

中國文化大學商學院國際企業管理學系
碩士論文

Master of Business Thesis
Graduate Institute of International Business Administration
College of Business
Chinese Culture University

保全從業人員離職傾向之影響因素研究

Preserves the jobholders to leave job of influencing
Factor research the quitting tendency

指導教授：曾光榮教授

Advisor: Professor : Kuang-Jung Tseng

研究生：金立鈞

Graduate Student: Li-Chun Chin

中華民國 100 年 6 月

June 2011

論文名稱：保全從業人員離職傾向

總頁數：94

之影響因素研究

校（院）所組別： 中國文化大學商學院國際企業管理研究所

畢業時間及提要別：九十九學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：金立鈞

指導教授：曾光榮 教授

論文提要內容：

近年來工商發達景氣復甦，兩岸經貿交易頻繁，帶動國內房地產業迅速發展，從都市到鄉村公寓大廈、住辦商業大樓、豪宅社區陸續建構完工交屋，業主（住戶）遷入後與建商配合成立XX大廈管理委員會，管委會公開招標委由保全公司招募甄選保全人員負責大樓管理維護與進出人員及車輛門禁管制，由於派駐案場保全員少數素質良莠不齊，因個人工作滿意度欠佳及服務態度較差，無法獲得業主認同離職，對業主安全造成危機，遂使保全業人力經營愈來愈艱困。

本研究目的是探討保全從業人員工作滿意度與離職傾向是否有相關？本研究採便利抽樣方式，共發出 200 份問卷，回收 185 份，回收率為 92.5%，其中有效問卷 176 份，有效樣本回收率為 88%。並利用 SPSS 統計軟體為本研究之分析工具，測量出工作滿意度分量表及離職傾向分量表，採用 Likert 五點量尺測量出保全從業人員對於各問項之強度，在 176 份有效問卷所獲數據，透過統計分析方法，探討保全從業人員工作滿意度與離職傾向產生出來的差異略有不同。

結果發現（1）女性離職傾向高於男性。（2）年齡約 20 幾歲離職傾向最高，30-35 歲次之。55-60 歲離職傾向最低。（3）家庭狀況小康中等離職傾向最高，家庭狀況低等或單親家庭離職傾向最低。（4）工作滿意度愈高，離職傾向愈低；反之工作滿意度愈低，離職傾向愈高。（5）其他如教育程度、年資、薪資福利及工時等

對本研究變項工作滿意度、離職傾向並不顯著，皆未產生影響。最後，依據研究結果提出建議，提供保全業者及保全從業人員未來對縮短工時（由現行每月 312 小時降減為 288 小時）、變相減薪及人力缺額等問題，如何因應及改善作為改進之參考。

關鍵字：管理委員會、工作滿意度、離職傾向。



Preserves the jobholders to leave job of influencing factor

Research the Quitting tendency

Student : Chin Li Chun

Adviser : Tseng Kuang Jung

Chinese Culture University

ABSTRACT

In recent years the industry and commerce developed booming recovery, both banks economics and trade transaction was frequent, leads the domestic real estate industry rapidly expand, from the metropolis to the village apartment building, lived manages the commercial building, the mansion community to construct one after another finishes hands over the room, after the owner (inhabitant) moved into, with constructs business coordination establishment ×× building Management committee, the management meeting public tender committee by preserves the company to recruit to select preserves the personnel to be responsible for the building management maintenance with pass in and out the personnel and the vehicles entrance guard control, because accredited the document field to guarantee the whole staff minority quality good and evil intermingled, because individual work degree of satisfaction was unsatisfactory and the service attitude was bad, is unable to obtain the owner to approve leaves job, created the crisis safely to the owner, then caused to preserve industry the manpower management more and more hardship. This research goal is the discussion preserves the jobholders to work the degree of satisfaction with to leave job favors whether to have related? This research picks the convenience sampling way, altogether sends out 200 questionnaires, recycles 185, the returns-ratio is 92.5%, effective questionnaire 176, the effective sample returns-ratio is 88%. And analyzes the tool using the SPSS statistics software for this research, surveys the work degree of satisfaction to divide the meter and to leave job the tendency to divide the meter, uses the Likert five gauge rules to survey preserves the jobholders regarding to ask respectively a intensity, attains the data in 176 effective questionnaire, by the statistical analysis method, the discussion preserves the jobholders to work the degree of satisfaction with to leave job the difference which the tendency produces slightly to have the difference, finally discovered that (1) the female leaves job the tendency to be higher than the male. (2) the age approximately more than 20 years old leave job the tendency to be highest, 30-35 year old of next best. 55-60 years old leave job the tendency to be lowest. (3) the family status well-off medium leaves job the tendency to

be highest, the family status low status or the single-parent family leaves job the tendency to be lowest. (4) works the degree of satisfaction to be higher, leaves job the tendency to be lower; Otherwise the work degree of satisfaction is lower, leaves job the tendency to be higher. (5) other like education level, the period of service, the salary welfare and the man-hour and so on to this research variable work degree of satisfaction, leave job the tendency not to be remarkable, all has not had the influence. Finally, puts forward the proposal based on the findings, will provide preserves the entrepreneur and preserves the jobholders to reduce the man-hour (to fall in the future by the present each month 312 hours reduces is 288 hours), reduces salaries and questions in disguised form and so on manpower vacancy, how will take reference of the improvement in accordance to and the improvement.

Keyword : Management Committee. Job Satisfaction.
Quitting tendencies.



誌謝辭

經歷軍旅生涯二十餘年後，能回到學校重拾書本心中感慨萬分，2003年考入進學部企管系成為大學新鮮人，白天上班，下班後就直奔學校上課，蠟頭兩邊燒，雖然辛苦卻樂在其中，因為我終於美夢成真，當年（1968）高中畢業未考上大學進入軍校，心中一直悔恨為何不用功唸大學？事隔35年終於讓我領會大學生涯之樂趣；好景不長，2004年剛升大二，就被公司以莫須有罪名惡意資遣，使我長達13.9年工作劃下休止符，事業沒了，我是否辦理退學？心中百感交集天人糾葛，好在有家人與同學之鼓勵與規勸，事情可以再找，學業不能中斷，含著眼淚及忍受被資遣之痛苦，繼續完成後面三年學業，2007年終於畢業戴上學士帽，不比戴軍帽有差，畢業之後經楊和炳老師、洪世雄老師、唐彥博校長及楊主任與家人、同事、客戶鼓勵之下，更上一層樓繼續唸碩士在職班，2008年備取，2009年考取，沒想到還沒入學，工作又丟了，T.S.L.航運主管認為工作難配合、不適任等理由，給了八個月資遣費又再度失業，心想好不容易考取，放棄豈不可惜，且讀書已讀出興趣，咬緊牙關按時報到入學，從大學一路唸到碩專，在工作不固定、收入不穩定及讀書不安定「三不」因素的挫折與困難下仍堅持己見，所付出的心力與勞力，忍受失業的痛苦及朋友異常眼光，非一般人想像，回想起來真是辛酸點滴在心頭；在此我非常感謝內人（芳芳）全力協助下及兒子的支持與鼓勵我繼續進修，無後顧之憂下，終於完成學業。學無止境，人生活到老學到老，能進入國企所，沐浴在國企所博學多聞的教授門下，各自在擅長的知識領域裡學有專精，使我受益良多；其中影響本人最深的是論文指導教授：曾光榮教授。另一位是初入碩專班啟蒙恩師：楊台寧主任。

曾教授教課與指導論文的方式非常認真，對學生的要求既嚴格又不失風趣，在撰寫期間遇到困難，總是竭盡所能提出解決辦法，來提升文章內容品質；「仰之也嚴，即之也溫」的楊主任，治學嚴謹，待人和善，學分班的啟蒙與選課指導，再經過「論文專題研討」課程講授，不論在文獻閱讀之思考能力，網路蒐尋資料的整合能力或撰寫論文效率等，在主任用心指導下，各方面的進步皆日與俱增。

最後要感謝的是國企所全體老師與學長（姐）們的教誨，國企碩專班同學的相互鼓勵與家人無怨無悔支持，僅以此篇論文獻給這兩年期間曾經參與並協助過我的所有人；別人 26 歲拿碩士，我 62 歲取學位，年齡不是問題，一定要讓別人看到自己年齡以外的優勢，必須要比別人加倍用心學習和敬業；期望個人在完成此學術階段後，能在未來的歲月中在學術領域更上一層樓，以回報感恩家人、師長與先進前輩之鼓勵與栽培。

金立鈞 謹誌

中國文化大學國際企業管理研究所

中華民國一〇〇年六月

內容目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	v
內容目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	ix
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	3
第三節 研究流程	4
第四節 研究限制	6
第二章 文獻研討	7
第一節 保全人員與保全業務	7
第二節 公寓大廈管理條例	10
第三節 管理委員會與保全員互動關係	11
第四節 保全服務人員甄選招募與教育訓練	14
第五節 如何遴選保全公司與保全員薪資福利	25
第六節 保全員工作滿意度對離職傾向之影響	30
第七節 保全從業人員離職因素	36
第八節 小結	40
第三章 研究設計與方法	42
第一節 研究架構	42
第二節 研究問題	43
第三節 研究工具	45
第四節 資料分析	46

第五節	研究樣本	47
第四章	研究結果與討論	54
第一節	「性別與年齡」在保全員工作滿意度與離職 傾向程度之差異分析	54
第二節	「教育程度與年資」在保全員工作滿意度與 離職傾向程度之差異分析	59
第三節	「婚姻與家庭狀況」在保全員工作滿意度與 離職傾向程度之差異分析	62
第四節	「月薪與每月工時」在保全員工作滿意度與 離職傾向程度之差異分析	66
第五節	保全員工作滿意度對離職傾向之預測	70
第六節	綜合討論	71
第五章	結論與建議	73
第一節	研究結論	73
第二節	檢討與建議	75
文獻參考		77
中文部份		77
英文部份		83
附錄	研究問卷	90

表 目 錄

表 3-1	正式樣本基本資料	49
表 3-2	保全員離職因素與離職傾向量表之正式施測信效度	51
表 4-1	保全員工作滿意度與離職傾向之性別描述統計	55
表 4-2	保全員工作滿意度與離職傾向之性別差異 t 檢定	55
表 4-3	保全員工作滿意度與離職傾向之年齡差異描述統計	56
表 4-4	保全員工作滿意度與離職傾向之年齡變異數分析	57
表 4-5	年齡分組對離職傾向之事故考驗	58
表 4-6	保全員工作滿意度與離職傾向之教育程度描述統計	59
表 4-7	保全員工作滿意度與離職傾向之教育程度變異數分析	60
表 4-8	保全員工作滿意度與離職傾向之工作年資描述統計	61
表 4-9	保全員工作滿意度與離職傾向之工作年資變異數分析	61
表 4-10	保全員工作滿意度與離職傾向之婚姻狀況描述統計	62
表 4-11	保全員工作滿意度與離職傾向婚姻狀況變異數分析	63
表 4-12	保全員工作滿意度與離職傾向之家庭狀況描述統計	64
表 4-13	保全員工作滿意度與離職傾向家庭狀況變異數分析	65
表 4-14	家庭狀況分組對離職傾向之事故考驗	65
表 4-15	保全員工作滿意度與離職傾向之月薪描述統計	66
表 4-16	保全員工作滿意度與離職傾向之月薪變異數分析	67
表 4-17	保全員工作滿意度與離職傾向之工時描述統計	68
表 4-18	保全員工作滿意度與離職傾向之工時變異數分析	69
表 4-19	保全員離職傾向之簡單迴歸分析摘要表	70
表 4-20	本研究之檢驗結果	71

圖目錄

圖 1	研究流程圖	5
圖 2	研究架構圖	42
圖 3	招募甄選流程圖	87
圖 4	人員任用程序圖	88
圖 5	離職作業流程圖	89



第一章 緒論

本章敘述保全從業人員離職傾向之影響因素、研究目的與動機、流程、研究架構等，由制度面與政策面著手研究，透過 SPSS 資料分析求證，再作後續研究建議。

第一節 研究背景

國內第一家保全業（中興保全公司）成立於 1978 年，（高永昆，2006）其後更由於國內治安日趨惡化，保全業在市場需求量隨之增加、成長率驚人。保全業正式興起於 1989 年，當時因國內整體主客觀環境之限制與經營企業困難阻力，即使接到新駐點，也派不出人力支援，形成有案無人之窘境。例如 K 公司於 1990 年成立創辦人為軍職退役，以退休金及向服役期間部屬籌募資金約 4000 萬元成立保全公司特許行業，（設立資本額僅須 4000 萬元，業務範疇的技術層面不高，由內政部警政署刑事警察局偵察科依申請文件審核）登報徵才找些自軍、憲、警退伍青壯年到公司換上筆挺保全制服，搭配警棍反光背心等配件，就靠此光鮮亮麗外在形象招攬客戶上門；在當時也確能承攬許多案場，勉強維持保全公司經營生計。

保全業經營業務區分以駐衛保全、系統保全、運鈔保全及人身保全四大類，完全以「人」為住戶、業主提供服務的特許服務行業，其服務意願由保全員個人去決定。台灣至 2010 年止總計 516 家保全公司，其中以中興保全規模最大，員工約 2,000 多人，其次為新光保全，這兩家保全公司合併即占有市場率 80 %，其餘 20 %由數百家規模較小、人力資源不足保全公司爭食所剩不多之大

餅。保全從業人員至 2010 年 10 月已達 70,510 人，因保全業是勞力密集的行業，技術性不高，進入門檻較低，薪資難以與其他行業相比，故人員流動率頻繁，離職數量難以精算，保全從業人員來源中，包含軍警憲退青壯年、軍公教民間企業退休員工、單親（失婚、離婚）及中高齡失業、地區就業服務站介紹謀職人員、具中輕度智障或精障人員或社會邊緣人（遊民、有卡債、有前科），原住民、大陸台商回流…等，人員素質參差不齊，經營保全業者在甄選及招募過程中亦未能考量其個人家庭因素與品德操守等問題，內部訓練內容空洞徒具形式，在會議室收看錄影帶，簽名拍照存證，更別談留住人力配套措施；只要是男生服過兵役，身體健全且外形看來正常，也不考量年齡身高、體重就任用，更有經營保全業者為節省人員甄選及招募支付成本，沒有為員工投保（勞、健保）及提撥 6% 勞工退休金，萬一員工上下班時間發生職業災害或生病住院，後果自行負責，公司概不承擔任何風險。依據以上因素，致衍生出許多負面影響及社會問題，造成經營保全業者管理與業主（住戶）安全困擾。

綜上所述，期望藉此研究提供保全業者徹底檢討如何降低人員流動率，由人員招募與甄選、教育訓練、薪資與福利、合理工時及工作滿意度…等相關因素作個人離職傾向之影響因素研究，如何加強人員教育訓練與案場實務演練應變能力，疏通升遷管道與提升個人工作滿意度與工作職責，增加薪資與福利，適當合理工時調整，減少保全人員離職傾向，能長期為社區服務，以確保從業人員優良形象，建立公司商譽與口碑為研究主題。

第二節 研究動機與目的

保全業是勞力密集的服務業，因工作性質特殊，不適用勞基法第 84 條之一「工時保障」，故上班工時長（12 小時分日班與夜班；日班上午 7 時至晚間 7 時，夜班晚間 7 時至次日上午 7 時，月休四天或六天，無週休二日）、薪資少（每月薪資以服務社區或住辦大樓每月服務費多寡決定）；以保全公司薪資計算為例，以月薪算也有以時薪算，有上班有錢領，沒上班無收入，保全人員每月工時高達 260 小時，時薪低於平均時薪 98 元（勞委會於 100/01/01 調整時薪由原 95 元調漲 98 元）每月薪資 NT \$ 21,000 元—NT \$ 23,000 元，時薪算一小時 NT \$ 83.3 元）、福利差（休假及春節輪班無加班費只有紅包 200 元，沒績效獎金與年終、無慶生會、沒旅遊活動及員工免費體格檢查…等福利；公司配發保全員制服由個人第一個月薪資內就扣除或作不到半年扣服裝費一半等），保全行業無前瞻性（看不到遠景與未來）且升遷不易，保障」是中高齡失業、被民間企業惡性倒閉或資遣員工、年齡超過 45 歲、地區勞委會就業服務站推荐謀職員工或低收入家庭唯一工作奢求；由於招募人員素質參差不齊，個人品德操守出問題，服務態度不佳及業主不滿意要求公司換人因素，造成社區保全流動率較高，且教育程度不高，對本職工作大多抱持度小月或打混摸魚只求溫飽心態，有好的工作或薪資高立即走人，因此人員流動率過高，這意味著保全從業人員

離職傾向之影響因素下，如甄選招募所付出的人事成本、內部教育訓練是否確實執行？如何增加薪資與福利，調整適當工時與升遷制度建立，提昇個人品德素養與工作職責等有顯著的關係。Gary,E.Roberts, (2001) 希望透過教育訓練、體能、降低工作壓力

與退休計劃等方案來改善員工心理、生理與財務健康。

然而保全業務是人民居家安康之基石，其對社會安定肩負重要責任與使命。所謂「警力有限、民力無限」；經個人觀察保全業者為何留不住人才？不能長久在社區服務，造成社區管理與安全顧慮，期望能找到明確方向減少人員流動率，因此本研究目的如下：

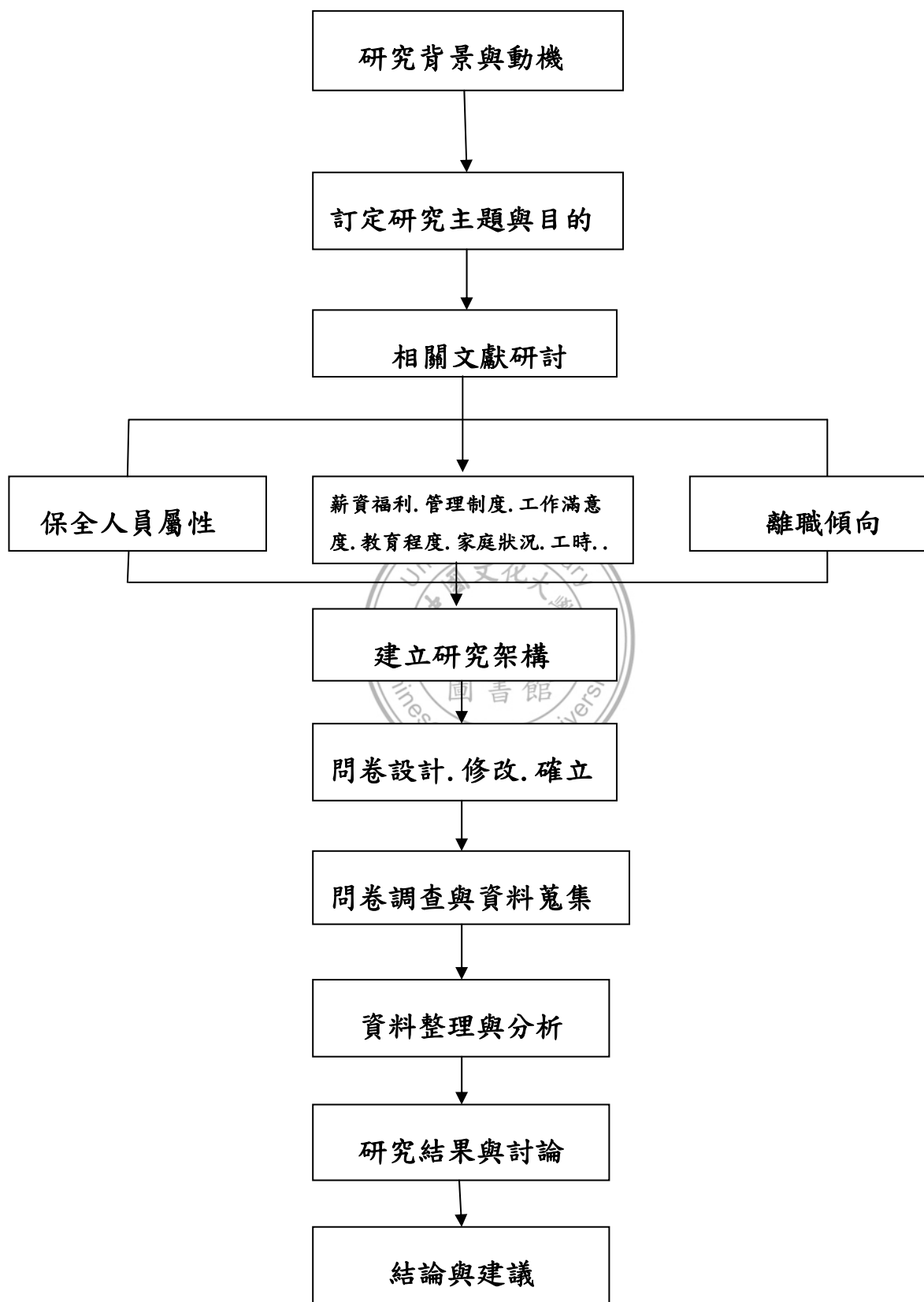
- 一、保全人員的工作滿意度是否與離職傾向相關。
- 二、保全人員年齡、家庭狀況、教育程度、薪資福利及工時否與離職傾向相關。
- 三、將研究結果對保全業者提出建立合理工時與薪資結構，降低離職傾向建言，創造勞資雙方雙贏規範。

第三節 研究流程

本研究主題為保全從業人員離職傾向之影響因素，依據主題作相關文獻探討與產業特性，由文獻理論中找出保全從業人員離職傾向，建立研究架構，找出適當研究方法進行問卷設計再以問卷調查內容作進行分析，得到結果與建議。

研究流程圖 1。

圖 1：研究流程圖



第四節 研究限制

- 一、本研究在可控制的範圍內，盡量確保研究結果之客觀性，然而因礙於時間人力、物力及時間等因素，無法作到隨機抽樣或從管理面及執行面對保全從業人員工作滿意度作個別訪談對離職傾向之影響因素，故效度有限。
- 二、為避免保全員之間因離職傾向不同造成不必要誤會與閒隙，問卷設計以保全員屬性、薪資福利、管理制度、工作環境、家庭因素與個人品德操守、教育訓練等為問項受到時間、人力等因素無法進行抽問保全員為何離職？是否與社區管理委員會或住戶發生糾紛；因而在服務屬性之服務品質評估認知與工作滿意度上，可能會有認知不足或錯誤的地方，確實增加問卷結果之困難，也影響研究中的解釋能力。
- 三、本研究變數之衡量採用 Likert, R. 之綜合五點尺度量表，分為五個等級，並假設每個等級間距為相等，同時每個人之評估的集距亦無差異，此與實際情況仍有一定的差異。

第二章 文獻研討

本章主要是將國內保全從業人員離職傾向之影響因素作敘述研討，並對公寓大廈管理委員會與保全業關係相關文獻保全從業人員甄選與招募、教育訓練與薪資福利、工作環境等因素的應用作有系統的整理，成為本研究的理論基礎。

第一節 保全定義與保全人員

本節是敘述保全的定義，保全的業務是那些？公寓大廈管理條例與社區管理委員會對保全服務人員互動關係，保全從業人員招募與甄選、教育訓練，如何提昇薪資，增進福利與縮短工時等相關文獻贅述如后：

一、保全定義：

保全業是因應國內房地產業發展迅速與工商社會交易頻繁下的新興服務業名稱，在美國稱為「Private Security Industry 私人安全公司」。日本稱之為「警備會社」。中國古代稱為近身士衛鏢師如包青天的護衛，及代客運送財物的鏢局。(郭志裕，2005) 目前國內較具規模之保全業者如新光、中興保全運用高科技與設備配合，(住戶) 生命財產之安全為職責，注重事前之防患。有些商業大樓店面及社區住宅為節省成本，隨意在市面上購置便宜防盜器材，但其穩定性不夠，誤報率高，易影響鄰居安寧造成困擾，且因無人力支援效果幾乎為零，只有聘請保全服務才能一勞永逸，安全可靠，萬一被竊受損，還可獲得相當的賠償。過去年老體弱大樓管理員駐守防禦是落伍的，況且人的視力、精神有限無法達成點、線、面式的防衛，容易造成

疏忽，又缺專業訓練，故遠不如裝設精密電子器材配合訓練有素的保全人員，且不受時空限制之保全系統來得有效。任何一個公司或社區住宅，絕不允許宵小侵入破壞，為了建立公司下班後的管理與避免資料文件的外洩及宵小侵入後復原工作之實際與精神損失，故必須接受保全服務至於是否有財物可偷，則是次要的問題；無論家庭裡是否有值錢的東西可偷，只要竊賊進入室內，則會帶給家人心理上的陰影，尤對婦女、小孩精神上的震撼，不是用金錢數字可衡量的。

綜上所述，保全的定義就是以人作貼身服務為業主保護生命與財產之安全謂之。

二、保全人員：

保全業經營業務區分以駐衛保全、系統保全、運鈔保全及人身保全四大類，(陳美惠, 2002) 完全以「人」為住戶、業主提供服務的特許服務行業，其服務方式由保全員個人工作意願去決定從事那一種保全員。一般社區與住商大樓駐衛保全對人員管制及車輛出入登記管理是保全員最基本重要工作；內政部通過「保全業法修正草案」，(2009年4月修訂) 規定取得合格證書才能擔任保全人員，並訂定保全公司負責人「排黑條款」，政府每年定期公布保全業評鑑結果，做為民眾選擇參考。目前全國共有 516 餘家保全業，保全從業人員 7 萬餘人，考量 1991 年制定公布的保全業法仍有不完備之處，內政部部務會報通過修正草案，提報行政院討論通過後，送立法院審議。草案新增「保全人員證照制度」，年滿 20 歲在臺灣地區設有戶籍，且經參加保全人員講習至少 32 小時，講習合格且通過測驗，領有中央主管機關核發的保全人員講習合格證書，才能擔任保全人員。依草案規定，本法修正通過前已擔任保全人員者，在法修正實施之日起 5 年內，必須取得保全人員講習合格證書。因近年來警

察人員離職退休有年輕化趨勢，草案規定警察離退後，得擔任保全業董事、監察人、經理人等，實際經營或管理公司事務者，排除公務員服務法「旋轉門」條款規定。為肯定軍人、司法警察人員及保全、安全等相關學系大專院校學生的專業訓練與本職學能，草案規定，離退職或畢業後3年內有志擔任保全人員者，經中央主管機關審查通過後，得免接受講習，直接參加測驗合格取得證書後即可任職。為避免幫派組織擔任保全公司負責人，以合法掩護非法行為，草案訂有「排黑條款」，曾犯組織犯罪防制條例、貪污治罪條例等經判決有罪者，不得任保全業董事、監察人或經理人。有鑑於現行保全人員使用的三節棍及電擊棒，已無法與持槍的歹徒對抗，草案規定，護鈔運送保全車輛及個人應具備衛星定位系統及特殊安全裝置、防彈衣盔、蜂鳴電擊裝置運鈔箱或運鈔袋及防禦性器械，例如捕捉網、拋射式電擊器等。草案也規定，中央主管機關應定期辦理保全業評鑑，並公布結果，保全業不得拒絕接受評鑑。台北市政府警察局評鑑保全公司總計台北市12個行政區，每區派偵察隊長與駐地分局巡官各一人至轄區內保全公司實施業務督檢與抽察案場值勤保全員對質相關職前訓練與內部教育訓練是否實施，新進人員是否取得保全護照？是否有經警察局安調不合格（違反保全業法第10條之一規定，不得擔任保全人員）仍在案場值勤服務，一經查獲處罰保全業最高罰款新台幣15萬元整。無論保全員依個人意願去保全公司應徵，決定從事那一種保全員，保全業都會提供特殊裝備及接受專業訓練，從業人員如因品德操守異常或從事不法行為對社會造成的危害及付出的社會成本，遠超過一般平民百姓的違法行為。為了避免保全員不法行為成為社會治安的毒瘤，首要瞭解保全業工作特性，保全業工作職掌有些類似警察人員，主要工作是維護社會治安及社區人安與

物安，是社區住戶每月支付服務費的私人保全；然而保全的聲望與社會地位卻遠不如警察，政府機關訂定保全共同契約區分北、中、南、東四個地區，依照勤務級別，將保全員區分為五級，並規定每位保全員每月必須工作 240 小時，所得勞務收入偏低，剛自軍中服完兵役青壯年，35 歲以下，每月薪資大約 30,000 元至 35,000 元；年紀偏高如中高齡失業，且年紀約 55-60 歲從事保全業每月薪資大約 18,000 元至 21,000 元左右，僅略高於勞基法規定最低工資上限，薪資低、工時長（12 小時）每月工時長達 288 小時，早已超過勞委會訂定的過勞死標準 276 小時，長工時危害勞工健康，已有過勞死案例發生，這都是政府放任不管的後果，依勞基法第 84 條之一：將保全業保全員納入，且不受工時上限之規定，政府主管機關，有必要著手研議調降工時事宜；另因福利差（無年節獎金、加班費）及勞力密集等因素，造成保全員離職傾向偏高，使保全業每天都在登報上網找人，為何保全人員流動頻繁，始終無法降低，在甄選與招募所支付人事成本與離職傾向之影響因素有正面的影響，同時，本研究亦可充實保全業的相關文獻，作為未來研究的參考。

第二節 公寓大廈管理條例

Hosing Corporation Assessments（2008）公寓大廈管理五大指標之評量方式區分行政管理與財務管理兩大項；一般性公寓大廈成立社區管理委員會就以行政管理與財務管理兩大項為主；而政府制定「公寓大廈管理條例」其目的是因為台灣地區人口密集，土地狹小，高樓大廈林立密布，舊社會時代所制定的民法已不足以規範目前都市群聚高樓大廈居住生態，而民法有關區分所有之規定過於簡單易生糾紛，居住在社區大樓近千戶，與隔鄰僅一牆

之隔，甚至一廉之距，政府必須訂頒新的法律條文加以規範；（莊勝榮、謝天仁，1998）目前社區管理委員會在現行法令下並無當事人能力，與住戶發生糾紛訴諸法院，管委會是原告還是被告都難以區分，官司要如何打贏？不但無法解決「區分所有權」人所面臨糾紛也無法有效將社區作好管理。Gay,L.R.（1992）指出管理層面對公寓大廈管理重要程度之統計分析是有信度，所以政府有鑑於此即參照歐美各國及亞洲其他國家之立法例，於1995年6月公布制定「公寓大廈管理條例」彌補當前法令之不足，以加強建築物之管理維護；該條例經不斷修正於2006年1月修正發布第29條條文增列第59-1條條文公布執行，全條例總計六章共63條，其中第四章管理服務人就是探討管理委員會聘雇一定人數具備保全護照認可能繼續從業保全之管理服務人員。進而提昇居住品質，並賦與管理委員會準法人地位，以遂行必要之法律訴訟，正如本條例第一章總則第一條為加強公寓大廈之管理維護，提昇居住品質，特制定本條例。本條例未規定者，適用其他法令之規定。公寓大廈管理條例是家居憲法也是住戶對外訴求窗口，許多公寓大廈事務執行需要區分所有權人（住戶）共同開會協商處理利用每月一次委員會提出社區硬體設施缺失須要改進之處，學習開會便是大廈管理之靈魂，也是民主基石；但國人開會向有「會而不議、議而不決、決而不行、行而不動」之不良惡習，住戶之間彼此學習開會文化與執行力，才能使住戶解決困難，共同維護居家安全與社區繁榮。

第三節 管理委員會與保全人員互動關係

新建築物完成後，由建商指導區分所有權人（住戶）召開第一次社區管理委員會；Kyle, R. C.（2000）維持或增加現有投資物業

之價值，產生收益給投資者，可見物業投資金額龐大，必須由社區管理委員會加強管理才能有效增資；依據「公寓大廈管理條例」第四章 管理服務人第 42 條規定：公寓大廈管理委員會、管理負責人或區分所有權人會議，得委任或僱傭領有中央主管機關核發之登記證或認可證之公寓大廈管理維護公司或管理服務人員執行管理維護事務。公寓大廈管理條例第 43 條規定：公寓大廈管理維護公司（保全公司）應依下列規定執行業務：

- (一)、應依規定類別，聘僱一定人數領有中央主管機關核發認可證之繼續性從業之管理服務人員，並負監督考核之責。
- (二)、應指派前款之管理服務人員（保全從業人員）辦理管理維護事務。
- (三)、應依業務執行規範執行業務。

公寓大廈管理條例第 44 條受雇於公寓大廈管理維護公司之管理服務人員，應依下列規定執行業務：

- (一)、應依核准業務類別、項目執行管理維護事務。
- (二)、不得將管理服務人員認可證提供他人使用或使用他人之認可證執業。
- (三)、不得同時受聘於二家以上之管理維護公司。
- (四)、應參加中央主管機關舉辦或委託之相關機構、團體辦理之訓練。

公寓大廈管理條例第 46 條、第 41 條至前條公寓大廈管理維護公司及管理服務人員之資格、條件、管理維護公司聘僱管理服務人員之類別與一定人數、登記證與認可證之申請與核發、業務範圍、業務執行規範、責任、輔導、獎勵、參加訓練之方式、內容與時數、受委託辦理訓練之機構、團體之資格、條件與責任及登記費之收費基準等事項之管理辦法，由中央主管機關定之。

另外，公寓大廈管理維護公司的主管機關為內政部營建署；保全公司的主管機關為內政部警政署或五都、直轄市政府警察局，保全屬於特許行業與公寓大廈管理維護公司的主管機關不同，二者主管機關各司其責，但實際運作上，公寓大廈管理維護公司的關係企業都包含保全公司，只有少數樓管公司獨立作業另找配合廠商合作賺取差額，對整體營運並無影響。(邱淑惠，2008)

綜上所述：公寓大廈管理條例已明文規定由社區管理委員會合議公開招標，聘顧合法大樓管理公司（保全公司）執行管理維護事務。請有意競標之保全業共同參與，提供企畫書及報價單，並與管委會約定時間前往社區作簡報，在此過程中表面看來算是公平、公正及公開競爭遊戲按規則運作但簡報結束後，各家保全業者就開始「八仙過海，各顯神通」除巴結管委會主任委員及其它具影響力之委員關說外，另免費提供企畫書以外之特別優惠，講好聽是回饋社區住戶爭取認同，講難聽就是與管委會之間利益輸送各得其利；例如免費清洗大廳地板及打蠟、一年兩次清洗水塔及外牆清洗、提供社區清潔用品（消耗品）垃圾袋等；反而將保全人員服務費用降的最低，已無利潤可言，使保全員每月薪資甚至不如外勞工資，在個人離職傾向趨勢下，當然留不住人才，人走了又再找人，找到人又走人，此種惡性循環，保全業卻沾沾自喜以為標到案場，為公司開創業績，卻不知是人事部門找人的痛苦開始，所以如何提高保全員薪資、增加福利，縮短工時與提昇個人素質能力，也是本研究之目的。

有些保全公司參與政府機關的保全共同供應契約（如銀行、醫院、學校或工地等）依照勤務級別將保全員分成五級，並規定每個保全員每月必須工作時數為 240 小時，依最低基本時薪計算，保全員月薪至少要有 NT \$ 23,520 元，但其中第一級、第二級薪資都不到 NT \$ 23,000 元，平均計算仍不足最低基本時薪 NT \$ 98

元，由此證明政府帶頭違法，確便宜了業主，那一般社區管理委員會與保全公司簽訂服務契約其服務費用更是低於政府機關的保全共同供應契約，完全沒有顧慮到保全員如何去維持一個家庭基本開銷？如此工時長、薪資低的職業離職傾向必過高。

公寓大廈安全維護管理上所見問題多而複雜，若將管理責任全部推給保全服務人員是不夠的，惟有全體區分所有權人（房屋所有人）及社區管理委員會的共同參與，發揮守望相助精神及為社區服務熱誠，再加上保全樓管公司之落實平時教育訓練及勤加督勤，與政府相關公部門（內政部營建署）協商聯繫反映管道之暢通，如此才能大幅提昇社區內外保全管理之效能達到降低安危事故發生之機率。例如社區住戶遭竊，管理委員會要求保全公司理賠，法院判決管理委員會勝訴，保全公司非保險公司，住戶遭竊依雙方簽訂契約條文行事，司法判決認為「官方版駐衛保全定型化契約」，對住戶不公平契約無效；此例一開，保全業更難生存。（陶忠行，2009）保全公司與社區管理委員會每年簽約乙次，非與住戶簽約，近年來管委會服務費逐年降減，服務費約 80% 支付保全員薪資，利潤微薄，如果住戶遭竊，再由保全公司理賠，公司只有關門結束營業。（陳永傑，2009）由此看來，保全公司與社區管理委員會在簽約時，逐條審核，格外小心謹慎以保護公司權益。

第四節 保全人員甄選招募與教育訓練

全公司獲得標案（新案場）如社區住宅、豪宅、住辦商業大樓、工廠及工地（新建大樓、捷運交通工地）等保全工作，必須在上哨前一週或三至五天內找到人進駐工作場所報到見習值勤，要在這短短幾天期限內完成招募與甄選、教育訓練及降低人員流動率

是保全公司最棘手的問題。招募 (Recruitment) 與甄選 (Selection)

是人力資源的入口管理 (MBA 智庫百科, 2006)。招募是廣泛徵求或尋找合格之候選人, 以吸引具有符合公司及時基礎, 員工需求數量及符合適合條件的人, 受到鼓勵而至公司求職的過程; 甄選用考試、面談或其他方式來選擇人才決定去留, (徐南麗, 2003) 從眾多應徵者中辨別出適合擔任某特定工作的最佳候選人, 並將適當的人放在適當的位置。為了填補人力資源之短缺, 組織設法運用一些管道, 吸引一大堆有資格的人員來應徵職位空缺而言; 即對進入組織的人員進行選擇、把關, 在人力資源管理中具有以下幾點重要的意義:

- (一)、有效的招募甄選能為組織不斷充實新生力量, 實現組織內部人力資源的合理配置, 為組織發展提供人力資源上的保障。
 - (二)、有效的甄選招募可以增強組織人員的穩定性, 減少人員的流失。
 - (三)、有效的招募甄選可降低人員初任培訓能力開發的費用, 以節省人力招募成本。
 - (四)、有效的招募甄選能夠提高組織的效率及用人的標準, 可以找到能用的人, 放在對的位置。
 - (五)、每一個職位都擁有合格的人才, 整個組織的工作效率必定提高。
 - (六)、對員工的管理可能變得簡單, 管理者不再需要花很大的時間來糾正員工的過錯或是解決員工問題, 而是花更大的時間、精力來考慮組織的發展的關鍵性問題。
- 招募甄選的程式, 如圖三招募甄選流程圖:

- 1、組織中出現職位空缺, 由就業人口市場招募適當人選→雇用→安置。組織內只要提出人員增補需

求，人力資源部立即登報、上 1111 人力銀行或 104 網站求才、通知地區就業服務站缺額狀況展開招募甄選工作。

- 2、確定招募甄選負責部門，制定招募甄選實施計劃。一般有人力資源管理部門來負責人員的招募甄選，也可由業務部門負責實施計劃，包括招募人數、招募標準、招募對象、招募經費預算、參與人員等。
- 3、確定招募方式。(面談、口試或筆試)、同業推薦或刊登報紙徵人等方式尋找適當人選，擺在適當的位置，才達到招募之效果。
- 4、對應聘人員進行考試、面試等甄選工作。一般有人力資源部會同用人部門共同完成。應根據具體職位的工作規範對應聘人員進行各種形式的知識、電腦技能和語言鑑定考試和心理測驗，從應聘人員的基本素質、心理特點、能力特長上進行甄選，合格者參加面試。(不適任人員告知：回去等消息)這是人員甄選中的最重要的環節。但保全人員應徵方式與一般企業應徵格局與規範較簡單，只要身心正常，心理與肢體無異常，能溝通協調，不需太多專業技能，都歡迎加入保全這種特許行業，發揮你的專長。
- 5、確定使用人員並進行任職培訓。通過多種形式的任職培訓，使試用人員充分瞭解組織和工作職位的狀況，掌握工作所需的有關技能、知識。
- 6、任用人員上哨見習值勤。可先試用一週至半年月不等，人事部門勤加督導與考核以決定去留。

如圖四：人員任用程序。

7、試用期滿後，對使用人員的工作績效和適應性進行考核，合格者正式錄用為組織人員，雙方簽訂任用合同或其他契約。（保全業因工時長，進入者障礙低，無須試用就直接任用）在招募甄選工作時，運用各種專業課程或系統操控作檢定，能採取有效措施留住人才及員工向心力、對公司具忠誠度才是當前探討課題。人力資源依據流動率、缺勤與工作績效來檢視員工招募的有效性，並從中選擇最有效的員工招募來招募員工。保全公司應徵保全員招募方法與來源如后：

- 1、電子傳播媒體及報刊雜誌，常是刊登一天送三天，價格約 \$1,700 至 1,900 元）而且較多人看報應徵（不上網的也會看報紙）。缺點是一般上面資訊不多，來應徵的人個人需求，公司無法承諾，反而增加人事應徵廣告成本。
- 2、員工推薦：由公司內部保全員介紹或推荐人選優點一是員工等於可以當個保證人，對介紹來的人可以負起教育及帶、領的責任。缺點一是因為員工介紹來的，礙於情面既使不適任也要勉強同意，確是要是你留不住一個會連另一個也走，徒勞無功又增加成本。
- 3、人才資料庫：一般駐衛保全公司因資本額不足及缺乏資訊人才，尚無此能力建構；甚至規模較小保全公司雖成立 20 年，迄今仍停留在 50 年代，無電腦、無網路、無 e 化，還能在業界生存至今，不愧是職場奇聞。人才資料庫優點是上線就很容

易找到適才適用的人，進入工作就可以馬上甄選，沒有銜接問題。缺點是費用較高，也因為期初成本高，所以要是不好用，也很難立刻換掉。這是 E 化後電腦帶給使用人之煩惱。

- 4、網路徵才：利用 1111 或 104 人力銀行徵人優點是成本最低,擴散率也強，塑造公司企業形象及缺少的工作職缺，打破傳統空間阻隔，可由視訊達到傳統面試效果，降低招募費用，縮短招募時間，並可建立數位履歷表。缺點是應徵者履歷多投的現象很普遍，且地點無法掌握，機密性不足，應徵者資料可能外傳，履歷表可信度不高，造假成分高，不能取代背景條件調查，當面面試，及其個人態度行為的觀察，招募到的員工缺乏人際接觸的挫折感。
- 5、地區性就業服務站介紹失業求職人員到公司應徵。如勞委會為響應政府降低失業人口比率，（98.09.22 行政院勞工委員會勞職業字第 80503287 號令修正發佈推出「立即上工」計畫），其目的是為協助失業者順利就業，鼓勵企業單位或非營利事業單位民間團體提供工作機會增加錄取名額多聘失業者；保全公司為支持政府德政亦全力配合「立即上工」計畫，對中高齡失業者盡量給與協助安排至社區、住辦大樓或工地值勤上哨，雖然薪資少，也不會低於基本工資（NT\$ 17,880）勉強度過難關維持基本生活開銷。另（勞委會於 99.09.08 勞職業字第 0990511625 號令修正發佈推出「就業啟航」等方案）其目的是為協助

特定對象及就業弱勢失業者就業，鼓勵企業單位或民間團體提供工作機會，協助失業者就業準備及適應，進而達成穩定就業之目的；以上政府為解決失業公司呈報就業服務站，因僱用失業者起三個月，以僱用人數計算，每人每月補助 \$ 17,880 元，能獲得政府補助金額對公司財務狀況提升效益。

除以上勞委會訂定「立即上工計畫」與「就業啟航」搶救失業方案外，(教育部為培育優質人力促進就業計畫亦配合政府提出促進就業方案)，其屬性區分就業/創業、訓練進修、教學服務/就業等三種執行就業計畫方案，其目的是提供大學畢業生到全國各企業、非營利事業單位機構實習機會以發揮個人專長及取得相關工作經驗；另外在教育訓練進修方案「大學以上人力加值方案」稱為「4+1」學程學位，提供大學失業人員透過學分班/職業訓練修習學分，以培育國家未來中、高級人力需求，並增加工作職場競爭能力，藉以提昇國家競爭力。惟保全公司在人員甄選與招募時，甚少利用教育部促進就業方案，因為大學剛畢業，進入社會要開創事業施展抱負，保全業無聊又沒前途，不太可能從事保全行業，以免失去自尊心被同學看不起，而保全業者也不願錄用大學剛畢業年輕人擔心作不久怕苦怕難，沒有服務他人之熱誠與心願，散漫工作態度及異常行為，會造成業主不滿亦牽連至保全公司之聲譽受損，以後在業界評論不佳就難以生存，所以大學剛畢業年輕人，一般保守僵化的保全公司寧可要年紀大有經驗老鳥也不願僱用年輕人以節省成本。一位傑出的保全從業人員當然是社區管理委員會及區分所有權人的「最愛」，但很難尋覓，不易得也不可得，所謂「大才大用、小才小用、無才不用」很難滿足業主需求，傑出的保全從業人員長期留在一個一社區服務極為不易，但人才有

脾氣有個性很難管理，反而是一般庸才，捶手可得，聽話甘願作又討業主喜歡，要想遇有「伯樂慧眼識人才，有耐心養人，用方法教育訓練人」這才是保全業用人最堅強的基石。要評估一個人的生產力，最佳方式就是衡量他的工作能力與服務態度，讓顧客（業主）滿意，顧客（業主）願意付費，公司亦可表揚給這些快樂員工，認為一個人的外表應該與智慧、學經歷、才能個性一樣，是合理的任職條件。

綜上所述：保全業為降低人員流動率在人力徵選與招募過程中所支付成本佔公司營業收入比例偏高，但徵選與招募人選能適用者卻不多，且大部份都有積欠銀行卡債、或有前科違反保全業法第十條之一規定者，這些社會邊緣人為了討生活，期盼能尋覓一份工作都無法達成心願令人同情與悲哀，無奈保全業這種特許行業也有特殊規則與進入之門檻所限：故保全人員離職傾向永遠比徵選與招募人員要高，而保全業者每天都在找人，徒增人事管理業務困擾，所以基於個人心態與家庭環境家人反對等主客觀因素影響離職傾向，卻意味著保全業在徵選與招募所付出的人事成本是否有顯著關係，是值得研究課題；近年來保全業相互削價惡性競爭，造成同業生存愈來愈困難，招募人選素質參差不齊，品質低落，完全無法體諒業主（住戶）真正需求的優勢與價值。保全業生存之道只有把握當下，因為看不到願景，盲目接案，有案就有收入，如此惡性循環，造成招募人員永遠跟不上流動率。

Schuler,R.S. (1981) 完整的教育訓練包括訓練需求的評估、訓練需求的規畫、訓練需求的執行與訓練需求的成效檢討與考核，故教育訓練也是保全業重視的課目之一，依據保全業法第十條之二規定「保全業僱用保全人員應施予一週以上之職前專業訓練；對現職保全人員每個月應施予四小時以上之在職訓練」。Goldstein, I. L. (1993) 指出訓練成效是指以系統化的方式蒐集與訓練活動有

關訊息，以作為選擇、操行、評判及修正訓練活動決定之依據；其目的是在執行保全業務人員，除具備一般法律常識外，應深入瞭解保全業法及相關施行細則，並熟悉系統、駐衛、運送及人身安全維護作業方式，以及執行勤務時發現竊盜、火災、地震及其它影響住戶安寧事故發生其處置應變能力，應立即通報駐當地警察、消防單位及直屬保全樓管公司防災中心回報，以利遂行所賦工作；並導引「警力有限、民力無窮」力量，強化協助政府維護治安之功能，建立保全業服務專業化之優良形象，進而提升保全人員執勤能力，增進保全業服務品質。

Bushnell,D.C. (1990) 指出訓練視為一個投入 (input) 過程 (process) 與產出 (output)，在投入階段 (input stage) 可以評估一些影響訓練成效的因素，而組織能「職適其人、人得其職」適才適所，以發揮工作效率。關於教育 (Education) 是長期性改變員工的觀念、思想、知識；訓練 (Training) 是短期性提昇員工技術、知識、能力、方法與服務態度。Alvarez & Salas & Garofano (2004) 認為訓練成效是個人、訓練以及影響訓練過程前、中、後組織特徵的相關研究，訓練是指新進員工或現職員工推行其工作必要手段，透過訓練就會有成效，Kraiger, K.,

(1993) 將訓練就是學習，而學習結果區分為認知、技能與情意結果三大領域，而訓練過程有四個步驟：評估設定、訓練目標、訓練方法與評價。

一般較具規模之保全公司對所屬員工訓練種類如下：

- 一、新進員工職前訓練：(Orientation Training) 從未作過保全或大樓管理員要進入這個領域前，必須由應徵保全公司錄用後，於上哨執勤前繕造送訓名冊至台北市保全商業同業公會 (T.S.C.A. Taipei Security Commercial Association) 接受為期二天 20 小時專業課程聽講及實務操作 (如消防梯使用方

法及心肺復甦術 CPR 等專業技能)，以保全業理論與經營管理，保全業法令及施行細則等教材為主，犯罪預防、犯罪偵查處分防搶、防盜教材為輔，由專業指導老師或警界高階主管擔任講師，使參與上課人員能初步瞭解保全行業到底作什麼？執勤勤務時遇到突發狀況應如何發揮個人處置應變能力..等確能受益良多；接受為期二天 20 小時專業課程聽講及實務操作後取得保全護照，內容記載上課課目與授課教學老師印章證明，課後一週內由保全工會寄發至服務保全公司妥慎保管，以便駐地警察機關業務督檢列為重點，當保全員因故離職必須退回個人保管，或由離職保全員向公司索取，受訓結束取得保全護照作為自己的資產，有此護照到任何一家保全公司應徵，都會獲得工作之保障與應有權益。

二、內部員工訓練：(Employee Training) 具有增補強作用、認知作用、達成個體目標的動機。

三、獎懲作用；依據保全業法第十條之二規定：對於內部在職教育訓練是訓練每一位保全從業人員派駐案場後要表現出超越業主（住戶）期望的工作心態與服務態度。隨僅規定每週實施 4 小時，保全公司卻分梯次訓練保全業法並無明文規範，原則上同意保全業分次實施在職教育訓練，以利彈性規劃及勤務調度（夜班人員提早到公司受訓、日班人員等夜班人員受訓結束來接班再去公司受訓）至於每次訓練時數可否低於一小時？雖無明文限制，但每次以 15 至 20 分鐘時間作在職教育訓練，僅能認定為勤前教育或勤畢檢討，並非保全業法所欲達成之教育訓練方式，且短時間之勤前教育或勤畢檢討難以發揮教育訓練功能，又綜觀各類正式教育訓練課程甚少有每次低於一小時之安排，因此，為有效發揮保全業法教育訓練之功能，保全業應格遵內政部警政署重申保全人員

訓練計畫第肆點第二項規定：保全人員在職教育訓練課程內容及時數依規定訓練時間每月須四小時，基本與專業教育各二小時，同一課目不得逾二小時。且教育訓練時間每次不得低於一小時，如有縮減教育訓練課程或以化整為零之方式規避保全業法之教育訓練經內政部警政署查獲將受嚴厲處罰。

四、提供壓力調適、情緒管理相關之教育訓練課程，(陳亭月，2002)保全工作具有一定程度之危險，從業人員長期處於高壓力的情境之下對其身心皆有負面影響，保全公司應於教育訓練係與協調溝通等相關心理輔導課程，可以降低工作壓力帶來的負面影響及作好與業主(住戶)協調溝通。除以上職前教育訓練、內部教育訓練及增加心理輔導課程外，另有員工在職訓練、個案研討、師徒制教育(老鳥教菜鳥)及參訪同業或參加保全業、大樓管理業、物流業學術研討會等活動，這些都是人力資源(H.R.M.)提升之手段、方法之一，Lawrie, (1988)提出訓練的目標有三種：一、改變員工的知識。二、改變員工的態度。三、改變員工的行為。人力資源部門辦理人員訓練目的如后：

- 一、新進人員：在最短時間內瞭解公司經營理念與企業文化，對公司接管案場(社區、商辦、住辦大樓、豪宅別墅、透天墅及工廠工地…等)警衛哨所分佈之區域、地點及各案場督導主管作初步瞭解，進而探討對不同環境之適用期，並加速無保全實務經驗者之學習曲線。
- 二、在職人員：提昇個人價值與責任心，適時修正個人在服務案場工作心態與服務態度，並預作職涯發展準備。
- 三、督導、勤務與綜管幹部：加強領導統馭能力與團隊精神，建立目標導向及旺盛之企圖心，達成終身學習與在職教育訓練之目標。

四、對整體保全業則可經潛移默化中，建立與維持保全公司經營理念與文化，進而提昇保全公司同業競爭力與永續經營。

綜上所述；Heyesing, (2003) 當雇主增加對員工訓練時，可以發現員工的努力也會有顯著的增加。當保全業面臨如此競爭激烈環境與微薄利潤入不敷出窘困時代，教育訓練的發展策略應以效率重於效果為優先考量儘可能運用最少的資源為公司創造更大的訓練利益。因此人力資源部門在教育訓練方式上應拋棄過去傳統式「大雜燴」作法，重新調整思維，在學習績效為導向的前題之下，以「創新」、「實際」、「有效」的訓練策略為保全業培養人才，因為唯有與組織發展的脈動密切配合，人力資源部門才有存在的價值，進而才能為公司節省成本。只要作對訓練方式、方法正確就能培養未來能獨當一面幹部及種子教官，保全雖已推行種子教官訓練方式，但確流於形式，相關物業知識與教育管理尤顯不足，基礎建設薄弱，教育體系僅少數技職大學設立物業管理學系，一般大學並無保全或物業管理專門科系，職業訓練體系亦不完整，造成保全從業人員知識水準偏低素質低落，若要提昇保全從業人員素質與水平，具備國際競爭力，國內保全業就極須一套完整之教育訓練、職業訓練與在職訓練實施計畫與策略方案；建立完整物業管理教育，提昇保全從業人員素質與知識水準，培養出具有國際觀與全球化之物業管理(保全員)之人才。Burke,(1995)一份針對專業服務性公司的正式訓練的調查中發現，當員工參與較多內部與外部訓練時，會表現較正面的工作表現(工作績效、離職傾向)可提供較高的服務品質給客戶。員工訓練除職前與在職訓練外，還有師徒制訓練、職外訓練(off the job training)外界訓練(outside training) Ford,(1997)訓練成效常被糾正組織弊端，經由訓練產生的成效可以解決組織的所有問題，導正組織的錯誤；員工訓練方法計演講法、演練示範法、研討會法、影帶賞析

法、視聽器材補助法、模擬法、個案討論法、敏感度訓練法、角色扮演法、分組討論法、管理競賽法、編序教學法、魔鬼訓練法、電腦補助教學法與研究報告法等，一般性保全業對員工訓練只有演練示範法視聽器材補助法及個案討論法等就能運用在任何場所。

第五節 如何遴選保全公司及提升保全員薪資福利

社區駐衛保全除人車要管制是基本工作職責外，對進出社區每一個陌生人都必須登記、換證，詳加過濾，社區住戶及車輛無論多少，都要熟記每位住戶面孔及車牌號碼，絲毫不能馬虎或鬼混，另外社區公共領域內安全維護，避免意外災害發生，如火災、竊盜，巡視社區大樓硬體設備如發電機房、游泳池、健身房及兒童遊樂場等，發現破損或異常，要立即向管理委員會報備，並通知廠商報修，以確保人身、財物、設備的安全，是每一個保全的基本職責。然而政府的人力物力畢竟有限，警力難以延伸到社會每一角落，民眾、企業、機關除了自求多福，還能做些什麼？事實上，在專業分工的社會，保障安全、防止人身財物損失的各項知識與設備，已成為一項專業的能力，而擁有這項專業能力的，就是保全公司所培養教育訓練出來的保全服務人員；現在許多具有前瞻概念的企業團體、生活機能與水準較高社區，甚至私人住家，都懂得使用保全公司的服務，以補強可能產生的防衛漏洞。然而當社區管理委員會面臨諸多不同的保全公司時，如何才能選擇適合全體住戶、最值得信賴的保全公司呢？「保全」不是買個心安而已，選用保全公司前，對保全公司有全面性的了解，才能做出理性的判斷，遴選優良保全公司管理大樓事宜，為社區找到最好

的保全服務人員為住戶提供飯店式服務才是管理委員會職責；其次要考慮以下幾點：

- (一)、專業能力:保全公司的系統設備是否隨時更新、維持獨特性；行政作業是否迅速確實；教育訓練是否紮實；人員之專業技術是否足夠，這些專業能力，都是優良保全公司的首要配備。
- (二)、人員素質能力：負責的保全公司，會透過當地警政單位，對其錄用人員進行安全調查，以確保人員素質有所依據；同時應灌輸員工的正確法律觀念；使客戶對其有所信任。
- (三)、服務態度：保全業也是服務業的一種，好的保全公司會以客戶的滿意度為第一要務，讓客戶獲得最大的信賴感就是良好的服務態度。
- (四)、理賠作業:內政部公告有「官方版定型化契約」，其位階只是行政法令，負責的保全公司與社區管理委員會簽約，會特別針對免責條款的專有專用區域簽訂「附則」雙方約定該區域如遭竊時的賠償比例，於住戶發生如竊盜時，當依照契約內容理賠，不會有推諉之情事發生。
- (五)、收費標準：優良的保全公司不會漫天開價，也不因名氣盛大而收取名不符實的費用；根據個別需求合理收費也是選擇保全公司的重要因素之一。

以上人員素質能力與服務態度是保全員最基本職責，保全公司主管是教育員工知曉保護案場資產與維護住戶居家安全的作法由於保全的首要任務是創造誠實的環境，員工應瞭解社區硬體受損對整體衝擊，也需知道這種損失如何影響其工作，這就要看員工是否「誠實」？由員工行為的公平、直接了當、正直、可信、不

欺騙，尊重住戶與其財產。道德誠實及條件誠實的員工佔大多數，但仍有少數品德操守異常，員工不斷的找機會偷竊或挪用公款，如住戶每月繳納管理服務費、停車費或竊取住戶信用卡掛號信盜刷私用等負面影響，造成社區住戶不安與團隊名譽受損，保全應設法鼓勵團隊行動嚇阻內部損失，不論是基於被處罰或增進忠誠度，保全團隊必須要員工知道公司有一定的標準與規定存在，目的是設計用來增進公司的利潤與目標，重要的是必須傳達執行保全職責的公正性態度，規定就是規定，員工必須遵守，員工對保全是否信任與是否願意遵守公司規定，乃依據員工認為保全是否公正執行而定。另外為確保各種保全措施與保全工作職責是否確實認真執行？公司須建立作業稽核督檢制度，定期或不定期至案場督檢夜巡等方式抽查，適時調整組織與人員，糾正行為偏差及處罰違反規定之人員。使團隊在社區服務期間能獲得全體住戶肯定才能在服務契約一年期限到期前能再次獲得機會，再繼續為住戶服務。

其次來探討保全員薪資為何偏低？福利又差，很難留住人才，Berger,C.J. (1980) 認為薪資額的大小與薪資滿足的關係最密切，個人績效薪資乃依據個別員工的行為與績效以決定薪資激勵，Henmom, H. G. (1985) 也認為薪資額度愈大，滿足感愈高；Schuster, (1970) 指出年紀愈大對自己薪資報酬感到滿意

所以薪資是決定員工去留最大原因。而造成保全業最感到頭痛就是每天煩惱找人；找來的人不能用，能用的人又嫌薪資低、工時長（12 小時日夜輪班、生理時鐘難以調整等因素）加班無加班費、無績效獎金，公司發放制服與配件第一個月薪資就先扣除，另外少許公司沒有勞健保及提撥 6% 勞退金等因素，使應徵保全人員對這份職業興趣缺缺，面試結果也不必等通知，當面就拒絕，氣氛很尷尬；依據個人服務 K 公司實務經驗得知：因樓管市場競

爭激烈，各家保全公司運用各種手段與方式降價得標，能以最低標得到業績給公司交待，公司才有利潤，事後人事問題浮出檯面，以最低價格得標，薪資如何支付？例如：報價是一個保全員每人 \$32,000 元，還要扣除公司管銷費用、勞健保及提撥 6% 勞保退休金等費用，實得 \$21,000 元，再扣除飯錢及車資、機車油錢，放進口袋更少的可憐，這種超低薪資如何維持家計？去何處找人？所以案場同仁有事請假，不敢告知公司，因公司派機動人員代班費用是一天上班 12 個小時為 \$1,000 元，每小時時薪為 \$83.04 元，比勞基法規定時薪 98 元還低，如私下請同事幫忙是 \$1,200 元，每小時為 \$100 元，公司也就睜一眼閉一眼，裝作不知道，反正有人遞補，門禁管制不受影響就沒事了。Robbins, (1978) 將報酬 (Reward) 分為內在報酬與外在報酬，外在報酬就是直接薪資、間接薪資與非財務性薪資；另

Mikorich, (1980) 認為所謂薪酬指的是員工所獲得所有有形的財務性報酬，有形服務和利益，也是勞資關係的一部分。依據高雄市產業工會針對保全員工進行調查，發現保全業普遍工時長、薪資低，平均時薪 91 元比工讀生還低，工時保護排除保全，勞動條件遠比勞工差，不僅超時工作，還會被不當扣薪；目前從事保全業的人數超過七萬餘人，包括政府機關、企業行號、大樓社區等保全。發現學校保全員平均每月工時 364 小時，時薪僅 56 元，大樓社區保全員平均每月總工時 254 小時，時薪僅 68 元，薪資最高達 \$30,000 元，最低的則是 \$19,000 元，月薪幾乎略高於最低工資 \$17,880 元。都比一般勞工的勞動條件還差，超時工作使保全員成為過勞的高危險群。(葉品言, 2010) Runzheimer, (1980) 有愈來愈多的企業將生活成本調整方式 (COLA) 納入薪資體系範圍，但保全業只能提供員工最低生活消費，尚無能力與財富將生活成本調整方式 (COLA) 納入薪資體系範圍，仍有改善空間，只

要有合理的薪資與報酬就能留住人才。如表 2-5 所示

表 2-5 高雄市保全員時薪調查結果

保全哨所類別	時薪 (元)
工廠	NT \$ 91.08
銀行金融機構	NT \$ 99.24
大廈、社區、住辦大樓	NT \$ 68.46
政府機關	NT \$ 85.96
學校	NT \$ 56.51
捷運	NT \$ 105.79
碼頭、港口、工地	NT \$ 100.85
其他	NT \$ 90.21
平均時薪	NT \$ 91.13

資料來源：高雄市產業工會

有近三成的保全員工認為工作不穩定，時常會跳槽，那家保全業薪資多就離職轉向同業，若保全公司在原有服務案場因價格偏高未取得標案，原有保全員除少數服務態度良好員工，經社區管委會同意留任者，其它員工回公司待命聽候派遣，也就是變相被迫離職；由於工作壓力與日夜班輪值影響生理時鐘，體力負荷大，保全員工並經常出現肝病、腸胃與骨骼疾病等，影響一身健康。此外，保全員有一半以上家庭問題很多，單親、失婚或離婚再娶大陸或越南、印尼外籍新娘等，造成夫妻年齡相差二、三十餘歲，先生五十多歲作保全，太太作服務業在餐廳洗碗打工維持一家生計，因錢永遠不夠用，以信用卡借貸形成「卡債、卡奴」成為社會弱勢團體，製造社會問題也難以解決；保全員工的勞動條件不佳，政府對於保全業應該有更多規範，避免削價競爭壓低員工薪資。各地區保全公會印製「保全權益手冊」，歡迎保全從業人員索取。希望要從事保全員之前作好功課，確實去瞭解保全這行業基本工資是多少？有何福利？Thomsen, (1997) 談到潛在性福利包

含教育活動（下班後）教育指贈的配合，教育成本與訓練計畫等，都屬於員工福利；休假是否正常等，基本權益不要睡著了，任由不肖保全公司剝削，勞務薪資比外勞還低還不知那就悲哀了。所以保全業要留住人才必須提薪資報酬、縮短工時、升遷管道暢通、保全業要有願景、完整的教育訓練及保全員個人感到工作有成就感，減少離職傾向之影響因素等條件都具備，才能將人留住，繼續為社區服務。

第六節 保全員工作滿意度對離職傾向之影響

Hoppock（1935）是最早提出工作滿意概念，他認為工作滿意（Job Satisfaction）是指工作者心理與生理二方面對環境因素的滿足感受，也就是工作者對工作環境的主觀反應。有關工作滿意定義繁多，一般可分為以下三種（張紹勳 1999）：

一、綜合性定義（overall satisfaction）：

可稱為整體工作滿意，重點是工作者對其有關工作情境所抱持的一種態度亦即工作者對其所有工作角色的情感性反應。

二、期望差距定義（expectation discrepancy）：

可稱為需求缺陷性定義，重點在於工作者應得的與實際所得的二者間之差距。差距愈大滿足程度愈低，反之差距愈小滿足程度愈高。

三、參考架構定義（frame of reference）：

可稱為構面性定義，係個人針對參考架構對於工作特性加以解釋後得到的結果。

保全從業人員工作滿意概念應屬於期望差距定義，在工作環境所付出的工時（每日 12 小時）與辛勞代價與實得薪資結果差距甚大，例如保全業者向業主報價，一位保全員單價 NT35,000 元（未

稅)但保全員實得薪資僅 NT21,000 至 23,000 元，其他費用作保全業者管銷費用及利潤，可見員工應得報酬被剝削，員工

應得的與實際所得的二者間之差距愈大滿足程度愈低，離職傾向愈高，反之差距愈小，滿足程度愈高，則離職傾向就低。

離職傾向 (Turnover) 是「勞動力流動」現象的一種，「勞動」是指勞動力在物理空間上的移動現象，就單一組織中勞動力的異動情形，(余安邦，1980)將區分為勞動力離去與勞動力接得兩種，勞動力離去又分辭職、暫時解雇與資遣(開除)三種方式；Mobely,W.H. (1982)認為離職是指一個自組織接受貨幣薪資的人，主動終止在組織的身份，基於本身的因素，無法或不願意繼續在組織內服務下去，自動向組織提出離職之要求而言，員工提出辭職基於員工本身的考量，此種考量往往與組織業務繁榮與衰退毫無相關。(嚴夢萍，2008)而離職型態又分為自願離職 (Voluntary Turnover) 與非自願離職 (Involuntary Turnover)，(曹萃翔，1984)其中產生自願性離職，薪資、福利、升遷、更好的工作機會、與主管同事間關係及工作挑戰……此類與組織有關，其它如健康因素、深造、遷居……此類與人息息相關。

Price,J.L (1981)若與同事間關係融洽，則離職傾向偏低，員工在組織工作一段時間後，因工作滿意度不能適任或其他因素等而蓄意 (deliberate willfulness) 要離開組織，所以保全業應多用人情留住你的員工，降低流動率，增加公司的效益，激勵政策的隨意性也大，公司憑借自己的感覺大發獎金，不注重形式感。結果有的員工拿到獎金非但沒有榮譽感，還不斷懷疑自己拿的夠不夠多？反過來，一旦利潤下滑，連年終獎金沒有，只發個一、二千元打發員工，此種作為員工怨聲載道，直罵老板不夠人性化。這種做法就是典型的以利益驅動來作為調節杠桿。事實上，在公司

效益不好的時候，更應該在節假日給予員工一些溫情的獎勵，這時反而讓員工有“同舟共濟、共體時艱”的感覺，進一步增加對公司的忠誠度與認同感。事實上，大多數保全業與保全人員之間在人際關係與溝通協調的結構上，都缺乏足夠的重視，特別是對保全人員的生活、工作、婚姻、住房及眷屬子女教養等問題上，更是漠不關心，缺少照顧與關懷。如果我們的保全業在後勤支援能夠幫助家庭貧困、弱勢、單親家庭等保全人員能做一些服務，比如現金週轉借貸（如每月借款幾次？每次多少錢為上限…等）、護送家屬看病、保全人員個人婚喪喜慶及生日禮物等，公司派主管級人員出席，並致贈禮金、奠儀，把公司應發放的福利親自送到員工家裏而不是形式讓他的家人來蓋章拿錢……這些小動作比起每年多發幾千塊錢獎金，更能使保全員感到窩心。保全人員為何難以真正融入公司的發展之中，對公司的價值觀普遍缺乏認同感，在“打工者”與“主人翁”之間搖擺不定。這些問題是真正形成對保全人員管理的“激勵障礙”。另外培訓，也是給保全人員的福利，我們在招聘保全人員的時候，經常還會遇見這樣的情況，少數應聘人員會很關心公司是否會為員工提供培訓機會。對培訓的關心有時候會比對薪水的關心程度低，看來一個真正有潛力的保全人員，關注的是在公司服務對他整個職業生涯的影響。而我們在為保全業進行客服咨詢服務的過程中，我們也遇到真樣的事情：一家保全公司經理，他竟然至今仍然把培訓看作僅僅就是訓練的一部分。可見，連中階層主管對培訓都不重視，其他的專業教育訓練就甭提了。培訓在現代保全業經營管理中是一種重要的管理手段。由於保全業法的規定，保全公司專業化經營的趨勢，以及保全人員過高的流動率，致使培訓需求與重要性大增，故培訓功能將成為保全公司基本策略，同時也是公司員工職業發展的推動器，它能使員工對公司文化和目標有深刻的體會和理

解，能培養和增強員工對公司的認同感。通過培訓提高員工各方面的職業素養和專業技術水平，從而達到任職資格的要求，使個人和公司雙方受益。我們很多保全業整天忙著應徵與招募，沒有意識到公司文化要向員工灌輸甚至認為那是公關對外發言的問題。這樣的保全業是沒有向心力，也會影響公司的永續經營。

保全業是無法阻止員工離職行為及為員工的個人職業生涯規劃提供完善的幫助和輔導，(關治銘，2008)因為公司的成敗與其管理品質有關，管理的任務在結合管理的各項功能，在整合保全人員對公司的忠誠度、對工作的積極性和提升職業技能等方面缺少了有效的管理手段。如果我們的保全業能樹立一個觀念「培訓」，是公司給員工的福利！這是不是可以創造公司與員工「雙贏」的局面，加強了保全人員的素質，又提高了保全人員對公司的忠誠度，何樂而不為。保全公司要為員工制定出一個切實可行的中長遠人力資源規劃。其次，對近期和中期的人力資源需求做出分析和預測，尤其對保全人員儲備、培訓、應該做出具體的安排；加強績效考核的透明度，讓保全人員多參與，不要只是領導的事情。這樣做的目的是為了使企業在人力資源的開發和合理利用上提供一個健全的保障機制，同時可以促進企業的人力資源管理模式向著規範化、科學化邁進，逐步形成企業“人才庫”的建立。同時在實際實踐中不斷調整企業的各项管理標準，對保全人員在知識、技能、工作態度等方面，實施動態的跟蹤記錄管理制度，為企業的考評機制提供系統有效的依據，也只有這樣才能使企業對保全人員的管理逐步進入一個規範的、系統的良好循環的運行模式，人才才會發揮出所應有的價值為企業所用，企業才會在日趨激烈的市場競爭中立於不敗之地。經營保全公司者怎樣降低人員流動率與留住優秀的保全從業人員？有以下幾點可供業者參考：

- 一、讓員工有個好的開始：第一步是雇用有保全實務經驗的人為優先考慮，並確定他們明瞭將面對的事物（公司文化和工作性質等）。好的開始還包括新進員工定位，讓他們覺得自己受到歡迎，而且是團體的一份子。
- 二、各案場督勤主管與員工共創優良環境：主管常以為公司政策和公司文化決定了工作環境。在某種程度上確是如此。但上有政策下有對策，有時會遭到扭曲。對員工來說，一個部門或單位的團結和諧氣氛，比公司的整體文化來的重要。你的單位如何在這方面拿到高分？不好的主管對優良環境毫無助益貴單位的經理人有多少位憎恨開會檢討案場得失？少數幾位脾氣暴躁、公開國罵、把自己的失敗歸咎別人、對長期服務社區及辦公大樓保全員從來不會說「謝謝，你做得很好」？如果你的主管領導風格偏差令人厭惡，每個具有才幹的員工勢必都會離開結果，經常更換單位主管，要比不停的換員工來得明智。
- 三、分享資訊：經常公布有關營業、財務狀況以及每月自動印製薪資條等資訊，等於告訴員工公司信賴他們、他們是重要的夥伴也是公司的資產、相互尊重員工的理解力以及對公司的貢獻
- 四、盡量多給員工自主權：許多人覺得工作時督導愈少愈好。因此，讓員工在可控制範圍內自行發揮，他們會很高興，身為經理的你也樂得輕鬆。但保全員素質較低，不能完全放任管理，讓成員自立自主，必須勤加督勤。
- 五、驅策員工更加賣力：大多數人（尤其是你最希望留住的人）喜歡接受挑戰，表現優異人才就地晉升組長或培訓為領導幹部或讓員工肩負更艱鉅的任務，並從旁協助員工報考公寓大廈管理事務員證照，取得證照後安排至社區負責管理之責。
- 六、保全業工時長，保全員每月含加班工時可達 360 小時，遠超過勞委會認定的「工作過重」標準。此種工時太超過，依據勞

基法保障一般勞工正常工時每月不得超過 184 小時，每月加班不得超過 46 小時，總工時為 230 小時。(黃維深，2011) 保全員上班 12 小時一班，很難有 8 小時輪班或彈性工時的駐點，或許 8 小時輪班制可調解舒壓，時薪增加及福利等誘因，才能留住人才；不見得每位經理都有權做全新的工作安排，但他們可以採用權宜辦法，例如讓員工依自己需求，重新安排休假時間，以便處理個人私務，年度有排休等福利，員工會非常重視彈性調度，提高工作效率。

七、安排工作以鼓勵留任，打消離職衝動行為：Porter,L.W (1973) 認為工作重複性與離職傾向呈正相關，自主性責任感與離職傾向呈負相關，這對聰明的員工而言，戕害性靈最嚴重的莫過於一份不斷重複、太孤立、挑戰性不足或是極不愉快的職務。因此，當保全員工流動率高得離譜時，就得細察那些員工每天做些什麼事。也許可以重新安排工作，來解決員工流動問題：給不斷重複的職務增添一些變化、讓孤立的員工偶而參與團隊工作、增加挑戰性工作等。

八、及早認清潛在的危險份子：所謂好的工作環境、好的職務，見仁見智；對某人極具挑戰性的事，卻可能嚇壞另一個人。舉行員工「留任意願面試」，詢問他們對公司指派的差事、公司政策和工作環境有何意見？有什麼個人目標？是否被公司文化接納或排斥？公司要怎樣做才能留住他們？

九、做一位留住人才導向的主管：身為主管，有責任確保督勤案場裡的人手配置恰當。想做到這點，就得留住優秀的員工。因此，應留意自己的用人之道及上班時程的安排。你是位能留住最佳人才的主管，還是無意中把員工趕走了？

須自我檢討人事運用缺失，盡量留住人才，才能獲得業主（住戶）滿意也提高管委會與保全公司簽定雙方服務契約再續約之

可行性。

第七節 保全人員離職因素

勞委會 2006 年發表資料顯示我國勞工全年工時為 2,170 小時，平均每週工時約為 41.6 小時，(陳素玲，2007) 保全從業人員每日 12 小時，平均每月總工時約為 312 小時，因工時太長，造成疲勞指數過高，當員工疲勞指數愈高，工作出錯率與個人服務態度也較差，而產生低效能的產值，因此，伴隨而來就是離職，但是要走的留下好名聲，卻得步步為營，不適當的離職，對人員排班及休假都有很大的影響，不但會造成部門同事的負擔，也會影響到你未來職場生涯的發展。因為，未來每一次在應徵新工作時，對方一定會調查你過去的工作態度，當然包括離職時是否負責。所以，你要注意以下幾件事：每個人在不同的工作領域上，感到挫折壓力大都想會離職，但是要走的漂亮，留下好名聲，卻如何說：「我要離職了」許多保全員在辭職時，僅利用電話或是口頭報告的方式向勤務主管提出辭呈，也不回公司寫「離職單」，這種不尊重主管的辭職方式，其實是職場上的大忌。使用電話與電子郵件，通常是為了簡短的通知或是確認。然而，離職不僅只是一個人去留的問題，而是關係到整個案場保全員輪值排班問題，甚至是整個公司的運作。因此提出離職時，應該要回到公司報到，與案場督導勤務主管見面，然後面對面地向主管說明離職的原因、預計的時間；例如 K 公司離職個案規定：因為保全屬特許行業非一般企業公司，案場是一個蘿蔔一個坑，走一個人馬上要補人，「離職單」內離職原因一律寫「自願離職」，當面告知離職者是自願離開案場，非離開公司，主要是維護公司權益，萬一員工對離職不滿一狀告到「勞工局」申訴引發勞資糾紛，就改口說明「離職單」

內離職原因你自己寫「自願離職」保全員會啞巴吃黃蓮、有苦說不出；如此高招運作，公司不必付員工資遣費，因為保全員幾乎都作不到三個月或半年，流動率頻繁，如果每一位保全員都要請領資遣費，除非大財團經營保全業者財力雄厚可以支付外，一般規模小公司以小本經營業者，早就關門大吉，何必要如此辛苦經營到現在，這也是公司生存之道，而弱勢的保全員只好自認倒楣，悔不當初不應該作此行業。

保全員該多久前提離職？首先，一定要遵守公司既有的離職程序，在公司規定的期限前十天提出離職申請。這是善意離職的第一步。接著，年資越久或是職位越高的人，需要傳承的經驗也較多，所以提出離職的時間點也會比公司的規定還要提前，讓部門同事有更充裕的時間辦理業務交接。別忘了，在計算業務交接的時間時，除了日常的業務，還要考量碰到緊急突發性業務，這些經驗傳承所需要的時間，都應該事先被納入你的離職計畫。另外，最好選擇在負責的專案結束，或是部門內已經有人可以接手你的業務時離職，可以降低對公司的衝擊，也為自己留下一個自始至終都負責的印象。如果主管不讓你離職，怎麼辦？通常有兩種狀況。第一種狀況是你平常在社區服務雖然表現不好，但是主管礙於接替人選尚在招募徵選中或是還沒找到可以承接的人，而暫時不批准離職。另一種狀況是你的表現獲得社區住戶或管理委員會多數委員讚美，主管希望慰留。前者，只要有人遞補，交接順利，通常主管不會再為難。如果是後者，你已經做好非離職不可的決定而主管卻又強力慰留。保全員一方面向人力資源部門提出正式離職的申請，開始進行業務交接的動作，以及準備辦理離職手續。另一方面，再找機會，很正式地與主管約時間，向主管表明自己離職的決心，並且告知已經在辦理業務交接。至於，何時該將自己離職的事告知同事，以及該如何告知？如果是有同事或社區主

任、總幹事，應該在提出離職時就正式的告知，讓合作的同事可以作停止休假心理準備，社區主任或總幹事可以調整工作分配與業務承接。如果是沒有來往的同事，為了避免影響其他人的工作心情，就等到對方詢問，再行告知即可。要特別提醒的是，如果是要轉職到薪資高、福利好又是相互競爭的同業工作，建議善意地隱瞞下一個工作去向，避免動搖同事對公司的信心。回答可以是尚未決定下一個工作，或是還在等待通知。離職要做的事與不要做的事，離職時，應該列出業務的交接清單，請接任的同事與主管確認簽收。找主管簽收的目的是協助你再次確認是否有業務忘記交接。到你當下是否能順利離職，也會決定你在結束這段職場生涯時，是被劃上完美的句號，還是令人質疑的問號？

Arnold,H.J. (1982) 認為工作年資與離職傾向有些微正相關；另一位學者 Abselson,M.A. (1986) 研究中又認為離職傾向有顯著負相關有所不同；故保全員離職原因除了是勞力密集的服務業，工時長、薪資少、福利差...等外；公司配發保全員制服由個人薪資內扣除、無前瞻性，看不到前景與未來，且升遷不易，保全服務業也是中高齡失業需求最大的市場，因工作壓力大、與住戶互動較差，不得人緣及情緒管理不當等因素，決定離職；

(Mobley,1977) 是指離職行為的產生可能會因一時衝動行為所造成與其前因變項較無關聯，即若以離職率為生涯發展的效標，將導致結果有所偏誤。

職場上常見開口離職後又選擇留任的情況，到底要如何才能讓保全員打消辭意呢？「加薪」魅力最大，大多數人因公司為其加薪，而打消辭意繼續留任。但社區管理委員會與保全公司簽訂之雙方服務契約為一年期限，約滿前三個月通知原服務保全公司依原服務管理費報價，不得調漲否則撤哨，換別家保全公司，保全公司與社區管理委員會之間利益掛勾及相互輸送，甚至有黑道介

入貪圖這塊大餅等因素，絕非一般人能想向如此單純，服務管理費非但未漲反降，保全公司為延續服務契約只能忍痛賠錢，削價競爭再續一年服務契約，如此惡性競爭下，保全員最期盼之加薪豈不緣木求魚，有夢最美，所以「調漲薪資」是每一位保全員夢寐以求的美夢，如何能美夢成真？保全業者應深思熟慮，找出勞資雙方能「雙贏」局面之策略，才能將留住人才，長期為業主服務。雖說重賞之下有勇夫，但若導致離職的真正原因仍在，加薪只能短期治標，難保哪天不會再祭出「離職」大旗。

離職是一種藝術，圓滿的離職是每個上班族必修的一門重要功課，從一個人離職的過程，可以評價他的工作態度與品德修為，新主管也可藉此評鑑此人是否能克盡職守、負責守紀。

（翁靜玉，2007），保全從業人員若確定要轉換跑道，必須注意以禮開始，以禮結束，將圓滿離職當成份內的工作，不但可以增進人際關係，也間接肯定職場表現。提醒準備要離職的保全同仁朋友，在享受新工作挑戰的同時，也不要忘了留給曾經和你共事的人一個完美和值得懷念的印象。經抽訪保全員離職傾向之影響因素如后：（就業情報，2007）

- 1、工時長、待遇低，福利差。
- 2、公司管理制度不佳。
- 3、沒有成就感，不滿意現有工作。
- 4、工作環境難以適應。
- 5、與社區住戶互動欠佳，服務態度較差。
- 6、個人家庭因素影響及品德操守異常。
- 7、升遷管道不暢通，苦無升遷機會。
- 8、尋求更好的發展機會（良禽擇木而棲）。
- 9、公司財務不健全／倒閉／撤哨無適當位置變相離職。
- 10、自認保全沒有前途、無地位、屬弱勢產業。

綜上所述：保全人員應該把圓滿離職當成份內的工作，離職不但可以增進你的人際關係，也間接肯定你在職場中的表現。想要離職朋友們，在享受新工作挑戰的同時，也不要忘了留給曾經和你共事的人一個完美和值得懷念的印象。如圖五：離職作業流程圖。

第八節 小結

離職產生之人事成本約為離職員工年薪 1.2 倍至 2 倍之間，平均約 1.5 倍，對離職員工造成負面影響。故員工離職對組織的損失也是保全業不得不重視的問題，同時對於可能影響或降低員工離職傾向之影響因素，確實值得探討；離職傾向之離職行為中最具預測能力的變相，若保全業針對所屬員工離職傾向的測量，即能預測其離職行為發生的可能性。

Mobley (1982) 學者研究指出引發企業員工離職的原因中與離職有一致性相關聯的變相；如組織承諾、工作滿意度、個人工作屬性、年齡、年資、收入、社區服務態度等，當發現內在滿意度逐次降低時會出現離職衝動行為，選擇離職換跑道或至同業服務，保全業薪資是依據服務案場（社區大樓）標案每月收入服務費多寡來支付員工薪資，並無統一薪資，換工作也不一定能有加薪升遷機會，所以保全員平時在社區服務就要累積管理知識與親切服務態度，才不會更換工作環境而心理毫無準備。

以保全業是服務業的領域來看，與製造業大不相同；Keegn, W. J. (1995) 指出服務業與製造業最大不同在於：

- 一、無形性。
- 二、與顧客關係密切。
- 三、不可儲存。

四、產品之產生與消費同時發生。

五、品質難以標準化。

表 2-8 保全服務業特性

公司管理	1、工時長、薪資低、福利差、勞力密集產業。 2、員工流動率偏高。 3、員工離職傾向較高。 4、社區管理委員會與住戶有密切互動關係。
業主、區分所有權人	1、管理委員會有權無實委員意見分歧無法總和。 2、業主對公寓大廈管理條例不熟欠缺法治觀念。 3、保全服務人員與業主要求，難以認定及配合。 4、多數住戶認為服務費可降價服務品質要提升。

故適當的人員流動率可以幫助企業組織促進新陳代謝，避免組織僵化與老化，有助於保全業經營效率之提升。但是保全業流動率過高，如因保全員過勞死而修法，將原每月總工時由312小時降減為260小時上限，保全業者及員工都會反對，若下修工時上限生效，衝擊非常大，造成人力不足的現象，保全業人員已很難找到適合之人力，如果因法規受限而找不到人力，豈不是逼業者違法。所以離職對個人而言是工作沒了，在經濟利益與社會關係都有損失情形下，員工為彌補損失，必須

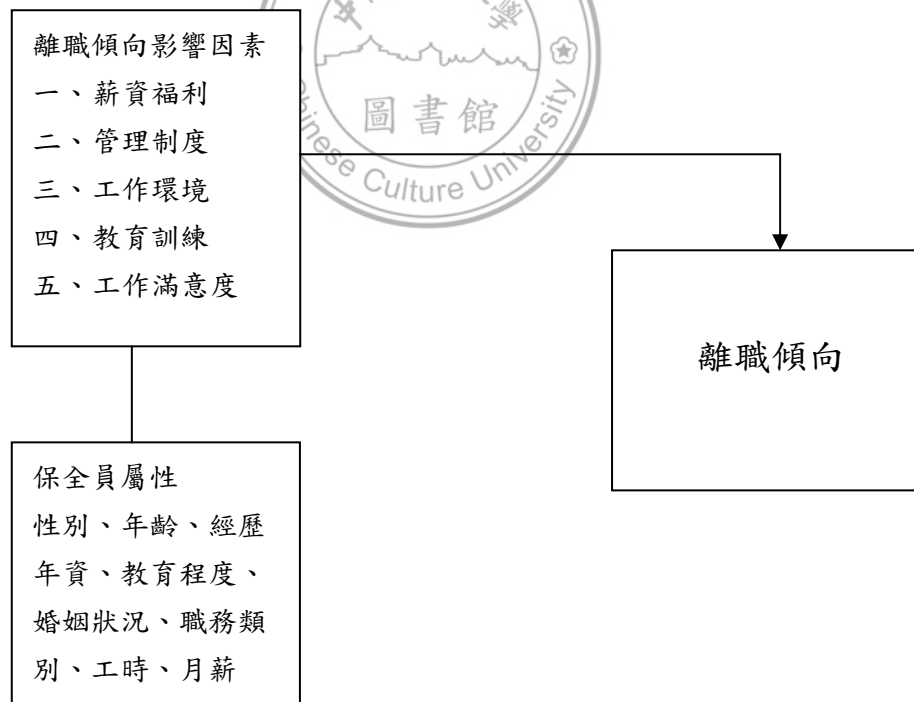
另謀工作，適應新的環境。所以離職結果造成保全業經濟效益的損失與浪費其它投資成本，從社會關係來看，組織應有策略作為與方法，以降低員工離職傾向，以各種優惠薪資福利方案利誘員工留下來，共同為社區住戶繼續服務。

第三章 研究方法

研究設計採文獻研討與觀察法，參考國內外相關期刊論文、專論與專書，經過分析、歸納與比較之後，形成架構的基礎。再經問卷調查後，加入新的因素，希望能取得實證上的數據資料，以 SPSS 套裝軟體進行統計與分析，本章內容包括研究架構、研究問題、研究工具、資料分析與研究樣本等五節。

第一節 研究架構

本架構圖以保全人員屬性作為控制變數，離職傾向之影響因素作為 IV，其架構如圖二：



第二節 研究問題

本研究探討保全從業人員離職傾向之影響因素，並以個人從事保全業人力資源部門年來實務經驗作實證，分析保全從業人員投入甄選與招募之成本對離職傾向之因素。

教育訓練與留住優質人力繼續在社區服務對離職傾向之影響因素是否有顯著影響；保全從業人員薪資少、福利差與工時長是否對離職傾向有顯著影響；大樓管理委員會及住戶對保全從業人員作出非理性要求或惡意挑釁非法行為對離職傾向是否有顯著影響，個人工作滿意度是否影響離職傾向？以上皆是值得研究的問題。

本研究的研究問題如下：

- 1.保全員的性別是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？
- 2.保全員的年齡不同是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？
- 3.保全員的教育程度是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？
- 4.保全員的家庭狀況是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？
- 5.保全員的年資長短是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？
- 6.保全員的婚姻狀況是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？
- 7.保全員的工時長短是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？
- 8.保全員的月薪是否會對工作滿意度產生差異？又是否會對離職傾向產生差異？

職傾向產生差異？

9.保全員的工作滿意度是否可以預測其離職傾向？

保全業者從提高薪資、增加福利與縮短工時等方面著手改善，如要提高保全從業人員在社會地位與聲望，必須由個人虛心檢討，注意自己形象與服務態度是否獲得業主滿意，工作滿意度愈高，離職傾向就愈低，在社區獲得管理委員會與住戶認同，長久繼續在社區服務，就不會擔憂經常更換工作而自討苦吃。



第三節 研究工具

本研究工具之問卷包含基本資料、保全人員工作滿意度、離職傾向三部分。基本資料共 8 個問項、保全員之離職原因 25 個問項，離職傾向 12 個問項。工作滿意度分量表及離職傾向分量表採 Likert 五點量尺，測量研究對象對於各問項之強度。

本研究基本資料內容包含：

- 一、性別。
- 二、年齡。
- 三、教育程度。
- 四、婚姻狀況。
- 五、家庭狀況。
- 六、年資。
- 七、每月上班總工時。
- 八、薪資。



以上八個問項，作為研究之控制變項。除了有助於瞭解樣本分配外，並可檢視變數是否受到填答者相關背景的影響。保全員問卷內容以探討離職原因與離職傾向兩部分，離職原因(工作滿意度)由工時、薪資福利、升遷不易、公司制度、獎懲規定、身心適應與無前瞻性等因素影響，詢問個人對題目所敘述之狀況的滿意程度；離職傾向其設計答案無所謂「對」與「錯」，僅針對保全從業人員實際狀況來表達問題內容的同意程度。

以上研究變數之衡量採用李克特之綜合尺度量表，分為五個等級，並假設每個等級間距為相等，同時每個人之評估的集距亦無差異，此與實際情況仍有一定的差異，為本研究工具限制之處。

第四節 資料分析

本研究採用 SPSS 統計軟體作為資料分析之工具，將問卷資料依序進行統計分析，並產生統計分析報表。

一、敘述統計 (Descriptive Statistic)

首先針對本研究對象的基本資料，包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、家庭狀況、工作年資、每月薪資、工時等八項平均數、標準差、百分比以瞭解本研究樣本狀況。

另針對本研究「工作滿意度」、「離職傾向」等主要研究變項之敘述統計資料報告。

二、單因子變異數分析

使用單因子變異數 (ANOVA) 分析本研究假設：「工作滿意度」以及「離職傾向」是否因不同的研究對象資料(性別/年齡/教育程度/婚姻狀況/家庭狀況/年資/薪資/工時)產生差異。若差異達到顯著，則以 Schiff 多重事後比較法進行分析，以瞭解詳細差異狀況。

三、迴歸分析 (Regression Analysis)

為了解本研究之自變數(工作滿意度)與依變數(離職傾向)之間的關係，利用自變數與估計的迴歸方程式對依變數預測，即「工作滿意度」對預測變項「離職傾向」的預測力為何。

四、信度分析與因素分析

衡量各變項內部向度之信度係數 Cronbach α ，以了解其內部一致性。當 Cronbach α 係數等於.5 時，為最小可信的信度值，但當係數小於.5 時，表示內部信度無法達到標準，以瞭解問卷量表信度的可靠性。

第五節 研究樣本

本研究對象為第一線執行勤務上哨之保全從業人員，由於全國保全從業人員數量眾多，若採普查方式則受限研究者經費與時間，無法進行大樣本研究，其次要考量保全公司與保全從業人員是否配合願意填寫問卷，所以商請台北市保全工會、桃園縣公寓大廈暨服務協會及保全公司高階主管與勤務幹部協助，請保全從業人員填寫問卷作為研究樣本。

一、樣本

為使研究樣本具代表性，並兼顧研究者可及資源，本研究就台北市、新北市及桃園縣、市地區進行便利取樣，共計發放 200 份問卷，回收問卷共 187 份，回收率 93.50%，其中扣除一整頁未填答、基本資料部分未填答等情況，有效問卷共計 176 份。正式樣本人數分配（表 1），以及正式施測樣本基本資料（如表 2）茲說明如下：

（一）性別：

本研究之樣本包含男性 170 人，女性 4 人，未填答 2 人。男性佔全部的 96.6%，女性佔全部 2.3%。

（二）年齡：

樣本年齡共分為五組，包含 20~29 歲 17 人，佔全部的 9.7%；30~39 歲 35 人，佔全部的 19.9%；40~49 歲 45 人，佔全部的 25.6%；50~59 歲 70 人，佔全部的 39.8%；60 歲以上 8 人，佔全部的 4.5%；未填答 1 人，平均年齡 45.7 歲。

（三）教育程度：

本研究樣本依教育程度區分，共分為三組。國中(含)以下 20 人，佔全部的 11.4%；高中職(五專)104 人，佔全部的 59.1%；大學(專)48 人，佔全部的 27.3%；未填答 4 人，共計 176 人。

(四) 工作年資：

本研究調查樣本依年資共分四組。1-3 年 104 人，佔全部的 59.1%；4-6 年 34 人，佔全部的 19.3%；7-10 年 19 人，佔全部的 10.8%；10 年以上 16 人，佔全部的 9.1%，未填答 2 人，共計 176 人，平均年資 21.6 年。

(五) 婚姻：

本研究之樣本依婚姻狀態分為四組。未婚 47 人，佔全部的 26.7%；已婚 102 人，佔全部的 58.0%；離婚 22 人，佔全部的 12.5%；其他 1 人，佔全部的 6%；未填答 4 人，共計 176 人。

(六) 家庭狀況：

本研究之樣本依家庭狀況可分為三組。家庭完整 104 人，佔全部的 59.2%；家庭狀況中等 53 人，佔全部的 30.1%；家庭不完整或狀況不明確 19 人，佔全部的 10.8%，共計 176 人。

(七)：每月工時：

本研究之樣本依每月工時可分為四組。260 小時 40 人，佔全部的 22.7%；288 小時 55 人，佔全部的 31.3%；312 小時 56 人，佔全部的 31.8%；312 小時以上 15 人，佔全部 8.5%，共計 176 人。

(八)：每月薪資：

本研究之樣本每月薪資可分為四組。20,000 元

(含)以下 1 人，佔全部的 .6%；20,000~25,000 元 40 人，佔全部的 22.7%；25,000~30,000 元 81 人，佔全部的 46%；30000 元以上 53 人，佔全部的 30.1%，共計 176 人。

表 3-1 樣本基本資料

	次數	百分比 (%)		次數	百分比 (%)
性別			年資		
男	170	96.6	1-3 年	104	59.1
女	4	2.3	4-6 年	34	19.3
			7-10 年	19	10.8
年齡			10 年以上	16	9.1
21~29 歲	17	9.7	婚姻狀況		
31~39 歲	35	19.9	未婚	47	26.7
41~49 歲	45	25.6	已婚	102	58.0
51~59 歲	70	39.8	離婚	22	12.5
60 歲以上	8	4.5	其他	1	.6
遺漏值	1	.6	未填答	4	2.3
			每月工時		
教育程度			260 小時	40	22.7
國中(含)以下	20	11.4	288 小時	55	31.3
高中職(五專)	104	59.1	312 小時	56	31.8
大學(專)	48	27.3	312 小時以上	15	8.5
			未填答	10	.6
家庭狀況			月薪		
家庭完整	104	58.8	20,000 元以下	1	.6
狀況中等	54	30.5	20,000~25,000 元	40	22.7
家庭不完整或 狀況不明確	19	10.7	25,000~30,000 元	81	46.0
			30000 元以上	53	30.1
			未填答	1	.6
Total	176	100	Total	176	100

經文獻回顧選擇本研究概念具代表性問卷，以此問卷作為資料收蒐集工具。本研究主要測量變項有：保全人員工作滿意度、離

職傾向兩個。詳說明如下：

一、保全從業人員離職傾向與因素問卷調查表

本問卷之正式施測版本共計 33 題，目標之測量變項共兩個：

- 1.保全人員工作滿意度 23 題。
- 2.保全人員離職傾向 10 題。

皆由研究對象主觀感受填寫，選項共五個等級，第一部分測量研究對象之滿意程度，答案可分為：非常不滿意（計 1 分）；不滿意（計 2 分）；普通（計 3 分）；滿意（計 4 分）；非常滿意（計 5 分）。

題目如：您對公司內部教育訓練實施方式、課程安排及教師授課等方式，您覺得：

第二部分測量研究對象之離職傾向，答案可分為：非常不同意（計 1 分）；不同意（計 2 分）；普通（計 3 分）；同意（計 4 分）；非常同意（計 5 分）。

題目如：如果有比現職工作更合適，您可能馬上辭去目前的工作？

量表的信、效度：本研究之正式樣本全量表所獲得之內部一致性信度為 Cronbach $\alpha=.66$ 。保全員工作滿意度 Cronbach α 值為 .77；離職傾向 Cronbach α 值為 .73。整體而言，本研究問卷內部一致性狀況尚可，其中保全員工作滿意度分量表狀況較佳。以主成分分析法實施因素分析，使用最大轉軸後，整體 KMO 達顯著(.748)，可解釋變異量達 63.2%。各題項分析獲得因素負荷量如下表，題項普遍良好至尚可，惟工作滿意度第 23 題內部一致性信度較低，可解釋度較低；離職傾向第 10 題可解釋度較低，提供後續刪題作為參考。整體而言，本研究之問卷工具信效度狀況良好。

表3-2保全人員離職因素與離職傾向量表之正式施測信、效度

項次	題目	平均數	標準差	因素負荷量
1	保全員至案場見習或加班，無加班費及全勤、年終獎金，您認為	1.59	.85	.56
2	保全從業人員在心態上是否覺得進入門檻低，無須任何專業與技能就能錄用，為一般民眾不願屈就職業。請問您認為	2.62	1.03	.33
3	保全公司因案場撤哨，原服務駐點保全員因新公司不願接收，原公司又無法作新駐點安排，告知待命。此種變相離職；請問您認為	1.84	1.38	.41
4	保全公司雇用人員，服務年資如符合勞基法規定請求資遣，卻被公司強迫性簽署「自願離職證明」，此種作為	1.50	.82	.66
5	您認為保全公司內部人事、綜管及勤務管理制度	2.57	.99	.72
6	保全公司與業主雙方簽訂之服務契約內容，有關保全員工作職掌您認為	2.62	.94	.66
7	保全從業人員對對社區內部環境，提供服務台、服務中心及櫃台等軟、硬體設備您覺得	3.29	3.48	.33
8	保全從業人員對對社區外部環境，提供崗亭、哨所、值班台等軟、硬體設備您覺得	2.92	.95	.45
9	年滿 65 歲即不得任用駐點保全人員，於 92 年修法後依規定辦理；此條文您認為	2.85	.97	.43
10	社區管理委員會或住戶要求保全公司依契約內容超出雙方合作條文規定以外之工作（如清潔打掃、資源回收、修剪花草…等雜務）您認為	1.84	.86	.50
11	您對保全公司在您服務剛滿月，就在當月薪資內扣減服裝、配件費用，此種作法	1.86	.92	.58
12	您個人向您服務保全公司每月不限次數都能借貸，再由次月薪資扣除，徒增財務管理困擾，此種行為您覺得	2.71	1.36	.42
13	您對保全公司訂定各項獎懲規定及違反條例罰款，此種作法您覺得	2.75	1.01	.65

項次	題目	平均數	標準差	因素負荷量	
14	當社區管理委員會認為您已不適任保全員，未先與您溝通說明原因，就急待換人或直接向保全公司建議或反映，您覺得此作	1.97	.92	.65	
15	保全人員在值勤任務突然身體不適或個人發生重大事故，急待請病（事）假，請公司派機動人員遞補，卻遲遲等不到人，駐案場督導又未能協助找同仁代班接替，就擅離職守，事後遭受罰薪或解職處分，您覺得	1.80	1.00	.53	
16	您認為保全公司任用有前科（違反保全業法第 10 條之一規定）保全員，仍安排至社區、住辦大樓或工地服務，您認為	1.93	.91	.41	
17	您對公司內部教育訓練實施方式、課程安排及教師授課等方式您覺得	3.21	.93	.59	
18	您對公司內部實施教育訓練方式，您覺得	3.25	.99	.62	
19	您對公司外部教育訓練，每月二次將新進人員造冊送台北市保全協會受訓兩日，結訓後取得「保全護照」終身受益。您覺得	3.46	1.32		
20	您對外界評論保全員大部分是負面影響之言論，您會覺得這些評論	2.14	.87	.50	
21	少數保全公司未依勞基法規定，為員工辦理投保（勞、健保），無提撥 6 % 勞保退休金，以節省人事成本，您覺得此作法	1.71	.99	.35	
22	保全公司對新進員工服務未滿半年而離職者給予罰款的作法，您覺得	1.69	.83	.56	
23	您下班後或休假日，手機就關機失聯，以免接到代班訊息損失休假權益，此作為	3.10	2.75	低	
1	您經常慎重其事及認真考慮要離開保全公司？	3.27	1.03		.78
2	您在社區大樓擔任保全員，經常有離職的打算？	3.06	.97		.74
3	您在社區大樓擔任保全員之後，覺得生理與心理皆不能適任，已開始在找新工作？	2.89	.97		.61
4	您在社區大樓擔任保全員因為薪資太低，休假少，您有把握在別家保全公司可以找到薪資高，休假多的可能性很高？	2.87	1.09		.44

項次	題目	平均數	標準差	因素負荷量	
5	如果您離開現服務保全公司，您有信心可在 10 天至一個月內找到新工作？	3.06	1.10		.35
6	您工作量多，壓力重，常因工作持久感到心力交瘁而有離職傾向？	3.25	.97		.66
7	每當您上班，想到工時 12 小時長，就會感到焦慮或煩悶而有離職傾向？	3.14	1.09		.74
8	如果有比現職工作更合適，您可能馬上辭去目前的工作？	3.85	1.04		.54
9	社區住戶與保全人員平時很少互動，您總覺得少數「奧客」每天都在找你麻煩，讓您身心具疲，只有求去換個環境？	3.42	.98		.33
10	社區住戶每次逢年過節，為了慰勞保全人員平時值勤工作辛勞，私下會饋贈禮物或紅包，您覺得此作法甚有人情味，可能會取消離職傾向	3.31	.94		低
	解釋變異量 (%) = 50.60			25.99	32.19
	Cronbach α = .66(全量表)			.77	.73

第四章 研究結果與討論

本章依研究過程蒐集之 176 份有效問卷所獲數據，進行變異數分析及迴歸分析等，測量保全人員基本資料差異、工作滿意度與離職傾向之關聯。

全章共計分為四節：第一節是「性別與年齡」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析；第二節「教育程度與年資」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析；第三節「婚姻與家庭狀況」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析；第四節為「月薪與每月工時」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析；第五節為保全員工作滿意度對離職傾向之預測。第六節為綜合討論。

第一節 「性別與年齡」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析：

本節旨在探討研究對象不同性別與年齡，對保全員工作滿意度與離職傾向感受的差異。茲就統計分析結果依序說明如下：

由表 4-1 顯示，保全員工作滿意度男女樣本依次：

男性 ($M=55.53$, $SD=12.24$)、女性 ($M=51.00$, $SD=6.83$)。離職傾向男女樣本依次：女性 ($M=38.50$, $SD=5.80$)、男性 ($M=32.26$, $SD=5.85$)。

表 4-1 保全員工作滿意程度與離職傾向之性別描述統計

		人數(N)	平均數(M)	標準差(SD)
工作滿意度	男性	170	55.53	12.24
	女性	4	51.00	6.83
離職傾向	男性	170	32.26	5.85
	女性	4	38.50	5.80

以上研究結果，因男女比例較大，此變異數分析結果僅供後續參考用，不列入主要研究結果。

由下表 4-2 發現性別的平均數差異考驗，工作滿意度 ($t=.74$, $p=.46>.05$)，表示性別在保全員的工作滿意度上並未產生差異。
($t=-2.11$, $p=.04<.05$)，表示性別在離職傾向上產生差異，女性的離職傾向顯著高於男性。

表 4-2 保全員工作滿意度及離職傾向之性別差異 t 檢定

	t	df	Sig.	Mean Difference
工作滿意度	.74	172	.46	4.53
離職傾向	-2.11	172	.04*	-6.24

註：* $p<.05$ ** $p<.01$

此部分研究結果顯示，保全員的性別並未在工作滿意度上產生差異；但會在離職傾向上產生差異，女性的離職傾向顯著多於男性。

由表 4-3 顯示，保全員工作滿意度依樣本年齡依次為：60 歲以

上 ($M = 59.25, SD = 10.15$)、20~29 歲 ($M = 56.53, SD = 12.61$)、30~39 歲 ($M = 55.86, SD = 15.23$)、50~59 歲 ($M = 55.81, SD = 11.70$)、40~49 歲 ($M = 54.53, SD = 11.05$)。離職傾向依樣本年齡依次為：20~29 歲 ($M = 36.94, SD = 3.42$)、40~49 歲 ($M = 32.67, SD = 6.82$)、50~59 歲 ($M = 32.41, SD = 5.20$)、30~39 歲 ($M = 31.20, SD = 6.10$)、60 歲以上 ($M = 25.75, SD = 2.19$)。

表 4-3 保全員工作滿意度與離職傾向之年齡差異敘述統計

		人 數	平均數 (M)	標準差 (SD)
工作滿意度	20~29歲	17	56.53	12.61
	30~39歲	35	55.86	15.23
	40~49歲	45	54.33	11.05
	50~59歲	70	55.81	11.70
	60歲以上	8	59.25	10.15
	Total	175	55.67	12.26
離職傾向	20~29歲	17	36.94	3.42
	30~39歲	35	31.20	6.10
	40~49歲	45	32.67	6.82
	50~59歲	70	32.41	5.20
	60歲以上	8	25.75	2.19

	Total	175	32.37	5.95
--	-------	-----	-------	------

由下表 4-4 樣本年齡的平均數差異考驗：年齡與工作滿意度差異考驗 ($F=.324$, $p=.86>.05$) 未達顯著，表示不同年齡在保全員工作滿意度上並未產生差異。而離職傾向 ($F=5.970$, $p=.00<.05$) 達顯著，表示不同年齡在離職傾向上產生差異。

表 4-4 保全員工作滿意度及離職傾向之年齡差異變異數分析

		SS	df	MS	F	Sig.
工作滿意度	Between Groups	198.17	4	49.54	.32	.86
	Within Groups	25968.61	170	152.76		
	Total	26166.78	174			
		SS	df	MS	F	Sig.
離職傾向	Between Groups	757.830	4	189.458	5.97	.00**
	Within Groups	5395.027	170	31.735		
	Total	6152.857	174			

註：* $p<.05$ ** $p<.01$

接著，針對年齡各組在離職傾向上，以 Scheffe 法進行事後考驗，五組平均數兩兩比較。由表 4-5 中發現，本研究的樣本中二十幾歲的保全員離職傾向顯著高於三十幾歲以及六十歲以上的保全員。且二十幾、四十幾、五十幾歲的保全員離職傾向都高於六十歲以上的保全員。六十歲以上的保全員離職傾向最低；三十幾歲的保全離職傾向次之；四十幾、五十幾的保全員離職傾向居中，二十幾歲的保全離職傾向最高。

表 4-5 年齡分組對離職傾向之事後考驗

總離職傾向	(I) 年齡	(J) 年齡	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Scheffe	20~29歲	30~39歲	5.741(*)	1.665	.021
		40~49歲	4.275	1.604	.136
		50~59歲	4.527	1.523	.070
		60歲以上	11.191(*)	2.415	.000
	30~39歲	20~29歲	-5.741(*)	1.665	.021
		40~49歲	-1.467	1.270	.855
		50~59歲	-1.214	1.166	.896
		60歲以上	5.450	2.208	.197
	40~49歲	20~29歲	-4.275	1.604	.136
		30~39歲	1.467	1.270	.855
		50~59歲	.252	1.076	1.000
		60歲以上	6.917(*)	2.162	.040
	50~59歲	20~29歲	-4.527	1.523	.070
		30~39歲	1.214	1.166	.896
		40~49歲	-.252	1.076	1.000
		60歲以上	6.664(*)	2.102	.044
	60歲以上	20~29歲	-11.191(*)	2.415	.000
		30~39歲	-5.450	2.208	.197
		40~49歲	-6.917(*)	2.162	.040
		50~59歲	-6.664(*)	2.102	.044

結果顯示：以本研究樣本分析，樣本性別並未對於工作滿意度產生差異；但性別對保全員離職傾向有產生差異，女性的離職傾向顯著多於男性。年齡並未對工作滿意度產生差異；但對於保全員離職傾向產生許多差異。

第二節 「教育程度與年資」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析

本節旨在探討研究對象不同教育程度與年資，對保全員工作滿意度與離職傾向感受的差異。茲就統計分析結果依序說明如下：

由表 4-6 顯示，保全員工作滿意度據樣本教育程度依次為：國中(含)以下 ($M = 60.45$, $SD = 15.11$)；高中職(五專) ($M = 55.42$, $SD = 12.81$)；大學(專) ($M = 54.10$, $SD = 9.23$)。離職傾向依次：高中職(五專) ($M = 32.56$, $SD = 6.08$)；大學(專) ($M = 32.25$, $SD = 5.22$)；國中(含)以下 ($M = 32.56$, $SD = 6.89$)。

表 4-6 保全員工作滿意程度與離職傾向之教育程度描述統計

		人數 (N)	平均 數(M)	標準差(SD)
工作滿意度	大學(專)	48	54.10	9.23
	高中職(五專)	104	55.42	12.81
	國中(含)以下	20	60.45	15.11
	Total	172	55.64	12.29
離職傾向	大學(專)	48	32.25	5.22
	高中職(五專)	104	32.56	6.08
	國中(含)以下	20	31.85	6.89
	Total	172	32.39	5.93

由下表 4-7 發現的平均數差異考驗，工作滿意度 ($F = 1.94$, $p = .15 > .05$)，表示教育程度在保全員的工作滿意度上並未產生差異。 $(F = .14$, $p = .87 > .05)$ ，表示教育程度在離職傾向上並未產生差異。

表 4-7 保全員工作滿意度及離職傾向之教育程度變異數分析

		SS	df	MS	F	Sig.
工作滿意度	Between Groups	580.84	2	290.419	1.94	.15
	Within Groups	25248.82	169	149.401		
	Total	25829.65	171			
		SS	df	MS	F	Sig.
離職傾向	Between Groups	9.70	2	4.849	.14	.87
	Within Groups	5995.21	169	35.475		
	Total	6004.90	171			

註：* $p < .05$ ** $p < .01$

此部分研究結果顯示，保全員的教育程度並未對工作滿意度產生差異；且未對離職傾向產生差異。

接著探討研究對象的工作年資，對保全員工作滿意度與離職傾向的差異。茲就統計分析結果依序說明如下：

由表 4-8 顯示，保全員工作滿意度依樣本年資依次為：10 年以上 ($M = 59.63, SD = 15.037$)、4-6 年 ($M = 57.76, SD = 9.119$)、7-10 年 ($M = 54.84, SD = 11.276$)、1-3 年 ($M = 54.05, SD = 12.432$)。離職傾向依樣本年資依次為：10 年以上 ($M = 34.13, SD = 9.091$)、1-3 年 ($M = 32.31, SD = 5.560$)、7-10 年 ($M = 31.79, SD = 6.537$)、4-6 年 ($M = 31.74, SD = 5.207$)。

表 4-8 保全員工作滿意度與離職傾向之工作年資敘述統計

		人數	平均數(M)	標準差(SD)
工作滿意度	1-3年	104	54.05	12.432
	4-6年	34	57.76	9.119
	7-10年	19	54.84	11.276
	10年以上	16	59.63	15.037
	Total	173	55.38	12.060
離職傾向	1-3年	104	32.31	5.560
	4-6年	34	31.74	5.207
	7-10年	19	31.79	6.537
	10年以上	16	34.13	9.091
	Total	173	32.31	5.983

由下表 4-9 樣本工作年資的平均數差異考驗：年資與工作滿意度差異考驗 ($F=1.55, p=.20>.05$) 未達顯著，表示不同年齡在保全員工作滿意度上並未產生差異。而離職傾向 ($F=.639, p=.59>.05$) 達顯著，表示不同年齡在離職傾向上亦未產生差異。

表 4-9 保全員工作滿意度及離職傾向之工作年資變異數分析

		SS	df	MS	F	Sig.
工作滿意度	Between Groups	671.667	3	223.89	1.55	.20
	Within Groups	24343.154	169	144.04		
	Total	25014.821	172			
		SS	df	MS	F	Sig.
離職傾向	Between Groups	69.084	3	23.03	.64	.59
	Within Groups	6087.679	169	36.02		
	Total	6156.763	172			

註：* $p<.05$ ** $p<.01$

結果顯示：以本研究樣本分析，保全員的教育程度與年資，皆不會對於保全員的工作滿意度與離職傾向產生差異。

第三節 「婚姻與家庭狀況」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析

本節旨在探討研究對象不同婚姻與家庭狀況，對保全員工作滿意度與離職傾向感受的差異。茲就統計分析結果依序說明如下：

由表 4-10 顯示，保全員工作滿意度據樣本婚姻狀況依次為：未婚 ($M = 57.43$, $SD = 15.84$)；離婚 ($M = 55.41$, $SD = 13.92$)；已婚 ($M = 54.79$, $SD = 10.08$)。離職傾向依次：未婚 ($M = 33.57$, $SD = 5.72$)；離婚 ($M = 33.32$, $SD = 7.94$)；已婚 ($M = 31.85$, $SD = 5.41$)。

表 4-10 保全員工作滿意程度與離職傾向之婚姻狀況描述統計

		人數 (N)	平均 數(M)	標準差 (SD)
工作滿意度	未婚	47	57.43	15.84
	已婚	102	54.79	10.08
	離婚	22	55.41	13.92
	Total	171	55.60	12.39
離職傾向	未婚	47	33.57	5.72
	已婚	102	31.85	5.41
	離婚	22	33.32	7.94
	Total	171	32.51	5.89

由下表 4-11 發現的平均數差異考驗，工作滿意度 ($F = .73$, $p = .49 > .05$)，表示婚姻狀況在保全員的工作滿意度上並未產生差異。 ($F = 1.62$, $p = .20 > .05$)，表示婚姻狀況在離職傾向上並未產生差異。

表 4-11 保全員工作滿意度及離職傾向之婚姻狀況變異數分析

		SS	df	MS	F	Sig.
工作滿意度	Between Groups	223.674	2	111.837	.73	.49
	Within Groups	25873.484	168	154.009		
	Total	26097.158	170			
		SS	df	MS	F	Sig.
離職傾向	Between Groups	111.657	2	55.829	1.62	.20
	Within Groups	5783.056	168	34.423		
	Total	5894.713	170			

註：* $p < .05$ ** $p < .01$

此部分研究結果顯示，保全員的婚姻狀況並未對工作滿意度產生差異；且未對離職傾向產生差異。

接著探討研究對象的家庭狀況，對保全員工作滿意度與離職傾向的差異。茲就統計分析結果依序說明如下：

由表 4-12 顯示，保全員工作滿意度依樣本家庭狀況依次為：家庭不完整或不明確 ($M = 58.68, SD = 10.44$)、家庭狀況中等 ($M = 56.02, SD = 16.19$)、家庭完整 ($M = 54.88, SD = 10.03$)。離職傾向依樣本年資依次為：家庭狀況中等 ($M = 34.62, SD = 6.21$)、家庭完整 ($M = 31.67, SD = 5.51$)、家庭不完整或不明確 ($M = 29.53, SD = 5.76$)。

表 4-12 保全員工作滿意度與離職傾向之描述統計

		人數	平均數(M)	標準差 (SD)
工作滿意 度	家庭完整	104	54.88	10.03
	中等	53	56.02	16.19
	不完整或 不明確	19	58.68	10.44
	Total	176	55.63	12.24
離職傾向	家庭完整	104	31.67	5.51
	中等	53	34.62	6.21
	不完整或 不明確	19	29.53	5.76
	Total	176	32.33	5.96

由下表 4-13 樣本家庭狀況的平均數差異考驗：家庭狀況與工作滿意度差異考驗 ($F=.82, p=.45>.05$) 未達顯著，表示在家庭狀況在工作滿意度上並未產生差異。而離職傾向 ($F=7.13, p=.00<.05$) 達顯著，表示家庭狀況在離職傾向上產生差異。

表 4-13 保全員工作滿意度及離職傾向之家庭狀況變異數分析

		SS	df	MS	F	Sig.
工作滿意度	Between Groups	244.533	2	122.266	.815	.45
	Within Groups	25966.461	173	150.095		
	Total	26210.994	175			
		SS	df	MS	F	Sig.
離職傾向	Between Groups	472.812	2	236.406	7.132	.00**
	Within Groups	5734.074	173	33.145		
	Total	6206.886	175			

註：* $p < .05$ ** $p < .01$

接著，針對家庭狀況各組在離職傾向上，以 Scheffe 法進行事後考驗，三組平均數兩兩比較。由表 4-14 中發現，本研究的樣本中，家庭中等的保全員離職傾向顯著高於家庭完整的保全員。家庭完整的保全員離職傾向又高於家庭不完整或不明確的保全員。

表 4-14 家庭狀況分組對離職傾向之事故考驗

(I) 家庭狀況	(J) 家庭狀況	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
家庭完整	中等	-2.950(*)	.972	.011
	不完整或不明確	2.147	1.436	.330
中等	家庭完整	2.950(*)	.972	.011
	不完整或不明確	5.096(*)	1.539	.005
不完整或不明確	家庭完整	-2.147	1.436	.330
	中等	-5.096(*)	1.539	.005

結果顯示：以本研究樣本分析，保全員的家庭狀況，對於本研究

變項工作滿意度不產生影響。但家庭狀況不同，卻會對離職傾向產生影響，且家庭中等的離職傾向大於家庭完整；家庭不完整或不明確者，離職傾向最低。

第四節 「月薪與工時」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異分析

本節旨在探討研究對象不同月薪與工時，對保全員工作滿意度與離職傾向感受的差異。茲就統計分析結果依序說明如下：

由表 4-15 顯示，保全員工作滿意度據樣本月薪分組依次為：20000~25000 元 ($M=55.90$, $SD=11.09$)；30000 元以上 ($M=55.87$, $SD=11.06$)；25000~30000 元 ($M=55.51$, $SD=13.61$)；20000 元(含)以下 ($M=41.00$, $SD=0$)。離職傾向依次：20000~25000 元 ($M=33.53$, $SD=6.80$)；20000 元(含)以下 ($M=33.00$, $SD=0$)；30000 元以上 ($M=32.26$, $SD=5.33$)；25000~30000 元 ($M=31.78$, $SD=5.96$)。

表 4-15 保全員工作滿意程度與離職傾向之月薪描述統計

		人數 (N)	平均 數(M)	標準差(SD)
工作滿意度	20,000元(含)以下	1	41.00	.
	20,000~25,000元	40	55.90	11.09
	25,000~30,000元	81	55.51	13.61
	30,000元以上	53	55.87	11.06
	Total	175	55.62	12.27
離職傾向	20,000元(含)以下	1	33.00	.
	20,000~25,000元	40	33.53	6.80
	25,000~30,000元	81	31.78	5.96
	3,000元以上	53	32.26	5.33
	Total	175	32.33	5.97

由下表 4-16 發現的平均數差異考驗，工作滿意度 ($F=.49$ ， $p=.69>.05$)，表示月薪在保全員的工作滿意度上並未產生差異。
($F=.77$ ， $p=.51>.05$)，表示工時在離職傾向上並未產生差異。

表 4-16 保全員工作滿意度及離職傾向之月薪狀況變異數分析

		SS	df	MS	F	Sig.
工作滿意度	Between Groups	221.186	3	73.729	.49	.69
	Within Groups	25987.922	171	151.976		
	Total	26209.109	174			
		SS	df	MS	F	Sig.
離職傾向	Between Groups	82.500	3	27.500	.77	.51
	Within Groups	6124.277	171	35.814		
	Total	6206.777	174			

註：* $p<.05$ ** $p<.01$

此部分研究結果顯示，保全員的月薪並未對工作滿意度產生差異；且未對離職傾向產生差異。

接著探討研究對象的每月工時，對保全員工作滿意度與離職傾向的差異。茲就統計分析結果依序說明如下：

由表 4-17 顯示，保全員工作滿意度依樣本每月工時依次為：288 小時 ($M=56.62$, $SD=13.26$)、312 小時 ($M=55.89$, $SD=11.71$)、260 小時 ($M=54.55$, $SD=10.51$)、312 小時以上 ($M=54.00$, $SD=14.51$)。離職傾向依樣本工時依次為：260 小時 ($M=33.73$, $SD=7.69$)、312 小時以上 ($M=32.20$, $SD=4.78$)、312 小時 ($M=32.09$, $SD=5.96$)、288 小時 ($M=31.15$, $SD=4.84$)。

表 4-17 保全員工作滿意度與離職傾向之工時描述統計

		人數	平均數(M)	標準差 (SD)
工作滿意 度	260小時	40	54.55	10.51
	288小時	55	56.62	13.26
	312小時	56	55.89	11.71
	312小時以 上	15	54.00	14.51
	Total	166	55.64	12.17
離職傾向	260小時	40	33.73	7.69
	288小時	55	31.15	4.84
	312小時	56	32.09	5.96
	312小時以 上	15	32.20	4.78
	Total	166	32.18	6.03

由下表 4-18 樣本家庭狀況的平均數差異考驗：工時與工作滿意度差異考驗 ($F=.32, p=.81>.05$) 未達顯著，表示在工時在工作滿意度上並未產生差異。而離職傾向 ($F=1.43, p=.24>.05$) 未達顯著，表示工時在離職傾向上未產生差異。

表 4-18 保全員工作滿意度及離職傾向之工時變異數分析

		SS	df	MS	F	Sig.
工作滿意度	Between Groups	144.074	3	48.025	.32	.81
	Within Groups	24292.239	162	149.952		
	Total	24436.313	165			
		SS	df	MS	F	Sig.
離職傾向	Between Groups	154.813	3	51.604	1.43	.24
	Within Groups	5841.765	162	36.060		
	Total	5996.578	165			

註：* $p < .05$ ** $p < .01$

結果顯示：以本研究樣本分析，保全員的月薪以及工時，對於本研究變項工作滿意度、離職傾向皆未產生影響。

總結上述，本研究樣本的背景變項，對於本研究重要變項「保全員工作滿意度與離職傾向」產生出來的差異略有不同。

- 一、受測者為男性或女性，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向有差異，女性離職傾向顯著高於男性。
- 二、受測者之年齡，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向有差異，二十幾歲的保全員離職傾向顯著最高，三十幾歲者次之，四五十歲者居中，六十幾歲者離職傾向最低。
- 三、受測者之教育程度，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向亦無差異。
- 四、受測者之年資不同，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向亦無差異。
- 五、受測者之婚姻狀況，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向亦無差異。
- 六、受測者之家庭狀況，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向亦無差異。

職傾向有差異，家庭狀況中等者，離職傾向顯著最高；家庭完整者居中，家庭不完整或不明確者，離職傾向最低。

七、受測者之每月月薪，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向亦無差異。

八、受測者之每月工時，對保全員工作滿意度無明顯差異；對離職傾向亦無差異。

第五節保全員的工作滿意度對離職傾向預測

本節旨在探討保全員工作滿意度與離職傾向兩主要研究變項間的關聯，經 Pearson 相關係數分析，工作滿意度與離職傾向具有顯著的負相關 ($r=-.282, p<.001$)，表示工作滿意度愈高，離職傾向愈低，反之亦然。

保全員離職傾向的預測，即工作滿意度為預測變項，採同時進入法 (enter) 進行迴歸分析。保全員工作滿意度預測離職傾向， $F_{(1,174)}=15.057, p<.001$ ，顯示此模型的預測狀況良好。樣本顯示保全員工作滿意度解釋量為 8% ($\Delta R^2=7.4\%$)。保全員工作滿意度 ($B=-.137, \beta=-.282, p<.001$) 對離職傾向的預測力達顯著。

結果顯示出保全員工作滿意度好壞，確能預測其離職傾向；工作滿意度越低，可預測其離職傾向越高。

表 4-19 保全員離職傾向之簡單迴歸分析摘要表

依變項 Y	離職傾向	
	B	β
自變項：保全員工作滿意度	-.137	-.282***
R^2	.080	
ΔR^2	.074	
F	15.057***	

註：*為 $p<.05$ ；**為 $p<.01$

第六節 綜合討論

本研究旨在探討保全業者與保全員之間的關聯。研究主要變項包含性別、年齡、教育程度、年資、婚姻狀況、家庭狀況、月薪、每月工時、保全員工作滿意度與離職傾向等。經實證分析發現工作滿意度並不會因為保全員的基本背景資料不同，而有所差異。但離職傾向則會因背景變項不同，而有所差異；如：工作滿意度不同會影響了離職傾向的程度；最後，保全員工作滿意度，對離職傾向確實具有明顯的負向影響力；工作滿意度越低，能預測保全員的離職傾向越強烈。

其中，關於研究對象的背景變項的不同，產生了細節上的不同，以下將分別從三個部分進行討論：

- 一、工作滿意度之差異。
- 二、不同工時、薪資與福利之差異
- 三、保全業者與保全員之關聯。

茲就前述之本研究結果與過去研究成果做討論，各假設檢驗統整如下表。

表 4-20 本研究之檢驗結果

	研究假設	檢驗結果
假設 1	保全員的性別會對工作滿意度產生差異；對離職傾向產生差異。	部分支持
假設 2	保全員的年齡會對工作滿意度產生差異；對離職傾向產生差異。	部分支持
假設 3	保全員的教育程度會對工作滿意度產生差異；對離職傾向產生差異。	未獲得支持
假設 4	保全員的年資長短對工作滿意度及對離職傾向皆無產生差異。	部分支持
假設 5	保全員的婚姻狀況會對工作滿意度及對離職傾向皆無產生差異。	未獲得支持

	研究假設	檢驗結果
假設 6	保全員的家庭狀況會對工作滿意度及對離職傾向皆無產生差異。	未獲得支持
假設 7	保全員的月薪會對工作滿意度及對離職傾向皆無產生差異。	未獲得支持
假設 8	保全員的工時長短會對工作滿意度及對離職傾向皆無產生差異。	未獲得支持
假設 9	保全員的工作滿意度可以預測其離職傾向。	獲得支持 (負向預測)



第五章 結論與建議

本章旨在依據第三章研究方法及第四章研究結果與討論，加以彙總整理出本研究之結論，對於本研究重要變項「保全員工作滿意度與離職傾向」產生出來的差異略有不同，並藉由研究之結果提供保全業者與保全從業人員管理與學術意涵。

第一節 結論

一、本研究結論如下敘述：

- (一)就個人工作實驗求證，女性保全員離職傾向高於男性、因女性從事保全業較少也不能適任，大部分女性為從事管理委員會行政秘書及會計等職業，因工作穩定薪資滿意，故離職傾向較低；年齡愈輕離職傾向愈高，顯示抗壓力太差，反之年齡愈高離職傾向愈低，突顯此行業，仍須年紀大能放下身段穩定性夠才能適任。其次是家庭狀況小康，須要高收入唯持生計，容易跳槽，離職傾向最高，家庭狀況不完整或不明確者，離職傾向愈低。
- (二)經驗證結果顯示，保全從業人員工作滿意度愈高則離職傾向愈低，反之工作滿意度愈低則離職傾向愈低；另外上班工時與薪資福利對離職傾向與工作滿意度皆無太明顯差異。
- (三)在基本工資方面，每月總工時 288 小時以上及月薪新台幣 20,001 元至 25,000 元占比率較高，以年齡計算 30 至 35 歲為主，似乎有年輕化趨勢，已破除一般社會大眾對保全員或大樓管理員之刻板印象：年紀大、反應慢、打瞌睡或

看電視、報紙，與住戶少互動等負面看法，許多新建築案場社區或舊大樓已逐漸淘汰年紀大、反應慢、俗稱老伯伯管理員，由保全業者派遣青壯年齡約 45 歲以下保全員取而代之。

(四)學歷以高中職為最多佔 59.1%，具備大專學歷僅占 27.3%，可見保全業對學歷較高，有興趣朝保全、物流業領域學習，為求取工作經驗的新生力量亦保持歡迎態度，雖然工作年資較短，服務業流動率本就比一般企業高，而高中職畢業保全員亦抱著「良禽擇木而棲」之心態，同業只要薪資給的高就立即離職走人，顯示保全從業人員穩定性不夠；至於年資未滿 1 年者因工作滿意度較差，遇到挫折就心灰意冷及抗壓力薄弱等因素，隨時會走人，對保全業者找不到人之困境。

二、工作滿意度與離職傾向有關聯：

由「性別與年齡」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異、「教育程度與年資」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異、「婚姻與家庭狀況」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異、「月薪與每月工時」在保全員工作滿意度與離職傾向程度之差異、保全員工作滿意度對離職傾向之預測等問題，在前章已有敘述及分項作變異數分析描述性分析得到總結，就是工作滿意度與離職傾向具有顯著的負相關 ($r=-.282, p<.001$)，表示工作滿意度愈高，離職傾向就愈低，反之工作滿意度愈低，離職傾向就愈高，故工作滿意度與離職傾向經求證後是負相關。

第二節 建議

- 一、保全從業人員由現行每月總工時 312 小時降減為 288 小時，台北市勞工局是否能於 2011 年 7 月 31 日前起擬定工時上限標準，確實執行，仍是未知變數，此攸關保全從業人員家庭生計，關係重大，必須從長計議。
- 二、現行保全從業人員每月平均工時約 312 小時以上，保全人員大量缺額之狀況仍然無解；期盼政府相關部門能與保全職業工會討論工時上限，有完整之配套措施，確能作到工作強度愈高，工作時間就愈少，避免再發生保全人員過勞憾事。
- 三、建立保全從業人員合理薪資結構，政府一旦修法通過，每月總工時由原 312 小時降減為 260 小時，每月薪資減少 5,000 元左右，目前保全從業人員平均薪資僅 20,000 元至 25,000 元，已無法吸引優秀且適任人選從事保全工作，如要提升保全從業人員素質與聲望唯有建立保全從業人員合理薪資結構，才能留住人才。
- 四、保全護照制度改變，除業者加強職前訓練與在職訓練外，建議由現行保全工會辦理職前訓練二天後核發保全護照制度，提升至國家級考照制度，由政府相關部門辦理教育訓練及考照政策，吸引有興趣從事保全業年輕人參與，取得「國家級保全從業人員證照」才能突顯出保全從業人員社會地位與維護尊嚴。
- 五、加強保全從業人員休閒娛樂活動，一般業者藉以經費不足、人為因素及案場人員排班、輪班作業不及等原因，對員工從未辦理國內休閒娛樂活動，出國旅遊更是肖想作夢；建議業者設置員工福利委員會單位應充分有效運用福

利金，作為改善保全從業人員休閒娛樂活動費用，不可挪為公司高層私用或作公關交際費用卻忽視員工休閒娛樂活動，使服務品質及工作滿意度下降，造成流動率偏高，業者應多鼓勵員工參與休閒娛樂活動，藉以舒緩工時長或工作滿意度較差等負面影響。



參考文獻

一、中文部分

人事管理規則摘要（1995）K 公司編撰。

22K 方案（2010），教育部培育優質人力促進就業計畫。

王曉明（1995），美國保全業證照制度之現況，保全業與治安法制
建構、犯罪抗制，五南出版社。

內政部警政署（1998），保全人員每月在職訓練可否分梯次實施及
訓練時數說明。

立即上工計畫（2009），行政院勞工委員會修正訂頒。

中興保全股份有限公司（2007），集會期刊 pp32-35。

公寓大廈管理條例（2004），北市府工務局建管處編印。

王化臻（2003），保全業者對社會之貢獻。

全國保全論壇論文集學術篇（2006）。

全國保全論壇論文集產業篇（2006）。

李佳玲（2008）「工作壓力對職場偏差行為之影響—以離職意願為
中介變項」，中國文化大學國際企業所碩士論文。

約定書 (2006)，台北市政府勞工局勞動檢察處訂定範例。

如何降低員工離職率，EMBA 雜誌第 199 期，pp26-28。

邱淑惠 (2007)，「台灣公寓大廈管理服務產業關鍵成功因素之研究」，中國文化大學國際企業所碩士論文。

李培銘 (2003)，人力資源管理，員工訓練個案研討。

何永福、楊國安 (2003)，人力資源策略管理，華泰書局。

李正綱、黃金印 (2003)，人力資源管理—新世紀觀點，台北前程企管 (股) 公司出版。

林晏鈴、張婉青 (2010)，師徒功能與工作壓力之關係，以組織社會化為中介變項。人力資源管理學報第 10 卷第 3 期 pp75-91。

胡正源 (2004)，人力資源管理—理論與實務，台北大揚出版社。

郭志裕 (1994)，保全人員訓練之研究，警學叢刊第 25 卷 1 期，pp46--50。

郭勁緯 (2009)，「住宅服務績效指標之研究」，中央大學營建管理所碩士論文。

郭建志 (2001)，有效的甄選方法：有效人員甄選「效用與價值觀點」應用心理研究報告第 11 期，Pp25-35。

郭志裕 (2005)，保全之相關理論與國際保全業介紹。

保全業 20 年經驗談 (2006)，保全業未來面臨之問題。

保全特刊第 2003 期 (2003)，台北市保全同業公會編製。保全護照 (1994)，職前教育訓練課程時數記錄，台北市保全商業同業公會。

保全特刊 (2003) 保全業未來發展與如何因應全球化競爭。

胡書山 (2003)，「中小企業薪資制度、福利條件、各項勞力條件與人力資源績效之關係研究」，中山大學人力資源研究所碩士論文。

高永崑 (2006)，保全業經營管理與未來展望。保全人員訓練計畫種子教官研習會議教材。

高吉發 (2007)，「組織變革，員工工作滿意與公營事業民營化關聯性之研究-以台灣菸酒公司為例」，長榮大學經營管理研究所碩士論文。

徐南麗 (2003)，「招募與甄選」，慈濟大學護理系 (所) 主任論文發表簡報。

孫逸婷 (2006)，「組織文化與訓練成效相關性之研究」，東吳大學政治學系研究所碩士論文。

莊勝榮、謝天仁 (1998)，公寓大廈寶點，書泉出版社。

侯超明 (1997), 「我國保全業之研究—現況問題之解決與發展趨勢之探討」, 中央警察大學警政研究所碩士論文。

許清秀 (2005), 「人力成本投入與離職率關聯之研究—以保全公司為例」, 淡江大學會計研究所碩專班碩士論文。

陳國樑 (2005), 「公寓大廈管理委員會成效因素之研究」, 玄奘大學企業管理學系碩士論文。

陳自立 (2005), 「地區醫院護理人員工作滿意及離職傾向之關係分析」, 義守大學管理研究所碩士論文。

陳明裕 (2006), 人力資源管理實務 CH10 人員遴選與聘用 CH13 人員離職下班。pp 43-50

陳亭月 (2002), 「保全人員工作壓力與生活適應之研究」, 中正大學犯罪防治研究所碩士論文。

陳彥豪 (2004), 「訓練制度與訓練認知對員工職能提升、組織承諾與工作投入之影響」, 中山大學人力資源研究所碩士論文。

張淑惠 (2005), 「勞動派遣中要派企業與派遣機構人力資源管理關鍵性研究」, 玄奘大學公共事務管理學系碩士論文。

張火嶸、劉嘉雯、楊輝南 (2010), 心理契約對工作生活平衡的影響：社會支持與情緒智力的干擾角色。人力資源管理學報第 10 卷第 3 期 pp1-1。

張紹勳 (1999), 企業員工定位工作滿意與組織效能之研究-以資訊電腦業為參考。管理評論第 18 卷第二期 p42。

傅美惠 (2002), 保全業法介紹, 警政白皮書建構社會安全體系與預防犯罪, CH5 pp117-118。

蔣正育 (2005), 「保全業人員甄選與訓練實務個案研究」, 銘傳大學管理學院高階經理碩士論文。

蔣美惠 (2004), 「探討保全員生涯管理、人格特質、組織承諾, 對工作滿意自我效能與工作績效關鍵性研究」, 南華大學管理科學研究所碩士論文。

就業啟航計畫 (2010), 行政院勞工委員會修正訂頒。

嚴夢萍 (2008), 離職率相關因素, Career 人資雜誌 46 期 pp 21-24。

職前教育訓練課程表及時數統計 (2010), 台北市保全商業同業公會訂頒。

蘇雅頌 (2007), 善用科技設備打造優質的社區生活。

蘇慧玲 (2000), 「服務業建教合作支持系統對員工組織承諾與離職傾向影響之研究」, 中山大學人力資源研究所碩士論文。

關治銘 (2008), 「主官領導作為、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之研究—以 V 保全公司為例」, 高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

警學叢刊 (2004)，保全業現狀及第二階段保全業法修正說明。第
16 卷第 3 期 pp38-42。



二、英文部分：

Arnold,H.J.& Feldman,D.C. (1982) A Multivariate Analysis of the Determinants of job Turnover,*Journal of Applied Psychology*. Vole 67,No3,350-360.

Abselson,M.A.(1986)Strategic Management of turnover Ar Model for the health service a administrator. *Health care Homage Review* ll (2) 61-71

Alvarez & Salas & Garofano (2004) An Integrated Model of training effectiveness, *Human Resource Development Review*3,4, 385-416

Berger,C.J. Schwab,D.P. (1980) Pay incentives and Pay satisfaction *Industrial Relations*,19,206-211

Burke,Ronald,J. (1995) Benefits of formal training Courses within a professional service fin *The journaln of management Development*,14, 3,ABI/INFORM/Global3-13.

Bushnell,D.C. (1990) ,Input, process, output, a Model For Evaluation Training, *Training & Development* 44,3 : 41-43.

Ford,J. Kevin. (1997) Improving training effectiveness in work organizations. New Jersey : Lawrence Erlbaum associates, publishers Mahwah.

- Gay,L.R. (1992) Education Research Competencies for Analysis and Application Macmillan N.Y..
- Gary,E.Roberts, (2001) An Examination of Employee Benefits Cost Control Strategies in new jersey Local Government. Public Personnel Management, Fall, 30, 303-321.
- Goldstein, I. L. (1993) Training in organization-Needs Development and Evaluation. Pacific Grove, California : Brooks/Cole publishing Co.
- Hen mom, H. G. (1985) Pay Satisfaction, In, K.M. Rowland & R. F. Gerald (Eds) Research in personal and Human Research Management Greenwich, CT :JAI press 115-119.
- Hosing Corporation Assessments (2008) HCAs in England Performance indicators handbook, London 1-40 Heyesing, j. and A, ;(2003) The Implications of The Nation Minimum Wage for Training in Small Firms. *Human Research Management Journal* ; 13, 2 ; 76-86.
- Hoppock,R, (1935) Job Satisfaction, N.Y. Harper & Brother Kraiger, K., Ford, J. K. & Salas, E., (1993) Application of cognitive, skill-based, and effective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation *journal Applied Psyology*, 78(2) 311-328
- Keegn, W. J., S. E. Moriarty & T. R. Duncan (1995) Marketing (2nd

ed.) , New Jersey : Prentice-Hall Krant (1975) Predicting Turnover of employees from measured job attitudes, *Organization Behavior and Human Performance* vol 13. 233-243.

Kyle, R. C. (2000) *Property Management*, 6th ed., Real Estate Education Company.

Lawrie, j., (1988) Are employee using what they learn *Personnel Journal*. Val. 67, No4 95-97

Likert, (1932) A technique for the measurement of Attitudes
Mobely, W.H. (1982) *Employee Turnover Causes Consequences and Control*, Reading, Mass : Addison Wesley.

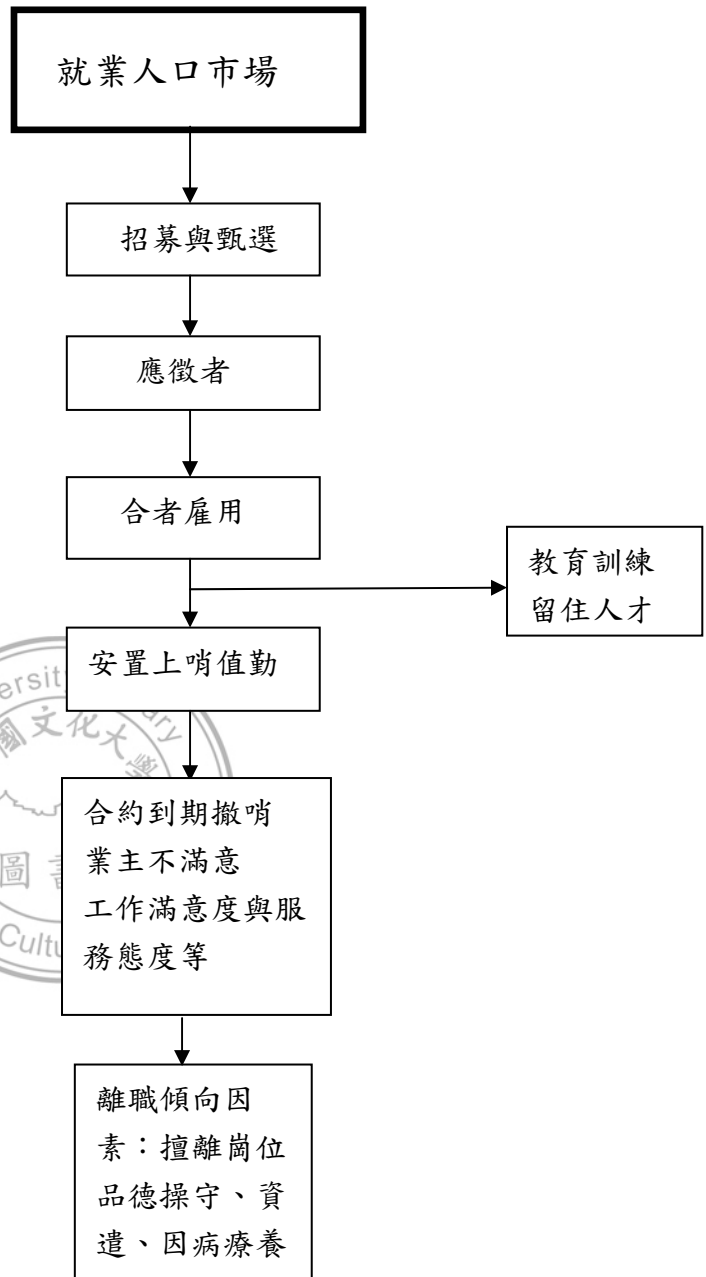
Mobely, W .H. etal (1977) An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover *Journal of Applied Psychology*, Vol.62 237-239.

Mikorich, G.T. & Newman, J.M. (1980) *Compensation* 3rd, Richard D. INC Mobely, W.H. Griffeth, R.W. Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979) Review and turnover process. *Psychology Bulletin* 86 (3) 493-522

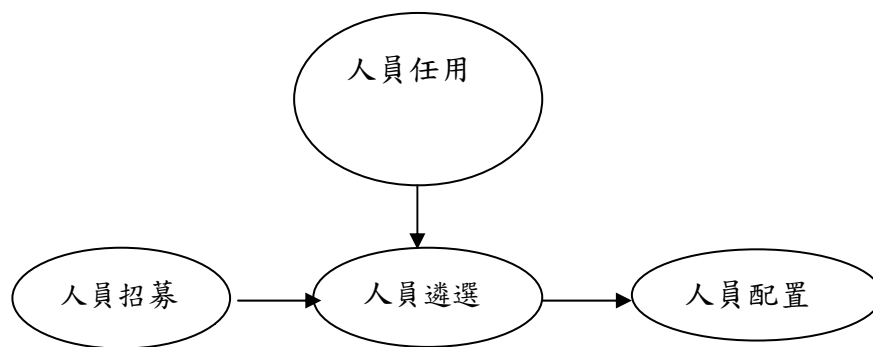
Neman, J.E. (1974) Predicting absenteeism and turnover A field comparison of Fishbein's mold and traditional job attitude measures, *journal of Applied Psychology* vol 59 610-615

- Price,J.L.& Mueller,C.W. (1981) job performance and turnover,
journal of Applied psychology 66 (1) ,116-119.
- Porter,L.W.,& Steers,R.M. (1973) Organization work and Personal
factor in employee turnover and absenteeism *psychology*
Bulletin 80 (2) 151-152
- Parasuraman, A. & V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1985) , A
Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for
Future Research, *journal of Marketing*,49,4.
- Robbins,S.P. (1978) *Personal : The Management of Human Resource*
Englewood Cliffs,N.Y.prentice-Hall,Inc Runzheimer,R.E.
(1980) How Corporations Are Handling Cost-of-Living
Differentials *Business Horizons*,23 38-40
- Schuler,R.S. (1981) *Human Resource Management*, 3rd West
Publishing Co Schuster,J.R.Clark (1970) Barbara.C.*Personal*
psychology.23.65-79
- Salminen,M. & Vritala,M.L. (2006) *Handbook on performance*
Management Ministry of Finance publish *Management*
Deportment 53-58
- Thomsen,D.J. (1997) *Introducing Compensation in your company*,
personal journal,March,125.

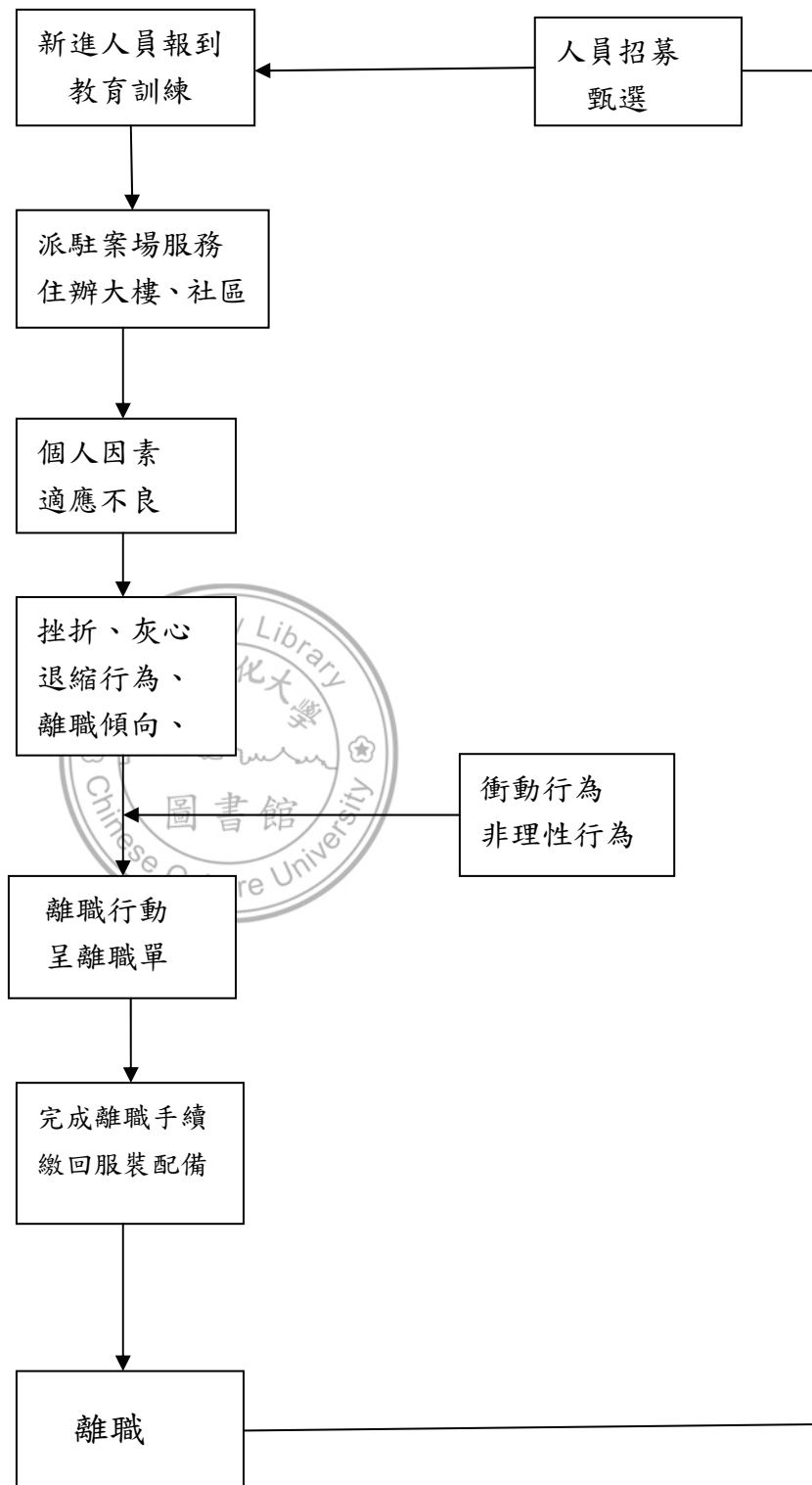
圖三：招募甄選流程圖：



圖四：人員任用程序：



圖五：離職作業流程圖：



問 卷 調 查 表

親愛的保全同業您好：

首先非常感謝您撥冗填寫本問卷，本問卷為乙份學術研究問卷，主要內容是探討保全從業人員離職傾向之影響因素，作更深入瞭解及如何留住人才提出解決方案等相關性之研究。本研究者衷心誠懇盼望您撥冗作答，協助本研究順利完成。本問卷調查純為學術性研究與統計分析之用，您所提供的各項資料絕不對外公開發表，請安心作答。

對於您的熱心協助與支持，謹先致上十二萬分的謝意。

敬祝您

身體健康 萬事如意

中國文化大學國際企業管理研究所

指導教授：曾光榮博士

研究生：金立鈞 敬上

1、 非常不滿意

2、 不滿意

3、 普通

4、 滿意

5、 非常滿意

問卷調查基本資料表

基本資料：

請在符合您的內勾選V：

- 1.請問您的性別：男女
- 2.請問您的年齡：20-29歲 30-39歲 40-49歲 50-59歲60歲以上
- 3.請問您的教育程度：大學（專）高中職（五專）國中（含）以下
- 4.請問您的職稱：大樓管理員保全員保全組長社區主任社區經理總幹事督導幹部。
- 5.請問您作保全職務類別為人身保全大樓社區保全運鈔保全系統保全其它。
- 6.請問您保全工作年資1-3年4-6年7-10年10年以上。
- 7.請問您的婚姻狀況未婚已婚離婚其它。
- 8.請問您的家庭狀況已婚無子女已婚養育子女離婚單親養育子女子女為學齡前 子女就學中子女已就業。
- 9.請問您每月薪資 20,000元（含）以下 20,001-25,000元25,001-30,000元25,001-30,000元30,001元以上。（新台幣計）
- 10.請問您每小時時薪大約85元（含）以下86元-90元91元-100元101元-110元111元以上。（新台幣計）
- 11.請問您每月上班總工時數260小時288小時312小時312小時以上
- 12.請問您上班班別為固定日班固定夜班三天日班二天夜班輪班制。
- 13.請問您每月休假時數為二天四天六天八天作一天休一天全月無休。
- 14.請問您每月向公司借款（預支）2,000元-4,000元4,001元-6,000元6,001元-8,000元8,001元以上從未借支。
- 15.請問您目前服務的公司是屬保全公司大樓管理公司物流管理公司大樓自聘管理員其他。

衷心感謝您的協助，本問卷調查純作學術研討參考，謝謝！

請翻次頁：

第一部分：保全從業人員離職原因

本量表目的在於想瞭解您，對保全員離職的認知，請就您實際的情況填答，請在適當之內打上“✓”作答。

- 1.造成保全員離職傾向原因有工時長薪資低沒福利
升遷不易且無前瞻性其它。(可複選)
- 2.您認為保全員每月總工時為 24 天 288 小時最為合情、合理
非常不滿意 不滿意 普通 滿意 非常滿意。
- 3.您認為公司應徵保全員年齡規範以 36-45 歲非常不滿意
不滿意 普通 滿意 非常滿意。
- 4.保全員至案場見習或加班，無加班費及全勤、年終獎金，您認為非常不滿意 不滿意 普通 滿意 非常滿意。
- 5.保全從業人員在心態上是否覺得進入門檻低，無須任何專業與技能就能錄用，為一般民眾不願屈就職業。請問您認為非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 6.保全公司因案場撤哨，原服務駐點保全員因新公司不願接收，原公司又無法作新駐點安排，告知待命。此種變相離職；請問您認為非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 7.保全公司雇用人員，服務年資如符合勞基法規定請求資遣，卻被公司強迫性簽署「自願離職證明」，此種作為 非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 8.您認為保全公司內部人事、綜管及勤務管理制度非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 9.保全公司與業主雙方簽訂之服務契約內容，有關保全員工作職掌您認為非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 10.保全從業人員對對社區內部環境，提供服務台、服務中心及櫃台等軟、硬體設備您覺得非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 11.保全從業人員對對社區外部環境，提供崗亭、哨所、值班台等軟、硬體設備您覺得非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 12.年滿 65 歲即不得任用駐點保全人員，於 92 年修法後依規定辦理；此條文您認為非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 13.社區管理委員會或住戶要求保全公司依契約內容超出雙方合作條文規定以外之工作（如清潔打掃、資源回收、修剪花草...等雜務）您認為非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 14.您對保全公司在您服務剛滿月，就在當月薪資內扣減服裝、配件費用，此種作法非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。

- 15.您個人向您服務保全公司每月不限次數都能借貸，再由次月薪資扣除，徒增財務管理困擾，此種行為您覺得非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 16.您對保全公司訂定各項獎懲規定及違反條例罰款，此種作法您覺得非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 17.當社區管理委員會認為您已不適任保全員，未先與您溝通說明原因，就急待換人或直接向保全公司建議或反映，您覺得此作法：非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 18.保全人員在值勤任務突然身體不適或個人發生重大事故，急待請病（事）假，請公司派機動人員遞補，卻遲遲等不到人，駐案場督導又未能協助找同仁代班接替，就擅離職守，事後遭受罰薪或解職處分，您覺得：非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 19.您認為保全公司任用有前科（違反保全業法第 10 條之一規定）保全員，仍安排至社區、住辦大樓或工地服務，您認為非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 20.您對公司內部教育訓練實施方式、課程安排及教師授課等方式您覺得：非常不滿意 不滿意普通滿意非常滿意。
- 21.您對公司內部實施教育訓練方式，您覺得：非常不滿意 不滿意 普通滿意非常滿意。
- 22.您對公司外部教育訓練，每月二次將新進人員造冊送台北市保全協會受訓兩日，結訓後取得「保全護照」終身受益。您覺得：非常不滿意 不滿意普通滿意非常滿意。
- 23.您對外界評論保全員大部分是負面影響之言論，您會覺得這些評論：非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 24.少數保全公司未依勞基法規定，為員工辦理投保（勞、健保），無提撥 6 %勞保退休金，以節省人事成本，您覺得此作法：非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。
- 25.保全公司對新進員工服務未滿半年而離職者給予罰款的作法，您覺得：非常不滿意 不滿意 普通 滿意非常滿意。

請翻次頁、繼續作答。謝謝！

第二部分：保全從業人員離職傾向

本量表的答案無所謂「對」與「錯」，請您就實際狀況，表明您對每一個題目敘述內容的滿意程度，請在適當之□內打上“✓”作答。

1. 您經常慎重其事及認真考慮要離開保全公司？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意。
2. 您在社區大樓擔任保全員，經常有離職的打算？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意。
3. 您在社區大樓擔任保全員之後，覺得生理與心理皆不能適任，已開始在找新工作？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意。
4. 您在社區大樓擔任保全員因為薪資太低，休假少，您有把握在別家保全公司可以找到薪資高，休假多的可能性很高？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意。
5. 如果您離開現服務保全公司，您有信心可在 10 天至一個月內找到新工作？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意。
6. 您工作量多，壓力重，常因工作持久感到心力交瘁而有離職傾向？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意
7. 每當您上班，想到工時 12 小時長，就會感到焦慮或煩悶而有離職傾向？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意
8. 如果有比現職工作更合適，您可能馬上辭去目前的工作？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意
9. 社區住戶與保全人員平時很少互動，您總覺得少數「奧客」每天都在找你麻煩，讓您身心具疲，只有求去換個環境？非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意
10. 社區住戶每次逢年過節，為了慰勞保全人員平時值勤工作辛勞，私下會饋贈禮物或紅包，您覺得此作法甚有人情味，可能會取消離職傾向 非常不同意 不同意 沒意見 同意 非常同意。
11. 您下班後或休假日，手機就關機失聯，以免接到代班訊息損失休假權益，此作為非常不滿意 不滿意 沒意見 滿意 非常滿意。
12. 您希望保全公司對從業人員還要再加強那些方面的服務：
督導 聯繫 教育訓練 人員素質 客訴處理 協調溝通 服裝儀容 服務態度 夜間督勤 留住人才。(可複選)。

問卷到此結束，由於您的熱心參與，將使本研究更具客觀性，非常感

謝您抽空填此問卷，耽擱您寶貴時間，在此向各位致上最深謝意！