



台灣經理人的中年危機

104獵才資深副總經理 晉麗明

2022年1月3日

在三個月內，找到年薪比目前還高的工作？
當名片沒有公司和title後，平常接觸的窗口還願意深聊嗎？
沒有您，營運會受到影響嗎？

轉職潮來了，單季超過108萬名用戶求職
超過1.7萬名主管去年曾主動求職

我們想知道**主管們**有幾分把握？

資料來源：
2022年台灣經理人職涯動向調查

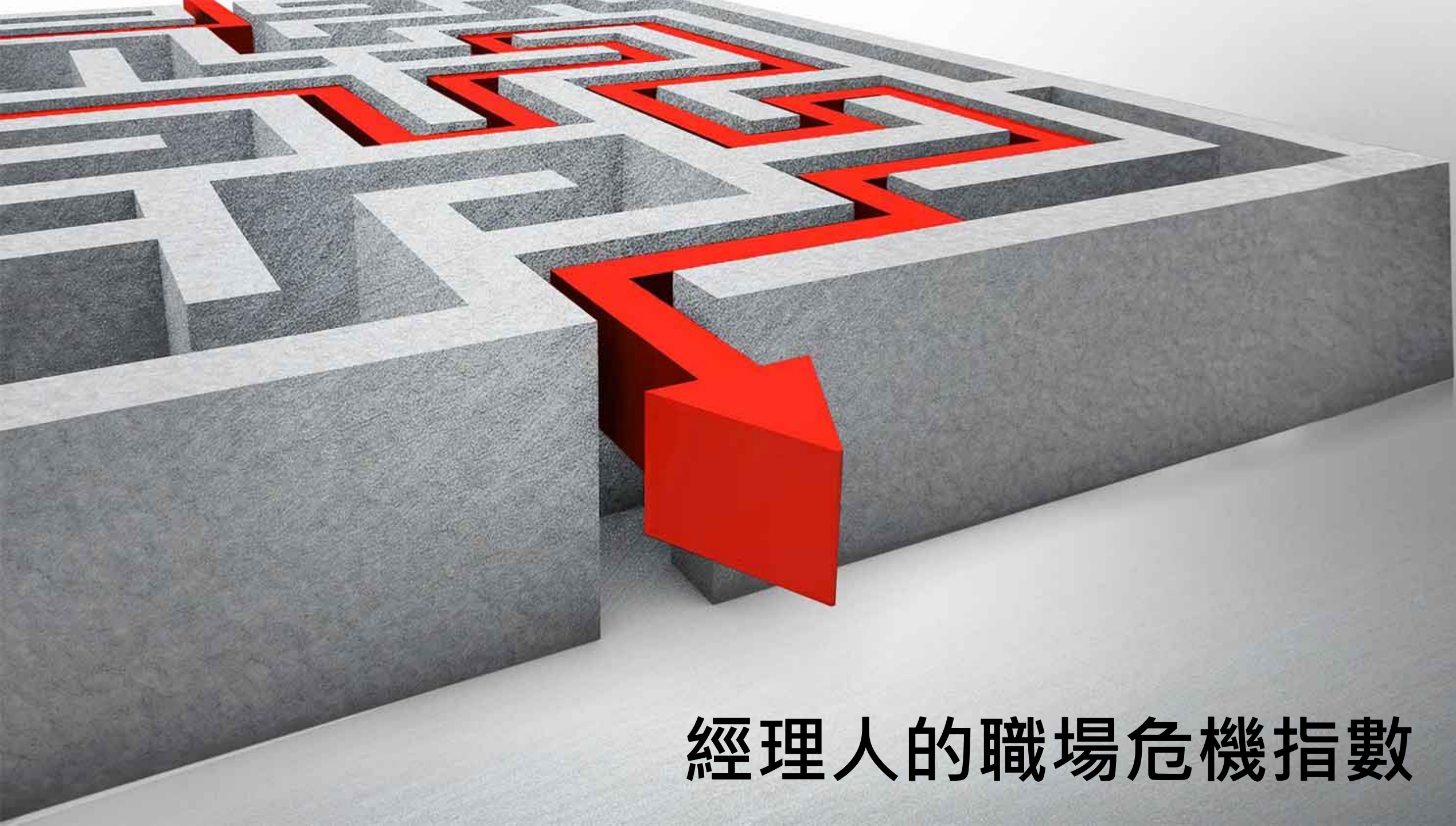
為探究不同方的認知差距，進而縮小認知差距、尋求和解，104公共事務部首度啟動「循環式調查」，並以一般員工以外的「主管」為特殊調查對象，呈現台灣經理人「自評」與「他評」的中年危機。

第一階段，先在2021/10/28-11/23以網路問卷邀請小主管(如經理、副理、課級、主任等)「自評」，回收609份樣本，在95%的信心水準下，抽樣誤差為 $\pm 4\%$ 。受訪者平均43.5歲，平均年薪110萬元。

第二階段，再於11/11-11/23邀請大主管(如CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等)以網路問卷進行「他評」和「自評」，回收303份樣本，抽樣誤差為正負5.6%。受訪者平均49.7歲，平均年薪186萬元。

兩階段完成「循環式調查」，合計回收912份樣本。





經理人的職場危機指數

小主管自評的灰色中年

問：您對目前的職涯發展有「危機感」嗎？



小主管「職場危機指數」 **6.3** 分 **中度偏高**

0分低度危機

5分中度危機

10分高度危機

大主管看(他評)小主管 危機不只如此

問：您對目前的職涯發展有「危機感」嗎？



小主管「職場危機指數」 **6.3** 分

0分低度危機

5分中度危機

10分高度危機

問：您對週圍小主管的職涯發展有「危機感」嗎？



大主管評小主管「職場危機指數」 **6.8** 分 **危機更甚**

註：
小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

大主管自評的紅色警戒

問：您對目前的職涯發展
有「危機感」嗎？



大主管「職場危機指數」 **7.3** 分 **最高危機**

0分低度危機

5分中度危機

10分高度危機

小主管呈灰色中年
大主管亮紅色警戒

不論大小主管，「業務客服」
危機指數居所有職務之冠
大主管自評9.1分
小主管自評7.1分
擔心業績滑落且取代性高
年紀越大危機感越重

中年危機
已是台灣經理人的集體意識
什麼原因？怎麼解？



小主管「職場危機指數」**6.3**分



大主管「職場危機指數」**7.3**分

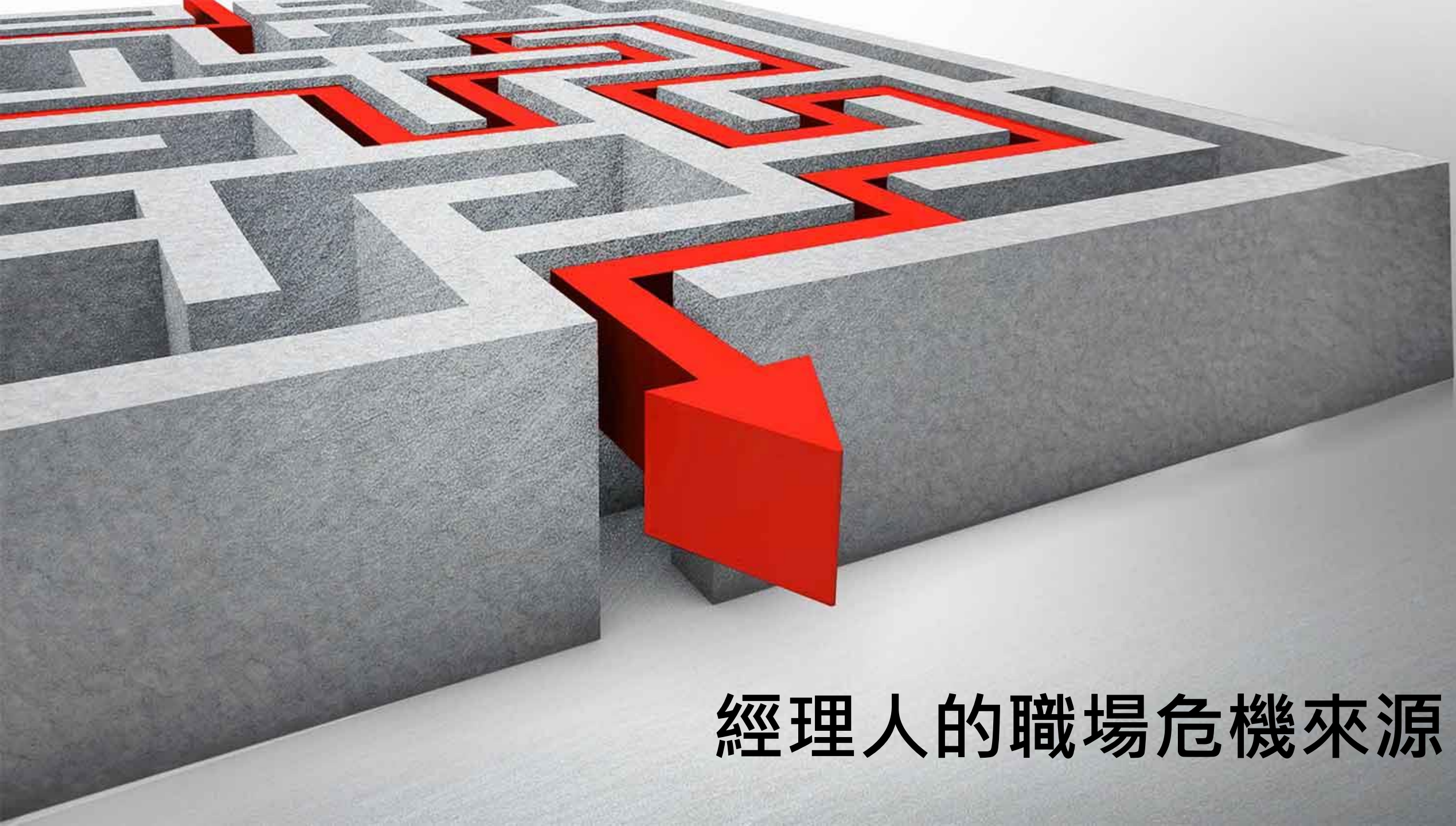
5分中度危機

10分高度危機



大主管評小主管「職場危機指數」**6.8**分

註：
小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等



經理人的職場危機來源



小主管自評

基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等

先認識六大危機來源



小主管自評危機來源 指向外部

- 小主管自評危機，「看外」多於「看內」，優先指向：外部環境、生理相關、薪酬升遷
- 自評危機和自身較切身的智力能力、管理職能、自我控制能力，排序中後段



■ 小主管自評中年危機來源

外患
自身可控性低

外部環境。如：公司、產業、大市場等

61.7%

生理相關。如：年齡、健康等

55.4%

薪酬升遷

44.7%

管理職能。如：指揮部屬、溝通協調、跨團隊運作、績效管理等

31.0%

智力能力。如：專業知識、概念化能力、判斷力、邏輯思考力等

20.5%

自我控制能力。如：情緒控制、自我反省等

9.8%

其他。如個人家庭、財務投資等

11.4%

內憂

自身可控性高

問題：您的職涯「危機感」來自哪些方面？

註：小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等

小主管自評 年薪應增43萬元 已6.7年未升遷

- 小主管自評危機，第3大來源是薪酬升遷
- 小主管自評，年薪應該再增加**43萬元**，受訪小主管平均年薪110萬，加薪幅度39%
- 小主管自評，不含跳槽，已**6.7年**沒有晉升



■ 小主管自評中年危機來源

外患
自身可控性低

外部環境。如：公司、產業、大市場等

61.7%

生理相關。如：年齡、健康等

55.4%

薪酬升遷

44.7%

管理職能。如：指揮部屬、溝通協調、跨團隊運作、績效管理等

31.0%

智力能力。如：專業知識、概念化能力、判斷力、邏輯思考力等

20.5%

自我控制能力。如：情緒控制、自我反省等

9.8%

其他。如個人家庭、財務投資等

11.4%

內憂

自身可控性高

問題：您的職涯「危機感」來自哪些方面？

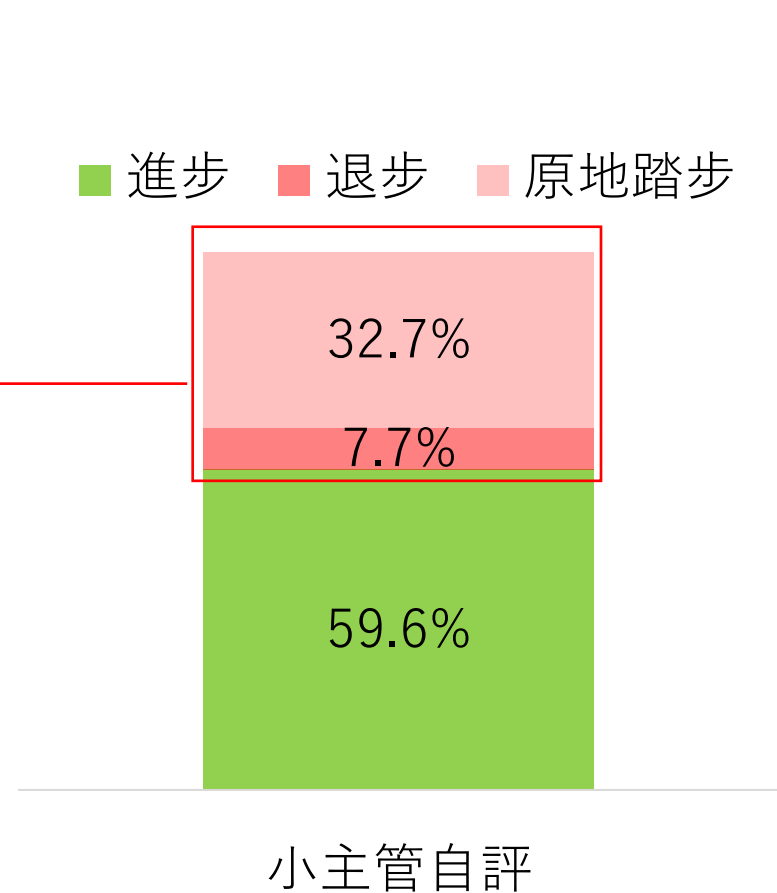
註：小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等

4成小主管自評 職涯停滯近3年

- 40.4%的小主管認為自己沒有進步，其中，32.7%自評退步、7.7%自評原地踏步
- 失落空轉的感受平均持續2.76年，占主管總資歷9.1年的30%



問：職場表現，比過去進步、退步、還是原地踏步？



當小主管自評 危機指數中度偏高

普遍感受 薪資過低、久未升遷、失落退步

掌關鍵決策權的**大主管如何看待小主管？**

這是大環境的問題？

還是小主管表現不如預期？卻又看不見自身盲點？



大主管看小主管(他評篇)

小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

大主管看(他評)小主管 最大危機在於管理職能不到位

- 大主管看小主管危機，除了外部環境，多為自身可控性高的項目：管理職能、智力能力、自我控制能力
- 三大落差GAP同上，集中於小主管自身可控性高的項目

問：您的職涯「危機感」來自哪些方面？



■ 小主管自評



■ 大主管評小主管

問：您觀察週圍小主管的職涯「危機感」來自哪些方面？

外患
自身可控性低

外部環境。如：公司、產業、大市場等

生理相關。如：年齡、健康等

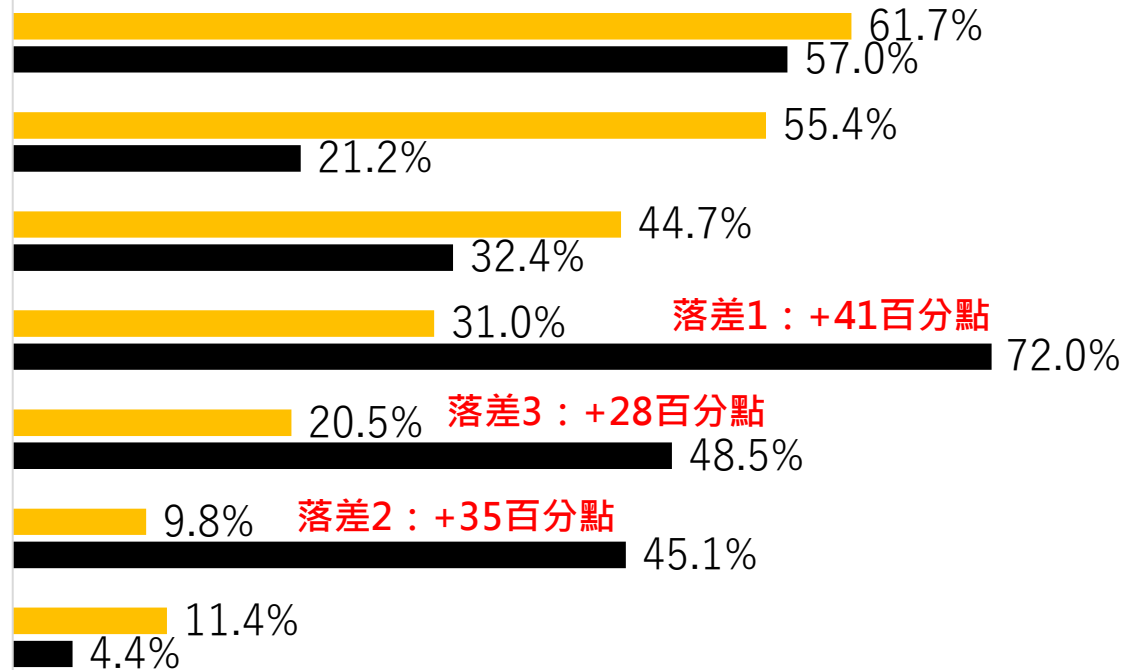
薪酬升遷

管理職能。如：指揮部屬、溝通協調、跨團隊運作、績效管理等

智力能力。如：專業知識、概念化能力、判斷力、邏輯思考力等

自我控制能力。如：情緒控制、自我反省等

其他。如個人家庭、財務投資等



內憂
自身可控性高

註：
小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

大主管看(他評)小主管 平日表現已構成職涯危機

管理職能的TOP 3議題

- ① 知道問題是什麼，但都無法解決 48.8%
- ② 高不成、低不就的高級勞工 39.6%
- ③ 覺得跨團隊運作好難 39.3%

管理職能。如：指揮部屬、溝通協調、跨團隊運作、績效管理等

72.0%

智力能力。如：專業知識、概念化能力、判斷力、邏輯思考力等

48.5%

自我控制能力。如：情緒控制、自我反省等

45.1%

智力能力的TOP 3議題

- ① 無法闡述有高度和格局的論述 68.2%
- ② 提不出強而有力的洞見insight 66.7%
- ③ 無法提出有效的策略方法 65.2%

自我控制能力的TOP 3議題

- ① 事情很多，很想但沒空盤點過去表現 51.5%
- ② 每天在錯誤中成長，錯誤卻一再重複 43.9%
- ③ 謝謝別人的建議，但我用不上 21.1%



■ 大主管評小主管

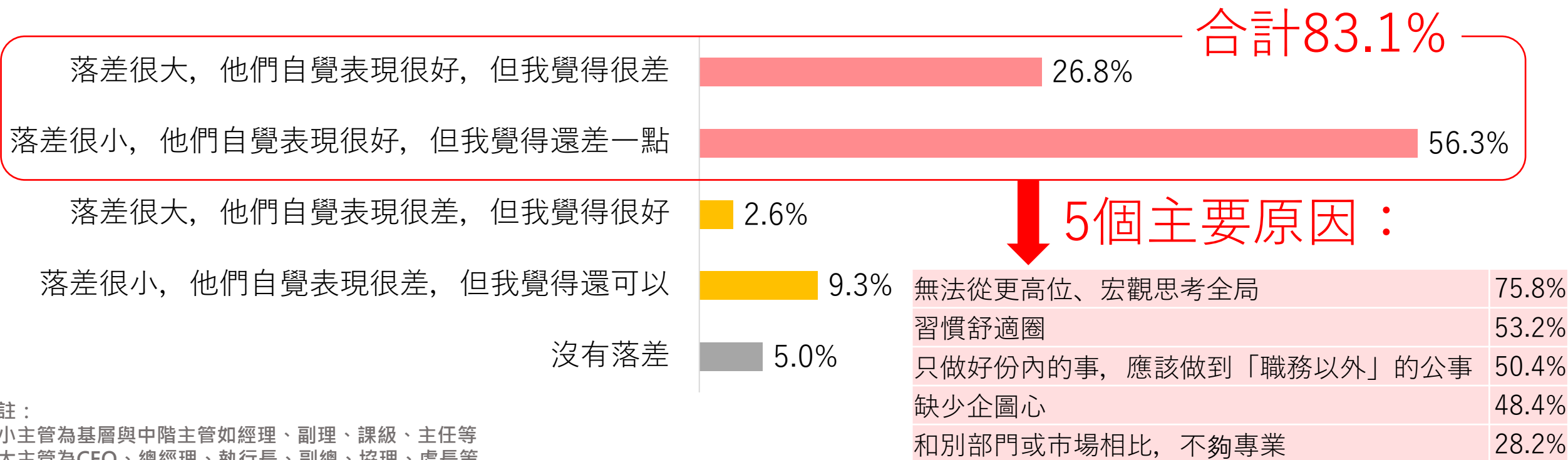
問：您觀察週圍小主管的職涯「危機感」來自哪些方面？和哪些行為？

大主管看(他評)小主管 未察覺盲點形成職涯危機



- 83.1%的大主管覺得小主管表現不如預期
- 落差主因：兩方位階不同、視野不同、角色不同。大主管期許除了專業能力外，也在乎小主管是否願意多做多想多嘗試

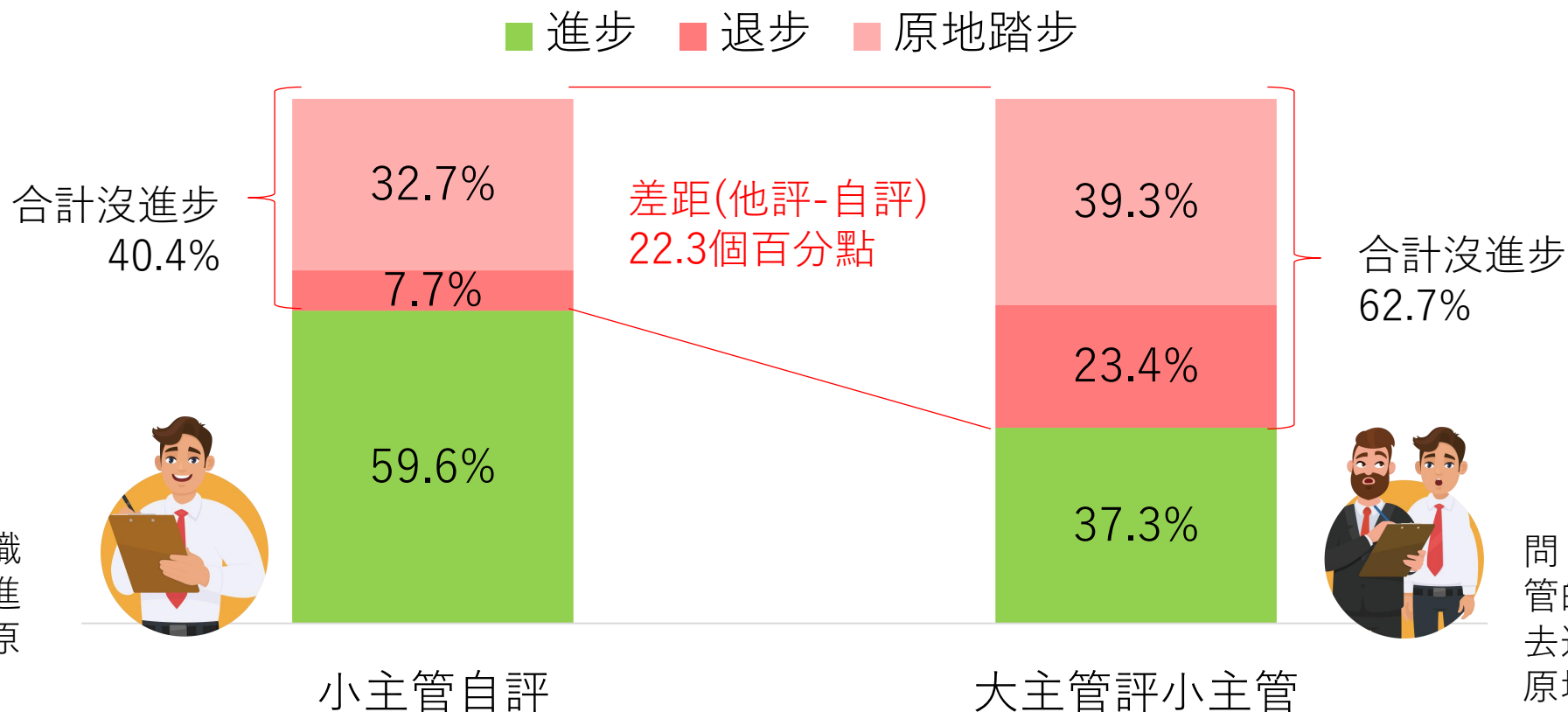
問：您週圍小主管的職場表現，和您的看法有落差嗎？



註：
小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

大主管看(他評)小主管 職涯滯滯比想像中嚴重

- 40.4%的小主管認為自己沒進步
- 62.7%的大主管認為小主管沒有進步，差距22.3百分點，小主管的職涯停滯比自己想像中更嚴重



註：
小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

當大主管看小主管職涯危機更甚
已走過小主管階段的大主管們
如何看待自己的危機呢？



大主管自評篇

CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

大主管自評危機來源 指向外部

- 大主管自評危機，「看外」多於「看內」，優先指向：外部環境、生理相關、薪酬升遷
- 自評危機和自身較切身的智力能力、管理職能、自我控制能力，排序中後段

■ 大主管自評

外患
自身可控性低

外部環境。如：公司、產業、大市場等

71.9%

生理相關。如：年齡、健康等

61.6%

薪酬升遷

35.6%

管理職能。如：指揮部屬、溝通協調、跨團隊運作、績效管理等

20.2%

智力能力。如：專業知識、概念化能力、判斷力、邏輯思考力等

10.6%

自我控制能力。如：情緒控制、自我反省等

8.6%

其他。如：家庭、個人財務等

12.3%

內憂

自身可控性高

問題：您的職涯「危機感」來自哪些方面？

註：大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

大主管比小主管更擔心 外部環境、年齡健康

大主管自評v.s.小主管自評

- 相同點：都覺得主要危機來自外部
- 不同點：大主管更擔心外部環境(高出10個百分點)及年紀健康(高出6個百分點)，反較不擔心薪酬升遷及專業管理

大主管的紅色警戒

自評危機來自外部環境及年紀健康的比重皆高於小主管

■ 大主管自評 ■ 小主管自評

外部環境。如：公司、產業、大市場等



生理相關。如：年齡、健康等



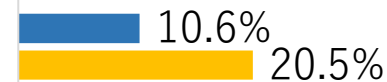
薪酬升遷



管理職能。如：指揮部屬、溝通協調、跨團隊運作、績效管理等



智力能力。如：專業知識、概念化能力、判斷力、邏輯思考力等



自我控制能力。如：情緒控制、自我反省等



其他。如：家庭、個人財務等



大主管走過灰色中年

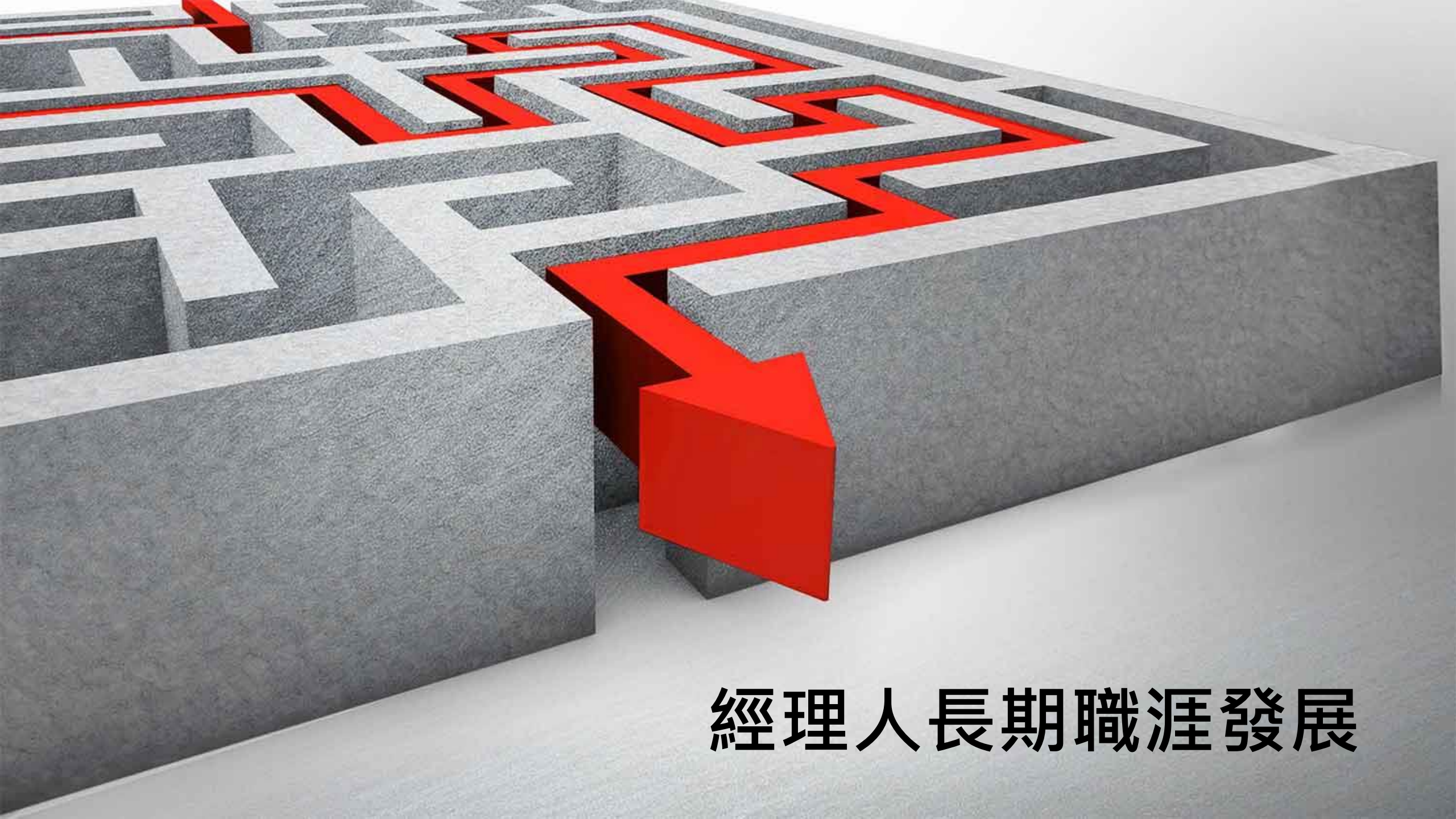
自評危機比重皆低於小主管

問題：您的職涯「危機感」來自哪些方面？

註：
小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

小主管自評與大主管他評的落差
這是兩方心理視角與職級位階對人才與將才的不同期待

當大主管自評 比小主管自評 來得悲觀
代表台灣經理人對未來的 中高階職場
有著集體悲觀的危機意識



經理人長期職涯發展

機會1：人才變將才！避免大主管的地雷區

- 追趕落差，改善劣勢，符合大主管最在乎的期待
- 六大危機源，優先改善大主管最在乎(CP值最高)的三大危機源：管理職能、智力能力、自我控制能力
- 當企業培養接班人，大主管最在乎人選具備三大條件：管理職能(90.1%)、智力能力(79.5%)、自我控制能力(65%)，「等同」目前大小主管自評與他評落差最大的三項危機

Gap 1

請問大主管，職涯危機來源的「**管理職能**」，哪些符合您對週圍小主管的觀察？

知道問題是什麼，但都無法解決	48.8%
覺得跨團隊運作好難	39.3%
每次都虎頭蛇尾，無法執行貫徹戰略意圖	38.6%
每次下決定前，都沒有定見	29.7%
與其管理團隊，不如他自己來	28.4%
害怕指導部屬	20.8%
總是無法達成KPI	19.5%

Gap 2

請問大主管，職涯危機來源的「**智力能力**」，哪些符合您對週圍小主管的觀察？

無法闡述有高度和格局的論述	68.2%
提不出強而有力的洞見insight	66.7%
無法提出有效的策略方法	65.2%
只能優化小細節，無法進行破壞式的變革創新	51.5%
不具備目前及未來5~10年產業所需的專業	47.0%
無法承擔大型專案	42.4%
想進步，但無前輩或高人指點	22.0%

Gap 3

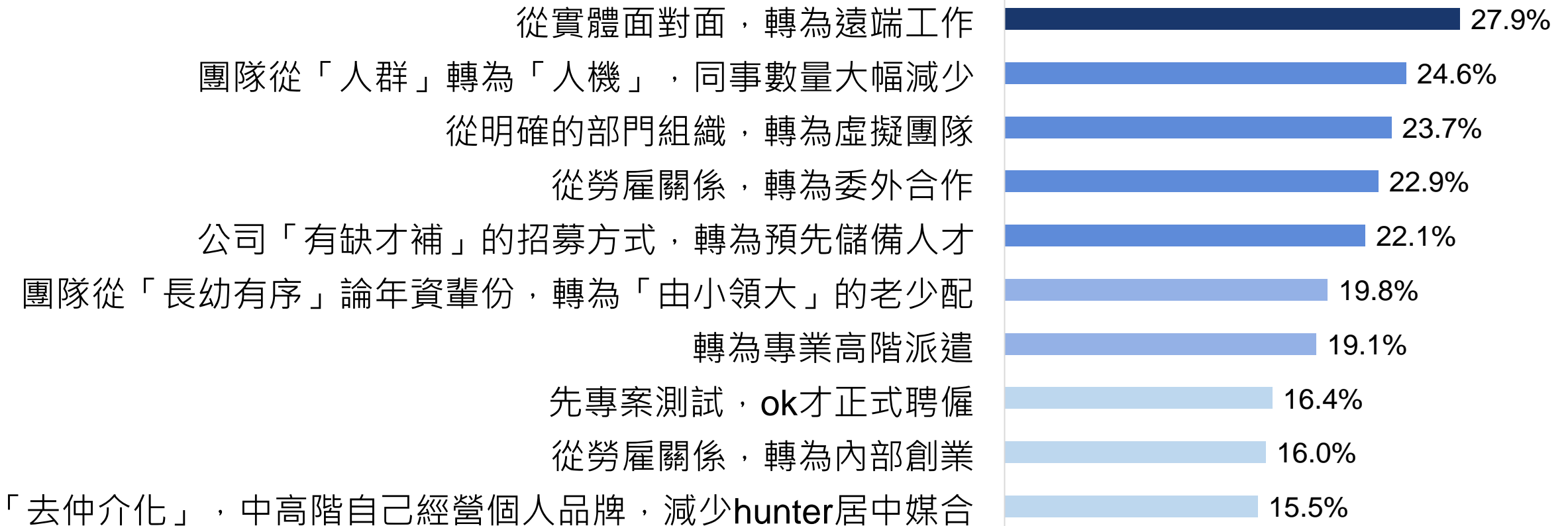
請問大主管，職涯危機來源的「**自我控制能力**」，哪些符合您對週圍小主管的觀察？

事情很多，很想但沒空盤點過去表現	51.5%
每天在錯誤中成長，錯誤卻一再重複	43.9%
謝謝別人的建議，但我用不上	21.1%
同事朋友沒幾個，無法建立並維持好的人際互動	15.2%
有點憂鬱，覺得不快樂或沮喪，凡事沒興趣、一直低潮	21.8%
有點焦慮，睡不著、容易緊張、暴怒、情緒激動、恐懼	20.1%

註：
小主管為基層與中階主管如經理、副理、課級、主任等
大主管為CEO、總經理、執行長、副總、協理、處長等

機會3：彈性變形！提前適應未來的中高階職場

問：依您觀察(大小主管共同答題)，目前或未來「中高階職場」已經或即將出現那些改變？



流程	講者	時間
報告發表	104獵才資深副總經理 晉麗明	09:30~09:45
個案分享1	新加坡半導體封裝設備商資深顧問Robin	09:45~09:53
個案分享2	CBC Space商務中心合夥人Justin	09:53~10:00
	媒體自由訪問	10:00~