

東海大學企業管理學系

碩士論文

漸進式退休制度與工作滿意及生活滿意
之關聯性研究

**A Study on the Effect of Gradual
Retirement on Job Satisfaction and Life
Satisfaction**

指導教授：周瑛琪 博士

吳祉芸 博士

研究生：黃 湏 撰

中 華 民 國 一〇七 年 七 月

謝誌

時光荏苒，歲月如梭，研究所的生涯即將畫下句點，每當我回首這些日子的點點滴滴，心中總是充滿了無限感激與感動。感謝周瑛琪老師與吳社芸老師的悉心指導，給予我研究上專業的建議和提點，使我獲益良多，論文得以順利完成。尤其，謝謝天使般的社芸老師，除了在我的論文上花費大量的時間與心力之外，也是我人生的導師，每當我遇到困難與挫折時，總是鼓勵我並給我勇氣，讓我感受到無比的窩心，非常謝謝您，您辛苦了。此外，感謝口試委員白佳原院長、林時逸主任及尚君璽老師提供寶貴的建議，使論文更趨完善。在論文撰寫的過程中，也謝謝接受訪談個案的公司主管們，有您們的協助，本研究才得以順利完成。

最後，謝謝我們研究生的老大，大師兄的幫忙，總是耐心替我講解大大小小的問題，為我解決各種疑難雜症。還有謝謝研究所的戰友們，無論是待在研究室熬夜寫論文，或是討論報告到天亮，雖然壓力很大，但總算熬過來了，那些一起求學奮鬥的日子有你們真好，是你們讓我在東海的生活變得如此精采和充實。也感謝我的家人，提供我無微不至的照顧與付出，是我最堅強的後盾。謝謝我自己這些日子以來的努力和堅持，更謝謝愛我、支持我的每個人，願歲月靜好，一切平安健康，我愛你們！

黃湏 謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國 107 年 7 月

中文摘要

近年來，人口日益高齡化的影響，退休的規劃逐漸受到重視，漸進式退休屬於近期才出現的議題。當人類壽命增加，待在職場的時間也隨之拉長，而工作與生活更是息息相關，兩者是相互影響的。因此，除了做好漸進式退休的規劃，幫助退休後的個人生活適應良好，尋找人生目標之外，員工的成就感及幸福感亦不可輕忽，也是企業需考量的問題。本研究以初探的角度，討論漸進式退休推動的可行性與作法，除了將專業人才的知識移轉或傳承外，也透過實施漸進式退休的制度(工作相關因素、非工作相關因素)，探討員工工作滿意與生活滿意的關聯性。

本研究共蒐集 257 份有效問卷，分析結果指出，漸進式退休作法中，與非工作相關因素比較，工作相關因素可能沒有達到預期的效果，而採取非工作相關漸進式退休作法對工作滿意與生活滿意皆有正向影響，以及工作滿意會正向影響生活滿意。另外，本研究也發現工作滿意在非工作相關漸進式退休作法與生活滿意之間扮演著中介角色。至於工作相關作法沒有達到預期的效果，推論原因或許為影響工時配置、進度安排，受限於工作性質不同，較難掌控進度等。研究結果可供企業於規劃實務時作為參酌，亦可對個人的職涯規劃有所啟發與幫助。

關鍵詞：漸進式退休、工作滿意、生活滿意

Abstract

As a trend of the aging population, the retirement planning has become more and more important. However, gradual retirement is a new issue. As people live longer, they spend more time in the workplace; work and life are related and mutually influenced. In addition to making gradual retirement planning, helping individuals adapt to new life stage after retirement is crucial, and enterprises should also take employees' sense of achievement and happiness into consideration. This study is to discuss the relationship among employees' job satisfaction, life satisfaction and gradual retirement implementation (job-related factors and non-job-related factors).

A sample of 257 valid questionnaires was collected. The job-related factors were not identified as expectation. The non-job-related factors have positive effects on job satisfaction and life satisfaction, furthermore, job satisfaction is positively related to life satisfaction. At the same time, it's also founded that job satisfaction has a mediation effect on the relationship between non-job-related factors and life satisfaction. However, the job-related factors were not identified as expectation. The possible reason lies in the difference of schedule arrangement in different industries. These findings could be used as a reference for enterprises to make retirement plan, and could also be helpful to personal career planning.

Keywords : Gradual retirement, Job satisfaction, Life satisfaction

目錄

中文摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	V
圖目錄.....	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 研究流程	5
第二章 文獻探討	6
第一節 知識移轉之概念和模型	6
第二節 漸進式退休的概念	12
第三節 實施漸進式退休之優缺點	14
第四節 各國現有漸進式退休的制度	16
第五節 漸進式退休的作法	21
第一節 工作與生活	24
第三章 研究方法	27
第一節 前導研究	27
第二節 研究架構與假設	32
第三節 研究對象與流程	33
第四節 問卷設計與測量	34
第五節 分析方法	44

第四章	統計分析與結果	45
第一節	樣本描述	45
第二節	敘述性統計	48
第三節	信度分析	51
第四節	相關分析	55
第五節	假說檢定	56
第六節	補充分析	63
第五章	結果與討論	71
第一節	結論	71
第二節	理論意涵	72
第三節	管理意涵	72
第四節	研究限制與未來研究建議	73
參考文獻	75
附錄一：研究問卷	84
附錄二：個案訪談逐字稿(主任)	89
附錄三：個案訪談逐字稿(副總經理/董事總經理)	112

表目錄

表 1-1 各國高齡化轉變情形	2
表 3-1 A 公司之人員年齡分布統計	29
表 3-2 A 公司退休年度與人數統計	30
表 3-3 受訪者比較	31
表 3-4 預試性別分佈情況表	35
表 3-5 預試教育程度分佈情況表	35
表 3-6 預試產業類別分佈情況表	36
表 3-7 預試部門類別分佈情況表	36
表 3-8 預試年齡情況表	37
表 3-9 工作相關漸進式退休作法預試敘述統計表	37
表 3-10 非工作相關漸進式退休作法預試敘述統計表	38
表 3-11 工作滿意預試敘述統計表	38
表 3-12 生活滿意預試敘述統計表	39
表 3-13 工作相關漸進式退休作法構面預試之信度分析	40
表 3-14 非工作相關漸進式退休作法構面預試之信度分析	41
表 3-15 漸進式退休作法(工作相關、非工作相關)構面預試之信度分析	41
表 3-16 工作滿意構面預試之信度分析	42
表 3-17 生活滿意構面預試之信度分析	43
表 4-1 樣本回收性別分佈情況表	45
表 4-2 樣本年齡情況表	45
表 4-3 樣本教育程度分佈情況表	46
表 4-4 樣本所屬產業分佈情況表	46
表 4-5 樣本所屬部門分佈情況表	47
表 4-6 工作相關漸進式退休作法樣本敘述統計表	48

表 4-7 非工作相關漸進式退休作法樣本敘述統計表	48
表 4-8 工作滿意樣本敘述統計表	49
表 4-9 生活滿意樣本敘述統計表	50
表 4-10 工作相關漸進式退休作法構面樣本之信度分析	51
表 4-11 非工作相關漸進式退休作法構面樣本之信度分析	52
表 4-12 漸進式退休作法(工作相關、非工作相關)構面樣本之信度分析 ..	52
表 4-13 工作滿意構面樣本之信度分析	53
表 4-14 生活滿意構面樣本之信度分析	54
表 4-15 相關係數表	55
表 4-16 漸進式退休作法對生活滿意之迴歸分析	57
表 4-17 漸進式退休作法對工作滿意之迴歸分析	59
表 4-18 工作滿意對生活滿意之迴歸分析	60
表 4-19 漸進式退休作法和工作滿意對生活滿意之迴歸分析	62
表 4-20 中介的效果整理	62
表 4-21 漸進式退休作法對生活滿意之迴歸分析(補充分析).....	65
表 4-22 漸進式退休作法對工作滿意之迴歸分析(補充分析).....	66
表 4-23 工作滿意對生活滿意之迴歸分析(補充分析).....	68
表 4-24 漸進式退休作法和工作滿意對生活滿意之迴歸分析(補充分析)..	70

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	5
圖 2-1 知識移轉五步驟模型	8
圖 2-2 知識移轉五個階段	9
圖 2-3 知識移轉循環階段圖	9
圖 3-1 研究架構圖	32
圖 4-1 中介效果整理	63



第一章 緒論

本研究以工作相關或非工作相關之漸進式退休作法，探討員工對於工作滿意和生活滿意的影響，以下分別以研究背景與動機、研究目的、研究流程，加以敘述。

第一節 研究背景與動機

隨著時代的進步，醫療技術越趨發達，不僅使人民平均壽命延長，死亡率下降，加上少子化的嚴重影響，每年的新生兒數量銳減，造成人口老化問題大幅增加。台灣目前已進入了高齡化社會，因而衍生出來許多勞動力的問題，更為現今社會不容忽視的重要議題。相對地，在企業中，人力資源一直扮演者重要的角色，可以說是一個組織內的核心價值，因此，勞動力的需求也是影響企業的重要因素。因為人類的平均壽命不斷地增加，付出在工作的時間也會相對延長，所以當個人在面對退休問題的時候，有越來越多的勞動者會選擇延後退休，這也將會是未來退休方式的一種趨勢(鄭宜莘，2015)。除了政府法令的規定外，企業也扮演著關鍵角色，如何提出相關配套措施，也是世界上各個國家需要討論的焦點。

全球各國紛紛進入了「高齡化社會」，也就是 65 歲以上的人口比率占超過 7% 的國家越來越多，有些國家甚至於 19 世紀就已邁入「高齡社會」(65 歲人口比率大於 14%)。其中，瑞典、德國、日本現今皆已是「超高齡社會」(65 歲人口比率大於 20%)，相比於全世界平均速度而言，這些國家老化趨勢相當嚴重。台灣現今已是「高齡社會」，而由「高齡社會」至「超高齡社會」，大約只需花 8 年的時間；美國為 16 年，相較而言，台灣的老化速度快了美國一倍的時間。以平均來說，歐洲地區國家人口老化最早，而亞洲地區人口老化以日本為首，速度最快。表 1-1 為依據 United Nations“World Population Prospects: The 2012 Revision”以及行政院經濟建設委員會「中華民國 2012 年至 2060 年人口推計」之各國高齡化轉變情形，比較台灣、瑞典、德國、日本、英國、韓國、美國之人口老化情況(國家發展委員會，2013)。

表 1-1 各國高齡化轉變情形

國別	65 歲以上人口所占比率到達年度(年)			轉變所需時間(年)	
	>7%(高齡化社會)	>14%(高齡社會)	>20%(超高齡社會)	7% → 14%	14% → 20%
全世界	2002	2041	2084	39	43
台灣	1994	2018	2026	24	8
瑞典	1887	1972	2016	85	44
德國	1932	1972	2008	40	36
日本	1970	1995	2006	24	11
英國	1929	1975	2025	46	50
韓國	1999	2018	2026	19	8
美國	1942	2014	2030	72	16

資料來源：國家發展委員會(2013)，全球人口老化之現況與趨勢。

屆齡退休的現象大量發生在嬰兒潮世代(baby boomers)，對企業而言，不僅衍生出許多人才流失的問題，也將失去專業人才的技術、知識和經驗(Endres&Alexander, 2006; Seidman & McCauley, 2005)。和其他國家相比，對於台灣的勞動者來說，屆齡退休和提早退休是目前比較常見的狀態，而這也造成企業損失人才、成本的浪費。員工是一家企業經營不可或缺的資產，而這些高齡者的員工都有其專業優勢與歷練，具備許多優點，例如：對公司忠誠、有較多的工作經驗和人脈、熟悉企業文化以及工作流程等等，他們能為企業提供許多工作上的協助。尤其是現今知識時代的來臨，企業更需要有效率地規劃系統，保留這些知識、技能，透過規劃策略方針，適當地運用人才。有效避免因為大量人才的屆齡退休或是過早退休，所導致的人才技術斷層、組織成本浪費，進而降低風險。在接班人方面，也能縮短訓練過程的時間，快速填補職位空缺，讓員工充分發揮生產力。

一般所認知的退休大多是因為年資、年齡已到，或個人生涯規劃等因素，勞動者從工作崗位上完全退休，直接離開職場。然而，此種方式較容易導致許多問題，例如：影響健康方面、經濟壓力或心態調適等等。相較於直接完全退休，透過漸進式退休的方式，循序漸進的發展，給予高齡者緩衝的空間，利用延後退休，增加其工作上之彈性。當企業具備知識移轉和經驗傳承的時候，就能有足夠準備去面對人力短缺的挑戰，設法不讓接班新人錯誤重複發生。此外，透過實施各種漸進式退休的制度，增加員工工作彈性，也能藉此吸引高齡人才，將屆齡退休的高齡工作者之專業知識保留，並延續其工作價值，達到良好的工作績效，進而提升生活滿意。

以台灣退休法規而言，勞動部勞工退休金條例，也稱為勞退新制，於2005年7月1日開始實施，分別為「個人退休金專戶」和「年金保險」兩大制度。適用對象為符合勞基法資格之勞工，將提繳之勞工退休金儲存於勞保局的勞工退休金個人專戶，另外，繳納金額不得低於每月份的工資6%。保障勞工的退休金權益，因退休金專戶所有權是屬於個人的，所以不會因為外在因素，例如：轉換職場而受到影響。當勞工滿60歲時，即可請領退休金；提繳退休金年資滿15年以上者，可選擇請領月退休金或一次退休金。領取退休金後繼續工作提繳，1年可請領1次續提退休金。年金保險契約應由雇主擔任要保人，勞工為被保險人及受益人；雇主每月負擔之年金保險費，不得低於勞工每月工資6%（勞動部勞工保險局，2005）。

勞工退休金是一種強制雇主應給付勞工退休金的制度，因採用「確定提撥制」，使雇主負擔變得明確，易於管理退休金成本。此外，由於雇主負擔之勞工退休金提繳率一樣，退休金成本相同，所以能提高雇主僱用中高齡勞工之意願，降低中高齡勞工之就業障礙（國家發展委員會，2005）。

現今，高齡者的退休生活越來越備受重視，因此，若能提供企業對於高知識人才的傳承知識、經驗和漸進式退休這方面的建議，長期而言，將能促進組織中人才的留任，提升員工幸福感，以及幫助企業獲得效益。加上，工作與生活的關係十分緊密，若能增強員工工作滿意，進而提升生活滿意，使其感知更多的幸福與快樂，無論對於企業或是個人都是重要的（林麗玲，2001）。綜合上述，本研究以漸進式退

休相關作法與制度，探討企業員工工作滿意和生活滿意的影響和關聯，期許給予企業不同的觀點與選擇，做為未來策略決策之規劃與參考。

第二節 研究目的

高齡化社會的到來，員工的職業生涯、退休要如何規劃，成為多數人所關注之焦點。企業若能藉由漸進式退休制度，延長員工的職場生涯，增加勞動參與率，並減少退休轉換的過渡期，不但能讓這些屆齡退休人才做足退休準備，也能使雙方皆獲益。因此希望透過實施漸進式退休的作法，預期達到工作滿意與生活滿意兩方面良好的效果，具體而言，本研究擬達成之研究目的為：

- 一、分析比較目前漸進式退休制度，並探討漸進式退休對企業的影響與成效。
- 二、瞭解工作者對於漸進式退休的看法。
- 三、探討導入漸進式退休對於工作者之工作滿意和生活滿意的影響。



第三節 研究流程

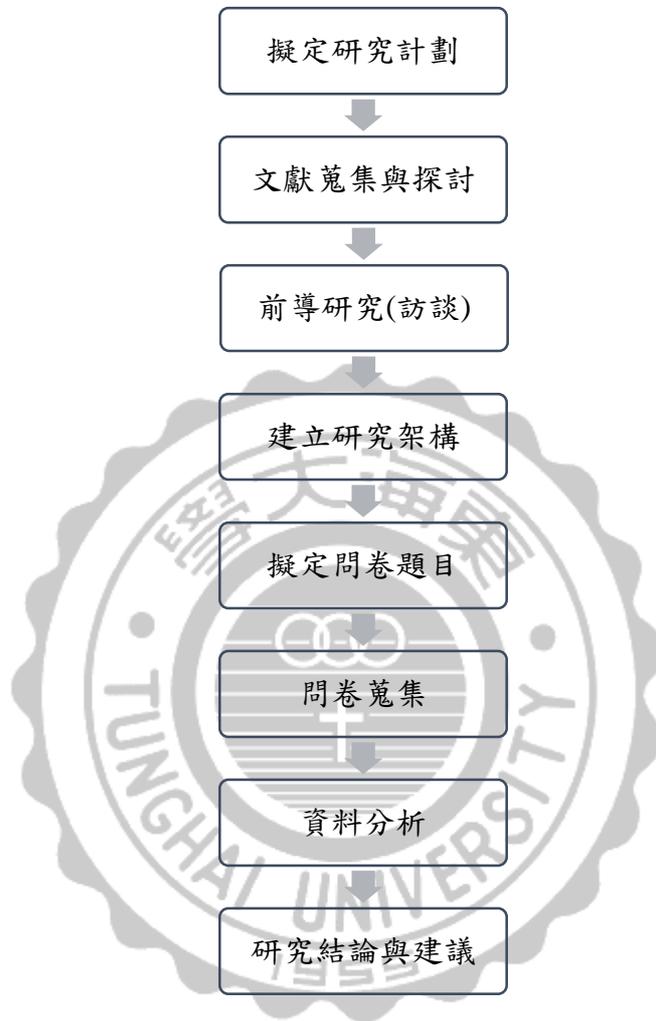


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

知識移轉及漸進式退休在組織內可以發展出許多相關的做法與機制。本研究將透過蒐集整理文獻、相關研究，探討不同的概念與方法。以下將以五個小節加以敘述和討論，分別為知識移轉之概念和模型、漸進式退休的概念、漸進式退休之優缺點、各國現有漸進式退休的制度、漸進式退休的做法，最後論述工作與生活。

第一節 知識移轉之概念和模型

當資深員工退休，需要找接班人承接新職務的時候，組織至少需要一年以上的時間培訓，才能讓新人完全熟悉工作內容(Kransdorf, 1996)。因此企業導入知識管理系統最大的目標是幫助知識與經驗的建立，並將其傳遞並運用於組織(Alavi & Leidner, 2001)。知識難以被他人模仿，為企業的獨特資源，在經營環境複雜、不穩定的關係之下，這些知識資產長期而言，可以說是企業的競爭優勢(Alavi & Leidner, 2001)。在組織裡知識轉移的過程，依據不同的方式和目標，可以定義為「水平式知識移轉」(horizontal knowledge transfer)和「垂直式知識移轉」(vertical knowledge)這兩種類別。水平式知識移轉的發生對象為現職員工之間的知識的互相交換，透過水平式的移轉，讓組織成員保留並分享知識，加速學習效果；而垂直式知識移轉則適用於現職員工與接班人之間的關係，延續重要知識，類似發展師徒制的概念，培育人才，並將顯性、隱性知識傳承給下一代的員工(Beazley, Boenisch & Harden, 2002)。更重要的是，知識移轉不單單只是知識交流，而是要幫助接班人快速維繫先前之人際關係，減少建立人脈的時間(Beazley et al., 2002)。

在組織中，由於特定的知識及經驗，無法透過資訊科技儲存下來；所以專業人才保留的特殊技術與知能對於組織而言，具備許多豐富的價值與正面效益(Alicia, Steven, & Mauricio, 2006)。因此，有效率地保留退休員工的經驗，並傳遞給新人，將能縮短訓練新人的成本，使其發揮各自專才，進而提高工作績效。而屆齡退休的專業人才，將造成組織瞬間失去核心知識，我們如何將知識與經驗作傳承和移轉，是現今高齡化社會所要面對的挑戰。

Gilbert 與 Cordey-Hayes 於 1996 年發展了知識移轉的階段模型，總共分為五個步驟(圖 2-1)。第一步驟為「獲取」(Acquisition)，欲進行知識移轉前，首先應要獲得知識，除了使用各類方法搜尋外，也可從具有新知識的員工，或是專長於某種技術之人才的身上得到，透過他們進而獲得知識。第二步驟為「交流」(Communication)，當知識被獲取時，最重要的是要和組織成員分享、交流，如何利用各種形式有效地溝通，發展建立出一套成熟的機制，例如：紙本書面資料、口頭對話、討論或會議等等，並使成員間交換意見，皆是需要組織思考的問題。第三步驟為「應用」(Application)，組織會保留經由交流過後有價值的知識，將這些知識，運用於合適的領域中，並將知識應用於實務上，使組織學習新的東西。第四步驟為「接受」(Acceptance)，當知識被使用時，組織成員之間的接納程度是需要考量的因素，因為此步驟為同化前的先決條件，加上個人或團體的認知、態度、行為皆不相同，因此當成員抗拒新知識，不被採納時，那麼知識移轉的過程將容易導致失敗。第五步驟為「同化」(Assimilation)，是知識移轉的最終步驟，也是移轉過程的主要關鍵階段，當新知識應用後，被組織成員所接受採用時，下一步為融入組織文化，將新的知識轉換為組織的慣例。在這個過程中，容易遭遇到許多困難，稱之為「移轉障礙」(Barrier)。而組織慣例是組織成員之間長久以來習慣的模式，不輕易改變的工作和運作方式，組織對其依賴性高，不容易被外界因素影響。因此於同化這個階段，可能需要改變組織的制度，也是組織學習的歷程；組織於適當的環境學習，漸漸將新知識納入慣例中，做更全面完整的整合，達到真正的組織學習(Gilbert & Cordey-Hayes, 1996)。

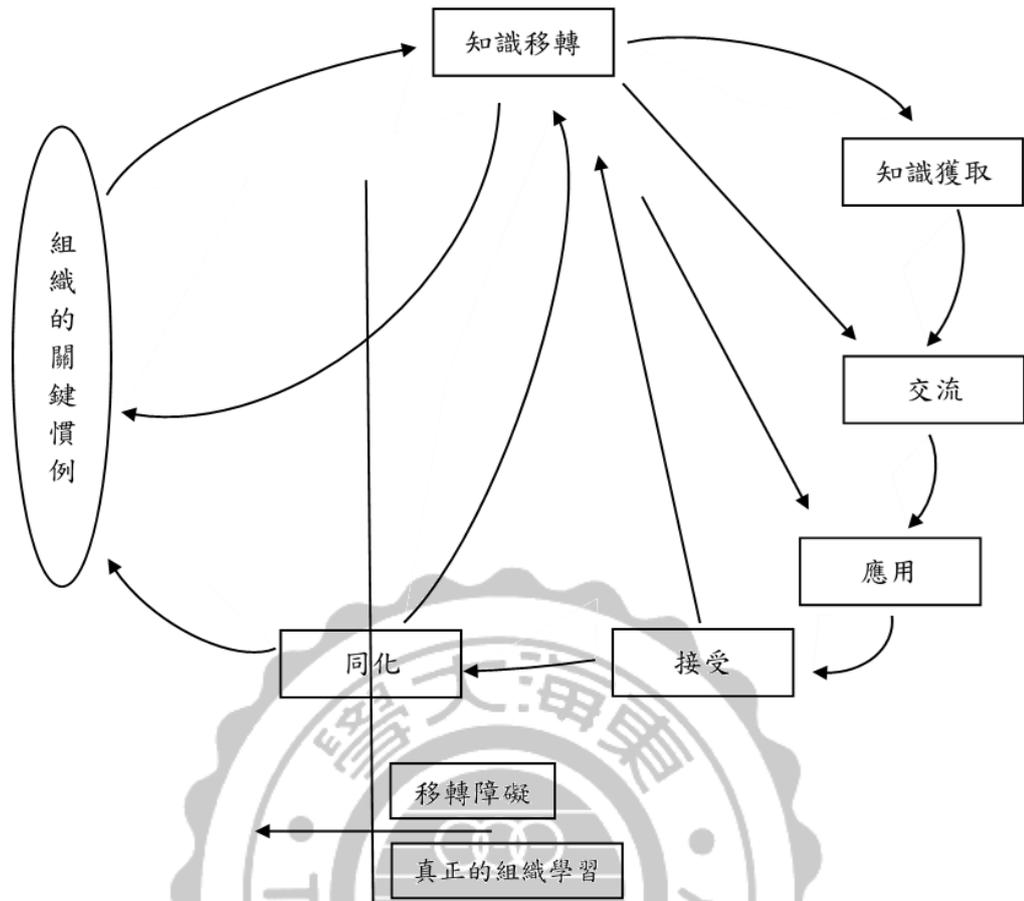


圖 2-1 知識移轉五步驟模型(Gilbert & Cordey-Hayes, 1996)

而於 1998 年，Levine 與 Gilbert 也將知識移轉分類為五個階段(圖 2-2)，在此過程中，分別包含「知識創造」(Idea creation)、「知識分享」(Idea sharing)、「知識評估」(Idea evaluation)、「知識傳播」(Idea dissemination)、「知識採用」(Idea adoption)。首先，知識移轉的第一階段需產生新的知識，創造想法，以利後續的移轉程序。下一階段為共享的過程，將得來的新知識和其他人做分享，藉於此讓他人了解、接受新的觀點和意見，以便後續第三階段之評估，判別新知識是否具有存在價值。評估的意義在於衡量知識未來可帶來的效果，審查對於組織的可行性，提供未來改正的建議和參考。而評估完了新知識之後，第四階段為散播知識，主要目的在於傳播給多人知曉，並促使他們採用，也就是模型的最後一個階段。在此階段可能會面臨組織的吸收能力不足、不輕易改變舊有思維、制度難以改革等困難，而為了避免這些移轉的障礙，組織可激勵成員接受

新的知識，利用不同的方法，增加組織學習動機，並提高接受度(Levine & Gilbert, 1998)。

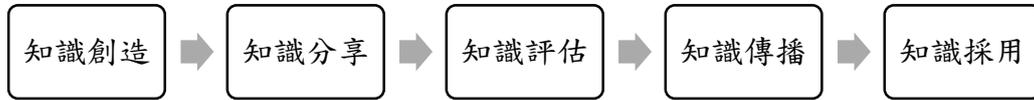


圖 2-3 知識移轉五個階段(Levine & Gilbert, 1998)

透過以上論述，知識移轉是企業於內部實施知識管理其中一種相關機制，有系統地將知識保存下來、經驗傳承給新手，以利員工能夠快速執行任務。加上隨著科技的變遷，訊息量急遽增加，資訊流通越來越快，企業更要強化組織內部的知識管理，以提升知識的共用與意義。因此，本研究合併 Gilbert 與 Cordey-Hayes 於 1996 年提出的知識移轉五步驟模型，以及 Levine 與 Gilbert 於 1998 年提出的知識移轉五個階段，結合出以下新的知識移轉循環階段圖。

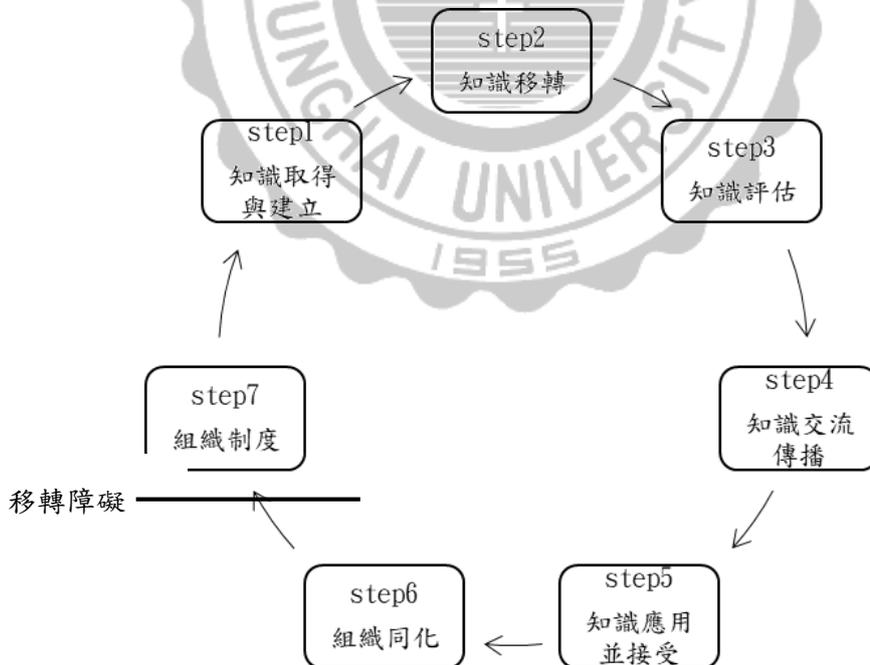


圖 2-4 知識移轉循環階段圖(整理自 Gilbert & Cordey-Hayes, 1996 ; Levine & Gilbert, 1998)

第一步以 Gilbert 與 Cordey-Hayes (1996)提出的「獲取」以及 Levine 與 Gilbert(1998)提出的「知識創造」，合併為「知識取得與建立」，再以 Gilbert 與 Cordey-Hayes (1996)提出的「知識移轉」為第二步；第三步為「知識評估」(Levine & Gilbert, 1998)；第四步涵蓋兩模型「交流」、「知識傳播」之概念，合為「知識交流傳播」(Gilbert & Cordey-Hayes, 1996；Levine & Gilbert, 1998)；第五步連結「應用」和「接受」(Gilbert & Cordey-Hayes, 1996)；第六步與第七步分別為 Gilbert 與 Cordey-Hayes 於 1996 提到的知識移轉五步驟模型中之「組織同化」和「組織制度」。其中，移轉障礙發生於第六步至第七步之間，知識須被組織同化後，才能突破移轉的障礙，成為組織制度和通例。

知識創造(knowledge creation)為知識管理中重要的一環，也是上述知識移轉過程的首要階段。其中，組織剩餘(organizational slack)扮演者關鍵角色。Bourgeois(1981)將組織剩餘定義為一種發生於組織內多餘、閒置的資源，是屬於超出組織目前所需要的，因此，可以緩和、應付組織於未來面臨外在環境和自身內部的困難和調整變動。例如，以財務方面而言，組織中擁有越多的財政剩餘，當遇到資金方面的問題時，可以有效地避免陷入周轉危機，在研發、發展方面，也有更多的資源支持組織發展創新的事業(O'Brien, 2003)。以企業為例，組織剩餘越多，表示額外資源非常充足、未開拓的領域較多，所以將能加強知識創造和增加探索新事物的機會(Lin, 2017)。獲得、創造的知識越多，相對地，也將提高組織本身的創新能力和吸收能力(Cohen & Levinthal, 1990)。吸收能力(absorptive capacity)為當接收新知識時，先前所具備之相關知識或基礎，包含對新知識的判斷、分析價值的能力等等，並將這些新知識同化和應用於組織內部，彌補組織所缺乏的知識，並豐富組織對新領域的認識(Cohen & Levinthal, 1990)。

Singh 於 1986 年將組織剩餘(organizational slack)分為兩類，分別為已吸收剩餘(absorbed slack)及未吸收剩餘(unabsorbed slack)。已吸收剩餘(absorbed slack)為已被組織利用的資源，具有難以恢復的特性，例如：成本費用(Singh, 1986)。加上，這些資源已被使用於特定任務中，有其用途，為難以取代的資源；因此，對於這些資源的安排較不容易，相較於調配資源，管理者較傾向於保留下來(Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008)。換句話說，

這提供了組織額外有價值的空間和條件，除了有更多的時間接觸其他新知識外，增加了組織的解決能力，也有探索新知識的機會，進而幫助組織提升知識創造(Lin, 2017)。在知識創造中，當組織面對環境中不確定性的時候，已吸收剩餘將能給予組織處理危機和挑戰的能力，所以，組織裡含有的已吸收剩餘愈多，對組織而言愈有幫助(Nohria & Gulati, 1996)。

未吸收剩餘(unabsorbed slack)為尚未被組織所用的資源，例如：過剩的資金(Singh, 1986)。屬於還未被組織應用、開拓的資源，與已吸收剩餘相比，管理者可較彈性分配未吸收剩餘；當組織面對變動的環境時，未吸收剩餘擁有更加容易支配的特性，以及較少的約束與限制，這些資源將能協助組織有效率地適應和調整(Nohria & Gulati, 1996)。以合資企業為例，擁有足夠的未吸收剩餘，更能表現出知識創造的價值，具有正面作用，可以讓組織嘗試其他投資、開發新領域、降低花費的成本等；也能使組織在知識創造時，風險承受程度提高，有效抵擋失敗的衝擊，排除不良的影響，將損失降至最低(Lin, 2017)。

綜合以上研究，組織剩餘影響著知識創造的程度，也加強了組織對知識創造的正面影響，於現今複雜的環境之中，具備順應的能力和競爭力(Lin, 2017)。

第二節 漸進式退休的概念

傳統的退休通常發生在職業生涯的晚期，其特點為充分就業至完全退休。相反的，漸進式退休牽涉到工作上各方面活動減少的過程，代表的是一個緩衝期而不是狀態短暫的轉變(Quinn, 1999)。因此，漸進式退休的模式為，當個人從正在工作的狀態到退休的這段期間內，中間有更多的彈性安排，包括許多面向的改變，提供多樣的途徑方法，幫助退休者逐漸離開職業生涯，以減緩瞬間退休的衝擊(Employee Benefits Security Administration [EBSA], 2000)。漸進式退休可以分為兩種形式，一種為部分退休(partial retirement)，另一種為階段性退休(phased retirement)，這兩者的差別在於工作地點的不同。部分退休為離開原有的工作崗位，轉換成需要較少時間的工作，例如：短期兼職或是發展其他個人舞臺；而階段性退休為工作崗位沒有改變，依然待在原本的位置上，但是逐步減少工作時間(Scott, 2004)。

相較於傳統的退休趨勢，現今越來越多的高齡勞動者繼續工作。不同的勞動力參與形式，可以為這些高齡族群創造許多生涯發展的機會，包含繼續從事原本的職業、開啟一個新的長期工作，或是其他短期兼職工作(Cahill, Giandrea & Quinn, 2006)。退休是每個人生命必經的歷程，為人們從長期持續工作的狀態至最終退出職場；在這一段過程中，勞動者藉由從事工時較短、彈性之工作，以銜接退休後的生活，為個人於職場中到退出勞動市場之間的緩衝期，以補足環境變動的落差，減少就業至完全離開工作之間的轉換衝擊。而此期間的工作稱之為「橋接工作」(bridge jobs)，其中最大的變化為薪資收入的改變，例如轉為兼職工作或是自行創業改當雇主(Cahill et al., 2006; Quinn & Kozy, 1996)。

為了防止退休後續衍生之狀況和影響，達到順應調整生活上的轉變之目的，未來橋接工作可能成為銜接全職工作到退休之間的主要的方法。研究也顯示，許多的勞動者在完全退休以前，幾乎都已從事橋接工作，意味者還未退出既有工作崗位的時候，事先已經找好了下一份工作。橋接工作無論是對於政府或是個人而言，都具有正面作用的結果，持續工作將成為未來退休的趨勢。當愈多的人於生涯後期依然保有工作收入，無經

濟壓力的時候，將有效減少依賴社會保障，也可以為個人提供發揮長才的機會，提早做好自己的生涯規劃(Cahill et al., 2006; Giandrea, Cahill, Quinn, 2009)。

漸進式退休除了為組織留下重要的人力資本，減少部門主管與員工溝通時間之外，也能使成員之間的工作效率提高，這是相較於完全退休而言，更吸引企業接受的方法(Hutchens, 2010)。假若，現今高齡勞動者能擁有更多彈性的工作方式，那麼實施漸進式退休未來可能可以創造勞資雙方之間與政府三方的利益，包含雇主的需求、企業的進展、高齡勞動者的期待希望與他們的職涯發展，以及降低國家的財政壓力和社會支出成本(陳寬政、莊婉君、楊靜利，2015)。

綜合上述之研究，漸進式退休對於組織為不可缺少的安排，也是高齡化社會現在需要重視的政策議題。了解雇主與員工的需求與意願，並設計退休規畫、提供誘因，將能增加各方面的福利，也是企業吸引人才之重要關鍵。因此，本研究將探討影響漸進式退休的因素和內涵、相關的實施機制，以及工作者對其的觀點與意見。



第三節 實施漸進式退休之優缺點

漸進式退休無論是對於企業、員工，或是社會，都各有優缺點，許多因素影響者勞動者與雇主是否願意採取漸進式退休，以下分別以成效與助益，以及面臨的障礙與問題加以論述。

一、漸進式退休的成效與助益

對於組織而言，漸進式退休帶來許多好處，不但降低了工作時間的工資成本，也提高員工每小時的生產率，增加其對組織的貢獻；當企業給予員工福利的同時，將能增加工作滿意和績效，減少錯誤發生，對於組織整體也有所助益(Reday-Mulvey, 2000)。漸進式退休不僅減少員工退休所引發的衝擊，更緩和從全職工作到退休的轉變，提供一段緩衝期。持續工作保有收入，但同時減少工作責任與負擔，將能有更多的時間發展額外的活動、興趣或個人舞臺，並與社會保持聯繫，讓勞動者退休後之心理和健康狀態皆維持良好，降低疾病發生(Latulippe & Turner, 2000)。

對於社會而言，如果延遲支付退休福利，則漸進式退休可以減輕社會的財政負擔，增加勞動市場參與率。高齡者愈高的勞動參與率和勞動力供給，將集結成宏觀的經濟效益，對社會具有良好的經濟影響；有助於高齡者規劃退休生活並做足準備，減少生活上的不適應，避免發生劇烈轉換，藉此降低社會福利之成本。此外，政府也可以藉由完善的財政措施和立法政策來激勵漸進式退休，使企業支出更少的費用，提高對勞動者和雇主的吸引力，獲得更好的利潤報酬(Calvo, Haverstick, & Sass, 2009; Kantarci & van Soest, 2008; Latulippe & Turner, 2000)。

漸進式退休提供更多樣的選擇，不僅有助於個人妥善安排退休生活，組織也能提升產能運用，以及政府可以大幅降低支出，減少壓力，改善高齡化社會的問題。

二、漸進式退休面臨的障礙與問題

相較於員工而言，雇主較不容易採取漸進式退休的方案。原因為造成雇主的固定成本提高，例如招募、培訓的費用，以及保險相關費用也會隨著年紀增長而相對增加；雇主擔心年紀較大導致工作效率較低，也會有身體疾病等問題出現。此外，亦包含生產技術和團隊合作的問題，因團隊無法輕易縮短工作時間，所以須改變工作內容與時間排程，造成兼職工作的人員調度沒有那麼容易；而當員工為了要減少工時，而頻繁換工作的情況之下，將會造成公司流失員工的專業技能，保留技術變得更加困難，轉換成本也提高，因此，雇主可能較沒有那麼高的意願採用漸進式退休的方式(Delsen, 1990; Ford & Fottler, 1985; Hurd, 1996; Kantarci & van Soest, 2008)。

對員工個人而言，也必須承擔就業成本，例如每天上班的通勤時間、金錢成本、身體與心理狀況等等。而無論是採用漸進式退休還是完全退休，工作的酬勞幾乎會改變，退休通常會影響到員工的薪資收入水平，因此，退休福利以及年金的計算是一件很重要的事情(Latulippe & Turner, 2000)。然而目前現行的法規和福利計算皆以完全退休為主，當個人在考慮是否採取漸進式退休時，法律上是否支持，是否存在年齡歧視等問題，皆須納入考量(Chen & Scott, 2003)。所以政府單位應全面地規劃，以提供更佳的漸進式退休途徑，鼓勵雇主採納之，並給予員工穩定的就業環境與退休條件。

綜合以上論述，漸進式退休包含許多面向，實施成效皆會受到制度所影響，其中帶來的不只是有效益好處，也有我們目前所面臨的困難與障礙，和從事意願的高低。因此，需考量眾多因素，進而採取完整的配套方案，提供個人適合的退休條件。

第四節 各國現有漸進式退休的制度

不只台灣邁入高齡化，全球人口也快速老化中，老年人口不斷增加，面對此當務之急，各國政府無不研擬各方面的因應對策，現今世界上許多國家皆有實施漸進式退休的制度，而發展較多作法的國家，大部分集中於歐美地區，亞洲地區較少見。以下將以瑞典、德國、日本、英國、台灣的制度分別探討評估和分析。

一、瑞典

與歐洲其他國家相比，瑞典推動漸進式退休的制度是非常成功、有效的(Delsen, 1990)。相較於其他國家而言，瑞典相當鼓勵部分退休(partial)，已有許多年之經驗於充分就業計畫中。1976年瑞典開始實施部分年金制度，在政府的充分就業政策中，勞動者可以將兼職工作與部分年金結合起來，從而促使他們逐漸地退出勞動市場；而部分年金制度對於瑞典人而言，已成為社會保險的其中一環 (Ginsburg, 1985; Latulippe & Turner, 2000)。這一制度的採用者年齡大多介於 60 至 65 歲之間(Wadensjö, 1996)。除了部分年金制度以外，瑞典的社會保險制度也包含另外兩項政策，分別為部分提前老年年金和部分殘障年金，這兩項政策為將工作和養老金互相結合起來(Wadensjö, 2006)。工作時間規定每週至少要減少 5 個小時，但不能低於每週 17 個小時，透過此制度，原薪水收入的替代率為 65%；1995 年，改為工作時間最高可以減少到 10 小時，替代率從 65%降低為 55%，而符合資格年齡也增加了一歲，改為 61 歲。而最常選擇的退休形式為工作時間從原本 40 小時減至 20 小時，並讓雇主能僱用兩名員工來完成一項工作(Latulippe & Turner, 2000; Wadensjö, 2006)。

二、德國

於 1970 年代開始，德國的勞動率逐漸下降、失業率上升，且老年人口不斷增加，進而加速推動漸進式退休的規劃，因此德國於 1992 年提出了部分年金的方案，需達到法定年退休年齡，即最早為 60 歲，才允許老年人領取部分年金(Naegele, 1999; Schmähl, George & Oswald, 1996)。而在 1996 年，德國議會通過了立法，減少提前退休的狀況，允許從工作到退休的過程採取漸進式的作法，允許 55 歲以上的高齡者從全職轉換至兼職工作(Naegele, 1999)。

德國的漸進式退休制度是由就業保險和國家年金相結合所構成的，目的為系統性地將預算劃分為目標和功能；此做法不僅支援老年人的工作保障，同時也提升他們的社會福利，維持生活水準，更降低了因提前退休而造成的保險成本(Min, 2011)。

然而德國的年金制度與財政不平衡強調了需進一步改革的必要性，所以於 2003 年成立了委員會(Rürup Commission)，目的為制定改革建議。目前的立法規定 65 歲為正常退休年齡，在 60 歲之後，例如婦女、失業者 and 身障者，擁有提前退休的可能性，在這種情況下，預計退休的福利金額每個月減少 0.3%；假若採取延期，則延期每個月增加 0.5%的福利(Belloni, Monticone, Trucch, & Fornero, 2006)。

三、日本

日本於 1970 年成立銀髮人力資源中心(Silver Human Resources Centres, SHRC)，中心成立計劃為退休老人提供有薪水的兼職工作；現今，在日本幾乎每個地區都有分支機構，提供社會活動和職業相關的諮詢，服務老年族群的退休生活(Weiss, Bass, Heimovitz & Oka, 2005)。SHRC 提供了一個獨特的空間與制度，來調查退休人員的兼職工作狀況，由國家和市政府出資，以社區的方式，為 60 歲以上的老年人提供短暫、兼職的工作機會，是老年人退休後再繼續就業的寶貴資源；此機構不僅有職業培訓、專業技能課程，更給予職缺媒合的管道，提供了老年人在人生後半階段中有充足的發展環境，改善退休後的生活(Weiss et al., 2005; Williamson & Higo, 2007)。

2006 年的「高年齡雇用繼續給付金」，為日本的一項支持擴大就業的制度，建立在穩定的勞資關係基礎之上，即使勞動者年齡到 60 歲的時候，也保持支付率，也就是持續的就業計畫或高工資的工作分享計畫，可以作為失業的準備工作；透過此制度之下，對老年人的持續就業，主要採用為再就業制度，雖然工作時間大部分為全職工作，但相較於其他減輕工作或改變工作的形式，實際支付制度等其他方面較具有彈性(Min, 2011)。

四、英國

英國於 1983 年通過法案，開始執行漸進式退休計畫，估計高達有 53000 人參與。首先，員工需被現在的雇主雇用為期 1 年，申請者於每個禮拜工作 16 至 29 小時前提之下，每個禮拜最多可減少 14 小時的工作時間。再者，規定正常領取年金之年齡資格分別為，男性為 62 至 65 歲、女性為 59 至 60 歲、身心障礙者為 60 至 65 歲。以福利而言，採用統一津貼給付，藉此保障他們的權利和照顧他們的生活；另外，從 1985 年開始，達到滿足條件之雇主，政府也補貼 840 英鎊(Delsen, 1990)。

英國人於退休前十年中，大部分會從事兼職的工作，原先的正職工作平均每周減少 7 個小時，但大約增加 3 個小時的工作時間於兼職工作上(Banks & Smith, 2006)。另外，英國政府採取各種措施來激勵個人從事漸進式退休的行為，例如：鼓勵老年人加長其工作生涯，以及失業的老年人返回職場，尋找合適的工作，或是透過培訓的方法，提高老年人之就業能力(Dutton, Flynn & McNair, 2007)。而對於企業方面，政府規定雇主，為填補兩名漸進式退休員工之空缺，需招聘兩名失業人員，取代招聘一名全職員工的作法，更設法加強雇主對漸進式退休議題的認識，加強工作對老年人的吸引力，並排除、禁止對年齡的歧視(Delsen, 1990; Dutton et al., 2007)。

五、台灣

根據勞動部勞工保險局勞保年金規定，現今台灣的退休制度，依據不一樣的職業，有不同的給付制度及退撫制度，每種身分的條件、年金給付的形式皆各有分別。可以分為公教人員、軍人、私校教職員、受雇者、自雇者、農民、漁民，以及非就業者(勞動部勞工保險局，2008；楊靜利，2017)。

以基礎保障而言，公教人員、軍人、私校教職員之保險老年給付皆為一次給付；受雇者和自雇者為勞工保險老年給付，可以是年金給付的方式。而農民與漁民為老年農民福利津貼，以年金給付；另外，沒有工作的人，屬於非就業者，需投保國民年金保險(楊靜利，2017)，年齡限制為 25 至 65 歲之間(勞動部勞工保險局，2008)。以職業類別而言，公教人員、軍人、私校教職員都屬於可以年金給付的軍公教退撫制度；受雇者、自雇者則屬於勞工退休金制度，也是屬於可以年金給付的方式。但是農民、漁民、和無職業者，則沒有此類之退休制度(楊靜利，2017)。政府現在有展延年金的制度，也就是說，每延後 1 年請領，依原計算金額增加 4%，最高可至 20%(勞動部勞工保險局，2009)。

2014 年 10 月，勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署成立「銀髮人才資源中心」，此為全台灣第一間銀髮人才資源中心。成立目的為讓老年人發揮自身的各種專長，鼓勵他們多參與社會上的活動，保持與社會聯繫，提升其參與度。藉由此，不僅能幫助老人們找到自我的核心價值，也能增加人際互動。中心提供許多機會讓老年人可在此交換、分享知識，以及認識新的人事物，也有職業相關之訓練課程、學習活動、徵才訊息等等，使老年人有豐富的資源可以多加利用，並且將自身寶貴的經驗傳承下去(銀髮人才資源中心，2014)。

綜合以上幾個國家之比較研究，我們可以發現，漸進式退休不一定只侷限於減少每天的工作時間，兼職的工作方式。反之，一些企業發現了降低更多的工作時間可能性更大，像是縮短幾天或幾週的工作時間；而這樣的作法可能顛覆大眾對於漸進式退休模式的看法(Naegel, 1999)。下一節，將論述與探討漸進式退休的其他做法。

第五節 漸進式退休的作法

透過閱讀相關文獻資料的探討，以及結合實際應用之方法，歸納整理出漸進式退休的不同作法，以下以「工作時間」、「工作內容」、「年金」、「工作地點」論述之。

一、工作時間

雖然於某些情況下，減少工作時間或工作量可能不是員工本身的選擇，但是減少工作時間可以說是漸進式退休的一種概念(Ruhm, 1990)。當員工從全職工作，轉為彈性工時，並且過度至工作減量時，為漸進式退休常採用的一種方法。Brown(2005)認為員工至少要比現在少工作 20%，所以每週工作 40 小時的員工，在實施漸進式退休後，工作時間不得超過 32 小時。

彈性的上班時間給予資深員工相當大的吸引力，誘使他們從全職工作轉換至更簡易或工時更少的工作(Gustman & Steinmeier, 1984)。因此，彈性的工作時間亦可提高其在勞動市場的參與度(Gielen, 2008)。Ghent, Allen 與 Clark(2001)研究指出，當員工於職涯進程的後段時，更偏向採用減少工時的作法，比起直接退出職場是較為理想的退休選擇；作法有工時減半，原有的薪水也減半；或是每個小時的工資維持不變，但工作時間減半。

二、工作內容

隨著接近退休時期，工作內容改變，不再是從事繁重的工作，而是改以負擔較少的工作內容為主，並且可以發揮員工之專業技術與知識，將其豐富的經歷傳承給下一代的員工。

「工作分擔」(job sharing)被稱為長期兼職工作的一種新的概念，比起傳統的工作模式是更好的選擇。工作分擔可視為一種安排，即兩名或兩名以上的員工共同完成一份工作，無論是團隊的方式一起達成、劃分為兩半分工進行，亦或是分配時間、工資，和其他的福利，都可以算是工作分擔(Meier, 1979)。工作分擔給予需兼顧家庭生活與工作的員工一項彈性的安排，使得員工更有效地在兩者之間取得平衡(Kane, 1999)。大多數的雇主認為，工作分擔是可行的辦法，為彈性管理員工的一種方式，使企業保留員工的專業技能，善用其優勢與經驗，並協助管理階層；假設員工因為互相分工的關係，而帶來

不同的想法和創新投入，那麼組織就能得到許多的收穫和改善(Dutton et al., 2007; Tiney, 2004)。

三、薪資收入

雖然漸進式退休可能有非常多種形式，但通常往往與長期的收入減少有關。包括時數減少、工資減少，或是工時、薪水兩者皆減少(Honing & Han, 1985)。

如果一個人在年紀 55 歲的時候，於主要的工作崗位上包含 40%以上之薪資或工作時間的減少，可被分類為漸進式退休(Gustman & Steinmeier, 1984)。因此，薪資所得和工作時間的結合，造成收入改變，提供了漸進式退休一個有吸引力的措施(Kantarci & Van Soest, 2008)。

對於年金的計劃，部分年金可以視為漸進式退休的其中一種選擇(Gustman & Steinmeier, 1984)。漸進式退休的方法為將退休和工作相結合，例如，如果一名員工的工作時間減少 30%，那麼在實施漸進式退休時，他將獲得 30%的退休金福利。當員工採取漸進式退休，搭配領取部分年金的方式，且繼續提供勞動，那麼會比選擇傳統退休年金領取的方式還要具備優勢(Brown, 2005)。

四、工作地點

企業必須重新評估需求，提供和以往不同的工作設計，彈性程度更高的工作，藉此吸引資深員工，透過替代性之工作安排，讓員工有不一樣的工作模式或工作地點，例如：派遣、顧問、遠距離辦公；或是轉換到另外一種職業或角色，發展自己的領域，例如：傳承自身的豐富經驗、轉換舞台、專業知識的傳承等等。這樣的制度，除了幫助企業留住人才外，對老年人尤其具備吸引力，給予其發展職業生涯，並減少負荷或責任，有更多彈性空間的安排(Dutton et al., 2007; Johnson, 2011)。

無論是回聘公司擔任顧問，或是自行開創額外的事業，皆為透過工作場所環境的改變，達成彈性工作的概念；而資深員工較偏向彈性的工作選擇，因此，工作地點的彈性安排愈高，愈能幫助員工維持工作與生活之間的平衡、保持健康，提升員工的工作滿意

和參與度，公司於招募甄選時，也能吸引潛在的新人進入(Cotti, Haley & Miller, 2014; Dutton et al., 2007; Pitt-Catsoupes & Matz-Costa, 2008)。

透過上述之研究，可得知漸進式退休涵蓋許多內容，實務上也有各種作法。企業中若可提供員工這些制度，將有助於退休員工的身心靈健康，並給予最完善的退休進程，如此，員工於進入退休時期時，便能透過漸進式退休的計畫，選擇最適合自己的職業規劃與生活安排。

Reday-Mulvey(2000)認為，藉由漸進式退休的安排，將能提升員工的工作滿意，除了減輕員工從工作狀態至退休兩者之間轉換所產生的身體或心理上的壓力之外，也維持員工在工作上的參與程度(Kantarci & van Soest, 2008)。換言之，員工擁有足夠的時間調適並做好退休的準備，不僅能提升工作表現，從工作中獲得的滿意程度也越高(Cho & Lee, 2014)。此外，Hershey 與 Henkens(2013)研究中提到，透過漸進式退休的方式，解決員工退休伴隨而來之影響，有助於適應退休後的生活，維持良好情緒和健康，使得生活滿意提高，感受較多的幸福感。除了提供員工一段緩衝期，較容易掌控自己退休後的人生規劃外，也降低消極的想法，避免生活滿意降低或幸福感逐漸下滑的情況發生(Dingemans & Henkens, 2015)。基於上述文獻的整理結果，提出本研究的第一、二、三、四個假設：

H1：工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響。

H2：工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響。

H3：非工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響。

H4：非工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響。

第一節 工作與生活

一、工作滿意

最早由 Hoppock 於 1935 年提出工作滿意(Job satisfaction)的論點和想法，工作滿意為工作者的主觀感受，包含工作者之心理和生理兩種層面；對於工作環境、情境等因素或工作本質有不同的滿意程度，是受個人反應所影響的(林怡君，2006)。Hoppock 認為影響工作滿意的相關因素有年齡、性別、個人特質、主管領導方式，以及選擇此工作的原因等等(Hoppock, 1938)。

Locke(1969)的研究認為，工作滿意為員工對於工作本身所感受到的想法和態度，也就是個人對於這份工作抱持的期望，以及實際所獲得的價值之滿意程度。換言之，當員工對工作的期望沒有被滿足時，較容易感到不滿意，進而產生迴避或離職行為，導致有不好的表現；所以，提高員工的滿意，將能降低員工的流動性，增強員工的正向態度(Porter & Steers, 1973)。總體來說，在工作狀態之下，員工擔任此職位角色的所有情感波動，就可稱為其對工作的滿意(Kalleberg, 1977)。因此，員工對於此工作實際情況和狀態產生的感覺和反應，是大部分測量工作滿意的主要方向(Scarpello & Campbell, 1983)。另外，工作滿意將影響員工的出缺席和離職率(Lawler & Porter, 1967)；所以，提升工作滿意有助於員工保有積極的工作態度(Demirel, 2014)。有研究指出，員工的態度會對員工的績效產生影響，也就是工作滿意和績效兩者之間存在著關聯性，員工的滿意愈高，其工作績效也會高(Wanous, 1974)。

徐正光(1977)的研究將工作滿意的定義整理為三大類，分別為綜合性的定義(overall satisfaction)、差距性的定義(expectation discrepancy)、參考架構說(frame of reference)。以下將敘述這三種定義：

1.綜合性定義(overall satisfaction)：為通常的概念，在定義工作滿意時，不考慮其他影響因素，也就是不討論工作滿意的各個角度和起因。Vroom 在 1964 年提到工作滿意的概念，為個人對於工作中所扮演的角色之情緒感受，也可以稱為工作態度；當個人擁有積

極、正向的態度時，稱為工作滿意，反之，擁有消極、悲觀的態度時，則稱為工作不滿意。

2. 差距性定義(expectation discrepancy)：此定義由美國心理學家 Porter 所提出，認為當個人在工作中實際所獲得的報酬與本身應得或期望的報酬不符合，兩者相比之下所產生的差距，可被視為工作滿意的程度水準(徐正光，1977)。換句話而言，當這兩種報酬相差的程度越大，越會使人感到不滿意；而相差的程度越小，則會導致滿意提升(Porter and Lawler, 1968)。

3. 參考架構說(frame of reference)：支持此理論的學者認為，在工作情境中的一些客觀特性不是主要影響工作滿意的原因或條件，而是人們會受個人的參考架構引發不一樣的結果，亦即因為自己本身原有的差異，對於工作情況而有不同的主觀詮釋和感受(徐正光，1977)。也就是說，除了組織的作用之外，也應考慮個人的背景資料，像是年齡、國籍、信仰、教育程度等等，因為這些潛在因素皆會影響員工對於工作上的認知與感覺，進而對工作情境做出解釋(Gouldner, 1959)。

二、生活滿意

生活滿意(Life satisfaction)為評量個人在生活水準、心理狀態、環境品質等等的各項指標中，是否契合自身的期望與慾望，並以此來衡量滿意程度，確定個人於這些條件下的感受和狀況(蔡明怡，2008)。生活滿意可視為人們感到幸福的程度，人們對於日常中感受的幸福以及生活中的快樂，並且產生認同(Campbell, 1976)。個人對於人際關係、健康與精神狀況，以及對於生活的掌握等自我評價也與生活滿意有關聯(Berg, Hassing, McClearn & Johansson, 2006)。

Campbell(1976)整理了先前學者對於生活滿意之研究概念，分為三大重點，以下分別敘述之。首先，第一類認為生活滿意是屬於個人認知上的判斷和詮釋，加上每個人的認知不同，所以也會產生不一樣的體會。也就是說，將一個人現階段擁有的狀態和自身所期望的狀態進行對照，衡量兩種狀況之間的差異，差異越小，滿意度愈高；反之滿意度則愈低。因此，滿意度越高，個人所感知到的幸福感也會隨之提高。第二類主要為學

者 Norman Bradburn 提出(Bradburn & Caplovitz, 1965)，認為個人在一般的生活中所碰到正面及負面的事情會影響滿意程度，主要為情感方面的感受，每個人對事物的主觀感覺與經歷，積極或消極，皆是衡量滿意度的兩大因素。第三類是以精神學為出發點，涵蓋心理及情緒兩大方面，包含壓力、出現的症狀，或是感覺和經歷(Gurin, Veroff & Feld, 1960)。上述 Bradburn 提到的正負面認知和其他衡量標準相比，包含較多的情感成分在裡面，例如：幸福感視為正面情感，負面情感則囊括情緒焦慮、煩惱、不安等問題(Campbell, 1976)。除此之外，在探討生活滿意時，Stones & Kozma 認為涵蓋了兩方面，一為目前生活中所造成的雙向影響，二為會對幸福感產生作用的相關外在因素，其對生活的需求與渴望是否已感到滿意(Stones & Kozma, 1980)。

三、工作滿意與生活滿意

工作與生活息息相關，兩者之間的關係密不可分，具有很強的相關性(Kantak, Futrell & Sager, 1992)。Cimete, Gencalp 與 Keskin(2003)認為工作滿意與生活品質也有相互關係。Judge & Watanabe 於 1993 年的研究中指出，工作滿意與生活滿意為顯著正相關，兩者之間存在著雙向的關係(Mishra, Nielsen, Smyth & Newman, 2014)，換言之，個人於工作上的經歷會影響對生活的感受；生活上的狀況也會反應在工作之中(Heller, Judge & Watson, 2002)。另外，Chacko(1983)認為工作滿意對於生活滿意之影響大於生活滿意對工作滿意之影響。因此，當員工從工作中獲得的滿足感愈大和工作表現愈好的時候，除了提高工作滿意之外，生活滿意相對也會提升(Demirel, 2014)。基於上述文獻的整理結果，提出本研究的第五個假設：

H5：工作滿意將正向影響生活滿意。

第三章 研究方法

本研究除了利用文獻蒐集整理之外，亦透過前導研究與屆齡退休之主管進行深度訪談和觀察，分析漸進式退休的概念和面向，和對於漸進式退休的看法。後續研究採用量化研究，利用問卷調查企業實施漸進式退休的作法對員工的工作滿意與生活滿意之影響，進而驗證假說。

第一節 前導研究

本研究欲探討高齡者對於漸進式退休的想法，分析適合高齡者之制度安排，以及對其的達成效果與助益。先以相關文獻探討，整理出漸進式退休所涵蓋的內涵，發展構念，選定受訪對象，並且編列訪談題項，使用個案訪談法與即將退休之主管進行兩場深度訪問，以利後續作相關性的探討和研究。

一、訪談對象

以個人訪談法做為前導研究，分別與三位主管進行深度訪談，包含航太產業與生技產業。利用訪談，了解現今各企業退休年齡狀況、主管本身的退休規劃，以及從事漸進式退休的看法。

第一位個案訪談主管為某家航空工業公司(A公司)的主任，公司業務與航太有關，包含國防、民用飛機等相關研發和製造，也包含科技產品的研究、開發與設計。主任現擔任董事長特助，為專業幕僚的角色，於公司內具有20年基層員工的經驗。另外兩位個案訪談主管為某兩家生技公司(分別為S和Z公司)的副總經理與董事總經理。副總經理任職公司是一家國際化的企業，以西藥研發、製造與銷售為主要營業項目；王董事總經理任職公司之業務則是專注於嬰兒孩童的商品。兩位受訪主管的人生職涯階段目前皆為屆齡退休，擔任角色屬於線上主管。

確認本研究欲選擇之訪談對象後，以電子郵件徵詢受訪者意願，並清楚說明本研究目的，以及日後相關研究分析與應用。取得同意後，本研究與受訪者約定日後訪談時間，並利用電子郵件將訪談題綱寄予受訪者，以便受訪者提前準備，使訪談過程順利。

二、訪談題綱設計

藉由與受訪者深度訪談的過程，深入了解有關於公司中的知識管理、退休制度等等情形。以開放式的問題，引導受訪者回答研究所需的答案；探討個人生涯的規畫，和其所帶來之啟發、企業制度的成效，以及漸進式退休的發展。兩場訪談個案內容主要重點為，公司的制度是否支持漸進式退休，與屆齡退休心態的調適轉變。

為了了解屆齡退休員工的想法，本研究與指導教授共同討論，編制 15 題訪談題目，對選定之受訪對象進行深入討論。訪談一開始將告知受訪者本研究之背景、研究目的、訪談題綱，以及訪談內容後續之分析，並將訪談過程輔以錄音和紙筆紀錄，以利後續撰寫逐字稿。以下為本研究之訪談題綱，分為三部分，共 15 題：

(一) 受訪者職業生涯與公司退休概況

1. 請問您目前在公司的內容為何?
2. 請問您未來 5 年~10 年的生涯規劃為何?
3. 請問公司的平均退休年齡為多少?

(二) 公司實施知識移轉和退休員工的現況

4. 請問公司目前有沒有培育接班人計劃或者是知識管理?作法為何?
5. 請問公司退休後的中、高階主管是完全離開職場還是轉進其他領域有所表現(轉換舞台)?

(三) 受訪者的退休規劃與漸進式退休之看法

6. 您個人對退休生活的規劃為何?
7. 請問您對「彈性工時」作為漸進退休方案看法為何?
8. 請問您對「工作減量」作為漸進退休方案看法為何?
9. 請問您對「工作負擔減量」作為漸進退休方案看法為何?

10. 請問您對「傳承自身經驗與知識」作為漸進退休方案看法為何？
11. 請問您對「工作分擔(數名員工一起負責)」作為漸進退休方案看法為何？
12. 請問您認為領取部分年金對於漸進式退休是否有助益？
13. 請問您對「轉換舞台」作為漸進退休方案看法為何？
14. 您個人對於漸進式退休的看法為何？
15. 關於員工漸進式退休，公司可著力之處及相關實務？

三、訪談內容結果

(一) 個案訪談一：A 公司主任

主任於 A 公司具有 20 年基層員工的經驗，職涯經歷從副處長、處長、經營管理、專案處至現任董事長特助等等。其中擔任處長時，念過 EMBA 以及工工系博士班，目前在公司推動精實管理。預計 7~8 年後退休，現今已經開始在規劃退休後生活的地點和活動，可以說是漸進式退休相當好的典範。認為漸進式退休除了是工作「量」的減少之外，也包括工作「性質」的調整。

由表 3-1 年齡分布統計，可以得知個案公司(A 公司)內部員工為中高齡族群居多，大部分介於 50-59 歲，有 2031 人，占了總人數的 57.8%；而 60 歲以上占了 7.7%，為 269 人。表 3-2 為退休年度與人數統計，於 104 年度至 109 年度累積達 295 人，其中從 107 年度開始，退休人數不斷增加，108 年度有 52 人，至 109 年度人數增加一倍，高達 107 人。

表 3-1 A 公司之人員年齡分布統計

	25 歲以下	26~29 歲	30~39 歲	40~49 歲	50~59 歲	60 歲以上	總計
總計(人)	19	103	377	712	2031	269	3511
占總人數百分比(%)	0.5	2.9	10.07	20.3	57.8	7.7	100.0

資料來源：個案公司(A 公司)，公司人員年齡分布統計

表 3-2 A 公司退休年度與人數統計

	104 年度	105 年度	106 年度	107 年度	108 年度	109 年度
人數	7	44	38	47	52	107
累計	7	51	89	136	188	295

資料來源：個案公司(A 公司)，公司退休年度與人數統計

透過訪談得知，A 公司本身內部有許多對於退休員工的相關制度，依據不同的對象，有不同的實行政策，分為「屆退人員」、「已退休人員」，和公司內部「知識管理」的方法，以下分別介紹 A 公司的做法。

屆退人員之關懷活動為員工退休前舉辦榮退感恩活動，以及員工生涯發展教育訓練。而對於已退休人員之作法為寄發公司賀年卡、辦理退休人員回娘家、提供退休人員志願服務的機會，和幫助公司推展業務等等。知識管理方面，公司成立「航太教育志工隊」，志工隊成員為公司具有專業技術的退休或專案優退人員組成，以回聘公司擔任顧問之方式，輔佐業務和促進發展。另外，志工隊成員有許多福利，包含可以享有免費志工訓練課程、研討會與交流聯誼餐會。而搭配專案提供支援服務的專業知識之退休員工，公司也提供專案服務費、交通費，以及晤餐費；擔任公司諮詢輔導之角色，公司除了回聘為榮譽顧問以外，亦涵蓋講師費之補助。

因為 A 公司內員工年齡比例以中高齡居多，所以屆退員工和退休員工的安排更是需要正視的問題。公司裡擁有許多關懷員工的活動，無論是照顧退休後的員工，亦或是輔助即將退休員工的後續規劃，公司都有因應之措施和方法，給予員工一些退休安排的選擇。更重要的是，公司成立「航太教育志工隊」，為知識管理的一種，保留專業人才的技術和知識，老手帶新手的概念，以顧問的方式教導年輕員工。透過諮詢，提供相關意見，並解決公司所遇到的問題；且配合執行專案的時候，公司將更有效率地推動和管理。

(二) 個案訪談二：S 公司副總經理/Z 公司董事總經理

此兩家訪談個案公司(S、Z 公司)所屬產業為生技產業。企業從基層、中階到高階主管皆有接班人計劃，公司依照興趣、生涯規劃，每一年幫員工描繪生涯地圖，藉此從中培養員工，促進員工學習與成長，並了解自身的職涯發展期望。根據訪談，受訪者也提到台資企業目前面臨了人才斷層的問題，資深的員工不退休，造成年輕人無法升遷之情況；公司裡沒有合適足夠的升遷機會，員工也無法學習新的知識技能，使職涯發展相對被侷限，因此只好離開職位，另外尋找其他機會。

兩位受訪者皆認為漸進式退休比起直接或完全退休，是較好的選擇，除了傳承自身的經驗或經歷並運用之外，也可以投入自己有興趣的活動和領域，或者是將職場中累積多年的經驗與歷練發展出其他新事業，例如：學校兼課、自行或合夥創業、演講等等。而在中國、日本的企業中，位於核心職位的員工在退休後大多有機會轉任為顧問，以領取一半薪資的方式，擔任公關職位。受訪者對於漸進式退休的看法為工作「量」的減少，轉變為負擔較輕的工作。偏向以不超過體力負荷為前提，退休後做自己喜歡做、有意義的事，讓生活保有重心、不失去平衡，如此才真正達到漸進式退休的核心，亦為避免調整幅度較大的退休，改以循序漸進的方式，使得退休生活有更豐富的發展。

表 3-3 受訪者比較

	個案訪談一： A 公司主任 (航空工業)	個案訪談二： S 公司副總經理/Z 公司董事總經理 (生技產業)
1. 人生職涯階段	接近屆齡退休	接近屆齡退休
2. 角色	專業幕僚	線上主管
3. 職涯目標	職涯目標	帶領後輩衝事業
4. 對漸進式退休的看法	工作的「量」減少 工作的「性質」改變	工作的「量」減少

資料來源：本研究整理

第二節 研究架構與假設

本研究將漸進式退休做法分為工作因素與非工作因素兩大層面，並以漸進式退休作法為基礎，探討公司實施漸進式退休對員工工作滿意和生活滿意之影響。以先前的文獻探討，建構出漸進式退休的概念，分為工作相關因素(彈性工時、工作減量、負擔較輕的工作、工作分擔、領取部分年金)與非工作相關因素(自身豐富經驗傳承、轉換舞台、知識傳承)。此外，依照過去學者的研究中，顯示工作滿意和生活滿意存在著正相關(Judge & Watanabe, 1993；Jones, 2006)。因此，將以公司實施工作相關或非工作相關之漸進式退休作法成效，作為影響工作滿意與生活滿意之因素，並最後探討工作滿意是否也會正向影響生活滿意。

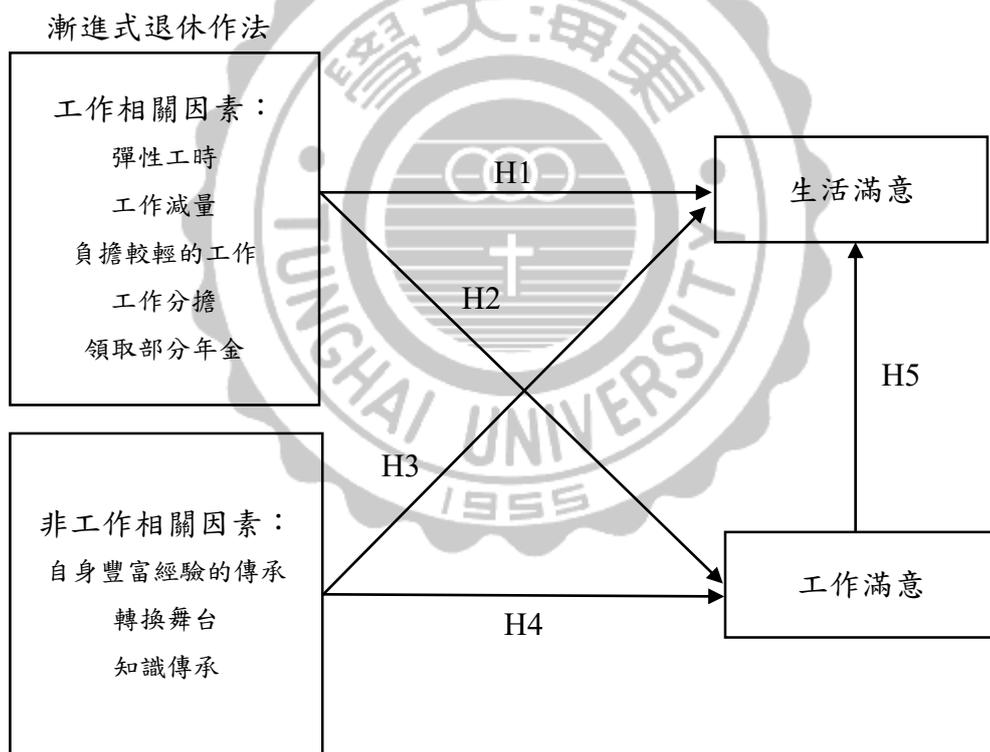


圖 3-1 研究架構圖

以下為本研究提出之假設：

H1：工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響。

H2：工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響。

H3：非工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響。

H4：非工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響。

H5：工作滿意將正向影響生活滿意。

第三節 研究對象與流程

隨著人類的壽命不斷地延長，待在職場的時間相對地也會拉長，因此退休規劃顯得非常重要，個人或公司若能提早作準備，將能減少直接退休造成的衝擊。換句話說，個人的工作與生活之間如何取得平衡，以及對於退休生活的選擇，是密切相關的。

為了調查現今企業職場上實施漸進式退休的概況，及員工之工作滿意與生活滿意作詳細了解，本研究對具有工作經驗者進行調查，包含目前正在工作、接近退休者或已退休者，了解漸進式退休在公司內部的實施現況，探討實際成效與對員工的影響。透過廣泛性的問卷調查進行資料蒐集，邀請填答者協助本次研究問卷之填答。以網路問卷與紙本問卷兩種型式發放，並於問卷的最前面說明此份問卷的研究目的並採不記名的方式回答，說明資料僅供本研究學術分析之用，使填答者放心，依據公司目前實際的狀況以及個人的感受與情形，於問卷作答中據實填答。

第四節 問卷設計與測量

本研究以問卷調查法進行研究架構的檢驗，共包含四個構面。首先，問卷的第一部份為個人資本資料，含有填答者之性別、年齡、教育程度、所屬產業、所屬部門，而除了年齡由填答者自行填答數字之外，其餘部份可於問卷中直接勾選預設好之選項。在後續將資料作統計分析時，性別、教育程度、所屬產業、所屬部門視為分類變數，年齡則視為連續變數。

一、工作相關漸進式退休作法

工作相關漸進式退休作法量表為本研究與指導教授、實務專家共同討論後，編製而成。共有 5 題問項，以李克特五點量表為測量方法(1=非常不同意，5 為非常同意)。

二、非工作相關漸進式退休作法

非工作相關漸進式退休作法量表為本研究與指導教授、實務專家共同討論後，編製而成。共有 3 題問項，以李克特五點量表為測量方法(1=非常不同意，5=非常同意)。

三、工作滿意

工作滿意量表採用 Weiss、Dawis、England & Lofquist(1967)發展的明尼蘇達滿意度短式量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，並參考蔡欣嵐(2001)之量表題項翻譯，再加以編修。共 20 題問項，使用李克特五點量表為計分方式(1=非常不滿意，5=非常滿意)。

四、生活滿意

生活滿意量表參考 Diener、Emmons、Larsen & Griffin(1985)、1989 年的老人生活與健康狀況調查(陳肇男，2000)，和林麗惠(2006)的成功老化量表(生活適應)，將其編修並合併問項。共 23 題問項，採用李克特五點量表(1=非常不同意，5=非常同意)。

預試的發放對象為已進入職場或退休之親朋友好友及長輩們，以網路問卷的方式進行調查，並將回收後的有效問卷，運用 SPSS 20.0 統計軟體來分析。首先，採用敘述性統計的方法，描繪並說明樣本資料的基本情況。根據本研究之研究架構，再利用 SPSS

20.0 統計軟體，對公司實施的漸進式退休作法、員工工作滿意與生活滿意之影響程度進行信度分析，說明公司導入漸進式退休作法後填答者在工作和生活中的狀況。本研究之預試結果，網路問卷回收共計 47 份，以下分別敘述「性別」、「教育程度」、「所屬產業」、「所屬部門」、「年齡」等敘述性統計及信度分析結果。

預試回收問卷之性別，如表 3-4 所示，男性共 24 人，占 51.1%；女性共 23 人，占 48.9%。

表 3-4 預試性別分佈情況表

性別	次數(人)	百分比(%)
男	24	51.1
女	23	48.9
總和	47	100.0

預試回收問卷之教育程度，如表 3-5 所示，國中 1 人、高中(職)4 人、大學/專科 27 人、研究所以上 15 人，比例分別為 2.1%、8.5%、57.4%、31.9%。

表 3-5 預試教育程度分佈情況表

教育程度	次數(人)	百分比(%)
國中	1	2.1
高中(職)	4	8.5
大學/專科	27	57.4
研究所以上	15	31.9
總和	47	100.0

預試回收問卷之所屬產業，如表 3-6 所示，傳統製造業 6 人、科技業 8 人、服務業 16 人、醫療業 4 人、其他 13 人，比例分別為 12.8%、17.0%、34.0%、8.5%、27.7%。

表 3-6 預試產業類別分佈情況表

產業	次數(人)	百分比(%)
傳統製造業	6	12.8
科技業	8	17.0
服務業	16	34.0
醫療業	4	8.5
其他	13	27.7
總和	47	100.0

預試回收問卷之所屬部門，如表 3-7 所示，製造 7 人、研發 3 人、業務 11 人、財會 5 人、人資 7 人、其他 14 人，比例分別為 14.9%、6.4%、23.4%、10.6%、14.9%、29.8%。

表 3-7 預試部門類別分佈情況表

部門	次數(人)	百分比(%)
製造	7	14.9
研發	3	6.4
業務	11	23.4
財會	5	10.6
人資	7	14.9
其他	14	29.8
總和	47	100.0

預試回收問卷之年齡，如表 3-8 所示，年紀最小為 22 歲，年紀最大為 67 歲，平均為 40.45 歲，標準差為 11.474。

表 3-8 預試年齡情況表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
年齡	47	22	67	40.45	11.474

以下分別為工作相關及非工作相關漸進式退休作法、工作滿意與生活滿意之預試敘述統計表。工作相關漸進式退休作法部分，如表 3-9 所示，最大值皆為 5，實施「彈性工時」的制度總得分最高，平均數最大，為 3.51，標準差為.953；次高為實施「工作分擔」的制度，平均數為 3.19，標準差為 1.191；第三高為實施「領取部分年金」的制度，平均數為 3.17，標準差為.816。

表 3-9 工作相關漸進式退休作法預試敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
我的公司實施「彈性工時」的制度	47	2	5	3.51	.953
我的公司實施「工作減量」的制度	47	1	5	3.02	1.032
我的公司針對資深工作者給予「負擔較輕的工作」	47	1	5	2.55	1.017
我的公司實施「工作分擔」的制度 (由數名員工一起負責一份工作)	47	1	5	3.19	1.191
我的公司實施「領取部分年金」的所得制度	47	1	5	3.17	.816

非工作相關漸進式退休作法部分，如表 3-10 所示，最小值皆為 1、最大值皆為 5。實施「知識傳承」的制度總得分最高，平均數最大，為 3.70，標準差為.931；次高為邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」，平均數為 3.51，標準差為.930。

表 3-10 非工作相關漸進式退休作法預試敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
我的公司會邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」	47	1	5	3.51	.930
我的公司鼓勵資深工作者「轉換舞台」(如：演講分享)	47	1	5	3.09	.996
我的公司實施「知識傳承」的制度	47	1	5	3.70	.931

工作滿意部分，如表所示 3-11，最大值皆為 5。「工作中我能把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到…」總得分最高，平均數最大，為 3.91，標準差為.717；次高為「對工作中能用自己的能力做一些事的機會，我感到…」，平均數為 3.81，標準差為.711。

表 3-11 工作滿意預試敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
對於我工作忙碌的程度，我感到...	47	1	5	3.30	.907
對於工作中單獨表現的機會，我感到...	47	1	5	3.49	.856
對於工作能讓我做些不同事情的機會，我感到...	47	1	5	3.55	.775
我的工作會使同仁或朋友對我刮目相看	47	1	5	3.34	.841
對於上司對待下屬的方式，我感到...	47	1	5	3.23	.937
對於上司做決定的能力，我感到...	47	1	5	3.09	.952
工作中我能把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到...	47	2	5	3.91	.717
對於這個工作提供我的穩定性，我感到...	47	1	5	3.49	.930
對工作中為別人做事的機會，我感到...	47	1	5	3.62	.739
工作提供我知會別人應該做什麼事的機會，我感到...	47	1	5	3.51	.831
對工作中能用自己的能力做一些事的機會，我感到...	47	1	5	3.81	.711
我對主管當局執行政策的方法感到...	47	1	5	3.00	.885

就目前的工作量而言，我對每個月所得報酬（薪資）感到...	47	1	5	3.30	.976
我對現任工作給予我的晉升機會感到...	47	1	5	3.11	1.005
在工作中能自由運用自己的判斷，我感到...	47	1	5	3.66	.915
在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情，我感到...	47	1	5	3.72	.826
我的工作環境（暖氣、照明、通風...等）大致說來，我感到...	47	2	5	3.68	.935
本單位同仁彼此相處的方式，使我感到...	47	2	5	3.51	.831
做好工作後所得到的讚許，使我感到...	47	1	5	3.77	.786
工作中所得到的成就感令我感到...	47	1	5	3.66	.841

生活滿意部分，如表 3-12 所示，「我期待將來會有一些令人高興的事情」總得分最高，平均數最大，為 3.94，標準差為.763；次高為「我有追求自我成長的想法」，平均數為 3.74，標準差為.675。

表 3-12 生活滿意預試敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
我的人生和大多數的人相比，我的命比他們都要好	47	1	5	3.53	.881
我對我的人生感到滿意	47	1	5	3.55	.904
我對我做的事情感到有意思	47	2	5	3.57	.773
這些年是我人生中最好的日子	47	2	5	3.30	.858
如果可以重新來過，我也不願意改變我過去的人生	47	1	4	2.68	1.024
我期待將來會有一些令人高興的事情	47	2	5	3.94	.763
我的日子應該可以過得比現在好	47	2	5	3.74	.820
我覺得我所做的事情大多數是單調枯燥的	47	1	4	2.72	.826
我感覺我已經老了，而且有一些厭倦	47	1	4	2.55	.855
我的這一生可以說大部分都符合我的希望	47	1	4	2.94	.791
我覺得自己生活在一個安全有保障的環境中	47	1	5	3.32	.958
我對自己的生活環境感到滿意	47	1	4	2.91	.905
我滿意自己的生活目標	47	1	5	3.19	.825
我能接受自己的現況	47	2	5	3.40	.825
我已完成許多重要的人生大事	47	1	4	2.85	.884
我能樂觀看待未來	47	2	5	3.53	.856

我的生活大致都能符合自己的願望	47	2	4	3.32	.726
我有積極正向的生活態度	47	2	5	3.55	.686
我覺得生活很愉快	47	2	5	3.49	.777
我覺得生活上有所依靠	47	1	5	3.51	.856
我有追求自我成長的想法	47	2	5	3.74	.675
我能坦然面對人生中發生的重大事件	47	2	5	3.43	.773
我覺得這輩子已經沒有什麼遺憾了	47	1	5	2.68	.980

信度為測量問卷是否具有可靠信或穩定性，而測量誤差主要為信度的影響關鍵，因此信度亦表示測量結果一致性的程度。Cronbach's α 值是最常拿來評估量表信度的一種估算類型，Cronbach's α 值至少 >0.7 ，代表具有良好的信度(Nunnally, 1978)。另外，問卷的題目數量愈多，信度也愈容易提高，因此題目數量的多寡也是考量的因素；當題數為 3 至 5 題時，Cronbach's α 值在 0.60 至 0.69 範圍之間，信度是可接受的(涂金堂，2012)。

以下分別敘述預試之工作相關、非工作相關漸進式退休作法、工作滿意與生活滿意構面的信度分析結果。如表 3-13 所示，工作相關漸進式退休作法，包含「彈性工時」、「工作減量」、「負擔較輕的工作」、「工作分擔」、「領取部分年金」，共有 5 道題目，Cronbach's α 值為 0.621，信度介於 0.60 至 0.69，代表具有可接受的信度。

表 3-13 工作相關漸進式退休作法構面預試之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
工作相關漸進式退休作法	我的公司實施「彈性工時」的制度	.621	5
	我的公司實施「工作減量」的制度		
	我的公司針對資深工作者給予「負擔較輕的工作」		
	我的公司實施「工作分擔」的制度(由數名員工一起負責一份工作)		
	我的公司實施「領取部分年金」的所得制度		

如表 3-14 所示，非工作相關漸進式退休作法，包含「傳承自身豐富經驗」、「轉換舞台」、「知識傳承」，共有 3 道題目，Cronbach's α 值為 0.838，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 3-14 非工作相關漸進式退休作法構面預試之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
非工作相關 漸進式退休 作法	我的公司會邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」	.838	3
	我的公司鼓勵資深工作者「轉換舞台」(如：演講分享)		
	我的公司實施「知識傳承」的制度		

如表 3-15 所示，漸進式退休作法構面預試之信度分析，將工作相關因素與非工作相關因素兩個構面題項結合進行信度分析，總共有 8 道題目，Cronbach's α 值為 0.796，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 3-15 漸進式退休作法(工作相關、非工作相關)構面預試之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
漸進式退休 作法(工作相 關、非工作 相關)	我的公司實施「彈性工時」的制度	.796	8
	我的公司實施「工作減量」的制度		
	我的公司針對資深工作者給予「負擔較輕的工作」		
	我的公司會邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」		
	我的公司實施「工作分擔」的制度(由數名員工一起負責一份工作)		
	我的公司實施「領取部分年金」的所得制度		
	我的公司鼓勵資深工作者「轉換舞台」(如：演講分享)		
	我的公司實施「知識傳承」的制度		

工作滿意構面預試之信度分析，如表 3-16 所示，共有 20 道題目，Cronbach's α 值為 0.955，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 3-16 工作滿意構面預試之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
工作滿意	對於我工作忙碌的程度，我感到...	.955	20
	對於工作中單獨表現的機會，我感到...		
	對於工作能讓我做些不同事情的機會，我感到...		
	我的工作會使同仁或朋友對我刮目相看		
	對於上司對待下屬的方式，我感到...		
	對於上司做決定的能力，我感到...		
	工作中我能把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到...		
	對於這個工作提供我的穩定性，我感到...		
	對工作中為別人做事的機會，我感到...		
	工作提供我知會別人應該做什麼事的機會，我感到...		
	對工作中能用自己的能力做一些事的機會，我感到...		
	我對主管當局執行政策的方法感到...		
	就目前的工作量而言，我對每個月所得報酬(薪資)感到...		
	我對現任工作給予我的晉升機會感到...		
	在工作中能自由運用自己的判斷，我感到...		
	在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情，我感到...		
	我的工作環境(暖氣、照明、通風...等)大致說來，我感到...		
	本單位同仁彼此相處的方式，使我感到...		
	做好工作後所得到的讚許，使我感到...		
	工作中所得到的成就感令我感到...		

生活滿意構面預試之信度分析，如表 3-17 所示，共有 23 道題目，Cronbach's α 值為 0.922，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 3-17 生活滿意構面預試之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
生活滿意	我的人生和大多數的人相比，我的命比他們都要好	.922	23
	我對我的人生感到滿意		
	我對我做的事情感到有意思		
	這些年是我人生中最好的日子		
	如果可以重新來過，我也不願意改變我過去的人生		
	我期待將來會有一些令人高興的事情		
	我的日子應該可以過得比現在好		
	我覺得我所做的事情大多數是單調枯燥的		
	我感覺我已經老了，而且有一些厭倦		
	我的這一生可以說大部分都符合我的希望		
	我覺得自己生活在一個安全有保障的環境中		
	我對自己的生活環境感到滿意(如汙染、氣候、噪音、景色)		
	我滿意自己的生活目標		
	我能接受自己的現況		
	我已完成許多重要的人生大事		
	我能樂觀看待未來		
	我的生活大致都能符合自己的願望		
	我有積極正向的生活態度		
	我覺得生活很愉快		
	我覺得生活上有所依靠		
	我有追求自我成長的想法		
	我能坦然面對人生中發生的重大事件		
	我覺得這輩子已經沒有什麼遺憾了		

由於預試為熟人填答，所以在發放問卷時，能一併蒐集問卷意見。預試完之後，填答者認為「生活滿意」最後一題用詞太過敏感，因此，將原本的題目「我覺得這輩子已經沒有什麼遺憾了」改為「我覺得這輩子已經沒有令我後悔的事了」。另外，對於填答者而言，「漸進式退休」的概念較新穎，用詞學術，近期才有這方面的討論。因此，為

避免填答者不夠清楚此概念，於發放正式問卷時，做了更多的說明，並且附註解釋，使填答者更容易理解與填答。

第五節 分析方法

本研究使用統計軟體 SPSS 20.0 作為分析工具，將蒐集到之有效問卷，進行資料分析，分析方法分為：信度分析、相關分析以及迴歸分析，以下將分別敘述之：

一、相關分析(Correlation Analysis)

相關分析為評估兩變數之間的關聯程度，本研究使用 Pearson 相關分析來探討，以 Pearson 係數來顯示變數與變數之間的關聯性。相關係數的絕對值愈大，相關性愈強，反之亦然。當相關係數為正值時，稱為正相關，意即一個變數增加，另一個變數也隨之提高；相關係數為負值時，則稱為負相關，也就是說，一個變數增加，而另一個變數卻縮小(蕭文龍，2016)。

二、迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析為探討自變數與依變數的因果關係，換言之，可利用迴歸方程式解釋及預測兩變數之間的關係，表示自變數對依變數的影響程度。此外，迴歸分析屬於線性關係，具有預測的功能，可推算當自變數改變時，其對依變數造成的變化程度。分為討論單一自變數和單一依變數之間關係的簡單迴歸(Simple Regression)，以及討論若干個自變數與單一依變數之間關係的複迴歸(Multiple Regression)兩種(蕭文龍，2016)。階層迴歸乃為利用不同階層探討自變數對依變數的影響，依照研究所需，將自變數劃分成不同的區組(block)，一步一步地投入迴歸方程式中，以分層的方式處理自變數與依變數的關係(林怡君，2010)。

第四章 統計分析與結果

第一節 樣本描述

本研究正式問卷總共收回 257 份有效問卷，網路問卷計 212 份；紙本問卷計 45 份。填答者其基本資料將分為「性別」、「年齡」、「教育程度」、「所屬產業」、「所屬部門」四部分進行樣本描述與整理，以下分別敘述之。

一、性別

在性別方面，如表 4-1，257 位填答者中，男性有 139 人(54.1%)，女性有 118 人(45.9%)。

表 4-1 樣本回收性別分佈情況表

性別	次數(人)	百分比(%)
男	139	54.1
女	118	45.9
總和	257	100.0

二、年齡

年齡如表 4-2 所示，最小為 20 歲，最大為 75 歲，平均年齡為 45.7 歲，標準差為 12.074。

表 4-2 樣本年齡情況表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
年齡	255	20	75	45.7	12.074

三、教育程度

於教育程度方面，如表 4-3 所示，國小(含以下)為 1 人(0.4%)、國中 4 人(1.6%)、高中(職)30 人(11.7%)、大學/專科 148 人(57.6%)、研究所以上 74 人(28.8%)。

表 4-3 樣本教育程度分佈情況表

教育程度	次數(人)	百分比(%)
國小(含以下)	1	0.4
國中	4	1.6
高中(職)	30	11.7
大學/專科	148	57.6
研究所以上	74	28.8
總和	257	100.0

四、所屬產業

於所屬產業方面，如表 4-4 所示，傳統製造業為 33 人(12.8%)、科技業 42 人(16.3%)、服務業為 54 人(21%)、金融業為 11 人(4.3%)、醫療業為 10 人(3.9%)、工商業為 21 人(8.2%)、教育(機構)為 62 人(24.1%)。

表 4-4 樣本所屬產業分佈情況表

產業	次數(人)	百分比(%)
傳統製造業	33	12.8
科技業	42	16.3
服務業	54	21.0
金融業	11	4.3
醫療業	10	3.9
工商業	21	8.2
教育(機構)	62	24.1
其他	24	9.3
總和	257	100.0

五、所屬部門

於所屬部門方面，如表 4-5 所示，製造為 35 人(13.6%)、研發為 16 人(6.2%)、業務為 59 人(23%)、財會為 23 人(8.9%)、人資為 16 人(6.2%)、公部門為 33 人(12.8%)、行政為 8 人(3.1%)、其他為 67 人(26.1%)。

表 4-5 樣本所屬部門分佈情況表

部門	次數(人)	百分比(%)
製造	35	13.6
研發	16	6.2
業務	59	23.0
財會	23	8.9
人資	16	6.2
公部門	33	12.8
行政	8	3.1
其他	67	26.1
總和	257	100.0

第二節 敘述性統計

以下分別為工作相關及非工作相關漸進式退休作法、工作滿意與生活滿意之樣本敘述統計表。工作相關漸進式退休作法部分，如表 4-6 所示，最小值皆為 1、最大值皆為 5，實施「工作分擔」的制度總得分最高，平均數最大，為 3.34，標準差為 1.159；次高為實施「年金制度」的制度，平均數為 3.18，標準差為 1.070；第三高為實施「彈性工時」的制度，平均數為 3.17，標準差為 1.178。

表 4-6 工作相關漸進式退休作法樣本敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
我的公司實施「彈性工時」的制度(依狀況調降工作時數)	256	1	5	3.17	1.178
我的公司實施「工作減量」的制度	256	1	5	3.02	1.155
我的公司針對資深工作者給予「負擔較輕的工作」	257	1	5	2.78	1.179
我的公司實施「工作分擔」的制度(由數名員工一起負責一份工作)	257	1	5	3.34	1.159
我的公司實施「年金制度」(領取部分年金作為繼續工作之所得)	255	1	5	3.18	1.070

非工作相關漸進式退休作法部分，如表 4-7 所示，最小值皆為 1、最大值皆為 5，實施「知識傳承」的制度總得分最高，平均數最大，為 3.76，標準差為 1.021；次高為邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」，平均數為 3.67，標準差為 1.101。

表 4-7 非工作相關漸進式退休作法樣本敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
我的公司會邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」	257	1	5	3.67	1.101
我的公司鼓勵資深工作者「轉換舞台」(如：演講分享)	257	1	5	3.12	1.105
我的公司實施「知識傳承」的制度(資深員工將經驗傳承給後輩)	257	1	5	3.76	1.021

工作滿意部分，如表 4-8 所示，最小值皆為 1、最大值皆為 5，「工作中我能把任務完成而不必做些有愧良心的事，使我感到…」，總得分最高，平均數最大，為 4.08，標準差為.818；次高為「對工作中能用自己的能力做一些事的機會，我感到…」，平均數為 3.98，標準差為.708。

表 4-8 工作滿意樣本敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
對於我工作忙碌的程度，我感到...	257	1	5	3.32	.960
對於工作中單獨表現的機會，我感到...	257	1	5	3.55	.823
對於工作能讓我做些不同事情的機會，我感到...	257	1	5	3.82	.721
我的工作會使同仁或朋友對我刮目相看	257	1	5	3.57	.798
對於上司對待下屬的方式，我感到...	257	1	5	3.30	1.011
對於上司做決定的能力，我感到...	257	1	5	3.18	1.029
工作中我能把任務完成而不必做些有愧良心的事，使我感到...	256	1	5	4.08	.818
對於這個工作提供我的穩定性，我感到...	257	1	5	3.82	.954
對工作中為別人做事的機會，我感到...	257	1	5	3.76	.803
工作提供我知會別人應該做什麼事的機會，我感到...	255	1	5	3.67	.727
對工作中能用自己的能力做一些事的機會，我感到...	256	1	5	3.98	.708
我對主管當局執行政策的方法感到...	257	1	5	2.93	.986
就目前的工作量而言，我對每個月所能得到的報酬(薪資)感到...	257	1	5	3.28	1.042
我對現任工作給予我的晉升機會感到...	257	1	5	3.09	1.025
在工作中能自由運用自己的判斷，我感到...	257	1	5	3.72	.805
在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情，我感到...	256	1	5	3.80	.760
我的工作環境(暖氣、照明、通風...等)大致說來，令我感到...	256	1	5	3.66	.918
本單位同仁彼此相處的方式，使我感到...	256	1	5	3.73	.821
做好工作後所得到的讚許，使我感到...	256	1	5	3.70	.855
工作中所得到的成就感令我感到...	256	1	5	3.74	.844

生活滿意部分，如表 4-9 所示，最小值皆為 1、最大值皆為 5，「我期待將來會有一些令人高興的事情」，總得分最高，平均數最大，為 4.19，標準差為.672；次高為「我有積極正向的生活態度」，平均數為 3.91，標準差為.728。

表 4-9 生活滿意樣本敘述統計表

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
我的人生和大多數的人相比，我的命比他們都要好	257	1	5	3.71	.849
我對我的人生感到滿意	257	1	5	3.68	.865
我對我做的事情感到有意思	257	1	5	3.74	.791
這些年是我人生中最好的日子	256	1	5	3.36	.987
如果可以重新來過，我也不願意改變我過去的人生	257	1	5	3.05	1.074
我期待將來會有一些令人高興的事情	257	1	5	4.19	.672
我的日子應該可以過得比現在好	257	1	5	3.79	.799
我覺得我所做的事情大多數是單調枯燥的	257	1	5	3.23	.968
我感覺我已經老了，而且有一些厭倦	257	1	5	3.09	1.044
我的這一生可以說大部分都符合我的希望	257	1	5	3.19	.988
我覺得自己生活在一個安全有保障的環境中	257	1	5	3.44	1.010
我對自己的生活環境感到滿意(如汙染、氣候、噪音、景色)	257	1	5	2.86	1.106
我滿意自己的生活目標	257	1	5	3.43	.864
我能接受自己的現況	257	1	5	3.53	.884
我已完成許多重要的人生大事	257	1	5	3.34	1.011
我能樂觀看待未來	257	1	5	3.77	.833
我的生活大致都能符合自己的願望	257	1	5	3.58	.845
我有積極正向的生活態度	257	1	5	3.91	.728
我覺得生活很愉快	257	1	5	3.69	.859
我覺得生活上有所依靠	257	1	5	3.62	.898
我有追求自我成長的想法	257	1	5	3.86	.739
我能坦然面對人生中發生的重大事件	257	1	5	3.69	.877
我覺得這輩子已經沒有令我後悔的事了	257	1	5	2.89	1.033

第三節 信度分析

本研究樣本共收回 257 份有效問卷。Cronbach's α 值至少 >0.7 ，代表具有良好的信度 (Nunnally, 1978)，當題數為 3 至 5 題時，Cronbach's α 值在 0.60 至 0.69 範圍之間，信度是可接受的(涂金堂，2012)。

以下分別敘述樣本之工作相關及非工作相關漸進式退休作法、工作滿意與生活滿意構面的信度分析結果。如表 4-10 所示，工作相關漸進式退休作法，包括「彈性工時」、「工作減量」、「負擔較輕的工作」、「工作分擔」、「年金制度」，共有 5 道題目，Cronbach's α 值為 0.792，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 4-10 工作相關漸進式退休作法構面樣本之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
工作相關漸進式退休作法	我的公司實施「彈性工時」的制度(依狀況調降工作時數)	.792	5
	我的公司實施「工作減量」的制度		
	我的公司針對資深工作者給予「負擔較輕的工作」		
	我的公司實施「工作分擔」的制度(由數名員工一起負責一份工作)		
	我的公司實施「年金制度」(領取部分年金作為繼續工作之所得)		

如表 4-11 所示，非工作相關漸進式退休作法，包括「傳承自身豐富經驗」、「轉換舞台」、「知識傳承」，共有 3 道題目，Cronbach's α 值為 0.634，介於 0.60 至 0.69 之間，代表信度是可以接受的。

表 4-11 非工作相關漸進式退休作法構面樣本之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
非工作相關 漸進式退休 作法	我的公司會邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」	.634	3
	我的公司鼓勵資深工作者「轉換舞台」(如：演講分享)		
	我的公司實施「知識傳承」的制度(資深員工將經驗傳承給後輩)		

如表 4-12 所示，漸進式退休作法包含工作相關因素與非工作相關因素，將工作相關因素與非工作相關因素兩個構面題項結合進行信度分析，共有 8 道題目，Cronbach's α 值為 0.851，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 4-12 漸進式退休作法(工作相關、非工作相關)構面樣本之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
漸進式退休 作法(工作相 關、非工作 相關)	我的公司實施「彈性工時」的制度(依狀況調降工作時數)	.851	8
	我的公司實施「工作減量」的制度		
	我的公司針對資深工作者給予「負擔較輕的工作」		
	我的公司會邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」		
	我的公司實施「工作分擔」的制度(由數名員工一起負責一份工作)		
	我的公司實施「年金制度」(領取部分年金作為繼續工作之所得)		
	我的公司鼓勵資深工作者「轉換舞台」(如：演講分享)		

	我的公司實施「知識傳承」的制度(資深員工將經驗傳承給後輩)		
--	-------------------------------	--	--

如表 4-13 所示，工作滿意構面樣本之信度分析，共有 20 道題目，Cronbach's α 值為 0.920，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 4-13 工作滿意構面樣本之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的 個數
工作滿意	對於我工作忙碌的程度，我感到...	.920	20
	對於工作中單獨表現的機會，我感到...		
	對於工作能讓我做些不同事情的機會，我感到...		
	我的工作會使同仁或朋友對我刮目相看		
	對於上司對待下屬的方式，我感到...		
	對於上司做決定的能力，我感到...		
	工作中我能把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到...		
	對於這個工作提供我的穩定性，我感到...		
	對工作中為別人做事的機會，我感到...		
	工作提供我知會別人應該做什麼事的機會，我感到...		
	對工作中能用自己的能力做一些事的機會，我感到...		
	我對主管當局執行政策的方法感到...		
	就目前的工作量而言，我對每個月所得報酬(薪資)感到...		
	我對現任工作給予我的晉升機會感到...		
	在工作中能自由運用自己的判斷，我感到...		
	在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情，我感到...		
	我的工作環境(暖氣、照明、通風...等)大致說來，我感到...		
	本單位同仁彼此相處的方式，使我感到...		
	做好工作後所得到的讚許，使我感到...		
	工作中所得到的成就感令我感到...		

如表 4-14 所示，生活滿意構面樣本之信度分析，共有 23 道題目，Cronbach's α 值為 0.916，大於 0.7，代表具有良好的信度。

表 4-14 生活滿意構面樣本之信度分析

構面	題目	Cronbach's α 值	項目的個數
生活滿意	我的人生和大多數的人相比，我的命比他們都要好	.916	23
	我對我的人生感到滿意		
	我對我做的事情感到有意思		
	這些年是我人生中最好的日子		
	如果可以重新來過，我也不願意改變我過去的人生		
	我期待將來會有一些令人高興的事情		
	我的日子應該可以過得比現在好		
	我覺得我所做的事情大多數是單調枯燥的		
	我感覺我已經老了，而且有一些厭倦		
	我的這一生可以說大部分都符合我的希望		
	我覺得自己生活在一個安全有保障的環境中		
	我對自己的生活環境感到滿意(如汙染、氣候、噪音、景色)		
	我滿意自己的生活目標		
	我能接受自己的現況		
	我已完成許多重要的人生大事		
	我能樂觀看待未來		
	我的生活大致都能符合自己的願望		
	我有積極正向的生活態度		
	我覺得生活很愉快		
	我覺得生活上有所依靠		
	我有追求自我成長的想法		
	我能坦然面對人生中發生的重大事件		
	我覺得這輩子已經沒有什麼遺憾了		

第四節 相關分析

本研究針對控制變數(性別、年齡、教育程度)、自變數(工作相關漸進式退休作法、非工作相關漸進式退休作法)、依變數(工作滿意、生活滿意)進行主要構念間相關係數分析，如表 4-15 所示。兩變數之間的相關程度以相關係數的絕對值表示，絕對值愈大，表示相關程度高；絕對值愈小，意即相關程度愈微小。可依照相關程度係數的絕對值大小，分為三個等級：大於 0.8 稱為高度相關、大於等於 0.4 為中度相關、小於 0.4 為低度相關(蕭文龍，2016)。

性別、年齡與教育程度三控制變數和工作滿意分別呈現低度負相關、低度正相關及低度負相關 ($r = -.087$ ， $r = .104$ ， $r = -.001$ ，both $p > .05$)；性別、年齡與教育程度三控制變數和生活滿意分別呈現低度負相關、低度正相關及低度正相關 ($r = -.005$ ， $r = .235$ ， $r = .011$ ， $p > .05$ ， $p < .01$ ， $p > .05$)。工作相關漸進式退休作法和工作滿意呈現低度正相關 ($r = .289$ ， $p < .01$)；非工作相關漸進式退休作法和工作滿意呈現中度正相關 ($r = .432$ ， $p < .01$)。工作相關漸進式退休作法和生活滿意呈現低度正相關($r = .198$ ， $p < .01$)；非工作相關漸進式退休作法和生活滿意呈現低度正相關($r = .340$ ， $p < .01$)。

表 4- 15 相關係數表

	1	2	3	4	5	6
1 性別						
2 年齡	.186**					
3 教育程度	-.010	-.152*				
4 工作相關漸進	-.027	.061	-.173**			
5 非工作相關漸進	.022	.090	-.061	.582**		
6 工作滿意	-.087	.104	-.001	.289**	.432**	
7 生活滿意	-.005	.235**	.011	.198**	.340**	.698**

**．在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

*．在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

第五節 假說檢定

本研究使用迴歸分析，分析公司在實施漸進式退休作法，對生活滿意及工作滿意的影響，以及工作滿意對生活滿意的影響，以下進行假說檢定。

一、漸進式退休作法對生活滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對生活滿意(依變數)的影響；第二階層加入自變數(工作相關漸進、非工作相關漸進)，以了解工作相關、非工作相關漸進式退休作法對生活滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-16 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對生活滿意的解釋力為 6%，此解釋力達統計上顯著($R^2 = .060$, $p < .01$)，此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.055$ 、 $.252$ 、 $.049$ ， t 值各為 -0.880 、 4.007 、 $.785$ ，只有年齡達統計上之顯著($p < .001$)，由於年齡、教育程度兩個控制變數的 β 值為正數，表示年齡、教育程度對生活滿意影響為正向，顯示年齡愈大和教育程度愈高，其生活滿意較高。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」。控制變數與自變數共可解釋生活滿意 16% 的變異量。在與階層一迴歸模式比較，並排除控制變數的影響後，工作相關漸進、非工作相關漸進兩個自變數對生活滿意的解釋力增加了 10% ($\Delta R^2 = .100$)，第二階迴歸模式解釋力為 0.16，達到統計上顯著($R^2 = .160$, $p < .001$)。此外，五個變數與生活滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.055$ 、 $.226$ 、 $.065$ 、 $.005$ 、 $.315$ ， t 值分別為 -0.930 、 3.771 、 1.088 、 $.073$ 、 4.403 。年齡和非工作相關漸進達統計上之顯著($p < .001$)，且年齡的標準化 β 值為 $.226$ ，非工作相關漸進之 β 值為 $.315$ ，表示年齡及非工作相關漸進式退休作法對生活滿意皆有正向的預測效果，意即在職場環境中，對於年齡較高的員工、實施非工作相關因素漸進式退休作法較多之公司，員工生活滿意較高。另外，兩個階層整體解釋變

異量顯著性考驗之 F 值分別為 5.369 ($p < .001$)、9.498 ($p < .001$)，故階層一及階層二之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上皆達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數：「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」進行預測，整體解釋變異增加 10% (ΔR^2)，達統計上之顯著 ($p < .001$)，表示實施非工作相關漸進式退休作法對生活滿意具有顯著的影響，也有增益的解釋力。另外，除工作相關漸進外，控制變數與預測變數(非工作相關漸進)達統計上之顯著 ($p < .001$)。

故本研究所提出之假設：

H1：工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響：不成立

H3：非工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響：成立

表 4-16 漸進式退休作法對生活滿意之迴歸分析

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.055	-.880	.379	-.055	-.930	.353
	年齡	.252	4.007	.000	.226	3.771	.000
	教育程度	.049	.785	.433	.065	1.088	.277
自變數	工作相關漸進				.005	.073	.942
	非工作相關漸進				.315	4.403	.000
迴歸模式摘要	F 值	5.369			9.498		
	R^2	.060			.160		
	ΔR^2	--			.100		
依變數	生活滿意						

二、漸進式退休作法對工作滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對工作滿意(依變數)的影響；第二階層加入自變數(工作相關漸進、非工作相關漸進)，以了解工作相關、非工作相關漸進式退休作法對工作滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-17 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對工作滿意的解釋力為 2.3%，此解釋力未達統計上之顯著 ($R^2 = .023$, $p > .05$)。此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.113$ 、.128、.017， t 值各為 -1.773、1.991、.277，只有年齡達統計上之顯著 ($p < .05$)，由於年齡、教育程度兩個控制變數的 β 值為正數，表示年齡、教育程度對工作滿意影響為正向，顯示年齡愈大和教育程度愈高，其工作滿意較高。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」。控制變數與自變數共可解釋工作滿意 20.1% 的變異量。在與階層一迴歸模式比較，並排除控制變數的影響後，工作相關漸進、非工作相關漸進兩個自變數對工作滿意的解釋力增加了 17.8% ($\Delta R^2 = .178$)，第二階迴歸模式解釋力為 .201，達到統計上顯著 ($R^2 = .201$, $p < .001$)。此外，五個變數與工作滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.111$ 、.093、.046、.054、.391， t 值分別為 -1.923、1.595、.786、.765、5.604。非工作相關漸進達統計上之顯著 ($p < .001$)，且非工作相關漸進之標準化 β 值為 .391，表示工作相關漸進式退休作法對工作滿意有正向的預測效果，意即在職場環境中，對於實施非工作相關因素漸進式退休作法較多之公司，員工工作滿意較高。另外，兩個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 2.001 ($p > .05$)、12.525 ($p < .001$)，故階層一之迴歸階層模式對於依變數「工作滿意」的解釋變異量未達統計之顯著；階層二之迴歸階層模式對於依變數「工作滿意」的解釋變異量在統計上達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數：「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」進行預測，整體解釋變異增加 17.8% (ΔR^2)，達顯著水準 ($p < .001$)，表示實施非工作相關漸進式退休作法對工作滿意具有顯著的影響，也有增益的解釋力。

故本研究所提出之假設：

H2：工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響：不成立

H4：非工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響：成立

表 4-17 漸進式退休作法對工作滿意之迴歸分析

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.113	-1.773	.077	-.111	-1.923	.056
	年齡	.128	1.991	.048	.093	1.595	.112
	教育程度	.017	.277	.782	.046	.786	.432
自變數	工作相關漸進				.054	.765	.445
	非工作相關漸進				.391	5.604	.000
迴歸模式摘要	F 值	2.001			12.525		
	R^2	.023			.201		
	ΔR^2	--			.718		
依變數	工作滿意						

三、工作滿意對生活滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對生活滿意(依變數)的影響；第二階層加入自變數(工作滿意)，以了解工作滿意對生活滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-18 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對生活滿意的解釋力為 6%，此解釋力達統計上顯著($R^2 = .060$, $p < .01$)，此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.055$ 、.252、.049， t 值各為 -0.880、4.007、.785，只有年齡達統計上之顯著($p < .001$)，由於年齡、教育程度兩個控制變數的 β 值為正數，表示年齡、教育程度對生活滿意影響為正向，顯示年齡愈大和教育程度愈高，其生活滿意較高。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作滿意」。控制變數與自變數共可解釋生活滿意 51.1%的變異量，排除控制變數的影響，工作滿意這個自變數對生活滿意的解釋力增加了 45.1%($\Delta R^2 = .451$)，第二階迴歸模式解釋力為 .511，達到統計上顯著($R^2 = .511$, $p < .001$)。此外，四個變數與工作

滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.022$ 、 $.166$ 、 $.037$ 、 $.680$ ， t 值分別為 $.479$ 、 3.608 、 $.820$ 、 15.195 。年齡和工作滿意達統計上之顯著($p < .001$)，且年齡的標準化 β 值為 $.166$ ，工作滿意之 β 值為 $.680$ ，表示年齡及工作滿意對生活滿意皆有正向的預測效果，意即在職場環境中，對於年齡、工作滿意較高的員工，其生活滿意也較高。另外，兩個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 5.369 ($p < .01$)、 65.437 ($p < .001$)，故階層一及階層二之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上皆達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數：「工作滿意」進行預測，整體解釋變異增加 45.1% (ΔR^2)，達統計上之顯著($p < .001$)，表示工作滿意對生活滿意具有顯著的影響，也有增益的解釋力。

故本研究所提出之假設：

H5：工作滿意將正向影響生活滿意：成立

表 4-18 工作滿意對生活滿意之迴歸分析

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.055	-.880	.379	-.022	.479	.632
	年齡	.252	4.007	.000	.166	3.608	.000
	教育程度	.049	.785	.433	.037	.820	.413
自變數	工作滿意				.680	15.195	.000
迴歸模式摘要	F 值	5.369			65.437		
	R^2	.060			.511		
	ΔR^2	--			.451		
依變數	生活滿意						

四、漸進式退休作法和工作滿意對生活滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對生活滿意(依變數)

的影響；第二階層加入自變數(工作相關漸進、非工作相關漸進、工作滿意)，以了解工作相關、非工作相關漸進式退休作法、工作滿意對生活滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-19 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對生活滿意的解釋力為 6%，此解釋力達統計上顯著($R^2 = .060$, $p < .001$)，此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.055$ 、 $.252$ 、 $.049$ ， t 值各為 -0.880 、 4.007 、 $.785$ ，只有年齡達統計上之顯著($p < .001$)，由於年齡、教育程度兩個控制變數的 β 值為正數，表示年齡、教育程度對生活滿意影響為正向，顯示年齡愈大和教育程度愈高，其生活滿意較高。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」、「工作滿意」。控制變數與自變數共可解釋生活滿意 51.3%的變異量，排除控制變數的影響，工作相關漸進、非工作相關漸進兩個自變數對生活滿意的解釋力增加了 45.3%($\Delta R^2 = .453$)，第二階迴歸模式解釋力為.513，達到統計上顯著($R^2 = .513$, $p < .001$)。此外，六個變數與生活滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.019$ 、 $.164$ 、 $.035$ 、 $-.031$ 、 $.055$ 、 $.665$ ， t 值分別為.412、3.570、.754、-.554、.951、13.413。年齡和工作滿意達統計上之顯著($p < .001$)，且年齡的標準化 β 值為.164，工作滿意之 β 值為.665，表示年齡及工作滿意對生活滿意皆有正向的預測效果，意即在職場環境中，對於年齡較高的員工、工作滿意高的員工，其生活滿意較高。另外，兩個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 5.369($p < .01$)、43.585 ($p < .001$)，故階層一及階層二之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上皆達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數:「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」、「工作滿意」進行預測，整體解釋變異增加 45.3%(ΔR^2)，達統計上之顯著($p < .001$)，發現非工作相關漸進對生活滿意的效果從原本的顯著(表 4-16)變為不顯著，屬於完全中介效果。

表 4-19 漸進式退休作法和工作滿意對生活滿意之迴歸分析

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.005	-.880	.379	.019	.412	.681
	年齡	.252	4.007	.000	.164	3.570	.000
	教育程度	.049	.785	.433	.035	.757	.450
自變數	工作相關漸進				-.031	-.554	.580
	非工作相關漸進				.055	.951	.343
	工作滿意				.665	13.413	.000
迴歸模式摘要	F 值	5.369			43.585		
	R^2	.060			.513		
	ΔR^2	--			.453		
依變數	生活滿意						

首先以非工作相關漸進預測生活滿意，模型解釋力為 11.2% ($\Delta R^2 = .112$)， $\beta = .340$ ， $p = .000$ 達顯著；再將非工作相關漸進預測工作滿意，模型解釋力為 18.3% ($\Delta R^2 = .183$)， $\beta = .432$ ， $p = .000$ 達顯著；最後將非工作相關漸進與工作滿意同時預測生活滿意，模型解釋力為 48.4% ($\Delta R^2 = .484$)。非工作相關漸進→生活滿意的 $\beta = .048$ ， $p = .339$ 未達顯著；工作滿意→生活滿意的 $\beta = .677$ ， $p = .000$ 達顯著。結果為完全中介。將中介效果整理如下：

表 4-20 中介的效果整理

	工作滿意	生活滿意	
		M1	M2
自變數			
非工作相關漸進	.432***	.340***	.048
工作滿意			.677***
R^2	.186	.116	.488
ΔR^2	.183	.112	.484
F 值	58.447	33.322	121.245

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

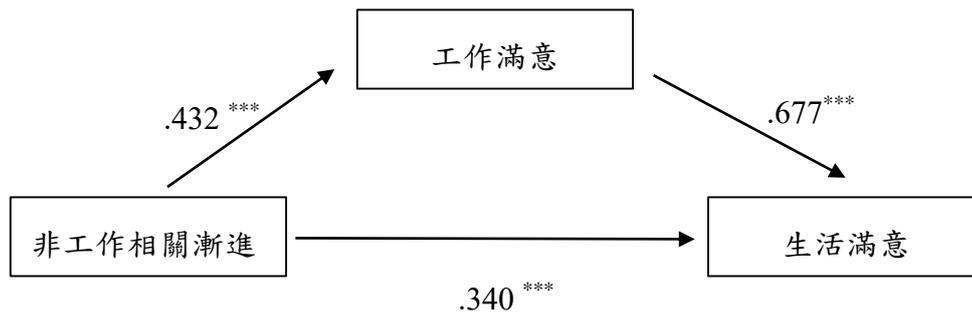


圖 4-1 中介效果整理

綜合上述統計方法分析，歸納出以下結果：

- H1：工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響→ 不成立
- H2：工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響→ 不成立
- H3：非工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響→ 成立
- H4：非工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響→ 成立
- H5：工作滿意將正向影響生活滿意→ 成立

第六節 補充分析

由於考慮到年齡不同的人，可能存在不同的看法，為了確認與原樣本之結果有無差異，故本研究以年齡區分樣本進行補充分析。而 50 歲屬於中高齡的中間值，因此，將 50 歲以上之樣本獨立出來，共計 117 份，進行迴歸分析，並驗證假說是否與主要結果相同。

一、漸進式退休作法對生活滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對生活滿意(依變數)的影響；第二階層加入自變數(工作相關漸進、非工作相關漸進)，以了解工作相關、非工作相關漸進式退休作法對生活滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-21 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對生活滿意的解釋力為 2.1%，此解釋力達

統計上顯著($R^2 = .021$, $p > .05$)，此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.119$ 、 $.007$ 、 $.097$ ， t 值各為 -1.263 、 $.076$ 、 $.990$ ，其中性別的 β 值為負數，表示性別對生活滿意的影響為反向。年齡、教育程度兩個控制變數的 β 值為正數，表示年齡、教育程度對生活滿意影響為正向，年齡愈大和教育程度愈高，其生活滿意較高。但均未達顯著水準($p > .05$)，顯示性別、年齡、教育程度對生活滿意無明顯影響。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」。控制變數與自變數共可解釋生活滿意 12.3% 的變異量。在與階層一迴歸模式比較，並排除控制變數的影響後，工作相關漸進、非工作相關漸進兩個自變數對生活滿意的解釋力增加了 10.2% ($\Delta R^2 = .102$)，第二階迴歸模式解釋力為 0.123，達到統計上顯著($R^2 = .123$, $p < .05$)。此外，五個變數與生活滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.115$ 、 $-.002$ 、 $.062$ 、 $-.164$ 、 $.381$ ， t 值分別為 -1.274 、 $-.016$ 、 $.654$ 、 -1.510 、 3.532 。非工作相關漸進達統計上之顯著($p < .001$)，且非工作相關漸進之 β 值為 $.381$ ，表示非工作相關漸進式退休作法對生活滿意有正向的預測效果，意即在職場環境中，實施非工作相關因素漸進式退休作法較多之公司，員工生活滿意較高。另外，兩個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 $.821$ ($p > .05$)、 3.104 ($p < .05$)，故階層一之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上未達顯著，而階層二之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數：「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」進行預測，整體解釋變異增加 10.2% (ΔR^2)，達統計上之顯著($p < .05$)，表示實施非工作相關漸進式退休作法對生活滿意具有顯著的影響，也有增益的解釋力。另外，除控制變數與工作相關漸進外，預測變數(非工作相關漸進)達統計上之顯著($p < .001$)。

故本研究所提出之假設：

H1：工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響：不成立

H3：非工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響：成立

表 4-21 漸進式退休作法對生活滿意之迴歸分析(補充分析)

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.119	-1.263	.209	-.115	-1.274	.205
	年齡	.007	.076	.940	-.002	-.016	.987
	教育程度	.097	.990	.324	.062	.654	.514
自變數	工作相關漸進				-.164	-1.510	.134
	非工作相關漸進				.381	3.532	.001
迴歸模式摘要	F 值	.821			3.104		
	R^2	.021			.123		
	ΔR^2	--			.102		
依變數	生活滿意						

二、漸進式退休作法對工作滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對工作滿意(依變數)的影響；第二階層加入自變數(工作相關漸進、非工作相關漸進)，以了解工作相關、非工作相關漸進式退休作法對工作滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-22 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對工作滿意的解釋力為 3.6%，此解釋力未達統計上之顯著($R^2 = .036, p > .05$)。此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.177$ 、 $-.024$ 、 $.066$ ， t 值各為 -1.898 、 $-.244$ 、 $.680$ ，其中性別達到統計上顯著($p \leq .05$)。由於性別、年齡的 β 值為負數，表示性別、年齡兩個控制變數對工作滿意之影響為反向；而教育程度的 β 值為正數，表示教育程度對工作滿意影響為正向，顯示年齡愈大和教育程度愈高，其工作滿意較高。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」。控制變數與自變數共可解釋工作滿意 14.2% 的變異量。在與階層一迴歸模式比較，並排除控制變數的影響後，工作相關漸

進、非工作相關漸進兩個自變數對工作滿意的解釋力增加了 10.6% ($\Delta R^2 = .106$)，第二階迴歸模式解釋力為.142，達到統計上顯著($R^2 = .142$ ， $p < .01$)。此外，五個變數與工作滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.176$ 、 $-.024$ 、 $.052$ 、 $-.023$ 、 $.337$ ， t 值分別為 -1.976 、 $-.261$ 、 $.550$ 、 $-.216$ 、 3.164 。非工作相關漸進達統計上之顯著($p < .01$)，且非工作相關漸進之標準化 β 值為.337，表示工作相關漸進式退休作法對工作滿意有正向的預測效果，意即在職場環境中，對於實施非工作相關漸進式退休作法較多之公司，員工工作滿意較高。另外，兩個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 1.426 ($p > .05$)、 3.672 ($p < .01$)，故階層一之迴歸階層模式對於依變數「工作滿意」的解釋變異量未達統計之顯著；階層二之迴歸階層模式對於依變數「工作滿意」的解釋變異量在統計上達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數：「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」進行預測，整體解釋變異增加 10.6% (ΔR^2)，達顯著水準($p < .001$)，表示實施非工作相關漸進式退休作法對工作滿意具有顯著的影響，也有增益的解釋力。

故本研究所提出之假設：

H2：工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響：不成立

H4：非工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響：成立

表 4-22 漸進式退休作法對工作滿意之迴歸分析(補充分析)

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.177	-1.898	.060	-.176	-1.976	.050
	年齡	.024	-.244	.807	-.024	-.261	.795
	教育程度	.066	.680	.498	.052	.550	.584
自變數	工作相關漸進				-.023	-.216	.830
	非工作相關漸進				.337	3.164	.002
迴歸模式摘要	F 值	1.426			3.672		
	R^2	.036			.142		
	ΔR^2	--			.106		
依變數	工作滿意						

三、工作滿意對生活滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對生活滿意(依變數)的影響；第二階層加入自變數(工作滿意)，以了解工作滿意對生活滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-23 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對生活滿意的解釋力為 2.1%，此解釋力未達統計上顯著($R^2 = .021$, $p > .05$)，此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.119$ 、 $.007$ 、 $.097$ ， t 值各為 -1.263 、 $.076$ 、 $.990$ ，皆未達統計上之顯著($p > .05$)，由於年齡、教育程度兩個控制變數的 β 值為正數，表示年齡、教育程度對生活滿意影響為正向，顯示年齡愈大和教育程度愈高，其生活滿意較高。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作滿意」。控制變數與自變數共可解釋生活滿意 49.5%的變異量，排除控制變數的影響，工作滿意這個自變數對生活滿意的解釋力增加了 47.4% ($\Delta R^2 = .474$)，第二階迴歸模式解釋力為 .495，達到統計上顯著 ($R^2 = .495$, $p < .001$)。此外，四個變數與工作滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .005$ 、 $.024$ 、 $.051$ 、 $.701$ ， t 值分別為 $.077$ 、 $.340$ 、 $.715$ 、 10.239 。工作滿意達統計上之顯著 ($p < .001$)，且工作滿意之 β 值為 .680，表示工作滿意對生活滿意有正向的預測效果，意即在職場環境中，對於工作滿意較高的員工，其生活滿意也較高。另外，兩個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 .821 ($p > .05$)、27.391 ($p < .001$)，故階層一之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上未達顯著，而階層二之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數：「工作滿意」進行預測，整體解釋變異增加 47.4% (ΔR^2)，達統計上之顯著 ($p < .001$)，表示工作滿意對生活滿意具顯著影響，也有增益的解釋力。

故本研究所提出之假設：

H5：工作滿意將正向影響生活滿意：成立

表 4-23 工作滿意對生活滿意之迴歸分析(補充分析)

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.119	-1.263	.209	.005	.077	.939
	年齡	.007	.076	.940	.024	.340	.734
	教育程度	.097	.990	.324	.051	.715	.476
自變數	工作滿意				.701	10.239	.000
迴歸模式摘要	F 值	.821			27.391		
	R^2	.021			.495		
	ΔR^2	--			.474		
依變數	生活滿意						

四、漸進式退休作法和工作滿意對生活滿意之影響

首先於迴歸方程式裡，將性別、年齡、教育程度設為控制變數，以降低人口統計變數對本研究的干擾。將上述構念分成兩個區組投入迴歸方程式中，第一階層僅加入控制變數(性別、年齡、教育程度)於模型中，了解年齡、性別、教育程度對生活滿意(依變數)的影響；第二階層加入自變數(工作相關漸進、非工作相關漸進、工作滿意)，以了解工作相關、非工作相關漸進式退休作法、工作滿意對生活滿意是否具有顯著之解釋力。

由表 4-24 可知，在階層一迴歸模式中，將「性別」、「年齡」、「教育程度」三個控制變數設定納入模型進行分析。分析結果發現，對生活滿意的解釋力為 2.1%，此解釋力未達統計上顯著 ($\Delta R^2 = .021, p > .05$)，此外，三控制變數其標準化的迴歸係數分別為 $\beta = -.119$ 、 $.007$ 、 $.097$ ， t 值各為 -1.263 、 $.076$ 、 $.990$ ，均未達統計上之顯著 ($p > .05$)，由於年齡、教育程度兩個控制變數的 β 值為正數，表示年齡、教育程度對生活滿意影響為正向，顯示

年齡愈大和教育程度愈高，其生活滿意較高。

在階層二的迴歸模式中，將性別、年齡、教育程度設定為控制變數，主要的預測變數(自變數)為「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」、「工作滿意」。控制變數與自變數共可解釋生活滿意 51.3% 的變異量，排除控制變數的影響，工作相關漸進、非工作相關漸進兩個自變數對生活滿意的解釋力增加了 49.2% ($\Delta R^2 = .492$)，第二階迴歸模式解釋力為 .513，達到統計上顯著 ($R^2 = .513, p < .001$)。此外，六個變數與生活滿意的關係係數，即標準化的迴歸係數分別為 $\beta = .004, .015, .027, -.148, .153, .675$ ， t 值分別為 .059、.211、.383、-1.825、1.818、9.400。工作相關漸進和非工作相關漸進在統計上未達顯著 ($p > .05$)，工作滿意達統計上之顯著 ($p < .001$)，且工作相關漸進的標準化 β 值為 -.148，表示該變數對生活滿意的影響為反向。非工作相關漸進和工作滿意的標準化 β 值分別為 .153、.675，表示非工作相關漸進和工作滿意對生活滿意皆有正向的預測效果，意即在職場環境中，對於實施非工作相關漸進、工作滿意高的員工，其生活滿意較高。另外，兩個階層整體解釋變異量顯著性考驗之 F 值分別為 .821 ($p > .05$)、19.350 ($p < .001$)，故階層一之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上未達顯著，而階層二之迴歸階層模式對於依變數「生活滿意」的解釋變異量在統計上達顯著。

綜合上述，在階層二迴歸模式中，加入本研究主要變數：「工作相關漸進」、「非工作相關漸進」、「工作滿意」進行預測，整體解釋變異增加 49.2% (ΔR^2)，達統計上之顯著 ($p < .001$)。發現非工作相關漸進對生活滿意的效果從原本的顯著(參見表 4-21)變為不顯著，屬於完全中介效果。

表 4-24 漸進式退休作法和工作滿意對生活滿意之迴歸分析(補充分析)

階層變項	階層內預測變項	Model 1			Model 2		
		β	t	顯著性	β	t	顯著性
控制變數	性別	-.119	-1.263	.209	.004	.059	.953
	年齡	.007	.076	.940	.015	.211	.833
	教育程度	.097	.990	.324	.027	.383	.702
自變數	工作相關漸進				-.148	-1.825	.071
	非工作相關漸進				.153	1.818	.072
	工作滿意				.675	9.400	.000
迴歸模式摘要	F 值	.821			19.350		
	R^2	.021			.513		
	ΔR^2	--			.492		
依變數	生活滿意						

由以上的迴歸分析結果可得知，補充分析之假說驗證與主要結果相同，換言之，H3：非工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響；H4：非工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響；H5：工作滿意將正向影響生活滿意，以上皆成立。顯示年齡較輕的族群也能藉由想像未來退休的樣貌，於探討漸進式退休的看法時，能產生一些想法，預想對這些作法的感覺。

第五章 結果與討論

以下將討論前面章節統計分析的結果及發現，並整理相關假說之驗證結果，接著論述理論意涵、管理意涵之相關貢獻，最後再提出本研究的限制，與未來研究之建議，期盼給予後續研究者做為參考之依據和方向。

第一節 結論

綜合前述之分析結果可以得知，公司在實施漸進式退休作法時，採用「彈性工時」、「工作減量」、「負擔較輕的工作」、「工作分擔」、「領取部分年金」等工作相關因素的方法，對於生活滿意與工作滿意均無影響；即在推行漸進式退休的情況之下，工作相關因素的制度，例如與同事共同分擔工作或是工作減量等等，對於員工而言，實際上可能有推行的困難，員工之間存在較少對於此方面的偏好程度。因此，對提升工作滿意和生活滿意亦無效果。但若公司實施非工作相關之漸進式退休作法時，使用「自身豐富經驗的傳承」、「轉換舞台」、「知識傳承」這類的作法，對工作滿意與生活滿意皆有正向影響。舉例而言，員工轉換舞台的方式，亦即演講分享；或資深工作者將經驗傳承給後輩的方式，可能會給予員工更多的發展空間，也能有較多的成就感，進而提升工作滿意和生活滿意。綜合上述，工作滿意會正向影響生活滿意，以及採取非工作相關之漸進式退休作法對生活滿意與工作滿意有正向影響，另外，本研究也發現工作滿意在非工作相關漸進式退休作法與生活滿意之間扮演著中介角色。

表 5-1 假說驗證彙整表

假說		驗證結果
H1	工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響。	不成立
H2	工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響。	不成立
H3	非工作相關之漸進式退休作法對於生活滿意有正向影響。	成立
H4	非工作相關之漸進式退休作法對於工作滿意有正向影響。	成立
H5	工作滿意將正向影響生活滿意。	成立

第二節 理論意涵

本研究探討漸進式退休作法與工作滿意及生活滿意的關聯影響。整合過去漸進式退休之相關研究，以「實施漸進式退休作法將影響工作滿意與生活滿意」為主軸，並將漸進式退休作法分為「工作相關因素」與「非工作相關因素」，探討兩種因素關係的影響。

根據先前的文獻探討內容發現，大部分國家皆有漸進式退休的相關作法和內容，如日本、瑞典、德國、英國等，且過去學者對於漸進式退休制度也有許多的看法。因此，本研究除了藉由相關文獻資料抽取較多研究提及的概念和作法之外，亦透過深度訪談，了解其內容，並發展題項；最後透過問卷的方式，調查工作者之意見與想法，探討有關漸進式退休作法影響工作滿意和生活滿意之關聯性。本研究得出 H3、H4、H5 三條路徑成立，表示採取非工作相關因素的方法對於員工而言，可能較能提升其在工作中和生活中的滿意程度。此外，也發現工作滿意為非工作相關漸進式退休作法對生活滿意的中介變數，屬於完全中介效果，意即推動漸進式退休時，若實施非工作相關因素的方法，將能提高員工滿意程度，進而導致其生活滿意也相對提升。

第三節 管理意涵

漸進式退休作法中，對員工而言，與非工作相關因素比較，工作相關因素可能沒有達到預期的效果，推論或許是工作相關因素的作法影響工時、進度分配，且受限於工作性質不同，較難掌控進度等。透過前面章節的分析，非工作相關漸進式退休作法於實施上的效果可能較佳，不僅能直接提升工作滿意和生活滿意，員工也能透過從工作中獲得的滿足感，進而對生活感到幸福和滿意；加上工作是生活不可或缺的一部份，個人的生活會受到工作的影響。因此，公司在實施漸進式退休時，可將這結果納入考量，評估如何提高工作滿意與生活滿意，以及制度的設計要點等等。由驗證得知，工作滿意將正向影響生活滿意，兩者之間是相輔相成的，當從工作中獲得充分的成就感時，員工愈有興趣投入其中，並擁有積極的態度、不懈怠，更加肯定自己的能力，進而對生活感到快樂、有價值。因此，如何適度的安排工作和生活，於兩者情況之間取得平衡，是很重要的課題。

尤其，目前的社會邁入人口高齡化，人口結構改變將對勞動市場產生衝擊與影響，未來在職場中，員工的退休年齡逐漸成長，延後退休的情況將會愈來愈多。傳統退休型態多數以直接退休為主，退休後不再有任何職務，也就是俗稱的「裸退」，此對於個人在精神上或身體上可能需要很大的調整，所以通常是較不建議員工採取的選擇。不但會讓生活頓時失去重心，經濟上也是需考量的問題，或許也會失去自我實現和追求成長的目標。總結而言，面臨高齡化社會接踵而來的挑戰與問題，退休前後的規劃愈顯重要，為了使退休生活有更理想的狀態，應改善職場上的就業環境，並且透過漸進式退休的制度，保留資深員工的專業知識並傳承給後輩，提供更多元的退休選擇，將能幫助個人退休後的生活適應良好、尋找人生目標。

第四節 研究限制與未來研究建議

本研究乃以初探的角度，探討漸進式退休的概念，發展題項，透過廣泛性的問卷調查，進行樣本資料蒐集，詢問對於工作相關、非工作相關之漸進式退休作法、工作滿意與生活滿意之情況。故產業類別數量多，如涵蓋傳統製造業、科技業、服務業、金融業、醫療業、工商業與教育業，但由於不同產業之間的性質和型態不一樣，各個產業皆有其特色與工作習慣，有可能影響研究的結果。另外，本研究主要以發放問卷的方式進行廣泛性調查，在年齡分佈的狀況中可能範圍差距較大，或許會因為年齡上的差異，有不一樣的看法和觀點。在樣本中，有些填答者是已退休數年的情況，有可能當時的職場環境中，還未有漸進式退休的概念出現，所以需要向填答者做更多的說明，以幫助他們設想此類的情境作法。另一方面，填答者的年紀大多分佈在 55 歲以下，除了距離退休還有一段時間之外，可能也還未有退休的想法，所以討論此議題的時候或許感受較沒那麼深刻。此外，年紀較輕的填答者也許會認為退休是一件離自己還很久遠的事情，以職場新鮮人而言，退休可能就不是目前個人首要的規劃之一；然而進行補充分析後發現，把中高齡樣本獨立出來分析，結果與全樣本差距不大，顯示此議題對本研究來說應該不嚴重。

綜合上述，故本研究建議後續研究者可對產業類別作進一步的討論與研究，即不同的產業中有無存在差異，如以業務類工作為主的產業，由於工作內容之間的轉換較不容易，工作分擔的作法可能較難施行；又如醫療業之人力需求逐年增加，也較依賴資深的員工，工作量不增反減，亦即推行工作減量的方法不一定可達到成效。因此，建議未來研究可依據產業狀況或是人力需求供給方面，探討實施漸進式退休作法是否適合。



參考文獻

中文部份

- 林怡君(2006)。觀光旅館全職及兼職員工之工作滿意度探討。《明新學報》，32，343-358。
- 林怡君(2010)。應徵者防禦型印象管理策略—多策略使用及其效果之研究。東海大學，台中。
- 林麗玲(2001)。員工工作滿意度和生活滿意度之關係探討---以護理人員為例。國立中央大學，桃園。
- 林麗惠(2006)。台灣高齡學習者成功老化之研究。《人口學刊》，33，133-170。
- 徐正光(1977)。工廠工人的工作滿足及其相關因素之探討。《中央研究院民族學研究所集刊》，43，23-63。
- 涂金堂(2012)。量表編製與 SPSS。臺北：五南。
- 國家發展委員會(2005)。勞工退休金條例(Labor Pension Act)。檢索日期：2018年1月17日。網址：
https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=01B17A05A9374683&sms=32ADE0CD4006BBE5&s=6A0263AA37049AF2
- 國家發展委員會(2013)。全球人口老化之現況與趨勢。《台灣經濟論衡》，11(10)，27-34。檢索日期：2018年1月15日。網址：
<https://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=4AE5506551531B06&s=FE1E60C81C6EF92B>
- 陳肇男(2000)。台灣老人之年齡增長與生活滿意。《人口學刊》，21，37-59。
- 陳寬政、莊婉君、楊靜利(2015)。台灣中高齡勞工漸進式退休的影響因素。《人力資源管理學報》，15(1)，87-108。
- 勞動部勞工保險局(2005)。勞退新制介紹。檢索日期：2018年1月17日。網址：
<https://www.bli.gov.tw/sub.aspx?a=ZnMHe3vCHio%3D>
- 勞動部勞工保險局(2008)。國民年金簡介。檢索日期：2017年12月16日。網址：
<http://www.bli.gov.tw/sub.aspx?a=DUBMXxAoFv4%3D>

勞動部勞工保險局(2009)。老年給付原則。檢索日期：2017年12月17日。網址：

<http://www.bli.gov.tw/sub.aspx?a=fNYWGQMXN0w%3D>

楊靜利(2017)。我國與國際老年年金制度未來趨勢，*城市發展*，第19期，81-101。

銀髮人才資源中心-銀髮資源網(2014)。關於我們。檢索日期：2017年12月16日。網

址：https://swd.wda.gov.tw/index_other.aspx?type=about

蔡明怡(2008)。工作型態與工作士氣，工作壓力及生活滿意度之關聯性研究。國立中央大學，桃園。

蔡欣嵐(2001)。工作特性，人格特質與工作滿意度之關係—以半導體業為例。國立中央大學，桃園。

鄭宜苹(2015)。中高齡者勞動概況與漸進式退休之可行發展。*家庭教育雙月刊*，(56)，12-22。

蕭文龍(2016)。統計分析入門與應用：SPSS 中文版+ SmartPLS 3 (PLS-SEM)。台北市：基峰資訊。

英文部份

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Alicia, H., Steven A., & Mauricio, S. (2006). Employer Attitudes Towards Older Worker: Survey Results. Boston, MA: Center for Retirement Research at Boston College.

Banks, J., & Smith, S. (2006). Retirement in the UK. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(1), 40-56.

Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2002). *Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. John Wiley & Sons.

Belloni, M., Monticone, C., & Trucchi, S. (2006, October). Flexibility in retirement. A framework for the analysis and a survey of European countries. In *workshop on*

“Flexibility on the age of retirement” (October, 26), organised by the Social Protection Committee. Madrid.

Berg, A. I., Hassing, L. B., McClearn, G. E., & Johansson, B. (2006). What matters for life satisfaction in the oldest-old? *Aging and Mental Health*, 10(3), 257-264.

Bourgeois III, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39.

Bradburn, N. M., & Caplovitz, D. (1965). *Reports on happiness*. Aldine Publishing Company.

Brown, S. K. (2005). *Attitudes of individuals 50 and older toward phased retirement*. AARP, Knowledge Management.

Cahill, K. E., Giandrea, M. D., & Quinn, J. F. (2006). Retirement patterns from career employment. *The gerontologist*, 46(4), 514-523.

Calvo, E., Haverstick, K., & Sass, S. A. (2009). Gradual retirement, sense of control, and retirees' happiness. *Research on Aging*, 31(1), 112-135.

Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American psychologist*, 31(2), 117.

Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfactions: A causal analysis of their relationships. *Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.

Chen, Y. P., & Scott, J. C. (2003). Gradual retirement: An additional option in work and retirement. *North American Actuarial Journal*, 7(3), 62-74.

Cho, J., & Lee, A. (2014). Life satisfaction of the aged in the retirement process: A comparative study of South Korea with Germany and Switzerland. *Applied Research in Quality of Life*, 9(2), 179-195.

Cimete, G., Gencalp, N. S., & Keskin, G. (2003). Quality of life and job satisfaction of nurses. *Journal of nursing care quality*, 18(2), 151-158.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In *Strategic Learning in a Knowledge economy* (pp. 39-67).

- Cotti, C. D., Haley, M. R., & Miller, L. A. (2014). Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 403-425.
- Delsen, L. (1990). Part-time early retirement in Europe. *Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 139-157.
- Demirel, H. (2014). An investigation of the relationship between job and life satisfaction among teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4925-4931.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Dingemans, E., & Henkens, K. (2015). How do retirement dynamics influence mental well-being in later life? A 10-year panel study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 16-23.
- Employee Benefits Security Administration. (2000). Report of the working group on phased retirement. Retrieved from <http://www.dol.gov/ebsa/publications/phasedr1.htm>
- Endres, G. M., & Alexander, J. (2006). Two Government Agencies Look at Succession Planning. *Organization Development Journal*, 24(2).
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1985). Flexible Retirement: Slowing Early Retirement of Productive Older Employees. *Human Resource Planning*, 8(3).
- Ghent, L. S., Allen, S. G., & Clark, R. L. (2001). The impact of a new phased retirement option on faculty retirement decisions. *Research on Aging*, 23(6), 671-693.
- Giandrea, M. D., Cahill, K. E., & Quinn, J. F. (2009). Bridge jobs: A comparison across cohorts. *Research on Aging*, 31(5), 549-576.
- Gielen, A. C. (2008). Working hours flexibility and older workers' labor supply. *Oxford economic papers*, 61(2), 240-274.
- Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation*, 16(6), 301-312.

- Ginsburg, H. (1985). Flexible and partial retirement for Norwegian and Swedish workers. *Monthly Lab. Rev.*, 108, 33.
- Gouldner, A. W. (1959). *Organizational analysis*.
- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. (1960). Americans view their mental health: A nationwide interview survey.
- Gustman, A. L., & Steinmeier, T. L. (1984). Partial retirement and the analysis of retirement behavior. *ILR Review*, 37(3), 403-415.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(7), 815-835.
- Hershey, D. A., & Henkens, K. (2013). Impact of different types of retirement transitions on perceived satisfaction with life. *The Gerontologist*, 54(2), 232-244.
- Honig, M., & Hanoch, G. (1985). Partial retirement as a separate mode of retirement behavior. *Journal of Human Resources*, 21-46.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Hoppock, R., & Spiegler, S. (1938). Job satisfaction. *Journal of Counseling & Development*, 16(7), 636-643.
- Hurd, M. D. (1996). The effect of labor market rigidities on the labor force behavior of older workers. In *Advances in the Economics of Aging* (pp. 11-60). University of Chicago Press.
- Hutchens, R. (2010). Worker characteristics, job characteristics, and opportunities for phased retirement. *Labour Economics*, 17(6), 1010-1021.
- Johnson, R. W. (2011). Phased retirement and workplace flexibility for older adults: Opportunities and challenges. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 638(1), 68-85.

- Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 20.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.
- Jürgen, W. (2008). On-the-job learning in teams of mixed ages. In T. Tikkanen & B. Nyhan (Ed.), *Innovative learning measures for older workers*, (pp. 37-47). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Kane, D. (1999). Job sharing: a retention strategy for nurses. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 12(4), 16-22.
- Kantak, D. M., Futrell, C. M., & Sager, J. K. (1992). Job satisfaction and life satisfaction in a sales force. *Journal of personal selling & sales management*, 12(1), 1-7.
- Kantarci, T., & Van Soest, A. (2008). Gradual retirement: Preferences and limitations. *De Economist*, 156(2), 113-144.
- Kransdorff, A. (1996). Succession planning in a fast-changing world. *Management Decision*, 34(2), 30-34.
- Latulippe, D., & Turner, J. (2000). Partial retirement and pension policy in industrialized countries. *International Labour Review*, 139(2), 179-195.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Levine, D. I., & Gilbert, A. (1998). Knowledge transfer: Managerial practices underlying one piece of the learning organization. *Center for Organization and Human Resource Effectiveness Briefing Paper*. Retrieved April, 30, 2013.
- Lin, J. Y. (2017). Knowledge creation through joint venture investments: The contingent role of organizational slack. *Journal of Engineering and Technology Management*, 46, 1-25.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- McNair, S., Flynn, M., & Dutton, N. (2007). *Employer responses to an ageing workforce: a qualitative study* (No. 455). Corporate Document Services.
- Min, S. R. (2011). The Gradual Retirement Plan as an Age-Friendly Model for the Korean Economy. In *5th international student forum (August 24-28). Faculty of Economics, Oita University, Japan*. Retrieved Mar (Vol. 19, p. 2014).
- Mishra, V., Nielsen, I., Smyth, R., & Newman, A. (2014). *The job satisfaction-life satisfaction relationship revisited: Using the Lewbel Estimation Technique to estimate causal effects using cross-sectional data* (No. 26-14). Monash University, Department of Economics.
- Naegele, G. (1999). Gradual retirement in Germany. *Journal of aging & social policy*, 10(3), 83-102.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*.
- O'brien, J. P. (2003). The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. *Strategic Management Journal*, 24(5), 415-431.
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*, 11(2), 215-229.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Quinn, J. F. (1999). Has the early retirement trend reversed? *Working Papers in Economics*, 200.
- Quinn, J. F., & Kozy, M. (1996). The role of bridge jobs in the retirement transition: Gender, race, and ethnicity. *The Gerontologist*, 36(3), 363-372.

- Redaymulvey, G. (2000). Gradual retirement in Europe. *Journal of aging & social policy*, 11(2-3), 49-60.
- Ruhm, C. J. (1990). Bridge jobs and partial retirement. *Journal of labor economics*, 8(4), 482-501.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.
- Schmähl, W., George, R., & Oswald, C. (1996). Gradual retirement in Germany.
- Scott, J. C. (2004). Scott, J. C. (2003). *Is Phased Retirement a State of Mind? The Role of Individual Preferences in Retirement Outcome* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
- Seidman, W., & McCauley, M. (2005). Optimizing Knowledge Transfer and Use. Retrieved February, 22, 2012.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management Journal*, 29(3), 562-585.
- Stones, M. J., & Kozma, A. (1980). Issues relating to the usage and conceptualization of mental health constructs employed by gerontologists. *The International Journal of Aging and Human Development*, 11(4), 269-281.
- Tiney, C. (2004). Job share: can this work in management? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(9), 430-433.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Wadensjö, E. (1996). *Gradual retirement in Sweden* (pp. 25-44). Univ., Swedish Institute for Social Research.
- Wadensjö, E. (2006). Part-time pensions and part-time work in Sweden.

- Wanous, J. P. (1974). A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 139.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Weiss, R. S., Bass, S. A., Heimovitz, H. K., & Oka, M. (2005). Japan's silver human resource centers and participant well-being. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 20(1), 47-66.
- Williamson, J. B., & Higo, M. (2007). *Older Workers: Lessons from Japan*. Center for Retirement Research at Boston College.



附錄一：研究問卷

您好：

首先感謝您撥冗填答這份問卷。這份問卷的目的是針對實施漸進式退休作法對於工作滿意與生活滿意之探討，本問卷採「不記名方式」，答案僅提供本研究學術分析之用，請您放心填寫。為使本研究能反映真實感受，您的協助對我們了解此議題有莫大的幫助。

感謝您的協助，我們在此致上最誠摯的謝意與祝福！

東海大學企業管理研究所

指導教授 周瑛琪 吳祉芸 博士

研 究 生 黃 涓 敬上

第一部份：個人基本資料

1. 請問您的性別是？ 男 女
2. 請問您的年齡是？ _____歲
3. 請問您的教育程度？
國小(含以下) 國中 高中(職) 大學/專科 研究所以上
4. 請問貴公司所屬產業？
傳統製造業 科技業 服務業 金融業 醫療業 工商業 教育(機構)
其他：_____
5. 請問您所屬部門：
製造 研發 業務 財會 人資 公部門 其他：_____

【漸進式退休的模式為，當一個人從正在工作的狀態到退休的這段期間內，中間有更多的彈性安排，包括許多面向的改變，提供多樣的途徑方法，幫助退休者逐漸離開職業生涯，以減緩瞬間退休的衝擊(Employee Benefits Security Administration [EBSA], 2000)。】

<p style="text-align: center;">第二部分：實施漸進式退休的作法</p> <p style="text-align: center;">問 項</p>	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 我的公司實施「彈性工時」的制度(依狀況調降工作時數)					
2. 我的公司實施「工作減量」的制度					
3. 我的公司針對資深工作者給予「負擔較輕的工作」					
4. 我的公司會邀請資深工作者「傳承自身豐富經驗」					
5. 我的公司實施「工作分擔」的制度 (由數名員工一起負責一份工作)					
6. 我的公司實施「年金制度」(領取部分年金作為繼續工作之所得)					
7. 我的公司鼓勵資深工作者「轉換舞台」(如：演講分享)					
8. 我的公司實施「知識傳承」的制度(資深員工將經驗傳承給後輩)					

<p>第三部份：工作滿意</p> <p>問 項</p>	非 常 不 滿 意	不 滿 意	沒 有 意 見	滿 意	非 常 滿 意
1. 對於我工作忙碌的程度，我感到...					
2. 對於工作中單獨表現的機會，我感到...					
3. 對於工作能讓我做些不同事情的機會，我感到...					
4. 我的工作會使同仁或朋友對我刮目相看					
5. 對於上司對待下屬的方式，我感到...					
6. 對於上司做決定的能力，我感到...					
7. 工作中我能把任務完成而不必做些有愧良心的事，使我感到...					
8. 對於這個工作提供我的穩定性，我感到...					
9. 對工作中為別人做事的機會，我感到...					
10. 工作提供我知會別人應該做什麼事的機會，我感到...					
11. 對工作中能用自己的能力做一些事的機會，我感到...					
12. 我對主管當局執行政策的方法感到...					
13. 就目前的工作量而言，我對每個月所能得到的報酬（薪資）感到...					
14. 我對現任工作給予我的晉升機會感到...					
15. 在工作中能自由運用自己的判斷，我感到...					
16. 在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情，我感到...					
17. 我的工作環境（暖氣、照明、通風...等）大致說來，令我感到...					
18. 本單位同仁彼此相處的方式，使我感到...					
19. 做好工作後所得到的讚許，使我感到...					
20. 工作中所得到的成就感令我感到...					

第四部份：生活滿意 問 項		非 常 不 同 意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
1.	我的人生和大多數的人相比，我的命比他們都要好					
2.	我對我的人生感到滿意					
3.	我對我做的事情感到有意思					
4.	這些年是我人生中最好的日子					
5.	如果可以重新來過，我也不願意改變我過去的人生					
6.	我期待將來會有一些令人高興的事情					
7.	我的日子應該可以過得比現在好					
8.	我覺得我所做的事情大多數是單調枯燥的					
9.	我感覺我已經老了，而且有一些厭倦					
10.	我的這一生可以說大部分都符合我的希望					
11.	我覺得自己生活在一個安全有保障的環境中					
12.	我對自己的生活環境感到滿意（如汙染、氣候、噪音、景色）					
13.	我滿意自己的生活目標					
14.	我能接受自己的現況					
15.	我已完成許多重要的人生大事					
16.	我能樂觀看待未來					
17.	我的生活大致都能符合自己的願望					
18.	我有積極正向的生活態度					
19.	我覺得生活很愉快					

20. 我覺得生活上有所依靠					
21. 我有追求自我成長的想法					
22. 我能坦然面對人生中發生的重大事件					
23. 我覺得這輩子已經沒有令我後悔的事了					



～問卷到此結束，感謝您的填答！～

附錄二：個案訪談逐字稿(主任)

訪談對象：A 公司_主任(簡稱答)

日期：2017 年 3 月 8 日

地點：A 公司會客室

訪談內容

問：漸進式退休這個概念啊，如果我們每一個人從原本有工作的狀態，然後突然間變成都沒事做，其實就像您剛剛說的，這樣子很無聊的，就突然間原本很忙，突然間所有時間都變得空閒。其實這樣不是很健康的，所以漸進式退休大概就是要描述一個狀態說，我們就讓他慢慢的，慢慢的量越來越少，然後就有一天您可能體力也不是那麼好，然後就真的是開始自己的退休生活。

答：這個怎麼去規劃呢？這個人有辦法自己去規劃嗎？

問：您會不會以房養老，您會不會有財務上面的規劃？因為您可能還是有些經濟的需求，那邊的一些規劃。

答：在 A 公司這種問題應該相對地少，因為 A 公司的待遇還算不錯，A 公司對員工的照顧，其實我們薪資水準一般比業界來得強，比較高一點。當然對新進的人我不知道啦，但是對像這麼久的，我們一般像五十歲以上的話，在 A 公司大概其實都待了二三十年，我們大概七十幾年進來到現在，所以他們從年資這樣子加上來之後，累積的待遇其實比現在剛進來的時候其實差很多。加上民營化的時候，股票他是自己花錢去買，價格是很優惠的。我們當初買大概一股才十七塊錢、十六塊錢，我們跟經濟部買的股票十六塊、十七塊錢，一上市第一天就到二十六塊錢、二十七塊錢，到現在大概是三十幾塊、四十幾塊錢。我們每一年只要持股超過一年、兩年、三年，我們可以用一股十塊跟經濟部再買一定比例的股票進來。所以等於說，比如說我六十股的話，三年總 total 可以再買六十股進來，有六十張啦。一張

我用十塊錢去買，那我十塊錢買進來的時候，其實我當天我就可以賣掉，我當天賣掉一股將近賣四十塊錢，所以我一張可能賺三萬塊錢。那個是員工自己理財的東西，那是另外一筆的...

問：可是那又是多出來的，真的是算對於未來養活自己，沒有工作的時候算是相對優渥的。

答：在民營化的時候我們去買股票，等於說我們把當時的年資結算進去，就是退休金啦，拿來這邊作運用，你不會說三年前退休金領了之後...如果你錢領了之後不規畫的話，其實很快就不見了，不過那幾百萬，大概兩三年以後，那個錢自然而然就消失了。但是有這樣的機制的時候，其實類似幫你準備了備份金，準備你退休用，其實這是蠻不錯的方法。

問：那如果像是那些又回聘變成顧問的話，他是不是有點像內訓講師的概念，他還會再另外有...？

答：比如一個月給你一萬塊錢、兩萬塊錢，那你一個禮拜來個一天、兩天，公司就會給這些顧問一些事情做。比如說，把顧問安排在生產單位，那麼生產單位有哪些問題、疑難雜症的話，就會請他去幫忙協助。比如說，一些製程上面的問題啦，他可以去幫忙；設計、品保上面的問題，他可以去幫忙。等於用專案的方式去成立一個 project 去做這些事情，這不是說用 daily routine 工作每天這樣做，不是這些事情，他是處理一些疑難雜症。

問：像這種顧問的設定會比較容易應用到某些職位或者是類型上面嗎？

答：這是比較特殊的，一般性的話幾乎就比較少，如果說他有特殊專長的話，那可能這種機會就會比較多。

問：所以其實就這個部分也沒有辦法到說每個資深的人都符合或都適合的？

答：比如說你一般的一些行政管理的話，可能那種的機會就相對較少。

問：突發問題就...？線上的就肯定的。

答：你的特殊的技能那些，可能才會比較...不是說每個退休人員都用這種顧問的

方式聘回來，而是說真的公司有需要的時候，你才會聘回來，但那個畢竟是少數。

問：所以不能把它當成一個常態？

答：不是常態。比如說我們有飛行員，像我們有個試飛官，那個是我們的國寶，當我們的那個形象大使。當年我們 ITA5 起飛的時候，那個飛機腿斷掉一根，他讓飛機平穩地落地，那個是國寶。

問：他有他的地位在。

答：他退了之後，他現在已經快七十歲了，還是在公司，在那一塊，幫忙我們做一些。

問：那是因為他的身分跟他會的東西很有特殊性。

答：很特殊的東西，或是說今天有些現場的技術人員，他們技術相當的不錯，他退休了之後把他聘回來，請他再去指導那些新進的同仁，把他的經驗再傳承下去。儘管公司對現在的新進同仁，我們會用資深的同仁去教新進的同仁，那個會做，但是有特殊的，我們會想辦法去做這樣子的安排，但是畢竟比例不高。

問：因為這樣子感覺是具備一定的特殊性？

答：比例不高，如果你有一個 percent 了不起，可能連一個 percent 都不到，所以那個是少數中的少數。一般的話，都是退休之後過他自己的生計，他自己的生計能過得好不好，就看他有沒有重視他的生涯規劃，這就要看人。

問：這就變成是個人。但是有啊，如果提供一些就是協助大家...？

答：公司會有提供這個平台、這個機制給他們，他們要不要運用，就完全取決於他個人。就好像回娘家，我們一年這麼多人退休，我們從開始到現在退休人員恐怕加起來有不少人，可是回娘家有多少人，也不見得很多人。

問：了解，其實還是指一個比例而已。

答：其實他們有自己的生活安排。

問：算是公司有協助他們，也給一些課程，或許聽了之後自己就會覺得有用，

就自己去發問。

答：比如說他講一些飲食該注意什麼事情，高血壓的防治啊，急救方面的東西，那些常識。或是說，退休的生活怎麼安排啊，我們都會請外面的講師來這邊幫我們上課。

問：那先請教您一個喔，會有一種現象，在公司裡面，就是隨著年齡的增加，在某些工作的特性上面，會有一些員工其實生產力會遞減嗎？

答：要看你是哪一種類型，比如說你是屬於現場的，需要用到眼力的、需要用到體力的，那個會很辛苦。比如說他可能要做一些打磨，或是打鉚釘那一些啊，可能要看得很精準的東西，那年紀大了，眼睛其實是不好，那個就會受到影響。

問：可能校準就會比較久的時間，速度就沒有之前快。

答：那個時候就要想各種辦法，公司的管理階層要想各種辦法，可能從工具方面改善，或是照明改善，讓他這方面的影響降到最低。所以，公司有推一個精實計畫，我們公司是我在負責，我們大概是四年前進入這 project，我在負責這一塊，幫助現場做一些改善。希望透過這樣的計畫能夠改善現場的工作環境、工作的方便性。從流動下去作業，也就是說我用簡單的一些工具，讓我的人不要太依賴他的一些眼睛之類的。

問：減低這一類的問題，就是隨著因為體力...

答：把一些浪費給排除掉，讓他的工作其實是輕鬆的。過去他做一個零件，我要去拿原物料、我要去拿工具、我要去拿藍圖，要去拿很多東西，我做一個零件，我可能就要走將近一公里。那做過這種精實的改善之後，他可能只需要走幾公尺，就在他附近而已，周遭而已。所以，他也不要花時間去做那些浪費的事情，他的體力也可以相對的減低很多。

問：但是在推的過程之中順嗎？

答：不順，剛開始不順，但現在大家很樂意做，因為剛開始大家認為推精實，

「精實」這個詞大家會怕，「塑身」嘛，這個是我們在推這個計劃要小心
的。我們今天做精實改善，我的目的不是要裁減人力，我的目的是要讓
你可以有更少的投入，產生更大的產出。那這樣子的效率提升之下，能有更
好的競爭力對外接更多的訂單，你的工作可能會多，但所消耗的體力相對
地少。用這樣的角度來，剛開始員工不相信，這幾年做下來之後，員工相
信我們的說法，現在推起來會相對是順利的。

問：像在學校這樣的行政單位推的時候，會有個問題，盤點的時候就很耗時。
所以一開始大家就覺得還沒到精實的中間，這是找我們麻煩嗎？

答：我們現在精實其實從現場先做，我們大概兩年前開始推到辦公室，剛開始
阻力也很大。為什麼推這個？但是慢慢地，他們做過一次之後，他們就知
道說我們的目的是要什麼，所以他們現在也比較願意接受這樣的改變。

問：了解，蠻有意思的。

答：透過很多的教育訓練。

問：我有感覺到 A 公司的教育訓練很多。

答：我做了四年了，有新進同仁到 A 公司來，我會花一個小時到兩個小
時，跟他們講精實這塊觀念。告訴他們，我們為什麼要推精實，讓他們進
去之後，跟人家談的時候，他們的語言是相通的。

問：所以像您現在的所在位置，就是屬於管理部這邊的，就是協助業務單位或
各個單位，流程更順暢。

答：我們之前談到所謂當責，其實我們是把責任扛下來，來推這件事情。當公
司 assign 這個任務給我的時候，我資源有限，一年大概三千萬。三千萬去
推這樣的一個活動，包含他們的工時、包含他們需要用的材料、包含我去
外面聘僱問進來，帶我們做 workshop。所以說我資源有限，你想做，我資
源到位；你不想做，我資源拿走。

問：所以每個單位 deserve 有點參差不齊？

答：恩...現在比較好了。

問：接受度也都變高了？

答：本來只有一個單位在做，現在是全公司幾乎每個單位都在做這件事情。

問：那像您負責這種的專案，這種方法跟傳承我覺得應該也蠻重要的。比如

說...如果啦，之後也要有人能夠這樣子，上面交辦下來就是真的能做，您會跟他有什麼樣子的...？

答：這跟人格特質有關係，這種人要具備有一種「傳道士的精神」。一開始 30% 的同意；30% 的反對；40% 是無所謂。甚至說，支持的人可能就 30%；反對的 60%。那你就怎麼去把這 60% 慢慢的把它移到這邊來？那就要靠你的一些溝通能力，你怎麼去做給他們看、怎麼去表現給他們看、怎麼去告訴他，說你的說法是正確，你們的認知是錯的。慢慢地去說服他，時間久了之後他就知道。有一次我到岡山去，裡面類似一些基層的，那種所謂的小山頭，他說特助您又來啦！第二年了，他們總是以為說很多的計劃、很多的觀念、措施。像我們以前有推 6 sigma、TQM、QCC，它都是一兩年就結束了。我們這個計畫到現在還持續在推，我們推四年了，我們現在推的強度越來越強，做的 scope 越來越大，困難度也越來越高。

問：他不就感覺到上面的決心。

答：我們在兩個禮拜前，我們有個 workshop，董事長自己帶 team 在做。

問：這樣就很明白了，不是玩假的。

答：所以大家認為沒有任何 excuse。

答：漸進式退休模式，是不是跟你的職涯有關係？也就是你要讓他漸進式的話，你不可能說一個人的職位一直拉拉拉，拉到最高點之後，然後退休。是不是應該說，到某個地方之後他先退下來，先離開職務，可能做一些其他事情。像我就是一個很好的例子啊，我七十四年進來 A 公司，到現在為止三十幾年了，所以我中間歷任...我大概幹了二十年的基層。他們就 assign 我，我那個時候大概是 A 公司是比較特殊的，三級跳，所謂的越級人員，我從基層直接跳副處長，直接跳一級主管。我沒有幹過經理、科

長、組長之類的，我從基層直接升副處長，然後接處長。所以那時候在物料處嘛，供應鏈管理那一塊，那邊幹了好幾年，完了之後回學校念 EMBA。後來董事長知道我在念 EMBA，就把我拉到經營管理處，做企劃，就是公司策略、績效管理那一塊、資訊系統的整合那一塊，做經營管理。經營管理大概三四年之後，才又把我拉到民用飛機專案處，做一些國外客戶，跟業務有關係，所以我面對很多國外的客戶。然後完了之後，他認為可能差不多了，或是怎麼樣，不管什麼原因，後來我被 assign 為叫做董事長特別助理，幫助董事長處理一些疑難雜症。別人不願意做的事情、不好做的事情，就會到特別助理這邊，負責去幫他處理一些事情。所以那時候幫他負責處理一個叫做存貨管理，以前出貨人員是很難管的，其實我那個時候做了快三年，還交了一張很漂亮的成績單。然後完了之後，我們那時候公司要推 CSR，所謂的 CSR，企業社會責任。本來要找另外一個人做，然後就找我去，叫我試看看，我就把 ISO1600 那本書拿來重頭看完看到尾，看到尾之後我就看我們公司的整個一個結構，後來我就幫他分析，我就做了一份報告給他。當然我還去請教這個企業社會責任發展協會的理事長，然後我做了一個 proposal，請他幫我看，他一看說：「你真的以前都沒有接觸過這一塊嗎？」我說沒有，他就說你這個 proposal 寫得真好。後來，我們那一年就拿這個 proposal 去參加遠見雜誌的企業社會責任獎，我們那一年還拿到了一等獎。後來是因為 A 公司那一年，剛好我們的汙水排放出現了一些問題，上報，所以在頒獎的前一天被人家拿掉，但是我們的事蹟還是刊在雜誌上面。然後這是 CSR，再來就是民營化的那一段。民營化有一塊是大家都不願意碰的，就是法人，法人的溝通。因為民營化一定有很多的法人要跟您談，那公司都沒有人願意去談，總經理就叫我說，那您就負責這一塊，我回去跟法人去談。所以那一年我在跟六百多家法人接觸、六百多個資金經理人，去跟他們談。所以我也了解這些經理人，他對企業的營運、經營，他們重視的地方是什麼。完了之後，總經理說要推精

實，他也找不到人，又把我推去，我就負責精實這一塊，所以我從那一年開始到現在，我就一直在負責公司的精實管理，精實生產的推動。

問：了解，而且打算就這樣一直推下去...？

答：也不知道。

問：就是目前還在精進之中？

答：還在繼續再做...

問：但是這樣子看起來比較像專案？

答：就是專案。

問：開始特定新的策略目標。

答：你說我從基層到主管，到回來做專案，其實我覺得...對我來講這樣是很好的。

問：就是一種概念...

答：對我來講，其實做專案我沒有管理的壓力，我不需要面對這麼多...像我們在生產處兩百多個同仁；在經營管理處比較少，大概有三十個同仁；民用飛機大概四、五十個人，比較少一點。退到特別助理之後，其實我的時間是很 free 的，我的時間變得我可以自己控制，我的進度，可以我自己去控制。

問：您覺得到經營管理之後，時間就很 free 了嗎，還是要到董事長特助？

答：要到董事長特助，當主管你自己是沒有時間的。像我們主管一天到晚開會，他的會議時間幾乎綁住所有事情，一個一級單位的處長，其實他下面管的這些人、事、物很多，他根本沒有自己的時間去做自己的事情。我平常是六點上班，六點回家。

問：六點上班是您自主六點上班對不對？

答：對啊！

問：可是如果不這樣子根本就做不完？

答：不會啦，我是習慣晚上睡不著，睡不著就來辦公室。

問：就是一個很自律的...

答：自己管自己，自己的生活自己安排，也沒有人會管我啊，所以自己管你自己。

問：那您還真的是很具有策略意涵，漸進式的例子耶！

答：後來不是特助之後，我就到學校念博士了。

問：對對對，然後就一路也...剛好這些，我覺得都跟工工很有關係，尤其是精實這一塊。

答：這一塊就是我的畢業論文。

問：喔～

答：我的這三個階段的這些工作經驗，就是我的畢業論文所寫的。

問：所以您的畢業論文是指這三個工作階段的轉換？還是說，您把這些專案得到的一些管理意涵...？

答：量化。

問：量化？您用量化喔？

答：對啊。

問：太厲害了！

答：你要做一些像我是找一個...我那個題目叫做，國內航太的經營模式。

問：您還是寫經營那一類...？

答：但是我希望是教育成本去看的，用教育成本去看，就要去看你經營的績效。你要把 A 公司的績效跟全球的航太公司比較，所以要看很多公司的年報。然後這個年報知道哪時候，到底用什麼樣的，哪家公司的績效比較好，總是要有個數據去做。用那些風險跟報酬的矩陣去看，A 公司看了什麼樣 position，然後再去取採取什麼樣的策略。前面一段供應商那一塊，我在物料處是供應商那一塊嘛，所以我前面談了供應鏈的部分，供應商那邊怎麼看。然後在做專案的時候，去談後面，西海岸那一塊怎麼看，在經營管理處那邊是說，公司內部的價值這一塊，所以三塊是我的 proposal。

問：還真的是很有全面性的博士論文。

答：很有意思。

問：非常的完整周延。不過像您這樣，這麼完美的例子，應該也蠻特殊的。

答：比較特殊，需要靠自己規劃。

問：嗯對，因為這個沒辦法說是公司政策。

答：公司沒有辦法幫你規劃，其實要靠自己。就是你退休的安排，公司只是一個平台而已，它把那個 perform 進在那邊，要怎麼用其實是要靠個人。個人要怎麼用，其實不同的人會有不同的想法、不同的規範。到你這個人你所追求的是什麼樣的人生目標，就重要了，有人想要去追求財富啦，到這麼大還去做這些風險性高的投資；有些人想說我要平安就好，如果要平安的話，跟那個高報酬，其實所有的安排就不一樣。

問：您的安排比較是在...就是人生進程知識...

答：其實我的人生困在一個家庭而已，家庭要永遠擺在第一位，你怎麼樣把家庭建構好，擺在第一位...因此，其實我花了很多的時間在子女的教育上面。我前一階段，幾乎我們所有的...我太太在醫院上班，她去年退休，那其實我們兩個的收入不算少，但是我們竟然都沒有積蓄，我們把所有的收入全都都花在孩子的教育身上。

問：所以應該是不只是經濟上的投入，時間應該也是花了不少，您要讓這邊的工作很有效率的發生，您才有其他時間可以陪孩子長大。

答：也還好，也還好。因為孩子的教育花不了多少時間，我的觀念是說一個孩子的成熟期是在國中之前，所以國中之前多花一點心思，國中之後其實不要花任何的心思。我很早就有這種想法，後來我去執行之後也真的是這個樣子。國中之前其實孩子不管用心也好，他的花費也好，都是最高的；到了高中之後，我的支出反而少，不到以前的一半而已。他學歷越高，我花的錢越少。因為他國中的時候是念私立高中，念雙語部的，所以他的語文底子很好；到高中的時候是念國立高中，我以前每一學期要五萬、十萬

塊，到了國立高中之後，一兩萬塊而已，我的支出反而變少。到了大學，老大台大，老二清大，那個...

問：也不多，因為...

答：真的也不多。老大台大畢業之後直接到美國去攻博士，我更少了，我不用付錢了。

問：對，他拿獎學金念他的書。

答：對啊，他學校給他獎學金，我只給他買一部車子，還有來回機票我出，其他都是學校給。

問：真的耶，花費是倒著來的。

答：對啊，因為到後面，我的支出反而愈少，開始我就有自己的經濟能力去做自己的事情。所以，在兩三年前買一塊山地，自己安排自己以後的退休生活。在那邊種菜、種樹、種花，做做一些家具，那是我的退休生活。

問：有事可忙。

答：這種安排其實公司不會幫你，是要靠自己。我的歷史來看的話，漸進式的退休模式，在我個人裡面其實是看得出來這樣子的一個架構，從基層到主管到特助。我四十八年次，現在已經五十七、五十八歲了，我再七八年我就要退休了，這段期間看公司能夠幫我榨多少東西，就盡量榨。退休之後其實我也不會無聊，因為我現在已經開始在過退休生活了，我現在禮拜五下班我就上山，過山林的生活。

問：但我覺得您真的算很特殊的例子耶！這樣想起來，就是規劃得算很早，或許有些是剛好就真的對於後來的人生規劃，或是退休生活的規劃剛好有注意，可是真的想得非常早耶！

答：這個是機緣啦，你說買地，我買地那一塊，其實我看了很多地，決定那一塊只有一天的時間而已，看運氣啦。

問：那如果像這樣啊，以您這樣的角色對公司來說，我覺得其實有他很高的重

要性，公司會系統性地去思考說它要怎麼樣再培育出像您這樣子的角色嗎？

答：其實是我們自己的責任，公司方面沒有辦法幫每個人想這麼多，因為它不可能看到每個人的特質。我的特質公司不見得看得到，我的規畫公司也看不到，所以變成說我自己要去培養。其實每個人在公司的高階，每個人都應該要有一個心態；他要隨時培養接班人，那個接班人，不管他的人格特質也好、他的處世態度、他一些專業能力，其實都要培養得跟他一樣，這公司才能永續經營。所以，我們都有責任去找這樣的一個人，然後去告訴他，我的規畫是什麼。那你說會不會百分之百完全一樣，我看很難，只要是人大概都會有差異，完全要一致很難。就好像我的想法，我的子女會不會跟我一樣的想法，可能也不會，所以看他自己怎麼去規畫他的生涯。

問：所以您個人會認為說漸進式退休這個部分，其實公司不太可能著力太多？

答：漸進式退休這是一個很好的概念，像現在一般的公司的組織結構裡面，都是從基礎幹部，基礎的領班到經理、課長、組長，或是到一級單位的副處長、處長，到副總、總經理，都是這種金字塔型的結構。總經理、副總這些人，如果說哪一天需要去做調整的時候怎麼辦？這個地方有沒有去規畫？像 A 公司的特別助理就是一個很的規畫，這些人退下來之後，安排在特別助理裡面去，他就可以去負責發展一些專案的事情。到了某個年齡之後，最後不要說我從總經理退休，其實是很辛苦的，我從副總退休，那個是很辛苦的。

問：但其實大部分的公司看到的都是這樣，就是爬到卡在那邊，然後就退休了。

答：我前一陣子我看到一篇報導說，你是要屆齡退休呢？還是要提前退休？五十五歲的人退休，你可以活二十年；六十五歲退休，你的平均壽命只有十八個月。

問：急退的那一種。

答：這是壓力的問題，這是一個美國的一個數據研究。所以我如果六十五退休的話，我六十七歲就拜拜了。因為目前的一些企業到最高頂點之後，然後就退，退了之後不知道怎麼辦。所以漸進式退休是一個很好的概念，但是怎麼去驗證這個事情其實是很難的，因為找不到這些例子，只有個人的案例而已，你沒有辦法從公司裡面找到這個案例。

問：您說在看國外的資料啊，現在也還沒有，這個概念出來之後，就是一個很好的概念，它其實還沒有到量化，沒有那麼有結構。所以那時候原本在看一些國外的資料，是在想說有一些公司制度的可能性，比如說，有沒有可能把年輕的時候，比如我先當媽媽的工作分享，有沒有可能搬到漸進式退休的概念？如果沒有像您規劃這麼好的話啦，他可能在體力上沒有辦法負擔那麼多，他有沒有可能比如說領半薪，然後一個禮拜沒有來那麼多天，那一種情況？

答：那個可以啊，公司它是要持續做生產的，你說領半薪，一個禮拜來兩三天的，這種不適合在於現場的員工。可能就是一些技術比較好的那些，做一些傳承的，那一部份的人可以，一般的員工恐怕就很困難。如果說我這些人不走，留在公司的話，那請問公司要不要聘新人進來，我人力缺口怎麼辦？他沒有辦法每天八個小時跟著我的生產進度去做這樣的規畫的時候，它其實是有它的困難度。但是漸進式的東西，其實要看公司的組織結構適不適合，有沒有這樣的空間。A公司不見得有這個空間在，如果是從組織的結構來看的話，特助這個位子你看不到在公司的組織結構裡面。前一陣子我們有董事長特別助理，後來被經濟部拿掉了，因為覺得怎麼有那麼多的特助？你在幹嘛？養人啊？這個是不好的...但是他不知道這裡面背後是什麼。如果董事長很會用這些特助的話，他其實可以幫你解決掉很多臺面上不能解決的問題。很多的專案其實在這種功能性組織很清楚的情況之下，其實山頭主義就會出來。那單位跟單位之間的協調，其實特助可以發揮很好的功能，因為他都是從這些高階退下來之後，他這種人面會非常的

廣，這些主管對這些特助的尊敬會很高。他其實可以利用這一塊去做一些協調溝通的工作，這方面的設計其實是偏少的。

問：對，我就看公司好像...因為有些好像會覺得就是...特助這個工作，放著，感覺起來都沒有像在這邊聽到...這麼的資深？

答：你看我的名片上面寫的是主任管理師，我不是特助，但是我之前剛開始有這個位子的時候，其實我的名片是直接印董事長特別助理。但是就是因為遭受到一些...我不知道是不是外行還是什麼的啦，就是說為什麼這麼多的董事長特助？上面從經濟部那邊來質疑他，董事長是這麼多人喔？董事長是不需要這麼多人的。所以就是說，這種官派的這種組織，那董事長就必須在...一些想法，所以其實...

問：有點可惜...

答：是啊，是可惜。

問：要不然感覺這個設計啊...這個檔次跟文獻看到的...真的是...您們的做法高太多了。或者像您這樣的例子。

答：這個會不會...會不會說像你剛剛講的，漸進式的退休生活是說，我今天退休之後再來公司上班，那個困難度會很高，那個困難度是說會影響我正常的生產情況，可能困難度會比較高一點。如果是說一些...

問：可能打擾到一些事情？

答：對，我沒有辦法進新人。

問：對對，那我現在是要進多少新人？

答：對，我的這個...人的配置就很...我這個人來這個生產線上班，他一個禮拜只要兩三天，那我的銜接怎麼辦？困難度不是那麼多老闆願意接受這種挑戰。可能就...

問：對...聽您這樣講，對...有些文獻上面看到感覺起來，適用性的層次有點太低了。

答：可能有一些考慮啦。

問：對，因為還要考慮到那個，工作時程安排的特性啊、銜接度的部分。

答：我要考慮品質的問題，這種人會不會...

問：多換幾個人，出的包越多...因為換人嘛，也不是故意的。

答：年紀大了之後，他的生產力是低的，他可能因為視力的問題、體力的問題，他的生產力會低的，那放在現在怎麼辦？

問：因為看起來是，也沒有公司會給他減薪，也不至於到把他踢出去，就這樣擺在那裡。

答：對。

問：頂多就是如果再有盈餘，就是再補一些人進來，就會覺得好像這樣的例子不是很好找。

答：我們有曾經有想過說，像有一些比較有技術的人員，其實公司如果用不到的話，我可以把他聘進來當成供應商輔導團隊。他本身有很好的技術，可以去我供應商...我今天去考量到供應鏈的強化的時候，這一些資源是可以投到那一塊去的。他不會影響我正常的生產流程，他可以去做顧問輔導之類的，但是也要看那個員工願不願意，有些人退休之後就不想做這個事情。

問：了解...對啊，因為這樣子事情聽起來，嗯...雖然不一定佔掉全工時，但聽起來也是有壓力的？

答：對啊。

問：不過您個人真的是一個太棒的例子了。

答：我不知道對您們有沒有幫助就是了。

問：非常有幫助，而且您講的...這個例子層次很高，是比較具有策略意涵的。

答：因為我看你的東西，跟我剛剛講的都不太一樣。

問：就是我們東西的層次就很低啊！

答：不會啊！

問：但是也變成因為層次低，就您剛剛說到的，他就會影響產線啊！在實際上的運作、可行性就會變得比較低。就反而是，比如說剛好是現在就需要照顧小孩，他有時候會用工作分享的方式，可是等到是資深的員工，他其實反而不會這樣做。所以有些漸進式退休政策，好像執行上面是有它的限制在。

問：像您認識的一些同仁，或是剛退休的同仁，有人...您可以形容為轉換他的舞台嗎？到別的地方去發光發熱，比如加入 NPO 啊，或者是去當什麼志工啊，但是在那邊是有一些成就感的這種情況嗎？

答：航太這個領域是比較保守的，比較侷限在，因為航太產業這個領域，在台灣除了 A 公司之外，其他幾乎找不到...所以同仁要發展到這個領域去比較少。像我最近有個同仁，也是當董事長特助，他最近到 C 公司，C 公司也是一家航太產業，他在那邊當總經理，那是到那邊去。還有一些同仁是去人力資源公司，我都不知道那是不是發光發熱，我不知道。有很多人是退了之後就隱居山林，在山上過他自己的生生活，我們這種人蠻多的。A 公司已經有很多人在山上去找一塊農地啊，甚至我們在東勢那邊有一個叫「A 公司村」，大雪山那一邊。整個山大概四五甲，是他們集資，大概十幾個人把那塊地買下來，然後去做分割，一人一塊，就在那邊種樹、種菜、種花。

問：蠻有意思的，您好像也有此打算？還是您是玩好玩的，做高興的？

答：沒有，我就是想說退休生活應該要跟都市的生活有點不一樣，所以我才會在三年前在桃園買了一塊地。那塊地我們家人通通反對，那是我太太跟她姐姐兩個人合夥的，合買的；我太太跟我，跟她姐姐，跟她先生，四個人，三票反對，反對意思是說他們都沒有體力做。我說你們通通都不用做，我做就好，你們來享受就好。他們被我這句話，他們就說好，就這樣做，也是這樣子，每次都是我在做，他們就來享受，就我做。我太太是比較辛苦的，因為我要做，她總是要陪我，菜園她負責，其他事、其他地方

我負責，種果樹、種其他樹是我負責。幾乎都是我在做而已啦，但是我做我賺到了身體啊，我身體以前有一段時間不好，爬樓梯我會喘，但是我去做了之後，健康拿回來了，所以看你自己怎麼安排。

問：這樣看起來，目前啦，感覺是個案的狀態，好像不是那麼容易量化。

答：比較少，你說我們過去的一些總經理退休了，他們現在在做什麼，其實我真的不知道。那些副總啊，或是一些處長退休了，他現在能夠做什麼，其實我們聯絡的比較少。或者說你們需要那份資料的話，安排另外一個幸福中心的，他們或許有這種資料，但是我總覺得不多，大概退休之後再跟公司聯繫是少的。

問：謝謝謝謝!

答：你看你這邊那麼多問題。

問：對，可是您看，這邊的問題啊，都是一個比較基礎的層次而已啊!

答：還 OK 啦，比如說你第一個問題，我們剛剛談了很多，我的公司的工作這邊...都已經有了，對不對?

問：對啊，嗯...

答：未來五年到十年的規劃，我也提了嘛，對不對?

問：對。

答：平均退休年齡...

問：都屆退的嘛，那就沒什麼好平均啦，就是如果說六十五歲的話，就是...

答：這個是未來公司的退休人數，公司有沒有接班人、知識管理...

問：知識管理聽起來是有的啊，但是接班人好像您是覺得看人囉?

答：我覺得培育接班人是 A 公司目前缺的。

問：可是這邊真的要看上面的人怎麼想。

答：但是他們不會承認啊!

問：您是說他們不會承認他們有在培育接班人，還是說他們不會承認他們沒這個想法?

答：他們一定說他們有在規劃，問題是你看不到。所以當一個高階主管要換位子的時候，他們會很痛苦。

問：對，沒錯。

答：我現在把處長從這邊換到這邊的時候，我要輪調的時候他會很痛苦。

答：公司退休後的中、高階主管是完全離開職場...

問：依您的說法，應該是大部分都隱退啦？

答：六十五歲的大家都退了，轉換職場的其實不多。

問：除非是您剛剛說的，比如說進什麼人力資源顧問或是...

答：換個職場，我認為換個職場是要看他換的職場的時間的長短，你說只有一兩年，那個不叫換職場。

問：也對耶。

答：比如說我今天退休了，人家把我聘過去，半年之後我就不做了，那個算是職場嗎？我不認為。

問：好像對。

答：可能那個時間要有一定的時間，才會去評量，你說六十五歲，他退了之後再到別地方去...

問：喔對，真的耶。

答：除非他不是退休，他可能是比較早期的。我們早期有一種叫優退，他不管你年齡的，那個時候因為公司人太多，我們盈餘不好，所以想說，我們也不裁員，提了優退方案，讓你早一點離開。那一些人到其他地方就很多，有人到我們的下游廠商去，有人到其他的領域去，都發展得還不錯，那個是優退。

問：對對對，就是還有足夠時間再投注另外一個，對，那才能夠算轉職。

答：沒錯，那個轉型的案例還蠻多的，就優退而已啦。優退，他可能是四十幾

歲或五十出頭，在公司裡面可能他有自己的一些考量啦，他就會轉換跑道。剛好公司有提優退的計畫，那個時候公司年資結算，離職的話就什麼都沒有，該給他的就給他，換跑道去。

問：至於其他，您剛剛說法是比較困難？

答：對，對個人的退休...

問：就是您目前還是剛剛那個想法嗎？

答：其實我認為...像我的想法是說，我退休之後不會去巴著我的子女。退休就是自己的事情，自己跟太太兩個人的事情，退休之後是兩個人的生活，為什麼我在山上弄了那塊地，就是兩個人的生活。子女有子女的事情，我在教育孩子的時候，我就跟他們講一句話：「我們父子緣分只有十八年，十八年之後你就自己去飛了，我只給你一把釣竿，以後怎麼發展看你們自己。」我不是說完全不理他們，而是說，要讓他們有這種準備，他們要開始培養獨立，面對社會挑戰的態度。他們其實十八歲的時候就已經離開我們了，十八歲等於他們上大學，到了新竹、到了台北，其實也已經出去了。退休的生活規劃，平安就好、自然就好、健康就好。

問：不過現在已經在這條路上了。

答：彈性工時對漸進式退休的看法...這個我是很支持的。其實我們公司也有彈性工時...你這邊所謂的彈性工時是什麼意思？

問：這彈性工時是...就是...就像您，如果您六點就來的話，我是指您三點就可以走之類的啦。就是說定義啦，彈性工時的定義。

答：我們公司的彈性工時，它是...現在慢慢的它會限制，比如說七點半到八點半，這個讓你彈性。如果你七點半來，你四點半可以走；你八點半來，你就要到五點半，只有這樣的彈性而已。

問：對啦，沒那麼大。

答：我們以前 A 公司彈性很大，以前我在做採購，我經常要晚上來上班，我跟

美國聯繫，晚上要打電話，所以我經常是晚上十點多進辦公室，大概一兩點才回家。那個時候我們的彈性工時是說，我一天加起來上九個小時的班，就 OK 了。那個時候是很大的，那個其實對某一種業務是有幫助的，但是對生產線是不合適。生產線有進度再走，我怎麼可能讓他有彈性工時，我必須要鎖定。

問：這麼多人。

答：對於那些行政部門、管理部門其實比較 OK，那個彈性應該是比較大。

問：了解。工作減量跟工作負擔減量，您是覺得比較困難啦。

答：工作減量，其實當你有漸進退休方案的時候，其實就是工作減量，也就是說，當一個主管變成一個專案在做管理的時候，其實就是工作減量。主管需要一天到晚溝通，當一個特別助理變成思考特定問題，完全不一樣，自然就會工作減量。

問：了解。那傳承自身經驗跟知識，您說這個是看個人啦。

答：這個是一定的，像我現在離開物料處這麼久，他們前一陣子還叫我回去幫他們上課。懂那個東西的其實不多，我在把二十年的東西拿出來，跟他們去說明。其實我們中間的 gap 很大，新進的同仁對我們當初所學的那一套已經不見了，我們是有責任將我們這一套留下來的。

答：工作分擔，與數名員工一起負責。

問：這個在線上也不太可能啦？

答：對啊。

問：我覺得某種特殊的業務有可能，比如說是房仲，您早上來，我下午來，我們兩個交接好就好，我們就負責這一區，把房子賣掉就好。可是我覺得在 A 公司聽起來是不可能啦。

答：比較難。

問：對啊，就是品質嘛，轉越多手就一定一直掉。

答：領取部分年金對於...

問：有這樣子的制度嗎？這是國外寫的啦，就比如說，他就已經吃您後面的退休金了。

答：我們現在退休之後是可以領年金的。勞保是可以領年金的，它錢不多而已。A 公司的退休金有兩筆，一筆是公司的退休金，一筆是勞保的退休金，公司的這一部份是一次全部給你結算掉。這是依據勞基法，一年兩個基數，滿十五年的話，就是一個基數，這些部份是一筆錢給你。勞保那邊是領年金，你也可以領年金，你也可以一次領。

問：大家應該會比較想領年金？

答：大部分的人都是規劃年金。

問：但是一年應該是少少的，少少的。

答：我們像勞保，其實我們保最高的話，一年大概只有兩萬多塊錢，三萬不到。但我覺得那夠了啦，其實退休了之後您還要花什麼錢，吃稀飯而已，吃稀飯，兩萬塊錢夠了啦。

問：可是沒有每個人都把健康顧好啦！

答：但你有健保啊，而且還有公司的股票。

問：以 A 公司員工來說不一樣。

答：我們叫持股信託，等於自己幫自己存退休金。我一個月是存五萬塊，所以公司相對要提兩千四到我 account 裡面去，等於說我一個月至少存一萬二再加兩千四，一萬四千四。一直再累積，每個月再累積，然後我就用股票的方式去累積。今天除非 A 公司公司股票變壁紙...

問：那不可能。

答：要不然那個就有價值在，那我每年就封股利就好。

答：轉換舞台方式...

問：您剛剛是說不可考，可能要問問別的單位？

答：對啊！

答：漸進式...

問：感覺您是很支持的，而且覺得是個人的責任。

答：我覺得應該是要這樣子做。

問：要自己去想，然後公司提供這個空間。如果是公司來說，最重要的是有那樣的結構跟空間？

答：要有那個結構。

問：但是您覺得現在其實受影響之後，現在的結構跟空間是不如以前的設計的...？

答：現在是沒有

問：有啦，還有一個您在這個位子上。

答：我們現在掛主任管理師的...

問：是不是真的是等於把他收起來就對了？

答：他是放到不同的部門，董事長會叫你特助的其實沒有幾個。他認為他心目中的特助沒有幾個，其實這是組織限制的問題，他董事長是並沒有特助這樣的一個職缺。所以蠻可惜的，他應該去設立這個職位，然後讓很多的一級主管要推的時候，可以到那個地方繼續去幫他忙。這個組織結構它沒有去設計好，所以造成這樣的理念要去推，其實是困難的。尤其是對高階，你說一般員工其實他沒有這個問題，anyway 調來調去就好。但是對這些高階，公司要重視這些高階的那些 know how、他們的一些管理的這種 skill 也好、他們的專業知識也好，或是他們的協調溝通能力也好，其實老闆應該注重這一些。他應該把這些人抓在某個地方，在你的身邊，給你提供一些策略面的思考，或是老闆有什麼策略去執行的時候，這些人是你最好的棋子。不管你是諮詢也好、不管你是執行也好，這些人是最好的棋子。但是這個地方是缺的。

問：我覺得您這個想法，是非常到位，而且現在實際上真的在做的其實不多。

就別說 A 公司，我覺得其他的企業這個思維的也不多。

答：其實看很多企業，一樣可以聽得到董事長特助...

答：可是不是那個概念啊！

問：但是他只有一兩人而已，特助等於他的行政秘書一樣，執行秘書。

問：看人家的職級，根本就不是您這樣子的位子啊，沒到您這個等級的啊！那

種就是可能會要做一些聯繫啊，然後可能知道一些眉角，可是還是不到策略那個東西，真的不是這樣的，我覺得您這個想法真的很特別。

答：所以還差那個東西。

問：只是這樣呢，就變成後面要怎麼去體現這件事情我們還要再去思考一下，好像不是那麼容易量化的，但是這個概念真的非常棒，真的得到太多了，謝謝！

答：你要從組織架構去設計。

問：我只是有點好奇，就是在台灣現在這樣公司的結構下面，有多少公司能夠這樣去設計...

答：像我念完書之後，我現在在僑光那邊兼任老師。

問：是有點像業師那樣的角嗎？比如說協助他們業界接軌、工作態度，還是說特定的專業課程？

答：我有開兩門課，一個是經營管理，一個是物流管理。

問：其實您這樣做，是符合文獻裡面說的轉換舞台。

答：真的啊？

問：對啊對啊！

答：那是兼差的啊，我一個禮拜只有四堂課而已。

問：可是啊，您在那邊這樣子講課啊，假設啦，裡面就有一個小朋友真的受到了啟發，您應該也覺得挺有成就感，那就是轉換舞台。

附錄三：個案訪談逐字稿(副總經理/董事總經理)

訪談對象：S 公司_副總經理(簡稱答 A) 、Z 公司_董事總經理(簡稱答 B)

日期：2017 年 4 月 27 日

地點：伯朗咖啡館(東海大學店)

訪談內容

問：分享一下目前公司的年齡分布、退休狀態…大概比如說每年退多少個，有沒有斷層之類的？

答 B：你回答比較好吧！

答 A：平均退休年齡，因為我大陸那個公司是新的嘛…對…的公司。講台灣這邊，平均退休年齡，因為以前在外商，外商一些組織改變，他就被迫退休，待得到完全退休年齡的是比較少。

答 B：我們也少，像這種年輕化的公司到退休，搞科技的，到退休的少。

答 A：幾乎沒有辦法待到退休就換崗位了。看公司啦，台資跟日資都可以待到退休，但是外資就是美商公司，你真的完全能夠順利待到退休的，少之又少。

問：所以您的意思是說他等於就是提早退休了？他可能也不會再找下一個工作了？

答 A：比如說，我之前公司是在某個外商公司，這個剛退休的總經理去年退的，他只大我一歲，那為什麼退？因為組織改變，整個 global 的頭改變，所以東南亞也改變，所以連台灣的頭也改變。所以全部一批被迫退休，講了是退休，實際上都是拿了錢，然後組織調整，就用退休的名義走。

問：但是像這種的話就是制度，就沒辦法。

答 A：也不是制度，它就是組織改變，然後就…。

問：它就沒有這個位子了。

答 A：台資企業目前在台灣，大概十個有七、八個只要你不走，通常都可以

留下來。台資企業其實是如果你不是太爛，然後你沒有什麼大的，大概是七成到八成，只要你願意待下來，通常都可以待到退休。台資企業事還…還有日資企業，只要你沒有犯大錯，然後你穩穩地做，七八成都可以待到退休。

問：現在公司裡面有沒有一些，比如說是接班人計劃，或者是知識管理的？

答 A：有。

問：所以會定期的，或者是用培訓的方式，讓老手帶新手？

答 A：像外資，像以前我們在外資，我們就有 career roadmap，就是說，比如說本來你現在進來可能你是助理、或是你可能是 marketing assistant、HR，但是會因為你的生涯、興趣，生涯規劃，每一年幫你畫職業的生涯地圖，把你作培養。那是最基層，然後對中階主管，基層升中階，中階生高階都有接班人計劃，外資企業這部分做得很好。對，但是我在台資企業看到的是人才的斷層，尤其是中階主管…

問：尤其是中階主管？

答 A：因為是說老的不退，現在很多台資企業，像我們五十幾歲的都還在崗位上。但是年輕人可能二十幾歲、三十幾歲進去的，位置被卡住了，老的不退，也升不上去，所以逼得這些年輕人可能要外走，或是跳到別的地方比較有機會。

問：可是如果每家都這樣，他要跳到哪？還是說有一些會對於…

答 A：新的公司、新的企業他可能就有機會冒出頭來，但在一些可能比較有基礎的上市公司、比較老的公司…

問：很難往上。

答 A：就是會…可能就卡住了

問：像您所知阿，不論是在之前的公司，或是現在的公司，您知道的退休的高階主管裡面，他們大概都是去哪裡？比如說就真的在家裡面開心過退休生活，或者是其實是一種找人生下一個舞台？

答 A：我現在舉例四個。就是這兩年，我一個不是說以前我外商公司總經理嗎，他現在每天在家烤馬卡龍、烤麵包，已經烤了一年，快兩年，我都不知道他什麼時候會烤膩了。但是他年紀只大我一歲，其實還有點年輕，我都覺得他退了有點可惜，然後他還想回學校教書，他考慮回學校教書。另外一個是北亞的總監，管北亞的，他現在在學校有兼一天課。

答 B：所以退休都是當老師去了，呵呵呵….

問：嗯，這好像是一個很好的選擇！

答 A：這兩個就當老師。另外有兩個，一個是馬來西亞籍的，他到越南當總經理裡，到了當總經理被迫退休以後，現在在馬來西亞創業；另外有一個是大陸亞培的總經理退下來，他現在在幹嘛呢？他現在就跟人家在做保健品創業。

問：不過算是相關知識的創業。

答 A：就是同樣是健康產業，但是他就自己在創業這樣子。

問：那如果可以想像的話，您個人怎麼規劃您的退休生活？比如說像剛剛的例子，您會覺得可以借鏡嗎？或者是您有別的想法？

答 A：你要不要先回答？

答 B：我想我的想法是，不會完全退休。其實退休下來以後，應該每一個人都自己想做的事情，喜歡做的，或者是必須做的，有人是必須還要做事情，體力可能沒辦法，但有很好的的一些經驗，所以把經驗、一些經歷可以再去做一些運用。所以對我來講，我相信很多人也希望在退休以後還有事情做。因為現在的人壽命跟以前不大一樣，所以現在不管是五十五歲、六十歲、六十五歲退休，但事實上，健康上面都很好。我認為剛剛講的，兩個人當老師，兩個人又去創業，都是再繼續做，我個人還是認為在做一些喜歡做的，比較有意義的。

問：可以傳承之類的。

答 B：對對對，跟妳一樣嗎？

答 A：對，我也是。我希望能退而不休，因為我看過其他的人退下來以後，他整個精神狀態、跟整個的體力狀態反而 decline 很快，那你反而有一些事情做，而不是超過他體力的事情去做，其實對退休的人，他才真的是漸進式的退休。我覺得人要有精神寄託，那個精神寄託可能是工作，但工作不是佔了他太多體力的事情，然後就跟他講的，做傳承，做一些自己有興趣又有意義的事情。

答 B：我看到一些借鏡啦，講幾個人名可能認識的：王永慶、張榮發、張忠謀、郭台銘、辜家…

答 A：都還在位。

答 B：做到最後一刻都還在做…

答 A：做到最後一刻都還在做。

答 B：其實退到第二線，他還是幫這個企業…

問：看頭看尾。

答 B：是的，所以我覺得，假如他們有本事就還可以做，大概就這樣子吧。

問：那…那個做馬卡龍的也是神采奕奕囉？

答 A：剛開始我記得他退下那三個月，我看他神采奕奕，後來他被邀去大陸的亞培做顧問，那時候我覺得他的精神又特別亮，顧問結束以後覺得他沒那麼亮。但他每天就騎腳踏車 PO 臉書啦，我心裡想說：「你要休息到什麼時候？」因為他是個人才，後來我知道說輔大想要讓他回去當講師，然後他也蠻樂意的。他在企業很久了，都覺得這個人才有點可惜。然後我以前…我前個公司有三個屬下，都在這家外資公司順利的退休，都二十五年。我是空降去帶他們的嘛，去年三個陸陸續續退休，年紀都比我輕喔。啊現在都在晃，我就問他們說你們要玩到什麼時候，而且我覺得你們太可惜，這些人才。他們就竟然告訴我，其中有個南部主管告訴我說：「姐姐，我不要那麼累，我現在生活很 easy，而且我已經買了保險，我現在一個月六、七萬塊，我很好過日子。」有一個是這樣回答我。有一個回到…有一個去…

因為他本身是護士，就在台北某個診所當半天的護士，一個月領三萬塊，他讓自己不要那麼沒事情做；另外一個就在台中每天跟人家喝下午茶，但是有點閒不住了，就想要做事了。

問：難免，從之前很有事做，到…

問：以下是問看法喔，就是…比如說您可能…我們公司沒有這樣做，那您也可以想一下這個方法如何？

答 A：嗯，OK。

問：第一種是…就很像剛剛那個做半天的，彈性工時。做多少比例，就拿多少，您覺得這個方案如何？

答 A：我先講，我覺得很好。比如說我那個護理人員，他家又不缺錢，他先生是醫生，孩子也大，他就不讓自己太閒，他就一個半天班，我覺得很好，他主要不是錢，是要讓自己生活有重心。我覺得彈性工時體力也可以複合，這是我的看法。

問：科技業，這招會 work 嗎？

答 B：我的看法這樣子…所以到退休的時候，他已經有很多的經驗，想要去回過頭來去做那個事情，我覺得不大合適，很可惜了。你是為了打發時間，為了去做那些事情，事實上你有更多的本事，所以假如說你將你的本事，去做更高的…有效的發揮，才有邊際效益嘛。假如你有很好的經驗、你有很好的學歷、你有好的方面，你應該做更大的效益。同樣的花一樣的時間，半天，但你的效益更高，我覺得下一個年代…為這個事是有幫助的，我認為是這樣子。

答 A：沒有錯，但是你知道嗎，他在我們前個公司也幹到一個地區主管的 level，後來退下去一個醫院診所當護士，中間我試著幫他介紹工作。當時 cody 要在大陸幫台灣做一些保健品，因為我覺得他有通路的經驗。他聊一聊後告訴我說，第一個他沒膽；第二個他不想把自己搞得太累；第三個他要回到他最基礎的護士。

答 B：他很容易去做那個事，很輕鬆。

答 A：對！他就覺得說我不要在幹那種什麼的…你就是…他要的東西，跟你想像…我當時也勸，你知道嗎，太可惜了，他說：「姐姐，不用，我這樣就很好了。」就我們認為他可惜，他不認為他自己可惜。

答 B：這個答案這樣子，為什麼這樣差異，原因是因為我們還沒有去想到那個位子，所以我們想到…不一樣喔，假如到了退休的時候，搞不好想法不一樣。

答 A：有可能。

答 B：maybe。

問：換人家覺得幫您可惜，您覺得不用。

答 A：對，他就叫我不要幫，我就覺得好可惜，這麼有能力！另外跟我說：「不用擔心，我每天現在過得很充實，我現在每天練瑜珈，我日子很好過。」我都覺得他們可惜，他們都覺得不可惜。

問：這樣真的跟以前年齡到才屆退，想法已經不一樣了。

答 A：對，而且都比我年輕喔！都比我年輕。

問：那來問另外一種喔，那在您的產業有沒有可能，它有點像轉成公司裡面的顧問，或者是轉成什麼，但那職稱比較像虛的，有時候可能要請教您，有時候...

答 A：我舉例嘛，某個在大陸的企業，他們對一些老幹部，而且幹到董事長、總經理之類的退休了，就轉做顧問。那顧問做什麼？比如說你是上海地區董事長，已經沒有實權，但是有一些你打了那張名片，你是在這個公司嘛，你去跟政府官員對接的時候，你知道嗎？這個企業有點類似...但是，不是每個退下來都能當顧問，你曾經是在核心裡頭，你知道怎麼運作，你知道公司運作的一些要素。所以老闆不會讓你輕易的退下來離開，他會把你用做顧問的位置，可能薪水給一半。我知道大部分聘做顧問，都是有點類似在做一些公關，幾乎我知道這個企業都在做公關。

答 B：日本企業，也很多這樣子的，他退了以後回聘當顧問。退就退了嘛，但是呢，在調適上面，第一個，個人；另外一個是他的企業還需要他，薪水一半，然後呢，回聘僱問。

答 A：但這些人是已經幹到某個階級的一個員工或是主管，不是隨便他們都會願意聘回去的。

問：那如果是年金相關的，就是公司如果有制度…就是可以從…這個好像是歐洲開始做的。領取部分年金，所以就變成是在年金這個部分，那種漸進式退休的感覺，你覺得這個部分很重要？在華人社會這會是一件重要的事情嗎？它有點像說，比如說先領 1/3，接著再到 2/3，然後接著就都沒有工作，然後就真的完全是月領部分的錢。像以前的情況就是，假設有一些是退休之後才領的，就是退休之前基本上不會去動它，但如果漸進式退休的概念，工作就慢慢變少，那如果年金慢慢變多，你覺得這個搭配會很重要嗎？有點難想像齣。

答 A：我覺得看人耶。我個人…

答 B：首先，第一個，你現在工作嘛，那你工作薪水是有的嘛，而且你越高的位子應該是越來越高嘛，那你在還沒有退休就先領退休金要做什麼呢？

問：或者是說那個年金是用漸進的方式。

答 B：你是說發放還是說收取？

問：可是有一個單位發放，我們這一方不就是收取嗎？

答 B：OK，也就是說公司發放年金，在你未退休之前開始發放。

問：或者是說…假設我們，假如退休之後好了，然後但是它的方式是用漸進的。你一開始可能身體比較好嘛，所以我不要用那種月領三萬，一路領幾個月的方式，我要從月領兩萬就好，到什麼時候我要月領四萬，然後最後幾個月我要月領五萬。

答 B：假如是這種狀況的話，還是我覺得是因人而異，因人而異。因為有的人

就完全退，完全退就不想賺錢了嘛，有的人是還沒退，找另外一個新的發展空間。

問：外快。

答 B：他不需要這麼多，所以我覺得或許你可以提供，但我覺得不錯…這個我第一次這樣聽到的，我覺得很特別。像是你給退休的人有給兩個 option，這是很有意思的。假如你還有別的收入，他也不急，他可以慢慢的，我覺得這也是一種方案，這個方案可能對當事人是好的，對公司也是好事情。也是啊！

問：一次不用負擔這麼…對耶！

答 B：第一個，因為當他離開的時候，當然要看啦，對個人也不是壞事，也是好，他假如我現在不需要這些錢，那我可以以後慢慢領，那是不是還有…比如說他可能因為利息增加，他可能什麼更多，那好，OK。對企業來講它有現金流可以…它現在錢，比如說公司都是發展，假如是好好發展的，那現在一定是在發展的某個程度，未來是更好的。所以那時候錢也無所謂了，這也可能，但這還是有變數的，因人而異，但多一個方法是好的。

答 A：多個選擇。

答 B：這是一個…我第一次聽到這個

A：這邊…因為那裡的文獻啊，基本上目前不是中文的，我們會再去確認一下，但是大致上的說法就是好像從歐洲那邊過來的。

答 B：歐洲來的文獻？OK OK OK，蠻特別的。

問：這邊再仔細去確認一下。

答 A：像大陸現在不是有年金嘛，五險一金嘛，年金那個一金嘛，我那天才知道說他們年金上每個月公司提撥嘛，他們自己也付嘛。但是他可以決定說，比如說我離開三個工作，做了五年，假設我的年金累積是四十八萬人民幣好了，我可以一次領，或是我不領，就放在我的 account 裡面。那是我的 account，我可以一直再下一個工作，累積到我想要領的時候再領。

問：那好像有一點像這邊的勞退新制。

答 A：我也搞不清，它就類似說，你要走的時候...

問：你會帶著 account 走。

答 A：對，但是它是可以隨時領喔，我可能這三年我還是可以領喔，我要不要領喔！

問：這麼彈性喔！

答 A：是，就是說，比如說我在一個公司三年，好，我現在走了，在 account 裡面可能就四萬八千塊人民幣，你要領四萬走，可能要領八千塊走也可以。

問：那你的 account 就是剩八千或剩四萬。

答 A：對，你到下一個工作你要領就領。

問：再繼續累積。

答 A：但是一個工作離開，你就可以領了。

問：了解。

答 B：錢都你的對不對？就你的了？

答 A：就他的啊！本來就是他的！account 是跟著他走的啊！

問：account 是跟著自己走的。

問：那再來另外一種情況是，比較不是公司制度的，就是是個人，那種轉換舞台型。比如說有很多人是真的退下來，可是呀，他喜歡那種舞台，他需要那樣的掌聲，他就開始去演講，你覺得這種轉換舞台式的這個做法如何呢？

答 A：挺好的。

問：也還不錯喔。

答 A：去演講也要看人吧，也不是每個人都可以講的。

問：對對對啦，可是一般來說，在一個產業到一定的年資，我覺得有時候真的會不定時會有一些人請你來分享一些什麼。

答 A：那要幹到一定的職位，或是一定的歷練，不是你隨便要講就可以講。

問：最後一個問題是，您個人對於漸進式退休的看法，剛剛學姊好像有講說你就覺得還不錯。

答 B：我覺得很好啊！

答 A：我也覺得很好啊！

答 B：這個想法應該是...怎麼講，這是一個...

問：對身心靈健康都...

答 B：各方面，因為一個比較大的調整，跟這個漸進式，絕對是還是...這種感覺是...比較能調整過來的，覺得 OK，不錯的。

問：那最後請問一個問題喔，剛如果沒看錯，您名片上面的抬頭，是董事總經理，這是一個直線的位置嗎？

答 B：直線？

問：就是您會有下決策的壓力嗎？

答 B：下決策的壓力...當然有啊！

問：那就還是線上的。

答 B：不懂。什麼是線上...

問：線上的意思就是業務，賺錢是跟您直接有關的，您不是像什麼特助啊，或者是...

答 B：OK，第一個總經理這三個字，就是所有事情都要你負責。

問：前面多了那兩個...因為我第一次看到這樣的抬頭，我覺得很特別。

答 A：大陸很多都是這種。

答 B：第一個總經理，你就是這個公司的負責人，就是 CEO，所有事情都是你決定。董事是在這個公司裡面，你是董事成員。

答 A：就是你是核心了。

問：那真的是核心中的核心了。

答 B：你要進董事會，要開會，你是董事成員。那你在裡面...就比如說...在裡

面有三席董事...有五席董事，那董事是代表的董事，不代表股權喔，股權是後面的，還有股東。那你是五席董事，表決的時候，三票就贏兩票，就你有爭議的時候要進董事會，董事會決議以後呢，交由總經理執行，那...所以我是董事席裡面，要參加董事會的，那我也是執行者。

答 A：就是球員兼裁判之一。

問：那這樣也不錯啊，您到時候會知道您要執行什麼，您也可以去 fighting 說...

答 B：我可以去探討、去 fighting，那...基本上，我可以有很大的影響力，應該可以這樣想，對不對啊？

答 A：對，非常大。

問：因為這樣子，球員兼裁判之一...

答 B：也不是球員兼裁判啦，一個公司裡面，比如你在公司做了久了，你位子高了，他要希望你，第一個，繼續幹。他希望你裡面有一個發言權，他希望你裡面有更高的付出，他給你一個董事席位，也給你股權。那你就等於說...因為假使是總經理，你還是員工，那你可以跳那個當總經理。

問：但是如果是董事總經理，你應該不傾向跳。

答 B：就不傾向，不好跳。

問：對...不好跳。

答 B：那你跳了以後呢，那你是不是到這個...跟這個公司打雜，因為你在裡面有股權，這是比較矛盾，所以他這個做法是...

問：蠻聰明的耶！

答 B：都這樣做啊！

問：台灣好像沒那麼...

答 A：我們今天來聊，大陸企業是願意...

問：願意給的。

答 B：很願意給的。

答 A：很願意給。

問：剛好跟台灣現在剛好相反。

答 B：對對對，你知道嗎，他發現黃小姐是人才，他有特別的技術、特別的渠道，挖你。怎麼挖你知道嗎？不是給你錢耶，不給你錢的，我給你股權，30%給你，他敢喊到 40%給你。賺到 100 塊，40 是你的，你來不來，薪水反而不是問題。

問：竟然不是重點了。

答 B：他現在給你少一點，但你賺的一半是你的，你來不來？你就來啊！

問：這個更強喔，這比起年終分紅差太多。

答 B：年終分就是他給你意思意思，但是在中國，他都希望強強聯手。我們這五個裡面，每個都有本事，那每個都能打天下，五個人打天下，跟一個人打天下是什麼觀念啊？你一個人帶了四個人，這四個人都是…或是你四個都是做一下，休息一下，你沒有股權嘛，我很厲害，但我只拿薪水。跟楊總一樣，他在那個公司待了十幾二十年了，打天下；然後呢，老闆跟他講說我有一個新的一個品牌，你來負責，然後你全權授權，然後他說：「那我不要，我不要薪水，我也…不要，我幫你打，但我要分紅。」我跟你講，給人家薪水在幹什麼知道嗎？他幫他做十幾二十年了，我給你薪水，我是施捨你，我每個月給你薪水，但是你拚了命的都是他的，那就有人不舒服了。但他個性不是這麼不舒服的人，他一拼，拼了二十年，但他現在年紀也大，五十歲了。他想對家庭有個說法，照顧家庭。我多拼命，那我可以多分一點嗎？老闆說不行，台灣老闆。但大陸老闆說 OK。任你要開口說我要這樣子，給你說，我求都求不到了，我求你努力幹，我都求不到了。

答 A：我認識大陸一個年輕的女企業家，七十一年，1971。應該是我認識她五年前，她創業第三年就開始，比如說有四個核心團隊跟她出來，每到一個三千萬，衝出來一個三千萬，就分開一個公司出去了，那比如說現在你衝出來你的部門三千萬，然後成立一個公司，然後類似她投資你，也是這樣五一或四九。

答 B：三千萬人民幣代表一億五千萬營業額，就可以養活一個小公司。

答 A：對，她就這樣切，這個女生光四年她就切了四個公司出來。

答 B：四個公司表示有四個總經理，四個幫你打了，你分到五十，我四個、四個，四個五十我的，你是五十、五十。她不用幹什麼，因為他努力幹。除非你看錯人，做不起來。

問：有時候就是看對一個就 OK 了。

答 B：你知道他那種積極性是多激動啊，拚了命的幹，因為做了一半是我的，我為什麼不做？想想看這個觀念，這個觀念是太厲害了。

答 A：像我講某個企業，錄音嘛，我不講我哪個企業。這個企業去年有一家日本公司看中我，想要在大陸合組一個公司，我說：「好，可以」。那我回去跟我老闆談說，如果這個公司要合組，我希望我可以投資，1%、2%都可以，我投錢，我希望佔有股份。日本人，我們台灣老闆不 OK，他說：「你幹嘛，你那個錢就買台灣股票就好，幹嘛投這新的公司，你又不知道賺得回來賺不回來？」他要我知道他的意思，他就不讓我 involve，你懂嗎？你就懂了，台灣的老闆對這一塊股份是比較保守。

問：大陸反而現在很敢給。

答 B：我們這個公司不是大的公司啦。

問：但是您剛剛講的很多例子應該是您在那看到的。

答 B：對看到的，很敢給。

問：謝謝謝謝，原則上問完了！