

《Cheers 快樂工作人》「2015 新世代人才管理調查」

新世代最困擾的管理方式：雙面人情緒化 朝令夕改 下班前派臨時任務主管

新世代最喜歡管理方式：獎懲分明 容許犯錯 有肩膀主管

【2015/08/03 新聞稿，共 8 頁】

敬請媒體朋友刊登

《Cheers 快樂工作人》2015 年 8 月發表「新世代人才管理大調查」，邀請年輕人對管理制度說出真心話，並歸納出新世代員工眼中的 3 種地獄與 1 種天堂，3 種地獄分別為「最受不了的管理方式」、「最討厭的管理話術」、「最困擾的管理行為」，而 1 種天堂為「最想要的管理期待」。

最受不了的管理方式：

直屬主管言行不一、管理制度食古不化，最讓員工想離職

很多人都覺得年輕人耐久力不夠，辭職原因更是五花八門，從「另有生涯規畫」、「進修」到「家庭及健康因素」等。但調查結果顯示，近 7 成受訪者指出讓人最想離職的因素包括「不認同直屬主管的管理方式」(圖表 1)。畢竟，除了同事外，直屬主管是最常相處的介面，不滿意薪資福利反而屈居第三，主管的影響力可見一斑。

那麼，怎樣的主管類型最讓新世代受不了？答案是：「雙面人」型的主管(圖表 2)。

一般人多以為年輕人追求工作與生活平衡，應該最討厭工作狂或控制狂的主管類型。實際上，在一切資訊無所遁形的網路時代，追求真相與真理的新世代，不見得真的那麼無法理解主管的嚴厲要求，反而是內外不一、言行有落差的做法，會犯了他們要求管理透明化的大忌。某個角度，這也說明了為什麼現在動輒出現員工上網爆料企業內幕。

另外，既然重視自我主張與權益，在給假制度上太重形式與流程、上令下達的單向溝通，就成為新世代最不喜歡的制度(圖表 3)。加薪以年資而非績效為前提，則排名第 4，可見對升遷和薪資成長得按部就班「排隊」，也令年輕人不耐。

值得注意的是，只有 16.1% 的人不喜歡上下班打卡制，頗出乎意料之外。畢竟，全球正掀起自主管理革命浪潮，自主管理的第一步就是取消上下班制，追求工作時間自由。顯然，台灣工作人目前還是比較習慣朝九晚五的工作模式。

最討厭的管理話術：

指令模糊不清、態度過於冷漠，究竟是誰沒有團隊精神？

新世代最討厭主管對自己說哪一句話？動輒談起當年勇？還是拍拍肩膀，對正忙得焦頭爛額的部屬說：「沒事早點走？」超過半數受訪者認為，真正讓自己聽在耳裡、怒在心裡的一句話卻是「那是你的問題」(圖表 4)。

「分享」是新世代非常重要的人格特質，社群平台的出現，更讓大家習慣交換彼此的喜怒哀樂。同樣地，遇到問題時，年輕人期待團隊合作更勝過單打獨鬥。當主管對問題的反應總是撇清責任或是冷處

理時，員工不但更不想獨立，靠自己找方法解決，反而會對主管產生不信任感。

其實，無論「那是你的問題」、「我不是早就跟你說了嗎？」或是「你在浪費我的時間」，這前3名新世代最不喜歡聽見的話，在在都表示他們嚮往有福同享、有難同當的職場氛圍。因此，面對前來求救的部屬，主管的第一回應千萬不要先劃清工作界線。

至於主管在交辦任務時，最令人受不了的行為是「朝令夕改」、「指令不清」(圖表5)。具體而言，是在交辦時「想到什麼就說什麼，下屬一頭霧水」(圖表6)。

新世代想要主管明確的指令，不喜歡玩猜心遊戲，最好一聽就懂。不過，大部份主管都非常忙碌，常用零碎時間或工作空檔交付任務，身為部屬，最好也要具備向上管理的意識和能力，主動釐清主管到底「要什麼」，會比做完後發現不是主管要的，再邊抱怨、邊重做來得好。

最困擾的管理行為：

不滿意就開罵、下指令不分上下班

根據蓋洛普(Gallup)最近發布的民調，只有10%的經理人被認為有勝任管理職位。究其原因，大多數人被拔擢成主管，多半是因為他在當時的職務上表現優秀，但未必真的具備潛在管理特質。因此，很多主管常常無法以同理心理解下屬為什麼做不好？因為當年他自己做時，一點問題都沒有。再加上責任重、壓力大、情緒長期處於緊繃狀態，自然導致下屬最討厭的主管行為「脾氣不好動輒指責下屬」(圖表7)。

而排名第2的是「非上班時間透過電話、email或其他通訊工具下工作指令」，也令員工相當頭痛。科技帶來便利，但不免亦讓工作、生活間的界線愈發模糊。至於什麼是下班後主管最令人困擾的行為？高達8成受訪者認為是「臨時交辦事務，佔用下班時間」(圖表8)。而在社群媒體上談及和自己的相處或工作表現，以及下班後收到主管的LINE訊息(圖表9)，同樣不受新世代歡迎。

最想要的管理期待：

獎懲分明、容許犯錯，做個有肩膀的老大吧！

究竟，什麼樣的管理會讓新世代心服口服？首先，在激勵上，近7成的人最埋單「實質鼓勵，例如獎金或是升遷」(圖表10)。而當員工犯錯時，最忌諱的就是主管在會議場合上當眾指責，毫不留情面，甚至找同事來指正，卻不親自出馬說明原因。比起輾轉聽說，還不如當面釐清。所以超過4成受訪者都希望犯錯時，「主管當面私下指正」(圖表11)，既保留顏面，也能做到面對面的溝通。

儘管有67.2%的人最不欣賞雙面人型的主管，但是也有61.6%的人最討厭「沒肩膀：有事就踢皮球，不敢扛責」的老闆。這表示，想成功贏得新世代員工的心，就要做一個讓他們有肩膀靠的老大(圖表12)。在員工表現佳時，即時給予實質鼓勵；犯錯時，也能在兼顧對方自尊的情況下，給予中肯指正，讓員工覺得出發點是帶動他的成長，這個國度是大家一起打天下得來的。給予信任，共享共有，才是留住新世代人才的關鍵。

新聞連絡人：

Cheers 快樂工作人 品牌公關 陳書曼

02-2516-2656 分機 119 、0975-032-486、shumanchen@cw.com.tw

圖表 1 離職原因之首：主管管理方式	
讓你最想離職的因素？（可複選 3 項）	（單位：%）
不認同直屬主管的管理方式	69.3
對工作沒有熱情	48.0
對薪資福利不滿意	44.9
學不到東西	43.1
同事相處不融洽	34.7
與公司理念不合	31.3

圖表 2 最討厭「雙面人」主管	
下列主管類型中，你最受不了的是？（可複選 3 項）	（單位：%）
雙面人：言行不一，讓下屬無所適從	67.2
沒肩膀：有事踢皮球，不敢扛責	61.6
沒能力：無頭蒼蠅，愈管愈亂	47.2
獨裁型：一切都是他說了算	31.8
神經質：老是疑神疑鬼，過度吹毛求疵	31.3
控制狂：三不五時就要知道工作進度	24.5
炫耀狂：喜歡誇耀自己豐功偉業	12.4
工作狂：嗜工作如命，不注重生活	10.7

圖表 3 近半數員工不滿傳統給假的管理制度	
你最不喜歡的管理制度？（可複選 3 項）	（單位：%）
給假與請假方式缺少彈性和過於要求形式	49.9
上對下單向發布命令的開會方式	47.0
加薪以年資而非績效為前提	43.6
績效評估，特別是自評	31.6
凡事先講求職場倫理	24.1
過多工作外的團體活動，例如競賽、團康、培訓	21.9
上下班打卡制	16.1
服裝規定太過保守	11.8

圖表 4 最討厭主管把問題丟還給自己	
下列哪一句話，你最不喜歡主管經常掛在嘴上？（可複選 3 項）	（單位：%）
那是你的問題	54.9
我不是早就跟你說了嗎	49.6
你在浪費我的時間	31.1
年輕人不要計較薪水，重點是你有沒有成長	26.8
以前我就是這樣走過來的	25.6
明天我就要看到成果	24.6

我們一起共體時艱	18.5
現在的年輕人，真是.....	17.1
沒事早點走	10.8
我能你也能	7.7

圖表 5 主管介入工作，朝令夕改超頭痛	
你最受不了主管介入你工作的方式？（可複選 3 項）	（單位：%）
朝令夕改	67.2
指令不清	61.9
讓員工承攬太多雜務	49.8
不肯放權	32.6
會議太多，工作時間變少	24.1
找其他人來幫忙，卻愈幫愈忙	20.8
好大喜功	19.5

圖表 6 交辦時最怕指令沒重點	
主管交辦事項時，你最受不了他哪種行為？	（單位：%）
想到什麼說什麼，下屬一頭霧水	27.2
明明是他的分內事項，卻塞給部屬執行	23.6
命令式的口氣，讓人聽得好不舒服	21.5

優柔寡斷，不知道自己該往哪個方向走	17.7
只求結果達到目標，其他一概不提	10.0

圖表 7 當主管的大忌：情緒化	
你最討厭主管哪一種行為？（可複選 3 項）	（單位：%）
脾氣不好動輒指責下屬	61.0
非上班時間透過電話、email 或其他通訊工具下工作指令	48.0
假公濟私	36.1
個性小氣	26.8
口頭讚美工作表現卻沒有實質鼓勵	26.3
愛講其他同事八卦	25.4
常讓團隊加班	19.0
喜歡開會	16.3
從不休假	10.9
主動要求加 Facebook 好友	6.3
喜歡稱兄道弟	3.0

圖表 8 下班後，近 8 成員工最討厭臨時給任務	
下班後，主管找你做什麼事會讓你覺得最困擾？（可複選 3 項）	（單位：%）
臨時交辦事務，佔用下班時間	77.2

繼續白天的會議	42.2
打聽其他同仁的工作狀況	38.0
要你陪他與客戶續攤應酬	33.7
沒有主題的閒聊	23.6
提議共同參與其他休閒或社交活動	18.9
邀請你到他家吃飯	13.9

圖表 9 社群上，最不希望被主管「點名」	
在社群互動上，主管最讓你困擾的行為？（可複選 3 項）	（單位：%）
主管在自己的社群媒體上談及和你的相處或工作表現	50.7
下班時間傳 LINE 訊息給你	49.1
貼圖或貼文若有所指	39.0
主管對你傳過去的 LINE 訊息已讀不回	35.3
加你為好友	23.7
經常在你的 Facebook 頁面上按讚或是留言	8.7

圖表 10 有好事時：近 7 成希望主管給實質鼓勵	
你最喜歡主管用何種方式獎勵你？	（單位：%）
實質鼓勵，例如獎金或是升遷	67.3
給予更多資源支持你	24.6

默默鼓勵不張揚	3.8
給予更多的重責大任	2.4
在大家面前表揚你	1.9

圖表 11 有壞事時：4 成希望主管當面私下指正	
當你犯錯時，你希望主管的態度是？	(單位：%)
當面私下指正	41.7
親自下來示範正確做法	37.4
非當面的私下指正 (例如發郵件、簡訊)	12.1
不明說，但讓你知道他心裡很清楚	5.4
公開指正 (在會議上，或是發公開郵件)	2.5
找同事來指正你，自己不親自出馬	0.9

圖表 12 有肩膀的主管，我們最尬意！	
你理想中的主管是何種樣貌？ (可複選 3 項)	(單位：%)
有肩膀	72.4
主動幫員工爭取權益	66.7
專業能力最重要	50.3
公平	46.5
親切溫暖	30.7

無為而治	9.2
權威型	3.5
稱兄道弟型	2.0

《Cheers》雜誌「新世代人才管理大調查」說明：

本次調查於 2015 年 7 月 14 日至 7 月 19 日在《Cheers》網站上進行，共回收有效問卷 1,212 份

調查執行：《Cheers》雜誌編輯部楊倩蓉、數位發展部洪于雅、《天下》雜誌調查中心鄧凱云