

# 公部門面對世代差異之人力資源運用策略

委託單位：考試院

研究單位：中華國家競爭力研究學會

主持人：臺北市立大學社會暨公共事務學系黃煥榮副教授

協同主持人：東吳大學政治學系蔡秀涓副教授

中華大學行政管理學系張筵儀助理教授

研究助理：政治大學公共行政學系陳柏安碩士生

中華民國一〇六年十二月



# 公部門面對世代差異之人力資源運用策略

委託單位：考試院

研究單位：中華國家競爭力研究學會

主持人：臺北市立大學社會暨公共事務學系黃煥榮副教授

協同主持人：東吳大學政治學系蔡秀涓副教授

中華大學行政管理學系張筵儀助理教授

研究助理：政治大學公共行政學系陳柏安碩士生

研究經費：新臺幣 35 萬元

\*本研究報告公開予各單位參考\*

惟不代表考試院政策立場

中華民國一〇六年十二月



## 摘要

近年來世代差異的議題逐漸引發各界的關切和重視，本研究主要針對公部門世代差異及其對人力資源運用的影響進行探討。首先，本研究先釐清世代差異部分，並將焦點鎖定在年齡部分。本研究認為在人力資源管理和工作價值觀轉變之間，存在著部分世代差異。其次，本研究以文獻回顧分針國內與國外世代差異，以及跨世代人力資源的發展趨勢。再者，本研究以焦點團體訪談針對年長世代公務員與年輕世代公務員進行比較分析，兩者之間確實有差異性存在。同時，本研究亦運用次級資料分析以深入了解不同年齡層在這些面向的態度之差異，包括公務人員績效評量、個人創新意願、公共服務動機、工作家庭衝突、風險偏好、領導與溝通、弊端揭發等，亦發現相關差異存在。最後，本研究認為年長世代與年輕世代不是一種衝突的關係，而是一種互補關係。在結論部分，不同年齡層公務人員在與工作相關的行為與價值等具有差異性、不同世代公務人員因為民主經驗等具有差異性，以及不同世代公務人員主要差異呈現於工作行為特質與價值觀等具有差異性。研究建議提出，重新架構我國公部門人力資源管理政策定位、公部門組織文化與科技運用應盡可能與外在社會接軌，以及針對考選制度、培育、任用與陞遷、考績與福利等等提出改善建言。

關鍵字：人力資源管理、工作價值觀、公務員、年輕世代、年長世代

## Abstract

Generational differences in the workplace have been a popular and important topic. The study presents a discussion of generational differences and their impact on human resource utilization in public sector. Firstly, the study clarifies the differences between generations and focuses on the age. There are some differences between generations in the management of human resources and work values. Secondly, this study reviews the differences between domestic, foreign generations and the development trend of human resources across generations. In addition, this study uses the focus groups for older generation civil servants and young generation civil servants for comparative analysis. They have indeed differences between the two generations. At the same time, the study also uses secondary data analysis to gain insight into the differences in attitude among different age groups, for example, public service performance evaluation, personal innovation will, public service motivation, work-family conflict, risk appetite, leadership and communication, malpractice disclosure. The study also found relevant differences. Finally, this study argues that the older generation and the younger generation are not a kind of conflict but a complementary one. In conclusion, there are differences in the behavior and value of civil servants in different age groups. Different generations of civil servants have differences because of democratic experience etc. There are differences between different generations of civil servants in the work of behavioral traits and values. The research suggests that we should re-construct the policy orientation of human resources management in public sectors. Public sectors should use culture and technology as much as possible with external society. Public sectors should have more improvements of examination system, training, appointment, promotion, performance appraisal, welfare and etc.

**Keywords:** human resource management, work values, civil servants, young generation, older generation

## 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景—世代的意義及相關的概念.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 預期完成之工作項目及成果.....	5
第二章 文獻探討.....	9
第一節 國內關於世代差異的研究.....	9
第二節 國外關於世代差異的研究.....	15
第三節 跨世代人力資源的發展趨勢.....	27
第三章 研究方法.....	31
第一節 本研究選用之研究方法.....	31
第二節 焦點團體訪談之規劃.....	34
第四章 研究結果與分析.....	37
第一節 次級資料分析.....	37
第二節 焦點團體訪談分析.....	64
第五章 結論與研究建議.....	99
第一節 結論.....	99
第二節 研究建議.....	105
參考文獻.....	115
附錄一 焦點團體訪談大綱.....	127
附錄二 焦點團體訪談逐字稿.....	131
第一場焦點團體座談會.....	131
第二場焦點團體座談會.....	167
第三場焦點團體座談會.....	196
附錄三 期初報告審查意見及研究團隊回應說明.....	229
附錄四 期中報告審查意見及研究團隊回應說明.....	243
附錄五 期末報告審查意見及研究團隊回應說明.....	256

## 表目錄

表 1-1 美國四個主要世代的特徵和比較 .....	2
表 1-2 世代與相關概念之比較 .....	4
表 2-1 世代差異相關研究摘要表 .....	10
表 2-2 國外世代差異相關研究摘要表 .....	15
表 3-1 參與者的簡要資料表 .....	34
表 3-2 參與者的簡要資料表 .....	35
表 3-3 參與者的簡要資料表 .....	36
表 4-1 不同年齡層在「績效評量」的個數、平均數和標準差 .....	39
表 4-2 不同年齡層在「績效評量」的變異數分析 .....	40
表 4-3 不同年齡層在「個人創新意願」的個數、平均數和標準差 .....	41
表 4-4 不同年齡層在「個人創新意願」的變異數分析 .....	42
表 4-5 不同年齡層在「公共服務動機」的個數、平均數和標準差 .....	43
表 4-6 不同年齡層在「公共服務動機」的變異數分析 .....	44
表 4-7 不同年齡層在「工作與家庭衝突」的個數、平均數和標準差 .....	45
表 4-8 不同年齡層在「工作與家庭衝突」變異數分析 .....	46
表 4-9 不同年齡層在「風險偏好」的個數、平均數和標準差 .....	47
表 4-10 不同年齡層在「風險偏好」的變異數分析 .....	48
表 4-11 不同年齡層在「領導與溝通」的個數、平均數和標準差 .....	49
表 4-12 不同年齡層在「領導與溝通」的變異數分析 .....	50
表 4-13 不同年齡層在「揭發弊端」的個數、平均數和標準差 .....	52
表 4-14 不同年齡層在「揭發弊端」的變異數分析 .....	53
表 4-15 不同年齡層在「公眾關係」的個數、平均數和標準差 .....	55
表 4-16 不同年齡層在「公眾關係」的變異數分析 .....	56
表 4-17 不同年齡層在「跨部門認知」的個數、平均數和標準差 .....	58
表 4-18 不同年齡層在「跨部門認知」的變異數分析 .....	60
表 4-19 不同年齡層在「工作滿足」的個數、平均數和標準差 .....	62
表 4-20 不同年齡層在「工作滿足」的變異數分析 .....	63
表 4-21 年輕世代與年長世代之比較 .....	90
表 4-22 年長世代與年輕世代的差異 .....	91
表 4-23 概況統計 .....	92



表 4-24 概況統計（續） .....	93
表 4-25 年輕世代與年長世代在座談會比較分析 .....	95

## 圖目錄

圖 1-1：本研究之工作項目與進度 .....	5
圖 5-1：政府文化轉換架構 .....	108

## 第一章 緒論

### 第一節 研究背景—世代的意義及相關的概念

人力資源管理和工作價值觀的轉變，是否存在世代差異？一般認為，關於世代的討論主要源自於一九二〇年代曼海姆(Mannheim, 1970)的政治世代以及世代交替 (cohort replacement) 理論。他定義世代為每個出生科夥 (birth cohort) 成員在所處的共同社會文化中，分享了特定的社會世代位置 (generational location)，分享了共同經驗後成為實存世代 (actual generation)。而某個實存世代的成員，共同創造了其獨特的價值觀或態度，可以被視為一個世代單位 (generation unit)。這樣的世代單位乃是相當狹義的定義，指涉特定的具有集體意識的少數人，而沒有針對到一般人士。世代對於人的影響相當深遠人們傾向持續攜帶其年輕時期所發展的認知詮釋原則 (interpretive principles) 到其年長的階段，個人過去的重要歷史經歷不會隨著年長而改變其歷史效果。亦即同屬一個世代者在價值觀乃至於行動上有其一致性與穩定性。

學者 Kupperschmidt (2000)則認為世代是一群年齡相近者，彼此間態度、行為較接近且擁有共同的經歷，同時也受到各種重大事件的影響，故由歷史事件就可辨別不同的世代。Smola and Sutton (2002)也認為世代是共同經歷歷史上相同變遷或事件，因此同一世代在對事物的看法、態度及價值觀會有相當程度的共同性，且與其他世代具有明顯之區隔。世代的劃分方式往往不盡相同，舉例而言，國外不少研究者認為，二次世界大戰之前出生者稱為老兵世代，二次大戰期間或之後出生者稱為嬰兒潮世代，而 X 世代則是指出生在一九六〇至一九八〇年代之間者，而 2000 年之後者則為千禧世代，每個世代不僅其價值觀點殊異，也會表現在工作職場上的相關態度和行為(DelCampo, Haggerty, Haney, & Knippel, 2011; Parry & Urwin, 2011)。表 1-1 是簡單摘要四個不同世代的特徵。

表 1-1 美國四個主要世代的特徵和比較

世代名稱	其他名稱	出生年代	價值觀	工作價值觀	歷史重大事件
傳統世代	老兵世代 沈默	1925-1945	順從 節儉 成熟	服從 忠誠 責任 安全	大蕭條 二次世界大戰
嬰兒潮世代	我世代	1946-1964	理想主義 創造力 容忍 自由	工作狂 批判性 創新	甘迺迪遇刺 金恩遇刺案 登陸月球 反文化運動
X 世代	第 13 世代	1965-1980	個人主義 懷疑 彈性	學習 企業精神 物質主義	口服避孕藥 發明 冷戰
Y 世代	千禧世代 下一世代 E 世代	1981-2000s	自信 積極 環保意識	同情心 平衡 休閒 安全	MTV 網路 柏林圍牆倒塌 911 恐攻

資料來源：修改自 DelCampo et al. (2011)

然而，許多研究忽略了系絡(context)因素在世代差異中所扮演的重要角色，國外對於世代的劃分，未必適合我國的實情，所以我們必須掌握每一個國家特有的文化和歷史因素，另外，我們也必須考量公部門所特有的實務狀況。

另外，世代差異的研究太強調個別性的差異，而無法與整體社會脈絡相結合。誠如學者所言，領導者對於世代差異的觀點，不應將其只視為組織內部團體之間特質上的差異，或只是不同時間點上所反應出的年齡差異而已，更重要的是要能理解到不同世代透露出的生命歷程與整個社會和組織的發展趨勢的關聯性。換言之，過去所採行的人事管理體制，未必能夠在現行的系絡下運作，更不用說在未來也能夠有效運作。從國外世代研究發現，年輕世代是趨向於獨立作業，而非依賴和認同於組織，組織成員流動的情況將會更為頻繁；而組織若能夠吸引和留住人才，而維持住其競爭力，則必須更有效地回應員工

個別性的需求，許多企業界的員工更偏好交易的、短期的就業關係，或彈性的工作條件及工作安排，而領導力則要求能夠滿足各種不同世代的需求(S. Lyons & Kuron, 2014)。

許多學者通常將世代和科夥(cohort)兩個概念交互使用，但學者 Parry 認為這兩個概念仍有區分之必要，一般來說，科夥是比較「中性的構念」，其指在一個共同的時期，經歷共同的事件，所匯集而成的團體。因此，每一個科夥便會有其獨有的組成和特質；每個科夥因其所經歷的共同經驗不同，故與其他科夥會產生某種差異。而世代除了呈現科夥的差異之外，主要是時間的分斷點「cut-off point」的考量和選定。不同世代之區分必須考量尋找合適的斷開點；例如，美國對於世代的區分通常分為四個世代，每個世代經歷的時期也不太一致。每個世代的人們因經歷了獨特的社會、經濟及政治事件，故與其他世代會有明顯的區隔(Parry & Urwin, 2011)。

總而言之，科夥比較是一種非理論的構念，每個科夥的分期大致是一致的（例如，通常 10 年為一個分斷點）；而世代則蘊涵了反應某種特殊的理論觀點（可能是社會、經濟或政治），每個世代的分斷點也不一致。

吾人在討論世代的議題時，必須注意其可能與其他相關概念混淆的情形（如表 1-2 所示）；而，一個人工作價值觀的形成可能來自於「科夥效應」(cohort effects)、「年齡效應」(age effects)，以及「時期效應」(period effects)。例如，年齡效應是來自於一個人生理或心理成熟的發展狀態產生的影響；而科夥效應則是來自於環境或經驗所產生的影響，故倘若工作價值觀是源自於年齡效應，那麼我們可以預期目前的年輕者未來也會變成與現在的年長者一樣；然而，若工作價值觀是源自於科夥（或世代）效應，那麼現在的年輕者即便未來隨著年紀增長，其價值觀仍舊會相當穩定而不會改變。

表 1-2 世代與相關概念之比較

理論構念	
世代	一整個歷史事件和相關文化現象所構成的獨特的世代群體。一個特定世代的認定必須在社會事件或文化現象具備某種形式的共同性
科夥	一群出生於同一個時期的群體，因其有共同經驗，而具有相似性，與其他團體的差異，主要來自於其生處年代的不同
年齡效應	當人們因隨著身心方面成熟，而在觀點、態度、及行為方面產生的改變
時期效應	當吾人要認定世代、科夥或年齡的影響時，而必須考量環境對於價值、行為、態度所產生的影響

作者整理自 S. Lyons and Kuron (2014)

## 第二節 研究目的

具體而言，本研究初步的方向是以下三個方向做為探討主軸：

1. 建立一套適合劃分我國公務體系世代區分的模式和內容。前述已經討論到世代與科夥及年齡是不同的概念，由於過去學者未能將其有效地區辨及混淆，使得許多關於世代差異的討論產生誤解，許多的資料和研究也未能進行有效地整合，故研究首先建立一套適合我國公部門世代區分的架構。

2. 公部門世代之間的歧異或衝突的面向。例如，工作價值觀及工作相關的態度是過去學者發現的主要差異面向，然而，這些差異是否是真實，抑或是被過度誇大之迷思。本研究將透過專家意見及焦點訪談的方式建構出，影響我國公務人力資源管理主要世代差異的面向。

3. 世代差異的管理策略和方向。即透過國內外相關研究，及企業界的相關實務經驗，建構出公部門跨世代人力(multigenerational workforce)，對於人力資源運用的策略和努力方向。

### 第三節 預期完成之工作項目及成果

#### 一、預期完成之項目與研究流程

本研究由跨世代人力及世代差異的相關理論的回顧與整理開始，除對國內外我國公部門世代差異的現況做初步理解外，並從此發展訪談大綱進行深度訪談和焦點團體訪談，希望透過較周延和系統性的探究，能提供未來此方面研究的根基。針對本研究預期完成之工作項目，分別以圖 1-1 甘特圖說明如下：

工作項目	進度										
	一〇六年三月	一〇六年四月	一〇六年五月	一〇六年六月	一〇六年七月	一〇六年八月	一〇六年九月	一〇六年十月	一〇六年十一月	一〇六年十二月	
1.依據國外相關文獻為研究基礎，以瞭解世代差異公相關議題目前的研究情形	■ ■	■ ■	■								
2.焦點團體訪談討論議題建立			■	■ ■							
3.焦點團體訪談對象之聯繫及尋找適合之次級資料				■	■ ■	■					
4.進行焦點團體訪談及逐字稿之整理及次級資料分析之建立					■	■ ■	■ ■				
5. 研究結果分析與討論						■	■ ■	■ ■	■ ■		
6. 研究報告書撰寫及修正								■	■	■ ■	
預定進度累積 (%)	10	15	20	35	45	50	65	75	90	100	

圖 1-1：本研究之工作項目與進度

1.整理國內外相關的文獻，以瞭解世代差異議題目前的研究情形，並建立合適的分析架構。

2.瞭解先進國家公部門面對跨世代人力的相關措施及有效的管理策略，並分析其適合我國系絡之可行性與合理性。

3.依據以上的研究基礎，探尋影響我國世代差異的系絡因素及對人力資源管理運作的影響。

4.透過個別深度訪談和焦點團體的方式，探究不同參與者對於世代差異的看法，及相對應之管理措施。

5.針對上述的發現，提供改善之策略和建議。

## 二、預期效益

「第一流的組織要有第一流的人才」，唯有「盡心盡力」與「適才通所」的人力資源所組成的組織才有可能成為具有績效的組織，而此具有強大競爭力組織才能促成國家競爭力的提昇。此一目標的達成，除了有賴完備的人力資源管理政策外，端賴有合理適切的組織結構及管理模式；而此，則需要對組織成員的工作行為有深入的瞭解與事實資料為基礎。若不同世代的公務人員在工作價值觀及相關的工作態度有所差異，那麼機關組織就必須採取適當的因應措施進行調整，以營造出符不同世代需求的工作環境，使人力資源的運用能達到合理的目的。本研究的目的即在釐清不同世代之間是否有關鍵的差異，以及差異的構面為何，以做為公部門提出管理措施之參考。

再者，未來政府機關是否能夠吸引及延攬優秀的人才到政府機關服務，是攸關政府施政品質能否提昇的重要關鍵。尤其政府部門同時也必須瞭解到，隨著年長世代屆齡離退之後，無法替代的知識、經驗及智慧，是否會某些人員離開之後，也跟隨著流失。為了避免年長世代因為離開職場所造成的損失，公部門應該蒐集所需的相關知識，並有效地加以維護，以避免因為人事的更迭，而造成組織運作的困境(Boath & Smith, 2004)。對管理者而言，瞭解每個世代群體的優勢和劣勢，並加以妥適地運用，讓員工能夠發揮其個人最大的潛能，及強化組織的效益和目標則是組織管理的重大課題。雖然，優勢和劣勢是在個別員工的基礎上進行，但世代之間的區隔和比較，則可以提供我們進一步分析和運用的基礎。

最後，千禧世代這個獨特的世代如何將組織引領到未來是當前許多文獻關切的議題。在跨世代的組織下，組織的結構和文化將變得更為複雜，而管理者如何有效地因應和調整，以符合跨世代人力的需求，應是重要思索的課題。尤其如何吸引並留住好的人才，必須瞭解千禧世代人員的特質和需求。千禧世代進入職場後，憑藉其優異的資訊、通訊運用的能力，對職場造成一定的衝擊和改變；故對於其工作動機，及相關態度進行探究，將有助於管理相關決策的參考依據。

### 三、研究限制及解決途徑

上開提到，「世代」和「年齡」效應難以區分之外；年齡通常也與許多相關的變項難以區隔。例如，年輕世代一群通常也是「職等」、「年資」較低的一群，所以本研究所探討的現象，是來自於「年齡」的因素，或來自於「職等」或「年資」因素所產生的影響，則難以有效地清楚的區分。再者，本研究僅能進行橫斷面(cross-sectional)的探究，無法進行縱貫面的探討，故本文實際是以「年齡」做為討論和分析的焦點。

本研究於進行時將盡可能地對相關研究隨時保持關注以掌握此議題最新的研究情形，並於進行分析時盡量的縝密推論，以彌補可能的困境。本計畫囿於研究人力及時間限制，無法涵蓋所有世代差異的人事議題和政策，因此研究內容將聚焦於較具關鍵性的世代差異的議題和政策，另外本研究所稱政府人力資源管理，將研究對象限縮於政府行政機關的公務人力。

雖然企業界已針對世代差異已提出許多的分析和作法，但本研究仍應考量公部門系絡的特性，尤其在我國現行人事一條鞭的體制運作下，其強調穩定性和一致性的特質，不可能如企業般的彈性運作，這也是本研究團隊在提出跨世代公務人力運用策略時，所必須考量的因素。





## 第二章 文獻探討

為發展研究議題，以下分別就國內外相關的文獻中關於世代差異的管理面的部分進行檢視，並歸納其主要研究的特色，最後並說明未來的研究趨勢和方向。

### 第一節 國內關於世代差異的研究

從台灣過去有關世代的研究，討論的議題非常廣泛，包含社會、政治、選舉、教育等各層面，其中關於管理的面向當然也是其中一部分，但這部分的討論，主要著重在「工作價值觀」的探討，針對人力資源管理「考」、「訓」、「用」等措施進行討論並不多見。

陳金貴 (1998) 早期從世代變遷的觀點，說明世代變遷的觀點及其差異，他以兩個不同時間的全國性大專學生的心態調查推論，就其價值觀、生活目標、個人與國家關係、參加政黨活動的態度、民眾與政府機關的關係等，指出兩者差異性，並就訓練改進、領導方式的調整、人際關係的改變、程序公平的考量、授權方式的調整、參與管理的運用等面向，提出做為政府改革的建議。

蔡秀涓 (2004) 的研究則發現，不同年齡層的確存有工作觀點或價值差異，如較為年輕的 X 世代公務人員較嬰兒潮世代重視薪酬陞遷，故應將績效結果與薪酬和升遷有所連結，以促其表現出好的工作績效。否則長期下來，年輕世代的公務人員，因無法在公職中獲得工作價值觀的體現，不僅無法表現出積極的績效行為，亦會形成士氣低落工作動機薄弱的結果，對於個別公務人員是一種傷害，對於政府績效的追求而言，亦將難以達成。

施能傑 (2009) 根據銓敘統計的資料，分析了 2001 至 2008 年間全國行政機關和衛生醫療機關非醫事人力的公務人員變化狀況和趨勢，其研究發現簡薦委公務人力中的高階主管們平均年齡和低階與基層人力差距超過 15 年，工作年資也差距一倍；高階警官平均年齡更比基層警員超過 20 歲，工作年資則高出二倍以上。整個行政體系內人力的年齡間差距甚大，主要管理階層的年齡和年資都遠大於其部屬超過一個世代以上，這在警察部門尤其更為顯著，對於世代差異的人力資源管理面臨極大挑戰。

除了上述學者所撰述的文獻之外，另外，也有一些碩士論文針對世代差異的議題進行探討。和國外的經驗相當類似，國內關於世代差異的探討多是從自於對私部門的相關研究，對於公部門的討論相對較少(田蘊祥，2003；謝杏慧，1999)。由於較缺少文官體系脈絡的討論，其可以運用和參考的價值就較為限。相關研究參見表 2-1 所示。

另外，值得注意的是，關於台灣世代的分期，其實是相當地分歧，有些研究是依據國外學者的分類，將世代分類為傳統世代、嬰兒潮世代、X 世代，以及 Y 世代…等分類方法，此種分類方式雖然有一個比較公認的全球性的標準，但卻忽略了我國特有的脈絡，而且國外學者在各種世代時間點的認定上，也未必一致（參見下一節之討論）。另外，有些學者則依據我國的現況和特性，例如，蕭新煌 (1995)將世代分成「新人類」、「新新人類」及「後新新人類」等，這些用法雖然有其獨特性和創見性，但未來在概念和研究的積累方面，則會面臨相當的瓶頸。

表 2-1 世代差異相關研究摘要表

作者及年代	主要研究方法	主要探討焦點	世代的分期
劉義周 (1994)	問卷調查	政黨認同變遷	第一世代(-1949 年) 第二世代(1949-1965 年) 第三世代(1965-1992 年)
蕭新煌 (1995)	文獻分析	工作價值觀、 社會性格	新人類 1965-1974 新新人類 1975-1984 後新新人類 1985-
諸承明 (2001)	Q 分類法	工作價值觀、 工作生活品質	新新人類 1971 年 9 月～ (2001 年 9 月?)
陳金貴 (1998)	文獻分析	工作性格、生 活目標、社會 關係、政治參 與態度、訓練 風格及需求	傳統世代 (1945 年之前) 嬰兒潮世代 (美國 1946-1964；台灣 1947-1964) 新人類 (1965-1974) 後嬰兒潮世代(1965-1975) 新新人類 (1975-)
陳淑玲 (1998)	理論建構	工作性格、行 為特徵、生涯 目標、訓練風	新人類 (1965 年-，並在大都 市成長；日本) 新新人類 (1975 年-)

		格及需求	
謝杏慧 (1999)	問卷調查、深度訪談	政策認知、工作配合度	傳統世代 (1949 年之前) 嬰兒潮世代 (1950-1965) 新人類世代 (1966-1976)
陳陸輝 (2000)	次級資料分析	政黨認同變遷	第一世代 (1943 年之前) 第二世代 (1943-1960) 第三世代 (1960 年之後)
呂星蕙 (2001)	問卷調查	企業福利、工作績效、組織承諾、工作價值觀	新新人類 (1970-1980) (但是又寫到民國 60 年至 70 年出生者)
陳淑玲、趙必孝、黃英忠 (2001)	問卷調查	工作價值、工作滿足、工作生活品質	新人類 (1965-1975)
田蘊祥 (2007)	問卷調查	工作壓力管理	舊世代 (1931-1960) 中世代 (1961-1970) 新世代 (1971-1980)
許迪翔 (2003)	問卷調查	工作價值觀、組織公民行為、組織信任	資深世代 (1965 年之前) 嬰兒潮世代 (1965-1970) X 世代 (1971-1976) Y 世代 (1977 年之後)
劉明慰 (2004)	問卷調查	工作價值觀、人口屬性比較	傳統世代 (1950 年之前) 嬰兒潮世代 (1951-1960) X 世代 (1961-1970) Y 世代 (1971-1979) Z 世代 (1980 年之後)
蔡秀涓 (2004)	文獻檢閱法 次級資料分析	工作價值觀	傳統世代 (1945 年以前) 嬰兒潮世代 (1945-1964) X 世代 (1965 年之後)
王宏彰 (2005)	問卷調查	工作價值觀、休閒需求	四年級生 (1951-1960) 五年級生 (1961-1970) 六年級生 (1971-1980)
胡雅婷 (2005)	問卷調查	生涯發展 組織承諾 工作滿意度	嬰兒潮世代 (1956-1965) 新人類 (1966-1976) 新新人類 (1977 之後)
林津如 (2007)	深度訪談	家務分工、	(戰後) 第一世代

公部門面對世代差異之人力資源運用策略

	(原文為口述史訪談)	婆媳關係	(1945-1950) (戰後) 第二世代 (1965-1970)
林璐安、林定玉、李宜柔、林雅雯 (2007)	問卷調查	愛情價值觀與工作價值觀之關聯	N 世代 (1977-1997)
黃麗玲、林麗鳳 (2007)	文獻分析 後設分析	工作價值觀	1946-1965 嬰兒潮世代 (三年級後段班至五年級前段班) 1966-1975 新人類 X 世代 (五年級後段班至六年級前段班) 1976-新新人類 (六年級後段班以後出生者)
施能傑 (2009)	次級資料分析	人口年齡結構與變化趨勢	未提及世代分類
陳映含 (2009)	問卷調查	世代影響、消費行為、消費者社會化	未提及世代分類
劉義周 (1994)	次級資料分析、定群資料追蹤	政黨認同變遷	第一世代 (1943 年之前) 第二世代 (1943-1960) 第三世代 (1960 年之後)
陳淑惠、邱啟潤 (2010)	問卷調查	工作價值觀、工作特性、工作投入	1977 年之後(實際抽樣至 1985)
劉翠華、李淑敏、李銘輝、劉俊億 (2010)	問卷調查	人格特質與職涯傾向關係	Y 世代 (1980-1993)
陳憶寧 (2011)	次級資料分析	媒介使用、政治議題感知	年輕世代 (1976-1992 年) 嬰兒潮世代 (1956-1975) 市民世代 (-1955 年)
楊婉瑩 (2011)	次級資料分析	性別差異、婦女運動	婦運前世代 (1944 年之前) 婦運七〇世代 (1945-1952) 婦運九〇世代 (1965-1972)
劉千嘉 (2011)	次級資料分析	都市原住民、社會界線、社會距離、原漢族群通婚	18-29 歲 (1980-1992) 30-39 歲 (1971-1980) 40-49 歲 (1961-1970) 50-64 歲 (1946-1960)

林惠彥、陸洛 (2012)	次級資料分 析	工作價值觀、 性別差異、 年齡差異	20~30 歲 (1981-1991) 31~45 歲 (1966-1980) 46~55 歲 (1965-1956) 56 歲以上 (1955 年之前)
陳思逸 (2012)	問卷調查	堅毅人格、 生涯復原力、 工作滿意度	Y 世代 (1977-1997)
黃淑玲、李思 賢、趙運植 (2012)	次級資料分 析	性態度、 性價值觀	二年級 (1931-1940)、 三年級 (1941-1950)、 四年級 (1951-1960)、 五年級 (1961-1970)、 六年級 (1971-1980)、 七年級 (1981-1990)
吳叔蓉 (2013)	問卷調查	工作價值觀、 幸福感	四年級 (1951-1960) 五年級 (1961-1970) 六年級 (1971-1980) 七年級 (1981-1990)
林淑慧、黃良志 (2013)	問卷調查	高等教育分期 與工作價值觀 關係	高等教育發展期 (1964-1972) 高等教育發展期 (1973-1980) 高等教育擴張期 (1981 年之 後)
陳筱琪, 陳文良, 李威德、施仁瑞 (2014)	問卷調查	工作價值觀、 工作態度	「80 後」世代 (1978 年開始 執行一胎化政策後的第一代 的獨生子女)
王淑貞 (2015)	問卷調查	溝通協調、工 作生活平衡、 管理方式	X 世代 (1981 年之前) M 世代 (1981 年之後)
江以薰 (2015)	問卷調查(以 量表進行)	工作價值觀、 情緒智能、 生涯需求	X 世代 (1976 年之前) Y 世代 (1977 年之後)
徐慧雅 (2015)	深度訪談	領導方式、 招募方式、 留才方式	嬰兒潮世代 (1946-1964) X 世代 (1965-1976) Y 世代 (1977-1990) Z 世代 (1991 年之後)
許呈綱 (2015)	問卷調查	工作價值觀、 勞資關係氣	20 歲以下 (1994 年之後) 21-25 歲 (1989-1993)

公部門面對世代差異之人力資源運用策略

		氛、 工作生活品質	26-30 歲 (1984-1988) 31-40 歲 (1974-1983) 41-50 歲 (1964-1973) 51-60 歲 (1954-1963) 61 歲以上 (1953 年之前)
許炳富 (2015)	問卷調查	情緒勞務、 知覺個人環境 適配、 工作投入	傳統世代 (二次大戰前) 嬰兒潮世代 (二次大戰期間或 戰後初期) X 世代 (1965-1980) Y 世代 (1981 年之後)
郭恒志 (2015)	問卷調查	工作價值觀、 留任意願、 工作家庭文化	資深世代 (1980 年之前) 年輕世代 (1981 年之後)
陳秋敏 (2015)	半結構式訪 談	工作價值觀、 工作態度、 工作績效、 教育訓練	Y 世代 (1978-2001)
應沛汝 (2015)	焦點團體訪 談	工作生活平 衡、 台北都會女性 研究	嬰兒潮世代 (1945~1964) X 世代 (1965~1974) Y 世代 (1975~1990)
吳權育 (2016)	深度訪談	人力資源人 員、職涯發展	嬰兒潮世代 (1946-1963) X 世代 (1964-1978) Y 世代 (1979-1988)
李冠成、楊婉瑩 (2016)	次級資料分 析	國家認同差異	以年齡世代作為單位， 19-29 歲 30-39 歲 40-49 歲 50-59 歲 60 歲以上
林虹伶、朱益賢 (2016)	訪談、問卷調 查	工作價值觀	五年級 (1961-1970) 六年級 (1971-1980) 七年級 (1980 年之後) (或 1981-1990?)
劉正山 (2016)	次級資料分 析	政治認同	第一世代 (1932 年之前) 第二世代 (1932-1953)

			第三世代 (1954-1968) 第四世代 (1969-1978) 第五世代 (1979-1988) 第六世代 (1989 年之後)
--	--	--	---

資料來源：研究團隊整理

## 第二節 國外關於世代差異的研究

在世代差異的相關文獻中，與人力資源管理有關的研究占了相當大的比例，由於國外文獻數量較為豐富；然而為更聚焦於本研究的探討，以下主要針對 21 世紀的文獻進行整理和歸納。

從 21 世紀以來，世代差異在管理面向所產生的議題，日益受到學者的關注，這些議題雖然很廣，但依稀可以觀察到幾個比較重要的面向，可以做為思考我國議題的思索方向。本研究依其主要研究方法及主要探討的重點，將 21 世紀以來國外主要探討世代差異關注的管理面向歸納如表三所示，從這些世代差異的相關研究可以發現，大致呈現幾項特色：

表 2-2 國外世代差異相關研究摘要表

作者及年代	主要研究方法	主要探討焦點	世代的分期
Kupperschmidt (2000)	文獻探討	工作價值觀、工作與組織管理實務	<u>傳統世代</u> -1940 <u>嬰兒潮世代</u> 1940-1960 <u>X 世代</u> 1960-1980
Smola and Sutton (2002)	問卷調查	工作價值觀	<u>參戰者世代</u> (1909-1923) <u>搖擺世代</u> (1934-1945) <u>嬰兒潮世代</u> (1946-1964) <u>X 世代</u> (1965-1977) <u>千禧世代</u>



公部門面對世代差異之人力資源運用策略

			(1978-1995)
Giancola (2006)	文獻探討	世代衝突、主管部屬關係、員工敬業度	<u>沉默世代</u> (1925-1942) <u>嬰兒潮世代</u> (1943 或 1946-1960) <u>X 世代</u> (1961-1981) <u>Y 世代 或 千禧世代</u> (1982-)
Crumpacker and Crumpacker (2007)	文獻探討	工作價值觀、組織文化、人力資源規劃	<u>老兵世代/傳統世代</u> (1929-1945) <u>嬰兒潮世代</u> (1946-1964) <u>X 世代</u> (1965-1979) <u>Y 世代</u> (1980-1999)
Howe and Strauss (2007)	文獻探討	未來管理發展趨勢	<u>美軍世代</u> <sup>1</sup> (1901-1924) <u>沉默世代</u> (1925-1942) <u>嬰兒潮世代</u> (1943-1960) <u>X 世代</u> (1961-1981) <u>千禧世代</u> (1982-2005) <u>國土世代</u> <sup>2</sup> (2005-2025?)
McGuire, Todnem	理論建構	世代認同、世代	<u>嬰兒潮世代</u> <sup>3</sup>

<sup>1</sup> 原文為 GI，維基百科對 GI 的解釋為 "G.I. is a noun used to describe the soldiers of the United States Army and airmen of the United States Army Air Forces—and for U.S. Marines and sailors—and also for general items of their equipment."

<sup>2</sup> 原文為 Homeland，據網路資料係指 2001 年九一一事件發生，美國國土安全部 (United States Department of Homeland Security) 成立後出生的世代

<sup>3</sup> 原作者的定義非常含糊，但就字面來看可能是指第一次世界大戰後美國稱霸開始；其餘的世代作者並未嚴格定義年代便直接進入討論

By, and Hutchings (2007)		問互動、人力資源發展模式	The era of "American World Pre-eminence" - the early 1960s <u>X 世代</u> aged in their (boomers') late twenties to early forties <u>Y 世代</u>
Westerman and Yamamura (2007)	問卷調查	工作價值觀、工作與環境配適度	<u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 與 Y 世代</u> 1965-1994
Cennamo and Gardner (2008)	問卷調查	工作價值觀、個人與組織配適度、工作滿足、組織承諾、離職傾向	<u>未分類</u> (1925-1945) <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1961 1962-1979 <u>Y 世代</u> (1980-)
Dries, Pepermans, and De Kerpel (2008)	問卷調查	生涯類型、生涯成功之評價	<u>沉默世代</u> 1925-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1980 <u>Y 世代</u> 1981-2001
Gursoy, Maier, and Chi (2008)	焦點團體訪談	不同世代工作價值觀的共同性與差異性，及相對應之管理策略	<u>嬰兒潮世代</u> (1943-1960) <u>X 世代</u> (1961-1980) <u>千禧世代</u> (1981-2000)
Pitt-Catsoupes and Matz-Costa (2008)	次級分析法 (調查資料庫)	工作彈性、工作敬業度	該研究幾乎棄用了傳統的世代分類模式，而是採用年齡層的分類法；如未滿 35 歲

公部門面對世代差異之人力資源運用策略

			35 歲-44 歲 45 歲-54 歲 55 歲（含）以上
Tolbize (2008)	文獻探討	工作態度、對雇主忠誠度、訓練風格及需求、對權威及監督的態度、工作生活平衡	<u>傳統世代</u> 1922-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1943(46)-1965 <u>X 世代</u> 1968(63)-1979(82) <u>Y 世代</u> 1978-2002
Ali, Ghoneim, Irani, and Dwyer (2009)	文獻探討	公部門跨世代人力互動、激勵措施、多元化訓練、組織文化衝突、組織變革	<u>老兵世代</u> 1922-1946 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1966 <u>X 世代</u> 1967-1979 <u>Y 世代</u> 1980-1995
Sullivan, Forret, Carraher, and Mainiero (2009)	問卷調查	生涯模式、工作態度	<u>偉大世紀世代</u> 1922-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1983 <u>Y 世代</u> 1984-2002
De Meuse and Mlodzik (2010)	文獻探討	人力資源及人才管理的意涵	<u>熟年世代</u> 1929-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1979 <u>Y 世代</u> 1980-late 1990s, and <u>General Z to be followed</u>

Deal, Altman, and Rogelberg (2010)	文獻探討	影響世代差距的系絡因素（科技、禁忌、節制等）	<u>沉默世代</u> <u>嬰兒潮世代</u> <u>X 世代</u> <u>千禧世代</u> 作者似乎未對以上有明確分期
Hershatte and Epstein (2010)	質性研究（論述分析、個案研究）	影響世代差距的系絡因素（科技及制度）	嬰兒潮世代 X 世代 Y 世代 1979- 作者似乎未對以上有明確分期
Kowske, Rasch, and Wiley (2010)	次級分析法（調查資料庫）	工作相關態度（工作滿足、工作安全、離職傾向）	<u>美國軍人世代</u> 1901-1924 <u>早（前）沉默世代</u> 1925-1930 <u>中沉默世代</u> 1931-1936 <u>後沉默世代</u> 1937-1942 <u>早（前）嬰兒潮世代</u> 1943-1948 <u>中嬰兒潮世代</u> 1949-1954 <u>後嬰兒潮世代</u> 1955-1960 <u>早（前）X 世代</u> 1961-1967 <u>中 X 世代</u> 1968-1974 <u>後 X 世代</u> 1975-1981 <u>早（前）千禧世代</u> 1982-1986 <u>後千禧世代</u> 1987-2003
Salahuddin (2010)	問卷調查	領導風格、組織	<u>老將世代</u>

公部門面對世代差異之人力資源運用策略

		成功	1922-1943 <u>嬰兒潮世代</u> 1943-1960/1946-1964 <u>X 世代</u> 1960-1980 <u>Nexters</u> 1980-2000
Stanley (2010)	文獻探討	跨世代人力需求、領導及相關管理議題	<u>老將世代</u> ~1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1980 <u>Y 世代</u> 1981-1999 <u>Z 世代</u> 受討論的不正式分法
Stevens (2010)	文獻探討	跨世代人力的知識移轉策略	<u>前嬰兒潮世代</u> 1900-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1979 <u>Y 世代</u> 1980-1999
Twenge (2010)	後設分析	工作價值觀	<u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1981 <u>Gen Me/Y 世代/千禧世代</u> 1982-1999
Angeline (2011)	文獻探討	員工的期望和知覺	<u>沉默世代</u> Before 1946 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u>

			1965-1980 <u>Y 世代</u> 1981-2001 <u>Z 世代</u> 受討論的不正式分法
Appel-Muelenbroek and Haynes (2011)	文獻探討	不同世代對職場的影響	<u>老將世代</u> 1922-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1980 <u>Y 世代</u> 1981-2000
Benson and Brown (2011)	問卷調查	工作態度、工作滿足、組織承諾、離職傾向	<u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1976
Houck (2011)	文獻探討	師徒制、培育訓練	<u>收音機兒童世代</u> 1931-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代 ers</u> 1964-1980 <u>千禧世代</u> 1981-2000
Kapoor and Solomon (2011)	文獻探討	工作環境之適應與調整	<u>傳統世代/熟年世代/沉默世代</u> 1925-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1945-1964 <u>X 世代</u> 1965-1980 <u>Y 世代/千禧世代</u> 1980-1999
Parry and Urwin (2011)	文獻探討及後設分	工作價值觀及對組織的影響	未分類

公部門面對世代差異之人力資源運用策略

	析		
Bennett, Pitt, and Price (2012)	文獻探討	團隊運作、組織設計、跨世代人力	<u>傳統世代</u> 1909-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1978 <u>千禧世代</u> 1979-2000
Cahill and Sedrak (2012)	文獻探討	吸引人才策略、情緒智力、跨世代人力	<u>傳統世代</u> Before 1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1978 <u>千禧世代</u> <b><u>1979-2002</u></b>
Cogin (2012)	問卷調查	工作價值觀、工作家庭平衡、及文化之跨國比較	<u>傳統世代</u> 1926-1944 <u>嬰兒潮世代</u> 1947-1963 <u>X 世代</u> 1966-1976 <u>Y 世代</u> 1979-1994
Costanza, Badger, Fraser, Severt, and Gade (2012)	後設分析	工作相關態度（工作滿足、組織承諾、離職傾向）	後設分析中，作者有列舉但似乎未寫出一套自己的定見
Deyoe and Fox (2012)	文獻探討	世代衝突及化解的策略	<u>老將世代</u> Prior to 1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1945-1964 <u>X 世代</u> 1965-1979 <u>Y 世代</u>

			1980-1999
Lester, Gerhardt, Standifer, Schultz, and Windsor (2012)	次級資料分析	世代之間認知和實務上的差異	<u>傳統世代</u> Born prior to 1946 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1981 <u>Y 世代</u> Born in of after 1982
Helyer and Lee (2012)	文獻探討	跨世代人力的運作型態與面臨的挑戰	<u>老將世代/傳統世代</u> 1939-1947 <u>嬰兒潮世代</u> 1948-1963 <u>X 世代</u> 1964-1978 <u>Y 世代</u> 1979-1991
Kaifi, Nafei, Khanfar, and Kaifi (2012)	問卷調查法	工作滿足與組織承諾	<u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1980 <u>Y 世代</u> Born after 1980
S. T. Lyons, Schweitzer, Eddy, and Lisa (2012)	文件分析及半結構訪談	生涯發展模式、人力資源規劃	<u>熟年世代</u> Prior to 1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1945-1964 <u>X 世代 ers</u> 1965-1979 <u>千禧世代</u> Born in 1980 or later
Rothe, Lindholm, Hyvönen, and Nenonen (2012)	問卷調查法	工作環境偏好 (芬蘭)	該研究幾乎棄用了傳統的世代分類模式，而是採用年齡層的分類法；如 1940-1949 1950-1959



公部門面對世代差異之人力資源運用策略

			1960-1969 1970-1979 1980-1989
Thompson and Gregory (2012)	文獻探討法	對年輕世代的刻板印象及改善策略	千禧世代 1980-the late 1990s
Hendricks and Cope (2013)	文獻探討	世代多樣性對工作環境造成的影響。	<u>老將世代</u> 1925-1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1946-1964 <u>X 世代</u> 1965-1980 <u>千禧世代</u> 1980-2000
Becton, Walker, and Jones-Farmer (2014)	問卷調查	工作行為、世代刻板印象	<u>嬰兒潮世代</u> 1945-1964 <u>X 世代</u> 1965-1979 <u>千禧世代</u> 1980 or later
Hernaus and Pološki Vokic (2014)	問卷調查	工作設計及領導風格	<u>老將世代</u> Born before 1945 <u>嬰兒潮世代</u> 1945-1960 <u>X 世代</u> 1960-1980 <u>Y 世代</u> 1980-2000 <u>Z 世代</u> Born after 2000
S. Lyons and Kuron (2014)	文獻探討、後設分析	工作價值、工作態度、職涯發展、個人特質	傳統世代 (1945 之前) 嬰兒潮世代 (1945-1960 年代中期) X 世代 (1960 年代中期-1980 中晚期) Y 世代 (1970 年代晚期或

			1980 年代早期-1990 年代晚期)
Menci and Lester (2014)	問卷調查	工作價值觀、員工對職場的知覺	沉默世代 -1945 嬰兒潮世代 1946-1964 X 世代 1965-1978 Y 世代 1979-2000
Bowe and Wohn (2015)	問卷調查	社交媒體之運用、對於分享的知覺	沒有明確的世代分期，而是以 1979 年末作為時間切點進行獨立樣本 T 檢定
Costanza and Finkelstein (2015)	文獻探討	對於世代刻板印象和迷思	<u>沉默世代</u> <u>嬰兒潮世代</u> <u>X 世代</u> <u>千禧世代</u> 作者似乎未對以上有明確分期

資料來源：研究者整理

第一，在研究主題方面，涵蓋面向相當廣泛，多數主題均涉及世代的劃分及因應的管理策略等，其中工作價值觀、跨世代人力運作是多數文獻關切的主題，其他還包含世代衝突、主管部屬關係、員工敬業度、組織文化、人力資源規劃、世代認同、人力資源發展模式、工作與環境配適度、工作滿足、組織承諾、離職傾向、生涯發展模式、知識移轉策略、工作生活平衡、激勵措施、多元化訓練、組織變革，以及組織禁忌等課題，堪稱相當地多樣化。

第二，在研究方法方面，主要是以文獻探討法為主，問卷調查法次之，而質性研究方法則較少見。這主要是反映出上開所討論的世代差異的系絡特性，世代差異也不易進行精確的量化統計分析。

第三，在研究對象方面，除了少部分是探討公部門組織之外，多數的研究是就私部組織進行探究，是以本研究在引述相關文獻時，仍需關注到公私部門環境的差異。

從以上相關研究所呈現的特色可知，目前此一主題的研究成果已

有相當累積，但最明顯不足之處，就在於以部門之研究相對稀少，因而造成此一主題對象涵蓋面之不夠盡全。對此，本計畫提出者認為，世代差異相關研究中，以公部門及公務人員為研究焦點者甚為罕見，主要原因可能有二。首先，就是在管理領域的組織行為研究方面，絕大多數的議題都是先以私部門為研究對象，爾後，以公部門為研究焦點之研究才會相繼出現。此種情形主要是因為典型的公共行政學者較為關注公共組織總體面的議題。直至近年來，公共管理學派的興起，才有較多的公共行政學者亦逐漸以個體面的組織行為議題為研究主題，而以公部門為探討研究對象進行相關研究。所以，從世代差異相關研究較為大量出現的時間大約近十多年來看，其中以公部門為研究對象的相關文獻不多，基本上就頗可理解。

除了以上原因之外，亦有可能是因為就公部門特性而言，其運作相對穩定，且由於其在人事制度上多數具有所屬員工一體適用的特質，故在一般人的印象中世代之間的差異性應該不大，因此也就沒有多加以研究的必要。

基於上述文獻的討論，影響世代差距的系絡因素，這些學者提供我們進一步思考的觀點。從上述國外的文獻，可以瞭解關於人力資源管理世代差異所包括的面向甚廣，但從這些文獻，大致可以歸納幾個重要的趨勢，可做為本研究未來繼續思考和探索的重點：

第一，美國的文獻對於世代的區分大體而言是相當一致，然而此種分類的階段和時期是否適合於我國。我國經歷了解嚴、政黨輪替等民主化等不同階段的發展，必然對於文官體系產生重要的衝擊和影響，這是在分析我國系絡不可忽略的因素。首先，必須對於這些關鍵事件加以釐清和分析。

第二，科技因素的影響：科技影響是全球化，且無遠弗屆，尤其對於千禧世代而言，更是影響其工作與生活相當關鍵的要素，故在分析世代差異時，更需要關注科技因素對於不同世代之間所產生的效應和影響。

第三，瞭解世代衝突及化解的策略：由於工作價值觀涉及的面向相當廣泛，為能更有效地運用有限的研究資源，本研究將聚焦於可能促成「世代衝突」的面向，將更有助於人力資源管理問題之解決。

第四、對於年輕世代的關注：由於組織具有持續性的特質，吾人常會假定過去的制度和行為模式和很很自然地延續到未來，但隨著新的世代進入職場，其有意或無意對會對於組織既有模式或行為規範構成挑戰，因此，如何瞭解新世代的觀念和行為，及其對組織造成的影響和衝擊也是許多文獻特別著力的重點(Deal et al., 2010; Hershatter & Epstein, 2010; Kowske et al., 2010; S. T. Lyons et al., 2012); Thompson and Gregory (2012)。尤其對於年 Y 代常會刻板印象，認為有他們喜歡抱怨、不忠誠(disloyalty)、貪婪(needy)、重權利意識等特質(sense of entitlement)(Becton et al., 2014; Costanza et al., 2012; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Thompson & Gregory, 2012)。

最後，對於世代差異的探究，就實務層面期能對人力資源管理運作能有所助益，故如何建立適合的管理措施應是本研究所欲探究重點所在和著力方向。國外文獻中關於跨世代管理策略討論的面向非常廣泛，但大體而言，有關輔導與培育、激勵措施、溝通模式、科技運用方式、以及工作倫理等，是多數文獻所重視的面向。

### 第三節 跨世代人力資源的發展趨勢

IBM 的政府企業中心(IBM Center for The Business of Government)，提出影響跨世代人力的六項趨勢，包括：增進新科技的使用來進行溝通、增進對於工作／生活彈性之期望、增進對於永續發展期望、增進對於員工報償和承諾新方法的需求、增進整體工作人力提昇的需求，以及增進對於創新的重視(Hannam & Yordi, 2011)。這六項趨勢可以做為思考跨世代人力資源管理的一項思考的方向，以下進一步論述如下：

#### 一、組織溝通的科技運用

管理者必須考量如何讓不同世代團體之間能夠進行有效地溝通。例如，千禧世代偏好和習慣於運用社交媒體來進行溝通，而此世代的成員認為老一輩的人似乎無法能夠掌握這項科技。故一個多元而具包容性的職場應該逐漸瞭解世代差異，而能夠促進不同世代成員有效地溝通。

## 二、關於工作生活平衡的期望

工作如何定義會有世代的差異，隨著資訊科技的發展，對於工作彈性的可能性和做法，不同世代的成員可能也會有不同的期望。例如，嬰兒潮世代通常習慣於長時間的工作，對於工作生活平衡的需求也較低；相較於 X 世代與千禧世代，希望工作時間較短，能有更多時間在休閒及相關之活動，更重視工作生活品質的要求。

## 三、對於培育和發展的期望

增進所有同仁的成長和發展是組織領導者的責任，組織能夠提供同仁專業成長的機會愈多，會讓同仁愈投入於工作。組織的同仁相信，個人的專業成長與組織成長的目標應是一致的。傳統官僚組織對於員工的訓練發展是較為僵化的；例如，在傳統典範下員工的訓練發展只能是往上、垂直式的移動；故其發展與其在組織的階層位置相關，當組織成員的升遷遇到組織時，其個人發展的機會也會受到限制。

新的典範是組織成員的發展，可以是垂直或水平的發展；朝水平的方向，組織成員發展的機會比較不會受到限制，尤其高階職位的公務人員當其升遷面臨停滯時特別能夠適用，這使得組織成員不斷地能夠發展新的技能，進而對於組織的發展能夠有所貢獻。在此方面世代差異的因素也必須考量。管理者通常必須思考兩項重要因素：

### （一）不同的學習方式

不同世代對於學習的方式和風格可能會有不同的偏好；例如，傳統及嬰兒潮世代偏好於課堂及專人指導的方式；而 X 世代及千禧世代則偏好於網路及線上的學習方式。尤其是社交媒體扮演了愈來愈重要的角色。對於年輕的世代，組織必須要能夠理解其對社交媒體的依賴及運用方式。

### （二）師徒制

對於千禧世代，許多管理文獻指出在跨世代的人力運作上師徒制是可行，而且備受推崇的培育人才式(Houck, 2011; S. Lyons & Kuron, 2014)。

## 四、對於報償和激勵的方式

由於不同世代員工的價值觀不同，激勵其努力工作表現的誘因和激勵措施也並不相同。例如，年輕世代更認同績效是由成果來決定，

而不是工作時數；在升遷的影響方面也會認為工作表現才是主要的因素，而不是由年資來決定。

#### **五、增進對於工作投入的程度**

管理者必須建立跨世代之間的橋樑，由於不同世代對於工作價值觀和態度不同，故組織面對不同世代能夠採取的激勵措施和作法也不能一成不變，而必須採取更靈活的作法(Ali et al., 2009; Thompson & Gregory, 2012)。是以如何領導不同世代的同仁，變成未來領導者的一項重要的挑戰。。

#### **六、對於創新的重視**

在跨世代的職場中維持世代多元性(generational diversity)是刺激創新的重要因素，由於不同世代之間對於解決問題的觀點不同，跨世代的團隊能夠提供更好的結果。



## 第三章 研究方法

### 第一節 本研究選用之研究方法

國內和國外對於世代差異的研究，許多研究是透過問卷調查研究的途徑，來探討世代差異的情形，然而此種途徑會面臨學者 Parry and Urwin (2011)所批評的問題，即透過問卷而呈現不同世代之間在量表分數上的差異可能是來自於「年齡效應」而非真正的世代差異；尤其是橫斷面(cross-sectional)的研究更容易出現此種困境，而針對此種困境比較合理的解決方式是採取縱時面(longitudinal)的研究，但受到研究期程和資源的限制，其實際操作的可能性並不高。

對於世代差異，學者建議應該更多從質性研究進行瞭解和探討。例如，Urlick (2012)探討世代認同(generational identity)，將其視為是組織衝突的基礎之一，他們認為組織中世代衝突有三種形式，即價值衝突、行為衝突，以及認同衝突。Foster 則將世代視為是一種論述的工作，是人們瞭解在時間與社會的流動中其所在位置的一種心智的結構，她不是用世代來區分受訪者，而是去檢視人們如何運用世代構念來做為其行為描述的一套架構。

另外，從過去幾年來國外關於世代差異文獻的檢視也可以發現，質性研究的文獻日趨增加，也日漸受到重視(Gursoy et al., 2008; Hershatter & Epstein, 2010; Parry & Urwin, 2011)。故基於上述的理由，本研究團隊認為透過質性途徑來瞭解不同世代公務人員的差異，應是比較可行與合理的作法。

具體而言，為達成本研究前述之研究目的，本研究擬以下述幾種研究方法作為資料蒐集與分析之用，但因本研究尚在構思和發展階段，因此，擬採的研究方法可能會遭遇部份困難，為此，針對這些可能的困境，本研究案將可行的解決途徑一併提出，期能將本研究案實際進行時所可能遭遇的困境減至最低程度，本研究各項研究方法的操作方式簡述如下：

#### 一、文獻分析法

本研究文獻蒐集的範圍，將以國內外政府部門人力資源文獻資料



中「世代差異」和「跨世代人力」有關者為焦點，包括國內外相關領域之專書或期刊論文、相關之學位論文、相關之委託研究案報告、相關政策倡議團體報告以及國際性組織所發表之報告等。

透過文獻蒐集與分析的方法，研究團隊希望能夠達成兩項目的。首先，研究團隊將廣泛蒐集國內外政府部門人力資源文獻中探討世代差異議題之相關文獻，一方面希望透過相關文獻資料的整理與歸納，勾勒出現有政府部門人力資源文獻對於世代差異議題討論的焦點，作為進一步分析的基礎。其次，研究團隊也將蒐集國外有關跨世代人力運用的相關文獻，作為建構我國政府部門人力資源管理運用之參考。

本研究會將前述專家學者與實務界人士之訪談內容，整理成完整訪談記錄稿，以呈現各位專家學者對於人力資源管理與策略之看法與建言，特別是公務人員世代差異之看法。

## 二、焦點團體訪談法

為進一步了解不同世代之公務人員對於跨世代人力資源管理之看法，研究團隊將以文獻分析的成果為基礎，透過焦點團體訪談法，來了解關於世代差異的管理看法及相關建議。焦點團體參與者本身即是知識淵博的領導者和專家，由受訪者之間互動所引發「即興的」反應，是為「洞識」(insight)的基礎，而有助於瞭解對世代差異的認知和觀點。焦點團體座談還能提供一些個別訪談所沒有的優點（王文科、王智弘譯，1999:16）。其主要的優點即是依研究所須，將研究對象進行分組，並使之就特定主題分別提出相關看法與進行意見交流，所以此種方法可以蒐集到較為開放、豐富與多元化之資訊。尤其是除了可以蒐集到受訪者對特定議題之個人意見之外，亦可蒐集受訪者間互動所產生的相關看法。

故本研究透過焦點團體座談可以瞭解不同世代的具有的特徵，以及不同世代之間所存在的差異。例如，Gursoy 等人的研究即透過焦點團體的探究發現，美國職場中不同世之間對於的世界觀的最大差異是對於「權威」的態度，以及「工作在其生命中的重要性之知覺」。在職場中對於權威的不同態度，可以顯示出其接受、質疑，甚至反叛傳統的觀點，以及對現存差序格局的看法；而對於工作與生活的知覺，則可以瞭解其在在工作上願意投注時間和心力的態度(Gursoy et al.,

2008)。

本研究團隊在深入了解不同世代之立場與價值觀的偏好之後，進行歸納分析，並整理成書面資料，希望能針對所整理出的資料進行討論，並於討論中，針對如何於政府部門人力資源管理中的世代差異，以及跨世代人力資源運用等問題逐漸凝聚出政策共識。本研究預擬兩場焦點座談，其可能的安排分別論述如下：

經過上述焦點團體法，本研究嘗試整理出中央政府公務人員對於人力資源管理策略之建議，以及改善之道，特別是中央政府部會公務人員世代差異之看法。

### 三、次級資料分析法

由於焦點團體的質性分析，受限於樣本無法更全面地瞭解受訪者的態度，故建立更具循證基礎的資料，有其必要性。為達成此目的，本研究擬就陳敦源教授所主持之「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」中所建立的問卷資料進行分析，主要基於下述的 2 點理由：

1. 以本計畫的委託需求書中即指出，本研究主題既係由「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」延伸才來，而該研究報告的研究建議中亦指出，可針對此部分進行補強和延伸。故為了延續委託單位的需求，從世代差異的角度對此資料進行分析應有其合理性。

2. 「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」，建立一份名為「公部門整體工作環境與認知之調查」問卷，此調查問項包括公務人員績效評量、個人創新意願、公共服務動機、工作家庭衝突、風險偏好、領導與溝通、弊端揭發、公眾關係、跨部門認知、及工作滿意度等面向。可以很清晰瞭解公務員在公務職涯發展對於組織各種管理的認同度。與本研究主題所欲探究的主題密切相關，透過將其中資料進行年齡的分析，應有助於瞭解不同世代在工作相關態度的差異，進而有助於建立適合跨世代運作的人力資源管理措施。

## 第二節 焦點團體訪談之規劃

### 一、參與者之招募與選取

研究團隊已經於 7 月 18 日上午與下午於考試院，分別舉辦兩場焦點座談會，論述如下：

#### (一) 第一場焦點座談會：年輕世代公務人員

此次焦點團體法之名單，本研究預計邀請六位年輕世代公務人員，在參與者的除了是高等考試二級和三級新進的人員以外，希望也能考量不同「性別」「服務機關」及「職系」等，參與者的簡要資料表如表 3-1 所示：

表 3-1 參與者的簡要資料表

序號	性別	服務機關	職稱	年齡	教育程度	職系	職等	公職年資
1-A	男	中央二級機關	專員	30-35	碩士	法制	7	2
1-B	女	中央三級機關	課員	25-30	學士	人事行政	6	2
1-C	男	中央三級機關	科員	30-35	碩士	衛生行政	7	7
1-D	女	中央三級機關	助理研究員	25-30	碩士	土木	7	1
1-E	女	地方二級機關	科員	30-35	學士	人事行政	6	1
1-F	男	地方二級機關	課員	30-35	學士	戶籍行政	6	2
1-G	女	地方一級機關	科員	25-30	碩士	一般行政	7	1

## (二) 第二場焦點座談會：年長世代公務人員

選擇年長世代公務人員之理由，主要在於年長世代公務人員多半具有曾經或現在擔任主管職位，具有編列預算、提供建言，以及政策制定之能力，故藉此座談會可以提供本研究之人力資源管理運用策略之建議。同時，年長世代公務人員亦可以針對人力資源相關議題暢所欲言，以裨益本研究目的。本場次座談會邀請詳細名單如表 3-2 所示。

表 3-2 參與者的簡要資料表

序號	性別	服務機關	職稱	年齡	教育程度	職系	職等	公職年資
2-A	男	中央二級機關	處長	50-55	博士	人事行政	12	27
2-B	女	地方一級機關	技正	50-55	碩士	衛生技術	9	25
2-C	女	中央一級機關	科長	45-50	碩士	社會行政	9	27
2-D	男	地方二級機關	處長	50-55	碩士	交通技術	11	27
2-E	女	地方二級機關	主任秘書	55-60	碩士	企業管理	12	33
2-F	男	中央二級機關	科長	50-55	博士	一般民政	9	26

### (三) 第三場焦點座談會：專家學者

選擇年長世代與年輕世代專家學者之理由，主要在於年長世代專家學者多半屬於戰後嬰兒潮出生，比較具有年長世代思考與行為之特質，故藉本次座談會可以提供人力資源管理運用與策略之建議。同時，年輕世代之 X 世代專家學者亦可以針對人力資源相關議題發表相關意見，並與年長世代對話，以增進本研究之目的。本場次座談會邀請詳細名單，如表 3-3 示。

表 3-3 參與者的簡要資料表

序號	性別	服務機關	職稱	年齡	世代
3-A	女	前中央三級機關首長 (已退休)、私立○○ 大學管理相關學系	副教授	60-70	嬰兒潮世代
3-B	女	私立○○大學公共政 策相關學系	教授	50-60	嬰兒潮世代
3-C	男	中央二級機關副首 長、國立○○大學公 共行政學相關學系	副首長、 兼任副教 授	50-60	嬰兒潮世代
3-D	男	國立○○大學公共行 政相關學系	副教授	40-50	X 世代
3-E	男	國立○○大學公共行 政相關學系	副教授	40-50	X 世代
3-F	男	國立○○大學公共行 政相關學系	助理教授	30-40	Y 世代

## 第四章 研究結果與分析

### 第一節 次級資料分析

#### 一、資料來源

考試院在 104 年透過委託國立政治大學陳敦源教授主持之「從循證人力資源管理建構激力導向的公共服務:公務人員職涯發展模式初探與規劃」,研究計畫中建構文官問卷「公部門整體工作環境與認知之調查」,調查對象為我國中央與地方機關經銓敘部銓審定之現職公務人員,但排除軍人、警察、教師、醫事人員及事業機構人員、法官及檢察官,本次分析的樣本 3,455 人。由於調查問項包括公務人員績效評量、個人創新意願、公共服務動機、工作家庭衝突、風險偏好、領導與溝通、弊端揭發、公眾關係、跨部門認知、及工作滿意度等面向。因有鑑於調查資料寶貴且具參考價值,故本研究就此資料與年齡之間的關係做進一步探究。期使透過上述幾大重要面向深入了解不同年齡層在這些面向的態度是否具有差異,進而可做為跨世代人力資源運用的參考。

#### 二、分析方法

原調查之問卷依李克特量表所設計的 6 點尺度,每一問項回答選項 1~6, 1 為非常不同意、2 為不同意、3 為稍微不同意、4 為稍微同意、5 為同意、6 為非常同意。即分數愈高代表同意的程度愈高,本研究運用變異數分析(ANOVA),以瞭解不同年齡層級的公務人員,對上述公務生涯的相關態度,是否存在差異。而根據本研究的需要,將對象分別為 4 年級(40-49 年次)、5 年級(50-59 年次)、6 年級(60-69 年次)及 7 年級(70-79 年次)等四群組作為統計分析之依據<sup>4</sup>。樣本分布情形,4 年級有 378 人、5 年級有 1215 人、6 年級有 1061 人,7 年級則有 791 人,共計 3445 人。其人數比例,與目前我國公部門的結構大致相當。透過變異數分析來探討公務人員在「績效評量」、「個人創新意願」、「公共服務動機」、「工作家庭衝突」、「風險偏好」、「領導與溝通」、「弊端揭發」、「公眾關係」、「跨部門認知」,以及「工作滿

<sup>4</sup> 在當時原始樣本中有 6 位 3 年級(30-39 年次)的公務人員,因現今公務體系 3 年級公務人員皆已屆齡退休,排除於分析的樣本中。

意度」等面向是否存在差異。

### 三、資料分析結果

#### (一) 在績效衡量方面的年齡差異

在這個面向上，主要有 5 個題目，包括「我的才能可以在工作上得到發揮」、「比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作」、「我能夠明確的描述出我機關的目標」、「我的工作績效能夠獲得主管肯定」以及「我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現」，這幾項題目與公務人員的組織目標設定及績效考核有關係，從不同年齡層在這些問題的平均數方面的差異大致可以看出，愈年長的世代的平均數，其在工作上可以發揮的程度愈好，績效受到肯定的情況也愈高。這似乎也顯示，在考績的衡量方面，年輕世代感受到較多的才能難以發揮的情形，也較難在工作績效方面獲得主管的肯定，以致於在考績衡量方面似乎不如年長者的表現。另外，從變異數分析的結果顯示，每個題目都呈現極為顯著的關係。公務人員不同的年齡階層，對於「績效衡量」的態度，具有明顯的差異。

表 4-1 不同年齡層在「績效評量」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
我的才能可以在工作上得到發揮	4年級	378	4.931	.9216
	5年級	1215	4.759	.8564
	6年級	1061	4.554	.9256
	7年級	791	4.305	.9636
	總和	3445	4.610	.9326
比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	4年級	378	4.802	.9099
	5年級	1215	4.586	.8765
	6年級	1061	4.402	.9054
	7年級	791	4.263	.9422
	總和	3445	4.479	.9195
我能夠明確的描述出我機關的目標	4年級	378	5.098	.7766
	5年級	1215	4.947	.7482
	6年級	1061	4.729	.8964
	7年級	791	4.474	.9970
	總和	3445	4.788	.8842
我的工作績效能夠獲得主管肯定	4年級	378	4.796	.9951
	5年級	1215	4.717	.9124
	6年級	1061	4.587	.9373
	7年級	791	4.416	.9086
	總和	3445	4.617	.9371
我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	4年級	378	4.468	1.1285
	5年級	1215	4.306	1.0869
	6年級	1061	4.153	1.1514
	7年級	791	4.058	1.0834
	總和	3445	4.220	1.1180



表 4-2 不同年齡層在「績效評量」的變異數分析

		平方和	自由 度	平均平 方和	F	P值
我的才能可以在工作上得到發揮	組間	142.963	3	47.654	57.491	.000
	組內	2852.261	3441	.829		
	總和	2995.224	3444			
比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	組間	96.538	3	32.179	39.334	.000
	組內	2815.143	3441	.818		
	總和	2911.682	3444			
我能夠明確的描述出我機關的目標	組間	148.519	3	49.506	66.963	.000
	組內	2543.944	3441	.739		
	總和	2692.463	3444			
我的工作績效能夠獲得主管肯定	組間	57.193	3	19.064	22.108	.000
	組內	2967.264	3441	.862		
	總和	3024.457	3444			
我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	組間	57.845	3	19.282	15.623	.000
	組內	4246.813	3441	1.234		
	總和	4304.658	3444			

## (二) 在個人創新意願的年齡差異

在這個構面上，包括「在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好」、「我在接受新的想法時通常很謹慎」(反向題)、「相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人」，以及「我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用」(反向題)等 4 個題目。從平均數的比較方面，卻發現這 4 個題項，愈年長的世代所填答的問卷(不論是正向題或反向題)，其平均數都比較高，愈年輕世代的平均數則愈低。尤其是第一個題目似乎顯示，愈年長者改變工作方法的意願似乎愈強，這與我們過去普遍的認知，年齡愈大愈保守，而愈年輕接受新觀念的意願愈強的觀念，有些落差。另外，從變異數分析的結果顯示，除了第 4 題「我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用」這個題目未呈現顯著關聯之外，每個題目在不同年齡階層都呈現顯著的關聯。由於這個面向有兩個「反向題」，但似乎填

答者並未有效區辨出來，這個構面的統計結果，似乎有混淆的情況，仍有待後續研究進一步探討和釐清。

表 4-3 不同年齡層在「個人創新意願」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	4年級	378	5.183	.6879
	5年級	1215	5.086	.6828
	6年級	1061	4.977	.6960
	7年級	791	4.815	.7884
	總和	3445	5.001	.7225
我在接受新的想法時通常很謹慎	4年級	378	4.910	.7480
	5年級	1215	4.765	.8091
	6年級	1061	4.650	.8064
	7年級	791	4.563	.8056
	總和	3445	4.699	.8077
相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	4年級	378	4.796	.8034
	5年級	1215	4.636	.8134
	6年級	1061	4.513	.8225
	7年級	791	4.374	.9149
	總和	3445	4.556	.8490
我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已經採用	4年級	378	2.905	1.1952
	5年級	1215	2.788	1.0527
	6年級	1061	2.771	1.0239
	7年級	791	2.857	1.0268
	總和	3445	2.811	1.0553

表 4-4 不同年齡層在「個人創新意願」的變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F	P值
在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	組間	49.156	3	16.385	32.239	.000
	組內	1748.840	3441	.508		
	總和	1797.995	3444			
我在接受新的想法時通常很謹慎	組間	39.302	3	13.101	20.420	.000
	組內	2207.545	3441	.642		
	總和	2246.846	3444			
相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	組間	57.771	3	19.257	27.327	.000
	組內	2424.834	3441	.705		
	總和	2482.605	3444			
我幾乎不相信新的作法，除非大多數其他的人都已採用	組間	7.369	3	2.456	2.208	.085
	組內	3827.989	3441	1.112		
	總和	3835.358	3444			

### (三) 在公共服務動機的年齡差異

在這個構面上，有 4 個題目，包括「我願意將『人民及社會的利益』擺在『我的個人利益』之前」、「政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的」、「執行公共服務對我來說是一種公民責任」，以及「我認為許多社會救助計畫是不可或缺的」等，從平均數的比較方面，發現這 3 個具有顯著差異的題項中，愈年長的世代所填答的問卷，其平均數都比較高，愈年輕世代的平均數則愈低。代表愈年長的公務人員，其公共服務動機愈強，愈年輕的公務人員其公共服務動機反而愈弱。這與我們一般認為，年輕人愈有公共服務的熱情，似乎有些落差。當然，這個題項具有高度的「社會預期性」(social desirability)，是否因而有偏誤的情形，是值得思考的課題。從變異數分析的結果顯示，除了第 2 題「政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的」這個題目未呈現顯著關聯之外，每一個題目在不同年齡階層都呈現顯著的關聯。

表 4-5 不同年齡層在「公共服務動機」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前	4年級	378	5.288	.6299
	5年級	1215	5.095	.7289
	6年級	1061	4.866	.8097
	7年級	791	4.621	.9114
	總和	3445	4.937	.8185
政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的	4年級	378	2.635	1.2052
	5年級	1215	2.669	1.1893
	6年級	1061	2.599	1.1009
	7年級	791	2.710	1.1198
	總和	3445	2.653	1.1489
執行公共服務對我來說是一種公民責任	4年級	378	5.368	.5915
	5年級	1215	5.181	.6483
	6年級	1061	4.963	.7445
	7年級	791	4.747	.8340
	總和	3445	5.035	.7462
我認為許多社會救助計畫是不可或缺的	4年級	378	5.090	.8351
	5年級	1215	5.043	.8307
	6年級	1061	4.953	.8421
	7年級	791	4.871	.8979
	總和	3445	4.981	.8535

表 4-6 不同年齡層在「公共服務動機」的變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F	P值
我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前	組間	161.622	3	53.874	86.396	.000
	組內	2145.709	3441	.624		
	總和	2307.331	3444			
政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的	組間	6.098	3	2.033	1.541	.202
	組內	4540.074	3441	1.319		
	總和	4546.172	3444			
執行公共服務對我來說是一種公民責任	組間	138.772	3	46.257	89.470	.000
	組內	1779.048	3441	.517		
	總和	1917.820	3444			
我認為許多社會救助計畫是不可或缺的	組間	19.529	3	6.510	8.999	.000
	組內	2489.207	3441	.723		
	總和	2508.736	3444			

#### (四) 在工作與家庭衝突的年齡差異

在此構面，有 4 個題目，包括「我的工作使得我沒有時間陪家人」、「為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修」、「為了兼顧家庭，我願意放棄升遷的機會」，以及「我的工作負荷量是合理的」等，從平均數的比較方面，發現這 3 個具有顯著差異的題項中，6 年級所面臨的工作與家庭衝突最為明顯，其次則是 5 年級，而 4 年級和及 7 年級這兩個年齡所感受到的工作與家庭衝突壓力是較低的。此發現與個人的生命週期有關，蓋 6 年級和 5 年級這兩個年齡階層面臨婚育及較年幼子女必須照顧的階段，其在工作家庭衝突方面的感受也會比較強烈。從變異數分析的結果顯示，除了第 1 題「我的工作使得我沒有時間陪家人」這個題目未呈現顯著關聯之外，每一個題目在不同年齡階層都呈現顯著的關聯。

表 4-7 不同年齡層在「工作與家庭衝突」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
我的工作使得我沒有時間陪家人	4年級	378	3.407	1.2288
	5年級	1215	3.412	1.2505
	6年級	1061	3.505	1.2683
	7年級	791	3.521	1.3271
	總和	3445	3.465	1.2721
為了兼顧家庭，我常無法參加訓練與進修	4年級	378	3.127	1.2230
	5年級	1215	3.472	1.2611
	6年級	1061	3.725	1.3260
	7年級	791	3.420	1.2512
	總和	3445	3.500	1.2873
為了兼顧家庭，我願意放棄升遷的機會	4年級	378	3.653	1.2421
	5年級	1215	4.025	1.2429
	6年級	1061	4.091	1.2393
	7年級	791	3.776	1.2835
	總和	3445	3.947	1.2604
我的工作負荷量是合理的	4年級	378	4.267	1.1166
	5年級	1215	4.085	1.1517
	6年級	1061	3.811	1.1944
	7年級	791	3.771	1.2617
	總和	3445	3.949	1.1996

表 4-8 不同年齡層在「工作與家庭衝突」變異數分析

		平方和	自由 度	平均平方 和	F	P值
我的工作使得 我沒有時間陪 家人	組間	8.803	3	2.934	1.815	.142
	組內	5564.301	3441	1.617		
	總和	5573.105	3444			
為了兼顧家 庭，我常無法參 加訓練與進修	組間	112.284	3	37.428	23.019	.000
	組內	5594.966	3441	1.626		
	總和	5707.250	3444			
為了兼顧家 庭，我願意放棄 升遷的機會	組間	85.105	3	28.368	18.123	.000
	組內	5386.385	3441	1.565		
	總和	5471.490	3444			
我的工作負荷 量是合理的	組間	105.742	3	35.247	25.007	.000
	組內	4850.164	3441	1.410		
	總和	4955.906	3444			

#### (五) 在風險偏好的年齡差異

在此構面，有 3 個題目，包括「我願意為了追求『更好的工作表現』而冒較大的風險」、「我願意為了追求『更高的金錢報酬』而冒較大的風險」，以及「我願意為了追求『更高的職位』而冒較大的風險」等。這三個題目「工作」、「金錢」和「職位」三個面向來瞭解公務人員風險偏好的情形。從平均數的比較方面來看，4 年級的公務員在「工作表現」的風險偏好最高，其次是 5 年級和 7 年級，而 6 年級則是最低，而在「金錢報酬」、和「職位」的風險偏好方面，這兩面向則顯得相當一致，都是 7 年級最高，依序才是 6、5、4 年級。在變異數分析的結果方面，這三個題目都與年齡具有顯著關聯，代表不同年齡階層對風險偏好的認知和看法有明顯的不同。

表 4-9 不同年齡層在「風險偏好」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
我願意為了追求「更好的工作表現」而冒較大的風險	4年級	378	3.683	1.2987
	5年級	1215	3.574	1.1893
	6年級	1061	3.416	1.1116
	7年級	791	3.541	1.0759
	總和	3445	3.530	1.1560
我願意為了追求「更高的金錢報酬」而冒較大的風險	4年級	378	2.423	1.2169
	5年級	1215	2.426	1.2227
	6年級	1061	2.533	1.2030
	7年級	791	2.943	1.2601
	總和	3445	2.577	1.2413
我願意為了追求「更高的職位」而冒較大的風險	4年級	378	2.614	1.2335
	5年級	1215	2.670	1.2199
	6年級	1061	2.695	1.1788
	7年級	791	3.110	1.2020
	總和	3445	2.772	1.2185



表 4-10 不同年齡層在「風險偏好」的變異數分析

		平方和	自由 度	平均平 方和	F	顯著 性
我願意為了追求 「更好的工作表 現」而冒較大的風 險	組間	25.172	3	8.391	6.308	.000
	組內	4577.029	3441	1.330		
	總和	4602.200	3444			
我願意為了追求 「更高的金錢報 酬」而冒較大的風 險	組間	144.936	3	48.312	32.206	.000
	組內	5161.852	3441	1.500		
	總和	5306.788	3444			
我願意為了追求 「更高的職位」而 冒較大的風險	組間	118.828	3	39.609	27.288	.000
	組內	4994.752	3441	1.452		
	總和	5113.580	3444			

#### (六) 在領導與溝通的年齡差異

此構面有 6 項題目，包括「我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項」、「我很信任我的主管」、「我的主管能夠有效激勵員工士氣」、「碰到與工作相關的業務時，我會主動溝通協調」、「我對於不瞭解之業務，會主動請示我的主管」，以及「我對於不瞭解之業務，會主動請教我的同事」。從平均數的比較方面來看，大體上 4 年級和 5 年級的公務員在領導和溝通方面的分數是高於 6 年級和 7 年級，蓋年齡愈大對組織的適應性愈好，在組織中也較易獲得相對的尊重，故在領導和溝通方面的情況會好。在變異數分析的結果方面，除了「我的主管能夠有效激勵員工士氣」和這「我對於不瞭解之業務，會主動請示我的主管」這二題之外，其餘四題都與齡具有顯著關聯。

表 4-11 不同年齡層在「領導與溝通」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	4年級	378	4.225	1.1021
	5年級	1215	4.050	1.0506
	6年級	1061	3.840	1.0679
	7年級	791	3.712	1.1286
	總和	3445	3.927	1.0924
我很信任我的主管	4年級	378	4.463	1.1946
	5年級	1215	4.492	1.0315
	6年級	1061	4.352	1.0972
	7年級	791	4.367	1.1227
	總和	3445	4.417	1.0932
我的主管能夠有效激勵員工士氣	4年級	378	4.148	1.2924
	5年級	1215	4.176	1.1581
	6年級	1061	4.055	1.2119
	7年級	791	4.063	1.2350
	總和	3445	4.110	1.2086
碰到與工作相關的業務時，我會主動溝通協調	4年級	378	5.183	.7032
	5年級	1215	5.098	.6310
	6年級	1061	4.975	.6371
	7年級	791	4.793	.7326
	總和	3445	4.999	.6780
我對於不瞭解之業務，會主動請示我的主管	4年級	378	5.135	.7914
	5年級	1215	5.096	.7087
	6年級	1061	5.062	.7294
	7年級	791	5.023	.7808
	總和	3445	5.073	.7419
我對於不瞭解之業務，會主動請教我的同事	4年級	378	5.352	.5740
	5年級	1215	5.257	.5839
	6年級	1061	5.221	.5638
	7年級	791	5.271	.6346
	總和	3445	5.260	.5898

表 4-12 不同年齡層在「領導與溝通」的變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F	P值
我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	組間	96.700	3	32.233	27.640	.000
	組內	4012.866	3441	1.166		
	總和	4109.566	3444			
我很信任我的主管	組間	14.088	3	4.696	3.940	.008
	組內	4101.502	3441	1.192		
	總和	4115.590	3444			
我的主管能夠有效激勵員工士氣	組間	10.844	3	3.615	2.478	.059
	組內	5019.680	3441	1.459		
	總和	5030.524	3444			
碰到與工作相關的業務時，我會主動溝通協調	組間	58.937	3	19.646	44.356	.000
	組內	1524.060	3441	.443		
	總和	1582.997	3444			
我對於不瞭解之業務，會主動請示我的主管	組間	4.229	3	1.410	2.565	.053
	組內	1891.337	3441	.550		
	總和	1895.566	3444			
我對於不瞭解之業務，會主動請教我的同事	組間	4.862	3	1.621	4.674	.003
	組內	1193.139	3441	.347		
	總和	1198.001	3444			

### (七) 在「揭發弊端」的年齡差異

此構面有 6 項題目，包括「若我的單位出現『不當管理』的情形，我會進行舉發」、「若我的單位出現『違反法令規範』的情形，我會進行舉發」、「若我的單位出現『貪汙』的情形，我會進行舉發」、「若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發」、「若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的『正式管道』進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）」，以及「若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的『非正式管道』進行舉發（例如媒體）」等。從平均數的比較方面來看，則可以明顯看出，不同的年齡層對於揭發弊端採取的觀點和管道有明顯的不同，例如，第 1 題到第 4 題，是關於內部揭發弊端的管道，這時候會發現 4、5 年級同意者就比較多，而 6、7 年級的同意者就相對比較少。相反地，對於外部揭發弊端的管道，不論是正式管

道如透過政風單位、廉政署、檢調單位或監察院，或非正式管道，如媒體等，都是愈年輕的公務人員同意的比例愈高。顯示不同年齡階層對於如何揭發弊端的認知和看法有明顯的歧異。另外，在變異數分析方面，除了第 1 題「若我的單位出現『不當管理』的情形，我會進行舉發」之外，其餘五題都與年齡具有顯著關聯。

表 4-13 不同年齡層在「揭發弊端」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發。	4年級	378	3.783	1.1333
	5年級	1215	3.686	1.1270
	6年級	1061	3.657	1.0847
	7年級	791	3.627	1.0856
	總和	3445	3.674	1.1058
若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發。	4年級	378	4.265	1.1511
	5年級	1215	4.095	1.1193
	6年級	1061	4.067	1.0703
	7年級	791	4.040	1.0450
	總和	3445	4.093	1.0926
若我的單位出現「貪汙」的情形，我會進行舉發。	4年級	378	4.653	1.0945
	5年級	1215	4.424	1.1074
	6年級	1061	4.367	1.1195
	7年級	791	4.401	1.0530
	總和	3445	4.426	1.1002
若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發。	4年級	378	4.426	1.1406
	5年級	1215	4.297	1.0829
	6年級	1061	4.226	1.1048
	7年級	791	4.142	1.0978
	總和	3445	4.254	1.1022
若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）。	4年級	378	3.923	1.2853
	5年級	1215	3.916	1.2154
	6年級	1061	4.026	1.1612
	7年級	791	4.192	1.0913
	總和	3445	4.014	1.1838
若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）。	4年級	378	2.413	1.0424
	5年級	1215	2.524	1.1598
	6年級	1061	2.716	1.1325
	7年級	791	3.028	1.1721
	總和	3445	2.687	1.1609

表 4-14 不同年齡層在「揭發弊端」的變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F	P值
若我的單位出現「不當管理」的情形，我會進行舉發。	組間	6.713	3	2.238	1.831	.139
	組內	4204.212	3441	1.222		
	總和	4210.925	3444			
若我的單位出現「違反法令規範」的情形，我會進行舉發。	組間	14.037	3	4.679	3.929	.008
	組內	4097.424	3441	1.191		
	總和	4111.461	3444			
若我的單位出現「貪汙」的情形，我會進行舉發。	組間	23.802	3	7.934	6.587	.000
	組內	4144.647	3441	1.204		
	總和	4168.449	3444			
若我的單位出現弊端，我會選擇向單位主管舉發。	組間	24.246	3	8.082	6.685	.000
	組內	4160.019	3441	1.209		
	總和	4184.265	3444			
若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「正式管道」進行舉發（例如政風單位、廉政署、檢調單位或監察院）。	組間	40.038	3	13.346	9.595	.000
	組內	4786.265	3441	1.391		
	總和	4826.303	3444			
若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的「非正式管道」進行舉發（例如媒體）。	組間	153.400	3	51.133	39.208	.000
	組內	4487.649	3441	1.304		
	總和	4641.049	3444			

#### (八) 對「公眾關係」的年齡差異

此構面涉及公務人員與民眾如何建立適切的關係，共有 6 道題目，包括「我認為『民眾覺得政府做事沒效率的說法』是不公平的」、「我認為一般民眾不了解公務人員的工作」、「為了替民眾爭取權益，我甘願承擔被長官責難的風險」、「我的工作會經常接觸民眾」、「我的工作會經常接到民眾的陳情」，以及「民眾的陳情會對我造成工作上的壓力」等，從平均數的比較方面來看，則可以明顯看出，不同年齡層的公務員，對於如何與民眾建立適當的公眾關係有不同的看法。似乎年齡愈長者對於如何與民眾建立適當的關係較有心得，而年齡愈輕的公務人員較不願意替民眾爭取權益而遭受長官的責難。而同時，年齡愈輕的公務人員也愈會感受到民陳情對其工作所造成的壓力。在變異數分析方面，除了第 1 題「我認為『民眾覺得政府做事沒效率的說法』是不公平的」之外，其餘五題都與年齡具有顯著關聯。

表 4-15 不同年齡層在「公眾關係」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
我認為「民眾覺得政府做事沒效率的說法」是不公平的	4年級	378	4.672	1.1369
	5年級	1215	4.691	1.0410
	6年級	1061	4.632	1.1052
	7年級	791	4.664	1.1952
	總和	3445	4.664	1.1080
我認為一般民眾不了解公務人員的工作	4年級	378	4.974	.7530
	5年級	1215	5.048	.7772
	6年級	1061	5.155	.7155
	7年級	791	5.271	.7258
	總和	3445	5.124	.7504
為了替民眾爭取權益，我甘願承擔被長官責難的風險	4年級	378	4.257	.9664
	5年級	1215	4.113	.9280
	6年級	1061	4.001	.9452
	7年級	791	3.751	.9704
	總和	3445	4.011	.9605
我的工作會經常接觸民眾	4年級	378	4.032	1.4654
	5年級	1215	3.763	1.5126
	6年級	1061	3.886	1.5188
	7年級	791	3.971	1.5640
	總和	3445	3.878	1.5238
我的工作會經常接到民眾的陳情	4年級	378	3.561	1.4394
	5年級	1215	3.258	1.4282
	6年級	1061	3.484	1.4324
	7年級	791	3.554	1.5084
	總和	3445	3.429	1.4547
民眾的陳情會對我造成工作上的壓力	4年級	378	3.775	1.3914
	5年級	1215	3.860	1.3747
	6年級	1061	4.128	1.2740
	7年級	791	4.358	1.2547
	總和	3445	4.048	1.3355



表 4-16 不同年齡層在「公眾關係」的變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F	P值
我認為「民眾覺得政府做事沒效率的說法」是不公平的	組間	1.937	3	.646	.526	.665
	組內	4226.157	3441	1.228		
	總和	4228.094	3444			
我認為一般民眾不了解公務人員的工作	組間	33.601	3	11.200	20.224	.000
	組內	1905.721	3441	.554		
	總和	1939.322	3444			
為了替民眾爭取權益，我甘願承擔被長官責難的風險	組間	88.984	3	29.661	33.046	.000
	組內	3088.597	3441	.898		
	總和	3177.581	3444			
我的工作會經常接觸民眾	組間	31.911	3	10.637	4.595	.003
	組內	7964.884	3441	2.315		
	總和	7996.795	3444			
我的工作會經常接到民眾的陳情	組間	57.827	3	19.276	9.174	.000
	組內	7229.928	3441	2.101		
	總和	7287.755	3444			
民眾的陳情會對我造成工作上的壓力	組間	153.775	3	51.258	29.454	.000
	組內	5988.417	3441	1.740		
	總和	6142.193	3444			

### (九) 在「跨部門認知」的年齡差異

公務員的跨部門認知主要是想瞭解其對於公、私、及非營利部門，在工作壓力、工作環境及工作吸引力等方面進行比較，總共有 10 道題目，包括「整體來說，我認為『政府部門』的工作環境會比『私人企業』來得好」、「整體來說，我認為『政府部門』的工作環境會比『非營利組織』來得好」、「整體來說，我認為公務人員的工作壓力比『私人企業員工』還要來得高」、「整體來說，我認為公務人員的工作壓力比『非營利組織員工』還要來得高」、「整體來說，我認為『政府部門的工作』比『私人企業』的工作來的有吸引力」、「整體來說，我認為『政府部門的工作』比『非營利組織』的工作來的有吸引力」、「如果『私人企業』的工作與『政府部門』的工作一樣有保障的話，我會想要到『私人企業』工作」、「如果『非營利組織』的工作與『政府部門』的工作一樣有保障的話，我會想要到『非營利組織』工作」、「我認為我很了解『私人企業』的工作性質及工作環境」，以及「我認為我很了解『非營利組織』的工作性質及工作環境」等。從平均數的比較方面來看，則可以明顯看出，不同年齡層的公務員，對於跨部門的認知有很大的不同。大體上，年齡愈大的公務人員愈能對於公務體系認同，也認為公務體系的環境比企業部門和非營利部門來得好，雖然，或許認為在公務體系的工作壓力不小，但他們似乎更強的意願留在公務體系繼續努力和奮鬥。相對地，年輕的公務人員，則較不認同這種看法，或許因為年輕公務人員在公務體系中的沈澱成本較低，其認為企業界若有較相對應的保障的話，或許會轉換跑道也有可能，這點是未來公務體系留任人才必須要密切注意之事。至於在變異數分析方面，除了第 2 題和第 3 題，這兩題關於「工作壓力」的看法未達顯著水準之外，其餘 8 道題目旨達到極為顯著的水準。

表 4-17 不同年齡層在「跨部門認知」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「私人企業」來得好	4年級	378	4.439	1.0619
	5年級	1215	4.300	1.0368
	6年級	1061	4.131	1.1213
	7年級	791	4.092	1.1241
	總和	3445	4.215	1.0922
整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「非營利組織」來得好	4年級	378	4.455	.9687
	5年級	1215	4.297	.9999
	6年級	1061	4.088	1.1255
	7年級	791	4.033	1.1325
	總和	3445	4.189	1.0770
整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「私人企業員工」還要來得高	4年級	378	3.862	1.0911
	5年級	1215	3.797	1.0984
	6年級	1061	3.826	1.1112
	7年級	791	3.790	1.1212
	總和	3445	3.811	1.1066
整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「非營利組織員工」還要來得高	4年級	378	4.143	1.1357
	5年級	1215	4.141	1.1060
	6年級	1061	4.105	1.0900
	7年級	791	4.020	1.1294
	總和	3445	4.102	1.1104
整體來說，我認為「政府部門的工作」比「私人企業」的工作來的有吸引力	4年級	378	4.323	1.0283
	5年級	1215	4.116	1.0422
	6年級	1061	3.914	1.1079
	7年級	791	3.796	1.1375
	總和	3445	4.003	1.0960
整體來說，我認為「政府部門的工作」比「非營利組織」的工作來的有吸引力	4年級	378	4.347	1.0218
	5年級	1215	4.132	1.0280
	6年級	1061	3.931	1.1235
	7年級	791	3.860	1.1569
	總和	3445	4.031	1.0985
如果「私人企業」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「私人企業」工作	4年級	378	3.804	1.3583
	5年級	1215	4.053	1.2724
	6年級	1061	4.311	1.2773
	7年級	791	4.571	1.2095
	總和	3445	4.224	1.2923
如果「非營利組織」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「非營利	4年級	378	3.786	1.3167
	5年級	1215	4.059	1.2443
	6年級	1061	4.237	1.2737

第四章 研究結果與分析

組織」工作	7年級	791	4.413	1.2241
	總和	3445	4.165	1.2705
我認為我很了解「私人企業」 的工作性質及工作環境	4年級	378	3.683	1.2844
	5年級	1215	3.766	1.2430
	6年級	1061	3.987	1.2247
	7年級	791	3.736	1.2313
	總和	3445	3.818	1.2441
	我認為我很了解「非營利組織」 的工作性質及工作環境	4年級	378	3.513
	5年級	1215	3.471	1.1389
	6年級	1061	3.422	1.1339
	7年級	791	3.281	1.1406
	總和	3445	3.417	1.1471

表 4-18 不同年齡層在「跨部門認知」的變異數分析

		平方和	自由 度	平均平方 和	F	P值
整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「私人企業」來得好	組間	47.082	3	15.694	13.297	.000
	組內	4061.103	3441	1.180		
	總和	4108.185	3444			
整體來說，我認為「政府部門」的工作環境會比「非營利組織」來得好	組間	71.134	3	23.711	20.795	.000
	組內	3923.469	3441	1.140		
	總和	3994.603	3444			
整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「私人企業員工」還要來得高	組間	1.819	3	.606	.495	.686
	組內	4215.539	3441	1.225		
	總和	4217.358	3444			
整體來說，我認為公務人員的工作壓力比「非營利組織員工」還要來得高	組間	7.751	3	2.584	2.098	.098
	組內	4238.283	3441	1.232		
	總和	4246.034	3444			
整體來說，我認為「政府部門的工作」比「私人企業」的工作來的有吸引力	組間	96.278	3	32.093	27.330	.000
	組內	4040.687	3441	1.174		
	總和	4136.965	3444			
整體來說，我認為「政府部門的工作」比「非營利組織」的工作來的有吸引力	組間	83.745	3	27.915	23.590	.000
	組內	4071.931	3441	1.183		
	總和	4155.677	3444			
如果「私人企業」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「私人企業」工作	組間	205.441	3	68.480	42.488	.000
	組內	5546.111	3441	1.612		
	總和	5751.552	3444			
如果「非營利組織」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話，我會想要到「非營利組織」工作	組間	122.205	3	40.735	25.781	.000
	組內	5436.815	3441	1.580		
	總和	5559.020	3444			
我認為我很了解「私人企業」的工作性質及工作環境	組間	45.770	3	15.257	9.933	.000
	組內	5285.114	3441	1.536		
	總和	5330.884	3444			
我認為我很了解「非	組間	21.748	3	7.249	5.531	.001

營利組織」的工作性質及工作環境	組內	4509.676	3441	1.311		
	總和	4531.424	3444			

#### (十) 在「工作滿足」的年齡差異

在工作滿足感的構面上，有 6 道題目，包括「整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇」、「整體來說，我很滿意我目前的陞遷狀況」、「整體來說，我很滿意目前機關的領導風格」、「整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛」、「整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施」，以及「整體來說，我很滿意我目前的工作」。從平均數的比較方面來看，則可以明顯看出，年齡愈長者對於工作滿足感的程度愈高，而年齡愈輕者，其工作滿足的程度較低，這可能與 6、7 年級公務人員職位較低、年資較淺也有關係。在變異數分析方面，6 道題目皆達到顯著差異的水準。

表 4-19 不同年齡層在「工作滿足」的個數、平均數和標準差

		個數	平均數	標準差
整體來說,我很滿意我目前的薪資待遇	4年級	378	4.378	1.0440
	5年級	1215	4.145	1.0764
	6年級	1061	3.964	1.1255
	7年級	791	3.750	1.1952
	總和	3445	4.024	1.1325
整體來說,我很滿意我目前的陞遷狀況	4年級	378	3.820	1.3624
	5年級	1215	3.737	1.2614
	6年級	1061	3.634	1.2279
	7年級	791	3.659	1.1114
	總和	3445	3.696	1.2309
整體來說,我很滿意目前機關的領導風格	4年級	378	3.984	1.2967
	5年級	1215	3.941	1.1763
	6年級	1061	3.741	1.2154
	7年級	791	3.668	1.2667
	總和	3445	3.821	1.2288
整體來說,我很滿意目前機關的工作氣氛	4年級	378	4.201	1.1976
	5年級	1215	4.222	1.1041
	6年級	1061	4.001	1.1619
	7年級	791	4.078	1.2341
	總和	3445	4.119	1.1665
整體來說,我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	4年級	378	4.466	1.0040
	5年級	1215	4.228	1.0891
	6年級	1061	3.912	1.1651
	7年級	791	3.731	1.2687
	總和	3445	4.043	1.1725
整體來說,我很滿意我目前的工作	4年級	378	4.561	.9895
	5年級	1215	4.444	.9057
	6年級	1061	4.138	.9780
	7年級	791	4.020	1.0660
	總和	3445	4.265	.9955

表 4-20 不同年齡層在「工作滿足」的變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F	P值
整體來說,我很滿意 我目前的薪資待遇	組間	128.516	3	42.839	34.373	.000
	組內	4288.484	3441	1.246		
	總和	4417.000	3444			
整體來說,我很滿意 我目前的陞遷狀況	組間	12.968	3	4.323	2.857	.036
	組內	5205.437	3441	1.513		
	總和	5218.405	3444			
整體來說,我很滿意 目前機關的領導風格	組間	52.937	3	17.646	11.797	.000
	組內	5146.916	3441	1.496		
	總和	5199.853	3444			
整體來說,我很滿意 目前機關的工作氣氛	組間	31.583	3	10.528	7.782	.000
	組內	4654.859	3441	1.353		
	總和	4686.442	3444			
整體來說,我很滿意 我目前工作環境中的 硬體設施	組間	204.334	3	68.111	51.733	.000
	組內	4530.393	3441	1.317		
	總和	4734.727	3444			
整體來說,我很滿意 我目前的工作	組間	136.461	3	45.487	47.770	.000
	組內	3276.574	3441	.952		
	總和	3413.035	3444			



## 第二節 焦點團體訪談分析

### 一、年輕世代公務人員對於世代的認知與觀點

首先，針對第一場座談會來自不同職系的參與者總共七位，將發言內容整理如下：

#### (一) 組織文化：公部門人事制度的規定和運作

初任公務人員通常比較不熟的多是公文書的撰寫，對於公部門組織文化方面，有時候公文書寫太過細節，導致不習慣。例如根據座談會參與者 1-A 表示：

對於一些比較..我來公共機關比較奇怪的地方，就比較沒那麼在意，比如說什麼加班要事前請啊，不可以事後請啊，諸如此類這種比較...還有那個職啊，職要偏小偏右那個，然後你在寫上行文的時候，你要寫...你要寫合先敘明。

因此，公文書寫對於初任人員而言，是一段摸索的過程。初任公務人員認為太過於細節，有時候一份簡單公文，卻可以因為修改來來回回，徒增困擾。但，者也是適應公務文化的第一步。

初任人員不熟悉業務，而公務體系繁忙，又無足夠時間交接，故根據座談會參與者 1-G 表示：

都是全面性的要調整自己的工作步調和生活。然後我們的新聞處的工作步調其實...是在綜合行銷科，所以主要是做市政行銷的工作，那整體而言工作步調是蠻快、緊湊，然後很多需要蠻長時間需要加班。那剛好又因為是初任公職很多事情不了解、不熟悉，然後甚至就不知道要問誰。可能工作上就比較吃力，然後這半年在調整這樣子。

對於初任人員而言，論述到有關於輔導員方面，根據座談會參與者 1-C 表示：

我以前我也是沒有人教，後來我覺得我應該要變成教別人的人。所以就變成後來新人啊，以前在 OO 地方服務的時候，只要是進我們科服務的新人，全部都會先過來我這裡。然後我會從公務的簽稿並陳、系統、差勤系統，我都全部講一次。然後可能會花個四天吧？雖然我不是輔導員，但是變成那個算是地下輔導員吧。

故輔導員的工作便相當重要，資深公務人員如何帶領初任人員，可能在執行上有點落差。此外，目前很多初任人員，皆是第一份工作，故經驗也只侷限於目前業務內容。故根據座談會參與者 1-F 表示：

可是進入公務機關尤其是戶政第一線，面對很多民眾，你必須變成說民眾你要把民眾比較尊敬，你絕對不能兇民眾，主任..第一天進去主任就跟我們講說，絕對不可以跟民眾吵架，因為跟民眾吵架吃虧的絕對會是你們，那其實在剛開..戶政其實關係到很多人民的個人資料，那處理上要非常小心不然可能就有觸犯個人資料保護法的危險。

前述參與者表示第一份工作最重要的是與民眾接觸，故服務是最重要的部分。長官也有交代，千萬不要與民眾發生衝突。

對於公務體系之依法行政部分，還是有些不太習慣等，例如根據座談會參與者 1-E 表示：

可是到政府部門的話，就是每件事情都是要依法規、依什麼，然後就是照舊案、抄舊案，就會有一點點不太習慣這樣子。

公務體系就是要依法行政，而這依法行政是必須要適應的。此外，不同的職等與職務，面對到的問題是有差異的，例如根據座談會參與者 1-B 表示：

所以基本上我們算總體有 2000 多個人，但我實際上管也是 600 多個人，只是在稽催時數的這個過程上非常地痛苦，因為不是每個同仁都會配合；而且我們工程單位很忙，大家都會常常出去跑工程，他們基本上根本不會在辦公室。可是你第一年 105 年，他是承襲之前的就是要達成 40 小時，40 小時（音調放高）的時數，那個是對！真的是非常的艱辛。

換言之，不同職系的工作與業務亦是不同，如何達成目標，考驗初任人員的能力。再者，有一位比較特殊的公務人員，曾經待過地方政府與中央政府，根據座談會參與者 1-C 表示：

雖然 31 歲，但是我 98 年我就考上公務人員了。我是 98 地特四等衛生行政的。然後去年又考上高考二級，中間其實我待了蠻多單位的，因為我待過最基層的，因為我是衛生行政嘛，所以我待過轄區的衛生所最基層的，然後我待過稽查大隊..待了快 6 年之後，然後才考上高考二級，現在分發在 OO 署。

這位已經不是初任人員，因為已經在地方政府工作過一段時間，才又考上高考，分發到 OO 署，具有相當多年的公務生涯。故，此為公務人員的經驗也比較多了。

與會中，有參與者提及《政府採購法》，目前《政府採購法》亦是初任公務人員比較害怕的部分。根據座談會參與者 1-D 表示：

但是比較頭痛的是採購法，因為研究單位用到的一些器具，和感測器其實都不是適規品。所以在採購法這一塊是非常地麻煩，那你既要找到有廠商願意做，可以做出來；又要就是經過那個採購法程序，所以這是目前比較需要適應的地方。

綜合前述各位參與者的說法，公務文化需要適應有公文書的書寫、業務的執行、依法而行政，以及瞭解《政府採購法》等等。而這些的適應方式，也就是公務組織文化的形成。

## （二）工作動機和想法

座談會的與會參與者提到，報考國家考試的動機與想法，例如參與人員代碼 1-C 表示：

但是我覺得我為什麼要當公務員，就是我覺得第一個，我覺得 CP 值蠻高的，如果以我們現在的，以我這一個行業的專業來講的話，因為我是公衛系畢業嘛，然後就是公衛系在外面的薪水其實沒有很好，如果你要很好你可能要到藥廠，或者是到其他地方當業務之類的，但是如果以我們一般從事公共衛生服務的來講，考公職是一個 CP 值蠻高的，所以我有蠻多同學都在公務界服務的，只是我覺得，我就很單純覺得 CP 值很高，然後我覺得我的專業可以符合這一個項目，然後我就會把興趣轉換成，欸！我覺得應該可以當飯吃吧？然後我覺得其實我也過得蠻快樂的啊。

年輕世代公務人員重視 CP 值，相對於私部門普遍入行薪資不高，公部門考上基本薪資確實比較高。

再者，與會者提到相關科系畢業，又要準備國家考試的動機。例如座談會參與者 1-B 表示：

我是比較負面的邏輯啦，就是我... 從小到大都在逃避面試的東西，然後考公職就是你一考上就是等分發，你就不要再去面試。因為我是高考三級，我不是高考二級，所以我就想說欸好，為了逃避面試我來準備公務人員。而且再加上我是公共行政系的。公共行政系基本上出路真的是蠻有限的，但是你有各式各樣的出路可是都跟所學比較沒有相關。不然就是你到私人企業去當所謂的行政助理，但是行政助理基本上就我朋友們現在的經驗就是，大部分都是打雜的，然後做一些跟自己的所學沒有相關，然後真的就是...最多最多 28K。所以...

可見公部門是有優勢的，確實可以需引人才報考。進一步針對這個議題，有與會者提到補習問題。國家考試是不是需要補習，見仁見

智。對於有補習者而言，座談會參與者 1-C 表示：

我想要補充一點，然後我有一個小小的理論啦就是那個，我後來因為待了這麼久之後我會發現就是，新進的同仁或是考(試)進來的同仁，我覺得你可以用一個東西去分辨他就是對於這個工作的熱情有沒有，就是他有沒有補習。通常有補習的都是比較沒有熱情的，他如果是沒有補習的..他可能...我自己知道我是要考什麼，所以我就很明確的準備，所以我覺得這就有落差。所以每一次新進同仁我就說他欸你有補習嗎？然後我就大概翻這個人，就是確認一下喔你是有補習的，那你可能就是會叫不動。

根據前述參與者發言，相關參與者對於曾經是否有補習，例如根據座談會參與者 1-E 之看法：

我是不同領域的，因為他那個可能比較有專業性。因為我是行政那～科目的話就是剛考試的時候就是你一直讀嘛，就是我那時候我的背景，跟我現在我在準備的考公職的那個科目是完全不一樣。我沒有讀法條...對，所以就是要透過補習。

綜合言之，國家考試考上 CP 值高，報考動機可以說是穩定，在穩定之中求發展。無論是否有補習，對於國家考試考取而言，則是有不同的看法，以及考上之後，是否能盡心盡力則也是看法不同。

### (三) 對國家考試價值之看法，及與長官的互動關係

為了考上國家考試，考生一般而言，準備許多，有些甚至多年準備。對於國家考試面試問題，根據座談會參與者 1-C 表示：

事情就是有點虛偽啦，我記得我那時候在那個，因為我其實年資蠻久的，其實應該算七年了吧，然後那時候我去考高考二級面試的時候啊，他考...因為那是應該是某一個考試委員吧。他就問了我一題說，問了三個口試委員就說，問三個考生就是說你為什麼要當公務人員？你覺得公務人員的核心價值是什麼？然後那時候他們，另外兩個人回答的，都是非常地官方，什麼廉正、忠誠、專業、效能、關懷。...對其實那時候我在旁邊，我已經就是有一點要做不做，就是對你想要翻白眼，我想說你講這個你可不可以離開啊。

面試涉及到基本公務人員的價值與信念，但能不能從面是當中測出需要的人才，有待進一步的討論。對於轉職部分，也就是公職將來有機會轉職到私部門。根據座談會參與者 1-B 表示：

準備好的話就可以離開公職。因為我想要再去往法律這一塊去精進。但就是看是轉換跑道，因為行政這塊就基本上比較固定。就我想要去

## 公部門面對世代差異之人力資源運用策略

跑一下 case 或者是看，就是像訴願會這樣子，就是有一個法制，有很多各式各樣的 case。對但是我的意思是說，就是一樣在公部門，就是行政。

對於此為公務人員而言，主要是自己的期許，能夠更進一步時，此為公務人員是會考慮轉職到私部門。

至於年輕世代與年長世代的關係，與長官的互動關係，例如座談會參與者 1-C 表示：

我覺得不要硬碰硬耶，就是要找他的方式吧。像那時候我剛換一個單位的時候啊，剛調去衛生局的時候那時候在疾病管制科，他說我們有辦一個就是因為是評選的活動吧，然後那時候其實在講說要不要辦記者會，就是擴大辦理這個活動然後科長就是說要辦，然後他不能理解說我們為什麼不想辦，後來我就可能用我的方式吧，我就跟他寫我就用白紙黑字打一下我覺得辦，有什麼優點然後不辦有什麼優點，優缺點幫他分析一下。然後給他之後看然後他看了大概五分鐘之後他就說，那好就不要辦了。就他希望有人跟他講清楚，因為股長可能都一直說他不想做因為他就是懶惰他不想做。但他就是不知道用什麼辦法去說服科長，然後他就叫我們想。然後我覺得，我就以我現有的方式然後告訴他，我覺得是可以溝通啦。

普遍而言，年輕世代對於年長世代長官的看法並不差。再根據座談會參與者 1-D 表示：

偶爾會有。因為其實我的長官他算是平常工作的時候，你會覺得他是一個好長官。可是偶爾他會就是，因為他的主觀意識就是非常強，然後他會覺得說他以前，像我這個年紀的時候，他是從基層這樣爬上來慢慢爬到是他現在的位置。但他是一個很認真的人他覺得我也要這麼認真。就是回家也要看報告，他說很多人覺得公務員回家就是休息 1 天工作 8 個小時、朝九晚五，那是他們啊。你是研究員怎麼可以就是，你假日看報告是一件正常的事，然後星期六星期天工作這也沒什麼，我平常都 1、2 點都還在看報告，你怎麼可以不看報告呢？對但是我覺得，我不是很認同這樣的想法就是，就是這個應該是自己，自己覺得要這樣做喜歡這樣做，那你就做得心甘情願，不是就是自己是這樣然後要求你的下面的也要這樣，因為其實一天有至少三分之一都在工作我覺得差不多了啦。

綜合前述，初任公務人員與長官的互動算是不錯，主要是以溝通為主。但，有時候長官希望部屬能夠以業務為重。

#### (四) 考績與升遷：報償和激勵方式

考績攸關於於年終獎金，對於考績結果的看法，根據座談會參與者 1-B 表示：

我只有另考（另予考績），因為我是新人，我們主任就直接說因為你是新人；所以今年就是你，新人都打乙等，好痛苦。

再者，對於考績的結果，主管是否會對部屬說明，根據座談會參與者 1-C 表示：

當然不會啊！地方的機關不會談，因為地方科長權很大；但是中央的會談欸！我來這邊之後發現他們會談。然後我覺得有一點誇張。可能中央時間比較多吧？他可以做這些事情。

此外，對於績效與獎金的看法，又根據座談會參與者 A 表示：現在這個生活，（不管）你說多有夢想多有熱血，終究要吃飯啊。所以我後來在跟我們同事在討論的時候，他就說因為考績這個東西就是，因為法令的規定就一定要用輪的，這或許是必要之惡或者是無可奈何的事情，可是有沒有可能是記嘉獎？因為記嘉獎就只是紙上記你一支嘉獎而已啊，跟麵包不一樣你可以拿來吃。如果記嘉獎可以換成錢，像這個國外的那種或者是我們台灣的公司一些，對他們有可能有季獎金或者是年獎金，Bonus 這樣子。那你這樣我即使知道，我今年已經考慮乙等，那我就少了半個月的薪水。可是我可以透過平常努力，讓長官看到，然後透過嘉獎這個方式，來讓我的薪水實質變多啊，那這樣子我相信大家都會更願意投入公部門工作這樣子。

前述各位參與者皆提到，如何讓績效更凸顯，如何與嘉獎連結在一起，確實是可以思考的方向。

對於公務人員訓練方式與在職進修與績效的關係，根據座談會參與者 1-B 表示：

我是覺得現在的訓練已經有點流於形式，就是你要求大家達成那些時數，然後像我們薦送人員去參加公務人力發展學院開的課，他應要求你一定要完訓。就譬如說長官，他通常都是像我們現在七月要報名就是九月去參訓，那這中間會發生什麼事，誰都不知道。長官可能臨時有會要開，或是立法院有動議要去開會，但是又必須要有人去參加這個訓練，他就要求你這就是績效考核項目之一。你一定要達成百分之百，你才可以拿到成績。那我就覺得這已經是硬性逼迫人家去參訓，而不是他真的有興趣去參訓。我覺得變成說，訓練這一塊把它變成績效考核，我就覺得這就已經不是本人的意志要去參加這個課程，而是因為我的機關需要這些人去參加課程，就是完成這個訓練。所以我就

## 公部門面對世代差異之人力資源運用策略

覺得這中間..或者可以把它從績效考核項目拿掉。然後加入什麼說，我們新進同仁可能有想要在職進修的需求，像在職進修我覺得這才是真正我們同仁想要去增進自己，就是才會認真地去努力學習到什麼，地這種項目去納入績效考核啦，我覺得啦。而不是就是很官僚的一個名目然後大家就是去填那個數字，我覺得啦。

與會與提及到公私部門能力與公平的關係，一般而言，能力應該要與升遷劃上等號，但對於升遷而言，座談會參與者 A 表示：

升遷，應該是想要問說，有沒有覺得不公平或者是什麼？升遷是很重要的事情，但是，我覺得升遷不管在公部門或私部門不公平的時間是很重要的事情，但是我覺得都不是公平的。

對於公務體系放假規定而言，根據座談會參與者 1-D 表示：你說這是連續做三年都是七天是不是（對啊），然後第四年開始 14 天，那中間就是不按理喻去增加你的假，這有點不太合理，為什麼第四年調到 14 天。假可以給鬆一點，不要這麼限制公務員吧！對啊因為給假又不是...不用這樣子啊！我覺得有一些規定其實，可以人性化一點..對啊！勞工都可以給了....

是不是可以放寬放假規定，則是涉及到法規規定部分。對於公務人員薪資部分，根據座談會參與者 1-B 表示：

因為我那個時候去上人事人員專業訓的時候，老師不是有說，因為勞工適用的是勞基法，他規定的是下限。也就是基本上（最基本的）對，就是最基本的。那老闆要加多少都隨他，可是公務員規定的是上限，最多就只有這些。那這樣的意思要把勞基法跟公務人員的那些法律這樣...平等地去審視他，我覺得這基本上就不公平。

對於工作結果無法控制，根據座談會參與者 1-G 表示：

我的工作比較不會接觸到民眾，因為新聞處的關係。但是我覺得我自己，是比較多的壓力是覺得很多事情是你自己沒有辦法控制。

經由焦點團體訪談，來自不同單位與機關的公務人員，本研究歸納出：首先，年輕世代比較重視個人權益，年輕世代普遍認為公部門較為單調、較無挑戰，且有時候公部門工作量雖大，但單純。年輕世代比較無法接受工作無資深人員帶領，人事輔導員相當重要，通常就要新人馬上上手。

由於參加座談者之職系與機關差異大，故參與者之發言仍然涉及到職系與機關或單位的工作性質之不同。基此，本研究可以整理出年輕世代約只能關注到自己業務，故論述多會比較著重於樹（工作），

而不是林（組織整體，包含士氣等）。

再者，年輕世代認為工作有意義最重要，要有成就感。對於基礎訓練而言，年輕世代認為基礎訓練並無多大用處，反倒是應該多增加一點公文的課程。年輕世代認為公務機關穩定，CP 值高。此外，年輕世代認為年長世代，比較會留一手。或者，比較喜歡在枝枝節節的地方做文章，例如公文訂的方式。對於業務辦理，同樣一件事，卻會因為不同的長官，做法也有所不同。

綜合言之，年輕世代並不怕吃苦，而是沒有成就感，公務體系文化又不適應。在加上，年金改革之後，年輕世代公務人員有較多選擇，易促使年輕世代公務人員出走。

而在人力資源策略方面，主要是初任公務人員的訓練，需要改變。同時，由於年金改革，對於初任公務人員而言，也有很大的影響，故公保與勞保可以銜接，更讓年輕世代公務人員有另一條選擇。

從前述焦點團體座談會之參與者與會發言，進一步，整理出年輕世代公務人員座談會之關鍵字：

關鍵字			
穩定	單調	長官	組織文化
成就感	重視下班時間	CP 值	訓練
績效	放假		

表格顯示出「穩定」、「單調」、「長官」、「組織文化」、「成就感」、「重視下班時間」，以及「CP 值」等等。年輕世代所處的環境，選擇確實較多，對於目前公務體系的運作也多所接受，但年輕世代公務人員確實有自己的想法。



## 二、年長世代公務人員對於世代的認知與觀點

接著，針對年長世代公務人員來自不同職系的參與者總共七位，將發言內容整理如下：

### (一) 人力資源的重要性

對於年長世代而言，對人力資源相當重視，也相當重要，根據座談會參與者 2-A 表示：

因為今天要談的議題是人力資源的運用，人力資源運用其實跟我的工作真的是非常密切，因為一個人從進到退，大概公務生涯裡面，像這樣的一個過程裡面其實他會受到外環境的那種影響其實非常大。那剛才其實也稍微提到說，最近的年金改革，我想不管是不是年金改革，有很多的變動都會對對你們公務機關裡面的這些同仁，都有很大的衝擊，這真的是衝擊，尤其這次的改革的處理..。

至於年金改革是否有衝擊到公務人力資源，則是有待時間與更多研究。至少從過去到現在，公務體系人力素質一直以來都是高的，只是要如何運用人力。根據座談會參與者 2-A 表示：

我們的教育，我們的人力資源水準本來就很高，我根本不怕這件事情。進來以後我們再好好地訓練，那你就在訓練的經費在什麼樣的措施上面去好好地，把這個資源丟進去。那就是要看你是不是願意，願意把資源做重新的配置，在公共系統裡面的在人力資源的這一塊，你要重新配置，因為你某些流動已經打開了。

與會者提到應該好好訓練與運用高素質的公務人力，要關注資源分配與人員流動問題。此外，主管與年資綁在一起，如何讓人力培訓更好，例如根據座談會參與者 2-B 表示：

但是我覺得現在我們在遴選主管的時候，畢竟還是用年資，所以當這個主管在那個位置上，他是不適當的，他絕對會造成那個部門不斷地在輪替。我覺得這是一個..這不是人事部門可以解決的，這一定是單位主管。因為所謂專業的提昇跟個人的成長，是這樣子來的。我們有很多的訓練課程，如果我們的單位主管本身並沒有人力資源概念，他上課是怎麼上的？輪序一二三四輪，這樣再好的課程，也輪不到我們認為優秀的同仁出去。因為你沒有在做一個，人才培訓的部分；因為我們在單位裡面，我們開了這麼多的課，但是上課是在做一個輪序的動作，我覺得這是一種浪費。

前述參與者認為單位主管應該要有人力資源概念，將人力做培訓，進一步達到培養人才的目的。

綜合言之，年長世代公務人員非常重視人力資源，主要原因來自於綜觀全局，以及以組織整體來看，故人力資源的升遷與留才，亦是公務體系的當務之急。

## (二) 工作動機和想法

首先，對於擔任公務人員的動機，根據座談會參與者 2-C 表示：我當初會進公務員這個行業，其實跟我的成長背景有很大的關係。因為我周圍的環境，全部都是公務員，除了少數的家庭沒有公務員，我是其中之一。所以我在那樣的環境裡面，就非常羨慕公務人員的生活，非常地優渥，就是在我們那個時..小的時候就會覺得很羨慕人家，公務人員家庭受到政府很多的照顧，那我們是在那個環境裡面唯一的，少數的非公務人員的子弟。所以就會覺得說一直抱怨爸爸為什麼不去當公務人員，那也就因為這樣的一個想法，所以就覺得真的公務員是可以做為一個未來的選擇。

對於考取公務人員而言，根據座談會參與者 2-E 表示：我步入公家機關其實是誤打誤撞。我從民國 73 年從美國留學回來，因為我娘家的因素，所以我覺得我應該回來，因為我其他的兄長都在國外，所以我應該要回來。但是我娘家對我這樣的決定是非常不認同的。所以我又有一番的那個..中間有一點困難這樣子。

不同職系與公營事業單位，有不同的處理問題。例如根據座談會參與者 A 表示：

剛才講到一個重點，因為他們有工會，這個工會我剛講的是它的好處，但是它有一個我覺得在我們現在體制上面，有產生一個問題就是，因為過去每次調薪工會的爭取，所以大幅地壓縮每個職級之間的薪資的差距，然後還有包括主管跟非主管。

對於擔任公務人員是一種榮譽，根據座談會參與者 2-D 表示：剛才講的所謂世代，當然有一些看法，跟大家來分享。這個世代我一直在想，老師有沒有清楚地定義是十年或二十年，都沒有嘛。因為我是覺得每個世代都有優的有劣的，即便是在我們這樣子一個五十幾年次，甚至六十、八十都有。那我嘗試先談我..我爸爸是台糖的工作人員，所以一開始我就設念要去當公務人員，那時候有一個基礎就是說，我認為公務人員的經濟是穩定的，有一個很好的經濟基礎可以去做很多事情。第二個是榮譽，那時候 78.79 年的時候夠考上高考，算是一種榮譽，所以想去挑戰看看。所以那時候是擔任公務人員最大的初衷跟動機。那時還沒有所謂服務人群啊，都沒有那種想法，純粹只是說

他是很穩定，他有很好的的一個退休，不過剛剛看到陳處長這樣講的話，的確感觸也很深，跟當初的這整個初衷，在年金改革之後真的是整個都破滅了。

與會者表示擔任公務人員是一種榮譽，但在民眾不瞭解的情況之下，正受到污名化。

綜合言之，如何激勵年輕世代公務人員，以及留住他們，將會是公部門的主要課題。

### (三) 工作價值觀點與激勵

臺灣經歷過幾次政黨輪替，其實已經發展出不同的價值觀，例如根據座談會參與者 2-A 表示：

在政黨輪替的過程裡面，當然也會有不同價值都會在過程裡面展現出來。那展現出來這些不同價值，就會對我們公務系統直接或間接造成蠻深遠的影響。

目前外界的氛圍，似乎對於公務人員是屬於不友善的，根據座談會參與者 2-F 表示：

因為現在有很多地方，對我們公務員，其實我覺得說相當不友善，包括國立大學的教授，因為我出去的時候我副主委，其實講這個..其實他..不過他們也快屆退、卸任了，他在英國的時候就對我講說，因為你們公務員都沒創新，都沒有那個價值，所以人家要砍你嘛。然後前幾天在一個會上，他又講了，你們沒有價值所以外界要砍你們。

另有參與者表示性別也是一種價值的表達，需要宣傳。根據座談會參與者 2-C 表示：

那在這裡呢？事實上性平處是 101 年成立的，大家都很清楚他是一個新的機關。他有很高的價值的使命感在，我們也都知道我們在加添給很多機關的是，感覺是一個非常大、沉重的壓力，因為我們知道性平是一個價值，然後呢大家的業務都非常地繁忙，性平不是是主要的業務。可是我們也必須要在這個過程裡面，不斷地告訴大家其實這個真的很重要。

民眾對於公務人員的看法，如何改變呢。根據座談會參與者 2-E 表示：

如果我們政府的整個機制，是要建構成為一個一流的國家社會的話。那如果我們是這些從業人員，理應要還給我們該有的社會地位跟尊重。那我相信我們也會非常努力來，維持我們應該要有的存在價值。

假如人員流動也是一種價值，策略的因應就很重要。根據座談會

參與者 2-A 表示：

所以你要讓人流動，如果流動本身能夠創造另外一種價值的話，那你就往流動的角度去設計一個策略。因為你流動你不見得說一定（要）有升遷，但是你讓工作讓他覺得是有價值有意義的。那也許（原文 maybe）他還會有一些動機吧，所謂內在動機能夠支撐他。

實現公務人員的理想性，相當重要。根據座談會參與者 2-D 表示：

就上次我是說我做了很多基礎性的工作，我做了些標誌、號誌啦、停車場還有一些管理，欸！真的看到很多人在使用。這種的一個力道，一直在支撐我說欸！我看到我自己的價值。

在公務體系當中，使命感是一種推動力。例如根據座談會參與者 2-C 表示：

自己還有一個價值就是說，我們可以被使用的。能夠真的是可以讓這個整個政府部門，可以再繼續往前走，跟著大家一起再繼續往前走這樣的一個使命吧。我覺得這是一種使命感，才能夠支撐自己繼續地往前。

「創造出被利用的價值」，根據座談會參與者 2-F 表示：我想第一個就是經濟因素當然是最主要的。那我覺得第二個因素，就是我常在講說，我們人要創造可被利用的價值啦。就一個機關，長官會用你並不是說基於什麼情誼、什麼這些象徵性價值。其實他主要就是說，我要利用你，你有可以被利用的價值。那我在想，我現在在中選會，我唯一的可被利用價值就是，我目前是一本百科全書，就是說活字典。

另外，如何建立對自我期許與期望也是支撐受訪者持續努力在公務界奮鬥的重要力量，根據座談會參與者 2-B 表示：

我希望有一天自己退休的時候，可以很驕傲地回首，某個案子是我曾經參與過的。我覺得這會是我在..我會走公務部門，是我覺得他是我覺得最有價值的地方。就像我現在，我就在幾年前有提出一個，就是我們發展一個行動載具給我們的同仁去，促進民眾健康的時候，把他的資料都帶在身上。那我提出來的時候，大家都在覺得我在講一個天方夜譚的東西，可是我覺得很高興的是，我在去年成功了。

對於公務人員世代之間的落差，參與者 2-F 有這樣的感嘆：年齡層大概都跟我差距將近有 10 歲左右，那時候我就感受到他們的工作態度跟我不一樣，因為他們覺得說，我們沒有任用資格，我們不會升官。所以我們就是應付就好了，啊有什麼新的工作，你一個碩士

欸，然後又是高考及格的啊你又升官，就說你啊你要多做一點，那時候這樣。上面找我們來的長官，也會覺得說啊對啊他們都不做，其實他們也忍受很久了，因為有新的人來，啊你們能承擔就給你們做一下，然後經過，然後中間他們就慢慢地退休的退休，後來我們慢慢有機會就升上科長，但是升到科長之後，大概就是彼得原理吧，就碰到頂了，再也上不去了。因為我們這個機關很奇怪就是，裡面的派系 掌到權的都是內政部的啦，所以他們的習慣就是找他們的人來這樣子。我是覺得說公務員有時候，非常可憐就是他會夾在兩個壓力者中間，一個是壓..夾在制度跟外界的不友善。以這次年金改革來看，大家都感覺到這是不友善的。另外一個就是內部裡面，有人事措施，有派系，像我們這種的就被夾在中間，那這個是一個部分。

綜合前述各位年長世代公務人員的看法，公務體系的價值較多元，且較模糊。如何在公務體系價值當中激勵出公務人員的士氣，相當重要，這也是年長世代的責任或是期待。

經由下午不同職系的座談會參與者，來自不同單位與機關的公務人員，本研究歸納出：

年輕世代重視成就，年長世代重視責任。普遍來說，年長世代因為已經位居管理層或是領導層，看到事務比較不同。年長世代著重於林（整體組織氛圍），也是重視樹（業務）。年長世代對於年輕世代之看法，年長世代認為年輕世代並非無法吃苦，而是年輕世代面對選擇的方式較多，尤其是年金改革之後，公保可以與勞保計算方式。年長世代認為如何肯定年輕世代，讓他們表現，相當重要，讓年輕世代可以實現理想性。年長世代當年所處時間點，報考公職。多半是為了國家服務。

綜合言之，當年金改革之後，公保可以銜接勞保，年輕世代公務人員離開公職的意願和誘因會增加。我們要思考的是，如何讓年輕世代願意留下來。雖然面對年金改革之際，但年長世代多數表示，還是會選擇公務人員做為職業。

因此，年輕世代與年長世代面對世代差異之人力資源，涉及到價值觀、訓練等等的差異，影響，甚至導致策略的選擇。進一步，整理出年長世代公務人員座談會之關鍵字：

關鍵字			
穩定	抱負	責任	組織文化
年金改革	理想	榮譽	價值
使命感	人力資源		

前述表格顯示出「穩定」、「抱負」、「責任」、「組織文化」、「榮譽」、「價值」、「使命感，以及「年金改革」等。

年長世代雖提及穩定，但更常談論抱負、責任、組織文化、留才與育才、還有使命感等。充分顯示出，年長世代對於公務體系的熱忱，是與年輕世代相異不大。但年長世代對於國家而言，更具有一份使命感，可能來自於長年擔任公務人員已經融入公務體系，或者來自於擔任「長官」職位，對於整體組織更具使命感。

### 三、年輕世代與年長世代之專家學者座談會分析

#### (一) 人力資源方面

首先，第三場座談會在人力資源方面，對於年長世代與年輕世代，例如座談會參與者 3-B 表示：

像人才考選和績效管理，我覺得在公部門大概有些東西要動可能…。工作倫理有公家的規範，當然是比較多一些，所以我覺得有些東西可能就需要一點時間。…像輔導培訓還有升遷培育，就是在訓練的部份，那..其實這個世代確實就是他們對於資訊科技，剛剛其實提到說對於視覺化的東西是蠻強調的，所以我們可能比較傳統。當然其實現在在公部門上課，大概也是比較活的方式啦，甚至已經有 PBL 正在引進。

以上訓練方面確實重要，進一步而言，針對人力資源管理方面，座談會參與者 3-D 論述如下：

對於這樣跨世代的人力，我們在人力資源管理上有沒有一些可以思考的重點？第一個在人才考選的部份，其實這可能是老掉牙的議題，可是在現在這樣往 Y 世代甚至未來 Z 世代走的情況，我覺得更應該要去重視我們的考選的部份，能不能拋棄填鴨式的考選方式？因為我..其實剛剛先進們都有提到，現在的年輕世代越來越會去搜尋資訊，所以行政學之父是誰這種題目，（其實）完全沒有意義啊。我上網搜尋一下就好了，我為什麼要知道這件事情？可是我們的人才考選如果還是一直用這樣的方式，其實他是非常無效的。反而我們應該要去 match 現在年輕世代，他所習慣的日常行為模式。那我覺得人才考選的部份其實，這種填鴨式的考選方式，勢必未來應該要更慎重思考如何能夠做一個大開大合的改革。

年輕世代與年長世代在考選制度取才，確實不同。與在人力資源方面，參與者 3-E 表示：

最後一點是從世代差異來談，對人力資源管理運用的策略。這就如同座談會參與者 3-C 表示提到的，意味著好像有差異這樣子，但是座談會參與者 3-A 表示也講到說，就是要尊重、互相欣賞、要善用，這也給我一個啟示就是，我們現在談的是領導者跟新世代之間的關係，但是在組織裡面，他其實還牽涉到新世代和舊世代的問題，簡單來說就是同仁跟同仁之間的問題，同仁之間也有世代，但是對領導者來說他是新世代。我的意思是說，你用差距的角度來看，剛才我講的東西很多都是偏向差距，譬如你要指出來直接相關的工作價值，在疏離感方面的表現是什麼？這是一個研究上可以把他去概念化，可以被形化。這個是比較去強調差異，但是如果強調整合的話，變成要去談社會

化(socialization)，組織的社會化。因為我們可以假想一件事，你家庭中也有世代差異嘛，家庭裡面你又為何不用世代差異？…假設新世代變成一股力量的話，如果他不是力量，當然就不用理他；但是他如果是已經構成一股力量的話，怎麼樣的一種社會化的方式，讓這些不同世代的人能夠彼此多一些社會互動的機會，…。因為我們難免會用這種角度來看，但是其實他們也有他們擅長的地方。社會化要怎麼做？我的意思是說他不是只有對領導者而言，因為組織裡面是一個整體，他不是只有領導者，他是一個整體氛圍的問題。

最後，溝通才是年輕世代與年長世代彼此尊重的關鍵，而在溝通去塑造組織良善氛圍。在這樣的氛圍之下，更有可能去建立團隊默契與領導力的培養。

年輕世代較不易接受傳統的權威性，反而是年輕世代重視溝通的重要性，參與者 3-F 表示：

因為過去我們可能認為，傳統的命令和權威，我就叫你這樣做；尤其到了公務體系，可能更有這種存在階層(hierarchy)的問題。可是底下的人，他們的背景變成是，我要知道為什麼。他也不是不願意做，但是你就是要讓他們知道做這件的意義何在。這個就是第一個我覺得存在的狀況。

換言之，年輕世代重視溝通，不若年長世代公務人員重視上對下的權威性關係。

## (二) 工作價值與職場關係

而在工作倫理方面，年輕世代與年長世代之間，有不同之處，例如參與者 3-E 表示：

工作上的倫理我覺得，我的感覺最大的問題譬如說，剛才座談會參與者 3-D 表示提到放炮、大鳴大放的事情，就是說他們可以直言不諱的在（網路上）講話。另外大概就是那些弊端的揭發。這些在過去那個年代，怎麼好去做這種事情，但是現在這個年代好像還在鼓吹。從（防治）貪腐的角度，窩裡反對公共利益有更大的保障。我覺得工作倫理最大的問題點是說，政治上越來越重視年輕人，但是行政上或法制上有無一些落伍的規定？因為我覺得我們要..就是說世代差異對人力資源管理上的影響，我覺得那個東西不是只有管理面，還會牽涉法制面，因為公務體系是依法行政的，法律就會框住他的行為。公務人員在抱怨的時候，便不是只抱怨管理措施、激勵措施不足，他還牽涉到法（制）的問題，例如公務人員服務法那些東西。所以這是一個整個係絡的問



題，我覺得這個變成是要一起看，只是在政治上會比較多人做到這種（的討論），但是在行政上比較少人提到這一塊。

法制會對公務人員造成影響，而這樣的影響將更進一步士氣與團隊合作。在考績制度方面，對於考績制度的處置，參與者 3-A 表示：既然講到銓敘部可以做什麼，我覺得銓敘部的考績制度…面談都是績效不好的人才面談，我覺得這是非常錯誤的概念。績效管理、考績制度是一個非常好的溝通工具，所以可不可以改成，績效面談是都應該做，但是你要改成全面性的辦理，讓各級主管都會績效面談，會問對的問題。因為他可以變成溝通工具、激勵工具、培訓工具，也可以變成後續..所以面談變成是一個大的議題，我覺得不要把績效面談說，只有不好的人才要績效面談，我覺得這個錯誤已經弄到，我覺得已經是很大的...績效面談是所有的主管都應該具有的能力，所以考績制度是不是可以把這個部份列入？但是我覺得是需要培育這些主管去做績效面談的，這是第一個。

考績制度的改革面，雖然有其正面性，但卻也需要隨著環境變化而與時俱進。此外，參與者 3-C 表示：

那又要講到說，面談真的是一個很專業的東西，這件事情（OOO）也有注意到，所以當時就在我還沒過去的時候，他就很重視。因為他是心理學出身的嘛，他很重視面談。而且我們都知道面談是個專業，你沒有專業你最好不要面談。不會面談技術的主管一去面談（部屬），結果就糟糕了，那個是專業。所以您講到面談，對所以為什麼說現在考績，我現在就要說，你不要去重視那個結果是怎樣，你反而是前面那個面談、輔導他，去跟他談。所以在這邊就是說，我覺得這個是好的，就是說面談的部份可以去加強，那加強的意思就是說，他跟過去的意思已經不一樣了。就是說因為現在升遷已經不再是工具，加薪也不再是工具，這個時候就是讓我們員工能夠更重視的，這種被重視的感覺、重視團隊這種東西，其實是反而變成這樣。就是說現在的面談應該要有新的生命。

選才制度的面談部分，也是一種多元參考的錄取方式。年金改革對於公務人員的影響，例如參與者 3-C 談及如下：

另外一個就是在激勵的方式，我們現在有個研究的題目就是，年金改革之後對新陳代謝的影響。這是在 OO 部提出來的，提到考試院做研究，就是說年金改革之後假設。一定會對新陳代謝造成影響，因為大家不得不延到 65 歲才能退休嘛。那你代謝不走，新的人進不來啊。必然產生這種情況，那就會碰到一些激勵的問題。我們過去那個

hierarchy 裡面，像日本的永業制其實靠兩個來激勵。最簡單的是靠職位跟待遇，你職位升遷了待遇就提高了嘛。…我們現在的公部門不再能夠靠職務來激勵，我們理論上可以講很多啦…；但是將來一定會遲滯了嘛，這時候怎麼辦？這個時候就要想，我弄個題目就是想就是說，當我看到許多危機的時候，還有用其他方式去處理。可是公部門就沒有人弄這個，所以要請專家學者幫忙做這個，我把題目弄出來。你在想那你激勵方式是什麼？我們在教科書、看文宣都可以知道幾乎就像.. 旁邊老師是專家嘛，用個人方式去領導、比較 soft 的方式去處理這種事情...但就是畢竟你要拿出來啊，所以這種激勵方式絕對跟過去是不一樣的。

最後，在年輕世代與年長世代，在激勵方面已經逐漸改變。在 hierarchy 方面，認知也是不一樣的。

### (三) 激勵與升遷

首先，激勵方面與升遷部分，兩者之間的關係確實很重要，誠如座談會代表 3-C 表示：

所以激勵方式一定不一樣，但是很奇怪就是我們那個溝通方式，我們那個年代也有長官可能..他都不會罵人，他會懂得去那個..現在有些比我年輕的長官還整天罵人。那你說這個世代...而且他也是博士出身的啊，在學校上的是心理的啊。那講出話來就是罵人啊！「你寫這個是什麼爛公文！影響我的決策框框，你寫什麼爛公文！」「你這個東西在科長跟專員面前說，你還不如那個專員！」退回去以後，那個科長很火大，那個專員邊走邊發抖。你講一句話很厲害，一句話得罪兩個人。這個東西我就常常納悶說，這個東西你說跟世代有什麼關係？我們現在每次講說要注意溝通、要向上管理、要知道你不一定比別人厲害、術業有專攻云云...可是你從他的言談，他就是（表現得）比人家強嘛。就這個..（從）一些（很細微）的事啊！

另外，而公務體系就重要就是服從，而服從與公務體系的相關性，例如參與者 3-C 表示：

但是就工作倫理，在我們公務體系裡面，工作倫理不要講什麼，工作倫理最要求的就是服從啦！以前一定是講服從的，因為就剛才有老師提到的，我走得路比你多，我吃過的鹽比你多，所以才得高血壓嘛。但是現在已經不是這樣啊，現在你這工作倫理講服從，服從不再只是靠著你的經驗跟那個在服從啊，你兩下子就可以拆穿啦！我們以前有個長官，幾年前下去再回來，他說你們這個資訊跟我三十幾年前都差

不多。講這句話就暴露自己，底下那些小朋友..你那個舊石器時代的人講那句話說，你跟我五十年前沒什麼差別，小朋友心裡就不爽啊。我們以前不敢對長官講後面這種話，說你那個是舊石器時代，我現在已經是太空梭已經飛上天空了，你還在講..。所以這說明我們那個年代說要講服從，我們若講服從說現在年輕人，現在世代裡面比較不會服從，你不要去講東講西的。因為他們不得不這樣啊，因為他獲取的知識，以前我們是垂直式的，我們是分散式的啊；他們比我們更厲害啊。

換言之，時代與環境的不同造就公務體系之公務人員組織環境與氣氛亦會不同。再者，升遷對於公務人員的激勵與影響也是慢慢消退，例如參與者 3-C 表示：

那你說像升遷，以後我們的公部門，坦白講也沒有、也沒有必要、也沒有辦法把升遷當作是一種激勵的工具啦。那這時候怎麼辦？...我們當一個領導者就是，成為領導者之前先成就自己的專業，成為領導者之後就是成就別人、成就團隊嘛。你怎麼把這團隊..然後團隊帶好之後，我們就..你以前學那堆東西嘛，工作滿足感、或者他團隊裡面..這個東西就是我們旁邊老師她以前在弄的那些事情啊。那所以當我們..我是在那邊我思考蠻多東西像這種，你既然沒有辦法用升遷當作激勵的手段，絕對沒有辦法啊，因為你升遷變慢了。再來員額精簡，最近我們還有人說要把官等職等變成要把他降低，我們考試委員說要把他降低，我說你有沒有搞錯？他說降低你就降低喔？那你現在已經（退休）期限往後延了，你現在又把他降低，那不是雪上加霜嗎？你這種概念要先弄清楚嘛，要有數據。所以有時候我們公部門的問題就在這裡，某司只考慮某司的，只分工看然後組起來就是...。

對於年輕世代而言，團隊建立是一種達成提升年輕世代的合作方式，團隊合作也可以當成是激勵的一種工具。進一步論述在激勵與溝通方面，年輕世代與年長世代。與會者代表 3-D 意見如下：

再來在激勵措施跟溝通，因為我覺得激勵跟溝通會是一個相輔相成的（機制）。在激勵和溝通的部份，...就是溝通模式和領導模式。我覺得現在的年輕世代裡面，其實他們有很多的想法，可是他並不一定願意跟你談。比如我們上課的現場就會發現一件事情，就是老師丟出來一個問題，你可能看起來同學好像沒有想要跟你回應，或者沒有想要跟你有什麼反應。可是說不定他私底下在，如果他有在用 Line，他說不定他在跟他的同學們..哇！在聊這個老師丟出來的問題聊得很熱烈。可是只是他表面上看起來他就沒有想要理你。...這就是現在年輕世代

的行為互動模式！換句話說我覺得現在的年輕人，其實是有他們自己的互動和行為模式，所以在領導上面一定要去做改變。我覺得我們過去長久以來所談的授權，應該要更能夠放一些空間給現在的年輕世代。

年輕世代有他們自己的想法，在行為與互動亦與年長世代也是不同，而這種差異不一定是衝突，可能是互補關係。對於世代差異之區別，與會者代表 3-D 表示：

可是我們在機關裡到底看不看得出來那些世代之間明顯的劃分？我覺得大的結構趨勢或行為可能不一定那麼明顯，可是他就會表現在剛剛很多先進提到的，那種小小的事件、行為互動上面。他不會是一個很大的，很明顯看得到的，你我就是不同。可是他會展現在很多日常工作上面的小環節、小事件上。…嬰兒潮世代可能在工作價值上，比較會著重在所謂的內在報酬；Y 世代則可能是在外在報酬，不過我覺得這還蠻 make sense 的，因為嬰兒潮世代在我們現在的公務機關中，他們大部分都已經是高階了，絕大多數啦，或者已經是資深的了。所以他過了中年之後，已經開始要去追求他的自我實踐自我成就。可是 Y 世代剛好面臨剛剛很多先進提到的，經濟衰退、蕭條等因素，他當然很重視外在報酬呀。因為我覺得我退休金沒了，薪水福利又被減了，所以他當然會比較重視外造報酬。我覺得這觀察某種程度其實蠻 make sense。

出生時代環境的不同，進入公務體系的時間不同，相關的福利亦會有不同。而年金改革，確實會影響到公務人員的服務意願。此外，對於考績制度的處置，與會者代表 3-A 表示：

既然講到銓敘部可以做什麼，我覺得銓敘部的考績制度，…面談都是績效不好的人才面談，我覺得這是非常錯誤的概念。績效管理、考績制度是一個非常好的溝通工具，所以可不可以改成，績效面談是都應該做，但是你要改成全面性的辦理，讓各級主管都會績效面談，會問對的問題。因為他可以變成溝通工具、激勵工具、培訓工具，也可以變成後續..所以面談變成是一個大的議題，我覺得不要把績效面談說，只有不好的人才要績效面談，我覺得這個錯誤已經弄到，我覺得已經是很大的...績效面談是所有的主管都應該具有的能力，所以考績制度是不是可以把這個部份列入？但是我覺得是需要培育這些主管去做績效面談的，這是第一個。

績效制度應該關注在更好的部分，而不是針對較差的公務人員進行績效面談。再者，在培訓方面，與會者代表 3-A 表示：

然後培訓的方式…因為這些（新）世代他不會在教室裡面，教室裡面的改變要改變，然後有的培訓方式要改變，體驗學習。我們不會因為知識而改變，因為知識對他們來講太簡單了，我們會因為體驗而有所不同，我覺得體驗的學習一定要放進去。尤其是在教室，classroom 的 training，但是現在 micro-learning 跟 mobile-learning，我覺得這個是整個世界的趨勢潮流，但是我們這裡的培訓好像完全都，好像都沒有看到這種影子。你去看保訓會的…不曉得他們在主管什麼..啊就是培訓！培訓這個部份我覺得要跟得上時代，如果你跟不上時代，你根本就沒有…對年輕人來講，他們會覺得啊這個都是紙上談兵，沒有什麼意義。所以我覺得..他們很喜歡落地，他們就是要看到績效，接地氣，他們就是在..專家在民間達人在現..，因為我覺得他們在第一線…

最後在培訓部分，年輕世代與年長世代關注的培訓焦點確實有不同。對於年長世代激勵與升遷卻是一種鼓勵。相反地，對於年輕世代激勵與升遷已不若年長世代來的具有發展性。

#### （四）科技應用與使用

因應新時代的媒體工具使用，尤其在科技應用方面，座談會與會者代表 3-D 表示：

在科技應用的能力與偏好，還有我覺得現在 Y 世代，或者年輕的這些同仁，他們會越在意說我在我的工作職位上，是不是越能夠有自我實踐的機會？他的自我實踐並不一定是成就主職，而是說我自己能不能在這工作上得到成就感？我能不能做我自己想做的事？還是說我一定都要聽從長官的指令？因為就像剛剛老師們都有提到，其實現在的主管的權威性是越來越薄弱，所以同仁的自主性就會越來越高。所以他反而會越來越希望說，我能不能在我的工作上面有一些，我自己可以發揮的空間。當然同樣地，如果他在這工作崗位上沒有辦法獲得施展的話，他的離職傾向和離職決定可能會比過去明顯一些。

無論是科技應用與個人使用習慣，假若沒有辦法在工作上獲得成就感，年輕世代更有可能傾向離職。接著，針對新興科技與媒體社群介面應用，與會者代表 3-D 表示：

像現在有一些網路上的年輕公務人員的社群裡面如 PTT 上，你隱隱約約就可以看到說，其實是有年輕公務人員是在討論說..譬如有人就丟出來說，我現在遇到這情況，我進來公部門三年，到底要不要離開？這就會開始引發 PTT 上的鄉民、網友們的討論，有些人就會鼓勵他離開等等。可是就是說年輕朋友會很習慣去擁抱這些社群，可是我們可能要去關心一件事情，當那麼多人都慫恿他離開的時候，這個趨勢和

傾向會不會越來越明顯？因為以前可能比較少人會在 PTT 上丟出來這話題說，我好不容易考上了，任職三年了。可是我好像覺得我不適應這文化，我要不要離開？大概以前很少會有人在 PTT 上丟出來這話題，可是現在他們已經是會赤裸裸丟出來這話題，然後也有很多的網友會跟他們做互動跟共鳴。

除了科技應用方面，年輕世代更敢於表達自己的想法，且熱於分享自己的意見，並尋求同儕團體的意見交流。同樣地，因應環境上與科技應用的差異，例如與會者代表 3-D 表示：

再來就是環境的部份，座談會參與者 3-C 表示也有提到，譬如國內的經濟環境在嬰兒潮世代和 Y 世代，其實都是歷經不同的（狀態）。比如經濟的榮景、政治變遷與政黨選舉、政黨輪替等等，其實我覺得每個世代剛好都歷經不同的環節。再來就是社群媒體，例如臉書這樣一個媒體的興起，還有 Y 世代甚至 Z 世代對於臉書這樣的社群媒體的興起，就那個同溫層的影響力其實是會更高的。而且他們會在意的是自己在臉書上的朋友，而未必會在意機關裡面的主管。然後你就看他在臉書裡面的好友，很有可能只是機關裡面的好同事，他可能會在意這些人，可是他未必會在意機關裡面那個熟悉的陌生人，就是我可能每天跟你共事，可是我沒有跟你那麼好的（情況）。這些都是很有可能目前就整體係絡來講，會影響到目前公部門的世代差異的係絡。當然剛剛有先進提到的年金、福利制度的變革，這一定都會有影響。

年輕世代公務人員在臉書上，會去區分長官與好友的差別。相對地，年長世代不會特別去區分兩者的差異。

在科技應用上，確實有些微差異。在資訊科技的運用方面，例如與會者代表 3-F 表示：

但是科技的進步也會造成一些問題。例如剛剛大家常提到的 Line。公務機關不是前鎮子有一件事情還一度上新聞，討論說公務機關長官到底適不適合用 Line 去指派任務？這個指派有沒有效力，出了問題要不要負責等等這些事情？這個其實就是一個很典型的例子，去反應過去傳統的想法跟現在新的科技之間的，不太接合(match)的地方。過去我們認為這個控制、命令很重要，我們要接受長官命令，然後很快反應、處理，這沒有問題。可是搭配了一個更便捷的科技的時候，反而造成大家更大的困擾。我看到訊息到底要不要讀？其實現在大家也知道 Line 有一個可以顯示未讀，但是其實你已經讀了的的功能。會不會這個時候長官其實很不高興？那你到底要看還是不要看，你看了要不要回？這個就是科技跟我們的觀念轉換過程中，觀念轉換得不夠快，跟

不上科技發展，進而出現的一個問題。儘管大家現在是說好，不應該用這種方式，或者說過度運用這種方式，但是我們出去工作的同學還是會回來講（抱怨）說，我（還是）隨時都是要回，而且有的時候還不能關聲音。當然也許他到了..就是說也許你會被這樣子指派，也許是你工作很重要，或是長官信任你，這個有一體兩面。可是他本身會是一個問題。我講的當然是一個比較 general 的狀況。

歸納言之，科技的進步與對長官的回應，確實也是年輕世代與年長世代的不同之處。年輕世代熱於接受科技應用，可能原因來自於周遭環境造就新興科技的使用。相反地，年長世代當時的環境，可能因為當時新興科技媒體正在發展中，對年長世代的衝擊較不大。而年輕世代深處於快速變動的環境，面對新興科技的衝擊，反而比較容易接受。不過也必須提及的，部分年長世代也喜愛使用新興科技，關鍵在於公務人員個人接受與使用程度。

#### （五）領導力與團隊領導

環境因素方面，領導者本身的領導力方面，對於年輕世代與年長世代而言，參與者 3-E 表示：

我覺得有一個比較麻煩的地方是，反而不是世代差異，反而是這個領導者本身。因為我們過去這個領導者的產生，也許是他在這工作上有很大的表現，也許是他專業可能比較強，也許是他比較值得信賴。但是我覺得這些東西，大部份是從長官的眼中來看。因為組織本身就是世代傳承，所以會被拔擢出來當主管、領導的人，基本上就是一種複製的概念。我長官是用怎樣的風格，大概就是複製怎樣的部屬當接班人。但是我們很少去注意一個問題就是，這個跟世代差異沒有關係，但是他可能在世代差異底下，他可能問題會更明顯。如果我的觀察是正確的，這個領導者產生的過程中，他就比較少談那個，他是帶人的能力是怎樣？他只是符合領導者，上層對他的一個看法，但是底下的人可能怨聲載道，這種事例可說是不勝枚舉。其實這個也不只是公部門的問題，私部門也會遇到。因為組織本來就是一個工具，他就同質性…一直不斷的（自我）複製。這個（問題）每一個世代都有，但是我覺得在年輕的世代這個問題就更大。

歸納言之，領導人與領導方式實質影響著年長世代與年輕世代公務人員，只是長官的領導方式會不會與時俱進。而在工作環境方面，參與者 3-E 表示：

還有一個議題就是說，同樣一個線型。就是剛才提到說，與工作直接相關的價值這個東西 identify 出來。我們承認一件事情就是，公務體系裡面做久了都會有異化(alienation)，疏離感的現象，我想這問題自古至今皆然。但是現在這問題是，同樣是疏離感，在 X 世代、(Y 世代、) Z 世代甚至更後面的世代，對這疏離感的表現到底是什麼？可能他是直接拍拍屁股就走人了？另外一個世代是，反正本來就是有疏離感，反正就是(對工作)沒興趣這樣，但是他可能就繼續在那邊撐著？但是可能新的世代就..。我的意思是說在研究上面來說，一些重要的現象，在不同世代的表現？也許不用分到那麼細，就是年輕的世代跟稍微年長一些的世代，在什麼樣的地方有怎樣的反應？我覺得對管理者來說，他要的是那些..他擔心人家工作異化，或者是擔心..他要的是什麼..成就感？成就感在古代跟現代的定義又不太一樣。我覺得對管理者來說，他要的東西是這樣的話，他比較能夠有想像力。我覺得這部份，不管是在管理上面，還是在教育訓練上面，可能都有一些需要。

前述組織工作與訓練，對於公務人員而言，如何讓公務人員不會有疏離感，在於組織環境與訓練的相關性。

更進一步而言，座談會代表提到一個重要的問題。即是對於勞動三權的重視，參與者 3-B 表示：

我就勞動三權的部份做點補充，就是其實公務人員協會運作不怎麼樣，其實我覺得新世代他們可以把這個..用一個協會的力量譬如說，包括一些團體的協商或是什麼..，我覺得很多時候，在那個公務機關可能沒有辦法去發聲的時候，可以去用這個協會的力量去做一些跟他的部門做一些，我們講的就是協商或者是，用這個組織的力量去做一些我們講協議，這樣的一個進行。所以我覺得或許那個公務人員的一個組織的，那個協會的法可以配套去做一個... (蔡秀涓問：所以您的意思就是說，因為公務人員當時就是用協會的法，而不是現在所謂我們講的公會，就是因為他說他是公部門的一些) 不能罷工...

年長世代與年輕世代對於工會的看法，年輕世代更為重視自己的權益以及保障。再者，在團隊建立與領導方面，參與者 3-E 表示：

怎麼在..怎麼建立一種團隊相互領導？我覺得這個可以去試著把他推行。我們現在還是以主管為中心，但是我們很少有這種相互領導的(機制)。好像學界會有，但是公務界不知道怎樣，讓他能夠長出這個東西來。我們還是習慣上而下的領導(原文是 top-down)，不是平行的領導，這個怎麼...。這個的效益就是年輕人覺得我是一個有用的..(旁



邊多人表示同意)但是這個不知道怎麼做。這個還是..因為這個建立在現在由上而下的的架構底下，要怎樣才能夠鑲嵌進去？我覺得這個是很大的問題。

歸納言之，因應公務體系與環境改變，激勵與升遷對於公務人員影響不大。因此，長官的領導力、溝通，以及團隊建立，則必須因應年輕世代的參與，也必須要有改變。

## (六) 世代差異

首先，對於世代差異的部分與存在，參與者 3-E 認為真有世代差異嗎？他的看法如下：

第一個問題是怎樣去證明世代差異，或者要如何歸因，我覺得在研究上可以去思考，概念與座談會參與者 3-C 表示的意見類似。第二個問題是，影響公部門世代差異的環境跟制度係絡，前面各位先進講的我也非常同意，最主要我們這個世代是資源匱乏的世代，這會影響他們的希望，會影響他們的工作態度。但是我覺得除了資源之外，還有另外一點是民主(轉型)，我覺得民主的教育，...推動平權等民主教育，(不管是)有意無意，其實都是在試圖讓年輕人的彈性活力能夠發揮，這是在政治上(的影響)。(同時)資訊也越來越多元，例如投訴以及軍檢這類的，這些都是大環境的氛圍(造成的)。就是彷彿越來越強調民主，權威是下降的...這是他們還沒進入公務體系成長的土壤。但是進到公務體系，我的理解是他是要來配合組織的，而不是組織去配合他。但是政治(的概念)上是配合他，而不是他來配合政治。所以這裡面我覺得，這些人進到公務體系，可能會產生很大的衝擊。我覺得這部份可能對於後面要談的管理，會帶來很大的衝擊。所以資源不足加上民主教育的問題，會對於我們在公務體系裡面造成很大的不確定性，我覺得這部份是目前看到比較大的變數。

該位代表確實點出公務人員進入公務體系之後，公務體系配合公務人員，或者是公務人員配合公務體系。此外，在社會環境因素方面，參與者 3-E 繼續表示：

我們在談世代差異的時候，有提到很多環境因素造成的，然後表現在那些層面上。我覺得更重要的一件事情，是應該把這些跟工作直接相關的價值，要能夠把他直接 identify 出來，我覺得這一點很重要。比如前面很多先進提到任勞任怨的問題，像父親這一輩的，大概都是這樣子。追求一些..反正..可能就是工作上..只問你..反正你怎樣努力就會有報酬對不對，但是這個年代可能不一樣。那麼到底什麼東西，是直接反應在工作上，或者從領導者眼中重大價值的特徵是什麼？...世代

之間要互相欣賞，這一點我同意，這個意思是說這個價值突顯出來之後，世代的優勢何在？…當然就是可能會牽涉到一些敏感性的訓練。組織發展（理論）裡面的這些敏感性的訓練的東西，我覺得這個可能在訓練中心裡面，可以去做這一類的事情。

換言之，年輕世代與年長世代尊重彼此差異，甚至欣賞，更為重要。年長世代願意承擔責任，不代表年輕世代不能承擔責任，而是在環境改變的情況下，如何發揮年輕世代公務人員的意願與能力更屬關鍵。接著，如何讓公務經驗傳承下去，與會者參與者 3-F 表示：

世代的問題，其實我們都知道能力可以讓事情完成，但是經驗才能讓事情完美。能力這件事情可以很快速的學習，我們都講知識爆炸；可是經驗會不會爆炸？我相信經驗不會爆炸，因為經驗就是要慢慢累積。真的就是要等到你鹽吃多，多到高血壓出來之後，你可能才會真的有經驗。所以如果我們會在職場上看到比較沒有經驗的，一些年輕世代的同仁，如果我們可能用我是長官、長輩的這種角度，他永遠會在這個部份表現不好，因為經驗就是要累積。沒有一個年輕人可以講說我經驗很好，不可能的。所以我覺得在這中間，大家如果能夠找到合作的方式，像前面的先進都提到溝通，這個溝通就是互相了解、接納，然後花一點時間。

歸納而言，團對領導很重要。對於年輕世代與年長世代，其實世代差異，除了年輕世代與年長世代之外，長官與部屬關係。還包含，年輕世代與年長世代平行同事之間的關係。

歸納言之，與會者表示人才考選、激勵措施、待遇福利、績效管理相當重要。所以年輕世代與年長世代確實在價值觀有不同，而這樣的不同並非衝突。與會學者最關心的是激勵，如何激勵年輕世代，是目前政府的當務之急。

年輕世代重視隱私與個人自主，年輕世代反而認為比福利來的重要。如何讓個人目標與組織目標結合，是年輕世代需要面對的課題。年輕世代與年長世代了解不同，接受不同，尊重不同，善用不同。所以，面對年金制度的改革，對於年輕世代報考公職確實有影響。基此，將出生世代、升遷與激勵以及報酬，進一步整理如下表。

表 4-21 年輕世代與年長世代之比較

出生世代	升遷與激勵	報酬
嬰兒潮世代	具有強大誘因	內在報酬
X 世代	誘因中等，逐漸下降中	外在報酬
Y 世代	誘因較為不足	外在報酬
Z 世代	誘因更為不足	外在報酬

根據前表，座談會代表相關論述亦與以下分析，相符合，例如嬰兒世代「嬰兒潮世代」（生於 1946-1965 年）重視內在報酬，現在多半位居簡任官職等，以實現自我成就為主。X 世代（生於 1966-1976 年，48 歲至 38 歲）開始重視外在報酬，Y 世代（生於 1977-1994 年，37 歲至 20 歲）完全是外在報酬。Z 世代更廣的範圍是中國大陸說的「九〇後」（1990 年）。

在工作價值觀，年輕世代多半考慮自己的權益，例如外在報酬。年長世代，多半以內在動機為主，例如內在報酬。對於年輕世代而言，績效管理並沒有太大影響力，因為升遷與獎金已經逐漸稀少的情況下，對年輕世代吸引力不大。

此外，過去的官僚體系是以權威為主，現在是以專業導向。公務員面對環境不一樣，差異並不是衝突，也有可能是互補。年輕世代重視成就感，現在年長世代權威性較低。如何達成溝通，並給予年輕世代成就感，以及參與感，相當重要。

再者，公務體系將隨著年金改革、福利縮減、公保與勞保銜接等問題，加上激勵效果不再、年輕世代重視個人生活與隱私、成就感較少的情況下，使得公務體系產生相當大的變化。

最後，年長世代公務員無法馬上退休，年輕世代公務員無法被激勵。加上，社會環境改變，對公務員的印象普遍不好。換言之，在社會氛圍對於公務人員不佳的情況下，使得公務員的角色產生改變。

本研究認為世代差異必然存在，但這樣現象不見得是衝突，也可能是一種互補關係。但相關人力資源配套措施，例如升遷、激勵、考

試取才等也是應該適當修正。年長世代與年輕世代，對公務體系的看法也是不同的。

根據第三場學者之間相互討論，本研究整理出以下表格：

表 4-22 年長世代與年輕世代的差異

	年長世代	年輕世代
人力資源方面	較為傳統的管理觀點	希望人力資源有新的想法與觀念
工作價值與職場關係	重視上對下的關係	重視溝通與平行關係
激勵與升遷	環境有助於激勵與升遷	大環境改變，激勵與升遷誘因不大
科技應用與使用	有使用，但使用者可能不多	幾乎都會使用
領導力與團隊領導	長官具權威性	長官需要去思考如何改變領導，與讓年輕世代有團隊表現的機會
世代差異	不見得是衝突，有可能是互補。	不見得是衝突，有可能是互補

前述幾點在人力資源方面、工作價值與職場關係、激勵與升遷、科技應用與使用、領導力與團隊領導，以及世代差異確實存在著價值、看法，以及環境、科技的不同。

#### 四、年輕世代與年長世代之分析比較

##### (一) 平均年齡

首先，在全國公務人員平均年齡概況，從 2016 年至 2012 年，有如下表統計：

表 4-23 概況統計

性別及機關別	2016 平均年齡	2015 平均年齡	2014 平均年齡	2013 平均年齡	2012 平均年齡
<b>總 計</b>	<b>43.22</b>	<b>43.31</b>	<b>43.37</b>	<b>43.38</b>	<b>43.39</b>
男 性	43.76	43.95	44.07	44.12	44.14
女 性	42.48	42.42	42.36	42.30	42.25
中央各機關	44.93	45.02	45.11	45.10	45.05
行政機關	43.64	43.61	43.60	43.52	43.45
公營事業機構	47.39	47.79	48.11	48.08	48.06
衛生醫療機構	42.87	42.54	42.27	42.36	42.12
公立學校(職員)	44.99	44.87	44.64	44.43	44.37
臺灣各縣市機關	42.33	42.45	42.47	42.05	41.95
行政機關	41.95	42.13	42.18	41.76	41.70
公營事業機構	50.95	50.89	49.85	50.22	49.30
衛生醫療機構	44.22	43.85	43.46	43.81	42.45
公立學校(職員)	45.29	45.02	44.68	44.24	44.02
新北市各機關	37.89	37.73	37.54	37.58	37.78
行政機關	37.06	36.95	36.77	36.82	37.16
公營事業機構	—	—	—	—	—
衛生醫療機構	42.84	41.82	41.57	41.65	41.55
公立學校(職員)	44.49	43.95	43.87	43.94	43.45
臺北市各機關	41.30	41.50	41.58	41.44	41.43
行政機關	40.19	40.46	40.59	40.45	40.46
公營事業機構	45.75	46.86	47.97	48.23	48.54
衛生醫療機構	47.57	47.02	46.47	45.91	45.32
公立學校(職員)	44.78	44.47	44.22	44.16	44.17

資料來源：公務人員概況統計(銓敘部統計年報，2016、2015、2014、2013、

2012) [http://www.mocs.gov.tw/pages/law\\_list.aspx?Node=449&Index=4](http://www.mocs.gov.tw/pages/law_list.aspx?Node=449&Index=4)

前述表格表示，中央各機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 45 歲左右。臺灣各縣市機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 42 歲左右。新北市各機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 37 歲左右。臺北市各機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 41 歲左右。接著，在全國公務人員平均年齡概況，從 2016 年至 2012 年，續前表如下統計：

表 4-24 概況統計（續）

	2016 平均年齡	2015 平均年齡	2014 平均年齡	2013 平均年齡	2012 平均年齡
桃園市各機關	39.21	39.32	39.19		
行政機關	38.55	38.68	38.53		
公營事業機構	—	—	—		
衛生醫療機構	—	—	—		
公立學校(職員)	44.16	44.13	43.90		
臺中市各機關	41.02	40.95	40.90	41.03	40.95
行政機關	40.67	40.63	40.61	40.75	40.64
公營事業機構	—	—	—	—	—
衛生醫療機構	—	—	—	—	—
公立學校(職員)	43.87	43.56	43.29	43.28	43.75
臺南市各機關	42.13	42.21	42.13	42.21	42.30
行政機關	41.74	41.88	41.82	41.95	42.05
公營事業機構	—	—	—	—	—
衛生醫療機構	—	—	—	—	—
公立學校(職員)	45.46	45.14	44.78	44.46	44.41
高雄市各機關	42.41	42.38	42.49	42.37	42.41
行政機關	42.11	42.08	42.22	42.13	42.16
公營事業機構	48.50	53.00	52.00	39.47	42.70
衛生醫療機構	46.50	46.14	45.92	45.59	45.64

## 公部門面對世代差異之人力資源運用策略

公立學校(職員)	43.72	43.72	43.62	43.51	43.53
金門縣、連江縣 各機關	44.55	44.66	45.00	45.02	44.68
行政機關	43.99	44.17	44.54	44.65	44.29
公營事業機構	49.92	49.46	49.54	48.35	47.60
衛生醫療機構	37.85	37.47	38.56	37.53	37.75
公立學校(職員)	48.68	48.54	48.18	48.35	48.25

資料來源：公務人員概況統計（銓敘部統計年報，2016、2015、2014、2013、2012）[http://www.mocs.gov.tw/pages/law\\_list.aspx?Node=449&Index=4](http://www.mocs.gov.tw/pages/law_list.aspx?Node=449&Index=4)

前述表格表示，桃園市各機關，在 2014 年桃園縣升格之後，在 2014 年至 2016 年，平均年齡約在 39 歲左右。臺中市各機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 41 歲左右。臺南市各機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 42 歲左右。高雄市各機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 42 歲左右。金門縣、連江縣各機關在 2012 年至 2016 年，平均年齡約在 45 歲左右。

歸納言之，全國公務人員平均年齡在 37-45 歲之間，如果以公務人員正常退休年齡 65 歲，以及考進公務體系平均為 30 歲左右。換言之，以在 37-45 歲平均年齡來看，可以說多數公務人員距離退休大約還有 20 幾年之久。故，年輕世代與年長世代目前在公務體系當中，面對 37-45 歲平均年齡，兩者世代差異可能距離並不大，但這仍是一個平均數的概念。

### （二）年輕世代與年長世代在座談會比較分析

進一步分析，本研究將年輕世代與年長世代在座談會提及說法，整理如下表：

表 4-25 年輕世代與年長世代在座談會比較分析

	年輕世代	年長世代
責任	願意承擔	更願意承擔
公務組織文化	較無法接受	對於組織文化的塑造，富有責任
年金改革	有影響	影響很大
人力資源	應該派主管去上課	如何讓年輕世代願意發揮
報考動機	穩定	穩定，公務員人受到尊重
職務交接	希望輔導員能善盡責任	較無提及
願景	成就感	成就感（包含使命感）
對公務體系的看法	工作較無挑戰性	報效國家
對於民眾而言	為民眾服務的價值	為民眾服務的價值
績效考核	輪流乙等，無法接受	長官有自己考量

將前述表格比較，年輕世代與年長世代在座談會之發言，約略可以整理成幾個部分如下。

### （三）報考動機

年輕世代的報考動機多為單純，主要是穩定，CP 值高。一般而言，CP 值指的是「成本效益比」(cost-performance ratio)，簡單來說就是物超所值。對於公務生涯而言，無論是否有補習經驗，只要會考試，而且考的上。經過受訓之後，即進入公務體系，在公務體系依照目前法規，要淘汰公務人員也極其困難。



從前述 CP 值來看，年長世代沒有提到 CP 值，但少數年長世代提到穩定，多數為了國家。穩定可以說就是前述 CP 值的另一種說法。

#### （四）組織文化的塑造

年輕世代的選擇變多，自從年金改革之後，公保可以與勞保銜接。因此，對於年輕世代公務人員而言，多了一項可以「轉場」的選擇。換言之，可以從公部門到私部門的選擇。

年長世代並沒有公保與勞保銜接問題，一般會做到屆齡退休。但自從年改之後，確實也延長一些年長世代的退休年紀。對於組織文化而言，年紀大的趨勢可能會成為組織文化的一部分。

#### （五）公務人力資源的運用

年輕世代因為年資尚淺，經驗上較不足，比較能看到視野有限。故一般而言，多半談的是自己工作內的事情。

年長世代因為經歷過長時間公務生涯，故視野較廣。一般而言，較長時間在談整個組織或文化與使命等等。

#### （六）願景與使命

對於年輕世代而言，年輕世代喜歡有挑戰性與新鮮感，喜歡發揮，也著重對於民眾的服務。年長世代可能因為公務年資長，比較少談到挑戰性。但比較多在於用人與留人等問題。

本研究認為從世代差異的觀點來看，年輕世代與年長世代的公務人員，在組織文化、人力資源、工作壓力等等，確實有著世代差異存在。

年輕世代與年長世代的衝突，在座談會中是比較少談到的。主要原因為，1、擔任公職年資尚淺，還在磨合期。2、有一位與會者談到不會與主管正面衝突，但會私下溝通。

綜合言之，從座談會參與者的分析，可以得知開放性的組織溝通是最適宜的，領導模式必須建立在先帶心而後管理。對於目前公部門而言，並無績效獎金，公營事業是有績效獎金。對於創新部分，無論是年輕世代或者年長世代公務人員皆無多大著墨，主要是公部門的工作，多半是規律的、日常性的活動。

其次，在國外相關研究職場的世代差異確實存在，而在座談會當中也顯示出這樣的差異。同時，經由座談會之比較與分析，面對世代

差異情況，人事法制很難針對每一種類科，或是職系調整。而應該注意的是，對於初任公務人員而言，能夠讓他們發揮長才，並提高成就感，是目前公務體系的當務之急。



## 第五章 結論與研究建議

### 第一節 結論

本研究認為年長世代與年輕世代並不是一種衝突的關係，而可能是一種互補的關係。換言之，無論是在人力資源方面、工作價值與職場關係、激勵與升遷、科技應用與使用、領導力與團隊領導，確實存在著世代差異部分。或者說是行為與思考上的不同。

公務體系隨著環境改變、政黨輪替、年金改革，以及民眾對公務人員印象的改變，確實更進一步影響著年輕世代報考動機，以及進入公務體系的想法。本研究認為公務體系下的年長世代與年輕世代，應該在內在彼此尊重，彼此支持，以及對話的情況下，瞭解彼此的需求與差異。

#### 一、我國不同年齡層公務人員在與工作相關的行為、價值觀與議題具差異性看法

我國公部門是否有明顯的世代差異此議題，首先必須回到「世代差異」的內涵。依據相關文獻對世代差異內涵的詮釋，若欲論證我國公部門具有世代差異的現象，至少需呈現以下幾項特徵。

1. 出生於不同年代的公務人員，當其進入公務體系之後，仍有一些該世代普遍具有的行為特質與價值觀，尤其是與工作相關的行為態度與價值觀，隨著其年齡增長、年資增長，以及職務晉升，仍持續展現。

2. 生於同一世代或相近世代的公務人員，在與工作相關的重要行為特質與價值觀，普遍具有大致相似的特徵。

3. 不同世代公務人員之間，在與工作相關的行為特質及價值觀，具有相當明顯的差異。

以上三項若與精準判斷，需要對一定數量的公務人員，採取長時間的工作態度與價值觀調查追蹤，由於這種調查研究基於樣本掌握與研究成本，多數需要由主管機關進行，或是由主管機關對特定研究團隊挹注研究經費進行研究。因此國內外多數由研究者進行的相關研究，最多僅能做到橫斷面的分析。也就是只能顯示不同年齡間對於工作相

關的議題，的確有不同的態度與看法，但甚少直接將年齡造成的差異，直接論證成世代差異。

本研究透過文獻檢閱，兩場年資、年齡、主管經驗有無均呈明顯不同，具世代差異特徵的公務人員焦點團體座談、一場不同世代學者專家焦點座談，以及樣本數有 3445 人，與目前公務人員母體具一致性特徵之次級資料分析，嘗試找出我國公部門不同世代公務人員，在與工作相關的行為特質、工作價值觀，以及對人力資源管理相關議題之看法，是否具有較為明顯的不同，據以做為提出我國公部門因應不同世代公務人員特質，打造一個較能融合與發揮不同世代優勢的人力資源管理體系。

綜合以上三項研究方法所得資料，研究結果顯示，不同年齡層的公務人員，的確在不少與工作相關的議題，呈現較為明顯的差異。基於研究結果推論嚴謹起見，以及幾位同時也具實務經驗的專家學者之見，本研究認為，我國公部門不同年齡層的公務人員的確存在與工作相關的行為特質、價值觀與議題看法差異，但此未必適合直接視作符合學術觀點的世代差異現象。

儘管如此，本研究所得發現，作為思考我國公部門人力資源管理，應該如何設計或調整，以更加符合不同世代公務人員工作期待<sup>5</sup>、發揮與融合各個世代優勢，進而打造更能吸引與留置不同世代優秀人才為國服務的公務職場，仍具有一定的參考意義。

## 二、不同世代公務人員因為民主經驗、教育環境、科技運用、知識管道差異而有不同特質

我國不同世代公務人員，出生、成長及求學經驗，所歷經的台灣民主化階段並不相同，這些不同的民主經驗，造成不同世代展現出對組織民主、權威尊重的差異，也形塑不同世代的行為特質與價值觀。以民主經驗而言，七年級世代出生、成長與求學階段，絕大多數均在我國民主化之後，相較於其他年長世代，出生、成長或求學多少仍處於威權體制時期，其對於民主價值的信念與被實踐，更是認為理所當然。因此，當這些出生於民主時代，習於民主的年輕世代，進入到較

---

<sup>5</sup> 基於本研究委託單位有關本研究題目，原初及採用世代此一名詞，後續相關論述仍依此名詞。

外在社會環境民主程度低的公部門時，會呈現出與其他民主經驗越低的年長世代，有越明顯的行為差異，尤其是對權威尊重此部分，自是可以理解。

隨著台灣民主化的推進，我國教育政策與環境也日益開放，越年輕的世代，校園中經歷的是更高程度的被鼓勵勇於發言，不同意見的提出，但此種行為卻非我國公部門被高度鼓勵的行為，有時此類人員，反而會被部分長官視為是不尊重倫理或是麻煩製造者。

越年輕的世代，隨著科技的進步，對於數位與網路科技的運用，普遍而言會較年長世代更具能力與更為擅長。尤其是在這個網路年代，年輕世代知識的獲取管道，有更高程度都是來自於運用網路所得，包括問題解決的資料蒐集與方法，也越來越高程度是藉由網路與社群而來。相較於越年長的世代，知識的獲取，主要來自老師或專家權威等傳統管道，年輕世代此種獲取知識的行為特徵，進入到仍以主管的經驗與權威作為主要被認可的知識來源，某種程度雙方都會呈現難以理解與適應的現象。

以上民主經驗、教育環境、科技運用與知識管道之差異，形成不同世代公務人員的行為特徵與價值觀不同。越年輕的世代，其在尚未進入公部門之前，所習慣以及被鼓勵的行為特質，卻在其進入公部門之後，發現與其前輩們的行為特質有所差異，甚至有不被鼓勵、抑制或懲罰的結果，就很容易造成年輕與資遣的公務人員適應不良與萌生去意。

### 三、不同世代公務人員主要差異呈現於工作行為特質與價值觀，以及人力資源管理議題之看法

本研究發現，我國公部門不同世代之行為特質與價值觀，對人力資源管理相關議題看法有所差異，以下分就此二部分略以說明主要研究發現。

#### (一) 工作相關的行為特質與價值觀

1. 年輕世代投身公共服務的動機在於 CP 值高，年長世代在於穩定與榮譽感

本研究發現，愈年輕的公務人員其投身公共服務的動機，較多是以 CP 值為考量，所謂的 CP 值，以第一場新進公務人員焦點團體，多數與會者的詮釋，即是「入行薪資高，工作穩定且較私部門輕鬆」。

但年長世代之所以進入政府擔任公務人員，則主要原因有三，一是過去看到公務人員家庭受到政府較多照顧，想要改善家中情形。二是家中長輩即為公務人員，覺得這職業相當不錯。三是過去公務人員錄取率極低，在社會上也受到一定的尊重，基於榮耀感，因此選擇進入公部門工作。

由於年輕世代與年長世代投身公共服務的動機不同，也導致進入政府部門之後，較年長的世代表示「我願意將『人民及社會的利益』擺在『我的個人利益』之前」的態度，明顯高於較年輕世代。

以上現象值得公部門思考之處在於，就組織行為理論觀點而言，動機相當高程度影響行為表現，因此政府必須正視現行考選制度究竟會吸引何種人報考？以及篩選出何種人進入政府工作。此外，投身公共服務的動機差異，或許未必代表工作才能與績效會有明顯差異，只要有好的績效管理制度，仍可維持一定的績效水準。但重點是，若政府年輕的公務人員，有較高的比例，將個人利益優先於人民與社會的利益，則恐怕不是民主國家樂見的公務人力組成。

2. 年輕世代工作創新意願較低，但與職位晉升及金錢有關之冒險偏好卻較高

一般對於年輕世代與年長世代的刻板印象，大抵會認為年輕者重要特徵之一是創新意願高，但本研究卻發現，以工作創新而言，愈年輕世代的平均數卻愈低。原因可能有三，一是因為選擇進入公部門者，其個性傾向穩定，以致工作創新意願低；二是因為在現行層級節制與組織文化下，工作創新不易獲得長官支持與肯定，因此展現出較低意願；三是其個人非工作以外領域具創新意願，但因為對工作不夠投入或是因為相較主管而言，無須負績效成敗責任，所以創新意願低。

年輕世代創新意願低也呈現在與工作相關的風險偏好偏低，年輕世代不會為了追求更好的工作表現承擔風險，自然也就不會有較高的工作創新意願。就此現象而言，對於當前必須以更創新的思維與工作

方法，面對複雜治理環境與滿足公民需求的政府而言，都不是可以輕忽的現象。

以上現象值得公部門注意的是，儘管年輕世代較不願意為了追求『更好的工作表現』而冒較大的風險，但卻為了金錢報酬和追求更高的職位，願意冒更大的風險。此種現象對於受公民信託必須恪守一定的公共服務倫理規範，以符合民主課責與擔負國家安全的公部門而言，是必須更加重視的現象。

3.年輕世代更傾向重視雙向溝通、直言、團隊工作的領導方式，以及向外部舉發弊端的行為特質

越年輕的世代越認為政府機關中主管的領導與溝通，應該是實質的雙向互動，而非只是單向及命令式的工作指派；同時也認為長官，不應該有官大學問大的權威，而應該鼓勵部屬勇於直言表達。換言之，年輕世代並不認同，傳統公部門尊重階層權威，偏向單向溝通的組織文化。此外，年輕世代面對(或是自認為的)服務機關、服務單位、長官及同仁，有不當情事或弊端時，越年輕的世代越傾向直接採取對外揭弊的管道舉發或是公布。

以上現象值得公部門思考的是，年輕世代這兩種與年長世代頗為明顯不同的行為特質，對於一向重視階層權威與尊重前輩及長官，以及高度重視公務機密的我國公部門組織文化而言，隨著越晚進的年輕世代此種特質可能更加鮮明，人數比例也會逐年上升，就是相當值得公部門各階層領導者與主管重視的課題。此外，傾向於對外以各種管道(媒體、社群網站、通訊群組)揭弊此項特質，如何在此智慧型手機與資通訊高度便利的時代，引導年輕世代判別弊端揭發與公務洩密之界限，已成為公部門重要的課題。

## (二) 人力資源管理相關議題

1.年輕世代較不認為任用得以適才適所與考績具公平性

越年輕的世代相較於越年長世代，較不認為自己的才能可獲得發揮，對考績考評結果公平性之看法，也是較年長世代明顯傾向負面。較年輕世代認為才能無法發揮的原因，也許有以下幾項。其一是，年輕世代因為對於政府工作特質不甚理解，以致考上之後無法適應與發揮。其二是，主管工作指派不當致使其無法發揮。其三是，年輕世代



理想抱負高，但因為職等與職務性質尚未能擔當大任，導致懷才不遇之自我感覺。至於對考績結果公平性較年長世代傾向較低認知，也許是我國部份政府部門，目前仍存在考績未必完全依照實質工作表現，而尚有輪流之現象，尤其是新進人員，通常是乙等的優先考慮者；較年長的公務人員因為已經輪過了，或是已經司空見慣，因此對考績結果的公平性感受較不明顯。

無論以上何種原因造成年輕世代較傾向認為才能無法發揮，功績不具公平性，由於這兩種態度均會影響工作動機、績效表現，以及產生對機關與主管績效考評甚至整個領導統御及對政府的不信任與不公平感，進而落入三者的惡性循環。因此，我國公部門的任用、陞遷、考績，儘管已不斷地在法制與實務上進程序與實質結果公平性的提升，但長久以來仍是公務人員普遍覺得應改進的三大議題。因此，如何可以在相關法制與實踐上，再找出可以改進之處，將攸關我國公部門能否吸引與留置優質人力，以及形成績效導向的優質人力。

2.年輕世代不認為工作指派應及於下班時間，且更為重視個人休假權益

年輕世代較年長世代更加重視工作以外的權益與個人休假權，年輕世代普遍認為，即使長官覺得回家與周末繼續工作是一件正常的事，但那是長官個人的選擇，不能要大家都這樣。特別是，有些長官不善於使用網路與科技，但卻很會利用通訊軟體(例如 Line)在非上班時間，持續指派工作，這是最令年輕世代無法認同的。此外，年輕世代也認為，現行休假制度應該更寬鬆或調整，例如不應前三年都只有7天假，第4年才有14天。

以上現象，凸顯年輕世代的公務人員，相較於年長世代而言，並不認為公務人員的工作應該負不定量勤務，工作也不應優先於與個人與家庭生活，而且對於休假的期待與權益更加重視。

這種現象值得公部門思考的課題是，如何更加的減少不必要的工作，以及藉由工作方式與流程的改變，盡量維持公務人員的正常上下班時間。此外，現行休假制度是否需進行調整，也是可以思考的議題。

3.年輕世代離開公部門的可能性較年長世代高

年輕世代較年長世代離開公部門的可能性高，主要原因有二，其一是年輕世代在公務體系中的沈澱成本較低，當其認為企業界若有較相對應的保障或總體 CP 值高於擔任公務人員時，就有可能轉換到民間部門。其二是，有部分年輕世代是以公部門做為準備其他專業職涯的暫時性糊口工作(例如司法特考)，或是做為給長輩期待有一份穩定工作的交代。

此種現象值得公部門思考的課題是，未來政府是否仍要將盡可能的留置每位公務人員，也就是近乎永業制，當作政府人力資源管理相關制度的最高價值?或者是，未來的人力資源管理制度與政策，所要吸引與留置的，主要是以志業為公共服務且是政府提供高品質公共服務所需的優質人力為主?尤其是年金改革之後，公私部門退休年資可以併計，未來可預期的是，越來越多人選擇進入公或私部門，基本上或許也就是一個職業的選擇，而一個人終其一生的職涯，也許是由幾段在公部門與私部門的工作經驗所構成。

#### 4. 年輕世代重視有意義的工作及成就感遠高於責任感

年輕世代對於工作的意義與成就感高度重視，儘管年長世代也同樣重視成就感，但是明顯的差異在於，當年輕世代覺得某項工作或認，找不到可以說服自己的意義，或是無法產生成就感時，較有可能選擇離開或者交差了事就好。但年長世代或許是受到傳統工作價值觀影，或者基於主管職務所需，通常會把責任作為優先的價值。

此種現象值得公部門思考的是，如何一方面藉由工作設計以及主管領導，讓年輕世代感覺工作的意義與成就感；一方面也適當培養年輕世代，在合理範圍內，堅持把工作完成的責任感，本身就是一種成就與意義。

## 第二節 研究建議

### 一、公部門人力資源管理政策應定位於足以與私部門競爭優秀人才 (主辦機關：考試院，協辦機關：各用人機關)

我國整體人事體制設計的背景為威權體制，當時的治理環境，較不具今日世界各國普遍面臨：不確定、難以預測、不可治理、全球化，

以及公共問題界定困難、高度複雜、不同利害相關人利益相互糾葛等環境特徵。因此整體制度設計以 Weber 高度強調永業制、依法行政、內部管理主義、工具理性、依法行政等理想官僚型模重要特徵與價值為主體。

時隔至今，當時運作良好的體制與政策定位，也必須隨著外在治理環境變化，人力來源變化與特徵不同，重新思考我國人力資源管理政策的定位，才有能力回應政府面對當代這些治理特徵與民眾期待，也才能吸引到最適合的人才進入公部門工作。

根據本研究發現，選擇公務人員作為職涯的思考點，以及進入公部門之後的職涯轉換看法等兩項議題，不同世代公務人員間距較大的差異看法。首先，較年長的公務人員，即使對於公務人員職涯的考量，仍有相當程度基於工作的穩定度，以及相對優於民間的福利與退休制度，但仍具有一定程度的公共服務動機。再加以過去整體人事制度，即是採取公私部門不易流動的設計精神，因此進入政府工作者，甚少會在退休之前即轉換到私部門工作。

但越年輕的公務人員，相對於公共服務動機，則是更加重視經濟報酬以及總體工作的 CP 值；再加以隨著年金改革公私部門的人才交流管道打開，工作年資可以接續，年輕的公務人員受訪大多數均直言，他們將公、私部門轉換視為就是一種階段性的職業選擇。

據此，我國政府部門必須正視的課題是，政府與民間企業競爭優秀人才已是不可迴避的事實，不宜再像過去，均假定選擇擔任公務人員者，都是基於較高的公共服務動機，因此將久任視為是一種正常與理想的組織狀況，而應更務實的融入更多經濟學科的觀點<sup>6</sup>。

就此，政府機關需審慎思考的課題是，如何打造一個足以與民間優質企業競爭人才的公務職場。這個職場必須具備：足以吸引具備政府所需人才特徵的優質人力，可以進入政府工作者的人才發揮才能，無論年齡層或不同世代，均能創造工作意義與成就感，具功績導向與公平性的健康職場環境，進而願意繼續留在政府服務的優質職場。

以上建議，有部分必須來自整體人事制度之變革，但對個別公務人員而言，其每天面對的服務機關生態，也扮演相當程度的重要性。

---

<sup>6</sup> 經濟學科觀點係借用自本研究案期末審查人之用的用詞。

基於考試院為憲法增修條文第六條所定內容，上項建議法制部分主辦機關當以考試院為主要掌理機關，各政府機關則為協辦機關。

## 二、公部門組織文化與科技運用應盡可能與外在社會接軌(主辦機關：各用人機關)

更預期的是，隨著越來越多一出生就呼吸著民主空氣與資通訊科技高度發達的年輕世代進入政府，若我國整體公部門內部運作與管理文化，無法進行轉變，則可能會讓更多的年輕世代覺得無法適應而選擇去職；或者勉強留下，卻無法有積極的工作動機，再加上我國政府部門對員工權益保障遠高於民間部門，也欠缺有效的績效管理制度，最後導致，越來越高比例不具公共服務動機，又無法達到一定績效水準，僅因為留在政府 CP 值高而留下，卻非政府與民眾期待的公務人員。

就此，OECD(2005)即已提出，面對著民主價值的普及與深化，公民與年輕世代，更加期待政府的運作，朝向內外部溝通互動的開放政府價值，以創造更符合課責、開放、透明，以及有效領導足以創造公共價值的政府，因此必須重新改造政府組織文化(如圖 5-1)。

據此，本研究建議，公部門各級主管可以在溝通領導方式，採取更為雙向與實質互動的方式，並且盡可能設計一些正式與非正式機制，例如團隊討論、工作圈、知識圈…等，讓同仁在可適當參與意見及參與決策之處，都能感覺到自己是團隊的一份子且能發揮長才，此種團體歸屬感與被認可的價值感，對於出生於網路時代的年輕世代而言，更是影響其對服務機關與長官領導，能否認同的重要因素之一。

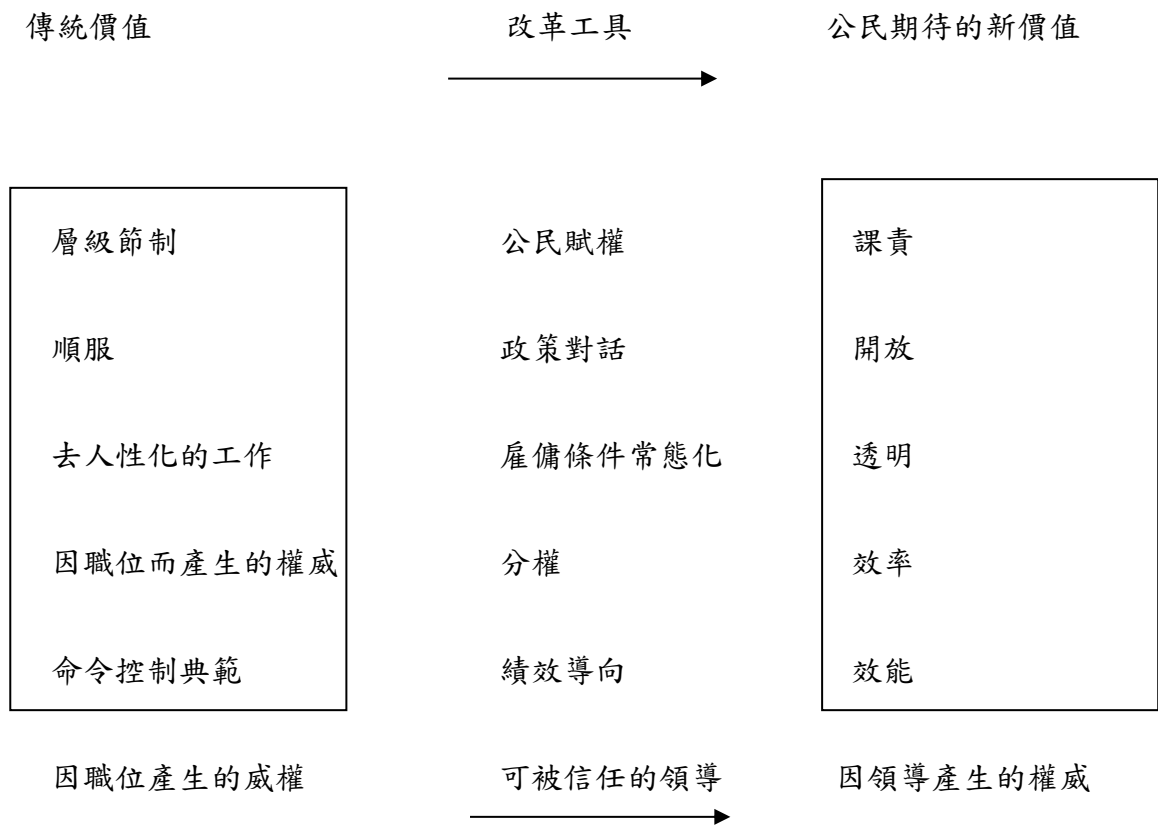


圖 5-1：政府文化轉換架構

此外，誠如圖 5-1 所示，傳統領導依靠官大學問大的職位權威，但民主時代則必須靠足以被信任的開放式領導，對於民主經驗不同與歷經傳統公務文化時間不同的年長世代而言，要能立即轉換領導風格，也許不是很容易的事。就此，除了透過主管職能訓練之外，也應該有一些跨世代的訓練或團隊工作的安排，讓不同世代的公務人員，可以互相理解行為特質與價值觀，進而截長補短各自發揮優勢，因為不同世代的特質與因年齡及年資與主管職務經驗所累積的工作智慧，仍是必須在公部門職場被適當的彰顯與傳承。

最後，就許多相關研究與普遍情形而言，年輕世代的科技運用經驗與能力，以及如何透過資通訊科技(ICT)獲得知識與資訊汲取管道，較年長世代較具優勢。公部門如何善用與鼓勵年輕世代這些優勢，將其引導與轉換成為組織及個人工作績效與創新的助力，是公部門組織文化改變的另一項課題。

### 三、人力資源管理重要議題

#### (一)考選制度應更具效度，並以能遴選出最適合者為目標（主辦機關：考選部）

我國考選制度，從高普考命題、實務訓練、試用、初任官等訓練乃至於後續公務人員任職後之升遷調任等相關制度，儘管表面效度與形式公平都具足，但能否完全甄選出符合我國現在民主治理系絡，以及符合民眾對政府更具效能期待所需的人才，仍有繼續提升的空間。原因諸如，公務人員考試，除了高考二級以上與部分特考之外，普遍都還是以筆試為主，為了避免過多的考生就試題提出疑義，命題範圍與變化也多所限制，很多題目還是傳統背誦式的知識，形成部分考試及格者未必真正具有相應職能的落差。而目前考試及格者，幾乎就等同取得公務人員資格，實務訓練階段與試用，亦無法發揮真正的人才鑑別功能。

就此，本研究建議，公務人員考選應更具效度，並以能遴選出最適合者為目標，而非將重點置於維持高報考率與低錄取率。可以思考的方向，例如透過分階段考試改革、應考資格與專業背景更具一致性、考選技術更多元與具效度、考題應增加更高比例的理解、應用與高難度思考題型、擴大錄取候用名冊、科目職系簡併等，都是考選制度改革可思考的重點。

此外，我國目前考試還是依學歷而區分不同等級，但觀察歷年考生報考的學歷與目前公務人力學歷分布，絕大部分都是大學以上，未來更是如此，是否還要維持現行的考試分級制度，或是可以取消部分考試等級，也是可以思考的議題。

#### (二)採用更多元與職能導向的訓練與人才培育(主辦機關：公務人員保障暨培訓委員會，協辦機關：各用人機關)

訓練與培育制度，是公部門維持與提升現任公務人力工作能力，人才接續，以及滿足個人因能力提升與歷練而產生的自我肯定及成就感，具備多重目標與功能的重要機制；同時也是用人機關作為觀察與鑑別人才決定後續任用與陞遷的重要機制。以下分就初任人員與現職人員，提出初步建議。

以初任公務人員訓練而言，為期四個月(含一個月基礎訓練)的實務訓練，應視同於民間機構的試用期，採取較為嚴謹地的內容與淘汰機制設計。基礎訓練部分，應該以盡快協助考試及格公務人員適應與認識公務職場生涯為主的實用型課程為主，例如：對依法行政之目的與價值之認識；公文書體例、種類與撰寫方式；權利、義務、工作相關規定、請假規則、與工作相關的普遍性法規快速熟悉；工作與生活的節奏適應等。實務訓練則不僅是提供考試及格者學習與適應實務工作，另一項重要目的在於主管必須審慎地觀察受訓者，是否具備一定的公共服務動機、符合民主治理與觀期待的正向行為與較為一致的價值觀，以及是否有其他明顯的不當行為。換言之，應該將此階段視為人才考選的進階與延伸期，才能更有效的遴選出所需的人才。

我國公部門除了初任人員訓練之外，對於現職人員，也提供非常豐富且大量的各種訓練。本研究建議，為了增加訓練的成效與實質提升參訓者職能，相關訓練技法可以採取更多具實戰力、深度與多變化的訓練方式，例如個案分析與模擬、實務議題導向的分組討論與演練。此外，更實質與深化進階的訓練，必須是透過計畫性的與職務歷練結合，包括職期輪調、人才接續計畫等，才能真正的提升職能廣度與深度。目前我國相關訓練，雖然已經不斷地在課程與訓練方式進行改革，但結合職務歷練的訓練與培育方案，仍不是主要方式。建議未來無論是主管機關或用人機關，可以多以這類培育途徑，作為結合訓練、人才培育與評鑑等功能，做為後續任用升遷的先備機制。

此外，在訓練參加的管道與訊後應用部分，目前有些訓練是機關選送，有些則是自由參加，除了機關選送的訓練之外，其餘的訓練，建議主管應該是抱持鼓勵參加的正面態度。此外，各機關也應鼓勵或要求，參訓者參訓結束後，應該對機關內各級主管與同仁，進行知識學習與如何應用在工作的分享會，才能促使參訓者有參訓的自主權利，也能使其更投入訓練，且能達到知識分享的效果。

### **(三)任用透明化與陞遷橫向化，以提高遴選效度與計畫性人才接續(主辦機關：銓敘部，協辦機關：各用人機關)**

我國公部門的任用與陞遷，儘管已不斷地在法制與實務上進程序與實質結果公平性的提升，但長久以來仍是公務人員普遍覺得應改

進的議題。儘管由於任用與陞遷，基本上就是屬於組織稀少資源，凡最後未獲得分配結果者，即使實質分配過程具公平性，仍是有可能會被認為是黑箱或是不公平；再加以任用與陞遷的決策過程與最後考量，決策者與候選人之間的資訊難以完全對稱，也容易招致用人不公的質疑。

但由於任用與陞遷是公部門人力資源管理極其重要的課題，攸關整體人力配置組成與品質；再加上長年以來，任用與陞遷一直是公務人員高度關切者，因此，如何可以在相關法制與實踐上，再找出可以改進之處，將對於我國公部門能否吸引與留置優質人力，以及形成績效導向的優質人力，影響甚鉅。

尤其是年金改革之後，除了原先用以吸引與留置人員，相較優於民間部門的退休金誘因不再有以往強度；另一項課題則是，目前位居較高職等及管理職務的較年長世代公務人員，基本上會選擇工作至屆齡退休的比例，也許會有所增加。這意指，過去做為政府重要激勵工具的陞遷，未來不僅激勵功能弱化，反而可能成為讓公務人員失去寄望的反激勵因素。

就此，本研究分就法制、陞遷標準、以及擴大陞遷內涵等三方面提出初步建議。首先，在法制部分，建議主管機關可以嘗試在現行任用法與陞遷法制部分，再思考有無可以進一步調整，可以讓任用與陞遷在法制部分更具公平性、透明性與激勵性。

此外，在透明化與首長用人彈性總體考量之間，盡可能讓特定職位的任用標準，更加具體化與公開透明，則是可以達成士氣激勵、促成更有信效度的人才任用與陞遷，以及引入計畫性的職位接續計畫的重要方向。例如，各職系主管機關可以嘗試訂出，不同職等與職務，候用人選必須符合的最基本條件。這些基本條件必須是能證明與擬任的工作有直接相關的項目，例如所需的職務歷練經驗、通過的重大訓練、參與或負責的重大專案件數等，不同機關歷練經驗…等，而非僅是以目前所列的考績、考試、訓練、年資等項目為主。

如此，凡符合所用人機關職缺所需資格要件者，無論是機關內外人員，也無論其年資深淺，均可參加公開甄選。此種做法不僅可以拔擢到最適合的人選，也讓各世代的公務人員，均瞭解，若欲進陞某



一職位可以努力的方向，更可以讓不同年齡層者，均有實質相同的機會參加任用與陞遷的遴選。

最後，民間企業近年也擴大對陞遷的內涵，例如透過分享式領導（shared leadership），讓公務人員能夠在在不同的專業領域發揮其所長並相互學習；或是透過上述訓練與培育人才部分所提的途徑，擴大職務歷練提升職能的方式，達到另一種意義的陞遷，也是未來我國政府機關成員陞遷發展的可行理念。

至於，國外採行的「快速陞遷」制度，因為涉及的層面甚廣，從本研究的訪談過程，可以理解受訪者對此議題仍有相當的爭議，在未達到各界一定共識之前，似不宜貿然實行。但本研究以上建議，雖非標榜快速陞遷，但實質上可引導出部分年輕世代的職涯路徑，具備快速陞遷的態樣。

#### **(四)考績公開化與強化績效面談與管理(主辦機關:銓敘部,協辦機關:各用人機關)**

學界與實務界普遍認為，我國現行考績制度與實務運作，無法高度回應管理需求，也難以滿足公務人員公平性與真實反映績效結果的期待，尤其對於年輕世代而言更是如此。主要原因在於，目前考績制度的實務運作結果，仍然流於形式，無法滿足公務人員公平的期待。考績乙等輪流再加上考試院所力推的丙等淘汰，由於考績評估無法真正落實，主管未必願意承擔責任，因此也無法真正成為管理者獎優汰劣的工具；以及做為後續人才選任的實質參考依據。

就此，以考績做為行政性資源分配的目的而言，現行考績制度大致完備，重點在於各機關與各級主管能否落實，以及考績標準與最後等地的判別資訊與過程，是否公開透明，就此，本研究建議應該要讓打考績者與受評者皆處於資訊對稱的狀態。

其次，以考績做為組織與員工發展性目的而言，應該充分發揮考績面談的功能，讓同仁，尤其是年輕世代可以適時的了解，自己的工作狀況與獲得回饋，據以做為融入組織與績效改善的基礎，基於我國公部門各級主管都是處於高壓與高度忙碌的工作環境，考績面談未必一定要是在處理績效不佳員工，或是對乙等人員說明時才進行。建議考績面談，也未必一定要採取非常正式與嚴肅的方式進行，有時透

過簡單聊天、一起用餐、工作討論...時均可以進行。當然，為了增進主管績效面談與討論的技能，主管機關可以考慮透過實境訓練的方式，提供主管學習的場域與機會。

再就更為整體的績效管理制度思考而言，設計一套可以操作的機制，協助實際考評機關解決考績乙等輪流的問題；法制中可兼顧考績的分配與發展功能；制度設計著重於績效突出公務人員具實質激勵的後續陞遷與報酬等實質獎勵；對績效不佳者，透過各種學習方案協助提昇能力，並具有最後的淘汰機制等；是可以做為現行考績制度再思考的參考。

當然，法制面的制度設計之外，最重要的還是用人機關考績實務的現場，各級主管能否確實公正地做好績效管理，則是公務人員最直接的感受。

#### **(五)設計更具競爭力的俸給與福利政策(主辦機關：銓敘部、人事行政總處，協辦機關：各用人機關)**

現有的俸給與福利制度等措施能否滿足公務人員的需求，是重要思考議題。本研究建議重新思考我國俸給政策的定位與結構，目前的俸給政策，相對於民間類似職級的俸給而言，委任公務人員的CP值最高，薦任以上與主管職者，越高職等與主管人員的公務人員俸給，相較於民間不僅無法相當而且是越來越低。這是因為過去希望公務人員久任，所以現職報酬不高，但退休報酬相對高。但年金改革之後，此項過去吸引年輕人進入公部門的誘因強度降低；換言之，當政府若欲與民間競爭優秀人才，則應該是在現職的報酬具吸引力，而且是越高職等重要位置的報酬，更具人才吸引誘因才對。

據此，本研究建議，應重新思考我國俸給政策之定位與結構。此外，公務人員調薪，也應該更具制度性與標準化，尤其是必須與國家總體經濟、政府效能表現等因素連動，如此才能使公務人員感覺與國家社會及民間發展具一體感，同時也可以提升政府績效。

再就福利事項而言，目前公務福利措施主要有四大類，包括經濟性福利、設施性福利、教育性福利，以及休閒娛樂性福利。雖然，這些福利的項目廣泛，但過去公務人員的福利制度似乎較著重於經濟性的福利，例如退休金、保險等議題，但除了金錢、報酬方面，如何促

進精神面，讓工作變得更為友善其實更應該關注。從「兩因素理論」的觀點，過去福利制度所提供多為獎金、補助、休假等屬於「保健因素」的範疇，此類因素可以讓公務人員留任，卻未必能具激勵與提升績效的效果。而真正能讓員工投入於工作者才是屬於「激勵因素」，而年輕世代對此方面的要求和關切更多於年長世代，是未來如何強化此方面的福利措施和方案是值得進一步思索和探討的課題。

**(六)強化公共服務倫理價值與行為規範(主辦機關：廉政署，協辦機關：各用人機關)**

在公共服務倫理方面，由於公共服務的本質，與民間最大的差異在於其公共性，因此無論是公務人員的俸給、政府的預算與資源使用，或是執法與服務提供，都必須謹慎。不應有濫權與侵損人民權利及不當使用國家資源以圖私利的事情發生。這也是各國民主國家高度重視公共服務倫理的原因(蔡秀涓，2017)。

由於年輕世代對於這些公共服務倫理規範，有時因為不了解規範及違反效果，而會輕忽或是為求方便與一己之利，趨向冒險。為此，本研究建議，應該對於各世代公務人員，尤其是年輕初任者，透過更有效的案例解說訓練或更多的提醒，以引導出應有的公共服務倫理價值與應有的行為。

## 參考文獻

- 王文科、王智弘(譯)(1999)。焦點團體訪談-教育與心理適用(Vaughn, S.、Schumm, J.、Singub, J.原著)。台北：時報出版社。
- 王宏彰(2005)。不同世代國民小學教師工作價值觀與休閒需求關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士學位論文，高雄市。
- 王淑貞(2015)。跨世代溝通-護理溝通之世代差異調查。志為護理-慈濟護理雜誌，14(1)，頁18-26。
- 田蘊祥(2007)。世代因素對公務人員工作壓力影響之實證分析。淡江人文社會學刊，29，頁61-92。
- 江以薰(2015)。不同世代護理人員對工作價值觀，情緒智能及生涯需求之探討。義守大學管理學院碩博士班碩士學位論文，高雄市。
- 吳叔蓉(2013)。不同世代公務人員工作價值觀與幸福感之研究。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所，高雄市。
- 吳權育(2016)。跨世代人力資源人員職涯發展之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 呂星蕙(2001)。高科技產業新新人類福利知覺與績效之關聯性研究-以工作價值觀為干擾變項。靜宜大學企業管理學系碩士學位論文，台中市。
- 李冠成、楊婉瑩(2016)。老台灣人 vs 新台灣人：台灣人認同世代差異之初探。臺灣政治學刊，20(2)，頁125-186。doi: 10.6683/tpsr.201612.20(2).125-186
- 林津如(2007)。父系家庭與女性差異認同：中產階級職業婦女家務分工經驗的跨世代比較。台灣社會研究季刊(68)，頁1-73。
- 林虹伶、朱益賢(2016)。不同世代血液透析護理人員工作價值觀之差異研究。科技與人力教育季刊，2(3)，頁15-34。doi: 10.6587/jthre.2016.2(3).2

- 林淑慧、黃良志 (2013)。大專以上青年世代工作價值觀之比較研究：高等教育發展脈絡與性別差異觀點。《應用心理研究》(58)，頁 103-142。
- 林惠彥、陸洛 (2012)。工作價值之群體差異—全台代表性樣本分析。《台灣管理學刊》，12(1)，頁 99-116。doi: 10.6295/tamj.2012.1201.05
- 林璐安、林定玉、李宜柔、林雅雯 (2007)。N 世代大學生愛情價值觀與工作價值觀之研究，《龍華科技大學學報》(22)，頁 135-159。
- 施能傑 (2009)。公務人力年齡結構分析及對人力資源管理的意涵。《文官制度季刊》，1(3)，頁 1-24。
- 胡雅婷 (2005)。不同世代間生涯發展計畫對組織承諾及工作滿意關係之研究。東海大學企業管理學系碩士學位論文，台中市。
- 徐慧雅 (2015)。照護產業跨世代人力管理問題之研究—以養護所為例。中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，高雄市。
- 許呈綱 (2015)。工作價值觀，勞資關係氣氛與工作生活品質關係之研究。中國文化大學勞工關係研究所碩士學位論文，台北市。
- 許炳富 (2015)。情緒勞務對工作投入之影響：世代差異下知覺「個人—環境」適配之調節效果。國立雲林科技大學企業管理系博士學位論文，雲林縣。
- 許迪翔 (2003)。不同世代之工作價值觀、工作態度及其關聯性之研究—以台灣高科技產業之員工為例。中原大學企業管理研究所碩士學位論文，桃園縣。
- 郭恒志 (2015)。工作家庭文化對工作價值觀與留任意願關係之調節影響—「世代差異」觀點之探討。國立中正大學勞工關係研究所，嘉義縣。
- 陳金貴 (1998)。公務人員世代差異管理的探討。《公務人員月刊》，19，頁 10-19。
- 陳思逸 (2012)。Y 世代員工堅毅人格，生涯復原力與工作滿意之研究。。
- 陳映含 (2009)。世代影響形成因素之研究。國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士學位學程碩士在職專班學位論文，南投縣。

- 陳秋敏 (2015)。Y 世代特性與職場關係之探討。元智大學管理碩士在職專班學位論文，桃園縣。
- 陳淑玲 (1996)。新人類的工作價值觀與工作特性對工作投入影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，高雄市。
- 陳淑玲 (1998)。新新人類的管理與激勵。就業與訓練，16，頁 75-83。
- 陳淑玲、趙必孝、黃英忠 (2001)。新人類工作價值觀、工作生活品質與工作滿足關係之研究。勞資關係論叢，10，頁 75-101。
- 陳淑惠、邱啟潤 (2010)。網路世代護理人員工作價值觀、工作特性與工作投入之相關性。護理雜誌，57(2)，頁 29-38。doi: 10.6224/jn.57.2.29
- 陳陸輝 (2000)。台灣選民政黨認同的持續與變遷。選舉研究，7(2)，頁 109-141。doi: 10.6612/tjes.2000.07.02.109-141
- 陳筱琪、陳文良、李威德、施仁瑞 (2014)。中國大陸「80 後」與「80 前」員工工作態度之比較研究—工作價值觀之觀點。中原企管評論，12(2)，頁 27-50。
- 陳憶寧 (2011)。探索政治議題感知的世代差異—一個媒介效果的觀點。臺灣民主季刊，8(2)，頁 139-181。
- 黃淑玲、李思賢、趙運植 (2012)。台灣人性態度與性價值觀分析：性別、世代與三種集群的差異。臺灣性學學刊，18(1)，頁 83-114。
- 黃麗玲、林麗鳳 (2007)。不同世代護理人員工作價值觀之差異：系統性文獻回顧。澄清醫護管理雜誌，3(3)，頁 44-50。
- 楊婉瑩 (2011)。台灣婦運與世代價值差異。政治科學論叢(49)，頁 161-195。doi: 10.6166/tjps.49(161-195)
- 劉千嘉 (2011)。臺灣都市原住民的族群通婚：社會界線的世代差異。人口學刊(42)，頁 115-153。doi: 10.6191/jps.2011.4
- 劉正山 (2016)。世代之間政治認同差異的圖像：以多重對應分析結合習慣領域視野進行的探索。習慣領域期刊，7(2)，頁 27-50。doi: 10.3966/199891212016090702002

- 劉明慰 (2004)。人口屬性、工作屬性對公務人員工作價值觀差異之影響。國立交通大學管理科學系碩士學位論文，新竹市。
- 劉義周 (1994)。台灣選民政黨形象的世代差異。選舉研究，1 (1)，頁 53-73。
- 劉翠華、李淑敏、李銘輝、劉俊億 (2010)。Y 世代飯店從業人員人格特質與職涯傾向關係之研究—以台北地區國際觀光旅館為例。餐旅暨家政學刊，7 (1)，頁 1-24。doi: 10.6572/jhhe.7(1).1
- 蔡秀涓 (2004)。世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例 ( )：東吳政治學報。
- 諸承明 (2001)。新新人類工作生活品質需求類型之研究—Q 分類方法之實證應用。企業管理學報 (49)，頁 71-95。
- 蕭新煌 (1995)。新人類的社會意識與社會參與。勞工之友，535，頁 6-9。
- 應沛汝 (2015)。都會女性的工作生活平衡價值觀：跨世代比較。中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，高雄市。
- 謝杏慧 (1999)。公務人員世代差異對政府再造計畫之認知研究——以台北市及高雄市政府為例。國立中興大學公共政策研究所，台北市。
- Ali, M., Ghoneim, A., Irani, Z., & Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, process and policy*, 3(2), 101-110.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255. doi:http://dx.doi.org/10.5897/AJBM10.335
- Appel-Muelenbroek, R., & Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108.

- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(3), 175-189.
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities, 30*(7/8), 278-288.  
doi:http://dx.doi.org/10.1108/02632771211220086
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management, 22*(9), 1843-1865.  
doi:10.1080/09585192.2011.573966
- Boath, D., & Smith, D. Y. (2004). When your best people leave, will their knowledge leave, too. *Harvard Management Update, 9*(9), 6-7.
- Bowe, B. J., & Wohn, D. Y. (2015). *Are there generational differences?: social media use and perceived shared reality*. Paper presented at the Proceedings of the 2015 International Conference on Social Media & Society.
- Cahill, T., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management, 29*(1), 3-15.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891-906.  
doi:10.1108/02683940810904385
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International*



*Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.

doi:10.1080/09585192.2011.610967

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A.

(2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A

Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based

Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323.

doi:10.1017/iop.2015.15

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and

Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values

and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.

doi:doi:10.1177/009102600703600405

De Meuse, K. P., & Mlodzik, K. J. K. (2010). A Second Look at Generational

Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent

Management. *People and Strategy*, 33(2), 50-58.

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work:

What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.

DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J., & Knippel, L. A. (2011).

*Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*: Gower Publishing, Ltd.

Deyoe, R. H., & Fox, T. L. (2012). Identifying strategies to minimize

workplace conflict due to generational differences. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1.

- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is “satisfied” the new “successful”? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.  
doi:doi:10.1108/02683940810904394
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *HR. Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Hannam, S. E., & Yordi, B. (2011). *Engaging a multi-generational workforce: Practical advice for government managers*: IBM Center for the Business of Government.
- Helyer, R., & Lee, D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce. *Education & Training*, 54(7), 565-578.  
doi:http://dx.doi.org/10.1108/00400911211265611
- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013). Generational diversity: what nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, 69(3), 717-725. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x
- Hernaus, T., & Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641. doi:10.1108/jocm-05-2014-0104
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 211-223. doi:10.1007/s10869-010-9160-y

- Houck, C. (2011). Multigenerational and virtual: How do we build a mentoring program for today's workforce? *Performance Improvement*, 50(2), 25-30. doi:10.1002/pfi.20197
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years. *Harvard Business Review*, 85, 41-52.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.  
doi:10.1108/175542111111162435
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 265-279.  
doi:10.1007/s10869-010-9171-8
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lester, S. W., Gerhardt, M. M., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.  
doi:10.1177/1548051812442747
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal*

*of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.

doi:10.1002/job.1913

Lyons, S. T., Schweitzer, L., Eddy, S. W. N., & Lisa, K. J. K. (2012).

Comparing apples to apples. *Career Development International*, 17(4), 333-357. doi:http://dx.doi.org/10.1108/13620431211255824

Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378.

McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608. doi:10.1108/03090590710833651

Mencil, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257-272. doi:10.1177/1548051814529825

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*, 11(2), 215-229.

Rothe, P., Lindholm, A.-L., Hyvönen, A., & Nenonen, S. (2012). Work environment preferences - does age make a difference? *Facilities*, 30(1/2), 78-95. doi:http://dx.doi.org/10.1108/02632771211194284

- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
- Smola, W. K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi:10.1002/job.147
- Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846-852.  
doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01158.x
- Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, 3(3), 77.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal (Taylor & Francis Ltd)*, 15(4), 237-246. doi:10.1080/10887156.2012.730444
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 19, 1-13.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

Urick, M. J. (2012). Exploring generational identity: A multiparadigm approach. *The Journal of Business Diversity*, 12(3), 103.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.

doi:doi:10.1108/13620430710733631



## 附錄一 焦點團體訪談大綱

### 壹、年輕世代版本（員工的觀點）

- 一、您擔任公務人員最主要的工作動機和想法是什麼？
- 二、您擔任公務員這段期間是否與年長者意見不一致或衝突的情形？  
面對這種衝突，您是如何應對？或如何進行溝通？
- 三、您是否感受到工作與家庭（或生活）的衝突？您對於工作生活平衡有何期望？
- 四、能否以您現在所處的職位，說明您現在組織中所扮演的角色為何？  
另在未來的日子裡，您的職涯規劃為何？為何如此規劃？
- 五、如有機會再做一次選擇，您是否仍會選擇公務人員作為職業？
- 六、您對於公務人員培訓、陞遷發展方面有何看法或期望？您對於現行公務機關的訓練方式和風格有何建議？
- 七、您的工作價值觀點是什麼？您覺得您的工作價值觀與年長的世代，有何不同？
- 八、您覺得目前公部門的報償和激勵方式合理嗎？有何需要改進之處？
- 九、您對於工作投入的程度如何？您希望機關能夠提供何種策略或作法來提昇公務人員的工作績效？
- 十、整體而言，您覺得目前公部門人事制度的規定和運作合理嗎？您有何建議和想法。



## 貳、年長世代版本（管理者的觀點）

- 一、您擔任公務人員最主要的工作動機和想法是什麼？
- 二、您擔任公務員這段期間是否與年輕世代的意見不一致或衝突的情形？面對這種衝突，您是如何應對？或如何進行溝通？
- 三、您是否感受到工作與家庭（或生活）的衝突？您對於工作生活平衡有何期望？
- 四、能否以您現在所處的職位，說明您現在組織中所扮演的角色為何？另在未來的日子裡，您的職涯規劃為何？為何如此規劃？
- 五、如有機會再做一次選擇，您是否仍會選擇公務人員作為職業？
- 六、您對於公務人員培訓、陞遷發展方面有何看法或期望？您對於現行公務機關的訓練方式和風格有何建議？
- 七、您的工作價值觀點是什麼？您覺得您的工作價值觀與年輕的世代，有何不同？
- 八、您覺得目前公部門的報償和激勵方式合理嗎？有何需要改進之處？
- 九、您對於工作投入的程度如何？您希望機關能夠提供何種策略或作法來提昇公務人員的工作績效？
- 十、整體而言，您覺得目前公部門人事制度的規定和運作合理嗎？您有何建議和想法。

## 參、專家學者焦點座談

一、相較於國外，我國公部門是否有明顯的世代劃分？若有世代衝突(差異)主要會呈現在哪些面向？

二、您認為影響我國公部門世代差異的環境與制度系絡(context)因素主要有哪些？這些因素對政府人力資源管理運作可能的影響為何？

三、當前機關組織面對跨世代人力(multi-generational workforce)，可採行的相關措施及有效的管理策略有那些？需要對於年輕世代有更多考量嗎？請參考以下幾個面向進行討論：

1. 人才考選
2. 輔導與培訓
3. 激勵措施
4. 溝通模式
5. 科技運用方式
6. 工作倫理
7. 待遇福利
8. 陞遷培育
9. 績效管理
10. 員工協助(EAPs)

四、其他相關議題



附錄二 焦點團體訪談逐字稿(第 131 頁至第 228 頁)(略)



附錄三 期初報告審查意見及研究團隊回應說明

委員	意見內容	回應說明
徐委員仁輝	<p>一、公部門面對世代差異之人力資源運用策略，於去年審題即獲多數委員高度重視，本研究團隊研究能量非常強，必能獲致豐碩研究成果。</p> <p>二、世代之間對於工作價值差異極大，隨著新世代逐漸擔任國家重要職務，研究團隊就激勵與溝通、科技運用、工作倫理等重要面向進行研究，持肯定態度。</p> <p>三、本研究方法採深度訪談、焦點座談，惟對象多為資深學者及中高階主管，均擁有十年以上之工作經驗，於觀念及想法上與年輕人有代溝，本研究著重未來性，建請研究團隊與國家文官學院進行合作，就公務人員高普初等考試錄取人員進行問卷調查了解，包括渠等工作動機、態度與認知，以及對於工作期望，加以系統性探討。</p> <p>四、在知識經濟及全球化時代，人</p>	<p>感謝委員的鼓勵和提醒，對於委員建議針對公務人員高普初等考試錄取人員進行問卷調查了解，包括渠等工作動機、態度與認知，以及對於工作期望，加以系統性探討。本研究團隊對於委員的建議採取二種作法。</p> <p>第一，在焦點團體訪談部分，邀請高普考試新進的人員來進行座談，瞭解其對於相關問題的看法，此部分能夠讓受訪者暢所欲言，進行更深度的討論。</p> <p>第二，運用次級分析法，比較年輕世代和年長世代在工作動機、態度與認知，及工作期望等方面是否具有差異，由於此部分的樣本較多，也比較具有代表性，故能進行比</p>

	<p>力素質為國家競爭力提昇之關鍵，人才要能出類拔萃，除了教育體系之用心耕耘外，更有賴考選機制之相應配合，方能落實「為國舉才」，建議研究團隊於結論時提出附帶建議，如何因應未來世代來臨，精進考選功能（如適切之考試科目設計），以選拔優秀人才。</p>	<p>較系統性的探討。</p> <p>至於委員關心考選機制的部分，本研究會根據實證分析的結果，提出相關的建議。</p>
<p>郭委員昱瑩</p>	<p>一、本研究團隊陣容非常堅強，在有限期程與經費下進行研究，個人表示感佩，冀提出建設性研究成果。</p> <p>二、就研究方法部份，是否採取問卷調查或深度訪談，研究團隊可再審酌，至於焦點座談建議舉辦3場次，每場次可減少人數，以利充分討論，另宜加邀年輕人參加，多了解年輕人的想法。</p> <p>三、有關世代差異之研究架構，國內並無明確可操作的定義，以及共識性的架構，本研究欲從系絡、科技因素切入，建議藉由焦點座談，邀請年輕世代與</p>	<p>感謝委員的建議，本研究的焦點團體座談，已納入委員的建議，在第一場次，邀請年輕世代的公務人員參與。第二場次邀請資深的公務人員參與。在期末報告時，本研究會針對世代差異之考、訓、用等議題，提出系統性建議</p>

	<p>資深世代進行座談，以漸進方式建構本研究架構。</p> <p>四、本研究自變項為世代差異，依變項則為人力資源管理措施，請研究團隊就世代差異之考、訓、用提出系統性建議，至於是否採用 IBM 架構可再評估。</p>	
<p>楊委員 戊龍</p>	<p>一、不同世代間對於工作生活平衡價值觀的確存有差異，例如公務人員協會代表、公務革新聯盟成員對於年金改革的看法即有不同。對於本研究期初報告陳述研究目的：欲建立一套適合我國公務體系世代區分的模式和內容、公部門世代之間的歧異或衝突面向，以及相關管理策略等均表認同。</p> <p>二、本研究強調歷史系絡對於世代差異的影響，惟國內以系絡研究之相關文獻不多，且在國內歷史系絡與事件中，到底是對於該年代出生的人產生影響，抑或是對後來出生的人產生影響，又我國世代差異是受過去歷史影響，抑或現代事件的影</p>	<p>感謝委員的提醒，委員認為不同領域背景的公務人員會有差異，焦點座談的對象不宜僅侷限於人事人員，亦應徵詢不同業務單位人員的意見。本研究團隊已依據委員的意見，邀請不同領域背景的參與者來參與座談，包括法制、人事行政、衛生行政、土木、一般行政、一般民政、衛生技術、社會行政、交通技術及企業管理等，應較能涵蓋不同領域背景的意見和想法。</p> <p>另外，委員建議納入年輕公務人員的意見，本</p>



	<p>響，例如科技的進步。換言之，過去歷史事件對於現在年輕人產生影響的程度如何，有必要加以釐清說明。</p> <p>三、對於公部門管理、工作態度、認知等看法，不同領域背景的公務人員會有差異，例如理工背景與法商背景未必相同，即使職業別相同，工作價值觀亦未必相同，例如國中小老師和大學老師的看法就不太一樣。若要進行深度訪談、焦點座談，對象不宜僅侷限於人事人員，亦應徵詢不同業務單位人員的意見。</p> <p>四、問卷調查才是本研究的適當方法，為使本研究更具前瞻性、未來性，建構世代差異人力資源運用策略，調查對象不應僅限於現職人員，宜包括即將應考服公職的年輕人。</p>	<p>研究在第一場次，已邀請年輕世代的公務人員參與，並蒐集相關意見和看法。</p> <p>至於委員建議採取問卷調查法的部分，考量執行的成本和成效，本研究擬採取陳敦源教授所主持之「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」中所建立的問卷資料進行分析。</p>
<p>呂委員理正</p>	<p>一、公部門確實有世代差異存在，不論在工作價值觀、服務態度、科技運用能力等，尤以未來退休制度改變，將更趨嚴</p>	<p>感謝委員的提醒，委員建議焦點座談對象，不宜太過集中人事單位，建議邀請用人業務單位，且</p>

	<p>重，目前平均退休年齡為 56 歲，若自 25 歲進入公部門算起，工作年資為 30 年，差距約一個世代，倘未來退休法修正通過，加上所得替代率下降，且至 65 歲或 67 歲退休，工作年資長達 40 年，幾乎差距兩個世代，值得重視。</p> <p>二、由於三級機關首長政務化，將擠壓常任文官陞遷，因職務出缺減少，以致於陞遷困難，加上退休制度改變，人員多至 65 歲退休，均嚴重影響機關內部人員流動。</p> <p>三、未來退休年齡延後，政府職位應如何重行設計，涉及整體人事制度要調整，例如人員陞遷速度趨緩時，是否對於人員工作士氣、行政效率、科技運用能力產生影響，宜預先進行規劃，未來西方國家經驗可供參考。</p> <p>四、有關焦點座談對象，不宜太過集中人事單位，建議邀請用人業務單位，且對於不同層級人</p>	<p>對於不同層級人員，包括初任人員、科長、單位主管，以聽取各方不同的意見。</p> <p>本研究團隊已依據委員的意見，邀請不同領域背景的參與者來參與座談，包括法制、人事行政、衛生行政、土木、一般行政、一般民政、衛生技術、社會行政、交通技術及企業管理等。另外，參與者的職位包括科員、科長、技正，主任秘書及處長等不同層級人員的意見。</p>
--	--	---

	<p>員，包括初任人員、科長、單位主管，以聽取各方不同的意見。</p> <p>五、本研究建議邀請人事行政法制主管機關銓敘部參與，就因應未來世代差異，政府機關人事制度，如任用、陞遷，以及相關配套措施，是否有重行設計必要。</p>	
<p>葉委員炳煌</p>	<p>一、未來政府機關是否能夠吸引及延攬優秀的人才到政府機關服務，是攸關政府施政品質能否提升的重要關鍵，未來世代對於國家考試看法，從近十年來公務人員考試報考總人數多寡約略得知，96年為318,026人，98年金融風暴，報考人數突破500,749人，101年更達518,349人，102年之後人數逐年下滑，105年為305,498人，人數比96年還要少，在未來少子化影響下，不可避免將呈現下滑趨勢。</p> <p>二、再以公務人員高等考試三級考試暨普通考試為例說明，其為</p>	<p>感謝委員的建議，本研究在研究過程會儘量納入委員的意見，本研究在期末報告會對於考選制度提出相關的建議。</p>

	<p>我國初任公務人員最主要的進用管道，為因應中央與地方機關各類職務需求，設置考試類科總數達 197 種，由於公務人員考試均依用人機關年度任用需求而設定考試類科與需用名額，即「需、考、用」三者間相互作用且關係密切，101 年公務人員高考三級考試報考人數為 67,384 人，此時達到最高峰，105 年降至 47,562 人，至於普通考試部分，101 年度報考人數為 88,777 人，105 年報考人數降至 47,500 人。綜言之，96 年至 105 年十年間，報考人數大抵呈現淺鐘型發展。</p> <p>三、目前仍可吸引年輕人報考國家考試，係因近幾年來需用總額增加所致，近十年需用總額於 96 年至 99 年間並無明顯增加趨勢，高考三級平均為 2,000 多人、普考為 1,000 多人，100 年以後高考三級需用總額平均為 3,500 多人，普考 2,600 多人，均呈現明顯穩定之成長，由於</p>	
--	---	--

	<p>五都編制員額需求減少，以及退休制度改變，致使機關內職務出缺減少，未來「需、考、用」將面臨嚴峻的挑戰。</p> <p>四、根據最近一項問卷調查顯示，幾乎一半以上大學畢業生選擇到企業工作，有意參加國家考試者亦不超過四成，足見年輕世代對於服公職觀念正在改變，尤其將來退撫改革後，公務人員不再具有吸引力，如何吸引優秀人才參加國家考試，實刻不容緩。近年來，考選部推動高普考試專業科目調整，例如高考三級專業科目減少 2 科、普考減少 1 科，藉由提高專業科目占分比例，以選拔具有潛力的專業優秀人才進入公部門，也是朝解決未來世代不願參加國家考試問題的努力方向。</p>	
<p>宋委員狄揚</p>	<p>一、第 22 頁「本研究的目的即在釐清不同世代之間是否有關鍵的差異，以及差異的構面為何，以作為公部門提出管理措施之</p>	<p>感謝委員的建議，有關焦點團體座談部分，已經舉辦的二場座談中已同時納入中央或地方政</p>

	<p>參考」。本部分為研究之主要重點，建議對於考、訓、用提出具體管理措施建議，以求本研究後續研究及運用參考。</p> <p>二、不同世代對於科技學習的接受度與運用有很大差異，致公務人員訓練方式宜配合調整，例如高階主管人員訓練以傳統面授為主，新世代則對於 e-learning 接受度非常高，且透過各式行動載具進行「移動式學習」，加上年輕人以手機蒐集資料能力非常強，對於高普初考錄取人員基礎訓練部分課程內容可上載雲端，讓學員自主學習，講座於課堂可多進行交流與討論，供研究團隊參考。</p> <p>三、本研究之研究方法，除文獻分析法外，也有深度訪談及焦點團體座談，有關深度訪談對象，除人事總處副人事長外，其餘兩位為北部地區國立大學教授，建議可考慮再找一位中南部學者代表（私立學校優先），以平衡南北、公私立學校</p>	<p>府人員（中央七位、地方六位），同時也儘量涵蓋不同層級的機關，以及不同的職位。</p> <p>另外，為符合委員所建議的性別主流化的觀點，焦點訪談的參與者，也儘量納入不同性別的意見（男性 6 位、女性 7 位）。</p>
--	--	---

	<p>觀點，另焦點團體座談對象，建議不論中央或地方政府人員，均能廣納不同世代之人員參加，而非如表列偏向高階主管人員。此外，亦請考量性別比例，以符合性別主流化。</p> <p>四、國家文官學院每年均辦理公務人員高普初等考試錄取人員基礎訓練，研究團隊可對渠等之工作態度與價值觀進行問卷調查，文官學院將會全力配合。</p>	
<p>邱委員華君</p>	<p>一、本研究「公部門面對世代差異之人力資源運用策略」，題目非常宏觀，在有限期程與經費下進行，實屬不易，非常感佩。</p> <p>二、世代劃分方式因人而異，本研究以美國四個主要世代為例，指出世代之間確有差異存在，此分類未必適合我國實情，未來我國世代差異之定義與分類加以說明。</p> <p>三、近年來初任公務人員年齡，從23歲到40歲，尤其40歲左右人數明顯增多，渠等多要求同工同酬公平對待，對於機關組</p>	<p>感謝委員的提醒，委員建議訪談對象，不宜限縮人事行政的部分，本研究團隊已依據委員的意見，邀請不同領域背景的參與者來參與座談，包括法制、人事行政、衛生行政、土木、一般行政、一般民政、衛生技術、社會行政、交通技術及企業管理等，應較能涵蓋不同領域背景的意見和想法。</p> <p>另外，委員建議就世代差異之「選才」、「用</p>

	<p>織人力資源管理造成極大衝擊，如何有效運用人力資源策略，讓世代之間以包容代替對立，實刻不容緩。</p> <p>四、有關訪談對象，不宜限縮人事行政，至於訪談內容可就觀念行為（人品、價值、生命）、態度作法（敬業）、能力（專業能力）、應考服公職初衷，以及對於未來公務生涯期待等面向進行調查。</p> <p>五、為使本研究成果具未來前瞻性，請就世代差異之「選才」、「用才」、「育才」、「留才」方面，並分短、中、長期，提出具體可行政策建議。</p>	<p>才」、「育才」、「留才」方面，提出具體可行政策建議部分，本研究會根據研究分析的結果，在期末報告提出具體的相關建議。</p>
<p>孫委員同文</p>	<p>一、誠如研究者所述，「世代」意味著「一整個歷史事件和相關文化現象所構成的獨特的世代群體」。換言之，探討我國公部門人力資源管理世代差異，可能涉及我國政治經濟結構演變的過程（宏觀），政府改造與行政革新歷程（中層）和公務人員體制和法規的改革（微觀）等</p>	<p>感謝委員的建議部分，本研究在文獻分析的部分，會儘量思考台灣政經脈絡的特殊性，並比較台灣和美國對於世代在認定上的差異。</p> <p>至於委員提醒關於深度訪談及焦點團體訪談所受到的限制，本研究</p>



	<p>三個層面交互影響、錯綜複雜互動關係的影響。這些因素與脈絡的梳耙和釐清，可能需要依賴例如歷史制度論或是政治經濟學等理論的指引。</p> <p>二、研究者規劃透過深度訪談和焦點團體訪談的方式，蒐集相關資料，以作為分析政府部門人力資源管理的世代差異，以及如何運用和管理的議題凝聚共識。這種質性研究方法固然日漸受到重視，研究者也引用 Gursoy et. al. (2008) 透過質化研究所獲得的研究成果。但是檢視研究者規劃的訪談或焦點團體的名單，多是中、高階的人事主管，是透過這些受訪者的經驗去認識不同世代的差異。但是「世代差異」本身就蘊含「他者」、「我者」之間認知立足點基本不同的區別，這些受訪者可能同屬一個世代，是否能「真正」、「正確」認知另一世代的觀念，不無疑問。如何掌握「不同世代」的觀點</p>	<p>擬增加次級分析法動運用，透過比較年輕世代和年長世代在工作動機、態度與認知，及工作期望等方面是否具有差異，由於此部分的樣本涵蓋面較廣，也更具有代表性，故能進行系統性的探討。</p>
--	---	--

附錄三 期初報告審查意見及研究團隊回應說明

	<p>是此研究可能需要考慮的重點，而這方面的資料可能需要透過訪談或焦點團體之外的研究方法來蒐集並分析。</p>	
--	---	--



附錄四 期中報告審查意見及研究團隊回應說明

委員	意見內容	回應說明
郭委員昱瑩	<p>一、肯定研究團隊用心，表 2-1「世代差異相關研究摘要表」、表 2-2「國外世代差異相關研究摘要表」系統性彙整，以及 2 場焦點座談會議召開與後續資料整理，研究成果相當豐富。</p> <p>二、「世代」概念是否須確切並經驗證，似無庸太過考量，既然學者的看法不一，且採縱貫面研究（longitudinal），有研究期程與資源上的困難，再加上本研究將陳教授敦源之研究成果做為次級資料分析之依據，故建議可以橫向面（cross-sectional）切入研究即可。組織內的確有不同「年級」存在，然渠等對於職場各有不同的想法，可就其所產生之現象進行研究，將可使研究目標更為清楚。惟表 2-1、表 2-2，除了敘明不同世代之名稱及分期之外，建議增加研究發現，包括不同世代之工作動機等，期與本研究內容連結。</p> <p>三、研究團隊 2 場焦點座談結論，初步研究成果發現，年輕世代較無法接受公務組織文化，認為應該派主管去上課、公務體系較無挑戰性、不滿績效考核輪流乙</p>	<p>關於文獻探討部分，已進進行修改。</p> <p>關於委員提醒「科技」因素，對於世代差異的影響，本次在學者專家的座談中，有比較多的討論，也將其討論和建議於報告中加以論述和分析。</p> <p>關於委員提到，焦點團體座談參與者簡要資料表序號，應與逐字稿 coding 標號一致，本文也已經進行修正。</p>

	<p>等，俟次級資料納入後，可再以系統性加以歸納，以利日後提出完整公務人力資源運用政策建議。</p> <p>四、本研究期初報告認為，科技因素對於公部門世代差異之影響很大，惟 2 場焦點座談中甚少討論，日後可就此部分多加著墨與強化。</p> <p>五、研究方法部分，焦點團體座談參與者簡要資料表序號，應與逐字稿 coding 標號一致，建請修正。</p> <p>六、本研究如納入陳教授敦源研究成果，即可就各年齡層對應之工作動機、工作態度、工作家庭平衡、環境滿意度等進行交叉分析。惟年齡層採大區間（3~4 年級、5~6 年級、7~8 年級），或細分各年級（3、4、5、6、7、8 年級），請研究團隊審酌。</p>	
<p>郭委員中玲</p>	<p>一、研究團隊於短時間內進行研究，除文獻分析相當豐富外，亦進行 2 場次焦點團體座談，成果非常豐碩，表示佩服。</p> <p>二、世代差異對於公部門人力資源運用策略的確有重大影響，但對於世代的定義宜明確，以「年齡」，抑或「世代」先敘明，以利日後研究進行。</p> <p>三、焦點團體座談對象，年輕世代為 25-35</p>	<p>感謝委員的建議，對於委員認為為何將研究對象區分兩個世代，主要基於兩個世代的對照和比較，由於研究資源的限制，無法納入</p>

	<p>歲，年長世代為 45-60 歲，區分理由為何，另 35-45 歲未納入，亦請說明之。</p> <p>四、本研究如以年齡作為區分標準，較符合一般人慣用方式，如有其他參考文獻亦可加入以強化論述，將使本研究更具價值。</p> <p>五、焦點團體訪談議題形成，未於期中報告內有太多著墨，建議可就訪談議題之假設、理由加以敘明，以利日後研究過程鋪陳，及未來研究成果完整性。</p>	<p>更多的受訪者，此點可以做為後續研究的參考。</p>
<p>呂委員理正</p>	<p>一、有關公部門世代差異之相關研究很少，本研究焦點訪談樣本雖然有限，但將運用陳教授敦源研究成果做為次級資料進行分析，將使研究更具參考價值。</p> <p>二、就研究團隊所提出之初步建議，提出個人看法供參考：</p> <p>（一）有關「公保可銜接勞保」部分：年金改革以後，由於所得替代率降低、請領退休金年齡延後，其技術性與專業性較高者，如土木工程職系、司法人員或有較高轉任民間企業之誘因，以求較高薪資報酬，至於其他一般行政人員，則因工作習慣改變適應困難，尤以年過 40、50 歲，反而會因民間企業競爭壓力大，而較少離開公務體系。</p> <p>（二）有關「如何留住人才」部分：對</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。</p>

於年輕公務人員而言，加薪與升遷為兩大激勵因素，但年金改革後，普遍存著「不見得做得好，但一定做到滿」的想法，平均退休年齡亦將從 56 歲延至 65 歲，平均延長了約 10 年，較高職缺無法釋出，人員升遷困難，然升遷又與薪俸相關，如此環環相扣，將會嚴重影響整體公務人力資源運用，尤其對於人員長期無法升遷，將會影響同仁工作士氣，故未來對於組織架構、職務列等皆宜重行調整。

（三）有關「基礎訓練的增強」部分：同意郭委員昱瑩看法，應該讓年長世代去上課，尤其今日環境變化非常大，也非常快速，各項新興科技與通訊發展更是一日千里，如何跟得上時代潮流，進而了解科技工具使用與未來發展大趨勢，惟有透過不斷參加各項訓練學習，這部分年長世代較為缺乏。另年輕或年長世代參與各項訓練，多在建立與維繫人際網絡，反而較少關注工作專業知能獲取，此一現象值得注意。又為能讓年輕世代因應未來創新工作需求，仍有必要加強基礎訓練，尤其在新興科技運用。

（四）有關「公務人力資源的再調整」部分：若每個人都到 65 歲退休，將使機關內人員升遷與流動變緩，人員士氣將大受影

	<p>響，甚而對於機關行政效率與服務品質造成影響，不可不慎。</p>	
<p>周委員秋玲</p>	<p>有關公務人力資源如何因應世代差異之政策建議，提供兩點建議供參考：</p> <p>一、有關「公保銜接勞保：必須思考如何留人」部分：本次公務人員退休資遣撫卹法已有年資轉銜之設計，此制度設計固有利於公私部門人才交流，惟在公務人員退休所得調降後，是否會造成公部門人才流失，值得觀察。因此，公部門除須思考如何留住人才外，亦須就整個公務體系之現況加以檢視，例如：焦點座談中，年輕世代對於現行考績制度輪流考列乙等等現象深表不滿，基此，未來考績制度如何落實改善，恐怕也是影響未來得否留住優秀人才的重要因素之一。另此制度之設計除技術性人才易外流外，如財金方面的人才，於年資滿15年後，亦較有可能離開公務體系，故未來對於特定機關（人員）之流動，宜持續觀察。</p> <p>二、有關「基礎訓練的增強：改善初任人員對於公文的恐懼」部分：對此建議個人較持保留。因為優秀公務人力之培養，須投注相當長的時間，目前公務人員基</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。</p>



	<p>礎訓練僅 1 個月，於此期間內，即欲讓一位新進人員對於公務運作有深刻體認，並熟稔公文寫作是不可能的。公務人員之專業知能及公文撰寫能力，皆是「做中學」，此需其長官耐心的教導及同仁間互相切磋學習，於短短 1 個月的基礎訓練幾無可能使新進人員熟稔業務。另為因應環境快速變遷，未來公務人員朝向通才多元方向發展，因此，如何加強現職人員在職訓練，甚至培養跨領域的能力，朝向通才多元方向發展，亦是須予努力的。</p> <p>三、本研究焦點座談逐字稿尚有文字誤繕，請再檢視更正。</p>	
<p>葉委員炳煌</p>	<p>一、首先對於研究團隊的研究方向與努力，表示肯定。</p> <p>二、個人提出考選制度相關的建議：</p> <p>（一）不管是哪一個時代的公務人員，依法考試及格，並取得公務人員任用資格，都是通過考選部舉辦的考試，這個是我國特有的制度。然不同的世代參與公務人員考試之動機，以及工作價值觀當然有所不同，例如：經濟景氣好時，報考國家考試人數較少，反觀，當年金融風暴，參加國家公職考試的人數爆增。再以公務人力總數變化來看，105</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。研究團隊已就公務人力變化的情形納入分析，並提出相關的建議。</p>

	<p>年本部考選公務人數將近 20,047 人，而退休不含離職人數為 9,584 人，又近 5 年，皆將近 1~2 萬人進入公務體系，退休人數約 1 萬人。申言之，公務體系人力係動態觀念，進入的人多，而離退的人較少，宜隨時留意其變化。又年改後，平均退休年齡由 56 歲，可能延至 65 歲，未來會如何變化，宜進一步觀察。</p> <p>(二) 為國掄才是考選部最重要的工作，面對世代差異的人力資源管理策略，如何甄拔優秀人才進入公務體系，以提升國家競爭力，更是考選部的核心價值，在考、訓、用三者的密切配合下，個人認為以下兩點，對於公務人力資源管理之影響非常大，值得密切關注：</p> <p>1. 少子化的影響：由於目前國人就學時間延長、晚婚或不婚的比例非常高，致少子化日趨嚴重，對於國家考試報考人數造成重大衝擊，89 年出生人口為 30 萬 5 千多人，100 年降至 16 萬 6 千多人，然參加國家考試大都為應屆畢業生，尤其 89 龍年以後，出生人口持續往下降，渠等明年即年滿 18 歲，符報考公職資格，本部面對未來報考人數減少，如何加以因應，實值得儘速審慎思考。</p>	
--	---	--

	<p>2. 年金改革的影響：115 年 65 歲始得請領全額退休金，將會影響公務人員未來退休意願，且當機關人數趨於穩定之後，用人需求也會減少，由於公務人員考試均依用人機關年度任用需求，設定考試類科與需用名額，即「需、考、用」三者間相互作用且關係密切，目前公務人力在總員額管控，與離退趨勢暫緩之下，公務人員考試於 115 年後，可能面臨用人機關出缺減少，致各類考試需用名額減少，以近 10 年地方特考為例，報考人數與需用名額兩者具高度正相關，年改後需用名額減少，報考人數是否也減少，尚待時間驗證。</p> <p>（三）本部對於公部門面對世代差異之公務人力考選政策，未來應隨著時代潮流及新興需求，適時調整相關政策，方能與時俱進，且未來如何與民間企業競逐優秀人才更是未來重要課題。</p> <p>1. 配合職組職系整併，簡併公務人員考試類科及應試科目，依考試院第 12 屆施政綱領所揭示之目標，本部目前積極因應銓敘部職組職系整併結果，將通盤檢討各項考試類科及應試科目，以符用人機關需求，例如：聚焦各考試類科核心科</p>	
--	---	--

	<p>目，調整不必要的考試類科及應試科目。</p> <p>2. 積極檢討國家考試方式，提升國家考試誘因，由於國家政經社文科等發展快速、少子化及公務人員任用制度變遷等，可能影響國人應考試意願，將藉由檢討應考資格（減少考試障礙）、多元考試方式（如離島地區作差異性規劃）、評鑑效能（聚焦職系核心職能）、考試內容（建置性向測驗）等，俾利於提升報名國家考試誘因。</p>	
<p>宋委員狄揚</p>	<p>一、研究團隊辦理兩場焦點團體座談，所整理的資料，很有參考價值。第一場是年輕世代公務人員，對象為高考二、三級新進人員 7 位；第二場是年長世代公務人員 6 位，其中第一場次全部都是高考新進人員，欠缺普考、初考人員，其代表性及多元性似較不足，另第二場次以主管及非主管人員為主，似又欠缺機關首長或副首長的代表。後續如研究團隊要作深度訪談，建議可以加邀上述人員，以探究該等人員之觀點與認知，同時也可填補多元及代表性的不足。</p> <p>二、根據焦點團體座談結果，針對年輕世代與年長世代之責任、公務組織文化、年金改革、人力資源、報考動機、職務交</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊第三場焦點團體座談已邀請機關首長和副首長各一位參與焦點團體座談，讓討論的意見更具多元性和代表性。其他建議，研究團隊已儘量納入研究建議之中。</p>

	<p>接、願景、對公務體系的想法、對於民眾而言及績效考核等列表作分析比較，是有其參考價值，建議可以進一步就新世代與年長世代之優勢及劣勢(包括「特質」及「優缺點」)為何？再作詳細比較研究分析，應該更具有參考運用價值，可以提供公部門作為管理措施之參考。</p> <p>三、有關「初步建議的策略(三)基礎訓練的增強：改善初任人員對於公文的恐懼」，的確，公文寫作是初任公務人員最想加強的部分，因此在基礎訓練中，雖然已經安排6個小時的課程，初任人員仍然還是覺得不足，其實考試錄取初任人員訓練，除了基礎訓練外，還有將近3個多月的「做中學」實務訓練，由其輔導員(通常為其直屬主管或資深同仁擔任)，給予輔導及必要的協助，其中公文的擬辦及寫作更是其重點項目之一，因此，在策略這一部分，除報告中所提基礎訓練的增強外，也可論述於實務訓練試辦業務期間，強化輔導員的指導及協助，以增進考試錄取初任人員之公文寫作能力。</p>	
--	---	--

<p>熊委員忠勇</p>	<p>一、同郭委員昱瑩意見，既然世代定義學者看法不一，建議即宜於本研究第1章敘明，以「年齡」概念進行研究，</p> <p>二、有關第56頁年輕世代與年長世代之分析比較，非常有趣，也極具研究價值，為能更貼進本研究主題，對於「比較項」宜以人力資源面向與分類為宜，例如：年輕世代談下班時間、年長世代談到責任，大抵可歸類於「服勤」概念。申言之，以人力資源的各個面向為比較，將對於未來研究團隊研提人力資源政策建議可更為聚焦，其實在焦點團體訪談大綱中，即已指出比較項，如工作動機、職涯發展、培訓、升遷、激勵、工作績效等。</p> <p>三、剛才有許多委員認為「年齡」非常重要，尤其年金改革之後，必然會使整個公務體系年齡更老化，爰建議可多利用公務人力統計，尤其是「年齡」部分，包括現階段公務體系中，哪一個年齡階段人數最多，每個年齡階段大致情形如何，平均年齡如何等，年金改革大概需10年過渡期，然後會進入另一個新的平衡，研究團隊亦可稍加預估未來的年齡分布情形，與年輕世代及年長世代差異比較</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。</p>
--------------	--	--

	<p>表相互結合，作為提供政策建議之參考。</p>	
<p>主席結論</p>	<p>一、肯定研究團隊的努力與用心，也佩服研究團隊所提出之見解，本研究相關文獻並不多，這是一個很好的研究契機，後續各界研究皆藉此引用，這是很大的研究貢獻與成就。也期待研究團隊可以大膽假設，跳脫既定框架，小心求證，如多請教資深文官意見，將使本研究更具實用價值。</p> <p>二、本研究之結論建議部分，可敘明清楚，不用太過婉轉含蓄，將使本研究更具政策可行性。</p> <p>三、不論對於年輕世代、年長世代，渠等未來的期望為何，是否有恐懼感，也可略作說明。另黃研究主持人煥榮指出，事實上，公務人員訓練，除專業知識取得外，尚可建立與維繫人際網絡，這是非常重要的環，研究團隊亦可多加著墨。</p> <p>四、「年齡」為本研究核心，有人主張應取消各項報考國家考試的年齡限制，未審考量用人機關需求及職務特性，研究團隊可以澄清此迷思。此外，年齡所引發公務人力老化嚴重，尤以年改後做到滿65歲退休，公務人力呈M型化，值得研究團隊重視。</p>	<p>感謝主席的鼓勵和建議，研究團隊已儘將各位委員的建議，納入於研究結果的分析和建議。</p>

	<p>五、對於科技改變公部門影響非常大，年輕世代往往為科技重度使用者，而年長世代卻是在後面追趕，或有拒絕使用，如何拉近兩者之間的距離，研究團隊亦可進行研究。</p> <p>六、各委員意見請研究團隊參酌。</p>	
--	---	--





附錄五 期末報告審查意見及研究團隊回應說明

委員	意見內容	回應說明
郭委員昱瑩	<p>一、研究團隊在有限研究經費下，仍進行次級資料分析（樣本 3,455 人）、3 場學者專家座談會，獲致豐碩成果，表示感佩。</p> <p>二、方才蔡協同主持人秀涓對於研究建議說明非常清楚，並有許多創意想法，本研究建議可按簡報內容重行敘述與調整，將使政策建議更為明確與聚焦，易於日後政策參考。</p> <p>三、第 63 頁表 4-19「不同年齡層在『工作滿足』的個數、平均數和標準差」，共有「整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇」等 6 題項，均顯示 4 年級在薪資待遇、陞遷狀況、領導風格、工作氣氛、硬體設備，以及整體工作，滿意度均為最高，宜先說明顯著性（標準.05），以利判斷，由於樣本數很大，顯著性可小一點，供研究團隊參考。</p> <p>四、第 47 頁表 4-9「不同年齡層在『風險偏好』的個數、平均數和標準差」之「我願意為了追求『更高的金錢報酬』而冒較大的風險」，與第 52 頁表 4-13「不同年齡層在『揭發弊端』的個數、平均</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。</p>

	<p>數和標準差」之「若我的單位出現弊端，我會選擇透過外部的『非正式管道』進行舉發（例如媒體）」，兩項平均數均為2左右，整體已於3.5以下（六分量表 <math>7/2=3.5</math>），建議可先作相關說明，讓數字解讀不致產生偏誤。</p>	
<p>楊委戊龍</p>	<p>一、第一章有大概分析「科夥效應」(cohort effects)與「年齡效應」(age effects)的問題，認為採年齡區分有其限制，但結果呈現仍以年齡為區分，是否有可能依據文獻整理的世代區分，分為2至3世代，例如研究團隊所說的年輕世代與年長世代，說明其相關面向的差異。</p> <p>二、相關統計表應註明信賴區間P值。腳註格式部分，亦需嚴謹。</p> <p>三、公務人力資源運用政策之定位對人事制度改革很重要，其定位與年改發展方向及公共服務動機的假定有很大關連性。我們總是假定擔任公職者之公共服務動機很高，但若從經濟學科的觀點則不然。未來公部門與民間企業競爭人才的情況會加劇，如何就公部門人力管理制度建立新的定位及建構策略，實為當務之急。</p> <p>四、不同世代間之價值觀、行為模式定有差</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。</p>

	<p>異，但組織是由不同世代的人員組成、互動及發展，人力資源運用政策定位確定後之制度設計或改革建議，不能僅考量年輕世代之這面向，應作整體觀。</p> <p>五、未來委託研究進行研究訪談逐字稿的必要性，建議考試院作一考量，訪談目的無非是在取得一些權威性的論證依據，或擷取不同的論點，建議就與訪談題目相關回答作重點陳述即可，以節省資源。</p>	
<p>邱委員華君</p>	<p>一、感佩研究團隊精神，在有限經費下，仍進行次級資料分析近 4,000 份，焦點座談 19 人次，提出非常多具體結論與建議，極具價值操作性。</p> <p>二、就次級資料分析而言：</p> <p>（一）績效衡量：年長績效受肯定，能力發揮，知重點，優先順序，決定都能妥善考量，年輕世代則不易抓到重點，</p> <p>（二）創新意願：改變創新求突破，不是照話做準沒錯。本研究發現年輕世代創新意願不高，未諳有其他原因？舉德國總理梅克爾為例，她是學量子物理學，反而能以科學觀點解決問題，不受限於社會科學的拘束。</p> <p>（三）公共服務動機：年長者服務動機強，其與年輕世代不同，年輕世代往往是因為有希望而有堅持，年長者則是有堅持而有</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。</p>

	<p>希望，兩者是不同的，年長者所著重的是長遠未來性，對於公共服務動機較強。</p> <p>(四)家庭衝突：日本公務人員薪俸待遇採拋物線方式設計，當家庭財務需求大時，給予公務人員較高薪資，當拋物線向下時，將薪資轉換至退休後支給，具相當大彈性，可供我國公務人員薪資制度配套措施借鏡。</p> <p>(五)風險偏好：年長者因久任，逐漸以工作為中心，自然工作表現好，成為標準好公務人員，觀念上與年輕世代不同。</p> <p>(六)領導與溝通：就學期間應健全自己與吸收知識，進入社會即應學習適應工作，如美國西點軍校，入學即應學會服從，做好心理準備，適應環境追求理想，工作亦較為順遂。</p> <p>(七)揭發弊端：年輕世代對於組織內弊端，多採取直接對外公布，而年長世代，可能因傳統家醜不外揚觀念，往往先尋求體制內申訴處理，兩者極為不同。以美國為例，揭發弊端不得違反公序良俗，並有助於組織氣候改善始得為之。</p> <p>(八)公眾關係：年長世代不論在心智年齡成熟，以及處理經驗豐富，乃至於見多識廣，均較年輕世代具抗壓性，善於處理對外公眾關係。</p>	
--	---	--

	<p>(九)跨部門認知(轉任民間企業):年輕世代追求自我,對於不適合工作,往往勇於立即換跑道,致機關人員流動率高與留才不易,均值得警惕。另亦應適時讓年輕世代知曉,人生有很多不知道,只有經過才知道,不見得民間企業較好,若能成為公務人員為民服務,將會對公職具認同感。此部分可多與年輕世代多溝通。</p> <p>三、就焦點團體座談而言:</p> <p>(一)第68頁(三)國家考試價值之看法,及與長官的互動關係,其中有關國家考試定位,係手段或為目的,若為手段即有其價值。又有關面試方面,目前結構性口試,漸漸已有所改變,朝向良好的口試題目設計。以及如何協助初任人員適應環境,工作能馬上上手,希望有資深人員帶領,朝向自基礎訓練與實務訓練於保訓會,試用於銓敘部。未來應制度化並進行追蹤考核,訓練目的在於未來發展而非淘汰,試用階段為淘汰不適任人員,不同階段有不同功能。</p> <p>(二)第77頁「當年金改革之後,公保可以銜接勞保,年輕世代公務人員出走是必然。」其中「出走是必然」,建議可採較中性文字較妥。</p> <p>(三)大部分公務人員不滿現狀,但又安</p>	
--	---	--

	<p>於現狀，係因無奈、不確定性、對於現況熟悉所致。</p> <p>(四)權威式領導與溝通方面，任何組織運作，必然有好的領導，以迎合新時代的需求，年輕世代觀念要改變。</p> <p>(五)考績制度改革，宜採正面看法，考績結果與過程宜並重，建議可採 360 度績效考核。</p> <p>四、就研究建議部分：</p> <p>(一)吸引最適人才進入公部門：隨著外在環境改變，民眾需求也不斷增加，如何選拔適任人員非常重要。由於各機關組織性質、生態環境，乃至於職務特性不同，對於各項人才需求也就有所不同。國家考試係選拔共同最適合的人才，而非針對各機關，此亦為考選工作最困難之處。未來考試方式宜作改變，多元化考試方式，以增加考試信度與效度，國家考試除公平公開外，亦須考量用人機關需求，務求人才達到適量適質適性。另取消分級考試，事涉機關人力運用，宜逐年調整，不宜遽然辦理。</p> <p>(二)訓練與培訓：除可就課程教材與師資持續精進外，亦應建立職期調任辦法，包括經歷、任期、職務等，讓同仁對於自我職涯陞遷圖象有所了解。</p>	
--	---	--

	<p>(三)考績與績效管考：公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。主管對於考績面談技巧也很重要，激發人員工作能力。</p> <p>(四)公務人員俸給福利：衡酌國家財政負擔下給付，建議未來公務人員協會代表可參與協商。</p>	
<p>宋委員狄揚</p>	<p>一、從研究報告附錄三個場次（年輕世代，年長世代及專家學者）的焦點團體座談逐字稿，可以看出研究團隊投入非常多時間，整個研究非常扎實，值得肯定與佩服。</p> <p>二、第五章「結論與研究建議」，係本報告最重要部分，所提研究結論（發現）都非常寶貴，建議可以從研究結論或發現中，再加強提出對公部門人力資源政策建議，例如：第 106 頁研究建議一、重新架構我國公部門人力資源管理政策定位，建議研究團隊可以大膽提出具體政策建議或具體作法，就如同第 107 頁末段，即提出工作圈、知識圈……等具體做法。</p> <p>三、第 100 頁研究建議三之（二）訓練制度與培育部分，著重在論述年輕世代初任人員（考試錄取人員）訓練，包括基礎</p>	<p>感謝委員提供寶貴的建議，研究團隊已將委員的建議儘量納入研究建議的參考。研究團隊已就公務人力變化的情形納入分析，並提出相關的建議。</p>



	<p>訓練與實務訓練等，惟年長世代之在職訓練、專業訓練，如何就其行為特徵、價值觀等，提出具體可行的訓練方法或制度，建議團隊可以酌予補強。另同頁第五行：「以初任公務人員而言，為期六個月（含一個月基礎訓練）的實務訓練」，與現行規定，似有不符，建議修正為：「以高普考試初任公務人員而言，為期四個月（含四週基礎訓練）的實務訓練」，以符現況。第 108 頁三之（一）考選制度第一段倒數第 2 行「實務訓練階段與試用」，建議依時序修正為「實務訓練階段與試用」。</p> <p>四、焦點團體座談逐字稿內容的確非常豐富，也很有價值。例如第 143 頁有一段參與者 1-C 說：訓練期間作報告，其實沒什麼意義，因為回去工作，完全用不上，因為老人才不會聽這些。」類此，建議團隊可以再從座談內容中淬取年輕世代、年長世代差異，以強化研究結論及建議內容，使本研究報告更具參考價值。</p>	
<p>主席結論</p>	<p>一、肯定本項研究，研究成果非常有價值，值得院部會參處。</p> <p>二、本研究儘量釐清並提出問題，即為本研</p>	<p>感謝主席的鼓勵和建議，研究團隊已儘將各位</p>

附錄五 期末報告審查意見及研究團隊回應說明

	<p>究不可取代的價值，另本研究報告結論並不代表本院決策立場。</p> <p>三、各委員意見請研究主持人參酌修正，並依規定於期限內將成果報告送交研發會辦理後續事宜。</p> <p>四、本院對於委外研究專題，於完成年度研究後，均會辦理研究成果座談會，屆時再邀請研究團隊到院分享。</p>	<p>委員的建議，納入於研究結果的分析和建議。</p>
--	--	-----------------------------