



## 【公共管理】補充資料

張傑 老師提供

### 一、OKR(Objective Key Result)目標關鍵成果 (111 年高考三級)

#### (一) 定義

OKR(Objective Key Result)目標關鍵成果，是由兩個字詞組合而成，「O」代表 Objective(目標)，即為我們想要達成的某件事情，「KR」代表 Key Result(關鍵結果)就是通往目標的途徑，同時可以設定多個關鍵結果，讓整個組織一起往目標前進。這一架構最初由學者多爾(John Doerr)首創，它將想要實現的目標與用來衡量進度的關鍵結果進行配對，從而使目標與團隊的日常工作彼此關聯。

#### (二) OKR 與 KPI(Key Performance Indicators,關鍵績效指標)的區別

KPI 與 OKR 是存在共同點的，它們關注的都是組織的關鍵績效目標，強調透過對關鍵績效目標的聚焦，引導組織成員做出高效率的績效行為，最終實現期望的績效結果。但是兩者又具有本質的差別，主要體現在以下幾個方面：

##### 1.設計的立足點不同

KPI 具有非常明確的指標，是一個評價工作效果的工具，它用定量的指標來衡量戰略執行的情況，所以在選擇指標時，它關注的是有能力做到同時又必須做到的目標，透過它們引導員工做出企業期望的正確行為，實現企業的戰略決策。

OKR 的目標是相對模糊的，它更關注提出極具挑戰性和追蹤意義的方向。OKR 強調透過企業對自身業務、資源和外部市場、競爭對手的分析，找到能夠讓企業在競爭中致勝的方向，並持續聚焦在這個方向上，尋求突破，因此 OKR 傾向於在正確的方向上努力，得到超出預期的結果。

##### 2.設計過程存在差異

KPI 與 OKR 在設計過程中的溝通模式也是不盡相同的。KPI 的設計通常是自上而下的，常用的 KPI 方法主要有「平衡計分卡」和「關鍵成功因素法」兩種。它們開發 KPI 的過程都是對企業戰略進行層層分解，對要獲得績效所必須的條件和要實現的目標，進行由上而下的定義。

而 OKR 則更加注重上下左右的多維互動，其設計則是一個多向互動的過程，始終強調「方向的一致性」、「員工的主動性」和「跨部門協作」，而這三個特徵也分別代表了 OKR 在設計過程中的三種溝通模式。

##### 3.驅動機制的差異

從驅動機制的角度來看，KPI 主要透過外在激勵來引導員工的績效行為，因 KPI 的設計以由上而下的形式為主，這反映了組織要求員工實現的工作結果，員工常常處於被動接



受的狀態，個人意志無法得到體現。在這種情況下，藉助外在激勵來調動員工的主觀動能是比較常見的做法。

而 OKR 在這一方面顯得更具主動性，它主要依靠激發員工自覺自願的積極行為，來達到提升績效表現的目的。這使得每一個目標與關鍵成果都承載著個人的努力與心血，因此對於有更高追求的員工而言，OKR 能有效的激發他們自我實現的內在動力。

### (三) 基本方法及原則

#### 1. 基本方法

制定 OKR 的基本方法是：

(1) 要設定一個「目標」(Objective)，這個目標不必是確切的、可衡量的，例如我想讓我的網站更好。因此，目標設定具有以下特徵：

① 一致性(Consistency)

團隊和組織的目標建立在同一個方向，才能幫助組織全體達成最終成果。

② 高影響力(High Impact)

目標要具備高度影響力，如果能夠達成目標，將會對整個組織產生巨大正向的效果。

③ 時效性(Timeliness)

目標達成是有時間限制的，以便在不同時間點去檢視當前成效，並在下個時間點做修正調整。

(2) 設定若干可以量化的「關鍵結果」(Key Results)，用來幫助自己實現目標，例如讓網站速度加快 30%。因此，關鍵結果設定具有以下特徵：

① 高影響力(High Impact)

關鍵結果能夠反映出巨大的改變，即使完成七、八成，整個組織也會非常有感的成果。所以不宜將關鍵結果訂的太簡單，有挑戰性的關鍵結果才能發揮效果。

② 精確性(Accuracy)

關鍵結果應具備精準且清楚定義的範圍，若關鍵結果是屬於部門層級，那它就會精確到反映部門特定的績效程度。反之，若是整個組織的關鍵結果，則會是統籌到整個組織的績效程度。

③ 可變性(Variability)

應該是去計算那些你無法控制，但卻可以被你改變的事情，例如寫十篇文章不是一個關鍵結果，而一篇文章達成一千個點閱就是一個關鍵結果。

#### 2. 原則

(1) OKR 是可量化的(時間&數量)。

(2) 目標要是有意義的，具有一些的挑戰。

(3) 每個人的 OKR 在全組織都是公開透明的。

### (四) 優勢

OKR 的優勢有以下幾點：

- 1.快速設定可行動的目標  
OKR 的內建目標的型態，使團隊能夠輕鬆地開始設定，並持續改進其 OKR。
- 2.輕鬆設定延伸目標  
若想要自我挑戰，可以考慮至少將一個關鍵結果設為延伸目標。延伸目標指的是沒有 100% 把握能夠達成的挑戰性目標，因此就算沒有十足的把握也沒關係。
- 3.方便追蹤  
關鍵指標是由許多具備價值基礎的項目組合而成，因此團隊成員能夠隨時掌握執行進度，並即時做策略調整。
- 4.促進跨部門協作  
目標時常會牽涉不同部門，OKR 提供了整個團體的共同目標，跨團隊即便在不同層級，也都朝著同樣的最終目標前進。
- 5.提升員工之參與度  
由於一個目標可能包含多個關鍵結果，因此在設定 OKR 時，高階主管負責設定目標，接著由個別的團隊或員工設定有助於實現目標的關鍵結果。這種混合由上至下與由下至上的概念，能幫助員工參與目標設定的流程，員工們將會瞭解他們的關鍵結果，實際上是如何幫助組織達成頂層的目標。
- 6.共同的承諾  
OKR 在建立的過程中為達成最終目標，會切割成許多關鍵指標到個別團隊中，而參與的各團隊則自行承諾能夠達成的關鍵指標，以及執行的優先順序。

## 二、遠距辦公(telework) (111 年高考三級)

### (一) 定義

遠距辦公是指使用電腦、網路及其他通訊設備軟體執行業務，而不必在辦公室或特定場域工作，是一種強調工作空間自由的辦公模式。亦即透過網路與電話在家或其他場合辦公，是一種利用遠端資訊技術的溝通模式，讓工作也能在辦公室以外的地方完成。

### (二) 遠距辦公優勢

- 1.人才的來源可以不再僅限於組織所在地
  - (1)組織不再受地區之限制，能更容易招聘不同城市甚至不同國家，以及更多元背景的优秀人才。
  - (2)另一方面對於求職者而言，也降低了離鄉打拚的阻力因素，求職動機可以更專注在組織、工作層面考量。
- 2.組織能根據規模及需求調整配置以節省成本  
根據相關的研究數據顯示，遠距辦公讓組織減少辦公室租金、水電、硬體設備的維運等支出，這類傳統集中辦公的成本，有望在遠距辦公的模式更加明顯降低。
- 3.員工在工作時程的安排上更自由及靈活
  - (1)遠距辦公使員工省去通勤的時間與金錢成本，雖然以往針對類似成本，有些企業會選擇提供津貼，不過體力、精神上的耗損是無法被彌補的。
  - (2)遠距辦公帶給員工更靈活的工作彈性，也有機會提高自身績效表現。

### (三) 面臨的挑戰

#### 1. 加快數位轉型腳步

- (1) 因數位轉型腳步的加速，遠距辦公所觸發的雲端資訊存取、線上會議等需求，將是組織未來在技術層面必須加強的主要著力點。
- (2) 在遠距辦公浪潮下，組織的使命不單只是持續提升營運效能，而更包含了優化遠端管理流程、加速數位轉型等任務，這都大大考驗組織各部門間的整合能力，也是管理階層的一大考驗。

#### 2. 即時溝通協作需求大增

由於遠距辦公不只是「人」與「人」的溝通，還包括「系統」與「人」的溝通，甚至是「系統」與「系統」間的溝通。組織的網路負載量，是否足以支撐所有員工同時登入、存取及同步工作的需求？如何更有效能的溝通協作，將即時訊息、視訊會議、網路電話與系統緊密整合，將成為遠距辦公的首要挑戰。

#### 3. 迫使組織提高資安層級

由於遠距辦公將打破傳統辦公模式的空間限制，以往只在內部流通之敏感性文件，將不可避免地暴露於外在環境，這迫使組織必須提高資安層級，除了內部訊息的加密保護外，更需強化員工在檔案資料傳遞與存取上的安全性。

## 三、知識地圖 (111 年普考)

### (一) 定義

知識地圖(Knowledge Map, 簡稱 KM)最早是情報學家布魯克斯(B.Com.Brooks)在其著作「情報學基礎」中正式提出。他認為人類的知識結構，可以繪製成以各個知識單元概念為節點的學科地圖。所以知識地圖，即指運用信息可視化的方法，實現包括顯性知識和隱性知識的導航系統。

### (二) 知識地圖的功能

#### 1. 指示組織中知識資源的位置

這是知識地圖最根本的功能，它能告訴人們到那裡去找到需要的知識，並透過各種方式引導人們找到所需的知識和訊息，是反映組織內外部知識資源狀況的導航圖。

#### 2. 揭示組織中的隱性知識

由於隱性知識存在於人腦中，很難顯性表述，或者轉化成本太高，或在提煉過程中會失去很多特性。因此，知識地圖不僅能對組織內部員工的隱性知識進行揭示，而且還能揭示外部專家的知識，從而將外部專家的知識納入資源網路中，使內部人員可以方便地獲得外部的支持。

#### 3. 揭示知識節點與人或事件的相互關係

知識地圖透過節點的連結關係，實現知識的提取和共用，亦即每個知識節點與其他相關人員的相連，或與相關事件的相連，這樣就構成了一個知識網路，順著網路可以找到所有與節點相關的知識。



#### 4.有助於增強組織的學習能力

員工透過在知識地圖的瀏覽和查詢，不僅可以進行時時學習，還可以發現新的關聯創造新知識。知識地圖也可以幫助新員工或重新分配工作的員工，學習如何開展工作。

#### 5.識別不同系統內的知識資源

知識地圖透過獲取、整合組織現有系統中的知識，來擴展它的能力。

#### 6.作為組織的知識財產清單

知識地圖還可以作為一種評估組織的知識現狀，展示可以利用的資源，或發現需要填補的空白知識。

### (三) 知識地圖的建構流程

對於組織知識地圖的建構，著名機構高德納集團(Gartner Group)提出了四個建置知識地圖的主要活動，其分別說明如下：

#### 1.知識審計(Knowledge Audit)

主要在審查組織內部的知識資產及其來源，並確定組織的關鍵知識。透過知識審查，可以瞭解組織內所缺乏的知識之外，也能知道一些經常在使用及充斥在組織內的知識為何？這些記錄包括了專業術語的使用、某個關鍵工作的相關知識、某項知識的使用頻率。

#### 2.知識製圖(Knowledge Mapping)

通常根據社會及業務背景來進行知識資產的分類，配合組織的專業術語，將知識分門別類地歸類在不同的範疇內，並標示其間的關係。在此階段，知識地圖的雛型已完成，它能明確地指出組織現存了那些知識。其中，人力因素與工作環境的整合，是知識製圖很重要的需求。

#### 3.建立索引(Indexing Knowledge Assets)

主要在建立知識資產的索引連結。由於知識地圖是一種動態的概念，所以它的索引源不僅只有顯性知識，還包括人員、程式等隱性知識的連結。透過索引機制的建立，我們可以記錄何時、何地、何人使用了那些知識。因此，索引的建立是發展知識地圖最關鍵的一環，索引的品質愈高，便能在知識存取過程中獲得愈多的相關知識。

#### 4.知識輪廓與個人化(Knowledge Profiling and Personalization)

主要在描述使用者與其他事物的關係，包括了其他員工、知識資產、社群、媒介等，並據此提供相關的知識給予使用者。因此，此階段在定義：「那些人被允許讀取與使用那些知識。」

## 四、組織韌性 (111 年普考)

### (一) 定義

組織韌性(organizational resilience)係指能夠預測、準備、應對、適應環境的持續變化，以及突發性的營運中斷，讓組織能繼續生存和繁榮發展的能力。它超越了風險管理的範疇，從更全面地視角，確保組織能健全營運並取得成功。一個富有韌性的組織不僅能夠長期生存，且能歷經時間考驗創造榮景。

## （二）組織韌性的要素

組織韌性的條件放在三個基本要素中：產品卓越性，流程可靠性和人們的行為。這三個要素相結合，為客戶提供最好的整體體驗。隨著時間的推移，實現這一目標的組織不僅將建立客戶忠誠度，而且還可以與所有利益相關者建立信任和長期的關係：

### 1. 產品卓越性

在這裡「產品」是指組織為產生收入，而向市場提供的任何產品，服務或解決方案。其前提是要先確定組織為哪個市場服務，其功能和產品是否符合市場要求，並符合法規要求，如果不符合規定，它們如何適應？

### 2. 流程可靠性

將優質的習慣納入產品和服務的發展，是成功關鍵的組成部分。組織需要最具系統性方式處理品質的議題，必須確保透過其過程的實力和可靠性，保證能夠「以正確的方式打基礎」，同時仍然留有創新和創造力的餘地。

### 3. 人們的行為

組織的人員、文化和價值觀決定了組織的成功，這包括員工如何提供服務，以及如何觀察組織與環境、民間社會及其供應鏈合作夥伴，在道德和社會責任問題上的互動。如果經驗是正向的，將會累加強化組織的聲譽。

## （三）核心功能

組織韌性有三個核心功能，其中建議組織如何採取行動，以釋放組織內的潛力。此包含：

### 1. 營運韌性(Operational Resilience)

聚焦於提升組織的營運能力，強化產品、服務與流程的績效和永續性。一個有韌性的組織完全瞭解其運行方式及其環境，包括確定其產品、服務和流程中的運營改進，以便隨著時間的推移滿足客戶的需求。

### 2. 供應鏈韌性 (Supply Chain Resilience)

它是量化與緩和供應鏈風險的能力，隨著供應鏈網絡日益擴大而變得越來越複雜，在採購、製造、運輸和銷售生命週期中，量化和減輕供應鏈風險的能力至關重要。組織需要辨別重大風險，以將干擾最小化，並管控其業務、財務和聲譽的風險。

### 3. 資訊韌性 (Information Resilience)

管理組織的實體及數位資訊，亦即強調資訊的生命週期管理。一個有韌性的組織必須確保其資訊，包括實體、數位和知識產權等。這需要將資訊安全納入，使利益相關者能夠安全有效地取得、存儲、分享和使用資訊。

## （四）優勢

擁有韌性的組織在運營方面將展現一些重要的特質，能夠適應各種變化，有韌性的組織將取得以下的優勢：

### 1. 戰略適應能力

使其有能力成功應對不斷變化的環境，即使這可能意味其核心業務的轉型。



## 2.敏捷的領導力

使其能夠充滿信心地勇於承擔風險，對外在的機會和威脅，做出迅速和適當的回應。

## 3.穩健的治理

基於信任、透明和創新文化，發展跨組織的課責管理制度，確保始終恪守的經營願景和組織價值。

# 五、提高整體機關績效的公共管理策略(110 年退除役轉任考試三等)

提升整體機關績效的理念與做法的方法甚多，茲摘要歸納如下：

## (一) 支出上限

是一種由上而下的資源總額分配作業制度，先行確立預算政策及訂定預算收支方針後，依據全國總資源供需估測結果，議定中央政府總預算案歲出規模，其次再考量各機關基本運作需求及其他不可控制的支出或計畫需求，核定分配各主管機關歲出概算額度。

## (二) 擇項否決

在三權分立下，行政機關有擇項否決權，以矯正立法者藉預算法案之便，而夾帶圖利選區特殊利益的支出計畫闖關，使資源無法獲得良善分配。

## (三) 日落立法

日落立法的基本精神是：政府機關或委員會的運作經過一段特定時間，必須接受立法機關的存續評估，沒有獲得立法機關再度授權，則其合法性將自動消失而必須裁撤。其目的是為了對抗大政府，防止政府規模不斷擴增，出現「但增不減效應」，而致支出不斷成長。

## (四) 採購制度

採購行為屬於一種公共契約的關係，財貨和服務皆算是廣義的採購標的。在重視市場機能、強化公私合夥關係的理念下，透過簽約外包(contracting out)與 BOT 的手段實現公共任務，均可從政府採購的角度著眼。在政府採購的架構下，不僅是為了政府支出的緊縮，而且也應考量合法性、公平性、競爭性與廉潔性，以形塑健全之制度。愈來愈多的公共服務通過採購制度由市場輸送以減少政府的規模，甚至減少國家對於社會的干預層面，達到國家縮減的效果。

## (五) 支出審核

是針對每一項計畫所需支出進行稽核，以削減不必要的計畫或支出。行政機關內部自行根據總體財政收支狀況、施政目標、政策優先順序等因素，進行內控式的支出調整。

## (六) 人力精簡

縮減人事成本往往是降低政府開支的一項直接作法，同時也是世界上許多國家致力於行政改革時的努力方向之一，其手段兼採員額減少的短程策略，以及組織重組與有系統的改變組織文化的長程策略，亦即除橫斷面的精簡外，尚須針對特定標的群體及部門進行減肥。

## 六、政府再造的理論基礎(110 年薦任升官等考試)

在理論建構方面，學者夏福和茲和羅素(Shafritz & Russel)將此一改革類比為 1789 年的法國大革命「自由、平等、博愛」的口號，而顯示出「流程再造」(reengineering)、「充分授能」(empowerment)以及「企業精神」(entrepreneurialism)是政府再造的基本訴求與改革重點：

### (一) 流程再造

#### 1.再造工程的意涵

依學者漢默與錢辟(M. Hammer and J.Champy)於 1993 年出版之「改造企業」(Reengineering the Corporation)一書對再造工作所做的界定：「為根本重新思考，徹底翻新作業流程，以便在現今衡量績效的關鍵上，如成本、品質、服務和速度等，獲得巨大的改善。」歸納言之，再造工程此一概念包含三項特徵：

- (1)徹底重新設計工作流程。
- (2)再造後的流程在績效上快速與大幅的改善。
- (3)資訊科技的大量運用，而其功效是在達到 3F 的效果：更迅速的服務(Faster)、更扁平化的組織(Flatter)與使用者更方便的態度(Friendlier)。

#### 2.再造工程的核心要素

##### (1)流程中心(Process-focused)

以往組織之設計及改革皆依工作性質的不同而劃分成若干的功能部門，且各部門有其自身的規劃、程序及優先順序。如此一來，使得原先完整的流程變得支離破碎，事權牽扯不清，組織再造則是以流程為中心，且顧客滿意為導向，將現行流程予以重整，使其能克竟全功。

##### (2)顧客導向(Customer-driven)

流程再造的目的在於提昇顧客的滿意度，就內在顧客而言，其係指組織成員管理者必須重視組織成員感受，透過授能(empowerment)使組織成員能有較大的自主空間以自我管制、自我實現。其次就外在顧客而言，其係指服務對象(client)，整個組織須以「顧客滿意」為目標；亦即執行流程之設計應以顧客為導向。

##### (3)目標取向(Goal-oriented)

流程再造必須是目標取向的。首先，在流程設計方面，應先評估組織本身的資源與能力，根據所欲達成的目標，設計出一套兼顧效率與效能的新流程。其次，在績效衡量方面，目標為掌控監督與給薪標準的關鍵因素。

##### (4)系統思考(Systems thinking)

再造工程即是以系統整體觀點對現行之流程重新思考、描述、分析以創造新流程。唯有透過系統思考，才能跳脫功能部門的分割與侷限，根據實際的需要來重新建構組織之流程。

##### (5)資訊科技(Information technology)

資訊科技是支持再造工程力量的來源。透過資訊科技可使組織運作更靈活，部門間聯繫更具彈性，達到提昇政府效率、迅速傳遞訊息的目的。



## (二) 充分授能

所謂充分授能，乃指行政組織將內部重要決策權逐級下授，必要時可對外授權社區。其落實的途徑主要有三項：

### 1. 組織授能(Organizational Empowerment)

行政組織的控制機制，如預算權、人事權及採購權，由中央機關下授至各級行政組織。

### 2. 成員授能(Employee Empowerment)

行政組織將決策權下授至第一線工作人員，或由具備第一線工作經驗與知識的人員，參與組織中的重大決策。

### 3. 社區授能(Community Empowerment)

行政組織將部分的控制機制移轉到地方社區，賦予社區成員及社區組織相當程度的權責，俾利自行解決社區的相關問題。

## (三) 企業精神

或稱為「企業家的創新精神」，此一詞彙係由法國經濟學家賽伊(J.B.Say)首先界定。所謂企業精神，乃是企業家以創新的方法運用資源，使其達到最大的生產力和效能的動力。假如組織中欠缺企業精神的存在，將會驅使組織走向衰退的開始。因此，企業界紛紛以「重尋企業精神」作為企業組織變革的主軸思想。在公共組織中亦會面臨稅收短少、自然資源匱乏、公共需求增加及外在環境改變的窘境，此時政府所擁有企業精神的品質與深度，就決定了其競爭力的高低。

## 七、公共服務動機(110年公務人員高考三級)

### (一) 理論起源

學者雷尼(Rainey)於1982年提出「公共服務動機(public service motivation, PSM)」一詞，被認為是公共服務動機研究的濫觴。其主要內容在比較公、私部門管理者的服倫理，惟僅止於提出構念，未有清楚的概念化定義。該研究發現公私部門管理者之間的主要倫理差異，正是公共服務動機。相較於企業的經理人，公部門管理者傾向認為自己是在從事有意義的公共服務，其目的在於使他人能夠獲得幫助。

隨後，學者培里(Perry)與威斯(Wise)於1990年正式提出公共服務動機概念，認為公共服務動機主要是建立在探究個體對於政府部門或公共組織目標，具備服務熱忱的動機傾向。

### (二) 定義

學者培里(Perry)與威斯(Wise)認為公共服務動機是「個人受到公共制度與組織驅使的一種傾向」。更進一步地說，公共服務動機是公共制度或公共組織中個人所特有的動機形式。同時，由於公共制度或公共組織能夠實踐公共利益之特性，更能吸引具有公共服務動機者，以滿足其個人之傾向。

就學者培里(Perry)與威斯(Wise)最初始的定義來看，公共服務動機所強調的重點是個人的動機滿足，而非參與公共制度或加入公共組織後，所從事公共服務的行為或結果。換言之，



動機一定是對應於行為而言，討論動機的前提是有明確的行為，例如論述某一行為的動機。因此，就字面上的理解，公共服務動機所指涉的應該是「從事公共服務行為的動機」。

### (三) 理論基礎

應用於公共服務動機相關理論觀點，包括需求層級理論(hierarchy of needs theory)、認知理論(cognitive theory)、自我歸因理論(self-attribution theory)、自我效能理論(self-efficacy theory)、轉型理論(transformation theory)、社會化理論(socialization theory)。綜合上述相關理論的觀點，可歸納成下列幾點：

1. 具備公共服務動機者，其需求層次應已發展到心理、精神層面的高層次需求。例如早期有關官僚體系(bureaucracy)的研究，即指出在公部門的工作動機不僅是物質利益。例如，學者韋伯(Weber)即提出組織成員除了考慮自身利益，還包含服從行為的動機與習俗、情感關係和理想主義。
2. 具備公共服務動機者依自己的信念標準追求預定的目標，這種內在動力的形成，是一個極複雜的內在心理歷程。
3. 具備公共服務動機者，其工作投入與持續服務意願受到其認知歷程、成敗歸因、自我效能、成功機率評估等因素的影響。

### (四) 特徵

1. 公共服務動機深受文化和制度的影響，因為動機是在個人社會化的過程中逐漸形成的。
2. 公共服務動機是個人從事公共服務的動機，它是一內建於心中的服務取向，因此一個人並非只有進入公共部門才能從事公共服務。
3. 公共服務動機是一種內在的誘因或激勵感，此動機較高的人追求的是內在報酬而非外在的利益誘因。

### (五) 測量指標

學者培里(Perry)首先建構公共服務動機的測量指標，包括四個構面：

1. 政策參與(attraction to policy making)  
政策參與是指對於政府、政黨或其他社會公共權威部門，為解決公共問題所採取的政策或選擇，能夠認同甚至參與其中。
2. 公共利益的承諾(commitment to public interest)  
公共利益的承諾則係指願意對民眾有益事項的付出程度。
3. 同情心(compassion)  
同情心是指對別人不幸的遭遇，表示同樣的感情。
4. 自我犧牲(self-sacrifice)  
自我犧牲代表為了正義或者其他利益，而捨棄自己的利益甚至生命，是一種無私的作為。

## (六) 影響因素

### 1. 人格特質變項

公共服務動機應係不易改變之人格特質，存在於從事公共服務之前，或是存在於個人未進入組織之前，其包括以下變項：

#### (1) 家庭背景

研究發現個人的公共服務動機是在家庭的社會化過程中形成的，這種形成過程受到父母對其在孩童時期產生的影響，也與宗教信仰，以及個人的職業經歷有關。

#### (2) 性別

在個人的公共服務動機前因的研究中，性別是非常重要的因素之一。許多在驗證個人人口特徵對公共服務動機程度的影響時發現，女性比男性更具有公共服務動機。然而，也有部分研究結果認為，男性比女性具備更高的公共服務動機，培里(Perry)在影響個人公共服務動機前因的研究發現，女性在公共利益或公民責任、及自我犧牲兩個構面上的支持率不如男性。

#### (3) 教育程度

教育是影響公共服務動機的重要前因之一，可能會增強和促進公共服務動機的發展，教育是社會歷史背景的一個組成部分，因此教育有助於提高個人的專業性，提升個人的期望與更高層次的認知，使個人了解公共服務的價值，故教育對個人的公共服務動機產生很大的影響。

#### (4) 文化背景

公共服務動機與公共行政存在的文化及制度密切關係，不同文化的國家，存在不同的價值觀模式。由於個人的公共服務動機是在社會化過程中形成的，因此文化背景因素對於個人公共服務動機具有重要影響。

### 2. 心理狀態變項

由於政府部門有其獨特的組織架構和目標特性，與私部門不同，因此在政府部門的工作設計和任務特徵下，個人的公共服務動機有可能受到以下影響：

#### (1) 工作特徵

若公務人員感知到組織工作的目標、工作目標的重要性、工作目標的一致性、工作任務的一致性、並感到對工作目標的承諾，將有助提升公共服務動機。

#### (2) 組織文化

當人員感受到所任職的組織是重視行動、重視客戶、具有企業家精神與自主性、重視人性以提高生產力、寬嚴並濟等，對於公共服務動機有正向影響。

#### (3) 績效獎勵制度

具有高度公共服務動機的公務人員，若置身於用績效獎勵制度的公部門組織，發現所從事之公共服務是可被評量而決定其報酬獎勵。在這樣的情況下，將產生外在獎勵排擠內在動機，反而削弱從事公共服務的成就感及滿足感，導致內在的公共服務動機下降。



#### (4)組織變革

公務人員對於組織的認知是積極重視改革，使公務人員能夠履行其公共服務的信念，有助於公共服務動機的提升，亦即若公務人員認知組織是積極地從事組織變革，則會正面地提升公共服務動機。

#### (5)個人與組織配適度

公部門的組織使命對員工個人的公共服務動機影響很大，如果員工認為組織的使命和自我的價值觀一致時，將會把追求組織目標看成是與追求個人目標一樣具有意義

#### (6)轉換型領導

轉換型領導與公共服務動機是具有正向關聯，可藉由對員工的公共服務動機產生影響，實現組織目標。

#### (7)組織信任

許多研究發現，認為同事之間的信任，以及對領導的高度信任，皆可提高公共服務的動機。

### (七)公共服務動機與效能的關係

學者培里(Perry)與威斯(Wise)提出公共服務動機與績效關係的假說如下：

#### 1.個人的公共服務動機愈高，愈有可能追求公共組織的身分

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他社會及利他取向的組織所吸引。

#### 2.在公共組織中，PSM 與效能的關係為正相關

第二個假說聚焦於公共服務動機與個人績效之間的關係。由於培里(Perry)與威斯(Wise)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)公共工作將會被高公共服務動機者的本質驅動，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)公共服務動機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。

#### 3.高層次公共服務動機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

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。這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，其主要論述有二項：

(1)所有源自於外在的干預，如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。