

以迴歸分析法探究影響某公營行庫員工敬業度之因果模式

Using the Regression Analysis Method to Study the Cause –Effect Model of Employees’ Engagement in Public Bank

許麗玲 Li-Ling Xu

摘要

一般而言，銀行經營績效常受員工工作敬業度的影響。但員工工作敬業度又受那些因素的影響呢？為此，本研究將以台灣土地銀行員工為研究對象，探討影響員工工作敬業度的主要因素。本研究以迴歸分析為研究工具，研究結果發現主要的影響因素，依迴歸係數由高至低排列，分別為同事關係、工作情緒、客戶滿意、工作安定等因素。此外，本研究也發現員工工作敬業度及滿意度之間有高度因果關係。附帶的研究成果也發現不同員工的職務及年齡會對工作敬業度及滿意度產生不同的表現，但不同性別卻不會產生差異。最後本研究亦針對會影響員工工作敬業度的四大因素提出具體之改善建議，期能有助於銀行經理人構思以提昇員工工作敬業度為出發，來確保銀行的經營績效。

關鍵字：迴歸分析、敬業度、滿意度

Abstract

A bank’s operating performance is often influenced by the employees’ engagement toward their jobs. But what factors will influence the employees’ engagement on their jobs? Regarding to this, an experiment has been conducted on the employees of the Land Bank of Taiwan with the regression analysis, to discover the major factors that has an impact toward an employee’s work engagement. As a result, with regression coefficients in descending arrangement, relationship between colleagues, work morale, customer’s satisfaction and job stability all are influencing factors. In addition, it has also been discovered that the employees’ engagement and their satisfaction has a sharp cause and effect relationship. Furthermore, incidental findings also indicate that different positions and ages results in different levels of job engagement and satisfaction. Finally, with the result of the findings, specific recommendations for improvements on the four major factors influencing the employees’ engagement has been made.

Keywords: Regression Analysis, Engagement, Satisfaction.

壹、緒論

一、研究背景與動機

隨著環境的變遷，公營行庫面對金融全球化及各大金控公司的激烈競爭經營環境中，如何有效提升銀行的業務績效與獲利率，除了各項金融商品創新及增加手續費的收益外，需要一群有服務熱誠且專業的員工來執行相關業務。除了透過各項專業證照的考取外，最重要的是讓員工有較高的員工工作敬業度與滿意度。透過員工工作敬業度提振員工工作士氣，並提高銀行經營績效，以增加企業的競爭優勢。一般而言，銀行經營績效常受員工工作敬業度的影響，可見員工工作敬業度對組織的影響是很重要的。

葉月雲、陳彥霖(2011)「巴塞爾資本協定三」對銀行風險管理之影響，2008年金融海嘯啟發了相關金融監理機構規定更嚴格的金融監理，希望金融機構能擁有更充裕的資本，更強的資金流動性，以有能力對抗及吸納未來不可知的風險。在該協定產生後，國內各銀行為提升各項資本，以符合主管機關最低法定資本比率要求之規定，避免因資本不足限制放款成長，影響經營績效及員工之福利與權益。

本研究對象台灣土地銀行為達到該協定所定之自有資本適足率，曾一度計畫以公開發行釋股方式來獲取資金，然而不管是金融監理機構的規範、銀行公開發行釋股計畫或銀行政策的變化等外在環境的變遷及內在經營策略的改變，都可能對員工工作敬業度造成影響，因此本研究為了解真正會影響員工工作敬業度的因素為何，將以迴歸分析來探討主管態度、同事關係、工作安定及其他因素等，對員工工作敬業度及滿意度所造成的影響及其因果關係，以提供該銀行做參考，使其更具競爭力。

二、研究目的

本研究的研究目的，可分為以下幾點：

- (一)利用迴歸分析探討各構面分別對員工工作敬業度及滿意度所造成的效果與影響。
- (二)分析性別、年齡及所經辦的業務等三項不同的個人變項對各構面與員工工作敬業度及滿意度之影響程度。
- (三)探討員工工作敬業度及工作滿意度二者之間關係的關聯性。
- (四)藉由本研究結果，提供銀行人力資源管理實務上之管理意涵與建議。

貳、文獻探討

一、工作敬業度的意涵與相關研究

- (一)工作敬業度的定義

Mone and London (2010)的研究認為工作敬業心是員工感到投入、承諾、熱情、自主的一種表露在工作行為上的狀態。Kahn(1990)定義工作敬業度為組織成員對工作的投入並與工作角色的結合，並認為只要組織給予適當的工作滿足感，員工會有較高的工作敬業心，就越能在工作中有更好的自我表現，進而增加對其工作的投入、熱情及滿足感，同時提升工作績效。

Gallup 可算是最具權威的民意調查機構，其對於工作敬業度概念的定著，係以企業為主要的核心研究，認為員工之所以會存有工作敬業度，須以企業是否支持該員工與否作為前提；換言之，員工的工作敬業度，是要靠企業組織的積極培養才能形塑而成，工作敬業度係為員工與企業組織雙方共同經營的結果。根據王益明、許燕、湯圓(2010)對Gallup所進行的工作敬業度的研究，Gallup 定義具有工作敬業度的員工，必須是擁有明確工作要求、挑戰工作目標、對公司團隊和本職盡心盡力、每天都使用他們的才能、始終保持優秀績效、主動創新，注重效率、相互支持、精力充沛，士氣高昂等表現。

綜上所述，工作敬業度是員工對工作的投入心力的程度，及願意為工作奉獻而將自己融入工作之中。本研究對工作敬業度的定義為對工作有責任感、在工作中受肯定與尊重，及有成就感、幸福感、有高度的工作動機與自我實現，是具有工作活力、專注、熱情。

(二) 工作敬業度模式與研究構面

林宛姿 (2013)對於銀行員工的研究，顯示出工作績效與員工工作敬業度有顯著正向關係，且主管支持及同事敬業心可以提升員工工作敬業度；另主管支持及同事工作敬業心對員工工作敬業度的影響而言，二者具有替代效果。謝欣紋(2014)以心理學的角度審視，研究發現員工工作壓力、員工幸福感、以及工作敬業度相互有顯著相關。詹明蒼 (2014)以心理學的角度探討員工行為及組織變革，研究結果顯示組織變革的不確定感分別對員工退縮行為及員工的組織挫折二者均具有顯著正向影響，換句話說，員工是否能感受到工作安定感，對於組織能否持續經營係為重要的關鍵之一，組織必須增加工作安定感，才能寄望員工的工作敬業度提高。

陳烽堯 (2014)提出所謂幸福感，包括了主觀與正向的心理感受及經驗，據研究顯示員工的工作滿意度、組織承諾以及離職傾向，能藉由幸福感得到顯著的預測。而影響員工主觀幸福感的因子，除了包括公平的陞遷制度外，還涵蓋了對員工的尊重及自我實現等。此外要增加員工的幸福感，必須本著對人的尊重，營造組織團結支持氣氛，以提升工作績效，進一步達成員工心理滿足與組織利益的雙贏。該研究另一個重要的議題，就是員工的幸福觀，也就是員工在工作時的情緒；該研究亦發現員工的工作情緒與其工作敬業度、或是工作投入的程度有顯著相關。

鄧筱芹(2014)透過對銀行行員的研究，發現越有創造力的行員，越能勝任工作，在個人與工作之間的契合度越高。而個人與工作之間的契合度越高，員工的工作敬業度就越高，兩者呈現出顯著正相關。楊子慧 (2010)則從職場健康心理學的角度觀點，提出每週

工作天數愈多者，員工的工作滿意度較差，工作時間不固定者，身體症狀不適感愈高，身體症狀不適感高及工作滿意度下降會提高個人的離職意願。從研究可以觀察到，工作負擔的適宜性，或是工作壓力對於員工的身心健康，都會對員工工作敬業度產生衝擊；這表示工作敬業度與工作適當性有程度上相關。鄭芬蘭(2001)發現學童對課後照顧的環境看法愈正面，快樂情緒反應愈佳，家長就會主觀認知該課後照顧班的員工及相關教職人員有用心，有積極地付出，家長滿意度因此提升；簡單的說，家長的客戶滿意度對於課後照顧班員工的工作敬業度有顯著的因果關係。

二、工作滿意度的意涵與相關研究

(一) 工作滿意度的定義

Williams (2005)認為工作滿意為員工經由工作過程所獲得相關經驗中所產生之一種正面的態度，包含喜悅感或滿足感，Buitendach and Witte(2005)則認為員工對工作的評價及認知程度，包含各個層面的感受，且員工會以滿意程度當作重要因素來評價本身所從事的工作。林心怡(2011)定義工作滿意度為個體對其自身及工作環境主觀性的感覺，包含工作環境、行政領導、進修升遷、薪資福利及工作回饋等層面之主觀感覺評價。

由此觀之，工作滿意度脫離不了個體對工作本身以及工作場域中與自身相關的直覺式或直觀式的經驗論述和比較，工作滿意度也是個體在面對工作事務時，所展現發自內心的一種反應機制。綜上本研究之工作滿意度定義為工作者對其自身及環境整體歷程所產生的主觀性感受及反應程度。

(二) 工作滿意度模式與研究構面

有關影響工作滿意度的因素，涉及許多層面，如工作內容、工作環境、待遇、升遷、同儕關係、組織承諾、安全度與被肯定程度等變數(Klassen and Chiu, 2010; Tahir and Sajid, 2014)。李東亮 (2014)對台中市基層員警的研究，其研究結果顯示組織承諾對工作滿意度有顯著正相關；且主管的領導風格對工作滿意度則有部分顯著正向影響；另工作生活品質與團隊凝聚力二者皆對工作滿意度具有正向顯著影響。林世明(2012)對台灣彰化縣消防基層人員的研究，發現消防基層人員的工作滿意度，將深深地影響消防組織的運作效能。

廖又生、陳正道、張寶仁(2013)對製藥產業員工的調查，發掘員工的士氣越高漲，工作滿意度越高，員工的工作價值觀越接近組織的價值觀，員工的工作滿意度也會較高。朱正一(2013)利用結構方程模式解析護理人員情緒勞務對其工作滿意度的關係，發現工作滿意度與護理人員是否需要直接面對顧客、是否會因為顧客的聲音或表情而影響其情感態度或行為有顯著關係。楊淵清(2011)論述教師輪調制度的程序公平性與分配公平性，對教師工作滿意度有顯著的正向影響。劉秀枝(2011)對幼兒園教師工作滿意度的調查，發現教師的員工滿意度與教師是否能從工作找尋到幸福感有顯著的正向關係。林彥臻(2014)為了解保險業務員人格特質、激勵制度與工作滿足的相關程度，以迴歸分析發現人格特質及激勵

制度對工作滿足均具有顯著關係。

三、小結

由以上相關研究的討論，本研究提出影響工作敬業度及滿意度的八個構面為：主管態度、同事關係、工作安定、制度公平、工作適當、客戶滿意、工作成就及工作情緒。其內容包含單位主管的支持與肯定、單位同事之間的關懷與團隊合作、個人擔心被調離現在服務的分行及調到不熟悉的職務二者對員工安定性的影響、工作輪調與陞遷及教育培訓制度的公平性、工作負荷與工作安排的適當性、客戶滿意及信賴度程度、工作成就與工作壓力、工作服務熱忱等。本研究欲採取這八個研究構面，作為探討影響工作敬業度及滿意度的關鍵因素，進而提供銀行做為改善員工工作敬業度及滿意度的順序重點。

參、研究方法

一、研究對象與期間

本研究對象為台灣土地銀行在各個部門所經辦不同業務之員工，進行員工工作敬業度及工作滿意度的調查。調查期間為該銀行因資本適足率未達相關規定標準，致影響其放款額度遭受限制，因而計畫進行公開發行釋股以獲取自有資本及銀行政策的變化等外在環境的變遷及內在經營策略的改變之期間，而對員工工作敬業度及工作滿意度所造成的影響。

二、研究內容

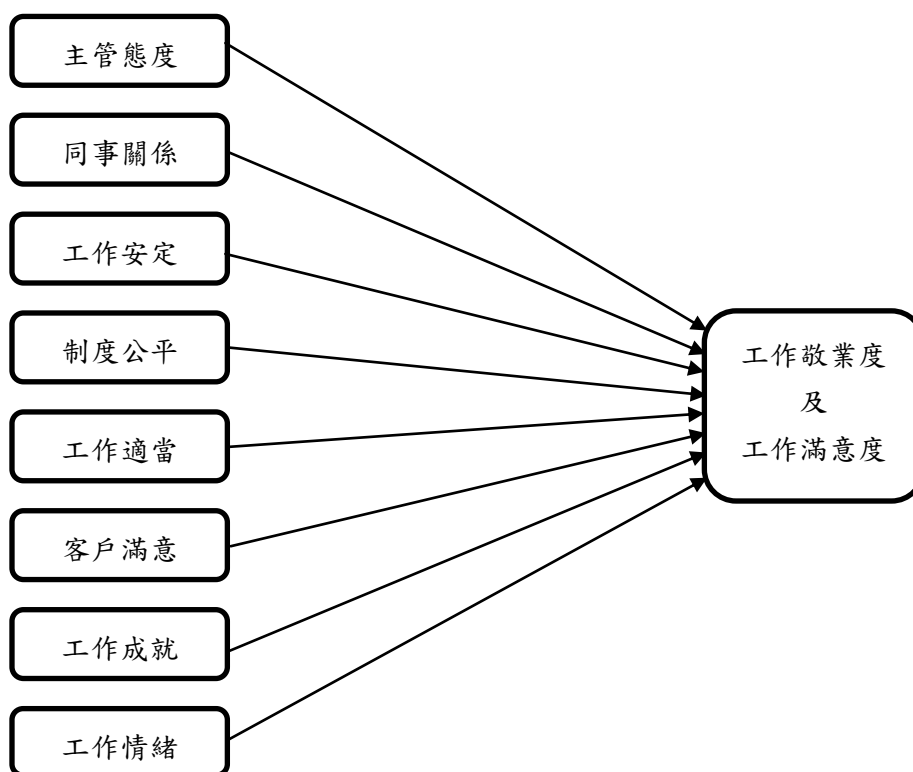


圖 3-1 研究架構圖

為達成研究目的，本研究透過八大構面如：主管態度、同事關係、工作安定、制度公平、工作適當、客戶滿意、工作成就、工作情緒等，本研究架構如圖 3-1 所示。

三、研究工具

(一)本研究問卷資料之蒐集係以便利樣本，透過實體問卷方式進行之。本研究問卷量表，衡量方法採用李克特(Likert)5 點量表，以不記名方式，依「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」以及「非常同意」之順序，分別給予 1、2、3、4、5 分，其分數越高的衡量問項，代表受測者對該衡量問項的同意程度越高。

(二)多元迴歸的分析模式-逐步分析法(stepwise multiple regression) 依據預測變項的解釋力大小，逐步檢視每一個預測變項的影響。

順向進入法(forward)：首先選用達到顯著水準且具有最大預測力的獨立變項，然後依序納入方程式中，直到所有達到顯著的預測變項全部被納入迴歸方程式中。

反向淘汰法(backward)：將所有預測變項同時納入迴歸方程式中分析，然後逐步的將未達到顯著性的預測變項，以最弱、次弱的順序自方程式中排除，直到所有未達顯著的預測變項都被淘汰完畢為止。

逐步分析法(stepwise)：以 forward 順序納入最具預測力的獨立變項，同時以 backward 法檢驗留在方程式中的所有預測變項，若有任何未達顯著水準的預測變項便將其淘汰，是常用的迴歸分析模式。

肆、研究分析與結果

一、樣本描述

本研究正式問卷發放時間於 2015 年 12 月 15 日至 2016 年 1 月 31 日進行，共發放 270 份，實際回收 259 份問卷，刪除無效問卷，有效問卷共計 240 份。在本研究受測樣本，在性別分佈上，男女人數比例分別為 42.9%與 57.1%；在年齡分佈上，以 33~42 歲最多占了全體 43.3%；在職務分佈上，以存匯款最多，占了全體 38.8%。

二、信度與效度

本研究問卷前測總共發放 12 份，除事先與專家（包括 1 位教授、1 位銀行經理人、2 位銀行從業人員）討論並修改後，再與前測問卷受訪者溝通，確認問卷內容各問項能夠確切表達問卷之意涵。另本研究所得之 Cronbach' s α 值為 0.84 大於 0.7，代表本研究問卷題項內容回答結果具有一致性。

三、差異分析

本研究針對不同基本資料中，員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素(如:

主管態度、同事關係、工作安定、制度公平、工作適當、客戶滿意、工作成就、工作情緒等)之檢定分析進行說明。

(一)在性別方面，不同性別的員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素等均無顯著差異，僅在制度公平構面，男女的平均數皆小於3分，介於不同意或無意見間；而其他構面男女的平均數皆大於3分。

(二)在年齡方面，不同年齡的員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素(如：客戶滿意、工作成就、工作情緒)等有顯著差異。另外由各年齡層所得之平均值得知，53歲以上之員工的平均值均高於其他年齡層，因而得知隨著年齡越大，員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素等的平均數也跟著增加。

(三)在職務方面，不同職務的員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素(如：主管態度、工作安定、工作適當、工作情緒)等有顯著差異。

四、逐步迴歸分析

本研究將利用逐步迴歸分析的統計方法，根據研究目的和研究架構，以主管態度、同事關係、工作安定、制度公平、工作適當、客戶滿意、工作成就、工作情緒等八個為自變項，分別以工作敬業度、工作滿意度為依變數，作相關迴歸分析，另再探討工作滿意度與工作敬業度二者間之相互影響關係，以下3個迴歸模式說明如下。

(一)以工作敬業度為依變數之逐步迴歸分析

在逐步迴歸分析的多種組合的變化中，本研究發現其中一種自變項投入順序組合中，可以使投入之自變項都對工作敬業度達到顯著之影響，其投入之順序與步驟為「模式1」：以「同事關係」最先投入；「模式2」：以「模式1」的投入順序，再投入「工作情緒」；「模式3」：以「模式2」的投入順序，再投入「客戶滿意」；「模式4」：以「模式3」的投入順序，再投入「工作安定」。如表4-1所示。

另由表4-1可以得知，在逐步多元迴歸分析中，同事關係、工作情緒、客戶滿意、工作安定等四個構面被依序選入迴歸模式的四個預測變項中，且進入迴歸模式的四個預測變項皆達到顯著變項。以「模式1」決定係數(R^2)達18.1%；「模式2」決定係數(R^2)達23.5%；「模式3」決定係數(R^2)達26.2%；「模式4」決定係數(R^2)達28.1%，表示「模式4」進入迴歸模式的四個自變數可以解釋工作敬業度28.1%的變異量決定係數最大。因此，對工作敬業度的解釋能力最大。且D-W值為1.760，介於1.5至2.5之間，即表示誤差項之間並無自我相關現象存在。

另從表4-1的「模式4」中得到對工作敬業度影響具顯著性之非標準化迴歸方程式如下：

工作敬業度=1.595+0.395 同事關係+0.176 工作情緒+0.158 客戶滿意-0.094 工作安定。

顯示除了安定構面之迴歸係數為負值外，同事關係、工作情緒、客戶滿意等構面之迴歸係數均為正值，其中以同事關係的迴歸係數最大。表示台灣土地銀行員工對於同事關係、工作情緒、客戶滿意等三個構面的同意程度越高時，對於工作的敬業程度也會越高，而且以同事關係對工作敬業程度的影響性最大。但因為工作安定問卷題目為反向題，因此工作安定的迴歸係數為負值，代表台灣土地銀行員工對於工作安定構面之問題，回答同意程度愈高(分數愈高)，對於工作的敬業程度則會越低，反之回答同意程度愈低(分數愈低)，對於工作的敬業程度則會越高。

表 4-1 工作敬業度之逐步多元迴歸分析摘要

模式	工作敬業度為依變數								
	R	R ²	調整後 R ²	R ² 改變量	F	進入自變項	未標準化迴歸係數 β	標準化迴歸係數 β	D-W
(模式一)	0.426	0.181	0.178	0.181	52.712***	常數項	1.983***		
						同事關係	0.512***	0.426***	
(模式二)	0.485	0.235	0.229	0.054	36.418***	常數項	1.727***		
						同事關係	0.397***	0.330***	
						工作情緒	0.202***	0.251***	
(模式三)	0.512	0.262	0.253	0.027	27.995***	常數項	1.221***		
						同事關係	0.401***	0.334***	
						工作情緒	0.170**	0.210**	
						客戶滿意	0.179**	0.170**	
(模式四)	0.530	0.281	0.269	0.019	22.938***	常數項	1.595***		1.760
						同事關係	0.395***	0.328***	
						工作情緒	0.176***	0.219***	
						客戶滿意	0.158**	0.150**	
						工作安定	-0.094*	-0.137*	

*p<.05、**p<.01、***p<.001

(二) 工作滿意度為依變數之逐步迴歸分析

在逐步迴歸分析的多種組合的變化中，本研究發現其中一種自變項投入順序組合中，可以使投入之自變項都對工作滿意度達到顯著之影響，其投入之順序與步驟為「模式 1」：以「工作情緒」最先投入；「模式 2」：以「模式 1」的投入順序，再投入「工作成就」。如表 4-2 所示。

另由表 4-2 可以得知，在逐步多元迴歸分析中，工作情緒、工作成就等兩個構面被依序選入迴歸模式的兩個預測變項中，且進入迴歸模式的兩個預測變項皆達到顯著變項。以「模式 1」決定係數(R^2)達 53.9%；「模式 2」決定係數(R^2)達 56.8%，表示「模式 2」進入迴歸模式的二個自變數可以解釋工作滿意度 56.8%的變異量決定係數最大。因此，對工作滿意度的解釋能力最大，且 D-W 值為 1.888，介於 1.5 至 2.5 之間，即表示誤差項之間並無自我相關現象存在。

另從表 4-2 的「模式 2」中得到對工作滿意度影響具顯著性之非標準化迴歸方程式如下：

$$\text{工作滿意度} = 0.861 + 0.554 * \text{工作情緒} + 0.224 * \text{工作成就}$$

顯示工作情緒、工作成就等構面之迴歸係數均為正值，其中以工作情緒的迴歸係數最大。表示台灣土地銀行員工對於工作情緒、工作成就等兩個構面的同意程度越高時，對於工作的滿意程度也會越高，而且以工作情緒對工作滿意程度的影響性最大。

表 4-2 工作滿意度之逐步多元迴歸分析摘要

工作滿意度為依變數									
模式	R	R^2	調整後 R^2	R^2 改變量	F	進入自變項	未標準化迴歸係數 β	標準化迴歸係數 β	D-W
模式 1	0.734	0.539	0.537	0.539	278.074***	常數項	1.159***		
						工作情緒	0.670***	0.734***	
模式 2	0.754	0.568	0.565	0.029	155.909***	常數項	0.861***		
						工作情緒	0.554***	0.607***	
						工作成就	0.224***	0.213***	1.808

*** $p < .001$

(三) 以工作敬業度為依變數，工作滿意度為自變數之迴歸分析

本研究為了解「工作滿意度」對「工作敬業度」的相關程度，以迴歸分析結果得到決定係數(R^2)達 16.2%，表示進入迴歸模式的工作滿意度(自變數)可以解釋工作敬業度(依變數)變異量 16.2%，且 D-W 值為 1.792，介於 1.5 至 2.5 之間，即表示誤差項之間並無自我相關現象存在。如表 4-3 所示。

另由表 4-3 得工作滿意度對工作敬業度影響具顯著性之非標準化迴歸方程式如下：

$$\text{工作敬業度} = 2.75 + 0.356 * \text{工作滿意度}$$

顯示工作滿意度之迴歸係數為正值，表示台灣土地銀行員工對於工作滿意度程度越高時，對於工作的敬業程度也會越高。

表 4-3 工作滿意度對工作敬業度之迴歸分析摘要

自變數	工作敬業度為依變數							
進入變項順序	R	R ²	調整後的 R ²	R ² 改變量	F	未標準化迴歸係數 β	標準化迴歸係數 β	D-W
常數項						2.750***		1.792
工作滿意度	0.402	0.162	0.158	0.162	45.932***	0.356***	0.402***	

***p<.001

伍、結論與建議

一、研究結論

茲將本研究分析結論如下：

(一)以工作敬業度為依變數的逐步迴歸分析模式中，本研究發現台灣土地銀行員工在同事關係、工作情緒、客戶滿意、工作安定等 4 個構面對工作敬業度具有顯著關係之影響，其影響相關程度由大而小分別為同事關係、工作情緒、客戶滿意、工作安定。且同事關係、工作情緒及客戶滿意與工作敬業度皆呈現正相關；另工作安定此項構面係反向題，代表平均分數越高表示越擔心(不安定)；平均分數越低表示越不擔心(安定)，因此本研究之工作安定構面的相關係數(-0.094)與工作敬業度呈現負相關，代表台灣土地銀行員工工作越安定則工作敬業度越高。

(二)以工作滿意度為依變數的逐步迴歸分析模式中，本研究得知台灣土地銀行員工在工作情緒、工作成就等 2 個構面對工作滿意度具有顯著關係之影響，其影響相關程度由大而小分別為工作情緒、工作成就。且工作情緒、工作成就與工作滿意度皆呈現顯著正相關。

(三)以工作敬業度為依變數，工作滿意度為自變數之逐步迴歸分析中，本研究得知台灣土地銀行員工之工作滿意度與工作敬業度之關係呈現正相關且有顯著之影響。

(四)由上述第一點、第二點得知工作情緒的重要性，其可同時對工作敬業度及工作滿意度具有顯著關係之影響。

(五)附帶的研究成果，本研究結果發現台灣土地銀行不同職務的員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素（如:主管態度、工作安定、工作適當、工作情緒等）具有顯著差異。此外，不同年齡的員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素（如:客戶滿意、工作成就、工作情緒等）也同樣具有顯著差異。此外，隨著年齡越大，員工對於工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素等的平均數也跟著增加。再者，本研究也發現該銀行員工對工作敬業度、工作滿意度及其他個別因素等，不會因為員工性別不同而產生差異，僅在制度公平性上均一致表達負面意見。

二、研究建議

(一) 管理意涵

本研究經迴歸分析發現影響工作敬業度有四項因素，其影響程度由高而低分別為同事關係、工作情緒、客戶滿意、工作安定；而影響工作滿意度有兩項因素其影響程度由大而小分別為工作情緒及工作成就。此外，本研究也發現員工工作敬業度及滿意度之間有高度因果關係。附帶的研究成果也發現不同員工的職務及年齡會對工作敬業度及滿意度產生不同的表現，但不同性別卻不會產生差異。最後本研究亦針對上述因素分別提出具體的改善建議，茲說明如下：

1. 藉由改善員工的同事關係來提高員工工作敬業度。

本研究得知台灣土地銀行員工的同事關係是最能影響工作敬業度的因素，由此得知同事間的關懷及同事間的在工作合作團隊有默契，對於提升工作敬業度的重要性，因此台灣土地銀行欲提升員工的工作敬業度，首先必須營造一個工作合作團隊有默契的一個銀行，其管理者可以透過舉辦各種員工的團康愉樂活動，促進員工間的默契，增進同事間的情誼。其中在業務上組成各種支援小組，以求團隊合作。

2. 藉由改善員工的工作情緒來提高員工工作滿意度及工作敬業度。

本研究發現工作情緒為影響工作敬業度及工作滿意度的共同因素，由此可見工作情緒的重要性，因此管理當局可透過各種方法來改善，其一為定期聘請專家學者為員工上有關情緒控管、身心靈健康的課程，使員工更了解如何做好情緒的控管及達到身心靈健康。其二為不定期舉辦高階經理人與員工坐談會，透過彼此間的溝通交流，使員工充分了解銀行的各項政策，而更具服務的熱忱。其三為管理當局可以透過設立公積金的方式，在銀行營業之業務量較大的日子，如每月5日及月底的日子，員工錯過正常晚餐時間時，可請員工享用點心，提升工作氣氛。

3. 藉由改善客戶滿意來提高員工工作敬業度。

本研究發現員工會因為客戶的信賴與讚許程度，以及客戶對員工所推薦的理財商品滿意程度，來影響其工作敬業度。因此管理當局應了解提供客戶滿意的投資理財商品的重要

性，不要只為了手續費的收入，而對基金公司所提出的商品來者不拒，而是應慎選投資績效良好的基金公司的理財商品，進一步替客戶嚴選商品，使客戶對銀行的員工更具信賴感。

4. 藉由改善員工的工作安定來提高員工工作敬業度。

本研究發現工作安定為影響工作敬業度的因素之一，由此在管理當局可藉由積極而有效的教育培訓，也能使員工不再擔心被調到不熟悉的職務，至於員工擔心會被調離現在服務的分行，管理當局亦應在調動時，考慮員工的通勤時間及家庭因素，使員工不因調動而影響家庭生活。

5. 藉由改善員工的工作成就來提高員工工作滿意度。

本研究發現台灣土地銀行員工的工作成就與工作滿意度呈現正相關。也就是說員工對目前的工作是否有成就感及是否能輕鬆達成工作業績，成為影響員工工作滿意度的重要因素，因此建議管理當局應慎選理財商品，不使員工在業績的壓力下，又恐造成客戶財產損失的兩難下進退不得。另銀行在業務推展時，如能達成個人或團體目標時，也應對員工給予鼓勵與肯定，以提高其工作成就感。

6. 藉由改善員工的工作滿意度來提高員工工作敬業度。

本研究發現工作滿意度與工作敬業度之關係呈現正相關且有顯著之影響。因此台灣土地銀行管理當局必須了解銀行欲提升員工的工作敬業度，可以藉由提升員工工作滿意度來達到部分效果。

7. 在工作輪調及陞遷制度上力求公平而透明，並加強員工的教育培訓課程。

本研究結果發現員工不分性別均對銀行之制度公平性，一致地表達負面意見。顯示台灣土地銀行的管理當局在工作輪調及陞遷制度上應對員工做更多的說明且讓制度更加公平而透明，為此也應對員工做更多的教育培訓課程，讓員工對目前不熟悉的業務上加強訓練，而非僅限於金融證照的取得，許多任勞任怨努力的職員擔任較為吃重的工作，卻因其他職員對業務不熟悉或無法勝任該等工作而無法實施輪調制度，形成同酬不同工的不公平現象現，因此管理當局應在教育培訓制度上採取更積極、更有效的訓練課程及方法，使大多數員工皆能熟悉業務相關法令及實務上作業程序，進而落實員工工作輪調制度。

8. 降低員工離職率及避免員工提早退休。

本研究發現台灣土地銀行 53 歲以上員工的工作滿意度及工作敬業度均高於其他年齡層，因此銀行管理當局應傾聽行員真實的想法，以降低員工離職率及避免員工提早退休。

9. 肯定不同職務的員工在業務上的貢獻。

本研究發現不同職務的員工對於工作敬業度、工作滿意度以及其他個別因素（如主管態度、工作安定、工作適當、工作情緒等）會有不同看法。因此本研究管理的意涵為提供

管理當局，對於不同職務的員工應在工作上給予相同的支持與肯定並與員工設定共同的工作目標；其次藉由積極而有效的教育培訓，同時考量個人專長，也使員工不擔心被調動；另外對於不同職務的員工也應使其工作負荷呈現適當狀況，避免有過勞現象，並使其能發揮所長；同時希望管理階層能隨時考量到行員的感受，不讓不適當的規定或要求影響員工服務熱忱與工作情緒，讓行員願意盡心盡力為其工作而付出。

(二) 研究限制

本研究因未擴及組織文化、人格特質、薪資及獎酬、差勤制度、通勤時間、工作環境及相關業務政策合理性等更多的層面。且因為時間、地域與成本限制。僅以北部及中部容易取得的便利樣本做為調查的之樣本。

(三) 未來研究建議

本研究僅以量化方式來進行驗證，希望後續研究者能使對象更具普遍性，或將相關研究移至不同的服務產業對不同的產業員工進行研究(如長照之看護工)。同時也可加入質化方式，透過觀察與訪問的過程中更進一步的來作研究，使其研究準確性更為提高。

參考文獻

- 王益明、許燕、湯圓(2010)，從 ” 滿意度 ” 到 ” 敬業度 ” ：轉變與啟示。第六屆海峽兩岸組織行為與人才開發學術研討會論文集。
- 朱正一(2013)，探討醫學中心護理人員情緒勞務對工作滿意度與工作倦怠之影響。台灣公共衛生雜誌，32(3)，266-278。
- 李東亮(2014)，組織承諾、領導風格、工作生活品質對團隊凝聚力與工作滿意度之影響-以台中市基層員警為例，中州科技大學工程技術研究所碩士論文。
- 林世明(2012)，我國消防組織體制下基層人員工作滿意度之評估：以彰化縣為例。大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 林彥臻(2014)，人格特質、激勵制度與工作滿足之研究—以保險從業人員為例。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源碩士在職進修專班。
- 林心怡(2011)，教師工作壓力與工作滿意度關係之研究：以彰化縣幼稚園為例。朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文。
- 林宛姿(2013)，主管支持、員工工作敬業心與工作績效關係之研究：跨層次驗證，輔仁大學企業管理學系碩士論文。
- 陳烽堯(2014)，從員工幸福觀點論主計人員陞遷制度，主計月刊，703，80-83。
- 楊子慧(2010)，工時、工時固定與否對身心健康與離職意願的影響，玄奘大學應用心理學系碩士論文。
- 楊淵清(2011)，國民小學教師工作輪調、公平認知與工作滿意之相關性研究。中華大學科技管理學系碩士論文。
- 葉月雲、陳彥霖(2011)，「巴塞爾資本協定三」對銀行風險管理之影響。主計月刊，666，33-39。

- 詹明蒼(2014)，組織變革不確定感對組織挫折、職場退縮之影響－探討正向心理資本調節效果，國防大學管理學院運籌管理學系碩士班碩士論文。
- 廖又生、陳正道、張寶仁(2013)，製藥產業員工工作價值觀與工作士氣對工作滿意度影響之研究：以瑞安大製藥廠為例。亞東學報，33，131-148。
- 劉秀枝(2011)，私立幼兒園教師職場幸福感與工作滿意度之關係研究。幼兒教保研究期刊，6，87-115。
- 鄧筱芹(2014)，銀行員工工作創造力、個人-工作契合度與工作敬業關係之研究，台中科技大學企業管理系事業經營碩士論文。
- 鄭芬蘭(2001)，課後托育學童快樂情緒模式之驗證，屏東師院學報，15，231-258。
- 謝欣紋(2014)，心理資本對於工作壓力，員工幸福感與敬業精神影響之研究，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- Buitendach, J. H. & Witte, H. D. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Klassen, R. M., and Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.
- Mone, E. M., and London, M. (2010). *Employee Engagement through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. New York: Routledge.
- Paul. R. Kinnear and Colin. D. Gray. (2004). *SPSS 12 MADE SIMPLE*, Psychology Press New York.
- Tahir, S., and Sajid, S. (2014). Job satisfaction among college teachers: A comparative analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 33-50.
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.