

## 世代交替，抑或世代合作？ 公務體系世代多樣性的管理策略

黃煥榮\*

### 摘要

近年來，不論人力資源管理研究者或實務工作者，都逐漸關切組織人員世代差異，以及如何處理新世代員工在管理上所面臨的挑戰。本文目的是分析管理者如何成功處理當前公務體制中，因世代並存而產生的各種衝突和合作問題。尤其是在跨世代的組織中，組織的結構和文化會變得更加複雜，管理者如何有效地應對和調整以滿足多代人力資源的需求應該是一個重要的思考課題。由於每一代人都形成了一套彼此不同的價值觀和態度，各種組織環境中的領導者應該了解這些世代差異，以便能更有效地領導跨世代人力。本文檢視世代多樣性趨勢及臺灣公部門的現狀，並提出改進建議。首先，本文詳細討論世代的相關概念及在臺灣脈絡下的影響。其次，每一世代人員都形成一套彼此不同的價值觀和態度，各種組織環境中的領導者須了解這些世代差異，以便更有效地領導多世代人力。本文檢視相關的文獻，並說明每一世代人的特徵、價值觀和態度；若不同世代員工無法理解和接受每個群體的獨特和不同特徵，並接受他們的相似之處，工作緊張和衝突是不可避免的。最後，本文討論世代差異研究新方向的重要性，凸顯出世代之間相似和差異的現實，以減少世代差異的迷思或刻板印象，並提出跨世代人力資源管理的趨勢和建議。

關鍵詞：世代差異、多世代人力、世代多樣性、跨世代合作

---

\* 臺北市立大學社會暨公共事務學系副教授

## **Generational Replacement or Intergenerational Collaboration? Strategies for Managing Generational Diversity in Civil Service**

Huan-Jung Huang\*

### **Abstract**

In recent years there has been, particularly among human resource management researchers and practitioners, a view that important inter-generational differences exist among workers and that these differences and how to handle new generations of employees have always been a challenge. In this paper, an analysis is made of how managers can successfully deal with the various conflicts and cooperation issues arising from the coexistence of inter-generational employees in the current civil service. Especially in a multi-generational organization, the structure and culture of the organization will become more complex, and how managers can effectively respond and adjust to meet the needs of multi-generational human resources should be an important subject of consideration. Each generation has developed a set of values and attitudes that are different from one another. Leaders in various organizational settings should understand these generational differences in order to be more effective in leading a multigenerational labor force. After reviewing generational diversity trends and the current situation of civil service in Taiwan, this paper proposes reform recommendations. First, this paper presents a detailed discussion of related generational concepts and their implications, especially in the Taiwanese context. Second, each generation has developed a set of values and attitudes that are different from one another. The author reviewed literature related to this topic and examined each generation's characteristics, values, and attitudes. We discuss the importance of new directions of research on generational differences to help both practitioners and researchers better understand the realities of generational similarities and differences and rely less on myths or stereotypes. Finally, the conclusion from this paper is that generational differences are legitimate diversity issues that organizations need to recognize and understand. The purpose of this paper is to make recommendations for practitioners and researchers on how to proceed in the public sector.

**Keywords:** generational differences, multi-generational workforce, generational diversity, intergenerational collaboration

---

\* Associate Professor, Department of Social and Public Affairs, University of Taipei

## 壹、緒論

人口是國家構成的基本要素之一，人口數量及年齡結構的變化與國家整體發展息息相關。根據國家發展委員會的人口推估報告（2020 至 2070 年）顯示，臺灣總人口於 2020 年開始轉呈負成長，預估從 2025 年起，我國將進入超高齡社會（65 歲人口占比超過 20%）。除總人口數減少外，我國工作年齡人口結構亦呈高齡化。自 2007 年起，45-64 歲人數已超越 15-29 歲及 30-44 歲，成為我國工作年齡人口主要年齡層。45-64 歲占工作年齡人口之比率將由 2020 年 42.1%，上升至 2070 年 43.9% 至 53.4%，表示未來我國工作年齡人口有四到五成屬 45-64 歲之中高年齡層。整體而言，未來我國工作年齡人口將呈現年齡層較低者占比下降，年齡層較年長者占比上升之趨勢，勞動力將更趨高齡化（國家發展委員會，2020）。

上述是我國整體社會的情況，至於公務體系也有相類似的情況。學者過去的研究發現，我國公部門在 2004 年前即已進入高齡化組織 (ageing organization)，其預測在 2016 年與 2027 年邁入高齡組織 (aged organization) 及超高齡組織 (super-aged organization)。此種組織高齡化的現象，除了形成人力新陳代謝的症候之外，亦可能會造成人力資源管理上的各種問題（林文燦，2015，p.25）。

由於當前的組織隨著環境快速變遷，人口結構的變化，對於組織成員的理解與探討，不應僅從總體人員進行分析，而必須同時考量以不同人口屬性的差異，做為分析的基礎；是以近年來有關工作力多樣性 (diversity) 的相關討論，即為因應上述隨著職場人口結構變化，而受到關注（陳敦源，2021；Shen et al., 2009）。尤其，世代多樣性 (generational diversity) 是否會造成組織的緊張或衝突，是人力資源管理者必須要面對的重要課題 (Abdullah, 2014; Angeline, 2011; Woodward et al., 2015)。

從表 1 我國公務體系人員年齡結構分布，亦可瞭解人力結構變化的趨勢。截至 2021 年 3 月底全國行政機關公務人員平均年齡為 42.13 歲，以年齡結構區分，40-49 歲者所占比率 28.14% 最多，其次為 30-39 歲及 50-59 歲，分占 27.06%、25.04%，三者合計 80.24%，公務人員核心主力範圍相當明確；另 29 歲以下者，占 15.35%，60 歲以上者，占 4.41%。再者，就近 15 年來公務人力年齡結構的分布來看，仍然可以觀察整體變遷的方向。2005 年開始似乎是一個重要的分水嶺。中生代（30-39 歲及 40-49 歲）所占比例從 2005 年底，分占 38.22%、36.29%，逐年下降至 2020 年底為 27.17%、28.43%；而資深代（50-59 歲、60 歲以上）人數則有上升趨勢，從 2005 年底，分占 16.22%、2.27%，逐年上升至 2020 年底為 24.72%、4.40%；而新生代（18-29 歲）人數從 2005 年底，占 6.99%，提升至 2020 年底為 15.27%，其所占比例的增加則更為明顯。

**表 1 行政機關公務人員年齡結構**

年(月)底別	平均 年齡 (歲)	人數 (人)	年齡結構占比(%)				
			18-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上
1981 年底	40.91	152,527	26.57	24.82	15.83	26.32	6.46
1991 年底	38.31	213,897	26.71	36.20	18.90	10.79	7.40
1996 年底	38.02	244,463	24.86	36.39	25.72	9.49	3.54
2001 年底	40.54	217,211	12.34	39.93	32.08	13.71	2.93
<b>2005 年底</b>	<b>41.33</b>	<b>215,783</b>	<b>6.99</b>	<b>38.22</b>	<b>36.29</b>	<b>16.22</b>	<b>2.27</b>
2006 年底	41.51	216,422	7.18	36.73	36.95	16.98	2.15
2009 年底	41.86	222,336	10.18	30.03	38.83	18.54	2.42
2010 年底	41.99	225,351	10.78	28.16	39.49	18.90	2.67
2011 年底	42.04	227,071	11.09	27.43	39.39	19.06	3.03
2012 年底	41.97	228,913	11.35	27.27	39.39	19.06	3.12
2013 年底	41.95	231,317	11.73	26.99	39.06	18.97	3.25
2014 年底	41.96	233,951	11.93	26.93	38.43	19.38	3.33
2015 年底	41.94	234,517	12.14	27.29	37.59	19.55	3.43
2016 年底	41.89	235,591	12.66	27.46	36.47	19.98	3.43
2017 年底	41.88	237,834	13.27	27.99	34.64	20.57	3.52
2018 年底	41.99	248,805	13.74	28.03	32.15	22.24	3.83
2019 年底	42.00	253,387	14.66	27.62	30.07	23.65	4.00
<b>2020 年底</b>	<b>42.10</b>	<b>257,509</b>	<b>15.27</b>	<b>27.17</b>	<b>28.43</b>	<b>24.72</b>	<b>4.40</b>
2021 年3月底	42.13	258,193	15.35	27.06	28.14	25.04	4.41

資料來源：銓敘部（2021）。公務人員人力素質統計季報（110 年第 1 季）（頁 8）。

<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1424&Page=6969&Index=1>

針對上述的年齡結構變化，社會出現所謂「世代交替」的呼聲，<sup>1</sup>對於工作職場造成衝擊。然而，隨著人口轉型，高齡化社會到來，我國目前公部門實際的狀況卻是：具有工作能力的年長員工並不急著退休，反而選擇繼續工作，另外，年輕新血也逐漸進入公部門，而出現跨世代員工 (multi-generational workforce) 共處之情形。是以，過去由中生代占公務絕對主力的情況已有所改變，中生代的比例仍然最高，但其比重已下降，而資深代和新生代的比例增加，使得公務人力多樣化的現象更為明顯，跨世代的管理益形重要；故瞭解各不同世代公務人員的特質和需求，以提供良好的人力資源管理措施，應有其重要的意義。新世代人力進入職場後，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，以及相關態度進行瞭解，將有助於管理相關決策的參考依據。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，是重要思索的課題；尤其如何吸引並留住好的人才，必須瞭解新世代人員的特質和需求，才能做好人力資源管理的相關工作。換言之，本文認為當前跨

<sup>1</sup> 世代交替原先是指在生物學上生物體繁殖過程中，有性期與無性期交替出現的現象。近來也常引用「世代交替」一詞來描述某些政治或組織新陳代謝的現象，使得「世代交替」超出了原有的生物學意義，而有了新的內涵（國家教育研究院，2000）。

世代人力資源管理所應關注的，並非由一方將他方取代的交替過程，而應是如何促進跨世代間協力合作的課題。

基於上述的背景，本文以下首先說明世代的意義，相關概念與研究，以及其對組織的影響提出說明；其次，則探討我國公務體系是否存在世代差異的現象進行探討，透過相關的經驗資料，以確切瞭解我國不同世代對於組織相關工作行為的態度；再者，就世代多樣性化的議題，建構出公部門跨世代人力資源管理的策略作法。最後，針對上述發現，提供實務上未來改進的想法和建議。

## 貳、世代的意涵及其影響

### 一、世代的相關概念

一般認為，關於世代的討論主要源自於 1920 年代社會學者曼海姆 (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世代 (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) 與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，而未針對到一般人士。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。

組織學者 Kopperschmidt (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 與 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。

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 與 Urwin 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）；而世代則蘊涵了反映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 2 所示）；然而，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 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。一個特定世代認同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

資料來源：整理自“Generational differences in work values: A review of theory and evidence,” by E. Parry and P. Urwin, 2011, *International Journal of Management Reviews*, 13(1), p.84.

## 二、世代的劃分及差異

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 (Veterans)，二次大戰期間或之後出生者稱為嬰兒潮世代 (Baby Boomer)，而 X 世代 (Generation X) 則是指出生在 1960 至 1980 年之間者，而 2000 之後者則為 Y 世代 (Generation Y) 或千禧世代 (Millennials)，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，如表 3 所示 (DelCampo et al., 2011; Parry & Urwin, 2011)。

表 3 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 沉默	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 “Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials,” by R. G. DelCampo, L. A. Haggerty, M. J. Haney, and L. A. Knippel, 2011, Gower Publishing, Ltd.

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。若世代差異的研究太強調個別性的差異，則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映出的年齡差異而已，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，未必能夠在現行的脈絡下運作，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；而組織若要能夠吸引和留住人才，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，或彈性化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 (Lyons & Kuron, 2014)。

相較於西方對於每個世代的劃分和內涵較具一致性，臺灣對世代的分期，則是相當地分歧。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。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。

國內政治學者陳陸輝 (2000)、盛杏媛 (2010) 與劉正山 (2016) 所使用的世代分界，是以親歷重大政治與社會事件發生的時間為切割點，將出生於 1943 年之前的民眾視為第一世代，在青壯期受國民黨政治教育影響的一代；出生在 1943 至 1960 年之間的為第二世代，在青壯期目睹中華民國退出聯合國及中美斷交、黨外運動及民進黨崛起的一代；出生在 1960 年之後的為第三世代，見證小黨成立、民進黨茁壯及政黨政治生態轉變的一代。而劉正山 (2016) 則更完整將其精緻化並延伸至六個世代 (參見表 4)。根據他的看法，臺灣民眾不同政治世代的實際領域可以依其成年 (18 歲) 經歷過的重大政治事件大致區分為：第一世代 (出生在 1932 年以前) 經歷了 1947 年二二八事件前後外省及本省族群之間的對抗；第二世代 (出生於 1932-1953 年) 在 1949-1971 年間進入成年期，經歷了 1971 年被迫退出聯合國的中華民國重大外交挫折；第三世代 (出生於 1954-1968 年) 則經歷了韓戰之後對臺美援及經濟穩定後 1972-1986 年間的工商業起飛；第四世代 (出生於 1969-1978 年) 見證了經濟發展後帶來的追求自由民主的運動，如 1986 年民主進步黨的成立、1989 年中國大陸的天安門事件及 1990 年的野百合學運；第五世代 (出生於 1979-1988 年) 經歷了 1996 年飛彈事件後的臺灣意識高漲及 2000 年臺灣首次的政黨輪替；最年輕的第六世代 (出生於 1989 年之後) 則是見證了 2008 年第二次政黨輪替、2014 年的太陽花學運及 2016 年第三次的政黨輪替。

表 4 政治觀點世代的劃分及重要歷史事件

世代	出生年代	重要歷史事件
第一世代	1932 年之前	二二八事件
第二世代	1932-1953	退出聯合國
第三世代	1954-1968	韓戰後美援臺灣
第四世代	1969-1978	民主進步黨成立、六四天安門事件、野百合運動
第五世代	1979-1988	臺灣飛彈危機、首次政黨輪替
第六世代	1989 之後	第二次政黨輪替、太陽花學運、第三次政黨輪替

資料來源：整理自劉正山（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），27-50。

事實上，世代包含了歷史、經濟、社會及文化的等各面向的經驗，政治學者似乎比較著重於政治事件或政治議題對於世代的影響；然而，單從政治事件來界定世代似乎過於片面。就臺灣的發展歷程來看，文官體系是相對穩定的一群，這些政治事件是否可做為世代劃分的依據是存疑的。政治上的重要事件未必造成文官體系的變革，而文官體系所經歷的重大事件，也未在政治上受到普遍性的關注。<sup>2</sup>是以，行政體系內劃分世代的標準與政治體系的標準或有不同，而應考量世代對於組織所產生的影響程度，以下就進一步討論。

### 三、世代差異對組織與管理的意涵

如上述所言，從臺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，針對公共行政相關的討論並不多見。以下就此方面學者所累積的文獻和主要發現，進行檢視。

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升遷，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。

<sup>2</sup> 吾人可觀察兩個重要歷史事件來理解：首先，第一次政黨輪替無疑對於文官體系是一次重大的衝擊，在政黨輪替之前，許多人相信國民黨長期執政，在此之前，文官體系對於政治與行政的分際、行政或政治中立議題並無受到關注；而政黨輪替之後，使得學者及實務界更關注於其對文官體系產生的影響，因此第一次發生政黨輪替的 2000 年，無疑是世代劃分一個重要的歷史事件（余致力，2016），但在政治學者甚少以此事件做為世代劃分的基準。同樣地，近年來對文官體系構成最關鍵影響的無疑是「年金改革」，其對於不同世代員工適用不同的給付水準，對世代正義所造成衝擊和影響更值得關注（王麗玲等，2019；邵靄如、傅從喜，2017；徐振文，2018），故這也可能是世代劃分的一項重要事件。



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。

黃煥榮等（2017）運用焦點團體訪談法，發現年長與年輕世代公務員之間對於工作價值與職場關係、激勵方式與升遷、科技應用與作法，領導與團隊合作等面向，確實有差異性存在。同時，其透過次級資料的統計分析亦發現，不同年齡層公務人員對在工作相關態度的知覺，包括績效評量、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，以及弊端揭發意願等各方面，都具有顯著的差異。

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，2007；郭嘉甄，2017；謝杏慧，1999）。可能原因是就公部門特性而言，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（one-size-fits-all）的性質，故在一般人的印象中世代之間的差異性應該不大，因此也就沒有多加探討的必要。然而，上述的文獻即使討論世代差異的問題，並未進一步關注到組織跨世代之間的互動及管理運作的課題。人力多樣性管理及其所涉及的各種權益平等爭議，是 21 世紀政府人力管理最重要的課題之一（陳敦源，2021；Woodward et al., 2015），不論人力資源學術界或實務界，都應共同來關注。

大體來說，世代多樣性會對組織同時產生正面和負面影響；從負面來看，組織成員年齡之間的差異，在價值觀的溝通上較易會有誤會或衝突產生，不似年齡相近的成員有較佳的互動關係，並較能在計畫之外的場合產生交談的行為（Williams & O'Reilly, 1998; Zenger & Lawrence, 1989）。由於相同世代的人員，具有共同的價值觀，而當組織成員之間價值觀較為一致時，成員間擁有許多相同的想法與理念，在工作的溝通上較不易產生衝突與摩擦，因此使得成員願意對其他成員產生利他行為，影響組織績效，顯示組織成員間需要較為一致的信念與價值系統，才能有效提升整體的品質（黃家齊、蔡達人，2003）。但從正面角度來看，Ancona 與 Caldwell (1992) 的研究中則認為組織中具有多樣經驗與觀點的成員，其運作更優於同質性，資訊來源管道也相對豐富，知識分享促進團隊中健康的衝突與意見討論，加深成員之間的對話程度。然而，不管是正面或負面影響，組織多樣性管理希望藉著創造一個更具「涵容性」(inclusive) 的工作環境，讓人力多樣性的正面影響可以被放大，而其負面影響可以被控制，最終期待能夠創造更好的組織績效（陳敦源，2011），故組織如何於管理過程中充分的運用適當的策略，來實現此一目標，則是重要關鍵，本文在後續會進一步討論。

## 參、世代差異：事實或迷思

從 21 世紀以來，世代差異在管理面向所產生的議題，已受到學者所關注，上一節本文討論到這些學者對於世代差異現象所做的研究。然而，世代差異究竟是事實或是誇大的一種迷思，我們需要引述相關的文獻和資料加以闡述。

## 一、世代差異的面向

學者關注世代差異的議題雖然很廣，但依稀可以觀察到幾個比較重要的面向，可以做為探討我國現況的思索方向。其中工作價值觀是最多文獻關切的主題 (Parry & Urwin, 2011; Smola & Sutton, 2002; Twenge, 2010)，其他還包含世代衝突 (Deyoe & Fox, 2012; Giancola, 2006)、主管部屬關係 (Giancola, 2006; Hernaus & Pološki Vokic, 2014)、組織文化 (Crumpacker & Crumpacker, 2007)、世代認同 (McGuire et al., 2007)、世代刻板印象 (Becton et al., 2014; Costanza & Finkelstein, 2015; Thompson & Gregory, 2012)、工作與環境配適度 (Cennamo & Gardner, 2008; Westerman & Yamamura, 2007)、工作滿足 (Cennamo & Gardner, 2008; Kowske et al., 2010)、組織承諾 (Costanza et al., 2012; Kaifi et al., 2012)、工作敬業度 (Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008)、離職傾向 (Benson & Brown, 2011; Costanza et al., 2012)、生涯發展模式 (Dries et al., 2008)、知識移轉策略 (Stevens, 2010)、工作生活平衡 (Tolbize, 2008)、培育訓練 (Houck, 2011)、科技因素 (Deal et al., 2010; Hershatter & Epstein, 2010)，以及社交媒體運用 (Bolton et al., 2013) 等課題，可說是相當地廣而多元。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影響的層面甚廣。

## 二、世代印象的刻板化

對於上述分析對於世代差異的討論，有學者亦做出提醒，認為對於年輕世代的作為，有些是被過度渲染，而產生對年輕世代刻板化的，故與其說世代之間的差距是一項事實，不如說是一種迷思而已 (Giancola, 2006)。這是由於組織具有持續性的特質，吾人常假定過去的制度和行為模式會自然地延續到未來，但隨著新的世代進入職場，會有意或無意的對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; Lyons et al., 2012; Thompson and Gregory, 2012)。然而，學者認為過度強調差異的問題，很容易對社會現象進行人為的分割，將現象簡化為各種變量及其相關關係，忽略事物的複雜性與動態性，這些刻板化包含以下幾方面 (Thompson & Gregory, 2012)：

### (一) 不忠誠 (disloyal)

新世代因經常「跳槽」或變換工作，便留給人一種對組織不夠忠誠的印象。然而如組織心理學者所言，對於組織的忠誠感應是來自於員工和雇主之間的心理契約 (psychological contract)，由於組織環境變化快速，當此種心理契約改變或遭受破壞時，此種忠誠感就會產生改變。事實上，我們批評新世代不夠忠誠時，組織或許應該重新思考，組織能夠提供何種誘因或激勵的措施讓員工留下來。

### (二) 貪婪 (needy)

新世代常被形容為「貪婪」或「難搞」(high maintenance)，要他們做事，他們會要求更多的回報，否則不幹。

### （三）重權利意識高漲 (Entitled)

新世代被認為會過度膨脹自尊、不切實際，甚至對於工作的升遷、待遇、考績等都會有過高的期待，而產生對現況不滿的情形。

世代差異是具體事實或是被刻板化的放大，目前仍未有定論，然而不管如何，跨世代之間必須在組織中共處和互動則是不爭的事實。故管理者如何有效統合跨世代人力資源，提升組織績效則是更務實要面對的問題，本文以下就針對跨世代組織形成及運作提供策略的建議。

## 肆、跨世代組織形成與運作

### 一、世代之間互動歷程——從衝突到整合

有學者認為，世代之間存有差異並非新的問題，世代之間難免會有一些歧見、誤會或緊張關係，這些都是無可避免的；但若說此種落差就會引發重大的衝突或分裂，是誇大其詞的說法 (Giancola, 2006)。許多人其實更願意與不同世代同事相處與合作，縱使世代之間在價值觀與工作態度上有重大歧見，在包容的氣氛下，組織成員也可以順利的應付此種挑戰，而不致於發生失控的狀況。事實上，組織成員的多樣性不但有助於組織面對同樣多樣的服務對象的滿意度，同樣也會增加組織的效能與績效(陳敦源, 2021; Angeline, 2011)。對於世代互動的議題，學者 McGuire 等 (2007) 提出一套四階段的循環模式，可以提供吾人分析此項議題的借鏡：

#### （一）初始接觸

組織成員在團體中必須尋求其他成員的認同和友誼，並形成人際之間的網絡關係，與成員互動密切以彼此相互支援。而此種團體的形成和互動過程，會進一步促進團體的內部凝聚力和團體獨有特質，而與外部團體有明顯的差異，亦即會逐漸形成「我們」與「他們」團體之間的區隔。不同團體之間可能因為利益與觀點的不同，產生競爭或對抗情形，此時不同團體間可能會質疑對方的動機。而此種對抗恐會造成組織敵對的文化，而產生團體之間不信任關係。由於此種不信任關係會對於對方的論點，產生否定。從消極的不合作，到更積極的對抗情形，某些團體可能被孤立，而此種現象潛在地促發組織衝突的可能性。

#### （二）衝突

發生衝突是來自於某一團體成員感受到衝突所產生，而此種衝突可能是實際發生或只是一種想像而已；任何團體的社會動員都可能與其他團體產生緊張的關係，異質性團體由於成員之間共同的經驗和特質較少，故比同質性團體更容易產生衝突。傳統組織理論學者認為組織衝突對組織理論是有害的，但新的看法是組織不應壓抑衝突的發生，適當的衝突反而有助於組織的調適和成長，對組織解決問題是有益的。

### (三) 合作

要建立不同世代之間的合作規範，跨世代之間的社會差距就必須減少。每個世代之間的差異和習慣會彼此強化世代衝突。由於每個世代的理念和價值觀有根深柢固的不同，故如何促成世代之間的合作，對於人力資源管理者而言是個深具挑戰性的工作。

### (四) 同化

創造出整合的工作團隊、跨世代的工作團隊，其成員的共同利益是凌駕於世代區分之上。換言之，在此種階段下，團隊成員的年齡或世代的區分不再成為最主要區分的基礎。組織必須承認和肯定不同世代的優點及其對組織的貢獻，創造出一種可以融合各種世代價值的文化。

從上述世代互動的歷程可以瞭解，世代多樣性便是組織與人力資源管理的重要發展趨勢，此概念強調組織組織不再是同質性的，而是異質性的。故設計工作環境時一方面要能吸引年輕世代加入，另一方面也能使年長世代繼續留任 (Hendricks & Cope, 2013, p.718)；換言之，組織必須要能兼顧年輕世代所帶來的創意與活力，也要保有年長世代所具備的經驗和穩健。

## 二、跨世代人力資源發展的策略建議

對於組織中跨世代管理的議題，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升的需求，以及增進對於創新的重視等 (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方向，本文以下根據此基礎，參考相關文獻，對於跨世代人力的運作，茲提供以下的策略建議：

### (一) 運用科技促進組織溝通與創新

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。然而，除了對於溝通運用工具的偏好呈現世代差異之外，也有學者指出，跨世代溝通的關鍵，不在於溝通的科技、媒體或平台，而是在於價值觀、思考與做事的方式，故跨世代溝通成功的關鍵，就在於溝通者願不願意改變自己，先嘗試去了解溝通對象的價值觀、思考與做事的方式。再者，組織內跨世代人員間，由於彼此對於職場工作價值觀的差異，使得彼此在溝通的過程中容易產生誤解與障礙，需理解與尊重彼此在價值觀上的差異，跨世代的溝通才有可能進行 (方凱弘、余致力，2017)。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。過去國家考選制度過於偏重紙筆測驗，用紙筆評量方式，很難具體瞭解個人在知識層面以外的其他特質，包括人格特性、價值觀及溝通表達能力等。故國家考選方式亦應隨著不同世代的特性而有所調整，運

用多元化的評量方式，才能符合現代國家發展的需求（施能傑，2003；彭錦鵬，2010）。

在跨世代的職場中維持世代多樣性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。年輕世代偏好在工作場所運用創新和科技的方式，對於變動快速的工作環境，科技化的工具確有其優點，故科技工具的運用上，年長世代亦必須學習和熟悉，不應採抗拒的態度。一般而言，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。

## （二）滿足工作與生活平衡的期望

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。過去的研究發現，組織若能建立友善家庭政策方案，能夠滿足員工對於工作與生活平衡的需求，將能發揮留住及吸引優秀人才的效果（黃煥榮，2009）。尤其，對於年輕世代公務人員來說，工作生活平衡更是其所重視目標，工作環境必須符合彈性和移動性的需求。年輕世代需要在工作上更多的自主性、彈性和指引，但並不是控制；因控制可能會帶來更多的反彈和對立，故彈性化的工作模式等友善措施，應是機關組織未來推動的方向。

## （三）研擬培育和發展的方案

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障礙時，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：

### 1. 網路時代的學習方式

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。

### 2. 反向師徒制的新作法

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（Cismaru & Iunius, 2019; Houck, 2011; Lyons & Kuron, 2014）。然

而，傳統師徒制關係是由組織中資淺員工向資深員工學習，但隨著年輕世代進入職場與資訊科技大量的應用，傳統師徒制對應關係也開始逐步朝向反向師徒制 (reverse mentoring) 發展，此種作法是將組織教導的責任，轉移到年輕或新進員工身上，由年輕基層員工指導年長的高階主管，在過程中使高階主管從基層員工身上學習到新的事物或新的觀念，尤其在資訊職能方面，強調跨世代專長工作重組互補，讓青銀共融 (陳殷哲，2012；Meister & Willyerd, 2010)。具體而言，由一位善於網路操作的年輕世代員工，搭配一位高階主管，並教導這位高階主管進行某些任務；例如，運用社交媒體與民眾聯繫。這種方法可以有效地讓資淺員工瞭解組織的較高層級，等到接受指導的高階主管退休時，年輕世代對業務與組織也會比較瞭解。

然而，不可避免地，有時年長的學員會向他們的年輕同事提供反饋或建議，因此實際上，師徒之間是相互學習並建立信任關係。對年輕員工的另外優點是可加速生涯發展，因為此種學習過程指導安排提高了他們在組織中管理人員中的形象和能見度。Cismaru 與 Iunius (2019) 認為反向師徒制是減少世代落差的有效方式。尤其，若能建立良好的回饋教導機制，使人才在培育發展過程中，汲取多方學習經驗與知識，此時師父扮演重要的教練與導師的角色；應定期給予人才回饋教導與建議，並傳承發展知識與經驗，讓人才在學習型組織中成長 (Cho, 2002)。尤其是透過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適當地彰顯與傳承。

#### (四) 透過報償和激勵增進工作投入

由於不同世代員工的價值觀不同，激勵其工作努力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。而報償和激勵的方式亦會影響人才管理的運作，其所涉及的是組織應如何將人才庫中高潛力與高績效的員工發展並配置於關鍵職位，將對的人放在對的位置，以確保他們對組織持續的承諾 (Mellahi & Collings, 2010)。此外，擁有機會是很重要的，人才需要給予機會來展現，每個人都需要定期給予機會來學習、成長及致力於潛力的發揮展現。

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，便成為未來領導者的一項重要的挑戰。對於即將步入退休的年長世代，組織亦應進行妥適的安排，以激發其持續工作投入之動力，並避免其感受到被逼退的壓力。近年來，一些國外企業採取所謂「漸進式／階段性退休結合部分時間工作制度」，可做為公部門研擬參考，具體構想是讓組織年長者隨著年齡增加，可逐漸降低工作時數，減慢工作節奏或減輕工作壓力；此作法是以回聘或導師制作為配套，因工時逐步縮短，所以工作時間應該開放彈性，由管理者與員工雙方在一定條件下議定，而組織則應輔導漸進式退休之資深同仁，轉成導師職或資深顧問，在離開職場前，將知識及技能傳承給後繼員工，使其能夠充分貢獻所長，也讓年輕世代能順利接班 (郭振昌，2017)。

### （五）建立跨世代團隊的合作

團隊建立是組織競爭優勢的關鍵因素 尤其在全球化瞬息萬變的風險社會中，組織各功能單打獨鬥已無法滿足民眾的需求，必須在合作支援及相互依賴下，方能發揮團隊合作綜效，提升組織回應外在環境變化的能力。因此，組織結構相較以往專業分工，各自為政的運作型態必須有所改變。團隊合作已成組織日常運作的常態，團隊成員能藉由協作、問題解決和參與決策 (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006)。

團隊凝聚力是一種驅動團體的力量，相對也是抑制脫離團體的力量，這種力量會使成員更緊密結合且積極留任，更戮力追求組織目標與任務達成的動態過程。然而，團隊凝聚力必須要和目標相關，此種任務上的凝聚力才有辦法將團隊成員緊密地連繫在一起；但如果團隊成員有更高的動機，透過不斷協同合作過程，對其他成員較易產生認同和信任、工作承諾及團隊榮譽，自然可提升團隊更高的績效；因此，在凝聚力較強的團隊，團隊成員的工作績效通常較高 (鄭道有, 2020)。具體來說，我國公部門過去以「公務人員考績法」為基準的績效管理作法，僅著重在個人績效的評比，而忽略了團隊績效的衡量；未來若能體認團隊合作的重要性，以團隊績效概念出發，建立一套上能連結組織績效目標，下能扣合員工個人考績的團隊績效制度，讓組織、團隊與個人績效得以整合，亦即提高組織的績效學習程度，藉由「組織—團體—個人」三者間的績效目標與行為的串聯與校準，使績效管理功能完整發揮 (胡龍騰、徐瑋鴻, 2017)。但團隊成員主動與他人分享個人所擁有的知識、透過相互交流、問題解決和參與決策，在組織運作上確實不易，更遑論跨世代人力的運作上，不同世代人員在價值觀、工作相關態度及行為規範等有相當差異，成員要能充分合作恐更困難。然而，這亦是管理者未來必須努力克服的方向。

### （六）採納新的領導理念與模式

近年來在探討領導效能的研究中，真誠領導 (authentic leadership) 和適應領導 (adaptive leadership) 的議題已受到西方管理學者在實務與管裡領域上的重視 (Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa et al., 2008)。此兩種領導模式對於促進世代合作應有相當的助益 (Lauder, 2018)。

真誠領導是屬於一種正向的領導風格，其內涵是從正向心靈元素與高度發展的組織脈絡出發，使得領導者與同事能有更高自我意識與自律的積極行為，內化道德觀、平衡資訊處理與關係透明，並促進更正向的自我發展 (Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008)。是以，真誠領導是著重在正向的成就，而非強調缺點；故在此種領導風格下，年長世代的領導者較能欣賞年輕世代所具有的優點，透過察覺部屬的感受或認知，瞭解自我信念和價值觀，客觀地判斷或分析相關資訊，並展現出其誠摯真實的一種領導模式，並藉此對部屬產生正向的影響效果。再者，許多學者也發現真誠領導能夠激發員工的創造力。其原因是真誠領導不強調缺陷、著重正向積極的過程，來引發部屬對領導者和社會的認同，進而產生希望和信任 (Laudert, 2018)。這些真誠領導的作為將促進部屬有更高質量的創新提案，蓋在真誠領導底下，部屬有被信任、尊重和認同的感受，故他們能大膽的提出新穎的想法或引入矛盾的創新觀點，也可以愜意的承擔風險，不必擔心會成為團隊的公敵或箭靶，故此真誠領導過程，將使得員工在面臨機會或問題時，能展現出更多的創意 (彭瑞振，

2017)。故新世代喜歡不受拘束，「愛搞怪」的創新行為，在真誠領導的模式下，才能得到真正的發揮和展現。

至於適應性領導，隨著組織面臨內外部激烈的動盪及各種風險所引發的危機，組織不能墨守成規，而是抓住當前局勢提供的機會，重新啟動組織。他們利用現在的亂象建立新局，並終結過去。在過程中，他們改變關鍵的遊戲規則、重塑組織部門，重新定義工作。尤其，譬如當前新冠病毒 (COVID-19) 疫情所引發的危機，領導者更需要隨時調整組織的各種資源以有效因應。

## 伍、結論

臺灣的人力資源管理體系長久已來深受「一條鞭」框架的影響，過去認為人力資本是同質性的假定，應該重新檢視。而所謂「一體適用」模式已不符當前的環境和潮流，而應該擁抱更具彈性的作法；故組織必須注意到世代多樣性的議題，以及其對人力資源管理措施與組織運作所產生的影響。每個世代有其特有的價值觀及其對於工作與生活的態度。創造世代之間和諧的關係需要肯定每個世代的所具備的特質和優點。

就當前的情勢來看，在後年金改革的時期，公務人員領取月退休金的法定年齡為 65 歲，在年長公務人員無法因退休而順勢離開行政機關的情形下，除將在公務人員年齡結構產生變化外，位居高層或主管職務之人員，在未屆法定領取月退休金年齡之情況下，勢必將因彼得原理而在某一職務繼續留任至退休之時，造成內部人員升遷阻礙；因此，對於公務人員年齡結構變化趨勢值得關注。當前，公務人員平均年齡約 43 歲左右，呈現三個世代——即嬰兒潮世代、X 世代和 Y 世代並存現象；在嬰兒潮世代逐漸延緩退休，減慢世代交替的情況下，Y 世代之後的 Z 世代也逐漸邁入職場。可以預見，在不久的將來，行政機關內將因而匯集成跨世代人力的結構。而此消長人力分別為固有的嬰兒潮世代逐漸減少，新興的 Z 世代人力漸增，在一消一長的變動中，使得公務人員的世代類別產生變化。此項變動亦帶動公務人力組成的分布有所不同，不同世代人員在不同環境中生存，而具有不同的人格特質，公務人員世代分布更加多樣化，這也使得組織在管理上必須提前因應各種的衝突或新興挑戰。

對於世代之間可能面臨的衝擊和挑戰，本文認為應以「世代合作」，而非「世代交替」的觀點，來處理跨世代的人力資源管理議題。雖然從組織系統理論的觀點，組織必須不斷從外界輸入新的能量，以減少「熵」(entropy) 作用的產生，而組織新陳代謝的作用，是組織避免解體，並賴以生存發展的重要機制；故未來政府機關是否能夠吸引及延攬年輕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。然而，政府部門也必須瞭解到，隨著年長世代屆齡離退之後，無法替代的知識、經驗及智慧，是否會在某些人員離開之後，也跟隨著流失。對管理者而言，其重要的職責便是能夠有效的建立世代之間的橋樑，瞭解每個世代群體的優勢和劣勢，並依其需求和渴望加以妥適地運用，讓員工能夠發揮其個人最大的潛能，以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，以創造出最大的世代合作運用空間。



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有所助益，故如何建立適合的管理措施應是重點所在和著力方向。尤其是公部門跨世代人才並存所衍生的各種衝突及合作的議題，現今的公部門環境包含了多個世代，嬰兒潮世代逐步延後退休，X 世代開始在機關中擔任較高的職位，Y 世代則剛剛進入社會，而這些世代一起共事，其管理及合作方式更與過去人力運用思維有所不同，對於人才管理，如何留住好的人才，我們必須關注並不只是年輕的人力，而資深人員亦會有「不如歸去」的念頭。且社經環境的變遷，世代之間合作模式具有更多種可能性，是值得思索和探究的議題。

最後，本文雖然凸顯世代差異可能造成人力資源管理的議題，當然也不能過分誇大世代所造成的差異；誠如有些學者有不同的看法，他們認為世代之間上的差異並非是造成員工在工作價值觀差異的主要來源，許多可能是來自員工個人的因素，例如，自私、無法配合組織要求、無法達到個人目標，而不能視為是某一世代的特性。組織結構和運作安排，必須要注意是否會造成某一世代受到孤立或不公平對待的情形。所以，在團隊建立及任務分配上應儘量組合跨世代的團隊，以分享彼此的價值和經驗，進而鼓勵跨世代之間能有更多的交流和互動機會。具體而言，必須檢討人力資源管理的制度或措施，是否不利跨世代合作的情形。例如，在考選、任用、培訓、考績等方面的改善，應有助於促進跨世代合作的建立。

## 參考文獻

- 王儷玲、黃泓智、陳彥志、鄭惠恒（2019）。臺灣年金制度改革的財務影響與世代不均問題。**臺大管理論叢**，**29**(2)，139-171。
- 方凱弘、余致力（2017）。跨世代溝通。**T&D 飛訊**，**228**。  
<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzIzNDAwLzkwYTA2YmlyLzRmNzQtNGI5ZC1iNWRmLWZmNTFjMTQzMjE1YS5wZGY%3d&n=ZTVkMzg3MTVkJzYyYmZc3MWQyMGI1ZjViZGMzNDIzYmEucGRm&icon=.pdf>
- 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**，61-92。
- 余致力（2016）。民主與行政：政黨輪替對文官體系的衝擊與影響。**文官制度季刊**，**8**（3），1-20。
- 林文燦（2015）。政府公務人力老化問題之研究：高齡化組織概念初探。**人事月刊**，**358**，18-27。
- 邵靄如、傅從喜（2017）。年金制度與世代公平——我國不同世代公務員退休保障的比較。**臺灣經濟預測與政策**，**48**（1），75-103。
- 施能傑（2003）。公務人員考選制度的評估。**台灣政治學刊**，**7**（1），157-207。
- 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），1-24。

- 胡龍騰、徐瑋鴻 (2017)。組織成員觀點下公部門團體績效評比之制度效應檢驗：目標校準、績效學習與團隊動態。**公共行政學報**，**52**，1-38。
- 徐振文 (2018)。以世代公平及永續性觀點看我國公務人員年金改革。**財稅研究**，**47** (5)，160-192。
- 郭振昌 (2017)。跨世代間工作分享的可能模式與展望。**新社會政策**，**50**，26-31。
- 郭嘉甄 (2017)。工作價值觀及個人與組織契合度之世代差異研究 (未出版碩士論文)。國立臺北大學。
- 國家教育研究院 (2000)。世代交替。**雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網**。  
<https://terms.naer.edu.tw/detail/1303462/>
- 國家發展委員會 (2020)。中華民國人口推估 (2020 至 2070 年)。[https://pop-proj.ndc.gov.tw/upload/download/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E6%8E%A8%E4%BC%B0\(2020%E8%87%B32070%E5%B9%B4\)%E5%A0%B1%E5%91%8A.pdf](https://pop-proj.ndc.gov.tw/upload/download/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E6%8E%A8%E4%BC%B0(2020%E8%87%B32070%E5%B9%B4)%E5%A0%B1%E5%91%8A.pdf)
- 黃家齊、蔡達人 (2003)。團隊多元化與知識分享、知識創造及創新績效。**臺大管理論叢**，**13** (2)，233-280。
- 黃煥榮 (2009)。運用友善家庭政策平衡工作與家庭——制度與經驗的探討。**人事月刊**，**281**，2-18。
- 黃煥榮、蔡秀涓、張筵儀 (2017)。公部門面對世代差異之人力資源運用策略。考試院委託研究報告。考試院。
- 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。
- 陳敦源 (2021)。面對公務人力面貌變遷的新趨勢：多樣性管理 (Diversity Management)。**國家人力資源論壇**，**4**。  
[https://www.exam.gov.tw/NHRF/News\\_EpaperContent.aspx?n=3778&s=42921&type=20C1A3DAF6A74FCE](https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=42921&type=20C1A3DAF6A74FCE)
- 陳陸輝 (2000)。臺灣選民政黨認同的持續與變遷。**選舉研究**，**7** (2)，109-141。
- 陳殷哲 (2012)。反向師徒制對於傳統職場學習之啟示。**T&D 飛訊**，**136**。  
<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzIyODQ3LzQwNDc3YTY0LTlWnJktNDFjZi1iZmEyLTBIYTEzNDk4YWY4Ni5wZGY%3d&n=OTNINTBkMjY0Njk1MjY4Y2Q1ZDBiNDBmZDkwMGM4OGEucGRm&icon=.pdf>
- 盛杏媛 (2010)。臺灣選民政黨認同的穩定與變遷：定群追蹤資料的應用。**選舉研究**，**17** (2)，1-33。
- 彭瑞振 (2017)。真誠領導、團隊敬業貢獻、正向心理資本與員工創造力：一個跨層次的研究。**人力資源管理學報**，**17** (4)，37-60。
- 彭錦鵬 (2010)。公務人員考選制度的變革與未來展望。**國家菁英季刊**，**6** (1)，17-40。
- 銓敘部 (2021)。公務人員人力素質統計季報 (110 年第 1 季)。  
<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1424&Page=6969&Index=1>

- 鄭道有 (2020)。跳脫變局和風險：新世代人才管理應有的省思。 **T&D 飛訊**，271。  
<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzM1MjY2LzU5NTA1MjA2LTkzYWQtNDQyMy1hOWJiLTUzMGI3Njg0ZDY1Mi5wZGY%3d&n=6YSt6YGT5pyJ5Ymv5pWZ5o6IMTA5LTEwMDEucGRm&icon=.pdf>
- 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**，18，41-67。
- 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)，27-50。
- 蕭新煌 (1995)。新人類的社會意識與社會參與。 **勞工之友**，535，6-9。
- 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 (未出版碩士論文)。國立中興大學。
- Abdullah, S. N. (2014). The causes of gender diversity in Malaysian large firms. *Journal of Management & Governance*, 18(4), 1137-1159.
- 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.
- Ancona, D. G., Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External process and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 634-665.
- 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.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- 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.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cho, D. (2002). The Connection between self-directed learning and the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 467-470.
- Cismaru, L., & Iunius, R. (2019). Bridging the generational gap in the hospitality industry: Reverse mentoring – An innovative talent management practice for present and future generations of employees. *Sustainability*, 12(1), 263. <https://doi.org/10.3390/su12010263>

- 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.
- 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.
- 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, 1-17.
- 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.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Hannam, S. E., & Yordi, B. (2011). *Engaging a multi-generational workforce: Practical advice for government managers*. IBM Center for the Business of Government.  
<https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Engaging%20a%20Multi-Generational%20Workforce.pdf>
- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013). Generational diversity: What nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, 69(3), 717-725.
- Hernaus, T. & Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 211-223.
- Houck, C. (2011). Multigenerational and virtual: How do we build a mentoring program for today's workforce? *Performance Improvement*, 50(2), 25-30.
- 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), 88-93.
- 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.

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65-76.
- Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing adaptive and authentic leadership to promote intergenerational collaboration at work*. In M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers 30. University of San Diego. <http://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30>
- Luthans F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-58). Berrett-Koehler
- 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.
- Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E. S., & Kuron, L. K. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International, 17*(4), 333-357.
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic Review, 57*(3), 378-404.
- McGuire, D., By, R. T., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations. *Journal of European Industrial Training, 31*(8), 592-608.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business, 45*, 143-149.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. 2011. The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly, 22*, 1146-1164.
- 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.
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family, 11*(2), 215-229.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(2), 235-251.
- 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.
- 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), 77-83.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *Psychologist-Manager Journal, 15*(4), 237-246.

- 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.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*, 89-126.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International, 12*(2), 150-161.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organization Behavior, 20*, 77-140.
- Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research. *Working Paper Series, INSIAD The Business School for the world*. <https://ssrn.com/abstract=2630650>
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal, 49*(3), 501-518.
- Zenger, T. R. & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communications, *Academy of Management Journal, 32*(2), 353-376.

