

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

國立大學資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之研究

A Study of the Retirement Career Planning and Business Development of Senior

Government Officers in the National University

指導教授：涂瑞德 博士

ADVISOR : Ruey-Der Twu Ph.D.

研究生：曾威超

GRADUATE STUDENT : WEI-CHAO TSENG

中 華 民 國 1 0 4 年 1 月

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

國立大學資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之研究

研究生：曾威超

經考試合格特此證明

口試委員：鄭文輝

呂朝賢

涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任：袁國忠

口試日期：中華民國 103 年 12 月 26 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 曾威超 君在本系修業 2 年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：曾威超 君已修滿 30 學分，其中必修科目：非營利事業管理專題、研究方法、策略管理、等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：曾威超 君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：國立大學資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之研究

(2)學術期刊：

本人認為 曾威超 君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：國立大學資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德 簽章

中華民國 103 年 11 月 30 日

謝 辭

從到南華大學就讀研究所到畢業這二年半的時間，可謂是「人事全非」。非營利事業管理學系「不見了」，非營所被併入企管系，創系元老傅篤誠老師退休了，優秀的呂朝賢老師轉任東海大學，系辦吳淳肅小姐離職（去任教職），我的第一任指導教授卜正球老師也回到北部大學任教，唉！真令人傷感。尤其「滅系」一事更讓威超耿耿於懷，叫我這畢業校友回校找誰敘舊？

回想起這二年半的學生生活，可用「酸甜苦辣」來形容，非營利事業管理學系「不見了」叫人夠心酸了吧。記得研一，上傳篤誠和蔣念祖老師的課，班上同學都會輪流帶點心來與其他同學分享，師生邊吃點心邊上課多麼愜意。另外，在研一上學期，周六上課到晚上近十點才下課，而有一段時間學校餐廳沒有供應晚餐，一票同學就擠在 7-ELEVEN 解決民生問題，這是小苦。而身為班代的我，曾為了系辦訂定新的規定（教師可指導學生數的多寡）與系主任「舌戰」過，這夠噲嗎？而這一切的一切都隨著畢業，成為威超永久的回憶。

不免俗的，還是要說一些感謝的話（拜託！別誤會，我是真的感謝好嗎），首先要感謝我的恩師（指導教授）涂瑞德老師，沒有您的緊迫盯人，威超論文寫不出來，還有為了口試幫我們張羅一些鎖碎的事，令威超「揪甘心」。再來要謝謝口試委員，鄭文輝老師以及呂朝賢老師，沒有您們的指導威超畢不了業。還要感謝幫我上過課的傅篤誠、鄭文輝、陳慧如、涂瑞德、卜正球、蔣念祖老師，沒有您們的教導威超知識無法成長。另外要謝謝吳淳肅小姐，在我擔任班代期間協助我處理一些班上的事務，並充當我與系上的溝通橋樑與潤滑劑。最後要感謝我家人的支持與鼓勵，讓威超堅持到最後一刻，尤其是我的內人，幫我處理家務使我無後顧之憂，還要幫我找資料、打字、校稿，淑敏謝謝妳。

親愛的同學們，不論你已畢業或仍在努力中，威超在此要祝福你們「平平安安，順順利利」。威超也要在這裡大聲說「南華大學，我永遠愛您」。

研究生 曾威超 謹誌 2015、1

國立大學資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之研究

中文摘要

研究者在實務上對申請退休公務人員的瞭解，在退休前有進行全面性退休生涯規劃的人並不多，退休前的調適與準備也不夠完善，因此如何引發資深公務人員對退休生涯規劃問題的重視，協助在退休前妥適調整身心狀態並訂定合適的退休生涯規劃，是本研究動機之一。另外，若能對資深公務人員退休後從事志願服務、再就業或創業意願進行探究，瞭解影響公務人員退休後從事經濟性與非經濟性生產的原因，藉由改善這些因素，提高其參與工作的意願，繼續為國家社會貢獻心力，是本研究動機之二。

本研究以質性研究方法，針對資深公務人員退休生涯規劃與參與事業發展進行相關的探討，所得結論如下：

壹、資深公務人員退休的觀點

資深公務人員對於退休的認知是多面向，雖與退休理論相契合，但卻不知理論要旨所在。另外，造成資深公務人員退休的原因是多重因素的組合，包括個人、家庭、職場環境、生涯規劃、退休制度改革因素。再者，資深公務人員退休目標亦呈現多面向的情況，有想過悠閒生活、發展興趣與自我充實、從事社會服務、實踐人生理想與目標。

貳、資深公務人員退休生涯規劃的情形

從研究結果顯示，資深公務人員在退休前半年（甚至更早）會訂定短期（五年內。創業者會訂定長期）退休生涯規劃。而退休生涯規劃的內容則以健康、財務、休閒娛樂、學習進修、建立人際網絡、從事志願服務、再就業、創業規劃為主。另外，影響退休生涯規劃的原因，則有個人、家庭、外在因素。

參、資深公務人員退休後事業發展

資深公務人員從事志願服務動機，以利他動機為主，社會參與及利己動機為其次。研究發現，資深公務人員不排斥從事各種類型的志願服務，但會以自己專長或興趣選擇志願服務的類型。而影響參與志願服務的原因，則有健康狀況、家人及親友、專長與興趣、退休制度因素。

在再就業方面，再就業的動機非基於經濟因素，而是想要證明自己的「存在價值」與「自我挑戰」，從研究結果可以瞭解，公務人員退休後再就業希望從事彈性工時與輔助性的工作，亦希望能持續工作下去，因此未規劃工作的年數。另外，影響再就業之個人特質的原因，則有年齡、健康、家庭、退休、個人工作史因素。

在創業方面，創業動機是基於推與拉構面理論的正面因素激發，為了實踐人生目標與理想，而產生創業行為。而創業模式則以獨立資金與微型企業為主。另外，影響個人創業之因素，則有人格特質、個人因素（包含性別、創業年齡、教育程度、專業經驗、家庭背景）、環境因素（包括外部環境的市場、總體環境、災害風險三種，內部環境的經營、財務管理、合作夥伴風險三類）。

關鍵字：資深公務人員、退休生涯規劃、志願服務、再就業、創業

A Study of the Retirement Career Planning and Business Development of Senior Government Officers at National Universities

Abstract

Previous research has indicated that there is few government officer knows the entire retirement career plan before retirement. Their preparation and accommodation is not really well-prepared before retirement. Therefore, the main purpose of this study emphasis on the planning retirement further wants to invoke senior government officers think about this issue. First of all, this study aims to help them planning for appropriate career retirement plan further to assist and accommodate physical and mental condition of government officers. Secondly, it proposes to enhance the willing of work through improving these factors. Moreover, it makes senior government officers contribute country and society continually.

This paper aims to focus on senior government officer's retirement career plan through qualitative research method. Moreover, it also participates in their career development. The research result was as follows:

The Perspective of Senior Government Officer Retirement

The recognition of senior government officer is multi-dimension. Although it is related to retirement theory, it does not comply with the main core of it. Moreover, the causes are the mixed factors which include individual, family, working surroundings, career plan and the regulation of retirement. Besides, the retirement goal also shows the varieties of situations. Some is living the leisure life, another is developing habits and self-fulfillment, and the other is doing the social volunteer and achieving the life dream and goal.

The Career Plan after the Retirement of Government Officer

The investigation shows that senior government officer will do the short-term retirement plan (in five years) before the half year of the retirement .Besides, government officer who begin an undertaking will do the long-term plan. However, the content of retirement career plan is mainly dominated in health, financial condition, entertainment, further studying, building the relationship system, doing the volunteer service, reemployment and undertaking plan. Furthermore, the study also shows that personal, family and external factors will influence the career retirement plan.

Senior Government Officer's Development of Job after the Retirement

The purpose of senior government officers who dedicate to the volunteer service is firstly dominated on altruism. Social participation and self-benefited is on the second. This study shows that senior government officers were not ruling out doing several kinds of volunteer service. However, they will choose the types of job due to the professional skills and personal interests. Furthermore, the factors which influence the volunteer services are health condition, family, friends, professional skills, habit and other retirement factors, etc.

In the perspective of reemployment, the purpose is not based on financial factor, rather than proves the value of self-esteem and self-challenge. From the result of research, we must know the government officer hope doing the flexible working hour and subordinating job to continue their work career after the retirement; therefore, they tend to not arrange the period of work tentatively. What is more, there are several factors that will influence the personalities of reemployment, such as age, health, family, retirement and personal working history.

In the perspective of undertaking, the purposes of undertaking are based on dimensions of push and pull theory; moreover, it is also invoked by its advantages. In

order to achieve the life goal and dream, government officers further begin undertakings. Still, each of undertakings is mainly dominated in individual undertaking and micro enterprises. On the other hand, there are several factors which influence it, including personalities and individual factors (gender, age, educational background, professional background and family background.) Besides, there are several environmental factors which involved. It includes three factors: (1) External environment, (2) Market (3) Whole environmental hazard risk. Moreover, it can be also divided into three parts: (1) Internal environmental management (2) Financial management (3) The risk of cooperative partner.

Keywords: Senior government officer, Retirement career plan, Volunteer service, Reemployment, Undertakings.



目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	4
第三節 研究目的與研究問題	6
第四節 名詞解釋	7
第二章 文獻探討	11
第一節 退休生涯規劃的意義及相關之理論	11
第二節 退休生涯規劃之內涵與準備模式	28
第三節 退休後事業發展之類別及理論基礎	37
第三章 研究方法	74
第一節 研究方法與流程	74
第二節 研究對象與工具	78
第三節 資料整理與分析	81
第四章 分析與討論	87
第一節 資深公務人員的退休觀點初探	87
第二節 資深公務人員的退休生涯規劃情形	108
第三節 資深公務人員退休後事業發展之類別及理論基礎	124
第五章 結論與建議	154
第一節 研究結論	154
第二節 研究建議	171
第三節 研究限制與後續研究建議	181

參考書目	183
------------	-----

附錄

附錄一 訪談邀請函	192
附錄二 訪談同意書	193
附錄三 訪談大綱	194

表目次

表 2-2-1 生涯規劃五部曲	33
表 2-3-1 志願服務定義	39
表 3-2-1 訪談對象基本資料表	79
表 3-3-1 譯碼概念表一：資深公務人員的退休觀點	83
表 3-3-2 譯碼概念表二：資深公務人員的退休生涯規劃情形	84
表 3-3-3 譯碼概念表三：資深公務人員退休後事業發展之類別及理論基礎	85
表 3-3-4 訪談引述編碼範例表	86
表 4-1-1 資深公務人員退休認知	94
表 4-1-2 資深公務人員退休原因	100
表 4-1-3 資深公務人員退休目標	106
表 4-2-1 資深公務人員對退休生涯規劃內容	117
表 4-2-2 資深公務人員退休生涯規劃影響因素	122
表 4-3-1 資深公務人員參與志願服務動機	126

圖目次

圖 3-1 研究架構圖	77
-------------------	----

第一章 緒論

本研究目的旨在探討資深公務人員退休生涯規劃的內涵與退休後事業發展之間的關係，藉由文獻資料的分析與深度訪談的方式，期能了解二者之間相關的情形，並依據研究結果，提供政府機關及資深公務人員辦理或規劃退休事宜的參考依據，俾使公務人員的退休生活能無虞匱乏，更亮麗繽紛。本章共分四節：第一節為研究背景；第二節為研究動機；第三節為研究目的與研究問題；第四節為名詞解釋。分述如下：

第一節 研究背景

一、國內人口長壽化、少子化產生高齡社會問題

隨著我國醫療技術的進步，國人飲食營養改善，居家環境衛生的提昇及傳染疾病有效控制，使得國民的餘命顯著的延長，從民國91年至102年，男性由73.2歲增為76.7歲，女性則由78.9歲增為83.3歲，與歐美先進國家國民平均餘命不相上下。而國人平均壽命的延長，使得老年人口相對增加，至民國102年底65歲以上人口有269萬4,406人，占全國總人口數11.53%，超過聯合國所定7%為高齡社會的標準(人口政策百年回顧與展望，2011：24)。而從內政部2013年底台灣人口老化指數為80.51%來看，預估台灣在2016年，老化指數將達100%；攀升速度之快，出乎大家意料之外，以上數據明確宣告「台灣已步入老人國家」。

由於國內經濟萎靡不振，國人薪資成長低，教養小孩費用高，再加上物價飆漲，現代人生活壓力大增，再者，女性自主意識抬頭，生育觀念由已往的「養兒防老」到現今的「養老防兒」的轉變，導致晚婚、不婚的單身貴族或不生的頂客族越來越多，因此生育率逐年下降，已是世界倒數國家之一。少子化的問題為國內帶來許多的衝擊，是政府必須正視加以解決的問題。就人口年齡結構來看，長壽化少子化將造成人口結構急速老化。台灣每年以0.35歲之速度在不斷地老化，高於日本的0.32歲，顯示台灣高齡化社會所面臨之問題，將迅速接踵而至(劉易

晴，2003:26)。根據內政部102年統計資料顯示，依賴人口(0-14歲及65歲以上者)對工作年齡人口(15-64歲者)之扶養比為34.85%，其中扶老比逐年緩升，老齡人口越多，就業人口的負擔越重，所需工作的時間就越長。

台灣面臨少子化和高齡化危機，政府為因應未來勞動力不足的問題，擬修改「取消勞基法65歲強制退休規定」，而公務人員退休條件已由75制改為85制，目前更研擬調整為90制，隨著未來國內時空環境的變遷，提高退休年限的門檻，勢在必行。退休將是每一個人必須嚴肅看待的問題。

二、資深公務人員提前退休，退休公務人員大量增加

公務人員退休制度的主要目的旨在於安定退休人員生活，促進社會安全，並發揮新陳代謝之功用，以提昇行政效能。公務員退休法自民國三十二年施行以來，對於促進政府人事新陳代謝，保障退休人員生活與照顧遺族生活，確已發揮積極之功效。近年來，由於時代潮流與社會環境之變遷，國民壽命普遍延長，公務人員待遇持續調整，致退撫經費不斷累積增加，使得退休制度面臨新的情勢，已無法適應當前環境之需要。政府為解決公務人員退撫基金的財政負擔，乃於民國99年8月4日修正通過公務人員退休法（已於100年1月1日施行），將支領月退休金要件，由滿50歲任職年資滿25年以上（俗稱75制），延長為年滿55歲任職年資滿30年以上（俗稱85制）。最近考試院打算再修法，將支領月退休金要件，再延長為年滿60歲任職年資滿30年以上（俗稱90制），政府在短時間內密集修改公務人員退休法，引發公務人員對政府高度的不信任感及對退休制度未來發展的不確定感，產生現有權益可能受損的臆測，因此許多資深公務人員，在符合支領月退休金要件時，即紛紛辦理退休，造成公務人員搶退潮。

依據銓敘部統計，100年公務人員退休達1萬47人，創下歷史新高紀錄，公務員平均退休年齡僅55.1歲，其中滿50歲退休者達19.5%，滿55歲退休者更高達41.9%，顯示許多人一到可領月退休金年資，就迫不及待辦理退休。而這波公務人員退休潮是從民國99年開始湧現，銓敘部統計，85年公務人員退休人數僅3275人，

此後不斷增加，92年突破六千人後，至97年都維持約六千至七千人左右，99年攀升至8733人，100年暴增至1萬47人。（自由時報，2012年10月31日）

三、對退休人力資源運用的重視

所謂人力資源，可從廣義與狹義二說來闡釋，就廣義而言，是指人類的能力；即國家在某一特定時間內，可以運用的全國勞動力（包括就業人力與未就業人力），是具有智力勞務與體力勞務等能力國民的總稱。若就狹義來說，是指人的工作能力，亦即是一個組織（含公私部門）所擁有從事產品製造或提供服務的人力；組織的人力資源，也就是指組織內具有不同能力，從事經濟活動，以達成組織目標的成員（吳復新，1996、黃英忠，1997、簡健忠，1995）。

近十幾年來，由於自願退休公教人員有逐漸增多且退休年齡有年輕化的趨勢，再加上台灣生育率逐年下降的現象，在此兩種趨勢的同時作用下，台灣面臨勞動力人口與老年依賴人口比例失衡的問題，使得國家所要承擔的財務成本和其他社會成本，將會逐年增加。為解決此危機，政府機關一方面進行公教人員退休制度的改革，另一分面為積極開發利用退休公教人員之人力資源，擬訂相關政策及委託學者進行研究，茲針對退休人力資源析述如次：

- （一）政府單位制定相關政策，妥善規畫退休人力：對於公教退休人力資源運用，行政院人事行政總處於1993年辦理「長青座談」中，便將引導退休人員參與志願服務，納入重點宣導事項之一，並且於同年訂頒「輔導退休公教人員參與社會志願服務作業要點」，以作為人事人員執行的依據，顯見政府已瞭解利用公教退休人力的重要。近年來，更重視退休人力資源的開發，進而將公教退休志工人力，導引在公家機關中，更在1996年訂定「行政院暨所屬各機關推動公教退休人員志願參與公共服務實施計畫」，希望退休公教人員能退而不休，竭力參與各項公共服務。
- （二）對退休人力資源再運用功能的肯定：徐立忠（1995）認為老年再投入就業市場的社會性意義遠大於經濟性的效果，申言之，老人再就業的經濟性功

能，只是一種替代性的勞力；但就社會性參與功能而言，老年就業是中年社會參與的延續，是老人生活再社會化功能的展現，能促進退休後人際的互動，使其身心受到良好的調適。另外就文化層面而言，老年人經驗與智慧的傳承及累積在歷史脈絡中扮演著重要角色。在家庭生活而言，當退休收入有限時，與其整天閒賦在家浪費生命，若能再就業或創業，對個人及家庭經濟挹注不無小補。就個人而言，退休者最關心的事，莫過於自己身體健康狀態，工作勞動是促進身體健康的選項之一，因為人在工作中，必須運用腦力與體力，適度勞心勞力可以減緩老化的時程。彭錦鵬（1989）以為，若從人力資源角度來看，退休人員大多有完整的公務歷練，擁有較高的才智與豐富經驗是政府寶貴的資源，尤其是公務人員退休事因，不必然是體力衰退而起，其人力資源必須作某種方式的利用，渠等人之生理機能才不致迅速退化，這反映出「退休是社會戰場上的轉進」，如此才能彰顯人力價值育生命意義。（曾俊銘，2004）

第二節 研究動機

目前我國退休公務人員人數多達63萬人，退休待遇尚屬優渥，又有全民健保之完善醫療制度，其基本生活與醫療照顧應不虞匱乏。但除物質層面基本生活的滿足外，退休人力仍有諸多非物質面需政府協助。尤其我國社會逐步朝向老年結構前進，而公務員退休年齡門檻又低，如何善用與妥適照護這批優秀的退休人力，是政府責無旁貸之責（財團法人國家政策研究基金會，2011）。依據內政部2013年統計資料，我國國民平均餘命，男性為76.7歲女性則為83.3歲。復據銓敘部統計資料顯示，我國公務人員平均退休年齡

，從85年的61.14歲逐年下降，至92年降至55.86歲，到99年公務人員平均退休年齡均維持在55歲多。在退休公務人員平均長達21-30年的退休歲月中，有著相當寬裕的時間來充實自己的退休生活。

然而，教育部一份對國人退休規劃進行調查的研究報告發現，有超過30%的

人不知道退休後要作什麼。根據蕭雪玲（1998）的研究提出，許多公職人員在退休前並未有良好的準備及生涯規劃，以致無法順利面對退休以後的生活。游鴻智（2000）的研究亦發現，台北市政府即將退休的公務人員，多數對退休後的生涯未有規劃。上述研究資料明白揭櫫，如果沒有完善的退休生涯規劃，將會加重高齡社會問題。為減少社會老年的問題，對於退休生涯規劃有其必要性。再者，檢視國內有關公務人員退休的文獻資料，大都在探討公務人員退休制度，甚少以退休態度、退休準備、退休生涯規劃為研究主題，就研究者實務上對辦理退休公務人員的瞭解，在退休前實際進行退休規劃的人並不多，退休前的調適與準備亦不夠完善。所以如何引起資深公務人員對退休生涯規劃問題的重視，在退休前妥適調整身心狀態並訂定合宜的退休生涯規劃，使擁有高品質的退休生活，是一個值得探究的問題。也是本研究動機之一。

公務人員退休後，不再扮演生產者的角色，由於工作性質較為專業，建構了個人的特殊身分與社會地位，因此公務人員人際互動範圍狹小，再加以工作角色的喪失，很容易造成退休公務人員與社會的隔閡，因此要創造他們繼續參與社會互動的機會，以維持和社會的關係（陳熾先，2010）。我國公務人員是一個安全幸運的族群，有穩定的薪資結構，退休後政府又給於較完善妥適的退休制度照護。目前退休公務人員大部分採取請領月退休金方式辦理，大致上在物質或基本經濟方面較不虞匱乏，資深公務人員在經濟條件佳的情況下，退休後若能貢獻智慧與專長、投入志願服務工作，對個人而言，減低退休震撼所帶來的負面衝擊、從為人服務中獲得心靈的滿足，達到成功老化、積極老化的願景。對社會而言，擴大退休者的能量是寶貴的人力資源，也可提升的生產力減輕國家的負擔（張翠蓁，2013）。依據彭錦鵬教授與陳德禹教授（1988），對臺灣省政府退休公務人員研究調查顯示，有60%退休公務人員認為，退休後不再工作對身心有不良影響，亦有50%退休公務人員有意願參與志願服務的工作。雖然有高達60%公務人員認為退休後不再從事工作，對身心有不利的影響，但退休後實際投入創業或就業市場

的人數並不多，這麼專業的人力資源沒有好好規劃運用實在可惜。若能對現職資深公務人員的退休生涯規劃及退休後再就業與創業意願進行探究，了解影響公務人員退休後從事經濟性生產的原因，藉由改善這些因素，提高其參與工作的意願，得以善加運用大批正值壯年之退休公務員人力，為國家社會繼續貢獻心力，此為本研究動機之二。

政府為了照護退休公務人員，由行政院人事行政總處主辦中央及各縣市政府公務人員的退休準備學習活動，如長青座談會。各縣市政府亦為縣市內公務人員辦理退休研習。但由於目前國內針對公務人員退休準備教育需求的研究甚少，主辦單位通常針對一般性需求來設計，承辦人員亦多半依循往例辦理，在課程規劃上以退休人員權益及照護、如何參與公共服務、身心保健、理財藝術為主，並以保障退休權益需求為原則，較少觸及退休態度、退休準備、退休生涯規劃的議題（周傳久、楊純青，2008）。再者，回顧國內的文獻中，以退休態度、退休準備、退休生涯規劃、參與志願服務為主題的相關研究，其研究對象大多以教師為主（張綉枝，2010）。以質性研究方式對資深公務人員退休生涯規劃與參與工作意向問題進行討論的研究甚少。因此本研究將針對資深公務人員退休生涯規劃與參與工作意向之相關進行探討，將研究結果及所發現之問題與資深同仁分享，引起渠等重視退休生涯規劃的議題，並提供政府機關及退休單位參考改進之依據。此為本研究動機之三。

第三節 研究目的與研究問題

基於上述研究背景和研究動機，本研究之目的即在於探討資深公務人員的退休觀點、退休生涯規劃與退休後工作意向的關係，並能從中提供具體建議給予即將退休之資深公務人員及有關單位參考。基於上述的目的，本研究的問題如下：

1. 資深公務人員的退休認知、目標及退休原因為何？
2. 資深公務人員退休生涯規劃的內容與影響因素為何？
3. 資深公務人員規劃退休參與志願服務、創業與再就業及的動機與影響因素為何？

第四節 名詞解釋

一、公務人員

關於公務員之定義，現行法規上並無統一的歸範，而學者看法亦不一致。在學理上而言，公務員係依據國家法律，經過一定的考選程序，取得任用資格，與國家或地方自治團體發生公法上之職務關係。公務員依法執行公務行使公權力，應竭盡所能以國家最大利益為依歸，並對國家負有忠實的義務。在形式上而言，因其法律制定時間、目的、適用對象與範圍不同，而有廣義與狹義公務員之區別，概述如下：

(一) 廣義公務人員

1. 國家賠償法第2條：「本法所稱公務員者，謂依法令從事於公務之人員。」，不論是 否受有俸給、編制內或編制外、文職或武職、政務官或事務官、中央或地方，亦不論是長期或短期聘用或僱用，或民意代表，或受託行使公權力之人，凡是依據法律從事公務之人員均屬之。
2. 公務員服務法第24條：「本法於受有俸給之文武職公務員，及其他公營事業機關服務人員，均適用之。」，依據銓敘部96年4月25日部法一字第0962741639號書函釋以，其適用對象包含，行政機關及公立學校職員（含約聘僱人員）、公立學校兼行政職務教師、警察、現役軍人、公營事業機構受有俸給之民股董、監事代表以及擔任政府投資民營事業機構之官股代表。
3. 公務員懲戒法第1條：「公務員非依本法不受懲戒。」，懲戒對象之公務員，除中央及地方政府政務官（含民選地方首長）及事務官外，另依據大法官會議解釋，尚包括軍職人員與公營事業機構人員。

(二) 狹義公務人員

1. 公務人員任用法施行細則第2條：「本法所稱公務人員，指各機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，定有職稱及官等、職等之人員。前項所稱各機關，指下列之機關、學校及機構：一、中央政府及其所屬各機關。二、地方政府及

其所屬各機關。三、各級民意機關。四、各級公立學校。五、公營事業機構。六、交通事業機構。七、其他依法組織之機關。」

2. 公務人員保障法第 3 條：「本法所稱公務人員，係指法定機關依法任用之有給專任人員及公立學校編制內依法任用之職員。前項公務人員不包括政務人員及民選公職人員」。

所謂公務人員係指各機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，其選拔應實行公開競爭之考試制度，非經考試及格者，不得任用，且定有職稱及官等、職等之專任有給職人員，通說為經過公務人員考試及格，取得公務人員任用資格的常任事務官。

二、資深公務人員

「資深」從字義解釋可分「資歷深」與「年資深」二種。所謂資深公務人員於法並無明文規定，僅是對久任公職人員的一種尊稱，雖此，仍可藉由下列法令規定，揆諸資深公務人員的意涵。獎章條例第 5 條規定，公務人員服務成績優良者，於退休(職)、資遣、辭職或死亡時，依下列規定頒給服務獎章：具有連續服務滿 10、20、30、40 年之年資者，以作為資深公務人員表揚的條件。公教人員保險法（103 年 1 月 29 日修正前）第 11 條規定「……。已繳付保險費滿三十年或繳付保險費未滿三十年，繼續繳付本保險保險費屆滿三十年之被保險人，在本保險有效期間，其保險費及參加全民健康保險之保險費全部由各級政府或各私立要保學校負擔。……」，前述規定，是政府體念任職滿三十年之資深公務人員對國家、人民的貢獻，所給與的一種福利。公務人員請假規則第 7 條規定，公務人員至年終連續服務滿一年者，第二年起，每年應給休假七日；服務滿三年者，第四年起，每年應給休假十四日；滿六年者，第七年起，每年應給休假二十一日；滿九年者，第十年起，每年應給休假二十八日；滿十四年者，第十五年起，每年應給休假三十日，公務人員請假規則以公務人員任職年資之多寡，給與不同天數的休假。公務人員退休法第 4 條規定，公務人員有下列情形之一者，應准其自願退休：一、

任職滿五年以上，年滿六十歲者。二、任職滿二十五年者，由公務人員退休法所規範退休要件看來，任公職滿二十五年以上已屬相當資深之公務人員。

從上述法規對於公務人員任職年資的各種規定看來，公務人員如連續任公職達十五年以上者，即可稱之「資深公務人員」。因本研究主題是「資深公務人員退休生涯規劃與參與志願服務」，研究對象則以具備公務人員退休法所規範退休要件之現職資深公務人員為主。

三、公務人員退休

本研究所稱之公務人員退休，是指經公務人員考試及格，並經銓敘部銓審合格，於行政機關或公立學校擔任編制內定有職稱官等之專任有給職務之人員，因個人考量、年齡限制或身體健康等因素，依公務人員退休法辦理自願退休或屆齡退休或命令退休，離開工作環境，領取政府給與的一次退休金或月退退休金，保障其退休生活，不再擔任公職工作。

四、退休生涯規劃

退休是人生歷程中的一大轉折，如能善加規劃並預先準備，就可以創造優質無匱乏的退休生活。退休生涯規劃主要借用一般「生涯規劃」的理念，作為規劃個人在離開職場後的生活，所應具備的一些概念、方法和技巧。透過「規劃性」的建構，對個人退休生涯有目的、有計劃、有系統的安排，預先思考退休後可能面臨經濟問題、家庭角色、日常活動以及社會交往方面的變化，採取某些因應方法或措施導引這些變化，在退休之前妥適安排各種生活面向，諸如：經濟規劃、法律知識、醫療保健、居家安置、休閒活動、再就業和志願服務等課題，都是退休生涯規劃的主題，個人經由規劃的過程，依循計畫展開各種步入退休生涯的準備（張綉枝，2010）。

五、工作意向

所謂意向，是一種意動（conation）或決定（decision）以某種行動影響個

人思想與情緒發展成行為的過程，並以可看見的行為表現出來K. W. Thomas (1990)。林建煌(2002)主張以意向來預測行為。意向代表行動或行為的可能性(Schiffman & Kanuk, 2004; 林建煌, 2002; 洪順慶, 2005)。而工作意向是指，促使人們從事工作之諸多因素的集合，它意味著人們在工作中追求什麼目標，將在未來走向什麼樣的職業生涯。有關工作選擇意向的概念，就如麻省理工學院學者艾德加·席米所說，那一種在人們早期所產生並引導和控制整個人生積極思維的價值觀，而這種積極思維價值觀，將決定個人未來工作選擇的方向。學者艾德加·席米列出五類主要影響人類活動的工作意向，(一)技術意向，(二)管理導向，(三)安全和穩定意向，(四)創造性意向，(五)獨立自主意向。他進一步指出，工作選擇意向不但能引導個人選擇未來的職業，亦可能使其放棄原有的工作，來追求發展自己所喜好和具有特長工作(陳佐任, 2009)。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討資深公務人員員退休生涯規劃與退休後工作意向之間的關係，為釐清主題、建立本研究架構與立論基礎，本章共分四節來探討，第一節敘明退休生涯規劃的意涵與相關的理論；第二節析論退休生涯規劃之內涵與準備模式；第三節陳述工作意向的類別及理論基礎；第四節探討公務人員退休與志願服務之相關研究。

第一節 退休生涯規劃的意義及相關之理論

本節先從公務人員退休生涯規劃的意涵切入，然後再陳述退休生涯規劃的各種理論，讓資深公務人員有正確的退休觀點與態度，對退休生涯有良好的規劃與準備。

壹、退休生涯規劃的意涵

一、退休的意義：

國內學者蔡培村（1993）指出退休是個人長期所從事的職業暫時或永久的終止，其退休行為是以全然或漸進的方式達成，並由於以往長期提供勞務而獲得退休金之報酬，以維持其晚年生活。黃富順(1996)指出退休者不再從事全職的工作而領取退休金的人；是開始接受社會福利金或退休金的時刻；退休是一種心理狀態，一種離開工作而重新定位生活的心態。李瑞金（1996）退休是人生歷程中的一大轉變，退休（retirement）指的是離開工作場所，長期休息之意。亦可說是正式工作的結束與全新生活角色的開始，包括對行為的期待與對自我的重新定義（Turner，1990）。

就社會學的觀點而言，退休是「角色的轉變」，從舊有的職務或工作中退出，所代表的是一種角色的磨損及功能的停止，退休者因年邁體力的衰退，無法繼續服務，使其退職，並給予相當金額的養老金，以便安享餘年。而從社會政策的觀點來看，退休乃是一種機構原則，受機構培育的人才，在世代輪替的設計下停止

工作、離開職場，移轉原有的工作與所得；從經濟學的觀點而言，退休是個人終止提供經濟性的勞務給雇主，並由雇主給付退休金、終止勞資雙方原有的契約；從人事管理的觀點言之，退休制度是人事制度的重要環節，除了消極的保障現職員工年老後的利益外，更有積極促進員工世代交替、組織新陳代謝的作用；另外，從人力資源的觀點而言，若能對退休人士妥善的調整運用，對組織、社會必能帶來直接的幫助。

我國公務人員依照民國一百年一月一日公佈施行之「公務人員退休法」，公務人員退休可分為「自願退休」、「屆齡退休」、「命令退休」三種，其相關條文規定如下：

第一條 公務人員之退休，依本法行之。

第二條 本法適用範圍，指依公務人員任用法律任用，並經銓敘審定之人員。前項人員退休、資遣之辦理，除本法另有規定外，以現職人員為限。

第四條 公務人員有下列情形之一者，應准其自願退休：

- 一、任職五年以上，年滿六十歲者。
- 二、任職滿二十五年者。

第五條 公務人員任職滿五年以上，年滿六十五歲者，應予屆齡退休。

第六條 公務人員任職滿五年以上，因身心障礙，致不堪勝任職務，繳有中央衛生主管機關評鑑合格醫院出具已達公教人員保險殘廢給付標準表所定半殘廢以上之證明，並經服務機關認定不能從事本職工作，亦無法擔任其他相當工作且出具證明者，應予命令退休。

國內外學者在探討退休時，會從社會學不同的層面去界定退休的意涵。綜合上述學者說法及我國公務人員退休制度的規定，公務人員退休的意義為：符合公務人員退休法定要件之人，因自願或年齡限制或身體健康的因素，而自願或被迫永遠離開工作崗位，重新定位生活的心態與全新生活角色的開始。

二、生涯規劃的意義

生涯規劃是個人對其人生各階段的發展做圓融的、有計畫的規劃，以作為人生追求目標的索引。在不同的生涯目標下，個體運用潛能和生活環境中可及的資源，設計、完成生涯目標發展活動以達到生涯規劃之目的。

首先就生涯的定義來看，美國生涯發展理論大師 Super 認為「生涯是生活裡各種事件的演進方向與歷程，統合個人一生中各種職業和生活的角色，由此表現出個人獨特的自我發展組型。」（轉引自黃天中，1995）由此可知，生涯所包括的範圍是個人一生所經歷的一切，統攝工作、家庭、自我、愛情、休閒、健康等層面，我們可將「生涯」視為個人「整體謀生活動」和「生活型態」的綜合體，亦即人生發展的整體歷程。

至於生涯規劃國內外學者各有看法，國內學者楊朝祥（1990）將生涯規劃（Career Planning）看成是一個人生涯過程的妥善安排，在這個安排下，個人能依據各個計畫要點在短期內充分發揮自我潛能，並運用各種資源達到各個發展階段的生涯成熟，而最終達成其既定的生涯目標。生涯規劃是個人對未來的即將面對的生活事先做好計畫，期望能以從容的態度、積極面對，因此我們可以說生涯規劃是瞭解自我及限制並做選擇與決定的複雜過程，也是個人規劃其未來工作的過程。生涯規劃會因人格成熟度而異，在成人生活的每一階段，各有不同的工作者與規劃重點（Walker，1980；張添洲，1993）。國內學者蔡培村（1996）明確指出生涯規劃是對個人生涯發展所做的有目的、有計畫、有系統的規劃與安排，旨在協助個人發展生涯目標，探索個人生涯發展的潛能，訂定生涯進階進而達成自我實現。

綜合上述說法，生涯規劃的意義，一個人生涯過程有其階段性不同的需求，依據個人的特質及外在的環境因素，以及對未來設定的目標，作全盤性的評估，設計一連串活動的動態歷程，安排了最適當的生涯發展方向（張翠蓁，2013）。

三、退休生涯規劃的意義

退休者的生涯規劃，大都借用一般「生涯規劃」的理念，作為退休人員在規

劃離開工作場所後的生活模式時，所應具有的一些概念、方法和技巧。易言之，就是期望退休者有個「計畫性」退休的觀念，思考前瞻性、未來性的生活目標，在退休前作各種生活面向的準備，包括經濟生活完全、醫療保健、心理和社會適應、再就業和社會性參與活動等的課題（王麗容，1991）。國外學者Newman&Newman認為，所謂的「退休生涯規劃」，包括願意並預先思考退休後可能發生在經濟、家庭角色、日常活動以及社會交往方面的變化，並採取某些措施引導這些變化（轉引自朱芬郁，1998）。公務人員若能事先預期退休以後的生活、妥善規劃，將可以減少面對退休的恐慌心情與失落感，國內學者黃富順（1995）認為老年期的生涯規劃，最重要是在於選擇一種適合自己的生活方式，安排自己滿意的生活型態，進而促進個人成長，使自己的生涯具有意義。退休生涯規劃應以個人興趣、專長、能力、體力與身心需求為依據，事先加以規劃，讓自己有獨立自主的信心與自我照顧的能力，營造具有安全感的退休生活環境。由此可知，公務人員必須根據自己對自我與環境狀況的了解，方能擬出符合自身需要的退休生涯規劃，享受充實、美滿的退休生活。根據研究發現，造成退休人員退休生活適應不良的主要原因是缺乏事前準備，朱芬郁（1998）建議退休前的準備應包括財務、社會上另謀發展、一顆預備改變的心、以及因應改變的計畫。綜合言之，老年期的退休生涯規劃最重要的在於選擇一種適合自己生活的方式，安排自己滿意的生活型態，進而促進個人的成長，使自己的生涯具有意義。

綜上所述，退休生涯規劃的意義，即是希望打算退休的人，能有「計畫性」的退休觀念，考量退休後的生活目標與生活型態，對自我做整體性的評估，在退休之前做周延性的準備，經由計劃的過程，按部就班而逐漸進入退休生活，使退休後不虞匱乏，讓個人過著更有目標、有意義的生活，以獲得退休生涯規劃的真正意義。

四、退休的原因：

一個人所考量的退休原因必須周延，若因一時衝動所做的退休決定，將造成

難以彌補的傷害，正確與否，影響退休生活品質甚鉅且久遠。是故，退休因素是規劃退休者必需慎思的問題。因每一個人的主、客觀環境不盡相同，其退休的原因也存在著許多差異性。陶文杰（1997）認為也許是基於自己健康狀況的考量，或是個人另有生涯規劃，或者是因為家庭因素，當然也有可能是基於現實利益的考量，而辦理退休退出勞動市場。一般而言，退休者單一退休因素較少，大都是許多原因交互作用的結果。Atchley（1979）在決定退休問題的研究中，提出退休原因可能是個人內在因素如健康狀況、退休期望；外在環境因素如工作環境，老闆、上司壓力；經濟因素如工作的薪資、生活不虞匱乏；社會心理因素如對退休者所持的觀感、對工作倫理的認知、親友的態度；人格因素如是否有退休計畫；資訊因素如退休規劃方案；政策制度因素如退休政策等（洪錫欽，2006）。

林銘山（2002）在退休問題研究中，歸納出決定退休的原因有下列幾個：（1）個人因素為：本身想退休、身體狀況不佳、工作倦怠、另有他就、工作沒意義、其他。（2）經濟因素方面為：退休後經濟需求不虞匱乏、退休金與工作所得相當、其他。（3）家庭因素方面為：配偶已退休或即將退休、家中有人需照顧、其他。（4）工作環境壓力為：不會電腦、對行政革新無所適從、公務人員社會地位不如從前、工作壓力太大、工作缺乏成就感、組織文化不佳、對工作環境設施不滿意、工作同仁難相處。（5）退休制度為：支領月退休金的年齡延後，怕政府一再修改退休制度，怕退休優惠存款辦法被取消，怕政府取消退休福利制度。（6）退休後生活方面為：做自己喜歡的事、預期退休後的生活滿意度高於退休前、因為生涯規劃，想實現自己的夢想、其他。

陳淑文（1995）研究公務人員退休原因歸納發現，在個人因素方面，有性別、婚姻狀態、退休前之職等、有無在學子女、另有生涯規劃。在經濟因素方面，每月退休金所得多寡、配偶的工作收入、是否需扶養父母或子女、有無長期應支付款（如房貸等）。在退休制度方面，擔心退休制度的改革降低退休所得、怕政府延長公務人退休年齡、削減退休人員福利給與。

綜合以上國內外學者對於退休原因的探討，研究者將公務人員退休因素歸納為下列幾點：(1) 個人因素，包含年齡、健康、心理、經濟等的影響。(2) 家庭因素；配偶已退休或即將退休、家中有人需照顧。(3) 職場環境因素，包含對行政革新無所適從、公務人員社會地位不如從前、工作壓力太大、工作缺乏成就感、組織文化不佳、對工作環境設施不滿意、職務無陞遷的機會等。(4) 生涯規劃因素：本身想退休、從事自己喜歡的工作、社會參與、終身學習、實現自己的夢想。(5) 退休制度改革因素：支領月退休金的年齡延後，怕政府一再修改退休制度，怕退休優惠存款辦法被取消，怕政府取消退休福利制度。

貳、退休的相關理論

一般人在未決定退休以前，很少去鋪陳退休的事務，通常只著眼工作事業的發展，等到要屆臨退休的前些時候，才會慎重考量心理、經濟、社會等各方面的問題，心情難免恐慌、失落，若能在退休前多了解退休後的生活狀況，閱讀有關老年人生理學、社會學、生產力方面的資料，為退休預作準備並開始調整心態，以契合退休後的身心發展，將使退休生活過得更具意義。退休的相關理論是進行退休生活規劃前必須具有的先備知識，對於有退休想法的公務人員，必須對退休理論有深入的了解，藉由理論基礎所為的規劃方能切合所需，才能擁有令自己滿意的退休生活。以下根據數位學者對退休所提之相關理論彙整如下：

一、階段論(Stage Theory)

本理論由美國社會學家Atchley (1976, 1988) 提出，他認為退休是一個過程，退休者通常會經歷某些明確的生理和情緒的階段。他把退休的人視為一個事件，一個角色，並且認為社會賦予這個角色權利與義務，退休的人可以享受的權利包括：不需工作而能得到經濟支持，完全自主的安排自己的時間，享用其他資源。要盡的義務則包括：避免全職的工作，安排自己的生活，靠自己的收入過活而不依賴家庭與社區，義務性的為組織與社區提供自己的知識、工作經驗與技術。Atchley 認為一般人面對退休，通常會經歷七個階段：

1. 較遠的退休前階段 (remote preretirement phase)：此一時期一般人尚未考慮到退休的問題，亦尚未為退休做準備。
2. 較近的退休前階段 (near preretirement phase)：此一時期退休者傾向於對退休後生活產生美好的憧憬，如果是合乎實際的、可行的，則可以使個人較順利地進入退休生活。
3. 蜜月期 (honeymoon phase)：此一時期個人剛剛退休，常有一種如釋重負的輕鬆感，並期待將來美好日子的到來。這個時期的長短，則視退休者在退休前所做的各種準備及退休態度的影響而定。
4. 醒悟期 (disenchantment phase)：此一時期退休者逐漸遭遇到不能適應的問題，產生情緒不穩的現象，於是對退休生活開始醒悟，不再抱持幻想的心態。
5. 再適應期 (reorientation phase)：經過醒悟期，退休者重新調適，並發展出一套較合乎實際的角色規範，來因應退休後的轉變。
6. 穩定期 (stability phase)：當退休者能夠重新評估自我的各項情形，重新規劃退休生活，則可以就此安定下來。
7. 終止期 (termination phase)：退休者面臨角色喪失(亦即死亡)的時候。

Atchley(1988)指出，因為每一個人的退休時間不一致，因此很難把退休階段與年齡結合起來，而且每一個退休者因其本身因素及外在因素的不同，並非每一個退休者都是依照上述七個時期循序發展，或是每一個退休者都會經歷上述七個階段，其過程因人而異。總而言之，此一退休調適論目的在於使退休者更清楚了解自己退休的過程。

二、角色論(Role Theory)、無角色之角色理論 (Roleless Theory)

退休可解釋為「角色的一種轉變」。角色理論認為角色的轉變牽涉到兩方面：一是拋棄成年人所扮演的典型角色；二取而代之的是老人的新角色。在這種轉變過程中，退休者丟棄了很多原有的角色，其原角色所具有的權利責任、社會地位、社會價值、規範行為模式都隨之消失，產生了自尊心的受損及自我認同的困難。

而新的老人的角色社會上並未界定，導致退休者無法自我定位，因此極易產生不適應的問題。因此退休前若能規劃出適合自己的退休生涯，為自己開發新的生活領域，例如參與志願服務、社區活動等，從新的角色中找到人生價值，退休生活將會充滿意義(鄭全利，2002:45)。

無角色之角色理論是美國學者Burgess 在1950 年所提出，他看到了一種老人被排斥於社會日常活動之外的狀況，老人被擠入一種不參加社會活動的狀態，他稱此為「無角色之角色」(傅家雄，1991)。通常一個人的社會地位是角色、權利、責任相互伴隨著，當一個工作者因為退休，或其它生理機能衰退而無法繼續在工作崗位上扮演其角色，這對一向把工作和角色扮演結合認同的人而言，退休代表角色的喪失，其原角色所具有的地位、社會價值，以及角色行為模式也都隨之喪失，而喪失之後，該角色原來的生產力消失，不再具有生產能力，成了「無用」的人。但對於退休後所扮演的休閒角色是否能完全取代工作的角色仍然有部分爭議，因為退休後，在工作上所扮演的角色價值不再，僅剩餘價值性較低的休閒性角色，因此，有些年紀較長的人對維持自我的認同和自尊心產生困難，因而掉入了「無角色之角色」的泥淖中。因此，無角色之角色，雖然一時間令退休者不知如何自處，但是要經營退休生活，就必需要認識此一理論的現象設法調適，規劃出適合自己的生涯。舉例來說，參與志願服務、社區活動或繼續受教育都是使退休後生活充滿意義的方法。

三、撤退理論(Disengagement Theory)

早期最完整之學說，企圖要解釋老人在現代化社會之身分地位者，是為社會撤退理論(Cumming & Henry, 1961)其研究指出，隨著老人健康與體力的衰退，變得愈來愈少參與組織化的社會結構，逐漸退出社交生活(王麗容，1991)。但是撤退的形成並不是老年人單方面的活動，而是老年人本身和社會大眾雙方面的撤退(a mutual withdrawal)。這個社會撤退理論視老年為一個時間點，老人本身與社會雙方面感到要從事於互相分離之動作。換句話說，這種撤退過程被假設

為正常的社會功能，也是成功老化所必須經歷的過程，對社會與個人的服務是正面有益的。蘇文璽（1992）認為：撤退理論的基本觀點在闡述社會功能的重要性，強調個體進入老年期後，必須從現有的社會角色、人際關係及價值體系中撤退。從工作崗位引退，其目的乃是要人盡量減少因工作人員的死亡而給予工作環境造成不利的影響。因此有必要建立限齡退休制度，否則讓每一個人都工作至死，則不僅對個人，就連對社會都是有害的，這種看法合乎新陳代謝的生態法則。

四、社會活動理論(Social Activity Theory)

與社會撤退理論之反向，就是社會活動理論。這理論辯稱，如果老人們更積極地參與社會活動，他們的生活似乎過得更為滿意。社會活動理論之假設認為老人們如何想像自己，基於各種社會角色或所從事之活動考慮自己之社會參與。社會如何界定我們？如何界定老人？就是根據我們所從事之活動，根據老人們所參與之活動(We are what we do)。社會活動理論認為多數人在老年時期，繼續他們在中年期就已建立之社會職務與角色，從事生活與社會活動，因為他們在實際生活上有同樣之需要與價值。社會活動理論與老化之社會繼續理論(Social Continuity Theory of Aging)，有一個相同點就是注意到人們在老邁時，照樣傾向於維持他們原先之生活方式，要盡可能，盡量的保持相同習慣、人格特徵、生活方式，這些都是他們在早年就已養成的(Costa & McCrae, 1980)，依據雙方之活動理論與繼續理論，在老年期之任何社會互動減少，可能由於失去健康或身心殘障所引起。這種解釋要比社會之功能需要促使老人們從活動之社會角色撤退，較易令人接受(Havighurst et al., 1968)。

社會活動理論認為老年人是中年期的延長，仍應與中年時代一樣，從事社會工作，參加社會活動。大部分的老人均不願喪失社會角色，因此他們在中年期的種種活動和人際關係，應該盡量予以繼續延長；而且老年人有一種自然活動的傾向，樂於參加社團的事務，爭取與他人交往的機會，所以退休後必須尋求一些代替性的活動，以強化老年人的生活，不應以年齡來剝奪個人選擇工作的權利。退

休後再就業即以活動理論為基礎，鼓勵老人擺脫退休震盪陰影，而再獲生活與工作之意義與樂趣。

五、社會交換理論(Goal Hierarchy)

社會交換理論源起於美國1950年代末期，哈佛大學的Homans 教授(George C. Homans)是理論的創始者，哥倫比亞大學的Blau 教授(Peter Blau, 1918-)、華盛頓大學的Emerson (Richard M. Emerson)、以及Thibaut 和Kelley 等皆為代表性人物(蔡文輝，1989；孫思源，2001；王宜敏，2001)。此理論主要的意涵是認為人與人之間的社會互動，是一種理性的，會計算得失的資源交換，「公平分配」、「互惠」是理論的主要規範及法則，公平分配係指成本與酬賞的平衡，即個人所付出的成本或代價與所獲得的酬賞利益應是相等的，付出越多，酬賞也應越多，酬賞包括具體的物品，也包括抽象的聲望、喜愛、協助、贊同等，其價值因人而異；互惠規範則指個人在人際互動中所期望的禮尚往來的回饋(中國大百科全書出版社編輯部，1993；蔡文輝，1989；馬康莊、陳信木，1995)。

再者，社會交換理論認為老年問題的產生是因為老年人缺乏可以用來交換的價值，他們無法與社會討價還價。所以退休老人在社會上受到漠視，正是因為他們缺乏付給他人利益的能力所造成的結果。

六、形象互動論(Symbolic Interactionism)

形象互動論，源始於早期芝加哥學派的Mead、Park 以及Thomas，其中以Mead的貢獻最大，1950年代則由Blumer 綜合發揚光大，其重點在於互動的性質和過程，社會只是由一群互動中的個人所組成。因為個人不斷的互動、修改和調整，所以社會也不斷地變遷。形象互動論認為人與人之間的互動是依賴形象符號的運用，以及互動雙方新形象的解釋與判斷。因此退休老人的互動自有其一套形象解釋與判斷方式，其他人若想瞭解老年社會，就必須先瞭解他們的形象方式。這個理論提醒了我們在為退休人力資源做規劃時，必須以退休人員認同的需求為依據，此種方案才具有可行性(蔡文輝，2012)。

七、功能學理論(Functionalism)

功能學理論始於十九世紀的史賓塞，其主要觀點為強調社會制度是相互依賴的複雜體，社會每一種制度對整體社會的維持都有貢獻。社會本身就是一個體系，由不同的制度所組成，社會是制度之間的均衡，劇烈的變遷將導致系統的瓦解。而制度的形成、存在與瓦解，端視其型態的結果。制度的結果可分為顯性功能與隱性功能，有功能的制度會繼續存在，無功能的則會被取代(蔡文輝，2012)。

此理論相信社會裡的每一個部門或單位都是具有其存在的價值與功能，因此退休老人在社會體系的運作中也有其價值與功能。退休者對社會的主要貢獻是在於文化的傳承，他們在累積了豐富的知識與經驗後，若有適當再就業機會的提供，則不僅可藉工作以肯定老年人的價值，更可藉由工作時機繼續傳承寶貴的經驗及智慧。同時，經由老年再就業的安排，可減緩精力仍佳之退休者終日無所事事的惶恐，而達到另一層次的社會均衡狀態。

八、替代理論(substitute theory)

替代理論即是主張老年人從工作崗位退休後，若無適當的活動來填補精神的孤立和心靈上的空虛，就容易加速身心的老化，所以需要尋求另一種有意義的角色，透過角色活動，來填補因工作角色失去後所造成生活上的空白，並重建生活的目標及自我的認同(葉俊郎，1994)。根據替代理論的觀點，老年人參與志願服務就是退休後新社會角色扮演的形式之一，可透過服務社會，以增進生命的意義與個人的滿意度(葉美蓮，2008:25)。

九、目標階層理論

此一理論由 Cumming 所提出，他認為每個人都有自己的目標層次，可以是物質的，也可以是非物質的。個人的目標階層越多、越高，則心理調適愈健全。目標越多的人，顯示退休後有較多的期望，會為實現目標而努力，因此較不會產生心理調適的問題；反之，目標越低、越少的人，缺少了實現目標的動力，則較

容易產生心理適應的問題。因此要減少退休者心理適應的困難，退休人員應建立較多的目標和期望，才能有良好的退休生活（黃淑貞，2004:20）。

綜合上述的退休相關理論說法，就退休者角度而言，從工作崗位上撤退，即將面對退休後之角色喪失、目標消失以及社會對老人負面的刻板印象，其內心衝擊之大可想而知。因此研究者認為，以Atchley 之階段論讓資深公務人員了解退休可能經歷的每一個階段，並且要能自我評估、清楚了解自己退休的過程。此外，對於資深公務人員擬在退休後經營退休生活，就有必要了解Burgess 無角色之角色理論，使之設法調適，規劃出屬於自己的生涯，讓退休後之生活充滿意義。相信每一個人都具有其存在的價值與功能，不可否認，退休公務人員一樣具有其價值與功能，以社會活動理論而言，即可鼓勵退休公務人員擺脫退休陰霾，重新獲得生活的意義與樂趣。

是故，透過理論的闡明，引導資深公務人員善加規劃退休生涯，找到新角色，繼續從事社會工作貢獻心力，成為社會的一份子。學者們大致認同，退休是人生最重要的轉換階段，由於每個人對退休的定義不同，相對而言，也會對退休抱持不同的態度，並因而規劃自己退休後的生涯發展。同時，退休心態的調適良好與否，是將來退休生活是否適應良好的關鍵因素，唯有擁有積極的退休態度，才有美好的退休生活。

參、退休生涯規劃的理論基礎

退休生涯規劃是退休者對個人退休生涯所作的有目的、有計畫、有系統的規劃與安排，是一種設計、準備、期望和力行的過程，藉由生涯規劃的過程，退休者將重新檢視自我的興趣、性向、專長、人格特質等，針對內外環境、社會資源作綜合性的評估，以增進個人潛能的發揮，達成自我實現的目標。而退休生涯規劃的立論基礎，主要有生涯彩虹發展理論、生涯發展任務理論、心理社會發展階段理論、及生涯任務論等，以下就退休前後階段分述之；

一、Super 的生涯彩虹發展理論

(一) Super 的生涯發展理論(1957)

該理論是以人類的發展階段為基礎。強調選擇是一個歷程，而非單一的事件，他將生涯發展分為五個階段：成長、探索、建立、維持、和撤離。每個發展時期下還可劃分為三個次階段，詳細內容如下：

1. 成長期（出生~14歲）

此階段是指個人的成長時期，包括心理和心理方面的成長與發展。此時期的發展重點除了身體的成長、養育之外，也包含個人對此世界（家庭、學校與社會）的認同，並發展其自我概念、瞭解其工作社會，據以為試探與選擇工作與生活的依據。成長期的次階段有三：

- (1) 幻想 (fantasy , 4~10歲)：仍未清楚自我與環境，尚依賴成人的養育。
- (2) 興趣 (interest , 11~12歲)：對社會事務感到興趣並參與外在活動。
- (3) 能力 (capacity , 13~14歲)：對外處理事務的能力漸強。

2. 探索期（15~25歲）

是個人對自我、職業工作、社會角色行為與休閒活動的探索與適應期。其有三個次階段：

- (1) 試探 (tentative , 15~17歲)：依據個人的興趣、嗜好、能力與機會來考慮其將來的職業取向與生活型態。
- (2) 轉換 (transition , 18~ 21歲)：職業或生活不適合時，會做重新的評估，因應與調整。
- (3) 嘗試 (trial , 22~25歲)：以確定自己將從事某一職業後，嘗試著將它當作一份維持生活的事業。

3. 建立期（26~45歲）

大體上而言是個人工作生涯的正式開始，個人開始在職業上建立基礎。此時期有三個次階段：

- (1) 穩定 (stabilizing , 25~30歲)：工作生活穩定下來並謀取一份安定的職位。

(2) 奠基 (consolidating, 31~45歲)：個人在職業領域或機構之中，具有一定的身份和威望，且職位能獲得保障。

(3) 晉升 (advancing, 25~45歲)：每個人都希望能在薪資或職位上獲得升遷。

4. 維持期 (46~65歲)

個體約從46歲到65歲維持期，但這仍須視個人的生活適應、生理與心理的情況而定，此階段的要務是維持自己的工作事業，且為將來的退休多做盤算此期有三個次階段：

(1) 保持 (holding)：保持其工作職位，並因應工作壓力（競爭、技術革新與健康衰退）的問題。

(2) 符合時代要求 (updating)：僅維持現狀是不夠的，還需配合時代和環境的改變而做調適。

(3) 革新 (innovating)：在高度專業化的工作人員，即使已達奠基期，但仍有必要再探索、再建立以求創新。

5. 撤離期 (65歲至死亡)

指個人逐漸從工作崗位上撤離或退休，分為三個次階段：

(1) 衰退 (deceleration)：個人隨著年老而漸漸的想減輕工作負荷，準備退休。

(2) 計畫退休 (retirement planning)：個人著手準備退休。

(3) 退休生活 (retirement living)：停止原來的工作，轉而向家庭、休閒和社交等方面發展不同的角色。在維持(maintenance)階段，年齡在45至65歲間，此時公務人員不論是在社會上或職務上已具有相當地位，其生涯重點在於如何維持地位，甚少創意，此時在工作場域裡且須面對新進人員的挑戰。撤離階段，指年齡在65歲以上，公務人員在感受職場環境改變時，不論是提早退休或屆齡退休者，都因感受不勝負荷、進入衰退階段，而萌生退意。

(二) Super 彩虹的發展階段論 (1976)

延續生涯發展理論，Super 將角色理論與生涯發展職責理論連結，進而提出一個「縱」與「貫」並重的生命全程、生命空間的生涯發展觀點 (life span, lifespace career development view)。Super 依據這個觀點，繪製「生涯彩虹圖」(life-career rainbow) 來說明人類的生涯發展。人在一生中扮演的角色，就像一條彩虹一樣，具有許多色帶，這些角色包括子女、學生、休閒者、公民、工作者、配偶、家管人員、父母以及退休者等九個角色，每個階段都有其顯著的角色，而形成人生彩虹光譜。

二、Schein 的生涯發展階段與任務

Schein 的觀點為個人在生涯的適應過程中，多半不會改變其人格或深層結構的部分，而是在面對新情境的要求時，改變其情境我與社會我的部分，並加以重組 (引自謝榮茂，2003)。Schein 和 Super 雷同，也分別將個人生涯發展分成九個階段，但他對各階段的課題和任務，有更詳細的描述。(1) 成長、幻想和初探時期 (0-21 歲)；(2) 初進工作世界時期 (16-25 歲)；(3) 基礎訓練時期 (16-25 歲)；(4) 生涯早期時期 (17-30 歲)；(5) 生涯中期時期 (25-35 歲)；(6) 中期生涯危機時期 (35-45 歲)；(7) 甲：非領導者生涯後期的時期 (40 歲到退休，很多人都停留在此階段)；(7) 乙：領導者的生涯後期時期 (40 歲到退休，有些人較早即達到此一階段)；(8) 衰退與責任解除時期 (40 歲到退休，每個人的年齡不盡相同)；(9)。以下僅就非領導者的後期生涯時期、領導者的後期生涯時期及停滯或衰退時期說明如下：(轉引自朱湘吉，2004)

(一) 非領導者生涯後期的時期 (40 歲到退休，很多人都停留在此階段) 發展的任務：

- (1) 從以前的經驗累積，繼續維持技術方面的能力。
- (2) 發展人際關係及團體技能。
- (3) 增進督導能力或管理技能。

- (4) 在職位上學習更有效率的做決策。
- (5) 處理組織內年輕同事間的競爭與攻擊。
- (6) 處理自己中年階段的危機與家人關係的問題。
- (7) 準備成為更高階的領導者。

(二) 領導者的生涯後期時期 (40 歲到退休，有些人較早即達到此一階段) 發展的任務：

- (1) 從最初重視自我利益，進而為組織的福祉盡心盡力。
- (2) 以認真負責的態度處理組織的機密或極具重要性的事務。
- (3) 學習處理組織更高階層的策略。
- (4) 學習如何解決工作時間和家庭生活間的衝突問題。
- (5) 學習掌握領導者擁有權勢，處理更高層次的責任，而不致有所牴觸。

(三) 衰退與責任解除時期 (40 歲到退休，每個人的年齡不盡相同) 發展的任務：

- (1) 從興趣、家庭、社會參與中找尋讓自我感到滿足的新生活方式。
- (2) 學習與配偶過更親密的夫妻生活。
- (3) 自我評估整個事業生涯並規劃退休生涯。

(四) 退休時期發展的任務：

- (1) 學習保有自尊與個人價值的認同。
- (2) 學習將自己過去事業生涯上的能力和活力，移轉至其他活動中。
- (3) 將自我的智慧與經驗運用於退休生活中。
- (4) 學習從過去的事業生涯中獲得成就感與滿足感。

三、Erikson 的心理社會發展階段理論

Erikson 的發展理論第七、八階段—生產對遲滯、統整對絕望。心理學家 Erikson 的發展理論中提到人在每一個階段都有一個轉捩點，把它們比喻是一個危機，健康的自我發展包含了對多個階段特殊的危機要求作適應。如果該衝突未獲得滿意的解決，個人將會繼續與之掙扎，並妨礙了健康的自我發展，每一個階

段的成功是解決下一階段危機的基礎。老年期是人生的最後階段，Erikson 稱之為「統整與失望」期

(integrity vs. despair)，此一階段個體若無法獲得統整，便會感到沮喪，覺得生命毫無意義，生活不可能更新。

四、Havighurst 的發展任務論

個人隨著生物年齡的成長，將有不同的社會角色扮演，依據角色不同，也會有不同的發展任務 (development task)。Havighurst 進一步指出，發展任務源自三方面：1. 生理的成長 2. 社會文化的需求 3. 自我的期許。可見其理論強調發展時期與社會角色任務間的關係。依此，其將成人發展劃分為六個時期，而每個時期均包括該時期所需的發展任務。其中，第四階段中年期：45-57歲：(1) 維持或發展新工作。(2) 適應生理狀態的改變。(3) 調整公民角色的扮演。第五階段成年晚期轉折：57-65歲：調適生、心理狀態準備退休。第六階段老年期：65歲以上：(1) 適應退休後的生活。(2) 接納身體狀況退化的事實。(3) 加強同輩團體的聯誼。(4) 適當地安排生活。(5) 適應配偶的凋零。(6) 保持心理的統整、平和。當個體面對中年至老年期來臨時，是Havighurst 所認定的成年晚期轉銜階段，約在 57-65歲，與Levinson 在年齡上的界定雖稍有出入，但成年晚期的轉銜約莫在 57-65歲間，進入晚年的轉銜期，個人更必須面對職業生涯落幕、生理衰退、死亡等巨大變動，當面臨退休及角色轉變的關鍵期，為求個人生涯發展順利，最重要的任務是做好退休的準備，及早規劃晚年的退休生活。廖榮利 (1993) 認為在退休階段，隨著身心的衰退，先是變成選擇性的參與者，然後成為完全的觀察者，此一階段分成兩個次階段：(1) 減緩期 (60-75歲)，工作速度緩慢，工作責任與性質也隨衰退的體力與心理作調整。(2) 完全退休期 (75歲-辭世) 完全退出工作，有人適應愉快，有人抑鬱以終。

五、國內學者對退休生涯規劃的看法

蔡培村 (1996) 認為退休後面臨一個完全不同的生活型態，對於個人的影響

甚鉅，生涯發展約略可劃分四個階段：

1. 調適期

退休公務人員歷經數十年的公職生涯，當從工作崗位撤離時，退休人員面臨經濟收入減少、身體健康的衰退、社會地位的降低、人際關係的淡薄，突感人生目標的喪失，憂慮這個世界不再需要他，並恐懼死亡的威脅，必須調適生理與心裡的變化，以適應退休生活型態的改變。

2. 重整期

退休者訂定未來生活目標，完成年輕想做完而礙於現實無法達成的理想，重組自我概念、統合面臨主、客觀條件，再創生涯的高峰。本階段是退休生涯規劃的關鍵期，若能衡量興趣、動機、能力與健康，妥善規劃退休生涯，則能成功的重整退休生活，度過有意義愉快的退休生涯，反之則抑鬱寡歡加速老化。

3. 穩定期

退休者能尋回自我概念與當生活目標，並滿足且適應自己規劃的退休生涯，即由重整期進入穩定期。

4. 臨終期

人生自古誰無死，退休者面臨死亡的情緒非常複雜，必須適度的心理調適，培養淡然樂觀的人生態度，與虔誠的宗教信仰。

從以上各種退休生涯發展理論的觀點，可以明顯看出公務人員退休後的生涯發展任務將由職場轉為家庭、休閒、社會等各項活動。雖說生涯發展的階段是具有動態與彈性的本質，會隨個人的差異與身處環境而有所不同。因此在做退休生涯規劃前應該先了解個人的發展歷程與自我期許，俾使在規劃退休生涯時有所依據。公務人員若能以積極的態度視退休為人生另一階段新生活的開始，妥適規劃，則其退休生涯仍可繼續創造出人生另一層面的價值和意義。

第二節 退休生涯規劃之內涵與準備模式

壹、退休生涯規劃之內涵

一、規劃退休生涯的重點

許靖(2004)認為，要使退休生涯規劃圓滿，必須從最基本的生理需求開始，最終朝向美化生活、創造情趣發展，下列原則是退休生涯規劃的重點：

1. 退休生涯規劃的內涵，應涵蓋全部生活的層面，包含經濟財務規劃、社會活動參與、人際關係維持、生理健康維護、心理情緒調適、運動休閒安排與自我導向學習。
2. 重視退休生涯的發展階段、退休前後的轉銜，及面臨退休困境的生活調適、自我概念的重整、統合主客觀條件、再創個人生涯的另一高峰。
3. 退休者應充分的瞭解本身的能力、性向、興趣與外在環境條件、掌握自己的老年人格類型，以做出最妥適的生涯規劃藍圖。
4. 建立以社區為核心的退休生涯規劃，使退休生活能和社區打成一片，或投入志工行列，以便融入社區，獲得社區對退休者的肯定、支持與協助。
5. 主動積極參與各機關社團辦理的教育與學習活動、成長團體研習，以提供自己終身學習的機會。

二、退休生涯規劃的原則

根據相關研究(朱芬郁，1998；齊克用，2008)，退休生涯規劃在態度上具備一些原則列舉如下：

1. 對退休具備正確觀念:退休是人生的第二次機會，而非逃避、隱匿、撇離，是個人為生活奔波數十年後的暫停。對於退休生活規劃應有正確的認知，才能規劃出適宜的退休方案。
2. 及早規劃原則: 要使退休生活過得豐富有意義，退休規劃的時程愈早愈好，甚至在中年期就要做好退休準備，尤其在財務的運用、健康的維持與興趣的培養方面，應事先加以準備，方能在退休時感到有安全感。
3. 自我性原則:由於個人的生活背景、個人特質、教育程度、經驗歷練均不同，造成每一個人都是獨特的個體，故退休生涯規劃應視個人的興趣、專長、能力、

體力及身心需求等因素加以擬定，始符合個體之自我性需求。

4. 短期規劃原則:退休生涯規劃固應以中長期規劃為首要，但隨著社會環境快速變遷，能精確規劃的期間越來越短，因此退休生涯規劃要作短期的規劃與安排，最好每三年就檢視調整一次，以因應快速變化的環境。

5. 彈性化原則:退休生涯規劃的需視個人身心需求與實踐的能力訂定，方案的規劃必須具有彈性及可替代性，若個體發現所擬定的目標窒礙難行，則可以隨時彈性調整，以使規劃能順利執行。

6. 總合性原則: 總合性原則的提出，是以全局性思考的結果。生涯的規劃應涵蓋人生整

體發展的各個層面，包括財務、休閒、婚姻、人際關係、居住、養生保健、生命臨終全方位的規劃。

三、退休生涯規劃的類型

林東龍(2011) 針對個體是否曾思考過如何安排退休生活，及有無做退休準備工作進行研究，將退休生涯規劃的類型分為三類:

1. 且戰且走型:當個人退休前，不曾思考過退休後的日常生活安排。但多數人約經過一段時間後都因生活無聊而從新思索未來生活的安排。

2. 空想型:當個人退休前，已規劃及決定退休後的日常生活安排，但卻缺乏進一步落實的行動。

3. 全面預備型:當個人退休前，經過縝密規劃且決定退休後的日常生活安排，並將身心調適妥當，甚而進一步採取準備行動。

研究顯示，退休規劃是影響退休初期能否迅速適應的重要因素，大多數人並未於退休前進行規劃，導致退休後較容易產生「時間多不知如何運用」、「二度就業障礙」、「家庭成員互動問題」，以及「社會互動障礙」等問題。同時，此欠缺退休規劃而導致相關問題之產生，並無職業上差異。林東龍認為，雖然公務人員對於自己何時退休與退休後經濟來源均較勞工有較多的掌控性與穩定性，但

也因未有具體的退休規劃而面臨退休後生活適應之問題。是以，要擁有令人滿意且穩健的退休生活，必須妥善規劃與運用退休後生活時間。

貳、退休生涯規劃準備

退休會造成「角色中斷」的現象，引起退休角色適應的困難(邱天助，1992)，若是沒有經過準備及學習調適的階段，兩種截然不同的生活型態，退休者很容易有失落感、無用感、空虛感等負面情緒。根據 Levinson 與 Havighust 二位學者對退休前後轉銜的研究發現，退休前生涯規劃越充分，退休後轉銜也越順暢。國內學者蔡培村指出，退休前生涯規劃的準備度越高，退休後的滿意度也越高。由國內外學者的觀點，可以明瞭退休生涯規劃準備的重要，但要如何落實退休生涯規劃準備的精神，有下列幾點作法；

一、退休前生涯規劃教育

退休前教育在國外早已行之有年。近代退休前教育大約起始於 1950 年代初期的美國，美國芝加哥大學首辦退休前教育函授課程，這一類教育活動在 1960 年代擴展到全美許多機關團體中。台灣退休前教育活動自 1990 年在內政部社會司規劃與推展下，於北縣市、桃園、台中縣、嘉義市、花蓮縣及高雄市開辦「屆齡退休研習營」，根據各縣市的評估報告結果，屆齡退休人員參與踴躍，並獲得熱烈的迴響。之後台灣各縣市政府機關也針對即將退休之公教人員陸續辦理「屆齡退休公務人員研習營」、「屆齡退休教師研習營」等相關的退休前教育活動，足見退休前生涯規劃教育的需求與重要性。(蕭輔山，2008)

國內學者吳淑娟(1992)針對大台北地區大學教職員對退休前教育之需求研究指出，其需求類別包含理財方面、再就業、法律知識、生理保健、心理方面、健康保險、醫療照顧、居家生活安排、休閒方面等九項類別。蕭雪玲(1998)針對桃、竹、苗國小退休前教師的研究顯示，退休前教育需求類別為：財務管理、生理健康、心理衛生、法律知識、再就業、住家安排、休閒娛樂、宗教信仰、社會服務等九項類別。蕭輔山(2008)的研究顯示中高齡退休前教育需求層面共分為八

項，分別為：生理保健、心理衛生、終身學習、社會服務、再就業、居住生活安排、法律知識、財務管理等類別。

綜觀所之，退休前教育可以幫助一個人認真思考他們退休以後的生活問題，減低了即將退休者對退休擔憂與恐懼，如果能透過退休前教育的提供來促進退休調適，一定有助於退休生活的改善，且可減少退休對生活帶來的衝擊。

二、退休前自我評估

退休生涯規劃是實現夢想中退休生活的藍圖，在進行規劃前要先評估自己的各種環境狀態，衡量主客觀因素，訂定合適自己的退休計畫。規劃退休生涯前要具有以下的規劃能力(李鴻章，2008:2-16)：

1. 了解自己的能力:規劃前要先了解自己的生理、心理、家庭、工作經驗等因素。
2. 蒐集資訊的能力:能洞悉未來社會環境的變化，分析自己退休後欲過的生活模式，蒐集退休生活規劃的資訊。
3. 有效的決策能力:能整合自己的主觀條件，配合客觀的環境與資訊因素，做出最有效率、最適合自己的退休生涯計畫，並能隨時調整。
4. 生涯擴展能力:能適應退休生活，拓展生活領域，發展人際關係。

三、退休生涯規劃擬定

做好退休規劃前的預備動作，即應著手擬定退休生涯計畫，廣泛地蒐集資訊，考慮各種達成目標的可能途徑，再依個人的特質、需求與實際情況決定最適當、最妥適的計畫。此時要設定目標，依據規劃步驟進行退休內容的規劃。茲分別說明如下：

(一)設定目標

屆臨退休時，就應事先規劃好退休的目標，培養關懷社會的心胸，參與社會服務，繼續貢獻智慧與經驗，或是培養其他專長，以防止老化現象。(張添洲 1994:472)。公務人員產生退休生涯規劃的想法後，應要設定個人退休的目標，決定規劃所要努力的方向

，如此才能「心想事成」，實現自己理想中的退休生活。設定目標時需注意以下原則(吳思達，2007:31-35):

1. 設定適合自己的目標：從個人的角度，考量自己內在、外在因素，量身訂做出最適合自己的目標。目標要具有獨特性，絕對不會與他人完全相同。
2. 目標涵蓋要完整：目標要涵蓋退休生活各個層面，需包含生理、心理、經濟、社會角色等。即對一個人退休生涯規劃的點、線、面幾乎無所不包。
3. 設定階段性的目標：退休後因年紀漸大，體能可能相對衰退，且因應環境因素的變動，設定短程、中程和長程的目標，以利逐步實踐。
4. 目標要具體實際：設定最切身可行的目標，避免使用模糊的詞彙來設定目標。不實際的目標會讓自己感到挫折和壓力。

所謂「豫則立，不豫則廢」，凡事先預定目標，才能努力去達成目標。公務人員有退休計畫時，應先設定好退休後的生涯目標，如培養其他專長，或參與社會服務，退休生涯規劃才能適合自己。完整、具體實際的退休生涯規劃，可以達到成功老化的最終目標。

(二) 退休生涯規劃步驟

蔡培村(1996)的生涯規劃五部曲可以說明擬定退休生涯計畫的過程:

表 2-2-1 生涯規劃五部曲

規劃步驟	生涯發展階段	規劃重點	規劃內容
一部曲	退休前	瞭解自己	1. 瞭解退休的內涵 2. 退休準備 3. 瞭解老人的情緒 4. 明瞭退休的心理
二部曲	退休蜜月期	訂定生涯人生	1. 徹底檢查自己 2. 評價自己的現況 3. 決定退休計畫

			4. 瞭解生態
三部曲	再學習期	分析過去	<ol style="list-style-type: none"> 1. 興趣嗜好 2. 檢視體能 3. 經濟能力 4. 居所 5. 參與學習 6. 宗教活動 7. 自我調適
四部曲	穩定期	訂定方案	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運動休閒 2. 健康維護 3. 居家安排 4. 經濟費用 5. 學習活動 6. 宗教活動 7. 社會服務 8. 美化生活
五部曲	結束期	行動計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每日運動 2. 醫療門診 3. 居住安養 4. 老人福利 5. 進修讀書 6. 宗教寄託 7. 社會參與 8. 生活情趣

資料來源：引自蔡培村(1996) 退休生涯規劃

(三) 退休生涯規劃內容

高雄師範大學成人教育研究中心暨成人教育研究所(1994)辦理的習課程指出，退休生涯規劃的內容為：財務規劃、醫療保健、家庭關係、休閒娛樂、心理衛生、宗教人生、自我導向學習、死亡教育。另根據國內實際辦理退休前生涯規劃教育及研究顯示，退休生涯規劃重要的內容主題為：財務管理、生理健康、心理衛生、法律知識、再就業、住家安排、休閒娛樂、宗教信仰、社會服務等九項(引自呂美芬 2008:58)。

依據朱坤連(1996)、魏文瑞(1996)、蔡培村(1996)、蕭雪玲(1998)研究結果認為，進行退休生涯規劃應包含下列內容(引自許靖，2004)：

1. 經濟規劃：可以妥善管理財務。
2. 家庭關係：如何共享親情。
3. 醫療保健：可以維持生理健康。
4. 休閒活動：閒暇時間的安排。
5. 宗教人生：確立生命之熱愛與信仰。
6. 心理衛生：調適與平衡情緒。
7. 終身教育：保持自我導向學習方式。
8. 臨終關懷：對百年之圓滿態度。

齊克用(2008:190-205)提出在退休的生活規劃中應包括以下內容：

1. 心理與社會適應：心理的調適與作息的調整，是退休後必須面對的第一個問題。退休者的心理和社會適應，最重要是抱持積極樂觀的態度，正視老年生活的來臨。
2. 財務規劃與資金管理：退休後的收入減少，財務應變能力降低，因此一切理財規劃以保本、安全性為最高原則，投資風險必須分散較好。
3. 健康規劃：健康的心理和生理是退休後一切根本。飲食均衡營養、適當的運動、定期健康檢查，做好身體保健，維持體力在良好的狀態，才能享受退休生活。

4. 人際關係:退休後應妥善經營人際關係，發揮新的角色與價值，除了和老朋友常連繫，退休後的新人生也可以拓展新的生活圈和新的人際網絡。
5. 居住環境與安排:退休的居住安排，宜視自己的個性、習慣、經濟能力和環境資源，選擇最適合自己的居住方式，以期退休生活過的安適。
6. 休閒旅遊娛樂活動:退休前可以審視自己的興趣、專長、嗜好、體力、健康狀況、經濟能力等，安排適合自己的休閒娛樂活動，讓退休後生活充滿樂趣和幸福感。
7. 工作與志願服務:退休後參與志願服務工作，一方面扮演著有意義的社會角色，建立新的人際關係，滿足社會互動的需求，另一方生活經常保持活躍狀態，可以提升生活品質。
8. 進修研習活動:科技日新月異，環境快速變遷，退休者需要持續學習，一方面充實知識，適應社會轉變，另一方面可以啟發自身潛能，增進心靈成長，讓生活更充實。

林昭男(1999)對教職人員退休生涯規劃之探討發現，具體的規劃內容必須包含以下「六保」：

1. 保有身體健康:適當的飲食、規律的生活、定期健檢、保持心情愉快及適度的運動，才會有健康的的身體和幸福的退休人生。
2. 保有老本: 退休後生活、休閒娛樂、醫療都要錢，要有良好品質的退休生活，財務的運用規劃相當重要，千萬要保有老本，才能保有尊嚴的退休生活。
3. 保有老伴與老友:退休生涯中一定要珍愛伴侶，才能互相扶持照顧；也要結交志趣相投的朋友，生活才會豐富精采。
4. 保有生活重心: 退休生涯規劃要有生活重心，再學習、再就業、參與志願服務等，如此退休生活才不會空虛難以適應。
5. 保有興趣和嗜好: 退休生涯規劃準備之時，要朝培養多樣興趣與嗜好的方向進行，興趣愈多生活愈快樂。

6. 保有傻勁、涵養心性:處於退休階段的人心胸要豁達，一切順其自然、知足感恩、淡泊名利，凡事正向思考就能擁有愉快的退休生活。

從上所述，退休規劃的內容應涵蓋全部的生活層面，包括個人的身心健康、經濟安全、休閒育樂活動、人際關係的維持，社會活動的參與等，要面面俱到，如此不良的心理情緒較不會產生，或消失殆盡。取而代之的是充實、愉快、成就等的積極心理狀態，快樂邁向「第三年齡」的退休生活。

第三節 退休後事業發展之類別及理論基礎

由於工作意向的類別不勝枚舉，是故本節工作意向，將以退休公務人員從事志願服務、再就業及創業三個部份來論述，茲分述如下：

壹、志願服務的意義

由於全球環境趨向開放與多元化，人類對於志願服務的需求不斷增加，志願服務是滿足民眾心理、精神需求的重要方式，可以傳達人與人之間的關懷與互動，是一種善念的結合。志願服務著重行動導向的概念，依自我專長或意願，利用餘時、餘力、餘錢來從事非專職的服務，並強調參與者非物質性的收穫，而志工人員所提供的服務，彌補政府公共服務人力之不足，並協助各項福利措施的推行，除了提昇志願服務者的心靈生活外，亦可營造社會良善的生活環境，是故志願服務將成為二十一世紀人類存在價值的主流。

志願服務起源於人類社會的需求，並非是西方社會的專利，亦非由其導入倡行。我國古代就有志願服務的概念與作法，例如碼頭義渡、義莊、義塾、守望相助等，但並無代表性文字來統括這些「志願性」的作為，志願服務這個名詞是近代才由歐美傳入，志願服務英文名詞為 voluntary service，意思是「因自由意志而行事」，即強調志願服務必須是自發性的（陳金貴，2002）。早期社會中民間自發性的勞務行為或是宗教性的慈善行為，乃至現今透過立法程序的規範、獎勵，並由政府賦以公權力的宣導與推行，均被視為是志願服務。除了公部門致力推行公共服務外，另一股來自民間團體自發性的力量更是不容小覷，「志願服務」隨時

代變遷儼然成全球性的議題。

聯合國志工組織(United National Volunteer, UNV)(2001) 提出志願服務工作的定義為：志工服務一直是每一個文化與社會當中的一環，被界定為非營利、不支酬和非專職的行動，個人廣泛的針對他的鄰人，社區或社會從事的善行義舉，有很多表現的方式，從傳統習俗的互相到社區危機及時的處理，並且致力於解除痛苦、解決衝突與撲滅貧窮。依照我國志願服務法第三條對於志願服務所做的定義：「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。」。根據社會工作辭典(2000)解釋志願服務係指，個人本著濟世的胸襟，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務。依據主計處(2004)「民國九十二年國人志願性服務工作參與概況」調查所定義：「志願服務工作係指志願地奉獻自己的時間、技術或勞力，而不以賺取報酬為目的之服務工作；若僅支領車馬費及膳食費而未收取其他報酬之服務工作，亦屬之。」

台灣省社會處(1988)〈志願服務工作手冊〉志願服務的定義：「志願服務，是出自於己願，本著人類互助的美德，不求報償，利用餘時、餘力、餘財、餘知來表達對社會的愛意，對同胞的關懷，提供精神與物質兼有的服務」。指出志願服務是出於自於己願，本著人類互助的美德，不求報償，利用餘時、餘力、餘財、餘知來表達對社會的愛意，對同胞的關懷提供精神與物質兼有的服務。而中華民國志願服務協會(1996)更明白指出志願服務是個人本濟世胸懷，以其有餘對社會提供精神或物質，致力於改造或促進的服務，它可以補救政府人力之不足，促進人己關係之融洽，增進人類社會之福祉。

國內外學者對志願服務的定義也有諸多不同的注解，研究者將其匯整於下表；

表 2-3-1 志願服務定義

學者/機構/書籍	年代	志願服務的定義
United Nations Volunteers 聯合國志工團	1990	主要不以財物之報酬而行動，是出於個人自由意志而行動，而其服務工作是有利於個人或社會。
Dunn	1995	認為志願服務是對於社會責任與態度的行為方式，它不是一種義務，並且是付出不求回報的行動。
Encyclopedia of Social Work 美國社會工作百科全書	1995	志願服務是指那些沒有報酬、自由奉獻於志願服務組織的人們，致力於各種類型的社會福利活動。其範圍包括家庭、兒童福利、教育、心理、衛生、休閒娛樂、社區發展及住宅與都市更新等方面的工作。
宋世雯	1999	志願服務其主要功能在解決社會上不幸者的苦難與問題，遏止相關社會問題的產生及繁衍。也提供志工有意義的活動，促進了人際間的互動，滿足了自我成長與自我實現的機會，達成終生學習的理想。
Levy	2001	一個人在有酬工作之外，為盡社會責任，願意奉獻時間、才能、精力給他人與社會，而不要求報酬，他相信志願服務除對他人及社會有利外，並可獲得自我心理上的滿足感。所以志願服務的前提是發自內心的奉獻，不為報酬，且是人們生活的一部分。
內政部社會司	2001	民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。
呂朝賢	2002	志願服務系指民眾在自由意志下，於立案組織中，所從事

		之有益他人或社會的無酬行為，但可以貼補執事所需之支出。
江明修	2003	志願服務乃是一種自發性的自我奉獻，以利他非營利的態度，促進個人、團體和社會福祉為目標，也是一種承擔社會責任的表現。
張月芬	2004	志願服務的內涵已經比過去單純的慈善救助性質之服務還豐富，志願服務已經被詮釋為是一種本著自由意志、發自己願、利他情操及一種選擇性不被強迫的服務工作。
王順民	2005	志願服務本身兼具有奉獻性、理想性、挑戰性、隨興性、成就感、無力感、消磨補償等，迥異於消費對價關係之市場服務的屬性特質。
林勝義	2006	志願服務必須是出於「志願」，不可勉強，而且係為了服務他人，而不是圖利自己。
蔣政剛	2007	志願服務是志工個人追求社會公共利益所提供的服務，其行為是源自於個人自發性的意願，濟世助人、回饋社會及利他情操的服務工作，並且不求金錢或物質報酬之個人利益為目的。
陳武雄	2008	志願服務非勉強參與，而是自由意志的抉擇。非是要「薪」的工作，而是要「心」的服務。非虛晃一招的「作秀」，而是實事求是的「做事」。非全恃人力智力的提供，仍需財力物力的配合。非僅憑意念的轉化，更需行動的表現。
鍾立君	2009	志願服務是義工個人出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，利用閒暇時間貢獻個人餘時、餘力、餘財、餘知，來表達對社會的愛意與同胞的關懷，而提供精神及物質兼備的服務，不以獲得報酬為目的，以犧牲奉獻的精神來回

		饋社會。
張錫男(2010)	2010	志願服務乃是一群以自由意志自願奉獻自己的時間和能力，不求金錢物質報酬，對個人或組織給於服務的承諾，犧牲個人時間、體力或生活無報酬的奉獻，服務亦帶給個人學習經驗和心理成就。
孫啟志 (2012)	2012	志願服務乃是人們本著利他、利己、志願主義與自由意志，透過個人或是團體，不計任何報酬地、無私地與不受任何壓力地，協助社會上需要接受服務與幫助的人群，默默的付出與提供服務來回饋社會，促進公共利益與提升社會的福祉。

資料來源：(張翠蓁, 2013)

以上志願服務的定義眾說紛紜，會因學者本身的理念、教育背景、社會環境、以及研究內容的不同，產生不同的見解。研究者就各學者、機構、書籍對「志願服務」定義的說法綜合歸納如下：

1. 志願服務，是個人非義務性、非法律責任的行為，是本著自由意願主動提供個人的時間、人力、財物、知識所參與的社會活動。
2. 志願服務是不計名利、不計報酬，以幫助他人為目的而主動參與社會服務。
3. 志願服務是基於對社會公益的需求，以行動表達對他人的關愛與社會的關懷，所提供的服務。
4. 志願服務可以滿足志工個人心理需求，成就自我肯定，以及自我的成長。
5. 志願服務乃扶弱濟人的慈善行為，是世間高尚的道德情操。
6. 志願服務是誠心奉獻時間、勞力及智慧、技術給社會的一種服務工作。

貳、志願服務的內涵：

一、志願服務的特質：

時代巨輪不斷的往前演進，隨著社會環境快速變遷，人們的心智與思考模式

亦隨之改變，當今的志願服務思維與作為，有不同於以往的現代特色，茲就傳統志願服務的特質與新世紀志願服務的特質，分述如下：

(一) 傳統志願服務的特質：

1. 志願服務是一種自由意志的選擇，非外力脅迫。
2. 志願服務是一種利他而非圖利自己的志業。
3. 志願服務是一種以個人節餘，助人不足的具體行動。
4. 志願服務是一種只問奉獻，不求回饋的神聖工作。
5. 志願服務是一種有計畫、有目的的經常性行為。
6. 志願服務是一種人人可參與、處處可展開的普遍性工作。
7. 志願服務是一種應用科技整合的助人方法。
8. 志願服務是一種施者與受者同蒙其惠的互動過程。
9. 志願服務是一種貴在有恆、持續不斷的長期投入。
10. 志願服務是一種以愛心為起點、用信心致效果的仁心義務。

(二) 新世紀志願服務的特質：

1. 志願服務科技化：一二十年前一談到科技化，那種感覺似乎離我們很遠，而今天的科技化的展現存在每個人周遭的器物中，如手機、筆電等。身處在高科技的生活環境中，志願服務的層面是否急劇擴充，或是將逐漸萎縮？有志從事志願服務的朋友請問需要什麼樣的基本訓練？答案勢必是志願服務將會急劇擴充，因為科技化的世界將「製造」更多科技的生手(白痴)；志願服務者勢將要受更多必要的訓練。其實對一般人而言，科技化的真正意義是資訊化，而資訊科技是相當倚重管理的，例如組態管理、問題管理、變更管理、服務管理、風險管理或費用管理等，這些管理原則勢將造就更多的半專業性的志願服務人員。
2. 志願服務全球化：工業的進步使人民的生活水準改善，但工業化也為民眾帶來了災難，其中最主要的就是環境的破壞。國人雖具有環境保護的概念，卻是急功近利恣意破壞生存環境，往往在付出慘痛代價後，才會記取教訓痛改前非。

環境保護工作政府責無旁貸，但不可能全靠政府公權力的執行，亦不可能一切都靠嚴刑峻法，最可能的辦法還是在環保志工的配合。這種以自己的生活環境安危為己任，以愛自己的故鄉為對象的志願服務，將會蔚為主流。而環保志工更要體會環保再也不是單一國家的地方性或局部性的問題，而是跨國性及全球性的議題，酸雨，洩油，核外洩，核廢料處理，那件事情不是驚動全球？所以可以預期的，未來的環保志工還要學會如何去管別的地方的家務事（就像綠色和平組織）。

3. 志願服務心靈化：物質是人類追求成就的過程中，最容易被量化，被目標化的對象。物質化的結果必然的使人更空虛，更孤獨，更徬徨，更不能自主，充滿了競爭。能從事志願服務的人，大致上是心靈豐富精神自在的人，而從事志願服務的人可以把生活的內涵注入人性關懷的因素，多少是對物質化稍具免疫力的人。然而在物質化的趨勢中，從事志願服務之人對外界的影響力，是否只侷限於探望病人，講些安慰的話？是否只在演講會的入口辦理報到，發放文宣資料等一些瑣碎雜事？而無緣進入心靈與精神的領域裏，去做一些更具體的貢獻？論到未來趨勢時，“High-tech; High touch”的論點，想必大家耳熟能詳，而所謂的high touch當然就是跳脫物質的牽絆，進入心靈的空間裏。志願服務若能進入心靈的服務空間裏時，必將是更廣闊的世界可以去開拓。
4. 志願服務差異化：規格化是生活工具的準則，在新世紀將被應用得更廣，小至字體的大小，大至政府機構的辦事流程，事務管理等，都見得到規格化的蹤跡，規格化到某一程度時，機器與科層體制將主宰人類食衣住行最終的根據。規格化使事務簡單普遍化，而以固定模式來運作。規格化對服務當然有幫助，但是研究發現規格化不見得可以提高方案管理的有效性，端看各種情境而定。問題是在這規格化的過程中，志願服務可能要多加考慮個別的差異性應該擺在那邊，志願服務應該是規格化的執行者或是差異化的保護者，就以時代演變的特質來看，可能志願服務的重點將來會愈擺在差異化的保護者上。

5. 志願服務相對化：道德相對論(ethical relativism)意即判斷事情的是非對錯不能從單一的標準作根據，任何事情都有無數套(sets)的標準可供判準(Tasioulas, 1998: 172)。相對化對於從事社會服務或是社會正義的人而言，可能是個夢魘與挑戰，因為在相對化中並沒有絕對的真理正義。婚前性行為好不好？同性戀者可以結婚嗎？以前有些看起來大逆不道的事，現在可能因為社會價值觀的改變，而成為被接納的普遍行為，反正無所謂絕對的真理，也不必談什麼是非對錯，只要能說出個所以然來，總會有人支持你的論調。在相對化的環境中，志願服務者應如何去因應？是否我們只為真理服務？或是志願服務者由於對社會的熱心，理所當然的成為「真理十字軍」？當我們發現許多邊緣團體在公眾場所以不理性方式進行抗議的時候，也看到很多志願服務者從旁協助，他們何曾不把自己視為正義的一方。不能適應相對化趨勢的人，必然的也是心理上容易產生迷惑與困擾的人。在這種處境中，我們應該幫助志願服務，讓他們了解這種不可避免的趨勢，平常就作準備，或是不斷的加強絕對真理的判斷能力，堅持真理，甚或為真理而戰。
6. 志願服務速食化：新世紀對我們最大的挑戰是快速服務(rapid service)，速食文化所標榜的是「快」，只要付出享受馬上到。影響所及，人類情慾需求也會快速起來，交往沒多久就發生很親密的關係，一夜情的情況在現在社會中已司空見慣，這就是速食化現象。時代的節奏快，生活步調亦跟著變快，原屬正長常現象。而當政府行政體制或服務單位無法提供快捷的服務時，志願服務可以彌補其不足。此時，志願服務者受過簡單的科技操作，或是清楚的作業流程，就可以使案主客得到貼切的服務(personal service)，志願服務者在服務的速度上尚可因應。然而「速食愛情」所帶來的挑戰卻是不易應付。我們可以說志願服務領域裏可以不必在這方面有太多的著墨，要擔心的或許是服務者與被服務者之間可能發生的「情感轉移」問題，理論上一定會愈來愈多，因為在互動情境中容易滲入個人感情因素，被服務者心懷感激，而志願服務人員在這方面

的「迴避訓練」若是不足，短暫時間內就發生感情的機率應會愈來愈高。

7. 志願服務虛擬化：虛擬化是最近的趨勢，幾乎所有的企業都必須加入這場虛擬的革命(林錫金，2000：32)，虛擬化的運用對我們現代人來說並不陌生，諸如網路遊戲，網路銀行，訓練飛行員的模擬飛行器，行車語音導航，機器人等，虛擬化可以使我們享受它的便捷，虛擬化也讓我們心甘情願的騙自己，假裝自己跟所期待的人有很好的互動與關係。虛擬化與志願服務到底有什麼關係？大家可以想像一下，由虛擬人物或機器人去取代志願服務者的工作是不是可行？虛擬化的服務會比志願工作者講得會更清楚，更加不厭其煩，但最大的問題是它是虛擬是機器，而不是真人。電話留言的經驗我們都有，你是否已經習慣它的功能？是一聽到就掛斷，還是耐心的跟機器說話，一邊還讚美科技真偉大？不久的將來，我們會分成兩派人，一派是與機器打交道覺得便利、品質好，另外一派是排斥機器，仍然希望真人跟你服務，縱使這個真人笨手笨腳，語音不清，偶而還會發脾氣，愛理不理的神情，將來的志願服務也會面臨到這種競爭與抉擇。

二、志願服務的功能

志願服務於現今社會中扮演了重要的角色，不僅提供了多樣貌的服務項目，其功能的豐富性也值探討。以下研究者就志願服務的個人功能及社會功能層面分別予以說明：

(一) 個人層面：

根據李瑞金(2000)、黎俊雄(2011)的理論觀點來看志願服務的個人功能，可歸納出以下幾點：

1. 個人自我價值的肯定：參與志願服務過程中，受到服務者的感謝及回饋，即表示自己有能力可以幫助他人，對自己有正面的評價，心理的成就可提升個人的價值感。以服務大眾為榮，為社會盡一份心力，可增加自我社會價值的肯定。
2. 擴展個人的社會網絡：一般人的生活不外乎家庭、職場及社區，參與志願服務可

- 以擴大生活範圍，體驗不同的生活形態。也可拓展交友空間，增加人際互動的機會。更讓我們開闊自身的視野，認識更多元化的社會，增長對社會的認知。
3. 增進家庭間的和諧:現代社會雙薪家庭越來越多，家人相處時間日趨縮短，若可以利用閒餘時間全家一同參與志願服務，除了幫助他人，也可增進家人之間的互動，讓家庭關係更緊密。
 4. 實踐終身學習理念:志工參與志願服務工作時，替代專業人員的不足，服務單位會針對服務內容對志工實施必要的職前訓練或在職訓練，促使志工達到有效的服務。再教育帶給個人學習經驗，滿足了自我成長與自我實現的機會，達成終身學習的理想。
 5. 增加個人休閒活動:參與服務活動亦可當作休閒活動之一，可增進生活意義和帶來生活樂趣，此外藉由志願服務保持活動力，可促進身心健康。

(二) 社會層面

根據宋世雯(1999)的理論觀點來看志願服務的社會功能，可歸納出以下幾點：

1. 支援性的功能：社會福利工作範圍甚廣，民眾有許多不同的服務需求，並不是政府公部門所能完全提供。此時若能透過相關志願服務團體來協助，即可發揮支援的功能，使服務工作更為健全。
2. 補充性的功能:現今政府所提供的服務、經費及人力有限，而志願服務具有機動性與適切性，彌補這區塊的缺失。如專業人士來擔任的服務性質工作，志工即可提供較低層次的輔助性工作，以彌補專業人士的不足。
3. 替代性的功能:有些人處境艱難，但礙於法令規定無法得到政府的協助，此時由受過完整專業的訓練的志願服務者，可替代專業人員的不足。
4. 社會環境提昇的功能:志工除提供直接性服務之外，對於某些議題亦可扮演倡導者的角色。例如環保團體除從事環保工作外，同時可積極宣揚環保理念。進而提昇整體社會環境，使社會發展邁向更理想的目標。
5. 實用性的功能:志願服務工作最基本的表現就在於提供簡易且直接的服務，及時

滿足案主需求。透過此種實際的協助工作，給與最立即的服務。

6. 整體性的功能: 本著志願服務的意念，不管是公家機關、民間機構、私人企業，雖然各組織的特性不同，但對服務社會的心意是相通的，彼此合作、互相支援，使服務工作更有效率，同時凝聚個人和團體，也凝聚了整體社會。

總而言之，志願服務的功能是協助社會福利相關活動的運作與推廣，提升社會環境造福社會大眾。對志工來說也是提供正當、有意義的休閒活動，增加社會參與的機會，促進人際間的互動，藉此個人成長與學習的契機，本身也獲得心靈上的提升。志願服務凝聚個人和社會的關係，讓個人和社會互蒙其利達成雙贏的局面。

三、志願服務的參與動機：

動機是人類行為的驅力，是表現某一行為的意願和內在的需求，當需求滿足時，內在不安的狀態解除，個體才會停止活動。許多研究發現參與志願服務的動機，不但會影響參與後的工作滿足，同時也是規劃志願服務工作的基礎（曾華源及曾騰光，2003:204）。在目前民主的社會中，志工參與志願服務的動機，不再只是單純的慈善或利他行為，多元的參與動機將是志工參與志願服務的特點。以下就國外、國內學者的研究，敘述如下：

（一）國外學者的研究

美國學者 Schindler-Raiman and Lippit（1975）將志工參與志願服務的動機分成自我取向（own-force）、人際取向（interpersonal-force）、情境取向（situational-force）三個動力因素。接著再由以上三個導向歸納出志工參與服務的五個動機（曾華源及曾騰光，2003:208-209）：

1. 自我實現或服務、責任和對於接受服務恩情之回報：以自我實現為動機導向者，認為擔任志工是一種學習、刺激和個人成長。至於以服務導向為動機者，將擔任志工視為一種可以滿足需求及社會性的行動的特殊貢獻。
2. 內在取向或他人導向：內在取向者重視情境中「自我內在力量」，及個人感受、

個人相關的感覺和個人的價值為決定參與志工的方針。他人取向者較重視團體的規範、志工活動中可見的地位、服務工作與社會關係連接的結果，以及冒險與支持的情境因素。

3. 直接互動或間接決策的影響力：直接互動者重視直接與案主接觸、從看到事情的變化上得到回饋、和長者或兒童之間的互動、有分享的機會及喜歡和他人在團隊中一起工作。決策影響力重視間接層面進入具影響性、決策和活動規劃的地位，如參加委員為和決策董事會。
4. 更多社會的福祉或人際和團體成員間的意義：更多社會的福祉是透過服務滿足社區的需求，社會的意義和社區的關聯性是志工做選擇的標準。至於人際和團體成員間的意義是指其參與的決定是由共事者有良好的形象，參與可得到人際支持，並且會對於其家庭、朋友及所屬團體帶來某些意義。
5. 自主、互賴、依賴或支持取向：自主取向強調有充分的自由做想做的事、可以免除例行及令人厭倦的事、可以冒險和有新的刺激。互賴取向重視同儕之間的關係和同事之間的相互支持、工作關係是否有積極性。至於支持取向強調明確事宜的工作內容、訓練、工作上有沒有督導和協助，重視工作方針，遵循已發展完整的規範及程序。

(二)國內學者的研究

陳武雄(2004)也提出志工參與志願服務的動機有下列幾項，包括歸屬感、參與感、方向感、新鮮感、使命感、樂趣感、自我感、激勵感、成就感以及榮譽感等，認為參與志願服務可以激發志工對社會與人類的使命感，並在服務他人中找到樂趣與榮譽心。

黃淑惠(2008)經整理國內碩士論文相關之研究結果：對志工參與動機是一種多層面的現象，根據研究顯示人們會參與志願服務原因很多，不是單一因素所造成的，可能有利他動機、利己動機、實際回饋動機、學習實務經驗、獲得成長、擴大生活圈、使命感、成就感、自我實現、教育下一代、維護社會安寧、社會關

懷服務、永續環境發展、人情因素、消磨閒暇、滿足好奇、生命意義的追尋、報恩、以及祈福積德等。

鄭讚源(2005)依據國內外許多學者對志工參與志願服務的動機所做的研究，歸納出有幾個較為普遍與一致的動機，分別是：1. 服務他人與回饋社會；2. 學習成長；3. 擴展社會關係與結交朋友；4. 充實精神生活與獲得成就感；5. 發揮間接決策的影響力；6. 其他(如打發時間、好奇心的驅使以及基於宗教信仰等因素)

曾華源及曾騰光(2003:212)也將自願服務動機歸納為七類:1. 學習和自我的成長；2. 可以增進和擴大人際關係；3. 個人對社會的責任，可以改善社會；4. 充實生活；5. 受到社區、重要他人的影響；6. 做善事、積陰德；7. 對個人有幫助。

曾士雄(2004)以學校義工為研究對象，研究結果顯示參與動機為: 1. 表達社會責任；2. 成就感；3. 學習與成長；4. 人際關係；5. 反應他人期望；6. 宗教理由；7. 個人利益。

由上述志願服務動機研究可知，志工參與的動機是因人而異且相當分歧，歸納各學者提出參與志願服務的動機，不外乎利己動機、利他動機、社會性動機、及情境因素動機等四項。利己動機是服務過程中自我成長獲取自我心理滿足與樂趣，贏得肯定與讚賞。利他動機基於宗教信仰、服務他人的理念，想從事有意義之工作，服務他人回饋社會，對社會責任有認同感。社會性動機藉由服務活動之參與，與社會接觸使生活層面得以擴張、並擴展人際關係。情境因素動受機構氣氛吸引、重要他人的邀約、社會認同的需求等。

根據上述的志願服務動機研究顯示，參與志願服務動機是一種多層面的現象，不是單一因素所造成的，可能是數種內、外因素交互影響決定。藉此研究可以了解服務行為產生的原因，進而解釋個人的行為動向，充份掌握這些動機因素，志願服務推展會更順利，國人會更踴躍參與志願服務。

四、志願服務的類型：

國家與社會持續發展，志願服務的範圍也不斷的擴大，許多志願服務的團體

組織，並非侷限於單一功能，下列就幾個面向概分志願服務的類型。曾華源、曾騰光（2002:18-21）將志願服務分類為：

（一）以職責功能劃分：

1. 政策制訂功能之志願服務:如委員會委員、董事會董事。
2. 行政管理之志願服務:如督導、執行長、財務與公共關係等。
3. 直接服務類的志願服務:如學校志工隊、「張老師」志工、團體輔導等。
4. 庶務類的志願服務:如文書助理、行政助理、餐點準備、接聽電話等

（二）以時間性劃分：

1. 定期性志願服務:提供固定時間服務，如學校導護志工。
2. 臨時性志願服務:可分為參與單一方案的志願服務者，或是不定期參與志願服務者，可以視需要和個人時間允許下，臨時接受任務。例如義消、義警。

（三）以服務領域劃分：

1. 綜合類:如愛心服務隊、政令宣導服務、社區發展協會等。
2. 康樂類:如救國團魯啦啦、青年會、大學康樂服務社團等。
3. 福利類:如就業諮詢、老人照護、婦女服務、婦幼保護、青年休閒等。
4. 教育類:如親職諮詢專線、寄養家庭等。
5. 輔導類:如張老師、生命線。
6. 文化類:如文化導覽員、鄉土解說員等。
7. 交通類:如義交、旅遊服務、公車路線諮詢等。
8. 醫療衛生類:如醫療諮詢、急救訓練、紅十字會等。
9. 環保類:生態保育服務、綠化服務、道路服務、街道或公園認養、清潔服務等。
10. 權益類:消費者保護服務、勞工權益陣線、婦女權益促進會等。
11. 救援類:義消、山難救援等。
12. 司法類:法律諮詢顧問、榮譽觀護人等。
13. 警政類:義警等。

14. 其他類:包括宗教、戶政、財稅、營建、政治、社區行動等。

(四)以服務內容劃分：

1. 行政性服務:擔任理事、監事、委員、文書、收發、登記、打字、照相、錄音、錄影等工作。
2. 專業性服務;依原有的專業或職業而定,如法律顧問、教師教學、醫生義診、護士看護、心理治療、機具修護等工作。
3. 利他性服務:人事服務、家事服務、機構服務、社區服務、互助性服務、酬勞性服務。

志願服務類型亦根據行政院主計處(2004),將志願服務參與類型分為十類(蔡佩姍 2006):

- (一)醫院之社會服務:如服務台諮詢服務、量血壓、遞送病歷、病房服務等。
- (二)學校之社會服務:如愛心導護、課後輔導、學校安全之維護等。
- (三)環保及社區服務:如清掃街道、課後輔導、學校安全之維護等。
- (四)社會福利服務:如照顧或探視老人、幼童、殘障人士等;協助舉辦愛心義賣會等;生命線、張老師、觀護人等諮商輔導。
- (五)文化休閒體育服務:如圖書館服務、導覽或解說服務、球隊後援會等。
- (六)急難救助及交通服務:如災害搶救;山難、水難或交通事故之救援;義交等。
- (七)宗教服務:如寺廟或教會義工、念經團助念、陣頭等義務服務。
- (八)政治團體之服務:如政黨或競選辦事處之義工。
- (九)職業團體之服務:如工會、農會等之義工。
- (十)其他:依基金會性質招募的志工、聯合勸募的志工、醫生護理人員的義診、律師或會計技師提供諮詢、政策倡導志工。

綜上所述,志願服務所涉及的範圍很廣,因此志願服務人員的種類與所要扮演的角色就各有不同,常常會隨著各組織的需求不同而異。個人可以視自己的興趣、專長,參與適合自己的志願服務類型,能選你所愛、愛你所選,全心投入並

發揮最大的功能。

五、持續參與志願服務的因素：

雖然志願服務是自發性行為，志工能自主性的參與活動，但對志願服務機構來說，參與人員是否能持續參與，嚴重影響機構的運作及穩定性，因此了解志工持續參與志願服務的因素其為重要。以下就個人、人際關係、組織因素加以說明(引自陳冠英，2006)：

(一) 個人內在因素

1. 自主性及成就感的獲得：在投入志願服務的過程中，能參與重大事項的討論或提出建議，並能依照自己的興趣、能力及意願來擔任適合自己的工作，感受到有能力幫助他人，獲得滿足感與成就感，將會大幅提升志工持續服務的意願。
2. 受到重視和激賞：志工們覺得服務工作得到信任和讚賞，自己的意見被共事者採納，或被委以重任。
3. 自我實現感的獲得：在服務工作中學習到專業服務技巧與知識，讓自己能不斷的成長，並朝向自我實現的方向邁進。

(二) 人際關係因素

1. 重要他人及團體的支持：如家人、朋友、同儕及被服務者的支持與肯定，是一個重要的動機因素。
2. 人際互動關係和環境的支持：組織團體成員間相處愉快溝通良好，能主動伸出友誼的手，提供相關的資訊及有關志工其他資源，讓每位成員都能融入服務團體。良好人際關係及組織士氣，能提高持續服務的意願。
3. 督導或相關人員對志願服務人員的正向回饋和讚美肯定，會使志工有被信任和重視的感覺，將影響其持續參與的意願。

(三) 組織因素方面：

1. 組織管理：組織中合宜的管理制度規劃、完整志工養成計劃、專業人員的支持與協助，並配合志工的需要，提供各種物質與精神上的支持，都將影響持續參

與的意願。

2. 組織環境:服務機構的環境讓人感到溫馨，則對組織的歸屬感愈高，而對於組織的環境評價愈高，其持續參與的意願也會愈高。

由上述可得知，志願服務工作為一自發性行為，因此從服務工作中所感受到的滿意程度，將是影響持續參與意願的關鍵因素。若個人能從服務過程中獲得滿足感與成就感，並與組織成員間互動良好，對於該組織機構的認同程度高，志工從志願服務中所獲得的滿意感受程度高，能增強志工對組織的向心力，則志工參與志願服務的熱誠將持續不減。

參、志願服務的相關理論：

對於志願服務的相關理論，已往的研究大都從以下幾個理論加以探討，研究者就以學者觀點來論述之(Maslow ,1970；張錫東，2005；林語如，2009；張錫男，2010；賴淑君，2010；簡美娜，2011；林岳攻，2002):

一、需求滿足理論 (Need fulfillment theory)

心理學家馬斯洛 (Maslow) 1971 年提出人類有五種基本的需求，分別是生理需求、安全的需求、隸屬與愛的需求、自尊需求、自我實現需求等，這些需求是有層次的排列，由低而高循序漸進，如金字塔型的分布。當較低層次物質需求獲得滿足後，會追求較高層次的精神需求。這五種需求可能會同時發生，亦會互相牽引數個需求。從需求滿足論觀之，公務人員有較優厚的退休制度，可滿足生理及安全需求，而對自尊、自我實現等較高層次的需求有較深的期望。參與志願服務可維持人際關係，尋求愛與歸屬感的需求，更可得到他人的尊敬，獲得自尊及自我實現的需求(林語如，2009:21)。

二、利他主義 (Altruism theory)

所謂利他行為是指在不收取報酬的期待下，表現出志願去幫助他人的一種行為，長久以來利他主義被認為是人們參加志願服務的重要因素之一，這也是一般

人認為志工可以持續服務的主要動機。公務人員退休後本著回饋社會的奉獻精神，投入志願服務行列，即是利他主義的表現。不過 Smith (1981)認為世界上並沒有完全的利他主義(absolute altruism)，只是相對的利他主義(relative altruism)，Smith 認為利他主義是個人在滿足別人的需求之時，也滿足了自己，但並不期望得到回報(林語如，2009:22)。

三、效用理論 (Utility theory)

「效用的極大化」為此一理論為基礎。經濟學家所謂的效用，就是「一個人將他的資源，配置在一個最有利的位置上」，換句話說，就是期望得到「最大可能的效益」。效用理論比利他主義更具一般性，認為得到滿足的方式有很多種，如志願服務充分的自由選擇性，使個人得到一些好處，因而獲到心靈滿足與快樂之極大化(賴淑君，2010:39)。

四、人力資本理論 (Human capital theory)

人力資本理論是效用主義的另一種形式，借用經濟上「投資」(investment)的概念，強調付出與獲得的關係及運用投資的概念。依據貝克 (Becker, 1964)的解釋，人力資本的投資是「藉著增進資源，以影響人們未來金錢或物質收入的活動」。就志願服務而言，人們往往想獲得或增進知識、工作技巧、健康，甚至增加收入，而參加志願服務工作。例如擔任導覽志工，就能增加學科相關的知識；在醫院擔任志工，可以學到一些衛生保健的知識；在學校擔任輔導志工，可以增加人際溝通的技巧，這些都是人力投資之後所得到回報。事實上，這也是許多人願意在志願服務中投入與付出的主要理由 (簡美娜，2011:12)。

五、交換理論 (Exchange theory)

此理論是社會學家豪門斯(Homans)於1974年提出的概念，所謂交換理論是將社會互動視為交換性質之互動的社會學理論，認為「代價」的付出與「利益」的回收是個人行動的主要考量因素。並主張個人行為是利益取向，也就是人們會去

維持報酬較高、成本較低的人際關係，同時也將時間條件列入考慮，當報酬大於付出代價時，人們往往會採取行動。社會交換的成本或所得可能是具體的金錢或物質，也可能是象徵意義或情感

。無論用什麼來交換或想要獲得什麼報酬，交換理論主張：只要交易雙方都認為有利，交換就會成立，成功的交換進一步促進交易雙方的社會關係和更多人際互動機會，正向的社會交換效益就自然產生。例如志工若以成本利益的觀點來衡量是否參與志願服務，那麼當他們認為獲得的尊重、成就感和愉悅的心境等利益大於付出時間和心力時，他們就會選擇參志願服務。因此一個機構招募所需的志願服務人員時，要了解人們參與動機，提供適當的回饋或報酬，才能吸引所需的人員投入（林岳玫，2002:22）。

六、期望理論 (Expectancy theory)

期望理論是弗洛姆 (Vroom) 於 1964 年所提出，其基本論點是「回報」。一個人的行為是基於是否達成他所預期的目標，或獲得某種價值。就志願服務而言，當志工從服務中所得的回報，與原先的期待相符合，則比較願意持續參與志願服務。相對的，如果參與志願服務之後所得到的效果不如預期，則其參與的動力也會隨之降低，轉而參加他所期待的其它服務項目，或者可能從此以後不再參與。

期望理論又稱手段理論 (Instrumentality theory)，其重點在動機由個人的期望強度與個人價值組合而成，參與服務之動機與個人的期望、個人信念及價值觀極為相關。例如公務人員預期從參與志願服務預期中與他人互動、認識新朋友、學習新知識，對社會或社區有所貢獻得到心靈滿足，而且相信期望會實現的時候，動機受到影響就會產生參與服務的行為（張錫東 2005:7-10）。

七、社會化理論 (Socialization theory)

在人生的過程中，個人的社會化主要是受家庭、學校及同儕團體的影響，這些因素影響個人的價值觀和人生態度，經內化塑造成為個人行為模式，形成生活的一部分。社會化涵蓋人生各個階段的學習，主要發生在兒童及青少年時期，成

人在工作或參加團體活動時亦會產生社會化。就志願服務而言，個人參與志願服務的行為是受社會化的影響

。教師若能教育學生，志願服務是一種榮譽也是公民應盡的社會責任，並能以身作則、實踐力行投入志願服務，則學生對志願服務會有正向的態度，將來也能積極的參與志願服務（簡美娜，2011:12）。

八、增強理論 (Reinforcement theory)

增強理論源自美國心理學家斯金納 (Skinner) 所提出的行為理論，強調賞罰對個人學習行為的影響。其中正向的增強會帶來愉快的結果，加強個人的此種學習行為持續發生；而負面的增強會導致痛苦的記憶，而削弱該項的學習行為。凡須經過學習而發生的操作性行為，均可通過「增強物」來加以控制和改造。就志願服務而言，要鼓勵社會大眾踴躍參與志願服務，並把服務工作做好，就要運用增強理論，即是利用獎勵、表揚、讚賞、提供福利或成長機會、營造溫馨的服務環境等「增強物」，使其更熱愛這份服務工作，增強其服務動機，持續服務行為（張錫男，2010:29）。

九、目標設定理論 (Goal setting theory)

目標設定理論認為以欲達成的慾望為設定的目標，對於人類行為有很大的影響。Locke 於 1978 年對於目標設定理論提出下列看法(引自林勝義，2006)：

1. 在限度內，目標具有挑戰性，則其達成的程度也愈高。
2. 目標愈特定，其達成的效果愈確實。
3. 目標被接受，與目標達成的表現，是絕對有關的。

就志願服務而言，志工若能參與服務機構的目標設定，對於所設定的目標有也明確的認知，則參與服務的動機愈強，服務表現也愈好，達成目標的程度也愈高（賴淑君，2010:40）。

由以上九種理論得知，志願服務參與者在成長過程中受社會化的影響，具有強烈的利他動機，在低層次需求滿足後，會往高層次需求邁進。若志願服務機構

能讓志工參與目標設定，善用增強理論，使志工在服務過程中交換了時間和心力等人力投資後，得到尊重、成就感、人際互動、自我成長或獎勵、表揚、讚賞等預期的回報，獲得心靈滿足與極大之快樂效用會增強參與者的服務動機，使其更熱愛這份服務工作，持續服務行為。

貳、再就業

退休只是人生旅程中一個重要的轉捩點，它是角色與生活型態的轉換，意謂著生產者身分的結束和另一人生階段的啟始，在現行制度下退休的公教人員，很多是身體健康精力充沛，尚有能力且有意願從事工作者。以個人層面來說，再就業可以維持較好經濟力與家庭關係外，亦有助於退休後心理的調適。另以社會層面而言，退休者再就業，不但可以在職場繼續貢獻心力，增加社會生產力，減低對社會資源的消耗。就整體層面而言，可以增加人力的供給，減少閒置人力的浪費，進而促進經際的發展（曾俊銘，2003）。

一、退休後再就業情況

（一）再就業意涵

Kim & Feldman (1994, 2000) 表示，退休後再就業，是介於勞工自全職工作退休與完全退出勞動市場之間從事的部分工時、自營作業或其他暫時性的工作。劉建良 (1999) 認為，所謂「再就業」，是指退休後又再度進入勞動市場從事工作，而非因故停職後再進入就業市場。退休再就業，主要是提供退休中高齡人口一份工作機會，使他們能退而不休繼續貢獻一己之力，其影響可從生理、心理、社會效益三個層面來說明，就以生理層面而言，人一步入老年，身體機能將明顯衰退，會影響工作的效率與成果，但是在社會活動中，一個人的經驗、知識，人際關係等綜合能力，並不會隨生理機能的退化而下降，是以，退休再就業可發揮自己顯、隱性的能力，繼續為國家社會奉獻心力。再者以心理層面來說，退休最明顯的衝擊是「角色」在一瞬間的轉變，它意味著體能的衰退與社會地位的喪失，容易產生「無角色的角色」的困擾，心理上擔心被社會、家屬、親友冷落或排斥，

退休再就業有助於中高齡退休者心理及心態上的調適。退休再就業若以社會效益來看，中高齡退休者在工作上豐富的經驗、技能、知識，若能傳授給年輕工作者，將可減少企業在職訓練的成本。再者，由於自身的投入，產生均衡就業市場供需的效能，可補勞力供給之不足，亦可暫時退出就業市場，發揮景氣「安定器」的功能（林振裕，1990）。

（二）再就業重要性

1. 再就業可以避免「退休震盪」的發生

所謂退休震盪，Harris（1981）認為，在個人退休後來自於經濟上的威脅感、家屬和朋友關係的不足感、喪失工作所帶來的失落感及無用感，以及無法獲得自尊的滿足感，退休再就業可以避免上述各種不利因素的影響，降低對退休生活的負面衝擊。

2. 讓退休者肯定生命本質，繼續服務人群

由於社會上對於老年人的觀感充滿偏見與歧視，如「老而無用」、「吃飽等死」等，事實上，老年人在其人生歲月中，累積了豐富的歷練、經驗與智慧，具有圓融超脫的人生體驗，退休只是個人任務完成離開工作的一種現況，仍可藉由再就業繼續服務人群，發揮生命的餘熱。

3. 再就業可增進人際關係，減少社會疏離感

退休後人際關係的維繫以及與工作有關的社會活動，可能會因為工作的喪失而中斷。退休後若沒有積極參與社團活動，則與社會的互動將益加縮小，因此透過再就業來增進與社會和人際間的互動，以減少社會疏離感。

4. 增加收入，保障生活所需不匱乏

退休收入是維持退休生活最重要的因素，退休後最明顯是經濟來源消失收入減少，如果退休所得低於退休生活所需的花費，將逐漸成為依賴被扶養的人口，除增加子女財力負擔以外，亦打擊到個人的自尊心。再就業可以增加經濟收入，對於退休生活的保障有實質幫助。

5. 在就業可以幫助自我實現、自我成長

蔡培村（1996）認為，退休只不過是人生歷程的一個暫時的休止符，退休後會有完全的自主時間，去實現一生之中想要達成卻礙於現實的夢想與憧憬。朱芬郁（1998）認為，退休者得透過再就業或志願服務的方式，使生活保持活躍，對生命具有潤滑作用，有助於退休生活品質的提昇；再者，繼續參與社會活動，可以獲得愛與被愛、自我實現、自我成長等高層次的滿足，進而發揮退而不休，達到老有所用的境界（曾俊銘，2004）。

（三）影響再就業之個人特質因素

影響退休人員再就業之因素，除了個人特質以外尚包括工作特性及企業需求等因素，因本研究對象為資深公務人員，僅就個人特質因素部份進行探討，茲分述如下：

1. 年齡因素

年齡的弱點，包括體力不繼、容易疲勞、學習速度慢、智力與記憶力大幅衰退等生理現象，確實影響雇主進用中高齡退休人員的意願，因此諸多求職廣告均規定求職者年齡的上限，此一問題，讓具備工作才能且有意願投入工作的中高齡者，被剝奪進入勞動市場的機會。

2. 健康因素

健康狀況也是中高齡者考量再就業的影響因素之一。若中高齡者係因身體健康因素而辦理退休，則退休後再就業的機率幾乎是零。若中高齡者退休時，身體狀況尚佳，本身對再就業亦不排斥，若再加上其他因素，則再就業的機率將會很高，這可從內政部與行政院主計處 1994 年老年狀況調查報告中「中高齡人口勞動參與率呈現提昇的現象」，獲得證明。

3. 經濟因素

吳育昇（2002）研究中高齡勞工之就業意願，是以經濟上的考量為優先，一旦失業會對家庭生計產生直接的衝擊，因此，中高齡退休者若是家中主要經濟來

源，當面臨退休所得不敷支應生活開銷時，為了維持生活需要及家庭生計，會增強再就業的動機（張晉芬、李奕慧，2001）。徐立忠（1995）則鼓勵老人創業，他認為老人創業不僅可以增加收入，更可達到自我實現與良好的社會互動。

4. 家庭因素

家庭脈絡在退休經歷的層面上扮演相當關鍵的角色，家庭因素與退休決定的關聯性，逐漸獲得重視。Henkens 於 1999 年針對 1052 名在荷蘭任職的中高齡受雇者與其配偶進行研究，調查夫妻之間在退休過程中所扮演的角色，研究結果顯示，夫妻對於退休意向與支持具有舉足輕重的相互影響力，配偶之退休是夫妻雙方討論的結果，可謂是整個家庭的決策。相對的，中高齡退休者是否再就業，配偶的建議與需求將會是首要的考量，尤其是經濟層面的問題。

5. 退休規劃

退休後再就業的決定，並非受到年齡、健康、經濟及家庭因素的影響，而是存在在退休規劃中。就如學者蔡培村所說，為了去實現一生之中想要達成卻礙於現實的夢想與憧憬，而投入就業市場開創事業的第二春。

6. 個人工作史

退休後再就業意願與個人工作史息息相關。Singh and Verma（2003）的研究發現，中高齡退休者再就業與最後一個工作的聯結程度和年資有正向關係。再者，與工作具有高度連結的人，較有可能回職場從事全職工作。另 Pienta（1994）研究顯示，在美國，生命歷程以工作為導向的女性，相較於以經歷家庭等非勞動市場活動的女性，更有可能在晚年時期再度投入就業市場（梁鐘廷，2009）。

（四）工作時間及態樣

依據哈瑞斯調查研究，六十幾歲的人有興趣從事全職工作者只有 44%，但如果能夠找到部份工時或兼職工作，有 80% 的人願意再工作，工作態樣以分擔職務或彈性工時，最受老年人的青睞。許濱松（1992）對退休公務人員所作的研究發現，願意工作的時間在 4 個小時以內的佔 46.8%，其次是 4 至 6 個小時，有 24.9

%。

蔡培村(1993)針對退休教師推展成人教育的研究顯示，每週願意付出3至4小時者佔45.9%，其次是每週2小時以下的佔26.8%，至於每週願意付出5至6小時及7小時以上者，則分別只佔16.5%及10.7%。內政部統計處(2000)，88年的台閩地區老人福利機構需求概況調查，65歲以上有83.11%閒賦在家，從事全職工作者佔5.61%從事兼職工作者佔5.32%，從事幫忙性工作者佔4.69%從事志願性服務者佔0.78%，其他者佔0.49%。

綜觀國內外學者研究及政府調查資料顯示，退休者再就業之工作時間，希望低於一般工時，若具有彈性工時更受歡迎，而工作態樣則是希望從事輔助性工作。

二、退休後再就業有關之理論與研究

(一) 與退休後再就業有關之理論

1. 需求層級理論

Maslow需求層次理論是解釋動機的重要理論。他認為個體成長的內在動力是動機。而動機是由多種不同層次與性質的需求所組成的，而各種需求間有層次與順序之分，每個層次的需求與滿足的程度，將決定個體的人格發展境界。需求層次理論將人的需求劃分為五個層次，由最低到最高分別是，生理的需要

(Physiological needs)，例如：食物、水、空氣。安全需要(Safety needs)，包括對人身安全、生活穩定以及免遭痛苦、威脅或疾病等。社交需求(Love and belonging needs)，諸如：對友誼、愛情以及隸屬關係的需求。尊重需求(Esteem needs)，例如對成就、名聲、地位和晉陞機會等的需要。自我實現需求

(Self-actualization)，包括針對於真善美至高人生境界獲得的需求。當下一層級需求獲得滿足後，才會往上一層級需求發展，其理論的一個基本假設就是「人是一種追求完全需求的動物」。

2. 雙因子理論

美國行為科學家赫茲伯格(Frederick Herzberg)所提出雙因子理論又稱激

勵保健理論，影響員工滿意度與工作意願的因子可分為激勵因子（ Motivators Factors ）與保健因子（ Hygiene Factors ）兩類。激勵因子能提昇工作滿足與意願，若不存在亦不致造成不滿。保健因子存在時，無法增加員工的滿足與工作意願，但不存在時則會導致不滿與工作意願低落。

3. 期望理論

期望理論是由佛倫(Vroom, 1964)所提出，他認為人們對未來尚未發生的事情，都有其信念及預想，然而人類複雜的的行為與周遭環境，使得他們在同一時刻下，所期望的事物可能不只一項。因此，人們在決定對於其所期待事物是否要採取行動時，會先評估行動後可能產生的結果及效益，是否符合自己預期的結果，如果報酬是滿意的才會行動。又侷限環境資源與自身能力，人們對於所追求的事物必需有所排序，而形成錯綜複雜的心理歷程，期望理論的發展目的即在探討此種心理歷程。而激勵某項行為的動機之強弱，就是該項行為所產生各種結果的「吸引力」與「期待值」兩者的乘積總和。

4. 需求滿足理論

由 Atkinson 和 Herzberg 等人提出，其主張人類心理需求的滿足，包括基本物質生活、自我成長、追求社會重視及自我實現的層面。此理論是對 Maslow 需求層次理論加以修改而得。認為員工的工作滿意取決於工作特性、工作環境及員工的穩定三項因素，可確認的需求若能相互配合，就會產生工作滿足感。反之，若無法配合，會產生員工的不滿足感。

（二）與退休後再就業有關之研究

許濱松（1992）對「台北市退休公務人員生活的研究」顯示：退休公務人員有八成具有再就業的意願。而這八成還想要工作者，相較於退休後不願意工作者，具有下列特質：男性、身體狀況良好、退休時較年輕、經濟上入不敷出。在研究中發現，退休公務人員實際再就業者，較有可能是男性、年齡輕、退休時官等較高、學歷較高、本省籍、經濟收支狀況尚有剩餘者。在退休人員再工作意願的調

查研究，許濱松指出：在全部受訪者中，僅有 17.6% 的人具有有給職工作，有 75% 退休公務人員願意參與社會服務性工作。由此可見，許多退休公務人員都有心想要再工作，而其動機並非源自於經濟上的壓力，而是為了證明自己的「存在」與「價值」。

劉易晴（2002）對台中市退休公務人員的研究，有 72.7% 的退休人員願意再投入社會工作。楊勝任（2002）醫院志願服務對志工生命價值觀的影響研究，在參與高雄市衛生保健服務的志工中，退休人員佔 9.3%，其中公教人員佔了快一半的比例。

內政部統計處 2007 年針對 55 至 64 歲國民對未來老年的生涯規劃情形進行研究，調結果顯示，想繼續工作者佔全部受訪者 9.51%，有意願從事志願服務工作者佔 17.46%，就此推論，退休後有再工作意願者達 26.97%。

根據宏利投信 2013 年調查結果顯示，55% 的台灣受訪者預計在退休後繼續工作，而預期退休年齡為 61 歲，但退休後會再工作 6 至 7 年直至 68 歲，兩者均高於亞洲平均水準。事實上，女性希望在退休後再工作七年，比男性預期的六年還多一年。

從上述研究資料顯示，大部份的退休人員退休後若有機會，有很高的比例願意再投入社會工作，尤其在志願服務方面的意願上較高，且以退休公務人員居多。

參、創業

一、創業意涵

Jeffrey A. Timmons 所著的創業教育領域的經典教科書《New Venture Creation》的定義，創業是一種思考、推理和行為方式，它為機會所驅動，需要在方法上全盤考慮並擁有和諧的領導能力。創業是創業者開創事業的過程與活動，是新的事業（經營模式）加以實現的歷程。創業者需負責創業團隊的組織以及經營，並承擔風險。創業與一般企業經營有所不同，其差異點在於對資源的掌握與運用，一般企業經營是將資源用於效率之提昇、生產或服務模式的改善，以降低成本並提高價值；

創業則是將資源利用於事業經營、產品或服務的創新之上，以創造財富（徐茂練，2007）。茲就各種創業定義臚列如下：

1. Schumpeter (1934) 認為創業是一種創新活動組合之實現，包括：開發新產品、推出新生產方式、為原產品開拓新市場、取得新供應來源及發展新型組織等五項活動。
2. MBA 智庫百科：創業是指發現、創造和利用適當的創業機會，藉助有效的商業模式組合生產要素，創立新的事業，以獲得新的商業成功的過程或活動。創業有廣義和狹義之分。狹義的創業是指創業者的生產經營活動，主要是開創個體和家庭的小業。廣義的創業是指創業者的各項創業實踐活動。
3. 一個想創造報酬的過程，在此過程中發現、辨識及開發商機，重新利用資源發展新產品或開拓新市場，進而產生新的財富，並成立或承攬公司或組織（羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007）。
4. 創業的定義是：為求獲利，以積極主動與冒險進取的方式，開創與管理事業。創業涵蓋三個要件：意念(Mindset)、行動(Action)，與過程(Process)。**意念**：創業者會持續在世界上搜尋可以商業化的點子與機會，他們把焦點放在創新、改良、增添、創造，與提供獨特價值給顧客及所有利害關係人。他們希望自己因為成功而受惠，他們添加的價值愈多，獲得的財務報酬也愈大。**行動**：創業者都相當積極，一旦把握住機會，便會為了達成目標而不辭辛勞地動用必要的資源。之後就會像耐吉(Nike)的標語一樣，放手去做(Just do it)，以自己的方式去實踐。**過程**：創業精神是一種動態、持續、充滿活力的過程，過程是由你，亦即創業者、創辦人、主導者來驅動（邁可·高登，2007/川普商學院：你就是接班人 2—創業 101）。

綜合上述所說，創業受內在企圖心、動機與外在訊息、機會或掌握的資源、技術所驅使，用特有方式（法），將其擁有之訊息、機會、資源、技術，轉化或創造更多的財富及價值，以追求自我實現或完成某種目標的過程。在創業的路程中，

個人必需犧牲時間、付出努力、承擔財務風險、精神壓力和社會環境不確定因素，以期獲得金錢的回報及心理上的滿足。對於一個真正的創業者，創業過程不但充滿了風險、艱辛、挫折、憂慮、痛苦和徘徊，而且還需要有堅定不懈持之以恆的努力；當然，漸進的成功將會帶來自我肯定的歡樂與分享不盡的榮耀。創業是一種勞動方式，是一種無中生有的財富現象，是一種需要創業者組織、運用服務、技術、器物作業的思考、推理、判斷的行為。

廣義的創業包含許多形式的機會追求，其方式諸如成立新公司、融資、融資買斷、特許經營、公司內創業、家族企業等。而創業的類型，也因創業者所擁有的個人特質、資源、才智、技術等不同，區分為高科技創業、青年創業、年性創業、微型創業等。

二、創業動機

創業者進行創業必有其創業的動機；有些人創業是為了創造比上班更可觀的財富，一部份人創業是期望能夠做出更大的貢獻，有一些人則是因緣際會倉促投入創業的行業。以下是一些創業動機的因素：

- (一) 個人想要向上成長，喜歡奮戰，並實現個人理想希望使用自己的知識與經驗的機會實踐個人的主張。
- (二) 個人不喜歡為他人工作，想擁有更多的自主空間追求自我成長。
- (三) 個人希望擁有自己事業，貢獻、服務社會人群。
- (四) 個人承受家庭傳統的想法，或受到週邊環境的影響，而進行創業。
- (五) 個人想要當有錢人，以獲得名利與地位。

動機是某種內在心理狀態，促使個體產生特定外顯行為的活動，並持續維持已產生的活動向某一目標邁進的歷程。動機分為生理性動機 (physiological motives) 與心理性動機 (psychological motives) 兩大類，探討創業的動機主要是以心理動機為主，包含成就動機與權利動機。成就動機

(achievement motives)，指個人在設定的目標下追求成功的內在動力。成就動

機含有三點意義：(1) 個人追求進步以期達成希望目標的心理傾向。(2) 指從事目標追求時，個人自我投入精益求精的心理傾向。(3) 指個人在不順利的情境中衝破障礙克服困難達成目標的心理傾向。成就動機為人類所獨有，正因為人類有成就動機，所以才會不斷地改善生活提昇文化，創造璀璨文明。

成就動機是個人在設定目標下，追求成就的內在動力。在此定義中，端看目標所指為何，由外在誘因引起的行為動機稱為外在動機，如目標所指是獲得財富、掌控權利，此類目標即可視為引起個體成就動機的外在誘因。反之不帶有其他目的的動機，稱為內在動機，也就是目標所指者是個人自願的一種活動，除了從活動過程中獲得滿足外，不帶有其他目的，只因活動本身帶來滿足，創業者在創業過程中獲得滿足成就感，亦即對家人、產業、社會產生貢獻的感覺，進一步而有經營新事業的動力，此為創業的內在動機。由於創業者在創業初期，因缺乏資源與資金的奧援下，必需承受一段漫長華路藍縷的歷程，而內在動機則是支持他們追求自我能力提昇與實踐理想時，可以用來克服外在打擊的要素之一（莊偉誠，2008）。

所謂權利動機，是指個體在行為上的所作所為，其背後隱藏著某一種力量，而此種內在力量，乃是由於個人所懷的一種強烈地影響別人或支配別人的欲望所促動。惟從個人的外顯行為去推測，可將權力動機分為二種，一種是個人化權力，另一種則是社會化權力動機（Lynn Oldenquist, 1966）；前者是為了自己，後者是為了別人。因此，創業者的個人化動機包含了，經營事業權力的取得，以及掌握資源的欲望，其社會權力動機，則是為了提升社會地位為人所尊崇。

美國心理學家 Bandura (1977) 認為，自我效能也是創業動機的要素之一，自我效能會影響創業動機的強度。自我效能，是指一個人相信自己有能力來達成某一項目標的信念，自我效能具有以下功能：

(一) 決定人們對活動的選擇，以及對該活動的堅持性。例如，高度自我效能的人，可能會試圖執行高難度任務，也會設定較難達成的目標，因為他們自認自己

會成功，低度自我效能者則抱持較保守的態度。

(二) 自我效能影響個人在工作上努力的程度。例如，高度自我效能的人會努力工作，因為他們對自己努力的付出以期獲得成功堅信不移。而低度自我效能者，在工作上則採按部就班方式。

(三) 自我效能影響個人面臨困難的堅持程度。例如，高度自我效能的人頗具自信，可以完成艱難的計畫或目標，因此，當面對一連串的挫折與困境，他們也能不畏艱苦奮鬥不懈，而低度自我效能的人則可能遇事潰縮不了了之（引自徐茂練/2007/企業家之特質與認知 p5 - p6）。

創業動機，是指創業者自覺本身具有創業技術才能，受到內在情感、需求因素的影響，再加以外在經濟環境與社會條件的交互作用下，產生一種驅使個體不畏艱辛，願意承擔風險的動力，促使他們實際從事創新事業的行為。

三、創業動機有關之理論與研究

(一) 創業動機有關之理論

1. 推與拉構面理論 (push-pull theory)：

Benjamin and Philip (1986) 在影響創業動機的因素中，將其歸納為「推」與「拉」二個構面。推式觀點是基於負面的因素而產生，現職工作者被迫走向創業之路，激發出創業行為，此負面因素可能來自於對現職工作的不滿、收入不夠、薪資太低、工作難找、需彈性工時、家庭因素、工作無發展前途、職場受挫或受不平等待遇等。拉式觀點是指創業者受到正面因素激勵的驅使，如發覺潛在商機、想獨立自主、追求財富、追求社會地位與權力、自我實現、完成社會責任等，而使得創業者走向創業之路。

2. 自我效能理論 (Self-efficacy theory)：

美國心理學家 Bandura (1977) 認為，個人是否會從事某行為，會受到個人所設定之目標及執行該目標的自我效能影響。自我效能是指人們在執行一連串計畫，以達成既定目標時，必須考量對動機實踐能力、認知的資源以及對計畫執

行過程中所需的運用控制能力，與執行目標能力的判斷。其中，個體自信程度是影響自我效能表現的關鍵因素，個體在相同能力的情況下，會受到自我信念的影響，增強或削減他們的成就動機、解決困境時的努力。因此，當個人面臨重大決定時，是否有自信去面對問題，並解決問題，其自我效能會影響個人的決策與行動方向。依據 Bandura 等人的研究，自我效能具有下列功能：（1）影響對活動的選擇及對活動的堅持。（2）影響個人在困難當前的態度。（3）影響個體行為的學習及行為表現。3、影響個體活動時的情緒與態度。

3. 破壞性創新理論(Disruptive innovation)：

由哈佛商學院克雷頓 克里斯汀生 (Clayton M. Christensen) 教授提出，所謂破壞性創新，是指將產品或服務透過創新的技術或行銷，用低價及一定的品質來滿足特定消費族群的需求，以突破現有市場的規模與限制，其功能是擴大和開發新市場。惠特妮·強森 (Whitney Johnson) 認為，個體欲在職涯或創業上有所突破，必需效法破壞性創新的理論，因此提出破壞性創新的四原則：

原則一：找出可更有效滿足的需求。破壞性創新核心價值之一，是尋找消費者尚未獲得有效滿足的需求，並進入那個目前無人耕耘或感興趣的市場。

原則二：確認自己的破壞性創新能力。在發現市場上未獲得有效滿足的需求以後，須確認自己是否具備滿足此需求的核心能力，是別人沒有的。

原則三：為了成長，往後退或橫著走。個人職務在升任某階層後，可能安於現狀不求進一步發展，破壞性創新者會藉由改變所扮演的角色、所處的產業或組織類型，將自己置放於不同的成長軌道，即便新工作或職務較原有職務為低或收入更少，亦在所不惜。

原則四：浮現式策略。一般而言，破壞性創新者不做非常詳細的市場分析，亦不擬訂步驟分明的計畫，而是保留彈性，每踏出一步即檢視各方回應的意見，然後調整因應的做法（惠特妮·強森，2012/事業突破四步曲）。

(二) 創業動機有關之研究

國外學者Dubini (1989) 列出28項創業家考慮創業的可能因素來滿足，運用因素分析法將28項變數，歸納出七項創業動機：1. 成就因素：是個人邁向成功的一種強烈認知。2. 福利因素：個體所創事業為個人、家庭、社會貢獻福利。3. 地位因素：個體對於社會權力與名望的需求。4. 金錢因素：個體對於財物的欲望，因財富的增加累積外在影響力。5. 逃避因素：創業行為被視為個體逃避不希望的情境。6. 自由因素：個體創業可以組織自己的工作，控制工作時間，選擇合作夥伴，改變工作地點。7. 效法前人因素：承襲一個家庭在創業認知上的精神。Ghosh & Kwan (1996) 針對新加坡及澳洲的創業者進行研究，發現引發創業的主要動機有下述七項：(1)個人想要向上成長、(2)喜歡挑戰、(3)擁有更多的自由、(4)使用自己的知識與經驗的機會、(5)不喜歡為他人工作、(6)受到家庭或朋友影響、(7)家庭傳統的承襲。

國內學者劉常勇(2002)，將影響創業動機的因素分成四種構面：(1)負面推力：個人無法融入社會或團體之中，無法分享社會或組織利益，感受到被排斥或受到不平待遇；(2)轉換跑道：正經歷職場不如意的人，會比處於一帆風順的人更加會思索是否該自行創業的問題；(3)正面拉力：某些客觀有利環境或條件會吸引個人採取創業活動，這些拉力可能來自於創業夥伴、父母、投資人或顧客；(4)正面推力：創業家透過工作經驗、教育訓練、專業知識與產業網絡關係，發覺潛在的創業機會，進而促成創業行為。

四、影響個人創業之因素：

(一) 人格特質

「人格」(personality)係指個體心理系統中的各種動態組合，人格決定了個人思考與行為的獨特模式，而「特質」(traits)則是一種持續性的構面，用來解釋為何人們在不同情境下會保持行動的一致性(Allport, 1963)。就創業者人格特質，學者有幾個主要的研究取向，包括內/外控取向、成就動機、風險偏好及五大人格模型等(羅宗敏、王俊人、許雄傑, 2007)，茲就其精義簡述如下：

1. 內/外控取向：

Rotter於1954年提出此一概念，他認為不同的個體，受到過去經驗與環境的影響，當面臨同一問題或機會時，其所處理方式及產生的結果可能全然不同。內控人格傾向的人，相信命運操之在我，勇於接受挑戰做事積極；外控人格傾向的人，易受外在因素影響想法較為負面，遇事推委塞責。

2. 成就動機：

McClelland (1961) 認為，成就動機是指個人從事有價值有意義的工作，並致力達成自己設定目標的一種內在驅動力，依據研究顯示，創業者之成就動機要比一般人來的高，而成功的創業者多具有高度的成就動機。McClelland (1975) 描述創業者的三個特質：(1) 自認有責任去解決問題並努力完成目標。(2) 願意為了提升個人技能去承擔風險(3) 想預知有關決策施行與任務完成的結果。

3. 風險偏好：

大多數人認為創業者是風險的愛好者，惟從研究中得知實際情形並非如此。正確而言，創業者願意承擔風險樂於承受風險，而非一般人認知的風險追求者。因為創業者不必然會開創高風險事業，然他們願意承擔適當、合理以及評估過的風險。因此承受身心、社會、市場以及財務上的風險是創業者必要的經歷，亦是創業者所應具備的要素之一（李文伽，2010）。

4. 五大人格模型：

五大人格模型，係由Costa & McCrae (1986) 從研究人格特質之文獻資料中歸納出五大人格特質，五大人格因素為(1) 外向性，為個人在人際關係上的調適程度。高度外向性的人其特徵為自信，喜歡交朋友；外向性較低的人，則對事情較保守、安靜，但也較獨立(2) 隨和性，代表人際關係傾向。隨和性高的人會有信任、照顧他人、利他及合作等的特徵；隨和性低的人則較自我中心、猜忌及無情。(3) 謹慎性，為個人追求目標時專心努力的程度。高謹慎性的人特徵為成就導向、不屈不撓、有責任感；低謹慎性的人專注性不足，無法集中精

力達成目標。(4) 緊張性，個人在情緒穩定性上的程度。高穩定性的人則較有自信、冷靜、緩和；低情緒穩定性者，則易焦躁沮喪、有敵意、缺乏安全感，不善控制脾氣。(5) 開放性，為個人尋求新經驗及新想法的程度。高經驗開放性的人具有創造性富有想像力的特徵；低經驗開放性的人則是傳統、興趣較少(羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007)。

(二) 個人因素

1. 性別

Hirsch & Peter (1989)研究發現，當創業者都以目標導向且同時具有經歷與熱忱時，性別對從事創業並無影響(劉美蓉，2005)。然而，我國傳統文化賦予男女性社會責任與任務大相逕庭，傳統思維強調男兒志在四方，女性被灌輸應以家庭婚姻為重；故男性創業的導向以自我成就為依歸，而女性則以家庭導向為依歸(郭玉霜，2004)。

在LaRae, Mary & Laura (2006)的研究發現，在定義事業成功的方式男女有別，男性創業者比較在意企業的高獲利與高成長，女性創業者除在意企業營收外，更重視自我實現與目標達成的層面。研究指出，男女性創業者的創業類別亦有顯著的差異。女性創業者所創立的企業主要集中在服務相關領域，如零售、公共關係或教育等服務業；男性創業家則較多創立製造、建築或高科技業(李儒宜，1998)。LaRae, Mary & Laura(2006)認為這與女性在籌募資金的困難度有關。兩者相比，女性創業者偏向小、微型企業、員工數較少、企業經營年數較短，且大部分是獨資。相對的，男性創業者所創立的企業規模較大、員工數較多，且大多是合資。

2. 創業年齡

Hambrick & Mason (1984)研究發現，年輕人比較喜歡追求新奇事務，並願意承擔風險。而Halloran (1992)針對1500位創業者的研究發現，許多創業者在很年輕時就已經創業。從國內外對創業者年齡的相關研究中，發現25至45歲是創業的顛

峰時期，由於該年齡層的人不論是智慧體力或學習能力或專業知識或人際關係，均較其他年齡的人來的優異，因此，大部分的創業者都選擇在這人生的黃金時段進行創業。另外，高科技創業者的年齡普遍較一般創業者高，其原因可能是高科技創業者的求學時間較長，再加上高科技創業者需較長的時間學習專業知識與技能，導致創業的年齡往後推延(許東讚，2008)。

3.教育程度

Brockhaus (1982)指出創業者較一般民眾學歷高，但比專業經理人的學歷低。創業者的教育程度與其所從事的產業有關，高科技業應具備專業知識與技能，因此創業者大部分具有較高教育水準，平均教育程度有碩士以上。製造業若從事一般商品生產，則創業者學歷一般多在大學以下，服務業和電子資訊業則是大學以上(曾耀輝，1987；汪青河，1991；劉美蓉，2005；許東讚，2008)。Gray, Foster & Howard (2005)表示，一個國家若教育普及且發達者，則該國人民從事創業活動會比較旺盛。另外，教育程度的高低對創業者創業動機所造成的影響是很難評量的，易言之，教育程度高低與從事創業行為應無相關。

4.專業經驗

創業者創業前的工作經驗或管理經驗對於其所新創事業的成敗，扮演舉足輕重的功能，Hisrich & Peters (1989)認為，當所創事業與過去所從事的職業相關時，因具有專業的知識與技能，較易取得投資者的信賴有助於資金的取得。另外，擁有創業經驗對創業者來說是相當重要，因為創業者所創成功事業往往歷經多次的失敗，最終才創業成功，因此汲取失敗的經驗及教訓，是邁向成功的基石。

5.家庭背景

家庭環境因素對於人格的養成有關鍵性的影響，包括品性的形塑、人生重要決策或職業的選擇等。研究發現一般人在成長階段，受到雙親態度、言行、價值觀的影響頗鉅。若家庭成員有創業活動或企業活動者，對其未來創業精神的養成有極大的催化效果(Gray,Foster & oward，2005)。在Scott & Twomey (1988)對

來自美國、英國和愛爾蘭等地共436位學生的研究中，發現家中父母親有擁有小企業者，未來的志向傾向創業（侯惠雯，2009）。

（二）環境因素

創業是從「無」到「有」的過程。顯然的，在創業所需執行的各項活動、耗費的資源、承擔的風險以及創業者所承受的心理壓力，相較一般經營已上軌道的事業而言，要來的高且付出更多。這些不確定性或風險來自於外部環境與內部環境，分別敘明如下：

1. 外部環境：主要來源區分為市場、總體環境、災害三種風險，市場風險源自市場與機會的不確定性，諸如對於市場需求的過度樂觀估計、消費需求變化快速、市場上替代產品的多寡等均屬之。總體環境的風險包含政策法規（例如環保法令、勞動法規、稅法調整、消費者保護法規修訂等）、國民經濟與消費能力、產品提昇與技術精進、社會文化與價值觀等。災害又包含天然災害（諸如颱風、地震、水災、旱災等）與一般災害（包含職業災害、產品傷害、環保問題等）等，均對開創事業有所影響。
2. 內部環境：主要來源是經營、財務管理、合作夥伴等三類的風險，經營風險包含組織規劃、策略擬定、產品（或服務）開發、產能估計、工作流程設計、人員進用與訓練、原料來源、行銷計畫等問題；財務管理風險指的是資金的取得、管道、經費錯估、現金流量不足、應收帳款太多、呆帳等問題。合作夥伴的風險包含合夥人理念不合、分工不均、角色衝突等議題（徐茂練，2007）。

第三章 研究方法

本研究係在探討資深公務人員個人退休生涯規劃與工作意向的相關性，將以相關文獻作為立論之基礎，再藉由深度訪談的方式進行資料的蒐集，以瞭解資深公務人員對於退休的觀點、退休生涯規劃情形及退休後事業發展的關聯性與影響因素。本章共分三節，以下就研究方與流程、研究對象與工具，資料整理與分析，分述如下：

第一節 研究方法與流程

一、質性研究法

在社會科學中，量化研究和質性研究一直是現代研究的兩大派別。「質性研究」是為了彌補傳統「量化研究」的缺點而建構的一種研究方法，傳統「量化研究」是要去操作變項、證驗假設、解答問題；而質的研究是探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身的架構來了解行為（歐用生，1995）。質性研究在研究過程中，非常重視被研究對象個別經驗的專屬性，其研究結果無法被複製，或是進一步推論於類似情形的對象。研究者必需瞭解，在研究中所發現的現象對被研究者的意義及影響為何。藉由理論與蒐集到的訪談資料進行分析相互對話，透過交互運用對照、比較與歸納的方式，抽取主題或通則，最終形成理論的建構（葉美蓮，2008）。

資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之影響因素涉及家庭、工作、個人等層面，具有獨特專屬性，本研究為探究當事人的獨特經歷、認知過程及個人的觀點，所以採取質性研究法。

二、深度訪談法

范麗娟（1994）指出，深度訪談的目的主要是瞭解個人的特質與獨特經驗，訪問者藉著面對面語言的對談，引發對方提供一些資料或表達他對某項事物的意見想法。深度訪談法往往可蒐集到比一次評量（如問卷調查）更廣泛、更深入且

更意想不到的結果資料（陳向明，2002）。深度訪談可分成：（1）結構式訪談（又稱為標準化訪談或正式訪談），研究者運用預先設定的結構式問題來提問，以了解受訪者的想法、意見和態度。可獲得較正確性的資料，但較不易瞭解被研究者的內心世界。（2）無結構式訪談（又稱非標準化訪談或開放式訪談），研究者毋須預先設計一套標準化的結構式問題或訪談大綱作為訪談的引導，僅告知受訪者研究的主題，藉由研究者與受訪者在自然情境相互對話中，了解行為現象及其涵義。但由於訪談內容過於寬廣，較無一致性資料，故不易進行整理比較；（3）半結構式訪談（又稱為半標準化的訪談或引導式的訪談），研究者訪談進行之前，必須根據研究問題與目的，設計訪談大綱作為訪談指引方針。

本研究的目的，是要深入了解資深公務人員的退休生涯規劃的想法與影響事業發展的因素，並將受訪資料進行比對，希望受訪者在足夠的結構或引導下，在研究議題上能採取比較開放的心態來描述。因此，半結構式的深度訪談是非常適合本研究運用的方式。

三、研究流程

（一）確定研究主題：依據動機及目的，以確定研究主題，並擬訂研究計劃及進程。

（二）蒐集文獻與分析：進行文獻資料的蒐集與分析，一方面探討退休生涯規劃的內涵及影響事業發展的因素。另一方面，閱讀質性研究的論著，以充實訪談的能力與技術。

（三）設計研究工具：依據研究目的及文獻探討結果，設計訪談工具，包括訪談邀請函、訪談大綱、訪談回饋函等；訪談大綱並請專家學者審查與研究主題的契合性，以建立內容效度。

（四）探尋訪談對象：在研究者服務的學校全體公務人員中，初步篩選符合資深公務人員要件之人員作為研究對象，發出訪談邀請函或以電話邀請，探尋接受訪談的意願。

(五) 進行試探性研究：在進行正式研究之前，先選擇 1 至 2 個個案進行試探性研究，以瞭解訪談大綱內容及方向是否正確可行？訪談結果可否達到研究目的？受訪對象接受程度如何？據以檢討並改正缺失。

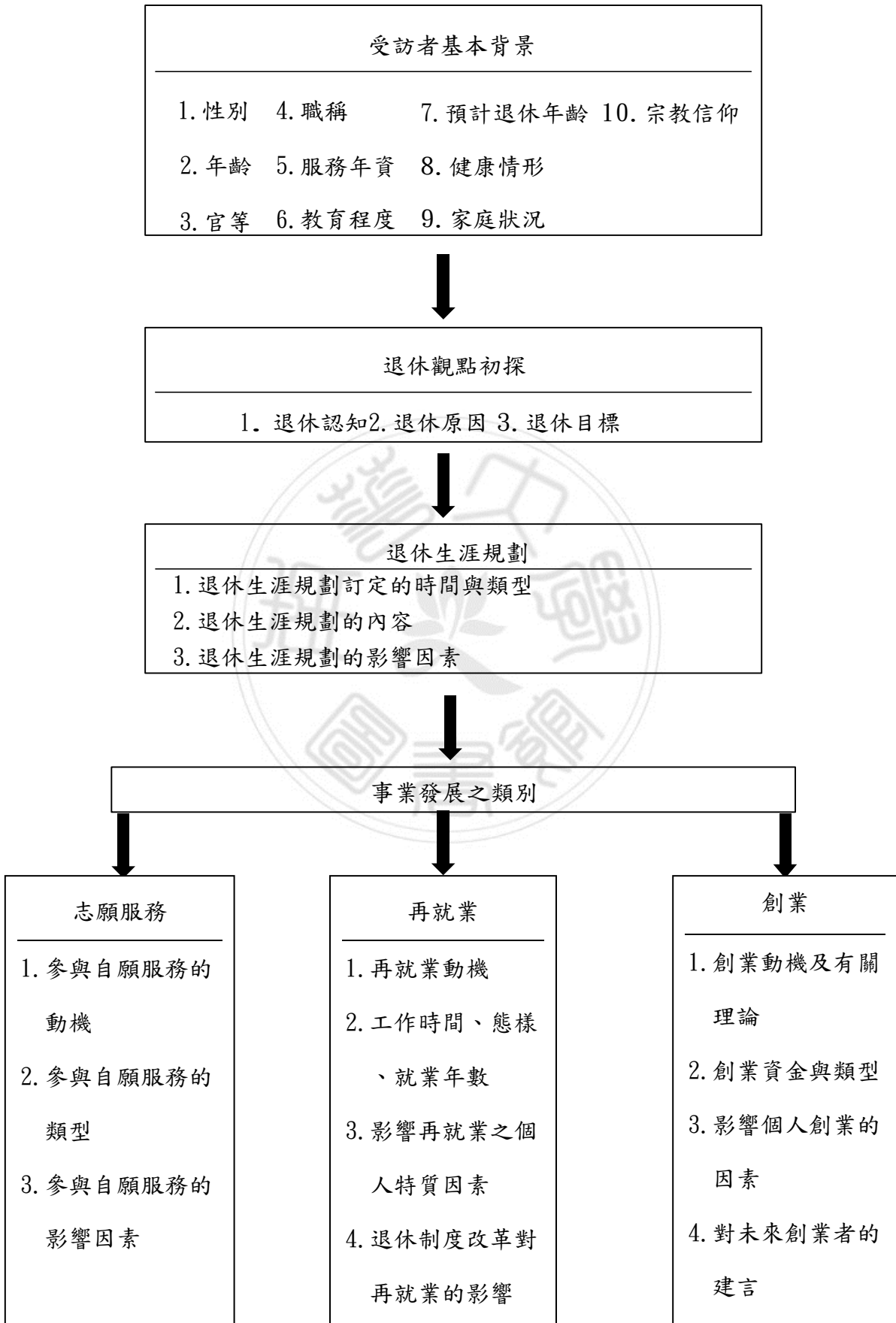
(六) 進行正式訪談：以修正後得訪談大綱，逐一對擇定之受訪者進行半結構式的深度訪談，並在徵得受訪者同意下，以錄音器做全程錄音，訪談的同時也應做重點摘要記錄，補足非語言資料，並蒐集受訪者所提供的文件。

(七) 資料處理分析：整理訪談資料，轉騰逐字稿，進行資料分析處理，如對訪談資料有所疑義，則針對個別受訪者進行再次訪談。訪談資料處理完成後，應即進行受訪者回饋確認、在資料處理同時，亦應持續蒐集、閱讀相關文獻資料，與訪談所得結果比對分析。

(八) 歸納研究結論並提出建言：依據文獻探討何與訪談資料處理結果，提出研究結論與建議。

(九) 撰寫研究報告：資料分析完成，歸納出研究結論及建議後，進行研究報告的撰寫。

圖3-1 研究架構圖



第二節 研究對象與工具

質性研究不需要大規模的抽樣，所關注的焦點是能提供豐富性及代表性的少數個案，在樣本選取上是以有深度的樣本為主。基於質性研究的特質，本研究抽樣方法以立意抽樣方法為主，選取配合度佳、能提供個人內在資料，並願意參與此研究者為訪談對象。

一、 樣本的選擇

本研究欲探討資深公務人員退休生涯規劃與事業發展相關性，希望獲得深入且具代表性的資料，依據研究問題及目的，及人事同仁的建議，並與指導教授討論，本研究對象資格之設定如下：

1. 年齡滿 50 歲以上具有公務人員退休法規定退休要件之公務人員。
2. 任公職年資滿 15 年以上之資深公務人員。
3. 有退休想法之資深公務人員。
4. 有參與志願服務經驗或退休後有意願從事志願服務、再就業或創業之資深公務人員。
5. 已退休且實際從事志願服務、再就業或創業之資深公務人員。

在受訪者的選取方面，研究者擬從本身服務學校中，尋找符合上述條件的資深公務人員，作為研究對象。

二、 研究對象基本資料

為了讓本校具有受訪資格之公務人員願意配合進行研究。研究者先以電話與資深公務人員進行觀念溝通，詳細解說研究的目的、功能與訪談進行的方式，在獲得受邀訪談對象的首肯後，再親送「訪談邀請函」。研究者就同意受訪談對象中，進行基本資料的瞭解，除考量其官等、所任職務、服務年資、性別、年齡、婚姻狀態、健康情形、教育程度外，亦參酌所屬單位、承辦業務性質、年終考核、人際關係等因素，以使受訪者更具代表性，最後擇定下列五位資深公務人員作為訪

談對象，其基本資料如表 3-2-1：

表 3-2-1 訪談對象基本資料

代號	A	B	C	D	E
性別	男	男	男	女	女
年齡	53 歲	53 歲	58 歲	52 歲	50 歲
官等	委任	薦任	薦任	簡任	薦任
職稱	技士	組長	專員	秘書	秘書
服務 年資	25 年	27 年	25 年	28 年	29 年
教育 程度	碩士	碩士	大學	大學	碩士
預計退 休年齡	55 或 60 歲	已退休	已退休	54 或 55 歲	51 歲
健康 情形	頭暈 血壓偏高	正常	正常	血壓偏高 過敏蕁麻疹	正常
家庭 狀況	小康。配偶 +3 子女	小康。配偶 +2 子	小康。配偶 +3 子女	小康。配偶 +2 子女	小康。配偶 +3 子女
宗教 信仰	道教	基督教	佛教	佛教	天主教
參與志 願服務	有	否	有	有	有
再就業意願	有	否	有	否	否
創業意願	否	有	否	否	有

三、研究參與及工具

(一) 研究者本身

在質性研究中，研究者是資料的蒐集統整者與意義的詮釋者。而研究者是否具備有效溝通能力、敏銳的觀察力和高度的親和力，在在影響到研究歷程的真確性與結果的可信性。易言之，研究者的知識、能力、技巧、經驗，決定了研究結果的品質。因此研究者需具備同理心，透過積極的傾聽，讓受訪者對於經驗的分享保有高度的動機與意願，在研究中扮演稱職的角色，才能獲得有信度得資料。

研究者將屆「知天命」之年，公職年資已達 26 年，從事人事行政工作業有 13 年，而目前所承辦的業務包括教職員退休案及公教志工等項目，對於研究主題有切身的體悟，對於資深公務人員的心境及想法能夠感同身受與理解，能輕易拉近與受訪者的距離，取得對方的信任，讓被研究者以自然毫無矯飾的態度盡情敘說內心的想法和經驗。在訪談過程中研究者會隨時提醒自己所應扮演的角色，並善用訪談中應注意的技巧，例如真誠的態度、親切的笑容、得宜的肢體語言、專注的聆聽、適切的回應、時間的掌握、過程的控制等，希望能使訪談過程順利成功，蒐集到完整豐富的資料。

（二）訪談大綱

本研究訪談的主要工具是自編的訪談大綱，為使訪談內容能照著研究方向進行，所以採用半結構式的訪談大綱（附錄三）。為了達到質性研究的效度，研究者會騰空先入為主的偏見，拋下主觀意識與對問題的預設觀點，以客觀中立的角度去看待每一位受訪者及分析所獲得的資料。在訪談過程中儘量在最自然的情境下實施，使受訪者在愉樂的心境下敘述個人的主觀感受。

訪談大綱初稿係依據理論基礎、相關的研究、及欲瞭解的問題與研究目的，再與本校受訪之資深公務人員討論擬定，並經指導教授多次的指示與修改下，訪談大綱才定稿。本研究之訪談內容將分為以下幾個部分：

- 1、受訪者的基本背景資料？
- 2、受訪者對退休的觀點？
- 3、受訪者的退休生涯規劃情形？

4、受訪者退休後事業發展動機、工作類型、影響因素？

（三）訪談同意書

質性研究之訪談同意書係研究者的規約，藉由規範的建立，形成受訪者與研究者的安全場域，以達到彼此互信的目的，如此方可蒐集到更真實的研究資料。高淑清（2000）認為研究者與受訪者簽署訪談同意書之前，先要說明清楚讓受訪者明瞭訪談過程的細節，以確保受訪者的隱私，並告知受訪者可能從研究中受益的部份。基此，為不逾越研究倫理，研究者在進行訪談之前，應遞給被訪談者訪談同意書。訪談同意書的完整內容詳見於（附錄二）。

（四）錄音設備、訪談記錄表、研究筆記

錄音可以當下無誤的記錄訪談內容，使研究者在訪談過程中能集中精神在提問與聆聽，更可於事後重複聆聽及永久保存，並能控制誤差與製作有信度的資料，以供研究者做進一步的分析與彙整，因此在訪談過程中大多數多有使用錄音設備。

訪談之前，研究者預先製作一份訪談記錄表，在訪談結束後記錄訪談編號、日期、地點、方式和時間，並詳細記載與受訪者的觀察細節、互動情況、訪談記要、訪談心得及訪談重點等，此外，如有突發情事或補充事項，亦於訪談記錄表內載明。另外，研究者會隨身攜帶小札記，以提示本次訪談重點及方向，並記錄下次訪談的時間、地點等。這些研究工具，可以幫助研究者，在事後拼湊受訪者故事藍圖時，能重溫現場的重要依靠。

第三節 資料整理與分析

資料整理和分析是質性研究中非常重要的部分，將所蒐集的資料加以歸納分析，使資料具體化、概念化和類屬化，並從中尋找相互間的關聯和脈絡，讓訪談內容找到意義的解釋，使零散片面的資料具有邏輯性，最終形成可資運用的知識。茲就資料整理與分析闡述如次：

一、訪談資料的整理

- (一)訪談記錄：訪談記錄主要功能是對受訪者非語言行為及訪談情境所作的記錄。在訪談過程中隨時記載，訪談結束後進行檢視，並寫下此次訪得心得與感想。
- (二)錄音資料處理：每次訪談結束後，應立即將訪談錄音製成檔案，且註明訪談對象、日期、時間、地點等以方便聽取，並儲存於多處資料夾，避免檔案遺失或銷毀。
- (三)轉騰訪談逐字稿：訪談結束後，隨即將訪談錄音的內容，騰打為訪談逐字稿，並註記受訪者的非語言的訊息（如：動作、笑聲、表情、沉默、遲疑等）。另外，訪談內容涉及個案資料部份，如人名、詳細住址、團體機關名稱等，改以代（符）號處理。
- (四)重複聆聽、檢視資料：重複聆聽訪談錄音，除檢核逐字稿之正確性外，並從受訪者談話的語氣措詞中，感受其背後深層的意涵。同時搭配閱讀訪談記錄及相關文件，以彌補錄音無法呈現的相關意義。以使訪談逐字稿能徹底彰顯受訪者的真諦。

二、訪談內容的分析：

- (一)反覆閱讀逐字稿，將閱讀的心得與發現，加註於句子旁邊。之後將同時間或是意義相近且與本研究有關的段落歸類在一起，稱之為有意義的單元。
- (二)根據本研究欲探究的內涵：資深公務人員的退休觀點、退休生涯規劃的情形及退休後事業發展的動機、類型、影響因素等三個類別，進行有意義單元的初步編碼。
- (三)重新檢視初步編碼是否合宜，確定意義單元編碼。分析、比較編碼資料，將相同或相關的意義單元進行概念歸納，並加以命名。
- (四)進行個案的資料編碼與群聚類別的整理，條列出個案的意義單元編碼與群聚概念表。
- (五)再依據逐字稿文本、個案的意義單元編碼與及群聚概念表，整理出個案的群聚概念表及摘要回饋表，連同訪談回饋函送請受訪者確認，並瞭解受訪者對前述

文件的看法及修改意見，以確定研究者所整理的方向及詮釋內涵，能與受訪者真意相符。

(六)經受訪者之確認及意見修正號，進行跨個案的資料分析(蔡美玉，2002)。

表 3-3-1 譯碼概念表一：資深公務人員的退休觀點

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
資深公務人員的 退休觀點	退休認知	※階段論 ※角色論、無角色之角色理論 ※撤退理論 ※社會活動理論 ※社會交換理論 ※形象互動論 ※功能學理論 ※替代理論 ※目標階層理論
	退休原因	※個人因素 ※家庭因素 ※職場環境因素 ※生涯規劃因素 ※退休制度改革因素
	退休目標	※悠閒生活 ※發展興趣 ※自我充實 ※社會服務 ※實踐人生理想與目標

研究者整理

表 3-3-2 譯碼概念表二：資深公務人員的退休生涯規劃情形

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
資深公務人員的 退休生涯規劃情形	退休生涯規劃訂定的時間 與類型	※ 訂定退休生涯規劃的時間及 期程 ※ 退休生涯規劃的類型(空想型 、一般準備型、積極預備型)
	退休生涯規劃內容	※ 健康規劃 ※ 財務規劃 ※ 休閒娛樂 ※ 學習進修 ※ 人際網絡 ※ 志願服務 ※ 再就業 ※ 創業
	退休生涯規劃影響因素	※ 個人因素 ※ 家庭因素 ※ 外在因素

研究者整理

表 3-3-3 譯碼概念表三：資深公務人員退休後事業發展之類別及理論基礎

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
資深公務人員退休後事業發展之類別及理論基礎	參與志願服務	<ul style="list-style-type: none"> ※ 參與的動機 ※ 參與的的類型 ※ 參與志願服務的影響因素
	退休後再就業	<ul style="list-style-type: none"> ※ 再就業動機 ※ 工作時間、態樣、就業年數 ※ 影響再就業之個人特質因素 ※ 退休制度改革對再就業影響
	退休後創業	<ul style="list-style-type: none"> ※ 創業動機及有關之理論 ※ 創業資金與類型 ※ 影響個人創業之因素 ※ 對未來創業者的建言

研究者整理

表 3-3-4 訪談引述編碼範例表

代號	概念	逐字稿內容摘錄
A	資深公務人員的退休觀點	<p>二. 退休生涯規劃的觀點</p> <p>一、請問您對退休的認知為何?退休對你而言意義是什麼?</p> <p>A:退休的認知的話,一般的話我們公務人員的話喔,工作一定都會有壓力,……,達到某一種年齡體力的極限,他一定都會,……,對職場有一點倦怠,這有就是為什麼要退休,……,你在職場上這 20 年或是將近 30 年,你這樣的話一定會忍受某一層度的壓力,……,你有忍受的話就會有想要享受,啊~所以一退休的話你就要去享受你的清閒生活,所以我認為退休的話,……,有時候是一種逃離的狀態 (A-2-1)</p>
訪談引述範例		A (受訪者) 2 (第二大題) 1 (第一小題)

研究者整理

第四章 分析與討論

本研究旨在瞭解資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之關係，就深度訪談對象所獲得的資料顯示，每一位資深公務人員因其個人背景因素不同，在生涯規劃上與事業發展的想法與作法有其明顯的差異，惟因同為公務人員的身分，是故，在某些議題上也有些許的共通性。本章將分三節，依據五位受訪者的訪談內容，透過文獻資料來做一比較分析：第一節為資深公務人員的退休觀點初探；第二節為資深公務人員的退休生涯規劃情形；第三節為資深公務人員退休後事業發展之類別及理論基礎。

第一節 資深公務人員的退休觀點初探

壹、退休認知

國內學者蔡培村（1993）指出退休是個人長期所從事的職業暫時或永久的終止，並由於以往長期提供勞務而獲得退休金之報酬，以維持其晚年生活。黃富順（1996）指出退休是一種心理狀態，一種離開工作而重新定位生活的心態。退休（retirement）指的是離開工作場所，長期休息之意。亦可說是正式工作的結束與全新生活角色的開始，包括對行為的期待與對自我的重新定義（Turner，1990）。研究者依據第二章文獻探討歸納公務人員退休意義為：公務人員退休的意義為：符合公務人員退休法定要件之人，因自願或年齡限制或身體健康的因素，而自願或被迫永遠離開工作崗位，重新定位生活的心態與全新生活角色的開始。

公務人員退休，從組織面來說，是一種人力資源新陳代謝世代交替的現象。在個人面而言，是生活方式及所扮演角色的轉變，根據上述意義，將受訪者對退休的認知分析如下：

一、階段論(Stage Theory)

美國社會學家 Atchley（1976, 1988）提出，他認為退休是一個過程，退休者通常會經歷某些明確的生理和情緒的階段。他把退休的人視為一個事件，一個角

色，並且認為社會賦予這個角色權利與義務，退休的人可以享受的權利包括：不需工作而能得到經濟支持，完全自主的安排自己的時間，享用其他資源。要盡的義務則包括：避免全職的工作，安排自己的生活，靠自己的收入過活而不依賴家庭與社區，義務性的為組織與社區提供自己的知識、工作經驗與技術。

「可以退休的方式就是說，你的年資已經到了，那你也就在你的往後生涯，你的維生系統吼，這一些年資的年金可以達到你的維生系統」。「我怎麼樣去忍受工作時的壓力，那退休我怎樣去享受我應得的自由自在，這就是我對退休的意義，」
(A-2-1)

「照講退休是說，讓我們從自己的工作崗位，離開原有的職場，再步入另外一個環境裡面去，這是我對退休的看法」，「嘿，退休是一個階段一個階段，而不是一個終止，」(C-2-1)

「我覺得對我來講就是退休就是人生一個段落的結束，另外一個段落的開始，也是現在的結束。對我來講啦，是很明顯的，純粹就工作上來講，是職場生涯的結束，另外一個人生階段的開始。」(E-2-1)

二、角色論(Role Theory)、無角色之角色理論(Roleless Theory)

角色理論認為角色的轉變牽涉到兩方面：一是拋棄成年人所扮演的典型角色；二取而代之的是老人的新角色。在這種轉變過程中，退休者丟棄了很多原有的角色，其原角色所具有的權利責任、社會地位、社會價值、規範行為模式都隨之消失，產生了自尊心的受損及自我認同的困難。而新的老人的角色社會上並未界定，導致退休者無法自我定位，因此極易產生不適應的問題。

無角色之角色理論是美國學者 Burgess 在 1950 年所提出，他看到了一種老人被排斥於社會日常活動之外的狀況，老人被擠入一種不參加社會活動的狀態，他稱此為「無角色之角色」(傅家雄，1991)。

「退休後再就業，就像我前面有講，在還沒退休我就知道要做什麼了，所以在生活調適上很快就可以融入了我的退休生活狀況，是有幫助我調適退休生活，

不會讓我覺得退休生活很無聊。現在我回想起來不構成什麼那個不協調的問題」

(C-3-7)

「我先普考，年底就開始工作，剛剛講74年底我就開始工作，一直工作到現在，這中間過程就是成家、養育子女，都沒有中斷，很多人可能也是這樣子，就是一直在職場上就對了，所以就是說常常一個人是扮演很多角色，一直到有一天你退休了。」(D-2-1)

三、撤退理論(Disengagement Theory)

蘇文璽(1992)認為：撤退理論的基本觀點在闡述社會功能的重要性，強調個體進入老年期後，必須從現有的社會角色、人際關係及價值體系中撤退。從工作崗位引退，其目的是要盡量減少因工作人員的死亡，而對工作環境造成不利的影響。

「退休的話，有時候是一種逃離的狀態，你因為對目前的工作有種厭倦，或是你厭倦那種，不滿現況，或是說你認為說我要改變環境，或是說有一種人地不宜，我想要離開這種場域。」(A-2-1)

「我覺得退休可以讓自己暫時休息一下，好那剛才提到過工作了快30年，那基本上幾乎都沒有很好的休息，那現在剛好可以好好的休息一下，並不是說休息很久，因為勞累慣了，要休息很久也不太可能，而是身體包括心靈的調適。」(E-2-1)

四、社會活動理論(Social Activity Theory)

社會活動理論認為老年人是中年期的延長，仍應與中年時代一樣，從事社會工作，參加社會活動。大部分的老人均不願喪失社會角色，因此他們在中年期的種種活動和人際關係，應該盡量予以繼續延長；而且老年人有一種自然活動的傾向，樂於參加社團的事務，爭取與他人交往的機會，所以退休後必須尋求一些代替性的活動，以強化老年人的生活，不應以年齡來剝奪個人選擇工作的權利。退休後再就業即以活動理論為基礎，鼓勵老人擺脫退休震盪陰影，而再獲生活與工

作之意義與樂趣。

「退休我的認知是人要工作到不能動，所以退休只是從一個生命的型態轉換成另外一種生命型態，生活方式的改變，這樣而已。」(B-2-1)

「我覺得退休後人脈上也是蠻需要，人際關係，因為我在這邊（學校）也認識了很不錯的朋友。我有一個 group，所以有時候一段時間，也許 1、2 個月大家聚一次，可以來成立讀書會」。「我也蠻希望說自己退休後能夠繼續學習新的資訊而有所成長，並且跟我的朋友都能保持聯繫，才不會一天到晚都悶在家裡，在感情方面大家也可以互相傾訴的對象。」(D-2-4)

「我們在上課的時候有一些朋友其實都是退休人員去上這課，那其實我們在上課的過程中，因為這不是在學校體制裏面的上課，所以其實我們在上課過程中就是交朋友，」(E-2-6)

五、社會交換理論(Goal Hierarchy)

此理論主要的意涵是認為人與人之間的社會互動，是一種理性的，會計算得失的資源交換，「公平分配」、「互惠」是理論的主要規範及法則，公平分配係指成本與酬賞的平衡，即個人所付出的成本或代價與所獲得的酬賞利益應是相等的，付出越多，酬賞也應越多，酬賞包括具體的物品，也包括抽象的聲望、喜愛、協助、贊同等。再者，社會交換理論認為老年問題的產生是因為老年人缺乏可以用來交換的價值，他們無法與社會討價還價。所以退休老人在社會上受到漠視，正是因為他們缺乏付給他人利益的能力所造成的結果。

「我有時候一個星期要去立仲精機 2 趟，所以我現在都有在接觸，業界是蠻現實的，他現在需要你的時候會找你，沒有需要他就不會找你，因為他也是要考慮他的市場需求，市場需求常常在變，而自己本身的能力跟不上業界的需求是會被淘汰，很現實。」(A-2-8)

「我現在是在做人壽保險，人壽人員一定要具備那個專業知識嘛，而且要有一些執照，這些一定要去讀去學啦，所以呢我也經過長期的練習，然後去考試，我

都有考上，都有證照，所以才能從事這份工作。」(C-2-6)

六、形象互動論(Symbolic Interactionism)

形象互動論認為人與人之間的互動是依賴形象符號的運用，以及互動雙方新形象的解釋與判斷。因此退休老人的互動自有其一套形象解釋與判斷方式，其他人若想瞭解老年社會，就必須先瞭解他們的形象方式。這個理論提醒了我們在為退休人力資源做規劃時，必須以退休人員認同的需求為依據，此種方案才具有可行性(蔡文輝，2002)。

「以我們營繕組來講，大部分都有建築，不管是土建或水電的營繕背景，我認為說這一些人才，我認為學校的話可以利用這些退休人員，給他們有一些資訊，把他們建檔，做一個合作平台，如果他們自己有退休生涯規劃，就依照自己的規劃去做。如果沒有規劃或是他們有多餘時間，就把他納入我們的退休平台，平常學校提供他們社交或是娛樂場所，而在我們學校有需要義工的話就請他們過來幫忙，我認為說這也就是屬於退休人力的再造啦」(A-2-7)

「你怎麼樣去運用這一批人力，我覺得真的政府跟相關單位可以做一點，……，你可以針對說年紀，年長者的需求，……，針對這些退休人員，但是他們的身心狀況都還很好，嘿，那學校可以給他們什麼樣的東西？」(D-2-7)

七、功能學理論(Functionalism)

功能學理論始於十九世紀的史賓塞，其主要觀點為強調社會制度是相互依賴的複雜體，社會每一種制度對整體社會的維持都有貢獻。此理論相信社會裡的每一個部門或單位都是具有其存在的價值與功能，因此退休老人在社會體系的運作中也有其價值與功能，其主要貢獻是在於文化的傳承，他們在累積了豐富的知識與經驗後，若有適當再就業機會的提供，則不僅可藉工作以肯定老年人的價值，更可藉由工作機會繼續傳承寶貴的經驗及智慧。同時，經由老年再就業的安排，可減緩精力仍佳之退休者終日無所事事的惶恐，而達到另一層次的社會均衡狀態。

「你退休後還是要有自我的目標，只是說這個期許的話就是你心甘情願去做

這種動機啦，就是沒有任何一種壓力，沒有法規，沒有時間壓力，這種就是我再就業的動機」(A-3-1)

「退休我的認知是人要工作到不能動，所以退休只是從一個生命的型態轉換成另外一種生命型態，生活方式的改變，這樣而已。」(B-2-1)

「我覺得有幫助，因為我們是從職場出來的，再進入一個職場，所以我們把從另外一個職場所學習到的把它帶入到另外一個，像我是公務人員，在公領域的學習到的職場知識，我可以把他帶到私領域去，所以，有助於我在私領域工作的轉變，這個不錯啊，有幫助。」(C-3-7)

八、替代理論(substitute theory)

替代理論即是主張老年人從工作崗位退休後，若無適當的活動來填補精神的孤立和心靈上的空虛，就容易加速身心的老化，所以需要尋求另一種有意義的角色，來填補因工作角色失去後所造成生活上的空白，並重建生活的目標及自我的認同(葉俊郎，1994)。根據替代理論的觀點，老年人參與志願服務就是退休後新社會角色扮演的形式之一，可透過服務社會，以增進生命的意義與個人的滿意度(葉美蓮，2008:25)。

「但是我退休之後可以到私領域啦，或者在其他的那個志工或是培養一些，做其他的學習啦，這是一個退休之後要另外一個新的環境，所以那，退休對我來講我是覺得是讓我有脫離掉一個環境，再走進另外一種環境，來追求另外一個人生。所以退休後有些人講是說退而不休」(C-2-1)

「所以退休對我來說，它會給我另外一個新的里程碑，一個美好的美好的未來就對了」(D-2-1)。「然後再來我們退了以後才能新陳代謝嘛，後面的人才能夠補上來。」(D-2-2)

「我可能在過去把大部分的時間都給了工作，……，就我像剛剛提到那些興趣，那我之前沒有學的很好的原因，可能是我的時間不夠，因為工藝的東西都要靠時間去一直練習，……，退休以後我就可以去把時間的分配去做一個調整」

(E-2-1)

九、目標階層理論 (Target class theory)

此一理論由 Cumming 所提出，他認為每個人都有自己的目標層次，可以是物質的，也可以是非物質的。個人的目標階層越多、越高，則心理調適愈健全。目標越多的人，顯示退休後有較多的期望，會為實現目標而努力，因此較不會產生心理調適的問題；反之，目標越低、越少的人，缺少了實現目標的動力，則較容易產生心理適應的問題。因此要減少退休者心理適應的困難，退休人員應建立較多的目標和期望，才能有良好的退休生活 (黃淑貞，2004:20)。

「我有具體的規劃就是我是嘉義縣第一間福音書房，……，我是第一間，那基本上尤其是服務這個海線鄉鎮的這些基督徒也吸引一些非基督徒。我也有其他產品，而且我們這個希望成為，除了是福音的一個傳播點之外，還有一個希望能成為這個文藝的一個休閒中心的一個點」 (B-2-8)

「想說我希望做什麼，……，那我大概可以分成幾個部分，第一個就是說希望能夠把我的興趣再充實一點，……。那第二個部分我不排除以後是可以創業，……。第三個部分就是說我覺得可以做的規劃就是說比較服務性的是，比較服務性的當然就是說可能像比較通俗的說法會說志工」 (E-2-3)

十、小結

表 4-1-1 資深公務人員退休認知

退休認知		受訪者	A	B	C	D	E
人生另一階段 (階段論)	另一個里程	※					
	人生另外一階段			※			
	第一個階段的句點，第二個階段的起點						※
世代交替 (角色理論) (替代理論)	拋棄成年人的角色					※	
	由年輕人注入新活水					※	
	尋求另一種有意義的角色填補失去的工作角色				※		※
從工作崗位撤退 (撤退理論)	不用工作						※
	不用被工作時間和責任給約束綑綁住	※					
符合退休條件 (社會交換理論)	到了退休年紀	※					
	可以領取固定退休金				※		
社會參與或再就業的安排 (功能學理論) (社會活動理論)	藉由參與社會活動			※		※	
	終身學習及二度就業				※		※
	可減緩精力仍佳之退休者終日無所事事的	※					

	惶恐					
生活形態的轉換(形象互動論)(目標階層理論)	生活安排會更有彈性				※	
	不用每天早起趕著上班	※				
	每天過著快樂的生活					
	生活形態的另一種轉換		※			
	公務職涯告一段落					※
	可以做自己想做的事	※				
	從事創業或志願服務工作		※		※	※

研究者整理

依據表 8-4-1 資深公務人員退休認知彙整表，析述如下：

退休的相關理論是進行退休生活規劃前必須具有的先備知識，對於有退休想法的公務人員，必須對退休理論有深入的了解，藉由理論基礎所為的規劃方能切合所需，才能擁有令自己滿意的退休生活。就退休理論與受訪者認知相互對照可以瞭解，資深公務人員所具有之退休認知，並非是片面而是多重的，這將有助於退休生涯規畫及生活上身心靈的調適，可預見其未來退休生活會是多采多姿。

美國學者 Burgess 在 1950 年提出無角色理論，他看到了一種老人被排斥於社會日常活動之外的狀況，老人被擠入一種不參加社會活動的狀態，稱之為「無角色之角色」，就本研究發現，A、B、C、D、E 五人，目前身體健康情況還不錯，尚有體力從事相關活動，而且規畫退休後想參與事業發展，諸如再就業、創業或者從事志願服務等社會活動，是以，應不致有「無角色理論」所述之情形發生。不過本研究亦發現，受訪者的退休認知雖具有多重性，但對於相關退休理論，也僅

知其「涵義」而不知其「精義」，易言之，受訪者的退休認知雖與理論相契合，但卻不知理論要旨所在，無法助其進行系統性、邏輯性的退休生涯規畫。是故，本研究建議資深公務人員，於退休前對於相關退休理論，應加以研習瞭解，俾利爾後退休生涯規畫及退休後身心靈的調適。

貳、退休原因

退休因素是規劃退休者必需慎思的問題，因每一個人所處的主、客觀環境不盡相同，其退休的原因也存在著許多差異性。綜合國內外學者對於退休原因的探討，研究者將公務人員退休因素歸納為下列幾點：(1) 個人因素，包含年齡、健康、心理、經濟等的影響。(2) 家庭因素；配偶已退休或即將退休、家中有人需照顧。(3) 職場環境因素，包含對行政革新無所適從、公務人員社會地位不如從前、工作壓力太大、工作缺乏成就感、組織文化不佳、對工作環境設施不滿意、職務無陞遷的機會等。(4) 生涯規劃因素：本身想退休、從事自己喜歡的工作、社會參與、終身學習、實現自己的夢想。(5) 退休制度改革因素：支領月退休金的年齡延後，怕政府一再修改退休制度，怕退休優惠存款辦法被取消，怕政府取消退休福利制度。

有關資深公務人員退休之原因，本研究將從個人因素、家庭因素、職場環境因素、生涯規劃因素、退休制度改革因素五個面向加以探討，詳細內容分析如下：

一、個人因素

陶文杰(1998)認為也許是基於自己健康狀況的考量，……，或者是因為家庭因素。林銘山(2002)在退休問題研究中，歸納出決定退休原因在個人因素為：本身想退休、身體狀況不佳、工作倦怠、另有他就、工作沒意義、其他。Atchley(1979)在決定退休問題的研究中，提出退休原因可能是個人內在因素如健康狀況、退休期望，……。陳淑文(1995)研究公務人員退休原因歸納發現，在個人因素方面，有退休前之職等等因素。

「達到某一種年齡體力的極限，他一定都會，而且有一點倦，對職場有一點倦

息，這有就是為什麼要退休」(A-2-1)

「年齡達到某個階段就可以退休，啊我的年齡到了我的那個任職公職年資，我就規劃那一年就要準備退休了」(C-2-2)

「想退休的原因，是想說我工作的時間真的是很久，……，扣掉你的就學時間，扣掉你的工作時間，事實上你所剩的時間已經不多了，那你要不要留一點時間給自己？」(E-2-2)

陶文杰(1998)認為也許是基於個人另有生涯規劃。Atchley(1979)在決定退休問題的研究中，提出退休原因可能是資訊因素，如退休規劃方案。林銘山(2002)在退休問題研究中，歸納出決定退休原因在退休後生活因素為：做自己喜欢的事、預期退休後的生活滿意度高於退休前、因為生涯規劃，想實現自己的夢想、其他。

「第一點就是說，我如果說我找到接續我要做的第二春的事業的話，我就馬上退，那如果沒有的話我就設定在60」(A-2-2)

「進入到50歲以後變成人生另一個階段，那我不想這個整個生命工作的意涵只是一種公務人員，……，那我就提早退休來這個做我覺得我這個下半生想做的理想，所以我就退休了這樣。」(B-2-2)

「我退休之後我有一個新的規劃，我就是為了下一段規劃，所以我要辦理退休，就這麼簡單」(C-2-2)

「那如果說退休比較有時間的話，我會希望說寫作啦，…，還有多參加藝文活動，這個都是我比較有興趣的。那旅行，其實我一直都有，因為我也蠻喜歡往外跑的」(D-1-6)

「就我像剛剛提到那些興趣，那我之前沒有學的很好的原因，可能是我的時間不夠，因為工藝的東西都要靠時間去一直練習，那我現在時間不夠用，退休以後我可以去把時間的分配去做一個調整。」(E-2-1)

二、家庭因素

陶文杰(1998)認為也許是基於，……，或者是因為家庭因素，林銘山(2002)在退休問題研究中，歸納出決定退休原因在家庭因素方面為：配偶已退休或即將退休、家中有人需照顧、其他。陳淑文(1995)研究公務人員退休原因歸納發現，在個人因素方面，……，有無在學子女。在經濟因素方面，……，配偶的工作收入，是否需扶養父母或子女、有無長期應支付款(如房貸等)。

「我現在的個人生涯大部分是放在是小孩子跟父母親身上，因為父母親的年齡都變大了需要人來照顧；小孩子的話就是他在就學跟就業的問題，還有他交友的問題，我們做父母親的話就是提供應一些經濟資源」(A-2-5)

「我老婆她就不想我這麼早退，她希望我再陪她5、6年，然後一起退，這也就是說，這也就是說我老婆給我的想法啦」(A-3-6)

三、職場環境因素

Atchley(1979)在決定退休問題的研究中，提出退休原因可能是，外在環境因素如工作環境，老闆、上司壓力，社會心理因素，如對退休者所持的觀感、對工作倫理的認知。林銘山(2002)在退休問題研究中，歸納出決定退休原因在工作環境因素為：不會電腦、對行政革新無所適從、公務人員社會地位不如從前、工作壓力太大、工作缺乏成就感、組織文化不佳、對工作環境設施不滿意、工作同仁難相處。

「你因為對目前的工作有種厭倦，或是你厭倦那種，不滿現況，或是說你認為說我要改變環境，或是說有一種人地不宜，我想要離開這種場域。」(A-2-1)

「進入到50歲以後變成人生另一個階段，那我不想這個整個生命工作的意涵只是一種公務人員，而且公務人員越來越沒有尊嚴，……，所以我就退休了這樣」(B-2-2)

「有影響的部份是說減少退休所得啦，這個當然每個人都不願意啦，……，可是我看到報導說財政很困難，……，而且現在很多你每到選舉可能都會提到，多少都會拿出來批評，而且甚至有的人講說這是不公不義，你都沒有去工作你要

去領這麼多，」(D-3-8)

「另外，沒有什麼升遷機會，因為你沒有升遷機會其實就覺得說差不多就到這樣子了」(E-2-5)

Atchley (1979) 在決定退休問題的研究中，提出退休原因可能是政策制度因素，如退休政策等。林銘山 (2002) 在退休問題研究中，歸納出決定退休原因在退休制度因素為：支領月退休金的年齡延後，怕政府一再修改退休制度，怕退休優惠存款辦法被取消，怕政府取消退休福利制度。陳淑文(1995) 研究公務人員退休原因歸納發現，在退休制度方面，擔心退休制度的改革降低退休所得、怕政府延長公務人退休年齡、削減退休人員福利給與。

「我當初會進來當公務員，就是有這一種退休的保障我才進來，阿不然誰要來進來。不是說，因為某種關係某種型態意識就去做退休制度的改變，……，我認為對公務人員相當的不合理啦。」(A-2-5)

「我那一年是我55歲，也就是說我剛好符合55專案，我是在民國101年退休，是在符合55專案的最後一年辦理退休」(C-2-2)

「當然有一個原因，想說退休的制度如果有變革，想在它做大變革的前一年趕快退休，這個是很實際的啦，」(D-2-2)

「我覺得最重要的原因是目前退休制度的不確定性，……，我覺得這是一個最讓自己煎熬的，因為也許你一退，馬上就公布一個你不應該退休的(制度)，……，就是可能會變成可領的錢(退休金)越來越少，而且少到會影響你的退休生活的時候，那你就會需要多做個幾年」(E-2-5)

六、小結：

表 4-1-2 資深公務人員退休原因

退休原因		受訪者	A	B	C	D	E
個人因素	年紀大體力衰退		※				
	到達法定年齡				※		
	為自己多留時間						※
	作自己想做的事					※	※
	實踐人生目標			※			
	計畫再就業		※		※		
家庭因素	配偶即將退休		※				
	照顧父母子女		※				
職場環境因素	厭倦工作		※				
	社會地位不如前			※			
	社會觀感					※	
	職務無陞遷機會						※
	退休改革操弄意識型態		※				
	退休改革不確定性						※
	退休改革把握既得利益				※	※	

研究者整理

依據表9-4-2資深公務人員退休原因彙整表，析述如下：

(一) 個人因素

受訪者A表示，若年齡較體力衰退，就應退休。受訪者C表示，自己年齡達到法定退休年齡時，就辦理退休（適用五五專案辦理退休）。受訪者E表示，自己想要退休的原因是想多留一點時間給自己。受訪者B及D則未表示意見。

另諸多學者提到，身體健康與否是個人退休因素中常見的問題，不過本研究

受訪對象並無人提到此一問題。探究其原委，除受訪者C年齡較高（58歲）外，其餘4人年齡不超過53歲，均處於壯年時期且未罹患重、慢性病。本研究結果雖與文獻資料有所差異，惟不可驟然評斷學者見地有誤，可歸納於樣本數不足，所致偏差現象。

學者林銘山歸納退休原因，在退休後生活因素有：做自己喜歡的事、預期退休生活滿意度高於退休前、因為生涯規畫、想實現自己的夢想。本研究發現，受訪者A計畫退休後再就業。受訪者B為實踐人生目標而創業，目前開一家福音書坊。受訪者C退休後從事人壽保險業工作。受訪者D、E則想退休後從事自己想做的事，如參與志願服務、進修學習、寫作、旅遊等。承上可知，由於公務人員之人生目標、生活價值觀、專長、興趣各有不同，會影響退休生涯規劃。

（二）家庭因素

在文獻資料中提及退休原因之家庭因素，不外是：配偶的態度、家中長者需人照料、子女就學須經濟支助等。本研究調查顯示，除受訪者A之太太不希望他那麼早退休，以及父母親年邁需人照護外；其餘B、C、D、E四人均未表示意見。其中受訪者B家中尚有父親一人，太太目前在私立大學任教，子女就讀大學。受訪者C、D父母親均已亡故，子女就讀大學或已就業。受訪者E家中尚有母親一人，子女業已成年。就上述資料可知，公務人員達可退休年齡時，其子女都已成年，倘若配偶及父母親健康狀況良好或是父母親均已亡故者，則家庭因素不在公務人員退休原因之列。

（三）經濟因素

本研究未將經濟因素列入公務人員退休原因之中，並非遺漏。從A、B、C、D、E五人訪談資料可瞭解，公務人員因有退休金保障制度，而該五人均有財務規畫（如儲蓄、投資、保險等），再者，渠等五人皆有量入為出的開銷認知，是故，經濟因素未成為公務人員退休原因，此為公務人員群族特有的現象。

（四）職場環境因素

本研究調查發現，受訪者A表示：如對工作感到厭倦，則會考慮辦理退休，與學者林銘山歸納退休原因之工作壓力太大、缺乏成就感相符合。受訪者B提到現在的公務人員越來越沒有尊嚴，是有感「社會地位不如從前」。受訪者D敘及，社會大眾對於公務人員優渥退休制度觀感不佳。受訪者E提及，在職場上如果沒有陞遷機會的話，會考慮退休。至於受訪者C則對於之前職場環境感到滿意。

在諸多退休原因之中，公務人員退休制度的改革，是大部份公務人員所關切的重大事項，畢竟退休生活是否有保障，又能否維持水準之上的生活品質，端視退休所得多寡而定。受訪者A對於有心人刻意操弄意識型態，進行退休制度改革感到不平與擔心。受訪者C則選擇於適用五五專案時辦理退休。受訪者D表示，如未來退休制度改革更不利於公務人員時，會於實施前辦理退休。受訪者E則對於退休制度修改內容為何？及政府在短時間內密集修改公務人員退休制度，深感不確定性與不安定感。

參、退休目標

從 Cumming 所提出目標階層理論中顯示，個人的目標階層越多、越高，則心理調適愈健全。目標越多的人，顯示退休後有較多的期望，會為實現目標而努力，因此較不會產生心理調適的問題；反之，目標越低、越少的人，缺少了實現目標的動力，則較容易產生心理適應的問題。因此要減少退休者心理適應的困難，退休人員應建立較多的目標和期望，才能有良好的退休生活（黃淑貞，2004）。

資深公務人員應先設定退休後的生活目標，如發展興趣、學習進修、社會參與、志願服務、再就業、創業等，再依據生活目標擬訂退休生涯規劃，如此退休生涯規劃才能契合自己的需求。從訪談內容發現資深公務人員的退休目標很多樣，研究者歸納其主要目標為悠閒生活、發展興趣、自我充實、社會服務、實踐人生理想與目標，詳述如下：

一、悠閒生活

公務人員在職時每天公務繁忙，為承辦業務和他人常有磨擦與衝突情事發

生，長久而往身心靈承受甚大的壓力，若未獲得適當的舒解將致身心俱疲，相關疾病將接踵而生。是以，公務人員期盼退休後，能放鬆身心清閒過日子，充分浸享快樂日子，這是一種意境，一種毫無拘束放縱的悠閒生活。

「那退休之後的話，你會想說，我怎麼樣去忍受工作時的壓力，那退休我怎樣去享受我應得的自由自在，……，我可以去打球打到手抽筋然後登山登到很滿意，就是說這一種意境，這一種毫無拘束，就是一種放縱的一種自我生活，這就是我的退休的意義。」(A-2-1)

「我對退休真的是充滿了美好的想像，也許不切實際啦，……，其實我，我真的是有蠻好的憧憬。……，雖然說那樣子已經接近我們人的末年，就是你比較接近老年的階段，但是我會覺得說而且我也希望做到，退休生活是我人生最美好的階段，大概很多人剛退休會有我同樣的這種想法，但是希望我這種熱情還是能夠持續下去」(D-2-1)

「我覺得退休可以讓自己暫時休息一下，……，所以我認為這個休息一下不是指身體休息一下，而是讓整個人可以完完全全的放下來，你完全放下來之後，然後才可以去思考你到底想過怎樣的生活，你可以過怎樣的生活，然後也可以去看不同的世界，跳出原來的這個框框，我們一直都跳不出來」(E-2-1)

二、發展興趣

公務人員退休前可以審視自己的興趣、專長、嗜好、體力、健康狀況、經濟能力等，安排適合自己的休閒娛樂活動，讓退休後生活充滿樂趣和幸福感（齊克用，2008）退休生涯規劃準備之時，要朝培養多樣興趣與嗜好的方向進行，興趣愈多生活愈快樂（林昭男，1999）。

「我們就是電機工程的部分，……，我的專長也就是在這一部分。我現在有的退休規劃的話是，像台中立仲精機，他是在做精密儀器，他的機電控制我有參與在做，我現在擔任立仲精機的顧問，退休生涯的部分是有在做」(A-2-3)

「再度就業當初我是看到，我以前有做過那個人壽保險的工作，我就有規劃那

我退休之後再嘗試一下我沒完成的工作是怎樣，不是為了經濟因素，我再就業的動機純粹是興趣」(C-3-1)

「我最主要的興趣啦，一個是旅行然後再來是看書，那如果說退休比較有時間的話，我會希望說寫作啦，寫寫東西，還有多參加藝文活動，這個都是我比較有興趣的」(D-1-6)

「自己想退休就想要放輕鬆一點，……，那我大概可以分成幾個部分，第一個就是說希望能夠把我的興趣再充實一點，我剛剛提到過我學過一些東西嘛，希望我可以好好的把我原來接觸過的東西好好的把它學好一點」(E-2-3)

三、自我充實

為提升退休生活品質，使精神生活更加美滿，應主動積極參與各機關社團辦理的教育與學習活動、成長團體研習，以提供自己終身學習的機會(許靖，2004)。科技日新月異，環境快速變遷，退休者需要持續學習，一方面充實知識，適應社會轉變，另一方面可以啟發自身潛能，增進心靈成長，讓生活更充實(齊克用，2008)。

「因為我做的福音書坊我是高度社會參與的，尤其是在宗教基督教推廣這一部分，那因為我們是開書坊也賣家飾品、精品，然後一般的書籍我都有在進貨，所以變成你要跟上這個社會的步調跟需要，所以也一直在終身學習」(B-2-6)

「我現在是在做人壽保險，人壽人員一定要具備那個專業知識嘛，而且要去考執照，這些一定要去讀去學啦，所以呢我也經過長期的練習，然後去考試，我都有考上，都有證照」(C-2-6)

「我也蠻希望說自己退休後能夠繼續學習新的資訊而有所成長，並且跟我的朋友都能保持聯繫，才不會一天到晚都悶在家裡，」(D-2-4)

「你要能夠從志工的工作裡面來去得到知識，得到學習的機會，這個也很重要，這個角度來看的話，你就未必去做你原來的專長志工，我可以去做任何性質的志工，那我都能從裡面去學到一些東西，」(E-3-5)

四、社會服務

退休後若無事當的活動填補，容易加速心理的老化。因此，志願服務可以說是一種有意義的角色追逐，不僅獲得自我成長，也可滿足自我實現的心理(葉志成，2012)。退休後參與志願服務工作，一方面扮演著有意義的社會角色，建立新的人際關係，滿足社會互動的需求，另一方生活經常保持活躍狀態，可以提升生活品質(齊克用，2008)。

「比如說有人問文教基機會，或是一些社會參與，我都會做啦，問題是說，我不喜歡去掛個執行長等等，你有活動如果我使得上力我就幫忙這樣」(A-2-6)

「我有具體的規劃就是我是嘉義縣第一間福音書坊，……，那基本上尤其是服務這個海線鄉鎮的這些基督徒也吸引一些非基督徒。……，然後讓有些人想要看看好的書籍，可以來我這邊」(B-2-8)

「我就打算退休之後去做志工的工作，在還沒退休之前我就有這個打算，我還沒退休前就在慈濟從事志工，直到現在也是」(C-2-3) (C-2-4)

「然後在那個比較是服務或奉獻部分，我確實希望說做一些志工的服務，我還是會希望說有一些回饋社會的」(D-2-3)

「第一個提到就是說協助弱勢，貧富差距的現像我覺得自己可以做一點點，……，我現在如果這兩年退休的話，還屬於有體力有能力，然後同時有時間的狀態，這幾個部分剛好可以配合，所以我認為可以去做」(E-3-3)

五、實踐人生理想與目標

退休生涯規劃要有生活重心，再學習、再就業、創業、參與志願服務等，如此退休生活才不會空虛難以適應(林昭男，1999)。Cumming認為每個人都有自己的目標層次，個人的目標階層越多、越高，則心理調適愈健全。目標越多的人，顯示退休後有較多的期望，會為實現目標而努力，因此較不會產生心理調適的問題；因此要減少退休者心理適應的困難，退休人員應建立較多的目標和期望，才能有良好的退休生活(黃淑貞，2004)

「那想退休的原因是，這個 50 歲等於是進入到 50 歲以後變成人生另一個階段，那我不想這個整個生命工作的意涵只是一種公務人員，……，那我就提早退休來這個做我覺得我這個下半生想做的理想」(B-2-2)。「個人的因素是為了讓他生命更豐富化，然後實踐自己年輕時候沒辦法實踐的理想」(B-2-5)

「我還要去找一份工作，我要歷練一下，私部門工作的狀況，……，人壽保險是我較早還沒做公務人員時就有做過」(C-2-3)

六、小結

表 4-1-3 資深公務人員退休目標

受訪者 退休目標	A	B	C	D	E
悠閒生活	※			※	※
發展興趣	※		※	※	※
自我充實		※	※	※	※
社會服務	※	※	※	※	※
實踐人生理想 與目標		※	※		

研究者整理

依據表 10-4-3 資深公務人員退休目標彙整表，析述如下：

(一) 悠閒生活

本研究發現，受訪者 A、D、E 對於退休生活的期盼，希望退休後能過得悠閒生活，退休生涯規劃理應朝此方向來規劃。有趣的是，受訪者 B、C 是已退休的資深公務人員，二人退休生活目標卻未提及要過「悠閒生活」。從研究者對這五位受訪者的訪談過程中發現，還未退休之資深公務人員對於退休生活有憧憬與期待，而已退休公務人員對於退休生活目標卻是「務實看待」，這種感覺好比是一對熱戀的情人，結婚前是「非常羅曼蒂克」；結婚後是「柴、米、油、鹽、醬、醋、茶」。

（二）發展興趣

從調查結果顯出，受訪者 A 的專長是電機工程，其退休後發展興趣是配合專長，到私人公司再就業。受訪者 C 表示退休之後再嘗試一下當公務人員之前未完成的工作是怎樣。受訪者 D 的發展興趣是寫作、參加藝文活動。受訪者 E 則表示將利用退休後較多空閒時間對興趣再充實一點。

（三）自我充實

受訪者 B 是退休後創業開一家福音書坊，為了跟上這個社會的步調跟需要，所以也一直在終身學習。受訪者 C 表示為從事人壽保險業，一定要具備那方面的專業知識，並且要有證照，是經過長期的學習及練習。受訪者 D 表示退休後將會以自己的興趣來自我充實。受訪者 E 表示要從社會參與當中，去汲取各種不同的知識，俾利自我充實。從受訪者 B、C、D、E 的意見中發現，受訪者 B、C 已退休公務人員的自我充實與現行本業或工作有關；而 D、E 是現職公務人員，其退休後的自我充實，則與專長、興趣有關。

（四）社會服務

從訪談資料發現，受訪者 A、B、C、D、E 五人均有社會服務的意向，只是方式不同。受訪者 A、C 二人傾向以付出勞力方式從事志願服務。受訪者 B 則以創業開店的方式服務顧客。受訪者 D、E 則希望以貢獻才智的方式從事志願服務。

（五）實踐人生理想與目標

本研究發現，受訪者 B 是一位虔誠的基督教徒，在年輕的時候就想開一家福音書店來服務教友，並藉以交朋友的方式來宣傳教義，後來因緣際會進入政府機關服務，由於公務人員不得在外兼職的規定，使其開一家福音書店的目標暫時擱置。退休後著手實踐他個人年輕時的理想，他表示就算晚一點退休還是會創業。

受訪者 C 在未當公務人員之前，在一家壽險公司從事人壽保險的工作，深感壽險工作不穩定毫無保障可言，乃報考公職考試進入政府機關服務，不過他念茲在茲人壽保險工作的挑戰性，於是在退休之後再度投入人壽保險的工作。

第二節資深公務人員的退休生涯規劃情形

根據研究發現，造成退休人員退休生活適應不良的主要原因是缺乏事前的準備與規劃，可見退休生涯規劃的重要性。退休生涯規劃應以個人興趣、專長、能力、體力與身心需求為依據，事先加以規劃，讓自己有獨立自主的信心與自我照顧的能力，營造具有安全感的退休生活環境。由此可知，公務人員必須根據自己對自我與環境狀況的了解，方能擬出符合自身需要的退休生涯規劃，充分享受美滿的退休生活。

壹、退休生涯規劃訂定的時間與類型

根據相關研究，退休生涯規劃在態度上具備下列原則：對退休具備正確觀念、及早規劃原則、自我性原則、短期規劃原則、彈性化原則、總合性原則（朱芬郁，1998；齊克用，2008）。

一、訂定退休生涯規劃的時間及期程

（一）訂定退休生涯規劃的時間

「這個第一個部分的話跟你回答，我是有退休的規劃，我現在是已經有了喔」

(A-2-3)

「有，有擬訂」(B-2-3)

「退休之前我就有規劃說，退休後我除了要在社會上擔任志工之外，我還要去找一份工作」(C-2-3)

「我是沒有那樣子說嚴格嚴謹的去規劃……，可能我現在都還是很模糊。是，我退休前會定退休規劃，但是不會很鉅細靡遺」(D-2-3)

「我退休前應該會擬訂退休生涯規劃，因為我距離退休時間大概還有1年到2年，所以以我的習慣啦，我應該在退休前半年才會開始規劃，對，就會比較具體的去擬定。」(E-2-3)

（二）訂定退休生涯規劃的期程

本訪談大綱退休生涯規劃的期程為，短期（5年以內），中期（5-15年），長期（15年以上）。

「我現在的話應該算是5年內，我現在算5年內啦」（A-2-4）

「長期，有有，因為我要開一個小店嘛」（B-2-4）

「我是沒預定說幾年啦，短期啦還是中期長期，因為退休是我整个人生就比較自由了，……，在生涯規劃我沒預定啦，沒預定說幾年做改變，或是工作一定要做到幾年，我沒預定，」（C-2-4）

「我還是先短期拉，對（五年以內），看自己的狀況怎麼樣再繼續看看，比如說自己的體能如何」（D-2-4）

「可能就是短期吧，因為我沒有特定去想多久耶，因為我覺得你可以活多久都不知道，呵呵哈哈，不用去想太多，所以大概是短期」（E-2-4）

二、退休生涯規劃的類型

研究顯示，退休規劃是影響退休初期能否迅速適應的重要因素，大多數人並未於退休前進行規劃，導致退休後較容易產生「時間多不知如何運用」、「二度就業障礙」、「家庭成員互動問題」，以及「社會互動障礙」等問題。同時，此欠缺退休規劃而導致相關問題之產生，並無職業上差異，雖然公務人員對於自己何時退休以及退休後經濟來源均較勞工有較多的自主性與穩定性，但也有人因未有具體的退休規劃，而遇到退休生活適應困難之問題。是以，要擁有令人滿意且穩健的退休生活，必須妥善規劃與運用退休後生活時間。

林東龍(2011)在退休經驗的社會脈絡分析之研究中，依據個體是否曾思考過如何安排退休生活，及有無進行退休準備工作，將退休生涯規劃的類型分為以下三種：且戰且走型、空想型、全面預備型。由研究資料顯示，五位資深公務人員都已思索過未來退休生活的安排，無且戰且走型的受訪者。而受訪者的退休準備工作依具體性及積極性有程度上的差別，因此研究者根據受訪者目前是否已積極的從事退休生涯規劃的擬訂，及對往後退休的生活有無安排，再檢視相關準備工作

之有無，將受訪者的退休生涯規劃分成空想型、一般準備型、積極落實型三種類別。

(一) 空想型

林東龍(2011)的研究指出，空想型是指當個人退休前，已思考過且決定退休後的日常生活安排，但卻缺乏進一步準備行動。

「我們在職場工作，都在寫幾年要做什麼計劃，已經給自己不小的壓力，我不需要到這個年齡了還把人生規劃做的這麼緊張，所以我不想(採取準備行動)」

(E-2-4)

(二) 一般準備型

全面預備型是指當個人退休前，已思考過且決定退休後的日常生活安排，甚至進一步採取準備行動(林東龍，2011)。研究者將一般準備型定義為資深公務人員已規劃退休生活，且思考過退休後的日常生活安排，並進一步採取準備行動。

「那有採取什麼準備行動就是我上面，剛剛所講那一些啦，像立仲精機，...，就是我有一些比較好的意見可以提供給他，這當然是業界的一種結合啦，再來就是說，我自己電力工程的話水電工程怎麼樣的話，就是自用農舍的興建，以及準備要做一些出租的那個規劃，.....，這就是我準備行動的地方。」 (A-2-4)

「這個準備行動的話，有很多的東西其實都是現在開始要慢慢準備，...，在自己的健康方面，你就要開始很注意養身，.....，在經濟方面要量入為出，.....。另外，我覺得退休後人脈上也是蠻需要，人際關係，.....，我也蠻希望說自己退休後能夠繼續學習新的資訊而有所成長，並且跟我的朋友都能保持聯繫，.....。所以這都是你退休前的準備作業有做好，即使你退休這東西還是會延續下來」

(D-2-4)

(三) 積極落實型

全面預備型是指當個人退休前，已思考過且決定退休後的日常生活安排，甚至進一步採取準備行動(林東龍，2011)。研究者將積極準備型定義為，資深公務人員已思考過退休後的日常生活安排，除了進一步採取準備行動外，並且已積極

從事退休生涯規劃有關的活動。

「我要開福音書坊，…，我沒有這種經驗，我就要去找這個這個朋友他們有開，然後到各地去看他們福音書房是怎麼開的，然後我同時去找這個我能負擔的店面然後到處去比價」(B-2-4)

「我是在退休之後才去考，才準備去考試的，去考取那些證照，…，我是有規劃我未來退休之後我要去從事什麼，我就開始去讀那些書，參加那些考試，取得證照，你不可能說你沒有證照就要去從事那些工作。」(C-2-8)

三、小結

從訪談資料中得知，受訪談五人其訂定退休生涯規劃的時間及期程皆不盡相同。在訂定退休生涯規劃的時間上，受訪者 A、B、C 三人在未退休前即以擬訂退休生涯規劃，受訪者 D、E 二人僅具概略構想，未有具體規劃。本研究發現受訪者 B、C 是已退休公務人員，目前從事創業及再就業，受訪者 A 公暇之餘有規劃農舍出租及擔任顧問一職，三人共有現象「已實際進行退休生涯規劃的活動」，這與受訪者 D、E 二人僅具概略構想未有具體規劃，差別甚大。另外，再從「訂定退休生涯規劃的期程」來探析，受訪者五人中，除 B 的退休生涯規劃是屬「長期」以外，其餘 A、C、D、E 四人均屬「短期」生涯規劃。而其中差異，就研究者瞭解，受訪者 B 創業至今投入的資本，已超過新台幣 1,500 萬以上，因此開店的時間是朝永續經營來規劃，受訪者 A、C 雖有從事副業及再就業，惟外部環境變化因素難以預期及掌控，因此僅得作「短期」生涯規劃。受訪者 D、E 對於退休後的生活型態未有具體構思及退休後能活幾年尚不可知，故亦僅作「短期」生涯規劃。

在退休生涯規劃的類型方面，本研究亦發現，五位受訪資深公務人員都重視退休生涯規劃，對於退休後的日常生活安排已具體落實或具雛型。空想型受訪者 E 雖未有具體的準備行動，但對於如何安排退休後生活卻非常清楚，且已規劃好退休生活藍圖，知道自己退休後的生活重心在進修學習及社會服務的領域，在心理層面的準備已具足，只因所規劃的活動必需在退休後才能進行，因此目前只有規

劃而無具體的行動。一般準備型的受訪者 A、D 已有進一步採取準備行動，但準備的面向只在專業技能的付出及資源的取得或相關資訊的搜尋，比較偏重靜態面的準備，目前並沒有積極落實退休生涯規劃中的活動。積極落實型的受訪者 B、C 是已退休之公務人員，其退休前擬訂的退休生涯目標，目前已實踐完成。

貳、退休生涯規劃內容

齊克用(2008)提出在退休的生活規劃中應包括以下內容：心理與社會適應、財務規劃與資金管理、健康規劃、人際關係、居住環境與安排、休閒旅遊娛樂活動、工作與志願服務、進修研習活動。本研究依據訪談資料將退休生涯規劃內容歸納為健康規劃、財務規劃、休閒娛樂、學習進修、人際網絡、志願服務、再就業、創業。

一、健康規劃

健康的心理和生理是退休樂活之本。飲食均衡營養、適當的運動、定期健康檢查，做好身體保健，維持體力在良好的狀態，才能享受退休生活(齊克用，2008)。

「健康會影響我退休的生涯規劃，而且是很直接的。如果說你健康出了狀況，不是很穩定，或是你常常要做健康上的治療，你一定會影響到你的規劃嘛」(D-2-5)

「個人的部分的話那剛才提到說年紀也大了嘛，……我覺得說年紀大了，其實你的健康一定會往下走，」(E-2-5)

二、財務規劃

退休後的收入減少，財務應變能力降低，因此一切理財規劃以安全、保本性為最高原則，投資風險必須分散較好(齊克用，2008)。

「至於說我退休生活的規劃財務規劃的話，當然公務人員的話，我常常在講，你就是要勤儉啦，…，勤儉的話會你的生活就會嚴謹啦，…。財務規劃的話，就是量入為出啦，…，如果說想要去做個額外的休閒娛樂，…，那當然也是沒問題，因為我本身有規劃一些儲蓄保險，這也都是可以 cover 過去」(A-2-6)

「我知道，當然要財務規劃，這個當然，因為要做生意嘛，還有退休了厚，那這個收入是這個比較固定了」(B-2-6)

「前面都有講到一點了，財務規畫本來就有在做」(D-2-6)「我自己在7、8年前有加入那種退休保險，……，每年都繳，然後這當然就當作你以後退休之用，等於有另一筆的退休金。」(D-2-3)

「財務規劃，我覺得，我個人覺得，以目前退休制度的退休金應該足夠，所以不用太怎麼規劃」(E-2-6)

三、休閒娛樂

退休的居住安排，應視自己的個性、生活習慣、經濟能力和環境資源，選擇最適合自己的居住方式，以期退休生活過的安適(齊克用，2008)。

「休閒娛樂的話，看產業跟你的收入啦，…，你的收入自然增加，你休閒就會多。如果你收入持平的話，你休閒娛樂這一方面，就可能減少，…，然後你自己的變成自我的娛樂，比如我就三五好友去登登山，去山上泡個茶，或去山上的民宿住一兩天，或是到附近比較便宜的球場去打打球，或是約幾的朋友到外島去旅遊，等等。」(A-2-6)

「休閒娛樂倒還沒有空去休閒娛樂。沒有，休閒娛樂不是重點」(B-2-6)

「也沒有特別去做什麼休閒娛樂規劃，以前我在上班的時候，全家出遊啦，…，所以這都沒有改變阿，…，所以全家性的休閒娛樂不因為我有在上班或我退休有做改變」(C-2-6)

「我會安排退休後的休閒娛樂，如果說是從事小的旅行，國內的甚至一年可以安排個兩次的出國。」(D-2-6)

「那休閒娛樂沒有特別規畫什麼，去學那些東西就很開心了，」(D-2-6)

四、學習進修

科技進步一日千里，社會環境快速變遷，退休者需要持續學習，一方面充實自我知能，適應社會轉變，另一方面可以啟發潛能，增進心靈成長，讓生活更充

實(齊克用, 2008)。

「那因為我們是開書坊也賣家飾品、精品，然後一般的書籍我都有在進貨，所以變成你要跟上這個社會的步調跟需要，所以也一直在終身學習」(B-2-6)

「我退休之後可以再到私領域啦，或者在其他的那個志工或是培養一些，做其他的學習啦」(C-2-1)。「我現在身體健康，我就會去學習一些新的職場技能，培養一些新的興趣，」(C-2-5)

「終身學習的話我也蠻喜歡的，我希望有一些就是知性方面的成長啦，……，知性方面比方說人生哲理方面的啦，或著是社會有什麼的新知啊，可以讓我們保持跟社會的聯絡」(D-2-6)

「那我上這些課通常都是跑到台中台北，甚至於到其他縣市都有，對我來講學習是一件也是交朋友，……，所以對我們來講它不僅是學習它也是那個(娛樂)」(E-2-6)

五、人際網絡

退休後應妥善經營人際關係，發揮新的角色與價值，除了和老朋友常連繫，退休後的新人生也可以拓展新的生活圈和新的人際網絡(齊克用, 2008)。

「尤其我一些在警界當警察的朋友，他們都會來邀我嘛，喔，那他們有的都已經退休兩年三年，那他們會這樣邀約的話，你就會有一種心動的感覺，……，周遭的朋友或是親戚有退休的，他們會相繼邀約，你就會有一種想要有不如歸去的感覺」(A-2-2)

「我要開福音書坊，…，我沒有這種經驗，我就要去找這個這個朋友他們有開，然後到各地去看他們福音書房是怎麼開的」(B-2-4)

「我覺得退休後人脈上也是蠻需要，人際關係，因為我在這邊(學校)也認識了很不錯的朋友」(D-2-4)

「對我來講學習是一件也是交朋友，那我們可能為了跟朋友見面所以去上那一們課，這種情形是會有的，所以對我們來講它不僅是學習它也是那個(娛樂)」

(E-2-6)

六、志願服務

退休後參與志願服務工作，一方面扮演著有意義的社會角色，建立新的人際關係，滿足社會互動的需求，另一方生活經常保持活躍狀態，可以提升生活品質(齊克用，2008)。

「比如說有人間文教基機會，或是一些社會參與，我都會做啦」(A-2-6)

「那個時候我就開始想說要參與哪一方面的活動，像我有參加慈濟啊，一些廟會的活動，還有參加一些社區的服務」(C-2-8)

「我現在差不多有2、3年時間啦，這也是校內老師同仁的引薦，我有參加嘉義縣紫藤婦幼關懷協會，那我現在是理事其中的一員」(D-2-8)

「我曾經有想過說，想要去偏遠的地方去當代課老師，...，在那個地方我就可以跟比較所謂的偏鄉的小孩我可能就可以帶領他們去玩一些藝術的東西。然後去培養他們，.....，前提是我可以不要領薪水，就是純粹一個志願服務，這是我一直以來都有這個想法。」(E-2-4)

七、再就業

退休再就業有助於中高齡退休者心理及心態上的調適。退休再就業以社會效益來看，中高齡退休者在工作上豐富的經驗、技能、知識，若能傳授給年輕工作者，將可減少企業在職訓練的成本。再者，由於自身的投入，產生均衡就業市場供需的效能，可補勞力供給之不足，亦可暫時退出就業市場，發揮景氣「安定器」的功能(林振裕，1990)。

「再就業這比較保險，比較符合我退休的規畫，我現在就在立仲精機當顧問，因為他的自動控制跟CNC的話蠻符合我，」(A-2-8)

「再度就業當初我是看到，我以前有做過那個人壽保險的工作，我就有規劃那我退休之後再嘗試一下我沒完成的工作是怎樣」(C-3-1)

八、創業

在創業的過程中，個人必需犧牲時間、付出努力、承擔財務風險、精神壓力和社會環境不確定因素，以期獲得金錢的回報及心理上的滿足。當然，漸進的成功將會帶來自我肯定的快樂與分享不盡的榮耀。

「我有具體的規劃就是我是嘉義縣第一間福音書坊，……，服務這個海線鄉鎮的這些基督徒也吸引一些非基督徒」(B-2-7)。「那財務管理，因為我們是小型店面厚，資金也不需要特別多，所以我們這個風險的評估過後，是比較小的這樣」(B-3-3)

「那第二個部分我不排除以後是可以創業，…，因為我一直都擔任公務人員，所從來沒有真的去做所謂的「事業」這一塊，因為很多人跟我說我當公務人員很可惜，…，因為我還蠻可以去跟人群打交道，去跟人打招呼，等等的，另一方面我又是學經濟的，所以其實對商業的部分是還有概念，那創業不見得你非得去做非常營利性的事業才叫創業，…，那所以我會覺得說可以走比較Soho的那種創業，……，這是一個創業的想法啦」(E-2-3)

九、小結

表 4-2-1 資深公務人員對退休生涯規劃內容

目標 \ 受訪者	A	B	C	D	E
健康規劃				※	※
財務規劃	※	※		※	
休閒娛樂	※			※	
學習進修		※	※	※	※
人際網絡	※	※		※	※
志願服務	※		※	※	※
再就業	※		※		
創業		※			※

研究者整理

依據表 10-4-4 資深公務人員對退休生涯規劃內容彙整表，析述如下：

(一) 健康規劃

潘清輝(2012)的研究指出，退休教師隨著年齡增長，因此研究的訪談對象退休生涯中有很大的部分是在採取維護健康行動。呂美芬(2008)的研究結果顯示，國小教師退休規劃各層面中，以健康維持層面平均得分最高。本研究受訪的資深公務人員只有 D、E 重視健康方面的規劃，和上述的研究有些差異。受訪者 A、B、C 三人在此議題上未表示意見或看法。研究者發現一有趣現象，受訪者 D、E 二位都是女性，而受訪者 A、B、C 三人則全是男性，是否純粹「巧合」？還是男性對養身保健問題比較漠視？乃致於身體健康議題關切程度是否與性別有關？因樣本數不足本研究不敢驟下斷論。

(二) 財務規劃

我國公務人員是一個安全幸運的族群，有穩定的薪資結構，退休後政府又給於較完善妥適的退休制度照護。目前退休公務人員大部分採取請領月退金方式辦理，大致上在物質或基本經濟方面較不虞匱乏。受訪者 A 及 D 二人財務規劃方式，是參加商業保險中的儲蓄險，藉由到期還本來增加退休所得，規劃面向以「自我個體」為主。受訪者 B 在訪談中未細說其財務規劃的種類，不過就訪談過程中，

研究者發現，受訪者 B 的財務規劃，已跳脫「自我個體」，而係以「書坊永續經營」來做財務規劃，此乃與前二人最大的差別。受訪者 E 則認為，公務人員之月退休金如能樽節開支已足夠維持退休生活所需，故未作財務規劃。

（三）休閒娛樂

本研究訪談資料顯示，受訪者五人，除 B、C 二人未規劃退休後的休閒娛樂活動外，其餘 A、D、E 三人均有規劃。受訪者 A 休閒娛樂規劃著重在運動、交朋友方面。受訪者 D 休閒娛樂規劃著重在寫作、文藝活動、旅遊、交朋友。受訪者 E 休閒娛樂規劃偏重在進修學習、交朋友。受訪者 B 本身不是重視休閒娛樂，故未予規劃。受訪者 C 的休閒娛樂是屬於全家性，且從退休前一直持續到現在，所以未刻意規畫休閒娛樂活動。

（四）學習進修

在退休後學習進修規劃方面，本研究資料發現，受訪者 A 在此議題未表示意見外，受訪者 B、C、D、E 四人均有規劃。受訪者 B 的學習進修規劃與創業有關。受訪者 C 的學習進修規劃與所從事的人壽保險業有關。受訪者 D 則依據自己的興趣與嗜好來規劃學習進修。受訪者 E 則是以自己的興趣與專長來規劃學習進修。由此可觀察出，退休公務人員若已創業或再就業，則學習進修會以本職行業為主，以汲取更多、必要的專業知識。而現職資深公務人員規劃退休後的學習進修，大多以自己的專長、興趣為主。

（五）人際網絡

林昭男(1999)對教職人員退休生涯規劃之探討發現，退休生涯中一定要珍愛伴侶，才能互相扶持照顧；也要結交志趣相投的朋友，生活才會豐富精采。本研究發現，受訪者 A 以幫助朋友、泡茶、聊天、運動的方式來維持人際關係。受訪者透過開福音書坊來結交新教友及認同基督教的朋友，平時則與同屬教友的朋友互有聯繫、往來。受訪者 D 則組織一個 group 及運用類似讀書會的方式，來加強其人際網絡關係。受訪者 E 透過進修學習，在上課的時候結交新的朋友。

（六）志願服務

志願服務系指民眾在自由意志下，於立案組織中，所從事之有益他人或社會的無酬行為，但可以貼補執事所需之支出（呂朝賢，2002）。本研就發現，受訪者 A、B、C、D、E 五人，除受訪者 B 未在本議題表示意見外，其餘四人均有規劃志願服務，且從事志願服務的類別亦不相同。受訪者 A 參與人間文教基金會，或是一些社會參與（協助處理地方廟會之事）。受訪者 C 參加慈濟、廟會的活動，還有一些社區的服務。受訪者 D 則參加嘉義縣紫藤婦幼關懷協會，擔任理事職務。受訪者 D 則規畫退休後，到偏鄉國小擔任義務性質代課老師。

（七）再就業

退休最明顯的衝擊是「角色」在一瞬間的轉變，它意味著體能的衰退與社會地位的喪失，容易產生「無角色的角色」的困擾，心理上擔心被社會、家屬、親友冷落或排斥，退休再就業有助於中高齡退休者心理及心態上的調適。

本研究發現，在受訪談五人之中，僅受訪者 A 及 C 二人規劃退休後再就業，或是退休後已就業中，不過渠二人所從事的行業卻不同。受訪者 A 打算退休後到機電公司擔任顧問工作，以自己電機的專長背景提供專業意見。受訪者 C 是已退休公務人員，目前從事人壽保險服務業，提供客戶專業意見及保險規劃。至於退休公務人員再就業所從事工作類別，究係白領工作抑或是藍領工作，則視本人所具有的專業技能及興趣而定。

（八）創業

美國心理學家 Bandura (1977) 認為，個人是否會從事某行為，會受到個人所設定之目標及執行該目標的自我效能影響。自我效能是指人們在執行一連串計畫，以達成既定目標時，必須考量對動機實踐能力、認知的資源以及對計畫執行過程中所需的運用控制能力，與執行目標能力的判斷。

本研究發現，受訪者 B 是已退休公務人員，是實際在退休之後創業之人，目前在嘉義縣太保市開一家福音書坊，其創業理念與目標如下，「我就提早退休來這

個做我覺得我這個下半生想做的理想」、「個人的因素是為了讓他生命更豐富化，然後實踐自己年輕時候沒辦法實踐的理想」、「希望成為，除了是福音的一個傳播點之外，還有一個希望能成為這個文藝的一個休閒的中心」。就研究者所瞭解，受訪者B所經營的福音書坊，就收支方面目前僅維持平衡，易言之，受訪者B所投入的人力是無報酬（作白工），更進一步講，應屬透支情形，蓋因受訪者B每天需搭高鐵往返台中嘉義，這車資還沒算入成本，這種小虧的情形，他認為還承受的起。在訪談中曾問他為何如此堅持開福音書坊，他回答說除了一圓人生夢想外，基督教信念亦是支持他繼續走下去的力量。受訪者E是現職公務人員，其退休生涯規劃尚有包括「創業」這一部份，她規劃退休後從事所謂「教學的創業」，因其在擔任公務人員之前，曾經接受過中國生產力中心的顧問師的訓練，在未到學校之前就是在幫廠商、公司做輔導的工作，雖然受訪者E具有這方面的專業知識及技能，但因離開該行業已近30年之久，是否能契合現在環境需要？仍不可知。再者退休後創業亦僅是受訪者E生涯規劃的一個構想，能否具體落實尚屬未定之數。

參、退休生涯規劃影響因素

從國內目前退休生涯規劃的研究結果，歸納出影響公務人員退休生涯規劃的因素包括個人因素、家庭因素、外在因素等。針對五位受訪者的訪談內容，將影響退休生涯規畫的因素分析如下：

一、個人因素

葉美蓮(2008)研究指出，影響退休生涯規劃因素在個人因素方面包括身心健康狀況、經濟、能力、特質、興趣、壓力、宗教信仰等。

「個人的因素是為了讓他生命更豐富化，然後實踐自己年輕時候沒辦法實踐的理想。」(B-2-5)

「再加我的個人因素，只要是我的興趣跟經驗」(C-2-5)

「健康會影響我退休的生涯規劃，而且是很直接的」。「興趣也會影響退休的

生涯規劃，我覺得自己的個性也是會」(D-2-5)

「個人的部分的話那剛才提到說年紀也大了嘛，…，其實你的健康一定會往下走，另外，沒有什麼升遷機會，因為你沒有升遷機會其實就覺得說差不多就到這樣子了，好那想說也累了。」(E-2-5)

二、家庭因素

許靖(2004)研究指出，影響退休生涯規劃因素在家庭因素方面包括配偶、父母、子女等因素。指的是配偶、兒女、孫子女等家庭成員的影響。

「我現在的個人生涯大部分是放在是小孩子跟父母親身上，因為父母親的年齡都蠻大了需要人來照顧；小孩子的話就是他在就學跟就業的問題，還有他交友的問題，…，這也就是我在生涯規劃裡面的一定要必備的要件」(A-2-5)

「那家庭的話，我先生可能會比我晚一點退休，那我小孩的話他們都蠻獨立的啦，甚至不需要我們管他太多嘛，…。主要是跟配偶會有比較直接的關聯」(D-2-5)

三、外在因素

葉美蓮(2008)研究指出，影響退休生涯規劃的外在因素方面包括，社會環境變遷、朋友、居住地、時間等因素。

「外在因素的話，像最近這幾年的75制改85制退休年齡那些變革，○兄你比我還了解退休制度的計算，公務人員退休制度的改變，都讓在職的公務人員有一種不安於現狀」(A-2-5)

「外在因素就是整個大環境對文官體系是非常的不友善，就是這個覺得，…，所以外在環境對文官制度沒有支持，那我們自己政府，各級政府這些首長，也沒有好好的去幫公務人員澄清一些事情，所以外在環境對我們公務人員非常不友善。」(B-2-5)

「我的退休規劃最主要因素就是在外在因素中的那個退休制度，符合那個退休制度我就辦理退休」(C-2-5)

「外在的部分的話，我覺得最重要的原因是目前退休制度的不確定性，我覺

得這部分，可能不只是我吧，包括很多公務人員現在卡在說我要不要提早退，或先不要退就觀望，」(E-2-5)。「我是覺得說事實上你也要把這樣的工作機會讓給年輕人，我覺得這也是必要的」(E-2-2)

四、小結

表 4-2-2 資深公務人員退休生涯規劃影響因素

受訪者 規劃影響因素		A	B	C	D	E
		個人	健康			
因素	興趣	※		※	※	
	實踐理想		※			
	升遷機會					※
	家庭	配偶	※			※
因素	父母	※				
	子女	※				
	外在	社會觀感		※		
因素	退休制度	※		※		※
	世代交替					※

研究者整理

依據表 12-4-5 資深公務人員退休生涯規劃影響因素彙整表，析述如下：

(一) 個人因素方面

本研究受訪談對象，除受訪者C（以退休）年齡58歲以外，其餘受訪者A、B、D、E四人年齡均未超過53歲，是以年齡問題未影響A、D、E三人退休生涯規劃。葉美蓮(2008)研究指出，影響教師退休生涯規劃最重要的個人因素是身體健康狀況。本研究結果似乎並不是如此，僅有受訪者D、E二人（同是女性）認為，身體健康因素會影響退休生涯規劃，受訪者D表示，沒有健康的身體，再憧憬的夢想也無法達成，再好的規劃也無法實現。另外，從訪談瞭解，受訪談五人因年資長、

職等高，再加上是雙薪家庭，因此皆不認為會受到經濟狀況因素的影響。

許靖(2004)的研究指出，影響生涯規劃最大的因素是健康因素和興趣因素，本研究結果顯示確實如此。另外，受訪者B表示，當初之所以提早退休，是為了實現年輕時未能完成的目標（理想）。受訪者E表示，她是薦任第九職等秘書，如果在職場無陞遷機會時，她不會戀棧會考慮退休。

（二）家庭因素方面

葉美蓮(2008)研究指出，影響生涯規劃外在因素是家庭因素，如家人的支持、年長的父母、小孩是否還需要幫忙、配偶的支持及配偶的身體狀況。黃瀨瑩(2007)的研究發現近五成退休人員主要受限於「健康因素」及「家庭因素」未能依照計畫執行。本研究發現，家中有年邁的父母，若父母健康情況不佳需要照顧，原本的退休生涯規劃就會受到影響。受訪者A雖然孩子已上大學，不過他仍擔心孩讀書、就業及交友問題。另外受訪者D提到配偶會影響退休生涯規劃，諸如配偶健康情況、配偶退休時間、配偶的意見等。歸納本研究影響退休生涯規劃的家庭因素為父母的照顧、子女的教養問題、配偶互動情形。

（三）外在因素方面

本研究發現，影響公務人員退休生涯規劃，最重要外在因素是「公務人員退休制度的改革」，受訪者A表示，公務人員退休制度的改變，都讓在職的公務人員有一種不安於現狀的恐懼感，受訪者C則趁著公務人員退休法修正案未實施前，尚適用五五專案時辦理退休。受訪者E認為，政府打算在短時間內密集公務人員退休制度，感到非常不確定性與無所適從。另外，受訪者E認為，公務人員到了可退休年紀時，不應戀棧職位，應適時退下將棒子交給年輕人，此觀點具有世代交替的意義。受訪者B認為，時下大環境對文官體系沒有支持是非常的不友善，外界對公務人員多所誤解，那政府首長也沒有好好的去幫公務人員澄清一些事情。歸納本研究結果，影響退休生涯規劃的外在因素為退休制度、社會觀感、世代交替因素。

從上述訪談資料發現，影響退休生涯規劃的因素大多非單一性，而是多項因

素交互影響的結果，而其中又以「個人因素」中的興趣因素以及「外在因素」的退休制度最具影響力。

第三節 資深公務人員退休後事業發展之類別及理論基礎

壹、參與志願服務

一、參與志願服務動機

許多研究發現參與志願服務的動機，不但會影響參與後的工作滿足，同時也是規劃志願服務工作的基礎。在目前民主社會中，志工參與志願服務的動機，不再只是單純的慈善或利他行為，是一種多層面的現象，不是單一因素所造成的，可能是數種內、外因素交互影響的決定(曾華源及曾騰光，2003)。歸納各學者提出參與志願服務的動機，不外乎利己動機、利他動機、社會參與動機、及情境因素動機等四項。藉由研究可以了解服務行為產生的原因，進而解釋個人的行為動向，充份掌握這些動機因素，志願服務推展會更順利，國人會更踴躍參與志願服務。以下就訪談內容分述如下：

(一) 利己動機

從需求滿足論觀之，公務人員有較優渥的退休制度，可以滿足基本的生理及安全需求，而對自尊、自我實現等較高層次的需求則有較深的期望。參與志願服務可維持人際關係，尋求愛與歸屬感的需求，更可得到他人的尊敬，獲得自尊及自我實現的需求(林語如，2009:21)。本研究的利己動機是指，在服務過程中得到自我成長，獲取自我心理滿足與樂趣，贏得肯定與讚賞。

「因為我本身的話在有一些基金會或是有一些地方的一些政治的參與，我大部分都是在核心，但是我不投入選舉啦」(A-2-6)

「對於從事社會參與，…，我希望有一些就是知性方面的成長啦」(D-2-6)

「但是我覺得擔任志工一個很重要的的是說，你要能夠從志工的工作裡面來去

得到知識，得到學習的機會，這個也很重要」(E-3-5)

(二) 利他動機

所謂利他行為是指在不收取報酬的期待下，表現出志願去幫助他人的一種行為，長久以來利他主義被認為是人們參加志願服務的重要因素之一，這也是一般人認為志工可以持續服務的主要動機。公務人員退休後本著回饋社會的奉獻精神，投入志願服務行列，即是利他主義的表現。本研究的利他動機是基於宗教信仰、服務他人的理念，想從事有意義之工作，服務他人回饋社會，對社會責任有認同感。

「那創業動機當然是要自我實現，還要實現理想然後能夠，…，就取之社會回饋社會，所以我這邊東西都賣得很便宜，然後有些都還贈送義賣等等」(B-3-1)

「那志工的部份我還沒退休前就在慈濟從事志工，直到現在也是」(C-2-3)

「比較屬於奉獻的部分，我還是會希望說有一些回饋社會的，…，我確實希望說做一些志工的服務」(D-2-3)

「所以我想做的志願服務，是想怎麼樣去協助弱勢的家庭，把它從社會底層拉上來，其實這一塊是現在我就很想做的，但是，因為現在我還在上班」(E-2-3)

(三) 社會參與動機

社會參與動機，是由個人的期望強度與價值觀組合而成，參與服務之動機與個人的期望、個人信念及價值觀極為相關。例如公務人員預期從參與志願服務預期中與他人互動、認識新朋友、學習新知識，對社會或社區有所貢獻得到心靈滿足，而且相信期望會實現的時候，動機受到影響就會產生參與服務的行為(張錫東，2005)。本研究的社會性動機是指藉由志願服務活動之參與，與社會接觸使生活層面得以擴張，並擴展人際關係。

「所以這個部分的話，比如說有人間文教基金會，或是一些社會參與，我都會做啦，問題是說，我不喜歡去掛個執行長等等，你有活動如果我使得上力我就幫忙這樣」(A-2-6)

「因為我做的福音書房我是高度社會參與的，尤其是在宗教基督教推廣這一部分」(B-2-6)

「應該是社會參與啦，主要是社會參與，那終身學習是附帶的啦」(C-2-6)

(四) 情境因素動機

社會化理論提出在人生的過程中，個人的社會化主要是受家庭、學校及同儕團體的環境因素影響，這些因素影響個人的價值觀和人生態度，經內化塑造成為個人行為模式，形成生活的一部分(簡美娜，2011)。本研究的情境因素動機是指受家庭環境、工作環境及同儕團體，志願服務機構的吸引、重要人士的邀約等外在環境因素影響。

「這也是校內老師同仁的引薦，我有參加嘉義縣紫藤婦幼關懷協會，那我現在是理事其中的一員，…，對，那當然校內也有一些同仁也有擔任理事或是甚至是推動者這樣子，…，我們同仁之間都有在想，退休比較有空看能不能幫這關懷協會多做些什麼」(D-2-8)

(五) 小結

表 4-3-1 資深公務人員參與志願服務動機

受訪者 志願服務動機	A	B	C	D	E
利己動機	※			※	※
利他動機		※	※	※	※
社會性動機	※	※	※		
情境因素動機				※	

研究者整理

依據表 13-4-6 資深公務人員參與志願服務動機彙整表，析述如下：

1. 利己動機方面

志願服務參與者藉由擔任志工的機會，可得到外界肯定的成就地位，或是達

到個人所希望的學習成長，獲得自尊及自我實現等更深層次需求的滿足。王素蘭（2006）研究指出，參與志願服務動機整體以「社交取向」動機最高，其次為「自我成長與學習取向」，本研究結果顯示，利己是受訪者參與志願服務動機的一部份。受訪者A表示，平時即有參與人間文教基金會志願服務的工作以及地方上公眾事務，而其參與地方上公眾事務的動機，雖未明白表示，但從研究者私下與受訪者聊天得知，其主要動機在於拓展人際關係及累積人脈資源。受訪者D、E（欲）參與志願服務的動機之一為學習成長，希望藉由參與和自己興趣結合的志願服務工作，從活動中增加相關的知識和視野，從經驗分享中增進相關的智能。從本研究的訪談資料中歸納利己動機為「拓展人際關係」、「累積人脈資源」、「學習成長」。

2. 利他動機方面

根據行政院主計處（2003）所做「志願性服務工作參與概況」調查發現，有95%的志工認為參與志願服務不但對社會產生貢獻，其本身透過參與服務的過程亦有收穫。受訪者B在本研究調查將其歸類於「創業」，不過揆諸其創業動機卻有濃郁的「志願服務」氣習，他表示，公務人員薪俸來自社會大眾所繳納的稅金，他所開設的福音書坊除要服務教友之外，另外他把商品價錢訂於成本價附近，偶有義賣或免費贈品等，無疑的是要盡到公民的社會責任。受訪者C從事志願服務是基於宗教信仰及證嚴上人的感召，目前在慈濟基金會從事志工。受訪者D、E二位（欲）參與志願服務的理念是基於「回饋社會」的態度，她們二人皆認為，人活在世上不可只求自己好，在行有餘力之時更不能吝嗇，而應及時伸出雙手幫助他人。歸納本研究的利他動機為「盡社會責任」、「宗教信仰」、「回饋社會」。

3. 社會參與動機方面

參與志願服務工作，讓退休者整日不再「無所事事」，並可使身心有所寄託與付出，不僅可避免與社會脫節，得以維持與他人互動關係，更能擴展生活領域。林介士（2006）研究指出參與社會活動是維持人際關係的重要管道，促使社會角

色的獲得，並取得自我實現的滿足，將有益退休者身心健康。

受訪者 A 希望藉由參與志願服務來維持與他人互動關係，拓展人際關係。受訪者 B 希望透過開設福因書坊來盡到社會責任，並能持續與社會接觸。受訪者 C 則藉由參與慈濟及社區服務的志願服務活動，來維持與他人互動機會，並藉由分享結識同好，從而有更好的人際關係。從訪談資料可歸納出參與志願服務的社會性動機為「與社會接觸」、「與他人互動」兩部份。

4. 情境因素動機

在人生的過程中，個人的社會化主要是受家庭、學校及同儕團體的影響，這些因素影響個人的價值觀和人生態度，經內化塑造成為個人行為模式，形成生活的一部分，就志願服務而言，個人參與志願服務的行為是受社會化的影響。

受訪者 D 參與嘉義縣紫藤婦幼關懷協會擔任理事職務的緣由，是在一次學校同事聚會中受邀約與引薦，其參與志願服務的情境因素動機為「工作環境」、「他人的邀約」。依據研究調查資料顯示，受情境因素動機影響的受訪者，最終都有參與志願服務工作，可見情境因素動機是實際參與志願服務行為的關鍵點。

二、參與志願服務類型

國家與社會持續發展，志願服務的範圍也不斷的擴大，志願服務的種類也呈現多元化，許多志願服務組織，並非侷限於單一功能，參與者所要服務的工作內容，常常會隨著各組織的不同屬性而有差異。個人可以視自己的興趣、專長，參與適合自己的志願服務類型，能選你所愛、愛你所選，全心投入並發揮最大的功能。本研究依訪談資料將資深公務人員規劃參與的志願服務工作，歸納為下列四個面向概分志願服務的類型：

(一) 以職責功能劃分：

1. 政策制訂功能之志願服務：如委員會委員、董事會董事。

「我有參加嘉義縣紫藤婦幼關懷協會，那我現在是理事其中的一員，我現在是理事啦」(D-2-8)

2. 直接服務類的志願服務:如學校志工隊、「張老師」志工、團體輔導等

「還有一個希望能成為這個文藝的一個休閒的中心，的一個點，然後讓有些人想要看看好的書籍，可以來我這邊，那我會慢慢把它布置成一個舒適的一個閱讀的地方」(B-2-8)

「我曾經有想過說，想要去偏遠的地方去當代課老師，…，前提是我可以不要領薪水，就是純粹一個志願服務，」(E-2-4)

3. 庶務類的志願服務:如文書助理、行政助理、餐點準備、接聽電話等

「因為我本身的話在有一些基金會或是有一些地方的一些政治的參與」(A-2-6)

「像我有參加慈濟啊，一些廟會的活動，還有參加一些社區的服務」(C-2-7)

(二) 以時間性劃分：

1. 定期性志願服務:提供固定時間服務，如學校導護志工。

「我覺得因為我這個店是下午三點開到晚上九點」(B-3-7)

2. 臨時性志願服務:可分為參與單一方案的志願服務者，或是不定期參與志願

服務者，可以視需要和個人時間允許下，臨時接受任務。例如義消、義警。

「你有活動如果我使得上力我就幫忙這樣，我不去做固定的那個職務，我不喜歡這樣被綁住」(A-2-6)

「以前我們有一組人參與這些社區的活動，那退休後才有比較多的時間投入」(C-3-1)

「其實我想退休後參與的志工，希望所用的時間不要太多」(D-2-5)

「我覺得當志工你又不是一輩子住在那個地方，對不對，它可能就是一段時間」(E-3-6)

(三) 以服務領域劃分：

1. 綜合類:如愛心服務隊、政令宣導服務、社區發展協會等。

「比如說有人間文教基金會，…，我都會做啦」(A-2-6)

2. 福利類:如就業諮詢、老人照護、婦女服務、婦幼保護、青年休閒等。

「我有參加嘉義縣紫藤婦幼關懷協會」(D-2-8)

3. 教育類:如親職諮詢專線、寄養家庭等。

「想要去偏遠的地方去當代課老師，…，就是純粹一個志願服務，」(E-2-4)

4. 文化類:如文化導覽員、鄉土解說員等。

「我有具體的規劃就是我是嘉義縣第一間福音書坊」(B-2-8)

5. 其他類:包括宗教、戶政、財稅、營建、政治、社區行動等。

「像我…，還有參加一些社區的服務」(C-2-7)

(四) 以服務內容劃分：

1. 行政性服務:擔任理事、監事、委員、文書、收發、登記、打字、照相、錄音、錄影等工作。

「我有參加嘉義縣紫藤婦幼關懷協會，那我現在是理事其中的一員」(D-2-8)

「盲人相關協會他們有在跟人家要不要做錄音的工作，…我以前有看過，我還蠻有興趣的，我自己覺得我口條還可以」(D-3-2)

2. 專業性服務;依原有的專業或職業而定，如法律顧問、教師教學、醫生義診、護士看護、心理治療、機具修護等工作。

「想要去偏遠的地方去當代課老師，…，就是純粹一個志願服務，」(E-2-4)

3. 利他性服務:人事服務、家事服務、機構服務、社區服務、互助性服務、酬勞性服務。

「所以這個部分的話，比如說有人間文教基金會，或是一些社會參與，我都會做啦」(A-2-6)

「我是嘉義縣第一間福音書坊，…，那基本上尤其是服務這個海線鄉鎮的這些基督徒也吸引一些非基督徒」(B-2-8)

「像我有參加慈濟啊，一些廟會的活動」(C-2-7)

(五) 小結

本研究依受訪資料將志願服務類型區分為下列四個構面，析述如下：

1. 以職責功能劃分

受訪者D，擔任嘉義縣紫藤婦幼關懷協會理事，在職責功能劃分上，是屬於政策制訂功能之志願服務。受訪者B，在嘉義縣開設一家福音書坊服務教友，以及受訪者E，想要去偏遠的地方去當代課老師，在職責功能劃分上，是屬於直接服務類的志願服務。受訪者A，參與基金會或是有一些地方政治的參與，在職責功能劃分上，是屬於庶務類的志願服務。

2. 以時間性劃分

受訪者B，福音書坊開店的時間是從下午三點開到晚上九點，在時間劃分上，是屬於定期性志願服務。受訪者A、C、D、E四人，僅利用個人部份或空閒的時間從事志願服務，在時間劃分上是屬於臨時性志願服務。

3. 以服務領域劃分

受訪者A，從事人間文教基金會的工作，在服務領域劃分上是屬於綜合類志願服務。受訪者D，擔任嘉義縣紫藤婦幼關懷協會理事，在服務領域劃分上是屬於福利類志願服務。受訪者E，想要去偏遠的地方去當義務性質代課老師，在服務領域劃分上是屬於教育類志願服務。受訪者A，開設嘉義縣第一間福音書坊，在服務領域劃分上是屬於文化類志願服務。受訪者C平時即有參與一些社區的服務，在服務領域劃分上是屬於其他類志願服務。

4. 以服務內容劃分

受訪者D，打算幫盲人相關協會做錄音的工作，在服務內容劃分上是屬於行政性質的志願服務。受訪者E，想去偏遠的地方去當義務性質代課老師，在服務內容劃分上是屬於專業性質的志願服務。受訪者A、B、C三人，服務基督教友、參與文教基金會、慈濟及一些廟會的活動，在服務內容劃分上是屬於利他性質的志願服務。

綜合以上受訪資料分析，受訪者參與的志願服務工作類型和個人的背景因素

相關。曾俊銘（2003）亦指出學校退休人員參與志願服務性質大多為教育或文化方面的工作。本研究結果與上述結論大致相同。受訪者退休後參與教育、文化服務工作意願最高，其次是社區服務。研究者認為，本研究對象退休後所選擇志願服務類別，偏重在教育、文化服務項目，應與所任職機關有關，因為大學就性質上與教育、文化一脈相連。

三、參與志願服務的影響因素

從文獻資料相關研究歸納可見，影響退休者參與志願服務相關因素為年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、健康狀況、經濟狀況、居住狀況、宗教信仰及生活滿意度等。然而，實際影響個人從事志願服務的因素，未如上述因素那麼多。是故，依據本研究訪談結果，僅將影響公務人員退休參與志願服務相關因素，歸納為健康狀況因素、經濟狀況因素、家人親友因素因素、退休制度因素、專長興趣因素等，詳細內容分述如下：

（一）健康狀況因素

多數研究皆支持愈健康者愈傾向投身於志願服務。健康代表的個人身體能力，是個人參與所有社會活動行為的基礎，其它資源很難取而代之，尤其志願服務工作如係偏向勞力服務，則身體的健康程度將影響個人對服務活動投入的可能性，與參與的程度和範圍。（吳麗香，2011）

「我們時間有限啊，就近服務我們的地方，健康狀況當然也會影響到，所以我一直很希望說這個健康狀況能維持很好，你要有好的身體，然後你才能想要做什麼去做什麼，這樣的退休生活才有意義」 (D-3-6)

「那當然還一個前提，我現在如果這兩年退休的話，還屬於有體力有能力，然後同時有時間的狀態，這幾個部分剛好可以配合」 (E-3-3)

（二）經濟狀況因素

林語如（2009）的研究指出，退休者的家庭經濟狀態，是影響退休者是否從事志願服務的關鍵因素，畢竟自己生活上都出問題了，那有餘力再助人。

「如果真的必須要減少我們的退休所得的話，其實也不會影響到我，因為去做志工這是花我的時間，不會花到我退休所得」(D-3-8)

「減少所得，我覺得他不會影響志願服務，而是會去影響我什麼時候退休，我覺得那是不一樣的」(E-3-8)

(三) 家人、親友因素

陳冠英(2006)的研究指出，家人、朋友、同儕及被服務者的支持與肯定，是一個影響參與志願服務的重要因素。

「所以這個同事甚至不是說有反對，是大家本來就是有這樣的想法所以一起來做，那跟我們比較相關還是家人，家人，先生的話是不會特別的意見，我覺得我只要不要花太多時間，他不會有意見，親友也不會」(D-3-7)

「，我家人應該會支持吧，我家人都還蠻雞婆的，哈哈，就是那一種就是人家需要我們幫忙，我們就是寧可放下自己的工作的人，…。(親友)我覺得不會，又不是叫他去做，他怎麼會有意見呢」(E-3-7)

(四) 退休制度因素

從第三章表4-3-1 訪談對象基本資料得知，志願服務幾乎是全數受訪者已實際從事，或是退休生涯規劃內容的重點，然而政府對公務人員退休制度進行改革，減少退休人員所得，是否會影響公務人員退休後參與志願服務的意願？有待研究。

「我的退休所得已經夠用了，如果政府已經沒有其他辦法必須減少，…，而且我自己有退休保險那一塊，…，因為志願服務還是一種理想性，…，這東西就是自己想要奉獻的想要付出，所以我覺得不會因為這些原因去改變」(D-3-8)

「我覺得退休制度改變會影響志願服務是所謂的保障差多少，如果差沒有多少不影響退休生活都沒關係，可是少到很多連我保費繳不起，那可能就有影響」(E-3-8)

(五) 專長、興趣因素

根據研究結果顯示，影響人們參與志願服務原因很多，不是單一因素所造成的，可能有利他動機、利己動機、實際回饋動機、學習實務經驗、獲得成長、擴

大生活圈、專長、興趣等。

「因為以前我有注意到說盲人厚，盲人相關協會他們有在跟人家要不要做錄音的工作」(D-3-2)。「確實也要配合我的興趣跟專長，我剛剛講一個盲人的，我覺得我的聲音口條還清晰，…，那這個是我的專長，因為我做過播音工作，我可以做這個服務，」(D-3-5)

「那像我自己原來所學的學歷背景，我可能去做某方面的志工，可能也剛好如魚得水，…，我想這是一個比較配合專長去做志工，所以我像這一塊是可以去做」(E-3-5)

(六) 小結

沈佳蓉(2006)研究指出，影響退休教師參與學校志願服務的重要因素，包括健康狀況與家人支持。本研究對象雖是公務人員結果亦是如此，受訪者D、E二人皆認為個人的健康狀況與家人是影響退休後參與志願服務的因素，但本研發現受訪者D、E其家人並不反對或家人平時就有在助人，因此家人的影響力不是阻力而是助力。

在經濟狀況因素方面，受訪者D、E二人皆表示，如果退休所得(退休金)減少，不影響其從事志願服務的意願。探究原因，受訪者D、E皆是雙薪家庭，且受訪者D是簡任秘書，受訪者E是薦任九職等秘書，經過試算其二人退休金相當優渥，再者，除受訪者E家中尚有一位母親外並無長者，因此二人退休後經濟狀況應屬不錯。

在退休制度因素方面，受訪者D、E二人均表示，不會受到退休制度改革而改變從是志願服務的意願。原因之一，其二人退休金相當優渥，即便退休金減少，仍不至於影響其退休生活品質。原因之二，渠等二人年資已達隨時可退休領取月退休金的情況，可在改革案未實施前辦理退休。原因之三，從訪談過程瞭解到，受訪者D、E二人對於從事志願服務是抱持回饋社會的信念，因此不受外在因素動搖。

在專長興趣因素方面，受訪者 D、E 都表示，退休後會依照自己的專長、興趣來選擇從事志願服務的類別。從研究資料發現，受訪者 D 現在擔任嘉義縣紫藤婦幼關懷協會理事，打算退休後協助盲人協會從事錄音的工作，是因為初任公務人員時分發至高雄市政府的電台，做過播音工作，想藉此專長協助盲胞。受訪者 E 現在雖未從事志願服務，不過她打算退休後到偏遠的地方去當義務性質的代課老師，要帶領偏鄉的小孩去玩一些藝術的東西。在訪談過程中得知，受訪者 E 真是多才多藝，曾為了學畫畫而去就讀嘉義大學進修部的美術系，學過錫器、漆線雕、木雕、漆藝、原住民的編織、竹編、植物染等技藝。

貳、退休後再就業

Kim & Feldman (1994, 2000) 表示，退休後再就業，是介於勞工自全職工作退休與完全退出勞動市場之間從事的部分工時、自營作業或其他暫時性的工作。公務人員退休後再就業可獲得以下好處：一、可以避免「退休震盪」的發生，降低對退休生活的負面衝擊。二、讓退休者肯定生命本質，繼續服務人群。三、再就業可增進人際關係，減少社會疏離感。四、增加收入，保障生活所需不匱乏。五、可以幫助自我實現、自我成長。承上所述，再就業不僅可意幫助退休人員享受高品質安定的生活，實現年輕時期未完成的理想，並且能從工作中不斷學習成長、改善人際關係、增加與社會互動、自我肯定，將自己經驗才智再次奉獻給社會國家，使生命再度發光發熱。

一、再就業動機

許濱松 (1992) 對「台北市退休公務人員生活的研究」顯示：退休公務人員有八成具有再工作的意願。而這八成還想要工作者的目的（動機），其主要三個目的為「維持身體健康」佔受調查人數 41.4%，其次是「為社會多做奉獻」佔受調查人數 40.5%，再者是「肯定自我」佔受調查人數 32.8%。至於退休後不願意再工作的常被提及的原因是「身體狀況無法配合」。在研究中發現，退休公務人員實際再就業者，較有可能是男性、年齡輕、退休時官等較高、學歷較高、本省

籍、經濟收支狀況尚有剩餘者。在退休人員再工作意願的調查研究，許濱松指出：在全部受訪者中，僅有 17.6% 的人具有有給職工作，有 75% 退休公務人員願意參與社會服務性工作。由此可見，許多退休公務人員都有心想要再工作，而其動機並非源自於經濟上的壓力，而是為了證明自己的「存在」與「價值」。

本研究在「退休後再就業」的部份，係對受訪者 A 現職公務人員及受訪者 C 已退休公務人員進行研究調查，有關再就業的動機，問答如下：

問：請問您退休再就業是否為退休生涯規劃的一部份？您再就業的動機是什麼？

「人活著就是要動，你退休後還是要有自我的目標，只是說這個期許的話就是你心甘情願去做這種動機啦，就是沒有任何一種壓力，沒有法規，沒有時間壓力，這種就是我再就業的動機」 (A-3-1)

「因為退休影響就業的話，我個人的話是比較崇尚於那個，就是知識的再利用，剩餘價值的再創造，然後就是實現慢活，由正規的上班族變成一種逃離慢遊的生活，那經濟因素應該沒什麼問題」 (A 第二次訪談)

「再度就業當初我是看到，我以前有做過那個人壽保險的工作，我就有規劃那我退休之後再嘗試一下我沒完成的工作是怎樣，嘿嘿，就這樣」 (C-3-1)

從受訪者 A、C 二人的訪談內容可以瞭解，二人退休前即有規劃退休後要二次就業，並從渠二人的家庭狀況及收入可知，經濟因素絕非二人再就業的動機。許濱松教授研究退休公務人員還想要工作的目的（動機），前三大主因是「維持身體健康」、「為社會多做奉獻」、「肯定自我」。受訪者 A、C 二人平時就以運動作為維持身體健康的方法，因此藉由就業來「維持身體健康」之原因，對其二人而言應不存在。受訪者 A 再就業動機是「知識的再利用，剩餘價值的再創造」，契合「為社會多做奉獻」的因素。另外，受訪者 C 再就業的動機是「要歷練一下，再嘗試一下我沒完成的工作」，為挑戰自我而設定目標，符合「肯定自我」的因素，從二人就業動機來說，應驗退休公務人員想要再工作，是為證明自己的「存在」與「價值」。

二、工作時間、態樣、就業年數

依據哈瑞斯調查研究，六十幾歲的人有興趣從事全職工作者只有44%，有80%的人願意再工作，工作態樣以分擔職務或彈性工時，最受老年人的青睞。許濱松（1992）對退休公務人員所作的研究發現，願意工作的時間在4個小時以內的佔46.8%，其次是4至6個小時，有24.9%。蔡培村（1995）針對退休教師推展成人教育的研究顯示，每週願意付出3至4小者佔45.9%，其次是每週2小時以下的佔26.8。綜觀國內外學者研究資料顯示，退休者再就業之工作時間，希望低於一般工時，若具有彈性工時更受歡迎，而工作態樣則是希望從事輔助性工作。

（一）工作時間

「我可能會以部分工時的工作拉，這個比較彈性，…，你如果說叫我綁著，我就不要退休就好了，所以為什麼有一些那個民意代表要找我去當他們主任，我不要就是這個原因，這變成全時工作，那我就留在學校繼續上班就好了」(A-3-5)

「我以前做過了瞭解它的工作內容，它應該講不是全職性，它應該講是部分工時，喜歡什麼時候去做，因為它完全掌控在你自己手中，時間是自由的」(C-3-5)

依上述國內外學者的研究結果顯示，退休者二度就業大部份人都不希望是全職工作，而在工作時間上希望保有彈性工時或是部份工時，就本研究結果與學者研究結果相應合，受訪者A、C都曾明確表示，如果再就業的工時是全職工作（上班八小時），他們會留在原來職位上繼續工作。

（二）工作態樣

「那主導性輔導性的工作，因為這個主導性跟輔導性，你要看業界，像我現在在立仲的話算是輔導性的，那我的專長當然電力工程，當然，對對對跟專長有關」(A-3-5)

「所以他也是一種主導性的，所以我目前退休後所從事的這一個就業完全是我的興趣。然後呢它是一種部份工時的，具有主導性的」(C-3-5)

依據哈瑞斯調查研究，再就業工作態樣以分擔職務，最受退休者的青睞。而

國內學者研究發現，退休人員最喜愛的工作態樣是從事輔助性的工作，不論是分擔職務抑或是輔助性工作，工作責任不大，相對承受的壓力較小，受訪者A即是典型的案例。但受訪者D是從事人壽保險工作，在職場上競爭激烈，淘汰率高，挑戰性大，是一般人較不考慮的行業。從上述二個案例來看，退休人員所喜愛的工作態樣未必全然是分擔職務或輔助性工作，應視退休者的專長、興趣、規劃目標而定。

(三) 就業年數

「可能我會想要繼續做，對對，我可能會繼續做，但是我做就是沒有壓力的做，不會停下來，因為停下來不見得好，但是如果你每天沒有目標你過的也不充實」(A-3-5)

「只要說這份工作能夠有持續的話，我應該就會持續啦，這份工作如果將來發現不適合，我不適應那個職場生態，那個環境不合適的時候，我就不會再做了」(A-3-5)

從國內外專家學者的研究結果顯示，退休後再工作者，不論是身心靈的調適或是生活品質，都優於退休後未工作者；但是，人不可能一輩子都在勞動，終有一天會因各方因素而停止工作。退休後應工作幾年是對退休者最有利？未見有相關文獻資料或研究報告。受訪者A及C二人皆一致決定，退休後將持續工作，沒有規劃工作後幾年就停止不做。不過二人也都附帶前題，受訪者A認為工作壓力不能太大，超過自己設定的壓力臨界點，將不再繼續工作。受訪者C則表示說，如果自己已無法適應當前的職場環境，會從職場退下來。據此，研究者認為，會改變退休者再就業年數的因素有（一）工作壓力過大（二）無法適應職場環境（三）身體機能退化或健康因素。

三、影響再就業之個人特質因素

影響退休人員再就業之因素，除了個人特質以外尚包括工作特性及企業需求等因素，因本研究對象為資深公務人員，僅就個人特質因素此一部份進行探討，

茲分述如下：

(一) 年齡因素

年齡的弱點，包括體力不繼、智力與記憶力大幅衰退等生理現象，確實會影響雇主進用中高齡退休人員的意願，此一問題，讓具備工作才能且有意願投入工作的中高齡者，被剝奪進入勞動市場的機會。

「我是 50 年次，照理講應該是 53 歲」(A-1-1)。「不會，因為年齡的話如果是以我規劃的這一些方向的話，應該年齡對我們二次就業或是去做顧問等等，這些都有加分的作用，所以年齡不是問題」(A 第二次訪談)

「我現在是 58，…，我 45 年次」(C-1-1)

受訪者 A 規劃退休後到私人電機公司擔任機電顧問職務，受訪者 C 現從事人壽保險業，二者工作在性質分類上應屬服務業，屬於專技人員而非一般藍領工作，因此年齡大小對於是否能勝任該工作，影響微乎其微。

(二) 健康因素

若中高齡者係因身體健康因素而辦理退休，則退休後再就業的機率幾乎是零。若中高齡者退休時，身體狀況尚佳，本身對再就業亦不排斥，若再加上其他因素配合，則再就業的機率將會很高。

「那健康因素的話，當然過去一些血壓等等這個問題，因為這個是跟工作職場有關係，之前我是在縣政府，那我來學校就沒有，生活作習比較正常壓力沒那麼大，所以這個問題就自然而然的藥而癒，健康因素不會影響我再就業」(A 第二次訪談)

「那我在生活都有比較有安排，所以再健康上也算是健康啦，也沒有什麼病痛，以前現在未來，我想應該是很健康」(C-1-3)

從受訪者 A 及 C 二人的回答，健康因素似乎不會影響二人再就業的意願，果真如此？應該是說，在身體健康的情況下，會依照自己的退休規劃於退休後再就業（受訪者 C 已就業中）。易言之，沒有健康的身體，即便有萬丈雄心，亦如海市蜃

樓。

(三) 經濟因素

中高齡退休者若是家中主要經濟來源，當面臨退休所得不敷支應生活開銷時，為了維持生活需要及家庭生計，會增強再就業的動機(張晉芬、李奕慧，2001)。

「經濟主要來源的話，因為我們是雙薪啦，所以其實我太太薪水比我高，所以經濟來源是雙薪，所以一來也是雙薪，那經濟上的壓力目前是沒有啦，因為我父母親比我還有錢，我不用供養他啦，這可能是我比較幸運的一點，因為我父母親他收入的租金就比我的薪水還要多了，沒有沒有，目前沒有債務」(A-3-3)

「我現在的收入，可以算是家裏面的收入來源，雙薪家庭，啊其他的經濟壓力都沒有啦，我父母都不在了，啊我也沒什麼債務，什麼大筆性的債務支出都沒有，目前，所以經濟來講我是沒有負擔」(C-3-3)

從本研究結果看來，從受訪者A、C二人再就業的原因非來自經濟因素。另受訪者D、E從事志願服務亦不受經濟因素經濟因素的影響，似乎與張晉芬、李奕慧研究結果有甚大的差異。究其原因，軍公教人員因有月退休金，省吃簡用可保退休生活衣食無缺，一般因為經濟因素被迫再就業之情況甚少。

(四) 家庭因素

配偶之退休是夫妻雙方討論的結果，可謂是整個家庭的決策。相對的，中高齡退休者是否再就業，配偶的建議與需求將會是首要的考量，尤其是經濟層面的問題。

「退休的看法，你像我老婆她就不想我這麼早退，她希望我再陪她5、6年，然後一起退，這也就是說，這也就是說我老婆給我的想法啦，那我父母親是說可以就退啦，幹嘛做那麼累，所以這也是衝突點，現在目前狀況是這樣，子女沒有問題，沒有意見」(A-3-6)

「其實我的再就業也不會構成我的家人的困難或負擔，所以他們對我退休後要不要就業，都沒有什麼看法啦，就是你退休你自己有規畫。就好了，所以原則

上是這樣，應該算是支持」(C-3-6)

從本研究結果可知，家屬的意見（家庭因素）尤其是配偶的意見，非但會影響退休者再就業的意願，亦會影響退休者決定退休的時間。受訪者A家屬配偶、父母親、子女三者，父母親是持反對意見，配偶支持，子女沒意見。受訪者C全家人均支持其再就業。

(五) 退休規劃

公務人員退休後再就業的決定，並非是受到年齡、健康、經濟及家庭因素的影響，而是存在於退休生涯規劃中。就如學者蔡培村所說，為了去實現一生之中想要達成卻礙於現實的夢想與憧憬，而投入就業市場開創事業的第二春。

「我是有退休的規劃，我現在是已經有了，喔，那我現在有的退休規劃的話是，像台中立仲精機，他是在做精密儀器，他的機電控制我有參與在做，我現在擔任立仲精機的顧問，退休生涯的部分是有在做」(A-2-3)

「這個退休的生涯規劃，其實我退休之後就是只要有兩大部分嘛，一個是志願服務，一個是就業嘛，…。另外，再度就業當初我是看到，我以前有做過那個人壽保險的工作，我就有規劃那我退休之後再嘗試一下我沒完成的工作是怎樣」(C-3-1)

學者蔡培村認為，退休後再就業的決定，有時並非受到年齡、健康、經濟及家庭因素的影響，而是為了去實現一生之中想要達成卻礙於現實的夢想與憧憬。受訪者A規劃退休後去擔任機電顧問，繼續為社會貢獻心力，受訪者C退休前即規劃退休後要二度就業，以完成年輕時未能完成的心願。

(六) 個人工作史

退休後再就業意願與個人工作史息息相關。Singh and Verma (2003) 的研究發現，中高齡退休者再就業與最後一個工作的聯結程度和年資有正向關係。

「因為我本身大概有10個證照嘛，甲種電匠，水匠還有室內配線，工業配線，還有台電的外線，外線配電，就是說電線桿桿上作業，…。那來到學校的話就是，

營繕的話，我們就是電機工程的部分，這就是剛好蠻符合我的學以致用啦」

(A-2-6)。「我現在有的退休規劃的話是，像台中立仲精機，他是在做精密儀器，他的機電控制我有參與在做，我現在擔任立仲精機的顧問」(A-2-8)

「退休之前我就有規劃說，…，我還要去找一份工作，我要歷練一下，私部門工作的狀況，我會想說還要那個人壽方面去從事，人壽保險是我較早還沒做公務人員時就有做過，我算是有一點經驗，想要回味一下，重新回到這個人壽職場裡面。」(C-2-2)

Singh and Verma二位學者研究發現，退休者再就業與最後一個工作的聯結程度和年資有正向關係，申言之，一個人的工作史，會影響其退休後再就業或創業類別的選擇。本研究調查結果，與Singh and Verma二位學者主張相符，受訪者A退休前的職務，是在營繕組從事機電維修的工作。受訪者C在未擔任公務人員之前，即從事人壽保險工作，有人壽保險的工作史。

四、退休制度改革對再就業的影響

期望理論是由佛倫(Vroom, 1964)所提出，他認為人們對未來尚未發生的事情，都有其信念及預想，然而人類複雜的的行為與周遭環境，使得他們在同一時刻下，所期望的事物可能不只一項。因此，人們在決定對於其所期待事物是否要採取行動時，會先評估行動後可能產生的結果及效益，是否符合自己預期的結果，如果報酬是滿意的才會行動。又侷限環境資源與自身能力，人們對於所追求的事物必需有所排序，而形成錯綜複雜的心理歷程。

「那退休年齡層，年資，退休所得我認為說是國家的政令，國家的法規規定，這我沒辦法去改變，應該不會影響我退休後再就業的意願啦，應該不會」(A-3-8)

「當然會，我剛才有強調，我之所以會退休就是我有看到退休的優惠制度，啊如果說，退休優惠制度被取消了，我當然是不會想要提早退休啊」(C-3-8)

誠如期望理論所述，當一個人在決定對於自己所期待事物是否要採取行動時，會先評估行動後可能產生的結果與效益，是否與自己預期的結果一樣，如果

報酬滿意才會行動。

就退休制度的改革是否對再就業有影響，受訪者A、C二人的回答內容竟完全不同。對此現象，研究者一時間無法解釋為何如此？試著回到文獻資料找尋答案，發現「期望理論」可以解釋A、C二人不同的回答。就受訪者A而言，規劃退休後再就業時，已將退休制度改革的不利因素納入「預期的結果」中，是以，即便將來退休制度改革真如「預期的結果」，亦不影響當初的規劃。受訪者C規劃在其年齡符合五五專案時辦理退休，退休後回到人壽保險業再歷練一番，因其在退休規劃中納入最有利的「預期的結果」，倘若退休制度改革的結果，不符合自己預期的結果，自然就不會行動（退休）。

參、退休後創業

創業行為是受內在企圖心、動機，與外在訊息、機會或掌握的資源、技術所驅使，用特有方式（法），將其擁有之訊息、機會、資源、技術，轉化或創造更多的財富及價值，以追求自我實現或完成某種目標的過程。在創業的過程中，個人必需犧牲時間、付出努力、承擔財務風險、精神壓力和社會環境等不確定因素，以期獲得金錢的回報及心理上的滿足。對於一個真正的創業者，創業過程不但充滿了風險、艱辛、挫折、憂慮、痛苦和徘徊，而且還需要有堅定不懈持之以恆的努力；當然，漸進的成功將會帶來自我肯定的歡樂與分享不盡的榮耀。

公務人員退休後政府給與月退休保障使其退休生活不虞匱乏，因此退休後再就業者已屬不多，選擇退休後創業的人更是鳳毛麟角，本研究為瞭解公務人員退休後創業的各項因素，擬從創業動機、創業資金與類型、影響個人創業之因素加以探討，冀望研究結果及建議能提供規劃退休後創業的公務人員之參考依據。

一、創業動機及有關之理論

動機是某種內在心理狀態，促使個體產生特定外顯行為的活動，並持續維持已產生的活動向某一目標邁進的歷程，探討創業的動機主要是以心理動機為主，包含「成就動機」與「權利動機」。成就動機，指個人在設定的目標下追求成功的

內在動力。成就動機含有三點意義：(1) 個人追求進步以期達成希望目標的心理傾向。(2) 指從事目標追求時，個人自我投入精益求精的心理傾向。(3) 指個人在不順利的情境中衝破障礙克服困難達成目標的心理傾向。所謂權利動機，是指個體在行為上的所作所為，其背後隱藏著某一種力量，而此種內在力量，是由個人所抱持的一種強烈影響別人或支配別人的欲望所促動，權力動機可分為二種，一種是個人化權力，另一種則是社會化權力動機；前者是為了自己，後者是為了別人。因此，創業者的個人化動機包含了，經營事業權力的取得，以及掌握資源的欲望，其社會權力動機，則是為了提升社會地位為人所尊崇。

在創業動機有關之理論方面，本研將就以下列三個理論來探討，受訪者B的創業動機：

(一) 推與拉構面理論 (push-pull theory)

Benjamin and Philip (1986) 在影響創業動機的因素中，將其歸納為「推」與「拉」二個構面。推式觀點是基於負面的因素而產生，現職工作者被迫走向創業之路，如對現職工作的不滿、收入不夠、薪資太低、工作難找、工作無發展前途、職場受挫或受不平等待遇等。拉式觀點是指創業者受到正面因素激勵的驅使而走向創業之路，如發覺潛在商機、追求財富、追求社會地位與權力、自我實現、完成社會責任等。

「那創業動機當然是要自我實現，還要實現理想然後能夠，因為我們退休人員拿了人民的納稅錢，國家的很多經費，就取之社會回饋社會」 (B-3-1)

(二) 自我效能理論 (Self-efficacy theory)

美國心理學家Bandura (1977) 認為，個人是否會從事某行為，會受到個人所設定之目標及執行該目標的自我效能影響。自我效能是指人們在執行一連串計畫，以達成既定目標時，必須考量對動機實踐能力、認知的資源以及對計畫執行過程中所需的運用控制能力，與執行目標能力的判斷。其中，個體自信程度是影響自我效能表現的關鍵因素，個體在相同能力的情況下，會受到自我信念的影響，

增強或削減他們的成就動機、解決困境時的努力。

「沒有創業的經驗，…，但是我們創意就是變成自己去摸索，怎麼去成立一個店，自己如何去接洽，那這個過程就是有時候你會不知道這樣做對不對，你也沒有人可以請示，你現在自己負最後決策的結果，那我就用學習的態度去面對，都跟人家請教，跟政府機關跟同業去請教這樣」(B-3-4)

「我個人並不是學商業的，所以這個對這種財務控管的制度就比較沒有那麼內行，比較薄弱，這方面能力比較薄弱，那這個當然要自己學習克服，然後再進修，那自己去進修」(B-3-5)

(三) 破壞性創新理論(Disruptive innovation)

哈佛商學院克雷頓 克里斯汀生 (Clayton M. Christensen) 教授提出，所謂破壞性創新，是指將產品或服務透過創新的技術或行銷，用低價及一定的品質來滿足特定消費族群的需求，以突破現有市場的規模與限制，其功能是擴大和開發新市場。

「我的意思是說，要踏踏實實去做，然後我們用低利潤的這個策略，然後給顧客最好最滿意的服務，然後跟一些好的文化的影響，然後慢慢的這個有基本顧客，然後慢慢的獲利就會成長」(B-3-4)。「我有具體的規劃就是我是嘉義縣第一間福音書坊，…，我是第一間，那基本上尤其是服務這個海線鄉鎮的這些基督徒也吸引一些非基督徒」(B-2-8)

(四) 小結

驅動創業行為的動機因素，包含「成就動機」及「權利動機」二種。成就動機，係個人在設定的目標下追求成功的內在動力，而權利動機，是指個體在行為上的創業目的，其背後隱藏著某一種強烈地影響別人或支配別人欲望的力量。受訪者B開設福音書坊其目的在服務教友，宣傳教義，是他年輕時的理想與目標，其創業動機為成就動機。

另外，就創業動機有關之理論方面，推與拉構面理論認為，個人創業動機有

「推」與「拉」二個構面，推式觀點是基於負面的因素而產生，拉式觀點是指受到正面因素激發而產生創業行為，從受訪者B回答內容可知，其創業動機與拉式觀點相符。

再者，自我效能理論主張，人們在執行一連串計畫，以達成既定目標時，必須考量對動機實踐的能力、認知的資源以及對計畫執行過程中所需的運用控制能力，與執行目標能力的判斷。受訪者B在創業前後，評量成功創業所應具備的要件，並針對自己能力不足之處加以強化，其創業動機與自我效能理論主張相契合。

最後，破壞性創新理論則認為要成功創業，必需將產品或服務透過創新的技術或行銷，用低價及一定的品質來滿足特定消費族群的需求，以突破現有市場的規模與限制。受訪者B以低價策略及提升服務品質，來滿足基督教友特定族群的需求，先爭取基本顧客的認同，漸而拓展到其他消費族群。

二、創業資金與類型

創業資金多寡、創業類型與創業者的理想目標，會決定事業的規模。退休公務人員應具備多少創業資金，又從事那一類型的創業較合適，是一個值得研究探討的議題。

(一) 在創業資金方面

「創業資金，我個人是把它規劃在就是說在1000萬以內，假如說你超過的話，你絕對負擔不起。不要去用大企業的，比較規模大的，風險比較高的，那要儘量少碰，就是幾百萬之內，還負擔的起，自己負擔的起這樣，不要冒險躁進，否則會虧掉所有的老本。」 (B-3-8)

(二) 在創業類型方面

「獨資，微型，確定」 (B-3-2)

在本研究議題之研究對象，僅有受訪者B一人，其個人看法因訪談數不足，研究者未能做綜合歸納提出客觀見解。就創業資金及類型，應視創業者本身能承受財力風險的大小及專長興趣而定，最重要一點，創業前應從事市場評估擬訂計畫，

並要量力而為不要冒險躁進，否則會虧掉所有的老本。

三、影響個人創業之因素

影響個人創業之因素，本研究將從「人格特質」、「個人因素」、「環境因素」三個架構加以探析，茲分述如下：

(一) 人格特質

就創業者人格特質，學者有幾個主要的研究取向，包括內/外控取向、成就動機、風險偏好及五大人格模型等（羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007），茲就其精義簡述如下：

1. 內/外控取向：

Rotter於1954年提出此一概念，他認為內控人格傾向的人，相信命運操之在我，勇於接受挑戰做事積極；外控人格傾向的人，易受外在因素影響想法較為負面，遇事推委塞責。受訪者B從公務人員退休後，毅然決然創業勇於接受挑戰，是屬內控人格傾向的人。

2. 成就動機：

McClelland（1961）認為，成就動機是指個人從事有價值有意義的工作，並致力達成自己設定目標的一種內在驅動力，依據研究顯示，創業者之成就動機要比一般人來的高，而成功的創業者多具有高度的成就動機。受訪者B創業動機是實現年輕時的理想目標，開店目的是希望福音書坊將來能成為文藝中心的一個點，並本著取之於社會用之於社會態度來經營。

3. 風險偏好：

創業者願意承擔風險樂於承受風險，而非一般人認知的風險追求者。因為創業者不必然會開創高風險事業，然他們願意承擔適當、合理以及評估過的風險。因此承受身心、社會、市場以及財務上的風險是創業者必要的經歷，亦是創業者所應具備的要素之一（李文伽，2010）。

「因為我們是小型店面厚，資金也不需要特別多，所以我們這個風險的評

估過後，是比較小的這樣」(B-3-3)

由受訪者B上述回答可知，受訪者B創業是經過風險評估，且願意承擔適當、合理的風險。

4. 五大人格模型：

Costa & McCrae (1986) 從研究人格特質之文獻資料中歸納出五大人格特質，五大人格因素為 (1) 外向性，為個人在人際關係上的調適程度。(2) 隨和性，代表人際關係傾向。(3) 謹慎性，為個人追求目標時專心努力的程度。(4) 緊張性，個人在情緒穩定性上的程度。(5) 開放性，為個人尋求新經驗及新想法的程度。

就研究者對受訪者B人格特質的觀察，受訪者B有下列具人格特質：為人自信，喜歡交朋友，屬高度外向性。在人事室擔任組長期間，信任部屬、照顧部屬，係屬隨和性高的人。為實現開設福音書坊的理想目標，克服重重困難，是屬高謹慎性的人。受訪者B在訪談過程，敘述有條不紊，展現自信、冷靜、緩和的態度，係屬高穩定性的人。受訪者B開設福音書坊，從固定的小眾市場切入，擁有基本的客群，具有創造性及想像力，是高經驗開放性的人。

(二) 個人因素

1. 性別：

從國內外專家學者研究性別對創業的影響有下列幾項：(1) 定義事業成功的方式不同，男性創業者比較在意企業的高獲利與高成長，女性創業者比較在意自我實現與目標達成的層面。(2) 創業類別有顯著的差異，女性創業者主要集中在服務相關領域，男性創業者則較多在製造、建築或高科技業。(3) 企業規模大小，女性創業者偏向小、微型企業、員工數較少，男性創業者所創立的企業規模較大、員工數較多。就本研究發現，受訪者B(男性)創業比較在意自我實現與目標達成的層面，創業類別係從事服務相關領域，是微型企業，沒有員工，與國內外專家學者研究結論完全相反。因本研究僅有惟一的受訪對象，不能過度推論，研究結

果僅供參考。

2. 創業年齡：

Hambrick & Mason (1984)研究發現，25至45歲是創業的顛峰時期，由於該年齡層的人不論是智慧體力或學習能力或專業知識或人際關係，均較其他年齡的人來的優異，因此，大部分的創業者都選擇在這人生的黃金時段進行創業。受訪者B在52歲時辦理退休，旋即創業開設福音書坊。Hambrick & Mason認為，大部分的創業者都選擇在25至45歲人生的顛峰時期來創業，應指一般人而言，並不適用公教特定族群，蓋因公教人員退休後再創業年齡，多已超過50歲。

3. 教育程度：

Brockhaus (1982)指出創業者較一般民眾學歷高，但比專業經理人的學歷低。創業者的教育程度與其所從事的產業有關，高科技業應具備專業知識與技能，因此創業者大部分具有較高教育水準，平均教育程度有碩士以上。製造業若從事一般商品生產，則創業者學歷一般多在大學以下，服務業和電子資訊業則是大學以上。受訪者B係公共行政學系研究所畢業，具有碩士學歷，創業類別應屬服務業，符合Brockhaus (1982)所指，創業者較一般民眾學歷高及從事服務業和電子資訊業者學歷在大學以上。

4. 專業經驗：

創業者創業前的工作經驗或管理經驗對於其所新創事業的成敗，扮演舉足輕重的功能，Hisrich & Peters (1989)認為，當所創事業與過去所從事的職業相關時，因具有專業的知識與技能，較易取得投資者的信賴有助於資金的取得。受訪者B退休前（創業前），從事人事行政的工作，工作內容主要是人事法規的運用及人員的管理，其專業經驗應無助（或助益甚小）創業的應用。再者，受訪者B是獨資開設福音書坊，無關於資金的募集與取得。

5. 家庭背景：

Gray, Foster & oward研究發現，一般人在成長階段，受到雙親態度、言行、價

值觀的影響頗鉅。若父母親有從事創業或企業活動者，對其子女未來創業精神的養成有極大的催化效果。在Scott & Twomey (1988)對來自美國、英國和愛爾蘭等地共436位學生的研究中，發現家中父母親擁有小型企業者，其子女未來的志向傾向創業。

本研究調查發現，受訪者B其雙親職業非從商，是一般的上般族，據研究者瞭解，受訪者B父親並不鼓勵其從商，對於受訪者B退休後創業，抱持反對的態度，因此受訪者B創業精神，可說非來自其父母親態度、言行、價值觀的潛移默化。

(三) 環境因素

在創業所需執行的各項活動、耗費的資源、承擔的風險以及創業者所承受的心理壓力，相較一般經營已上軌道的事業而言，要來的高且付出更多。這些不確定性或風險來自於外部環境與內部環境，分別敘明如下：

1. 外部環境：

外部環境主要區分為市場風險、總體環境風險、災害風險三種，市場風險源自市場與機會的不確定性，諸如對於市場需求的過度樂觀估計、消費需求變化快速、市場上替代產品的多寡等均屬之。總體環境的風險包含政策法規(例如環保法令、勞動法規、稅法調整、消費者保護法規修訂等)、國民經濟與消費能力、產品提昇與技術精進、社會文化與價值觀等。災害又包含天然災害(諸如颱風、地震、水災、旱災等)與一般災害(包含職業災害、產品傷害、環保問題等)等，均對開創事業有所影響。

「當然要評估啦，所以我有這個花很多時間了解，這邊人還不多，但是有發展的潛力，第二，基督徒是固定的小眾市場，我這個再怎麼差有基本的客群，那個災害這邊我了解過這邊是不會淹水啦，因為我們是一樓店面，最怕淹水，因為這邊縣治特區，排水系統做的很不錯」 (B-3-3)

2. 內部環境：

內部環境主要區分為經營風險、財務管理風險、合作夥伴風險等三類，經營

風險包含組織規劃、策略擬定、產品（或服務）開發、產能估計、工作流程設計、人員進用與訓練、原料來源、行銷計畫等問題。財務管理風險指的是資金的取得、管道、經費錯估、現金流量不足、應收帳款太多、呆帳等問題。合作夥伴的風險包含合夥人理念不合、分工不均、角色衝突等議題。

「因為我是獨資，所以合作夥伴沒問題，那財務管理，因為我們是小型店面，資金也不需要特別多，所以我們這個風險的評估過後，是比較小的這樣。那因為店面是自己的，然後這個我可以按照自己的管理的原則，下去做經營，那就可以比較按自己的意思去做，用自己喜歡的經營方式，所以風險也比較低」 (B-3-3)

從上述受訪者B的回答可以瞭解，受訪者B對於市場風險、總體環境風險、災害風險、經營風險、財務管理風險、合作夥伴風險，已進行相當程度的評估。創業者對於內部環境及外部環境的影響因素，評估越詳盡者，其創業成功的機率也就越大。

四、對未來創業者的建言

1. 請問您在創業初期遭遇困境時，您將以何種態度面對？您如何看待創業的成敗？

「初期的困境就是說，因為從來沒有經驗嘛，…，那而且我們公務人員都是依法行政，照章行事等，但是我們創意就是變成自己去摸索，怎麼去成立一個店，自己如何去接洽，那這個過程就是有時候你會不知道這樣做對不對，你也沒有人可以請示，你現在自己負最後決策的結果，那我就用學習的態度去面對，都跟人家請教，跟政府機關跟同業去請教」

「那這個創業的成敗，我是覺得我們做生意的不能只想，去跟人家拼命去賺錢，賺越多越好叫成功。應該是我們能夠永續經營那就算獲利很微薄，那只要這個不要虧損，然後這麼獲利微薄有一點利潤，然後我們做對這個社區有意義的事，這樣也是一種成功啊。像我的產品我自己都會過濾過，我們都是要給顧客比較好

的產品，那這也是一種傳播文化的方式，…，所以我比較不會像一般生意人一樣，以金錢的多寡去衡量是否成敗」

2. 您認為退休公務人員創業，比起一般人創業，會遭遇那些特殊的問題(或困境)? 如何克服?

「因為公務人員大部分而言啦，都是比較守法的啦，所以這個對要賣的商品以及對顧客的服務，…，所以我們都是要力求沒有瑕疵，力求完美，我們有個障礙就是說，我們萬一這個獲利率給人家拉高一點，自己下不了手，但是因為你定價沒有訂相當的利潤的時候，你有一些這個成本會累積，你會沉澱成本，你很多賣不掉，實際上你的獲利率會更低」

「這個我就當了公務人員那麼多年，就是比較沒辦法像一般的生意人，就是行銷的那種手腕跟身段沒他們那麼好，就是，我這方面會比較比較弱一點，所以我這個都失去很多這個銷售的機會」

「我個人並不是學商業的，所以這個對這種財務控管的制度就比較沒有那麼內行，這方面能力比較薄弱，那這個當然要自己學習克服，然後再進修，管理這個店跟服務老百姓的方式是不一樣的，財務控管的部份要再補強」

3. 你對退休公務人員要創業有什麼樣的建議?

「我們再去工作，就是不要投入過多的時間，所以我的店是用6小時，不要過多，你假如用過多的時間，那你乾脆不要退休，因為我們身體會慢慢地不好，要留意健康，工作時間也不能太長」

「創業要有對社會責任的那一種理想性，千萬不要以一般企業的這個賺錢為目的的心態去做，這樣不太好。對社會責任有一種理想性在這樣的過程中，可以

這麼融入群眾，廣結善緣，扭轉對退休公教人員的不好印象」

「創業資金，我個人是把它規劃在就是說在1000萬以內，假如說你超過的話，你絕對負擔不起。…，就是幾百萬之內，自己負擔的起這樣，不要冒險躁進，否則會虧掉所有的老本」

「應該運用退休前的積蓄，然後退休金的部分儘量能少動就少動，假如真的要動到退休金，就一小部分就好，因為創業維艱啦，失敗的很多，現在景氣不好經濟不好，創業要賺錢的機率，坦白說跟以前比起來低太多」



第五章 結論與建議

本研究是以國立大學資深公務人員為研究對象，主要的目的在探討資深公務人員對於退休觀點的認知、退休生涯規劃內涵以及與事業發展的關連性。為達研究目的，首先蒐集與退休、退休生涯規劃、志願服務、再就業與創業有關理論及文獻資料加以剖析，以作為本研究立論基礎與參採研究工具的依據，而以質化研究半結構方式進行深度訪談，獲得五份的訪談稿，將訪談資料加以彙整並編碼後，與相關理論及文獻資料進行探討分析，最後綜合歸納形成本研究之結論，並提出具體建議，希望提供資深公務人員從事退休生涯規劃、政府民間等相關單位以及未來研究者之參考。本章分為三節，第一節研究結論，第二節研究建議，第三節研究限制與後續研究建議。茲分別敘述如次：

第一節 研究結論

綜合第四章之研究結果分析與討論，本研究歸納出以下的結論：

壹、資深公務人員退休觀點初探

一、退休的認知

本研究發現，受訪者對於「社會參與或再就業安排」的認知最高（A、B、C、D、E有同樣的觀點），皆認為藉由參與社會活動、終身學習及二度就業，可減緩精力仍佳之退休者終日無所事事的惶恐，有助退休後身心的調適。次高者是，退休是「生活形態的轉換」（A、B、D、E有同樣的看法），他們認為退休是公務職涯告一段落，不用每天早起趕著上班，生活安排會更有彈性，可以做自己想做的事，從事創業或志願服務工作，每天過著快樂的生活是生活形態的另一種轉換。第三高者是，退休是「人生另一階段」（A、C、E有同樣的見解）以及認為退休是「世代交替」（C、D、E有同樣的觀點），他們認為退休是人生工作階段的句點，是晚年美好階段的起點，並認同退休是人類活動的一種新陳代謝現象，把工作職位留下由年輕人注入新活水，讓他們發揮專長貢獻心力，使得人類文明得以延續

發展。由上述的研究可瞭解，每一位公務人員對於退休並非僅有單一的認知，而是多樣的認知，雖然受訪者的退休認知與退休理論不謀而合，但也僅知其「涵義」而不知其「精義」。另本研究亦發現，公務人員對於退休所持的認知，會影響其未來退休生涯的規劃，以及退休生活的安排。

二、退休原因

在退休原因方面，國內外學者對於退休的原因進行研究，提出相當多的見解，研究者將其綜合歸納為：(一)個人因素。(二)家庭因素。(三)職場環境因素。(四)生涯規劃因素。(五)退休制度改革因素五項因素，並加以研究探討發現，退休原因最高者是「生涯規劃因素」(A、B、C、D、E 退休原因均包含生涯規劃因素)，由此可知，公務人員從職場退下來並非匆忙草率行事，而是經過深思熟慮，有準備有計畫，按部就班進行。次高者是，「職場環境因素」(A、B、D、E 退休原因均有職場環境因素)以及「退休制度改革因素」(A、C、D、E 退休原因均包括退休制度改革因素)，因為職場環境丕變、對工作厭倦、無陞遷機會、外界對公務人員觀感不佳、社會地位大不如前，都是導致公務人員退休的原因，另外政府對於公務人員退休制度所為的改革，大幅縮減退休所得，使公務人員產生不安定感，不再信任政府，亦是公務人員退休重大因素之一。第三高者是「個人因素」(A、C、E 退休原因都有個人因素)，在個人因素方面，退休原因有年紀大體力衰退、到達法定年齡想退休、為自己多留時間。最後是「家庭因素」(僅有 A 退休原因包含是項因素)，在家庭因素方面，A 的退休原因是配偶即將退休，以及要照顧父母子女。

在退休原因項目中，專家學者常將「經濟因素」列為退休的重要原因之一，本研究發現，受訪者五人均未將經濟因素列為退休原因，究其因，公務人員平時如有財務規劃(如保險、儲蓄等)以及量入為出的開銷認知，再加以退休金保障制度，則不會受經濟因素影響，被迫退休後再就業。

三、退休目標

Cumming 的「目標階層理論」認為，個人的目標階層越多、越高，則心理調適愈健全。目標越多的人，顯示退休後有較多的期望，會為實現目標而努力，因此較不會產生心理調適的問題。

從訪談內容發現資深公務人員的退休目標很多樣，研究者歸納其主要目標為悠閒生活、發展興趣、自我充實、社會服務、實踐人生理想與目標五項，從本研究結果顯示，退休目標最高者為從事「社會服務」（A、B、C、D、E退休目標均包含從事社會服務），而渠等社會服務的態樣，A、C、D是從事社區服務、基金會、宗教團體為主，B是以創業方式來服務教友，E則打算歲休後從事無給職代課老師。次高者是「發展興趣」（A、C、D、E退休目標均包含發展興趣）以及「自我充實」（B、C、D、E退休目標均包含自我充實），在發展興趣方面，研究者發現，A、C、D、E都是延續現在既有的專長與興趣加以充實，使在職時無法發揮的專長與喜好興趣，得利用退休較多空間時間將以精益求精；而在自我充實方面，本研究發現「已退休」與「現職」人員，自我充實的動機不同，已退休人員自我充實的目的，在於因應再就業、創業的需要，而現職人員自我充實的動機，則能隨自己的專長興趣來選擇自己喜歡上的課程或活動。第三高者是「悠閒生活」，從訪談資料顯示，A、D、E退休目標是希望退休後能夠過著悠閒的生活，有趣的是A、D、E三人全是現職人員，B、C已退休二人卻未在本議題表示意見，研究者認為，人們對於未來退休生活有期望有憧憬可規劃，但並不表示實際退休生活會如自己所預期的美好，B、C二人，一人創業另一人再就業，每天都面臨不同的問題需要解決，必須很務實的面對生活。最後是「實踐人生理想與目標」，僅有已退休B、C二人表示，在退休目標中有此項規劃，並且以實際行動加以落實。研究者發現，實踐人生理想與目標，當事人必需要有非常堅強的信念與堅持的毅力，否則稍遇挫折會退縮，以至虎頭蛇尾不了了之。

貳、資深公務人員的退休涯規劃情形

一、退休生涯規劃訂定的時間與類型

在「訂定退休生涯規劃的時間」上，已退休 B、C 二人在退休前已擬訂明確的退休生涯規劃。A 雖距離規劃退休的年齡還有好幾年，但已有具體的退休生涯規劃。D、E 二人表示，現在對於退休生涯規劃僅有構思，未擬訂具體的退休生涯規劃，不過在退休前半年到一年應會有較具體的架構。另外在「訂定退休生涯規劃的期程」上，A、D、E 的退休生涯規劃是短期程（5 年以內），B 是長期程（15 年以上），C 未規劃期程。由於 B 是創業開店，其退休生涯規劃必須是長期程，A、D、E 表示，未來退休生活無法預料的變數太多，以 5 年短期規劃較適宜以利修正與調整，C 表示，個人比較崇尚自由自在的生活，因此沒預定說幾年做改變，或是工作一定要做到幾年。

在退休生涯規劃的類型方面，本研究將受訪者的退休生涯規劃分成空想型、一般準備型、積極落實型三種類別，研究者依據受訪者目前是否已積極的從事退休生涯規劃的擬訂，及對往後退休的生活有無安排，再檢視相關準備工作之有無，將其歸納類別。空想型受訪者 E 雖未有具體的準備行動，但對於如何安排退休後生活卻非常清楚，知道自己退休後的生活重心在進修學習及社會服務的領域，只因所規劃的活動必需在退休後才能進行，因此目前只有規劃而無具體的行動。一般準備型的受訪者 A、D 已有進一步採取準備行動，但準備的面向只在專業技能的付出及資源的取得或相關資訊的搜尋，目前並沒有積極落實退休生涯規劃中的活動。積極落實型的受訪者 B、C 是已退休之公務人員，其退休前擬訂的退休生涯目標，目前已在實踐當中。

二、退休生涯規劃內容

本研究依據訪談資料將退休生涯規劃內容歸納為健康規劃、財務規劃、休閒娛樂、學習進修、人際網絡、志願服務、再就業、創業八項。從研究資料分析發現，退休生涯規劃內容最高者是「人際網絡」（A、B、D、E 退休生涯規劃內容均包含人際網絡）與「志願服務」（A、C、D、E 退休生涯規劃內容均包括志願服務），受訪者 A、B、D、E 一致認為，退休後維持熱絡的人際關係可豐富退休生活，A、C、

D、E 認同從事志願服務，是參與社會活動最佳的方式，藉由參與社會活動可使自己不致於邊緣化。次高者是「財務規劃」（A、B、D 退休生涯規劃內容均有財務規劃），受訪者 B 創業開店，其財務規劃相當嚴謹，A、D 則以投資、儲蓄、保險從事財務規劃。最後是「健康規劃」（D、E 退休生涯規劃內容均包含健康規劃）、「休閒娛樂」（A、D 退休生涯規劃內容均有休閒娛樂）、「再就業」（A、C 退休生涯規劃內容均包括再就業）、「創業」（B、E 退休生涯規劃內容均包含創業）。

退休規劃的內容應涵蓋全部的生活層面，包括個人的身心健康、經濟安全、休閒育樂活動、人際關係的維持，社會活動的參與等，如此才能讓退休生活充滿樂趣和幸福感。從本研究資料發現，受訪者五人的退休生涯規劃內容（去除再就業及創業二項不談），除了受訪者 D 是六項全部含括以外，其餘四人均有缺漏不足之處，對其退休生活將造成不良的影響。

三、退休生涯規劃影響因素

從國內對退休生涯規劃的研究中歸納出，影響公務人員退休生涯規劃的因素包括個人因素、家庭因素、外在因素等。針對五位受訪者的訪談內容，將影響退休生涯規畫的因素分析如下：

（一）個人因素：在個人因素中又區分，個人健康、個人興趣、實踐理想以及升遷機會四項，最高者是「個人興趣」（A、C、D 個人因素中均包含興趣），次高者是「個人健康」（D、E 個人因素中均包括健康），最後是「實踐理想」（B 個人因素中包含實踐理想）以及「升遷機會」（E 個人因素中包含升遷機會）。從上述研究資料發現，在退休生涯規劃影響因素之個人因素中，又以「個人興趣」及「個人健康」居一、二位，與許靖(2004)的研究指出，影響生涯規劃最大的因素是健康因素和興趣因素相符，本研究中發現 D、E 二人個人因素中均有健康原因，而二者全是女性，另 A、B、C 三人均是男性，則未在健康原因表示意見，性別是否對於身體健康影響退休生涯規劃之重視程度有異，是值得探索的議題。

本研究亦發現，除了受訪者 D 外，其餘四人在影響退休生涯規劃之個人因素中，僅提到單一原因，此一現象是否可以推論適用全體公務人員，應有更多的調查數據來作客觀的結論。

(二) 家庭因素：在家庭因素中本研究歸納出三點原因「配偶」、「父母」、「子女」，最高者是「配偶」(A、D 家庭因素中均包含配偶)，最後者是「父母」、「子女」(A 家庭因素中包含父母及子女)。其餘 B、C、E 三人未在本項表示意見。

國內專家學者研究發現，家庭因素尤其是配偶意見會影響夫或妻的退休生涯規劃，受訪者 B、C 二人是已退休公務人員，在訪談過程中瞭解二者家人對於其退休後創業或再就業，起初是持反對意見，不過在 B、C 二人堅持下勉予同意。而受訪者 E 是一位獨立自主的女性，做事相當有定見，配偶的意見會參酌，但不會左右其決定。本研究發現 B、E 二人僅有一尊親健在且健康情形尚可，而 C 則父母親皆歿，因此父母原因不影響退休生涯規劃，另外 B、C、E 三人子女皆已成年，或就讀大學或就業中，因此子女原因亦不影響退休生涯規劃。然而，從國內諸多的研究結果發現，「配偶」、「父母」、「子女」三項原因確實會影響退休生涯規劃，本研究現象係屬特例，不可一概論之。

(三) 外在因素：在外在因素中本研究歸納出三點原因「社會觀感」、「退休制度」、「世代交替」，從研究結果發現，外在因素之退休制度原因，對公務人員退休生涯規劃影響最大 (A、C、E 外在因素中均包含退休制度)，最後是「社會觀感」(B 外在因素中包含社會觀感) 以及「世代交替」(E 外在因素中包含世代交替)。有鑒於當前經濟環境不佳，國家財政艱困，人事成本居高不下，政府對於公務人員退休制度改革方向，是朝著延後公務人員退休年齡並減少退休所得，以及提高退撫基金撥繳比例來進行，對於長期處於舊退休制度之中的公務人員感觸最深，政府急就章推行改革政策，不但未獲公務人員的支持，反而爆發擠退潮。再者，社會外界對於公務人員較高的待遇與較優渥的福利有所誤解，認為不公不義予以汙名化，亦未見政府適當加以澄清，讓公務人員背負罵名影響士氣，致使能退休者爭

相辦理退休。另外，資深公務人員在適當年齡辦理退休，所遺職缺由新血輪注入不但可活絡機關新氣象，更有助於組織新陳代謝永續發展。

本研究發現，影響公務人員退休生涯規劃的因素並非單一因素，而是多重因素，亦因如此，造成公務人員退休生涯規劃的態樣，會隨受影響的因素，各有不同的組合，諸如有人偏重健康規劃及財務規劃，有人則偏重休閒生活及學習進修等。

參、資深公務人員退休後事業發展之類別及理論基礎

一、參與志願服務

在參與志願服務方面，研究者將從「參與志願服務動機」、「參與志願服務類型」、「參與志願服務的影響因素」三個面向，闡述研究結果。

(一) 參與志願服務動機

在當今多元社會中，人們參與志願服務的動機，不是受單一因素所驅使，而是一種多層面的現象，可能是數種內、外因素交互影響的決定(曾華源及曾騰光，2003)。歸納各學者提出參與志願服務的動機，不外乎利己動機、利他動機、社會參與動機、及情境因素動機等四項。本研究發現，就前述四項動機中，以「利他動機」參與志願服務為最高(B、C、D、E參與志願服務的動機包含利他動機)，其目的在於回饋社會、協助弱勢家庭、從事宗教志工。次高者是「利己動機」(A、D、E參與志願服務的動機包括利己動機)，其目的是拓展人際關係厚植人脈資源、希望有知性方面的成長、能夠得到知識與學習的機會，以及「社會參與動機」(A、B、C參與志願服務的動機包括社會參與動機)，其目的是對社區有所奉獻心靈得到滿足、結交新教友把顧客當朋友、透過宗教慈善團體從事社會服務。最後是「情境因素動機」(D參與志願服務的動機包含情境因素動機)，就情境因素動機而言，個人參與志願服務的行為是社會化的結果，主要是受家庭、學校及同儕團體的影響，受訪者D其參與志願服務的情境因素動機為「工作環境」、「受他人的邀約」。

從本研究資料發現，資深公務人員退休後參與志願服務的動機，非單一因素

，至少有二個以上的動機存在，因此想要利用公教人員退休後空閒人力投入志工工作，必須誘發其內在需求的動機。

（二）參與志願服務類型

在民主多元的社會中，參與志願服務類型不勝枚舉，本研究依據訪談資料將資深公務人員規劃參與的志願服務工作的類型，歸納為下列四個面向：

1. 以職責功能劃分：

在職責功能劃分上又區分為，「政策制訂功能類」、「直接服務類」、「庶務類」的志願服務。本研究發現，退休公務人員較少參與政策制訂功能類的志願服務，例如擔任委員會委員、董事會董事、理事會理事等職務，可能原因是，擔任上述職務，職責繁重壓力甚鉅，與退休公務人員希望以輕鬆的態度從事志願服務，背道而馳。一般大多參與直接服務類、庶務類的志願服務為主。本研究建議公益團體及志工組織，其決策成員應以專任、專職為適。

2. 以時間性劃分：

參與志願服務在時間性劃分上，可分為「定期性」及「臨時性」的志願服務。從訪談五人中，其中四人希望參與志願服務在時間上，能保有彈性，是偏向臨時性的志願服務，而受訪者B以開福音書坊來服務教友，必須每日定時開店，係偏向定期性的志願服務，不過其每日開店時間也僅以六小時為限。由此可見，退休公務人員偏好從事臨時性的志願服務，即便是定期性的志願服務，其服務的日數不宜過多，時間不宜太長。

3. 以服務領域劃分：

參與志願服務領域，又概分「綜合類」、「福利類」、「教育類」、「文化類」、「其他類」五項，本研究發現在服務領域的區分上，上述類別都有受訪者參與，並未有集中或偏重在某一類別的情事發生。此一現象是可喜的，蓋因退休公務人員不排斥從事各類別的志願服務工作，而使各志願服務團體或組織得依據自己的性質招募到優質的退休人力。本研究亦發現，退休公務人員從事志願服務領域種類五

花八門，其主要影響因素是參與動機、專長、興趣、宗教信仰。

4. 以服務內容劃分：

本研究將服務內容劃分為「行政性服務」、「專業性服務」、「利他性服務」三種。最高者是「利他性服務」（A、B、C 參與志願服務的服務內容包含利他性），是以服務教友、社區服務、參與宗教慈善團體方式，從事利他性服務。最後是「行政性服務」（D 參與志願服務的服務內容包含行政性），受訪者 D 現在是嘉義縣紫藤婦幼關懷協會理事，以及「專業性服務」（E 參與志願服務的服務內容包含專業性），受訪者 E 希望退休後能到偏鄉擔任義務職代課教師。本研究發現，公務人員如具有某項（些）專長，則大多會從事與自己專長有關的專業性志願服務。另外，公務人員未退休前工作屬性即是行政性服務，因此對於行政性的志願服務並不排斥更能駕輕就熟，但若是組織決策職務的工作，除具有使命感者外，一般退休公務人員都不願擔任。從本研究中發現，志願服務內容以利他性服務為最高，而服務內容卻是非常多元，顯見公務人員並不排斥從事各種不同內容的志願服務。

（三）參與志願服務的影響因素

影響退休後參與志願服務的因素，本研究將其歸納「健康狀況」、「經濟狀況」、「家人與親友」、「退休制度」、「專長及興趣」五項因素。本研究參與志願服務的受訪對象是 D 及 E 二人，從二人訪談資料中發現，會影響公務人員退休後參與志願服務的因素是健康狀況、家人與親友以及專長及興趣三項因素。

D、E 二人都認為，沒有健康的身體無法做任何事情，家人（尤其是配偶）如不支持從事志願服務會引發家庭糾紛，會想從事與自己專長或興趣有關的志願服務。另外，經濟狀況、退休制度則不在影響因素範圍之內。二人認為，從事志願服務是花時間不會（或少許）花費金錢，而本身又有退休所得，所以經濟狀況不成問題。而二人皆認為從事志願服務是出於回饋社會的心理，是一種理想性，並不會因為退休制度改革減少退休所得，而改變初衷。

二、退休後再就業

從國內諸多研究文獻資料可瞭解，公務人員退休後再就業可獲得以下好處：

(一) 可以避免「退休震盪」的發生，降低對退休生活的負面衝擊。(二) 讓退休者肯定生命本質，繼續服務人群。(三) 可增進人際關係，減少社會疏離感。

(四) 增加收入，保障生活所需不匱乏。(五) 可以幫助自我實現、自我成長。

雖然退休後再就業有這些好處，惟觀之現今退休公務人員，從事志願服務者眾再就業者少，為何？或許從本研就結果可略窺端倪。本研究將以再就業動機，工作時間、態樣、就業年數，影響再就業之個人特質因素，以及退休制度改革對再就業的影響，四個面向來闡述研究所發現的現象。本研究訪談對象是 A 及 C 二人，

其屬性如下：都是男性，A 為現職人員 C 已退休，A 今年 53 歲 C 是 58 歲，A 具碩士學歷 C 是大學畢業，二人家庭小康配偶皆從事教職子女就讀大學或已就業，A 父母健在 C 父母皆歿，A 具有電機專業技能 C 無特殊專長。

母健在 C 父母皆歿，A 具有電機專業技能 C 無特殊專長。

(一) 再就業動機：

許濱松教授 (1992) 認為，退休公務人員再工作的主要動機是，維持身體健康、為社會多做奉獻以及肯定自我。受訪者 A 再就業動機是「知識的再利用，剩餘價值的再創造」，受訪者 C 再就業的動機是「要歷練一下，再嘗試一下我沒完成的工作」，契合許教授所提「為社會多做奉獻」以及「肯定自我」的因素，而二人平時有運動習慣排除「維持身體健康」的因素；再從渠二人的家庭狀況及收入可知，經濟因素絕非二人再就業的動機。綜觀二人就業動機，應驗退休公務人員想要再工作，是為證明「自己的存在價值」與「勇於挑戰自我」。

(二) 工作時間、態樣、就業年數：

1. 工作時間：

在工作時間的區分，可分為「全職工時」與「彈性或部份工時」，國內外的研究結果顯示，二度就業者都不希望是全職工作（上班八小時），受訪者 A、C 明確表示，如果再就業的工時是全職工作，他們會留在原來職位上繼續工作。

2. 工作態樣：

國內學者研究發現，退休人員最喜愛得工作態樣是從事輔助性的工作，不論是分擔職務亦或輔助性工作，較不願意從事主導性的工作。本研究發現，受訪者 A 退休後打算到私人電機公司擔任顧問職務，工作屬性是「輔助性」，而受訪者 C 現從事仲介人壽保險，工作屬性為「主導性」。

本研究發現，退休公務人員再就業所選擇之工作態樣與再就業動機有密切的關聯，就業動機倘是為繼續奉獻心力，證明存在價值，則工作屬性會選擇「輔助性」的工作，若就業動機是勇於挑戰自我，則工作屬性會選擇「主導性」的工作

3. 就業年數：

人不可能一輩子都在勞動，終有一天會因各種因素而停止工作，退休後應工作幾年對退休者最有利？未見有相關文獻資料或研究報告。本研究亦想瞭解，退休後再就業公務人員，其規劃的工作時間究竟是幾年？受訪者 A 表示「可能我會想要繼續做，因為停下來不見得好」。受訪者 C 則說「只要說這份工作能夠有持續的話，我應該就會持續」，從訪談資料可以知道，二人未規劃再就業的年數，而是想持續工作下去。不過研究者將二人退出職場因素歸納為下列三點（1）工作壓力過大。（2）無法適應職場環境。（3）身體機能退化或健康因素。

（三）影響再就業之個人特質因素：

影響退休人員再就業有內在因素與外在因素，內在因素為個人特質，外在因素包括工作特性及企業需求等因素，因本研究旨在探討影響公務人員退休後再就業的內在因素，有關外在因素就不予探討。就影響公務人員退休後再就業的內在因素，本研究綜合歸納六點因素，分述如下：

1. 年齡因素：

身體機能如體力不繼、反應慢、智力與記憶力等生理現象，會隨著年齡增長而大幅衰退，一般退休者如要再度就業，年齡確實是考量的重要因素之一。惟本研究發現，受訪者 A 及 C 二人認為年齡並不會影響退休後再就業，受訪者 A 打算退休後擔任私人公司顧問職務，受訪者 C 則從事人壽保險業務，二者工作屬性都

具有專業性而非從事勞力工作，故二人不認為年齡大是影響再就業的因素。本研究發現，退休後再就業，若工作屬性是經驗傳承（如技術類）或提供專業性知識，則年齡因素不影響退休後再就業。

2. 健康因素：

身體健康良莠是影響公務人員退休後再就業的關鍵因素，若公務人員係因身體健康因素而辦理退休，則退休後再就業的機率幾乎是零。受訪者 A 本身有血壓高的宿疾，以前在縣政府服務因工作壓力大，常引發高血壓疾病，來到本校後對於現行工作游刃有餘，無工作壓力，血壓高的毛病不藥而癒，受訪者 C 本身健康狀況良好，且二人皆有定期、規律運動的習慣，目前健康情況尚屬不錯，而二人都表示健康因素不會影響退休後再就業。就本研究瞭解，該二人都是處於壯年時期，再加上健康狀況還不錯，有這樣的看法應屬正常，但若其年齡已到晚年時期（如 70 歲以上），是否還有同樣的認知則是未定。

3. 經濟因素：

經濟因素亦是再就業考量的重要因素之一，若退休者是家中主要經濟來源，當退休所得不敷支應生活開銷時，會增強其再就業的動機。從受訪者 A、C 二人再就業的原因看來，並不是經濟情況出現問題，而其二人再就業的動機是為了證明「自己的存在價值」與「勇於挑戰自我」。本研究發現公務人員行事較保守，在理財方面則採取穩健的方法為之，如儲蓄、保險、購買股票等，再加上都有量入為出的認知，且退休公務人員有固定退休所得，足以支應退休開銷尚有餘裕。但低階退休公務人員若家裡有高齡父母需奉養者，則有可能因退休所得不敷支應生活開銷，而二度就業。

4. 家庭因素：

國內學者研究發現，個人是否決定退休是家庭意見的總合，尤其是配偶的意見更是舉足輕重；相對的，退休後是否再就業，亦看得到家庭意見的影子。受訪者 A 的配偶希望 A 再陪她五、六年然後在一起退休，而 A 的父母親反對 A 退休後

再就業，子女則無意見。受訪者 C 退休後再就業，生活有重心，因此配偶及子女都抱支持態度。本研究發現，家庭成員意見多少會影響退休者再就業的決定，但不是最關鍵的因素，若退休者再就業的態度非常堅定，家人即便反對亦不阻撓。

5. 退休規劃：

學者蔡培村認為，退休後再就業的決定，有時並非受到年齡、健康、經濟及家庭因素的影響，而是為了去實現一生之中想要達成卻礙於現實的理想與憧憬，而將再就業納入退休生涯規劃中。本研究受訪者 A、C 其二人再就業的動機，與學者蔡培村的主張相合。本研究亦發現，不論再就業的目的是為了實現年輕時難以實現的理想或憧憬，或是繼續奉獻心力回饋社會，抑或是勇於挑戰自我，都會在退休之前，將再就業納入退休生涯規劃之列。易言之，再就業非臨時起意隨興的決定。不過，若因經濟因素被迫需再就業者，則另當別論。

6. 個人工作史：

Singh and Verma 二位學者研究發現，一個人的工作史，會影響其退休後再就業或創業行業的選擇。受訪者 A 現在的工作，是在學校從事機電管理與維修的業務，退休後打算任職機電公司顧問。受訪者 C 在未擔任公務人員之前，即從事人壽保險工作，有人壽保險的工作史。本研究結果顯示，個人退休後所選擇工作不但與工作史有密切正向的關聯。就連退休後所選擇志願服務的內涵，亦與個人工作史有關，受訪者 D 曾任電台播音員工作，希望退休後能幫盲人協會從事錄音工作。

（四）退休制度改革對再就業的影響：

在公務人員退休制度改革是否影響再就業議題上，受訪者 A、C 二人看法分歧，呈現對立的現象。受訪者 A 表示，應該不會影響退休後再就業的意願。而受訪者 C 說如果退休優惠制度被取消了，就不會想要提早退休，再就業計畫則會胎死腹中。研究者雖引用由佛倫(Vroom, 1964)所提出的期望理論，來闡述此一對立的現象。但囿於樣本數不足，無法推論退休制度的改革是否對再就業造成影響？又影響程

度為何？因此，本議題建議以量化研究尋求答案。

三、退休後創業

所謂創業，是指一個人受到內在企圖心、動機，與外在訊息、機會或掌握的資源、技術所驅使，運用特殊方式（法），將擁有的訊息、機會、資源、技術，轉化或創造出商品或服務，產出更多的財富及價值，以追求自我實現或完成某種目標的過程。公務人員退休後由於生活不虞匱乏，退休後選擇創業的人非常稀少，研究者在選擇訪談對象時，曾問過退休後創業的意願，幾乎所有探尋的對象都沒有這樣的規劃。受訪者 E 說不排除退休後創業，但研究者進一步瞭解，受訪者 E 創業的想法也僅只是一個構想，沒有很具體的規劃更遑論落實執行。受訪者 B 是一位已退休公務人員，退休後旋即創業開一家福音書坊，其創業的經驗是真實可貴，值得參考借鏡。但由於本議題的研究對象僅有一人，對於研究結果，研究者不作推論，以免「以偏概全」。

本研究，擬從創業動機、創業資金與類型、影響個人創業之因素加以探討，希望研究結果能提供規劃退休後創業的公務人員參考的依據。

（一）創業動機：

動機是內在的心理狀態，驅使個體產生外顯行為的活動，並持續該活動邁向目標的歷程。創業的動機主要是以心理動機為主，包含「成就動機」與「權利動機」。成就動機，指個人在設定的目標下追求成功的內在動力。所謂權利動機，是由於個人所懷的一種強烈地影響或支配別人的欲望所促動。在創業動機有關之理論方面，本研究將以「推與拉構面理論」、「自我效能理論」、「破壞性創新理論」，來闡述受訪者 B 的創業動機。

首先，推與拉構面理論主張，在影響創業動機的因素中有「推」與「拉」二個構面，推式觀點是基於負面的因素而產生創業動機，拉式觀點是指創業者受到正面因素激勵的驅使而走向創業之路。受訪者 B 認為，公務人員退休今來自人民的納稅錢，其創業動機，在於取之於社會用之於社會的回饋心理，符合推與拉構

面理論的拉式觀點。

另外，自我效能理論認為，個人是否會從事某行為，會受到個人所設定之目標及執行該目標的自我效能的影響，尤其「個體自信程度」是影響自我效能表現的關鍵因素。受訪者 B 表示，因為沒有創業的經驗，一切自己去摸索、去接洽，用學習的態度去面對，跟政府機關跟同業去請益，對財務控管比較薄弱，自己學習克服然後再進修。

最後，破壞性創新理論，是指將產品或服務透過創新的技術或行銷，用低價及一定的品質來滿足特定消費族群的需求，以突破現有市場的規模與限制，其功能是擴大和開發新市場。受訪者 B 表示，將運用低利潤的策略，給與顧客最好最滿意的服務，以及一些好的文化的影響，先鞏固基本顧客，然後慢慢的獲利就會成長。

由上述可知，受訪者 B 創業是受到正面因素激勵的驅使而走向創業之路，創業初期所碰到的困難與問題，是以請益、學習、進修的方式逐一克服，經營策略是採破壞性創新理論，以低利潤策略，給與顧客最好最滿意的服務，以及一些好的文化的影響，先鞏固基本顧客，再擴大和開發新市場。

（二）創業資金與類型：

退休公務人員應具備多少創業資金，又從事那一類型的創業較合適，是一個值得研究探討的議題。在創業資金方面，受訪者 B 規劃在 1000 萬以內，自己要負擔的起，不要冒險躁進。在創業類型方面，受訪者 B 是獨資，微型企業。研究者認為退休公務人員創業，創業前應從事市場評估擬訂相關計畫，並視本身承受財力風險的大小及專長興趣，選擇合適的創業類型。

（三）影響個人創業之因素：

影響個人創業之因素，有「人格特質」、「個人因素」、「環境因素」三個構面，分析如下：

1. 人格特質：

人格特質的研究取向，包括內/外控取向、成就動機、風險偏好及五大人格模型等，就研究者對受訪者B人格特質的觀察，受訪者B有下列具人格特質：從公務人員退休後，毅然決然創業勇於接受挑戰，是屬內控人格傾向的人。

受訪者B創業動機是實現年輕時的理想目標，並本著取之於社會用之於社會態度來經營，符合成就動機所指從事有價值有意義的工作。

受訪者B創業是經過風險評估，且願意承擔適當、合理的風險，契合風險偏好人格特質所述，創業者不必然會開創高風險事業，但是他們願意承擔適當、合理以及評估過的風險。

受訪者B為人自信，喜歡交朋友。在人事室擔任組長期間，信任部屬、照顧部屬。為實現開設福音書坊的理想目標，克服重重困難。在訪談過程，敘述有條不紊，展現有自信、冷靜、緩和的態度。開設福音書坊，從固定的小眾市場切入，擁有基本的客群，具有創造性及想像力。符合五大人格模型中，高度外向性、高隨和性、高謹慎性、高穩定性、高經驗開放性的人格特質。

綜合上述所說，受訪者B創業人格特質為，是內控人格傾向的人，具有成就動機，願意承擔適當、合理的風險，具備高度外向性、高隨和性、高謹慎性、高穩定性、高經驗開放性的人格特質。

2. 個人因素：

在影響個人創業之個人因素方面，統合國內外學者的看法，有性別、創業年齡、教育程度、專業經驗、家庭背景五項因素，

(1) 性別因素：

Hirsch & Peter 研究發現，當創業者都以目標導向且同時具有經歷與熱忱時，性別對從事創業並無影響。然而，在 LaRae, Mary & Laura (2006) 的研究發現，在定義事業成功的方以及創業類別上，男女有顯著的差異。男性較多在創立製造、建築或高科技業，在意企業的高獲利與高成長。女性所創立的企業主要集中在服務相關領域，更重視自我實現與目標達成的層面。受訪者B是男性，其創業比較在

意自我實現與目標達成的層面，創業類別係從事文化服務業，是微型企業，沒有員工，與國內外專家學者研究結論完全相反。

(2) 創業年齡：

Hambrick & Mason 研究發現，25 至 45 歲是創業的顛峰時期，大部分的創業者都選擇在這人生的黃金時段進行創業。受訪者 B 在 52 歲時辦理退休，立即創業，與上述二位學者研究結果不符，依現行公務人員退休制度而言，公務人員退休後創業年齡最低為 50 歲，Hambrick & Mason 學者的主張，適用於一般人不適用退休後再創業的族群上。

(3) 教育程度：

Brockhaus 指出，教育程度會影響創業者的創業類別，而創業者學歷較一般民眾高，但低於專業經理人。高科技業創業者平均有碩士以上學歷，一般製造業創業者學歷大多在大學以下，但若是服務業和電子資訊業則是大學以上。受訪者 B 具有碩士學歷，創業類別應屬文化服務業，與 Brockhaus 研究結果相符。

(4) 專業經驗：

Hisrich & Peters 認為，當所創事業與過去所從事的職業相關時，因創業者具有專業知識、經驗與技能，較易取得投資者的信賴有助於資金的取得。受訪者 B 退休前是從事人事行政的工作，未有開書店所需的專業知識、經驗與技能，其人事行政的專業經驗，無助福音書坊的經營。

(5) 家庭背景：

Gray, Foster & oward 研究發現，父母親有從事創業或企業活動者，對其子女未來創業精神的養成有極大的催化效果。本研究發現，受訪者 B 其雙親職業非從商，父親反對 B 退休後創業。

3. 環境因素：

創業者所承受的心理壓力，較一般經營已上軌道的事業來說，要來的高且付出更多，這些不確定性或風險來自於環境因素，環境因素又可區分為，「外部環

境」及「內部環境」因素。外部環境主要區分為市場風險、總體環境風險、災害風險三種，而內部環境因素主要分為經營風險、財務管理風險、合作夥伴風險等三類。受訪者 B 對於在嘉義縣開設第一家基督教福音書坊，對於「外部環境」及「內部環境」因素，已進行相當程度的評估。

第二節 研究建議

綜合上述的研究結論，本節針對公務人員退休生涯規劃、政府民間有關單位、公務人員退休後從事志願服務、再就業、創業等三方面分別提出具體建議。

壹、對公務人員退休生涯規劃的建議

一、健全退休認知，加強相關退休理論的瞭解

公務人員退休就個人而言，是生活方式及所扮演角色的轉變。退休的相關理論是進行退休生活規劃前必須具有的先備知識，對於有退休想法的公務人員，必須對退休理論有深入的了解，藉由理論基礎所為的規劃方能切合所需，才能擁有令自己滿意的退休生活。本研究發現，五名受訪者的退休認知雖具有多面向，但對於相關退休理論卻未涉獵，受訪者的退休認知雖與某些理論相符合，但卻不知理論要旨所在，無法助其進行系統性、邏輯性的退休生涯規畫。是故，本研究建議資深公務人員，於退休前對於相關退休理論，加以研習瞭解，俾利爾後退休生涯規畫及退休後身心靈的調適。

二、適時訂定退休規劃與全面性的退休生涯規劃

古人說「人無遠慮必有近憂」、「凡事豫則立，不豫則廢」，想要退休後的生活，是充實美滿的高品質生活，都應該即早做好全面性周全的準備。從訪談資料中得知，受訪者 A、B、C 三人在未退休前即以擬訂退休生涯規劃，受訪者 D、E 二人僅具概略構想，未有具體規劃，本研究建議，資深公務人員應於退休前半年至一年期間內，擬訂退休生涯規劃。

本研究在公務人員退休生涯規劃內容發現，除了受訪者 D 在「健康規劃」、「財

務規劃」、「休閒娛樂」、「學習進修」、「人際網絡」的規劃是五項俱足外，其他四人均有缺漏。本研究建議，退休規劃的內容應涵蓋全部的生活層面，包括個人的身心健康、經濟安全、休閒育樂活動、人際關係的維持，參與學習進修等，要面面俱到，如此才不會產生消極、頹廢的負面心理情緒，取而代之的是充實、愉快、成就等的積極心理狀態，快樂邁向「第三年齡」的退休生活。

三、短期退休生涯規劃原則

根據相關研究顯示（朱芬郁，1998；齊克用，2008），退休生涯規劃在期程上，應以短期規劃原則，本研究發現，受訪者五人中，僅有受訪者B因創業其退休生涯規劃為長期外，其他A、C、D、E四人的退休生涯規劃都以短期規劃為首要。其原因是，隨著社會環境快速變遷，能精確規劃的期間越來越短，因此退休生涯規劃要作短期的規劃與安排，本研究建議，退休公務人員最好每五年就檢視調整一次，以因應快速變化的環境。

四、重視身體保健，為退休生涯奠定根基

擁有健康的身心才能隨心所欲的從事各種活動，享受期待的退休生活。健康因素是公務人員規劃退休的原因之一，更是影響退休生涯規劃和退休後參與志願服務、再就業、創業的關鍵因素。平日案牘勞形的資深公務人員，想要實現自己的退休生涯規劃，應該及早培養正確生活習慣，規律生活作息，均衡飲食，適當持續的運動，定期的健康檢查，隨時保持樂觀開朗的心情，注重居家環境衛生，遠離污染因素，有健康的身體為基礎，如此就能實現自己理想中的退休生活。

五、人際關係的建立及興趣的培養

齊克用(2008)認為，退休後應妥善經營人際關係，發揮新的角色與價值，除了和老朋友常連繫，退休後的新人生也可以拓展新的生活圈和新的人際網絡。林昭男(1999)建議退休教職人員，退休生涯中一定要珍愛伴侶，才能互相扶持照顧；也要結交志趣相投的朋友，生活才會豐富精采。本研究受訪者D覺得，退休後人

脈上是蠻需要，因此在學校一直努力經營人際關係，結交一些很不錯的朋友。受訪者 E，常常報名進修課程，並在上課中認識一些新朋友。

研究者建議資深公務人員，可依據自己的興趣和需求，退休前多培養正當的興趣與各項學習活動的參與，使自我充實成為生活的一種常態；退休後想保有志趣相同的好朋友，平時就應積極經營、拓展人際網絡，時常和舊朋友聯繫保持情誼，並利用活動場合結交新朋友。退休生涯規劃若能面面俱到，積極的做好具體的準備行動，就可避免退休震盪期適應不良的情形，順利退休。

六、繼續奉獻心力積極參與社會團體，豐富退休生活

公務人員可依據自己的專長、興趣、能力、時間等因素，選擇適合自己的服務類型，如非營利組織、公民團體、公益團體、社會企業、志願服務等，藉由參與社會團體，繼續貢獻心力回饋社會，除了提升自我價值外，也可擴展生活領域和人際網絡，填補退休後生活空缺，豐富退休後的精神生活。參與社會服務的行為和習慣是需要時間的養成，本研究建議，規劃退休的公務人員，應從現在起就積極的參與自己喜歡的服務活動，使之成為生活的一部分，如此退休後參與社會服務的想法才能延續落實。

貳、對政府民間有關單位的建議

一、對中央、地方政府的建議

(一) 運用網路科技，瞭解資深公務人員生涯規劃需求

中央政府可運用人事資訊管理系統，篩選出及將屆齡或資深公務人員，透過網路科技，調查渠等對於退休生涯規劃的需求，彙整出最迫切、最需要的需求，在不支出大筆經費與能力所及之情況下，積極提供協助。

(二) 開設一系列退休生涯規劃課程

本研究發現，資深公務人員的退休生涯規劃，雖是多面向但非全面性，如此將影響退休生活品質，倘若所遇到的問題，未在生涯規劃之列，則會驚恐徬徨無

助無所適從（例如臨終的問題）。因此研究者建議政府，規劃開設退休生涯規劃課程應包含深度與廣度。所謂深度是指，從臨退前至臨終時的生涯規劃。所謂廣度係指，退休生涯規劃的項目是全面性，如個人的身心健康、經濟安全、休閒育樂活動、人際關係的維持，參與學習進修等。

（三）放寬長青座談會報名資格

中央及地方政府每年都舉辦長青座談會，參與對象是以隔年屆齡退休之公務人員為主，會中除慰勞資深公務人員公職期間的辛勞外，亦提供退休生涯規劃課程，並請專家學者講演。而將屆齡退休之公務人員，亦可透過此會議與其他人互為心得、經驗交流，此一機制可收預期的效果。惟研究者認為，為括大效果應放寬報名資格，將預計二年內退休之公務人員納入其中。

（四）協助公務人員退休協會加強功能

中央及地方政府應協助所轄（屬）之公務人員退休協會加強功能，提供所需的軟、硬體設施（備）與資源，俾利公務人員退休協會服務更多的退休公務人員。

（五）制定合宜的退休制度，保障退休生活

由於政府財政困難人事成本居高不下，公務人員退休制度受到社會各界矚目，外界要求改革聲浪不斷，不同的改革版本不斷推出，讓公務人員霧裡看花無所適從，是八五制還是九十制？什麼條件能退休？又退休所得是多少？是公務人員最關心的問題。原本的退休金被七折八扣後是否足以保障退休生活，也是影響公務人員退休生涯規劃重要的因素。兢兢業業戮力從公多年的公務人員，退休後要的就是一份安定和保障的生活，現今紛擾的改革氛圍讓人感到不安，政府機關應盡速制定合宜的退休制度，除了考慮國家財政問題，也要保障公務人員退休生活，更能讓現職公務人員安於公務而無後顧之憂。

二、對公務人員所屬機關（構）學校的建議

（一）辦理有關退休生涯規劃的研習課程

各機關（構）學校的人事單位，應先瞭解本機關公務人員屬性，針對其需求

主動規劃一系列的退休生涯規劃課程，融入公務人員研習課程中，請學者、專家、專業人士講授如何面對退休問題，以及如何做好完善的生涯規劃，或邀請已退休公務人員分享這一方面的經驗。

(二) 組織所屬退休人員，成立退休人員聯誼會

各機關（構）學校，應協助所屬退休人員，召開退休人員聯誼會，訂定「退休人員聯誼辦法」，推選已退休機關首長或副首長擔任會長，定期召開退休人員聯誼會，而各機關（構）學校則提供場地、資源與必要的協助。

(三) 重要慶典或活動，邀請退休人員參與、協助

各機關（構）學校在重要慶典或活動，如新春團拜、校慶、運動會、文康活動等，邀請退休人員參與或請求人力協助，大家一起齊心協力完成任務，如此不但可使退休人員對機關更具向心力，亦讓退休人員感受到機關的重視與關懷之意。

(四) 提供退休人員進修學習的管道

俗話說，活到老學到老，即便是退休人員亦復如是。就研究者所瞭解，很多公務人員退休後就不再進修學習，終日無所事事，既浪費時間亦無法豐富退休生活。究其因，退休公務人員對於電腦使用不是在行，很難利用網路學習，又較排斥學習環境陌生的實體課程。因此，各機關（構）學校所辦理的研習課程，如適合退休人員研習的話，應主動邀請退休人員報名參加。並在機關（構）學校的網頁上設置退休人員專區，提供進修、學習的訊息。

二、對運用志願服務民間單位的建議

(一) 提升志願服務組織的正面形象，以增強支持者與潛在贊助者的認同

一般人對於志願服務組織的認知，來自於該組織在社會上給人的評價與觀感。志願服務組織的成立的宗旨、組織管理、對社會的貢獻如獲得認同，則比較容易招募到志願服務者以及募得捐款。志願服務組織應作好責信度與提升自我形象，彰顯自己組織的特色，以讓眾多潛在贊助者瞭解本組織可降低行為的交易成本（錢花在刀口上），而傾向加入或贊助。

(二) 適當的行銷以宣傳組織理念及服務的成效

在國內志願服務組織，有大者恆大小者招募不到志工與捐款的情形發生，綜觀國內幾大志願服務團體如慈濟有自己的電視台以及專屬網站，創世社會福利基金會則透過電視頻道來募款。研究者建議志願服務組織應透過適當的行銷管道(如夾報、文宣，異業聯盟等)，來宣傳組織理念及服務的成效，以爭取更多潛在贊助者的認同與參與。

(三) 利用行政院人事行政總處－銀髮公教志工人力銀行招募志願服務者

行政院人事行政總處有感民間非營利組織招募退休公教志工不易，特別在銀髮公教志工人力銀行，開放民間非營利組織加入會員，只要在網站申請輸入機構資料，經過查核核准後，即可在該網站招募退休公教志工。

(四) 針對志願服務者個人特質，安排適合的服務工作

退休公教人員是高優質的人力，而每一個人專長，興趣不同，志願服務組織應瞭解所屬公教志願服務者的個人特質與人格特性，尊重志願服務者的意願，安排適合的服務工作，如此不但可使志願服務者人盡其才，更提供志願服務者揮灑的舞台。

參、對公務人員退休後從事志願服務、再就業、創業的建議

一、對退休公務人員從事志願服務的建議

(一) 退休前應積極從事志願服務

人類是一種習慣性動物，事情重覆做久了就成習慣，如果停頓下來一時間還真不能適應，從事志願服務亦是如此。公務人員應於在職時積極參與志願服務，退休後自然而然的延續在職時的志願服務。本研究受訪者A、D現在即有參與志願服務，二人表示退休後將延續之前的志願服務繼續奉獻心力，受訪者C在職前就參與慈濟助團體，退休後更是熱衷；受訪者E雖有回饋社會的熱情，但現在並未積極投入志願服務，研究者曾詢問受訪者E，退休後想從事什麼樣的志願服務，其回答不排除任何的志願服務，顯見對於未來的志願服務沒有方向、目標。如此退休後

會受某些因素的影響，而與志願服務漸行漸遠。

(二) 瞭解自己性向、專長、興趣以選擇合適的志工工作

志願服務種類繁多，工作內容五花八門，並不是每一類型的志願服務都適合自己，也不是滿懷犧牲奉獻的熱情一般腦投入志願服務，就能達到自己預期的目標。而是要先自己的性向、專長、興趣來選擇合適的志工工作，如此才能樂在其中，長長久久。受訪者D曾經在廣播電台擔任播音員，她曾表示，如有機會願意協助盲人協會從事錄音的工作。

(三) 從志願服務中獲得學習成長的機會

在一般人的認知中，志工工作僅是勞力、體力的付出，而一般志願服務者在接獲任務或工作指派時，當下一個念頭是「如何正確、快速完成任務或工作」，而忽略整個過程中有許多值得自己學習成長的地方。例如，當與別人協調事情被拒絕時，常會責怪對方不識大體、不配合，但換別人去協調卻沒問題，此時，是不是應該把心沈澱下來，虛心檢討自己，學習別人溝通協調的技巧，如此才能在工作中獲得學習成長的機會。

(四) 相邀志同道合的親友，一同從事志願服務

眾志成城，聚沙成塔，這是形容團結力量大，糾集志同道合的親友，一起從事志願服務，與個人單打獨鬥的效果顯得大的多。再者，從事志願服務難免會碰到挫折，如未有人適時鼓勵、加油、打氣則會折損初衷，長久以往會從志願服務行列退下來。而相邀志同道合的親友，一同從事志願服務，在遇到不如意事情時，其他親友會相互砥礪打氣，協助渡過低潮期，而一群人在閒暇之餘談起志願服務的甘苦歷程，亦是人生最美好的回憶。

二、對退休公務人員再就業的建議

(一) 先釐清再就業的動機

就本研究發現，一般公務人員退休後再就業者並不多，而且再就業者多半有特定的原因才會二度就業，因此，研究者建議，打算二度就業的人應先釐清真正

的就業動機為何，是經濟因素？還是生涯規劃因素？因為不同的因素會影響其再就業工作的類別，若是因經濟狀況被迫再就業，對於工作的類別較無選擇性。若是生涯規劃因素而再度進入就業市場，對於工作的類別則能依據自己的喜好去作選擇。

（二）調整身心狀態，以達最佳狀況

公務人員退休後生活步調變慢，亦無工作壓力，如此過慣安逸生活再就業，會遇上調適困難的問題，嚴重者會發生再就業失敗的情事。由於政府機關與私人企業員工的工作型態與管理模式有極大的差異，另外，公務人員退休前如係擔任主管職務或高階幕僚人員，更應摒除先前習性放下身段。如此，迥然不同的職場生態，公務人員若未調適妥當，即驟然投入職場會對心理造成莫大的傷害。再者，維持健康身體亦是很重要，沒有健康的身體是萬事不能。

（三）依據專長、興趣選擇工作內容

退休公務人員若係生涯規劃選擇二度就業者，研究者建議，以自己的專長或興趣來選擇工作內容。本研究發現，因生涯規劃因素再就業者，皆有其終極目標如「繼續奉獻心力」或「勇於挑戰自我」等，再就業者選擇與自己專長項目或興趣有關的工作，較易達成目標；若選擇自己陌生的行業必須重頭學習，遭遇的瓶頸與挫折較多，如無法克服會產生自我否定的負面心理。另外，若因經濟因素被迫進入就業市場，雖可選擇工作類別較少，亦不可有「無魚，蝦也好」的心態，可從事行政類或服務業的工作，不建議從事出賣勞力的工作。

（四）量力而為，遵守保命原則

退休公務人員再就業，不論其動機是經濟因素抑或是生涯規劃因素，本應在工作上敬業負責全力以赴，但也不可欲達目的而賠上身體健康或性命，畢竟「留得青山在，不怕沒柴燒」。研究者建議，應堅持下列幾項原則，1. 不經常超時工作，2. 適時紓解工作壓力，3. 定期適當的運動，4. 注意工作安全，5. 不在高汙染環境工作。

三、對退休公務人員創業的建議

(一) 先釐清創業的目的

推與拉構面理論，將創業因素歸納為「推」與「拉」二個構面。推式觀點是基於負面的因素而產生，創業者被迫走向創業之路，激發出創業行為，拉式觀點是指受到正面因素激勵的驅使，使創業者走向創業之路。廖瓊雯（2011）研究發現，以正向積極面為創業動機者，當其面臨創業困境時自我調適能力較高，與被迫創業者相比，較易創業成功。基此，退休公務人員因經濟因素打算創業者，研究者建議，應選擇再就業方式解決難題，若為經濟因素被迫創業者本身財務已出現狀況，如果創業未成無異雪上加霜。

(二) 資金與人力的取得

「大軍未至，糧草先行」這是說明作戰的原則。創業亦是如此，創業之前所有資源、人力、物力必需到位，資金的來源可分為獨資與合資，若是獨資創業者必須衡量自己的財力，如是合資，怎麼尋找適宜的合夥人又資金分攤比例為何？再者，人力如何取得，是自己「校長兼工友」？還是僱用員工？另外，要怎樣進貨？都考驗著創業者。本研究發現，退休公務人員創業由於要學習的事物太多，因此要儘量排除干擾因素使之單純化，因此研究者建議，創業初期應採獨資，資金在 1000 萬以內（視財務能力而定），人力採親力親為方式（或家人支援），不建議與人合資創業。另外，若創業資金係獨資，研究者強烈建議，資金來源不要借貸，不要動支退休金，而是運用平時的儲蓄金。

(三) 財務與人事的管理

本研究受訪者 B 認為創業迄今，最困擾他的因素之一即是財務控管，他說經營一家店並不像服務民眾那麼容易，由於他未具有財務管理的專業知識，為了管理書店需要而再進修。因此，研究者建議，想創業的公務人員，如果未具有財稅方面的專業知識，應在創業前要學習克服再進修。而創業者如有僱用員工，人事管理又是一門學問，即便在退休前係擔任主管的公務人員，仍應從新學習人事管

理，畢竟主管管理部屬與老闆管理員工，因利害關係不同，認知角度不同，管理方式也會不同。另外與勞工有關的法規，身為雇主必須嫻熟。

（四）如何行銷、經營

創業不行銷似如坐以待斃，經營無策略猶如自掘墳墓。本研究受訪者 B 表示，由於自己當公務人員太久，無法具有一般生意人的行銷手腕與身段，因此喪失了很多銷售的機會。另外，經營事業不是隨興所至漫無目標，而是有策略有方針，這些經營計劃必須在創業前即已擬訂，並隨著內、外在環境的變遷隨時調整修正。由於大多數公務人員未具有行銷、經營的專業知能，只是依法執行公務養成一板一眼的行事風格，既不會行銷商品，更不懂如何經營企業。本研究建議，欲創業的公務人員，創業前除要修讀行銷學及企業管理學科外，平時需多涉獵有關企管、商業之雜誌（周刊），對於不懂之處應就教有經驗的朋友、同業、政府機關。

（五）成功創業有不同的途徑

每一個人都知道，自然科學所述的直線距離最近，最快到達目的地，繞一點路到達目的地的作法，很多人認為沒有必要作法有點笨；但在人生的旅途上卻未必按照學理運作。要成功創業必須將不利的影響因素排除並能掌控風險，對於一個久任公職中壯年退休者而言，要成功創業談何容易。研究者建議，不妨先至同行中就業，待學得經營管理的知識、技巧後，再行創業。

（六）量力而為，規劃退場時機、方法

台灣話有一句俚語「生意兒子難生」，這說明要成功創業是多麼不易。創業成功固然可喜，但若出現經營危機難以為繼時，究竟是要堅持理念繼續往下衝？還是「清理戰場」回任快樂的退休族？是創業者必須慎重考量、規劃的問題之一。對已退休公務人員而言，創業不是人生的賭注，更不是零和遊戲，是人生理想、目標的實踐。因此，研究者建議，退休公務人員在規劃創業時，須將退場時機、方法納入規劃中，必須設定一個停損點，當投入資金虧損到某一金額時，即應停止創業，並依照當初規劃的退場方法收拾善後，回復當一位快樂的退休族。

第三節 研究限制與後續研究建議

壹、研究限制

本研究係採質性研究法，以深度訪談蒐集研究資料，為獲得深入且較客觀的資料，研究者在選擇訪談對象前，已考量到性別平衡、官等平衡、教育程度平衡、現職與退休人員平衡、宗教信仰平衡等因素，但實際探尋訪談人選後囿於當事人的意願，最終擇定五位受訪者作為研究對象，因此本研究有以下限制：

一、因研究對象選取是立意取樣，且研究樣本只有五人，研究結果缺乏普遍性，是故不適宜作全面性的推論。

二、本研究由於人力、物力、時間及其他客觀因素的限制，僅就南部某國立大學資深公務人員作為研究對象，至於其他機關（構）學校、地區的資深公務人員，可能會因所任職單位屬性或區域環境不同，而有不一樣的研究結果，故本研究結果無法適用於全國性的相關議題研究。

貳、後續研究建議

一、擴大研究範圍

研究者所任職的國立大學位於偏鄉地區，而校內職員大都來自臨近的鄉鎮市，與位於都會區國立大學公務人員在相同議題上，其看法、想法、認知觀點上是否有差異性，希望後進研究者能將其納入研究範疇中。

另外，本研究亦發現，現職公務人員與退休公務人員，在某些議題上看法南轅北轍，例如在退休後的休閒娛樂的規劃，二者作法差異甚大，而退休公務人員所為的生涯規劃，是經過退休生活的考驗，所得經驗是真實可貴，足供現職人員參採，因此，研究者冀望後進研究者，在選擇訪談對象時，能提高已退休公務人員的人數比例。

再者，從文獻資料發現，一般研究者在研究退休公務人員生涯規劃時，甚少考量官等職務因素的影響，例如，簡任機關首長、副首長、簡任主管（慕僚）與

薦任中階主管或慕僚以及委任低階基層公務人員，其在退休生涯規劃與事業發展上應有差異，此官等職務差異所造成的影響，是值得後進研究者探討的方向。

最後，研究者再從文獻資料發現，各級公立學校公務人員與專任教師退休生涯規劃內容差異不大，而且都曾被研究過；惟獨公立大學教師的退休生涯規劃，猶似處女地般未有人觸及。研究者建議後進，可對公立大學公務人員與專任教師退休生涯規劃進行研究。

二、增加研究方法

本研究採質性研究之半結構訪談法進行，雖然可掌握受訪者的個別差異，獲得更深入的資料，但因研究對象較少，無法代表多數資深公務人員的認知、想法與作法，因此研究結果推論上有其限制，如能佐以量化研究之問卷調查，擴大研究的樣本數，其研究結果更能貼近資深公務人員對於退休生涯規劃與事業發展的實際情形，而所為的建議才能更臻周全、合用，不會有見樹不見林之憾。

三、延長研究時間

資深公務人員對於退休生涯規劃與與事業發展的情況，會受到政府政策、社會環境變遷等因素的影響而有所調整或改變，本研究進行期間，適逢國家實施國民年金初期，政府正積極推動公務人員退休制度由 85 制改革至 90 制，最終與國民年金接軌。而 90 制改革重點在於，減少公務人員退休所得、延後支領月退休金年限至六十歲（需任公職滿三十年）、提高公務人員退撫基金繳費比例、實施年金制。因此，在退休制度改革未定案前，資深公務人員對於某些項目的退休生涯規劃無法具體擬訂，若能以較長的時間進行研究直到新的退休制度定案，則研究結果會臻於完善。

參考書目

壹、中文部份

一、專書、雜誌

- 內政部人口政策委員會 (2011)。人口政策百年回顧與展望，台北市。
- 台灣省政府社會處 (1988)。志願服務工作手冊。台灣省政府社會處，南投。
- 社會工作辭典 (2000)。台北市，內政部社區發展雜誌社。
- 朱湘吉 (2004)。生涯規劃與發展 (初版五刷)。台北：國立空中大學。
- 朱坤連 (1996)。退休準備與生涯規劃-老人學習與生涯發展。高雄市：麗文文化事業股份有限公司。
- 江明修 (2003)。志工管理。台北：智勝文化。
- 吳復新 (1996)。人力資源管理。台北：國立空中大學出版社。
- 吳思達 (2007)。生涯規劃與管理。台北：全華。
- 李鴻章 (2008)。生涯規劃。台北：華騰。
- 林勝義 (2006)。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。台北市：五南。
- 徐立忠 (1995)。中老年生涯規劃。台北：三民書局。
- 馬康莊、陳信木譯，Ritzer, G. 原著 (1995)。社會學理論 (下)。台北：巨流圖書公司。
- 洪慧芳譯，邁可·高登原著 (2007)。川普商學院：你就是接班人2—創業101。財訊出版社股份有限公司。
- 張添洲 (1994)。生涯發展與規劃。台北：五南。
- 黃天中 (1995)。生涯規劃概論：生涯與生活篇。桂冠圖書股份有限公司。
- 黃英忠 (1997)。人力資源管理，台北，三民書局。
- 邱天助 (1993)。教育老人學。心理出版社
- 彭錦鵬 (1989)。如何運用退休公務人力資源之研究。臺灣省研究發展考核委員會

- 。
- 傅家雄 (1991)。老年與老年調適。台北：正中書局。
- 曾華源，曾騰光 (1996)。志願服務概論。揚智文化事業股份有限公司。
- 楊朝祥 (1990)。生計輔導-終生的輔導歷程。台北：行政院青年輔導委員會。
- 齊克用 (2008)。退休規劃一典通。台北：上旗文化。
- 劉常勇 (2002)。創業管理的12堂課。遠見天下文化出版股份有限公司。
- 歐用生 (1995)。質的研究。台北：師大書苑。
- 陳金貴 (2002)。志願服務的內涵。志願服務基礎訓練教材。台北：內政部。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南出版社。
- 陳武雄 (2004)。志願服務理念與實務。揚智文化事業股份有限公司。
- 陳武雄 (2008)。志願服務理論與實務。揚智，台北。
- 蔡文輝 (1989)。比較社會學。台北：東大圖書公司。
- 蔡培村 (1996)。退休生涯規劃。老人學習與生涯發展。高雄：麗文。
- 蔡文輝、李紹嶸 (2012)。社會學概論(修訂四版)。三民書局。
- 簡健忠 (1995)。人力資源管理，台北，五南圖書公司。
- 惠特妮·強森 (2012，8月)。事業突破四步曲。遠見天下文化出版股份有限公司。

二、學位論文

- 王宜敏 (2001)。影響資訊人員知識分享行為之因素---社會交換理論。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 朱芬郁 (1998)。退休老人生涯規劃模式之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 宋世雯 (1999)。成人參與志願服務之工作投入與滿足之相關研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 吳淑娟 (1992)。大台北地區大學教職員對退休前教育之需求研究。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。

- 呂美芬 (2008)。國小教師個人風險認知度、工作價值觀與退休生涯規劃之相關研究—以台北縣為例。銘傳大學教育研究所碩士論文。
- 李儒宜 (1998)。創業家之個人特徵，創業動機與人格特質對於創業行為影響之探討。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 李少華 (2003)。從志工制度談公教退休人力資源利用之研究。南華大學非營利事業管理學系研究所碩士論文。
- 李文伽 (2009)。微型企業創業家之人格特質、創業動機與績效之研究—以旅遊業為例。輔仁大學管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 林岳玫 (2002)。高齡者參與志願服務經驗之研究：社會資本觀點。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 林銘山 (2002)。國民小學教師退休自願退休問題之研究。國立台南師範學院碩士學位論文。
- 林語如 (2009)。影響國民中小學退休教師參與學校志工行為意向因素之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 侯惠雯 (2009)。網路商店創業模式對創業精神、創業動機與經營績效之影響，中央大學企管研究所碩士論文。
- 洪錫欽 (2006)。國民小學教師退休態度與工作滿意度之研究。國立嘉義大學師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 孫思源 (2001)。由社會交換理論探討資訊系統委外合夥關係之影響因素，國立中山大學資訊管理學系研究所博士論文。
- 孫啟智 (2012)。生命線志工參與動機、工作滿意度關係之研究。南華大學非營利組織管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 許 靖 (2004)。從未來學觀點探討教師之退休生涯規劃。佛光人文社會學院未來學研究所碩士論文。
- 張月芬 (2004)。家庭教育中心志工參與動機、內外控信念與其組織承諾之研究。

- 國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。
- 張錫東 (2005)。志工選擇志願服務機構行為之探討。國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 張錫男 (2010)。臺中縣國民小學運用退休教師擔任學校志工的情形與期望之研究。國立臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士在職專班碩士論文。
- 張綉枝 (2010)。雲林縣中高齡公務人員退休準備與其教育需求關係之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 張翠蓁 (2013)。國小資深教師退休生涯規劃與參與志願服務之研究。南華大學非營利事業管理學系研究所碩士論文。
- 梁鐘延 (2009)。台灣中、高齡勞動市場參與及退休後再就業意願影響因素之探討。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 許雄傑 (2007)。台灣中小企業主創業機會辨識對創業績效影響之研究—先前知識、警覺性與社會網絡之干擾效果，國立體育學院休閒產業經營學系研究所碩士論文。
- 曾俊銘 (2003)。學校退休人員終身學習參與情形與再工作關係之研究—以嘉義地區退休教師聯誼會為例。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 曾士雄 (2004)。學校義工個人特質、參與動機與工作滿意度之研究—以高雄市國民小學為例。國立高雄師範大學工業教育學系碩士論文。
- 黃淑貞 (2004)。國小退休教師生涯發展之研究。國立高雄師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
- 黃淑惠 (2008)。影響志工參與原因—以福智佛教團體為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 游鴻智 (2000)。公務人員退休再就業之探討—以台北市政府為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 楊勝任 (2002)。醫院志願服務對志工生命價值觀的影響研究。國立高雄師範大學

- 成人教育研究所碩士論文。
- 莊偉誠 (2008)。創業動機、創業家自我效能對創業家滿意度之研究。朝陽科技大學企業管理系研究所碩士論文。
- 黎俊雄 (2007)。志願服務參與動機及滿意度之研究-以新北市莊敬高職志工服務隊為例。亞洲大學經營管理學系碩士論文。
- 葉美蓮 (2008)。準退休教師生涯規劃之研究。國立中正大學高齡者教育研究所碩士論文。
- 郭玉霜 (2004)。女性型創業之經營研究。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 劉建良 (1999)。中高齡受雇者退休後再就業意願的決定因素》國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 劉易晴 (2003)。知識時代公部門退休人力資源運用。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
- 劉美蓉 (2005)。成功創業家成長背景與創業歷程之研究—以青創楷模為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陶文杰 (1997)。花蓮縣偏遠國小教師離職意願及其相關因素之研究。國立花蓮師範學院初等教育學系研究所碩士論文。
- 陳淑文 (1995)。我國公務人員提前退休相關因素之探討。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 陳冠英 (2005)。國小志工家長參與動機、工作滿意度與持續服務意願之研究。國立花蓮師範學院學校行政碩士論文。
- 陳佐任 (2009)。兩岸管理碩士生人格特質、工作價值觀與職業選擇意向之相關性實證研究。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 陳熾先 (2010)。高雄市退休公務員生涯規劃與學習需求關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

- 賴淑君 (2010)。慈濟委員志願服務經驗之研究—以台中縣市為例。國立臺中教育大學區域與社會發展學系暑期在職進修專班碩士論文。
- 蔡美玉 (2002)。高齡志工服務學習經驗之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 蔡佩姍 (2006)。參與志願服務老人之生命意義探究。國立彰化師範大學輔導與諮商學系碩士論文。
- 蔣政剛 (2007)。志工參與動機與工作滿意度之研究—以國立台灣史前文化博物館為例。國立臺東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文。
- 鍾立君 (2009)。義工參與動機與工作滿意度之研究—以花蓮縣與臺東縣生活美學協會為例。國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文。
- 魏文瑞 (1997)。退休前國民中小學教師工作狀況與退休態度及退休準備之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 簡美娜 (2011)。老人參與志願服務之影響因素 與生活滿意度關係研究。南開科技大學福祉科技與服務管理研究所碩士論文。
- 蕭雪玲 (1998)。國民小學退休前教師退休態度、退休準備及退休前教育需求之調查。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 蕭輔山 (2008)。中高齡者退休前教育需求、參與意願及參與偏好之研究-以北部地區為例。玄奘大學教育人力資源與發展學系碩士班碩士論文。
- 鄭全利 (2002)。屏東縣國民小學資深教師工作壓力知覺、工作滿意度與退休態度之相關研究。屏東師範學院心理輔導教育研究所碩士論文。

三、期刊

- 王麗容 (1991)。老年退休制度相關理論與國外制度之探討。社區發展季刊，第五十五期，頁18-26。
- 王順民 (2005)。福國利民與民主選舉。《社區發展》。
- 李瑞金 (1996)。高齡者社會參與需求—以台北市為例，社會建設季刊。

- 李瑞金 (2000)。我國老人保護服務之評估。社區發展季刊。
- 呂朝賢 (2002)。對我國志願服務法的若干反思與建議。臺大社會工作學刊，第七期，頁203-241。
- 吳育昇 (2002)。因應中高齡勞工就業競爭力的職訓策略探討。就業安全，第一卷第一期。
- 林昭男 (1999)。教師退休生涯規劃之探討。臺灣教育期刊，第五八五期，頁46。
- 林錫金 (2000)。虛擬革命挑戰實體價值鏈。商業現代化學刊第32-37頁。
- 林東龍、余嬪與陳武宗 (2011)。退休經驗的社會脈絡分析。臺灣社會福利學刊，第九卷第二期，頁59-62。
- 范麗娟 (1994)。深度訪談簡介。戶外游憩研究第七卷第二期。
- 張晉芬、李奕慧 (2001)。台灣中高齡離職者的勞動參與和再就業：對台汽與中石化的事件史分析。《台灣社會學》第1期。
- 羅宗敏、王俊人、許雄傑 (2007)。創業者人格特質對創業績效影響之研究：關係網絡之中介效果。創業管理研究，第二卷第四期。
- 葉俊郎 (1994)。老年人參與志願服務之探究，《老人教育》。
- 蔡培村 (1993)。運用退休教師人力推展成人教育可行性之研究。教育部社教育司主編：成人教育專輯之成人教育研究摘要第三輯。

四、非期刊論文

- 林振裕 (1990)。中老年人力運用與就業服務。中老年人力運用與企業發展研討會。國立中山大學。
- 周傳久、楊純青 (2008)。挪威退休準備與學校經驗對臺灣的啟示。少子高齡化社會的職場學習國際研討會。國立中正大學。
- 徐茂練 (2007)。企業家之特質與認知。創業教育學術研討會。
- 許濱松 (1992)。台北市政府退休公務人員生活之研究。市政建設專題研究報告第236輯。

許東讚 (2008)。整合創業動機、能力與人格特質的觀點探討創業精神與創業績效的關連性。創業教育。國際創新創業高峰論壇，經濟部中小企業處，集思會議中心台大館。

鄭讚源 (2005)。志工持續參與影響因素之分析--以嘉義縣市為例。志願服務與老人服務學術研討會，明新科技大學。

蘇文璽 (1992)。高雄市退休老人老年生涯規劃調查。高雄市政府社會局81年度研究報告。

五、網路等電子化資料

法務部全國法規資料庫 (2010) 公務人員退休法。檢索日期：103.12.16。

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=%E5%85%AC%E5%8B%99%E4%BA%BA%E5%93%A1%E9%80%80%E4%BC%91%E6%B3%95>

朱芬郁 (1998)。檢索日期：103.8.16。退休老人生涯規劃初探。香光莊嚴期刊，取自 <http://www.gaya.org.tw/magazine/2005/54/education1.htm>。

財團法人國家政策研究基金會。退休公務人員的照顧—以志工服務與協會組織為中心。檢索日期：103.8.15。 <http://www.npf.org.tw/post/2/9978#>。

自由時報 2012 年 10 月 31 日。去年退休公務人員人數創新高 年齡再下探。檢索日期：103.8.7。 <http://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/626945>。

貳、外文部份

Atchley, R. C. (1971). *The sociology of retirement*. Cambridge, MA : Schenkman.

Caro, Francis G., and Scott A. Bass (1995) *Increasing Volunteering among Older People . Older and Active: How Americans over 55 are Contributing to Society*,71-96 edited by Scott A. Bass. New Haven and London:Yale University

Janoski, Thomas, Marc Musick, and John Wilson (1998) *Being Volunteered? The Impact of Social Participation and Pro-Social Attitudes on Volunteering*.

Sociological Forum 13 (3) ,495-519.

John Wilson(2000) , Annual Review of Sociology , Vol. 26 , pp. 215-240

McCurley, S. & Lynch, R. (1996). Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community. Downers Grove I.L.: Heritage Arts Publishing.



訪談邀請函

您好：

我是人事室曾先生，目前就讀南華大學企業管理學系非營利事業管理研究所，現正撰寫研究論文，題目是「資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之研究」。研究動機旨在探討資深公務人員的退休觀點、退休生涯規劃與退休後工作意向（參與志願服務或再就業或創業）的關係，採質性研究半結構式訪談法，研究標的係本校資深公務人員，需 5 名的研究對象。遴選研究對象的條件是年滿 50 歲（53 年次以上）且符合公務人員退休法規定的退休要件。

經瞭解，您是一位備受同仁敬重的資深職員，在工作表現深受長官肯定，為人處世深獲同仁好評，您的經驗及卓見是非常可貴的。因此，威超誠摯邀請您參與本研究。本研究訪談時間預計一個小時內完成。在訪談過程中，威超會使用錄音器材（俾利轉騰成逐字稿），對於您個人資料部份，將絕對保密，以保障您的隱私權；其過程如有覺得不妥、不受尊重時，可隨時中斷或停止受訪，並要求銷毀資料。請您於 9 月 日前，將本函以公文交換的方式送回人事室，我會儘快和您聯絡，以確定訪問地點和時間，並在訪談當時請您簽署「訪談同意書」。此外，為了感謝您撥冗接受訪談，威超將致贈您一份紀念品。

從國內諸多的研究文獻發現，許多公務人員在退休前並未有良好的準備及生涯規劃；有超過 30% 的人不知道退休後要作什麼，更有 60% 退休公務人員認為，退休後不再工作對身心有不良影響。由此可見，退休生涯規劃與工作的重要性，由於國內對於這個議題的研究文獻並不多，可供資深公務人員參考的資料相對闕如。冀望您的參與，讓威超完成本研究，所得結論得作為公務人員規劃退休生涯的建言，謝謝您！

敬祝：

身體健康！萬事如意！

南華大學企業管理學系非營利事業管理研究所碩士在職專班

研究生 曾威超 敬上 103. 9.

人事室電話 18127

附錄二

訪談同意書

敬愛的 小姐/先生，您好：

非常感謝您接受我的邀請參與本研究的訪談。本研究的主題是「資深公務人員退休生涯規劃與事業發展之研究」，欲探討本校資深公務人員對於退休生涯規劃及退休後工作意向的觀點。希望透過您的參與訪談過程中的分享，使正在學習的研究者有所成長，並能從研究結果中提出建議，作為資深公務人員面對退休問題及規劃退休生涯時之參考，期盼公務人員未來的退休生涯身心健康，生活精采。

本研究擬進行一至二次的訪談，每次訪談時間預計進行 60 分鐘，為確保您提供的寶貴資料其完整性與正確性，在經過您的同意後，訪談過程中將採用「全程錄音」的方式，藉以紀錄訪談內容，錄音檔案將於研究過後予以刪除。此研究為一學術性研究，研究者絕對會善盡保密責任，訪談內容僅作為本研究之用，絕不移作他用，研究資料亦以匿名方式呈現，受訪者無須擔憂真實身分的曝光，所以請您放心。

若你對訪談過程、資料運用及其他事項有任何疑問，皆可要求研究者提供詳細說明。訪談過程之中，若您產生任何不舒服的感受或有不願回答的問題，您可以隨時告知研究者，我們可以暫停錄音或是訪談；若您決定不繼續參與本研究，研究者將尊重您的一切決定。最後，再次感謝您的協助。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：曾威超 敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

附錄三

訪 談 大 綱

訪談時間：103 年 10 月 日 (大約： 分鐘)

訪談地點：

受訪者暱稱： 公務人員

壹、個人背景資料

- 一、請問您的年齡為何？您的公職年資幾年（男性不含兵役年資）？
- 二、可否談談您的家庭現況為何（經濟狀況、婚姻、父母、子女）？
- 三、請問您的健康情形如何？
- 四、請問您的工作現況如何？（如工作壓力、工作滿意度…等）
- 五、請問您是否有宗教信仰？
- 六、請問您的專長和興趣為何？

貳、公務人員退休生涯規劃的觀點

- 一、請問您對退休的認知為何？退休對你而言意義是什麼？
- 二、請問您計劃退休年齡為何？想退休的原因的是什麼？
- 三、請問您目前有退休生涯規劃嗎？如果沒有，退休前會擬訂退休生涯規劃嗎？
- 四、請問您的退休生涯規劃是短期（5年以內）或是中期（5-15年）或是長期（15年以上）？有採取什麼準備行動嗎？
- 五、請問影響您退休生涯規劃的個人因素有哪些？外在環境因素有哪些？為什麼？
（個人因素如：年齡、家庭、經濟狀況、身心健康狀況、經驗、興趣……等。
外在因素如：退休制度改變、高齡社會，社會經濟、組織環境……等）
- 六、請問您個人的退休生涯規劃會包含哪些內容？目前著手進行的規劃的內容有哪些？（如：財務規劃、休閒娛樂、社會參與、終身學習……等）
- 七、您認為在公務人員退休生涯規劃上，政府或學校可以提供什麼樣的協助（例如提供資訊或課程等）？
- 八、請問您退休後有打算參與志願服務或再就業或創業的想法嗎？有具體規劃或設定目標嗎？

【以下依受訪者退休後所選擇之工作意向（參與志願服務或再就業或創業）提問問題，其他部份略過】

參、公務人員退休後參與志願服務的情形

- 一、請問您現在參與的志願服務為何？服務的性質、內容為何？（回答沒有者，

續接第三問題)

- 二、請問您參加志願服務工作有多少年了？參與志願服務的時間為何？
- 三、您參與（退休後打算參與）志願服務的原因是什麼？動機又為何？
- 四、請問您對於公務人員退休後參與志願服務的看法為何？
- 五、退休後若有機會參與志願服務，您想參加什麼性質的志願服務工作？會配合您的專長或興趣來從事志願服務嗎？
- 六、請問您參加（退休後打算參與）志願服務是否為退休生涯規劃的一部份？什麼因素會影響您退休後參與志願服務？為什麼？(如：年齡、家庭、婚姻、經濟狀況、健康狀況、家人支持及居住地區……等)
- 七、請問您的家人、親友、或同事對於您參與志願服務有什麼看法？
- 八、若公務人員退休制度有所變動（如延長退休年齡、年資或減少退休所得）會不會影響你退休後參與志願服務的意願？為什麼？

肆、公務人員退休後再就業的情形

- 一、請問您退休再就業是否為退休生涯規劃的一部份？您再就業的動機是什麼？
- 二、您的配偶目前是否有（薪資）工作？家裡的小孩還需要您的經濟支助嗎？
- 三、請問您目前的收入是否為家中主要經濟來源？是否有經濟上的壓力（如債務、奉養父母、計劃性大筆支出等）
- 四、一般而言，創業所得會高於就業所得，若您的就業原因是基於經濟因素，請問您為什麼不選擇創業？
- 五、請問您退休後想從事全職或部份工時的工作？想從事主導性或輔助性的工作？會依據您的專長或興趣來挑選工作嗎？退休後打算工作幾年？
- 六、您的家人（父母、配偶或子女）對於您退休後再就業的看法為何？他們的意見是否會影響您再就業的意願？
- 七、請問您退休後再就業，對於退休生活的調適上是否有幫助？
- 八、若公務人員退休制度有所變動（如延長退休年齡、年資或減少退休所得）會不會影響你退休後再就業的意願？為什麼？

伍、公務人員退休後創業的情形

- 一、請問您退休後創業是否為退休生涯規劃的一部份？您創業的動機是什麼？
- 二、請問您是以獨資或合資的方式來創業？創業類型為何（如微型企業、小型企業、中型企業、大型企業）？您會依據您的專長或興趣來選擇創業的種類嗎？
- 三、創業是有風險，請問您有何環境風險因素是您曾經評估過？【環境風險因素，包括外部環境風險（市場、總體環境、災害等）及內部外部環境風險（經營、財務管理、合作夥伴等）】
- 四、請問您在創業初期遭遇困境時，您將以何種態度面對？您如何看待創業的成敗？

- 五、您認為退休公務人員創業，比起一般人創業，會遭遇那些特殊的問題（或困境）？如何克服？
- 六、您的家人（父母、配偶或子女）對於您退休後創業的看法為何？他們的意見是否會影響您創業的意願？
- 七、請問您退休後創業，對於退休生活的調適上是否有幫助？
- 八、若公務人員退休制度有所變動（如延長退休年齡、年資或減少退休所得）會不會影響你退休後創業的意願？為什麼？

