

國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程



碩士論文

Professional Master's Program in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

以應徵者背景因素與人格特質預測工作績效與留任

-A 銀行 2013 年新進人員為樣本之分析

Using Applicants' Demographics and Personality Traits to Predict  
Work Performance and Retention - Analyses of the New Recruits of  
Bank A in 2013

張志鵬

Chih-Peng Chang

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng, Chih Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June, 2018



國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

以應徵者背景因素與人格特質預測工作績效與留任

-A 銀行 2013 年新進人員為樣本之分析

Using Applicants' Demographics and Personality Traits to  
Predict Work Performance and Retention - Analyses of the  
New Recruits of Bank A in 2013

本論文係張志鵬君 (P05E41030) 在國立臺灣大學事業經營碩士  
在職學位學程完成之碩士學位論文，於民國 107 年 06 月 01 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：

周樹訓

(指導教授)

黃家齊

許碧芬

所長：

陳成傑

中華民國 107 年 6 月 1 日

## 謝辭

終於來到了這天，伴隨著心中有無限的懷念與感恩。兩年前進入台大殿堂，結交了三十個來自各領域的菁英，起初帶著期待暨緊張的心情：期待的是學習，緊張的是時間，不曉得是否能在工作、家庭與學校間取得平衡。然而兩年時光匆匆，怎麼也沒想到，時間洪流竟是如此的快速，師生雖無法再齊聚課堂，但留在心中的是對師長們滿滿的感恩與感激之情、迴盪在我們腦海的是 29 位同學們這兩年的點點滴滴，謝謝同學們，我愛你們大家，這兩年台大在職進修生活，一定是我這輩子最難忘最精彩的回憶，當初下了決定，走過這一回，真的是這人生最快樂也最無悔的方向與決定。

在這兩年中，首先要感謝的是我的論文指導教授戚樹誠教授，博學豐富的專業理論，邏輯嚴謹的論證方法，讓我的論文充滿了生命與故事，在寫作的過程，除了謝謝戚老師包容我們在時間上的彈性，最感動的是老師對論文細節的掌握與叮嚀，讓我們在口試得以如此順利，這亦師亦友的情誼與感恩，將永恆烙印在我心。此外也感謝組織行為的賴璽方助教，在論文統計方法的指導，好幾次的夜晚親自指導和電話討論，讓我成功的將想法夠過統計方法的實證，有所結論，也加強豐富了我統計專業。而和我同門的育侃、秋對、寶珍校長，謝謝有妳們的陪伴、加油打氣，要是沒有大家的一起努力，就沒有那一起吃苦後的幸福，謝謝妳們，很開心，我們都一起畢業了。

另在課堂中，感謝所有台大管院的教授，在廖成興院長的課程擘畫下，引導我們領略多元個案教學，以生動活潑、深入淺出的教學方式，給了我們最豐富最寶貴的知識，啟發了更宏觀的視野與格局，對教授們深厚的底蘊與細心耐心的教學，著實給予最高的欽佩與肯定。

接著要感謝的我最最親愛的爸爸媽媽，他們很開心看到我的一路成長、有一個很好的工作、一個美滿的家庭，也是您們一路的栽培與鼓勵，讓我再次完成這重要的里程碑。最後要感謝的，也是我生命中最重要牽手美伶，因為有老婆完全百分百支持我在這兩年的投入，讓我無後顧之憂，不論是在假日上課、平日晚上的作業討論，都給了我很大的空間與鼓勵，這是身為老公一輩子的感動與感恩，謝謝老婆，也謝謝你在這段期間，照顧我們寶貝暘暘，也讓他開心長大，從中班、大班，幼稚園和老爸我一起畢業了。

「知福、惜緣、感恩」是我此時此刻心情，我們很幸福，有餘力有機會實踐許多我們心中的理想，但在這世界角落，仍有許多的落難與不平，珍惜眼前所有的福氣與緣分，感謝每個曾經幫助過我們的人，懂得感恩，才知付出。隨著論文的付梓，將期望自己有能力來付出，幫助這社會更美好。

## 中文摘要



本研究以個案銀行 2013 年新進員工共 1016 位人員，從其應徵時填寫之工作經驗、教育程度、學校類別、學校體系、家庭狀況、履歷自傳及兵役等背景資料，與人格特質問卷資料，預測其實際工作績效及留任情形。另外，研究者以工作職務作為調節變項，探討前後台職務是否與前述因素產生交互作用影響效果。研究結果如下：

- 一、應徵者背景包含教育程度、學校類別、學校體系、企業負責人家庭及履歷自傳完整性等對工作績效有正向預測力，且曾任軍中管理職之新進人員相較於未在軍中擔任管理職者，其工作績效顯著較佳。
- 二、應徵者人格特質越傾向人際親和型及謹慎負責型，其工作績效越佳。
- 三、應徵者越具有工作經驗或是本身為相關科系之畢業生，日後越可能傾向不留任。
- 四、應徵者人格特質越傾向人際親和型、謹慎負責型，日後越可能傾向留任；應徵者人格特質越傾向創意思考型、領導管理型，日後越可能傾向不留任。
- 五、針對工作職務之調節作用，應徵者之教育程度、學校類別、企業家負責人的家庭，若其工作為後台職務者，這些變項對工作績效之預測力較佳。另外，應徵者之人格特質傾向人際親和型，若其工作為前台職務者，此變項對工作績效之預測力較佳。

關鍵字：甄選、人格特質、工作績效、金融業、應徵者背景資料

## ABSTRACT



In this study, a total of 1016 new employees of the case bank in 2013 were selected to observe their background information such as the work experience, education level, schooling type, schooling system, family status, curriculum vitae and military service status, and personality traits to expect their actual job performance and job retention. In addition, the researcher uses the job title as the moderating variable to explore whether the front and back office positions interact with the aforementioned factors. The research results are as follows:

1. The job applicant's background, including the educational level, the schooling type, schooling system, family background (whether the job applicant is a family member of a superintendent in a company), curriculum vitae and biography, can be the positive indicator to predict the job applicant's work performance, and the newly recruited personnel who have served in the management position in the military exhibit significantly better performance than those who have not.
2. The more the job applicant's personality traits indicate a tendency to be approachable, cautious and responsible, the better the job applicant's work performance tends to be.
3. The more work or academic experience the job applicant has, the less likely the job applicant will remain on the job in the future.
4. The more the job applicant's personality traits indicate a tendency to be approachable, cautious and responsible, the more likely the job applicant will remain on the job in the future. The more the job applicant's personality traits indicate a tendency to be creative or capable of leadership and management, the less likely the job applicant will remain on the job in the future.
5. Variables such as the educational level, the schooling type, and family background (whether the job applicant is a family member of a superintendent in a company) of the job applicant can be used to adjust the role and job title taken by the job applicant. And if the job applicant serves the back office positions, those variables can better predict the job applicant's work performance. In addition, the more the job applicant's personality traits indicate a tendency to be approachable, the better the job applicant's work performance tends to be than expected if the job applicant serves the front office positions.

Key words : Selection 、 Applicants' Demographics 、 Work performance 、 Financial industry 、 Personality Traits

# 目 錄



<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>6</b>
第一節 甄選.....	6
第二節 留任與離職.....	8
第三節 人格特質.....	11
第四節 工作績效.....	16
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>19</b>
第一節 個案銀行簡介.....	19
第二節 研究架構.....	22
第三節 研究假設.....	23
第四節 統計分析方法.....	26
第五節 研究變項.....	28
<b>第四章 研究結果</b> .....	<b>34</b>
第一節 敘述統計.....	34
第二節 相關分析.....	35
第三節 應徵者特質與工作績效之分析.....	37
第四節 應徵者特質與留任之分析.....	43
第五節 工作職務與甄選特質之交互作用對工作績效及留任之影響效果.....	46
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>52</b>
第一節 研究結果與管理意涵.....	52
第二節 後續研究建議.....	58
第三節 總結.....	58
<b>參考文獻</b> .....	<b>60</b>

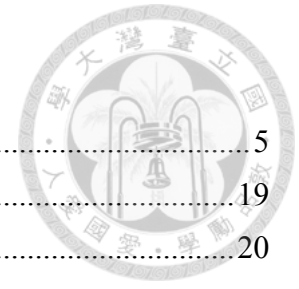


## 表目錄

表 2-1：甄選結果決定比較表.....	6
表 2-2：甄選方法的評核構面.....	7
表 3-1：個案銀行考績評分定義.....	28
表 3-2：TOP30 學校國私立及體系分類表.....	29
表 3-3：個案銀行採用個人優勢特質探索系統之五大人格特質.....	31
表 3-4：本研究變項與操作型定義.....	32
表 4-1：樣本敘述統計分析.....	34
表 4-2：本研究各變項間之相關分析.....	36
表 4-3：以年齡和性別作為控制變項之迴歸分析.....	37
表 4-4：變異數分析.....	37
表 4-5：應徵者背景資料對工作績效之多元迴歸分析.....	40
表 4-6：有無擔任軍中管理職人員之 A+ 工作績效比率.....	41
表 4-7：有無擔任軍中管理職之工作績效 T 檢定分析.....	42
表 4-8：以留任為應變項之 OMNIBUS 檢定.....	43
表 4-9：針對留任之羅吉斯迴歸分析結果.....	45
表 4-10：教育程度與職務交互作用對工作績效的影響.....	46
表 4-11：學校類別與工作職務之交互作用對工作績效的影響.....	47
表 4-12：企業負責人家庭與職務交互作用對工作績效分析結果.....	48
表 4-13：應徵者其他背景變項與工作職務交互作用對工作績效之分析結果.....	49
表 4-14：人際親和型與工作職務之交互作用對工作績效之分析結果.....	49
表 4-15：應徵者特質與工作職務之交互作用對留任之影響效果.....	51
表 5-1：研究結果彙整表.....	52

## 圖目錄

圖 1-1：研究步驟.....	5
圖 3-1：個案銀行完整的人才養成地圖.....	19
圖 3-2：個案銀行獲獎榮耀.....	20
圖 3-3：個案銀行甄選流程圖.....	21
圖 3-4：本研究架構.....	22
圖 4-1：工作職務與教育程度的交互作用對工作績效影響效果之調節圖.....	46
圖 4-2：工作職務與學校類別對工作績效之影響效果調節圖.....	47
圖 4-3：工作職務與企業負責人家庭之交互作用對工作績效影響之調節圖.....	48
圖 4-4：人際親和型與工作職務對工作績效之影響效果的調節圖.....	50







# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

麥肯錫顧問公司 (McKinsey Company) 曾提到，未來企業都將陷入「人才戰爭」 (the war for talent)，人才的爭奪與保留，一定是企業經營中，最重要的關鍵活動，傑出人才將是明日企業競爭優勢的主要來源。傑克威爾許 (Jack Welch) 在奇異 20 年任期中，做了十項重大的變革，其中有兩項直接就和人才有關，四項間接和人才文化形塑有關，《執行力》作者賴瑞·包熙迪 (Larry Bossidy) 也說道：「我們終將依賴人，而不是策略。」簡言之，人才決定組織績效，彼得杜拉克 (Peter Drucker) 也談到，一流企業一定要有一流的人才。

但優秀人才從何而來。1960 年代知名經濟學家潘若絲 (Penrose) 在企業成長理論 (The Theory of the Growth of the Firm) 中，清楚指出，企業夠過內外部資源的有效運用，可以產生源源不絕內生成長 (endogenous growth) 機會，但前提是企業內要有足夠數量的興業經理人 (entrepreneurial managers)，然而興業經理人及其團隊的發展需要時間的養成。鋼鐵大王安德魯·卡內基 (Andrew Carnegie) 也談到與其花費大筆金額挖角人才，不如自己培養養成。因此人才的自我養成與培育，是企業長期永續經營的關鍵。但綜觀國內企業，對於人才的養成，較不重視，主因在於人才培養屬長期投資，效益較不明顯外，過程也常因流動率問題造成楚材晉用，更讓企業沒有意願投資人才發展。

學者 Phillips (1990) 的研究指出離職所產生的成本大約為離職員工年薪的 1.2 至 2 倍，並會對留職員工造成許多負面的影響。Griffeth 與 How (2001) 則提出這成本不低於兩倍，Charlie 與 Anthony (2018) 發現，員工人數減少 1%，就會導致隔年的自願離職增加 31%，因此近來已有不少實證研究在探討哪些因素影響離職傾向、離職率及員工工作績效等。包含組織文化契合度與員工工作績效、工作滿意度、組織

認同等有顯著正向關係，而與離職傾向、離職率陳現負向顯著相關(Kristof, 1997; Hattis 與 Mossholder, 1996; Chatman 1989)，對於個人與組織、個人工作績效與離職意圖則有不同程度的影響 (Lauver 與 Kristof-Brown,2002)。



管理大師吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 在2002年暢銷書《從A到A+》中，提出「找對的人上車」的主張，前奇異總裁傑克威爾許 (Jack Welch) 也說：「人對了，事情對就對」，上述這兩個觀點，也成為許多企業尋找優秀人才的原則。然而，對企業而言，實務上，什麼是對的人？要怎麼做才能找到他們？但招募甄選時，面試主考官會依據個人特質(外貌吸引力、在學成績、工作經驗等等)和個人偏好來決定是否雇用該求職者( Cable與 Judge,1997)，因此選擇適合的人才，需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)。

哈佛商業評論雜誌(2017)談到，未來企業尋找人才，雇用的不是傳統的獵人頭公司，而是人資科技 (HRtech) 顧問業者。在人工智慧的輔助下，未來是智慧機器面試求職者？未來人工智慧提供企業數據分析與預測服務，透過大數據，可以幫助人力資源蒐集每個員工從面試到就職期間所有的工作評價，並追蹤調查工作狀況，而透過人工智慧工具，分析出員工特質與公司適配度，也幫助員工分析適合自己的工作，進行職涯規畫，並藉此提升員工績效及成功降低了員工離職率。

同時在2017年底，BCG顧問公司也對近800位HR領袖及招聘專家發起了一項全球調查研究，問到在AI和大數據的浪潮中，組織有了哪些改變。在亞太地區近三分之二的受訪者表示，在其自己的組織內，人工智慧(AI)已經改變了傳統的招聘方式，33%的收訪者表示，AI和大數據被用於人才搜尋，23%表示用於追蹤招聘流程，而將之用於在職培訓發展、背景調查以及聘用候選人用途的分別佔10%。因此在AI科技時代的來臨，在企業內部，皆需開始建置完整的人力資源資料倉儲，搜集員工各種資訊，包含個人背景基本資料、原生家庭、教育、個人特質等，以為下個科技世代的人力資源做好另一格局的展開，而這些所有的努力，無非就是從找到好的員工開始，發展他、成就他，讓其長期為公司組織貢獻。

在上述的動機背景下，個案公司一直期待，如何在能在甄選流程上，將過去的成功或失敗經驗應用在甄選技巧上，協助甄選主管有更多資訊判斷或預測錄取者未來的表現與留任意願，如真能實際找到甄選個人特質與屬性，或實際上也真無顯著相關，都可作為個案銀行或其他企業找到適合員工之參考依據。

有鑒於過去此類型的研究多以問卷方式探討留任意願或離職傾向，鮮少使用留任工作績效、及實際離職值等資料作為應變項，探討影響其之相關因素。因此本研究將嘗試以個案公司實際資料，探討新世代的新鮮人，在甄選個人特質中，有哪些關鍵因素，可辨識出未來潛力明星或高風險離職特質的人。

## 第二節 研究目的

金融業是國家整體經濟的核心、銀行業經營品質的良窳，更是社會經濟發展重要的支柱與穩定力量。整體金融業從業人員約 55 萬，佔總體勞動力人口約 5%。也由於金融業屬高知識密度的行業，人員的發展與素質，是影響金融業發展重要的關鍵。而個案銀行近三年績效成長卓著，不論在有形的指標與無形指標上，均獲得國內外外資法人及市場的高度肯定。但一流的企業，一定要有一流的人才，透過對外雇主品牌經營的努力、產學合作的發酵，對內一連串人力資源工程的改造，營造不錯的雇主品牌聲望，每年在市場上，可遴選到質量俱佳的社會新鮮人，經過完整的人才培育機制，能讓這些新鮮人發揮潛力、創造績效、成就自我。在環境競爭激烈的市場與世態交替的人才戰爭中，如何能在甄選過程中，根據組織內部的企業文化，多元的資料庫建立預警系統，辨識理想的人才，降低人才甄選誤差，提升整理人力資源運用效能。因此本次研究目的，以個案銀行 2013 年入行的新鮮人為研究對象，經過三年的觀察，探討其工作表現良窳、留任與否等與當初甄選過程中的特質

關聯，試著發展出預警系統，提供未來主管在甄選過程的參考。因此本研究透過文獻探討、專家經驗判斷建立相關假說，期望達到以下目的：

1. 驗證應徵者特質項目中，是否可作為未來工作績效的預測指標，
2. 找出從應徵者特質項目中，是否存在較高離職風險的因子，
3. 不同職務（前后台職務）類別，是否存在不同的預測指標，
4. 依據研究結果，產生相關的管理意涵，作為個案公司未來在人才甄選與辨識上能有更具科學化的依據。



### 第三節 研究流程



本研究係因實務之需求產生研究動機，後確立研究方向，欲解決問題之研究目的，透過嚴謹的理論與研究方法後，產生結果，提供實務之見解與參考。

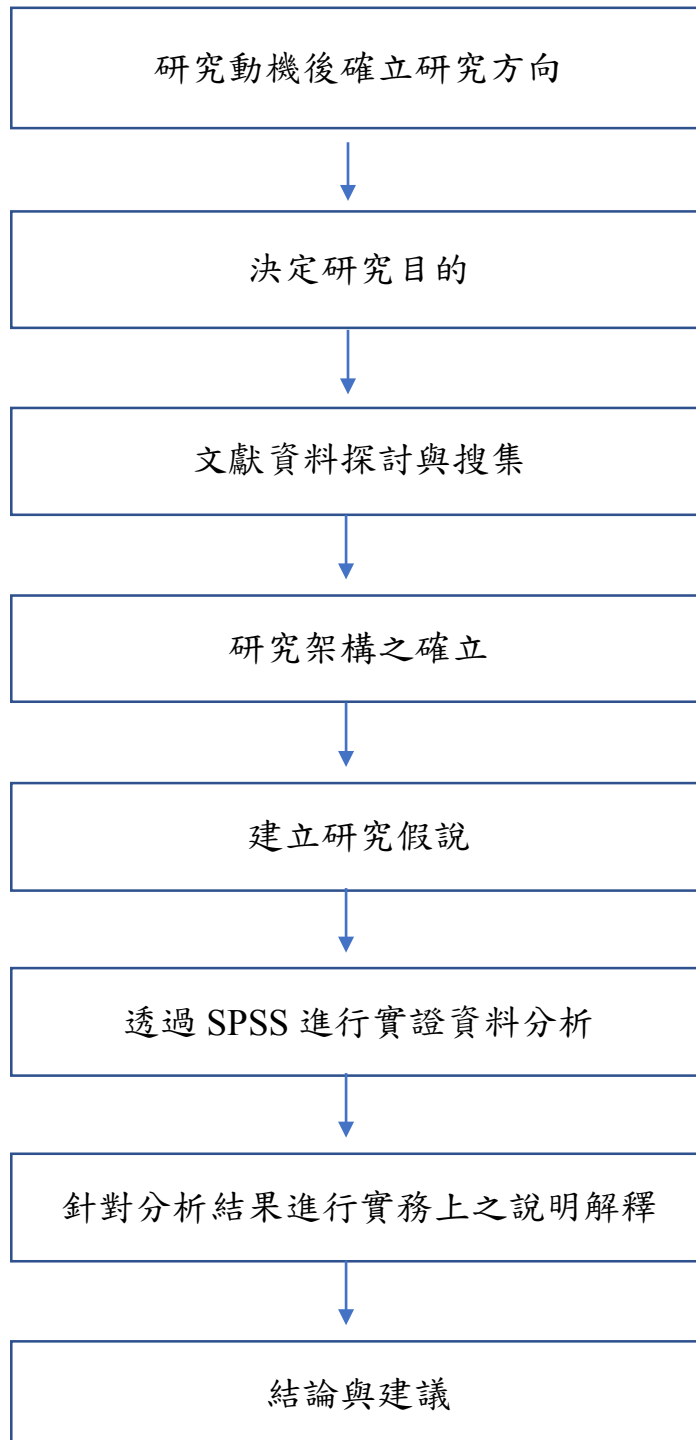


圖 1-1：研究步驟

## 第二章 文獻探討



本章依據前述之研究動機與目的，綜合整理相關文獻，以闡述支持本研究之架構，全章共分為四節。

### 第一節 甄選

McClelland 與 Burnham (1976)在其著作中提到：能夠從所有應徵者遴選出為組織帶來積極正向的優秀人才，是企業成功的關鍵。遴選適任員工，從積極面角度不但可以人盡其才，更可發揮最大的人力資源綜效，消極面可減少企業支出在教育訓練、勞健保、提列退休金等人事相關成本。高績效的人力資源管理系統已被視為企業競爭優勢的主要來源(Evans & Davis,2005)。而現在人力資源管理來看，「甄選」可說是整個組織人力資源管理活動的關鍵(Hope & Hendry,1995)。在甄選過程中，具有有效度的甄選方式長期以來一直為專家學者所探討，甄選過程中，甄選決定可能會產生四種結果(表 2-1)：接受正確的人、未接受不正確的人(型一誤差)、接受錯誤的人、拒絕正確的人(型二誤差)。實務上認為，型二誤差的嚴重性更甚於型一誤差。因為找到不對的人進來，後續對於組織氛圍、團隊戰力的影響及後續資遣程序等，都將是企業的沈沒成本。因此專家學者長期以來不斷探討什麼樣的甄選方式可提升甄選有效性。

表 2-1：甄選結果決定比較表

	不接受	接受
正確的人	未接受正確的人 型一誤差	正確決定
不正確的人	正確決定	接受了不正確的人 型二誤差

資料來源：De Cenzo 與 Robbins(1997)

甄選的方法包含：各式測驗(包含智力測驗、人格測驗、專業測驗等)、面試、推

薦、誠實測驗、背景調查、評鑑中心等(如表 2-2)。這些方法可以合併或是個別來施行，經由對所有候選人整體的評價之後，決定誰是最適合的人選(Bohlander,1992；何永福 與 楊國安,1993)。相關方法之成效及相關成本比較如下表，總括來說，各種甄選工具均可約略測出應徵者過去、現在與未來的表現，其中關於現在的表現對於工作績效是具有一定程度的重要性。然企業進行員工甄選時，面試效度雖低，但仍是最被廣為運用的途徑之一，而面試效度不高，有一部分的原因在於面試官的主客觀判斷偏誤。在面試的過程中，除了可以獲得書面資料以外的訊息，面試官亦在此情境中評核應徵者是否適合其組織 (Cable 與 Judge, 1996)。在面試的過程中，應徵者會透過許多方法影響評核結果，以提高錄取的機會，如 Judge 與 Ferris (1992)兩位學者所指出應徵者會藉由不同的影響策略影響面試官的評核結果。學者亦已證實應徵者的影響策略確實會影響面試官所知覺的應徵者個人與組織之間的契合度、適任能力及僱用建議 (Stevens 與 Kristof, 1995)。因此研究者希望透過本研究結果，提供給面試官或用人決策主管更多資訊，也期望透過長期累積的資料庫，結合未來資料探勘技術，協助未來甄選決策，雖然資料探勘技術應用於人才甄選活動並不廣泛，但相信這一定是未來人力資源變革最重要的一項驅動因子。

表 2-2：甄選方法的評核構面

甄選工具	評核構面與標準			
	效度	公平性	應用便利性	成本
智力測驗	中	中	高	低
人格測驗	中	高	高	中
情境演練	中	中	低	中
工作抽樣	高	高	低	高
自傳資料	高	中	高	低
自我評估	低	高	中	低
同儕評估	高	中	低	低
推薦信	低	低	高	低
面試	低	高	高	中
評鑑中心	高	高	低	高

資料來源：Psychology Applied to Work(P130) by Muchinsky(1999).

## 第二節 留任與離職



### 一、影響留任的因素

「留任意願」(Retention Intention)指的是願意留在組織內部繼續為組織效力，而留任的原因又可區分兩類，一是有意願持續為公司服務，一是因無其他可選擇的工作而在原公司。留任意願即為離職傾向的反義，根據Mowday等學者(1984)研究，將留任組織的意願定義為離職行為的最佳預測變項，亦即，離職傾向與留任意願是屬相反指標，也就是說留任意願越低，其發生離職的可能性就越高。簡言之，留任意願是員工有意願留在同一組織或不傾向離開組織的工作態度。一般而言，員工工作滿意程度越低，其提出辭呈的意向越高。國內學者王郁智、章淑娟、朱正一(2006)以護理人員為樣本的研究發現，個人屬性不同對工作滿意度與留任意願皆有顯著差異。而離職傾向則是留任意願的負向指標，綜觀目前大部分的文獻，都將離職率或離職傾向作為人力資源管理常用的衡量指標。

### 二、留任意願的影響因素

國內研究發現，教育程度低者，對於薪資福利與升遷發展之滿意度較高。教育程度高者，在工作本身、與上司之關係及同事情誼方面感到較為滿意(徐正光，1977)。另有研究發現，教育程度越高，對報酬之期待越高，其對工作成果之滿意度越低(Korman,1968)。但教育程度是否與離職關係相關，學者均有不同的研究與看法，Mobley(1982)研究指出教育程度與離職呈反向相關，教育程度高者離職意願低。

Mobley(1977)更加考慮了對各種可能工作機會的知覺評估，且將工作滿意度目前的影響)、工作吸引力(預期未來的影響)及可獲得的工作機會之吸引力三者聯結起來，作為探討離職的前因變項。例如某人可能滿足於現在的工作，但若他預期目前的工作在將來發展性不大時，也可能選擇離職。反之，某人也可能不滿意他目前的工作，但他預期這個工作有助於他達到其預設之價值或目標時，則這個工作對他仍具有吸引力。



依據 Seashore 與 Taber(1975)的整理，可歸納出解釋員工離職的兩大因素 (antecedents):



- 1.個人屬性因素：如人口變項與人格特質等。
- 2.環境因素：如工作本身與工作環境、組織內環境(如人際互動、主管管理風格)、組織外環境(如政經環境)、職務特性等。

另外，Igharia 與 Greenhaus (1992)針對 MIS 部門員工離職傾向之探討中提出一結構性模型，他們將原因分成三大構面：

- 1.屬於個人變項：包括年齡、教育程度、工作服務年資。
- 2.工作壓力：包括角色職務模糊、工作與家庭角色之衝突。
- 3.工作相關變項：包括升遷發展、薪資、及外在工作機會的拉力。

Cotton 與 Tuttle(1986)運用統合分析法(meta-analysis)針對120篇有關員工離職之回顧文獻與實證研究進行探討與整理，共歸納出28個與離職相關之變項，並引 Pettman (1973)的歸類，整理如下列:

1. 員工個人相關性：年齡、性別、服務年資、工作經歷、教育程度、婚姻狀況、性向與能力、智商、離職傾向及與預期符合之程度。
2. 工作相關性：薪資待遇、工作績效、角色明確性、工作重覆性、整體工作滿意度、薪資滿意度、內在因素(工作有意義、工作具挑戰性)滿意度、對主管管理風格滿意度、同事情誼滿意度、升遷發展機會及組織承諾(認同度)。
3. 外部因素相關性：失業率、就業率、工會存在與否及員工對外在新工作機會之知覺。

以下參考Cotton 與 Tuttle(1986)之研究，將與離職相關之工作相關要素與個人特質整理如表2-3。



表 2-3：個人特質、工作相關要素與離職之關係

工作相關要素、個人特質	與離職之關係
薪資待遇	負向
工作績效	負向
角色明確性	負向
工作重覆性	正向
對主管管理風格滿意度	負向
與同事情誼	負向
工作有意義	負向
升遷發展機會	負向
組織承諾(認同度)	負向
年資	負向
性別	女性正向
教育程度	負向

資料來源:Cotton與Tuttle,1986.p.61

### 第三節 人格特質

首先提倡用科學方法測量人格的是英國的高爾頓(Galton Francis)。他在1884年發表了「品格測量」一文，高爾頓指出構成我們行為的品格，是一種明確的特質，所以應該加以測量。他還編制了一個評定品格的量表，這可以說是人格測驗的初步嘗試。但人們公認的人格測驗的先驅是克雷培林(Kraepelin)，他是一位臨床心理學家。他最早在臨床中使用自由聯想測驗，就是給被試者呈現一些刺激詞，這些詞是經過專門篩選的，要求被試者對每個詞做出反應，讓他們說出最先想到的詞。這種方法後來不僅在臨床中使用，還用於其他測驗中。人格測驗不僅可以界定出被試者的人格特質，還可以預測員工未來的工作績效，目前常用的五大人格測驗在人事測評中受到歡迎的重要原因就是該測驗具有很好的預測效度 Barrick 與 Mount(1991)。

為什麼人格特質在甄選過程中，特別重要，美國著名心理學家麥格利蘭(McClelland)於1973年提出了一個著名的冰山模型。所謂『冰山模型』，就是將人員個體特質的不同表現劃分『冰山以上』部分，包括基本知識、基本技能，是外在表現，是容易瞭解與測量的部分，相對而言也比較容易透過訓練來改變和發展，和深藏的『冰山以下』部分，包括社會角色、自我形象、特質和動機，是人內在的、難以測量的部分，它們不太容易透過外界的影響而改變，但卻對人員的行為與表現具有關鍵性的影響。之後 Spencer 與 Spencer(1993)延伸冰山模型概念，說明了職能(competence)的內涵，職能是指一個人所具備的外顯特質與內隱特質的總和。尤其是內隱特質，即使在不同的職務或工作中，都由這些基本特質，而加以解釋或預測會有什麼樣的思考或行為或績效展現。

上述所談外顯特質，包含能力是可以經由訓練或興趣養成，價值觀會隨著人生閱歷而改變，但性格卻往往根深蒂固，是左右人才與企業命運的源頭。每一個人均有其性格特質，性格若能與工作互相配合，則會有較高之工作績效與較低之離職傾向(Robbins, 2001)。

荷蘭德(J.L.Holland)提出性格-工作-適配理論(personality-job-fit theory)，他認為不同的工作類型需要不同性格特質的人來擔任(如下表 2-4)。



表 2-4：性格類型與職業搭配表

性格類型	性格特徵	合適的職業
實際型	踏實、實際、穩定、堅持、害羞	機械操作員、工程師
研究型	好奇、獨立、分析、創意	實驗室人員、科員家
社交型	親切、合群、善體人意	中小學老師、心輔員
企業型	自信、野心、好支配、有活力	公關顧問、業務員
藝術型	理想型、不喜調理、情緒化	畫家、室內設計師
傳統型	順從、講效率、不重視彈性	會計出納、行政人員

個人與工作適配廣義而言是指個人和其工作有契合，包含能力、工作特性、興趣、或性格上的適合。個人與組織適配則指個人和組織有契合，包含價值或目標的一致。在文獻上，工作和組織適配已經被驗證出和員工的績效（如Kolenko 與 Aldag, 1989）、組織認同（如Saks與Ashforth, 1997）、組織承諾（如Vancouver與 Schmitt, 1991）、工作滿意度（如Taris 與Feij, 2000）、缺席率（如Saks 與 Ashforth, 1997）、離職意願（如Cable 與 Judge, 1996）、和離職（如O’ Reilly, Chatman 與Caldwell, 1991）有顯著相關，因此可以推論如果一個人的性格類型與他的工作類型越適配，績效愈佳，對組織的承諾(留任意願)也會相對較高。

實際上，一個人在工作上的表現，除了專業與才能之外，更應重視性格特質的搭配，因外顯的能力是可被訓練，興趣是也可被培養的，但性格卻是根深蒂固，不容易改變的。因此心理學界普遍認為透過性格測驗可協助瞭解個人性格特質之重要工具。1963年Norman使用自然語言驗證 Cattell 的程序後，宣稱五因素模式（Big Five Structure）是具有預測力的人格分類模式。1981年Goldberg將之正式命名為『Big Five』五大人格特質，其中最廣被人接受的是Costa 與 McCras(1986)對五大人格特質之分類意義及特徵如下表：



表 2-5：五大人格特質

五大人格特質	因素內涵
親和性	合群、體貼、同理心、待人友善、順從、避免衝突
謹慎性	注意細節、責任感、專注工作、循規蹈矩、守紀律
外向性	多話、喜歡刺激、喜愛朋友群、熱鬧場合
神經質	情緒控制、壓力容忍力、負面情緒
開性性	活躍的想像力、創造力、洞察力、以及對知識的好奇心


Judge, Bono, Ilies 與 Gerhanrdt(2002)指出五大人格特質不單提供給企業組織關於員工人格特質的一個重要且廣泛的架構，且經過分析後，許多研究均證實這五項特質對工作表現而言是重要的。Lovelock 與 Wirtz(2010)研究更指出，根據這些人格特質測驗所做出的聘雇決策能更精確找到合適人選，並在未來能展現較佳的工作績效表現。

進一步探討，Grimsley 與 Jarrett(1975)的研究發現，成功與較不成功的主管在幾個人格特質上，如自信、情緒穩定性、動機、社會適應等有顯著差異。Hogan(1991)的研究顯示五大人格特質量表能有效的預測工作表現。Ones、Visweveran與Schmidt(1993)證實，當預測整體績效時，五大模式中的謹慎性都產生良好的效度預測。Salgado(1997)的研究也發現，謹慎性能有效預測員工績效，外向性可以預測管理職的績效，然而親和性與員工之績效相關性卻非常低，幾乎趨近於零。Michael 與 Murray(1998)以專業人士、警察、管理者、銷售員及技能工作者為對象，研究在各種工作類別中，五大人格特質及三個績效指標(工作效率、訓練效率及人口特質)之間的關係，研究發現勤勉審慎性、獨立、堅持不懈、目標導向及有組織能力與工作績效呈正相關，而外向性能有效預測銷售員的工作績效及管理者是否有良好的社會互動。Neuman et al.(1999)的研究指出在團隊績效中，團隊成員在親和性、勤勉審慎性、開放學習性此三構面的平均分數愈高，並且在外向性、情緒穩定性等構面差異越大者，其團隊工作績效愈好。

另外一項研究中發現人格測驗與其他甄選工具間存在很低的相關性(Gatewood 與 Field, 2001)，這就表示我們能從人格測驗中獲得許多其他甄選工具無法提供的資訊，若能將原有的甄選工具搭配人格測驗來使用，便能增加整體的預測能力，因此愈來愈多企業將人格測驗納入甄選活動中，因此本研究針對目前國內企業在甄選過程中搭配較常使用的心理測驗進行比較分析(如表 2-6)：其中本研究個案銀行在甄選採用的個人個人優勢特質取向系統 (Personal Personality Searching System, 以下簡稱 PPSS)，是由國內才庫管理顧問公司委由台灣大學葉光輝博士，於從 1980 年~1997 年搜集包含高中職學生、大專以上學生、與企業界人士共計五萬人之資料建立而成。為確保效度，已逐年檢視常模的代表性。該 PPSS 主要目的就是協助企業提升面談的成功率，並同時降低錄取到不適任的人的風險，國內大型企業及金控均採用之。

表 2-6：國內企業常用的人格測驗比較表

測驗種類	施測內容	指標內容	採用公司
個人優勢特質探索系統 (PPSS)	10 分鐘/68 題 500/份	五大人格特質：人際親和、負責謹慎、成熟幹練、創意思考、領導管理等五大人格特質及14種性格特質	個案銀行、台○銀行、新○金控、統○超商、中○航空等。
DISC	12 分鐘/24 題 500/份	四種處事方式 支配 Dominance 影響 Influence 穩健 Steady 服從 Compliance	中○信託商銀、南○人壽、台○電子、華○電腦等。
104 性格特質量表	130 題/ 10-15 分 450 元	5 類 27 項特質 情緒穩定、親和樂群、勤勉審慎、外向實踐、經驗開放	上○商銀、中○迪和、王○餐飲、天○文化等
Saville Consulting 風格問卷與報告	40 分鐘、11,000/份	重點風格報告涵蓋了以下項目 回答概述 心理評估分析 勝任力潛能分析 文化環境匹配預測	個案銀行用在 I T 人員、國○世華銀行等

MBTI	M 表格有 93 個問題，需要費時 15-20 分鐘 Q 表格有 144 條問題和需要費時 20 - 30 分鐘才能完成	MBTI 人格共有四個維度，每個維度有兩個方向，共計八個方面，16 種人格類型 精力支配：外向 E— 內向 I 認識世界：實感 S— 直覺 N 判斷事物：思維 T— 情感 F 生活態度：判斷 J— 知覺 P	IBM、萬○國際集團 
------	---	---	---

本研究整理

另個案銀行目前採用性向測驗應用範疇茲整理說明如表 2-7：

表 2-7：個案銀行採用性向測驗後之應用

運用範圍	特點(效益)
人事招募甄選	測量出應徵者的性格特質與行為類型，以瞭解人員是否符合企業之要求，或符合職位之期待。
工作性格分析專案	針對不同的專案(績效別、部門別、職位別等)，分析出性格獨特性上的差異，可作為人力資源管理的依據。如：分析後發現業績良好的業務人員，在社交性、積極性、表達性之得分明顯高於其他人。爾後在招募業務人員時，可用社交性、積極性、表達性為招募依據。
企業專屬常模建立	依企業風格、組織文化，透過事前規劃、測驗實施、統計分析、報告呈現等步驟，建立專屬常模，招募最符合企業風格與組織文化的員工。目前個案銀行以採用理專常模作為甄選鑑別。
員工諮詢指導	依據報表結果，可做為員工諮詢與指導的參考資料，以協助員工排除工作障礙，並發揮潛能。
職務輪調	企業內部的職位輪調，除了考量專業能力、經歷與資歷外，更應注重性格特質是否適合，可依據報表結果，作為職位輪調的參考。

## 第四節 工作績效



### 一、績效定義

工作績效係指一個人對工作貢獻之價值、工作品質或數量，簡言之就是員工的生產力（張曉慧與李君如，2006）。工作績效除了通常所指個人在工作上表現良好程度外，對於組織成果以及成功亦為一項重要指標(Shooshtarian, Ameli 與 Aminilari, 2013)。對於個人也有其重要性，Schermerhorn (1999)認為工作績效就是「工作中的個人或團體所表現之任務達成的值與量」；也就是員工在工作上的表現(曹國雄，1997)，而個人工作績效的總和就是組織績效的達成程度。既然是一種「值與量」的「表現」，就要有一些衡量的方法及標準，在某一時段內對於員工的工作表現結果透過績效管理制度，給予評價，藉以作為績效獎酬、晉升發展、工作輔導回饋、職務輪調、職涯規劃等之參考依據，一般我們稱這工作績效評價為考績。所以，績效一直是研究組織行為的重要課題，不管是領導行為、員工激勵或工作設計，最終目的都是要提升組織績效。

李順能(2005)的研究提到，工作績效就是員工有能力在一定期間內完成相關工作的行為展現，也指部屬群體達成目標的效益，另代表著個人為了對組織設定的目標有所貢獻，所從事的一切行為展現。

### 二、工作績效的評估方法

關於工作績效的衡量，Robbins（1998）工作績效的項目分為三大類，分別為員工的工作成果、員工的工作行為、員工特質，因此宜採用多構面的衡量方法來評估員工的工作績效。曹國雄(1998)指出評估員工工作績效有下列方法：

#### (一)人格特徵

利用個人特徵、知識、技術、能力來衡量一個人的工作表現。這種方法是一種間接測量工作績效的方法，其觀點是認為人格特徵、工作能力會導致有效率，產生好的表現。

#### (二)行為及工作活動

以工作過程、活動、行為來衡量績效，這種方法主要在測量一個人在工作中所從事的活動，或表現出來的行為。這種方法的基本概念是：表現是由有效的行



為組成及產出的。這種評估方法首先利用工作分析或重要事件法辨認出一個工作行為構面，再從構面中發展出行為樣本加以定位和量化，常用的方法有行為定錨評估法(behaviorally anchored rating scale,BARS)



### (三)工作結果

工作結果即員工完成工作目標的程度。這種方法是利用產出，如產量、銷售額等，或與個人有關如出勤等資料做為評估工作績效的指標，亦可以個人目標的達成情況作為衡量的指標。此類績效衡量方法適合自主性、為工作結果負責的工作。

### 三、影響工作績效的原因

工作績效的決定因子，許多學者提出不同的看法，特質論者認為個人特質是決定工作績效的重要因素 Weiss 與 Adler (1984)，余德成 (1996) 根據戴明 (Deming) 的管理觀點提出：工作績效的決定因子可分為三大類：人性面系統因素、個人因素與工作性質。其中人性面因素是透過個人因素而間接決定的工作績效，個人因素包含改善能力與責任感，是工作績效的直接決定因子，而工作性質在定義上是機會因素，例如：組織的管理程序、資訊、時間等因素 (Blumberg 與 Pringle, 1982)，Korman (1977) 則認為工作動機、技巧和能力、角色知覺會影響員工的工作績效，

在個人特徵對工作績效的影響方面之相關研究較少，在性別方面，相關研究指出性別在工作績效的表現上有顯著差異 (許雅棣, 2001; 余慶華, 2001)，而黃彩霖 (2003) 的研究結果指出性別在工作績效上無顯著的差異。在年資方面，曾倩玉 (1994) 和李文娟 (1998) 的研究結果指出年資在工作績效上有顯著差異，也有研究指出年資在工作績效上並無顯著差異 (黃彩霖, 2003)。

在學歷方面，不同的教育程度在工作績效的表現上具有差異 (余慶華, 2001)，然而黃彩霖 (2003) 的研究結果則指出不同的教育程度在工作績效上無顯著差異；在職務類型方面，職位之不同對員工主觀的工作績效會有顯著的差異，主管職的工作績效高於非主管職 (許雅棣, 2001; 黃彩霖, 2003)。

Herzberg 等人(1995)在雙因素理論(Two Factor Theory)又叫激勵保健理論(Motivator-Hygiene Theory)中認為，激勵和保健因子對員工在自我工作成就感上有影響，工作滿意程度愈高，工作績效就愈好。Blumberg 和 Pringle(1982)表示決定工作績效的因素可分為潛能因素、意願因素及機會因素三種。其中潛能因素包括能力、年齡、教育水準、家庭教育等；意願因素有動機、工作滿意度、工作狀況等。余德成(1996)主張工作績效的影響因素一般可區分為個人因素與環境因素，個人因素包括人口統計特徵、人格特質、知識、技能等內容。Blumberg 和 Pringle(1982)將環境因素區分為隨機因素或可控制因素，並以能力與意願兩種個人因素，作為工作績效的決定因素。影響員工工作績效因素彙整如下表 2-8：

表 2-8：工作績效影響因素彙整表

學者	影響員工績效的因素	
	個人因素	環境因素
Korman(1997)	工作動機、技巧與能力	機會外在因素
Blumberg 和 Pringle(1982)	意願因素、潛能因素	
Dalton (1982)	個人特質、能力差異	
Deming (1986)	個人因素	工作性質
余德成(1996)	人口統計特徵、人格特質及學習態度意願	工作性質、激勵領導

本研究整理

## 第三章 研究方法



### 第一節 個案銀行簡介

個案銀行自 1992 年成立以來，以建立制度、培育人才、發展資訊作為永續經營的三根基礎工程支柱，長期以來，穩健正派的用心經營、清新專業的品牌形象、顧客滿意的卓越服務，提升了台灣金融業與服務業，並為這塊土地許下了永恆的承諾。經營理念「專業(Expertise)、服務(Service)、責任(Business)」，簡單用一句話代表經營理念：「培育最專業的人才，提供顧客最好的服務，是玉山的責任」，以此作為實踐經營理念的行動準則。

自 2002 年邁入第二個十年，透過購併、策略聯盟及有機成長，逐步快速壯大版圖，在這個階段，分行加速快速成長，從 2012 年起邁入第三個十年，聚焦「深耕台灣、布局亞洲」，矢志成為金融創新的領航者，提供有溫度的感動服務，期望能夠成為員工、顧客及這塊土地的最愛。25 年來始終視人才為最重重要的資產，從新進人員六個月的養成訓練、專業訓練、中級主管培育、經理人精進班到高階經理人接班梯隊的卓越學院，也數次獲得金融研訓院最佳人才培育獎的肯定。

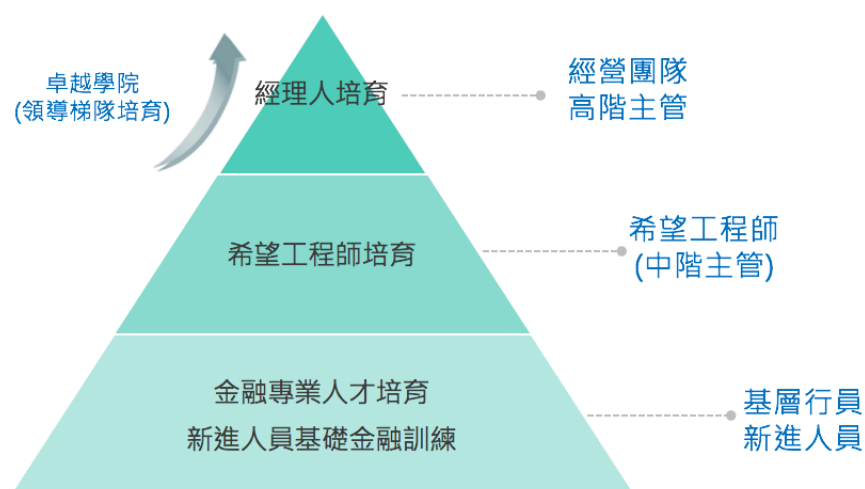


圖 3-1：個案銀行完整的人才養成地圖

在整體策略主軸執行上，經過五年的策略執行，海外據點擴張了八倍，來到九國 26 個據點，綜合績效不論在獲利與成長都是所有金控中的佼佼者，也都能創下歷史新高。同時整體人力布建也從 2012 年 4,600 人，成長到 2017 年 8,100 人，每年仍大量從市場遴選志同道合的新鮮人自行養成培養，整體中級主管 1,700 位，有將近 9 成，經理人 370 位，亦有 8.5 成都由自己的自家農場養成，甫獲 2017 Asia Banker 雜誌評選為亞洲最佳 CEO，個案銀行總經理，目前個案策略長、正副數金長、正副資訊長亦是從新鮮人養成。因此在業務快速成長茁壯過程，個案銀行對人力資本的重視與投資更是不遺餘力。

同時在企業社會責任的投入，更是不遺餘力，秉持誠信正直、清新專業，堅持穩健正派的用心經營，持續跨越企業經營的三座大山：綜合績效、企業社會責任、永續經營。我們認為，企業在邁向永續發展的道路上，首先要將企業社會責任結合經營策略，以金融核心專業能力，投入公司治理、社會、環境、員工、顧客等領域，從專業領航與誠信經營出發，發揮責任授信及責任投資的影響力，用心守護顧客的資產，發展綠色金融及普惠金融，透過節能減碳及生態保育推動環境永續，期許成為綜合績效最好，也最被尊重的企業。近年來的投入企業社會責任績效卓著，如圖，透過對社會人文的回饋，相信對人才的人文的養成更是個案銀行和其他銀行差異化勝出的關鍵。



圖 3-2：個案銀行獲獎榮耀

本研究以個案銀行 2013 年入行新進人員資料為研究樣本，當年度新進人員樣本數為 1016 位。所有新進人員皆經過個案銀行二階段嚴謹的甄選流程、先修班訓練及見習五天後，才確定正式報到。如圖說明，因此可看出個案銀行非常用心且謹慎於甄選流程。

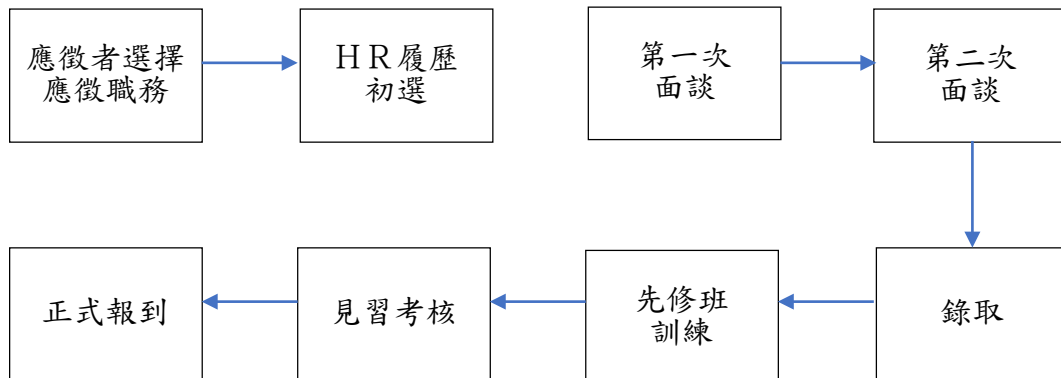


圖 3-3：個案銀行甄選流程圖

## 第二節 研究架構

本研究根據研究目的及文獻探討，擬定本研究之研究架構，本研究之應變項有二：其一是新進人員後續的工作績效，其二是新進人員留任與否。本研究之自變項有兩類：應徵者背景變項以及應徵者性格特質。最後，本研究之調解變項為工作職務。研究者將探討應徵者背景變項與性格特質是否可以預測其後續的工作績效以及是否留任，另外，工作職務（前台或後台職務）是否調節上述效果？亦即，在不同職務下，背景變項與性格特質對於應變項的影響效果是否有所不同？

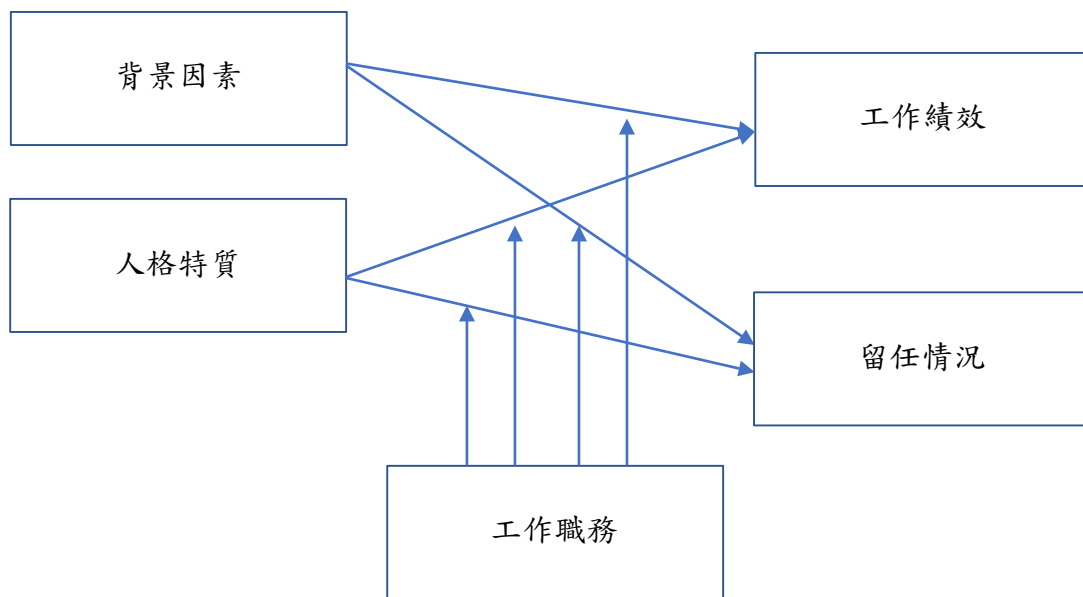


圖 3-4：本研究架構

### 第三節 研究假設

根據第二章文獻探討回顧內容為基礎，逐步探討本研究各項假設，並以個案公司樣本資料驗證本研究的假設是否成立。

在心理學上，性格主要是被用來解釋或預測一個人的行為，而組織行為學則將性格用以預測一個人的工作績效(吳秉恩,1986)。根據魏文欽、朱聖和(2008)研究發現，商業銀行員工的人格特質對工作態度有顯著正向影響。林琇娟、黃崇興(2012)的研究顯示，商業銀行員工(不分職務)之人格特質對工作績效有顯著差異，但若是區分不同職務後，員工之人格特質不同對工作績效影響，則因職務的不同而有不同的結果，個金授信行銷、理財行銷人員、作業主管、台外幣資深客服人員之人格特質對工作績效有顯著影響，但企金授信人行銷人員之人格特質對其工作績效則不具有預測力。目前個案銀行自2008年以來，針對每位應徵者在錄取前，均會施以個人優勢特質探索系統(Personal Personality Searching System，以下簡稱PPSS)的人格特質測驗工具，個案銀行人資長與共同發展此系統之顧問公司張總經理均表示，用這個PPSS主要的目的是希望能在員工具有良好的學歷與專業技能前提下，藉由這套系統，協助企業提升面談的成功率，並同時降低錄取到不適任人才的風險。原因在於以往在招募過程中，只注重到應徵者的學、經歷等因素，而疏於瞭解應徵者的內在的性格與動機，因此容易選到不適任的應徵者。回顧這十年來，個案銀行在人才留任上一直維持不錯的流動率。(根據國內各銀行於2016年CSR報告書，個案銀行人員離職率為大型金控銀行的第二佳，僅次於兆豐銀行)，但在追求人才卓越的路上，並未實際去檢視，透過這套PPSS系統所篩選出來的應徵者，在工作績效及留任情形上，是否有顯著預測力。

除此以外，應徵者個人背景因素亦可能影響其錄用後的工作績效與留任狀況，Kolter(1997)將人口統計變項的個人背景分為年齡、性別、家庭人數、家庭生命週期、收入、職業、宗教、種族與國籍等，本研究主要根據個案銀行實務經驗，關注的個人基本因素包含學歷教育背景、兵役情形、家庭狀況、履歷資料完整度，藉以瞭解這些因素是否對應徵者錄用後之工作績效與留任狀況。國內學者針對學歷及教育程度與工作績效之關係有不同看法。有研究顯示，員工的性別、年齡、年資和教

育程度在工作績效上並無顯著差異(房美玉, 徐雅慧, 2004), 而在學歷方面, 員工具不同教育程度在工作績效上則具有顯著差異(余慶華, 2001), 但上述學者僅就員工之學歷以學位上的差異進行探討。近期也有國內研究將學歷再區分為國、私立, 高教體系及技職體系對第一線服務人員工作績效進行探討, 得出顯著影響(黃冠寧, 劉秀雯, 2017)。本研究針對學歷, 乃以不同構面探討, 研究者也訪談個案銀行人資長看法納入考量, 總共衡量指標包含碩士與大學之學歷區別、學校公私立的區別, 高教體系和技職體系的區別、學校是否為企業愛用 Top30(取自 Cheer 雜誌 2018 年調查 2000 大企業結果)的區別。雖然上述研究多數顯示學歷背景對於工作績效有正向影響, 然而亦有研究結果顯示兩者並無關聯性。

基於以上, 本研究乃以虛無假說的形式提出研究假設如下:

**假設 1: 應徵者背景因素對工作績效無影響。**

- 假設 1-1 應徵者之教育程度對工作績效無影響。
- 假設 1-2 應徵者之畢業學校類別(國立 VS 私立)對工作績效無影響。
- 假設 1-3 應徵者之畢業學校體系(高教 VS 技職)對工作績效無影響。
- 假設 1-4 應徵者之畢業學校名聲對工作績效無影響。
- 假設 1-5 應徵者具相關科系背景對工作績效無影響。
- 假設 1-6 應徵者具公務員家庭身份對工作績效無影響。
- 假設 1-7 應徵者具企業負責人家庭身份對工作績效無影響。
- 假設 1-8 應徵者有服兵役經驗對工作績效無影響。
- 假設 1-9 應徵者有工作經驗對工作績效無影響。

**假設 2: 應徵者人格特質對工作績效無影響。**

- 假設 2-1 應徵者人際親和型傾向對工作績效無影響。
- 假設 2-2 應徵者負責謹慎型傾向對工作績效無影響。
- 假設 2-3 應徵者成熟幹練型傾向對工作績效無影響。
- 假設 2-4 應徵者創意思考型傾向對工作績效無影響。
- 假設 2-5 應徵者領導管理型傾向對工作績效無影響。

**假設 3: 應徵者背景因素對留任無影響。**





- 假設 3-1 應徵者之教育程度對留任無影響。
- 假設 3-2 應徵者之畢業學校類別對留任無影響。
- 假設 3-3 應徵者之畢業學校體系對留任無影響。
- 假設 3-4 應徵者之畢業學校名聲對留任無影響。
- 假設 3-5 應徵者具相關科系背景對留任無影響。
- 假設 3-6 應徵者具公務員家庭身份對留任無影響。
- 假設 3-7 應徵者具企業負責人家庭身份對留任無影響。
- 假設 3-8 應徵者有服兵役經驗對留任無影響。
- 假設 3-9 應徵者有工作經驗對留任無影響。

**假設四：應徵者人格特質對留任無顯著影響**

- 假設 4-1 應徵者人際親和型傾向對留任無影響。
- 假設 4-2 應徵者負責謹慎型傾向對留任無影響。
- 假設 4-3 應徵者成熟幹練型傾向對留任無影響。
- 假設 4-4 應徵者創意思考型傾向對留任有影響。
- 假設 4-5 應徵者領導管理型傾向對留任無影響。

**假設五：在工作職務（前台職務 VS 後台職務）的調節作用下，應徵者背景因素對工作績效無影響。**

**假設六：在工作職務（前台職務 VS 後台職務）的調節作用下，應徵者人格特質對工作績效無影響效果。**

**假設七：在工作職務（前台職務 VS 後台職務）的調節作用下，應徵者背景因素對留任無影響。**

**假設八：在工作職務（前台職務 VS 後台職務）的調節作用下，應徵者人格特質對留任無影響。**

## 第四節 統計分析方法



本研究主要透過 SPSS24.0 之套裝軟體進行相關統計分析。

### 一、敘述性統計分析

透過各變項的敘述統計，了解樣本分布情況與百分比。

### 二、相關分析

相關分析(Correlation Analysis)係探討各變項相關情形，雖無法使用相關分析來檢定自變項對應變項影響，但仍可從相關分析中得知變項的關聯程度，即由相關係數了解變項相關程度高、低或是無相關。因此當相關係數  $r$  值為正時，兩者為正向相關，反之，當其為負時，兩者為負向相關。而顯著相關值的存在，即表示變項相互影響或同時後一個外部因素所干擾。

### 三、迴歸分析方法

迴歸分析方法為目前常用的統計分析方法，其主要功能除了在解釋之外，另一個功能就是預測。一般常用的迴歸分析方法有三種：

#### (一)線性迴歸分析(Linear Regression Analysis):

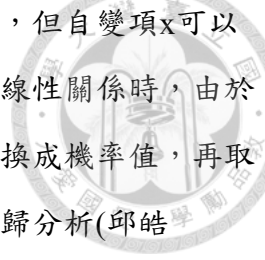
應用於應變項為連續型資料時。當變項只有一個自變項和另一個應變項時，若兩者的關係趨近於比例關係(線性關係、直線關係)時，則歸類為簡單線性迴歸分析(Simple linear regression analysis)。在迴歸程序中若有超過兩個(含兩個)的自變項時，則歸類為複迴歸分析或多元迴歸分析。

#### (二)卜瓦松迴歸分析(Poisson Regression Analysis)

應用於當應變項為間斷型資料且服從卜瓦松分佈，亦即在某一段時間內已發生的次數(通常為少數)時。

#### (三)羅吉斯迴歸分析(Logistic Regression Analysis)

羅吉斯迴歸是一常用的統計模型用以預測類別應變項的統計技術，主要在探討應變項與自變項之間的關係，其概念與線性迴歸類似，線性迴歸中的應變項(Y)通常為連續型變項，但羅吉斯迴歸所探討的應變項(Y)主要為類別變項，



特別是分成兩類的變項，數值只有兩種可能，稱為二元變項，但自變項 $x$ 可以是類別變項，也可以是連續變項，且當應變項與自變項並無線性關係時，由於應變項必須為類別變項，因此羅吉斯回歸先把應變項數值轉換成機率值，再取對數值的方式轉換為線性關係，在進行自變項與應變項的迴歸分析(邱皓政,2008)。

本研究之應變項之一工作績效為連續型變項，故透過多元迴歸分析，探討應徵者特質與工作績效之關聯。另一應變項留任情形為留任與離職二元類別變項，因此採用二元應變項分析法。在二元因變項分析中曾使用多種分佈函數。然而，最常用的函數則是羅吉斯回歸。

## 第五節 研究變項



本研究採用個案銀行2013年入行之新進人員作為樣本，這些新進人員經過四年在銀行的歷練，可看出其工作績效，且由於他們都在同一年入行，其工作績效不會受到工作年資所影響。以下說明各變項衡量方式如下：

### (一) 應變項

#### 1. 工作績效

工作績效變項是採每位同仁於 2017 年年終績效考核之考績資料。個案銀行考績分五等第如下表。

表 3-1：個案銀行考績評分定義

定義	考績	定義
5	A+	表現傑出優秀
4	A1a	表現普通，符合預期
3	A1b	表現勉強符合預期
2	A2	表現未符標準
1	B	不適任

#### 2. 留任情況

本研究採用員工實際是否留任的資料，作為應變項。自 2013 年入行，在 2017 年底仍在職的員工定義為 1，在這段期間已離職的同仁定義為 0。

### (二) 自變項

#### 1. 學歷

##### (1) 教育程度

依最高學歷為大學學位或碩士以上學位。碩士學位為 1，大學學位為 0。個案銀行目前入行最低學歷要求為大學畢業。

##### (2) 學校類別

學校類別公立或私立定義，依『教育部 106 學年度大專校院所彙整』資料定義。國立大學為 1，私立大學為 0。



### (3) 學校體系

學校體系為高教體系或技職體系，依『教育部 106 學年度大專校院所彙整』資料定義。高教體系為 1，技職體系為 0。

### (4) 學校名聲

市場上總有調查企業最愛的大學生學校，為能更進一步從個案銀行的資料，來驗證企業調查出來的結果，和工作工作績效是否有差異，將參考 Cheers 雜誌調查 2018 調查 2000 大企業最愛的大學生的學校 Top30，屬 Top30 內的學校為 1，其餘為 0。

表 3-2：TOP30 學校國私立及體系分類表

體系分類	國私立分類	TOP30 學校
高教體系	私立	淡大、逢甲、輔仁、中原、元智、銘傳、東海、文化、世新
	國立	成大、台大、交大、清華、中山、政大、中央、中興、中正、台北、台師大
技職體系	私立	無
	國立	台科大、北科大、雲科大、虎尾科大、第一科大、台中科大、勤益科大

### (5) 科系

個案銀行自 1992 年成立，在公開招募訊息上，即提到特別歡迎理工法律等非金融相關科系背景的加入，其作法主要是希望行內能有更多元的人才，但金融業畢竟屬於高專業技術門檻的行業，因此這項變項也要探討是否為商管科系，對績效及留任之間的差異。因此仍依『教育部 106 學年度大專校院所彙整』分類，屬商管學院科系為 1，其餘為 0。



## 2. 兵役

### (1) 是否服兵役

依據行政院退除役官兵輔導委員會分別於 1995、1997 以及 2004 年所進行的調查顯示，我國青壯年榮民的就業狀況與同期男性民眾相較之下，都是處於一種相對劣勢的位置，這個結果暗示著志願役退伍軍人就業劣勢的普遍性。但如義務役來看，根據國內研究義務役男在「不願役」的情況下，經過役期時間的體驗，仍傾向認同服役所帶來的價值(林桓毅,2014)，同事就因部隊管理而言，義務役軍官的直接主官管對於義務役軍官所感受的工作壓力源應加以瞭解，給予適當的壓力以提昇工作績效，但需避免過多的壓力源以免造成反效果(鄭亦芬,2005)。而國內對職場新鮮人服義務役對未來工作績效展現上，較少直接研究，因此本研究，亦依上述部分國內研究，實證探討個案銀行新鮮人是否服兵役做一探討。樣本中不論男女，有服兵役者為 1，未服兵役者為 0。

### (2) 服兵役是否擔任管理職(milit2)

在服兵役樣本中，在依是否擔任管理職做一研究，在軍中有擔任預士或預官等管理職為 1，其餘為 0。

## 3. 家庭狀況

國內外已有許多文獻研究，父母的社經地位，將影響孩童學業成就及表現，影響學業成就最主要的變項為家庭經濟資本，其次是社會階級 等背景變項，社會階級是資產階級與經理階級，經濟資本愈高，則子女的學業成就愈高，而家庭文化資本變項對學業成就沒有顯著預測力，家庭社會資本變項則對學業成就的預測力相當薄弱(周新富，2008)，人格特質、父母社經地位、家庭創業背景與家庭成員支持對創業家之創業行為會有影響(李威龍,2009)。國中生父母的社經地位與其學習動機及學習成就有顯著關係(曾妙音、王雅玲、李瓊雯、張恬瑜,2001)。因此本研究除參考文獻基礎外，也結合個案銀行人資長在 25 年來甄選經驗建議，可以父母是否為公務員及創業家探討孩子在工作績效及留任的狀況。

### (1) 公務員家庭

在甄選時候提供的履歷資料，父母任一為公務員為 1，否則為 0。因家庭教育與環境，會讓公務員家庭小孩有往公務體系發展的動機較強烈。



## (2) 企業負責人家庭

在甄選時候提供的履歷資料，父母任一位企業負責人，老闆或老闆娘者為 1，否則為 0。因普遍認為這樣家庭的小孩，在未來有承接家業或更具創業精神。

## 4. 履歷自傳

採用本變項主要是探討新進員工的求職動機。(吳育任,2005)求職行為強度越強者，其離職傾向程度越低。(Watt., 與 Rumsey, 1996) 應徵者求職行為動機愈強，其人格特質將支持其未來工作成就動機愈強。因此在本研究採用個案銀行制式履歷中，應徵者在制式格式下，自傳內容的豐富度，來代表其應徵求職行為的強度。自傳字數超過資料庫平均 500 字以上為 1，代表求職動機較強烈，自傳字數 500 以下為 0。

## 5. 職務類別

將職務分為前台與中後台，前台是必須接觸顧客定義為 1，後台為不需要接觸顧客，定義為 0。

## 6. 性向測驗

個案銀行採用「個人優勢特質探索系統」(Personal Personality Searching System, 簡稱 PPSS)，測驗結果內容包函 5 種測驗類型：領導管理型、創意思考型、人際親和型、負責謹慎型及成熟幹練型，依每人填答後，經由顧問公司系統轉換後，得出個人人格特質五個構面的分數，本研究該分數作為五個不同變項作為人格特質的五個自變項。

表 3-3：個案銀行採用個人優勢特質探索系統之五大人格特質

五大人格特質	內涵
人際親和型	活潑、具彈性、善察言觀色、善於溝通
謹慎負責型	講規矩、重實際、小心謹慎並且有始有終、負責到底
成熟幹練型	獨立自主、具堅定自信、行事穩健。
創意思考型	富想像力、勇於突破、喜歡觀察、思考、創意表達
領導管理型	具領導潛力、旺盛企圖心、應變及解決問題能力

(三)除了前述的自變項與應變項之外，本研究視性別為控制變項，原因是不應以性別與年齡作為甄選之篩選標準，無論性別或年齡是否能夠預測工作績效或留任。茲彙整前述所有變項定義說明如下表。



表 3-4：本研究變項與操作型定義

	變項	變項定義	變項說明
應變項	工作績效	依考績	
	留任狀況	已離職：0 留任：1	
控制變項	性別	女生：0 男生：1	
	年齡	依實際年齡	
自變項	教育程度	大學學位：0 碩士學位：1	
	學校類別(SCHO2)	私立大學為 0 國立大學為 1	
	學校體系(SCHO3)	技職體系為 0 高教體系為 1	
	學校名聲	非 Top30 學校：0 Top30 學校：1	
	相關科系	非商管科系：0 商管學院科系：1	
	服兵役	未服兵役者：0 服兵役者：1	



服兵役是否擔任管理職	兵役-非管理職：0 兵役-管理職：1	在軍中有擔任預士或預官等管理職
公務員家庭	非公務家庭：0 公務員家庭：1	父母任一為公務員或教職者視為公務員家庭
企業負責人家庭	非企業負責人家庭：0 企業負責人家庭：1	父母任一為負責人或老闆、老闆娘者視為企業負責人家庭
工作經歷	無工作經驗：0 有工作經驗：1	以履歷資料有工作經驗，工讀生、實習排外
履歷	履歷自傳不完整：0 履歷自傳完整：1	以履歷自傳的完整度判斷，自傳字數大於 500 代表求職動機強
職務	後台：0 前台：1	有接觸顧客的行銷工作數前台，其餘數後台

人格特質 人際親和型

謹慎負責型

成熟幹練型

各構面的填答分數

創意思考型

領導管理型

## 第四章 研究結果



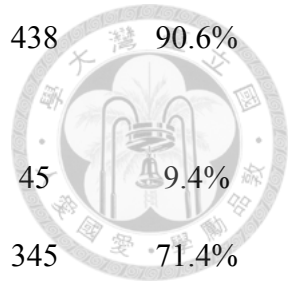
### 第一節 敘述統計

本研究採用個案銀行 2013 年入行新進人員，作為樣本分析。整體樣本分佈統計情形如下表 4.1：

表 4-1：樣本敘述統計分析

變項	在職		離職		
	人數	比率	人數	比率	
全部樣本	533	52.4%	483	47.6%	
性別	男	223	41.8%	154	31.9%
	女	310	58.2%	329	68.1%
年齡	26~30 歲	366	68.7%	357	73.9%
	31 歲以上	167	31.3%	126	26.1%
教育程度	大學	393	73.7%	376	77.8%
	碩士	140	26.3%	107	22.2%
學校類別	私立	352	66.0%	334	69.2%
	國立	181	34.0%	149	30.8%
學校體系	技職體系	163	30.6%	158	32.7%
	高教體系	370	69.4%	325	67.3%
學校名聲	非 Top30 學校內	257	48.2%	225	46.6%
	Top30 學校內	276	51.8%	258	53.4%
相關科系	非商管科系	109	21.5%	95	19.7%
	商管學院科系	424	79.5%	388	80.3%
公務員家庭	非公務員家庭	472	88.5%	428	88.7%
	公務員家庭	61	11.5%	55	11.3%

企業負責人員 家庭	非企業負責人家庭	469	87.9%	438	90.6%
	企業負責人家庭	64	12.1%	45	9.4%
兵役	未服兵役	322	60.4%	345	71.4%
	服兵役	211	39.5%	138	28.5%
職務	後台人員	253	47.5%	216	44.7%
	前台人員	280	52.5%	267	55.2%
工作績效	A +	142	26.67%		
	A 1a	239	44.8%		
	A 1b	128	24.0%		
	A2	18			
	B	2	3.75%		



#### 本研究整理

所有樣本共 1,016 筆，其中在職 533 筆佔所有樣本 52.4%，離職 483 筆佔所有樣本 47.6%。從樣本敘述統計分析發現，在在職離職兩群組間，有幾項變項的百分比有明顯差異，包含：女生離職人數佔離職總人數的比率 68.1%，明顯高於女生在職人數佔在職人數比率 58.1%。這和另一個變項，在在職群組中，有服兵役的人佔在職人數比率高於離職群組。

## 第二節 相關分析

從表中得知，工作績效和學歷各變項，包含教育程度、學校類別、學校體系及學校名聲之間均有正相關，但和科系之間較無相關。同時工作績效和性別、年齡、應徵動機及企業負責人家庭之間有正相關。

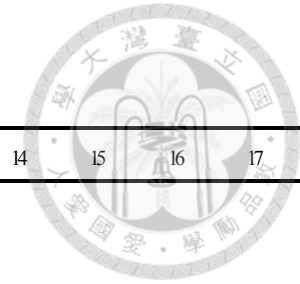


表 4-2：本研究各變項間之相關分析

變項名稱	平均	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. 性別	.42	.494	1																	
2. 年齡	28.79	2.03	.420**	1																
3. 工作經驗	.14	.342	.032	.157**	1															
4. 教育程度	.26	.44	.280**	.497**	-.036	1														
5. 學校類別	.34	.474	.099*	.191**	-.028	.382**	1													
6. 學校體系	.69	.461	.291**	.192**	.012	.239**	.055	1												
7. 學校名聲	.52	.5	.248**	.207**	.03	.320**	.256**	.517**	1											
8. 相關科系	.8	.404	-.079	-.066	.105*	.049	.049	-.064	.004	1										
9. 公務人員家庭	.11	.319	.065	.037	.099*	.134**	.066	.098*	.099*	.022	1									
10. 企業負責人家庭	.12	.325	-.068	-.056	.023	-.011	-.009	-.043	-.013	.001	-.097*	1								
11. 有服兵役	.4	.489	.954**	.419**	.05	.284**	.092*	.279**	.251**	-.046	.071	-.063	1							
12. 履歷	.51	.5	-.03	.090*	-.027	.239**	.216**	.078	.114**	.021	.048	-.016	-.022	1						
13. 人際親和型	64.65	25.925	.084	.111*	.063	.115**	.071	.083	.082	.008	.090*	-.009	.092*	.165**	1					
14. 負責謹慎型	65.03	23.205	-.002	.036	.062	.038	-.039	-.037	-.078	.007	.039	-.004	.002	.019	.585**	1				
15. 成熟幹練型	44.32	24.388	.011	.065	-.007	.058	.004	.005	-.023	-.05	.006	-.015	.019	.091*	.711**	.682**	1			
16. 創意思考型	53.08	23.862	.085*	.088*	.031	.123**	.07	.057	.088*	-.024	.061	.005	.092*	.115**	.788**	.554**	.759**	1		
17. 領導管理型	41.48	20.768	.071	.061	-.009	.079	.062	.037	.048	-.024	.06	-.023	.074	.095*	.807**	.518**	.760**	.907**	1	
18. 工作績效	3.91	.901	.136**	.093*	.001	.366**	.414**	.212**	.229**	-.038	.109	.120**	.146**	.051	.379*	.203	-.014	-.019	-.029	1



### 第三節 應徵者特質與工作績效之分析

本節主要透過多元迴歸分析各項應徵者特質對於工作績效之預測力，同時以年齡和性別作為控制變項(如表 4-3)，性別呈現顯著效果。

應徵者特質來源主要為個人背景資料及應徵者當初面談所填寫的性向測驗，藉此作為未來用人決策主管，除了面談成績外，另一可參考判斷依據。

表 4-3：以年齡和性別作為控制變項之迴歸分析

變項	Beta	t	顯著性
控制變項			
常數		5.521	0
年齡	0.043	0.913	0.362
性別	0.118 *	2.492	0.013

在開始進行所有變項迴歸分析之前，應確認該模型分析的發現是否源自於抽樣誤差，因此確認迴歸線是否不為 0，如果是的話，我們可以主張分析發現不單純是源自於抽樣誤差。經變異數分析我們要檢視 F 檢定數值之顯著性，在表 4-4 中，F 值是 3.86 且信心值為 0.000(非常顯著， $p < 0.0005$ )，表示此一結果不是由於抽樣誤差所造成的，本模式所選取的自變項能有效的聯合影響應變項，換句話說該迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準。

表 4-4：變異數分析

	平方和	自由度	均方	F	顯著性
迴歸	51.508	18	2.862	3.865**	.000
殘差	380.522	514	0.74		
總計	432.03	532			

經迴歸分析檢定後，由表 4-5 得知，學歷變項中的教育程度、學校類別、學校體系、來自企業負責人的家庭及履歷，對工作績效有正向的解釋力。在人格特質方面，僅人際親和型對工作績效有顯著正向解釋力。茲針對相關變項說明如下：

1. 教育程度：具有碩士學位應徵者，因對自我期許較高，在現今多元且多變複雜的金融環境下，能擁有更專業的知識力及更好的問題解決能力，故在工作上能展現較高的工作績效。
2. 學校類別：國立大學畢業者，平均來說整體程度較佳，能有較好的學習能力及自我要求，應用在工作表現上，亦有較佳的工作表現。
3. 學校體系：畢業於高教體系相較技職體系應徵者，可能在銀行擔任工作職務較多元，亦有較佳的舞台發揮，且求學的過程中，學習範疇較多元，同時求學過程，同儕的互相學習與競爭，彼此能更有所成長，在面對職場的壓力與環境，會有較佳的工作工作績效。
4. 企業負責人之家庭：企業負責人本身較具冒險創新精神，因此在此原生家庭成長的孩子，能有廣泛的思維與創意，體現在工作上，能有更不同的問題解決能力，提升工作上之工作績效。
5. 履歷：哈佛大學教授創新大師克里斯汀生(Christensen)在他的著作『如何衡量你的人生』書中提到，要熱愛你的工作、熱愛你的家人、一生誠信正直，就能確保你的人生是快樂有價值的。因此熱愛你的工作，從一開始應徵準備履歷，是否熱情於該產業、該公司，從而用心準備履歷的程度，在本研究變項中，獲得顯著支持。應徵者一開始投入較多心力在準備履歷，在未來工作職場上，能有較佳的工作工作績效。也可推論，人格特質中，負責任的心態，想要做好每件事情的決心，即代表未來在工作的交付上，能更用心的完成使命與任務。
6. 人格特質：人格特質中，僅有人際親和型的特質，與工作績效具有正向影響。此也意味這，銀行業仍是屬於服務業，人際介面較佳者，人員關係，不論是對內或對外顧客，皆能有好人緣，活得人與人之間的信賴和諧，自然能創造更好的績效。曾追隨日本經營之神松下幸之助長達二十餘年、現任日本 PHP 綜和研究所社長江口克彥在 PHP 研究所的網頁上有一個諮商專區；他原本以為會以工作問

題或管理議題居多，沒想到卻接到許多有關人際關係的問題。他因而出版《好人緣七大法則》一書，提出了好人緣的7個法則：掌握做人的基本道理；掌握傾聽與說話的祕訣；謙虛以對、以禮相待；親和的人際魅力；小心人際陷阱；和主管及部屬好好相處；以及磨練自我，尤其個案銀行更是團隊和諧快樂的企業文化，因此人際親和度較佳者，能在這環境擁有更佳的表现成果。

表 4-5：應徵者背景資料對工作績效之多元迴歸分析

變項	Beta	T	顯著性	
控制變項				
性別	0.037	0.699	0.485	
年齡	-0.093	-0.655	0.512	
自變項				
工作經驗	-0.018	-0.411	0.681	
學歷	教育程度	0.061 **	2.528	0.002
	學校類別	0.089 *	2.015	0.046
	學校體系	0.107 *	2.124	0.034
	相關科系	0.012	2.327	0.075
	學校名聲	0.051	-1.161	0.246
家庭	公教人員家庭	0.076	1.788	0.074
	企業負責人家庭	0.187 *	2.113	0.033
兵役	有服役	0.159	1.129	0.259
應徵動機	履歷	0.313 **	2.501	0.003
職務	前后台職務	-0.003	-0.074	0.941
人格特質	人際親和型	0.244 **	3.119	0.001
	謹慎負責型	0.068	1.136	0.256
	成熟幹練型	-0.019	-0.246	0.806
	創意思考型	-0.13	-1.233	0.218
	領導管理型	-0.157	-1.418	0.157
	R <sup>2</sup>	0.229		
	調整後之 R <sup>2</sup>	0.253		



除此以外，資料分析結果顯示，是否服兵役對工作績效無顯著預測，說明兵役之歷練，在現今職場上，已無提升社會歷練之幫助，但研究者推論，有擔任軍中管理職之役男，應已於軍中接受領導管理之訓練，並於服役期間上擔任第一線管理、領導之職務。實務上，個案銀行之策略長及法金執行長於經驗分享中，均認為於軍中擔任管理職之役男，其工作績效應會有較佳的表現。因此本研究特別針對服役之役男是否於軍中擔任管理職作為另一個預測變項，放入迴歸模型重新進行分析，檢視其預測效果，但結果顯示該變項並無顯著效果，與原先之預期不符。

為進一步探討軍中管理職之預測效果，我們從敘述統計資料可以看出(如表 4-6)，有擔任管理職人員共 32 人，其中表現優秀拿到 A+考績有 17 人佔了該群組的 53%，相較沒有在軍中擔任管理職的共 159 人，僅有 48 人拿到 A+佔該群組的 30%，兩相比較差了近 23%。另透過獨立樣本 t 檢定來檢驗有無擔任兵役管理職其工作績效間是否有顯著差異。從表 4-7 中呈現，有無擔任過兵役管理職人員，在工作績效存在顯著差異，顯示擔任過兵役管理職之人員確實在工作工作績效上較沒有擔任過兵役管理職之人員之工作工作績效較佳。然而，前述之迴歸分析結果並沒有發現該變項具有預測效果，原因何在？我們推論，迴歸模型中放入了其他的控制變項與自變項，因此軍中擔任管理職之效果可能被其他變項之預測效果所取代，例如，在軍中擔任管理職之人員可能同時是國立大學畢業或畢業學校名聲較佳，以致於軍中管理職之迴歸係數不顯著。然而，單就軍中管理職之預測效果，其綜合了許多相關因素，因此足以對工作績效存在預測力，這結果可提供給個案銀行參考。也能和個案銀行管理階層的印象做一較有力之數據驗證說明：有擔任過軍中管理職的人員相較於未在軍中擔任管理職在績效上有顯著差異。

表 4-6：有無擔任軍中管理職人員之 A+工作績效比率

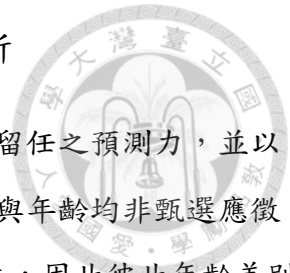
	有拿到 A+考績		總人數
	人數	佔該群組的%	
有擔任軍中管理職	17	53%	32
沒有擔任軍中管理職	48	30%	159



表 4-7：有無擔任軍中管理職之工作績效 t 檢定分析

	平均值	標準差	t 值	差異 下限	95%信賴區間 上限
有擔任軍中管理職之工作績效	4.25	0.77	2.328*	0.056	0.665
沒有擔任軍中管理職之工作績效	3.89	0.91			

#### 第四節 應徵者特質與留任之分析



本節主要透過迴歸模型探討各項應徵者特質對其工作後之留任之預測力，並以年齡和性別作為控制變項。以年齡作為控制變項，主因為性別與年齡均非甄選應徵者之標準，並且本次研究係以 2013 年入行之新進人員作為樣本，因此彼此年齡差別不大。而性別的部分，在過去研究發現，女性員工離職率或離職意願高於男性

(Marsh 與 Mannari,1977)。曹萃翎 (1984)指出女性技術專業人員的離職意願較男性為高。柯惠玲(1989)指出女性的離職傾向顯著高於男性，即女性可能因工作上處於弱勢而工作滿意感低因而離職傾向較高。宋清華(1992)發現女性金融人員的離職意願較男性為高。丁一倫(2002)發現性別會影響離職傾向。雖然以上研究結果顯示性別與留任之間存在關聯性，然而，不論是性別或年齡均不應是企業錄用人才的標準，以符合公平原則。

以下分析中應變項的操作性定義為留任與否，屬 1 與 0 類別變項，故採羅吉斯回歸，從表 4-7 所示，工作績效優秀人員之模型係數 Omnibus 檢定為 90.246，相當於線性迴歸裡的 ANOVA-F 檢定，探討羅吉斯迴歸模型中的  $\beta$  係數假定全為 0 (亦即毫無解釋力) 的機率(顯著性)為 0，在本模型中，機率 (顯著性) <0.001，拒絕虛無假說，本模式所選取的自變項能有效的聯合影響應變項，換句話說資料結果顯示該模型具有解釋力。

表 4-8：以留任為應變項之 Omnibus 檢定

	卡方檢定	自由度	顯著性
步驟	90.246	18	.000
區塊	90.246	18	.000
模型	90.246	18	.000

經迴歸分析檢定後，表 4-8 顯示，在模式一中加入控制變項後，發現性別對留任存在顯著影響，代表男性較女性會選擇留任。這結果也和過去學者的研究結果相同。但在模式二中，加入所有自變項後，性別已無顯著相關。從模式二發現，工作

經驗及是否為相關科系皆有顯著負向影響。而在人格特質中，人際親和型對留任有顯著的影響( $P < 0.001$ )、謹慎負責型亦有顯著影響( $p < 0.05$ )、而邏輯思考及領導管理型皆呈現負向影響( $p < 0.05$ )，以下逐一說明相關內涵：

1. 工作經驗(負向顯著)：有工作經驗的應徵者，傾向決定不留任，這可能和個案銀行企業文化有關。因個案銀行具有獨特的文化、工作環境與要求，所以如具有其他公司之工作習慣的人員，會較不容易適應，同時也因有轉換工作經驗，故如遇到壓力與挫折，會較容易再轉換跑道。
2. 相關科系(負向顯著)：畢業於相關科系者，反而傾向不留任，此可能因商管相關科系，又有銀行扎實訓練後，轉換到同業的機率較高。而非相關科系者，進到銀行，薪資福利均較一般產業略高，因此較容易選擇留任，且較珍惜在銀行的學習發展機會。
3. 人際親和型(正向顯著)：具活潑，人際介面佳，能具同理心的人格特質，適合金融服務業，因此在銀行留任可能性較高。
4. 謹慎負責型(正向顯著)：人格特質盡心負責，且專注集中具責任感，能對自己及工作負責，不易虎頭蛇尾，因此較具穩定特質，在銀行留任可能性較高。
5. 創意思考型(負向顯著)：銀行經營首重紀律，因此太過於創意思考的人，如沒有放在對的位置上，其留任機率較不樂觀。從本研究迴歸分析結果可驗證此現象。該變項對留任具負向顯著影響，代表較具創意思考特質的人，較不易留任。
6. 領導管理型(負向顯著)：具有該特質的人，具領導潛力、旺盛企圖心、並有好的應變能力，但該研究變項對留任的影響是負向顯著。代表此類特質的人，較不易留任，主要原因，這樣的人格特質可能也較不安於現狀，銀行業畢竟是經營信用風險的事業，很多程序必須遵從既定的 SOP，也因此，組織設計上應為標準的科層組織，從新鮮人角度，如是屬於領導管理型，在前幾年的銀行生涯中，恐會較無法適應科層組織，而無法留任。
7. 另外從表 4-9 中也發現，任何一個學歷變項對留任的影響都不顯著，也說明學歷背景和留任情況較無顯著關係。

表 4-9：針對留任之羅吉斯迴歸分析結果

變項	模式一		模式二	
	$\beta$	<i>p</i> -value	$\beta$	<i>p</i> -value
<b>控制變項</b>				
性別	0.363 *	0.012	-0.22	0.803
年齡	0.037	0.286	0.04	1.041
<b>自變項</b>				
	工作經驗		-0.383 *	0.044
學歷	教育程度		-0.041	0.835
	學校類別		0.148	0.346
	學校體系		0.072	0.676
	相關科系		-0.629 *	0.043
	學校名聲		-0.036	0.837
家庭	公教人員家庭		-0.057	0.784
	企業負責人家庭		0.351	0.106
兵役	有服役		0.718	0.078
應徵動機	履歷		0.001	0.995
職務	前后台職務		-0.225	0.103
人格特質	人際親和型		0.040 ***	.0000
	謹慎負責型		0.008 *	0.036
	成熟幹練型		-0.006	0.210
	創意思考型		-0.015 *	0.012
	領導管理型		-0.029 **	0.002
	常數		-0.917	
	Cox 與 Snell R 平	0.015		0.185
	Nagelkerke R 平方	0.018		0.213

## 第五節 工作職務與甄選特質之交互作用對工作績效及留任之影響效果

本節將探討工作職務（前后台職務）與甄選特質的交互作用，是否對員工之工作績效及留任具有影響效果。即針對假設五~假設八進行驗證分析。

### 一、甄選特質與工作職務（前后台職務）之交互作用對工作績效之影響效果

#### (一)學歷變項與工作職務之交互作用分析

此部分在探討不同學歷與工作職務之交互作用對工作績效之影響。因此將前后台職務分別對於四個學歷變項做交互作用之探討，從表 4-10 發現，工作職務與教育程度的交互作用對工作績效有顯著影響，由圖 4-1 調節圖可進一步說明，相較於前台職務，教育程度對於後台職務的員工工作績效有較高的影響效果。

表 4-10：教育程度與職務交互作用對工作績效的影響

變項	Beta	t	顯著性
教育程度	0.591 ***	4.782	0
職務	0.093	1.035	0.301
教育程度*職務	-0.502 **	-2.884	0.004

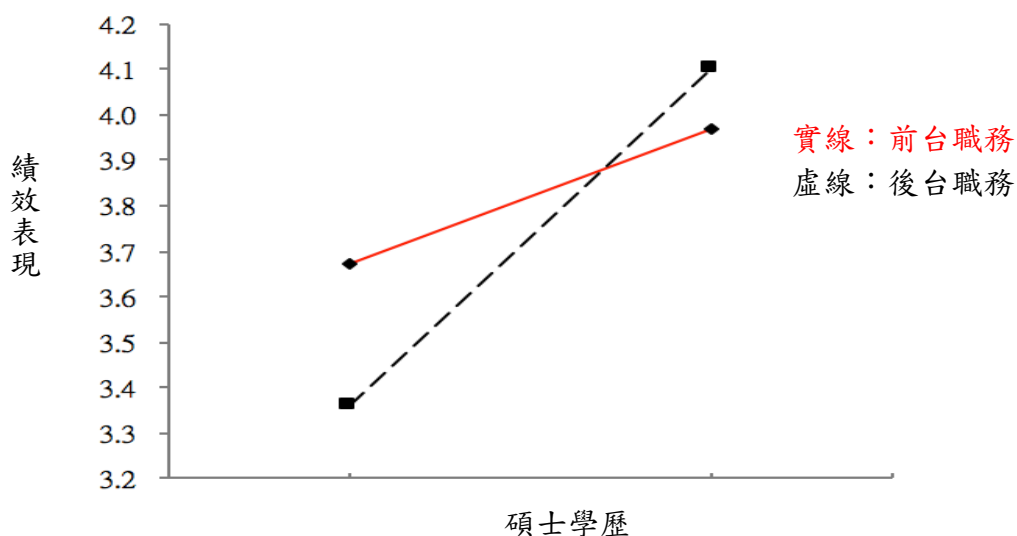


圖 4-1：工作職務與教育程度的交互作用對工作績效影響效果之調節圖

從表 4-11 發現，學校類別與工作職務之交互作用對工作績效具有負向影響，由圖 4-2 調節圖進一步說明，相較於前台職務，國立大學學歷對於後台職務的員工工作績效有較高的影響效果。



表 4-11：學校類別與工作職務之交互作用對工作績效的影響

變項	Beta	t	顯著性
學校類別	0.498 ***	4.334	0
職務	0.125	1.317	0.188
學校類別*職務	-0.458 **	-2.81	0.005

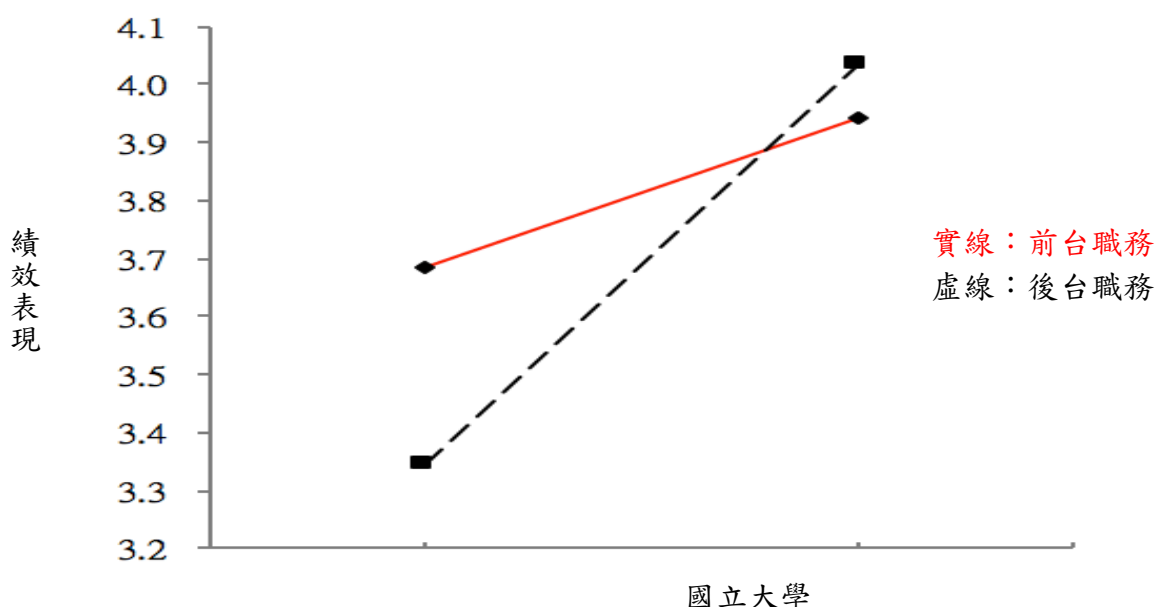


圖 4-2：工作職務與學校類別對工作績效之影響效果調節圖

另在其他學歷變項，包含學校體系、相關科系、學校名聲等變項和工作職務之交互作用對工作績效均無顯著影響效果。

## (二) 家庭狀況變項與工作職務之交互作用分析

從表 4-12 發現，企業負責人家庭與工作職務之交互作用對工作績效具負向顯著效果，由圖 4-3 調節圖進一步說明，相較於前台職務，企業負責人家庭對於後台職務的員工工作績效有較高的影響效果。

但另一個家庭變項，公務人員家庭與工作職務之交互作用對工作績效即無顯著效果。

表 4-12：企業負責人家庭與職務交互作用對工作績效分析結果

變項	Beta	t	顯著性
企業負責人家庭	0.603 ***	3.636	0
職務	0.327 ***	7.428	0
企業負責人家庭*職務	0.672 **	3.029	0.003

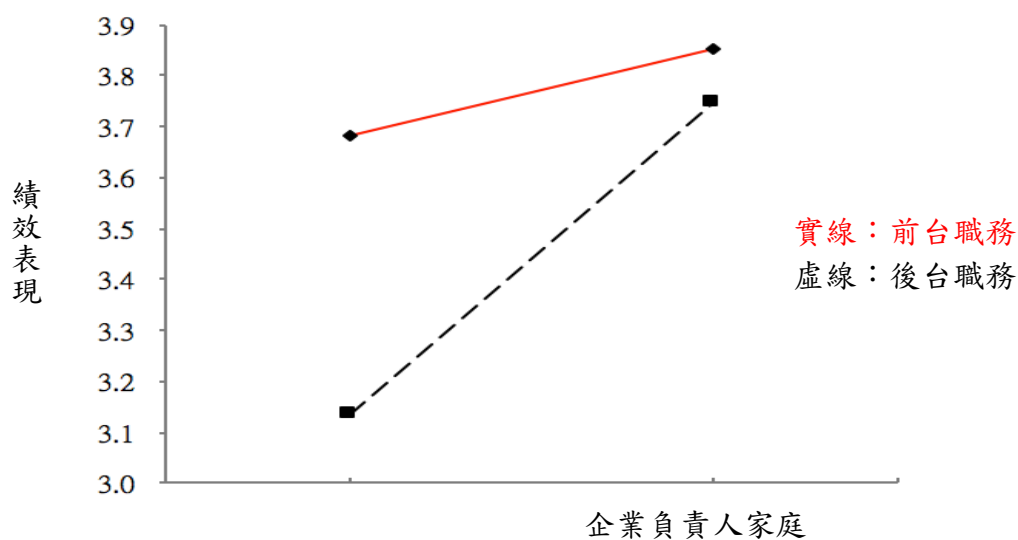


圖 4-3：工作職務與企業負責人家庭之交互作用對工作績效影響之調節圖

### (三)其他甄選特質變項與工作職務（前後台職務）之交互作用分析

其他甄選背景變項與前後台職務之交互作用對工作績效影響，均未達顯著水準（如表 4-13）





表 4-13：應徵者其他背景變項與工作職務交互作用對工作績效之分析結果

變項	Beta	t	顯著性
工作經驗*前后台職務	0.081	0.352	0.725
學校體系*前后台職務	-0.272	-1.612	0.107
相關科系*前后台職務	-0.078	-0.377	0.707
學校名聲*前后台職務	0.023	0.148	0.882
公教人員家庭*前后台職務	-0.412	-1.882	0.06
有服役*前后台職務	-0.085	-0.535	0.593
履歷*前后台職務	0.013	0.085	0.933

## 二、人格特質與工作職務（前后台職務）之交互作用對工作績效之影響效果

此部分在探討人格特質與工作職務之交互作用對工作績效之影響效果，表 4-14 顯示人際親和型與工作職務之交互作用對工作績效具有正向顯著影響。圖 4-4 進一步說明，相較於後台職務，人際親和型對於前台職務的員工工作績效有較高的影響效果。

表 4-14：人際親和型與工作職務之交互作用對工作績效之分析結果

變項	Beta	t	顯著性
人際親和型	0.003	1.813	0.07
職務	-0.0055	0.1	1
人際親和型*職務	0.007 *	2.181	0.03

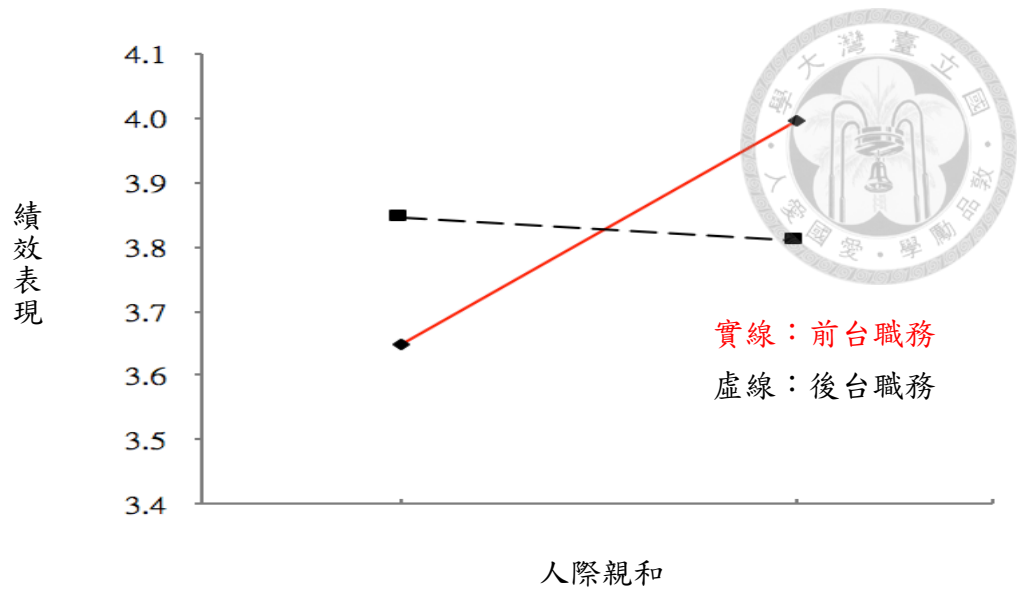


圖 4-4：人際親和型與工作職務對工作績效之影響效果的調節圖

其他人格特質包含謹慎負責型、成熟幹練型、創意思考型及領導管理型等四類特質與工作職務之交互作用對工作績效均無顯著影響。

### 三、甄選特質與工作職務（前後台職務）之交互作用對留任之影響效果

此部分在了解工作職務與應徵者特質對於留任之影響效果。但經分析後，發現工作職務與應徵者特質（不論是背景因素或或人格特質）之交互作用對工作績效皆無顯著影響(如表 4-15)。可能原因是個案銀行這些年來已累積許多招募經驗，在甄選前後台人員時，即已考量其特質之適配性。例如在甄選理財專員或第一線櫃台人員時，會比較傾向不錄取個性表現出較強的領導管理、或較強勢成熟幹量型的應徵者。因此工作職務的不同，對於人格特質和留任之關係不具有影響效果。

表 4-15：應徵者特質與工作職務之交互作用對留任之影響效果

	變項	$\beta$	$p$ -value
	工作經驗*職務	0.426	0.228
學歷	教育程度*職務	-0.072	0.806
	學校類別*職務	-0.099	0.138
	學校體系*職務	-0.113	0.097
	相關科系*職務	0.178	0.6
	學校名聲*職務	-0.049	0.438
	公教人員家庭*職務	0.352	0.375
家庭	企業負責人家庭*職務	0.122	0.209
	有服役*職務	-0.231	0.393
兵役	履歷自傳完整度*職務	-0.044	0.863
應徵動機	人際親和型*職務	0.042	0.727
	謹慎負責型*職務	0.126	0.072
	成熟幹練型*職務	-0.001	0.075
	創意思考型*職務	-0.092	0.972
	領導管理型*職務	-0.004	0.468

小結：考量工作職務作為調節變項，其與各自變項之交互作用中，有四項對工作績效有顯著影響，分別為屬於學歷變項的教育程度及學校類別、家庭狀況的企業家負責人家庭及人際親和型的人格特質。其中教育程度、學校類別及企業家負責人的家庭之交互作用均呈現屬於負向影響效果。

## 第五章結論與建議



### 第一節 研究結果與管理意涵

一、透過迴歸分析探討應徵者特質對於工作績效和留任之影響效果，彙整如下表：

表 5-1：研究結果彙整表

	模型一		模型二	
	$\beta$	虛無假設是否 被推翻	$\beta$	虛無假設是否被 推翻
工作經驗	-0.018		-0.383*	被推翻
教育程度	0.061*	被推翻	-0.041	
學校類別	0.089*	被推翻	0.148	
學校體系	0.107*	被推翻	0.072	
相關科系	0.012		-0.629*	被推翻
學校名聲	0.051		-0.036	
公教人員家庭	0.076		-0.057	
企業負責人家庭	0.187*	被推翻	0.351	
有服役	0.159		0.718	
履歷自傳完整度	0.313*	被推翻	0.001	
前后台職務	-0.003		-0.225	
人際親和型	0.244**	被推翻	0.040***	被推翻
謹慎負責型	0.068		0.008*	被推翻
成熟幹練型	-0.019		-0.006	
創意思考型	-0.13		-0.015*	被推翻
領導管理型	-0.157		-0.029**	被推翻

經分析，個案公司應徵者特質與工作績效及留任之關聯性，歸納下述結論及相關管理意涵：



#### (一) 工作經驗：

工作經驗與工作績效無顯著相關性，主要可能因樣本人員工作經驗時間不長，且非金融同業(如有兩年以上的金融年資，在個案銀行，會以現職人員任用，非本樣本的應徵者)；也有可能因個案銀行訓練扎實且完整，讓無工作經驗的人員經過訓練後，表現超越有工作經驗者。但工作經驗和是否留任有顯著負相關，未來甄選過程，針對有工作經驗者，要特別考量其文化適應性與抗壓性。

#### (二) 教育程度：

當上大學在台灣變得已是基本學歷後，為了能比他人有更好的謀職競爭力，考碩士班就變成許多大學生的目標，實務上，碩士畢業者，往往被認定應有更優異之表現及穩定性，本研究分析顯示碩士畢業工作績效的確相較大學畢業能有較好的績效，但對留任與否並無顯著相關，實務上，大學生往往遇到壓力，會有繼續升學的選擇，而碩士生遇到壓力，能有更好轉換跑道的機會，因此會造成該變項對留任無顯著影響。

#### (三) 學校類別：

本研究結果顯示，國立大學畢業生相較於私立大學，有較佳的工作工作績效，但與留任之間則不存在顯著關係，從這結果，可說明個案銀行應建立具吸引力的方法、機制與環境，以留用較優秀潛質的人員。

#### (四) 學校體系

本研究結果顯示，高教體系畢業人員相較於技職體人員有較佳的工作工作績效，但和留任之間無顯著相關。

#### (五) 相關科系

本研究結果顯示，是否為相關科系，在工作績效上，無顯著相關，但在留任機率上，卻低於非相關科系。這是一很有趣的現象，一般來說均認為相關科系畢業生應

該會在銀行環境有較好的工作績效，且非相關科系進入銀行後，可能因所學背景與訓練不同，不易在金融體系生存，但在本研究樣本，不但相關科系背景與其工作工作績效無關，而且在留任上有顯著負相關，換言之，非相關科系畢業生經錄用後，其留用可能性反而較高。也可證明，個案銀行自 1992 年成立在招募廣宣上及清楚揭示，特別歡迎理工法律等非金融相關科系背景加入銀行，因個案銀行認真投入教育訓練的資源，認為只要認同該公司，努力認真打拼就可以用雙手決定自己的未來。也因這樣的背景，讓非商管背景的人更珍惜在銀行的學習發展機會，畢竟銀行的薪酬福利優於市場產業平均水準。

#### (六) 學校名聲

該變項是採 Cheers 雜誌調查歸納企業最愛畢業生的大學，本研究結果顯示，被企業認定最愛畢業生的大學畢業生，在績效上並無顯著優於非屬這些大學之畢業生，也可間接顯示，該份雜誌調查的結果僅為企業喜愛雇用的大學畢業生，但喜愛錄用並未轉換為錄用後的工作績效，至少對本個案銀行的樣本來說是此結果。

#### (七) 公務人員家庭

本研究結果顯示，公務人員家庭不論對工作績效或留任，均不具顯著影響效果。也可讓個案銀行過去既定刻板印象有一個改觀，公務人員家庭的員工，並不會因工作壓力或相關因素而離職回歸公務體系的國考，因此該變項不應作為未來員工是否具有離職風險的考量因素之一。

#### (八) 企業負責人家庭

本研究結果顯示，應徵者具企業負責人的家庭背景，在工作績效上呈現較佳的結果，但在留任與否上，並無顯著差異。也說明這類人員能有較好的工作績效，但也不會因隨時要回家中繼承家業，或傳統認知較無抗壓力等而離職，因此該變項也不應在甄選過程中，認定家中條件優渥或有其他承接家業等潛在風險因素，因此該變項不應作為未來員工是否有離職風險的考量之一，反而更應正向積極看待此背景條件人才，根據研究結果，其在銀行有更好工作績效的機會更大。



#### (九) 是否服役

本研究結果顯示，該變項不論在工作績效或是否留任上，均無顯著相關性。因目前軍中訓練和過去已有很大不同，過去社經環境中，男生要經過兵役的洗禮，能更淬煉磨練心志，在職場上更可接受不同的考驗。在過去甄選實務上，的確常能聽到男生應徵者，分享當兵這段歷練，確實讓其有所快速成長。但隨時環境的變遷，服役內容與時間逐漸縮短，且增加了許多替代役，因此兵役的訓練，已不若過往精實。因此是否有服兵役，在甄選實務上，建議不作為判斷之因素。

但如有擔任軍中管理職，對應徵者在工作上有較高的比率能展現最好的工作績效。但如將時間拉長，是否亦能影響工作績效，未來可再繼續探討。

#### (十) 履歷

本研究結果顯示，履歷自傳完整度較高者，有較佳的工作績效，但對於留任無顯著影響。此結果顯示，應徵者多花心思在準備自己的履歷，能預測未來有較佳的工作績效。這也是個案銀行在搜集甄選履歷時，仍堅持透過自行開發的甄選官網，不斷優化其 UI/UX 介面，而鮮少採用人力銀行網站履歷資料庫，因應徵者能投入更多心力在甄選官網，代表其愈有心準備，愈有心想要加入這家公司，可增加後續報到率，減少招募成本。

#### (十一) 工作職務（前后台職務）

本研究結果顯示，從事前后台工作職務，對績效及留任均無顯著影響。因此如何把對的人放在對的位置上，讓其可充分發揮其擅長的工作，方能創造最佳的績效，對人才有更佳的留用率。從此分析也可看出個案銀行在人力資源制度及考核上，充分建立公平公正的制度，以因應組織的策略發展。贏在最前線，決戰中後台，前台與後台工作同樣重要。近期銀行更重視風險管理洗錢防制、稽核管理三道防線、資訊安全管理。因此在實務上，愈能夠在後台配置優秀的人才，愈能顯示該家公司擁有最佳的人力資源，因為前台是獲利來源，後台是基礎的穩定，連後台的人力資源都有充分的支應，亦代表該家公司能有充裕且前瞻的人力資源。

## (十二) 人格特質

本研究結果顯示，人際親和型的人員之工作績效及留任兩方面，都有較佳的表現。因此，這類特質的人員，非常適合在個案銀行中發展。另外負責謹慎型人格特質雖然對工作績效沒有顯著影響，但此型人員之留任機率高，表示是銀行很重要的中堅不可或缺的關鍵基本盤。反之，具創意思考及領導管理型的人員，較不易長任銀行職。因此未來針對此類型的人員，應特別注意其適任位置，把對的人放在對的位置上，若此類行人員是工作績效好的員工，公司更應多花心思做好留才工作。

## 二、工作職務（前后台職務）與各變項之交互作用之分析

本研究結果顯示，以工作職務作為調節變項並與各變項之交互作用，有四項自變項之交乘項具顯著影響效果，分別為屬學歷變項的教育程度及學校類別、家庭狀況類的企業負責人家庭及人際親和型的人格特質。其相關管理意涵說明如下：

### (一) 工作職務調節下，教育程度、學校類別及企業家負責人對工作績效有影響效果

當前后台職務在教育程度、學校類別與工作績效間的調節變項下，相較於前台職務，教育程度對於後台職務的員工工作績效有較高的影響效果。研究結果也和國內學者阮俐屏(2002)研究相符，高學歷者，通常在銷售績效上低於低學歷者，因較高、較好學歷從業人員，當開始進入職場，比較期待自己的工作可以從事行銷企劃、資料分析等研究工作。這也是目前實務上遇到新鮮人普遍的現象。要招募第一線前台人員，碩士等高學歷的應徵比例均較少，多屬選擇後台甚至行政等工作。

另一個變項，相較於前台職務，企業負責人家庭對於後台職務的員工工作績效有較高的影響效果，這樣的研究結果，也呼應企業負責人的原生家庭小孩，應能較具有興業精神的 DNA，能更有效掌握顧客需求，創造較佳的績效。台灣諺語說：『狀元子好生，生意子歹生』，有它的道理。也許這是老一輩人



由生活觀察得來的結論，事實上，這應是一種基於統計的描述，從本研究中似乎也可證實這樣的論點。



## (二) 在職務調節下，人際親和型對工作績效影響

人際親和型的特質，活潑、具彈性、善察言觀色、善於溝通，相較於後台職務，人際親和型對於前台職務的員工工作績效有較高的影響效果。這和一般認知相同，也因此更加確認個案銀行未來遴選前台人才的依據。

## 第二節 後續研究建議



基於時間、資源等因素考量，本研究尚有些許未完備之處，茲提出相關限制與後續研究建議：

1. 本研究採單一個案銀行之樣本為研究對象，優點在於，資料之真實性與正確性，相關研究結果可提供個案銀行實務之見解與參考，但缺點在於，僅受限於單一產業單一銀行，其資料分析結果，受限於個案銀行本身之文化與管理模式，結果恐和不同文化、產業之公司會有差異。後續可收集不同公司、產業之樣本，並將工作績效依個別企業不同評核標準校準後再做比較，如此研究可更多元豐富。
2. 影響員工的工作績效與留任除了本研究探討應徵者特質外，仍有更多因素之交互影響。阿里巴巴集團主席馬雲說過，人會離職就兩個原因『心委屈和錢沒有到位』，從實務角度來看離職原因，通常會有內外因素共同交錯，才會導致最後離職之結果，而本研究在統計方法上，僅採用多元迴歸模型與邏輯推導，後續研究者，可探討更多自變項間，例如管理風格、企業環境等之交互作用對績效及留任之影響。
3. 人員離職有自願性、非自願性，後續研究可針對離職原因加以探討，何種特質或管理氛圍，會造成何種離職原因，相信這一定是一個非常有趣且具意義的研究課題。例如員工因繼續升學而離職，這樣的原因，是否可透過履歷資料的哪個環節可事先預測離職機率，又例如父母都是碩士、家中兄弟姊妹也是碩士、自己口述亦又有提到升學計畫，這樣背景條件下，離職繼續升學機率就會非常高。

## 第三節 總結

綜觀當前兩岸三地金融就業市場來看，在金融舞台上晉升較快、視野較廣、薪資福利較高者，通常都是有前台歷練經驗者，並以具有跨境經營法金客群或高端財富管理客群服務經驗的人才為主。因此也希望國內未來高學歷的職場新鮮人，可勇於跨出舒適圈，在人生的第一個黃金關鍵的十年，多積累更多前台經驗、藉以了

解市場與顧客、在未來的競爭商場，要以顧客最佳體驗作為支點、洞悉市場脈動、顧客需求、培養創新思維，方能創造自己的的職場價值，而透過前台的歷練，可培養口語和文字溝通能力、靈活與適應力、跨界合作、主動進取和創業家精神，最重要的可以培養一顆溫暖同理心，一種脫穎而出的溫柔競爭力。

Linked in(領英)在 2018 訪談了 39 個國家近 9 千位招聘人員和用人單位經理人進行了問卷調查，同時也針對 600 位人力資源專家，進行深度訪談後，提出未來人才招聘格局的四大趨勢，人才多元化、新的面試形式、數據分析及人工智能(AI)。其中又以如何能留任多元人才為最大的挑戰，透過數據分析，改善面談流程與方式，以數據為基礎，開發新型態的面談方式，提升甄選效度，減少招募成本，期能找到志同道合的夥伴，最後累積所有學習與經驗曲線，透過A I協助人力資源創造更大的價值，A I 不會取代人力資源專家角色，善用A I 才會讓人力資源專家更如虎添翼。

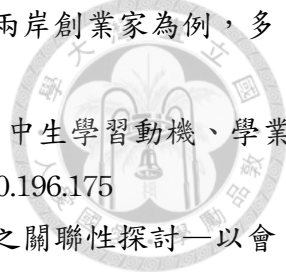
因此本研究最大的價值，發現應徵者特質確實有助於預測人員工作績效及相關留任，有了第一步的成果，將期待個案銀行可開始進行招募數據資料庫的發展與建制，數據搜集建置是必須要花最多時間與成本、待有了完整的資料庫後，方能進行相關數據分析探討、從而運用實務見解與經驗，解讀數據背後的意涵，加以運用發展，這一連串的價值，基礎絕對在於資料的建置。人才數據做為制定優化人才策略的得力工具，並將成為推動人資藍海，在未來的世界中，能擁有最多人才數據，誰就愈能掌握關鍵人才的發展，對於大型企業如何在多變的環境中永續經營基業長青，最重要的絕對在於人才培育與人才保留。也希望藉由本篇研究，可讓台灣人力資源從業者，除了傳統選用育留等人事營運工作外，應開始重視人力資源數據分析與建制，提供更多元有力的數據分析於經營決策層級，相信能更有效提供人力資源戰略地位，讓台灣人力資源能快速與世界一流企業接軌，如何透過數據發掘人才、重視人才、培育人才、保留人才，一定是未來人力資源與企業間最重要的顯學與技術。



## 參考文獻

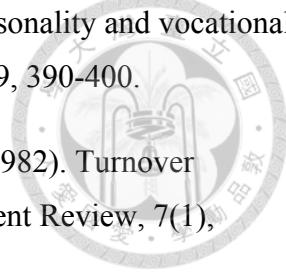
### 中文部份

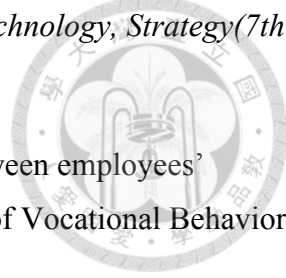
1. Jim Collins (2002) 從A到A+。台北市，遠流出版社。
2. 何永福、楊國安(1993)。人力資源管理。臺北市三民出版社
3. 李順能 (2005)。組織變革下員工之變革認知、工作態度與工作績效之相關研究-以A軍用航空發動機修護工廠為例。樹德科大經營管理研究所碩士論文。
4. 張曉慧與李君如(2006)，領導型態、員工成熟度與工作績效、組織承諾關係之研究—以台中市國際觀光旅館為例，2006餐旅管理學術與實務研討會，頁44-45
5. 黃冠寧(2017)，如何找到適任人才？以銀行第一線服務人員之甄選兩訓練成效為例。東吳大學企管所碩士論文。
6. 余慶華(1999)消費金融人員工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關性研究—以高雄地區銀行為例。中山大學人資所碩士論文。
7. 黃彩霖(2003)醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究。南華大學管理研究所碩士論文。
8. 曹國雄(1998)個人特徵、工作特徵和個人知覺及其相關因素對薪資滿足的影響。中原學報；26卷4期(1998/11/01)，P9-20
9. 鄭伯璫(1977)。領導方式、情境因素與人格屬性對工人工作滿足感的影響。國立台灣大學心理研究所碩士論文，未出版，台北。
10. 卓筱琳(2008)人格特質與工作表現、工作滿意及離職傾向之關係探討：以某量販店客收人員為例。中央大學人力資源管理碩士論文。
11. 王郁智、章淑娟、朱正一(2006)，升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究，志為護理學報, P90-101.
12. 莊瓊嘉、林惠彥(2005)個人與環境適配對工作態度與行為之影響，台灣管理學刊第五卷第一期,pp123~148
13. 莊瓊嘉、蘇弘文(2005)主觀適配的特質環境前因與工作態度後果之探討，人力資源管理學報 2005 春季號 第五卷第一期 PP 001- 027
14. 房美玉、徐雅慧(2004)個人特徵、工作滿意度與工作績效關係之探討—以H公司為例。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
15. 周新富(2008)社會階級對子女學業成就的影響—以家庭資源為分析架構，臺灣教育社會學研究 八卷一期

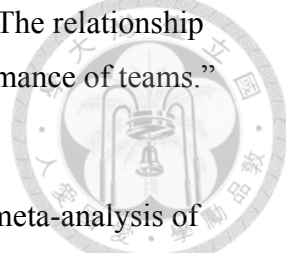
- 
16. 李威龍(2013) 家庭環境對創業意向與創業行為之影響：以兩岸創業家為例，多國籍企業管理評論；7卷1期，P71 - 94
  17. 曾妙音、王雅玲、李瓊雯、張恬瑜(2001)父母社經地位與國中生學習動機、學業成就之相關性研究，家庭教育雙月刊(32), 頁, 2011 - 140.130.196.175
  18. 吳育任 (2005)「新進員工求職行為、工作滿足與離職傾向之關聯性探討—以會計師事務所為研究對象」，交通大學經營管理研究所，碩士論文
  19. 王濟川、郭志剛 (2008)。Logit 迴歸模式-方法及應用。台北市: 五南圖書出版有限公司。
  20. 呂奇傑、李天行、蕭書涵、許柏榮(2012)。應用資料探勘分類技術於人才甄選之研究，7卷2期
  21. 宋曜廷、蔡順良、陳柏熹、蕭孟莖、趙子揚。(2010)。金融人才性格測驗計畫結案報告。金融研訓院。
  22. 蔡宗廷、張育菱(2015)。金融人才性格測驗對工作滿意、工作績效與留任意願之效標關聯驗證—以P銀行為例。兩岸金融季刊 第三卷第三期
  23. 魏文欽、朱聖和 (2008)。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 1。1 (2) , 1-24。

## 英文部分


1. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
2. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
3. Blumberg & Pringle (1982). The missing opportunity in Organizational research : Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-69
4. Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311
5. Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70

- 
6. Costa, P. T., Jr., R. R. McCrae, and J. L. Holland. (1984) "Personality and vocational interests in an adult sample," *Journal of Applied Psychology*, 69, 390-400.
  7. Dalton, Dan R., Todor, William D., & Krackhardt, David M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), pp.117-123.
  8. Deming, W. E.(1986).*Out of the crisis*.Cambridge, MA:MIT Center for Advanced Engineering Study.
  9. De Cenzo,D.A.& Robbins.S.P(1986).Human resource management.
  10. Evans,W.R. & Davis,W.D. (2005).High-performance work Systems and Organizational Performance :The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*,31(5),758-775
  11. Galton, Francis, 1886. "Regression towards Mediocrity in Hereditary Stature." *The Journal of the Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 15: 246-263
  12. Gatewood, R. D. and Field, H. S., (2001). *Human Resources Selection*, 5th, USA, Mike Roche.
  13. Grimsley, G, Jarrett, H. F(1975).The relation of past managerial achievement to test measures obtained in the employment situation: Methodology and results11.*Personnel Psychology*,28,215-231.
  14. Igharia & Greenhaus, J. H., (1992), Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions:A Structural Equation Model. *Personal Management*, 35(2), pp. 34-49.
  15. Kolenko, T. A.,R. J. Aldag(1989).Congruence perceptions and managerial career/work outcomes: An exploratory analysis.Paper presented at the meeting of the National Academy of Management.
  16. Korman, A.K.(1968)"Task success 、 task population and self-esteem as influences on task liking",*Journal of Applied Psychology*, p.52.
  17. Korman (1977) , *Organizational Behavior* by Abraham K. Korman (1977, Book, Illustrated)

- 
18. Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2010). *Service Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
19. Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2002). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1), 454-470
20. McClelland, D. C., Burnham, David H. (1976). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
21. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978), 'An evaluation of precursors of hospital emp
22. Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control.
23. Mowday, R. T., L. W. Porter, R. M. Steers (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
24. Mowday, R. T., R. M. Steers, L. W. Porter (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
25. Mowday, R. T., Koberg, C. S. & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process : a cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1) : 79-94.
26. Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (4th ). California : Brooks/Cole Published.
27. McClelland, D. C., (1973), Testing for Competence Rather than for Intelligence, *American Psychologist*, 1(1): 1-14.
28. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
29. Neuman, G. A. W., J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376-389.

- 
30. Neuman, G.A., Wagner, S.H., and Christiansen, N.D. (1999), "The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams." *Group & Organization Management*, 24(1),pp.28-45.
31. Ones, D, Viswesvaran, C, Schmidt, F. L(1993).Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance.*Journal of Applied Psychology Monograph*,78,679-703.
32. O`Reilly, C. A.,Chatman, J.,Caldwell, D.(1991).People and organization culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit.*Academy of Management Journal*,34(3),487-516.
33. Judge, T. A.,Ferris, G. R.(1992).The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions.*Human Resource Planning*,15(4),47-67
34. McClelland & Burnham ( 1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 2, 100-110, Mar-Apr 76
35. Paul M. Muchinsky (1999), *Psychology Applied to Work*, P129-130.
36. Pettman, B.D.(1973). Some factors influencing labor turnover : A review of the literature. *Industrial Relations Journal*, 4, 43-61.
37. Phillips, J. D.,(1990). The Price Tag on Turnover, *Personnel Journal*, 69(12), pp.58-61.
38. Posthuma, R. A., Morgeson, F.P., and Campion, M.A. (2002) Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55 (1), 1-81.
39. Wanberg, C.R., Watt, J.D., & Rumsey, D.J.(1996). "Individuals without jobs: an empirical study of job seeking behavior and reemployment
40. Wanberg, C. R.,Watt, J. D.,Rumsey, D. J.(1996).Individuals without Jobs: An Empirical Study of Job Seeking Behavior and Reemployment.*Journal of Applied Psychology*,81,76-87.
41. Saks, A. M.,Ashforth, B. E.(1997).A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes.*Personnel Psychology*,50(2),395-426.



- 
42. Schermerhorn. (1999).”Using Electronic Student Portfolios in Management .Education: A Stakeholder Perspective Chappell and Schermerhorn Journal of Management.
43. Seashore and Taber (1975), “Job Satisfaction and Their Correlates”, American Behavioral Scientist.
44. Shoostarian, Z., Ameli, F., & Aminilari, M. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. Iranian Journal of Management Studies (IJMS) 6(1), 29-45.
45. Spencer, L. M., Spencer, S. M.(1993).*Competence at work: Models for superior performance*.New York:John Wiley & Sons.
46. Schwab D.P.,Rynes S.L., & Aldag R.J.(1987), “Theories and research on job search and choice”, Research in Personnel and Human Resources Management, 5, pp.129-166
47. Sherman,A.W. & Bohlander,G.W.(1992), Managing human resources.OH:South-Western Publishing Co.
48. Stewart, U L.,M. R. Barrick,A. M. Ryan(2003).Toward an Understanding of the Multilevel Role of Personality in Teams.Peronality and Work: Recosidering the role of personality in organizations.
49. Salgado ( 1997 ) The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community, Journal of Applied Psychology, 82(1) : 30-43.
50. Stevens, C. K.,A. L. Kristof(1995).Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management during Job Interviews.*Journal of Applied Psychology*,80(5),587-60
51. Stephen P.Robbins. (2001).Basic motivation concepts. Organizational Behavior , (9), 154-187
52. Stephen P.Robbins(1998), ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. PRENTICE HALL, INC., NEW JERSEY, 5TH EDITION. P.642

53. Weiss, H. M., Adler, S.(1984).Personality and organizational behavior.*Research in Organizational Behavior*,6,1-50.

