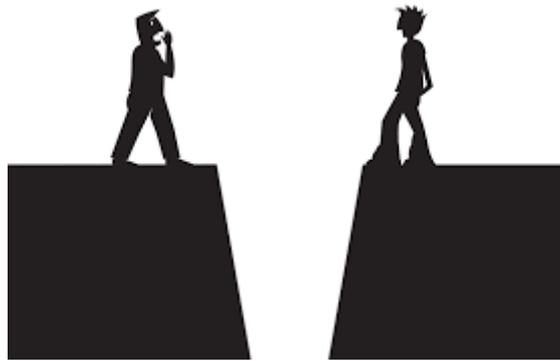


# 111 年公務統計分析報告

## 世代溝通對公務機關離職成因之初探



機關：高雄市政府人事處

姓名：林亮瑩

職稱：科員

中華民國 111 年 7 月

# 目 錄

<b>壹、前言</b> .....	2
一、研究動機 .....	2
二、研究目的 .....	2
三、名詞釋義 .....	3
<b>貳、現況研析</b> .....	5
一、問題探討 .....	5
二、全國與各直轄市政府辭職情形概況 .....	6
三、全國與直轄市政府公務人員年齡結構 .....	8
四、以高雄市政府為例論世代溝通概況 .....	10
<b>參、結論與建議</b> .....	21
一、結論 .....	21
二、建議 .....	22
<b>肆、參考文獻</b> .....	25
<b>伍、附表</b> .....	26

# 壹、前言

## 一、研究動機

當代國家均面臨日益複雜且變異快速的環境，高科技創新帶動世界和人群互動型態急遽變動下，組織的結構和文化、人與人之間的相處藝術將變得更為複雜，公共治理的挑戰倍加劇烈，現今我國人口結構少子高齡化的趨勢下，職場走向多世代共事已成大勢所趨。

根據銓敘部 105 年至 108 年統計，以 31 歲至 40 歲、任職 2 年內辭職為最多，又立法院預算中心報告參《行政院人事行政總處及所屬 107 年度單位預算評估報告》、《行政院人事行政總處及所屬 108 年度單位預算評估報告》亦曾示警「近 5 年度公務人員平均辭職率尚稱平穩，惟年齡愈輕者及高學歷者之離(辭)職比率較高，宜持續密切注意」，年輕人進入公部門後，不再以公職為核心志業，其價值觀的差異，留任人才已是全球課題，亦值得公部門省思。

## 二、研究目的

為建立有效職場溝通機制與領導模式，探究現行公務人員是否具有跨世代衝突，進而影響年輕人才之留任，並考量人力資源管理和工作價值觀之轉變，並研析不同年齡層公務人員在與工作相關的行為特質與價值觀等差異性，給予尊重並培養同理心，建立雙向互動機制以強化世代溝通信任感，提升整體公部門之工作績效。



Generation X



Generation Z



Generation  
gap

註：圖片擷取至 FACEBOOK

### 三、名詞釋義

#### (一)世代意義

根據考試院《公部門面對世代差異之人力資源運用策略》研究報告中，學者 Kupperschmidt(2000)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，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。

世代的劃分不盡相同，本文為更加明確分類，將公務員 18 歲至 65 歲採下列貓型與犬型世代的定義觀察並說明，以符合更淺顯的世代價值觀。



註：圖片擷取至 FACEBOOK

#### (二)貓型與犬型世代的定義

美國聖地牙哥州立大學心理學教授珍·特文吉(Jean Twenge)長年研究世代間差異，她在 2006 年著作裡稱 80 後、90 後的年輕人為「我世代」(Generation Me)。同時間同樣的觀察也發生在日本，日本作家山本直人在著作《貓型員工的時代》中，把後 80 年代的職場工作者稱為「貓型人」；相對於「貓型人」，是 60 年代、70 年代時出生為「犬型人」。

兩種可愛動物為比喻，其個性和特徵亦有所不同。老一輩的稱為「犬型世代」，亦可稱為「汪星人」；新一代的可以稱為「貓型世代」，亦可稱為「貓星人」。犬類的特性是忠誠、聽話、配合度高，習慣當小主人的小跟班，以主人的意見為意見；貓類的特性是有想法、自我、有主見、傲嬌、不愛社交，重視自己的領域性，性格安靜又冷漠，以自己的意見為意見。反映在工作上，兩個世代呈現的價值觀更是明顯有所不同。

世代名稱	價值觀
犬型世代 犬型人 汪星人 六年級 七年級	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 習慣以工作為重。</li> <li>2. 生長於威權體制的世代，配合公司需求，主管一句話，隨時都能加班。</li> <li>3. 工作穩定度高，進入公司幾乎就不想隨便換工作，希望一路做到退休。</li> <li>4. 重視團隊，把自己當成一顆小螺絲釘，也有責任感，沒作完事情，絕對不下班。</li> </ol>
貓型世代 貓型人 貓星人 八年級以後	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 重視自我，希望在公司得到自己想要的東西，萬一沒有也可能毫不留戀。</li> <li>2. 因應社會經濟條件變好的趨勢，認為工作不是唯一。</li> <li>3. 習慣準時下班，享受自己的空間和生活。</li> <li>4. 與其付出一切去爭取升遷或加薪，更重視個人的自由和空間。</li> </ol>

註：摘自《別逼貓啃狗骨頭》一書



註：圖片擷取至 FACEBOOK

## 貳、現況研析

### 一、問題探討

針對世代溝通對公務人員離職成因之初探，結合魚骨圖（Fishbone Diagram，或稱特性要因圖）、SWOT 分析之概念與方法進行分析，試圖找出世代溝通影響公務人員離職之關鍵要因，以及公務人員所掌握之行政優勢、外在機會，從而研擬策略，進行政策方案。

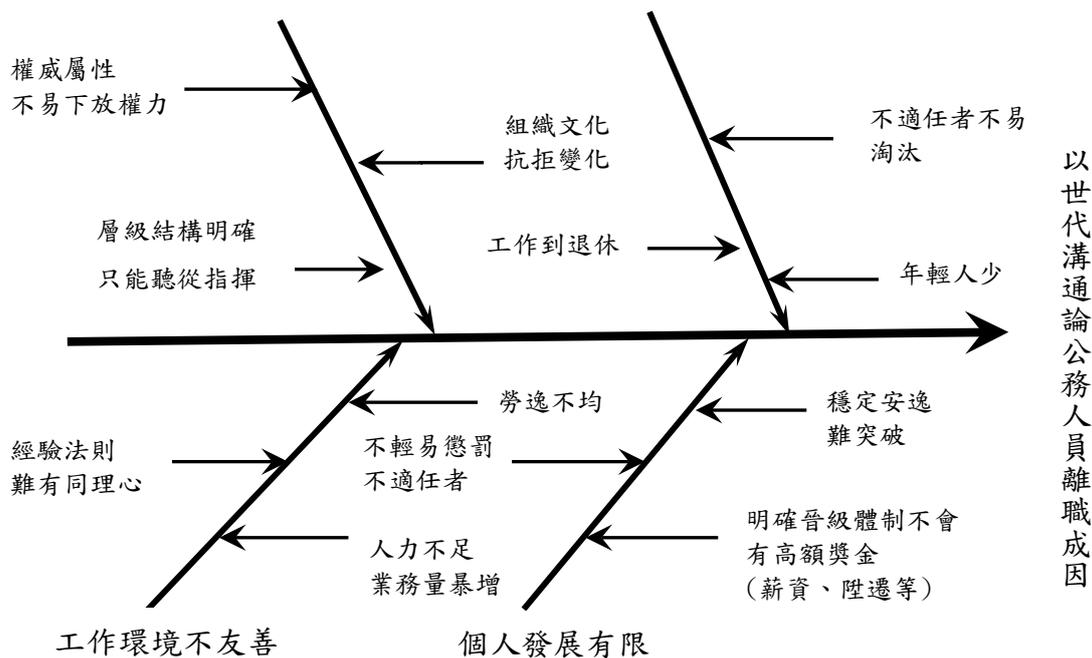


圖 1 魚骨圖(特性要因圖)

就圖 1 魚骨圖繪製後，雖可用反魚骨圖來列出各構面之解決方法，再綜合形成問題解決方法，然因魚骨圖主要功能在於確認問題的影響因素，未能顯示在世代溝通上造成公務人員離職成因所擁有之內部優勢及外部機會，為避免擬定方案過於偏頗，故再輔以 SWOT 分析技術，除將魚骨圖分析所得區分為內部劣勢與外界威脅兩大區塊外，分析得到 SWOT 分析表如下：

內部環境	S(Strength)優勢	W(Weakness)劣勢
	S1. 薪資晉級與升遷體制完善 S2. 有保障制度到退休 S3. 組織結構完整	W1. 官僚體制僵化不利創新 W2. 年輕人少，在職者平均年齡高 W3. 無法有高額獎金或薪資
	O(Opportunity)機會	T(Threat)威脅
外部環境	O1. 工作穩定不易裁員 O2. 不因大環境變化而影響收入 O3. 常態工作性質	T1. 公務人員安逸抗拒組織進行變動 T2. 法規應時代趨勢變化巨大(如退休法、保障法、服務法) T3. 人力無法負荷暴增的業務量

圖 2 針對世代溝通對公務人員離職成因之初探進行 SWOT 分析

	優勢(S)	劣勢(W)
機會(O)	<b>進攻策略 SO</b> S101. 核心經驗傳承 S202. 團隊建立與轉換型領導 S303. 建立良善溝通管道並進行關懷	<b>轉型策略 WO</b> W103. 進行差異化管理 W201. 人際溝通訓練 W302. 帶領團隊向心力
威脅(T)	<b>維持策略 ST</b> S2T2. 同理心訓練 S3T1. 敏感度訓練	<b>挑戰策略 WT</b> W1T1. 改變想法(當責與權力下放) W3T3. 提升工作熱忱

圖 3 應用 SWOT 分析界定策略

以下就現今辭職情形概況、公務人員年齡結構與以高雄市政府為例作問卷調查論述其世代差異之現象，以逐步論證圖 3 之行動策略具有可行性。

## 二、全國與各直轄市政府辭職情形概況

就表 1 及圖 4 得知，107 年全國及各直轄市政府公務人員辭職人數為最高，可能係因年金改革影響造成當年度辭職人數較多。以直轄市政府離職情形而言，高雄市政府離職情形於各直轄市政府中，歷年來離職人數大多居於前五名，然在年金改革之影響因素外，觀察 108 年至 110 年高雄市政府辭職人數亦有明顯增加，其中根據辭職原因調查表分析提出辭職之主要原因，全國與本府以「個人因素」超過八成佔最多比例，次要原因為「工作因素」，其次依序為「管理因素」、「待遇福利」及「訓練發展」等因素。

「個人因素」包含：另有他就、自行創業、進修升學、興趣不合、健康欠佳、結婚、搬家/返鄉、照顧家屬等。「工作因素」包含：辦公環境不良、工作繁忙、工作乏味、工作危險、壓力太大、無法發揮所長等。「管理因素」包含：勞逸不均、考核不公平、主管過於嚴苛、主管難以溝通、與長官理念不合、人際關係不協調、請假不易等。

表 1 公務人員 106-110 年辭職情形

單位：人

	年度				
	106	107	108	109	110
全國	2,092	2,671	1,994	1,969	2,192
新北市政府	292	352	284	285	270
臺北市政府	330	390	301	289	326
桃園市政府	180	220	169	117	253
臺中市政府	98	187	148	159	161
臺南市政府	87	106	69	80	101
高雄市政府	113	171	123	107	152

註：資料來源為銓敘部統計年報、行政院所屬級地方政府公教人力統計年報

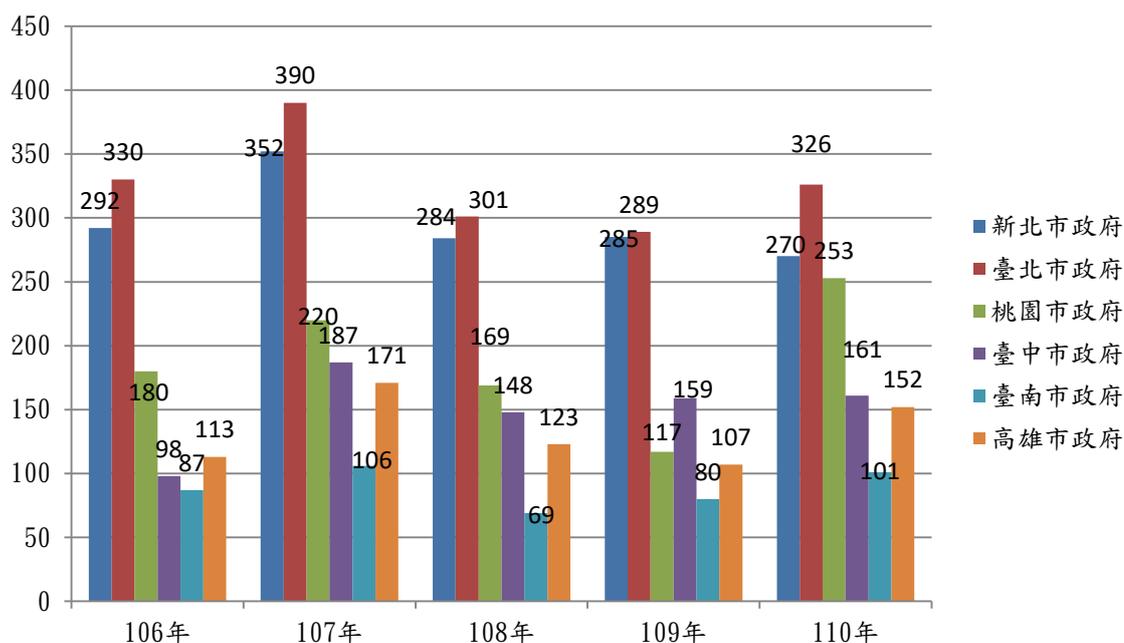


圖 4 公務人員 106-110 年辭職情形

綜觀離職原因多元複雜，然在少子高齡化的時代，世代差異是否係影響個人辭職意念而決定離開公部門主因，廣續就公務人員年齡結構與以高雄市政府為例作問卷調查研析是否有世代差異之現象。

### 三、全國與直轄市政府公務人員年齡結構

根據附表 1 至附表 7 分析出圖 5 至圖 9 之人數分布情形，各直轄市政府公務人員年齡結構「18-24 歲」貓世代公務人員大多逐年降低，惟在職人員平均年齡卻逐年上升，此差異結果頗值得探討。

又全國及各直轄市政府「18-24 歲」貓世代公務人員，尤以 110 年人數下降最多，有可能係因「個人因素」或「工作因素」而提出辭職轉換就業跑道，也能看出年輕人不再死守「鐵飯碗」，根據銓敘部 108 年統計資料報告，近年來每年均有上千名公務人員離職，且以年輕人居多，以 108 年「25-29 歲」佔比約 7%，「30-34 歲」佔比約 10%。

另將全國及各直轄市政府 50 歲至 64 歲者，其人數曲線逐年攀升，以下圖表就「50-54 歲」作為代表呈現曲線，至有可能係因年金改革，公務人員延後退休，造成全國及各直轄市政府在職公務人員平均年齡微幅升高之原因。

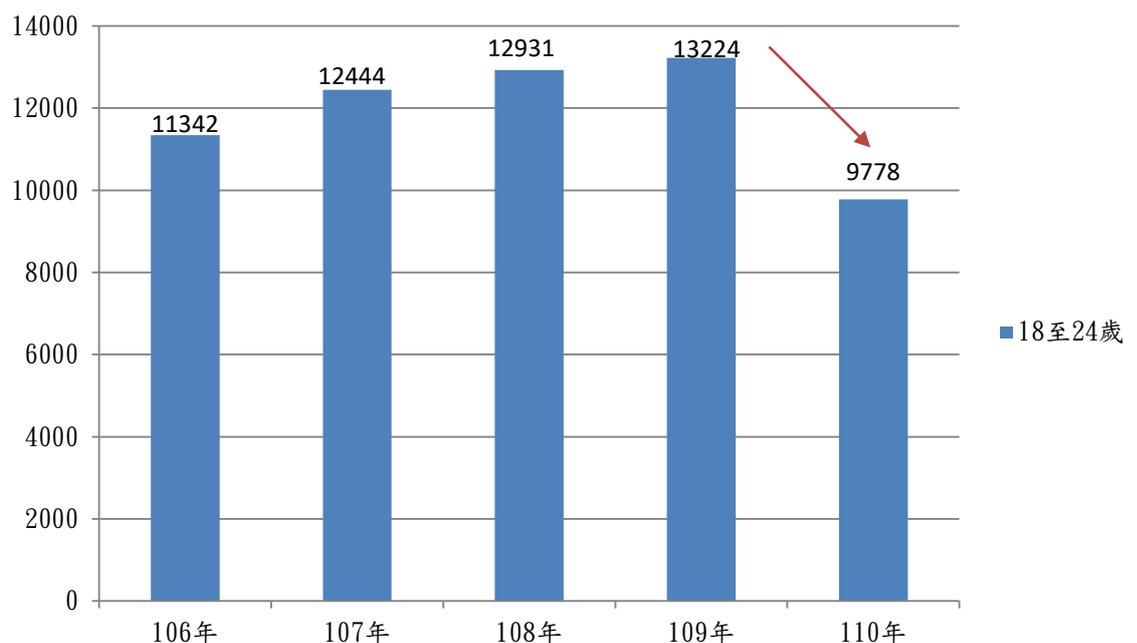


圖 5 全國公務人員「18 至 24 歲」人數分布情形

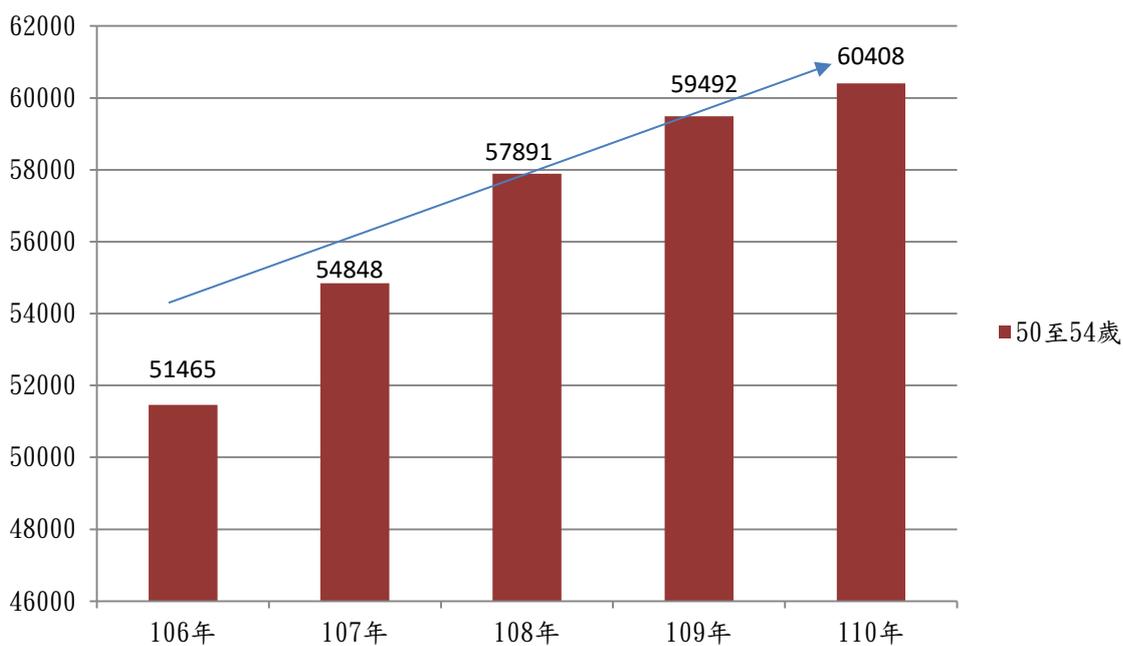


圖 6 全國公務人員「50 至 54 歲」人數分布情形

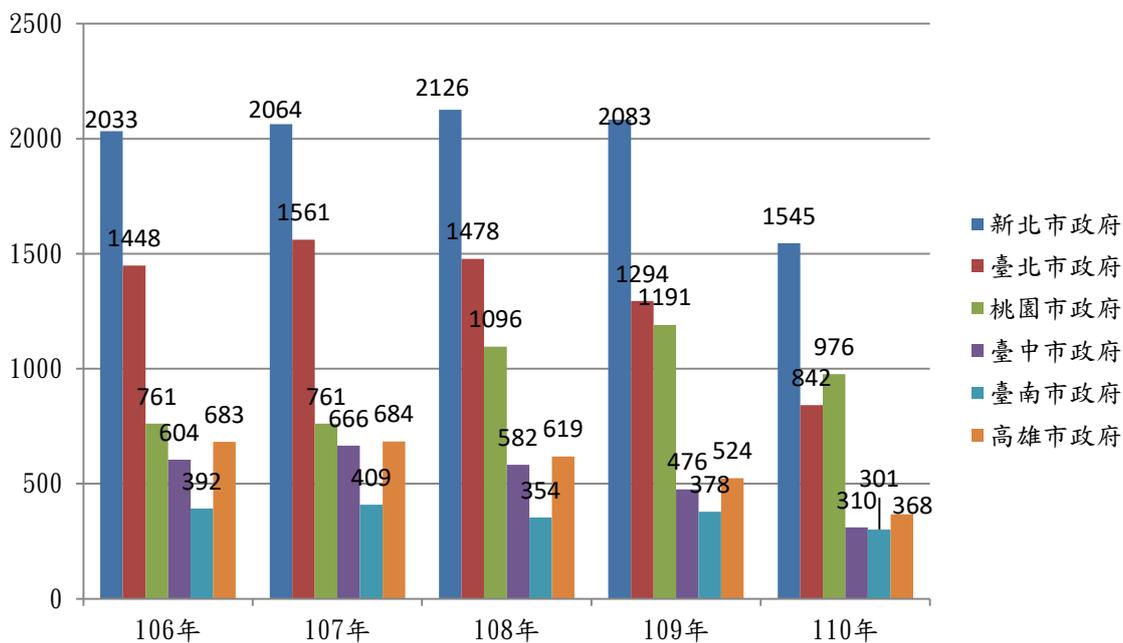


圖 7 各直轄市政府公務人員「18 至 24 歲」人數分布情形

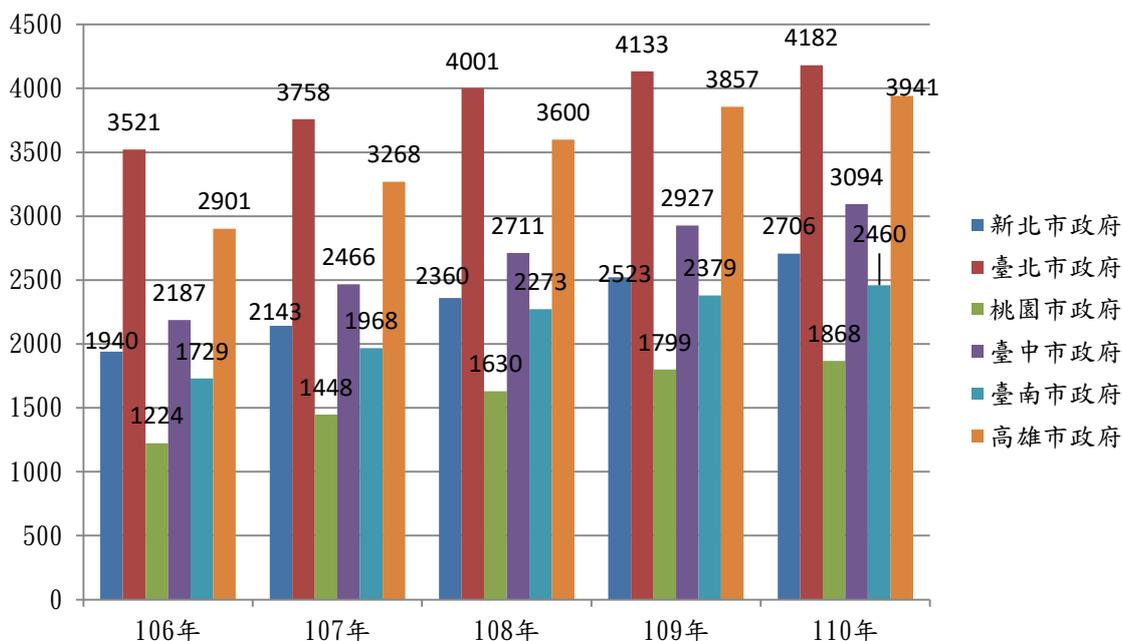


圖 8 各直轄市政府公務人員「50至54歲」人數分布情形

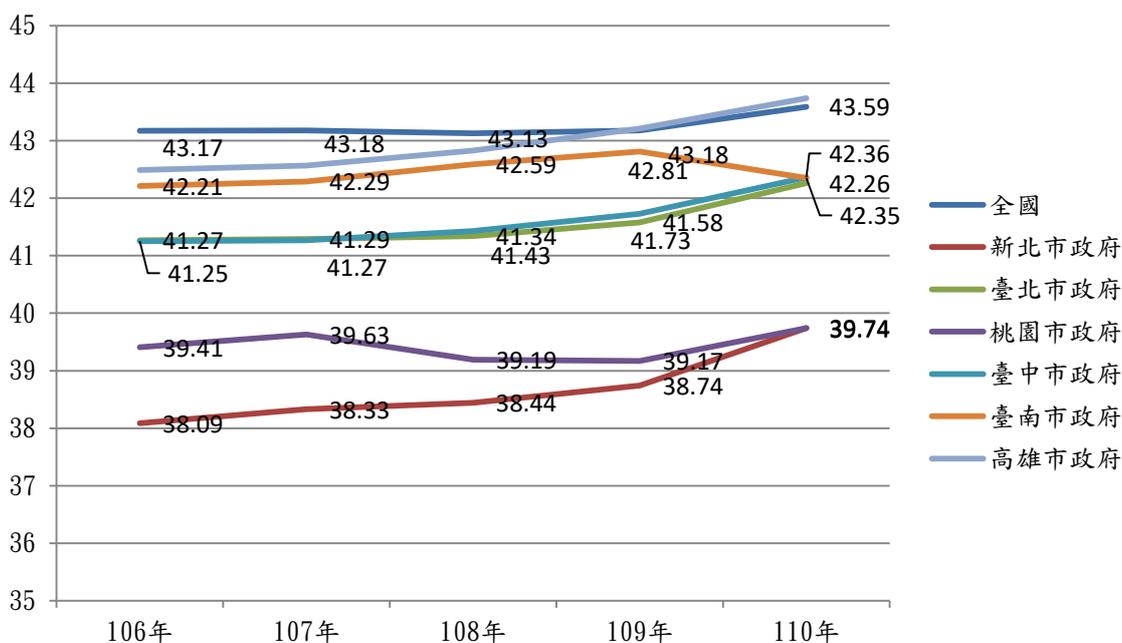


圖 9 全國與各直轄市政府公務人員平均年齡

#### 四、以高雄市政府為例論世代溝通概況

近年可知辭職的公務人員大多為年輕人、全國及各直轄市政府年齡結構「18-24歲」貓世代公務人員近年大幅降低、在職公務人員平均年齡卻逐年微幅上升等相關因素，構成因素相當多面，本文為瞭解職場是否已受到世代溝通的影響，就辭職及年齡結構層面分析外，再就高雄市政府110年員工協助方案(EAP)需求問卷調查部分題目進行分析：

## (一) 問卷題目

1. 基本資料：調查對象包含性別、年齡、職務等內容，調查題項如表 2-1。

表 2-1 個人基本資料調查選項

調查項目	題項
基本資料	1. 性別 2. 年齡 3. 職務

2. 工作壓力檢測：為瞭解世代差異是否造成員工工作壓力程度及來源，爰以上級壓力及人際互動等題目進行調查，請其勾選個人同意程度，其中使用滿意度之量表計分方式採 Likert 五點尺度衡量，分為「非常不滿意」、「不滿意」、「普通」、「滿意」及「非常滿意」等 5 個選項，分別給予 1 至 5 分，分數越高代表個人感到壓力指數越高。

表 2-2 工作壓力指數檢測選項

調查項目	題項
最符合自己現況的選項	1. 我覺得工作表現未受主管的肯定與支持而有壓力？ 2. 我覺得和同事無法有效溝通？

3. 年度需求調查：調查員工重視的職場環境因素，並為瞭解主管及新進人員需求進行調查。

表 2-3 年度需求調查

調查項目	題項
需求調查	1. 您認為職場環境中最重要的因素為？ 2. 有關主管人員管理培訓，您建議優先辦理何種技能？ 3. 有關新進人員培訓，您建議優先辦理何種訓練主題？

## (二) 問卷分析

1. 一般敘述性統計：

本調查於 110 年 3 月 15 日至 31 日辦理完畢，總計施測 19,261 份，回收問卷 9,518 份，總填答率 49.42%，受訪者基本資料分析如下：

表 3-1 樣本資料特性

人口統計變項	項目	人數	有效百分比(%)
性別	男性	5,279	55.46%
	女性	4,204	44.17%
	多元性別(LGBT)	35	0.37%
年齡	29 歲以下	1,024	10.76%
	30-39 歲	2,583	27.14%
	40-49 歲	2,910	30.57%
	50-59 歲	2,678	28.14%
	60 歲以上	323	3.39%
職務	主管	1,653	17.37%
	非主管	7,865	82.63%

(1) 性別：本次受訪者以男性較多 55.46%，女性佔 44.17%，考量多元性別樣本數少，不宜過度推論，其結果僅作數據呈現，不另分析。

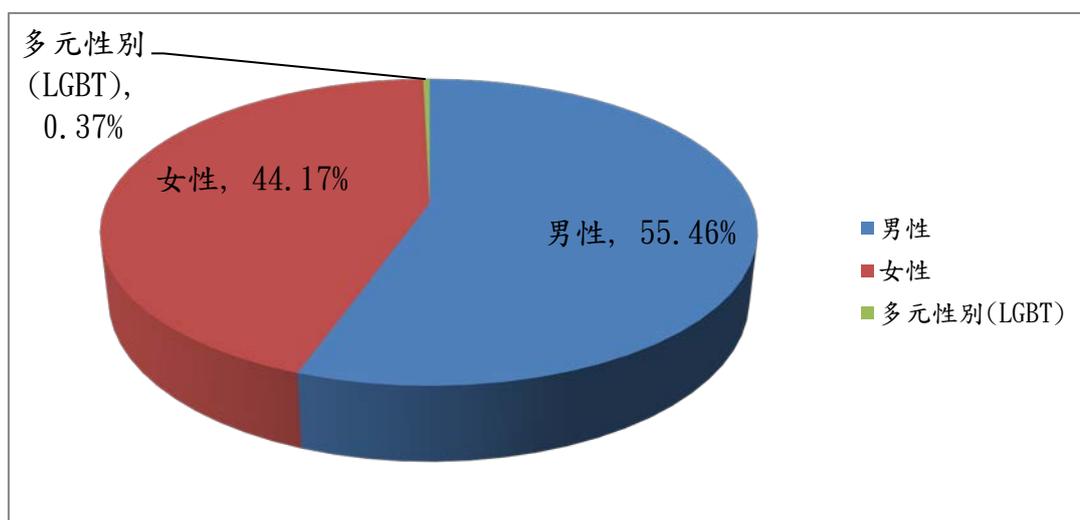


圖 10-1 樣本資料性別比例圖

(2) 年齡：受訪者年齡以 40-49 歲(30.57%)為最多，接近於全國及各直轄市政府公務人員平均年齡 40 歲上下者，其次為 50-59 歲(28.14%)，29 歲以下貓世代者佔 10.76%，60 歲以上者佔 3.39%。

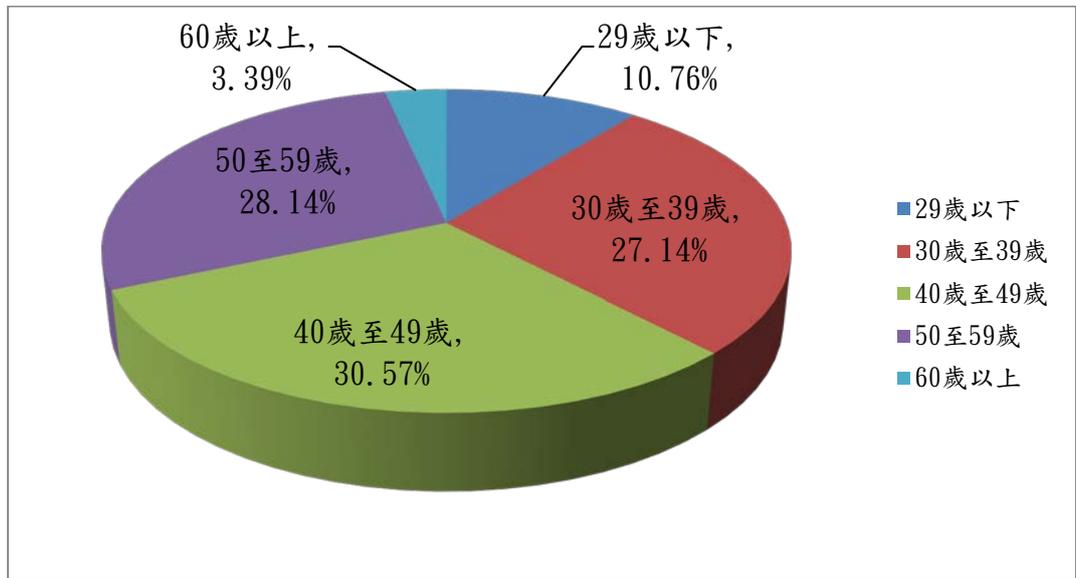


圖 10-2 樣本資料年齡比例圖

(3) 職務：本次調查受訪者職務以非主管職務較多，佔 82.6%；主管職務佔 17.4%。

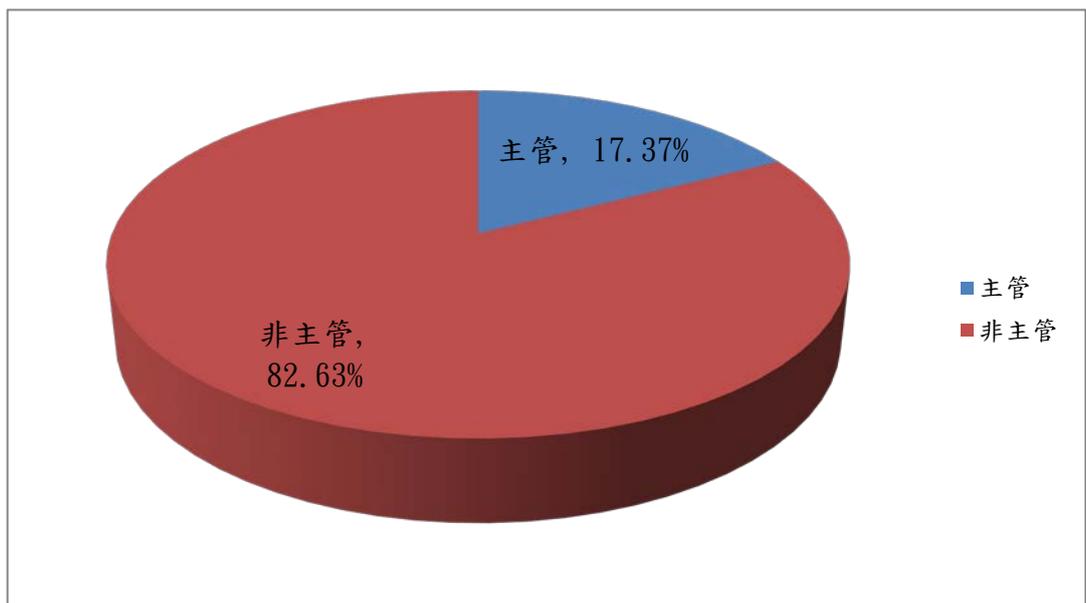


圖 10-3 樣本資料職務比例圖

## 2. 工作壓力指數檢測：

整體受訪者在上級壓力與人際互動面向指數平均值在 3 以下，且男性與女性人際互動的平均值高於全體，而女性標準差低於全體，顯示女性意見較趨一致；男性僅在人際互動的壓力指數高於全體，所以壓力程度及壓力源相異。

表 4-1 工作壓力指數特性

工作壓力面向		全體	男性	女性	多元性別	
上級壓力	我覺得工作表現未受主管的肯定與支持而有壓力	平均值	2.83	2.82	2.82	3.26
		標準差	0.94	0.97	0.90	1.24
人際互動	我覺得和同事無法有效溝通	平均值	2.46	2.48	2.48	3.06
		標準差	0.86	0.89	0.82	1.11

- (1) 我覺得工作表現未受主管的肯定與支持而有壓力【上級壓力】：
- 復從表 4-2 及圖 11，可見貓犬世代不論男性與女性，不同意或非常不同意者比率較高，惟在普通的區間中，貓世代又高於犬世代的比率，或許對於貓世代而言，其價值觀較重視自我，不在意評價或升遷，比較不會受到上級壓力所影響，可能較不重視該議題；而犬世代具有以工作為重之價值觀，其不論是同意或不同意比率區間，會高於貓世代。

表 4-2 上級壓力指數特性

年齡結構	類別	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
29 歲以下	總數	11%	21%	51%	11%	5%
29 歲以下	男	12%	19%	49%	12%	7%
29 歲以下	女	9%	25%	53%	10%	3%
30 歲至 39 歲	總數	9%	23%	49%	14%	5%
30 歲至 39 歲	男	9%	21%	51%	13%	6%
30 歲至 39 歲	女	8%	25%	48%	15%	4%
40 歲至 49 歲	總數	7%	23%	50%	14%	5%
40 歲至 49 歲	男	8%	22%	50%	14%	6%
40 歲至 49 歲	女	5%	25%	51%	14%	4%
50 歲至 59 歲	總數	9%	28%	43%	15%	5%
50 歲至 59 歲	男	11%	27%	43%	14%	5%
50 歲至 59 歲	女	7%	29%	43%	17%	4%
60 歲以上	總數	8%	28%	46%	14%	3%
60 歲以上	男	9%	29%	45%	13%	3%
60 歲以上	女	7%	27%	47%	16%	3%

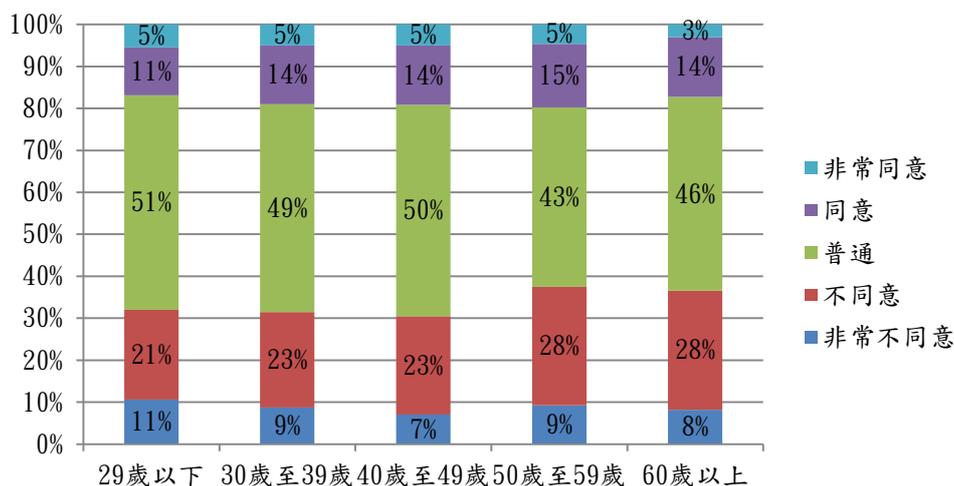


圖 11 樣本資料上級壓力比例圖

(2) 我覺得和同事無法有效溝通【人際溝通】：復從表 4-3 及圖 12，可見貓犬世代多以不同意或非常不同意者為大多數，顯見在同事之間，年齡的差異造成的影響可能比較小，惟隨著年齡的上升，可見貓世代同意的比率遠高於犬世代，可能是貓世代習慣網路世界模式，而職場上人與人的溝通需求高，且犬世代工作閱歷較多，或許在人際溝通上會運用比較多變通方式，造成壓力指數較低。

表 4-3 人際溝通壓力指數特性

年齡結構	類別	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
29歲以下	總數	16%	32%	44%	7%	3%
29歲以下	男	16%	27%	46%	8%	4%
29歲以下	女	16%	37%	41%	5%	1%
30歲至39歲	總數	13%	36%	42%	6%	2%
30歲至39歲	男	14%	32%	45%	5%	3%
30歲至39歲	女	12%	40%	39%	7%	2%
40歲至49歲	總數	11%	38%	43%	6%	2%
40歲至49歲	男	13%	34%	45%	6%	2%
40歲至49歲	女	9%	43%	39%	6%	2%
50歲至59歲	總數	13%	43%	36%	6%	2%
50歲至59歲	男	14%	41%	38%	6%	2%
50歲至59歲	女	13%	47%	33%	6%	1%
60歲以上	總數	15%	47%	33%	5%	1%
60歲以上	男	15%	45%	34%	6%	1%
60歲以上	女	14%	49%	33%	4%	1%

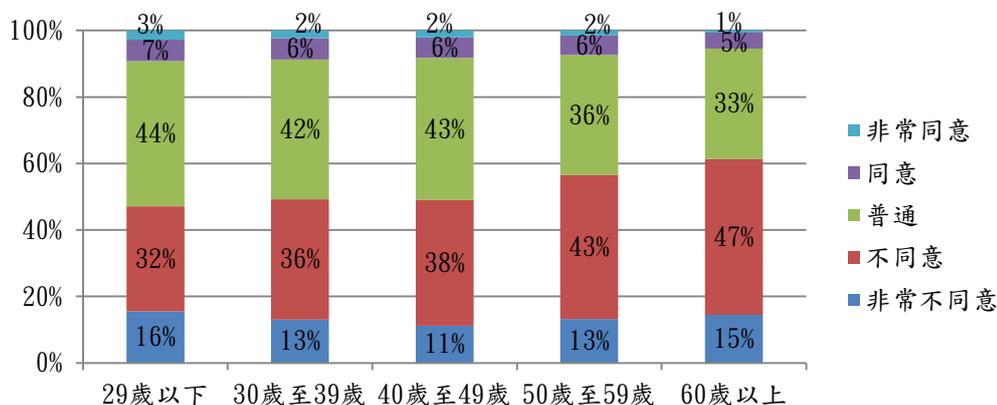


圖 12 樣本資料人際溝通壓力比例圖

### 3. 年度需求調查：

(1) 職場環境因素：員工重視的因素依序為「工作與生活平衡」、  
「主管管理態度」（如具同理心、能傾聽、公平…等）及「正向職場氣氛」，顯見貓犬世代都認為主管同理心及建構友善職場的組織文化更重要，較彈性上班、留職停薪、空間設備等體制設計更為重要，不然會囿於主管或社會觀感不敢使用相關良善措施。

表 5-1 職場環境因素分析

職場環境因素	全體	男性		女性		多元性別	
		人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
1. 工作與生活平衡	7,447	4,018	53.95%	3,439	46.18%	20	0.27%
2. 主管管理態度	7,143	3,694	51.71%	3,427	47.98%	22	0.3%
3. 正向職場氣氛	6,978	3,576	51.25%	3,383	48.48%	19	0.3%
4. 多元溝通管道	5,558	2,994	53.87%	2,551	45.90%	13	0.2%
5. 意見受到重視	4,451	2,329	52.33%	2,106	47.32%	16	0.4%
6. 職場硬體設備(如電腦、空調…等)	4,307	2,261	52.50%	2,035	47.25%	11	0.3%
7. 職能培訓完善	3,330	1,716	51.53%	1,604	48.17%	10	0.3%

表 5-2 職場環境因素分析

年齡結構	類別	工作與生活平衡	主管管理態度	正向職場氣氛	多元溝通管道	意見受到重視	職場硬體設備	職能培訓完善	其他
29歲以下	總數	19%	18%	18%	13%	11%	12%	9%	1%
29歲以下	男	19%	17%	17%	13%	11%	12%	9%	1%
29歲以下	女	19%	18%	19%	13%	12%	11%	9%	0%
30歲至39歲	總數	19%	19%	18%	13%	11%	11%	8%	1%
30歲至39歲	男	20%	18%	17%	14%	11%	11%	8%	1%
30歲至39歲	女	19%	19%	18%	13%	11%	11%	8%	1%
40歲至49歲	總數	19%	18%	18%	14%	11%	11%	9%	1%
40歲至49歲	男	20%	18%	17%	15%	11%	11%	8%	1%
40歲至49歲	女	18%	18%	18%	13%	11%	11%	9%	1%
50歲至59歲	總數	19%	18%	17%	15%	12%	11%	8%	0%
50歲至59歲	男	19%	18%	17%	15%	12%	11%	8%	0%
50歲至59歲	女	18%	18%	18%	15%	11%	11%	9%	0%
60歲以上	總數	18%	17%	17%	16%	12%	11%	9%	0%
60歲以上	男	18%	17%	18%	15%	11%	11%	8%	0%
60歲以上	女	17%	18%	17%	16%	12%	11%	9%	0%

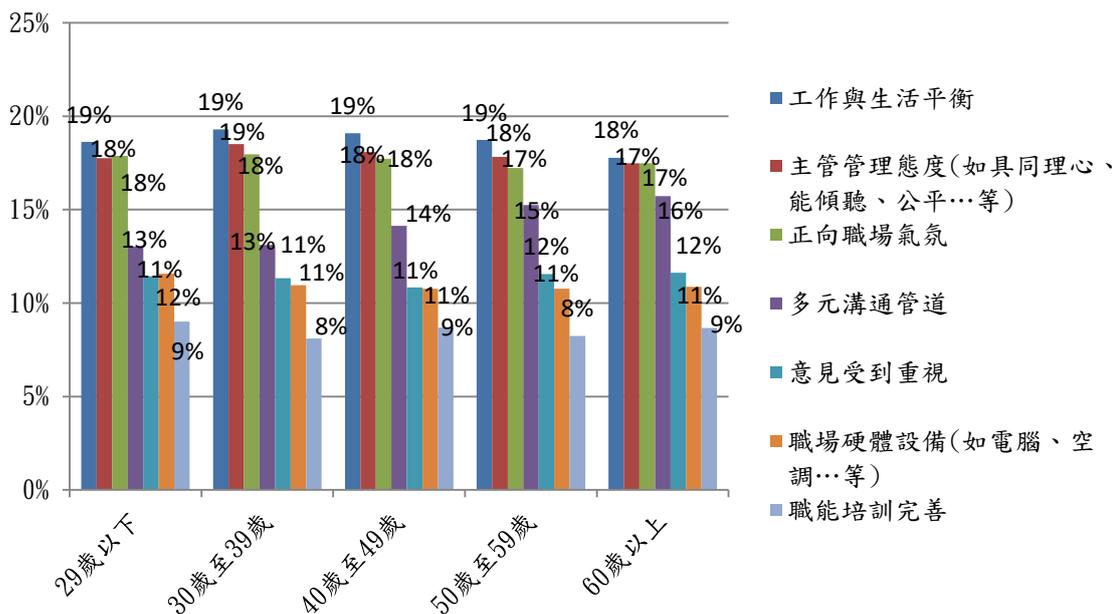


圖 13 樣本資料職場環境因素比例圖

(2) 主管人員管理培訓：有關主管人員培訓，建議優先辦理之技能，顯示整體貓犬世代優先認為主管「同理心」培訓之重要性，惟主管人員認為應先提升個人「團隊建立與領導」技能。顯見不論世代差異，一般人員較重視友善職場氛圍的營造，而主管人員可能因世代變革及績效導向著重領導統御的培養，且男性主管較女性主管重視同理心訓練，整體而言，在主管人員管理培訓上，貓犬世代上並無顯著差異，而是職務身分別是否為主管有所不同。

表 6-1 主管人員管理培訓分析

選項	全體		男性主管		女性主管	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
1. 同理心	6,665	70.03%	1,054	63.76%	915	55.37%
2. 敏感度訓練	4,154	43.64%	807	48.81%	866	52.41%
3. 團隊建立與領導	6,170	64.82%	1,116	67.52%	1,183	71.54%
4. 衝突管理	5,322	55.92%	938	56.73%	1,147	69.36%
5. 無意見	942	9.90%	147	8.91%	54	3.27%

表 6-2 主管人員管理培訓特性

年齡結構	類別	同理心	敏感度訓練	團隊建立與領導	衝突管理	其他
29歲以下	總數	28%	18%	26%	22%	4%
29歲以下	男	29%	18%	26%	21%	5%
29歲以下	女	28%	17%	26%	23%	4%
30歲至39歲	總數	28%	18%	27%	22%	4%
30歲至39歲	男	28%	18%	26%	22%	5%
30歲至39歲	女	29%	18%	27%	23%	4%
40歲至49歲	總數	29%	18%	26%	23%	4%
40歲至49歲	男	29%	18%	26%	22%	4%
40歲至49歲	女	28%	18%	26%	24%	3%
50歲至59歲	總數	29%	18%	26%	23%	4%
50歲至59歲	男	29%	18%	26%	21%	5%
50歲至59歲	女	29%	18%	26%	25%	2%
60歲以上	總數	27%	18%	26%	24%	4%
60歲以上	男	25%	19%	27%	24%	4%
60歲以上	女	29%	17%	25%	24%	3%

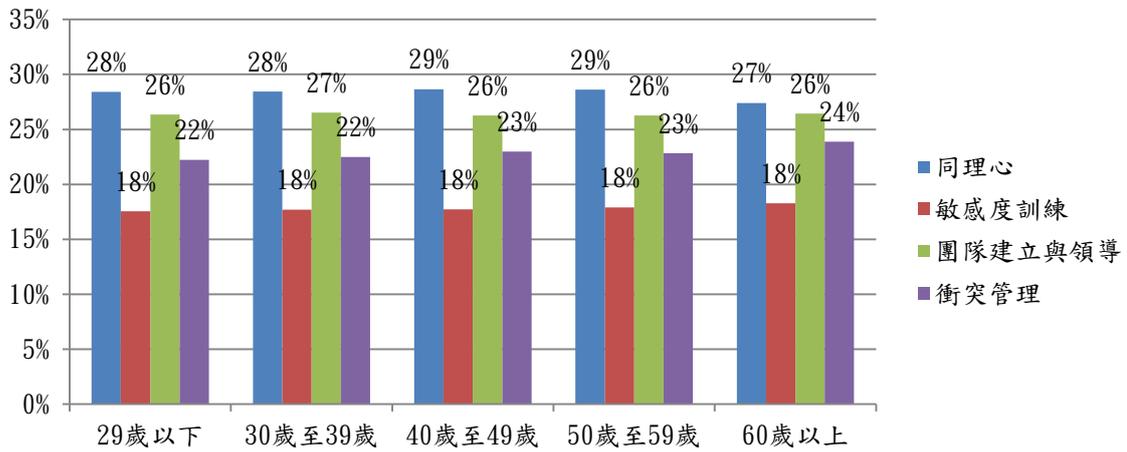


圖 14 樣本資料主管人員管理培訓比例圖

(3) 新進人員適應：有關新進人員培訓，剛調入本府之現職人員可能因適應新的組織文化及環境，壓力感較重，建議優先辦理的調適措施依序為「工作所需專業知能」、「人際溝通能力」，而主管因世代差異希能提供強化溝通協調能力，惟就貓犬世代上並無顯著差異，經分析其需求趨於相近，但男性卻比女性人際溝通需求高，顯見人際溝通之需求可能較無世代上之影響。

表 7-1 新進人員培訓分析

選項	新進初任者		初任主管者	
	人數	百分比	人數	百分比
1. 工作所需專業知識	229	27.26%	80	27.68%
2. 文書處理能力	195	23.21%	61	21.11%
3. 人際溝通能力	177	21.07%	65	22.49%
4. 壓力調適能力	163	19.41%	56	19.38%
5. 英語應用能力	61	7.26%	19	6.57%
5. 無意見	15	1.79%	8	2.77%

表 7-2 新進人員培訓分析

年齡結構	類別	工作所需知能	文書處理能力	人際溝通能力	壓力調適能力	英語应用能力	無意見	其他
29歲以下	總數	27%	21%	21%	20%	8%	3%	1%
29歲以下	男	26%	20%	21%	19%	10%	4%	1%
29歲以下	女	28%	23%	20%	20%	7%	2%	0%
30歲至39歲	總數	27%	21%	21%	21%	7%	3%	0%
30歲至39歲	男	26%	19%	22%	20%	8%	4%	0%
30歲至39歲	女	29%	22%	20%	21%	6%	2%	0%
40歲至49歲	總數	28%	20%	21%	21%	6%	4%	0%
40歲至49歲	男	27%	19%	22%	20%	7%	4%	0%
40歲至49歲	女	30%	22%	20%	21%	5%	2%	0%
50歲至59歲	總數	27%	20%	22%	21%	6%	4%	0%
50歲至59歲	男	26%	19%	22%	21%	7%	5%	0%
50歲至59歲	女	29%	21%	22%	21%	4%	3%	0%
60歲以上	總數	27%	21%	22%	21%	6%	3%	0%
60歲以上	男	27%	21%	23%	20%	5%	3%	0%
60歲以上	女	28%	21%	21%	21%	6%	3%	0%

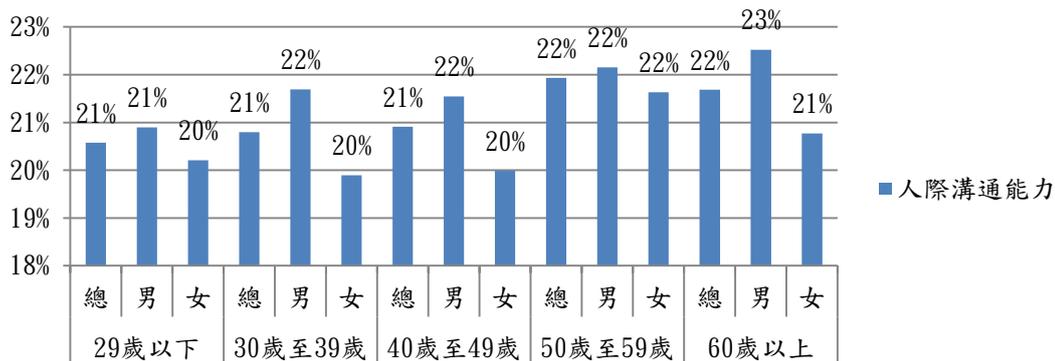


圖 15 樣本資料人際溝通需求比例圖

(三) 另就本府截至 111 年 6 月底以 ecpa 人事服務網人力資源管理系統資料分析，本府新進人員及主管級以上人員平均年齡相差近 18 歲。

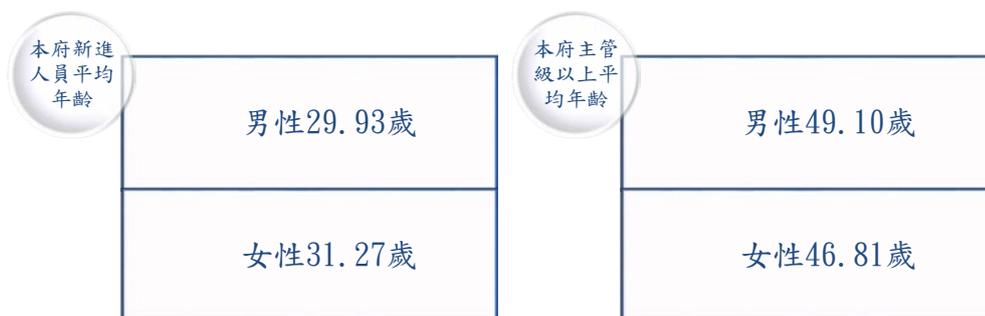


圖 16 本府新進人員及主管級以上人員平均年齡

## 參、結論與建議

### 一、 結論

#### (一) 工作關鍵為翻轉服務熱忱

綜觀 107 年全國及各直轄市政府公務人員辭職數高峰後，在 110 年全國及各直轄市政府辭職人數再度攀升，隨著新科技發明，造就許多新興產業崛起，尤其在辭職原因調查表分析工作因素，諸如主管過於嚴苛、主管難以溝通、與長官理念不合等世代差異因素多為次要原因，反而個人因素中另有他就、自行創業、興趣不合等多為主要原因，可推測年輕貓世代公務人員可能因年資短而選擇盡早離開公部門或不再以公職為志業，轉向其他有興趣的新興產業，然公職穩定的特性，仍然吸引許多人投入公職服務，如何吸引與留下年輕人才值得關注，除了待遇跟保障之外，提升工作的熱忱或許將成為關鍵因素，解決跨世代痛點，打造世代共好的高績效團隊。

#### (二) 理解世代隔閡嚴重性與驅動力

貓世代與犬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，其中施能傑(2009)根據銓敘統計的資料，分析 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。

綜觀本府 110 年平均年齡為 43.74 歲，主管級以上人員與新進人員平均年齡相差近 18 歲，貓世代(30 歲以下)公務人員人數逐年

下降，犬世代(超過 30 歲)公務人員逐年上升，影響公務人力之平均年齡，110 年直轄市政府中尤以高雄公務人員平均年齡為最高。

### (三) 建立貓犬跨世代溝通橋梁

整體而言，貓犬世代對於上級壓力與人際互動間，其壓力指數並未有顯著差異，面對職場環境因素構面也趨於一致，其差異點或許在於身分別的不同，顯見可能係擔任的職務而有跨世代的差異，在同儕間世代衝突可能較少。由於組織具有持續性的特質，隨著新世代進入職場，對於組織既有模式或行為規範構成挑戰，因此瞭解世代間的觀念和行為，及其對組織造成的影響和衝擊亦對於人力資源管理有所助益，此時透過轉換型領導(Transformational Leadership)的模式，重視員工價值觀、賦予工作的意義感，並給予鼓勵及支持，以有效帶領不同世代的員工，最終達成組織期望的美好願景。

## 二、建議

根據《別逼貓啃狗骨頭》一書中，犬世代主管引導貓世代員工變身神團隊，以五 F 策略執行如下：

### (一) 重感覺(FU)：職場氣氛好壞，攸關繼續工作的動力

打破過去固定的傳統觀念，相互溝通，改用差異化瞭解想法，創造非公務的談話，建立彼此的信任感，犬世代要帶領貓世代，團隊精神是職場上勝出的關鍵，而同理心便是開啟團隊精神的鑰匙。

### (二) 要未來(FUTURE)：築夢未來，在無所適從中找出口

犬世代會優先考量家庭、公司，也就是 for us，但貓世代企圖心是放在完成自己想做的事，也就是 for me，應進行交心攻略，將組織目標與個人目標綁在一起，並突顯個人目標，針對不同部屬也用差異化管理進行激勵。

根據美國佛羅里達州立大學心理系對自我感覺良好做過分析，自我感覺良好有助於找到工作和引人注目，但無助於工作順利和人際關係，這種現況反映在現實就是在學校較容易表現良好，卻會產生其他麻煩，例如：無法接受真實世界的評價和要求，也無法滿足現況，產生不如預期的心理危機，面對不如預期的工作環境，便會選擇一走了之或是逃避，對組織而言就要面對逐漸提高的離職率。

要讓貓世代瞭解為何而戰，營造有趣的工作環境，溝通對其有成長規劃，並將傳統 KPI(關鍵績效指標)轉變為 OKR(目標關鍵成果)，不再是主管規定部屬怎麼做，而是讓部屬提出想法，雙方討論有共識的做法後並執行，主管要能鬆手與放下權力不干涉或過問，而是在時間點確認部屬的進度即可，進而增加員工對工作的投入度和興趣，這也是犬世代在職場學習授權、下放權力的改變時機。

### (三) 愛自由(FREE)：突破成規，在彈性自主中達成目標

建立當責的意願，將責任制度化並正視責任，思考如何把責任義務與考績獎懲制度串聯，先以獎勵誘因當作權利提供，再商量做為責任和義務，猶如重量訓練般，長久練習遞增重量，提高其扛責任的意願。

### (四) 求速度(FAST)：科技加持，講求速度的結果與答案

換位思考，彼此教學相長，提高凝聚力，往同一方向邁進，日本首富、經營 UNIQLO 的迅銷集團會長兼社長柳井正說：「經營者必須時為魔鬼，時為菩薩」，不應再維持舊有魔鬼教官的那套，應學習當個重引導、重啟發的教練，成為與時俱進的領導人。

持續有真誠的對話，給予部屬肯定和讚美的核心精神，有助團隊績效，有努力就應該被看見，創造一股正向積極的氛圍，有助於內部溝通，降低內耗成本。

## (五) 講公平(FAIR)：期待受重視，與人平起平坐

用新世代的方法加乘自己的影響力，成為跨世代的領導者，別以為行使權利就可以有效控制部屬，建立組織文化、適才適所，創造團隊向心力，彼此互相肯定對方的付出，心懷感恩，能使善循環更強大。

最後，希望兩世代漸趨融合，跨世代的組織下，營造良好的工作氛圍，創造更友善、幸福、有競爭力的工作環境，對大多數人來說，我們最後會歡喜記得的不是工作，而是革命情感，是一群如何團結合作地把事情做好，當我們共享艱辛時，我們的關係就會變得愈來愈密切，建構出互信與歸屬感，邁向共好的職場境界。

## 肆、參考文獻

- 一、考試院(2017)。公部門面對世代差異之人力資源運用策略。
- 二、李河泉(2020)。別逼貓啃狗骨頭。商業週刊出版社。
- 三、Simon Sinek(2017)。最後吃才是真領導-創造跨世代溝通合作的零內鬨團隊。(顏和正、李芳齡譯)
- 四、蔡佳津(2018)。公部門中階主管面臨之領導溝通困境與因應策略分析—以 108 年度薦升簡訓練領導問題行為調查為例。
- 五、How to Manage a Multigenerational Workforce - BambooHR Blog  
公務人力資源發展國際研討會(2015)會議實錄。全球化下策略性公務人力發展。
- 六、鄭世凱，天下雜誌。Z 世代來了！世代衝突怎麼解。天下雜誌 621 期。
- 七、曾執轡(2020)，鳴人堂，去考公務員？人力流動率超乎想像，戳破公職「鐵飯碗」神話。  
<https://opinion.udn.com/opinion/story/121013/5000415>
- 八、徐偉真、胡蓬生、林政忠(2021)。年輕人不再死守鐵飯碗公職「鐵飯碗」神話。聯合報。
- 九、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。

## 伍、附表

### 附表 1 全國公務人員 106-110 年年齡統計分析

單位：人

年齡結構	年度				
	106	107	108	109	110
18-24 歲	11,342	12,444	12,931	13,224	9,778
25-29 歲	26,964	28,711	31,897	34,202	34,274
30-34 歲	44,130	43,625	42,097	41,247	40,320
35-39 歲	49,811	52,424	54,156	54,936	52,655
40-44 歲	48,976	47,143	46,758	47,784	49,186
45-49 歲	65,204	62,909	59,072	55,295	52,877
50-54 歲	51,465	54,848	57,891	59,492	60,408
55-59 歲	32,323	34,202	35,363	37,652	39,982
60-64 歲	18,228	19,374	20,009	21,175	22,089
65 歲以上	1,233	1,198	1,247	1,487	1,628
總計	349,676	356,878	361,421	366,494	363,197
平均年齡	43.17 歲	43.18 歲	43.13 歲	43.18 歲	43.59 歲

註：資料來源為銓敘部統計年報

### 附表 2 新北市政府公務人員 106-110 年年齡統計分析

單位：人

年齡結構	年度				
	106	107	108	109	110
18-24 歲	2,033	2,064	2,126	2,083	1,545
25-29 歲	2,939	2,870	3,098	3,230	3,297
30-34 歲	3,699	3,544	3,297	3,017	2,886
35-39 歲	3,466	3,554	3,661	3,687	3,420
40-44 歲	2,641	2,526	2,470	2,597	2,791
45-49 歲	3,179	3,117	3,032	2,866	2,638
50-54 歲	1,940	2,143	2,360	2,523	2,706
55-59 歲	892	986	1,075	1,238	1,374
60-64 歲	328	385	424	478	525
65 歲以上	14	14	24	18	39
總計	21,131	21,203	21,567	21,737	21,221
平均年齡	38.09 歲	38.33 歲	38.44 歲	38.74 歲	39.47 歲

註：資料來源為銓敘部統計年報

附表 3 臺北市政府公務人員 106-110 年年齡統計分析

單位：人

年齡結構	年度				
	106	107	108	109	110
18-24 歲	1,448	1,561	1,478	1,294	842
25-29 歲	2,781	2,825	3,156	3,370	3,302
30-34 歲	3,592	3,715	3,592	3,527	3,377
35-39 歲	3,564	3,641	3,656	3,702	3,519
40-44 歲	3,702	3,530	3,417	3,393	3,307
45-49 歲	4,502	4,420	4,190	3,921	3,821
50-54 歲	3,521	3,758	4,001	4,133	4,182
55-59 歲	1,976	2,066	2,144	2,329	2,514
60-64 歲	807	904	956	1,076	1,174
65 歲以上	56	43	48	68	84
總計	25,949	26,463	26,638	26,813	26,122
平均年齡	41.27 歲	41.29 歲	41.34 歲	41.58 歲	42.26 歲

註：資料來源為銓敘部統計年報

附表 4 桃園市政府公務人員 106-110 年年齡統計分析

單位：人

年齡結構	年度				
	106	107	108	109	110
18-24 歲	761	765	1,096	1,191	976
25-29 歲	1,425	1,524	1,716	1,972	2,025
30-34 歲	1,956	1,997	1,990	1,960	1,950
35-39 歲	1,814	2,030	2,111	2,204	2,184
40-44 歲	1,761	1,661	1,682	1,711	1,817
45-49 歲	2,053	2,101	2,012	1,906	1,868
50-54 歲	1,224	1,448	1,630	1,799	1,868
55-59 歲	565	654	723	813	924
60-64 歲	162	179	197	257	327
65 歲以上	7	13	15	13	24
總計	11,727	12,372	13,172	13,826	13,963
平均年齡	39.41 歲	39.63 歲	39.19 歲	39.17 歲	39.74 歲

註：資料來源為銓敘部統計年報

附表 5 臺中市政府公務人員 106-110 年年齡統計分析

單位：人

年齡結構	年度				
	106	107	108	109	110
18-24 歲	604	666	582	476	310
25-29 歲	1,527	1,721	1,983	2,044	1,913
30-34 歲	2,599	2,570	2,437	2,407	2,324
35-39 歲	2,605	2,756	2,903	2,942	2,923
40-44 歲	2,510	2,325	2,282	2,357	2,506
45-49 歲	3,641	3,518	3,344	3,031	2,754
50-54 歲	2,187	2,466	2,711	2,927	3,094
55-59 歲	951	1,082	1,224	1,340	1,516
60-64 歲	292	344	387	465	565
65 歲以上	17	21	17	25	24
總計	16,933	17,459	17,870	18,014	17,929
平均年齡	41.25 歲	41.27 歲	41.43 歲	41.73 歲	42.36 歲

註：資料來源為銓敘部統計年報

附表 6 臺南市政府公務人員 106-110 年年齡統計分析

單位：人

年齡結構	年度				
	106	107	108	109	110
18-24 歲	392	409	354	378	301
25-29 歲	914	1,022	1,121	1,137	1,081
30-34 歲	1,541	1,546	1,472	1,401	1,327
35-39 歲	1,673	1,780	1,824	1,876	1,865
40-44 歲	1,922	1,732	1,662	1,586	1,609
45-49 歲	2,894	2,717	2,444	2,260	2,078
50-54 歲	1,729	1,968	2,273	2,379	2,460
55-59 歲	732	849	946	1,041	1,176
60-64 歲	213	253	286	357	415
65 歲以上	12	9	14	20	27
總計	12,022	12,285	12,396	12,435	12,339
平均年齡	42.21 歲	42.29 歲	42.59 歲	42.81 歲	43.35 歲

註：資料來源為銓敘部統計年報

附表 7 高雄市政府公務人員 106-110 年年齡統計分析

單位：人

年齡結構	年度				
	106	107	108	109	110
18-24 歲	683	684	619	524	368
25-29 歲	1,464	1,652	1,822	1,779	1,691
30-34 歲	2,276	2,272	2,183	2,191	2,157
35-39 歲	2,950	3,096	3,116	3,042	2,910
40-44 歲	3,084	2,865	2,814	2,886	2,965
45-49 歲	4,427	4,159	3,819	3,403	3,286
50-54 歲	2,901	3,268	3,600	3,857	3,941
55-59 歲	1,400	1,512	1,688	1,863	2,021
60-64 歲	463	559	651	735	814
65 歲以上	22	20	31	38	52
總計	19,670	20,087	20,343	20,318	20,205
平均年齡	42.49 歲	42.57 歲	42.83 歲	43.21 歲	43.74 歲

註：資料來源為銓敘部統計年報