

神的職業 vs. 人的工作： 爲什麼公共服務動機很重要？

陳芙萱、劉皓仁*

書名：*Managing Organization to Sustain Passion for Public Service.*

《管理組織以保持對公共服務的熱情》

作者：James L. Perry

出版者：Cambridge University Press

出版年：2021

頁數：313

ISBN：978-1-108-843256

一、前言

在韓國著名紀錄片《求生存的艱難歲月－韓國公務員考試實態》當中，韓國人稱公務員為「神的職業」；源於公務員的報考者在準備國家考試的過程中，除了面

非送審類文章。

* 陳芙萱為國立臺灣大學政治學博士，逢甲大學兼任助理教授。研究領域為 SDGs、政治經濟、公共人力資源管理，e-mail: fhchen@mail.ntcu.edu.tw。

劉皓仁為國立臺灣大學建築與城鄉研究所博士，逢甲大學兼任講師。研究領域為政策創新、地方治理、SDGs、空間政治經濟，e-mail: d01544007@ntu.edu.tw。

對強大的同儕競爭與期待的壓力、犧牲休閒娛樂與絕大多數社交活動之餘，還必須每日苦讀 18 小時以上。而且隨著韓國國家考試試題命題的專業化，對於考生的壓力負擔越來越重；首爾的「鷺梁津」更形成了所謂的「考公村」聚落的現象，在這裡花上五年以上時間苦讀更是家常便飯。¹ 以韓國公務員考試的實態為例，這種考試的文化不禁令人懷疑，透過這種儼然古代科舉選才制度的公務員選才機制所產生的考試菁英，未來就一定能勝任、適合公務員的工作嗎？

面對全球化下日益趨向複雜的公共事務，過去認為以成本導向且兼具顧客取向的服務將能更有效率管理政府部門的思維也發生改變。在新公共服務轉而倡議公務員「由心出發」做好公共服務之際，公務員服務民眾的「公共服務動機」(Public Service Motivation, PSM) 也越來越重要。然而，「PSM」是某些特定人才具備的嗎？我們的組織能培養出這些具有高度「PSM」人才嗎？以人的能力要完成神的職業，必然會不斷尋求管理方式的變革。這些疑惑使得 James L. Perry 倡議「公務員制度」和「組織變革」應該思考如何將「PSM」納入既有的組織管理策略，並以「PSM」為管理手段，打造提供卓越服務的公務員團隊，以確保公務員具備公眾所期望的公共服務承諾。

根據美國印第安納大學公共與環境事務學院的推崇，本書作者 Perry 是公共行政和公共管理研究領域的國際公認領袖。² 從 1974 年起在「加州大學爾灣分校」(University of California, Irvine) 開始了他的職業生涯；並曾先後在世界各地知名大學，如韓國延世大學、香港大學、香港中文大學、「美國威斯康辛大學麥迪遜分校」(University of Wisconsin-Madison) 等一流名校講學，目前任教於印第安納大學擔任特聘名譽教授，以研究 PSM、政府和公務員改革、公共管理、公共人力資源管理、國家和社區服務、績效工資、公共組織行為見長。他撰寫與編輯 10 本書以及超過 180 篇文章和書籍章節；包括 2015 年出版的《公共行政手冊第三版》(*Handbook of Public Administration, Third Edition*)。1998 年至 2000 年間，擔任《公共事務教育雜誌》(*Journal of Public Affairs Education*) 的主編；2012 年至 2017 年間，他還擔任《公共行政評論》(*Public Administration Review*) 的主編，目

¹ NHK (2008), 求生存的艱難歲月－韓國公務員考試實態, 2022 年 2 月 16 日, 取自：
<https://www.bilibili.com/s/video/BV1HW411v7oB>。

² Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs—James Perry, Retrieved June 23, 2022, from: <https://oneill.indiana.edu/faculty-research/directory/profiles/faculty/full-time/perry-james.html>.

前是《亞太公共管理雜誌》（*Asia Pacific Journal of Public Administration*）的聯合主編。

自 1990 年 Perry 和 Louis Wise 引入 PSM 結構以來，PSM 從早期建構公共服務動機的測量量表，到 2021 年本書所持的中心論點：「以公共服務動機為管理手段；驅動公共服務行為的動機為首要任務」。不難看出 Perry 對於公共服務動機的關注已經滲透到專業實踐中，在其努力下，從官僚模式到新公共管理，再由新公共管理轉移到新公共服務模式，象徵社會與行為科學界對於個人和群體行為研究的轉變。PSM 成為塑造公共部門運作方式的重要知識資本來源，同時改變了設計公務員制度的知識框架。本書最大的貢獻在於，基於對公共服務的循證研究，將 PSM 引入公務員的制度設計，推動公務員機構和組織的變革。它提出了一種新的前進方向，培養領導者價值領導、變革型領導、僕人式領導、感性領導等能力，以說故事的方式傳達公共服務價值觀，選擇過程和工作環境如何支持所謂的親社會行為。

二、本書核心論述及重點摘要

本書蘊含 Perry 關於公共服務動機三十年研究。早期 PSM 的研究文獻，傾向於比較公務員和私人企業人員在工作態度和獎勵偏好方面的差異，且容易與利他主義和親社會動機上混淆（Crewson, 1997; Houston, 2000; Rainey, 1982）。Perry 以個人、工作、工作環境和領導行為的實驗研究，引用並討論近 50 項跨不同分析單元的實驗研究，透過與公共服務相關的動機如何影響公共僱員、其領導者和經理的一系列行為，匯集一致且自我強化的公務制度設計和實踐，證明管理人力資源的必要性和可行性，讓公共服務從「有意義」到「具備動機」，從「有動機」到「懷抱熱情」的轉變。本書共分 9 大章節，主要的分析脈絡為「個人如何選擇組織、組織如何吸引個人，以及個人對組織環境的態度、信念和興趣如何影響動機」，可分為以下幾個部分進行闡述，並在結論提出反思與討論。

首先，作者針對公共服務動機的理論與實證研究基礎，進行廣泛回顧；有關 PSM 一詞，源於對公共服務倫理的信念，1982 年由 Rainey 所提出，1990 年由 Perry 與 Wise 針對公部門中個人的動機形式進行定義，主要可以分成概念的發展、測量、與實證檢驗的影響範圍、前導因子、結果和組織系統。在面對諸多政府和制度改革論點中，PSM 反思公共選擇理論，並提供一個更為全面、連貫，且循證的論點，去討論 PSM。包括：為什麼人們會願意向組織貢獻個人資源？動機內涵是什

麼？動機如何產生？為何會有動機排擠現象？為何領導者需要對部屬進行目標設定？而這幾種互補的理論框架為設計和管理公共人力資源提供新方法。

其次，Perry 分為**個人、工作、工作環境和領導行為**四大分析單位進行討論，在不同的行為和制度背景假設中，透過不同的循證案例進行驗證。在個人的部分，公部門提升公共服務動機的重點，在於吸引具有為公民提供高品質服務傾向的個人，組織必須要設法「擇優錄取具有高公共服務動機的員工」，Perry 引用台灣學者的研究顯示（Chen, Chen, Liao & Kuo, 2020），我國高考的紙筆測驗所篩選出來的考生在 PSM 的情感面向是統計上顯著較低的。據此結果，傳統的、以工作為重點的選拔測試實際上可能會削弱對高 PSM 求職者的吸引（Perry, 2021: 67）。而吸引和選擇高公共服務積極性員工的方式，包括：讓公部門的領導者建立良好的組織形象、透過招聘廣告吸引潛在客戶、提供實習、試用期使員工進行現實工作預覽，採用吸引和選擇具有高公共服務動機員工的方法。以美國田納西州查塔努加警察局的警官招聘廣告為例，研究結果發現：強調公共服務使命和價值的招聘廣告，能夠吸引公共服務積極性高的員工。

在「工作」的部分，首先，政府是受託處理公眾工作的機構，政府應利用在政府部門工作的意義，激發公務員的 PSM。其次，政府可使用許多工具來創造公共工作的意義，例如主管透過諮商與面談制度，幫助公務員塑造公共服務使命，進而提升公務員的 PSM。在「工作環境」的部分，主管的支持、同事與政策制度之設計，可創造一個支持性的工作環境，其中包括創造學習和成長機會以及平衡工作的保障和績效，對於組織維持公共服務的積極性至關重要。藉由研究公共組織培養 PSM 的步驟，進一步消除妨害組織建立支持性環境的因素，以確保員工與組織目標一致。另一方面，彈性薪資激勵措施，例如職位分類制度透過彈性薪資，激勵公務員的 PSM。在「組織」的部分，公共組織除努力招聘具有高 PSM 的公務員外，應關注新進員工社會化的培訓，其中包括新員工入職培訓與指導，以建立有效的指導夥伴關係和計劃，可透過訓練增加員工和組織公共服務價值觀的整合，增加成員與組織的契合度、使命價值和工作努力，填補因公務員選拔系統產生的用人落差，同時擴大和加強整個勞動力公共服務價值。第 8 章則透過分析領導者的角色，以明確的公共服務使命和願景，增強員工的 PSM。此外，領導者的風格應以有效溝通為基礎，尊重員工價值和集體效能，來釋放員工公共服務的力量。

最後，Perry 對重新設計公務員制度提出一個反思性的核心問題：PSM 是否可能過於樂觀或忽略某些人性上的陰暗面？並且重新思考我們如何激勵公務員和設計

公務員制度，包括 PSM 從過去挑選具有能力且有意願服務公職的人員，進化為如何以管理手段設計公務員制度、重振人力資源政策和公共管理。例如：試用期的使用、設計和管理工作，以保障以平衡績效和給與，使績效成為裁員的重要標準、為高技能職業與管理創造更明顯的工資差異，以及設計入職培訓以協調組織和員工的公共服務價值觀，多種管理策略反映 PSM 的理論變遷與演進歷程。

三、分析與評論

「當我們穿上這身制服，就要想到許多我們料想得到與料想不到的情況，而我們在面對必須馬上處理的時，如果每個人都可以發揮自己應有的能力與責任，這股力量便會傳遞給身旁的夥伴，讓所有人都相信大家可以一起完成任務。」³

對於公務人員，特別是需要穿著制服執行任務的軍警消防人員而言，制服代表的除了身份地位外，還有自己所肩負的使命。PSM 主要是在討論公部門員工（不限定於公務人員）的工作動機與激勵方式（Choi, 2017; Fennimore, 2021; Holt, 2020; Jacobsen, 2021; Kim & Kim, 2021; Lee & Choi, 2016; Piatak & Holt, 2020; Ritz, Schott, Nitzl, & Alfes, 2020; Rose, 2013; Schott, Neumann, Baertschi, & Ritz, 2019; van der Voet & Steijn, 2021; Weißmüller, De Waele, & van Witteloostuijn, 2020; Bozeman & Su, 2015; 陳重安、許成委，2016；潘瑛如、李隆盛，2014；李俊達，2020；孫同文、許耿銘，2014；吳宗憲，2012、2014）。在此研究的基礎上進行 PSM 討論時，勢必須要更進一步的突破。因此，本書引用大量的實務個案進行佐證，並且整合過去東西方學者對於公共服務動機的諸多定義、概念與測量，進而提出管理策略。其有兩個很大的特色，茲分述如下：

首先，Perry 意識到 PSM 的模糊性，故針對 PSM 的概念與思想，系統性的審視 PSM，並且將 PSM 與利他主義、親社會行為作出不同的區隔。如果觀察臺灣社會對於公務人員的看法，我們不難發現，民眾對於公務人員的期待越來越高，同時公務人員的服務態度也越來越好。在前述的個案中，警員不僅幫遺失皮夾的民眾處理報案，還自費請報案民眾吃飯，並且提供車資讓民眾搭車回家，其中驅動他進行這些公共服務的動機來自於他身上的制服所帶給他的力量。而個人如何選擇組織、

³ 臺北市政府警察局（2020）。助人從心出發，2022年9月10日，取自：
https://police.gov.taipei/News_Content.aspx?n=72EA8F6384ECEF95&s=0F395B09C027BEC7。

組織如何吸引個人以及個人對組織環境的態度、信念和興趣如何影響動機，成為我們非常有興趣去瞭解的議題。誠如「傾向-機會理論」，拋出「為什麼人們會願意向組織貢獻不同層次的個人資源？」，我們從理論上導引出他的三種理性動機、規範動機和情感動機，發現對於警員而言，警察的職業激發他的 PSM 積極投入民眾事務的處理，並不完全是因為陞遷或獎勵機制，而大多來自組織的社會化過程，顯示即使背多分的國家考試制度不一定能吸引高 PSM 人才，政府單位仍能夠透過社會化的過程進行培育，此為本書的一大特色。

第二，Perry 綜合研究公共組織及其領導者和管理者面臨的一系列應用問題，提出一系列管理手段，包括：招聘和選擇具高度公共服務價值員工，並找出能夠讓公務人員支持「公共服務熱情」的方式 (Belle, 2021)；創造支持 PSM 的工作環境，設計公共工作以利用其所代表的意義，以制度安排促進員工基本心理需求，為共享資源創造條件；多重激勵模式，比如金錢激勵、工作保障性、晉升等，以外在績效相關的獎勵激勵工務員參與公共服務行為。根據研究顯示，繁文縟節造成公務員疲於奔命，降低為組織服務的精神，或是與組織的理念契合的行為 (陳敦源、黃建勳, 2019)。回顧過去研究，Perry 提出了 14 種管理的策略手段來設計工作，以加強個人、工作、工作場所、組織和外部環境的公共服務動機，筆者在此也建議我國公務員制度可以據以提出改革：

| 策略 | 提升方式 | 我國公務體系塑造 PSM 建議方向 |
|---|--|---|
| 策略 1：將 PSM 作為組織的選才標準。 | 立基於 PSM 的選才。 | 選擇具有 PSM 價值觀的人才。 |
| 策略 2：為新人提供正式與非正式的學習機會。 | 公共服務社會化 | 提供新進公務員有關 PSM 的正式培訓、指導，或是非正式的社交活動與閱讀資料。 |
| 策略 3：制定績效評估和管理機制。 | PSM 作為績效評估和管理的標準 | 使用 PSM 於績效評估和管理，改善內部人力資源管理流程。 |
| 策略 4：確定工作的顧客，建立公務員與顧客間直接的聯繫機會；並提供清晰的顧客反饋渠道。 | 1. 在工作中創造和傳達工作的意義和目的。 2. 提升工作的社會意義。 | 透過工作設計加強公共服務價值觀和提高公務員對自身工作社會意義的理解。 |
| 策略 5：領導者以清晰明確的角度解釋公共服務的使命與工作期望。 | 設定明確的公共服務目標。 | 主管透過領導力，解釋組織成員的職能，發揮提升 PSM 的重要作用。 |

神的職業 vs. 人的工作：為什麼公共服務動機很重要？

| 策略 | 提升方式 | 我國公務體系塑造 PSM 建議方向 |
|--|---|--|
| 策略 6：領導者透過賦權和參與式決策方式制定工作結構，加強監管機制。 | 透過賦權和參與式工作結構，創造一個支持性的工作環境。 | 領導者充分授權讓公務員可以直接和間接參與公部門的工作決策。 |
| 策略 7：致力於創造一個支持性的工作環境、強化公共服務動力。 | 合作的人際關係。 | 領導者透過 PSM 的倡議，改善組織內部的關係。 |
| 策略 8：創建和維護與組織的使命和員工內在動機。 | 使組織激勵與員工內在動機保持一致。 | 領導者為新的激勵措施提供足夠的預算資源。 |
| 策略 9：設計組織薪酬體系，並避免可能排擠掉與績效相關的內在動機。 | 晉升帶來的薪酬增長是一種有效的方式 | 使用彈性薪資的方式，來僱用最具有生產力的人，並保留最高產出者。 |
| 策略 10：組織以各種方式表達使命和願景，且與現有公共服務價值的員工相連結。 | 1. 將公共服務融入組織使命和策略。 2. 以員工的願望和價值觀為基礎的使命和願景。 | 領導者透過使命宣言激勵員工建立共同的服務價值觀。 |
| 策略 11：鼓勵和獎勵領導者發展公共服務價值觀。 | 促使領導者進行有價值的領導。 | 組織選擇具有社會正義、平等、仁慈、誠實和忠誠等超越價值觀的個人擔任領導職位。 |
| 策略 12：為公共服務的納入提供制度上的支持。 | 1. 創造公共服務的社會合法性。 2. 促進公共服務的社會支持制度。 | 在教育環境中，建立正規公民教育和關於公民其他課程與接受民主原則、政治參與，以及對社會問題的討論。 |
| 策略 13：倡導並提供公共服務體驗的機會。 | 提供學生發展經驗的機會。 | 鼓勵中學和大專院校學生進行有意義公部門學生實習。 |
| 策略 14：讓公共服務引起更廣泛的社會關注。 | 討論公共服務在整個社會中的作用。 | 透過大眾傳播媒體，如報紙、電視、IG 等，促進公共服務更廣泛的辯論。 |

資料來源：筆者整理自“**Managing Organization to Sustain Passion for Public Service.**” by Perry, James, 2021, New York: Cambridge University Press; “Public service motivation research: Lessons for practice.” by Christensen, R. K., L., Paarlberg, & J. L. Perry, 2017, *Public Administration Review*, 77(4), 529-542; “From theory to practice: Strategies for applying public service motivation.” by Paarlberg, L. E., J. L. Perry, & A. Hondeghem, 2008, *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 268-293

經由管理策略的提出，本書對公共服務動機的一個主要貢獻是承認個人可以出於各種原因被後天影響成為高度 PSM 者。公務員個人的服務態度與專業知能，往往成就民眾對政府的觀感，這種行為和社會科學研究改變了設計公務員制度的知識框架，成為塑造公部門運作方式的重要知識資本來源。而基於對公共服務的循證研究，具有制度、理論與協同作用的連貫性，未來組織研究應朝向將公共服務動機引入公務員的制度設計，推動公務員機構和組織的變革。

然而從批判的角度而論，Perry 從唯心主義出發的框架，是否過於理想化公共服務動機的效益，而忽略了以人為本的維心策略是無法擺脫唯物主義的桎梏？例如團體組織當然必然存在的人性怠惰，以及忽略了組織忠存有的「社會性偷懶」（social loafing）現象的影響。

在第二次的「明諾布魯克會議」（Minnowbrook Conference）之後，強調公共行政的「核心價值」觀點興起；有關「社會性偷懶」的研究也開始受到重視。相關的論者以為，組織的工作團體必然出現的「社會性偷懶」的現象，將會造成團隊運作的困境。當然，我們也可以二分化的單純認為，Perry 的公共服務研究動機，正是受到第二次 Minnowbrook 會議後的氛圍影響，面對「社會性偷懶」所提出的解決方案。誠然 Perry 提出的 14 種管理的策略手段，是在收集分析了龐大的實例與個案後所提出、幾乎囊括了廣義行政部門的實務個案的分析策略；但是很顯然的，他忽略了、小看了唯物主義對組織的影響。

二戰後以標榜「終身僱用制度」並培育「團塊世代」所謂「社畜」聞名的日本政府部門與企業，在千禧年之後，也必須面對年輕一代的員工、公務員的工作態度的反叛與挑戰。⁴ 日本所採取的公私職場文化，核心價值建構在終身僱用制度的磐石：向心力、奉獻、忠誠…等；並會透過各類激勵手段要求職工對組織無償付出來體現。就某種角度的結果論而言，這亦等同於 Perry 提出的 14 種管理策略手段的內涵。但是，日本當代的政府與企業部門越來越無法透過這些激勵措施提高效率與士氣；這些現象背後的因果邏輯分析，則是 Perry 近年以來在「PSM」相關的實務與學理方面，相對欠缺的部分。因此，Perry 提出的 14 種管理策略手段固然在許多方

⁴ 日本企業在終生僱用制度實施後，早期日本社會因為終生僱用制度讓社員勤勉地以公司（會社）為家，但產生的弊病是社員只做例行工作就不會被裁員，因而導致生產力不斷降低、效率低下以及組織僵化等問題。加上日本泡沫經濟以來長期的經濟低迷，「即使努力工作薪資也無法上漲」，成為當代日本企業士氣難以提高的主因。這種現象與公共組織、公部門所發生的弊病幾乎雷同。

面都有新穎的創舉以及莫大的貢獻，但套用在不同文化背景的國家、組織，則未必一定是萬靈丹。

四、結語

Perry 這部著作代表了與公共服務動機研究相關的兩個第一；它是第一個系統地審視公共服務動機、利他主義和親社會行為的不同研究，同時也是第一個綜合研究公共組織及其領導者和管理者面臨的一系列應用問題的研究。

綜言之，本書將對公共服務性質的理解提升到一個新的水平，並試圖幫助尋求變革的行動者將服務國家置於公務員改革的核心。在當前各國政府面臨民眾持續對政府部門產生信任危機的背景下，Perry 所提出的許多論點與貢獻，給予了此課題相當程度的正面啟示。儘管如此，在實踐層面上，當我們在執行公部門任務時，仍會因繁文縟節而減損我們的 PSM；這時就需要仰賴個案的差異調整我們的管理策略。對於研究人員而言，本書重構了公共服務動機的理論與實務面的研究現況，提供實際從事公部門職務的研究者連結理論和實證研究的橋梁。它同時也提供了圍繞在組織管理的不同研究間，如組織社會學、組織研究、管理學與社會學的聯繫；對於普羅大眾而言，除了提供了公共服務動機在提高公共服務組織品質方面的重要性的理解，更有助於推動公民參與以及建構公民社會的誘因。對於以組織為單位的政府部門而言，則提供了在有限資源下，推動整體公共部門的公務員評鑑制度和組織的良性變革指標與圭臬。但也提醒了我們，政府從保護國家安全的角色，逐步被要求更快速、專業的公共服務。在面對「神的職業」的同時，應該要更加的以多面向去審視不同個體間所帶來的差異，為設計和管理公共人力資源提供新方法。

參考文獻

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》，（43），91-126。Wu, Chuang-Hsien (2012). Tai Nan Shih Jheng Fu Wun Guan Gong Gong Fu Wu Dong Ji Yu Gong Zuo Man Yi, Gong Zuo Nu Li Yi Yuan Jih Shih Jheng Yan Jiou — Yi Ge Ren / Zu Jih Pei Shih Du Zuo Wei Tiao Jieh Bian Siang [An Empirical Study of Impact of PSM on Work Satisfaction and Willingness to

- Exert Effort in Tainan City government: Person/Organization Fit as a Moderating Variable]. *Journal of Public Administration*, (43), 91-126.
- 吳宗憲 (2014)。公僕所為何來？台南市政府文官公共服務動機影響工作努力意願之實證研究。 *政策與人力管理*，5 (1)，81-134。 Wu, Chuang-Hsien (2014). Gong Pu Suo Wei He Lai? Tai Nan Shih Jheng Fu Wun Guan Gong Gong Fu Wu Dong Ji Ying Siang Gong Zuo Nu Li Yi Yuan Jih Shih Jheng Yan Jiou [Public Servants Work for What? An empirical study on how civil servants' public service motivation affects their willingness of work in Tainan City Government]. *Policy and People Management*, 5(1), 81-134.
- 李俊達 (2020)。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。 *文官制度*，12 (2)，57-87。 Lee, Chunta (2020). Gong Gong Fu Wu Dong Ji Si Lun: Jian Lun Hou Nian Gai Shih Dai Ti Sheng Gong Gong Fu Wu Dong Ji Jih Tse Lyueh [On Public Service Motivation and Its Enhancing Strategies after Civil Service Pension Reform in Taiwan]. *Civil Service*, 12(2), 57-87.
- 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*，1 (1)，33-52。 Sun, Tung-Wen & Hsu, Keng-Ming (2014). Jyu Huai Wei Jih: Gong Gong Fu Wu Dong Ji Jih Biao Shih Yong Sing De Fen Si [An Empirical Examination of the Applicability of PSM Scale in Taiwan]. *Democracy and Governance*, 1(1), 33-52.
- 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。 Chen, Chung-Aan & Xu, Cheng-wei (2016). Gong Gong Fu Wu Dong Ji: Huei Gu, Fan Sih Yu Wei Lai Fang Siang [Public Service Motivation: Review, Reflection, and Reorientation]. *Journal of Public Administration*, (51), 69-96.
- 陳敦源、黃建勳 (2019)。繁文縟節如何影響公共服務動機？2011 年臺灣文官調查資料之分析。 *文官制度*，11 (1)，35-71。 Chen, Don-yuan & Huang, Chien-hsun (2019). Fan Wun Ru Jieh Ru He Ying Siang Gong Gong Fu Wu Dong Ji? 2011 Nian Tai Wan Wun Guan Diao Cha Zih Liao Jih Fen Si [How Does Red Tape Influence Public Service Motivation? A Study of 2011 Taiwan Government Bureaucrats Survey]. *Civil Service*, 11(1), 35-71.
- 潘瑛如、李隆盛 (2014)。中文版公共服務動機量表之信效度驗證。 *測驗學刊*，61 (1)，135-158。 Pan, Ying-Ju and Li, Lung-sheng (2014). Jhong Wun Ban Gong Gong Fu Wu Dong Ji Liang Biao Jih Sin Siao Du Yan Jheng [The Validation of Chinese Version of Public Service Motivation Inventory]. *Journal*

of Testing, 61(1), 135-158.

NHK (2008)。求生存的艱難歲月-韓國公務員考試實態，2022年2月16日，取自：<https://www.bilibili.com/s/video/BV1HW411v7oB>。NHK (2008), Difficult years to survive - South Korea's civil service exam. Retrieved February 16, 2008. from: <https://www.bilibili.com/s/video/BV1HW411v7oB>。

臺北市政府警察局 (2020)。助人從心出發，2022年9月10日，取自：

https://police.gov.taipei/News_Content.aspx?n=72EA8F6384ECEF95&s=0F395B09C027BEC7。Taipei City Police Department (2020). Help people from the heart. Retrieved February 16, 2022, from https://police.gov.taipei/News_Content.aspx?n=72EA8F6384ECEF95&s=0F395B09C027BEC7.

Belle, N. (2021). Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service by James L. Perry. *International Public Management Journal*. doi: 10.1080/10967494.2021.1985668.

Bozeman, B., & X. Su (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.

Choi, Y. (2017). Work Values, Job Characteristics, and Career Choice Decisions: Evidence From Longitudinal Data. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 779-796.

Christensen, R. K., L., Paarlberg, & J. L. Perry, (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

Chen, Chung-An, Chen, Don-yun, Liao, Zhou-peng & Kuo, Ming-feng (2020) Wining Out High-PSM Candidates: The Adverse Selection Effect of Competitive Public Service Exams. *International Public Management Journal*, 23(4), 443-464.

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.

Fennimore, A. K. (2021). Duplicitous Me: Communal Narcissists and Public Service Motivation. *Public Personnel Management*, 50(1), 25-55.

Holt, S. B. (2020). Giving Time: Examining Sector Differences in Volunteering Intensity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 22-40.

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.

Jacobsen, D. I. (2021). Motivational Differences? Comparing Private, Public and Hybrid Organizations. *Public Organization Review*, 21(3), 561-575.

Kim, S. H., & S. Kim (2021). The Role of Social Norms on Public Service Motivation and

- Prosocial Behavior: Moderating Effect versus Direct Effect. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
- Lee, G., & D. L. Choi (2016). Does Public Service Motivation Influence the College Students' Intention to Work in the Public Sector? Evidence From Korea. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 145-163.
- Paarlberg, L. E., J. L. Perry, & A. Hondeghem (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 268-293.
- Perry, James. (2021) *Managing Organization to Sustain Passion for Public Service*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Perry, J. L., & L. R. Wise (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367.
- Piatak, J. S., & S. B. Holt (2020). Prosocial Behaviors: A Matter of Altruism or Public Service Motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504-518.
- Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs — James Perry, Retrieved June 23, 2022, from: <https://oneill.indiana.edu/faculty-research/directory/profiles/faculty/full-time/perry-james.html>.
- 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.
- Ritz, A., C. Schott, C. Nitzl, & K. Alfes (2020). Public service motivation and prosocial motivation: two sides of the same coin? *Public Management Review*, 22(7), 974-998.
- Rose, R. P. (2013). Preferences for Careers in Public Work: Examining the Government–Nonprofit Divide Among Undergraduates Through Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 43(4), 416-437.
- Schott, C., O. Neumann, M. Baertschi, & A. Ritz (2019). Public Service Motivation, Prosocial Motivation and Altruism: Towards Disentanglement and Conceptual Clarity. *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1200-1211.
- van der Voet, J., & B. Steijn (2021). Relational Job Characteristics and Prosocial Motivation: A Longitudinal Study of Youth Care Professionals. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 57-77.
- Weißmüller, K. S., De Waele, L., & van Witteloostuijn, A. (2020). Public Service Motivation and Prosocial Rule-Breaking: An International Vignettes Study in

神的職業 vs. 人的工作：為什麼公共服務動機很重要？

Belgium, Germany, and the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 258-286.

