

Z 世代主計人力管理之初探

Z 世代走入職場後，其特質將為各領域的人力資源管理帶來影響，鑒於人力的良窳深深影響組織的績效，本文爰就 Z 世代的特質加以說明，並提供管理上的建議，以期協助各主計機構用才、育才及留才。

陳旺志（行政院主計總處人事處專員）

壹、前言

伴隨著全球化與資訊科技的快速發展，也加速了世代的變遷，1995 年以後出生的 Z 世代開始走進社會，走入職場，已成為組織營運重要的人力資源，而他們帶著新思維，以及特有的價值觀，將逐漸會因量變而為組織帶來質變，如何將職場的工作設計與人力發展策略，與時俱進納入 Z 世代的元素，進而提升組織整體的競爭力，成為組織經營者不可迴避的課題。

行政院主計總處為掌理全國主計業務之中央主管機關，透過一條鞭的體制轄管全國編制內 1 萬 2 千多名主計人員，當 Z 世代主計人員開始進入主計系統，對主計人力組成之結構亦將帶來改變。為協助各主計機構之用才、育才與留才，本文爰就 Z 世代的特質加以說明，以加深各用人單位對 Z 世代人力的認識與理解，並且就其所展現出來的特質提供管理上的建議，為組織的未來發展帶來正面的效益。

貳、Z 世代主計人力

一、Z 世代的特質

Smola 等（2002）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。出生在網路開始萌發的 Z 世代，從小即同時生活在電子虛擬與現實世界中，因此他們善於使用網際網路和新科技，擁有靈活創新的思考，而自我認同也深深受到網路科技發展的影響。美國學者 Twenge（2020）透過統計資料及訪談認為，Z 世代的成長步調緩慢、從小重視安

全，比Y世代更專注於工作，也更加務實，具有包容心，而在平權、心理健康、LGBT（Lesbian、Gay、Bisexual、Transgender）權利方面有著全新的意識。另依國外的市場研究顧問機構凱度洞察（KANTAR，2017）的調查，Z世代成長在充滿了顛覆與資源減少的時代，這樣的大環境讓Z世代是「警覺的、依靠自己的、開放的」，他們不會假裝看不到世界艱難的一面，因此意識到自己必須更加精明，對未來更有策略地規劃，只有不斷強化自己的技能才是最大安全保障。

在國內，前富智康人資長薛雅齡（2018）認為，Z世代將數位工具當作生活必備品，對於不斷改進、時時學習的數位世界感到自在，而員工個人意識更強，糖果與鞭子都不一定能奏效，也不一定會遵照權威，要認為是有理有利的才會願意去做。知名建築師何大為（2020）為規劃新世代辦公空間之需，長期接觸Z世代，認為Z世代雖然自我但卻積極參

與社會，具有豐富的國際觀，而溝通方式則是要對話不要對立、要機會不要誤會，他們是為實現自我而工作，職場只是生活的一部分。

《Cheers雜誌》與全臺最大網路社群平臺Dcard於2019年進行「Z世代全方位萬人大調查」，針對臺灣的Z世代進行大規模問卷調查，調查結果顯示，Z世代高感性、重自我，只對個人意義買單，追求有更多隱私、互動的影音圖文交流，且普遍具有多元開放、去權威化的價值觀，是更忙與茫的務實主義者（林哲緯，2019）。此外《Cheers雜誌》於2020年也針對全臺灣大學科系的應屆畢業生進行問卷調查，調查結果顯示，Z世代認為實踐興趣與夢想才是職場上的成功，組織氣氛要開放活潑，生活和工作平衡最重要，不願為了工作而犧牲生活，而且這批新鮮人對於職涯的想像已跳脫「始終如一的追求」，流動率高是這個新世代普遍的現實（吳佩旻，2021）。

綜合上述，成長於網際網

路盛行的Z世代，擅長使用新科技和網際網路，並習慣以網路媒體建立社交圈，價值觀傾向多元開放，重視安全、重視自我，也重視學習與成長，並且只對個人意義買單，希望工作與生活間能夠平衡，而為了實現自我，隨時可以轉換跑道。

二、Z世代主計人力之分析

有關世代劃分的標準，因研究對象的不同有許多不同的分類方式，本文將世代劃分為嬰兒潮世代（1946-1966）、X世代（1967-1979）、Y世代（1980-1994）、Z世代（1995-2012）（Dwyer，2009；Schroer，2013），並以2021年4月主計人員版WebHR人事資料進行選員，統計結果顯示（下頁圖1），全國主計人力最多的是X世代占39.32%，其次為Y世代占34.79%，兩者差距不大，成為全國主計人員的中堅，而Z世代目前人數仍不多，僅占全國主計人力的3.76%。

國家考試一直是主計人力

論述》管理 · 資訊

最主要的新血來源，經統計結果顯示（圖 2），2017 年開始有 Z 世代透過國家考試分發進入主計系統，而隨著年份不斷地增加，Z 世代人數占當年度主計類科考試錄取人員的比重

亦逐年增加，2020 年人數正式超越 Y 世代，並占當年度主計類科考試錄取人員總人數的 53.82%，成為主計新血最主要的來源。

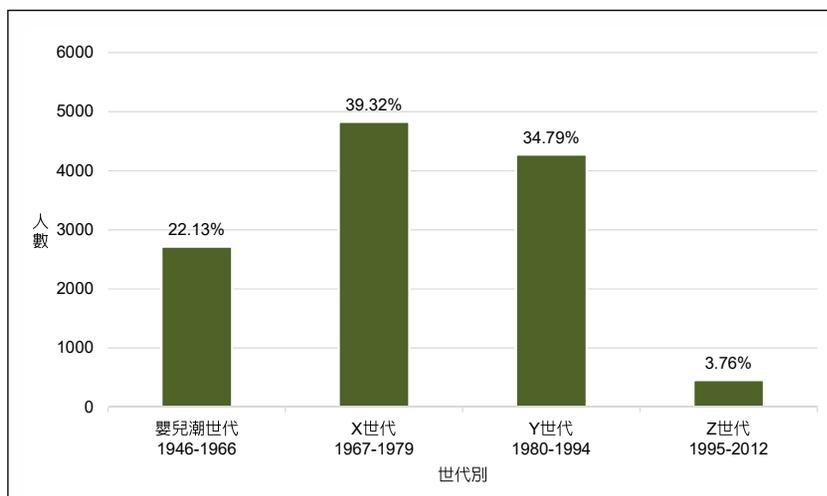
參、擁抱主計 Z 世代

Z 世代主計人員自 2017 年後開始進入各級主計機構服務，而且人數每年不斷地增加，如何善用這群多元開放又自我的數位原住民，讓其願意發揮長才，基於前述 Z 世代人力特質的認識，提供以下幾點管理上的建議：

一、破除成見，耐心溝通，尊重 Z 世代的個性

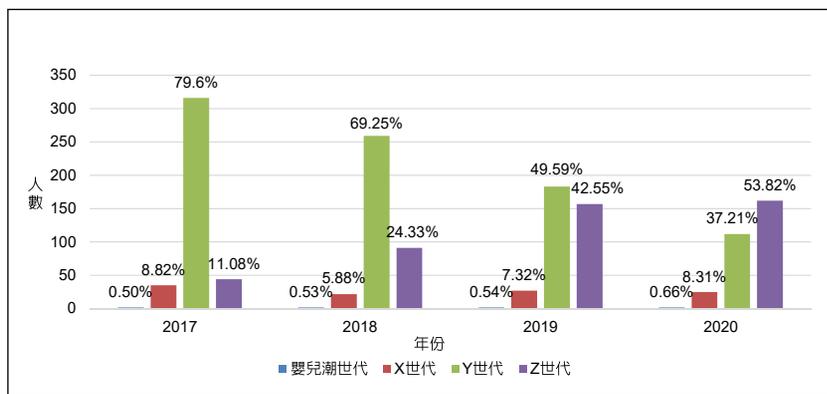
松下幸之助曾說：「企業管理過去是溝通，現在是溝通，未來還是溝通」。溝通是管理之鑰，透過溝通才能促進組織內各成員之間的協調，才能於形成共識後達成組織的目標。有效的溝通是建立在對雙方需求的理解上，Z 世代成員價值多元開放，又強調自我個性，要取得其認同，首先須理解這個世代特質，說之以理，趨之以利，才能有效開啓溝通之門。因此與 Z 世代成員溝通，除了多點誠心、多點耐心、也要多點將心比心，「不要叫下一代進入我們的老世界，是我們要

圖 1 全國主計人員世代統計



資料來源：主計人員版 WebHR。

圖 2 2017 年 -2020 年主計類科考試錄取人員各世代統計



資料來源：主計人員版 WebHR。

進入下一代的新世界」(陳永隆, 2018)。此外 Z 世代成員習慣以網路媒體工具進行交流, 使用新科技進行即時溝通與回饋, 將更能有效拉近與 Z 世代成員間的距離。

二、善用教練式領導, 提供 Z 世代展現自我的舞台

傳統式的領導著重上對下的關係, 是以「教導」與「指導」協助部屬完成工作, 而教練式領導則是強調以「非指導、非命令」的方式來引導部屬, 它相信每個人都有潛能, 部屬可以在教練的陪伴下察覺到自己內心的干擾和盲點, 進而改變自己的思考和行為模式, 並提高工作績效(陳培元, 2013)。由於教練式領導是從「人」的層次看問題, 尊重個人特質上的差異, 並以「詢問」、「聆聽」及「肯定」的方式與部屬建立關係(劉聿紋, 2015), 這種立基於信任與平等的領導方式, 除了可以激勵部屬, 也可以激發其潛能, 對於重視自我, 重視個人

價值實現的 Z 世代成員, 將有助於其發揮創意的思考, 展現具備的才能, 提升其完成任務的成就感, 並增強對組織的認同感。

三、多元培育方式, 提升 Z 世代職涯競爭力

Z 世代成員普遍對個人前途感到茫然與不安, 因此顯得更加務實, 希望藉由不斷的學習與成長來強化競爭力, 以獲得安全性保障。因此管理者除了指派 Z 世代成員參加有關主計職能之各項訓練班、專業研習班等, 對於公務體系現有所提供豐富且大量的實體及數位課程, 亦應採支持的正面態度, 鼓勵 Z 世代成員踴躍參與, 不僅能滿足其自我成長的需求, 支持其學習的動力, 也可厚植組織的人力資本。此外亦可視單位的屬性及需求, 規劃設計「師徒制」的學習模式, 讓資深優秀同仁帶領新世代成員加速適應及融入組織文化, 藉由教學相長, 創造出新的學習網絡。

四、實施職務遷調, 讓工作更有意義

主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法明定有主計人員職務遷調之相關規範, 透過遷調不僅可促使員工接觸不同業務, 讓工作更具挑戰性, 且透過實作方式增進知能, 將激發不同面向的能力, 有助於提升個人價值, 而跨部門的調動, 員工亦可認識更多的組織成員, 亦有助於擴展人際網路(張凱琳, 2021)。因此藉由適當的職務遷調, 有助於 Z 世代成員在組織內發掘工作意義, 實現個人價值, 不但能促進主計人力資源的發展, 亦有利於組織將人才繼續留用。

五、擁抱數位心態, 營造對 Z 世代友善的職場環境

網際網路高度互聯與高科技的普及化是 Z 世代成員成長背景中最主要的特徵之一, 在這個環境中長大的 Z 世代成員, 高度依賴數位化的生活方式, 因此活用數位工具, 營造

一個數位化的工作環境，將能讓 Z 世代成員在工作的過程中更顯自在。而透過數位轉型，或以數位工具簡化作業流程，或建構雲端協作模式以強化團隊合作，均能有效提升工作效率，減少加班之必要性，對於 Z 世代成員所期許的，讓工作能和生活間取得平衡，亦可產生相當的助益。此外數位科技的運用讓居家辦公、遠距上班等變得可行，透過對工作的重新設計，實施更具彈性的工作方式，將更符合 Z 世代成員對職場的期待。

肆、結論

社會、經濟及文化仍會隨科技的快速發展而快速變遷，Z 世代之後，無法沒有科技的 C 世代 (COVID Generation) 也已開始受到注視，而當舊世代的退休年齡不斷延後，新世代以更緊密的時程不斷生成，未來的職場還會有更多的世代並肩一起工作。

Z 世代不是蜜桃世代，也不是厭世代，他們只是以自己獨有的生命歷程與價值觀在回應世人。面對這群富有創新與

想像力的新世代成員，管理者應先放下成見，藉由對他們特質的理解，規劃合宜的管理方式，鼓勵並支持他們在組織中實現自我，相信他們也必將給予正面反饋，為主計系統的未來注入新的生命力。

參考文獻

1. 何大為 (2020)，新 Z 世代辦公室設計診斷書，臺北市：風和文創。
2. 吳佩旻 (2021)，2021 新世代最嚮往企業 TOP100，Cheers 快樂工作人，233 期，75-83 頁。
3. 林哲緯 (2019)，「Z 世代」大量進入職場！獨家調查：95 後出生的工作者，比你想得更務實更努力？<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5095600>。
4. 張凱琳 (2021)，打開穀倉大門的鑰匙 - 職務遷調，主計月刊，782 期，102-107 頁。
5. 陳永隆 (2018)，跨世代溝通與領導 - 向下一代學習，<https://www.italent.org.tw/ePaperD/9/ePaper20181200005>。
6. 陳培元 (2013)，〔跟著教練學管理〕教練式領導 VS. 教導式領導，<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/30277>。
7. 劉聿紋 (2015)，教練式領導三法寶 - 聆聽、詢問、肯定，<https://mymkc.com/article/content/22197>。
8. 薛雅齡 (2018)，用人資味：自我對話×組織發展×未來能力，科技時代 HR 必備的全方位實戰手冊，臺北，日月文化。
9. KANTAR (2017)，Z 世代即將成年，將如何改變世界？http://www.tns-global.com.tw/News_detail.php?nid=36。
10. Twenge, M.J., 林哲安、程道民譯 (2020)，i 世代報告：更包容、沒有叛逆期，卻也更憂鬱不安，且遲遲無法長大的一代，臺北市，大家。
11. Dwyer, R.J. (2009)，Prepare for the impact of the multi-generational workforce. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol.3 (2), p.101-110.
12. Schroer, J.W. (2013)，Generation X, Y, Z and the Others. <https://ccampeador.wordpress.com/2013/05/22/generations-xy-z-and-the-others-william-j-schroer/>
13. Smola, W.K. & Sutton, C.D. (2002)，Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23(4), p.363-382. ❖