

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組  
碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

商業銀行營業單位從業人員人格特質與工作績效之  
相關性分析：以國內某商業銀行為例

Correlation Analysis Between the Personality Traits and Job Performance of  
Commercial Bank Employees: A Case Study of a Domestic Commercial Bank

林綉娟

Lin Hsiu-Chuan

指導教授：黃崇興 博士

Advisor: Huang Chung-Hsing, Ph.D.

中華民國 101 年 2 月

February, 2012

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

商業銀行營業單位從業人員人格特質與工作績效之  
相關性分析-以國內某商業銀行為例  
Correlation Analysis Between the Personality Traits and  
Job Performance of Commercial Bank Employees:  
A Case Study of a Domestic Commercial Bank

本論文係林綉娟君（學號 P98748021）在國立臺灣大學  
管理學院碩士在職專班商學組所完成之碩士學位論文，於民  
國一〇一年二月五日承下列考試委員審查通過及口試及  
格，特此證明

口試委員：



（指導教授）

余峻瑜

葉明美

系主任、所長



## 誌 謝

本論文之完成，首先衷心感謝恩師黃崇興老師的悉心指導與鼓勵，在他百忙之中，花費許多時光，從主題選定、研究架構擬定、問卷設計到研究結論，給我寶貴的啟發、建議與指正，讓我受益匪淺。

其次，還要感謝同仁們給我的協助與支持，尤其是人力資源處的許處長及曹經理，沒有他們的鼎力相助與充分信任，我無法獨力完成這份研究。當然那五百多位花費時間及精神為我填寫問卷的同仁更是協助我獲得研究結果的最大幕後英雄，在此我一併致上最高的謝意。

在闊別校園投入職場二十餘年後，深感自己所學的不足，毅然決心重回學校充電，感謝台灣大學 EMBA 的老師們，讓我有這個一圓學生夢的機會，兩年的修課期間在繁忙的工作及學業雙重壓力下竟也匆匆就過去了，這段時光不僅在課業及學術上得到老師們醍醐灌頂般的指導，更讓我遇到了來自各行各業的菁英成為生活上無所不談的好友，真是何其有幸啊！

謝謝我的婆婆、父母與先生對我的包容及生活上的協助，讓我得以沒有後顧之憂，全心全意投入工作及課業，也謝謝我一對可愛貼心的兒女，因為他們可以自己把身體及課業兼顧好，讓我不用為他們費心，才能讓我有機會完成這個夢想。最後，謹以這份論文做為自我成長的里程碑，並獻給所有陪伴我、關心我的人。

林綉娟 謹識

于台大管理學院

民國一〇一年二月

## 中文摘要

近年來台灣金融業的經營環境面臨巨大的轉變，其從業人員也被要求要比過去的年代提供給客戶更密切的互動、更專業的諮詢與更優質的服務，才能算是好的工作績效表現。過去企業挑選人才多半只重視專業能力，卻忽略了還有其他的因素也可能影響工作表現及績效。這些年越來越多學者與企業認為人格特質也是人才甄選中很重要的因素，會影響員工後續的工作滿意度、工作績效及離職率。本研究目的為了解商業銀行營業單位現職員工在人格特質與工作績效上是否有相關性，並嘗試研究以各種工作職務為基礎來分群後，不同人格特質之工作績效是否有顯著差異。

本研究以問卷方式，針對國內某績優商業銀行營業單位現職員工為研究對象，共回收 507 份有效問卷，研究不分職務以及不同職務(企金 A/O、個金 A/O、理財專員、台/外幣資深客服專員、作業主管)人格特質與工作績效之相關性，其中針對人格特質的檢測是採用 28 題之網路版 MBTI 性格測試量表。在統計分析上，以 t 檢定來探討不同職務下人格特質與工作績效之相關性。

研究結果顯示，商業銀行營業單位從業員工若不分職務其人格特質不同對工作績效有顯著差異，若分不同職務來看，個金 A/O、理財專員、台/外幣資深客服專員與作業主管之人格特質不同對工作績效有顯著差異，但企金 A/O 則不顯著。

關鍵字：商業銀行、職務、人格特質、工作績效、MBTI

**THESIS ABSTRACT**

**SENIOR PUBLIC ADMINISTRATION**

**COLLEGE OF MANAGEMENT**

**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**

**NAME : LIN HSIU-CHUAN**

**MONTH/YEAR : FEBRUARY, 2012**

**ADVISER : HUANG CHUNG-HSING, PH.D.**

**TITLE : CORRELATION ANALYSIS BETWEEN THE PERSONALITY TRAITS AND  
JOB PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANK EMPLOYEES: A CASE STUDY OF  
A DOMESTIC COMMERCIAL BANK**

The overall business environment of the Taiwanese financial industry has witnessed immense transformations over the past few years. To achieve acceptable work performance these days, professionals working in the financial field have been tasked with offering clients closer interaction, more specialized consultation, and higher quality services than ever before. In the past, the majority of companies recruited new employees based solely on their professional capacity at the expense of other critical factors which could affect performance and results in the workplace. Nowadays, however, increasing numbers of academics and business people believe that personality traits are a crucial factor to be considered during the recruitment process and that the personality of new employees will directly affect their subsequent job satisfaction, job performance, and turnover rate. The aim of this study was to discover whether a correlation exists between particular personality traits and job performance of employees currently working in the business unit of a commercial bank; in addition, employees were divided into groups based on their respective job duties in an attempt to determine how significantly job performance differs—if at all—between people with different personality traits.

This study focused on employees currently working in the business unit of a domestic commercial bank with particularly exceptional performance, and was conducted using a questionnaire format. A total of 507 valid questionnaires were collected. This study examined the correlation between personality traits and job performance of employees both in terms of individual job duties (i.e., Corporate Banking Account Officers, Personal Banking Account Officers, Wealth Management Managers, Customer Service Assistant Managers, and Customer Service Managers) as well as without regard to such job duties; to assess these personality traits, a personality test was designed using the 28-question online edition of the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Statistical analysis was conducted using t-Test to explore the correlation between different personality traits and job performance for the various job duties.

The results of this study show that, when excluding job duties as a factor, there is a significant discrepancy in job performance among the employees, working in the business unit of a commercial bank, with different personality traits. In addition, with the exception of Corporate Banking Account Officers, a significant discrepancy in job performance was found to exist among Personal Banking Account Officers with different personality traits, as well as Wealth Management Managers, Customer Service Assistant Managers, and Customer Service Managers.

Keywords : Commercial bank, Job duties, Personality traits, Job performance, MBTI

# 目 錄

口試委員審定書.....	iii
誌謝.....	iv
中文摘要.....	v
英文摘要.....	vi
目 錄.....	viii
圖目錄.....	xi
表目錄.....	xii
附錄目錄.....	xiii
第一章 緒 論.....	1
第一節、研究背景與動機.....	1
一、研究背景.....	1
二、研究動機.....	2
第二節、研究目的.....	4
第三節、研究流程.....	4



第二章 文獻探討.....	5
第一節、商業銀行.....	5
第二節、人格特質.....	6
第三節、工作績效.....	16
第三章 研究方法與研究設計.....	18
第一節、研究架構.....	18
第二節、研究假設.....	18
第三節、問卷設計.....	19
第四節、研究對象.....	25
一、研究個案公司簡介.....	25
二、研究對象基本描述.....	28
1、工作職務說明.....	31
2、工作績效說明.....	34
第四章 問卷分析與統計結果.....	35
第一節、人格特質研究分析方法之探討.....	35
第二節、統計分析方法之探討.....	37

第三節、研究結果.....	39
第五章 結論與建議.....	42
第一節、研究結論.....	42
第二節、管理意涵.....	43
第三節、後續研究建議.....	44
參考文獻.....	45
附錄.....	49



## 圖目錄

圖 1-3-1 研究流程圖.....	4
圖 3-1-1 研究架構.....	18
圖 3-4-1 研究個案公司企業組織圖.....	26
圖 3-4-4 受測者分析圖.....	30
圖 3-4-5 有效回收受測者分析圖.....	31
圖 3-4-6 研究個案公司營業單位組織圖.....	31



## 表目錄

表 2-2-1 近年學者對人格特質與工作績效之相關性研究.....	8
表 3-3-1 MBTI 量表題目(外傾 E-內傾 I) .....	21
表 3-3-2 MBTI 量表題目(感知 S-直覺 N) .....	22
表 3-3-3 MBTI 量表題目(思考 T-情感 F) .....	23
表 3-3-4 MBTI 量表題目(判斷 J-感覺 P) .....	24
表 3-4-2 研究個案公司 2009 年與 2010 年底從業員工資料比較.....	28
表 3-4-3 受測者基本資料.....	29
表 4-1-1 受測者 16 種人格特質分佈結果.....	35
表 4-1-2 受測者 4 類人格特質分佈結果.....	36
表 4-1-3 受測者四項軸成對表現人格特質分佈結果.....	37
表 5-1-1 本研究假設之分析結果.....	42

## 附錄目錄

附表一	t 檢定 工作目標分析結果.....	51
附表二	t 檢定 績效總分分析結果.....	52



# 第一章 緒 論

## 第一節、研究背景與動機

### 一、研究背景

台灣地區的金融機構在 1990 年以前，主管機關管制相當嚴謹，在設立家數及營業項目上都受到繁複的限制，不但同業競爭少，且受到許多政策上的保護，而客戶則因為選擇性少，忠誠度都很高，加上當時台灣經濟快速成長，所以金融機構都能處在高利潤的狀態，可謂是金融業的黃金時代。

1991 年開始，政府為了積極進行金融自由化的政策，開放設立新銀行，台灣有限的金融環境短期內如雨後春筍般加入了眾多民營商業銀行，銀行業在政府推展國際化及金融自由化的政策下，新種金融產品推陳出新，銀行的經營越趨多元，競爭也越演越烈，甚至紛紛祭出了價格競賽，不但嚴重影響銀行風險承受能力，更侵蝕了銀行業的獲利，加上經濟景氣開始下滑，導致不良資產遽增，金融環境開始惡化。

進入二十一世紀，影響台灣金融業發展最重要的里程碑，就是各項金融改革法案的通過和實施了。其中，金融控股公司法於 2001 年 6 月 28 日立法院三讀通過，同年 11 月 1 日起生效，在開宗明義的第一條就指出立法目的是「為發揮金融機構綜合經營效益，強化金融跨業經營之合併監理，促進金融市場健全發展，並維護公共利益」，於是近十年來金融業為了提昇競爭力，開始了整併的風潮，希望藉著合併可以紓緩因銀行家數過多而造成的競爭激烈的現象。金融業在逐步合併後，家數逐漸下降，金融控股公司的綜合經營效益逐步發揮，此時交叉銷售效益開始受到所有金融業者的重視，於是不論金融控股公司，抑或尚未成立金融控股公司之金融業者，其中了包括商業銀行、證券公司或保險公司等，無不要求其所屬從業人員積極交叉銷售各式金融商品。在面臨多數金融商品相同的紅海競爭環境下，銀行業者如何吸引更多的忠誠客戶，進而提昇競爭力及獲利能力，端視銀行在其多樣化的金融商品背後，是否有高度專業素養及良好服務品質的從業人員做為後盾。這些年來，銀行為降低用人成本，

精簡人事，要求所屬從業人員除應付日常的工作外，尚須交叉銷售保險、基金、信用卡等各種金融商品，銀行從業人員面臨的工作環境再也不是像過去的時代一樣，只要一切照規定來、不出錯就可以升遷了，而是要與客戶有許多密切的互動，提供專業的諮詢與優質的服務，才能在年度考核中獲得好的績效考評。面臨這樣巨大的轉變，許多銀行從業人員開始有適任上的問題出現。除了專業證照成為銀行從業人員不可豁免的必要資格外，是否還有什麼因素會影響銀行從業人員的工作績效表現呢？

## 二、研究動機

對企業而言，人力資源是組織維持持續優勢競爭力的來源之一。如何透過人力資源的管理程序，為企業所需人才進行選育用晉留，進而強化組織的經營管理績效，達成組織目標，是現代企業人力資源部門必須面對且十分重要的議題。

正如管理大師 Peter Ferdinand Drucker 說的，要邁向卓越之道，首先要務就是找對的人上車，讓不對的人下車。而人格特質不對是很難經由等待或訓練可以加以改變的，請不對的人下車，是用人單位或主管必須做為的必要之惡。工欲善其事，必先利其器，一個企業想要維持永續經營的競爭力，要對人才的「選、育、用、晉、留」有一套適當的工具。三國時代的劉邵寫人物誌，是中國歷史上第一部系統論述鑒別人才的著作，也是世界上第一部系統的人力資源專著，中間曾經提到「才能大小，其準不同，量力而授，所任乃濟」，意思是指要能充份發掘員工的特質潛能，根據個別不同的人格特質差異來協助其發展職涯規劃，那麼每位員工都能在適切的職務位置一展長才，企業的經營績效肯定是無可限量的了。

前任奇異總裁 Jack Welch 曾經強調選人的重要性，在其卓越的管理風格中，雖然認為在管理階層的決策中，有時需要依賴直覺的判斷，但他卻認為選人才單憑直覺是不理智的，必須要有一套明確的方法來為組織選取需要的人才(宋曜廷、蕭孟莛，2011)。

過去企業挑選人才多半只重視專業能力，卻忽略了還有其他的因素也可能影響工作表現及績效。近年來，越來越多學者把研究重心移向應徵者的人格特質，認為人格特質也是人才甄選中很重要的因素，會影響員工後續的工作滿意度、工作績效及離職率。

在商業銀行營業單位服務近二十五載，親身經歷了台灣金融從業環境的變遷，深刻體驗了不同時代銀行營業單位從業人員角色的轉變，尤其自從擔任營業單位主管(分行經理)以來，除了要承接來自各事業部的業務目標，領導管理所屬同仁，共同完成組織目標外，還須輔導所屬同仁職涯規劃與發展，使其發揮最大的才華，為銀行、客戶、同仁創造三贏的機會。因此在一個營業單位內人員要如何安排才能適才適所，是一個單位主管無法逃避的重要課題。

十年前某位同仁在擔任非業務職的分行作業主管職務近六年後，因表現良好，經單位主管(分行經理)鼓勵，轉任業務職的企金 A/O，後又因績效良好進而晉升為單位主管，迄今仍在工作崗位上表現優異。兩年前分行調來一位理財專員，他在另一營業單位已服務近五年，因擔任一般客服專員(櫃員)時深獲客戶及主管肯定，因而轉任理財專員，無奈其業績一直未能達成目標，造成該員及主管極大困擾，經為其安排調任其他非業務職務後，至今勝任愉快，表現稱職。又，半年前分行間人員調動，來了一位擔任企金 A/O 近八年的同仁，他已進入銀行將近十五年，皆於同一營業單位服務，一路由一般客服專員(櫃員)，升任資深客服專員(課長)，轉任個金 A/O，之後擔任企金 A/O 至今。在調任前，其工作績效不佳，調任後雖經輔導略有改善，但仍堅持因個性不合，希望調離營業單位，為尊重其個人意願，只好勉強答應其請調申請。這幾件案例可能只是偶發事件，但令人擔心的是，這也可能是冰山的一角，綜觀多年下來，銀行或許錯失了不少優秀的人才，或許在不適任員工的職涯中投入諸多成本，而員工本身亦白白耗費青春歲月，因此如何能在員工剛入銀行時或準備轉換職務時就能夠有正確適當的安排，對銀行和員工都是很重要的議題。

根據魏文欽、朱聖和「人格特質、工作態度、服務品質、工作績效及顧客滿意度關連性之實證研究—以國內金融控股公司為例」(2008)研究結果顯示：人格特質對工作態度之因果關係獲得顯著性支持；工作態度對服務品質與工作績效有顯著的正向影響；服務品質對工作績效有顯著的正向影響。一個商業銀行中不同職務的員工其人格特質與工作績效之間是否存在一些特殊的相關性？銀行為了求發展，對於不同的職務的人員是否要有特別的需求？目前金融業在員工選任制度多較注意專業能力與工作的適任性，或許有加入某些性向測驗或人格測驗作為任用新人參考，但比較少針對不同職務屬性、員工人格特質及工作績效作有系統的探討，本研究希望能對商業銀行營業單位不同職務從業人員人格特質與工作績效間之關連性有更深入的了解，進而在人才的選用育晉留及管理上有所助益。

## 第二節、研究目的

基於前述研究背景與動機，本研究將根據相關學術文獻所提供的理論基礎，分析商業銀行營業單位不同職務從業人員之人格特質與工作績效之相關性，並進一步探討商業銀行營業單位針對不同職務是否應選擇具備某種人格特質的員工，可以進一步對工作績效有正面的影響。期望能提供台灣的商業銀行管理者在選用及派遣員工時有所根據，適才適所，有助提昇從業人員的工作績效，進一步提昇組織競爭力。

本研究以國內某績優商業銀行現職員工為研究對象，透過抽樣問卷方式，目的在研究銀行營業單位內不同職務的員工不同人格特質的工作績效是否有顯著性差異，並嘗試歸納出具有何種人格特質的員工工作績效會較優異，進而做為組織未來晉用人才的依據。

## 第三節、研究流程

本研究根據研究動機先確定研究方向，透過相關文獻探討及研究對象之決定，建構出研究架構及建立研究假說，再設計並發出調查問卷，回收整理問卷後，即可依所得資料進行分析，最終提出結論與建議。研究流程圖示如下：

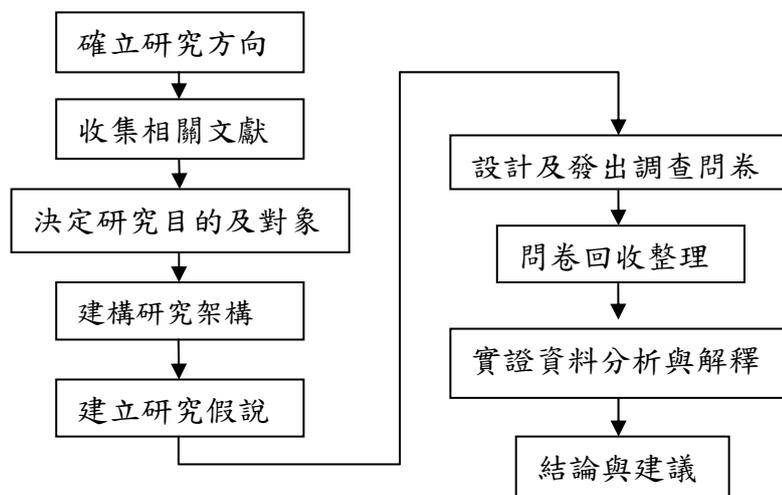


圖 1-3-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節、商業銀行

依我國金融控股公司法(最新修訂為 2009 年)第四條對金融機構所作的定義，金融機構是指下列之銀行、保險公司及證券商：

- (一) 銀行：指銀行法所稱之銀行與票券金融公司及其他經主管機關指定之機構。
- (二) 保險公司：指依保險法以股份有限公司組織設立之保險業。
- (三) 證券商：指綜合經營證券承銷、自營及經紀業務之證券商，與經營證券金融業務之證券金融公司。

而所謂金融控股公司則是對一銀行、保險公司或證券商有控制性持股，並依金融控股公司法設立之公司。

根據我國銀行法(最新修訂為 2011 年)第二十條規定，我國銀行種類有三種：商業銀行、專業銀行與信託投資公司。其中商業銀行是指以收受支票存款、活期存款、定期存款，供給短期、中期信用為主要任務之銀行。商業銀行經營下列業務：

- 一、收受支票存款。
- 二、收受活期存款。
- 三、收受定期存款。
- 四、發行金融債券。
- 五、辦理短期、中期及長期放款。
- 六、辦理票據貼現。
- 七、投資公債、短期票券、公司債券、金融債券及公司股票。

- 八、辦理國內外匯兌。
- 九、辦理商業匯票之承兌。
- 十、簽發國內外信用狀。
- 十一、保證發行公司債券。
- 十二、辦理國內外保證業務。
- 十三、代理收付款項。
- 十四、代銷公債、國庫券、公司債券及公司股票。
- 十五、辦理與前十四款業務有關之倉庫、保管及代理服務業務。
- 十六、經主管機關核准辦理之其他有關業務。

其中辦理中期放款之總餘額，不得超過其所收定期存款總餘額。得發行金融債券，其開始還本期限不得低於兩年，並得約定此種債券持有人之受償順序次於銀行其他債權人。

根據中央銀行經濟研究處統計，2010年12月底我國金融機構家數計有：本國銀行三十八家、外國銀行在台分行二十八家、基層金融機構(含信用合作社、農漁會信用部)三百二十七家，另有票券金融公司九家；如就金融機構之分支機構分析，以本國銀行三千三百三十四家最多，其次為基層金融機構一千一百一十三家，其餘為外國銀行在台分行七十一家，以及票券金融公司三十家。以金融密度分析，每一總分支機構平均服務約五千人，或每七·九平方公里即有一家總分支金融機構；如以銀行業的集中度分析，前三大銀行資產的市佔率僅約26%，顯示我國金融產業在家數過剩之下，市場競爭頗為激烈，惟在政府加速整併金融機構之既定政策下，金融機構之間的購併活動將持續進行。(上海商業儲蓄銀行年報，2010)

## 第二節、人格特質

人格一詞源自於拉丁文 Persona，原本是指戲劇演員使用的一種面具，由 Persona 則很容易可以聯想到：人格就是一個人的外在表現，也就是別人眼中看到的我們自己的一面。「人格是個人得以和其他人相異的一種持久且特殊的特質」(Guilford, 1959)；Day(1989)指出人

格是可以判斷個人與他人之間具有共同性與差異性的一種恆久特質與傾向；也就是說人格是指個人特徵(characteristics)的獨特組成，每個人的人格特質不同，將會影響與決定人與環境之間的互動關係及模式。

雖然根據以往文獻得知，開始有人格的討論已經有一段相當長的時間，但把人格當作學術領域而進行有系統的探討，則是從十九世紀末期才開始(王志揚，2007)。彭意維、葉怡矜(2006)的研究指出人格特質的起源，最早是來自Galton於1884年提出的人格特徵名詞。而在人格這個研究領域中比較早且成就非凡的非佛洛伊德(Sigmund Freud)莫屬，他創立了精神分析學派，最早的概念是把人格分為三個層次：意識、前意識、潛意識。「人格」具有持久性，可以因應環境不同而變化(Allport，1937)，通常人格在青年時期趨於穩定，但人格的展現方式會深受後天環境和情境的影響。呂俊甫(2001)指出，人格於16到25歲趨於穩定，但由於環境變化(家庭、學校或社會)、生活經驗、人際關係、健康情形、個人認知的改變，或是來自於個人目標的成功或失敗，都可能造成人格暫時性或是恆久性的改變。簡君倫、連廷嘉(2009)也提到，近年來有許多學者開始探討生涯議題與人格之間的關聯性，不同人格特質的個體在面對選擇、決定或困難時，會採取不同的方法和態度去因應；在麥布二氏十六型性格(Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)的資料上顯示，不同的人格特質，在找工作的歷程上，存在不同的優勢與潛在的弱勢，例如：外傾性格的人容易與人相處，充滿自信，人脈廣，比較容易得到工作機會，但他們也可能因為多話、滔滔不絕而缺乏傾聽的個性而不受人欣賞；思考導向(Thinking-oriented)和內傾風格(Introvert style)的人，比較能更積極的蒐集訊息，有比較高品質的決定歷程，也比較沒有生涯決定的困難。

「能力」與「人格特質」在人才甄選時倍受注意，利用這兩項個人變數，當作未來工作績效預測的指標(Osborne, 1998)。其中在了解個人人格特質上，甄選工具的選用往往為人格測驗或面談的方式。Cattell(1943)建議人格可藉由觀察了解，因此企業常會利用面談來了解應徵者的人格特質，面談能預測工作績效的效度為0.3~0.6，若運用結構化面談方式則效度會較非結構化來得高，但面談仍會產生一些面談者的主觀偏誤問題，如面談者的「預期性確認」(Expectancy Confirmation)行為(Brian J. Hall, 1994)，即在實際員工面談時，面談者使用「確認行為策略」，對於應徵者最終的評估結果，有一部分是被面談者在面談前的認可行為所影響，最終會影響甄選結果之公正性，因此企業界除運用面談外，也常利用比較系統化的方式來了解應徵者的人格特質，那就是運用人格測驗(江錦樺，2001)。

近年學者對人格特質與工作績效之相關性研究著墨不少，以下為參考陳姿安(2008)及本研究整理，各研究所採用的人格特質理論包羅萬象，其中較常被使用的為五大人格特質、內外控人格特質、MBTI等，詳細如表2-2-1：

表2-2-1 近年學者對人格特質與工作績效之相關性研究(陳姿安，2008及本研究整理)

題目	作者	年度	研究對象	採用的人格特質理論	結果
人格特質與工作績效的關聯性研究 - 以證券業後勤行政人員為例	房冠寶 / 國立台灣科技大學管理研究所	2000	證券業務後勤行政人員	自我驅力、問題解決力、學習力、情緒調控力、人際影響力、團隊協力	各項人格特質對工作績效的預測皆能達顯著水準
人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響 - 以高科技 F 公司為例	江錦樺 / 國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班	2001	高科技公司人員	五大人格特質(Big Five)	親和性、開放學習性與勤勉正直性三項特質對工作績效具有顯著水準，其中勤勉正直性最能預測員工的行為及績效
內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究 --- 以台灣高科技產業員工為例	鄭臻妹 / 國立中央大學人力資源管理研究所	2001	高科技產業人員	內外控人格特質	內外控人格特質對工作績效呈現顯著正相關
人格特質對工作績效影響之探討 - 以某運輸服務業之 T 公司為例	鄭勝泰 / 國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班	2002	運輸服務業人員	以個案公司的人格特質測驗理論為基礎，修訂分類為：人際效能、精確遵從、重複性、堅苦卓絕、獨處自為、優柔猶豫	人際效能對工作績效具有顯著負向影響，精確遵從對工作績效具有正向影響
人格特質、工作性質與工作績效關係之研究 - 以實施行動辦公室之企業為例	楊幼妃 / 逢甲大學企業管理所	2003	國泰人壽、南山人壽、台塑汽車貨運員工	五大人格特質(Big Five)及內外控人格特質	愈具外向性、情緒敏感性、內控傾向人格特質之員工，其工作績效愈佳；愈具親和性與愈為行動工作者的交互作用下，其工作績效會愈差；愈具勤勉正直與愈為行動工作者的交互作用下，其工作績效會愈佳。愈具內控傾向與愈為行動工作者的交互作用下，其工作績效會愈差

客服人員的人格特質對其工作績效之影響	黃至賢 / 國立政治大學企業管理研究所	2004	客服公司之客服人員	五大人格特質(Big Five)	工作績效與勤勉正直性、親和性為正向相關性；與情緒敏感性、開放學習性為負向相關性
人格特質、主管領導風格與人力資源管理措施對工作投入與工作績效之影響	王宗鴻 / 國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班	2006	半導體晶圓製造公司研發人員	內外控人格特質	內控傾向與工作績效均呈現顯著正相關
理財顧問工作績效表現與個人屬性構面之關係探討-以 S 銀行為例	陳秋燕 / 淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士在職專班學位論文	2007	銀行業理財顧問	配合深度訪談的研究方式，以五大人格特質(Big Five)等國內外理論，歸納出六項人格特質構面：同理心、果斷性、外向性、開放性、親和性、嚴謹性	開放性、嚴謹性與工作績效為正相關。
工業設計師人格特質與個人創造力關係之研究	王志揚 / 國立台北科技大學創新設計研究所	2007	工業設計師	MBTI 人格特質量表	直覺(N)型創造力顯著高於辨識型(S)，決斷型(J)創造力高於熟思型(P)
大學院校教師性格特徵之探討	陳虹璇 / 元智大學管理研究所	2007	大學院校教師	跨文化(中國人)個性測量表」(CPAI-2)	在二十八個性格特徵中，大學院校教師與社會人士在十七個性格特徵有顯著差異
人格特質與藥廠業務人員工作績效之研究-以組織文化為調節變數	陳姿安 / 國立臺北大學企業管理學系碩士班	2008	藥廠業務人員	五大人格特質(Big Five)	工作績效與親和性、勤勉正直性、外傾支配性、開放學習性為正相關，與情緒敏感性為負相關
臺北市國小資源班教師人際自我效能	吳志隆 / 國立台北教育大學特殊教育研究所	2008	臺北市公立國小身心障礙資源班教師	MBTI 人格特質量表	在「群體關係定位」向度中，不同的類型組合與其人際自我效能有顯著差異存在
雙人編程環境下人格特質與編程績效關係之研究	李有仁、鄭江宇、嚴秀茹、林旭峰	2009	雙人編程人員	MBTI 人格特質量表	不同特質的雙人組合其編程績效比相同特質組合來得佳；外部工作內容宜指派給具有外向特質的編程人員，而內部工作內容則適用於具有內向特質的編程人員；感知式思考之編程人員較適合處理複雜度較低的工作，而複雜度高

					的工作則適合指派給直覺式思考之編程人員
管理者的血型、人格特質與工作績效之關聯性研究	朱明星 / 國立臺北大學企業管理學系碩士在職專班	2010	各個產業不同階層的管理者	五大人格特質(Big Five)	工作績效與外向性、和善性、開放性特質為正相關；與神經質為負相關
壽險業務人員之人格特質與工作績效關係之研究	陳姿芬 / 朝陽科技大學保險金融管理系學位論文	2011	台中地區三家人壽保險業務人員	五大人格特質(Big Five)	工作績效與外向性、情緒穩定性、開放性有顯著差異。

人格特質必須藉由適當的性格測驗工具來協助評估，目前在企業界有幾分發展成熟的人格測驗已被廣泛使用，其中Myers-Briggs Type Indicator(MBTI)人格特質量表，在全球已超過50家企業廣泛使用，可運用在人才甄選及心理輔導等方面。參考余豪(2010)研究發現Myers-Briggs Type Indicator(MBTI)人格特質分類法較適合用在個人尋找工作之前，為選定適合且喜好之工作先做出準備；而五大人格特質則適合在選擇好工作之後，藉以瞭解該如何調整以便將工作做到最好。

Myers-Briggs Type Indicator(麥布二氏十六型人格類型量表，MBTI)是美國心理學家 Katherine Cook Briggs (1875-1968) 和她的心理學家女兒 Isabel Briggs Myers 根據瑞士著名心理分析學家榮格(Carl G. Jung) 的心理類型理論及母女二人對人類性格差異長期研究及觀察所設計出來的量表。MBTI是一種迫選型、自我報告式的性格評估工具，用以衡量和描述人們在獲取資訊、作出決策、對待生活等方面的心理活動規律和人格特質類型。MBTI能夠讓人們更好的認識和瞭解自己，幫助人力資源部門針對不同類型的員工進行更好的安排，目前已成為世界上應用最廣泛的識別人與人差異的測評工具之一。MBTI主要用於瞭解受測者的處事風格、特點、職業適應性、潛質等，從而提供合理的工作及人際決策建議。50年來，這種理論已廣泛應用於團隊建議、職業發展、婚姻教育、職業諮詢等方面。在美國每年約有300萬人以上參加MBTI的測評和培訓，在許多知名企業，如迪士尼、百事可樂、西南航空公司等，多數的高層管理者皆使用過這個工具。MBTI是當今世界上應用最廣泛的人格特質測試工具之一。MBTI的第一張量表於1942年問世，之後不斷修訂、

完善，至今已升級了10多個版本，被翻譯成近20種世界主要語言(高亮，2010)。

「MBTI 興起于 20 世紀初，在美國軍事和工業領域獲得了廣泛應用，大大提高了招聘和培訓部門的經濟效益。1926 年美國飛行學校的學員中，有 87% 因飛行不佳而被淘汰，其原因是空中飛行心理適合性不佳。直到第二次世界大戰期間及以後，客觀的要求促使心理選拔技術不斷發展和普及，因飛行不佳而被淘汰的人數才開始下降：美國空軍中淘汰率由 70% 降至 36%，在法國，則由 61% 降至 36%，大大減輕了培訓資源的浪費，也有利於個人的職業生涯發展」。 「MBTI 人格分類模型和理論應用于企業人才測評的意義在於“解釋人與人之間的差異現象”、“預測人的判斷決策傾向對企業帶來的影響”以及“進行理性的干預，為企業不同崗位選擇更為匹配的人才”」（才儲網，[http://www.apesk.com/mbtihd/mbti\\_all.html](http://www.apesk.com/mbtihd/mbti_all.html)，深圳才儲網絡有限公司）。

簡君倫、連廷嘉(2009)的研究指出，在Jung的性格理論中，最初將性格分為外傾型(extroversion, E)與內傾型(introversion, I)兩種面對外在的態度，決定一個人注意力集中所在和精力的來源。之後為了補足完整的性格類型，再加上「感覺(perception, P)」與「判斷(judgment, J)」以區分人們得到訊息和做決定的方式，認為人們以感覺來蒐集周遭世界的事件、人們、物體或想法等的訊息，並據其訊息來做出決定。其中，判斷(J)可分為「思考(thinking, T)」和「情感(feeling, F)」，感覺(P)則可進一步區分為「感知(sensing, S)」和「直覺(intuition, N)」，共計四種心理功能。在Jung的類型論觀點中，每一種類型皆有主輔歷程之分，且同時存在人的內心中。主導性歷程(dominant processes)會主宰個人所表現出來的習慣和態度；輔助性歷程(auxiliary processe)則是較內隱的態度，在不同主導性歷程的層面上具有補足、平衡的作用(Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer, 1998)。舉例而言：對一個主導性歷程為外傾性的人來說，其輔助性歷程則為內傾性，即以開放、活躍的方式與外在世界互動，其內傾性的特質則較不外顯。為了能使Jung的理論廣為大家所接受，Katherine C. Briggs與Isabel Briggs Myers這對母女檔在1962年便根據四類偏向的分類方法，得出個體在每個類型上強度傾向，並依據這四種組合，得到十六種不同特質的性格類型，成了重要的MBTI性格類型量表。綜合上述，四項二元軸分法便包括：

- 注意力集中所在和精力的來源：外傾(E, Extraversion) vs. 內傾(I, Introversion)

- 獲取資訊的方式：感知(S, Sensing) vs. 直覺(N, INTuition)
- 作決策的方式：思考(T, Thinking) vs. 情感(F, Feeling)
- 對待外界和處世的方式：判斷(J, Judging) vs. 感覺(P, Perceiving)

每個人的性格類型皆會由這四組類型組成，並有不同的意義與特色，其說明如下(楊淑晴，1999；Myers et al., 1998；Sharf, 2006)：

#### (一) 外傾型/內傾型(E, Extraversion / I, Introversion)

此分類是用來瞭解個人是如何得到能量，用以測量個人是屬於外傾性格或內傾性格。外傾性格者(E)重視外在世界，主要傾向外在客觀表象世界，透過外界人物之互動來得到能量，容易溝通、擅長社交；內傾性格者(I)則重視內在世界，個人的能量會專注在訊息、想法與概念上，安於獨處、偏好沉思。

#### (二) 感知型/直覺型(S, Sensing / N, INTuition)

此分類是根據人們知覺外在世界的方法來歸類，也就是人們如何察覺訊息、蒐集資料的方式。感知型者(S)根據感官刺激來覺察外在世界，善用敏銳的觀察力留意細節並相信事實，呈現出真實、精確的知覺世界；直覺型者(N)用心靈來觀察可能性，以瞭解型態與意義的關係。即傾向於相信互動關係、理論與未來的可能性，此種性格極富創造力與推理能力。

#### (三) 思考型/情感型(T, Thinking / F, Feeling)

此分類反映出個人做判斷的偏好，是如何做決定，對訊息下結論。思考型者(T)擅長用邏輯、客觀、公正的原則來分析做決定，重視理性客觀；情感型者(F)在做決定時，則會根據個人中心之價值，較為主觀而不客觀，並配合自己與別人的價值，因此較能體諒他人感受，創造和諧融洽之氣氛。

#### (四) 判斷型/感覺型(J, Judging / P, Perceiving)

此分類顯示出個人是如何處理外在事務的歷程。判斷型者(J)會採取有組織、有計劃、有

次序的邏輯分析，並很快的做出決定；感覺型者(P)則會採用彈性、適時調整的方式來面對外在事務。

楊淑晴(1999)曾提到每種類型都有其主導的風格與偏好態度，而十六種人格類型的不同，在於個人傾向優先使用哪一種功能(S、N、F、T)以及典型使用各功能的態度(E、I)。簡單來說，E/I是指我們接收訊息的導向；S/N則是我們如何看待這個訊息，因此，MBTI所要分析的，就是我們如何從外界獲得到訊息，並如何用這些資訊來做判斷(Cowan, 1989)。例如：當一個人的性格類型屬於ISFP，表示該個體傾向內向，以安靜、敏感、用感官去體察外界，來得到資訊，在做決定時也多會考慮自己與他人的立場，設身處地為人著想，並以順其自然的方式過生活。

MBTI 將人格特質分為四個向度：注意力集中所在和精力的來源、獲取資訊的方式、作決策的方式、對待外界和處世的方式。每個向度各有兩個相對的類型，因此 MBTI 量表將人格特質分為十六種類型(林惠芬, 1999、Hughes, 1994)。以下依 MBTI 對性格之分類，簡單敘述十六種性格之行為展現特色(Myers et al., 1998)：

### ISTJ

安靜的、嚴肅的，透過貫徹和信任獲得成功。行事務實、實事求是，邏輯地決定該做的事情，平穩地工作不分心，每件事情(工作、家庭、生活)都是井然有序、有組織的，負責任，價值觀傳統且忠誠。

### ISFJ

安靜的、和善的、有責任感且謹慎的，安定性高，常是團體安定的力量。穩定地達到自己的義務，很周到、勤勉、正確。對重要他人忠誠、細心，關注到特殊性，並關懷個別感受，努力在工作或家庭中創造一個有秩序且和諧的環境

### ISTP

容忍、有彈性，問題發生時冷靜的觀察，擅長掌握問題的核心，很快找出解決方法。透過大量資料來分析事情與核心問題，對因果、邏輯原則組織事實與效率價值觀感到有興趣。

## ISFP

安靜、友善、敏感和仁慈的，行事謙虛，辦事不急躁，享受當下，安於現狀，喜歡擁有自己的空間和時間架構。對重要他人和價值觀很忠誠。不喜歡爭吵和衝突，也不會把自己的意見或價值觀加諸他人；無意當領導人，是忠誠的追隨者。

## INFJ

會找出事情中的意義的關係和連結，想瞭解如何能激勵別人，並對他人具有洞察力。對自己堅守的價值觀謹慎且堅持，因而受到他人敬重，對於怎麼為大眾謀福利能發展出明確的視角，默默的、誠摯的、用心的關懷他人。在執行願景時，是有組織且果斷的。在工作中投注最大的努力。

## INTJ

對自己的理想和目標達成有自己的心意和趨力。對外在事件能很快的看出其模式，並發展大範圍的解釋觀點。對於所負責的職務，具有良好能力策劃工作並完成。多疑、獨立、對自己和他人的能力和表現要求達到高標準。

## INFP

安靜的觀察者，理想主義，對重要的人和價值觀忠誠，希望外在生活和內在價值觀一致。好奇、很快地能看見可能性，且能履行理想，會尋求瞭解他人並助其實現自己的潛能。除非價值觀受到威脅，行事有彈性、適應力和承受力。

## INTP

特別喜歡追求理論與科學事理，對每件有興趣的事情會發展邏輯的分析及解釋，對聚會與閒聊沒有興趣，喜歡理論、抽象。安靜、從容、有彈性並有適應力的，對他們有興趣的領域有獨特的能力來解決問題。多疑的、有批判力、分析能力的。

## ESTP

具適應性，彈性且容忍，用務實的方法得到立即的結果，擅長現場即時解決問題，不喜歡概

念性的解釋及理論，專精於可操作、處理、分解或組合的真實事務。重視此時此刻，自動地、享受和別人相處的每一個時刻。喜歡物質的舒適和風格，喜歡從作中學。

### ESFP

外向、友善、能接納意見，樂於分享喜樂予他人。欣賞所有的事情，喜歡和他人一起工作，把常識和實際的方法帶進工作，使工作變得有趣。擅長於人際相處能力，彈性、自動的適應新的人或環境，喜歡和別人從嘗試新的技巧中學習。

### ESTJ

務實的、實事求是，果斷快速的實現決定。能組織人事以完成事情，強調用最有效的方法來解決事情，具決斷力，關注細節，且很快做出決策，能有力的執行計畫。不喜歡抽象理論，喜歡學習立即可運用的事理，重視生活細節，有個清晰的邏輯標準，系統化地跟隨，且希望他人也跟進，忽略他人感受。

### ESFJ

誠摯、熱心、謹慎、易與人合作，和睦相處，重和諧且長於創造和諧，喜歡和他人一起工作，正確準時地完成任務，即使是小事情也很忠誠、光明正大。重視他人生活中的需求，並試著幫助他人，常做對他人有益的事務，對生活中的人事物抱持感恩。

### ENFP

熱忱、聰明、敏感、負責、活力充沛、富想像力，視生命充滿可能性及機會，期待他人的肯定與支持。能把事情和訊息快速連結且有自信，對難題很快就有對策，樂於幫助他人，真正關心他人所想所願，自發、彈性，表達流暢，即興發揮。

### ENTP

敏捷、靈巧、機敏、聰明、坦率、反應快，有能力解決新挑戰的問題，善於分析概念。善於了解他人，不喜歡例行性事物，對解決新的、具挑戰性的問題富有策略，會輕忽經常的任務與細節，很少用同樣的方式做一件事，興趣多元，易轉移新的興趣。

## ENFJ

熱忱、溫暖、關心他人、負責任、真正關切並用心處理他人情緒需求與動機，能發現每個人的潛能，並幫助他們實現。忠誠的，很在意別人的讚美與批評，在團體中很受歡迎，也帶給別人鼓舞的力量。

## ENTJ

坦誠、率直，有領導能力，很快的看見不合邏輯與沒效率的程序，有系統組織的解決問題。喜歡長期計畫設定目標，喜歡充實自己的知識，並能有力的表達自己的意見

### 第三節、工作績效

沈進成、王銘傑(2007)指出，工作績效是組織行為中重要依變項之一，可以幫助達成陞遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，同時也可以滿足員工自我需求、自我實現及結合個人、組織目標之規劃目的，由於研究對象不同，其研究構面常因組織目標及組織結構不同而不同，因而所作定義亦有不同。總之，不論是領導行為、組織設計、組織文化、流程改造或員工激勵，最終目的就是為了藉此有效改善或激勵工作績效，進而提高組織績效。

張曉慧與李君如(2006)認為工作績效(Job performance)係指一個人對工作貢獻之價值、工作之品質或數量，簡言之，即是員工的生產力。其研究並引用其他國外學者對工作績效之定義，如Borman & Motowidlo(1993)將工作績效定義為：有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。而Brouther(2002)認為個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反映出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度。

李順能(2005)研究認為工作績效就是員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。也代表個人為了對組織目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，並可加以測量及評估，不須以既有能力為基礎，又可以提升員工工作的

自信心，激發員工工作的動機並決定努力的程度，進而影響工作表現及提高工作績效。

Lee, Lain and Chen(1999)把工作績效分成三個構面：

1. 效率指標(Efficiency)：產出率、在限期內工作任務達成的程度。
2. 效能指標(Effectiveness)：目標達成率、提案率。
3. 品質指標(Quality)：錯誤率、訴怨率、上級滿意度、顧客滿意度。

本研究之工作績效衡量係依研究個案公司之績效考核辦法計算工作績效之得分，可分為工作目標得分及工作行為得分，並依不同職務有不同的比重，加總為工作績效總分。



## 第三章 研究方法與研究設計

本研究探討的構面包括職務、人格特質與工作績效等三個部分。先提出本研究之理論架構，接著設計問卷，研究對象之抽樣設計，再藉由問卷發放至研究對象，回收問卷後採用 Excel 軟體來進行資料分析與假設的檢定，嘗試採用 t 檢定來做為分析的方法。

以下就各節分述如下：

### 第一節、研究架構

本研究之核心主題為：

- (一)商業銀行營業單位現職員工不同人格特質之工作績效是否有顯著差異？
- (二)以各種工作職務為基礎來分群後，不同人格特質之工作績效是否有顯著差異？

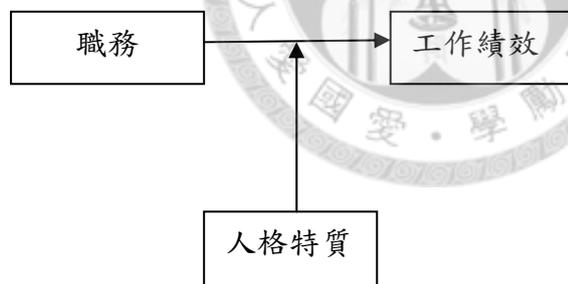


圖 3-1-1 研究架構

### 第二節、研究假設

根據魏文欽、朱聖和「人格特質、工作態度、服務品質、工作績效及顧客滿意度關連性之實證研究—以國內金融控股公司為例」(2008)研究結果顯示：人格特質對工作態度之因果

關係獲得顯著性支持；工作態度對服務品質與工作績效有顯著的正向影響；服務品質對工作績效有顯著的正向影響。商業銀行為金融機構之一環，本研究計畫以國內某績優商業銀行營業單位現職員工為研究對象，研究假設構面分為三個構面—職務(可分五類：企金 A/O、個金 A/O、理財專員、台/外幣資深客服專員、作業主管)、人格特質與工作績效，經由前章文獻探討及研究架構整理後，建立本研究假設：

假設一：商業銀行營業單位從業員工不分職務之人格特質不同對工作績效有顯著差異。

假設二之一：企金 A/O 之人格特質不同對工作績效有顯著差異。

假設二之二：個金 A/O 之人格特質不同對工作績效有顯著差異。

假設二之三：理財專員之人格特質不同對工作績效有顯著差異。

假設二之四：台/外幣資深客服專員之人格特質不同對工作績效有顯著差異。

假設二之五：作業主管之人格特質不同對工作績效有顯著差異。

### 第三節、問卷設計

為了達成本研究之目的：研究銀行營業單位內不同職務的員工不同人格特質之工作績效是否有顯著差異，並嘗試歸納出具有何種人格特質的員工工作績效會較優異，進而做為組織未來晉用人才的依據。本研究參考各學者所採用的人格特質理論及檢測工具，較常被採用的是五大人格特質、內外控人格特質及 MBTI。因考量如 Barrick & Mount(1991)研究得知，五大人格特質量表所檢測的五項人格中親和性與情緒敏感性幾乎與工作績效不相關，而勤勉正直性、外傾支配性及開放學習性則幾乎與所有任何性質的工作績效皆呈正相關，為避免研究結果無法準確找出對銀行從業人員的工作績效有明顯相關的人格特質，因此放棄使用五大人格特質量表。至於內外控人格特質，是將個體對事件結果的知覺區分為兩類，一類認為事件的結果是個人所能控制與了解的，稱為內在控制信念(內控型)，表現出積極、主動、應變、獨立、自主、自信，另一類則認為事件是因為運氣、命運、機會或他人所造成非自己所能控

制或預測的，稱為外在控制信念(外控型)，表現出消極、服從、被動、依賴。根據 Spector(1986)的研究，一個人工作行為的變異有 5%到 25%可以由內外控人格變數來解釋，對員工的生產力及動機的研究很重要。但畢竟銀行為服務業，並非生產事業，員工本來就被認為應該展現積極、主動、應變、獨立、自主、自信的特性，才能提供給客戶好的服務，因此認為內外控人格特質亦不適用。而 Myers-Briggs Type Indicator(MBTI)人格特質量表，在全球已超過 50 家企業廣泛使用，可運用在人才甄選及心理輔導等方面。決定採用 MBTI 人格特質量表作為評估人格特質的工具來進行分析，以期未來能加以利用，在選才時就能有適當的工具。

MBTI人格特質量表目前最常用的是G式版本(Form G)，包含126題，每題有兩個答案，作答屬於強迫選題。另有自行計分式題本，共96題，使用答案紙填答，即可依程序計算出四個向度上的分數，獲知類型。此外更有簡式題本，含50題，其所得結果與G式相同的機會達75%(黃堅厚，1999)。但因考量題目過多，受測者時間有限，恐無法耐心填寫126題或96題、50題之版本，於是退而求其次，以公開、自由使用的MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 網路版28題之性格測試量表來檢測受測者之人格特質。

本研究問卷共分三部分，其中第一部分為人格特質量表，採用 MBTI 網路版 28 題之版本為基礎，並略修改其中文句敘述，使受測者更容易了解其文意，作為人格特質之衡量工具。該量表共 28 題，通過四項二元軸來測量人在不同情境中的想法及反應，依人格特質和行為方面的喜好和差異來分類。四個項軸中每一個項軸有七題題目，每題敘述一個情境，有兩個選項，各自代表受測者依照題目所給之情境，選出最符合個人個性之選項，依照受測者填寫之選項，如果有四題以上選擇屬於某一種類型時，即代表該受測者在這一項軸是屬於該一類型的人格特質，此部分預計 10 分鐘完成，量表題目詳見表 3-3-1、表 3-3-2、表 3-3-3、表 3-3-4。

第二部分為個人基本資料，包括性別、年齡、職務、擔任目前職務年資、營業單位所在區域、進入銀行前之工作年資及個人行員編號；此部分預計 5 分鐘完成。

第三部分為個人工作績效，可分為工作目標分數及工作行為分數；此部分由人力資源處協助依據受測者所填之行員編號提供資料，並於完成註記工作目標及行為目標得分後將問卷上個人行員編號銷除，因此留底之問卷並不會有個別記名之問題。

· 注意力集中所在和精力的來源：外傾(E, Extraversion) vs. 內傾(I, Introversion)

表 3-3-1 MBTI 量表題目(外傾 E-內傾 I)

題目	情境	選項	代表人格特質類型
1-2	下列哪件事情相較之下比較吸引你？	與好朋友到有很多人且社交活動頻繁的地方	外傾 E
		與好朋友帶外賣食物待在家中看 DVD	內傾 I
1-7	你喜歡擁有	很多點頭之交以及很親密的朋友	外傾 E
		一些很親密的朋友，和一些點頭之交	內傾 I
1-8	過去，你的另一半或異性好朋友會對你說類似以下的話	你難道不可以安靜一會兒嗎？	外傾 E
		你可以從你的世界中出來一下嗎？	內傾 I
1-11	在聚會中，你通常	會很健談	外傾 E
		安靜並且比較保留自己的想法，除非你覺得已經融入情境	內傾 I
1-15	過去你與你大部份的異性好朋友都是怎麼認識的？	在宴會中、夜總會、工作上、團體旅遊活動、會議上等公開活動中	外傾 E
		透過私人的方式，例如好朋友或家人介紹	內傾 I
1-21	當你需要力量支持你的行動或決心時，你通常會從哪裡得到？	詢問別人的支持或建議	外傾 E
		堅定自己的想法與內心的支持	內傾 I
1-23	當你參加社交聚會時，你會	一旦你開始投入，也許就是最晚離開的一位	外傾 E
		在夜晚剛開始時就疲倦了，而且很想快點回家	內傾 I

· 獲取資訊的方式：感知(S, Sensing) vs. 直覺(N, INTuition)

表 3-3-2 MBTI 量表題目(感知 S-直覺 N)

題目	情境	選項	代表人格特質類型
1-3	你比較喜歡用哪一種收集資訊	對有可能發生之事產生想像和期望	直覺 N
		對目前狀況的實際產生認知	感知 S
1-9	當你對一個聚會覺得很自在時，你喜歡聊有關	未來的事，像如何改進生活或發明事物等	直覺 N
		「此時此地」實際的、具體的事物	感知 S
1-10	你比較相信	你的直覺	直覺 N
		你直接的觀察與經驗	感知 S
1-13	在與朋友或同事相處中，你傾向相信你們的關係	永遠有進步的空間	直覺 N
		若沒有被破壞，也不會嘗試去修補或加強它	感知 S
1-14	你是不是這種人	喜歡先綜觀全局	直覺 N
		喜歡先掌握細節	感知 S
1-16	以下兩個描述，你比較認同哪一個？	與其活在現實中，不如活在想像裡	直覺 N
		與其活在想像裡，不如活在現實中	感知 S
1-22	在與異性朋友約會時，你通常會	偏向用沙盤推演許多關於約會的事情	直覺 N
		不去想像約會的細節，只期待讓它順其自然的發生	感知 S

· 作決策的方式：思考(T, Thinking) vs. 情感(F, Feeling)

表 3-3-3 MBTI 量表題目(思考 T-情感 F)

題目	情境	選項	代表人格特質類型
1-1	認識你的人傾向形容你為	熱情 / 善體人意	情感 F
		邏輯 / 理性客觀	思考 T
1-4	你把你個人大多數和別人的相遇視為	友善及重要的	情感 F
		偶然或是另有目的	思考 T
1-5	當和異性好朋友分手時	你會讓自己的情緒深陷其中，很難抽身出來	情感 F
		雖然你覺得受傷，但一旦下定决心，你會直截了當的將過去忘掉	思考 T
1-6	當與一個人交往時，你會傾向於看重	情感上的相容性：能表達喜歡的意思和呈現對對方的關心	情感 F
		智慧上的相容性：能溝通重要的想法；客觀地討論和辯論事情	思考 T
1-20	你在做決定的時候	先依你的心意，然後再利用邏輯	情感 F
		先利用邏輯，然後再依你的心意	思考 T
1-24	當你不同意好朋友的想法時	你盡可能地避免傷害對方的感情；若是會對對方造成傷害的話，你就不會說出來	情感 F
		你通常會毫無保留地說出來，並且直言不諱，因為對的就是對的，就事論事	思考 T
1-25	下列哪一項你比較能夠察覺到	當別人需要你情感上的支持時	情感 F
		當別人做事、說話不合邏輯時	思考 T

· 對待外界和處世的方式：判斷(J, Judging) vs. 感覺(P, Perceiving)

表 3-3-4 MBTI 量表題目(判斷 J-感覺 P)

題目	情境	選項	代表人格特質類型
1-12	在與人第一次見面	如果你所約的人遲到了，你會很不高興	判斷 J
		一點兒也不在乎，因為你自己常常遲到	感覺 P
1-17	以你自己的經驗，下列哪一個狀況較常發生？	你準時出席，而其他人都遲到	判斷 J
		其他人都準時出席，而你遲到	感覺 P
1-18	關於參加一個聚會，你比較喜歡	先知道相關資訊，如在哪裡舉辦、有哪些人參加、會在那裡待多久、該如何穿著打扮	判斷 J
		不做太多事先的規劃，順其自然地發生	感覺 P
1-19	你是下列的那一種類型的人	在一段時間裡專心一件事情，直到完成	判斷 J
		享受同時進行好幾件事情的樂趣	感覺 P
1-26	如果你有時間和金錢，當你的好朋友請你一起到國外度假，在出發前一天才通知你，你會	先檢查你的時間表，再做決定	判斷 J
		立刻收拾行李	感覺 P
1-27	你喜歡你的生活	井然有序，行程皆能事先安排	判斷 J
		保持彈性	感覺 P
1-28	你是一個喜歡「……」的人	下決心並且做出最後肯定結論	判斷 J
		不急著下決定，但是會持續收集資訊	感覺 P

## 第四節、研究對象

### 一、研究個案公司簡介：

國內某績優商業銀行，1915年創立於上海，以「處處為您著想」作為服務理念，以社會及顧客需求為導向，1954年在台灣重新註冊登記，1965年奉准復業，為國內唯一自大陸遷台復業的民營銀行。近二、三十年來，積極拓展營業據點，擴大服務層面，1991年獲國內著名期刊「商業周刊」評列為服務品質第一的銀行。1990年英國發行的知名金融雜誌銀行家(The Banker)評列該銀行為世界第800大銀行，至2010年已躍升為世界第229大銀行，2011年於中國生產力中心舉辦之「銀行業服務資本與企業創新形象」評鑑獲「磐龍獎」之「服務資本大賞」與「員工幸福感」一般商業銀行第一名；另獲全球風險專業人士協會台灣分會頒發「2011風險管理年度楷模機構獎」。至2010年底，於國內設立63個營業單位，國外設立1個分行、1個代表人辦事處，員工逾2,200人。雖非屬金融控股公司，其關係企業包含直接100%持股的行銷公司、資產管理限公司、人身保險代理人公司、財產保險代理人公司、投資公司，持股99.85%的旅行社，持股40%的香港某保險公司，及間接持股57.6%的香港某銀行。該銀行之企業組織圖如圖3-4-1所示(上海商業儲蓄銀行年報，2010)。

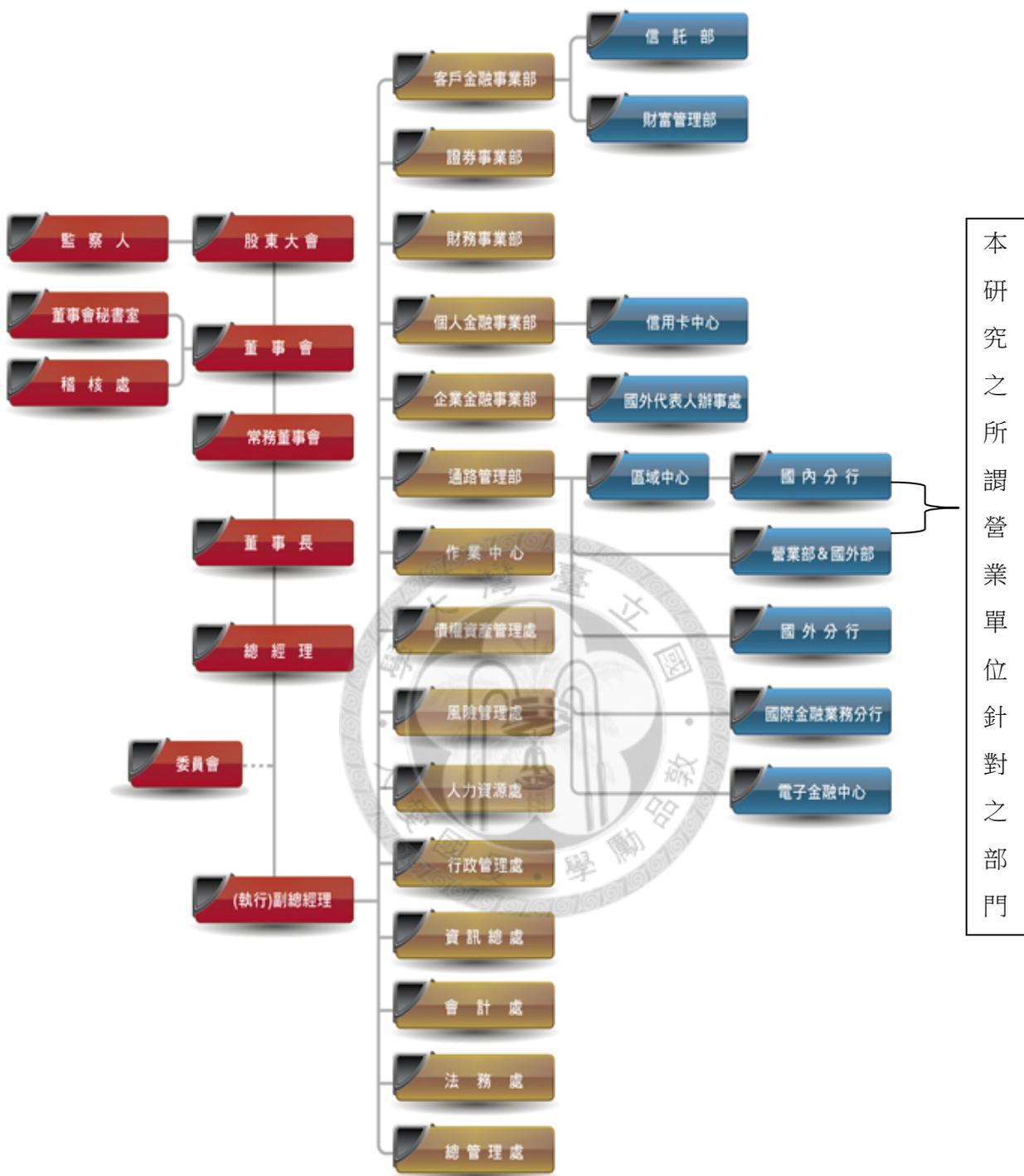


圖 3-4-1 研究個案公司企業組織圖

依該行 2010 年年報所示，該行：

- 1、主要業務方面：全年存款平均餘額新台幣四千九百四十一億一千三百餘萬元，預算達成率104%；全年放款平均餘額新台幣三千五百四十億一百餘萬元，預算達成率101.8%；全年外匯承做量美金七百二十九億九千三百餘萬元，預算達成率119.7%。
- 2、財務收支方面：全年利息淨收益及利息以外淨收益合計為新台幣一百四十七億三百餘萬元，較上年增加7.0%；各項提存及營業費用合計為新台幣五十一億四千九百餘萬元，較上年減少24.1%。
- 3、獲利能力方面：全年稅前淨利為新台幣九十五億五千三百餘萬元，預算達成率126.6%；全年稅後淨利為新台幣九十二億一百餘萬元，按加權流通股數計算之稅後每股盈餘為三·七六元，稅後資產報酬率及稅後股東權益報酬率分別為1.35%與12.43%。

至2010年底主要業務營運概況：

- 1、財富管理業務：提供高價值客戶理財商品及諮詢服務，2010年底管理客戶資產規模較上年底成長11.9%。
- 2、企業金融業務：辦理企業戶授信、外匯及國際金融業務，2010年底企金放款餘額佔總資產比例約35.4%，較上年底成長10.8%；另，2010年度外匯承做量較上年度成長23.9%。
- 3、個人金融業務：辦理個人房貸、小額信用貸款等消費性貸款及信用卡業務，2010年底個人放款餘額佔總資產比例約18.9%，較上年底成長14.4%；另，2010年底信用卡業務資產佔總資產比例約0.4%，較上年底衰退10.4%。
- 4、信託業務：辦理信託業經營業務項目及附屬業務，2010年底信託資產餘額較上年底增加1.1%，保管有價證券餘額較上年底減少31.5%。
- 5、證券業務：辦理票券金融及債券自營、承銷業務，2010年底證券事業部門資產餘額佔總資產比例約10.1%，較上年成長20.8%。
- 6、投資業務：辦理金融資產投資及採權益法之股權投資業務，2010年底金融資產投資及採

權益法之股權投資金額佔總資產比例約29.7%，較上年底增加14.1%。

7、電子金融業務：提供二十四小時自動櫃員機及網路銀行服務，2010年底已設置273台自動櫃員機，同期網路銀行開戶數較上年底成長14.9%，2010年網路銀行交易筆數較上年增加10.5%。

該銀行之競爭利基：

- 1、行員素質佳，且注重教育訓練，培育人才。
- 2、歷史悠久，銀行形象誠信穩健。
- 3、外匯及OBU核心業務擁有相對較佳之市佔率。
- 4、資本適足率與第一類自有資本比率均達12%以上，資本適足率佳。

## 二、研究對象基本描述：

本研究以個案公司現職從業員工為研究對象，2009年與2010年底從業員工資料比較，如表3-4-2所示。

表 3-4-2 研究個案公司 2009 年與 2010 年底從業員工資料比較

員工概況		年度		2009 年		2010 年	
		2009 年	2010 年	2009 年	2010 年		
人 數	男性	1,124	50.56%	1,158	51.13%		
	女性	1,099	49.44%	1,107	48.87%		
	合計	2,223	100.00%	2,265	100.00%		
平均年齡		37.87		38.38			
平均服務年資		11.71 年		12.22 年			
學 歷	博 士	0.04%		0.04%			
	碩 士	12.60%		15.94%			
	大 專	82.01%		79.03%			

分	高 中	4.54%	4.28%
布	高中以下	0.81%	0.71%

(上海商業儲蓄銀行年報, 2010)

針對 2010 年底國內 63 個營業單位(分行)之五種不同職務員工(包含業務面的企金 A/O、個金 A/O、理財專員, 及作業管理面的台/外幣資深客服專員、作業主管)進行問卷訪問, 依 2010 年底所擔任之職務為準, 共計全行有 629 位員工(男性 337 人、女性 292 人)符合受測資格, 問卷設計完成後, 自 2011 年 9 月份起陸續委請各分行經理為中介橋樑, 協助發送問卷給相關受測者, 至 2011 年 11 月回收 510 份, 其中有效問卷共 507 份(男性 265 人、女性 242 人), 有效問卷回收率 80.60%, 計企金 A/O 總人數 195 人(男性 153 人、女性 42 人), 有效回收 145 份(男性 117 人、女性 28 人), 回收率 74.36%; 個金 A/O 總人數 105 人(男性 84 人、女性 21 人), 有效回收 81 份(男性 66 人、女性 15 人), 回收率 77.14%; 理財專員總人數 141 人(男性 61 人、女性 80 人), 有效回收 109 份(男性 46 人、女性 63 人), 回收率 77.30%; 台/外幣資深客服專員總人數 125 人(男性 24 人、女性 101 人), 有效回收 114 份(男性 22 人、女性 92 人), 回收率 91.20%; 作業主管總人數 63 人(男性 15 人、女性 48 人), 有效回收 58 份(男性 14 人、女性 44 人), 回收率 92.06%。很明顯的, 該銀行之業務人員中企金 A/O 及個金 A/O 以男性人員為主, 而理財專員則性別較為平衡, 作業管理人員中無論是台/外幣資深客服專員或作業主管皆以女性為主。其受測者基本資料如表 3-4-3 所示, 受測者分析圖如圖 3-4-4 所示, 有效回收受測者分析圖如圖 3-4-5 所示。觀察比較全體受測者與有效回收者之構成比例尚相當, 本研究之樣本具有代表性。

表 3-4-3 受測者基本資料

職 務	受測人數	性別	人數	有效回收人數	性別	人數	有效回收率
企金 A/O	195	男性	153	145	男性	117	74.36%
		女性	42		女性	28	
個金 A/O	105	男性	84	81	男性	66	77.14%
		女性	21		女性	15	
理財專員	141	男性	61	109	男性	46	77.30%
		女性	80		女性	63	
台/外幣 資深客服 專員	125	男性	24	114	男性	22	91.20%
		女性	101		女性	92	

作業主管	63	男性	15	58	男性	14	92.06%
		女性	48		女性	44	
合計	629	男性	337	507	男性	265	80.60%
		女性	292		女性	242	

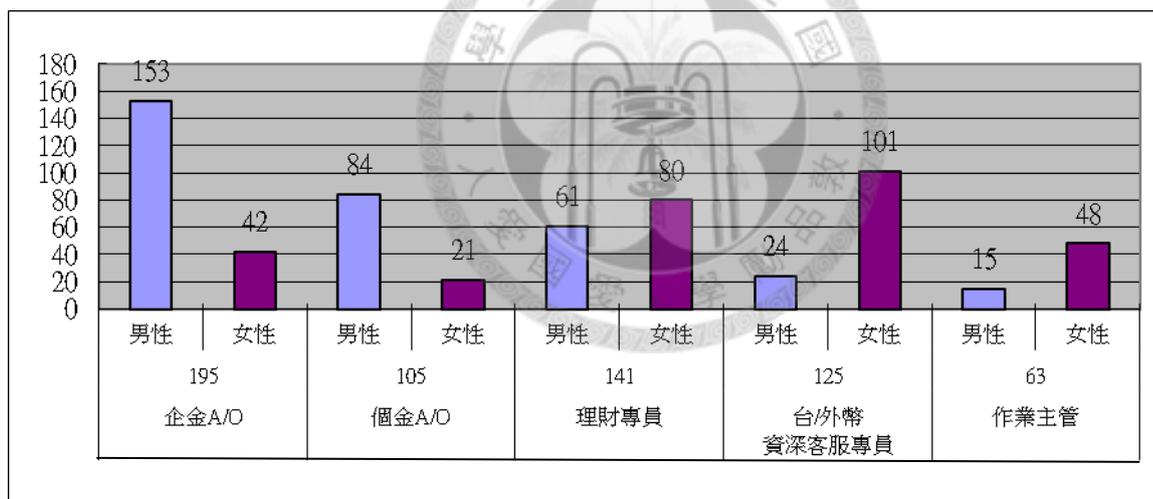
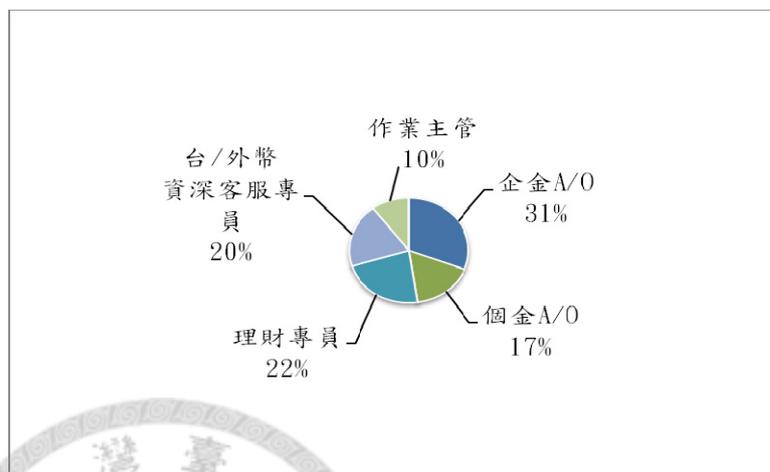
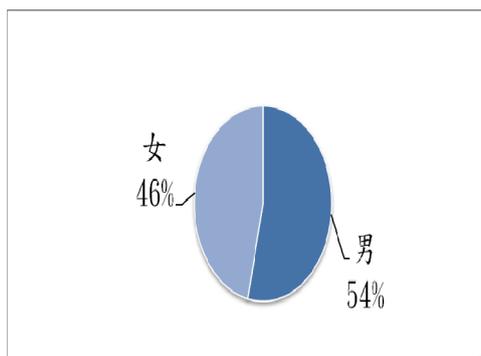


圖 3-4-4 受測者分析圖

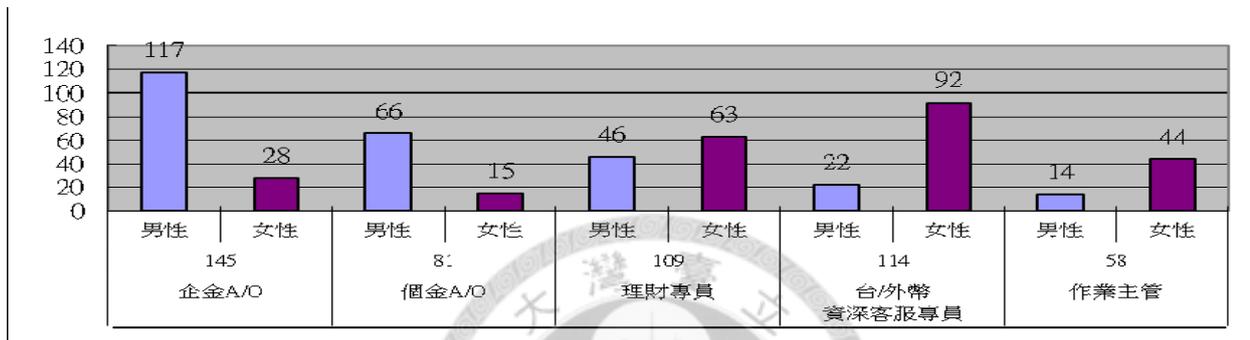
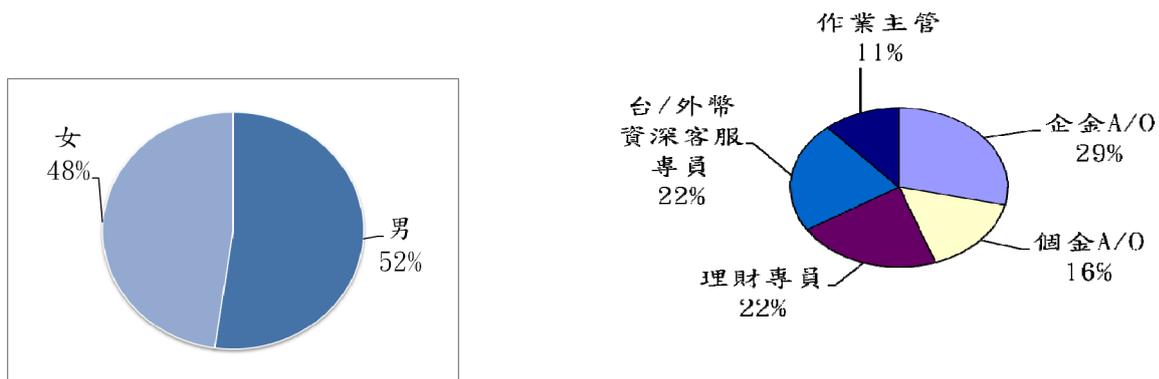


圖 3-4-5 有效回收受測者分析圖

1. 工作職務說明(參照該行各職務管理制度及職務說明書)：

各個營業單位依業務規模不同，各職務人員配置數量略有差異，但因皆是全功能分行，所以各職務之人員均有配備。營業單位組織圖如圖 3-4-6

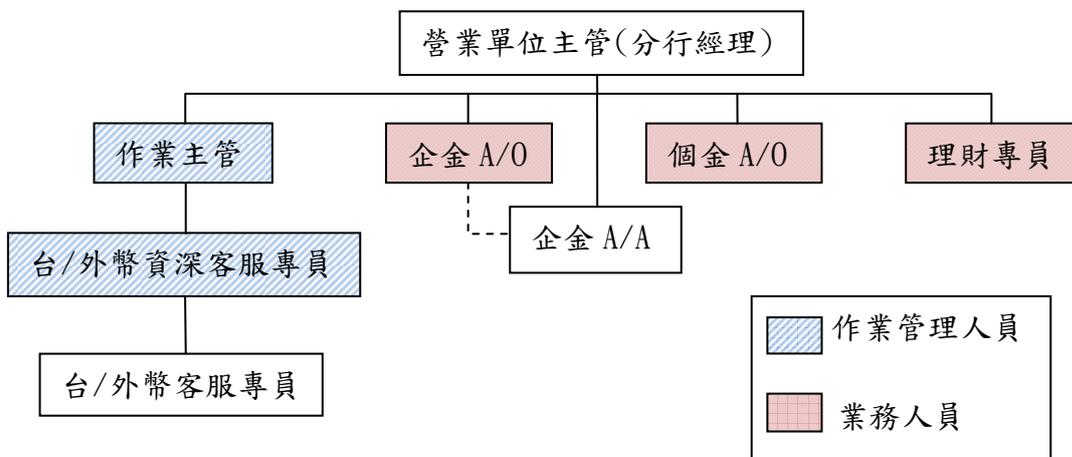


圖 3-4-6 研究個案公司營業單位組織圖

(1) 企金 A/O(企業金融授信帳戶管理員 Account Officer)—推展企業金融授信業務、企業理財及落實交叉銷售(Cross Selling)業務推廣，強化顧客關係管理並維護授信品質。其具體工作職責為：

A• 推展與開發業務，提供客戶需要的產品與服務，以確保業務目標達成。

B• 根據客戶授信相關資料，撰寫授信報告，以完成授信案件所需的正確風險評估。

C• 深入了解現有客戶財務與營運狀況，承做推介外匯衍生性商品，以協助規劃客戶財務管理，挖掘潛在商機。

D• 了解產業變化，定期追蹤客戶營運狀況，以早期預知並管理可能的風險。

(2) 個金 A/O(個人金融業務人員)—拓展個人金融貸款業務、交叉銷售業務推廣，落實顧客關係管理並強化風險控管以維持資產品質。其具體工作職責為：

A• 推展與開發業務，提供客戶需要的產品與服務，以確保業務目標達成。

B• 執行個金業務之溝通協調並完成各項作業，以提供客戶快速的滿意服務。

C• 對新、舊客戶進行交叉銷售，增加貢獻度。

D• 進行風險管理，檢視客戶往來紀錄，通知遲繳戶按期繳款並協助進行催收及呆帳處理。

(3) 理財專員(理財業務人員)—拓展財富管理業務，交叉銷售業務推廣。其具體工作職責為：

A• 強化金融理財專業，定期檢視客戶財富現況，提供理財諮詢以達到深耕客戶，並提升現有 VIP 客戶之資產(AUM)成長，以達成營業績效目標。

B• 推介各項金融理財產品，提供理財諮詢，以開發新 VIP 客戶。

C• 熟稔資產配置、投資、租稅規劃及風險管理與保險規劃，時時吸收新知，提升專業能力，為客戶提供全方位的服務，並定期追蹤客戶資產規模，協助客戶管理其投資風險，以達成客戶資產增值目的。

D. 深入了解客戶財務狀況，做好客戶風險屬性分析，提供適合其風險屬性之產品。

E. 協助客戶處理一般例行性的作業問題，以提高客戶滿意度。

(4) 台/外幣資深客服專員—管理轄內台/外幣客服專員、覆核每日交易之傳票及報表、營業單位金庫出納、客戶服務、交叉銷售業務推廣。其具體工作職責為：

A. 覆核台/外幣客服專員收、付、匯作業。

B. 覆核開戶作業。

C. 執行內部控制作業，以符合內部稽核之規定。

D. 指導客服專員執行正確作業流程，以提升其專業能力。

E. 執行出納作業，以確保金庫內現金的正確性。

F. 在權限範圍內執行匯率議價，以提供客戶結匯匯率。

(5) 作業主管—協助營業單位主管，管理單位內人事、行政、內部控制、法令遵循、帳務及出納監理、客戶服務、交叉銷售業務推廣。其具體工作職責為：

A. 管理、協調、考核分行內客服與作業人員，以提升專業與服務品質。

B. 督導內部作業流程，以提升作業的效率。

C. 執行內部控制作業，評估達成銀行目標可能產生之風險，以符合內部稽核及金融法規之規定。

D. 發展分行客服與作業人員專業能力，以培養並留置人才。

E. 保有完整、正確、及時之財務及營運等資訊，並依分層負責表對所屬案件覆核。

## 2. 工作績效說明(參照該行單位績效評比制度及各職務管理、績效考核及獎金制度辦法)：

年度績效總分包含工作目標及工作行為兩部分，其中除作業主管係工作目標佔 70%、工作行為佔 30%外，其餘職務皆為工作目標佔 80%、工作行為佔 20%。業務人員(企金 A/O、個金 A/O、理財專員)之工作項目(KPI)各構面(包含財務、客戶、學習成長、風險等)目標由各事業部依據當年度承接全行目標、各項業務、策略性產品及政策目標洽商通路管理部後訂定。作業管理人員(台/外幣資深客服專員、作業主管)由營業單位主管依各營業單位承接全行目標、各項業務、策略性產品及政策目標，個別訂定財務、客戶、學習成長、風險之工作項目(KPI)各構面目標。每一構面皆有不同配分比例，年度終了依各自達成率高低，以 0 到 6 分不等，計算工作目標分數。工作行為則由人力資源處依不同職務所需之核心職能訂定各職務之工作行為指標，除作業主管之工作行為指標外，其餘職務之工作行為指標皆相同，並依行為表現之強度以 0 到 6 分不等，由其直屬主管來評核(得分高於 5 分或低於 3 分須舉具體事證說明)。年度績效考核係依該行“績效管理與發展辦法”，考績評等權歸屬營業單位主管，亦即同一營業單位內所有各職務人員之考績評等係由營業單位主管統一評核，雖各職務人員之工作目標項目、工作行為指標不同，但營業單位主管得於同一營業單位內依年度績效總分高低評等並排序，年度績效評等分為 A、B、C、D、E 等，原則上各佔該營業單位總人數(不含營業單位主管)A 等不超過 20%、A+B 等不超過 80%、C+D+E 等不少於 20%，但若該營業單位當年度組織經營績效排名為分組(全行營業單位依經營規模共分二組)前五名則 A 等可增加至 25%、前三名 C+D+E 等更可減少至 10%，相反的，若該營業單位當年度經營績效排名為分組後二名則 A 等需減少至 12%、後五名 C+D+E 等需增加至 30%。年度績效總分將影響考績排序，亦決定考績等第，於核發年終個人績效獎金時亦有決定性的連結。而年度績效獎金之另一部分為單位績效獎金，則視該營業單位當年度經營績效分組排名決定。

## 第四章 問卷分析與統計結果

### 第一節、人格特質研究分析方法之探討

問卷回收後，首先依照 MBTI 性格量表之分類，利用輸入網路版 MBTI (<http://fatel.com/test/mbti/test.htm>)，將員工依不同職務及不分職務分成 16 種人格特質類型，結果如表 4-1-1：

表 4-1-1 受測者 16 種人格特質分佈結果

類型 職務	ESTJ	ESTP	ESFJ	ESFP	ENTJ	ENTP	ENFJ	ENFP	ISTJ	ISTP	ISFJ	ISFP	INTJ	INTP	INFJ	INFP
企金 A/O	12	1	23	5	4	1	12	6	23	6	25	5	8	0	10	4
個金 A/O	10	1	6	3	3	0	8	4	8	1	21	3	3	2	7	1
理財專員	6	1	18	4	9	2	5	5	8	6	24	8	3	3	5	2
台/外幣資深 客服專員	3	1	16	8	2	3	9	1	21	1	28	6	2	0	13	0
作業主管	7	0	6	3	1	0	1	0	14	2	13	0	4	0	6	1
不分職務	38	4	69	23	19	6	35	16	74	16	111	22	20	5	41	8

(灰色係樣本數只有個位數)

如上表顯示，五項職務中有集中於某些人格特質的現象，而多項人格特質的結果只有個位數的樣本，無法進行準確分析，但以觀察法可以發現幾個特別的現象：企金 A/O 中 ISFJ、ISTJ 及 ESFJ 相較於其他人格特質人數較多，三種人格特質合計已逾企金 A/O 有效回收人數之半；個金 A/O 中 ISFJ 最多；理財專員 ESFJ 及 ISFJ 最多；台/外幣資深客服專員最多的是 ESFJ、ISTJ、ISFJ 及 INFJ；作業主管則是 ISTJ 及 ISFJ 最多；若不分職務來看，則可以看出最多的人格特質是 ISFJ，其人數甚至多達有效回收問卷的將近 22%，其餘 ISTJ 及 ESFJ 也有不少人，合計此三類人格特質已佔有效回收問卷的 50%。

為求能在既有 507 份有效回收問卷的數量限制下，增加每種人格特質的樣本數量，於是便進一步試著依照文獻探討中有關 MBTI 的說明，改變人格特質的分類方式，共嘗試了兩種方法：

[方法一] 依照 Carl Jung 的研究，把從外部世界獲取資訊的方式(S-N)及做決策的模式(T-F、J-P)作為腦部的兩大基本功能，可將 16 種人格特質合併歸納為四類人格特質：

NT(直覺+思考，概念主義者)=ENTJ, ENTP, INTJ, INTP

SP(感知+感覺，經驗主義者)=ESTP, ESFP, ISTP, ISFP

NF(直覺+情感，理想主義者)=ENFJ, ENFP, INFJ, INFP

SJ(感知+判斷，傳統主義者)=ESTJ, ESFJ, ISTJ, ISFJ

結果如表 4-1-2，還是有太多項人格特質的結果只有有限的樣本數(樣本數小於 30)，恐怕無法進行準確分析，於是此分類方式亦不可行。但用觀察法可以發現，SJ 傳統主義者在各種職務之分類中皆為人數最多的一群，甚至以不分職務來看，有效回收受測者中超過 57%是 SJ 傳統主義。

表 4-1-2 受測者 4 類人格特質分佈結果(灰色係樣本數小於 30)

類型 \ 職務	NT 概念主義	SP 經驗主義	NF 理想主義	SJ 傳統主義
企金 A/O	13	17	32	83
個金 A/O	8	8	20	45
理財專員	17	19	17	56
台/外幣資深客服專員	7	16	23	68
作業主管	5	5	8	40
合計	50	65	100	292

[方法二] MBTI 通過四項二元軸來測量人在不同情境中的想法及反應，依人格特質和行為方面的喜好和差異來分類。這四項軸其成對表現結果如表 4-1-3：

- 注意力集中所在和精力的來源：外傾(E, Extraversion) vs. 內傾(I, Introversion)
- 獲取資訊的方式：感知(S, Sensing) vs. 直覺(N, INTuition)
- 作決策的方式：思考(T, Thinking) vs. 情感(F, Feeling)
- 對待外界和處世的方式：判斷(J, Judging) vs. 感覺(P, Perceiving)

表 4-1-3 受測者四項軸成對表現人格特質分佈結果

類型 \ 職務	注意力集中所在和精力來源		獲取資訊方式		作決策方式		對待外界和處世方式	
	E 外傾	I 內傾	S 感知	N 直覺	F 情感	T 思考	J 判斷	P 感覺
企金 A/O	64	81	100	45	90	55	117	28
個金 A/O	35	46	53	28	53	28	66	15
理財專員	50	59	75	34	71	38	78	31
台/外幣資深客服專員	43	71	84	30	81	33	94	20
作業主管	18	40	45	13	30	28	52	6
合計	210	297	357	150	325	182	407	100

(灰色係樣本數小於 30)

比較以上兩種分類的結果，在「獲得足夠分析數量、使研究更臻準確」的預期下，決定採用第二種方法，以人格特質四項軸成對表現作為本研究人格特質分類的方法。

## 第二節、統計分析方法之探討

為研究各項職務中，人格特質是否會造成績效表現的差異，希望利用統計方法中 t 檢定比較各職務中的四項軸相對人格特質的績效平均數是否有顯著差異。依照統計規則，且為使研究結果更趨真實性，在 t 檢定檢測時，樣本數不到 15 份的人格特質不予檢定，並分別以常態分配(除去部分離群值 outlier)及其他分配做檢定。檢定結果詳見附錄附表一及附表二。

檢定說明：

1. 就工作目標而言，取樣本數大於等於 15 的人格特質作 t 檢定—

在其他分配下，以獲取資訊方式的兩個相對人格特質來看，在不分職務之工作目標平均數其虛擬假說為  $H_0$ ：平均值( $\mu_N$ )=平均值( $\mu_S$ )，本研究之發現顯著不支持此一假說，進一步之驗證，在統計上為平均值( $\mu_N$ )<平均值( $\mu_S$ ) (檢定顯著值設定為 5%)，即以 t 檢定其他分配來檢測工作目標平均數，就不分職務而言，感知(S, Sensing)型員工的工作目標平均值高於直覺(N, INTuition)型員工。

在常態分配(除去部分離群值 outlier)下，除了以獲取資訊方式的兩個相對人格特質，在不分職務與台/外幣資深客服專員之工作目標其虛擬假說為  $H_0$ ：平均值( $\mu_N$ )=平均值( $\mu_S$ )，本研究之發現顯著不支持此一假說，進一步之驗證，在統計上為平均值( $\mu_N$ )<平均值( $\mu_S$ ) (檢定顯著值設定為 5%)之外，以作決策的方式的兩個相對人格特質來看，個金 A/O 及作業主管之工作目標平均數其虛擬假說為  $H_0$ ：平均值( $\mu_F$ )=平均值( $\mu_T$ )，本研究之發現顯著不支持此一假說，進一步之驗證，在統計上為平均值( $\mu_F$ )<平均值( $\mu_T$ ) (檢定顯著值設定為 5%)，但理財專員其虛擬假說為  $H_0$ ：平均值( $\mu_F$ )=平均值( $\mu_T$ )，本研究之發現顯著不支持此一假說，進一步之驗證，在統計上為平均值( $\mu_T$ )<平均值( $\mu_F$ ) (檢定顯著值設定為 5%)，即以 t 檢定常態分配來檢測工作目標平均數，就不分職務與台/外幣資深客服專員而言，感知(S, Sensing)型員工的工作目標平均值高於直覺(N, INTuition)型員工，就個金 A/O 與作業主管而言，思考(T, Thinking)型員工的工作目標平均值高於情感(F, Feeling)型員工，但相反的，就理財專員而言情感(F, Feeling)型員工的工作目標平均值高於思考(T, Thinking)型員工，其他個別職務與其他人格特質則均不顯著。

2. 就績效總分而言，取樣本數大於等於 15 的人格特質作 t 檢定—

在其他分配下均不顯著。

在常態分配(除去部分離群值 outlier)下，以獲取資訊方式的兩個相對人格特質來看，在不分職務與台/外幣資深客服專員之績效總分平均數其虛擬假說為  $H_0$ ：平均值( $\mu_N$ )=平均值( $\mu_S$ )，本研究之發現顯著不支持此一假說，進一步之驗證，在統計上為平均值( $\mu_N$ )<平均值( $\mu_S$ ) (檢定顯著值設定為 5%)。即就不分職務與台/外幣資深客服專員而言，以

t 檢定常態分配來檢測績效總分平均數，感知(S, Sensing)型員工的績效總分平均值均高於直覺(N, INTuition)型員工。而其他個別職務與其他人格特質均不顯著。

### 第三節、研究結果

本研究探討商業銀行營業單位從業人員不同職務人格特質與工作績效之相關性。茲就研究結果加以彙整，並解釋其假設結果。

依 MBTI 四項二元軸來檢測人格特質與工作績效之對應關係，應用 t 檢定為工具，其結果如下：

◎就注意力集中所在和精力來源來看：外傾型(E, Extraversion)相對於內傾型(I, Introversion)

無論擔任何項職務，「外傾型-內傾型」(Extraversion-Introversion)兩組受測者之工作績效無顯著差異，工作績效不因屬於外傾型或內傾型而有所影響。

◎就獲取資訊方式來看：感知型(S, Sensing)相對於直覺型(N, INTuition)

就台/外幣資深客服專員或不分職務而言，「感知型-直覺型」(Sensing - INTuition)兩組受測者之工作目標得分及工作績效總分均有顯著差異，工作績效會因屬於感知型或直覺型而有所影響，且是感知型(S)之工作績效明顯高於直覺型(N)。

◎作決策方式來看：情感型(F, Feeling)相對於思考型(T, Thinking)

就個金 A/O、理財專員與作業主管而言，「情感型-思考型」(Feeling - Thinking)兩組受測者之工作目標得分有顯著差異，工作目標得分會因屬於情感型或思考型而有所影響，但個金 A/O 與作業主管是思考型(T)之工作目標得分明顯高於情感型(F)，反之，理財專員是情感型(F)之工作目標得分明顯高於思考型(T)。

◎就對待外界和處世方式來看：判斷型(J, Judging)相對於感覺型(P, Perceiving)

無論擔任何項職務，「判斷型-感覺型」(Judging - Perceiving)兩組受測者之工作績效無顯著差異，工作績效不因屬於判斷型或感覺型而有所影響。

綜觀本研究之假設經檢定後結果如下：

假設一：商業銀行營業單位從業員工不分職務之人格特質不同對工作績效有顯著差異→成立。

其中「感知型-直覺型」(Sensing - Intuition)兩組受測者之工作目標得分及工作績效總分均有顯著差異，工作績效會因屬於感知型或直覺型而有所影響，且是感知型(S)之工作績效明顯高於直覺型(N)。

假設二之一：企金 A/O 之人格特質不同對工作績效有顯著差異→未能證明。

假設二之二：個金 A/O 之人格特質不同對工作績效有顯著差異→成立。

其中「情感型-思考型」(Feeling - Thinking)兩組受測者之工作目標得分有顯著差異，工作目標得分會因屬於情感型或思考型而有所影響，個金 A/O 是思考型(T)之工作目標得分明顯高於情感型(F)。

假設二之三：理財專員之人格特質不同對工作績效有顯著差異→成立。

其中「情感型-思考型」(Feeling - Thinking)兩組受測者之工作目標得分有顯著差異，工作目標得分會因屬於情感型或思考型而有所影響，理財專員是情感型(F)之工作目標得分明顯高於思考型(T)。

假設二之四：台/外幣資深客服專員之人格特質不同對工作績效有顯著差異→成立。

其中「感知型-直覺型」(Sensing - Intuition)兩組受測者之工作目標得分及工作績效總分均有顯著差異，工作績效會因屬於感知型或直覺型而有所影響，且是感知型(S)之工作績效明顯高於直覺型(N)。

假設二之五：作業主管之人格特質不同對工作績效有顯著差異→成立。

其中「情感型-思考型」(Feeling - Thinking)兩組受測者之工作目標得分有顯著差異，工作目標得分會因屬於情感型或思考型而有所影響，作業主管是思考型(T)之工作目標得分明顯高於情感型(F)。



## 第五章 結論與建議

### 第一節、研究結論

本研究針對商業銀行營業單位從業人員進行研究，共發出626份問卷，回收510份問卷，其中有效問卷507份。從前一章的研究結果發現，某些人格特質對工作績效的確會有影響，本研究的假設一、假設二之二、假設二之三及、假設二之四、假設二之五皆成立，不過假設二之一並未成立。利用表5-1-1整理本研究假設之分析結果。

表 5-1-1 本研究假設之分析結果

假設	結果
假設一：商業銀行營業單位從業員工不分職務之人格特質不同對工作績效有顯著差異。	成立
假設二之一：企金A/O之人格特質不同對工作績效有顯著差異。	未成立
假設二之二：個金A/O之人格特質不同對工作績效有顯著差異。	成立
假設二之三：理財專員之人格特質不同對工作績效有顯著差異。	成立
假設二之四：台/外幣資深客服專員之人格特質不同對工作績效有顯著差異。	成立
假設二之五：作業主管之人格特質不同對工作績效有顯著差異。	成立

「感知型-直覺型」(Sensing - INTuition)分類是根據知覺外在世界的方法來歸類，也就是如何察覺訊息、蒐集資料的方式。感知型(S)根據感官刺激來覺察外在世界，善用敏銳的觀察力留意細節並相信事實，呈現出真實、精確的知覺世界；直覺型(N)用心靈來觀察可能性，以瞭解型態與意義的關係。即傾向於相信互動關係、理論與未來的可能性，此種性格極富創造力與推理能力。若不特別將職務分類，商業銀行營業單位之從業人員在工作上多必須時時留意細節、精確蒐集各方訊息，所以一般來說，若不分職務來看，感知型(S)的員工工作績效明顯高於直覺型(N)是可以接受的結論。而台/外幣資深客服專員因為其主要工作為指導轄下客服專員執行正確作業流程，以提升其專業能力；覆核每日交易之傳票及報表，執行內部控制作業，以符合內部稽核之規定；營業單位金庫出納，確保金庫現金的正確性。在接受外界資訊上，敏稅的感官察覺及精確的資訊蒐集都是很重要的，且因台/外幣資深客服專員是銀行

營業單位之基層主管，日常工作中做重大決策的機會較少，大多與日常接觸之事務有關，因此感知型(S)的台/外幣資深客服專員工作績效明顯高於直覺型(N)也是可以接受的結論。

「情感型-思考型」(Feeling - Thinking)主要反映出個人做判斷的偏好，是如何做決定，對訊息下結論。思考型(T)擅長用邏輯、客觀、公正的原則來分析做決定，重視理性客觀；情感型(F)在做決定時，則會根據個人中心之價值，較為主觀而不客觀，並配合自己與別人的價值，因此較能體諒他人感受，創造和諧融洽之氣氛。就企金 A/O 來說，其主要職務包含拓展個人金融貸款業務、落實顧客關係管理並強化風險控管以維持資產品質，當然要以比較理性客觀的分析來做決定，因此企金 A/O 思考型(T)之工作目標得分明顯高於情感型(F)也是可以接受的結論。就作業主管來看，其必須協助營業單位主管，管理、協調、考核分行內部人事、行政、內部控制、法令遵循、帳務及出納監理，督導內部作業流程，以提升作業的效率，執行內部控制作業，評估達成銀行目標可能產生之風險，以符合內部稽核及金融法規之規定。須能獨力管理分行內部流程，並協助單位主管做出與分行營運管理有關之重要決策，必須要更理性、客觀且縝密的思考，因此思考型(T)之工作目標得分明顯高於情感型(F)也是可以接受的結論。而相反的，好的理財專員必須熟稔資產配置、投資、租稅規劃及風險管理與保險規劃，時時吸收新知，提升專業能力，為客戶提供全方位的服務，並定期追蹤客戶資產規模，協助客戶管理其投資風險，以達成客戶資產增值目的，因為在與客戶互動時，除了提供專業訊息外，更要展現足夠的自信並取得客戶的信任，而且還要經營與客戶交心的融洽氣氛，因此情感型(F)理財專員之工作目標得分反而明顯高於思考型(T)。

至於，企金 A/O 之人格特質不同對工作績效無法證明有顯著差異，推測有可能是企金 A/O 其工作績效表現除了人格特質之外，還有其他重要的影響因素，值得後續進一步探討。

## 第二節、管理意涵

根據本研究之結果，對於實務界管理上建議如下：

### 1. 人員甄選之運用

本研究結果顯示，人格特質確實會影響工作績效，由此可知評量人格特質在人員甄選過程之重要。管理者若能妥善、適當運用人格特質檢測量表，準確評估候選員工的人格特質，並能以之預測未來的工作績效及行為展現，適材適用，將可以使組織運作績效更好，同時還可以降低因雇用不適任員工而額外產生的高額成本。可在公司內部依各種職務先找出表現優秀的人員做測試，應用現成的人格特質量表，亦或自行發展適合個別企業的人格特質指標，建立人員甄選的常模，以後便可依此常模找出公司需要的人才。

## 2. 對於現有員工人格特質之了解

透過了解現有員工之人格特質，當員工於某項職務上表現不盡理想時，或許並不是其專業能力不足以適任，也不是其工作態度有問題，有可能只要幫他安排，轉任另一個比較適合他人格特質的職務，就可以解決問題，取得組織與員工雙贏的完美結局。

## 第三節、後續研究建議

在本研究回收的 507 份有效問卷之結果顯示，樣本中人格特質以 ISFJ 型(111 位)為最多，其次是 ISTJ 型(74 份)、ESFJ 型(69 份)，合計已超過樣本半數。依照文獻探討中有關此三類人格特質的描述，與該研究個案公司的企業文化與組織氣氛十分相符，或許是企業組織影響了員工的人格特質，也可能是員工人格特質造就了企業組織的文化。然而以一個經營已近一世紀的企業來說，其經營表現在同業中實屬優等生之等級，是否能應用 MBTI 的量表做為未來企業組織在選才、用才、育才、晉才、留才之有效參考，應該是一個值得更深入探討的議題。

本研究因能力、資源及時間有限，在樣本收集之數量尚嫌不足，且僅侷限於同一企業，未來後續研究則建議若能擴及其他同業，收集更多的樣本，並將工作績效依各企業不同評核標準先行校準再做比較，應較能避免因單一企業組織文化而影響研究結果，並在人格特質與工作績效之相關性上有更多的發現。此外，本研究僅以單一年度的工作績效為檢定的數據，而非長期的追蹤分析，而工作績效之展現或許有其發展之軌跡，建議可蒐集較長時間的數據來研究，應可取得更具代表性之結論。本研究期待能拋磚引玉，希望學者先進能有更進一步研究發展，為企業尋找對的人找到合適有效的工具。

## 參考文獻

1. MBTI 職業性格測驗，<http://fatel.com/test/mbti/test.htm>
2. 上海商業儲蓄銀行年報，2010，<http://www.scsb.com.tw/src/2010.pdf>
3. 上海商業儲蓄銀行企業金融授信帳戶管理員制度實施辦法
4. 上海商業儲蓄銀行企業金融授信帳戶管理員考核細則
5. 上海商業儲蓄銀行個金業務人員管理、考核暨激勵獎金辦法
6. 上海商業儲蓄銀行理財業務人員人事管理辦法
7. 上海商業儲蓄銀行各職務說明書
8. 上海商業儲蓄銀行營業單位績效評比制度
9. 才儲網，[http://www.apesk.com/mbtihd/mbti\\_all.html](http://www.apesk.com/mbtihd/mbti_all.html)，深圳才儲網絡有限公司
10. 王志揚，工業設計師人格特質與個人創造力關係之研究，國立台北科技大學，2007，pp. 6
11. 王宗鴻，人格特質、主管領導風格與人力資源管理措施對工作投入與工作績效之影響，國立中央大學，2006
12. 朱明星，管理者的血型、人格特質與工作績效之關聯性研究，國立臺北大學，2010
13. 江錦樺，人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響—以高科技 F 公司為例，國立中央大學，2011，pp. 6
14. 李有仁、鄭江宇、嚴秀茹、林旭峰，雙人編程環境下人格特質與編程績效關係之研究，資訊管理學報，16 卷 3 期，2009
15. 吳志隆，臺北市國小資源班教師人際自我效能，國立台北教育大學，2008
16. 呂俊甫，華人性格研究，台北：遠流，2001
17. 沈進成、王銘傑，工作士氣對工作績效影響關係之研究—以工作壓力為干擾變項，經營管理理論叢 Vol. 3, No. 1, 2007， pp. 84
18. 李順能，組織變革下員工之變革認知、工作態度與工作績效之相關研究—以 A 軍用航空發動機修護工廠為例，樹德科技大學，2005，pp. 30
19. 宋曜廷、蕭孟莛，性格測驗幫企業找到對的人，台灣銀行家，22 期，2011，pp. 62-64
20. 房冠寶，人格特質與工作績效的關聯性研究—以證券業後勤行政人員為例，國立台灣科技大學，2000

21. 金融控股公司法(最新修訂為 2009 年)
22. 俞豪，設計師的人格特質對多層次傳銷創業績效之影響-以美商如新公司為例，臺北科技大學，2010
23. 高亮，淺談MBTI理論在大學生職業規劃中的作用，赤峰學院學報，26卷7期，2010
24. 陳姿安，人格特質與藥廠業務人員工作績效之研究-以組織文化為調節變數，國立臺北大學，2008
25. 陳姿芬，壽險業務人員之人格特質與工作績效關係之研究，朝陽科技大學，2011
26. 陳虹璇，大學院校教師性格特徵之探討，元智大學，2007
27. 陳秋燕，理財顧問工作績效表現與個人屬性構面之關係探討-以S銀行為例，淡江大學，2007
28. 張曉慧、李君如，領導型態、員工成熟度與工作績效、組織承諾關係之研究-以台中市國際觀光旅館為例，2006餐旅管理學術與實務研討會，2006， pp. 44-45
29. 黃至賢，客服人員的人格特質對其工作績效之影響，國立政治大學，2004
30. 黃堅厚，人格心理學，台北：心理出版社，1999。
31. 彭意維、葉怡矜，旅遊業領隊人格特質與工作滿意度之研究，餐旅管理學術與實務研討會，2006，pp. 2
32. 楊幼妃，人格特質、工作性質與工作績效關係之研究-以實施行動辦公室之企業為例，逢甲大學，2003
33. 楊淑晴，麥布二氏心理類型量表(MBTI)之綜覽，教育研究資訊，7(2)，1999，pp. 100-110
34. 銀行法(最新修訂為 2010 年)
35. 鄭勝泰，人格特質對工作績效影響之探討-以某運輸服務業之T公司為例，國立中央大學，2002
36. 鄭臻妹，內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究-以台灣高科技產業員工為例，國立中央大學，2001
37. 魏文欽、朱聖和，人格特質、工作態度、服務品質、工作績效及顧客滿意度關連性之實證研究-以國內金融控股公司為例，International Journal of LISREL，Vol.1, No. 2，September, 2008，pp. 1~24
38. 簡君倫、連廷嘉，華人十六種性格測驗本土化之建構-榮格學派心理治療之應用，諮商與輔導，288期，2009，pp. 20-24
39. 簡君倫、連廷嘉，大學生性格類型、生涯自我效能與生涯決定之相關研究，高雄師範大學

40. Allport, G. W., *Personality: A Psychological Interpretation*, New York: Holt, Rinechart & Winston, 1937
41. Barrick, M. R., & Mount, M. K., The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, Vol. 44, No. 1, 1991, pp. 1-26
42. Betz, N. E., & Hackett, G., The relationship of career-related self-Efficacy expectations to perceived career options in college women and men, *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 1981, pp. 399-410.
43. Betz, N. E., & Vyoten, K. K., Efficacy and outcome expectations influence career exploration and decidedness, *Career Development Quarterly*, 46, 1997, pp. 179-189.
44. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J., Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel selection in organizations*, San Francisco, Jossey-Bas, 1993, pp. 271-262
45. Brian J. Hall., Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interview Behavior., *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp. 659-663.
46. Brouther, K. D., Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies.*, 2002.
47. Cattell, R. B., The Description of Personality: Basic Trait Resolved into Clusters., *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 1943, pp. 476-506.
48. Cowan, D. A., An alternative to the dichotomous interpretation of Jung's psychological functions: Developing more sensitive measurement technology. *Journal of Personality Assessment*, 53(3), 1989, pp. 459-471.
49. Dawes, M. E., Horan, J. J., & Hackett, G., Experimental evaluation of self-efficacy treatment on technical/scientific career outcomes. *British Journal of Guidance & Counseling*, 28(1), 2000, pp. 87-99.
50. Erikson, E. H., *The life cycle completed*, New York: Norton, 1982.
51. Lee, Y. D., Lain, J. W. and Chen, C. Y., A Study on the Measurement of Productivity for White-collar Employees: A case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese*

Military Academ Journal, 1999, pp. 345-361.

52. Myers, L. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., & Hammer, A. L., MBTI Manual. (3th ed.). Consulting Psychologists Press, INC. California., 1998.
53. Neal Schmitt, Ricahrd Gooding, Raymond Noe, and Michael Kirsch., Metaanalyses of Validity Studies Published between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics., Personnel Psychology, 37, 1984, pp. 407~422.
54. Spector, P.E., Interaction Effects of Perceived Control and Job Stressors on Affective Reactions and Health Outcomes for Clerical Workers, Work & Stress, Vol. 1, 1986, pp. 155
55. Osborne, R E., Personality Traits., Choice, 36, 1998, pp.223



## 附錄

附表一、t 檢定 工作目標分析結果(\*outlier：離群值； $\mu$ ：平均值)

職務	性格類型	t 檢定(樣本數 $\geq 15$ 份)		
		其它分配	常態分配	備註
不分 職務	E 外傾 vs. I 內傾	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	E 除去 4 項 outlier*
	S 感知 vs. N 直覺	$\mu_S > \mu_N$ 顯著	$\mu_S > \mu_N$ 顯著	S 除去 10 項 outlier
	F 情感 vs. T 思考	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	T 除去 1 項 outlier
	J 判斷 vs. P 感覺	$\mu_J > \mu_P$ 不顯著	$\mu_P > \mu_J$ 不顯著	P 除去 7 項 outlier
企金 A/O	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_S > \mu_N$ 不顯著	
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_J > \mu_P$ 不顯著	
個金 A/O	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_N > \mu_S$ 不顯著	
	F 情感 vs. T 思考	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	$\mu_T > \mu_F$ 顯著	T 除去 1 項 outlier
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_P > \mu_J$ 不顯著	
理財 專員	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_S > \mu_N$ 不顯著	
	F 情感 vs. T 思考	$\mu_F > \mu_T$ 不顯著	$\mu_F > \mu_T$ 顯著	T 除去 11 項 outlier
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_J > \mu_P$ 不顯著	
台/ 外幣 資深 客服 專員	E 外傾 vs. I 內傾	$\mu_I > \mu_E$ 不顯著	$\mu_I > \mu_E$ 不顯著	E 除去 1 項 outlier
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_S > \mu_N$ 顯著	
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_J > \mu_P$ 不顯著	
作業 主管	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_I > \mu_E$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	-	N 類型樣本數 13
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	-	P 類型樣本數 6

(檢定顯著值設定為 5%)

附表二、 t 檢定 績效總分分析結果(\*outlier：離群值； $\mu$ ：平均值)

職務	性格類型	t 檢定(樣本數 $\geq 15$ 份)		
		其它分配	常態分配	備註
不分 職務	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_S > \mu_N$ 顯著	
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_J > \mu_P$ 不顯著	
企金 A/O	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_S > \mu_N$ 不顯著	
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_J > \mu_P$ 不顯著	
個金 A/O	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_N > \mu_S$ 不顯著	
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_P > \mu_J$ 不顯著	
理財 專員	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_E > \mu_I$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_S > \mu_N$ 不顯著	
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_F > \mu_T$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_J > \mu_P$ 不顯著	
台/ 外幣 資深 客服 專員	E 外傾 vs. I 內傾	$\mu_I > \mu_E$ 不顯著	$\mu_I > \mu_E$ 不顯著	E 除去 1 項 outlier*
	S 感知 vs. N 直覺	-	$\mu_S > \mu_N$ 顯著	
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	$\mu_P > \mu_J$ 不顯著	
作業 主管	E 外傾 vs. I 內傾	-	$\mu_I > \mu_E$ 不顯著	
	S 感知 vs. N 直覺	-	-	N 類型樣本數 13
	F 情感 vs. T 思考	-	$\mu_T > \mu_F$ 不顯著	
	J 判斷 vs. P 感覺	-	-	P 類型樣本數 6

(檢定顯著值設定為 5%)