

南華大學

財務金融學系財務管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

INSTITUTE OF FINANCIAL MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

銀行業之組織承諾、知識分享與組織公民行為

關聯性之探討

THE RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATIONAL COMMITMENT,
KNOWLEDGE SHARING, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
IN THE TAIWAN BANKING INDUSTRY

研究生：陳淑麗

GRADUATE STUDENT : CHEN, SHU-LI

指導教授：賴丞坡 博士

ADVISOR: LAI, CHENG-PO Ph. D.

中華民國 106 年 6 月

南 華 大 學
財務金融學系財務管理碩士班
碩 士 學 位 論 文

銀行業之組織承諾、知識分享與組織公民行為
關聯性之探討

The Relationships among Organizational Commitment, Knowledge Sharing, and
Organizational Citizenship Behavior in the Taiwan Banking Industry

研究生：陳淑麗

經考試合格特此證明

口試委員：鄭佳綾

廖永熙

賴丞坤

指導教授：賴丞坤

系主任(所長)：廖永熙

口試日期：中華民國 106 年 6 月 7 日

中文摘要

南華大學財務管理碩士班 105 學年度第二學期碩士論文

中文摘要

論文題目：銀行業之組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之探討

研究生：陳淑麗

指導教授：賴丞坡 博士

論文摘要內容：

本研究主要探討有關我國銀行業之銀行從業人員中組織承諾、知識分享與組織公民行為之關聯性。經過實證資料分析後，得到在銀行業從業人員中組織承諾與知識分享與組織公民行為之間的關聯性是具有正相關。再者，知識分享在組織承諾和組織公民行為之間確實具有中介效果，若員工有較高的組織承諾，將會在工作上更加努力及用心，也較願意協助他人儘快熟悉業務及幫助他人學習，另外如果企業能夠致力於內部組織承諾的創造，並藉由企業員工中工作知識的分享，將能大大提升組織公民行為的程度。

關鍵詞：組織承諾、知識分享、組織公民行為

英文摘要

Title of Thesis : The Relationships among Organizational Commitment, Knowledge Sharing, and Organizational Citizenship Behavior in the Taiwan Banking Industry

Name of Institute : Institute of Financial Management, Nan Hua University

Graduate date : June 2017

Degree Conferred: M.B.A

Name of student : CHEN, SHU-LI

Advisor: LAI, CHENG-PO Ph. D.

Abstract :

This study mainly discusses the relationships between organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship in banking industry of Taiwan. The results show that organizational commitment has significantly positive effects on both knowledge sharing and organizational citizenship behavior in banking industry. The results also show that knowledge sharing has significantly positive effects on organizational citizenship behavior in banking industry. The research further finds that the interaction effects of knowledge sharing. The study finds that if employees have a higher organizational commitment, they will work harder and are more willing to help others as soon as possible. The enterprise can create internal organizational commitment and the sharing of working knowledge among employees will greatly enhance the degree of organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational commitment, knowledge sharing, organizational citizenship behavior

目錄

| | |
|-----------------------|-----|
| 中文摘要 | i |
| 英文摘要 | ii |
| 目錄 | iii |
| 表目錄 | v |
| 圖目錄 | vi |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景 | 1 |
| 第二節 研究動機及目的 | 4 |
| 第三節 論文架構 | 6 |
| 第二章 文獻探討與假設 | 7 |
| 第一節 組織承諾的相關文獻 | 7 |
| 第二節 知識分享的相關文獻 | 10 |
| 第三節 組織公民行為的相關文獻 | 13 |
| 第四節 研究架構及假設 | 16 |
| 第三章 研究方法 | 18 |
| 第一節 研究對象與範圍 | 18 |
| 第二節 分析方法 | 20 |
| 第四章 實證結果 | 25 |
| 第一節 研究對象的基本資料分析 | 25 |
| 第二節 信度分析 | 29 |
| 第三節 單因子變異數分析 | 30 |
| 第四節 相關分析 | 46 |
| 第五節 迴歸分析 | 48 |
| 第五章 結論與建議 | 51 |
| 第一節 結論 | 51 |
| 第二節 管理意涵與建議 | 53 |
| 第三節 研究限制及未來研究建議 | 54 |
| 參考文獻 | 55 |
| 中文部分 | 55 |

| | |
|--------------|----|
| 英文部分 | 56 |
| 附錄一 問卷 | 58 |



表目錄

| | |
|--|----|
| 表 2-1 知識分享之分類表..... | 11 |
| 表 3-1 變數之操作性定義..... | 19 |
| 表 3-2 Cronbach 係數的適切性標準..... | 20 |
| 表 3-3 預試問卷各構面題項分配及信度分析一覽表..... | 24 |
| 表 3-4 預試問卷各個變項 KMO 與 Bartlett 的球形檢定..... | 24 |
| 表 4-1 研究對象基本資料表之整理..... | 27 |
| 表 4-2 銀行業之組織承諾、知識分享與組織公民行為敘述統計分析..... | 28 |
| 表 4-3 問卷調查資料各構面題項分配及信度分析一覽表..... | 29 |
| 表 4-4 不同性別銀行從業人員對研究構面之獨立樣本 t 檢定..... | 30 |
| 表 4-5 不同年齡銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 31 |
| 表 4-6 不同學歷銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 33 |
| 表 4-7 不同婚姻銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 35 |
| 表 4-8 不同年資銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 36 |
| 表 4-9 不同職位銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 38 |
| 表 4-10 不同部門銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 39 |
| 表 4-11 不同銀行型態銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 41 |
| 表 4-12 不同銀行組織銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 42 |
| 表 4-13 不同服務地點銀行從業人員對研究構面之變異數分析..... | 44 |
| 表 4-14 相關係數..... | 47 |
| 表 4-15 組織承諾對組織公民行為之迴歸分析..... | 48 |
| 表 4-16 知識分享對組織公民行為之迴歸分析..... | 49 |
| 表 4-17 組織承諾、知識分享之迴歸分析..... | 49 |
| 表 4-18 組織承諾、知識分享與組織公民行為之迴歸分析..... | 50 |

圖目錄

| | |
|------------------|----|
| 圖 1-1 論文架構圖..... | 6 |
| 圖 2-1 研究架構圖..... | 16 |



第一章 緒論

第一節 研究背景

2015 年為 2009 年金融危機以來，世界經濟成長最疲弱的一年，2016 年更是多隻黑天鵝不斷出現在全球各地，從金融海嘯後，美國實施量化寬鬆貨幣政策(Quantitative easing, 簡稱 QE)，各國紛紛效法，在歐債危機稍稍緩和之後，緊接著 2016 上半年各國相繼實施負利率政策，歐洲央行及日本更是互相競爭似的，相繼推出負利率做為經濟政策，繼續推行量化寬鬆大量購債策略，更顯現出經濟成長欲振乏力；再來則是英國脫歐公投竟然跌破大多數人的眼鏡通過脫歐，形成黑天鵝事件；而美國總統大選也出乎意料之外由川普當選，造成另一隻黑天鵝；之後在義大利修憲公投又是意外中沒通過；在中國大陸方面，持續推動經濟結構轉型、人民幣被納入支撐國際貨幣基金組織特別提款權(Special Drawing Right, SDR)、在 2016 年 8 月大陸央行進行匯率改革，調整基準匯價—中間價定價方式，以反應匯率市場行情，導致人民幣一次性釋放貶值壓力，伴隨中國大陸經濟成長放緩預期以及寬鬆貨幣政策影響下，又增添人民幣匯率下行壓力，而在年度末跟隨著川普的當選也使得美國聯邦準備理事會(FED)宣布升息一碼，並預告 2017 年仍會持續升息。對於金融業而言，這些「黑天鵝」不斷四處竄出，讓金融市場的不穩定性不斷攀升，在國內同樣面臨經濟成長疲弱及資訊科技的發展，雖然尚未採取負利率政策，仍然對未來銀行各項業務造成衝擊。國內金融業也正面對科技浪潮的侵襲，是否能夠順勢乘風破浪還是最後觸礁沈船，就看我們這些金融業如何應變？這對銀行業而言是很大的機會，也是很大的挑戰。目前正有三股力量慢慢改變金融型態，即科技、顧客需求及金融法規的改變，Bank 1.0 時代所有金融服務都要到實體分行進行，Bank 2.0 轉型網路銀行，金融交易逐步電子化，現在再進化到 Bank 3.0 的「Mobile」，只要有智慧手機，隨時隨地都可無線上網，發展出行動銀行、

行動支付，不只信用卡可放到手機中，未來包括悠遊卡、一卡通、金融卡都可放入。當然，金融科技除帶給銀行機會，也帶來威脅。

在 1990 年以前，銀行業屬於相當熱門的行業，只要你考取高普考、基層特考或者青輔會招考進入金融業任職，幾乎是拿到終身保障門票，行員只要不犯大錯就可做到退休。當時銀行家數不多且都是公股行庫，一般而言在銀行任職，工作固定，福利優厚，行員都被認定是捧著金飯碗。員工有著崇高的社會地位，也備受一般民眾尊重及禮遇，而銀行氣氛是保守的且不懂變通的，一切要服從長官的指令，凡是按照規定來，員工之間相處是和諧的。

但自 1991 年以後，政府為了「金融自由化」之進行，各項金融管制也逐漸開放。於是民營銀行及金融機構之分支機構如雨後春筍般不斷成立與增加，一時之間出現太多同性質的競爭者，也由於惡性競爭的出現導致銀行與客戶之間的關係出現了許多變化。網路科技加速知識的收集與傳播，更利於知識創新，知識已成為新一代經濟命脈的來源(Davenport & Prusak, 2001)。銀行業也逐漸了解到，為了永續經營必須訓練其員工，提升員工的專業技能及服務品質，才能提供給客戶更加滿意之服務以爭取更多的業務。在 1997 年後多家公股銀行民營化，銀行之經營不再只是擔負企業社會責任，也不再僅是金融服務業。銀行經營者開始考慮經營成本、人事費用及設備費用，也開始實施績效與目標管理，組織間的衝突及員工間的不和諧氣氛也增加了。也由於惡性競爭造成存放款利差之縮減，為了龐大的成本費用及生存，銀行業一方面實施優退措施以降低人事成本，另一方面也行銷各種保險商品及所謂財富管理商品獲取手續費收入，改變了整個金融環境之生態。

在這充滿高度的不確定因素與快速變動的競爭環境之中，每一個組織的營運之績效及未來之發展都與其組織內員工的「行為」息息相關。Katz(1964)就明白指出，在任何一個高績效的組織中，組織成員必須展現超越角色指派的行為且以創新、自發性的行動來實現組織的目標。而在 2015 年這一年，光是合作金庫銀行和渣打銀行都以分行營運成本過高為由，而向金管會申請裁撤據點，於是一口氣就有 26 家分行急速

消失中。以往衡量一家銀行的實力，多以分行數量作為指標，但現在情勢完全已經改觀，在智慧手機普及化之後，指間金融行為快速發展的數位金融時代，分行的價值已大不如前，銀行分行慢慢被裁撤而這些銀行員也慢慢面臨失業之問題。

靜觀在現今科技如此發達的時代，整個人類的生活完全被科技尤其是行動科技改變了，尤其一支 iPhone 手機造成全世界瘋狂追逐，另外目前最受矚目的「寶可夢」遊戲，也突顯人們生活的型態已經被數位科技所改變，而現在日常生活中手機取代錢包、條碼取代信用卡。結合 Finance 與 Technology 二字的 Fintech (金融科技)，即是以互聯網科技的思維來改變傳統金融業。除了未來只用手機即可完成所有金融大小事，銀行貸款、投資理財、保險證券等傳統業務也面臨重大挑戰。根據調查顯示"金融科技"的崛起讓許多銀行業者備感憂心，多達 25% 的銀行業務會被搶走，而金融科技化也將會顛覆許多領域生態。未來，我們無論是身處在實體或者深陷在虛擬世界裡，因應而起的金融科技服務同樣大聲喧擾著，行動支付逐漸成時代主流，根據資策會 MIC 的調查結果，16~25 歲青年族群使用行動支付占比有較顯著的成長趨勢，2014 年僅占 6%，2015 年已經超過 3 成，顯示使用族群有趨向年輕化發展；且因行動支付可整合多張信用卡，大大提升了實體、虛擬商店之購物方便、簡單、快速及安全，同時還能夠為每日生活之消費做好管理與記錄。雖然透過創新科技的輔助，使得許多複雜的事物化繁為簡，但這場由創新科技點燃而起的銀行轉型戰，都將讓銀行業帶來相當巨大的衝擊，尤其是將近七十萬名的金融從業人員，都必須有最壞的心理準備及改變思維，並且儘快努力充實自己本身的專業技能以適應日新月異的金融環境，才能趕上這時代潮流，並且贏得榮耀的桂冠！

第二節 研究動機及目的

近年來隨著資訊科技進步發展以及大數據時代來臨，傳統金融業之經營模式已快速改變，在此刻「數位金融」、「金融 3.0」、「網路金融」、「金融科技」…等相關名詞無所不在一直重複出現在我們周遭。為順應時代潮流並且配合著資訊發展，提升消費者之便利性，網路金融本來就是一個時時變化的商業模式，社群、行動以及科技的發展，讓各種產業的界線劃分日益模糊，非傳統金融機構涉入金融服務，在今日行動支付絕對只是個起點，未來將可看到更多的創新模式與商業之應用。

而隨著科技的發展以及網際網路的快速進步，再加上許多智慧型裝置的普及化，一般社會大眾的生活與消費習慣，也因為多元化的新興支付模式的出現而不斷改變再改變。正因如此，銀行對客戶服務所提供的地點與場所，已經不再是民眾選擇與銀行往來的必要條件。只要有網路或通訊可傳達的地方，金融科技服務讓客戶即時在網路上，不受營業時間限制、也不會因為交通的阻礙，就可以很方便、迅速地完成所需的各項銀行服務。也正因如此，虛擬通路的發展，使得銀行業實體分行的使用率已呈現下滑的現象，數位能力已成為金融業核心競爭能力，金融服務也延伸至網路業者、第三方支付商、電信營運商、手機製造商及零售連鎖業等各行各業，電子商務涵蓋金融業務。在面對如此極大的危機情況下，各家銀行的實體分行都必須實施轉型，將分行據點轉化為支援性功能，發揮自己與眾不同的特色，才能保有其存在之價值。故在現今經濟大環境的快速轉變，科技如此發達，知識如此爆炸；面對金融科技的迅速崛起而導致銀行業整個經營型態都將改變，在因應時代潮流情況下，銀行業勢必要採取更創新的策略及更優質的服務來服務客戶，而這些創新的策略及優質的服務，也端賴一群能認同組織理念的員工來貫徹實行，並且不管趨勢如何變遷，人才永遠是金融業提升競爭力的核心要素。因此本文想探討台灣地區銀行業的金融從業人員，在面對整個全球經濟環境的劇烈變遷及當前金融環境的變動下，合併、裁員、減薪的傳聞不斷，

並且在銀行面臨到經營困難或面臨危機必須實施轉型時，該銀行之員工是否願意繼續留任、是否願意和組織共生存抑或選擇辭退另謀他就？並且在組織中，資深行員面對新進行員或是在面臨新種業務推行時，接受業務訓練之員工對於行內其他員工，是否願意經驗傳授及教導新知？從而締造出銀行、員工、客戶三贏的局面。

目前國內已有學者針對半導體產業做出類似的研究，經過實證資料分析之後得到組織承諾會透過知識分享對組織公民行為產生影響；經由半導體員工本身對於知識分享的認知程度(中介變項)，探討影響組織公民行為展現(結果變項)之關聯性。驗證組織承諾和組織公民行為之間的正向關係；組織承諾也會正向影響知識分享及知識分享也會正向影響組織公民行為，亦即組織承諾、知識分享和組織公民行為三者之間皆有正相關。身為銀行從業人員的一份子，處於現今如此快速變遷的金融環境裡，則想要探討在銀行業是否也存在相同的關聯性。

根據這些動機，本文的研究目的如下：

- 一、探討銀行業組織承諾對組織公民行為之影響。
- 二、探討銀行業知識分享與組織公民行為之關聯性。
- 三、探討銀行員工對於組織承諾之認知，是否對知識分享產生影響。
- 四、探討銀行業組織承諾是否透過知識分享的中介作用對組織公民行為形成影響。

第三節 論文架構

在第一章緒論中，提及研究背景、研究動機與研究目的，其它章節架構如下，第二章文獻探討與假設，第三章為研究方法，第四章為實證結果，第五章為結論與建議。

本論文之研究流程如圖 1-1 所示：

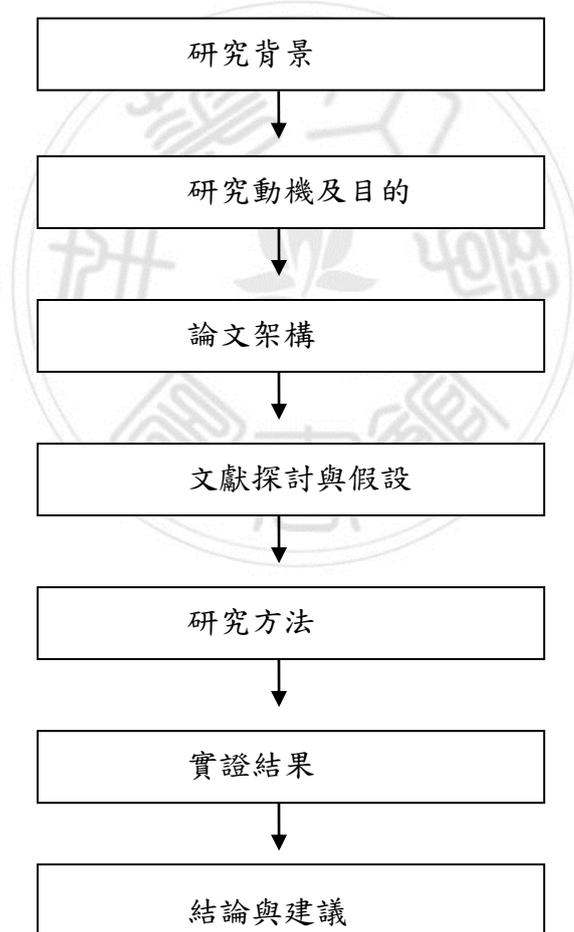


圖 1-1 論文架構圖

第二章 文獻探討與假設

第一節 組織承諾的相關文獻

一、組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)又有人翻譯為「組織歸屬感」或者為「組織忠誠」等等。「組織承諾」最早出現在Whyte(1956)所著作「組織人」(The Organizational Man)之書中，書中提到組織人不僅只是為組織工作的人，並且隸屬組織。在學術研究裡最早是以所謂「忠誠」、「忠心」、「認同」或「承諾」來表達員工對組織的一種歸屬感及依存度，爾後才統稱為「組織承諾」概括說明之。一般而言，組織承諾是指組織內之公民對於組織的認同，願意配合及共同擔負組織目標及責任的態度；另有一說是指個人對組織的關心與忠誠的態度。不同的理論學派研究之學者，所提出的定義皆不盡相同。Kanter(1968)認為組織承諾是指個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。而持續工作的承諾，乃是因為個人考慮到他對組織所付出的投資及犧牲，讓他覺得離開組織需付出的代價過高，而難以離開組織。Porter et al.(1974)認為組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入的程度。Mowday(1982)認為組織承諾是組織成員對組織的認同，與個人願意接受組織訂定的目標及價值，對於組織有一種強烈歸屬感及榮譽感。Alpander(1990)則認為組織承諾是一種對組織在情感歸屬與認同組織目標的正向態度，讓員工願意繼續留在組織內。Allen & Meyer(1990)認為組織承諾是組織成員體認到離開組織的成本，並強調對於組織忠誠乃起源於發展社會化經驗的結果，或者是因為經由組織獲得利益而必須報答組織應有之義務。

二、組織承諾之分類

Kanter(1968)將組織承諾分為三種類別：

1. 持續承諾：由於先前個人的投資與犧牲，離開組織是高成本或是不可能的，因此奉獻於組織中。
2. 凝聚承諾：在組織中附著於社會關係是由於在先前社會連結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚的儀式。
3. 控制承諾：附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾經公開否定以前之規範，並以組織的價值重述他們的自我概念。

之後 Porter et al.(1974)提出組織承諾具有三個特色：

1. 強烈信仰與接受組織的目標及價值。
2. 願意為組織利益而努力。
3. 明確希望繼續成為組織中的一份子。

而陳序維(2002) 則提及 Allen & Meyer(1990)將組織承諾分類成三種：

1. 情感承諾：指員工在情感上依附、認同及投入組織中。當員工在組織中的經歷與他們的期望一致，而且可以滿足他們的基本需求時，比那些較不滿足的員工，會對組織發展出更強烈情感性依附。
2. 持續承諾：有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾。員工通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾。
 - (1)員工衡量其他外在就業機會多寡。
 - (2)員工知覺離開公司所需付出的(犧牲)成本。
3. 規範承諾：員工對組織的忠誠是兩種義務。換言之，規範性承諾是強調維持對雇主的忠誠，是發展社會化經驗的結果或經由組織獲得的利益，在員工心目中建立產生員工報答組織的義務。

Porter et al.(1974)則是採規範性承諾的觀點，用以測量組織員工在行為態度上，對組織認同度及個人付出之傾向程度，可分為：

1. 努力承諾：願意為組織利益 付出更多的努力。
2. 留職承諾：強烈渴望繼續作為組織一份子的慾望。

3. 價值承諾：接受並認同組織目標和價值的強烈信念。

雖然不同的理論學派研究之學者，所提出的定義不盡相同，但綜合各學者之研究都能夠顯示組織承諾在組織公民行為中是相當重要的影響因素，因為一個具有高度組織承諾的成員，能夠十分認同組織的目標及價值，而願意付出額外的努力及時間在工作崗位上。



第二節 知識分享的相關文獻

一、知識分享

在一個組織內每個人的學習狀態及知識技能都不會相同。一般而言，知識分享(Knowledge Sharing)即組織內成員願意將其自身之技能、知識，分享給其他成員以幫助其他成員獲取相同的技能、知識。此外，Davenport & Prusak(1998)發表了一個知識分享的公式：知識分享=傳送+吸收，認為組織成員分享知識給他人不僅只是將知識分散出去與對方共同擁有此知識，還必須使整個組織都能夠知曉與瞭解此一知識，他們主張，組織全體員工的知識、組織運用知識的效率、以及獲取與運用新知的敏捷程度，是組織持續維持優勢的唯一方法，強調「人」與「知識」同樣是組織最重要的資產。Nancy(2000)則認為知識分享是在於讓人知曉，知識擁有者將自己的知識分送給他人，與他人分享、共同擁有的行為。Senge(1997)提出「學習觀點下的知識分享」，認為知識分享即為幫助他人學習，也就是知識擁有者對知識需求者的施教活動；他將知識分享定義為協助他人發展有效行動能力之一切行為活動，並且藉由互動的過程來創造激發新的知識及修正原本現有的知識。另外Ipe(2003)認為知識分享的過程乃是一種相當複雜的程序，其中有關知識的種類、知識分享的推動方式、分享的機會與管道以及工作環境的文化，這四種因素環環相扣，因此組織中的個體必須在這四種因素都充足的情況下，才可分享及獲取自己所要的知識。國內外文獻對於知識分享的研究很多，並且大多數研究結果皆對組織進行知識分享持正面的態度。

二、知識分享的分類

除了Davenport & Prusak(1998)以知識分享進行的方式區分，將知識分享分為傳送(transmission)及吸收(absorption)；另外Bock & Kim(2002)也將知識分享分為

二個構面：知識分享意願(knowledge sharing attitude)、知識分享行為(knowledge sharing behavior)。國內學者鄭仁偉與黎士群(1999)也將 Senge 關於知識分享的觀點分為以下類別(如表2- 1)：

表 2- 1 知識分享之分類表

| | | | |
|--------|--------|----|-----------------------|
| 分享個人知識 | 語言 | 主動 | 將自己的知識、經驗告知他人 |
| | | 互動 | 參與討論時，積極地提供意見 |
| | | 被動 | 盡可能地回答別人的問題 |
| | 文字 | | 詳細的撰寫文件 |
| | 肢體語言 | | 親自示範工作的方式 |
| 分享學習機會 | 可控制 | 內隱 | 提供嘗試的機會給經驗不足的同事 |
| | | 外顯 | 提供同事所需的文件、手冊 |
| | 不可控制 | | 對於自己無法協助的事，給予指引尋求其他協助 |
| 鼓勵他人學習 | 減少學習障礙 | | 以對方能懂得方式進行有效的學習溝通 |
| | 鼓勵學習 | | 鼓勵同事促成學習動機 |

資料來源：鄭仁偉與黎士群(2001)

三、知識分享之相關因素

由於組織間的內部人際關係，直接會影響知識傳遞者分享知識之意願，例如成員間某個小群體或彼此間關係較為和諧、密切，則此小群體或彼此間分享知識之意願相對來的高。另外知識分享所牽涉到之內容，也會直接會影響知識傳遞者分享知識之意願。Hickins(1999)指出知識分享與努力學習才是企業競爭優勢的所在。Patricia(2000)也提出知識分享它提供給人們繼續學習、增加技術、生涯發展、增加顧客滿意度的機會。當組織成員對知識分享的意願越高，企業

組織的營運方針、施行政策越容易被執行，並且能鼓勵組織成員互相分享內部共同資源，以提升工作績效，為組織帶來實質上之利益及永續經營。而在組織成員中，知識的擁有者透過分享的過程，將知識傳遞給知識需求者，一方傳送，一方吸收，基於互利原則創造雙贏，對整個組織而言，更能提升企業的競爭力，又能創造三贏。



第三節 組織公民行為的相關文獻

一、組織公民行為

所謂組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)乃是組織內員工有益於組織的行為之展現。Bateman & Organ(1983)提出公民行為泛指利於組織的行為與態度，並非因組織中的規定或是經由契約的約束而來，因此公民行為是在不考慮組織認可或是正式獎勵的前提下，成員可以自我決定此非正式的貢獻。之後 Organ(1988)認為「組織公民行為」是一種組織成員個人自發性的正面及積極的行為，這種行為並非正式工作上所要求之行為，也毋須受到契約之約束及限制，不包含在組織的正式獎酬制度中，也就是屬於一種組織角色規定外之行為，是無條件、非直接或不明顯的被獎酬，並且此一行為可有效增進組織之效能。亦即由組織成員自主決定超越其職責要求，而未被納入組織所列之正式報酬所表現出之行為。任何企業組織系統的設計都不可能完美無缺，組織若只依靠組織成員的角色內行為，不太可能有效達成組織的目標。因此，一個組織必須仰賴組織成員主動執行某些角色外行為，以促進組織目標的達成(林淑姬，1992)。

Graham(1991)則認為組織公民行為是一切對組織有益的行為，亦即員工角色內與角色外的正向行為，均稱為組織公民行為。爾後，Organ (1997) 又修正組織公民行為之定義，他認為組織公民行為是支持任務性績效(task performance)時所需要之維持與提升社會及心理環境的行為。之所謂任務性績效乃指工作者對於組織中技術核心有所貢獻，且在工作與活動中所表現出的熟練度，可透過個人直接執行技術性的程序，或間接提供技術性的程序所需要的材料或服務來加以衡量。

Katz (1964)則認為組織之成員必須符合三種行為：

- 1.成員必須參與及留任於組織中。
- 2.成員的行為必須符合組織所要求的特定角色標準。
- 3.成員必須有主動創新與超越工作角色的自發性行動。

第一種是指成員在組織中的缺勤與留職之行為；第二種是組織中成員角色內行為；第三種是組織中成員角色外行為或是友善的行為、有利他人的行為，且對組織目標有貢獻度的行為。

二、組織公民行為之類別

Katz (1978) 認為一個高績效與運作完善的組織，必須具有下列行為：

- 1.維持行為：組織成員樂意並願意留任在組織內執行工作職務。
- 2.順從行為：組織成員依照組織的準則規範履行其角色職務。
- 3.主動行為：組織成員超越組織要求之行為，以自發奉獻的行動實現組織目標。

Smith, Organ & Near(1983)則是將組織公民行為分為二個構面：

- 1.利他行為：指員工在工作上，主動協助他人的行為。
- 2.一般順從行為：指員工在自身的工作角色上，主動超越組織要求標準的行為。

Organ (1988) 認為組織公民行為能有效的分配財務與人力資源。因此他將組織公民行為區分為五種類別：

- 1.利他行為(Altruism)。
- 2.禮貌和善(Courtesy)。
- 3.運動家精神(Sportsmanship)。
- 4.勤勉可靠(Conscientiousness)。
- 5.公民美德(Civic virtue)。

而Graham(1991)則將組織公民行為分成「服從」、「忠誠」及「參與」等三種類別。而國內一般研究大多參考Farth, Earley & Lin (1997)的組織公民行為測量題項，將組織公民行為區分為五個構面：(1) 認同組織，(2) 利他行為，(3) 盡職行為，(4) 人際和諧，(5) 保護組織資源。

Katz (1964)認為一個組織僅僅依賴規章上的行為，是一個非常脆弱的系統，因為單靠員工角色內行為，可能難以達成組織目標，組織要更有效能的運作還必須仰賴員工主動執行某些角色外的行為。因此從組織的角度出發，如果管理者能夠重視組織公民行為的重要性並設法激發組織公民行為的發生，將有助整個組織效率的提升。



第四節 研究架構及假設

一、研究架構

本研究主要是探討銀行業中有關組織承諾、知識分享與組織公民行為之關聯性。亦即本文之研究目的如下：

- (一)探討組織承諾對組織公民行為之影響。
- (二)探討知識分享與組織公民行為之關聯性。
- (三)探討銀行員工對於組織承諾之認知，是否對知識分享產生影響。
- (四)探討組織承諾是否透過知識分享的中介作用對組織公民行為形成影響。

因此本研究架構圖如圖 2-1：

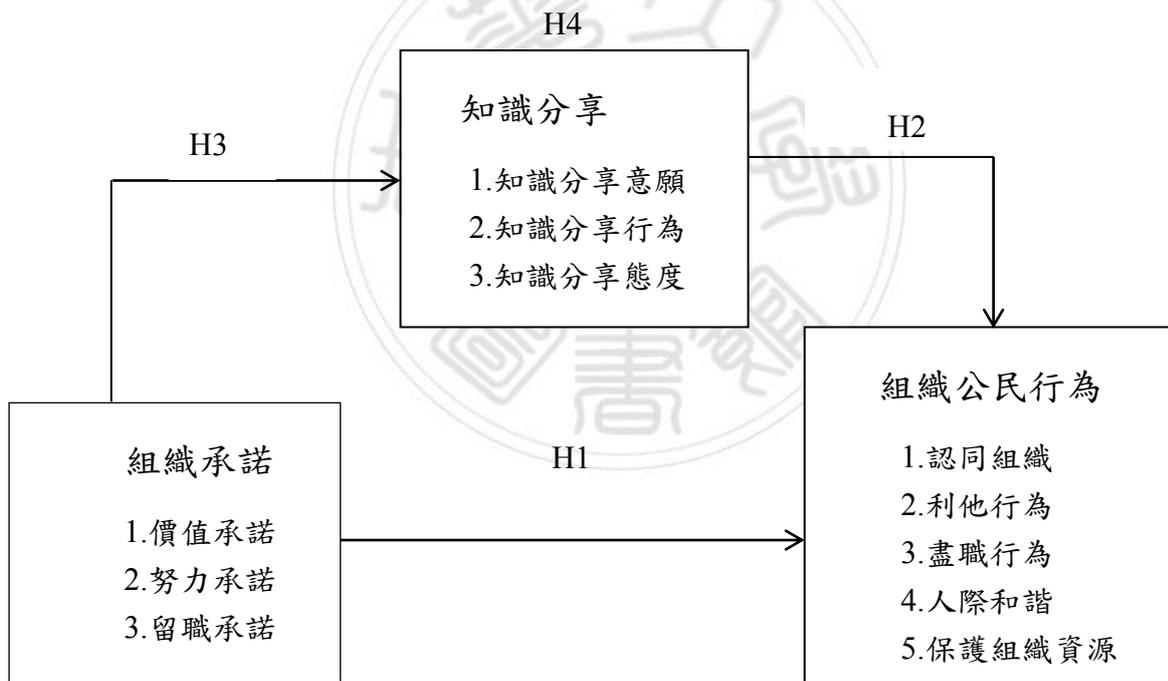


圖 2-1 研究架構圖

二、研究假設

本研究主要探討有關我國銀行業之銀行從業人員中組織承諾、知識分享與組織公民行為之關聯性。根據本研究目的與各種學術文獻的論述為基礎，做出以下

之研究假設：

(一)組織承諾對組織公民行為有正向之影響。

根據Mowday et al.(1979)、Weiner(1982)、吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬(2010)等學者之實證得知，組織承諾是影響組織公民行為的相當重要因素，當員工對組織愈能認同以及涉入的程度愈深時，就會有較高的組織承諾，也越容易展現組織公民行為，預期本研究結果能再度驗證組織承諾對組織公民行為有正向影響。

(二)知識分享對組織公民行為有正向之影響。

根據林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)、廖述賢、費吳琛、王儀雯(2005)等學者之實證得知，知識分享與組織公民行為是具有顯著的正相關，因此當知識分享的程度越高，組織公民行為的程度也會越高，也預期本研究能夠再驗證兩者之間正相關。

(三)銀行員工對於組織承諾之認知，對知識分享產生正向之影響。

根據Porter et al.(1974)、Mowday et al.(1982)、鄭仁偉、黎士群(2001)也都驗證過，若員工有較高的組織承諾時，將會在工作上更加努力及用心，也較願意協助他人儘快熟悉業務及幫助他人學習。

(四)透過知識分享的中介作用使得組織承諾對組織公民行為形成正向之影響。

蘇永富(2001)研究組織承諾與公民行為時，發現價值、努力承諾與公民行為中之「協助同事」具有正相關，而組織內「資訊流通」及「協助同事」均為知識分享之方式，因此三者之間也互為影響，另吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬(2010)之研究，也證實三者間有高度相關性。

此外，我們也期待藉由此研究，可做為銀行業在規劃人力及推行政策及法規時，有另一種思考的模式，而能夠訓練優秀之人力；亦能締造一個良善之職場環境，以留住人才，創造銀行、員工、客戶三贏的局面。

第三章 研究方法

第一節 研究對象與範圍

一、研究對象

本研究主要研究對象以國內銀行業之銀行從業人員為對象。希望藉由此次的調查，探討組織承諾、知識分享與公民行為之關聯性，並進一步利用知識分享為中介，以瞭解銀行業從業人員在進行知識分享時，是否會因組織承諾與公民行為等相關因素影響了員工知識分享的意願。

二、研究範圍

資料之蒐集乃是採用問卷調查法蒐集資料進行研究，以受評者自評方式填寫問卷。在問卷調查中有三個控制變項，在組織承諾的變項中區分為價值承諾、努力承諾、留職承諾等三個構面 15 個題項；在知識分享的變項中區分為知識分享意願、知識分享行為、知識分享態度三個構面 16 個題項；在組織公民行為的變項中區分為認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧、保護組織資源等五個構面 15 個題項。而受測對象的基本資料則包括性別、年齡、教育程度、婚姻、年資、公司擔任職位、任職的部門、銀行型態、銀行組織與服務地點等十項，整理如表 3-1 變數之操作性定義。

表 3-1 變數之操作性定義表

| 變數 | 操作性定義 |
|---------|--|
| 1.性 別 | 男 女 |
| 2.年 齡 | 21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 51-60 歲 61 歲(含) 以上 |
| 3.教育程度 | 高中職(含)以下 專科 大學或技術學院 碩士(含)以上 |
| 4.婚 姻 | 未婚 已婚 其它 |
| 5.年 資 | 1 年以下 1 年(含)-5 年 5 年(含)-10 年 10 年(含)-20 年 20 年(含)以上 |
| 6.擔任的職位 | 行員 分行負責人 總行高階管理人員 其他 |
| 7.任職的部門 | 存匯 放款 外匯 財富管理 會計 管理職 其他 |
| 8.銀行型態 | 金控 非金控 |
| 9.銀行組織 | 公股行庫 民營銀行 |
| 10.服務地點 | 北部 中部 南部 |

第二節 分析方法

一、分析方法

本研究使用下列資料統計分析方法，並運用 SPSS 19.0 統計套裝軟體進行資料分析。

(一)敘述性統計分析

敘述性統計依據「組織承諾、知識分享與組織公民行為之關聯性」問卷填答之結果，經過編碼量化後，統計出次數分配、百分比、平均數與標準差，依變項的特性與分佈結構，藉此瞭解樣本結構及基本資料分佈情況，並探討組織承諾、知識分享與組織公民行為之關聯性。

(二)信度與效度分析

內部一致性信度(internal consistency reliability)是用來測驗同一個向度多個項目(題目)一致的程度，本研究信度是以 Cronbach 係數為檢定問卷題目之間的一致性標準， α 係數介於 0~1 之間，數值愈大代表內部一致性信度越高，信度 α 係數大於 0.7 較佳，表示題目間的相關性高。Cronbach 係數的適切性標準如表 3-2。

表 3-2 Cronbach 係數的適切性標準

| α 數值 | 適切性 |
|-------------|--------------------|
| .90 以上 | 優良(excellent) |
| .80~.89 | 好(good) |
| .70~.79 | 尚可(acceptable) |
| .60~.69 | 不佳(questionable) |
| .50~.59 | 差(poor) |
| .49 以下 | 不能接受(unacceptable) |

資料來源：陳正昌(2013)，spss 與統計分析

效度是用來測試研究問卷所欲測量的特質或功能的程度，一份問卷要能夠真正測量出他要測量的特質或功能程度，才能算是真正有效的測驗。本研究效度是取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin；KMO)值來判別，KMO 值越接近 1，表示變數間的共同因素多，題目適合分析。

(三)獨立樣本t檢定

本研究以獨立樣本t檢定分析檢測樣本對於組織承諾與知識分享是否因不同性別、不同銀行組織及不同銀行型態而有顯著差異。

(四)單因子變異數分析

本研究以單因子變異數分析檢測樣本的基本資料，組織公民對於組織承諾與知識分享是否因為公民本身自有條件而有顯著差異。

(五)相關分析

顯示由於相關分析能夠顯示各變項之構面間的相關強度，因此本研究以相關分析檢測組織承諾與知識分享、知識分享與組織公民行為及組織承諾與組織公民行為三者之間的相關性。

(六)迴歸分析

以複迴歸分析探討組織承諾、知識分享與組織公民行為間的關係，以及探討組織承諾是否透過知識分享的中介作用對組織公民行為形成影響。

二、研究變數的操作型定義與測量

(一)組織承諾

- 1.操作性定義：所謂組織承諾乃是參考 Porter et al. (1974)的觀點，認為組織承諾是個人願意為組織付出更多的努力，及對組織歸屬感與忠誠的程度。
- 2.衡量：有關組織承諾之衡量量表所設計的題項乃是參照Mowday et al. (1979)所編製之(OCQ)，在衡量變數方面，區分為「價值承諾」、「努力

承諾」及「留職承諾」等三個變數共計15題。其中第3、9、11、12、15為反向題。

(二)知識分享

- 1.操作性定義：所謂知識分享定義為協助他人發展有效行動能力之一切行為活動，並且藉由互動的過程來創造激發新的知識及修正原本現有的知識。
- 2.衡量：有關知識分享之衡量量表所設計的題項乃是參考Gee-Woo Bock and Young-Gul Kim(2002)所編制的量表，再依據國內銀行業之組織文化予以修訂。至於在衡量變數方面，區分為「知識分享意願」、「知識分享行為」及「知識分享態度」等三個變數共計16題。

(三)組織公民行為

- 1.操作性定義：所謂組織公民行為定義為由組織成員自主決定超越其職責要求，而未被納入組織所列之正式報酬所表現出之行為。
- 2.衡量：有關組織公民行為之衡量量表乃是參考Farth et al. (1997)的組織公民行為測量題項，將組織公民行為區分為五個構面：(1)認同組織，(2)利他行為，(3)盡職行為，(4)人際和諧，(5)保護組織資源。共計15題，其中11、12、13、14、15是反向題。

三、問卷預試實施與分析

問卷初稿乃是參考相關研究學者之問卷設計，及追溯到其所參考之原始資料及原文問卷設計之題項，再加以修改符合銀行業者之用詞來訂定。訂定後之初稿為確定其適用性，請相關教授及兩位在銀行業任職三十年以上之主管進行問卷題目之審查，依據每題問卷題目之適用性及題意之描述，加以衡量該問卷題目是否適當，給予意見及建議，建立專家效度，再進行問卷調查之預試。根據預試資料再加以分析，將不顯著之題目予以剔除，形成最後之正式問卷。

(一)預試樣本

本研究之預試樣本採取便利性抽樣，以嘉南地區及台中市之銀行從業人員為預試樣本，於 105 年 12 月 31 日至 106 年 1 月 20 日進行問卷調查，共發出 100 份，回收 94 份，剔除無效問卷 2 份，共計 92 份有效問卷。

(二)項目分析

本研究首先將預試資料轉換為數字鍵入表格，求出量表總分，再找出高低分組上下 25% 的分數，依據分數將量表得分分為高低兩組，並用獨立樣本 t 檢定求出兩組每個題目之平均數及顯著性，以此做為篩選題目之標準。依據項目分析結果，各問卷題目均符合標準，毋須剔除。

(三)信度分析及效度分析

本研究將問卷調查資料在信度分析方面，採用了內部一致性(Cronbach's α)值至少要大於 0.7 以上，表示量表信度達到一定程度，Cronbach's α 值愈高表示問卷穩定度愈高。經過量表信度分析之後得到預試問卷各個變項各個構面的 Cronbach's α 值均達到 0.7 以上，顯示量表信度相當良好，如表 3-3 所示。

在效度方面，本研究經由 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，得到之 KMO 值皆大於 0.5，表示各個構面皆適合進行因素分析，如表 3-4 所示。另本研究亦採用主成份分析法萃取各問題構面，以最大變異法直交轉軸法取得轉軸後之因素負荷量，累積變異數的量為 60.492%。並且本研究所採用之問卷調查的內容係根據相關之文獻並結合探討項目，針對本研究之內容及對象加以修正後而來，應具有一定內容效度，且經過一位學界專家及二位業界專家審閱修訂，因此具有專家效度。共包含組織承諾、知識分享、組織公民行為三個變項。題項共有 46 題及基本資料填寫。

表 3-3 預試問卷各構面題項分配及信度分析一覽表

| 變項 | 構面 | 題 號 | Cronbach's α | 信度 |
|------------|--------|-------------------|---------------------|----|
| | 價值承諾 | 4.5.8.10.11.14.15 | 0.875 | 良好 |
| 組織承諾 | 努力承諾 | 1.2.6.13 | 0.798 | 尚可 |
| | 留職承諾 | 3.7.9.12 | 0.776 | 尚可 |
| 知識分享 | 知識分享意願 | 1.2.3.4.5 | 0.925 | 優良 |
| | 知識分享行為 | 6.7.8.9.10.11.12 | 0.901 | 優良 |
| | 知識分享態度 | 13.14.15.16 | 0.961 | 優良 |
| 組織公民 行為 | 認同組織 | 1.2.3 | 0.859 | 良好 |
| | 利他行為 | 4.5.6 | 0.874 | 良好 |
| | 盡職行為 | 7.8.9.10 | 0.830 | 良好 |
| | 人際和諧 | 11.12.13 | 0.854 | 良好 |
| | 保護組織資源 | 14.15 | 0.877 | 良好 |

註：Cronbach's α 係數的適切性標準見表 3-2。

表 3-4 預試問卷各個變項 KMO 與 Bartlett 的球形檢定

| 變項 | KMO 取樣適切性量數 | Bartlett 的球形檢定 | | |
|--------|-------------|----------------|-----|------|
| | | 近似卡方分配 | df | sig. |
| 組織承諾 | 0.912 | 836.919 | 105 | 0 |
| 知識分享 | 0.912 | 1481.652 | 120 | 0 |
| 組織公民行為 | 0.835 | 935.640 | 105 | 0 |

第四章 實證結果

本研究主要研究對象以國內銀行業之銀行從業人員為對象。希望藉由此次的調查，探討組織承諾、知識分享與公民行為之關聯性，並進一步利用知識分享為中介，以瞭解銀行業從業人員在進行知識分享時，是否會因組織承諾與公民行為等相關因素影響了員工知識分享的意願。本研究以國內銀行從業人員為受訪對象，將問卷設計題目製作成 Google 表單做成網路問卷，發放給各地之銀行員上網填寫，期間從 2016 年 2 月 2 日至 2016 年 3 月 22 日共回覆 252 份。所得資料經統計分析處理後，依序陳述研究結果並進行討論。

第一節 研究對象的基本資料分析

本節主要分析受訪銀行員的有效樣本中個人基本資料統計分析，在本研究中個人基本資料包括性別、年齡、教育程度、婚姻、年資、公司擔任職位、任職的部門、銀行型態、銀行組織與服務地點等十項。如表 4-1 所示，茲分別敘述如下：

- 一、性別：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中男性有 109 人，佔 43.3%，女性有 143 人，佔 56.7%。可見受訪資料中，以女性銀行從業人員較多
- 二、年齡：年齡層級分佈以 31-40 歲及 41-50 歲居多，分別有 82 人及 83 人，佔 32.5% 及 32.9%，其次為 51-60 歲有 42 人，佔 16.7%，21-30 歲有 37 人，佔 14.7%，61 歲以上則有 8 人，佔 3.2%。
- 三、教育程度：教育程度以大學或技術學院畢業最多，有 173 人，佔 68.7%，碩士學位以上者居次，有 43 人，佔 17.1%，專科畢業者有 29 人，佔 11.5%，高中畢業者有 7 人，佔 2.8%。可見在受訪人員中，顯示目前在銀行業從業人員中，大學以上畢業者佔相當多數。

- 四、婚姻：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中「已婚」有 192 人，佔 76.2%，「未婚」有 59 人，佔 23.4%，其他 1 人，佔 0.4%。
- 五、年資：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中，年資在 20 年以上有 80 人最多，佔 31.7%，其次是年資為 10-20 年有 75 人，佔 29.8%，再來年資為 5-10 年有 49 人，佔 19.4%，年資為 1-5 年有 36 人，佔 14.3%，年資在一年以下者有 12 人，佔 4.8%，顯示大多受訪者為 10 年以上之資深銀行員。
- 六、公司擔任職位：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中，以擔任行員職位者居多，高達 206 人，佔 81.7%，擔任分行負責人職位者有 38 人，佔 15.1%，位居總行高階管理職位者有 8 人，佔 3.2%。
- 七、任職的部門：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中，任職於放款部門者最多，有 73 人，佔 29%，其次為任職於存款部門者有 64 人，佔 25.4%，再來為擔任管理職者有 49 人，佔 19.4%，擔任外匯部門者有 27 人，佔 10.7%，擔任財富管理職位者有 28 人，佔 11.1%，擔任會計職位者有 11 人，佔 4.4%。
- 八、銀行型態：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中，銀行型態隸屬於金控組織者有 135 人，佔 53.6%，非隸屬金控組織者有 117 人，佔 46.4%。
- 九、銀行組織：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中，任職於公股行庫者有 141 人，佔 56%，而服務於民營銀行者有 111 人，佔 44%。
- 十、服務地點：由受訪資料中得知，受訪之銀行從業人員中，服務於中部地區受訪者居多，有 107 人，佔 42.5%，其次北部地區受訪者有 82 人，佔 32.5%，服務於南部地區受訪者有 63 人，佔 25.0%。

表 4-1 研究對象基本資料表之整理

| 個人基本資料 | | 人數 | 百分比(%) |
|----------|--------------|----------|-------------|
| 性別 | 男 | 109 | 43.3 |
| | 女 | 143 | 56.7 |
| 年齡 | 21-30 歲 | 37 | 14.7 |
| | 31-40 歲 | 82 | 32.5 |
| | 41-50 歲 | 83 | 32.9 |
| | 51-60 歲 | 42 | 16.7 |
| | 61 歲以上 | 8 | 3.2 |
| 教育程度 | 高中職以下 | 7 | 2.8 |
| | 專科 | 29 | 11.5 |
| | 大學或技術學院 | 173 | 68.7 |
| | 碩士(含)以上 | 43 | 17.1 |
| 婚姻 | 未婚 | 59 | 23.4 |
| | 已婚 | 192 | 76.2 |
| | 其他 | 1 | 0.4 |
| 年資 | 1 年以下 | 12 | 4.8 |
| | 1 年(含)-5 年 | 36 | 14.3 |
| | 5 年(含)-10 年 | 49 | 19.4 |
| | 10 年(含)-20 年 | 75 | 29.8 |
| | 20 年(含) 以上 | 80 | 31.7 |
| 在銀行擔任的職位 | 行員 | 206 | 81.7 |
| | 分行負責人 | 38 | 15.1 |
| | 總行高階管理人員 | 8 | 3.2 |
| 任職的部門 | 存匯 | 64 | 25.4 |
| | 放款 | 73 | 29.0 |
| | 外匯 | 27 | 11.1 |
| | 財富管理 | 28 | 10.7 |
| | 會計 管理職 | 11 49 | 4.4 19.4 |
| 銀行型態 | 金控組織 | 135 | 53.6 |
| | 非金控組織 | 117 | 46.4 |
| 銀行組織 | 公股行庫 | 141 | 56.0 |
| | 民營銀行 | 111 | 44.0 |
| 服務地點 | 北部地區 | 82 | 32.5 |
| | 中部地區 | 107 | 42.5 |
| | 南部地區 | 63 | 25.0 |

此外，從表 4-2 中也可得知各層面的描述統計，統計出各個因素構面之平均數及標準差。「平均數」乃表示各個受訪者對於問卷題目之看法及認同點，平均數愈高則表示受訪者較認同該問卷題目。「標準差」則是表示各個受訪者對於問卷題目的一致性指標，有效樣本標準差愈小，表示各個受訪者的看法愈一致。

表 4-2 銀行業之組織承諾、知識分享與組織公民行為敘述統計分析

| 因素構面 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|-------------|-----|-----|-------|-------|
| 價值承諾(7題項) | 13 | 35 | 25.13 | 4.000 |
| 努力承諾(4題項) | 9 | 20 | 14.74 | 2.227 |
| 留職承諾(4題項) | 4 | 20 | 13.86 | 3.505 |
| 知識分享意願(5題項) | 11 | 25 | 19.47 | 2.460 |
| 知識分享行為(7題項) | 15 | 35 | 25.55 | 3.508 |
| 知識分享態度(4題項) | 10 | 20 | 16.88 | 2.343 |
| 認同組織(3題項) | 8 | 20 | 13.93 | 1.941 |
| 利他行為(3題項) | 6 | 15 | 11.68 | 1.524 |
| 盡職行為(4題項) | 12 | 20 | 16.65 | 2.009 |
| 人際和諧(3題項) | 3 | 15 | 13.45 | 2.084 |
| 保護組織資源(2題項) | 2 | 10 | 8.17 | 1.312 |

第二節 信度分析

表 4-3 顯示本研究之主構面的信度分析，從結果來看，次構面信度皆有 0.770 到 0.947，顯示次構面之信度可以被接受。

表 4-3 問卷調查資料各構面題項分配及信度分析一覽表

| 變項 | 構面 | 題 號 | cronbach's α | 信度 |
|------------|--------|-------------------|---------------------|----|
| 組織承諾 | 價值承諾 | 4.5.8.10.11.14.15 | 0.869 | 良好 |
| | 努力承諾 | 1.2.6.13 | 0.808 | 良好 |
| | 留職承諾 | 3.7.9.12 | 0.775 | 尚可 |
| 知識分享 | 知識分享意願 | 1.2.3.4.5 | 0.883 | 良好 |
| | 知識分享行為 | 6.7.8.9.10.11.12 | 0.888 | 良好 |
| | 知識分享態度 | 13.14.15.16 | 0.947 | 優良 |
| 組織公民 行為 | 認同組織 | 1.2.3 | 0.770 | 尚可 |
| | 利他行為 | 4.5.6 | 0.805 | 良好 |
| | 盡職行為 | 7.8.9.10 | 0.791 | 尚可 |
| | 人際和諧 | 11.12.13 | 0.829 | 良好 |
| | 保護組織資源 | 14.15 | 0.858 | 良好 |

註：cronbach's α 係數的適切性標準見表 3-2。

第三節單因子變異數分析

在本節是以單因子變異數分析來驗證不同基本資料的銀行從業人員對於組織承諾、知識分享、組織公民行為之關聯性是否有顯著之影響。基本資料包括性別、年齡、教育程度、婚姻、年資、公司擔任職位、任職的部門、銀行型態、銀行組織與服務地點等十項。研究變數組織承諾、知識分享與組織公民行為的研究構面有價值承諾、努力承諾、留職承諾、知識分享意願、知識分享行為、知識分享態度、認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源等十一項。

結果如下所述：

一、性別：

分析結果如表 4-4，顯示在各項構面中，P 值皆大於 0.05 無顯著差異，表示在各項研究構面，不因不同性別而有顯著差異。就平均數而言，男性從業人員除了「分享意願」、「分享行為」及「利他行為」三項平均數低於女性外，其他各項平均數都高過女性，可見男性從業人員在組織中的參與度較高。

表 4-4 不同性別銀行從業人員對研究構面之獨立樣本 t 檢定

| 研究構面 | 性別 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------|----|-----|--------|-------|-------|--------|
| 價值承諾 | 男 | 109 | 25.275 | 3.950 | 0.432 | 0.511 |
| | 女 | 143 | 25.014 | 4.047 | | |
| 努力承諾 | 男 | 109 | 14.926 | 2.124 | 2.169 | 0.142 |
| | 女 | 143 | 14.594 | 2.298 | | |
| 留職承諾 | 男 | 109 | 14.174 | 3.605 | 0.000 | 0.992 |
| | 女 | 143 | 13.629 | 3.420 | | |
| 分享意願 | 男 | 109 | 19.201 | 2.395 | 0.427 | 0.514 |
| | 女 | 143 | 19.678 | 2.496 | | |
| 分享行為 | 男 | 109 | 25.522 | 3.161 | 3.391 | 0.067* |
| | 女 | 143 | 25.566 | 3.761 | | |
| 分享態度 | 男 | 109 | 17.000 | 2.202 | 1.134 | 0.288 |
| | 女 | 143 | 16.797 | 2.448 | | |

| | | | | | | |
|--------|---|-----|--------|-------|-------|--------|
| 認同組織 | 男 | 109 | 14.064 | 1.706 | 3.168 | 0.076* |
| | 女 | 143 | 13.832 | 2.102 | | |
| 利他行為 | 男 | 109 | 11.660 | 1.422 | 0.641 | 0.424 |
| | 女 | 143 | 11.699 | 1.601 | | |
| 盡職行為 | 男 | 109 | 16.761 | 1.899 | 0.377 | 0.540 |
| | 女 | 143 | 16.566 | 2.091 | | |
| 人際和諧 | 男 | 109 | 13.477 | 2.093 | 0.193 | 0.661 |
| | 女 | 143 | 13.419 | 2.084 | | |
| 保護組織資源 | 男 | 109 | 8.165 | 1.371 | 0.252 | 0.616 |
| | 女 | 143 | 8.151 | 1.270 | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著,**則表示在 0.05 的臨界水準顯著,*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

二、年齡：

分析結果如表 4-5，顯示在各項構面中，除了「人際和諧」及「保護組織資源」這兩個構面 P 值大於 0.05，無明顯差異外，其餘皆達到非常顯著差異，亦即不同年齡之從業人員在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「分享意願」、「分享行為」、「分享態度」、「認同組織」、「利他行為」、「盡職行為」等構面有非常顯著差異。在平均數方面，「61 歲以上」各方面平均數皆高過其他年齡。

表 4-5 不同年齡銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 年齡 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------|---------|----|--------|-------|--------|----------|
| 價值承諾 | 21-30 歲 | 37 | 22.810 | 4.982 | 16.837 | 0.000*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 23.902 | 3.290 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 25.578 | 2.955 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 27.547 | 3.902 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 31.000 | 2.507 | | |
| 努力承諾 | 21-30 歲 | 37 | 13.486 | 2.873 | 18.322 | 0.000*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 14.000 | 1.770 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 14.975 | 1.731 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 16.166 | 1.885 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 18.125 | 1.552 | | |
| 留職承諾 | 21-30 歲 | 37 | 11.135 | 3.425 | 13.135 | 0.000*** |
| | 30-41 歲 | 82 | 13.268 | 3.395 | | |

| | | | | | | |
|------|---------|----|--------|-------|--------|----------|
| | 41-50 歲 | 83 | 14.566 | 2.763 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 15.381 | 3.540 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 17.375 | 2.559 | | |
| 分享意願 | 21-30 歲 | 37 | 18.540 | 2.523 | 7.533 | 0.000*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 19.085 | 1.976 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 19.578 | 2.231 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 20.166 | 2.970 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 23.000 | 2.329 | | |
| 分享行為 | 21-30 歲 | 37 | 23.108 | 3.247 | 11.918 | 0.000*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 24.853 | 2.615 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 26.241 | 3.494 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 26.952 | 3.850 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 29.375 | 2.559 | | |
| 分享態度 | 21-30 歲 | 37 | 15.621 | 2.553 | 4.386 | 0.002*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 16.939 | 2.257 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 16.988 | 2.121 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 17.381 | 2.449 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 18.500 | 1.851 | | |
| 認同組織 | 21-30 歲 | 37 | 12.648 | 1.735 | 17.075 | 0.000*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 13.463 | 1.634 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 14.277 | 1.556 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 14.642 | 2.261 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 17.375 | 1.060 | | |
| 利他行為 | 21-30 歲 | 37 | 10.594 | 1.383 | 10.304 | 0.000*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 11.585 | 1.276 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 11.951 | 1.439 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 11.928 | 1.673 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 13.625 | 1.407 | | |
| 盡職行為 | 21-30 歲 | 37 | 15.459 | 1.693 | 6.084 | 0.000*** |
| | 31-40 歲 | 82 | 16.622 | 1.823 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 16.795 | 1.923 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 17.119 | 2.349 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 18.500 | 1.690 | | |
| 人際和諧 | 21-30 歲 | 37 | 12.945 | 2.320 | 0.770 | 0.546 |
| | 31-40 歲 | 82 | 13.585 | 2.054 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 13.445 | 2.096 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 13.500 | 1.990 | | |

| | | | | | | |
|------------|---------|----|--------|-------|-------|--------|
| | 61 歲以上 | 8 | 14.000 | 1.603 | | |
| 保護組織 資源 | 21-30 歲 | 37 | 7.837 | 1.641 | 2.063 | 0.086* |
| | 31-40 歲 | 82 | 8.243 | 1.160 | | |
| | 41-50 歲 | 83 | 8.180 | 1.298 | | |
| | 51-60 歲 | 42 | 8.119 | 1.272 | | |
| | 61 歲以上 | 8 | 9.250 | 1.035 | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著,**則表示在 0.05 的臨界水準顯著,*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

三、學歷：

分析結果如表 4-6，顯示在各項構面中，除了「努力承諾」這個構面 P 值小於 0.05，有明顯差異外，其餘構面皆無顯著差異，表示在「價值承諾」、「留職承諾」、「分享意願」、「分享行為」、「分享態度」、「認同組織」、「利他行為」、「盡職行為」、「人際和諧」與「保護組織資源」等構面，並不會因「學歷」不同而有所差異。

表 4-6 不同學歷銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 學歷 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------|-------|-----|--------|-------|-------|---------|
| 價值承諾 | 高中職以下 | 7 | 27.857 | 4.740 | 1.286 | 0.280 |
| | 專科 | 29 | 25.517 | 3.942 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 24.959 | 3.740 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 25.093 | 4.824 | | |
| 努力承諾 | 高中職以下 | 7 | 16.714 | 2.214 | 3.138 | 0.026** |
| | 專科 | 29 | 15.310 | 2.253 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 14.526 | 2.155 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 14.883 | 2.332 | | |
| 留職承諾 | 高中職以下 | 7 | 14.428 | 3.866 | 0.154 | 0.927 |
| | 專科 | 29 | 14.172 | 3.433 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 13.809 | 3.419 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 13.790 | 3.925 | | |
| 分享意願 | 高中職以下 | 7 | 19.857 | 3.716 | 0.838 | 0.474 |
| | 專科 | 29 | 19.448 | 2.922 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 19.335 | 2.236 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 19.976 | 2.764 | | |
| 分享行為 | 高中職以下 | 7 | 5.940 | 2.245 | 0.337 | 0.799 |

| | | | | | | |
|------------|-------|-----|-------|-------|-------|--------|
| | 專科 | 29 | 3.288 | 0.610 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 3.422 | 0.260 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 3.606 | 0.550 | | |
| 分享態度 | 高中職以下 | 7 | 2.734 | 1.033 | 0.271 | 0.846 |
| | 專科 | 29 | 2.660 | 0.493 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 2.323 | 0.176 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 2.192 | 0.334 | | |
| 認同組織 | 高中職以下 | 7 | 3.287 | 1.242 | 2.200 | 0.089* |
| | 專科 | 29 | 2.287 | 0.424 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 1.799 | 0.136 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 1.909 | 0.291 | | |
| 利他行為 | 高中職以下 | 7 | 2.236 | 0.845 | 0.478 | 0.698 |
| | 專科 | 29 | 1.824 | 0.33 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 1.443 | 0.109 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 1.526 | 0.232 | | |
| 盡職行為 | 高中職以下 | 7 | 2.734 | 1.033 | 0.817 | 0.485 |
| | 專科 | 29 | 2.346 | 0.435 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 1.920 | 0.146 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 2.009 | 0.306 | | |
| 人際和諧 | 高中職以下 | 7 | 2.627 | 0.993 | 2.270 | 0.081* |
| | 專科 | 29 | 2.733 | 0.507 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 1.879 | 0.142 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 2.197 | 0.335 | | |
| 保護組織 資源 | 高中職以下 | 7 | 1.799 | 0.680 | 1.121 | 0.341 |
| | 專科 | 29 | 1.745 | 0.324 | | |
| | 大學或技院 | 173 | 1.237 | 0.094 | | |
| | 碩士以上 | 43 | 1.180 | 0.180 | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著,**則表示在 0.05 的臨界水準顯著,*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

四、婚姻：

分析結果如表 4-7，顯示不同婚姻之從業人員在各項構面中，除了「分享意願」、「人際和諧」及「保護組織資源」這三個構面 P 值大於 0.05，無明顯差異外，其餘皆達到非常顯著差異。在平均數方面，因其他者只有 1 人不予比較，而已婚者在各個構面之平均數皆明顯高出未婚者。

表 4-7 不同婚姻銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 婚姻 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------------|----|-----|--------|-------|-------|----------|
| 價值承諾 | 未婚 | 59 | 23.593 | 4.713 | 5.951 | 0.003*** |
| | 已婚 | 192 | 25.588 | 3.650 | | |
| | 其他 | 1 | 27.000 | | | |
| 努力承諾 | 未婚 | 59 | 13.831 | 2.601 | 7.129 | 0.001*** |
| | 已婚 | 192 | 15.005 | 2.027 | | |
| | 其他 | 1 | 17.000 | | | |
| 留職承諾 | 未婚 | 59 | 12.153 | 3.463 | 9.851 | 0.000*** |
| | 已婚 | 192 | 14.391 | 3.364 | | |
| | 其他 | 1 | 14.000 | | | |
| 分享意願 | 未婚 | 59 | 18.848 | 2.585 | 2.524 | 0.082* |
| | 已婚 | 192 | 19.662 | 2.401 | | |
| | 其他 | 1 | 20.000 | | | |
| 分享行為 | 未婚 | 59 | 24.389 | 3.878 | 4.498 | 0.012** |
| | 已婚 | 192 | 25.891 | 3.323 | | |
| | 其他 | 1 | 28.000 | | | |
| 分享態度 | 未婚 | 59 | 16.034 | 2.626 | 5.384 | 0.005*** |
| | 已婚 | 192 | 17.151 | 2.195 | | |
| | 其他 | 1 | 16.000 | | | |
| 認同組織 | 未婚 | 59 | 13.153 | 1.928 | 6.983 | 0.001*** |
| | 已婚 | 192 | 14.162 | 1.887 | | |
| | 其他 | 1 | 16.000 | | | |
| 利他行為 | 未婚 | 59 | 11.135 | 1.559 | 5.133 | 0.007*** |
| | 已婚 | 192 | 11.849 | 1.480 | | |
| | 其他 | 1 | 12.000 | | | |
| 盡職行為 | 未婚 | 59 | 15.763 | 1.745 | 8.060 | 0.000*** |
| | 已婚 | 192 | 16.927 | 2.014 | | |
| | 其他 | 1 | 16.000 | | | |
| 人際和諧 | 未婚 | 59 | 13.288 | 2.274 | 0.472 | 0.624 |
| | 已婚 | 192 | 13.500 | 2.028 | | |
| | 其他 | 1 | 12.000 | | | |
| 保護組織 資源 | 未婚 | 59 | 7.966 | 1.449 | 0.989 | 0.374 |
| | 已婚 | 192 | 8.239 | 1.267 | | |
| | 其他 | 1 | 8.000 | | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著，**則表示在 0.05 的臨界水準顯著，*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

五、年資：

分析結果如表 4-8，顯示不同年資之從業人員在各項構面中，P 值都明顯小於 0.05，表示都達到非常顯著差異。在平均數方面，大多數都是年資較久者依序高過於各類別，在「價值承諾」、「留職承諾」、「分享意願」、「分享行為」、「分享態度」、「認同組織」及「利他行為」這些構面皆是如此。但在「努力承諾」構面，反而「年資 1 年以下」之平均數高過「年資 1 年-5 年」。在「盡職行為」構面，「年資 5 年-10 年」之平均數高過「年資 20 年以上」及「年資 10-20 年」。在「人際和諧」及「保護組織資源」這兩個構面，則是「年資 5 年-10 年」之平均數高過「年資 10-20 年」及「年資 20 年以上」。

表 4-8 不同年資銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 年資 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------|-----------|----|--------|-------|--------|----------|
| 價值承諾 | 1 年以下 | 12 | 22.583 | 6.667 | 11.706 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 22.611 | 4.251 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 24.040 | 2.533 | | |
| | 10-20 年 | 75 | 25.506 | 3.554 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 26.950 | 3.579 | | |
| 努力承諾 | 1 年以下 | 12 | 13.916 | 4.078 | 15.758 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 13.250 | 2.116 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 13.795 | 1.707 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 14.893 | 1.805 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 15.962 | 1.852 | | |
| 留職承諾 | 1 年以下 | 12 | 10.916 | 3.801 | 12.776 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 11.222 | 3.750 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 13.531 | 3.049 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 14.373 | 3.021 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 15.225 | 3.146 | | |
| 分享意願 | 1 年以下 | 12 | 17.500 | 2.939 | 4.937 | 0.001*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 18.500 | 1.630 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 19.408 | 2.101 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 19.653 | 2.385 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 20.075 | 2.722 | | |

| | | | | | | |
|------------|-----------|----|--------|-------|--------|----------|
| 分享行為 | 1 年以下 | 12 | 22.167 | 4.529 | 9.477 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 23.917 | 2.822 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 24.714 | 2.574 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 26.107 | 3.513 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 26.775 | 3.453 | | |
| 分享態度 | 1 年以下 | 12 | 14.000 | 3.045 | 7.204 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 16.194 | 1.770 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 17.367 | 2.167 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 16.893 | 2.215 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 17.325 | 2.343 | | |
| 認同組織 | 1 年以下 | 12 | 12.417 | 2.712 | 10.595 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 13.028 | 1.539 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 13.245 | 1.392 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 14.187 | 1.698 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 14.750 | 2.065 | | |
| 利他行為 | 1 年以下 | 12 | 9.583 | 1.676 | 9.492 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 11.250 | 1.339 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 11.510 | 1.139 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 11.920 | 1.450 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 12.075 | 1.565 | | |
| 盡職行為 | 1 年以下 | 12 | 14.333 | 1.923 | 7.102 | 0.000*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 15.889 | 1.141 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 17.041 | 1.903 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 16.733 | 1.855 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 17.025 | 2.233 | | |
| 人際和諧 | 1 年以下 | 12 | 11.333 | 2.902 | 4.234 | 0.002*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 13.583 | 1.519 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 13.816 | 1.976 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 13.707 | 1.836 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 13.225 | 2.278 | | |
| 保護組織 資源 | 1 年以下 | 12 | 7.000 | 2.296 | 3.918 | 0.004*** |
| | 1 年-5 年 | 36 | 7.972 | 0.999 | | |
| | 5 年-10 年 | 49 | 8.428 | 1.172 | | |
| | 10 年-20 年 | 75 | 8.400 | 1.174 | | |
| | 20 年以上 | 80 | 8.075 | 1.357 | | |

: ***表 0.01 的臨界水準顯著,**則表示在 0.05 的臨界水準顯著,*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

六、目前在銀行擔任的職位：

分析結果如表 4-9，顯示擔任不同職位之從業人員在各項構面中，除了「保護組織資源」這個構面以外，在其他構面之 P 值都明顯小於 0.05，表示達到非常顯著差異。在平均數方面，擔任「高階管理人」之平均數都高過於擔任「負責人」及「行員」之平均數，唯獨在「分享態度」這個構面，則是擔任「負責人」之平均數高過於擔任「高階管理人」。

表 4-9 不同職位銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 職位 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------|-------|-----|--------|-------|--------|----------|
| 價值承諾 | 行員 | 206 | 24.344 | 3.822 | 28.635 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 28.105 | 2.469 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 31.125 | 2.532 | | |
| 努力承諾 | 行員 | 206 | 14.374 | 2.157 | 18.307 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 16.158 | 1.685 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 17.375 | 1.923 | | |
| 留職承諾 | 行員 | 206 | 13.267 | 3.485 | 21.034 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 16.105 | 1.842 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 18.625 | 1.768 | | |
| 分享意願 | 行員 | 206 | 19.131 | 2.355 | 12.518 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 20.816 | 2.240 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 21.875 | 2.850 | | |
| 分享行為 | 行員 | 206 | 24.946 | 3.270 | 19.067 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 28.131 | 3.223 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 28.750 | 3.808 | | |
| 分享態度 | 行員 | 206 | 16.539 | 2.296 | 13.647 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 18.500 | 1.797 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 18.125 | 2.416 | | |
| 認同組織 | 行員 | 206 | 13.641 | 1.876 | 14.995 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 15.079 | 1.583 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 16.000 | 2.070 | | |
| 利他行為 | 行員 | 206 | 11.461 | 1.454 | 13.327 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 12.605 | 1.366 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 13.000 | 1.851 | | |

| | | | | | | |
|--------|-------|-----|--------|-------|--------|----------|
| 盡職行為 | 行員 | 206 | 16.340 | 1.900 | 15.536 | 0.000*** |
| | 負責人 | 38 | 17.921 | 1.821 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 18.625 | 2.326 | | |
| 人際和諧 | 行員 | 206 | 13.277 | 2.201 | 3.844 | 0.023** |
| | 負責人 | 38 | 14.132 | 1.234 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 14.500 | 1.069 | | |
| 保護組織資源 | 行員 | 206 | 8.116 | 1.349 | 1.210 | 0.300 |
| | 負責人 | 38 | 8.395 | 1.104 | | |
| | 高階管理人 | 8 | 8.625 | 1.188 | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著,**則表示在 0.05 的臨界水準顯著,*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

七、任職的部門：

分析結果如表 4-10，顯示任職不同部門之從業人員在各項構面中，除了「保護組織資源」這個構面以外，在其他構面之 P 值都明顯小於 0.05，表示達到非常顯著差異。在平均數方面，任職於「管理職」之平均數都高過於任職於「存匯」、「放款」、「外匯」、「財富管理」及「會計」其他部門。

表 4-10 不同部門銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 部門 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------|------|----|--------|-------|-------|----------|
| 價值承諾 | 存匯 | 64 | 25.016 | 4.311 | 5.719 | 0.000*** |
| | 放款 | 73 | 24.712 | 3.970 | | |
| | 外匯 | 27 | 23.296 | 3.256 | | |
| | 財富管理 | 28 | 24.357 | 4.192 | | |
| | 會計 | 11 | 24.182 | 2.401 | | |
| | 管理職 | 49 | 27.551 | 3.176 | | |
| 努力承諾 | 存匯 | 64 | 14.781 | 2.472 | 3.646 | 0.003*** |
| | 放款 | 73 | 14.698 | 2.099 | | |
| | 外匯 | 27 | 13.704 | 1.877 | | |
| | 財富管理 | 28 | 14.214 | 2.200 | | |
| | 會計 | 11 | 14.273 | 2.327 | | |
| | 管理職 | 49 | 15.714 | 1.936 | | |
| 留職承諾 | 存匯 | 64 | 13.562 | 3.323 | 4.950 | 0.000*** |
| | 放款 | 73 | 13.370 | 3.661 | | |

| | | | | | | |
|------|------|----|--------|-------|-------|----------|
| | 外匯 | 27 | 12.926 | 3.731 | | |
| | 財富管理 | 28 | 13.143 | 3.438 | | |
| | 會計 | 11 | 13.636 | 2.942 | | |
| | 管理職 | 49 | 15.979 | 2.757 | | |
| 分享意願 | 存匯 | 64 | 19.750 | 2.748 | 3.298 | 0.007*** |
| | 放款 | 73 | 19.315 | 2.603 | | |
| | 外匯 | 27 | 18.556 | 1.601 | | |
| | 財富管理 | 28 | 18.964 | 1.972 | | |
| | 會計 | 11 | 18.273 | 2.102 | | |
| | 管理職 | 49 | 20.408 | 2.254 | | |
| 分享行為 | 存匯 | 64 | 25.547 | 3.887 | 2.631 | 0.024** |
| | 放款 | 73 | 25.247 | 3.475 | | |
| | 外匯 | 27 | 24.370 | 3.002 | | |
| | 財富管理 | 28 | 25.535 | 3.533 | | |
| | 會計 | 11 | 24.273 | 2.453 | | |
| | 管理職 | 49 | 26.939 | 3.158 | | |
| 分享態度 | 存匯 | 64 | 16.437 | 2.092 | 2.809 | 0.017** |
| | 放款 | 73 | 16.603 | 2.277 | | |
| | 外匯 | 27 | 17.111 | 2.224 | | |
| | 財富管理 | 28 | 16.893 | 2.572 | | |
| | 會計 | 11 | 16.273 | 3.349 | | |
| | 管理職 | 49 | 17.898 | 2.210 | | |
| 認同組織 | 存匯 | 64 | 14.015 | 2.243 | 2.999 | 0.012** |
| | 放款 | 73 | 13.794 | 1.674 | | |
| | 外匯 | 27 | 13.259 | 1.534 | | |
| | 財富管理 | 28 | 13.821 | 2.091 | | |
| | 會計 | 11 | 12.909 | 2.300 | | |
| | 管理職 | 49 | 14.694 | 1.710 | | |
| 利他行為 | 存匯 | 64 | 11.703 | 1.550 | 2.331 | 0.043** |
| | 放款 | 73 | 11.548 | 1.354 | | |
| | 外匯 | 27 | 11.370 | 1.305 | | |
| | 財富管理 | 28 | 11.535 | 1.855 | | |
| | 會計 | 11 | 11.000 | 2.145 | | |
| | 管理職 | 49 | 12.265 | 1.366 | | |
| 盡職行為 | 存匯 | 64 | 16.281 | 2.051 | 6.091 | 0.000*** |
| | 放款 | 73 | 16.383 | 1.897 | | |
| | 外匯 | 27 | 16.037 | 1.427 | | |

| | | | | | | |
|------|------------|----|--------|-------|-------|---------|
| | 財富管理 | 28 | 16.464 | 1.643 | | |
| | 會計 | 11 | 16.636 | 2.767 | | |
| | 管理職 | 49 | 17.979 | 1.909 | | |
| 人際和諧 | 存匯 | 64 | 13.093 | 2.173 | 2.429 | 0.036** |
| | 放款 | 73 | 13.191 | 2.112 | | |
| | 外匯 | 27 | 13.518 | 1.718 | | |
| | 財富管理 | 28 | 13.321 | 2.776 | | |
| | 會計 | 11 | 13.363 | 2.460 | | |
| | 管理職 | 49 | 14.326 | 1.248 | | |
| | 保護組織 資源 | 存匯 | 64 | 8.234 | 1.294 | 1.793 |
| 放款 | | 73 | 8.041 | 1.296 | | |
| 外匯 | | 27 | 8.148 | 0.949 | | |
| 財富管理 | | 28 | 7.714 | 1.607 | | |
| 會計 | | 11 | 8.182 | 1.537 | | |
| 管理職 | | 49 | 8.571 | 1.241 | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著,**則表示在 0.05 的臨界水準顯著,*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

八、銀行型態：

分析結果如表 4-11，顯示不同銀行型態之從業人員在各項構面中，P 值都明顯大於 0.05，表示都達到無顯著差異。在平均數方面，在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「分享意願」、「分享行為」、「認同組織」、「利他行為」這些構面，「非金控」型態之平均數高過於「金控」，在「分享態度」、「盡職行為」、「人際和諧」及「保護組織資源」這些構面，則是「金控」型態之平均數高過於「非金控」。

表 4-11 不同銀行型態銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 型態 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F 檢定 | 顯著性 |
|------|-----|-----|--------|-------|-------|-------|
| 價值承諾 | 金控 | 135 | 24.637 | 4.091 | 0.370 | 0.543 |
| | 非金控 | 117 | 25.692 | 3.831 | | |
| 努力承諾 | 金控 | 135 | 14.281 | 2.235 | 0.586 | 0.445 |
| | 非金控 | 117 | 15.265 | 2.107 | | |
| 留職承諾 | 金控 | 135 | 13.733 | 3.558 | 0.736 | 0.392 |
| | 非金控 | 117 | 14.017 | 3.451 | | |
| 分享意願 | 金控 | 135 | 19.348 | 2.438 | 0.010 | 0.919 |

| | | | | | | |
|------------|-----|-----|--------|-------|-------|---------|
| | 非金控 | 117 | 19.615 | 2.487 | | |
| 分享行為 | 金控 | 135 | 25.215 | 3.359 | 0.979 | 0.324 |
| | 非金控 | 117 | 25.932 | 3.647 | | |
| 分享態度 | 金控 | 135 | 16.904 | 2.346 | 0.058 | 0.809 |
| | 非金控 | 117 | 16.863 | 2.348 | | |
| 認同組織 | 金控 | 135 | 13.674 | 1.765 | 2.274 | 0.133 |
| | 非金控 | 117 | 14.231 | 2.094 | | |
| 利他行為 | 金控 | 135 | 11.659 | 1.472 | 0.314 | 0.576 |
| | 非金控 | 117 | 11.709 | 1.587 | | |
| 盡職行為 | 金控 | 135 | 16.755 | 1.953 | 0.298 | 0.585 |
| | 非金控 | 117 | 16.530 | 2.074 | | |
| 人際和諧 | 金控 | 135 | 13.807 | 1.972 | 3.118 | 0.079** |
| | 非金控 | 117 | 13.025 | 2.139 | | |
| 保護組織 資源 | 金控 | 135 | 8.311 | 1.272 | 0.557 | 0.456 |
| | 非金控 | 117 | 8.017 | 1.345 | | |

註：***表0.01的臨界水準顯著,**則表示在0.05的臨界水準顯著,*表示在0.1的臨界水準顯著。

九、銀行組織：

分析結果如表 4-12，顯示除了在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」這三項構面外，其他構面之 P 值都大於 0.05，表示都達到無顯著差異，亦即不同銀行型態之從業人員在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等構面皆有顯著差異，在其他構面則無顯著差異。表示在「公股行庫」任職之從業人員和「民營銀行」任職之從業人員在「組織承諾」這個變項有明顯差異。在平均數方面，任職於「公股行庫」之平均數都高過於任職於「民營銀行」。

表 4-12 不同銀行組織銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 組織 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F檢定 | 顯著性 |
|------|------|-----|--------|-------|-------|----------|
| 價值承諾 | 公股行庫 | 141 | 26.191 | 3.545 | 4.206 | 0.041** |
| | 民營銀行 | 111 | 23.775 | 4.149 | | |
| 努力承諾 | 公股行庫 | 141 | 15.241 | 1.908 | 6.803 | 0.010*** |
| | 民營銀行 | 111 | 14.099 | 2.438 | | |

| | | | | | | |
|------------|------|-----|--------|-------|--------|----------|
| 留職承諾 | 公股行庫 | 141 | 15.078 | 2.962 | 10.085 | 0.002*** |
| | 民營銀行 | 111 | 12.324 | 3.547 | | |
| 分享意願 | 公股行庫 | 141 | 19.674 | 2.341 | 0.345 | 0.557 |
| | 民營銀行 | 111 | 19.216 | 2.592 | | |
| 分享行為 | 公股行庫 | 141 | 25.972 | 3.262 | 0.748 | 0.388 |
| | 民營銀行 | 111 | 25.009 | 3.743 | | |
| 分享態度 | 公股行庫 | 141 | 17.269 | 2.261 | 2.779 | 0.097* |
| | 民營銀行 | 111 | 16.396 | 2.363 | | |
| 認同組織 | 公股行庫 | 141 | 14.220 | 1.785 | 1.919 | 0.167 |
| | 民營銀行 | 111 | 13.568 | 2.074 | | |
| 利他行為 | 公股行庫 | 141 | 11.901 | 1.380 | 2.722 | 0.100* |
| | 民營銀行 | 111 | 11.405 | 1.653 | | |
| 盡職行為 | 公股行庫 | 141 | 17.028 | 1.893 | 0.021 | 0.880 |
| | 民營銀行 | 111 | 16.171 | 2.057 | | |
| 人際和諧 | 公股行庫 | 141 | 13.816 | 1.834 | 3.491 | 0.063** |
| | 民營銀行 | 111 | 12.973 | 2.286 | | |
| 保護組織 資源 | 公股行庫 | 141 | 8.376 | 1.156 | 0.127 | 0.722 |
| | 民營銀行 | 111 | 7.919 | 1.453 | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著,**則表示在 0.05 的臨界水準顯著,*表示在 0.1 的臨界水準顯著。

十、服務地點：

分析結果如表 4-13，顯示在各項構面中除了「分享行為」之 P 值小於 0.05，其餘構面之 P 值都明顯大於 0.05，表示達到無顯著差異，亦即不同服務地點之從業人員在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「分享意願」、「分享態度」、「認同組織」、「利他行為」、「盡職行為」、「人際和諧」及「保護組織資源」等構面皆無顯著差異。在平均數方面，在「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」、「分享意願」、「分享行為」、「認同組織」、「利他行為」這些構面，服務於「中部」地區之平均數高過於「南部」及「北部」，在「分享態度」、「盡職行為」、「人際和諧」

及「保護組織資源」這些構面，則是服務於「北部」地區之平均數高過於「中部」及「南部」。

表 4- 13 不同服務地點銀行從業人員對研究構面之變異數分析

| 研究構面 | 地點 | 人數 | 平均數 | 標準差 | F檢定 | 顯著性 |
|------|----|-----|--------|-------|-------|---------|
| 價值承諾 | 北部 | 82 | 24.597 | 4.151 | 1.454 | 0.236 |
| | 中部 | 107 | 25.589 | 3.701 | | |
| | 南部 | 63 | 25.032 | 4.254 | | |
| 努力承諾 | 北部 | 82 | 14.329 | 2.326 | 2.157 | 0.118 |
| | 中部 | 107 | 14.991 | 2.169 | | |
| | 南部 | 63 | 14.841 | 2.149 | | |
| 留職承諾 | 北部 | 82 | 13.658 | 3.497 | 0.288 | 0.750 |
| | 中部 | 107 | 14.047 | 3.306 | | |
| | 南部 | 63 | 13.825 | 3.867 | | |
| 分享意願 | 北部 | 82 | 19.354 | 2.530 | 0.631 | 0.533 |
| | 中部 | 107 | 19.673 | 2.285 | | |
| | 南部 | 63 | 19.286 | 2.660 | | |
| 分享行為 | 北部 | 82 | 25.134 | 3.398 | 3.069 | 0.048** |
| | 中部 | 107 | 26.177 | 3.690 | | |
| | 南部 | 63 | 25.016 | 3.200 | | |
| 分享態度 | 北部 | 82 | 17.122 | 2.295 | 0.635 | 0.531 |
| | 中部 | 107 | 16.794 | 2.417 | | |
| | 南部 | 63 | 16.730 | 2.287 | | |
| 認同組織 | 北部 | 82 | 13.585 | 1.735 | 2.055 | 0.130 |
| | 中部 | 107 | 14.149 | 1.999 | | |
| | 南部 | 63 | 14.016 | 2.059 | | |
| 利他行為 | 北部 | 82 | 11.646 | 1.502 | 2.725 | 0.068* |
| | 中部 | 107 | 11.906 | 1.508 | | |
| | 南部 | 63 | 11.349 | 1.536 | | |
| 盡職行為 | 北部 | 82 | 16.841 | 1.990 | 0.601 | 0.549 |
| | 中部 | 107 | 16.598 | 2.078 | | |

| | | | | | | |
|------------|----|-----|--------|-------|-------|-------|
| | 南部 | 63 | 16.492 | 1.925 | | |
| 人際和諧 | 北部 | 82 | 13.646 | 1.794 | 0.668 | 0.513 |
| | 中部 | 107 | 13.402 | 2.338 | | |
| | 南部 | 63 | 13.254 | 1.983 | | |
| 保護組織 資源 | 北部 | 82 | 8.280 | 1.125 | 0.394 | 0.675 |
| | 中部 | 107 | 8.121 | 1.365 | | |
| | 南部 | 63 | 8.127 | 1.453 | | |

註：***表 0.01 的臨界水準顯著，**則表示在 0.05 的臨界水準顯著，*表示在 0.1 的臨界水準顯著。



第四節相關分析

在相關分析中主要是依據各構面之數值，藉由積差相關分析來了解價值承諾、努力承諾、留職承諾、知識分享意願、知識分享行為、知識分享態度、認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源之間是否存在相關性。茲說明如下：

一、組織承諾與知識分享的相關性：

從表 4-14 中顯示，價值承諾與知識分享意願、知識分享行為、知識分享態度之相關係數在 0.498-0.586 間，呈現中度正相關，努力承諾與知識分享意願、知識分享行為、知識分享態度之相關係數皆在 0.501-0.658 間，呈現中度正相關，留職承諾與知識分享意願、知識分享行為、知識分享態度之相關係數皆在 0.427-0.462 間，呈現中度正相關，表示在組織承諾各面與知識分享各構面之間，皆呈現中度正相關(在 $\alpha=0.01$ 顯著水準下)，由此可表示在組織內組織承諾愈活躍，愈能夠提升組織內組織成員知識分享的意願。

二、知識分享與組織公民行為的相關性：

從表 4-14 中顯示，知識分享意願與認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源之相關係數在 0.280-0.704 間，在人際和諧與保護組織資源方面，呈現低度正相關，在認同組織及盡職行為方面，呈現中度正相關，在利他行為方面，呈現高度正相關，知識分享行為與認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源之相關係數在 0.299-0.723 間，在人際和諧與保護組織資源方面，呈現低度正相關，在認同組織及盡職行為方面，呈現中度正相關，在利他行為方面，呈現高度正相關，知識分享態度與認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源之相關係數在 0.298-0.670 間，在認同組織、人際和諧與保護組織資源方面，呈現低度正相關，在利他行為及盡職行為方面，呈現中度正相關，表示在知識分享各構面與組織公民行為各構面之間，皆呈現高度、中度及

低度正相關(在 $\alpha=0.01$ 顯著水準下)，由此可表示在組織內知識分享活動愈活躍，愈能夠提升組織內之組織公民行為。

三、組織承諾與組織公民行為的相關性：

從表 4-14 中顯示，價值承諾與認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源之相關係數在 0.165-0.682 間，在人際和諧與保護組織資源方面，呈現低度正相關，在認同組織、利他行為及盡職行為方面，呈現中度正相關，努力承諾與認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源之相關係數在 0.059-0.689 間，在盡職行為、人際和諧與保護組織資源方面，具有低度正相關，在認同組織及利他行為方面，呈現中度正相關，留職承諾與認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧與保護組織資源之相關係數在 0.231-0.519 間，在人際和諧與保護組織資源方面，呈現低度正相關，在認同組織、利他行為及盡職行為方面，呈現中度正相關，表示在組織承諾各構面與組織公民行為各構面之間，皆呈現中度及低度正相關(在 $\alpha=0.01$ 顯著水準下)，由此可表示在組織內組織承諾愈高，愈能促進組織內組織公民行為的提升。

表 4- 14 相關係數

| | 價值承諾 | 努力承諾 | 留職承諾 | 分享意願 | 分享行為 | 分享態度 | 認同組織 | 利他行為 | 盡職行為 | 人際和諧 | 保護資源 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| 價值承諾 | 1 | | | | | | | | | | |
| 努力承諾 | .835*** | 1 | | | | | | | | | |
| 留職承諾 | .770*** | .658*** | 1 | | | | | | | | |
| 分享意願 | .558*** | .501*** | .428*** | 1 | | | | | | | |
| 分享行為 | .586*** | .516*** | .462*** | .744*** | 1 | | | | | | |
| 分享態度 | .498*** | .399*** | .427*** | .618*** | .653*** | 1 | | | | | |
| 認同組織 | .682*** | .689*** | .519*** | .639*** | .668*** | .481*** | 1 | | | | |
| 利他行為 | .566*** | .497*** | .461*** | .704*** | .723*** | .619*** | .711*** | 1 | | | |
| 盡職行為 | .437*** | .339*** | .417*** | .540*** | .550*** | .670*** | .482*** | .635*** | 1 | | |
| 人際和諧 | .197*** | .059 | .273*** | .281*** | .229*** | .424*** | .145** | .351*** | .481*** | 1 | |
| 保護組織資源 | .165*** | .111 | .231*** | .280*** | .255*** | .298*** | .195*** | .301*** | .407*** | .537*** | 1 |

註:***在顯著水準為0.01時(雙尾),相關顯著,**在顯著水準為0.05時(雙尾),相關顯著。

第五節迴歸分析

迴歸分析是探討自變數對依變數的影響效果，由統計分析線性迴歸驗證先前提出之研究假說是否成立。

一、組織承諾與組織公民行為之迴歸分析

此分析是以組織公民行為為依變數，以組織承諾為自變數進行迴歸分析，由表 4-15 分析結果得知，組織承諾對組織公民行為之迴歸係數 β 值為 0.388， P 值=0.000 < 0.05，呈現正向顯著影響。調整過後的 R 平方為 0.317，VIF 為 1.0，小於 10，顯示組織承諾對組織公民行為具有正向顯著影響。因此，假說一：假設組織承諾對組織公民行為有正向之影響……成立。

表 4-15 組織承諾對組織公民行為之迴歸分析

| 依變數 | 自變數 | β | 顯著性 | T 值 | VIF |
|--------|-----------------|---------|----------|----------|-----|
| | (常數) | 39.068 | 0.000*** | 20.020 | |
| 組織公民行為 | 組織承諾 | 0.388 | 0.000*** | 0.836 | 1.0 |
| | 調整過後的 R 平方 | | | 0.317 | |
| | F 值 | | | 117.419 | |
| | P 值顯著性 | | | 0.000*** | |

註：***表在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

二、知識分享與組織公民行為之迴歸分析

此分析是以組織公民行為為依變數，以知識分享為自變數進行迴歸分析，由表 4-16 分析結果得知，知識分享對組織公民行為之迴歸係數 β 值為 0.615， P 值=0.000 < 0.05，呈現正向顯著影響。調整過後的 R 平方為 0.545，VIF 為 1.0，小於 10，顯示知識分享對組織公民行為具有正向顯著影響。因此，假說二：假設知識分享對組織公民行為有正向之影響……成立。

表 4-16 知識分享對組織公民行為之迴歸分析

| 依變數 | 自變數 | β | 顯著性 | T 值 | VIF |
|--------|------------|---------|----------|----------|-----|
| | (常數) | 21.861 | 0.000*** | 9.902 | |
| 組織公民行為 | 知識分享 | 0.615 | 0.000*** | 17.365 | 1.0 |
| | 調整過後的 R 平方 | | | 0.545 | |
| | F 值 | | | 301.531 | |
| | P 值顯著性 | | | 0.000*** | |

註：***表在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。

三、組織承諾與知識分享之迴歸分析

此分析是以知識分享為依變數，以組織承諾為自變數進行迴歸分析，由表 4-17 分析結果得知，組織承諾對組織分享之迴歸係數 β 值為 0.502， P 值=0.000 < 0.05，呈現正向顯著影響。調整過後的 R 平方為 0.366，VIF 為 1.0，小於 10，表示無共線性問題。因此，假說三：假設銀行員工對於組織承諾之認知，對知識分享產生正向之影響……成立。

表 4-17 組織承諾、知識分享之迴歸分析

| 依變數 | 自變數 | β | 顯著性 | T 值 | VIF |
|------|------------|---------|----------|----------|-----|
| | (常數) | 34.955 | 0.000*** | 15.469 | |
| 知識分享 | 組織承諾 | 0.502 | 0.000*** | 12.090 | 1.0 |
| | 調整過後的 R 平方 | | | 0.366 | |
| | F 值 | | | 146.158 | |
| | P 值顯著性 | | | 0.000*** | |

註：***表在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。

四、組織承諾、知識分享與組織公民行為之迴歸分析

此分析是以組織公民行為為依變數，以組織承諾、知識分享為自變數進行迴歸分析，由表 4-18 分析結果得知，組織承諾對組織公民行為之迴歸係數 β 值為 0.126， P 值=0.000 < 0.05，呈現正向顯著影響，而透過知識分享對組織公民

行為之迴歸係數 β 值為 0.522，P 值=0.000< 0.05，呈現正向顯著影響。調整過後的 R 平方為 0.565，VIF 皆為 1.585，小於 10，表示自變數各構面之間無共線性問題，顯示組織承諾藉由知識分享對組織公民行為具有正向顯著影響。

因此，假說四：假設透過知識分享的中介作用使得組織承諾對組織公民行為形成正向之影響……成立。

表 4-18 組織承諾、知識分享與組織公民行為之迴歸分析

| 依變數 | 自變數 | β | 顯著性 | T 值 | VIF |
|--------|------------|---------|----------|----------|-------|
| | (常數) | 20.825 | 0.000*** | 9.555 | |
| 組織公民行為 | 組織承諾 | 0.126 | 0.001*** | 3.512 | 1.585 |
| | 知識分享 | 0.522 | 0.000*** | 11.970 | 1.585 |
| | 調整過後的 R 平方 | | | 0.565 | |
| | F 值 | | | 163.769 | |
| | P 值顯著性 | | | 0.000*** | |

註：***表在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

由實證結果得知，銀行從業人員在組織承諾對組織公民行為和知識分享對組織公民行為之迴歸係數呈現正向顯著影響，組織承諾對組織分享之迴歸係數也呈現正向顯著影響，並且知識分享確實在組織承諾和組織公民行為之間具有中介效果。。

第五章 結論與建議

本研究是以組織承諾、知識分享、組織公民行為三個控制變項，價值承諾、努力承諾、留職承諾、知識分享意願、知識分享行為、知識分享態度、認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧關係、保護組織資源等十個構面來探討銀行從業人員在組織承諾、知識分享與公民行為之關聯性，並進一步利用知識分享為中介，以瞭解銀行業從業人員在進行知識分享時，是否會因組織承諾與公民行為等相關因素影響了員工知識分享的意願。依據問卷調查資料之實證結果，得到結論並提出建議，以供相關人士參考。

第一節 結論

本研究經過實證資料分析後，得到在銀行業從業人員中組織承諾與知識分享與組織公民行為之間的關聯性是具有正相關。

- 一、經由資料分析結果得到組織承諾會正向影響組織公民行為。本研究得到的結果與 Mowday, Steers 與 Porter(1979)、Wiener(1982)、吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬(2010)等學者之實證文獻相同。再一次驗證組織承諾與組織公民行為有正向之關係。
- 二、經由資料分析結果得到知識分享會正向影響組織公民行為。本研究得到的結果與林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)、廖述賢、費吳琛、王儀雯(2005)等學者之實證文獻相同，再一次驗證知識分享與組織公民行為是具有顯著的正相關。
- 三、經由資料分析結果得到銀行員工對於組織承諾之認知會正向影響知識分享。本研究得到的結果與 Porter et al.(1974)、Mowday et al.(1982)、鄭仁偉、黎士群(2001)等學者之實證文獻相同，再一次驗證銀行員工對於組織承諾之認知，與知識分享有正相關。

四、透過知識分享的中介作用使得組織承諾對組織公民行為形成正向之影響。經由資料迴歸分析結果得到知識分享在組織承諾和組織公民行為之間確實具有中介效果。



第二節 管理意涵與建議

本研究是以國內銀行業從業人員為研究對象，探討銀行業組織之承諾，是否能藉由員工的知識分享，進而對組織公民行為造成影響，以提供銀行業實務上之參考：

一、加強組織承諾

由本研究實證結果得知，組織承諾與組織公民行為之間具有顯著正相關。表示銀行業可以直接藉由價值承諾、努力承諾或留職承諾而增加組織公民行為的意願。相較過去學者之研究，組織承諾所扮演的角色在本研究同樣相當重要，是影響知識分享和組織公民行為的重要因素。過去 Porter et al.(1974)、Mowday et al.(1982)、鄭仁偉、黎士群(2001)也都驗證過，若員工有較高的組織承諾，將會在工作上更加努力及用心，也較願意協助他人儘快熟悉業務及幫助他人學習，吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬(2010)的研究，其研究對象是國內半導體產業，而本研究從國內銀行業也發現組織承諾對知識分享所產生的影響。發現當銀行業的組織承諾愈高，則知識分享的程度也會愈高。

二、擴增知識分享

從本研究實證結果可得知，知識分享在組織承諾與組織公民行為之間，扮演著中介效果的角色，亦即企業在希望員工能有高度的組織承諾時，就必須透過知識分享，才能夠達到組織公民行為的目的。因此，如果企業能夠致力於內部組織承諾的創造，並藉由企業員工中工作知識的分享，將能大大提升組織公民行為的程度。再回顧過去根據林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)、廖述賢、費吳琛、王儀雯(2005)等學者之實證得知，知識分享與組織公民行為是具有顯著的正相關，因此當知識分享的程度越高，組織公民行為的程度也會越高之研究，再次證明知識分享與組織公民行為具有顯著正相關。也同樣驗證了林鈺琴等人(2005)研究，知識分享與組織公民行為間的正向相關。因此，銀行業經營者也必須了解要知識分享的重要性，知識分享程度越高，組織公民行為程度也會越高。

第三節 研究限制及未來研究建議

本研究是利用問卷調查法，在 Google 網路上發佈資料問卷，進行資料的蒐集與分析，由受訪者自行填寫，是否確實表達受訪者的真實想法，若能再加上質性訪談，應能更增加研究結果之可信度。

另外建議國內學者專家，針對國內企業狀況，設計一套符合國內實際情況的量表，提供後續研究者使用，更能增加效度。

影響組織公民行為的變項除了組織承諾及知識分享外，尚有許多其他因素，由於本研究在資料蒐集方面有所限制，無法納入所有變數進行分析，後續研究者可加入其他相關變數進行分析，以強化推論之基礎。



參考文獻

中文部份

- 王惠蘭、陳昭珍(2014)，「組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之關聯性研究－以某公股銀行為例」，圖書資訊學研究，8：2 (June 2014)，101-160。
- 林永順、李宜珈、蔡青園(2014)，「組織公平、組織承諾、信任對知識分享意願及工作績效之研究：以台糖公司為例」，臺灣企業績效學刊，2014, Vol.8, No.1，57-96。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)，「社會交換觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點」，人力資源管理學報，5（1），2005，77-110。
- 林義挺、劉念琪(2009)，「人力資源管理活動與組織公民行為之關聯－以組織支持性氣候為中介效果」，國立中央大學人力資源管理研究所。
- 吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬(2010)，「組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之研究：台灣半導體產業為例」，人力資源管理學報，11(1), 2011，P77-101。
- 卓正欽、劉振緯(2014)，「組織公平與組織公民行為：情感型組織承諾的中介角色」，明新學報，41卷1期(2015/02/01)，P121-134。
- 卓正欽、魏秀玲、郭宏偉(2014)，「知覺組織支持與組織公民行為之關係：以情感型組織承諾為中介變數」，管理資訊計算，4卷1期(2015)，P28-41。
- 陳正昌(2013)，SPSS 與統計分析，台北：鼎茂。
- 陳序維(2002)，「組織政治知覺與組織公平對組織承諾之關係研究－以某公營銀行為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 陳淑雯、張婉菁(2012)，「知識分享與個人創造力對工作績效的影響」，管理研究學報，13卷2期(2013/12/01)，P81-101。
- 鄭仁偉、黎士群(2001)，「組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究」，人力資源管理學報，2001秋季號第一卷第二期，PP069-93。
- 廖述賢、費吳琛、王儀雯(2005)，「信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究」，人力資源管理學報，6(3),2006，23-44。
- 蘇永富(2001)，「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究－以派外人員為例」，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。

英文部份

- Alpander, G.G. (1990), "Relationship between commitment to hospital goals and job," *Health Care Management Review*, 15(4): 51-62.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, 26: pp587-595.
- Bock, G.W., & Kim, Y. G., (2002), "Breaking the myths of rewards : An exploratory study of attitudes about knowledge sharing," *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Graham, J.W., (1991), " An essay on organizational citizenship behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4): 249-270.
- Hickins, M. (1999), "Xerox shares its knowledge," *Management Review*, 88(8): 40-45.
- Ipe, M. (2003), "Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework," *Human Resource Development Review*, 2(4): 337-359.
- Kanter, R.M. (1968), "Commitment and social organization," *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katz, D. (1964), "The motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, 9, pp. 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations* , 2nd ed., New York: Wiley.
- Mowday, R.T., Poter, L.W, & Steers, R.M. (1982), *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979), " The measurement of organizational commitment, " *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Nancy, M. D. (2000), *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Patricia, H.D. (2000), "Give and you shall receive," *Office Pro*, 60(7): 30.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Senge, P. (1997), "Sharing knowledge," *Executive Excellence*, 14(11), 17-18.

- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Wiener, Y. (1982), "Commitment in organizations: A normative view," *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Whyte, W.H. (1956), *The Organizational Man*, New York: Simon and Schuster.



附錄一 問卷

銀行業員工問卷調查表

各位先生、小姐：您好！

十分感謝您撥冗填寫此問卷，本問卷僅供學術研究之用，您的意見絕不單獨披露，本問卷目的是探討銀行業員工對組織承諾、組織公平、知識分享與組織公民行為之現況，敬請依您實際狀況或感受詳實填答，您的填答對本研究有決定性的幫助，在此衷心感謝您的協助，謝謝！

敬祝

健康順心、業績長紅！

南華大學財務管理研究所

指導教授：賴丞坡教授

研究生：陳淑麗 敬上

E-mail:

第一部份：基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：21-30歲 31-40歲 41-50歲 51-60歲 61歲(含)以上
3. 教育程度：高中職(含)以下 專科 大學或技術學院 碩士(含)以上
4. 婚姻：未婚 已婚 其它
5. 年資：1年以下 1年(含)-5年 5年(含)-10年 10年(含)-20年
20年(含)以上
6. 目前在銀行擔任的職位：行員 分行負責人 總行高階管理人員
其他
7. 任職的部門：存匯 放款 外匯 財富管理 會計 管理職
其他
8. 銀行型態：金控 非金控
9. 銀行組織：公股行庫 民營銀行
10. 服務地點：()縣市

第二部份：組織承諾

| ◎對於下列各題的描述，請您依照自己的實際狀況，在適合的選項空格內打勾✓，謝謝。 | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 非常 不同意 | 不 同 意 | 普 通 | 同 意 | 非常 同 意 |
| 1.我願意額外努力，以協助銀行發展並獲得成功 | <input type="checkbox"/> |
| 2.我對我的朋友說，我服務的銀行是相當理想的工作場所 | <input type="checkbox"/> |
| 3.我對本銀行幾乎沒有什麼忠誠度 | <input type="checkbox"/> |
| 4.我願意接受銀行指派的任何工作，為了繼續留在這家銀行做事 | <input type="checkbox"/> |
| 5.我發現我的價值觀和銀行的價值觀相似 | <input type="checkbox"/> |
| 6.當我對別人提起自己服務的銀行時，我會覺得很驕傲 | <input type="checkbox"/> |
| 7.只要工作型態類似，我也可以到另一家不同的銀行工作 | <input type="checkbox"/> |
| 8.在本銀行任務，我能夠充份發揮自己的能力 | <input type="checkbox"/> |
| 9.只要目前的環境有些許改變，就會使我離開這銀行 | <input type="checkbox"/> |
| 10.我很慶幸當年在找工作時，決定到這銀行任職 | <input type="checkbox"/> |
| 11.繼續留在這銀行，不會有太多的前途 | <input type="checkbox"/> |
| 12.我經常不同意本銀行對待員工的政策 | <input type="checkbox"/> |
| 13.我非常關心本銀行的未來發展 | <input type="checkbox"/> |
| 14.對我來說，在所有銀行中，我服務的銀行是最好的 | <input type="checkbox"/> |
| 15.我在這家銀行服務，是件錯誤的決定 | <input type="checkbox"/> |

第三部份：知識分享

◎對於下列各題的描述，請您依照自己的實際狀況，在適合的選項空格內打勾✓，謝謝。

| | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.我樂意分享我的知識給更多同事 | <input type="checkbox"/> |
| 2.同事如有需要，我總是提供我的知識給他 | <input type="checkbox"/> |
| 3.我希望未來能有更多的機會能與其他同事分享我的知識 | <input type="checkbox"/> |
| 4.我嘗試以更有效率的方式來分享我的知識給其他同事 | <input type="checkbox"/> |
| 5.如果對公司有益，我樂於與同事分享我的知識 | <input type="checkbox"/> |
| 6.我常常協助同事與客戶溝通，以建立良好的關係 | <input type="checkbox"/> |
| 7.我常常鼓勵同事提出好的看法及建議，以提升整體服務水準 | <input type="checkbox"/> |
| 8.我常常提供建設性的意見，以幫助同事提升服務水準 | <input type="checkbox"/> |
| 9.我常常幫助同事解決問題。 | <input type="checkbox"/> |
| 10.我常常與同事分享新的知識 | <input type="checkbox"/> |
| 11.對於不易說明的事，我會為同事示範 | <input type="checkbox"/> |
| 12.在撰寫文件時，我願意將知道的記錄下來供同事參考 | <input type="checkbox"/> |
| 13.我的知識分享給其他同事是有益的 | <input type="checkbox"/> |
| 14.我的知識分享給其他同事是愉快的 | <input type="checkbox"/> |
| 15.我的知識分享給其他同事是有價值的 | <input type="checkbox"/> |
| 16.我的知識分享給其他同事是明智的 | <input type="checkbox"/> |

第四部份：組織公民行為

◎對於下列各題的描述，請您依照自己的實際狀況，在適合的選項空格內打勾✓，謝謝。

| | 非常不同意 | 同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.我願意站出來，以維護本銀行的聲譽 | <input type="checkbox"/> |
| 2.我渴望告訴外人有關本銀行的好消息，或澄 | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 請他們對本銀行的誤解 | | | | | |
| 3.我會主動提出建設性的改善方案，給本銀行相關單位參考 | <input type="checkbox"/> |
| 4.我會主動幫助新進同仁適應工作環境 | <input type="checkbox"/> |
| 5.我樂意協助同仁解決工作上之困難 | <input type="checkbox"/> |
| 6.我會主動分擔或代理同事之工作 | <input type="checkbox"/> |
| 7.即使無人注意或無據可查時，我也會隨時遵守銀行規定 | <input type="checkbox"/> |
| 8.我認真工作，很少犯錯誤 | <input type="checkbox"/> |
| 9.我不介意有新的或具有挑戰性的任務 | <input type="checkbox"/> |
| 10.我會努力自我學習以提高工作品質 | <input type="checkbox"/> |
| 11.我會使用非正式手段尋求個人的影響力，即使對組織中的人際和諧有不良影響 | <input type="checkbox"/> |
| 12.我會利用職位權力追求個人利益 | <input type="checkbox"/> |
| 13.我會佔他人便宜，避免他人指責，並努力獲得個人利益 | <input type="checkbox"/> |
| 14.我會在上班時間處理私人工作 | <input type="checkbox"/> |
| 15.我會使用本銀行資源處理私人工作 | <input type="checkbox"/> |

第五部份：其他意見或建議：

◎請您『再次檢查是否已經妥善填答』以免造成『無效問卷』。

本問卷到此全部結束，非常感謝您的協助。