

重新規劃 中高齡人力資源

關於萬寶華 Manpower

萬寶華人力資源公司 (Manpower Inc.) (NYSE: MAN) 為全球知名的人力資源公司：以創新的精神提供各種服務讓客戶們能夠在日益變化的職場中贏得勝利。萬寶華公司年度總收入超過180億美元，提供的服務涵蓋各項人力資源領域，其中包括人才招聘、推薦、派遣與約聘；員工評估、篩選、培訓；人才安置轉職、人力外包及管理諮詢等項服務。萬寶華擁有遍及全球73個國家和地區，超過4,400家分支機構的全球服務網路，這讓萬寶華公司每年可以服務超過400,000家客戶的需要；我們的客戶涵蓋了世界頂尖的跨國公司以及各行各業的中小企業。萬寶華最注重的就是提供優質、高效率及節約成本的服務，為客戶創造最大的利益，進而使客戶能專注於其核心業務的發展。萬寶華人力資源有限公司共有五大品牌：Manpower、Manpower Professional、Elan、Jefferson Wells和Right Management。想要了解更多有關萬寶華公司的資訊，請至下列網址：www.manpower.com.tw

關於 Right Management

Right Management (www.right.com) 是全球人力資源整合諮詢服務界的領導品牌，所提供的服務跨越各個僱用週期。Right Management 協助客戶善加運用其人力資產，從其人力投資當中獲得最大的利益；同時，讓人才得以全力發揮其潛力。Right Management 為萬寶華人力資源公司之分支機構，萬寶華是全球工作服務業界當中的翹楚，提供創新的服務，讓所有的客戶能夠在不斷變化的職場得到勝利。

目錄

概論	2
----	---

前言：重新規劃中高齡人力資源	3
----------------	---

贏得人才、留住人才	4
-----------	---

預先了解及規劃未來人才之不足
有效地進行人才流
了解並且留任中高齡工作者
尋求並且留住企業需要的人才
協助中高齡工作者做出合適的生涯抉擇
管理人才之方法

政府在工作與退休議題所扮演的重要角色	15
--------------------	----

管理老年化社會的成本
鼓勵改變
透過勞工市場策略達到穩定的經濟成長

結論	23
----	----

概論

未來五到十年，您公司的人力將會有許多人計畫退休？這樣的變化又會對您的機構造成何種衝擊？全世界的企業管理會議都應該討論這項關鍵問題！人才短缺的問題日益嚴重，想要找到取代退休人力的工作者會更加困難。如果沒有做好因應措施面對中高齡工作人力的新趨勢，許多企業勢必在生產力與智慧資本上大受折損。同時，迫在眉睫的難題是：許多公司渴求的人才、企業希望留任的人才通常都已經具備經濟自由，同時也擁有更多工作機會選擇，不管是退休或是轉變成為自由工作者。

短期而言，僱主最重要的課題是減緩中高齡工作者出走的速度，尤其是具備公司核心技術與知識的人才；同時，公司在這些中高齡專業人士退休之前，應該尋妥繼任者擔當重要工作，同時盡可能地向專家學習。顯而易見的，最豐富的未開發人力就是中高齡工作者，吸引與留任中高齡工作者將會成為企業重要的課題，這群人依舊健康並且能夠在退休之後繼續貢獻良久。最完美的方法就是提供中高齡工作者他們想要的工作，同時持續以有價值的成員之態度對待他們，才能吸引他們繼續留任。制式化的僱用方式將無法成功吸引所有的中高齡工作者，未來的工作職場變化會讓僱主以及中高齡工作者面臨辛苦的過渡時期，除非雙方能夠面對老年工作，改變傳統的想法。更重要的是，僱主依然容易將退休視為節省成本的機會，這不但危險，更是短視。

長期而言，僱主將需要在員工任期內大力善用其員工，透過持續改善風格的方法，包括定期評估專

業技能與工作興趣、訓練、同時針對員工的興趣與能力評估是否符合公司企業的需求。如此一來可促進員工的認同與忠心。在明日變化萬端且缺乏人才的企業裡，決不容許浪費人才，進而才能保衛企業的技術與知識傳承。因此，企業的人才管理需要更具智慧的解決方案。新的人才管理方案也將擴及個人的退休準備，因為在決定老年員工的退休事宜，僱主將扮演更重要的角色。為了能夠掌握更長遠的人才庫，僱主務必要提供專業人才必須的資源，協助他們作退休後工作計畫，發展出更具效能的下半生。因為每個人不同的選擇與人生處境，面對許多工作與生活均衡的選擇課題，同時還有多種可能的財務衝擊都需要切實可達成的計畫。

同時，為了避免造成國庫財政危機，面對老年退休人口領取退休金與社會服務金，政府必須鼓勵企業與工作者尋求更長期的工作生涯。面對老年化社會的難題，已經有些國家開始著手進行相關措施，也讓我們確實得知雙贏策略是可以達成的。

未來五到十年間，您公司的人力將有幾成會計劃退休？這又會如何衝擊您的企業呢？

前言： 重新規劃中高齡人力資源

現今僱主的競爭能力面臨了迫切而複雜的威脅，隨著經驗豐富的工作者退休而後繼無人，造成技術與知識枯竭；部分原因就是僱主缺乏妥善計劃，造成新血不足，無法取代大量嬰兒潮人口老化步出職場的景況。根據經濟合作與發展組織(OECD)報告，在公元2025到2030左右，每年將有一千兩百萬人退出全球勞動市場。人口老化最嚴重的國家將臨最大的威脅與挑戰，特別是日本、義大利與德國。再過幾年，日本將有一百萬工作人口退休，屆時管理階層勢必難以填補工作人口缺口。加上在許多國家，人才短缺的問題普遍，退休造成嚴重人才缺口可能對許多國家經濟造成嚴重後果。人口快速老化，加上生育率降低的問題普遍存在全球，讓僱主必須思考未來人力資源的方向。

不過，儘管了解這項趨勢，少數僱主能夠找到預防人才短缺的長期解決方案，為此更是腸枯思竭。僱主有可能期望藉由提高生產力、技術或全球化降低對工作者人數的需求嗎？或者是過去解決人才問題的方法已經無用，所以讓公司組織陷入困境。

同樣地，多年以來工作一族也早已熟知自己必須對未來退休與財務規劃負起責任；許多跡象顯示不論是政府或是所服務的公司將降低甚至不再支付退休金。

不過，儘管存在許多隱約的財務安全威脅，還有壽命延長可能耗盡個人儲蓄的可能性，相當少的人希望在老年繼續工作，或是企圖延長工作生涯，大家都以政府規定的退休年齡為準。雖然在某些國家，老年人口延長工作年齡的比例有所增長，大部分的人依舊希望在經濟許可下儘早退出職場。而且，雖然證據顯示大部分的，老年人口仍然有能力繼續工作貢獻，多數人依舊選擇退休。為什麼？

繼續工作的障礙究竟是什麼呢？

問題不但複雜且挑戰多端，然而，最可能的答案是需要企業與政府實施斬新的措施，確保中高齡工作者願意持續工作，在他們退休之前將重要的知識傳承給同事，而且持續貢獻以達成公司成功、造就國家經濟。無論如何，僱主和政府都必須正視這些議題，才能完成上述的任務。要贏得人才戰爭，要留住中高齡工作者的努力應該立即開始。

根據經濟合作與發展組織(OECD)報告，在公元2025到2030左右，每年將有一千兩百萬人退出全球勞動市場。

贏得人才、留住人才

面對工作者老年化、人才普遍短缺的挑戰不但錯綜複雜，同時有多重面象。因此，僱主還無法決定如何妥善預先地計畫，也無法獲得策略上的優勢。問題不但關乎如何留住有利的中高齡工作者，同時也關係著年輕的下一代：下一代人數不足以完全取代即將退休的前輩，要如何做才能夠解決問題，同時又符合公司文化呢？

過去十年，全球化不斷發展，日新月異的科技進展無限提升了生產力與全球人才市場，無形之中隱藏了全球人才短缺的嚴重性。這些因素可能製造了錯誤的假象，讓僱主自以為已經為未來即將發生的退休潮安排妥當，其中許多人只是希望勞工短缺的問題會自行消失。

生產力提升，也許讓僱主對人力短缺產生錯誤的安全感，滿心專注於其他事項。更立即的問題是希望其他因素會解決人才問題，繼而演變為更大的問題，造成處境危險。

僱主一直將焦點放在降低公司對員工的需求，同時透過許多方法增加人力供給，例如外包非核心事務，將工廠外移到人力供應充沛的地點。他們也繼續改善營運效率，確保避免更大的人力需求。儘管如此，人力短缺的數量大幅增長，想要尋求重要關鍵工作人員或是進一步改善生產力，需要更有效更有智慧的解決方案才能成功管理企業。

在歐洲，到2050年左右，工作與退休人數的比例為一比五。

資料來源：Bruno Tobback, Chair's conclusions, OECD Forum on Aging, 18 October 2005

喪失具備技術與經驗的勞動力，尤其是以老年員工佔多數的產業別將挫敗經濟成長。以歐洲年輕人口縮減的情況為例，企業將大幅依賴中高齡工作者，或是冒著喪失業務的風險，任由勞力短缺。

資料來源：European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, "Age and employment in the new Member States," 2006

日本預期接下來25年，其勞力將縮減16%（約等於一千萬人）。

資料來源：The Economist, "How to manage an aging workforce," 18 February 2006

根據正式數字顯示，在英國約有兩百八十萬超過四十五歲的人口不支薪地工作著。

資料來源：BBC News, Julian Knight, "How UK 'turned its back' on older workers," 24 September 2006

預先了解及規劃未來人才之不足

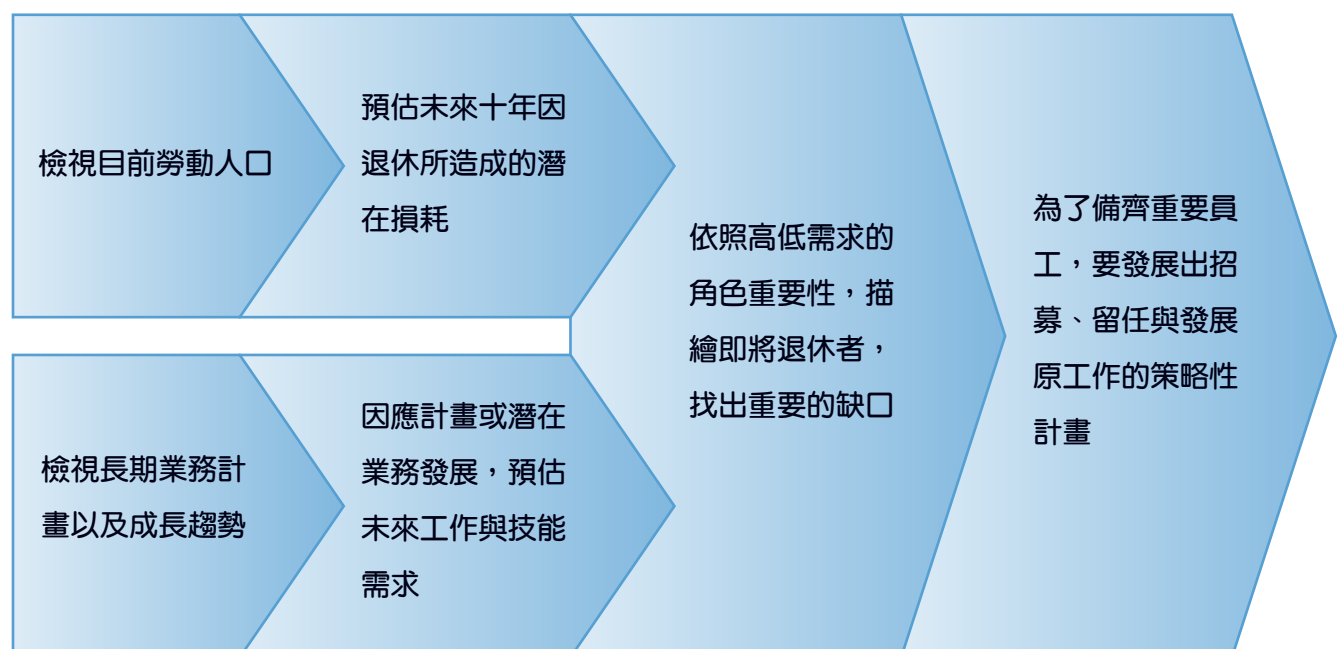
為了勞動力計劃未雨綢繆，應該從檢視勞動力人口開始（見表1），找出近期或是即將退休的勞工缺口。藉由未來十年退休人數，預估可能的人力損耗，這樣僱主們才能夠找出未來公司最需要的人才，開始預先計畫，徹底了解人才短缺對企業所產生的影響。

「儘管員工老年化以及技術人員的短缺是主要的人口統計考量，只有百分之三十三的專業人力資源人事詳細計畫過公司的員工組合，百分之三十一已經確認過未來的退休率」，以上結果是根據工作職場前瞻雜誌（Workplace Forecast）在2006年，對人資管理協會當中的1,232位人力資源專業人士所做的調查結果。顯然地，如果三分之二的僱主們尚未展開計劃因應未來的退休潮，就是不夠了解退休會對企業造成何種潛在衝擊，而且發生的時間可能就是不久的將來。

仔細檢視公司的長期業務計畫、成長趨勢以及其他驅動勞工供給與需求等因素，這些都可以提供預估公司未來人才需求的基礎。然後，這項資訊可以隨同員工退休預估一起運用，分析公司未來即將可能面臨的人才缺口。欲了解核心員工退休將對公司造成何種衝擊，另一項重要步驟就是剖析組織內所有工作的重要性，了解所有職務對於公司績效達成的影響程度。有了這份資料即可估算出可能的退休人員，尤其是核心員工以及對公司產生的損失。

為公司吸引重要的人才策略計畫，以及留下即將退休的核心員工將是目前最重要的任務。因為非常明顯的是，公司應該致力於確保重要人才的穩定來源。同時，公司也需要找出並且發展高潛能員工以取代即將退休的人員。隨著人才短缺問題日益嚴重，邁向2010年之際，僱員循環預估以及勞動力計畫應當成為公司業務計畫當中的一環。

圖表1：預先了解及規劃未來人才之不足



有效地進行人才流

持續尋求生產力提升的過程中，下一個階段就需要專注於善用人才。強大而且具備活力的經濟體無法容許缺乏生涯規劃的個體，也不應該任由技術流失，應當將技術移轉給適任且具備生產力的新員工。

公司應更加關切每個員工的技能、興趣與生活型態，從而滿足員工的需求。終身學習應當成為世界上每個國家文化的一部份，從基礎教育持續到退休後的人生。個人必須定期評量其技能、態度與屬性，以便更清楚了解個人的潛質，或是缺點。個人或是企業都當應用類似的評量系統，讓個人在工作生涯的每一階段找到最適合的定位。

圖表2：有效地進行人才流
策略性地評量、發展與重新部署員工，讓員工在工作生涯的每一階段都能夠就任於最合適而容易成功的職務。



如圖表2所示，在企業內要有效進行人才流，僱主必須有計畫地從各級學校與大學內吸引業界最需要的個人，不管是低技能或是高技能的職務。招募之後，應立即評量個人的技能，將員工安置在適合的職務，同時建立職涯發展計畫，協助進修確保員工持續保有工作技能，同時具備僱主所需要的技術。

定期評估，評量員工適職度，了解員工是否符合公司未來的需求。僱主必須決定：

- 是否需要調整員工的發展計畫以改善其能力？
- 隨著科技進步，員工是否需要再訓練以符合企業需求趨勢？或是
- 員工能力與資質屬於高度需求，應該接受快速訓練和發展計畫，確保員工能夠進一步發揮貢獻中期職涯的評量也會讓員工表達其意願，進行是否希望轉換工作的討論，決定員工的意願是否符合公司企業的人才需求鏈。

在員工職涯的晚期，評量、訓練與職涯發展都還是一樣重要的元素。不過，還須考量新的因素。

身為資深的員工，勢必擁有相當的經驗與知識，所以一旦該員工選擇離職或是提早退休，都會造成人才外流的風險。為個人與公司提出更寬廣的選擇方式勢在必行。例如，有些資深的員工具備多項珍貴的智慧財產，而有些則是窮其一生執行低技能工作，但結果卻造成其知識財產同樣不具價值。因此，選擇多樣化是合理的期待，讓每個員工都有所選擇。

為了留住資深的年老員工繼續全職工作，僱主可提供獎勵方式，例如工作內容改變，讓工作變得更吸引人，或是彈性的工作時間，或是在家工作的方式。若員工希望退休，亦可提供休假讓員工暫停工作，休息一段時間，或是轉換為約聘、顧問或是部份工時等工作型態，提供彈性工作、減輕工作量。另外，如果員工只希望在公司需要的時候工作，可以將他安置到顧問公司或是人力資源公司。當然，其他已經預備步入人生第二春的員工可能準時退休，或是接受公司提出獎勵提早退休的計畫。所有規劃都當符合勞工法令，並且應當仔細調查之後再執行本報告中所提出的人才運用計畫方案。如果勞工法令過時，無法因應現今勞工市場的挑戰，僱主也許需要與政府合作改善。

為了留住資深的中高齡員工繼續全職工作，僱主可提供獎勵方式，例如工作內容改變，讓工作變得更吸引人，或是彈性的工作時間，或是在家工作的方式。

了解並且留任 中高齡工作者

僱主的人才管理策略當中缺乏留任中高齡工作者的計畫，單純就是因為缺乏有效的方法。儘管近年來的趨勢下，僱主已經為有小孩的工作者提供更好的工作與生活平衡彈性，僱主卻還是無法全盤了解工作與生活平衡對老年工作者的意義。當員工度過養育小孩的時期，便開始對下一階段的生活有不同的看法，生命的優先順序也有所改變。有人需要照顧年長生病的雙親，或是協助成長的孩子照顧他們的家庭。也有許多人透過旅行和其他活動發現世界，完成年輕時無法實現的活動；活力充沛的成人們與前一代的銀髮族有所不同。

儘管近年來的趨勢下，僱主已經為有小孩的工作者提供更好的工作與生活平衡彈性，僱主卻還是無法全盤了解工作與生活平衡對老年工作者的意義。

這一代的銀髮族傾向於從改變生命的決定中獲得力量，例如離開全職工作創業，或是回到學校再受教育，這些都是上一代老年人無法達成的。在美國，高比例的婦女選擇離開企業，在四十歲或是五十歲之間創業。同樣的情況，企業界並未致力留任中高齡工作者，沒有努力確保員工成為企業內的活躍份子直到退休。

許多資料顯示比起年輕一代，中高齡工作者比較可靠、盡心盡力而且效忠其企業，也因此，他們應當是重要的留任對象，不過，實際狀況卻非如此。為什麼呢？

部分答案在於其他的中高齡工作者符合典型的老年人的刻板印象，其技能退化拖累同儕、態度尖酸、健康狀況差造成缺席率高，這讓美國這類型必需支付員工健保費用的國家面臨薪資成本高漲的情況。多數的中高齡工作者都是如此，也因此造成普遍的印象。活躍的、具備能力的中高齡工作者通常讓人看到他們的貢獻，沒有注意到他們的年紀，所以不會成為中高齡工作者的印象。欲留住中高齡工作者，必先看重與其他年齡層同樣課題：

- **績效為準的薪資結構：**清楚傳達個人工作價值，讓中高齡工作者了解其工作績效，和同儕之間的比較。如此才能讓中高齡工作者清楚其收入是以表現為準，並非因為工作年資長而加薪。
- **受到尊重：**管理階層或是後進同事都應該尊重中高齡工作者，關於年紀的無心玩笑話可能被視為污辱或是貶低個人價值。
- **清楚了解公司的期待：**不要以為因為工作任期長，中高齡工作者就清楚公司對他的期待。新的管理階層與快速變化的企業界都會讓中高齡工作者混淆工作優先順序，就如同年輕一輩。
- **有歸屬感：**隨著工作族群組成份子變化，務必小心確保每一個人歸屬於團隊之中，且資訊溝通管道順暢。

- **同等對待：**不同的對待中高齡工作者的方式可能以微妙的方式發生，例如團隊活動讓中高齡工作者無法參與，或是將所有新的學習機會留給年輕的部門員工。管理者必須謹慎小心面對團隊成員的多樣化，同時確保每一個人都得到相同的待遇。
- **取得工作所需的工具、資源與資訊的管道：**所有的員工應當一視同仁，中高齡工作者和其他人一樣，必須有同樣的管道，可取得工作職務所需的工具、資源與資訊。
- **接受必要的在職訓練：**中高齡工作者儘管年長，工作經驗豐富，但不代表他不希望或是不需要接受訓練。公司應當提供相同的工作訓練機會，為所有員工創造出終生學習的環境，這樣的公司一定能夠更加成功。
- **開啓誠實的雙向溝通：**通常擁有過時的技能的中高齡工作者並不清楚他已經落後，因為管理者或是同事並不想傷感情。這樣反而傷害個人，員工需要誠實的意見，讓他能夠合宜地工作。相反地，如果中高齡工作者與其管理者未能獲得雙向溝通的管道，可能就無法表達其調整關係的意願。結果，管理者因為未能提供調整職務，錯失留住中高齡工作者的機會，提早損失員工。
- **堅強的團隊合作：**所有的員工都相同，強烈的團隊精神能夠大大地提昇生產力，不管是全職或是兼職的狀態都一樣。
- **表揚：**表揚良好的工作表現永遠正確。不管是何種年齡層，都需要正面鼓勵，管理階層卻常忽略這部份。特別是在旺季，愈忙的時候越必須鼓勵表揚。
- **升遷的機會：**所有員工都應該擁有職涯發展與升遷機會。即將退休的員工不再需要激勵是種錯誤的假設。
- **了解其職務對公司成功的重要性：**隨著產業持續快速變化，所有的員工更需要清楚了解他們的角色，他們如何影響公司整體目標達成。特別是中高齡工作者面對周遭的變化之際，了解其工作的貢獻特別重要。
- **安全感：**許多企業，特別是經歷過縮編的企業，會讓擁有高薪的中高齡工作者擔憂。留任與效率的關鍵就在於安全感。

很明顯地，對中高齡工作者而言，部分因素會相對重要。另外，例如生理工作環境可能需要調整以適合年老的工作者，提供更高的舒適感。例如，不同的辦公用品選擇可以讓患有關節炎的雙手更舒適地工作，包括大直徑的筆和書寫工具、有靠墊的鍵盤與滑鼠墊、大按鍵計算機和電話等等。簡單的方法讓電腦螢幕上的字體變大，方便老化的視力閱讀。在常態運作下提供以上的選擇，例如選擇不同的供應商，或是新軟體等等，不需要提醒中高齡工作者有關他們的生理狀態，才能讓中高齡工作者獲得受尊重與價值感。

尋求並且留住 企業需要的人才

對待五十歲以上的員工，企業最常犯的重大錯誤之一，就是認為他們不再樂於任何訓練或是職涯發展。資深的管理執行者若超過五十歲，就被認為具備智慧，並且擁有足夠的資格擔任執行長的工作，年輕人就被認為是不適合這樣的高位。那麼，為什麼會認為同年紀的中階主管會沒有興趣接受工作挑戰？同時，如果前任執行長能夠在七十歲時，擔任前五百大的公司董事會董事，那為什麼中階主管不能在同樣年齡時服務他職？為什麼大家會認為中高齡工作者只適合從事醫院志工，或是非政府組織，或是在零售商店擔任接待人員？僱主的挑戰：如何了解中高齡工作者生活重心的改變，如何找到創新的方式延長他們在企業工作的期間？這對企業或是個人都具有相當的價值。

醫藥進步延年益壽，現代人平均壽命已經較1950年代延長了十年；同時大多數工作不需大量勞動，所以期待年老的員工繼續貢獻於職場乃是合理的期望。當然，因為缺乏警覺和跟上時代腳步的責任感，老年工作者所擁有的技能經常已經落伍；另一方面的原因是，企業未能提倡終身學習，同時沒有確保其僱員具備最新的職能。不過，散漫的學習態度並非全球企業主流，也不是每個個體都如此。超過五十歲的員工群，有著各式各樣的興趣、長期計畫、財務狀況、健康情況或是對長壽的期待各有不同。這些因素都會大大地影響個人對於其能力與繼續工作的意願，不論是未來的五年、十年或是二十年。

謹慎避免假設所有的員工都計畫在財務狀況許可時退休，老年人當中越來越多人願意繼續工作，前提是聘僱機會與鼓勵老年就業的環境。

根據美國退休人員協會(AARP)統計，尚未退休的工作者當中，將近七成的人表示退休後繼續工作，或是半退休狀態。AARP這項研究發現希望能夠在晚年繼續工作的員工，都是期待有不同的工作。例如，彈性相當重要，而且中高齡工作者希望自己設定時間表，利用休假時間照顧親戚或是參加其他家庭活動，並且在完全退休之前降低工作時數。

多年實施提早退休計畫（避免冗員與高失業率）之後，許多經濟合作與發展組織(OECD)國家現在希望說服人們延長工作壽命。

資料來源：Willi Leibfritz, "Retiring later makes sense," OECD Observer, January 2003

但是勞工對於延長工作壽命的期望與僱主的想法大不相同。今天，典型的美國企業的答案在於提供個人更多金錢，說服他們繼續在原來的崗位上全職工作。然而，員工卻希望部份工時。事實上，在最近AARP的調查中發現，五成三的人表示理想工作的關鍵在於部份工時，百分之四十一則表示在家工作最重要。合宜的給薪休假、彈性的工作時間表居於榜首，分別是八成六與七成六的比例。（資料來源：The AARP Work and Career Study, 2002）。工作時間長可能就是促使老年員工退休的因素，而經濟合作與發展組織(OECD)的研究顯示特別是在日本、澳洲、美國、加拿大、瑞士與英國等地，因為年老的男性僱員每週工作時數超過五十個小時，工作時數比許多其他國家長，也成為促使退休的因素。

（資料來源："Live Longer, Work Longer," OECD, 2006, p.79).

如何找到中高齡工作者是希望僱用他們的最大挑戰。提供所喜愛的工作是吸引中高齡工作者的最佳方法，另外還有些資源可以找到希望工作的中高齡工作者：

- **僱用具備相關經驗的招募專員**：中高齡工作者的工作目標與個人優先事項與年輕人大不相同，所以，想要在這特定的年齡層找到所需的人才，招募人員必須了解這些不同。
- **與國家或是地方老年人協會合作**：與組織協會形成正式的招募合作關係，特別是提倡善用中高齡工作者的機構，將可提供大量中高齡工作者資源，找到尋求工作管理多樣化，包括全職、部份工時或是專案工作等等的中高齡工作者。
- **特定的產業公會可以滿足特定技能缺口**：想要填補特定的技能缺口，像是工程師，可以接洽國家工程協會，運用他們的網絡找到退休的工程師，這樣或許能夠找到希望回到工作職場的中高齡工作者，不管是全職、兼職或是約聘工作。
- **與受敬重的人力資源公司合作**：因為中高齡工作者通常希望有彈性的工作安排，人力資源服務公司特別具備了可靠的、合格的員工資源，有各種不同的年齡層可滿足立即的人力需求。
- **發展出校友組織**：與離職員工保持聯繫，特別是具備特殊技能的人，因為未來即使在他們退休之後，有可能再度僱用他們從事部份工時或是諮詢工作。公司的退休人員也許有意成為監督管理階層。
- **確認招募廣告傳達企業的多樣化**：如果徵人廣告未能傳達出企業具備多重世代的工作環境，可能會造成不利於招募中高齡工作者的印象。

- **策略性地以招募中高齡工作者滿足人才缺口**：最近一項萬寶華人才短缺調查報告顯示，全球最難以尋求合適人選的工作包括：

2007年 全球熱門工作

1. 業務代表
2. 技術工人
3. 專業技術人員
(主要是生產/營運方面、工程方面以及維護保養方面)
4. 工程師
5. 會計和財務人員
6. 勞動工作者
7. 生產作業人員
8. 駕駛
9. 管理階級/高階主管
10. 機械操作人員

資料來源：萬寶華人才短缺調查 2007

針對特定缺人的職務招募中高齡工作者，可能會比競爭者更快速找到人才，特別是工作型態合乎中高齡工作者。

- **重新部署即將退休的員工**：當員工選擇轉變工作型態，成為半退休狀態時，可以考慮將他們重新安置在人力資源服務公司，這樣他們能夠為其他公司工作，同樣地也可以專案工作模式服務原來的公司。注意必須符合地方勞工法令，仔細調查如何能夠如此轉換。
- **避免年齡歧視**：在大部分已開發國家的勞動市場，勞工法令保護老年工作者不受歧視。不過，每個國家的法令保護程度不同。要保障企業品牌，確保公司形象吸引潛在的中高齡工作者，符合有關年齡歧視的法令文字與其精神相當重要。

協助中高齡工作者 做出合適的生涯抉擇

一旦開始考慮退休，中高齡工作者就會面對眼花撩亂的選擇、憂慮與風險考量，因此可能造成極大的壓力。同時，現世代的退休與上一代的景況完全不同，因此，大多數的人無前例可循，也無法參考成功正確的抉擇。最近的調查說明超過55歲的人當中，百分之二十二認為退休是「放鬆」或「延長休假」(“Revisioning Retirement,” Ken Dychtwald)，很清楚地顯示出現今的改變。多數政府的退休或養老金計畫都是幾十年之前所設定，當時的平均壽命比現在都短。也就是說，個人必須位自己的退休預備20年到30年的未來生活，甚至更長久的時間。另外，多數老年人都從事低勞動工作，不像前一代的高勞動工作，因此可選擇延長工作壽命。

基於以上種種因素，退休後的生活必需小心計畫。退休可以定義為自由計畫新生活，而非退出甚至是放棄工作。許多僱主會認為沒有立場干預員工個人退休計畫，不過我們卻不同意這樣的看法。如果僱主可能提供任何繼續就業的機會，那就應該從旁協助輔導個人了解其工作選擇、技能與屬性，以及公司願意與員工一同努力找尋可行計畫，讓雙方在未來繼續合作。

公司的職涯發展或是員工輔導服務當中，應當提供員工退休前決策服務。

通常需要合格的諮商人員提供此項服務，他們將會協助員工決定是否擁有繼續工作的動機、估計判斷其財務狀況、心理狀態與生理條件是否適合退休。

過程中，員工必須提問：

- 我是否善用訓練，更新我的技能，讓我的工作技能依舊具有僱用價值？
- 如果繼續工作，是希望繼續同樣的工作，或是嘗試新職務？
- 如果現在退休，財務上是否足夠養老至終？
- 如果未來情況改變，政府或是僱主所支付的退休收入減少甚至消失，我是否仍舊有經濟能力？還是就必須工作？
- 如果完全退休，然後耗盡儲蓄，10到20年之後，我的技能是否能夠讓我找到工作？

幾個月到五年之間，如果員工已經準備好退休，建議提供他資源發展出有效的個人轉變計畫。計劃過程協助退休人員安排退休後的時間，例如與家人或朋友相處的時間、社區服務活動、靈性教育、休閒與健康活動等等；決定希望居住的地點；規劃退休財務處理；發現繼續工作的機會。

公司的職涯發展或是員工輔導服務
當中，應當提供員工退休前決策服
務。

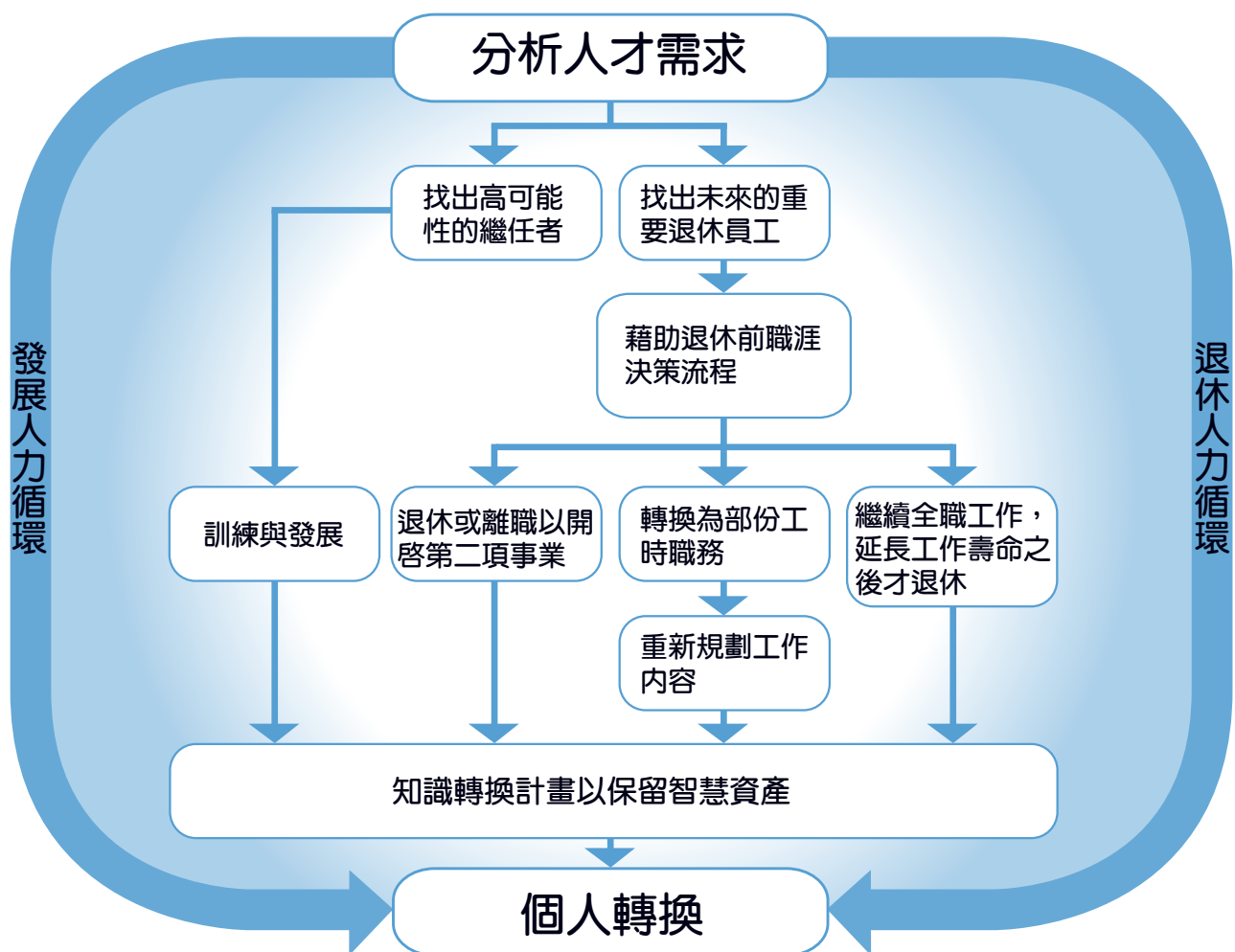
管理人才之方法

重要的員工退休之前，企業就必須妥善作出轉變計畫以減緩變化過程的影響。其中包括知識轉換計畫，確保公司能夠保留所有的智慧資產。

如圖表3所示，首先公司必須進行人才需求分析，決定企業機構內哪些職務退休可能造成人才外流的風險。根據這些人才對組織的重要性與風險度，可以依序分類，讓管理者和人力資源員工能夠優先專注處理這些工作職務的繼任計畫。

下一階段是專注於繼任計畫，找出可能取代的優先人選，優先取代重要的退休人員。培養高潛力的繼任者，有效確保其發展循環與其取代對象現有的工作循環連結。接著，清楚的流程確保知識傳承，讓計劃退休者確實將知識傳給繼任者。通常，透過這樣的流程所定位的退休人員，不但資深且擁有豐富的制度與產業知識，所以當他們退休時也必須注意智慧資產流失的風險。

圖表3：管理人才之方法



要轉換所有的知識也許不可能，不過可以：

- 找出關鍵知識，並且妥善計畫轉換，
- 記錄重要的資訊、流程和聯絡人，以及
- 建立監督系統，讓計劃離職的員工能夠訓練繼任者，並且透過在職業務傳授其知識。

其他協助保留智慧財產的方法包括：建立實務溝通，讓全公司的員工都能夠面對面或是在網路線上分享資訊。種種實務經驗可能包括剛剛退休的經理人，讓他們直接傳授，或在研討會上教導。亦可設計為提供新員工「尾隨」資深員工的機會，讓新員工有機會獲得良師益友，增長學習過程。

為了保留制度知識的專案工作，僱主也可以發展出退休員工資源，讓願意從事專案工作的退休員工能夠自由從事其他活動，同時保留他們的技能，繼續接受工作挑戰。讓經驗豐富的退休員工與全職員工合作，也能夠有效轉換智慧財產。

個人的轉變計畫為轉變計畫當中的最後一環，內容與退休員工和其主管有關。主要依據退休時程調整，必須有行動計劃與結果評量才能完成。

合格的諮詢公司能夠提供企業內智慧財產轉變建議，不管是部份或是全部的計畫之詳細步驟。

重要的員工退休之前，企業就必須妥善作出轉變計畫以減緩變化過程的影響。其中包括知識轉換計畫，確保公司能夠保留所有的智慧資產。

政府在工作與退休議題所扮演的重要角色

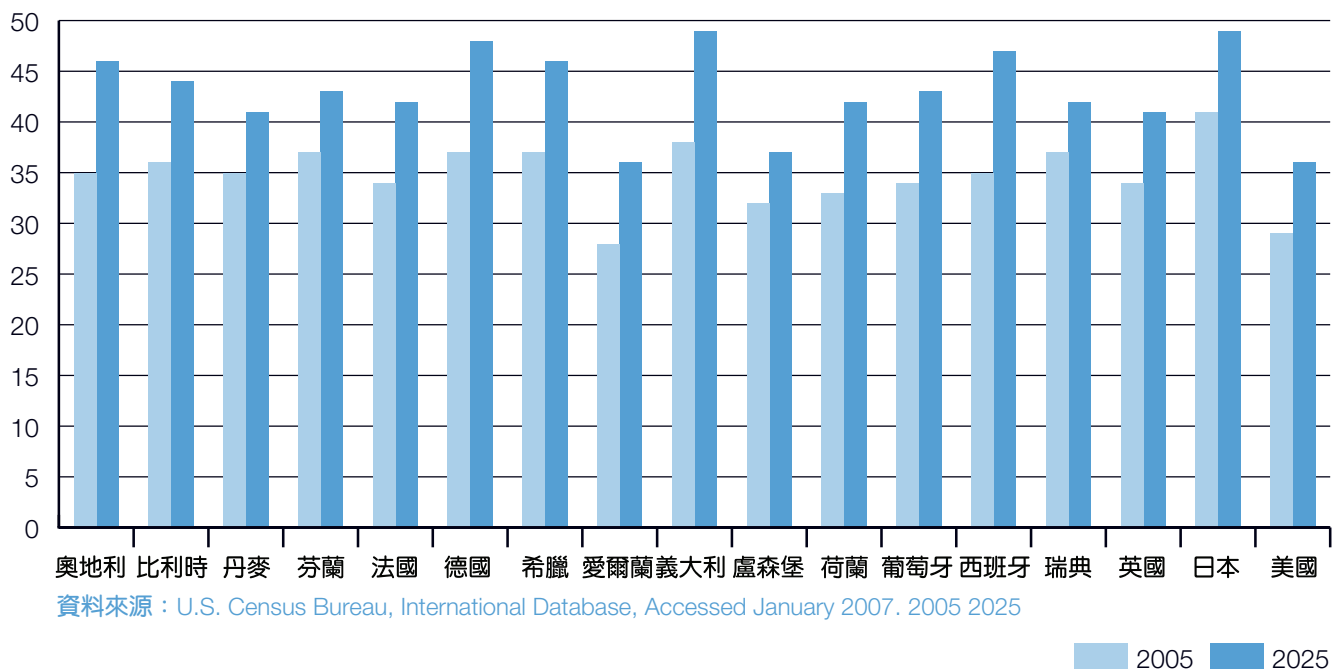
管理老年化社會的成本

面對大規模退休潮所造成的社會與國家財政負擔，全球多數政府都急於找出最佳對策。許多國家的無力支付龐大的養老退休金，以及社會福利支出。僧多粥少，政府計畫必須支付大量退休金，而勞動市場卻未能有效支援該項政策。

從圖表4可以估計到西元2025年，歐盟十五國、日本以及美國超過五十歲的人口之預估值，可以看見非勞動人口的大量成長趨勢，將來年輕一代該如何支援老年一輩？政府如何能夠解決這當中的資金缺口？種種問題都令人卻步。

政府為何陷入這樣的困境？美國社會安全計畫提供適當的範例說明。1935年，美國社會安全計畫制度是65歲的退休人士能夠取得退休金，當時平均壽命只有61歲。今天，提早退休的風潮、平均壽命延長，退休之後可能面對至少二十年的期間，甚至更長久。而1935年當時少有人活到可以領取退休金的年紀。目前的預算估計出相當龐大的財政負擔，這是1935年的政府無法想像的。這也就是為何如果不盡快展開行動修正，政府稅收到了2017會產生嚴重短缺的情況，到了2040年則會破產。這對目前三十歲年代的人是相當悲哀的景況，因為等到他們退休時，退休金計畫已經破產。

圖表4：50歲以上的人口百分比（歐盟十五國、日本、美國 — 2005 vs. 2025 預估值）



法國政府已經面臨短缺窘況，2006年短缺24億歐元，2007年將達35億歐元，相當於45億美金的缺口。2007年1月11日，法國議會提交法國總理德維爾潘的報告中，針對退休養老金問題指出「極需迫切的改革」。

法國所面臨的最大挑戰存在於55 – 64歲的人口當中，百分之六十二點二之高比例人口沒有工作。部份成因是源自法定退休年齡相當低，從60歲就可以領取政府退休津貼，同時，法國國家勞動市場存在高失業率。

為了確保人民的國家財務安全，政府勢必需要盡快積極改革退休金制度。必要的改革之路將會漫長而艱辛，因為人民將不會輕易接受許多犧牲，包括加稅、降低福利與延長的工作壽命。不論如何，也有國家展現出改變的可能。

例如，瑞典的退休金模式已經吸引許多國家注意，尋求其他選擇方案的國家如巴西、蘇俄與波蘭已經採用瑞典施行計畫的部分元素。更新的計畫當中將大眾退休金結合個人收入與平均壽命比率。相較於傳統的退休金模式，觀念原理是讓現有的工作者支援現有的退休者。然而，根據個人的薪資與人口預估值計算退休金，政府得以獲得彈性，將人口與國家歲入等因素納入計算。萬一國家經濟衰退，未來的退休金也會縮減。

同樣地，同一年齡層的人越長壽，所得到的退休金也相對降低。值得注意的是，新計畫從1999年開始實施，而瑞典具備健康的經濟體，所以該計畫尚未經歷個人因為經濟或是平均壽命等因素造成收入降低的情況。不論如何，對於需要改革福利金制度的國家而言，瑞典的退休金改革計畫可以提供建設性的選擇方案。（“Pensions Going Swedish,” The Wall Street Journal-Europe, 5 March 2007）

沒有神奇的方法能夠輕易解決退休金問題，不過，全球的政府正在向瑞典取經。普遍認為瑞典提供了最佳典範。

Kent Weaver, Georgetown University, interview in The Wall Street Journal-Europe, 5 March 2007

身負制定勞動與社會福利規定的責任，要確保老年勞工延長工作壽命，繼續為國家經濟貢獻，政府的角色最為重要：政府所規定的，僱主與員工都必遵守。過去，多數政府制度皆設法讓熟年勞工提前退休，設法讓年輕勞工進入。然而，今天的問題卻讓政府必須反轉其想法。他們開始提供獎金，鼓勵熟年勞工繼續工作，盡量延長其貢獻與有意義的工作。同時，政府也提供僱主獎勵辦法招募中高齡工作者。

鼓勵改變

最近，萬寶華公司在25個不同的國家地區針對28,000位僱主的調查顯示，只有百分之十四的僱主已經具備特定的策略招募中高齡工作者進入該公司。同時，只有百分之二十一的僱主表示已經為了中高齡工作者進行留任計畫（見圖表5）。

不論是招募或是留任中高齡工作者等策略，研究發現，部分國家地區的計畫遠遠領先其他地區（見圖表6）。例如，新加坡有百分之四十八的僱主表示已經開始進行中高齡工作者招募策略，百分之五十三的僱主則已經進行中高齡工作者留任計畫。

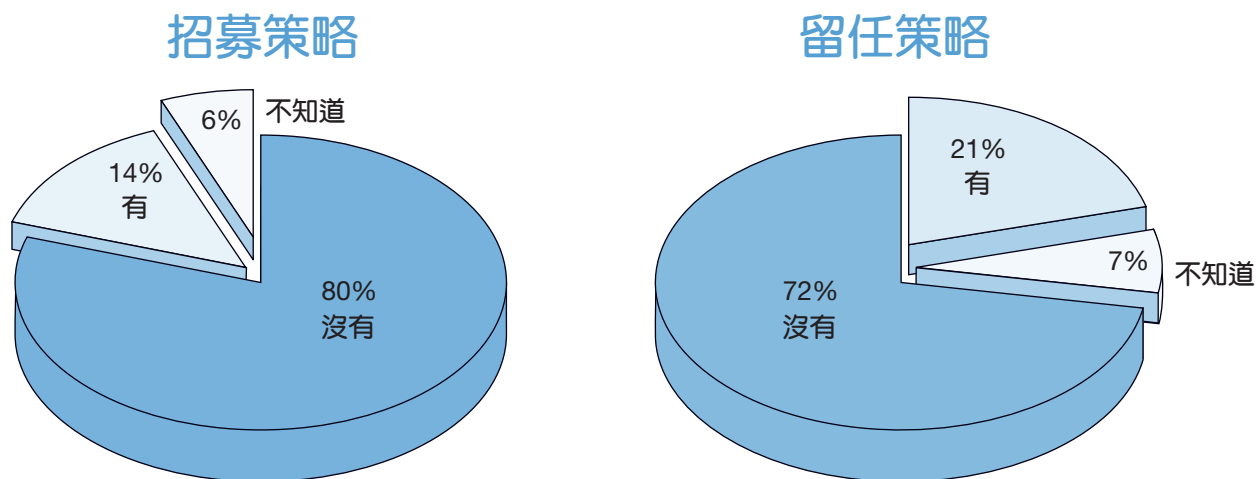
新加坡之所以有如此高的正面回應率，部分原因來自於新加坡政府主導企業，提供獎金給企業，大力鼓勵企業僱用中高齡工作者。新加坡勞工局（WDA）實施名為「優勢計畫」的獎勵措施，鼓勵企業公司僱用年過40歲的工作者，或是重新僱用年過62歲的員工。

獎勵計劃主要由四項元素組成—重新設計工作內容補助金、訓練補助金、工作安置服務與二度就業補助。

根據參與計畫的程度，僱主可以獲得高達三十萬新加坡幣補助金，相當於二十萬美金。

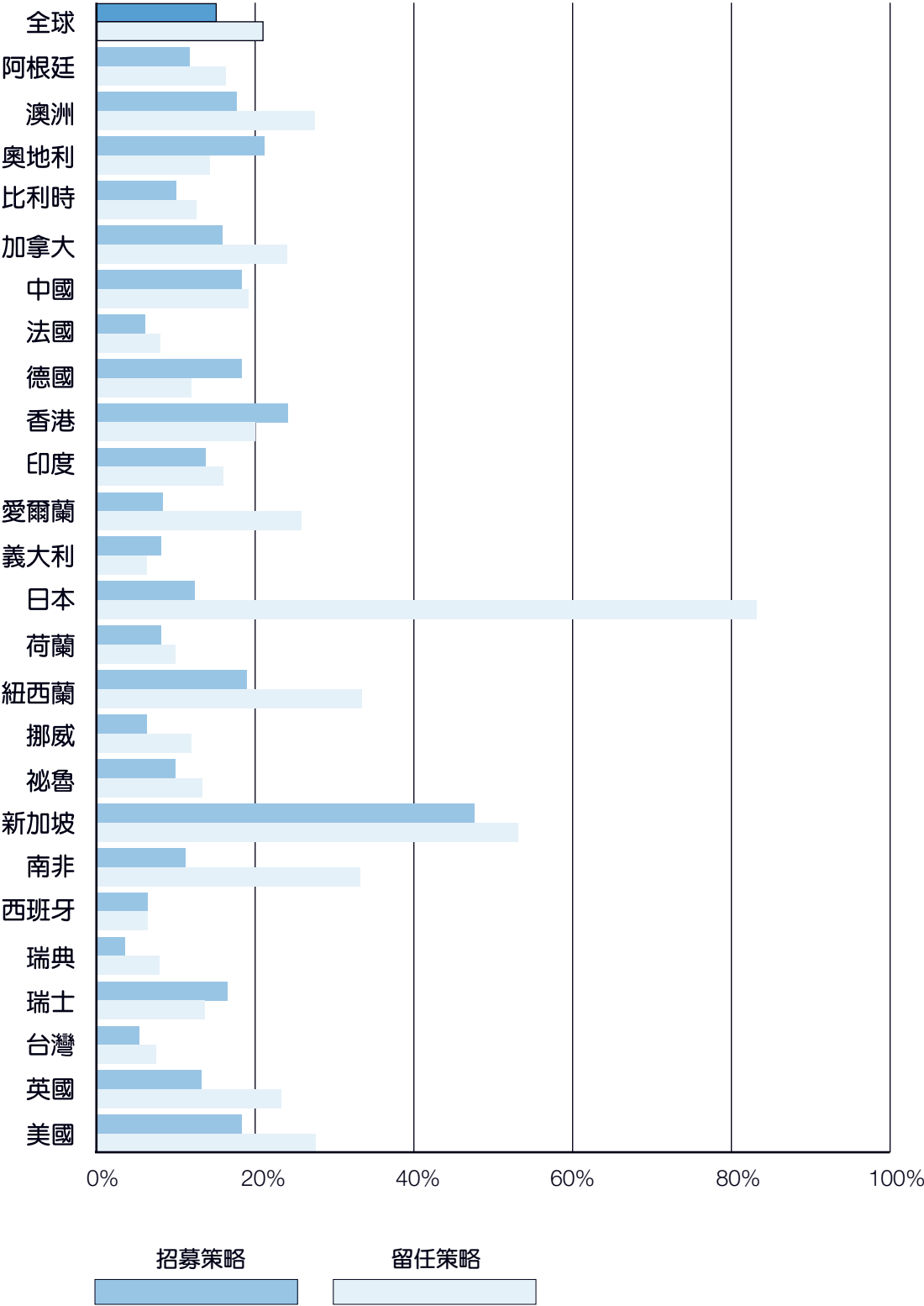
類似的情況也發生在日本，百分之八十三的僱主已經發展出留任計畫，確保企業避免流失經驗豐富的員工。這項工作在日本特別重要，因為在未來三年內，將會有一百萬日本工作者達合法退休年齡。為了減緩退休潮，日本政府最近修改了於1971年所制定的「穩定老年人就業」的相關法令。該法令立意於促進老年人的福利發展、保障老年人的工作權，同時穩定未來的勞動市場發展。從2006年4月開始，為期十三年的時間，該法令讓退休年齡遞增地增加到65歲；同時鼓勵僱主們繼續僱用願意工作，同時具備工作生產力的個體。

圖表5：25個國家地區僱主調查，針對中高齡工作者具備招募與留任策略計畫的僱主比率



資料來源：萬寶華僱主調查，涵蓋25個國家地區，超過28,000位僱主；2006年10月

圖表6：中高齡工作者的招募與留任策略計畫之普遍度



資料來源：萬寶華僱主調查，涵蓋25個國家地區，超過28,000位僱主；2006年10月

在修改的法令中，日本立法機構也已經加強保障老年人不受年齡歧視，明文規定僱主有責任為老年人在應徵新工作時提供證明。人力資源服務公司有責任為老年應徵者解釋特定工作設定年齡限制的原因。同時實施延長僱用計畫，只要中高齡工作者選擇延長工作壽命，公司就必須留任。

反對年齡歧視的立法特別重要的原因在於，幾乎所有經濟合作與發展組織(OECD)國家都會發生老年人的長期失業率高於25-49歲的失業率。另外，中高齡工作者一旦喪失工作，再度就業時通常必須面對大幅的薪資縮減。(“Live Longer, Work Longer,” OECD, 2006, p. 35)。雖然多數已開發國家具備反年齡歧視法令，想要協助中高齡工作者克服就業困難，政府還有許多努力空間。

之前日本的例子，清楚說明了政府主動的作法能夠刺激企業主動進行員工留任方法。百分之八十三的日本僱主表示他們都具備中高齡工作者留任計畫，只有百分之十二的僱主實施招募策略計畫(見圖表6)。簡單地說，招募策略與計畫並非強制規定，所以僱主就沒有主動實施。

為減緩人才短缺，影響僱主處理中高齡工作者的招募與留任計畫的因素多元而複雜。不過，主要原因有：

- 國家勞動市場大小
- 勞動市場人口的組成份子
- 目前人才短缺的程度，與
- 政府促進中高齡工作者參與勞動的法案或鼓勵措施

其他政府可採取的促進改變的方式包括改善法令與政策彈性，消除舊法對於中高齡工作者的限制。除了上述新加坡與日本已經實行的策略方案，可以解決中高齡工作者難題。其他國家也發展出其他方案，提高或是移除法定退休年齡，提供其他鼓勵僱主僱用且留任中高齡工作者的方案等等。

除了這些初步的行動之外，政府亦應考慮制定政策，以財務獲利方式鼓勵個人延長工作壽命。在許多國家，稅賦與社會福利制度確實鼓勵提早退休，而且不鼓勵工作；因為只要繼續工作，或是工作薪資過高都會造成無法得到退休金收入。換言之，繼續工作的代價如果是高稅金與低福利金收入，就會造成提早退休盛行。要改變這些趨勢，就必須革除抑制延長工作壽命的因素；同時考慮提供財務回饋，例如提供繼續工作的中高齡工作者稅賦優惠。

全面翻修法令，改革制度的例子發生於2006年11月，德國政府通過提高退休年齡為67歲，開啓比賽鼓勵50歲以上的人二度就業。2006年7月所推行的「50好處」活動，德國僱主們將可以因為錄用中高齡工作者獲得「整合津貼」；而接受減薪二度就業者則可以得到「整合薪資」，政府提供補助薪資，協助補償新工作薪資的不足。

「50好處」結合了政府的措施、勞工與企業努力合作，希望達成以下四項目標：

- 在2010年之前，讓50歲以上的族群就業率達到百分之五十五；
- 大幅降低55歲以上的人提早退休的比例；
- 透過薪資補貼，改善失業中高齡工作者二度就業的比例；以及
- 大量輔導訓練，協助工作者得到合乎工作需求的技能。

如同德國，其他國家應當更加努力建立國家教育與訓練計畫以改善中高齡工作者的勞動參與率，並且逐漸灌輸終身學習的心態。政府也應積極協助僱主舉辦訓練活動。

藉由投資發展與訓練計畫，可以讓中高齡工作者獲得最新科技的專業知識與瞭解工作流程，不至於因為脫離職場而生疏。政府也因此改善低技能的中高齡工作者之就業率。種種措施可以大力協助退休多年，又必須二度就業的人員，還有幫助原本從事高度勞動工作者轉換為不同型態的工作。

重點是政府資助的訓練計畫，對於策略性地調整人才短缺具有重要意義。舉例而言，如果印度認為其國家勞動市場缺乏資料網路處理支援技術人員，目前勞動技能將無法滿足快速發展的資訊科技服務業。政府即可藉著訓練發展的機會，特別為中高齡工作者設計訓練課程，藉此讓中高齡工作者二度就業，且滿足人才短缺。

藉由預估未來人才需求，同時設計符合該需求之訓練計畫，可以讓各個國家在全球市場創造出競爭優勢。

若政府計畫在國家人口內擴大中高齡工作者就業，答案之一就是成為改變的媒介，並且透過新的鼓勵方案與強勢的規定讓僱主採取行動。

透過勞工市場策略達到穩定的經濟成長

無疆界的全球市場驅動每個國家經濟，刺激國內生產總值(GDP)潛力，許多國家可能發現，如果無法提供具備合適技能的勞動力，無法促成企業成功，就會喪失市場競爭力。中高齡工作者只是健康的勞動力資源當中的一環，而確保中高齡工作者延長工作壽命，也是養成創造勞力市場策略優勢，協助培養國家經濟競爭力的一个區塊。

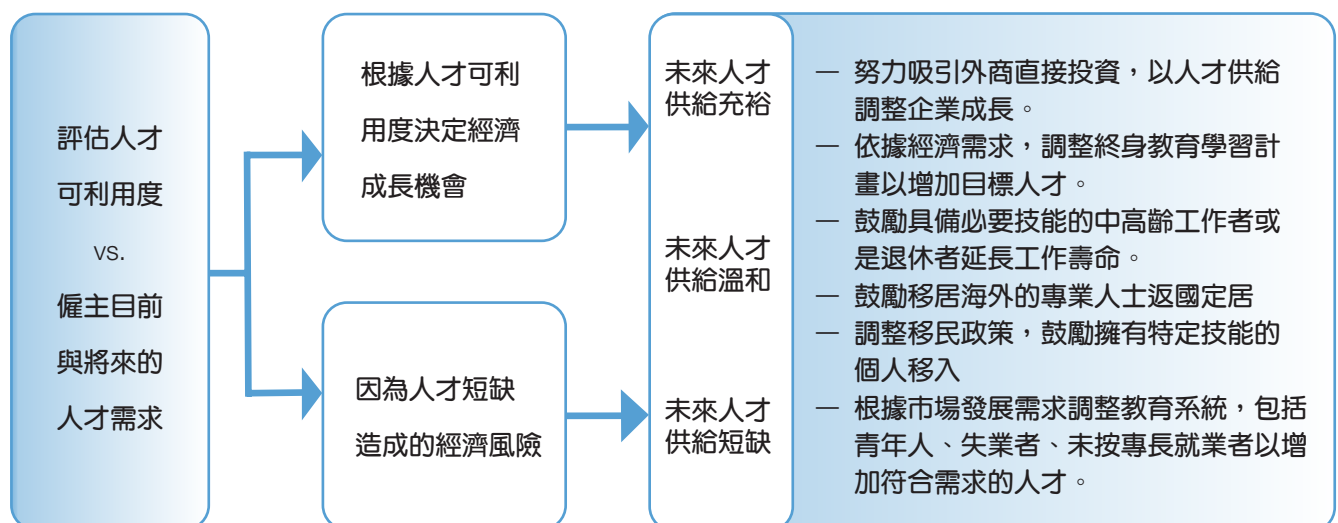
國家政府必須更有效地分析整體勞動力，並且決定要如何加強其優勢，特別是面對國際市場競爭吸引外資直接投資(FDI)。如下列圖表7所示，首要步驟就是暢通國家的人才庫與未來人才的管道，並衡量目前和未來僱主對人才的需求。

從這項資料，就可以找出未來經濟成長機會；透過人才庫了解人才供給面，同時找出人才短缺的產業，及可能造成的潛在的經濟發展風險

部分國家政府已經開始進行創意策略，想要吸引中高齡工作者延長工作壽命，或是二度就業；想要發展出穩定勞動市場的策略，這些方式都可提供參考。另外有待努力的是有效地運用明日的勞動力。

藉由調整勞動市場策略、國家經濟的風險與機會，可以發現最重要的步驟在於創造教育與訓練計畫，符合未來高級人才庫需求。另外，依照國家經濟發展需求調整教育系統，包括青年人、失業者、未按專長就業者、中高齡工作者等，將可以減緩未來人才短缺的衝擊，並且擴展現有人才庫，有利於國家吸引外資。

圖表7：透過勞工市場策略達到穩定的經濟成長



舉例說明，墨西哥政府多年來以擁有大量廉價的、低技能、忠貞的勞工著名，並且從中獲得發展。但隨著中國與其他亞洲國家崛起，國際競爭讓墨西哥工廠業績劇烈地滑落。現在，墨西哥政府努力解決這項挑戰，創造出有效率的勞工市場策略，想要吸引世界各地的外資。問題是貧乏的教育系統，與普遍的經濟窮困，墨西哥是否能夠發展出人才利基，帶給未來一代經濟繁榮？只有時間能夠告訴我們答案。

移民政策與計畫是政府增強人才庫的另一有效方法。不論是調整移民政策，吸引專業人才移入，或是建立鼓勵方案，獎勵移居出國或是出國留學者歸國都是可行的方式。

中國與菲律賓目前正在努力尋求解決人才外流的問題；以中國而言，大量的優質高智慧人才不斷地出國受教育；菲律賓則是不斷有人外流工作。現在，中菲兩國都有人才外流造成人才短缺的問題，吸引人才回流成為重要的國家課題。

人才短缺將造成經濟成長的風險，豐富活潑的勞動力必定包含中高齡工作者以及其他勞動族群。國家政府所面臨的挑戰在於：要決定如何配搭成年工作者的興趣與能力，以符合僱主的興趣與需求；並且必須盡速完成，在退休金泡沫化之前、在造成其他社會浩劫發生之前。

國家政府所面臨的挑戰在於：要決定如何配搭成年工作者的興趣與能力，以符合僱主的興趣與需求；並且必須盡速完成，在退休金泡沫化之前、在造成其他社會浩劫發生之前。

結論

目前，隨著多數企業的重要人才即將退休、後繼人才不足；僱主最優先的任務就是預估人力需求，並且計畫未來勞動力。缺乏這項重要的分析與計畫，許多公司將會發現未來無法讓業務成長，無法符合客戶要求，因為發生非預期的與普遍的關鍵人才短缺。僱主們未能努力地招募或留任中高齡工作者，未將此納入人才管理策略當中，兩項主要的原因就是僱主不了解有效實行的方法，也不清楚明白其急迫性。

儘管近年來，僱主已經大力提供有小孩的工作者最佳的生活與工作平衡的工作方式，他們卻不清楚中高齡工作者對於工作生活平衡的需求；例如，彈性的工作安排、自行安排的工作型態等等。適當的鼓勵與吸引措施將可有效讓中高齡工作者延長工作壽命。最佳的方式是提供吸引中高齡工作者的工作内容與模式，尤其是部份工時工作。只要能夠有效規畫部份工時工作，就可以吸引中高齡工作者，讓僱主贏得人才競爭力。同時，重新規劃現有的工作，轉換為部份工時的工作職務將可以順利地讓目前的員工留任。

隨著人才短缺的趨勢，僱主必須有效地運用人才庫，確保現有的員工之技能符合未來企業發展所需。策略招募計畫，包括持續定期進行評估技能、興趣與能力；隨著企業需求調整技能方向；優先進行終生學習教育。

中高齡工作者的難題在於市場最需要的人才、技術高超的個人通常也擁有較大的經濟自由，可以提早退休，或是有其他工作機會。也就是說，企業最需要的人

才通常也是最有可能離開的人，帶著他們的技能、知識與經驗離去。聰明的僱主們會發展不同的方法，讓這些重要人物有效留任，且延長工作壽命。

不過，即使是最忠貞的員工也不可避免地會退休離開。管理人才管道，確保高潛力員工順利繼任，同時將來人才管理最重要的層面就是：發展培養出與即將退出職場的中高齡工作者相同比例的人才。有效的知識轉移計畫，妥善執行可確保員工留住重要智慧財產的能力，並在人才轉換之際保障工作表現穩定一致。

同時，許多國家發現國庫無法順利滿足退休金與社會福利計畫支出，僧多粥少，政府計畫必須支付大量退休金，而勞動市場卻未能有效支援該項政策。如果政府計劃促進中高齡工作者就業，降低退休金負擔，政府就必須主動促進改變，並且透過新的方案措施與強勢規定，讓僱主針對中高齡工作者的招募與留任採取行動。

未來人才短缺將造成經濟成長的風險，豐富活潑的勞動力必定包含中高齡工作者以及目前低於適當比例的其他勞動族群。想要擁有具備競爭力的勞動市場，增強國家未來經濟發展，國家政府必須專心致力於人才發展與運用策略。國家政府所面臨的挑戰在於：要決定如何配搭成年工作者的興趣與能力，以符合僱主的興趣與需求；並且必須盡速完成，在退休金泡沫化之前、在造成其他社會問題發生之前。釐清解決此現象應是當今政府領導者的首要任務。

萬寶華企業管理顧問股份有限公司

106台北市大安區敦化南路二段105號13樓

Tel: +886 2 27845352 Fax: +886 2 27845332

www.manpower.com.tw

GC-13 (04/07) © 2007, Manpower Inc. 版權所有