

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

博士論文

公共服務動機與基礎訓練滿意度及成效之  
相關研究

研究生：潘瑛如  
指導教授：李隆盛

中華民國一〇一年七月



## 謝誌

博士班進修無疑是我人生中重大的轉折，感謝這段生命轉彎的歲月中，所有的陪伴在我身旁的老師、好友、家人及協助完成學業的無數貴人，擁有你們的支持、鼓勵與協助，才能有今天的我，謝謝你們！

首先我要感謝我的恩師李隆盛教授，感謝您這四年來的指導及包容，您淵博的學識、圓融的處世接物及對學術的熱情與執著，將成為我一生追尋的典範。論文計畫與論文口試階段，誠摯感謝蔡璧煌主委、江大樹老師、林世華老師、蔡錫濤老師及黃能堂老師惠賜寶貴意見並提供精闢的改進建議，使本論文更臻完善。對於協助問卷發放的國家文官學院同仁及填答問卷的學員們，感謝您們的無私奉獻與支持，提供得以成就本論文之重要資訊。同時，感謝系上所有的師長，您們課堂上的傾囊相授與諄諄教誨更奠定我豐厚的知識基礎，使我在研究過程中獲益良多，這本論文方能順利付梓。這段學習的旅程中，同窗同學、同門師姊妹、以及好友們，感激您們在這段期間給我無比的支持與倚靠，擁有你們的珍貴友誼，是我人生中最大的幸運。

最後，感謝家人們包容我所有的任性，提供我自主發展的成長空間，讓我能以穩健的步伐朝著夢想前進。

謹致於師大 2012 年仲夏

# 公共服務動機與基礎訓練滿意度及成效之相關研究

研究生：潘瑛如

指導教授：李隆盛

## 摘要

在全球化與資通科技發展等因素影響下，政府部門致力於透過訓練提高公務人力素質，俾促進政府效能。有鑑於公務人員公共服務動機（public service motivation, PSM）為公務人力資源發展的重要基礎，而公務人員考試錄取訓練旨在提升新進公務人員的公共服務知能與動機。本研究乃以 Perry 的 PSM 量表及 Giangreco、Sebastiano 和 Peccei 的學習滿意度量表進行跨文化翻譯程序及二次預試，確認量表之信、效度良好，並針對 2011 年公務人員高等考試基礎訓練之受訓者（以下簡稱受訓人員）實施訓練初終兩階段問卷調查，蒐集受訓人員 PSM 等所需資料，再透過統計方法檢驗受訓人員 PSM、基礎訓練滿意度及訓練成效間的關係。研究結果顯示：（1）「公共利益承諾」、「同情心」及「自我犧牲」三構面的 PSM 量表信、效度良好，且適用我國文化背景；（2）受訓人員在基礎訓練前後 PSM 改變不大，影響仍有待後續研究驗證；（3）受訓人員「性別」及「年齡」為 PSM 的重要變項；（4）受訓人員 PSM 與訓練成效及訓練滿意度具有正向關係，且模式配適良好。根據本研究結果，在實務面建議運用 PSM 量表了

解我國公務人員的 PSM、提供公務人員理解公共服務價值的學習機會並發展公務人員 PSM 效用之管理策略。在研究面建議補強縱貫性、質性與實驗方法、納入 PSM 前因進行因果模式的實證研究與增加私部門及非營利組織之相關實證研究。

關鍵詞：相關研究、公共服務動機、訓練滿意度、訓練成效

# An Investigation on the Relationship among Public Service Motivation, Training Satisfaction and Achievement

Author: Ying-Ju Pan  
Advisor: Lung-Sheng Lee

## ABSTRACT

Under the impact of globalization, development of information and communication technology (ICT) and so on, the public sectors in Taiwan devote to promote the quality of civil servants by various training programs to improve their effectiveness. In light of the fact that public service motivation (PSM) is the foundation of human resource development in the public sector and the new civil servants fundamental training programs aims to help trainees enhance the knowledge, skills and motivation of public service and to raise the overall efficiency of service. This study translated the PSM and satisfaction on training inventories developed by Perry and Giangreco et al., respectively, into Chinese with the intercultural translation procedures, and conducted two pilot studies to ensure their validities and reliabilities. Afterward, these two inventories were applied and necessary data were collected regarding PSM of new mid-level civil servants enrolled in 2011 fundamental training programs in a two-stage survey, conducted two at the beginning and end of training, and then statistical methods were employed to test the relationships among PSM, satisfaction on the basic training programs and training performance. Consequently, the results are as follows: (1) The dimensions of ‘commitment to public interest’, ‘compassion’ and ‘self-sacrifice’ have acceptable reliability and validity and pertain to the cultural context in Taiwan; (2) The fundamental training has little influence on the difference

in PSM before and after the training and its value on PSM awaits further investigations; (3) Trainees' gender and age are major antecedents of PSM; and (4) Trainees' PSM is positively associated with training performance and satisfaction on the training program and the goodness of fit of the hypothetic relationships among PSM, training performance and satisfaction on the training fundamental program is acceptable. In light of the study findings, for the aspect of pragmatic application, it is suggested that the PSM inventory can be applied to explore the PSM among civil servants in Taiwan, to provide civil servants with the learning chance to enhance the value of public service, and to develop management strategies based on PSM effects sound among civil servants. For the aspect of further study, it is proposed that longitudinal, qualitative and experimental methodologies can be added to enhance study findings, empirical studies including causal antecedents of PSM may be added, and PSM-related empirical studies on the private sector and non-profit organizations can be incorporated. All these suggestions can be used as an important reference to implement human resource development in the public sector to construct a highly efficient government.

Key words: correlational research, public service motivation, satisfaction on training, training performance

# 目 錄

謝 誌.....	ii
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iv
目 錄.....	vi
表 次.....	viii
圖 次.....	x
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	9
第三節 研究方法與步驟.....	10
第四節 研究範圍與限制.....	15
第五節 名詞釋義.....	17
第二章 文獻探討.....	21
第一節 公共服務動機.....	21
第二節 公共服務動機與效能的關係.....	30
第三節 訓練滿意度.....	45
第四節 我國公務人員考試錄取人員訓練.....	52
第三章 方法與設計.....	67
第一節 研究架構與假設.....	67



第二節	研究方法及實施程序 .....	74
第三節	研究對象 .....	76
第四節	研究工具 .....	79
第五節	資料處理 .....	82
第四章	結果與討論 .....	87
第一節	研究工具發展結果 .....	83
第二節	受訓人員個人屬性及訓練前後 PSM 改變情形 .....	116
第三節	受訓人員 PSM 之相關變項 .....	121
第四節	受訓人員 PSM、訓練滿意度及訓練成效的關係 .....	128
第五節	綜合討論 .....	133
第五章	結論與建議 .....	145
第一節	結論 .....	145
第二節	建議 .....	153
參考文獻	.....	161
附錄一	.....	185
附錄二	.....	189

## 表 次

表 2-1 2011 年公務人員高等考試基礎訓練課程架構及配當表.....	63
表 4-1 預試之量表內容.....	89
表 4-2 第一次預試填答者基本資料.....	91
表 4-3 第一次預試填答者答題結果.....	93
表 4-4 問卷各構面 $\alpha$ 值及 item-deleted $\alpha$ 值.....	95
表 4-5 PSM 量表反向題修正對照表.....	97
表 4-6 研究工具之內在信度.....	99
表 4-7 各題項的因素負荷量與檢驗結果.....	100
表 4-8 各構面間的相關係數.....	102
表 4-9 正式施測之問卷內容.....	104
表 4-10 PSM 驗證性因素分析結果.....	107
表 4-11 PSM 限制模式與非限制模式的比較.....	108
表 4-12 訓練滿意度驗證性因素分析結果.....	111
表 4-13 訓練滿意度限制模式與非限制模式的比較.....	112
表 4-14 初薦任公務人員個人屬性.....	117
表 4-15 訓練前後答題結果比較.....	120
表 4-16 個人屬性與公共利益承諾之關係.....	122
表 4-17 年齡與公共利益承諾題項答題結果之關係.....	123

表 4-18 性別與公共利益承諾題項答題結果之關係.....	123
表 4-19 個人屬性與同情心之關係.....	124
表 4-20 性別和報考職組與同情心題項答題結果之關係.....	125
表 4-21 個人屬性與自我犧牲之關係.....	126
表 4-22 年齡與自我犧牲題項答題結果之關係.....	127
表 4-23 性別和宗教信仰與自我犧牲題項答題結果之關係.....	127
表 4-24 受試者基礎訓練成績.....	129
表 4-25 受試者基礎訓練成績的相關係數矩陣.....	129
表 4-26 研究假說檢定.....	130
表 4-27 配適指標評鑑表.....	131

## 圖 次

圖 1-1 研究步驟.....	14
圖 3-1 第一階段研究架構圖.....	68
圖 3-2 第二階段研究架構圖.....	68
圖 4-1 一階 PSM 驗證性因素分析結果.....	109
圖 4-2 二階 PSM 驗證性因素分析結果.....	110
圖 4-3 一階訓練滿意度驗證性因素分析結果.....	114
圖 4-4 二階訓練滿意度驗證性因素分析結果.....	115
圖 4-5 整體模式配適圖.....	132

## 第一章 緒論

本章共分為五節。第一節闡述本研究之背景與動機，說明為何要探討我國公務人員公共服務動機與相關變項之關係；第二節敘明研究目的與待答問題，將研究目標具體化；第三節根據研究目的與待答問題，說明研究方法與步驟；第四節界定研究範圍與說明研究限制；第五節解釋研究中重要的名詞。

### 第一節 研究背景與動機

21 世紀的政府部門在全球化、資訊科技發展、知識經濟時代及政經社會環境重大變遷等因素影響之下，遭逢前所未有的激烈挑戰，公部門變革的程度也如同私人企業般競爭激烈。因此，公部門除了必須快速回應民意的需求，也必須提昇運作的效率。然而自 1980 年代以來，世界各國形成一股明顯而普遍的行政改革風潮，新的公共管理理念強調政府的效率和效能應大幅提升，並以人民的滿意度為改革重點（彭錦鵬，1998）。Chlivickas（2010）認為實現政府效率與效能的關鍵因素來自於公務人員，意即政府效能的提升，有賴素質優良的公務人力。

## 一、公務人員訓練是強化公務人力素質的主要途徑

隨著員工對工作生活品質與生涯發展的重視、組織管理風格的改變（由權威走向授權）、技術與資訊的日新月異、工作力的複雜化、政府運作成本的減縮、組織變革的加速等內外環境的劇變（Van Wart, Cayer, & Cook, 1993），政府部門工作的複雜性與挑戰性將迥異於以往。由此可見，公務人力素質對政府行政效率及決策品質影響至鉅，如何提升公務人員素質，使公務人員具備足夠的知識與能力，已成為人事行政的重要課題。Farazmand(2009)主張調整及革新公共服務的「行政能力」，才能回應快速變革、全球化、高度競爭與不穩定的挑戰。政府部門必須從人力資源發展及改善人力資源系統著手，達成有效的公共服務進而成功發展公共管理改革（Chlivickas, 2010）。換言之，公務人員的甄選、轉型以及相關的調適、培訓等，都必須配合行政革新的轉型，其成敗攸關公務人員素質提升與否。提升公務人員素質取決於文官甄拔的基礎與培訓的策略（曹俊漢，2010），意即提升政府部門決策與執行能力，確保組織人力資源素質優良的途徑，除了初任甄補之外，另一途徑即為對現有人力的訓練，透過訓練與發展制度，維持公務人員的工作知能。有鑒於此，甄補優質公務人力、培訓基礎公務人力，將成為提昇公務人力素質，強化政府效能的

不二法門。

提升我國公務人力素質必須甄選與訓練雙管齊下。張瑞濱和賀力行（2003）認為提昇方法有二：一為改進考試方法，進用高素質之優秀人才；二為加強在職訓練進修，開發現職人員潛能，不斷提高其素質。根據我國憲法第 58 條規定：公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度；非經考試及格者，不得任用。顯見我國公務人員的進用主要係透過考試篩選優秀人才。然而，公務人員考試的內容多為理論性的知識，無法瞭解應試者實務上的處理能力與表現，亦不能保證通過考選的人員具備處理公務的能力（張瑞濱、賀力行，2003）。為了解決公務人員考選機制的問題，我國公務人員考試法規定，公務人員考試錄取者必須先接受訓練，訓練期滿成績及格者，始發給證書，分發任用。意即將「訓練」納入公務人員考選的一部分，透過必要的訓練，彌補公務人員考選的不足。因此，訓練成為我國強化及建立公務人員職能的主要途徑與工具，透過訓練除了可使新進公務人員具備擔任公職的基本條件，更可協助公務人員做好承擔重要職責的準備（張瑞濱、賀力行，2003）。

## 二、激勵公務人員的公共服務動機可建構有效能的政府組織

Rainey 和 Steinbauer (1999) 認為公務人員的工作內容具有公眾性、政策性與外部性的特殊性，公務人員的工作動機有別於其他私人機構員工。對部分公務人員而言，公共服務的本質為忠誠度 (Mosher, 1982)；公務人員的目標或動機為其公眾服務的興趣 (Downs, 1967)。因此，公務人員工作動機應就其工作的特殊性著手，從公務人員之公共服務動機深入探究工作內在動機，據此作為公務人力資源發展之重要參考基礎。有鑒於此，Perry 和 Wise (1990) 參酌政策參與、公共利益承諾、社會正義、公民責任、同情心及自我犧牲等六大構面，提出公共服務動機 (public service motivation, PSM) 的概念，自此 PSM 成為公共行政領域的重要議題 (Vandenabeele, 2008)。PSM 係指人們執行公共服務以及想要貢獻社會的動力 (Vandenabeele, 2007)，是一種超越自我利益和組織利益，擴大關心政治實體的利益並且驅動個人採取適當行為的一種信念、價值觀和態度 (Pratchett & Wingfield, 1996; Vandenabeele & Horton, 2008)。國外有多位學者廣泛應用 PSM 於公共人力資源領域，相關研究包括有：績效 (Alonso & Lewis, 2001; Naff & Crum, 1999)、組織績效 (Kim, 2005)、部門偏好 (Lewis



& Frank, 2002)、減少流動率及增加工作滿意度(Naff & Crum, 1999)等，尤其是有關招募及甄選部份，PSM 扮演著相當重要的角色 (Vandenabeele, 2008)。整體而言，一個有效能的政府機構，其組織成員間存在著高層次的 PSM (Rainey & Steinbauer, 1999)，尤其是有關公務人員工作動機與工作表現 (Perry & Wise, 1990) 部分。因此，PSM 為影響組織績效的重要決定因素 (Rainey & Steinbauer, 1999)，透過激勵公務人員的 PSM 將可建構有效能的政府組織。

### 三、適切訓練可有效提升公務人員知能與動機

訓練需要投入人力及成本，而訓練成效的良窳，足以影響組織及個人的績效。公務人力素質是「政府再造」的基石，而「人力」又是組織中最重要資產，各項訓練課程的舉辦與實施，對於公務體制和政府再造所帶來的效益是不容置疑的，尤其是政府機構中負責政策之執行與推動的公務人員，其能力、態度、與素養對於政府的行政效能有著重大的影響。

長期以來，我國政府致力於透過訓練制度來提昇公務人員的素質，從 1968 年起的「公務員訓練班」，到今日的行政院「公務人力發展中心」、考試院「國家文官學院」培育建設國家前途的

優質公務人員，顯見訓練進修為組織發展及人力資源開發之途。因此，培育優質公務人力是現代行政機關成功運作的基礎，針對擬任公務人員施以適當的訓練及發展措施，將有助於維持與提昇公務人力素質，並使組織有能力因應全球化環境的挑戰(邱華君，2008)。就公共人力資源管理的角度而言，公務人員考試錄取人員若能經過適切的訓練與引導學習，將可有效協助初任公務人員適應公務人員生涯，有助於培養未來服務公職的能力，進而提升整體素質達到「專才、專業、適才、適所」的目標(陳志瑋、余致力，2005)。儘管我國公務人員考試錄取人員訓練的屬性為考試程序，目的在區辨優劣、甄選優秀人力進入公務體系，實務運作上卻鮮少透過訓練來加以淘汰，以致考試錄取人員訓練的實際屬性為員工適應訓練，目的在引導新進者具備擔任公務人員的基本技能與知識，背後目標則是達到組織社會化的目的，協助新進人員適應公務文化，並承辦各項專業的業務(陳志瑋、余致力，2005)。

根據我國「公務人員考試錄取人員訓練辦法」，訓練分為基礎訓練與實務訓練，其中基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。顯見基礎訓練除了協助初任公務人員具備從事公共服務的知能之外，

提升其公共服務態度亦是目標之一。換言之，我國初任公務人員訓練目標為形塑公共服務的知能與態度，彌補考試之不足（邱華君，2009），減少「一試定終身」的弊端：通過高普考試的人，不一定是會做事的人，其人格特質亦未必適合擔任公務人員（彭錦鵬、劉坤億，2009）。有鑑於此，2011年高考基礎訓練共有20人不及格，淘汰率為0.76%，創下歷史新高（陳慧萍，2011），基礎訓練不及格者，可在一個月內申請自費重新訓練一次，如重訓後仍不及格，即遭淘汰（仇桂美，2011），透過訓練的淘汰機制，嚴格控管公務人力之素質。

綜上所述，公務人力技能的維持與提升，可依據各相關訓練法令條文中所規定的甄、選、育、用、留來達到其要求，公務人力的工作動機，則必須藉由各種激勵措施不斷誘發。在這個強調效率與工作能力多元化的時代，身為國家公共政策的領導者或執行者，除維持專業知、技能外，更要有健全的生、心理狀態及不斷增進其專業知能與管理執行意願及能力，以因應環境內外的各項挑戰（邱華君，2008）。由於通過考選的公務人員都是初次進入公務體系，在錄取人員訓練階段協助公務人員體認角色轉換的重要性、培養與投資自身的能力，以迎合知識經濟時代的需求、提升PSM，將可獲得事半功倍的效果，提升整體公務人力素質。

此外，有效的訓練制度尚須仰賴優秀的訓練師資、完善的課程內容與友善的訓練環境相互配合。Burke 和 Hutchins (2007) 研究有關訓練轉型的相關文獻後，發現學習者的特質（個人能力及動機兩部分）將會影響訓練結果。此外，Salas 和 Cannon-Bowers (2001) 則認為訓練動機及其前提因素是組織成員進行學習的關鍵因素，並且對訓練活動的設計規劃與訓練的實施，有直接的影響。Salas 和 Cannon-Bowers (2001) 彙整並分析 1992—2000 年的訓練與發展相關文獻後，發現受訓者參與訓練前的狀態或事件（例如：組織中的年資、訓練需求評估等）、訓練實施期中（例如：訓練方式與地點等）、訓練完成後的狀態或事件（例如：習得知識的移轉、對組織績效的貢獻等），都會對訓練結果產生重大的影響，必須詳加討論。

有鑑於此，本研究針對 PSM 量表進行跨文化翻譯，驗證中文 PSM 量表之信、效度，並做必要調整。同時，針對公務人員高等考試基礎訓練之受訓者（以下簡稱受訓人員），實施訓練前後兩階段的問卷調查，了解受訓人員訓練前後的 PSM 改變及訓練後的滿意度與成效，進而了解受訓人員 PSM、訓練滿意度與訓練成效之間的關係。本研究結果：一方面可做為後續公務人員選考訓用之重要參據，裨益合適且優質的公務人員之辨認；一方面可據以

發展激勵公務人員內在動機的策略，進而建構高效能政府；另一方面則可發展出我國公務人員 PSM、訓練滿意度及訓練成效之間的關係模式，以做為後續公務人力資源管理之重要參考，以訂定有效率、有效能的訓練策略，充實我國公務人員的職能，提升公務人力素質。

## 第二節 研究目的與待答問題

基於上述研究背景，本研究旨在了解受訓人員 PSM 相關變項，進而探究 PSM、基礎訓練滿意度及訓練成效的關係，透過高等考試基礎訓練受訓者的兩階段問卷調查，得以了解 PSM 的相關變項及訓練前後的改變，驗證 PSM、訓練滿意度及訓練成效的關係，希冀本研究之研究結果，可作為相關單位未來實施文官甄拔與培訓的重要參考依據。具體而言，本研究之主要目的如下：

1. 驗證中文 PSM 量表之信、效度，並做必要調整。
2. 了解受訓人員訓練前後的 PSM 改變及訓練後的滿意度與成效。
3. 了解受訓人員 PSM、訓練滿意度及訓練成效之間的關係。

根據前述之研究動機與目的，本研究之待答問題如下：

1. PSM 量表之信、效度為何？
  - 1.1. PSM 量表之信度為何？

- 1.2. PSM 量表之效度為何？
- 1.3. PSM 量表需如何調整，方適用於我國公務人員？
2. 受訓人員訓練前後之 PSM 改變及其相關變項為何？
  - 2.1. 受訓人員訓練前後之 PSM 改變程度為何？
  - 2.2. PSM 的相關變項有哪些？
3. 受訓人員 PSM、訓練滿意度及訓練成效之間的關係為何？
  - 3.1. PSM 與訓練滿意度及訓練成效的關係為何？
  - 3.2. 訓練滿意度與訓練成效的關係為何？
  - 3.3. PSM、訓練滿意度及訓練成效的關係模式為何？

### 第三節 研究方法與步驟

依據本研究之研究目的與待答問題，本研究擬採用問卷調查法作為主要的研究途徑。透過針對高等考試基礎訓練受訓者進行訓練前、後的問卷調查，了解受訓人員訓練前後 PSM 的改變程度、基本資料、訓練滿意度及訓練成效等變項，以統計方法分析 PSM 的相關變項、評估變項之間關係、並驗證相關變項之關係模式。

#### 一、研究方法

本研究針對研究目的依循科學研究之邏輯，具體提出適切的待答問題，採文獻探討及問卷調查等程序，進行橫斷式調查，目的在於透過高考基礎訓練受訓者的問卷調查，探究我國公務人員 PSM 與相關變項之間的關係，藉以了解我國公務人員 PSM 的影響因素，並據以建構我國公務人員 PSM、訓練滿意度與訓練成效的關係模式，成為我國公務人力資源管理之重要參考依據，協助提升公務人力素質。

本研究參酌 Fraenkel 和 Wallen (2005) 提出之調查研究法實施步驟後，將分別定義公務人力資源發展相關議題、PSM 及 PSM 與人力資源管理的問題，務求確立研究主題及目標母群體，資料的蒐集方法將針對 2011 年高考基礎訓練受訓者進行問卷調查，並於基礎訓練開始及結束時對第一、二梯次受訓者進行施測。

## 二、研究步驟

根據 Fraenkel 和 Wallen (2005) 提出的研究調查步驟分別為 (1) 定義問題、(2) 確認目標母群體、(3) 蒐集資料的方法、(4) 選擇樣本及 (5) 準備調查工具。

綜合前述研究方法的程序，本研究的研究步驟如圖 1-1，並可分述如下：

### (一) 陳述研究問題與蒐集資料

1. 蒐集文獻資料：研究者透過相關資料庫、書籍、論文及期刊等相關資料，進行關於我國公務人員人力資源發展、PSM、公務人力資源管理等文獻資料蒐集。

2. 擬訂研究題目：研究者根據蒐集之相關文獻資料，確認我國公務人力資源之重要目標及策略，進而針對此一課題研提我國公務人員 PSM 與相關變項關係之研究題目，藉此獲得具體的解決策略。

3. 進行文獻探討：研究者確認研究題目之後，透過社會學期刊之相關資料庫、圖書館之相關期刊論文及網路等不同管道蒐集相關資料，據以建構公務人員 PSM、訓練評鑑及成效等構面之理論基礎。

4. 實问卷調查：研究者根據相關文獻選取適當之研究工具、透過跨文化翻譯及預試，確認問卷之信、效度，並將問卷定稿送交臺灣師大人體試驗暨倫理委員會（Institutional Review Board, IRB）審查，審查通過後針對研究樣本實施兩階段問卷調查。

### (二) 整理與分析資料

研究者以問卷調查方式獲得研究對象之基本資料、PSM、訓練滿意度等資料，並以基礎訓練成績做為訓練成效，透過敘述性



統計、變異數分析、共變數分析及結構方程式等統計分析方法，進行相關資料整理及分析，依循待答問題項目逐一提出研究發現與結論，並提陳後續研究與實務之相關建議。

### （三）撰寫論文

根據資料分析的實證結果，進一步撰寫成博士論文，並依據系所規定申請論文口試，以確保論文品質達到要求。

### （四）完成論文

依據審查委員的具體建議，逐項進行修訂，並經由指導教授認可及通過審查委員會審查後，完成博士論文。

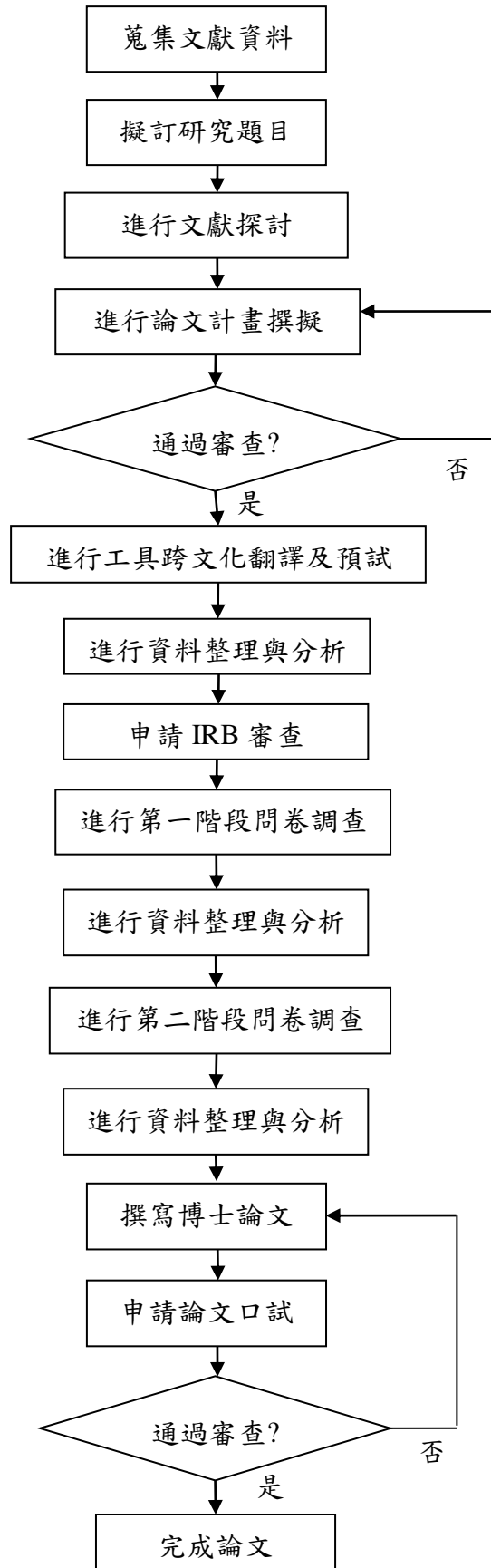


圖 1-1 研究步驟

## 第四節 研究範圍與限制

本節旨在界定本研究的研究範圍，並說明進行研究的限制，分述如下：

### 一、研究範圍

#### （一）受訓人員之工作動機以 PSM 為研究重點

政府部門的行政效率及決策品質，取決於公務人力素質，因此，公務人力資源發展相關議題，逐漸成為政府行政效能的關鍵課題。公務人員 PSM 除了是公務人員的工作動機外，亦是影響其工作表現的重要因素，國內公務人力資源發展的相關研究卻鮮少探究公務人員 PSM。

故本研究以探究受訓人員 PSM 相關變項，了解 PSM、訓練滿意度及訓練成效之關係為研究主軸，據此建立我國公務人力資源發展的基石。

#### （二）受訓人員的訓練滿意度以基礎訓練為範圍

為彌補我國公務人員考選方式的缺失，納入相關的訓練得以有效提升新進公務人員的職能。我國公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫明定訓練類別及重點分別為：（1）基礎訓練：以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行

政程序與技術為重點。(2) 實務訓練：以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。

因此，本研究以我國高等考試錄取人員基礎訓練之訓練滿意度做為公務人員 PSM 相關變項，進而探究兩者之關係。

### (三) 受訓人員訓練成效以個人績效表現為範圍

我國《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第三十六條明訂「基礎訓練受訓人員成績，按其本質特性及學業成績二項評分。其中本質特性占百分之二十五，學業成績占百分之七十五。」其中本質特性係指考評受訓人員之品德、才能及生活表現。此外，為確保訓練成績評核達到公平、公正之原則，分別訂定《公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點》、《公務人員考試錄取人員基礎訓練學業成績測驗注意事項》、及《公務人員考試錄取人員基礎訓練專題研討評量實施方式及評分基準》規範各訓練機關（構）學校辦理公務人員考試錄取人員訓練期間成績考核事宜，以客觀公正考核訓練成績。

因此，基礎訓練的成績除了可以做為訓練成效，亦可視為個人學習成果的表現。

## 二、研究限制

### (一) 無法納入公務人員 PSM 的所有構面

由於公務人員 PSM 的構面因素涵蓋過廣，無法納入所有公務人員 PSM 的所有構面，僅以 Perry (1996) 所提陳之政策參與、公共利益承諾、同情心及自我犧牲等構面，作為本研究中 PSM 的探究構面。

### (二) 無法透過多元面向檢證探究填答者的反應

本研究之 PSM 以公務人員自陳問卷為主，未能輔以觀察、訪談等多元方法，亦未能透過公務人員之同儕、主管和/部屬等多重來源加以檢證，以致在成本效益考量下，調查內容可能接近但恐未達全然為事實。

## 第五節 名詞釋義

### 一、公共服務動機 (public service motivation, PSM)

有關 PSM 的定義相當廣泛，Perry 和 Wise (1990) 定義 PSM 為個人對來自於公共機構的主要或獨特的動機反應傾向；Brewer 和 Selden (1998) 將 PSM 的概念定義為促使個人執行有意義的、公共的、社區與社會服務的行動力；Vandenabeele (2007) 認為

PSM 係指人們執行公共服務以及想要貢獻社會的動力，是一種超越自我利益和組織利益，擴大關心政治實體的利益並且驅動個人採取適當行為的一種信念、價值觀和態度。本研究以 Perry 和 Hondeghem (2008) 所提出之定義：PSM 為一種以行善為出發點去服務他人的個人取向，作為本研究 PSM 的定義，其內涵包括政策參與、公共利益承諾、同情心及自我犧牲等四大構面。故本研究之 PSM 量表得分即代表我國公務人員 PSM 之程度。

## 二、訓練滿意度 (satisfaction with training)

Kirkpatrick (1967) 四層次評鑑模式中「反應」被定義為參與者對於訓練活動的反應，亦可視為客戶滿意度的評鑑。「反應」層次為有關受訓者對訓練課程各層面的感覺如何的評量，藉以確認受訓者學習中被激勵及感興趣的項目，亦是訓練成效評估的門檻。本研究以 Giangreco、Sebastiano 和 Peccei (2009) 所發展之訓練成效、訓練效用及講師表現三構面做為訓練滿意度的主要內涵，各構面及訓練整體的滿意程度為本研究之訓練滿意度。故本研究之訓練滿意度量表得分即代表我國公務人員訓練滿意度程度。

### 三、訓練成效 (training achievement)

Kirkpatrick (1967) 認為訓練成效評鑑為有關因訓練而發生之最後結果的評量。訓練成效的評估方法、技術種類繁多，通常很難找到最佳的評估方法，較為實用可行的方法有下列數種 (余品嫻，1997)：調查人事檔案、面談、觀察、測驗、問卷調查、行為分析、意見反應表、以及成本－效益分析等，本研究以訓練成績代表受訓人員基礎訓練的訓練成效。





## 第二章 文獻探討

本章針對待答問題，探討公務人員 PSM 的相關理論文獻、回顧人力資源管理領域中 PSM 的實證研究及結果、訓練滿意度之相關理論，透過文獻探討得以建構本研究理論之發展基礎。第一節探究 PSM 理論基礎的相關文獻，務求研究理論的周延與完整；第二節對 PSM 在人力資源管理實務應用的相關文獻進行分析與討論，歸納整理出人力資源領域中公務人員 PSM 的未來研究方向；第三節探討人力資源發展實務中訓練滿意度相關文獻，據以建構完善之理論架構；第四節針對我國公務人員考試錄取人員訓練屬性、訓練類型之法制規定、實施方式及現況進行探究，參酌 2011 年基礎訓練課程內涵，以作為研究發展及討論之基礎。

### 第一節 公共服務動機

公共行政領域之從業者與學者主張公務人員與社會上其他部門的受僱者有所不同 (Perry & Porter, 1982; Wittmer, 1991)，尤其是工作價值與需求相關的層面。例如 Wittmer (1991) 針對 210 名公、私及混合機構員工進行研究調查，發現公務員與私部門員工在薪酬、助人等相關類別中呈現顯著差異，並認為「公眾服務倫

理看起來應該還是活躍與運作良好的……」，而且「……延伸的範圍超越核心公務機構到更多的混合團體」（p. 380）。

Wittmer(1991)的發現強化了 Rawls、Ulrich 和 Nelson(1975)、Rainey(1982)及 Nalbandian 和 Edwards(1983)等人實務研究的結果，與 Perry 和 Porter(1982)所提出之 PSM 背景不同於私部門的論點相同。Perry 和 Wise(1990)綜整相關實務研究證據後，定義「公共服務動機」為個人對公共服務機構的主要或獨特的動機反應傾向，其內涵包括公共政策參與、公共利益與公民責任的承諾、同情心及自我犧牲等四大構面(Perry, 1996)。因此，本研究將透過相關文獻，探討公共服務的主流研究、PSM 的構面定義及測量，以完整呈現 PSM 相關理論論述。

#### 一、公共服務的主流研究含 PSM、利他主義和利社會行動

由於動機為現代社會與行為科學研究的重點之一，因此要了解 PSM 應從動機構面開始，其中動機泛指活化、引導與維持行為的力量(Perry & Porter, 1982)。一般而言，動機的相關研究通常從工作脈絡進行，然而動機並不全然只受限於工作，而是包含了機構與環境的力量、工作本身及個人需求與動機，因此 PSM 的相關文獻探討應廣泛地從 PSM 及其他相關領域共同進行研究。回顧

過去有關公共服務的相關文獻，發現 PSM、利他主義及利社會行動是最常見的主流研究，分述如下：

#### （一）公共服務動機（PSM）

PSM 源自於發現公部門員工有別於其他私部門員工之獨特動機的信念。在公共行政領域中，PSM 已被以數種不同但相容的方式加以定義。Perry 和 Wise（1990）定義 PSM 為個人對來自於公共機構的主要或獨特的動機反應傾向，該定義清楚強調動機的訴求，例如普遍與公共組織有關的公民責任與同情心（Perry, Hondeghem, & Wise, 2010）。其中 PSM 與政府效能的相關研究中，Rainey 和 Steinbauer（1999）將 PSM 定義「為了一群人、一個州、一個國家或人類的普遍的、利他的行動」，該定義除了為 PSM 提供了一個更通用的定義外，並將 PSM 與利他主義連結。Brewer 和 Selden（1998）亦提出類似 Rainey 和 Steinbauer（1999）的定義，將 PSM 的概念定義為促使個人執行有意義之公共、社區與社會服務的行動力，並強調其行為的意涵與超越公部門的適用性。近期在公共行政領域中，來自 Vandenabeele（2007）的研究，改變了 PSM 的定義。Vandenabeele（2007）定義 PSM 為關注超越自我利益與組織利益、關切一個更大的政治主體與促使個人在適當時據以行動的信仰、價值觀與態度。因此，我們不難發現 PSM 的

定義正朝向一個更寬廣的範圍邁進，而非受限於公共機構的動機反應，因此，Perry 和 Hondeghem（2008）為 PSM 提供一個更為廣泛的定義：PSM 為一種以行善為出發點去服務他人的個人取向。

## （二）利他主義

公共行政領域援引自我犧牲(Perry, 1996; Perry & Wise, 1990) 與利他主義 (Rainey & Steinbauer, 1999) 的概念來定義 PSM。因此，利他主義的相關研究與 PSM 的相關研究具有直接的關係 (Perry, et al., 2010)。Piliavin 和 Charng (1990) 以傳統上所觀察到的行為定義利他主義，主張 PSM 應該是利他主義的中心，並且聚焦於展現「主要發自於他人而非本身需求的考量」的行動。經濟學家則直接將 PSM 連結到利他主義。Francois (2000) 認為 PSM 意指員工提供「出自於對致力於有價值的社會服務衝擊關注的努力」。Le Grand (2006) 在對公務員行動與政策的研究設計中，認為研究所獲致的結論為「利他行動普遍存在於公共服務提供者的觀點是無庸置疑的」。

綜上所述，PSM 的行為表現與利他主義幾乎可劃上等號，兩者的意涵及其衍生的行為差異不大，利他主義應可視為 PSM 眾多意涵的其中之一。

### (三) 利社會行動

在組織行為領域中，有關 PSM 的第三條研究路線為利社會行為，亦可稱之為龐大範疇的利他行為 (other-regarding behaviors) (Brief & Motowidlo, 1986)。部分學者主張利社會行為的定義應該可以與行動者的動機相互結合，Walster 和 Piliavin (1972) 主張其定義應指明利社會行動是出於自願而且不求回報，這使得他們的定義與利他主義的意義非常接近；Grant (2008) 更將利社會行動簡單定義為花費力氣造福他人的慾望。

整體而言，上述三個有關公共服務的研究主流中，彼此之間的存在著相同與相異點，說明如下：

三者的相同點為，三者均強調與其他取向——由自我犧牲、利他與利社會概念所代表——的跨行動定義，這個觀點與公共服務倫理的長期實證證據相符，也與其他取向的組織心理學和組織行為研究不謀而合 (Meglino & Korsgaard, 2004)。

三者的相異點則為：(1) 就行動目的而言，PSM 的概念比利他主義或利社會行動來得更為特別，並且更能夠投射到一般的用語上 (Perry, et al., 2010)，例如「考量他人而非自身需求 (Piliavin & Charng, 1990) 與「努力造福他人的慾望」(Grant, 2008)。(2) 利他主義與利社會行動的不同之處在於，利他主義強調快樂與享

受是努力的原動力；利社會行動則強調意義與目的為努力的原動力；而 PSM 的追求並非視快樂或享受的情感而定 (Grant, 2008)。

此外，有關 PSM 定義的範圍界限大致為：基於公共機構與組織的主要與獨特動機 (Perry & Wise, 1990)、一群人、一個州一個國家的利益 (Rainey & Steinbauer, 1999)、公眾、社區與社會服務 (Brewer & Selden, 1998) 及超越個人利益與組織利益關切更大政治主體利益的信仰、價值觀與態度 (Vandenabeele, 2007)。由此可見，有關 PSM 的範圍設定均主張，將 PSM 視為發自於公共機構或任務的特定意向與價值觀所活化的利他主義或利社會行動的特殊型式。隨著不同部門與政府功能定位的差異界限日漸模糊，PSM 不應被設限為僅在政府組織中出現 (Wise, 2000)，只是相較於其他部門，公共服務願景的任務更普遍存在於政府部門 (Rainey & Steinbauer, 1999; Wise, 2000)。

二、PSM 的構面可分為政策參與、公共利益承諾、同情心及自我犧牲

Perry (1996) 發展了一個包含政策參與、公共利益承諾、社會正義、公民責任、同情心及自我犧牲等構面，可用來測量 PSM 的 40 題量表，透過 376 位公務人員的問卷調查，建構出政策參與、

公共利益承諾、同情心及自我犧牲等四大構面 24 題的 PSM 量表。

茲將 PSM 構面內涵分述如下：

由於 PSM 被定義為個人對來自於公共機構的主要或獨特的動機反應傾向 (Perry, 1996)，「動機」為個人感到某種程度被強制去消除心理上的缺乏或不足，故動機應可歸納出下列三種分析類型：理性的、基於規範與情感的動機，理性的動機包含基於個人效用最大化的行動；基於規範的動機指的是由遵守規範的努力所產生的行動；情感的動機則指來自對各種社會脈絡的情感反應所產生的行為刺激 (Knobe & Wright-Isak, 1982)。

理性的動機可吸引個人進行公共服務，同時為個人提供公共政策參與的機會 (Kelman, 1987)，對於公共機構而言，該動機是獨一無二的。公共利益承諾則常被用來確認公共服務規範基礎，Downs (1967) 認為對公共利益的服務慾望，其本質為利他的 (altruistic)，即使公共利益被認為是一種個人意見時亦復如此。Buchanan (1975) 主張公共服務倫理應包含公民責任的獨特感覺，並推斷公民責任的獨特感覺，源自於公務員行使公共權力的角色並非透過選舉而來。除此之外，社會正義也常被視為公務員的規範動機，社會正義代表欲加強缺乏政治與經濟資源的少數人福祉之行動 (Perry, 1996)。Frederickson (1971) 更主張公共行政人

員的責任有三：(1) 有效率地提供服務、(2) 經濟地提供服務、(3) 加強社會公平，其中將社會公平納入公共服務的價值中有助於定義公共行政角色的本質。綜上所述，公共利益承諾亦為 PSM 主要構面之一。Frederickson 和 Hart (1985) 建議公務人員的中心動機應為「善意的愛國情操」(patriotism of benevolence)，並可定義為「一種對我們政治疆域內所有人民與其必須被保障之基本權利的廣泛之愛」。Perry (1996) 認為善意愛國情操雖然代表著獨特的道德地位，但也可理解為描述一種情感的狀態，由此可見，道德上「英雄主義」型式只有透過人類情感上的反應方能達成，即所謂的同情心。最後一個常與公共服務有關的動機為自我犧牲，意指為他人服務取代有形的個人報酬之意願。Macy (1971) 認為「不要問國家能為你做什麼，要問你能為國家做什麼」即為訴求自我犧牲動機的經典範例，具體而言，公務人員應具備為了從服務公眾所得到的無形報酬拋棄財務報酬的意願。

綜上所述，PSM 量表的四大構面分別為政策參與、公共利益承諾、同情心及自我犧牲，其中政策參與、公共利益承諾及同情心直接反映出動機的基礎，政策參與代表理性的選擇過程；公共利益承諾為基於規範的動機過程；同情心意指情感的動機過程 (Perry, 1996, 2000)。



### 三、PSM 的測量

雖然有關 PSM 的定義已獲致大多數學者的認同，然而在學術研究或實務應用上，如何量測 PSM 仍是一項艱困挑戰。由文獻探討可發現，PSM 的測量方法大致有下列四種方式：（1）有關公共服務的單一調查題目（Rainey, 1982）；（2）單面向量表（Naff & Crum, 1999）；（3）多面向量表（Perry, 1996）；（4）行為代理，例如「告密」（whistle-blowing）（Brewer & Selden, 1998）。然而，有相當多的學者採用 Perry（1996）的 24 題量表來進行測量 PSM 的相關研究，使用 PSM 量表的方式有：使用合併的量表（Taylor, 2007）、個別使用四個構面題目（Perry, 1997）、以各種方式組合使用（Moynihan & Pandey, 2007）。大致上 PSM 量表中自我犧牲構面在利他主義與利社會行動的根源中常受到青睞，而 PSM 量表的其他相關構面則聚焦於公共機構，特別是公共政策參與及公共利益承諾。

除此之外，以調查為主的 PSM 測量，除了對於簡化跨服務與國家環境的比較中相當有用，例如 Kim（2009a）、Liu, Tang, & Zhu（2008）、Taylor（2007）和 Vandenabeele（2009）相關研究，並且為其他學門的相關研究累積成果建構基礎，例如 Francois（2000）、

Georgellis、Iossa 和 Tabvuma (2008) 和 Grant (2008) 的研究。PSM 量表的應用結果可產生數種不同的結論，Wright (2007) 彙整相關文獻後，發現其主要結論有二：(1) 實務分析的結果在不同研究中無法完全加以比較；(2) 在不同研究中，PSM 的意義有轉變的可能性。有鑒於此，文化與語言的差異可能促使任何構面發生轉變並產生限制，因此，如何達成其定義的一致性，並戮力於解釋結果時實踐測量與定義的認同，將成為未來研究的重要目標。

## 第二節 公共服務動機與效能的關係

由於公部門效能表現普遍不佳，效能逐漸成為公共管理領域的核心(Bouckaert & Halligan, 2008)。Bouckaert 和 Halligan(2008) 認為公部門應效法私部門的管理模式，來提升其生產力。以注重產出和結果取代投入和過程；以新價值觀（經濟、效率和效益）代替傳統價值觀（安全、公平及平等）；並且訂定明確的業績目標，以便直接管理公共機構。Hondeghem 和 Perry (2009) 檢視過去 30 年來與公部門效能、效能測量及管理的相關文獻，發現下列兩個重大轉變：第一個轉變為定義效能的方法愈來愈廣泛。效能的定義可以從內部或外部觀點來檢視，端視其重點為組織內部或

客戶或公民，良好的政府效能包括效率、效益及公平。因此，效能為包含內部效率、內部效益、內部公平性、外部效率、外部效益及外部公平性等六層面的多維概念（Brewer & Selden, 2000）。

第二個轉變為對效能驅動力的論述。早期在新公共管理的發展理論中，認為採用與私部門相同的規則或原則，可以提高政府組織的效能。其中最廣為人知的就是 Osborne 和 Gaebler（1992）提出，要求政府必須更精簡、競爭及客戶導向等的 10 項原則，其前提為將每個人視為個別的經濟體，且每個人均試圖強化自身利益。

因此，聚焦於個人的自身利益，效能將有最佳表現，最主要的手段就是以績效導向薪資。儘管新公共管理模式係以該前提展開，仍有部分學者對此提出質疑，認為人們不僅僅是尋求自身利益的自私者，也是會想要幫助他人的社會生存者，並展現符合期望的行為。因此，振興制度的方法便應運而生：除了邏輯的推論之外，邏輯的恰當性也同時決定了行為（March & Olsen, 1984）。Rainey 和 Steinbauer（1999）透過模式的建構，找出所有可能影響政府效能的因素，其中一項重要因素直指「激勵員工」，認為高效能的政府機構，組織成員間必定存在著高層次的驅動力，意即效能與動機之間具有特殊的關係（Hondeghem & Perry, 2009）。

自從 PSM 在 1982 年首次以特定的方式來表達動機與公共服

務以來，PSM 相關的研究可概分為下列五個主題：概念及測量、影響範圍、前導因子、結果和組織系統，其中最引人關注的驗證結果就是：PSM 與效能之間的關係 (Perry & Hondeghem, 2008)。

有關 PSM 與效能關係的驗證，則可以 Perry 和 Wise (1990) 所提出支持動機與績效關係的假說：(1) 個人的 PSM 愈高，愈有可能追求公共組織的身分；(2) 在公共組織中，PSM 與效能的關係為正相關；(3) 高層次 PSM 成員參與的公共組織，比較不依賴功利獎勵及績效管理的效果。本研究將透過文獻探討進行上述假說之有效性驗證。

#### 一、個人的 PSM 愈高，愈有可能追求公共組織的身分

Perry 和 Wise (1990) 提出的第一個假說為 PSM 與個人選擇公共組織的可能性之間的關係，意即 Perry 和 Wise (1990) 推論個人的行為將會受到個人與組織特性的磁性影響，高 PSM 的個人將尋求適合自己性格的背景，而該背景將導致他們受到滿足其利社會及利他取向的組織所吸引。

文獻探討後發現，雖然公共管理相關領域中的相關研究不多，但是相關的研究結果普遍顯示支持。Rainey (1982) 發現公部門管理者對於有意義的公共服務之重視程度高於私部門，同時公共

服務的偏好與工作滿意度顯著相關；Lewis 和 Frank（2002）分析 1989 年到 1998 年美國綜合社會調查（General Social Survey, GSS）資料後，發現想要幫助他人的動機與參與有益的社群、對政府工作的偏好之間呈現顯著的正相關，特別是對大學畢業生、年輕的員工和特定職業類別（例如教育）而言，具有更強化的關係；Vandenabeele（2008）調查 1,714 名 Flemish 大學的碩士以上學歷的學生，發現 PSM 對預期前往公部門工作的偏好呈現正向關係；Steijn（2008）分析了一個荷蘭的大型資料庫，表示公部門員工的 PSM 高於私部門的員工，其中私部門中具有較高 PSM 的員工，更有可能去尋找公部門的就業機會。同樣地，來自於政府機構的相關研究也顯示支持原來的假說。Crewson（1997）認為 PSM 可以連結到較高組織承諾及較低的人員流動；Naff 和 Crum（1999）利用 1997 年 Merit Principles Survey（MPS）的調查資料，分析後發現 PSM 與留任意圖呈正相關；Steijn（2008）的研究，顯示出高 PSM 配適的員工滿意度比沒有 PSM 配適的員工來得高，也比較不願意離開他們的工作及組織。近期的研究中，Wright 和 Christensen（2007）使用律師就業資訊的長期追蹤資料研究後，發現了社會服務與幫助他人雖無法預測律師的第一份合法工作，卻可提升其後續加入公部門工作可能性的有趣現象。Wright 和 Christensen 認

為初期部門的選擇及留任，應該受到財務等其他因素影響，以致緩和了 PSM 的影響性。因此，研究的關鍵問題為：在何時和何種情境下，PSM 會影響員工的吸引及留任。

有部分研究針對上述關鍵問題進行討論，Steijn (2008) 發現當員工認為其工作有益於社會時，PSM 對其工作滿意度及留任態度的影響較強；Taylor (2007) 也發現，除非員工認為自己的工作提供了滿足自己 PSM 的機會，否則員工的 PSM 無法對其組織承諾或工作滿意度進行預測。這些研究的重要性為提供動機對任務或工作角色選擇的相關認知 (Rainey & Steinbauer, 1999; Wise, 2000)。因此，經濟學家開始致力於研究 PSM 的關係對於吸引-遴選-裁員的影響。Gregg、Grout、Ratcliffe、Smith 和 Windmeijer (2011) 針對英國的照護產業進行研究後，發現照護產業中具有高 PSM 的員工，比較可能轉移到公共或非營利部門工作；Delfgaauw 和 Dur (2007, 2008, 2010) 進行一系列完全競爭經濟中自我選擇決定模式的研究，並獲得當利社會動機並不是申請者所展現的特質時，可利用調升薪資以增加工作吸引力的機率低於利社會動機者的結論；Georgellis、Iossa 和 Tabvuma (2008) 分析 747 位從私部門到公部門的轉職者的資料，認為個人為了實踐 PSM，有較大的可能轉職到公部門工作。

儘管實證研究與 Perry 和 Wise (1990) 提出的假說之間有些許落差，但是上述這些將 PSM 視為吸引及留任因素的研究結果卻是令人鼓舞的。這些來自公共管理及經濟學領域的研究，持續創造有用的知識以利公共組織改善招聘、遴選及留任，並為其開創出一番前景 (Perry, et al., 2010)。除此之外，少數近期的研究更利用各式各樣個人-環境的配適模型來分析 PSM 的效果 (Bright, 2008; Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008)，Bright (2008) 甚至發展出一個契合 PSM、個人及組織間關係的顯著模式。

鑑於上述實證研究及未來前景，Perry 等人 (2010) 更提出持續關注 PSM 與吸引—遴選—裁員間關係的研究呼籲。

## 二、在公共組織中，PSM 與個人績效的關係為正相關

Perry 和 Wise (1990) 提出的第二個假說，聚焦於 PSM 與個人績效之間的關係。由於 Perry 和 Wise (1990) 認為，關於 PSM 與績效之間的系統性實證證據並不存在，所以其假說立論來自於下列兩個前提：(1) 公共工作將會被高 PSM 者的本質驅動，因為個人會因為外在的表徵來接受工作特質，例如高顯著任務；(2) PSM 可能正向影響組織承諾，影響可靠的角色行為與創新活動，對高個人績效而言，這兩者均是極為重要的。

針對公共管理相關文獻探討，發現有些研究已經利用個人績效的自陳量表方式，對假說進行了驗證（Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2007; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009）。早期研究中，Naff 和 Crum（1999）從評估美國工業總會員工中，發現 PSM 與自陳績效間呈正相關；有別於 Naff 和 Crum（1999）的模式，Alonso 和 Lewis（2001）則透過工作績效考核及等級來衡量績效，Alonso 和 Lewis（2001）同樣得出 PSM 與績效考核有正向關係的結論，但是無法發現服務他人的價值與績效考核間的關係。儘管 Alonso 和 Lewis（2001）承認造成上述差異的關鍵為採用不同的測量方法，並合理解釋了該研究發現，Alonso 和 Lewis（2001）的分析仍對假說提出了合理的問題。

有鑑於此，Bright（2007）以績效作為依變項，並納入 PSM 與績效間的關係為調節變項，進行個人與組織配適模型的驗證，發現 PSM 具有調節的間接效果，但是沒發現單獨的直接效果。Vandenabeele（2009）大規模調查比利時公務員的研究發現，PSM 與自陳績效之間存在有正向且顯著的關係，然而 Vandenabeele（2009）發現對績效的直接與間接效果的支持，工作滿意度、規範及情感承諾，對動機與績效之間的關係產生中介的間接效果。



Leisink 和 Steijn (2009) 透過調查 4,130 位來自各階層的荷蘭公務員，分析 PSM 對三個與績效聯結的結果變項（承諾、竭盡全力及對工作績效的理解）的模型驗證；Rainey 和 Steinbauer (1999) 亦提出 PSM 為動機的三類型（公共服務、任務及使命）之一，在政府組織中 PSM 所確立的績效應較接近組織績效，而非個人的績效。Brewer 和 Selden (2000) 利用 1996 年政府部門資料驗證模型，發現 PSM 與對組織績效的理解有顯著且正向的關係；同樣地，Kim (2005) 從韓國 1,739 位中央政府雇員的研究中複製出與 Brewer 和 Selden (2000) 相同的結果，意即 PSM 與對組織績效的理解存在著正向且顯著的關係。Ritz (2009) 將組織效能轉換為效率，並還原七個獨立變項以對應依變項，其中包括 PSM 兩構面（政策參與及公共利益承諾），針對 13,532 位瑞士聯邦職員進行調查，分析後公共利益承諾為顯著，政策參與則不顯著。

除了個人及組織績效的研究之外，學者們也關注可具體代表效能或是動機與效能之間的中介變項。Brewer 和 Selden (1998) 認為 PSM 與告密的傾向有正向關係；Kim (2005) 及 Pandey、Wright 和 Moynihan (2008) 分別調查韓國及美國政府部門員工，發現 PSM 與組織公民行為有正向關係；Andersen (2009) 調查丹麥 24 間公、私部門醫療專業人員，推論 PSM 及專業規範對於效

能的影響，以具體的行為衡量效能。研究發現隨著專業規範與經濟獎勵措施，公、私部門醫療專業人員的 PSM 並沒有不同，以致無法影響效能。綜上所述，組織行為及經濟學的相關研究，對於 PSM 與效能間的正向關係大部份均持支持態度，惟公務員動機包含利他與利己動機，以致公務員的動機較一般工作動機更複雜。因此，Le Grand (2006) 認為公共政策應以創造一個有益於服務傳遞的準市場機制來設計，該準市場機制必須能滿足所有公司部門的利他動機，並建議後續研究應朝正式模型驗證，而非實證分析來進行。

由此可見，公共管理領域的研究側重個人績效分析，經濟學領域的研究則側重制度與模式推導，如何促進不同領域之研究結果的交流，將成為未來研究的發展重點。

### 三、高層次 PSM 成員參與的公共組織，較不依賴功利獎勵及績效管理的效果

假說三的重點在於探討 PSM 與組織中激勵機制之間的關係，其理論基礎來自於 Knoke 和 Wright-Isak (1982) 的傾向與機會模型中視動機為：行為的傾向來自於適當的外在暗示，意即如果 PSM 代表個人的行為傾向，則組織預備提供給成員的激勵（例如外部

暗示)就是模型中所指稱的機會。Knoke 和 Wright-Isak (1982) 從廣為人知的方案中發展出八種不同類型的激勵制度，包括純功利或服務的激勵制度。但是，這並非意味著公務人員缺乏功利動機和不在乎報酬高低，相反地，它是關於對於功利及組織以金錢酬勞激勵個人績效的依賴程度 (Wise, 2000)。檢視相關公共行政文獻後，發現部份實證研究顯示非金錢的回饋比財務的報酬更為重要。因此，我們可以大膽推論激勵制度存在著比原來想法更為微妙的關係 (Perry, et al., 2010)。

Crewson (1997) 利用 1989 年及 1994 年電氣與電子工程師協會的調查資料，進行公部門及私部門受訪者薪資所得的重要性比較，發現無論是 1989 年或 1994 年的調查公部門與私部門之間並沒有呈現顯著的差異。然而，Crewson (1997) 進一步說明，「雖然薪資沒有顯著的差異存在，但是在乎其他外在報酬的重要程度，公部門員工的比率相對低於私部門員工；換句話說，相較於私部門員工，內在報酬對公部門員工是更重要的」。因此，Crewson (1997) 與假說三的看法不謀而合，主張公部門較少依賴功利激勵。

Karl 和 Sutton (1998) 及 Bright (2005, 2009) 的研究，發現 PSM 與金錢報酬偏好之間具有負向關係；Alonso 和 Lewis (2001)

分析 1991 年及 1996 年聯邦僱員的大規模調查資料，發現高 PSM 的受訪者中，沒有發現物質激勵與績效之間的聯結關係的證據；Frank 和 Lewis (2004) 利用 1989 年及 1998 年的公部門員工的調查資料，發現就外在報酬與內在報酬的範圍而言，公部門與私部門並未出現統計上的顯著差異。據此 Frank 和 Lewis (2004) 認為對兩個部門來說，一個能夠幫助他人的有趣工作及工作保障的強烈慾望，將促使員工額外付出努力的機率增加，意即對高 PSM 者而言，利社會動機將會使得金錢報酬的效能產生折扣；Wright (2007) 利用目標理論評估組織任務與外在報酬對紐約州立機構的 807 位員工的影響，認為對公部門員工而言，來自組織特質或功能的內在報酬，比績效導向的外部報酬來得重要。

心理學、經濟學、經濟學與政治學的學術成就，對於闡明動機與激勵制度間的關係發揮了相當重要的貢獻。Deci、Koestner 和 Ryan (1999, 2004) 以數種激勵機制削弱內在動機的假定，進行一項長期的研究，發現非預期的與預期的報酬對於內在動機並沒有影響，證明接受者的正向回饋經驗會增強不同於有形激勵(例如薪酬獎勵)的內在動機；起源於經濟學的動機擠壓理論則可被用來說明動機的影響，其主要論述有二：(1) 所有源自於外在的干預(正向的金錢激勵和伴隨負向制裁的規範均屬之)都有可能

影響內在動機；(2) 外在的干預可能擠壓出或擠壓入部分內在動機 (Frey & Jegen, 2001)。部分經濟學者據此提出低功率激勵適合使用於公共組織的推論，以致企圖精簡成本的政府部門可根據此一概念，提供比私人企業更差的財務獎勵給員工。誠如假說三所言，如果公共服務機構的員工具有很高的 PSM，該組織可以刪減財務獎勵的成本，轉而倚靠非財務激勵制度。

綜上所述，重建公共部門的動機可被視為改善公共服務質量的新途徑，如何建構一個功利與服務間平衡的激勵制度，將成為未來研究的重要課題。

#### 四、PSM 與效能的假說驗證

經過上述文獻探討後發現，假說一獲得相當多文獻的驗證支持，實證研究顯示具有較高 PSM 者，比較容易選擇政府做為雇主 (Leisink & Steijn, 2008)；而其他兩項假說的實證研究則呈現不確定或不一致的結果 (Hondeghe & Perry, 2009)。Brewer (2008) 整合有關 PSM 與效能關係的研究，其中 Naff 和 Crum (1999)、Brewer 和 Selden (2000) 以及 Alonso 和 Lewis (2001) 主要在探討個人績效；Lewis 和 Frank (2002) 及 Kim (2005) 則置重點於組織效能，發現僅有少數研究有直接處理政府組織中 PSM 與效能

之間的關係，並提出下列推論：

有關 PSM 與效能之間關係的實證研究數量稀少，並且產生不同的結果。在個人層面上，有兩個實證研究證實了 PSM 與績效的關係，進一步探究卻無法獲得證明，究其原因可能為不同的人口取樣、測量 PSM 與績效關係的方法，導致很難做出肯定的推論；在組織層面上，有兩個實證研究為 PSM 與效能的關係提出相當的證據，但是這些研究亦伴隨著量測的問題及其效度的弱點。整體而言，受限於有限的證據，目前仍難獲得最終的結論（Lewis & Frank, 2002）。

除此之外，Brewer（2008）亦認同 Bright（2007）研究中，有關個人與組織的配適可用來調節 PSM 與效能之間關係的論點，意即 PSM 對效能並沒有直接效果，只有透過個人與組織配適的間接效果。

基於上述問題，本研究以四個來自不同國家（比利時、荷蘭、瑞士及丹麥）的研究，持續探究及分析 PSM 與效能的關係模式，因為這些研究除了聚焦於 PSM 與效能間的關係，亦同時關注其他變項的調節或中介效果。

Vandenabeele（2009）透過將工作滿意度及組織承諾效果視為中介變項的方式，來分析 PSM 與效能間的關係。該研究以部份

PSM 量表及自陳效能的問卷，調查 3,300 位比利時政府公務員，調查分析後不僅確認 PSM 與效能之間有正向關係，工作滿意度及組織承諾亦有中介效果存在。然而，這些影響並非對所有 PSM 的構面均同樣重要，分別對情感、規範及持續承諾產生不同的影響。

Leisink 和 Steijn (2009) 探討 PSM 與三個績效聯結行為的結果變項(承諾、竭盡全力及對工作績效的理解)之間的關係。Leisink 和 Steijn (2009) 以個人-環境配適的理論為基礎，透過 PSM 適配(調節變項)測量個人在工作中實踐公共利益承諾的機會。以 PSM 刪節版量表進行 4,130 位荷蘭公務員的問卷調查，結果顯示 PSM 與 PSM 配適對承諾、竭盡全力及對工作績效的理解均有正向影響效果。

有別於前者側重個人績效的相關研究，Ritz (2009) 的研究重點為組織效能，即內部效率的感受。Ritz (2009) 調查 13,500 位瑞士聯邦政府員工，以驗證 PSM、組織承諾及工作滿意度對效能的影響，其中 PSM 鎖定在公共利益承諾及政策參與兩大構面，研究結果發現，雖然只有公共利益承諾構面對效能感受有顯著關係，但是，其對內部效率的目標定位已獲致最佳展現。因此，Ritz(2009) 認為若要提昇效能，兩者缺一不可，公共利益承諾的員工和公共管理一樣重要。

除此之外，Andersen（2009）將研究重點置於公、私部門的醫療專業人員，而非傳統政府員工。Andersen（2009）透過質性面談、調查病人、員工及紀錄報告等方式，探究 PSM、專業規範及金錢獎勵等變項，對醫療專業人員行為及績效的影響。其中 PSM 的指標被設定為醫療專業人員在工作中，會以病人福祉或一般社會大眾所關注的事項為優先考量。結果顯示，只有在組織專業規範不存在的時候，對醫療專業人員的經濟獎勵措施才會有不同的影響，如果組織專業規範確實存在，則不會出現不同的行為及績效。

整體而言，關於 PSM 與效能間關係的實證研究，提供了釐清 PSM 對效能之間積極且複雜的微妙關係的重要資訊，為新公共管理時代開啟公共管理措施的新頁（Perry, et al., 2010）。因此，如果政府效能的提升為公共管理領域的目標，公務員的 PSM 將成為達成目標的重要途徑，也是未來公共人力資源管理必須努力的新方向。



### 第三節 訓練滿意度

#### 一、受訓者對訓練的反應為評鑑重點

管理實務領域中，對訓練通常呈現兩極化的看法。一方面，它可被視為用來解決所有問題的靈丹妙藥（Chaudron, 1996; Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2004）；另一方面，它也被視為組織中時間和金錢的成本（Giangreco, et al., 2009）。然而，無論訓練是否獲得重視與否，有鑑於組織持續投入資源於訓練方案中，訓練評鑑將逐漸被視為重要的考慮因素。Mathieu、Tannenbaum 和 Salas（1992）認為幾乎所有的員工都能在其職業生涯中獲得某種形式的訓練，個人可憑藉著訓練來學習新的技能，並提升個人目前技能。意即訓練是實踐人力資源的關鍵要素，系統性的監測與評估也是必要的（Giangreco, et al., 2009）。除此之外，由於訓練常常是外包（Dixon, 1996; Gainey & Klaas, 2003）或強制員工參加的形式（Kabanoff & Bottger, 1991; Kidron, 1977），相較於從個人及組織的觀點來看待訓練的成本效益，我們需要更加審慎地評估系統性訓練評鑑，目前最主要的問題為確定及運用最有效的技術。

Kirkpatrick（1967）的四層次評鑑模式，層次一（反應）：評

鑑重點置於滿意程度，主要在確認受訓者在學習中被激勵和感興趣的項目；層次二（學習）：重點置於習得知能，主要在確認受訓者因訓練而習得的知識、改善的技能和改變的態度；層次三（行為）：評鑑重點為行為改變與學習遷移，主要目的為確認受訓者應用其從訓練所學知能與態度於工作上的行為；層次四（結果）：評鑑重點為對組織的影響，主要在確認訓練對銷售、產能、利潤、成本、員工離退和產品或服務品質等因素的成果。每個層次對下一個層次都具有連鎖效應，因此，受訓者滿意度會影響其學習傾向，如果學習傾向轉變為真實的學習，從改善個人或組織的觀點而言，將可修正其質性或量性的行為，最終則產生組織的效能。受訓者滿意度的評鑑（反應）為目前最廣為流行且唯一被組織所採行的評鑑形式，通常於最後一堂課程實施（Arthur Jr, Bennett Jr, Edens, & Bell, 2003）。不過，Arthur 等人（2003）認為這種評鑑形式的影響範圍與多數聚焦於受訓者反應的研究之間，存在著很大的差距。儘管如此，Giangreco 等人（2009）認為探究受訓者對訓練的反應，並了解其反應的影響因素，不僅利於有效計畫、設計及管理訓練方案，也是對於訓練最終成功與否的一種體認。因此，對組織行為領域相關學者及從業人員而言，分析受訓者對訓練的即時反應（層次一）具有相當大的價值，意即這是訓練評鑑

的關鍵重點（Arthur Jr, et al., 2003）。

## 二、反應評鑑為改善未來訓練之基礎

Kirkpatrick (1967) 四層次評鑑模式為訓練發展領域建立了一個新的里程碑，該模式除了啟發後續的相關文獻、出版品，也帶來許多爭論與少數批評（Giangreco, et al., 2009）。歸納有關訓練評鑑的文獻後，可獲致下列兩個共通的結論：（1）企業無法充分地評估訓練方案（Mann, 1996; Plant & Ryan, 1993），並且突顯出理論與實際應用上的主要差距（Swanson & Slezzer, 1987）。誠如 Plant 和 Ryan (1993) 所言，在工商業領域中，時間與財務資源嚴重限制了評鑑模式的可能性效益；（2）雖然參加者的反應仍是組織中最常見的訓練評鑑構面，但其轉移的要素並未獲得更多的注意，顯見大多數的組織只關心反應，而忽略其可能的相關轉移要素（Olsen, 1998）。整體而言，估計完成全面訓練評鑑的公司之比例相當低：大約是 31%（Olsen, 1998）、20%（Shelton & Alliger, 1993）、7%（Van Buren & Erskine, 2002）、2%（Lee & Pershing, 2001）。更確切地說，訓練評鑑領域顯示出一個有趣的二分法，一方面，學者們往往強調有必要審查所有 Kirkpatrick (1967) 評鑑層次；另一方面，組織很少實踐完整訓練評估模式的運用，僅

因為必須展現對訓練評鑑的重視，而採行降低評鑑層次至反應層次的權宜措施。Alliger 和 Janak (1989) 彙整所有關於訓練評鑑的文獻，發現完成四層次評鑑模式的研究並不多，至於明確處理層次一的研究也非常有限：相關研究中僅有 11 個研究聚焦於層次一，有 41 個研究不僅聚焦層次一同時也關注其他層次。換句話說，雖然反應評鑑是大多數公司普遍的唯一考量，礙於學者對全面評鑑的重視及期刊不願發表純粹或主要以反應評鑑為焦點的研究，導致訓練反應評估相關文獻的缺乏 (Arthur Jr, et al., 2003)。由此觀之，反應評鑑被視為與其他具體目標的回饋反應相同，並未高估其可能意義 (Blanchard, Thacker, & Way, 2000; Mann, 1996; Tannenbaum & Woods, 1992)。事實上，早在 1967 年 Kirkpatrick (1967) 就曾說明層次一的內在限制，認為當受訓者喜歡某個特定的訓練方案時，反應評鑑就會將其定義為最好的，以致反應評鑑淪為測量受訓者感受的工具，但是它卻不包括對任何學習方面的量測。因此，Kirkpatrick (1967) 特別強調獨立及一個接一個地處理評鑑四層次的程序是非常重要的。儘管如此，反應評鑑的重要性仍是不容忽視的，因為：(1) 雖然沒有系統性的證據顯示，正向的訓練反應必然對層次二或層次三的結果有正面的影響，例如有更好的學習或更好的學習遷移 (Alliger & Janak, 1989; Arthur

Jr, et al., 2003; Clement, 1982) , 並不代表正向的訓練經驗對受訓者沒有好處 (Giangreco, et al., 2009) 。Meyer 和 Allen (1997) 、Rhoades 和 Eisenberger (2002) 就曾提出正向的訓練經驗可能對於重要員工態度及行為產生影響的假設, 例如工作動機、組織承諾及組織支持感受等; (2) 對反應評鑑獲得更好的理解, 有助於組織定義與目前訓練相關的特定問題或弱點, 為改善未來訓練的準備提供了重要基礎 (Goldstein, 1993; Mann, 1996; Tannenbaum & Woods, 1992) 。綜上所述, 受訓者的訓練反應及影響反應的因素, 本身就是檢驗的重點所在。姑且不論這些反應可能會或可能不會對後續的反應層次造成影響, 評鑑受訓者的即時反應為分析其對訓練整體滿意程度的核心, 與協助其形塑訓練評鑑的因素。更特別的是, 依據 Alliger 和 Janak (1989) 的觀點, 對訓練整體滿意度可視為個人對訓練及評鑑的整體態度構面。再者, 由於部分訓練滿意的可能決定因素已在文獻中獲得確認, 因此以目前觀點來看, 在組織直接控制下, 與訓練本身有關的情境因素將成為關鍵所在。Kidder 和 Rouiller (1997) 認為訓練的情境因素包含訓練的內容、實用的教材及講師的表現; Lee 和 Pershing (2001) 則強調其他前導因子, 例如訓練的實務機構; Giangreco 等人 (2009) 歸納整理訓練反應評鑑的相關因素後, 將訓練情境因素區分為訓練

成效、訓練效用及講師表現三構面，並進行相關研究假設之驗證。

分述如下：

第一個因素為訓練成效的感受，其主要涉及組織及模式運作的過程。特別是指受訓者對實際受訓場所及課程行政管理等方面的評價（Lee & Pershing, 2001）。Lee 和 Pershing（2001）進一步指出，這些因素可能包含以訓練為目標來實施之相關舒適度與實用性要素，例如訓練場地是否很容易到達、是否有合適的休息場地並設置有咖啡等物件、教室場地的大小是否合適、是否有足夠的照明設備及妥善的空調、廣播音效的系統是否運作正常、舒適的課桌椅、足夠的教學輔助器材（白板、電腦、投影機等）。除此之外，與訓練時間相關的課程規劃、涉及課堂及工作承諾等相關主題的行程安排、及其他包括對受訓者所提供的質或量的資源亦同樣重要（Kidder & Rouiller, 1997）。從業人員指出，雖然這些因素可能看起來是次要的，但是對於受訓者反應可能影響深遠（Kidder & Rouiller, 1997）。例如設備不足、缺乏教材或過於頻繁的課程，將導致受訓者對課程整體評鑑產生深刻負面影響。

然而具有一個有效的管理與組織之課程並無法保證受訓者的高度滿意，受訓者對訓練效用的感受，也是一項重要的影響（Warr, Allan, & Birdi, 1999; Warr & Bunce, 1995）。有關訓練效用的感受

主要涉及下列兩個因素，首先受訓者對訓練效用的感受程度，來自於訓練能否提供改善工作效能所必須的知識與技能（Webster & Martocchio, 1995）；第二個因素則牽涉到個人的成長與發展，受訓者對訓練的感受程度，與訓練是否有助於其長遠的職涯發展與機會。簡言之，第一個因素主要關注受訓者目前在組織中的需要；而第二個因素則關注其長期的需求與技能，甚至是可以轉移到其他組織的需求及技能（Giangreco, et al., 2009）。誠如 Noe（1986）所言，受訓者相信參與訓練計畫及訓練內容，都有助於實現其所期望的結果，例如威望、水平或垂直的職業遷移、提升自信或加薪，是很重要的一件事。此外，受訓者對課程效用的評鑑，通常是基於理論與實際之間平衡的評估，不平衡的感受（例如認為課程內容偏重理論脫離現實），將會對訓練效用的整體看法產生重大的負面影響，以致最後出現影響受訓者整體滿意度及訓練的負面影響（Giangreco, et al., 2009）。

第三個影響受訓者訓練反應的情境因素為，對訓練講師表現的感受。Steiner、Dobbins 和 Trahan（1991）認為，受訓者認為講師的行為應該要針對訓練相關的要素，比起聚焦於其他要素的講師活動來得更為適合。具體而言，講師的表現包括內容與過程兩個方面（Kirkpatrick, 1967），其中內容包括講師掌握的主題；過

程包括選擇適當的教學方式和方法(例如使用講授法、小組活動、角色扮演及案例研討等)及有效的時間管理(Giangreco, et al., 2009)。

綜上所述，Giangreco 等人(2009)所彙整之訓練成效、訓練效用及講師表現可視為訓練滿意度的主要構面，透過上述三構面相關之項目內容的檢核，有助於了解受訓者對訓練的整體感受，意即訓練的滿意度。

#### 第四節 我國公務人員考試錄取人員訓練

面對公共治理環境的重大變革，21 世紀的公務人員是否能夠具備足夠的專業知識、作為能力及人際關係，成為政府是否具有國際競爭力的關鍵因素(彭錦鵬，2010)，如何讓公務人力「適才適所」且「人盡其才」，發揮文官團隊的效能，成為各國政府公務人力資源管理政策的重要議題(沈建中，2009)。我國考試制度的發展歷程，因應用人機關之實務需求，具有「考用合一」的制度特質，以滿足機關的用人需求為首要任務，意即公務人員考試配合機關用人需求決定錄取人數，錄取人員按錄取類科接受訓練，訓練期滿成績及格再予以分發任用。因此，基於用人需求，員額依實際需求錄取，以致考試錄取人員多採佔缺訓練，且訓練



期間淘汰過多員額，可能衍生進用不足的問題，故實務上考試錄取人員訓練難以執行嚴格之篩選機制（史美強，2011）。從文官體制變革與提升國家競爭力的政策價值需求評估，現行強調考選獨立（信度重於效度）的考用配合模式，實務運作難以有效甄補真正具備全球治理觀念與專業政策規畫評估能力的優秀公務人員（江大樹，2005）。隨著政府面對全球競爭壓力，甄補高素質且合乎機關需要之公務人力，已成為我國擬定新進公務人員訓練政策時的重要考量（陳志瑋、余致力，2005）。實務上，訓練除了可以讓新進員工契合不斷變遷之組織需求，還可以運用人力資源發展的工具，使人事管理與服務系統配合重新設計，進而訓練目標配合國家或個別機關的總體策略目標（Van Wart, et al., 1993）。因此，基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度、行政程序及技術暨有關工作所需知能為重點，透過基礎訓練得以塑造訓練主管機關、訓練機構、訓練者與受訓者共同的價值取向，進而培養新的知識、技術與能力，由此可見，基礎訓練確實有其必要性及代表性。

有鑑於此，有必要針對公務人員考試錄取人員訓練之訓練屬性與訓練類型深入探究，此外，基礎訓練對於我國公務人員訓練之必要性與代表性，本研究進一步提出本研究對象 2011 年基礎訓

練之課程內涵，以利後續相關研究之發展，分述如下：

#### 一、公務人員考試錄取人員訓練為甄補適任人選的最後門檻

公務人員是國家推動政務的主體，其素質與能力將影響行政效能是否能有效發揮，訓練成為強化及建立公務人員職能的最主要途徑與工具，藉由訓練一方面可使新進公務人員具備擔任公職的基本條件；另一方面則可協助現職人員做好進一步承擔重要職責的準備（張瑞濱、賀力行，2003）。依據《公務人員考試法》第 20 條規定：「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類、科，接受訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，分發任用。」顯見公務人員考試錄取人員訓練的屬性為考試程序，其本質與新進員工職前訓練有所差異，考試錄取人員訓練的目的是為了區辨優劣、甄選優秀人力進入公務體系，甄選為活動的最終依歸；新進員工職前訓練則以引導新進人員具備任職的基本技能與知識，進而達成組織社會化的目的（陳志瑋、余致力，2005）。由於考試錄取人員訓練為考選機制之一環，受限於佔缺訓練及考用合一等因素，多年來考試錄取人員訓練並未發揮淘汰功能，反而偏向職前訓練的模式，以致甄選人才的意義未獲彰顯。近年來，公務訓練領域開始著重於考用之間的整合，強調訓練淘汰與訓練成效評估的重

要性，鑑於公務人員應具備之基本觀念、品德、操守、服務態度、工作知能及行政程序及技術等，均有賴訓練階段加以充實、增進及考核，故公務人員考試錄取人員訓練的篩選機制成為甄補適任人選的最後門檻，其重要性不言而喻，值得相關單位進一步規劃。

二、公務人員考試錄取人員訓練分為基礎訓練與實務訓練。

《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第三條第一項規定：「本訓練分為基礎訓練與實務訓練。」因此，本研究將針對基礎訓練及實務訓練進行相關訓練法制規定彙整、調查課程實施現況及實施方式，結果如下：

#### （一）訓練法制規定

《公務人員考試法》第 20 條明訂「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類、科，接受訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，分發任用。……由考試院會同關係院以辦法定之。但訓練性質特殊，於辦法中明定由申請舉辦考試機關就上列事項另為規定者，應送公務人員保障暨培訓委員會核定或備查。」再者《公務人員考試法施行細則》第 16 條說明「本法第 20 條第一項所稱公務人員各等級考試正額錄取者……指考選部於榜示後將正額錄取人員履歷清冊等相關資料函請公務人員保障暨培訓委員會辦理

錄取人員訓練，正額錄取人員經訓練期滿成績及格者，由公務人員保障暨培訓委員會報請考試院發給考試及格證書，並函請銓敘部、行政院人事行政局或申請舉辦考試機關分發任用。」從上述相關法制規定來看，公務人員各等級考試錄取者均必須接受訓練，訓練期滿成績及格者始發給證書並分發任用，其中考試錄取人員訓練的主管機關為考試院，專責機構為公務人員保障暨培訓委員會。

《公務人員考試錄取人員訓練辦法》為公務人員考試錄取人員訓練之法令依據。辦法第五條明訂「基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。實務訓練以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。」訓練辦理機構則於第六條訂定「基礎訓練由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）辦理或委託訓練機關（構）學校辦理。實務訓練由保訓會委託各用人機關（構）學校辦理。」訓練執行相關條文訂定如下，第九條「委託申請舉辦考試機關辦理本訓練時，應由該機關擬定訓練計畫，函送保訓會核定實施。」第10條「訓練計畫應明定訓練類別、訓練重點、訓期、訓練課程、實施方式、訓練機關（構）學校、調訓程序、保留受訓資格、補訓或重新訓

練、免除或縮短訓練、停止訓練、訓練經費、津貼支給標準及福利、生活管理、輔導、請假、獎懲、成績考核、廢止受訓資格及請領考試及格證書等有關事項。」第 11 條「本訓練之基礎訓練課程，由保訓會訂定之。」及第 13 條「本訓練之期間為四個月至一年。」綜上所述，基礎訓練由文官學院負責擬訂計畫並辦理訓練，訓練課程由保訓會訂定，旨在充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術；實務訓練則由用人機關（構）學校擬定訓練計畫並辦理訓練，目的為增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度。

《公務人員考試錄取人員訓練辦法》亦規範考試錄取人員訓練成績評核事宜，第 36 條明訂「基礎訓練受訓人員成績，按其本質特性及學業成績二項評分。其中本質特性占百分之二十五，學業成績占百分之七十五。實務訓練受訓人員成績，按其本質特性及服務成績二項評分。其中本質特性占百分之四十五，服務成績占百分之五十五。前二項所稱本質特性，指考評受訓人員之品德、才能及生活表現；所稱服務成績，指考評受訓人員之學習態度及工作績效。」第 37 條規定「基礎訓練與實務訓練成績之計算，各以 100 分為滿分，60 分為及格。」此外，保訓會特訂定發布《公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點》、《公務人員考試錄取

人員基礎訓練學業成績測驗注意事項》、《公務人員考試錄取人員基礎訓練專題研討評量實施方式及評分基準》以統籌規範各訓練機關（構）學校辦理公務人員考試錄取人員訓練期間成績考核事宜，務求公務人員考試錄取人員訓練的成績評核符合公平、公正之原則。

整體而言，公務人員考試錄取人員訓練法源依據完整詳實，保訓會為訓練之專責機構，並透過訓練法制規定協助訓練機構落實訓練目標，養塑我國公共人力資源。

## （二）訓練實施方式

### 1. 基礎訓練：

（1）課程配當：由保訓會另訂之。

（2）上課時間：星期一至星期五每天七小時為原則，全週 35 小時，其時間之配當，由文官學院及各受委託訓練機關（構）學校酌定。上課時間以外之作息及活動，得由文官學院及各受委託訓練機關（構）學校自行安排。

（3）訓練器材：配合各種課程講授需要，由文官學院及各受委託訓練機關（構）學校預為準備，提供講座使用。

（4）教材編印：

a. 由文官學院研訂課程講授參考大綱，印送各受委託訓練機關

(構)學校供講座參考。

b.由文官學院及各受委託訓練機關(構)學校協調講座提供教材或講授大綱，於上課前印發受訓人員。

## 2. 實務訓練：

(1) 實務訓練分實習及試辦兩階段實施，自向實務訓練機關(構)學校報到接受訓練日起一個月為實習階段(不含基礎訓練)，其餘時間為試辦階段。受訓人員於實習階段，以不具名方式協助辦理所指派之工作；於試辦階段，應在輔導員輔導下具名試辦所指派之工作。依訓練辦法及本訓練計畫規定縮短實務訓練人員，免經實習階段直接進入試辦階段。

(2) 由各職缺所在之用人機關(構)學校，根據實際工作內容，指派服務單位之直屬主管或資深人員輔導之，擬定輔導方式，填寫實務訓練計畫表分發受訓人員，並依公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點規定辦理，填寫實務訓練輔導紀錄表。

(3) 各類專業人員，如認為必須施予較長期間之專業知能訓練者，得於實施實務訓練期間，由各該主管機關於基礎訓練時間外，另行集中訓練。

(4) 實務訓練期間，除因業務需要由實務訓練機關(構)學校指派前往受訓外，不得經選送或自行申請參加進修。

(5) 保訓會與文官學院得於實務訓練期間舉辦輔導員巡迴講習、分區研習座談及派員實地瞭解各實務訓練機關(構)學校輔導情形。

### (三) 實施現況

#### 1. 初等考試錄取人員訓練

公務人員初等考試錄取人員訓練計畫由保訓會訂定。其依據為公務人員考試錄取人員訓練辦法第八條及第 10 條。訓練類別及重點為(1)基礎訓練：以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點；(2)實務訓練：以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。訓練時間基礎訓練與實務訓練合計四個月，基礎訓練時間為二星期，其餘時間為實務訓練。免除基礎訓練人員，仍應接受四個月實務訓練。申請符合縮短實務訓練資格人員，得予縮短實務訓練期間為二個月。訓練對象為當年度公務人員初等考試錄取人員及歷年公務人員初等考試錄取人員未訓、補訓或重新訓練人員。基礎訓練由國家文官學院或受委託之相關訓練機關(構)學校辦理。實務訓練由各職缺所在之用人機關(構)學校參照公務人員任用法及職組暨職系名稱一覽表等規定，按錄取人員考試等級、類科所適用之職等職系之職缺辦理，但職缺所在之機關、事業機構不適



用公務人員任用法者，比照其初任人員等級職缺辦理。基礎訓練之訓練經費由文官學院編列之預算支應。實務訓練之訓練經費由各職缺所在之用人機關（構）學校原編列之預算（人事費）支應。

## 2. 高等暨普通考試錄取人員訓練

公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫由保訓會訂定。其依據為公務人員考試錄取人員訓練辦法第八條及第 10 條。訓練類別及重點為（1）基礎訓練：以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點；（2）實務訓練：以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。高等暨普通考試錄取人員訓練計畫除基礎訓練時間外，其餘事項與初等考試錄取人員訓練計畫相同。其訓練時間基礎訓練與實務訓練合計四個月，基礎訓練時間為高等考試五週，普通考試三週，其餘時間為實務訓練。

三、基礎訓練課程以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點

2011 年公務人員高等考試基礎訓練課程配當表由保訓會於 2011 年七月 22 日訂定，以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。訓練目標如下：

(一) 增進瞭解國家當前重大政策方向，以配合政策並有效執行所交付之任務。

(二) 學習行政執行之基本知能，以利公務之推行。

(三) 充實處理公務所涉及之相關法律知識，貫徹依法行政的目標。

(四) 瞭解公務環境現況，適時掌握時代脈動，以資因應。

2011 年公務人員高等考試基礎訓練課程內容：基礎訓練課程時間共計五週，合計 175 小時，詳細課程配當表參見表 2-1。

表 2-1 2011 年公務人員高等考試基礎訓練課程架構及配當表

薦任人員應具備之管理力 C		
薦任非主管能力	基礎訓練課程	時數
1.創新思考	創新思考與管理	6
2.多面向管理	2.1.危機管理	6
	2.2.品質管理	3
	2.3.績效管理	3
	2.4.變革管理	3
	2.5.會議管理	3
小計	24 小時	
薦任人員應具備之執行力 B		
薦任非主管能力	基礎訓練課程	時數
1.說服與協調	1.1.說服與協調理論與實務	4
	1.2.政策溝通與宣導技巧	
	1.3.簡報技巧與演練	
2.方案設計	2.1.方案管理與習作	6
	2.2.預算編審與執行	3
	2.3.專案管理之運用	3
3.問題解決	問題分析與解決	6
4.資訊應用與處理	政府資訊系統之建置與運用	3
5.團隊合作	團隊建立與管理	3
6.顧客與民主服務	6.1.感動的服務	3
	6.2.政府便民措施	3
7.基本法律知能	7.1.行政程序法與案例解析	6
	7.2.政府採購法與案例解析	4
	7.3.政府資訊公開法與案例解析	2
	7.4.國家賠償法與案例解析	2
8.國家重要政策與發展	8.1.兩岸關係發展	3
	8.2.人權議題與發展	3
	8.3.產業政策與國家競爭力	3
小計	62 小時	

表 2-1 (續)

初任人員應具備之共通能力 A		
核心能力	基礎訓練課程	時數
1.倫理與價值	1.1.公務倫理與核心價值	3
	1.2.廉能政府與廉政規範	2
	1.3.公務禮儀	2
	1.4.經典研析	4
2.文書處理與管理	2.1.公文製作與習作	6
	2.2.文書與檔案管理	2
3.社會關懷	人文關懷與志工服務	3
4.自我實現	4.1.壓力與情緒管理	3
	4.2.生涯規劃與終身學習	3
5.基本法制認知	5.1.公務人員權利義務與責任	3
	5.2.公務人員行政中立法與實務	2
	5.3.保障制度與實務	3
	5.4.地方制度法與實務	3
	5.5.民法在公務上的應用	2
	5.6.刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析	3
小計	44 小時	
基礎訓練課程		
專題演講	公務經驗傳承、性別主流化、族群融合與多元文化發展、環境倫理與永續發展、資訊科技與生活、健康管理、人口發展趨勢與因應 (7 選 3)	6
課務輔導與綜合活動		33
專題研討		6
總 計		175

Lengnick-Hall 和 Lengnick-Hall (2003) 認為從人力資源發展的角度而言，公務人員必須體認角色轉換的重要性，培養自身能力以迎合知識經濟時代的需求，相關基礎能力分別為：(1) 構築社會關係資本、(2) 養塑問題分析能力、(3) 建構知識管理能力、(4) 精煉危機處理能力、以及(5) 快速部署以反應組織內部問題的能力；Perry 和 Buckwalter (2010) 認為公共服務機構必須提供新進人員制式化的發展機會，而且初期階段就要提供社會化的經驗，目的為學習有關組織價值及公共服務價值的期望。有鑑於此，若能在錄取人員訓練提供發展上述能力及社會化經驗的機會，在課程中建構公共服務基礎能力，體認公共服務價值及公眾期望，有助於初任公務人員實踐公共服務，提升整體公務人力素質。



## 第三章 方法與設計

本章共分為五節。第一節為研究架構與研究假設，藉以說明研究架構中相關變項的關係性；第二節為研究方法及實施程序，內容區分為研究方法及實施程序兩大部分，其中實施程序旨在說明調查研究的實施方式、主要時間及問卷調查的實施方法；第三節為研究對象，說明研究母群範圍及樣本選取方式；第四節為研究工具，說明研究架構中各變項之衡量工具、研究工具發展及驗證性因素分析結果；第五節則為資料處理，說明驗證本研究架構與假設之統計分析方法。

### 第一節 研究架構與假設

#### 一、研究架構

本研究主要目的為了解和受訓人員 PSM 相關的個人屬性，以及 PSM、基礎訓練滿意度與訓練成效的關係。由於 Wright 和 Grant (2010) 認為介入適當的干預措施可以改變個人的行為與績效，有效提升個人 PSM；Vandenabeele (2011) 認為橫斷性研究無法從研究中得知 PSM 是否隨時間變動。因此，本研究採訓練前、後兩階段問卷調查，以了解 PSM 的改變情形，並根據 PSM 及公務

人力資源發展相關文獻探討，建構 PSM、基礎訓練與訓練成效之關係，本研究架構如圖 3-1 及 3-2：

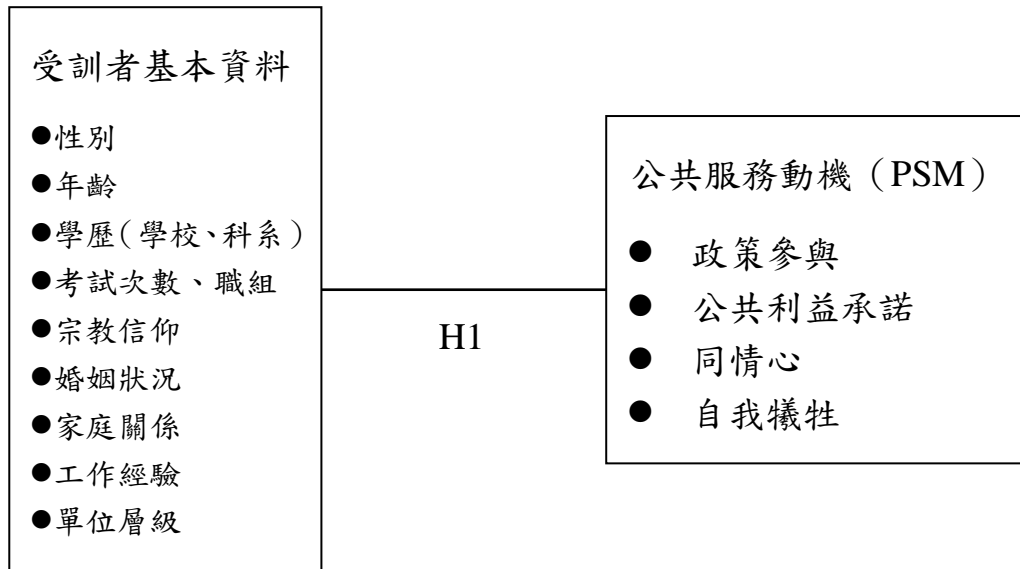


圖 3-1 第一階段研究架構圖

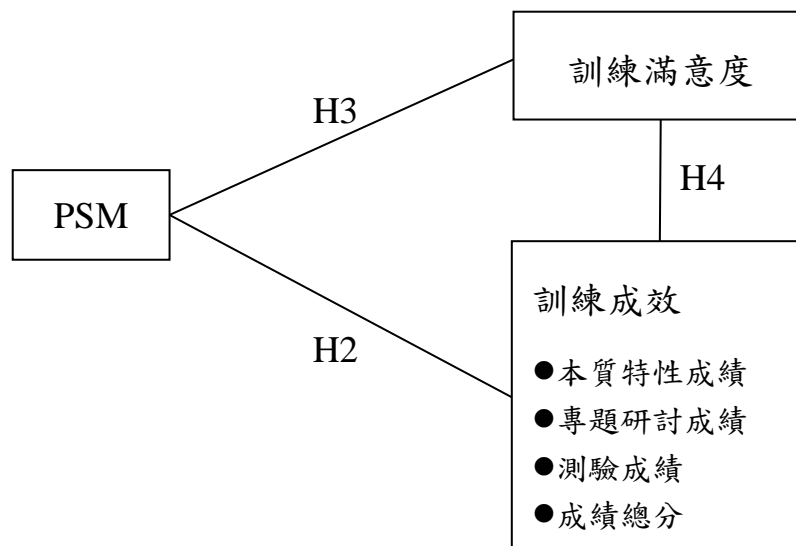


圖 3-2 第二階段研究架構圖



根據 Perry 和 Porter (1982) 與 Wittmer (1991) 的主張，公務人員的 PSM 有別於其他私部門的員工，而 PSM 為包含公共政策參與、公共利益承諾、同情心及自我犧牲等四構面，代表個人對來自於公共機構的主要或獨特的動機反應傾向 (Perry, 1996)。透過文獻探討後發現效能與動機之間確實存在特殊的關係 (Hondegheem & Perry, 2009)，特別是個人績效部分。綜整相關文獻之結果，第一階段研究架構以 Perry (1996) 之 PSM 構面為依變項，人口調查變項中個人屬性為自變項，探究個人屬性與 PSM 的關聯；第二階段的研究則提出 PSM、訓練滿意度及訓練成效之整合模式，以探討受訓人員參加基礎訓練後之 PSM、訓練滿意度及訓練成效間的關係。

## 二、研究假設

依據文獻探討及前述研究架構，提出本研究之假設如下：

### (一) 受訓人員個人屬性與 PSM 之關聯

PSM 成為當代公共行政管理研究的重要概念之一，愈來愈多的研究關注 PSM，但是相關研究主要聚焦於 PSM 之測量與推論，鮮少 PSM 源起的相關研究 (Vandenabeele, 2011)，顯見 PSM 的前因仍未獲定論，大部分的研究提出其結果而非其源起，僅有少

數研究者以實證研究 (Bright, 2005; Camilleri, 2007; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997) 或理論探究 (Perry, 2000; Perry & Vandenberg, 2008) 為 PSM 的根源奠定基礎。部分學者透過多變項研究, 以控制變項 (Pandey & Stazyk, 2008) 或獨立變項 (Bright, 2005; Camilleri, 2007; DeHart-Davis, Marlowe, & Pandey, 2006; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997) 對 PSM 的根源進行深入探究, 其中性別、年齡、教育程度或政治傾向等特質, 為最常被視為關係個人層面 PSM 的因素; 部分實證研究亦發現家庭、工作的組織、宗教信仰以及志工組織 (Camilleri, 2007; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997; Perry, Brudney, Coursey, & Littlepage, 2008) 等, 均對 PSM 的存在與發展有重大的影響。

因此, 本研究假設受訓人員個人屬性與 PSM 之間有顯著差異, 條列如下:

H1: 受訓人員個人屬性與 PSM 之間有顯著差異

## (二) PSM 與訓練成效之關聯

Brewer (2008) 歸納整理 PSM 與效能之相關研究, 發現 Naff 和 Crum (1999)、Brewer 和 Selden (2000) 以及 Alonso 和 Lewis (2001) 主要在探討個人績效; Lewis 和 Frank (2002) 及 Kim (2005) 則置重點於組織效能, 其中個人績效以自陳量表為代表 (Alonso &

Lewis, 2001; Bright, 2007; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009)。

就個人績效層面而言，PSM 與個人自陳績效 (Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009)、績效考核 (Alonso & Lewis, 2001) 或是個人績效理解 (Leisink & Steijn, 2009) 之間存在有正向且顯著的關係；就組織績效而言，Brewer 和 Selden(2000)及 Kim(2005)均發現 PSM 與對組織績效的理解存在著正向且顯著的關係。整體而言，有關 PSM 與效能間關係的實證研究，不僅驗證 PSM 對效能的正向關係，更為新公共管理時代開啟公共管理措施的新頁 (Perry, et al., 2010)。

根據我國公務人員考試錄取人員訓練辦法之規定，基礎訓練成績區分為本質特性及學業成績兩部分，其中本質特性為受訓人員之品德、才能及生活表現等考評；學業成績則包含專題研究和測驗成績 (選擇題與實務寫作各佔 50%)。因此有必要針對不同類別的成績進行分析。

因此，本研究假設 PSM 和訓練成效存在正相關，分述如下：

H2：PSM 與訓練成效之間具有正向關係

H2-1：PSM 與基礎訓練的本質特性成績間具有正向關係

H2-2：PSM 與基礎訓練的專題研討成績間具有正向關係

H2-3：PSM 與基礎訓練的測驗成績間具有正向關係

H2-4：PSM 與基礎訓練的成績總分間具有正向關係

### (三) PSM 與訓練滿意度之關係

檢視 PSM 相關文獻後發現，PSM 與效能之間的中介變項亦是公共管理領域學者的關注重點，Brewer 和 Selden (1998) 發現告密行為與 PSM 有正向關係；Kim (2005) 及 Pandey、Wright 和 Moynihan (2008) 發現 PSM 與組織公民行為間有正相關；Vandenabeele (2009) 則發現工作滿意度、規範及情感承諾，PSM 與績效之間產生中介的間接效果；林智芬、李介祿和顏添明(2011) 發現志工參與動機與訓練成效之反應、學習及行為等三層面呈現顯著正相關，亦即志工參與動機越強烈，其受訓成效之滿意程度越高。

因此，本研究假設 PSM 與訓練滿意度存在正相關，條列如下：

H3：PSM 與訓練滿意度之間具有正向關係

### (四) 訓練滿意度對訓練成效之關係

Noe (2002) 認為 Kirkpatrick (1967) 四層次 (反應、學習、行為、結果) 評鑑模式為評量訓練成效中最常用的評量方式，每個層次都很重要且具有連鎖效應，意即受訓者滿意度會影響其學習傾向，學習傾向轉變為真實的學習，將可修正其質性或量性的

行為，最終則產生組織的效能。Brown (2005) 重新檢視反應層面的指標內涵，發現受訓者的反應會影響投入程度及訓練效果；王居卿 (2000) 研究結果顯示，訓練滿意度會影響能力增進程度，進而影響所學應用程度。本研究之訓練滿意度可用以評鑑受試者之「反應」，訓練成效則可視為受試者「學習」層次之評量，因此，本研究假設訓練滿意度與訓練成效存在正相關，分述如下：

H4：訓練滿意度與訓練成效之間具有正向關係

H4-1：訓練滿意度與基礎訓練的本質特性成績間具有正向關係

H4-2：訓練滿意度與基礎訓練的專題研討成績間具有正向關係

H4-3：訓練滿意度與基礎訓練的測驗成績間具有正向關係

H4-4：訓練滿意度與基礎訓練的成績總分間具有正向關係

## 第二節 研究方法及實施程序

### 一、研究方法

本研究之研究設計為橫斷式調查，從事先決定好的母群體中選取樣本進行資料蒐集（Fraenkel & Wallen, 2005）。問卷調查係指由研究者設計一份問卷讓受訪者作答，其目的不在測量填答者的能力，而是希望了解填答者對問題的意見、興趣或態度，以作為研擬計劃、改進實際現況，解決相關問題之依據。

因此，本研究針對研究目的及待答問題，透過文獻探討及問卷調查等程序，針對我國高考及格基礎訓練受訓者進行問卷調查，藉此探究我國公務人員 PSM 與個人屬性之間的關係，了解我國公務人員 PSM 的相關因素，據此建構我國公務人員 PSM、訓練滿意度與訓練成效的關係模式，以做為我國公務人力資源管理有效提升訓練成效及人力素質之重要參據。

### 二、實施程序

#### （一）研究調查實施方式

基於保障受試者權益，本研究於正式施測前，將研究計畫及問卷定稿送交臺灣師大人體試驗暨倫理委員會（Institutional

Review Board, IRB) 審查，審查通過後實施正式問卷調查。

我國高考錄取人員應於規定時間內接受訓練，除特殊重大事由未能如期參訓者外，當年度所有高考錄取人員將分梯次於國家文官學院完成基礎訓練。因此，本研究於 2011 年度高等考試基礎訓練實施期間，選取部分第一、二梯次實施兩階段問卷調查。

### (二) 初任官基礎訓練為研究的主要時間

初任公務人員訓練可分為基礎訓練及實務訓練，我國培訓機制以文官基礎訓練為主（曹俊漢，2010），訓練內容以充實初任公務人員應具備之基本訓練、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。因此，本研究於基礎訓練開始及結束前，分別對受訓者進行兩階段問卷調查，時間間隔四週。

### (三) 兩階段問卷調查實施方式

第一階段問卷調查，於第一、二梯次之基礎訓練受訓者報到後一週內實施，將高考錄取基礎訓練受訓者分梯次編碼，按照編碼序號填答基本資料及 PSM 量表，以調查當年度高考錄取人員基礎訓練受訓者 PSM 程度及其與基本資料變項之相關程度。問卷調查資料回收後，依照編碼序號分別登錄並進行統計分析。

第二階段問卷調查，於各梯次基礎訓練結訓前一週實施，填答者依照第一階段之編碼序號繼續填答 PSM 及訓練滿意度量表，

問卷調查資料回收後依照編碼序號登錄，以調查訓練前後 PSM 改變程度及其相關變項；除此之外，將結訓成績按照填答者的編碼序號分別匯入資料庫，以驗證 PSM、訓練滿意度及訓練成效之間的關係。

### 第三節 研究對象

#### 一、母群範圍

我國公務人員之官等區分為委任、薦任及簡任三級，依據銓敘部職等標準內容，簡任人員應運用非常專精之學識獨立判斷，建議、創新及決定機關之施政計畫、業務方針或新制度等，其就職務上所作決定或建議對機關業務之發展與革新具有約束力或影響力；薦任人員須運用頗為專精之學識，建議、創新及決定機構之工作方法或程序，其就職務上所作決定或建議，對機關業務進行或改進具有影響力；委任人員之職務，係運用其基本學識或初步專業學識就主辦事項做說明或解答，辨別不合規定或錯誤之事實，提出適當之建議。顯見薦任官等公務人員為政府組織業務承辦的主力（江岷欽、許道然，2002），關係著國家政策執行的主要成效，亦可謂之為公務體系中堅份子（李佩芬，2005）。薦任



官等公務人員任用的主要管道分別為高等考試及委任升薦任考試，鑒於高等考試及格者多為初次進入行政體系，未具備相關行政經歷，本研究著眼於薦任文官承上啟下的角色及職能特性，並考量考試及格人員訓練的重要性，以受訓人員為本研究之母群範圍，考選部（2011）統計資料顯示 2011 年高等考試一級錄取 34 人、二級錄取 129 人及三級錄取人員 3,935 人，2011 年高等考試錄取人員計有 4,098 人。

## 二、樣本選取

我國高等考試按學歷分為一、二、三級，高等考試一級考試係供博士學位者或高考二級考試及格者報考，考試及格人員取得薦任第九職等任用資格；高等考試二級考試係供碩士以上學位者或高考三級考試及格者報考，考試及格人員取得薦任第七職等任用資格；高等考試三級考試係供大專以上學校畢業者或普通考試及格者報考，考試及格人員取得薦任第六職等任用資格。高考及格錄取者，按錄取類、科接受訓練，訓練期滿成績及格者，始得分發任用為薦任公務人員。

公務人員考試錄取人員訓練區分為基礎訓練和實務訓練，基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務

態度及行政程序與技術為重點。新進公務人員經由公開競爭考試錄取之後，由國家文官學院負責基礎訓練，其中高考三級訓期為五週，課程內容包括初任公務人員應具備之共通能力、執行力及管理力，並於訓練最後一週舉行統一命題測驗，成績不合格人員須自費重訓，如重訓再不合格將廢止原考試錄取資格。自 1999 年成立至今，高考三級基礎訓練人數共計有 15,919 人，每年平均調訓約 1,500 人左右。有鑑於 2011 年高等考試中以高考三級錄取人員占最大宗（96%），本研究以國家文官學院 2011 年辦理之高考三級基礎訓練為樣本單位，扣除部分申請免除基礎訓練人員，當年度三梯次調訓人員共計 2,835 人。基於時間及成本等因素考量，本研究採集群抽樣，選取第一、二梯次之受訓人員進行問卷調查，共發放 1,041 份問卷。

本研究分別於訓練開始後一週內及結訓前一週，針對 2011 年高考三級基礎訓練受訓學員進行兩階段問卷調查，其中第一階段有 813 人（回收率 78%）填答問卷，第二階段有 748 人（回收率 72%）填答問卷，兩階段填答結果配對成功的資料計有 658 筆。後續以配對成功之兩階段資料連結個別之基礎訓練成績，最後獲得包含第一階段、第二階段及基礎訓練成績之完整資料共計 622 筆（回收率 60%），做為本研究之分析樣本。

## 第四節 研究工具

為探究基礎訓練期間受訓人員 PSM 與相關因素的關係，本研究以 Perry (1996) 所編製的 PSM 量表及 Giangreco 等人 (2009) 編製的訓練滿意度量表及基礎訓練之訓練成績，作為本研究調查問卷之主要構面。茲將研究工具構成項目及研究工具預試，分述如下：

### 一、研究工具構成項目

#### (一) PSM 量表

本研究採用 Perry (1996) 所發展的 PSM 量表，量表內容包含政策參與、公共利益承諾、同情心及自我犧牲等四構面，各構面之 Cronbach  $\alpha$  值介於 0.69 至 0.74 之間，各題項因素負荷量為 0.39 至 0.78。

PSM 量表採 Likert 式五點量尺計分，填答者閱讀量表題項的敘述句之後，圈選代表其同意程度的適當數字，數字區分為 1、2、3、4、5，分別代表「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，填答分數愈低代表對該題項愈不認同；填答分數愈高則代表對該題項愈認同。

## (二) 訓練滿意度量表

本研究採用 Giangreco 等人(2009)所編製的學習滿意度量表，量表內容包含訓練成效、訓練效用及講師表現三構面及整體滿意度評分，各構面之 Cronbach  $\alpha$  值分別為 0.66、0.80 及 0.88，各題項因素負荷量為 0.58 至 0.87。

訓練滿意度量表採 Likert 式五點量尺計分，填答者閱讀量表題項的敘述句之後，圈選代表其感受程度的適當數字，分為 1、2、3、4、5，代表「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，填答分數愈低代表對該題項愈不滿意；填答分數愈高則代表對該題項愈滿意。

## (三) 訓練成效

基礎訓練受訓人員的成績，按其本質特性（25%）及學業成績（75%）兩項評分，其中學業成績採計專題研討成績（30%）和測驗成績（45%）兩大類。本研究以受訓學員之受訓成績作為訓練成效的表現。

## 二、研究工具預試

根據文獻探討及相關資料蒐集發現，雖然 Perry(1996)的 PSM 量表已廣泛應用於公務人力資源管理的相關研究中，然而公務人

員訓練的相關文獻中，卻沒有發現公務人員 PSM 的相關研究，以至於國內仍未有學者採用 PSM 量表進行相關研究，甚至是有關 PSM、訓練滿意度及訓練成效的相關研究。有鑑於此，本研究有必要針對 Perry (1996) PSM 量表及 Giangreco 等人 (2009) 訓練滿意度量表進行預試，並透過客觀之統計分析確認研究工具之信、效度。

薦任官等公務人員的來源大致可區分為考試及格（高考或特考）及委升薦官等訓練及格兩大類，其中委升薦的參訓人員均具備委任五職等職務三年以上的資格。再者，考試法規定高普考試人員不足或不能適應需要時，應舉行公務人員特種考試，特種考試一等考試相當於高等考試一級考試、二等考試相當於高等考試二級考試、三等考試相當於高等考試三級考試。故本研究分別針對地方特考基礎訓練及委升薦訓練之受訓學員進行二次預試，第一次預試隨機選取 2011 年地方特考基礎訓練之受訓梯次，於訓練期間發放 236 份問卷，扣除部分填答不完整之問卷，有效回收問卷 232 份（回收率 98%）；第二次預試隨機選取 2011 年委升薦訓練之受訓班級進行問卷調查，共發放 255 份問卷，扣除部分填答不完整之問卷，有效回收問卷 245 份（回收率 96%）。藉由受訓學員之問卷調查資料確認研究工具之信、效度，以 Cronbach's  $\alpha$

係數衡量各構面題目的內在一致性；以驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）檢測其建構效度。

## 第五節 資料處理

本研究問卷資料之分析，使用 SPSS 19.0 及 AMOS 19.0 統計軟體進行資料分析與假設檢定，採用的統計方法分述如下：

### 一、描述性統計分析

包含樣本資料的描述，以各變項的次數分配、百分比、標準差、平均數，了解樣本之分佈情形及特性。

### 二、推論性統計分析

#### （一）驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）

將所有題目依其理論架構進行 CFA 分析，以測試各構面衡量問項的信度、聚合效度（convergent validity）與區別效度（discriminant validity）。

#### 1、聚合效度

根據 Anderson 和 Gerbing（1988）的建議，各構面與其題項

間所估計的參數如果都大於2倍標準差則表示此構面具聚合效度，但為了避免其題項與其構面間的相關程度過低但是檢定結果還是顯著的問題，一般建議其標準化參數值應大於0.5以上，大於0.7更好。

## 2、區辨效度

根據 Anderson 和 Gerbing (1988) 的建議，先將所有構面間的相關係數以 CFA 加以估計，即可得到未限制模式 (unconstrained model) 的結果，再將任兩個構面間之相關係數限制為 1，即可得到限制模式結果 (constrained model)，如果未限制模式與限制模式間的卡方值變化量大於事先決定的臨界值 (例如 3.84)，則表示兩構面間有區辨效度存在，但是這種方法會遇到一個問題，即當兩構面間相關係數很高 (代表區辨效度應該很差) 時，算出來的結果還是會顯著，可見這種較複雜的方法不見得能提供較強的證據 (Hair, et al., 2006)。Fornell 和 Larcker (1981) 認為，任一構面的平均變異數萃取量應大於此構面與其他構面間相關係數的平方 (換句話說，即任一構面的 AVE 平方根應大於此構面與其他構面間的相關係數)，表示構面間具區辨效度。因此，本研究以 CFA 驗證量表之信、效度。

## (二) 多變量變異數分析 (Multivariate analysis of variance, MANOVA)

MANOVA 主要用在探討類別變項對數個連續變項的影響，本研究的反應變項為問卷答題結果，且彼此間可能有相關性存在，因此宜採用此方法，其理由為 MANOVA 可以處理多重相依因變項的分析問題，有效處理多重考驗的誤差膨脹問題，具較佳的統計檢力並能提供豐富的資訊。因此，本研究以 MANOVA 檢驗受訓人員個人屬性等變項對 PSM 量表題項的關係 (H1)。

## (三) 變異數分析 (Analysis of variance, ANOVA)

當多變量變異數分析檢定結果呈顯著差異時，以變異數分析檢定個別題項與上述變項間的關係。變異數分析的目的在于檢定  $k$  組 ( $k \geq 2$ ) 獨立母體平均數是否相等的方法，即檢定平均數是否相等，而非檢定變異數相等的問題。變異數分析係將一組資料的變異，依可能發生的變異來源，分割為數個部份，亦即每一部份均可歸因於某原因 (變異來源)；測度這些不同的變異來源，可瞭解各種變異是否有顯著差異；若有差異，則表示某依變異來源對資料具有顯著的影響作用。在進行變異數分析時，必須滿足三



個假設：（1）母體符合常態分配；（2）母體的變異數皆相等；（3）每個觀測值都是由母體中隨機選取且彼此獨立。因此，當 MANOVA 檢定結果呈顯著差異時，以 ANOVA 檢定個別題項與上述變項間的關係（H1）。

#### （四）結構方程式（Structural Equations Model, SEM）

用以驗證研究架構的合理性，在模式參數的推估上，採用最大概似法；而在模式的適合度檢定方面，則從基本的適配標準（preliminary fit criteria）、整體模式適配度（overall model fit）及模式內在結構適配度（fit of internal structure of model）（Bagozzi & Yi, 1988）等三方面的各項指標作為判定的依據。因此，本研究以 SEM 驗證 PSM、基礎訓練滿意度及訓練成效之關係（H2、H3、H4）。



## 第四章 結果與討論

本章內容主要針對問卷調查資料之分析結果，分別闡述研究目的之達成情形。第一節旨在說明研究工具發展過程，包含跨文化翻譯及預試結果；第二節說明受訓人員個人屬性及訓練前後之 PSM 改變情形；第三節為說明受訓人員 PSM 之相關變項；第四節說明受訓人員 PSM、訓練滿意度及訓練成效之間的關係，以驗證研究假設及整體模式配適度；第五節則就研究結果提出綜合討論。

### 第一節 研究工具發展過程

本研究針對 Perry(1996)PSM 量表及 Giangreco 等人(2009)訓練滿意度量表進行翻譯及預試，透過嚴謹的跨文化翻譯及客觀的統計分析，確認研究工具之信、效度。

#### 一、PSM 及訓練滿意度量表經跨文化翻譯以確保品質

Nunnally(1978)認為翻譯不同語言的量表可視為發展新版本量表，藉由翻譯、回覆翻譯及信、效度評估的過程，確認新語言版本的改編及對等性(Mallinckrodt & Wang, 2004)；翻譯及返譯的部分，可由一名瞭解翻譯主題的翻譯者及一名不告知翻譯主題

的翻譯者分別進行翻譯工作，後續將兩位翻譯者的譯本加以整合及修整，以獲得合併的整合版本，最後透過兩位以英文為母語的翻譯人員針對整合的版本進行返譯工作，還原量測工具的原始目的（Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2000）。因此，本研究首先由一位了解翻譯主題（研究者）與一位不告知翻譯主題（國立陽明大學助理教授）分別針對量表進行目標語言之翻譯，並將兩位翻譯者的譯本合併修整成整合版本；接著將量表的整合版本交由國立臺灣師範大學英語系兩位教授進行返譯工作，以還原量表的原始目的；最後再請三位專家（陽明大學助理教授及師大英語系教授）針對返譯後量表版本與原始英文量表版本進行討論，確認中文版本之 PSM 量表已掌握原始英文版本所需具備的概念與內容，以確保跨文化翻譯量表的品質及內容效度。除此之外，本研究進一步針對翻譯後之中文版本量表（如表 4-1）共計 40 題進行預試，希冀透過直譯、整合、返譯及預試等繁複且嚴謹的程序，得以確保跨文化翻譯過程中的量表品質（Beaton, et al., 2000）。

表 4-1 預試之量表內容

構面	PSM
政策參與	1 「政治」是一個骯髒的字彙（反）
	2 公共決策的取捨對我而言無關痛癢（反）
	3 我不太注意政治人物（反）
公共利益承諾	4 對我而言，積極投入社區事務是一件困難之事（反）
	5 我對自己的社區無私的奉獻
	6 對我而言，有意義的公共服務非常重要
	7 即使有損個人利益，我寧願做出對整體最有利的決定
同情心	8 我認為公共服務是我的公民責任
	9 我很少被社會底層的苦難打動（反）
	10 大部份的社福計畫是不可或缺的
	11 對我而言，無視於他人的苦難很困難
	12 對我而言，愛國心包含正視他人的福祉
	13 我很少考慮到陌生人的福祉（反）
	14 日常事物經常讓我想到人們是多麼依賴彼此
	15 我對需要幫忙卻不願自助者，沒有多少同情心（反）
自我犧牲	16 能讓我全心全意支持的公共規畫並不多（反）
	17 對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要
	18 職責優先於個人是我的信仰
	19 對我而言，賺錢比做善事更重要（反）
	20 我的所作所為都是為了實現大我
	21 即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好
	22 我覺得人們對社會的回饋應大於從社會中所得到的
	23 我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者
	24 我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲

表 4-1 (續)

構面	訓練滿意度
訓練成效	25 我對訓練教材的有效性感到滿意
	26 我對訓練機構的訓練場所感到滿意
	27 我對訓練機構的教室感到滿意
	28 我對訓練機構的設施感到滿意
	29 我對訓練課程的頻率安排感到滿意
	30 我對訓練課程的時間安排感到滿意
訓練效用	31 我認為訓練主題能立刻有效地運用到工作任務上
	32 我認為訓練主題與未來職涯發展的相關性良好
	33 我認為訓練主題與個人學習需求的相關性良好
	34 我認為訓練課程的內容能夠達成訓練目標
	35 我認為訓練課程兼重理論與實務
講師表現	36 我對講師講授訓練主題的能力感到滿意
	37 我對講師促使學員專注學習的能力感到滿意
	38 我對講師控制時間的能力感到滿意
	39 我對講師對訓練主題的專業知識感到滿意
	40 我對講師的教學方法感到滿意

## 二、PSM 及訓練滿意度量表經二次預試並做必要修訂

本研究針對 2011 年地方特考基礎訓練學員進行第一次預試，以第一次預試結果進行問卷題目內容之修訂，後續針對 2011 年委升薦訓練之學員進行第二次預試，透過問卷調查資料進行統計分析，以  $\alpha$  值衡量各構面題目的內在一致性；以驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）檢測其建構效度。預試結果分述如下：

### （一）第一次預試結果

第一次預試填答者基本資料及答題結果如表 4-2 及表 4-3 所示。

表 4-2 第一次預試填答者基本資料 (N=232)

人口變項基本資料		(平均) 人數	(標準差) %
年齡 (足歲)		(29.3)	(4.8)
性別	男	96	41.7%
	女	134	58.3%
教育程度	專科	9	3.9%
	大學	152	65.5%
	研究所以上	71	30.6%
畢業學校種類	公立	155	67.4%
	私立	75	32.6%

表 4-2 (續) (N=232)

人口變項基本資料		人數	%
參加公務人員考試次數	1	25	10.9%
	2	54	23.6%
	3	53	23.1%
	4	22	9.6%
	多過 5	75	32.8%
	宗教信仰	有	130
無		100	43.5%
婚姻狀況	已婚	28	12.2%
	未婚	201	87.8%
子女數	0	212	91.4%
	1	7	3.0%
	2	11	4.7%
	3	1	0.4%
	4	1	0.4%
	家人任公職	是	108
否		122	53.0%
工作年資	不足 1	18	7.8%
	1-2	66	28.4%
	2-4	0	0.0%
	4-6	72	31.0%
	6-8	34	14.7%
	8-10	18	7.8%
	多過 10	24	10.3%



表 4-3 第一次預試填答者答題結果 (N=232)

構面	題目	平均值	標準差
政策參與	Q1	3.1	1.1
	Q2	4.1	0.9
	Q3	3.1	1.1
公共利益承諾	Q4	3.2	1.0
	Q5	2.6	0.9
	Q6	3.9	0.9
	Q7	3.6	0.9
	Q8	3.7	0.9
同情心	Q9	4.2	1.0
	Q10	3.9	1.0
	Q11	3.8	1.1
	Q12	4.0	0.9
	Q13	3.7	0.9
	Q14	3.8	0.9
	Q15	2.9	1.1
	Q16	2.9	0.9
自我犧牲	Q17	3.3	1.0
	Q18	3.4	0.9
	Q19	3.5	1.0
	Q20	2.9	0.9
	Q21	3.5	0.9
	Q22	3.6	0.8
	Q23	3.0	0.9
	Q24	2.6	1.0

表 4-3 (續) (N=232)

構面	題目	平均值	標準差
訓練成效	Q25	3.0	1.0
	Q26	3.8	1.0
	Q27	3.9	0.8
	Q28	3.9	0.8
	Q29	2.8	1.1
	Q30	2.9	1.1
訓練效用	Q31	3.0	1.0
	Q32	3.3	1.0
	Q33	3.4	1.0
	Q34	3.1	1.0
	Q35	3.3	1.0
講師表現	Q36	3.5	0.9
	Q37	3.3	0.9
	Q38	3.4	0.9
	Q39	3.7	0.8
	Q40	3.5	0.8
政策參與構面		3.4	0.7
公共利益承諾構面		3.4	0.6
同情心構面		3.6	0.5
自我犧牲構面		3.2	0.6
訓練成效構面		3.4	0.7
訓練效用構面		3.2	0.8
講師表現構面		3.5	0.7
PSM 整體		3.4	0.4
訓練滿意度整體		3.4	0.6

本研究以研究工具各構面的  $\alpha$  值檢視各構面題目之內在一致性，發現訓練滿意度各構面  $\alpha$  值均高於 0.8，而 PSM 部分構面  $\alpha$  值不理想（如表 4-4）。由於 Perry (1996) 認為負面措辭對填答者可能產生混淆、譏笑及負面的影響，認為 PSM 量表宜增加正面措辭的題項；Kim (2009b) 的研究亦顯示負面措辭不適用於評估 PSM 受訪者的看法及感受的結果，建議將負面措辭修改為正面措辭將有效改善 PSM 量表。因此，本研究進一步以 item-deleted  $\alpha$  值，檢視刪除某道題目後對這些構面  $\alpha$  值的影響，發現刪除部分反向題後可改善相關構面  $\alpha$  值，顯見 PSM 量表的反向題對答題結果會產生影響，判斷 PSM 量表反向題可能會造成填答者答題的困擾，影響填答者的方向，導致構面內在一致性降低，結果如表 4-4 所示。有鑑於此，本研究將 PSM 量表中所有反向題，以不影響題旨的前提下全部修正為正面措辭的題項，題目修正結果如表 4-5 所示。後續以修正後之量表進行第二次預試。

表 4-4 問卷各構面  $\alpha$  值及 item-deleted  $\alpha$  值

構面	PSM	$\alpha$ and item-deleted $\alpha$
政策參與		.485
1	「政治」是一個骯髒的字彙（反）	.499*
2	公共決策的取捨對我而言無關痛癢（反）	.270
3	我不太注意政治人物（反）	.388

\* item-deleted  $\alpha$  值大於構面  $\alpha$  值

表 4-4 (續)

構面	PSM	$\alpha$ and item-deleted $\alpha$
公共利益承諾		.678
4	對我而言，積極投入社區事務是一件困難之事（反）	.689*
5	我對自己的社區無私的奉獻	.674
6	對我而言，有意義的公共服務非常重要	.610
7	即使有損個人利益，我寧願做出對整體最有利的決定	.581
8	我認為公共服務是我的公民責任	.571
同情心		.560
9	我很少被社會底層的苦難打動（反）	.491
10	大部份的社福計畫是不可或缺的	.511
11	對我而言，無視於他人的苦難很困難	.559
12	對我而言，愛國心包含正視他人的福祉	.435
13	我很少考慮到陌生人的福祉（反）	.485
14	日常事物經常讓我想到人們是多麼依賴彼此	.535
15	我對需要幫忙卻不願自助者，沒有多少同情心（反）	.590*
16	能讓我全心全意支持的公共規畫並不多（反）	.581*
自我犧牲		.764
17	對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要	.720
18	職責優先於個人是我的信仰	.743
19	對我而言，賺錢比做善事更重要（反）	.768*
20	我的所作所為都是為了實現大我	.751
21	即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好	.735
22	我覺得人們對社會的回饋應大於從社會中所得到的	.736
23	我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者	.745
24	我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲	.712

\* item-deleted  $\alpha$  值大於構面  $\alpha$  值

表 4-4 (續)

構面	訓練滿意度	$\alpha$ 值
訓練成效		.836
訓練效用		.881
講師表現		.879

表 4-5 PSM 量表反向題修正對照表

PSM 量表反向題	修正後題目內容
<b>政策參與</b>	
1 「政治」是一個骯髒的字彙	「政治」不是一個骯髒的字彙
2 公共決策的取捨對我而言無關痛癢	對我而言，公共決策的取捨很重要
3 我不太注意政治人物	我很注意政治人物
<b>公共利益承諾</b>	
4 對我而言，積極投入社區事務是一件困難之事	對我而言，積極投入社區事務不是一件困難之事
<b>同情心</b>	
9 我很少被社會底層的苦難打動	我常被社會底層的苦難打動
13 我很少考慮到陌生人的福祉	我常考慮到陌生人的福祉
15 我對需要幫忙卻不願自助者，沒有多少同情心	我不會同情需要幫忙卻不願自助的人
16 能讓我全心全意支持的公共規畫並不多	能讓我全心全意支持的公共規畫很多
<b>自我犧牲</b>	
19 對我而言，賺錢比做善事更重要	對我而言，做善事比賺錢更重要

## (二) 第二次預試結果

本研究以修改後之問卷進行第二次預試，並將問卷調查資料進行統計分析，以確認研究工具之信、效度，研究工具信、效度分析結果分述如下：

表 4-6 為本研究工具之各構面內在信度，首先從各構面  $\alpha$  值來看，發現訓練滿意度構面的  $\alpha$  值仍然維持於 0.8 以上；PSM 構面中除了「政策參與」構面的內在一致性仍然偏低 ( $\alpha=0.43$ ) 之外，「公共利益承諾」、「同情心」及「自我犧牲」等三構面的  $\alpha$  值皆可達 0.7 以上水準。然而，DeVellis (2003) 認為內在一致性高並無法保證各構面中的題目皆來自相同面向，建議必須再檢驗各構面的組合信度 (composite reliability, CR) 與平均變異數萃取量 (average variance extracted, AVE)，以確保問卷的信度。有鑑於此，本研究進一步檢視研究工具各構面之組合信度與平均變異數萃取量，組合信度方面，發現只有「政策參與」構面為 0.43，其餘構面皆達 0.7 以上水準 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Nunnally & Bernstein, 1994)；平均變異數萃取量方面有「政策參與」、「同情心」與「自我犧牲」三構面未達標準值 0.5 (Hair, et al., 2006)，其他構面皆大於此標準值。

整體而言，本研究工具除了 PSM 量表「政策參與」構面的信

度較差之外，其他構面的信度皆在可接受的範圍內。

表 4-6 研究工具之內在信度

構面	題數	$\alpha$ 值	CR	AVE
公共服務動機 (PSM)				
政策參與 (PP)	3	0.43+	0.41+	0.20+
公共利益承諾 (PC)	5	0.83	0.83	0.50
同情心 (S)	8	0.71	0.72	0.26+
自我犧牲 (SS)	8	0.86	0.85	0.43+
訓練滿意度 (TS)				
訓練成效 (TE)	6	0.90	0.90	0.60
訓練效用 (TU)	5	0.94	0.94	0.76
講師表現 (TP)	5	0.95	0.95	0.79

+ 未達標準值

本研究以驗證性因素分析檢驗研究工具之建構效度，研究發現整體 RMSEA 值為 0.07；各題項對相關構面的因素負荷量，檢定結果顯示所有題目的因素負荷量均達顯著水準（如表 4-7）。進一步檢視各題項之因素負荷量發現，第一題「政治不是一個骯髒的字彙」與第 15 題「我會同情需要幫忙卻不願自助的人」的因素

負荷量未達參考標準值 0.4 (Ford, Mac Callum, & Tait, 1986) , 其餘各題項之因素負荷量均大於 0.4。

表 4-7 各題項的因素負荷量與檢驗結果

構面	題目	因素負荷量	<i>t</i>
政策參與	1	0.29+	3.60 ***
	2	0.56	6.55 ***
	3	0.47	5.80 ***
公共利益承諾	4	0.68	11.30***
	5	0.76	13.18***
	6	0.77	13.40 ***
	7	0.58	9.21 ***
	8	0.74	12.66 ***
同情心	9	0.47	7.18 ***
	10	0.63	10.11 ***
	11	0.57	8.84 ***
	12	0.65	10.37 ***
	13	0.63	10.09 ***
	14	0.45	6.87 ***
	15	0.24+	3.44 ***
	16	0.41	6.10 ***
自我犧牲	17	0.67	11.36 ***
	18	0.62	10.34 ***
	19	0.69	11.84 ***
	20	0.55	8.87 ***
	21	0.74	13.00 ***
	22	0.74	12.84 ***
	23	0.56	9.03 ***
	24	0.63	10.43 ***

\*\*\* $p < .001$

+ 因素負荷量未達標準值



表 4-7 (續)

構面	題目	因素負荷量	<i>t</i>
訓練成效	25	0.63	10.62 ***
	26	0.85	16.16 ***
	27	0.86	16.39 ***
	28	0.82	15.23 ***
	29	0.77	13.98 ***
	30	0.74	13.07 ***
訓練效用	31	0.89	17.69 ***
	32	0.90	17.90 ***
	33	0.92	18.86 ***
	34	0.88	17.40 ***
	35	0.73	13.16 ***
講師表現	36	0.90	17.92 ***
	37	0.90	18.05 ***
	38	0.87	17.13 ***
	39	0.89	17.65 ***
	40	0.88	17.37 ***

\*\*\* $p < .001$

表 4-8 為透過驗證性因素分析估計的構面間相關係數矩陣，檢驗結果顯示各構面間的相關係數均達統計顯著水準。其中 PSM 量表各子構面間的相關係數明顯大於其與訓練滿意度子構面間的

相關係數，反之亦然。由此可見，PSM 與訓練滿意度子構面之間具區辨效度。

表 4-8 各構面間的相關係數

	政策參與	公共利益承諾	同情心	自我犧牲	訓練成效	訓練效用
公共利益承諾	0.61***					
同情心	0.59***	0.66***				
自我犧牲	0.49***	0.73***	0.80***			
訓練成效	0.27***	0.29***	0.46***	0.48***		
訓練效用	0.39***	0.36***	0.44***	0.50***	0.71***	
講師表現	0.45***	0.39***	0.53***	0.49***	0.71***	0.70***

\*\*\* $p < .001$

本研究的預試結果可從研究工具之信度及效度兩方面來探討，就信度而言，PSM 量表的「政策參與」構面內在信度不佳，顯示政策參與構面的題目對本研究對象並不適用。文獻探討發現，Perry (1996) 的原始研究早已發現「政策參與」與其他三個構面間的相關性很低，Brewer、Selden 和 Facer 更證實 (2000) 政治與政策制定並非公共服務的驅動力；Kim (2009) 針對南韓中央與地方公務人員進行的研究亦發現「政策參與」並非有效構面；Coursey、Perry、Brudney 和 Littlepage (2008) 的研究甚至直接排除「政策參與」構面的題目。

就效度而言，第一題「政治不是一個骯髒的字彙」與第 15 題

「我會同情需要幫忙卻不願自助的人」兩題項之因素負荷量分別為 0.29 與 0.23，低於參考標準 0.40，表示上述兩題目之建構效度不理想，不宜納入正式施測問卷。文獻探討後發現，不少國外研究發現「政策參與」構面中的題項因素負荷量偏低(Kim, 2009b; Liu, et al., 2008)；同時，題目「我會同情需要幫忙卻不願自助的人」亦有因素負荷量偏低的報告(Kim, 2009b)。

綜上所述，本研究將刪除「政策參與」構面中「政治不是一個骯髒的字彙」、「對我而言，公共決策的取捨很重要」及「我很注意政治人物」等三題，並刪除建構效度不佳的題目「我會同情需要幫忙卻不願自助的人」。因此，本研究正式施測之研究工具有 PSM 及訓練滿意度兩大量表，共計 36 題，其中 PSM 量表有「公共利益承諾」、「同情心」及「自我犧牲」三構面 20 題；訓練滿意度量表有「訓練成效」、「訓練效用」及「講師表現」三構面 16 題。正式施測之問卷內容如表 4-9 所示。

表 4-9 正式施測之問卷內容

構面	題號	PSM
公共利益 承諾	1	對我而言，積極投入社區事務並不困難
	2	我對自己的社區無私的奉獻
	3	對我而言，有意義的公共服務非常重要
	4	即使有損個人利益，我寧願做出對整體最有利的決定
	5	我認為公共服務是我的公民責任
同情心	6	我常被社會底層的苦難打動
	7	大部份的社福計畫是不可或缺的
	8	對我而言，無視於他人的苦難很困難
	9	對我而言，愛國心包含正視他人的福祉
	10	我常考慮到陌生人的福祉
	11	日常事物經常讓我想到人們是多麼依賴彼此
自我犧牲	12	很多公共規畫都能讓我全心全意支持
	13	對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要
	14	職責優先於個人是我的信仰
	15	對我而言，做善事比賺錢更重要
	16	我的所作所為都是為了實現大我
	17	即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好
	18	我覺得人們對社會的回饋應大於從社會中所得到的
	19	我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者
	20	我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲

表 4-9 (續)

構面	題號	訓練滿意度
訓練成效	21	我對訓練教材的有效性感到滿意
	22	我對訓練機構的訓練場所感到滿意
	23	我對訓練機構的教室感到滿意
	24	我對訓練機構的設施感到滿意
	25	我對訓練課程的頻率安排感到滿意
	26	我對訓練課程的時間安排感到滿意
訓練效用	27	我認為訓練主題能立刻有效地運用到工作任務上
	28	我認為訓練主題與未來職涯發展的相關性良好
	29	我認為訓練主題與個人學習需求的相關性良好
	30	我認為訓練課程的內容能夠達成訓練目標
	31	我認為訓練課程兼重理論與實務
講師表現	32	我對講師講授訓練主題的能力感到滿意
	33	我對講師促使學員專注學習的能力感到滿意
	34	我對講師控制時間的能力感到滿意
	35	我對講師對訓練主題的專業知識感到滿意
	36	我對講師的教學方法感到滿意

三、PSM 及訓練滿意度量表經驗證性因素分析，確認向度及信、效度

為確認正式施測問卷之信、效度，本研究分別針對 PSM 與訓練滿意度量表之正式施測版本，重新進行驗證性因素分析，以確認問卷題目能夠準確反應待測的 PSM 與訓練滿意度構面，評估範

圍包括量表向度（scale dimensionality）、信度及效度，驗證結果敘述如下：

#### （一）PSM 量表

PSM 量表的驗證性因素分析結果如表 4-10 所示。由表 4-10 可以得知所有構面中題目的因素負荷量皆大於 0.4，介於 0.41~0.72 之間，且統計檢驗結果的顯著水準皆小於 0.001，代表研究結果支持正式施測 PSM 量表「公共利益承諾」、「同情心」及「自我犧牲」構面之量表向度與聚合效度（convergent validity）。此外，PSM 三主要構面的  $\alpha$  值與組合信度值均大於 0.7，平均因素萃取量除同情心構面外，其他兩構面均大於 0.5，可知本研究採用的 PSM 量表信度尚可接受。

為了進一步檢驗量表的區辨效度（discriminant validity），本研究採用 Anderson 和 Gerbing（1988）建議的方法，將三主要構面間的相關係數輪流設為 1，然後再檢驗被設為 1 的相關係數實際進行估計時，所對應的模式是否顯著優於原來限制模式（constrained model）的配適度（goodness of fit），其檢驗結果如表 3-11 所示。由此可知非限制模式的配適度顯著優於各種限制模式，表示 PSM 中各構面間具區辨效度，其  $\chi^2$  值的變化量都大於 100。

表 4-10 PSM 驗證性因素分析結果

構面	題目	因素負荷量	<i>t</i>	$\alpha$ 值	CR	AVE
公共利益	1	0.68	11.31***	0.83	0.89	0.61
	承諾	2	0.76			
	3	0.76	13.25***			
	4	0.58	9.21 ***			
	5	0.74	12.60***			
同情心	6	0.41	5.99***	0.74	0.80	0.37
	7	0.59	9.14***			
	8	0.55	8.46***			
	9	0.66	10.46***			
	10	0.64	10.14***			
	11	0.46	6.95***			
	12	0.42	6.14***			
自我犧牲	13	0.66	11.09***	0.86	0.90	0.53
	14	0.62	10.26***			
	15	0.70	11.95***			
	16	0.55	8.74***			
	17	0.74	12.94***			
	18	0.74	13.00***			
	19	0.56	9.07***			
	20	0.63	10.49***			

CR：組合信度值；AVE：平均因素萃取量

\*\*\* $p < .001$

表 4-11 PSM 限制模式與非限制模式的比較

	$\chi^2$	自由度	$\chi^2/\text{自由度}$	$\Delta \chi^2$	P
非限制模式	389.4	166	2.35		
限制模式 1	522.5	167	3.13	133.1	< 0.001
限制模式 2	522.0	167	3.13	132.6	< 0.001
限制模式 3	495.5	167	2.97	106.1	< 0.001

限制模式 1：「公共利益承諾」與「同情心」構面間的相關係數 = 1

限制模式 2：「同情心」與「自我犧牲」構面間的相關係數 = 1

限制模式 3：「公共利益承諾」與「自我犧牲」構面間的相關係數 = 1

另外，「公共利益承諾」與「同情心」構面間的相關係數為 0.66，「同情心」與「自我犧牲」構面間的相關係數為 0.82，「公共利益承諾」與「自我犧牲」構面間的相關係數為 0.73（如圖 4-1）。基於三個主要構面間的中高度相關性，本研究進一步假設存在第二階級(second order)之 PSM 構面(Boudrias, Gaudreau, & Laschinger, 2004; Kim, 2009b)，可解釋此三構面間的相關性，並針對此假設進行結構方程式分析，其結果如圖 4-2 所示。此二階 PSM 模式在結構方程式分析所呈現的整體  $\chi^2$  值為 389.4，自由度為 166，CFI 值為 0.88，RMSEA 值為 0.07，與一階 PSM 模式在驗證性因素分析呈現結果相同。



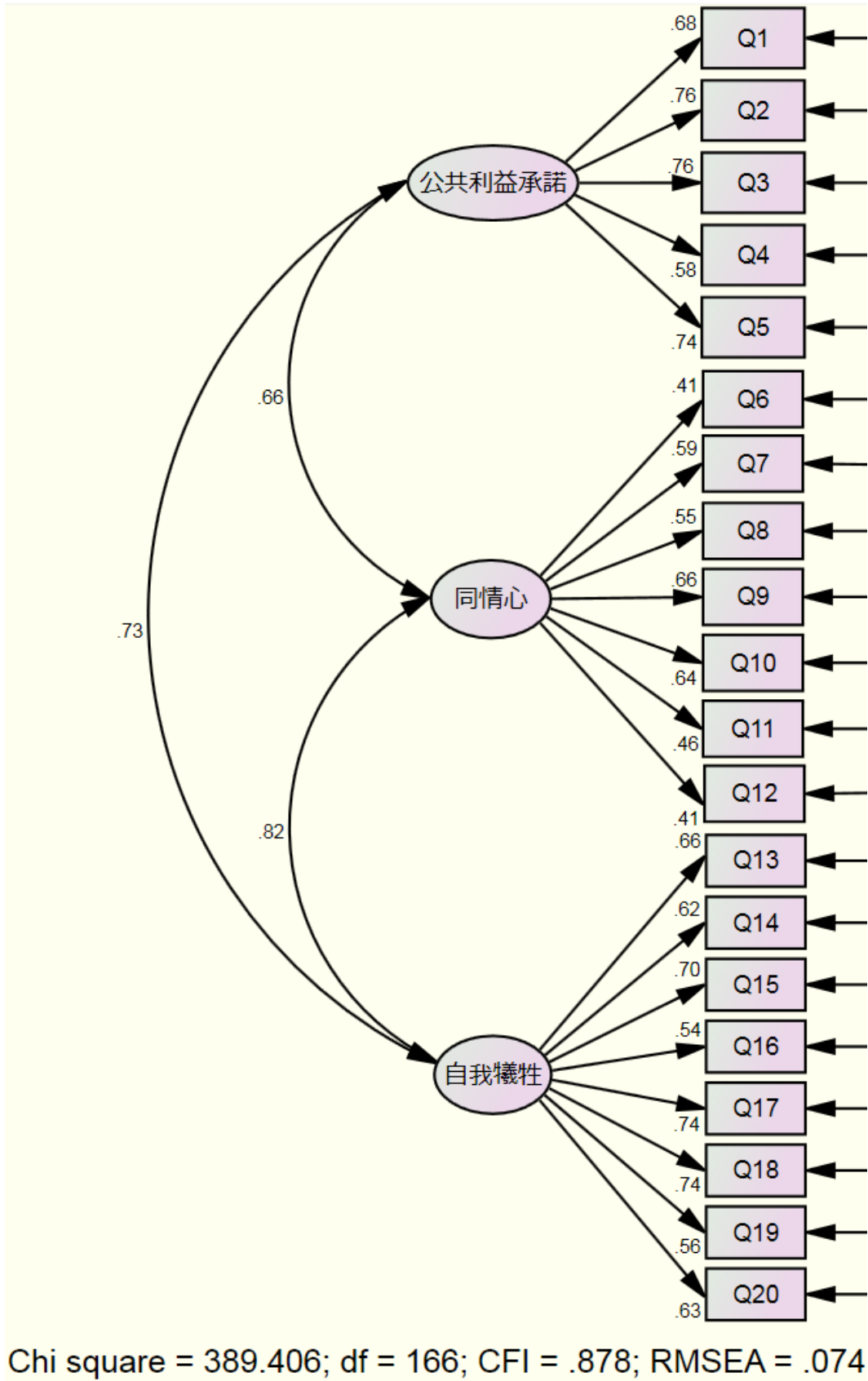
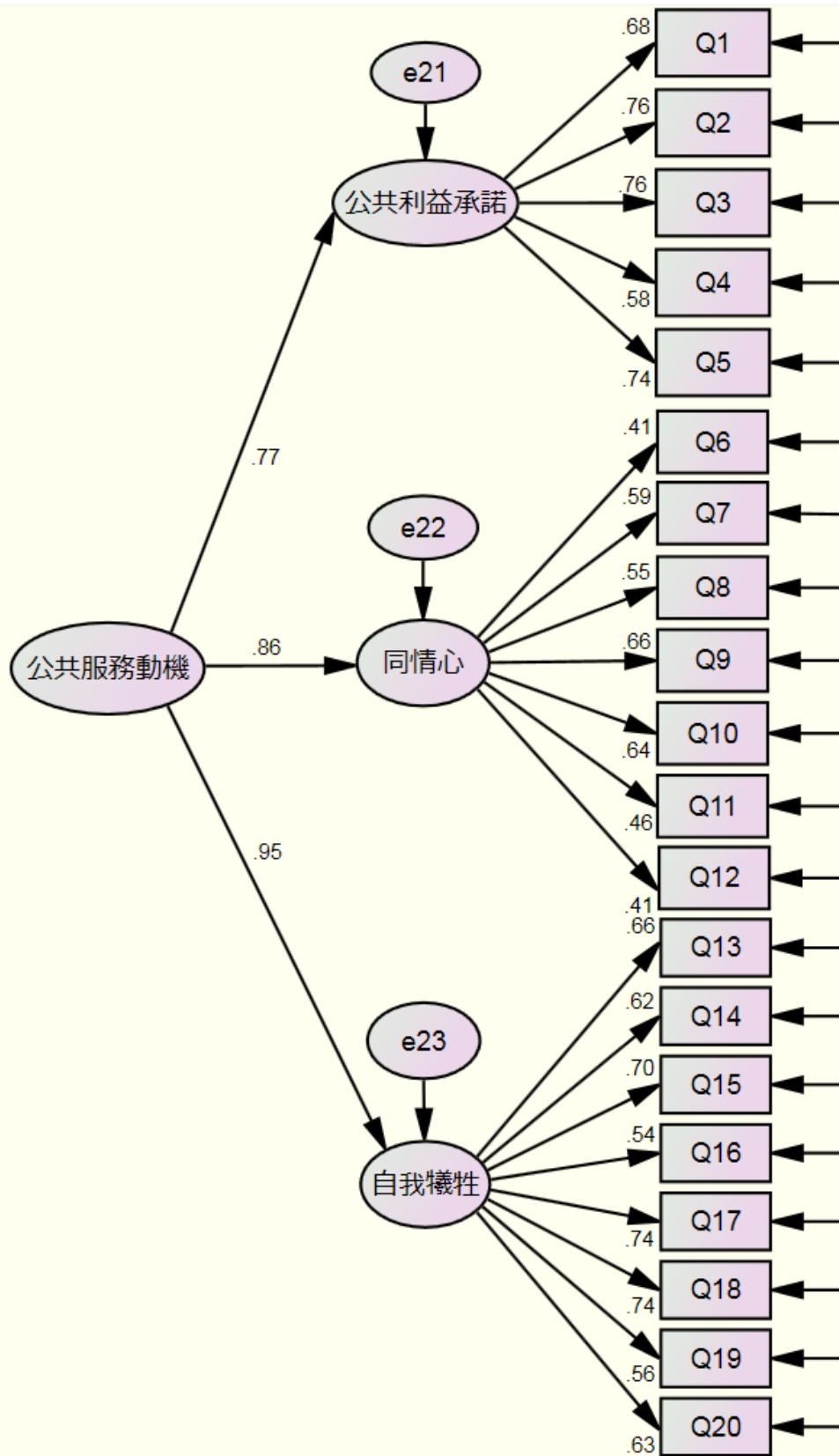


圖 4-1 一階 PSM 驗證性因素分析結果



Chi square = 389.406; df = 166; CFI = .878; RMSEA = .074

圖 4-2 二階 PSM 驗證性因素分析結果

## (二) 訓練滿意度量表

訓練滿意度量表之驗證性因素分析結果如表 3-12 所示。由表 4-12 可得知所有構面中題目的因素負荷量皆大於 0.4，介於 0.57~0.93 之間，其統計檢驗結果的顯著水準皆小於 0.001，研究結果支持本研究正式施測之訓練滿意度量表「訓練成效」構面、「訓練效用」構面及「講師表現」構面之量表向度與聚合效度 (convergent validity)。在信度評估方面，訓練滿意度三主要構面的  $\alpha$  值與組合信度值均大於 0.7，平均因素萃取量均大於 0.5，綜上所述，可知本研究採用的訓練滿意度量表的信度良好。

本研究進一步驗證量表的區辨效度 (discriminant validity)，結果如表 4-13 所示，結果顯示非限制模式的配適度顯著優於各種限制模式，訓練滿意度中各構面間具區辨效度，其  $\chi^2$  值的變化量最少都在 45 以上。

表 4-12 訓練滿意度驗證性因素分析結果

構面	題目	因素負荷量	<i>t</i>	$\alpha$ 值	CR	AVE
訓練成效	21	0.57	9.47***	0.90	0.92	0.66
	22	0.89	17.30***			
	23	0.89	17.37***			
	24	0.85	16.33***			
	25	0.70	12.11***			
	36	0.66	11.21***			

CR：組合信度值；AVE：平均因素萃取量

\*\*\* $p < .001$

表 4-12 (續)

構面	題目	因素負荷量	<i>t</i>	$\alpha$ 值	CR	AVE
訓練效用	27	0.89	17.76***	0.94	0.95	0.78
	28	0.90	18.04***			
	29	0.93	18.95***			
	30	0.87	17.04***			
	31	0.71	12.53***			
講師表現	32	0.90	18.11***	0.95	0.96	0.84
	32	0.91	18.40***			
	34	0.87	17.03***			
	35	0.87	16.84***			
	36	0.86	16.54***			

CR：組合信度值；AVE：平均因素萃取量

\*\*\* $p < .001$

表 4-13 訓練滿意度限制模式與非限制模式的比較

	$\chi^2$	自由度	$\chi^2/\text{自由度}$	$\Delta\chi^2$	P
非限制模式	330.7	98	3.38		
限制模式 1	401.0	99	4.05	70.2	< 0.001
限制模式 2	375.7	99	3.80	45.0	< 0.001
限制模式 3	431.0	99	4.35	100.3	< 0.001

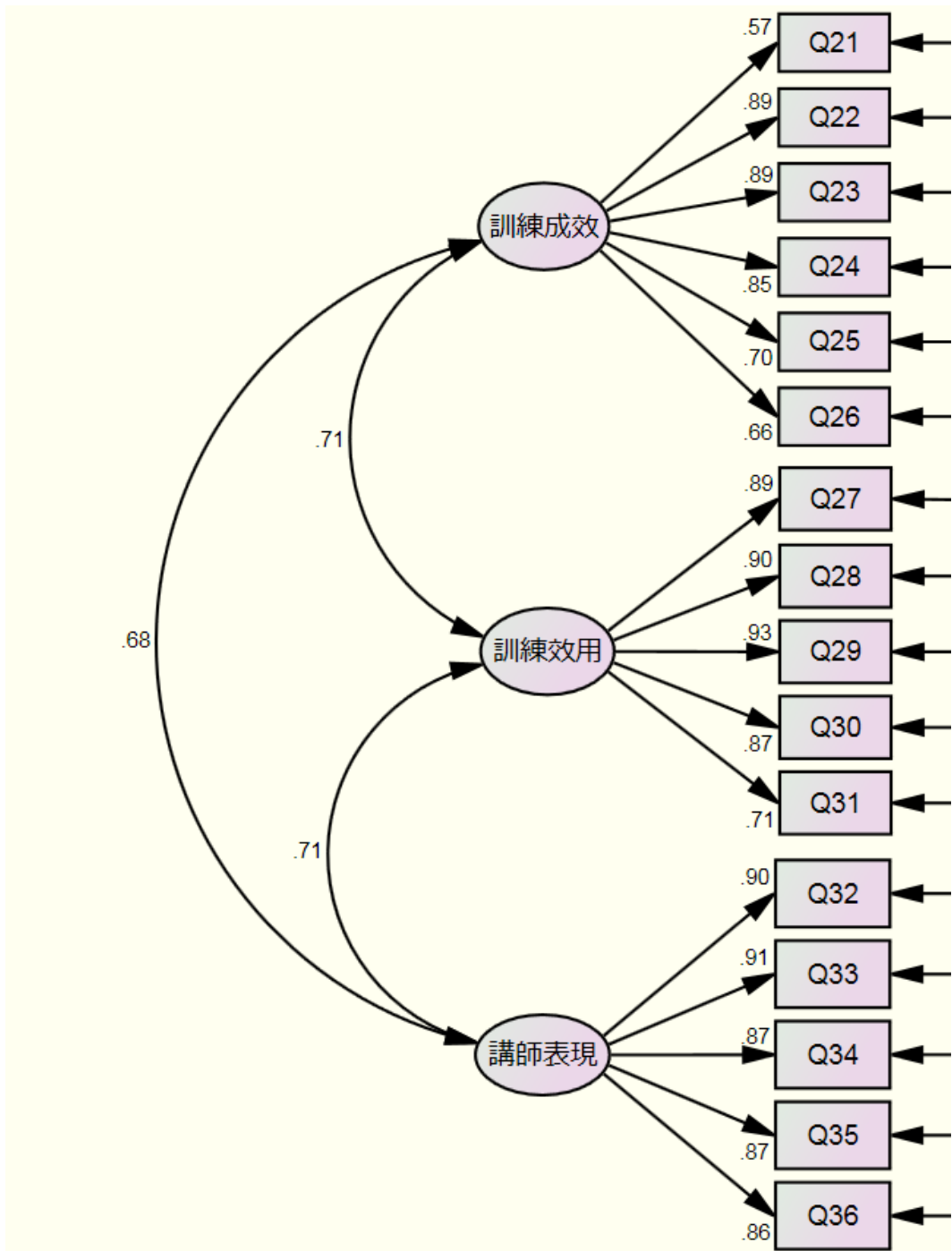
限制模式 1：「訓練成效」與「訓練效用」構面間的相關係數 = 1

限制模式 2：「訓練效用」與「講師表現」構面間的相關係數 = 1

限制模式 3：「訓練成效」與「講師表現」構面間的相關係數 = 1

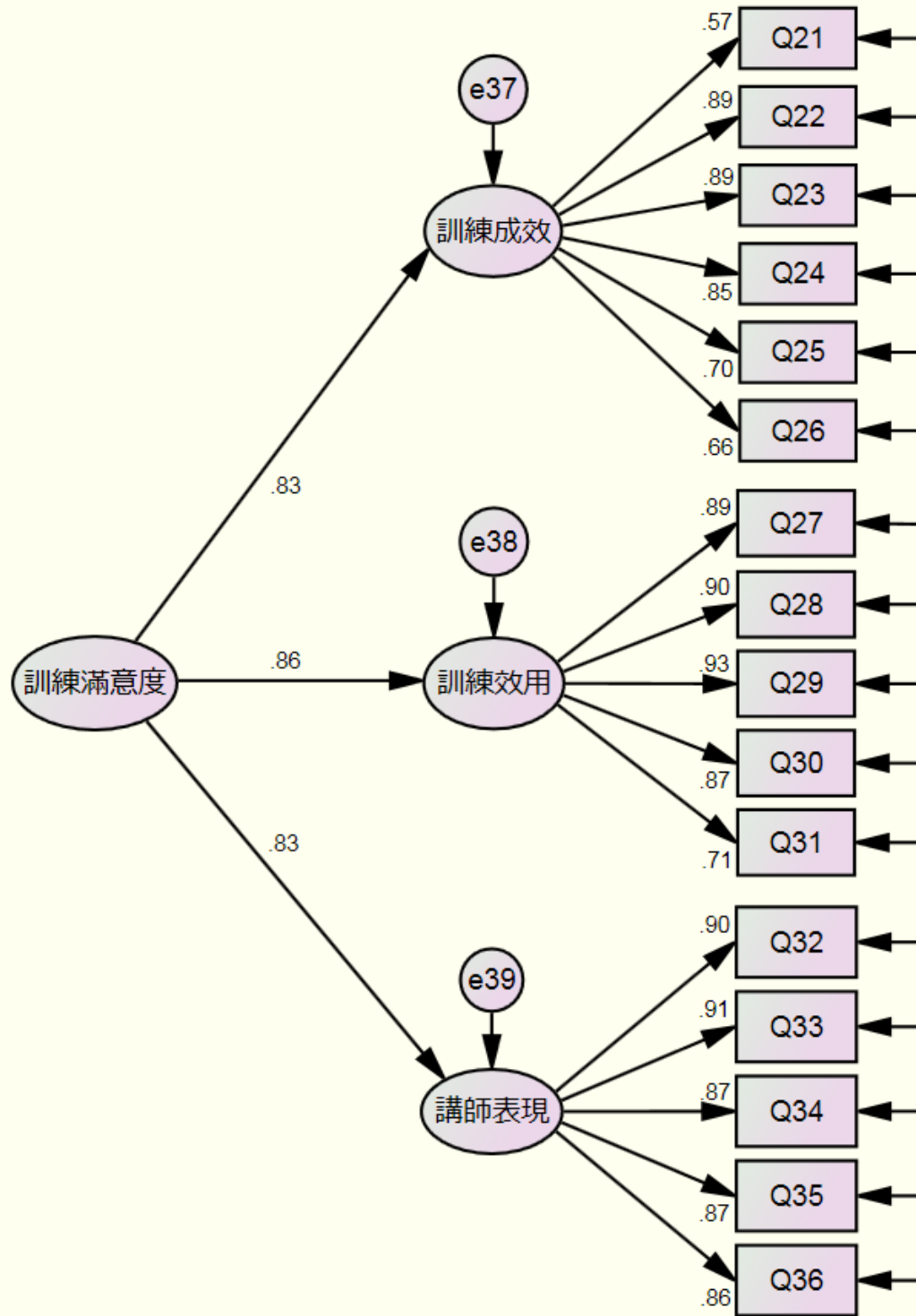
另外，「訓練成效」與「訓練效用」構面間的相關係數為 0.71，「訓練效用」與「講師表現」構面間的相關係數亦為 0.71，「訓練成效」與「講師表現」構面間的相關係數為 0.68（如圖 4-3）。

基於三個主要構面間的中高度相關性，本研究進一步假設存在第二階級之訓練滿意度構面，可解釋此三構面間的相關性，並針對此假設進行結構方程式分析，其結果如圖 4-4 所示。此二階訓練滿意度模式在結構方程式分析所呈現的整體  $\chi^2$  值為 330.7，自由度為 98，CFI 值為 0.94，RMSEA 值為 0.10，與一階訓練滿意度模式在驗證性因素分析呈現結果相同。



Chi square = 330.730; df = 98; CFI = .939; RMSEA = .099

圖 4-3 一階訓練滿意度驗證性因素分析結果



Chi square = 330.730; df = 98; CFI = .939; RMSEA = .099

圖 4-4 二階訓練滿意度驗證性因素分析結果

## 第二節 受訓人員個人屬性及訓練前後 PSM 改變情形

本研究以問卷調查資料進行描述性統計分析，說明受訓人員個人屬性及樣本特性，後續以 t 檢定進行訓練前後 PSM 答題結果之差異比較，了解 PSM 的改變情形。

### 一、樣本特性

本研究分別於訓練開始後一週內及結訓前一週，針對 2011 年高考三級基礎訓練受訓學員進行兩階段問卷調查（問卷內容如附錄一、二），受訓人員個人屬性分佈情形如表 4-14，並可描述如下：

- 1、平均年齡為 28.7 歲。其中 30 歲以下者佔總數的 75.7%，顯見高考及格者以年輕人為最大宗。
- 2、女性約占六成。女性比例（59.3%）高於男性（40.7%）。
- 3、學歷均為大學以上畢業。大學(52.4%)及研究所以上(47.6%)學歷比例接近，其中公立學校畢業者佔 72.9%；畢業科系則以行政職組者居多，佔 62.5%。
- 4、宗教信仰及婚姻狀況部分，以無宗教信仰及未婚者較多，分別佔 53.2%及 88.3%，已婚者則多為無子女（93.2%）。
- 5、參加公務人員考試次數以 2~3 次最多，合計達 47.2%。



6、家人擔任公職的比例不低，佔總數的 45.4%。

7、工作經驗部分，無私部門或公部門工作經驗者分別佔 35.1% 與 69.3%。

表 4-14 受訓人員個人屬性 (N=622)

基本資料		(平均值)	(標準差)
		人數	%
年齡		(28.7)	(4.5)
性別	男	239	40.7%
	女	348	59.3%
學歷	大學	311	52.4%
	研究所以上	283	47.6%
畢業學校	公立	433	72.9%
	私立	161	27.1%
報考職組	行政職組	389	62.5%
	工程職組	233	37.5%
宗教信仰	有	267	46.8%
	無	304	53.2%
婚姻狀況	已婚	69	11.7%
	未婚	523	88.3%
子女數	0	552	93.2%
	1	22	3.7%
	2	17	2.9%
	3	1	0.2%
考試次數	1	90	15.4%
	2	139	23.8%
	3	137	23.4%
	4	61	10.4%
	5	41	7.0%
	6	44	7.5%
	7	15	2.6%
	8	12	2.1%
	9	6	1.0%
	10 次以上	40	6.8%

表 4-14 (續) (N=622)

基本資料		人數	%
家人任公職		269	45.4%
私部門經驗	無	206	35.1%
	1 年以下	86	14.7%
	1-2 年	111	18.9%
	3-4 年	84	14.3%
	5-6 年	38	6.5%
	7-8 年	30	5.1%
	9-10 年	7	1.2%
	10 年以上	25	4.3%
公部門經驗	無	410	69.3%
	1 年以下	78	13.2%
	1-2 年	39	6.6%
	3-4 年	38	6.4%
	5-6 年	12	2.0%
	7-8 年	7	1.2%
	9-10 年	3	0.5%
	10 年以上	5	0.8%

## 二、訓練前後 PSM 答題結果比較

本研究為比較訓練前後 PSM 的差異，以 t 檢定進行 PSM 答題結果之比較（表 4-2），發現訓練前後 PSM 答題結果呈顯著差異的題項有七題，其中第四題「即使有損個人利益，我仍會做出對整體最有利的決定」與第七題「大部分的社福計畫是不可或缺的」的第二階段答題結果小於第一階段；第一題「對我而言，積極投入社區事務並不困難」、第 15 題「對我而言，做善事比賺錢更重要」、第 16 題「我的所作所為都是為了實現大我」、第 17 題「即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好」及第 18 題「我覺得人們對社會回饋應大於從社會中所得到的」等題項的第二階段答題結果略高於第一階段。另外，在各構面總分方面，僅有「自我犧牲」構面的第二階段答題結果顯著高於第一階段答題結果，其餘構面及 PSM 總分在第一、二階段的答題結果中並無顯著差異存在。Norman、Sloan 和 Wyrwich（2003）建議平均值差異應大於標準差的一半，方具有實務上的意義，因此，本研究部分題項兩階段的答題結果雖具有顯著差異，實際上平均值的差異均未超過 1/2 標準差，顯見其實務意義不大，代表受訓人員基礎訓練前後 PSM 改變不大。

表4-15 訓練前後答題結果比較 (N=622)

構面	題目	第一階段		第二階段		t
		平均值	標準差	平均值	標準差	
公共利益	Q1	3.36	0.87	3.48	0.81	3.45**
承諾	Q2	3.78	0.81	3.81	0.77	0.89
	Q3	4.11	0.75	4.10	0.70	-0.25
	Q4	3.80	0.74	3.69	0.74	-3.28**
	Q5	3.88	0.74	3.87	0.69	-0.33
同情心	Q6	4.05	0.83	4.07	0.75	0.48
	Q7	4.22	0.75	4.11	0.74	-3.06**
	Q8	4.02	0.84	3.99	0.78	-0.78
	Q9	3.99	0.75	3.97	0.70	-0.47
	Q10	3.51	0.75	3.45	0.77	-1.83
	Q11	3.94	0.78	3.91	0.71	-0.92
	Q12	3.20	0.79	3.22	0.79	0.62
自我犧牲	Q13	3.53	0.78	3.56	0.77	0.99
	Q14	3.64	0.80	3.61	0.77	-0.81
	Q15	3.54	0.86	3.63	0.81	2.74**
	Q16	3.18	0.76	3.25	0.79	2.12*
	Q17	3.58	0.82	3.67	0.81	2.78**
	Q18	3.66	0.74	3.75	0.72	2.95**
	Q19	3.29	0.77	3.35	0.76	1.72
	Q20	2.95	0.83	3.01	0.84	1.79

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

表 4-15 (續) (N=622)

構面	第一階段		第二階段		<i>t</i>
	平均值	標準差	平均值	標準差	
公共利益承諾構面	3.79	0.58	3.79	0.58	0.19
同情心構面	3.85	0.50	3.82	0.51	-1.51
自我犧牲構面	3.42	0.57	3.48	0.58	3.04**
PSM 整體	3.66	0.47	3.68	0.49	0.93

\*\* $p < .01$

### 第三節 受訓人員 PSM 之相關變項

本研究為了進一步探究影響 PSM 的相關變項，以多變量變異數分析 (multivariate analysis of variance, MANOVA) 檢驗填答者個人屬性對答題結果是否有顯著差異，其中年齡以連續變項處理，考試次數、子女數、公私部門年資及分發單位工作時間則視為序列尺度 (ordinal scale)，以線性傾向檢定 (linear trend test) 評估 PSM 在上述變項的差異，檢視 PSM 是否有隨變項強度增加而呈遞增或遞減的傾向。

## 一、PSM「公共利益承諾」構面之相關變項

本研究以 MANOVA 進行填答者個人屬性與公共利益承諾構面相關性的分析，發現年齡和性別與公共利益承諾有關，分析結果如表 4-16 所示。進一步分析不同年齡和性別對公共利益承諾各題項答題結果的差異，發現年齡與第一題「對我而言，積極投入社區事務並不困難」、第二題「我願意對自己的社區有所貢獻」及第四題「即使有損個人利益，我仍會做出對整體最有利的決定」的答題結果呈顯著的正向關係（如表 4-17）；性別差異對第三題「對我而言，有意義的公共服務非常重要」的答題結果呈顯著差異（如表 4-18），女性平均得分（4.17）顯著高於男性平均得分（4.04）。

表 4-16 個人屬性與公共利益承諾之關係 (N=622)

基本資料	Wilks' $\lambda$	F
年齡	0.97	3.33**
性別	0.98	2.35*
學歷	0.99	1.08
畢業學校	0.99	.72
報考職組	0.99	.70
宗教信仰	0.99	0.99
婚姻狀況	0.99	1.46
子女數	0.99	1.36
考試次數	0.99	1.66
家人任公職	1.00	.57
私部門經驗	0.98	1.96
公部門經驗	1.00	.46

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

表 4-17 年齡與公共利益承諾題項答題結果之關係 (N=622)

題目	$\beta$ 係數	標準誤	t
Q1	.022	.008	2.73**
Q2	.016	.007	2.19*
Q3	.004	.007	.60
Q4	.020	.007	3.06**
Q5	.006	.007	.90

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

表 4-18 性別與公共利益承諾題項答題結果之關係 (N=622)

題目	男		女		F
	平均值	標準差	平均值	標準差	
Q4	3.41	0.92	3.34	0.85	0.96
Q5	3.82	0.81	3.77	0.81	0.64
Q6	4.04	0.79	4.17	0.70	4.43*
Q7	3.82	0.79	3.80	0.70	0.05
Q8	3.90	0.75	3.90	0.74	0.00

\* $p < .05$

## 二、PSM「同情心」構面之相關變項

以 MANOVA 進行填答者個人屬性與同情心構面相關性的分析，發現性別和報考職組與同情心構面的答題結果有所關係，結果如表 4-19 所示。檢視性別和報考職組與同情心各題項答題結果

的關係（表 4-20），發現性別與第六題「我常被社會底層的苦難打動」、第七題「大部分的社福計畫是不可或缺的」、第八題「對我而言，無視於他人的苦難很困難」及第 11 題「從日常事物中，我經常感受到人們彼此依賴」的答題結果有顯著相關，而且上述題項的答題結果為女性顯著高於男性；不同的報考職組與第六題「我常被社會底層的苦難打動」的答題結果有所關係，其中行政職組受試者的平均得分（4.13）顯著高於工程職組（3.93）。

表 4-19 個人屬性與同情心之關係 (N=622)

基本資料	Wilks' $\lambda$	F
年齡	0.98	1.41
性別	0.96	3.78**
學歷	0.98	1.80
畢業學校	1.00	.26
報考職組	0.97	2.37*
宗教信仰	0.98	1.47
婚姻狀況	0.99	.62
子女數	0.99	.71
考試次數	1.00	.32
家人任公職	0.99	.48
私部門經驗	0.99	.98
公部門經驗	1.00	.38

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



表 4-20 性別和報考職組與同情心題項答題結果之關係 (N=622)

題目	性別	報考職組
	F	F
Q6	10.51**	8.40 *
Q7	11.08**	3.55
Q8	9.29**	2.67
Q9	3.19	0.03
Q10	.03	0.07
Q11	9.16**	0.48
Q12	.01	3.82

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

### 三、PSM「自我犧牲」構面之相關變項

以 MANOVA 進行基本資料與自我犧牲構面之間的相關性分析，發現年齡、性別和宗教與自我犧牲構面的答題結果有所關係，結果如表 4-21。進一步檢視年齡、性別和宗教與自我犧牲題項答題結果的關係（表 4-22、表 4-23），發現年齡與第 13 題「對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要」、第 14 題「職責優先於個人是我的信仰」、第 16 題「我的所作所為都是為了實現大我」、第 17 題「即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好」、第 19 題「我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者」及第 20 題「我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲」的答題結果呈顯著正

向關係；性別則與第 16 題「我的所作所為都是為了實現大我」與 20 題「我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲」的答題結果有顯著相關，同時上述兩題的答題結果均為男性顯著高於女性；宗教信仰與第 13 題「對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要」、第 15 題「對我而言，做善事比賺錢更重要」、第 16 題「我的所作所為都是為了實現大我」、第 18 題「我覺得人們對於社會的回饋應大於從社會中所得到的」、第 19 題「我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者」及第 20 題「我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲」等題項呈顯著差異，同時所有具顯著差異之題項均為有宗教信仰者高於無宗教信仰者。

表 4-21 個人屬性與自我犧牲之關係 (N=622)

基本資料	Wilks' $\lambda$	F
年齡	0.97	2.61**
性別	0.95	3.68***
學歷	0.98	1.27
畢業學校	0.99	.59
報考職組	0.98	1.57
宗教信仰	0.97	2.36*
婚姻狀況	0.98	1.36
子女數	0.99	.97
考試次數	0.98	1.14
家人任公職	0.99	.98
私部門經驗	0.97	1.89
公部門經驗	0.99	.82

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

表 4-22 年齡與自我犧牲題項答題結果之關係 (N=622)

題目	$\beta$ 係數	標準誤	$t$
Q13	.018	.007	2.49*
Q14	.016	.007	2.25 *
Q15	.010	.008	1.34
Q16	.021	.007	3.04 **
Q17	.017	.007	2.31 *
Q18	.010	.007	1.54
Q19	.026	.007	3.79 ***
Q20	.026	.008	3.49**

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

表 4-23 性別和宗教信仰與自我犧牲題項答題結果之關係 (N=622)

題目	性別	宗教信仰
	F	F
Q13	1.78	6.30*
Q14	1.33	2.60
Q15	0.46	10.20**
Q16	9.50 **	9.10**
Q17	0.13	1.50
Q18	0.03	7.00**
Q19	2.59	5.80*
Q20	8.17**	12.60***

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

#### 第四節 受訓人員 PSM、訓練滿意度及訓練成效的關係

本研究首先以相關係數說明受訓成績之分析結果，了解不同類別之受訓成績間的相關性，後續則透過結構方程式（SEM）進行研究假說之驗證及整體模式配適度之驗證。

##### 一、受訓成績分析結果

根據我國公務人員考試錄取人員訓練辦法之規定，基礎訓練成績區分為本質特性及學業成績兩部分，其中本質特性為受訓人員之品德、才能及生活表現等考評；學業成績則包含專題研究和測驗成績（選擇題與實務寫作各佔 50%）。因此，有必要針對不同類別的成績進行分析，以選擇適當之訓練成效。

表 4-24 為受試者的基礎訓練成績，其中測驗成績部份的變異係數遠高於本質特性與專題研究成績。表 4-25 為受訓人員訓練成績的相關係數矩陣，由此表可知成績總分與測驗成績的相關係數高達 0.985，意即測驗成績可解釋 97% 以上的總分變異量；相對而言，本質特性與專題研討和總分間則呈低度相關（ $r < 0.3$ ），顯見基礎訓練成績總分的變異主要由測驗成績來決定。

表 4-24 受試者基礎訓練成績

	平均值	標準差	變異係數	最小值	最大值
本質特性	66.3	1.4	2.0%	61.8	72.8
專題研討	66.3	1.3	1.9%	62.8	70.3
測驗成績	63.9	6.5	10.1%	43.3	80.0
成績總分	65.2	3.0	4.6%	55.7	72.6

表 4-25 受試者基礎訓練成績的相關係數矩陣

	專題研討	測驗成績	總分
本質特性	.061	.033	.152***
專題研討		.093*	.223***
測驗成績			.985***

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

## 二、研究假說驗證

本研究透過結構方程式檢定本研究之研究假說，結果如表 4-26 所示。檢定結果發現，PSM 與訓練成效之間具有正向關係的假說，PSM 僅與專題研討成績間呈顯著正相關，其相關係數為 0.13；PSM 與訓練滿意度之間具有正向關係的研究假說成立，兩者間的相關係數達 0.67；PSM 與本質特性、測驗成績及成績總分之間並

無顯著相關性存在；訓練滿意度與訓練成效之間並無顯著關係存在。因此，本研究假說二部分成立；假說三成立；假說四則不成立。

表4-26 研究假說檢定

假說	路徑	$\beta$ 係數	標準誤	臨界值
H2	PSM→訓練成效			
H2-1	本質特性	0.07	0.17	0.43
H2-2	專題研討	0.32*	0.16	2.01
H2-3	測驗成績	-0.33	0.81	-0.41
H2-4	成績總分	-0.03	0.38	-0.09
H3	PSM→訓練滿意度	0.32***	0.04	7.78
H4	訓練滿意度→訓練成效			
H4-1	本質特性	0.49	0.36	1.36
H4-2	專題研討	-0.13	0.33	-0.40
H4-3	測驗成績	0.83	1.72	0.48
H4-4	總分	0.46	0.80	0.57

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

### 三、整體模式配適度

模式配適度評鑑的目的，乃是要從各方面來評鑑理想模式是否能解釋實際觀察所得資料呈現的狀況，或者說理論模式與實際所調查資料之間的差距有多大（Anderson & Gerbing, 1988）。常用的配適度評鑑指標可分為絕對配適指標、相對配適指標及精簡配適指標。絕對配適的評估，在於關心模式重製真實共變數矩陣的能力；比較配適的評估，在於關心比較兩個或多個競爭（敵對）模式，那一個對於資料提供較好的配適；精簡配適的評估，是根據研究者可以藉由估計更多參數來獲得一個較好的配適模式（周子敬，2006），目前對於採用何種指標來考驗驗證性因素分析模式並無一致的看法（Tanaka, 1993）。配適指標評鑑標準如表4-27所示：

表4-27 配適指標評鑑表

配適指標	衡量標準
$\chi^2$	未達顯著水準表示模式配適度佳
GFI	$\geq 0.9$
AGFI	$\geq 0.9$
SRMR	$\leq 0.05$
IFI	$\geq 0.9$
CFI	$\geq 0.9$
RMSEA	$\leq 0.05$ （良好）； $0.05$ 到 $0.08$ （不錯）； $0.08$ 到 $0.1$ （中度）； $> 0.1$ （不良）
ECVI	理論模式 ECVI 指標值必須比飽合模式及獨立模式 ECVI 指標值要小

近年來許多研究顯示，由於RMSEA比較不受樣本的影響，RMSEA在評鑑適合度時，表現比許多其他指標還好（Browne & Cudeck, 1993; Marsh & Balla, 1994）。因此，Raykov（2001）強調過去幾年，在評鑑整體模式的過程中，RMSEA已經明顯成為一個高訊息指標。

基於訓練滿意度與訓練成效間無顯著關係存在，將兩者間的關係設為0後重新進行結構方程式分析，其結果如圖4-5所示。模式配適統計量檢驗結果依序為： $\chi^2$ 為2137.0、自由度為621、GFI值為0.82、AGFI值為0.80、SRMR值為0.06、IFI與CFI值均為0.89、RMSEA值為0.06、ECVI值為3.71，結果顯示本研究所提出的假設模式之配適度尚可接受。

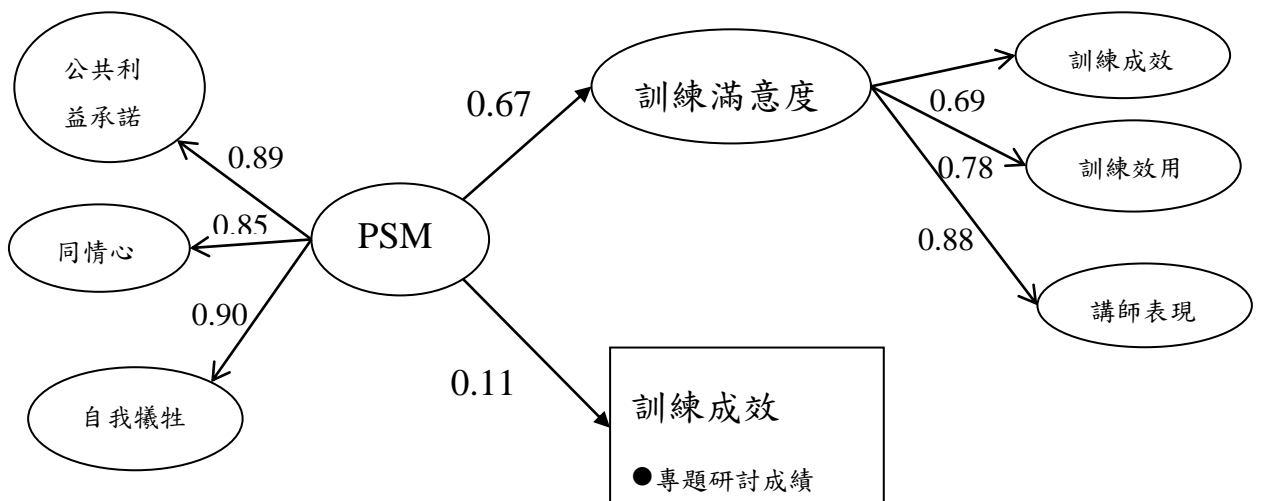


圖4-5 整體模式配適圖



## 第五節 綜合討論

本節綜整研究實證分析結果，相關之研究結果和假設討論。

一、經跨文化翻譯及預試的程序，已提升PSM及訓練滿意度之信、效度

研究工具的信、效度檢定是研究過程中重要的一環，使用不同語言及文化所發展的問卷時，嚴謹的翻譯及審慎過程更是不可或缺步驟。Beaton等人（2000）認為每個量表的發展都有其特定的概念及應用族群，透過完整反覆性的翻譯流程以及預試之信、效度檢測，才能確保跨文化翻譯之量表品質，成為可廣泛落實應用之研究工具。因此，本研究量表發展過程包括：跨文化翻譯過程，以翻譯及返譯的程序，確認中文化量表之內容效度；統計分析過程，以二次預試的資料進行問卷修正，並確認量表之信、效度。

第一次預試發現PSM量表之負面措辭對部分題項產生混淆，不適用於評估填答者對PSM的反應，以致出現信、效度不佳的結果，上述結果與部分學者研究結果相符（Kim, 2009b; Perry, 1996）；問卷內容修正後之第二次預試結果，發現對於政治的反感與領導者的不信任（Brewer et al., 2000; Coursey & Pandey, 2007）可能導

致「政策參與」構面信、效度表現不佳；刪除「政策參與」構面及未達標準之題項後，研究工具之驗證性因素分析顯示PSM及訓練滿意度量表之信、效度良好。由此可見，透過嚴謹的研究工具發展程序，除了可發現國外翻譯量表在本國應用時遭遇的問題或困難之外，亦可增加量表之本土性及適用性。

## 二、受訓人員訓練前後之 PSM 沒有改變

Mortimer和Lorence（1979）及Chatman（1991）的縱貫性研究結果發現，個人的價值觀是可以隨著時間而改變（Wright & Grant, 2010）；Wright和Christensen（2007）以縱貫性研究調查PSM對個人職業吸引、選擇與留任之間的關係，發現PSM會隨著時間而有所轉變。本研究結果發現，受試者訓練前後的PSM沒有顯著差異，此結果與Wright和Grant（2010）提出PSM不應該被視為一個穩定特質（或視為很難或改善緩慢的性格）的觀點不相符。

此外，Pandey和Stazyk（2008）認為組織對PSM的影響極為顯著，組織對於增強及維持PSM，具有正面且積極的效用；Paarlberg、Perry和Hondegheem（2008）認為組織中的工作經驗將會影響個人的PSM程度，建議後續研究可從個人進入組織前、後，甚至離開組織後，觀察PSM的轉變。

由於本研究受試者均為高等考試及格之受訓人員，分發到單位的工作時間並不長，囿於基礎訓練時間僅五週，以致無法在短時間內觀察PSM的變化情況。再者Wright和Grant（2010）建議，PSM研究宜採行實驗或準實驗的研究設計，比較各項干預措施的成效。有鑑於此，訓練對於PSM的影響值得後續研究深入探究。

### 三、PSM「公共利益承諾」構面的相關變項為「年齡」及「性別」

公共利益承諾構面代表，對公共利益或公民責任的承諾根植於個人對實踐社會義務或標準的渴望，因此可被歸類為一種基於規範而來的動機（Kim & Vandenabeele, 2010）。

Camilleri（2007）的研究顯示公共利益承諾與年齡間呈正相關，表示公務人員對公共服務的興趣隨著年紀而增加；Pandey和Stazyk（2008）認為隨著年齡的增長，個人將更傾向於對社會做出持續且積極的貢獻等相關實證研究結果大致相符。部分學者認為年長者擁有較高的社會資本（Putnam, 2001）、年長的員工具有影響決策動機的絕佳位置（Steijn, 2006）及年長的員工通常擁有較高的職位與較大的權力（Liu, et al., 2008）等原因，均為年齡對公共利益承諾構面具有正面效益的重要因素。因此，本研究發現，年齡與第一題「對我而言，積極投入社區事務並不困難」、第二

題「我願意對自己的社區有所貢獻」及第四題「即使有損個人利益，我仍會做出對整體最有利的決定」呈顯著正向關係，此研究結果與PSM實證研究結果相符。

「性別」對於PSM的影響，除了同情心構面之外，實證研究的相關證據顯示仍是混合的（Bright, 2005; Camilleri, 2007; DeHart-Davis, et al., 2006; Pandey & Stazyk, 2008）。DeHart-Davis等人(2006)發現男性在公共利益承諾構面的表現層次高於女性，與本研究發現女性在第三題「對我而言，有意義的公共服務非常重要」的答題結果高於男性的結果不同。除了性別與PSM之間的關係未獲得定論的可能外，組織環境中性別的相關議題亦值得後續深入探究，例如DeHart-Davis等人(2006)利用取樣方式建構「性別平衡」（即女性的賦權行為與男性相似）的調查，進一步解釋女性與政策參與的正向關係。有鑑於此，未來探討PSM的相關研究中，受測者的性別仍是考量的重要因素之一。

四、PSM「同情心」構面的相關變項為「性別」與「報考職組」

同情心是一種讓人承擔對他人的愛與關懷，以及保護他人的渴望之PSM（Kim & Vandenberg, 2010）。

綜觀PSM相關研究發現，幾乎所有的研究均顯示出女性在同

情構面上展現較高層次的PSM (Pandey & Stazyk, 2008)。女性在同情心構面得分較高的原因可能來自於女性關懷及撫育的天性 (Bright, 2005)、傳統對於女性的貶抑以及男性在公共領域互動模式的獨佔性 (DeHart-Davis, et al., 2006) 以及不同性別被期待扮演角色的差異 (Pandey & Stazyk, 2008)。因此，本研究結果發現女性第六題「我常被社會底層的苦難打動」、第七題「大部分的社福計畫是不可或缺的」、第八題「對我而言，無視於他人的苦難很困難」及第11題「從日常事物中，我經常感受到人們彼此依賴」的答題結果顯著高於男性，此研究結果與PSM實證研究結果相符。

Perry (2000) 和Bright (2005) 指出對部分工作而言，社會實踐教育必須考慮「專業化」的特性，由於公共性及非營利工作的特質通常是透過社會科學、健康照護或語言教育而習得的，因此Vandenabeele (2011) 認為語言、醫療保健及社會科學領域的學生具有較高的PSM。本研究結果發現，報考行政職組對第六題「我常被社會底層的苦難打動」的得分高於工程職組，此研究結果與相關實證研究結果不謀而合。

五、PSM「自我犧牲」構面的相關變項為「年齡」、「性別」及

## 「宗教信仰」

自我犧牲構面因其與公共服務觀念的歷史連結而被保留成一個獨立的構面(Kim & Vandenberg, 2010)。Pandey和Stazyk(2008)認為隨著年齡的增長，個人將更傾向於對社會做出持續且積極的貢獻。就利他主義研究中的傳承(generativity)意指成人貢獻生命在照顧下一代的活動(Snarey, 1993)的觀點而言，隨著年齡增長和伴隨而來的生活經驗(例如養兒育女)，個人對於貢獻社會將變得更為積極(McAdams & de St Aubin, 1992; Ryff & Heincke, 1983)，因此，部分學者認為PSM在不同世代中存在差異可能與年長者傾向於「給予」的價值觀(Pandey & Stazyk, 2008)或是年長者具備較高的道德發展層次(Kohlberg, 1973; Perry, 1997)有關。本研究結果發現年齡與第13題「對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要」、第14題「職責優先於個人是我的信仰」、第16題「我的所作所為都是為了實現大我」、第17題「即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好」、第19題「我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者」及第20題「我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲」的答題結果呈顯著正向關係。此研究結果與PSM相關實證研究結果相符。

Perry(1997)調查PSM前因的研究發現，男性在自我犧牲構

面得分高於女性；Giauque、Ritz、Varone、Anderfuhren-Biget和Waldner（2009）針對瑞士公務人員的實證研究，也發現男性自我犧牲構面顯著高於女性，上述實證研究結果與本研究結果發現，男性則在第16題「我的所作所為都是為了實現大我」與20題「我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲」等題項高於女性的結果相符。由此可見，儘管部分學者認為性別在自我犧牲構面未獲定論，就自我犧牲構面而言，男性高於女性的趨向仍值得深入探究。

Perry（1997）的問卷調查結果顯示參與宗教活動對PSM有負向的影響。Perry（1997）認為宗教活動參與的負相關，代表個人時間花費於宗教活動多於公共服務，熟悉宗教教義並不保證接受宗教背後愛與同情心的倫理，甚至可能出現相反的結果。相反地，承認與神親近的個人，則可能在各種情況下展現高度的PSM。有鑑於此，Perry等人（2008）針對志願工作者的質性研究發現，承認與神親近的志願工作者具有較高的PSM，進而指出宗教活動對於發展公共服務精神具有正面效益（Perry, et al., 2008）。本研究結果發現，有宗教信仰者對第13題「對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要」、第15題「對我而言，做善事比賺錢更重要」、第16題「我的所作所為都是為了實現大我」、第18題「我覺得人

們對於社會的回饋應大於從社會中所得到的」、第19題「我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者」及第20題「我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲」等答題結果顯著高於無宗教信仰。此結果與上述研究實證結果相符。

## 六、研究假設驗證與模式配適結果

### (一) PSM 對訓練成效及訓練滿意度有正向關係

由研究假設的結構方程式分析結果可知，PSM與訓練積效及PSM與訓練滿意度間均呈正相關。在訓練積效方面，值得注意的是PSM並非與所有的訓練成績間均有顯著相關存在。本研究納入分析的訓練成效指標有四：本質特性由各班輔導員考評受訓人員之品德、才能及生活表現；專題研討為分組報告，內容包括口頭報告與書面報告，由專題研討講座決定報告成績，其中團體成績佔90%，個別成績僅佔10%；測驗成績內容則分為單選題與實務寫作，各佔50%；總分成績則依本質特性25%、專題研討30%與測驗成績45%的比例加總來決定。由成績總分與各分類成績間的相關係數分析可知，雖然測驗成績表面上只佔總成績的45%，實際上卻解釋了高達95%的總成績變異量，簡而言之，總分成績幾乎完全由測驗成績所決定。近來考選制度改革的重點在於建立淘汰機



制，希望能透過訓練期間的評估方法汰除不適任的人選，避免現行以測驗成績做為篩選公務人員唯一標準的考選制度，可能導致考試成績優良卻未必適任的問題。由本研究的分析結果不難發現，透過訓練過程汰除未來可能的不適任人選雖然立意良好，但在執行上仍有改善的空間，至少就目前決定訓練成績的方法而言，仍未擺脫以測驗成績決定受訓學員去留的陰影。

依據2010年「公務人員考試錄取人員基礎訓練專題研討評量實施方式及評分基準修正條文」所揭示的，專題研討範圍包括「薦任人員應具備之管理力」及「薦任人員應具備之執行力」兩單元。就定義而言，其評估重點明顯異於測驗成績，本研究結果亦顯示專題研討成績與測驗成績間無顯著相關性存在，顯見專題研討的評估結果乃是與測驗成績完全獨立的面向。更重要的是，本研究發現受訓學員的PSM僅與其專題討論成績間有顯著相關性存在，與測驗成績及總成績無關。由前述討論可知，PSM影響公務人員執行公共事務的動力，但目前受訓學員的評分制度中，僅專題討論部份可稍反應出其PSM。雖然PSM公務人員執行公務有其重要性與價值，可惜目前的評分制度仍未能充分反映此一重要面向，有鑑於此，如何改革受訓成績的評分方法以篩選出最合適的人選仍有很大的討論空間，本研究結果為將來公務人員的篩選機制提

供了一個有力的參考依據與方向。

有鑑於PSM與績效間中介變項於公共管理領域之重要性，檢視PSM相關文獻發現，告密行為（Brewer & Selden, 1998）、組織公民行為（Kim, 2005；Pandey, et al., 2008）、工作滿意度、規範及情感承諾（Vandenabeele, 2009）等均為PSM與績效間之中介變項，與PSM呈正向關係；同時，與PSM性質相近的志工參訓動機，與訓練成效之反應、學習及行為層面均有顯著正相關（林智芬等人，2011），本研究據此提出PSM與訓練滿意度間正向關係的假設。研究結果發現PSM與訓練滿意度之間呈中高度的正相關。

高等考試基礎訓練目的在於「充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術」，故訓練重點即為強化受訓者相關技能。若受訓者本身具備強烈的PSM，在接受此類訓練時應會表現出更大的熱誠與更積極的態度，例如課程設計得宜，能夠達到課程目標的要求，符合學員的期待，則對訓練課程的滿意度即會增加，本研究結果可印證此一理論，為PSM與課程滿意度間的關聯性提供了實證依據。

## （二）訓練滿意度與訓練成效間無顯著關係

儘管訓練滿意度通常被視為評鑑受訓者感受的工具，並不具任何學習方面的量測，但是，Goldstein（1993）、Mann（1996）

及Tannenbaum和Woods(1992)認為對反應評鑑獲得更好的理解，有助於組織定義與目前訓練相關的特定問題或弱點，為改善未來訓練的準備提供了重要基礎。就訓練評鑑的觀點而言，Kirkpatrick(1967)反應、學習、行為及結果的四層次評鑑模式具有連鎖效應，受訓者滿意度會影響其學習傾向，學習傾向轉變為真實的學習，將可修正其質性或量性的行為，最終則產生組織的效能(Noe, 2002)，其中訓練滿意度對受訓者的能力程度具有正向關係(王居卿, 2000)。本研究結果顯示，訓練成效與滿意度間並無任何相關性存在，顯見訓練成效的評估結果無法反映出受訓者對課程的滿意度，訓練滿意度與訓練成效之間並未出現連結。因此，針對上述研究結果進一步探究其原因，分析面向可以從訓練滿意度的可信度，及訓練成效反應受訓者學習層面與否兩方面進行。

本研究採Giangreco等人(2009)所發展的訓練滿意度量表，藉由預試及嚴謹的量表驗證方式確認其信、效度，故本研究採用的訓練滿意度量表應能反應受訓者對訓練課程的滿意程度，惟訓練成效的測量能否反應受訓者的學習層面仍有待進一步的檢驗。因此，本研究結果對未來進行相關研究或訓練成效評估及改進，提供了極有價值的資訊。

### (三) PSM、訓練滿意度及訓練成效之整體模式配適良好

組織行為及經濟學的相關研究，對於PSM與效能之間的正向關係大部份均持支持態度，惟公務員動機包含利他與利己動機，以致公務員的動機較一般工作動機更複雜（Perry, et al., 2010）。因此，Le Grand（2006）認為公共政策應以創造一個有益於服務傳遞的準市場機制來設計，該準市場機制必須能滿足所有公司部門的利他動機，並建議後續研究應朝正式模型驗證，而非實證分析來進行。

有鑑於組織為PSM的重要影響因素(Pandey & Stazyk, 2008)，Bright（2007）發現PSM具有調節組織績效的間接效果，沒有直接效果；Vandenabeele（2009）發現對PSM對組織績效具有直接與間接效果，工作滿意度、規範及情感承諾則出現中介的間接效果；Leisink和Steijn（2009）亦透過調查驗證了PSM與承諾、竭盡全力及對工作績效理解的模型驗證，顯見PSM本身是個複雜的問題，這種複雜性充分反映出PSM多面向的發展軌跡，部分公務人員的PSM在進入公共機構服務前就已存在，部分PSM則有待進入公共機構服務之後才發展（Vandenabeele, 2011）。

## 第五章 結論與建議

本章分為二節，第一節將根據研究結果與討論，歸納整理並簡要陳述研究結論；第二節針對相關人員及單位提出管理實務建議，並對後續研究者提供具體方向與建議。

### 第一節 結論

本研究旨在了解受訓人員PSM相關變項，進而探究PSM、基礎訓練滿意度及訓練成效的關係。透過實證分析程序所獲致之研究結論如下：

一、由「公共利益承諾」、「同情心」及「自我犧牲」三構面建構的PSM量表信、效度良好，且適用我國文化背景

本研究藉由兩次預試進行PSM量表之修訂，修正反向題的措辭，刪除信、效度表現不佳之題項，以包含「公共利益承諾」、「同情心」及「自我犧牲」構面之PSM量表20題，作為本研究正式施測之PSM量表。

除了Perry (1996) 及Kim (2009b) 提出負面措辭容易出現混淆、譏笑等負面影響，不適用於評估PSM感受的看法之外，Kim (2009b) 進一步指出反向題因素負荷量較低的原因，可能與儒家

思想及集權主義文化的連結性較低有關。鑒於我國國情文化及相關實證證據，本研究修正負面措辭為正面措辭的PSM量表，適用於後續研究之進行。

再者，Kim和Vandenabeele（2010）認為就「政策參與」構面的題目而言，其內容傾向於降低政治不滿，而不屬於政策參與興趣，因此不適用於測量政策參與（Coursey & Pandey, 2007; Coursey, Perry, Brudney, & Littlepage, 2008）；同時這些題項在其他國家（如馬爾他共和國及南韓）的研究中發展並不良好（Camilleri, 2006; Kim, 2009b）。「政策參與」構面的題項需要更聚焦於公共機構服務、參與公共政策過程及社區、社會發展活動，成為增進指標效度的工具（Kim & Vandenabeele, 2010）。有鑑於此，本研究「政策參與」構面信、效度表現不佳的結果，與部分非美國背景之實證研究（Camilleri, 2006; Kim, 2009b; Liu, et al., 2008）結果相符，不同國家的歷史和體制，可能造成對PSM解釋上的差異（Paarlberg, et al., 2008）。因此，Perry和Hondegheem（2008）提出擴大對PSM研究，以解決非美國背景（如歐洲、亞洲和澳洲等地區）所發現之相關問題的呼籲，建構一個普遍適用於全球範圍的PSM架構，避免有爭議的具體項目及措辭是有必要的。

有鑑於Perry和Hondegheem（2008）認為尋找PSM在不同國家

及地區相關證據的大量研究是必要的，尤其驗證PSM的結構更是重要。本研究進一步以驗證性因素分析驗證PSM量表（公共利益政策、同情心及自我犧牲三構面）之量表向度、信度及效度，結果顯示本研究PSM量表向度獲得支持（因素負荷量大於0.4，且統計檢驗結果小於0.001）、信度尚可接受（ $\alpha$ 值均大於0.7，平均因素萃取量除同情心構面外，均大於0.5）、各構面間具有區辨效度（非限制模式的配適度顯著優於各種限制模式）及二階PSM模式配適度良好（RMSEA值為0.07）。

鑒於PSM量表的改進仍有其價值與必要性存在，尤其在不同國家地區的應用上（Perry, et al., 2010），如果能夠在不同的政治及行政環境獲得證實，PSM成為普遍性的理論將獲得更有力的支持（Liu, et al., 2008）。Vandenabeele、Scheepers和Hondegheem（2006）認為了解PSM歷史和體制的內涵是很重要的，探究公部門的PSM則必須考慮東西方之間傳統、文化及政治的分歧。Liu、Tang和 Zhu（2008）針對191名中國公共管理碩士班的學生進行PSM研究，發現除了語言障礙之外，認為在中國的脈絡下，PSM將有所差異或存在某些特別之處。因此，本研究之PSM量表應適用於衡量我國公務人員之PSM程度，為後續研究奠定良好基礎。

## 二、基礎訓練前後 PSM 改變不大，影響仍有待後續研究驗證

Wright和Grant（2010）認為運用隨機、控制PSM干預措施、時間序列及目標績效前後測等實驗設計，得以強化對PSM與績效間關係的理解，提升因果關係的推論能力，同時也維持良好的外在效度。因為，當PSM是動態狀態而非靜態特徵時，相關的實驗設計將是富有成果的，即使PSM屬於一個靜態的特質，實驗仍然具有潛力。

已有研究證實，介入適當的干預措施可以改變個人的行為與績效，尤其是關於建構PSM價值（Verplanken & Holland, 2002）及在工作中提供表達價值的機會（Grant, 2008）。Wright和Grant（2010）進一步提出直接接觸（Grant, 2008）、設定目標（Locke & Latham, 2002; Wright, 2001, 2004, 2007）及自我說服（Aronson, 1999; Heslin, Latham, & VandeWalle, 2005）等三種干預措施，將有效提升個人PSM。意即直接鼓勵員工、訂立困難且具體的公共服務目標及設計自我說服的練習等方式，都有可能激勵員工在工作中突顯、展現及履行其公共服務價值（Wright & Grant, 2010）。

本研究結果雖然顯示訓練未明顯地改善PSM，但須注意的是本研究所指的訓練並非基於實驗設計，無法控制其他干擾因素對PSM的影響。有鑑於此，未來在評估訓練成效對PSM的影響時，



建議可採實驗設計的方式進行，以排除干擾因素對PSM的可能效用，影響結果的判斷與推論。

### 三、受訓人員「性別」及「年齡」為PSM的重要相關變項

#### (一)「性別」為PSM最主要的前因

探究PSM的相關因素發現，「性別」與PSM「公共利益承諾」、「同情心」及「自我犧牲」三大構面均有關係，女性在公共利益承諾及同情心構面展現較高層次的PSM；在自我犧牲構面的表現程度則低於男性。

雖然性別對於PSM的影響，除了同情心構面在相關實證研究中均獲得女性高於男性的支持之外，實證研究的相關證據顯示為混合（Pandey & Stazyk, 2008）。Bright（2005）認為造成女性具有較高PSM的原因可能來自於女性關懷及撫育的天性或是不同性別被期待扮演角色的差異（DeHart-Davis, et al., 2006）；DeHart-Davis等人（2006）進一步以細微的角度提出，女性傾向在同情心構面展現較高層次，男性則傾向展現較高層次於政策參與及公共利益承諾構面。就此，或可借重女性主義的基本觀點，可能受限於傳統對於女性的貶抑以及男性在公共領域互動模式的獨佔性，以致女性出現較高的同情心及較低的政策參與及公共利益

承諾的結果。除了性別與PSM之間的關係未獲得定論的可能外，組織環境中性別的相關議題亦值得後續深入探究，例如DeHart-Davis等人（2006）利用取樣方式建構「性別平衡」（即女性的賦權行為與男性相似）的調查，進一步解釋女性與政策參與的正向關係。有鑑於此，未來探討PSM的相關研究中，受試者的性別仍是考量的重要因素之一。

## （二）「年齡」為 PSM 的次要前因

除了「同情心」構面之外，「年齡」對PSM「公共利益承諾」與「自我犧牲」構面呈顯著正向關係，意即年紀愈大，公共利益承諾及自我犧牲構面的表現愈高。

綜觀過去探討關聯及影響PSM因素的相關研究，年齡被視為一個用來研究PSM的強而有力的社會人口變項（Pandey & Stazyk, 2008），並且獲得對PSM具有正向影響的證據（Houston, 2000；Perry, 1997）。Steijn（2006）認為由於多重層次的立場和政策/組織知識，年長的員工具有影響決策動機的絕佳位置；Putnam（2001）認為年長者與年輕人的差異在於，年長者較高的社會資本，以致年齡對公共利益承諾出現正面效益；Pandey和Stazyk（2008）認為從傳承的觀點而言，成人貢獻生命照顧下一代的生活經驗，個人將更傾向於對社會做出持續且積極的貢獻（McAdams & de St

Aubin, 1992; Ryff & Heincke, 1983) , 也代表年齡對於自我犧牲具有正面效益。整體而言, 隨年齡逐漸增加的決策影響(Steijn, 2006) 及社會資本(Putnam, 2001) , 成為年齡對公共利益承諾正向關係的要素; 年長者的「給予」價值觀(2008) 及較高的道德發展層次(Kohlberg, 1973; Perry, 1997) , 以致年長者PSM自我犧牲的表現高於年輕世代。

此外, Liu、Tang和Zhu(2008) 對中國公務人員工作滿意度的研究, 將年齡視為用來解釋年長與年輕公務人員之間的社會或調適差異的關鍵變項。並且認為造成差異的原因有二: 首先, 由於年長的公務人員通常比較具有經驗, 所以對工作中消極及積極的特性能夠處理得比較完善; 另一個則是年長的公務人員有比較理想的職位、更為親密的同事關係以及要求比較少(Moynihan & Pandey, 2007; Naff & Crum, 1999; Perry, 1997; Taylor, 2007) 。有鑑於Buelens和Van den Broeck (2007) 認為年長的員工對於薪資的動機較低, 並渴望在有支持性的環境下工作, 我國公務體制背後所衍生之工作特性、部屬主管關係及員工對組織的感受等影響PSM的因素(Camilleri, 2007) , 將成為後續研究的思考方向。

四、PSM 對訓練成效及訓練滿意度具有正向關係，且模式配適良好

PSM相關實證研究顯示，PSM與績效之間具有正向關係，意即PSM程度愈高，則其績效表現愈好，不論是個人績效（Alonso & Lewis, 2001; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009）或是組織績效（Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005）。本研究以受訓人員基礎訓練成績為研究假設之訓練成效，並依成績考核方式區分為本質特性成績、專題研究成績、測驗成績及成績總分四大類，分別進行PSM與訓練成效之假說驗證。驗證結果顯示，PSM與專題研究成績間有顯著的正向關係，其餘成績均未顯著。此研究結果與PSM實證研究結果大致相符，惟基礎訓練以成績總分做為訓練淘汰機制之參考分數，而成績總分最主要的變異來自測驗成績，表示測驗成績決定受訓者的去留。因此，雖然PSM與訓練成效的假說在專題研究部分獲得支持，但是成績背後潛藏的設計仍值得後續研究進行探究。

PSM與訓練滿意度之間的正向關係，可以從PSM模式驗證中，發現工作滿意度在PSM與績效之間扮演中介變項的證據（Vandenabeele, 2009），或志工參與動機與訓練成效呈顯著正相關的研究實證中獲得支持。研究結果顯示PSM與訓練滿意度之間

確實存在著正向關係，與上述實證研究結果相符，代表著PSM愈高，受訓者對於訓練的滿意程度就愈高。

Kirkpatrick (1967) 認為訓練者滿意度的評量，缺乏學習層面的評鑑，Alliger和Janak (1989)、Arthur Jr等人 (2003) 與Clement (1982) 認為正向的訓練反應對層次二或層次三的結果有正面影響，有更好的學習或更好的學習遷移(Alliger & Janak, 1989; Arthur Jr, et al., 2003; Clement, 1982)；Brown (2005) 認為受訓者的反應會影響投入程度及訓練效果；王居卿 (2000) 研究結果顯示，訓練滿意度會影響能力增進程度，並進而影響所學應用程度。本研究結果發現，訓練者滿意度對訓練成效之各類成績均無顯著之正向關係，代表訓練者滿意度對訓練成效的假說未獲驗證。就訓練評鑑的觀點而言，層次一的訓練反應對層次二的訓練學習沒有正面影響，其原因值得後續研究深入探究。

整體而言，本研究藉由結構方程式進行PSM、訓練滿意度及訓練成效之間關係的模式驗證結果，為後續研究提供豐富之實證證據。

## 第二節 建議

綜合前述研究結果，根據本研究所獲致結果，提陳實務與研

究兩層面之建議如下：

### 一、對公共服務相關單位的建議

#### (一) 利用 PSM 量表擴大對我國公務人員 PSM 的了解

Leisink (2009) 透過質性研究發現，PSM 可用來進行公共服務的工作設計；Vandenabeele (2011) 認為，由於社會化過程的複雜性，PSM 可以被視為在不同的職涯階段、各種人力資源管理過程及招募甄選階段的管控；許多來自公共管理及經濟學領域的 PSM 研究，持續創造有用的知識以利公共組織改善招聘、遴選及留任，並為其開創出一番前景 (Perry, et al., 2010)。因此，對於公共管理領域而言，PSM 具有持久不衰的重要性及成就 (Vandenabeele, 2011)。

有鑑於此，本研究以 Perry (1996) 發展之 PSM 量表為架構，透過跨文化翻譯及問卷調查，發展適合我國文化意涵且信、效度良好之 PSM 量表，建議相關單位應透過 PSM 擴大對我國公務人員的了解，累積 PSM 的重要資訊及知識，以作為未來實施文官甄拔與培訓的重要參考依據。

(二) 提供受訓人員理解組織價值及反映公共服務價值行為期待的正式與非正式學習機會

社會化為公共服務價值與組織新進員工的連結，意即組織關鍵特性的價值觀及如何將這些價值觀轉化為可接受的行為 (Brief & Motowidlo, 1986; Chatman, 1991)。員工社會化應該對新進員工介紹公共組織的歷史、任務、目標及規範，並說明如何透過公共政策的設計及公共服務的傳達來滿足公共服務目標 (Kim, 2005; Klein & Weaver, 2000)。社會化是一個開始於新進員工加入組織後不久的過程，因為新成員往往非常渴望學習適當的行為及調適 (Cooper-Thomas & Anderson, 2002)。正規的培訓、職前訓練、社會活動及閱讀刊物，提供新進人員關於角色要求及組織背景的具體資訊，並調整員工動機 (Cooper-Thomas & Anderson, 2002)。

社會化通常透過正式培訓過程及工作職場非正式的社會互動來發生，師徒制為傳遞價值觀的關鍵因素，讓新進員工見識到資深員工如何將PSM融入其行為 (Wilson & Elman, 1990)，鼓勵新進員工從經驗豐富的員工中獲得行為的線索 (Chatman, 1991)；非正式的社會互動讓新進員工得以觀察其同事及主管，並從中獲取有關組織價值觀及期望的重要線索 (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Ostroff & Kozlowski, 1992; Saks & Ashforth, 1997)。

由於高等考試錄取後，均需接受基礎訓練及實務訓練，建議相關單位於基礎訓練階段透過正式培訓方式，提供受訓人員理解公共服務價值及轉化公共服務價值之行為期待的學習機會；實務訓練階段則輔以師徒制或其他非正式社會互動，協助受訓人員從工作職場中獲得PSM價值與行為的相關線索。

(三) 加速理解 PSM 對提升公務人員績效的作用，提出具體管理策略以發展公務人員 PSM 的效用

Perry和Wise (1990) 認為，PSM程度較高者的本質將會驅動公共服務，及PSM對於組織承諾、可靠的角色行為與創新活動具有正向影響。針對公共管理相關文獻探討，發現Naff和Crum(1999)的研究發現，PSM與自陳績效間呈正相關；Alonso和Lewis(2001)透過工作績效考核及等級來衡量績效，並得出PSM與績效考核有正向關係的結論；Bright (2007) 以績效作為依變項，並納入PSM與績效間的關係為調節變項，進行個人與組織配適模型的驗證，發現PSM具有調節的間接效果，但不具備直接效果；Vandenabeele (2009) 的研究發現，PSM與自陳績效之間存在有正向且顯著的關係，而且工作滿意度、規範及情感承諾，對動機與績效之間的關係產生中介的間接效果。因此，Le Grand (2006) 認為公共政策應以創造一個有益於服務傳遞的準市場機制來設計，該準市場



機制必須能滿足所有公司部門的利他動機。

據此，本研究認為建立公務人員PSM刻不容緩，建議相關單位加速理解PSM對提升公務人員績效的作用，進而提出具體管理策略以發展公務人員PSM的效用。

## 二、對後續研究者的建議

### （一）可補強縱貫性研究設計、質性和實驗方法

Vandenabeele (2011) 認為橫斷性研究，用來解釋有關時間序列及因果關係方向性等部分，仍存在著差異；Wright和Grant(2010) 認為隨著PSM逐漸獲得重視的同時，關於PSM源起、影響因素及部分研究結果歧異的問題，可以採用研究設計來回答這些關鍵問題，以提升PSM概念內部效度及實用性的最大值。例如透過運用縱貫性(longitudinal)的研究設計，PSM學者將更加理解建立PSM重要性及求職者就業決定的影響因素，進而應用於公共機構對招聘及留任公務員；運用質性方法(結合訪談、非參與及參與式觀察、檔案文件)得以探究組織如何影響PSM及PSM相關的心理及行為過程，將使得研究結果具備更高的可信度及說服力；利用其他領域的實驗和準實驗討論有助於說服學者和從業人員對PSM提高員工績效的理解。綜上所述，未來進行我國公務人員PSM相關

研究時，可納入橫斷性及縱貫性研究資料，並運用質性、實驗及準實驗研究方法深化研究內涵，這些研究設計將有助於推動及應用PSM理論。

## （二）可納入 PSM 的前因，進行因果模式相關之實證研究

Perry和Hondegheem（2008）認為，就發展新構面實證關係的體系而言，學者首先關注的重點在於構面的前因，探究前因的研究有助於驗證預期的實證關係，並可藉此展開闡明前因與構面之相關因果架構。儘管目前有關於PSM前因之研究資料有限，但是仍有些變項已被確認為顯著變項，以及其他屬於重要關係提示的研究結果出現（Perry & Hondegheem, 2008）。一般而言，PSM前因可區分為人口屬性、社會化及工作組織三面向進行相關分析。

Pandey和Stazyk（2008）指出教育程度、性別及年齡為人口屬性變項中最強而有力的前因，其中教育程度變項中，獲得教育程度較高者，其PSM程度亦較高的一致結論，其他變項的研究僅有少數一致的結果，以致從變項與構面結果中定義一致的前因關係是有困難的；社會化相關實證研究支持來自於家長、宗教機構及對PSM有重要影響之專業組織的前因，發現青年時期的社會化經驗對於形塑其成年時期的政治態度及行為提供很大的助益，大多數的研究結果均顯示專業本身與PSM間具有正向關係（Pandey &

Stazyk, 2008)；工作組織相關的前因對PSM影響的研究則在促進及維持PSM部分充分展現出大有可為的前景，例如Moynihan和Pandey (2007)的研究發現PSM與繁文縟節及工作任期之間的負向關係，對組織文化的影響則未獲證實，因此，工作組織的日常經驗中如何影響PSM的層次，將成為有趣的研究問題 (Perry & Hondeghem, 2008)。

### (三) 可增加私部門及非營利組織之相關實證研究

儘管相關實證研究發現，公部門員工的PSM高於私部門員工 (Crewson, 1997; Lewis & Frank, 2002; Steijn, 2008)，並不代表非公部門的其他組織就不存在著PSM。Steen (2008)認為PSM在私部門組織可能以企業社會責任及組織公民行為等形式存在著；Lyons、Duxbury和Higgins (2006)與Mann (2006)推測非營利組織成員之PSM可能高於政府部門員工，因為新公共管理改革的變化，導致政府部門工作性質轉變，提升非營利組織的吸引力。因此，Perry和Hondeghem (2008)認為如何在私部門及非營利組織中建構PSM將成為未來的研究重點。有鑑於此，本研究建議未來研究可增加私部門及非營利組織之相關實證研究，以探究影響PSM取向之重要因素。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

仇桂美（2011）。全球化發展趨勢下國家考試因應對策。國家菁英季刊，7（1），33-52。

王居卿（2000）。影響訓練成效相關因素模式之實證研究：認知及多變量的觀點。臺大管理論叢，10（2），135-166。

史美強（2011）。公務人員考試錄取人員訓練篩選機制之研究。台北：考試院保訓會。

江大樹（2005）。政府改造對公務人力教考訓用配合制度之影響。國家菁英季刊，1（1），45-57。

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

余品嫻（1997）。政府部門中訓練評估之研究。研考雙月刊，21（1），84-93。

李佩芬（2005）。公務員：別再叫我鐵飯碗！。就業情報網。取自

[http://media.career.com.tw/industry/industry\\_main.asp?no=349p042&no2=48](http://media.career.com.tw/industry/industry_main.asp?no=349p042&no2=48)

- 沈建中（2009）。從「教、考、訊、用」論地方政府公務人員人力資源發展培訓策略。**研習論壇**，**103**，41-51。
- 周子敬（2006）。**結構方程模式（SEM）-精通 LISREL**。台北：全華科技圖書。
- 林智芬、李介祿、顏添明（2011）。林務局國家森林志工參與動機及解說訓練成效之研究。**林業研究季刊**，**33**（1），9-15。
- 邱華君（2008）。公務人力資源開發運用與保障機制之探討。**考銓季刊**，**55**，23-43。
- 邱華君（2009）。公務人員訓練變革與價值意義。**國家菁英季刊**，**5**（1），123-139。
- 張瑞濱、賀力行（2003）。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略。**人力資源管理學報**，**3**（1），81-111。
- 曹俊漢（2010）。面對全球化我國文官甄才與培訓機制的轉型趨勢。台北：考試院。
- 陳志瑋、余致力（2005）。公務人員考試錄取人員訓練制度改進之研究。**國家菁英季刊**，**1**（1），99-116。
- 陳衍宏（2011）。迎向「新公共服務（NPS）」的具體實踐。**研習論壇**，**125**，29-36。

陳慧萍（2011，七月）。高考基礎訓練刷掉 20 人，破紀錄。自由

時報。取自

<http://www.libertytimes.com.tw/2011/new/jul/1/today-life11.htm>

彭錦鵬（1998）。高級文官甄補與培訓之模式。政治科學論叢，9，

329-362。

彭錦鵬（2010）。公務人員考選制度的變革與未來展望。國家菁

英季刊，6（1），17-40。

彭錦鵬、劉坤億（2009）。我國公務人力資源改革方向之研究。

台北：行政院研究發展考核委員會。

## 二、英文文獻

Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.

Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance evidence from the federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.

Andersen, L. B. (2009). What determines the behaviour and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 79-97.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation

- modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aronson, E. (1999). The power of self-persuasion. *American Psychologist*, 54(11), 875.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Blanchard, P. N., Thacker, J. W., & Way, S. A. (2000). Training evaluation: Perspectives and evidence from Canada. *International Journal of Training and Development*, 4(4), 295-304.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. K. S. (2004). Testing the structure of psychological empowerment: Does gender make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 861-877.
- Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 136-156). Oxford: Oxford University Press.



- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-155.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Bright, L. (2009). Why do public employees desire intrinsic non-monetary workplace opportunities? *Public Personnel Management*, 38(3), 15-37.
- Brown, K. G. (2005). An Examination of the Structure and Nomological Network of Trainee Reactions: A Closer Look at "Smile Sheets". *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 991.

- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Testing Structural Equation Models*, 154, 136-162.
- Buchanan, B. (1975). Red-tape and the service ethic. *Administration & Society*, 6(4), 423-444.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263.
- 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.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 459-484.
- Chaudron, D. (1996, January). Training effectiveness - Don't overload the horse. *HR Focus*, 10-11. Retrieved from <http://business.highbeam.com/4710/article-1G1-17956037/training-effectiveness-dont-overload-horse>
- Chlivickas, E. (2010). *Development of human resources system for improvement of public administration in central and eastern european countries*. Paper presented at the 6th International

Scientific Conference, Vilnius, Lithuania. Retrieved from [http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/BUS\\_AND\\_MANA\\_2010/International\\_Economy/361-369\\_Chlivickas.pdf](http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/BUS_AND_MANA_2010/International_Economy/361-369_Chlivickas.pdf)

- Clement, R. W. (1982). Testing the hierarchy theory of training evaluation: An expanded role for trainee reactions. *Public Personnel Management*, 176-184.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Littlepage, L. (2008). Psychometric verification of Perry's public service motivation instrument. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 79-90.
- 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.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender

- dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, 66(6), 873-887.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2007). Signaling and screening of workers' motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62(4), 605-624.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2008). Incentives and workers' motivation in the public sector. *The Economic Journal*, 118(525), 171-191.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2010). Managerial talent, motivation, and self-selection into public management. *Journal of Public Economics*, 94(9-10), 654-660.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dixon, N. M. (1996). New routes to evaluation. *Training and Development*, 50(5), 82-85.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Boston, MA: Little, Brown and Company
- Farazmand, A. (2009). Building administrative capacity for the age of rapid globalization: A modest prescription for the twenty-first century. *Public Administration Review*, 69(6), 1007-1020.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2005). *How to Design and Evaluate*

*Research in Education*. New York: McGraw-Hill.

- Francois, P. (2000). "Public service motivation" as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*, 78(3), 275-299.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.
- Frederickson, H. G. (1971). Toward a new public administration tration. In F. Marini (Ed.), *Toward a new public administration: The minnowbrook perspective* (pp. 309-331). Scranton, PA: Chandler.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207-229.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2008). *Crowding out public service motivation* (CEDI Discussion Paper Series, no. 08-07). Uxbridge: Centre for Economic Development and Institutions (CEDI), Brunel University. Retrieved from <http://v-scheiner.brunel.ac.uk/bitstream/2438/3922/1/Fulltext.pdf>
- Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall

satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96-111.

- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2009). *Public service motivation: First empirical evidence in Swiss municipalities*. Retrieved from [http://www.unige.ch/ses/spo/Membres/Enseignants/Anderfuhren/publication/SGVW\\_Jahrbuch\\_giauque\\_ritz\\_varone\\_anderfuhren.pdf](http://www.unige.ch/ses/spo/Membres/Enseignants/Anderfuhren/publication/SGVW_Jahrbuch_giauque_ritz_varone_anderfuhren.pdf)
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Pacific Groove, CA: Thomson.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). *Managing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Gregg, P., Grout, P., Ratcliffe, A., Smith, S., & Windmeijer, F. (2011). How important is pro-social behaviour in the delivery of public services? *Journal of Public Economics*, 95(7-8), 758-766.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842.
- Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International*

*Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5-9.

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test.

*Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4),  
713-727.

Kabanoff, B., & Bottger, P. (1991). Effectiveness of creativity  
training and its relation to selected personality factors. *Journal of  
Organizational Behavior*, 12(3), 235-248.

Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce:  
A comparison of public and private sector employees. *Public  
Personnel Management*, 515-516.

Kelman, S. (1987). Public choice and public spirit. *Public Interest*,  
87(1), 80-94.

Kidder, P. J., & Rouiller, J. Z. (1997). Evaluating the success of a  
large scale training effort. *National Productivity Review*, 16(2),  
79-89.

Kidron, A. G. (1977). The effectiveness of experiential methods in  
training and education: The case of role playing. *The Academy of  
Management Review*, 2(3), 490-495.

Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational  
performance in government organizations. *Journal of Public  
Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.

Kim, S. (2009a). Revising Perry's measurement scale of public service  
motivation. *The American Review of Public Administration*,  
39(2), 149-164.

Kim, S. (2009b). 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., & Vandenberg, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training. In R. L. Craig & L. R. Bittel (Eds.), *Training and development handbook* (pp. 87-112). New York: Mc Graw-Hill.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Knoke, D., & Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(2), 209-254.
- Kohlberg, L. (1973). The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *The Journal of Philosophy*, 70(18), 630-646.
- Le Grand, J. (2006). *Motivation, agency, and public policy: Of knights and knaves, pawns and queens*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, S. H., & Pershing, J. A. (2001). Dimensions and design criteria for developing training reaction evaluations. *Human Resource Development International*, 5(2), 175-197.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. In J. L. Prey & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 118-135). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San-Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.
- Macy, J. W. (1971). *Public service: The human side of government*. New York: Harper and Row.
- Mallinckrodt, B., & Wang, C. C. (2004). Quantitative Methods for Verifying Semantic Equivalence of Translated Research Instruments: A Chinese Version of the Experiences in Close Relationships Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 51(3), 368.
- 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.
- Mann, S. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 14-20.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: organizational factors in political life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- Marsh, H. W., & Balla, J. (1994). Goodness of fit in confirmatory factor analysis: The effects of sample size and model parsimony. *Quality & Quantity*, 28(2), 185-217.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- McAdams, D. P., & de St Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003-1015.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mortimer, J. T., & Lorence, J. (1979). Work experience and

- occupational value socialization: A longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 1361-1385.
- Mosher, F. C. (1982). *Democracy and the public service*. Oxford: Oxford University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for america: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Nalbandian, J., & Edwards, J. T. (1983). The values of public administrators: A comparison with lawyers, social workers, and business administrators. *Review of Public Personnel Administration*, 4(1), 114-127.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *The Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R. A. (2002). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Norman, G. R., Sloan, J. A., & Wyrwich, K. W. (2003). Interpretation of changes in health-related quality of life: the remarkable universality of half a standard deviation. *Medical Care*, 41(5), 582-592.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New

York: McGraw-Hill.

- Olsen, J. H. (1998). The evaluation and enhancement of training transfer. *International Journal of Training and Development*, 2(1), 75-75.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 268-293). Oxford: Oxford University Press.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 101-117). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.

- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
- Perry, J. L., & Buckwalter, N. D. (2010). The Public Service of the Future. *Public Administration Review*, 70(s1), 238-245.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for future theory and research. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 294-313). Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Vandenberg, W. (2008). The behavioral dynamics of public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 56-79). Oxford: Oxford University Press.

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
- Plant, R. A., & Ryan, R. J. (1993). Training evaluation: A procedure for validating an organization's investment in training. *Journal of European Industrial Training*, 16(10), 22-31.
- Pratchett, L., & Wingfield, M. (1996). Petty bureaucracy and woollyminded liberalism? the changing ethos of local government officers. *Public Administration*, 74(4), 639-656.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Rawls, J. R., Ullrich, R. A., & Nelson, O. T. (1975). A comparison of managers entering or reentering the profit and nonprofit sectors. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 616-623.
- Raykov, T. (2001). Estimation of congeneric scale reliability using covariance structure analysis with nonlinear constraints. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 54(2), 315-323.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences, 75*(1), 53-78.
- Ryff, C. D., & Heincke, S. G. (1983). Subjective organization of personality in adulthood and aging. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(4), 807-816.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment, 5*(1), 48-61.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Psychology, 52*(1), 471-499.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-453.
- Shelton, S., & Alliger, G. (1993). Who's afraid of level 4 evaluation? A practical approach. *Training and Development, 47*(6), 43-46.
- Snarey, J. R. (1993). *How fathers care for the next generation: A four-decade study*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Steen, T. (2008). Not a government monopoly: The private, nonprofit, and voluntary sectors. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 203-222). Oxford: Oxford University Press.
- Steijn, B. (2006). *Public service motivation in the Netherlands*. Paper presented at the Annual Conference of the European Group of

Public Administration (EGPA), Milan, Italy.

- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Steiner, D. D., Dobbins, G. H., & Trahan, W. A. (1991). The trainer trainee interaction: An attributional model of training. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 271-286.
- Swanson, R. A., & Sleezer, C. M. (1987). Training effectiveness evaluation. *Journal of European Industrial Training*, 11(4), 7-16.
- Tanaka, J. S. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (Vol. 154, pp. 10-39). Newbury Park, CA: Sage.
- Tannenbaum, S. I., & Woods, S. B. (1992). Determining a strategy for evaluating training: Operating within organizational constraints. *Human Resource Planning*, 15(2), 63-81.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959.
- Van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD state of the industry report*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Van Wart, M., Cayer, N. J., & Cook, S. (1993). *Handbook of training and development for the public sector: A comprehensive resource*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of



public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.

Vandenabeele, W. (2008). Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM and performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.

Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.

Vandenabeele, W., & Horton, D. (2008). The evolution of the British public service ethos: A historical institutional approach in explaining change. In L. Huberts, J. Maesschalck & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Ethics and integrity of governance: Perspectives across frontiers* (pp. 7-24). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: the UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-32.

Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3),

434.

- Walster, E., & Piliavin, J. A. (1972). Equity and the innocent bystander. *Journal of Social Issues*, 28(3), 165-189.
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 351-375.
- Warr, P., & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48(2), 347-375.
- Webster, J., & Martocchio, J. J. (1995). The differential effects of software training previews on training outcomes. *Journal of Management*, 21(4), 757-787.
- Wilson, J. A., & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *The Executive*, 4(4), 88-94.
- Wise, L. R. (2000). Public personnel motivation: The public service culture. In R. J. Stillman (Ed.), *Public administration concepts and cases* (pp. 340-342). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Wittmer, D. (1991). Serving die people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity and Management Review*, 14, 369-383.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories.

*Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.

Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.

Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2007). *Public service motivation: A longitudinal analysis of the job attraction-selection-attrition model*. Paper presented at the The 9th Public Management Research Conference, Tucson, AZ.

Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.



## 附錄一

### 「初薦任公務人員公共服務動機與基礎訓練滿意度之相關研究」問卷 I

親愛的小姐/先生：

我們正在進行「初薦任公務人員公共服務動機與基礎訓練滿意度之相關研究」，以期了解我國初薦任公務人員公共服務動機、基礎訓練滿意度及相關變項，並確認變項之間的關係，結果可做為精進公務人員考選訓用之重要參考。

誠摯邀請您參與本研究之兩階段問卷調查，敬請您於訓練初期及結訓前填寫本研究的調查問卷，問卷調查僅需約 10 分鐘的填答時間，請您逐題據實填答。您也可選擇不填寫，並不會影響您個人任何的權益。問卷回收後，將以電腦進行整體的統計分析，絕不會披露您的個人資料，因此請您放心填答。如果您有任何疑問及指教，請與研究者(email: lulu1017@ntnu.edu.tw)聯繫。

感謝你的協助，祝福 順心如意!

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士班

研究生：潘瑛如

指導教授：李隆盛

敬上

#### 第一部分 基本資料

★煩請填寫您的總編號(號碼登載於學員手冊\_學員名單中): \_\_\_\_\_

填答說明: 請勾選最適切的選項，必要填選數字時請簡要填寫。

1. 您的性別為：男 女
  2. 您的年齡為：\_\_\_\_\_ 足歲
  3. 您的學歷為：高中 專科 大學 研究所以上
  4. 您畢業學校為：公立 私立
  5. 您畢業科系為：人文 法律 社會科學 大眾傳播 商管 資訊 教育  
數理化 工程 建築與設計 農林漁牧 醫藥衛生 生命科學 地球科學  
藝術 體育休閒
  6. 您參加過幾次公務人員考試：一次 二次 三次 四次 五次 六次  
七次 八次 九次 10次以上
  7. 您這次考試的報考職組為：\_\_\_\_\_
- 普通行政 文教新聞行政 財務行政 法務行政 經建行政 衛生環保行政  
地政 博物圖書管理 安全 交通行政 農林保育 土木工程 機械工程  
電機工程 資訊處理 物理 化學工程 檢驗 地質礦冶 測量製圖 藥事  
交通技術 技藝 視聽製作 衛生技術 畜牧獸醫 工業工程 天文氣象

8. 您的宗教信仰：1 佛教 2 道教 3 基督教 4 天主教 5 其他 6 無
9. 您的婚姻狀況為：1 已婚，子女數 \_\_\_\_\_ 個 2 未婚
10. 您家中成員是否有人曾任公職：1 是 2 否
11. 家中任公職的成員為：1 父親 2 母親 3 配偶 4 兄弟姊妹 5 姻親 6 其他 \_\_\_\_\_  
(可複選)
12. 您過去的私部門工作經驗有：1 無 2 1 年以下 3 1-2 年 4 3-4 年 5 5-6 年 6 7-8 年  
7 9-10 年 8 10 年以上
13. 您過去的公部門工作經驗有：1 無 2 1 年以下 3 1-2 年 4 3-4 年 5 5-6 年 6 7-8 年  
7 9-10 年 8 10 年以上
14. 您目前分發的工作單位為：1 中央 2 地方
15. 您已經在分發單位工作：1 無 2 1 個月以內 3 1 個月 4 2 個月 5 3 個月 6 4 個月  
7 5 個月 8 6 個月 9 6 個月以上

## 第二部分 公共服務動機等變項

填答說明:請逐題勾選同意程度(1、2、3、4、5，分別代表「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」)

公共服務動機		同意程度	
		最低	最高
1	對我而言，積極投入社區事務並不困難	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2	我願意對自己的社區有所貢獻	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3	對我而言，有意義的公共服務非常重要	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4	即使有損個人利益，我仍會做出對整體最有利的決定	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5	我認為公共服務是我的公民責任	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6	我常被社會底層的苦難打動	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7	大部份的社福計畫是不可或缺的	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8	對我而言，無視於他人的苦難很困難	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9	對我而言，愛國心包含正視他人的福祉	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10	我常考慮到陌生人的福祉	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

公共服務動機		同意程度 最低 ←→ 最高
11	從日常事物中，我經常感受到人們彼此依賴	1 2 3 4 5
12	很多公共規畫都能讓我全心全意支持	1 2 3 4 5
13	對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要	1 2 3 4 5
14	職責優先於個人是我的信仰	1 2 3 4 5
15	對我而言，做善事比賺錢更重要	1 2 3 4 5
16	我的所作所為都是為了實現大我	1 2 3 4 5
17	即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好	1 2 3 4 5
18	我覺得人們對社會的回饋應大於從社會中所得到的	1 2 3 4 5
19	我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者	1 2 3 4 5
20	我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲	1 2 3 4 5

~~感謝您的耐心填答~~





## 附錄二

### 「初薦任公務人員公共服務動機與基礎訓練滿意度之相關研究」問卷 II

親愛的小姐/先生：

我們正在進行「初薦任公務人員公共服務動機與基礎訓練滿意度之相關研究」，以期了解我國初薦任公務人員公共服務動機、基礎訓練滿意度及相關變項，並確認變項之間的關係，結果可做為精進公務人員考選訓用之重要參考。

誠摯邀請您參與本研究之兩階段問卷調查，敬請您於訓練初期及結訓前填寫本研究的調查問卷，問卷調查僅需約 10 分鐘的填答時間，請您逐題據實填答。您也可選擇不填寫，並不會影響您個人任何的權益。問卷回收後，將以電腦進行整體的統計分析，絕不會披露你的個人資料，因此請您放心填答。如果您有任何疑問及指教，請與研究者(email: lulu1017@ntnu.edu.tw) 聯繫。

感謝你的協助，祝福 順心如意!

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士班

研究生：潘瑛如

指導教授：李隆盛

敬上

★煩請填寫您的總編號(號碼登載於學員手冊\_學員名單中): \_\_\_\_\_

填答說明:請逐題勾選同意程度(1、2、3、4、5，分別代表「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」)

公共服務動機	同意程度				
	最低	←	→	最高	
1 對我而言，積極投入社區事務並不困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 我願意對自己的社區有所貢獻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 對我而言，有意義的公共服務非常重要	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 即使有損個人利益，我仍會做出對整體最有利的決定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 我認為公共服務是我的公民責任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 我常被社會底層的苦難打動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

公共服務動機		同意程度 最低 ←→ 最高
7	大部份的社福計畫是不可或缺的	1 2 3 4 5
8	對我而言，無視於他人的苦難很困難	1 2 3 4 5
9	對我而言，愛國心包含正視他人的福祉	1 2 3 4 5
10	我常考慮到陌生人的福祉	1 2 3 4 5
11	從日常事物中，我經常感受到人們彼此依賴	1 2 3 4 5
12	很多公共規畫都能讓我全心全意支持	1 2 3 4 5
13	對我而言，讓社會有所不同比個人成就更重要	1 2 3 4 5
14	職責優先於個人是我的信仰	1 2 3 4 5
15	對我而言，做善事比賺錢更重要	1 2 3 4 5
16	我的所作所為都是為了實現大我	1 2 3 4 5
17	即使沒有酬勞，服務公眾仍讓我感覺良好	1 2 3 4 5
18	我覺得人們對社會的回饋應大於從社會中所得到的	1 2 3 4 5
19	我屬於少數願意承擔個人損失去幫助他人者	1 2 3 4 5
20	我隨時都可以為了社會的福祉做出重大的犧牲	1 2 3 4 5
訓練滿意度		同意程度 最低 ←→ 最高
21	我對訓練教材的有效性感到滿意	1 2 3 4 5
22	我對訓練機構的訓練場所感到滿意	1 2 3 4 5
23	我對訓練機構的教室感到滿意	1 2 3 4 5
24	我對訓練機構的設施感到滿意	1 2 3 4 5
25	我對訓練課程的頻率安排感到滿意	1 2 3 4 5
26	我對訓練課程的時間安排感到滿意	1 2 3 4 5
27	我認為訓練主題能立刻有效地運用到工作任務上	1 2 3 4 5
28	我認為訓練主題與未來職涯發展的相關性良好	1 2 3 4 5
29	我認為訓練主題與個人學習需求的相關性良好	1 2 3 4 5
30	我認為訓練課程的內容能夠達成訓練目標	1 2 3 4 5

訓練滿意度		同意程度				
		最低	←	→	最高	
31	我認為訓練課程兼重理論與實務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	我對講師講授訓練主題的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	我對講師促使學員專注學習的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	我對講師控制時間的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	我對講師對訓練主題的專業知識感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	我對講師的教學方法感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

~~感謝您的耐心填答~~