

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

對壽險業來說，人力資源是個重要的因素，業務人員對壽險業的經營成果影響甚大。因業務人員是拓展整個銷售工作的重心，也是行銷的成功關鍵。而其直屬主管對業務員來說，猶如父母般的重要，主管的領導方式不論在業務活動上或是影響業務員素質、績效上，都大大影響著業務員。

而員工的人格特質也是影響績效的因素之一。人格特質可以反應每個人的價值觀和個性，保險業可以藉由掌握員工人格特質，針對員工人格特質，並給予適當的訓練，讓人格與工作間相互的配合，除了提升業務員個人素質及效能外，更可進一步提昇整個團隊的績效。

文獻顯示業務員個人背景、人格特質及其主管領導型態均會影響其工作績效，進而影響公司的整個組織績效。

本研究透過對壽險業務員人格因素、主管領導部屬型態的探討，希望可以協助壽險公司、及業務主管對增員、選才上有所貢獻。降低人才流失率，進而提升業務人員及團隊的績效表現。

## 第二節 研究目的

本研究之目的旨在針對保險業務員，探討主管領導型態、員工人格特質，是否為影響員工工作績效之重要因素。茲將本研究的目的整理如下：

- 一、 探討主管領導型態對員工工作績效之影響。
- 二、 探討員工人格特質對工作績效之影響。
- 三、 探討人口統計特性對員工工作績效之影響。

## 第三節 研究流程

本研究之研究流程如圖 1-1 所示。首先，透過大量收集、閱讀文獻來確定研究範圍和主題。之後，再收集相關文獻並加以整理，逐步建立研究架構與假設。托著，參考以往學者之相關研究來設計問卷之發放，待問卷回收後再彙整資料進行統計分析。分析完畢後即撰寫研究結果與建議，以完成本研究之最初目的。

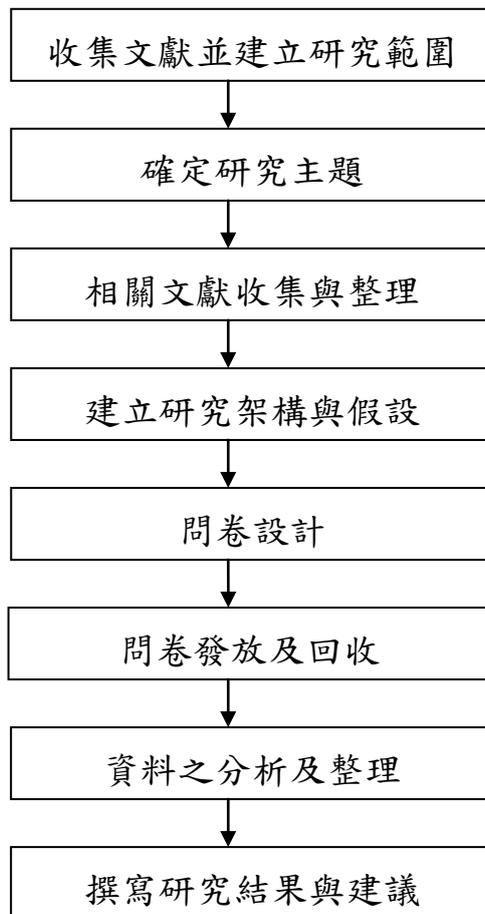


圖 1-1 研究流程圖

#### 第四節 論文結構

本研究共分五章，各章依序如下：第一章緒論，第二章文獻探討，第三章研究方法，第四章實證研究結果與討論，第五章結論與建議。茲將各章內容分述如下：

##### 第一章 緒論

闡述並說明本研究之研究動機與研究目的、研究流程、論文結構。

## 第二章 文獻探討

回顧並探討國內外學者學領導型態、人格特質與工作績效各構面之相關理論與研究文獻，並依據此文獻探討發展出本研究之研究架構及假設。

## 第三章 研究方法

本章依序說明本研究之研究架構、各研究構面的衡量變數與操作性定義、研究假設、研究工具、問卷設計與內容，及本研究中所採用之資料分析方法。

## 第四章 實證研究結果與討論

彙整問卷回收的資料，根據研究架構進行各項統計分析，並討論對本研究之研究假設進行驗證與解釋，最後歸納出本研究之結果及發現。

## 第五章 結論與建議

綜合前述分析結果提出本研究之結論，並嘗試對保險業界及後續研究者提出建議。

## 第二章 文獻探討

本章將探討相關文獻：第一節為領導型態，第二節為人格特質，第三節為工作績效，第四節為學者探討各變項相關研究之文獻。

### 第一節 領導型態

#### 一、領導與領導者

領導 (Leadership) 一詞，眾說紛紜，單從字面上解讀，即是引導團體(組織)成員朝向既定方向前進，達成共同的目標。關於領導的定義，國內、外學者研究的角度不同，在不同文獻中，有不同的定義及詮釋，本論文試列舉國內、外學者對領導的定義，如表 2-1、2-2 所示：

表 2-1 國外學者對於領導的定義

學者	年代	對領導的定義
Stogdill	1950	領導是針對組織目標並完成目標，進而影響群體活動的能力。
Bowers & Seashore	1969	領導是團體中一個成員對其他成員透過影響力，來達成團體的共同目標。
Fiedler	1969	領導是某個人使用其權力及影響力，使很多人在一起工作，來完成共同任務的一種關係。
Jacobs	1970	領導是指人際間的互動，在互動歷程中，某人以某種方式提供某種資訊，使其他人相信，只要依照該人士的建議或期望行事，其行為結果將可以獲得改善
B.Bass, Stogdill	1981	領導是一種影響他人或組織的活動，來達成領導者所設的目標之一種過程。

學者	年代	對領導的定義
Jago	1982	領導是一種過程，也是一種屬性。領導是以非強迫性的影響來引導並協調組織成員的活動，以達成團體目標的過程；就屬性而言，領導是指可歸因至成功這些影響的人之一組特質或特徵。
Morphet Johns Reller	1982	領導是社會系統中，個人在自願情形下，其行動舉止、信念及目標，願接受他人的影響。
Rauch & Behling	1984	領導是一種影響組織團體朝向目標達成的一種過程。
Bass	1985	領導是改變部屬、創造可達成目標的遠景，並建立明確的達成途徑。
Gardner	1989	領導是一種說服或示範的過程，藉過程可引發團體去追求領導者所堅持或上下一心所共持的目標。
Jacobs & Jaques	1990	領導是給予成員一個有意義的目標，促使他們為達成目標而努力，再將這些努力予以集結起來的一種過程。
Badd Avolio	1993	領導是領導者引導成員發展各方面的能力道德與動機，而激發部屬繼承原領導者的責任感而達自我實現，進而超越原預期表現。
Synder, Dowd & Houghton	1995	領導是指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念，以及實踐遠景的勇氣，並影響組織團體的活動，達成組織目標。
House et al.	1999	領導是領導者個人的能力去影響激勵，並結合他人的意願朝向具有效能且能成功的組織去努力。

資料來源：

1. 許雅棣(2000)，「主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例」，國立東華大學企業管理學系碩士論文。

表 2-2 國內學者對領導的定義

學者	年代	對領導的定義
蔡培村	1980	領導的定義，由過程、互動關係、影響力等三個觀點歸納得出，它在團體交互行為中，領導者用各種影響力，使成員的能力與智慧被導引，並能同心協力為實現團體共同目標而努力的行為。
許士軍	1993	特定情況下為影響一個人或一群人之行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。
林邦傑	1993	領導是在一個團體裡，領導者運用能力和智慧並使之向目標前進，而被領導者願意在領導者的尊重和接納下，與之配合，並同為達成目標而努力。
楊銘賢	1995	領導是指某人影響他人或一個群體，以實現某項目標。
羅虞村	1995	領導是一種指引團體活動的行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達到預期的目標。
林孜孜	1996	領導乃是一種程序或過程，藉由此程序或過程，領導者可影響一人或一群人的行為，使其達成組織或群體的目標。
陳海鳴	1999	在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。

資料來源：

1. 藍偉峰 (2003)，「領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
2. 本研究整理。

## 二、領導之相關理論

### (一) 傳統領導理論

領導的研究，大致可分為三種不同的研究方向：領導特質理論、行為模式理論及領導權變理論。以下就各種重要理論做一探討：

#### 1. 特質理論

領導特質理論盛行於二十世紀初期至四、五十年代，學者之研究甚多，包括了 Stogdill(1948)和 Davis(1972)之研究，主要目的是要從成功的領導者身上找出共同的特質，並以此區分領導者和非領導者。這些特質包含了生理特徵、社會背景、智慧、人格與工作有關的特徵及社會人際特徵六大類。此特質理論路研究忽略了領導環境的考慮及源自於部屬個人因素的影響，而後取而代之的為行為理論。

#### 2. 行為理論

自 1950 年代中，因特質理論無法解釋領導本質，故研究者轉而研究領導者之實際行為，企圖了解領導行為與領導效能的關係。研究者皆以行為取向為主要構面來討論領導行為，一為以工作為導向的層面，強調領導者較著重於團體和組織目的達成，稱之為結構(Initiation Structure)行為；一為以成員為導向的層面，強調領導者注重成員間的

良好關係，稱之為體恤(Consideration)行為。以下謹介紹對後續研究較有影響的兩個行為模式：

(1) 俄亥俄州立大學的研究：將領導行為分為體恤和結構兩層面。

行為模式理論的研究大部份始於 1940 年代後期的俄亥俄州立大學。Halpin & Winer (1957)利用因素分析，將原先的一千多種行為，濃縮為二大類別：分別是「結構」和「體恤」。

a. 體恤：指領導者與部屬間相互信任尊敬、領導者能隨時察覺部屬的需求、關注員工福利的行為等。著重於領導者的人際關係與社會行為。

b. 結構：領導者會界定與部屬群體的關係，同時建立明確的組織及溝通管道，並評估工作團體績效的程度。

為搜集資料，該研究發展一段領導行為描述問卷 (Leadership Behavior Description Questionnaire；簡稱 LBDQ)，用來衡量部屬對領導者所感受的領導方式。按照 LBDQ 上兩個構面得分高低，劃分領導風格如圖 2-1 所示。

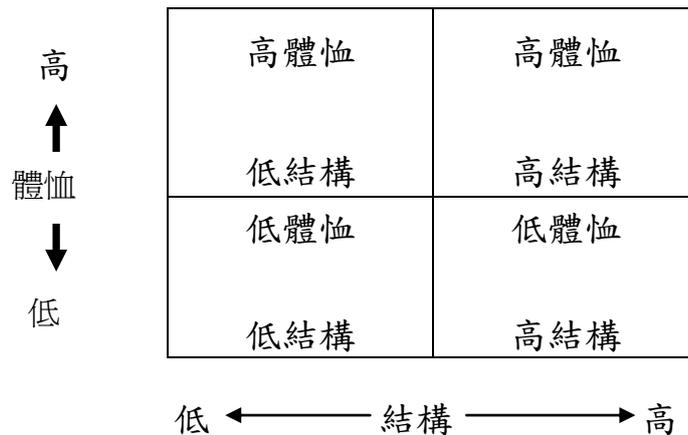


圖 2-1 俄亥俄州立大學領導風格的分類

資料來源：Stogdill and Coons, eds. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, No. 88 Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1957.

俄亥俄州立大學運用 LBDQ 從事領導研究發現，體恤與結構之層面並非截然劃分，在領導者所表現的領導行為中，兩種形式都有可能出現，依照程度高低將領導型式分為四類：

- a. 高體恤-高結構：比其他任何領導方式，將導致更高的員工績效和工作滿足。領導者兼重於工作及對部屬的需求，在相互尊重信任的氣氛中努力工作以達成團隊及組織目標。
- b. 高體恤-低結構：傾向鼓勵上司與部屬在互相尊敬、信任的氣氛中工作。領導者體恤部屬的需求遠勝於對工作的要求。
- c. 低體恤-高結構：領導者最關心的是其職掌的工作面，較重視工作目標而忽略部屬需求，少有體恤的行為。

- d. 低體恤-低結構：領導者對組織的目標和部屬需求皆不在意，此種領導行為將會導致組織混亂，生產力低落。

## (2) 密西根大學的研究

大約在俄亥俄州立的大學研究同時，密西根大學的社會研究所也進行了一連串有關領導的研究，主要目的是在確認可增進團體績效與工作滿足的領導方式。研究人員以團體生產力為衡量依據，實證結果區分出二項有效能的領導行為。一為工作取向行為，強調以工作的分配和完成為重心；另一為關係取向行為，以員工的需要和滿足為重心。此種領導方式與俄亥俄州立大學的體恤、結構層面相似。

雖然行為研究為後來奠立了穩固的根基，但是事實上仍有缺陷。基於此，後有學者加入情境因素的考量，發展出情境理論。

## 3. 情境理論

情境理論自 1960 年代後期發展出來，嘗試以情境因素為焦點，試圖發現適用各種不同的情境領導風格，以獲得更大的領導效能。影響領導風格的情境因素，包含了：領導者本身特質、部屬特質、團體結構和任務性質、組織因素。茲將四種較為重要的情境理論之領導方式、情境因素、主要焦點，加以敘述如下：

## (1) 權變領導模式

Fieldler (1964) 與其同事發展一種「最不喜歡的工作夥伴量表」(Least Preferred Coworker Scale, 簡稱 LPC)來衡量領導者的領導風格, Fieldler 認為 LPC 分數高的領導者, 其領導方式為: 在追求與部屬良好的人際關係, 即關係取向; 而 LPC 得分低者, 其主要動機是在做好工作, 即工作取向。

Fieldler 於 1973 年對領導方式、情境因素及效能的關係, 提出更詳細的說明。他提出了三項情境變數:

- a. 領導者與部屬關係: 領導者受部屬喜愛尊敬和信任程度。
- b. 任務結構: 部屬工作之固定和明確的程度。
- c. 職位權力: 領導者具有多少正式職權。

研究結果發現, 在對領導者非常有利或非常不利的情境中, 以工作取向的領導方式效果較佳; 而在中度有利的情境中, 則以關係取向的領導方式效果較佳。Fieldler 之研究主要目的, 乃在說明領導行為是否有效, 須視領導者的情境因素而定。

## (2) 途徑-目標理論

此理論乃是 House & Mitchell (1971) 擷取俄亥俄州立大學的領導理論與動機期望理論加以整合發展而成的。其領導方式可分為：指示型、成就導向型、支持型、參與型。亦提出了二項情境變數：

- a. 個人特徵：能力、控制的所在需要及動機。
- b. 工作環境特徵：任務性質、團體因素、組織因素。

其研究的主要焦點為：領導者的功能是補充性的、激勵性的。且應表現著重期望及價值澄清的行為。

## (3) 情境領導理論

Hersey & Blanchard 於 1978 年提出「領導生命週期理論」，後來於 1982 年改名作「情境領導理論」。他們認為有效的領導方式，應隨部屬成熟度來朝向組織有利的方向推進。

其提出的領導方式可簡化為四部分：告知式、推銷式、參與式、授權式。四種型態各有其適合之情況，而領導效果(情境因素)主要取決於部屬之成熟度。成熟度包含工作成熟度(指一個人的知識和技術水準)以及心理成熟度(指一個人做事的動機和意願)。

#### (4) 規範性權變理論

此理論由 Vroom & Yetton 於 1973 年所提出，其提出的領導方式可分為專制歷程、商議歷程、團體歷程三類，而研究主要焦點在於闡明一名領導者在特定情境下，為追求最大效能，該有怎樣的行為。情境因素為部屬對決定領導者的支持、接納及忠誠的程度及領導者作決定所需要的訊息多寡。

茲將本研究敘述之傳統領導理論重點，以表 2-3 彙總表示：

表 2-3 傳統領導理論之重點

理論型態	代表學者	理論重點
特質理論	Ghiselli (1963)	成功領導者的特質：1.監督能力。2.智識。3.成就慾。4.自信。5.自我實現的慾望。6.果斷。
	Davis (1972)	其認為成功領導者應具備四項特質：智力、社會成熟度與寬容性、內在激勵及成就慾、人際關係的敏感度。
行為理論	Halpin & Winer (1957) 俄亥俄州立大學	分為兩大構面，分別為體恤(consideration)及結構(initiating structure)，高體恤與高結構通常會產生正面效果。
	Likert (1961) 密西根大學	兩大基本類型：以工作導向(Job-centered)及員工導向(Employee-centered)，以員工導向的領導方式，對於生產力及工作滿意度均高於以工作導向的領導方式。

理論型態	代表學者	理論重點
情境理論	Fiedler (1964)	領導者的領導方式需配合情境變數，影響領導效能的情境因素包括：領導者與部屬間的關係、任務結構及領導者職位的權力。
	House & Mitchell (1971)	途徑-目標理論(path-goal theory)，包括兩組情境因素：部屬不能控制的外在環境、部屬的個人特徵。並針對以上的情境因素，將領導行為分四類；1.指示型 2.支持型 3.參與型 4.成就型。
	Vroom & Yetton (1973)	領導是以部屬參與決策的程度來區分，領導者必須分析情境類型，採取適當的領導型態。
	Hersey & Blanchard (1978)	分為工作及關係兩個構面，並依程度高低分：告知、推銷、參與、授權四種領導風格。

資料來源：

1. 莊瑞琦(2002)，「主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究-以嘉義市政府為例」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
2. 許雅棣(2000)，「主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例」。國立東華大學企業管理學系碩士論文。
3. 本研究整理。

## (二) 近期發展領導理論

### 1. 領導歸因理論(Attribution theory of leadership)

McElroy(1982)認為導只是人們的知覺作用，當人們知覺到組織的結果，會以各種觀點予以歸因，領導只是其中被歸因的項目(轉引自蘇永富，2000)。

### 2. 魅力型領導理(Charismatic leadership theory)

魅力型領導是指部屬看到特定行為時，會將之歸因為英雄式的領導，此種理論是結合特質論與歸因理論發展出來。Yukl(1998)指出經由部屬對領導者行為的個人認同(personal identification)，使其內化(internalization)為部屬的信念並轉為激勵動機，進而影工作態度及行為，展現出領導者高度的領導效能。

### 3. 僕人式領導理論(Servant leadership)

僕人式領導的理論由 Robert k. Greenleaf 所提倡，Greenleaf(1977)認為「人一生中都有機會扮演著領導者或追隨者兩種迥異的角色，身為領導者應盡全知(understanding)、全能(skill)、並融入精神(spirit)去服務部屬，身為追隨者也會心甘情願聽從那些既能幹又肯為自己服務的領導者」，這正是僕性管理的精神(轉引自周守民，1999)。

#### 4. 轉換領導理論(Transformational leadership)

轉換型領導是換領導者經由個人魅力，運用各種激勵因子，對部屬關懷與智力上的啟發，提升部屬工作態度，以達到組織工作目標的領導。

#### 5. 無疆界領導理論(Boundaryless leadership)

全球化及資訊網路的快速發展，改變了企業的經營方式，虛擬團隊(virtual team)亦應運而生。因此未來的領導人必須具備應付全球化的能力，處理多重地點、多重角度、多重文化所牽涉的問題，並與其他組織透過合作進行資訊的溝通、學習和分享。

在無疆界概念世界中，領導人有五項重要的領導特質：全球化思考、欣賞不同的文化、強調科技重要性建立夥伴關係及分享領導機會(翁慧敏，2001)。

傳統領導三大理論特質、行為及權變理論，其要旨大多侷限在人際和技術方面的追求，忽略了理念的建立。新進的領導研究在開放系統與組織學習的衝擊下，開始注意到領導者致力於提供遠景、創造文化、運用符號及協助成員共同參與等領導方式(許雅棣，2000)。

## 第二節 人格特質

### 一、人格特質定義

人格 (personality) 一詞，源自於拉丁字「Persona」，本意是指演話劇時所帶之面具 (Mask)，以作為個人身份之表徵。因為其為最原始涵意，顯然已說明了人格特質具有獨特性 (Uniqueness)，足以闡釋個體行為上的差異 (吳秉恩，1991)。

人格不僅是心理學領域中重要的研究課題，在企業管理的領域中也越來越受重視 (郭欣易，2000)。人格是一個體有別於他人想與行為的持久特性，這種特性不但是一種具有特定成份的組織結構，並具有一種隨環境不同而產生不同反應的動態特性 (林能白、丘宏昌，民 88)。

Allport (1937) 認為人格是個人心裡、生理系統的動態組織。決定個人因應環境所做的調整 (Robbins，1983)。Menninger 和 Levison (1956) 將人格定義為遺傳與經驗的結合。Guilfore (1959) 則認為人格是個人特徵、屬性和特性的總和，使得個人得以和其他人相異的一種持續、特殊的特質。

人格一詞的涵意很廣且複雜，至今學者所持的定義眾說紛紜。茲將各學者對於人格的定義，整理如表 2-4 所示：

表 2-4 人格的定義

學者	年代	人格定義
M. Prince	1924	人格為個體對於社會刺激的特定反應，及其對具有社會表象之環境適應的特質。
Allport	1937	人格是位於個體心理系統之內的動態組織，其決定個人思想與行為的獨特型式。
Menninger & Levison	1956	人格為遺傳與學習經驗的結合，是一個人過去、現在與未來的總合。
Guilford	1959	人格是使個體與其他個體間不同的一種持久且特殊的特質。
R.B.Cattell	1965	人格能預測一個人在某種特定環境中的所作所為。
Pervin	1970	人格是個人在對情境做反應時，所表現出的結構性質與動態性質，亦指人格代表一種使個人有別於他人的持久特性。
R.M. Goldenson	1970	人格可說是一個人所具有的獨特適應其整個環境的種種特性之模式，與種種行為方式。包括主要的人格特性、興趣、價值、態度、自我意象、智能行為模式與情感的模式。
Bonoma & Zaltman	1985	人格是使你與別人不一樣的個人屬性、特性及特質的總和。
Zimbardo (黃麗莉譯)	1990	人格是個人在不同時間、面對不同情境時，所表現出來的獨特心理特質，所決定個人適應環境的行為模式及思考方式，使得個人在需要、動機、興趣、氣質、生理、性向、態度及外型等各方面，均具有與他人相異之處。
林欽榮	1983	人格是一個人說話、思考、感覺的方針，化所喜歡或討厭的事，他的能力與興趣，他的希望與慾望等的綜合。
張潤書	1985	人格可界定為我們用以說明一個人顯示其典型的人類特徵或變因的混合物。
張春興	1986	人格是個人在對人、對己、對事物乃至對整個環境適應時所顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當的統整性與持久性。

學者	年代	人格定義
楊國樞	1989	人格是個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。
薛婉婷	1997	其歸納出人格包含幾個觀點： 1. 人格包含結構與動態兩方面，人格特徵可以其成份及各成份之間的關係來表示。 2. 人格是以行為來定義的。 3. 人格必須具備人與人、團體與團體間的一致性，或個人內部的一致性。 4. 人不能在真空裡行為，而是對有關情境的反應。
林能白 丘宏昌	1999	人格代表了一種個體，有別於他人思想與行為的持久屬性。
郭欣易	2000	個人在面對環境的刺激時，所形成的持久性特質，此特質為其所有行為的依據。具有一致性及規則性且因人而異。

資料來源：

1. 鄭勝文(2003)，「空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
2. 洪源鴻(2005)，「人格特質、薪資制度知覺與組織承諾關係之研究—以台南地區壽險公司為例」，南台科技大學企業管理系研究所碩士論文。
3. 鄭國權(2005)，「保險業務人員人格五因素及人際關係特徵與績效表現關係之研究—以美商宏利人壽為例」。大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
4. 本研究整理。

## 二、人格特質之類型與理論

### (一) 人格特質之類型

人格特質是結合了身體與心理的特徵，反映個人如何觀察、思考行動與感覺。根據楊美怡(2002)對後現代主義消費行為的研究及李建樹(2003)對大學院校行政人員人格特質的研究，歸納人格特質的四種分類：

#### 一、Fromm (1980)所提出，五種人格類型

1. 接納型：喜歡加入人群，也容易接受權威。
2. 剝削型：可以為達到目的而不擇手段，善加利用他人而成全自我利益。
3. 吝嗇型：一心只想佔有而不願付出，屬自私型。
4. 交易型：考慮交換利益，既然付出一份就得獲得一分，比較喜歡斤斤計較。
5. 生產型：會視情況而成為接納型、剝削型、吝嗇型、交易型，可說是非常具有彈性的類型。

## 二、由 Marston (1986) 提出，DISC 四種人格類型

### 1. D 型人(D-支配 Dominance)

能克服環境障礙。此人具有決心、果斷、獨立、自信等特性。

### 2. I 型人(I-誘導 Inducement)

善說服，具征服力，能贏得對人採取主動等特性。

### 3. S 型人(S-服從 Submission)

面對超過自己所能承受的，此人具有安靜、和顏悅色、知足、有耐心等特性。

### 4. C 型人(C-遵循 Compliance)

對於促動之下的行為感到恐懼，也就是不希望有突然的改變，強調安全感。此人具有謹慎、有條不紊、注意細節及事實等特性。

## 三、1956 年由 Roseman and Friedman 提出，A/B 型人格特質

認為 A 型人格是過度投入工作、積極進取、少有休閒、長期不止的奮鬥、對時間有壓迫感、對困難的排解不佳、具有攻擊性、成就導向及行動與情緒的複雜體，是具有急迫意識特性(sense of urgency)的人。而 B 型人格則與 A 型相反，是較為懶散、輕鬆、注動休閒及生活娛樂，較不在意於壓力與情境，對於困難的情境，A 型表現的較好(顏瑞伶，2002)。

#### 四、起源於 Rotter(1954)，內外控型人格特質

認為內控型的人格特質是相信自身可以控制環境所帶來的影響，獎賞是因為個人的表現所得。而外控型的人格特質則認為環境可以影響個人，獎賞是外在環境所為，是命運、機會、運氣，而非自身所能控制。

Rotter(1982)認為內外控傾向就是個人對自己生活環境的控制認知，如果個人認為自己為命運的主宰，將有關於自己的事皆歸因於自己本身的責任，稱之為內控者。

反之，若認為自己的命運並非自己所能掌握，與自己相關的事無須擔負太多的責任則為外控者。基本上內外控人格特質是程度上的差別，並非絕對的二分(張舒涵，2004)。

茲將本研究所敘述之學者所提出的類型，整理如表 2-5 所示：

表 2-5 人格特質的類型

類型	研究者	人格特質內容
五種人格類型	Fromm (1980)	接納型、剝削型、吝嗇型、交易型、生產型五種。
DISC 四種人格類型	Marston (1986)	區分為 D 型-支配型(dominance)、I 型-誘導型(inducement)、S 型-服從型(submission)、C 型-遵循型(compliance)。
A/B 型人格特質	Roseman and Friedman (1974)	1. A 型人格 兼具行動與情緒，充滿企圖心，對於欲達成目標通常會不達目的絕不終止。 2. B 型人格 與 A 型人格相反，B 型人格有可能也同時擁有 A 型人格的部分特徵。
內外控人格特質	Rotter (1954)	1. 內控人格 相信自身可以控制環境所帶來的影響，認為獎賞是因為個人的表現而得。 2. 外控人格 認為獎賞是因為外在環境所為，是命運、機會、運氣，而非自身行為所能控制。

資料來源

1. 李建樹(2002)，「大學院校行政人員知識管理態度與學校組織文化、人格特質關聯之研究」，國立台灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
2. 陳榕娥(2004)，「領導者人格特質對工作績效影響之研究－以補習教育事業為例」，
3. 鄭國權(2005)，「保險業務人員人格五因素及人際關係特徵與績效表現關係之研究－以美商宏利人壽為例」，
4. 本研究整理。

## (二) 人格特質之相關理論

Robbins (1992)列舉出七種屬性，其研究個體在組織行為中，能作有效的預測，包括了內外控取向、成就動機、權威主義、權術主義、自我實現、自我警覺、風險偏好等等。

其中，內外控取向、成就動機在組織行為研究中，對工作行為的影響上較為明確。故針對成就動機及內外控取向等二種影響個體行為的主要人格特質，對壽險業務員進行分析。

### 1. 成就動機 (Achievement Orientation)

成就動機又稱成就需求，是指個人追求責任、挑戰及自我實現的程度(吳秉恩，1993)。眾多學者對成就動機一詞各有不同的見解。

McClelland、Atkinson & Lowell(1983)認為成就動機是個體希望表現較傑出以追求進步與完美的慾望。

國內學者陳義勝(1983)認為，個人具有接受挑戰、不怕困難、努力工作，在人際情境中與人競爭要求成功，不在意他人對成功看法的一種慾望，即為成就動機。

張春興(1998)則認為，成就動機係指個人從事於其認為重要或有價值的工作，並力求達到水準的一種內在動力。

雖然成就動機的定義常因研究者的觀點不同而產生不同的定義，但綜合各學者說法依然可發現，成就動機至少包括二種特性：一是希望超越自我，達到期望的目標，二是一種發自內在的驅動力量(黃同圳、薛婉婷，1998)。

根據過去的研究發現，成就動機高者對事情總希望以最佳方式完成，力克困難，亦希望親身感受自己行為成功或失敗的滋味。成就動機低者，則反之。

另外，Helmreich, Beane, Lucker & Spence (1978)的研究開始注意性別角色與成就動機之關係，最後發展出一套成就動機架構，包括四項因素：

- a. 精熟：包括對困難而有挑戰工作的偏好。
- b. 工作取向：喜歡工作，從工作中獲得滿足並追求自我充實。
- c. 競爭：具有勝過別人的慾望。
- d. 對人不在意：不害怕成功會引起他人的排斥。

綜合以上所敘述，成就動機是指個體在從事其認為重要或有價值的活動時，想要以更快、更有效率的方式，或是比別人做得更好、更完美的一種慾望或傾向。本研究在問卷設計上，是以 Helmreich et. Al. (1978)的架構為主。

## 2. 風險偏好(Risk-Taking)

風險偏好代表一個人感受到的服務機構及工作上所具有的冒險及挑戰之程度(許士軍, 1980)。所以, 風險偏好指的是個人承擔風險的傾向。Coombs & Huang (1970)認為創業投資之行為是由潛在獲利的預期以及潛在損失之預期兩者所組成, 而風險則是潛在損失的機率與損失金額的函數。

鄭靜琪 (2003)則認為風險偏好高的人, 會為了追求更大的報酬機會而願意承擔較大的風險。而風險偏好程度底者, 則偏重在風險的最小化, 寧願獲取較少的利潤, 也不願意去冒較大的風險, 此種為較保守的投資人。

## 3. 內外控取向(Locus of Control)

根據 Rotter(1954)的社會學習理論(Internal Control & External Control)是一種類似化或概化了的期望, 也就是個體對他的行為與行為後果的強化之間的信念。內控者(Internal Control)相信他的行為成功與否, 他可以控制, 且相信成功來自於努力工作, 失敗乃是自己的責任。

外控(External Control)者則相信他的行為成功與否較受運氣、權勢的影響, 自己是無法或很難控制的。因此, 內控者較自動、自主、積極; 外控者比較依賴、聽天由命、消極。尤其在遭受挫折後, 內控者

比較會採取建設性的適應方式，外控者則比較會採取破壞性的適應方式(吳靜吉、潘養源、丁興祥，1980)。

大體上，學者均認為內控者相信命運掌握在自己的手上，是自己努力得來的結果。而外控者則相信命運是受外力所控制。

所以對內控者多使用激勵和鼓勵參與的管理方式，對外控者以監督和指導的管理方式較有效(Kren，1992)。但在群體中，多數人是介於內控型及外控型兩者人格類型之間，極端的內控者或外控者只是一種相對的區分方法。茲將學者對內外控人格特質的研究彙整如表 2-6 所示。

表 2-6 國內、外學者對內外控取向之研究

學者	年代	研究結論	
		內控傾向者	外控傾向者
Butterfield	1964	積極、自主、內在導向、專心致力於感到有興趣或認為重要的事情。	消極、依賴、他人導向、較關心別人認為較重要的事情。
Rotter	1966	相信自己是命運的主宰，認為與自己有關的事都應歸為自己的責任，而非外在因素。	覺得自己的命運不是自己所能掌握，對於自己有關的事都是由命運、運氣或其他外在因素所導致。
Brissett & Nowicki	1973	自動、自主、積極。	依賴、聽天由命、消極。

學者	年代	研究結論	
		內控傾向者	外控傾向者
Bledsoe & Bader	1978	善於管理、情緒穩定、誠實、可信賴、機伶。	易興奮、情緒較不安定、較不受信賴。
Hammer & Vardi	1981	在自我管理的組織中較積極主動且更有動力達到工作目標和獲得想要的工作。	在組織中較無法自我管理及被動、消極，常須仰賴他人或藉由外力去達到工作的目標。
Spector	1982	具有信心，在複雜的環境中努力蒐集資訊，工作表現良好、喜歡參與式的管理、對自己的工作會提出較多的回饋。	比較順從、較喜歡被動式的工作，易接受組織的領導。
吳秉恩	1986	工作投入程度高、滿意程度高、工作績效高、熱衷於蒐集資訊情報。	工作投入程度低、滿意程度低、對工作群體有疏離感。
鄭臻妹	2001	認為事件的結果是個人所控制和瞭解的。	認為事件的結果是個人所不能控制和瞭解的。
甘水美	2002	主動積極。	聽天由命。

資料來源：

1. 卓明元(2005),「郵政壽險業務員人格特質對工作滿足與績效影響之研究—以台中郵局為例」。

### 第三節 工作績效

#### 一、績效之定義

績效(performance)在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將它解釋為「一個員工完成一件工作」(劉明德，1993)。

績效代表企業為了實現目標，由各企業所構成各部門、機能別集團(group)、業務別集團、個人所必須共同達成的業務上成果(results)(李錫宗，2004)。

Boman & Motowidlo (1993)將工作績效定義為：與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以衡量。另外在一般實證研究中，績效評估的項目常因對象不同而有所差異。

Brouthers(2002)則認為績效指的是一管理者對於其職務上的各項工作目標之達成程度。另外在一般組織行為的研究中，績效是指「效率(efficiency)、效能(Effectiveness)及效力(Efficacy)三方面的整體表現」。

另外 Venkatraman & Ramanujam (1986) 提出三個種不同範圍的績效：

1. 財務績效：是指達成企業的經濟目標，如銷售成長、獲利率、每股盈餘等。
2. 事業績效：是指財務績效和作業績效的總和。作業績效指市場占有率、新產品上市、產品品質、行銷效能等。
3. 組織效能：是最廣泛的組織績效定義，除前述兩者外，尚包括達成組織各種互相衝突的目標，以及各種關係人之目標滿足在內。

## 二、績效衡量指標相關文獻

1. Stanton(1972)認為業務員應該從兩方面來評估其績效：

### (1) 定量基礎

- a. 成果因素：是一般最常用的評估項，包括銷售量、銷售額對責任額的百分比、銷貨毛利、訂單情形、顧客情形。
- b. 投入因素：包括訪問次數或接待客次數、工作日數、直接費用、非銷售活動情形。

### (2) 定性基礎

- c. 對產品公司政策和競爭情況應有的認識。
- d. 業務人員與顧客的關係。
- e. 個人儀表和健康狀況。
- f. 人格和態度因素。

2. Lamont & Lundstorm (1977) 在定義一個優秀業務人員的標準時將績效區分為下列幾個評量項目：

- (1) 管理者評價：包括技術上的能力、個人責任區域的管理、銷售的技巧。
- (2) 支持性及發展的驅動力(指業務員在與顧客、主管及同事間的關係上的發展與管理)
- (3) 銷售能力：包括佣金占薪資的比率、獎勵金額占薪資的比率。
- (4) 銷售活動：包括銷售額占責任區域的比率、新顧客的比率、拜訪或接待顧客的次數。

3. Daltonetal (1980) 認為組織績效可以分為「硬性」績效與「軟性」績效兩種。所謂硬性績效係指銷售額、毛利、生產量、佣金及提供的服務等；而軟性績效則指主管評估、自我知覺及一些類似指標。

4. Churchill 等人(1985)將過去 1918 至 1985 年間有關業務員績效之研究中，發現其績效評估的方法可納為以下幾點：

- (1) 自我評估報告。
- (2) 管理者或同事間的評價。
- (3) 客觀公司資料(包括銷售金額、推銷次數等評估準則)。
- (4) 控制外部狀況後的公司客觀資料(包括銷售配額的百分比、順應經濟修正的銷售量)。

## 第四節 領導型態、人格特質與績效之相關研究

### 一、 領導型態與工作績效之關係

以俄亥俄州立大學所研究主管體恤及結構兩構面的領導風格，在國內外的研究大都有發現，不同的領導風格會影響員工績效，進一步影響整個組織的績效。茲分別彙整如下：

1. 林金福 (1992)以學校效能的行政、教師、學生各層面而言，皆以「高體恤高結構」最佳，「低體恤低結構」最差。
2. 鄒孟庭(1992)以製造業五百大的電子電器業為對象，發現主管領導風格的體恤、結構兩構面均和員工工作投入呈現顯著的正相關，其中又以「高體恤高結構」的領導方式下，員工的工作投入最高，在「低體恤低結構」的領導方式下工作投入最低。
3. 魏子雲 (1994) 針對壽險業務人員進行研究，結果發現主管領導型態中的人際(體恤)取向對績效有顯著的影響。
4. 鍾秀谷(1997)以價值承諾與留職承諾來探討，發現領導風格兩構面均具有解釋能力，其影響力高低依序為結構因素、體恤因素。但就努力承諾而言，「體恤」因素的影響力較大。

5. 柯惠玲 (1998)、李文娟 (1998) 的研究結果均發現，高體恤-高結構、高體恤-低結構、低體恤-高結構、低體恤-低結構等領導方式，與工作績效沒有顯著的差異。
6. 李佳穗(2000)以在不同領導風格下大學職員的整體工作投入情形，發現高體恤高結構的領導風格比低體恤低結構的領導風格，更能使大學職員有較高的「認同工作重要性」。但在整體工作投入程度上未發現四個領導風格下有顯著差異。
7. 霍祥雲(2002)以內政部老人安養護機構作為研究的對象，其發現整體領導風格及構面體恤、結構因素與整體自覺工作績效及其構面之處事作為、專業學習、人際互動有顯著的正相關。

由以上文獻可知，領導型態與工作績效間關係的研究，其結論並不一致。上述學者研究，可驗證部屬人格特質確實對領導型態有顯著影響，故本研究將以人格特質做為領導型態的情境因素。

## 二、 人格特質與工作績效之關係

### (一) 成就動機與工作績效之關係

1. 金培城 (1976) 的研究發現，推銷員的成就動機與績效之間有顯著的關係的。

2. 陳正平 (1976) 的研究發現，企業主持人的成就動機與績效之間呈現正相關。
3. 吳連聰 (1984) 以壽險銷售經理為研究對象，發現銷售經理在成就動機上與績效之間無顯著相關。
4. McClelland (1985) 在實証研究中，長期研究一群已經畢業十年的學生，發現具有高成就動機的畢業生，十年後在企業中的職位較成就動機低的畢業生為高。除此之外，有效的管理者通常具有目標導向及承擔某種程度的風險，而這些管理者通常也同時具有高的成就動機。

根據過去的研究結果可發現，具有高度成就動機的人，會傾向追求適度的危險，並會避開太高或太低的危險，且對完成目標有高度的渴望。高成就動機者會努力將事情做得更好，並克服各種困難和障礙，所以較具有責任感(吳秉恩，1993)。由上述可得知大部份研究均證實成就動機與工作績效具有正向相關。成就動機愈高者，工作績效愈高。

## (二) 內外控取向與工作績效之關係

1. Brissett & Nowicki (1973)對研究內外控者的挫折反應時發現，內控者較自動、積極、自主，外控者較依賴、聽天由命、消極。尤其在遭受挫折後，內控者會採取比較建設性的適應方式；外控者則採取具破壞性的適應方式(吳靜吉、潘養源、丁興祥，1980)。

2. Andrisani & Nestel (1976) 對全美國男性從事三年的縱斷性研究發現，內控取向者有較高的職業成就及收入。
3. Spector (1982) 認為，內控取向者對「努力→績效」和「績效→報酬」有較高的期望，而依據 Lawler (1968) 的研究証實對「績效→報酬」的期望是導致高工作績效的原因，因此 Spector (1982) 基於此二理由預測內控取向者有較佳的績效。
4. 蘇義祥、胡國強 (2000) 針對中華電信公司專戶服務部門做研究，發現員工內外控取向不同，其工作績效有顯著差異。內控型專戶服務人員的工作績效明顯優於外控傾向者。
5. 許雅棣(2001)以保險業務員為研究對象，其發現具不同人格特質之員工，其工作績效會有顯著差異。具不同內外控取向者，其主觀績效及保單續繳率會有顯著差異。故業務主管應依照業務員不同之人格特質調整其領導方式，且應針對每人不同需求輔以適當之激勵制度，以有效提升員工工作績效。
6. 鄭臻妹(2001)以高科技產業員工的「人格」、「工作特性」與「工作績效」為研究之主題，分析內外控人格特質的員工在具有不同工作特性的職務中，其工作績效的變化。研究發現，「內外控人格」與「自主性」的交互作用對員工工作績效有顯著之負向影響。

由上述文獻可知，多數研究者肯內外控取向對工作績效的影響。另外，在有關創業行為的研究文獻中，最常被引用的也是「內外控取向」及「成就動機」二項(黃炳滄，1993；林晉寬，1994；呂良添，1998)。故本研究將以內外控取向及成就動機的人格特質來分析探討其對業務員工作績效的影響。

### 三、個人背景變項與工作績效之關係

1. 魏子雲(民 83)研究壽險業務員個體認知基礎間的關係。研究結果顯示年齡大、年資長、學歷低、已婚的業務員績效較高。
2. 張緯良、鄔健民與王贊旭(民 83)研究個人背景特徵與工作績效之關係，發現教育程度越高者其工作績效越好；已婚者工作績效比未婚者佳；工作績效不因性別有所差異；年齡較長者工作績效表現較佳；年資與工作績效成正相關且達顯著水準，優秀員工在本職時間越長，其專業表現越佳。
3. 陳雅燕(民 87)研究發現背景與績效、人格特質與績效、背景與人格特質均具相關性。背景、人格特質的聯合影響，對工作績效之預測有高解釋力。
4. 廖芷羚(民 89)探討審計人員教育背景對其專業能力及工作績效之影響。研究發現與工作績效均呈顯著差異。

### 第三章 研究方法

本章內容分二大部份：第一部份為依據研究主旨，並參考國內外學者對於有關領導型態、人格特質與績效相關文獻，以構成此研究架構圖，並提出研究變項的衡量及假設；第二部份則為選定研究方法，將所設計的問卷運用電腦統計分析方法進行描述統計、因素分析、信度分析、以及T檢定及單因子變異數分析。

#### 第一節 研究架構

在研究分析概念中，研究者所希望解釋的變項稱為依變項，為一個被預測的變項，而研究者所期望用來作為預測依變項變化的變項則稱為自變項，亦稱為解釋變項，以數學方程式表示：兩者關係為  $y=f(x)$ ，其中  $y$  是依變項， $x$  指自變項(楊國樞，2002)。

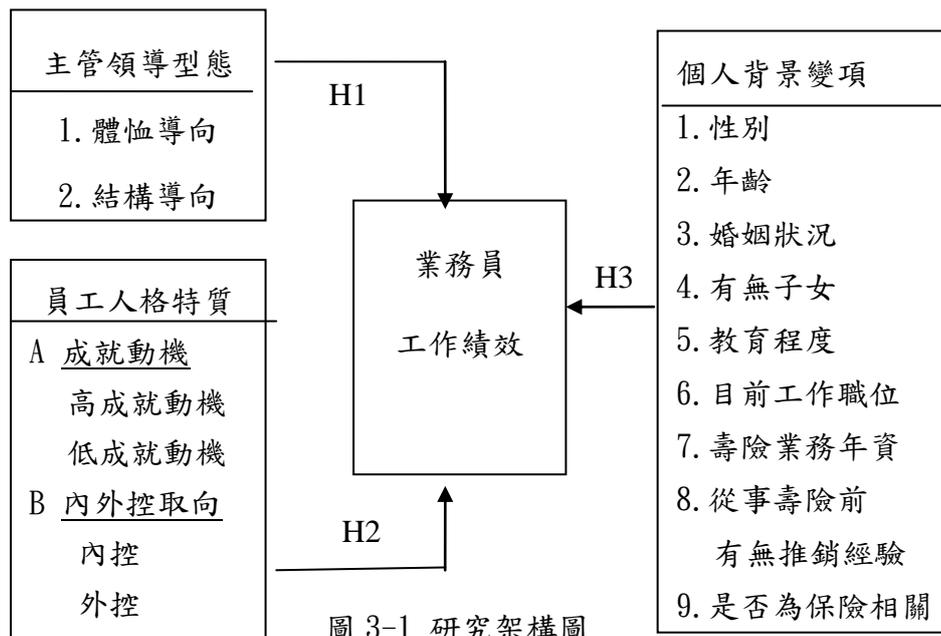


圖 3-1 研究架構圖

本研究將個人背景變項資料定義為獨立變項並進行研究、將領導型態、人格特質定義為自變項 x，工作績效定義為依變項 y，以探討國內保險業務員之人格特質、主管領導型態與業務員工作績效的關係。

個人背景資料是針對保險業務員的工作特性區分為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、有無子女、工作職位、工作年資等變項，自變項為：主管領導型態、部屬人格特質，其中領導型態可分為體恤及結構兩構面。人格特質可則包括成就動機與內外控等構面。依變項中的績效則為業務員工作績效。

## 第二節 問卷設計與操作性定義

此節將介紹本研究所使用的各量表之參考來源、測驗內容與計分方式、變項文義性解釋及測驗題項。

### 一、主管領導型態

#### 1. 量表之編著

主要參考俄亥俄州立大學所提出的領導問卷(「領導行為描述量表」)，將領導型態分為「結構因素」與「體恤因素」二個向度，同時根據 stogdill(1963)之「領導行為描述」(簡稱 LDBQ-12)以及朴英培(1988)所翻譯使用之「領導型態問卷」綜合參考後加以修訂而來。

## 2. 變項之解釋與題項

主管領導型態是指直屬上司對下屬所運用的領導方式。其主要構面為：

- (1) 結構導向(工作取向)：工作取向的領導方式，特別著重強調與部屬間的角色關係，明確界定彼此工作職責、對工作極為重視。題項包含第 3、12、11、10，計 4 題。
- (2) 體恤導向(人際取向)：人際取向的領導方式，較重視與下屬的人際關係。能察覺並重視部屬的需求，與部屬間相互鼓勵合作，在合諧氣氛中工作。關心成員的需求勝過對工作的要求。題項則包含第 2、7、4、8、6、1、5、9 題，計 8 題。

## 3. 測驗內容與計分方式

此領導型態量表係用於測知受試者對直屬上司領導行為的看法。本量表共有十題，並採用 Likert 五點計分法，以選擇方式勾選「總是如此」、「經常如此」、「有時如此」、「很少如此」、「從未如此」五答案之一，計分方式則分別給予 5、4、3、2、1 分。

將個別受試者在「結構」和「體恤」兩因素之平均數，將主管領導型態區分成四類類型：高體恤—高結構、高體恤—低結構、低體恤—高結構、低體恤—低結構。

## 二、人格特質量表-成就動機

### 1. 量表之編著

本量表主要是依據吳靜吉、林秀吉、賴雪芬(1979)參考 Helmerich & Spence(1978)所編製的「工作與家庭取向量表」(The Work and Family Orientation Questionnaire, 簡稱 WOFO), 譯成中文並加以修訂。用以測知個人成就動機的高低程度。

### 2. 變項之解釋

成就動機係指個體在從事其認為重要或有價值的活動時，想要以更快、更有效率的方式，或是比別人做得更好、更完美的一種慾望、傾向之程度。

### 3. 測驗內容與計分方式

本成就動機量表係用來測知受試者其成就動機之高低程度。採用 Likert 五點計分法，正向題從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 分到 5 分，反向題則反之。分數愈高表示成就動機愈高。

針對此變項討論，並再區分為高、中、低三種程度。其分類標準則是依 Runyon (1973)之研究方法：以平均數為準，大於平均數加 0.5 個標準差為高程度、小於平均數減 0.5 個標準差為低程度，介於兩數值之間則為中程度。

### 三、人格特質量表-內外控取向

#### 1. 量表之編著

本量表乃引用吳靜吉與吳子輝 (1975) 所修訂之 Rotter 「內外控量表」 (Rotter's I/E Scale)。

#### 2. 變項之解釋

內控取向：相信自身可以控制環境所帶來的影響，認為獎賞是因為個人的表現而得。

外控取向：認為獎賞是因為外在環境所為，是命運、機會、運氣，而非自身行為所能控制。

#### 3. 測驗內容與計分方式

本量表共有十題，並採用 Likert 五點計分法，以選擇方式勾選「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」五答案之一，計分方式則分別給予 5、4、3、2、1 分。針對此變項討論，並再區分為內控、中內控、外控三種程度。

其分類標準則是依 Runyon (1973) 之研究方法：以平均數為準，大於平均數加 0.5 個標準差為內控取向、小於平均數減 0.5 個標準差為外控取向，介於兩數值之間則為中內控取向。數值愈高表示愈具內控傾向；數值愈低表示愈具外控傾向。

## 四、工作績效量表

### 1. 量表之編著

績效量表主要參考許文奇(1944)根據 Behram 等人(1982)之量表、以及 Churchill(1990)所建議的衡量標準、依主要因素構面加以濃縮翻譯而得。

### 2. 變項之解釋

依 Churchill (1990) & Behram (1982) 所提之績效觀點，以行為衡量之方式，針對業務員在基本績效、盡心績效、自主性績效中，其工作績效的總表現程度，定義其績效高低。故量表較偏於主觀上的工作績效。

### 3. 測驗內容與計分方式

本量表採用 Likert 五點計分法，以選擇方式勾選「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」五答案之一，計分方式則分別給予 5、4、3、2、1 分。分數愈高表示其績效愈高。以受試者在工作績效量表上的得分總平均數為主。

### 第三節 研究假設

本研究假設係從第二章文獻探討及本研究架構所衍生而來，分述如下：

**H1：在不同的主管領導型態下，員工的工作績效無顯著差異。**

H1-1：在不同的主管領導型態下，員工的工作績效無顯著差異。

**H2：具不同人格特質的員工，其工作績效無顯著差異。**

H2-1：不同成就動機之員工，其工作績效無顯著差異。

H2-2：不同內外控取向之員工，其工作績效無顯著差異。

**H3：員工個人背景變項對其工作績效無顯著影響。**

H3-1：性別對其工作績效無顯著影響

H3-2：年齡對其工作績效無顯著影響

H3-3：婚姻狀況對其工作績效無顯著影響

H3-4：員工有無子女對其工作績效無顯著影響

H3-5：員工教育程度對其工作績效無顯著影響

H3-6：員工職位階級對其工作績效無顯著影響

H3-7：從事壽險之年資對其工作績效無顯著影響

H3-8：員工推銷經驗對其工作績效無顯著影響

H3-9：為保險相關科系畢業者對其工作績效無顯著影響

## 第四節 研究對象

本研究針對台灣北區四家人壽保險公司進行問卷發放，包括國華人壽、三商美邦人壽、新光人壽以及南山人壽等四家壽險公司，發放方式為：利用各處營業單位早會時間進行現場發放及現場回收作業。若在回收當下發現有受試者漏填及格式錯誤者，請受試補齊並修改。

## 第五節 問卷發放及回收

### 一、問卷發放及回收

針對四家壽險公司發放採現場發放並現場回收。其中，國華人壽發放 112 份，實際回收 107 份；三商美邦人壽發放 95 份，實際回收 90 份；新光人壽發放 120 份，實際回收 106 份；南山人壽發放 103 份，實際回收 97 份。無填答不完整之無效問卷。總計發放 430 份、有效份數 400 份。各壽險公司問卷回收情形如表 3-1 所示。

表 3-1 問卷回收統計表

壽險公司	發放份數	有效份數	有效回收率%
國華人壽	112	107	95
三商美邦	95	90	94
新光人壽	120	106	88
南山人壽	103	97	94
總計	430	400	92.75

## 二、問卷預試

在正式進行施測前，本研究以三商美邦人壽業務員作為預測對象，共發出 54 份問卷，回收 43 份，扣除填答不完整之無效問卷 4 份，有效問卷為 39 份；預試結果各問卷的信度如表 3-2 所示

表 3-2 各量表預試之信度分析

問卷名稱	Cronbach's Alpha 值
主管領導型態量表	0.8940
員工人格特質之成就動機量表	0.7609
員工人格特質之內外控量表	0.6921
工作績效量表	0.8924

在問卷信度上，除員工人格特質之內外控量表的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.6921 低於 0.70 以外，其餘量表  $\alpha$  值皆大於 0.70。

依據 Cuieford (1965)曾提出 Cronbach' s Alpha 係數之取捨標準，認為 Alpha 值大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 者信度過低。因此本量表之內部一致性屬穩定，惟為求量表更完整性，修正題意不清、用詞模糊易受測者誤導之問項，避免影響研究的正確性。

## 第六節 資料分析分法

本研究之資料處理，以 SPSS 10.0 電腦套裝統計軟體程式進行統計分析；並針對本章第四節之研究假設，採用下列幾種統計分法：

### 一、因素分析

因素分析係為協助研究者進行效度的檢驗、簡化測量的內容，並釐清潛在特質的內在結構，進而抽離出背後在構念的統計方法(邱皓玫，2000)。本研究以因素分析為測量效度之方式， $KMO \geq 0.5$ ，以主成份分析法之直交法及最大變異數(Varimax)轉軸法，以確定問卷各部份的因素構面。採以下取捨標準：

1. 因素分析時，各因素之特徵值(eigenvalue)必須大於 1。
2. 利用最大變異數旋轉後，其各因素負荷量(factor loading)必須大於 0.5。

### 二、信度分析

以 Cronbach's Alpha 係數來檢定各因素之衡量細項間的內部一致性，若 Alpha 值愈高，顯示量表內各細項的相關性愈高，亦即其內部一致性愈趨一致。依據 Cuieford(1965)所提出 Cronbach's Alpha 係數之取捨標準，其認為 Alpha 值大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 者信度過低。

### 三、描述統計

描述統計用以瞭解研究樣本資料的分佈情形及受試者在各研究變項的反應情況。本研究用以求出各量表之次數分配、百分比、平均數、標準差、最小值與最大值等統計量。

### 四、T 檢定

T 檢定可用以了解兩個獨立樣本在依變項的平均數是否有差異存在，本研究用以檢驗業務員不同的性別、婚姻、有無子女者在工作績效上有無差異存在。

### 五、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

ANOVA 用來檢定三個或三個以上母群體在依變項的平均數差異，本研究用以檢驗壽險業務員不同年齡、教育程度、服務年資、工作職級以及主管領導型態與員工人格特質是否對員工工作績效有顯著影響。

### 六、Scheffe 多重比較分析

當 ANOVA 差異性達顯著水準時，進一步以 Scheffe 多重比較分析法檢視哪些群體間存在顯著差異性。

## 第四章 研究結果與分析

本研究以壽險業務員為實證研究對象，探討目前壽險業之主管領導型態、員工人格特質與員工工作績效的關係。本章針對有效的回收問卷進行資料整理、分析與比較，並於第五章中依據本章之資料分析結果提出最後結論與建議。

### 第一節 描述性統計分析

針對本研究回收的壽險業務員樣本做基本分析，並對研究變項進行描述性統計分析。

#### 一、 樣本結構

本研究針對有效問卷(n=400)，分別從保險業務員之性別、年齡、婚姻狀況、有無子女、教育程度、職位、工作性質、服務年資、推銷經驗、科系的次數分配及所佔有之百分比。另將樣本分佈狀況予以整理如表 4-1 所示；

(一) 性別：受訪業務員的性別次數分配上，樣本中男性有 108 人，佔 27.0%；女性有 292 人，佔 73.0%，為保險工作人力之主要來源。

(二) 年齡：受訪業務員的年齡次數分配上，樣本中 25 歲以下者有

42 人，佔 10.50%；26-35 歲者有 80 人，佔 20.0%；36-45 歲者有 140 人，佔 35.0%；46-55 歲者有 129 人，佔 32.0%；56 歲以上有 9 人，佔 2.0%。

(三) 婚姻：受訪業務員的婚姻狀況次數分配上，樣本中婚姻狀況已婚者有 273 人，為最多，佔全部樣本數之 68.3%；未婚者有 127 人，佔 31.8%。

(四) 有無子女：受訪業務員的生育次數分配上，樣本中無子女者有 133 人，佔 33.3%；有子女者 267 人，佔 66.8%。

(五) 教育程度：受訪業務員的教育程度次數分配上，樣本中國中學歷者有 17 人，佔 4.30%；高中（職）學歷者 158 人，佔 39.5%；專科／大學學歷者有 218 人，人數最多，佔全部樣本人數之 54.5%；研究所以上學歷者有 7 人，佔 1.8%。

(六) 工作職位：受訪業務員的工作職位次數分配上，樣本中工作性質為業務代表者有 194 人，人數較多，佔全部樣本 48.5%；工作性質為業務主任者有 135 人，佔 33.8%；工作性質為業務襄理者有 59 人，佔 14.8%；工作性質為業務經理者有 12 人，佔 3.0%。

- (七) 服務年資：受訪業務員的服務年資次數分配上，樣本中服務年資 1 年以下者有 66 人，佔 16.5%；服務年資 1-3 年者有 63 人，佔 15.8%；服務年資 3-5 年者有 33 人，佔 5.8%；服務年資 5-7 年者有 34 人佔 8.5%；服務年資 7-9 年者有 19 人佔 4.8%；服務年資為 9 年以上者有 165 人，人數最多，佔全部樣本之 41.3%。
- (八) 推銷經驗：受訪業務員之前並無推銷經驗者有 247 人，人數最多，佔全部樣本人數 61.8%；其次為具 1 年以下之推銷經驗者有 49 人，佔 12.3%。
- (九) 相關畢業：受訪業務員的畢業科系次數分配上，樣本中保險相關科系畢業者有 23 人，佔 5.8%；非保險相關科系畢業者有 377 人，人數最多，佔全部樣本之 94.3%。

表 4-1 保險業務員樣本之基本資料統計表(n=400)

	變項	樣本個數	百分比%
性別	男	108	27.00
	女	292	73.00
年齡	25 歲以下	42	10.50
	26 歲~35 歲	80	20.00
	36 歲~45 歲	140	35.00
	46 歲~55 歲	129	32.30
	56 歲以上	9	2.30
婚姻	已婚	273	68.30
	未婚	127	31.80

	變項	樣本個數	百分比
有無子女	無	133	33.30
	有	267	66.80
教育程度	國中(含以下)	17	4.30
	高中(職)	158	39.50
	專科/大學	218	54.50
	研究所(含以上)	7	1.80
工作職位	業務代表	194	48.50
	業務主任	135	33.80
	業務襄理	59	14.80
	業務經理	12	3.00
服務年資	1年(含)以下	66	16.50
	1年~3年(含)以下	63	15.80
	3年~5年(含)以下	33	8.03
	5年~7年(含)以下	34	8.50
	7年~9年(含)以下	39	9.80
	9年以上	165	41.30
有無推銷經驗	無	247	61.80
	有	153	39.20
	1年(含)以下	49	12.30
	1年~3年(含)以下	41	10.30
	3年~5年(含)以下	23	5.80
	5年~7年(含)以下	11	2.80
	7年~9年(含)以下	19	4.80
	9年以上	10	2.50
	保險相關 科系畢業	本系畢業	23
非本系畢業		377	94.30

## 二、研究變項資料分析

### (一) 主管領導型態之因素分析與信度分析

因素分析主要目的在求得量表的「建構效度」(Construct Validity)，應用最廣的是把數個彼此有關的變項，轉化成少數具有意義且彼此可獨立的因素(factor)來達到統計資料縮減的目的。

在進行因素分析前，仍必須以球形檢定(Bartlett's test of sphericity)及取樣適切量表(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)來檢測是否符合進行因素分析的條件。

#### 1. 球形檢定 (Bartlett's test of sphericity)

球形檢定是用以探討變項間的相關係數是否不同，且其相關係數是否大於 0，若呈現顯著的球形檢定，即可進行因素分析(邱皓政，2003)。經統計分析本研究中主管領導型態之球形檢定，其結果呈現 0.000 已達顯著標準，如表 4-1 所示。皆通過球形檢定的考驗，符合進行因素分析要件之一。

#### 2. 取樣適切量數 (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO)

取樣適切量數又稱 KMO 值，系指與變數有關的所有相關係數與淨相關係數的比值，KMO 值愈大表示相關情形良好(邱皓政，2003)。

Kaiser(1984)指出執行因素分析的判斷標準如下，KMO 值

- (1) 大於 0.9 以上表示因素分析的適合極佳；
- (2) 0.8~0.9 表示適合性良好；
- (3) 0.7~0.8 表示適合性中等；
- (4) 0.6~0.7 表示適合性勉強；
- (5) 0.5~0.6 則為適合性不適合。

主管領導型態變項經因素分析之 KMO 值為 0.853，達因素分析 KMO 之適合性 0.6 以上，符合進行因素分析。如表 4-2 所示。

表 4-2 KMO 與 Bartlett 檢定結果

變項		主管領導型態
檢驗方法		
取樣適切性量數 (KMO)		.853
Bartlett 球形 檢定	近似卡方值	4772.970
	自由度	66
	顯著性	.000

### 3. 因素分析 (factor analysis)

經前述球形檢定與取樣適切性量數值 KMO 檢測結果，符合對領導型態量表進行因素分析。詳細因素分析及其信度分析如下：

### (1) 主管領導型態量表

本量表採用主成份分析法找出共同因素，以特徵值大於 1 為標準，可萃取出二個共同因素，然後用最大變異法做直交轉軸，算出各原始變項在個各因素中的因素負荷量，並以因素負荷量大於.50 以上為取捨標準。

分析結果顯示主管領導型態量表可分為二因素：

1. 因素一，題項包含第 2、7、4、8、6、1、5、9 題，計 8 題，命名為「體恤」，其內部一致性，即信度 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.9321、特徵值為 5.821、解釋變異量為 44.8%；
2. 因素二，題項則包含 3、12、11、10 計 4 題，命名為「結構」。其內部一致性，即信度 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.8581、特徵值 2.509，解釋變異量為 24.7%。

二個因素 Cronbach's  $\alpha$  值均在 0.7 以上表示高信度。而主管領導型態量表總信度為 0.8980。其累積變異量達 69.4%。詳細因素分析及量表之信度 Cronbach's  $\alpha$  列示於表 4-3。

表 4-3 領導型態之因素分析及信度分析

因素	屬性 項目	因素 負荷 量	其他數據	總信 度 $\alpha$
體 恤	a2 直屬主管體恤入微	.882	1.特徵值 =5.821	.8980
	a7 工作效率低時，主管給予指導	.871		
	a4 主管能認真傾聽	.869	2.解釋變異量	
	a8 主管態度友善、親近	.854	=44.8%	
	a6 主管強調團隊和諧	.815	3.信度 $\alpha$	
	a1 主管做決策時與部屬商議	.755	=.8581	
	a5 主管積極傳授知識、技能	.749	4.累積解釋變	
	a9 主管熱心參加員工聚會	.712	異量=44.8%	
結 構	a3 直屬主管要求一定績效水準	.844	1.特徵值 =2.509	
	a12 主管能迅速做出決策	.825		
	a11 主管能隨機應變處理問題	.746	2.解釋變異量 =24.7%	
	a10 主管要求績效差的人多用心	.723	3.信度 $\alpha$ =.9321	
			4.累積解釋變 異量=69.4%	

## (二) 各研究變項之信度分析

表 4-4 各研究變項之信度分析

	信度 Cronbach's $\alpha$		
領導型態	體恤	0.8581	0.8980
	結構	0.9321	
成就動機	0.6462		
內外控取向	0.6602		
工作績效	0.8048		

依據 Cuieford (1965)曾提出 Cronbach's  $\alpha$  係數之取捨標準，認為  $\alpha$  值大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 者信度過低。

## (三) 各研究變項之平均數、標準差、最小值、最大值

由表 4-7 可得知，領導型態各構面的平均數為 3.90 至 3.94 之間，表示壽險業務員對於直屬上司領導型態的評定趨於中度偏高。

在人格特質方面，成就動機和內外控取向之平均數分別為 3.51 及 3.50，表示業務員的成就動機和內外控程度均屬中度偏高。

在工作績效方面，基本績效和盡心績效之平均數分為 3.66 及 3.68，表示業務員在績效的表現上均屬中度偏高的績效。茲將結果整理如表 4-5 所示。

表 4-5 各研究變項之平均值、標準差、最小值、最大值

變項	構面	平均數	標準差	最小值	最大值
領導型態	結構	3.9019	0.8041	1.50	5.00
	體恤	3.9419	0.3968	2.75	4.50
人格特質	成就動機	3.5095	0.3382	2.20	4.40
	內外控取向	3.4992	0.3897	2.60	4.70
工作績效	工作績效	3.6619	0.6173	1.535	5.00

#### (四) 各研究變項之分類方式及分布水準

本研究之研究變項有領導型態、人格特質及工作績效等三項。其中，領導型態是利用「結構」和「體恤」兩因素之均標將主管領導型態區分成四類類型：高體恤—高結構、高體恤—低結構、低體恤—高結構、低體恤—低結構。

人格特質乃是針對成就動機、內外控取向二種變項來討論，並個別再區分為高、中、低三種程度。分類標準則是依 Runyon (1973)之研究方法：以平均數為準，大於平均數加 0.5 個標準差為高程度、小於平均數減 0.5 個標準差為低程度，介於兩數值之間則為中程度。而工作績效則是以業務員的工作績效來探討。茲以表 4-6 來描述其概況及分布情形。

表 4-6 各研究變項之分類方式及分布情形

研究變項		分類方式	樣本數	占全體樣本百分比%
領導型態		1 低體恤-低結構	83	20.7
		2 低體恤-高結構	93	23.3
		3 高體恤-低結構	62	15.5
		4 高體恤-高結構	12	40.5
人格特質	成就動機	1 低成就動機	125	31.3
		2 中成就動機	147	36.7
		3 高成就動機	128	32.0
	內外控取向	1 外控取向	137	34.3
		2 中內控取向	142	35.5
		3 內控取向	121	30.2
工作績效		業務員 工作績效	/	

註：工作績效雖有分類，但均以整體樣本 (n=400) 進行分析，故於「樣本數」及「百分比」兩欄中皆無資料呈現。

## 第二節 主管領導型態與員工工作績效之 ANOVA 分析

為了解不同主管領導型態在員工工作績效上是否有顯著差異，以主管領導型態為自變數(x)，員工工作績效為依變數 y，進行單因子變異數分析與 scheffe 事後多重檢定。

茲將分析結果給予整理如表 4-7。

表 4-7 主管領導型態與員工工作績效之變異數分析

依變數 因子水準		工作績效	
		個數	平均數
1	低體恤-低結構	83	3.3701
2	低體恤-高結構	93	3.6459
3	高體恤-低結構	62	3.6702
4	高體恤-高結構	162	3.8175
F 值		10.778*	
P 值		.000	
Scheffe 多重檢定		4>1, 3>1	

註 1：\*為顯著水準在 0.05 之下

註 2：表內均以每題平均數為準，最小為 1，最大為 5。

※ H1-1：在不同的主管領導型態下，員工的工作績效無顯著差異

由變異數分析的結果(表 4-7)可知，主管領導型態之單因子變異數分析的四個水準平均數各為 3.37、3.66、3.63、3.8，組間效果的考驗(F)達到顯著水準，顯示出不同的主管領導型態會對員工工作績效造成顯著差異。故本研究中H1-1之假設未獲得成立。

由 Scheffe 多重檢定可發現，主管領導型態採用「高體恤-高結構」和「高體恤-低結構」領導型態的員工工作績效，顯著優於採用「低體恤-低結構」的領導型態。

### 第三節 員工人格特質與其工作績效之 ANOVA 分析

為了解不同員工人格特質在其工作績效上是否有顯著差異，以員工人格特質為自變數，工作績效為依變數，進行單因子變異數分析與scheffe 事後多重檢定。茲將分析結果給予整理如表 4-8、4-9。

#### 一、成就動機與工作績效之分析

表 4-8 成就動機與工作績效之變異數分析

依變數 因子水準		工作績效	
		個數	平均數
1	低成就動機	125	3.3681
2	中成就動機	147	3.7222
3	高成就動機	128	3.8796
F 值		26.844*	
P 值		.000	
Scheffe 多重檢定		2>1, 3>1	

註 1：\*為顯著水準在 0.05 之下

註 2：表內均以每題平均數為準，最小為 1，最大為 5。

※ H2-1：不同成就動機之員工，其工作績效無顯著差異。

由變異數分析的結果(表 4-8)可知，成就動機之單因子變異數分析的三個水準平均數各為 3.37、3.72、3.88。組間效果的考驗(F)達到顯著水準，顯示出員工具有不同的成就動機會對其工作績效造成顯著差異。故本研究中 H2-1 之假設未獲得成立。

由 Scheffe 多重檢定可發現，「高成就動機」的員工績效顯著優於「低成就動機」的員工績效，且「中成就動機」的員工績效顯著優於「低成就動機」的員工績效。

## 二、內外控取向與工作績效之分析

表 4-9 內外控取向與工作績效之變異數分析

依變數 因子水準		工作績效	
		個數	平均數
1	外控取向	137	3.5560
2	中內控取向	142	3.6308
3	內控取向	121	3.8183
F 值		6.508*	
P 值		.002	
Scheffe 多重檢定		3>1, 3>2	

註 1：\*為顯著水準在 0.05 之下

註 2：表內均以每題平均數為準，最小為 1，最大為 5。

### ※ H2-2：不同內外控取向之員工，其盡心績效無顯著差異。

由變異數分析的結果(表 4-9)可知，主管領導型態之單因子變異數分析的三個水準平均數各為 3.56、3.63、3.82。組間效果的考驗(F)達到顯著水準，顯示出員工具有不同的內外控取向者會對其工作績效造成顯著差異。故本研究中 H2-2 之假設未獲得成立。

由 Scheffe 多重檢定可發現，「內控取向」的人格特質顯著優於「中內控取向」以及「外控取向」的人格特質。

#### 第四節 人口統計變項與員工工作績效之分析

此節將探討不同的人口統計特性對員工工作績效的影響，以人口統計變項為自變數，員工工作績效為依變數，進行 T 檢定、單因子變異數分析與 scheffe 事後多重檢定。

由研究結果顯示，對工作績效而言，婚姻、有無子女、工作職位、有無推銷經驗及服務年資皆具顯著影響。

已婚者的員工工作績效會優於未婚者、有子女者其工作績效會優於無子女者。職位則是業務襄理的工作績效明顯優於業務代表。

服務年資則為 9 年以上的業務員其工作績效會優於 1 年以上-3 年(含)以下者。

在進入保險市場工作前，有推銷經驗者，其工作績效會優於無推銷者。

茲將檢定結果以表 4-10 所示。

H3：員工個人背景變項對其工作績效無顯著影響。

表 4-10 人口統計特性與工作績效之分析

因素	變項	t 檢定	ANOVA	p 值	說明欄 (含 Scheffe)
		t 值	F 值		
工作 績 效	性別	-0.762		0.447	
	年齡		2.322	0.056	
	婚姻	4.322		0.000*	已婚>未婚
	有無子女	-4.072		0.000*	有子女>無子女
	學歷		1.276	0.282	
	職位		3.406	0.018*	業務襄理>業務代表
	服務年資		2.671	0.022*	9 年以上 >1 年以上~3 年(含) 以下
	之前有無 推銷經驗	-1.971		0.049*	有推銷經驗>無推 銷經驗
	其推銷年		0.814	0.733	
	是否本系 畢業	-0.542		0.560	

## 第五節 研究假設檢定結果

本研究根據實證分析結果，針對研究假設進行檢定，並說明實證結果，歸納成表 4-11。

表 4-11 研究假設檢定結果與說明

研究假設	檢定結果	說明
H1-1	拒絕	在不同的主管領導型態之下，員工之基本績效會有顯著差異。
H2-1	拒絕	具不同成就動機之員工，其工作績效會有顯著差異。
H2-2	拒絕	具不同內外控取向之員工，其工作績效會有顯著差異。
H3-1	不拒絕	性別對工作績效無顯著影響。
H3-2	不拒絕	年齡對工作績效有顯著影響。
H3-3	拒絕	婚婚狀況對工作績效有顯著影響。
H3-4	拒絕	有無子女對工作績效有顯著影響。
H3-5	不拒絕	學歷對工作績效無顯著影響。
H3-6	拒絕	工作職位對工作績效有顯著影響。
H3-7	拒絕	年資對工作績效有顯著影響。
H3-8	拒絕	有無推銷經驗對工作績效有顯著影響。
H3-9	不拒絕	畢業科系對工作績效無顯著影響。

## 第五章 結論與建議

本研究主旨在於，從壽險業務員的角度，探討主管領導型態、員工人格特質對員工工作績效的影響，以了解壽險業務員應具備何種人格特質，才可以在工作績效上能有較高的表現。並希望能將實證上的發現提供給壽險經營者及壽險業務員管理人參考，以對其專業分工、人力資源應用、業務人員甄選、員工教育訓練方面有所貢獻。

根據相關文獻探討、研究過程及實證調查分析結果，僅對研究議題提出研究發現：

### 第一節 研究結論

#### 一、主管領導型態

對保險業務員而言，除了公司的教育訓練外，最重要的是來自於直屬主管的傳授教導。在增員的過程中，與業務員第一次見面時，直屬主管就開始對業務員有印象分數，業務主管的增員過程不僅是向保險業務員傳達保險的功能與意義，和未來工作的展望，更是建立傳授給保險業務員對業務工作的價值觀，例如傳授給業務員知道，保險這份工作是愛心的事業，我們有責任將保險兩字推廣出去，讓更多人明白保險的重要性，並矯正錯誤的觀念。

業務員進來公司後，主管必須以身作則，教導業務員標準的保險業務技巧，直屬主管對於部屬的教導，遠比保險公司的教育訓練課程更重要更貼切。

對於領導方面，主管必須與部屬間有份融洽的革命情感，不時的訂立競賽以及獎勵的方式，來激勵部屬達到更高的績效，工作才能夠達到滿足度。部屬間業績競賽過程中，在相互尊重信任的氣氛中努力工作以達成組織目標。

## 二、 員工人格特質

### 1. 成就動機

保險業務員人格特質具有高成就動機者其績效表現程度明顯高於低成就動機者，可能原因為高成就動機者，成就需求較高、追求責任、挑戰及自我實現的動機較為強烈，也較不受到困難時挫折的干擾，也會不斷精進於工作表現，並能奮力完成各項目標，以致於績效表現程度也相對較高於其他低成就動機者。

成就動機高的保險業務員，在業績方面，會希望不斷地超越自我，達到所期望的目標，或者與同事間的良性競爭，從中獲得更高的成就感，同時也會擁有追求進步與完全的慾望，對於客戶服務力求盡心、周到，且熟悉工作內容，才能讓客戶放心把它的保險交給你負責，並

可獲得滿足並追求自我的充實，相當於馬斯洛需求層次論的最高層次—自我實現。所以成就動機愈高的業務員，其也會愈高。

## 2. 內外控取向

內控型人格特質的保險業務員的績效明顯高於外控型人格特質者，可能原因為內控型人格特質者其自然、自主、積極，平時知道自己應該做什麼事，也會自我要求業績達成率；遭遇挫折及困難時，內控者會採取建設性的適應方式來加以解決，所以績效也相對高於外控型人格特質者。

反之，外控型人格特質的保險業務員，在工作態度表現上並不積極主動，需要主管時常叮嚀平日拜訪量，以及早會出勤率，或因業務工作時間自由，無法約束自己，最常見的行為表現為怨天尤人或批評週遭環境、人物，較容易予人負面的感受，在保險產品的推介效果及銷售業績表現上都可能不如內控型人格特質者。

## 三、人口統計變項

研究結果顯示，對工作績效而言，婚姻、有無子女、工作職位、有無推銷經驗及服務年資皆具顯著影響。

其中，已婚者的員工工作績效會比未婚者員工高，可能原因為已婚者的員工，因為有家庭環境經濟上的壓力，例如會考慮買動產、不

動產，或投資性的商品，以求將來家庭生活能過得安裕，故打拚奮鬥的精神比未婚者來得強；而未婚者單身者因顧慮的因素較少，其努力打拚的動力也就不高，

有子女者的員工工作績效會比無子女者的員工高，除了考慮購買動產、不動產等作為投資保值外，有子女者會為了子女將來學習、就學甚至各方的費用來加以思考著想，故工作績效會比無子女者來得優。

在工作職位方面，襄理職位其工作績效比職位較低的來得高，可能原因為職位愈高者，其相關的實務經驗比較豐富，而且已有固定的客戶來源，甚至客戶因為其知識經驗的豐富、服務盡心、周到，會更加放心地介紹新客戶給業務員。

而服務年資愈久的員工，其工作績效比年資較淺的員工高；可能原因為服務年資愈久的員工，除了已累積一定的客源外，因為工作年資長，也已經將保險當作是一個自己的事業，熱衷投入在自己的事業中工作，和同夥拍檔一起打拚，擁有一群感情、默契最好的優質團隊。在愉快的團隊工作環境中一塊努力。自然而然的，除了個人業績的提升，團隊的工作績效也就會大大向前邁進。

有推銷經驗的員工，其工作績效比無推銷經驗的員工高，對一個沒有推銷經驗者的人來說，初期進入保險公司，必定先經過一段長時

間的在職訓練及個人的摸索磨練；相對的在從事保險業前就有銷售經驗的業務員，除了有自己先前的一套行銷技巧外，更可以和同仁互相切磋、討論銷售經驗，更可由公司所教授的概念中，學習到更多樣化的技巧，也更能快速的反應出在面對哪種客戶群時，該有怎樣的話術語。故若有心加入保險業的無銷售經驗的員工，在公司的教育訓練、在職訓練上，更應加倍的努力學習，與前輩分享、探討實務經驗。

茲將本研究中人口統計特性對工作績效之影響，彙整如表 5-3 所示。

表 5-1 人口統計特性對員工工作績效之影響

	員工工作績效
性別	
年齡	
婚姻狀態	★
有無子女	★
學歷	
工作職位	★
服務年資	★
有無推銷經驗	★
是否本系畢業	

## 第二節 研究限制

本研究從文獻探討、研究架構的建立、研究假設的提出，以致樣本的分析，均力求客觀、周延，但限於人力、時間及外在因素之影響，使得本研究仍有以下之限制：

- 一、 本研究所使用的問卷大部份皆來自於學者所發展出的量表，惟考量原始量表題目過多，皆已經過篩選部份題目，部份量表題項稍嫌不足。以致於某部份量表信度狀況不是非常良好。
- 二、 基於人力、物力、時間的限制，本研究以便利抽樣的方式，樣本之選取是以大台北地區的壽險公司為主，而大部份之壽險公司在全省均有分行，故此種抽樣方式比全省普查或隨機抽樣較不具有代表性。

### 第三節 研究建議

根據文獻探討及本研究的發現，提出適當的建議，供國內保險公司為參考。此外，針對本研究不足的地方提出後續研究的可行建議。

#### 一、對保險業的建議

##### 1. 重視壽險業務員的人格特質傾向

經本研究實證發現，壽險業務員的人格特質與工作績效呈現顯著關係，尤其具有高成就動機及內控取向人格特質的壽險業務員，其在績效表現上為較佳。可做為壽險業在招募公司人才新血、甄選、面談時的參考指標。

2. 直屬主管可依部屬人格特質，來選擇領導方式，傳授不同適合部屬個人特質的銷售技巧及經驗，改善業務員績效，進而增加團隊整體績效。

##### 3. 加強業務員在職教育並積極培育專業人才

人才的培育一向是各保險業者最重視的課題之一，在現今社會，人們保險觀念的普及，保戶需求逐漸趨向多元化，而保險公司為應用需求，其所設計的保險商品也趨向多樣化及專業化。故應加強對業務人員的教育訓練及在職訓練，強化業務人員的專業知能，提昇壽險業務員的素質。

4. 保險公司未來在徵選人才上，可優先以已婚有子女家庭者、及曾  
過推銷經驗者為考量。

## 二、後續研究建議

1. 本研究主要針對保險業為例，後續研究可嘗試將其他的服務業納入  
研究。
2. 本研究的人格特質，只探討成就動機、內外控取向二種，其他學者  
亦有提出多種人格理論，故後續研究者可嘗試加入其他變數，續作  
探討。
3. 本研究對領導型態及各種人格特質的分群，皆以整體樣本的均標為  
準，建議後續的研究者可採集群分析，來加強分群效果，從不同角  
度進行分析。

## 參考文獻

1. 尤雪娥(2001)，「員工個人屬性、工作特性、內外控傾向與工作滿足之關聯性研究-以台鐵局本部為例」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
2. 甘水美(2002)，「臨時員工之內外控傾向對工作滿意與組織承諾關係之影響」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 朴英培(1988)，「工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究-以韓國電子業為例」，國立政治大學企研所博士論文。
4. 吳子輝(1975)，「內外控取向與自由選擇對閱讀測驗成績之影響」，國立政治大學教育研究所碩士論文。
5. 吳明隆，SPSS 統計應用學習實務-問卷分析與應用統計，台北：知城數位，民國 92 年。
6. 吳靜吉、潘養源、丁興祥(1980)，「內外控取向與工作滿足及績效之關係」，政大學報 41 期，頁 62。
7. 李建樹(2003)，「大學院校行政人員知識管理態度與學校組織文化、人格特質關聯之研究」，國立台灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。

8. 李錫宗(2004)，「壽險業務人員業績表現與個人因素之關係-以 A 人壽保險公司為例」，逢甲大學保險金融系研究所碩士論文。
9. 卓明元(2005)，「郵政壽險業務員人格特質對工作滿足與績效影響之研究—以台中郵局為例」。國立政治大學/行政管理碩士學程論文。
10. 周文賢，碩士論文撰寫方法，華泰出版社，民國 85 年。
11. 林錦煌、楊和利、倪郁雯(2005)，「壽險業務員個人背景及人格特質與工作績效之研究--以經紀人公司與壽險公司為例」，空大商學學報 13 期 頁 67-99。
12. 邱皓政，量化研究與統計分析-spss 中文視窗版資料分析範例解析，台北：五南，民國 92 年。
13. 柯惠玲(1998)，「個人特質、事業發展環境與組織承諾關係之研究」，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
14. 洪源鴻(2005)，「人格特質、薪資制度知覺與組織承諾關係之研究—以台南地區壽險公司為例」，南台科技大學企業管理系研究所碩士論文。

15. 康裕民、謝孟樺(2000)，「壽險業女性外勤主管的人格特質與領導風格--臺灣地區之實證研究」，保險專刊 60 期民，頁 128-177。
16. 張舒涵(2004)，「大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
17. 莊瑞琦(2002)，「主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究-以嘉義市政府為例」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
18. 許士軍，管理學，東華書局，民國 81 年，頁 336。
19. 許文奇(1994)，「需求、領導與業務員績效關係之研究」，國立台灣大學國際貿易學系碩士論文。
20. 許雅棣(2000)，「主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例」。國立東華大學企業管理學系碩士論文。
21. 郭欣易(2000)，「人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究」，世新大學觀光學系碩士班碩士論文。
22. 陳榕娥(2003)，「領導者人格特質對工作績效影響之研究-以補習教育事業為例」，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。

23. 惠熙正(2003)，「主管領導型態、員工人格特質與其工作滿意度關聯之研究 ---- 以報紙分類廣告業務員為例」，大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文。
24. 楊美怡(2002)「人格特質、價值觀與生活型態對後現代主義消費行為影響之研究：三個世代之比較研究」，義守大學管理科學研究所碩士論文。
25. 鄭志凱(2002)，「人壽保險業業務員績效與教育訓練成效之相關性研究-以某壽險公司為例」，國立高雄第一科技大學風險管理與保險研究所碩士論文。
26. 鄭國權(2005)，「保險業務人員人格五因素及人際關係特徵與績效表現關係之研究—以美商宏利人壽為例」，大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
27. 鄭勝文(2003)，「空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
28. 鄭臻妹(2001)，「內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究—以台灣高科技員工為例」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

29. 藍偉峰(2003)，「領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
  30. 顏瑞伶(2001)，「壽險公司業務員人格特質、工作壓力與工作滿足關係之分析」，逢甲大學保險研究所碩士論文。
  31. 魏子雲(1994)，「壽險業務人員個人知覺及人格特質與績效間關係之探討」，中原大學企業研究所碩士論文。
  32. 羅瑞銓(2002)，「組長領導風格及組員人格特質對於線上學習成效之影響」，靜宜大學資訊管理學系研究所碩士論文。
  33. Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartely S.W. & Walker, O.C. (1985). "A determinants of salesperson performance : A meta-analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (May) , pp.103-118.
  34. Helmreich, R.L., Beane, G.W., Lucker, & Spence J.T. (1978.). "Achievement Motivation and Scientific Attainment," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, pp.222-226.
  35. Rotter, J.B., (1966), "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, 80, pp.1-27.
  36. Stogdill and Coons. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, No.88 Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, The Ohio State University.
  37. Stogdill, R.M. (1963) . "Manual for the Leadership Behavior Description questionnaire-Form XII." Columbus, Ohio State University.
-