

我們想要什麼樣的文官？ 在考選制度中噤聲的公共服務動機*

黃婉玲**

摘要

當前文官考選制度以紙筆測驗為主，且測驗重點偏重於知識、認知能力等顯性職能的評量，較為忽略動機、特質、自我概念等隱性職能的評估，以致於甄選出來的公務人員雖然優秀卻不一定適任。本文援引近十幾年來受到公共行政學界廣泛討論的「公共服務動機 (Public Service Motivation, PSM)」概念，為未來國家公務人力考選制度的興革，提供另一種思考視角的分析。本文建議，將公共服務動機納入文官考選制度的第一步，是要發展一套合乎臺灣環境系絡的本土公共服務動機量表，並運用電腦科技與測驗技術，儘可能降低偽答的可能。在應用方式上，近程可先於現行公務人員甄補作業中進行試辦。遠程則有兩個方向可參考，其一是僅將 PSM 做為甄選與職務派任的參考；另一種方式，則是與多階段考試方式的提案合併思考，第一階段與基礎科目併試，整體公共服務動機過低者予以淘汰，第二階段除了專業科目的測驗之外，可另由單位主管透過多元甄選方式，評估應試者各公共服務動機構面的程度，做為未來職務分派的依據。

關鍵詞：文官考選制度、心理測驗、人格測驗、公共服務動機、職能

* 作者由衷感謝兩位匿名審查人以及淡江大學公共行政學系陳志璋副教授，就本文提供精闢指正與建議。然若本文有錯誤或不妥之處，文責仍由作者自負。

** 國立臺北大學公共行政暨政策學系副教授

What Kind of Civil Servants Are We Looking for? Mute Public Service Motivation in Our Civil Service Selection System

Wan-Ling Huang*

Abstract

The current civil service selection system mainly relies on pen and paper examinations. This system likely leads to a result in which the selected candidates may be qualified but not the best fit for their jobs because the examination emphasizes evaluation of knowledge levels and cognitive abilities but overlooks the assessment of latent motives, traits, and self-images. The present study thus proposes that the concept of public service motivation (PSM) should be taken into consideration when carrying out civil service selection system reform. We argue that the first step is to develop a local and fake-resistant public service motivation instrument. For the recent reform, we may consider conducting a pilot program on the civil service internal recruitment process. In the long-term perspective, one suggestion is to include the PSM test into the civil service examinations, but use of the test result is for reference only. Alternatively, the PSM test can be adopted along with a multi-stage selection procedure. During the preliminary stage, all exam-takers are asked to complete a self-reported PSM inventory, and those whose PSM scores are lower than a specified cut-off point will be eliminated. During the second stage, heads of agencies will be included into the selection process such that the candidates' PSM can be better fit with their future job assignments.

Keywords: civil service selection system, psychological test, personality test, public service motivation, competency

* Associate Professor, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University

壹、前言

有別於私人企業主要是以成本最小化、利潤極大化的效率原則來運作，對於政府部門而言，有待處理的公共問題通常涉及層面廣泛，致使其在擬定、執行政策時，須同時滿足多元的目標，包括公平、效率、安全、自由等等，且這些目標彼此之間，可能還會存在價值衝突的問題（Stone, 2002）。再加上社會、科技的發展日益進步，公共問題的複雜程度與變化速度也日益增加，這些轉變都對公共治理造成一定程度的挑戰。基此，我們對於公務人力的資格期待，不但不會比私部門來得低，甚至更為要求。在這樣的脈絡之下，重新思考公務人力的選才制度，確保政府部門能甄選出適任度高的文官，以回應當前環境的挑戰，便有其必要性。

長久以來，我國都是透過公開競爭的考試制度，作為公務人力的篩選機制。這一方面是受到過去科舉考試的思維影響，另一方面則是為了回應程序公平的要求，採取有標準答案的紙筆測驗，以降低人為因素介入的可能。然而，以紙筆測驗為主的公務人力考選方式，也遭致不少質疑與批評，尤其是關於此類考選制度是否具有「效度」（validity）的問題。意即，現行文官考選制度，是否真的能甄選出具備所需能力且適合於政府部門任職的人才？以紙筆測驗為主的考選制度，受到測驗形式所限，考試內容多半偏重於知識的理解與認知能力的檢測，該制度或許能甄選出具有優秀認知與表述能力的人，但這樣的人是否就足以擔負處理複雜公共問題的責任，仍是一個值得商榷的問題。

為了回應前述質疑，考試院做了許多努力，從中可看出其亟思變革的企圖心。第 11 屆考試委員於 2009 年第 39 次院會通過「文官制度興革規劃方案」（後簡稱文官興革方案），並於 2012 年做了一次修正，期能藉由文官制度的改革，提升文官素質、增進國家競爭力。文官興革方案包括六項建議案，分近程（一年）、中程（三年）、遠程（五年）三階段推動，其中第三案即為「精進考選功能 積極為國舉才」，重要的推動事項包括：改進命題及閱卷技術、建置優質題庫；改進法官及律師考試制度；建立警察人員考試分流雙軌制度；視考試性質，研議採多元評量方式、分試或分階段考試；建立職能指標標準作業程序等（考試院，2009）。

第 12 屆考試委員則於 2015 年第 48 次院會通過「公務人力再造策略方案」（後簡稱再造方案），後又於 2017 年任期屆半之際做了一次修正，就考選、銓敘與保訓三大業務，擬定 14 項策略建議。其中就考選業務部分，提出精進公務人員與專技人員考試制度；強化心理測驗與多元考選機制；建置國家考試園區；研議軟體導向電腦化測驗之可行性等方案。再造方案也針對前述策略目標提出解決方案的選擇標準與執行策略，並敘明執行期程與主責機關，以利相關業務之推動（考試院，2015）。

前述兩方案的改革策略，目的均是希望在兼顧程序公平性以及考選成本的前提下，提升公務人力甄選的效度。但究竟我們是依據何種標準來評斷甄選結果是否具有效度？本文認為，職能（competency）觀念的導入與確立，是考選制度研擬的基礎。換言之，在討論考選制度的興革時，應先回答最根本的問題：我們想

要(需要)什麼樣的文官? 有哪些共通性職能是所有文官均須具備的? 不同機關、職務又有哪些專殊性的職能要求? 考選制度的興革, 須以前述問題為基礎做進一步的思考, 方能滿足公務人力甄選的效度要求。

職能的概念最先由 McClelland (1973) 提出, 其認為大學校院不應以智力 (intelligence) 或性向 (aptitude) 測驗結果作為核發入學許可的依據, 因為智力或性向測驗結果與日後的成就表現, 並沒有太大的關聯性。其後, Spencer 與 Spencer (1993: 9) 亦提出類似觀點, 並進一步將職能定義為: 「個人具備的深層和持久的特性, 這些特性和其在某項工作或情境上所設定的高績效表現, 具有因果預測的相關性」(翻譯引自關中, 2012: 64)。此外, Spencer 與 Spencer (1993) 亦提出「職能冰山模型」(the iceberg model), 區分五種類型的職能, 包括技能、知識、動機、特質、自我概念。技能與知識屬於顯性職能, 容易被了解與評估, 其餘屬於隱性職能, 較不易察覺、也較難以被改變。

依據 Spencer 與 Spencer (1993) 我們可延伸出兩個觀點, 第一, 關鍵職能的界定, 會隨著工作性質與內容而有所差異, 例如以個人特質來說, 外向性、審慎嚴謹性、親和性等特質之間, 並無絕對的好壞之分, 重點在於個人特質與工作特性之間的適配程度。第二, 個人的工作表現, 某種程度上取決於其是否具備從事該工作所需之職能。但職能的內涵並非只有知識或技能層面, 個人對於所從事的工作是否具備強烈的「動機」, 個人的「特質」是否合適從事該項工作, 甚至個人的態度、價值觀等「自我概念」, 是否與所從事的工作相契合等, 都會對其工作表現造成影響。亦即, 除了顯性的職能之外, 隱性的職能亦有其重要性。

然而, 衡諸我國現行的考選制度, 以紙筆測驗為主的評量型態, 多半僅能測驗出個人的知識程度, 即使部分考試加入了實作性試題, 亦只能了解應試者的技術程度, 對於隱性的職能, 目前主流的測驗方式幾乎無法有所了解。此外, 雖然考試院已於 2014 年依據用人機關的需求, 就公務人員高等考試、特種考試以及專門職業及技術人員高等考試, 完成各類科的職能分析與職務內涵說明, 並試圖讓國家考試的題目設計與各職系類科的核心職能做連結, 但因考選制度仍是由考試院主導, 且運作上是採取先考後用的模式, 故用人機關在遴選過程中, 鮮少有實際的影響力, 也無法讓不同職務之間差異化的職能需求, 在考選制度中被充分考量。

基此, 本文認為文官考選制度的設計, 除了從知識和技能面加以評估之外, 更應該在用人機關的需求基礎上, 思考公務人力在隱性職能上的適配程度。特別是政府部門與私人企業最大的不同, 即是其所處理的是與公眾有關的事務, 除了依循法規行事外, 更應將大眾的福祉納入考量, 故文官對於公共服務是否具備熱忱, 應列為公務人力甄選時的重要依據, 此即為 Spencer 與 Spencer (1993) 職能冰山模型中提及的「動機」面向。有鑑於此, 本文援引近十幾年來受到公共行政學界廣泛討論的「公共服務動機」(Public Service Motivation, PSM) 概念, 為未

來文官考選制度的興革，提供另一種思考視角的分析。¹

以下首先介紹 PSM 的概念，並探討其在公務人力甄選上的重要性；其次，由於 PSM 在概念上與心理測驗（人格測驗）的內涵有部分相似之處，故進一步回顧關於心理測驗應用於考選制度的文獻，從中亦可看出過去研究缺乏對於 PSM 的關注；最後，本文以過去考選制度興革之相關討論為基礎，就 PSM 納入公務人力甄選的議題，提供制度設計的可能方向。

貳、公共服務動機的概念與測量

PSM 的概念，最早是在 Rainey (1982) 一文中提及，該研究發現與私部門員工相較，公部門員工較重視能夠利他或社會服務性的工作，且對於非物質獎酬給予較高的重視。其後，Perry 與 Wise (1990: 368) 正式將 PSM 定義為「個人受公共制度或組織誘因驅使的天性傾向」，並認為此傾向主要是由三個動機基礎所驅動：理性 (rational)、規範 (norm-based) 和情感 (affective)。理性層面上，參與公共政策的制定，會讓個人感受到自己的重要性與影響力，提升個人的效用感 (utility)；從規範層面來說，對公共事務的涉入，是個人對民族及國家忠誠度的展現，以及個人社會責任的實踐；就情感層面而言，公共服務行為是基於對社會價值的熱愛以及對他人的關懷。以前述三個動機為基礎，Perry (1996) 更進一步針對 PSM 的概念，建構一套測量量表，包含四個構面：同情心 (Compassion, COM)、自我犧牲 (Self-Sacrifice, SS)、對公共利益的承諾感 (Commitment to Public Interest, CPI)，以及對政策制定的嚮往 (Attraction to Policy Making, APM)。

Perry (1996) 的量表後來雖然被廣泛引用，但也招致不少批評，像是原始量表題數過多導致問卷執行不易 (Chen & Hsieh, 2015; Wright & Pandey, 2008)，或是部分問卷題項措辭不宜，影響信度與效度 (Kim, 2009)。更重要的是，有學者質疑 Perry (1996) 的問卷發展自美國的系絡環境，不見得完全適合用來測量其他國家的 PSM (Kim, 2009; Liu, Tang, & Zhu, 2008; Vandenabeele, 2008a; 孫同文、許耿銘, 2014; 潘瑛如、李隆盛, 2014)。Kim et al. (2013) 整合各國學者對於 PSM 的研究成果，嘗試釐清 PSM 的核心概念以及操作化定義，並據此發展出一套新的 PSM 量表，於 12 個國家進行施測。驗證性因素分析結果顯示 PSM 包含四個構面：對公共服務的嚮往 (Attraction to Public Service, APS)、對公共價值的承諾 (Commitment to Public Values, CPV)、同情心 (Compassion, COM)，以及自我犧牲 (Self-Sacrifice, SS)；但該文也指出，PSM 的內涵可能會因為各國文化系絡的差異而有不同，因此要發展一套通用的 PSM 量表，實有其困難度。林玉雯 (2015) 將 Kim et al. (2013) 與 Perry (1996) 的量表進行修正，並對臺灣的公務人員進

¹ Spencer 與 Spencer (1993) 所謂的「動機」，是指對所從事的工作有持續渴望，並想要付諸行動將其達成，進而有助於績效提升的驅動力，在概念上較 PSM 來得廣泛。但對於文官而言，由於所從事的工作本身具有高度的公共性，因此文官的 PSM，即是影響其工作行動與績效的重要驅動力，故本文將 PSM 視為是隱性職能「動機」面向的表彰。

行施測，結果顯示在臺灣的文化系絡下，修正後的 Kim et al. (2013) 量表較 Perry (1996) 的量表更具信度與效度。

有學者認為 PSM 在測量上之所以無法形成共識，主要是因為其在概念上的爭議性。首先，雖然 Rainey (1982)、Perry 與 Wise (1990) 最初論及 PSM 時，都是將其視為一個與公共組織相關的價值，但近 20 年來，越來越多的學者投入 PSM 的研究，甚至將其運用至私人企業、非營利組織等場域，PSM 也因此遭致適用場域界線不明的批評。例如 Kjeldsen (2014: 102) 便認為 PSM 是一種「個人想要透過公共服務來貢獻社會或幫助他人的動機，而公共服務的提供，可能發生在公部門，也可能發生在私部門，因此 PSM 一詞的使用系絡通常相當廣泛」。除此之外，PSM 另一個常被人詬病的問題，即是與其他概念之間的區隔性不夠明確 (Bozeman & Su, 2015)。有學者認為，PSM 強調對他人的同情心、甚至願意犧牲自我以服務他人，在概念上，似乎與利他主義 (altruism)、親社會主義 (prosocialism)、內在動機 (intrinsic motivation) 等概念多有重疊。

然而，關於前述爭議，幾篇最新的研究已試圖加以釐清。Vandenabeele et al. (2018) 認為內在動機 (intrinsic motivation)、PSM 與親社會動機並非同義詞。內在動機是自我導向的 (self-oriented)，以自我內在的滿足、愉悅為基礎；而 PSM 與親社會動機則是他人導向的 (other-oriented)，受他人的需求、觀點所引導。但 PSM 也不等同於親社會動機，因為 PSM 所欲連結的對象是無法識別的社會大眾，而親社會動機的受益對象則是特定的個人或群體。與 Vandenabeele et al. (2018) 的觀點類似，Schott et al. (2019) 也認為 PSM、親社會動機和利他主義雖然是相似的概念，但彼此在目標對象、作用時間以及所處的行為階段三個面向上，仍有所不同。首先，PSM 與親社會動機雖然都屬於引導特定行為產生的「動機」，但前者意圖要服務的對象是不特定的多數人 (社會整體)，而後者所連結的對象，則是與行為人有直接接觸的個人或群體 (像是所任職的組織或是一起工作的同事)。其次，PSM 意圖促成的結果，通常需要長期間的醞釀才能顯現，而受親社會動機驅使的個人，通常著眼的是短、中期的結果。最後，利他主義是一種「行為」，與 PSM 和親社會動機分屬人類行動機制的不同階段；PSM 可驅動利社會的行為，而親社會動機驅動的則是人際間的利他行為。孫同文 (2018) 亦認為關於 PSM 概念模糊的批評，可能是源自於研究者在將概念具體化的過程中，為因應各自的研究重點而提出不同概念測量方式，屬於操作化問題的範疇，不能就此推論 PSM 在概念上含糊不清。

綜合上述討論，PSM 與其他概念的區隔性，在文獻上已獲得相當程度的釐清，因此，關於這個概念的適用性，主要爭議點還是在於測量的問題。PSM 的內涵可能隨著各國的文化系絡而有所差異，因此就 PSM 概念的應用而言，第一步便是要因地制宜建構本土的測量量表，此點將於後文做更詳細的討論。

參、公共服務動機納入考選制度的重要性

PSM 對於公務人力甄選的重要性，許多實證研究已提供了相關的論據。Perry 與 Wise (1990) 在界定 PSM 的意涵之際，也對 PSM 可能產生的影響作出三個假定，而後續許多研究者，便圍繞著這三大假定進行實證研究 (Perry et al., 2010)。第一個假定認為 PSM 具有「吸引－選擇－留任」(attraction-selection-attrition) 的效果，亦即一個人的 PSM 越高，對於公職的偏好也越高、越有可能進入公共組織服務，且越不容易離開公職，而這項假設也獲得許多文獻的支持 (Carpenter et al., 2012; Ko, 2012; Lewis & Frank, 2002; Mortimer & Lorence, 1979; Naff & Crum, 1999; Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008b; Wright & Christensen, 2010)。

然而，第一項假定關於「PSM 越高者，越有可能進入公共組織服務」的主張，在臺灣的環境系絡下卻不見得會成立。Chen et al. (2019) 針對臺灣 2015 年高考三級的考生進行問卷調查，結果發現在這一群想要投入公職的人當中，最終通過考試者平均的 PSM，竟然比沒有通過考試者來得低。換言之，雖然國外的研究發現 PSM 越高的人，會越希望進入公部門服務，因為公部門能夠提供他們較多從事公共服務的機會，但因為臺灣的文官考選制度過於重視知識層面的測驗，PSM 的高低對於是否錄取，或是錄取後會被分派何種職務，完全不具影響力，因此前述的研究發現並不令人意外。此外，作者也提到，臺灣國家考試競爭激烈，考生往往需要花費許多時間準備，若投入過多時間在公共或志願服務上，不但對考試結果沒有幫助，還可能會占用準備考試的時間，因而導致 PSM 較高者反而考不上的弔詭情境。

Perry 與 Wise 的第二項假定是主張在公共組織中，PSM 與績效表現呈現正向關係，而此一假定也獲得實證研究的支持 (Bellé, 2013; Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005; Ritz, 2009)。PSM 之所以能提升公共組織的績效表現，可能原因在於公共組織的工作具有較強的公共性，這給了具有高度 PSM 的員工一個價值實踐的機會，進而促使員工對工作更為投入 (Cooke et al., 2019)。另一方面，具有高度 PSM 的員工進入公共組織後，會因為在價值與信念上與組織趨於一致，而發展出高度的組織認同感；組織認同感會讓員工認為組織的命運與自己息息相關，進而促成較高的績效表現 (Miao et al., 2019)。

從第二項假定的實證結果來看，思考將 PSM 納入文官考選制度的重要性，即在於 PSM 與許多所欲追求的行為結果之間，具有顯著的正向關係，且這樣的關係在公共組織中尤其明顯。從臺灣媒體的報導可看出，公務人員最常被人批評的地方，不是能力不夠優秀，而是許多人是因為政府部門薪資穩定、福利好才去報考國家考試，這些人考上之後，可能也缺乏公共服務的熱忱，變成了僅願意墨守成規、辦事效率低落的文官。這樣的印象，當然不能完全排除是媒體炒作或受到官僚制度的影響，但與考選制度中缺乏對於公務人力 PSM 的重視，可能也有一定程度的關聯性。

Perry 與 Wise 的第三項假定承襲 Rainey (1982) 的觀點，主張公共組織的員

工具有較高的 PSM，因此較不需要依賴效用誘因（像是金錢、升遷等）的激勵。為了驗證這項假設，有學者試圖分析英國與美國政府的「績效俸給制度」（pay-for-performance）——員工的薪資取決於其績效，可視為是一種透過效用誘因而來提升工作績效的制度——是否能有效提升政府單位的績效，研究結果卻發現，政府單位的績效並未因為「績效俸給制度」的實施而有所改變，這意味著效用誘因對於公共組織的激勵效果可能是有限的（Bertelli, 2006; Binderkrantz & Christensen, 2012; Buelens & van den Broeck, 2007; Kellough & Nigro, 2002）。

上述假定在實證研究上獲得支持，正突顯了公、私部門在誘因機制上的差異性；當公務人員具有較高的 PSM 時，員工的績效高低可能與績效俸給制度沒有明顯的關聯性，反而比較有可能受到 PSM 的驅動。但以臺灣的情況來說，一方面公務人員的績效並未與俸給做連結，²另一方面在人才甄選的過程中，也未將 PSM 列為選才的要件之一，如此一來，的確難以期待在薪資結構與員工績效無關的政府部門中，公務人員還會願意追求比他人更卓越的工作表現。

綜合上述討論，不論是從選才、用才，還是留才的角度來看，PSM 對於政府部門而言，都有關鍵的影響力。然而，回顧考選制度興革的相關研究，似乎皆未見關於 PSM 的論述，唯一較有關聯性的是關於心理測驗應用於國家考試的討論。由於心理測驗中的人格測驗（於下詳述），目的亦是要探測個人的動機、態度、價值觀等等，故以下將先耙梳心理測驗應用於文官考選之相關討論，其後再以此為基礎，分析 PSM 納入文官考選制度之可能性。

肆、心理測驗應用於文官考選之相關討論

文官興革方案提出後，心理測驗納入文官考選制度的議題，開始被廣泛討論。考選部先於 2010 年成立「國家考試心理測驗推動小組」研商相關事宜，考選部出版的學術性刊物——國家菁英季刊，也陸續刊登許多關於心理測驗應用於國家考試的相關論著，除了介紹心理測驗的類型用途、測量（信度與效度）的議題外，也探討心理測驗於國家考試應用上須考量的事項或可能存在的疑慮（余民寧，2015；陳皎眉等人，2010；陳皎眉等人，2011；鄭夙珍、林邦傑，2009）。考選部、公務人員保障暨培訓委員會（後簡稱保訓會）也陸續委託專家學者，就心理測驗（人格測驗）於公務人力遴選、培訓的運用，進行深入的研究（胡悅倫等人，2011、2012；胡悅倫、莊俊儒，2010；彭錦鵬等人，2018），期能發展出一套可運用於我國的文官心理測驗（人格測驗）量表，並提出配套之考選制度修正建議。

心理測驗的目的在於測量個體之間特質或能力的差異，以預測個體未來的行為表現，主要涵蓋幾種類型：智力測驗（intelligence test）、性向測驗（aptitude test）、

² 行政院人事行政局（現人事行政總處）雖於 2001 年制定「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，並於 2003 年全面實施，但 2005 年因為預算經費未獲立法院審議通過，而未繼續施行。目前僅有針對營利所得或特殊業務提供績效獎金（如工程獎金、稅務獎勵金等），且部分績效獎金的發放對象是機關，而非所屬個別公務人員，與國外的績效俸給制度相距甚遠。

成就測驗 (achievement test) 以及人格測驗 (personality test) (朱錦鳳, 2014)。智力測驗是用來測量個人一般性的認知能力, 像是判斷、推理、邏輯、語言等能力; 性向測驗則是測量個人潛在的學習與發展能力, 例如個人可能在設計或美術上有較高的學習潛能, 未來在相關領域也會有較高的成就, 可用來做為個人選擇科系或職業的參考; 成就測驗是用來測量個人在特定領域或專業上的知識或技能, 常被用來評測教育或訓練後的成果; 人格測驗則是用來測量個人的人格特質, 像是態度、動機、興趣、價值觀、自我概念、情緒等。智力、性向與成就測驗, 都是在測量認知能力, 而人格測驗則是屬於情意評量的一種。

目前國家考試採用的普通與專業科目考試, 類似於心理測驗中的成就測驗; 另有學者建議未來可加入邏輯推理、數學推理、語言推理等能力的檢測(彭錦鵬、李俊達, 2018), 則屬於智力測驗或性向測驗的範疇。目前民航人員特考飛航管制科別在第一階段筆試後, 便是透過性向測驗對第一階段錄取者進行體格複檢, 但性向測驗尚未普及至其他種類的國家考試。至於人格測驗, 大部分的討論聚焦於警察人員特考的應用上, 因為警察的工作性質特殊, 常會面臨到巨大的工作壓力, 因此有論者認為在考選階段, 即應透過人格測驗了解應試者是否具備擔任警察的人格特質(伍姿蓉, 2012; 馬傳鎮、黃富源, 2010a, 2010b), 但人格測驗目前尚未被正式採納至警察特考中。

胡悅倫與莊俊儒(2010)受保訓會委託, 試圖研擬一套適合用來測量公務人員人格特質的量表。該研究強調公務人員同時具備一般人、工作者與文官三種身分, 因此所設計之人格量表應包含三個重要面向:(1) 能用來測量一般正常成年人的人格, 而非偏向輔導或諮商的量表;(2) 能用來測量一般工作者之人格特質, 高階文官更肩負領導者的角色, 故亦須包含領導者人格特質的測量;(3) 須包含文官必備的核心價值, 像是文官興革方案中所列之廉正、忠誠、專業、效能、關懷等。該研究以修正後之五大人格量表 (Big Five) 以及吳鐵雄等人所編製的工作價值觀量表為基礎, 分別對高階文官和高考新進人員進行施測, 找出可區別不同官等公務人員的關鍵人格特質。此一研究雖然提及文官核心價值於人格量表建構上的重要性, 但無論是修正後的五大人格量表抑或是工作價值觀量表, 均未見其與文官核心價值, 甚至與 PSM 的連結。

其後, 胡悅倫等人(2011)受保訓會委託, 試圖針對高階文官發展一套人格量表。該研究透過文獻探討、焦點團體座談、前測問卷的實施、專家小組討論等方式, 萃取出六大人格構面, 包括嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感和創新學習, 並據此發展出「高階文官人格特質量表」。其後再針對 781 位高階文官進行施測, 據此進行項目分析、信度分析、建構效度分析、社會期許性 (social desirability)³ 檢測, 以確保量表的品質。作者建議未來應該將人格測驗納為選才的工具之一, 並依據公務人員的常模設立一個決斷分數, 若應試者在各構面的得分均低於決斷分數, 則考慮不予錄取。值得一提的是, 此份量表中的「使命感」構面, 即是將文官特有的核心價值考量進來, 包括「以工作為榮」、「無私

³ 意指受測者在作答時, 可能會特意提供符合社會大眾或普世價值的答案, 而隱匿真實的回答。

付出」與「公正廉潔」等價值，其中雖有部分涉及 PSM 的概念內涵，但更為強調貞廉的重要性。

胡悅倫等人（2012）再次接受保訓會委託，試圖精進胡悅倫等人（2011）所編製的「高階文官人格特質量表」，並就官等、性別、類科別以及主管與否建立常模（原始分數與百分等級對照表），以利後續量表在選才、育才、用才上的應用。該研究對「高階文官人格特質量表」進行效標關聯效度驗證時，引用 Perry（1996）的 PSM 量表與「使命感」構面的題項進行相關分析，結果顯示使命感構面之題項與 PSM 量表中的同情心、自我奉獻、戮力從公三個構面具有顯著相關。然而，在 Perry（1996）一文中，並無將戮力從公列為 PSM 的構面；此外，其他像是 CPI、APM 等 PSM 構面則未於胡悅倫等人（2012）一文中加以分析。換言之，該研究所建構的「高階文官人格特質量表」，雖然肯認文官與一般工作者之間存在工作屬性的差異，且認為部分 PSM 的內涵對公務人力的甄選有一定的重要性，但並未將 PSM 的概念直接、完整導入量表的設計中。

除了文官人格量表的建構外，李俊達（2015）從要不要用、適不適合採用，以及如何應用人格測驗等三個面向，分析人格測驗應用於文官考選之可行性。就「要不要用」的問題來說，作者建議人格測驗可先以初任公務人員為施測對象，並持續追蹤其人格特質篩選結果與各項工作表現之間的關聯性，據此對人格量表做滾動式修正。其次，在確認要採用人格測驗後，便須思考「適不適用」的問題，像是文官人格量表應包含哪些人格特質構面，以及如何降低受訪者偽答的問題。最後，在「應用」層次上，作者建議可運用人格測驗對應試者進行初步的篩選；而對於一般文官或高階文官，人格測驗結果可作為培訓及升遷的參考依據。

彭錦鵬等人（2018）接受考選部的委託，針對公務人員考試採取心理測驗的議題，進行可行性分析，以作為未來政策規劃及法規研修的參考基礎。該研究除了整理其他國家公務人員考試納入心理測驗之辦理情形外，亦針對國內目前採用心理測驗之用人機關——交通部民用航空局、臺中市政府，進行深度訪談與焦點座談，以了解實施現況。作者認為針對從事特殊職務之公務人員（像是警察、外交、司法人員等），可將人格測驗作為考試項目之一，以篩選出具備特定人格特質之人才；但對於非從事特殊職務之公務人員來說，人格測驗不需列為考試項目，但可做為一個試前的自我篩檢機制，協助應試者就公務倫理、操守、價值等部分，進行自我探索，以了解應考職系、類科與自我的適配程度。

綜合上述討論，我們可以得到幾點觀察。第一，心理測驗涵蓋的範圍很廣泛，包括智力、性向、成就以及人格測驗。現行國家考試的方式，與心理測驗中的成就測驗類似；智力測驗與性向測驗尚未被廣泛應用於國家考試中，但已有學者開始探討採納的可能性，惟這兩類測驗與成就測驗相同，皆屬於認知能力的檢測；人格測驗則與前述三類測驗較為不同，目的僅在區分差異而非斷定高下，因此於國家考試的適用上，也引起較多爭議（鄭夙珍、林邦傑，2009）。換言之，智力、性向、成就等測驗，都還是針對「認知」的層次在處理，但就職能冰山理論中提及的動機、特質、自我概念等隱性職能，則屬於「情意」的層次，與人格測驗較

為有關。第二，過去保訓會雖有委託專家學者，針對人格測驗應用於國家考試的議題進行探討，並研擬一套高階文官人格量表，但該量表係針對高階文官所設計，與一般文官應具備的人格特質是否一致，仍有討論的空間。更重要的是，該量表雖試圖區隔文官與一般工作者在理想人格特質上的差異，但側重於公正廉潔的價值，與 PSM 指涉的渴望參與政策制定、對公共利益具備承諾感、對服務對象具備同情心、願意犧牲自我服務他人等概念，仍有一段差距。

公務人員時常為人所批評的，是僵化地因循法規、未能正視人民的需求、缺乏服務熱忱等等。這其中固然部分是受到文官體制本身的運作邏輯使然，但也有可能是因為目前國家公務人員考選制度過於偏重認知能力與知識的檢測，對於 PSM 等情意層次的篩選幾乎未見著墨。也因此目前的考選制度或許能吸引並挑選出「有能力之人」擔任公職，但卻不見得能甄選出對公共服務具有高度熱忱的人。基此，以下本文從 PSM 這個隱性職能的角度出發，探討將 PSM 的概念納入公務人力甄選過程的可能性，希冀強化公務人力在情意層次上的職能。

伍、公共服務動機納入考選過程的可能性

前述討論凸顯出 PSM 納入考選制度的重要性，但在具體落實上，則有幾個問題須加以思考，以下分別從 PSM 的探測方式、適用對象以及應用方式三個面向加以分析。

一、PSM 的探測方式

關於 PSM 的測量，過去的文獻雖已發展出一些量表可供參考，但如同其他的人格測驗量表一樣，PSM 量表的使用也會面臨兩大問題。第一，目前文獻上可供使用的 PSM 量表，多半是在美國或歐洲國家的環境系絡下發展出來的，不見得適合直接在臺灣使用，因此未來將 PSM 納入文官考選制度的第一步，即是要建構一套適合用於臺灣系絡環境的 PSM 量表。誠如 Kim et al. (2013) 所言，PSM 的概念在不同文化、環境系絡下可能會有所不同，因此要發展出一套一體適用的 PSM 量表，實有難度。舉例來說，在 Perry (1996) 的 PSM 量表中，「社區」的概念被納入 CPI 構面的操作化題項當中，這是因為公共議題在國外很常在社區的層次上被討論，社區服務也是很普遍的行動，但在國內可能並非如此，於此便可能產生量表適用上的問題。此外，Perry (1996) 量表最初提及的 APM 構面，因為原始題目用字遣詞的問題，在後續的研究中漸漸被忽略，或是在概念上更往公共服務的意涵去理解，偏離了「想要參與政策制定以發揮影響力」之理性動機層面的思考。然而，APM 這個構面其實與東方的士大夫儒家文化更為貼近（陳重安、許成委，2016），且與政府部門的工作本質有最直接的連結，因此在臺灣的系絡中應有其重要性。除了思考上述差異外，本土 PSM 量表的建構，也不應只是以國外的 PSM 量表為基礎，去做部分的修正或調整，而是應該從根本去思考

PSM 在臺灣文化環境下具備的意涵為何？以及須包含哪些構面？並據此發展出適合用於我國國家考試的量表。

在建構出一套符合本土環境系絡的 PSM 量表後，接下來會面臨到的問題，即是 PSM 的測量可能存在社會期許性的問題，尤其是應用在國家考試中，更可能出現應試者在作答時，偽裝自己具備高度 PSM 的可能性，進而影響測量的信度（精確性）與效度。這個問題的處理，可從兩個部分來談。其一，對 PSM 的測量，並非只能透過自陳式量表來探知，過去有研究指出，多元的評選方式，像是團體面試、迷你多站式面試（multiple-mini interviews）、情境判斷（situational judgment tests）等技巧，都可應用於此類價值導向的甄選項目中（Patterson et al., 2016; 邱皓政、歐宗霖, 2013）。其他像是眼動追蹤技術（eye-tracking）（van Hooft & Born, 2012）；或是在測量問卷上給予適當的指引，讓應試者了解偽答會被偵測出來（Goffin & Woods, 1995）；還有改變測量題項的呈現方式，將社會期許程度相近的題目放在一個群組，作迫選測驗（Stark et al., 2011）等方式，都被視為是能降低偽答情況的方法。

二、適用對象

除了 PSM 的探測方式外，哪些人（應試者？一般文官？高階文官？）應該接受 PSM 的測量，則是另一個制度設計上須加以探討的問題。PSM 的應用對象應該包含哪些人，可能須回到 PSM 本質為何的問題去思考，意即，PSM 究竟是一個長時間來說穩定的特質（trait），還是一個容易受到外環境因素影響的狀態（state）。若 PSM 是一個相對穩定的特質，則在制度設計上，可聚焦於對應試者進行 PSM 的測量，目的在於了解其整體的 PSM，以及在各 PSM 面向的特質（例如有些人在同情心構面的分數較高，有些人可能是在政策制定的面向上有較高的傾向），作為是否錄取或是職務分派的決策依據。反之，若 PSM 在本質上是一種狀態，容易隨時空環境而變動，則除了應試者的考選之外，可能還須思考 PSM 在培訓與升遷時的應用。

文獻上關於 PSM 究竟是一項特質還是一種狀態，目前仍未有定論（Perry, 2014; Wright & Grant, 2010）。Christensen et al.（2017）對相關研究進行文獻回顧，認為 PSM 雖然可能受到環境影響而出現改變，但長期來說仍然呈現相對穩定的狀態。Huang（2019）針對全臺灣 2015 年入學之行政管理與企業管理相關科系學生進行為期四年的追蹤調查，結果卻發現，不論是行政管理還是企業管理的學生，PSM 皆隨著時間呈現顯著下降的情況；換言之，至少在接受大學教育期間，個人的 PSM 是處於一種變動的狀態。有鑑於文獻上對於 PSM 的本質仍待更多研究加以釐清，本文認為在 PSM 測量的適用對象上，可先從應試者開始進行試辦，嗣後再觀察公務人力 PSM 長期的變動狀況，思考是否將 PSM 的測量結果應用於培訓與升遷中。原因在於，即使 PSM 在本質上是一種會隨外部環境因素變動的「狀態」（亦即 PSM 會因社會化過程而產生改變），個人在進入組織前的個人特質，

仍會和外部環境因素產生交互作用，進而影響個人 PSM 的變動結果（Weidman, 1989; Weidman et al., 2001）。因此，不論 PSM 是屬於一種相對穩定的個人特質，抑或是一種可能隨時間變動的狀態，PSM 在考選階段都有其重要性。

三、應用方式

關於 PSM 納入文官考選制度的規劃，除了效度問題之外，還須考量政治可行性、考選成本以及社會接受度等議題，實非本文以簡短篇幅即能四角俱全。由於本文的目的是希望能拋磚引玉，帶動學術界與實務界就 PSM 納入文官考選制度的議題，做進一步的思辨與討論，故以下就近程與遠程之作法，提供幾個初步的思考方向。

近程可努力的方向，是先將本土 PSM 量表建置完成，並確保測量工具的信度與效度。同時，考量 PSM 的測量可能面臨社會期許反應的問題，除了量表本身的設計外，也應該透過系統性的研究與測試，了解各種偽答偵測技術採用的可行性，儘量降低或預防偽答的情況。其後，在不大幅度對考選制度做變動的前提下，可先於現職公務人員職缺遞補作業中進行試辦。由於職缺遞補會就外補人員進行面試，而面試小組的成員通常會包括人事部門主管、用人單位主管等，因此在遞選過程中，除了透過自陳式量表探知應試者的 PSM 之外，另可透過面試的方式，來交叉檢證 PSM 自陳式量表的效度。對內陞人員來說，單位主管原本即有較長的時間可觀察個人的 PSM，屆時可搭配 PSM 的測量結果，將人員 PSM 與擬甄補職務之間的適配程度，納入評分考量中。嗣後，可再視職缺遞補試辦施行的效果，考慮是否讓用人單位的需求，提前於文官考試過程中便納入考量。

就遠程來說，考量對現行考選制度的變革程度，亦有兩個方向可供參考。第一種作法是在既有的考選制度下，增加評測上文提及的 PSM 量表，但測量結果僅供參考之用，不列為正式的篩選機制。類似余民寧（2015）的建議，未來可將 PSM 的測量結果，作為甄選與職務分派的參考依據，例如針對國家考試同分者，輔以 PSM 的測量分數，作為擇優錄取的參考依據；此外，針對通過基礎訓練的新進公務人員，PSM 的測量分數也可作為用人單位分派職務的參考。如此一來，即能將錄取者的 PSM 與職務分配相結合，達到「適才適所」的目的。此外，由於 PSM 的測量結果僅作參考之用，不會影響錄取與否的決策，因此較不會產生採用人格測驗可能侵犯應試者工作權以及考選制度公平性的疑慮（余民寧，2015）。此一作法的優點是對於現狀變動較小、可行性較高、所需付出的成本也較低，但由於實際上並未將 PSM 納入國家考試的篩選機制中，對於期望能招募具有較高 PSM 者擔任公職的企圖，幫助較為有限。

另一種 PSM 測量結果的應用，則是與多階段考選制度的推動一併思考。依據考選部研擬的「公務人員考試分階段考試第一階段考試規則草案」，以及彭錦鵬等人（2017）關於公務人員採多階段考試的討論，未來公務人員考試，擬朝向兩階段考選的方式來規劃。第一階段考試的目的在於透過基礎科目的測驗（可能

包括語文、公務基礎知識以及邏輯判斷與資料分析等)，從眾多應試者中，先大幅淘汰不適任者；且基於考選成本的考量，基礎科目的考試研擬以測驗題方式為主，通過測驗者可進入第二階段考試。第二階段考試的目的在於從具備基本能力的應試者中，再去篩選出最優秀的人來擔任公職，特別是可將不同職務在能力與人格特質上的需求差異，列入選才的考量。本階段擬著重於專業科目的測試，亦研擬要納入口試等多元考選方式來進行甄選。

循此邏輯，未來可於第一階段基礎科目考試中，增測應試者的 PSM，考試方式可配合基礎科目考試的形式，以自陳式量表搭配電腦測驗型式來執行，並參考胡悅倫等人（2011）的建議，依據公務人員常模設立決斷值，淘汰 PSM 低於決斷值的應試者。⁴此處是將 PSM 的測量結果視為一個篩選門檻，但無須納入總成績做計算，畢竟評斷 PSM 的方式，應著眼於適配程度，而非用來比較高下，只要應試者具備公務人員基本的 PSM，即可進入第二階段的考試。反之，若於第一階段 PSM 測量結果未滿足基礎門檻，則不會進入第二階段的甄選。

透過第一階段的篩選後，可確保第二階段之應試者在 PSM 的特質上，可滿足在政府單位任職最基本的要求。然而，如同前面所強調的，PSM 在概念上包含了數個構面，每個構面對於不同性質的工作而言，可能有不同程度的重要性，因此，PSM 並非越高越好，而是要將某些 PSM 構面分數較高者，放在合適的職務上。舉例而言，Perry 提出的 PSM 量表其中一個構面是 APM，但對於基層公務人員來說，其工作主要是著重在執行面而非政策制定層面，因此這個構面對於基層文官來說，重要性可能不如高階文官（Anderfuhren-Biget et al., 2014）。此外，像警察、檢察官、法官等需要依法行政（審判）的職務，PSM 中同情心構面的重要性，可能就不如社工師、護理師等職務來高。因此，在第二階段中，建議應讓單位主管參與甄選過程，並思考結合口試、團體面試、迷你多站式面試、情境判斷等方式的可能性，透過多元的甄選方式，去評斷應試者在各 PSM 構向上特質的強弱，作為未來職務分派的參考。

由於其他的考試方式（如面試、情境判斷等）成本較高，因此兩階段考選制度的好處在於，可於第一階段先篩選掉基礎能力未達標以及 PSM 極低的應試者，於第二階段再透過讓用人單位參與甄選的方式，從具備基礎條件的應試者中，選出在 PSM 和專業能力上與用人機關需求較為契合的人才。然而，不諱言地，此種作法對現狀的變動較大，可能產生的成本也較高，甚至因為將 PSM 視為篩選的機制之一，可能會引發侵害應試者隱私權或工作權的批評。然而本文認為，過

⁴ 須特別說明的是，在第一階段考試中將 PSM 測量結果作為一個篩選機制，並不是要按照應試者的 PSM 分數去區分高下，而是希望以公務人員的 PSM 常模為基礎，去設立一個最基礎的決斷門檻，以淘汰對公共事務極度缺乏服務動機的應試者。PSM 類似於其他的人格特質，無絕對的好壞之分，過去甚至有文獻指出，過高的 PSM，可能會對組織與個人帶來負面的影響，例如公務人員受到高度 PSM 的驅使，可能會過度奉獻自我，長此以往便會身心俱疲、影響健康甚至產生缺勤等問題（Jensen et al., 2019）。然而，若是應試者整體的 PSM 遠低於公務人員的常模值，甚至各項 PSM 的測量結果均不佳，的確也難以期待其隱性職能可與公部門的職務有相當程度的適配。

去像是哈佛大學採用人格測驗做為判斷是否核發入學許可的標準之一，以及企業採用心理測驗結果作為判斷是否錄取的爭議事件，癥結點可能不在於人格測驗的採用，而是人格測驗結果是否被「不當使用」。以哈佛大學案例來說，引發爭議的原因，是因為學校被指控「假借人格評量結果之名」行「實種族歧視之實」，並不代表使用人格測驗做為評分標準之一的做法必然違反人權。麻州聯邦地區法院於 2019 年針對相關爭議所做出的判決便指出，哈佛考量種族的招生程序雖不完美，但未蓄意歧視亞裔申請者，因此判定為合憲（尹俊傑，2019）。基此，PSM 的測量結果是否僅能做為參考之用而不適合列為正式的篩選機制，未來仍有可以討論空間。

陸、結論

當前文官考選制度以紙筆測驗為主，且測驗重點偏重於知識、認知能力等顯性職能的評量，較為忽略動機、特質、自我概念等隱性職能的評估，以致於甄選出來的公務人員雖然優秀卻不一定適任。學界與實務界雖然皆已了解到這個問題，並著手推動文官考選制度的改革，但衡諸目前相關的討論，對公務人力甄選具有重要性的 PSM，即便在學界已普遍獲得大家的認同，但在實務上，卻長期以來都未獲得應有的重視。本文認為將 PSM 納入考選制度的構想，雖然在執行上可能會面臨測量信度與效度、精確性、甚至違反人權等質疑，但這些問題並非全然沒有解決的可能性；相反地，如果因為程序公平的考量，便僅採取具有標準答案的測驗方式，甚至犧牲考選效度，反而是本末倒置的作法。

基此，本文耙梳 PSM 與文官考選制度興革相關研究，就未來可如何將 PSM 納入考選制度，提供了初步的思考方向，包括近程可先建構一套本土的 PSM 量表，並考慮於現職公務人員職缺遴補作業中進行試辦。就遠程而言，一種作法是將 PSM 測量結果列為甄選或職務派任的參考之用，另一種作法則是與兩階段考選制度的改革提案作搭配，於第一階段透過 PSM 量表的施測，篩選掉 PSM 極低的應試者，其後再於第二階段讓用人單位加入甄選過程，篩選出 PSM 與其需求較為相符的人才。惟上述建議僅為初步的思考方向，後續仍須就執行成本等問題，作全盤綜合的考量，方能得出兼顧考選效度與可行性之方案。

參考文獻

- 尹俊傑（2019 年 10 月 2 日）。哈佛大學被控歧視亞裔 法官判招生作業合憲。中央通訊社。2020 年 8 月 31 日取自
<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201910020017.aspx>
- 伍姿蓉（2012）。論警察特考納入心理測驗施測之內容與施測之時機。國家菁英季刊，8（1），117-151。
- 朱錦鳳（2014）。心理測驗：理論與應用（修訂版）。臺北市：雙葉書廊。

- 考試院 (2009)。文官制度興革規劃方案。臺北市：考試院。
- 考試院 (2015)。公務人力再造策略方案。臺北市：考試院。
- 余民寧 (2015)。再議心理測驗在國家考試上之可行性。國家菁英季刊，11 (4)，71-85。
- 李俊達 (2015)。應用人格測驗於文官考選之可行性分析。中國行政評論，21 (4)，49-69。
- 林玉雯 (2015)。公共服務動機量表與前導因子之實證研究。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文，未出版，南投。
- 邱皓政、歐宗霖 (2013)。從心境邁向情境：情境判斷測驗在人事甄選與心理特質評量上的發展與應用。國家菁英季刊，9 (2)，109-127。
- 胡悅倫、孫蓓如、莊俊儒 (2011)。人格量表在國家選才及培訓任用之運用與發展。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。臺北市：公務人員保障暨培訓委員會。
- 胡悅倫、孫蓓如、莊俊儒 (2012)。高階文官人格測驗量表之研發與運用。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。臺北市：公務人員保障暨培訓委員會。
- 胡悅倫、莊俊儒 (2010)。公務人員培訓運用人格測驗評量機制之研發。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。臺北市：公務人員保障暨培訓委員會。
- 孫同文 (2018)。芝麻掉了？讀〈公共服務動機：回顧、反思與未來方向〉有感。公共行政學報，54，127-138。
- 孫同文、許耿銘 (2014)。橘淮為枳：公共服務動機指標適用性的分析。民主與治理，1 (1)，33-52。
- 馬傳鎮、黃富源 (2010a)。心理測驗在警察人員甄選上之應用－兼論我國警察人員考選制度之興革 (上)。國家菁英季刊，6 (1)，135-164。
- 馬傳鎮、黃富源 (2010b)。心理測驗在警察人員甄選上之應用－兼論我國警察人員考選制度之興革 (下)。國家菁英季刊，6 (2)，133-163。
- 陳重安、許成委 (2016)。公共服務動機：回顧、反思與未來方向。公共行政學報，51，69-96。
- 陳皎眉、胡悅倫、洪光宗 (2010)。人格測驗在國家選才上之使用與發展。國家菁英季刊，6 (4)，1-12。
- 陳皎眉、黃富源、孫旻暉、李睿杰 (2011)。論心理測驗與國家考試。國家菁英季刊，7 (1)，15-31。
- 彭錦鵬、李俊達 (2018)。公務人員考選制度關鍵技術之國際啟示。文官制度季刊，10 (3)，29-54。
- 彭錦鵬、黃一峯、李俊達 (2017)。公務人員採多階段考試可行性研究。考選部委託研究。臺北市：考選部。
- 彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達 (2018)。公務人員考試採心理測驗之可行性。考選部委託研究。臺北市：考選部。
- 潘瑛如、李隆盛 (2014)。中文版公共服務動機量表之信效度驗證。測驗學刊，

- 61 (1), 135-158。
- 鄭夙珍、林邦傑 (2009)。心理測驗納入國家考試之可行性探討。《國家菁英季刊》，5 (4)，73-84。
- 關中 (2012)。從「職能」觀點探討我國公務人員培訓制度。載於關中 (主編)，《回應 課責 透明：貫徹民主治理》(61-90 頁)。臺北市：考試院。
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., & Giaouque, D. (2014). Policy environment and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 807-825.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Bertelli, A. M. (2006). Motivation crowding and the federal civil servant: Evidence from the U.S. internal revenue service. *International Public Management Journal*, 9(1), 3-23.
- Binderkrantz, A. S., & Christensen, J. G. (2012). Agency performance and executive pay in government: An empirical test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 31-54.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.
- 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.
- Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, R. F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 509-523.
- Chen, C.-A., Chen, D.-Y., Liao, Z.-P., & Kuo, M.-F. (2019). Wining out high-psm candidates: The adverse selection effect of competitive public service exams. *International Public Management Journal*, 1-22.
- Chen, C.-A., & Hsieh, C.-W. (2015). Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, 17(8), 1190-1213.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775.
- Goffin, R. D., & Woods, D. M. (1995). Using personality testing for personnel

- selection: Faking and test-taking inductions. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(4), 227-236.
- Huang, W.-L. (2019). *Does public administration education cultivate public service motivation? Evidence from panel data*. Paper presented at The 23rd International Research Society for Public Management Annual Conference, Wellington, New Zealand.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Holten, A.-L. (2019). Explaining a dark side: Public service motivation, presenteeism, and absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 487-510.
- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2002). Pay for performance in Georgia state government: Employee perspectives on GeorgiaGain after 5 years. *Review of Public Personnel Administration*, 22(2), 146-166.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & Vivo, P. D. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kjeldsen, A. M. (2014). Dynamics of public service motivation: Attraction–selection and socialization in the production and regulation of social services. *Public Administration Review*, 74(1), 101-112.
- Ko, K. (2012). Motivations affecting Singapore university students' public and private-sector job choices. *The Korean Journal of Policy Studies*, 27(1), 131-152.
- 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.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money &*

-
- Management*, 39(2), 77-85.
- Mortimer, J. T., & Lorence, J. (1979). Work experience and occupational value socialization: A longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 84(6), 1391–1485.
- 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.
- Patterson, F., Prescott-Clements, L., Zibarras, L., Edwards, H., Kerrin, M., & Cousans, F. (2016). Recruiting for values in healthcare: A preliminary review of the evidence. *Advances in Health Sciences Education*, 21(4), 859-881.
- 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. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47.
- Perry, J. L., 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., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Schott, C., Neumann, O., Baertschi, M., & Ritz, A. (2019). Public service motivation, prosocial motivation and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity. *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1200-1211.
- Spencer Jr., L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stark, S., Chernyshenko, O. S., & Drasgow, F. (2011). Constructing fake-resistant personality tests using item response theory: High-stakes personality testing with multidimensional pairwise preferences. In M. Ziegler, C. MacCann & R. Roberts (Eds.), *New Perspectives on Faking in Personality Assessment* (pp. 214-239). New York: Oxford University Press.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Stone, D. (2002). *Policy paradox: The art of political decision making* (2 ed.). New

- York: W. W. Norton & Company.
- van Hooft, E. A., & Born, M. P. (2012). Intentional response distortion on personality tests: Using eye-tracking to understand response processes when faking. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 301-316.
- Vandenabeele, W. (2008a). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal, 11*(1), 143-167.
- Vandenabeele, W. (2008b). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration, 86*(4), 1089-1105.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In E. Ongaro and S. V. Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). London: Palgrave Macmillan.
- Weidman, J. C. (1989) Undergraduate socialization: A conceptual approach. In J. C. Smart (Ed.) *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp.289-322). New York: Agathon Press.
- Weidman, J. C, Twale, D. J. & Stein, E. L. (2001) *Socialization of Graduate and Professional Students in Higher Education: A Perilous Passage?* (ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 28, No. 3). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction-selection-attrition model. *International Public Management Journal, 13*(2), 155-176.
- Wright, B. E., & 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.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society, 40*(5), 502-521.