

員工滿意度調查之診斷與分析－以T銀行為例

蕭成名

國立中央大學人力資源管理研究所研究生

李誠

國立中央大學管理學院院長

壹、研究動機

金融是經濟成長的血脈，也是產業發展的動力。在台灣創造經濟奇蹟的過程中，除了政府正確的發展方向、優秀而充沛的人力，金融機構一直扮演著調節資金供需、穩定金融、促進產業結構調整的重要角色，特別在金融自由化、國際化的潮流中，建構台灣成為「亞太金融中心」，已經是政府在邁入21世紀的重要施政目標。

人是組織中最重要資產，企業隨著全球化競爭愈趨激烈，產業結構由勞力密集轉為知識密集，企業的經營策略將愈來愈仰賴員工的專業知識與技術，以提高企業的附加價值及競爭優勢。而如何藉由這群企業寶貴的資產-員工，能在工作上得到滿足，以產出更好的工作績效，是企業經營管理上重要的課題。隨著知識經濟時代的來臨，知識將成為企業創造核心價值的重要資源。所以，企業經營需靠優秀的人才吸取知識以對企業創造更高的附加價值及提升競爭力；然而，並非有優秀的員工便能產出好的工作績效，尤其隨著工作者教育水準及期望水準的提高，管理者更須要讓所設計之工作本身能對工作者具有較大意義，方能配合他們的需要，應變外在環境快速的變動，使工作者感受到滿足，促使這寶貴的人力資產發揮其最大效能，達成組織目標。

此外，員工滿意度的調查，亦是獲悉員工平日工作態度的一種方法，以及診斷組織、發掘組織問題，進而適當解決改進的機會。Davis K(1984)認為，如果企業使員工工作滿意度高，將可帶來下列結果：

- (一) 員工自願合作以達成組織共同目標。

- (二) 表現出良好的紀律。
- (三) 員工對本身的工作會有更高的興趣。
- (四) 能夠自動自發的完成自身的工作。
- (五) 對組織有強烈的認同感及忠誠度

所以如何使員工能在工作上感到滿意，員工的滿意度對於其行為態度又有何種相關性的影響便成為本研究所欲探討的動機。

T銀行是配合政府開放民營銀行設立的自由化政策之下所設立的新銀行，過去經營績效良好，本著專業化的形象，期望能提供顧客完善的服務品質，但唯有滿意的員工，才有滿意的顧客，T銀行一向注重員工的意見與感受，期望能藉由員工滿意度調查，了解T銀行全體員工對公司整體形象、主管之管理風格、個人工作狀況、組織承諾、離職意願、工作績效等方面之看法與員工滿意度之關係，作為T銀行管理階層決策之參考。並提供管理階層及員工之間溝通管道，加強員工向心力，使T銀行提昇在金融產業中的競爭力。

貳、研究目的

基於前述的研究動機，本研究預期達到之研究目的如下：

- (一) 藉由針對T銀行特性與需求設計的態度調查表，希望能確實反應員工的想法與建議、瞭解T銀行員工工作滿足之情形。
- (二) 根據態度調查結果，探討員工關心的議題、T銀行在經營管理上應改善之處，以及了解不同個人屬性之員工想法上的差異，並針對特定團體及意見擬定管理方案。

參、個案公司簡介

一、企業沿革

為配合政府開放民營銀行設立的自由化政策，T 銀行在民國 79 年 10 月 4 日開始籌備，80 年 8 月獲得財政部核准，81 年 3 月 23 日起正式營業。

自開行以來，T 銀行即不斷充實經營項目及營業據點。在組織方面，T 銀行於董事會下設有稽核處及秘書處，並在總行設有企劃部、作業服務部等管理單位及營業部、儲蓄部、國外部、信託部等四個營業部門。在營運網路方面，積極在全國各大都市設立分支機構，同時配合金融國際化，設立國際金融業務分行，並已於香港設立代表辦事處及財務公司，迄目前已有四十四個營業單位，服務網路日臻健全。主要營業項目包括收受存款、辦理放款、票據貼現、匯兌、保證、辦理短期票券經紀及自營、辦理進出口外匯、外匯存款、信託、代理、保管、信用卡及境外金融等業務。

經營環境的急遽變化，是挑戰、也是機會。T 銀行於 87 年 1 月概括承受台南市第一信用合作社，藉由組織與人員的整合，將可加速業務的成立。另外，T 銀行已轉投資設立 T 建築經理公司、T 租賃公司、T 票券金融公司、T 投顧公司、T 保險代理人等金融周邊事業。相信此一集團化的營運體系、穩健的全球化策略以及積極投資未來的作法，將更能滿足顧客的理財需求，增進投資人的利益，同時將是邁入 21 世紀的激烈金融競爭中，能夠持續發展以及永續經營的重要關鍵。

T 銀行、大安銀行、台新票券及台証證券自 90 年十月二十五日宣佈共同籌組 T 金融控股公司，90 年二月十八日亦是 T 銀行及大安銀行的法定合併基準日，另台新票券及台証證券亦召開股東常會以股份轉換方式加入該金控公司。本合併案為台灣金融史上第一件根據金融機構合併法，由兩家銀行自發性主導之銀行合併案；同時亦是第一件經由銀行合併而共同籌組金融控股公司之先例。T 銀行與大安合併案，預估合併後，九一年底之獲利目標 EPS 可達 1.6 元；ROE（稅後）為 12% 以上。T 金控未來總資本額將達四百五十億元，資產總

額約五千六百億元，客戶數將增加三百五十萬戶以上，在全省將有一百三十三個營業點，其中包括 T 銀行及大安銀行八十八個營業單位，台証證券四十二個分支機構，以及台新票券三個營業據點。

T 金融控股公司將以「財務」、「業務」及「風險控管」三管齊下，加強經營與管理：財務方面，將有效統籌及運用資本，以提昇獲利能力及股東之報酬率。於業務方面，「橫向」將深耕客戶，提供多元化之服務與產品，成為客戶全方位之理財顧問；「縱向」將整合各子公司之資源，加強交叉行銷。於「風險控管」部份，將強化風險控管機制，降低經營風險。另業務之整合效益將從「票債券買賣」、「投資」、「承銷」、「通路及產品」、「財務規劃」、「資訊科技」及「電話理財」七部份產生。

二、經營績效

T 銀行和大安銀行的合併使 T 銀行資產規模近 5,000 億元，遠超越所有新銀行，獲利更為突出。至 91 年 4 月止每股稅前盈餘為 0.69 元，為新銀行之冠，由於獲利佳，合併迄今，T 金控公司股價漲幅亦達五成；另根據各銀行第一季財報顯示，T 銀行第一季每股稅前盈餘為 0.52 元，不但領先所有新銀行，甚至超越世華等大型民營銀行，直追中信銀，顯示合併效益已逐漸發酵。

在消費金融商品方面，陸續推出 PLUS 國際金融卡、玫瑰信用卡、太陽金卡、如意理財貸款、二順位房貸、理財套餐等新種業務。而成功的行銷，不僅使玫瑰卡的「認真的女人最美麗」獲得廣告金句獎，更獲得 Master Card 國際組織「最佳整合行銷大獎」以及「最佳電視廣告」。

三、核心價值、經營目標與理念

面對競爭激烈的金融環境，具有特色的經營才能在市場中佔有一席之地。T 銀行期許自我為具有高度彈性與前瞻思維的團隊，在持續推動其核心價值 (Core

Value) - 尊重、關懷、成長之下以達成「台灣最佳的以客戶為中心，最認真、最專業的金融服務集團」為經營目標。

T 銀行自創立以來，即以重視顧客、重視產品、重視組織、重視員工作為四大經營理念。

在重視顧客方面，T 銀行針對顧客需求，率先引進自動化號碼機，透過人性化的設備以及舒適的營業廳設計，提昇顧客等候的品質；設置全功能無人銀行，提供存、繳款、轉帳及補摺等功能，滿足顧客於營業時間外之需求；設立貴賓理財中心，藉由一對一的專員服務，解決顧客投資、理財及稅務等問題；成立 24 小時電話理財中心，只要一通電話，便能享受各項帳務交易、理財諮詢的專人服務以及各項語音服務；規畫電子銀行、網路銀行，透過電腦，即可完成即時的資料查詢、帳務交易、對帳明細等全年無休的服務。

在重視產品方面，除提供各種傳統的以及現代的台、外幣授信業務外，也積極參與各項同業國內外聯貸業務。在消費金融商品方面，陸續推出 PLUS 國際金融卡、玫瑰信用卡、太陽金卡、如意理財貸款、二順位房貸、理財套餐等新種業務。而成功的行銷，不僅使玫瑰卡的「認真的女人最美麗」獲得廣告金句獎，更獲得 Master Card 國際組織「最佳整合行銷大獎」以及「最佳電視廣告」。

在重視組織方面，為貫徹專業分工，將企業金融、個人金融業務劃歸為企業金融事業處、個人金融事業處兩個事業體，並成立企業金融區域中心、個人金融區域中心及分行營運管理中心，負責所屬業務之拓展、督導及管理；設立作業服務部，整合全行作業服務資源，提昇全行作業效率。

在重視員工方面，T 銀行除提供良好的就職環境及社團活動外，並由人力資源室統籌辦理各項訓練。內容涵括專業課程、管理行銷、高品質服務、投資管理、電腦資訊、新進行員訓練及派外訓練等課程。

四、問題認定

在目前金融業進行合併的風潮之下，T 銀行也於今年初併購了國內另一家銀行，在組織進行購併之後，員工面對組織氣候與文化、薪資福利、組織結構的改變，產生了許多人與人（P-P Fit）、人與組織（P-O Fit）之間適應與改變的問題；此外，在現今金融業競爭有越演越烈的情勢之下，各行庫大都推出各類衍生性金融商品或是消費性金融產品以求積極搶佔市場，創造業績，除了業務人員必須拓展市場之外，T 銀行的所有員工也必須負擔一定標準的金融商品推銷業績，面對工作內容與績效評定標準的改變，T 銀行的員工也承擔了更多的工作壓力，而針對工作內容的改變，教育訓練也成為 T 銀行所必須要重新評估與規劃的問題。

針對上述問題，個案公司期望透過員工滿意度調查的方式以發掘了解員工對於上述問題的滿意程度、認知與建議，並針對員工特別不滿意的部分成立專案小組（Task Force）進行改善，以提昇員工滿意度，創造公司整體競爭優勢。

肆、文獻探討

一、工作滿意度的定義

工作滿意度(Job satisfaction)指人對於其工作的感覺或對工作中或對工作中各個構面的一些相關態度，工作滿意度的概念首先由Hoppock(1935)提出，他認為工作滿意度乃是員工心理和生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。後續許多學者以這種觀念為基礎，各自提出不同的看法。

Smith, Kendall&Hulin(1969)認為工作滿意度是員工在特定工作環境中，實際獲得報酬與預期應得價值之差距，若差距愈小，滿意程度愈高；反之，差距愈大，則滿意程度愈低；Vroom(1964)則認為工作滿意度是指員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應。儘管各學者對工作滿意度之定義略有不同，但多將工

作滿意度以員工對於其工作所具有之感覺或情感性反應來表示，故一般將工作滿意度的定義為：「一工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應」（許士軍，1981）。

綜合上述學者對於員工工作滿意度的看法，本研究採取Vroom(1964)的看法：界定工作滿意度為「員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應」。

二、工作滿意的重要性

工作滿足感不但直接影響到其工作績效和生產力，亦反應工作者的生活品質，因此研究員工的工作滿意有其實務上的意義。

工作滿意本身具有三方面意義：

- (一)員工是社會的成員，因此他們的工作滿意度，是構成社會心理的重要部分。
- (二)工作滿意度可視為組織內一項早期的警戒指標，若能對組織內成員的工作滿意度加以適當監督，可以早期發現組織在工作上不當調配現象、策略或計劃上的缺失，進而能夠採取適當補救措施，並用以作為擬定策略的重要參考指標(許士軍，民66)。
- (三)工作滿意可提供組織及管理理論一項重要的參考變項，既可做為衡量管理或組織變項的影響結果，亦可做為預測各種組織行為之指標(Seahore and Taber,1975)，員工工作滿意度愈高，離職傾向愈低(黃國隆，民71)；反之，員工對於工作不滿時，則有離開、藐視的反應，這對組織是非常不利的(Rusbult & Lowery, 1985)，因此工作滿意是組織行為中不可忽視的元素。

三、工作滿意度的種類

由於研究工作滿意度具有上述之意義因而學者發展出的不同的工作滿意度論述，一般而言可分為下列三種類（許士軍，1977；張瑞春，1998）：

- (一)綜合性的工作滿意 (overall satisfaction)：

此類工作滿意認為工作只是一個單一的概念，工作者能夠將其在不同工作構

面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足，此類滿足可謂整體工作滿足，其重點在於工作者對於其工作有關情境所抱持的一種態度，亦即工作者對其全部工作角色的情感性反應。

(二) 期望差距的工作滿意(expectation discrepancy)

這類滿足的重點在於：工作者認為其所應得的和實際所得的二者間的差距，若差距越大，則滿足程度越低，反之差距越小則滿足程度越高。且滿足是由個人認為其所應得的和他知覺到真正得到的，二者間之差距所決定，差距愈大，則愈不滿足，而差距愈小，則愈感滿足Porter & Lawlwe (1971)。

(三) 參考性架構的工作滿足(frame of reference)

此類工作滿意是指個人根據參考架構對於工作的特性加以解釋後得到的結果 (Smith, Kandall & Hulin, 1969)。此類工作滿意亦可謂構面性的工作滿意，其特徵是工作者對於其工作特殊構面之情感性反應。有關工作構面的種類其定義非常分歧。如Vroom(1962)認為有七個構面，包括組織本身、升遷、工作內容、直接主管、待遇、工作環境、工作伙伴等構面。Smith 等人(1969)則指出工作構面包括工作本身、升遷、薪水、上司、工作伙伴等五個構面。Alderfer(1972)依據生存需求、關係需求、成長需求等層次，工作滿意將區分為E、R、G 三個滿足層次，包括薪水、福利、上司、同事、安全、顧客及成長等七個構面。

四、影響工作滿意度之因素

有關工作滿意度的研究很廣泛，而所涉及的變項亦很多，大部份多是探討其前因與後果，而影響工作滿意度的前因，可歸納為環境與個人特質兩類，且取決於這兩方面變項的交互作用將會影響個人、組織和社會等的工作滿意度之後果反應Seashore&Taber(1975)。而其工作滿意度之前因、後果變項之關係如圖一。

(一) 個人屬性因素

1. 人口統計變項：如年齡、性別、教育程度、年資等。
2. 暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

3. 知覺、認知及期望等。
4. 情境人格：動機、偏好等。
5. 能力：如智力、技能等。
6. 穩定的人格特質：如心理特質、價值觀、需要等。

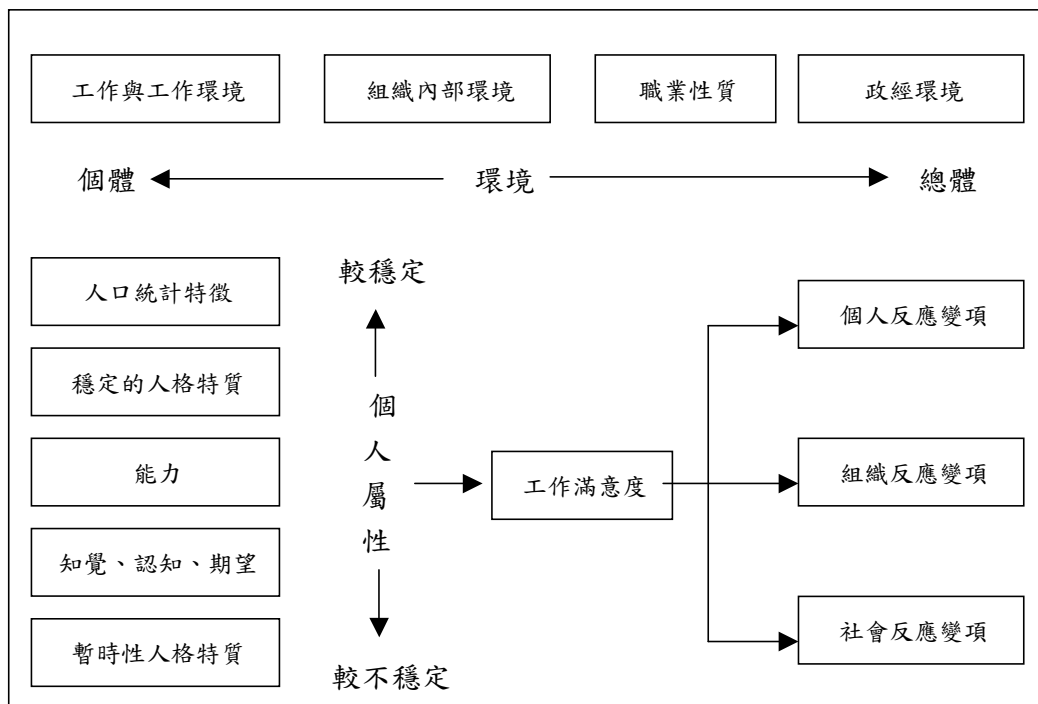
(二) 環境因素

1. 組織內部環境：如組織氣候、集權化程度、組織規模等。
2. 工作與工作環境：如工作特性等。
3. 政治、經濟及文化環境：如失業率等。
4. 職業性質，如職業聲望等。

(三) 工作滿意度之後果變項

1. 個人反應因素：如疾病、退卻、知覺扭曲、攻擊、工作績效。
2. 組織反應因素：如曠職、生產力、流動率、品質、怠工等。
3. 社會反應因素：如疾病率、政治穩定性、社會適應率、國民總生產額、生活品質等。

圖一 工作滿意度之前因、後果變項關係圖



資料來源：S.E Seashore. & T.D. Taber, (1975) "Job Satisfaction and Their Correlation", American Behavior & Scientist. Vol.18, p.346

所以由上述學者的論點可以知道，影響員工滿意度的前因變項包含：個人屬性因素與環境因素；後果變項包含：個人反應因素、組織反應因素、社會反應因素。

五、工作滿意測量方法

工作滿意度是人們對工作環境的主觀反應，而工作滿意度的衡量則是一種態度的衡量方法，測量的方法有印象方法(Impressionistic Method)、指導式的面談(Guided Interview)、非指導式的面談(Unguided Interview)、結構式問卷法(Structured Questionnaire)、非結構式問卷法(Unstructured uestionnaire)。T銀行採取的方法包含指導式面談法其中一種的焦點團體法；以及問卷調查法（結合了結構式問卷法與非結構式問卷法），以下就這兩種方法之優劣，做一綜合性比較。

（一） 焦點團體法

1. 定義

焦點團體訪談法是質化研究的一環（Greenbaum,1993；Strauss &Corbin, 1990）。其假定受訪者處身在特定主題、具有共同興趣、經驗的團體中，將比較願意自我揭露敞開心胸與他人談論個人的意見與感想，同時團體成員經由彼此意見的交互影響，將會產生多方向的意見溝通（Griffin,1996;黃俊英, 1996）。

2. 特徵

（1）受訪者人數不宜過多；焦點團體訪談合宜人數為6-7 人(Greenbaum,1993)。

（2）受訪者間須具有高同質性；受訪者對於訪談主題應以具有共同興趣及相同經驗背景者為宜，以避免人員溝通產生困難(Kruger,1988)。

（3）注重客觀性資料蒐集的作業程序，包括訪問場所的清靜不受干擾、訪談時間不宜過長、訪談前自由輕鬆氣氛塑造、討論主題情境及開放性問題內容的事前設計等作業。

3. 優點

(1) 可在自塑的小型社會環境中蒐集受訪者工作經驗的質化資料
(Kruger,1988)。

(2) 訪談過程具備彈性化優點。

(3) 資料具有較高的表面效度(Face validity)。

(4) 可在短時間內快速蒐集有意義的研究資料。

(5) 成本較低。

(6) 可發揮團體互動使成員在這種互動過程中產生自發性的對談。

4. 缺點

(1) 無法使研究者可以觀察到自然情境下的互動機會，受訪者可能不敢說出內心真實感受。

(2) 焦點團體的互動資料多為對話資料，無法提供非語言行為的資料。

(3) 焦點團體的樣本人數若過少，在推論上可能會無法代表多數人的反應。

(4) 蒐集資料無法量化，分析上較為困難。

5. 焦點團體法對問卷調查法的助益（周雅容，調查研究第三期）：

(1) 問卷题目的編製：在調查問卷正式施測前，進行焦點團體收集資料來幫助問卷的編製。

(2) 樣本選取的考量及建立良好的研究關係：研究者可藉由焦點團體訪談與受訪者有面對面的互動，並尋求受訪者在問卷調查研究中的抽樣過程給予建議。

(3) 檢視研究理論的完整性：焦點團體法可以就研究者已經編製出的題目，提供措辭、語氣上的修改，並針對研究者所決定的研究概念，尋求具體的測量指標。

6. 企業使用員工焦點團體法應注意事項（William，2000）

焦點團體法在做員工態度調查時確是有其價值，但是在做焦點團體訪談之前，公司應該注意到下列幾項：

(1) 焦點團體應該是隨機抽選員工來作訪談，且須注意任一員工不能參加與其直屬主管相同的訪談團體。

(2) 員工必須了解焦點團體的訪談目的是為了改善公司與公司員工的生活，縱

使在訪談的過程中，可能會產生一些對於公司或管理上的抱怨，但員工都應該說實話，而不容許欺騙。

(3) 為了更有效的蒐集資料，焦點團體的主導者必須不是該企業內部人士，避免員工不敢面對上司說出真實感受。

(二) 問卷調查法

1. 優點

- (1) 問卷不受人數限制，樣本可大可小。
- (2) 問卷可以由訪員訪問，也可以郵寄。
- (3) 問卷可讓受測者細心考慮，不受別人干擾。
- (4) 問卷可以自由表達意見。
- (5) 問卷可完全控制變項，找出因果關係。
- (6) 問卷資料適於電腦處理，節省分析時間，並且容易量化。
- (7) 問卷調查涉及的範圍較大，推理的應用性也會較廣。

2. 缺點

- (1) 問卷只能在一定的範圍內取得資料，沒有彈性。
- (2) 問卷的效度，有時比較低。
- (3) 問卷不容易找出錯誤或誤解。
- (4) 問卷無法跟行動或態度配合。
- (5) 如果在設計上出了些毛病，問卷便無法補救。
- (6) 用於不識字或教育程度較低的人，問卷的訪問非常困難，特別是態度量表部份。

(三) 焦點團體法與調查研究法的比較

以下針對焦點團體法與問卷調查法做一綜合性比較Sekaran (2000)，結果見下表：

表一 焦點團體法與問卷調查法之比較

	焦點團體法	問卷調查法
定義	以研究為目的，選取某些符合特定條件的成員所組成的團體來進行訪談	藉由既定的封閉性的結構化或開放性的非結構化問項來蒐集受測者的意見
研究方法	質化	量化
衡量方法	指導式面談	結構式問卷及非結構式問卷
相似點	兩者皆可在短時間內獲取有用的研究資訊。	
相異點	1. 人數：焦點團體法訪談的人數較少，問卷調查法則無人數限制。 2. 彈性：焦點團體法較具有彈性，問卷調查法彈性較小。 3. 效度：焦點團體法較具有表面效度，問卷調查法有時效度較低。 4. 進行時的干擾：焦點團體法較易受他人的干擾，問卷調查法則獨立進行較不易受到干擾。	

資料來源：1. Uma Sekaran, (2000) Research Methods for Business. (3th ed) . John Welley & Sons .Inc. p.250, 2.本研究整理

(四) 焦點團體法與問卷調查法的結合

社會科學研究的每一種研究取向都有它的長處與缺點，有越來越多的學者主張，社會科學研究應該放棄單一研究方法的思考研究問題模式，而採取多元方法論的思考來彌補存在於單一研究取向所造成的偏誤(Creswell,1994)。一般而言，多元研究法是指研究者合併使用二種或二種以上的研究方法，對同一現象來進行研究，例如使用問卷做假設之研究，難免操作的過程會有缺陷，而以質化方式做類似現象之探討，則可以有效彌補缺失。若能結合質化與量化的研究方法來進行多方面的資料蒐集，將可發揮相互檢查效度與信度之作用，增加研究的深度與廣度。而問卷調查法與焦點團體法的搭配，不論是以問卷調查法為主體，焦點團體法為附屬角色，或者兩者互為獨立而彼此搭配的方式，都能對研究品質有所助，研究上可以用焦點團體來增進問卷調查的內在效度，而以問卷調查來增進焦點團

體研究的外在效度，這兩種方法搭配的優點至少包括下面幾點：

1. 焦點團體的研究結果可以用來說明或支持問卷調查所得到的發現：當二種方法所得出的研究結果一致時，研究者對該研究結論比較有信心。
2. 焦點團體可以用來澄清問卷調查中的一些令人困惑的結果：當二種方法所得結果有不一致或矛盾之處時，研究者可以試圖由這二種不同性質的研究資料中，尋求澄清及探索可能潛藏的問題。
3. 焦點團體可以對原先問卷調查研究上沒有預期到的發現，提供初步的解釋。

伍、研究方法

一、研究設計

本研究採取焦點團體法與問卷調查法並行的方式。在問卷設計上，問卷題項分為封閉式問卷、針對每一題封閉式問卷題項所設計的開放式問項及個人屬性三部份。

(一) 焦點團體法

在焦點團體法部分，採用分層比例抽樣法，依照年齡、性別、單位、地區、職務類別、職等等不同的屬性選取焦點團體的代表，透過與各屬性不同之員工共同討論，每次約120分鐘，在討論內容中蒐集不同屬性的員工關心的議題以及對公司整體、組織流程與效率、溝通、組織氣候與文化、工作本身、直屬主管、訓練發展、薪酬及福利各方面的意見，並藉此作為問卷設計上的參考。

(二) 封閉式問卷

根據Vroom對工作滿意度研究發現，公司及管理當局、升遷機會、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境、工作同事等都是影響工作滿足的主要構面。此外，並參考Porter等所發展出的組織承諾量表（Organizational Commitment Questionnaire，OCQ）、Chen and Francesco（2000）所發展的離職意願量表、勞委會（民84）所編制的「國人工作壓力量表」及藍有德（民82）所編訂之工作

壓力量表、Parasuraman, Zeithmal & Berry (1988) 與蘇雲華 (民85) 所發展的服務品質量表、Amabile 於1994 年所提出的工作偏好量表 (WPI, Work Preference Inventory) 以及Eisenberger, Huntington, Hutchison 與Sowa (1986) 所發展的組織支持量表，作為在封閉式問卷設計上的參考。

(三) 開放式問卷

開放式問卷主要是在上述各類項目下，提供每一題讓員工透過文字更詳細的描述內心想法及建議事項，幫助管理者能更明確的知道員工心聲，並具體將員工建議納入管理上的參考依據。

(四) 個人屬性資料

包括性別、年齡、服務年資、是否參加碩士行員培訓計劃、上半年績效等第、工作類型、教育程度、工作部門、職等、有無部屬、合併前任職單位等共11 項。

本次施測問卷題項共計99 題，計分方式採用李克特尺度(Likert Scale)五點計分法，由受試者依照個人在公司內所經歷或觀察到的實際情形，從非常不同意、不同意、不確定、同意、非常同意等五個選項中勾選最能代表其個人意見的一項。而分數方面，非常不同意為1 分，不同意為2 分；依此類推到非常同意則為5 分。

二、研究對象

本研究問卷對象乃針對T銀行全省144單位之全體員工4156 人進行施測，為達到問卷的保密性以及填答真實性，除了問卷設計上一律採不記名的方式外，在問卷的施測上，則採用將問卷放置於外部網站上，由員工分批填寫。

三、研究方法

本研究採用 SPSS 軟體進行資料處理與分析的工具，所採行的統計方法有以下幾種：

(一) 描述性統計

使用描述性統計以描繪出個案公司受訪員工的背景資料，包含：工作性質、職等、性別、服務年資、年齡、是否曾參加碩士培訓計劃、教育程度、合併之前任職單位、目前任職單位、績效等第、職務類別等個人資料。

(二) 信度分析

信度是針對同一或相似母體進行重複測量所得結果之一致性程度，一般以 Cronbach alpha 來衡量各題項之一致性，本研究採用信度分析以了解員工滿意度問卷之一致性，並藉此剔除不合格之題項，以求問卷之一致性。

(三) 平均數分析

本研究採用平均數分析以了解個案公司員工對於員工滿意度各構面與各題項之滿意程度認知。

(四) 變異數分析

本研究採用單因子變異數分析以檢定個人特徵如部門、工作性質、合併前任職單位與績效等第是否對員工滿意度各構面的認知造成差異。

陸、研究結果

一、回收樣本結構

表二 樣本回收比率

總人數	填答人數	參與率	無效問卷	有效問卷數	有效填答率
4156	2753	66.24%	685	2068	49.75%

本研究針對 T 銀行 4156 員工進行普測，填答人數為 2753 人，參與率 66.24%；無效問卷 685 份，有效填答率 49.75%。其中，無效問卷來源主要是漏填題項太多者，或是填答答案一致性題數太多者兩部分。回收樣本特徵如表三所示：

表三 樣本特徵

變數	項目	人數	百分比
工作性質	A/O 及助理 A/O	339	16.4%
	分行業務	228	11.0%
	個金業務	165	8.0%
	信用卡業務	134	6.5%
	作業支援/後勤	653	31.6%
	其他	548	26.5%
職等	16 職等以上	3	0.1%
	14-15 職等	47	2.3%
	11-13 職等	299	14.5%
	9-10 職等	657	31.8%
	8 職等以下	1062	51.4%
性別	男	825	39.9%
	女	1233	59.6%
服務年資	11 年以上	21	1.0%
	11 年	33	1.6%
	10 年	76	3.7%
	9 年	58	2.8%
	8 年	72	3.5%
	7 年	112	5.4%
	6 年	147	7.1%
	5 年	183	8.8%
	4 年	259	12.5%
	3 年	171	8.3%
	2 年	390	18.9%
	1 年	211	10.2%
	6 個月至 1 年	131	6.3%
	6 個月至 3 個月	204	9.9%
年齡	25 歲以下	268	13.0%
	26-35 歲	945	45.7%
	36-45 歲	196	9.5%
	46-55 歲	30	1.5%
	56 歲以上	5	.2%
是否曾參加碩士培訓計劃	是	112	5.4%
	否	1932	93.4%
教育程度	高中職(含)以下	115	5.6%

	專科畢業	904	43.7%
	大學畢業	892	43.1%
	研究所以上	134	6.5%
合併之前任職單位	台新銀行	1463	70.7%
	大安銀行	422	20.4%
	合併之後才進入	159	7.7%
目前任職單位屬於	原來台新銀行單位	1702	82.3%
	原來大安銀行單位	234	11.3%
	合併後新增單位	108	5.2%
91 年上半績效等第	Rank1 (特優)	4	.2%
	Rank2 (優)	83	4.5%
	Rank3 (甲)	841	45.4%
	Rank4 (乙)	602	32.5%
	Rank5 (丙)	322	17.4%
職務類別	11 職等 (含) 以上 管理職且有帶人	264	12.9%
	其他	1780	87.1%

資料來源：本研究整理

在本次研究樣本分布方面，填答者工作性質大多為作業支援/後勤佔 31.6%；8 職等以下員工最多佔 51.4%；女性員工佔 59.6%；服務年資分布較為平均而有兩年年資者最多佔 18.9%；年齡大都集中在 26—35 歲佔 45.7%；大部分部不曾參加碩士培訓計劃佔 93.4%；教育程度主要為專科及大學畢業各佔 43.7% 及 43.1%；合併之前多任職於台新銀行佔 70.7%；目前任職單位多屬於原來台新銀行單位佔 82.3%；91 年上半績效等第多為甲佔 45.4%；職務類別多為 11 職等以下且非管理職佔 87.1%。

二、信度分析

信度即指可靠性 (Trustworthiness)，係指衡量結果的一致性 or 穩定性 (楊國樞，1993)。一般最常用 Cronbach alpha 係數來衡量同一構面下之各項目間的一致性。本研究之問卷內容信度，以採用 Cronbach alpha 係數說明內容一致性的程度，而主要計算內容包含：台新銀行整體、直屬主管之領導，組織、流程、效率，

工作內涵 / 成就 / 效能、薪資福利、溝通、組織氣候/文化、訓練發展八個部分，結果參見表 4。而根據 Wortzl (1979) 觀點認為工具的信度介於 0.70 至 0.98 均屬於高信度值，若低於 0.35 則必須予以拒絕 (林震岩，1991)。本研究之信度值均達 0.7 以上，故本研究信度均可達相當程度之認定。

表四 問卷信度

構面	信度
台新銀行整體	0.8288
直屬主管之領導	0.8648
組織、流程、效率	0.7845
工作內涵 / 成就 / 效能	0.7396
薪資福利	0.7784
溝通	0.7632
組織氣候/文化	0.7388
訓練發展	0.7095

三、員工滿意度各衡量構面分析

(一) 各構面與常模比較

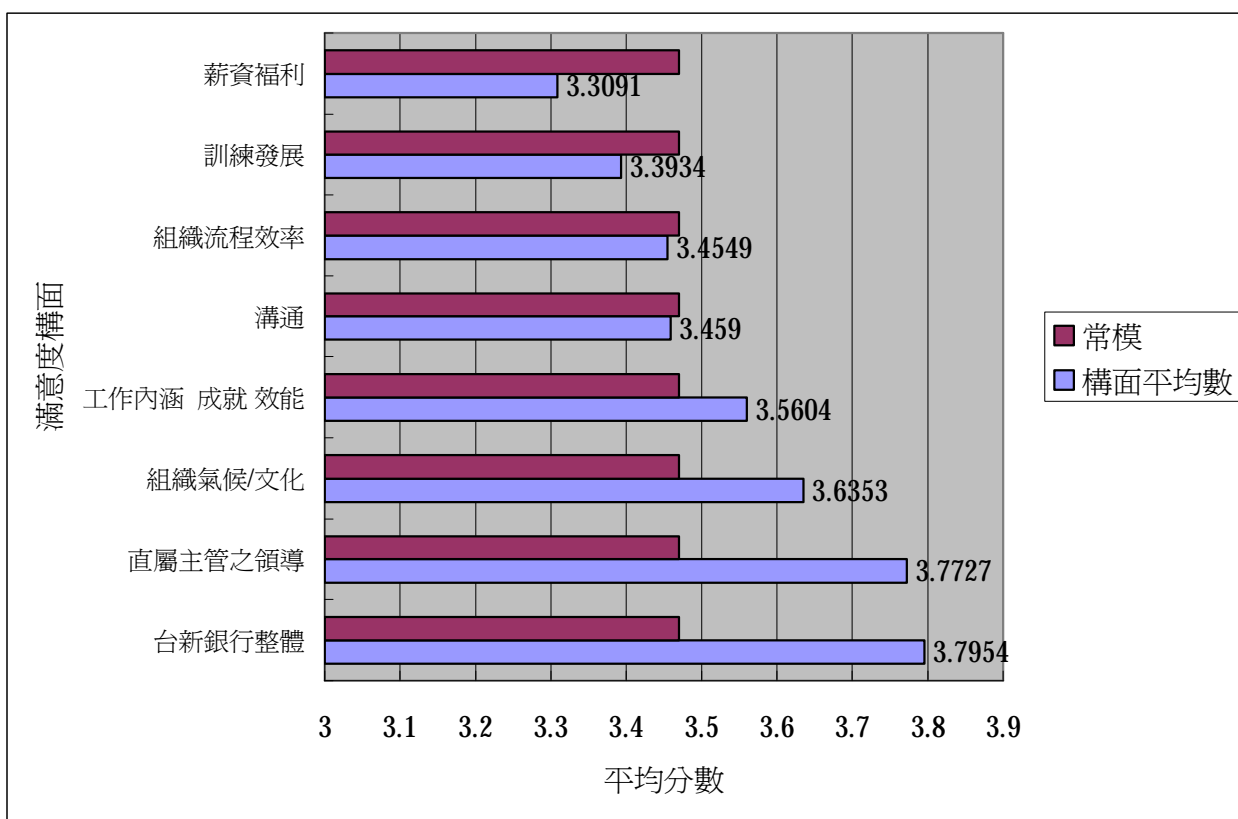
表五 各構面與常模比較

構面	平均數	常模
台新銀行整體	3.7954	3.4703
直屬主管之領導	3.7727	3.4703
組織氣候/文化	3.6353	3.4703
工作內涵 / 成就 / 效能	3.5604	3.4703
溝通	3.4590	3.4703
組織、流程、效率	3.4549	3.4703
訓練發展	3.3934	3.4703
薪資福利	3.3091	3.4703

在員工滿意度調查問卷中的八大項目，依平均數高低分別為 (1) 台新銀行整體 (2) 直屬主管之領導(日常工作中直接下達命令者)(3) 組織氣候/文化 (4)

工作內涵 / 成就 / 效能 (5) 溝通 (6) 組織、流程、效率 (7) 訓練發展 (8) 薪資福利，整體而言，員工在對公司整體的形象上感到最滿意。對於直屬主管的領導風格與對待方式，亦感到相當滿意。而在溝通、組織/流程/效率、訓練發展、薪資福利的滿意度上，都顯著低於全體總平均（及常模），也是員工所較不滿意的構面。

圖二 各構面與常模比較



四、滿意度最高前 12 題與最低後 12 題

(一) 滿意度最高前 12 題

排序	題項	滿意度平均
1	我覺得我不了解自己的工作範圍及職責。	4.1601
2	我覺得直屬主管對我很不客氣。	4.1417
3	我覺得與同事相處上並不融洽。	4.1214
4	人員流動率高是影響我部門士氣低落的重大原因。	4.0203
5	我對我工作產出的品質感到滿意。	3.9845
6	大體而言，我和我的直屬主管合作愉快。	3.9613

7	大體而言，我覺得我的能力相對於工作的要求能勝任愉快。	3.9458
8	整體而言，我的單位工作氣氛很和諧。	3.9405
9	向別人提起我是台新銀行的一員時,我感到很驕傲。	3.9241
10	我覺得台新銀行在社會大眾的心目中具有良好的企業形象。	3.8956
11	我在工作上沒有可以談甘苦的對象。	3.8897
12	我覺得我無法信任我的同事。	3.8878

員工最滿意的前 12 項內容，主要集中在對台新銀行整體形象的滿意，他們多以台新銀行為榮，對於與主管與同事的關係也多感到相當的滿意，顯示主管領導風格多能關懷部屬，而組織文化則傾向和諧。

(二) 滿意度最低後 12 題

排序	題項	滿意度平均
1	我覺得目前的工作負擔太重了。	3.2070
2	我認為現行的獎金制度對於激發我最佳的工作績效有幫助。	3.2050
3	就我的工作及職責而言，我覺得我的薪資待遇還算不錯。	3.1915
4	我的工作量和性質，常會妨礙我接受必要的訓練課程的機會。	3.1634
5	我覺得公司的考績制度不公平。	3.0474
6	我覺得我的工作量比以前增加了，讓我忙不過來。	3.0440
7	我覺得工作缺乏保障。	3.0097
8	我覺得公司內人力規劃不當。	3.0044
9	我覺得工作輪調機會不足。	2.9608
10	跨部門溝通的困難是阻礙我工作成果的重大原因。	2.8583
11	我覺得我在工作上必須與同事競爭。	2.5077
12	我覺得台新銀行的機器設備及資訊系統效率差。	2.4018

在最不滿意的 12 項內容中，特別列名在前四項者更突出問題，該四項題目分數均低於數學平均數 3 分，該六項主要集中在三大部分 (1) 資訊系統的不滿意(2) 同事間競爭的不滿意 (3) 缺乏工作輪調的不滿意。而在平均數 3 分邊緣者尚有人力資源規劃不當、工作缺乏保障、工作量過大以及感覺工作績效考核不公平等事項。

五、個人屬性對於員工滿意度之差異性分析

為了瞭解不同個人屬性的員工在工作滿意度的各構面上是否有差異，本研究採用單因子變異數分析進行個人屬性變項對各滿意度構面評估之差異程度分析，並將有顯著性差異的項目結果分述如下：

（一）不同部門對於員工滿意度差異

不同部門的員工對於台新銀行整體、直屬主管之領導、訓練發展、溝通，組織、流程、效率，薪資福利、工作內涵 / 成就 / 效能、組織氣候/文化各構面的滿意度有顯著的不同。總體而言，各部門在不同類別的滿意度上，並無特別明顯的趨勢，但行政服務處似乎較為突出。然而在較不滿意的項目上，大多集中在企業金融、財務處、企劃室、作業暨資訊服務處以及信託部五個單位上。

（二）不同工作性質對於員工滿意度差異

不同工作性質的員工對於台新銀行整體、訓練發展，組織、流程、效率，薪資福利、工作內涵 / 成就 / 效能、組織氣候/文化各構面的滿意度有顯著的不同。在台新銀行整體構面方面，信用卡業務工作員工滿意度最高；在組織、流程、效率構面方面，信用卡業務工作員工滿意度最高；在工作內涵 / 成就 / 效能構面方面，信用卡業務工作員工滿意度最高；在薪資福利構面方面，信用卡業務工作員工滿意度最高；在組織氣候/文化構面方面，信用卡業務工作員工滿意度最高；在訓練發展構面方面，分行業務員工滿意度最高。但值得注意的是，AO 及助理 AO 在許多滿意度的構面上，都顯示相當不滿意，特別是薪資福利與訓練發展兩項。

（三）合併前任職單位對於員工滿意度差異

合併前任職單位不同的員工對於組織、流程、效率，薪資福利、工作內涵 / 成就 / 效能、台新銀行整體、直屬主管之領導各構面的滿意度有顯著的不同。在組織、流程、效率構面方面，合併之後才進入的員工滿意度最高；在薪資福利構面方面，合併之後才進入的員工滿意度最高；在工作內涵 / 成就 / 效能構面方面合併之後才進入的員工滿意度最高；在台新銀行整體構面方面，合併之後才

進入的員工滿意度最高；在直屬主管之領導構面方面，合併之後才進入的員工滿意度最高。

(四) 績效等第對於員工滿意度差異

績效等第不同的員工對於台新銀行整體、直屬主管之領導，組織、流程、效率，工作內涵 / 成就 / 效能各構面的滿意度有顯著的不同。在台新銀行整體構面方面Rank1的員工滿意度最高，在直屬主管之領導構面方面Rank1的員工滿意度最高，在組織、流程、效率構面方面Rank2的員工滿意度最高，在工作內涵 / 成就 / 效能構面方面Rank1的員工滿意度最高。

柒、結論與建議

一、結論

在本次員工態度調查中，無論從員工訪談或是問卷調查結果中都可以發現，T 銀行的員工大多以台新銀行為榮，對於與主管與同事的關係也多感到相當的滿意，顯示主管領導風格多能關懷部屬，而組織文化則傾向和諧，T 銀行的員工大多認同公司專業服務之企業形象，且大多看好公司未來的發展性，願意為公司效力，故工作滿意度的研究結果大多偏向滿意程度，尤其是在T 銀行整體、直屬主管領導與組織氣候文化三個構面上。

員工認為公司應該可以再加強改進的部分則主要集中在薪資福利、訓練發展與組織流程效率三個構面上。

而員工滿意度在不同的部門、工作性質、合併前任職單位、績效等第都有顯著的差異性存在，且績較等第較好的員工其滿意度也較高。

二、建議

根據上述調查結果發現，本研究有以下幾項建議：

(一) 改善跨部門間溝通及同事間過強競爭性

調查當中顯示，由於跨部門溝通不良，以及同事間競爭太強，以致於影響到員工的工作滿意度，過去 Johnson 和幾位學者針對 122 個研究報告所做的整合性研究指出：1.合作要比競爭更容易達成工作目標；2.合作比個人努力更能提高生產力 3.沒有部門間競爭的團隊合作形式，更容易達成工作目標以及提昇生產力。因此對於部門間溝通不良以及個人間過於競爭，建議公司應建立團隊形式的組織，將工作流程適當劃分成小團隊，讓團隊成員擁有更高的自主權，更多的互動。此外，在工作績效考核上，應同時考量團隊與個人績效，例如個人年度績效中包含 80% 的個人績效成績，以及 20% 的團隊績效成績。此外，在部門與部門之間，單位與單位之間，分行與分行之間，1.在觀念上應該讓主管門建立起「識大體」以及「共好」的精神。2.在制度上，應該在部門以及部門的上一級主管間，仿日本的公司建立協調的機制。3.在管理操作上，應將部門主管溝通協調的行為與能力，列為績效考核的重點項目。

（二）落實工作輪調計劃

目前T銀行員工若有意願輪調，主管基於接任人手銜接問題，不一定都能夠准許員工的輪調意願；此外，一些特殊部門如董事會秘書處也不適用於工作輪調辦法。在此建議公司落實員工輪調制度，在全面實施或有困難時，建議依據「80-20原則」，針對公司前20% 重點人才進行訓練發展與接班人計劃，此外，亦可先針對該些菁英，進行工作輪調，培養其較全面的經營或管理能力，一但此項工作輪調制度成熟甚至成功之後，可再全面擴大。

（三）增加工作保障

建議採用「人力緩衝」機制，可策略性考量在全部人力中的某個百分比，選用契約人員或派遣人員，除了可降低用人成本外，亦可作為人力調節之用，因此，正式員工的工作則較有保障。

（四）重視績效考核公平

由於員工在績效考核所感受的不公平，可分為「結果的不公平」以及「過程的不公平」兩方面，結果的不公平是指員工對於績效考核所得的等第覺得不公平

而言，而過程的不公平是指在如何決定員工考核等第的過程中有不公平的情形而言。因此，為了降低員工在結果不公平的感覺，建議公司應針對所有具考核權的主管進行一年一度為時至少三小時的績效考核研討會，教導主管如何降低績效評核的偏誤，如何做績效事實的記錄等。另外在降低員工過程不公平的感受上，建議公司可在員工職能與行為的評核上，進行多源的績效評估，以增加員工在過程公平上的感受，另外，亦建議主管對所評核的部屬進行績效考核面談，除了針對應改善事項進行指導外，亦針對考核的過程進行溝通與說明。

（五）重新檢視人力規劃

建議公司可運用工作分析，職務說明書或工作流程再造，進行人工時分析，再運用人力供給與需求的人力分析工具與公式進行現在與未來的人力分析與規劃。

（六）改善工作影響訓練機會

建議公司應先計算與評估員工訓練的機會成本(例如員工訓練期間公司所給付的薪資成本)，以及訓練的實質效益，在經由成本/效益分析，決定如何調訓。

（七）本研究中，企業金融、財物處、企劃室、作業暨資訊服務處以及信託部五個單位，無論在員工滿意任一類別上，都顯示高度不滿意，因此，建議公司應針對該五個部門進行了解與協助。

（八）本研究中，AO 及助理 AO 在多項員工滿意度的大項上，顯示相當不滿意。公司應針對 AO 及助理 AO 的員工滿意度進行了解，特別是有關訓練發展與薪資福利的兩個項目上。

本次T 銀行所採取的員工滿意度調查，員工的配合意願相當高，且願意填答具體的建議及充分表達意見，個案公司應審慎的針對本次調查結果提出具體的管理辦法，並加以公佈、確實執行，以建立起員工的信任，幫助未來在做員工態度調查時可以更正確掌握員工意見，以在目前風起雲湧的金融業合併風潮之中良好的掌握「員工」這項企業最重要的資產，創造強而有力的競爭優勢。

捌、參考文獻

一、中文部份

台新銀行網站：www.taishinbank.com.tw

白景文，「企業如何運用工作滿意度至人力資源的管理」，人力資源發展月刊118期，頁1-9。

周雅容，「焦點團體法在調查研究上的應用」，調查研究第3期，頁51-73。

許士軍(1974)，「工作滿足、個人特徵與組織氣候」，國立政治大學學報，第35卷，頁13-56。

許士軍(1977)，「工作滿足、個人特徵與組織氣候—文獻探討與實證研究」，國立政治大學學報，第35期。

許士軍(1993)，管理學，台北：東華書局。

黃俊英(民80)，行銷研究—管理與技術。台北：華泰書局，頁375。

黃國隆(1982)，領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作

楊國樞等編著(民67)，社會及行為科學研究法。台北：東華書局。

楊麗君(民90)，「金融街焦師父出面，把大安銀嫁掉了！—台新銀是新科駙馬」。 商業周刊，第728期。

滿足的關係，國立政治大學教育與心理研究，5：頁47-76。

蔡欣嵐(民90)，「工作特性、人格特質與工作滿意度之關係—以半導體業為例」，中央大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

蕭煥鏘，人事行政人員工作滿意度之調查分析，人事管理第34卷10期，頁8-13。

二、英文部份

Alderfer, C.P. (1973), "Existence, Relatedness and Growth": Human Needs in Organizational Settings, New York: Free press, pp. 29-51.

Davis, K. (1984), "Human Behavior at Work": Organizational Behavior (5th ed) ,

New York: McGraw-Hill.

Greenbaum, T.L. (1993). The Hand Book for Focus Group Research, New York: Lexington Books.

Griffin, R.W. (1996). Management (5th ed). New Jersey: Houghton Mifflin Company.

Hoppock, R. (1935) Job Satisfaction, New York: Harper Brothers.

Krueger, R.A. (1988). Focus Groups. California: Sage Publications, Inc.

Porter, L. W. & Lawlwe, E. E., (1971) ,Managerial Attitudes and Performance Homewood: Dorsey Press.

Seashore S.E. & Taber, T.D. (1975) " Job Satisfaction and Their Correlation " .

American Behavior & Scientist, Vol.18 p.346-368.

Uma Sekaran, (2000) Research Methods for Business. (3th ed) . John Wiley & Sons .Inc.

Smith, P.C. & Kendall, L.M. & Hullin, C.L. (1969) The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement, Chicago: Rand McNally.

Vroom, V.H. (1964) Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons.

William G. Zikmund (2000) Business Research Methods (6th ed.) .Orlando: Harcourt, Inc.

附錄：個人屬性對員工滿意度各構面之單因子變異數分析

(一) 不同部門對於員工滿意度差異

模式		平方和	自由度	均方和	F 值	顯著性 P 值
台新銀行整體	組間	26.815	13	2.063	5.553	.000***
	組內	762.956	2054	.371		
	總和	789.770	2067			
直屬主管之領導(日常工作中直接下達命令者)	組間	8.622	13	.663	2.601	.001***
	組內	523.636	2054	.255		
	總和	532.258	2067			
組織、流程、效率	組間	18.256	13	1.404	5.462	.000***
	組內	528.108	2054	.257		
	總和	546.364	2067			
工作內涵 / 成就 / 效能	組間	6.781	13	.522	3.231	.000***
	組內	331.594	2054	.161		
	總和	338.375	2067			
薪資福利	組間	28.732	13	2.210	4.821	.000***
	組內	941.617	2054	.458		
	總和	970.349	2067			
溝通	組間	11.806	13	.908	2.956	.000***
	組內	631.030	2054	.307		
	總和	642.836	2067			
組織氣候/文化	組間	6.644	13	.511	2.471	.002**
	組內	424.796	2054	.207		
	總和	431.440	2067			
訓練發展	組間	28.874	13	2.221	7.867	.000***
	組內	579.894	2054	.282		
	總和	608.768	2067			

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

(二) 不同工作性質對於員工滿意度差異

模式		平方和	自由度	均方和	F 值	顯著性 P 值
台新銀行整體	組間	8.763	5	1.753	4.625	.000***
	組內	780.990	2061	.379		
	總和	789.754	2066			
組織、流程、效率	組間	6.849	5	1.370	5.233	.000***
	組內	539.411	2061	.262		

	總和	546.260	2066			
工作內涵 / 成就 / 效能	組間	4.212	5	.842	5.198	.000***
	組內	333.979	2061	.162		
	總和	338.190	2066			
薪資福利	組間	10.193	5	2.039	4.376	.001***
	組內	960.072	2061	.466		
	總和	970.264	2066			
組織氣候/文化	組間	3.092	5	.618	2.977	.011*
	組內	428.215	2061	.208		
	總和	431.307	2066			
訓練發展	組間	9.927	5	1.985	6.835	.000***
	組內	598.607	2061	.290		
	總和	608.534	2066			

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

(三) 合併前任職單位對於員工滿意度差異

模式		平方和	自由度	均方和	F 值	顯著性 P 值
台新銀行整體	組間	16.924	2	8.462	22.762	.000***
	組內	758.768	2041	.372		
	總和	775.692	2043			
直屬主管之領導(日常工作中直接下達命令者)	組間	3.168	2	1.584	6.180	.002**
	組內	523.124	2041	.256		
	總和	526.291	2043			
組織、流程、效率	組間	4.453	2	2.227	8.476	.000***
	組內	536.167	2041	.263		
	總和	540.620	2043			
工作內涵 / 成就 / 效能	組間	2.226	2	1.113	6.855	.001***
	組內	331.409	2041	.162		
	總和	333.635	2043			
薪資福利	組間	3.057	2	1.529	3.265	.038*
	組內	955.681	2041	.468		
	總和	958.739	2043			

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

(四) 績效等第對於員工滿意度差異

模式		平方和	自由度	均方和	F 值	顯著性 P 值
台新銀行整體	組間	5.917	4	1.479	3.821	.004**
	組內	714.935	1847	.387		
	總和	720.852	1851			
直屬主管之領導(日常工作中直接下達命令者)	組間	3.938	4	.984	3.714	.005**
	組內	489.565	1847	.265		
	總和	493.503	1851			
組織、流程、效率	組間	3.111	4	.778	2.868	.022*
	組內	500.872	1847	.271		
	總和	503.984	1851			

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001