二、我國公務人員 PSM 前因亟待了解

我國憲法第五十八條規定：公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度；非經考試及格者，不得任用。顯見我國透過考試篩選優秀人才，提升我國公務人力素質，增強政府解決公共問題和國家發展的能力。從臺灣發展的脈絡來看，考選制度因為具備穩定政權及社會流動的功能，因而得到人民的支持，以致報考人數眾多，考選過程日趨競爭。近年來因為金融海嘯和經濟不景氣等因素，報名人數更暴增，二〇一一年公務人員高普考試報名人數再創十五年來新高，初估平均錄取率為 1.61%（考選部，2011）；此外，自二〇〇一年起，高考三級的錄取人員中，大學

以上畢業者所占比率皆在 93% 以上，二〇〇九年度大學以上學歷者高達 97.4%，其中具碩士、博士學歷者占 44.7%，顯見我國公務人員為素質良好且整齊的團隊（考試院，2008）。

公務人員考試的內容多為理論性的知識，無法瞭解應試者實務上的處理能力與表現，亦不能保證通過考選的人員具備處理公務的能力（張瑞濱、賀力行，2003），意即通過高普考試的人，不一定是會做事的人，人格特質亦未必適合擔任公務人員（彭錦鵬、劉坤億，2009），以致我國的公務人員普遍沒有獲得民眾的高度評價。有鑑於此，陳岳（2002）認為建立公務人力體系優質精神，應該從建立公務人員「對國家的忠誠感」、「對社會的關懷情」、「對政府的向心力」、「對民眾的服務心」及「對公務的責任感」等五大具體目標著手；Denhardt 和 Denhardt（2003）則認為應聚焦於公部門的行政人員如何看待自己的角色、職責和義務，並且將他們引導到更負責任的方向。因此，公務人員必須對公共利益與社會價值具備清楚地體認，其公共服務能力亦須與社會網絡中的協力合作關係緊密扣合，達成「小我」與「大我」之間得以接軌與整合的理想狀態（蕭鈺，2008）。

公共服務的提供者主要為公務人員，若要超越市場誘因機制的設計、傳統激勵理論的論述，就必須思索「為何公務人員願意投入公共服務？」，透過 PSM 可以喚起公職的社會重要性，進而提升公共服務組織的誘因（陳衍宏，2011）。因此，本研究採用 Perry 和 Wise（1990）發展的 PSM 量表，透過初任官（地方特考）及升任官等（委升薦）受訓學員的問卷調查，比較不同背景之公務人員 PSM 差異為何，進而釐清 PSM 的相關因素。所獲致之結果，一方面可據以發展激勵公務人員內在動機的策略，進而建構高效能政府；另一方面則可做為後續公務人員選考訓用之重要參據，裨益合適且優質的公務人員之辨識。

貳、文獻探討

一、PSM 關注群體利益，促使個人適時採取行動的信仰、價值和態度

美國公共行政從業人員（即公務人員）與學者長期以來堅決主張公務人員與美國社會其他部門的受僱者有所不同（Perry & Porter, 1982; Wittmer, 1991）。事實

上，越來越多的實證研究顯示公務人員在工作相關價值與需求上與其他私部門的員工並不相同，例如 Wittmer (1991:380) 以二一〇位公、私及混合機構員工為樣本，分析這些人對八種報酬類別排序的差異，發現公務人員與私部門員工在有關較高薪酬、幫助他人與狀態等類別有顯著差異，其結論為「公眾服務倫理看起來應該還是活躍與運作良好的……」，而且「……延伸的範圍超越核心公務機構到更多的混合團體」(p.380)。Wittmer (1991) 的發現強化了 Rawls、Ulrich 和 Nelson (1975)、Rainey (1982) 及 Nalbandian 和 Edwards (1983) 等人實務研究的結果，與 Perry 和 Porter (1982) 所提出之 PSM 背景不同於私部門的論點相同。綜整上述公務人員與眾不同的看法及相關實務證據，Perry 和 Wise (1990) 定義 PSM 為個人對公共服務機構的主要或獨特的動機反應傾向，其內涵包括公共政策制定關注、公共利益承諾、同情心及自我犧牲等四大構面 (Perry, 1996)。

儘管 PSM 源自於發現公部門員工有別於其他私部門員工之獨特動機的信仰。在公共行政領域中，PSM 仍存在有數種不同但相容的定義。Perry 和 Wise (1990) 定義 PSM 為個人對來自於公共機構的主要或獨特的動機反應傾向，該定義清楚強調動機的訴求，例如普遍與公共組織有關的公共利益承諾與同情心 (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010)。在 PSM 與政府效能的相關研究中，Rainey 和 Steinbauer (1999) 則將 PSM 定義為為了一群人、一個州、一個國家或全人類之普遍的、利他的行動，該定義除了為 PSM 提供了一個更通用的定義外，更連結了利他主義。Brewer 和 Selden (1998) 亦提出類似 Rainey 和 Steinbauer (1999) 的定義，將 PSM 的概念定義為促使個人執行有意義之公共、社區與社會服務的行動力，並強調其行為的意涵與超越公部門的適用性。近期在公共行政領域中，來自 Vandenberg (2007) 的研究，重新定義 PSM 定義為：關注超越自我利益與組織利益，關切更大的政治主體，以促使個人在適當時機據以行動的信仰、價值觀與態度。顯見 PSM 定義正朝向一個更寬廣的範圍邁進，而非受限於公共機構的動機反應，Perry 和 Hondeghem (2008) 提出廣泛的 PSM 定義：PSM 是一種以行善為出發點去服務他人的個人取向。

此外，PSM 範圍大致界定為：基於公共機構與組織的主要與獨特動機 (Perry & Wise, 1990)、一群人、一個州一個國家的利益 (Rainey & Steinbauer, 1999)、公眾、社區與社會服務 (Brewer & Selden, 1998) 及超越個人利益與組織利益關切

更大政治主體利益的信仰、價值觀與態度 (Vandenabeele, 2007)。儘管 PSM 的範圍設定均主張，PSM 為發自於公共機構或任務的特定意向與價值觀所活化的利他主義或利社會行動的特殊型式，隨著不同部門與政府功能定位的界限日漸模糊，PSM 不應被設限為僅在政府組織中出現 (Wise, 2000)，只是相較於其他部門，公共服務願景的任務更普遍存在於政府部門 (Rainey & Steinbauer, 1999; Wise, 2000)。

二、PSM 四大構面為政策制定關注、公共利益承諾、同情心及自我犧牲

Perry (1996) 發展測量 PSM 的量表並透過問卷調查，建構出政策制定關注、公共利益承諾、同情心及自我犧牲等四大構面二十四題的 PSM 量表，構面內涵分述如下：

PSM 被定義為個人對來自於公共機構的主要或獨特的動機反應傾向 (Perry, 1996)，「動機」為個人感到某種程度被強制去消除心理上的缺乏或不足。因此動機被歸納下列為理性的、基於規範與情感的三種類型：理性的動機包含基於個人效用最大化的行動；基於規範的動機指的是由遵守規範的努力所產生的行動；情感的動機則指來自對各種社會脈絡的情感反應所產生的行為刺激 (Knobe & Wright-Isak, 1982)。理性的動機可吸引個人進行公共服務，同時為個人提供公共政策制定關注的機會 (Kelman, 1987)，對於公共機構而言，該動機是獨一無二的。

公共利益承諾則常被用來確認公共服務規範基礎，Downs (1967) 認為對公共利益的服务慾望，其本質為利他的 (altruistic)，即使公共利益被認為是一種個人意見時亦復如此。Buchanan (1975) 主張公共服務倫理應包含公共利益承諾的獨特感覺，並推斷公共利益承諾的獨特感覺，源自於公務員行使公共權力的角色並非透過選舉而來。除此之外，社會正義也常被視為公務員的規範動機，社會正義代表欲加強缺乏政治與經濟資源的少數人福祉之行動 (Perry, 1996)。Frederickson (1971) 更主張公共行政人員的責任有三：(1) 有效率地提供服務、(2) 經濟地提供服務、和 (3) 加強社會公平，其中將社會公平納入公共服務的價值中有助於定義公共行政角色的本質。綜上所述，公共利益承諾亦為 PSM 主要構面之一。

Frederickson 和 Hart (1985) 建議公務人員的中心動機應為「善意的愛國情操」(patriotism of benevolence)，為一種對我們政治疆域內所有人民與其必須被

保障之基本權利的廣泛之愛。Perry (1996) 認為善意愛國情操雖然代表獨特的道德地位，但也可理解為描述一種情感的狀態，顯見道德上「英雄主義」型式只有透過人類情感上的反應方能達成，即所謂的同情心。

最後一個常與公共服務有關的動機為自我犧牲，意指為他人服務取代有形的個人報酬意願。Macy (1971) 認為「不要問國家能為你做什麼，要問你能為國家做什麼」，即為訴求自我犧牲動機的經典範例，具體而言，公務人員應具備為了從服務公眾所得到的無形報酬可拋棄財務報酬的意願。

綜上所述，政策制定關注、公共利益承諾及同情心直接反映出動機的基礎，政策制定關注代表理性的選擇過程；公共利益承諾為基於規範的動機過程；同情心意指情感的動機過程 (Perry, 1996、2000)。

三、PSM 前因尚待了解

PSM 已成為當代公共行政管理研究的重要概念之一。然而，相關研究主要聚焦於 PSM 測量與推論，鮮少 PSM 前因的相關研究 (Vandenabeele, 2011)。公務人員工作動機可從許多不同面向來探究，外在動機為薪資或退休金等；內在動機為執行任務的成就感或同事、上司之間的工作關係，PSM 則可被視為參與公共服務或是工作於公共組織的重要動力，該類型動機與公共機構運作的公共價值有關 (Jorgensen & Bozeman, 2007; Perry & Wise, 1990)。鑒於 PSM 成效已在組織行為相關研究中獲得驗證，例如對雇主的吸引力 (Lewis & Frank, 2002; Vandenabeele, 2008)、公共組織的員工留任 (Bright, 2008)、個人及組織層次的績效 (Bright, 2007; Kim, 2005; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009) 以及道德行為 (Brewer & Selden, 1998) 等，因此它可以被視為公共服務部門的重要動力。儘管愈來愈多的研究關注 PSM，PSM 前因仍未有定論，大部分的研究提出其結果而非其源起，僅有少數研究者以實證研究 (Bright, 2005; Camilleri, 2007; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997) 或理論探究 (Perry, 2000; Perry & Vandenabeele, 2008) 為 PSM 的根源奠定基礎。

部分學者透過多變項研究，以控制變項 (Pandey & Stazyk, 2008) 或獨立變項 (Bright, 2005; Camilleri, 2007; DeHart-Davis, Marlowe, & Pandey, 2006; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997) 對 PSM 的根源進行深入探究，其中性別、年齡、教育程度或政治傾向等特質為最常被視為關係個人層面 PSM 的因素。此外，有實證研究

發現家庭、工作的組織、宗教信仰（特別在宗教機構及其活動的參與）以及志工組織（Camilleri, 2007; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997; Perry, Brudney, Coursey, & Littlepage, 2008）等，均對 PSM 的存在與發展有重大的影響。性別對於 PSM 的影響，有實證研究的結果顯示是不確定的（Pandey & Stazyk, 2008），例如女性在同情心構面有較高程度的表現，其原因可能來自不同性別被期待扮演角色的差異（Bright, 2005; DeHart-Davis, Marlowe, & Pandey, 2006）；年齡是 PSM 另一個重要的前因，Pandey 和 Stazyk（2008）認為年紀較大者傾向於「給予」的價值觀可用來解釋 PSM 在不同世代的差異性，也可能是老年人具備較高的道德發展層次（Kohlberg, 1973; Perry, 1997）或較高的社會資本（Putnam, 2001），以致於和年輕世代的 PSM 有所不同；教育與 PSM 之間存在著強大的關聯性，教育程度愈高通常 PSM 較高（Pandey & Stazyk, 2008）；家庭代表著一種透過父母的典型社會化過程，父母對小孩正式或非正式的社交行為有非常大的影響（Staub, 1992）；組織通常是更複雜且未必有正式社會化的過程，然而組織的社會化必然是非常活躍（Fogarty & Dirsmith, 2001），以致組織中階層較高或管理階層的員工，展現較高層次的 PSM（Bright, 2005; Camilleri, 2007）。

綜上所述，可發現 PSM 本身是個複雜的問題，其複雜性亦充分反映出 PSM 多面向的發展軌跡，部分公務人員 PSM 在進入公共機構服務前就已存在，部分 PSM 則有待進入公共機構服務之後才發展（Vandenabeele, 2011）。藉由針對 PSM 前因的探究，不僅有助於了解 PSM 在公共行政實務領域相關及因果途徑，更可为 PSM 後續研究另闢蹊徑。

參、方法與程序

Perry 和 Porter（1982）與 Wittmer（1991）認為公務人員 PSM 有別於其他私部門的員工，PSM 包含公共政策制定關注、公共利益承諾、同情心及自我犧牲等四構面，代表個人對來自於公共機構的主要或獨特的動機反應傾向（Perry, 1996），更重要的是 PSM 與效能之間確實存在特殊的關係（Hondeghem & Perry, 2009）。因此，探究我國公務人員 PSM 相關因素，有助於相關單位辨識優質公務人員、發展內在動機的激勵策略，搭起公務人員與民眾的橋樑，實踐新公共服務目標。

薦任官等公務人員，因其業務內容及成員素質被視為政府組織業務承辦的主力

(江岷欽、許道然, 2002), 亦可稱之為公務體系中堅份子, 成員背景主要以通過高考、特考及委升薦考試且訓練合格者為主, 其中高考及地方特考為初薦任公務人員, 未具備公共服務工作經驗; 委升薦則具備多年公共服務的工作經驗。

有鑑於此, 本研究以 Perry (1996) PSM 量表, 從二〇一一年地方特考及委升薦基礎訓練之訓練梯次中分別隨機選取五個班次, 針對所有學員進行問卷調查, 比較兩組 PSM 差異及驗證公務人員屬性與 PSM 的關聯性。其中地方特考基礎訓練問卷調查共發放二三六份問卷, 回收二三二份問卷 (回收率 98%); 委升薦基礎訓練問卷調查共發放二五五份問卷, 回收問卷二四五份 (回收率 96%), 兩次問卷調查共發放四九一份問卷, 回收四七七份問卷 (回收率 97%)。PSM 問卷包含四大構面 (政策制定關注、公共利益承諾、同情心及自我犧牲) 二四題, 題目選項皆採李克特氏五點量尺 (five-point Likert scale), 各構面內在信度 (Cronbach's α) 分別為 0.43、0.83、0.71 與 0.86, 其中政策制定關注構面的內在信度雖不理想, 但是考量題目完整性仍予以保留並進行後續之比較分析。

肆、結果與討論

一、甫通過地方特考與委升薦兩組公務人員的人口變項, 除畢業學校種類之外其餘均有差異

本研究收案對象概分為甫通過公務人員地方特考的受訓者及已有多年公共服務經驗的委升薦受訓者, 因此, 將兩組填答者基本資料比較 (表 1), 發現填答者基本資料, 除了畢業學校種類沒有顯著差異之外, 其他基本資料均呈顯著差異:

- (一) 年齡: 地方特考填答者年齡低於委升薦填答者, 地方特考填答者平均年齡 29.3 歲, 委升薦填答者平均年齡高達 51.8 歲。
- (二) 性別: 地方特考填答者以女性居多; 委升薦填答者則以男性所佔比例較高。
- (三) 教育程度: 地方特考填答者教育程度較高, 大學以上學歷者所佔比例高達 96.1%; 委升薦填答者教育程度相對較低, 大學以上學歷者比例為 33.8%。
- (四) 參加考試次數: 地方特考填答者參加考試次數五次以上者居多 (32.8%); 委升薦填答者則以參加二次者最多 (33.1%)。
- (五) 宗教信仰: 地方特考填答者 43.5% 表示沒有或表列四種宗教以外的信仰;

委升薦填答者在這部分的比例僅佔 20.2%。

(六) 婚姻及子女：地方特考填答者以未婚無子女者居多；委升薦填答者以已婚並有子女者為主。

(七) 家人任公職：地方特考填答者家人任公職的比例（47%）低於委升薦填答者（69.8%）。

(八) 工作年資：地方特考填答者採計私部門的工作年資，委升薦填答者僅採計公部門工作年資，委升薦填答者工作年資十年以上者為最大宗（91.4%）。

表 1：地方特考與委升薦填答者基本資料比較表

人口變項基本資料		地方特考 (232 人)		委升薦 (245 人)		(t) χ^2
		(平均) 人數	(標準差) %	(平均) 人數	(標準差) %	
年齡 (足歲)		(29.3)	(4.8)	(51.8)	(7.1)	(40.43***)
性別	男	96	41.7%	130	54.9%	8.04**
	女	134	58.3%	107	45.1%	
教育程度	高中	0	0.0%	57	23.5%	218.61***
	專科	9	3.9%	104	42.8%	
	大學	152	65.5%	77	31.7%	
	研究所以上	71	30.6%	5	2.1%	
畢業學校種類	公立	155	67.4%	152	63.1%	0.97
	私立	75	32.6%	89	36.9%	
參加公務人員 考試次數	1	25	10.9%	49	20.5%	27.19***
	2	54	23.6%	79	33.1%	
	3	53	23.1%	57	23.8%	
	4	22	9.6%	19	7.9%	
	多過 5	75	32.8%	35	14.6%	
宗教信仰	佛教	59	25.7%	120	49.6%	43.38***
	道教	62	27.0%	57	23.6%	
	基督教	9	3.9%	11	4.5%	
	天主教	0	0.0%	5	2.1%	
	其他或無	100	43.5%	49	20.2%	

** $p < .01$; *** $p < .001$

表 1 (續)

人口變項基本資料		地方特考 (232 人)		委升薦 (245 人)		χ^2
		人數	%	人數	%	
婚姻狀況	已婚	28	12.2%	221	90.2%	288.62***
	未婚	201	87.8%	24	9.8%	
子女數	0	212	91.4%	49	20.0%	248.27***
	1	7	3.0%	26	10.6%	
	2	11	4.7%	111	45.3%	
	3	1	0.4%	54	22.0%	
	4	1	0.4%	5	2.0%	
家人任公職	是	108	47.0%	171	69.8%	25.53***
	否	122	53.0%	74	30.2%	
工作年資 ⁺	不足 1	18	7.8%	11	4.5%	324.25***
	1-2	66	28.4%	5	2.0%	
	2-4	0	0.0%	0	0.0%	
	4-6	72	31.0%	3	1.2%	
	6-8	34	14.7%	2	0.8%	
	8-10	18	7.8%	0	0.0%	
	多過 10	24	10.3%	223	91.4%	

** $p < .01$; *** $p < .001$;

⁺地方特考填答者採計私部門的工作年資，委升薦填答者被採計的公部門工作年資。

資料來源：本研究彙整。

二、甫通過地方特考與委升薦兩組公務人員的 PSM 程度大體高於理論中間值

地方特考人員答題平均分數介於 2.6~4.2 之間，委升薦者答題平均分數則介於 3~4.1 之間（表 2），大多高於五點量尺上的理論中間值 3。地方特考人員答題平均分數低於 3 分者共有五題，分別是「公共利益承諾」構面第五題「願意對社區有所貢獻」，「同情心」構面第一五題「同情需要幫忙卻不願自助者」與第一六題「全心全意支持公共規畫」，以及「自我犧牲」構面第二〇題「實現大我」與第二四題「為社會福祉做出重大犧牲」；委升薦受訓者無平均值低於 3 分的題目。此

外，地方特考人員各題回答的平均分數高於 4 分者共有二題，分別是「政策制定關注」構面第二題「公共決策的取捨很重要」，同情心構面第九題「被社會底層的苦難打動」；委升薦受訓者答題結果平均值高於 4 分者僅有一題，即「同情心」構面第一〇題「社福計畫不可或缺」。由此可見，兩組在各題的平均得分少有一致且平均得分偏高或偏低的題項並不相同，宜進一步確認兩組在各題、各構面與 PSM 總分的平均分數是否呈統計學上的顯著差異。

三、甫通過地方特考與委升薦兩組公務人員的 PSM 呈顯著差異

由於兩組填答者基本資料及答題結果有顯著差異，本研究以 MANOVA 檢定地方特考與委升薦填答者 PSM 答題結果，發現兩組呈顯著差異（Wilks' $\lambda = 0.59$, $F = 13.4$, $p < 0.001$ ），總分、構面及個別題項的差異比較（表 2）分述如下：

就 PSM 整體總分而言，委升薦填答者顯著高於地方特考填答者，各構面總分僅公共利益承諾與自我犧牲呈顯著差異，且委升薦填答者總分較高。

在政策制定關注構面中，三題中僅有一題的答題結果呈顯著差異（第三題，「注意政治人物」），委升薦填答者顯著高於地方特考填答者。

在公共利益承諾構面中，五題中有四題的答題結果在兩組間呈顯著差異（第四、五、七、八題），委升薦填答者得分均顯著高於地方特考受訓者，題目內容為「積極投入社區事務」、「願意對社區有所貢獻」、「即使有損個人利益仍會做出對整體最有利決定」、「公共服務是公民責任」。

同情心構面八題中有四題的答題結果在兩組間呈顯著差異，其中第九題「被社會底層的苦難打動」與第一三題「考慮到陌生人的福祉」地方特考填答者顯著高於委升薦填答者；第一〇題「社福計畫不可或缺」、第一六題「全心支持公共規畫」則為委升薦填答者高於地方特考填答者。

自我犧牲構面八題均呈顯著差異，「讓社會有所不同比個人成就更重要」、「職責優先於個人」、「做善事比賺錢更重要」、「實現大我」、「無酬公眾服務」、「回饋社會」、「承擔個人損失去幫助他人」、「為社會福祉做出重大犧牲」等八題中，委升薦填答者均顯著高於地方特考填答者，顯見委升薦填答者對自我犧牲的態度顯著優於地方特考填答者。

表 2：地方特考與委升薦填答者 PSM 答題結果比較

構面	題目	地方特考 (232 人)		委升薦 (245 人)		t
		平均值	標準差	平均值	標準差	
政策制定關注	1	3.1	1.1	3.1	1.1	-0.2
	2	4.1	0.9	4.0	0.9	0.9
	3	3.1	1.1	3.4	1.0	-3.6***
公共利益承諾	4	3.2	1.0	3.5	0.8	-3.3**
	5	2.6	0.9	3.7	0.8	-13.8***
	6	3.9	0.9	4.0	0.7	-0.8
	7	3.6	0.9	3.8	0.8	-2.8**
	8	3.7	0.9	3.8	0.8	-2.3*
同情心	9	4.2	1.0	4.0	0.8	2.9**
	10	3.9	1.0	4.1	0.8	-2.5*
	11	3.8	1.1	3.9	1.0	-1.6
	12	4.0	0.9	3.9	0.8	0.4
	13	3.7	0.9	3.5	0.8	3.3**
	14	3.8	0.9	3.8	0.9	0.5
	15	2.9	1.1	3.0	1.1	-1.4
	16	2.9	0.9	3.4	0.8	-6.5***
自我犧牲	17	3.3	1.0	3.6	0.8	-3.8**
	18	3.4	0.9	3.9	0.8	-5.8***
	19	3.5	1.0	3.7	0.9	-2.2*
	20	2.9	0.9	3.3	0.8	-4.6***
	21	3.5	0.9	3.8	0.8	-3.7***
	22	3.6	0.8	3.8	0.8	-3.1**
	23	3.0	0.9	3.4	0.8	-5.0***
	24	2.6	1.0	3.2	0.8	-6.6***
政策制定關注構面總分		10.3	2.2	10.6	2.0	-1.4
公共利益承諾構面總分		16.9	3.1	18.8	3.0	-6.6***
同情心構面總分		29.1	3.9	29.6	4.0	-1.3
自我犧牲構面總分		25.9	4.6	28.6	4.6	-6.6***
PSM 總分		82.2	10.0	87.6	10.9	-5.6***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

資料來源：本研究彙整。

四、PSM 因「年齡」、「性別」及「教育程度」而有所差異

基於兩組公務人員在基本資料所收錄的變項比較呈顯著差異，故採分層分析以了解各組基本資料對 PSM 的影響，以多變量變異數分析（multivariate analysis of variance, MANOVA）檢驗填答者屬性對答題結果是否有顯著差異，其中年齡以連續變項處理，參加公務人員考試次數、子女數與公私部門年資則視為序列尺度（ordinal scale），以線性傾向檢定（linear trend test）評估 PSM 在上述變項的差異，檢視 PSM 是否有隨變項強度增加而呈遞增或遞減的傾向。

結果發現性別和教育程度與地方特考填答者的 PSM 答題結果有關；年齡及教育程度則與委升薦填答者的 PSM 答題結果有關，分析結果如表 3 所示。

表 3：地方特考與委升薦填答者 PSM 答題結果與其基本資料間的關係

人口變項基本資料	地方特考（232 人）		委升薦（245 人）	
	Wilks' λ	F	Wilks' λ	F
年齡	0.86	1.4	0.85	1.6*
性別	0.78	2.4***	0.86	1.4
教育程度	0.71	1.6*	0.66	1.3
畢業學校種類	0.92	0.7	0.92	0.8
參加公務人員考試次數	0.89	1.0	0.88	1.3
宗教信仰	0.71	1.0	0.61	1.2
婚姻狀況	0.89	1.1	0.86	1.5
子女數	0.90	0.9	0.87	1.3
家人任公職	0.92	0.7	0.91	0.9
私或公部門年資	0.88	1.1	0.89	1.2

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

資料來源：本研究彙整。

五、甫通過地方特考公務人員「性別」及「教育程度」與 PSM 有關

本研究進一步以變異數分析（analysis of variance, ANOVA）分析不同性別及教育程度對地方特考填答者答題結果的差異，以 Duncan 法進行事後比較，結果如表 4。

表 4：地方特考填答者的性別與教育程度對 PSM 答題結果的差異 (N=232)

問卷題號	性別	平均值	標準誤	<i>F</i>
Q5	男	2.94	0.09	25.7***
	女	2.34	0.08	
Q9	男	4.03	0.10	5.5*
	女	4.34	0.08	
Q23	男	3.23	0.09	8.7**
	女	2.88	0.08	
問卷題號	教育程度	平均值	標準誤	<i>F</i>
Q4	專科	3.78	0.35	3.3*
	大學	3.28	0.08	
	研究所以上	2.99	0.12	
Q5	專科	3.78	0.30	11***
	大學	2.45	0.07	
	研究所以上	2.75	0.11	
Q6	專科	4.67	0.30	3.3*
	大學	3.89	0.07	
	研究所以上	3.89	0.11	
Q7	專科	4.33	0.30	3.4*
	大學	3.56	0.07	
	研究所以上	3.49	0.11	
Q18	專科	3.89	0.30	3.9*
	大學	3.29	0.07	
	研究所以上	3.58	0.11	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

資料來源：本研究彙整。

不同性別對第五、九、二三等三題的答題結果呈顯著差異，其中第五題「對社區有所貢獻」及第二三題「願意承擔個人損失去幫助他人」男性答題結果高於女性，而第九題「被社會底層的苦難打動」則為女性答題結果高於男性；在教育程度對答題結果的影響方面，第四、五、六、七、一八題呈顯著差異。其中第四題「積極投入社區事務並不困難」、第六題「有意義的公共服務非常重要」、第七題「即使有損個人利益仍會做出對整體最有利決定」的答題結果隨教育程度的提高而有逐漸下降的趨勢；第五題「對社區有所貢獻」、第一八題「職責優先於個人」的答題結果則以大學畢業者平均得分最低。

六、委升薦公務人員「年齡」及「教育程度」與 PSM 有關

有鑑於 MANOVA 檢定後，發現年齡及教育程度與委升薦填答者 PSM 有所關係，以一般線性模式 (general linear model, GLM) 分析年齡對答題結果的差異；以變異數分析 (analysis of variance, ANOVA) 分析不同教育程度對答題結果的差異，以 Duncan 法進行顯著差異題項的事後比較，結果如表 5。

表 5：委升薦填答者年齡與教育程度對 PSM 答題結果的差異 (N=245)

問卷題號	年齡	係數	標準誤	F
Q2		0.018	0.008	5.1*
Q4		0.019	0.008	6.3*
Q5		0.021	0.007	8.4**
Q6		0.017	0.007	6.6*
Q8		0.022	0.007	9.9**
Q16		0.015	0.007	4*
Q18		0.016	0.007	5.2*
問卷題號	教育程度	係數	標準誤	F
Q4	高中	3.68	0.11	3.88*
	專科	3.58	0.08	
	大學	3.30	0.10	
	研究所以上	2.80	0.37	
Q5	高中	3.88	0.11	4.92**
	專科	3.81	0.08	
	大學	3.44	0.09	
	研究所以上	3.20	0.36	
Q8	高中	4.05	0.10	4.05**
	專科	3.91	0.07	
	大學	3.62	0.09	
	研究所以上	3.60	0.34	
Q16	高中	3.44	0.11	5.71**
	專科	3.54	0.08	
	大學	3.12	0.09	
	研究所以上	2.60	0.36	

* $p < .05$; ** $p < .01$

資料來源：本研究彙整。

年齡與第二題「公共決策的取捨」、第四題「積極投入社區事務並不困難」、第五題「對社區有所貢獻」、第六題「有意義的公共服務非常重要」、第八題「公共服務是我的公民責任」、第一六題「全心支持公共規畫」、第一八題「職責優先於個人」等七題的答題結果有顯著相關，以上各題均為答題結果隨年齡增大而增高（迴歸係數均為正值）；教育程度對答題結果的影響則在第四、五、八、一六題間呈顯著差異。第四題「積極投入社區事務並不困難」、第五題「對社區有所貢獻」、第八題「公共服務是公民責任」的答題結果隨學歷之提高而下降的趨勢；第一六題「全心支持公共規畫」的答題結果則以專科畢業者最高，研究所以上學歷者最低。

研究發現綜整如下：

（一）我國初薦任公務人員 PSM 程度高於中間值且與國際相當

由於本研究採 Likert 式五點量表計分，得分之中間值為 3，地方特考與委升薦受訓人員的 PSM 的平均分數分別為 3.4 與 3.7，顯示我國初薦任公務人員 PSM 程度均高於中間值。Vandenabeele 與 Van de Walle（2008）利用國際社會調查計畫（International Social Survey Program, ISSP）資料評估世界各國（含臺灣）的 PSM，以 1~7 尺度 PSM 量表調查各國 PSM，各國平均得分為 4.99，換算為 1~5 尺度為 3.66，其中臺灣平均得分為 5.0，換算為 1~5 尺度為 3.67。本研究結果與世界各國 PSM 平均分數差異不大，顯見我國 PSM 程度與國際相當。

（二）進用管道不同的薦任官等公務人員，PSM 有所差異

我國薦任官等公務人員的來源大致可區分為考試及格（高考或特考）及委升薦官等訓練及格兩大類，其中委升薦的參訓人員均具備委任五職等職務三年以上的資格，以致兩組問卷調查填答者基本資料迥異，顯見我國「公務體系中堅份子」的組成，因為進用管道不同產生極大的差異，有必要分開討論。據此，本研究進一步以 MANOVA 檢驗兩組填答者 PSM，發現委升薦填答者的 PSM 明顯高於地方特考填答者，主要差異為「公共利益承諾」與「自我犧牲」兩大構面。

雖然本研究以進用管道對填答者資料進行分層分析，但是比較基本資料後發現，兩組最大的差異應該來自於年齡與工作年資，地方特考填答者多數為工作經驗不長的年輕人；委升薦填答者則反映受訓資格的限制，以工作年資較長的中年人居

多。綜觀過去探討關聯及影響 PSM 因素的相關研究，年齡被視為一個用來研究 PSM 的強而有力的社會人口變項 (Pandey & Stazyk, 2008)，並獲得對 PSM 具有正向影響的證據 (Houston, 2000; Perry, 1997)。Steijn (2006) 認為由於多重層次的立場和政策／組織知識，年長的員工具有影響決策動機的絕佳位置；Putnam (2001) 也認為年長者與年輕人的差異在於，年長者較高的社會資本，顯見年齡對於提升 PSM 「公共利益承諾」構面有其正面價值；利他主義研究中的傳承 (generativity) 意指成人貢獻生命在照顧下一代的活動 (Snarey, 1993)，可用來解釋隨著年齡增長和伴隨而來的生活經驗 (例如養兒育女)，個人對於貢獻社會將變得更為積極 (McAdams & de St Aubin, 1992; Ryff & Heincke, 1983)，也代表年齡對於 PSM 「自我犧牲」構面具有正面效益。

檢視工作年資與 PSM 的相關文獻發現，部分學者的研究認為工作年資與 PSM 無關 (Camilleri, 2007; Naff & Crum, 1999)，甚至是負相關 (Moynihan & Pandey, 2007)。本研究結果顯示工作年資愈長 (委升薦) PSM 愈高，意即工作年資與 PSM 呈正相關，有別於部分 PSM 實證研究結果。由於 Camilleri (2007) 指出個人屬性 (personal attributes)、角色狀態 (role states)、工作特性 (job characteristics)、部屬主管關係 (employee-leader relations) 及員工對組織的感受 (employee perception of the organization) 為影響 PSM 的五類因素；Moynihan 和 Pandey (2007) 認為官僚體系的繁文縟節對員工的 PSM 將會產生磨耗，呼籲減少繁文縟節提升 PSM。由此可見，我國公務機關組織特性對所屬公務人員 PSM 有正面效應，不致磨耗其 PSM。雖然上述結果對我國公務體系具有鼓舞作用，但組織與個人間的關係仍有賴相關實證研究進一步提出說明。

(三) 甫通過地方特考公務人員的「性別」不同，PSM 亦有所差異

性別與 PSM 之間的關係，除了同情心構面外，其餘的構面仍屬混淆不清 (Bright, 2005; Camilleri, 2007; DeHart-Davis, Marlowe, & Pandey, 2006)，大多數研究均顯示出女性在同情構面上展現較高層次的 PSM (Pandey & Stazyk, 2008)。Bright (2005) 認為女性具有較高 PSM 的原因可能來自於女性關懷及撫育的天性，DeHart-Davis、Marlow 和 Pandey (2006) 更進一步提出，女性傾向在同情心構面展現較高層次，男性則傾向展現較高層次於政策制定關注及公共利益承諾構面。因

此，或可借重女性主義的基本觀點，可能是囿於傳統對於女性的貶抑以及男性在公共領域互動模式的獨佔性，以致女性出現較高的同情心及較低的政策制定關注及公共利益承諾的結果。

本研究利用分層分析對地方特考填答者進行分析發現，性別不同則 PSM 答題結果有所差異，進一步探究發現男性在「公共利益承諾」（第五題）與「自我犧牲」（第二三題）構面答題結果高於女性；女性則在「同情心」構面有較高層次的表現。上述結果與其他研究發現大致相符，反觀另一組（委升薦）的性別與 PSM 各構面的答題結果並無相關性存在，除了性別與 PSM 之間的關係未獲得定論的可能外，組織環境中性別的相關議題亦值得後續深入探究，例如 DeHart-Davis、Marlowe 和 Pandey（2006）利用取樣方式建構「性別平衡」（即女性的賦權行為與男性相似）的調查，進一步解釋女性與政策制定關注的正向關係。有鑑於此，未來探討 PSM 的相關研究中，受測者的性別仍是考量的重要因素之一。

（四）委升薦公務人員的 PSM 隨「年齡」遞增

Pandey 和 Stazyk（2008）認為隨著年齡的增長，個人將更傾向於對社會做出持續且積極的貢獻，Camilleri（2007）的研究顯示「公共利益承諾」與年齡間呈正相關，「同情心」及「自我犧牲」則出現負相關，顯示公務人員對公共服務的興趣隨著年紀而增加，而同情心、自我犧牲則隨年紀而減少，意味著年長的公務人員，他們比較在意自我實現的追求，而年輕的公務人員往往比較利他（Camilleri, 2007）。Kohlberg（1973）及 Perry（1997）認為年齡造成 PSM 差異的原因，可能來自於年長者具備較高的道德發展層次。

此外，Liu、Tang 和 Zhu（2008）對中國公務人員工作滿意度的研究，將年齡用來解釋年長與年輕公務人員之間的社會或調適差異，並認為造成差異的原因有二：首先，由於年長的公務人員通常比較具有經驗，所以對工作中消極及積極的特性能夠處理得比較完善；另一個則是年長的公務人員有比較理想的職位、更為親密的同事關係以及要求比較少（Moynihan & Pandey, 2007; Naff & Crum, 1999; Perry, 1997; Taylor, 2007）。其中，後者深獲 Liu、Tang 和 Zhu（2008）的支持，因為在中國年長的員工通常擁有較高的職位與較大的權力。

本研究結果發現，年齡是委升薦填答者 PSM 的重要因素，除了與 PSM 各構面

的部分答題結果存在著相關性之外，相關題項的答題結果均隨著年齡增加而遞增，委升薦公務人員的年齡與 PSM 具有正向關係。究其原因除了可能來自於自我實現與利他動機等個人因素外，來自於組織層面的相關因素亦不容忽視。由於委升薦訓練中參訓資格的限制，本研究填答者受訓前的職位均為委任五職等，Bright (2005)、Camilleri (2007) 及 Liu、Tang 和 Zhu (2008) 認為組織階層較高或管理階層的員工，展現較高層次的 PSM 的因素應可排除。有鑑於 Buelens 和 Van den Broeck (2007) 認為年長的員工對於薪資的動機較低，並渴望在有支持性的環境下工作，我國公務體制背後所衍生之工作特性、部屬主管關係及員工對組織的感受等影響 PSM 的因素 (Camilleri, 2007)，將成為後續研究的思考方向。

(五) 甫通過地方特考及委升薦公務人員的「教育程度」均與 PSM 有關

Pandey 和 Stazyk (2008) 認為教育透過其社會化的功能塑造個人信仰，完成人們對公民身分的認同，並提升 PSM。大多數探究 PSM 相關及影響因素的研究，均發現教育對 PSM 具有正向關係 (Bright, 2005; Moynihan & Pandey, 2007; Naff & Crum, 1999; Steijn, 2006)。其中 Bright (2005) 將其結果歸因於教育的「專業化」效果；初期 Perry (1997) 將教育視為控制變項，後續 Perry (2000) 則認為教育在塑造個人信仰中扮演關鍵的社會化角色；Boyte 和 Kari (2000) 亦提供類似觀點，認為教育機構在實踐公民行為中發揮了不可或缺的作用。因此，從歷史及體制的觀點而言，高等教育體系被視為公民社會中的連結個人與社群關係的關鍵要素，透過教育提升 PSM 是可預期的 (Pandey & Stazyk, 2008)。

本研究發現，地方特考填答者的教育程度與「公共利益承諾」與「自我犧牲」構面的部分題目有相關性存在；委升薦填答者的教育程度則與「公共利益承諾」和「同情心」構面的部分題目存在相關性。然而值得注意的是，不論地方特考或委升薦填答者，其教育程度與受影響之題目間均為負相關。由於公共行政的議題及實務認為公民教育是公共體制的重要產出 (Gaus, 1947; Gawthrop, 1998)。Gaus (1947) 將教育視為促進人類生存及珍惜人類價值的一種方法；Gawthrop (1998) 則將教育公民的責任描述為情感動機的根源及普世之愛的基礎。教育平衡了行政體制的價值及承諾，並參與行政運作過程，因為受過教育的公民是治理授權的合作夥

伴 (Wise, 2000)。因此，本研究結果反映出當前高等教育的問題，高等教育顯然無法發揮連結個人與社群關係的功能，以致教育程度愈高，其 PSM 愈低，值得相關單位重視。

儘管 Perry (1997) 的研究顯示「公共利益承諾」和「同情心」會隨教育程度增加而增加；Naff 與 Crum (1999) 的研究發現具學士學位者的 PSM 高於沒有學士學位者；Moynihan 與 Pandey (2007) 的研究顯示「政策制定關注」與「公共利益承諾」與教育程度呈正相關；Camilleri (2007) 的研究則指出 PSM 與教育程度間有負相關存在，上述結果與本研究所得者較為一致。Camilleri (2007) 認為導致結果不一致的原因，來自於受測者的文化差異，亦即受測者對所屬教育系統重點的個人觀點可能有所差異。此外，Furnham (1987) 及 Tang 和 Tzeng (1992) 的研究發現教育與工作道德之間的關係為負向；部分學者 (Aldag & Brief, 1975; MacDonald, 1972; Ray, 1982) 的研究則發現教育與工作道德間沒有關係。有鑑於此，Perry (2000) 和 Bright (2005) 指出對部分工作而言，社會實踐教育必須考慮「專業化」的特性，公共性及非營利工作的特質通常是透過社會科學、健康照護或語言教育而習得的，這說明了相較於社會科學、藝術、醫學及法律的畢業生，商業科系的畢業生選擇公共雇主機率較低的原因 (Vandenabeele, 2011)。最後，張廷君 (2011) 指出公務人員在填答問卷時，因為角色意識而刻意整飾自己的選填結果，也可能導致教育程度與 PSM 的正相關。

由此可見，PSM 的相關因素是個值得深入探究的複雜議題，但在尚未出現統整的定論之前，有必要據此進行後續研究，以釐清不同教育程度對 PSM 的影響。同時，鑒於高等教育體系在公民社會中所扮演的連結角色，透過高等教育教化 PSM，協助大學生具備現代公民基本教養與符合普世價值之道德感，實為當前重要且嚴肅的課題之一。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 我國初薦任公務人員 PSM 程度與國際相當

Vandenabeele 與 Van de Walle (2008) 調查結果顯示，世界各國 PSM 的平均值

為 3.66（五點尺度），其中臺灣（3.67）屬於高分組。由於該研究樣本包含政府單位、公私部門之員工及企業雇主，非僅限於公務人員，且只採計部分 PSM 相關題項進行分析，故進一步綜整使用完整 PSM 量表（二四題）調查各國公部門員工的相關文獻，發現 PSM 的平均值範圍介於 3.26 至 3.67，其中美國平均值為 3.26（Perry, 1997）、韓國平均值 3.46（Kim, 2009）、澳洲平均值 3.55（Taylor, 2007）及馬爾他共和國平均值高達 3.67（Camilleri, 2006）。本研究中地方特考與委升薦公務人員之 PSM 平均值分別為 3.43 與 3.65，由此可知我國初薦任公務人員之 PSM 程度與國際相當，整體表現不錯。

（二）初薦任公務人員類別不同，PSM 亦有所差異

綜觀過去探討影響 PSM 因素的相關研究，所呈現的相關因素並不一致，文化差異固然是造成不同國家或地區所得研究結果不同的重要原因，但相同國家或地區所得到的研究結果亦有不一致的現象，故收案對象不同可能會造成 PSM 的差異，可惜過去研究未進一步區分收案對象差異與 PSM 的相關性。有鑑於此，本研究率先區分收案對象，一組為甫通過地方特考的受訓人員，另一組則為已有多多年公共服務經驗的委升薦受訓者，發現不同收案對象確實有不同的 PSM，並觀察到不同收案對象 PSM 的相關因素亦不相同。整體而言，委升薦受訓人員的 PSM 明顯高於地方特考受訓者，兩組的主要差異在於「公共利益承諾」與「自我犧牲」兩大構面，顯見受訓人員的身分別與 PSM 之間有顯著相關，反映工作歷練或有助於 PSM 的培養（Vandenabeele, 2011），故文官訓練有機會在 PSM 的後天培養扮演重要角色。而其他因素對 PSM 的影響亦可能因收案對象的不同而有所差異，建議後續進行 PSM 相關研究時，必須清楚定義或區分收案對象，如中央或地方、機構與單位等，以及其基本資料的收集相當重要。據此，本研究為收案對象在 PSM 研究中的重要性提供一個有力證據。

（三）「性別」、「年齡」和「教育程度」為初薦任公務人員 PSM 的前因

PSM 相關文獻顯示，性別、年齡、教育程度、政治傾向、家庭及組織等特質均與 PSM 的個人層面有關（Bright, 2005; Camilleri, 2007; DeHart-Davis, Marlowe, & Pandey, 2006; Moynihan & Pandey, 2007; Pandey & Stazyk, 2008; Perry, 1997）。本研

究結果發現，「性別」、「年齡」及「教育程度」與 PSM 有關，其中不同性別的地方特考受訓人員 PSM 有差異；年齡愈大，委升薦受訓人員 PSM 愈高；教育程度則與地方特考及委升薦受訓人員的 PSM 呈負相關。顯見公務人員個人屬性與 PSM 的表現間有關聯存在。透過 PSM 前因之探究，有助於公共行政實務領域之應用。Perry 和 Wise (1990) 認為 PSM 在吸引—選擇—留任的過程中極為重要；Vandenabeele (2011) 認為人力資源管理與發展的過程必須長期持續關注 PSM，在各項過程中嘗試發展 PSM；陳衍宏 (2011) 認為了解公務人員參與公共服務的動機，將可設計出超越市場誘因的激勵策略。顯見本研究結果應有助於理解公務人員就業決定的影響因素，提供公共機關招聘及留任公務人員參考，應用 PSM 相關因素辨識合用人員。

二、建議

PSM 已成為當代公共行政學領域的重要研究議題，國內目前除吳宗憲 (2012)、孫同文、許耿銘 (2014) 之外，PSM 相關研究仍不常見，希冀未來能有更多研究投入此一主題，讓 PSM 在公共行政學的理論與實務上能有更明確的角色及定位。本研究提陳實務與研究之相關建議如下：

(一) 宜運用 PSM 相關知識，發展促進 PSM 之工作情境

Vandenabeele (2011) 認為，由於社會化過程的複雜性，PSM 可以被視為在不同的職涯階段、各種人力資源管理過程及招募甄選階段的管控；許多來自公共管理及經濟學領域的 PSM 研究，持續創造有用的知識以利公共組織改善招聘、遴選及留任，並為其開創出一番前景 (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010)。因此，對於公共管理領域而言，PSM 具有持久不衰的重要性及成就 (Vandenabeele, 2011)。

Perry 和 Wise (1990) 認為高 PSM 的個人將尋求適合自己性格的背景，而該背景將導致他們受到滿足其利社會及利他取向的組織所吸引。文獻探討後發現，Rainey (1982) 發現公部門管理者對於有意義的公共服務之重視程度高於私部門，同時公共服務的偏好與工作滿意度顯著相關；Lewis 和 Frank (2002) 研究發現想要幫助他人的動機與參與有益的社群、對政府工作的偏好之間呈現顯著的正相關，特別是對大學畢業生、年輕的員工和特定職業類別 (例如教育) 而言，具有更強化的

關係；Vandenabeele（2008）發現 PSM 對預期前往公部門工作的偏好呈現正向關係；Steijn（2008）表示公部門員工的 PSM 高於私部門的員工，其中私部門中具有較高 PSM 的員工，更有可能去尋找公部門的就業機會。

此外，Perry 和 Wise（1990）認為，高 PSM 者的本質將會驅動公共服務及 PSM 對於組織承諾、可靠的角色行為與創新活動具有正向影響。針對公共管理相關文獻探討，發現 Naff 和 Crum（1999）的調查結果 PSM 與自陳績效間呈正相關；Alonso 和 Lewis（2001）透過工作績效考核及等級來衡量績效，並獲得 PSM 與績效考核有正向關係的結論；Bright（2007）以績效作為依變項，並納入 PSM 與績效間的關係為調節變項，進行個人與組織配適模型的驗證，發現 PSM 具有調節的間接效果，但不具備直接效果；Vandenabeele（2009）發現，PSM 與自陳績效之間存在有正向且顯著的關係，而且工作滿意度、規範及情感承諾，對動機與績效之間的關係產生中介的間接效果。綜上所述，PSM 與效能間的正向關係大致獲得實證研究的支持，故 Le Grand（2006）認為公共政策應以創造一個有益於服務傳遞的準市場機制來設計，該準市場機制必須能滿足所有公司部門的利他動機。據此，本研究認為建構高 PSM 公共服務組織，提升公共服務效能刻不容緩，建議相關單位加速對我國公務人員 PSM 之理解，進而提出具體管理策略及設計促進 PSM 之工作結構，以發揮公務人員 PSM 的效用。

（二）宜建構平衡功利與服務的激勵制度，吸引、選擇及留用優質公務人員

Perry、Hondgehem 和 Wise（2010）檢視相關公共行政文獻後，發現非金錢的回饋比財務的報酬更為重要，推論激勵制度存在著不同以往的微妙關係，進而提出高層次 PSM 成員參與的公共組織，較不依賴功利獎勵及績效管理的效果。Crewson（1997）進行公部門及私部門受訪者薪資所得的重要性比較，發現薪資沒有顯著的差異存在，但是在乎其他外在報酬的重要程度，公部門員工的比率相對低於私部門員工。意即相較於私部門員工，內在報酬對公部門員工是更重要的。Karl 和 Sutton（1998）及 Bright（2005、2009）的研究，發現 PSM 與金錢報酬偏好之間具有負向關係；Frank 和 Lewis（2004）利用一九八九年及一九九八年的公部門員工的調查資料，發現能夠幫助他人的有趣工作及工作保障的強烈慾望，將促使員工額外付出努

力的機率增加，意即對高 PSM 者而言，利社會動機將會使得金錢報酬的效能產生折扣；Wright（2007）認為對公部門員工而言，來自組織特質或功能的內在報酬，比績效導向的外部報酬來得重要。從上述相關實證研究中發現，如果公共服務機構的員工具有很高的 PSM，該組織可以刪減財務獎勵的成本，轉而倚靠非財務激勵制度。因此，重建公部門的動機可被視為改善公共服務質量的新途徑，如何建構一個功利與服務間平衡的激勵制度，將成為當前政府部門的重要課題。

儘管公共服務組織的誘因較為廣泛，PSM 在吸引、選擇及留任過程中亦不是唯一因素（陳衍宏，2011），但 Pandey 和 Stazyk（2008）認為了解 PSM 的複雜性及其相關因素，可以用來設計更好的激勵制度，達成吸引、選擇及留用優質公務人員的目標。因此，本研究藉由文獻探討提供了釐清 PSM 與效能之間積極且複雜的微妙關係的重要資訊，政府效能的提升是公共管理領域的目標，公務人員的 PSM 就可成為達成目標的重要途徑，這也是未來公共人力資源管理必須努力的新方向。

（三）未來研究可補強縱貫性研究設計、質性和實驗方法

儘管本研究出現一些有趣的結論，礙於本研究屬於橫斷性研究（cross-sectional survey），以致存有部分限制，有可能對內在效度構成威脅，亦無法從研究中得知 PSM 是否隨時間變動。Vandenabeele（2011）認為橫斷性研究，用來解釋有關時間序列及因果關係方向性等部分，仍存在著差異；Wright 和 Grant（2010）認為隨著 PSM 逐漸獲得重視的同時，關於 PSM 源起、影響因素及部分研究結果歧異的問題，可以採用研究設計來回答這些關鍵問題，以提升 PSM 概念內部效度及實用性的最大值。例如透過運用縱貫性（longitudinal）的研究設計，PSM 學者將更加理解建立 PSM 重要性及求職者就業決定的影響因素，進而應用於公共機構對招聘及留任公務員；運用質性方法（結合訪談、非參與及參與式觀察、檔案文件）得以探究組織如何影響 PSM 及 PSM 相關的心理及行為過程，將使得研究結果具備更高的可信度及說服力；利用其他領域的實驗和準實驗討論有助於說服學者和從業人員對 PSM 提高員工績效的理解。綜上所述，未來進行我國公務人員 PSM 相關研究時，可納入橫斷性及縱貫性研究資料，並運用質性、實驗及準實驗研究方法深化研究內涵，這些研究設計將有助於推動及應用 PSM 理論。

整體而言，本研究為我國 PSM 之研究對象、量表發展及影響因素等相關探

究，提供了重要的實證依據，研究結果除了可做為激勵和辨識優質公務人員之參考依據外，更可成為發展公務人員 PSM 的重要基礎。

參考文獻

江岷欽、許道然（2002）。政府組織公民行為之研究。**T&D 飛訊**，第 4 期，頁 1-23。

考試院（2008）。文官制度和考試院。2013 年 2 月 21 日取自**考試院**，網址：
<http://www.exam.gov.tw/public/Data/01131175671.pdf>。

考選部（2011）。100 年公務人員高普考試報名人數再創 15 年來新高，初估平均錄取率為 1.61%，2013 年 3 月 9 日取自**考政焦點快報**，網址：
http://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=738。

吳宗憲（2012）。台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究—以個人 / 組織配適度作為調節變項。**公共行政學報**，第 43 期，頁 91-126。

孫同文、許耿銘（2014）。橘淮為枳：公共服務動機指標適用性的分析。**民主與治理**，第 1 卷第 1 期，頁 33-52。

張廷君（2011）。公務員公共服務動機結構維度及其特徵分析—基於中國福建省的數據。提昇公共管治能力 2011 年兩岸四地學術研討會，澳門大學，澳門。

張瑞濱、賀力行（2003）。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略。**人力資源管理學報**，第 3 卷第 1 期，頁 81-111。

陳岳（2002）。從公共管理發展趨勢檢證我國公務人力資源管理之發展。**三民主義學報**，第 25 期，頁 81-97。

陳衍宏（2011）。迎向「新公共服務（NPS）」的具體實踐。**研習論壇**，第 125 期，頁 29-36。

彭錦鵬、劉坤億（2009）。我國公務人力資源改革方向之研究。行政院研考會委託研究計畫，臺北：行政院研究發展考核委員會。

蕭鈺（2008）。公共性人力資源發展的概念與實務意涵。**考銓季刊**，第 55 期，頁

82-98。

- Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1975). Some correlates of work values. *Journal of Applied Psychology*, 60(6): 757-760.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance. *The American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.
- Boyte, H. C., & Kari, N. N. (2000). Renewing the democratic spirit in American colleges and universities: Higher education as public work. In T. Ehrlich (Ed.), *Civic Responsibility and Higher Education* (pp. 37-59). Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 138-155.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2): 149-166.
- Bright, L. (2009). Why do public employees desire intrinsic non-monetary workplace opportunities? *Public Personnel Management*, 38(3): 15-37.
- Buchanan, B. (1975). Red-tape and the service ethic. *Administration & Society*, 6(4): 423-444.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1): 65-74.
- Camilleri, E. (2006). Toward developing an organisation commitment-public service motivation model for the Maltese public employees. *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3): 356-377.
- Chlivickas, E. (2006). Development of the potential of human resources in the context of

- globalization and administrative reform. *Public Administration*, 10: 19-26.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, 66(6): 873-887.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2011). *The new public service: Serving, not steering*. New York: ME Sharpe.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1): 3-10.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Company.
- Farazmand, A. (2009). Building administrative capacity for the age of rapid globalization: A modest prescription for the twenty-first century. *Public Administration Review*, 69(6): 1007-1020.
- Fogarty, T. J., & Dirsmith, M. W. (2001). Organizational socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3): 247-266.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? *The American Review of Public Administration*, 34(1): 36-51.
- Frederickson, H. G. (1971). Toward a new public administration. In F. Marini (Ed.), *Toward a new public administration: The minnowbrook perspective* (pp. 309-331). Scranton, PA: Chandler.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5): 547-553.
- Furnham, A. (1987). Predicting Protestant work ethic beliefs. *European Journal of Personality*, 1(2): 93-106.
- Gaus, J. M. (1947). *Reflections on public administration*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama.
- Gawthrop, L. C. (1998). The Human Side of Public Administration. *PS: Political Science and Politics*, 31(4): 763-769.
- Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*,

- 75(1): 5-9.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.
- Jorgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration & Society*, 39(3): 354-381.
- Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, Winter:515-516.
- Kelman, S. (1987). Public choice and public spirit. *Public Interest*, 87(1): 80-94.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, S. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 839-851.
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational change capacity in public services: The case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1): 57-72.
- Knoke, D., & Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(2): 209-254.
- Kohlberg, L. (1973). The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *The Journal of Philosophy*, 70(18): 630-646.
- Le Grand, J. (2006). *Motivation, agency, and public policy: Of knights and knaves, pawns and queens*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government?. *Public Administration Review*, 62(4): 395-404.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8): 684-699.
- MacDonald, A. (1972). More on the protestant ethic. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 39(1): 116-122.
- Macy, J. W. (1971). *Public service: The human side of government*. New York: Harper and Row.
- McAdams, D. P., & de St Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment

- through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6): 1003-1015.
- Mosher, F. C. (1982). *Democracy and the public service* Oxford.: Oxford University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4): 5-16.
- Nalbandian, J., & Edwards, J. T. (1983). The values of public administrators: A comparison with lawyers, social workers, and business administrators. *Review of Public Personnel Administration*, 4(1): 114-127.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 101-117). Oxford: Oxford university.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 471-488.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3): 445-458.
- Perry, J. L., & Buckwalter, N. D. (2010). The Public Service of the Future. *Public Administration Review*, 70(s1): 238-245.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5): 681-690.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1): 89-98.

- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). The behavioral dynamics of public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 56-79). Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Pratchett, L., & Wingfield, M. (1996). Petty bureaucracy and woollyminded liberalism? the changing ethos of local government officers. *Public Administration*, 74(4): 639-656.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4): 288-302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Rawls, J. R., Ullrich, R. A., & Nelson, O. T. (1975). A comparison of managers entering or reentering the profit and nonprofit sectors. *The Academy of Management Journal*, 18(3): 616-623.
- Ray, J. J. (1982). The protestant ethic in Australia. *The Journal of Social Psychology*, 116(1): 127-138.
- Ryff, C. D., & Heincke, S. G. (1983). Subjective organization of personality in adulthood and aging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(4): 807-816.
- Snarey, J. R. (1993). *How fathers care for the next generation: A four-decade study*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Staub, E. (1992). The origins of caring, helping, and nonaggression: Parental socialization, the family system, schools, and cultural influence. In P. M. Oliner, S. P. Oliner, L. Baron, L. A. Blum, D. L. Krebs & M. Z. Smolenska (Eds.), *Embracing the other: Philosophical, psychological, and historical perspectives on altruism* (pp. 390-412). New York: New York University Press.
- Steijn, B. (2006). Public service motivation in the Netherlands. Paper presented at the Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA)

- Personnel Policies Study Group, Milan, Italy.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Tang, L. P., & Tzeng, J. Y. (1992). Demographic correlates of the protestant work ethic. *The Journal of Psychology*, 126(2): 163-170.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4): 931-959.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4): 1089-1105.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM and performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 11-34.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 87-107.
- Vandenabeele, W., & Horton, D. (2008). The evolution of the British public service ethos: A historical institutional approach in explaining change. In L. Huberts, J. Maesschalck & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Ethics and integrity of governance: Perspectives across frontiers* (pp. 7-24). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2008). International differences in public service motivation: Comparing regions across the world. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 223-244). Oxford: Oxford University Press.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: the UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1): 13-32.
- Wise, L. R. (2000). Public personnel motivation: The public service culture. In R. J. Stillman (Ed.), *Public administration concepts and cases* (pp. 340-342). Boston: Houghton Mifflin.

- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity and Management Review*, 14(4): 369-383.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1): 54-64.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70(5): 691-700.

An Investigation of New Mid-level Civil Servants' Public Service Motivation and Its Antecedents

Ying-Ju Pan, Lung-Shen Lee*

Abstract

How to make civil servants more enthusiastic about the public service in the face of rapid social changes and technological advances has become an important issue in contemporary public administration. The public service motivation (PSM) drives public service behavior but what are the PSM and its antecedents in Taiwan? This study adopts the PSM scale developed by Perry and Wise to conduct a questionnaire survey on trainees who have just passed local special examinations or been promoted from elementary level (collectively, the two groups are called “new mid-level civil servants”) to assess their PSM and to compare PSM among civil servants with different backgrounds to clarify antecedents of PSM. The results indicate that PSM of the new mid-level civil servants in Taiwan is comparable to the international level but there are significant differences in summated scores, the mean scores of constructs and a part of items of PSM between the Taiwan’s public servants and their international counterparts. It is also found that age, gender and educational level are antecedents of PSM. In order to build a highly

* Ying-Ju Pan, Adjunct Assistant Professor of Department of International and Comparative Education, National Chi Nan University, E-mail: lulu1017@gmail.com; Lung-Shen Lee, Professor of Department of Technology Application and Human Resource Development, National Taiwan Normal University, E-mail: lungshenglee@gmail.com.

effective government, these findings can be taken as an important reference not only for future civil service examinations and trainings. The findings can also be applied to develop strategies for motivating civil servants.

Keywords: public service motivation (PSM), commitment to the public interest, compassion, self-sacrifice, attraction to policy making

