

與孫中山先生對話：運用目標內容理論 分析「要立志做大事、不要做大官」 在當今中華民國政府中的樣貌

陳重安、周沁柔、董祥開*

《摘要》

「青年人要立志做大事，不要做大官」。大家耳熟能詳的國父教誨實現了嗎？在政府部門中，多少公務員立志做大事，多少立志做大官？哪些人傾向立志做大事，哪些傾向立志做大官呢？立志做大事的人，真的比立志做大官的人更有工作士氣嗎？還是說「做大事」僅是一種道德呼籲？本研究藉由修正目標內容理論（goal content theory, GCT），創建了一個五面向的「大官—大事」分類法，作為初步理論化的基礎。該分類法包含：「為了大事做大官」、「講著大事做大官」、「靠著大官做大事」、「不睬大官做大事」，以及「大官大事如浮雲」。本研究採用台灣文官調查第六波（TGBS-VI）於 2020 年所收集的數據來回答前述研究問題。分析結果顯示，立志做大事的公務員多於立志做大官者，但同時也有三分之一的受訪者認為「大官大事如浮雲」。此外，立志做大事者未必比立志做大官者具有更高的工作士氣與工作品質，真正影響這些結果的，是其職涯發展的狀態。綜合前述統計發現，本文於文末提出對本土化理論建構的見解，

投稿日期：113 年 10 月 31 日；接受刊登日期：114 年 9 月 21 日。

* 陳重安為新加坡南洋理工大學公共政策與全球事務學系副教授，e-mail: cchongan@gmail.com
周沁柔為新加坡南洋理工大學公共政策與全球事務學系博士候選人，e-mail: qinrou001@e.ntu.edu.sg
董祥開為國立政治大學公共行政學系副教授，e-mail: hkdong@nccu.edu.tw

並提出相關政策及管理建議。

[關鍵詞]：目標內容理論、自我決定理論、公共服務動機、行政學本土化、本土化理論建構

壹、前言

國父孫中山先生當年號召：「青年人要立志做大事，不要做大官。」事實上，無論做大事或做大官，在華人文化當中都皆有其典故與淵源。以立志做大官而言，東亞社會對公務員考試的嚮往已不是新聞。在中國大陸與韓國，公務員考試的錄取率通常低至 1%-3% (Dong, 2022; Du, 2023)；台灣近年來的數據稍有提高，高普考的平均錄取率約為 6% (江宗正, 2021)。這或許源於東亞特有的儒家官僚文化 (Frederickson, 2002)，以及長期的官僚政治所塑造的「官本位」觀念 (王亞南, 2010)。在尊重權威的文化傳統 (Farh et al., 2007) 及「萬般皆下品，唯有讀書高」的潛移默化之下，可能使得人們往往將做官視為人生的重要目標。在「士、農、工、商」的傳統階序中，「官」被視為百業之首，走上仕途，就是一件光宗耀祖的事情。

那麼，「立志做大事」是什麼樣的情形？無論是在《禮記·大學》中的「修身、齊家、治國、明明德於天下」，或是張載名言「為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平」，皆顯示知識份子「心懷天下」的精神是儒家思想的核心 (錢穆, 1994)。儘管這些「大事」聽來崇高，卻未必遙不可及。只要是致力於在自身崗位上發光發熱，即便未必全然心懷社稷，但其自我成就亦可透過公共服務的職業性質，轉化為「為國為民的大事」。

回到孫先生當初的倡議，本研究提出以下研究問題：他當年的倡議在當代中華民國政府當中實現了嗎？若答案為是，則立志做大事與立志做大官者，是否展現出不同的特質？此外，「立志做大事」是否真如傳統觀念中那般值得推崇？更確切來說，立志做大事的公務員，是否相較於立志做大官者，擁有更高的工作士氣、更佳的工作品質與生活品質？若我們能夠回答這些問題，不僅能以實證數據回應百餘年前孫先生的時代呼籲，更可在學術上邁向「建立本土理論與論述」的目標。在實務層面，我們亦可對「如何辨識與激勵立志做大事的公務員」，有更深入的理解與啟

發。

本文使用計量研究法進行分析。首先，我們回顧行政學與心理學相關文獻，試圖為「立志做大官」與「立志做大事」建立理論基礎。我們發現孫先生的呼籲中隱含「互斥二分法」，過度簡化了真實世界的複雜性。事實上，「做大官」與「做大事」在真實世界可能呈現多種重疊樣態：有人認為必須先當上大官才能做大事，因此儘管最終目標是「做大事」，仍需當大官才能達成；有人立志做大事，是因為他們認為自己已經做上了他們心目中的大官；有人則對兩者皆無所求，只希望追求快樂人生。綜合文獻分析結果，我們發展出一個五面向的「大官—大事」分類架構。其次，我們運用 ANOVA (analysis of variance) 以及 ANCOVA (analysis of covariance) 進行統計分析，並將其分成兩部份：第一，我們檢驗上述五類公務員在人口統計變數、組織結構變數、以及個人特質變數上的差異。第二，我們分析這五類公務員在工作士氣與公活品質上的差異。在文章的最後，我們針對統計分析結果進行討論，並評估該五面向分類架構的理論合理性與其在未來研究的應用潛力。

本文根據 2020 台灣政經傳播研究調查問卷（文官追蹤調查 TIGCR-TGBS6）的數據進行分析。在台灣，無論精英階層或一般民眾，多受儒家思想影響（Huang, 2017）。一些社會學家認為，相較於中國大陸，台灣可能更完整地保存並實踐了儒家傳統（Ip, 2009; Jan, 2017）。在制度層面，台灣同時建構出與西方制度相容、相對國際化的三權分立體系與行政管理文化（Berman, 2017; So, 2015）。而近年來民主的轉型，也拉近了儒家文化中的權力距離，並降低集體主義的程度（Li & Karakowsky, 2002），公共部門中崇尚服務民眾的文化價值觀亦日益彰顯（Silverthorne, 1996）。因此，TGBS6 的調查為我們探索當代東亞儒家文化圈中官僚的價值取向提供了具啟發性的實證資料。

貳、文獻分析

一、「立志做大官」與「立志做大事」在公共行政文獻中的對應

「立志做大官」與「立志做大事」在當代公共行政學中有相關文獻嗎？或許我們可以反向思考一下：有文獻探討「不做大官也不做大事」嗎？答案是肯定的，這可追溯到上個世紀前半期所提出的「官僚人格」（bureaucratic personality）概念（Merton, 1940）。該概念用以形容公務員膽小懦弱、畏事避責，並透過對規則的

高度服從來克服其安全感的缺失 (Bozeman & Rainey, 1998; Thompson, 1977)。隨後，新公共管理 (New Public Management, NPM) 運動興起，學界倡導企業型政府 (Osborne, 1993)，並期待公職人員追求企業家精神 (Arundel et al., 2019)，以矯正官僚人格。至此，公共行政的學者們似乎在潛意識中接受了一項假定：公務員天性被動，既無志於做大事，也無志於做大官。此外，職業生涯的相關研究也顯示，進入公務體系的首要動機通常是工作保障 (Bellante & Link, 1981; Dong, 2017)，而重視工作保障的人，其積極性可能相對較弱。

當然，有關官僚人格的假定並不準確，實證研究並未發現其在公共組織中普遍存在的明確證 (Bozeman & Rainey, 1998; Foster, 1990)。DeHart-Davis (2007) 更指出，官僚人格是學界所幻想出的負面意象，並提出「非官僚人格」(unbureaucratic personality) 的概念，以形容那些在必要情境下懂得變通、能夠靈活繞開組織規則的公務員。許多比較公私部門雇員工作價值的研究，特別是基於美國「基本社會調查」(the General Social Survey, 以下簡稱 GSS) 或是國際社會調查計畫 (International Social Survey Programme, 以下簡稱 ISSP) 所進行的實證研究，也發現晉升機會是公部門雇員最為看重的工作條件之一 (Bullock et al., 2015; Houston, 2000; Jurkiewicz et al., 1998)。因此，對於公務員的假定不應侷限於官僚人格的單一框架之中。

當代有學者突破「官僚人格」的假定，發展出公務人員類型的分類方式。例如，Presthus (1962) 在其著作《組織的社會》(The Organizational Society) 中，探討向上爬升型、冷漠型與搖擺型個體如何在官僚組織中生存。向上爬升型可以理解為「做大官」的代表，但「做大事」的對應類型則未出現在此一分類中。Downs (1967) 則在《官僚制內幕》(Inside Bureaucracy) 中指出，公共組織中有爬升者、保守者、狂熱者、倡導者和政治家等五類官僚，這一分類也常被後期的公共行政學者引用 (Brewer & Maranto, 2000)。其中，權力爬升者汲汲營營於做大官，追求地位、權力和名利；而狂熱者、倡導者與政治家則較多懷抱做大事之志。然而，有學者指出，隨著年歲增長，晉升機率與話語影響力逐漸下降，官僚多會轉變為保守者，偏好安穩、保持現狀，缺乏積極作為 (Simmons, 1999)。

根據上述回顧，我們發現近期西方公共行政文獻多以「不作為」的官僚人格概念為起點，進而將此概念納入其分類法當中，發展出與「做大官」與「做大事」相關的官僚類別。我們認為，這些早期文獻的最大貢獻，在於提醒研究者在探討「做大官」與「做大事」時，應避免落入非此即彼的二元思維，並進一步思考「既不做

大官，也不做大事」的可能性。

二、「立志做大官」與「立志做大事」的理論根基：目標內容理論

上述公共行政文獻的回顧多屬於初步的分類嘗試，離完整的理論建構尚有一段距離。根據我們的研究問題，如果要討論「立志做大官」與「立志做大事」的前因與後果，就必須找到合適的理論來支撐。提到理論，學者或許首先聯想到公共服務動機（Public Service Motivation, 以下簡稱 PSM）（Ritz et al., 2016），其內容包含對政策制定的興趣、對公共利益的承諾等（Perry, 1996）。PSM 提出的時空背景為 1980-90 年代，旨在挑戰新公共管理所持的假定：「公務員是懶惰與自利的，必須仰賴物質獎勵才會認真工作」（Perry et al., 2009）。孫先生倡導「立志做大事，不要做大官」的本意，正是希望公務員不要過於物質化，而應該多點理想主義。

雖然「做大事」與 PSM 在某些層面上有所重疊，但它亦包括自我成就的意涵，兩者並不完全等同。再者，PSM 離完整的理論尚有段距離（Perry, 2014）。若要分析「立志做大官」與「立志做大事」所引導出的工作態度與行為，我們認為目標內容理論（Goal Content Theory, 以下簡稱 GCT）相較於公共服務動機，更能提供有力的理論支撐，因為「立志」本身就指涉了目標設定的過程。目標內容理論是自我決定理論（Self-Determination Theory, 以下簡稱 SDT）的子理論，根據該理論，個人的目標內容可大致區分為兩類：內在目標（intrinsic goals）與外在目標（extrinsic goals）（Kasser & Ryan, 1993; 1996）。外在目標強調外部獎酬，例如金錢、名聲與外貌等，而在追求這些目標的過程中，往往需要接受他人的評價或評論。內在目標則指較為內在的特質，或無須他人認可即可獲得的回饋，例如自我成長、健康、感覺到自己對別人有用（helpfulness）、以及與他人建立情感的連結（relatedness）等（Bradshaw, 2023）。不同的目標內容會導致不同的心理狀態與行為表現。相對於內在目標，外在目標的實現往往需要看他人的臉色，使行動者容易感到心裡受控、喪失自主權，進而產生較多的焦慮、沮喪與偏低的生活滿意度（Vansteenkiste et al., 2006）。更極端的情況下，追求外在目標甚至可能導致權術操弄、惡劣的人際關係，乃至產生反社會傾向（McHoskey, 1999）。根據目標內容理論，我們認為「立志做大官」屬於外在目標，因其內涵包含對名聲的追求，且一個人能否做大官常取決於他人的認可。相對而言，「立志做大事」則屬於內在目標，因為其重點在於自我成就與對他人的貢獻，而一件事是否稱得上「大事」，往往只需自己認可即可。

附帶說明，「外在和內在目標」(extrinsic and intrinsic goals)不同於「外在和內在動機」(extrinsic and intrinsic motivations)，外在目標可以同時被內在與外在動機驅動，例如，某男追求外貌(外在目標)，可能是因為他天生愛美(內在動機)，也有可能因為他希望吸引異性(外在動機)；同樣地，內在目標也可以同時被內在與外在動機驅動，例如，某女追求健康(內在目標)，可能是因為她嚮往健康的人生(內在動機)，也可能是因為她是父母唯一的精神支柱，必須保持健康以照顧家人(外在動機)。

三、發展研究架構：目標內容理論的應用與調整

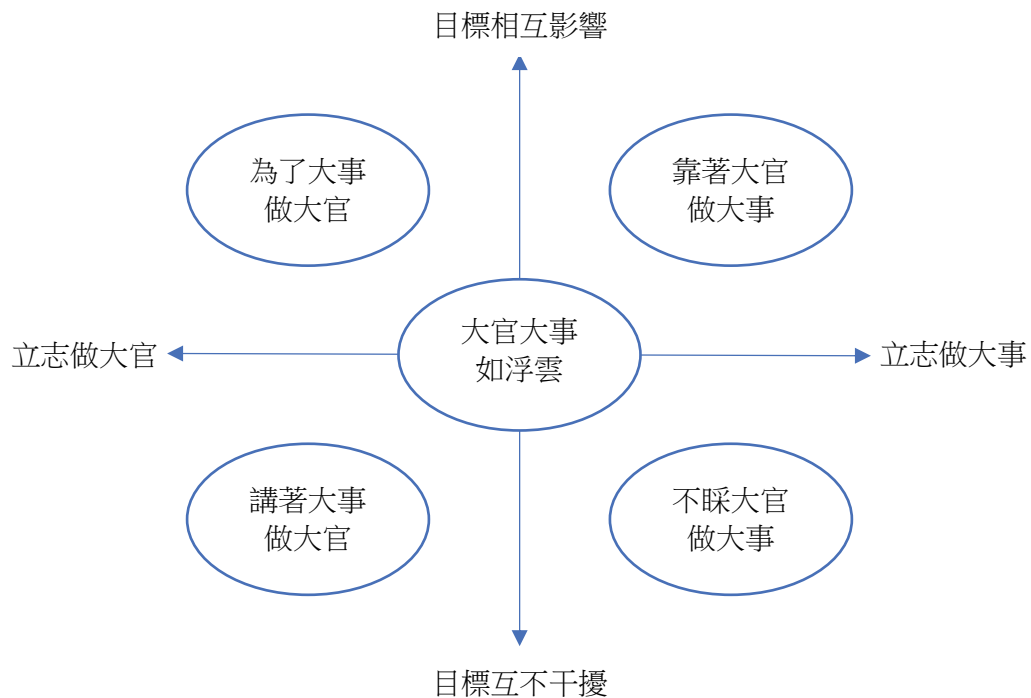
雖然「內在目標—外在目標」的二分法直觀易懂，但從另一個角度來看，也可能流於簡化甚至過於粗糙。我們認為，「立志做大官」與「立志做大事」不應被視為截然對立，兩者有時可能互相強化，也可能互相牽制。這個思路源自目標內容理論的母理論——自我決定理論。該理論區分內在動機與外在動機，並進一步將外在動機細分為三類：(1) 認同制約(identified regulation)強調行動源自對事物價值的認同；(2) 社會順從制約(introjected regulation)強調因未行動所引發的內在焦慮；(3) 外在制約(external regulation)指行動基於物質上的獎勵或懲罰(Ryan & Deci, 2000)。內在動機可能被認同制約強化，但也可能受到社會順從制約與外在制約的牽制(陳重安、許成委，2016)。考慮到「立志做大官」與「立志做大事」之間可能存在的交互影響，我們參考目標內容理論的後期發展(Grouzet et al., 2005)，在原有二分的基礎上加入一個觀察維度：即「大官」與「大事」之間是否互相影響或彼此獨立。如此一來，研究架構得以轉化為雙軸四象限，如圖 1 所示。

在開始介紹該分析架構之前，有必要先說明本文如何界定「做大事」。雖然受訪者會依據自己主觀方式理解「大事」的意涵，但是我們認為，當「做大事」與「做大官」同時出現在描述中，公務員會因接受到的文化概念內容(特別是「青年人要立志做大事，不要做大官」這句話)，而對「做大事」的內涵產生共通的默會理解。首先，不少人會根據孫先生遺教，將「大事」理解為「成就大我」或「心懷社稷」。其次，若有些人因某些原因未曾接觸或不同意孫先生的遺教，他們仍可能因「做大事」與「做大官」並列的語境，而將「做大事」理解為「在職場上成就自我的夢想」。這種對「自我成就」的理解，也因為公務職務的服務屬性，而與「為民服務」的宗旨相符。至於與職場成就相對的個人志向，如多陪伴家人、追求安穩生活、學習語言等，則較接近「大官大事如浮雲」的概念(稍後將詳細說明)。然

而，若有受訪者對「青年人要立志做大事，不要做大官」這句話不甚熟悉，未必能將這些選項與前述概念聯繫起來，進而自己產生其他的解讀，則是本研究必須指出的限制。

圖 1

五面向的分析架構



資料來源：作者繪製。

我們首先從「立志做大官」開始介紹。在圖 1 左上角的第二象限是**為了大事做大官**，我們用以下文字來描述這個選項：「我想做大官，因為我想要做大事。要做大事之前，必須要先當大官。沒有大官的權力與地位，則無法成就大事。」在此心態下，「做大官」被視為做大事前的重要任務；然而升遷並不全然操之在我，則可能導致公務員感到自主權受挫（Kasser & Ryan, 1996）。此外，將「做大事」當成終極目標，容易造成目標之間的牽制（Resh & Pitts, 2013），進一步加劇尚未晉升為大官的焦慮，從而使公務員更易感受到能量消耗殆盡（burnout）。例如，經營與上級的關係是做大官的先決要件，但此舉可能與做大事（比如擬定政策）的機會或時間產生衝突，迫使公務員不得不超載工作，或是做出某些犧牲，無論哪種情

況，皆可能導致身心俱疲。

另一個「立志做大官」的選項是**講著大事做大官**，為第三象限。我們用以下文字來描述這個選項：「我想做大官，因為當大官本身就是做大事。做大官最重要是給自己交代，成就自己的價值，更能夠保護身邊的人。」由於終極目標仍是做大官，所以外在目標所造成的自主權受挫依然可預期。與前一選項相比，此選項最大的特徵是不存在目標衝突與牽制（「做大官」與「做大事」合而為一），因此，其帶來的自主權受挫、焦慮感與身心不平衡，程度上可能較為輕微。此一選項的原始意涵旨在了解是否有公務員「只想做大官、但未曾考慮做大事」，然而由於該描述可能會引發「社會期待偏誤」（*social desirability bias*）的問題，因此將選項內容調整為此。這種敘述方式確實能有效減少該誤差，但也可能地夾雜「自我成就」的內在目標意涵，與「純粹立志做大官」的原意有些微不同，但仍然符合「目標互不干擾」的基本原則。

接下來我們將討論「立志做大事」，並從右下方第四象限的**不睬大官做大事**進行介紹。我們用以下文字來描述這個選項：「人生價值在於有意義的大事，但是對我來說，做大官與做大事沒有直接的關係，我對當大官沒一點興趣，我只想追尋對自己有意義的大事。」該選項明確指出，立志做大事與立志做大官之間互不干擾、互不影響，因此，此類公務員追求的是純粹的大事。由於目標屬於內在，公務員理論上應具有高度的自主感受，相對於立志做大官的公務員，這類公務員的自主感受應促使他們擁有較高的工作士氣與更佳的生活品質。

另一組立志做大事的選項是**靠著大官做大事**，位於第一象限。該選項的敘述是「我想做大事，而且我自認目前的官位足以保障我做成心目中的大事。」在該選項的描述中，做大事作為一個內在目標並非獨立存在，而受到做大官的「擠入」（*crowding in*），進而提升公務員的自我效能感。根據自我決定理論，當行動者覺察到自己具備足夠的勝任能力（*competence*），便能逐漸感受到制約「內在化」（*internalization*）的發生（Baard et al., 2004），從而有更強烈的自主感受和士氣。Frey 與 Jegen（2001）在其排擠效應的研究中也指出：當行為者將外在干預條件（獲取官位可視為外在干預條件）視為支持時，擠入效應會產生。在公共組織中，由於強烈的官僚控制與繁文縟節，成就大事往往成為一種奢侈（Kjeldsen & Jacobsen, 2013; Moynihan & Pandey, 2007）。然而當個人自認官位足夠時，往往能提升自我勝任感，有助於對抗層層節制的官僚主義，並將本已是內在目標的「立志做大事」進一步內在化。

如同之前所提，研究大官與大事應避免落入非此即彼的陷阱，並應考量「不做大官也不做大事」的可能性。因此，我們將圖 1 的正中央定義為「**大官大事如浮雲**」，並將此選項描述如下：「我對做大官、做大事都沒興趣。人生快樂就好，不必強求任何東西。不管是大官，還是大事，都是身外之物。」這個選項可以有兩種解讀。首先，可以將其視為一種被動、不積極的狀態，而此種無目標也會導致無動機（amotivation）（Deci & Ryan, 2000），進而帶來較低的工作士氣。然而，從身心健康的角度看，這類人不受目標約束，無論生活或是工作都呈現高度自主的狀態。他們對於當代社會過度競爭、匆忙、與浮躁的反動，使他們能隨遇而安。這不僅未必是負面的狀態，反而可能類似於佛家所謂的「隨喜」，能夠帶來平和的生活。

四、五面向分類架構在本實證研究上的應用

當一個理論架構仍處於發展初期時，研究者往往缺乏足夠的文獻依據來形成具體的研究假設。以 PSM 為例，Perry（1996）在開發出 PSM 四面向測量工具後，於翌年的實證研究（Perry, 1997）中並沒有提出任何假設，而是直接檢驗不同人口統計變數，如年齡、性別、教育、家庭、宗教、政治傾向等，是否影響 PSM。另一個例子是有關參加公職的動機（motivations for a public service career, 以下簡稱 MPSC）（Chen et al., 2018; Xu & Chen, 2021）。根據本處所引用的這兩篇文獻，作者在開發量表後亦未提出假設，而是檢驗五個參與公職動機與公務員的工作投入程度之間是否呈現光譜狀的相關性。因此，本研究亦**不預設研究假設**，而是進行先導性的實證探索。

根據研究問題，這種探索分為兩條路徑。第一個研究問題探討：「什麼樣的人立志做大事？什麼樣的人想成為大官？又有哪些人對兩者皆無興趣？」為回答此問題，我們採用 ANOVA 以及卡方分析，比較五組公務員是否在人口統計變數（社會階級、家庭負擔、教育程度、性別、年齡）、組織結構變數（個人薪資、職等、主管職務）以及個人內在特質（風險承擔能力和自我效能）上有所不同。第二個研究問題則關注：「立志做大事的人，是否相較於立志做大官的人，擁有更高的工作士氣、更佳的工作與生活品質？」鑑於工作士氣、工作品質與生活品質可能受到人口統計變數、組織結構變數、以及個人特質的影響，我們將這些變項納入為共變數（covariates），並採用 ANCOVA 進行分析。本研究之選擇 ANOVA 而非迴歸分析，主要是因為研究重點在於比較五個「大官—大事」組別；因此，相較之下，

ANOVA 更適合處理跨組別的差異檢驗。而迴歸分析較適用於探討單一自變數對結果變數的預測與解釋能力或分析單一模型中不同自變數的相對影響力。然而，考慮到倘若有讀者對於迴歸分析更為熟悉，或更關注單一自變數的解釋力，本研究亦提供迴歸分析結果於附錄中。

參、研究方法

一、數據來源

TIGCR-TGBS-VI (TGBS-6) 為教育部補助的「台灣政經傳播研究中心」(Taiwan Institute for Governance and Communication Research, 以下簡稱 TIGCR) 所執行之第六期台灣文官調查 (Taiwan Government Bureaucrat Survey-VI, TGBS-6) 固定樣本覆訪問卷調查。該調查的主要對象為我國中央及地方行政機關中之常任文官，但考量工作性質差異，故排除軍職人員、公營事業人員、衛生醫療機構人員及警察人員等。該問卷調查建置於 SurveyMonkey 網路問卷平台，調查時間為 2020 年 6 月至 2020 年 9 月，調查主題相當多元，包含理想公務員能力與特質、公私部門工作環境認知、家庭期待、工作與生活平衡、工作滿意度、公務員角色、做人與做事等等。台灣文官調查因問卷題項較多，完整填答約需花費 40 至 50 分鐘，故自調查執行以來，皆提供 500 元便利超商禮券給完整填答之受訪者。

根據調查當時全國公務人力資料庫的最新資料，中央及地方行政機關的文官分佈比例如表 1 所示，在委任官等中，男性委任官共 17,028 人 (12.86%)，女性委任官共 21,811 人 (16.47%)；薦任官等中，男性薦任官共 41,535 人 (31.37%)，女性 44,928 人 (33.93%)；簡任官等中，男性簡任官共 4,708 人 (3.56%)，女性簡任官共 2,402 人 (佔 1.81%)。本研究之受訪者主要包含前一年 (2019) 調查中，表示願意繼續受訪之追蹤樣本，以及 2020 年自願報名參與調查的新增樣本兩大部分。

本次網路調查問卷共寄給 1,564 位受訪者，包含追蹤樣本 1,113 位以及新增樣本 451 位，最後共成功回收樣本 1,300 份，完訪率為 83.1%。在 1,300 份回收樣本中，993 人為追蹤樣本、307 人為新增樣本，受訪者特質分佈如表 1 所示。其中，男性委任官 141 人 (10.85%)、女性委任官 224 人 (17.23%)、男性薦任官 420 人 (32.31%)、女性薦任官 470 人 (36.15%)、男性簡任官 23 人 (1.77%)、女性簡

任官 22 人 (1.69%)。經卡方檢定得到 $\chi^2=18.63$ 、 $p\text{-value}=0.002$ ，樣本與母體在 $\alpha=.05$ 標準下存在差異，故本研究計算各類型之權重並於後續分析中使用。

表 1

TIGCR-TGBS-VI (2020 年) 樣本母體結構對照表

		行政院及所屬機關 (母體)		追蹤樣本		新增樣本		回收總樣本數 (總樣本)		權重
官等	性別	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	
委任	男	17,028	12.86%	100	10.07%	41	13.36%	141	10.85%	1.19
	女	21,811	16.47%	157	15.81%	67	21.82%	224	17.23%	0.96
薦任	男	41,535	31.37%	330	33.23%	90	29.32%	420	32.31%	0.97
	女	44,928	33.93%	374	37.66%	96	31.27%	470	36.15%	0.94
簡任	男	4,708	3.56%	16	1.61%	7	2.28%	23	1.77%	2.01
	女	2,402	1.81%	16	1.61%	6	1.95%	22	1.69%	1.07
共計		132,412	100.00%	993	100.00%	307	100.00%	1,300	100.00%	
$\chi^2=18.63$, $p\text{-value}=0.002$										

資料來源：作者自行分析。

二、研究變數

本研究的主要變數為公務員對於「立志做大官」與「立志做大事」的看法，如圖 1 所示。問卷中我們詢問受訪者：「關於立志做大官與做大事的關係，以下五種說法哪一種最貼近你的想法？請擇一」。我們首先檢視該主要變數的統計分布，如表 2 所示。統計結果顯示，受訪者的看法呈現多樣化分布：15.54% 屬於「講著大事做大官」、12.08% 想「為了大事做大官」、3.38% 想「靠著大官做大事」，而 36.69% 則屬於「不睬大官做大事」。保守地說，不求大官、只求大事者共占 40.07%（後兩者相加）；若把「為了大事做大官」也視為「立志做大事」的一部分，則共有 52.15% 對做大事有熱忱，已超過樣本的一半；最後，有 32.31% 的受訪者選擇「大官大事如浮雲」，比例接近三分之一。

表 2

光譜中五種類型公務員的人數與百分比 (n=1,300)

	人數	百分比
為了大事做大官	157	12.08%
講著大事做大官	202	15.54%
大官大事如浮雲	420	32.31%
靠著大官做大事	44	3.38%
不睬大官做大事	477	36.69%

資料來源：作者自行分析。

本研究的統計分析分為兩部分。第一部分探討「**誰想做大事、誰想做大官，以及誰兩者皆沒興趣？**」我們據此檢視架構中的五大類公務員，是否在人口統計變數（社會階級、個人薪資、家庭負擔、教育程度、性別、與年齡）、組織結構變數（職等、是否有主管職），以及個人內在特質（風險承擔能力和自我效能）上存在顯著差異。第二部分則分析「**立志做大事者是否比立志做大官的人具有更正向的工作士氣、工作品質、與生活品質？**」在工作品質方面，我們納入「工作滿意度」與「工作家庭平衡」兩項變數。在生活品質方面，我們納入「生活滿意與快樂程度」這一綜合變數。在工作士氣方面，我們納入公務員效能感與非情感面向的公共服務動機（包括對政策制定的興趣與對公共利益的承諾）。我們未將情感面的「同情心」與「自我犧牲」納入公共服務動機的分析，主要是因為情感變化往往受到外在環境影響（Kashdan et al, 2015），例如「小燈泡隨機殺人事件」等重大社會事件，容易觸發人們的同情心。相較之下，目標設定是經由個人認知與深思熟慮後的結果，更有可能影響以認知為主、非情感導向的「對政策制定的興趣」與「對公共利益的承諾」。我們將本文所使用的變數、測量方式與 Cronbach's alpha 整理於一張彙整表中。鑑於篇幅限制，該表置於附錄，描述統計則呈現在表 3。

表 3

描述統計分析 (n=1,300)

	均值	標準差	最小值	最大值
社會階級	2.918	0.683	1	5
家庭負擔	2.895	1.432	1	6
教育程度	3.410	0.614	1	5
性別 (女=1)	0.549	0.498	0	1
年齡	36.966	8.160	22	65
個人薪資	4.151	1.540	1	12
職等	6.228	2.173	1	14
主管職務	0.179	0.383	0	1
風險承擔能力	3.986	1.911	0	9.667
自我效能	4.546	0.661	1	6
公務員效能感	4.396	0.733	1.333	6
非情感面的公共服務動機	4.139	0.866	1	6
工作滿意度	3.539	0.958	1	6
工作生活平衡	4.454	1.373	1	7
生活滿意與快樂	5.993	1.949	0	10

資料來源：作者自行分析。

肆、統計分析

一、誰立志做大官、誰立志做大事、誰兩者都沒興趣？

我們首先運用 ANOVA 比較五類公務員的人口統計變數、組織結構變數與個人特質變數，如表 4。結果顯示，所有的變數都在 $p < .001$ 的水平上達到統計顯著，根據此表，我們可以側寫這五類的公務員的樣貌。最引人注意注意的是在中間的「大官大事如浮雲」族群，從職涯發展 (careerism) 的角度來看，其職等、薪資與擔任主管職的比例均為五組中最低。同時，他們也呈現出以下幾點特徵：第一，可

能因其家庭負擔較低，使其較無爭取職涯發展的需求。第二，其教育程度、自我認知的社會階級、風險承擔能力與自我效能感皆相對較低。第三，該組中女性所占比例是五組中最高，此點也能夠與陳敦源等人（2022）的研究相呼應，其發現女性在升任簡任十職等的關鍵階段明顯處於不利地位，是否可能進而影響其認為無論是「做大事」或「做大官」都不是值得追求的目標，值得深入思考與討論。

我們將焦點轉向「立志做大事」。相對於「大官大事如浮雲」的低職場成就，「靠著大官做大事」的公務員可說是職涯發展上的贏家：其職等最高、薪資最高，且最可能任主管職。促成其成功的因素包含了良好的教育背景、優異的風險承擔能力，以及高度的自我效能感。其平均年齡在五組當中最長，亦反映出他們在公務體系當中長期耕耘的結果。然而，另一組立志做大事的公務員，也就是「不睬大官做大事」的這組人，其側寫樣貌卻截然不同：其職等、個人薪資與主管職比例皆為倒數第二，顯示其職場成就偏低，僅略高於「大官大事如浮雲」。這或許與他們教育程度、自我效能感與主觀社會階級皆位居倒數第二密切相關。¹

最後，我們討論「立志做大官」的公務員。無論是「為了大事做大官」或「空講大事做大官」，皆展現以下的特點：第一，他們的薪水、職等與擔任主管職的比例均位居五組中的第二或第三，顯示其職涯發展上屬於中上水準。第二，他們的年齡在五組當中偏年輕（倒數第四與第五），這不僅代表其升遷仍具備時間與空間，也反映年輕公務員向上爬升的企圖心。第三，他們的男性比例偏高，可能有兩種解讀：第一，男性公務員在儒家社會中受到男性主導（male dominance）（Chen & Hsieh, 2017）思想的約束，因而試圖藉由晉升來證明自己的能力；第二，先前提及的「對女性相對不友善的升遷文化」，從另一角度看，亦可視為「有利於男性的升遷文化」，進而激勵男性公務員追求「做大官」。

¹ 為檢視五組公務員在各變項上的組間差異，本文先以 ANOVA 和 ANCOVA 檢定整體差異，再進行 Bonferroni 多重比較校正。結果顯示，「靠著大官做大事」組在職等（與「大官大事如浮雲」組差異顯著， $p = 0.000$ ）、薪資（與「大官大事如浮雲」組 $p = 0.000$ ，與「講著大事做大官」組 $p = 0.011$ ）及主管職比例（顯著高於多數組別， $p \leq 0.005$ ）方面，均表現優異。此外，其風險承擔能力亦顯著高於「大官大事如浮雲」組（ $p = 0.006$ ），年齡在五組中最高（ $p = 0.000$ ），反映其職場年資優勢；自我效能雖相對較高，惟差異未達顯著水準（ $p > 0.05$ ）。相對而言，「不睬大官做大事」組在職等（ $p = 0.000$ ）、薪資（ $p = 0.006$ ）、主管職比例（ $p = 0.000$ ）等面向均顯著低於前述組別，其教育程度與自我效能亦偏低，但差異不顯著（ $p > 0.05$ ）。

表 4

通用 ANOVA 和卡方檢定比較人口統計變數、組織結構變數、與個人特質變數 (n=1,300)

	為了大事 做大官	講著大事 做大官	大官大事 如浮雲	不睬大官 做大事	靠著大官 做大事	檢定類型	F/ χ^2 (df1, df2)	SSF	SSE	p 值
<u>人口統計變數</u>										
社會階級	3.076 (0.756)	3.005 (0.665)	2.848 (0.656)	2.878 (0.672)	3.045 (0.746)	ANOVA	F(4,1295)=4.89	9.011	597.182	0.001
家庭負擔	3.172 (1.503)	2.901 (1.304)	2.819 (1.409)	2.828 (1.446)	3.295 (1.651)	ANOVA	F(4,1295)=2.90	23.664	2639.687	0.021
教育程度	3.605 (0.696)	3.495 (0.601)	3.300 (0.562)	3.392 (0.621)	3.523 (0.590)	ANOVA	F(4,1295)=8.94	13.229	478.878	0.000
性別 (女=1)	0.414 (0.494)	0.495 (0.501)	0.602 (0.490)	0.568 (0.496)	0.568 (0.501)	卡方	$\chi^2(4)=19.53$	-	-	0.001
年齡	36.701 (8.098)	35.871 (8.063)	36.745 (8.032)	37.103 (7.954)	43.273 (9.801)	ANOVA	F(4,1295)=7.78	2032.483	84572.02	0.000
<u>組織結構變數</u>										
個人薪資	4.471 (1.682)	4.193 (1.374)	3.862 (1.364)	4.197 (1.611)	5.023 (1.935)	ANOVA	F(4,1295)=9.29	86.014	2997.035	0.000
職等	6.510 (2.084)	6.470 (1.940)	5.943 (2.165)	6.149 (2.223)	7.636 (2.334)	ANOVA	F(4,1295)=8.04	148.711	5984.800	0.000
主管職務 (是=1)	0.204 (0.404)	0.213 (0.410)	0.124 (0.330)	0.180 (0.385)	0.432 (0.501)	卡方	$\chi^2(4)=30.15$	-	-	0.000
<u>個人特質變數</u>										
風險承擔能力	3.917 (1.895)	3.827 (2.001)	3.357 (1.794)	3.832 (1.942)	4.386 (2.233)	ANOVA	F(4, 1295)=6.10	89.035	4722.302	0.000
自我效能	4.395 (0.782)	4.431 (0.815)	4.110 (0.706)	4.256 (0.723)	4.364 (0.780)	ANOVA	F(4, 1295)=8.50	18.715	712.986	0.000

資料來源：作者自行分析。

若進一步比較這兩組，我們觀察到幾項具有統計顯著性的細微差異：相較於「講著大事做大官」者，「為了大事做大官」的公務員年齡略長、教育程度較高，且具備更佳的風險承擔能力。換言之，這些具備知識與能力優勢的公務員們，或許因自認已具備勝任職務的能力（perceived competence），進而激發憂國憂民的情懷，因此選擇了「為了大事做大官」的選項。實證研究亦指出，高風險承擔能力較高者在面對壓力時展現出較強的適應力，且更願意接受高難度挑戰（Saha et al., 2017）。此外，「為了大事做大官」這組的男性比例最高（五組中排名第一）。若我國的公務升遷制度與文化確實明顯有利於男性，則該組公務員相較於「講著大事做大官」者，或許更能夠預期「光明的職涯前景」。²

至此，我們或可依據職涯發展成就，對這五組公務員進行初步排序，依序為：靠著大官做大事、為了大事做大官、講著大事做大官、不睬大官做大事、大官大事如浮雲。此一初步排序，將有助於後續的分析與討論。

二、五組公務員對應的工作士氣、工作品質、與生活品質

接下來，我們探討這五類公務員是否在工作士氣、工作品質與生活品質上呈現差異。在控制第一部分的人口統計變數、組織結構變數與個人特質變數當作共變數後，我們採用 ANCOVA 進行跨組平均數比較，結果呈現在表 5。分析結果顯示，公共服務動機、工作滿意度、工作與生活平衡、快樂與生活滿意度等變數在 $p < .05$ 的水平上呈現統計上的顯著差異；若將顯著標準放寬至 $p < .10$ ，則所有變數皆達到統計顯著標準。以下，我們將進一步對這五類公務員進行更詳細的交叉比較。

（一）有關「大官大事如浮雲」

先前我們提到，「大官大事如浮雲」的公務員在職涯發展上屬於「低職場成就」，這是否導致他們的工作士氣較低呢？根據表 5，答案是肯定的：該組的公務員效能感與公共服務動機在五組當中皆為最低。然而，他們的工作品質並不差，工作滿意度排名第二，工作生活平衡亦排名第二，遠高於第三、四與五名。至於生活品質方面，生活滿意與快樂程度排名第三，與第二、四、五名的差距並不顯著。這

² 針對「立志做大官」的兩組，Bonferroni 分析顯示「為了大事做大官」與「講著大事做大官」在年齡、教育程度風險、承擔能力方面差異均未達顯著水準（ $p > 0.05$ ）；但性別方面，「為了大事做大官」組的女性比例顯著低於「大官大事如浮雲」和「不睬大官做大事」組（ $p \leq 0.007$ ），為五組中男性比例最高者。

表 5

運用 ANCOVA 比較工作士氣、工作品質、與生活品質 (N=1,300)

	為了大事 做大官	講著大事 做大官	大官大事 如浮雲	不睬大官 做大事	靠著大官 做大事	F(df1, df2)	SSF	SSE	p 值
<u>工作士氣</u>									
公務員效能感	4.541 (0.725)	4.550 (0.685)	4.263 (0.685)	4.375 (0.774)	4.690 (0.695)	F(4, 1201) = 2.12	3.626	512.886	0.076
非情感公共服務動機	4.431 (0.841)	4.240 (0.900)	3.884 (0.804)	4.201 (0.869)	4.402 (0.723)	F(4, 1201) = 7.63	18.908	744.366	0.000
<u>工作品質</u>									
工作滿意度	3.483 (1.005)	3.448 (0.946)	3.611 (0.913)	3.593 (0.961)	4.042 (1.029)	F(4, 1201) = 5.20	16.593	957.665	0.000
工作生活平衡	4.298 (1.463)	4.375 (1.399)	4.556 (1.281)	4.419 (1.408)	4.778 (1.329)	F(4, 1201) = 5.00	34.59	2076.052	0.000
<u>生活品質</u>									
生活滿意與快樂	6.027 (2.047)	6.193 (1.955)	6.147 (1.858)	6.074 (2.018)	6.784 (2.079)	F(4, 1201) = 3.58	46.375	3887.015	0.004

資料來源：作者自行分析。

也呼應我們一開始對於「大官大事如浮雲」的描述：在沒有「做大官」或「做大事」的目標驅動下，這組公務員的工作士氣偏低；然而，目標的缺席也意味著較高的自主權，進而使他們展現出較為平和與滿足的工作態度。³

（二）有關「立志做大官」

讓我們將焦點轉向「立志做大官」。兩組「立志做大官」的公務員與「大官大事如浮雲」的公務員呈現出非常明顯的差異。首先，無論是「為了大事做大官」或「講著大事做大官」，他們的工作士氣皆明顯高於「大官大事如浮雲」，這顯示了目標的存在有助於工作士氣的提升。然而，或許是因為目標內容偏向外在的緣故，公務員在工作上感受到較強的約束與自主權的喪失，因此，他們的工作滿意度或工作生活平衡皆遠不如「大官大事如浮雲」這一組。

如果我們更仔細比較「為了大事做大官」與「講著大事做大官」兩組公務員，可以發現他們在公務員效能感、工作滿意度、工作生活平衡，以及生活滿意與快樂方面雖有些許差異，但皆未達統計上的顯著性；唯一顯著的差異是「為了大事做大官」的公務員具有更高的公共服務動機。⁴ 造成公共服務動機差異的可能原因之一，是這兩組公務員對於「大事」的理解不同：「講著大事做大官」的公務員將大事理解為「給自己交代」，與國家社會無關；而「為了大事做大官」的公務員則較像是孫總理的信徒，將大事視為「成就大我」。另一個可能的解釋可從人口變數與個人特質變數切入。我們先前曾提到，「為了大事做大官」的公務員在教育程度與風險承擔能力上皆較具優勢，或許正因具備足以勝任的能力，使他們更容易產生憂國憂民的情懷。

（三）有關「立志做大事」

若「立志」（即設定目標）能使「立志做大官」的公務員展現出較「大官大事如浮雲」組更高的工作士氣，那麼同理推論，「立志做大事」的公務員應也會有更高的工作士氣。此一推論可從表 5 當中得到支持：無論是「不睬大官做大事」或

³ Bonferroni 結果顯示，「大官大事如浮雲」組公務員效能感及非情感公共服務動機顯著低於其他組（ $p \leq 0.002$ ），但在其他變項的多數組間差異並不顯著（ $p > 0.05$ ）。

⁴ Bonferroni 結果顯示，「立志做大官」組在公務員效能感及非情感公共服務動機上均顯著高於「大官大事如浮雲」組（ p 均 < 0.005 ），但在工作滿意度（ $p < 0.001$ ）與工作生活平衡（ $p = 0.000$ ）上，「大官大事如浮雲」組得分較高。兩組「立志做大官」間非情感公共服務動機顯著不同（ $p < 0.05$ ），其餘變項差異不顯著。

「靠著大官做大事」的公務員，其效能感與公共服務動機均高於「大官大事如浮雲」組。那麼，「立志做大事」的公務員是否也在工作與生活品質方面優於「大官大事如浮雲」組呢？

答案是部分肯定、但部分否定。「靠著大官做大事」的公務員，確實在工作滿意度、工作與生活平衡，以及生活滿意度上均明顯高於「大官大事如浮雲」的公務員。這可能與其職涯發展上的成功有關：在五組之中，他們的年齡最長、職等最高、薪資最高，且擔任主管職的比例也最高。然而，我們也觀察到，「不睬大官做大事」與「大官大事如浮雲」這兩組，在工作滿意度、工作與生活平衡，以及生活滿意與快樂方面，並無顯著統計差異（甚至從平均數上看，「不睬大官做大事」略低一些）。⁵ 這與組織結構變數的觀察一致：「不睬大官做大事」組的職場成就偏低，其公務職等、個人薪資及擔任主管職務的比例均為五組中的倒數第二。此外，「自認社會階級」位居倒數第二，亦可能是影響因素之一，所謂自認社會階級，即「肯德爾階梯」（Cantril's ladder），反映個體的主觀幸福認知（Cantril, 1965），而主觀幸福感會提升個人對生活品質的感受（Levin & Currie, 2014）。

（四）「立志做大官」相對於「立志做大事」

最後，我們直接比對「立志做大官」與「立志做大事」。首先，立志做大事的人真的比立志做大官的人擁有更正面的工作士氣嗎？答案是：未必。以公務員效能感來看，「靠著大官做大事」（職涯發展排名第一）這組的得分高於「立志做大官」的兩組（排名第二與第三）；但「不睬大官做大事」（職涯發展排名第四）這組的得分則低於這兩組。⁶ 以公共服務動機而言，數值偏高的有兩組，分別是「為了大事做大官」（職涯發展排名第二）和「靠著大官做大事」（職涯發展排名第一），即「做大官」與「做大事」各一組，但兩組之間的差異並無統計上的顯著性。同樣地，公共服務動機偏低的也有兩組，分別為「講著大事做大官」（職涯發展排名第三）和「不睬大官做大事」（職涯發展排名第四），即「做大官」與「做

⁵ 事後 Bonferroni 比較亦部分支持「靠著大官做大事」和「大官大事如浮雲」的比較結果（工作滿意度 $p = 0.043$ 、工作生活平衡 $p > 0.05$ 、生活滿意與快樂兩兩組別差異不顯著）。此外，「不睬大官做大事」組的工作滿意度、工作生活平衡及生活滿意度與「大官大事如浮雲」組無顯著差異（ p 均 > 0.05 ）。

⁶ Bonferroni 檢定結果顯示，「靠著大官做大事」的公務員效能感高於「立志做大官」，但組間比較並無顯著差異（ p 均 > 0.05 ），而「不睬大官做大事」得分則顯著低於「講著大事做大官」（ $p = 0.041$ ）。

大事」各一組，其差異同樣未達統計上的顯著性。綜合上述結果可見，工作士氣與是否立志做大官或做大事關係不大，反倒與個人職涯成就比較相關。⁷

其次，在關工作品質方面，無論是工作滿意度或工作生活平衡，「立志做大事」的兩組皆高於「立志做大官」的兩組，這或許反映出內在目標賦予個體在工作上較高的自主權。最後，在生活品質方面，「靠著大官做大事」依舊是最高的；⁸「不睬大官作大事」雖然擁有尚可的工作品質，卻未能轉化成良好的生活品質。這或許也說明，生活品質不僅取決於目標所伴隨的工作約束與自主權，更深受職涯成就高低的影響。

伍、結論

在公務職場上，倘若有一位長官對汲汲營營往上爬的部屬訓斥說：「都忘了當年孫中山先生怎麼說的嗎？要立志做大事，不要做大官！」在閱讀本文之前，您有多大程度上認同這位長官呢？其實，不論認同程度如何，這樣的認同多半是建立在「信念」之上，而非出自「事實」或「數據」。本文的目的，即在於提供實證資料，並檢驗其是否符合相關理論。因此，本文首先採用了目標內容理論作為理論基礎，並據此建構出一套涵蓋五面向的「大官—大事」分類架構。在此架構下，我們將孫中山先生「青年人要立志做大事，不要做大官」這句名言細分成以下五類：大官大事如浮雲、講著大事做大官、為了大事做大官、不睬大官做大事、靠著大官做大事。

一、統計結果的詮釋與討論

統計結果顯示，前述五類的公務員在人口統計變數、組織結構變數、以及個人特質方面均存在顯著差異。本研究根據社會對「職涯發展成功」的一般認知（如職等／官等較高、薪水優渥及擔任主管職），對這五類公務員的職涯發展表現進行初

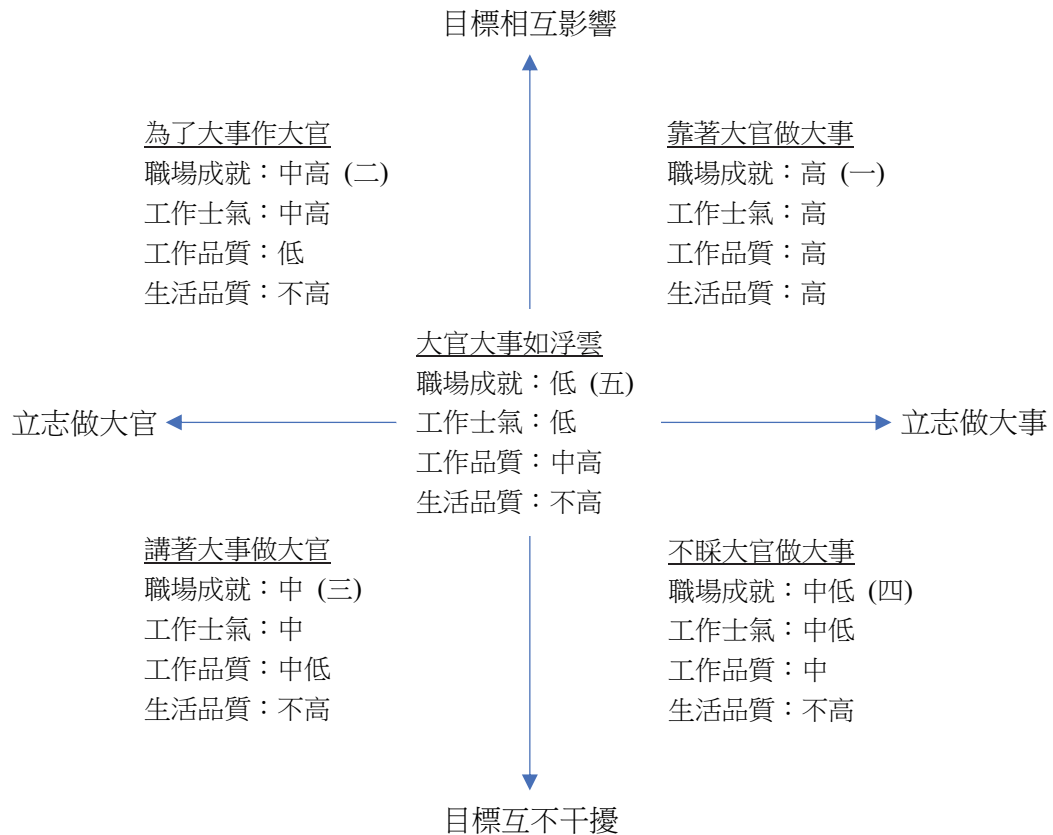
⁷ Bonferroni 檢定結果顯示，「為了大事做大官」與「靠著大官做大事」之間公共服務動機的差異並不顯著（ $p = 1.000$ ）；同樣地，「講著大事做大官」與「不睬大官做大事」之間的差異亦不顯著（ $p = 1.000$ ）。

⁸ 儘管事後 Bonferroni 檢定多數組間差異不顯著（ $p > 0.05$ ），但工作滿意度中「靠著大官做大事」組顯著高於其他多數組別（ $p \leq 0.043$ ）。

步排序，其排序如下：靠著大官做大事、為了大事做大官、講著大事做大官、不睬大官做大事、大官大事如浮雲，如圖 2 所示。

圖 2

根據分析架構的發現摘要



資料來源：作者繪製。

本研究針對工作士氣提出以下幾項重要發現。首先，「立志」與工作士氣密切相關。無論是「立志做大官」或「立志做大事」的公務員，其工作士氣均顯著高於「大官大事如浮雲」者。其次，內在目標未必較外在目標更具激勵效果，更具體而言，「立志做大事」不一定比「立志做大官」更能夠帶動工作士氣；實際上，工作士氣的高低往往取決於職涯發展成功程度。例如，「不睬大官做大事」的公務員，在公務員效能感及公共服務動機上，表現未必優於兩組「立志做大官」者，甚至還略顯不足。此現象在理論上具備可解釋性。以公共服務動機為例，相關研究指出，

公共服務動機偏向自主動機（autonomous motivation）（Breugh et al., 2018），而自主動機的形成，須仰賴行動者對自身勝任能力的主觀感受，此感受常透過社會所認定的職涯成功標準來建立。由於「不睬大官做大事」者缺乏薪資、官等／職等或主管職來確認其勝任能力，因此其公共服務動機的形成可能受到阻礙。他們之所以「不睬大官」，或許源自於教育背景與能力條件的限制，導致無法晉升高階職位，進而產生「酸葡萄心態」。至於所謂「想做大事」，亦可能僅屬言語表態（cheap talk），並非是真正志向，而是一種在難以晉升之下、仍欲保有職涯發展希望的折衷選擇。

本文對工作品質與生活品質有以下發現。首先，無論是「為了大事做大官」或「講著大事做大官」這類外在目標，都確實與較低的工作品質（工作滿意度與工作家庭平衡）有關；這可能與外在目標本身對自主權的壓抑有密切關聯。要讓自己能愉快地工作，最佳情況是爬升到一個自認足夠高的官位並得以發揮所長，且在該職位上，無須再為是否繼續升遷而憂慮；其次佳的選擇，則是徹底放飛自我，選擇「大官大事如浮雲」的生活態度。較為出乎意料的是，「不睬大官做大事」這組的工作品質得分僅略高於兩組「立志做大官」的公務員，且在統計上並無顯著差異。我們認為，這現象或與前述分析相符：「不睬大官做大事」這類公務員可能帶有某種酸葡萄心態，在無法晉升為大官、又不願完全放棄抱負的情況下，呈現不上不下的工作品質。最後，我們發現唯有「靠著大官做大事」這一組展現出較佳的生活品質，其餘四組則表現相近。換言之，如果要將優良的工作品質（工作滿意度、工作家庭平衡）轉化為優良的生活品質（快樂與生活滿意度），則職業生涯的成功是不可或缺的。

若綜合考量工作士氣、有工作品質、與生活品質，公務員是否應如孫先生所言：「要立志做大事、不要做大官」呢？本文發現，公務員的最佳狀態是「靠著大官做大事」。此類公務員在工作士氣以及工作與生活品質上，皆為五組中最佳。或許「自認夠大的官位」，能夠讓公務員感覺到充分的自主權（autonomy）與足以勝任的能力（competence），進而提升其內在工作動力、工作滿足感、以及人生滿足感（Deci & Ryan, 2000）。相對地，「不睬大官做大事」這組的工作士氣與工作品質皆不盡理想。孫先生的說法確實有其道理：公務員應立志做大事，但這樣的志向，須建立在「自認官已經夠大」的基礎上。若無理想的官位作為支撐，立志做大事或許僅是一種被動的選擇。那麼，此一研究發現是否與目標內容理論相牴觸呢？嚴格而言，並未牴觸，因為「靠著大官做大事」此一內在目標，確實引導出五組中

最佳的工作士氣、工作品質與生活品質。或許，我們可將「不睬大官做大事」的發現視為對於目標內容理論的補充，亦可視為對「內在一外在」二元劃分的挑戰。我們最終期望，是能完善此理論，並提升其於不同情境下的適用性。

二、對理論發展的貢獻

本文對理論發展的貢獻可從兩方面進行探討。首先，本文可視為對目標內容理論的應用、變體與延伸。現有目標內容理論的研究，即便在後期發展中已納入「物質身體的自我 vs. 超越物質的自我」（physical self vs. self-transcendence）的第二目標面向（Grouzet et al, 2005），基本上仍沿用理論初建時的二分法思路：即將目標內容分為內在與外在，並分別對應不同的組織行為與態度（Kasser & Ryan, 1993; 1996）。本文試圖突破傳統二分的限制，並以「立志做大官與立志做大事」為分析切入點，探討內在與外在目標之間互相影響的可能性，進而將傳統二元劃分擴展為四象限分類。此外，參考自我決定理論中的「無動機」這一選項，本研究亦納入無目標的「大官大事如浮雲」選項，使目標理論的應用從原本的二分法進一步擴展為五類型。這構成本文在理論層面上的第一項重要貢獻。

從另一角度切入，若以「與孫中山先生對話」作為出發點，本文另一個理論的貢獻在於嘗試將西方主流的組織行為理論本土化，並引入公共行政學門加以應用。事實上，西方理論的本土化，或是發展本土化的理論，對心理學領域而言早已行之有年，自上世紀即已展開，並持續至今（葉光輝，2011）。然而，對公共行政學而言，這條本土化之路發展相對緩慢且曲折。吳瓊恩（2016）從上個世紀末就開始呼籲行政學理論中國化，然而時至今日，其主張所獲得的回應仍屈指可數。本文在吳教授登高一呼的數十載過後，將目標內容理論置入本土的語境，並將「立志做大官與立志做大事」的概念操作化，進而透過計量方法建立初步的理論架構。此為本文在理論層面上的第二項重要貢獻。

三、對實務界的啟發

本文聚焦於理論的發展與運用實證資料進行驗證，我們認為研究發現可為公部門管理及公務職場帶來一定啟發。首先，「不睬大官而願意做大事」的價值理念，或許在現實中更近似於一種烏托邦的理想狀態，在實務上未必能夠達成。當未能陞到一定的位階、或具備一定的職權，往往可能無法對政策制定產生決定性的影響，

要透過自身達成「做大事」的目標其實是相對困難的。再從個人角度觀之，對官位不予追求，未必代表個人對其職涯沒有懷抱任何理想，也有可能是出自於對職場環境的觀察及認知「內化」之後的結果。例如，過去研究已經證實，在我國的公務職掌中，女性公務員整體來說較不易升遷到較高階職位、其升遷速度亦不若男性來得快（陳敦源等人，2022）。而當這樣的現象普遍存在於公部門中，極可能讓人因此產生「既然現實如此，自己也不必過於追求陞遷（做大官）了」的想法。在此情況下，要改變這樣的想法則需要檢視組織中是否存在偏見或不利因素，從價值觀及文化等面向進行根本的翻轉，主管也應同步協助新文化及制度的建立，帶領並激勵公務同仁共同努力達成目標。

然而，另一方面，儘管本研究發現「靠著大官做大事」及「為了大事做大官」的公務員在工作士氣、工作品質及生活品質方面表現分別為最佳及次佳，但由於公部門中的陞遷相對緩慢，尤其是是在「薦任陞簡任」的環節，因此在陞遷過程中，當牽涉到「做大官」的目標時，都可能讓公務員面臨較高程度的壓力及工作生活不平衡的問題，因此，在追求達成更遠大目標（做大事）的同時，也應關注公務員之壓力與身心狀態，適時提供協助。

另一個值得關注的類型則是「視大官大事如浮雲」組。該類型之整體狀態與其他類型相較皆稍有不足，尤其在「公務員效能感」及「公共服務動機」等兩大面向皆為最低。雖此現象很大程度可能源自於其職等及教育程度皆較低，但由於其工作表現仍然屬於整體組織表現之一環，亦會對公部門服務提供品質產生影響，因此，儘管其對於陞遷並無明顯期待，主管仍應確保其工作士氣及績效表現維持一定的水準，避免影響影響其他同仁工作士氣，確保組織動能及高績效產出。

四、研究限制與未來展望

無論是對目標內容理論的擴展，或對西方理論的本土化嘗試，本研究皆屬先驅性（pioneer）的研究，故自然存在若干研究限制，亦為後續研究留下豐富的延伸空間。首先，本文所使用的 TGBS-6 為 2020 年收集的橫斷面數據（cross-sectional data），而非時間序列數據，故在因果推論方面有所限制。然而，TGBS-6 為一項自 2018 年啟動之長期計畫，數據收集直到 2024 年仍還在持續進行中，故後續研究可考慮納入後期收集的數據進行分析。例如，學者們可於不同時間點再次採用圖 1 的設計，重新檢視公務員立志「做大官」或「做大事」之傾向，並進一步探究其變化情形與可能原因。此外，亦可探討目標內容的設定（如立志「做大官」或「做大

事」) 是否對公務員的工作態度產生長期影響。例如，可進一步檢視 2020 年所設定「做大官或做大事」的目標，是否於接下來三年間對公務員的公共服務動機產生變化。需要說明的是，本文未納入時間序列數據進行分析，主因在於研究重點為理論的建構與發展，若加入過多因果關係的檢驗，反恐模糊本文焦點。

其次，我們也可以強化變數的多樣性，納入更多組織行為學中常見的變數，例如工作投入、組織承諾感、組織公民行為與績效等。我們也可以考慮納入離職意願、或是「被迫留下」的傾向。我們也可以嘗試直接測量酸葡萄心理，以探討「不睬大事做大官」是否確實跟酸葡萄有關；此外，我們亦可納入自我決定理論當中的自主權與勝任能力，以探討其與五種類別間的關係。

最後，雖然我們所提出的五面向分類法相較於目標理論的二分法更為細緻，但畢竟為首次提出，無論在測量方式或類別本身，未來仍有修正與優化的空間。例如，我們對「做大事」的定義仍可更為精確，未來可於題項中明確限定範圍為「工作當中」，以避免填答者產生非預期的解讀。此外，針對「講著大事做大官」此一類別，我們為避免社會期許偏誤而採取的測量方式，可能無法完全精確捕捉「純粹立志當大官」的原意。未來可以考慮以「大官代表名望與地位，能給自己交代」等描述，取代現有表述。另可考慮將兩種描述都放進研究架構中，讓「大官—大事」的分類更為細緻。事實上，即便如自我決定理論這般成熟的理論架構，仍有學者於認同制約與社會規範制約的連續選項之間，增加了工具制約（instrumental regulation）這個選項（Chen et al., 2018）。因此，若未來有合適的理論基礎支持，我們亦不排除對圖 1 的分類法進行修正或增補的可能性。最後，我們誠摯邀請對於本文主題有興趣、或對理論本土化抱持熱忱的學者，共同投入「立志做大官與立志做大事」相關議題的研究。

參考文獻

- 王亞南（2010）。中國官僚政治研究。商務印書館。[Wang, Y.-N. (2010). *zhong guo guan liao zheng zhi yan jiu*. The Commercial Press.]
- 江宗正（2022）。公務人員考試不再熱門了嗎？影響報考人數的原因分析。國家人力資源論壇，6 月 24 日。https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45441&type=DD102593FDB1A032 [CHIANG, T.-C. (2022). *gong wu ren yuan kao shi bu zai re men le ma? ying xiang bao kao*

- ren shu de yuan yin fen xi. guo jia ren li zi yuan lun tan. June, 24.]
- 吳瓊恩 (2016)。行政學 (增訂五版)。三民。[Wu, C.-E. (2016). *Public administration* (5th rev. ed). Sanmin.]
- 陳敦源、簡鈺肆、李仲彬、張鎧如、陳玉豐、林錦鈺 (2022)。性別對公務人員陞遷發展之影響：一項運用人事資料庫的縱貫性研究。文官制度，14 (1)，65-108。[Chen, D.-Y., Chien, Y.-C., Lee, C.-P., Chang, K.-J., Chen, Y.-F., & Lin, C.-Y. (2022). The influence of gender on civil servants' career development: A longitudinal civil service personnel database analysis. *Taiwan Periodical Literature*, 14(1), 65-108.]
- 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, W.-C. (2016). Public service motivation: Review, Reflection, and Reorientation. *Journal of Public Administration*, (51), 69-96.]
- 葉光輝 (2011)。談如何建構一個好的本土心理學理論。本土心理學研究，(36)，139-153。[Yeh, K.-H. (2011). How to Build up an Excellent Indigenous Psychological Theory. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (36), 139-153.]
- 錢穆 (1994)。朱子學提綱。聯經出版。[CHIEN, M. (1994). *zhu zi xue ti gang*. Linking.]
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bellante, D., & Link, A. N. (1981). Are public sector workers more risk averse than private sector workers? *ILR Review*, 34(3), 408-412.
- Berman, E. M. (2017). *Public Administration in East Asia: Mainland China, Japan, South Korea, Taiwan*. Routledge.
- Bozeman, B., & Rainey, H. G. (1998). Organizational rules and the “bureaucratic personality”. *American Journal of Political Science*, 42(1), 163-189.
- Bradshaw, E. L. (2023). Causes, costs, and caveats: Reflections, and future directions for goal contents theory. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (139-159). Oxford University Press.

- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443.
- 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.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489.
- Cantril, H. (1965). *The Pattern of Human Concerns*. Rutgers University Press.
- 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., & Hsieh, C.-W. (2017). Confucian values in public organizations: Distinctive effects of two interpersonal norms on public employees' work morale. *Chinese Public Administration Review*, 8 (2), 104-119.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeHart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review*, 67(5), 892-903.
- Dong, H. K. (2014). Individual risk preference and sector choice: Are risk-averse individuals more likely to choose careers in the public sector? *Administration & Society*, 49(8), 1121-1142.
- Dong, S. (2022). *Why have young Koreans become disillusioned with civil service jobs?* The Korea Times, March 13. https://www.koreatimes.co.kr/www/culture/2024/07/135_325330.html
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Little, Brown.
- Du, Q. (2023). *China's 2024 national civil servant exams begin with candidates, vacancies hitting record high*. Global Times, November 26. <https://www.globaltimes.cn/page/202311/1302541.shtml>
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.

- Foster, J. L. (1990). Bureaucratic rigidity revisited. *Social Science Quarterly*, 71(2), 223-238.
- Frederickson, H. G. (2002). Confucius and the moral basis of bureaucracy. *Administration & Society*, 33(6), 610-628.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Grouzet, F. M., Kasser, T., Ahuvia, A., Dols, J. M. F., Kim, Y., Lau, S., Ryan, R. M., Saunders, S., Schmuck, P., & Sheldon, K. M. (2005). The structure of goal contents across 15 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), 800-816.
- Kashdan, T. B., Goodman, F. R., Mallard, T. T., & DeWall, C. N. (2015). What triggers anger in everyday life? Links to the intensity, control, and regulation of these emotions, and personality traits. *Journal of personality*, 84(6), 737-749.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Huang, C. (2017). *Taiwan in transformation: Retrospect and prospect* (2nd ed.). Routledge.
- Ip, P. K. (2009). Is Confucianism good for business ethics in China? *Journal of Business Ethics*, 88(3), 463-476.
- Jan, C. (2017). History and context of public administration in Taiwan. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia* (pp. 497-516). Routledge.
- Jurkiewicz, C. L., Massey Jr, T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410-422.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Levin, K. A., & Currie, C. (2014). Reliability and validity of an adapted version of the

- Cantril Ladder for use with adolescent samples. *Social Indicators Research*, 119(2), 1047-1063.
- Li, J., & Karakowsky, L. (2002). Cultural malleability in an East Asian context: An illustration of the relationship between government policy, national culture, and firm behavior. *Administration & Society*, 34(2), 176-201.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23(4), 267-283.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568. <https://doi.org/10.2307/2570634>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 349-356.
- 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. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Presthus, R. V. (1962). *The Organizational Society: An Analysis and a Theory*. Vintage Books.
- Resh, W. G., & Pitts, D. W. (2013). No solutions, only trade-offs? Evidence about goal conflict in street-level bureaucracies. *Public Administration Review*, 73(1), 132-142.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saha, A. K., Muhammad, N., & Jafren, T. (2017). Risk taking behavior in relation to

- motivation and job satisfaction of professionals. *Business Review*, (8), 53-76.
- Silverthorne, C. (1996). Motivation and management styles in the public and private sectors in Taiwan and a comparison with the United States. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(20), 1827-1837.
- Simmons, J. R. (1999). Altruistic corruption: The Downsian bureaucrats revisited. *Administrative Theory & Praxis*, 21(3), 265-279.
- So, B. W. Y. (2015). Exam-centred meritocracy in Taiwan: Hiring by merit or examination? *Australian Journal of Public Administration*, 74(3), 312-323.
- Thompson, V. A. (1977). *Modern organization*. University of Alabama Press.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19-31.
- Xu, C., & Chen, C.-A. (2021). Revisiting Motivations for a Public Service Career (MPSC): The Case of China. *Public Personnel Management*, 50(4), 463-484.

附錄一

相關變數的測量

變數	題項	測量	Cronbach's alpha
公務員效能感	我認為我是一位「稱職」的公務人員。	Likert-scale：1=非常不同意； 6=非常同意	0.709
	我認為我是一位「優秀」的公務人員。		
	我的主管很滿意我的工作表現。		
非情感類公共服務動機（對政策制定的興趣與對公共利益的承諾）	我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣。	Likert-scale：1=非常不同意； 6=非常同意	0.924
	看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感。		
	與他人分享自己對政策的觀點對我而言是極有吸引力的事情。		
	我認為公共服務是一種公民責任。		
	有意義的公共服務對我很重要。		
	為公共利益奮鬥是我的職責。		
工作滿意度	我很滿意到目前為止的陞遷狀況。	Likert-scale：1=非常不同意； 6=非常同意	0.860
	我很滿意機關的工作氣氛。		
	我很滿意目前的工作福利。		
	我很滿意目前機關主管的領導風格。		
	我很滿意目前的薪資。		
	整體來說，我很滿意我目前的工作。		

變數	題項	測量	Cronbach's alpha
工作生活平衡	目前，我投入在工作的時間和可用於非工作活動的時間之間保持好的平衡。	Likert-scale：1=非常不同意； 7=非常同意	0.942
	我很難平衡我的工作和非工作活動。（reverse coding）		
	我覺得目前我的工作需求與非工作活動之間的平衡還不對。		
	總的來說，我相信我的工作和非工作活動是平衡的。		
生活滿意 與快樂	整體來說，請問您目前的日子過得快樂嗎？	0=代表非常不快樂； 10=代表非常快樂	0.919
	您覺得您過去兩、三年的生活中，有沒有發生過讓您感到快樂的事情？	0=代表完全沒有快樂的事情發生； 10=代表所有的事情都是快樂的	
	整體來說，您對您目前的生活狀況滿不滿意？	0=代表非常不滿； 10=代表非常滿意	
	您覺得您現在的生活是滿意的事情比較多？還是不滿意的事情比較多？	0=代表完全沒有事情讓您感到滿意； 10=代表所有的事情都是讓您滿意的	
社會階級	如果我們把社會地位分成上層、中上層、中層、中下層和下層，請問您認為您是屬於哪一類？	1=下層；2=中下層；3=中層； 4=中上層；5=上層	
個人薪資	請問您個人每個月總收入大約是多少：（包括薪資以外的其他收入，如房租、股利等等）	1=28,000 以下； 2=28,001 元~39,000 元； 3=39,001 元~49,000 元； 4=49,001 元~59,000 元； 5=59,001 元~70,000 元；	

變數	題項	測量	Cronbach's alpha
個人薪資	請問您個人每個月總收入大約是多少：（包括薪資以外的其他收入，如房租、股利等等）	6=70,001 元~80,000 元； 7=80,001 元~94,000 元； 8=94,001 元~111,000 元； 9=111,001 元~143,000 元； 10=143,001 元~160,000 元； 11=160,001 元~180,000 元； 12=180,001 元~200,000 元； 13=200,001 元~220,000 元； 14=220,001 元~240,000 元； 15=240,001 元~260,000 元； 16=260,001 元~280,000 元； 17=280,001 元~300,000 元	
家庭負擔	請問您其他家人（不包含自己）的生活費用，大約有多少百分比必須仰賴您的收入？	1=完全不用負擔（0%）； 2=幾乎不用負擔（1-20%）； 3=少部分由我負擔（21-40%）； 4=一半由我負擔、一半由其他家庭成員負擔（41-60%）； 5=大部分由我負擔（61-80%）； 6=全部由我負擔（81-100%）	
教育程度	請問您的最高學歷為何？	1=高中、職及以下；2=專科； 3=學士；4=碩士；5=博士	
性別	請問您的性別？	0=男；1=女	
年齡	請問您的出生年？	數字	

變數	題項	測量	Cronbach's alpha
職等	請問您現任經銓敘審定的職等為何？	數字	
主管	請問您目前的職務是屬於？	0=非主管；1=主管	
自我效能	我會替自己設定目標	Likert-scale：1=非常不同意； 6=非常同意	0.820
	我能為自己的決定和行為負責		
	我對自己的生活有掌控能力		
	我知道自己的極限		
風險承擔能力	您在「工作」方面所願意承受風險的程度為何？	Likert-scale：0=不願意承受任何風險；10=願意承受全部風險	0.781
	您在「信任他人」方面所願意承受風險的程度為何？		
	您在「生命中的重大改變」方面所願意承受風險的程度為何？		

附錄二

五類公務員作為結果變數的邏輯迴歸分析 (N=1,300)

	Binary logistic regression	Multinomial logistic regression (基準組：大官大事如浮雲)			
結果變數	大官大事 如浮雲	講著大事 做大官	為了大事 作大官	靠著大官 做大事	不睬大官 做大事
社會階級	0.024 (0.099)	-0.297+ (0.159)	-0.195 (0.143)	0.010 (0.264)	0.120 (0.110)
家庭負擔	-0.024 (0.048)	0.162* (0.074)	0.046 (0.069)	-0.009 (0.125)	-0.022 (0.053)
教育程度	-0.339** (0.112)	0.751*** (0.185)	0.432** (0.165)	0.108 (0.276)	0.217+ (0.124)
性別 (女=1)	0.203 (0.128)	-0.559** (0.202)	-0.362* (0.182)	0.050 (0.342)	-0.049 (0.142)
年齡	0.022* (0.009)	-0.046** (0.016)	-0.048*** (0.014)	0.040+ (0.023)	-0.013 (0.010)
個人薪資	-0.168* (0.072)	0.211* (0.100)	0.020 (0.102)	-0.026 (0.172)	0.225** (0.079)
職等	0.059 (0.045)	-0.103 (0.070)	0.038 (0.066)	0.199 (0.136)	-0.098* (0.049)
主管職務 (是=1)	-0.358+ (0.198)	0.196 (0.296)	0.550* (0.268)	0.897* (0.409)	0.257 (0.219)
風險承擔能力	-0.115** (0.036)	0.132* (0.056)	0.127* (0.051)	0.172+ (0.088)	0.100* (0.040)
自我效能	-0.430*** (0.097)	0.531*** (0.154)	0.571*** (0.140)	0.359 (0.260)	0.349** (0.107)
Chi square	77.01	171.95			
p > chi square	0.000	0.000			
Pseudo R square	0.047	0.047			

Standard errors in parentheses

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, + p<0.1

附錄三

五類公務員作為自變數的OLS迴歸分析 (N=1,300)

	公務員效能感			公共服務動機			工作滿意度			工作生活平衡			生活滿意與快樂		
	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六	模型七	模型八	模型九	模型十	模型十一	模型十二	模型十三	模型十四	模型十五
大官大事如浮雲	-0.064 (0.039)		-0.228*** (0.048)		0.164** (0.055)		0.213** (0.081)		0.253* (0.112)						
空講大事做大官		0.130* (0.056)		0.198** (0.068)		-0.305*** (0.079)		-0.267* (0.116)		-0.241 (0.160)					
為了大事做大官		0.103+ (0.062)		0.350*** (0.075)		-0.286** (0.087)		-0.344** (0.128)		-0.460** (0.176)					
靠著大官做大事		0.181+ (0.103)		0.229+ (0.126)		0.181 (0.146)		0.183 (0.213)		0.305 (0.295)					
不睬大官做大事		0.018 (0.043)		0.205*** (0.053)		-0.104+ (0.061)		-0.188* (0.090)		-0.245* (0.124)					
社會階級	0.131*** (0.029)	0.126*** (0.029)	0.076* (0.035)	0.072* (0.035)	0.239*** (0.041)	0.249*** (0.040)	0.314*** (0.059)	0.320*** (0.059)	0.634*** (0.082)	0.640*** (0.082)					
個人薪資	-0.030 (0.019)	-0.027 (0.019)	0.016 (0.023)	0.015 (0.023)	0.004 (0.027)	0.002 (0.027)	-0.057 (0.039)	-0.056 (0.040)	0.016 (0.055)	0.021 (0.055)					
家庭負擔	0.008 (0.014)	0.007 (0.014)	0.037* (0.017)	0.035* (0.017)	-0.001 (0.019)	0.003 (0.019)	0.009 (0.028)	0.012 (0.028)	0.024 (0.039)	0.029 (0.039)					
教育程度	0.027 (0.032)	0.024 (0.032)	0.050 (0.039)	0.044 (0.039)	-0.082+ (0.046)	-0.070 (0.046)	-0.176** (0.067)	-0.165* (0.067)	-0.106 (0.092)	-0.091 (0.092)					
性別 (女=1)	0.005 (0.037)	0.010 (0.037)	-0.009 (0.045)	-0.003 (0.045)	0.039 (0.052)	0.024 (0.052)	0.080 (0.076)	0.069 (0.077)	0.197+ (0.105)	0.183+ (0.106)					

	公務員效能感			公共服務動機			工作滿意度			工作生活平衡			生活滿意與快樂		
	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六	模型七	模型八	模型九	模型十	模型十一	模型十二	模型十三	模型十四	模型十五
年齡	0.008** (0.003)	0.008** (0.003)	0.006* (0.003)	0.007* (0.003)	0.002 (0.004)	0.000 (0.004)	0.007 (0.006)	0.005 (0.006)	0.007 (0.008)	0.005 (0.008)	0.007 (0.008)	0.005 (0.008)	0.007 (0.008)	0.005 (0.008)	0.005 (0.008)
職等	0.025+ (0.013)	0.023+ (0.013)	0.000 (0.015)	0.001 (0.016)	0.011 (0.018)	0.010 (0.018)	-0.037 (0.026)	-0.040 (0.026)	-0.046 (0.036)	-0.051 (0.036)	-0.046 (0.036)	-0.051 (0.036)	-0.046 (0.036)	-0.051 (0.036)	-0.051 (0.036)
主管職務	0.066 (0.054)	0.060 (0.054)	0.031 (0.066)	0.034 (0.066)	0.212** (0.076)	0.205** (0.076)	-0.146 (0.112)	-0.159 (0.112)	-0.105 (0.154)	-0.128 (0.154)	-0.105 (0.154)	-0.128 (0.154)	-0.105 (0.154)	-0.128 (0.154)	-0.128 (0.154)
風險承擔能力	0.029** (0.010)	0.029** (0.010)	0.098*** (0.012)	0.097*** (0.012)	0.080*** (0.014)	0.080*** (0.014)	0.068*** (0.020)	0.067*** (0.020)	0.107*** (0.028)	0.106*** (0.027)	0.107*** (0.028)	0.106*** (0.027)	0.107*** (0.028)	0.106*** (0.027)	0.106*** (0.027)
自我效能	0.446*** (0.028)	0.443*** (0.028)	0.313*** (0.034)	0.312*** (0.034)	0.200*** (0.039)	0.207*** (0.039)	0.365*** (0.057)	0.369*** (0.057)	0.761*** (0.079)	0.765*** (0.079)	0.761*** (0.079)	0.765*** (0.079)	0.761*** (0.079)	0.765*** (0.079)	0.765*** (0.079)
Adj. R-squared	0.2433	0.245	0.192	0.193	0.102	0.111	0.073	0.075	0.137	0.139	0.137	0.139	0.137	0.139	0.139
F-Stat	38.96	31.16	29.10	23.21	14.46	12.60	10.30	8.53	19.80	16.02	19.80	16.02	19.80	16.02	16.02
Prob > F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Standard errors in parentheses

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, + p<0.10

“Make a Difference; Don’t Pursue Elevation”: An Attempt to Converse with Dr. Sun Yat-Sen through the Lens of Goal Content Theory

Chung-An Chen*, Qinrou Zhou**, Hsiang-Kai Dong***

Abstract

Sun Yat-Sen is an important name to most Chinese people, including those from China, Malaysia, Singapore, Taiwan, and many others. His political philosophy, in the last century, was even placed in Taiwanese high school textbooks and was included as a subject to be tested for those taking college entrance exams. One of his famous quotes can be literally translated as following: “Young people should not merely aim to rise in the government hierarchy. They should aim to make a difference by transforming themselves as well as society.” This quotation is indeed inspiring, but does it really make sense? More precisely, compared to those who aim for higher positions, do those who aim to make a difference by “transforming themselves” show greater worker morale and more positive work attitudes? Through the lens of goal content theory (GCT), the present study sees “making a difference” as an intrinsic goal, whereas “pursuing a higher position” as an extrinsic goal. We further develop a new typology which

* Chung-An Chen, Associate Professor, Public Policy and Global Affairs Programme, Nanyang Technological University, Singapore, email: cchongan@gmail.com

** Qinrou Zhou, Candidate, Public Policy and Global Affairs Programme, Nanyang Technological University, Singapore, email: qinrou001@e.ntu.edu.sg

*** Hsiang-Kai Dong, Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University, email: hkdong@nccu.edu.tw

consists of five types of goals. By testing data from TGBS-VI collected in 2020, we obtained the following findings. First, one third (33%) of public servants lack either intrinsic or extrinsic goals. Second, the absence of goals is related to the poorest worker morale, but positive work attitudes. Third, pursuing an extrinsic goal (a higher position) can compromise work attitudes, but may promote worker morale. Finally, pursuing an intrinsic goal (difference) does not necessarily enhance worker morale or work attitudes. It depends on whether one has been promoted to an ideal position. Our research is one of the pioneering studies that attempt to “localize Western theories” and “develop an indigenous theory.” In addition to theoretical implications, we offer some practical suggestions at the end of the study.

Keywords: Goal content theory (GCT), self-determination theory (SDT), public service motivation (PSM), theory localization, indigenous theory

