

公共服務動機析論：兼論後年改時代 提升公共服務動機之策略

李俊達*

《摘要》

應用公共服務動機（public service motivation, PSM）時，必須考量一個核心的根本問題，亦即公共服務動機是一個「人格特質」還是一種「心理狀態」。若為特質則將穩定一致，但若為一種狀態，就可能將隨著時間狀況改變而變異。若公共服務動機為穩定一致的人格特質，理應不輕易受年金改革影響而變動。相對地，目前有關年金改革對於公共服務動機的影響，其看法是將公共服務動機視為一種心理狀態，隨著時間狀況改變而變異。探討年金改革對公共服務動機的影響，或未來在從事相關激勵策略的研究時，必須先釐清公共服務動機究竟是人格特質還是心理狀態。特質說的公共服務動機涉及從個人與工作本身加以提升，其策略包括整合公共服務動機與人力資源管理的過程、創造並傳達工作的意義與目的。狀態說的公共服務動機，其提升的策略創造是一個能夠支持公共服務動機的工作環境，並將公共服務與組織的使命、策略與領導相互整合，以及在社會面建立公共服務的外部正當性。

[關鍵詞]：年金改革、公共服務動機、激勵

投稿日期：109年4月8日。

* 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授，e-mail: chunda@utapei.edu.tw。

壹、前言

近來國內推行年金改革，因此，有關公務人員的公共服務動機問題，尤其獲得關注。年金改革的重點是透過制度的調整，解決未來退休金可能不足以支付的情況，以避免造成更大的社會問題。我國公務人員退休年金面臨將破產的困境，蔡英文總統就任後以年金改革為推動之重大政策，並由立法院於 2017 年 6 月底通過公教退撫制度之改革方案。就支領退休金的公務人員個人而言，所面臨的是年金改革之後個人財務規劃的問題。就國家整體而言，更需重視者，係年金改革是否打擊現職公務人員的士氣，從而影響其從事公共服務的動機與行為。

除現職公務人員之外，年金改革是否將影響非現職人員報考公務人員考試之意願，同樣值得關注。揆諸考試院公布之報考人數資料，2017 年的公務人員考試報考人數，較 2016 年減少 10,930 人，但專門職業及技術人員報考則比前年多 5,545 人。面對報考人數降低 5 千餘人的情形，考選部解釋是受到名額多寡影響，且大專畢業生人數逐年減少所致。惟媒體仍報導指出，「年改衝擊？報考公務員人數少了 1 萬 930 人」。而更有媒體直截說明年改之後遺症之一，為公部門人才流失告急，導致政府攬才不易、軍公教素質低落（彭杏珠，2018）。

Perry（2000）認為，在研究官僚行為動機時應該「把社會拉進來」（bringing society in），必須意識到公務人員從社會化過程中學習得來的個人價值與偏好，人們從事公共服務往往是基於非自利的動機，並且這種動機在公部門比在私部門更為普遍。公共服務動機的研究指出，公共服務是一種發自人內心的「召喚」（calling），正直的公務人員回應這種召喚，因此特別重視公共的良善、強調服務及社會正義，個人也藉由對社會的貢獻獲得內在滿足。相對地，金錢或其他外在獎賞並非激勵公務人員的最重要因素（黃朝盟、李俊達，2015）。然而，如果公共服務動機的起源是強調內在滿足，回應內心的召喚，是否仍會應年金改革而有所改變？倘若公共服務動機將隨著年金改革而有所改變，是否意味自利性假定仍將大行其道？究竟公共服務動機是否會因年金改革而受影響，殊值探討。

Perry（2014）針對公共服務動機的發展，提出三波研究趨勢。第一波趨勢主要是探討概念起源、定義、以及測量構面。在此基礎上，第二波趨勢透過實證研究的方法，集中在驗證公共服務動機的前因及後果，據以完備公共服務動機的概念。至

於未來第三波趨勢的發展，則係朝向理論體系建構的方向，在理論上必須從事更嚴謹的研究設計，考量跨文化差異的議題，探究兼顧有形報酬的多重誘因，並在實務上提出相關激勵策略的建議。其中，針對發展中的第三波趨勢，Perry（2014: 42-43）提到，未來應用公共服務動機時，必須考量一個核心的根本問題，亦即公共服務動機是一個「人格特質」還是一種「心理狀態」（a trait or a state）。若為特質則將穩定一致，但若為一種狀態，就可能將隨著時間狀況改變而變異。若公共服務動機為穩定一致的特質，理應不輕易受年金改革影響而變動。相對地，目前有關年金改革對於公共服務動機的影響，其看法是將公共服務動機視為一種心理狀態，隨著時間狀況改變而變異。然而，倘若公共服務動機是一種人格特質的話，因年金改革而降低公共服務動機「人格特質」的說法，豈不存有疑義？

論及年金改革對於公共服務動機的影響，其分析對象應有兩類，第一類為現職公務人員，探討現職公務人員是否因年金改革而降低公共服務動機。第二類為有意從事公職之一般民眾，即年金改革是否影響有意從事公職民眾之公共服務動機，從而降低其報考公務人員考試的意願。回到前揭 Perry（2014: 42-43）所提，應用公共服務動機的核心考量，公共服務動機究竟是「人格特質」還是「心理狀態」？在前述理解之下，本研究主要探討的重要問題包括以下幾點：（一）公共服務動機的理論本質為何？（二）公共服務動機若為「人格特質」，是否會受到年金改革的影響？（三）公共服務動機若為「心理狀態」，則年金改革將如何影響公共服務動機，有何策略可以提升？（四）若年金改革不致影響現職公務人員的公共服務動機，其代表之意涵為何，政府有何因應之道？以上各項問題之釐清，為本研究最主要之目的。其成果不僅有助釐清公共服務動機相關學術發展，更能對年金改革之後，國內有關公共服務動機的論述，獲得正確的論證。

貳、公共服務「動機」的定義與理論基礎

從 1980 年代開始，理性選擇理論逐漸在公共行政的領域中占據主導地位。公共選擇理論之「經濟人」的假定在公部門受到廣泛的運用，官僚行為往往被視為是公務人員追求個人利益的極大化（徐仁輝，1995）。在實務上，公共決策者傾向以績效薪資及類似市場的獎勵方案來影響公務人員的服務動機。這種金錢激勵制度的結果，不但對政府體系長久以來強調的公益精神產生負面影響，同時還使得社會大

眾對於政府的信任度大幅下滑（Perry & Wise, 1990）。1993 年時，美國聯邦政府終於廢止「績效管理與褒獎制度」（Performance Management and Recognition System, PMRS），部分政府決策階層發現，追求公共利益的動機不僅是存在的，而且對於公共服務是非常重要的。

公共服務動機學術研究的開端，大致可溯源至 Rainey（1982），以及 Perry 與 Wise（1990）這兩篇重要的研究論文。Rainey（1982）最初提出公共服務動機的名詞，被認為是公共服務動機研究的濫觴。其主要內容在比較公、私部門管理者的服務倫理，惟僅止於提出構念，未有清楚的概念化定義。該篇研究發現，公、私部門管理者之間的主要倫理差異正是公共服務動機。相較於企業的經理人，公部門管理者傾向認為自己是在從事有意義的公共服務，其目的在於使他人能夠獲得幫助。隨後，Perry 與 Wise（1990: 367）在文章中正式提出公共服務動機概念，認為公共服務動機主要是建立在探究個體對於政府部門或公共組織目標具備服務熱忱的動機傾向。自此，許多學者與實務界的領導者開始重新審視公共服務倫理的重要性，試圖改變社會對於官僚的刻板印象，喚起大眾的公益精神，並促使具有高公共服務動機者積極地參與公共服務（Perry, 2014）。

一、公共服務「動機」的定義

在過去的 20 年，公共服務動機的研究獲得學者顯著的關注，並獲得長足的進展。公共服務動機的概念最初興起於美國，而歐洲地區在相似主題的研究中往往採用「公共服務倫理」、「公共服務精神」等概念。隨著公共服務動機研究成果逐漸累積，有關公共服務動機的概念卻也開始分歧。根據 Perry（2014）的統計，全世界目前有數十個國家的學者都在從事公共服務動機的研究，總計有超過 300 項的參考著作，包括會議論文、書籍、書籍章節、期刊論文。而 Bozeman 與 Su（2015）的研究卻也指出，公共服務動機至少有超過 23 種不同的定義。

Perry 與 Wise（1990: 368）認為，動機（motives）這個名詞可以被界定為「人們認為必須去消除的一種心理匱乏或需求」（psychological deficiencies or needs that an individual feels some compulsion to eliminate），而公共服務動機即為此種動機之一。公共服務動機的定義是「個人受到公共制度與組織驅使的一種傾向」（an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public

institutions and organizations)。因此，當個人滿足了此種被驅使的傾向，即消除了心理的匱乏感或需求。更進一步地說，公共服務動機是公共制度或公共組織中個人所特有的動機形式。同時，由於公共制度或公共組織能夠實踐公共利益之特性，更能吸引具有公共服務動機者，以滿足其個人之傾向。

就 Perry 與 Wise (1990) 最初始的定義來看，公共服務動機所強調的重點是個人的動機滿足，而非參與公共制度或加入公共組織後，所從事公共服務的行為或結果。換言之，動機一定是對應於行為而言，討論動機的前提是有明確的行為，例如論述某一行為的動機。因此，就字面上的理解，公共服務動機所指涉的應該是「從事公共服務行為的動機」（陳重安、許成委，2016：74-75）。陳重安與許成委（2016）的研究分析發現，公共服務動機常常被界定為利他動機、親社會動機或內在動機，同時被注入了價值、信念及態度等諸多要素，不只在內涵上失去獨特性，定義上更偏離了動機本身的意義。事實上，公共服務動機應是一個價值中立，限定於字面意義的概念。同時，公共服務動機不應脫離公共服務行為，故不會有態度、價值、信念等注入這個概念，而是純粹的行為動機。

申言之，公共服務動機為從事公共服務行為的動機，而此指涉 3 種不同身分的公共服務工作者與服務樣態（表 1）。第一種是現職人員，研究重點通常聚焦在其工作績效，例如，Perry 與 Wise (1990) 指出，比較具有公共服務動機的個人，可能在公部門的工作有更好的表現。在這樣的推論下，公共服務動機與「績效」之間顯然存在正向關係，而相關驗證並成為學者關注的焦點，部分研究係驗證公共服務動機與個人績效之間的關係（例如 Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2007; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009），另一部分則探討公共服務動機與整體組織績效的相關性（Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005; Ritz, 2009）。第二種是非現職人員，但可能投身公共服務者。Perry 與 Wise (1990) 的研究指出，個人的公共服務動機會驅使自己投身到政府部門服務。因此，許多國家的學者以不同樣本進行實證研究，以驗證此假設的真偽，例如美國（Lewis & Frank, 2002）、荷蘭（Steijn, 2008）、比利時（Vandenabeele, 2008）、中國（Ko & Han, 2013）。

表 1 不同工作者身分與服務部門之公共服務動機研究主題

身分 \ 服務部門	公部門	非公部門
現職人員	第一種：工作績效	
非現職人員	第二種：職業動機	第三種：志願服務、工作績效

資料來源：本研究整理。

第三種是非現職人員且未在公部門服務者，範圍超越傳統認知之政府部門的範圍，意指公共服務動機是服務取向，而非部門取向。例如 Houston（2000）以員工的志願服務、捐血、捐款等實際行為，間接測量公共服務動機。此係將公共服務理解為向社會或大眾提供有價值的物品或服務，公共服務的應當存在從社區到全球各個層次，公部門僅承擔其中部分而已，而非營利部門、甚至私部門也承擔大量的公共服務（黃朝盟、李俊達，2015）。整體而言，不論是在公部門或私部門服務的員工，都具有同樣的效果，此意味公共服務動機的構念已超越公部門的範疇，即便是在私部門服務者，同樣都能基於公共服務動機而發揮提升工作績效（Moynihan & Pandey, 2010: 859）。

二、公共服務動機的理論基礎

公共服務動機是「從事公共服務行為的動機」，亦即，係行為人在公共服務相關領域內從事公共服務工作的動機。Steers 與 Porter（1975）將「工作動機」定義為：影響工作情境中行為之激發（arousal）、方向（direction）與持續（persistence）的狀態。所謂激發係指個體內激發行為的力量；方向指人們會針對某個特定情境努力，對於其它的情境則不會有同樣的投入；而持續則為人們會持續性從事某些工作的可能性。因此，工作動機可以激發與工作績效相關的行為，並決定這些行為的形式、方向、強度和持續時間。過去關於「工作動機」的研究多集中於工業和企業組織，近來有關公共服務動機逐漸受到關注，並且逐漸地成為學術研究的焦點（Perry & Porter, 1982）。從「動機」的角度來看，公共服務「動機」的理論基礎包括以下幾項。

（一）公共服務動機與需求層級理論

Maslow 認為個體成長發展的內在力量是動機，動機是由多種不同性質的需求所組成（張春興，1995）。早年在《激勵與個性》（*Motivation and Personality*）一書中，Maslow（1954）提出需求層級理論（*hierarchy of needs theory*），由下而上地列出 5 種人性需求：生理、安全、愛與隸屬、尊榮、自我實現等 5 種層次的需求。這 5 種需求有高低之分，只有低層次的需求獲得滿足後，才能往高層次的需求發展。然而，1960 年代之後，Maslow 開始意識到此層次架構不夠完整，若一味強調自我實現的層次，可能會導向不健康的個人主義，甚至於自我中心的傾向。1970 年代末期，Maslow（1969a; 1969b; 1969c）提出「Z 理論」（*Theory Z*）的看法，認為「自我實現」並不能成為終極目標，Maslow（1971）表示，一個人的精神層次若無法超越個人的範疇，則這個人會變得暴虐殘忍、對人冷漠無情，而其自身則會感到心靈空虛、對未來不再抱持希望，因此他認為在自我實現的需求之上，尚有一種超越個人範疇的自我超越（*self-transcendence*），又稱為精神需求（*spiritual needs*）。O'Brien（1982）認為精神需求是一種基本的人性需求，促使個人願意努力去超越現狀、追尋心靈的提升與自我的超越。

從需求層級理論來看，對於公務人員的角色期待，衍生出新的激勵基礎假定，希望公務人員必須有志於公共服務，並能滿足貢獻社會的要求。公共服務動機理論認為，公共服務是一種「召喚」，而官僚應當回應這種召喚並做為「公僕」，特別重視公共的良善、強調服務及社會正義，透過對社會的貢獻達到內在的滿足（Brewer, Selden, & Facer, 2000; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990）。許多研究指出，真正能激勵公務人員的因素不是薪資、升遷或聲譽等外在獎賞（Brewer & Selden, 1998; Brewer, Selden, & Facer, 2000; Jurkiewicz, Massey, & Brown, 1998; Wittmer, 1991），而是工作本身的意義及能對社會貢獻己力（Crewson, 1997; Frank & Lewis, 2004; Houston, 2000）。Perry（1997）調查研究指出，公務人員的激勵是根源於特別、具體的和具有吸引力的決策，以及對公共利益、憐憫和自我犧牲的承諾。整體而言，Maslow 提出的「需求層級論」來說，部分公務人員的確在心態上僅為圖謀溫飽，因此在成為正式公務人員後，「公職」充其量僅能滿足「匱乏性需求」（*deficiency needs*）。相對而言，許多有意考取公職進而擔任國家公僕者，乃是基於對公共服務產生無私、投入、奉獻及認同的「成長性需求」（*growth needs*），

體認到公務人員的身分與工作具備更高的使命、神聖性、以及無形價值。

然而，綜觀需求層級理論的內涵與公共服務動機的本質，從自利與利他觀點來看，似乎存在矛盾，必須加以說明。Maslow（1954）所提之需求層級理論是基於對人性需求滿足的自利假定，無論是匱乏性需求或是成長性需求，雖有高低層次之分，但仍是以個人自利為考量。因此，被賦予利他期待的公共服務動機，若以需求層級理論來解釋，是否扞格？這部分可由兩面向加以解釋，第一，公共服務動機可以產生利他社會行為，但從心理學的「動機」角度來看，公共服務的「動機」可能基於利他，但也可能是基於自利（Batson & Shaw, 1991; Weinstein & Ryan, 2010）。誠如陳重安與許成委（2016：76）的研究指出，過去學者提出和發展公共服務動機的概念時，多的是從公共服務倫理或公共價值出發，將太多正面的價值和理念加入了公共服務動機的框架。致使後續學者們直覺性地排除自利的公共服務動機，或是說，對於公共服務動機產生「神聖性」的迷信。若是從公共服務動機可能隱含自利動機的層面來看，將公共服務動機納入需求層級理論的框架，將變得具有解釋力。第二，倘若真如學者所言，公共服務動機的本質「內在」（intrinsic）是不考慮外在回饋的，是一種「召喚」或是「善行」（benevolence）（Houston & Cartwright, 2007）。相應於 Maslow（1969a; 1969b; 1969c）所提出的「Z 理論」，則這樣層次的公共服務動機即是在自我實現需求之上的精神需求，是一種超越個人自利的自我超越。在增補強調利他精神的需求層級理論下，公共服務動機與需求層級理論亦有結合的可能性。

（二）其他理論基礎

除需求層級理論之外，從「動機」的角度來看，其他被提及與公共服務動機相關的理論尚包括認知理論（cognitive theory）、自我歸因理論（self-attribution theory）、自我效能理論（self-efficacy theory）、轉型理論（transformation theory）、以及社會化理論（socialization theory）。其中，與公共行政較為相關的是由 Burns（1978）提出，注重精神層面的「轉型理論」，從領導的角度，將成員的工作動機提升至道德及自我實現等較高的層次。經過轉型之後的動機是內發的。由於公共服務的本質是利他、無私的，注重精神層面的滿足，因此轉型理論的內發性動機應能說明公務人員投入公共服務的原動力。此外，在「社會化理論」方面，社會化涵蓋人生各個階段的學習，社會化使某些價值觀、信仰與態度內化為個人思

想行為的一部分（孫本初，2005）。依社會化理論，當人們認為從事公共服務工作是個人責任及人生的角色之一時，從事公共服務即成為一種自然而然的行為。

綜合以上動機相關理論的觀點，應用於公共服務動機，可歸納成下列幾點：

（1）具備公共服務動機者，其需求層次應已發展到心理、精神層面的高層次需求。例如，早期有關官僚體系（bureaucracy）的研究，即指出在公部門的工作動機不僅是物質利益。例如，Weber（1947）即提出，組織成員除了考慮自身利益，還包含服從行為的動機與習俗、情感關係、和理想主義。（2）具備公共服務動機者依自己的信念標準追求預定的目標，這種內在動力的形成，是一個極複雜的內在心理歷程。（3）具備公共服務動機者，其工作投入與持續服務意願受到其認知歷程、成敗歸因、自我效能、成功機率評估等因素的影響。

參、公共服務動機為「人格特質」及其前因變項

Perry 與 Wise（1990: 368-369）認為公共服務動機包括理性（rational）動機、規範（normative）動機、以及情感（affective）動機 3 類。理性動機是追求個人效用的最大化，例如參與制定公共政策、出於個人認同而支持某個公共事項、對特殊利益或私人利益的倡導。規範的動機是指對規範的遵從，例如為公共利益服務的願望、義務和對政府整體的忠誠、社會平等信念。情感動機是指在特定社會背景下的情感反應，例如對政體價值的熱愛和對他人的同情。此外，Brewer、Selden 與 Facer（2000）區分 4 類公共服務動機細緻化的類型，第一類是熱心幫助他人的樂善好施者（samaritans），視自己為弱勢群體的保護者，看見他人受苦而情緒不安。第二類是社群主義者（communitarians），是受到公民義務和公共服務理念所驅動，認為從事公共服務是公民資格的最高形式。第三類是愛國者（patriots），追求的是高於個人的事業，維護和倡導公共利益。第四類是人道主義者（humanitarians），具有強烈的社會正義感，從社會正義出發關心弱勢群體的福利。

綜觀以上有關公共服務動機的類型，基本上說明公共服務動機應係不易改變之人格特質，存在於從事公共服務之前，或是存在於個人未進入組織之前。例如 Brewer、Selden 與 Facer（2000）區分的樂善好施者、社群主義者、愛國者、人道主義者，都偏向涉及個人基本的特質，抑或是經年累月所累積表現出來的特質。再論及 Perry 與 Wise（1990: 368-369）強調的理性動機、規範動機、情感動機，若回

到公共服務動機的定義，即參與公共制度或加入公共組織將可以滿足個人對於理性的需求、滿足對於規範的需求、滿足對於情感的需求（或消除此三方面的匱乏）。公共服務動機是一種內在動機，個人從公共服務本身獲得心理滿足，得到的成就感和感受到的自我價值。從需求層級理論來看，需求匱乏感長期存在，必須不斷設法消除。申言之，個人係因有未滿足之需求，始藉由從事公共服務或投身公共組織，消除匱乏感。此需求（動機）存在於具體行為之前，而非在從事公共服務後而形成或變動。

事實上，從公共服務動機的測量構面來看，由於是延伸自 Perry 與 Wise（1990: 368-369）最初始的定義，更顯現公共服務動機應係不易改變之人格特質。Perry（1996）首先建構公共服務動機的測量指標，包括 4 個構面：政策制定的吸引力（attraction to policy making）、公共利益的承諾（commitment to public interest）、同情心（compassion）、與自我犧牲（self-sacrifice）。其中，政策制定的吸引力是指對於政府、政黨或其他社會公共權威部門，為解決公共問題所採取的政策或選擇，能夠認同甚至參與其中。公共利益的承諾則係指願意對民眾有益事項的付出程度。同情心是指對別人不幸的遭遇，表示同樣的感情。自我犧牲代表為了正義或者其他利益而捨棄自己的利益甚至生命，是一種無私的作為。之後，Kim 與 Vandenabeele（2010）結合理性動機、規範動機、以及情感動機，認為公共服務動機測量應係以自我犧牲的構面為基礎，而政策制定的吸引力是理性動機、公共利益的承諾是規範動機、至於同情心則是情感動機。就此而言，同樣在測量構面上呼應公共服務動機的特質說。

因此，就特質說來看，早期公共服務動機的相關研究，對於前因變項更有清楚的界定。Perry（1997）指出 5 項與公共服務動機相關的前因變項，包括父母的社會化、宗教的社會化、專業認同、政治意識形態、以及個人人口特徵等。除了人口特徵之外，其他 4 項都是透過社會化的管道來形塑個人的價值觀，從而進一步影響到個人公共服務動機的發展。

一、家庭背景

Perry（1997）分析父母的社會化對於子女公共服務動機的影響，研究發現，個人的公共服務動機是在家庭的社會化過程中形成的，這種形成過程受到父母對其在

孩童時期產生的影響，也與宗教信仰，以及個人的職業經歷有關。研究結果並顯示，個人公共服務動機的形成與個人對上帝的態度、父母的教養有關。Perry、Brudney、Coursey 與 Littlepage 等學者（2008）的研究發現，參與宗教性活動程度較高者，例如參與宗教服務、禱告或閱讀經文、在家中從事宗教儀式、參與宗教性質的服務團體，具有較高的公共服務動機。

透過家庭背景的宗教社會化途徑，成為職場精神力（workplace spirituality）與公共服務動機之間的連結點。有關職場精神力的定義，Sheep（2006: 358）從廣泛的角度提出界定，認為職場精神力是將個人的生活經驗及精神力狀況，表現在職場的脈絡當中。Mitroff 與 Denton（1999）也指出，具備精神力的成員在職場中不是為了自我（ego）在工作，而是為了一種「對他人有益的關係」（wholesome relationships with others），同時認為自己的工作具有更了不起的意義。就宗教社會化而論，有些學者認為精神力的概念與宗教之間密不可分，因此會從宗教的角度去定義精神力，在比較早期的相關論述中，宗教和精神力兩個詞彙甚至往往交互使用（Tisdell, 2008）。尤其在西方社會，上帝與每個人的生活息息相關，包括日常生活及工作皆然。影響所及，甚至認為「生活與工作本身，即為一種屬精神力的操練，指引我們朝向上帝，教導我們認識自己」。因此，究竟職場精神力與公共服務動機之間存在關聯性為何，值得未來進一步探討。

在家庭社會化方面，Perry 與 Vandenabeele（2008）以「每日光點獎」（the Daily Point of Light Award）與「總統社區志工獎」（President's Community Volunteer Award）獲獎者為研究對象，調查個人公共服務動機的影響因素。結果顯示，家庭的社會化過程直接或間接地透過志工服務的中介因素，影響個人的公共服務動機。Lewis 與 Frank（2002）根據 1989 年與 1998 年的綜合社會調查（general social survey, GSS），發現在政府部門服務的單親家長更傾向於讓子女從事政府工作。彼等推測父母的作用，在於給子女們留下更多將來能夠到公部門就業的積極印象，而不是給子女尋找更多的就業機會。

二、性別

在個人的公共服務動機前因的研究中，性別是非常重要的因素之一。Naff 與 Crum（1999）在驗證個人人口特徵對公共服務動機程度的影響時發現，女性比男性

更具有公共服務動機。White（1999）則針對性別對個人的道德發展之影響進行研究，發現女性在有關道德測試題的得分明顯高於男性，這意味女性比男性更具道德感。Houston（2000）採用綜合社會調查（GSS）比較公、私部門員工的工作動機，發現女性比男性更願意從事有價值或有意義的工作。

然而，也有部分研究結果認為，男性比女性具備更高的公共服務動機（Vandenabeele, 2011）。Frederickson（1967）在早期的研究發現，學生性別與他們對從事公共服務工作的想法是有影響的，相對而言，在對從事公共服務的看法方面，男學生比女學生的想法更為積極。Perry（1997）則是在影響個人公共服務動機前因的研究發現，女性在公共利益或公民責任、及自我犧牲兩個構面上的支持率不如男性。

三、教育程度

Perry（1997, 2000）研究發現，教育是影響公共服務動機的重要前因之一，可能會增強和促進公共服務動機的發展，教育是社會歷史背景的一個組成部分，因此教育對個人的公共服務動機產生很大的影響。Naff 與 Crum（1999）在探討公務人員公共服務動機與其態度、行為關係之研究發現，大學以上學歷者的公共服務動機，顯著高於學歷未達大學者。Bright（2005）也指出，教育有助於提高個人的專業性，提升個人的期望與更高層次的認知，使個人了解公共服務的價值。因此，教育程度較高的公務人員，其公共服務動機比教育程度低者更加顯著。Houston（2000）認為，如果一個人具備較高的教育素養（attainment），將會更重視有意義的工作，而不只僅是考量薪資多寡及工作安全感的問題。Moynihan 與 Pandey（2007）也提出類似的結論，認為教育程度與公共服務動機之間存在強烈的正向關聯性，因為教育在塑造個人的信仰或價值觀方面扮演著非常重要的角色。

近來有關教育與公共服務動機之間關聯性的研究，延伸到學科領域訓練的主題。Vandenabeele（2011）認為，公共性及非營利性質的學科訓練，有助於提升公共服務動機。例如，就讀語言教育、健康照護、社會科學等學科領域的學生，相對於商管及法律領域者，有較高的公共服務動機。Kjeldsen（2012）針對丹麥不同專業學科領域之大學生進行實證調查，研究發現，受過非公共服務領域教育之學生，例如商科、工程領域，其公共服務動機隨著就學年級（教育程度）增加而提升。

四、文化背景

Perry (2014) 所提出公共服務動機之「發展中的第三波研究浪潮」，主要涉及 4 項範疇：第一，追求更堅實的研究設計，從事更具實驗性質的研究 (Bellé, 2013, 2014; Christensen et al., 2013; Moynihan, 2013)。第二，改進測量指標，提高構念效度，以增加跨國研究的信度及效度。第三，探討更多公部門中的激勵誘因。第四，致力於運用理論及研究成果，測試採行公共服務動機策略的有效性。其中第二項即指公共服務動機的文化差異。Perry (1996) 提出公共服務動機量表迄今已逾 20 年，由於此量表是在美國背景之下所開發，部分研究 (Kim & Vandenabeele, 2010; Wright, 2008) 也已證實其侷限。Kim 與 Vandenabeele (2010) 針對量表的文化差異提出一些修改的建議，以使量表能更適當且普遍地在各國被採用。為使公共服務動機的實證研究能夠更適切地在各國獲得應用及驗證，未來發展趨勢應針對文化差異多所考量，研製本土化或是跨文化的量表。

個人的公共服務動機是在社會化過程中形成的，因此，文化背景因素對於個人公共服務動機具有重要影響。根據 Vandenabeele、Scheepers 與 Hondeghem (2006) 的研究，公共服務動機與公共行政存在的文化及制度密切關係，不同文化的國家，存在不同的價值觀模式。事實上，這與 Perry (1997) 的觀點如出一轍，其認為在公共服務動機的研究中，應把價值、偏好視為內在的、從社會化學習過程中形成的。Kolpakov (2009) 提出公共服務動機的跨文化模型，並從理論上提出假設，認為相對於個人主義 (individualism) 文化，身處集體主義 (collectivism) 文化的公務人員及社會人員，在公共服務動機的理性動機上表現更為突出。

表 2 綜整公共服務動機的前因變項，與社會化有關者包括家庭背景、性別、教育程度、文化背景等因素。整體而言，以公共服務動機為「特質」而論，公共服務動機存在與否或有無程度跟個人人口特徵或社會化之後形成的人格特質有關。換言之，個人的公共服務動機會因前因變項而存在差異，惟此差異是因人口特徵或是個人社會化過程長期發展不同而存在。就個人而言，即便外在條件改變，這些人口特徵不變、社會化所形成的人格特質仍在，難以影響公共服務動機之穩定特性。

表 2 公共服務動機的前因變項：社會化與人口特徵

前因變項	關聯性	代表作者
家庭背景	父母社會化影響公共服務動機	Perry (1997)
	宗教活動程度與公共服務動機正向關聯	Perry 等學者 (2008)
	職場精神力與公共服務動機正向關聯	Mosalanejad、Farhadi 與 Beigi (2012)
性別	女性公共服務動機較高	Houston (2000)
	性別與公共服務動機無關	Lewis 與 Frank (2002)
教育程度	教育程度與公共服務動機正向關聯	Moynihan 與 Pandey (2007)
	學科領域決定教育程度是否影響公共服務動機	Vandenabeele (2011)、Kjeldsen (2012)
文化背景	社會文化影響公共服務動機	Kolpakov (2009)、Ritz 與 Brewer (2013)

資料來源：本研究整理。

肆、公共服務動機為「心理狀態」及其前因變項

事實上，公共服務動機最初始的研究核心，Perry 與 Wise (1990) 所提的是係聚焦在從事公共服務行為的動機，強調個人需求滿足（匱乏消除）、探討個人行為的「傾向」。不過，Perry 與 Wise (1990: 370-371) 於該文後半部，探討「公共服務動機的行為影響」（behavioral implications of public service motivation）。此 3 個行為影響包括：（一）個人的公共服務動機愈高，愈可能成為公共組織的成員；（二）在公共組織中，個人的公共服務動機與工作績效呈正相關（positively related）；（三）吸引到高度公共服務動機成員的公共組織，應該較少依賴效用誘因之績效管理。或因如此，原係強調個人需求滿足（匱乏消除）、探討個人行為「傾向」的公共服務動機，反而強調行為面，並連結到正向公共服務行為的想像。後續的相關研究幾乎將「公共服務動機」（從事公共服務行為的動機）限制在純然利他（altruism）與非自利的範圍（Bozeman & Su, 2015）。

從公共服務動機的定義可以看出其本質產生改變，「公共服務動機」被定義為趨使個人展現自我犧牲的奉獻精神，從事有利於他人及社會福祉的行為動機。例如，Rainey 與 Steinbauer (1999) 將公共服務動機定義為：「為社區、州、國家或

全人類之利益服務的一般性、利他性之動機」。Vandenabeele、Scheepers 與 Hondeghem (2006) 等人主張採取涵蓋性較廣闊的定義，將公共服務動機界定為「信念、價值和態度」，這些信念、價值和態度是「超越個人自利和組織利益，關注更大政治實體的利益，並通過公共互動，激勵個人採取之有目的性之行為」。甚至，Perry、Hondeghem 與 Wise (2010) 也提出，「公共服務動機是源自公部門的價值和心理傾向激發的利他主義或親社會動機」。

Vandenabeele、Scheepers 與 Hondeghem (2006) 等人更主張採取涵蓋性較廣闊的定義，將公共服務動機界定為「信念、價值和態度」，而這些信念、價值和態度是「超越個人自利和組織利益，關注更大政治實體的利益，並通過公共互動，激勵個人採取之有目的性之行為」。這樣的定義一方面將動機提升到信念、價值、態度的抽象層次，¹ 一方面也強調激勵效果。就此而論，儘管個人的公共服務動機確實會傾向從事公共服務行為，但近來有關公共服務動機的研究已經不再強調需求滿足的動機面，而是在公共服務的行為面、結果面，甚至是效用面。

Brewer 與 Selden (2000) 主張，相關研究應該關注影響公共服務動機的前因，包括個人的因素（個人選擇進入公部門服務的因素），以及組織環境因素（能夠影響個人公共服務動機程度的因素）。Moynihan 與 Pandey (2007) 認為，在就業之前，個人的公共服務動機可能是在所處的社會歷史背景影響下所形成，但進入組織後，主要是受到組織環境的影響。有關影響公共服務動機狀態的「組織環境」前因變項，Romzek (1990) 的研究發現，組織環境對員工的服務動機有顯著影響，主要表現在 3 個方面：組織文化（organizational culture），同事間的關係（co-worker relationship），以及獎勵制度（rewards system）。由於公部門有其獨特的組織架構和目標特性，與私部門不同，因此在公部門的工作設計和任務特徵下，個人的公共服務動機有可能受到影響。Wright 與 Pandey (2008) 發現，公部門的組織使命對員工個人的公共服務動機影響很大，如果員工認為組織的使命和自我的價值觀一致時，將會更加傾向於將組織目標視為個人目標，並且會把追求組織目標看成是與追求個人目標一樣具有意義。

¹ 陳重安與許成委 (2016：74-75) 分析指出，動機是行為的前提，但價值、態度、信念等與行為並沒有——對應的關係。價值、態度與信念可以在沒有任何行為的情形下獨立存在，它們會影響行為，但並不必然決定行為的發生和持續。

由於政府部門有其獨特的組織架構和目標特性，與私部門不同，因此在政府部門的工作設計和任務特徵下，個人的公共服務動機有可能受到影響。以下列舉部分研究成果，以茲說明。

一、工作特徵

實證研究顯示，工作目標與工作內容是影響公共服務動機的前因變項。Jung 與 Rainey（2011）探討組織工作目標特性對於公務人員公共服務動機之影響，發現組織工作目標模糊性（goal ambiguity）將負向影響公共服務動機。亦即公部門若沒有明確的組織目標規劃，將導致公務人員公共服務動機之降低。同時，若公務人員感知到組織工作的目標、工作目標的重要性、工作目標的一致性、工作任務的一致性、並感到對工作目標的承諾，將有助提升公共服務動機。

二、組織文化

Camilleri（2007）探討公務人員對於任職組織的感知與公共服務動機之關聯性，發現人員感受到所任職的組織是重視行動（basis for action）、重視客戶（close to customer）、具有企業家精神與自主性（entrepreneurship and autonomy）、重視人性以提高生產力（productivity through people）、寬嚴並濟（loose-tight properties）等，對於公共服務動機有正向影響。Vandenabeele（2011）對 3,506 名公務人員在不同組織制度下的公共服務動機進行分析，獲得組織制度與文化會影響公共服務動機發展的結論。

三、績效獎酬制度

Frey 與 Jegen（2001）的研究顯示，當個人的外在獎酬提高，將產生排擠效應，削弱內在動機。換言之，當人們從事有意義的工作時，組織給予外在金錢獎勵，將削弱內在的興趣與滿足感。Moynihan（2010）認為，具有高度公共服務動機的公務人員，若置身於用績效獎酬制度的公部門組織，發現所從事之公共服務是可被評量而決定其報酬獎勵。在這樣的情況下，將產生外在獎酬排擠內在動機，反而削弱從事公共服務的成就感及滿足感，導致內在的公共服務動機下降。

四、組織變革

Moynihan 與 Pandey (2007) 發現公務人員對於組織的認知是改革導向 (reform orientation)，積極重視組織改革，使公務人員能夠履行其公共服務的信念，有助於公共服務動機的提升。Moynihan 與 Pandey (2007: 46) 並證實繁文縟節與管理層級、組織變革會對公共服務動機產生影響。其中，繁文縟節與管理層級和公共服務動機具有負向關聯性。然而，若公務人員認知組織是積極地從事組織變革，則會正面地提升公共服務動機。

五、個人—組織配適度

Wright (2004) 發現，公部門的組織使命對員工個人的公共服務動機影響很大，如果員工認為組織的使命和自我的價值觀一致時，將會更加傾向於將組織目標視為個人目標，並且會把追求組織目標看成是與追求個人目標一樣具有意義。Perry 與 Porter (1982) 發現，個體績效能否被準確測量及任務目標是否清晰，都是可能影響個人公共服務動機的重要因素。

六、轉換型領導

Wright、Moynihan 與 Pandey (2012) 將轉換型領導作為自變數，提出轉換型領導與公共服務動機正向關聯，藉由對員工的公共服務動機產生影響，實現組織目標。

七、組織信任

Chen、Hsieh 與 Chen (2014) 比較組織信任對公共服務動機的影響，認為同事之間的信任、對領導的高信任提高公共服務動機。

表 3 羅列之前因變項，係將公共服務動機視為「狀態」，可能隨組織環境而變動之狀態。整體而言，為了強調在組織管理上的效用，原係聚焦在個人需求匱乏與滿足的公共服務動機，轉而成為強調個人進入組織後所被塑造及影響的狀態。因此，公共服務動機不再只是社會化形成的人格特質，而是隨著組織環境改變，強調

管理效用的心理狀態。亦因如此，組織環境成為公共服務動機「狀態」的前因變項。例如，Moynihan 與 Pandey（2007）認為，在就業之前，個人的公共服務動機可能是在所處的社會歷史背景影響下所形成，但進入組織後，主要是受到組織環境的影響。而 Vandenabeele（2011）則認為，部分公務人員公共服務動機在進入公共機構服務前就已存在，部分公共服務動機則有待進入公共機構服務之後才發展。

上述有關組織環境對公共服務動機的影響，呈現兩項特點。第一，組織環境對於公共服務動機存在的正向影響，多數具有提升效果；第二，少數研究論及組織環境對公共服務動機存在負向影響，例如績效獎酬。與本研究主題相關者，對於現職公務人員而言，年金改革影響的應是公務人員對所處組織環境的認知，例如組織承諾下降、組織信任下降、負面的組織變革感知…等等。從而，因為對組織環境的負面認知，影響（降低）公共服務動機。質言之，年金改革應非直接影響公共服務動機。

表 3 公共服務動機的前因變項：組織環境

前因變項	關聯性	代表作者
工作特徵	工作重要性、專業化程度與公共服務動機正向關聯	Kim、Henderson 與 Eom（2015）
組織文化	組織文化與公共服務動機正向關聯	Camilleri（2007）
績效獎酬	績效獎酬制度與公共服務動機負向關聯	Frey 與 Jegen（2001）
組織變革	積極的組織變革與公共服務動機正向關聯	Moynihan 與 Pandey（2007）
個人—組織配適度	個人—組織配適度與公共服務動機正向關聯	Wright 與 Pandey（2008）
轉換型領導	轉換型領導與公共服務動機正向關聯	Wright、Moynihan 與 Pandey（2012）
組織信任	組織信任與公共服務動機正向關聯	Chen、Hsieh 與 Chen（2014）

資料來源：本研究整理。

伍、政策建議：「提升」公共服務動機之策略？

國內有關針對現職公務人於「提升」公共服務動機「狀態」的相關研究，提出

諸多實務建議。例如，陳怡昌（2014），建議個人層級與組織層級著手，包括運用價值管理、採用轉型式領導、加重內在工作動機、重塑政府品牌形象、設計人力資源管理措施、調整教育訓練等方法。王俊元（2014）也從個人特質與工作屬性、組織制度與環境系絡，以及個人、組織及環境相互作用等 3 個面向，提出強化公務人員公共服務動機的幾項可行策略。劉奕宏、蕭武桐（2014）以激勵理論的角度，從需要層級理論、激勵保健理論、公平理論提出 3 項增加公共服務動機的策略。另外，並以公共管理技術的運用為出發點，對於公務體系公務人員公共服務動機的增進，從參與管理、團隊建立、標竿學習與目標管理等 4 項公共管理技術，提出相關增進公共服務動機的策略。

論及有關年金改革對於公共服務動機之影響，本研究認為應更細緻地從公共服務動機的本質與分析對象加以分類探討，並將更加具備理論意涵及實務可行性。如表 4 所示，倘若公共服務動機為一種長期社會化所形塑之人格特質，無論是非現職者或現職者，理應將不受年金改革之影響，保持穩定一致。相對而言，若公共服務動機為變動之心理狀態，在年金改革之後，恐將影響非現職者的公共服務動機，降低其報考意願。對於現職者而言，根據既有研究的成果，公共服務動機係受組織環境的認知，而產生變動。因此，年金改革將是影響公務人員對組織環境的認知，從而降低其公共服務動機。

表 4 年金改革對公共服務動機之影響與情境策略

PSM 本質 分析對象		人格特質 (trait)	心理狀態 (state)
非現職者	影響	無	影響公共服務動機，降低報考意願
	策略	情境 1： 考選制度變革，甄選具備公共服務動機之人才	情境 3： 建立公共服務正當性，提高優秀人才報考之動機
現職者	影響	無	影響組織環境之認知，降低公共服務動機
	策略	情境 2： 藉由職業社會化形塑公共服務動機，並考核行為是否相符	情境 4： 創造支持性的組織環境，提高公共服務動機

資料來源：本研究整理。

既有文獻中，Paarlberg、Perry 與 Hondeghem（2008）藉由公共服務動機的理論，針對個人、工作、工作環境、組織、社會等 5 個分析單位，全面性地提出管理上的策略及方法（表 5）。並能夠對應到表 4 研提之各類情境，值得參酌。對應於前揭表 4 的 4 個情境，在有關「提升」公共服務動機的策略方面，應該有兩種層面的意涵。

表 5 運用公共服務動機的策略與方法

分析單位	策略	方法	對應情境
個人	整合公共服務動機與人力資源管理的過程	根據既有的公共服務動機來甄選人才。	1
		對每個成員進行社會化，以產生預期中的社會服務行為。	2
		針對成員的行為是否符合公共服務動機進行績效考核。	2
工作	創造並傳達工作的意義與目的	傳達工作的重要性。	2
		根據既有的公共服務動機來建立明確的目標。	2
工作環境	創造一個能夠支持公共服務動機的工作環境	創造一個可以提升成員自律的工作結構。	4
		設計一套誘因體系，長期地強化內在激勵。	4
		鼓勵職場內部的交流，以促進公共服務動機。	4
組織	整合公共服務與組織的使命、策略與領導	組織的願景與行動應該反映公共服務動機。	4
		培養能夠信守組織價值的領導者。	4
社會	建立公共服務的外部正當性	與能夠提升公共服務動機的社會機構建立夥伴關係。	3
		在公共服務正式推行之前，向社會大眾推廣並提供體驗的機會。	3
		透過各種大眾媒體，使公共服務能獲得社會關注。	3

資料來源：整理自 Paarlberg、Perry 與 Hondeghem（2008）。

第一，從特質說而論，係指讓公務人員中具備公共服務動機的人數比例增加。在「特質 X 非現職者」的情境下，其策略將涉及考選制度改革，俾利甄選具備公共

服務動機之人才，例如在考選階段施行人格測驗。事實上，考選部已著手從純研究的角度，發展適用於公務人員的人格測驗量表。倘若欲以人格量表測驗文官的公共服務動機「人格特質」，除了首要必須加以斟酌题目的信效度之外，更重要且影響深遠的考慮，還包括整個人格測驗的形式、施測的階段、以及在公部門適用性的根本問題（蔡式淵，2013）。目前我國公務人員考試的內容多為理論性的知識，無法了解應試者實務上的處理能力與表現，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）。有關我國考選制度變革之建議，《公務人員採多階段考試可行性研究》（彭錦鵬、黃一峯、李俊達，2017）與《公務人員考試採心理測驗之可行性》（彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達，2018）兩份研究報告均深入討論有關人格特質相關之考選分析，值得參酌。

在「特質 X 現職者」的情境下，其策略則是透過人力資源管理，藉由比較長時間的職業社會化過程，形塑公共服務動機，並考核其行為是否相符。如同 Vandenabeele（2011）所認為，由於社會化過程的複雜性，公共服務動機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公共服務動機研究，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）。

其次，從狀態說來看，「提升」公共服務動機的意涵，則是提高個別公務人員公共服務動機狀態。俾利原不具備公共服務動機者，從零到有；讓低程度公共服務動機者，從低到高。在「狀態 X 非現職者」的情境方面，其策略是建立公共服務的外部正當性，讓非現職者體認，從事公共服務將成為偉大的志業。藉以提高外部人才之公共服務動機，增加報考意願。年金改革推動期間，軍公教警消某種程度招致汙名，未來尤須重新塑造社會形象，喚起有志者從業之正當性。

最後，在「狀態 X 現職者」的情境，由於年金改革係改變公務人員對組織環境的認知，從而降低公共服務動機。因此，其策略將是創造一個能夠支持公共服務動機的工作環境，整合公共服務與組織的使命，諸如改善組織文化、組織承諾、組織信任、領導風格等影響公共服務動機的組織前因變項，達到提升公共服務動機的效果。

陸、結論

Paarlberg、Perry 與 Hondeghem (2008: 268) 指出，越來越多的研究證明公共服務動機的存在是不容置疑的。因此，究竟公共服務動機在管理措施上應該如何應用，進而如何藉由公共服務動機提升公務人員及公部門的績效，是個重要的課題。值得注意的是，公共服務動機近 20 年來高度受到公共行政領域矚目，其原因之一，或係關注公共服務動機的結果變項，亦即提升個人工作績效或組織績效。例如 Naff 與 Crum (1999) 的研究發現公共服務動機與個人工作滿意度、工作績效、在政府部門的意願、支持政府改革的態度有顯著正向影響。Rainey 與 Steinbauer (1999) 則認為公共服務動機對組織績效有正向影響。因此，在此研究邏輯下，係期待藉由統計科學的正向關聯性，以提升公共服務動機的手段，達到提升績效的正向效果。

在應用公共服務動機的策略建議上，Perry (2014) 從相關研究成果推論，目前大部分的研究都將公共服務動機視為會隨時空改變的心理狀態，並非穩定不變的人格特質。其隱含之意為，公共服務動機被視為狀態，始有「提升」之可能，亦始具有應用價值，從而能夠達到提升績效的效果。從人力資源管理的角度來看，如果公共服務動機是種「狀態」，則在實務策略上，即將從人力資源發展著手，透過領導、組織文化、訓練等途徑，來提升公務人員的公共服務動機。

整體而言，探討年金改革對公共服務動機的影響，或未來在從事相關激勵策略的研究時，必須先釐清公共服務動機究竟是「人格特質」還是「心理狀態」，從而才能為組織管理者或領導者，提出適當的建議。特質說的公共服務動機涉及從個人與工作本身加以提升，其策略包括整合公共服務動機與人力資源管理的過程、創造並傳達工作的意義與目的。狀態說的公共服務動機，其提升的策略創造是一個能夠支持公共服務動機的工作環境，並將公共服務與組織的使命、策略與領導相互整合，以及在社會面建立公共服務的外部正當性。

參考文獻

- 王俊元（2014 年 8 月 16 日）。強化公共服務動機之可行策略。T&D 飛訊，197，2018 年 12 月 24 日，取自：<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzIzMjQ2LzZlNDgwOWVILTMOZTMtNGM1Zi05ZDFkLTAyYmRmYmVhOWUyYi5wZGY%3d&n=ZjE3NTFlODAlMzk4YWE1ODE3MTNmODFmYmRiN2U4MGQucGRm&icon=.pdf>。
- 孫本初（2005）。公共管理（四版）。臺北：智勝。
- 徐仁輝（1995）。新制度經濟學與公共行政。世界新聞傳播學院學報，5，273-288。
- 張春興（1995）。現代心理學。臺北：東華。
- 陳怡昌（2014 年 8 月 1 日）。論公共服務動機的提升。T&D 飛訊，196，2018 年 12 月 24 日，取自：<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzIzMjQxL2FhMjU2NDIhLTk0YjgtNDIyNi05YzE5LWVmMjEwZTZjODVmNS5wZGY%3d&n=ZTAyNWZlMjU2MDk0ODdlZmYxYjNiZGJiMmI0NDIjZjNmMzYucGRm&icon=.pdf>。
- 陳重安、許成委（2016）。公共服務動機：回顧、反思與未來方向。公共行政學報，51，69-96。
- 彭杏珠（2018 年 8 月 30 日）。延退、老化、人才流失 五大後遺症接連引爆。遠見雜誌，2018 年 9 月號，2018 年 12 月 24 日，取自：<https://www.gvm.com.tw/article.html?id=45741>。
- 彭錦鵬、黃一峯、李俊達（2017）。公務人員採多階段考試可行性研究。考選部委託之專題研究成果報告，未出版。
- 彭錦鵬、劉坤億（2009）。我國公務人力資源改革方向之研究。行政院研究發展考核委員會委託之專題研究成果報告，未出版。
- 彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達（2018）。公務人員考試採心理測驗之可行性。考選部委託之專題研究成果報告，未出版。
- 黃朝盟、李俊達（2015）。提升政府文官團隊的公共服務動機：理論發展的觀點。人事月刊，355，52-63。

- 劉奕宏、蕭武桐（2014 年 8 月 16 日）。提升公務人員公共服務動機策略之芻議：激勵理論與公共管理技術的運用。T&D 飛訊，197，2018 年 12 月 24 日，取自：<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzIzMjQ3LzUyMzhmZjhhLTlhNzUtNDQ2My05NWZmLTlyZy2EwNDQzNWZhYy5wZGY%3d&n=YTkwn2UzMWI4OGRiMjRmZmYzZmIzYmJkOWQyZWNmZGYucGRm&icon=.pdf>。
- 蔡式淵（2013 年 3 月 1 日）。編製「公務人員性向測驗」？考選通訊，27（1），2018 年 12 月 24 日，取自：https://wwwc.moex.gov.tw/main/ExamCom/wHandExamCom_File.ashx?examcom_id=451。
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- 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), 413-440.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-711.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel*

Administration, 25(2), 138-154.

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.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377.

Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., & Chen, D.-Y. (2014). Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan. *Public Administration*, 92(4), 954-973.

Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Park, J. (2013). Public service motivation, task, and non-task behavior: A performance appraisal experiment with Korean MPA and MBA students. *International Public Management Journal*, 16(1) 28-52.

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.

Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? *American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.

Frederickson, H. G. (1967). Understanding attitudes toward public employment. *Public Administration Review*, 27(5), 411-420.

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Survey*, 15(5), 589-611.

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.

Houston, D. J., & Cartwright, K. E. (2007). Spirituality and public service. *Public Administration Review*, 67(1), 88-102.

Jung, C. S., & Rainey, H. G. (2011). Organizational goal characteristics and public duty motivation in U.S. federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 28-47.

Jurkiewicz, C. J., Massey Jr., T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250.

- 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., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kim, T., Henderson, A. C., & Eom, T. H. (2015). At the front line: Examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. *International Review of Administrative*, 81(4), 713-733.
- Kjeldsen, A. M. (2012). Vocational study and public service motivation: Disentangling the socializing effects of higher education. *International Public Management Journal*, 15(4), 500-524.
- Ko, K., & Han, L. (2013). An empirical study on public service motivation of the next generation civil servants in China. *Public Personnel Management*, 42(2), 191-222.
- Kolpakov, A. (2009). *Developing cross-cultural framework for public service motivation*. The International Public Service Motivation Research Conference, (June 7-9), Bloomington, IN.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Maslow, A. H. (1969a). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1-9.
- Maslow, A. H. (1969b). Various meanings of transcendence. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 56-66.
- Maslow, A. H. (1969c). Theory Z. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(2), 31-47.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York, NY: Penguin Arkana.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.

- Mosalanejad, R., Farhadi, R., & Beigi, Z. (2012). The impact of workplace spirituality on public service motivation. *Journal of American Science*, 8(12), 430-432.
- Moynihan, D. P. (2010). A workforce of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 23-34.
- Moynihan, D. P. (2013). Does public service motivation lead to budget maximization? Evidence from an experiment. *International Public Management Journal*, 16(2), 179-196.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866.
- 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.
- O'Brien, M. E. (1982). Religious faith and adjustment to long-term hemodialysis. *Journal of Religious Health*, 21(1), 68-80.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 268-293). Oxford, England: Oxford University Press.
- 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. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47.
- Perry, J. L., Brudney, J., 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., 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. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics: Institutions, identities, and self-regulation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 56-80). Oxford, England: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *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.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Ritz, A., & Brewer, G. A. (2013). Does societal culture affect public service motivation? Evidence from sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal*, 16(2), 224-251.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 357-375.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1975). *Motivation and work behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Tisdell, E. J. (2008). Spirituality and adult learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 119: 27-36.
- 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-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., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-31.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, NY: Free.
- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222-244.
- White Jr., R. D. (1999). Are women more ethical? Recent findings on the effects of gender upon moral development. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 459-471.
- Wittmer, D. (1991). Serving the people of serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity and Management Review*, 14(4), 369-383.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.
- Wright, B. E. (2008). Methodological challenges associated with public service motivation research. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 80-98). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

On Public Service Motivation and Its Enhancing Strategies after Civil Service Pension Reform in Taiwan

Chunta Lee^{*}

Abstract

When discussing public service motivation (PSM), one of the core issues is whether it is a personality trait or a state of mind. A personality trait is a stable characteristic of an individual that is consistent in all situations at all time. However, a state of mind is a transient characteristic that can change over time in different situations. If PSM is a consistent trait, civil service PSM would not be changed by pension reform. If PSM is a transient state, the impacts of pension reform may lower civil service PSM. For personality trait cases, the promotion strategies for PSM need to redesign procedure of human resources management to recruit applicants with PSM and provide on-the-job training by emphasizing work value and meaning. On the other hand, the promotion strategies for state of mind cases are creating a supporting organization environment, integrating commitments, visions and leaderships of public organizations, and building the legitimacy of public service recognized by society.

Keywords: pension reform, public service motivation, motivation

^{*} Assistant Professor, Department of Social and Public Affairs, University of Taipei. e-mail: chunda@utapei.edu.tw.

