

第五章 研究發現與建議

本研究之重點主要在探討企業內部稽核人員之離職傾向與工作壓力、工作滿足、工作績效之關係，並根據實證研究分析發現提出具體之建議，希望能提供給企業管理階層人員、人力資源管理部門及內部稽核人員參考。

第一節 研究發現

本節依據第四章之研究結果與第三章第一節之研究假設，整理歸納研究發現與結論如下：

壹、各變量量表構面之描述性統計分析

一、工作壓力

依描述性統計分析結果，內部稽核人員因工作壓力所造成的「疲勞」、「憂鬱」之顯著程度均較整體工作壓力之程度為高，而「焦慮」及「低自尊」之程度較低。

二、工作滿足

內部稽核人員在工作滿足之八個構面中，經分析結果，以「工作本身」、「超然立場」、「與上司關係」、「與同事關係」之滿足程度較高，而「升遷」、「薪資福利」、「在職進修」、「受重視程度」之滿足程度較低，其中，又以「薪資福利」之滿足程度最低。

三、工作績效

內部稽核人員在「個人績效」、「主管考評」之接受程度較高，但對於「公司考評」、「績效回饋」之接受程度較低。而整體工作績效平均得分略低於中位數，顯示內部稽核人員對公司整體績效考核接受程度偏低。

四、離職傾向

依描述性統計分析結果，內部稽核人員對「不做稽核」、「離職傾向」之平均得分略低於中位數，表示其對離職傾向之程度尚不顯著。

貳、離職傾向與各變項關係之假設檢定結果

離職傾向與各變項之關係，經以 Pearson 積差相關法分析獲得研究假設結果如下：

一、工作壓力與離職傾向之關係

假設 1：

H_0 ：內部稽核人員之工作壓力與離職傾向無顯著相關。

內部稽核人員對工作造成之「焦慮」、「疲勞」、「憂鬱」、「低自尊」及整體工作壓力均與離職傾向呈顯著正相關，表示因工作壓力造成之焦慮、疲勞、憂鬱、低自尊之程度愈高，其離職傾向亦愈高。該結果與假設不符，故拒絕假設 1。

二、工作滿足與離職傾向之關係

假設 2：

H₀：內部稽核人員之工作滿足與離職傾向無顯著相關。

內部稽核人員在「工作本身」、「薪資福利」、「與上司關係」、「與同事關係」、「在職進修」、「受重視程度」、「超然立場」及整體工作滿足均與離職傾向呈顯著負相關，表示其滿足程度愈低，則離職傾向愈高。該結果與假設不符，故拒絕假設 2。

三、工作績效與離職傾向之關係

假設 3：

H₀：內部稽核人員之工作績效與離職傾向無顯著相關。

內部稽核人員對於「主管考評」、「公司考評」、「績效回饋」與離職傾向呈顯著負相關，但「個人績效」與離職傾向相關性較不顯著，表示內部稽核人員之離職傾向較偏向於公司整體績效考核之接受程度，該「主管考評」、「公司考評」、「績效回饋」之接受程度愈低，則離職傾向愈高。該結果大部分均與假設不符，故拒絕假設 3。

四、工作壓力與工作滿足之關係

假設 4：

H₀：內部稽核人員之工作滿足與工作壓力無顯著相關。

內部稽核人員在工作壓力所造成之「疲勞」、「憂鬱」、「低自尊」及整體工作壓力與工作滿足之「工作本身」、「升遷」、「薪資福利」、

「與上司關係」、「與同事關係」及「在職進修」等構面均呈顯著負相關，表示其疲勞、憂鬱、低自尊程度愈高，則工作本身、升遷、薪資福利、與上司關係、與同事關係及在職進修等滿足程度愈低。該分析結果大部分均與假設不符，故拒絕假設 4。

五、工作壓力與工作績效之關係

假設 5：

H₀：內部稽核人員之工作績效與工作壓力無顯著相關。

內部稽核人員在工作壓力所造成之「疲勞」、「憂鬱」、「低自尊」及整體工作壓力與工作績效之「主管考評」、「公司考評」、「績效回饋」等構面呈顯著負相關，表示其疲勞、憂鬱、低自尊程度愈高，則其主管考評、公司考評、績效回饋之接受程度愈低。該分析結果大部分均與假設不符，故亦拒絕假設 5。

六、工作滿足與工作績效之關係

假設 6：

H₀：內部稽核人員之工作滿足與工作績效無顯著相關。

內部稽核人員「工作本身」、「升遷」、「薪資福利」、「與上司關係」、「與同事關係」及「受重視程度」與整體工作績效各構面均呈顯著正相關，表示其工作本身、升遷、薪資福利、與上司關係、與同事關係、及受重視程度之滿足程度愈高，其對整體工作績效之接受程度亦愈高。該結果與假設不符，故拒絕假設 6。

各變項之關係整理歸納如表 5-1-1 所示：

表 5-1-1 各變項關係彙整

	焦慮	疲勞	憂鬱	低自尊	工作本身	升遷	薪資福利	與上司關係	與同事關係	在職進修	受重視程度	超然程度	個人績效	主管考評	公司績效	績效回饋
焦慮																
疲勞																
憂鬱																
低自尊																
工作本身	- **	- **	- **	- **												
升遷		- *	- **	- **												
薪資福利		- **	- **	- *												
與上司關係	- **	- **	- **	- **												
與同事關係	- **	- **	- **	- **												
在職進修		- **	- **	- *												
受重視程度	- **	- **	- **	- **												
超然程度		- *		- **												
個人績效	- *			- **	+ **	+ **	+ *	+ **	+ **		+ *					
主管考評		- **	- **	- **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **				
公司績效		- **	- **	- **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **				
績效回饋		- **	- **	- *	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **	+ **				
不做稽核	+ **	+ **	+ **	+ **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **		- **	- **	- **
離職傾向	+ **	+ **	+ **	+ **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **	- **

+ :表顯著正相關、- :表顯著負相關, * :表顯著性 *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

參、個人屬性與工作壓力、工作滿足、工作績效及離職傾向之關係

經以單因子變異分析法及t檢定法分析內部稽核人員之個人屬性對各變項間之差異獲得與研究假設結果如下：

一、個人屬性與工作壓力之差異分析

假設 7：

H₀: 內部稽核人員之工作壓力在個人屬性不同組間無顯著差異。

(一)職級在工作壓力之「焦慮」、「疲勞」、「低自尊」及整體工作壓力有顯著差異，其中，基層稽核人員之工作壓力程度最高，而基層主管之工作壓力程度最低。

(二)稽核年資在工作壓力之「焦慮」、「低自尊」及整體工作壓力有顯著差異，而研究顯示年資愈高者，工作壓力有較低的現象。其中，年資介於 1~3 年者之「焦慮」、「低自尊」及整體工作壓力最大；而年資 4~5 年者之焦慮程度最低，年資 6~10 年者之低自尊程度最低，年資 11 年以上之整體工作壓力最低。

(三)目前公司年資在工作壓力之「焦慮」、「疲勞」、「憂鬱」、「低自尊」及整體工作壓力均有顯著差異，而該年資愈高者，其各構面及整體工作壓力之程度愈低。其中，年資介於 1~3 年者「焦慮」、「疲勞」、「憂鬱」、「低自尊」及整體工作壓力之程度最高，11 年以上者之程度最低。

(四)非稽核工作經驗在「焦慮」、「疲勞」、「低自尊」三個構面有顯著差異，而該年資愈高者，在「焦慮」、「疲勞」、「低自尊」之程度愈低。

(五)年齡在「焦慮」、「憂鬱」、「低自尊」三個構面有顯著差異，而年齡愈高者，「焦慮」、「憂鬱」、「低自尊」表現程度愈低。

(六)婚姻狀況在「疲勞」有顯著差異，其中，未婚者對於疲勞之顯著程度較已婚者高。

以上分析結果，工作壓力之各構面與個人屬性部分因素有顯著差異，與研究假設不符，故部分拒絕假設 7。

二、個人屬性與工作滿足之差異分析

假設 8：

H_0 ：內部稽核人員之工作滿足在個人屬性不同組間無顯著差異。

(一)目前公司年資在「工作本身」、「與同事關係」二構面之滿足程度有顯著差異，該年資介於 1~3 年者之「工作本身」滿足程度最低，而年資 11 年以上者之「與同事關係」滿足程度最高。

(二)非經核工作經驗在「超然立場」之滿足程度有顯著差異，其中，該年資在 11 年以上者之滿足程度最高，而年資介於 4~5 年者滿足程度最低。

(三)學歷在「工作本身」、「與同事關係」二構面之滿足程度有顯著差異，其中，高中/職學歷者再該二構面之滿足程度最高，大專/大學學歷者「工作本身」滿足程度最低，研究所以上學歷者則在「與同事關係」滿足程度最低。

(四)婚姻狀況在「工作本身」、「與上司關係」之滿足程度有顯著差異，而已婚者在該二構面均較未婚者之滿足程度為高。

以上分析結果，工作滿足之各構面僅與個人屬性部分因素有顯著差異，與研究假設不符，故部分拒絕假設 8。

三、個人屬性與工作績效之差異分析

假設 9：

H₀：內部稽核人員之工作績效在個人屬性不同組間無顯著差異。

(一)稽核年資在「公司考評」有顯著差異，該年資介於 1~3 年者之接受程度最高，年資 4~5 年者之接受程度最低。

(二)目前公司年資在「公司考評」有顯著差異，而該年資在 1 年以下者之接受程度最高，年資在 1~3 年者之接受程度最低。

(三)內部稽核人員在專業證照方面與「個人績效」有顯著差異，無專業證照者之「個人績效」接受程度較具備專業證照者為高，是否顯示擁有專業證照之內部稽核人員視證照為個人績效之一部分，值得參考。

以上分析結果，工作績效之各構面與個人屬性之部分因素有顯著差異，與研究假設未完全一致，故部分拒絕假設 9。

四、個人屬性與離職傾向之差異分析

假設 10：

H₀：內部稽核人員之離職傾向在個人屬性不同組間無顯著差異。

(一)內部稽核人員之目前公司年資與離職傾向有顯著差異，其中，以年資介於 1~3 年間者之離職傾向最高，年資在 11 年以上者之離職傾向最低。

(二)內部稽核人員之婚姻狀況與離職傾向有顯著差異，其中，以未婚者之離職傾向較高。

以上分析結果，離職傾向與個人屬性之部分因素有顯著差異，與研究假設未完全一致，故部分拒絕假設 10。

肆、企業環境因素與工作壓力、工作滿足、工作績效及離職傾向之關係

以單因子變異分析法分析內部稽核人員之企業環境因素對各變項間之差異獲得與研究假設結果如下：

一、企業環境因素與工作壓力之差異分析

假設 11：

H₀：內部稽核人員之工作壓力在企業環因素不同組間無顯著差異。

(一)產業別在「焦慮」、「憂鬱」二構面有顯著差異，其中，受測者服務的產業以電子資訊業之焦慮程度較高，傳統產業則憂鬱程度較高，金融服務業則在該二構面之顯著程度最低。

(二)上市/上櫃因素在「低自尊」有顯著差異，而非上市/上櫃公司之低自尊程度最高，公司已上市/上櫃者之低自尊程度最低。

(三)稽核單位位階在「焦慮」、「憂鬱」、「低自尊」有顯著差異，而以位階為總管理處/總經理室之「焦慮」、「憂鬱」、「低自尊」顯著程度最高。

(四)內部稽核單位人數在「疲勞」構面呈顯著差異，而單位人數愈少者，其疲勞顯著程度愈高，從問卷統計分析，受測者單位

人數低於 3(含)人以下者之比例最高，亦表示稽核單位人數多寡，會影響其工作任務之負荷。

由上述分析結果，工作壓力各構面部分與企業環境因素有顯著差異，與研究假設不符，故部分拒絕假設 11。

二、企業環境因素與工作滿足之差異分析

假設 12：

H₀：內部稽核人員之工作滿足在企業環因素不同組間無顯著差異。

(一)產業別在「與同事關係」、「在職進修」二構面滿足程度有顯著差異，而受測者服務之產業以金融服務業在「與同事關係」之滿足程度最高，而電子資訊產業「與同事關係」滿足程度最低；「在職進修」之滿足程度最高者為電子資訊產業，而傳統產業之滿足程度最低。

(二)上市/上櫃因素在「在職進修」滿足程度有顯著差異，而已上市/上櫃者之滿足程度最高。

(三)公司規模與「升遷」之滿足程度有顯著相關，受測者之公司規模介於 301~500 人之滿足程度最高。

(四)稽核單位位階與「工作本身」、「與上司關係」二構面滿足程度有顯著差異，而位階為董事會者在該二構面之滿足程度最高，而位階為總管理處/總經理室者「與上司關係」滿足感最低，且其在工作壓力所顯現的「焦慮」、「憂鬱」、「低自尊」程度最顯著，表示此位階之內部稽核人員不論是工作壓力或工作滿足，均普遍感到不滿意。

(五)稽核單位人數在「與上司關係」、「在職進修」二構面滿足程度有顯著差異，單位人數僅一人者在該二構面之滿足程度表現最低。

由上述分析結果，工作滿足各構面僅部分與企業環境因素有顯著差異，此與研究假設部分不符，故部分拒絕假設 12。

三、企業環境因素與工作績效之差異分析

假設 13：

H₀:內部稽核人員之工作績效在企業環因素不同組間無顯著差異。

(一)產業別在「個人績效」、「公司考評」二構面有顯著差異，而受測者服務的產業以金融服務業在該二構面的接受程度最高。

(二)上市/上櫃因素在「個人績效」方面有顯著差異，受測者服務的行業以非上市/上櫃公司者之接受程度最高。

(三)稽核單位人數在「個人績效」、「主管考評」、「公司考評」及「績效回饋」等各個構面均有顯著差異，而受測者單位人數介於 4~5 人者在主管考評及公司考評二構面之接受程度最高；而單位人數介於 6~10 人者在個人績效之接受程度最高，單位人數在 11 人以上者之績效回饋接受程度最高。整體而言，單位人數低於 3(含)人以下者，其工作績效之各構面接受程度均較低。

由上述分析結果，工作績效各構面部分與企業環境因素有顯著差異，此與研究假設部分不符，故部分拒絕假設 13。

四、企業環境因素與離職傾向之差異分析

假設 14：

H_0 ：內部稽核人員之離職傾向在企業環因素不同組間無顯著差異。

(一)內部稽核人員之稽核單位位階與離職傾向有顯著差異，其中，位階為總管理處/總經理室者之離職傾向最高，位階為董事會者之離職傾向最低。

(二)內部稽核人員之稽核單位人數與離職傾向有顯著差異，其中，以單位人數介於 1~3 人間之離職傾向最高，單位人數 11 人以上者之離職傾向最低。

由上述分析結果，離職傾向與企業環境因素部分有顯著差異，此與研究假設部分不符，故部分拒絕假設 14。

依據上述研究結論與假設檢定，再將個人屬性、企業環境因素與工作壓力、工作滿足、工作績效及離職傾向之差異相關性歸納整理如表 5-1-2 所示：

表 5-1-2 個人屬性、企業環境因素與工作壓力、工作滿足、工作績效及離職傾向之差異相關彙整

	職 級	稽核年資	目前公司年資	非稽核工作經驗	年齡	學歷	專業證照	婚姻狀況	產業別	上市上櫃否	公司規模	稽核單位位階	稽核單位人數
焦慮	**	***	*	**	**				*			**	
疲勞	**		**					*					**
憂鬱	**		*	**	*				**			**	
低自尊		***	*	**	***					*		***	
工作本身			*			*		*				**	
升遷											*		
薪資福利													
與上司關係								*				**	**
與同事關係			*			**			*				
在職進修									**	**			**
受重視程度													
超然程度				*									
個人績效							*		*	**			**
主管考評													***
公司考評		*	**						*				**
績效回饋													*
離職傾向			*					**				*	**

* :表示因素與各變項之顯著差異 p 值. *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

肆、預測力分析

一、離職傾向之預測力

在工作壓力、工作滿足及工作績效等變項計之十九個構面經逐步迴歸分析結果，得出整體工作壓力、績效回饋、與上司關係等三個構面最具解釋力變量，而其中以整體工作壓力預測力最佳。

二、工作壓力之預測力分析

在工作滿足及工作績效等變項計十四個構面經逐步迴歸分析結果，得出整體工作滿足、與同事關係、升遷、績效回饋等四個構面最具解釋力變項，其中以整體工作滿足之預測力最佳。

第二節 研究建議

壹、建議

本研究根據實證分析所獲致之結論，其論點涵蓋內部稽核人員個人、人力資源管理部門作業、以及企業經營階層策略均有若干之關聯，故提出以下建議供內部稽核人員、人力資源管理部門以及企業管理階層參考：

一、學習抗壓方法

經實證分析顯示，不論是低年齡或是低稽核年資、低非稽核工作經驗年資者，在工作壓力及工作滿足方面均顯現較弱的程度，顯示較年輕群組在企業內部適應力及抗壓性較差，故內部稽核人員應多注重休閒，並多參與公司內部活動，多與同事、朋友互相傾訴，以紓解工作上之壓力及不滿，提高個人在職場上的抗壓性。

二、企業應鼓勵及開放內部員工在職進修

近年來，政府積極推廣回流教育，鼓勵民間企業界人士再度回到學校學習新知識，其中，以各大學開設正熱門的在職專班，更是方興未艾。目前，台灣已逐漸走向高學歷社會，企業管理階層除了每一年招募一批批高學歷的新血外，亦應有計畫的推展內部員工在職進修的機會，以獎勵及培育內部優秀的人才。

三、企業應建立公開透明的績效考評機制

從問卷調查的統計分析得知，內部稽核人員之離職傾向與

公司整體績效考評作業有顯著的負相關性，亦即內部稽核人員不能接受目前公司績效考評的方式與結果，連帶的會影響其離職傾向。故企業人力資源管理部門及管理階層應思考公司內部現行的績效考評制度是否公開透明，尤其是績效回饋方式是否執行得很恰當，以免造成員工私下的抱怨，進而影響其工作效率、工作意願。

四、企業應鼓勵內部員工取得專業證照

從問卷統計分析的結果，內部稽核人員有無專業證照因素僅對工作績效構面之「個人績效」有顯著的影響，而值得探討的是，無專業證照之內部稽核人員的個人績效接受程度較高，顯示目前企業對於專業證照之重視程度尚不普及。即使企業在聘僱人員時，會要求該相關領域應取得一定的專業認證或證照，但未必就會列為日後績效考評的指標之一，證照一旦成為只是企業用人的基本條件之一，並無法發揮員工真正的專才，也無法鼓舞員工更進一步的取得更高階的專業證照，而提昇員工的專業能力。故企業應從員工專業領域的發展方向，鼓勵其參加該領域之專業認證或證照之考試，以提昇企業整體之人力素質。

五、建置適當的內部稽核單位編制

從上述研究分析，內部稽核單位人數愈少者，其工作壓力之疲勞較高、工作滿足部分構面滿足程度較低，對整體工作績效結果之接受程度亦較低，且離職傾向較高，表示企業內部稽核單位人數的多寡會影響內部稽核人員的整體工作表現。再從受測者之樣本數中統計，內部稽核單位人數低於 3 人者之比例佔全部樣本之 61.7%，說明目前企業內之稽核單位人數多寡與

其稽核工作之負荷有相當的關係。故建議企業管理階層建置適當的稽核單位編制，以提高內部稽核人員之工作效率、達到內部控制之效果。

貳、後續研究建議

本研究的目的主要在探討企業內部稽核人員離職傾向之相關性，並藉由問卷調查方式分析工作壓力、工作滿足及工作績效等變項之各構面彼此關聯，及各構面與離職傾向之關係。然而，由於研究資料的取得及研究架構進行方式、問卷設計的選取等因素，形成整體研究上的諸多限制。故從這些限制中，茲提供以下建議作為後續研究之參考：

一、有系統的進行抽樣調查

針對欲研究的對象，事先加以分類，以歸納母全體及欲抽查樣本數，盡量使各類別之樣本數之數量落差不至於太大，使其分析結果更具客觀性。

二、深入工作壓力、工作滿足及工作績效之前因變項相關性之探討

本研究對於工作壓力、工作滿足及工作績效等變項之前因變項之相關性，並未做深入的探討，在彼此關係的解釋力稍顯薄弱。故未來在其後續研究，可增加該三個變項之前因變項關聯性之探討，以彌補其關係間之解釋，獲取更客觀的分析結論，而進一步提出更為具體的建議。