

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 新新人類工作生活品質需求類型之研究 - Q分類方法之實證應用

Classifying the Need Patterns on Quality of Work Life for the  
New Generation : An Empirical Application of Q Methodology

計畫編號：NSC 88-2416-H-033-010-

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：諸承明

執行單位：中原大學企業管理系所

### 摘要

由於經濟的快速成長與國民所得的不斷提高，新新人類的成長背景，已大不同於以往的傳統人類。物質充裕、資訊發達、價值觀多元化、以及生活型態快速變遷等，都是新新人類成長環境的特色。在此環境孕育下，新新人類對於工作所抱持的認知與態度，往往是傳統人類難以理解的。面對這一批批擁入就業市場的生力軍，管理階層常是煩惱多過喜悅，在無法充份掌握新新人類的行為模式下，彼此間的溝通鴻溝正逐漸形成。一般而言，印象中的新新人類對於工作生活品質的需求程度較高。要求「事少、錢多、離家近」的工作，已成為許多管理者對於新新人類的普遍觀感。雖然這種刻板印象並非全然錯誤，但多少犯了些以偏概全的偏差。有鑑於此，本研究遂以新新人類的工作生活品質需求為研究主題，實證調查了國內150名年齡介於20歲至30歲的新新人類受測者，並採取Q分類方法進行資料的分析與探討。根據實證資料顯示，新新人類依照其各項

工作生活品質需求強度之不同，可將其劃分為「成就取向型」、「報酬取向型」以及「保障取向型」三種主要的類型。其中成就取向型以女性、低齡及未婚者的比例相對較高；報酬取向型以男性及已婚者的比例相對較高；保障取向型則以女性及高齡者的比例相對較高。事實上，新新人類成長於價值觀多元並存的時代裡，個體間的差異將較傳統人類更為明顯，所以管理者不宜將所有的新新人類視為一體而給予負面的評價。因此，本研究建議管理者在面對新新人類時，應秉持著開放態度並多加以溝通。如此才能在真正瞭解其工作生活品質需求之後，進而採取適當的管理措施。

關鍵詞：新新人類、工作生活品質、Q分類方法

### Abstract

Due to economic growth and the increase in GNP, the background in which the new generation grew up is different from that of traditional

generations. The new generation grew up in an environment that included an abundance of material goods, advanced information technology, diversified value system, and dramatic changes in society. Members of traditional generations have difficulty anticipating the attitudes and behavior of the new generation. Facing these new workers entering the labor market, traditional managers are experiencing prominent barriers to effective communication with this new generation. As a general rule, the new generation has a higher level of need for quality of work life and likes to pursue jobs with “less work, more money, and that are nearby home”. Although the stereotyping isn't completely fault, it will make some perceptual biases. In view of the above problem, this study is aimed at classifying the need patterns on quality of work life for the new generation. Based on empirical data derived from 150 samples, this study adopts the Q methodology and discovers three need patterns for the new generation : the achievement-oriented pattern, compensation-oriented pattern, and security-oriented pattern. The majority of the new generation members in the achievement-oriented pattern are female, younger and single. The majority of the members in the compensation-oriented pattern are male and married. The majority of the members in the security-oriented pattern are female and older. Actually, the new generation has grown up in an age of diversified values. The differences between individuals are more evident than in traditional generations. Therefore, it is inappropriate to approach this new generation as a consolidated mass. This study recommends that managers do their best to understand the need patterns on quality of work life and make the right human resource

management decisions for the new generation.

Keywords : New Generation, Quality of Work Life, Q Methodology

## 壹、緒論

近年來，有關於新新人類 (New Generation) 的論述正逐漸受到重視 (Ratan, 1993 ; Tulgan, 1996 ; 蕭新煌, 1995 ; 藍明龍, 1997)。儘管以往許多管理者對於新新人類的評價是傾向負面的 (Tulgan, 1996 ; 林明珍, 1994 ; 蕭新煌, 1995)。但無論如何，新新人類未來都將會成為就業市場的主力。不論管理者喜不喜歡新新人類，管理者都得與他們相處，甚至於必須訓練他們成為自己的接班人。因此，如何掌握新新人類的行為模式，使之為組織所效力，自然也就成為管理者無法逃避的課題。

由於這些新新人類成長於物質富裕以及環境自由開放的年代裡，其行為模式自然有別於威權體制下成長的傳統人類。一般而言，管理者所描繪的新新人類，通常是忠誠度低、好高騖遠、以及不安於現狀的一群。尤其在工作生活品質 (Quality of Work Life, QWL) 上的要求，更是令管理者難以接受。「事少、錢多、離家近」也就逐漸成為管理者對於新新人類工作態度之評價。雖然這種刻板印象並非全然錯誤，但能否以偏概全適用於所有的新新人類上，實在有值得商榷之處。事實上，新新人類成長於價值體系多元化的時代裡，個體間差異將較以往更為明顯，管理者並不宜貿然地將其視為一體。而追求更佳的工作生活品質已是現今社會必然的發展趨勢，並非新新人類才有的專利。所以瞭解新新人類對於工作生活品質的多元需求，不僅有助於管理者進一步掌握新新人類，也是符合提昇工作生活品質的潮流趨勢。

台灣社會在歷經了過去五十年的努力奮鬥

之後，目前國民的年平均所得早已超過美金一萬元的水準，稱得上是進入已開發國家之林。但是許多企業至今仍希望以低廉的人力成本聘僱員工，這不僅無法滿足新新人類的工作需求，即便是傳統人類恐怕也難以接受。以致於部份企業在遍尋不到本國員工時紛紛求助於外勞，使得許多產業對於外勞的依賴日深。然而，僱用外勞終究只是權宜之計，長久下去將引發社會失衡問題。企業惟有努力改善員工的工作生活品質，才是吸引人才、留住人才的正本清源之道。因此，本研究將以工作生活品質為主題，探討新新人類在這方面的需求內涵，並根據其需求強度之不同進行Q分類分析，嘗試定義出不同類型的新新人類，以做為實務管理運用之參考。

## 貳、文獻探討

由於本文係以新新人類的工作生活品質需求為主題進行研究。因此，在文獻探討方面，首先，將針對新新人類的範疇做一界定；其次，將探討工作生活品質的意義與內涵；最後，將分析個體因素與工作生活品質需求之間的關聯性。

### 一、新新人類的界定與探討

由於生活經驗與成長背景的差異，不同年齡層的族群之間，常有著不同的價值觀與行為模式。過去曾有許多文獻針對此一課題進行過研究，並發現年齡與價值觀之間具有非常顯著的關聯性 (Susman, 1973 ; Aldag & Brief, 1975 ; Cherrington, Condie & England, 1979)。為了描述不同年齡層價值體系上的差異，社會科學家嘗試劃分出許多不同的世代 (generations)，用來解釋人類行為的變遷現象。以美國為例，現今員

工大致可劃分為四個世代：基督新教工作倫理世代 (Protestant work ethic)、存在主義世代 (existential)、實用主義世代 (pragmatic)、以及 X 世代 (generation X)，其中 X 世代主要係指年齡 30 歲以下、在 1990 年以後進入就業市場的族群 (Robbins, 1996)。

Tulgan (1996) 對於 X 世代進行深入的研究後指出，這些年齡不滿 30 歲的 X 世代，未來在就業市場中的影響力正與日俱增。管理者應揚棄傳統方式，而採用更具彈性的作法來因應這些員工。Tulgan 並且認為許多媒體描述 X 世代是「懶惰蟲」、「注意力不集中」、「對工作有過高期望」、以及「對主管太挑剔」等的說法，與事實並不盡相符，而且很多都是源自於錯誤的刻板印象。事實上，由於 X 世代在童年時期大都是自力更生的鑰匙兒，所以 X 世代並非沒有忠誠度，而是他們學會不對組織抱太大的期望，屬於謹慎的投資者；而注意力不集中的批評，也是由於新新人類處於資訊革命的時代裡，他們必須具備短時間內吸收更多資訊的能力所致。正因為不同世代之間存有認知與觀點上的差異，Ratan (1993) 指出一個新的代溝 (new generation gap) 正在形成，而此一代溝將引發辦公室內的緊張關係。

相對於美國的「X 世代」而言，台灣社會近年來興起的「新新人類」一詞，也正好有著異曲同工之妙。李建復 (1997) 曾指出，新新人類這個名詞，套用在 X 世代上，會發現這一兩年來國內老闆對新新人類的批評，與美國社會一般對 X 世代的責難是完全一致。事實上，「新人類」原係日本廣告界用來描述 1960 年以後出生的新消費族群，而此一名詞隨後為台灣社會所引用 (蕭新煌，1995)。蕭新煌指出以台灣的發展經驗而論，1965 年是關鍵的年代，台灣社會自該年起工業產值開始超越農業，堪稱為產業結構大轉型的開端。因此，自 1965 年起十年內出生的人口族群，可將其稱為「新人類」；而自 1975 年以後出生的人口族群，則可將其稱為

「新新人類」。由於新人類或是新新人類從孩童時期起，便享受台灣經濟成長所帶來的富裕生活。所以蕭新煌 (1995) 認為，在上一代的眼中，新人類是物質生活無虞下的個人主義追求者，功利、崇拜偶像、做事不按牌理出牌，而且缺乏人生價值與目標。此外，根據中央研究院的社會意向調查結果顯示，新人類處於複雜和多變的社會環境中，故形成較強的自我防衛性格，並缺乏對他人的信任感。

此外，林明珍 (1994) 指出，台灣自光復以來，曾歷經了不同的成長過程。不同年代出生的人，構成了不同的族群。而此一年代劃分若以平均國民生產毛額來區隔，將具有相當程度的意義。目前四、五十歲的中年人，其出生時國民平均生產毛額不及二百美元；而民國六十五年以後出生的新新人類，其國民平均生產毛額已超過二千美元以上。由於兩個世代之間的生產毛額差距在十倍以上，所以其成長背景確實具有相當明顯的差異。而新新人類因為處於富裕的社會之下，使得新新人類不再具有上一輩勤勞就業、節儉儲蓄的美德，導致目前國內的勞動參與率日漸低落。同樣的，鄧玉瑩 (1994) 也指出，在老闆眼中新人類多半是比較現實、功利的；而且新人類常喜歡強調自我，追求與眾不同的風格。

綜合而言，無論是美國的 X 世代或是台灣的新新人類，多數管理者都認為由於生長環境較為優裕，使得這些新世代人類不再具有傳統工作者的美德，而如何管理他們，也已成為管理者的一大難題。然而，本研究認為正如 Tulgan (1996) 所言，許多負面批評是源自刻板印象。尤其是新新人類既然成長於自由開放、價值觀多元並存的時代裡，個體間的差異勢必較傳統人類更為明顯，所以不宜將所有的新新人類視為一體而給予負面的評價。至於新新人類的年齡層界限，一般而言也很難給予一致性的認定。本研究認為在此除了要考量到經濟成長的歷程外，國內特殊的政治背景也應納入考量，

而民國七十六年政府宣佈解除戒嚴，也確實是一不可忽視的指標。因為在此之後接受高中教育的學子們，在思想上不須再接受威權式的軍訓教育(雖然形式上的軍訓教育依然存在)，所以無論是在意識型態、價值認同、與行為規範上都將更多元化，並且明顯有別於傳統威權體制下成長的傳統人類。因此，本研究認為在民國六十年九月以後出生者 (民國七十六年八月以後就讀高中)，可將其界定為新新人類。然而，必須強調的是，任何有關年齡的劃分與切割，都沒有一致性的客觀標準可以遵循。而本研究在抽樣調查時之所以將新新人類的年齡層界定為 20 歲至 30 歲，是因為在考量到上述的經濟與戒嚴解除等因素外，也須顧及到抽樣及認定上的便利性所致。

## 二、工作生活品質的意義與內涵

「工作生活品質」一詞早在 1960 年代後期即為國外學者所提出，至今已有三十多年的歷史。但是工作生活品質在台灣社會受到重視，卻不過是近幾年的事。由於早期國人的經濟狀況並不理想，勞工工作只為了換取溫飽，很少有人會在意到工作環境的好壞。而企業經營者通常也只有在法令的要求下，才會考慮到如何維護工作場所的安全及衛生，完全談不上在工作生活上具有任何「品質」的意識。然而，此一現象近年來卻迅速的轉變。隨著經濟的快速成長以及國民所得的不斷提高，國人對於工作生活品質的要求正與日俱增。除了政府部門已實施隔週週休二日的措施外，許多位於新竹科學園區的高科技公司也紛紛提出更優厚的工作條件，藉以吸引優秀人才投入。一時之間，工作生活品質已成為國人關注的焦點。

工作生活品質就字面上而言，其意義十分的簡單明確，主要係指員工在整體工作生活中所經歷到的品質程度。意即「個人在工作單位中，

對於工作環境所經驗到的各種知覺狀況」(Magid & Sidney, 1994), 特別是指「組織成員在工作經驗中, 所能感受到個人需求被滿足的程度」(Hackman & Suttle, 1977)。然而, 在學術探討與實務運用上, 工作生活品質一詞卻常有許多不同的解釋 (Westley, 1979)。這主要是由於品質意識因人而異、而工作生活的範疇又不易界定所引起的, 導致工作生活品質一直很難形成統一的見解。

在品質認定方面, 由於不同的個體之間常有不同種類的需求, 而即便是同一需求, 不同個體所要求的層次也不盡相同, 所以個體之間對於工作生活品質的認知, 常會有著極大的差距。至於在工作生活的涵蓋範疇方面, 有些學者認為工作生活品質應僅止於單純的工作層面; 而有些學者則認為工作生活品質的範疇, 應擴大到任何與工作有關的生活層面。雖然這項爭議至今並未有明確的答案, 但是一般而言, 若將工作生活品質限定在單純的工作層面, 似乎有過於狹隘的缺失, 並且與工作滿足感之間無從區別, 而 Seashore (1975)、Taylor (1978) 也都認為若以工作滿足感來測量工作生活品質, 可能會有其定義及方法上的限制。對此, Nadler & Lawler (1983) 曾指出: 工作生活品質應是涉及員工、工作、與組織等三個層面上的思考, 並主張工作生活品質應強調工作對於員工與組織之影響。而本研究認為此一包含員工、工作、及組織三層面的範疇界定, 確實是比較能符合一般學者對於工作生活品質的認知。

此外, 為了想要進一步瞭解工作生活品質的內涵, 過去已有許多學者嘗試採取各種研究方法, 企圖尋找出適切的衡量構面以展現出工作生活品質的具體內容。其中 Walton (1975) 的研究曾提出公平報酬、發展機會、組織中的人際關係、生活空間、工作安全、持續成長機會、組織氣候、以及工作外的社會關係等八項構面。Nachmias (1988) 的研究則提出五項構面, 包括

監督方式、同僚互動、工作內容、群體關係、以及經濟因素等。而國內諸承明與潘士銘(1998)的研究則採取因素分析方式, 歸納得出六項工作生活品質的核心構面, 分別為工作成長、升遷獎酬、人際互動、生活保障、參與管理、以及環境支持等。雖然這些研究所得到的工作生活品質構面不盡相同, 但是仔細加以分析, 仍不外乎 Nadler & Lawler (1983) 所言的員工、工作、及組織三層面。因此, 本研究在設計工作生活品質的Q 承述句時, 仍將以這三個層面為基礎, 蒐集與製作有關的工作生活品質題項。

### 三、個體因素與工作生活品質需求

誠如上述所言, 不同個體常有著不同的需求, 故個體在工作生活品質上的認定, 也會受此影響而有相當大的差異。某些員工認為重要的工作生活品質需求因素, 對於其他員工而言, 就未必顯得重要。Hedly, Dubin & Taveggia (1980) 曾針對美國及澳洲的員工進行研究, 結果發現女性員工較男性員工更重視工作中的社會關係, 而男性員工則較為重視工作本身、福利、與升遷。Wilcock & Wright (1991) 的研究結果也顯示, 員工年齡、年資、性別、以及教育程度的不同, 將導致員工對於工作生活品質的期望與滿意度有所不同。而 Manz (1992) 的調查亦發現, 員工的年齡與職位等因素, 將會顯著影響員工對於工作生活品質的期望與實際滿足感。此外, Burke (1994) 針對加拿大的 19 歲到 29 歲 X 世代學生進行過研究, 結果發現女性學生在 X 世代特有價值觀上的反應程度, 較男性學生更為明顯, 而且女性學生對於環境友善度 (environment friendly) 及工作倫理上的要求水準, 也較男性學生為高。

在國內研究方面, 林靜黛 (1987) 曾針對台灣北部地區紡織染整業員工進行研究, 結果發現男性員工對於工作生活品質中人際關係的重

視程度顯著高於女性，而女性則較男性更重視家庭與工作間的平衡。黃文賢(1991)的研究則發現婚姻狀況會顯著影響工作生活品質的需求強度，未婚者對於工作生活品質的需求強度較已婚者為高。另外如年齡、年資、以及學歷等因素，也都對會在工作生活品質的需求強度上產生顯著的影響。洪榮昭(1993)的研究則發現，低齡者的工作生活品質需求程度較高齡者為高，但是滿意程度則較低。顯示國內年輕族群的需求層次較高，而且不容易獲得滿足。蔡蕙如(1994)的研究亦指出，性別、年齡、年資、婚姻狀況、教育程度、以及平均收入等因素，都會促使員工在工作生活品質上產生不同的知覺。歐易玲(1994)曾針對台南地區護理人員進行研究，結果發現具有大學學歷的護理人員對於學習成長的重視程度，顯著高於專科學歷者；而未婚者則比已婚者更為重視個人生活以及工作自尊。至於王永大(1996)的研究則顯示，性別、婚姻狀況、與教育水準等因素，也都會在工作生活品質需求程度上產生顯著的影響。其中女性較男性更重視工作環境、人際關係、以及工作與家庭之關係；而低學歷者在人際關係與人事公平性上的需求程度，則較高學歷者為高。綜言之，個體因素與工作生活品質需求之間，確實具有相當程度之關聯性。而本研究隨後在探討新新人類的工作生活品質需求類型時，也將針對各種不同類型的新新人類之個體背景因素，深入加以分析。

### 參、研究方法

本研究係以新新人類工作生活品質需求類型為主題進行探討。在研究方法上，主要採取Q分類方法進行分析。意即根據新新人類對於各項工作生活品質Q陳述句的排列順序進行因素分析，將彼此關聯性較高的受測者結合成一個因素並予命名，以嘗試定義出不同需求類型

的新新人類。

### 一、Q方法之操作說明

Q方法(Q Methodology)自開發以來，迄今已有六十多年的歷史，所以Q方法不能算是一項新的研究方法。然而，由於國內瞭解Q方法的學者並不多，相關論述亦較為缺乏，故實際運用Q方法為工具的研究論文，也就寥寥可數(羅文輝,1986)。Q方法主要是由受測者自行界定主觀態度的一種研究方法，利用受測者針對Q陳述句重視程度的排列順序，將具有高度關聯性的受測者結合成一個因素，目的在將一群受測者，分成幾種不同的因素類型。因此，在作法上，Q方法可以說是因素分析(factor analysis)的一種變體；而因素分析的技術，實際上也正是Q方法在找尋因素類型時的工具。

雖然Q方法在分類技術上與因素分析的概念相一致，但是其受測者與測驗題的地位，卻恰好與因素分析相反。所謂因素分析技術，主要是採取少數的測驗題來測量一大群的受測者，然後根據各項測驗題間的關聯性，界定出數個因素。然而，Q方法則是利用少數受測者(相對而言)來分類一大堆測驗題，然後根據各受測者的關聯性，界定出數個因素類型。由於Q方法的受測者與測驗題地位恰好相反，這導致Q方法的受測者人數，不宜超過測驗題的數目(Stephenson, 1974)。此一操作上的要求，將使得本研究在樣本選取上受到相當程度的限制，而無法進行大樣本的調查。所幸本研究針對新新人類進行分類，在本質上即為一探索性的研究，故樣本限制並非主要問題。況且當研究是以「受測者」的分類為主旨時，Q方法可說是一項相當有用的研究工具(Schlinger, 1969)。

## 二、樣本選取

由於本研究係以新新人類為研究對象，所以在樣本選取上，將限定年齡層為 20 歲至 30 歲的年輕族群。此外，受到 Q 方法樣本數不宜超過測驗題數的限制，故本研究只能將受測者限定為 150 名。而本研究為了要使有限的樣本更具有代表性，在樣本選取時特別注意到樣本的組成結構，以求樣本分佈更加均勻。Schlinger (1969) 曾建議，當 Q 樣本的數目受限而無法擴大時，可採取結構化的樣本設計 (structured sample design)，以增加樣本的代表性。因此，本研究將依據性別、年齡、以及就業狀況等背景資料進行控制，在力求分佈均勻的原則下選取具有代表性的樣本。

基於上述考量，本研究所選取的 150 名樣本，大致上均能符合分佈均勻的原則。在性別分佈方面，男性有 73 名，占 48.7 %；女性有 77 名，占 51.3 %。在年齡分佈方面，20 25 歲較低齡者有 72 名，占 48.0 %；26 30 歲較高齡者有 78 名，占 52.0 %。至於在就業狀況方面，參考到此年齡層的實際就業比率，將依據已就業者與未就業者 2:1 的原則加以選取，而樣本中已就業者有 100 名，占 66.7 %；未就業者有 50 名，占 33.3 %。整體而言，本研究雖然在樣本數量上受到限制，但是樣本分佈相當均勻，所以研究結果仍具有一定程度之代表性。

## 三、Q 陳述句的設計

如文獻探討所述，各學者對於工作生活品質的意義有著許多不同的解釋，導致針對工作生活品質所發展出來的問卷題項也常會有所不同。而本研究為了使工作生活品質 Q 陳述句的題項更加充實，在蒐集 Q 陳述句時，曾參考國內外的各項研究資料，包括林靜黛 (1987)、歐

陽玲 (1994)、廖宗宏 (1995)、以及諸承明與潘士銘 (1998) 等人所設計的量表，並擷取工作特性盤存 (Job Characteristics Inventory)、工作描述指標 (Job Descriptive Index)、以及工作診斷量表 (Job Diagnostic Survey) 等問卷的題項。然後再依據 Nadler & Lawler (1983) 的觀點，將上述這些題項歸納為員工、工作、與組織三大層面。其中員工層面包含 51 項 Q 陳述句，工作層面包含 50 項 Q 陳述句，組織層面包含 52 項 Q 陳述句，總計本研究共發展出 153 項 Q 陳述句。

## 四、Q 分類程序

在進行 Q 分類程序時，本研究係將 153 題 Q 陳述句分別製成 153 張卡片，讓受測者依其重要性加以排列。首先，要求受測者將陳述句分為最重要、次重要、不重要三堆。其次，依序再將卡片細分為十一個等級，使其構成一個近似常態分配的等級 (如圖 1 所示)。最後，將根據各項陳述句所在的等級位置，分別給予其 1 至 11 分的重要性得分。

	不重要							最重要			
等級	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
卡片數	5	7	10	18	23	27	23	18	10	7	5

圖 1 Q 分類等級 / 卡片數對照圖

## 五、資料分析方法

在取得每位受測者的 Q 分類資料後，本研究採取 SPSS/PC+ 軟體進行 Q 因素分析。經由主成份分析法 (principle components analysis)，本研究得到特徵值大於 1.0 的因素共計 36 個，累積解釋變異量達 77.90 %。然而，36 個因素類

型對於本研究而言顯然過多，無法達到有效分類之目的。因此，本研究在利用最大均分轉軸法 (equamax rotation) 轉軸並萃取出 36 個因素之後，將進行第二階段的因素分析。

第二階段因素分析是針對第一階段所得到的 36 個因素再進行一次分析。但是在進行第二階段因素分析之前，將先剔除樣本數低於 3 名以至於代表性較低的因素。本研究共剔除了 13 個因素 (涵蓋 32 名受測者)，然後針對保留下來的 23 個因素 (涵蓋 118 名受測者)，再進行第二次的因素分析。經由主成份分析法，本研究得到特徵值大於 1.0 的因素共有 3 個，累積解釋變異量 65.13 %。為了進一步使各因素便於解釋，本研究同樣採取最大均分轉軸法 (equamax rotation) 進行轉軸，最後得到的因素分析結果，即做為本研究 Q 分類命名之依據。

## 肆、研究結果

本研究在完成二階段的因素分析之後，共得到三項 Q 因素類型。以下將針對這三項因素類型加以命名，並分析各類型的組成成員之個體背景因素，使管理者更能有效掌握不同類型的新新人類。

### 一、新新人類工作生活品質需求類型

正如同因素分析一樣，Q 方法在找出因素類型之後，如何適切地予以命名，將是一項極重要卻又相當困難的任務。而 Q 方法命名工作之難度，又較因素分析有過之而無不及。因為因素分析可以直接由各測驗的內容，整合而成一個因素名稱；但是 Q 方法所得到的因素類型卻是各受測者之結合，是無法直接予以命名。所以 Q 方法在命名之前，尚須條列出各受測者特

別重視或不重視的陳述句，然後才能從中歸納出一個類型名稱。綜言之，本研究據此原則定義出三種因素類型分別為「成就取向型」(achievement-oriented pattern)、「報酬取向型」(compensation-oriented pattern)、以及「保障取向型」(security-oriented pattern)，其命名方式說明如下。

### (一) 類型一：成就取向型

經由二階段的 Q 因素分析，共有 58 名受測者被納入類型一。根據類型一相對重視的 Q 陳述句加以分析，類型一的成員在工作生活品質上比較重視工作成就、個人興趣、學習機會、升遷發展、以及生涯規劃等項目，所以本研究將類型一定義為「成就取向型」。

成就取向型的新新人類，相對最重視的 Q 陳述句如下：

1. 我可以從工作中獲得成就感。
2. 工作符合個人興趣。
3. 我可以從工作中得到發展機會。
4. 我可以從工作中學習新的事物。
5. 工作前景看好，具有良好的發展前途。
6. 工作富有挑戰性。
7. 上司與部屬間彼此坦诚、信任。
8. 公司會依能力、潛力來決定昇遷。
9. 工作中可以施展抱負、學以致用。
10. 工作能符合我的人生規劃。

成就取向型的新新人類，相對最不重視的 Q 陳述句如下：

1. 工作簡單易做。
2. 員工制服時尚大方、具有特色。



3. 公司內異性員工較多。
4. 能漂亮或英俊的異性同事一起工作。
5. 公司有提供交通工具。
6. 工作時有機會與同事談論非公務的事。
7. 即使工作表現不佳，上司也不會責罵我。
8. 上司會關心我非工作時的生活。
9. 工作輕鬆，沒有很大的壓力。
10. 工作地點位於都會區。

1. 工作輕鬆，沒有很大的壓力。
2. 員工制服時尚大方、具有特色。
3. 能和漂亮或英俊的異性同事一起工作。
4. 公司內異性員工較多。
5. 上司會關心我非工作時的生活。
6. 工作時有機會與同事談論非公務的事。
7. 公司有提供交通工具。
8. 上司會關懷我的家人。
9. 公司有設立意見箱制度。

## (二) 類型二：報酬取向型

經由二階段的Q因素分析，共有 46 名受測者被納入類型二。根據類型二相對重視的Q陳述句加以分析，類型二的成員在工作生活品質上比較重視工作收入、發展前途、物質需求、以及公司待遇等項目，所以本研究將類型二定義為「報酬取向型」。

報酬取向型的新新人類，相對最重視的Q陳述句如下：

1. 工作所得能使家人的生活過得舒適。
2. 工作前景看好，具有良好的發展前途。
3. 工作收入的穩定性高。
4. 工作所得能使我的生活過得舒適。
5. 工作收入足夠我的生活所需。
6. 工作的底薪高。
7. 工作所得能滿足個人物質需求。
8. 公司的前途發展良好。
9. 工作穩定性高，公司不會隨意遣散我。
10. 公司的薪資待遇優於同業。

報酬取向型的新新人類，相對最不重視的Q陳述句如下：

## (三) 類型三：保障取向型

經由二階段的Q因素分析，共有 14 名受測者被納入類型三。根據類型三相對重視的Q陳述句加以分析，類型三的成員在工作生活品質上比較重視收入穩定、生活休閒、工作安全、以及環境健康等項目，所以本研究將類型三定義為「保障取向型」。

保障取向型的新新人類，相對最重視的Q陳述句如下：

1. 工作收入的穩定性高。
2. 我可以有追求生活休閒的時間。
3. 公司實施周休二日制。
4. 工作環境是健康的，不會產生工作傷害。
5. 我能勝任工作。
6. 工作環境是安全的，不會發生意外。
7. 工作收入足夠我的生活所需。
8. 工作所得能使我的生活過得舒適。
9. 工作穩定性高，公司不會隨意遣散我。

保障取向型的新新人類，相對最不重視的Q陳述句如下：

1. 公司有提供交通工具。
2. 員工制服時尚大方、具有特色。
3. 常實施各單位的工作輪調。
4. 上司會關心我非工作時的生活。
5. 公司內異性員工較多。
6. 上司會幫我解決工作外的問題。
7. 公司會定期公佈個人績效。
8. 能和漂亮或英俊的異性同事一起工作。
9. 公司允許越級升遷。

## 二、個體因素與需求類型之關聯性

本研究已根據受測者工作生活品質需求的重視程度差異，定義出三種不同需求類型的新人類。以下將進一步分析各類型組成成員之背景資料，並探討個體因素與需求類型之間的關聯性（如表 1 所示）

### （一）性別因素與需求類型之關聯性

本研究採用交叉編表方式 (crosstabulation) 來探討性別因素與工作生活品質需求類型之間的關聯性。分析結果顯示，男性在報酬取向型上的比例最高，達 51.7 %，高於女性的 26.7 %；而女性在成就取向型的比例最高，達 55.0 %，高於男性的 43.1 %。此外，女性在保障取向型上的比例為 18.3 %，亦高於男性的 5.2 %。經卡方檢定後得知性別因素與需求類型之間關聯性已相當顯著，顯著水準達 0.007。

### （二）年齡因素與需求類型之關聯性

表 1 個體因素與工作生活品質需求類型之交叉編表

需求類型 個體因素	成就 取向型	報酬 取向型	保障 取向型	$\chi^2$ 值	顯著 水準
男性	25 (43.1%)	30 (51.7%)	3 (5.2%)	9.905	0.007***
女性	33 (55.0%)	16 (26.7%)	11 (18.3%)		
低齡	33 (58.9%)	22 (39.3%)	1 (1.8%)	11.200	0.004***
高齡	25 (40.3%)	24 (38.7%)	13 (21.0%)		
大專	46 (50.0%)	33 (35.9%)	13 (14.1%)	2.906	0.234
研究所	12 (46.2%)	13 (50.0%)	1 (3.8%)		
已就業	35 (45.5%)	31 (40.3%)	11 (14.3%)	1.804	0.406
未就業	23 (56.1%)	15 (36.6%)	3 (7.3%)		
已婚	2 (13.3%)	11 (73.4%)	2 (13.3%)	9.718	0.008***
未婚	56 (54.4%)	35 (34.0%)	12 (11.6%)		

\* p < 0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\* p < 0.001

在探討年齡因素與工作生活品質需求類型之關聯性時，本研究將樣本分為 20-25 歲的較低齡者以及 26-30 歲的較高齡者兩組進行比較。分析結果顯示，較低齡者在成就取向型上的比例最高，達 58.9 %，遠高於較高齡者的 40.3 %；而較高齡者在保障取向型的比例為 21.0 %，

則遠高於較低齡者的 1.8 %。至於高低齡兩組在報酬取向型上的比例，則是相當接近。經卡方檢定後得知年齡因素與需求類型之間關聯性已相當顯著，顯著水準達 0.004。

### (三) 教育程度與需求類型之關聯性

在探討教育程度與工作生活品質需求類型之關聯性時，本研究將樣本分為大專程度（包含專科及大學）與研究所程度兩組進行比較。分析結果顯示，大專程度者在保障取向型的比例為 14.1 %，高於研究所的 3.8 %；而研究所程度者在報酬取向型上的比例為 50.0 %，高於大專的 35.9 %。至於大專與研究所兩組在成就取向型的比例上，則是相當接近。經卡方檢定後得知教育程度與需求類型之間關聯性並不顯著，顯著水準為 0.234。

### (四) 就業狀況與需求類型之關聯性

在探討就業狀況與工作生活品質需求類型之關聯性時，本研究將樣本分為已就業與未就業兩組進行比較。分析結果顯示，已就業者在保障取向型的比例為 14.3 %，高於未就業者的 7.3 %；而未就業者在成就取向型上的比例為 56.1 %，高於已就業者的 45.5 %。至於已就業者與未就業者兩組在報酬取向型的比例上，則是相當接近。經卡方檢定後得知就業狀況與需求類型之間關聯性並不顯著，顯著水準為 0.406。

### (五) 婚姻狀況與需求類型之關聯性

在探討婚姻狀況與工作生活品質需求類型之關聯性時，分析結果顯示，已婚者在報酬取

向型上的比例最高，達 73.4 %，遠高於未婚者的 34.0 %；而未婚者在成就取向型上的比例最高，達 54.4 %，遠高於已婚者的 13.3 %。至於已婚及未婚兩組在保障取向型的比例上，則是相當接近。經卡方檢定後得知婚姻狀況與需求類型之間關聯性已相當顯著，顯著水準達 0.008。

## 伍、結論與建議

由上述的實證結果可知，新新人類依其工作生活品質需求之不同，可將其劃分為成就取向型、報酬取向型、以及保障取向型三種主要的類型，而各類型組成成員的背景資料分佈亦有明顯的差異。以下將歸納出本研究的主要結論，並針對實務管理及後續研究分別提出適當建議。

### 一、結論

#### (一) 新新人類依其工作生活品質需求可劃分為成就取向型、報酬取向型、及保障取向型

本研究為探討新新人類的工作生活品質需求類型，針對 150 名受測者進行了兩階段的 Q 因素分析。其中第一階段得到 36 個因素，在剔除樣本數較低的 13 個因素（涵蓋 32 名受測者）之後，第二階段再針對其餘 23 個因素（涵蓋 118 名受測者）進行因素分析，最後共得到 3 個因素類型。根據這三個類型受測者最重視的工作生活品質項目，本研究認為可將其分別命名為成就取向型、報酬取向型、以及保障取向型。其中以成就取向型的人數最多，共有 58 名，比例為 49.1 %；報酬取向型的人數其次，共有 46 名，比例為 39.0 %；保障取向型的人數最少，共有 14 名，比例為 11.9 %。由此可知，新新人類並

非全然都是追求「事少、錢多、離家近」的一群，雖然其中也不乏報酬及保障取向者，但仍然有將近半數的新新人類是屬於成就取向型，顯示以往的刻板印象並不完全正確。

## (二) 成就取向型中女性、低齡、及未婚者的比例相對較高

針對成就取向型而言，在性別因素方面，女性受測者中有 55.0 % 屬於此類型，而男性受測者中只有 43.1 % 屬於此類型；在年齡因素方面，較低齡者中有 58.9 % 屬於此類型，而較高齡者中只有 40.3 % 屬於此類型；在婚姻狀況方面，未婚者中有 54.4 % 屬於此類型，而已婚者中只有 13.3 % 屬於此類型。由此分析結果可知，成就取向型的組成成員中以女性、低齡、及未婚者的比例相對較高。

## (三) 報酬取向型中男性及已婚者的比例相對較高

針對報酬取向型而言，在性別因素方面，男性受測者中有 51.7 % 屬於此類型，而女性受測者中只有 26.7 % 屬於此類型；在婚姻狀況方面，已婚者中有 73.4 % 屬於此類型，而未婚者中只有 34.0 % 屬於此類型。由此分析結果可知，報酬取向型的組成成員中以男性及已婚者的比例相對較高。

## (四) 保障取向型中女性及高齡者的比例相對較高

針對保障取向型而言，在性別因素方面，女性受測者中有 18.3 % 屬於此類型，而男性受測者中只有 5.2 % 屬於此類型；在年齡因素方面，較高齡者中有 21.0 % 屬於此類型，而較低齡者中只有 1.8 % 屬於此類型。由此分析結果可知，

保障取向型的組成成員中以女性及高齡者的比例相對較高。

## 二、建議

### (一) 管理者應瞭解新新人類個別需求，並避免受到刻板印象之影響

誠如文獻探討所述，新新人類成長於價值觀多元並存的環境裡，個體間差異勢必較以往的傳統人類更為明顯，所以管理者不宜將新新人類全然視為一體，以避免受到刻板印象之不當影響。而本研究的實證資料也顯示，新新人類依其作生活品質需求層次之不同，至少可以劃分為成就取向型、報酬取向型、以及保障取向型三種主要的類型。針對這些不同需求類型的員工，管理者必須先瞭解其個別需要，如此才能制定出適當的管理措施，以滿足新新人類多元化的需求。

### (二) 針對不同類型的新新人類規劃不同的生涯發展及管理方案

由於新新人類可分為數種不同的工作生活品質需求類型，所以企業應據此規劃出不同的員工生涯發展方案以及相關的人管措施，以因應員工的實際需要。例如：針對成就取向型的新新人類，企業必須提供適當的學習與成長機會，並讓員工得以施展抱負；而報酬取向型的員工應在薪資制度上給予其爭取較高報酬的空間；至於保障取向型的員工，則須改善工作環境並提供較佳的休假制度。事實上，工作生活品質改善計畫並非獨立的方案，而是需要結合工作設計、薪資管理、教育訓練、以及福利措施等多項人力資源管理機制，才能真正發揮其功效。

### (三) 管理者應注意工作生活品質需求會隨著員工的年齡及婚姻狀態產生變化

本研究在分析新新人類工作生活品質需求類型與個體因素之關聯性時，發現性別、年齡、與婚姻狀況等因素，對於需求類型具有相當顯著的關聯性，此一結果值得管理者重視。尤其是年齡與婚姻狀態會隨著時間而改變，這也正意味著員工的工作生活品質需求也將會隨之產生變化。當員工年齡增長時，成就取向型的比例會逐漸降低，保障取向型的比例會上升。而員工在結婚之後，成就取向型的比例也會迅速降低，而報酬取向型的比例則會上升。因此，管理者應隨時注意員工在年齡增長及婚姻狀態改變時其工作生活品質需求之變化，並預先採取主動措施以為因應。

### (四) 後續研究可採取長期及大樣本資料，確認並追蹤新新人類的需求及其可能變遷

本研究採取Q方法進行類型分析，由於Q方法限制樣本數不宜超過Q陳述句數目，使得本研究的樣本數只能設定在 150 名的範圍內，而無法進行大樣本的調查。所幸本研究在本質上屬於探索性研究，所以樣本數達 150 名，就探索研究而言已經相當足夠。然而，在本研究已獲致初步結果之後，後續研究則應朝向擴大樣本規模的方向努力，使研究結論更符合一般化原則 (generalization)。此外，本研究發現隨著年齡與婚姻狀態的不同，工作生活品質需求類型之分佈，也將會有明顯差異。此項分析結果顯示，工作生活品質需求係一動態的概念，將會隨著個體狀態的不同而有所改變。因此，後續研究可選擇一些固定樣本，進行長時期的研究，以追蹤新新人類在工作生活品質需求上的可能變遷。

### 參考文獻

1. 王永大，公部門工作生活品質之研究 - 以我國稅務人員為對象，台北：政治大學公共行政研究所碩士論文，1996 年。
2. 李建復，「當嬰兒潮主管遇上 X 世代」，引自李根芳譯，X 世代的價值觀，台北：天下文化，1997 年。
3. 林明珍，「台灣經濟力量集中嬰兒潮家庭」，台北：商業周刊，第三三七期，1994 年，頁 74。
4. 林靜黛，自動化對工廠員工工作生活品質影響之研究，台北：政治大學企業管理研究所碩士論文，1987 年。
5. 洪榮昭，「八十一年度台灣地區工作價值觀與工作生活品質調查」，台北：研考雙月刊，第十七卷，第一期，1993 年，頁 20-31。
6. 黃文賢，基層員工工作生活品質之研究，中壢：中原大學企業管理研究所碩士論文，1991 年。
7. 廖宗宏，「我國刑事警察局人員工作生活品質之研究」，台北：刑事科學，第四十期，1995 年，頁 59-73。
8. 蔡蕙如，員工工作生活品質與服務態度之研究 - 以百貨公司、便利商店、速食店、餐廳之服務人員為例，高雄：中山大學企業管理研究所碩士論文，1994 年。
9. 諸承明、潘士銘，「勞工工作生活品質需求核心構面之研究」，嘉義：勞資關係論叢，第八期，1998 年，頁 155-182。
10. 鄧玉瑩，「新人類捍衛自我不畏權頭 - 『懶骨頭』驚慌了舊人類」，台北：管理雜誌，第二三六期，1994 年，頁 132-135。

11. 歐陽玲, 工作生活品質與臨床護理人員離職意願之探討 - 以台南地區綜合醫院為例, 台中: 東海大學企業管理研究所碩士論文, 1994 年。
12. 蕭新煌, 「『新人類』的社會意識與社會參與」, 台北: 勞工之友雜誌, 1995 年, 頁 6-9。
13. 藍明龍, 工作價值觀、組織氣候對新人類的工作滿足感與工作表現之關係研究 - 以民營銀行為例, 彰化: 大葉工學院事業經營研究所碩士論文, 1997 年。
14. 羅文輝, 「Q方法的理論與應用」, 台北: 民意學術季刊, 春季號, 1986 年, 頁 41-53。
15. Aldag, R. J. & Brief, A. P., “ Some Correlates of Work Values ”, Journal of Applied Psychology, vol.60, 1975, pp.757-760.
16. Burke, R. J., “ Generation X : Measures, Sex, and Differences ”, Psychological Reports , vol.74, 1994, pp.555-562.
17. Cherrington, D. J., Condie, S. J. & England, J. L. , “ Age and Work Values ”, Academy of Management Journal , vol.22 , no.3 , 1979 , pp.617-623.
18. Hackman, J. R. & Suttle, L., Improving Life at Work , Santa Monica : Goodyear , 1977.
19. Hedley, R. A., Dubin, R., & Taveggin, T. C., “ The Quality of Working Life, Gender, and Occupational Status - A Cross-National Comparison ”, In Alexander and Andrews (eds.), Sage Studies in International / Sociology , vol.20, 1980.
20. Magid, I., & Sidney, R., “ An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineer : An Integrated Model ”, Journal of Engineering and Technology Management , 1994.
21. Manz, C. C., “ Is the Work Force Vanguard to the 21th Century a Quality of Work Life Deficient - Pro Generation ”, The Quality of Working Life and Enterprise Development Conference, Taipei, 1992.
22. Nadler, D. A. & Lawler, E. E., “ Quality of Work Life : Perspectives and Directions ”, Organizational Dynamics , vol. 11 , no.3 , 1983, pp. 20-30.
23. Nachmias, D., “ The Quality of Work Life in the Federal Bureaucracy : Conceptualization and Measurement ”, American Review of Public Administration , vol.18 , no.2 , 1988 , pp.165-173.
24. Ratan, S., “ Generation Tension in the Office : Why Busters Hate Boomers ”, Fortune , October, 1993, pp.69-80.
25. Robbins, S. P., Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications , 7th ed., N.J. : Prentice-Hall International, Inc., 1996.
26. Schlinger, M. J. , “ Cues on Q-Technique ”, Journal of Advertising Research , vol.9 , no.3 , 1969, pp.53-60.
27. Seashore, S. E., “ Defining and Measuring the Quality of Work Life ”, In Davis & Cherns (eds.), The Quality of Working Life , vol. 1 , New York : Free Press, 1975 , pp.123-133.
28. Stephenson, W., The Play Theory of Mass Communication , Chicago : University of Chicago Press , 1974.
29. Susman, G. I., “ Job Enlargement : Effects of Culture on Worker Responses ”, Industrial Relations , vol.12, 1973, pp.522-536.
30. Taylor, J. C., “ An Empirical Examination of the Dimensions of Quality Working Life ” ,

Omega , vol.6 , no.2 , 1978 , pp.153-160.

31. Tulgan, B. , Managing Generation X : How to Bring out the Best in Young Talent , 1996. 李根芳譯 , X 世代的價值觀 , 台北 : 天下文化 , 1997 年。
32. Walton, R. E., “ Criteria for Quality of Working Life ” , In Davis & Chems (eds.) , The Quality of Working Life , vol.1, New York : Free Press , 1975.
33. Westley, W. A., “ Problems and Solutions in the Quality of Work Life ” , Human Relations , vol.32 , no.2 , 1979 , pp.113-123.
34. Wilcock, A. & Wright, M., “ Quality of Work Life in the Knitwear Sector of the Canadian Textile Industry ” , Public Personnel Management , vol.20 , 1991 , pp. 457-468.