公共服务动机研究述评

朱春奎 吴辰 朱光楠*

【摘要】在梳理国内外学者对公共服务动机的研究思路及主要成果的基础上,总结了公共服务动机研究的总体类型,以期从文献整理分析的角度对公共服务动机进行深入的理解和探讨,并展望公共服务动机研究的发展方向及前景。

【关键词】 公共服务动机 公共部门 公共服务

【中图分类号】 D035

【文献标识码】 A

【文章编号】 1674 - 2486 (2011) 05 - 0147 - 14

动机问题是公共管理三大前沿主题之一 (Behn, 1995), 公共服务动机 (Public Service Motivation, PSM) 作为一种新的动机理论, 已成为国际管理学界热点研究领域。现有对公共服务动机的研究主要包括对公共服务动机概念、结构与测量的解释和探究, 对公共和私营部门职员公共服务动机区别的讨论, 对公共服务动机前因、后果与中介变量的分析, 以及对公共服务动机的国际比较, 这些研究都在一定程度上丰富了公共服务动机理论的内涵。本文旨在通过对国内外学者公共服务动机研究思路及主要成果的梳理, 总结公共服务动机研究的总体类型, 以期从文献整理分析的角度对公共服务动机进行深入的理解和探讨, 并展望公共服务动机研究的发展方向及前景。

* 朱春奎, 复旦大学国际关系与公共事务学院, 教授; 吴辰, 复旦大学国际关系与公共事务学院, 硕士研究生; 朱光楠, 复旦大学国际关系与公共事务学院, 硕士研究生。感谢匿名评审人的意见。

基金项目: 国家社会科学基金重大项目 (10zd&009)、复旦大学“985”工程三期整体推进社科项目 (2011SHKXZD013)。

一、公共服务动机的概念、结构与测量

公务人员的动机是公共行政管理中最古老和讨论最多的问题之一（Alonso & Lewis, 2001；Liu, 2009），其中公务人员的服务精神，即为大众服务的愿望作为一种重要的动机在对公共组织的研究中被不断提起（Rainey, 1997）。希库拉（Sikula, 1973）研究发现，公共组织中的行政人员和管理人员具有更强的服务于大众的意识。瑞尼（Rainey, 1982）被认为是第一个对公共服务动机进行直接研究的学者，他发现政府机构的管理人员比大企业的经理们更看重为大众做有意义的事情，同时指出这种服务动机是一个宽泛、多视角的概念，不仅局限于公共部门。这些对于服务精神或服务动机的研究表明，以公众服务为信念而发愤工作的人群非常重视帮助他人、造福社会和自我奉献的工作，以及能带来责任感和正直感的工作（Rainey, 1997）。

公务员应具有服务公众利益的愿望这一观念虽然已经存在多年，但直到佩里和怀斯（Perry & Wise）在其1990年发表的论文中，公共服务动机的概念才被正式提出。他们认为公共服务动机是人们渴望消除或满足的一种心理需求，并将公共服务动机定义为“个人对公共机构重要或特有目标做出敏感反应的心理倾向”。此后，一些学者在对公共服务进行深入探索和研究的基础上提出许多不同的定义。瑞尼和斯坦伯尔（Rainey & Steinbauer, 1999）将公共服务动机定义为“一种服务于团体、地方、国家或全人类利益的利他主义动机”。这种动机足以激发人们致力于公共服务事业，并不断提升其积极性（Knapp & McLean, 2003）。西梅奥尼（Simeone, 2004）将理想的公共服务描写为近似于爱的概念，公共服务使命感、强烈的目标和承诺感、自我奉献精神，都蕴涵于这种理想模式之中。

虽然佩里和怀斯的定义为许多学者所接受，但有批评者认为理性动机是追求自我利益最大化，不应纳入公共服务动机；还有批评者认为，佩里和怀斯的定义是基于美国背景而提出的，难以适用于其他国家的研究之中（Vandenabeele et al., 2006；Vandenabeele, 2007；曾军荣, 2008）。公共服务动机是一个多维度的抽象概念、难以描述的内在心理过程，它会随时间迁移而变化，且在不同的机关部门中的表现各不相同（Rainey, 1997；曾军荣, 2008）。凡德拉比（Vandenabeele,

2007) 在整合多种观点的基础上提出了一个涵盖更广的定义, 认为公共服务动机是一种超出个人和部门利益的信仰、价值观和态度, 它关注的是更为广泛的政治组织的利益, 并且激发个人在适当的时候采取相应的行为。

相对于以往研究中采用替代变量测量公共服务动机以及通过部门比较来检验其存在, 布鲁尔的研究是一个重大的进步 (Brewer et al., 2000; Liu, 2009)。佩里和怀斯 (Perry & Wise, 1990) 对公共部门中公务人员的服务动机进行了更加完整和系统的概括, 认为公共服务动机可分理性动机、遵规守纪的动机和感性动机三类。其中, 理性动机表明个人希望通过参与政策制定使其自身权利和自我价值最大化, 出于个人利害关系而支持特殊的或自己的利益; 遵规守纪的动机包括为公众利益服务的愿望、忠诚职守和忠诚于政府, 以及维护社会公正, 这类动机强调了个人在公共服务中对社会和政府的责任感; 感性动机包括出于坚信政府方案对社会极为重要, 并信仰“博爱的爱国主义”而承担社会义务 (Rainey, 1997)。佩里 (Perry, 1996) 在定义三种类型的公共服务动机的基础上, 构建了公共服务动机的六大维度: 公共政策制定的吸引力、对公共利益的承诺、社会公正、公民责任、同情心、自我奉献。他将这六个维度设计成 40 个项目的量表, 以公共管理硕士研究生为研究对象进行实证性因素分析, 最终得到 24 个项目的公共服务动机测量问卷, 并提出一个包括公共政策制定的吸引力、对公共利益的承诺、同情和自我奉献四个维度的公共服务动机结构。

继佩里之后, 研究者们在一定程度上应用并证实了公共服务动机的结构, 并对个体动机的分类进行了评论、证实和改进 (Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2007; Coursey & Pandey, 2007; Vandenabeele, 2010; Wright & Grant, 2010)。其中, 布鲁尔等人 (Brewer et al., 2000) 认为组织成员个体存在着不同的公共服务动机, 并将其概括为四种导向, 分别代表公共服务的一种独特观念, 即乐善好施者、共产主义者、爱国者和人道主义者。他们均体现出强烈的公共服务愿望, 由不同的动机所驱动, 既相互重叠又具有差异性。库西和潘迪 (Coursey & Pandey, 2007) 进一步将佩里的 24 题问卷简化为 10 题, 并将佩里的四维度缩减为公共政策制定的吸引力、对公共利益的承诺、同情三个维度。潘迪和斯特克 (Pandey & Stazyk, 2008) 发现, 基层的政府官员和上级政府官员在“公共政策制定的吸引力”和“对公共利益的承诺”两维度上的评估结果具有差异, 因此有必要更多地

关注公共服务动机各个维度在不同公共部门公务人员中的不同分值。

公共服务动机是一个难以界定的概念，对它的测量涉及到许多复杂因素（Rainey, 1997）。现有对公共服务动机的测量基本可归纳为三种方法（Young, 2001；曾军荣, 2008；李小华, 2008）：将可测量的公私部门雇员的奖励、报酬偏好作为动机的替代性因素，调查研究对象更倾向于获得哪种奖励（Wittmer, 1991；Crewson, 1997；Houston, 2000）；观察和测量人们实际工作中的公共服务行为或亲社会行为，对其公共服务动机进行推论（Brewer & Selden, 2000）；公共服务动机问卷法（Perry, 1996）。其中前两种方法是对公共服务动机的间接测量，第三种方法是对公共服务动机的直接测量。佩里所提出的公共服务动机测量问卷是目前被广为接受的公共服务动机测量工具，很多学者依此测量公共部门员工的公共服务动机水平并进一步开展公共服务动机与其他变量关系的相关研究（Bright, 2007；Leisink & Steijn, 2009；Ritz, 2009；Vandenabeele, 2009；2010）。

二、公私部门公共服务动机的比较研究

公共服务动机研究中，除了对公共服务动机的概念、结构及测量的探讨，另一主要研究思路是对公共和私人部门的公共服务动机差异进行多方面比较，以丰富公共服务动机的内涵（Brewer et al., 2000）。早期的研究将动机归纳为能够激发个体利他主义行为的内在动机，尽管私人部门能够运用更多的物质奖励（如奖金和晋升）促使员工完成工作，但仅仅是为了实现公司所有者的利益。与之不同的是，公务人员的工作惠利于社会，对更广泛的群体予以帮助和支持，这种在服务社会的过程中获得的满足感与成就感成为一种重要的激励因素，它足以使公共部门弥补与私人部门相比在薪金、晋升、声望、地位等外部奖励中存在的差距。

布坎南（Buchanan, 1975）从公私部门员工的差异性入手，并以工作投入作为公共服务动机进行研究，但与其假设不同的是，研究发现公共部门管理者反而比私人部门管理者呈现出更低的工作投入。他将这一发现解释为，由于公共部门往往受官僚机构中“繁文缛节”的影响，而使其成员产生消极和沮丧的情绪。瑞尼通过对布坎南的研究的深入探讨提出，如果在研究中直接对公共服务行为进行提问，公共部门管理者会得到更高的分数（Rainey, 1982）。为了验证这一假设，

他让公共部门和私人部门管理者分别对其“从事有意义的公共服务的愿望”进行评级，结果发现公共部门管理人员的分数要高于私人部门的，这些分数同工作满意度呈显著正相关，但与工作投入呈弱相关。由此，越来越多的学者意识到公共服务动机的重要意义，并投入到相关领域的研究之中。

有研究表明公务人员对于物质奖励的倾向度要低于私人部门员工（Rainey, 1982; Houston, 2000; Buelens & Van den Broeck, 2007），且公共部门的公共服务动机与私人部门明显不同（Rainey & Steinbauer, 1999）。其中，公共部门更为强烈，且公共服务驱动型雇员比外在导向型雇员具有更高的工作生产力（Crewson, 1997; Buelens & Van den Broeck, 2007）。为了使测量更有效，研究者把工作相关的价值或报酬偏好作为公共服务动机的替代因素，例如通过调查职员帮助他人、造福社会或从事有意义的公共服务的愿望以预测公共和私人部门中公共服务动机的不同（Houston, 2000; Lewis & Frank, 2002; Wittmer, 1991）。这些研究表明，公务人员更倾向于内在价值的实现，而非外部或经济的奖励（Houston, 2000; Wright & Grant, 2010）。

具有较高公共服务动机的公务人员更愿意从事志愿者工作、服务社会公益（Gassler, 1998; Houston, 2006），并且公共服务动机使得公共部门至少能够以不低于私人部门的效率来提供社会服务（Francois, 2000），这种志愿服务在追求利益最大化的私人部门却较难实现和推行。里昂等人（Lyons, et al., 2006）对公共部门、准公共部门和私营企业职员调研后发现“同情心”和“自我牺牲”维度对教育和医疗人员更为重要，而“公共政策制定的吸引力”维度对政府职员较为突出。但是，也有研究者发现公共部门和私人部门职员的动机并无显著差异（Gabris & Simo, 1995）。安德森（Anderson, 2009）通过研究公共服务动机、职业规范和经济激励对公私部门卫生专业人员行为和工作绩效的影响发现，公共和私人医药卫生从业人员具有同样水平的公共服务动机，这就无法解释行为与绩效的不同，并且在强有力职业规范管制之下拥有不同经济激励的医药卫生从业人员的绩效和行为是很相似的，而在缺乏管制效力强的职业规范时，绩效和行为取决于经济激励。

三、公共服务动机的前因、后果及中介变量研究

佩里 (Perry, 1996; 1997) 发现公共服务动机的发展与个人经历、宗教和职业生活相关, 并通过深入研究提出了公共服务动机的过程理论, 认为公共服务动机过程的关键变量可分为社会历史背景 (教育和职业训练、社会化、生活经历)、动机环境 (制度、工作特性、组织激励、工作环境)、个人特征 (能力和竞争力、自我观念、自我约束) 和行为 (理性约束行为、规则约束行为、责任行为) 四个方面 (Perry, 2000)。莫伊尼汉和潘迪 (Moynihan & Pandey, 2007) 的研究表明, 专业组织中成员的受教育程度和人际关系与公共服务动机显著相关, 组织环境因素也是影响公共服务动机的重要因素, 减少繁文缛节、层级体制, 明确组织目标, 向员工授予更多的权利等会对公共服务动机产生积极的影响。同时, 志愿者服务、宗教活动、家庭社会化程度与公共服务动机显著相关 (Perry et al., 2008); 不同机构的组织类型也与公共服务动机有着显著的关联 (Vandenabeele, 2010)。在公共服务动机研究中的一个普遍现象是把一些人口特征变量 (如年龄、性别和教育水平等) 作为公共服务动机的前提, 但潘迪和斯特克 (Pandey & Stazyk, 2008) 认为这是缺乏理论基础的, 因为人们通常所看到的年龄对公共服务动机的正面影响可解释为: 个体会随着年龄的增长而更倾向于为社会做出持续而积极的贡献; 教育的正面影响可理解为社会化功能。

公共服务动机对公共组织的影响效力是公共服务动机研究的一项重要议题 (Perry & Wise, 1990; Rainey & Steinbauer, 1999), 研究者们发现公共服务动机对公共组织及其公务人员的发展具有重要意义 (Brewer, 2008)。公共服务动机的形成源于各种不同的因素, 除了外部激励因素 (如薪金、退休金等), 工作成就感、与同事及上级的工作关系等都是内部动机的体现。这种动机通常与公共部门的运作息息相关 (Jorgensen & Bozeman, 2007; Perry & Wise, 1990), 并对不同的组织行为产生一定的影响, 例如, 对员工的吸引力 (Lewis & Frank, 2002; Vandenabeele, 2010)、公共组织职员的稳定性 (Bright, 2007) 等。同时, 大量研究检验了公共服务动机与重要的工作态度和行为的相关性, 例如工作满意度 (Taylor, 2008)、员工离职倾向 (Wright & Pandey, 2008)、组织承诺 (Moynihan

& Pandey, 2005; Pandey et al., 2008)、人际间公民行为 (Pandey et al., 2008) 以及组织外部的态度与行为, 如利他主义、对政府的信任、服务大众或国家、市民参与和政治参与 (Brewer et al., 2000; Brewer & Selden, 2000)。

虽然公共服务动机的激励作用被应用于公共部门人员招聘和日常管理实践中, 但是有关公共服务动机和绩效间关系的实证研究相对较少, 几乎没有确凿的证据能够证明它们之间存在联系 (Lewis & Frank, 2002; Brewer, 2008; Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009; Ritz, 2009)。在个体水平上, 有研究显示公共服务动机和个体绩效之间具有稳定的正向关系 (Naff & Crum, 1999; Kim, 2005; Brewer & Selden, 2000; Vandenabeele, 2009), 但阿隆索和刘易斯 (Alonso & Lewis, 2001) 认为两者的关系仍不确定。在组织水平上, 瑞兹 (Ritz, 2009) 发现, 对公共利益和组织的认同越高, 员工的目标导向型管理内容越多, 则组织绩效越高; 刘易斯与弗兰克 (Lewis & Frank, 2002) 和金 (Kim, 2005) 的研究同样证实公共服务动机与组织绩效间存在正向关系。但也有研究表明公共服务动机对组织绩效并没有直接的影响, 而是通过人一组织匹配的中介产生间接影响 (Bright, 2007; Hondeghem & Perry, 2009)。同以上情况相类似的是, 在公共服务动机对组织承诺的影响中, 两个概念的时间顺序也尚存争议, 虽然大部分研究者认为公共服务动机是前提 (Crewson, 1997; Naff & Crum, 1999; Taylor, 2008), 但仍有人认为在某些情况下组织承诺是前提 (Pandey & Stazyk, 2008)。总之, 由于抽样样本、研究主体的不同, 对公共服务动机与绩效、组织承诺等变量测评标准、方法的不同, 以及主观自评式的评价指标等问题, 都使得现有研究难以得出一致的结论。

布莱特 (Bright, 2008) 发现个人和组织间的匹配度在公共服务动机与工作满意度、离职倾向间存在中介作用, 即当具有高公共服务动机的职员与组织特性相协调时, 其工作满意度较高而离职倾向较弱, 然而公共服务动机不能保证个体与公共组织之间一定具有协调性。怀特 (Wright & Pandey, 2008) 等人的研究表明, 员工认知与其所在组织的价值一致性的程度对公共服务动机和工作满意度之间的关系产生中介作用, 进而提出在公共部门中培养员工与组织价值一致性的重要意义。凡德拉比 (Vandenabeele, 2009) 研究发现, 根据公共服务动机的不同维度, 工作满意度和组织承诺在公共服务动机对个人绩效的影响中起着完全或部分的中

介作用。

四、公共服务动机的国际比较

公共服务动机研究已经从美国拓展到英国、德国、法国、荷兰、瑞士、比利时、丹麦、意大利、韩国和中国（Vandenabeele et al. , 2006; Castaing, 2006; Leisink & Steijn, 2009; Ritz, 2009; Anderson , 2009; Francesco, 2009; Young, 2001; Liu et al. , 2008; 孟凡蓉、马新奕, 2010）。虽然公共服务动机已成为国际公共管理学界的热点问题, 但并未形成统一的公共服务动机的测量工具, 仍缺少国际上通用的、无差别意义上的测量工具。凡德拉比和舍佩斯等人（Vandenabeele et al. , 2006）发现美国模型与英国模型、德国模型三者之间在政策进程、对政治家的忠诚度、公共利益对象与范围、个体角色以及自我牺牲等方面均存在具体差异。雷森克和斯泰因（Leisink & Steijn, 2009）将佩里的测量量表的简化版应用于荷兰公共部门人员的公共服务动机研究, 虽然定量研究表明这一应用的有效性, 但该量表能否适用于美国却仍不确定。瑞兹（Ritz, 2009）基于瑞士联邦政府公务人员的研究基本上证实了前人的研究（Crewson, 1997; Kim, 2005; Brewer et al. , 2000), 公职人员公共服务动机、组织承诺和工作满意度之间的关系以及成本降低、过程简化和决策制定这三个内部效率应变量在瑞士联邦政府的研究案例中呈现正面效应。

佩里（Perry, 1996）有关四维度公共服务动机概念的构建工作促成了公共服务动机概念和测量方面的重大进步, 继佩里之后, 许多研究都确认了公共服务动机结构的存在。但是, 这些研究仅仅是在美国、法国、英国和德国等发达国家进行的, 在中国进行的公共服务动机研究甚少（Liu, 2009）, 历史与制度对于了解公共服务动机的全貌至关重要（Liu et al. , 2008）。刘邦成等人（Liu et al. , 2008）研究发现公共服务动机的跨文化普适性是有限的, 公共服务动机四维度中只有渴望参与公共政策制定、公共利益的承诺和自我牺牲等三个维度得到了跨文化普适性的验证。刘邦成（Liu, 2009）以中国社会工作者为研究对象的调查表明, 西方社会中存在的公共服务动机在中国具有一定的概化效度, 公共服务动机是一个普遍的或无差别的概念, 但是此概念的结构维度受到文化和制度环境的影

响。孟凡蓉、马新奕（2010）对东西部义务教育学校教师的研究表明，公共利益和民主治理维度对工作绩效有显著正向影响，而政治性、自我牺牲与同情心这三个维度对工作绩效并无显著影响。吴绍宏（2010）以澳门特区政府公务员为研究对象，发现公共服务动机同公务员的工作满意度和组织承诺呈显著正向关系，他认为公共服务动机应纳入公务员激励体系，以培养和提升公务员对政府的忠诚以及为公共利益服务的热诚精神。李小华（2010）以公共管理硕士（MPA）研究生为调查对象，探讨我国公共部门员工的公共服务动机特征，以及公共服务动机与组织行为的关系，分析影响我国公共部门员工公共服务动机的因素。叶先宝、赖桂梅（2011）以福建省的部分政府部门、事业单位、社会团体与企业单位工作人员为研究对象，研究发现公共服务动机总体处于中等水平，其中以第三部门均值最高；公共服务动机呈现服务取向而非部门取向，且与组织承诺成正相关。

五、结论与展望

综上所述，公共服务动机作为国际公共管理研究的的前沿领域和课题，已经受到了各国学者的广泛关注，其研究从美国发端，扩及欧洲，并逐步成为具有国际影响力的研究热点。然而，由于个体服务动机本身之难以捉摸及其设计因素、变量之高度复杂，各国学者对其的广泛研究并不能在公共服务动机的概念、结构等方面达成一致的看法。而关于公共服务动机与组织绩效、组织承诺等方面的关系的研究更是众说纷纭、莫衷一是。这种表面上看似混乱的局面却也正为更多的研究者指明了未来的方向，即是否存在普遍意义上的公共服务动机的概念与结构，是否存在可以普遍测量出不同环境、文化背景下个体公共服务动机的研究工具，公共服务动机与组织行为的其他要素之间是否存在清晰明确的关系。

公共服务动机不仅对政府提供公共物品有着重要作用，同时也影响着公共管理的改革进程。随着新公共管理的改革进程，对公共部门绩效的要求日益提升，无论是学术讨论或改革实践都不断朝着这一方向推进，有学者称这个时代为“政府绩效管理的时代”（Moynihan & Pandey, 2005），改革的浪潮也在一定程度上使组织机构的框架以及公共部门职员的工作发生了变化。在这样的背景下，人们不禁要对与公共部门绩效息息相关的公务人员的动机和组织承诺提出许多重要的问

题。公务人员的价值是否因此发生改变？复杂的绩效和激励体制是否弱化了公务人员的公共服务动机（Perry & Wise, 1990）？公务人员的动机和承诺是否对其达成工作目标、提升责任感和对组织信任有着重要作用（Moynihan & Pandey, 2007）？在机构改革的进程中公务人员的影响力及其服务动机是否对改革产生积极的推动作用？公共服务是否能成为行政改革的支持基础？如何通过深入研究公共管理领域中三大问题之一的动机问题，从而有效激励公务人员及非政府组织公共服务人员（Behn, 1995；叶先宝、李纾, 2008）？公共服务动机的研究如何国际化，并实现国际上应用的测量工具的一致性？如何修正测量公共服务动机的不同观点，并使问卷调查的方法论制度化？这些都是未来的研究所要探索的重要议题。

虽然有关公共服务动机的研究引起的关注与日俱增，但是学者们的研究对象几乎全部集中在发达国家（Liu, 2009）。我国学界对公共服务动机的研究还处于起步阶段，正在从对概念、定义、研究框架的介绍转向系统的、有规模的经验研究，但是已有的研究经验还相当少。考虑到中西方在传统、文化和政治方面存在的差异，了解中国社会的公共服务动机就更加具有紧迫性（Liu, 2009），如何进一步实现公共服务动机研究的本土化是对中国公共管理学界的重大挑战。正如佩里所言（佩里、宋锦洲, 2010），公共服务动机的概念与美国的历史遗产是相一致的，这个概念是否也与中国的历史遗产具有一致性？公共服务动机的概念对中国有什么意义？中国与西方国家的公共服务动机有何区别与联系？如何在中国的科层组织和服务机构的系统中推进公共服务动机研究并使其本土化？这些都是对所有公共管理学者的深刻诘问，对我国公共管理研究的发展具有重要意义，必将成为我国公共管理研究的重要内容，并将在我国深化行政体制改革的过程中发挥重大作用。

参考文献

- 李小华（2007）. 西方公共服务动机研究. 理论探讨, 3.
- 李小华（2008）. 公共服务动机的结构及测量. 武汉大学学报, 6.
- 李小华（2010）. 公共服务动机研究——对中国 MPA 研究生公共服务动机的实证分析. 北京：中国社会科学出版社.
- 孟凡蓉、马新奕（2010）. 公共服务动机与工作绩效的关系研究. 统计与决策, 17.
- 吴绍宏（2010）. 公务员的工作满意度、组织承诺与公共服务动机的关系探讨. 中国人力资源开

发, 9.

叶先宝、李纾 (2008). 公共服务动机: 内涵、检验途径与展望. *公共管理学报*, 1.

叶先宝、赖桂梅 (2011). 公共服务动机: 测量、比较与影响——基于福建省样本数据的分析. *中国行政管理*, 8.

佩里、宋锦洲 (2010). 公共服务动机——访詹姆斯·L. 佩里. *复旦公共行政评论*, 第六辑.

曾军荣 (2008). 公共服务动机: 概念、特征与测量. *中国行政管理*, 2.

Alonso, P. & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31 (4): 363 - 380.

Andersen, L. B. (2009). What Determines the Behaviour and Performance of Health Professionals? Public Service Motivation, Professional Norms and/or Economic Incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1): 79 - 97.

Behn, R. D. (1995). The Big Question of Public Management. *Public Administration Review*, 55 (4): 313 - 324.

Brewer, G. A., Selden, S. C. & Facer II R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60 (3): 254 - 264.

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 - 711.

Brewer, G. A. (2008). Employee and Organizational Performance. In Perry, J. L. & Hondeghem, A. Eds. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.

Bright, L. (2007). Does Person - organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27: 361 - 379.

Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38: 149.

Buchanan, B. (1975). Red Tape and the Service Ethic. *Administration and Society*, 6 (4): 423 - 444.

Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67 (1): 65 - 74.

Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21 (1): 84 - 99.

Coursey, D. & Pandey, S. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged

- Version of Perry's Proposed Measurement Scale. *Administration and Society*, 39: 547 - 568.
- Crewson, P. E. (1997). Public - service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4): 499 - 518.
- Francois, P. (2000). Public Service Motivation as an Argument for Government Provision. *Journal of Public Economics*, 78: 275 - 299.
- Francesco, P. C. & Farinella, D. (2009). Public Service Motivation How Does it Relate to Management Reforms and Changes in the Working Situation of Public Organizations, A Case Study of the Italian Revenue Agency. *Public Policy and Administration*, 24: 281.
- Gabris, G. T. & Simo, G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management*, 24 (1): 33 - 51.
- Gassler, R. S. (1998). Altruism and the Economics of Non - profit Organizations. *Financial Accountability and Management*, 14 (3): 173 - 182.
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (5): 713 - 728.
- 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.
- Hondeghem, A. & Perry, J. L. (2009). EGPA Symposium on Public Service Motivation and Performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75: 5.
- Jorgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration and Society*, 39: 354 - 381.
- Kim, S. (2005). Individual - level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 245 - 261.
- Knapp, J. & McLean, D. (2003). The Passion for Public Service: What Attracts People to the Park and Recreation Profession? *Research Update*, 38 (5): 24 - 29.
- Lewis, G. B. & Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for Government? *Public Administration Review*, 62 (4): 395 - 404.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75: 35.
- Liu, B. C., Tang, N. Y. & Zhu, X. M. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalisability and Instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29 (8): 684 - 699.

- Liu, B. C. (2009). Evidence of Public Service Motivation of Social Workers in China. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (2): 349 – 366.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E. & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Para – public Sector Employees. *Public Administration Review*, 66 (4): 605 – 618.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2005). Testing a Model of Public Sector Performance: How does Management Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (3): 421 – 439.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67 (1): 40 – 53.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4): 5 – 16.
- Pandey, S. K. & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In Pandey, S. K., Wright, B. E. & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11 (1): 89 – 108.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50: 367 – 373.
- 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. & Hondeghem, A. Eds. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D. & Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of PSM. *Public Administration Review*, 68 (3): 445 – 454.
- Perry, J. L. (2010). Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research. *Public Administration Review*, 70 (5): 679.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*, 16 (4): 288 – 302.
- Rainey, H. G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey –

Bass Publishers.

- Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1): 1 - 32.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, 75: 53.
- Sikula, A. F. (1973). The Values and Value Systems of Governmental Executives. *Public Personnel Management*, 2: 16 - 22.
- Simeone, A. (2004). *The Ideal of Public Service: the Reality of the Rhetoric*. Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Taylor, J. (2008). Public Service Motivation and Work Outcomes: The Effects of Organizational Rewards and Work Relations. *International Public Management Journal*, 11 (1): 67 - 88.
- Vandenabeele, W. Scheepers, S. & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21: 13.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9: 545 - 556.
- Vandenabeele, W. (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self - reported Performance: More Robust Evidence of the PSM - performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75: 11.
- Vandenabeele, W. (2010). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31: 87.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector and Business Managers. *Public Productivity & Management Review*, 14 (4).
- Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person - organization Fit Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40 (5): 502 - 521.
- Wright, B. E. & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research. *Public Administration Review*, 70.
- Young, J. C. (2001). *A Study of Public Service Motivation: the Korean Experience*. Moscow: University of Idaho.