

# 從前瞻因應理論觀點探討民營企業中高齡經理人之 退休準備

李源萍

國立中正大學成人暨繼續教育學系博士班

## 摘 要

本研究目的在於瞭解我國民營事業，中高齡之企業中高階專業經理人，對於未來生活的準備與期許，例如預先思考可能面臨的老化問題，是否已透過行動、進行未來生活的前瞻因應與退休準備，進而產生具體的行動規劃的歷程，使他們在邁入老年期時，能夠過著活躍、有意義的老後生活規劃。本研究以中高齡之民營事業中高階專業經理人為研究對象，以焦點團體訪談法進行、探討他們對於未來準備的歷程，及未來準備過程中所採取的規劃行動。本研究採焦點團體訪談法進行，訪談對象為年齡介於47歲至57歲之專業經理人或創業家，就訪談內容進行資料分析與假設彙整。本研究就彙整結果，提出研究結論與建議，作為退休之民營事業經理人退休準備與前瞻因應之參考。

**關鍵詞：**中高齡經理人、前瞻因應、退休準備

李源萍 Email: cyplee65@gmail.com

國立中正大學成人暨繼續教育學系博士班

新竹縣竹北市福德街 91 號

# **Discussion on the Retirement Preparation of Senior Managers in Private Enterprises from The Perspective of Proactive Coping Theory**

Yuan-Ping, Lee

Doctoral Student, Department of Adult and Continuing Education National Chung-Cheng University

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to understand the preparations and expectations of middle-aged and older professional managers with middle and high level in private enterprises for future life, such as thinking in advance about whether they may face the aging problem, and whether they have already taken actions to carry out proactive coping and retirement preparations of future life in order to produce a course of concrete action plans, enabling them to live an active and meaningful life plan when they enter old age. This study takes senior and middle-aged professional managers in the private sector as the research object and conducts focus group interviews to discuss their preparation for the future and the planning actions they take in the future. This study was conducted using a focus group interview method. The interviewees were professional managers or entrepreneurs aged 45 to 55. Data analysis and hypothesis aggregation of the interview content were conducted. According to the results, this research proposes research conclusions and recommendations, and serves as a reference for retirement preparations and proactive coping of retired private business managers.

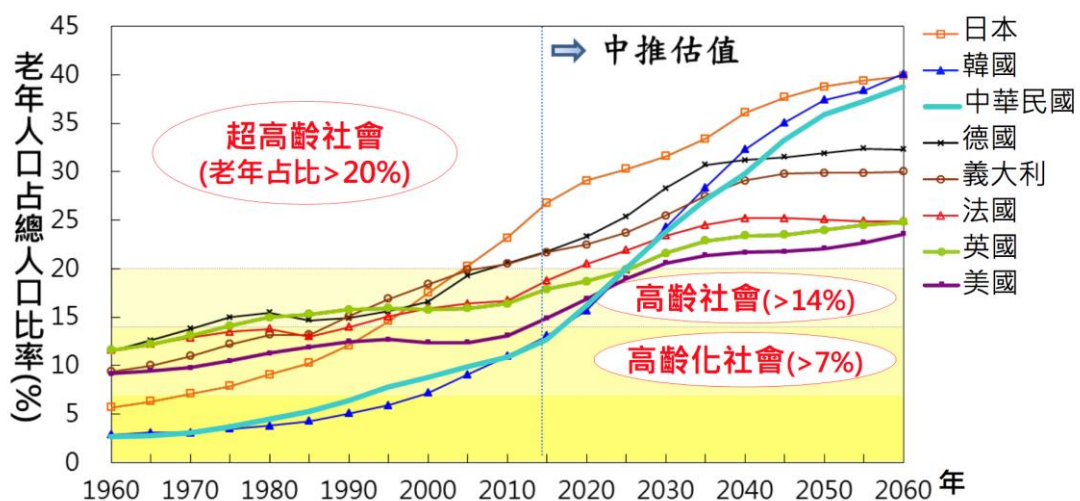
**Keywords:** Middle-aged and senior managers, Proactive coping response, Retirement preparation

## 壹、緒論

### 一、研究背景與重要性

近年來人類隨著科技的進步及醫藥、生物科技的快速更迭與發展，生活型態的改變，以及文明的發展，使得國民的平均年齡逐漸延長，生命的延長使得人口老化的速度加快。台灣截至 2019 年 7 月止，依內政部統計，我國老年人口(65 歲以上)達 352 萬人，較上年同月底增加 17 萬人，年增 5.2%；自 105 年底起，已連續 3 年增幅超過 5%。另我國老年人口占總人口比率自 107 年 3 月底跨越 14%「高齡社會」門檻後，今年 6 月底占比持續提高至 14.9%。根據國家發展委員會推估，預計 2026 年我國老年人口比率將超過 20%，邁入「超高齡社會」。

僅 8 年由高齡社會轉為超高齡社會，高齡化速度超過日本(11 年)、美國(14 年)、法國(29 年)及英國(51 年)，與南韓(8 年)及新加坡(7 年)相當(圖 1-2 各國老年人口占總人口比例圖)。



資料來源：國家發展委員會「中華民國人口推估（105 至 150 年）」報告

[http://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=84223C65B6F94D72](http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72)

根據國發會人口推計估算，台灣人口負成長預估將於110~114年間發生，人數最高峰達23.7~23.8百萬人，於150年人口數將降為17.1~19.5百萬人，約為105年之72.5%~82.8%（圖1-3）。並且65歲以上之老年人口，將達到715萬人，與現階段老年人口數相比，成長了2.4倍。因應人口老化所帶來的挑戰已成為一個重要的議題。

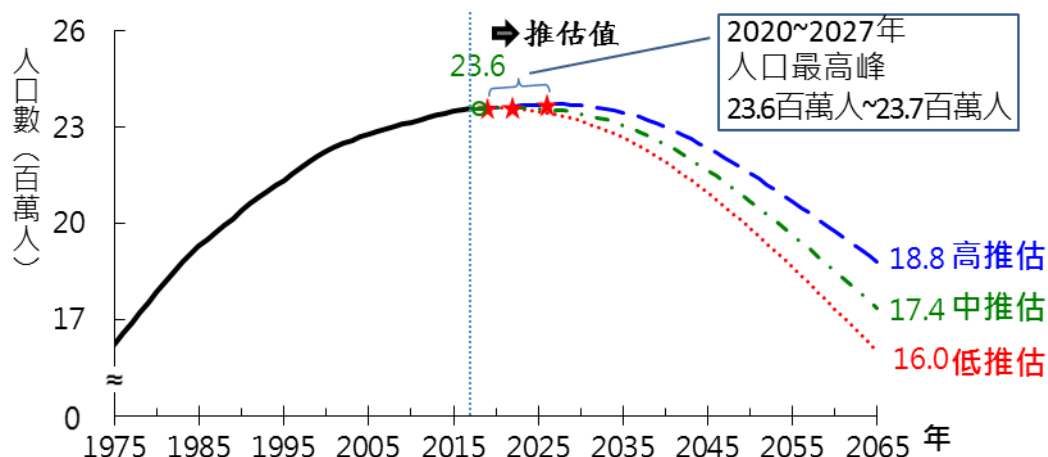


圖 1-2 未來人口推估圖

資料來源: 國家發展委員會 (2018.8)

[https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=84223C65B6F94D72](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72)

105 年底我國人口老化指數升至 98.9：人口年齡結構變化，108 年 6 月 65 歲以上老年人口占總人口比率為 14.9%，致人口老化指數自 100 年 72.2 逐年增至 105 年 98.9，人口老化情況日趨嚴峻。

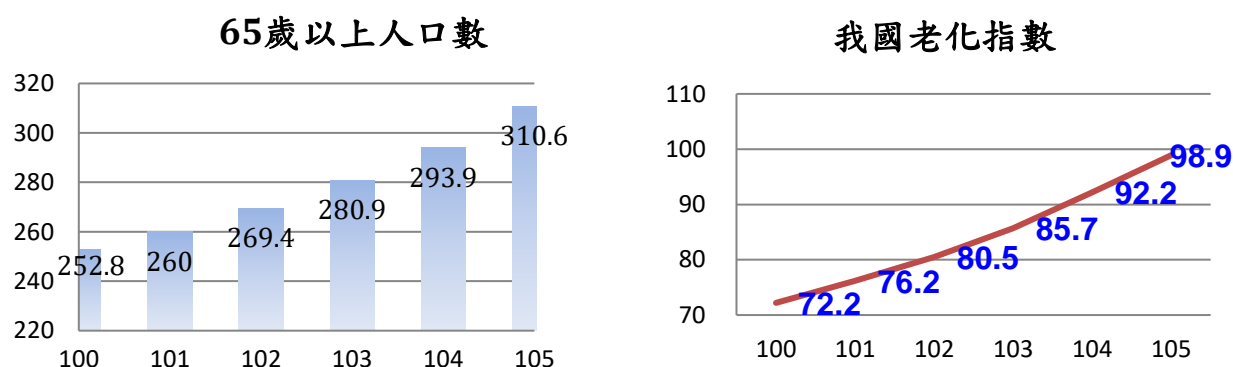


圖 1-4 三階段人口趨勢圖

資料來源: 行政院主計總處 國情統計通報 (2017.2)

<http://www.dgbas.gov.tw/public/Data/7216166592FZ3FB2L.pdf>

勞動部公布2018年勞工生活及就業狀況調查統計發現 (見 表1-1)，近五成勞工規劃61歲以後再退休，預計退休年齡平均為61.1歲；其中男性勞工61.7歲，較女性60.4歲多1.3歲。值得注意的是，從2015年開始，勞工預計退休年齡從60歲起，逐步向後延退。

表 1-1 勞工預計退休年齡表

| 時間   | 近三年勞工預計退休年齡  |            |               |            |               |              | 平均年齡<br>(歲) |
|------|--------------|------------|---------------|------------|---------------|--------------|-------------|
|      | 未滿50歲<br>(%) | 50歲<br>(%) | 51~54歲<br>(%) | 55歲<br>(%) | 56~60歲<br>(%) | 61歲以上<br>(%) |             |
| 2016 | 2.1          | 6.6        | 0.5           | 14.8       | 35.3          | 40.6         | 60.2        |
| 2017 | 2.1          | 7.0        | 0.4           | 10.7       | 30.7          | 49.2         | 61.0        |
| 2018 | 1.9          | 6.5        | 0.3           | 11.0       | 33.4          | 46.9         | 61.1        |
| 男    | 1.3          | 5.0        | 0.3           | 9.5        | 31.3          | 52.5         | <b>61.7</b> |
| 女    | 2.5          | 7.9        | 0.3           | 12.4       | 35.5          | 41.4         | <b>60.4</b> |

資料來源：工商時報 (2019. 3. 10) <https://ctee.com.tw/news/policy/50972.html>

進入二十一世紀人口老化所帶來的社會問題更加複雜與多重，專家學者提出「成功老化」或是「活躍老化」等概念，呼籲社會大眾能夠重視老人經驗與智慧的累積價值，並期待老人能規劃退休生活，積極參與社會活動，維持與他人的社會互動，連結社會關係，形塑社會支持網絡 (林淑萱，2009)。使退休人士能夠達到WHO提出的老化綱領中活躍老化 (Active Ageing)的三大支柱：個人健康、社會參與、社會安全。由社會老年學持續理論 (Continuing Theory)觀點，強調老人人格特質與生活方式等具有的持續性並不會有太大的轉變。因之，老人在退休前就有參與志願服務經驗者，即使退休後仍會持續參與而成為終身志工 (Lifelong Volunteer)。前瞻因應理論在此研究中有助於協助中高齡者在未來，進行退休目標實現、風險預防預作準備。

根據勞動部調查顯示我國平均男/女退休年齡約62.8 / 60.7歲，相較國人平均餘命，仍有約 15-23 年存活年限 (男性 77.01/女性 83.62 內政部統計處，2016)，因此，如何做好退休生活規劃是重要的。但我國55至64歲國民有七成並未做好完善的退休準備 (內政部，2009)，導致中高齡者退休後角色轉換困難，進而影響個人的健康狀況、人際關係與財務等狀況 (Vo, Et Al, 2015)。為了避免此現象，人們應從45歲開始做好退休生活的規劃與準備，培養前瞻因應意識與行為預先發現潛在的壓力源，建立資源系統以及設定目標並付諸實踐，做好預防和減輕潛在威脅的衝擊。而退休準備應包含健康保健、心理調適、經濟安全、終身學習、休閒娛樂、社會參與等方面 (魏惠娟等，2016)。

另外，勞動力高齡化方面：早於平均退休年齡退休的中高齡主管，智力正值人生的巔峰 (Paul Baltes)，卻已停止為勞動市場提供服務，因此，推展勞動力高齡化以善加運用老年人力資源，大力宣導老人的人力資本—「社會資產」之概念增進中高齡退休之經理人的再就業意願、與強化工作動能。

瑞典政府以及民間組織持續宣揚延長工作年齡，提出七十歲才退休，以緩解人口老化勞動力不足，扶養比過高的情況。一方面解決人口老化帶來的社會負擔，另外一方面也降低社會生產力下降的問題。而日本政府也針對老年人制定相關的法規，分別為《國民年金法》、《老人福利法》及《老人保健法》，完備了經濟能力、社會支持、醫療保健的三個面向，希望透過完善的法規制度能夠讓老有所養之外，也能夠讓老人發現自己的價值，希望每位老人透過完善的法規實踐自己的生活價值以及展現自決的權力，進而轉換成社會貢獻力（李宗派，2010）。

我國政府財政出現困難，目前退撫基金仍潛藏財務危機，例如勞基法及勞保所實施的退休金計劃是確定給付制，在我國以中小企業為主、企業提撥率不足、平均企業存續期間不長的情況之下，對於多數薪水階級而言，現行的勞基法及勞保的退休金制度，將無法保障其退休時能夠獲得足夠的退休基金；而國民年金制度只能保障弱勢團體，許多即將面臨退休年齡或希望在年輕時就未雨綢繆準備退休金的國人面對種種的社會現象，如何讓自己的退休生活活得更有價值及尊嚴，退休金計畫將是值得討論的議題。

## 二、研究動機與目的

本研究希望瞭解我國民營事業，中高齡之企業中高階專業經理人，對於未來生活的準備與期許，例如預先思考自己所可能面臨的老化問題，是否已透過行動、進行未來生活的前瞻因應與退休準備，進而產生具體的行動規劃、學習規劃的歷程，使他們在邁入老年期時，能夠過著活躍、有意義、如同受訪時預期的老後生活規劃。

因此，本研究擬從前瞻因應理論觀點探討退休準備中高齡高階經理人所應考慮之事項，例如：工作時限、年齡、工作性質、身體健康狀況、財務規劃、退休後生活的期待、其他有償/無償 職涯或社會服務規劃 / 創業 規劃、家人的照護或影響

具體而言，本研究的主要目的，是要探討民營事業中高階專業經理人的未來準備，包括：準備內容、規劃現況，及其對於未來準備所採取的行動，具體研究目的如下：

- (一) 探討中高齡專業經理人對未來準備之內涵，包括退休夢想及風險預防之規劃；
- (二) 探討中高齡專業經理人對未來準備的因應行動，包括退休夢想及風險預防之行動；
- (三) 分析歸納中高齡專業經理人對於未來準備之型態。
- (四) 根據研究結果，提出未來對中高齡高階經理人退休準備之建議。

### 三、研究方法

本研究擬採質性研究中的焦點團體訪談為主要的研究方法，質性研究是企圖從整體觀點對社會現象進行完形圖像 (Holistic Picture) 的建構與深度的瞭解 (潘淑滿，2003)。故依據方法論適切性 (Methodological Appropriateness)，質性研究相當符合本文之需要。也由於質性研究重視研究資料的豐富性與真實性，因此資料收集的過程是藉由研究者與研究對象的互動，進而收集較適當的資料，因此，本研究邀請了民營企業13位高階主管，透過焦點團體訪談，來分享與討論退休準備與前瞻因應議題。

### 四、名詞釋義

#### 民營企業 (Private Enterprises)

民營企業的概念在經濟學界有不同的看法。一種看法是民營企業是民間私人投資、民間私人經營、民間私人享受投資收益、民間私人承擔經營風險的法人經濟實體。

我國民營企業界定從廣義上看，民營只與國有獨資企業相對，而與任何非國有獨資企業是相容的，包括國有持股和控股企業。有的非公有制企業均被統稱為民營企業。在《公司法》中，是按照企業的資本組織形式來劃分企業類型的，按照對民營企業內涵的界定，除國有獨資、國有控股外，其他類型的企業中只要沒有國有資本，均屬民營企業。

#### 中高齡

根據我國「就業服務法」第二條第四款的定義，「中高齡者」係指年滿 45 歲至 65 歲之國民。隨然就現實狀況而言，許多年過 40 的勞工就已面臨到再就業或轉換工作困難的窘境，以年齡做為工作能力的指標並不精確，同時許多 65 歲以上中高齡人口仍有工作意願與能力也是不爭的事實。在本研究中，所謂中高齡是指 45 歲至 60 歲間的年齡做為中高齡的評判標準。

#### 經理人

所謂經理人，是指例如公司的總經理、協理、經理或副理甚至是主任或處長，以及近年來許多公司所使用的職稱例如執行長、財務長、技術長、營運長等只要是符合公司法第三十一條第二項：「在公司章程或契約規定授權範圍內，有為公司管理事務及簽名之權。」之定義的人。

#### 退休準備

退休準備是指對於退休所採取的行為取向，本研究是主要是了解退休計畫內容，與因應其退休計畫，所做的退休前安排。

### 前瞻因應

前瞻因應 (Proactive coping) 的意涵，主要為 Aspinwall & Taylor (1997) 及 Schwarzer & Taibart (2002) 等，兩組學者的理論觀點。Aspinwall & Taylor 指出「前瞻因應」係指個體在潛在壓力事件 (Potentially Stressful Event) 發生前，為了盡可能地避開這些壓力事件，所必須付出努力的歷程；而 Schwarzer & Taubert 則是認為「前瞻因應」是評估個人的未來目標以及設定可達成目標階段的方法 (Schwarzer, R., & Taubert, S., 2002)。

## 貳、文獻探討

### 一、前瞻因應

前瞻因應是指個人能夠在事件或壓力發生之前，對於未來提早做準備，是一種主動的因應取向 (Bode et al., 2007)。文獻上對於前瞻因應概念的發展，主要有兩種不同的觀點，第一種觀點是為了避免預期或非預期的壓力對未來造成傷害，此為風險管理觀點的前瞻因應 (Aspinwall & Taylor, 1997; Schwarzer & Taubert, 2002)。避免風險的前瞻因應是一種心理過程，此一過程包括不同的階段，個人在各階段中都可以採取應用不同的策略，以便在潛在的問題或壓力來臨之前，由於主動因應而能消除或降低壓力，避免或降低壓力可能導致的傷害 (Aspinwall & Taylor, 1997)。Aspinwall 與 Taylor 建議可以使用「心智模擬」活動幫助個人在此一心理過程中，明確辨識潛在的問題或壓力，並學習擬訂可行的策略。他們所謂的「心智模擬」就是指個人預先想像在一個特定的情境下，可能會採取的應對策略，並從模擬情境中，產生一連串的構想與行動，心智模擬活動通常可以反映出個人真實的情形，個人會把其經驗、從其他人來的資訊、社會規範以及文化期望等因素，同時納入模擬的情境中，這樣的模擬活動可以幫助個人解釋這些危險訊號，並提供後續行動計畫的訊息。Kahana、Kahana & Kercher 針對前瞻因應與成功老化的研究指出，個人透過前瞻因應策略可藉由預防或矯正行為來消弭或預防，可能會威脅到成功老化的壓力源，這些行為包括健康促進、幫助他人 (如：提供工具性與情感性的支持)、預先規劃、集結支持、角色替換、環境與活動的修改、科技使用、自我提升、以及健康照顧的消費 (Health Care Consumerism) 等九種行為 (Kahana, E., & Kahana, & Kercher, 2003)。綜上所述，Aspinwall 與 Taylor (1997) 以及 Kahana 等人 (2003) 的觀點，均視前瞻因應是為了「避免壓力或威脅」，所採取的一種預防策略的過程，換言之，目的是為了「風險管理」，以避免或減低未來可能發生的威脅所帶來的損失。



前瞻因應的第二種觀點是「目標管理」的前瞻因應 (Schwarzer & Taubert, 2002)，為例，他們認為前瞻因應是一種目標管理，個人設定自己對於未來的目標並規劃可達成目標的策略，在此一過程中為了達到自己的目標，個人需要面對解決問題的挑戰；為了達成目標，個人也同樣需要學習相關的策略應用，例如：(一)蒐集與使用各種社會性與非社會性的資源；(二)對未來抱持成功的願景；(三)應用更正向的情緒策略來面對挑戰。(四)學習目標的設定以及對於目標鍥而不捨的追求態度 (Greenglass, E. 2002, Schwarzer 2002, Jakubiec, Fiksenbaum, & Taubert, 1999)。

綜上，第一種觀點 - 強調前瞻以避免未來可能發生的威脅，策略選擇以減少未來潛在的壓力、對生活造成之影響為主的風險管理觀點取向。第二種觀點則強調 - 前瞻以追求個人對於未來所設定的目標，也就是以「目標管理」為導向的前瞻因應，是指透過自己的努力，促進對於未來目標實現的一種生活取向，個人把可能預見的不同情境威脅視為一種挑戰，而非惱人的壓力來源。目標導向型的前瞻因應，會產生目標管理的相關行動策略，提供個人在未來成長的機會 (Greenglass, Fiksenbaum, & Eaton, 2006; Schwarzer & Taubert, 2002)，目標管理的因應觀點有助於個體設定目標，並且利用各種資源與策略主動因應對於達成目標所必須面臨的挑戰；風險規避觀點則是有助於避免威脅的情境發生，兩者的概念雖有差異，但是都是一種預先看見未來的取向，強調對於未來提早做準備的心理概念。

前瞻因應的概念指出對於未來的因應策略，特別要注意風險管理與目標管理，對於個人面向老年期的學習準備，相當具啟示意義。人生的老年期具有不確定性，若未能事先預備與學習，一些潛在的壓力可能會對晚年生活造成危機，而相關研究也指出，前瞻因應策略有助於個人避免、與消除晚年生活的潛在壓力，進而提升生活滿意度 (Kahana, E., & Kahana, B., 2003)，例如：養成規律運動的習慣以維持身體機能的健康管理、及早對晚年生活做儲蓄的財務規劃等策略，皆能有效提升個人晚年生活的品質，因此，前瞻因應的觀點很適合用在高齡期準備方案之規劃。

## 二、退休準備

退休準備是為實際退休後的生活做計劃與準備，且計畫與準備的內容包括經濟、休閒、居住問題、退休後的工作、每日作息活動、嗜好、健康維持、退休年齡等，銀髮族的生涯規劃，就是期望高齡者有個「計畫性」退休的觀念，思考前瞻性、未來性的生活目標，在退休來臨之前，做各種生活及社會面向的準備 (曲雙石 2009；林東龍等，2011)。另外薛承泰與曾敏傑 (2002) 也提出，退休規劃是願意並預先思考退休後可能發生在經濟、家庭角色、日常活動以及社會交往方面的變化，並採取某些策略引導這些變化，且從老人未來可能遭遇的生活型態或

改變的視野面向，以這些狀態或變化的預測作為樹立老人未來生活架構的方式或途徑。老年期的生涯規劃最重要的在於選擇一種適合自己生活方式，安排自己滿意的生活型態，進而促進個人的成長，使自己生涯更有意義（Mitchell & Utkus，2006，宋曉玖，2011）。因此做為退休老人在規劃離開就業市場後的生活時，所應具有的一些概念、原則、方法和技巧，所規劃的主題包括規劃的步驟程序、要素、與重要內涵等，其目的是為了尋找適合自己的生活方式，建立滿意的生活型態，以充實退休後的晚年生活。

就退休準備中的財務主軸，退休金準備的部分，雖然各國政府致力退休準備金計畫，不過現實是這些基金難以對抗通貨膨脹及金融市場的打擊，例如加拿大政府就被民眾抱怨自己從年輕就儲蓄的退休準備金卻在退休時無法達到自己所希望領到的金額，可見民眾為了自己能夠掌握的退休生活水準必須自己更努力準備規劃養老基金。年老造成經濟不安全，由於年老造成生理狀態退化而影響工作能力與機會，使其經濟收入不穩定甚至喪失，若因過去受薪時期儲蓄不足所引起經濟不安全之問題，將更進一步引發經濟及社會危機。再者由於生活環境的改善和醫療技術的進步，隨著老人人口比例提高，台灣社會環境因此呈現不安定的現象以及產生社會與道德問題（潘秀晴，2006；林東龍、余嬪、陳武宗，2010）。

另外，每一個人對退休的態度是相當不一致的，有些人認為是休閒日子來臨，是多年辛勤工作的報酬、或是沉重無趣日子的終結。卻有些人認為是痛苦的改變，因為地位角色結束，卻無合適角色替代，且可能降低生活水準。以積極的角度看待退休，將退休視為是一個生命的開始。退休者在退休前，健康良好、工作順利、對老化有正面態度時，對退休所抱持的態度就會愈正向，且其心理適應也會愈佳，但工作壓力愈大，對退休的態度就愈負面（Nuss & Schroeder，2002；林東龍等，2011）。

## 參、研究設計與實施

- 一、研究架構與研究變項，本研究採質性研究進行，以下圖表是個變項之關係如下。

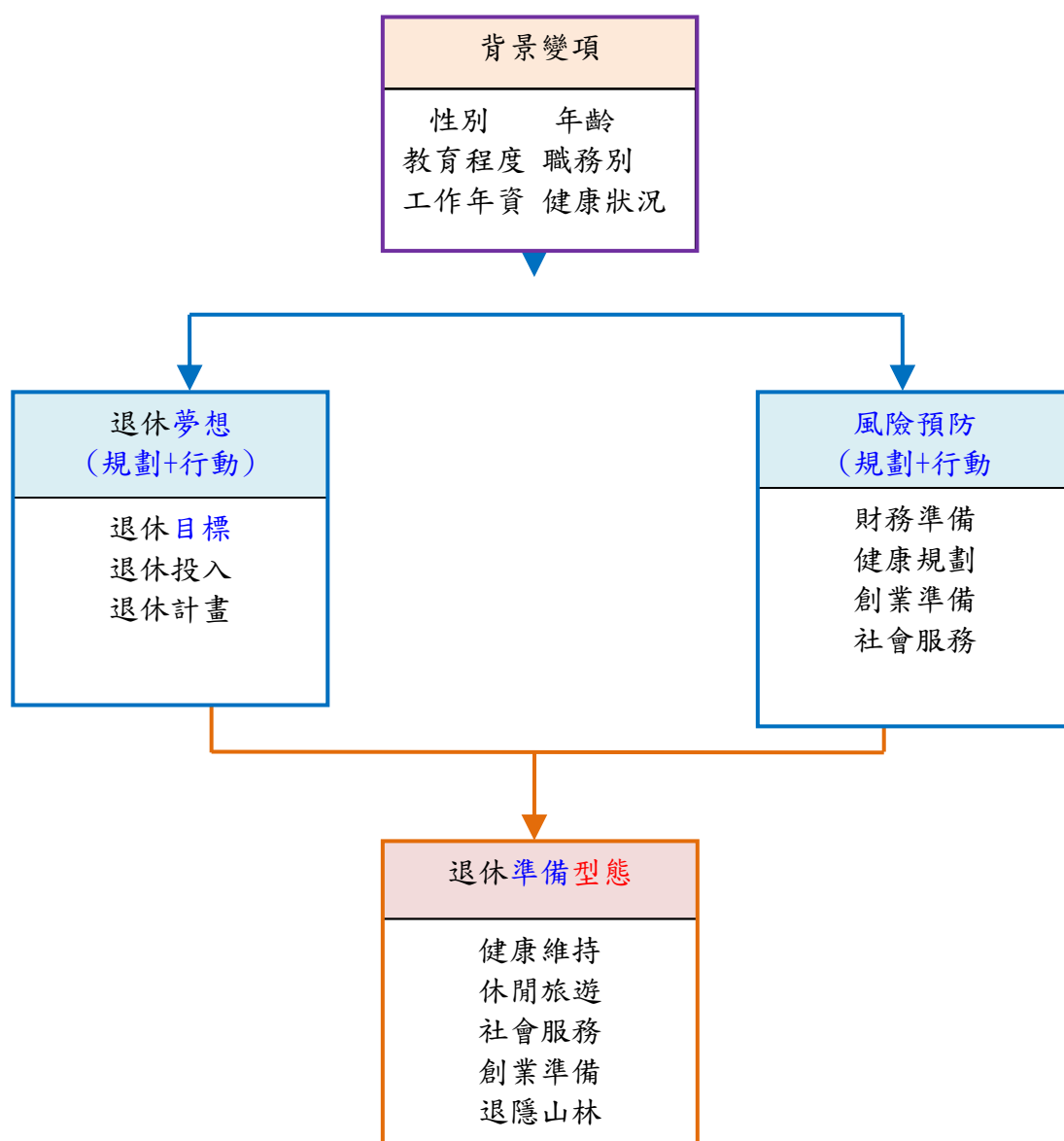


圖 3-1 研究架構圖

## 二、研究對象 (含抽樣方法)

考慮訪談對象的便利性、受訪談意願與訪談對想可提供資料之豐富性，採用了便利抽樣，透過研究者熟識之桃園市民營企業中高階經理人，為研究對象。並藉由訪談時的引導與解說，降低無效訪談的可能性。

## 三、研究工具

研究者參考前瞻因應理論與相關研究 (Aspinwall & Taylor, 1997; Greenglass et al., 1999; Bode et al., 2006; Kahana, E., & Kahana, B., 2003)，魏惠娟《樂齡生涯學習》(2016)，編製訪談大綱，進行焦點團體訪談。

## 四、研究流程

### 準備階段

本階段主要是廣泛蒐集與退休準備、前瞻因應相關之中西文書籍、期刊、論文、模式、工具 及 相關文獻等資料，先加以研讀分析與整理，以形成研究架構概念，構成研究主題。而後再敬進一步蒐集各相關變項資料文獻，以進一步了解相關變項概要，作為實施研究的基礎。

### 實施階段

此階段主要係發展研究工具及正式進行焦點團體訪談。基於理論性的探究，並對相關實務工作夥伴進行訪談請教、參考相關訪談大綱內涵，優化訪談大綱工具，定名為「民營中高階經理人焦點訪談大綱」。編製好之訪談大綱，先經專家學者檢視、審閱。進行專家效度確認，經修正後，再定為初稿，此後隨即以此訪談大綱選定樣本進行預訪，進行訪談內容分析，進行效度考驗，並檢視信度狀況，檢視題目，以確保訪談之品質。經預訪分析後確定訪談題目，作為本研究工具。

## 五、資料蒐集與處理

### 資料蒐集

焦點團體訪談的主持人是研究者來擔任，並且依照焦點團體訪談的重要操作進行。進行期間是在民國108年的4月3日至 4月30日，每次進行時間約兩個小時。訪談大綱是

- (一) 規劃預定退休年齡為何？設定此退休年齡的原因是？您預估您的預期壽命約為何？

- (二) 您對於到達該退休年齡前，做了哪些準備?(財務規劃、健康管理、學習計畫、生涯調適、社會活動參與?) 您最近3年內，個人是否曾經出現任何警訊(身體、心理、家庭 ...) 讓您開始思考較為年老時，是否有擔憂的事項? 會如何提早準備或預防?
- (三) 可以請您敘述您退休後，設想的可能的生活型態、狀況；有何特別具體的目標想要實現嗎?或是有特定的夢想、生涯目標想要達到的嗎?
- (四) 您認為在退休前，目前最需要準備的事項是什麼?
- (五) 關於人生後期生涯，您是否有具體的規劃與準備? 內容為何?

為了獲得資料的詳實度，經得團體成員的同意，全程錄音。

### 資料整理與分析

焦點團體所獲得資料的整理分析過程與其他質性研究的資料分析方法並無太大的差異，不過一定要回歸研究目的。在整個分析的歷程當中，研究者應該要時時牢記研究目的，並且依據研究目的來決定分析的深度及密度 (Krueger & Casey, 2000)。當然，在資料分析的過程中還是有幾項原則必須注意 (潘淑滿, 2003):(一)必需從參與團體成員的觀點出發，深入瞭解團體對議題的看法與意見；(二)不能剔除脈絡情境的內涵。

由於，焦點團體一開始進行時，獲得團體成員的同意，全程錄音作為資料分析之基礎。所以，資料整理與分析的第一個步驟是將二次焦點團體的錄音帶全程轉換成文字資料檔案，並且一面詳聽，一面記錄下非語言的訊息，使事後的閱聽或閱讀不至於脫離當時討論的脈絡太遠。進行資料的編碼，編碼方式是以代號來呈現，為保護受訪者的隱私，研究者將每位受訪者以代號進行編碼，第一碼代表受訪場次 (1,2)，第二碼為該場次第幾位受訪成員(1-6, 1-7)，第三碼代表性別(M-男性, F-女性)，第四碼代表年齡；編碼舉例：第一場次、第一位受訪者為女性、高階經理人、54歲，其編碼即為 11F54 (見表 3-1，表 3-2)。另外，在焦點團體資料分析策略方面，往往是先詳細檢視一、二個團體的轉錄資料，然後再據此發展出假設和分類架構 (coding)。再從冗長的轉錄資料中根據分類架構分類之後，以便選取合適的引用句 (quotations)，來表達(presentation)內容。

(一)受訪者整理背景資料如下：

表 3-1: 受訪者背景資料

| No. | Interviewee | Name  | Sex | Age       | 學歷 | 職稱      |
|-----|-------------|-------|-----|-----------|----|---------|
| 1   | 11F54       | 曾 O O | F   | 54 (1965) | 碩士 | 資深協理    |
| 2   | 12F47       | 黃 O O | F   | 47 (1972) | 碩士 | 執行長     |
| 3   | 13M57       | 余 O O | M   | 57 (1962) | 碩士 | 董事長/創辦人 |

|    |       |       |   |           |    |           |
|----|-------|-------|---|-----------|----|-----------|
| 4  | 14F54 | 陳 O O | F | 54 (1965) | 學士 | 財務經理/家族事業 |
| 5  | 15F55 | 魏 O O | F | 55 (1964) | 碩士 | 財務長 退休    |
| 6  | 16M56 | 楊 O O | M | 56 (1963) | 碩士 | 廠長 退休     |
| 7  | 17F49 | 王 O O | F | 49 (1970) | 碩士 | 營運長       |
| 8  | 21M50 | 郭 O O | M | 50 (1969) | 碩士 | 董事長/創辦人   |
| 9  | 22M53 | 徐 O O | M | 53 (1966) | 碩士 | 廠長        |
| 10 | 23M56 | 呂 O O | M | 56 (1963) | 碩士 | 資深經理      |
| 11 | 24M51 | 王 O O | M | 51 (1968) | 碩士 | 設備部經理     |
| 12 | 25M49 | 羅 O O | M | 49 (1970) | 碩士 | 營運處長      |
| 13 | 26M55 | 陳 O O | M | 55 (1964) | 碩士 | 資深經理      |

## (二)受訪者資料分析：

表 3-2: 受訪者背景資料分析

| 背景資料 |                        | 人數 | 百分比(%) |
|------|------------------------|----|--------|
| 性別   | 男                      | 8  | 62     |
|      | 女                      | 5  | 38     |
| 年齡   | 45-49 歲                | 3  | 23     |
|      | 50-54 歲                | 5  | 38.5   |
|      | 55-59 歲                | 5  | 38.5   |
| 教育程度 | 碩士                     | 12 | 92     |
|      | 大學                     | 1  | 8      |
| 職銜類別 | 董事長 / 負責人 (高階)         | 2  | 16     |
|      | 總經理 / 執行長 (高階)         | 1  | 8      |
|      | 財務長/營運長/廠長/ 資深協理/ (高階) | 5  | 38     |
|      | 資深經理 / 經理 / 處長 (高階)    | 5  | 38     |
| 產業類別 | 製造業 (半導體/電子/藥品/鑄造)     | 8  | 61     |
|      | 汽車 / 航空業               | 1  | 8      |
|      | 服務業：倉儲 / 買賣/顧問/仲介      | 4  | 31     |

### (三) 訪談內容資料分析

本研究資料的分析主要以分層逐步歸納的方式進行，以找出高階經理人對於退休準備與前瞻因應的想法。本研究首先根據文獻內容，初步擬定「退休準備與前瞻因應觀點」之主題大綱，接著將訪談逐字稿中不同段落及語句的談話內容，分別置入符合其意涵的主題大綱中，並將大綱中各個段落的逐字稿進行編碼。研究者在逐字稿中將有相關、相似或相同意涵的文本與代碼，歸納成意義單元，並根據相似的意義單元進一步歸納為次主題與主題（見表 3-3）。

表 3-3 本研究資料編碼分析表範例

| 主題   | 次主題  | 意義單元             | 本文與代碼   |
|------|------|------------------|---|
| 退休目標 | 休閒旅遊 | 彌補上班時沒辦法進行較長時間旅遊 | 15F55 上班超過 25 年才退休，還沒退休前，最長只能利用年假時出國去玩 10 天左右，退休後就可以安排比較長的度假，到遠一點的國家，像希臘/土耳其、阿拉斯加 ... 等，可以一次停留個 1 個月左右。 |
| 退休投入 | 無償義工 | 希望可以己力，改善社會問題或現象 | 22M53 說：可能會跟著太太到附近的小學看看有什麼需要協助的地方擔任義工，幫助弱勢的小朋友，希望他們可以獲得翻轉未來社會階層的機會。                                     |

## 肆、研究結果分析與討論

### 一、中高齡專業經理人對未來準備內涵之分析

#### (一) 退休夢想

##### 1. 中高齡高階經理人退休目標

- (1) 休閒旅遊：受訪者退休後的目標有休閒旅遊者，主要分為三種類型：
- a. 彌補上班時沒辦法進行較長時間旅遊，b. 前往較特殊景點，c. 能夠夫妻結伴旅遊，d. 體力可以時，定期旅遊計畫

- a. 彌補上班時沒辦法進行較長時間旅遊：15F55 說：上班超過 25 年才退休，還沒退休前，最長只能利用年假時出國去玩 10 天左右，退休後就可以安排比較長的度假，到遠一點的國家，像希臘/土耳其、阿拉斯加 ... 等，可以一次停留個 1 個月左右。
- b. 前往較特殊景點：15F55 也說：我也有類似想法、退休前就很想去希臘玩久一點；11F54 說：我超想一退休就去瑞士玩。

受訪者中有超過 75% 為受薪階級，職場上經常難有較長假期，可供規劃至長天期較為特殊的景點，特別是較遠處的景點，文化風貌與所處家鄉可能有較大差距，因此使受訪者心生嚮往，希望退休後可前去旅遊，因此視為退休夢想的一大區塊。

- c. 能夠夫妻結伴旅遊：13M57、14F54 也說：前幾年，雙親還健在時，即便有聘僱外勞照顧長輩，夫妻仍無法同時出門，因為要顧老、也要顧小，現在長輩不在了，小孩也可以自主了，才能夫妻一同出門旅遊，退休後更能這樣。

有 5 位受訪者表示，退休前要照顧長輩、也要照顧子女，因此旅遊時，可能無法夫妻雙方同時前往；而必須輪流帶長輩或子女前去旅遊；也有受訪者是一定要有夫妻一方留在家中照顧家人；也有受訪者表示，在子女成年之前，夫妻不想搭同一班飛機，避免空難或旅遊風險，未成年子女無人照顧。因此者這些受訪者表示，如果能夠在退休後，夫妻兩人一起結伴旅遊，就覺得是達成一項重要的退休夢想。

- d. 體力還可以時，定期旅遊計畫：幾乎所有受訪者均表示，退休前即有定期旅遊的習慣，退休後，體力可以的狀況時，也會維持相同定期旅遊的習慣。26M55 說：自從兒子上大學後，夫妻就開始每年安排 1 次遠程（歐洲、紐澳、美加...）、至少 2 次短程（亞洲）的旅遊，平時每個月至少 2 次，會在台灣島內安排夫妻 2 人至少 2 天 1 夜的旅遊，主要是以爬山、露營為主。退休後，只要體力還行、當然是要玩更多才好啊！

超過 10 位受訪者表示，45 歲的體力和 30 歲時的體力、健康狀態，是有差異的。所以有心理準備，要在退休時、身體健康還不錯時，盡量安排旅遊計畫，以免年紀更大時，體力無法負擔時，想去的地方去不了，那就太遺憾了。



## (2) 進修學習：

- a. 專業精進：4 位受訪者表示，退休後會再繼續精進自身的專業，可以做為目前工作的延伸，退休後從事的工作，會是比较不需要耗費勞力，也不希望是目前朝九晚五的上班時間，而是進行較為自由、彈性的工作時間。目前工作上的專業、就已經是自己相當感興趣、也很有熱忱的工作，希望可以一直做下去。雖然有預定的退休年齡，但退休後，還是希望從事類似的工作，作為目前工作的延續。類似顧問服務的工作，或是自由接單工作者，工作的自由度是比較重要的。

12F47 說：因為現在就是一家顧問公司的執行長，平常的工作就是在安排企業、組織的教育訓練、進修成長類的活動等等，對於幫助他人成長，有相當大的熱誠，不論是哪個面向。所以退休後，就不想再做管理職、想全心投入個人教練的工作，全力協助他人成長。因此，在個人教練領域，會持續進修，朝這個目標前進。

- b. 興趣延伸：7 位受訪者表示，退休後對於目前有興趣、但沒有足夠時間從事的興趣，趁退休之際，會努力投入。這些在退休前，就已經接觸而且持續從事的興趣，或是稍微接觸、但退休前不足以分配足夠時間來從事的興趣，希望退休後能夠分配出時間進行學習、深化。24M51 說：45 歲決定退休前要唸個學位，進入中央大學研讀 EMBA，研讀過程中，因為學校的一些活動：慢跑、羽球...等競賽型活動，就開始認真研究慢跑、也帶著同學、學弟妹一起跑，跑了一陣子後，陸續跑了馬拉松、百 K 馬拉松，113K 鐵人賽、226K 鐵人賽，110K 高山馬拉松，透過馬拉松為漸凍人協會募款，拉著同學們跑步，大家的三高之類的文明病，逐漸改善，因此希望退休後，繼續在健康促進這方面多做一些事。

- c. 新興趣學習：退休前一直想做的一些事，希望退休後比較有空時可以展開。對於不熟悉領域的知識興趣，曾在人生過程中偶然接觸，有時會覺得如果人生選擇不相同時，或許際遇也不同；可能也有尚未發掘的天賦，但在職場工作時，沒有時間能進行了解，希望趁退休時，可以進行新興趣的探索與學習，或許發掘生命中心的可能。受訪者 14F52 表示：以前就很喜歡聽國樂，退休後如果有空的話，就想開始學古箏。

- (3) 健康維持：幾乎所有的受訪者都表示，退休後每天一定會撥時間做維持健康的事，主要都是運動。想法也都很接近，希望可以健康健走玩很久，降低臥床時間。超過 7 位受訪者在訪談中提及家中長輩臥床、受訪者或其親屬照顧臥床長輩的狀況，都表示不希望成為被照顧的臥床者。因此，所有的受訪者，都表示維持身體健康，是退休後第一要務。11F54 說：退休後，每周一定會去騎 3 次腳踏車、每次至少 80km，24M51 說：自從 4 年前開始跑步起，目前維持每個月至少跑 300km、受訪者中維持差不多固定運動習慣的有 10 位，，身體幾乎都維持在不錯的狀態，大家主要都是希望可以減少老時臥床的時間，台灣平均臥床時間長達 7-8 年，受訪者都相當擔憂會成為臥床者。

基於以上內容，受訪之高階經理人，最普遍的目標是『健康維持』，幾乎所有受訪者均表示要維持健康，消極的看法是希望減少老後臥床時間，積極的看法則是希望體力維持很好時，可以進行退休前希望進行的事物 – 休閒旅遊、學習新知、拓展或專精興趣。

## (二) 退休投入

1. 有償工作：根據研究者對受訪者之訪談，受訪者多表示，希望從事有償的工作，此類受訪者清楚的表示，提供專業的服務，不認為不應收費，甚至表示會收相當高額的服務費，因為職場上累積的專業實務經驗，能帶給服務的對象，相當程度的價值，收費相當合理。有一位已經退休的受訪者即表示，她提供的財務規劃服務，帶給她的顧客相當當的價值，當然收費一定不便宜。另一位受訪者表示，以他的實務經驗，可以為工廠的營運提高相當高的績效，這部分的收費當然也不便宜，但工廠收到的價值更高。

12F47 表示：我要成為收費的個人教練、協助提升個人潛能；23M56：關於顧問類的工作，當然要收費啊，這部分是可以協助組織改善效能，17F49 說：我希望可以擔任類似業師的教職，我的實務經驗，可以帶給學生很多，我不認為這應該是免費的。

2. 無償義工：中高齡高階經理人，除了有償工作外，更多受訪者表示希望從事無償義工，部分受訪者表示，目前社會上還有很多弱勢的人，例如偏鄉的教育、特殊遭遇的幼兒，希望可以盡自己的力量，讓弱勢的小孩，得到翻轉的機會。有些受訪者表示，部分弱勢團體雖然非常盡力的幫助弱勢，但管理或募款能力不佳，希望可以協助這些團體，改善其績效、能夠幫助更多人。也有受訪者是對特定慈善團體的作為，

相當的認同，希望在退休後、可以加入其行列，一起為社會公益盡心。雖然受訪者的目的、目標各有不同，但超過半數受訪者希望退休後有一定時間參與無償義工服務。 例如：

11F54 說：我退休後，除了遊山玩水跟運動之外，我想找一個我認同的慈善機構擔任義工， 22M53 說：可能會跟著太太到附近的小學看看有什麼需要協助的地方擔任義工吧。

3. 再度創業：有受訪者表示，在職場工作多年，也累積了相當的專業與人脈，希望退休後，能加這些專業與人脈，繼續的發光發熱，對社會創造更多貢獻，當然也為個人創造財富、成就感。同時，也試試看，受薪時的想法，在退休創業時，是否真能實現?! 也有受訪者是在目前經營的事業中，看到其他領域的商機，目前經營本業還相當忙碌，希望在退休後、或是本業較有空時，能夠進行跨領域創業，看看能否將興趣化為事業。 12F47 表示：退休後，可能會類似成立個人工作室的型態吧，寫專欄、寫書、接案子 之類的。17F49 說：退休後一面教書，一面看看有沒有投資機會，有好的機會，也可以參與管理，改善投資標的體質、增加獲利，也就增加投資利得之類的。
4. 不考慮退休：身為創業者的受訪者，都表示沒有考慮退休的問題，因為事業經營很順利，由於是自己的事業，相對時間的安排也是較為自由。可以在公司較空閒的時候，安排旅遊度假，忙碌時就專心拚事業。如果公司的業務不錯，就一直做下去，也沒有甚麼退休的問題。即便有下一代接班、或是找到合適的接班人，也是可以在公司擔任類似顧問的角色，實際上還是經營公司，但工作時間比較短，還可以看看有沒有其他商機、進行投資或在創業。 13M57 與 14F54 說：是經營自己的事業，因此均表示沒有考慮退休。

就退休投入部份，有 2 位受訪者不考慮退休，就持續經營自己的事業，維持日常的作息。有 3 位受訪者考慮退休時再度創業，

## 二、風險預防

- (一)財務規劃：所有的受訪者中，除了 15F55 說：「沒有特別為退休準備一大筆錢，想說有公司退休金、勞保退休金，加起來有 500-600 萬，全部辦一次領。手邊還有 2-300 萬存款，台北市有一棟房子在出租、不高啦、一個月收 2 萬多，不過還要繳 1 萬多的房貸。我自己除了旅遊費用較高外、生活上花費不高，一個人而已，真的錢花完了，再去 7-11 打工也無所謂」。其他受訪者，多數已經有計畫的儲蓄、投資、購買保險，做退休的財務規劃。11F54 說：「因為有要好朋友在保險公司上班，所以比較早

接觸到，所以差不多 30 歲左右就開始購買儲蓄型保險了；另外，我賺的錢、先生都說我自己使用，不用拿回家家用，所以大約 10 年前也在三峽另外買了一間房子，目前增值了快 2 倍，目前是自用、當度假屋，退休後如果錢不夠用，可以賣也可以出租，沒有特別想過要留給兒子女兒，我和先生也是自己賺錢買房子，希望小孩也是這樣。基本上財務面是比較 OK 的。小孩方面也是經濟獨立的」。13M57 說：「對啊，我也差不多在 10-12 年前在三峽買了房子，投報率不錯喔！」

歸納了受訪者對於財務規劃年數的主要內容有下列各項：

表 4-1 受訪者財務規劃年數統計彙整表

| No. | Interviewee | 財務規劃年數 | 規劃種類           | 退休金金額                                  |
|-----|-------------|--------|----------------|--|
| 1   | 11F54       | 17     | 房產、股票、保險、定存、年金 | 夫妻約 2000 萬+年金                          |
| 2   | 12F47       | 6      | 土地、定存、年金       | 還沒認真想                                  |
| 3   | 13M57       | 15     | 自己公司           | 沒有特定數額                                 |
| 4   | 14F54       | 12     | 先生             | 自己至少存 2-3000 萬私房錢                      |
| 5   | 15F55       | 0      | 退休金、房產         | 6-800 萬                                |
| 6   | 16M56       | 18     | 房產、股票、保險、定存、年金 | 夫妻約 2000 萬+年金                          |
| 7   | 17F49       | 0      | 先生             | 先生家有一些資產                               |
| 8   | 21M50       | 4      | 保險、儲蓄          | 夫妻 5000 萬現金                            |
| 9   | 22M53       | 12     | 保險、儲蓄、年金       | 夫妻 1500+年金                             |
| 10  | 23M56       | 15     | 房產、保險、土地、儲蓄    | 夫妻應該超過 3500，還要為自閉兒準備 1-2000 萬，請他哥哥幫忙照顧 |
| 11  | 24M51       | 20     | 保險、儲蓄、年金、投資    | 夫妻 2000 萬應該夠，但也希望多留一些給弱智兒，雖然女兒說會概括承受   |
| 12  | 25M49       | 3      | 保險、儲蓄、年金       | 夫妻 2000 萬+年金                           |
| 13  | 26M55       | 15     | 保險、儲蓄、投資、年金    | 3000 萬定存                               |

依表 4-1 的財務規劃年數統計彙整表顯示 13 位受訪者中，僅一位受訪者 15F55 表示未特別做財務規劃，但她在退休時，手上有 800-900 萬左右存款，名下還有一棟房屋在收租，實在不能說是沒做財務規劃。加之其他受訪者均做了相當充裕的財務規劃。

## (二)健康規劃

受訪對象，不論是因為任職公司規定，企業負責人及高階主管每年一次健檢，或是雖未有規定，但全部受訪者均表示，每年都會做一次健康檢查，因此，對自己的身體狀況相當清楚。主要的身體問題，多數是三高（血壓、血糖、血脂），也都採取相對應的對策來維持健康－運動、飲食控制、吃藥。16M56 說：退休後幾乎都維持每天運動的習慣，慢跑、腳踏車都有。希望老的時候，不需要子女來照顧。11F54 說：大概 3 年前，除了 3 高的問題之外，脖子突然非常痠痛，去看醫生之後，醫生說是上班時電腦看太多了，除非常回醫院打類固醇、吃止痛藥，不然就要常做飛燕姿勢、或是去打羽毛球，才能不依靠藥物改善脖子痠痛的問題，剛好 EMBA 同學招募羽球社，跟著大家去打全國賽，練習、比賽的過程中，脖子痠痛的情況，逐漸獲得改善。就蠻有覺悟，健康是要靠持續運動來維持的。13M57 說：我媽媽臥床大概 12 年，雖然都有外傭照顧，但是 10 多年來，我和太太都不能同時出國，非常不方便，我不希望我老的時候也臥床，對我的小孩來說太辛苦了。

13 位受訪者均表示都有進行定期健康檢查、也了解規律運動對健康的重要性，有 8 位受訪者表示目前已有規律運動習慣（13M57, 14F52, 15F55, 16M56, 23M56, 24M51, 25M49, 26M55），7 位受訪者（13MH57, 14F54, 16M56, 21M50, 23M56, 24M51, 26M55）表示，希望降低老後臥床時間。顯示高階經理人對於健康規畫都相當重視。

## (三)創業準備

受訪者中，15F55 說：在退休前 3 年，一直想著退休就要創辦一個花藝教室，教授/販賣不雕花手工藝品，退休後，先認真玩了 2-3 個月，出國旅遊啊，國內到處玩啊，後來就在台北租了一個工作室，做這方面的事，不過因為已經退休，所以很多朋友找著出國去玩，工作室就常常休假，現在已經 2 年多了，工作室反而有點像是兼職，比較不像一個認真經營的事業。中間還有朋友公司有一些財務管理的問題，我反而關上工作室、跑去當短期的財務顧問。雖然退休前花了 2 年念 EMBA、做足創業準備，真的退休創業後，不如想像

容易，創業和上班是完全不同的事。

對於退休投入的部分，與退休目標相似，受訪者都將退休後健康維持列為最重要的環節，除了年度健檢的部分都有執行外，規律性運動的維持健康也有超過半數的受訪者投入。退休投入其他類型有償性工作(3

位)、或是無償性社會服務(7 位)的受訪者,顯示退休後在體力能支持的前提下,高階經理人退休後都將預期會有相當活躍的退休規劃。雖然僅 3 位受訪者表示,退休後有創業的打算,其中 2 位表示創業前有做相當程度的準備,一位表示,不需要準備、直接創了再說。雖然 21M50 這樣說,但是他和太太接觸接觸多肉植物多年,有很濃厚的興趣,對於市場/產品都相當熟悉,事實上,也是對創業做了相當充分的準備。反倒是 15F55 因為從上班族轉為創業者,雖然認為做了相當程度的準備,創業後,反而未見成功。從上述受訪對象的高階經理人顯示,退休後維持活躍的生活是被期待的。

#### (四)社會服務

11F54 說:我退休後,除了遊山玩水跟運動之外,我想找一個我認同的慈善機構擔任義工,我想從事幫助小孩的義工,像是課輔、心靈輔導之類的,一來我蠻喜歡小孩、二來我有耐性,也喜歡作能夠幫助弱勢兒童翻轉命運的事情。14F54 說:我過幾年後,應該會加入慈濟的行列吧,因為已經和他們接觸一陣子了,覺得他們一直有在做事,做事的方法、方向,我也蠻認同的。

2 位受訪者表示不想從事義工服務 (12F47, 15F55),其他 4 位則表示還沒考慮這部分。

7 位受訪者表示退休時會從事社會服務工作 (其中 14F54 不考慮退休、但會從事社會服務),3 位考慮退休後從事有償性質工作。13 位受訪者中,僅 2 位明確表示不參與社會服務。

### 三、退休準備型態

就訪談內容之資料分析,可以將受訪者的退休準備型態,做出以下歸納:  
(一) 健康維持, (二) 休閒旅遊, (三) 社會服務, (四) 創業準備, (五) 退隱山林。

(一) 健康維持:所有的受訪者每年都進行健康檢查,監控個人健康狀態,8 位受訪者,尚未退休即已有規律的運動習慣以維持健康狀態,7 位受訪者希望藉由健康維持、降低老後臥床時間,所有受訪者都了解定期健檢監控健康與規律運動的重要性,部分受訪者要等到退休後,較能安排時間時、才進行規律性的運動習慣。

(二) 休閒旅遊:受訪者都表示退休後要安排休先旅遊,包含國內外的休閒活動。13M57 說:老的時候,玩還要有玩伴,所以趁著來念 EMBA 多

認識一些好朋友，從 2 年前 EMBA 畢業後開始，已經在好同學中揪了大約 10 多個愛玩的同伴，從 2015 年到京都賞楓、2016 春天到黑部賞雪牆、夏天到土耳其、2017 青森賞櫻，每年還和同學們到山上露營 6-8 次。12F47 說：對啊，跟同學一起去露營、超 High 的，也跟好同學一起去搭遊輪，老來真的要有玩伴。受訪者均表示退休後只要身體好，一定要到處玩，有玩伴。

- (三) 社會服務：受訪者考慮退休後參與擔任義工、對特定對象進行社會服務，佔了受訪者中的 7 位，其中還有 4 位受訪者尚未認真思慮參與社會服務，僅 2 位受訪者表示不願意從事無償的社會服務。受訪的高階經理人退休後打算參與社會服務的比率相當高。

以上健康與社會服務兩項，與 2002 World Assembly on Aging 提出的活躍老化的三大支柱 (3 Pillars of active aging are: (1).Participation-社會參與，(2).Health-健康，(3).Safety-安全) 中的。其中 2 項不謀而合，高階經理人對於成功老化，都相當有意識的在進行與預做規劃。

- (四) 創業準備：13 位受訪者中，創業者佔了 3 位，受薪者為 10 位，創業者打算再創新事業的有一位 (21M50)，打算創業的事業，與原來已創的產業是不同的，而是興趣的延伸 – 多肉植物，2 位擬創業/轉顧問業(12F47, 23M56, 17F49)，12F47 想進行的事現在喜愛的工作的延伸 – 個人潛能開發、23M56 則是目前專業的延伸 – 顧問業；17F49 則是從事教職、或介入協助組織管理。另一位受薪者 12F55 擬創事業也是興趣的延伸 – 不雕花手工藝。從這幾位受訪者的內容看來，在創業時，創業是否致富不是最主要的考量，最主要的考量是做自己擅長或是喜歡的事 – (1) 專長的繼續發揮、產生成就感、獲取報酬。(2) 興趣的發展 – 一整天都在做自己喜歡的事 – 種植多肉植物、不雕花手做，有栽植、成品產出的成就感，又可以賺點錢。受訪的高階經理人創業動機可能與青年創業動機主要為致富有些差異。

參、退隱山林：23M56：前幾年在苗栗買了一塊大約 800 坪的農地，有空時就去整理草地、晚上看看星星，覺得很休閒，離開都市叢林，心情就覺得愉快。13M57 說：其實本來也想去找一塊地，結果上次朋友在新屋買了一甲地，2 夫妻退休後忙得要命，一甲地超難整的，光割草就累到去買了一台除草機，用除草機還是很累。種有機蔬菜，送朋友都送不完，所以現在比較不敢想。以上有提到想退隱山林的高階經理人都說到工作壓力大，很想有一塊地，可以種點東西，一方面有成就感、二來逃離辦公室，可以紓解壓力，一些體力的活動、比較不需要太傷腦力的活動。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究主要希望了解我國民營事業，中高齡高階經理人，對於未來生活的準備與期許，是否已透過行動進行未來生活的前瞻因應與退休準備，進而產生具體的行動規劃、學習規劃的歷程。本研究目的就瞻因應理論觀點探討退休準備中高齡高階經理人所應考慮之事項如工作時限、工作性質、有償/無償或社會服務規劃...等，以上研究目的探討中高齡經理人對未來準備之內涵/型態、因應行動，及對未來中高齡高階經理人提出退休準備之建議，獲得研究結論如下：

#### (一) 退休夢想 規劃與行動

高階經理人，對於退休年限，退休時期待的生活型態，都有相當具體的描繪，也很清楚退休後將面臨的狀況，因此，在實現退休夢想前，都做了相關的準備：

- (二) 維持健康狀況：以期進行退休時期待事項：休閒旅遊、社會服務、創業、退隱山林。
- (三) 財務規劃：高階經理人不但預存了退休所需之生活費用，對於生活費用以外的開支，也預先透過儲蓄、投資理財、做了安排。
- (四) 從事興趣：對於退休後打算從事的休閒計畫、或是創業準備，已經開始從事進修、參與、精進，以期能達到退休期待之夢想。
- (五) 風險預防

1. 財務規劃：本研究發現高階經理人的退休財務規劃，幾乎都自 40 歲左右開始，採用的財務工具相當多元：儲蓄、投資/理財、土地/房產、保險，規劃的範圍以涵蓋自身和配偶之生活花費與休閒花費為主，多餘的部分會考慮留給子孫，但不是主要的理財考量；高階經理人僅少數(4 位, 30%) 的退休後財務規劃，將政府的勞保年金納入計算，退休後財源主要是倚靠自身的儲蓄與理財。與台灣民眾退休金近 5 成來自勞保、勞退金的比重相當不同。(施羅德投信與遠見於 2016.11 月所公布「台灣世代退休觀念大調查」)
2. 健康規劃：高階經理人多已為個人進行定期健檢、有規律運動習慣、或打算規律運動，也都提到擔心臥床過久的情況。除了積極的監控與維持，經理人通常較為考慮到剛退休時的狀況，比較不願意去考慮更老、真的需要照顧年齡時的安排。受訪者中僅 4 位提及老到行



動不方便、或是需要有人照顧起居時，會想住到養老院，不想給兒女添麻煩。

3. 創業準備：高階經理人考慮在創業時，確實有思考先行準備，準備的面向，偏向於專業領域知識的強化與擴充 – 植物培植、手工藝學習、顧問專業培訓、專業教練進修，但較未思考創業全方面知識領域的擴充、心理的準備，每位受訪者都認為已經在做準備了、或已經準備充分了。但 15F53 在退休創業後，就發現創業與上班有很大的不同，除了興趣外，驅力相當重要，只為興趣創業時，獲利不是最主要考量的話，可能會有自律性不佳的情況；經理人可能因為沒有很大致富、創業成功的動機驅動，因此，就沒有成功創業家為創業努力的動力。
4. 社會服務：超過半數的經理人表示，退休後打算從事社會服務的面向，會依據個人喜好，參與不同的團體、進行服務。經理人尚未投入社會服務活動，真正投入後、可能也會面臨服務團體的官僚、制度、人際間不同的衝擊。

## 二、建議

- (一) 本研究調查之民營事業高階經理人的前瞻因應與退休準備，以訪談內容而言，受訪者似乎都對這方面做了相當程度的規劃。但本國內受薪階級的民營事業員工，是否對退休做好了前瞻因應與退休準備，主管機關應就此做較大程度之調查研究，俾便使民營事業員工，能在退休時，有相對的準備、不至於退休時惶惶終日，造成衍生的社會問題。
- (二) 本研究之對象均為高階經理人，在訪談受訪者之前瞻因應與退休準備時，經理人均有相當清楚之描繪，但詢問其所屬員工是否也做好退休準備？及該經理人任職企業，是否提供員工退休準備相關知識與前瞻因應之輔導，得到的回覆卻是僅有一位受訪者任職企業，有提供擬退休員工之諮詢服務與退休安排規劃與建議，及主動提供即將屆齡退休員工相關之退休諮詢與規劃參考。其餘 12 位受訪者任職企業，均無提供員工此項服務。此項退休準備之相關諮詢與服務，對於即將退休者之未來生活影響甚鉅，民營事業應研擬將此項服務納入員工服務的範疇。
- (三) 對於民營事業員工，本研究提出以下建議：
  1. 退休夢想：
    - (1). 孫輩參與生活可能影響退休夢想：就高階經理人所提出的退休夢想而言，都算是相當務實的，他們的財務規劃也多能支應這些退休夢想。但高階經理人對於他們未來子女婚後、孫子女生活的

參與，較少著墨，可能多數受訪者目前剛好不用照顧長者，不用照顧子女，可以無牽掛的參與休閒娛樂、實現退休夢想。但當孫子女參與生活時，是不是仍可維持目前的休閒狀況，是需要納入考慮的。

- (2). 終身學習：高階經理人僅 3 位擬創業的受訪者，針對未來擬創事業、做相關專業知識之進修；有 3 位受訪者表示將在退休後進休興趣課程-樂器、藝術賞析。僅一位受訪者表示退休後，多了很多自由能運用的時間，就跨領域學習很多新事物 – 烘焙、做菜、調酒、異國文化、樂器、新的運動，從學習新事物當中，獲得了非常多的樂趣。對經理人而言，由於專業領域的表現優異，有可能忽略學習能帶來生活的豐富與充實，鼓勵退休經理人進行跨領域學習、能擴充退休夢想、增加生命豐富度。
- (3). 教學相長：高階經理人在其專業領域，通常有專精的知識與實務經驗，如何將這些寶貴的知識與經驗，傳承給年輕人；透過教學即與年輕人交流，可以活化經理人的思想，更可以增加成就感。

## 2. 風險預防

- (1). 健康規劃與老後照護：雖然經理人都有做定期健檢、監控身體狀況，也有超過半數目前已有規律運動、維持健康狀況。但受訪經理人中僅 4 位提到更老時需要照護或無法獨立生活時，會想去養老院，不要給兒女添麻煩。其他經理人都表示，時間到的時候，再來想要怎樣。此點，本研究建議經理人可對老後照護的部分，盡早做出安排、準備，不然仍有可能為子女帶來困擾。
- (2). 生涯調適：高階經理人，多為管理職退休，退休前可能是一人之下、萬人之上，每天有許多繁忙的公事、許多的人際交流，退休後，人際交流量可能大幅下降、也突然不需要處理繁重公事；如何填補這些日常生活的空白，經理人退休前須認真思考。有些經理人認為，工作上太繁忙、工作壓力又大，退休後雲淡風輕，正合他(她)意，認為不會有生涯調適的問題。有些經理人有想到這個問題，表示退休後，休息一陣子後，身體狀況好的話，就會投入社會服務，以排遣時間、增加成就感。經理人須注意生涯間的調適問題。但經理人選擇社會服務對象時，需慎加考慮，以免位高權重的經理人，可能發號施令慣了，反倒在非營利組織

- (3).創業準備：由於退休年齡經理人進行創業，仍有因創業成功動機較弱、以至於創業可能不成功、甚或賠本、傷害到退休準備財務。經理人可以考慮尋找年輕、理念相同、較有成功創業動機的年輕朋友或是子女、子姪輩，一起合作，補足驅力不足、活力較弱的缺點；但是經理人策略判斷、實務經驗卻可以補足年輕人經驗不足、思慮可能較不完整的弱點。

#### (四) 未來研究方向建議

1. 本研究針對台北、桃園、新竹地區之民營企業中高階經理人的退休準備進行探討與研究，未來學者可考慮就台灣其他地區的民營事業中高階經理人之退休準備，進行研究，探討台灣地區，不同區域之中高階經理人；或台灣地區之外的其他地區的類似對象之退休準備差異為何，進行探討、研究與比較，提供政府或企業未來相關的退休政策或方向之參考。
2. 本研究對象為民營企業之中高階經理人的退休準備，我國公營事業、單位、組織之退休中高階經理人亦為數不少，未來學者可考慮就退休之公營事業、單位、組織之退休中高階經理人之退休準備進行探討與研究，其研究結果可與本研究進行比較，探討其中之差異，並提供相關單位對於研究對象未來退休準備之因應參考。

### 參考文獻

- 行政院 內政部 (2009)。《老人福利法》。瀏覽日期：2013 年6 月10 日，網址：  
[http://sowf.moi.gov.tw/04/02/02\\_1.htm](http://sowf.moi.gov.tw/04/02/02_1.htm)。
- 行政院 (2020.1)《勞動部勞動統計查詢網》 <https://statfy.mol.gov.tw/> (2020.1)
- 行政院 勞 動 部 (2016) 《各 國 退 休 年 齡 統 計 》  
<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1870775>
- 行政院 國家發展委員會 《中華民國人口推估 (2018 – 2065年)》 (2018. 8)。  
[https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=84223C65B6F94D72](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72)
- 曲雙石 (2009)。《基于個人效用最大化的最優退年齡分析》。山東學院學報，101  
(3)。P57-63,73。
- 宋曉玖 (2011)。《高齡化社會從風險管理觀點論長期看護風險》。嶺東學報，29，  
57-72。
- 李宗派 (2010)，《現代老人問題與公共政策之探討》，臺灣老人保健學刊： 6卷  
2期，P95 - 135

- 林淑萱 (2009)。《從少子女高齡化社會探討我國老人的生產性活動》，社區發展季刊 125期，92-93頁。
- 林正祥、劉士嘉 (2013)《台灣老人成功與活躍老化之健康餘命探討》台灣衛誌，Vol.32, No.6
- 林東龍、余嬪、陳武宗 (2010)。《退休規劃與生活適應之間－退休人員之退休生活經驗初探》。社區發展季刊。
- 林東龍、余嬪、陳武宗 (2011)。《退休經驗的社會脈絡分析》。臺灣社會福利學刊，9(2)， 39-90。
- 林麗慧 (2006)。《台灣高齡學習者成功老化之研究》。人口學刊，33，133-170。
- 徐立忠 (1998)。《退休生涯規劃》，社會福利，137，35-44。
- 黃富順 (1995)。《成功的老化》。台北：成人教育學會。
- 潘淑滿 (2003)。《質性研究：理論與應用》。台北：心理。
- 蔡培村 (1995)。《老人學習與生涯發展》。高雄：麗文文化。
- 蔡培村 (1996)。《退休生涯規劃》。高雄市：麗文。
- 蔡妍妮 (2016)。《中高齡退休者的前瞻因應能力與活躍老化之研究》，《福祉科技與服務管理學刊》4(3),
- 魏惠娟 (2016)。《樂齡生涯學習》。新北市：國立空中大學。
- 曾建興 (2016)。《從活躍老化觀點探討中高齡教師退休準備之因應程度》，福祉科技與服務管理學刊 4(2),
- 楊志良 (2010)。《由活躍老化觀點建構國民健康新願景》。社區發展季刊，132，26-40。
- 薛承泰、曾敏傑 (2002)。《中高齡退休生涯規劃與影響因素之研究》。勞資關係論叢，11，33-67。
- 鍾國文 (1998)。《老人退休調適之研究》，中原學報，26（4），109-115。
- 謝永定 (2006)。《高齡化與老人生涯規劃、生活適應之研究》。台北：政治大學行政管理碩士學程論文。
- 施羅德投信與遠見《台灣世代退休觀念大調查》，2016.11  
<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1873552>
- 謝美娥 (2013)。《從退休的規劃、老化適應理論、自我知覺與生命意義探討退休老人的生活品質》。東吳社會工作學報，第二十五期，35-70頁
- Adams & T. A. Beehr (Eds), *Retirement: Reasons, Processes, and Results*(pp. 53-82), (pp. 83-114). New York: Springer Publishing Company.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). *A stitch in time: Self-regulation and Proactive Coping*. Psychological Bulletin, 121, 417-436.
- Baillie, Patrick H. F. (1993) “*Understanding Retirement from Sports: Therapeutic Ideas for Helping Athletes in Transition.*”. The Counseling Psychologist, 21(3)

- Bode, C., De Ridder, D. T. D., Kuijer, R. G., & Bensing, J. M. (2007). *Effects Of An Intervention Promoting Proactive Coping Competencies In Middle And Late Adulthood*. *The Gerontologist*, 47(1): 42-51. doi:10.1093/ geront/47.1.42
- Bowling, A. (2008) *Enhancing Later Life: How Older People Perceive Active Ageing?* *Aging & Mental Health*, 12(3), 293-301.
- Evans, Linda, Ekerdt, David J., & Bosse, Raymond (1985). *Proximity to Retirement and Anticipatory Involvement: Findings from the Normative Aging Study*. *Journal of Gerontology*, 40(3), 368-374
- Feldman, D. C. (2003). *Endgame: The Design and Implementation of Early Retirement Incentive Programs*, In G. A.
- Greenglass, E., Schwarzer, R., Jakubiec, S.D., Fiksenbaum, L., & Taubert, S. (1999). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A Multidimensional Research Instrument*. Paper Presented at the 20th International Conference of the STAR (Stress and Anxiety Research Society), Cracow, Poland, July 12–14.
- Greenglass, E.R., Schwarzer, R., & Taubert, S. (1999). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A Multidimensional Research Instrument*. [On-line publication]. Retrieved from <http://www.psych.yorku.ca/greenglass/> [September 5, 2005].
- Greenglass, E.R. (2002). Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond Coping: Meeting Goals, Vision, and Challenges* (pp. 37–62). London, UK: Oxford University Press.
- Greenglass, E.R., Fiksenbaum, L., & Eaton, J. (2006). *The Relationship between Coping, Social Support, Functional Disability, And Depression in the Elderly. Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*, 19, 15–31.
- Kahana, E., & Kahana, B. (2003). *Contextualizing Successful Aging: New Directions in Age-Old Search*. In R. Settersten, Jr. (Ed.), *Invitation to the Life Course: A New Look at Old Age* (pp. 225–255). Amityville, NY: Baywood Publishing.
- Krueger, Richard A. & Mary Anne Casey (2000). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research* (3rd edition)
- Mitchell, O. S. & Utkus, S.P. (2006). *How Behavioral Finance Can Inform Retirement Plan Design*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(1), 82-94 .
- Noone, J., O'Loughlin, K., & Kendig, H. (2013). *Australian Baby Boomers Retiring 'Early': Understanding the Benefits of Retirement Preparation for Involuntary and Voluntary Retirees*. *Journal of Aging Studies*, 27(3), 207-217.
- Novak, M. (2006). *Issues in Aging*. Boston, Mass: Pearson/A&B.
- Nuss, Elizabeth., Schroeder, Charles (2002), *Life Planning: Preparing for Transitions and Retirement*, <https://doi.org/10.1002/ss.52>

- Reitzes, D. C., & Mutran E. J. (2004). *The Transition to Retirement: Stages and Factors that influence Retirement Adjustment*. The International Journal of Aging and Human Development, 59, 63-84
- Rose, A. M. (2000). *A Current Theoretical Issue in Social Gerontology*, In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Aging in everyday life* (pp. 40-46). Malden, MS: Blackwell.
- Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious Goal Pursuits and Striving toward Personal Growth: Proactive Coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions and challenges* (pp. 19-35). London: Oxford University Press.
- Taylor, M. A., & Doverspike, D. (2003). Retirement Planning and Preparation, In G. A.
- Vo, K., Forder, P. M., Tavener, M., Rodgers, B., Banks, E., Bauman, A., & Byles, J. E. (2015). *Retirement, Age, Gender And Mental Health: Findings From The 45 And Up Study*. Aging & Mental Health, 19(7), 647-657. 4.
- Walker, A.(2002) *A Strategy for Active Ageing*. International Social Security Review, 55(1), 121-139..
- WHO (2002). *Active Aging: A Policy Framework*. Geneva: WHO
- Wong, J. Y., & Earl, J. K. (2009). *Towards An Integrated Model Of Individual, Psychosocial, And Organizational Predictors Of Retirement Adjustment*. Journal of Vocational Behavior, 75, 1-13.