

國立政治大學經營管理碩士學程高階經營班

碩士論文

Z世代員工體驗對工作績效之影響-
以F壽險公司為例

The Impact of Generation Z Employee's Work Experience on
Job Performance



指導教授：彭金隆博士

研究生：高丹琳撰

中華民國一十二年六月

謝辭

在這兩年的 EMBA 學習過程中，我獲益良多，也感受到了許多老師和同學的幫助和支持。在此，我要特別感謝我的指導教授彭金隆老師，他不僅給予了我寶貴的學術指導，也給予了我工作上的鼓勵和關懷。彭老師對我的論文題目提出了很多建設性的意見和建議，讓我能夠更清晰地定義問題和分析方法。彭老師也耐心地閱讀了我的論文草稿，並給予了細緻的修改和完善。彭老師的嚴謹的學風和豐富的經驗讓我深受啟發，也讓我對自己的研究有了更高的要求 and 信心。

除了彭老師之外，我也要感謝政大 EMBA 所有老師和一起學習的學長姐，他們在課堂上和課外都給予了我很多知識和經驗的分享，也給予了我很多友誼和溫暖。在這個充滿挑戰和變化的時代，能夠與這麼優秀的一群人一起學習和成長，是我一生中最寶貴的財富之一。韓非講的治國之道：「下君盡己之能，中君盡人之力，上君盡人之智」，經由實務案例及老師教導學術專業的連結，我學到許多領導管理實務及自我覺察的重要性，我更了解領導不在管理而在修煉，沒有接受自己，沒有自省的內修，是不能作一個好的領導者，也讓我回想起為什麼一年前會來考政大 EMBA，最主要的原因是在工作上碰到瓶頸，自覺需要改變現況，沒有規劃的人終將會被有規劃的人所利用。與其讓別人掌握我的命運，不如自己來主宰。回頭看看自己這兩年的成長，來政大真的是人生最正確的選擇。

最後，我要感謝我的家人，他們一直是最堅強的後盾，無論我遇到什麼困難和壓力，他們都給予了我無條件的愛和支持。沒有他們的理解和鼓勵，我不可能完成這項艱鉅的學業。在此，我向他們致以最深切的感謝和敬意。

完成這篇碩士論文並不是我的終點，而是我的起點。我會繼續努力學習和進步，不辜負所有幫助過我的人的期望和信任。再次感謝所有關心和支持我的人！

中文摘要

依據國家發展委員會以 21 歲~65 歲工作人口為基礎分析，目前 X/Y/Z 世代占比分別為：35%/31%/12%，嬰兒潮世代佔了 22%；到了 2030 年，嬰兒潮世代將完全退出職場，而 X/Y/Z 世代占比預估為：37%/34%/29%，如何收服 Z 世代工作者的心成為各保險公司人資主管最重要的課題。在面對後疫情與全球通膨的打擊，加上金融科技持續發展，保險業的業績表現與未來展望都不樂觀，若是不改變組織運作、人才策略，吸引不到新世代人才加入，不只讓數位轉型難以執行，組織更陷入了人才斷層的惡性循環。

未來 10 年的職場將出現巨大變化，在數位工具的推波助瀾下，正職員工的比率會下降，外包比率提高，保險業要如何用新文化吸引 Z 世代加入。過去的國泰金從總經理到辦事員有十幾層，六年來組織運作朝向扁平化及溝通透明化，企業要吸引不同世代的同仁，必須要做調整，如果還是維持過去的管理方式，吸引不了好人才。為了吸引 Z 世代人才，公司必須從實體環境、歸屬感、成長的機會、工作意義、數位科技、支援的管理、可信賴的主管七大面向帶給員工更好的體驗，找出 Z 世代員工更在意的因子，才能留住 Z 世代並招募到更多優秀的年輕世代。

本研究透過問卷調查 559 位保險業非主管職人員，得到的結論是：員工體驗對工作績效具有正向影響，發現 Z 世代員工非常關注歸屬感，並重視從工作上得到滿足感。許多公司開始重新設計工作內容，讓 Z 世代人才更快歷練各種職位以承擔重任。對於 Z 世代員工最主要的影響者還是在於直屬主管，因此改變主管的對領導管理 Z 世代員工的認知，本研究提出「DREAM 夢想領導法」，成功關鍵在於創造一個有願景、有意義的工作環境，讓 Z 世代員工感受到公司的價值與成就，同時給予足夠的資源、培養技能和提供意義。透過這些作法，領導者可以啟發 Z 世代員工的工作動力與投入度，進而提高公司的績效成就。Z 世代員工傾向溝通，並希望能分享他們的想法和意見。因此，建議設置開放式的回饋機制，提供他們能夠表達自己的平台，了解他們的看法，並積極回應這些回饋。

關鍵詞：X 世代、Y 世代、Z 世代、員工體驗、工作動力、工作績效

Abstract

According to the analysis based on the 21 to 65-year-old working population by the National Development Commission, the current proportions of X/Y/Z generations are 35%, 31%, and 12%, respectively. The baby boomer generation accounts for 22%. By the year 2030, the baby boomer generation will completely exit the workforce, and the estimated proportions for X/Y/Z generations will be 37%, 34%, and 29%. Motivating and engaging Z generation workers have become the most important challenges for HR managers in various insurance companies. Faced with the impact of the Post-Pandemic Era and global inflation, coupled with the continuous development of financial technology, the insurance industry's performance and future are not optimistic. Without changes in organizational operations and talent strategies to attract new generations, not only will digital transformation be difficult to implement, but organizations will also be caught in a vicious cycle of talent shortages.

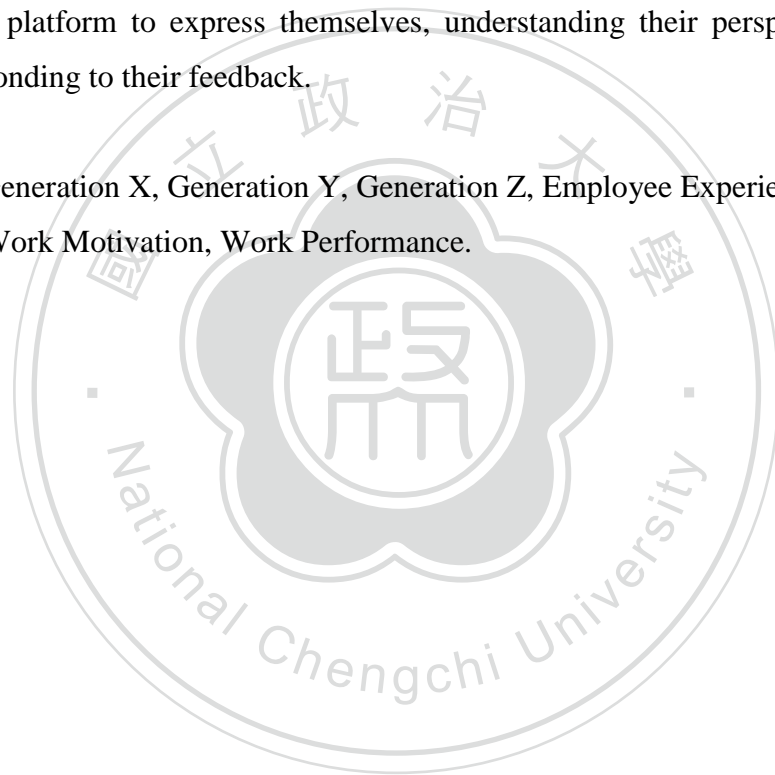
In the next 10 years, the workplace will undergo significant changes, with a decrease in the ratio of full-time employees and an increase in outsourcing rates, driven by digital tools. The insurance industry needs to adopt a new culture to attract Generation Z to join the workforce. In the past, Cathay Financial had a hierarchical structure from general managers to clerks, but over the past six years, the organizational operations have shifted towards flatter structures and transparent communication. To attract employees from different generations, companies must make adjustments. Maintaining the old management style won't attract good talent. To attract Generation Z talent, companies must focus on seven aspects: the physical environment, a sense of belonging, growth opportunities, meaningful work, digital technology, supportive management, and trustworthy supervisors, providing employees with a better experience. Understanding the factors that Generation Z employees care about will help retain them and recruit more talented young generations.

This study conducted a questionnaire survey with 559 non-managerial employees in the insurance industry, and the conclusion is that employee experience has a positive impact on job performance. It was found that Generation Z employees are highly concerned about a sense of belonging and value job satisfaction. Many companies are redesigning job content to allow Generation Z talent to gain diverse experiences and take on responsibilities quickly. The most significant influence on Generation Z

employees is still their immediate supervisors. Therefore, to effectively lead and manage Generation Z employees, this study proposes the "DREAM Leadership Method," which focuses on creating a visionary and meaningful work environment, making Generation Z employees feel the company's values and achievements, providing sufficient resources, fostering skills, and offering a sense of purpose. By implementing these practices, leaders can inspire the work motivation and engagement of Generation Z employees, thus improving the company's performance and achievements.

Generation Z employees tend to communicate and share their ideas and opinions. Therefore, it is recommended to establish an open feedback mechanism, providing them with a platform to express themselves, understanding their perspectives, and actively responding to their feedback.

Keywords: Generation X, Generation Y, Generation Z, Employee Experience, Work Motivation, Work Performance.



目 次

第一章 緒論.....	8
第一節 研究背景.....	8
第二節 研究目的.....	9
第三節 研究流程.....	11
第二章 文獻探討.....	12
第一節 員工體驗.....	12
第二節 員工世代.....	14
第三節 工作績效.....	16
第三章 研究方法.....	19
第一節 研究架構與假設.....	19
第二節 研究方法與對象.....	20
第三節 研究變項之衡量.....	21
第四節 資料分析結果.....	23
第四章 結論與建議.....	28
第一節 研究結果.....	28
第二節 管理實務意涵.....	29
附件一 問卷.....	31

表次

表 1	各世代之背景與特質比較彙整	15
表 2	員工績效之定義	16
表 3	全體樣本迴歸分析結果	24
表 4	男性樣本迴歸分析	24
表 5	女性樣本迴歸分析	25
表 6	X 世代迴歸分析	25
表 7	Y 世代迴歸分析	26
表 8	Z 世代迴歸分析	26
表 9	各世代相對顯著之因素	27



圖次

圖 1	本研究流程	11
圖 3	研究架構	19



第一章 緒論

第一節 研究背景

隨著職場工作加入 Y 世代與 Z 世代的新生代，這些年輕世代的員工更重視自我發展的需求，相較於嬰兒潮世代對於工作的想法與價值觀擁有很大的差異。因此，人力資源管理策略越發重視「員工體驗」這個議題，而且各個企業也越來越關注 Employee Experience。員工體驗是指員工在工作期間與公司互動的全面體驗，包括對公司文化、價值觀和使命的理解，員工對工作環境和工作內容的滿意度、員工獲得的培訓和發展機會、員工的薪資福利、客戶服務和支持、以及公司領導層對員工的管理和關注等方面。一個好的員工體驗可以提高員工的工作效率和創造力，而且可以增加員工忠誠度、降低員工離職率，進而提高公司的經濟效益和競爭力。作為人資主管，我們必須關注員工的體驗，並提供相應的支持和改善，以確保員工在組織中得到最佳的工作績效和表現。

受到少子化與人才外流的影響，每年進入職場的社會新鮮人越趨減少，台灣面對人才荒的衝擊，台灣職場未來十年將出現巨變；根據韋萊韜悅《2023 組織與人才關鍵報告》，Z 世代的職場工作者比重在 2020 年時超過所有就業人口的 10%，X 世代前一代的嬰兒潮在職場仍占有兩成左右；預測 2030 年時，Z 世代將會是職場的中堅部隊，佔就業人口超過 30%，而嬰兒潮之職場工作者則會完全退休離開職場！我們各個 Z 世代研究報告可以看到，人資部門用舊方法已無法吸引到 Z 世代工作者。從 F 壽險公司員工組成來看，Z 世代的員工約佔 1 成，他們與其他世代員工有著不同的價值觀和期望，對公司管理者而言，如何激發員工績效？甚至如何提升 Z 世代員工對企業的忠誠度？是每個企業面臨的重要課題。在傳統企業中，領導者常常缺乏理解和接納 Z 世代員工的觀點，未能形成有效的溝通和融合，導致企業難以讓優秀的 Z 世代人才留任。

Z 世代是在網路時代成長的一代，習慣在遊戲裡打怪、解鎖成就之後，再換到下一關。對 Z 世代而言，「職涯發展機會」已超越「薪酬」成為他

們最重視的工作條件。若未能發現個人未來發展前景，高薪也無法留人。相較於 X 和 Y 世代，只有薪酬能勝任工作保障在其心目中的位置；對 Z 世代而言，彈性工作比工作保障更為優先。這群最年輕的職場生力軍在台灣大約有 375 萬人，佔全台人口 16%。他們看待職場思維是否不同前幾代？面對越來越多的多元共融世代員工，領導者需要掌握不同的管理風格來滿足不同世代員工的需求。

過去因為疫情居家辦公在全球都很普遍，即使疫情消退後，仍有許多員工會繼續在家工作，居家遠距辦公將成為「新常態」。大家在家辦公，透過線上互動討論摩擦相對少；恢復實體辦公後就發現和 Z 世代員工的溝通跟 X 世代與 Y 世代完全不同。Z 世代員工知曉世界之大，也深諳遠距工作浪潮已然襲來，明白自己有選擇的權利。在他們看來，今天老闆強迫我做不想做的工作，明天老子就走人，反正這個大缺工時代多的是機會！如何幫助主管領導管理跨世代員工創造績效，進而在人才爭奪戰中勝出成為各個企業的重要課題。

第二節 研究目的

在這多元世代融合的職場中，身為主管在跟新興世代下屬溝通時是否常會覺得「團隊的年輕人抗壓性很低，動不動就想離職？還是新人好難管，完全不知道怎麼跟他溝通？」身為數位原生代的 Z 世代，指的是在 1990 年之後出生、在台灣已經對 921 大地震話題毫無記憶的族群，他們有著獨特的價值觀與工作觀，為職場帶來持續的改變與世代衝擊，過往權威式的管理模式如今已不再適用，想讓這群 Z 世代員工成為組織的新生力軍，就得從釐清他們的需求到取得合作認同，才能凝聚這跨世代團隊的向心力。

隨著科技日新月異及環境快速變化，各行各業的競爭越來越激烈，職場工作者能否在企業組織中發揮個人能力並創造績效，成為組織創新求變的關鍵。而新世代正在改變未來的工作樣貌，要吸引年輕人才，企業與組織都得思考，如何帶給他們職場生活的成就感。過去許多研究探討員工個人因素與工作績效的相關研究中，可看到影響績效創造的因素包含自我能力、人格特質及工作動力等。

Z世代員工對待工作的態度和價值觀已經發生了很大的變化，他們更加關注企業的社會責任，更加看重工作的樂趣，對於個人發展的需求也越來越高。Z世代員工比較年輕，有著旺盛的精力和高度的動力，如果能夠透過合適的激勵方式，讓他們感到工作更有意義和價值，那麼他們就會付出更多的熱情和努力，進而提高企業的績效。當企業能夠提供適合Z世代員工的工作環境和激勵策略，讓員工感受到企業的重視和關心，那麼就會提高企業形象和聲譽，吸引更多年輕的人才，使企業更具有競爭力，並且能夠更好地應對未來的挑戰。因此，對於人資主管而言，研究如何激勵Z世代員工就顯得尤為重要。

過去許多探討員工的個人因素與工作績效的相關研究中，可以看到影響員工工作績效的原因包含了員工的工作體驗以及員工個人工作價值觀等兩大類。以心理學的觀點來看，個人工作價值觀會受員工個人人格特質所影響，而所謂的員工體驗所引發的工作動力則是一種會要求自我把事情做得更好更完美的一種內在驅動力，而這樣的驅動力將會直接影響到員工個人在工作上的表現。另外，從過去的文獻當中也可以得知，一個人在進入組織時就已帶著自身的價值觀、態度和已形成的性格，進而依據對工作環境的感受來影響自身的激勵和學習，最後會影響員工自身的工作績效表現 (Robbins, 1992)，所以員工的工作體驗會與工作績效有著密切的關係，企業組織若能有效地利用員工體驗和工作價值的概念，就可發展出適當的管理機制，不但可以有效地善用人力資源還可以提升員工的工作績效。

本研究將探討Z世代員工在職場上的工作體驗與工作績效的影響，並藉由驗證其不同世代的關係以利制度規劃實務上的應用與後續研究之參考。茲列出研究目的如下：

1. 探討Z世代員工的員工體驗與工作績效間的關係
2. 藉由Z世代員工之工作體驗與工作績效之關聯模式的建立，提出具體建議，助於組織實務中人力資源策略的擬定。

第三節 研究流程

本研究乃針對 F 壽險公司進行案例分析，該公司目前擁有內勤員工 865 人，三十歲以下員工佔全公司 13%，本研究以非主管職之員工為施測對象，問卷回收後再將三十歲以下員工的工作績效比對後加以分析。期望對個案公司在 Z 世代員工管理策略上有更具體的建議。

本研究流程圖如圖 1 所示，分為四階段：

- 一、 建立研究架構：根據相關文獻與理論的研究探討，發展出本研究的架構
- 二、 探討相關文獻：探討國內外 Z 世代員工激勵與管理相關文獻及相關理論
- 三、 進行問卷調查：針對公司三十歲以下員工為施測對象，發放問卷作調查
- 四、 問卷回收與分析：對回收之問卷進行資料整理與分析比較
- 五、 結論與建議：將本研究整理歸納，研究發現做成結論，並提出對企業組織及後續研究者的建議。

研究架構或流程圖說明：

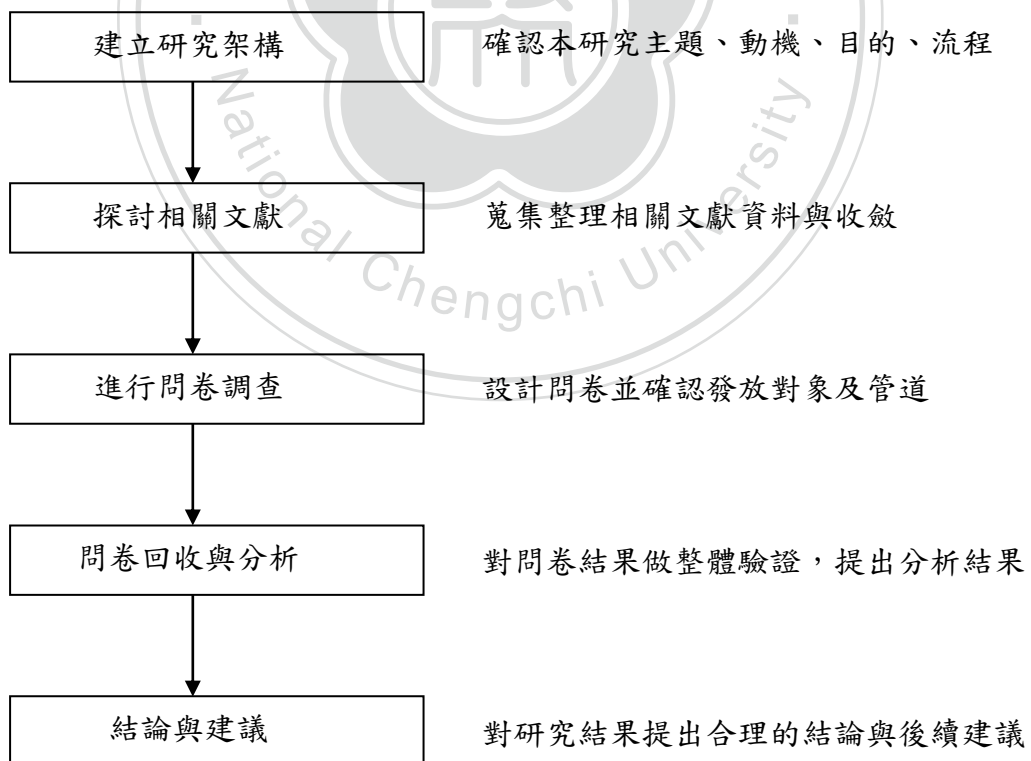


圖 1 本研究流程

第二章 文獻探討

本研究目的為找尋如何讓不同世代員工更投入工作且能產出較高績效的因素，通常員工體驗經驗佳的員工在工作表現上會較積極主動，從客戶和公司的角度來看會有更好的績效產出。因此文獻探討的主要核心為：第一節將介紹員工體驗；第二節主要彙整不同世代的定義與特色；第三節說明影響工作績效的理論。

第一節 員工體驗

員工體驗 (Employee Experience) 管理，是這幾年在職場很熱門的話題，隨著全球疫情的爆發，職場環境發生巨變，其中以遠距工作的普及尤其顯著，也因此導致了大規模的離職潮。對此，蓋洛普在 2022 年 6 月針對 1.5 萬名美國上班族做的調查中發現，整體有一半的人認為自己感到職業倦怠，難以全心全意地投入工作。這樣的職場現象也推動了一個新興職位「員工體驗經理」的興起。根據 2023 年 LinkedIn 所公布 25 個成長最快的職位名單，員工體驗經理名列第 5 位。人資專家指出，重視 EX、能積極理解員工需求及期望的企業，才得以凝聚人才，增加員工的工作投入度，從而帶動整體企業績效。

如今，快速變化且競爭激烈的時代對企業提出了很多深層次的要求，如更加敏捷、更需要韌性、更有創新力…等等，而企業的轉型和成長勢必需要人力資源來讓員工更投入工作與提高生產力，如何透過人力資源制度讓企業員工更加投入工作，尤其是 Z 世代員工的需求不同於其他世代，更是須深入探討。員工的績效和員工體驗是密不可分的，當員工流暢地處理工作時，他們會感到更具有成就感，而因工作表現佳受到其他人的認可和讚揚，會進一步增加他們的工作動力。另一方面，如果員工不能滿足自己的期望，無法達到預期的績效，那麼他們可能會感到失落、失望和沮喪，這會對他們的工作績效產生負面的影響。在提供適當支持和鼓勵方面發揮作用，以確保員工能夠全情投入工作，發揮最佳表現。

根據 Poter & Steers(1974)研究，工作動力有三大功能：第一個是產生內在的能量，來推動人們從事某種行為；第二個則是引導發展方向，讓人們思考如何在某種情況下採取最好的行動；第三個是持續地努力，在從事工作時若遇到挫

折仍然能繼續堅持下去，並對事情持續保持熱情。從中可以了解到，若有好的員工體驗，產生出的工作動力就能解釋人們在從事某些工作時為什麼能夠持續投入努力。此外，好的員工體驗還有助於主管引導部屬或員工去積極地完成工作，並透過刺激員工需求，使員工產生內在工作動力，更進而展現出與組織績效目標相一致的行為。

Herzberg(1959)是第一位將激勵分成內在因素和外在因素探討的學者，在Herzberg所提出的雙因子理論中，內在因素如工作本身、成就感、工作樂趣、個人成長等，與工作滿意有關；而外在因素，如階級、薪資、升遷、工作環境則與工作不滿意有關，而內外在的激勵因子也是造成工作積極性增加的因素之一。只有內在激勵可以真正驅動並滿足工作者，外在激勵只能避免工作者感到不滿足而已。當在職場工作時，能激勵並滿足員工的因素稱為激勵因子，是一種發自內心而不是為了得到外在獎勵所產生的動力。追求對工作的享受、興趣、滿足及自我挑戰時，就是個人成就動機的驅使，員工可從中獲得工作樂趣及個人成就感。當員工為了達成工作本身以外的目標而努力時，稱為外在動機驅使(Amabile, 1994)。外在動機衡量，可以從實質獎勵及非實質獎勵兩方面著手，實質獎勵指的是物質或金錢上的獎勵，非實質獎勵則可能是無形的獎勵，例如受到他人的肯定。總而言之，當員工越能被金錢或其他獎賞所獎勵時，表示其外在動機越強。Arvey & Dewhirst(1976)的研究發現成就動機與工作滿意有顯著的正相關，而成就動機較高的員工，在關懷的領導方式下，工作滿意較高。Herzberg的雙因素理論和馬斯洛(A. H. Maslow)的需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs)、麥克利蘭的成就激勵理論一樣，重點在於如何運用好的員工體驗驅使成就動機較高的員工提升工作績效。

為了成功地激勵員工貢獻出好績效，我們要根據員工體驗和工作動力來源的個別差異量身定制激勵措施。當員工擁有良好體驗，他們就會願意額外付出工作時間與努力，並主動思考如何達成績效目標。當員工能夠理解與接受工作目標，他們會更加投入，充滿熱情並專注地在工作上努力。由於高度投入的員工具有更大的動力、熱情和忠誠度，因此通常可以展現出更好的工作績效，並為客戶和公司帶來更加滿意的工作貢獻。

第二節 員工世代

如今，在許多企業或組織中，不同世代的合作逐漸成為主流。世界各地的企業和組織都面臨不同世代員工管理的難題，包括嬰兒潮、X 世代、Y 世代以及 Z 世代，這些世代的工作者構成了勞動市場的主要人口。儘管大多數嬰兒潮的員工尚未退休，而 X 世代、Y 世代多半是現在全世界組織中領導層的高層的最大群體，而 Z 世代則是最新一批進入就業市場的新血。這幾個世代對職場上的特質完全不同，針對各個世代的特質說明如下：

1. 嬰兒潮世代：出生在 1946 年到 1965 年之間，於二戰結束之後出生的大量嬰兒，即命名為「嬰兒潮」。由於那個時代的工作機會較少，嬰兒潮世代的人非常投入工作，通常將工作視為人生的全部，注重穩定、忠誠和傳統，這個世代的人認為成功來自於努力和工作投入的時間。嬰兒潮世代通常是勤奮的工作機器，但不太懂得運用數位工具、社交網路和線上互動等新科技。

2. X 世代：出生在 1966 年到 1975 年之間，X 世代的人通常是全球化和經濟重建時期的產物，也是第二次冷戰時期的代表。X 世代通常較嬰兒潮世代更注重個人和家庭，以及工作和生活之間的平衡，也因此注重工作的自主、創意和創新，而不僅只是執行老闆所交辦的任務。X 世代也是從事新興科技的第一批人，他們對於電腦、手機等科技產品已經非常熟練。

3. Y 世代（千禧世代）：出生在 1976 年到 1992 年之間，也被稱為千禧世代，Y 世代認為工作只是生活的一部分，他們更多關注工作所帶來的個人成長、事業發展和社交網路。Y 世代排斥傳統的勞動模式，通常希望實現在個人工作與生活之間取得平衡，更傾向於優化工作效率。由於出生在科技進步的時代，Y 世代的工作與科技發展息息相關，不僅能熟練地應對不斷新興的科技，他們還能夠快速適應多元的組織文化環境。

4. Z 世代：出生年份為 1993 年至 2011 年之間，由於 Z 世代是在互聯網普及的時代長大，他們擅長利用各種科技來加速合作，喜歡團隊互相學習和支持，

並且更加注重價值觀和工作意義。對於企業而言，了解 Z 世代自我價值與工作的連結，讓員工知道他們做的事情有意義，積極吸納這群年輕人才進入團隊，將會對於企業打造多元文化和創新團隊帶來很大的幫助。

表 1 各世代之背景與特質比較彙整

世代	嬰兒潮世代	X 世代	Y 世代	Z 世代
出生年	1946~1965	1966~1975	1976~1992	1993~2011
關鍵定義	高齡化經濟龍頭	中生代領袖	千禧世代	數位原生族群
特質	1. 節儉保守 2. 重視經濟地位 3. 較抗拒改變 4. 較缺乏創意	1. 精打細算 2. 追求品質 3. 獨立自主，講求私人空間	1. 深受網路科技啟蒙 2. 愛分享、重體驗 3. 追求工作與生活平衡	1. 樂於嚐鮮與消費多樣化 2. 求知慾和創造力強 3. 快、狠、準，直接說重點

資料來源：本研究參考《行銷 5.0》第 2 章整理

總之，每個世代有其獨特的優勢與特質，如何管理不同世代的員工是企業人力資源管理重要的課題。根據《天下學習》與《Cheers 快樂工作人》雜誌合作的「多世代職場調查」，針對國內 1,029 家企業人資主管進行電話訪問，結果顯示，若以 10 年為一個世代，5 代以上同堂的企業高達 38%。而根據德勤管理顧問公司 (Deloitte consulting) 研究，到了 2025 年，全球將有 75% 勞工來自網路世代；《Z 世代效應》一書也指出，2020 年我們會同時跟 5 個世代以上的人工作。

各個世代的員工都帶有不同的態度和需求，在與不同世代的同事合作時，需要透過了解和利用每個世代的優勢，企業可以創建多元化和高效的團隊。英國當代管理思想大師韓第《變動的年代》一書提出，職場並非僅由典型傳統的工作型態構成，未來將以 work portfolio 組合工作型態構成，也就是職場工作者未來將會經歷多元的職涯轉變工作，也就是一個人會擁有多重職業的斜槓人生。除了世代的議題，數位轉型也在持續改變未來職場樣貌，像 ChatGPT 等新工具的出

現，不只是工作者，如果數位轉型轉不過去，公司也會有一波淘汰潮。因為，新世代原本就是數位原住民，新世代加上新科技，將讓生產力上升到新的階段，舊世代如何與這些新勢力共存？個人與組織在這波職場新海嘯要如何升級，就是研究本議題的初衷。

第三節 工作績效

經過員工努力，員工對組織工作目標產生影響而轉化成實際的工作績效，並依員工實際績效水準訂出報酬，對員工產生實質上的工作滿足後依工作經驗、學習發展來提供激勵的循環，最後回饋到工作努力的績效上(陳旭播，2000)。

一、工作績效之定義

在企業組織中，為了評鑑經營成果的好壞，最常使用的方法就是建立可以衡量之制度來進行績效評鑑並給予員工建議和回饋(陳旭播，2000)。工作績效不僅是最終的工作結果，而是能評鑑員工對組織工作範圍內如技術核心的貢獻外，也能去影響員工在工作外其他方面的表現(如團隊合作、主動幫助他人、爭取執行非正式規定活動並堅持完成任務等)，都是很重要的機制，學者對工作績效的定義有不同的見解，本研究將部分學者之定義彙整如表：

表2 員工績效之定義

文獻	定義
吳美連 (2005)	績效是建立對員工的回饋系統，使員工了解自己過去工作成績，並設定未來的績效目標；主管能藉由這個回饋系統與員工做溝通與檢討，經證實可以影響員工的績效與滿足感。
林澄貴 (2001)	員工在公司規定的時間內，工作執行以達到組織賦予目標的效益，或是達成績效成績的紀錄。如：營收、市佔率、預算控制、生產力、成長率、成本掌控、成長率與達成率等。
Robbins (2001)	員工在組織 KPI 要求之外，自願無條件從事的行為，而這樣的行為是有助於提升組織績效。

蘇義祥 (1999)	績效指員工的工作品質或數量、工作貢獻價值，簡單說就是員工產值或生產力；當員工績效達成佳就代表組織生產力與產值高。
Byars&Rue (1994)	員工努力的結果就是工作績效，會受員工的能力或任務角色而影響成果。績效可視為努力、能力和組織角色間相互關係的結果。
張火燦 (1998)	績效是指一定期間內將員工的工作表現與成績，作為獎酬、晉升、輔導改進、訓練發展之參考，協助主管了解部屬工作行為及改進。
Cambell (1990)	工作績效就是員工完成組織要求之目標的達成狀況。為了完成組織對員工的期望及規範需求時所表現的行為。

資料來源：鄒進瑛(2021)、林庭光(1988)

綜合上述文獻論述，績效評估就是組織對員工能力的表現做有系統的評比，以做為訓練發展的晉升激勵的基礎，最終目的在於維持並提升組織效率以及獲利（谷風泰，2008）。工作績效是員工在一定的期間之內工作產出的價值、工作數量或品質，執行工作時紀錄所達成的結果，也就是員工的生產力（曹彩華，2002）。而工作績效一直是組織行為的重要變項，不論是對於主管領導行為、員工激勵或員工流動率等，最重要的都是對於組織績效的追求與達成，除了主管對員工的評估，員工自我的評估也具有相當的參考價值。

二、工作績效之相關理論模式

1. X 理論與 Y 理論：McGregor 提出人的個性可分為 X、Y 種不同類型，X 型員工較缺乏動機，需要強制的控制和監督才能完成工作。Y 型員工則能自我激勵，主動優化作業流程，不需強制控制就能完成工作。Z 理論(Sisk& Megley)認為每個人在同一時點可能同時存在 X、Y 兩種個性，比例一樣多。根據 XYZ 理論理論，主管要對員工表示信任，而主管的信任會激勵員工以真誠態度對待企業、同事，並為企業忠心耿耿地工作。超 Y 理論 (Morse& Lorsch) 主張在特定情境下，有些人會表現出 X 或 Y 理論，這是將個人、工作、環境、組織等各個因素作最佳的配合。不同員工體驗就會

有不同的需求滿足，有些員工適用 X 理論的管理方式，有些員工則適用 Y 理論來管理，管理也該因材施教。

2. 公平理論：員工會將報酬當作工作獲得的獎賞。當員工因為工作表現獲得加薪或晉升之後，員工就會更投入於工作。當工作付出的努力與報酬成正比，員工就會更努力工作，而就會更提高工作效率；相反的若員工認為自己的努力並未受到公平待遇時將會影響工作投入，績效也會下滑。
3. 期望理論：員工如果覺得努力和績效、績效與報酬，報酬與滿足個人目標間均有強烈關聯時，則會更加努力。當員工認為高績效所帶來的報酬可以滿足個人目標時，則激勵效果則更能提升；當員工判斷自己努力的結果比其他好，或員工認為獲得的報酬與自己的努力不成正比時，會對組織的公平認知更加敏感（黃家齊編譯 2011）

許多研究指出，成就動機與工作績效之間存在著關聯。Atkinson & Feather (1966) 曾發現成就動機較高者在一個複雜的工作任務中會表現得比成就動機較低者更為優異。然而，若將工作豐富化或提供高度挑戰性的任務，可能只會激勵到成就動機較高者，對於成就動機較低者高挑戰反而容易造成挫折感。因此，我們可以從上述文獻中發現，員工體驗所帶來的內在動力與工作績效之間存在密切的關聯。對於具有成就動機較高的人來說，工作本身已充滿樂趣，完成工作目標的同時也會提升他的成就感，成就感會讓員工對於工作願意花更多時間去產出高品質的績效。因此，員工體驗佳且擁有內在動機的人會找出更好的方式來把工作做得更好，而非僅僅是把工作完成。本研究希望透過員工體驗調查，找出成就動機較高的員工，他們在工作績效表現上會較為優異。同時，高成就動機的員工為了獲得更多報酬或得到主管與同事的肯定也會相較更努力，這也對於提升個人績效有所幫助。

第三章 研究方法

第一節 研究架構與假設

本研究之目的在於探討企業內 X/Y/Z 不同世代員工體驗對工作績效之關聯性，並分析各世代相對顯著之因素。

本研究之研究架構與研究架設敘述如下：

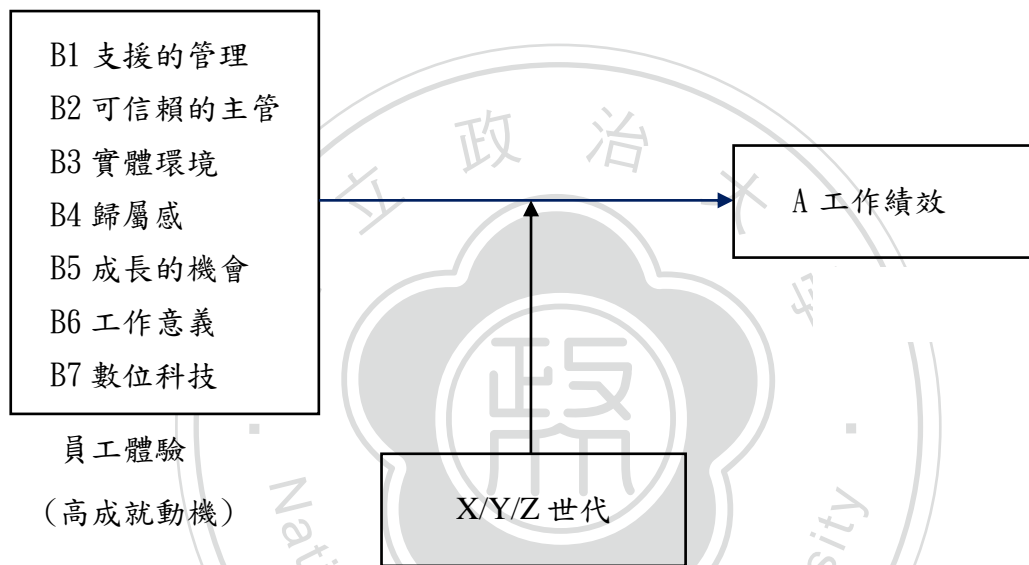


圖 3 研究架構

研究假說為員工體驗對工作績效具有正向影響，Z 世代是一群重視工作體驗的年輕人，如果能提供良好的工作環境、發展機會和工作平衡，他們會更有動力、更投入工作，藉此提高工作績效表現。關注員工體驗對於企業管理是非常重要的，不僅能夠改善員工的士氣與工作績效，還能夠對企業的競爭力產生正面影響。

第二節 研究方法與對象

本研究之問卷樣本，係針對個案公司非主管職之員工進行問卷調查，然後分析在員工體驗對工作績效影響的衡量上，以支援的管理、可信賴的主管、實體環境、歸屬感、成長的機會、工作意義、數位科技七大面向變數，分析不同世代間對工作績效之影響。以七大面向變數為自變數，工作績效為應變數，進行迴歸分析。

施測期間為 2023 年 5 月 5 日為期 4 天，透過公司數位學習平台電子問卷做為資料蒐集之工具，總計回收 570 份問卷，剔除 2022 年未有考績紀錄之員工資料，有效問卷為 559 份。本研究所有變數之量表皆採五分量表，依據填答者之個人感受來表示同意程度，由「非常同意」、「非常同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，從高分至低分給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。



第三節 研究變項之衡量

本研究所使用的問卷參考文獻原文問項，並進一步依據研究目的設計符合信效度標準之問卷內容，問卷衡量方式分為兩個部分，第一部份為 5 分量表：如員工體驗、工作績效，第二部分為開放式資料：如性別、年齡、年資、教育程度等；在員工體驗的衡量上參考 Morgan(2017)的員工體驗量表，透過觀察 Z 世代員工留任因素分析後，在問卷設計時設定七個構面來分析各世代的員工體驗，量表如下：

第一部份 5 分量表：員工體驗及工作績效

構面	問項
支援的 管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的建議和想法有機會被採納並獲得實施 2. 我的主管會和我一起討論制定工作目標 3. 我主管會給我指導與回饋，確保績效表現和目標保持一致 4. 公司鼓勵員工嘗試新的工作方法來提供工作成效
可信 賴的 主管	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我感覺公司主管如同導師和督導，協助員工成長與發展 2. 我的主管會採用有效方式說明讓我理解我的工作 3. 我和上司相處關係良好 4. 若績效表現越好，獲得的認可與發展機會就越多 5. 主管激勵著我盡最大努力工作
實體 環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司為員工提供舒適、整潔，讓人感到舒服的工作環境 2. 公司辦公職場的空間設計與設施能促進員工溝通合作 3. 公司提供的工作環境，會讓我願意帶訪客或朋友來參觀
歸屬 感	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我認為自己是公司團體中的一份子 2. 公司重視員工的福利與身體健康(健康促進活動) 3. 我和同事間相處關係良好
成長 的機 會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司會提供資源讓員工學習或提升新技能 2. 當我想學習新技能或職涯發展時，公司會提供相關資源與機會 3. 公司鼓勵我自主學習和參與額外的學習成長機會

工作 意義	<ol style="list-style-type: none"> 1. 這份工作讓我有機會可以發揮自己的優勢 2. 我得到足夠的授權去做好我的工作 3. 我認為自己的工作是有價值的 4. 我感覺自己在公司工作有目標且有意義
數位 科技	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司提供的系統、技術和工具有助於提高我的工作效率 2. 我可以使用數位工具和同事協力合作， 例如 Teams，N 槽共用資料夾等 3. 公司系統提供手機 APP 讓我打卡、請假與上課，方便有效率
工作 績效	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我可以依照標準作業程序完成公司交付的工作 2. 我在工作中對標準作業程序有足夠的熟練度 3. 我經常為自己計畫與安排工作進度 4. 我遇到工作上的困難一樣會堅持完成主管交代的任務 5. 一般而言，我的工作速度比其他同事快 6. 我在團隊中經常跟其他同事保持合作 7. 我會承擔主管的工作指派和主動幫助同事

第二部份：性別、年齡、年資、教育程度

構面	問項
性別	男性、女性
年齡	X 世代：48 歲~57 歲 Y 世代：31 歲~47 歲 Z 世代：30 歲以下
職等	職等 3~5、職等 6~9*
教育程度	男性、女性

*備註：非管理職最高不得超過個案公司 9 職等

第四節 資料分析結果

假設 $X1 =$ 員工體驗， $X2 =$ 年齡， $X3 =$ 性別， $X4 =$ 職等， $Y =$ 工作績效，對分析結果大致可作如下說明：以員工體驗(支援的管理、可信賴的主管、實體環境、歸屬感、成長的機會、工作意義、數位科技)、年齡和職等為自變項，幾乎可以預測他們工作績效的所有變異 ($R^2 = 0.7$)。歸屬感、成長的機會、工作意義、數位科技在迴歸分析裡有顯著的貢獻 ($p < .05$)；在扣除與迴歸分析裡的其他變項的關係後，分別可以單獨解釋工作績效的變異。

另外，由於本研究主要希望找到可解釋 Z 世代員工體驗對工作績效的影響因子，分析 79 個 Z 世代員工 ($R^2 = 0.7$)，「歸屬感」是達顯著水準 ($p = 0.0037$)。顯示「歸屬感」是 Z 世代員工顯著影響因子。

接下來針對探討 Z 世代員工的員工體驗與工作績效間的關係進行分析，同時也會以 X 世代員工及 Y 世代員工當作對照組，藉由此研究分析找出 Z 世代員工之工作體驗與工作績效之關聯模式。

一、員工體驗對工作績效具有正向影響

1. 檢驗 559 位非主管職之控制變項與研究變項之關係，結果如下表：

全體員工體驗與工作績效關聯	
R 的倍數	0.8319
R 平方	0.6920
調整的 R 平方	0.6869
標準誤	1.9886
觀察值個數	559

表 3 全體樣本迴歸分析結果

	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
截距	6.4673	0.8265	7.8250	0.0000	4.8438	8.0908	4.8438	8.0908
B	-0.0839	0.2012	-0.4169	0.6769	-0.4790	0.3113	-0.4790	0.3113
B0	-0.3302	0.1871	-1.7652	0.0781	-0.6977	0.0373	-0.6977	0.0373
B1	-0.0808	0.0849	-0.9517	0.3417	-0.2475	0.0859	-0.2475	0.0859
B2	0.0771	0.0612	1.2586	0.2087	-0.0432	0.1974	-0.0432	0.1974
B3	-0.0032	0.0681	-0.0468	0.9627	-0.1370	0.1306	-0.1370	0.1306
B4	0.9593	0.0975	9.8388	0.0000	0.7678	1.1508	0.7678	1.1508
B5	-0.1711	0.0687	-2.4922	0.0130	-0.3060	-0.0362	-0.3060	-0.0362
B6	0.5496	0.0707	7.7681	0.0000	0.4106	0.6885	0.4106	0.6885
B7	0.3196	0.1023	3.1250	0.0019	0.1187	0.5206	0.1187	0.5206

B1 支援的管理、B2 可信賴的主管、B3 實體環境、B4 歸屬感、B5 成長的機會、B6 工作意義、B7 數位科技。P<5%時，代表該項變數對於本模型相對具有顯著性

由上表可知歸屬感、成長的機會、工作意義、數位科技對於 F 公司非主管職整體工作績效的關聯具有顯著性(如表 3)。

2. 針對性別分析，歸屬感、工作意義、數位科技對於男性績效的關聯較顯著，結果如下表(如表 4):

表 4 男性樣本迴歸分析

	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
截距	5.8242	1.7463	3.3351	0.0011	2.3700	9.2783	2.3700	9.2783
B1	0.0941	0.1869	0.5035	0.6154	-0.2756	0.4638	-0.2756	0.4638
B2	0.1084	0.1294	0.8380	0.4035	-0.1475	0.3643	-0.1475	0.3643
B3	0.0072	0.1344	0.0537	0.9572	-0.2586	0.2731	-0.2586	0.2731
B4	0.5100	0.2071	2.4624	0.0151	0.1003	0.9197	0.1003	0.9197
B5	0.0159	0.1361	0.1168	0.9072	-0.2533	0.2851	-0.2533	0.2851
B6	0.4229	0.1452	2.9125	0.0042	0.1357	0.7101	0.1357	0.7101
B7	0.4925	0.2267	2.1729	0.0316	0.0442	0.9408	0.0442	0.9408

3. 針對性別分析，歸屬感、成長的機會、工作意義、數位科技對於女性績效的關聯較顯著，相關矩陣結果如下表(如表 5):

表 5 女性樣本迴歸分析

	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
截距	6.0939	0.8335	7.3109	0.0000	4.4554	7.7325	4.4554	7.7325
B1	-0.1095	0.0952	-1.1499	0.2508	-0.2966	0.0777	-0.2966	0.0777
B2	0.0768	0.0694	1.1068	0.2690	-0.0596	0.2132	-0.0596	0.2132
B3	-0.0309	0.0794	-0.3894	0.6972	-0.1870	0.1252	-0.1870	0.1252
B4	1.0660	0.1109	9.6160	0.0000	0.8481	1.2839	0.8481	1.2839
B5	-0.2285	0.0791	-2.8878	0.0041	-0.3841	-0.0730	-0.3841	-0.0730
B6	0.5811	0.0796	7.3027	0.0000	0.4246	0.7375	0.4246	0.7375
B7	0.2785	0.1145	2.4326	0.0154	0.0534	0.5035	0.0534	0.5035

4. 針對職等分析，職等 3-5 以及職等 6-9，跟整體分析數字並無太大差異。

5. X 世代樣本數 226，對於 48-58 歲的員工，歸屬感、工作意義、數位科技關聯較顯著，結果如下表(如表 6):

X 世代員工體驗與工作績效關聯	
R 的倍數	0.8392
R 平方	0.7043
調整的 R 平方	0.6948
標準誤	1.9958
觀察值個數	226

表 6 X 世代迴歸分析

	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
截距	6.3577	1.1262	5.6455	0.0000	4.1381	8.5772	4.1381	8.5772
B1	-0.1228	0.1212	-1.0132	0.3121	-0.3616	0.1160	-0.3616	0.1160
B2	-0.0803	0.0990	-0.8112	0.4182	-0.2754	0.1148	-0.2754	0.1148
B3	0.0386	0.0990	0.3901	0.6968	-0.1565	0.2337	-0.1565	0.2337
B4	0.8378	0.1534	5.4620	0.0000	0.5355	1.1401	0.5355	1.1401
B5	-0.0483	0.1098	-0.4403	0.6602	-0.2648	0.1681	-0.2648	0.1681
B6	0.6476	0.1276	5.0744	0.0000	0.3961	0.8991	0.3961	0.8991
B7	0.4362	0.1746	2.4991	0.0132	0.0922	0.7803	0.0922	0.7803

6. Y 世代樣本數 226，對於 31~47 歲的員工，歸屬感、成長的機會、工作意義關聯較顯著，相關矩陣結果如下表(如表七):

Y 世代員工體驗與工作績效關聯	
R 的倍數	0.8286
R 平方	0.6865
調整的 R 平方	0.6776
標準誤	1.9327
觀察值個數	254

表 7 Y 世代迴歸分析

	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
截距	6.1674	1.1352	5.4329	0.0000	3.9314	8.4033	3.9314	8.4033
B1	-0.0870	0.1336	-0.6513	0.5155	-0.3502	0.1762	-0.3502	0.1762
B2	0.1289	0.0941	1.3694	0.1721	-0.0565	0.3143	-0.0565	0.3143
B3	-0.1359	0.1045	-1.3003	0.1947	-0.3418	0.0700	-0.3418	0.0700
B4	1.0843	0.1487	7.2910	0.0000	0.7914	1.3772	0.7914	1.3772
B5	-0.2205	0.0978	-2.2556	0.0250	-0.4131	-0.0280	-0.4131	-0.0280
B6	0.5626	0.1016	5.5356	0.0000	0.3624	0.7627	0.3624	0.7627
B7	0.2716	0.1506	1.8033	0.0726	-0.0251	0.5683	-0.0251	0.5683

7. Z 世代樣本數 79，對於 30 歲以下的員工，歸屬感關聯較顯著，相關矩陣結果如下表(如表八):

Z 世代員工體驗與工作績效關聯	
R 的倍數	0.8390
R 平方	0.7039
調整的 R 平方	0.6747
標準誤	2.0820
觀察值個數	79

表 8 Z 世代迴歸分析

	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
截距	3.2608	2.2342	1.4595	0.1488	-1.1940	7.7156	-1.1940	7.7156
B1	0.3128	0.2653	1.1791	0.2423	-0.2162	0.8419	-0.2162	0.8419
B2	0.1425	0.1733	0.8222	0.4137	-0.2030	0.4879	-0.2030	0.4879
B3	0.2458	0.2246	1.0943	0.2775	-0.2020	0.6936	-0.2020	0.6936
B4	0.8170	0.2724	2.9996	0.0037	0.2739	1.3601	0.2739	1.3601
B5	-0.2719	0.2215	-1.2277	0.2236	-0.7135	0.1697	-0.7135	0.1697
B6	0.2147	0.1782	1.2049	0.2323	-0.1406	0.5701	-0.1406	0.5701
B7	0.3012	0.2545	1.1838	0.2404	-0.2061	0.8086	-0.2061	0.8086

8. 各世代相對顯著之因素(以績效為應變數，其他 7 問項為自變數)：Z 世代剛進入職場，較無方向；Y 世代追求成長及工作意義，X 世代需求數位科技協助。

表 9 各世代相對顯著之因素

Index	X 世代	Y 世代	Z 世代
B1	1. 支援的管理	1. 支援的管理	1. 支援的管理
B2	2. 可信賴的主管	2. 可信賴的主管	2. 可信賴的主管
B3	3. 實體環境	3. 實體環境	3. 實體環境
B4	4. 歸屬感	4. 歸屬感	4. 歸屬感
B5	5. 成長的機會	5. 成長的機會	5. 成長的機會
B6	6. 工作意義	6. 工作意義	6. 工作意義
B7	7. 數位科技	7. 數位科技	7. 數位科技

整體而言，各個世代的員工對於「B4 歸屬感」都屬相對顯著的因素，許多人在疫情期間體驗了遠距工作的孤獨感，更有許多員工在返回辦公室之際，重新思考自己與工作的關係，和公司及同事的連結。人始終在找尋一個依附的群體，更藉由價值相近的群體感受到歸屬。歸屬感對於員工的投入和留任率有顯著的正相關。在職場感到沒有歸屬感時，員工難有優異的績效，透過有歸屬感的文化，員工才能有心理安全感，近 5 年來許多企業投入倡議「多元共融平等」，接納員工的獨特經歷和多元化背景，打造歸屬感的文化，提升員工心理安全感則成了下一個共識。

第四章 結論與建議

第一節 研究結果

保險業是人才、資金密集的產業，隨著金融市場的競爭激烈，再加上 IFRS17 與數位轉型的挑戰，保險公司需要更多年輕世代的人才驅動這個組織進步。隨著人力資源領域進入員工體驗的時代，公司必須從實體環境、歸屬感、成長的機會、工作意義、數位科技、支援的管理、可信賴的主管七大面向帶給員工更好的體驗，找出 Z 世代員工更在意的因子，才能留住 Z 世代並招募到更多優秀的年輕世代。

本研究之問卷填答者，有 75% 是女性、25% 是男性，X/Y/Z 世代占比分別為：40%/45%/15%，職等 3~5 佔 67%、職等 6~9 佔 33%。為驗證研究架構中各項變數與假設之間的關聯性，首先分析了各項變數間的關係，控制變數中發現各個世代對於員工體驗與績效表現的變數存在顯著的正相關；觀察學歷與職等則差異不大，考量到控制變數會對假設中一變數產生程度的影響，因此在後續迴歸分析中也會將有顯著相關的控制變數一同加入分析。

在員工體驗之中影響力最高的是歸屬感與工作意義，在第三高分的數位科技方面，Z 世代相較於先前世代更熟悉科技的運用，因此對 Z 世代員工體驗較無顯著影響。此外，本研究進一步比較組織內 X 世代、Y 世代與 Z 世代員工之差異，不同世代之思想與行為模式具有差異性。本研究顯示，X 世代員工之年資較久，較不需要學習成長的機會；Y 世代則是公司的中流砥柱，對公司作業流程有足夠的熟練度，且遇到工作困難一樣會堅持完成主管交辦；而 Z 世代是精通數位科技的一代，且科技成為他們生活中不可或缺的一部分(Goessling, 2017)，Z 世代習慣以數位系統、手機等裝置進行溝通，在問卷 32 題當中，公司提供手機打卡、上課等數位系統（Z 世代平均 93.8 分）是員工認同度最高的。

第二節 管理實務意涵

保險產業競爭激烈，隨著數位科技的進步，必須大量延攬高素質的數位人才及加強員工快速應變能力，而被稱為數位原生族群的 Z 世代員工就是各公司搶人大作戰的目標。現在的工作場景不再像舊時代的固定辦公室，而是透過通訊軟體、雲端技術等，開創了多元的工作型態，為 Z 世代員工追求工作與生活平衡提供了更多新的職場工作模式。AI 人工智慧能夠簡化過往費時、繁瑣的行政作業，除了降低員工花費在這些繁瑣雜務上的時間，從而使工作內容更進一步優化，打造出更具有成就感的工作內容。整合本研究之結果，對於提高 Z 世代員工工作體驗並創造高績效表現，以下提出幾點供企業界參考：

一、強化員工歸屬感

企業提升員工體驗常常從改善工作環境開始，這看起來是最容易踏出的第一步。經過本次調查分析後，提高 Z 世代員工的「歸屬感」乃是公司需要立即調整，從問卷結果去定義「歸屬感」為員工在意企業文化與和同事間相處關係良好，以及公司重視員工的福利與身體健康、工作角色是否讓他們找到使命感。

在數位科技驅動下，公司組織變得更扁平，舊職場宮庭政治將逐漸消失，能自信說出方向的主管才能贏得 Z 世代的追隨。為讓保險業主管了解領導 Z 世代，主管要學會關心 Z 世代員工的梦想與目標，給予員工明確的工作內容指示，進行有效溝通；並讓 Z 世代明確了解公司未來成長發展的目標，主管要能驅動員工夢想與組織目標連結，打造有溫度的工作團隊。

二、Z 世代員工 DREAM 「夢想領導法」

Z 世代員工尋求有意義、具有挑戰和發展機會的工作，並且希望能夠在工作中學習和發展自己，同時享受工作與生活的平衡。他們非常關注多元化和包容性的文化氛圍，並重視從工作上得到滿足感。許多公司開始重新設計工作內容，讓 Z 世代人才更快歷練各種職位，透過創造舞台來培訓 Z 世代員工承擔重任。對於 Z 世代員工最主要的影響者還是在於直屬主管，公司可培養主管以尊重員工為根本，運用 DREAM 管理模式來協助其成長。

針對 Z 世代員工設計的 DREAM「夢想領導法」：

1. **Design** 設計明確的願景和目標：對 Z 世代來說，明確的目標和願景是成功的關鍵。因此，與員工建立明確、具體且挑戰性的目標，並通過公平的績效評估為優秀表現的員工提供適當的獎勵和認可。
2. **Responsibility** 強調責任感：Z 世代員工希望感到自己的工作與公司的成就連結，他們不僅只是執行工作，也想參與對公司達成目標承擔責任。Z 世代員工重視工作中的成長和學習，在人才培育上需給予更多的支持，例如：提供專業培訓、學習資源、給予輪調機會和跨部門專案歷練的挑戰。
3. **Empowerment** 賦予權力：Z 世代員工希望獲得意義深遠的事物和目標。讓 Z 世代員工參與工作決策，提供舞台與發揮空間，並確保他們有足夠的資源去實現目標。領導者需要跟員工溝通並確定目標方向，以激發 Z 世代員工有更高的工作動機。
4. **Assess result** 評估結果：Z 世代員工是數字化和可量化的一代。建議建立清晰量化的目標，以了解員工績效表現，並積極地依照量化指標分享經營成果給員工。訓練和發展 Z 世代員工的技能，以提高其在工作中的能力和自信心。同時，不斷提供回饋以幫助他們進步。
5. **Meaning** 創造意義：為 Z 世代員工創造有意義的工作環境，讓他們感受到在公司工作是有意義和價值的，讓工作與他們的人生和夢想相連接。Z 世代員工希望建立積極的和開放的工作環境，希望與管理層保持相對獨立和平等的關係。因此，建議著重建立管理支持平臺，提供幫助和支持，並積極參與員工發展和工作項目。

總之，DREAM 夢想領導法的關鍵在於創造一個有願景、有意義的工作環境，讓 Z 世代員工感受到公司的價值與成就，同時給予足夠的資源、培養技能和提供意義。透過這些作法，領導者可以啟發 Z 世代員工的工作動力與投入度，進而提高公司的績效成就。Z 世代員工傾向溝通，並希望能分享他們的想法和意見。因此，建議設置開放式的回饋機制，提供他們能夠表達自己的平台，了解他們的看法，並積極回應這些回饋。

附件一 問卷

請您就以下描述的情形與目前實際工作狀況比較後勾選適合的答案，同意程度均以非常同意至非常不同意表示。

No	題目描述	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我的建議和想法有機會被採納並獲得實施	1	2	3	4	5
2	我的主管會和我一起討論制定工作目標	1	2	3	4	5
3	我主管會給我指導與回饋，確保績效表現和目標保持一致	1	2	3	4	5
4	公司鼓勵員工嘗試新的工作方法來提供工作成效	1	2	3	4	5
5	我感覺公司主管如同導師和督導，協助員工成長與發展	1	2	3	4	5
6	我的主管會採用有效方式說明讓我理解我的工作	1	2	3	4	5
7	我和上司相處關係良好	1	2	3	4	5
8	若績效表現越好，獲得的認可與發展機會就越多	1	2	3	4	5
9	主管激勵著我盡最大努力工作	1	2	3	4	5
10	公司為員工提供舒適、整潔，讓人感到舒服的工作環境	1	2	3	4	5
11	公司辦公職場的空間設計與設施能促進員工溝通合作	1	2	3	4	5
12	公司提供的工作環境，會讓我願意帶訪客或朋友來參觀	1	2	3	4	5
13	我認為自己是公司團體中的一份子	1	2	3	4	5
14	公司重視員工的福利與身體健康(健康促進活動)	1	2	3	4	5
15	我和同事間相處關係良好	1	2	3	4	5
16	公司會提供資源讓員工學習或提升新技能	1	2	3	4	5
17	當我想要學習新技能或職涯發展時，公司會提供相關資源與機會	1	2	3	4	5
18	公司鼓勵我自主學習和參與額外的學習成長機會	1	2	3	4	5
19	這份工作讓我有機會可以發揮自己的優勢	1	2	3	4	5
20	我得到足夠的授權去做好我的工作	1	2	3	4	5
21	我認為自己的工作是有價值的	1	2	3	4	5
22	我感覺自己在公司工作有目標且有意義	1	2	3	4	5
23	公司提供的系統、技術和工具有助於提高我的工作效率	1	2	3	4	5
24	我可以使用數位工具和同事協力合作，例如Teams，N槽共用資料夾等	1	2	3	4	5
25	公司系統提供手機APP讓我打卡、請假與上課，方便有效率	1	2	3	4	5
26	我可以依照標準作業程序完成公司交付的工作	1	2	3	4	5
27	我在工作中對標準作業程序有足夠的熟練度	1	2	3	4	5
28	我經常為自己計畫與安排工作進度	1	2	3	4	5
29	我遇到工作上的困難一樣會堅持完成主管交代的任務	1	2	3	4	5
30	一般而言，我的工作速度比其他同事快	1	2	3	4	5
31	我在團隊中經常跟其他同事保持合作	1	2	3	4	5
32	我會承擔主管的工作指派和主動幫助同事	1	2	3	4	5

參考文獻

一、中文部分：

書籍

1. 張火燦(1998)。《人力資源發展與企業經營策略的整合》。臺北。揚智出版。
2. Handy, Charles (1995)。《變動的年代》。周旭華譯。臺北。天下文化。
3. 吳美連(2005)。《人力資源管理：理論與實務》。臺北。時報出版。
4. 黃家齊（編譯）（2011）。《組織行為學》（原作者：Robbins）。臺北。華泰文化出版。
5. Thomas Koulopoulos, Dan Keldsen(2017)。《Z世代效應：改變未來企業經營的六股力量》。林添貴譯。臺北。時報出版。
6. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan(2021)。《行銷 5.0》。林步昇譯。臺北。天下雜誌。

研究計劃

1. 韋萊韜悅企業管理顧問，(2023)。《WTW 2023 組織與人才關鍵報告》。臺北。
2. 天下學習與 Cheers 快樂工作人，(2023)。《2023 台灣人才白皮書》。臺北。

博碩士學位論文

1. 蘇義祥（1999）。中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究，國立中山大學，企業管理學系，高雄。
2. 陳旭播（2000）。中日勞務管理與員工績效之比較研究，中國文化大學國際企業管理研究所，台北。
3. 林澄貴（2001）。工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究~以中鋼公司為例，國立中山大學，人力資源管理研究所，高雄。
4. 林君怡（2004）。員工價值、員工滿意與員工績效之關聯模式之建立與分析。中原大學，工業工程研究所，桃園。
5. 林庭光（2004）。政府約聘僱人員工作滿意與工作績效之相關研究。義守大學，管理科學研究所，高雄。
6. 陳昭儒(2003)。工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究--以某鋼鐵公司 KT 廠為例。國立中正大學，企業管理研究所，嘉義。

7. 陳惠玲 (2013)。成就動機、職涯導向與工作績效三者之關聯性。國立高雄應用科技大學，人力資源發展系碩士班，高雄。
8. 鄒進瑛 (2021)。企業社會責任對金融業員工績效影響之研究：員工幸福感與員工績效的中介效果。樹德科技大學，金融管理系碩士班，高雄。

網際網路

數位時代，「Z世代是什麼？一張圖理解五代差異」，上網日期 2023.04.30，
<https://www.bnext.com.tw/article/63653/marketing-5.0>



二、英文部分：

1. Maslow A. H. (1943), A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
2. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967.
3. Arvey, R. D., Dewhirst, H. D., & Boling, J. C. (1976). Relationships between goal clarity, participation in goal setting, and personality characteristics on job satisfaction in a scientific organization. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 103–105.
4. Atkinson, J., & Feather, N. (1966). A theory of achievement motivation. New York, NY: Wiley and Sons.
5. Byars, L. L. & Rue, L. W. 1994. *Human Resource Management* (4th ed.). New York: Richard D. Irwin, Inc.
6. Campbell, J.P. (1990) Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto..
7. Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
8. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
9. Robbins,S.P. (1992) Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 2, 353-374.
10. Robbins,S.P. (2001) *Organizational Behavior*. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York.