

國立政治大學公共行政學系  
碩士學位論文

公務人員的個人創新性與公共服務動機  
對公私部門工作偏好之影響

The Impacts of the Public Servants' Innovativeness and  
Public Service Motivation on Their Public / Private-  
Sector Preference

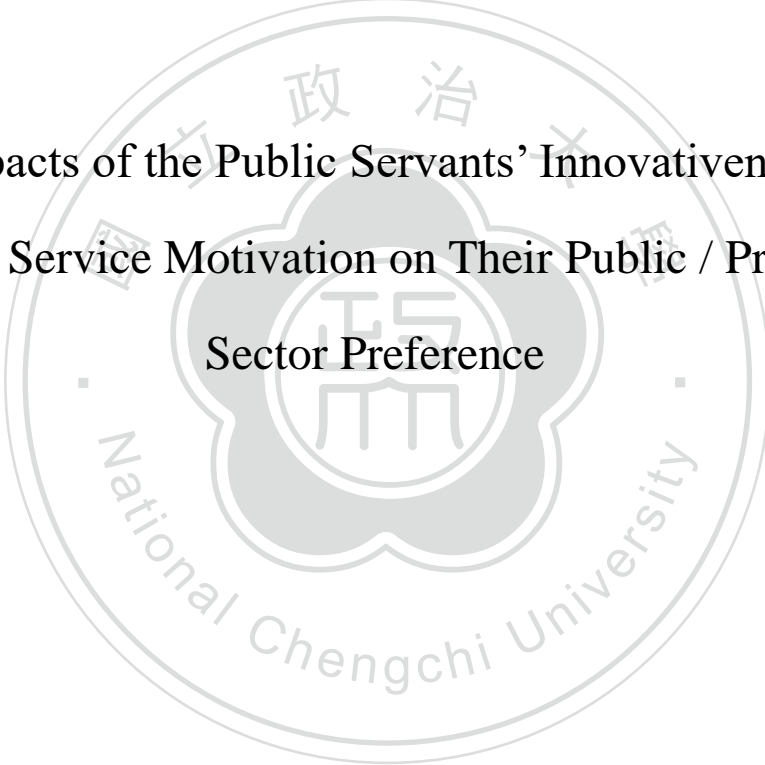
指導教授：董祥開 博士

研究生：康宏暉 撰

中華民國一百零九年五月

**National Chengchi University**  
**Department of Public Administration**  
**Master Thesis**

The Impacts of the Public Servants' Innovativeness and  
Public Service Motivation on Their Public / Private-  
Sector Preference

The background features a large, faint watermark of the National Chengchi University logo. The logo is circular and contains the university's name in Chinese characters (國立政治大學) at the top and 'National Chengchi University' at the bottom. In the center of the logo is a stylized emblem with the letters 'NCCU'.

**Advisor: Hsiang-Kai Dong, Ph.D.**

**Graduate Student: Hung-Wei Kang**

**May, 2020**

## 摘要

過去研究曾指出在政府部門的官僚人員天生就具有反創新 DNA、保守且厭惡風險發生之個人特質，同時，卻又擁有比一般人更多的公共服務動機。本研究即試圖瞭解這些對於公務人員的認知是否屬實，是否選擇從事公務人員工作者的創新意願真的比較低？並驗證公共服務動機是否會讓人對公部門產生較高的偏好？

本研究以 2015 年考試院委託計畫「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」之問卷資料進行次級資料分析，研究對象為我國現職公務人員，經排除缺漏樣本後，共計有效樣本數為 3,428 份，採用量化分析方法，以「個人創新性」與「公共服務動機」作為自變項，「公私部門工作偏好」作為依變項，並納入基本個人屬性統計變項，以順序羅吉斯迴歸方法分析我國公務人員其個人與組織配適之情況，並驗證本研究之假設「個人創新性越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的低」、「公共服務動機越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的高」皆成立，並據此提出相關管理及政策建議。

**關鍵字：**公私部門工作偏好、個人創新性、公共服務動機、個人組織配適

## Abstract

Past researches have pointed out that bureaucrats in the government are anti-innovative DNA, conservative and risk-averse inherently, but at the same time, they have more public service motivation (PSM) than others. This paper attempts to understand whether these perceptions of public servants are true, whether the innovativeness of public servants will be lower? Otherwise, trying to confirm that whether PSM will indeed make the preference of the public sector much higher?

This paper uses secondary data for analyses, the source of the data is from the “Constructing The Incentive-Oriented Public Services under the Evidence-Based Human Resource Management Concepts” supported by the Examination Yuan, 2015. The total number of samples in this survey is 3,428 and they are all current public servants in R.O.C. Take “PI” and “PSM” as independent variables, “the preference of public and private sector” as dependent variable, and include personal statistical variables with quantitative analysis method – ordered logistic regression to analyze the person-organization fit of individual public servant in R.O.C. And the results supported the hypothesis of this paper: “the public servant with higher personal innovativeness will consider public sector to be less attractive to work than private sector” and “the public servant with higher public service motivation will consider public sector to be more attractive to work than private sector”. Based on these results, this paper also tries to promote some practical management and policy recommendations.

**Key Words:** Preferences of Public / Private Sector, Personal Innovativeness, Public Service Motivation, Person-Organization Fit

## 目錄

<b>第一章</b>	<b>緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節	研究背景與研究動機 .....	1
第二節	研究目的與問題 .....	3
第三節	研究流程 .....	5
<b>第二章</b>	<b>文獻回顧與研究假設</b> .....	<b>7</b>
第一節	個人創新性 .....	7
第二節	公共服務動機 .....	17
第三節	公私部門工作差異及偏好 .....	36
第四節	個人創新性、公共服務動機及公私部門工作偏好之關係 .....	42
<b>第三章</b>	<b>研究設計</b> .....	<b>44</b>
第一節	研究架構與假設 .....	44
第二節	研究變項與測量 .....	45
第三節	資料來源與使用 .....	50
<b>第四章</b>	<b>研究發現與分析</b> .....	<b>51</b>
第一節	個人基本屬性統計資料分析 .....	51
第二節	各變項檢驗分析 .....	57
第三節	研究假設驗證分析及結果 .....	66
<b>第五章</b>	<b>結論與建議</b> .....	<b>69</b>
第一節	研究發現與討論 .....	69
第二節	管理意涵與實務建議 .....	73
第三節	研究限制及後續研究建議 .....	76
	<b>參考文獻</b> .....	<b>79</b>

## 表目錄

表 1	個人創新性因素分析以及信度分析結果.....	46
表 2	公共服務動機因素分析以及信度分析結果.....	47
表 3	編碼內容表.....	49
表 4	受測者個人基本屬性統計資料彙整表.....	56
表 5	個人創新性相關題項答復統計分布表.....	58
表 6	個人基本屬性統計變項與個人創新性差異彙整表.....	59
表 7	年齡、目前單位服務年資與個人創新性之相關性分析.....	59
表 8	公共服務動機相關題項答復統計分布表.....	61
表 9	個人基本屬性統計變項與公共服務動機差異彙整表.....	62
表 10	年齡、目前單位服務年資與 PSM 之相關性分析.....	62
表 11	公部門工作偏好相關題項答復統計分布表.....	63
表 12	個人基本屬性統計變項與公部門工作偏好差異彙整表.....	64
表 13	年齡、目前單位服務年資與公部門工作偏好之相關性分析.....	65
表 14	個人創新性、公共服務動機與公部門工作偏好之相關性分析.....	66
表 15	自變項對公部門工作偏好之順序羅吉斯迴歸分析.....	68
表 16	本研究之假設驗證結果.....	69

## 圖目錄

圖 1 研究流程圖.....	6
圖 2 創新接受者之常態分配.....	8
圖 3 個人組織配適關係概念圖.....	39
圖 4 個人組織配適領域相關研究圖.....	41
圖 5 研究架構圖.....	44
圖 6 樣本性別分布比例.....	52
圖 7 樣本學歷分布比例.....	53
圖 8 樣本官等分布比例.....	54
圖 9 樣本職位分布比例.....	55



## 第一章 緒論

Posner 及 Schmidt (1982) 指出公部門組織因其受到較多的組織約束、命令、政治與社會影響，並且工作大多為例行性工作 (routine tasks)、組織中充斥著較多的隸屬權力 (subordinate power) 以及強於私部門的上下隸屬結構關係，因此社會大眾對於公部門員大多抱持著較無創新力、自主性較低、較無需才能等負面意象 (Chen & Bozeman, 2014; Chen, 2012)，而公部門的公共服務特性，亦吸引到許多抱有為民服務熱忱的人才加入，這種動機學界將其稱之為「公共服務動機 (Public Service Motivation, PSM)」。

本研究即試圖瞭解這些對於公務人員的認知是否有所錯誤，選擇從事公務人員工作者其創新意願是否會比較低，並驗證公共服務動機確實會對公部門產生較高的偏好。

### 第一節 研究背景與研究動機

「上班族夢幻工作首選公務員<sup>1</sup>」，這是在 2018 年某網路求職公司調查上班族夢幻工作所得到的結果，公務員獲得將近 4 分之 1 的 24.98% 受訪上班族支持，由此可見公部門工作對於現今社會的求職者來說具有相當大的吸引力。細究公部門工作吸引人的原因不外乎是其工作穩定，不會受到大環境景氣影響而有裁員的情況產生，且還有許多額外的利多，如優惠信貸、子女教育補助、明確的升遷制度等等因素都讓公部門工作更具拉力。然而諷刺的是，同年亦出現「鐵飯碗光環退色！公務員離職率攀升 增至 3000 人<sup>2</sup>」之新聞，報導指出從 2012 年至 2016 年，我國公務人員離職人數從 2500 人攀升到 3000 人，離職率

<sup>1</sup> 資料來源：2018，〈上班族夢幻工作首選公務員 網紅首度入榜〉，中央通訊社：<https://www.cna.com.tw/news/afe/201804190083.aspx>，檢索日期：2020 年 2 月 28 日。

<sup>2</sup> 資料來源：2018，〈鐵飯碗光環退色！公務員離職率攀升 增至 3000 人〉，ETtoday 新聞雲：<https://www.ettoday.net/news/20180511/1167818.htm>，檢索日期：2020 年 4 月 20 日。



則從 0.72% 上升至 0.86%，其中又以 30 歲以下、碩博士學歷之公務員居多，顯示出公部門鐵飯碗的薪資穩定特色不再是吸引年輕、高學歷人才的萬靈丹。

如何吸引並留住人才？是我國政府人事單位當前所必須面對的重要課題。然而必須瞭解的是個體在作出部門選擇、職涯發展規劃時，其首要考量的依據為何，或許可以「個人組織配適（person-organization fit, P-O Fit）」理論來理解。該理論假設個人將受到與其目標、價值、文化、需求、利益相符、互補的組織部門吸引（Kristof, 1996），因此，選擇從事公部門的人很有可能是因為受其工作穩定可以提供個人安全需求所致，係屬於物質層面等外在誘因，亦或是政府與生俱來為民服務的使命提供個人滿足其公共服務動機，則屬於心理層面的內在誘因，而受不同誘因驅使的工作者，其對於工作滿意度、表現強度甚而是離職傾向之影響亦將有所不同。

在人才與組織配適的議題上，本研究認為「價值」比起「物質」對於人才吸引將更具影響力，因此個體的人格特質與其選擇的部門所具有價值、特性是否一致便成為人才吸引、留職之關鍵。也因此，個體與組織配適情況不佳，則將影響其工作態度、離職意願提高、工作壓力感受增強、工作表現及親社會行為之產生減少等等負面影響（Kristof, 1996）。也就是說，若民眾在職涯選擇上僅考量公部門工作外在的保障、福利，而未曾思考公部門工作價值是否與其個人特質相符，將容易產生五花八門之組織亂象，進而導致工作表現降低、影響為民服務品質，更甚而造成其選擇離開政府部門至私部門就業。

政府部門最高使命是為民服務，並依法行政，戮力達到最大的公共利益，因此必須受到人民（民代）、司法、媒體以及監察院等監督，在執行業務上皆要符合公平、公正且公開的原則，為了符合上述規範，公部門長久下來便有許多明文規定或不明文的組織慣例產生，而因這些限制所衍生出來的組織亂象其實也不少，比如商業週刊<sup>3</sup>即曾於 2015 年採訪 10 位 1980 年代（俗稱七年級生）

---

<sup>3</sup> 資料來源：2015，〈7 年級公務員自爆：我那浪費青春的工作〉，商業周刊，轉引自商周.com：<https://www.businessweekly.com.tw/focus/indep/24953>，檢索日期：2020 年 2 月 28 日。

後出生的新世代公務員，並整理出公門中具有 6 種亂象：「長官有交代，聽『婉君』（網軍諧音）就對了」、「新進人員訓練，老鳥教菜鳥作弊取巧」、「新人做到死，考績就是注定拿乙」、「工作年復一年，做完也不會有鼓勵」、「業務很忙，研習淪為打發時間或免費旅遊」及「民代拚服務，開心到你、苦到公務員」，這些因形式主義、制度僵化、為特定民服務、繁文縟節等特性而衍生出來的亂象，並非所有具公共服務動機者皆能全盤忍受，也因此網路上長期流傳著一句形容關於公職迷思的名言－「在外面的人想進來，而在裡面的人想出去」。

這群如同前經濟部長宗才怡自喻誤入政治叢林的小白兔們<sup>4</sup>，因不夠瞭解公部門之工作環境及行事規矩，帶著錯誤期待進入到政府部門，最後抱著懷才不遇的遺憾心情離開，著實會對公部門人力資源管理造成嚴重影響；另一方面，若其選擇勉強自己，即使工作內容及環境難以忍受，且不認同組織使命而為了五斗米折腰屈於組織之內，長期下來將導致工作不上心、影響為民服務品質、造成組織績效不彰，進而產生組織與個人雙輸的局面。相反地，假若大多數的公務員皆對於公部門工作抱持著正面評價，且皆能充分瞭解其工作性質及環境，其將對工作感到自我認同，進而對民眾產生更完善的服務行為（O'Reilly & Pfeffer, 2000；趙子文、方世榮、張文賢，2012）。因此，瞭解這些選擇公部門的人才是否真的適才適所、找到與其個人價值觀、特質相仿的工作，係為本研究之研究動機。

## 第二節 研究目的與問題

過去研究即曾指出在政府部門的官僚人員天生就具有反創新 DNA、保守且厭惡風險發生之個人特質，同時，卻又擁有比一般人更多的公共服務動機（Bason, 2010; Bullock、Stritch & Rainey, 2015; Dong, 2017; Chen & Bozeman, 2014）。縱使發現公務人員具較高的創新意願及行為現象，也很有可能是因為被

---

<sup>4</sup> 資料來源：2004，〈宗才怡談職場 對立委砲轟印象深〉，TVBS 新聞網：<https://news.tvbs.com.tw/other/380244>，檢索日期：2020 年 2 月 29 日。

政府機器內由上由下的政治、行政壓力所驅使，係為一種為了獲取長官認同所產生的功利主義思維（李仲彬，2018），便如同 Wilson（1989）曾引述「...最著名的官僚格言是『千萬不要第一個去做沒做過的事情』」，顯示出政府部門中普遍瀰漫著「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的組織文化，也因此，公部門將吸引到相似價值觀－「厭惡創新」的人投身其中工作。

此外，亦有許多學者認為個體所具有的 PSM 會正向影響其對於公部門工作的偏好，具有高度 PSM 的民眾會比較容易被為公眾服務的政府機關吸引，進而選擇投入其中（Georgellis, Iossa & Tabvuma, 2009; Clerkin & Cogburn, 2012; Vandenaabeele, 2008b），然而，這些人真的是為此而來？有研究便指出在公部門中金錢、工作保障等外在動機在工作動機議題上的影響力將大於 PSM 為首的內在動機，若這些 PSM 程度較低但具高度外在誘因需求的公務人員充斥在政府部門當中，則很有可能導致政府部門產生貪汙、腐敗等情形（Alonso & Lewis, 2001; Liu & Tang, 2011; Lee & Choi, 2016）。

因此，本研究的研究目的即在試圖瞭解這些身處公部門的人，是否如過去研究發現只能吸引到具有反創新 DNA 的人？而是否會出現個人創新意願程度較高者並偏好私部門工作，卻因其他因素而選擇投身公部門，出現一種「人在曹營心在漢」心不在此的現象？又是否亦如眾多世人所認為，具有高度 PSM 的人會因為政府部門係為公共服務主要提供者而受其吸引？在我國公部門體系中是否普遍充斥著個人價值與組織文化兩相不配適的情況？

基此，本研究所提出的具體研究問題如下所示，並藉此瞭解我國公務人員與公部門之配適情況：

- 一、「個人創新性」是否會影響公務人員的「公私部門工作偏好」？
- 二、「公共服務動機」是否會影響公務人員的「公私部門工作偏好」？

### 第三節 研究流程

本研究進行流程主要是由最先的「研究背景與動機」、「擬定研究主題」、「確定研究目的與問題」，之後再透過文獻回顧，找出討論個人創新、公私部門工作偏好等相關的文獻、並整理出相關因素，基此建立出研究架構並提出假設，再針對 2015 年考試院委託計畫「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」之問卷資料進行次級資料分析，並對其結果來進行討論與建議，即如圖 1 所示。



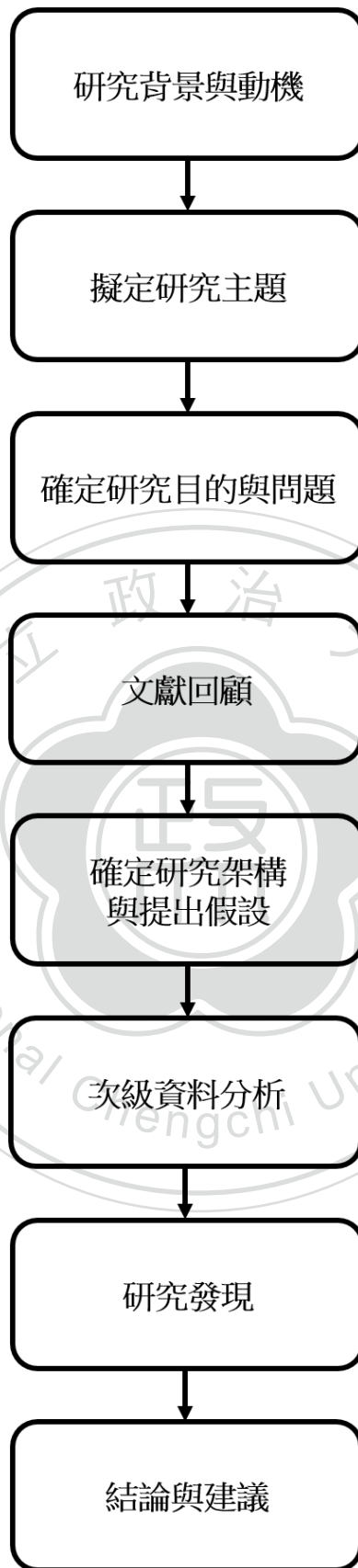


圖 1 研究流程圖

## 第二章 文獻回顧與研究假設

### 第一節 個人創新性

#### 壹、 意涵

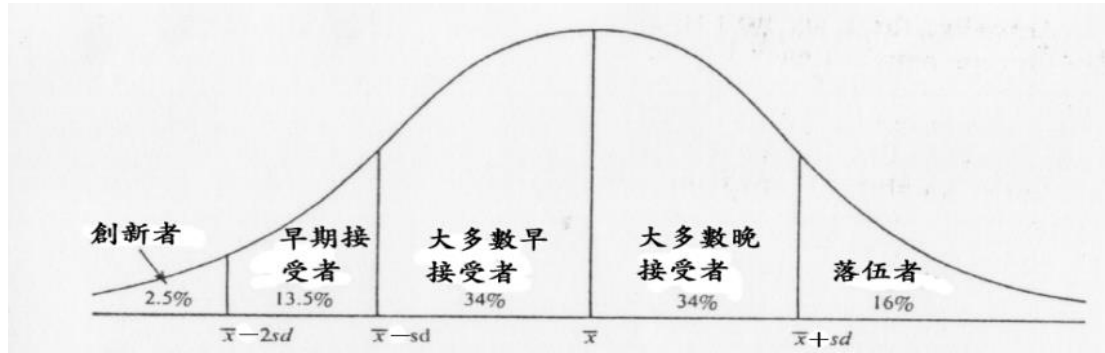
長久以來，眾多學者對於個人創新性（personal innovativeness, PI）皆有不同的定義，造成這些定義分歧的原因主要是因為研究者們在測量個人創新程度時以不同的基礎發想所致，其大致可以分為以下三個策略：一、採納時間（time-of-adoption）；二、橫斷研究法（cross-sectional method）；三、自我陳述（self-report）（Kohn & Jacoby, 1973），此外又可依研究個人創新意願之尺度不同，進一步細分為「整體創新性<sup>5</sup>（global innovativeness）」與「特定領域創新性<sup>6</sup>（domain specific innovativeness）」（Flynn & Goldsmith, 1993）。

Rogers（1983）在創新擴散理論（innovation diffusion theory）中指出，個人創新性係指人們在面對新的事物時，所採取的行動基礎，其操作型定義為「在同一群體中，個人相對於其他成員來說，能夠較早接受新的事物的程度」，該定義主要係利用「接納新事物時間」之快慢，將人群大致分成創新者、早期接受者、大多數早接受者、大多數晚接受者及落伍者等 5 類，並認為這些不同程度的創新接受者之分布會趨近於常態分配（如圖 2），其明顯特質如下（陳嘉彌，1997）：

---

<sup>5</sup> 整體創新性（global innovativeness）：係指個人在沒有侷限於特定領域下所具有的固有創新性，又可稱為一般創新性（general innovativeness）。

<sup>6</sup> 特定領域創新性（domain specific innovativeness）：針對特定產品、領域所探討的創新性即為特定領域創新性，此類大多用於探究消費行為中之個人消費創新性（consumer innovativeness）。



資料來源：Rogers (1983). Diffusion of Innovation (轉引自陳嘉彌，1997)

圖 2 創新接受者之常態分配

- 一、創新者 (innovators, 約 2.5%)：具有大膽、冒險的特質，熱衷於新的想法及觀念且具有高度適性力，善於建立人際關係，而這些人通常也具有較為豐富的知識，及具有操作複雜技術的能力。
- 二、早期接受者 (early adopters, 約 13.5%)：在團體之中，通常扮演意見領袖的角色，除創新者外的其他創新接受者，皆會以這類型的人作為行為依循。
- 三、大多數早接受者 (early majority, 約 34%)：具備小心謹慎的特質，對創新多半抱持著「不要做最早的實驗品，也不要做最後的落伍者」心態，主要多是等到早期接受者採納、證實有效後，才會接受創新。
- 四、大多數晚接受者 (late majority, 約 34%)：對任何創新都抱持著懷疑態度，願意接受創新大多為兩種情況：一為團體內超過半數的人皆已接受、二為受到外在壓力而產生的動機。
- 五、落伍者 (laggards, 約 16%)：具有傳統與保守的特質，遵循一切舊有的模式行事。

另一方面，Rogers 所區分出的 5 種不同創新接受者可以以 Kirton (1976) 的看法再區分為 2 大類別，前 2.5% 較早接受創新的人為「創新者」，而其餘 97.5% 者則被視為「適應者 (adaptors)」，這兩者之間位於同一光譜之兩端，講

求「以不同方式處理事物的能力 (do things differently)」者為創新者，而以「將事情做得更好的能力 (do things better)」者為適應者，適應者於現存知覺框架中解決問題、創新者則不斷突破、重建該知覺框架，兩者在組織中皆扮演者不可或缺的角色。

「橫斷研究法」則將個人創新性定義為「以一定時間內接受各種創新數量的多寡，來判定個體接受創新的程度」(Robertson, 1971)，此觀點不涉及比較接納時間的快慢，Midgley 及 Dowling (1978) 等人即曾以民眾消費行為為例，將個人創新程度定義為「在預先設定好的新產品清單之中，觀察個人買了多少項商品」，藉此評估其創新程度高低，購買越多新產品者，其創新性越高。

然而，上述橫斷研究法及採納時間等測量個人創新性的方式都有個致命缺點，在於研究者不易全盤掌握個體接受創新程度的特質，其所量測的可能僅是在某特定部分的創新接受意願，並無法對個體的行為歸納出通則及預測，亦無法與其他研究作客觀上之比較 (Flynn & Goldsmith, 1993)，就如同 Rogers (1983) 即承認其尚無法找出明確的證據來證明個人的創新程度對於任何事物上都具有完全的一致性，也就是說很有可能會出現某 A 在消費創新性扮演創新者，但在科技創新性上卻是落後者的情形發生。由此來看，這兩種方式對於一般創新性之量測是有其困難的，Bargatzky (1989) 便因此認為應該將這些個人創新性稱為部分接受創新程度 (partial innovativeness) (轉引自陳嘉彌，1997)。

但，這些爭論都可以藉由「自我陳述」途徑來試圖獲得解答，Hurt、Joseph 及 Cooed (1977) 藉由問卷填寫、面訪的方式，讓受訪者針對其自身認知程度回答，此種方式基本上與測量個人態度無太大不同，並認為個人創新性應是「個人改變的意願 (willingness to change)」，Cotte 及 Wood (2004) 亦認為個人創新性應被視為是一種個人潛在特質，該特質會讓人願意主動接觸新事物並且接受新的變化。總體來說，自我陳述的途徑在取得一般性接受創新程度之資



料上，是比較有效的方法（Flynn & Goldsmith, 1993）。

綜上所述，本研究認為個人創新性是一種整體、一般的創新接受意願，其屬於個人特徵之一，創新性較高的人，對於新事物通常抱持著比較主動積極的態度，且與同一群體的成員相比，其嘗試新事物的意願較高，接納速度也會比同儕來得快，即是 Rogers（1983）、Kirton（1976）所謂的創新者類型。然而，這種特質並非無法改變，學者陳嘉彌（1997）便指出個體本身所具有的內在人格特質（如認知、經驗、價值觀、好惡、意識形態、習慣等）、其所接觸外在的因素刺激（如壓力、現實利益、環境、媒體、社會與文化背景、經濟誘因、人際關係等）皆會對於個人創新性產生影響，其更進一步指出「創新」包含 3 項重點：

- 一、創新接受標的：包含具體性的事物，其可能是科技性的產品或技術、抽象性的思維與觀念。
- 二、個體主觀認定：創新具有相對性，其係指個體未曾具有的認知經驗及行為。
- 三、具有個體影響性：創新將造成個體之認知、態度、價值取向及行為等方面的變化。

除此之外，個體在面對創新事物時將會對以下幾點進行評估，符合其個人價值觀後始會採納（Rogers，1983）：

- 一、相對利益（relative advantage）：接納創新事物所能獲取效益的程度，亦即，當個體認知到某一項創新能為自己帶來更多好處時，則其個人創新意願將會比較高且接納速度也會較快。
- 二、價值相容性（compatibility）：創新事物本身與個體之間的價值觀、經驗相符程度，亦即該創新是否能被個體所接受，若是創新本身隱含的價值與自身相符，則將呈現出較高的接受程度。
- 三、內容複雜性（complexity）：創新內容本身是否容易被個體所瞭解，若

是創新事物本身過於複雜、難以理解，則個體接納程度將較為低落。

四、預先試用性 (trialability)：創新事物是否得以預先試用，以提供降低個體面對創新時所產生不確定、風險承擔之機會，若有預先嘗試的機會，個體即使犯錯也不至於鑄成大錯，故其接受創新意願亦將大增。

五、可觀察性 (observability)：接受創新之成果是否顯而易見的程度，亦即，生活中的同儕或成員其接受創新後的改變，將被作為個體接納創新事物與否的參考，進而影響其接受意願。

一般而言，創新事物若要獲得大多數人接受及認同則必須要具備較大的相對利益、較廣的價值包容性、較低的內容複雜性、提供預先試用以及較顯而易見的觀察性，然而，並非所有創新事物都具有上述 5 點特質，同時這些特質亦將因個體主觀認知不同，進而對同一創新事物產生不同的接納程度、意願及速度。

## 貳、 相關研究

自 1960 年代 Rogers 提出創新擴散理論以來，個人創新性研究迄今已有 50 餘年，研究成果亦相當豐碩，Goldsmith 及 Foxall (2003) 便指出個人創新性包含三種領域，分別為行為 (behavioral)、整體人格特質 (global personality trait) 及特定領域的人格特質 (domain-specific personality trait)，其中有關行為的部分即為個體在感知創新後所採取的行動，本研究即參考 Goldsmith 等人的分類，將行為部分納入至整體、特定領域之研究探討中併同討論。

經盤點國內外學者對於個人創新性之論文發現到部分研究多將個人創新性置於特定領域之中進行討論，如消費傾向、科技接受態度等等，主要在研究個體對於新產品、新科技的接受程度。除此之外，亦有許多研究針對範圍較不特定之整體創新性進行探究，其主要研究個體面對新事物的接納程度及相關影響的前因與後果，而在這些相關研究中，亦有不少研究成果指出個人基本屬性亦

與個人創新性有關，以下本研究將針對國內外個人創新性相關研究分別進行相關文獻之回顧。

## 一、特定領域創新性

在消費者創新性 (consumer innovativeness) 研究領域中，學者 Steenkamp、Hofstede 及 Wedel (1999) 在歐洲 11 國消費者行為研究中發現到個人創新性與購買新商品的態度相關，其創新性越高在消費行為上也將越開放，會比較願意嘗試新的產品，同時，亦發現到民族優越感 (ethnocentrism)、念舊等個人價值觀會負向影響個人對於新商品的接受程度。此外，若在個人主義 (individualistic)、父權主義 (masculine) 程度較高的國家中，其國民的消費創新性將與其呈現正向關係，而若是國情文化係屬趨避不確定性之類型，則該國的消費者創新意願就會顯得比較低。然而，消費行為亦非僅受到國家文化之影響，Cotte 等人 (2004) 在研究家庭及其創新消費行為時，發現到家庭成員的消費創新意願會正向影響個體接受創新消費行為的程度，家庭是社會中最小的組成單位，系統中的其他成員若具有較高的消費創新意願，將有效提升個體對於該創新事物之價值相容性及可觀察性，進而產生較高的接納程度，而涂嘉峪、楊斯琴、吳濟民及王聖筆 (2010) 於其研究中更進一步指出在消費創新性上家庭中之手足創新性對個體創新性之影響力將大於家長創新性，此外，個人價值觀若較為開放、具有高度市場行家<sup>7</sup>個性，其消費者創新性程度也將越高。除此之外，更有研究更指出個人的消費創新性會正向影響追求財富之物質主義信念程度，對於新產品接受度越高的人，其物質需求、財富要求也會越高 (林耀南、邱琦倫、林佳穎，2010)。而 Goldsmith、Freiden

---

7 市場行家 (market maven)：係為Price、Feick及Higie於1987年所提出的概念，涂氏等人將其定義為一群常常關注市場資訊之群體，並被認為會對於其他人產生幫助，且影響著大約四分之一的購買決策，甚至此族群相信成為具市場知識的消費者是他們的義務之一 (涂嘉峪、楊斯琴、吳濟民、王聖筆，2010)。

及 Eastman (1995) 在研究個人整體創新性、服飾及科技產品等特定領域消費性及實際消費行為間之消費者創新性議題中發現，整體創新性與消費創新性間具有高度的正相關性，而消費創新性與消費行為間亦有高度的關聯結果，其亦發現到個人創新性與實際進行消費行為間，消費創新性將扮演著重要中介調節角色，換言之，個體在從事實際的消費行為時，終將取決於其消費創新性程度，而該消費創新性則又將與其個人創新性具有正向關聯性。

而在科技創新接受相關研究中，Agarwal及Prasad (1998) 便明確指出個人創新性將會影響個人對資訊科技創新的知覺，亦如蕭至惠、張琬琦、蔡進發 (2009) 之研究發現，其於消費者對點子書接受意願因素研究中指出個人創新性對於消費者的行為態度具有正向影響關係，並表示個人若屬於對新事物或新科技有嘗試意願的人，自然會對於新事物或新科技產生正面觀感，進而有躍躍欲試的情形發生；Limayem、Khalifa及Frini (2000) 則在研究線上購物之消費者行為時發現到個人創新性將直接或間接影響消費者於線上購物之態度及意向，如同Steenkamp等人之研究發現，個人創新性高的消費者會對新的購物管道、消費模式有較高的接受程度，進而較喜好採取上網的方式進行購物，而相似的研究發現亦在Chiu、Lin及Tang (2005) 論文中獲得支持；陳欽雨、張書豪及劉邑廷 (2019) 在研究影響行動支付使用意願的前置因素論文中，發現到關於行動支付之系統易用性對於使用者的使用意願影響關係中，個人創新性將具有干擾效果，也就是說，個體對於創新接受意願越高，將提高系統易用性對於使用意願的影響力；而徐明珠及賀秋白 (2019) 則在研究教師對使用行動學習教學的論文中指出，個人創新性會影響其知覺易用性及知覺有用性，甚而影響老師對於行動學習教學使用態度，類似結果亦在林靜儀及劉昌佑 (2013) 研究個人創新和智慧型手機使用者的態度和行為關係中再次被證實；Jones、Sundaram及Chin (2002) 亦在針對業務人員進行銷售自動化系統採用的研究結果中發現個人創新性與使用新系統的態度具有正向關係。

## 二、整體創新性

整體創新性又被稱為固有創新性、一般創新性，更被視為是一種個人特質（Goldsmith & Foxall, 2003），其大多用於探討組織或環境系統中的成員在面對創新事物時所持有之接納態度，如 Bommer 及 Jalajas（1999）在研究組織進行縮減時造成研發人員創新傾向威脅因子時發現到組織成員其「個人承擔風險的意願」、「向上建言意願」、「工作動機程度」及「工作畏懼程度」都會影響個體創新性，其中除了工作畏懼程度與創新性呈現負向關係外，其餘 3 個變項都將正向影響員工的個人創新性，也就是說員工若是具有較高程度的風險承擔、提出異議及願意為工作努力的意願時，則其對於創新事物的接受程度也會來得比較高。而相反的，若是其對於工作內容抱有畏懼，則較不易接受創新，個人創新意願低落；林耀南及蘇珮婷（2018）則在研究進行組織管理時發現到員工的自我效能感將會影響其創新行為的表現，其認為自我效能感較高的部屬在面對風險較高且較困難的情況下，較可能付諸更多努力、堅持到底，並產生較高的個人創新意願及行為，以確保工作績效之達成；De Vries、Bekkers 與 Tummerts（2016）整理 1990 年至 2014 年有關公部門創新相關研究後發現除了「風險承擔意願」及「問題解決意識」等個人特質將影響公部門成員的創新意願外，組織中員工自主性、職務內容、職位流動性以及個人工作相關能力、工作滿意度等都與個人接受創新意願程度具有關連性。

De Vries 等人（2016）亦發現：「個體所處的組織環境因素亦可能影響其個人創新意願程度」，余明助、李孟修（2013）在研究高績效人力資源實務（high performance human resource practices, HPHRP）<sup>8</sup>與個人創新行為之關聯性時，發現到知覺社會支持以及組織承諾等皆會對於個人創新意願產生中介影響，意即組織成員若感受到來自組織、主管及同事的幫助及重視時，其會具有較高個人

---

<sup>8</sup> 高績效人力資源實務（high performance human resource practices, HPHRP）：是由數項組織經營管理實務結合起來的綜效，目的是為增進員工的知識、能力和技能，並提高其工作動機，增進組織績效與競爭優勢使組織能永續經營，其包含選擇性的招募、廣泛的教育訓練、結果導向績效評估、激勵性薪資、清楚的工作定義及員工參與等策略（余明助、李孟修，2013）。

創新意願，同時，其將以此作為社會交換理論（social exchange theory）<sup>9</sup>下的回報行為；而彭瑞芝、曾欽正、賴文祥（2008）亦發現到組織內的長官領導風格、組織文化、資訊文化都將對於個人創新性產生影響，若領導者採取積極鼓勵的管理風格、組織具有培育創新的文化且科技資訊較為發達時，成員的個人創新意願也會來得比較高。相反地，若組織內瀰漫著種種不利於接納創新的文化及領導風格，將直接導致成員面對新事物時意興闌珊、不願積極採納，亦如同 Borins（2001）所發現公部門厭惡風險的組織文化及風氣將會造成這些公務人員其個人創新意願低落之現象，而不利於創新作為推行。有鑑於此，學者李仲彬（2018）便針對影響公務人員創新態度與行為進行研究分析，並發現到員工內部心理素質因素，如樂觀、幽默、自信等正向人格特質及外來人力資源發展措施，如工作自主性、提供繼續進修及政治型領導等管理作為都將正向影響公務人員的創新意願，其中，政治型領導方式將提升成員創新意願之研究發現，李氏認為該結果可能係因組織成員受到較多的政治力量、行政強制性驅使所形成之假象，這種指示性創新現象產生很有可能是因為下屬為了取得長官認同而產生的功利主義思維，此創新意願與上述其他因個體本身內在動機或知識能力所驅使而成有所不同。

Binnewies、Ohly 及 Niessen（2008）在研究 117 位護士在不同工作控制程度下人員的創新展現關聯性中，發現到高度工作控制下，年齡將與創新性呈現正相關，相反地，在低度工作控制環境下，年齡則將與創新性呈現負相關。該結果與一般普遍認知有相當大的差異，三位學者認為可能是因為在高度控制的環境之下年長者比起新進年輕員工來說其較有經驗，且比較了解環境生態，對於新的改變適應力也會較新進員工來得強，進而展現出較高的創新意願。相對的，在低度控制的工作環境中，這些工作任務的命令大多較為簡潔、明確，對

---

<sup>9</sup> 社會交換理論（social exchange theory）：人與人（或組織）進行社會交換的過程會產生非特定的義務與責任，當人（或組織）施惠於另一人時，會期待未來可能產生回饋（回報），而關於回饋形式及何時產生是不確定的，因此，員工會試圖以互惠的方式來獲取交換關係的平衡，並維持工作上長期的良好社會交換關係（余明助、李孟修，2013）。

於這些剛入門的年輕成員來說，不需要太多經驗即可上手，比較有發揮創意的空間，不像高度工作控制的環境下有繁複的工作準則，容易扼殺年輕成員的創新意願（余嬪、吳靜吉、陳以亨、區衿綾，2011）。但會造成上述現象，這亦可能與年長者在組織中大多擔任組織要職有關，如學者 Schrank 與 Waring

（1981）便認為年齡與職位高低將與個人創新意願呈現正向關係，年齡越長者其於組織之職位可能也就越重要，同時，其個人創新意願、接受程度也就會越高，究其原因可能在於這些擔任主管者其野心比起一般員工來得大，自然對於新的事物接納性較高。此外，這些組織領導者本來就負有如何讓組織更好的使命，不斷求新求變以適應新的挑戰是其當仁不讓的義務，在此責任、使命驅使下，便會呈現出較高的個人創新意願程度。

Mumford 及 Gustafson（1988）則發現教育背景亦將可能影響個人從事創新行為之核心特質「個人獨立性」及「自信心」，進而形塑出個人創新意願及行為表現。此外，Simonton（1984）也認為良好的教育，將有助於開發個人智能，並正向影響個人的創新性；我國學者李仲彬亦於 2018 年在一份針對公務人員的創新態度研究論文中發現學歷高低確實會影響組織成員的創新態度，學歷越高者其個人創新意願越高，反之則越低。而性別亦與個人創新意願間具有相當程度之關聯性，Corwin（1975）、Isaksen 及 Puccio（1988）等學者在其各自研究中皆發現到男性的個人創新性會比女性來得強，前者在面對新事物採納、接受的程度比起後者來的高，同時也會比較勇於嘗試。然而，亦有研究發現完全相反的結果，Carr（1985）在教育改變研究中則發現到女性教師接受創新程度會比男性教師來得高（轉引自陳嘉彌，1996）。綜合相關研究來看，不論是男高與女，或是女高於男，皆可發現性別與個人創新性間之關聯性。不過亦有學者指出這些有關過去一般人對於個人基本屬性與創新接受程度之刻板印象其實是需要修正的，如陳嘉彌（1996）在研究 399 位中等學校教師其接受創新程度之分析中指出不同性別、年齡、服務年資等變項將與其對於新事物的看法、接受程

度並無相關，係較為出乎意料的研究結果。

## 第二節 公共服務動機

公共服務動機（public service motivation, PSM）自 1990 年代起開始受到公共行政學界的重視與討論，究其原因主要是因為該時期學術界及實務界正吹起一波師法企業、組織再造等「新公共管理（New Public Management, NPM）」、「新右派（the New Right）」政府改革浪潮，在這波思潮下公、私部門間之差異性研究逐漸受到研究者們的重視，相關比較論文也如雨後春筍般大量產出，其中亦包含探討公私部門成員工作動機差異。研究指出政府部門成員與企業員工在某一部分的人格特質上會具有顯著差異，而該差異特質即是所謂的「公共服務動機」，其係為一種願意為公眾服務、助於社會之利他主義（Altruism）傾向，將促使個體主動投身公益、善盡公民責任、型塑人飢己飢之同理心並懷有自我犧牲奉獻的情懷，更進而產生追求較高公共事務影響力之野心，也因此，具有 PSM 之個體會特別受到政府部門的吸引（Perry & Wise, 1990; Perry, 1996, 1997）。

而這原生於公共行政領域中的獨特概念，隨著廣受不同領域學者之認同、長年以來亦累積許多研究成果，大致上如 Perry（2014）所述，可將 PSM 研究的發展可分成三個階段：概念發展、概念測量、關注主題等，而本研究亦將依此類別進行過往相關文獻之回顧。

### 壹、概念發展

早在 1982 年 Rainey 便提出公共服務動機的初步概念，其認為該概念是一個複雜的自然架構，屬於一種個體既有的特質，難以測量或定義。而後學者 Perry 及 Wise（1990）則試圖將該個人特質加以釐清並期望透過研究瞭解 PSM 將如何影響這些政府部門成員的行為，其將 PSM 定義為「屬於一種個人傾向至



公部門機關及組織工作的主要性或獨特性之動機基礎<sup>10</sup>」，而所謂動機係指個體因心理感到不足之處或需求所產生出的一種不得不可行動的態度基礎，因此，PSM 亦可解釋為個體為滿足其心靈上的不足及需求而選擇於公部門工作之動機，是一種內在動機（intrinsic motivation）；Brewer 及 Selden（1998）認為 PSM 是一種動力，其將促使個體願意去為公眾、社群和社會提供服務，屬於一種親社會行為（prosocial behavior），而 Rainey 及 Steinbauer（1999）亦認為 PSM 是一種利他主義精神，將促使個體願意為社群、國家的人們追求最佳之公共利益；Vandenabeele 則進一步定義 PSM 為一種願意為公共服務且將無私於捍衛公共利益之動機，其為一種信念、價值或態度，將超脫個人或組織層面上之利益，以整個政治體之利益作為考量並以此作為個體行為依循、適當性之指導方針（Vandenabeele, 2007, 2008b）；而 Houston（2006）則指出公務人員所具有的這種言行一致（walk the walk）的 PSM 特質將使其較願意付出額外時間、捐贈金錢及貢獻心力與慈善組織，此亦如 Brewer（2003）所言之具有高度社會利他性者其所想及所做的都是如何幫助他人，而 PSM 即被認為是組成這些組織外公民行為（citizenship behavior）的重要因子（Pandey, Wright, & Moynihan, 2008）。Clerkin、Paynter 及 Taylor（2009）則指出 PSM 是一種以需求作為基礎（needs-based）的動機，其係為一種為民服務的需求，而該需求並非僅能透過投身政府直接為人民服務的方式來滿足，藉由參與慈善活動一樣能達到相同的滿足效果，該研究發現這些具有高度 PSM 的人會更願意去參與志願服務、慈善捐助等活動，並從中獲得需求之滿足，由此便可得知 PSM 並非僅存在於公部門之中，非營利部門成員亦可能擁有高度的 PSM。

然而，這些基於利他主義、親社會行為等角度對 PSM 意涵之定義尚過於美好，陳重安、許成委（2016）便認為 PSM 中應尚有自利成分存在之情況，如以

---

<sup>10</sup> 原文內容：” An individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations.”

「公共服務」的動機角度出發，迄今尚難明確指出公務人員在從事公共利益、社會資源分配時，是純粹基於「對公共利益的承諾」、「同理心」，還是出於自身對於權力的渴求？又如，選擇從軍、保衛國家之軍人，其動機係單純基於「自我犧牲」，還是為追求較豐厚之物質報酬而甘冒較高的生命風險？因此，陳氏等人認為必須加以重視這些隱藏在 PSM 底下的自利動機，才能更全面地瞭解到「公共服務動機」的真正意涵。

## 貳、概念測量

學者 Perry (1996) 藉由 Knoke 及 Wright-Isak (1982) 所提出之動機三構面將公共服務動機區分為以下三個子動機 (張其祿, 2015)：

- 一、理性動機 (rational motive)：個體從事公共服務目的係為了得到參與公共事務決策的機會，以增進其本身的利益或者是身分地位，具有功利取向性質。
- 二、規範基礎動機 (norm-based motive)：係屬於一種受到社會道德規範所驅使而產生之動機，其可能肇因於為實踐某種特殊的公共價值及利益如社會正義等，亦可能是體悟到自身之公民責任，有其善盡之必要。
- 三、情感動機 (affective)：亦即個體本身所具有的同理心、同情心進而產生一種人飢己飢、人溺己溺的大愛情懷，驅使其願意犧牲自我利益為民服務，縱使從事公共服務並不一定能獲取優渥的物質報酬，意願奉獻自我的一種動機。

Perry 根據上述概念，進一步建構出初版公共服務動機六面向測量量表，包括對公共政策制定的嚮往 (attraction to public policy making, APM)、對於公共利益的承諾 (commitment to the public interest, CPI)、公民責任 (civic duty)、社會正義 (social justice)、自我犧牲 (self-sacrifice, SS)、同理心 (compassion, COM) 等構面，而後經驗證性因素分析篩選出較具信、效度之 4 項構面及 24

個量尺：「對公共政策制定的嚮往」、「對公共利益的承諾」、「自我犧牲」及「同理心」，此亦成為後續量測 PSM 之主要使用架構。然而，後進許多學者亦針對 Perry 於 1996 年提出的公共服務動機架構內容進行探討及修正，如 Coursey 及 Pandey（2007）便曾提出更為精簡的架構來測量 PSM，將 Perry 提出的四項構面刪去「自我犧牲」，提出簡化版的三項構面十項量尺來測量 PSM，並發現到幾乎所有的量測結果之信度與效度都與 Perry 版本相同，甚至有些呈現出更好的結果，而這結果亦不讓人感到意外，Perry 於 1996 年提出 PSM 之 4 項構面 24 量尺時便曾指出 3 項構面與 4 項構面之模型量測出來的結果僅有小部分的差異，且屏除自我犧牲構面後之 3 項構面其亦較符合 Knoke 等人所提出的動機構面。

而因為不同的國家歷史及體制亦會造成對 PSM 解釋的差異，以至於 PSM 量表內容在非美國背景的實證研究中，信、效度表現不佳，Vandenabeele（2008a）即有感於此進而提出增加「民主治理（democratic governance）」構面，其包含三項量尺<sup>11</sup>，將有效地加以測量不同政府體制對於公共服務的看法；Kim（2009a）利用 Perry 模式量測韓國政府成員之 PSM，發現該架構確實有助於量測大部分之 PSM 程度，惟其中「對公共政策制定的嚮往（APM）」構面是較有疑義的部分，該 APM 概念大多是與美國國情相關，其動機內容恐不適合用以測量韓國民眾。此外，這些 APM 構面下的量尺題項似乎也不太適合作為 PSM 概念下之理性動機測量基礎，其過於偏重於對政治、政客及政治現象的喜愛程度，未能具體反映其能夠認同並參與政府或公共部門決策過程的內涵。此外，反向題型亦不適合用於評估 APM，其不見得能夠正確地評估受訪者的認知與感受，因此必須要改變 APM 量尺內容並將反向題型轉換為正向問法（孫同文、許耿銘，2014；Kim, 2009b）；而中國學者 Liu、Tang 及 Zhu

---

<sup>11</sup> 民主治理（democratic governance）3 項量尺：1. 每個人都有權利去享受好的服務，即使要花很多錢；2. 即使遇到大災難公共服務依然不會中斷；3. 公務人員必須完整交代其所有支出決定是重要的。

(2008) 為瞭解西方國家所提出的 PSM 概念是否適用於東方世界之公部門，便對中國 191 位公務人員進行研究，證實 PSM 在中國有其架構適用之限制，在 PSM 四項次構面中，僅 APM、CPI 及 SS 具顯著影響工作滿意度，雖在 COM 上呈現不顯著關係，但總體來說，該 PSM 架構仍可適用於不同政治體及文化環境；Kim 及 Vandenberg (2010) 亦曾試圖發展出一套可以被普遍、廣泛適用的 PSM 架構，並修改 Perry 提出之四項構面為「公共參與之嚮往 (attraction to public participation)」、「對公共價值之承諾 (commitment to public values)」、「同理心」及「自我犧牲」，但未受到廣泛引用。

我國學者潘瑛如、李隆盛 (2014) 亦利用 Perry 的 PSM 架構量表為基礎，對我國 2011 年公務人員基礎訓練學員進行調查，在預試研究結果顯示 APM 構面之內在信度不佳，其與 Kim 之研究發現相仿，證實 APM 量測對於韓國及我國公務人員有其適用上之困難，信度不佳，基此，該研究刪去所有 APM 題項，僅以 CPI、COM 及 SS 來加以施測，結果發現上述 3 構面適用於我國文化背景，且信效度表現良好；而孫同文及許耿銘 (2014) 亦以 Perry 原始量表進行在地化修正，在不變更構面之前提下，試圖就 Vandenberg、Kim 及 Ackerina 等研究者提出之量表題項修正建議，對我國公務人員進行適用性探究，其結果發現 Perry 原始 24 項量表問題中有部分題項是值得被質疑、討論的，亦如同上述研究之發現 APM 意涵是有國情差異的，無法就原始量表進行一體適用，另外關於 CPI 的部分就 Vandenberg 與 Perry 兩種版本之間具有不同的判斷標準，各自成體系彼此替代性不高，也因此無法就某一版本之 CPI 量表進行完整之量測，而在 COM 亦呈現相當分歧的情況。孫氏等人更進一步認為 Perry 對於 PSM 量表內容在我國並不適用，原因在於我國受訪者可能會受到立法權和民意的高漲、媒體的強勢作為等等因素衍生出潛意識支持政府種種作為的態度，進而形塑出個體部分的假性 PSM，因此，若全盤接受該版本進行 PSM 量測我國之情況，必將造成一定程度之誤差；陳重安等人 (2016) 則認為要量測「公共服務動機」就必須先討論、

定義「公共服務」的意涵，況且公共服務行為不僅止於一種，故通則性、放諸四海皆準的單一量表將不復存在，研究者應根據不同的公共服務行為設計不同的公共服務動機量表，此當為未來PSM研究、定義之新方向。

## 參、相關研究

檢視過往以 PSM 為主題之文獻，可以將其分為兩種不同分類來回顧，第一種研究論文將 PSM 視為是一種個體固有的特質，並將其作為自變項以探討如工作結果、內外在工作動機、部門選擇及個人配適等各種組織理論議題，而第二種研究則是認為 PSM 會受到個人基本屬性、環境、宗教、政治意識型態、時間等等因素之影響，將 PSM 置於依變項之研究定位，探討影響其形成之前因，本研究將依序就 PSM 相關研究發現，進行研究回顧。

### 一、PSM 之影響

#### (一)、工作結果

Naff 及 Crum (1999) 在試驗了將近一萬名聯邦員工後發現到 PSM 與員工工作滿意度、工作表現、留在政府部門工作及支持政府改革等意願上具有顯著的正相關；Scott 及 Pandey (2005) 則試圖瞭解 PSM 對組織成員繁文縟節 (red tape) 感知程度之影響關係，並發現到 PSM 具有降低組織成員感知 red tape 之效用，換言之，這些具有較高 PSM 程度者會將組織中繁複的規矩及規則視為是一種合理、正當的必要之惡，進而降低對於這些 red tape 的厭惡感，而其中 APM 對於減低 red tape 感知程度之影響力最大，也就是說對於政策制定越趨嚮往者，其越不覺得公部門組織具有 red tape；Taylor (2008) 則在其澳洲實證研究中，發現到 PSM 與工作滿意度及組織承諾具有直接且顯著的影響；Liu 等人 (2008) 亦證實 PSM 會影響中國公務人員對於工作之滿意度，惟 PSM 中的 COM 構面對滿意度影響則不顯著；而 Ritz (2009) 在瑞士進行的實證研究則發

現到聯邦政府成員的 PSM、組織承諾及工作滿意度都將正向影響組織內部效率如花費減少、流程簡化及決策制定之情形，其中 PSM 的 CPI 會對該內部效率之影響最為顯著；另外，Taylor 及 Westover（2011）發現到除了 PSM 會正向影響公部門成員之工作滿意度外，個體對部門之態度、與同事間之工作關係，亦會對於工作滿意度產生變化；Andersen 及 Kjeldsen（2013）則發現到 PSM 及樂意幫助他人之顧客導向（user orientation）等兩項親社會動機將與工作滿意度間具有正向關聯性，但 PSM 與工作滿意度之關係在不同部門中差異較不明顯，而在私部門中顧客導向程度與工作滿意度之正相關性會比在公部門顯著；我國學者張鎧如、陳敦源、簡鈺瑋、李仲彬（2015）亦在針對我國文官研究中發現到在影響公務人員工作績效之動機層面上 PSM、家庭犧牲程度、升遷滿意度對於職等表現、考績等工作績效都具有正向的影響。

Andersen 及 Serritzlew（2012）則有感於過往探討 PSM 影響行為表現的研究之測量大多屬於受訪者個人自我陳述（self-reported），而非對實際的行為表現進行施測，其在研究丹麥 556 位物理治療師之行為後，發現到 PSM 將正向影響個體對於傷殘人士之耐心、提升物理治療師對於為社會貢獻之認知表現，而這些影響都將有助於確保這些弱勢或需要幫助之團體受到良好的醫療照護。此外，PSM 亦將促使個體產生如 Brewer 及 Houston 所謂的利他行為，Kim 於 2006 年在針對韓國公務員之 PSM 相關研究中發現到 PSM 及組織承諾都將有助產生組織公民行為，Petrovsky（2009）亦在其研究中證實 PSM 將影響個體的態度，並進而改變其於組織上之表現，特別是工作滿意度、組織承諾及組織公民行為等等；而 Pandey 等人（2008）則在其關於 PSM 與組織內的人際公民行為（interpersonal citizenship behavior, ICB）<sup>12</sup>之關聯性研究中發現到 PSM 確實有助組織內成員在人際層面上產生額外角色行為（extra-role behavior），換句話說，PSM 將正向提升 ICB 之發生機會，其將使個體產生顧及同事之感受，並提

---

<sup>12</sup> 人際公民行為（interpersonal citizenship behavior, ICB）：屬於組織公民行為中的一環，其主要將焦點鎖定於幫助這些共同工作者之公民行為（Pandey, Wright & Moynihan, 2008）。

升在工作上幫助同仁之意願，扮演共同工作者的支持角色。

PSM 除了將刺激成員產生更多角色外行為外，亦會促使成員在面對改變時個人創新意願提高，進而產生更多的創新行為，如 Cerase 及 Farinella (2009) 即在其義大利公部門實證研究中發現到若個體對於改變具有積極意願時，將影響其 PSM 程度增加，而另一方面，擁有較高 PSM 之成員也將更傾向於接受組織之改變；而 Wright、Christensen 及 Isett (2013) 則在其研究中指出，PSM 中 SS 程度較高者會比較支持組織改變，也就是說在面對組織改變時將這些高 SS 的成員會具有較高的創新意願，即使損及個人利益也沒關係；我國學者李仲彬 (2018) 亦在研究影響公務人員創新態度及行為因素的結果中，發現到 PSM 之 CPI 及 SS 將對個人創新意願及行為具有正向影響，具有強烈 PSM 的公共服務者會更有意願去為了公共利益犧牲奉獻、不斷去突破各種限制，以發展對群眾有益的創新方案；Miao、Newman、Schwarz 及 Cooper (2018) 在研究中國 281 位公部門成員及 59 位部門領導後指出 PSM 將影響成員創新行為之產生，其藉由提高「個體與工作價值配適度」、「成員自我效能感」等兩大心理授權 (psychological empowerment)<sup>13</sup> 條件面向，促使成員擁有更多的創新行為。除此之外，Miao 等人亦發現若組織採行「企業型領導」方式將能更有效達到上述心理授權效果，創造組織更多可能。

## (二)、內、外工作動機比較

Crewson (1997) 在研究聯邦部門成員後，發現到 PSM 將與組織承諾具有正向關係，具有高度 PSM 的成員其對於組織將會有較多的投入、付出。此外，Crewson 更發現到受到服務動機這種內在誘因驅使的成員其效能將會比起受到經濟、物質等外在誘因驅使者來得高；學者 Wright (2007) 亦有類似發現，其指出組織任務所隱含的內在價值將增加公務人員對於工作的看重程度，比起利

---

<sup>13</sup> 心理授權 (psychological empowerment)：心理授權聚焦找出促使成員相信他們具有控制工作的能力並使其更願意承擔責任之條件 (Miao, Newman, Schwarz & Cooper, 2018)。

用外在報酬來提高工作重視度之管理方式，前者將產生較高的工作動機，也就是說，當公務人員認同組織政策所推行之公共服務價值時，與因推行該項政策所會得到的薪俸、升遷機會相比，符合工作內容內在價值與個體內在動機的 PSM 將會驅使個體完成任務；Anderfuhren-Biget、Varone、Giauque 及 Ritz (2010) 亦在針對瑞士 3,754 名地方政府成員工作動機之實證研究中，再次證實 PSM、團隊關係及支持等內在感知因素對於成員工作動機影響力將大於外在物質誘因；我國學者吳宗憲 (2014) 亦在台南市政府文官對於工作努力之意願實證研究中發現到屬於內在誘因動機的 PSM 及團隊支持在對工作努力意願之影響上，皆高於外在動機的物質誘因，此外，若文官同時具備 PSM 及團隊支持等動機時，物質誘因對其工作努力意願之影響便不復存在。

然而，Alonso 及 Lewis (2001) 的研究發現則戳破了這些「我為人人、人人為我」的美好想像，其在針對三萬五千名聯邦成員進行之研究中，證實 PSM 與工作表現之間具有關連性，並指出 PSM 將正向影響這些公務人員的工作表現，但更進一步指出若機關以金錢及升遷等外在誘因作為工作表現獎賞依據時，其將直接正向影響成員的工作表現，而屬於內在誘因動機的 PSM 對於工作表現之影響力將因此減低至毫無影響，換句話說，在工作表現的動機影響上，屬於外在動機的物質報酬內容其影響力將高於內在動機的 PSM，這與 Crewson、Wright、Anderfuhren-Biget 等人及吳宗憲等學者之研究發現截然不同；而中國學者 Liu 及 Tang 亦在 2011 年對於同時就讀公共行政碩士的中國公部門專業人才進行「愛錢程度 (love-of-money)」的外在誘因價值是否會干擾內在動機 PSM 對工作滿意程度之影響力研究中，發現到金錢需求程度確實會對 PSM 與工作滿意度之間造成負向調節影響，就這些外在誘因需求較高、PSM 低且工作滿意度較高的人來說，其認為公職是就是鐵飯碗，只要付出少許努力就可以獲得不錯的薪俸，該想法將嚴重違反公平理論、公部門制度背景、組織倫理文化，並提高人員腐敗、貪汙的可能性；學者 Lee 及 Choi (2016) 亦在韓國



對大學生進行關於 PSM 對部門選擇影響之實證研究中發現到 PSM 與其公部門選擇並無關係，對這些學生來說公部門所具有的吸引力僅只於工作具有的保障性，外在動機之影響力將大於內在動機。

然而，這些工作動機都可能可以藉由管理措施、領導方式來改變，Park 及 Rainey（2008）在針對 6,900 名聯邦政府成員進行之實證研究中發現到，透過鼓勵、支持、有教益並強調高標準的轉換型領導（transformation-oriented leadership）方式，適時授權並將目標明確化，將有效提升成員的 PSM 程度，進而表現出較高的工作滿意、工作表現及品質，並有效降低工作轉換率，這種領導方式對於工作相關結果之影響力會比起交易型領導（transaction-oriented leadership）透過外在誘因而管理來的大；Paarlberg 及 Lavigna（2010）亦從管理實務出發，其亦發現到以建立價值作為管理基礎的轉換型領導模式，將可以有效使用 PSM 價值來促使成員與組織達到價值配適度一致，進而提升個人及組織的工作表現；Wright、Moynihan、Pandey（2011）亦指出轉換型領導屬於 PSM 的成因之一，其將正向影響 PSM，除此之外，轉換型領導將藉由明確化組織目標、培養 PSM 等方式來間接影響組織任務之價值意涵；Wright、Hassan 及 Park（2016）則發現到 PSM 會造成管理實務上的差異，其發現到當主管具有高度 PSM 時，其展現出來的道德領導風格（ethical leadership）較會受到下屬的青睞，且這種領導風格也會有助於提高下屬的 PSM 程度。此外，具有高度 PSM 的員工其在面對有違公平正義之情況時，亦會有較高的意願於組織中挺身而出表達異議，也就是所謂的「吹哨者（whistleblower）」角色。

### （三）、部門差異、部門選擇及個人配適

有學者指出 PSM 並非專屬公部門所有，也並不一定只有公部門成員會具有較高程度的親社會動機，亦如 Mann（2006）在其研究中所發現，非營利部門（non-profit sector）其成員所具有的 PSM 程度將比公部門及私部門成員都來得

高，這些成員他們深切地關心其所作所為，並將以其組織為榮，同時抱有相當大的信心對於組織有能力為社群或國家做些事情；Taylor（2010）則使用 2005 年澳洲社會態度調查資料來比較公、私及非營利等三部門之 PSM、公民態度及行為差異，其發現到公務人員與非營利組織工作者在 PSM 及公民參與程度相似，且在這些面向之表現上皆會高於私部門人員。此外，不論在哪個部門，具有高度 PSM 的成員比起同部門的其他人來說，其對於社會制度會有較高的信心，並且會較重視公民權利，且較願意從事非選舉相關之政治性、親社會性活動。此外，當私部門或非營利部門之工作內容亦有助於整體社會大眾，且同時能對員工本身產生內滋報償時，亦將吸引那些具有高度 PSM 之人才加入（張其祿，2015）。

話雖如此，PSM 在部門選擇議題上仍具有對特定部門之強烈影響力，如 Georgellis、Iossa 及 Tabvuma（2009）就曾為瞭解 PSM 於部門轉換中扮演之重要性，於研究中發現個體所具有的 PSM 程度將影響其對公部門工作抱有較高的滿意程度，進而促使其做出投身公部門工作之決定，其更於 2010 年進一步證實選擇到公部門工作的這些人，與留在原機關的成員相比，前者對於職業及工作性質的滿意度將隨著任職期間而提升，並且將高於後者（Georgellis & Tabvuma, 2010）；Liu、Hui、Hu、Yang 及 Yu（2011）則研究 584 位兩所位於中國東部的大學學生，有關其 PSM 與職業傾向的關聯性後，發現到並非全體 PSM 面向皆會對職業傾向產生影響，僅 SS 會正向影響這些受訪者對於公部門之選擇；而 Clerkin 及 Cogburn（2012）於其研究中發現到 PSM 確實會影響部門吸引力，當 PSM 增加時，特別是 SS 面向，相對於私部門來說，個體會較受到公部門及非營利組織吸引，並且對於這些受其研究之相關學系學生而言，PSM 是促使其選擇工作部門時的重要因子；Pedersen（2013）藉由研究丹麥 718 位經濟系、政治系及法律系學生瞭解 PSM 與公私部門吸引力之關係及不同學科專業領域在此關係中之影響，其發現到 PSM 中的 CPI 構面與公部門吸引力間具有正相關、

與私部門吸引力則具負相關，而 COM 與部門吸引力差異不具有關聯性。此外，政治系及法律系等專業領域則會對於 PSM 與部門偏好間產生調節影響，且該影響程度將高於經濟系學生對此關係之認知。

荷蘭學者 Vandenabeele (2008b) 便曾以 P-O Fit 來解釋 1,714 名準碩士畢業生之 PSM 與部門偏好之關係，其發現到 PSM 將與公部門工作偏好具有正相關，進一步來說，個體具有這種 PSM 特質其將受到公部門濃厚的公共服務使命吸引、配適，進而導致這些具有高度 PSM 程度的人將會傾向選擇投身公部門工作之情況。這種個體所具有的特質、價值影響其對部門之嚮往及偏好，並進而影響職業選擇之過程，即所謂 P-O Fit，其可視為是一種進入工作前階段 (pre-entry level) 的首要考量，若以 Schneider (1987) 所提出的「吸引 (attraction) – 甄選 (selection) – 留職/磨合 (attrition), ASA」模式<sup>14</sup>來加以適用的話，其屬於第一階段的個體受組織吸引環節，並將進而影響個體進行選擇。

Wright 及 Christensen (2010) 亦同時以 ASA 模式及 P-O Fit 理論為基礎，藉由時間先後的觀點來探究這些分別在公、私部門工作的法律工作者其 PSM 與部門選擇之關係，其發現到 PSM 在每個人於不同階段的職涯選擇中，其重要性及影響力將有所不同，對於個體第一份工作部門選擇中 PSM 之影響力將不具顯著性，但其會增加這些個體未來轉投身公部門工作的可能性，其認為 PSM 與第一份工作部門選擇之關聯性較不明顯之原因可能在於法律工作所具有的高度服務取向降低了不同部門之差異情況，舉例來說法律工作者亦可能會因為私部門亦有無償辯護等工作內容而產生具高程度 PSM 之行為；而 Christensen 及 Wright (2011) 則為了進一步瞭解 PSM 究竟是以「個人與組織配適」還是「個人與工作配適 (person-job fit, P-J Fit)」來影響個體進行部門選擇之決定，對法律系學生作為樣本進行實證研究，並發現 PSM 將對個人於工作配適上之影響力

---

<sup>14</sup> 吸引 (attraction) – 甄選 (selection) – 留職 (attrition) 模式 (ASA): 該模式基本假設為個體將會被那些與其個人價值、需求相符的組織所吸引，而組織亦會招募與其組織態度、文化相仿之個體進入組織工作，即達到「個人組織適配」。然而，隨著個體在組織工作期間增加，若產生與組織文化適配不佳之情況時，則個體將傾向於離開該組織 (Schneider, 1987)。

高於組織配適，這些具有較高 PSM 之成員將比較會傾向接受為他人服務等工作內容，而不論其在公部門、私部門亦或是非營利部門。

Andersen、Pallesen 及 Pedersen (2011) 亦曾疑惑於 PSM 之差異係源自於「部門」還是「工作內容」，因此試圖以相同工作（物理治療師）、不同部門（公、私部門）來觀察其中 PSM 差異，研究結果發現相同工作在兩種不一樣的部門之間其 PSM 並沒有顯著差異，但兩者的「公共服務標的」意涵上則有所差異，對於在私部門工作的物理治療師來說，其 PSM 較為狹隘，主要以使用者為服務導向，而相反地，對公部門的物理治療師而言，其 PSM 內涵則較為寬廣、複雜，主要以公共利益追求作為主要考量；Bright (2011) 亦試圖探究不同工作內容但同在公部門組織的受訪者，其態度與 PSM 之關聯性，在隨機抽樣美國印第安納、肯塔基及奧勒岡三個公部門組織後，Bright 發現到職務內容不同，個體所展現出來的 PSM 將會有所不同，具有公共服務性質的工作內容，個體將呈現出較高的 PSM，但相反的，PSM 在非公共服務之工作職務上則消失無蹤；Kjeldsen 及 Jacobsen (2012) 則針對丹麥物理治療系學生在其第一份工作前與後進行 PSM 與工作部門之關聯性研究，以瞭解 PSM 究竟是屬於「工作前階段的部門吸引因子」還是「工作後階段的社會化產物」，其發現到在工作前階段 PSM 與公部門之吸引間不具有關聯性，反而係與公共服務工作本質內容相關，再次佐證 P-J Fit 對於個體的影響力將大於 P-O Fit。此外，在工作後階段則發現到 PSM 將會受到強大的工作社會化影響，而該影響力亦將受到來自部門的調節作用干擾，也就是說成員在 PSM 社會化階段將同時受到工作及組織的影響。

然而，亦有學者發現到 P-O Fit 甚至會排擠 PSM 對於個體工作相關結果之影響力，如學者 Bright (2007) 便曾於 P-O Fit、PSM 對公務人員工作表現間之研究中發現到，當 P-O Fit 被納入考量時 PSM 對於工作表現的直接影響將不再如此顯著，也就是說，P-O Fit 在此關係中具有顯著的調節作用，當組織成員與組織價值相符程度提高時，則其工作表現將顯著提升，而受 PSM 影響部分則不

再明顯；Bright（2008）在研究 PSM 對工作滿意度及工作轉換意向中再次發現到 P-O Fit 的調節作用，而相似結果亦在 Wright 及 Pandey（2008）之研究中被發現，並再次驗證了 PSM 無法直接影響工作滿意度之結果，P-O Fit 影響力將大於 PSM。

但學者 Kim 則有不一樣的研究發現，其於 2012 年在研究韓國公務人員之 PSM 與 P-O Fit 對工作態度後發現，PSM 確實會直接影響工作滿意、組織承諾等工作態度，但同時也會受到 P-O Fit 的調節影響，進而產生不同程度的工作態度變化（Kim, 2012）；Gould-Williams、Mostafa 及 Bottomley（2015）亦在埃及實證研究中指出 PSM 將直接影響員工工作感知，同時 P-O Fit 亦在其中扮演調節角色，其發現到 PSM 會對工作壓力、離職意願產生反向影響，並對組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）<sup>15</sup>、P-O Fit 個別產生正向影響。此外，P-O Fit 將高度調節 PSM 與壓力及離職意願間之關係，而在 PSM 與 OCB 間的調節作用則較不顯著，也就是說對這些具有高度 PSM 的成員來說，組織價值與其是否配適都不影響其產生額外角色行為，但在壓力減低及離職意願降低方面組織與個人是否合拍便顯得十分重要。

而 Steijn（2008）在荷蘭的實證研究中則利用個人環境配適理論（person-environment Fit, P-E Fit）觀點探究 PSM 對工作相關變數之影響，發現到這些與公部門 PSM 價值配適（PSM Fit）的人會對於工作內容感到比較滿意，且較不會有離開這份工作及組織的念頭，同時亦發現到確實公部門成員比起私部門工作者，前者具有較高程度的 PSM，而在私部門中具有較高 PSM 的人也會傾向改投身政府部門，以追求其個人與環境之價值最佳配適；而在 Steijn 在 2009 年與 Leisink 共同發表的論文，其亦指出 PSM 及 PSM Fit 兩者將獨自影響組織成員的組織承諾、工作努力及表現，個體與組織工作間的 PSM 價值配適程度，並

---

<sup>15</sup> 組織公民行為（Organizational Citizenship Behavior, OCB）：為一種親社會的額外角色行為，係指個人基於自我裁量所表現出來的行為，該行為並非因感知到組織將有直接且明確獎勵制度而產生，同時這行為亦將有助於提供組織的效能及影響力（Pandey, Wright & Moynihan, 2008; Kim, 2006）。

不會干擾個體 PSM 對工作表現之直接影響力。

#### (四)、負面影響

然而，個人與組織配適一致或不一致，對於這些擁有高度 PSM 之個體來說，都可能使其成為危害組織、社會利益之份子，並帶來一定的負面影響，例如個體過度認同組織服務特定群體之價值目標，進而忽略全體公共利益之價值；或是個體因不認同組織目標、使命，進而衍生出「另類代理人問題」及「降低工作努力」等現象（吳宗憲，2012）；Giauque、Ritz、Varone 及 Anderfuhren-Biget（2012）亦在其探討公部門中 red tape 與 PSM 對工作滿意之研究中指出，政府成員離職最重要的因素與受到過多 red tape 限制有關，並發現 PSM 的不同構面將對此因 red tape 產生出工作不滿意而離職之現象產生截然不同的影響，結果顯示 PSM 中 CPI 及 APM 將有助於減少因 red tape 而離職的情況，但另外兩種構面 COM 及 SS 則會促使人員產生辭職的念頭，其認為 PSM 會產生增強離職意念等不利於組織管理之情況，可以從「心理契約論（psychological contract theory）<sup>16</sup>」及「公平理論（equity theory）」來解釋，其認為會發生上述 PSM 產生負面影響之原因可能是因為個人與組織間的交換關係（individual-organization exchange relationship）受到價值衝突、違背所致，是一種個人主觀的認知其與組織之間所具有的相互關係，如個體因感知組織工作上過多的繁文縟節無法解決，排擠其為公益自我犧牲、發揮同情心之信念，進而產生心理承諾被打破的認知，衍生出一種不如歸去之「辭職滿足（resigned satisfaction）」的想法，反不利於組織管理。

除此之外，因近幾十年來各國政府崇尚師法企業、市場導向之治理風潮所衍生出來的組織弊端，如道德風險（moral hazard）、逆選擇（adverse selection）

---

<sup>16</sup> 心理契約理論（psychological contract theory）：心理契約係指個體所認為的一種與他人間相互協議之規範及條件，在此關係中雙方具有一種交換承諾，其將使兩造具有相互遵循的義務（Castaing, 2006）。

等委託代理問題（principal-agent problems），亦可能在 P-O Fit 調適下，促使 PSM 成為危害公益之幫兇；Gailmard（2010）便認為 PSM 是一把雙面刃，其將能有效地減弱或解決在政策制定中所產生的委託代理問題，但亦可能因個體與組織價值不配適，進而成為這些委託代理問題之催化劑，產生如同我國學者吳宗憲所言之「另類代理人問題」；此外，Moynihan（2010）亦審認 PSM 將能有效地避免個體因自我利益衍生出不當的道德風險行為之情形發生，但其亦憂慮這些師法企業的治理模式，終將導致劣幣逐良幣，使得公部門特有的 PSM 價值將逐漸被遺棄。

## 二、PSM 之成因

Perry 於 1997 年發表「Antecedents of public service motivation」這篇論文可作為最早探究 PSM 成因之研究鼻祖，其在該篇文章中認為影響個體 PSM 之因素可歸因於 5 大面向，如父母社會化（parental socialization）、宗教社會化（religious socialization）、職業認同（professional identification）、政治意識形態（political ideology）以及個人基本屬性特質（individual demographic characteristics）。其指出在美國社會中最主要的社會化來源來自於家庭，而其中又以父母對個體的影響最深，是故父母社會化將影響個體 PSM 形塑程度，而該社會化又包括父母形塑、父母關係；宗教則被視為是一種發展個體對於社會義務信念並得加以施行的管道，故這些宗教所傳達的意涵將直接影響個體 PSM 之高低，而宗教社會化又包含宗教涉入程度、信仰上帝程度及宗教世界觀等；個體所從事的職業都隱含不同程度高低的公共服務價值，個體將因受到對於職業認同的影響進而產生不同程度的 PSM；而政治意識形態將明確影響 PSM，屬於左派的自由主義者其 PSM 會較右派的保守主義者來的高；其亦認為高學歷、年紀及經濟收入等不同都將影響其 PSM 程度。研究結果顯示父母社會化中的父母形塑將正向顯著影響個體 PSM 程度，尤其是 CPI 及 SS，而與父母間關係影響

則無顯著；而在宗教社會化方面，宗教涉入程度將對於 PSM 產生負向影響，其推測個體因為花費過多的時間在教堂之中而排擠到為公眾奉獻的時間，進而導致其 PSM 較為低落，而越信仰上帝者其 PSM 就會越高；職業認同方面，其將負向影響 PSM 中的 APM 構面，這些專業知能將潛在地削弱其對政治體系的耐性進而產生出異化（alienation）之情況，而在 CPI 及 SS 上呈現正相關；在政治意識形態上，傾向自由主義者其將與 SS 程度呈現正相關，而保守主義程度則將正向影響 APM 程度；個人基本屬性變項上，教育將正向顯著影響 PSM 發展，而年齡與性別則與 PSM 較無關聯，此外較為特別的是經濟收入在 CPI 構面上呈現負向影響，亦即薪資水平較高者其對於公共利益的承諾程度卻顯得較低，這完全顛覆一般所謂「取之社會、用之社會」之認知。

承襲 Perry 所開啟 PSM 成因研究途徑的浪潮，許多學者開始對此研究領域興起興趣，如 DeHart-Davis、Marlowe 及 Pandey（2006）便試圖從個人基本屬性出發，藉由性別來探究其與 PSM 間之差異，一般大眾認知女性在 COM 程度表現上會比男性來得高，而男性比起女性來說會比較關注於 APM 及 CPI，但學者經研究發現女性在 PSM 中的 COM、APM 程度都會比男性來得高，此外，在 CPI 上則無顯著性別差異，該結果與一般認知上有所出入；Camilleri（2007）指出個人基本屬性中的年齡、教育程度、職等、薪資、組織任期及家庭生命週期狀況（family life of cycle status）都將對 PSM 造成影響，除此之外，其亦發現到模糊的角色狀態、領導與成員之關係、工作性質以及成員對於組織的感知狀況都將正向影響個體的 PSM 程度。

Andersen 及 Pedersen（2012）則發現到組織成員的專業主義（professionalism）高低亦與 PSM 間具有關聯性，若個體之專業主義程度較高，則其較缺乏同理心及使用者立場，即所謂的「專業傲慢」，此外，其亦發現到這些具有較高專業主義精神者，其 APM 程度會比起其他成員來得高，相似的研究結果亦在 Kjeldsen 於 2012 年之研究中被發現。學者 Kjeldsen 藉由訪談



32 位在公部門或私部門工作的丹麥護理師及助理，以瞭解 PSM 與部門及職業特質－「專業主義」之關聯性，發現到部門確實會影響個體之親社會動機，此外，專業主義亦扮演者重要影響角色，個體在其工作上專業主義越高，其會具有較高的 CPI 及較低的 COM，而該專業主義也將中介調節部門影響個體的 PSM 程度。

而我國學者潘瑛如及李隆盛（2015）在針對初薦任公務人員進行研究後指出個體之年齡、性別及學歷都將影響其 PSM 程度，年齡將正向影響 PSM，正如同 Perry（1997）所言年長者具備較高的道德層次，因而會產生較高的 PSM 程度。而較讓人意外的是學歷與 PSM 間呈現負向關係，潘氏等人認為此關係顯示出我國當前高等教育無法發揮連結個人與社會關係的功能，以致於呈現教育程度越高，PSM 越低之現象。此外，在性別比較上，男性在 APM 及 SS 上表現較女性佳，而女性在 COM 則比男性好。

然而，除了個人基本屬性變數會影響 PSM 程度，組織內的各種管理、條件、文化及制度亦會對於個體的 PSM 產生變化，Camilleri（2006）便發現到組織承諾將正向影響 PSM 之產生，其中又以情感面上的組織承諾影響最為顯著，此類型的組織行為將有效降低人員工作轉換、增加生產力，並提升工作滿意度及 PSM 程度；Camilleri 及 Van Der Heijden（2007）則發現到組織良好的管理模式會正向影響成員之組織承諾、PSM 及工作表現，此外，PSM 亦會受到組織承諾的影響而提升，而組織承諾及 PSM 對於工作表現也會有正向影響；

Moynihan 及 Pandey（2007）於其研究中指出教育程度及組織中成員間關係都將正向影響 PSM 之形成，並發現到組織制度如 Red tape 程度及同事關係之長短都將對個體的 PSM 產生負面影響，而科層體制下權力關係及組織改革的努力則將正向影響其 PSM 程度，因此政府部門必須創造出一個適合營造 PSM 的環境；

Jacobsen、Hvitved 及 Andersen（2014）則試圖透過控制外在干預措施來瞭解這些個體內在動機如 PSM 等受其影響之情況，透過針對 3,230 位丹麥學校教師之

實證研究後發現到當其感受到被強制賦予執行學生計畫之義務時，其所具有的任何內在動機包含 PSM 都將因此降低，證實外在強制措施將對於個體的內在動機產生負向影響；我國學者 Chen、Hsieh 及 Chen（2014）則藉由「信任」角度切入瞭解其與 PSM 間之關聯，研究發現對這些受訪的台灣中央政府的中階管理者來說，公民社會、同事以及機關領導者對這些人員的信任程度都將正向影響其 PSM 程度高低；Bakker（2015）則基於「工作要求－資源理論（job demands-resources theory）<sup>17</sup>」來探究 PSM，其指出當工作要求不斷增高但工作資源卻不斷減少時，這將導致這些公務員的其心靈資源耗盡，並產生出一種心累、厭世等不上心之狀態，進而使其 PSM 降低，而該種 PSM 下降之情形，更將加速工作要求與精疲力竭感等心靈損失週期、減緩工作資源與契合等心理增強週期，形成一股惡性循環，終將使個體之 PSM 燃燒殆盡，不利於公共服務之提供；Quratulain 及 Khan（2015）於其研究中指出個體的 PSM 將會受到個人與工作需求的配適度影響，且 PSM 將間接影響個人與工作需求配適度對於工作滿意度的關係，其在此關係中扮演著調節作用，此外，在高度工作壓力下，PSM 對工作配適度及工作滿意度關係間之調節影響力將較工作壓力較低之環境下來得弱，顯示出工作環境之壓力具有調節工作配適度與滿意度關係調節變項 PSM 之影響力；我國學者陳敦源及黃建勳（2019）藉由 2011 年臺灣文官調查資料進行研究分析後發現，政府部門的 red tape 確實會對於成員的 PSM 造成負面影響，尤其是在 APM 上，而該研究發現恰好與 Scott 等人（2005）之發現相反，陳氏等人認為 red tape 會影響 PSM，而 Scott 等人則認為 PSM 會影響 red tape 感知程度，且同時都會在 APM 構面上特別顯著，兩份研究論文呈現出 PSM 與 red tape 互為因果之雙向關係。

---

<sup>17</sup> 工作要求－資源理論（job demands-resources theory）：該理論主要目的是為了找出是什麼原因導致這些受僱者們漸漸失去對工作的熱情甚而消耗殆盡，其將工作環境區分為工作要求（job demands）及工作資源（job resources），前者涉及會消耗個體能量的因素，包含工作壓力、工作複雜度以角色模糊度等，而後者則是指涉那些可以幫助員工處理工作要求、滿足基本心理需求及達到組織目標等因子，如社會支持、工作自主性及工作意義等（Bakker, 2015）。

而除了組織環境會影響 PSM 之形成，探究如家庭、宗教、文化等等組織外面向如何影響 PSM 形塑之研究亦相當多元，如 Perry、Brudney、Coursey 及 Littlepage（2008）便透過 PSM 架構針對這些從事公共事務活動但非公部門的成員進行研究，並發現到家庭社會化、宗教行動及志願服務經驗等變數都將正向影響個體的 PSM 程度，此外，宗教行動更將正向提升正式或非正式的志工活動之參與可能性；Vandenabeele（2011）則指出在個人的 PSM 發展中，龐雜的社會體制因素將在其中扮演著重要的作用角色，PSM 將受到個體所處的工作環境、家庭背景、政治立場、教育程度、性別及年齡等等因素影響，並強調這些社會體制因素中所隱含的價值重要性，終將造成個體些許的影響；Ritz 及 Brewer（2013）則有感於文化議題在 PSM 前因研究上尚未受到重視，因此針對瑞士聯邦及自治區政府部門成員所具有的德國及法國等兩種社會文化與 PSM 之關聯性進行探究，試圖去瞭解這些不同的母語及辦公區域是否會影響成員的 PSM 程度，研究發現德裔瑞士人其 PSM 程度將比法裔瑞士人來的高，而產生該現象的可能原因為在法國文化與德國文化對於政府及官僚形象的感知有所不同所致。

誠如 Perry 及 Vandenabeele（2015）所言，PSM 在這超過 25 年的學術發展中已獲得了許多認可，例如概念受到世界上超過 43 個以上國家的研究採納、成為公共行政領域中獨特的原生概念，並且受到公共行政之外之其他學界的認同，在在顯示出 PSM 在學術領域之研究重要性日趨增強。

### 第三節 公私部門工作差異及偏好

自 Bozeman 撰文指出公、私部門間具有差異以來，兩部門之比較便受到學界及實務界的關注。Posner 及 Schmidt（1982）即曾指出在公部門中員工將會受到較多的組織約束、命令、政治與社會影響，並且工作大多為例行性工作（routine tasks）、組織中充斥著較多的隸屬權力（subordinate power）以及強於

私部門的上下隸屬結構關係，也因為如此社會大眾對於公部門工作大多抱持著較無創新力、自主性較低、較無需才能即可運作等負面意象（Chen & Bozeman, 2014; Chen, 2012），又因其具有永業制、鐵飯碗等收入穩定特質，導致其較易吸引風險承受度較低者進入（Dong, 2017; Pfeifer, 2011; Apfel, 2013）；相反地，私部門員工則受到的較多經濟層面上的影響（economic influences），在較為複雜、動態及競爭的工作環境之下，其通常會具有較多的裁量機會及管理靈活度，其中包含了在指導（directive）、協商（negotiative）、諮詢（consultative）、回饋（feedback）及授權領導行為（delegated leader behavior）等層面，但在這種過於競爭、自主的環境中亦會衍生出許多問題，例如「以成敗論英雄」的職場文化，將使得在私部門同事間競爭性會比公部門來得激烈，容易產生勾心鬥角、團隊難以合作等危害組織運作之現象（De Graaf & Van der Wal, 2008）。

公、私兩部門之工作環境及性質具有相當大的差異，無絕對的孰優孰劣，端看個人本身對於該部門之喜好程度而有所差異，亦如研究指出不同背景的员工將會有不同的組織型態偏好感受，此外，薪資結構、工作保障以及升遷方式等因素亦將影響員工的偏好、喜好程度（周宏彥、吳欣芳，2010）。此外，不同人格特質的人在面對職涯規劃與抉擇時，也將做出全然不同的決策，同時，這些人格特質也會因此影響其工作滿意程度（蔡昀伶、黃炳文，2016；李再長、李俊杰、曾雅芬，2005）。學者毛國楠（1985）亦曾指出個人對工作取向的瞭解認知程度將會影響其職業喜好，也就是其所謂的職業成熟與職業興趣相關，個人將因為其對職業、工作瞭解程度之深淺，而做出不同的職業選擇。此外，個體亦將因其所具有的人格特質，進而對於同一事物之看法會產生與他人不同喜好程度，而該喜好程度亦可稱之為「偏好」（preference），其在心理學上意指「個人對一組物件進行決定時的態度」，較為常見的定義為「個人決定喜歡物件與否的判斷」，學者亦指出偏好並非永久不會變化的，其可能會隨著時間而轉

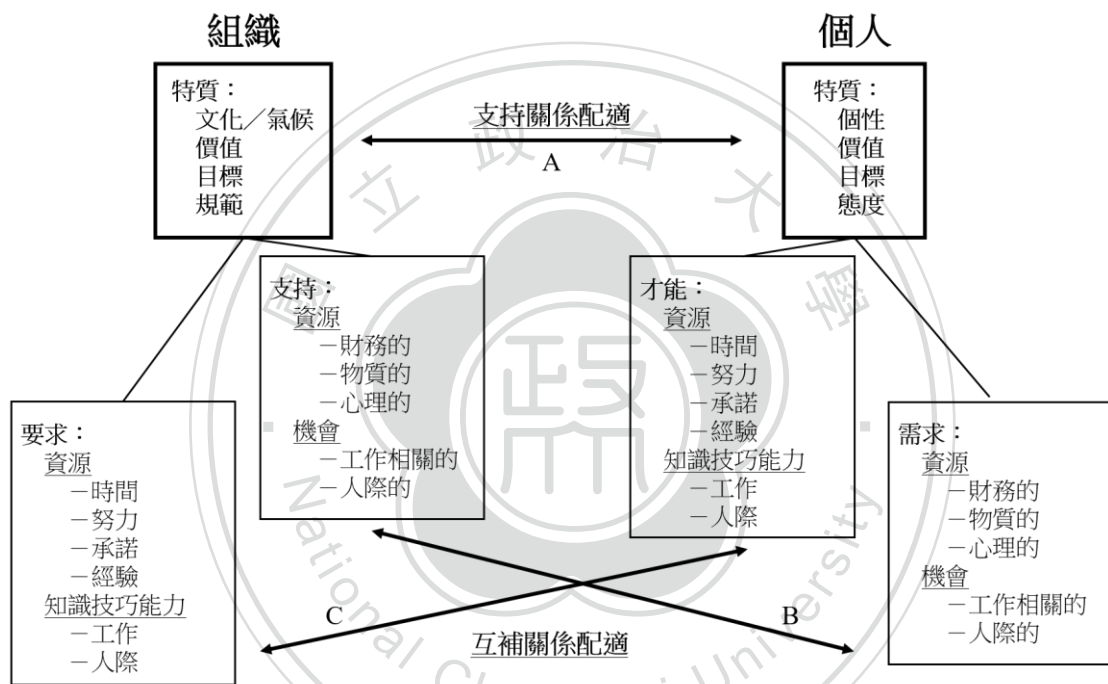
變，而這些轉變將會表現在決定選擇的過程之中，並且將是以一種無意識的方式呈現（Lichtenstein & Slovic, 2006; Scherer, 2005; Brehm, 1956）。

除了個體本身對於部門的偏好之外，部門所具有的「雇主形象」亦在職涯選擇中扮演著關鍵角色。所謂雇主形象是相當主觀的概念，其形象的好壞取決於民眾在求職時對組織的看法，具備良好的雇主形象，將較容易吸引民眾加入（Cable & Turban, 2001）。Lievens 及 Highhouse（2003）亦曾提出相似概念，其表示人們容易受到組織外表的象徵性形象吸引，如具創新性、穩定性、發展性等，當個人的價值觀與組織相仿，則該組織將具有高度吸引力。

綜上所述，本研究則將公私部門工作偏好概念定義操作化為「個人對於公部門或私部門兩者工作之間的吸引力差異」，並試圖藉由「個人組織配適理論（P-O Fit）」角度切入瞭解個體於部門之間如何產生偏好、吸引，並進而做出選擇行為之過程。早在 1935 年 Lewin 便認為個體行為與其個人特質與環境有所關聯，並提出  $B = f(P, E)$  方程式，以說明行為（behavior, B）是受個人特質（person, P）及環境（environment, E）交互作用下所產生，而 Kristof（1987）則將其修正為  $E = f(P, B)$ ，並認為環境是個人依其價值觀所產生選擇行為後的決定，個體具有決定環境的能力，而該環境可以被解釋為可供選擇之工作組織，此一方程式意涵係為個人組織配適理論最初始之假定。而 P-O Fit 理論最早發展自「工業與組織心理學（industrial and organizational psychology, I/O psychology）」領域，該理論假定個人與工作組織是否具有配適關係取決於兩者間之價值、偏好或需求是否一致、相符或互補，而個人與組織通常可透過兩種方式來達到高度的配適，如圖 3 所示（Muchinsky & Monahan, 1987; Kristof, 1996; 莊瓊嘉、林惠彥，2005；吳宗憲，2012）：

- 一、支持關係（supplementary，如圖 3 箭頭 A）：係指個人與組織之間的價值非常接近，個人將因此對該組織產生認同及嚮往，進而選擇投身於該組織工作。

二、互補關係 (complementary)：係指個人與組織雙方價值雖然有所不同，但因彼此之間具有利益關係，可以為對方所用、各取所需，進而產生一種互補性質的配適情況。Kristof (1996) 更進一步將其下分為「需求 (needs) – 支持 (supplies) 關係 (如圖 3 箭頭 B)」及「要求 (demands) – 才能 (abilities) 關係 (如圖 3 箭頭 C)」等關係，前者係指當組織能滿足個人需求時所達成之配適，而後者則為個人所具有的才能足以勝任組織要求時所完成之配適。



資料來源：本研究改編自 Kristof (1996)。

圖 3 個人組織配適關係概念圖

此外，綜整歷年來 P-O Fit 的相關研究領域 (圖 4)，可藉以理解 P-O Fit 於管理實務運作中所扮演的角色。在個體與部門相互選擇時會面臨到第一階段的配適尋求，可能是以個體與組織彼此會因為雙方具有共同基本特質之支持關係作為考量，亦或者為雙方的需求及支持達到平衡所成立的互補關係，更或是同時包含以上兩種關係所達到的配適成功，本研究將該階段稱之為「第一階段個

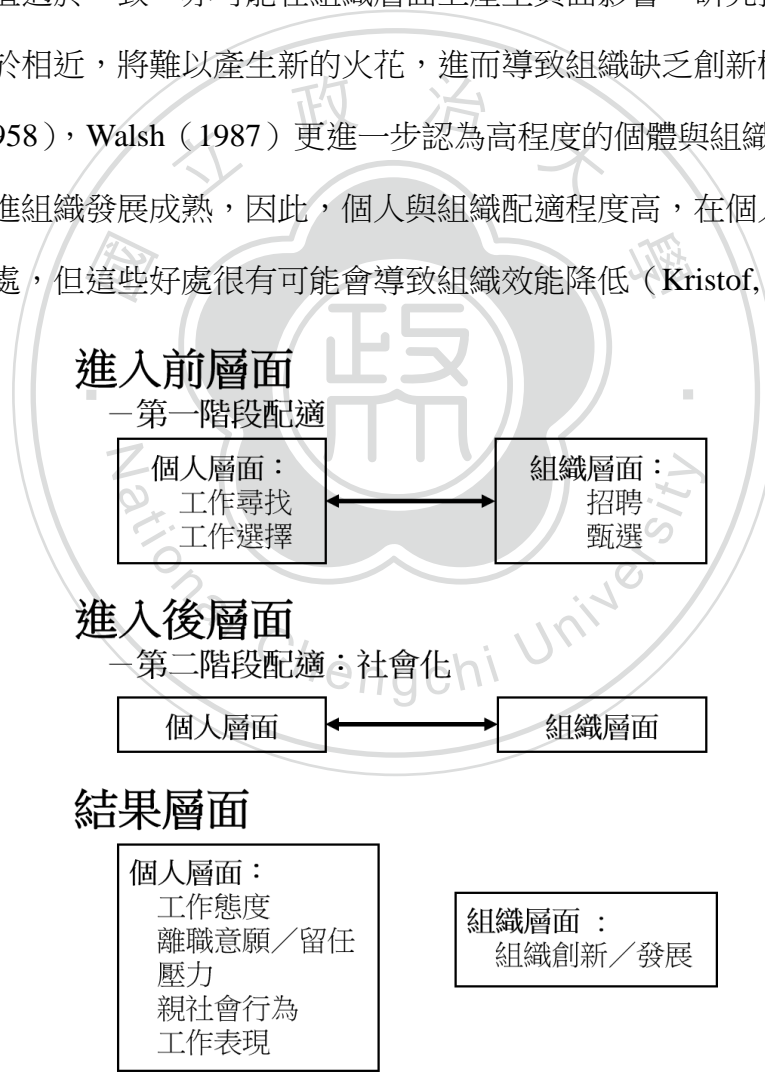
人組織配適」。

學者 Schneider 於 1987 年提出的「吸引 (attraction) – 甄選 (selection) – 留職/磨合 (attrition)」ASA 模式便相當適合用於解釋個體尋求與組織「支持關係配適」的過程，其認為人們將依照其偏好、個人價值選擇與其自身相符的組織工作環境，即所謂「吸引」，而相對地，組織亦會招募、甄選與組織文化、價值相似之個體，則為所謂「甄選」，再進一步個體於組織工作環境之中將會不斷調適、磨合找尋兩者之間最佳配適平衡，以達到更佳的員工工作滿意度及組織績效。反之若兩者配適結果不佳，則可能會造成人員選擇離職，影響部門正常運作，此即為「留職/磨合」階段。

而需求壓力理論 (need-press theory) 及工作調整理論 (work adjustment theory) 則可以用來說明「互補關係」配適過程，前者認為環境所形成的壓力將會促使個體積極尋求得以滿足其物質及心理需求的機會；而後者則指出個人將因其需求被環境所滿足，進而對工作本身產生較高的滿意程度，因此不管是組織或個人都會對於能滿足自身需求者具有較高的配適度 (Kristof, 1996)。有研究亦指出具有高學歷且對自我成就有高度需求、高度物質主義、自我效能感、自尊心、以組織為中心者對於組織的獎酬機制方式、薪資報酬等都會有顯著相關 (Bretz, Ash & Dreher, 1989; Turban & Keon, 1993; Cable & Judge, 1994)，這些研究成果顯示出基於需求及支持的「互補關係」所形成的個人組支配適現象確實存在；而屬於「支持關係」P-O Fit 研究發現亦不在少數，如 Tom (1971) 便指出個體會選擇與其知識、信念及感覺等形象相符的組織工作；Burke 及 Deszca (1982) 亦指出具野心、競爭性、性急、高度自我成就需求及較具敵意之個體通常會對於具有高度工作標準、自發性、不明確及具韌性的組織產生較高的偏好，然而，更多的是組織與個人之間配適是同時被上述兩種關係滿足而形成。

個人於第一階段與組織配適成功後，其將會選擇投身至該部門開啟職涯，

並面臨到組織社會化的過程，本研究將其稱之為「第二階段配適」，亦即 ASA 模型中「留職／磨合 (attrition)」階段。研究指出，隨著成員於組織任職時間增加，其受該組織之文化、氣候及價值影響也就越深，自然相容性也就會越高，終將使其與組織之「支持關係」達到配適 (Hinrichs, 1964; Hall, Schneider & Nygren, 1970; Ostroff & Rothausen, 1995)。反之，若成員於第二階段配適、社會化過程中磨合不佳，則將影響其工作態度、離職意願提高、工作壓力感受增加、工作表現及親社會行為之產生減少等等 (Kristof, 1996)。然而，個人與組織目標、價值過於一致，亦可能在組織層面上產生負面影響，研究指出個人與組織價值過於相近，將難以產生新的火花，進而導致組織缺乏創新機會 (Argyris, 1958)，Walsh (1987) 更進一步認為高程度的個體與組織低配適情況將有助於促進組織發展成熟，因此，個人與組織配適程度高，在個人層面上將帶來許多好處，但這些好處很有可能導致組織效能降低 (Kristof, 1996)。



資料來源：本研究自行整理，改編自 Kristof (1996)。

圖 4 個人組織配適領域相關研究圖



因此，在員工職涯與組織發展的過程中，如何透過管理技術、領導方式在招募、管理過程中不斷與成員達成配適、維持雙方價值及需求支持的平衡，以減少人員流動，且又能避免組織因成員同質性過高、不利創新之困境，達到良好的組織成效，是組織管理者必須加以克服課題。

#### 第四節 個人創新性、公共服務動機及公私部門工作偏好之關係

P-O Fit 概念亦被運用於許多探討公部門之文獻中，例如工作表現 (Bright, 2007)、工作滿意度 (Bright, 2008; Wright & Pandey, 2008; Kim, 2012)、組織公民行為、工作壓力、工作轉換及離職意願 (Gould-Williams, Mostafa & Bottomley, 2015)、部門偏好 (Vandenabeele, 2008b; Wright & Christensen, 2010) 等相關研究，由此可見個人與組織是否配適將對組織造成眾多影響，又如同先前文獻回顧所述，已有許多學者利用 P-O Fit 理論來探究 PSM 與公部門工作表現、選擇間之關聯性，然而，卻鮮少有研究針對個人創新性與公部門間之配適情況加以探究，故本研究試圖以 P-O Fit 理論角度出發，用以瞭解受訪者其個人創新性、PSM 等特質與公部門組織間之配適情況，並觀察我國政府部門中是否正陷入「人在曹營心在漢」、「成員異己」等人才出走危機。

個人創新性是一種個人潛在特質，其將影響個人的選擇傾向，亦如林耀南、邱琦倫、林佳穎 (2010) 等學者所指出個人創新性與物質主義具有正向關係，具有較高個人創新性者其對於追求財富等物質主義信念程度亦會比較高，就一般認知來說，於大環境景氣好的情況下，私部門的薪資水準通常較公部門優渥，也就是說這些公司行號的薪資條件會較能滿足物質主義者的需求，基此本研究合理推斷，個人創新性較高者，其較會受到私部門組織吸引，進而選擇投身於此。此外，Bason (2010) 亦指出公務人員天生就具有反創新的 DNA，當組織中充斥著該類型的成員時，將形塑出厭惡創新之組織文化、工作氣候，進而吸引個人創新性較低者與其配適。基此，本研究認為個人創新性較高者會

與私部門價值達到高度 P-O Fit，而相反的，個人創新性較低者則會與公部門配適，因而提出本研究之假設一：

*H1：個人創新性越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的低。*

除了個人創新性外，本研究認為 PSM 亦扮演著個體於部門選擇時之關鍵角色，誠如我國學者 Chen (2012) 指出具有高度 PSM 的人會比較受到公部門吸引，而這吸引力甚至會使其不拘小節，對於存在於政府組織的必要之惡 red tape 產生較高的包容力；此外，Clerkin 及 Cogburn (2012) 更指出 PSM 對於這些有意投身公部門的人來說，是一種「基於需求」(needs-based) 的滿足，一種回饋社會的自我成就心態，並進而產生出「內在報償」(intrinsic reward) 的激勵效果 (Bullock, Stritch & Rainey, 2015)。不但如此，PSM 更能有效提高成員的工作滿意度並降低人員流動率，是一個有助於公部門選才與留才的關鍵 (Bright, 2008; Wright & Christensen, 2010)。基此，本研究認為這些具有較 PSM 的人，其越可能對於以「為民服務」為組織使命的政府部門產生嚮往、受其吸引，進而達到高度的個人與組織價值之配適，因此提出研究假設二：

*H2：公共服務動機越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的高。*

### 第三章 研究設計

#### 第一節 研究架構與假設

本次研究主要是透過調查在公部門服務的員工其個人創新性與公私部門工作偏好之關聯性 (H1)，此外，公共服務動機等相關文獻也指出，具有高度 PSM 的人會傾向進入公務體系，因此本研究亦將公共服務動機視為影響部門偏好差異的因素之一 (H2)。基此，本研究將「個人創新性」及「公共服務動機」作為主要自變項，並輔以個人基本屬性統計資料，綜合探討上述變項對於員工的公私部門偏好差異，進而引申出本研究之研究架構模型 (圖 5) 及假設：

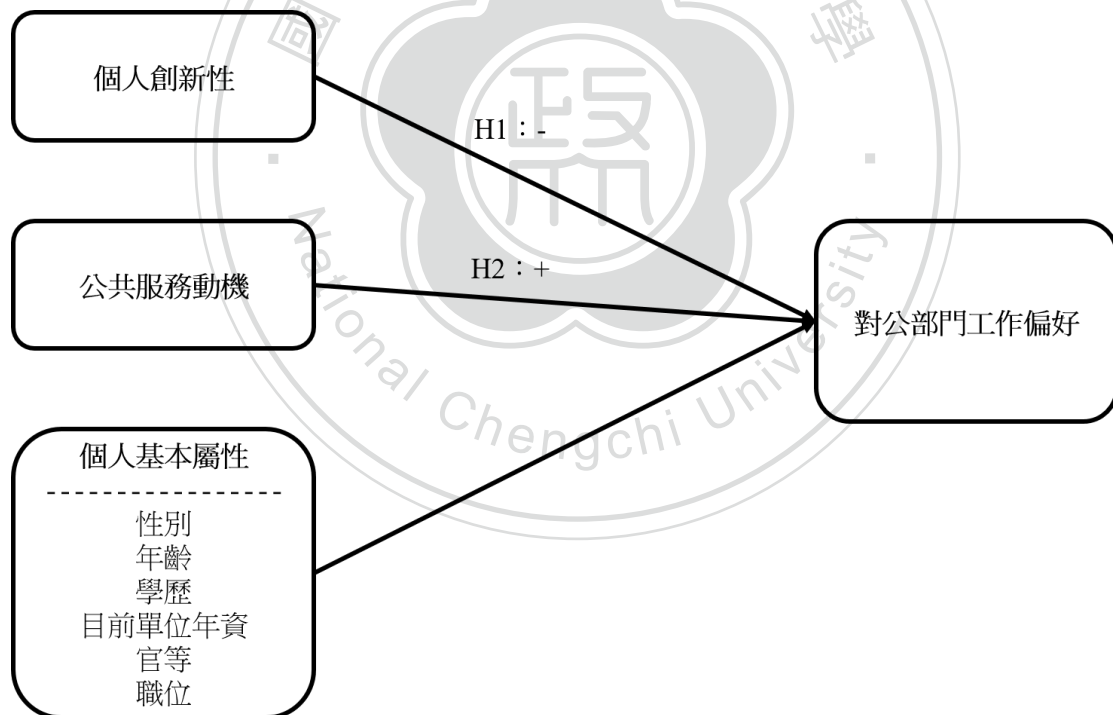


圖 5 研究架構圖

H1：個人創新性越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的低。

H2：公共服務動機越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的高。

## 第二節 研究變項與測量

本研究利用 2015 年考試院委託計畫「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」（簡稱研究案）之問卷資料進行次級資料分析，並從中篩選為「個人創新性」及「公共服務動機」等相關題項作為本研究之主要自變項，並以「公私部門工作偏好」作為依變項，並納入各項個人基本屬性資料加以分析。

### 壹、自變項-個人創新性

針對自變項「個人創新性」的操作化，本研究使用研究案原始問卷中第一題組的第 6 至 9 題作為測量本研究之自變項「個人創新性」題項（如表 1），其中有關第 6、8 及 9 等題項係參考美國喬治亞大學所完成的「國家行政研究計畫－決策制定（National Administrative Study Project – Decision Making）」研究計畫中有關個人創新性之問卷題項修改而成；而第 7 題則是參考美國聯邦政府人事管理辦公室（Office of Personnel Management）進行的「聯邦成員觀點調查（Federal Employee Viewpoint Survey, FEVS）」問卷之題項。

而就本研究所利用的研究案次級資料中關於個人創新性的 4 個題項皆以李克特 6 點尺度量表計分，分數 1 至 6 分別代表「非常不同意」至「非常同意」，分數越高代表同意程度越高，經因素分析後發現第 1、3 個題項屬同一構面，而第 2 及第 4 題項則屬另一構面，主要係因第一個構面屬於正向問法，而另一個

構面則是屬於反向題型所致，然總體 KMO 值為 0.561，且 Bartlett's 球型檢定統計量 P 值小於 0.01，顯示該題組達到尚可用的標準；再經信度分析可得到 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.293，雖信度較低，但可歸因於其中有兩題反向題型所致，故本研究仍依原研究案 4 個題項，並將其中 2 個反向題反向編碼後加總採計，重新編碼為單一個人創新性變項後進行分析。

表 1 個人創新性因素分析以及信度分析結果

研究變項	問卷題目	題目數	KMO 值	Cronbach's $\alpha$ 係數
個人 創新性	1.在工作上,我會不斷尋求新的方法使我的工作做得更好。	4	0.561***	0.293
	2.我在接受新的想法時通常很謹慎。(反向編碼)			
	3.相較於其他同事,我通常是很早接受新知的人。			
	4.我幾乎不相信新的作法,除非大多數其他的人都已經採用。(反向編碼)			

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究自行整理。

## 貳、自變項-公共服務動機

公共服務動機部分本研究採用研究案之原始問卷中第一題組的第 10 至 13 題共 4 個題項進行分析，其參考 Perry (1996) 年提出之 PSM 架構及量表，該架構可分為「自我犧牲 (self-sacrifice, SS)」、「對公共政策制定的嚮往 (attraction to public policy making, APM)」、「對於公共利益的承諾 (commitment to the public interest, CPI)」、「同理心 (compassion, COM)」等四大面向，並經過國內外學者多次使用，具有相當程度的效度，而研究案便是藉此架構從中各選擇 1 題，產製出較為精簡版的 PSM 量表。

本研究自研究案問卷所萃取出的 PSM 之 4 個題項中，第 2 題為反向題，以反向編碼處理，並經因素分析後發現 4 個題項均屬同一構面，KMO 值為 0.634，且 Bartlett's 球型檢定統計量 P 值小於 0.01，再經信度分析得到 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.563（詳表 2），說明這些題項能有效且可信地測量公共服務動機，故本研究採用加總法將 4 個題項重新編碼為單一公共服務動機變項後再進行分析。

表 2 公共服務動機因素分析以及信度分析結果

研究變項	問卷題目	題目數	KMO 值	Cronbach's $\alpha$ 係數
公共服務動機	1.我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前。	4	0.634***	0.563
	2.政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。（反向編碼）			
	3.執行公共服務對我來說是一種公民責任。			
	4.我認為許多社會救助計畫是不可或缺的。			

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究自行整理。

### 參、依變項-公私部門工作偏好

本研究使用原始問卷中第一題組的第 46 題，作為測量依變項「公私部門工作偏好」的題項，該題項為特別設計用於調查我國公務人員對於「公部門」及「私部門」工作吸引力的偏好，以李克特 6 點尺度量表計分，分數 1 至 6 分別代表「非常不同意」至「非常同意」，分數越高代表同意程度越高，編碼內容可參閱表 3。

#### 肆、個人基本屬性統計資料

參考董祥開、林嚴凡（2019）之研究，本研究將就原始問卷中有的題項挑出「性別」、「出生年（年齡）」、「學歷」、「目前單位服務年資」、「職等（官等）」及「職務」作為本研究之控制變項。其中性別變項採用原始問卷第五題組（個人基本屬性）第 1 題進行編碼，男性為 0，女性為 1；年齡變項採用第 2 題項進行分析，以問卷回收年（105）減去樣本出生民國年份後直接進行分析；學歷變項採用第 5 題項進行分析，以「高中、職（含以下）」與「專科」合併、學士不變、碩士及博士合併分成 3 組後，再依學歷低至高重新編碼，另於迴歸分析中，再以虛擬編碼進行操作；目前單位年資變項採用第 8 題項直接進行分析；職等變項採用第 9 題項進行分析，重新編碼成 5 職等（含）以下、6 至 9 職等、10 職等（含）以上等由小至大編成 3 組，作為委、薦、簡 3 種不同官等之類別，另於迴歸分析中，再以虛擬編碼進行操作；現任主管職變項採用第 10 題項直接進行分析，主管編碼為 1，非主管為 2，編碼內容可參閱表 3。

表 3 編碼內容表

研究變項	問卷題目	操作化方式	編碼
個人創新性	1.在工作上，我會不斷尋求新的方法使我的工作做得更好。	各題項加總	1：非常不同意
	2.我在接受新的想法時通常很謹慎。(反向編碼)		2：不同意
	3.相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人。		3：稍微不同意
	4.我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用。(反向編碼)		4：稍微同意
公共服務動機	1.我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前。	各題項加總	5：同意
	2.政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。(反向編碼)		6：非常同意
	3.執行公共服務對我來說是一種公民責任。		1：非常不同意
	4.我認為許多社會救助計畫是不可或缺的。		2：不同意
個人基本屬性變項	性別 請問您的性別為？	直接使用	3：稍微不同意
	年齡 請問您的出生年？民國_____年	104 年減出生年	4：稍微同意
	學歷 請問您的最高學歷為何？	順序編碼 虛擬編碼 (迴歸分析)	5：同意
	目前單位年資 請問您在目前機關服務的服務年資？	直接使用	6：非常同意
	官等 請問您目前的職等為何？	順序編碼 虛擬編碼 (迴歸分析)	0：男
	職位 請問您目前的職位是否為主管職？	直接使用	1：女
			2：學士
			3：碩、博士
			目前服務年資
			1：委任官
			2：薦任官
			3：簡任官
			0：否
			1：是

資料來源：本研究自行整理。



### 第三節 資料來源與使用

本次研究所使用的研究方法是「次級資料分析法」，主要是透過既有的問卷資料去進行分析。而該問卷資料來源是來自於考試院委託國立政治大學陳敦源、張鎧如以及董祥開（2015）所進行的「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」研究案。

#### 壹、研究對象與抽樣方式

該問卷主要是針對我國公務人員（排除軍人、警察、教師、醫事人員、法官及檢察官）的工作環境與認知進行調查，其內容之設計除了依照研究案中所發展出的公務人員職涯管理模式以及參考過去相關研究的題目進行設計外，在正式施測前，亦曾召開專家會議邀請國內專家學者進行焦點座談，逐一針對問卷的各項題目內容、抽樣方法以及問卷發放模式進行討論，並且經由 81 位政大行政管理碩士學程的學生進行前測。

而正式問卷的抽樣方式，是透過考試院統計室的協助，以機關為單位，由銓敘部提供隨機挑選出的全國各機關受訪者名冊，並且由考試院向被抽樣到的各機關人事單位取得受訪者的電子信箱，再藉由線上網路問卷 survey monkey 系統來對其發放問卷。在開放問卷填答期的三個月內，研究案調查成員共寄給 8,800 名受訪者的 e-mail，最終共回收 3,661 份問卷，回收率約為 41.6%。

#### 貳、資料分析方法

本研究以統計分析軟體 SPSS 進行資料的統計分析。首先，先將次級資料進行整理，再透過描述性統計分析、獨立樣本 t 檢定（t-test）、變異數分析（ANOVA）及 Pearson 積差相關分析方法，以瞭解樣本特性與變項間的關聯性，最後再透過順序羅吉斯迴歸（ordered logistic regression）分析分法驗證本研究的研究架構及研究假設。

## 第四章 研究發現與分析

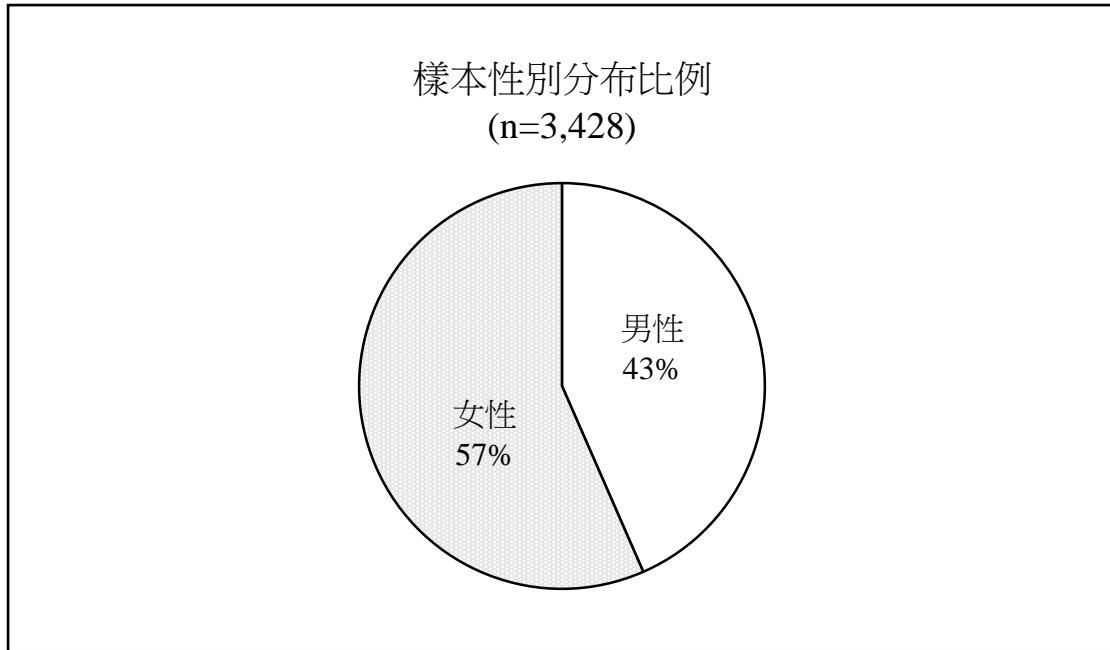
本研究以完整填答「性別」、「學歷」、「職等」、「主管職與否」、「出生年」、「目前單位年資」、「個人創新性」、「公共服務動機」等變項作為分析樣本條件，從原始回收問卷數 3,661 份，去除含有缺漏值之資料計 233 份，實際分析樣本為 3,428 份。

### 第一節 個人基本屬性統計資料分析

本研究彙整受測個人基本屬性統計資料如表 4，各變項分布情形及相關分析結果，分述如下：

#### 壹、性別資料分布情形

在本研究 3,428 份有效樣本資料中，受訪者性別有 1,489 人為男性，約佔有效樣本數之 43.4%；女性則有 1,939 位，約佔有效樣本數之 56.6%。由此可知，本研究之樣本數女性樣本數略高於男性，大體上呈現約 5.5 比 4.5 之比例分布，如圖 6 所示。

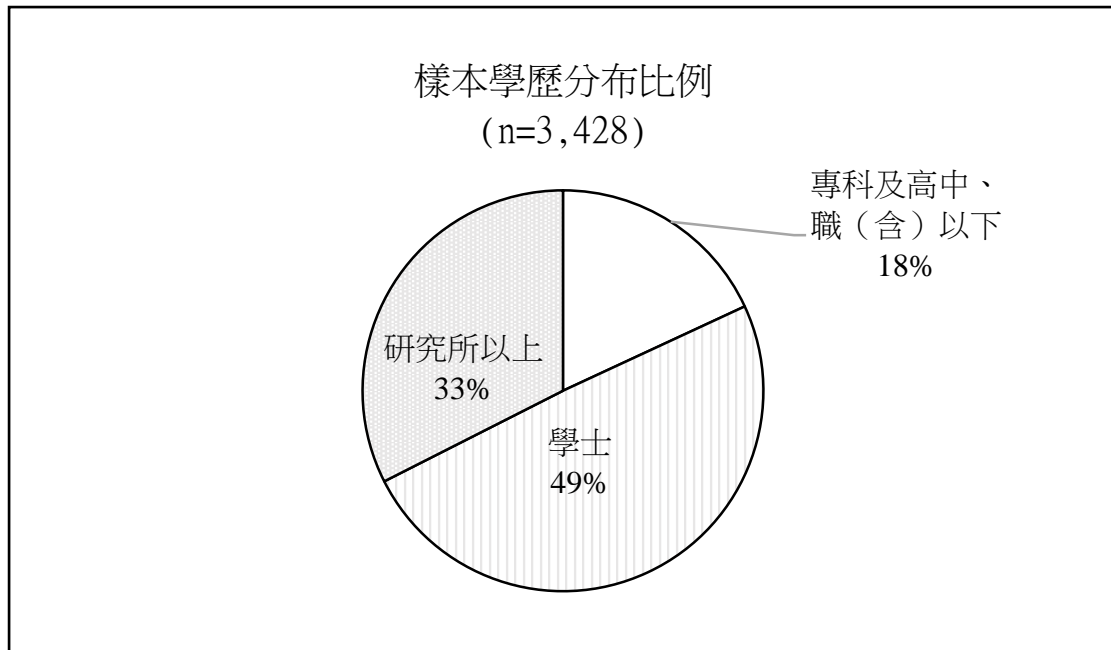


資料來源：本研究自行繪製。

**圖 6 樣本性別分布比例**

## 貳、學歷資料分布情形

在本研究 3,428 份有效樣本資料中，受訪者最高學歷分布為專科及高中、職（含）以下者共計有 620 人，約佔 18.1%；大學畢業學士人數計有 1,695 人，約佔 49.4%；研究所學歷以上之碩、博士人口則有 1,113 人，佔比為 32.5%。由此可知，本研究樣本之約一半人數最高學歷為學士學位，研究所學歷其次，約為 3 分之 1，總和來說大學以上畢業人數共計佔比約為 8 成 2，顯見我國公務人員人才含金量頗高，如圖 7 所示。

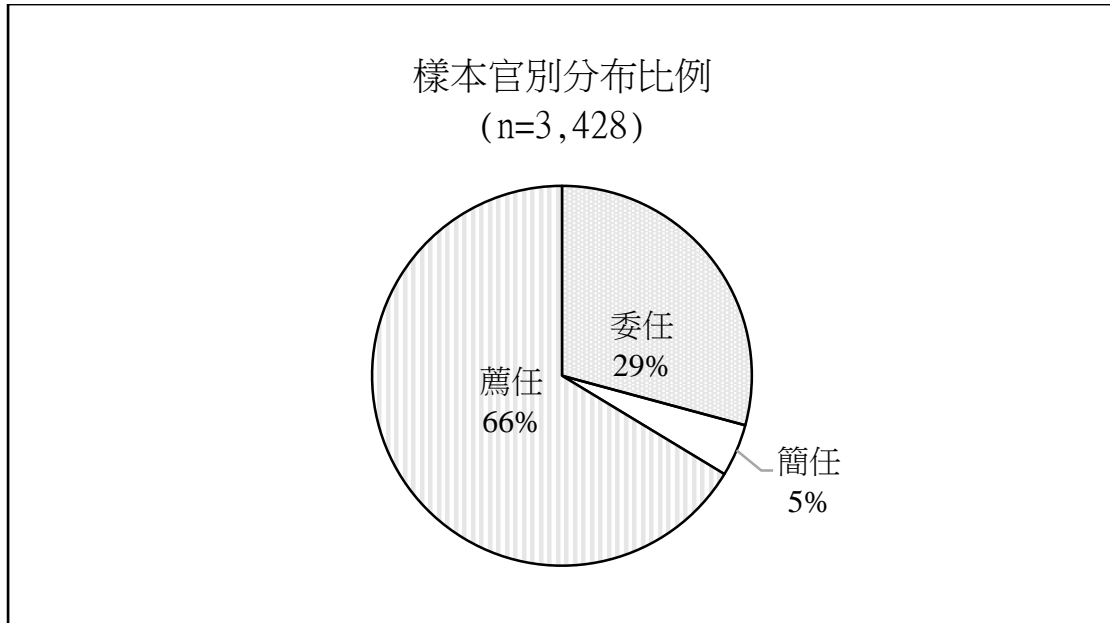


資料來源：本研究自行繪製。

圖 7 樣本學歷分布比例

### 參、官等資料分布情形

在本研究 3,428 份有效樣本資料中，受訪者為 1 至 5 職等的委任官計有 1,001 人，約佔 29.2%；6 至 9 職等的薦任官有 2,274 人，約佔 66.3%；10 職等以上的簡任官有 153 人，佔比為 4.5%。由此可知，我國政府部門體系大多係以 6 至 9 職等的中階官員-薦任官為主體，職等較低的委任官員次之，高等簡任官則為最少數，如圖 8 所示。

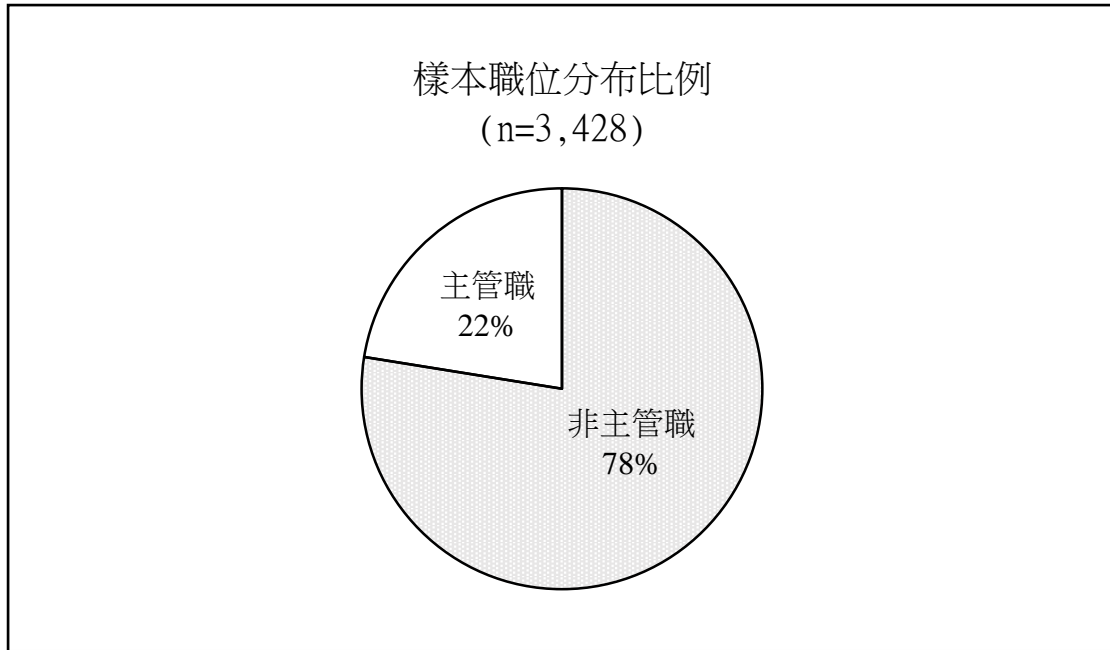


資料來源：本研究自行繪製。

**圖 8 樣本官等分布比例**

#### 肆、職位資料分布情形

在本研究 3,428 份有效樣本資料中，受訪者身為非主管職位者計有 2,658 人，佔有效樣本數之 77.5%；主管職位者則計有 770 人，佔比約為 22.5%。由此可見，主管與職員比大約為 1 比 3，尚屬合理的組織管理結構，如圖 9 所示。



資料來源：本研究自行繪製。

**圖 9 樣本職位分布比例**

#### 伍、年齡資料分布情形

在本研究 3,428 份有效樣本資料中，受訪者平均年齡在 43.92 歲，標準差則為 9.364 歲，尚屬於中壯年時期，其中最小值為 23 歲，約為大學剛畢業、初入社會之年紀，而最大值為 66 歲，屬於屆退年齡，由此可知本研究之樣本年齡層廣泛。

#### 陸、目前單位年資資料分布情形

在本研究 3,428 份有效樣本資料中，受訪者於目前單位服務年資平均數為 10.24 年，標準差為 9.508 年，顯示出本研究樣本大多在同一部門任職許久，而其中最短的年限為 0.08 年約為 1 個月不到之部門新人，亦有受訪者幾乎將一生職涯奉獻給同一單位，於同一部門任職將近 46 年之久，亦呈現出本研究樣本之多樣性。

表 4 受測者個人基本屬性統計資料彙整表

有效樣本數 n=3,428				
人口變項	類別	次數	百分比	
性別	男	1,489	43.4%	
	女	1,939	56.6%	
學歷	專科及高中、職（含）以下	620	18.1%	
	學士	1,695	49.4%	
	碩、博士	1,113	32.5%	
官等	委任（1-5 職等）	1,001	29.2%	
	薦任（6-9 職等）	2,274	66.3%	
	簡任（10-14 職等）	153	4.5%	
職位	非主管	2,658	77.5%	
	主管	770	22.5%	
人口變項	最小值 (Max)	最大值 (Min)	平均值 (M)	標準差 (SD)
年齡	66	23	43.92	9.364
目前單位年資	0.08	46	10.24	9.508

資料來源：本研究自行整理。

## 第二節 各變項檢驗分析

本節係針對各變項進行初步條件檢驗，再依不同變項性質進行 t 檢定、單因子變數數及相關性等分析，以瞭解變項之間的相互關係，分述如下：

### 壹、個人創新性統計分析

#### 一、基本統計分析

本研究使用原始問卷中第一題組的第 6 至 9 題作為測量本研究之自變項「個人創新性」題項，其中第 2 題及第 4 題為反向題型，業經反向編碼處理，其皆為李克特 6 點尺度量表計分，分數 1 至 6 分別代表「非常不同意」至「非常同意」，分數越高代表同意程度越高，樣本答復之分布情形如表 5 所示。受訪者對於個人創新 4 項題項之回答結果中，第 1、3 及 4 題表示正向意見者皆超過 7 成，其中屬於正向題型的第 1 及第 3 題更有超過 90% 的正面回應，比較特別之處為第 2 題項，計有約 9 成的受訪者表示負向意見。本研究仍將採用該組題項並藉由加總法將 4 個題項內容重新編碼為單一個人創新性變項後再進行後續分析。



表 5 個人創新性相關題項答復統計分布表

		有效樣本數=3,428					
		答復統計分布情況*					
變項構面題項		1	2	3	4	5	6
個人創新性	1.在工作上，我會不斷尋求新的方法使我的工作做得更好。	6	11	55	603	1,979	774
		0.2%	0.3%	1.6%	17.6%	57.7%	22.6%
	2.我在接受新的想法時通常很謹慎。(反向編碼)	349	2,022	811	173	68	5
		10.2%	59%	23.7%	5%	2%	0.1%
個人創新性	3.相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人。	4	49	275	1,186	1,550	364
		0.1%	1.4%	8%	34.6%	45.2%	10.6%
個人創新性	4.我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用。(反向編碼)	29	245	526	1,095	1,324	209
		0.8%	7.1%	15.3%	31.9%	38.6%	6.1%

註：\*數字 1 代表非常不同意、數字 2 代表不同意、數字 3 代表稍微不同意、數字 4 代表稍微同意、數字 5 代表同意、數字 6 代表非常同意。

資料來源：本研究自行整理。

## 二、個人基本屬性統計變項分析

本研究將以獨立樣本 t 檢定、變異數分析 (ANOVA) 及 Pearson 積差相關分析瞭解問卷受測者個人基本屬性統計變項與個人創新性之差異及關聯性。

### (一)、差異性分析

由表 6 彙整表可得知，在個人創新性程度方面，男性公務員會高於女性；以學歷來說，研究所以上學歷者將高於大學畢業者及專科、高中職以下學歷者，而後兩者之間又以學士學歷者為高，換言之，學歷與創新意願成正比；簡任官將高於薦任官及委任官，而薦任官又將高於委任官，與學歷相同，官等亦

與個人創新意願呈現正向關係；此外，位居主官職受訪者其創新意願亦高於非主管者。

表 6 個人基本屬性統計變項與個人創新性差異彙整表

有效樣本數=3,428		
個人基本 屬性統計變項	變異量	結論
性別	3.134**	男性 > 女性
學歷	30.202***	碩、博士 > 學士 > 專科及高中、職（含）以下
官等	46.808***	簡任 > 薦任 > 委任
職位	-7.945***	主管 > 非主管

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究自行整理。

## (二)、相關性分析

以表 7 相關分析結果表可看出，個人創新性與年齡呈現正相關，而現單位服務年資則與其不具任何相關性，此外，年齡與現單位服務年資呈現高度正相關。

表 7 年齡、目前單位服務年資與個人創新性之相關性分析

有效樣本數=3,428			
變項名稱	個人創新性	年齡	目前單位服務年資
個人創新性	1		
年齡	.073***	1	
目前單位服務年資	.000	.651***	1

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ ；單尾檢定。

資料來源：本研究自行整理。

綜上所述，男性公務人員的個人創新意願較女性高，而學歷程度越高、官位越大、勝任主管職及年齡越長等皆將與個人創新性呈現正向關係，而現單位服務年資變項則與個人創新性較為無關。

## 貳、公共服務動機統計分析

### 一、基本統計分析

本研究使用原始問卷中第一題組的第 10 至 13 題作為測量本研究之控制變項「公共服務動機」題項，皆為李克特 6 點尺度量表計分，分數 1 至 6 分別代表「非常不同意」至「非常同意」，分數越高代表同意程度越高，其中第 2 題為 APM 構面之反向題，以反向編碼處理，受訪樣本答復之分布情形如表 8 所示。仔細來看，有近 9 成 5 以上的受訪者對於公共服務動機題項第 1（SS 構面）、第 3（CPI 構面）及第 4 題（COM 構面）皆呈現同意，各別有 95.8%、97.1% 及 94.4 的同意比例人數，而第 2 題項的答題分布情況則較為分散，同意與不同意之態度比例約為 4 比 1，約有 79.2% 的正向答復比率。Perry 所提出之 PSM 四項構面仍為國內外眾多學者所採用，經年累月的實證研究下來，確實具有信度及效度，故本研究仍就該 4 項題項作為公共服務動機構面，以採用加總法將 4 個題項重新編碼為單一公共服務動機變項後再進行後續分析。

表 8 公共服務動機相關題項答復統計分布表

		有效樣本數=3,428					
		答復統計分布情況*					
變項構面題項		1	2	3	4	5	6
公 共 服 務 動 機	1.我願意將「人民及社會的利益」	11	32	97	687	1815	786
	擺在「我的個人利益」之前。	0.3%	0.9%	2.8%	20%	52.9%	22.9%
	2.政策過程中的意見交換與相互	42	276	397	808	1,531	374
	妥協對我來說是沒有意義的。(反						
	向編碼)	1.2%	8.1%	11.6%	23.6%	44.7%	10.9%
	3.執行公共服務對我來說是一種	9	24	65	463	2,053	814
	公民責任。	0.3%	0.7%	1.9%	13.5%	59.9%	23.7%
	4.我認為許多社會救助計畫是不	12	50	131	477	1,894	864
可或缺的。	0.4%	1.5%	3.8%	13.9%	55.3%	25.2%	

註：\*數字 1 代表非常不同意、數字 2 代表不同意、數字 3 代表稍微不同意、數字 4 代表稍微同意、數字 5 代表同意、數字 6 代表非常同意。

資料來源：本研究自行整理

## 二、個人基本屬性統計變項分析

本研究以獨立樣本 t 檢定、變異數分析 (ANOVA) 及 Pearson 積差相關分析瞭解問卷受測者個人基本屬性統計變項與公共服務動機之差異及關聯性。

### (一)、差異性分析

由表 9 彙整表可得知，在公共服務動機方面，男性將高於女性；又以學歷來說，研究所以上及專科、高中職以下等學歷受訪者皆會高於大學畢業者；簡任官將高於薦任官及委任官，而薦任官亦會高於委任官；位居主官職受訪者亦高於非主管者。

表 9 個人基本屬性統計變項與公共服務動機差異彙整表

有效樣本數=3,428		
個人基本 屬性統計變項	變異量	結論
性別	1.664*	男性 > 女性
學歷	9.798***	專科及高中、職（含）以下及碩、博士 > 學士
官等	25.505***	簡任 > 薦任 > 委任
職位	-6.941***	主管 > 非主管

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究自行整理。

## （二）、相關性分析

以 Pearson 積差相關分析年齡、目前單位服務年資與 PSM 間之相關性結果如表 10 所示，PSM、年齡及現單位服務年資三者之間彼此具有顯著關係，皆呈現正向關聯性。

表 10 年齡、目前單位服務年資與 PSM 之相關性分析

有效樣本數=3,428			
變項名稱	PSM	年齡	目前單位服務年資
PSM	1		
年齡	.223***	1	
目前單位服務年資	.137***	.651***	1

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ ；單尾檢定。

資料來源：本研究自行整理。

綜上所述，男性、官等越高、勝任主管職、年齡越長、現單位年資越深都將與公共服務動機呈現正向關係，而學歷變項則較為特別，學士比起其他兩類學歷來說，其公共服務動機較為低落。

## 參、公部門工作偏好統計分析

### 一、基本統計分析

本研究使用原始問卷中第一題組的第 46 題作為測量本研究之依變項「公私部門工作偏好」題項，為李克特 6 點尺度量表計分，分數 1 至 6 分別代表「非常不同意」至「非常同意」，分數越高代表同意程度越高，受訪樣本答復之分布情形如表 11 所示。仔細來看，有將近 7 成的受訪者認為公部門工作較私部門來的有吸引力，相對地，持反對意見者則佔全體有效樣本的 30.8%，基此可以初步看出在我國公務體系中有將近 3 成的人處於「人在曹營心在漢」、顯示有個人組織「支持關係」配適不佳之狀況，恐不利於組織認同之培養，亦較容易使成員產生異己、進而離職的狀況。

表 11 公部門工作偏好相關題項答復統計分布表

變項構面題項		答復統計分布情況*					
		1	2	3	4	5	6
公部門工 作偏好	整體來說，我認為「政府部門的工作」比「私人企業」的工作來的有吸引力。	52	276	727	1,100	1,088	185
		1.5%	8.1%	21.2%	32.1%	31.7%	5.4%

註：\*數字 1 代表非常不同意、數字 2 代表不同意、數字 3 代表稍微不同意、數字 4 代表稍微同意、數字 5 代表同意、數字 6 代表非常同意。

資料來源：本研究自行整理。

## 二、個人基本屬性統計變項分析

本研究以獨立樣本 t 檢定、變異數分析 (ANOVA) 及 Pearson 積差相關分析瞭解問卷受測者個人基本屬性統計變項與公部門工作偏好之差異及關聯性。

### (一)、差異性分析

由表 12 彙整表可得知，在公部門工作偏好方面，以學歷來說，專科、高中職以下等學歷會高於學士以上學歷受訪者；位居主官職受訪者將高於非主管者，而性別及官等上則沒有顯著差異。

表 12 個人基本屬性統計變項與公部門工作偏好差異彙整表

有效樣本數=3,428		
個人基本屬性統計變項	變異量	結論
性別	-0.282	無顯著差異
學歷	20.465***	專科及高中、職(含)以下 > 學士及碩、博士
官等	1.948	無顯著差異
職位	-2.644***	主管 > 非主管

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究自行整理。

### (二)、相關性分析

以 Pearson 積差相關分析年齡、目前單位服務年資與公部門工作偏好間之相關性結果如表 13 所示，公部門工作偏好、年齡及現單位服務年資三者之間彼此具有顯著關係，皆呈現正向關聯性。

表 13 年齡、目前單位服務年資與公部門工作偏好之相關性分析

有效樣本數=3,428			
變項名稱	公部門工作偏好	年齡	目前單位服務年資
公部門工作偏好	1		
年齡	.162***	1	
目前單位服務年資	.121***	.651***	1

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ ；單尾檢定。

資料來源：本研究自行整理。

綜上所述，公務人員的主管職位對於公部門工偏好將高於非主管職，而年齡越高、現單位服務年資越深都將與公部門工作偏好呈現正向關聯性，而學歷上學士學位以下者其對於公部門工作偏好將高於學士、研究所學歷者，而後兩者之間彼此沒有顯著差異。

#### 肆、個人創新性、公共服務動機、公部門工作偏好之相關性分析

本研究採用 Pearson 積差相關分析來初步分析自變項「個人創新性」、「公共服務動機」與依變項「公部門工作偏好」彼此之間關聯性。由表 14 可以發現，「個人創新性」與「PSM」具有正向關聯性，另與「公部門工作偏好」呈現負向關係，而「PSM」則是與「公部門工作偏好」呈現正相關。綜上所述，本研究之 H1、H2 已獲得初步關聯性證實。然而，相關分析結果僅能供研究者進行初步概括的判斷，因此，本研究將再以順序羅吉斯迴歸分析對 H1、H2 進行更進一步的因果關係檢驗。



表 14 個人創新性、公共服務動機與公部門工作偏好之相關性分析

有效樣本數=3,428				
	變項名稱	個人創新性	PSM	公部門工作偏好
自變項	個人創新性	1		-
	PSM	.342***	1	
依變項	公部門工作偏好	-.048***	.123***	1

註：\* $p < 0.1$ ，\*\* $p < 0.05$ ，\*\*\* $p < 0.01$ ；單尾檢定。

資料來源：本研究自行整理。

### 第三節 研究假設驗證分析及結果

為驗證研究假設 H1、H2，本研究將以順序羅吉斯迴歸分析方法來加以驗證，置入基本人口屬性統計變項之性別、學歷、官等、職位、年齡及目前單位年資，其中學歷及官等為類別變項，故再虛擬編碼加以操作，學歷方面以受訪數最多的學士學歷者作為參照組編碼皆為 0，而官等部分亦採受訪樣本較多之薦任官為參照組，編碼亦皆為 0，分析結果如表 15 所示。

在整體模型配適度的部分，由於順序羅吉斯迴歸分析目的如同二元羅吉斯迴歸分析在對資料進行分類，因此，為了降低分類的誤差，一般亦採用最大概似估計法（Maximum Likelihood Estimation, MLE）求解，當-2 對數概似值（-2 log likelihood）越小，模型配適度便越高，相關的指標本質上都跟著-2 對數概似值作出變動。基此，本次分析結果假性判定係數（pseudo R square）中的 Cox & Snell  $R^2$  及 Nagelkerke  $R^2$  分別為 0.051 與 0.054，代表所選擇自變項能解釋公部門工作偏好 5.1%與 5.4%的變異量，而模型配適度資訊顯示從虛無模型至加入變項後的最終模型兩者改變量達 0.01 統計顯著水準（ $\chi^2=180.152$ ， $p < 0.01$ ），-2 對數概似值從僅有截距項的 10127.353 削減至 9947.2，代表加入研究變項後的最終模型與虛無模型相

較，分類誤差下降且正確率提升，整體模型配適度因含有研究變項而明顯提高，學理上可稱模型配適度良好。

而在各項變項分析結果顯示，在基本人口屬性統計變項上，僅學歷、官等及年齡之  $p$  值小於 0.1，達顯著水準，其中學歷部分僅「碩、博士」與「學士」（參照組）學歷者之間具有顯著差異，在這兩者之間，學位較高將顯著提高公務人員的公部門工作偏好程度，勝算比為 1.196 大於標準值 1，顯示具碩、博士等研究所學歷以上的公務人員比起僅有學士學位者，其公部門工作偏好進入更高程度的勝算機率將較後者多出 1.196 倍、勝算比改變量提高 19.6%，表示這些高學歷的公務人員對於公部門工作偏好程度較高，並與呈現較高的 P-O Fit 程度。而在官等比較結果部分僅「委任」與「薦任」（參照組）間具有顯著差異，在這兩者之間，勝算比為 0.862 小於標準值 1，顯示委任官比起薦任官來說，其公部門工作偏好進入更高程度的勝算機率將較後者多出 0.862 倍、勝算比改變量降低 13.8%，表示這些委任官對於公部門工作偏好程度較薦任官來得低、P-O Fit 情況較差。此外，年齡的提高則將顯著提高公務人員的公部門工作偏好，勝算比為 1.023 大於標準值 1，顯示年齡每提高一歲，公務人員對公部門工作偏好提升至更高程度的勝算機率將多出 1.023 倍、勝算比改變量提升 2.3%，表示年紀越大的公務人員對公部門偏好越高、與組織越配適。

再進一步驗證個人特質之個人創新性、公共服務動機與公部門工作偏好之影響性，研究結果顯示，個人創新性及公共服務動機都將對公部門工作偏好產生顯著影響。在個人創新性方面，創新性的提高將致使其公部門偏好降低，勝算比 0.915 低於標準值 1，表示個人創新性每提高一個層級，將導致公部門工作偏好提高至更高程度的勝算機率多出 0.915 倍，而勝算比改變量實際上則降低 8.5%，代表具有較高個人創新意願的公務人員對於公部門工作偏好程度較低、與公部門配適不佳，驗證本研究 H1：「個人創

新性越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的低」成立。而在公共服務動機方面，其將影響公務人員對於公部門偏好的程度，該勝算比 1.122 高於標準值 1，顯示出公務人員的公共服務動機每提升一個層級，將造成公部門工作偏好提高至較高程度之勝算機率多出 1.122 倍，勝算比改變量則實際提升 12.2%，表示公務人員的公共服務動機提高，則其公部門工作偏好亦將有所提升，個人與公部門組織間具有良好的配適程度，證實本研究 H2：「公共服務動機越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的高」成立。

表 15 自變項對公部門工作偏好之順序羅吉斯迴歸分析

有效樣本數=3,428	
研究變項	依變項
	公部門工作偏好
	勝算比
	標準誤
<b>個人基本屬性統計變項</b>	
性別（女性=1；男性=0）	1.002
學歷（專科及高中、職（含）以下=1；學士=0）	.918
學歷（碩、博士=1；學士=0）	1.196**
官等（委任官=1；薦任官=0）	.862**
官等（簡任官=1；薦任官=0）	1.011
職位（主管=1；非主管=0）	.903
年齡	1.023***
目前單位年資	1.003
<b>自變項</b>	
個人創新性	.915***
公共服務動機	1.122***
Cox & Snell R <sup>2</sup>	.051
Nagelkerke R <sup>2</sup>	.054
模型配適度資訊（Model Fitting Information）	180.152***

註：.\*p<0.1，\*\*p<0.05，\*\*\*p<0.01。

資料來源：本研究自行整理。

## 第五章 結論與建議

基於 2015 年考試院委託計畫「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」之次級資料，蒐集來自中央、地方政府所屬各機關公務人員之內在特質、工作動機、工作態度及工作績效等各面向資訊，共計回收 3,661 份有效問卷，經本研究剔除具缺漏填答之樣本後，以 3,428 份作為本研究主要分析樣本。本研究以量化研究方式，針對主要之研究問題進行因果關係的驗證，以期回答所關注之研究議題。是以，本章節本於量化資料分析的結果，歸納且在理論上討論主要的研究發現，並試著提出若干管理意涵與建議、所面臨之研究限制以及針對未來研究的參考建議。

### 第一節 研究發現與討論

本研究為瞭解公務人員其個人特質與公私部門偏好之關聯性，以「個人創新性」、「公共服務動機」做為自變項，並納入個人基本屬性統計變項對公部門工作偏好關係進行順序羅吉斯迴歸分析等方法，將前述研究結果彙整為表 16，以利後續進行討論及建議：

表 16 本研究之假設驗證結果

	研究假設	驗證結果
H1	個人創新性越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的低。	成立
H2	公共服務動機越高的公務人員，會認為公部門工作的吸引力比私部門工作來的高。	成立

資料來源：本研究自行整理。

## 壹、個人創新性較高的公務人員實際上將對於公部門工作有較低的偏好

從本研究假設 H1 驗證結果來看，個人創新性對於公部門偏好具有負向顯著影響關係，也就是說，在公、私部門工作偏好兩相比較下，具有高度個人創新性的公務人員會對於私部門工作偏好程度較高，反而認為公部門工作較不具吸引力。此外，Bason (2010) 所指出的公務人員天生具有反創新 DNA，在本研究中並未得到證實，相反的，平均高達 6 成 8 的公務人員對於創新意願抱持著正面意見<sup>18</sup>，而造成該結果之原因，可能是因為我國公部門吸引了大多數的「互補關係配適」的人才加入所致。

而產生該研究發現之原因，本研究試圖以兩個層面來分別加以分析，一為個人創新性確實會影響個人對於部門的偏好，二為具有高度個人創新性的人才選擇投身較不具組織創新性的公部門之原因為何，以下分別進行討論。如同研究指出組織若充滿著較高程度的自主性、凝聚力、支持性、對新想法及風險具有開放性等工作氣候時，則該組織的創新性會呈現較高的程度，並進而對較具創新意願的求職者產生吸引力 (Crespell et al., 2009; Sommer et al., 2016)。公、私部門兩者之間在組織管理強度、自主性、風險承擔及開放性等面向上都具有相當顯著的差異，正如同本研究之發現，這些具有高度的個人創新性者，其將受到組織所呈現出來的創新性影響，進而對那些創新性較高的組織，也就是本研究部門比較中的私部門，產生具有較高的偏好程度，亦證實了在我國公部門組織中確實出現「人在曹營心在漢」的價值異己現象。

然而，公部門組織先天因 red tape、依法行政及層級節制等組織特性，所衍生而出的自主性低、風險趨避及反創新等組織氣候，按理來說，應成為吸引較具創新性者之最大絆腳石，但就本研究針對公務人員所進行個人創新性題組答復統計分布情況來看，公部門卻反常地吸引許多具有高度創新意願且偏好私部門工作者的人加入，其原因為何？

---

<sup>18</sup> 詳細內容請參考表 5 個人創新性相關題項答復統計分布表，平均正向回復比例係以各題項正向回復加總後平均所得出。

正如同 Chen (2012) 便曾指出公部門員工會將「工作保障」(job security) 視為工作優先考量價值的第一位、把「薪資收入」列為第三考量，同時這些選擇在公部門工作的人對於此工作所帶來的「附屬福利」(fringe benefits) 之偏好也會大於私部門及非營利部門；Lewis 與 Frank (2002) 亦曾於美國 1989、1998 年的一般社會調查 (General Social Surveys) 研究中發現「工作保障」是政府工作最強大的吸引力，少數族群、退休軍人、女性、大學畢業生、老一代的美國人會比較嚮往進入政府工作；而 Blank (1985) 的研究發現亦與 Lewis 等人的結果相似，其研究中指出，對於特定受雇者例如退休軍人、非白人族群以及婦女等，在公部門之中會受到較多的「保護」，並且受過高等教育、經驗豐富的工作者會比較傾向於選擇到公部門工作。

雖說本研究並無就受訪者對於其各項需求滿意進行探究，但研究者基於上述研究發現，並透過 P-O Fit 理論合理推斷，這些較具個人創新性特質的人在當初進行職涯部門選擇時，很有可能不是基於「支持關係」中關於價值、態度相符而選擇投身公部門，反而是源於公部門得以滿足其部分需求所致，也就是藉由個人與組織間的「互補關係」配適所衍生出來的結果，簡言之，個人與組織在價值上不配適，卻在需求支持面向上獲得平衡。

## 貳、公共服務動機較高的公務人員確實對於公部門工作有較高的偏好

先從本研究表 3 來看，有超過 9 成的受訪公務人員，對於 PSM 的 COM、CPI 及 SS 具有正向看法，而在 APM 構面上亦有近 8 成表示認同，顯示出我國公部門中充斥著許多具 PSM 的人才投入。再從本研究假設 H2 驗證結果來看，PSM 對於公部門偏好具有正向顯著影響關係，也就是說，在公、私部門工作偏好兩相比較下，具有高度 PSM 的公務人員會對於公部門工作偏好程度較高，反而認為私部門工作較不具吸引力。誠如 Georgellis 等人 (2009)、Clerkin 等人 (2012) 及 Vandenabeele (2008b) 之研究發現，這些具有較高 PSM 程度的人

才會對於公部門工作較具興趣，其將受到政府部門獨特的公共服務使命吸引，並產生出 P-O Fit 理論中的「支持關係」配適。

而進一步拆看本研究受訪公務員之 PSM 各構面對公部門工作偏好的影響，「COM」及「CPI」兩大 PSM 構面上會對於其公部門工作偏好產生顯著正向影響，而「SS」、「APM」則較無關聯<sup>19</sup>。該結果顯示，我國公務人員投身公部門的公共服務動機來源多源自於 COM 及 CPI，是一種人飢已飢、人溺已溺等社會正義支持表現，也因此會對於公部門工作產生較高的偏好；但若因公共利益實踐而涉及其個人利益犧牲時（SS 構面），其對部門吸引力之影響關聯性將不復顯著，顯示出這些具高度 PSM 的人才，其對於自身利益仍相當重視，亦如同我國學者陳重安等人（2016）於研究中指出 PSM 下的自利動機亦當加以關注，以利全面瞭解這些公務人員願意投身「公共服務」的動機全貌。此外，APM 構面在我國公務人員在 PSM 對部門偏好的表現上亦不顯著，表示受訪者對於政策制定中的協商、制定過程並不感興趣，無益於其對公部門的嚮往，而該研究發現亦支持學者對於 APM 概念恐不適用於測量國情較美國保守之韓國、臺灣等亞洲國家論述（孫同文等人，2014；Kim, 2009a, b; 潘瑛如等人，2014）。

### 參、公務人員的學歷、官等及年齡皆會對於公部門工作偏好產生影響

本研究發現，性別、職位及目前單位服務年資與公部門工作偏好並無顯著影響，而學歷、官等及年齡卻在其中部門選擇扮演著影響因子角色。在學歷部分，擁有研究所以上的碩、博士公務人員會較受到公部門工作的吸引；在官等部分，則是官等最低的委任官會比較青睞私部門的工作；年齡越長者，則會越喜好公部門的工作。

就本研究受訪公務人員其官等之學歷差異情形來看，學歷為學士、專科及高中、職（含）以下者，在委任官中有 88.1%、薦任官中有 61.2%，而簡任官

<sup>19</sup> 因篇幅關係，故僅於此列出各構面勝算比及顯著性：(1). SS: 1.004; (2). APM: 1.008; (3). CPI: 1.289\*\*\*; (4). COM: 1.258\*\*\*，註：\*p<0.1，\*\*p<0.05，\*\*\*p<0.01。

則為 27.5%，換言之，委任官為碩博士學歷者有 11.9%、薦任官為 38.8%、簡任官為 72.5%，確實如同所一般認知的，呈現出「官大學問大」現象，同時，在學歷與官等間亦呈現顯著的正向關聯性<sup>20</sup>。就本研究之發現委任官較不偏好公部門，而具有高等教育學歷之碩博士、年齡較長的成員較喜好公部門之情形來看，可能就如同 Perry（1997）所言，源自於其學識領域學得較多、社會歷練較廣，從中培養出較高的道德層次，乃至於其對於「公共服務」有較多的想像，進而對於公部門工作產生較多的好感。

## 第二節 管理意涵與實務建議

從前述的討論可知，「個人創新性」及「公共服務動機」等人格特質皆會對於「公私部門工作偏好」產生顯著影響。本研究基於前述量化分析結果，嘗試提出若干管理上的建議，以作為政府機關人事管理上的參考。

### 壹、藉由改變領導方式、重新形塑組織文化及氣候，以加強支持關係配適、鼓勵人員創新

誠如本研究之發現，具有高度個人創新性的公務人員，在實際上卻對於私部門工作有較高的偏好程度，呈現出「支持關係」不配適，而「互補關係」配適之態樣。本研究就 Maslow 所提出的需求理論進行分析，姑且將互補關係中的需求、支持視為是較為低層的生理、安全及愛與歸屬等需求層次，而支持關係則視為較高的尊重及自我實現層級。在正常情況之下，個體必須在「互補關係」中獲得滿足後，方得追尋更高層次的「支持關係」配適，基此便不難理解為何在公部門中會出現許多「人在曹營心在漢」價值不相符的現象。

此外，這些在第一階段配適因需求必須受到滿足而必須選擇投身至與其自身價值相異部門工作的公務人員們，在進入組織後將受到相當長一段的組織社

---

<sup>20</sup> 該 Pearson 積差相關分析結果，因篇幅關係，故無表列。



會化過程，亦如同 KIRSTOF (1996) 所言，隨著組織任期時間增加，個體將學習、並接受組織的價值及目標，將逐漸地達成第二階段的配適—「支持關係配適」。但若這配適過程成效不佳，人員終將產生異己、離職等組織管理負面影響，是故如何透過管理措施強化社會化過程的效果，便顯得十分重要。

亦如本研究之發現，個人創新性與 PSM 間呈現正向關係，而 PSM 將正向影響公部門偏好，顯示政府管理者若能參考過往學者研究發現，藉由「道德領導」、「轉換型領導」等方式，以 PSM 形塑出組織特有文化及氣候，並社會化這些「非支持關係配適」的公務人員，以提高其與公部門組織 PSM Fit 程度，終將使成員逐步邁向支持關係成功配適之道路，將有效減低人員離職念頭，並提升工作內容滿意程度及表現 (Park et al., 2008; Paarlberg et al., 2010; Wright et al., 2011; Wright et al., 2016; Steijn, 2008; Leisink et al., 2009)。而研究亦指出 PSM 將有助於促使成員在面對改變時提高其個人創新意願，進而產生更多的創新行為，若組織管理者採行「企業型領導」等方式，將更能有效地以 PSM 為核心，透過心理授權方式營造組織接納創新之氛圍 (Miao et al., 2018)。

除此之外，誠如 De Vries 等人 (2016) 所言，個體所處的組織環境因素將影響其個人創新意願，公部門因其具有依法行政、繁文縟節等特性，導致組織呈現出一種反創新文化，政府部門管理者應藉由領導方式形塑創新之組織工作氣候，在合法合理情況下，適時授權、勇於接受失敗，以改善傳統官僚反創新 DNA 氛圍，並支持、鼓勵成員勇於創新，進而帶動整體創新意願之提升 (彭瑞芝、曾欽正、賴文祥，2008)。

## 貳、需加強關注具高度公共服務動機者於公部門「工作」的支持關係配適情況

本研究發現顯示，就我國公務人員來說，具高度 PSM 者確實會受到公部門工作特質所吸引，進而達到「支持關係配適」。然而，此現象對於公部門來說並非全然皆為好處，研究指出當這些具有高度 PSM 的成員，若僅與「組織」目標

達到契合，而忽略了「工作」本身價值的配適，則很有可能會出現損害全體公共利益價值、違反初始為民服務動機等目標錯置的情況發生，例如具有「小政府」意識形態的 PSM 文官若服務於主導國家預算刪減、組織精簡業務之機關，則其將與組織價值配適良好，面對有實際需要的政務及人力支出，呈現出能砍就砍的態度以達到小政府的組織目標，將不利實際公共服務之推行，產生「另類代理人問題」(吳宗憲，2012)。而會導致出上述負面效果之原因，很有可能是在個體對於價值配適、信仰標的，產生了錯誤所致，是故政府管理者應加以重視、瞭解，這些具有高度 PSM 的文官們其所配適的是「工作」還是「組織」，並應適時調整業務內容，讓這種另類代理人問題的出現機率降至最低。

### 參、善加利用具較高個人創新性對公部門之影響力，激發政府創新最大潛能

就本研究對於我國在職公務人員之創新意願及公部門偏好態度，有高達 6 成 8 的公務人員對於創新意願抱持著正面意見、將近 3 成的人屬於「人在曹營心在漢」認為私部門工作對其吸引力較公部門大<sup>21</sup>。若以 P-O Fit 理論來單純就個人創新性與工作偏好間的關係進行解釋公務人員工作選擇的情況來說，將約有 3 成較具個人創新性的公務人員屬於需求互補但價值衝突的「互補關係配適」，而另外 3 成 8 較具個人創新性的公務人員則會認為公部門與其價值相符，達到「支持關係配適」。

然而，不論是何種配適關係所吸引而來的這些較具有創新意願的公務人員們，都將對於我國政府將產生莫大助益。據今週刊報導<sup>22</sup>，近年來我國政府成員對於創新不遺餘力，如為了達到垃圾減量所衍生出的「垃圾隨袋徵收」政策、為達成全民政府願景的「1999 市民熱線」服務、為增進勞權及鼓勵生育的

<sup>21</sup> 公私部門工作吸引力答復情形請詳本研究之表 11。

<sup>22</sup> 資料來源：2019，〈暖心公僕創新魂〉，今周刊：

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80392/post/201909110016/%E6%9A%96%E5%B%83%E5%85%AC%E5%83%95%E5%89%B5%E6%96%B0%E9%AD%82>，檢索日期：2020 年 6 月 2 日。

「產檢假」與「公共托育中心設置」等創新福利，皆為傳統對於公務人員墨守陳規、不知變通等刻板印象平反不少。

但現今我國政府所必須要注意的是，如何讓各公部門政府組織及單位皆願意鼓勵創新並突破框架，來創造更多的公共利益，是我國政府必須加以思考的重要課題。就我國現今對於鼓勵創新的作法大多是屬於是一種「非自願創新」，企圖藉由設獎、強迫各機關提案的方式所營造出一種創新假象，最終所換來的創新能量恐不及因其衍生而出的行政抱怨，衍生出一種「行政強制性創新」的病象（李仲彬，2018），終將使這些具有個人創新意願的公務人才心灰意冷，逐漸「社會化」為反創新官僚。因此，如何將這些公務部門科層體制、繁文縟節等必要之惡影響最小化，讓這些實際具有創新意願的公務人員，有空間發揮創意，有賴高層願意適當授權、鼓勵由下而上的基層回饋，同時，政府組織應對於創新有更多的包容性，包含接受政策失敗，以營造更加具有創新意願的政府組織新文化。

### 第三節 研究限制及後續研究建議

本節將針對研究過程中所發現到之限制進行闡述，並提出後續研究建議，以供後續對本研究相關議題有興趣之研究者參考。

#### 壹、次級資料分析之侷限

本研究採取的研究方法是以 2015 年考試院委託計畫「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」之問卷資料進行次級資料量化分析，然該研究分析方法亦受到問卷題項並非專為本研究設計，易產生題項數較少、信效度因而較為不足之情況，建議未來研究者仍應針對研究主題自行設計問卷內容，以提高研究本身之測量信效度。

此外，因本研究所採用研究案問卷受測對象為公務人員，各題組、題項間

都可能受到測量的情境脈絡，而產生共同方法偏誤（common method bias, CMB），進而導致變項之間的相關膨脹，產生失真之可能，雖本研究已採用「反向題設計法（reversed items）」來避免產生 CMB，但仍建議未來研究可嘗試使用來源隔離法（sources separation）來針對個人創新性、PSM 及公私部門工作偏好來進行測量，以降低 CMB 之影響。

## 貳、個人組織配適納入「互補關係配適」之分析

本研究以個人組織價值配適（P-O Fit）理論瞭解我國公務人員之個人創新性、PSM 對公部門工作偏好之影響，然而，個人創新性及 PSM 皆屬於個人價值，就由研究分析、驗證僅得瞭解其中關於「支持關係配適」之情況，無法探究「互補關係配適」之內容，故據以瞭解個人與組織配適情形範圍有限，建議未來研究者可同時針對個人價值、目標、需求等等面向進行探究、分析，以利觀察我國公務人員其與組織配適情況全貌。

## 參、以「個人工作配適（P-J Fit）」進行相關研究

誠如 Christensen 等人（2011）、Andersen 等人（2011）、Bright（2011）及 Kjeldsen 等人（2012）之研究發現，PSM 在與工作內容本質上的差異將比組織差異之關係來得顯著，也就是說，在個人適配過程中，應首重的是其與「工作內容」的價值配適程度，而非其與「組織」之關係。因此研究者認為以「個人工作配適理論（P-J Fit）」角度來探討個人與部門選擇之關係似乎會比「個人組織配適理論（P-O Fit）」更為準確。

然而，本研究僅探究個人與部門工作偏好之關聯性，係屬於個人組織配適層面，為利瞭解我國公務人員實際上個人特質與工作選擇間之情況，以避免發生如吳宗憲（2012）所指出之「另類代理人問題」，建議未來可進一步針對其所從事的工作內容特質，如屬於業務工作或幕僚工作、屬於公共服務性質或非屬

公共服務性質等類型區分，以進行個人配適情況之探究，以實際掌握我國公務人員可能因與個人價值不符而衍生出異己、離職等情形。

#### 肆、採行「縱貫面調查」方式瞭解第二階段配適「社會化」效果

如同 Kristof (1996) 於其研究中指出 P-O Fit 並非是個人做出工作選擇及決定的唯一因子，「任期 (tenure)」亦在其中扮演著相當重要的角色，隨著任職期間越長人們越能學習、接受組織所具有的目標及價值，也就是所組織社會化過程 (socialization)，本研究稱其為第二階段個人組織配適。

而為了要瞭解組織社會化個體的成果、配適程度，並須透過縱貫面調查的方式，針對同一群體、不同時間點進行研究，方得以瞭解社會化之成效。然本研究採用次級資料分析，受訪資料內容屬於橫斷面調查研究結果，無法瞭解該群體於部門任期增加對個人組織配適之影響程度，建議未來研究者可採取縱貫面調查方式研究個人與組織配適關係。

## 參考文獻

### 壹、中文文獻

- 毛國楠（1985）。職業成熟與職業興趣的相關研究。**教育心理學報**，**18**，229-237。
- 余 嬪、吳靜吉、陳以亨、區衿綾（2011）。不同年齡男女專業工作者之玩興與工作創新。**教育心理學報**，**42**（3），423-444。
- 余明助、李孟修（2013）。高績效人力資源實務、知覺社會支持、組織承諾與個人創新行為關係之研究—以社會交換理論觀點。**勞資關係論叢**，**15**（2），1-23。
- 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。
- 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。
- 李仲彬（2018）。與生俱來與後天培養：影響公務人員創新態度與行為的因素分析。**公共行政學報**，**54**，1-40。
- 李再長、李俊杰、曾雅芬（2005）。大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃、個人人格特質、工作滿意度之關連研究。**人力資源管理學報**，**5**（1），53-76。
- 周宏彥、吳欣芳（2010）。港務機關員工對於組織型態偏好與影響因素之研究。**航運季刊**，**19**（4），21-43。
- 林靜儀、劉昌佑（2013）。個人創新和知覺樂趣性對智慧型手機使用者的態度和行為意圖之影響。**國立屏東商業技術學院學報**，**15**，179-206。
- 林耀南、邱琦倫、林佳穎（2010）。消費者創新性、物質主義、消費者自信心與

- 價格敏感度之關聯性研究。**創造學刊**，**1**（2），97-118。
- 林耀南、蘇珮婷（2018年6月）。**正念、真誠領導、心理賦權、自我效能與個人創新行為之關聯性研究**。2018第20屆科際整合管理研討會，台北。
- 涂嘉峪、楊斯琴、吳濟民、王聖筆（2010）。消費者創新性驅動新產品之採用：整合個人與家庭觀點模式。**科技管理學刊**，**15**（2），21-53。
- 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。
- 徐明珠、賀秋白（2019）。個人創新與中小學教師使用行動學習教學之態度。**中華印刷科技年報**，**2019**，235-246。
- 張其祿（2015）。公共服務動機概念操作與應用之研究紀要。**中國行政評論**，**21**（1），1-14。
- 張鎧如、陳敦源、簡鈺瑋、李仲彬（2015）。探索臺灣公務人員工作績效之影響因素：能力、動機與機會的整合觀點。**東吳政治學報**，**33**（4），1-71。
- 莊璦嘉、林惠彥（2005）。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。**台灣管理學刊**，**5**（1），123-148。
- 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。
- 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。**文官制度季刊**，**11**（1），35-71。
- 陳欽雨、張書豪、劉邑莛（2019）。影響行動支付使用意願之前置因素研究。**創新與管理**，**15**（1），29-55。
- 陳嘉彌（1996）。中等學校教師接受創新程度之分析。**教育研究資訊**，**4**（3），86-103。
- 陳嘉彌（1997）。接受創新程度的理論與應用。**教學科技與媒體**，**31**，36-48。
- 彭瑞芝、曾欽正、賴文祥（2008）。領導風格、組織文化、資訊文化與個人創新

- 性關係之研究。臺灣企業績效學刊，1（2），251-282。
- 董祥開、林嚴凡（2019）。公私部門轉換經驗對工作滿意度之影響：以公私部門工作差異認知為中介變項。行政暨政策學報，68，1-48。
- 趙子文、方世榮、張文賢（2012）。內部市場導向、內部顧客態度對角色服務行為之影響。顧客滿意學刊，8（1），115-144。
- 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。
- 潘瑛如、李隆盛（2015）。初薦任公務人員公共服務動機及其前因之探究。文官制度季刊，7（1），35-69。
- 蔡昀伶、黃炳文（2016）。人格特質、實作滿意度及從農意願之研究-以大專生回流農村計畫為例。鄉村發展，18，16-36。
- 蕭至惠、張琬姍、蔡進發（2009）。影響消費者對電子書接受意願因素之研究。電子商務研究，7（3），355-384。



## 貳、英文文獻

- Agarwal, R. & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, *9*(2), 204-215.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, *31*(4), 363-380.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giaque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter? *International Public Management Journal*, *13*(3), 213-246.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: a question of employment sector? *International Public Management Journal*, *16*(2), 252-274.
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*, *35*(1), 46-57.
- Andersen, L. B., & Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration*, *35*(1), 19-29.
- Andersen, L. B., Pallesen, T., & Pedersen, L. H. (2011). Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, *31*(1), 10-27.
- Apfel, J. (2013). Understanding motivations of sector switchers. *Public Organization Review*, *13*(3), 291-304.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, *2*(4), 501-520.
- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service

- motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Bristol, UK: Policy press.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 438-457.
- Blank, R. M. (1985). An analysis of workers' choice between employment in the public and private sectors. *Industrial & Labor Relations Review*, 38(2), 211-224.
- Bommer, M., & Jalajas, D. S. (1999). The threat of organizational downsizing on the innovative propensity of R&D professionals. *R&D Management*, 29(1), 27-34.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Brehm, J.W. (1956). Post-decision changes in desirability of choice. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 384-389.
- Bretz Jr. R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 5–26.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistleblowers 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:

- Who are they, where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, **25**, 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.
- 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. (2011). Does public service motivation affect the occupation choices of public employees? *Public Personnel Management*, **40**(1), 11-24.
- Bullock, J., Stritch, J., & Rainey, H. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, **75**(3), 479-489.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, **21**(1), 50-59.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel psychology*, **47**(2), 317-348.
- Cable, D. M., & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research Personal and Human Resources Management*, **20**(1), 115-163.
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public policy and administration*, **21**(1), 63-83.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, **36**(3), 356-377.
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public

- service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, *31*(2), 241-274.
- Carr, G. H. (1985). *Characteristics of Florida Vocational Educators and Their Receptivity to and Attitude Toward Educational Change and Innovation*. ERIC NO: ED266299.
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, *21*(1), 84-98.
- Cerese, F. P., & Farinella, D. (2009). Public service motivation: How does it relate to management reforms and changes in the working situation of public organizations? A case study of the Italian revenue agency. *Public Policy and Administration*, *24*(3), 281-308.
- Chen, C. A. (2012). Sector imprinting: Exploring its impacts on managers' perceived formalized personnel rules, perceived red tape, and current job tenure. *The American Review of Public Administration*, *20*(10), 1-21.
- Chen, C. A., & Bozeman, B. (2014). Am I a public servant or am I a pathogen? Public managers' sector comparison of working abilities. *Public Administration*, *92*(3), 549-564.
- 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.
- Chiu, Y. B., Lin, C. P., & Tang, L. L. (2005). Gender differs: assessing a model of online purchase intentions in e-tail service. *International Journal of Service Industry Management*, *16*(5), 416-435.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization

- fit and person-job fit. *Journal of public administration research and theory*, *21*(4), 723-743.
- Clerkin, R. M., & Coggburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration*, *32*(3), 209-235.
- Clerkin, R. M., Paynter, S. R., & Taylor, J. K. (2009). Public service motivation in undergraduate giving and: Volunteering decisions. *The American Review of Public Administration*, *39*(6), 675-698.
- Colley, L. (2014). Understanding ageing public sector workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design? *Public Management Review*, *16*(7), 1030-1052.
- Corwin, R. G. (1975). Innovation in organizations: The case of schools. *Sociology of Education*, *48*(1), 1-37.
- Cotte, J., & Wood, S. L. (2004). Families and innovative consumer behavior: A triadic analysis of sibling and parental influence. *Journal of Consumer Research*, *31*(2), 78-86.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, *39*(5), 547-568.
- Crespell, P., & Hansen, E. (2009). Antecedents to innovativeness in the forest products industry. *Journal of Forest Products Business Research*, *6*(1), 1-20.
- 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.
- De Graaf, G., & Van der Wal, Z. (2008). On value differences experienced by sector switchers. *Administration & Society*, *40*(1), 79-103.

- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, *94*(1), 146-166.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, *66*(6), 873-887.
- Dong, H. K. D. (2017). Individual risk preference and sector choice: Are risk-averse individuals more likely to choose careers in the public sector? *Administration & Society*, *49*(8), 1121-1142.
- Flynn, L. R., & Goldsmith, R. E. (1993). A validation of the Goldsmith and Hofacker innovativeness scale. *Educational and Psychological Measurement*, *53*(4), 1105–1116.
- Gailmard, S. (2010). Politics, principal–agent problems, and public service motivation. *International Public Management Journal*, *13*(1), 35-45.
- Georgellis, Y., & Tabvuma, V. (2010). Does public service motivation adapt? *Kyklos*, *63*(2), 176-191.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2009). *Crowding out Public Service Motivation*. London: Brunel University Press.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, *90*(1), 175-193.
- Goldsmith, R. E., & Foxall, G. R. (2003). The measurement of innovativeness. *The International Handbook on Innovation*, 321-330.
- Goldsmith, R., Freiden, J., & Eastman J. (1995). The generality/ specificity issue in consumer innovativeness research. *Technovation*, *15*(10), 601-612.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2015). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the

- mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *25*(2), 597-622.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 176-190.
- Hinrichs, J. R. (1964). The attitudes of research chemists. *Journal of Applied Psychology*, *48*(5), 287-293.
- Houston, D. J. (2006). Walking the walk of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(1), 67–86.
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, *4*(1), 58-65.
- Isaksen, S. G., & Puccio, G. J. (1988). Adaption-innovation and the torrance tests of creative thinking: The level-style issue revisited. *Psychological Reports*, *63*(2), 659–670.
- Jacobsen, C. B., Hvitved, J., & Andersen, L. B. (2014). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, *92*(4), 790-806.
- Jones, E., Sundaram, S. & Chin, W. (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of personal Selling & Sales Management*, *22*(3), 145-156.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, *27*(8), 722-740.
- Kim, S. (2009a). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(4), 839-851.
- Kim, S. (2009b). Revising Perry's measurement scale of public service

- motivation. *The American Review of Public Administration*, **39**(2), 149-163.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, **72**(6), 830-840.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, **70**(5), 701-709.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, **61**(5), 622.
- Kjeldsen, A. M. (2012). Sector and occupational differences in public service motivation: A qualitative study. *International Journal of Public Administration*, **35**(1), 58-69.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2012). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, **23**(4), 899-926.
- Knoke, D., & WRIGHT, I. I. (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, **1**, 209-254.
- Kohn, C. A., & Jacoby, J. (1973). Operationally defining the consumer innovator. *Proceedings of the American Psychological Association*, 837-838.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, **49**(1), 1-49.
- Lee, G., & Choi, D. L. (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.
- 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 the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Lichtenstein, S., Slovic, P. (2006). *The Construction of Preference*. New York: Cambridge University Press.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Limayem, M., Khalifa, M., & Frini, A. (2000). What makes consumers buy from internet? A longitudinal study of online shopping. *IEEE Transactions*, 30(4), 421-432.
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Liu, B., Hui, C., Hu, J., Yang, W., & Yu, X. (2011). How well can public service motivation connect with occupational intention? *International Review of Administrative Sciences*, 77(1), 191-211.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- Mann, G. A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration*

*Review*, 78(1), 71-81.

- Midgley, D. F., & Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: The concept and its measurement. *Journal of consumer research*, 4, 229-242.
- Moynihan, D. P. (2010). A workforce of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 24-34.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- 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'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ostroff, C., & Rothausen, T. J. (1995). *Tenure's role in fit: An individual and organizational level analysis*. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organization Psychology, Orlando, FL.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary

- model. *International Public Management Journal*, *11*(1), 89-108.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, *11*(1), 109-142.
- Pedersen, M. J. (2013). Public service motivation and attraction to public versus private sector employment: Academic field of study as moderator? *International Public Management Journal*, *16*(3), 357-385.
- 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. (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., & Vandenberg, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, *75*(5), 692-699.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, *50*(3), 367-373.
- 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.
- Petrovsky, N. (2009, October). *Does public service motivation predict higher public service performance? A research synthesis*. Paper presented at the 10th Public Management Research Association Conference, Ohio State University, OH.
- Pfeifer, C. (2011). Risk aversion and sorting into public sector employment. *German Economic Review*, *12*(1), 85-99.

- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1982). Determining managerial strategies in the public sector: What kind of people enter the public and private sectors? An updated comparison of perceptions, stereotypes, and values. *Human Resource Management, 21*(2-3), 35-43.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). How does employees' public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person–job fit and work pressure. *Public Personnel Management, 44*(2), 266-289.
- 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 of sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal, 16*(2), 224-251.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations (3<sup>rd</sup> ed.)*. New York: The Free Press.
- Scherer, K.R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information, 44*, 695-729.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-453.
- Schrank, H. T., & Waring, J. M. (1981). *Aging and Work Organizations*. Retrieved from ERIC database. (ED 215286)

- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration, 25*(2), 155-180.
- Simonton, D. K. (1984). *Genius, Creativity, and Leadership*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management, 47*(2), 299-310.
- Steenkamp, E. M., Hofstede, F., & Wedel, M. (1999). A cross-national investigation into the individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness. *Journal of Marketing, 63*(2), 55-69.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal, 11*(1), 13-27.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal, 11*(1), 67-88.
- Taylor, J. (2010). Public service motivation, civic attitudes and actions of public, nonprofit and private sector employees. *Public Administration, 88*(4), 1083-1098.
- Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review, 13*(5), 731-751.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*(5), 573-592.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 184-193.

- Vandenabeele, W. (2007). Towards a theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, *9*(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008a). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, *11*(1), 143-167.
- Vandenabeele, W. (2008b). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, *86*(4), 1089-1105.
- 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.
- Walsh, W. B. (1987). Person-environment congruence: A response to the Moos perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 347-352.
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York, NY: Basic Books.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, *67*(1), 54-64.
- Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction-selection-attrition model. *International Public Management Journal*, *13*(2), 155-176.
- 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., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, *73*(5), 738-747.

- Wright, B. E., Hassan, S., & Park, J. (2016). Does a public service ethic encourage ethical behavior? Public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems. *Public Administration*, **94**(3), 647-663.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2011). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, **72**(2), 206-215.

