

## 催收專員工作價值觀對留任意願的影響研究 —主管領導型態之調節效果

### Research on the Influence of Collection Commissioner's Work Values on the Willingness to Stay - Leadership Style of the Supervisor is the Adjustable Variable

許淑芳(Shu-Fang Hsu)

萬能科技大學經營管理研究所研究生

李粵強(Yueh-Chiang Lee)

萬能科技大學經營管理研究所教授

#### 摘要

本研究探討催收人員的工作價值觀對留任意願的影響，並考慮催收主管領導的調節效果。以信用卡催收業務為研究範圍，研究對象則為負責信用卡轉銷呆帳後之金融機構及金融資產管理公司之催收專員為研究之樣本。用問卷調查方式回收樣本資料，共發出 305 份問卷，刪除問卷後回收問卷數為 303 份，回收率為 99.3%。研究結果顯示：(1)催收專員之外在及附加工作價值觀對組織留任意願具有顯著影響。(2)催收專員之外在及附加工作價值觀對專業留任意願具有顯著影響。(3)轉換型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對組織留任意願與專業留任意願具部份顯著調節效果。(4)交易型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對組織留任意願與專業留任意願均不具調節效果。

關鍵詞：工作價值觀；主管領導型態；留任意願；催收專員

#### Abstract

The research observes the influence of work values of collection specialists on organizational employee retention and whether variant of leadership styles have moderation effect. The research is limited to debt collection, the financial institutions in charge of writing off bad debts and collection specialists of AMC are objects of the research sample. Survey method was used to collect sample data, with the valid rate of 99.3%, 305 questionnaires were sent out, 303 of which were retrieved after removal of invalid ones. The results indicate the following conclusions.

- i. Extrinsic and added work values of collection specialists have significant effect on organizational employee retention.
- ii. Extrinsic and added work values of collection specialists have significant effect on professional employee retention.
- iii. Transformational leadership has noticeable moderation effect on relation between work values of collection specialists and professional employee retention.
- iv. Transactional leadership has no moderation effect on relations between work values of collection specialists and both professional and organizational employee retention.

Keywords: Work Values; Supervisor's Leadership; Employee Retention; Collection Specialists

## 壹、緒論

國內信用卡業務歷史乃自 1974 年發行第一張信用卡，已有著長足的發展，至今已有 48 餘年。方便快捷的信用卡支付方式，讓忙碌的現代人越來越依賴，舉凡一般消費甚至學校學雜費、生活類水電瓦斯、政府機關稅款等，均可以使用信用卡付款。也因信用卡大行其道，部分持卡人缺乏金錢概念，靠『以卡養卡』、『以債養債』，造成卡債問題浮上檯面，發卡機構累積大筆應收債權。雙卡風暴後，主管監理機關意識到信用卡所帶來的一連串金融市場問題，進而實施了行銷與授信管制政策，包含發卡機構不得擺攤推卡、顧客不得再以卡辦卡，對於個人無擔保總負債金額超過月收入 22 倍即不得發卡等規定；而基於穩健經營原則，發卡機構也嚴格遵循『信用卡逾期帳款之監理指標暨相關監理措施』<sup>1</sup>，依相關訴追程序及法令規定積極清理應收回之債權。於此催收工作即成了熱門的行業，催收專員即成了公司獲利的來源。

不良債權收回為催收業務首要目標，催收專員以各類催收方式，包含電話催收、信函寄送、簡訊通知、外訪催收及扣薪、查封不動產等各類催收程序，增加債權的收回，而為了增加收回金額及提升催收績效，催收專員承受著高標準的績效要求，這常是催收專員的沉重壓力來源。張和然、江俊龍(2011)認為個體因工作環境、工作型態會影響對於工作持續性的意念。催收專員依自身的需求、喜好、能力、目的等種種條件的設定而造成無法達成時，即有可能為此而形成萌退之意，故催收專員之工作價值觀對留任意願亦為本研究欲探討的問題之一。另外對催收專員而言，催收主管為最直接的指導員，其領導特質、管理風格、情緒管理均會影響催收專員，因此主管的領導型態是否會調節催收專員工作價值觀及留任意願亦為本研究另欲探討的問題。

---

<sup>1</sup> 金融監督管理委員會銀行局 <https://law.banking.gov.tw/Chi/default.aspx>

## 貳、文獻探討

### 一、工作價值觀

#### (一) 工作價值觀定義

價值觀(Values)是一種概念，是一常常使用但意義定位不明確的名詞。為引導個體思考有關生活中自身認為重要的事情，為判斷對與錯及選擇事物的衡量標準，是性格的心理現象關鍵要素之一。而工作價值觀是個人所期望，認為能藉由工作實現的結果狀態(Nord, Brief, Atich & Doherty, 1988)。工作價值觀延伸自個體價值觀，源自於職業心理學，其構成為內在及外在行為的組合而成，是個人自身評價工作的參考標準，也是個人在工作上所求的目標結果。是一種自我整體價值觀系統的一部份(廖元良，2021)。

#### (二) 工作價值觀構面

國內外研究學者對於工作價值觀有著不同的觀點看法，見解上並不一致，遂有不同的分類層面，但在工作價值觀分類上，多涵蓋了內在、外在及附加工作價值觀，惟不同之處僅依研究方向的不同而有不同的延伸及表述。其中 Super(1970)將工作價值觀『內在價值』、『外在價值』、『附加價值』三分類並再細分為十五個面向。

表 1 Super 工作價值觀分類表

內在 價值	利他主義	美感	外在 價值	安全感	附加 價值	工作環境
	獨立性	生活方式		聲望		同事關係
	創造性	變化性		經濟報酬		上司關係
	智性激發			成就感		管理權力

催收專員韌性相當重要，幾乎沒有第一次打電話去就催收成功的案例，大多都是堅持不懈地聯繫、接觸、再聯繫，才有催收成功的可能。本研究擬採用 Super(1970)工作價值觀構面分類之內在、外在、附加工作價值觀，以作為本研究工作價值觀的操作型定義。

### 二、主管領導型態

#### (一) 領導定義

領導(Leadership)為組織活動過程中，個體或團體在交互行為下所產生的影響力，可使組織成員主動、積極的完成設定目標，這說明了優質的領導者運用整合、協調及溝通能力，激發組織成員潛力，並以引導或命令的方式，讓組織成員滿足相關需求，以共同朝達成目標邁進。領導的定義相當多樣化可歸納為：

1. 領導是權力的運用，藉以影響他人以完成共同目標。
2. 領導是人與人的互動行為而所產生的。
3. 領導是領導者、被領導者、共同目標的結合。

#### (二) 領導理論

領導理論依其演進變化，可區分為四個階段時期：

1. 特質理論時期：此階段說明領導特質是與生俱來的。
2. 行為理論時期：此階段說明領導特質是行為的表現，並非與生俱來的。
3. 情境理論時期：說明領導應視各種情境因素調整，並非遵循同一個理論系統。
4. 近代領導理論：1980 年代起研究學者開始就管理者及被管者間的需求、互動、外在動機等因素發展而出。

近代領導理論中較著名之理論研究為『轉換型領導理論』及『交易型領導理論』。國外學者 Burns(1978)將轉換型領導理論著重於包含領導魅力、激發鼓勵、才能智力激發及個別關懷；交易型領導理論泛指管理者和被管理者間是以交換和潛在的價議關係為基礎，當被管理者依照管理者指示達成目標時，即收到管理者所承諾的代價來作為回報。

催收是以績效收回為導向的工作型態，催收主管與部屬之間建立在績效達標與否的獎懲關係間；另催收主管個人的領導魅力也關係著部屬對於職場工作向心力及業績目標重視度，本研究擬採用轉換型領導及交易型領導兩種分類，以作為本研究主管領導型態的操作型定義。

### 三、留任意願

#### (一) 留任意願定義

部份學者認為留任意願與離職傾向視為一體兩面互為消長，但二者之間不同之處，留任意願不僅在工作滿意、組織認同甚至在關鍵人才留置上均呈現正面積極之面向。林慧芝(2005)研究認為，員工願意持續目前工作的意念，且對組織企業的體驗認知經過深思熟慮後決定繼續留任之行為。March&Simon(1958)指出所謂留任意願的定義，員工之所以會留在組織企業中，即是有充足的誘因吸引他們，亦即個體在貢獻與組織企業所提供的誘因中取得平衡。

#### (二) 留任意願分類

林慧芝(2005)對於留任意願依據其『功能性』、『對象』及『自主性』而有不同的區分，相關劃分說明如下：

表 2 留任意願分類表

功能性	功能性留任	對象	組織留任	自主性	自願留任
	非功能性留任		專業留任		非自願留任

其中，依據對象區分之二分類，其定義為：

1. 組織留任(Organizational Retention)：意指組織成員持續在同一工作職場內工作。
2. 專業留任(Professional Retention)：意指組織成員持續在某個專業領域內工作，並以此專業續行發展。

本研究之研究對象為催收專員，在沉重的績效壓力下，對催收專員在催收環境的留任率的確是一大考驗。相對的對組織而言，催收專員頻繁的流動將是莫大的傷害。本研究擬採用依據對象區分之二分類「組織留任」及「專業留任」二個構面，以作為本研究留任意願操作型定義。

#### 四、催收專員

##### (一) 催收專員定義

發卡機構辦理信用卡發卡業務時難免會有持卡人逾期清償，催收為發卡機構逾期應收債權和持卡人就所延滯款項施行彌補的民事行為，所謂的催收專員，就透過電話催收、信函寄送、簡訊通知、外訪催收及扣薪、查封不動產等各類程序對其施加壓力，使其履行債務。其實說的簡單一點，就是通過一些行為把錢收回來。

##### (二) 催收專員資格條件

催收工作是個折損率極高的行業，雖無太多資格及條件限制，惟要從事此項工作前，還須通過金融研訓院舉辦的『債權委外催收人員專業能力測驗』，其測驗內容涵蓋了消費者保護法、民法、刑法等及銀行專業知識項目，取得執照方可進入催收領域。然進入催收工作領域後，對於債務的收回所應具能力為：

1. 溝通與問題解決能力。
2. 成就企圖心能力。
3. 團隊合作能力。

##### (三) 催收專員作業規範

催收專員的主要職務即是在法律容許的範圍內，以法律賦予債權人的工具向債務人將應收債權收回，而在執行職務的過程中所需遵循的規範包含了民法、個人資料保護法、洗錢防制法等，其中依據金融監督管理委員會所頒布的『金融機構作業委託他人處理內部作業制度及程序辦法』<sup>2</sup>及『信用卡業務機構管理辦法』<sup>3</sup>對於催收作業實務操作訂有明確之規範。

綜合上述，催收專員於執行業務所需，對公司所發生的不良債權都必須深入瞭解檢視，提出有針對性並切實可行之解決辦法，確保完成績效目標。然而，催收專員在執行業務過程中，其壓力較其它金融專業人員來的更多，因此本研究擬以催收專員為研究對象，探討各變項對於催收專員留任意願之影響。

#### 五、工作價值觀、主管領導型態及留任意願之關係

##### (一) 工作價值觀與留任意願

陳淑玲(2002)以 Super 發展的工作價值觀問卷為藍本，研究發現工作價值觀與工作安全感價值、薪酬價值以及留任承諾有關。Hegney,Plank,&Parker(2006)研究發現內在和外在的工作價值觀都影響著員工的工作滿足也會影響著員工的離職意圖。根據學者的實證研究，本研究推論出 H1、H2：

<sup>2</sup> 金融監督管理委員會銀行局 <https://law.banking.gov.tw/Chi/FLAW/FLAWDOC01.aspx>

<sup>3</sup> 金融監督管理委員會銀行局 <https://law.fsc.gov.tw/LawCategoryMain.aspx>

H1：催收專員的工作價值觀對於組織留任意願具有顯著影響。

H2：催收專員的工作價值觀對於專業留任意願具有顯著影響。

(二) 主管領導型態和工作價值觀及留任意願

謝曉琪(2008)研究結果發現：在主管領導型態轉換型及交易型領導的干擾下，轉換型領導型態會強化社會化程度與組織承諾之關係，交易型領導無此狀態。唐美芝(2008)剖析公務員之人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究，研究發現轉換型領導風格對於人格特質及組織承諾(留職、價值)有干擾效果。因此本研究推論出 H3、H4、H5 及 H6：

H3：轉換型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對組織留任意願之影響，具顯著的調節效果。

H4：轉換型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對專業留任意願之影響，具顯著的調節效果。

H5：交易型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對組織留任意願之影響，具顯著的調節效果。

H6：交易型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對專業留任意願之影響，具顯著的調節效果。

### 參、研究方法

#### 一、研究架構

本研究依據各學者之研究文獻，經蒐集、整理、歸納後建構本研究概念性研究架構，如圖 1：

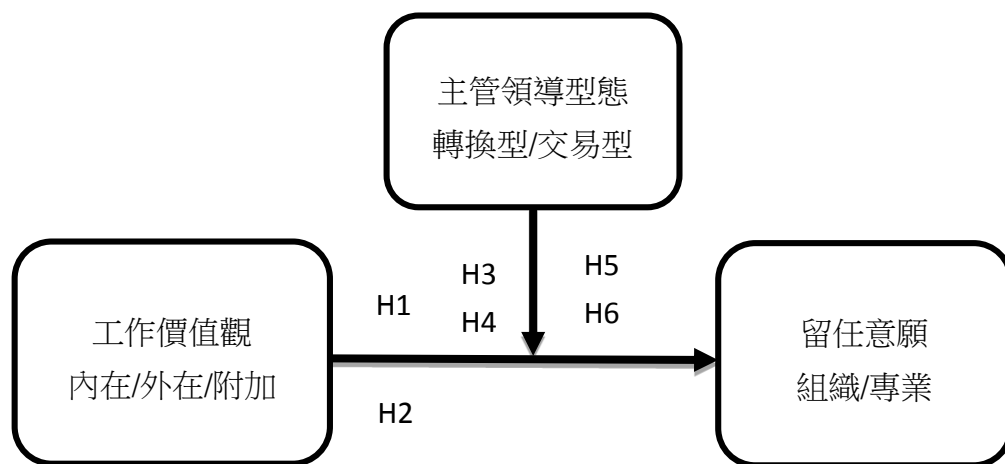


圖 1 研究架構

#### 二、操作型定義及問卷設計

##### (一) 工作價值觀

工作價值觀定義意指為與工作有關聯之目標，是個體依自身的需求、喜好、能力及目的等各條件進而影響對工作偏好。本研究將工作價值觀區分為「內在工作價」、

「外在工作價」及「附加工作價值」三構面，其問卷題項係參考黃同圳(1993)、Super(1970)、鍾華城(2003)、張瓊文(2007)、沈明宏(2013)工作價值觀三構面，發展設計出本研究之衡量問項。在工作價值觀問項，共計 10 題，採李克特六點量表量測。

### (二) 主管領導型態

謝文全(民 74)指出領導是藉著影響力來引導組織成員努力的方向。本研究之主管領導型態區分為「轉換型領導」及「交易型領導」等二個構面，參考 Bass(1985)所編製之多因子領導問卷量表及邱苡榛(2020)領導風格構面問項修正發展出之衡量問項。主管領導型態問項，共計 21 題，採李克特六點量表量測。

### (三) 留任意願

留任意願為員工之所以會留在組織中，是因為經過評估後，認為相關效益有足夠的誘因吸引繼續留任。本研究在留任意願分為「組織留任」及「專業留任」二個構面，留任意願量表係引用林慧芝(2005)留任意願量表，進而發展設計出本研究之衡量問項。留任意願問項，共計 8 題，採李克特六點量表量測。

## 肆、研究結果與分析

### 一、問卷數據

本研究問卷調查實施期間係自 110 年 9 月 11 日至 110 年 9 月 17 日止，共計發放 305 份問份，回收 305 份，整體回收比率為 100%。將無效問卷 2 份篩選刪除後，總計回收有效問卷 303 份，整體有效問卷回收率為 99.3%。

### 二、信度分析

本研究就回收的有效問卷數經由信度分析後，工作價值觀 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.920，主管領導型態 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.972，留任意願 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.948，整體問項 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.9 以上，均具備高信度值。

### 三、敘述性統計分析

本研究利用樣本特性就所回收之有效問卷中個人屬性填答情形，進行次數分配、百分比及累積百分比等項目之樣本敘述性統計分析。其個人屬性資料彙整如表 3 所示。性別為女多於男；年齡區間集中在 41 歲以上者居多，佔樣本總體的 48.2%；婚姻狀況以已婚者為多數，佔樣本總體 59.4%；服務年資部份，樣本服務年資較為資深，以 4 年以上為多數，佔樣本總體 78.2%。

表 3 樣本特性分析表

問項		次數	百分比	累積百分比
性別	男	126	41.6	41.6
	女	177	58.4	100.0
年齡	41 歲以上	146	48.2	48.2
	36 歲~40 歲	84	27.7	75.9
	31 歲~35 歲	38	12.5	88.4
	26 歲~30 歲	24	8	96.4
	25 歲(含)	11	3.6	100.0
婚姻狀況	已婚	180	59.4	59.4
	未婚	100	33.0	92.4
	離婚	23	7.6	100.0
服務年資	4 年以上	237	78.2	78.2
	2 年(含)以下	28	9.2	87.4
	2 年~3 年(含)	22	7.3	94.7
	3 年~4 年(含)	16	5.3	100.0

## 四、相關分析

本研究採用 Pearson 積差相關分析，透過分析得知工作價值觀、主管領導型態及留任意願各構面，相關係數值介於 0.865~0.562 間，並呈現顯著正相關。

表 4 各構面因素相關分析彙整表

變項		工作價值觀			主管領導型態		留任意願	
		內在	外在	附加	轉換型	交易型	組織	專業
工作價值觀	內在	1						
	外在	0.731***	1					
	附加	0.668***	0.777***	1				
主管領導型態	轉換型	0.591***	0.658***	0.694***	1			
	交易型	0.562***	0.632***	0.663***	0.865***	1		
留任意願	組織	0.567***	0.693***	0.669***	0.688***	0.635***	1	
	專業	0.585***	0.734***	0.654***	0.658***	0.637***	0.857***	1

註：\*\*\*  $p < 0.001$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*  $p < 0.05$ ，表示達顯著水準。



## 五、迴歸分析

本研究利用複迴歸分析得出迴歸係數值，探討留任意願各構面因素對工作價值觀各構面因素的影響程度。

### (一) 工作價值觀對組織留任

工作價值觀之「內在工作價值」、「外在工作價值」及「附加工作價值」為自變數，留任意願之構面中之「組織留任」為依變數，其迴歸方程式( $R^2=0.525$ ， $F=110.183$ ， $p<0.05$ )為：

$$\text{組織留任} = 0.634 + 0.086 (\text{內在工作價值}) + 0.436 (\text{外在工作價值}) \\ + 0.346 (\text{附加工作價值})$$

外在工作價值( $\beta=0.436$ ， $t=5.675$ ， $p=0.000$ )與附加工作價值( $\beta=0.346$ ， $t=4.839$ ， $p=0.000$ )對組織留任具有顯著的正向影響效果。內在工作價值則無影響效果( $\beta=0.086$ ， $t=1.032$ ， $p=0.303$ )。H<sub>1</sub> 部份成立。

### (二) 工作價值觀對專業留任

工作價值觀之「內在工作價值」、「外在工作價值」及「附加工作價值」為自變數，留任意願之構面中之「專業留任」為依變數，其迴歸方程式( $R^2=0.558$ ， $F=126.017$ ， $p<0.05$ )為：

$$\text{專業留任} = 0.230 + 0.091 (\text{內在工作價值}) + 0.611 (\text{外在工作價值}) \\ + 0.227 (\text{附加工作價值})$$

外在工作價值( $\beta=0.611$ ， $t=7.831$ ， $p=0.000$ )與附加工作價值( $\beta=0.227$ ， $t=3.128$ ， $p=0.002$ )對專業留任具有顯著的正向影響效果。內在工作價值則無影響效果( $\beta=0.091$ ， $t=1.074$ ， $p=0.284$ )。H<sub>2</sub> 部份成立。

## 六、調節效果

本研究以迴歸分析探討「轉換型主管」、「交易型領導」於「工作價值」對「組織留任」、「專業留任」之調節效果。

研究結果顯示「轉換型領導」於「內在工作價值」、「附加工作價值」對「組織留任」、「專業留任」，則分別具有調節效果，H<sub>3</sub>、H<sub>4</sub> 部份成立

「交易型主管」於「工作價值」對「組織留任」、「專業留任」均不具調節效果。H<sub>5</sub>、H<sub>6</sub> 不成立。分述如下：

### (一) 「轉換型領導」於「內在工作價值」對「組織留任」之調節效果

複迴歸模型( $R^2=0.522$ ， $F=108.966$ ， $p<0.05$ )為：

$$\text{組織留任} = 4.602 + 0.316 (\text{內在工作價值}) + 0.628 (\text{轉換型領導}) \\ + 0.060 (\text{內在工作價值}) \times (\text{轉換型領導})$$

「內在工作價值 x 轉換型領導」的迴歸係數為 0.060( $p=0.018$ )，顯示「轉換型領導」於催收專員工作價值觀中之「內在工作價值」對「組織留任」的影響，具調節效果。由圖 2 所示，轉換型領導可正向調節員工之內在工作價值，進而增進員工之組織留任意願。

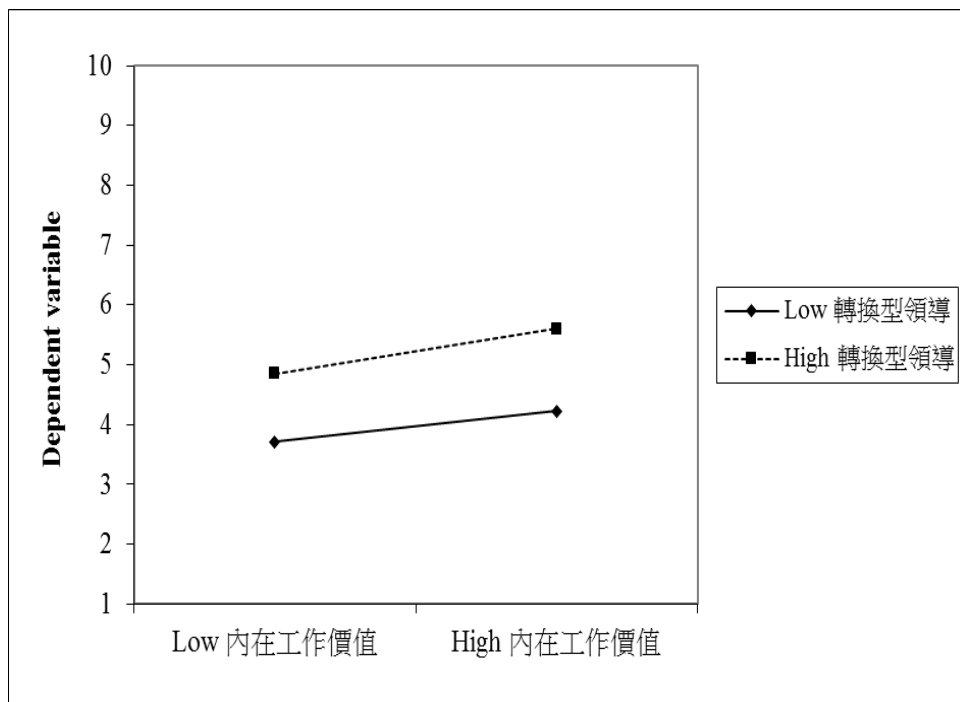


圖 2 轉換型領導對於「內在工作價值影響組織留任」之調節效果

(二)「轉換型領導」於「內在工作價值」對「專業留任」之調節效果

複迴歸模型( $R^2=0.501$ ， $F=100.152$ ， $p<0.05$ )為：

$$\text{專業留任} = 4.451 + 0.398(\text{內在工作價值}) + 0.587(\text{轉換型領導}) + 0.063(\text{內在工作價值}) \times (\text{轉換型領導})$$

「內在工作價值 x 轉換型領導」迴歸係數為 0.063( $p=0.021$ )，顯示「轉換型領導」於催收專員工作價值觀中之「內在工作價值」對「專業留任」的影響，具調節效果。由圖 3 所示，轉換型領導可正向調節員工之內在工作價值，進而增進員工之專業留任意願。

(三)「轉換型領導」於「附加工作價值」對「組織留任」之調節效果

複迴歸模型( $R^2=0.557$ ， $F=125.450$ ， $p<0.05$ )為：

$$\text{組織留任} = 4.572 + 0.440(\text{附加工作價值}) + 0.521(\text{轉換型領導}) + 0.095(\text{附加工作價值}) \times (\text{轉換型領導})$$

「附加工作價值 x 轉換型領導」的迴歸係數為 0.095( $p=0.004$ )，顯示「轉換型領導」於催收專員工作價值觀中之「附加工作價值」對「組織留任」的影響，具調節效果。由圖 4 所示，轉換型領導可正向調節員工之附加工作價值，進而增進員工之組織留任意願。

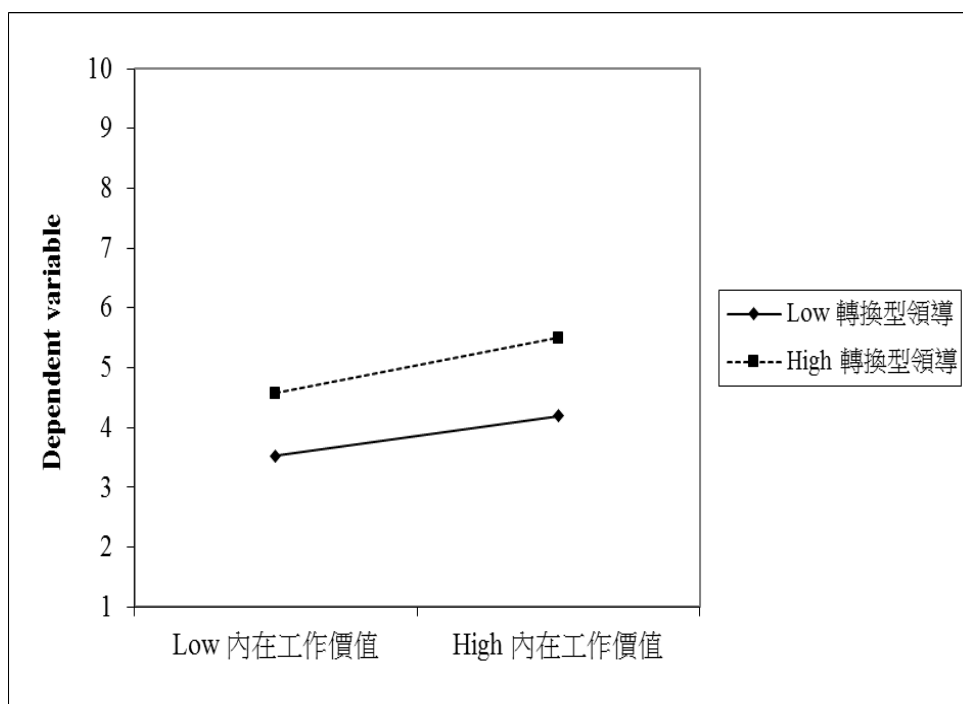


圖 3 轉換型領導對於「內在工作價值影響專業留任」之調節效果

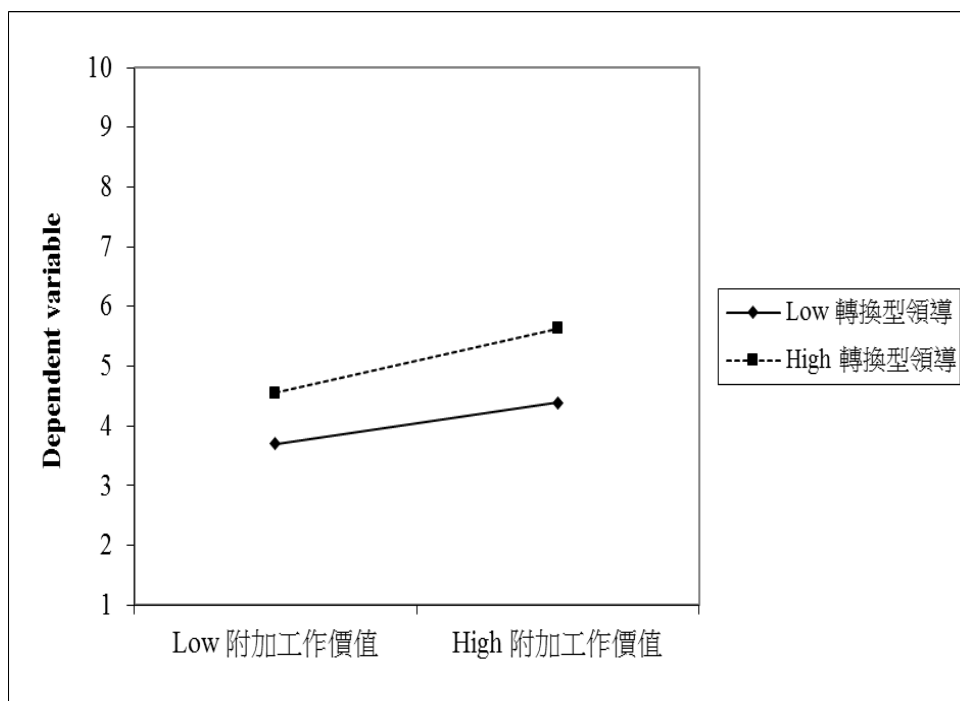


圖 4 轉換型領導對於「附加工作價值影響組織留任」之調節效果

(四)「轉換型領導」於「附加工作價值」對「專業留任」之調節效果

複迴歸模型( $R^2=0.517$ ， $F=106.722$ ， $p<0.05$ )為：

$$\text{專業留任} = 4.431 + 0.473(\text{附加工作價值}) + 0.497(\text{轉換型領導}) \\ + 0.083(\text{附加工作價值}) \times (\text{轉換型領導})$$

「附加工作價值 x 轉換型領導」的迴歸係數為 0.083( $p=0.022$ )，顯示「轉換型領導」於催收專員工作價值觀中之「附加工作價值」對「專業留任」的影響，具調節效果。由圖 5 所示，轉換型領導可正向調節員工之附加工作價值，進而增進員工之專業留任意願。

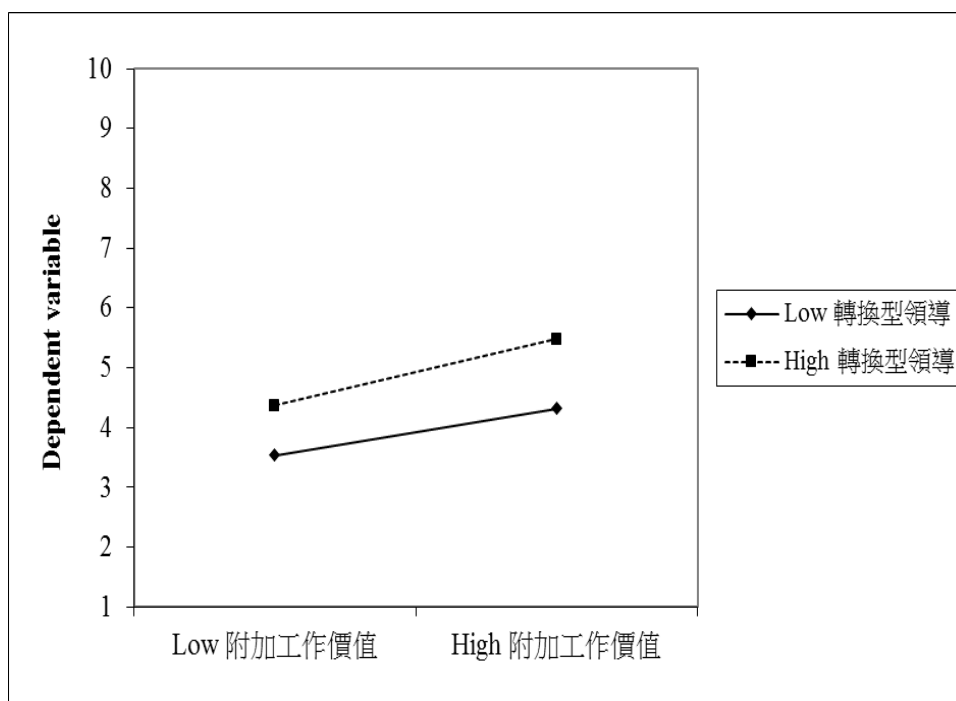


圖 5 轉換型領導對於「附加工作價值影響專業留任」之調節效果

## 伍、研究結論

### 一、研究結論

研究假設	假設內容	驗證結果
H <sub>1</sub>	催收專員工作價值觀對組織留任意願具有顯著影響。	部份成立
H <sub>2</sub>	催收專員工作價值觀對專業留任意願具有顯著影響。	部份成立
H <sub>3</sub>	轉換型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對組織留任意願之影響，具顯著的調節效果。	部份成立
H <sub>4</sub>	轉換型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對專業留任意願之影響，具顯著的調節效果。	部份成立
H <sub>5</sub>	交易型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對組織留任意願之影響，具顯著的調節效果。	不成立
H <sub>6</sub>	交易型主管領導型態於催收專員的工作價值觀對專業留任意願之影響，具顯著的調節效果。	不成立

工作價值觀中「外在工作價值」及「附加工作價值」對組織留任及專業留任分別具有顯著性影響。表示員工相當重視能於安全的工作環境中獲得合理的薪資報酬維持生活所需，亦可透由工作得到完整的福利制度保障。同時員工也重視能與同事及上司相處和諧以及日常來往間保持良好的互動與尊重，以進而提高留任意願。此結果與李旺錫(2015)、郭恒志(2015)及張閔雅(2021)研究結果相符合。因此綜合上述，管理者應深刻體會員工對於外在工價值及附加工作價值的重視，應外在工價值及附加工作價值列為考量重點，投入適當資源以積極留才。

透由迴歸分析結果顯示，轉換型主管領導型態對催收專員的工作價值觀對組織留任及專業留任分別具部份調節效果。表示主管清楚的讓員工知道公司的目標遠景，協助員工處理困難，就問題提供處理的觀點及想法，發掘提升員工的工作能力，提升員工工作和心理層面的成長，讓員工因和諧的職場氛圍，同事間良好的往來互動及公司所給予的福利制度，而繼續留任。此結果與詹雅雲(2012)研究提出相照應。因此，主管的領導型應以『轉換型領導』為考量重點，提供與時俱進的訓練，讓員工提升工作能力，並優化職場上工作氣氛，給予員工多元、完善的各項福利。

### 二、研究建議

#### (一) 對公司組織的建議

公司企業適時調整薪獎福利制度，促進催收專員的安定心理，以強化員工的留任

意願，進而提高公司組織營運績效；同時公司組織應適時進行職務的遷調，並提供新職務相關的工作訓練，激勵員工，提升工作效益，在兼顧公司組織目標及員工需求下，建立雙贏發展進而發揮公司組織最大的效能。

## (二) 對催收主管的建議

建立催收專員與催收主管的信任，催收主管可透由角色的轉移，在溝通時選擇關懷的口氣並提供合適的資訊傳遞給員工，同時透過完整培訓計劃及經驗的傳承以助員工成長；另可透由適當的授權，讓員工在職務上有空間與籌碼，不因績效好壞而給予的授權程度有所不同，建立起雙方的共識，更能拉緊雙方的關係。

## 參考文獻

- 林慧芝(2005)，激勵制度對留任意願影響之探討-以內部稽核人員為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李旺錫(2015)，消防人員工作特性、工作壓力、工作價值觀 對工作滿意度影響之研究，大葉大學工業工程與管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 沈明宏(2012)，企員工工作價值觀、工作滿足與組織承諾關聯性之探討-以紡織業為例，佛光大學管理學系碩士論文。
- 邱苡榛(2020)，保險公司業務主管領導風格對業務員留任意願之影響 -以組織認同為干擾變數，中國科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
- 唐美芝(2008)，人格特質透過組織承諾對組織公民行為之跨層次研究—以轉換型領導風格為干擾變數，輔仁大學管理學研究所碩士論文。
- 財政部，信用卡逾期帳款之監理指標暨相關監理措施，2004 年 6 月 29 日，取自：  
<https://law.banking.gov.tw/Chi/default.aspx>
- 張和然、江俊龍(2011)，學校組織文化及教師工作價值觀對教學效能影響之研究。學校行政雙月刊，第 73 期，頁 83-102。
- 張閔雅(2021)，長照居服員職業選擇、勞動條件與留任意願之研究，南開科技大學福祉科技與服務管理所碩士論文。
- 張瓊文(2007)，消費性金融商品催收主管領導型態、催收人員工作價值觀、催收能力與工作投入及催收績效關係之研究-以某商業銀行為例，銘傳大學管理學院高階經理碩士學程碩士論文。
- 郭恒志(2015)，工作家庭文化對工作價值觀與留任意願關係之調節影響—「世代差異」觀點之探討，國立中正大學勞工關係研究所碩士論文。
- 陳淑玲(2002)，影響新人類組織承諾相關因素之研究，中華管理學報，第 3 卷，第 1 期，75-88 頁。
- 黃同圳(1993)，青年勞工價值觀與組織向心力之研究，台北市：行政院青年輔導委員會。
- 詹雅雲(2012)，人力資源管理活動對於研發人員工作投入與留任意願之影響-以領導風格為干擾變數，實踐大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 廖元良(2021)，矛盾領導行為與工作績效之關係：社會認定 理論探討工作價值觀與組

- 織公民行為的角色，亞洲大學經營管理學係博士論文。
- 謝文全(1985)，教育行政，台北市：文景出版社，291-292。
- 謝曉琪(2008)，高科技產業研發人員組織社會化對組織承諾、離職傾向之影響—以領導者風格為干擾，國立中興大學企業管理學系所碩士論文。
- 鍾華城(2003)，工作價值觀、工作特性對催收績效關係之研究，國立屏東科技大學農企業管理系碩士論文。
- Bernard M. Bass.(1985).Leadership and performance beyond expectations, New York: The Free Press
- Burns, J. M(1978),.Leadership,New York:Harper and Row.
- Hegney, D., Plank, A. and Parker, V.(2006) Extrinsic and Intrinsic Work Values: Their Impact on Job Satisfaction in Nursing. Journal of Nursing Management, 14, 271-281.
- March, J. G.M and Simon, H. A(1958). Organizations, New York: Wiley.
- Nord, W.R., Brief, A.P., Atieh, J.M. &Doherty, E.M.,(1988).Studying Meanings of Work The Case of Work Values, Meanings of Occupational Work,21-64
- Super, D. E. (1970).Work values inventory manual. Boston: Houghton Mifflin.