

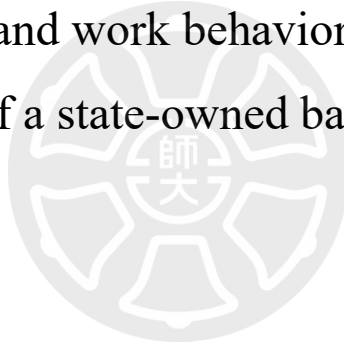
國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration
College of Management
National Taiwan Normal University
Master's Thesis

銀行從業人員的工作設計與工作行為之探究
-以某公營銀行為例

Work design and work behavior of bank staffs
: A study of a state-owned bank in Taiwan



林明顯

Lin, Ming-Hsien

指導教授：邱皓政 博士

Advisor : Chiou, Hawjeng, Ph.D.

中華民國 110 年 01 月

January 2021

謝辭

重入校園的念頭在心中已醞釀多年，此次有機會更上一層樓除了一圓自己的夢想外，同時也希望給自己的兒女做個榜樣，希望他們體會「活到老、學到老」的真諦，學習是沒有年齡限制的，只要有心就要去做而且要全心全意、全力以赴去完成。

這二年的求學過程充滿酸甜苦辣回憶，歡笑中帶有些許衝突，感謝曾經授予知識的師長們及一起共同學習成長的學長姐們。在論文撰寫期間雖曾因遭遇瓶頸而怠惰，幸賴指導老師邱皓政教授的鼓勵與指導，適時給予正確的方向及建議才使本篇論文得以順利完成，感謝之意溢於言表。

更要感謝的是內人的支持與包容，讓我無後顧之憂可以安心及全心完成學業。在此，謹以最真誠的心感謝曾經給予我支持與鼓勵的家人、師長及夥伴。

林明顯 謹致



中文摘要

自我國開放民營銀行設立後銀行業已經從原本以國營銀行為主體，走向以民營銀行為主軸的開放競爭產業。銀行業的競爭已步入戰國時代，加上金融科技的發展與金融創新使得人力的需求逐漸降低，因此需將人力做最有效率的應用與配置，以達降低營運成本、創造更高的利潤的目標。面對這樣的環境轉變，作為金融從業人員面臨最現實的課題，就是如何創造自己被利用的價值及強化競爭力，避免因金融科技的進步及轉化而被取代或淘汰。

本研究目的以工作特性(Job Characteristics)理論為中心，探討銀行從業人員工作設計與工作行為的關連性，以廣義工作設計模型中任務特徵、知識特徵、社會特徵與脈絡特徵等四大面向來進行研究分析，探討個案職務轉換前後在各項工作特性的差異性，以驗證工作設計對員工在工作行為具有正面的影響，期望從工作設計的理論運用中解決組織人力培養的盲點。

本研究以個案研究為主軸，運用生命史探討、深度訪談及工作設計問卷等研究方法，以某國營銀行在職員工為個案研究對象，首先是以生命史探討方法對個案的職涯歷程做一完整論述與分析，然後透過深度訪談及工作設計問卷蒐集研究資料，以廣義工作設計模型中的四大向度加以分析，以探究銀行從業人員工作設計與工作行為之間的相關影響性。

本研究結果有二：

- 一、就生命史研究方面發現個案的背景、學經歷皆不相同，不論是大學、科大及研究所畢業，工作經歷多寡，追求的都是一份穩定的工作，當賦予其任務時皆能兢兢業業於職務上，其注視的非短期金錢上的補償而是工作上的滿足感，長期上著眼的是未來的發展性。
- 二、就廣義的工作設計模型分析結果發現在任務特徵、知識特徵、社會特徵等三方面職務異動後有較顯著的差異，工作自主性、工作複雜度、訊息處理、專業知識等方面都顯著提升、而且與同仁及客戶的關係也更緊密，然而因為銀行提供良好的工作環境在職務異動後也沒有很大的變化，所以在脈絡特徵方面就比較沒有差異性

本研究的結論有三：

- 一、銀行從業人員在經歷職務的改變與職權的增加後，確實產生顯著的激勵效果。
- 二、個案對象在面對新的工作安排時，所重視的是實質權力的賦予及未來發展性。
- 三、綜合本研究發現，針對基層員工以職權調整的手段來達到人才培養的目的，若將這方法應用於各個階層將對人力規劃與培養會有更全面的積極效果。

關鍵詞：銀行從業人員、工作設計、工作行為

英文摘要

Since private banks have been opened up in Taiwan, the mainly state-owned banking industry has turned competitive and dominated by private banks. The competition within the banking industry has become more and more fierce. In addition, the development of technology and financial innovation has gradually reduced the demand for manpower. Therefore, the most efficient application and allocation of manpower is needed in order to lower operating costs and create higher profits. To face environmental changes and challenges, financial employees need to create their own value and strengthen their competitiveness in order to avoid being replaced or eliminated by the advancement and transformation of financial technology.

This research focuses on the theory of job characteristics, explores the relationship between the work design and work behavior of bank employees, and analysis by four dimensions, task characteristics, knowledge characteristics, social characteristics and contextual characteristics, in the extended work design model. This research observes the differences in various job characteristics before and after the duty change, to verify that the job design gives a positive impact for employees' work behavior. Hopefully, solves the blind spots of organizational human training by the theoretical application of job design.

This is a case study research, using life history , In-depth interviews, and work design questionnaire. The research object is a state-owned bank employee. First, I apply life history exploration methods to discuss and analyze the career history of the case completely. Afterward, collect research data through in-depth interviews and job design questionnaires, and analyze by four dimensions in the extended work design model.

Finally, explore the relevant influence between bank employees' job design and job behavior.

The two results of this study are:

1. From life history research, various family backgrounds, working and academic experiences between cases direct to a single goal, stable job. Whether it is a university, a university of science and technology or a graduate school education background, no matter how long the work experience is, all interviewees pursue stable jobs. They are conscientious when given tasks, focus on job satisfaction and future development but not short-term monetary compensation.
2. According to the analysis of the extended work design model, it is found that there are significant differences in three aspects, task characteristics, knowledge characteristics, and social characteristics, after duty changes. job autonomy, job complexity, information processing, and specialization have all been significantly improved. Besides, the relationship with colleagues and customers is also closer. However, there is relatively no difference in contextual characteristics because the bank provides a good working environment and minor change after duty changes.

There are three conclusions of this study:

1. Bank employees have been significantly motivated after experiencing duty changes and increasing powers.
2. When facing new work arrangements, the subject of the case attaches importance to the granting of substantive power and future development.
3. The comprehensive study found that the purpose of talent training can be achieved by adjusting the powers for entry level employees. Assuming that applying this method to all levels, it will provide a more

comprehensive and positive effect on manpower planning and training.

Keywords: bank staffs , work design , work behavior



目次

頁次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的與問題.....	5
第四節 名詞詮釋與操作型定義.....	6
第二章 文獻探討	8
第一節 工作特性的概念.....	8
第二節 工作設計的觀點.....	18
第三節 工作再設計的內涵.....	22
第四節 銀行升遷及工作輪調制度.....	26
第三章 研究方法	30
第一節 研究設計.....	30
第二節 研究對象.....	33
第三節 研究程序.....	36
第四章 研究分析與結果	37
第一節 生命史探討.....	37
第二節 個案訪談分析.....	49
第五章 綜合討論與結論	55
第一節 研究結果.....	55
第二節 結論.....	57
第三節 管理意涵.....	58
第四節 研究限制及建議.....	60

參考文獻	61
附錄	63
附錄一、訪談同意書	63
附錄二、工作設計問卷 (WORK DESIGN QUESTIONNAIRE; WDQ)	65



表次

表 1 工作特性操作型定義彙整表.....	9
表 2 廣義工作設計模型之工作特性整理表.....	14
表 3 我國金融機構彙整表.....	26
表 4 人員升等基本條件彙總表.....	27
表 5 考評分數占比.....	28
表 6 個案一 W 君簡歷表.....	33
表 7 個案二 E 君簡歷表.....	34
表 8 個案三 L 君簡歷表.....	35



圖次

圖 1 工作特性模型 (Job Characteristic Model ; JCM)	12
圖 2 工作設計的相關維度	18
圖 3 工作豐富化的指導方針與工作核心構面之關聯圖	23
圖 4 個案一：W 君工作設計比較圖	39
圖 5 個案二：E 君工作設計比較圖	43
圖 6 個案三：L 君工作設計比較圖	46



第一章 緒論

第一節 研究背景

1980年代因台灣的經濟快速發展，促使民間資金需求增加，原有的銀行體系無法滿足企業融資需求的增加，於是政府順應金融自由化潮流，於1991年起陸續開放核准16家新民營銀行設立及3家投資信託公司改制為商業銀行，改革開放至今，截至109年12月底本國銀行已從原本的11家變成38家，加上外國及大陸銀行台分行等外商銀行29家，郵政業匯局、信合社、農漁會信託部等(2020 中央銀行全球資訊網)，本國銀行業已經從原本以國營銀行為主體，邁向以民營銀行為主軸的開放競爭產業。銀行業的競爭已步入戰國時代，加上金融產品日益多樣化，銀行從業人員面臨業績壓力也因此日益加，以往總是給人高高在上觀感的銀行員，也需要從雲端走入人間承接地氣。

就銀行客戶而言，隨著金融科技的發展及金融創新促使金融服務業務更趨便利，加上網路的普及及加密技術的更新，已間接將銀行櫃檯搬到大家的電腦或行動裝置的螢幕上，民眾臨櫃辦理業務的必要性與頻率就相對的減少。然而，真正需要臨櫃辦理的事項，除了是因為網路銀行無法取代的業務外，更多因素是銀行客戶對於銀行行員的信賴感，以及客戶為規避其自行操作可能發生錯誤的風險，因為若由銀行櫃員操作而發生失誤，則由銀行端負責善後做適當地回復利益或補償損失。就銀行業而言，因金融科技的發展與金融創新，可以逐步降低人力的需求，也可以將現有人力資源移轉做最有效率的應用與配置，以達降低營運成本、創造更高的利潤的目標。因此「人」的重要性不會因此而降低，反而是更加的重要。面對這樣的環境轉變，作為金融從業人員面臨最現實的課題，就是如何創造自己被利用的價值及強化競爭力，避免因金融科技的進步及轉化而被取代或淘汰。

金融業是一特許行業受政府部門及各種金融法令嚴格的監督，扮演著資金融通的中介角色，一方面向大眾或企業收受存款，一方面提供企業或個人資金的貸與的角色。金融業的工作是一項嚴謹的工作，每天的帳務都需要達到借貸平衡才算完成一天的工作，所以每位金融從業人員無不戰戰兢兢的深怕一不小心發生差錯，若有發生錯帳情形輕者賠錢了事，重者還須內部記過處分，不僅影響個人考績也影響日後的升遷，因此日常的工作壓力是可想而知。加上金融自由化後金融業者如雨後春筍一般蓬勃發展，金融同業之間的競爭是日益增加不可同日而語。在如此嚴苛內部制度及外部高度競爭的工作環境工作，如何確保員工工作內容的正確性、降低員工工作壓力、滿足員工需求、減少人員流動性是很重要的。

一套嚴謹及公平的制度是維持企業正常的運作的不二法門，這些制度包含財務管理、人力資源管理、行銷管理、生產與作業管理及資訊管理等層面。而「人」是推動組織運作最重要的因子，有效率的人力運用及工作傳承往往左右企業的命運，因此做好人力資源的管理可以讓組織的人力適才適用、達到培育人才、留住人才的目的，也可以避免因為人員流動產生企業運作及人力銜接的斷層。工作設計(Work Design)的目的就是針對員工的能力素質、工作內容、工作方法、工作負荷、工作環境、組織結構與人際關係等相關層面進行分析、設計及改進，讓員工與工作面、環境面的配合處於最適狀態，以滿足員工的需求、激勵員工個人的成長、提高組織的工作效能與產出，最終達成組織發展的目標，因此如何妥善安排工作流程及合理化的工作設計是很重要的。依前面所述每一家金融機構都會制定一套完整的工作設計內容，用於處理改善人力資源管理所必須面對的問題。

因為工作表現與工作設計有關，因此對於工作行為的探討必須先去了解工作設計，而工作特性是工作設計重要一環。工作特性理論經百年發展，自 1911 年泰勒提出專業化、系統化、簡單化和標準化科學管理四項原則開始，到 Hackman 與 Oldham(1975)提出的工作特性模式，乃至於 Morgeson 與 Humphrey(2006)的廣義工作設計模型，工作特性理論的內涵更趨完整，而廣義工作設計模型則是目前工作設計理論中包含構面最廣泛的，其研究重點除了工作設計之外，也包含工作與外在環境的關連研究，除了將過去相關工作設計的研究作一個整合，加以印證過去的研究成果，更擴大了對於工作設計的研究範疇，因此本研究將應用廣義工作設計模型作為本研究的理論基礎。

第二節 研究動機

公營銀行在 1998 年轉型前行員任用大部分是經由國家考試及格而來，包括公務人員高普考或是臺灣省基層人員特考，這些經過考試合格任用的人員，皆具有公務人員的任用資格，除了在銀行體系內服務之外，還有機會轉任其他公務機關服務，而在轉型後則是自行委任財團法人金融研訓院辦理招考。這些被錄取任用的人員大部分是具有財務金融、會計、國貿、企管、經濟等財金相關科系學位，但也有非財金相關科系學歷者如資訊、機械；有剛從學校畢業的應屆畢業生，也有在各行各業從業多年轉換跑道者，其中相當多的人是從其他金融同業轉職而來，不論是那個時期其任用的人員都是一時之選。

在這歷史悠久、制度完善、工作與薪資收入穩定的銀行服務，在旁人的眼中是一份令人稱羨的工作，前途一片平坦發展是不可限量的。然而，研究者多年的觀察發現，這麼多元的組成份子不論其任用時的學經歷是如何的優秀，在經過多年銀行內部制度的規範及企業文化的時間洗禮後，每位成員在職場的工作表現卻是各異其趣，有人工作表現依舊積極企圖心強、有人工作表現中規中矩、然而有些人表現卻是相對地消極缺乏進取心，與剛入行時的兢兢業業的工作態度是不盡相同。為何在相同的企業文化、升遷制度、考核制度、獎勵制度、工作輪調制度及工作設計的環境下工作，新進人員日後的成就與發展卻是不盡相同的是本研究動機之一。

這家歷史悠久且具規模的公營銀行，其內部工作設計是經歷長時間的演化及修正而成，在制度化的升遷制度下，從入行時擔任櫃員開始到升任襄理、分行經理乃至於總行部室主管，都是經過漫長歲月的歷練，按部就班慢慢的往上爬。在工作任務的分配上依其職等高低或資歷深淺劃分工作內容，分別擔任櫃員經辦或是主管的工作。然而，有時當分行 9 職等以上管理階層人力的培訓出現斷層時，分行的主管會安排年資較高的 8 職高級辦事員擔任部門協辦工作，協助部門主辦襄理管理部門事務。而這些人員不會因為資淺而有所適應不良或學習障礙，其日後的工作的表現是中規中矩，因此是何種因素讓這些新任者可以快速銜接工作，是組織既有的工作設計工作規範嚴謹，還是這些個案本身的學習態度積極所導致，是研究者好奇之處及研究動機之二。

工作再設計主要是透過工作豐富化、工作擴大化、自我管理的工作團隊與彈性工時方案等四大方法，提升員工的自主性、獨立性與責任感。而分行如此的工作安排即是運用工作豐富化擴展其職務權力使該員工產生責任感及自主性，借重該員工的工作經驗協助管理監督部門的業務，一方面可以填補管理人力的缺口，另一方面也可以培養其自主性、獨立性與責任感的能力，培養成為一名可以獨當一面的管理人才。當個案的身分別從櫃員轉換為管理者時，這二種身分的轉換後其工作內容也迥然不同，就工作設計的本質而言是為了達到組織目標、滿足員工需求、激勵員工的成長。以人力配置的觀點來看，這樣的人力安排是初步是達成人力填補的目的，若以員工的角度來觀察，是否能達成滿足員工的需求是值得探討的議題，此為本研究的動機之三。

受訪的個案因為職務上受到長官的特別安排，在工作行為會產生何種轉化，是工作態度更為積極、企圖心更強、將機會轉化成為前進的動能？還是以平常心面對轉變，一如往常做好份內業務，完成交辦事項，以不負長官的信賴及避免同儕的非議？因此這樣的工作安排其激勵員工成長效果如何？此為本研究的動機之四。



第三節 研究目的與問題

綜合前一節研究動機所述，本研究將以生命故事的探討及個案分析的方式進行研究，研究分析的對象為目前服務於某公營銀行中曾經以 8 職等高級辦事員擔任助理業務主管之職的員工，因為經研究者統計目前在這家國內有 163 家分行的公營銀行，目前有這樣安排的分行只有 11 家，因為這樣的人力安排已跳脫原本組織所設計由 9 職等以上人員擔任管理職務的架構，而有如此際遇的人員實屬少數，就管理層面而言是屬於例外管理的案例，這些研究個案在工作歷練比同儕提前三、五年接觸管理工作，所以當他們由經辦轉任主管職務後的工作行為是值得探究的，本研究將以廣義工作設計模型所論述之任務特徵、知識特徵、社會特徵及脈絡特徵等四種面向，來探討銀行工作特性、工作設計及工作再設計對行員的工作行為的影響，因此主要探討的問題如下：

- 一、 在公營銀行相同的制度下，不同背景的員工其發展軌跡有何差異？
- 二、 依任務特徵、知識特徵、社會特徵、脈絡特徵等四方面探究，能對員工的工作行為產生何種變化？
- 三、 員工面對主管職務的工作安排，對員工工作行為是否產生激勵效果？

第四節 名詞詮釋與操作型定義

本研究所涉及的重要名詞與操作型定義如下：

一、工作特性的概念

工作特性(Job Characteristics)泛指各種與工作有關的特點和性質，例如工作者的特質、工作環境、薪資與福利、安全感、人際關係、工作技能、訓練與發展、工作回饋性、工作自主性、工作挑戰性以及工作滿足、工作成就、自我實現等皆屬於工作特性所涵蓋的範圍(Seashore & Taber, 1975)。

二、工作設計的觀點

工作設計(WORK DESIGN)就是指為了有效地達到組織目標、滿足員工需求、激勵個人成長，針對員工的能力素質、工作內容、工作方法、工作負荷、工作環境與人際關係等相關層面進行分析、設計及改進，讓員工與工作面、環境面的配合處於最適狀態，以提升工作效能與產出。(Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2015)

三、工作豐富化

工作豐富化是以 Herzberg 的雙因素理論為基礎，增加員工的工作內容完整性、工作上的自主空間及獨立性，以及經由自我績效評估，讓員工自我檢視並適時修正。可以應用合併任務 (Combing Task)、形成自然的工作單位 (Forming Natural Work Units)、建立與客戶之間的關係 (Establishing Client Relationships)、擴大工作垂直面 (Expanding Jobs Vertically)、開放回饋通路 (Opening Feedback Channels) 等方法作為工作特性模式和工作豐富化結合之改善建議方向

四、工作擴大化

工作擴大化是指透過員工在職訓練，增加員工水平方向的工作範疇，增加工作不同任務的數量及種類和工作強度，降低因為重複性工作帶來的枯燥乏味，改變員工的工作內容和職責提高工作效率，使員工有不同的變化與挑戰，提高員工的工作滿意度和改善了工作品質，也希冀達到工作水平整合和職務彈性 (張建文, 2013)。工作擴大化有利於組織實施「工作輪調」及「代理人制度」。工作擴大化的作法又可分為兩種，分別是工作增添 (Job Extension) 和工作輪調 (Job Rotation)。工作輪調是指員工於同部門內輪調或跨部門輪調的方式來學習或歷練不同的工作經驗，目的將專才訓練成通才 (Bennett, 2003)。利用橫向方式擴展有助轉化組織內學習態度及激發員工的工作動機，促使員工增加個人的技能來因應不同部門的工作需求。

五、銀行從業人員

金融業是指經營金融商品的特殊行業，它包括銀行業、保險業、信托業、證券業和租賃業。而本研究稱銀行從業人員是指服務於國營銀行的人員。



第二章 文獻探討

第一節 工作特性的概念

一、工作特性的源起與定義

工作特性是工作設計中的一項重要議題，工作特性(Job Characteristics)泛指各種與工作有關的特點和性質，例如工作者的特質、工作環境、薪資與福利、安全感、人際關係、工作技能、訓練與發展、工作回饋性、工作自主性、工作挑戰性以及工作滿足、工作成就、自我實現等皆屬於工作特性所涵蓋的範圍(Seashore & Taber, 1975)。

工作特性的概念最初是由科學管理學派學者 Taylor(1911)所提出的，將工作的專業化、系統化、簡單化和標準化等列為科學管理四項原則，希望藉由科學化的設計來提高組織的績效。之後許多科學管理學派的學者，更進一步運用動作研究、時間研究和工作分析、工作評價等方法，提升各種工作所需的技能及水準、改善工作績效，以達更有效率的控制時間和人力，降低訓練成本，進而提升組織的產出效率及獲利能力。

但科學管理四項原則是以工作本身為考量重點，沒有將人的因素納入考量，所以在工作簡化的過程中，就無法避免員工心生不滿。當 1930 年代著名的霍桑實驗結果發表後，人群關係管理學派學者在研究中加入了人的因素，進一步考量員工的情緒和態度、管理者對員工的關懷、人群關係等非經濟因素。該學派認為除了工作環境的改善外，管理者更需重視員工的心理因素，以消除員工負面的情緒，藉由管理者對員工的重視，產生組織效率提升的效果

到了 1940 年代，Herzberg 和 Killbridge 也提出工作再設計(Job Redesign)的概念，認為透過工作擴大化(Job Enlargement)和工作豐富化(Job Enrichment)等工作特徵的改變，提高員工工作任務的多樣性、工作的自主性和責任感等，提高員工的工作動機改善員工因為重複單調的工作，所引發的心理不滿和工作產出不佳的現象。

1965 年 Turner & Lawrence 提出「必要工作屬性」理論，將工作特性分為六個必要屬性：多樣性 (Variety)、自主性 (Autonomy)、責任 (Responsibility)、必備的工作與技能 (Knowledge & Skill)、必要性互動 (Required Interaction) 以及選擇性互動 (Optional Interaction) 等六項

1971 年 Hackman 與 Lawler 以 Turner 與 Lawrence 的理論為基礎，提出工作特性理論，延伸進而提出了六種工作特性涵蓋多樣性(Variety)、自主性(Autonomy)、完整性(Task Identity)、回饋性(Feedback)等四個核心構面(Core Dimension)，以及合作性(Dealing with Others)和友誼機會(Friendship Opportunities)二項與社會互動有關的人際關係構面。

1975 年，Hackman 與 Oldham 提出的工作特性模式(Job Characteristics Model；JCM)，將工作特性分為五項核心構面，技能多樣性(Skill Variety)、工作完整性(Task Identity)、工作重要

性(Task Significance)、工作自主性(Autonomy)與工作回饋性(Feedback)，並提出一個工作特性影響到工作結果的過程，為重要的工作設計理論。

2006年，Morgeson與Humphrey延續Hackman與Oldham的研究與理論觀點，提出廣義工作設計模型(Extended Work Design Model)，並將討論範圍跨大到工作本身以外的環境，除了原有的任務特徵(Task Characteristics)外，更加入了知識特性(Knowledge Characteristics)、社會特徵(Social Characteristics)與脈絡特性(Contextual Characteristics)，使工作特性涵蓋的範圍更廣，利於全面性的討論。茲彙整各學者提出之工作特性操作型定義如表1：

表1 工作特性操作型定義彙整表

年代	研究者	操作型定義
1965	Turner & Lawrance	多樣性 自主性 責任 必要的知識與技能 必要性互動 選擇性互動
1967	Perrow	工作的可分析性 變異性
1971	Hackman & Lawler	多樣性 自主性 工作完整性 回饋性 合作性 友誼機會
1975	Hackman & Oldham	技能多樣性 工作完整性 工作重要性 工作自主性 工作回饋性
1993	Jackson, Toby, Martin, & Davids	時間控制 方法控制 監督需求 問題解決需求 生產責任
2006	Morgeson & Humphrey	任務特性 知識特性 社會特性 脈絡特性

二、工作特性理論與發展

工作特性理論的研究有許多的重要理論發展，本研究將以重要的理論為脈絡，探討工作特性理論的發展及演變。

(一) 必要工作屬性理論(Theory of Requisite Task Attributes)

此為 Turner 與 Lawrence 於 1965 年，經由觀察與分析了 47 項工作類別，並與 470 位工作者及管理者深入訪談後，分析及歸納後研究發現所提出之理論。研究發現若要使工作對員工產生激勵效果，工作必須包含六大特性，分別為：多樣性(Variety)、自主性(Autonomy)、責任(Responsibility)、必備的工作與技能(Knowledge & Skill)、必要性互動(Required Interaction)以及選擇性互動(Optional Interaction)等六項。該研究結果也發現，這六項工作特性，和員工的工作滿意度呈正相關，而和曠職率呈負相關。二位學者並根據研究結果，發展出「必要工作屬性指數(Requisite Task Attributes Index; RTA)」作為測量工具，用來評估工作屬性和工作滿意度及曠職率的關係。若 RTA 指數越高，則代表該員工的工作滿意度越高、曠職率越低；反之亦然。

然而在後續研究中發現，工作特性對於工作滿意度與曠職率的關係，亦會受到個人人格特質、城鄉差距、文化差異等因素所干擾。在研究中發現，都會區員工所測得 RTA 分數較非都會區的員工高，但工作滿足度卻較非都會區員工低，而兩者在 RTA 對離職率的關係上，卻沒有顯著的差異。從研究中發現，因此為了使研究成果更趨精確完善，探討工作特性和工作滿意度及曠職率的關係時，除了考量工作特性外，亦同時將個人因素與環境因素一併納入。

(二) 工作特性理論(Theory of Job Characteristic)

工作特性理論為 Hackman 與 Lawler 於 1971 年所提出，此理論是根據 Turner 與 Lawrence(1965)的必要工作屬性理論所衍伸發展而來。工作特性理論的基本假設是促使員工願意從事某些行為，是因為該員工相信只要從事該特定的行為，就可以獲得想要的報酬，進而滿足其個人的需求。而從事該特定行為動機的強度，則完全取決於其所得到的報酬能否滿足其需要，以及對該報酬的渴求程度。

當員工的生理需求、安全需求等較低層次需求普遍被滿足後，唯有完成具備有意義、有價值、有挑戰性的工作時，才能增加員工的工作滿意度與成就感，也提升增加了工作的動機。因此若管理者提供對員工具有意義的工作任務，且員工也願意努力的去達成該工作目標時，則此工作任務對員工而言是具有激勵效果的，並同時也增加員工的內在動機，促使其產生高效的工作滿足和良好的工作績效(黃世忠,2002)。

Hackman 與 Lawler(1971)依此工作特性提出了六項構面，分別為：多樣性(Variety)、自主性(Autonomy)、完整性(Task Identity)、回饋性(Feedback)等四個核心構面(core dimension)，以及合作性(Dealing with Others)和友誼機會(Friendship Opportunities)等與社會互動有關的人際關係構面，此六項工作特性的說明如下所述：

1. 多樣性(Variety)：指工作者在執行工作時，工作者所需要運用各種不同技能和操作技術、操作能力的程度。
2. 自主性(Autonomy)：指工作者在執行工作時，工作者對於工作計畫、工作流程安排、工作進度掌控具有獨立性及自由性。
3. 完整性(Task Identity)：指工作者在執行工作時，工作者個人可以完成整件工作，而非只是執行片段的任務，並且可從中去確認、瞭解自己努力成果的程度。而工作的完整性應包含以下四個重點：
 - (1)該工作有明確的起始點和終點。
 - (2)工作者可以準確的看到整個工作的過程。
 - (3)工作者可以準確的看到工作的成果。
 - (4)工作被執行前和被執行後要有顯著的變化。
4. 回饋性(Feedback)：指工作者在執行工作時，工作者可以準確的從工作中獲得有關工作績效表現訊息的程度。此回饋性的來源有三種，分別為：從完成工作本身、來自主管的意見和同事的反應等，而此回饋訊息必須是可靠的。
5. 合作性(Dealing with Others)：指工作者在執行工作時，工作者為了達成工作目標，必須與他人密切合作的程度。
6. 友誼機會(Friendship Opportunities)：指工作者在執行工作時，可和其他人做非公務性的交談，並建立非公務性關係友誼的程度。(2008 廖佳音)

(三) 工作特性模式 (Job Characteristic Model ; JCM)

當 Hackman & Oldham (1975,1976)提出一個較完整的工作特性模式 (Job Characteristic Model ; JCM) 使得工作設計的概念趨於成熟。此理論將工作特性歸納為七項分別是：技能多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性、他人回饋性及合作性。而到了 1980 年，Hackman & Oldham 更進一步將工作特性與個體的心理狀態的關係納入模式中，並簡化工作特性的內容，認為工作的特性會激發員工的心理狀態，能進一步強化工作動機與提升工作績效，形成一個完整的工作模式(如圖 1)。由於 JCM 結合了工作的要件和工作動機，因此被視為一種動機性的工作設計模式(Humphrey,Nahrgang,&Morgeson, 2007)。

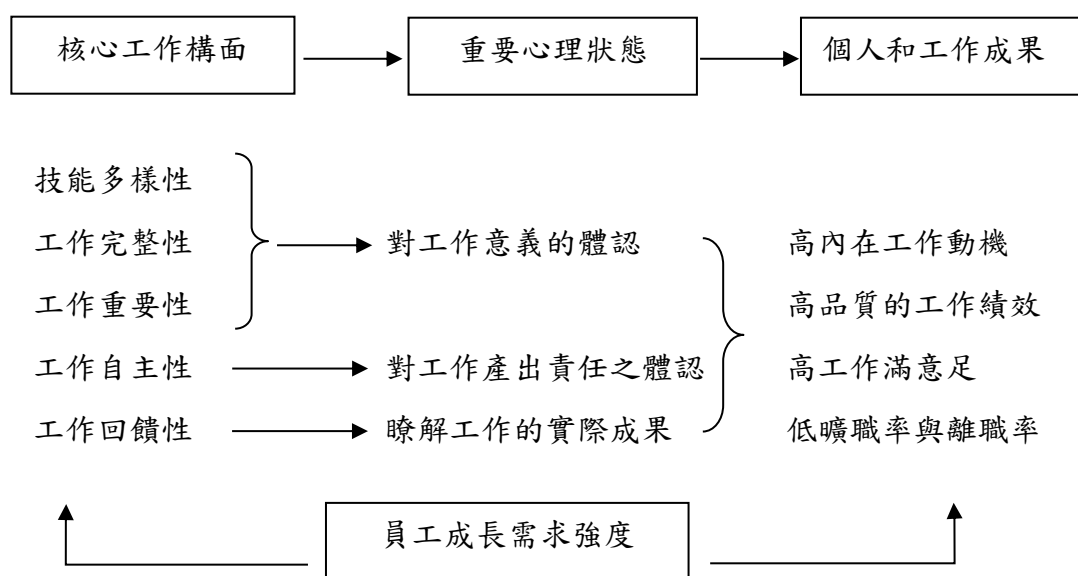


圖 1 工作特性模型 (Job Characteristic Model ; JCM)

資料來源：Hackman J.P.& Oldham, G.R., Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.2, p.161, 1975

工作特性模式所歸納的工作特性中，多樣性、完整性、重要性、自主性、回饋性被視為五項核心特徵，Hackman & Oldham 也依據這五項核心特徵，發展出「激勵潛能分數 (Motivational Potential Score ; MPS)」的計算公式，可以用來衡量工作能夠激發工作者對工作興趣與動機的強度。根據 JCM 指出，越具有激勵潛能的工作，越能激發員工較高工作動機與興趣，進而產生較佳工作績效及工作滿意度等良好的工作表現。其計算公式為：

$$\text{MPS} = \left[\frac{\text{技能多樣性} + \text{工作完整性} + \text{工作重要性}}{3} \right] \times \text{工作自主性} \times \text{工作回饋性}$$

由上述公式可以發現工作自主性及工作的回饋性對工作設計的影響性，若這二項特性中的任一特性的分數為 0，都將使得 MPS 歸零表示對員工是不具激勵效果的。激勵潛能分數(MPS)除了衡量工作特性帶給員工的激勵潛能外，也常被用來代表工作設計中，五種工作特性的總合性指標(overall index)，換言之，MPS 分數可表示該工作是否具有此五種工作核心構面的整合性代表工具，當 MPS 的分數越高時，表示該工作設計中此五種工作特性的程度也越高，故 MPS 亦可作為分析 JCM 中五種工作特性的整合性工具(Oldham & Cummings,1996 ; Fried & Ferris,1987)。

(四) Jackson et al.的工作特性理論

Jackson et al. (1993) 認為，Hackman & Oldham (1975) 所提出的工作特性模式忽略了許多重要的工作變數，因此為了能更確切的描述工作者在執行工作時，所反映出的各種的工作特性，Jackson 在 1993 年將工作特性分為大三部分：工作控制、認知需求及生產責任，並進一步將工作控制分為：時間控制、方法控制，將認知需求分為：監督需求、問題解決需求，共五個核心構面，並分述說明如下：

- 1.時間控制：指工作者能掌握工作時間調配以及各種工作時程的程度。
- 2.方法控制：指工作者能自主選擇執行工作方法、交付形式的程度。
- 3.監督需求：指工作者在執行工作的過程中，所需耗費專注力的程度。
- 4.問題解決需求：指工作者在工作的過程中，需要預防、診斷及解決問題的程度。
- 5.生產責任：指工作者對機器設備的維護，以及產出成果所應肩負責任的程度。

另外，Jackson et al.(1993)在研究中指出，現代化產業與知識經濟的來臨，創造了許多新的工作任務，而這些工作任務，有別於以往以勞力密集為主的傳統工作，而是需要以大量知識為工作基礎的新興任務。因此，傳統的工作特性模式顯然已經不能全然涵蓋所有的工作特性，故爾後亦有眾多學者重新投入工作特性之相關研究，試圖找出 Hackman & Oldham (1975)所忽略的工作特性，使工作特性模型得以更加完善，但直到 Morgeson & Humphrey (2006)提出廣義的工作設計模型，並發展工作設計問卷(The Work Design Questionnaire；WDQ)後，工作特性才呈現出較完整的雛形。(2008 廖佳音)

(五) 廣義的工作設計模型

Morgeson 與 Humphrey(2006)更進一步將 Hackman 與 Oldham(1975)的工作特徵調查表(Job Diagnostic Survey, JDS)加以擴大，提出廣義工作設計模型(Extended Work Design Model)。此理論涵蓋任務特性、知識特性、社會特性與脈絡特性四大類，18項工作特性 21 個因素，此模型提出之工作特性定義如表 2：

表 2 廣義工作設計模型之工作特性整理表

工作特性	定義
任務特性	
工作自主性(autonomy)	工作允許個體自由且獨立的決定工作排程、決策，選擇適合的工作方法的程度。
任務重要性(task significance)	工作影響組織內外他人工作或生活的程度。
任務多樣性(task variety)	工作時個體需要執行多種不同任務的程度。
任務完整性(task identity)	此工作包含整個過程的程度。
任務回饋性(feedback from work)	個體可以清楚且直接知道工作績效的程度。
知識特性	
工作複雜度(job complexity)	工作複雜且難以執行的程度。
資訊處理(information processing)	工作需要注意及處理資料的程度。
問題解決(problem solving)	工作需要特殊想法或方式解決問題的程度。
技能多樣性(skill variety)	個體需要使用多種技能來完成工作的程度。
專業化(specialization)	工作須具備專業知識或技術的程度。
社會特性	
社會支持(social support)	工作時能獲得他人建議及幫助的程度。
相互依賴(interdependence)	工作需要與他人互相幫助的程度。
組織外互動(interaction outside the organization)	個體在工作中需要與組織外他人溝通與接觸的程度。
他人回饋(feedback from others)	個體由組織中他人得到績效資訊的程度。
脈絡特性	
人體工學(ergonomics)	工作流程或設備對於人體的適切性，使個體在工作時有效率、安全及健康。
身體需要(physical demands)	工作時需要體力活動的程度。
工作條件(work conditions)	進行工作時周邊的環境條件。
設備使用(equipment use)	工作時需操作不同器材及器材使用難易度。

Morgeson 與 Humphrey 從 PsycInfo 與 ABI-Inform 資料庫中尋找所有與工作設計有關的文獻，並檢閱職業資訊網 (Occupational Information Network; O*NET) 中與工作特徵有關術語的職業分析資料庫，像是工作特徵(Work characteristics)、工作需求 (Job Demand)和工作內容(Job content)等，先定義出 107 個工作特性，經過分門別類後，共列出 18 項工作特性，然後參考 Morgeson 與 Campion 在 2003 年的研究內容，將這 18 項工作特性分為三類，即任務特性、社會特性與脈絡特性，其中任務特性再依照 Campion 與 McClelland 在 1993 年的文章細分為任務特性與知識特性，成為此模型的四大構面。並進一步參閱 Campion & McClelland(1991)、Hackman & Oldham(1980)、Idaszak & Drasgow(1987)、Karasek et al.(1998)、Kiggundu(1983)、Sims et al.(1976)及 Wall et al.(1995)等七份不同的工作設計評估工具，以 22 個職務類型中 243 種不同職業的 540 的工作者為研究對象進行分析，發展出具有的 21 個因素的評量工具-工作設計問卷 (Work Design Questionnaire; WDQ)，此問卷能夠涵蓋工作不同層面，除了能夠衡量傳統動機取向的工作設計要素，同時也能夠評估工作的背景特性。

主要定義與內容說明如下：

1. 任務特徵(Task Characteristics)

任務特徵是工作設計中最受重視的概念，Morgeson & Humphrey(2006)根據 Turner & Lawrence(1965)、Hackman & Lawlert(1971)和 Hackman & Oldham(1975)等學者的理論與研究實證，將五項核心工作特徵保留作為任務特徵的衡量指標：

- (1) 工作自主性(Autonomy): 指工作者對工作可以自我判斷與行動的程度，如工作流程、決策時點、工作方法的安排等。經實際測量及數據分析得到的結果顯示，Morgeson & Humphrey 將此一構想再區分為三項，分別為工作時程自主性 (work scheduling autonomy)、決策自主性 (decision-making autonomy) 以及工作方式自主性 (work method autonomy)。
- (2) 工作多樣性(Task variety): 指工作者在工作中必須應用不同技巧或不同活動的程度。
- (3) 工作重要性(Task significance): 指工作內容及結果對組織內外的人影響程度，影響程度越高，代表工作越重要也更具意義。
- (4) 工作完整性(Task identity): 工作者能夠獨力完成一項工作的程度，當其獨力完成工作的程度越高，則表示工作完整性越高。

(5) 工作回饋性(Feedback from job):指工作本身所能反映的工作表現等相關資訊的程度。當工作所反映的資訊越多，代表工作回饋性越高。

2. 知識特徵(Knowledge Characteristics)

知識特徵是指為了完成工作任務個體所需具備的知識、技術或能力。在高度專業及分工與知識技術密集的時代下，知識特徵是用以判斷個體在是否能勝任工作與達成任務目標的重要指標(Campion & McClelland, 1993)，因此知識特徵在講求知識經濟的社會環境下可以說是極其重要的一環。從社會技術系統的觀點來看，執行工作所需的知識能力和工作任務的特性屬不同維度，因此在測量的設計上也需以不同概念，而在進行工作設計或實務決策時，也可就任務需求或知識需求方面分別探討。Morgeson & Humphrey (2006)根據過往的文獻，整理出五個知識特徵的重要指標，茲分述說明如下：

- (1) 工作複雜度(Job complexity):指工作本身的複雜度及困難度，工作任務越複雜需要使用技能層次越高，需耗費更多精神及挑戰性也越高等。
- (2) 訊息處理(Information processing):指在工作中需要進行訊息、數據解讀的程度。若工作任務需要處理大量數據或訊息時，工作者需提高認知警覺、注意力來進行監控與判斷。
- (3) 問題解決(Problem solving):指在執行工作的過程中需要尋求獨特的問題解決方案的程度。
- (4) 技術多樣性(Skill variety):指在為完成工作，工作者所必需具備各種不同的技術或能力的程度。所需使用的技能越多，工作的多樣性越高。
- (5) 專業化(Specialization):指完成工作需要應用專業知識或技術的程度，越專業化的工作越需要應用高度專業的知識與技能，方可達到完成工作的要求。

3. 社會特徵(Social Characteristics)

社會特徵是廣義工作設計模型的第三種特徵，是指個體在工作時與他人互動的關聯性。尤其在分工精細與高度專業的合作環境下，不僅需具備較高的知識特徵，也需仰賴人際之間的合作才能完成工作任務，因此社會特徵也是影響個體執行工作任務的重要影響因素。而社會特徵並非屬單一層次，除了評估個體與組織內工作夥伴的互動外，也把個體與組織外部互動溝通的程度納入評量之中。故具體而言，社會特徵越強，即表示工作環境正向支持力量的影響力越高。其重要的衡量指標如下所述：

- (1) 社會支持(Social support):在工作中，可以從其他人獲得支援、建議與協助的程度。亦可反映出個體可以從工作中獲得其他人的支持並建立友誼關係程度。
- (2) 相互依賴(Interdependence):指工作的完成與其他工作相互依存的程度，亦即是工作的完成與否，和其他的工作有高度的連結關係。由實際的分析資料顯示，相互依賴性可再細分為：互賴發起性 (Initiated interdependence) 和互賴接受性 (Received interdependence) 等兩部分進行探討。
- (3) 組織外互動(Interaction outside the organization):指在工作中，個體與組織外部進行互動溝通的程度。這種互動可能發生在上下游供應商間，或是任何外部的關係人，表示個體與外部單位互動的頻繁程度。
- (4) 他人回饋(Feedback from others):在組織中他人所能提供個體工作表現等相關資訊的程度。主要的回饋資訊來自上司的意見或是同仁的反應等。

4. 脈絡特徵(Contextual Characteristics)

脈絡特徵是指工作本身之外的特徵，而這些特徵是對於工作完成具有影響力的背景因素。其包含的四種指標說明如下：

- (1) 人體工學(Ergonomics):指工作設施或儀器的適切性及自我調整修正的程度。該指標是反映工作設施合宜性的程度。
- (2) 身體需求(Physical demands):指在工作中工作者需要投入多少身體機能的程度。指在工作上需要用到力量、耐力、體力和腦力等方面的需求程度。
- (3) 工作條件(Work conditions):指執行工作任務時工作場所的環境條件，包括工作中的空氣品質、噪音、溫度及環境的整潔程度等條件。
- (4) 設備使用(Equipment use):指在工作中，工作者需要操作不同設備儀器的程度。主要是評估工作中所需要使用到的操作技術、設備使用的多樣性和複雜程度。

這些指標是反應正確的和適當的姿勢、動作能夠提高工作中效能的程度，除了人體工學設計的考量外，也涵蓋了設施設備的操作與使用，且對於現場特徵以及員工體能、物理條件等，都能有所掌握。因此脈絡特徵的應用，會對藍領操作員工的工作表現有較佳的解釋力(Stone & Gueutal, 1985)。

第二節 工作設計的觀點

一、工作設計的定義

工作設計(WORK DESIGN)就是指為了有效地達到組織目標、滿足員工需求、激勵個人成長，針對員工的能力素質、工作內容、工作方法、工作負荷、工作環境與人際關係等相關層面進行分析、設計及改進，讓員工與工作面、環境面的配合處於最適狀態，以提升工作效能與產出。(Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2015)

工作設計打破了工作是不可改變的思考模式，其理論假設是工作本身對員工的激勵、滿意度和生產率有著很大的影響。工作設計所要解決的問題是組織向其他成員分配工作任務和職責的方式，但是每位成員的個人成就需求層次不同，而且員工對不同的工作內容會有不同的感受，有些工作內容具重複性及標準化，有些工作內容則偏重工作技巧或專業性，所以需要藉由工作設計來滿足員工對工作的需求、提高工作績效，進而達到組織目標。因此工作設計是一種經由滿足員工與工作有關的需求，以達到提升工作績效的管理方法。所以工作設計本身具有激勵作用，通過改變人與工作之間的關係，就可以提高員工的工作積極性和滿意度。

工作設計包括設計高效能的工作、設計激勵員工的工作、設計符合健康與安全的工作、設計符合人腦極限的工作的四大維度，如圖 2 所示 (Noe et al., 2015)。

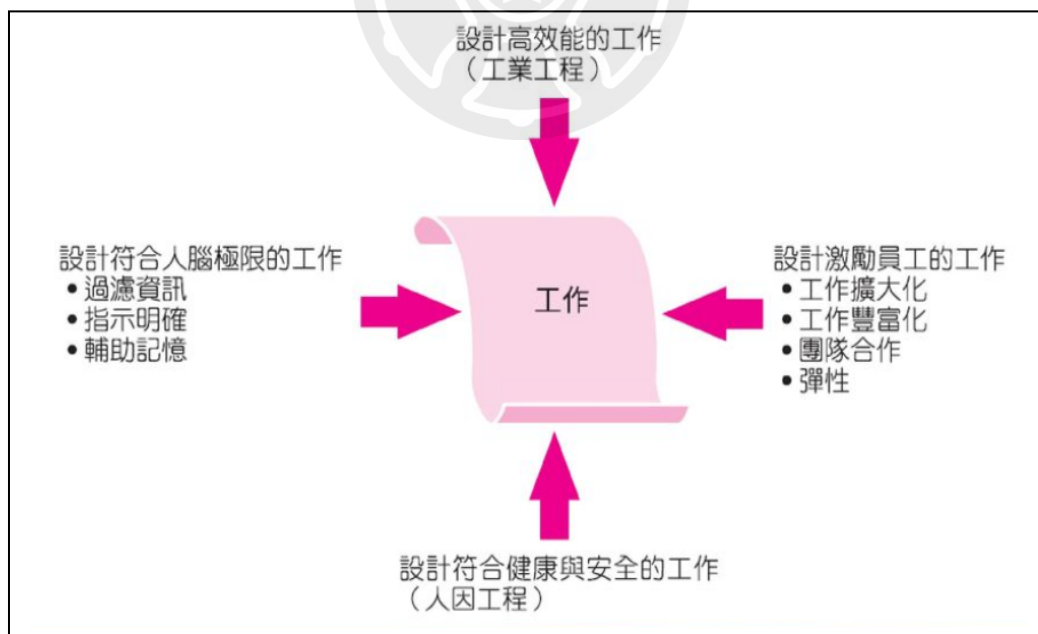


圖 2 工作設計的相關維度

資料來源：Noe et al. (2015). Fundamentals of Human Resource Management, 6th Edition.

二、工作設計的內涵與理論點

工作設計的目標在設計高效能的工作、設計激勵員工的工作、設計符合健康與安全的工作、設計符合人腦極限的工作等四大方向，其理論根據涵蓋了工業工程科學管理、社會科學激勵理論，以及人因工程和人類極限因素等架構，說明如下：

(一)、設計高效能的工作

科學管理之父 Taylor 主張科學管理四個原則，包含動作科學化原則 (scientific movements)、誠心合作原則 (cooperation and harmony)、工人選擇科學原則 (scientific worker selection) 和責任劃分原則 (greatest efficiency)。用以解決過去因員工個人經驗不同而影響產出量，需仰賴員工個人表現，經營者難以掌握員工生產量的問題。

- 1、動作科學化原則：首先選擇技術熟練的員工，記錄每項動作所需工時，並扣除休息時間和延誤時間，減少無效及錯誤動作後，設定每項工作的標準工時，利用工作標準化使員工可以長時間以維持穩定的產量，達到工作最大的效率。(王明揚和林迪意，2015)。
- 2、誠心合作原則：將員工生產量與工資連結，推行論件計酬制，不以職位或經驗來計算薪資，員工因個人努力獲得公平合理的薪資，而更能積極工作，促進勞資雙方互助關係。
- 3、工人選擇科學原則：由於員工的特質不同，經營者須發掘員工潛能，協助員工找到合適的工作，讓員工依循作業和時間管理進行動作最佳化，使工作效率最大化。
- 4、責任劃分原則：Taylor 要求雇主和員工須改變舊思維，聚焦於如何將有盈餘的產品生產量提高，透過雙方共同努力，提高生產力及獲利，創造雙贏局面。因此，雇主擔任規劃和管理工作，員工負責執行任務，界定管理者和被管理者的責任。(Taylor, 1919; 廖勇凱和 楊湘怡，2007)

(二)、設計激勵員工的工作

科學管理目的在提升工作效率，但是缺乏與員工溝通忽視員工的心理和社會需求，將員工視為機器而過度追求生產數量，日復一日造成員工對工作產生無聊和倦怠感。為解決這項點，開始有各種激勵員工的理論被提出，例如 Maslow 需求理論、Herzberg 雙因素理論、Vroom 期望理論、Adams 公平理論、Hackman 和 Oldham 工作特性模式等，目的在於分析員工的需要才能找出符合員工動機的因素。

- 1、Maslow 於 1934 年提出需求理論，將人的需要從低階級到高階級依次排列為生理需要、安全需要、社會需要、尊重需要和自我實現需要。人類的需要是以層次的形式出現的，由低級的需要開始，逐級向上發展到高級層次的需要。當一組需要得到滿足時，這組需要就不再成為激勵因素。(Maslow, 1943)。
- 2、Herzberg 於 1959 年提出雙因素理論，激勵因素具有提高員工工作滿意度、自尊或自我實現的因素，包括個人成長、組織或社會的贊賞、責任感、工作挑戰性、成就感、晉升等能夠帶來積極態度、滿意和激勵作用的因素。而保健因素不會激勵員工，但是能夠保持員工維持現有工作狀況，保健因素包括公司政策、管理措施、人際關係、工資福利、工作保障等，當保健因素惡化到人們可以接受的水準以下時，就會對工作產生不滿意。但是，當人們認為這些因素很好時，它只是消除了不滿意，並不會帶來積極的態度。(Herzberg, Bernard, & Barbara, 1959)。
- 3、Vroom 於 1964 年提出期望理論，認為每個人都有工作目標，而激勵就是刺激人們努力去達成目標的力量。預期當一個人具備了下列的條件，則可能成為一位高度工作績效者：(1)當事人認為本身的努力將可能產生高度的績效；(2)當事人認為高度績效將可能產生某項特定的結果；(3)當事人認為該項結果對其本身具有積極的吸引力。因此激勵員工因素為工作動機 (Motivation) 受到期望值 (Expectancy) 和目標價值 (Valence) 影響。(Victor & Kenneth, 1968)
- 4、Adams 於 1965 年提出公平理論，認為人能否受到激勵，不但受到他們得到多少報酬而定，還要受他們報酬與別人報酬是否公平而定。因此員工當認為自己的報酬較少或是比他人低時，就會感到憤怒苦惱，導致工作效率下降。(Adams, 1965)。
- 5、1975 年，Hackman 與 Oldham 提出的工作特性模式 (Job Characteristics Model; JCM)，依據工作五大核心構面：技能多樣化、工作完整度、工作重要性、工作自主性和做回饋性，讓員工體認工作意義，對工作結果感受到責任，員工也能瞭解實際工作成果。當這三種心理狀態同時存在時表示工作已經引發員工的內在報酬，進而提升工作動機、工作績效、工作滿足和降低曠職率與離職率，感受越明顯所帶來的激勵效果越大，自我內在的激勵作用 (Motivating Potential Score, MPS) 得分越高。

(三)、設計符合健康與安全的工作

人因工程 (又稱人體工學)是藉由研究了解人的身體、感知以及心智能力與限制所得之資料，應用於工具、機器、流程、系統、方法和環境之設計，使設計的機器和環境系統適合人的生理及心理等特點，使人能在安全舒適及合乎人性的狀況下，發揮最大效率和使用效能，以提高生產力及使用者的滿意度。人因工程多以體力負荷大或反覆性傷害的產業為研究重點，使體能差或重複性受傷的員工藉由人因工程降低傷害，並能達到原有設定工作任務，世界銀行研究透過人因工程改善工作環境或設備，員工職業傷害的比例比先前減少許多。(王精文，2012)

(四)、設計符合人腦極限的工作

人的體力有耗盡的時候，人的腦力更有負荷的極限。考量到人的體能耗盡及腦力負荷，公司在工作設計時應減輕腦力上的負擔。研究發現員工執行熟悉的工作內容錯誤率低，但是做不熟悉或具有挑戰的工作內容，員工會為了避免犯錯因而產生疲勞，進而造成工作滿意度低落。減輕員工腦力負荷的方法有很多，例如減少工作中擷取新知及記憶舊聞的份量、提供輔助說明工具及明確的指示、提供容易操作的設備等，以減少一心多用的工作內容，以降低員工心理與腦力負荷。因此，若提供員工工作中可控因素，員工即使感受到工作挑戰性也不易發生錯誤，進而獲得工作激勵和工作滿意度。(王精文，2012；徐芳吟，2020)。

第三節 工作再設計的內涵

工作設計概念的提出，可以回溯到科學管理學派時代，Taylor (1911) 把工作的專業化、系統化、簡單化與標準化列為科學管理四原則。到了 40 年代，以激勵保健雙因子理論聞名的 Herzberg 等人則提出工作再設計(Job Redesign)的觀念，認為透過工作豐富化(Job Enrichment)、工作擴大化 (Job Enlargement)、自我管理的工作團隊(Self Managed Work Teams)與彈性工時方案等工作方法的改變，提升員工的自主性、獨立性與責任感，進而改善員工因為重複單調的工作所導致的不滿意與不佳的工作產出。因此，工作設計就是設計員工的工作職責、工作內容和工作方式的一種程序，而工作再設計是指重新確定所要完成的具體任務及方法，同時確定該工作如何與其他工作相互作聯結的過程。工作再設計是為了提高生產力和改善工作品質而對某些具體工作內容和安排的改變，在很多情況下也是改善員工工作生活品質的工具。工作再設計必須進行整體考慮，在要考慮組織的環境因素和工作設計本身的因素如工作內容、工作自主性、工作困難度、資訊流程、責任劃分、職權關係、合作要求、與其他人交往建立友誼的機會、團體合作的要求等，設計關注的目標在於績效成果因素（如生產率、員工滿意度、出勤率、離職率）和員工的個人需求、價值觀傾向、個性及學習等個人特徵。(MBA 智庫百科，2020)

一、工作豐富化 (Job Enrichment)

工作豐富化是以 Herzberg 的雙因素理論為基礎，增加員工的工作內容完整性、工作上的自主空間及獨立性，以及經由自我績效評估，讓員工自我檢視並適時修正。提出針對工作特性模式和工作豐富化結合之改善建議方向，以及工作豐富度方針與工作核心構面之關聯圖（李青芬等人，2006）。

- (一) 合併任務 (Combing Task)：將過度分工的工作任務組合成一項新的且範圍更廣的工作內容，能增加技能變化性和工作完整性。
- (二) 形成自然的工作單位 (Forming Natural Work Units)：將員工擔任的任務塑造成一個可識別及有意義的整體，使員工產生工作歸屬感。
- (三) 建立與客戶之間的關係 (Establishing Client Relationships)：建立員工與客戶間的直接關係，能促進員工技能變化性、自主性和回饋性。
- (四) 擴大工作垂直面 (Expanding Jobs Vertically)：擴展職務權能使員工產生責任感，擁有管理者掌握的控制權，使工作結合控制權而增加員工的自主性。
- (五) 開放回饋通路 (Opening Feedback Channels)：透過績效評估員工能夠得知他們對所從事的工作做得如何，能促進工作回饋性。(2019，徐芳吟)

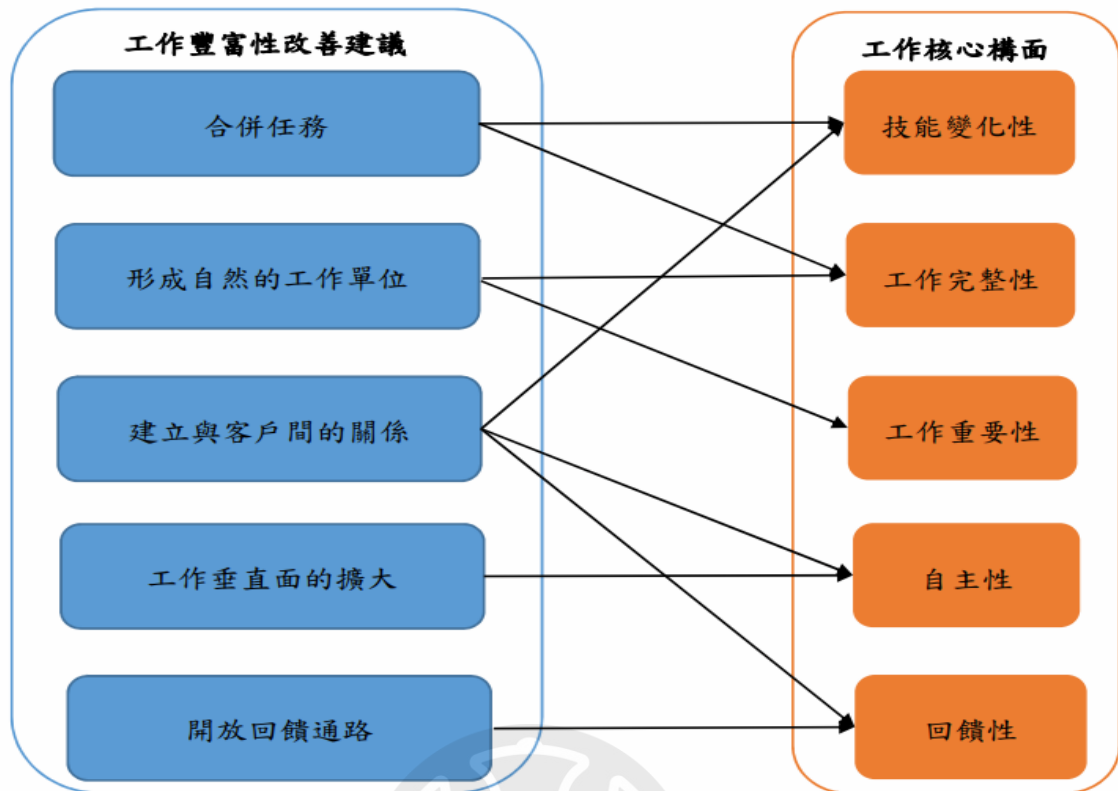


圖 3：工作豐富化的指導方針與工作核心構面之關聯圖

資料來源：Hackman, J.R. & Suttle, J.L. (1977). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*.

二、工作擴大化 (Job Enlargement)

工作擴大化是指透過員工在職訓練，增加員工水平方向的工作範疇，增加工作不同任務的數量及種類和工作強度，降低因為重複性工作帶來的枯燥乏味，改變員工的工作內容和職責提高工作效率，使員工有不同的變化與挑戰，提高員工的工作滿意度和改善了工作品質，也希冀達到工作水平整合和職務彈性（張建文，2013）。工作擴大化有利於組織實施「工作輪調」及「代理人制度」。

工作擴大化的作法又可分為兩種，分別是工作增添 (Job Extension) 和工作輪調 (Job Rotation)。工作增添是指將數個簡單又有關連性的工作做組合 形成較多元的工作內容，但應避免將多個無趣枯燥的工作組合，否則無法達到激勵效果（王精文，2012）。工作輪調是指員工於同部門內輪調或跨部門輪調的方式來學習或歷練不同的工作經驗，目的將專才訓練成通才（Bennett, 2003）。利用橫向方式擴展有助轉化組織內學習態度及激發員工的工作動機，促使員工增加個人的技能來因應不同部門的工作需求。但在薪資方面由

於是水平的職務或工作調動而並非晉升，所以不會因工作輪調而有所調整（Markham, Harlan, & Hacket, 1987）。工作輪調適用於工作內容單調又重複性高的工作，藉由工作輪調讓員工學習不同經驗與技能，以提高員工的工作動機與興趣，以提高工作績效（陳春希，2008），在國內外大型企業大多採用工作輪調方式作為人才培養的方法，除了可以人力運用更具彈性外，也可以藉由人才輪調來刺激僵化的組織及能滿足員工職涯規劃（Campion, Cheraskin, & Steven, 1994; Noe & Ford, 1992）。

三、自我管理的工作團隊(Self-Managed Work Teams)

自我管理的工作團隊是工作設計中激勵員工另一種激勵方式，有別於以往工作是分派給個人，現在則是將工作分派給團隊，而團隊成員由多位來自不同領域人員所組成，成員皆擁有不同的工作技能，專業技能、人際關係、發現及解決問題的能力和決策能力，團隊內部實行自我管理、自我負責、自我領導、自我學習的運作機制，共同實現達成團隊目標。

自我管理型團隊具有下列的 8 項特徵：目標性、技能性、依賴性、自我管理性、自我學習性、自我領導性、自我負責性、良好的溝通性。個人的目標可以相互合作，依靠團隊協助達成。由於團隊成員來是各部門或領域，對員工來說不啻是個新的刺激，從任務開始到完成，員工可以接受不同層面的挑戰，獲得工作樂趣與意義，增進員工的工作動機，對公司來說也能減少勞工成本支出（MBA 智庫百科，2020；王精文，2012）。

四、彈性工時方案

彈性工時方案是一種彈性調整工作時間的概念，包括彈性工時（Flexitime）、工作共享（Job Sharing）、壓縮工時日（Compressed Workweek）與遠距工作（Telework）共四種模式（王精文，2012）。

- （一） 彈性工時是指每日總工時不變之基礎下，員工可以選擇何時(提早或延後)上下班，依其需求彈性調整其工作時段，為一彈性利用正常工作時間的概念，有別於傳統朝九晚五的制式化工作時間。但是要求一天中有一個核心時段（大約是總工時／工作日中的百分之五十）員工一定要在其工作崗位上完成必要之工作。彈性工時讓有個別需求的員工能夠兼顧工作與家庭、個人需求，使員工感到激勵進而增加員工對工作的使命感。

- (二) 工作共享是指為了維持或提高就業水平，通過重新調整工作時間安排的方法。(漢弗萊斯 Humphreys)；是為了所有希望工作的人提高就業機會，根據對目前工作需求短缺的觀測與分析，採取在特定的經濟系統中重新分配工作總量的方法提高就業率。(歐洲工會組織)。簡言之，工作共享包括重組和重構工作職位及工作時間等措施(MBA 智庫百科，2020)。不是簡單地將同一份工作在固定工時內由一位員工負責完成，改為二人以上共同分擔，還需以兼顧效率和公平為原則，來對勞動時間作分割。對組織而言，要同時面臨需要找到能相互搭配的組合，利用不同的員工來填補缺人狀態，或用於員工過多又礙於無法立即解雇之緩衝做法。以員工觀點而言，員工須具有該項工作應有的技能才能擔任工作分擔職責，因此員工必須具有技能多樣化來感受工作豐富性。(李青芬 等人，2006)。
- (三) 壓縮工時日是指將某一天工作日的工作量分配到其他工作日，讓員工一週上班日數減少，增加休閒時間安排個人生活，缺點是員工可能因為長時間工作而疲累出錯，公司額外支付加班費增加勞動成本(王精文，2012)。
- (四) 遠距工作是一種新興的工作模式，員工不須到公司處所上班，在公司要求下自由選擇任一個地點來完成工作，員工能省下更多交通通勤時間，擁有個人彈性做私人事務，減少同仁間聊天時間，自行安排工作進度，培養員工自我管理與責任感，提高工作效率，公司也能省下昂貴的辦公室租金或水電開銷(彭其捷，2019；徐芳吟，2020)。遠距工作的高彈性下，員工更需要自己規劃工作與休息的時間並實行，才能有效率完成每天的任務，發揮遠距工作優勢所在。

五、銀行業的工作再設計

工作再設計主要是以工作豐富化、工作擴大化、自我管理的工作團隊與彈性工時方案等方法，以求提升員工的自主性、獨立性與責任感。在不具彈性化升遷制度下，運用擴大基層員工職權的工作安排既是工作豐富化的方法，使員工從工作中產生責任感及自信心，除可以填補管理人力的缺口可以達到管理人才養成的目標，而沒有如此機會的人員就只能慢慢的熬。

第四節 銀行升遷及工作輪調制度

我國順應金融自由化潮流，於 1991 年起陸續開放核准 16 家新民營銀行設立及 3 家投資信託公司改制為商業銀行，截至 109 年 12 月底本國銀行已從原本的 11 家變成 38 家，加上外國及大陸銀行台分行等外商銀行 29 家，郵政業匯局、信合社、農漁會信託部等(2020 中央銀行全球資訊網)，我國金融機構彙整如下：

表 3 我國金融機構一覽表

1、中央銀行		
2、本國銀行：共計 38 家：		
臺灣銀行 (163)	兆豐國際商業銀行 (107)	三信商業銀行 (29)
臺灣土地銀行 (150)	花旗(台灣)商業銀行 (44)	聯邦商業銀行 (89)
合作金庫商業銀行 (269)	王道商業銀行 (5)	遠東國際商業銀行 (55)
第一商業銀行 (187)	渣打國際商業銀行 (65)	元大商業銀行 (147)
華南商業銀行 (185)	台中商業銀行 (81)	永豐商業銀行 (124)
彰化商業銀行 (184)	京城商業銀行 (65)	玉山商業銀行 (138)
臺灣中小企業銀行 (124)	滙豐(台灣)商業銀行 (30)	凱基商業銀行 (52)
中國輸出入銀行 (4)	瑞興商業銀行 (21)	星展(台灣)商業銀行 (36)
高雄銀行 (35)	華泰商業銀行 (33)	台新國際商業銀行 (100)
全國農業金庫 (6)	臺灣新光商業銀行 (103)	日盛國際商業銀行 (43)
台北富邦商業銀行 (128)	陽信商業銀行 (104)	安泰商業銀行 (49)
上海商業儲蓄銀行 (71)	板信商業銀行 (65)	中國信託商業銀行 (151)。
國泰世華商業銀行 (164)		樂天國際商業銀行
3、外國及大陸銀行在台分行：共計 29 家		
日商瑞穗銀行 (3)	美商摩根大通銀行 (1)	美商美國紐約梅隆銀行 (1)
美商美國銀行 (1)	新加坡商星展銀行 (1)	日商三井住友銀行 (1)
泰國盤谷銀行 (3)	法商法國巴黎銀行 (3)	美商花旗銀行 (1)
菲律賓首都銀行 (1)	英商渣打銀行 (1)	香港上海滙豐銀行 (1)
新加坡商大華銀行 (1)	新加坡商新加坡華僑銀行(1)	西班牙商西班牙對外銀行(1)
美商道富銀行 (1)	法商東方匯理銀行 (1)	法商法國外貿銀行 (1)
法商法國興業銀行 (1)	瑞士商瑞士銀行 (3)	大陸商中國銀行 (1)
澳商澳盛銀行 (1)、	荷蘭商安智銀行 (1)	大陸商交通銀行 (1)
德商德意志銀行 (1)	美商富國銀行 (1)	大陸商中國建設銀行 (1)
香港商東亞銀行 (1)	日商三菱日聯銀行 (2)	
4. 信用合作社共計 23 單位 (285)。		
5. 農會信用部共計 283 單位 (810)。		
6. 漁會信用部共：計 28 單位 (43)。		
7. 中華郵政公司儲匯處：(郵局 1,299 所)		
8. 人壽保險公司 (含中華郵政公司壽險處)：共計 22 家 (120)。		
9. 產物保險公司：共計 20 家 (167)。		
10. 中央存款保險公司		
11. 票券金融公司：共計 8 家 (30)。		
12. 證券金融公司：共計 1 家 (2)。		
13. 國際金融業務分行：共計 59 單位。		

資料來源：本研究彙整

各金融機構的用人制度依個別需求及考量皆不相同，以下為某國營銀行職員升遷辦法及輪調方式內容簡介：

(一)、升遷辦法

本研究所探討的銀行屬公股銀行，其內部的工作職等共分為 15 職等，其中辦事員職等又區分為 4 種職等，分別為 5 職等助理辦事員、6 職等初級辦事員、7 職等中級助理辦事員、8 職等高級辦事員，在工作劃化分上屬基層的作業人員，主要工作為從事出納、會計、存款、外匯及放款等各種業務，需直接面對臨櫃的顧客。而 9 職等以上為管理階層，9 職等為領組、10 至 12 職等分別為初級、中級襄理、高級襄理，屬銀行中階管理層級，負責分行各部門的管理及業務覆核工作，而 12 職等亦可派任為分行的副經理協助經理處理分行行務；13 職等以上屬高階管理階層，擔任分行或總行部室的正副主管；15 職等為副總經理、總稽核。

依其內部行員升遷辦法規定，各職等職務出缺時除了平調遞補外，應循序由次一職等優秀行員遴選任，惟行員個人應在年資、年終考核及獎懲等三項目達到基本條件(如表 4 所示)方能取得晉升的資格。

表 4 人員升等基本條件彙總表

原職等	年資	年終考核	獎懲
5、6、7、9 職等	二年以上	最近二年之年度考核須一年考列甲等，一年考核列乙等以上	1、最近三年未受公務員懲戒處分者。 2、最近一年內功過相抵後，未達本行行政處分累計記過乙次以上者
8 職等	三年以上	最近三年之年度考核須一年考列甲等，二年考核列乙等以上	3、五、六職等升六、七職等人員，最近二年每年功過相抵後，未達本行行政處分累計記過乙次以上者。
10 至 12 職等	三年以上		

資料來源：本研究彙整

其中五、六、七職等升任六、七、八職等只要符合上述的基本條件就可以順利升等。而八職等高級辦事員要升任九職等領組，尚需通過甄試方式或績優資深遴審方式才能晉升，所謂甄試方式即是需通過筆試這一關，筆試成績達七十分以上者即合格，始具升任領組之資格，再依個人資績績評分高低順序獲得遴升，資績評分包含年資（二十五分）、年終考核（二十分）、獎懲（五分）、筆試成績合格年資（二十分）、主管考評（三十分）。而績優資深遴審方式是專為專技人員、本行優秀人員、一般績優資深高級辦事員三種人員所設計的另一種升遷管道。因為領組此一職等是基層員工成為領導幹部的重要關卡，而甄試方式是多數人員的升遷方式，所以每年領組升等筆試都是銀行的重頭戲。

另十職等以上人員除要具備基本資格外，尚需比較個人考評分數擇優錄取，考評配分包括個人資績分數、單位人事評議委員會考評、單位主管考評、區人評會考評、總行人評會考評等五項考評，考評配分如表 4 所示：

表 5 考評分數占比

	升任十三職等研究員部分	升任十至十二職等職務部分
資績分數	60%(六十分)	60%(六十分)
單位人評會		10%(十分)
單位主管考評	25%(二十分)	20%(二十分)
區人評會考評	5%(五分)	5%(五分)
總行人評會考評	10%(十分)	5%(五分)

資料來原：本研究彙整

簡言之，亦即五、六、七職等最快二年即可升任六、七、八職等；而 8 職等升任 9 職等除年資須滿 3 年，還需經過內部的資格考試取的升任資格，再比較個人的資績擇優任用。因此，以入行時為 5 職等的助理辦事員而言，要升任至 9 職等領組最快也要 9 年，這段時間就是培訓及學習基本業務能力的階段，作為將來管理幹部做準備。

(二)、輪調制度

輪調制度的建立的目的是培育人才、強化行員專業素養及工作歷練，而依該銀行職員輪調實施要點工作第四條及第五條可以明瞭該行輪調的方式及輪調的時機，其內容如下：

第四條、各級職員之輪調依下列方式辦理：

- (一)、單位輪調：各單位間人員之相互輪調。
- (二)、內部輪調：各單位內部人員之職務輪調，或指派工作輪調。

前項各款之輪調，如有業務上之需要時，得同時辦理之。

第五條、各級職員之任期及輪調規定如下：

- (一)、單位主管、專門委員、單位副主管及研究員（含海外單位）三年一任，惟得延長任期一次一年，最多以二次為原則，但在董事長或總經理（陳董事長核閱）核定調整職務前，得續留任至職務調整。
- (二)、各級襄理、科長二年一任，如單位主管認為業務上有必要時，准依權責一次延長任期一年，最多以延長三次為限，並免函報總行或內部簽核。
- (三)、其餘人員二年一任，如單位主管認為業務上有必要時，准依權責一次延長一年，最多以二次為限，並免函報總行或內部簽核。
- (四)、派駐海外單位人員（不含單位主管、專門委員及單位副主管、研究員）在海外同一單位連續服務期間，原則上以三年為一期（自到職日起算），任職期間升等或調任其他海外單位不重新起算，單位主管認為必要且當事人有延任意願時，得延長任期二年，惟須於任期屆滿前半年函報人力資源處簽請總經理核定。

該銀行輪調方式分為單位輪調及內部輪調二種，單位輪調是各單位間人員之相互輪調，除可以達到單位間人才交流也有防弊的作用，避免人員在同一單位服務太久而有弊端的情事發生，藉由單位輪調達成內部稽核的目的。其中較大規模單位輪調實施的時間點是每年年中及年底各一次，因為這些時點是人員退休及辦理各級職員升遷作業的時間點，總行人力資源處會依各單位人力需求及各人員申請請調的意願一併辦理人員的輪調。而內部輪調最重要的目的是培養行員多方面的工作能力，藉由內部輪調的方式讓行員學習不同的工作技能，如存款、放款、外匯、出納、會計、總務等各項業務。從工作輪調的過程中亦可以了解基層人員的屬性以做為人力安排的依據，在短期方面達到人員適才適用的目的，而長期方面可以做為培養各階層管理人力的手段。

第三章 研究方法

根據研究目的及所要研究的問題，本研究採用多重個案分析針對兩個或兩個以上的個案進行研究，應用生命史研究(life history)、深度訪談法(in-depth interview)，以了解某公營銀行的工作設計與工作再設計對銀行員的工作行為產生何種影響關係，並輔以工作設計問卷(Work Design Questionnaire; WDQ)，初步了解研究個案其擔任櫃員(經辦)與擔任主管職工作設計的差異性。從深度訪談的過程中了解分享受訪者的職涯發展及工作經驗，使受訪者理解研究主題，以獲得資料的「深度、細節、生動及細微的差別」(Rubin & Rubin, 1995)。

第一節 研究設計

一、生命史研究

生命史研究是代表生命歷程研究中對個人力量的重視所發展出來的研究取向。Denzin(1989)認為生命史是根據對話或訪談的結果對生命的紀錄，亦即生命史主要是以訪談或對建構生命，並將故事至於歷史脈絡之中。而生命史是一種對生命的書寫，生命的書寫未必是由出生到墳墓，可以只關心生命的某一部分，也可以命開始談起，目的是要說明生命的經驗內容與意義。(2000 王麗雲)。

本研究中所探究的生命史是著重在個案的職涯經歷部分，涵蓋的範圍僅是個案生命歷程中的一部分，內容為個案從入行開始到目前為止這段期間內，所有的業務學習歷練以及職務上的升遷過程，資料來源是從個案提供的個人檔案以及與個案的訪談資料中所擷取而來，再將這些資料歸納整理後呈現受訪者的個人生命史。

二、深度訪談

研究中訪談的對象為某國營銀行的現職人員，不論其性別、年齡、資歷、學歷背景如何，對象選擇的唯一的共同點是他們比同一職等的同儕早一步擔任管理工作，當其他同儕還在擔任櫃員經辦的工作時他們已在擔任管理職的工作，因他們的工作歷程與同儕不同而且在組織中亦屬於少見的案例，所以更能凸顯他們的研究價值。

進行訪談前事先提供受訪者訪問提綱，並由研究者先介紹廣義工作設計模型的內涵及本研究的內容，每位受訪者的訪談時間長度約為 50 分鐘，研究者控制本身的發言時間讓受訪者能暢談真實感想，訪談內容獲得的受訪者同意進行錄音，於訪談後將錄音檔轉換成逐字稿，最後再將所蒐集的資料應用廣義工作設計模型的四項維度加以分析歸納，作為本研究的結論與建議。

三、工作設計問卷(WDQ)

本研究之工作設計問卷（邱皓政 2008）內容係針對廣義工作設計模型中的任務特徵、社會特徵、知識特徵、工作脈絡等 4 項維度做評量，問卷中共分 81 題，這 81 題的題目涵蓋廣義工作設計模型的四大特徵，題目可以歸納成 21 項分類，其分類如下所示：

- (一) 任務特徵：工作時程自主性、決策自主性、工作方式自主性、任務多樣性、任務重要性、任務完整性、工作回饋性。
- (二) 社會特徵：工作複雜性、訊息處理、問題解決、技能多樣性、專業性。
- (三) 知識特徵：社會支持、互賴發起性、互賴接受性、組織外互動、他人回饋。
- (四) 工作脈絡：人體工學、身體需求、工作環境、設備使用。

每一題有五種選項分別為非常同意(5 分)、同意(4 分)、沒有意見(3 分)、不同意(2 分)、非常不同意(1 分)，三位受訪者分別以櫃員(經辦)及主管(管理者)二種不同角色填寫同一問卷，問卷完成後依 21 項分類將每一題所得的分數加總，然後繪製成曲線比較圖，由曲線圖的變化可以呈現出受訪者二種角色在工作特徵表現的差異性，再從差異性解讀及分析受訪者的感受。

四、訪談提綱

在訪談前事先設計訪談的提綱，分別針對三位受訪者進行訪談，訪談提綱整理如下：

- (一) 進入公營銀行服務前的工作經驗？
- (二) 為何會選擇進入公營銀行服務？
- (三) 選擇進入這一公營銀行服務的考量方向？
- (四) 目前服務年資？
- (五) 進入銀行後的工作歷練？
- (六) 目前負責的業務是甚麼？
- (七) 您認同單位主管對你的工作安排？
- (八) 您認為需要經過如何的歷練才能勝任主管工作？
- (九) 您覺得具備何種工作特質的人才適合擔任主管工作？
- (十) 您認為您具備了哪項工作特質，才會被選任擔任主管工作？
- (十一) 您自覺是否勝任目前的工作？
- (十二) 是否會排斥目前主管的工作？
- (十三) 主管與櫃員(經辦)的工作內容的最大差異性是甚麼？

- (十四) 擔任主管的工作後是否對你的工作態度更加積極?
- (十五) 目前的工作安排對你是不是是一項激勵還是壓力?
- (十六) 您認為目前的工作安排對你職涯發展是有幫助的?
- (十七) 即使是從經辦工作開始學起，還會希望到其他部門去學習嗎?



第二節 研究對象

本研究的個案為三位在某公營銀行服務的現職員工，這三位人員在銀行資歷皆不相同，唯一共通之處是皆曾經以八職等高級辦事員的身分，擔任部門協辦主管之工作，因為有這樣工作際遇在公營銀行中屬少數人員，因此他們在職務轉換後的工作表現是值得深入探討的，這也是選擇他們為研究個案的原因，以下所列三張表格為三位個案的簡歷表：

表 6 個案一 W 君簡歷表

性 別	女
年 齡	49
入行時間	2002 年 10 月
服務年資(截至 109 年 12 月)	19 年 2 個月
學 歷	大學
入行職等	6 職等
目前職等	10 職等
目前職務	授信部門主辦
工作經歷	1、C 分行 出 納：2001/10 ~ 2002/10 會 計：2002/10 ~ 2004/06 2、M 分行 出 納：2004/06 ~ 2004/08 存 匯：2004/08 ~ 2009/07 企金授信：2009/07 ~ 2013/11 存匯協辦：2013/11 ~ 2015/03 3、C 分行 企金授信：2015/03 ~ 2018/08 企金主辦：2018/08 ~
升遷歷程	2001/10/15 6 等 (實習)練習員 2006/01/01 7 等 助理員(中級辦事員) 2009/01/01 8 等 高級辦事員 2014/12/31 9 等 領組 2017/12/31 10 等 初級(專員)襄理

表 7 個案二 E 君簡歷表

性 別	女
年 齡	38
入行時間	2007 年 10 月
服務年資(截至 109 年 12 月)	13 年 2 個月
學 歷	大學
入行職等	5 職等
目前職等	9 職等
目前職務	存匯部門協辦
工作經歷	<p>1、 K 分行 存 匯：2007/09 ~ 2009/04</p> <p>2、 A 分行 存 匯：2009/09 ~ 2014/03</p> <p>3、 H 分行 存 匯：2014/03 ~ 2015/04 消金徵信：2015/04 ~ 2015/11 總務主辦：2015/11 ~ 2017/11 存會協辦：2017/03 ~</p>
升遷歷程	<p>2007/10/15 5 等 (實習)助理辦事員</p> <p>2010/01/01 6 等 初級辦事員</p> <p>2012/01/01 7 等 中級辦事員</p> <p>2015/01/01 8 等 高級辦事員</p> <p>2019/12/01 9 等 領組</p>

表 8 個案三 L 君簡歷表

性 別	男
年 齡	30
入行時間	2015 年 8 月
服務年資(截至 109 年 12 月)	5 年 4 個月
學 歷	碩士
入行職等	7 職等
目前職等	8 職等
目前職務	授信部門協辦
工作經歷	<p>1、信託部 海外基金：2015/08 ~ 2016/12</p> <p>2、H 分行： 存 匯：2016/12 ~ 2017/04 企金授信：2017/04 ~ 2019/07 企金初審：2019/07 ~</p>
升遷歷程	<p>2014/08/24 7 等 (實習)中級辦事員</p> <p>2019/01/01 8 等 高級辦事員</p>

第三節 研究程序

本研究的實施過程，分為準備階段、訪談對象選定、實施訪談，以及資料整理與分析等四個步驟，扼要說明如下：

一、準備階段

在與指導教授多次會談後，先確定研究動機及目的，再蒐集及閱讀相關文獻與料，接著是確定研究主題與架構及研究方法。

二、訪談對象選定

本研究採用深入訪談的方法進行，所以選定的訪談對象應具有研究價值，訪談內容要能切中要點，因此訪談的對象以某公營銀行現職的員工為對象，而且是過去或現在曾以 8 職等高級辦事員身分擔出管理工作的員工，此次選定的訪談對象皆是曾與研究者共事過或熟識的同仁，在選定訪談對象後進一步擬定訪談之提綱。

三、實施訪談

在選定訪談對象後，先以電話或當面詢問的方式確定受訪者的意願，等確定受訪者的意願後再與受訪者約定時間與地點進行個別的訪談，訪談前先請受訪者填寫工作設計量表 (WDQ)，透過量表初步了解受訪者對工作設計的感受度，訪談時間選定為受訪者下班時段，地點以受訪者的銀行的會議室，訪談前先介紹工作設計與工作在設計之概念以及研究的內容後進行，每位受訪者的訪談時間長度約為 50 分鐘，以輕鬆的對談方式做交流，訪談內容獲得受訪者允許錄音。

四、資料整理分析

訪談後將訪談的錄音內容轉換為逐字稿，再將整理訪談資料後作成結論與建議。

資料分析的過程如下：

- (一)、生命歷程的整理：由訪談中所得到的資料，將三位受訪個案的生命歷程依其學經歷、入行資格、工作經歷、升遷歷程及工作設計問卷所得資料作成紀錄並分析。
- (二)、個案訪談分析：將訪談的內容依廣義工作設計模型中的任務特徵、知識特徵、社會特徵及脈絡特徵等四大面向，分析三位受訪個案在職務異動前後工作特徵的差異。

第四章 研究分析與結果

本研究應用生命史研究(life history)、深度訪談法(in-depth interview) 以及工作設計問卷(Work Design Questionnaire; WDQ) 等研究方法，輔以廣義工作設計模型的任務特徵、社會特徵、知識特徵、工作脈絡四項維度做研究分析，以發現個案的職務由經辦轉換為管理者後工作行為的關聯性。本章將分別以生命史探討及個案訪談資料分析來述明研究分析與結果。

第一節 生命史探討

一、個案一：W 君

W 君 2002 年 10 月因參加公務人員丁等考試及格，在 C 分行以六職等練習員任用，其任用資格相當於銀行改制後的六職等初級辦事員資格，入行至今(2020 年 12 月)服務年資 19 年餘，目前為 10 職等初級襄理擔任授信部門主辦一職。

入行初期先在出納部門實習，出納櫃員因為是銀行裡相較單純的現金收付工作，所以是大部新進行員的第一份工作，但也有部分行員會從其他部門先實習，一年後轉任會計經辦的工作，暫時遠離櫃台的工作成天與內部傳票打交道，每天做傳票整理、清點及歸檔的工作。於 2004 年 6 月因結婚關係調派至 M 分行服務，其在 C 分行計服務 2 年 7 個月。

初到 M 分行時有 2 個月短暫時間擔任出納櫃員的工作，而後轉調至存匯部門學習新的工作，從 2004 年 8 月到 2009 年 7 月在存匯部門待了快 5 年的時間，這期間學習了存匯部門所有的工作，包括活期存款、定期存款、支票存款、公庫、匯兌及託收等作業，從一無所知到熟捻存匯各項業務、規章制度及與客戶的應對進退，奠定了日後接辦存匯協辦工作所應具備的各項能力。

2009 年 7 月因為工作輪調來到授信部門，在銀行內部授信部門及外匯部門相對存匯部門是需要較高專業能力及被重視的部門，其成員都是在存匯部門歷練不少日子才有機會調到這二個部門。W 君在授信部門先接任消金授信工作，主要工作內容是消費者貸款的撥款及收回的帳務處理，因為帳務處理的概念存匯帳務處理的方式一致，所以消金授信的工作就能很快上手。2010 年 5 月又更進一步接任消金徵信工作，學習徵信業務及不動產擔保品估價。2011 年 6 月再接企金授信工作，負責處理企業授信戶的授信撥貸等帳務業務。2012 年 12 月企金授信兼任會計代理人的工作，直至 2013 年 3 月因主管的青睞轉調存匯協辦的工作，開始接觸管理督導的工作，其在授信部門計有 3 年 9 個月的時間。

W 君在 M 分行以 8 職等高級辦事員的職等接任存匯部門協辦的工作，主要任務是協助主辦襄理管理存匯部門，簽擬公文、傳票核章甚至於溝通協調，解決疑難雜症客訴問題等。直到 2015 年 3 月因為晉升 9 職等領組加上在 M 分行服務已逾 10 年，因此被調昇回 C 分行，其在存匯協辦的工作有 2 年的經驗。

回到 C 分行，不因為有管理的經驗就必然續接管理的工作，而需視該分行有無職缺，因為其有授信業務的工作經歷所以被分派企金授信的工作，2017 年 2 月並兼任催收的工作。因為工作表現良好加上分行業績排名在前，在這期間獲得到不少嘉獎，很順利於 2018 年 2 月晉升為 10 職等初級專員，晉升後並未立即有接任主管職的機會，仍然擔任企金授信兼辦催收的工作，直至 2018 年 8 月因授信主辦襄理高昇至 S 分行擔任副經理，授信部門有了一個主管職缺，經原主辦襄理的推薦 W 君承接授信主辦並改派為初級襄理，授信主辦的工作除了管理部門事務外，最重要的就是拓展新客戶及業務並維繫既有的客戶增加各項業務往來，雖然是以菜鳥襄理的身分接任這項重要的職務肩上承受的重責大任，並非其有特別能耐而是需要靠團隊合作才能達成目標，因此，這二年裡每天是更加兢兢業業的工作，完成上級交辦的事物以創造更好業績。

(一) 升遷歷程

本文所探究的銀行是一家具歷史及規模的銀行，內部升遷及輪調制度完善，個人的升遷是按部就班無法一蹴可及的，需累積一定的年資及積分才能往上一職等升遷，其升遷時程如下：

2001/10/15 6 等 實習練習員 (2002/02/15 6 等練習員)

2006/01/01 7 等 助理員 (2006/10/18 改任 7 等中級辦事員)

2009/01/01 8 等 高級辦事員

2014/12/31 9 等 領組

2017/12/31 10 等 初級(專員)襄理

由 W 君的升遷時程來看，其從 2001 年 10 月入行的 6 等練習員到 2009 年 1 月升 8 等高級辦事員經 7 年 2 個月的升遷時程，乃是依銀行內部行員升遷辦法之規定，依服務年資按部就班一階一階往上爬毫無捷徑可言，這是在一個有完整升遷制度的組織工作所必須面對的事實，(惟因升遷辦法的修改後新的制度下只需 4 年的時間即可)，另外其從 8 職等高級辦事員經過 5 年的時間才升 9 等領組，就時程而言其晉升的時程不是特別快的，然而其 9 等領組升 10 等初級(專員)襄理用了 3 年

的時間就相較其他同事早了 2 年以上。因此，可以發現其早期從 6 職等到 9 職等的升遷時程並未受到特別的待遇，唯有 9 職等升 10 職等才因長官的青睞而受到拔擢的機會。

(二) 工作設計問卷分析

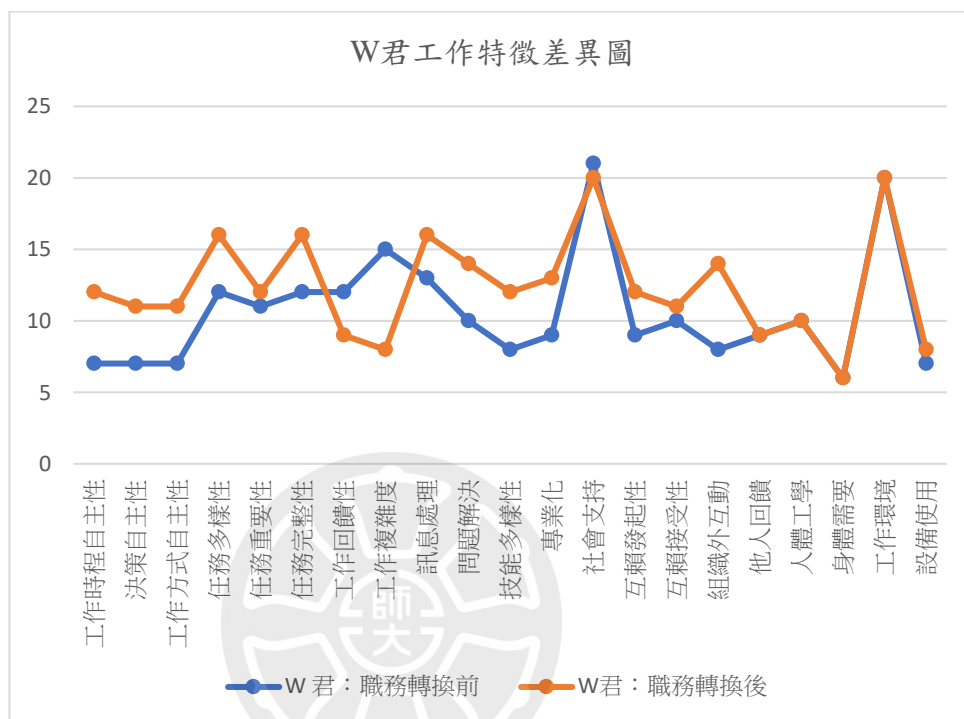


圖 4 個案一：W 君工作設計比較圖

分析 W 君所填寫的問卷可以發現，在任務特徵方面職務轉換後各項的分數表現都較高，表示其轉換後工作時程、決策、工作方式等方面有較高的自主性，工作上需要整體的統合意見及處理不同案件所以任務多樣化及完整性分數也較高，但是屬於後台工作沒有直接接觸客戶所獲得回饋較低；在知識特徵方面職務轉換後因任務趨於複雜所以工作複雜度分數較低，而授信工作需要完成需較多的思考分析，處理大量的訊息及需要更高專業知識與技能，因此訊息處理、問題解決、技能多樣及專業化表現的分數較高；在社會特徵方面因為銀行工作需接觸不同的客戶而且是一個團隊的工作，所以對外或對內多需要建立良好的人際關係，所以不論哪一項工作社會支持及相互依賴的分數都是很高的而且差異性不大，而授信主管需要了解授信戶與客戶交流，所以組織外互動分數較高。在工作脈絡方面因為銀行提供一個良好的工作環境，而且是不需大量消耗體力的工作及操作不同機器，所以職務轉換前後的分數表現是無差異的。

(三) 結語

銀行工作並非 W 君的第一份工作，進銀行前已歷練多項不同行業的工作，想進公營銀行主因是工作較穩定，雖然家住中南部需要離鄉背井到北部工作，只為求一份安穩的工作，而且該公營銀行的分行遍及全省，只要服務滿二年就可以請調回離家近的分行。進入銀行服務後的工作由存匯部門的業務開始，歷練的時間也是最長，熟捻存匯部門的各項業務，因此其第一份管理職的工作就是擔任存匯部門協辦的工作。

W 君在擔任部門助理主管或主辦的時期，其工作態度並不因職務不同而有所差異盡力做好自己的工作，與部門同仁相處也相當融洽並不會擺主管的架子，在工作效率上講求「今日事，今日畢」為原則，既使工作無法於當日完成，隔日亦會盡力完成它。雖然其表示不計較薪資低而工作責任重的工作，但偶而遇挫折時仍會打退堂鼓的念頭，希望調任責任及壓力較輕得工作。雖然如此，但就整體而言在工作上比同儕更早接觸管理職的工作及受長官的信任，對其日後事業的發展是具有正面的影響。

綜觀 W 君會有擔任存匯部門協辦及授信部門主辦的工作的際遇，除因為該分行人力調度出現問題外，其對內、對外皆具有親和力的人格特質及積極的工作態度也是受長官重用的主因。

二、個案二：E 君

E 君參加 2007 年銀行委託財團法人台灣金融研訓院辦理的新進人員甄試考試及格，在 2007 年 10 月於 K 分行以五職等助理辦事員資格入行，至今(2020 年 12 月)服務年資 13 年 2 個月，目前為 9 職等領組擔任存匯部門協辦一職。

E 君入行後先在存匯部門實習，第一份工作是定期存款的帳務，因為現在銀行櫃員的工作安排屬全能櫃檯，除了支票存款及匯款業務、黃金業務、電金業務、ATM 業務需專人處理部分業務外，所有存匯部門的業務包括現金收付、定期存款、優惠存款、黃金買賣等，每一位櫃員都要會辦理，主要差別在營業終了時每個人負責結帳的科目帳務不同。因為 E 君是台南人的緣故，一人離鄉背井在台北工作，因此在 K 分行服務一年多後於 2009 年 4 月順利請調回台南的 A 分行，到 A 分行後仍然分派在存匯部門服務，在 A 分行期間負責的業務有定期存款、優惠存款、貴金屬業務及公庫業務等。2014 年 3 月因為結婚嫁到新北市再次請調回台北，這次被調派到台北市的 H 分行，在 H 分行先是在存匯部門服務了一年，後於 2015 年 4 月工作輪調到授信部門負責消金徵信業務，負責客戶徵信及擔保品估價工作，其在消金徵信這工作只待了七個月，因分行經理需要其幫忙處理總務業務，所以調到總務部門擔任主辦的工作，也開啟了 E 君擔任管理職之路而當時 E 君只是一位 8 等的高級辦事員。

E 君從 2007 年入行服務到 2015 年 11 月擔任總務主辦之職，有 7 年多的時間是在存匯部門服務，只有短暫的時間從事授信相關的業務。惟從訪談過程得知，在存匯部門的業務中尚有支票存款及匯款、託收等業務沒有做過，尤其對未能作支票存款業務而感到遺憾，甚至因此還曾主動要求去學習支票存款業務，但卻因已是存匯協辦不便改派作前線櫃檯工作為由而不被採納，可見其對自身的要求是相當高的。

E 君在 H 分行以 8 等高級辦事員接任總務部門主辦之職管理總務部門二年，後於 2017 年 11 月再接存匯協辦的工作，主要任務是協助主辦襄理管理存匯部門，簽擬公文、傳票核章、溝通協調、解決疑難雜症甚至是客訴問題等，並於 2019 年 12 月晉升 9 職等領組一職，其承辦主管的管理工作前後有 4 年的時間，算是不短的時間。

雖然 E 君有二年的總務主辦的工作，因為總務部門屬後勤的部門不須面對客戶，有些分行甚至只編制總務經辦一名處理總務部門的事務，而總務主辦由其他部門的主管兼任，所以尚無法顯現其職位的重要性。真正顯現其重要性應當是擔任存匯協辦的時候，因為有存匯業務 7 年的實務經驗，可以提供前台櫃員適時的幫助，

尤其在優惠存款業務方面，因其自認在擔任經辦時學到扎扎實實的實務經驗，所以遇到問題皆能提供好的建議順利解決難題，反而在支票存款業務上有些心虛，常要跟主辦襄理討論後才能作出決定，所以 E 君扮演一位稱職的協辦腳色，與主辦襄理相輔相成管理存匯部門，成為一位不可或缺的一員。

(一) 升遷歷程

如同前面所述在內部升遷及輪調制度完善的組職中，個人的升遷皆是按部就班的，在人才養成的步驟更是如此，其升遷時程如下：

2007/10/15 5 等 (實習)助理辦事員
2010/01/01 6 等 初級辦事員
2012/01/01 7 等 中級辦事員
2015/01/01 8 等 高級辦事員
2019/12/01 9 等 領組

由 E 君的升遷時程來看，其從 2007 年 10 月入行的 5 等助理辦事員到 2015 年 1 月升 8 等高級辦事員只經過 6 年時間，相當是每一職等有 2 年的年資就會升一等，比個案一 W 君的升遷速度早了 3 年，這是因為銀行的行員升遷辦法經過修改後，基層行員的升遷時程縮短之故，這樣的修改對基層行員無疑是種鼓勵。另外其從 8 職等高級辦事員經過 5 年的時間才升 9 等領組升遷時程並非特別快的，沒有因其擔任主管職務而有所差別，目前在分行裡就有一位與 E 君同期的同仁，雖未有接任主管職的經驗，但其升遷的時程與 E 君是不分軒輊的。

(二) 工作設計問卷分析

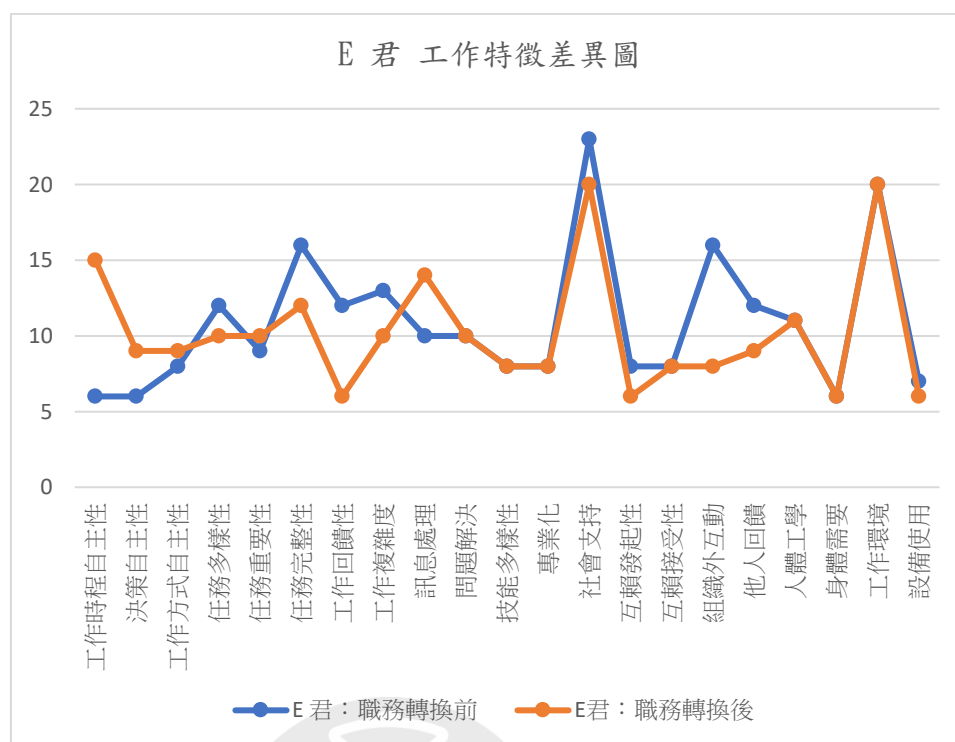


圖 5 個案二：E 君工作設計比較圖

透過 E 君所填寫的問卷可以發現，在任務特徵方面職務轉換後其工作時程自主性及決策自主性較高、因存匯部門的工作方式依循 SOP 作業不容出錯所以工作方式的自主性分數較低，後台工作相對前台櫃員的工作內容簡單也沒有直接接觸客戶所任務多樣化及完整性及工作回饋分數反而都較低；在知識特徵方面因存匯工作內容及特性較簡單明確學習容易上手工作複雜度、技能多樣及專業化表現的分數都偏低，而主管隨時監控營業聽的狀況，因此訊息處理分數較高；在社會特徵方面因為銀行工作需接觸不同的客戶而且是一個團隊的工作，所以對外或對內多需要建立良好的人際關係，所以不論哪一項工作社會支持及相互依賴的分數都是很高的而且差異性不大，然而因為不若前台經辦需直接接觸客戶，所以組織外互動分數較低。在工作脈絡上的表現職務轉換前後的分數表現是無差異的，因為銀行提供一個良好的工作環境，而且是不需大量消耗體力的工作及操作不同機器。

(三) 結語

E 君曾有其他金融機構的工作經驗，所以對銀行業務並不陌生。進公營銀行服務像是擔任公務員一般具有榮譽感也受家人的支持，而且與其他金融機構比較工作壓力相對輕。其入行服務的分行位於台北市雖然其也是南部人需要離鄉背井，然而考量公營銀行的穩定及福利還是選擇轉換跑道，E 君表示能進入公營銀行工作不容易所以相當珍惜這份得來不易的工作。後來因其受某位經理的喜愛而有機會出任總務部門的主管及存匯部門的助理主管，其在崗位上努力做好自己本份工作，不因為擔任管理職務工作態度而有所鬆懈。因為存匯業務歷練較久自認存匯協辦的工作游刃有餘也很有成就感，且因為有主辦襄理可以支援所以可以學到不同領域的事物，惟因為有很多決策事項要與主辦襄理溝通後才能做決策，所以在決策自主性方面稍嫌不足。

銀行的業務有很多種業務別，其認知在銀行裡要有授信或外匯的工作經驗，發展性才會比較好，因為太早接觸管理工作反而喪失學習其他部門工作的機會。惟因家庭及年齡的因素影響其求新求變的意志，雖然對授信業務充滿憧憬，但礙於家庭考量只有隨遇而安，不敢積極爭取新的職務，而喪失其他部門工作輪調的機會。

整體而言，E 君在調任管理職務後其工作表現依然平穩且更勇於任事，面對客戶的無理要求處理問題是更加圓融，並從工作中建立了自信心，對其面對日後的工作挑戰將更能游刃有餘。

三、個案三：L 君

L 君參加 2015 年銀行委託財團法人台灣金融研訓院辦理的新進人員甄試考試及格，以 7 等中級助理辦事員資格任用，在 2015 年 8 月先分發到總行單位信託部服務，至今(2020 年 8 月)服務年資 5 年，是個案中年資最淺而入行任用職等最高者，目前為 8 職等高級辦事員擔任授信部門協辦一職。

銀行工作是 L 君的第一份工作，入行時先分發到信託部服務，第一份工作是負責海外基金保管交割的帳務業務，因為 L 君是報考國際金融人員入行的，入行後在完成各項專業訓練與實習經考評合格後，需要配合銀行業務需求派赴海外或大陸地區服務，所以行方會安排適當的授信、外匯業務的訓練，讓其快速的具備派外的基本學能。因此，L 君入行雖短暫分派到信託部服務，於 2016 年 2 月 3 日即改派 H 分行來學習基礎的銀行業務，其在存匯部門歷練四個月就改調到授信部門擔任企金授信業務 2 年，因授信部門主辦退休後主管位置調整，於 2019 年 7 月調派接任授信部門協辦的工作，協助分擔授信部門主辦管理授信部門，其主要負責的業務是消金業務初審的工作為主。

L 君於 2018 年 1 月晉升 8 等高級辦事員，而於 2019 年 8 月以高級辦事員接任授信部門協辦的管理工作，至今剛滿一年，因其授信業務的歷練學習尚不完整，其主要業務歷練是企金授信簽約及帳務等管理工作，另外也協助辦理消金及企金的徵信工作，目前主要負責的是消金業務初審的工作為主，而企金的初審工作則由授信主辦負責，授信部門以主辦為主，L 君則居於協助的角色，主辦、協辦二人分工合作。經側面觀察及訪談後了解，L 君對工作是相當的投入且謹守本分，但是因為他的資歷尚淺、年齡又與其他的組員相當，雖跟組員較無距離感但在領導統御上就較不具有權威感，惟透過與組員的討論中摸索成長消金初審的工作也日臻純熟，對其日後的職涯發展是具有正面的影響。

(一) 升遷歷程

如同前面所述在內部升遷及輪調制度完善的組職中，個人的升遷皆是按部就班的，在人力培養階段更是如此，其升遷時程如下：

2014/08/24 7 等 (實習)中級辦事員

2019/01/01 8 等 高級辦事員

因其資歷尚淺升遷過程完全依照行員升遷辦法辦理並無特別禮遇

(二) 工作設計問卷分析

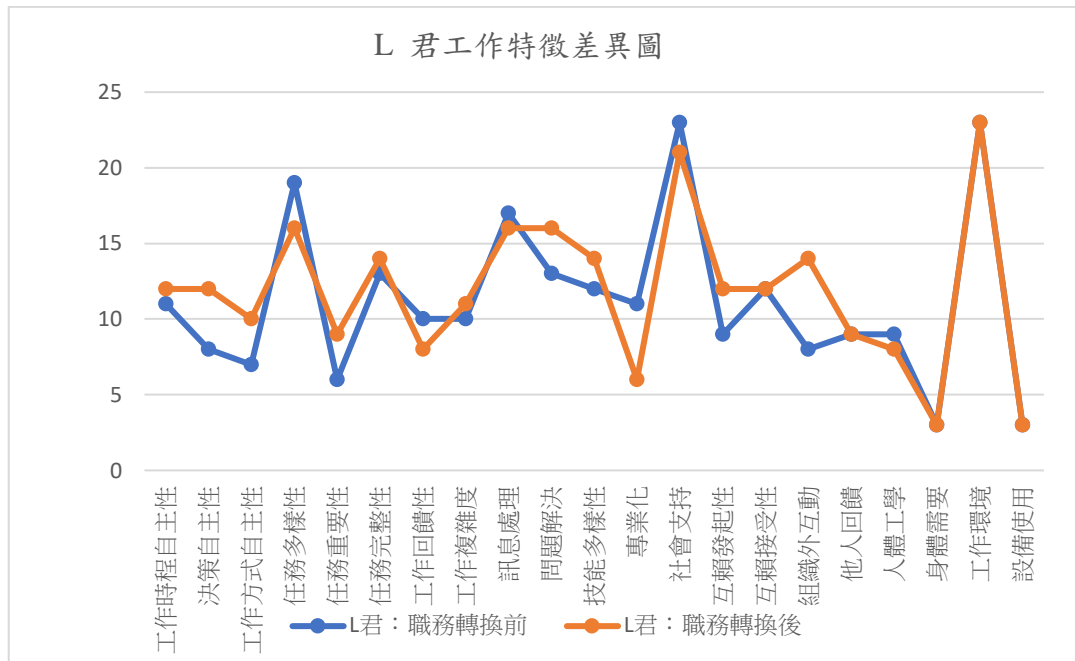


圖 6 個案三：L 君工作設計比較圖

觀察 L 君所填寫的問卷可以發現，在任務特徵方面職務轉換後工作時程、決策、工作方式等方面有較高的自主性所以分數較高，消金業務因需面對不同的客戶而每位客戶的客觀條件及要求皆不同，解決問題的方法也就不同，所以不論是職務轉換前或後其任務多樣性分數都偏高；在知識特徵方面因授信工作每件案件皆不盡相同需較多的思考分析，因此訊息處理表現的分數較高，而主管需要對授信案件作較多的決策分析，因此職務轉換後在問題解決、技能多樣性上分數較高；在社會特徵方面因為銀行工作需接觸不同的客戶而且是一個團隊的工作，所以對外或對內多需要建立良好的人際關係，所以不論哪一項工作社會支持及相互依賴的分數都是很高的而且差異性不大，然而授信主管需要了解授信戶營運狀況與維繫客戶關係，所以組織外互動分數較高。在工作脈絡上的表現職務轉換前後的分數表現是無差異的，因為銀行提供一個良好的工作環境，而且是不需大量消耗體力的工作及操作不同機器。

(三) 結語

L君是社會新鮮人無其他工作經驗，銀行工作是L君的第一份工作。其以國際金融人員資格錄取進入銀行工作，國際金融人員在經歷銀行的業務訓練後，行方會依海外人員的需求選擇適當人選派外服務，L君不排斥外派海外分行服務但是無強烈的意願，其認知是不論是以何種資格錄取就僅是取的入門的資格罷了，以後的發展隨遇而安。目前的工作內容以消費者金融為主，其認為這樣的工作安排對一個要外派人員的培訓是不適當的安排，應該要多接觸與企業金融的相關徵、授信業務。對於工作的安排沒有特別企圖心態度比較隨遇而安，主管安排什麼工作就做什麼，自己不會去爭取學習某項工作。

雖然目前擔任授信部門協辦的工作，但其覺得工作差異性不大，只是換不同的工作內容罷了，因為其主要工作內容以消金業務初審為主，而消金工作內容相對簡單而且容易上手。雖然職銜不同了但因為薪資沒有增加，所以沒有太大的成就感或喜悅。在工作上有時會為求迅速完成工作，攬下前台經辦人員的工作而增加了自己的工作量，在工作時程自主性有稍微增加，工作內容授權不足無完全的決策力，很多決策事項尚需依賴主管做裁決。

L君是三個個案中相對資淺的員工也沒有其他的工作經驗，所以可塑性也最高，就像一塊海綿吸收能力強學習也快，從助理業務主管的工作中慢慢培養出其自信心，雖然資歷尚淺面對主管也能適時表達其意見。

四、小結

三位個案受訪者在進入國營銀行服務前，或多或少都有其他的工作經歷，從數年到數日都有，其選擇轉換跑道的的原因皆是追求一個穩定的工作環境及薪資收入，而國營銀行就具備了這樣得條件，相對於其他民營銀行工作壓力也較低，因此不論其有幾年的工作經歷只要有機會就會選擇跳槽到國營銀行工作。

從研究中發現，該三名受訪者的年資、學經歷及職稱皆不相同，唯一相同之處是皆曾經以基層人員之身分擔任管理職務。不論其接任管理職務的前因為何，接任後的工作表現都相當稱職，因為他們皆能將其在前線櫃台所學到的專業技能，運用於後綫的管理工作上做到審核、監督的管理工作要求，而這特殊際遇也是本研究選擇他們為個案訪談對象的主因。

另以在職訓練的角度而言，W君與E君因擔任經辦的時間較長，在專業技能的養成是較廣泛也較扎實，符合組職工作輪調對人員專業能力訓練的目的，而L君的培訓方式是為配合國金融人員需求所做的訓練安排，屬於針對性任務的工作安排，其實較不利達成全面能力養成的目標。因為人力的培養目的就是要讓基層人力具備廣泛的專業技能，從訓練中體認了解組織的運作模式，當其他部門需要人力支援時能及時提供必要的人力，使人力運用將更具彈性與靈活性。而提升基層行員職務權限讓他們提早接觸管理工作是管理人才養成的一環，目的在培養其具備明確的決策力及解決問題的專業知識，以提供下屬諮詢管道做為下屬的後盾。

本研究亦發現不論個人的資歷背景如何，在一個有良好的工作設計組職中又有資深主管在旁指點，每位個案都能做好其被授予職位的本分工作並扮演一位稱職的副手角色，在循序漸進的學習中逐步成長。

另可以發現這些個案雖然加重他們的職務上的責任，但在薪資沒有增加的情況下，仍欣然接受長官如此的工作安排的原因如下：

- 1、滿足個人工作上的虛榮感及優越感。
- 2、認知提前接觸管理的工作對未來職務的升遷有所幫助。
- 3、不便拒絕長官的安排亦可以進入長官的核心團隊。
- 4、可以從工作中證明自己的能力並實現自我的企圖心。

第二節 個案訪談分析

首先將三位受訪者的訪談內容轉寫為逐字稿，再將逐字稿整理並配合工作設計問卷的所得到的結果，以廣義工作設計模型中所述及的任務特徵、知識特徵、社會特徵與脈絡特徵等四大面向來進行分析，找出研究對象職務轉換前後的差異性，進而整理出以下研究結果。

(一)、在任務特徵方面

任務特徵包含工作時程自主性、決策自主性、工作方式自主性、任務多樣性、任務重要性、任務完整性及工作回饋等工作特性的探討，研究結果如下：

1、主管相對於經辦在工作時程有較高的自主性，不同部門也存在不同的工作時程自主性。

工作時程自主性的差異不僅存在於經辦與主管間，同時也存在於部門與部門之間。因為存匯櫃員和外匯櫃員要直接面對客戶，對於工作時間的安排較為被動，只要客戶臨櫃就要馬上完成其存提款、繳交稅費或兌換外幣的業務需求，所以工作時程自主性低；而授信經辦工作事項較無急迫性，又不需經常面對客戶，所以較有充分的自主性決定工作時間表、工作順序。因此雖同樣是櫃員的工作也會因為部門不同而有所不同的自主性的限制。

經辦只需把上級交辦事情完成即可，主管需統籌整個部門業務及人事管理。(w 君)

前線你就是必須客人來一個處理一個，可是在後線你所有的公文要處理，你可以安排你的排程，所以時間安排是最大的差異，主管較能夠自己調配時間。(E 君)

2、主管的任務較多樣性，而且銀行的授信部門較其他部門的工作任務也較多樣。

主管的任務較多元對於每項業務都需有所了解。而每一授信案件的完成需要經過與授信戶接洽溝通、徵信人員徵信作業、主管審核、授信人員款撥、貸後管理等程序相較於其他部門工作內容就更多元。(w 君)

存匯部門業務相對簡單，且公文處理上變化不大。授信貸款案件較複雜且有些貸款案件需報請總行核准，且要承擔倒帳的風險。(E 君)

經辦需具備各項業務的熟悉度、主管則需具多方面的業務整合串聯能力；主管的任務較多元；初階主管任務較經辦多樣，但目前協辦工作還算單純。若僅以存、放比較，存款工作較多元。(L 君)

3、擔任助理業務主管的決策自主性雖有由提升，但因經驗及授權不足仍比部門主管為低。

助理業務主管在職務是基層管理幹部，而且是處於管理幹部養成階段，未能獲得較高得授權因此其權限受到限制，而且部門中尚有資深的主辦襄理，重要的決策還是要依賴部門主辦襄理作決策。

存匯協辦跟存匯主辦他的工作差異性大，存匯主辦必須下最後的指令必須有決策權及領導力。(E 君)

當然前線問我，我會的就解答，但如果我遇到不會的，我還是要問主辦，或是我覺得這件事情主辦可能有別的意見的時候，我就會顧慮他的看法，所以即使我有我的答案，我還是會詢問他的意見，因為有時候我發現我決定之後，他知道之後她會有不同的想法，然後前線的櫃台就會覺得有點錯愕，他不知道應該聽誰的？所以之後覺得要先說跟主辦討論完之後，有了一致觀念之後才會跟櫃員們講。(E 君)

之前做經辦的時候就要問主管，現在如果人家問你，一些小事情可以自行決定，那當然大事情不行，大事情要主辦，小事情可以決定，差異性就大概在這裡，小事情那我這邊就決掉就好啦，那當然是比較嚴重的話都還是要問主辦。(L 君)

4、小結

在任務特徵方面所表現出來的差異性，主要是工作時程自主性有明顯的差異，擔任助理業務主管後，在工作時程上有較大的自主性，主要是不必像櫃台同仁需及時處理客戶的業務，而差異性變化的程度，則與其承辦的業務種類有息息相關，例如 W 君及 E 君二位皆是由存匯經辦起步，所以當他們在擔任櫃員時工作時程自主性是偏低的，而 L 君是企金授信經辦原本就在有較高的工作時程上的自主性，所以當三位受訪者轉而擔任管理職務時，其在工作時程、順序的安排上變的較具有自主性，但是前後差異性的認知還是有所不同。因此，可以發現經辦與主管二種角色間存在著工作時程自主性的差異性，但會因為部門的不同而有不同程度上的變化。

(二)、在知識特徵方面

知識特徵包含工作複雜度、訊息處理、問題解決、技能多樣性及專業化等工作特性的探討。

1、擔任主管需要注意與監控大量的訊息，在於訊息處理上有較大的差異性。

銀行主管對內需關心下屬的生活狀況避免違紀案件發生，對外除了要監控營業櫃檯的狀況，維繫良好客戶關係並避免發生客訴，更需掌握存款戶需求及授信戶的營運狀況，因此需要處理大量的訊息。

授信需要與客戶有較多的互動與溝通，了解企業客戶的營運狀況、授信目的、負責人的經營理念、還款來源及擬定及授信條件、維繫客戶等，都需要多與客戶互動交流。(W 君)

主管的任務較多元但需要處理來自櫃員遇到之難題；櫃員是直接面對客戶，而主管角色是當櫃員遇到問題時主管才需要進一步解決。(W 君)

以房貸業務來說，需要作好 KYC 以更深入了解客戶，與客戶會有較多的互動與溝通。需要替客戶解決疑難雜症；授信、徵信、催收都需要加強，因為學的時間及機會不夠。(L 君)

2、主管應具備較高的問題解決的能力與溝通技巧。

經辦的經驗較不足且權限也不夠，遇到困難問題時需仰賴主管提供正確的指導及決策，所以要管理一個部門首先要具備問題解決的能力。

授信需要與客戶有較多的互動與溝通，了解企業客戶的營運狀況、授信目的、負責人的經營理念、還款來源及擬定及授信條件、維繫客戶等，都需要多與客戶互動交流。也須具備相當的財報分析能力及法律知識才能判斷公司經營狀況。(W 君)

主管的任務較多元但需要處理來自櫃員遇到之難題；櫃員是直接面對客戶，而主管角色是當櫃員遇到問題時主管才需要進一步解決。(E 君)

以房貸業務來說，需要作好 KYC 以更深入了解客戶，與客戶會有較多的互動與溝通。需要替客戶解決疑難雜症。(L 君)

3、小結

在知識特徵方面顯示要當一位稱職的管理者應具備高度的問題解決能力同時要有隨時監控及掌握各方面的訊息，並作好追蹤及分析資訊以掌握先機。就銀行的工作內容而言，外匯部門及授信部門的工作內容需具備較高度專業知識與素養，工作任務也較複雜需要處理不同的問題，而存匯部門的工作相對簡單許多、不需要應用太多的技能，專業能力的要求層次相對較低。例如 W 君目前是擔任授信部門主辦的工作，而 L 君是擔任授信部門協辦工作，雖然皆在授信部門服務，但是主辦與協辦二者的工作內容不盡相同，主辦對外要與授信客戶作業務上的協調溝通，對內需面對與上級及下屬溝通及管理，而協辦的工作相對單純，主辦的職責相對於協辦是更吃重。

(三)、在社會特徵方面

社會特徵包含社會支持、互相依賴、組織外互動及他人回饋等工作特性的探討。

1、從工作中與同事、客戶互動頻繁是具備高度社會支持的特性。

銀行的工作是高度需要與人互動的行業，對外接觸不同的客戶接觸，對內要跟其他同仁互助合作，只要敞開心胸所以就容易與老顧客發展出往深厚的情誼，以及同事之間的革命情感，不僅可以維繫與既有客戶的業務往來，也可以強化團隊合作的力量。

我都跟同事蠻好的，我不會有一個主管的架子就對了。(W 君)

授信需要與客戶有較多的互動與溝通，了解企業客戶的營運狀況、授信目的、負責人的經營理念、還款來源及擬定及授信條件、維繫客戶等，都需要多與客戶互動交流。(W 君)

櫃員是直接面對客戶，而主管角色是當櫃員遇到問題時主管才需要進一步解決。(E 君)

以房貸業務來說，需要作好 KYC 以更深入了解客戶，與客戶會有較多的互動與溝通。(L 君)

2、銀行從業人員不論哪一層級都需與客戶維持互動，所以與組織外互動性高。

銀行每天營業前最重要就是迎賓，這也意味著與客戶互動的重要性，每天人來人往幾乎沒有中斷過，所以往來交易的客戶都是銀行的重要資產。而存匯及外匯部門的櫃員每天需要面對客戶的人數與次數較多，與組織外互動較高，而授信經辦因為客戶數相對較少而且也不用每天與客戶接觸，所以與組織外互動相對較少。

授信需要與客戶有較多的互動與溝通，了解企業客戶的營運狀況、授信目的、負責人的經營理念、還款來源及擬定及授信條件、維繫客戶等，都需要多與客戶互動交流。(W 君)

與櫃員相較是比較少的，櫃員是直接面對客戶。(E 君)

以房貸業務來說，需要作好 KYC 以更深入了解客戶，與客戶會有較多的互動與溝通。(L 君)

3、小結

所以不論是任職於哪一部門或是哪一階級，都需要與他人接觸，更重要的是與人為善關心周遭的人事物。因此，三位受訪者在不不論是經辦與管理者的角色，都存在高度的社會支持與互相依賴的社會特徵，而且不會因職位的轉變而有明顯差異。

受訪者在與組織外互動的特性上則出現了差異，是因為受訪者所從事的工作內容而有不同的認知，當受訪者由經辦轉換身分為主、協辦的工作後，其組織外互動關係也隨角色的變換而有所不同，授信部門工作與組織外的互動變得更重要，而存匯部門因為退居二線，不需要直接面對客戶所以組織外的互動就變少。所以受訪者的感受會因工作經歷的不同而有產生不同的認知，例如 E 君是在存匯部門工作，而 W 君及 L 君是在授信部門工作，其角色轉換後其與組織外互動的需求卻是不同的，E 君與組織外互動的需求是減少的，而 W 君及 L 君是轉為增加的。

(四)、在脈絡特徵方面：就金融業而言在脈絡特徵方面不存在著顯著差異性。

脈絡特性包含人體工學、身體需要、工作環境及設備使用等工作特性的探討。

就如大家所見在銀行工作並不是一項需耗費體力的工作，工作範圍就是在自己座位周遭，雙臂延伸的距離即是一般日常的工作範圍，平日的工作不外乎是動動筆敲敲鍵盤，使用電腦做記帳或文書工作，工作環境舒適乾淨有空調及明亮的燈光。因此銀行的工作具有工作環境舒適、風險性低、不需使用複雜的設備或科技等工作特性，所以是一分勞心不勞力的工作，不論你是從事前台櫃員的工作或是後台的管理工作都在同一環境下工作所以不會有差異。因此就如同三位受訪者在工作設計問卷結果所顯示的對比結果，也印證前後二項不同的職務在脈絡特性上是沒有明顯差異的，因為簡單的說銀行的工作性質即是如此。



第五章 綜合討論與結論

本研究的目的是在探討金融從業人員的工作設計與工作表現、激勵效果之關係，本研究以三位目前服務於某國營銀行同仁作為個案分析的對象，運用生命史探討及深度訪談、工作設計問卷作為研究的方法，希望透過本研究能夠探討以下問題：一、在同一組織相同的制度下，不同背景的員工其發展軌跡有何差異？二、就任務特徵、知識特徵、社會特徵、脈絡特徵等四方面探究，是否能對員工產生顯著激勵效果？三、員工面對新的工作安排，對員工工作行為產生何種變化？

第一節 研究結果

一、完備的升遷制度滿足多數人升遷的需求不獨厚某些人員。

由生命史的探討發現個案的升遷並不會因為其擔任助理主管而突然獲得額外的拔擢，還需要符合升遷制度下的基本要件，在年資、考績、獎懲方面都需要達到基本要件才有升遷的資格，此外還需比較個人的資積分數，唯一的好處是因為擔任管理工作，單位人評分數及主管評分會較其他人高，個人的資積分數就比較高在升遷方面也較有優勢，但是以升遷的機率而論只是機會提高而非絕對，所以要人、事、時、地、物兼備才能水到渠成。

二、現行的工作設計對員工工作行為有引導作用，而且會產生顯著激勵效果。

本研究以廣義工作設計模型中的四大維度觀察三個個案職務異動之前期及後期的差異性的比較，研究發現在任務特徵、知識特徵、社會特徵三方面有較明確的差異，主要是職務異動後工作自主性提高、專業知識及技能需求增加而且需處理更多的疑難雜症，還要了解客戶與客戶維繫往來等；而在脈絡特徵方面就比較沒有差異性，因為在銀行體系裡提供良好的工作環境也沒有很大的變化。

賦予 8 職等高級辦事員執行助理主管職務是工作豐富化的一個手段，其用意在於培養其具備中堅幹部之能力，因此助理主管之職務是由經辦或櫃員轉換為主管角色的轉換點，經過助理主管職務的洗禮才能完全蛻變一位可以主導及管理部門的主管人才，雖然賦予這些人員的權利與職責在其薪資上並沒有顯著的增加，但是其從同儕中所獲得的讚許及主管的信賴，無形中增加其在工作上的自信心及責任感，其從工作上獲得的榮譽感卻是油然而生，對其未來面對更重要的職務卻是獲得無形的助益，所以透過工作豐富化對員工是會產生顯著的激勵效果。

三、 面對新的工作安排員工所重視的是實質權力的賦予及未來發展性。

因為薪資結構設計的關係分為不同等級，雖不能年年升等但是卻還是可以年年升級，亦即是個人的薪資點數皆會年資增加而遞增，這也意謂著每年的薪資都會調升，雖其無法雖非擔任重要職務但是因每年還是會升級加薪，而擔任部門主管職務也沒有主管加級，所以薪資不會因是否有擔任管理職務或重要工作而有太大的差異，產生同酬不同工或是高薪低就的現象。因此在升遷制度及薪資制度設計上雖然最後在職等及薪資上極有可能趨近於一致，但其中間的過程其在職場上所受到的尊重及個人的滿足程度卻是不相同，就如馬斯洛需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs) 所提及人類的需求是以層次的形式出現的，由低級的需求開始，逐級向上發展到高級層次，理論的基本假設是「人是一種追求完全需求的動物」，各種需求之間有高低層次與順序之分，每一層次的需求與滿足的程度，將決定個體的人格發展境界。此時，組職的制度以滿足個人「生理需求、安全需求及社會需求」等較低層次的需求，而能否滿足其個人較高層次的「尊重需求」及「自我實現的需求」是一個重要的因素。

因此，當主管加諸新的任務及工作時雖然在薪資方面不能馬上有顯著的增加，但權力的賦予卻已進一步滿足個人「尊重需求」的層次，而且因受長官的提攜其升遷的機會也相對提高，其「自我實現的需求」層次也將逐步被滿足。所以個人未來性的滿足是大於薪資增加的滿足程度。

第二節 結論

當一個新進人員在組織中經過一段時間的學習、訓練及培訓，到成為一位可以仰賴的中堅分子或是能獨當一面的管理者的過程中，受組織及個人很多層面的影響，例如升遷制度、人力培訓制度、管理者的用人策略及人員的工作態度、學經歷等。一個有完善升遷制度、人力培訓制度的組織，可以確保每個人在公平的制度下發展與競爭，然而在某些因素影響下會對一些人員產生不利的影響，使得這些人員雖處在相同的工作制度及環境下卻有較不同的職涯發展，形成某些人苦無機會培養多面向的工作技能，只具備單一方面的工作專長，直接或間接造成組織人力資源的斷層。

根據以上研究分析及對個案工作上的表現觀察，本研究得到三項結論：

- 一、 銀行從業人員在經歷職務的改變與職權的增加後，確實產生顯著的激勵效果。
- 二、 個案在面對新的工作安排時，所重視的權力的賦予及未來的發展。
- 三、 綜合本研究發現，針對基層員工以職權調整的手段來達到人才培養的目的，若將這方法應用於各個階層將對人力規劃與培養會有更全面的積極效果。



第三節 管理意涵

本研究發現在既有的工作設計雖存在對員工激勵的因子，惟仍然存在著執行面上的問題，茲提出以下觀點作為管理者在執行管理工作上之參考。

一、 管理者應落實部門內的工作輪調，也要重視人員跨部門做橫向的工作輪調。

組織中最不易在部門間工作輪調的有兩種人員，一種是工作表現平穩者，因為工作表現良好者則部門主管倚重不願割愛；一種是工作表現不佳者，因為名聲在外其他部門都敬而遠之不願接納，所以這些人員就很難有橫向工作輪調的機會。而且主管往往會仰仗某個人而託付較多較重責任或任務，而對工作表現一般不受青睞的人所分配的工作反而會較輕鬆簡單的，然而兩者之間薪資或獎勵卻無明顯的差異，造成不公現象而影響的向心力。

然而過於頻繁的工作輪調，也會使得專業職能不夠紮實，導致工作傳承出現斷層或孳生工作瑕疵影響組職的信譽與績效。因此主管應該捐棄己見以組職的人力培訓為前提，落實輪調制度以達人員適材適用。

二、 組織的升遷制度的僵固且不具誘因，應適時賦予員工新職務或職權以避免人員安於現狀不願多學習。

當組織的升遷制度及薪資制度是相對透明的制度時，當人們進入組織中服務開始便可以知道自己將來的發展，日後可以晉升到何種階級可以領多少薪資都了然於胸。每年都可以晉級而且只要資績分數夠高也可以升等，簡言之，只要工作表現不用太突出也可以順利加官晉爵。

加上因為薪資制度僵固化的結果只要相同的職等就會領相同的薪資，不因為是擔任主管職或是經辦工作而有所差異，雖然主管的責任相對大，還需要面對及解決不同的疑難雜症，但薪資卻不會因此而增加，所以只要服務年資夠長即使沒有擔任主管職務也能領到相同或更高薪資，顯然主管職務是不具誘因的，在這樣的狀況下，有些人員當晉升到某一職等後反而失去進取的心態，不願學習新的事物，甘願屈就較低的職務而不願勇於承擔較高的主管職務。

三、管理者的用人策略不應只重視具備某方面專長的人員，而忽略其他技術專長的人員。

有時主管的認知差異產生管理上的盲點，有些只任用自己喜歡的人，或是門戶之見只要是某國立大學畢業生而加以重用，形成組織中的一個小圈圈，而忽略其他有能力但是卻不擅長討長官歡心的人，這些不受重視的人對組織將缺乏向心力，只會做好自己本分的工作，當發現問題也會三緘其口不會主動揭露告知，遇到危機事件可能會袖手旁觀，間接弱化了組織的戰鬥力。

四、以工作再設計的手段達到人才培養的目的，其應該實施的對象應擴及各個階層。

就銀行工作設計而言，在工作規範上每一項業務都訂有標準作業流程(SOP)，只要依循標準作業流程作就不致發生錯誤，工作熟練度是取決於歷練時間的長短及付出心力的多寡，所以當一位新進同仁只要經過一、二天的見習就能夠上櫃台面對簡單的業務，若遇到較困難或不懂的還可以請教鄰座的同仁就能很快解決。在這樣的工作設計下新進人員可以如此快速上手何況是較資深的人員，資深的人員經多年的歷練已累積深厚的工作經驗及專業知識，學習速度是事半功倍，只要用心就能快速上手。其實不管是資淺的基層人員或是資深的中高階人員都是需要一個表現的平台，不論這平台是自己爭取的亦或是長官給予的機會，員工可以從這平台培養不同的工作專長及自信心，有了自信心工作表現自然就越積極。

企業組織中的人力專長是五花八門，每個人的專長不盡相同，而企業組織中的職務分配是金字塔狀的，基層人力需求多越往上層職務越少，在有限的職務供給下勢必無法滿足每一位員工的需求，因此在保障工作權的組織中人力無法任意汰除下，更需要適才適用發掘每個人不同的潛能，培養不同的人力專長以避免人力的浪費。因此，利用工作再設計的手段來達到組織人才培養的目的，其實實施的對象應該是依員工工作的生命週期來實施，資淺的人員需要多方面學習不同的專業技能，尋求日後在組織中的發展方向，因此應用工作擴大化以培養基礎工作技能及累積跨部門的專業知識為主，而資深人員因為經過多年的學習，已清楚其在組織中的定位及工作專長，因此應用工作豐富化以加強其專業的知識為主及培養其領導、協調能力及溝通技巧為主。

第四節 研究限制及建議

一、研究限制

本研究係針對某公營銀行在職人員作深度訪談，選擇的樣本為曾經以組職中 8 職等高級辦事員的身分擔任部門助理主管一職的人員，並非全面性進行人員的訪談，未能獲得較多人員的意見及觀點，因此在抹蒐集資料、分析及整理研究過程中，雖力求完整性及科學化避免偏頗，因此在為在研究推論要特別謹慎。

本研究的限制如下：

(一)、受訪者選定樣本不夠廣泛

因為在此公營行庫中有機會以 8 職等高級辦事員的身分擔任部門助理主管一職的人員為數不多，且無法由可運用的資料中獲知道哪些人員有此經歷，因此僅能由研究者身邊熟識的人中選定，因此訪談對象的選定不夠廣泛是本研究的限制。

(二)、受訪者的資歷對於工作安排目的認知程度不一

本研究的受訪者年資及工作經驗不同且目前的職等亦不同，其對長官的工作安排的認知程度也有所不同，資歷愈深愈能感受如此工作安排對其未來職場上工作發展的助益，所以在訪談時越能將其感受直接表達，而資淺者則會有所保留其觀點，此為本研究的限制。

二、研究建議

本研究對象為某一公營金融機構基層管理人員，訪談的對象較少，未來研究對象可以拓展至機構中主要管理者或政策實施者，從中獲得由管理者的角度觀察其政策實施的有效性及成果，研究結果將更具代表性及說服力，以作為後續政策實施的參考。

參考文獻

一、中文文獻

- 王琮閔(2010)。真誠領導、工作社會特性與工作結果之關聯性和調節效果分析，國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 任品璇(2015)。工作投入、組織認同與工作滿意度關聯性研究：以 F 公司為例，國立臺灣範大學科技應用與人力資源發展學系未出版碩士論文。
- 李宗穎(2018)。金融從業人員工作特性、工作投入對工作滿意度影響之研究：以保險業為例，國立臺灣範大學科技應用與人力資源發展學系未出版碩士論文。
- 徐芳吟(2020)。工作設計和工作特性之應用研究：以照顧服務員為例，國立中央大學企業管理學系未出版碩士論文。
- 高婉菱(2007)。高可靠度要求組織之工作設計特徵與後續影響：以醫院臨床工作者為例，國立東華大學企業管理學系未出版碩士論文。
- 吳俞瑩(2015)。探索實習工作設計對於實習生組織人才吸引決與在應徵意圖之影響，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 許百琮(2006)。透過人格特質組合以及工作設計來探討團隊互動以及團隊績效之關係：以學團隊為例，國立成功大學工業與資訊管理學系未出版碩士論文。
- 張甄晏(2013)。消防人員兩性工作設計之研究：以臺中市政府消防局第八救災救護大隊為例，國立臺北大學公共行政暨政策學系未出版碩士論文。
- 詹雅雯(2007)。探討影響工作輪調效益之因素研究：以銀行從業人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 廖佳音(2008)。工作特性、工作負荷與自我效能對工作績效之影響，國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 廖秋惠(2015)。工作鑲嵌對員工離職意圖及行為之影響探討：以傳統產業的個案公司分析，國立臺灣範大學管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班未出版碩士論文。
- 黎德權(2005)。工作特性、工作動機、網路使用行為對創作行為之影響，天主教輔仁大學心理研究所未出版碩士論文。
- 謝淑萍(2018)。探討工作設計、領導行為與工作滿意度及工作績效關係研究，龍華科技大學經營管理研究所碩士班未出版碩士論文。
- 蕭紫彤(2019)。工作設計與 Y 世代員工留任意願關聯性研究：以工作投入為中介效果及內在工作動機為調節效果，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。

二、外文文獻

- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1993) Strategic human resource management, New York : The Dryden Press.
- Bandura, A., "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change", Psychological Review, Vol84, No.3, pp.191-215, 1977
- Campion, M.A., Cheraskin, L., & Stevens, M.J., (1994) . Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation, Academy of Management Journal, Vol.,37,No.6,pp.1518-1542
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E., & Elbert, N. F. (1992) Personnel : Human Resource Management, 4nd ed. Macmillan, N. Y : 84
- Derr, C. B., Jones, C., & Toomey, E. L., (1988) Managing high potential employees: Current practices in 33 U. S. corporation. Human Resource Management, 27(3), 273~290
- De Cenzo D. A. & Robbins, S. P. (2006) Fundamentals of human resource management, Ninth edition, New York : John Wiley and Sons, Inc
- Dessler, G. (2000) Human Resource Management, London: Prentice Hall, Inc.. 71
- Fisher, Sshoenfeldt & Shaw, J. (1993) Human Resource Management. New York : Mc Rraw-Hill.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical Report, 4, 1-87.
- Hackman, J. R. & Suttle, J. L. (1977). Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change. Santa Monica: Goodyear Pub Co.
- Herzberg, F., Bernard, M., & Barbara, B. S. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Classics in the History of Psychology, 50, 370-396.
- Noe, R. A., & Ford, J. I., (1992). Emerging issues and new directions for training research. Research in Personnel and Human Resources Management, 10, 345-394
- Taylor, F. W., (1919). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers publisher.
- Wexley, K., & Latham, G. (1981) .Developing and Training Resources in Organizations, Glenview, LL : Scott Foresmam

附錄

附錄一、訪談同意書

親愛的受訪者您好：

非常感謝您願意接本研究的訪談，在此誠摯地向您道謝。

本研究的主題為：銀行從業人員的工作設計與工作行為探討，本研究期望透過訪談的質性研究方式，瞭解銀行從業人員的工作行為與工作設計之間的關係。

本研究的訪談大綱為：

- 1、 進入公營銀行服務前的工作經驗？
- 2、 為何會選擇進入公營銀行服務？
- 3、 選擇進入這一公營銀行服務的考量方向？
- 4、 目前服務年資？
- 5、 進入銀行後的工作歷練？
- 6、 目前負責的業務是甚麼？
- 7、 您認同單位主管對你的工作安排？
- 8、 您認為需要經過如何的歷練才能勝任主管工作？
- 9、 您覺得具備何種工作特質的人才適合擔任主管工作？
- 10、 您認為您具備了哪項工作特質，才會被選任擔任主管工作？
- 11、 您自覺是否勝任目前的工作？
- 12、 是否會排斥目前主管的工作？
- 13、 主管與櫃員(經辦)的工作內容的最大差異性是甚麼？
- 14、 擔任主管的工作後是否對你的工作態度更加積極？
- 15、 目前的工作安排對你是不是一項激勵還是壓力？
- 16、 您認為目前的工作安排對你職涯發展是有幫助的？
- 17、 即使是從經辦工作開始學起，還會希望到其他部門去學習嗎？

本研究進行的方式及您所需要配合的事項有：

- 1、 訪談前請詳讀本篇訪談同意書並簽名。
- 2、 本研究的訪談時間約為 50 分鐘，將探討您的工作歷程及工作行為的轉換。

- 3、 訪談以一次為原則，但若研究上尚有需受訪者答覆之處，將會依需求進行電話訪問或是進行第二次的訪談。
- 4、 在訪談過程中，您有決定回答問題內容之權利，亦有隨時中止訪談之權利。
- 5、 訪談過程將全程錄音，以便日後將訪談內容轉譯成訪談逐字稿，提供研究者分析資料之用。為保護受訪者，錄音內容及逐字稿於研究結束後會立即銷毀。
- 6、 研究結果呈現時，訪談的部分對話會被引用，但有關個人隱私及私人資料決不會對外公開，研究者會將可資識別的個人資料轉換為代稱，務求達到保護受訪者之私人權益。
- 7、 研究期間若又有任何疑問，受訪者可以要求研究者說明。
- 8、 針對全部研究內容，受訪者有給予建議之權利，但研究者保留其著作權及修改編寫的權利。

敬祝

平安

國立臺灣師範大學管理學院

高階經理人企業管理碩士在學專班

指導教授： 邱皓政

研究生： 林明顯 敬啟

以上內容我已詳讀，我瞭解我的參與對本研究深具意義及價值，因此我願意參加本研究。

受訪者： _____ (簽名)

研究者： _____ (簽名)

日期： 年 月 日

附錄二、工作設計問卷 (Work Design Questionnaire; WDQ)

任務特徵	
工作時程自主性	
1	我的工作允許我自己決定工作時間表
2	我的工作允許我自己決定工作順序
3	我的工作允許我自己安排怎麼做
決策自主性	
4	執行工作時，我有機會採取主動或運用個人決定
5	我的工作讓我有機會獨立作許多決定
6	我的工作給予我極大的自主權來做決定
工作方式自主性	
7	我的工作讓我可以自己決定要運用什麼方法完成
8	我有許多的機會可以獨立與自由的選擇執行方式
9	我的工作允許我自己決定如何執行
任務多樣性	
10	我的工作有許多不同的任務
11	我的工作要做許多不同的事情
12	我的工作要求我去從事眾多的任務。
13	我的工作需要執行多樣任務
任務重要性	
14	我的工作結果可能會對其他人的生命有重大的影響
15	對大多數的人而言，我的工作本身具有非常廣泛的意義與重要性。
16	我的工作本身對本公司外的人有重大的影響。
17	我在工作中所做的事，對本公司外的人有重大的影響。
任務完整性	
18	我的工作包含了某件完整的業務，有明確的開始跟結束
19	我的工作被安排成讓我能夠從頭到尾完成某項業務
20	我的工作給我能夠完成由我開始的某項業務的機會
21	我的工作允許我完成由我開始的業務
工作回饋性	
22	工作活動本身，能夠給予直接而且明確的訊息，讓我了解我的工作表現(如:品質或數量)
23	工作本身能夠回饋給有關我的績效表現
24	工作本身能給我有關我的績效表現的相關訊息

知識特徵	
工作複雜度	
25	工作要求我每次只能做一個單一任務或活動
26	工作中的任務是簡單且不複雜的
27	工作是由比較不複雜的任務所組成的
28	工作包含了從事相對簡單的任務
訊息處理	
29	工作要求我監控大量的訊息
30	工作要求我大量的思考
31	工作要求我同時要持續追蹤一項以上的事情
32	工作要求我分析許多訊息
問題解決	
33	工作中需要解決沒有明確的正確答案的問題
34	工作要求我必須要有創意
35	工作經常必須要處理沒遇過的問題
36	工作需要對問題提出獨特的主意或解決方案
技能多樣性	
37	工作要求多樣的技能
38	我必須運用多種不同技能才能完成工作
39	我的工作需要我去使用一些複雜或高層次的技術。
40	我的工作需要用到大量的技能。
專業化	
41	從目的、任務或活動的角度而言，這工作是高度專業的
42	從目的而言，工作中所用的工具、程序、材料等是高度專業的
43	我的工作需要非常專業化的知識和技能。
44	我的工作需要深厚的知識與專業的素養。
社會特徵	
社會支持	
45	工作中我有機會發展親密的友誼
46	工作中我有機會認識其他人
47	工作中我有機會與他人接觸
48	我的上司會關心幫他工作的人的福利
49	跟我一起工作的人會關心我。
50	跟我一起工作的人都對我友善。

互賴發起性	
51	在他人完成他們的工作前，我需要先完成我的工作
52	別的工作直接依賴我的工作
53	除非我的工作完成，不然別的工作無法完成
互賴接受性	
54	工作活動會嚴重受到其他人工作的影響
55	工作需要靠許多其他人的工作完成才有辦法完成
56	除非別人作完他們的工作，不然我的工作無法完成
組織外互動	
57	我的工作需要花大量時間在本公司外的人身上。
58	我的工作需要和公司外的人互動。
59	工作時，我經常需要和公司外的人溝通。
60	我的工作涉及與公司外的人大量互動。
他人回饋	
61	我從我的上司或同儕獲得大量的有關我工作表現的回饋
62	組織的其他成員，例如上司或同事，會給我工作表現效益(如品質或數量)的訊息
63	我從組織中其他成員(如經理或同儕)處獲得工作表現的回饋
工作脈絡	
人體工學	
64	工作座安排足夠(如有足夠機會坐舒適的座椅，或支持好的姿勢)
65	工作場所可容納不同尺寸大小的人，如間隔距離、手是否可及、眼睛高度、腳的空間等
66	工作需要極度的伸展
身體需要	
67	工作需要大量的肌肉耐受力
68	工作需要大量的肌肉強度
69	工作需要許多體力付出
工作環境	
70	工作場所沒有大量的噪音
71	工作場所溫度和濕度是舒適的
72	工作是低意外風險的
73	工作環境無健康危害(如化學品，煙霧等)
74	在乾淨的環境中工作

設備使用	
75	工作需要用到多種不同的設備
76	工作需要使用複雜的設備或科技
77	要花許多時間學習工作中使用的設備
78	我很滿意我目前任職的公司或組織
79	我很滿意目前工作的部門
80	我很滿意我目前擔任的這份工作
81	我很滿意我的同事互動與人際關係

