

公務人員基礎訓練對公共服務動機 影響之調節式中介模型分析*

陳敦源** 陳芙萱***、黃建勳****

壹、前言

貳、文獻回顧

參、研究設計

肆、資料分析

伍、討論與結論

近三十年來，公共服務動機（public service motivation, PSM）儼然成為公共行政學領域的「常態科學」（normal science）。然而，PSM 的發展機制及其對公共管理實務的影響仍待進一步探討。特別是在考試取才的制度下，如何透過訓練提升 PSM，是我國公務人力資源管理的重要議題。本研究聚焦於公務人員基礎訓練對 PSM 之影響，並探討個體報考動機在其中的調節效果。

* 本文初稿曾發表於 2022 年 12 月 3-4 日台灣政治學會年會暨「國際新秩序與民主治理的跨領域合作」國際學術研討會。投稿旅程中，作者由衷謝謝歷次審查委員的諸多指正意見，也非常感謝本次三位審查委員與編輯委員會的寶貴建議與修改意見。

** 國立政治大學公共行政學系教授，電子信箱：donc@nccu.edu.tw

*** 國立政治大學勞工研究所助理教授，電子信箱：fhchen@nccu.edu.tw

**** 國立政治大學公共行政學博士，電子信箱：polchh@gmail.com

投稿日期：2024 年 6 月 16 日；接受刊登日期：2025 年 1 月 13 日。

東吳政治學報/2024/第四十二卷第二期/頁 1-64。

本研究採用臺灣文官調查第三期 (TGBS III) 第四份調查問卷資料，針對 2015 年通過高考並接受基礎訓練之公務人員，建構「調節式中介模型」(moderated mediation model)，檢驗：(1) 訓練滿意度對 PSM 的影響，(2) 訓練感知價值的中介效果，(3) 報考目的對中介關係的調節作用。研究結果顯示訓練滿意度與 PSM 之間具有正向關聯，且訓練感知價值具有部分中介效果。此外，報考目的對中介關係產生弱化調節效果。亦即，對於希望為國家效力者，訓練滿意對 PSM 的影響較弱，顯示其 PSM 可能來自內在動機；但對 PSM 傾向較低者而言，訓練滿意則能顯著提升其 PSM。本研究提供了基礎訓練如何影響 PSM 的實證依據，並說明報考動機如何影響訓練成效，對於公共行政理論與實務發展具有重要啟示。

關鍵詞： 公共服務動機、訓練滿意度、訓練感知價值、調節式中介模型

「一個人可以選擇回到安全保障的需求，也可以前進到自我成長的需求；當然，自我成長需要一而再的選擇，而恐懼也需要不斷地被克服。」

亞伯拉罕·馬斯洛 (Abraham Maslow, 1954)

壹、前言

受傳統文化與經濟環境影響，我們國人投考公務人員考試向來考量工作穩定與保障 (Chen et al., 2018, 2022; 莊書寧, 2020; 謝向婷, 2017)，而在國內考試競爭之下，我們如何找出公務人員願意付出服務熱忱？如果公共服務動機 (public service motivation, 以下簡稱 PSM) 可以代表這份熱忱，以事後訓練方式培育 PSM 是否可能？本文欲探討公務人員基礎訓練與 PSM 關聯性，其主要理由有三項。

第一，訓練議題可以增進 PSM 研究的實務意涵。為找尋願意付出熱忱的公務人員，除了依靠固有 PSM 的自我選擇外，進入組織後的社會化過程可以提供學界與實務界一個管理 PSM 的槓桿基礎。回顧過去半世紀的發展，談到公共行政研究中最重要原創性理論，非以 PSM (Perry & Wise, 1990; Perry, 1996; Vandenabeele et al., 2014) 莫屬。PSM 相關文獻除了持續累積理論發展與經驗檢驗外，許多學者開始關注 PSM 的管理實務意義。包括催生 PSM 概念的美國知名學者 James Perry 在內，他於 2020 年出版一本專書《支撐公共服務熱情的公部門管理》(Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service)，呼籲為 PSM 創造有利條件的組織設計和管理方法，意謂著更多研究應與實務公共管理相連接，促進學界與實務界思考如何讓 PSM 這個概念落地到公務人力發展，也似乎為

已發展三十年的 PSM 研究，開啟下一階段的發展重點。Perry (2020, p. 183) 進一步指出，有利於 PSM 發展的組織管理條件之一，就是「為新進人員提供學習公共服務價值的機會」。而我國針對公務人員考試錄取人員所安排之基礎訓練如同這類機會，也讓初任者可以系統性學習公共部門的倫理價值與工作態度，以調整與對焦個人價值與公共服務目標，可能更加認同與接納 PSM，值得國內外相關學者探究之。

第二，在國內考選制度的脈絡下，吾人如何找到懷有 PSM 的公務人員，需要國內學界累積更多的討論。儘管國內許多研究文獻已證實 PSM 對於公務人員的工作態度與績效具有正向關聯（如李仲彬，2018；吳宗憲，2012，2014；吳宗憲、黃浩璋，2014；張鎧如等，2015；潘瑛如，2020），隨著大量相關研究從西方推移至非西方國家（Mussagulova & Van der Wal, 2021），PSM 相關研究除了追求組織理論通則化外，也應該討論不同系絡文化與制度的特殊性影響（Van der Wal, 2015）。在臺灣，公務人員考試是進入政府部門任職的主要途徑，考試方式主要依賴專業知識的記憶與申論。由於應考者眾多且錄取率低，加上經濟景氣和傳統文化對穩定工作的職業期望等因素（Chen et al., 2018, 2022; 莊書寧，2020; 謝向婷，2017），使得考試具有競爭性和一定門檻。目前研究指出，通過考試者不一定是為公眾服務的熱情而進入政府，而可能產生 PSM 的「逆選擇」（adverse selection）現象，即原本預期投身公職者應具有較高 PSM，但是實際考上並進入公門者往往是 PSM 偏低者（Chen et al., 2020）。故而吾人或多或少會擔心這群擅於考試的上榜者的工作表現，甚至是對於機關運作績效之影響。

難道考上公務人員之後，就不再有為公眾服務的熱忱嗎？誠

然，並非所有進入公門的公務人員都帶著公共服務的熱情，但是任職後也許會因為「公門好修行」感召而有所改變。因此，吾人進一步思考在通過考試之後，公務人員個人動機或價值的可變性。站在組織管理的角度，提升 PSM 的可能性不僅可以再次檢視國內考選機制的成效，也回應國內外文獻預期 PSM 的績效與管理意涵。倘透過事後培育或訓練等相關過程而得以提升 PSM，將進一步有助於個人投入工作與機關組織績效，值得國內學者進一步關注之。因此，結合第一與第二理由，提出本文第一個研究問題是，公務人員基礎訓練如何影響 PSM？

第三，所謂「一樣米養百樣人」，統一與制式化基礎訓練的成效可能會因為受訓者原本進入公職的不同期待，而有所影響。目前研究文獻對於訓練與 PSM 之間關聯性所知仍不多。在國內考選制度脈絡，Chen 等人（2021）使用臺灣政府文官調查研究第三期（TGBS III）第三份問卷資料進行檢驗並發現，接受基礎訓練對於 PSM 的改變，並未有顯著關聯，不過當受訓者認為訓練具有用性時，對於公共服務的工作態度與 PSM 有正向關聯性。使得吾人進一步思考，訓練與 PSM 間關係不僅需要更多資料檢驗外，前述研究忽略公務人員的個別差異性。依據訓練研究文獻（Colquitt et al., 2000; Fecteau et al., 1995; Mathieu et al., 1992; Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986）指出，訓練成效往往取決於受訓者個人特質與所處組織環境條件。在國內，當準公務人員經歷相同的考試訓練制度時，個人事前之報考目的是否會影響基礎訓練過程與結果，需要進一步釐清。爰此，本文第二個研究問題是，在每個人選擇投身公職的動機不盡相同的狀況下，公務人員基礎訓練影響 PSM 的效果是否相同？

本文旨在探討公務人員基礎訓練對於 PSM 的影響過程。後續本

文將透過文獻回顧，討論訓練在 PSM 研究文獻的位置，並結合訓練研究與期望理論，提出訓練與 PSM 之間的中介機制，以及報考目的作為調節影響之待驗假設，使用臺灣政府文官調查研究第三期（TGBS III）第四份問卷資料進行檢驗和分析，最後提出討論和結論。

貳、文獻回顧

一、組織取向 PSM 與訓練

PSM 是過去三十年來，國際公共行政領域最引人注目的研究概念之一。根據 Perry 等人的定義，PSM 是一種個人心理傾向，特別是對公共制度或組織的回應動機（Perry & Wise, 1990, p. 368），激勵個人致力於促進他人福祉並為社會做出貢獻（Perry & Hondeghem, 2008）。而長期以來，在 PSM 研究中存在一個理論預設議題，即 PSM 本質屬於穩定的個人特徵，還是可改變的心理狀態（Bozeman & Su, 2015; Wright & Grant, 2010; 李俊達，2020）。Ritz 等人（2016）梳理累積相關文獻並指出，大多數的研究將 PSM 視為「自變數」，並預測個人的工作滿意與表現，乃至於組織的整體成效。目前國內外相關文獻也支持這樣的關聯性（Brewer & Selden, 2000; Bright, 2005; Crewson, 1997; Rainey & Steinbauer, 1999; Van Loon et al., 2017; 吳宗憲，2012，2014；張鎧如等，2015）。儘管，相對上 PSM 作為「依變數」的研究較少；不過，因 PSM 被認為可以為組織或個人帶來正面的工作影響，許多學者開始尋找 PSM 的前置性因素，也就是探討 PSM 從哪裡來（Vandenabeele et al., 2014）。

依據 Pandey 與 Stazyk（2008）討論 PSM 前置性因素，並區分為社會人口特質、社會制度環境與組織等三種類型：第一，社會

人口特質因素主要包括人口背景特徵 (Bright, 2005; Perry, 1997; Vandenabeele, 2011; 潘瑛如、李隆盛, 2015) 以及人格特質 (Esteve et al., 2016) 等；第二，奠基於制度論觀點，個人的 PSM 也會受到社會體系中正式制度、非正式規範或群體溝通的潛移默化，例如家庭教育、宗教信仰、社團經驗或意識形態等 (Perry, 1997, 2000; Perry et al., 2008; Vandenabeele, 2011)，甚至是學校或公共行政專業教育 (Bright, 2016; Huang, 2022; Kim, 2021; 黃朝盟、嚴秀娟, 2018)；第三，組織因素包括組織結構與管理措施 (Jacobson, 2011; Moynihan & Pandey, 2007; Perry & Vandenabeele, 2008)。進入工作職場後，個人往往調整自己的工作行為、態度與價值，以符合組織單位的預期目標與規範。目前累積相關文獻已經討論 PSM 作為中介或依變數時，相關組織層次影響因素包括組織結構與文化 (Moynihan & Pandey, 2007)、領導特質 (Dash et al., 2022; Hameduddin & Engbers, 2022; Vandenabeele, 2014)、轉換型領導 (Bellé, 2014; Caillier, 2014; Park & Rainey, 2008; Jensen & Bro, 2018; Wright et al., 2012)、組織管理措施 (Gould-Williams et al., 2014; Mostafa et al., 2015) 或團體與主管互動 (Chen et al., 2014) 等。

進一步，從社會化角度，機關單位的訓練也可能形塑 PSM (Paarlberg et al., 2008)。從公共人力資源管理的角度，訓練與發展可對於公務人員的能力與態度，產生相當重要的介入或激勵影響 (Perry, 2010)。Klinger 與 Nalbandian (2003, p. 240) 指出，訓練不僅提供公務人員學習應有的工作技能外，也包括學習執行任務相關的心理認知。所以，透過訓練，公務人員將學習到公共部門所傳遞的組織目標、專業技能與價值認知體系。Perry 等人認為，職前或在職訓練透過傳達公共服務的意義和價值，提升對服務民眾目的的

認同，以及連結組織目標與個人傾向，將有助於個人自我調整（self-regulating）或增強對公共利益和社會福祉的承諾，從而提高參與公共服務的意願（Christensen et al., 2017; Perry, 2020）。

不過，目前檢驗訓練與 PSM 的經驗研究文獻仍然相當少。如 Mostafa 等人（2015）發現訓練實務評價會正向影響 PSM（於該文中介變數），但 Thaler 等人（2017）檢驗訓練滿意度對於 PSM 的公益承諾次面向（於該文中介變數），發現並無顯著關聯。而 Chen 等人（2021）利用訓練前後重複測量方式，發現接受訓練後對於 PSM 的改變沒有顯著關聯，訓練滿意對於 PSM 也沒有關聯性；不過，他們發現訓練有用性可能對於受訓者認知公共服務工作正面態度與 PSM 有關聯性。誠然，實務上組織單位的訓練在種類與時程安排上各有不同，可能影響訓練的預期效果包括工作行為與態度之改變，甚至對公共服務價值的形塑。¹ 目前吾人對於訓練是否可提升 PSM，以及訓練與 PSM 之間的連結過程等議題，所知甚少，亟須相關學者結合訓練研究與 PSM 文獻知識，以填補這個缺口。

二、訓練成效與 PSM：期望理論應用

在組織行為和心理學領域，訓練成效（training effectiveness）對於組織中個人工作績效與組織整體發展，發揮重要的導引功能（陳銘薰、王滢婷，2006）。依據研究文獻經常引用 Kirkpatrick（1976）的評估模型，訓練成效可區分為四個階段：反應、學習、行為和結

1 有關訓練的組織社會化長期或短期效果，雖然 Perry（2020）未有明顯區分，而是以整體規劃角度來看待，但是可以合理推測訓練時間長短可能會影響社會化程度與結果，包括對公共服務價值的認知。因此，本文所探討高考三級基礎訓練的受訓時間，相對於其他公務人員考試訓練的較長時間（如司法官等），其影響成效可能所不同，此點將納入本文的研究限制，並特別感謝第一審查人的細心提醒。

果 (Alliger & Janak, 1989; Warr et al., 1976)。首先，訓練成效最直接的評估方式就是感知反應 (reaction)。例如，由受訓者評估訓練內容的實用性或講師的授課方式是否清晰傳達訓練目標，甚至表達情感性滿意程度。其次，感知反應將影響學習 (learning)，而正向的學習結果可以引導工作行為 (behavior) 的改變。例如，學習使用 EXCEL 和雲端協作技巧，將改變原本彙整報表與分析資料的工作模式。最後，行為的改變可以帶來組織效率提高的結果 (results)。實務上，考量執行成本和操作的便利，學術或政策研究者經常採用受訓者對訓練過程和內容的滿意度來評估訓練成效 (Alliger et al., 1997; Arthur et al., 2003; Giangreco et al., 2009)。本文也同樣採用訓練滿意度來代表訓練成效。

當受訓者對於訓練過程與內容感到滿意時，可以獲得什麼樣的學習結果？相關學者指出，訓練滿意度經常伴隨影響訓練的學習結果，不再侷限於傳統上知識或技能，還包括組織與工作相關的情感性結果，如態度或動機 (Bell et al., 2017; Kraiger et al., 1993)，甚至深層價值性認知的潛移默化 (Brown, 2005; Chen et al., 2020; Kirkpatrick, 1994; Warr et al., 1999)。此等學習結果也象徵訓練的轉化 (transfer) 過程，受訓者透過訓練所學習到工作態度或動機可以應用到當前或日後工作 (Baldwin & Ford, 1988; Baldwin et al., 2009; Blume et al., 2010; Gegenfurtner et al., 2009; Holton, 1996; Patrick, 1992; Ruona et al., 2002)。爰此，動機可作為訓練滿意度的一項學習結果。本文預測訓練滿意度可以激發受訓者的相關動機，願意將訓練的內容進行轉化到工作，可能進而影響公共服務的動機。以下將利用期望理論說明學習的直接與間接效果。

首先，依據期望理論 (Vroom, 1964)，受訓者的動機，即想要

在訓練過程有所收穫的期望程度，在訓練過程中扮演重要的激勵角色（Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986）。訓練相關文獻已指出，在訓練過程中，有較高「學習動機」（*motivation to learn*）或「訓練動機」（*training motivation*）者，其學習動力與意願較高，將有利於受訓者接受（*buy in*）訓練課程傳遞的內容及預期目標，並給予正面的滿意回饋（Chung et al., 2022; Colquitt et al., 2000; Fecteau et al., 1995; Noe & Schmitt, 1986; Warr & Bunce, 1995; 莊世杰等，2002）。儘管此等動機經常被視為訓練滿意度的前置變數，但是訓練滿意度也可能回饋、促進受訓者體認訓練的學習價值，激勵進一步的學習意向。目前學者已提出「訓練後動機」（*posttraining motivation*）觀點，強調 Noe（1986）所稱之訓練轉化（*transfer*）影響，並認為透過訓練過程之正面學習經驗或評價，可以讓受訓者感受訓練的價值與效用性，激勵受訓者進一步轉化學習結果或促成再學習（Alvarez et al., 2004; Burke & Hutchins 2007; Fecteau et al., 1995; Holton, 1996; Tannenbaum et al., 1991）。換言之，訓練促成受訓者對學習結果的價值與期望（如有助於日後工作）是訓練轉化過程中一項重要的動機（Tannenbaum et al., 1991; Tharenou, 2001）。當受訓者經訓練後給予正面評價，顯示對於訓練內容和課程安排感到滿意時，則他/她們預期獲得相關學習的成果（*expectancy*），相信訓練有助於日後工作的效率與質量（*instrumentality*），並重視訓練所帶來的顯著價值（*valence*）。爰此，訓練滿意度的直接效果之一，就是受訓者認知到訓練結果對於日後工作所帶來的效用價值，本文將稱之為「訓練感知價值」（To & Leung, 2024）。在期望理論之預測下，「訓練感知價值」伴隨著提升對於訓練的學習價值認同度，可能更有意願去學習或轉化訓練內容與成果，而改變自己後續的工作態度或行為。

其次，當訓練滿意度提升受訓者動機，重視訓練感知價值時，訓練是否可能進一步影響在他/她們內心的公共服務價值？在公共行政研究領域，自 1990 年 PSM 問世後（Perry & Wise, 1990），儘管 PSM 特性被視為偏向穩定，不過在社會性組織系絡之下仍有改變之可能（Han, 2018; Perry & Vandenabeele, 2008; Perry, 2000; Wright & Grant, 2010）。故在公共部門體系下找尋個人 PSM，除了透過滿懷熱忱者以自我選擇方式投身公職之外，職前或在職訓練將是另一個重要的後天培育管道（Perry, 2010, 2020）。一般而言，公務人員可以透過參與機關各種訓練計畫，獲得或更新工作上所需要的實質知識與經驗外，也習得執行公務的應有態度或倫理標準。

以動機需求（need）觀點，PSM 體現公共部門的工作意義與價值（Perry & Wise, 1990; Wright & Grant, 2010; Vandenabeele, 2007），而個人從追求公益、服務公眾的利他性需求中獲得滿足，可能有助於 PSM 的發展。故以，經由特定的訓練過程，當受訓者認為所學與公務執行密切相關，相信訓練可以提升其對於公共事務的認知與管理能力，強化對於公務人員的角色認知與工作價值，則可能有利於培養 PSM。這個心理過程也如同內在需求滿足以及動機內在化（internalization）機制（Andrews, 2016; Corduneanu et al., 2020; Ryan & Deci, 2003）。相關研究文獻指出，對於能力（competence）的需求滿足有助於達成服務公眾的期望與 PSM 發展（Jensen & Bro, 2018; Vandenabeele, 2014; Vandenabeele & Breugh, 2024）。從人力資源角度，訓練正是提供能力需求滿足的一項重要途徑。有效的訓練內容與安排得以滿足個人內在需求（例如更有效或能力去執行公共任務），將促使受訓者重視訓練的價值在於體認公共事務的本質與提升日後執行公務的成效，進而提高服務公眾的動力。因此，在

國內，對於甫通過考試的準公務人員而言，基礎訓練正好提供他／她們一個系統性機會去學習如何作為一名公務人員。有效的訓練得以提供他／她們從事公職工作相關所需的知識、態度與價值。

綜合以上，本文預期訓練滿意度愈高將得以激發受訓者重視訓練帶來的價值，讓他／她們願意將學到的內容應用到工作中，甚至持續學習和深化理解。而透過訓練激發與內化學習的結果可能進一步影響 PSM。反之，較低的訓練滿意度可能減少受訓者認知訓練帶來的效用價值與預期結果，則可能減少他／她們當下和後續的學習意願，並影響服務熱情。所以，本文提出以下待驗假設一，即訓練滿意度和 PSM 之間關係，可以通過訓練感知價值之中介影響。

假設一：訓練滿意度與 PSM 之間的關係，可以由訓練感知價值的中介作用所影響。訓練滿意度正向提升訓練感知價值，進而增強 PSM。

三、報考目的、訓練滿意與 PSM

過去 Kirkpatrick (1976, 1994) 的評估模型僅關注訓練本身與結果。然而，相關學者嘗試修正這一模型，納入受訓者的個人特質與組織環境因素，認為個人特質的差異性與組織環境的支持程度也將影響訓練滿意度與結果 (Alvarez et al., 2004; Colquitt et al., 2000; Fecteau et al., 1995; Mathieu et al., 1992; Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986; 陳以亨、黃芝華, 2004; 莊世杰等, 2002)。本文認為，在我國公務環境背景下，參加基礎訓練的受訓者面對的是相同考選體系，故而個人特質的差異性將是主要影響因素，尤其是報考目的。

以職業選擇角度，本文選擇報考目的來觀察受訓者進入基礎訓練之前的個人固有特質。回顧管理學相關文獻，報考目的可以反映

個人選擇進入公共部門職場的偏好，類似於學者所經常探討之職業或工作選擇動機（Baldwin, 1984, 1987; Crewson, 1997; Houston, 2006; Park & Rainey, 2008; Rainey, 1979, 1982）。工作選擇動機（job choice motivation）是個人選擇接受一項工作機會的先前條件、考量因素或追求目的（Ritz & Waldner, 2011; Word & Park, 2015）。當個人選擇投身某一職業時，經常係預期該職業工作本身或其伴隨之外在條件，可以滿足個人所追求之工作目的與生活需要。這個選擇過程也類似於「工作與個人適配」（job-person fit），當一項職業工作可以提供個人預期追求之特定目的時，愈重視該目的之個人則愈傾向選擇這項工作，藉以滿足其追求該目的之需要（Cable & Judge, 1996; Kristof-Brown et al., 2005）。相關研究成果已指出此等自我選擇的結果，許多人選擇進入公共部門謀職的主要考量是工作保障、薪資穩定或退休福利（Cohen et al., 2005; Lewis & Frank 2002）等外在物質性條件。不過，也有不少人願意投身公共部門係來自內在精神性目的，例如希望為民服務、追求社會公義價值等（Boyne, 2002; Crewson, 1997; Park & Rainey, 2007; Rainey & Steinbauer, 1999; 黃婉玲，2019）。大抵上，選擇進入公部門的理由同時混合內外動機因素（Lee & Wilkins, 2011; Word & Park, 2015）。

報考目的包括內外動機因素均可能影響後續參加基礎訓練的學習過程與結果。一方面，外在動機因素是個人追求公務工作本身以外的有形、物質需求，例如工作保障與薪資福利等，屬於保健因素（hygiene factors），可以降低工作不滿意程度（Herzberg, 1968）。故在訓練的結果上，外在動機追求者可能傾向顧及穩定與生存安全或者自我效益。申言之，當報考目的是追求工作穩定時，這些準公務人員對於基礎訓練結果的期待，可能侷限於取得正式資格之工具

性目的，而對於經由訓練所學習到公務相關內容，他／她們也可能傾向以達成交辦工作任務為主，以維持這種生存穩定與安全的需要。因此，在訓練成效上，吾人預期重視外在因素的受訓者對於投入公共事務工作相關內化價值的學習意願可能較低，連帶可能較難以在訓練過程當中提升 PSM 的機會。

另一方面，內在動機因素是個人期待公務工作本身帶來的意義或成長，而在訓練的結果上，可能傾向透過工作達成自我實現甚至福國利民，屬於激勵因素（motivators），以鼓勵個人投入工作並獲得工作滿意（Herzberg, 1968）。申言之，當報考目的是傾向工作成長、追求政策目標或者為國為民服務的熱忱時，因為受訓者心理上認同所面對的工作職責，而對於訓練結果的期待，將可能更願意學習公務相關的知識與價值規範，以追求工作過程與結果上的成就或價值認同，進而滿足 PSM 旨在服務公眾的內在需求。反之，在訓練過程中，這些內在性激勵較弱的受訓者可能不會特別期待從學習過程與內容帶來自我成長機會，或者完成福國利民的政策任務等，也就淡化對 PSM 持續涵養與內化程度。

因此，本文預測訓練滿意度提升受訓者的訓練感知價值與 PSM 時，報考目的可能產生調節效果。亦即，當外在動機因素報考目的認知程度較高者，可能較不利於訓練滿意度提升訓練感知價值與 PSM。也就是說，這類報考目的對於藉由訓練來提升學習價值，甚至影響 PSM，可能產生弱化作用。反之，當內在動機因素報考目的認知程度較高者，可能讓訓練滿意度提升訓練感知價值，進而改變 PSM。換言之，這類報考目的對於藉由訓練來提升學習價值，甚至影響 PSM，可能產生強化作用。相關調節效果與調節式中介效果待驗假設如下：

假設二：訓練滿意度與訓練感知價值間關係，會受到報考目的之調節影響。外在動機因素報考目的對於訓練滿意度與訓練感知價值間關係，產生弱化作用；內在動機因素報考目的對於訓練滿意度與訓練感知價值間關係，產生強化作用。

假設三：訓練滿意度與 PSM 之間經由訓練感知價值的間接關係，同時也受到報考目的之調節影響。外在動機因素報考目的對於此間接效果，產生弱化作用；內在動機因素報考目的對於此間接效果，產生強化作用。

參、研究設計

一、樣本及背景資料

本文使用臺灣政府文官調查第三期 (TGBS III) 的第四份研究問卷資料，² 調查對象是 2015 年通過公務人員高等考試筆試並接受國家文官學院辦理五週基礎訓練的準公務人員，共 3,193 名，分布在全國北、中、南三個區域，訓練期間自 2015 年 11 月持續到隔年 3 月。透過分層隨機抽樣，從 64 個班級中隨機選取 12 個班級 (北區 6 班、中區 4 班、南區 2 班)，共計 543 名參與這次問卷調查。問卷施測採取前測、中測和後測，並對 PSM 進行重複性測量。在 543 名受訪樣本中，男性為 300 名，女性為 242 名 (1 名遺漏值)。年齡分布為 263 名學員年齡在 21 歲至 29 歲之間，222 名年齡在 30 歲至 39 歲之間，51 名年齡在 40 歲至 49 歲之間，以及 7 名年齡在 50 歲以上。教

2 本文資料來自陳敦源 (2023) 主持之「誰想與誰能成為公務人員？公共服務動機、創新潛能、與政治手腕的調查研究」計畫 (台灣政府文官調查第三期, TGBS III)。原始數據已公開於中央研究院人文社會科學研究中心調查研究專題中心學術調查研究資料庫 (<https://doi.org/10.6141/TW-SRDA-E10279-1>)。

育程度方面，7 名持專科學歷，306 名具備大學學歷，而有 230 名擁有研究所或更高學位。

公務人員訓練的主責機關為公務人員保障暨培訓委員會，並依據每年度提報的考試錄取人員訓練計畫執行，區分基礎訓練與實務訓練，合計四個月。實務訓練是由各職缺所在之用人機關（構）學校，而基礎訓練則統一由國家文官學院或委託其他訓練機構學校辦理，以五週為原則。基礎訓練重點為充實公務人員應具備專業能力所需之倫理價值、工作態度以相關法律、管理技能與知識。基礎訓練方式是週一至周五安排實體課程每日 6 小時，每週 30 小時為原則。相關課程內容由國家文官學院或委託單位根據訓練計劃邀請專家學者進行編製與教學。而 2015 年度課程內容主要分為兩大面向，第一是增強專業能力，包括行政管理技術如績效與方案管理、危機管理與政策溝通、問題解決與創新思考、文官倫理與價值、行政法律與責任等；第二是瞭解國家重要政策議題，如人權發展、國家安全、環境永續、資訊科技等，以及專題寫作與體驗學習。專業能力課程共 81 小時，旨在增強受訓者執行任務的能力，有效應對上級指示和公眾需求。這種正面的工作觀念對於個人從事公共服務的效能至關重要，也是訓練計劃主要目標，即培育服務公眾的價值觀，並與 PSM 的發展緊密相連。

二、測量變數

PSM 使用 Kim 等人（2013）的 16 題量表。考量國情與文化系絡可能影響 PSM 定義和測量（孫同文、許耿銘，2014；張其祿，2015；陳重安、許成委，2016），本文 PSM 測量題目係根據 Kim 等人（2013）量表進行調整，合計 16 題，分別為關注公共參與、公共價值承諾、同情心與自我犧牲四個次面向。所有題目採用李克特五點尺度（從

非常不同意到非常同意)。前測的信度分析 α 值為 0.89，後測的信度分析 α 值為 0.91。

「訓練感知價值」測量題目來自於調查資料的學習動機題組。該題組是修改自 Tuan 等人 (2005) 的學生學習動機量表。該題組前後測均為 15 題，並分有五個次面向 (自我效能、學習策略、學習價值、成就目標、學習環境)。所有題目採用李克特五點尺度 (非常不同意到非常同意)。「訓練感知價值」測量方式則取自於學習價值次面向的三項題目。因為使用次級資料，本文進一步檢視變數操作化的適當性。

首先，針對該題組進行探索性因素分析，以確認題目間相關性。首先，前後測的 KMO 值分別為 0.86 與 0.92，且 Bartlett 球型檢定均有達顯著性。接著，採取主因素法 (principal factors) 進行萃取，經使用直交轉軸法與最大變異法分析後，發現前後測題目的分析結果略有不同。包括經轉軸後之特徵值大於 1 者，分別為三個與二個萃取因素，且最大特徵值的解釋量分別為 49% 與 74%，所包含題目也略有差異。進一步探究，可能是前後測題目文字並未完全一致。不過，學習價值三項題目在前後測的因素萃取結果是一致，且均屬於最大特徵值與負荷量較高。

接著，「訓練感知價值」三項題目文字均呈現訓練對於工作影響的預期心理認知，由受訪者評估參加基礎訓練對於目前或日後工作的價值期望。當此期望愈高，可能提升訓練的學習意向，將願意接受訓練所傳遞內容或事後進行再學習。同時該三項題目在原本 Tuan 等人 (2005) 量表上已經是基於效用考量設計，也符合訓練文獻 (Mathieu et al., 1992; Tannenbaum et al., 1991) 所用之期望理論。因此，本文選擇該三項題目作合併測量並代表「訓練感知價值」。前測的信度分

析 α 值為 0.78，後測的信度分析 α 值為 0.86。又針對 PSM 與訓練感知價值進行驗證性因素分析，測量模型的分析結果如表 1。

表 1

PSM 與訓練感知價值測量題目及確認性因素分析

題目	前測	後測	
PSM-關注公共參與			
1	我對那些能夠提出公共服務方案與政策，進而改變社會的人尊敬有加	0.46	0.62
2	我對於親身參與改善人民生活福祉的活動，一向深感興趣	0.75	0.75
3	為人民提供優質的服務，一直是我追求的人生目標	0.79	0.72
4	若能藉由公共政策而對社會有所貢獻，會讓我感到有存在的價值	0.75	0.78
PSM-公共價值承諾			
5	我認為，維護社會上每一個人的平等權利是非常重要的	0.63	0.75
6	我認為政府公共服務的穩定性，是人民生活的重要依靠	0.75	0.80
7	我認為公共服務計畫的擬定，不僅應考量現實狀態，更應考量下一代的福祉	0.64	0.76
8	我認為公共服務是一個必須遵循倫理規範的工作	0.66	0.64
PSM-同情心			
9	當我看到社會上的弱勢者受害時，總是於心不忍	0.80	0.85

10	當身邊的人遭遇困境時，我總是能感同身受	0.76	0.85
11	每當社會上有人受到不公平待遇時，我總是氣憤難平	0.63	0.72
12	身在社會當中，考慮他人的福祉是非常重要的	0.67	0.71
PSM-自我犧牲			
13	我已經準備好去推動對人民有益的政策，即使傷害了我個人的利益也在所不惜	0.74	0.77
14	我相信對人民與社會作出貢獻，比個人的生涯發展更為重要	0.82	0.86
15	我認為即使失去陞遷機會，努力完成對大眾有益之事仍是值得的	0.75	0.88
16	即便對自己產生金錢損失，我也願意去支持一個幫助窮人的社會政策	0.69	0.77
訓練感知價值			
1	這次訓練的重要性在於，它能夠刺激我對公共事務運作的思考	0.75	0.77
2	初任公務人員的訓練，對我將來每一天的工作都會有幫助	0.77	0.79
3	本次訓練學習中，可以滿足我對於公共事務管理的好奇心	0.72	0.76

註：前測 PSM 次面向關注公共參與的第一題因素負荷量未達標準值 0.50 以上，因考量該題具有理論意涵，且後測值已高過標準值，故予以保留。前測變數測量模型 GFI=0.89，SRMR=0.11，RMSEA=0.072，CFI=0.914， $\chi^2/df=3.73$ 。後測變數測量模型 GFI=0.87，SRMR=0.159，RMSEA=0.09，CFI=0.89， $\chi^2/df=5.31$ 。

資料來源：本文自行整理。

「訓練滿意度」代表對於訓練的感知反應，其測量方式係中測問卷詢問受訪者評估這次訓練過程與各項安排，共計十五題的題組（測量題目與因素分析，詳參附錄表 A）。這量表包括五題的內容教材（附錄表 A 項次 1-3、6-7）、三題的師資教學方式（附錄表 A 項次 4-5、14）、四題的場地與服務（附錄表 A 項次 8-9、12-13）、兩題的訓練成果（附錄表 A 項次 10-11）、一題的整體品質評估（附錄表 A 項次 15）。所有題目採用李克特五點尺度（從非常不同意到非常同意）。因為該題組是修改自 Lee 與 Pershing（2002）以及 Latif（2012）的訓練反應評估（training reaction evaluation）量表，所以本文使用探索性因素分析，確認量表各個因素面向。

本文首先檢視所有 15 題的 KMO 檢定結果值是 0.907，Bartlett 檢定結果的卡方值為 4068.371，自由度為 105， p 值有達顯著性，表示該題組適合進行因素分析。接著，採取主因素法進行抽取因素，並使用直交轉軸法與最大變異法分析後，共有三個因素的特徵值大於 1。經轉軸後，第一個因素特徵值為 3.52，解釋量為 46.55%，第二個因素特徵值為 1.96，解釋量為 25.88%，第三個因素特徵值為 1.85，解釋量為 24.49%。第一因素的因素負荷量超過 0.50 以上者計有 6 題，主要包含課程內容與師資教學方式。第二因素的因素負荷量超過 0.50 以上者計有 2 題，主要是關於訓練環境的硬體設備。第三因素的因素負荷量超過 0.50 以上者計有 3 題，主要是對於訓練過程的軟性服務與品質。考量第一個因素的解釋變異量接近五成，且測量題目集中反映課程的設計內容與教學安排，較能實際代表受訪者對於訓練課程內容的滿意程度。而第二與三因素屬於訓練的硬體與軟性環境，對於訓練成效的影響也屬於輔助性質，因此，本文選擇第

一因素的六題代表「訓練滿意度」。在信度分析上， α 值為 0.89。

表 2 顯示 PSM、訓練感知價值、訓練滿意度的信效度分析結果。在一致性信度部分，所有變數的 Cronbach's α 值均有超過或接近 0.8，顯示題目可以穩定地測量其代表的變數概念。除訓練滿意度的組合信度 (CR 值為 0.77) 接近 0.8 之外，其餘變數 CR 值均大於 0.8，表示各測量題目對於相應之變數概念之間具有一致性。另外，所有變數的平均變異萃取量 (AVE) 也均超過 0.5，表示各變數概念對於各項題目具有解釋能力。區別效度可檢查變數概念間獨立性。本文檢查表 2 各變數的相關係數，均小於 AVE 開根號值，顯示這些變數之間具有獨立關係。

表 2

變數信效度分析

變數	一致性信度 (Cronbach's α)	組成信度 (CR)	平均變異萃取量 (AVE)
PSM (前測)	0.89	0.82	0.53
PSM (後測)	0.91	0.82	0.53
訓練感知價值 (前測)	0.79	0.79	0.56
訓練感知價值 (後測)	0.83	0.82	0.60
訓練滿意度	0.89	0.77	0.53

資料來源：本文自行整理。

表 3

敘述統計

變數	題數	平均數	標準差	範圍	平均數觀察值最小	平均數觀察值最大
PSM (前測)	16	4.07	0.45	1-5	1.875	5
PSM (後測)	16	4.05	0.44	1-5	1.5625	5
訓練滿意度	6	4.10	0.51	1-5	1.833	5
訓練感知價值(前測)	3	4.07	0.69	1-5	1	5
訓練感知價值(後測)	3	4.05	0.63	1-5	1	5
報考目的： 薪資與福利不錯	1	4.79	0.84	1-6	2	6
報考目的： 工作有保障	1	5.06	0.69	1-6	2	6
報考目的：公部門是 值得我發揮所長的地方	1	4.38	0.91	1-6	1	6
報考目的：公共組織 所要達成的目標與 我個人理念相契合	1	4.37	0.87	1-6	1	6
報考目的：希望能為 國家效力	1	4.53	0.87	1-6	1	6

資料來源：本文自行整理。

「報考目的」將使用 5 題進行測量。測量題目來自於問卷後測「我當初選擇進入公部門工作是因為考量到原因」題組。該題組係參照 Brewer 與 Maranto (2000) 測量 Downs (1967) 的官僚人格，分別代表五種官僚所扮演理念型角色的行為與動機，即攀爬者 (climber)、保守者 (conservator)、倡導者 (advocate)、狂熱者 (zealot) 與政治家 (statesman)。題目分別包括「薪資與福利不錯」、「工

作有保障」、「公部門是值得我發揮所長的地方」、「公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合」、「希望能為國家效力」。³ 五項題目均採用李克特六點尺度（非常不同意、不同意、有點不同意、有點同意、同意、非常同意）。前述變數的敘述統計如表 3。

最後，控制變數包括性別、年齡與教育程度。性別編碼方式為男性是 1，女性是 0。年齡編碼方式係 2015 年減去原始題目出生西元年的數字，年齡範圍自 23 歲到 63 歲。教育程度編碼方式為專科畢業為 1，大學畢業為 2，研究所（碩博士）畢業為 3。

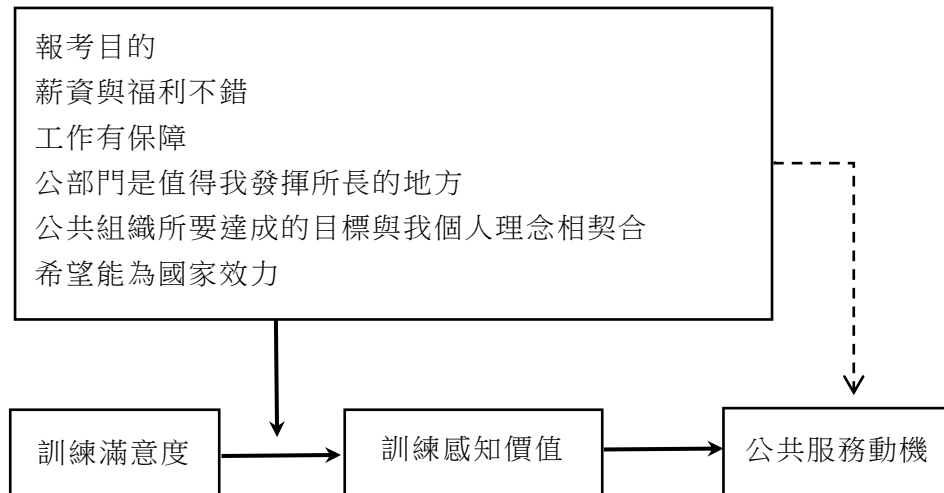
三、分析方法與研究架構

本文使用 STATA 軟體第 13 版進行相關統計分析，包括信效度分析、相關性分析、因素分析及多元迴歸模型分析。本文的研究架構如圖 1。⁴ 本研究待驗假設將檢驗中介效果、調節效果與調節式中介（moderated mediation），並利用 STATA 軟體第 13 版內建之結構方程式模型功能，進行中介效果與調節式中介效果的事後檢測。⁵

-
- 3 依據 Downs (1967) 的理論，攀爬者與保守者屬於自利導向官僚，分別專求權力、薪資或自身地位與福利為主，而倡導者與狂熱者屬於混合利益的官僚，追求個人所關注更廣泛的政策目標，政治家則具有高度的利他關懷傾向。因為原始題目設計是五項題目分別代表 Downs (1967) 五種官僚的人格角色，也代表各自不同工作動機類型與目標 (Brewer & Maranto, 2000)，所以本文不作潛在變數的合併處理與分析，將直接使用這五項題目，代表報考公職的不同具體目標，據以檢測是否產生訓練與 PSM 影響過程的調節效果。類似作法可參閱其他文獻探討選擇進入公部門任職動機，檢驗不同的動機態樣所代表具體選職目標 (Chen, 2012; Lee & Wilkins, 2011)。
- 4 個人報考目的可能與 PSM 有所關聯，因為不在本文檢驗分析範圍，故在圖 1 以虛線箭頭表示。此點特別感謝審查人意見。
- 5 有關如何使用 STATA 軟體建立調節式中介模型與檢驗，可參閱 UCLA 的統計諮詢網站 (UCLA Statistical Methods and Data Analytics, n.d.)。

圖 1

研究設計：因果關係架構



資料來源：本文自製。

首先，在中介效果，本文參照相關學者建議（Edwards & Lambert, 2007; MacKinnon et al., 2004; Preacher & Hayes, 2004）使用信賴區間估計的拔靴法（bootstrapping），檢驗訓練滿意度透過訓練感知價值而影響 PSM 之間接關係。再者，在調節效果與調節式中介效果部分，為避免多元共線性問題，多元迴歸模型中所有自變數（含中介變數與調節變數）將全數進行平減化（mean-centered）處理（Aiken et al., 1991），再進行自變數（訓練滿意度）與調節變數（報考目的）之交互作用項（interaction term）。為呈現調節效果，本文也將以調節變數的平均數以及加減一個標準差作為三種調節程度，並檢測其簡

單斜率 (simple slope)，觀察在不同調節程度之下，訓練滿意度對訓練感知價值的預測關係，並以圖示說明交互作用。除此之外，為確認調節式中介效果，本文參照 Preacher 等人 (2007) 建議方法，使用信賴區間估計的拔靴法，檢驗報考目的在不同調節程度下的條件式間接效果 (conditional indirect effect)，並計算「調節式中介指數」 (index of moderated mediation) (Hayes, 2015)。

最後，本文所使用資料的 PSM 與訓練感知價值均有進行前後兩次施測。依據相關研究文獻指出 (Cronbach & Furby, 1970; Linn & Slinde, 1977)，如以後測減去前測方式來測量變數的進步或改變，可能在多元迴歸模型會產生測量偏誤問題。相關文獻對於重複測量之使用建議是將前測變數納入控制 (Faerman & Ban, 1993; Warr et al., 1999)。Tannenbaum 等人 (1991) 訓練結果評估的統計模型，就是將後測作依變數，以前測作控制變數，探討訓練動機的發展。因此，本文亦將前測 PSM 與訓練感知價值分別納入多元迴歸模型中作控制變數。

肆、資料分析

本文統計分析將分別檢定直接/間接效果、調節效果與調節式中介效果。在各個迴歸模型的多元共線性檢定部分，本文利用變異數膨脹因子 (VIF) 進行檢測，確認均小於 5 以下，顯示自變數沒有存在共線性問題。本文也針對多元迴歸模型的異質性問題，進行 Breusch-Pagan test，並使用穩健估計變異數 (robust estimate of variance)，調整迴歸係數標準誤。

一、共同方法變異之處理

本文的測量題目均由受訪者自陳填答，依據相關學者的建議，必須處理共同方法變異（common method variance, 以下簡稱 CMV）問題（Meier & O'Toole, 2013; Podsakoff et al., 2003, 2012）。而哈門式單因子測試法（Harman's one factor test）是目前國內外研究文獻經常使用的事後檢測方法。本文將所有變數進行探索性因素分析，在未轉軸條件下，萃取出第一個因素（特質值為 13.64）的變異量為 0.50，顯示可能有 CMV 影響。

進一步，本文採取「未測潛在變數測試法」，或稱「未測潛在方法構念」（unmeasured latent method construct, ULMC）再次確認 CMV。該方法是以結構方程模式建立兩個測量模型，一個是僅有理論變數，另一個是包括理論變數與方法效果變數，並進行模型的比較。在包含方法效果的測量模型中，放入一個潛在變數（本身沒有測量題目），同時將理論變數的所有測量題目，均負荷相關到該項潛在變數構念，同時理論變數間建立共變關聯性，但均不與代表方法效果的潛在變數建立關聯（Williams & Anderson, 1994; Williams et al., 1996）。依上述建立兩個測量模型並比較，從模型配適度來看，包含方法效果的測量模型的 χ^2/df （卡方自由度比）為 2.26，RMSEA（近似均方根誤差）為 0.049，SRMR（標準化均方根殘差指數）為 0.032，CFI（比較性配適指標）為 0.96，GFI（配適度指標）為 0.92，比僅有理論變數的測量模型（ $\chi^2/df=3.28$ ，RMSEA=0.066，SRMR=0.053，CFI=0.92，GFI=0.89）略好，顯示可能有產生方法效果。進一步觀察測量題目，發現 PSM 的關注公眾參與有 2 題、公共價值承諾 4 題、同情心有 3 題，以及訓練感知價值有 2 題，合計 11 項

題目負荷相關到未測潛在變數的標準化因素負荷量高於 0.50，顯示這些題目有受到方法效果的影響。接著，為確認方法效果是否影響理論變數的預測關係，本文也將未測潛在變數納入結構模型，發現路徑分析結果顯著性與迴歸模型分析結果相仿。整體而言，該檢測結果顯示經驗資料可能有 CMV，但應該未嚴重影響分析結果。誠然，因為事後檢定結果尚未能完全排除 CMV 對於本研究的影響，所以本文須更嚴謹地詮釋統計分析結果。

二、直接與間接效果

首先，在直接效果部分，依據表 4 模型一與二顯示，在性別、年齡、教育程度及前測 PSM 作為控制變數之下，訓練滿意度與訓練感知價值均對於 PSM 產生顯著的正向關聯。

接著，在間接效果部分，依據 Baron 與 Kenny (1986) 的分析步驟，首先表 4 的模型三顯示，在性別、年齡、教育程度及前測訓練感知價值作為控制變數之下，訓練滿意度與訓練感知價值之間，有顯著的正向關聯。接著，在表 4 模型一，訓練滿意度對 PSM 產生顯著關聯之前提下，模型二加入訓練感知價值並對於 PSM 產生顯著關聯，且訓練滿意度仍維持統計顯著性，但未標準化迴歸係數與顯著性程度均下降，顯示在訓練滿意度與 PSM 之間，訓練感知價值可能產生部份中介效果。本文進一步利用信賴區間估計的拔靴法進行事後檢測，選擇重抽樣量為 1000 次來進行估計間接效果。表 5 結果顯示其觀察係數值為 0.058，偏誤校正信賴區間 (bias-corrected confidence interval) 為 0.026 至 0.104，未包括零，顯示間接效果的檢定具有顯著，因此，本文假設一獲得部份支持。

表 4

多元迴歸模型分析

	依變數： PSM（後測）		依變數： 訓練感知價值（後測）			
	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六
性別	-0.023 (0.067)	-0.051 (0.06)	0.062 (0.07)	0.068 (0.07)	0.068 (0.068)	0.071 (0.068)
年齡	-0.006 (0.005)	-0.007 (0.005)	0.003 (0.005)	0.001 (0.005)	0.001 (0.005)	0.001 (0.005)
教育程度	0.078 (0.06)	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)
訓練感知價值 （前測）			0.48*** (0.043)	0.38*** (0.045)	0.38*** (0.045)	0.38*** (0.04)
訓練感知價值 （後測）		0.34*** (0.05)				
PSM（前測）	0.60*** (0.041)	0.50*** (0.05)				
T 訓練滿意度	0.17*** (0.05)	0.07* (0.04)	0.19*** (0.05)	0.12** (0.05)	0.12** (0.04)	0.12** (0.04)
報考目的：						
C1 薪資與福 利不錯				-0.027 (0.046)	-0.027 (0.03)	-0.027 (0.04)
C2 工作有保障				0.098* (0.05)	0.098* (0.025)	0.095* (0.026)
C3 公部門是值 得我發揮所長 的地方				0.11 (0.07)	0.11 (0.07)	0.11 (0.07)
C4 公共組織所 要達成的目標 與我個人理念 相契合				0.067 (0.073)	0.067 (0.073)	0.07 (0.073)

C5 希望能為國家效力				0.14* (0.05)	0.14* (0.05)	0.14* (0.05)
T*C1					0.001 (0.05)	
T*C2						-0.03 (0.03)
T*C3						
T*C4						
T*C5						
常數	0.02 (0.19)	0.09 (0.17)	-0.29 (0.21)	-0.23 (0.21)	-0.23 (0.21)	-0.23 (0.21)
樣本數	524	523	532	530	530	530
解釋變異量	0.44	0.53	0.34	0.42	0.42	0.42

註：1. * $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$ 。

2. 模型一至七之迴歸係數旁括弧內為穩健標準誤。

資料來源：本文自行整理。

表 4 (續)
多元迴歸模型分析

	依變數：訓練感知價值 (後測)			
	模型七	模型八	模型九	模型十
性別	0.078 (0.068)	0.076 (0.068)	0.075 (0.068)	0.076 (0.069)
年齡	0.002 (0.005)	0.002 (0.005)	0.003 (0.005)	0.003 (0.005)
教育程度	0.048 (0.065)	0.04 (0.065)	0.04 (0.065)	0.04 (0.064)
訓練感知價值 (前測)	0.38*** (0.04)	0.37*** (0.04)	0.36*** (0.04)	0.35*** (0.04)

訓練感知價值（後測）				
PSM（前測）				
T 訓練滿意度	0.12** (0.04)	0.12** (0.04)	0.12** (0.04)	0.12** (0.04)
報考目的：				
C1 薪資與福利不錯	-0.02 (0.04)	-0.03 (0.04)	-0.03 (0.04)	-0.02 (0.04)
C2 工作有保障	0.098* (0.047)	0.101* (0.047)	0.097* (0.047)	0.088* (0.043)
C3 公部門是值得我發揮所長的地方	0.11 (0.07)	0.11 (0.07)	0.095 (0.07)	0.089 (0.07)
C4 公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合	0.068 (0.073)	0.069 (0.073)	0.069 (0.072)	0.077 (0.071)
C5 希望能為國家效力	0.14* (0.05)	0.14* (0.05)	0.16** (0.05)	0.16** (0.05)
T*C1				0.059 (0.048)
T*C2				-0.073 (0.057)
T*C3	-0.048 (0.04)			0.035 (0.06)
T*C4		-0.055 (0.035)		0.004 (0.05)
T*C5			-0.076* (0.03)	-0.107* (0.05)
常數	-0.21 (0.21)	-0.20 (0.21)	-0.21 (0.21)	-0.23 (0.20)
樣本數	530	530	530	530
解釋變異量	0.42	0.42	0.43	0.43

註：1. * $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$ 。

2. 模型一至七之迴歸係數旁括弧內為穩健標準誤。

資料來源：本文自行整理。

前述直接與間接效果分析顯示，訓練滿意度可以提升訓練感知價值，並進而影響 PSM。受訪者密集參與五週基礎訓練，學習日後擔任一位公務人員應具備的專業能力與角色認知，包括管理技術、文官倫理與價值與法律責任等，同時基礎訓練也安排貼近當前國家社會發展的重點政策議題，培育提升受訓者對於公共服務與政府政策的參與度。當他／她們對於這些課程安排，包括內容、師資、教學安排與啟發意義認知上感到滿意肯定時，可能有助於提升其重視訓練帶來工作效用、意義、內在需要等價值，得以累積正面的心理能量，進而可能得以促成涵養服務公眾的熱忱。換言之，當受訓者肯定基礎訓練的課程內容與設計安排，認為能夠滿足他們學習結果的需要，或者協助他們的工作過程或結果，則不僅得以在訓練過程中提升受訓者的學習成果預期效用外，也可能進而帶動他們的服務熱忱。

三、調節效果

有關訓練滿意度與訓練感知價值間，報考目的（薪資與福利不錯、工作有保障、公部門是值得我發揮所長的地方、公共組織所要達成的目標與我個人理念相契合、希望能為國家效力）能否產生調節效果？在表 4 中，模型四放入控制變數、自變數與調節變數，模型五到模型九分別放入訓練滿意度與五項報考目的之交互作用項；最後，模型十則同時放入五個交互作用項。

在調節變數的直接效果部分，五項報考目的當中，「工作有保障」與「希望能為國家效力」對於訓練感知價值，均有顯著的正向關聯，而其餘三項報考目的則未有達統計的顯著性。在調節效果部分，僅在模型九與十，「希望能為國家效力」與訓練滿意度的交互作用項出現呈現負向的顯著關聯（ p 值 <0.05 ），其餘四項報考目的沒有明顯的調節影響。

接著，以報考目的（希望能為國家效力）在其平均數以及加減

一個標準差的三個不同條件之下，觀察訓練滿意度與訓練感知價值間關係。如圖 2 所示，對於希望能為國家效力認知高者（即平均數加上一個標準差，如圖 2 藍色實線），訓練滿意度對於訓練感知價值的解釋變化量（斜率）較小，其簡單斜率檢驗未達顯著性（0.028， $t=0.296$ ）。當希望能為國家效力認知屬於中等者（即平均數，如圖 2 紅色長虛線），訓練滿意度對於訓練感知價值的解釋變化量有所增加，其簡單斜率檢驗則有達顯著性（0.074， $t=3.36$ ）。而對於希望能為國家效力認知低者（即平均數減去一個標準差，如圖 2 黃色短虛線），訓練滿意度對於訓練感知價值的解釋變化量增加幅度更大，其簡單斜率檢驗也有達顯著性（0.121， $t=4.60$ ）。且當這項認知逐步降低時，訓練滿意度的影響斜率逐漸增加。

表 5

檢驗中介效果與調節式中介效果（拔靴法）

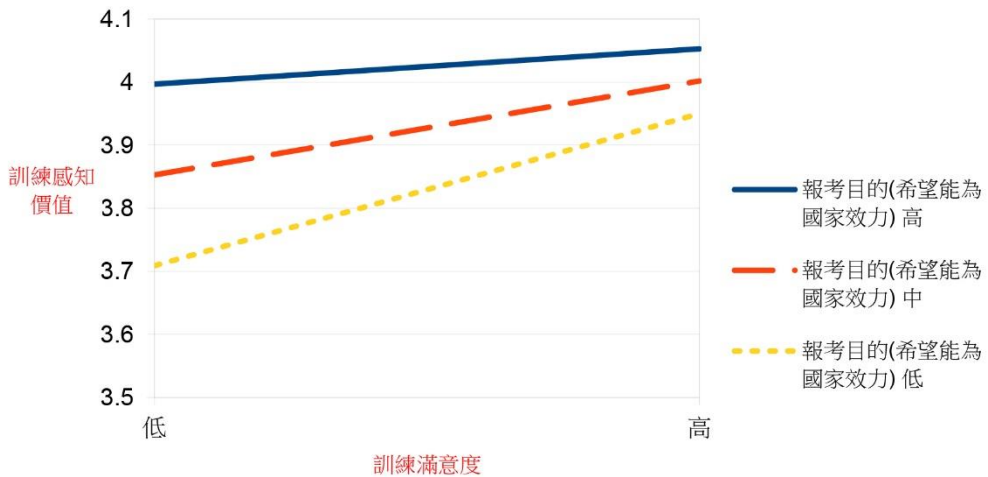
中介變數		間接效果	SE	信賴區間 下限	信賴區間 上限
訓練感知價值		0.058	0.019	0.026	0.104
調節變數	調節程度	條件式間接效果	SE	信賴區間 下限	信賴區間 上限
報考目的： 希望能為國家效力	平均數 減一個標準差	0.259	0.064	0.149	0.408
	平均數	0.176	0.044	0.107	0.277
	平均數 加一個標準差	0.093	0.041	0.018	0.184
調節式中介指數 (IMM)		-0.083	0.032	-0.148	-0.028

註：信賴區間採用 bias-corrected confidence interval。

資料來源：本文自行整理。

圖 2

報考目的（希望能為國家效力）對訓練滿意度與訓練感知價值的調節效果



資料來源：本研究。

綜言之，誠如圖 2 所示，以報考目的「希望能為國家效力」為調節變數，觀察其在高、中、低三種條件之下，訓練滿意度對於訓練感知價值的影響。結果顯示，對於「希望能為國家效力」認知程度較高者，訓練滿意度對於訓練感知價值的提升效果越不明顯（圖中藍線斜率較小）；反之，對於認知程度較低者，訓練滿意度對於訓練感知價值的提升效果越顯著（圖中黃線斜率較大）。中等程度（圖中紅線）斜率變化介於前者之間。此結果顯示『希望能為國家效力』會調節訓練滿意度與訓練感知價值的關係，但與待驗假設二的預期方向相反。

四、調節式中介效果

有關訓練滿意度經由訓練感知價值來影響 PSM 的過程，是否會

受到報考目的（希望為國家效力）之影響？參照 Hayes（2013）的分類方式，本文待驗假設三的檢驗方式屬於第一階段調節式中介（**first-stage moderated mediation**）模型。首先，本文針對（1）訓練滿意度與訓練感知價值；（2）訓練滿意度、訓練感知價值與 PSM；（3）訓練滿意度、報考目的（希望為國家效力）以及兩者交互作用項、訓練感知價值與 PSM，加上控制變數，建立一個結構路徑模型。接著，依據這個模型分析結果，本文採用拔靴法估計該報考目的之平均數及其加減一個標準差三種調節程度，觀察訓練滿意度經由訓練感知價值去預測 PSM 之條件式間接效果。

估計結果如表 5，經重複抽樣量 1000 次後，當調節變數報考目的（希望能為國家效力）在高（平均數加上一個標準差）、中（平均數）、低（平均數減去一個標準差）三個不同條件下，條件式間接效果係數分別為 0.093、0.176、0.259，呈現該項認知程度降低，前述係數斜率逐漸增加，且均有達顯著性（信賴區間估計未包括零值）。此外，進一步本文計算調節式中介指數為-0.083，其偏誤校正信賴區間估計也未包括零（-0.148 至-0.028），顯示有達顯著性。綜合以上，檢測結果顯示，報考目的（希望能為國家效力）對於訓練滿意度、訓練感知價值與 PSM 之間中介關係，有產生調節效果。且當這項報考目的認知程度較低時，訓練滿意度經由訓練感知價值而對 PSM 的影響程度，將大於報考目的認知程度較高者。不過，此等檢驗結果也未支持待驗假設三。

調節式中介效果的非預期性結果也與前述調節效果相似。亦即，因訓練滿意度而提高訓練感知價值並進而影響 PSM 之間接效果，的確有存在。不過，對於報考目的（希望能為國家效力）認知較強者，該間接效果較弱；反而，這項認知較低者，該間接效果較

強。誠然，本文五項報考目的之中，「希望為國家效力」是最具利他性，也代表受訓者本身的公益傾向程度。但是，隨著這公益傾向程度下降，經由訓練而影響 PSM 的效率反而可能較為明顯。換言之，對於原本就強烈環抱為國為民者，藉由基礎訓練所帶來有用價值之學習認知與影響 PSM 的效果，可能不會特別明顯。反而，對於原本進入公門任職是為國家效力認知沒有很強烈者而言，滿意基礎訓練可能得以提升訓練對於工作的價值期望，以及對於 PSM 之影響。進一步推測這個結果，或許意謂訓練對於 PSM 的影響有一種「天花板」現象，讓吾人可以思考以邊際效益而非動機加乘的角度來看基礎訓練之成效。表 6 提供本文待驗假設檢驗結果整理。

表 6
本研究假設檢驗結果整理表

待驗假設	檢驗結果
中介效果	
一、訓練滿意度與 PSM 間關係可以由訓練感知價值中介影響。正向的訓練滿意度可以提高訓練感知價值，進而提升 PSM。	部份支持。 訓練感知價值在訓練滿意度與 PSM 間，產生部份中介效果。
調節效果	
二、訓練滿意度與訓練感知價值間關係，會受到報考目的之調節影響。外在動機因素報考目的對於訓練滿意度與訓練感知價值間關係，產生弱化作用；內在動機因素	未支持。 但是，訓練滿意度與訓練感知價值間關係，僅報考目的（希望能為國家效力）有產生弱化作用。即「希望能為國家效力」認知較強者，因

報考目的對於訓練滿意度與訓練感知價值間關係，產生強化作用。	訓練滿意度而提升訓練感知價值的影響程度不大；但對於這個認知較弱者，因訓練滿意度而提升訓練感知價值的影響程度較大。
調節式中介效果	
三、訓練滿意度與 PSM 之間經由訓練感知價值的間接關係，同時也會受到報考目的之調節影響。外在動機因素報考目的對於此間接效果產生弱化作用；內在動機因素報考目的對於此間接效果產生強化作用。	未支持。 但是，訓練感知價值在訓練滿意度與 PSM 間之間接效果，也會受到報考目的（希望能為國家效力）之弱化作用。即「希望能為國家效力」認知較強者，訓練感知價值的間接效果不明顯。而對於這個認知較弱者，訓練感知價值的間接效果較明顯。

資料來源：本文自行整理。

最後，如果當依變數是 PSM 的四個次面向（關注公共參與、公共價值承諾、同情心與自我犧牲）時，前述調節式中介效果是否仍然存在？本文另外分別進行四個調節式中介指數與效果檢定，結果均顯示與前述調節式中介關係相仿（資料不另外呈現）。

伍、討論與結論

本文始於關懷我國考選制度對於公務人員 PSM 發展之影響，並探討公務人員基礎訓練的成效。當強調公平性的考試掄才可能產生 PSM 「逆選擇」的問題時（Chen et al., 2020），本文探討公務人員

基礎訓練可能產生之結果以及對 PSM 之影響。本文利用臺灣文官調查第三期第四份調查問卷資料，結合訓練研究與 PSM 文獻，利用訓練滿意度、訓練感知價值、PSM 與報考目的等變數，建立統計分析模型並檢驗之。檢驗結果發現，第一，訓練滿意度與 PSM 之間，訓練感知價值起了部份中介效果。有效的訓練設計與安排獲得受訓者肯定時，將有助於公務人員重視所學的內容與價值，願意在實務工作上持續應用，而可能形成正向的公務工作態度，亦有利於 PSM 發展。此等結果呼應 Chen 等人（2021）討論訓練與 PSM 的正向連結關係。

第二，報考目的除了「希望能為國家效力」之外，其餘四個目的未對訓練滿意度與訓練感知價值之間產生調節影響。此可能顯示個人報考目的並未完全影響到基礎訓練的結果。此外，「希望能為國家效力」對於訓練滿意度與訓練感知價值之間有產生調節效果，但自變數與調節變數之間是此消彼長的弱化作用。分析結果顯示，當受訓者「希望能為國家效力」認知較高者，訓練滿意度對於訓練感知價值的影響斜率較為平緩；而「希望能為國家效力」認知較低者，該影響幅度較大。換言之，對於希望能為國家效力認知程度較高者，訓練滿意度對訓練感知價值的正向影響較小；反而對於該認知較低者，訓練滿意度較明顯影響訓練感知價值。此等非預期性結果顯示，屬於內在激勵因素「希望能為國家效力」與訓練滿意度兩者共同產生影響時，並未產生加乘結果，反而可能是一種替代結果。

第三，本文建立一個調節式中介模型，以五項不同之報考目的為調節變數，檢驗訓練滿意度與 PSM 之間的條件式間接效果。檢驗結果亦類同前述，除了「希望能為國家效力」之外，其餘四個目的未能調節訓練滿意度與 PSM 的間接關聯。亦即，本來就認知這個目

的進入公部門的受訓者，其經由基礎訓練的感知訓練價值對於 PSM 發展之影響較不明顯；反而，原本此等認知較低者，基礎訓練的感知訓練價值與對於 PSM 發展之影響較為明顯。可能解釋是，對於原本心理已經準備好投入公共服務的人來說，基礎訓練能夠「加值」的程度可能有限，反而對於尚未真正體認公共服務的人來說，可能有較明顯的「成長」空間。結合第二與第三項討論，對照與回應 Chen 等人（2021）的訓練過程，本文進一步指出特定的個人差異性，如報考目的是希望能為國家效力者，可能影響訓練的學習結果與 PSM 發展。

綜合前述分析討論，本文提出三個主要結論。第一，有效的基礎訓練有助於提升受訓者公務人員學習公務工作相關的認知態度與價值。在國內實務中，一般人選擇投身公門並參加考試，往往混合生存保障與自我實現的不同動機（Chen et al., 2018）。當他們順利通過競爭性考試與進入政府部門後，入職訓練第一階段的基礎訓練如同一種系統性介入，透過五週密集的公務相關知識與價值灌輸，可能得以影響他/她們對於公務工作相關認知態度與價值，包括 PSM。此也意謂學者關心的考試「逆選擇」問題（Chen et al., 2020），可能事後有機會改變。誠如文前的引言，借用馬斯洛的需求層次理論（Bridgman et al., 2019）詮釋，在國內選擇公職生涯並參與考試者，或多或少混合生存保障與自我實現兩種動機（Chen et al., 2018）。若 PSM 的改變被賦予需求理論由下到上的「提升」意義，個人的需求層次可能從安全「提昇」移動至成長或自我實現，甚至是重複選擇。對於公共行政領域來說，這種由外在需要到內在追求的動機改變（Chen et al., 2018），讓培育 PSM 的訓練議題具有理論上的方向感。

第二，培育公務人員的 PSM 可以透過提升他/她們的訓練感知價值。在基礎訓練的過程中所傳遞的知識、概念與價值，可能導引受訓者對於公共服務的興趣、找尋工作意義或提升工作執行成效，促成他/她們認同訓練帶來日後工作的效用與價值，進而有助於 PSM 發展。易言之，結合訓練研究與 PSM 議題，吾人從訓練的學習角度看到 PSM 發展之可能。綜觀在國內考選體系與 PSM 關係，除了前述之上榜者 PSM 較低的問題外，吾人當前也面臨年金改革可能改變非現職者投考意願，以及現職者對於工作投入認知（李俊達，2020；蔡馨芳等，2022），進而影響他/她們的 PSM，甚至可能負向影響工作與組織績效，使得培育或提升 PSM 成為國內學界與實務界持續關切的重要課題。本文初步發現訓練成效對於 PSM 發展之可能性，也許提供議題思考方向與另項解方。

第三，基礎訓練的影響結果可能受到報考目的之調節作用。當報考目的「希望能為國家效力」這種自我實現認知感較強者，受基礎訓練的影響較小，反而尚未認知進入公部門是為自我實現者，相對上受到的影響較明顯。可能的詮釋是，此等有較高自我實現傾向的受訓者，其進入公職生涯所專注的焦點是在於「行動」而不是「聽課」，且這群受訓者本身公益傾向相對上較高，經由訓練的影響結果與 PSM 發展，成長空間本來就有所限制。而自我實現傾向較低者反而明顯地接受到訓練成效影響，顯示基礎訓練可能促使特定對象有較強的學習意向。

因此，在實務建議上，訓練機關或用人機關可以在統一規格的訓練體系下，針對訓練課程內容與安排，納入「差異管理」的設計。考量每個人的需求程度不同，安排導師協助受訓者瞭解自身的職業目標與自我實現的需求。此外，機關可以規劃專題實作、參訪體驗

或提案競賽，協助受訓者體認訓練傳遞公共任務的意義或重要性。這些實務相關的經驗性議題也值得學者持續關注。

在研究限制上，第一，本文未有完全排除共同方法變異影響。即便本文自依變數在調查資料上屬於同一樣本在不同時間的測量，但事後檢測的結果顯示本文可能仍有方法效應，故應更為嚴謹地詮釋分析結果。第二，本文資料分析屬性仍屬於橫斷面調查分析，故在因果推論上將有所侷限。第三，目前基礎訓練週期已經改成四週，而本文研究的發現與推論是否仍可適用於現今或往後的公務人員基礎訓練，需透過後續累積更多經驗資料作進一步確認。且在制度上，公務人員高考三級考試錄取人員之訓練包括基礎訓練與實務訓練，合計四個月，且還有試用期六個月。所以，廣義上公共部門的入職（on-boarding）訓練應包括這些相關機制，橫跨時間也較長。但是，受限於資料收集時間，本文僅討論為期較短的基礎訓練。建議後續學界可以納入受訓者分發至各機關工作的實務訓練，並增加在不同時段施測次數，得以更嚴謹地探討因果關聯性，也較完整地瞭解國內公務人員基礎訓練的影響、工作相關態度與 PSM 發展。第四，本文經驗資料報考目的之調節影響所呈現類似邊際效益遞減或「訓練工具的天花板」現象，能否也適用在其他年度的基礎訓練或其他類型的文官訓練，不僅仍待進一步檢驗，也促使吾人進一步思考國外訓練研究文獻與國內考選制度相結合的特殊性（如基礎訓練是緊接著通過考試而來，影響訓練成效的前置與結果因素必須被重新檢視，方得因地制宜），以利國內研究者正確地描繪本土經驗圖像，這還需要更多質化與量化研究來確認。⁶

6 對於本文非預期性結果的可能解釋，以及國外研究文獻在國內公共部門實務的應用限制與建議，作者再次感謝兩位審查人的提醒與修正意見。

最後，不可否認，公共行政理論與實務之間落差一向是國內外學界關注的焦點，本文回應當代公共行政實務與理論界對於彼此之間差異的處理，以及呼應 Perry (2020) 倡議 PSM 研究應有更多管理實務的意義與落地應用，創造有利於 PSM 的組織設計和管理方法。後續學界應該秉持「循證研究」(evidence-based research) 的精神，持續一磚一瓦地在前人研究成果的基礎上進行鑽研，如此才能逐漸拉緊兩造的思考與行動的差異，對於政府治理品質的提昇作出實質貢獻。

參考文獻

- 吳宗憲、黃浩璋（2014）。促參承辦人工作動機和團隊關係對其工作態度的影響研究。《行政暨政策學報》，（58），87-120。[Wu, C.-H., & Huang, H.-W. (2014). The study on how the public staff's working motivation and team relationship affect work attitude. *Public Administration & Policy*, (58), 87-120.]
- 吳宗憲（2012）。台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究：以個人／組織配適度作為調節變項。《公共行政學報》，（43），91-126。[Wu, C.-H. (2012). An empirical study of impact of PSM on work satisfaction and willingness to exert effort in Tainan city government: Person/organization fit as a moderating variable. *Journal of Public Administration*, (43), 91-126.]
- 吳宗憲（2014）。公僕所為何來？台南市政府文官公共服務動機影響工作努力意願之實證研究。《政策與人力管理》，5（1），81-134。[Wu, C.-H. (2014). Public servants work for what? An empirical study on how civil servants' public service motivation affects their willingness of work in Tainan City Government. *Policy and Personnel Management*, 5(1), 81-134.]
- 李仲彬（2018）。與生俱來與後天培養：影響公務人員創新態度與行為的因素分析。《公共行政學報》，（54），1-40。[Lee, C.-P. (2018). Innate personality and acquired ability: Factors affecting innovation attitude and behavior of public servants. *Journal of Public Administration*, (54), 1-40.]
- 李俊達（2020）。公共服務動機析論：兼論後年改時代提升公共服務動機之策略。《文官制度季刊》，12（2），57-87。[Lee, C.-T. (2020).

On public service motivation and its enhancing strategies after civil service pension reform in Taiwan. *Journal of Civil Service*, 12(2), 57-87.]

孫同文、許耿銘（2014）。橘淮為枳：公共服務動機指標適用性的分析。*民主與治理*，1（1），33-52。[Sun, T.-W. & Hsu, K.-M. (2014). An empirical examination of the applicability of PSM scale in Taiwan. *Journal of Democracy and Governance*, 1(1), 33-52.]

張其祿（2015）。公共服務動機概念操作與應用之研究紀要。*中國行政評論*，21（1），1-14。[Jang, C.-L. (2015). Concepts and measures of public service motivation: A research note. *The Chinese Public Administration Review*, 21(1), 1-14.]

張鎧如、陳敦源、簡鈺瑋、李仲彬（2015）。探索臺灣公務人員工作績效之影響因素：能力、動機與機會的整合觀點。*東吳政治學報*，33（4），1-71。[Chang, K.-J., Chen, D.-Y., Chien, Y.-C., & Lee, C.-P. (2015). Exploring work performance of public employees in Taiwan: A compound perspective of capacity, willingness, and opportunity. *Soochow Journal of Political Science*, 33(4), 1-71.]

莊世杰、楊仁壽、黃俊祥（2002）。受訓動機與訓練評量三個層次之關係研究。*管理評論*，21（2），81-102。[Chuang, S.-C., Yang, J.-S., & Huang, C.-H. (2002). Research on the relationship between training motivation and three levels of training evaluation. *Management Review*, 21(2), 81-102.]

莊書寧（2020）。尋找公職的職涯信號：以社會認知理論探討公務人員的職業選擇〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。[Zhuang, S.-N. (2020). *Exploring the career signals of public servants: A social*

cognition framework for studying career choices [Unpublished master's thesis]. National Chengchi University.]

陳以亨、黃芝華（2004）。訓練移轉相關因素之研究。《中山管理評論》，12（3），595-620。[Chen, I-H., & Huang, Z.-H. (2004). Factors affecting training transfer. *Sun Yat- Sen Management Review*, 12(3), 595-620.]

陳重安、許成委（2016）。公共服務動機：回顧、反思與未來方向。《公共行政學報》，（51），69-96。[Chen, C.-A. & Xu, C.-W. (2016). Public service motivation: Review, reflection, and reorientation. *Journal of Public Administration*, (51), 69-96.]

陳敦源（2023）。誰想與誰能成為公務人員？公共服務動機、創新潛能、與政治手腕的調查研究（臺灣政府文官調查第三期，TGBS III，編號：NSC102-2410-H-004-124-MY2）。國家科學及技術委員會【原始數據】取自中央研究院人文社會科學研究中心調查研究專題中心學術調查研究資料庫。https://doi.org/10.6141/TW-SRDA-E10279-1 [Chen, D.-Y. (2023). *Who wants to & becomes public servants? A serve research on public service motivation, innovative genius, and political skills* (Project number: NSC102-2410-H-004-124-MY2). National Science and Technology Council. Data file available from Survey Research Data Archive, Academia Sinica.]

陳銘薰、王滢婷（2006）。訓練投入、訓練實施程序、訓練成效評估模式之探討。《人力資源管理學報》，6（1），75-99。[Chen, M.-S., & Wang, Y.-T. (2006). Input-process-effectiveness: A model for evaluating training. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 75-99.]

黃婉玲（2019）。為何選擇就讀軍警院校？公共服務動機的角色。《公共行政學報》，（57），83-118。[Huang, W.-L. (2019). “Why chooses

to join the cadets? The role of public service motivation.” *Journal of Public Administration*, (57), 83-118.]

黃朝盟、嚴秀娟（2018）。公共行政教育是否造就出更好的公務人員？準公務人員的工作信心與公共服務動機。文官制度季刊，10（3），55-84。[Huang, C.-J., & Yen, H.-C. (2018). Does public administration education make a difference? A study on job confidence and public service motivation of new functionaries. *Journal of Civil Service*, 10(3), 55-84.]

潘瑛如、李隆盛（2015）。初薦任公務人員公共服務動機及其前因之探究。文官制度季刊，7（1），35-69。[Pan, Y.-J. & Lee, L.-S. (2015). An investigation of new mid-level civil servants' public service motivation and its antecedents. *Journal of Civil Service*, 7(1), 35-69.]

潘瑛如（2020）。組織支持感對公共服務動機與工作績效的調節效果：從軍訓教官退出校園談起。臺灣教育評論月刊，9（10），201-226。[Pan, Y.-J. (2020). The mediation effect of perceived organization support on public service motivation and work performance: Starting from the withdraw of military instructors from campus. *Taiwan Educational Review Monthly*, 9(10), 201-226.]

蔡馨芳、郭昱瑩、余致力（2022）。2018年公務人員年金改革對我國文官態度之影響。行政暨政策學報，（75），1-35。[Tsai, H.-F., Kuo, Y.-Y., & Yu, C. (2022). The impact of 2018 pension system reform on Taiwan civil service's attitude. *Public Administration & Policy*, (75), 1-35.]

謝向婷（2017）。公部門職業選擇：以公共服務動機做為調節變項〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。[Hsieh, H.-T. (2017). *Choosing*

- public sector as a career : The moderation effect of public service motivation* [Unpublished master's thesis]. National Chengchi University.]
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett Jr, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385-416.
- Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory: A framework. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 238-254.
- Arthur, W., Bennett, 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.
- Baldwin, J. N. (1984). Are we really lazy? *Review of Public Personnel Administration*, 4(2), 80-89.
- Baldwin, J. N. (1987). Public versus private: Not that different, not that consequential. *Public Personnel Management*, 16(2), 181-193.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

- Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988–2008: An updated review and agenda for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 41-70). John Wiley & Sons Ltd.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 305-323.
- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *24*(1), 109-136.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, *36*(4), 1065-1105.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, *39*(1), 97-122.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, *75*(5), 700-710.
- Brewer, G. A., & Maranto, R. A. (2000). Comparing the roles of political appointees and career executives in the US federal executive branch.

- The American Review of Public Administration*, 30(1), 69-86.
- 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.
- Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81-98.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want? *Review of public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
- Bright, L. (2016). Public service motivation and socialization in graduate education. *Teaching Public Administration*, 34(3), 284-306.
- 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), 991-1001.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.

- Chen, C.-A. (2012). Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of rule constraints and motivation styles. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 437-460.
- Chen, C.-A., Hsieh, C.-W. & Chen, D.-Y. (2014). Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan. *Public Administration*, 92(4), 954-973.
- Chen, C.-A., Chen, D.-Y., & Xu, C. (2018). Applying self-determination theory to understand public employee's motivation for a public service career: An East Asian case (Taiwan). *Public Performance & Management Review*, 41(2), 365-389.
- Chen, C.-A., Chen, D.-Y., Liao, Z.-P., & Kuo, M.-F. (2020). Winnowing out high-PSM candidates: The adverse selection effect of competitive public service exams. *International Public Management Journal*, 23(4), 443-464.
- Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., & Chen, D.-Y. (2021). Can training enhance public employees' public service motivation? A pretest–posttest design. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 194-215.
- Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., Chen, D.-Y., & Wen, B. (2022). Like father, like son: Explicating parental influence on adult children's public sector preference. *International Public Management Journal*, 25(2), 261-279.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

- Chung, S., Zhan, Y., Noe, R. A., & Jiang, K. (2022). Is it time to update and expand training motivation theory? A meta-analytic review of training motivation research in the 21st century. *Journal of Applied Psychology, 107*(7), 1150-1179.
- Cohen, A., Zalamanovitch, Y., & Davidesko, H. (2005). The role of public sector image and personal characteristics in determining tendency to work in the public sector. *Public Administration Quarterly, 29*(3/4), 445-480.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678-707.
- Corduneanu, R., Dudau, A., & Kominis, G. (2020). Crowding-in or crowding-out: The contribution of self-determination theory to public service motivation. *Public Management Review, 22*(7), 1070-1089.
- 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.
- Cronbach, L. J., & Furby, L. (1970). How we should measure "change": Or should we? *Psychological Bulletin, 74*(1), 68-80.
- Dash, S. S., Gupta, R., & Jena, L. K. (2022). Contrasting effects of leadership styles on public service motivation: The mediating role of basic psychological needs among Indian public sector officials. *International Journal of Public Sector Management, 35*(6), 659-675.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Little, Brown, and Company.

- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1-22.
- Esteve, M., Urbig, D., Van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial behavior and public service motivation. *Public Administration Review, 76*(1), 177-187.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management, 21*(1), 1-25.
- Faerman, S. R., & Ban, C. (1993). Trainee satisfaction and training impact: Issues in training evaluation. *Public Productivity & Management Review, 16*(3), 299-314.
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., & Gruber, H. (2009). Motivation to transfer training: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 8*(3), 403-423.
- 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.
- Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T. O. M., Snape, E. D., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2014). Civic duty and employee outcomes: Do high commitment human resource practices and work overload matter? *Public Administration, 92*(4), 937-953.

- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119.
- Han, Y. (2018). Is public service motivation changeable? Integrative modeling with goal-setting theory. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 216-225.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review* (46), 53-62.
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Huang, W. L. (2022). Changes in public service motivation: Can public administration education help cultivate it? *International Review of Administrative Sciences*, 88(4), 1176-1191.
- Jacobson, W. S. (2011). Creating a motivated workforce: How organizations can enhance and develop public service motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), 215-238.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The

- mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- Kim, S. (2021). Education and public service motivation: A longitudinal study of high school graduates. *Public Administration Review*, 81(2), 260-272.
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidaskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (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.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: In a guide to human resource development* (pp. 301-319). McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler.
- Klinger, D. E., & Nalbandian, J. (2003). *Public personnel management: Contexts and strategies* (5th ed.). Person Education Ltd.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequence of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job,

- person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Latif, K. F. (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 211-222.
- Lee, S. H., & Pershing, J. A. (2002). Dimensions and design criteria for developing training reaction evaluations. *Human Resource Development International*, 5(2), 75-197.
- Lee, Y. J., & Wilkins, V. M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71(1), 45-56.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Linn, R. L., & Slinde, J. A. (1977). The determination of the significance of change between pre-and posttesting periods. *Review of Educational Research*, 47(1), 121-150.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2013). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456.

- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: The mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Mussagulova, A., & Van der Wal, Z. (2021). All still quiet on the non-Western front?" Non-Western public service motivation scholarship: 2015–2020. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(1), 23-46.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The Influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- 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 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 University Press.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment:

- Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Patrick, J. (1992). *Training: Research and practice*. Academic Press.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L. (2010). A strategic agenda for public human resource management research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 20-43.
- Perry, J. L. (2020). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press.
- 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., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.

- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics: Institutions, identities, and self-regulation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 56-79). Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-901.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Rainey, H. G. (1979). Perceptions of incentives in business and government: Implications for civil service reform. *Public Administration Review*, 39(5), 440-448.
- 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.
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Ruona, W. E. A., Leimbach, M. F., Holton III, E., & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training and Development*, 6(4), 218-228.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253-272). The Guilford Press.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769.
- Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and success of employee training from a public service motivation perspective. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 1-11.

- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 599-621.
- Tuan, H.-L., Chin, C.-C., & Shieh, S.-H. (2005). The development of a questionnaire to measure students' motivation towards science learning. *International Journal of Science Education*, 27(6), 639-654.
- To, W.-M. & Leung, V. W. S. (2024). Training orientation, organizational support and training satisfaction: The mediating role of perceived value of training. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 1-26.
- UCLA Statistical Methods and Data Analytics. (n.d.). *How can I do moderated mediation in Stata? Stata FAQ*. Retrieved October 16, 2021, from <https://stats.oarc.ucla.edu/stata/faq/how-can-i-do-moderated-mediation-in-stata/>
- Van der Wal, Z. (2015). All quiet on the non-Western front? A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69-86.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2017). Clarifying the relationship between public service motivation and in-role and extra-role behaviors: The relative contributions of person-job and person-organization fit. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 699-713.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.

- 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. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.
- Vandenabeele, W., & Breugh, J. (2024). It takes two to tango: Concepts and evidence of further integration of public service motivation theory and self-determination theory. *International Public Management Journal*, 28(1), 1-20.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779-789.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Willey & Sons.
- 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.
- Warr, P., Bird, M., & Rackham, N. (1976). *Evaluation of management training*. Gower Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1994). An alternative approach to method effects by using latent-variable models: Applications in organizational behavior research. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 323-331.

- Williams, L. J., Gavin, M. B., & Williams, M. L. (1996). Measurement and nonmeasurement processes with negative affectivity and employee attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*(1), 88-101.
- Word, J., & Park, S. M. (2015). The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector. *Personnel Review, 44*(1), 91-118.
- 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., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review, 72*(2), 206-215.

附 錄

表 A

訓練評估之探索性因素分析

項次	題目	因素一	因素二	因素三
1	本課程的內容難易適中，能夠激起我的學習動能	0.76	0.21	0.10
2	本課程的教材內容有助於我了解這個主題	0.78	0.15	0.17
3	本課程使用的 PPT 對於學員學習是有助益的	0.66	0.13	0.20
4	教師的表達方式能夠引起學員的注意與專心	0.59	0.10	0.20
5	教師上課前有作好充分的準備	0.38	0.10	0.25
6	本課程所安排的活動，有助於學員學習	0.68	0.23	0.23
7	本課程所安排的時數過長，不利於課堂學習（反向編碼）	0.30	0.05	0.003
8	場地的學習設備（如空間、桌椅、照明），適合學習進行	0.20	0.79	0.23
9	場地的教學資源（如音響、多媒體設備），能配合教學活動	0.20	0.79	0.23
10	本課程內容可以應用到我未來實際的工作中	0.46	0.37	0.25
11	本課程能夠提供許多讓我成長的新觀念與知識	0.55	0.26	0.39
12	訓練場地的交通是便利的	0.05	0.31	0.08
13	訓練場地的工作人員服務態度良好	0.11	0.36	0.64
14	本課程學員之間的互動氛圍，有利於學習成果的達成	0.22	0.26	0.71
15	相較於類似的課程，本課程整體的品質是良好的	0.42	0.25	0.61

資料來源：本文自行整理。

A Moderated Mediation Model on Civil Servants' Basic Training and Public Service Motivation in Taiwan

Don-Yun Chen* Fu-Hsuan Chen** Chien-Hsun Huang***

In the past three decades, public service motivation (PSM) has become a 'normal science' in the field of public administration. However, the development mechanism of PSM and its impact on public administration practice still needs to be further explored. Especially under the examination system, how to improve PSM through training is an important issue for human resource management in the public service in Taiwan. This study focuses on the effects of basic training on PSM and explores the moderating effect of individual motivation in the examination. Using the data from the fourth questionnaire of the Taiwan Graduate School Survey III (TGBS III), this study constructed a moderated mediation model for civil servants who passed the college entrance examination and received basic training in 2015 to examine: (1) the effect of training satisfaction on PSM, (2) the mediating effect of the perceived value of training, (3) the mediating effect of the purpose of taking the examination on the mediating relationship. The results of the study showed that there was a positive association between training satisfaction and PSM, and the perceived value of training had a partial mediating effect. In addition, the purpose of applying for the

* Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.

** Assistant Professor, Graduate Institute of Labor Research, National Chengchi University.

*** PhD, National Chengchi University/Senior Officer, MODA.

examination had a weak moderating effect on the mediator relationship. This study provides empirical evidence on how basic training affects PSM, and illustrates how motivation applied to the examination affects training effectiveness, which has important implications for the development of public administration theory and practice.

Keywords: public service motivation, training satisfaction, perceived value of training, moderated mediation model