

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*

蔡秀涓**

- 一、前言
- 二、相關文獻回顧
- 三、研究設計
- 四、研究結果與討論
- 五、結語

以組織員工的人口特性為分類基礎，進行差異化與多樣化管理，已成為當代組織追求卓越績效目標時，必須高度關注的管理議題之一。其中，對於不同世代工作者的工作價值觀予以瞭解，更是受到晚近研究者諸多關切。然而，衡諸國內外相關文獻，以不同世代公務人員工作價值觀為研究主題者卻甚為稀少。

因此本研究最主要目的，就在於探索世代因素是否會形成我國不同世代公務人員工作價值觀的明顯差異。本研究主要是以文獻檢閱法和次級實證資料分析法為主，研究對象則是考試院暨所屬機關之公務人員。

研究發現，世代因素對於公務人員部分的工作價值觀的確會產生明顯的差異。屬於較年輕的 X 世代受訪者與較年長的嬰兒潮世代受訪者相較，明顯地更為重視薪酬晉升此外在工作價值。但在總體工作價值觀、內在工作價值、以及權力名望此外在價值，則不同世代受訪者並無顯著差異性看法。總體研究呈現不同世代公務人員工作價值觀同質性高於異質性的結果。如此結果與國內外部分相關

*本文作者衷心感謝兩位評論人的悉心指正與建議。另外，本文初稿原發表於「民主治理與台灣行政改革」學術研討會，台灣公共行政與公共事務系所聯合會主辦（92.06.21）。研討會中，承蒙政治大學公共行政學系段重祺教授，於研究方法與論文內容諸多指正，本文作者依其意見大幅修改後，因而有本文之產生，於此亦一併致上最深的感謝。

**東吳大學政治學系助理教授

研究結論頗為一致。

文末，本研究則針對相關研究結果提出討論，並論述在理論研究方面，後續應有更多相關研究的累積才能對此議題有更周全的了解。而在實務管理方面，則應增加績效報酬與快速升遷制度的機制，才能符合不同世代公務人員的工作價值觀。

關鍵字：世代、嬰兒潮世代、X 世代、公務人員、工作價值觀、考試院

一、前言

如何透過對組織人力有效管理以獲致組織績效，現今已成為公私部門組織共同面臨的重大挑戰之一。而人力有效管理的關鍵要素之一，就是瞭解員工的工作價值觀，¹進而激勵與影響員工表現出組織所欲的績效水準（Jurkiewicz & Brown, 1998; Klingner & Nalbandian, 2003; Jurkiewicz, 2000）。

也就是說當組織與管理者越能正確地掌握員工對工作相關議題的價值觀與態度，則越能設計出有效地激勵機制。使員工就積極面而言，可以發揮能力表現組織公民行為與高績效的行為。而在消極面，可以減低員工因工作動機不足士氣低落，因而形成的高缺席率與離職率，以及連帶的人事成本耗費。

正由於瞭解員工工作價值觀並予以有效激勵，是組織效能最重要的因素，因此，無論是組織行為或是人力資源管理領域，對此議題均投以高度關注（Noe, 1999; Wilson, 1999; McShane & Glinow, 2000; Griffin, 2001; Robbins, 2003）。

然而，隨著環境變遷，職場人口結構的變化，對於員工工作價值觀的理解與探討，必須考量更為複雜的因素，不宜再以「總體員工」做為分析單位，而必須同時考量以不同人口屬性(例如性別、人種、年齡、身心狀態、...等)為類別基礎的工作者，可能具有不同的工作價值觀，以能較為確切地了解與應對。

近年來有關工作力多樣化（diversity）的相關討論，即為因應上述隨著職場人口結構變化，對於員工相關的工作價值觀，亦應有較為細膩地探討與認識而產

¹ 與工作價值觀相近的另一項概念為工作動機。所謂的工作動機係指激發個人工作的因素，例如為滿足成就動機之需求（Jurkiewicz, 2000:61）。而工作價值觀則是指個人用來評估與工作有關之現象，以及決定從工作中獲得期望之偏好順序的標準（Smola & Sutton, 2002:366），例如工作的意義，工作與個人其他目標之關係。然而本研究觀察國內外相關文獻發現，大部分的研究對於工作動機與工作價值觀並未做明顯的區分，而是視為類似或相同的概念。

不過，本文作者認為工作價值觀此一名詞，指涉內涵較傾向以員工為主的一種對工作工作相關議題持久不變的態度（Rokeach, 1973），而工作動機此一名詞則較具有從管理者觀點出發之意涵。由於本文興趣在瞭解世代因素對公務人員工作相關議題看法之影響，較為符合工作價值觀的內涵，因此，本文遂以工作價值觀為主要概念。

生（孫本初，2001；江大樹、呂育誠、陳志瑋，2001；Cozzeto, Pedeliski & Tipple, 1996）。

在以不同人口屬性為分類基礎的員工工作價值觀的相關討論中，近年來最受學術界與實務界關注的議題之一，就是針對不同世代工作者之工作價值觀所做的相關研究與討論。這是因為以「世代」為研究主題，不僅具有人力資源管理理論與實務上以年齡為基礎的多樣化管理意義，亦具有社會學與文化人類學方面，總體人口價值變遷的意義。

然而，觀察國內外以世代工作價值觀為研究主題之相關文獻卻可發現，在研究對象方面，多以一般的工作者與私部門工作者為焦點，鮮少出現以公務人員為討論焦點者。²國外部份僅有少數幾篇文獻（Jurkiewicz & Brown, 1998; Jurkiewicz, 2000）；國內部份則僅有一篇以公務人員世代差異管理為主題的相關研究（陳金貴，1998）。此種情形無論是對於學術界或是實務界而言，都將有所缺憾。

就學術研究而言，如果能瞭解世代因素對公務人員工作價值觀是否會產生明顯不同，將有助於世代研究議題與公務人員相關研究的累積。而就管理實務來

² 本研究認為，在不同世代工作者工作價值觀相關研究中，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，就是在管理領域與組織行為研究方面，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逐漸選擇以組織行為的相關議題為研究主題，但以公務人員為研究對象，進行相關研究。所以，從不同世代工作價值觀相關研究較為大量出現的時間來看，並不超過十年，因此，其中以公務人員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務門特性而言，由於其在人事制度上普遍具有所有員工一體適用的特質，而且被認為具有穩定與保障工作者的特性。所以，一般人的刻板印象中，大多認為會選擇擔任公職者，其工作價值觀應該都是傾向尋求工作穩定，且具有相當高的同質性。所以，或許有部分研究者就會認為，既然公務人員擔任公職的主要理由頗為相近，所以在工作價值觀方面大概也不會有多大差異，因此也就沒有多加以研究的必要。

本研究認為，無論是基於以上何種理由導致不同世代公務人員工作價值觀相關研究不多，此一研究主題在理論研究或管理實務都有值得繼續研究的必要，理由請見本研究正文論述。

看，亦可從研究結果瞭解，是否需要針對不同世代公務人員的工作價值觀，設計不同的激勵機制。此點對於目前正亟欲透過公務人力再造以提昇政府效能的我國與各國政府，尤其具有重要意義。

以我國而言，從銓敘部全球資訊網至統計至民國 90 年底的資料顯示，我國公務人員的年齡分布，³屬於傳統世代的公務人員約有 9 %，屬於嬰兒潮世代者則有 53 %，屬於 x 世代的公務人員則有 37 %，顯示我國公務人員分屬三個不同世代，其中嬰兒潮世代與 x 世代之公務人員又佔最多數。因此，對於這些分屬不同世代之公務人員工作價值觀有所了解與因應，就成為政府人力再造與績效變革最重要的基礎。

基於以上論述的背景，本研究最主要的研究問題，即是探討世代因素對於我國公務人員工作價值觀是否會產生顯著差異性影響。以期能藉由研究結果瞭解我國公務人員是否會因為世代不同，而對工作有不同的價值觀，並據以提出理論研究與實務管理之意涵。

二、相關文獻回顧

衡諸國內外目前以不同世代公務人員工作價值觀為主的相關研究並不多，不過，以非公務人員不同世代工作價值觀為主的相關研究則不算少數。以下，僅依據世代的內涵、工作價值觀、不同世代非公務人員工作價值觀、以及公務人員工作價值觀等四部分相關文獻進行說明。

（一）世代的內涵

相關研究文獻中，對於不同世代工作價值觀此項研究主題，仍存在對某些議題之觀點與研究結果紛歧的現象，例如不同研究對於世代之間工作價值觀是否顯著差異即有不同看法（Jurkiewicz, 2000; Smola & Sutton, 2002），然而對於世代的定義則是相當有共識。

³ 有關傳統世代、嬰兒潮世代、以及X世代所指社的內涵，請參見本研究相關文獻之論述。

大致而言，國內外的相關研究者均認為，所謂的世代，是指出生或生活在同一時代的一群人，這些人因為經歷了共同的一些歷史事件，因此對於某些議題有類似且頗為穩定的看法、態度與價值觀，而且形成與其他世代明顯差異(陳金貴，1998，Jurkiewicz & Brown, 1998; Jurkiewicz, 2000; Smola & Sutton, 2002)。

至於世代起訖年代劃分的標準，研究者之間並未完全相同，此外，各世代的名稱也未盡相同，然而，所指涉的世代內涵大抵類似，大部分研究者均以工作者的出生年代為世代區分的標準(Kupperschmidt, 2000; Zemke、Raines & Filipczak, 2000; Weston, 2001; 王叢桂, 1992; 陳金貴, 1998; 陳淑玲, 1996; 鍾淑珍, 2000; 徐增圓, 2001; 廖秋月, 2001)。不過，Robbins(2003)則是以工作者進入職場的年代為區分標準，算是較為不同的區分法。

以工作者出生年代之分類而言，大部分文獻均同意傳統世代一般是指二次世界大戰之前出生的人，在二次大戰期間或之後出生者則稱為嬰兒潮世代，而X世代則是指出生在1964年至1980年之間者。至於1981年以後出生者，則有研究者將之稱為下一世代(Zemke, et al., 2000: 26)。

除了上述以工作者的出生年代為世代區分的標準之外，Robbins(2003: 66)則是依工作者進入職場的年代，將之劃分為四個世代，於1950年代至1964年之間進入職場者稱為傳統世代，1965年至1985年之間開始工作者稱為嬰兒潮世代，1985年至2000年之間進入職場者稱為X世代，之後則稱為下一世代。⁴

綜合以上國內外對世代的劃分標準可以發現，雖然各論者之劃分標準不盡相同，但大致可以有一些共同的分類，也就是二次大戰之前出生者屬於傳統世代，二次大戰之後到1964年之間出生者屬於嬰兒潮世代，至於1965年之後出生者則屬於X世代，本研究對於世代之劃分基準亦將以此為主要分類標準。⁵

⁴ 若將Robbins(2003)對於世代的劃分，以一般人約在20至25歲之間進開始工作來看，則換算成以出生年而言，Robbins(2003)的分類與其他學者的世代劃分大致相當。

⁵ 國內世代相關研究中，對於世代的劃分，除了採用較普遍的傳統世代、嬰兒潮世代、以及X世代劃分方式之外，近年來，亦有部分文獻採取以「年級」為世代的分類，亦即以民國為紀元的

(二) 工作價值觀

有關於工作價值觀的相關研究非常豐富，於本研究將僅擇要討論說明工作價值觀的意義與分類之文獻。

大致而言，論者對於工作價值觀的意義堪稱頗具共識，普遍均認為工作價值觀意指，個人用來評估與工作有關之現象，以及決定從工作中獲得期望之偏好順序的標準，亦是影響工作者工作態度與工作行為的重要因素之一（Rokeach, 1973; Smola & Sutton, 2002; Robbins, 2003; 鍾淑珍，1999；徐增圓，2001；陳人豪，2001）。此種個人對於工作的一般性看法，基本上是泛指個人對工作此一概念所持的一般性態度，而非針對某一特定工作的看法。由於工作價值觀是價值觀的一種延伸概念，因此亦具有持久性的特質(Rokeach, 1973)。

雖然論者對於工作價值觀的意義頗具共識，但對其分類則呈現看法殊異的現象。較多數的研究係採兩個面向的分類方式，例如Rokeach（1973）、Elizur(1984)、王叢桂（1992）、鍾淑珍（1999）、徐增圓（2001）、Robbins(2003)等人均將工作價值觀區分成目的性價值觀（或稱結果性）與工具性（亦有稱手段性）價值觀；⁶而Vaus與McAllister(1991)、以及陳人豪（2001）等則將工作價值觀區分為內在價值觀與外在價值觀。

雖然以上這些論者所使用名稱不同，但大致而言，目的性價值觀與內在價值觀的內涵相當，均指涉個人希望透過工作能夠實現的較高層次價值，例如成就

出生年為劃分標準，例如民國 50 年代出生者即稱之為 5 年級生，60 年代出生者則為 6 年級生（諸承明，2001；呂星蕙，2001）。

此外，我國政治學者對世代的分類則傾向以我國歷史上之政治事件與社會經濟情況為劃分點。例如劉義周（1994）在時間上即以國民黨來台(1949 年)與美援中止(1965 年)為區分點，在省籍上則以外省人與本省人為區分，再配合完成小學教育之年份，共計區分成六個世代。而陳義彥(1996)則是依據個人成長和政治發展兩個面向，將台灣選民區分成三個世代。

不過，在本研究中，仍採取傳統世代、嬰兒潮世代、以及 X 世代此種分類，主要理由是基於此種世代劃分標準與國內外相關研究劃分方式較為一致，可以做為後續研究結果比較之用。

⁶ 以上這些學者基本上均是以Rokeach(1973)兩個面向的分類為依據，予以名稱或內涵的衍申而成。

感、自我實現。而工具性價值觀則與外在價值觀較為類似，意指例如家庭安全、升遷、報酬等價值。

工作價值觀除了以上兩個面向的分類之外，亦有論者採取其他更多面向的劃分方式，由於相關文獻為數頗多，再加以此部分論述非本研究探討的主體，因此不再贅述。⁷

綜合以上工作價值觀相關文獻檢閱，本研究認為，工作價值觀即是工作者對於工作此一概念的持久且廣泛性看法，這包括了工作者期望從工作獲得的各種價值需求滿足，以及工作者認為應該在工作中表現出何種態度與行為的決定標準。而對於工作價值觀的分類，則是以內在價值與外在價值兩個面向的區分方式較為普遍常用且清晰易於瞭解，是以，本研究亦採取此種分類。

(三) 不同世代非公務人員工作價值觀

無論是國內或國外的相關文獻，大多均依出生年代將工作者劃分為傳統世代、嬰兒潮世代、X世代、以及新世代，但由於在目前的工作場域中，傳統世代與新世代工作者的比例相當稀少，⁸因此大多數的文獻均以討論嬰兒潮世代與X世代之工作價值觀為主，只有少部分文獻有對其他世代一併討論。以下僅分就國外相關研究與國內相關研究兩部分予以說明。

1. 國外相關研究

在國外相關研究中，有不少研究均是以文獻探討法為主，分析比較不同世代工作者的工作價值觀。例如 Kupperschmidt(2000)即從對工作、權威、報酬、與領導型態進行不同世代看法的比較。Cordeniz(2002)則是依據工作價值、反工作價值、以及對何謂完美的工作場所之看法三個面向，就嬰兒潮世代與X世代工作者進行比較。而 Robbins(2003)亦是就工作相關議題進行不同世代的比較。

⁷ 有關於工作價值觀分類相關文獻的整理，可參閱陳淑玲（1996）與鍾淑珍（1999）兩篇論文。

⁸ 傳統世代工作者以今年計算，最年輕者亦是將近 60 歲，此類人員若不是已退休即是即將退休，人數比例與其他世代相較頗為稀少。而 1980 年之後出生的世代，則年齡最長者亦僅在 23 歲左右，此一年齡大約是剛進入職場工作或尚在就學，因此亦是屬於職場中的少數。由於此兩個世代的人數很少，有時並不適合用於一些統計方法，所以多數研究者均將之併入其他相近世代。

以上文獻均相當一致地指出不同世代的工作價值觀有所不同，愈年長的世代愈尊重權威、服從、努力工作、對組織忠誠、以及工作成就等價值。愈年輕的世代則愈重視工作與個人生活的平衡、財務報酬、以及對職業的承諾。

此外，另有部分經驗研究則是透過實證調查發現不同世代的價值觀有所差異。首先，Smola與Sutton(2002)以問卷調查法為主，發現嬰兒潮世代較會為了組織目標而努力工作，但X世代則是較以自我為考量，而對組織缺少忠誠度。至於Bennis與Thomas(齊思賢譯，2002：94)則是在對研究對象進行深度訪談之後發現，不同世代領導者對工作價值的看法有不同。傳統世代⁹領導者希望從工作中獲得安定、安全、與掌握自我、而且認為辛苦播種必歡呼收割；但X世代領導者則是在意身分、工作的意義與重要性、發展經驗、打造自己的履歷表、改變環境、工作與家庭的平衡等價值。

綜觀上述可以發現，無論是以文獻探討或實證調查為研究方法，相關研究均相當一致地認為，不同世代的工作價值觀確有明顯不同，而且研究結論亦相當一致。

2.國內相關研究

在國內探討不同世代非公務人員工作價值觀的相關學術性文獻中，大部分均屬經驗研究，主要的研究方法則是以文獻探討法與問卷調查法為主，以下僅針對幾篇相關的文獻加以說明。

國內最早研究不同世代工作價值觀的經驗研究，應屬王叢桂(1992)以文獻分析法、深度訪談法以及問卷調查法所做的研究。研究發現，不同世代對於工作的目的與價值觀看法，有差異性也有共同性存在，不同世代所重視的工作價值觀，會隨著工作者進入職場的時間長短、性別、以及大學畢業科系有不同。

此外，徐增圓(2001)比較新世代(x 世代與其後世代)與非新世代(意指 x 世代

⁹ 在原文中，作者係以怪傑與奇葩為比較對象，所謂的怪傑相近於一般研究者所稱之傳統世代，奇葩則近似於X世代。

之前者)之工作價值觀之後發現，新世代工作者較重視內在報酬，非新世代則較為重視集體利益；新世代較非新世代不重視能力、理智、寬容、以及尊重傳統；新世代較非新世代更為重視財務性報酬。

至於陳淑玲(1996)、鍾淑珍(2000)、以及廖秋月(2001)則是研究新人類(X世代)的工作價值觀。陳淑玲(1996)的研究發現，新人類對於工作投入普遍不高，最為重視成就發展與物質報酬。鍾淑珍(2000)則是發現，我國與大陸的新人類均認為工作的內在價值比外在價值重要。不過，我國的新人類較為重視工作場所的平安、和諧與尊重傳統；大陸的新人類則對集體利益、能力與理智的運用較為重視。此外，廖秋月(2001)則是發現，x世代的護理人員，較為偏好組織任務特性此一內在價值，不過，部分個人屬性與組織特性會影響受訪者的工作價值觀。

從以上非公務人員不同世代之工作價值觀的相關研究中可以發現，大部分的研究均指出不同世代的工作者，在工作價值觀方面有明顯不同。越年長的工作者越重視工作的安定、傳統權威、組織的目標與忠誠。越年輕的世代，則越重視工作是否有意義、能否滿足成就動機與受讚賞、對於權威與傳統較不重視，關心個人工作與個人其他價值(例如家庭與休閒)的平衡，因而對組織忠誠度較低。不過，對於能力的發揮以及報酬的重視與需要，則為各世代工作者均相同關切的議題。

(四) 不同世代公務人員工作價值觀相關研究

在國外相關研究中，以不同世代公務人員工作價值觀為研究主題者不多，至於國內部份則是仍付之闕如，因此，以下僅就國外相關文獻說明。

Jurkiewicz 與 Brown 於 1998 年，透過文獻分析法與問卷調查法，針對傳統世代、嬰兒潮世代、以及 x 世代工作者，就 1.穩定與安全的來源 2.學習新事務的機會 3.休閒時間的滿足 4.施展領導力的機會 5.施展能力的機會 6.得以參與重大決策 7.對社會有貢獻 8.免除被監督 9.工作或下班後均無壓力 10.可以參與友誼團體 11.高報酬 12.較高的社會地位 13.有升遷 14.工作指派多元化 15.參與團隊等十五項與工作有關的價值進行比較分析。此研究結果發現，就公部門而言，各世代公

務人員的工作價值觀並無明顯不同。Jurkiewicz（2000）以上述研究為基礎，進行更細膩的分析之後亦是提出相同的結論。

雖然以上國外僅有的少數幾篇以公部門為研究對象的文獻顯示，公務人員並不會因為世代不同，而有不同的工作價值觀。但本研究認為由於相關文獻的累積不足，所以這樣的研究結果並不足以認定公務人員的工作價值觀，就的確不會受到世代因素影響而有差異。基本上，仍應該經過更多以公部門為研究對象的相關研究累積，才能對此議題有所釐清。

三、研究設計

（一）研究假設與資料來源

基於對於本研究前述，世代因素對於公務人員工作價值觀是否會產生顯著差異性影響？此研究問題有所解答，本研究首先透過文獻檢閱法進行初步探索，結果發現大部分的相關研究均或多或少認為，不同世代的工作價值觀有所不同。據此，本研究提出以下假設，期能更進一步透過實證資料的分析，對此議題有更深入地了解。

本研究假設：世代因素會顯著影響公務人員工作價值觀。

為了探究以上假設獲得支持與否，本研究主要採用次級資料分析法，用來分析之實證資料，係來自田蘊祥（2003）研究中，有關工作價值觀衡量部分的問卷調查原始資料為主。

本研究之所以採用田蘊祥實證研究的原始資料，主要是基於以下三項理由。首先，是基於此項研究亦是以世代為研究主題，而以公務人員為研究對象，與本研究主題和對甚為相近。其次，則是由於此項研究係以考試院暨所屬機關具有公務人員身份者為問卷普查對象，本研究觀察該研究對象之世代分佈，與全國公務

人員的世代分佈頗為接近，¹⁰尚稱具有代表性。再者，就研究時間而言，原始問卷施測時間為今(2003)年四月，與本研究時間點最為相近，所以應不至於產生與現況差距過大之情形。

(二) 問卷建構與施測過程

1. 變項界定與問卷建構

(1) 世代

本研究對於世代的定義，係採國內外論者較為常用的分類。也就是二次世界大戰(1945年)之前出生者屬於傳統世代，二次大戰之後到1964年之間出生者屬於嬰兒潮世代，至於1965年之後出生者則屬於X世代。

於本研究中，對於世代的測量為求精確起見，係採開放式題目設計，由受訪者自行填答出生年份，再由本研究自行計算後，依上述本研究世代分類之定義加以分類。

(2) 工作價值觀

本研究對於工作價值觀的定義係指：工作者期望從工作獲得的各種價值需求滿足，以及工作者認為應該在工作中表現出何種態度與行為的決定標準。依此定義區分成內在價值觀和外在價值觀兩個面向，內在價值觀係指工作者期望從工作中獲得的滿足，主要是來自於個人內在面向，例如因工作具有挑戰性獲得的成就感、可以自我實現的機會、以及與同儕之間發展出的友誼與愛的歸屬感；外在工作價值觀則是指工作者期望從工作中獲得的滿足，主要是來自於外在面向，例如財務的報酬、社經地位的提高、權力、名望等尊榮感等。

本研究有關工作價值觀測量，主要係採用田蘊祥(2003)研究中有關工作價值觀部分之衡量為主。該研究此一部份問卷建構係修正自陳人豪(2001)並參考其他相關研究後所修訂之工作價值觀之量表，原始量表共計有12題，外在工作價

¹⁰在可得知員工世代分佈的機關中，考試院暨所屬機關員工之世代分佈，屬於傳統世代者有7.6%、嬰兒潮世代者有51%、X世代則有41.4%，與全國公務人員母體的世代分佈9%、53%、37%較為接近。

值觀有 8 題，內在工作價值觀有 4 題，係採 5 點計分法，從 1-5 分別代表非常不同意到非常同意，陳人豪(2001)的原始量表信度分別為 0.87。

2.問卷施測與因素分析

田蘊祥(2003)的問卷施測，係以考試院暨所屬機關具有公務人員身份者為問卷普查對象，問卷發放與回收起迄時間為 2003 年 4 月 2 日至 4 月 11 日。該研究係由研究者親自進行問卷發放，並於一星期後由研究者親自至問卷發放機關進行問卷的回收。總計發出 730 份問卷，共計回收 334 份，扣除無效問卷 13 份，實際用以分析之樣本數為 321 份，總回收率為 45.8 %。

本研究將田蘊祥(2003)研究中有關工作價值觀部分的原始資料，經過因素分析之後共保留了 10 題，區分成三個因素。外在價值觀部分區分為薪酬晉升與權力名望兩個因素，信度分別為 0.82 與 0.77；內在價值觀之信度則為 0.80，總體解釋變異量為 66.63（請見附表 1），顯示原始問卷的信度與效度均可接受。

四、研究結果與討論

（一）研究結果

本文主要目的在於瞭解，不同世代公務人員工作價值觀是否有差異。首先經過以受訪者年齡為自變項，總體工作價值觀、薪酬晉升、內在價值、以及權力名望等四個變項為依變項進行相關分析之後發現，其中年齡只有對薪酬晉升此一變項有顯著負相關（-0.231），¹¹顯示年齡愈輕的受訪者愈重視外在價值觀之薪酬晉升此一面向。

為了進一步了解以世代分類而言，本研究假設能否獲得支持，本研究進一步將受訪者依年齡分成傳統世代、嬰兒潮世代、以及 X 世代，然而由於傳統世代只有 12 位，與其他世代組相較過於稀少，因此將之併入嬰兒潮世代組之後，

¹¹ 年齡於總體價值觀、內在價值、以及權力名望等變項之相關係數分別為-.082、0.051、以及 0.046，均未達顯著水準。

以 T 檢定進行差異性分析（表 1）。

研究結果發現，仍然只有薪酬晉升此一外在工作價值面向，呈現不同世代有顯著差異的現象。屬於 X 世代的受訪者，明顯較屬於嬰兒潮世代的受訪者，更加重視工作所能衍生的薪酬與晉升等外在價值。至於總體工作價值觀，以及其餘的內在工作價值和權力名望兩項工作價值，則未見世代對受訪者有顯著差異性影響。總體研究結果顯示本研究假設獲得部分支持。

表 1 受訪者世代對工作價值觀之差異性檢定

| 變項 | 組別 | 人數 | 平均數 | T 值 | 顯著性 |
|-------------|-------|-----|-------|----------|------|
| 總體 工作價值觀 | 嬰兒潮世代 | 164 | 33.92 | -.89 | .372 |
| | X 世代 | 127 | 34.45 | | |
| 薪酬晉升 | 嬰兒潮世代 | 165 | 13.21 | -3.52*** | .000 |
| | X 世代 | 127 | 14.27 | | |
| 內在價值 | 嬰兒潮世代 | 166 | 14.89 | 0.91 | .365 |
| | X 世代 | 129 | 14.65 | | |
| 權力名望 | 嬰兒潮世代 | 165 | 5.82 | 1.61 | .110 |
| | X 世代 | 129 | 5.53 | | |

說明：1.嬰兒潮世代組係傳統世代與嬰兒潮世代之合併組別

***表 P<0.001

（二）研究結果討論

以上研究結果，基本上顯示出就本研究受訪的不同世代公務人員而言，工作價值觀呈現出同質性高於異質性的現象，而此種發現，與國內外相關研究結果相較，則呈現部分研究結果相同與相異的情形，以下即針對本研究結果進行相關的討論。

1.總體受訪者工作價值觀同質性高於異質性

本研究結果發現，不同世代受訪者的工作價值觀僅有薪酬晉升此一面向有顯著差異，其餘面向均無明顯不同，總體呈現同質性高於異質性的特色。本研究認為，這主要應是受到公部門人事體制普遍具有一體適用性、而且各項人力資源

管理政策均屬高度法規密度，與私部門相較，在彈性方面略顯不足之特色所致。

此種公共人事體制的設計，基本上就在於希望透過制度的設計進行社會化的過程，以強力塑造員工具有共同的價值觀，維持一個較具同質性的穩定人力結構。所以，當一個本來就很認同公部門工作價值觀的人進入此公共服務體系，其與早先進入者的工作價值觀會相當一致。而即使是一個並不完全認同公部門工作價值觀的人因為各種原因擔任公職，經過一段時間之後，在體制與同儕的雙重社會化之下，大部分工作者的工作價值觀也會逐漸傾向同質性，而此段時間基本上就是個別工作者從青壯時期至中年而至退休的歷程。

所以就一般情形而言，屬於X世代的公務人員與嬰兒潮世代的公務人員相較，雖然受到公部門體制的影響，在大部分工作價值觀面向具有一致性，但由於仍會受到其所屬總體世代的價值觀影響，而有部分不同。再加以目前屬於X世代的公務人員年齡約在 40 歲以下，其可能多正肩負著經濟與養護（照顧家中長者與幼兒）的雙重責任，而且對於升遷仍有較多的期待，¹²所以對於薪酬晉升等外在價值會有較明顯的殷求。

至於屬於嬰兒潮世代的公務人員，一方面由於歷經公部門的同質性社會化歷程已深遠，經濟與養護責任與 X 世代工作者相較已逐漸趨緩，再加以對公部門的逐級升遷已經適應，所以對於薪酬晉升價值的重視與 X 世代公務人員相較不明顯。

因此，本研究總體結果遂呈現出，不同世代受訪者工作價值觀同質性高於異質性，而僅在薪酬晉升此一面向，較年輕的 X 世代公務人員會明顯較嬰兒潮世代更為重視的現象。

2.本研究結果與相關研究發現互有異同

本研究結果，與國內外幾篇以非公務人員為研究對象之世代工作價值觀研

¹² 在我國公部門中，總體公務人員最不滿意的議題就是升遷（銓敘部，1994；張潤書、施能傑，1996；考試院，1996；余致力、曾得宜，2002）。不過，較年輕世代與年長世代的公務人員相較，可能會因為尚未完全習慣與接受公部門的升遷現實，所以仍會對升遷保有較大的希望與期待。

究結果指出 (Kupperschmidt, 2000; 陳淑玲, 1996; 徐增圓, 2001), X 世代較嬰兒潮世代更為重視薪酬晉升等外在價值的研究結果頗為一致。

不過, 若與國外以不同世代公務人員工作價值觀為研究主題之相關研究 (Jurkiewi & Brown, 1998; Jurkiewi, 2000) 指出, 不同世代公務人員工作價值觀並無顯著差異的結果相較, 則可發現本文研究結果指出, 不同世代公務人員在薪酬晉升此一工作價值觀有不同之發現, 與國外相關研究發現有所不同。

本文上述研究發現, 之所以與國外以公務人員為研究對象的相關研究結果不同, 但是與不同世代一般工作者價值觀為對象之相關研究有較接近的發現, 本文認為有可能是以下幾個因素所致。

首先, 有可能是我國不同世代總體工作者的工作價值觀顯著性, 高於公私部門不同職場工作者之工作價值觀所致。也就是說, 在我國, 對於工作者之工作價值觀有最明顯影響者, 可能是世代因素, 而非工作職場在公部門或私部門此組織因素。

正如陳金貴 (1998) 在對我國公務人員進行世代分類時指出, 我國屬於嬰兒潮世代的公務人員, 其出生背景為台灣政經發展趨於好轉, 在國家威權統治下, 傳統的社會規範仍在, 相信有努力就有希望; 而 X 世代工作者則屬於一出生之後就享有台灣成長富裕化的生活經驗。

正由於 X 世代公務人員成長經驗中, 台灣處於較以往世代更為富裕的時代, 因此, 此一世代選擇公職的動機, 就可能與其之前的世代有所不同。並不再主要是基於尋求一個收入與升遷機會略遜於私部門, 但穩定有保障的工作。是以, 當 X 世代基於各種原因進入公部門之後, 對於薪酬晉升此價值的期待仍會相當看重。換言之, 由於我國不同世代此種明顯不同且具普遍性的成長背景與形塑而成的世代總體價值觀, 遂削弱了公務人員個別成長經驗所形成之工作價值觀之影響效果, 而突顯出世代的影響性與對薪酬升遷的不同看法。若是如此, 則相當程度意味著, 我國公部門管理實務界, 應重新思考對於不同世代公務人員激勵機制的設計。

五、結語

本文以考試院暨所屬機關公務人員為分析對象，探究世代因素對公務人員之工作價值觀是否有顯著差異性影響。研究發現，內在工作價值、薪酬晉升以及權力名望三個工作價值觀面向，僅有薪酬晉升此一面向，會因為受訪者的世代不同，而有顯著差異。屬於較為年輕的 X 世代公務人員，對於薪酬晉升此工作價值的重視程度，明顯高於嬰兒潮世代，就總體而言，不同世代的公務人員在多數價值觀面向，同質性高於異質性。此研究結果與部分國內外相關研究結果相互輝映，並可衍生出些許理論研究與實務管理的意涵。

（一）理論研究的意涵

本文以上研究結果，就對世代的理論研究而言，相當程度確認了不同世代的工作者在工作價值觀方面，的確會有一些顯著差異。更具體而言，本研究對於世代的理論研究最大的意涵，即是初步確認了，因世代因素所造成的工作價值觀差異，無論是對私部門或公部門員工而言，在實證研究方面均可獲得佐證。

儘管本研究對此議題已有小部分的成果呈現，然而，本文作者認為若欲對此議題有更多的瞭解，仍應對於世代差異與工作價值觀的理論研究有更多的探究，方能周全。

就世代差異的理論研究而言，世代的分類基準，¹³世代差異的面向有哪些，差異的幅度有多大，任職領域不同（例如公部門、企業組織、或是非營利組織），國情不同，工作價值觀差異面向與幅度是否亦會有所不等等議題，仍有待釐清。

此外，就工作價值觀之理論研究而言，本研究則認為雖然世代因素的確是一個重要的影響，但是，一個人工作價值觀的形成與塑造過程中，除了其所屬的

¹³ 本文評論人之一指出，以國外常用的世代分類方式進行國內的思考，有可能會因為國情不同產生不同的結果，而造成適用上的問題。因此建議未來可以我國國情發展的重大事件做為世代區分的基礎，例如 228 事件前後、解嚴前後做為區分，以進一步瞭解是否會有不同的研究結果。對此意見與分類方式，本文作者深表贊同，因為根據作者平常對周遭人士的觀察發現，的確在我國，評論人所指出的重大政治事件，似乎更能反映出某一世代共同的工作價值觀，而且，會擴及對其他事物的看法。

世代因素之外，應該還有家庭因素（例如父母的職業、社經背景）、受教育的過程（例如專業領域）、生命中重大的事件等其他因素。再者，就時間面向而言，不同世代的工作價值觀是一旦形成，則終其一生都不會改變，亦或是隨著個人由年輕而逐漸成熟年老將會有所不同。

對於以上議題的探討與釐清，本研究認為後續研究值得深入探討。因為對於世代的研究固然是一個重要的研究主題，但若欲對不同世代的工作價值觀有更為深入地瞭解，則後續研究仍應較為多樣與全面地探討影響一個人工作價值觀的因素有哪些，才能進一步釐清世代因素對於工作價值觀的影響究竟有多少，以免流於過度誇大其影響的謬誤，以致形成對不同世代的工作價值觀有不正確地理解。

（二）實務管理的意涵

除了以上理論研究的意義之外，若將本研究結果與政府績效管理實務作連結，則反映出對於不同世代的公務人員，欲促使其績效表現的激勵機制仍應有所不同。

由於 X 世代的公務人員較為重視工作的薪酬升遷，所以，就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。此種績效與相關報酬連結的作法，基本上是相當符合公平理論中的衡平（equity）原則，也就是組織的報酬和升遷分配，係依據工作績效表現而來。

然而，目前我國總體政府人事體制的薪酬與升遷制度設計和實務運作，卻非以績效為導向，而是傾向以均等(equal)原則為主，也就是無論績效表現如何，只要符合一定的條件（例如年資），均可得到頗為類似的薪酬與升遷結果。這種以均等原則為主的相關人事體制設計，由於缺乏與公務人員的績效表現連結，因此，是相當難以有效激勵公務人員表現出組織和政府所期待的績效行為。

尤其是對於更加重視薪酬升遷結果的 X 世代公務人員而言，更是無從提供足以滿足其追求更多薪資報酬與升遷的管道。長期下來，勢將造成越傾向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，如此不僅對於個別公務人員

是一種傷害，對於政府績效的追求而言，亦將難以達成。

因此，本文以為，從工作價值觀的觀點而言，若欲有效激勵不同世代的公務人員，則應在現行的人事體制之薪酬與升遷方面，適度增加與績效有效連結的機制。就薪資結構而言，應在現行完全採固定報酬的結構中，增加依績效表現而變動的風險性報酬的設計。而在升遷方面，則除了目前以年資為表現為最主要考量標準的逐級升遷模式之外，亦可考慮以績效與能力為主要考量快速升遷制度的設計，以使屬於較年輕世代的公務人員，有藉績效表現滿足其對升遷之期待，體現其工作價值觀的機會。

總結而言，本文雖然基於理論研究的興趣，嘗試瞭解世代因素對公務人員工作價值觀是否有顯著差異影響。然而，行文中所蘊藏的更深意義，則是認為隨著全球化政府績效改革浪潮以及公務人力多樣化管理時代的來臨，理論研究與實務管理應該相輔相成，致力於以公務人員為研究對象，而以世代工作價值觀相關議題為主，進行更多的經驗研究累積，以使理論研究對此議題有更全面地瞭解，進而得以做為政府管理實務地重要基礎。

是以，雖然本研究已有部分研究成果，但對於瞭解不同世代公務人員工作價值觀而言實屬瀚漠之滴水。尤其是本研究具有的部分限制，例如，分析對象是以考試院暨所屬機關人員為主，此一研究結果是否足以充分反應全國不同世代公務人員對工作價值觀的看法？再者，則是本研究藉以分析的實證資料係屬二手資料，雖然此實證資料在題目設計相當符合本研究所需，且信度與效度均達一定水準，而且，以二手資料為研究分析的資料基礎，無論是在國內外的學術社群均屬常用的研究方法，¹⁴然而，以二手資料進行實證研究，或許相當程度在適用上仍不如一手資料來得更符合研究目的所需，因此，可能會造成本研究部分潛藏的研

¹⁴ 近年來，中央研究院社會科學調查研究中心，基於學術資源與成果共享的理念，亦是頗為機極地鼓勵研究者能將研究資料釋出，以提供相關研究者在既有的二手資料基礎上進行更多的研究。在國內政治學研究方面，政治大學選舉研究中心亦基於資源共享與研究成果累積的理念，經常以某一次共同的實證資料為主，舉辦學術研討會，因而使相關研究者有互相交流討論的共同基礎，因而使此方面的研究累積更為迅速豐富。

究限制。¹⁵

基於對以上本文研究限制的釐清，以及對於不同世代公務人員工作價值觀有多的瞭解，本文認為仍須後續更多相關研究，方足以成就此議題之理論研究之累積，以及對管理實務的貢獻。

¹⁵ 本文評論人之一指出：「實證研究通常是以第一手資料的調查資料（例如採用問卷或訪談方式）做為分析基礎，惟本文係引用他人的問卷資料結果再做分析，恐有適用上的問題，因此作者應將其列為該研究的限制之一」，對此意見，本文作者感謝評論人的指正，同時，亦認為雖然以二手資料做為分析的基礎，是學術社群常用的研究方法之一，但是，相程度可能的確會存在評論人所指出的「適用性」問題，因此，本文遂將此列為研究限制之一。

附表 1 研究問卷因素分析表

| 因素 | 因素負荷量 | 特徵值 | 解釋變異量 | 累積解釋變異量 | Alpha 係數 |
|-------------------|-------|-------|--------|---------|----------|
| 薪 酬 晉 升 | | | | | |
| 1.收入高 | .882 | 5.047 | 42.057 | 42.057 | .824 |
| 2.能使家人過比較好的生活 | .833 | | | | |
| 3.有多的升遷機會 | .705 | | | | |
| 4.收入能比與自己相同條件的人多 | .664 | | | | |
| 內 在 價 值 | | | | | |
| 1.工作具有挑戰性 | .850 | 1.814 | 15.117 | 57.174 | .803 |
| 2.能實現自己理想 | .787 | | | | |
| 3.能與同事建立深厚的友誼 | .728 | | | | |
| 4.必須花時間去思考解決問題的方法 | .725 | | | | |
| 權 力 名 望 | | | | | |
| 1.有足夠的權力去監督別人 | .891 | 1.134 | 9.453 | 66.627 | .770 |
| 2.能建立起自己的社會名望 | .762 | | | | |

參考書目

- Cozzetto, D. A., T. B. Pedeliski, and T. J. Tipple. 1996. *Public Personnel Administration: Confronting the Challenge of Change*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cordeniz, J. A. 2002. "Recruitment, Retention, and Management of Generation X: A Focus on Nursing Professional." *Journal of Healthcare Management* 47, 4: 237-249.
- Elizur, D. 1984. *Systematic Job Evaluation and Comparable Worth*. Brookfield: Gower.

- Griffin, M. 2001. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: Houghton Mifflin..
- Jurkiewicz, C. L., and R.G. Brown. 1998. “ GenXers vs. Boomers vs. Matures: Generational Comparisons of Public Employee Motivation.” *Review of Public Personnel Administration* 18, 4: 18-37.
- Jurkiewicz, C. L. 2000. “ Generation X and the Public Employee.” *Public Personnel Management* 29, 1: 55-74.
- Klinger, D. E., and J. Nalbandian. 1998. *Public Personnel Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kupperschmidt, B. R. 2000. “ Multigeneration Employee: Strategies for Effective Management.” *Health Care Manager* 19, 1: 65-76.
- McShane, S. L., and M. A. Von Glinow. 2000. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Noe, R. A. 1999. *Employee Training and Development*. Boston: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. N. Y.: The Free Press.
- Smola, R. W., and C. D. Sutton. 2002. “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium.” *Journal of Organizational Behavior* 23: 363-382.
- Vanus, D., and I. Mcallister. 1991. “ Gender and Work Orientation.” *Work and Occupations* 18: 72-93.
- Weston, M. 2002. “ Coaching Generations in the Workplace.” *Nursing Administration Quarterly* 25, 2: 11-21.
- Wilson, J. P(ed.). 1999. *Human Resource Development: Learning and Training for Individual and Organizations*. London: Kogan Page.
- Zemke, R., C. Raines, and Filipczak, B. 2000. *Generations at a Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York, N. Y.: AMACOM.
- 王叢桂。1992。《社會轉型中之工作價值變遷研究－行政院國家科學委員會研究計畫成果報告》。台北：東吳大學。
- 田蘊祥。2003。〈不同世代公務人員工作壓力之探討：以考試院部會機關為例〉。

- 東吳大學政治學系碩士論文。
- 考試院。1996。《公務人員升遷法制之研究問卷調查報告》。台北：考試院。未出版。
- 余致力、曾得宜。2002。〈考績制度與生產力〉。台中：「知識政府與政府生產力」學術研討會。
- 江大樹、呂育誠、陳志瑋譯。2001。《人事行政新論（上）》。台北：韋伯。
- 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論文。
- 孫本初編著。2001。《公共管理》。台北：智勝。
- 徐增圓。2001。〈新世代工作者之工作價值觀、期望報酬類型暨兩者相關因素與組織承諾之關係〉。國立政治大學心理學系碩士論文。
- 陳金貴。1998。〈公務人員世代差異管理的探討〉。《公務人員月刊》19：10-19。
- 陳人豪。2001。〈兩案員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響〉。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 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論文。
- 陳義彥。1996。〈不同族群政治文化的世代分析〉。《政治學報》27：83-121。
- 齊思賢譯（華倫班尼斯、羅伯、湯瑪斯著）。2002。《奇葩與怪傑：時代、價值觀和關鍵時刻如何塑造領袖》。台北：時報。
- 銓敘部。1994。《中央三級以上行政機關公務人力評估研究報告》。台北：銓敘部。未出版。
- 廖秋月。2001。〈X世代護理工作人員工作價值觀之探討〉。台北醫學院護理學研究所碩士論文。
- 諸承明。2001。〈新新人類工作生活品質需求類型之研究—Q分類方法之實證研究〉。企業管理學報，49期，71-95頁。
- 劉義周。1994。〈台灣選民政黨形象的世代差異〉。《選舉研究》1：53-73。
- 鍾淑珍。2000。〈台灣與大陸新人類工作價值觀比較—以一電腦公司為例〉。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

The Empirical Analysis of Working Values From Public Employees In Different Generations : A Case Study of Examination Yuan

Hsiu-Chuan Tsai*

Based on the classification of the population characteristic in organizational employees for differentiated and varied management, it becomes one of mainly focusing management topics for pursuing best performance in organization. In this topic, lot of researchers pay more attentions to this issue which is about the working values in different generations. However, it seemed to be little for these kinds of literatures which are about the research for working values of public employees in different generations.

The main purpose in this paper is to explore whether there are exist different working values in different generational public employees. In this study, the used methods are literature review and analysis of secondary empirical data. The sample of the target group is the related public employees in Examination Yuan.

The study shows the generation really had the influence for the part of working values in public employees. Compare with elder Boomers, the younger GenXers pay more attention to the externally working values which is about raising salary and promotion. It is no significant difference for different generations among overall working values , internal working value , and external values in power and promotion.

Overall, the research shows the result for working values of public employees in different generations: That is commonality higher than difference. The findings match the result for related report of this field in worldwide. In the end of paper, the author makes some conclusions, and articulates there are in need of more theoretical studies

* Assistant Professor , Department of Political Science, Soochow University

to understand comprehensively the issue. In practical management, the author argues more flexible mechanisms for promotion and performance pay can meet the working values of public employees in different generations.

Keywords: generation, Baby Boomers, Generation Xers, working values,
public employee, Examination Yuan