

包容性績效管理是否更能留住 Z 世代公務員？

一項情境實驗的因果證據

黃一峯*、鞏宜萱**

摘要

面對青年人才流失、人口老化與政府雇主品牌弱化，各國公共部門均面臨 Z 世代公務員「留才難」的挑戰。傳統績效管理強調年度評等、強制排序與獎懲結合，可能削弱新世代對組織的公平感與心理安全感。相反地，包容性績效管理強調持續回饋、發展導向與跨部門校準機制，或更貼合 Z 世代對尊重、學習與成長的期待。本研究採用情境實驗，檢驗不同績效制度是否影響 Z 世代的留任意願與組織承諾，同時測試感知的組織公平性與心理安全感之中介效果，並探討公共服務動機的調節作用。研究發現：(1) Z 世代準公務員對包容性績效管理展現出壓倒性的偏好，且選擇該制度的勝算比顯著高於傳統制度，顯示新世代對於強制排名與懲罰型控制的強烈排斥；(2) 制度選擇主要受「制度本身的公平性」與「合理性」直接驅動，而非完全透過心理感受中介，顯示 Z 世代對制度設計具備高度的理性判斷；(3) 公共服務動機 (PSM) 具顯著調節效果，高 PSM 者對制度的公平價值極為敏感，且相比於主管的人際風格，更看重制度本身的結構性正義。本研究據此建議，政府應適度鬆綁強制排名限制、推動常態性績效對話，以構建具備心理安全感與發展支持的公務職場，從而有效留住具公共服務熱忱的新世代人才。

關鍵詞：Z 世代、包容性績效管理、公共服務動機、情境實驗、留任意願

* 世新大學行政管理學系兼任副教授、中國人事行政學會秘書長，E-mail：irvingphd@gmail.com

** 哈爾濱工業大學公共管理系博士候選人，E-mail：yxgonghit@gmail.com

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/3/19。同意刊登：2026/4/25。(本論文發表於 2025 年 12 月 16 日《2025 Talent X 公共服務與人才未來論壇》)

壹、前言

隨著後疫情時代的來臨，全球勞動力市場正經歷深刻的結構性轉變，一場無聲卻劇烈的人才遷徙正在重塑組織治理的樣貌。根據 Deloitte (2023) 發布的全球人力資本報告指出，職場權力天平已顯著向勞動者傾斜，工作不再僅是換取薪酬的契約，而是尋求意義與價值的場域。特別是出生於 1990 年代末至 2010 年代前期的「Z 世代」(Generation Z)，已逐漸成為職場主力。與前幾代人不同，EY (2024) 的調查顯示，Z 世代將「心理安全感」、「靈活彈性」與「個人價值實現」視為就業的首要考量，甚至高達九成的受訪者將靈活工作安排列為求職關鍵，這股趨勢對強調層級節制與穩定性的公共部門構成了前所未有的衝擊。

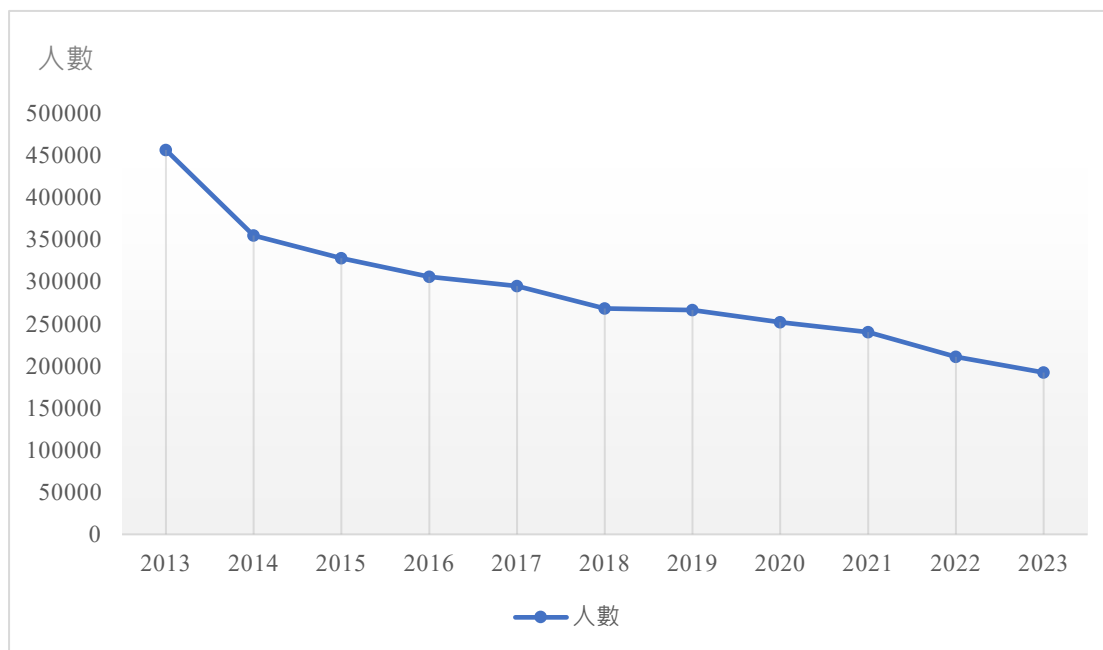
過去，政府機關憑藉「穩定」、「福利佳」與「職業聲望」等優勢，被視為就業市場的「避風港」；然而，隨著私部門提供更具彈性的工作模式與更快速的職涯回饋，公共部門的雇主品牌吸引力正快速流失 (Johnston, 2023)。國際間，「大離職潮」(The Great Resignation) 與「安靜離職」(Quiet Quitting) 的現象已蔓延至公務體系，導致年輕公務員流失率攀升，進而引發「治理能力赤字」的隱憂。這不僅是人力數量的減少，更是公共服務品質與創新能力的潛在危機 (Eymeri-Douzans, 2022; Hur & Abner, 2024)。

將視角切入台灣，這場人才危機的徵兆更為具體且迫切，數據顯示台灣公務體系正面臨「報考人數雪崩」與「辭職率創新高」的雙重夾擊。

首先，從人才供給端來看，過去被視為「鐵飯碗」的公職考試，其吸引力正經歷斷崖式的下跌。根據考選部的統計數據 (見表 1)，國家考試公務人員的報考人數在 2013 年仍維持在 45 萬人的高檔，然而隨後十年呈現一路下滑的態勢，毫無回升跡象。至 2023 年報考人數僅剩約 19 萬人。這意味著在短短十年間，報考國家公務人員的人數銳減了超過 57%。

圖 1

近年國考公務人員報考人數變化趨勢（2013-2023）



資料來源：整理自考試院統計資料（2013-2023）。

這一持續十年的衰退趨勢，反映了三個結構性的挑戰：首先是外部就業市場的強大拉力，私部門在薪資彈性、年終獎金與股票分紅等福利上的競爭力大幅提升，尤其科技、金融與新創產業蓬勃發展，持續吸納最優秀的大学毕业生與高普考錄取人才；其次是人口結構的嚴重推力，少子化導致每年應屆畢業生人數銳減，直接壓縮公職考試的人力供給池；最後則是世代價值觀的錯位，對於 Z 世代而言，「工作生活平衡」、「心理安全」、「被尊重與即時回饋」以及「清晰的職涯發展路徑」已成為求職核心需求，然而傳統公務體系強調的「層級節制」與「依法行政」往往被視為僵化與保守，難以滿足其對職涯發展的想像，使其很難對公部門產生認同與長期留任意願。當私部門高薪、彈性工時與扁平化管理形成強烈對比，公職「穩定但無趣、低薪卻高工時、做好做壞一個樣」的刻板印象便不斷被強化，最終導致優秀青年「不進來、進來也留不住」，形成當前政府人才嚴重流失的循環。

除了「進不來」的危機，「留不住」更是雪上加霜。在報考人數銳減的同時，現職公務員的辭職人數卻呈現逐年攀升的趨勢。表 1 彙整了近六年台灣公務人員的辭職概況，清晰呈現了此一惡化趨勢。

表 1

近六年台灣公務人員辭職概況（2019-2024）

年度	在職總人數	辭職人數	辭職率	較前一年辭職人數增幅
2019	284,689	1,994	0.70%	—
2020	291,575	1,969	0.68%	-1.3%
2021	293,261	2,192	0.75%	+11.3%
2022	291,171	2,496	0.86%	+13.9%
2023	290,054	2,752	0.95%	+10.3%
2024	280,145	3,094	1.10%	+12.4%

資料來源：整理自考試院及銓敘部統計年報（2019-2024）。

從台灣的情況來看，儘管在職總人數因人口老化與退休潮而呈現下降趨勢，但主動選擇「辭職」的人數卻在短短六年間增加了 55%（從 1,994 人增至 3,094 人），辭職率更從 0.70% 上升至 1.10%。值得注意的是，這種流失具有高度的「世代不對稱性」。從年資結構來看，辭職人員高度集中在「任職未滿 5 年」的新進人員，佔比高達四至五成；若加計任職 5 至 10 年者，則 30 歲左右的青年公務員佔據了整體辭職人數的七成以上。這群經過嚴格篩選的青年菁英，正以每年驚人的速度離開公務體系，顯示政府面臨的不僅是人力的流失，更是嚴重的「青年斷層」。此外，關於辭職原因的分析也出現質變，雖然「個人因素」仍為大宗，但細究其內涵多為「另有他就」，且直接勾選「待遇福利」與「工作因素」的比例在 2024 年創下新高，顯示年輕世代已不再掩飾對體制的不滿，轉而用腳投票。

青年公務人員「逃離」體制的深層原因，除了薪資結構僵化與工作量倍增等外部因素外，更核心的關鍵在於內部「管理制度」與「世代價值觀」的錯位。Z 世代公務員在數位原生環境下成長，他們期待即時的回饋、平等的夥伴關係以及透明公平的評價機制，然而現行台灣公務部門普遍採用的績效管理較為傳統，仍帶有濃厚的科層控制色彩，靈活性較低，這與新世代的心理契約產生了劇烈衝突。

首先，現行績效管理制度存在「強制排名」機制，受限於甲等比例的剛性限制，常導致績效考核淪為輪流配給或人情交換的零和遊戲。對於追求公平正義的 Z 世代而言，這種「做得好不一定有賞，做得差不一定有罰」的體制，不僅無法產生激勵效果，反而引發強烈的相對剝奪感。其次，傳統制度多採行由上而下的單向評價模式，缺乏雙向溝通機制，主管擁有絕對裁量權，這在無形中加劇了職場的權力不對等，甚至助長了近期備受關注的職場霸凌與心理不安全感。最後，

現行考核多聚焦於年度總結與獎懲，缺乏針對員工能力成長的持續性輔導與職涯發展回饋，這使得渴望在工作中學習與成長的 Z 世代感到專業停滯，最終在體制內感到窒息而選擇離開。簡言之，強調「管控」、「排名」與「懲處」的舊時代管理思維，已成為推走新世代人才的隱形殺手。

鑑於傳統績效管理已難以回應新世代公務員的需求，管理學界與實務界開始提倡轉向「包容性績效管理」(Inclusive Performance Management, IPM)。IPM 的核心理念在於將員工視為合作夥伴，透過建立持續性的對話機制、提供發展導向的回饋以及確保公平的校準程序，試圖打造一個具備心理安全感與成長動能的工作環境。這種管理模式理論上更能契合 Z 世代對於尊重、透明與職涯發展的渴望。

然而，IPM 是否真能成為挽救 Z 世代公務員留任率的解方？若要從根本解決人才荒，不僅需關注現職人員的離職，更需探討潛在人才庫 (Talent Pool) 的意向。公共行政系學生作為政府未來的骨幹，其在進入職場前的「預期社會化」(Anticipatory Socialization) 階段，對於不同管理情境的偏好，將直接預示未來公部門的招募與留任前景。

因此，本研究採取「情境實驗法」，鎖定即將步入職場的 Z 世代公共行政系大學生作為研究對象，模擬真實的公部門實習與管理情境。透過對比強調強制排名與單向考核的傳統績效管理情境，與強調雙向回饋、共同目標與發展支持的包容性績效管理情境，本研究聚焦兩項研究問題。其一，IPM 相較於 TPM，是否能顯著提高 Z 世代準公務員的制度選擇意願，並進一步提升其預期留任傾向。其二，公共服務動機是否會改變 Z 世代對兩類制度的反應強度，亦即高 PSM 者是否對制度公平與支持性線索表現出更高敏感度。

透過釐清上述因果機制，本研究期能從「供給端」視角出發，為正面臨嚴重人才流失與斷層危機的政府機關，提供具實證基礎的制度改革建議，以打造一個更能吸引並留住新世代人才的包容性公務職場。

貳、文獻回顧

一、Z 世代的工作特質與留任困境

隨著 Z 世代逐漸成為勞動市場的主力，公共部門正面臨嚴峻的人才保留挑戰。與前幾個世代相比，Z 世代展現出截然不同的工作價值觀與心理契約特徵。

他們不僅僅將工作視為獲取經濟報酬的手段，更視其為實現個人價值、專業成長與社會影響力的平台。

首先，Z 世代高度重視專業發展路徑（Professional Development）與個人成長。根據 Pózner 與 Kozák（2025）針對 Z 世代勞動市場參與的系統性回顧，薪資已非 Z 世代選擇工作的唯一首要因素，他們更優先考慮職業發展機會與專業技能的習得。若組織無法提供清晰的晉升階梯或學習資源，這群「數位原住民」極易產生離職意圖。其次，工作自主性（Work Autonomy）是影響 Z 世代留任的關鍵資源。Lee 等人（2022）的研究指出，Z 世代對工作場域的控制感有強烈需求，工作自主性能顯著降低其離職傾向；反之，過度僵化的管理則會導致其產生「跳槽（Job-hopping）」行為。

再者，靈活的工作安排（Flexible Work Arrangements）已成為 Z 世代的「標配」需求而非額外福利。Westover（2024）的研究強調，彈性工作模式不僅能擴大人才庫，更能顯著提升員工的敬業度與留任率，這對於追求工作與生活平衡（Work-Life Balance）的 Z 世代而言至關重要。此外，Z 世代是價值觀驅動的一代，高度關注企業社會責任（CSR）。Nakash 等人（2024）發現，Z 世代對組織 CSR 實踐的信任度是預測其組織承諾的重要指標，他們傾向於為那些展現出道德責任與環境意識的雇主效力。最後，工作的意義感（Meaningful Work）直接影響 Z 世代的心理契約。Popaitoon（2022）證實，當工作內容能與個人價值觀共鳴時，Z 世代的組織永續性支持行為與留任意願均會顯著提升。

然而，公共部門傳統的科層體制往往具有層級嚴明、規章繁瑣（Red Tape）及彈性不足的特徵，這與 Z 世代追求的特質形成結構性衝突。當 Z 世代進入公共部門後，常因現實環境與其「心理契約」，即對尊重、參與及發展的隱性期待，發生違背（Psychological Contract Breach），進而導致「現實衝擊（Reality Shock）」與早期離職。因此，如何改革管理制度以契合新世代特質，已成為公共人力資源管理的當務之急。

二、績效管理的包容性轉向

面對 Z 世代的挑戰以及傳統新公共管理（NPM）模式的侷限，績效管理領域正經歷一場從「控制導向」向「包容導向」的典範轉移。

傳統績效管理 (Traditional Performance Management, TPM) 深受 NPM 思潮影響，強調量化指標、結果控制與個人間的競爭(Boyne, 2010)。然而，這種模式在實踐中顯現出嚴重的負面效應。首先，它容易導致「隧道視野 (Tunnel Vision)」與「測量固著」，即過度關注易於測量的數據而忽視了公共服務的複雜性與質量 (Chipkin & Lipietz, 2012)。其次，懲罰性的考核機制 (如強制分配) 往往會破壞團隊信任，引發員工的焦慮與防禦性行為，甚至導致「劣幣驅逐良幣」的逆向淘汰(Johnston, 2020)。對於重視心理安全與合作的 Z 世代而言，這種充滿威脅感的管理環境會嚴重削弱其內在動機 (Bester & Hofisi, 2020)。

為解決上述問題，Rosenbloom 等學者(2025)提出了包容性績效管理(Inclusive Performance Management, IPM) 的概念。IPM 旨在通過重新概念化績效，使其納入更廣泛的價值與貢獻。該理論包含四個核心維度：一是跨政府政策協調：打破部門主義，強調協作與整體性治理。二是關注法定的任務外活動：將社會公平、多元包容、環境保護等非核心經濟任務納入績效考量，這直接回應了 Z 世代對 CSR 的重視。三是更全面的測量：超越單一效率指標，納入質性評價與多方利益相關者的觀點。四是前瞻性的管理策略，強調識別未來的機會與威脅，而非僅是對過去錯誤的懲罰。

IPM 的特徵與 Z 世代的職場期待具有高度的理論契合性。首先，IPM 強調發展導向與持續回饋，視績效評估為員工成長的機會而非審判，這符合 Z 世代對專業發展的渴望 (Popaitoon, 2022)。其次，IPM 透過包容性領導與參與式管理，能顯著提升員工的心理安全感，鼓勵員工展現「建言行為」，即主動提出創新想法或指出問題，而不必擔心遭到報復 (Sabharwal, 2014)。相比之下，傳統制度的懲罰性質往往導致員工選擇沈默 (Siltala, 2013)。因此，從 TPM 到 IPM 的轉向，代表了公共部門從強調控制的「交易型交換」轉向強調支持與發展的「關係型交換」(Hajnal & Staronova, 2021)。

三、PSM 的調節作用

公共服務動機 (Public Service Motivation, PSM) 作為驅動個體在公共領域服務的利他動機，在制度選擇與員工行為之間扮演著關鍵的調節角色。

高 PSM 的個體通常對組織的任務意義、公平性與價值觀契合度更加敏感。根據「人-環境契合 (Person-Environment Fit)」理論，當個人價值觀與組織制度

邏輯相符時，會產生正向的態度與行為；反之則會導致壓力和離職意圖（Kristof-Brown & Guay, 2011; Van Vianen, 2018）。

傳統績效管理強調外在物質激勵與懲罰，這可能對高 PSM 員工產生「動機擠出效應」（Giauque et al., 2015）。研究顯示，當高 PSM 員工感知到績效制度具有控制性或懲罰性時，他們會感到其專業自主性受到侵犯，內在動機反而下降（H.-W. Lee, 2019）。此外，高 PSM 員工對「繁文縟節」更為敏感，當繁瑣的行政程序阻礙其服務公眾的初衷時，他們容易產生「無奈的滿足」或更強烈的挫折感。這種價值衝突甚至可能導致「道德傷害」，即因無法踐行核心道德價值而產生的心理痛苦（Quratulain & Khan, 2015）。

相對地，包容性績效管理（IPM）提供的支持性環境與價值觀認同，能對 PSM 產生「擠入效應」。IPM 將社會責任與公共價值制度化，這與高 PSM 員工的內在價值高度一致，從而增強其組織承諾（Giauque et al., 2015）。高 PSM 的 Z 世代員工在 IPM 環境下，更可能感受到組織對其服務動機的支持，進而展現出更高的留任意願與組織公民行為（Van Loon et al., 2015）。

綜合前述文獻，本研究從 Z 世代準公務員的雇前制度偏好出發，探討不同制度型態如何形塑其選擇與行為意向。現有研究一致指出，Z 世代在進入公共部門之前，已形成相對穩定的工作價值取向，強調自主性、心理安全、持續回饋與公平等交換資源，並普遍排斥僵化、懲罰性與高度控制的管理模式。由此可見，制度本身所提供的「支持性環境」是否足以滿足其需求，將直接影響其職涯選擇與對未來雇主的態度。另一方面，績效管理文獻顯示，傳統制度往往以結果導向、強制排序及有限回饋為核心，長期被批評在公平性、透明度與發展性上有所不足；相對地，強調目標共擬、雙向回饋與資源支持的包容型制度，則更容易提升組織信任、心理安全與投入感。這種從控制走向支持的制度轉向，在公共部門人才競爭加劇的背景下尤其重要性，對於吸引具公共精神的新世代人才而言，制度設計可能比薪資誘因更具決定性。此外，公共服務動機亦可能影響準公務員對制度的敏感度。高 PSM 的個體通常具有更強的公共價值導向，對職涯意義、公平與組織支持特別重視；因此，他們可能更容易因傳統制度的負向線索而產生反感，也更容易因包容型制度所提供的支持性交換資源而受到吸引。換言之，PSM 不僅是重要的人力資本要素，亦可能左右公共部門制度改革在 Z 世代中的實際效果。

基於上述理論脈絡，本研究提出以下研究假設：

H1：相較於傳統績效管理情境，Z 世代準公務員顯著更傾向選擇包容性績效管理情境所對應之實習機關。

H2：包容性績效管理對制度偏好的正向影響，將透過受試者對制度公平、支持性互動與職涯發展可能性的正向評價而形成。

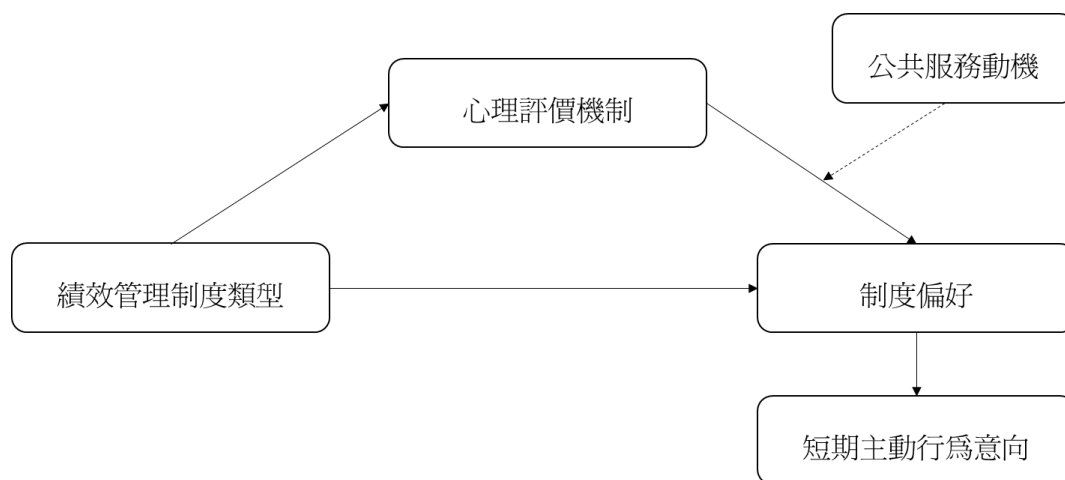
H3：公共服務動機會調節心理評價機制與制度偏好之關聯；PSM 越高，受試者越重視制度本身的公平性與公共價值一致性。

H3a：對高 PSM 受試者而言，傳統績效管理情境中的控制性與不公平線索，將更明顯降低其制度偏好。

H3b：對高 PSM 受試者而言，包容性績效管理情境中的公平、發展與支持線索，將更明顯提升其制度偏好。

H4：相較於傳統績效管理情境，選擇包容性績效管理情境之受試者，將展現較高程度的短期主動行為意向。

圖 2
研究架構圖



參、研究設計

一、研究方法與樣本

本研究採用「情境實驗法」(Scenario-based Experiment)，以公共行政系大學生為受試對象，模擬真實的公部門實習情境。情境實驗兼具實驗控制與情境擬真性，特別適合用於檢驗難以在真實組織中隨機操弄之制度安排對個體判斷與選擇的影響 (Atzmüller & Steiner, 2010; Aguinis & Bradley, 2014)。本研究之設計屬於比較式情境實驗，受試者須在兩組僅於績效管理特徵上不同的制度方案之間進行

強制選擇，以提升制度線索辨識度，同時保留公部門情境的脈絡性。受試者選定為台灣某大學公共行政系高年級學生，此群體處於預期社會化階段，被視為公部門未來的核心潛在人才庫；相較於一般大學生，其對公部門運作具備基礎認知，較能理解情境中的管理意涵。

情境實驗與因素調查研究指出，雖然此類設計能提升因果推論的清晰度，但若情境維度過雜、題項過長，或受試者需評估過多組合，仍可能增加認知負荷並影響回應的一致性 (Sauer et al., 2011)。因此，本研究在情境編製與問卷配置上，特意維持資訊密度的易讀性，避免同時操作過多制度特徵，改以簡潔且具辨識性的制度線索，凸顯「傳統績效管理」與「包容性績效管理」的核心差異，以減輕受試者疲勞並確保判斷品質。此外，儘管近期學界常以「結合分析」(conjoint analysis) 處理多屬性偏好判斷，藉此估計各特徵的邊際效果。然本研究目的並非拆解各項制度獨立權重，而是聚焦於比較「傳統控制型」與「包容發展型」兩種績效邏輯，對 Z 世代準公務員制度偏好的影響。故本研究採取整體情境對比以維持情境完整性並強化受試者對制度氛圍的整體感知 (Bansak et al., 2023)。

在資料蒐集方面，本研究採便利抽樣方式進行施測，最終在剔除注意力檢核未通過及填答不完整者後，共計回收有效問卷 75 份。整體作答程序依序為閱讀兩組制度情境、進行強制二選一決策、填寫選擇理由、回應短期行為意向題項、提供背景資料與公共服務動機資訊，最後再進行資料清理與無效卷剔除。調查前已確實取得受試者知情同意，並明確說明匿名性、資料僅供學術研究使用及可隨時退出等倫理原則，問卷亦不蒐集任何可識別之個人資料。

就研究設計而言，本研究可概括為三類核心變數。第一，自變數為績效管理制度類型，區分為傳統績效管理情境與包容性績效管理情境。第二，依變數為受試者的制度選擇與主動行為意向，前者以強制二選一決策衡量，後者以有序程度量表衡量。第三，控制變數包括性別、年級、國考意願，以及兩組情境中保持一致的機關層級、實習期間、工作天數與基本福利等設定。

整體情境實驗依五個步驟進行。首先，根據心理契約、制度公平與公共服務動機理論提出研究假設。其次，將制度類型、制度選擇、行為意向與背景變項具體操作化。第三，建構兩組僅在績效管理特徵上有所差異的實習情境，並以隨機順序呈現以降低順序效應。第四，要求受試者閱讀情境後進行強制選擇，並填答開放式理由與後續行為意向。第五，蒐集背景資料與 PSM 題項，完成資料清理

後，依變項屬性分別進行比例檢定、邏輯斯迴歸、Firth penalized logit、獨立樣本 t 檢定與有序羅吉特分析。

表 2

樣本基本資料之描述性統計

變項	類別	人數	百分比 (%)	檢定結果
性別	生理女	41	54.7%	p = 0.97 > 0.05
	生理男	30	40.0%	
	不想回答	4	5.3%	
年級	大三	60	80.0%	p = 0.61 > 0.05
	大四	13	17.3%	
	其他	2	2.7%	
國考意願	不一定	41	54.7%	p = 0.98 > 0.05
	是	26	34.7%	
	否	8	10.7%	
總樣本數	N = 75			

註：+p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

資料來源：本研究自行整理及繪製

根據表 2，從性別組成觀之，樣本當中女性占 54.7%，與台灣公行系學生的典型性別比率相近。年級分布以大三學生居多（80%），大四佔 17.3%，亦符合研究對象為「高年級準公務員」的設定。關於國考意願，34.7%表示會報考，54.7%表示不一定，10.7%表示不考，與現行公行系學生的趨勢一致。單一比例檢定結果亦顯示各項比例皆未與母體預期有顯著差異，代表本研究樣本具良好代表性。在國考意願方面，34.7%的受試者明確表示會報考，而有過半數（54.7%）表示「不一定」，顯示此群體正處於職涯探索與猶豫期，亦即本研究欲探討的潛在留任關鍵群體。

二、實驗情境設計

本研究的核心自變數為「績效管理制度」，透過設計兩組虛擬的暑期實習情境進行操作化。實習情境被設定為某部會人事處的 7 至 8 月暑期實習，每週工作 4 天，提供午餐與團保但無薪津貼。為了控制干擾變數，兩組情境在機關層級、

實習期間、工作天數與基礎福利上完全一致，僅在「任務指派」、「績效考核」與「獎懲回饋」三個管理構面進行差異化設計。

第一組為「傳統績效管理情境」(TPM)，模擬現行科層體制的管理風格。在任務指派上，強調由上而下的命令式交付(如完成指定數量的民調報告與資料鍵入)；在考核頻率與方式上，採取每兩週一次的單向檢核，強調未達進度的懲處(註記於實習證明)；在回饋機制上，會議時間短促且由主管單向告知扣分項目；在獎勵資源上，採取零和競爭模式，僅有考評最優異者(A 級)可獲得部長推薦信。此設計旨在誘發受試者對於強調控制、排名與績效壓力的心理感知。

第二組為「包容性績效管理情境」(IPM)，反映發展型與支持型的管理風格。在任務指派上，引入職務再設計(Job Crafting)概念，允許實習生與主管共擬結合個人興趣的學習目標(如學習 R 語言繪圖)；在考核頻率與方式上，轉化為每兩週一次的雙向對話(Check-in)，優先詢問資源需求而非單純檢討進度；在回饋機制上，對於未達標者採取歸因於資源不足的發展性觀點，而非立即的懲罰性註記；在獎勵資源上，打破名額限制，依據學習需求與潛力開放申請推薦信。此設計旨在營造心理安全感、自主性與成長導向的組織氛圍。

為了避免順序效應，問卷系統將上述兩個情境以固定文字呈現，但以隨機左右並列或先後呈現的方式提供給受試者閱讀，受試者必須在閱讀完畢後進行強制二選一的決策。

三、研究變數

本研究的依變數包含「情境選擇」(Choice)與「行為意向」(Behavioral Intention)。首先，透過強制選擇題詢問受試者：「如果只能二選一，我會報名哪一個實習方案？」，變數編碼為二元虛擬變數(0 = 傳統型，1 = 包容型)。其次，本研究為探究制度偏好的心理機制，設計多題 Likert 類量表評估受試者對制度的認知與感受，並依概念分為三類指標：「機關制度因素」(A1-A3)、「主管管理風格」(B1-B4)及「個人期望與職涯心理」(C1-C6)，見表 3。這些心理機制變項直接納入邏輯斯迴歸模型，用以檢驗制度特徵經由心理評價影響制度偏好的中介路徑，並不再依賴質性資料作後設解釋。此外，本研究亦以三構面平均值(A_mean、B_mean、C_mean)建立交互作用模型，以驗證公共服務動機是否調節制度與心理機制之間的關係。第三，行為意向變項用以衡量制度類型是否影響受試者的主

動性行為傾向。本研究依據主動行為理論，蒐集四項具代表性的預期行為，包括「主動提出學習目標」、「爭取推薦信」、「爭取轉正機會」及「與主管定期一對一討論工作成果」等。此變項以行為強度排序後納入有序羅吉特模型，檢驗制度類型是否提升受試者的主動性行為。

調節變數採用 Perry (1996) 提出、Kim et al. (2013) 修訂的公共服務動機量表 (PSM) 之精簡版。本研究選取三項最具代表性的題目，包括「我關心公共議題勝過私人利益」、「即使沒有額外報酬，我仍願意投入對社會有益的工作」、「我認為回報社會應該多於向社會索取」，採五點李克特量表計分。分析時以各題平均得分作為連續變數，避免任意分組造成資訊流失，同時能納入交互作用項檢驗制度與心理機制的調節效果。

控制變數部分，本研究納入受試者性別、年級別及國考意願等三項背景變項，以排除其對制度偏好與行為意向的潛在混淆影響。考量制度操弄效果，本研究亦加入注意力檢核題與操弄檢核題，未通過任一檢核者皆予以剔除以確保資料品質。最終資料僅保留有效樣本，用以進行邏輯斯迴歸、交互作用分析及有序羅吉特模型。

表 3
Q2 開放式理由編碼手冊

構面	子類別	操作性定義	指標性關鍵詞	典型語句
A. 機關制度因素	A1. 制度彈性	描述制度不僵化、可調整、彈性安排、非機械式 KPI	彈性、不刻板、可調整、非固定	「比較有彈性，不會太死板。」
	A2. 程序公平	提及公平、透明、公平程序、開放申請資源或機會均等	公平、客觀、透明、開放申請	「推薦信開放申請比較公平。」
	A3. 考核壓力	提及高壓考核、負面獎懲、壓力大、被扣分或過度競爭	壓力、扣分、考績至上、太累	「A 壓力太大，我不想被扣分。」
B. 主管管理風格	B1. 雙向溝通	提及與主管討論、回饋、互動式對話，而非單向命令	雙向、溝通、討論、了解彼此	「雙向溝通很重要，可以了解彼此想法。」
	B2. 尊重與支持	描述被尊重、重視、	重視、支持、被	「讓我感覺被

構面	子類別	操作性定義	指標性關鍵詞	典型語句
		支持、被理解或主管願意傾聽	看見、被理解	「尊重、被支持。」
	B3. 共同決策	描述與主管共同制定任務、KPI 或參與管理流程	一起討論、共擬、參與 KPI	「KPI 是一起討論的，不是被命令。」
	B4. 回饋與資源檢討	提及檢討資源、協助完成任務、回饋流程完整	資源不足、回饋、需要什麼幫助	「先問需要什麼資源，而不是直接責備。」
C. 個人期望與職涯心理	C1. 自主與參與	表達有發言權、意見被採納、能參與決策或設定目標	自主、參與、我能決定、被看見	「我的意見可以被看到，我喜歡。」
	C2. 心理安全	提及安心、不害怕犯錯、降低焦慮、不被責備	安心、安全、不焦慮、放心	「讓我覺得安心，不會害怕犯錯。」
	C3. 學習與發展	提及技能成長、學習機會、專業精進、培訓	學習、成長、精進、培訓	「可以學新東西，更有成長空間。」
	C4. 興趣契合	提及任務符合興趣、專長、生涯方向、個人志向	興趣、專長、契合、適合我	「目標可以和我的專長連結。」
	C5. 自我效能	提到有信心完成任務、達標可能性、能力適配	做得到、可達成、能力夠	「讓我比較有信心可以完成。」
	C6. 競爭偏好	偏好競爭、激勵、追求進步	競爭、激勵、變強、進步	「有競爭才會進步。」

資料來源：本研究自行整理及繪製

肆、研究結果

資料顯示，受試者對包容型績效管理制度（B 局）的偏好極為明顯。如表 4 所示，在 75 份有效樣本中，92%（69 人）選擇 B 局，僅 8%（6 人）選擇傳統型制度（A 局）。公共服務動機的平均為 3.52（標準差 0.79）。比例 z 檢定顯示該比

例遠高於隨機預期的 50% ($z = 13.41$, $p < .001$)，卡方擬合度檢定亦達高度顯著 ($p < .001$)。上述結果表明，受試者呈現壓倒性的一致偏好，明確傾向於具彈性、回饋與支持特質的包容型制度，而非傳統高壓式管理制度。此外，行為意向分布為：爭取出國受訓或開會 (46.7%)、主動申請培訓 (28%)、與主管定期一對一討論 (14.7%)、一年內申請內部輪調 (10.7%)。

表 4

A/B 制度選擇比例與統計檢定結果

選擇	人數	百分比	z	χ^2
A 局	6	8.0%	z = 13.41 (p < .001) ***	$\chi^2 \approx 115.5$ (p < .001) ***
B 局	69	92.0%		
總樣本	75	100%		

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

資料來源：本研究自行整理及繪製

表 4-2

主要變項的描述統計表

變數	平均	標準差	最小值	最大值
q1 (自主性)	3.96	0.83	1	5
q2 (自信)	3.79	0.78	1	5
q3 (信任)	4.07	0.66	1	5
q4 (公平)	3.36	1.06	1	5
q5 (挑戰考核)	3.79	0.78	1	5
q6 (歸屬感)	4.00	0.75	1	5
q7 (重視獨特)	3.83	0.81	1	5
PSM	3.52	0.79	1	5
A_factor (制度因素)	0.47	0.76	0	3
B_factor (主管風格)	0.91	1.21	0	4
C_factor (心理機制)	0.72	1.03	0	4

一、制度偏好分析：包容性管理的壓倒性優勢

本研究的第一個核心問題是：Z 世代是否顯著偏好包容性績效管理 (IPM)？實驗結果呈現出極為懸殊的對比。在強制二選一的情境下，高達 92.0% (69 人) 的受試者選擇了強調雙向回饋與發展導向的「包容型制度 (B 局)」，僅有 8.0% (6 人) 選擇了強調強制排序與管控的「傳統型制度 (A 局)」。

透過單一比例 Z 檢定分析，選擇包容型制度的比例顯著高於隨機機率 ($z = 13.41, p < .001$)；卡方擬合度檢定亦顯示分布具有高度顯著差異 ($\chi^2(1) = 70.56, p < .001$)。進一步透過截距邏輯斯迴歸模型 (Intercept-only Logistic Regression) 分析 (見表 5)，截距項顯著為正 ($\beta = 2.442, p < .001$)，換算為勝算比 (Odds Ratio, OR) 高達 11.50。這意味著，在其他條件不變的情況下，Z 世代準公務員選擇包容性績效管理制度的機率，是選擇傳統制度的 11.5 倍。

表 5

制度選擇之截距邏輯斯迴歸模型

變項	β	SE	z	p	OR
截距 (偏好 B 局)	2.442	0.426	5.738	<0.001***	11.50

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

資料來源：本研究自行整理及繪製

此結果強烈支持假設 H1。數據反映出 Z 世代對於傳統科層體制中「績效排名」、「負向懲罰」與「單向控制」的強烈排斥；相對地，具備心理安全感、容許試錯以及關注個人成長的制度設計，已成為吸引新世代人才的必要條件而非充分條件。

此外，針對選擇不同制度者的心理特質進行獨立樣本 t 檢定 (見表 6)，結果顯示選擇包容型制度者，在「對組織信任」($t = 2.24, p < .05$)、「歸屬感」($t = 2.33, p < .05$) 以及「被獨特重視感」($t = 2.13, p < .05$) 的預期得分上，均顯著高於選擇傳統制度者。這暗示了包容性制度的吸引力，主要源自於其能滿足 Z 世代對於關係連結與尊重的心理需求。

表 6

選擇不同制度者之特質差異 t 檢定

變項	t	p
q1 (自主性)	1.97	0.053
q2 (自信)	0.39	0.696
q3 (信任)	2.24	0.028*
q4 (公平)	1.69	0.095
q5 (挑戰考核)	0.94	0.349
q6 (歸屬感)	2.33	0.023*
q7 (重視獨特)	2.13	0.037*

註：*p<.05，**p<.01，***p<.001

資料來源：本研究自行整理及繪製

二、心理機制與決策歸因：制度因素的主導性

為了剖析 Z 世代選擇包容型制度的深層原因，本研究將受試者的開放式回答編碼歸類為「機關制度因素 (A_factor)」、「主管管理風格 (B_factor)」與「個人職涯心理 (C_factor)」，並納入邏輯斯迴歸模型進行分析。分析結果（見表 7）顯示，在三個構面中，「機關制度因素 (A_factor)」對於制度選擇具有決定性的影響力 ($\beta = 16.58, p < .001$)，顯示制度本身的「彈性」、「程序公平」與「合理性」是驅動選擇的最強預測因子。相對地，主管風格與個人心理感受雖然方向為正，但未達統計顯著水準。

表 7

心理機制因素對制度選擇之邏輯斯迴歸分析

變項	β	SE	z	p
Intercept	1.70	0.59	2.89	0.004
A_factor	16.58	0.59	28.19	<0.001***
B_factor	0.54	0.87	0.62	0.534
C_factor	0.12	0.69	0.17	0.864

註：*p<.05，**p<.01，***p<.001

資料來源：本研究自行整理及繪製

在針對細部心理變項 (q1-q7) 的羅吉特模型分析中，發現「自信 (q2)」呈現顯著負相關 ($\beta = -1.996, p < .05$)。這意味著自信程度較低 (或對職場適應較焦

慮)的受試者,更傾向選擇包容型制度。這可能解釋為,傳統制度的高競爭與懲罰性質會引發較高的績效焦慮,而包容型制度提供的「心理安全網」對於缺乏經驗或自信的 Z 世代新鮮人而言,具有顯著的避險與安撫功能。

關於中介效果的檢驗,本研究採用 Baron & Kenny 步驟及 Sobel 檢定。分析顯示,雖然制度因素(A_factor)顯著影響心理評價,但心理評價(C_factor)對最終選擇的預測力在加入制度變項後並不顯著(Sobel $z = 0.22, p > .05$)。這意味著,假設 H2 僅獲得部分支持。Z 世代對制度的選擇是「直接」基於對制度設計(如公平性、評核方式)的理性判斷,而非完全透過中介的心理感受來轉化。這強調了制度改革必須具備實質的結構性改變(如廢除強制排名),而非僅流於主管風格的軟性調整。

三、公共服務動機的調節效果

公共服務動機(PSM)是否會改變個體對制度的偏好邏輯?考量此處交互作用模型在小樣本且制度選擇高度偏態下易出現資料分離,本研究採 Firth penalized logit 進行估計,結果揭示了高 PSM 者獨特的決策模式(見表 8)。

表 8

公共服務動機的調節效果分析

變項	β	OR
A_factor × PSM	4.816	123.42
B_factor × PSM	-1.951	0.142
C_factor × PSM	0.863	0.422

註：模型採用 penalized logit 以處理資料分離問題。

首先,「制度因素 × PSM」呈現極強的正向交互作用(OR = 123.42)。這表明,高 PSM 的 Z 世代並非無條件接受公部門現狀,相反地,他們對於「制度的價值理性」極度敏感,即制度是否公平、是否具備公共服務精神。當制度設計(如包容型)符合其內在價值時,高 PSM 者的偏好強度會呈現指數級上升。

其次,「主管風格 × PSM」呈現負向交互作用(OR = 0.142)。這意味著對於高 PSM 者而言,主管的人際互動(如親切、好溝通)雖然重要,但並非決定性因素。換言之,如果制度本身是不公平或僵化的,單靠主管的個人領導風格並不足以留住高公共服務動機的人才。

綜合而言，假設 H3 獲得支持。PSM 確實調節了制度特徵與選擇偏好之間的關係。對於高 PSM 的潛在公務員，吸引他們的關鍵不在於表面的和諧關係，而在於制度本身是否體現了對人的尊重與公平，這與公務體系的核心價值不謀而合。

四、包容制度對主動性行為意向的影響

本研究檢視了選擇包容型制度是否能直接轉化為更高的「主動行為意向」(Proactive Behavior)，如主動爭取培訓或提出創新建議。卡方檢定結果(表 9)顯示，雖然選擇包容型制度者在「主動申請培訓」(29.0% vs 16.7%)與「與主管定期討論」(15.9% vs 0.0%)的比例上高於選擇傳統制度者，但統計上未達顯著差異 ($\chi^2(3) = 4.41, p = .220$)。

表 9

制度選擇與主動行為意向之交叉表

制度選擇	一年內申請 內部輪調	主動申請培訓	爭取出國受訓 或開會	與主管定期 討論
TPM	33.3	16.7	50.0	0.0
IPM	8.7	29.0	46.4	15.9

進一步採用有序羅吉特模型(Ordered Logit Model)控制背景變項後發現(見表 10)，「制度類型」對行為意向的影響不顯著 ($p = .345$)。然而，模型顯示「國考意願」是預測主動行為的唯一顯著變項 ($OR = 6.56, p < .05$)。這說明了行為意向更多是驅動於個體對職涯的承諾度(Commitment)，而非短期的制度情境操弄。

表 10

影響主動行為意向之有序羅吉特迴歸分析

變項	β	SE	p	OR
制度類型(包容性制度)	1.02	1.08	0.345	2.77
PSM	-0.06	1.19	0.959	0.94
國考意願 (1=有/不一定)	1.88	0.90	0.037*	6.56

此結果意味著假設 H4 未獲統計支持。這提供了一個重要的管理意涵：包容性績效管理的主要功能在於「留才」與「吸引」(如 H1 所證實)，能有效降低人才流失；但若要激發額外的組織公民行為或主動性，則仍需回歸到個體對公職職

涯的內在動機與長期承諾。單純改變績效考核方式，或許能讓人「願意留下來」，但不一定能立刻讓人「做得更多」，後者可能需要更長期的組織社會化過程。

伍、討論

本研究旨在回應全球公共部門面臨的 Z 世代人才流失危機，透過情境實驗法檢視「包容性績效管理」是否能成為有效的留才解方。實證結果顯示，Z 世代準公務員對包容性制度展現出壓倒性的偏好，且這種選擇主要受「制度本身的公平性」驅動，而非僅是心理感受的中介；此外，公共服務動機展現了關鍵的調節作用，高 PSM 者對制度設計的合理性更為敏感。本章節將針對上述發現進行深入詮釋，並與既有理論對話，最後提出政策建議與研究限制。

一、從「控制」到「賦能」：Z 世代心理契約的典範轉移

本研究最顯著的發現在於 Z 世代對傳統績效管理的強烈排斥與對包容性管理的高度渴求。此結果呼應了 Rousseau (1995) 關於心理契約 (Psychological Contract) 變遷的理論。過去，公務員與政府之間存在的是「交易型契約」(Transactional Contract)，以服從換取穩定與終身僱用；然而，對於 Z 世代而言，這種契約已轉化為「關係型契約」(Relational Contract)，他們更看重組織是否提供成長資源、尊重與心理安全感。

實驗數據顯示，傳統制度中的「強制排名」與「負向懲罰」被 Z 世代視為破壞信任的元兇。這解釋了為何在前述統計中，自信心較低者反而更傾向選擇包容型制度——並非因為他們逃避競爭，而是因為傳統制度的零和賽局性質，創造了一種「高風險、低回報」的威脅情境。對 Z 世代而言，績效管理不應是篩選與淘汰的工具，而應是賦能 (Empowerment) 與發展的平台。此發現支持了 Rosenbloom 等人 (2025) 對於 IPM 的主張：未來的績效治理必須從「對人的控制」轉向「對人的投資」。

二、制度理性凌駕情感支持：為何「好制度」比「好主管」更重要？

本研究的第二個重要洞見來自於心理機制分析。雖然文獻常強調領導風格的重要性，但本研究發現，「機關制度因素」(如制度彈性、程序公平) 對選擇偏好的預測力遠高於「主管管理風格」。這意味著，對於 Z 世代準公務員而言，結構性的正義優於人際間的溫情。即使主管展現出雙向溝通的意願，若背後的考核制度仍是僵化且具有懲罰性的 (如強制的甲等比例限制)，主管的善意將被視為無

效或虛偽。此發現挑戰了部分管理實務中「以軟性領導彌補硬性制度缺陷」的迷思。Z 世代作為數位原住民，資訊獲取能力強，具備高度的理性判斷能力，他們能敏銳地識破制度設計中的邏輯矛盾。因此，政府若欲留才，不能僅依賴培訓主管的溝通技巧，更必須進行績效制度的結構性改革，廢除不合時宜的防弊控管措施。

三、高 PSM 者的「價值捍衛」：熱忱不是剝削的藉口

本研究關於公共服務動機的調節效果分析，提供了極具啟發性的反直覺發現。過去常有觀點認為，高 PSM 者因具奉獻精神，較能忍受惡劣的制度環境。然而，本研究結果截然相反：高 PSM 者對「制度因素」的敏感度呈現指數級上升，且對「主管風格」呈現負向調節。

這揭示了高 PSM 者的「價值捍衛者」角色。具備高公共服務動機的人才，並非無條件的服從者，他們對於「公平」與「正義」有更高的標準。當績效制度淪為形式主義或不公平的競爭時，高 PSM 者感到的「道德傷害」(Moral Injury) 可能比一般員工更深。

更值得注意的是，高 PSM 者對主管人際互動的重視程度較低。這暗示了這群核心人才並不需要主管的「哄慰」或社交性安撫，他們需要的是一個能讓其專業與價值觀得以實踐的「清明制度」。這對政府具有高度警示意義：若試圖利用年輕人的熱忱 (Passion) 來掩蓋制度的缺失 (如低薪、高壓、不公考核)，將導致嚴重的「擠出效應」(Crowding-out Effect)，使最優秀的公共服務人才率先離去。

四、吸引力與行動力的落差：制度改革的侷限

最後，關於行為意向的分析顯示，雖然包容性制度能顯著提升「選擇意願」，但未必能立即轉化為「主動行為」(如主動爭取培訓)。統計模型指出，真正預測主動行為的是個體的「國考意願」。此一結果顯示，IPM 對 Z 世代的作用首先表現在降低排斥與提升進入意願，而非立即催化額外投入。其原因可能在於本研究情境設定為為期兩個月的暑期實習，受試者較容易判斷制度是否值得選擇，卻較難在短期、低承諾且關係尚未形成的情境下，對需要持續投入的主動行為作出高度承諾。此外，依據「工作特性理論」，主動投入往往仍需任務完整性、自主性、回饋密度與角色意義等工作特徵在實際工作歷程中累積作用 (Hackman &

Oldham, 1976)。就此而言，包容性績效管理是降低離開意圖的制度基礎，而非單獨即可驅動短期組織公民行為的充分條件。

陸、結語

隨著 Z 世代成為勞動市場的主力，公共部門正面臨嚴峻的人才競爭挑戰。本研究透過情境實驗法，證實了傳統以控制與強制排名為核心的績效管理制度，已成為推離新世代人才的結構性阻力。相對地，包容性績效管理所強調的雙向回饋、發展導向與心理安全感，不僅契合 Z 世代的價值觀，更能顯著提升其留任意願；尤其是對於具備高公共服務動機（PSM）的核心人才而言，制度的公平性與合理性更是其選擇公職的關鍵考量。

基於上述實證結果，本研究認為當前公務人力資源管理之改革刻不容緩。首先，鑑於 Z 世代對強制排序（Forced Ranking）的強烈反感，以及其可能引發的零和競爭與心理不安全感，建議銓敘部可考量於特定專業機關（如科技、數位發展部門）或針對入職三年內的新進人員考核中，試辦放寬各官等甲等比例的剛性限制，並改採以職能發展為導向的「絕對評價」機制。此舉旨在關注個人是否達成預設的學習與績效目標，而非將員工置於與同事進行相對比較的敵對關係中，藉此降低內耗式競爭，營造合作型的組織文化。

其次，傳統「一年一次」的總結性考核已無法滿足新世代對即時回饋與成長的迫切需求，故建議各機關推廣每季或每月的績效對話機制，將考核從單向打分轉向雙向討論。對話重點應從檢討過去錯誤，轉向資源需求、障礙排除與學習支持，並將心理安全納入制度配套，例如建立反職場霸凌通報與處理流程、明確申訴救濟管道，以及主管對心理安全維護責任之規範化。如此，績效管理方能從單純評量機制轉化為支持性治理安排。

再者，針對高公共服務動機的青年，機關在招募與留任策略上不應僅強調穩定的薪資福利，更應凸顯制度的公平性、透明度與社會影響力，並在管理實務上避免過度強調僵化的層級服從或形式主義的行政流程，以減少因價值衝突帶來的動機擠出效應，確保這群最具熱忱的人才得以在體制內實踐其公共服務理想。

然而，本研究雖獲致具意義之發現，仍存在部分限制尚待未來研究進一步探討。首先，本研究之有效樣本雖已達實驗設計檢定差異所需之統計檢定力，然受試者均來自單一大學之公共行政系所。儘管其為公部門最直接的潛在人才來源，

具備高度的職涯導向代表性，但可能限制研究結果外部效度。其次，在學學生對制度的偏好主要基於實驗情境之假設，與真實職場中須權衡經濟生計、家庭責任與長期職涯發展的複雜決策情境仍有所落差。未來研究建議可採取以下路徑進行擴展：第一，納入跨校、跨系所多元樣本，以檢驗不同專業背景之 Z 世代對績效管理偏好的穩健性；第二，針對初任公務員進行調查並比較其心理感受，以進一步完善公務人力資源管理的實證基礎與政策建議。

參考文獻

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best-practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods, 17*(4), 351 – 371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology, 6*(3), 128 – 138.
- Bansak, K., Hainmueller, J., Hopkins, D. J., & Yamamoto, T. (2023). Using conjoint experiments to analyze election outcomes: The essential role of the average marginal component effect. *Political Analysis, 31*(4), 500 – 518.
- Bester, J., & Hofisi, C. (2020). Implementing traditional performance management in the innovative age: A new model for Botswana's public sector. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review, 8*(1).
- Boyne, G. A. (2010). Performance management: Does it work? In G. A. Brewer, G. A. Boyne, & R. M. Walker (Eds.), *Public Management and Performance: Research Directions* (pp. 207 – 226). Cambridge University Press.
- Chipkin, I., & Lipietz, B. (2012). *Transforming South Africa's racial bureaucracy: New Public Management and public sector reform in contemporary South Africa*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:155074721>
- Deloitte. (2023). *2023 Global human capital trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- EY. (2024). *EY 2024 work reimaged survey*. Ernst & Young.
- Eymeri-Douzans, J.-M. (2022). Your Country Needs You! For a New Policy of Public Service Attractiveness Targeting our Next Generations. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, 18*(SI), 52 – 69.
- Giauque, D., Anderfuhren – Biget, S., & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM: When values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance*

- Management*, 2(3), 202 – 220.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250 – 279.
- Hajnal, G., & Staronova, K. (2021). Changing patterns of individual performance appraisal systems for civil service in European Union countries: Toward a developmental or an incentivizing model. *International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 748 – 764.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115 – 142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Johnston, K. (2020). Debate: Failing to learn? The impact of new public management on public service innovation. *Public Money & Management*, 40(6), 473 – 474.
- Johnston, K. (2023). New Public Service Bargain: Time for Paradigm Shift in Turbulent Times? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, SI, 85 – 100.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79 – 102.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). *Person – environment fit*. <https://psycnet.apa.org/record/2010-06019-001>
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. (Josh), & Kwak, D.-H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385 – 402.
- Lee, H.-W. (2019). Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory. *Public Personnel Management*, 48(1), 27 – 55.
- Nakash, M. (2024). More Money and Less Diversity: What is the Ideal Workplace According to the Gen-Z Perception? *European Conference on Management Leadership and Governance*, 20(1), 731 – 734. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.2910>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5 – 22.

- Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6), 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *Human Systems Management*, 44(6), 903 – 916.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307 – 332.
- Rosenbloom, D. H., Huang, I. Y.-F., & Gong, Y. (2025). Inclusive Performance Management: Four Dimensions. *The American Review of Public Administration*, 55(5), 387-395.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197 – 217.
- Sauer, C., Auspurg, K., Hinz, T., & Liebig, S. (2011). The application of factorial surveys in general population samples: The effects of respondent age and education on response times and response consistency. *Survey Research Methods*, 5(3), 89 – 102.
- Siltala, J. (2013). New Public Management: The Evidence-Based Worst Practice? *Administration & Society*, 45(4), 468 – 493.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349 – 356.
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person – Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75 – 101.
- Westover, J. H. (2024). Younger Generations Want to Change Jobs: Here's How Employers Can Keep Them. *Human Capital Leadership Review*, 15(1).

Does Inclusive Performance Management Better Retain Generation Z Civil Servants? Evidence from a Scenario-Based Experiment

Irving Huang^{*}, Yixuan Gong^{**}

Abstract

Against the backdrop of youth talent outflows, population aging, and a weakening public-sector employer brand, governments around the world face growing difficulty retaining Generation Z civil servants. Traditional performance management systems, characterized by annual ratings, forced distribution, and weak links between evaluation and rewards or sanctions, can undermine younger employees' sense of fairness and psychological safety. In contrast, inclusive performance management emphasizes continuous feedback, developmental focus, and cross-unit calibration, which may better match Generation Z's expectations for respect, learning, and growth. This study uses a scenario experiment to examine how different performance management systems affect Generation Z's intent to stay and organizational commitment. It also tests the mediating roles of perceived organizational fairness and psychological safety, and assesses the moderating effect of public service motivation (PSM). The results show that: (1) Generation Z prospective civil servants strongly prefer inclusive performance management, with significantly higher odds of choosing this system over traditional approaches, indicating a clear aversion to forced ranking and punitive control; (2) system choice is driven mainly by direct evaluations of the system's fairness and legitimacy, rather than being fully mediated by psychological perceptions, suggesting that Generation Z makes relatively rational, design-focused judgments about institutions; and (3) public service motivation has a significant moderating effect. Individuals with higher PSM are particularly sensitive to the fairness embedded in performance systems and place greater weight on structural justice than on supervisors' interpersonal style. These findings suggest that governments should consider relaxing rigid forced-ranking requirements and institutionalizing ongoing performance conversations. Doing so can help build a psychologically safe, development-oriented workplace and improve the retention of younger employees who possess a strong

^{*} Adjunct Associate Professor, Department of Public Administration, Shih Hsin University, E-mail: irvingphd@gmail.com

^{**} PhD Candidate, Department of Public Management, Harbin Institute of Technology, E-mail: yxgonghit@gmail.com

The paper was published under two double-blind reviews.
Received: March 19, 2026. Accepted: April 25, 2026.

《科際整合月刊》11(5). 2026.05.

commitment to public service.

Keywords: Generation Z, inclusive performance management, public service motivation, scenario experiment, retention intention.