

致理技術學院保險金融管理系  
保金實務專題

壽險業務員之逆境商數、心理契約與離職傾向之研究分析—以甲保險經紀人公司為例

指導老師：金寶玲 老師

組 員：林欣儀 19212108

陳怡如 19212127

李佳靜 19212138

李佳錚 19212150

楊佳雯 19212153

中華民國 九十六 年 四 月

## 摘 要

本研究包含三大構面，透過逆境商數與心理契約來探討壽險外勤人員離職傾向之關聯性，從相關文獻的探討，發展出假設，再透過問卷的製作、發放、統計資料的分析，產生結論以驗證本研究所設立之假設。

本研究量表分為三大構面：

第一部份為逆境商數(Adversity Quotient；AQ)，根據 Paul G. Stoltz(1997)的定義，逆境商數代表一個人面對困境和超越困境的能力，它是測量如何回應逆境的標準。此部分採用美國 Paul G. Stoltz 的 AQ 逆境商數評量法，係根據心理學理論所研究開發出之心理測驗量表。

第二部份為心理契約(psychological contract)。心理契約是員工與組織對彼此相互義務的一種期望，而這種相互的義務則是由雙方主觀認知對方所提供的貢獻與誘因是否與自己所期望的相符，而這些期望的內容則構成員工與組織間的交易關係，也是維持員工與組織和諧關係的必要條件。當雙方期望越平衡時，員工的工作績效、滿意度及留任意願則會愈高；而組織提供更佳的薪資、福利、工作安全等的意願也會愈高。心理契約的違反是一種心理層次的感受，而影響心理

層面的因素很多，例如內在的人格特質及外在的逆境因素等，都會對業務人員在面對心理契約被違反時所展現出的行為造成影響。此部份量表採用 Coyle-Shapiro (2000) 與 Kickul & Lester (2001) 的量表修正編製而成。

第三部份為離職傾向 (Intention to quit)，或稱離職意願，指的是員工在特定組織裡，工作一段時間、經過詳加考慮之後，蓄意離開組織。簡單地說，離職傾向就是員工產生離職行為前的心理狀態，即是離職前的最後思維，包含離職的意願、能力、計畫。離職意願可用來有效預測員工的離職行為，以使組織預作準備或安撫留任。此部份是為測量業務員離職傾向的高低，係參考黃開義(1984)之離職傾向量表。

本研究欲針對甲保險經紀人公司全台灣服務據點[扣除總公司與北、中、南區服務中心]進行問卷調查，預計發放 800 份問卷，採比例分配發放方式，本問卷共包含四個部份，需全部填完者才納入本研究之有效問卷，所得問卷資料經後續彙整後，利用 SPSS10.0 軟體與各種統計方法先進行信度的分析，進而再對本研究所設立之假說加以驗證。

# 目 錄

摘 要	-----	I
目 錄	-----	III
圖 目 錄	-----	IV
表 目 錄	-----	IV
第一章 緒論	-----	1
第一節 研究背景	-----	1
第二節 研究動機	-----	3
第三節 研究目的	-----	5
第四節 研究流程	-----	6
第二章 文獻探討	-----	8
第一節 逆境商數	-----	8
第二節 心理契約	-----	16
第三節 離職傾向	-----	29
第三章 研究方法	-----	33
第一節 研究架構	-----	33
第二節 研究假設	-----	35
第三節 研究設計	-----	35
第四節 資料蒐集	-----	49
第五節 統計資料分析方法	-----	49
第四章 實證研究分析	-----	52
第一節 敘述性統計分析	-----	52
第二節 信度分析	-----	59
第三節 獨立樣本T檢定分析	-----	61
第四節 單因子變異數分析	-----	73
第五節 線性迴歸分析	-----	88
第五章 研究結論與建議	-----	91
第一節 研究結論	-----	92
第二節 研究建議	-----	93
參考文獻	-----	96
附 錄	-----	98

## 圖 目 錄

圖 1-1	研究流程	7
圖 2-1	AQ研究基礎架構	10
圖 3-1	研究架構圖	34

## 表 目 錄

表 2-1	AQ預測項目	11
表 2-2	逆境商數的C、O <sub>2</sub> 、R、E要素	12
表 2-3	心理契約的發展與定義	19
表 2-4	交易型契約與關係型契約特性比較表	23
表 2-5	心理契約的特性	24
表 2-6	離職傾向的發展與定義	31
表 3-1	逆境商數量表歸納	38
表 3-2	心理契約量表歸納	45
表 3-3	離職傾向量表歸納	47
表 3-4	問卷回收情形	49
表 4-1	研究樣本之基本資料	53
表 4-2	逆境量表施測結果	56
表 4-3	各研究變項敘述性統計分析表	58
表 4-4	逆境商數量表信度	60
表 4-5	心理契約量表信度	61
表 4-6	離職傾向量表信度	61
表 4-7	性別與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表	62
表 4-8	婚姻狀況與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表	64
表 4-9	有無小孩與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表	66
表 4-10	是否為家中主要收入來源與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表	68

表 4-11	過去三年是否曾獲選過 MDRT 會員與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表 -----	72
表 4-12	年齡與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表 -----	74
表 4-13	教育程度與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表 -----	77
表 4-14	畢業科系與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表 -----	79
表 4-15	服務區域與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表 -----	83
表 4-16	服務年資與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表 -----	86
表 4-17	逆境商數、心理契約、個人屬性與離職念頭之逐步迴歸預測 -----	89
表 4-18	逆境商數、心理契約、個人屬性與離職念頭之逐步迴歸預測 -----	91

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

民國 75 年起，財政部依中美保險諮商所獲結論，陸續對美商開放我國保險市場，先後核准 19 家保險公司在台成立分公司經營產險及壽險業務。民國 82 年財政部依據保險法部份修訂條文及「保險業之設立標準」，接受由國人提出申請並核准 7 家公司經營產險、壽險業務，從此我國保險市場進入全面發展的新階段。由此看來，我國壽險業約於民國 70 年代後期，急速膨脹，彼此間競爭乃日益激烈。截至民國九十六年初，台灣地區人壽保險公司，共計 30 家，其中本國公司為 22 家。在此激烈競爭的情況下，保險經紀人的銷售通路對於壽險公司來說日顯重要。

然而隨著保險業的快速發展，加上政府的開放民營申設，保險公司面對的是各家公司的激烈競爭，尤其加入世界貿易組織(WTO)後，更使我國的保險市場正式進入空前激烈的戰國時代。目前台灣電視購物頻道、便利超商、銀行保險中介人等各種保險通路的成立；與利率下降所衍生的其他投資型商品的出現，導致保險公司外勤部門人事產生緊縮；還有近年來受金融行銷整合之影響，大型金控公司或銀行紛紛成立經紀人公司，以理財顧問整合業務；另外，監理機關為使保險

經紀人公司、保險代理人公司更具規模而對其修法。依照實際數據顯示，壽險代理人公司目前有 139 家(保險事業發展中心，2005)，而壽險經紀人公司目前多達 263 家(保險事業發展中心，2004)，其市場占有率已從 2000 年的 0.96%逐年倍增至 2005 年的 6.67%，可見目前經紀人公司市場的蓬勃發展。

企業也因競爭環境的改變，提高對員工的期待，公司期待的不僅僅是員工要努力工作，更要持續吻合企業的策略發展與需求；一般業務員對保險公司的期待已不像過去只為求得高佣金及工作保障而已，他們期待公司能給予更好的福利、成長機會等等；而因為兩者心理契約的不一致，導致員工主(被)動離職事件頻傳，致使經代人在人事成本方面的浪費。

且人是保險的根本，而業務人員更是保險公司最有價值的資本，但表現亮眼的業務人員常是保險公司的挖角對象，即使擁有巨額的資金、完美的保險商品，沒有卓越的人才，也無法有效地利用這些資源，使保險公司永續經營。透過本研究了解業務人員對公司的忠誠度與對公司的關係型態，以便上司適時的調整領導方法，增加業務人員對公司的向心力，便可使公司達到永續經營的目的。本研究取自國內知名保險中介公司之業務人員為研究對象，該保險經紀人公司成立於民國 90 年 3 月，至今六年餘，在董事長與其員工共同努力下，以驚人的

速度在台灣保險中介人市場發展，2005 年新契約保費更是高達 81 億，是全國首家通過 ISO:9001：2000 認證的保險經紀人公司，其在未來是否能持續領先業界，“人”便是重要要素之一。

## 第二節 研究動機

甲保險經紀人公司約有四分之一的保險業務員是「百萬圓桌會」(Million Dollar Round Table、縮寫 MDRT)的會員。依據最新(2006 年)美國 MDRT 網站公佈資料，甲保險經紀人公司的會員人數在 MDRT 組織中排名為全世界第九名，較 2005 年公佈的排名第十四名前進五名，高居台灣九家入名前百大會員公司之首，是台灣保險界 MDRT 比例最高的公司。甲保險經紀人公司是世界 MDRT 前百大會員公司中，唯一的保險經紀人公司 ( Insurance Brokers )。

由此可見，如何留住這些優秀的外勤人員是公司必須要嚴加思考的。一般企業新進人員在進入組織工作時，可能無法立即適應新的工作環境及內容，在保險外勤部門眾所皆知的是業績壓力的存在，此時或許會出現緊張、壓力，甚至有離職意圖等問題；在此情況下，對組織所造成的影響除了金錢及時間上的損失外，更重要的是流失具發展性的優秀人才。且一個適應良好的組織成員，他可能對他的組織更為忠誠，更不易有離職意圖，工作效率亦會提高。因此公司可透過逆境

商數了解員工遭遇逆境時，是否有足夠的能力面對甚至超越困境；透過逆境商數的測量以達到公司選才用人的指標。

另外，近年來有關於員工關係的研究中發現：心理契約的違反在今日的工作環境中是無所不在的(Herriot, Manning, & Kidd, 1997； Kissler, 1994； Parks & Kidder, 1994； Singh, 1998 )，許多研究顯示，例如：Fovinson & Rousseau (1994)； Keith & Newstrom (1997)，Steel & Ovalle (1984) et al.，當員工察覺到公司沒有實現其心理契約的內容時會影響到他們的行為、工作績效、離職意願等。

公司希望吸收忠誠度高的員工，而員工希望公司能提供完善的福利，但兩者間認知的落差常是造成彼此不信任的主要因素，因此公司可透過對員工心理契約滿足程度的了解，以達到業務人員流失率的降低與控制人事成本的浪費，並協助公司留下優秀的業務人才。

本研究欲針對甲保險經紀人公司全台灣服務據點[扣除總公司與北、中、南區服務中心及東部地區營業處]進行問卷發放調查，透過逆境商數與心理契約來探討壽險外勤人員離職傾向之關聯性，從相關文獻的探討，發展出假設，再透過問卷的製作、發放、統計分析，產生結論來驗證假設。本研究預計發放 800 份問卷，採比例分配發放方

式，問卷共包含四個部份，需全部填完者才納入本研究之有效問卷，所得問卷資料經後續彙整後，利用 SPSS10.0 軟體與各種統計方法先進行信度分析，進而再對本研究所設立之假說加以驗證。

### 第三節 研究目的

基於上述的研究動機，本研究最終研究目的如下：

- 透過個人屬性背景的不同，找出適合公司業務屬性與特質的業務人員。
- 了解公司業務人員與公司的關係型態。
- 了解公司業務人員在面對工作挑戰時的解決能力。
- 了解目前公司業務人員對公司的向心力與忠誠度。
- 了解目前公司業務人員對公司所提供的心理契約滿足程度。
- 作為公司日後教育訓練的規劃與安排參考。

根據抽樣問卷資料統計結果，對甲保險經紀人公司提出具體建議，以作為公司在選才用人及適度調整公司制度時之參考。

## 第四節 研究流程

本研究之研究步驟流程如圖 1-1 所示。首先確定研究主題；進而蒐集相關文獻與理論探討，作為建立研究架構與研究假設之理論依據；之後設計問卷並加以修正定稿；然後進行問卷發放；俟問卷回收並經整理後，據以進行統計分析；最後提出結論與建議。

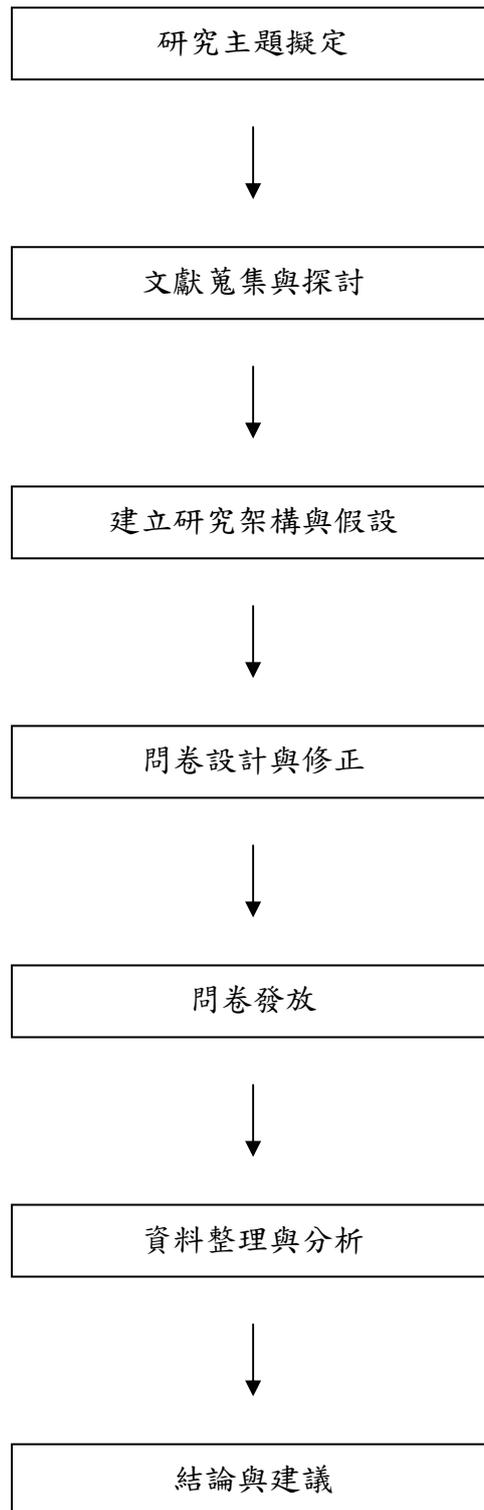


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 逆境商數

Paul G. Stoltz 在 1997 年提出了「逆境商數，AQ」這個新名詞，它是以數十個頂尖學者所做的劃時代研究和全球五百餘個調查結果為基礎的成果，其理論主要取材自三種主要科學：認知心理學、精神神經免疫學和神經生理學，其研究基礎架構如圖 2-1。AQ 除了包含了科學理論，更強調實際應用的價值，Paul G. Stoltz 提出的觀念和工具，經過多年來全球各地上萬人的運用且經歷十九年的研究和十年的應用，印證工作生涯和個人生活兩方面的成功，大部分取決於 AQ。

#### 一、逆境商數 (Adversity Quotient) 的定義

所謂逆境，在 Webster 字典上解釋為一種不幸或苦惱的狀態；生活的艱難困苦；生病或財產上的不幸打擊；災難的事件 (Miller, 2001)。

所謂逆境商數是測量人們如何回應逆境的標準，到人們面對逆境與超越逆境的能力，預測人們面對逆境是否會堅持到底，決定人們工作與生活的成敗與否，也就是面對逆境時能否依然矗立，或者被連根拔起的重要因素 (Stoltz, 1997)。

印證工作生涯和個人生活兩方面的成功，大部分取決於 AQ：

(一) AQ 預測自己面對困境和超越困境的能力。

(二) AQ 預測出誰能克服困境，誰會禁不起考驗。

(三) AQ 預測出誰能發揮潛能超越期待，誰又無法達到標的。

(四) AQ 預測出誰會半途而廢，誰又能堅持到底。

AQ 是以科學為基礎的工具，用來改進面對逆境的方法，因此也能改進個人和事業生涯的整體效率。透過解讀自己的 AQ 分數，可以了解自己未能發揮潛力的原因與阻礙，再進一步改進並提升 AQ，幫助自己邁向成功。

Paul G. Stoltz (1997) 在他的研究中和與其他企業合作的經驗中發現 AQ 能夠成功預測一個人的工作表現、生產力、工作動機、學習、進步、創意等，表 2-1 為 AQ 的預測項目。

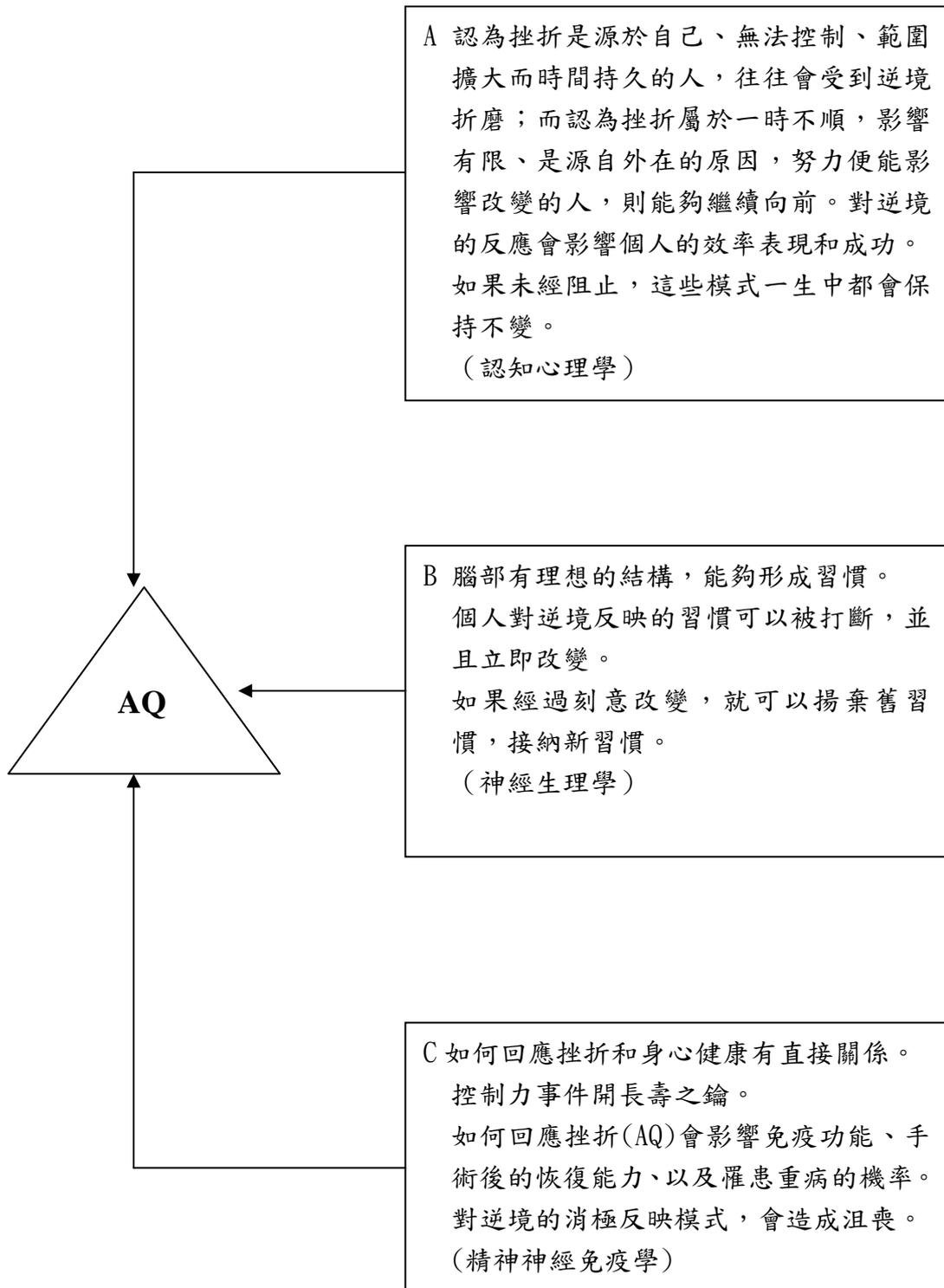


圖 2-1 AQ 研究基礎架構

資料來源：Paul G. Stoltz(1997)

表 2-1 AQ 預測項目

AQ 能預測：	
表現	快樂、活力、歡喜
動機	情感的健全
授權	生理的健康
創造力	彈性
生產力	改進
學習力	態度
精力	
耐力	
對變化的反應	

資料來源：Paul Stoltz(1997)，「AQ，逆境商數」，莊安祺譯，P18.

## 二、AQ 的構成要素

AQ 由 C、O<sub>2</sub>、R、E 四種要素組成，而這四要素是 Paul G. Stoltz (1997) 結合了 Seligman (1978) 等人的習得無助修正理論和自我掌控力理論並加入責任歸屬的概念所構成。C 就是控制力 (control)，O<sub>2</sub> 就是擁有態度的起因和責任歸屬 (origin & ownership)，R 就是影響力 (reach)，而 E 就是持續 (endurance)。C、O<sub>2</sub>、R、E 的成分將決定你 AQ 的分數，而且除了 AQ 的成績，進一步檢討 C、O<sub>2</sub>、R、E，

還能了解原因並告訴你如何提升自己的AQ。

Paul G. Stoltz (1997) 運用了修正的習得無助理論概念形成了O<sub>r</sub> (事件的起因是自己或他人或他事, internal vs. external)、R (事件的影響範圍, specific vs. global) 與E (事件的持續時間, stable vs. unstable) 三要素, 再加入對於事件本身的掌控能力 (locus of control) 形成C要素和對事件的承擔責任 (ownership) O<sub>w</sub>, 所以就構成了AQ的四大要素C、O<sub>2</sub>、R、E, 如表2-2分別敘述:

表2-2 逆境商數的C、O<sub>2</sub>、R、E要素

要素	代表意義
Control	對逆境的控制能力
O <sub>2</sub> 【Origin+Wwnership】	逆境的起因和對逆境應該負多大的責任
Reach	逆境的影響範圍
Endurance	持續時間長短

資料來源：陳怡霏 (1993)

### (一) 控制

C代表控制 (Control), 顯示出「你覺得自己對逆境與挫折有多大控制能力?」在此的關鍵在於「覺得」。我們無法測量某個特定情況下究竟能掌控情況到何種程度, 所以自己的感覺更重要。

知覺自己的控制能力非常重要，沒有控制能力，希望就化為烏有，行動也完全停頓；有了控制能力，人生就可以改變，命運也得以實現。

沒有控制的知覺，任何事都不可能發生。因此在這方面，AQ 的高低可能造成極大差異。AQ 高的人覺得能掌控生活中發生的種種事件，因此會採取行動，於是更有掌控的力量，如是良性循環。

AQ 和 C 分數越高，就越可能覺得自己能掌控大部分的逆境。越覺得自己有掌控能力，就越可能創造改變。掌控能力高，對長期工作表現、健康和生產力也有積極正面的影響。C 成績越高，就越有可能堅持下去，找出解決方法，度過逆境，同時保持靈活的反應。反觀之，AQ 和 C 分數越低，就越可能覺得自己難以掌控一切，對防止破壞更無能為力。低控制力讓你很難改變自己，在面對逆境時不知所措，破壞自己登峰造極的能力。在更嚴重的情況下，甚至會造成宿命論。分數低，可能顯示無能應變，影響表現、精力和精神。分數越低，就越有可能因生活中的諸多挫折而被折磨地筋疲力竭。

## （二）擁有態度(起因、責任歸屬)

$O_2$  代表起因 (origin,  $O_r$ ) 和責任歸屬 (ownership,  $O_w$ )。其意義在：「逆境與挫折的起因是什麼人或什麼事？」以及「我對逆境與挫折應負多大責任？」表面上，這兩個問題似乎是一體兩面，但如果

仔細觀察，就會發現兩者有極大不同。

針對「起因」的部份。AQ 低的人時常會不必要地把逆境與挫折歸咎自己，自認是造成逆境的唯一原因。自認缺乏控制能力，再加上過度自責，會削弱自己的能力。不必要的自責會破壞士氣、動機和自尊，也使你喪失由錯誤中學習的能力。適度的自責能創造良性循環，由錯誤中學習改進，因此能評估自己做的是對是錯，以及下一次該如何改進，是讓自己健全發展的要素。而  $O_r$  分數低的人，可能因過度自責，而破壞這樣的良性循環。

另一方面， $O_r$  成績越高的人，越可能解析造成逆境與挫折的其他外在因素，也能更明白看出自己的角色，藉著檢討評估自我行為，而能在下次遇到同樣狀況時，有更快、更好、更有效率的反應。

責備和承擔責任並不相同，願意承擔多少責任，是  $O_w$  所代表的意義。 $O_w$  高的人能夠看清自己的角色，因而發揮更好的效果，明辨哪些責任真正屬於他們，並且勇於承擔責任。願意擔負責任使他們能採取行動，因而獲得更多能力。當人們認為自己的作為會影響結果時，會樂於承擔更多責任。

AQ 教導人們如何提升控制力、授權能力和動機，採取行動，加強承擔責任的能力，AQ 傳達的是樂於迎接改變的訊息。高 AQ 的人並非只知責怪別人，而自己卻不負責任。其實高 AQ 的人之所以比低 AQ

的人優秀，就在於能由錯誤中學習。他們也樂於接納挫折帶來的結果，不論其原因究竟為何。

AQ 和 O<sub>2</sub> 分數越高，就越有可能把成功視為自己努力的結果，把逆境當成外在因素所造成。O<sub>2</sub> 的成績越高，代表懂得避免不必要的自責，也看得清自己的責任。這代表只為自己的作為自責，樂於接納挫折，促使自己能真正採取行動。

### (三) 影響

R 要素提出如下問題：「逆境與挫折對自己其他生活領域會有多大影響？」AQ 低，就會讓挫折跟進人生其他層面，小小的衝突，變成關係斷絕；負面的考績，變成事業失敗原因，造成財務上的困難、失眠、痛苦、疏離，以及較差的決策能力。

R 分數越低，就越可能擴大挫折。如果持續下去，就會造成嚴重破壞。另一方面，R 分數越高，越可能抑制問題發展。考績不好也只是考績不好，不會影響及其他。

AQ 和 R 分數越高，就越可能把挫折視為特定事件，而越限制逆境範圍，就越覺得自己有能力處理，不致驚惶失措。限制挫折的範圍，能讓自己更容易處理生命中的困難、挫折和挑戰。在 R 分數高的人眼中，惡劣的一天只不過是惡劣的一天，而不是多麼大的困境。

AQ 和 R 的分數越低，越會覺得逆境遍佈生活的其他領域。老闆

的斥責，在自己看來可能會變成事業生涯全毀。另一方面，自己也可能會把好事當成特定而範圍受限的事件。讓挫折侵犯到生活中的各個領域，可能會大幅增加自己的負擔，得更努力才能補救。

#### （四）持續

E 是 AQ 層面中的最後一部分，包含兩個問題：「逆境與挫折會持續多久？」或「逆境與挫折的原因會持續多久？」E 分數越低，就越可能認為挫折會持續很長的時間，縱使不會是永遠。

AQ 和 E 分數越高，就越可能視成功為持久（縱非永久）的結果，因此也會視挫折為暫時現象，不久就會消失，而且不太可能再現。有一顆健全自然的心，覺得黑暗之後就是曙光。不論黑暗有多長，逆境總會過去的想法會支持自己不屈不撓，迎接最大的挑戰，衝破難關。

AQ 和 E 分數越低，越可能視逆境為持久發生，也視正面的事件為一時幸運，這代表你比較容易會有無助或喪失希望的反應。長久下來，也許會對生命中的某些層面憤世嫉俗，較不可能對自己覺得是永久的逆境採取積極行動。

## 第二節 心理契約

### 一、 心理契約(psychological contract)的定義

一般來說，“契約”（contract）是維持員工與組織彼此之間關係的主要憑藉，同時也是組織與部屬之間建立起誘因與貢獻的基礎

(Barnard, 1973)。無論是書寫或是口頭的，契約至少是在法律的前提下，允許在交換的過程中獲得一些回饋或是報答的保證，因此契約是僱傭關係中不可或缺的關鍵要素。

心理契約此一名詞，最早出現在 1960 年代，直到現在，已有眾多學者對於心理契約的定義，提出各自的解釋。Argyris(1960)將其定義為「僱傭關係中，內隱而不成文的約定協議，以尊重彼此的規範、標準。」而 Levinson(1962)認為心理契約亦為存在於雙方關係中，對於交會協議的認知或知覺。原始對於心理契約的定義強調交易雙方對彼此有相互的期望。之後，Rousseau(1989)的後續研究中將心理契約定義為「心理契約是一種信念(belief)，這個信念是個人對於與另一方彼此互惠條件的認知與解釋。」這裡的互惠條件，所指的就是僱用關係中的相互義務。大部分後續的相關研究(Robinson& Rousseau, 1994；Rousseau and McLean Parks, 1993；Shore and Tetrick, 1994)，對心理契約的定義都和 Rousseau 相同。

心理契約是員工與組織對彼此相互義務的一種期望，僱主認為員工應給付什麼義務以換取企業善待員工；亦或是員工認為僱主應償付什麼義務來換取員工在工作上的盡心表現。而這些期望的內容則構成員工與組織間的交易關係，也是維持員工與組織和諧關係的必要條件。雙方期望愈平衡時，員工的留任意願則會愈高；而組織提供更佳

的薪資、福利工作安全等的意願也會愈高。因此，Rousseau(1995)之後的大部分研究著重在探討員工的觀點，也就是說員工對於僱主應給付的義務認知與解讀，亦即員工認知到僱主用以交換其對於公司貢獻(例如努力工作、忠誠度)的義務(例如高薪、工作安全)。

Guest(1998)認為忽略僱主的觀點將會扭曲心理契約的核心，也就是說雙方之間互惠的義務。在這裡，僱主觀點強調的是僱主對於自己本身應給付員工義務之認知，並可以幫助我們瞭解員工的心理契約是在什麼情況下無法被達成。

鄭勝分(2001)提出不論績效導向之回饋、授能、訓練或有效的工作團隊，其基礎在於透過溝通與對話提供誘因並滿足員工之需求，管理者必須透過溝通瞭解員工需求，缺乏對話易使管理者誤將個人期望加諸於員工身上，造成反效果。當員工期望失落時，憤怒、不信任、被背叛等情緒油然而生，這些情緒使得員工產生疏離感並降低對組織的承諾，進一步可能導致破壞及暴力行為。透過心理契約的建立，管理者與員工塑造共同的期望，透過相互瞭解的過程，有助於管理者瞭解員工的需求並解決因爭議所引發的沮喪。

以下對幾位學者之心理契約定義作彙整，整理如表 2-3：

表 2-3 心理契約的發展與定義

學者	年份	心理契約的定義
Argyris	1960	此學者最早提出。認為，心理契約為雙方之間，內隱而不成文的約定協議，以尊重彼此的規範、標準。
Levinson et al.	1962	定義心理契約是一種信念(beliefs)的集合，每一方都有權力獲得及義務給予交換另一方彼此的貢獻，亦存在於雙方關係中，對於交換對協議的認知與知覺。
Hill	1981	心理契約是用以描述員工與僱主之間的互惠關係(reciprocal relationship)，所指的意義是「員工對於員工與組織之間在相互的責任與義務上所抱持的信念、期望。」
Rousseau	1995	將心理契約正式定義：「個體員工與組織彼此相信另一方會遵循著『彼此關係』的內容，執行應盡的義務。」

表 2-3 心理契約的發展與定義（續 1）

學者	年份	心理契約的定義
Robinson	1996	與廣義的、未允諾的期望相比，Robinson 發現，心理契約中義務的履行，可分別正向地促進員工對組織的信任、承諾、滿意度；相對的，破獲心理契約裡的義務，比起違反其他各種形式的期望，會產生更激烈且明顯情緒性地反應。
蔡綺芬	2003	強調個人對於契約另一方所應盡義務的認知；通常這些義務不會出現在任何正式的書面文件上，它是個人單方面的認知，並無法約束關係中的任何一方。且具有高度的主觀性。因此個人認知、價值觀、以及訊息常導致其對心理契約不同解讀，因此，容易造成交易雙方對彼此的義務有不同見解。
陳銘薰、 方妙玲	2004	一種個人認知，非書面形式，是受僱員工個人與組織之間在有形的文件規範之外，彼此之間的權利義務。

表 2-3 心理契約的發展與定義 (續 2)

學者	年份	心理契約的定義
中國經貿 新詞辭典		心理契約存在於員工與企業之間的隱性契約，包括兩部分內容，員工個人目標與組織目標和承諾的契合關係；員工在經過一系列投入，回報循環構成的組織經歷之後，與所在企業形成情感上的契合關係，依現在依賴感和忠誠度。其核心是員工滿意度。

## 二、心理契約的內容

Rousseau(1995)與Parks(1993)認為交易型契約具備高度的特定性，其規範的焦點較為狹隘，時間幅度甚短，交換的雙方維持極大彈性以便重新議定契約，或甚至更換新的交易夥伴；而在此種短暫的時間幅度下，交換雙方對彼此交換關係的投入，包括特殊資產、組織特有技能(organization-specific skills)、情感投入以及忠誠度等都相當有限。

關係型契約則並無明確的時間期限，規範的範圍廣泛，契約關係中除了金錢與經濟性因素外，還包括有情感因素，而且是相當主觀的

(MacNeil, 1985); 而不像交易型契約主要依賴規則與條文來規範交換雙方的行為，關係型契約的主要規範機制是交換雙方彼此的信任，以及維持彼此長期關係的強烈動機。在此種契約關係下，雙方交換關係的改變並非如交易型契約一般，藉由重新議定或更換新夥伴方式達成，而是經由長時間的逐漸演變，以及相互調整(mutual adjustment)的過程而完成，故雙方的交換關係並非固定不變，而是具有相當彈性而可逐漸調整的。

而交易型契約與關係型契約兩者與 Blau(1964)所提出「經濟性的(economic)交換」與「社會性的(social)交換」，有非常相似的地方(Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)。Rousseau(2002)認為：心理契約具有連續性，心理契約是一個交易型與關係型契約中的連續帶，在這連續帶中，任何形式的心理契約都是可能的，心理契約也同時包括了交易型的契約及關係型的契約，但 Guzzo, Noonan, & Elron(1994)則認為心理契約的本質是較偏向於關係型契約。交易型契約與關係型契約特性比較如表 2-4 所示：

表 2-4 交易型契約與關係型契約特性比較表

契約特性	交易型契約	關係型契約
焦點	經濟性 外在性	經濟性 社會情感性 內在的
時間幅度	特定終止期限 特定持續期間	無特定終止期限 無特定持續期間
穩定性	固定的	動態的
範圍	狹窄	廣泛而具滲透性
明確性	公開的 容易觀察的	只能被主觀的 解釋與理解

資料來源：Rousseau & Park(1993)

## 二、心理契約的特性與功能

### (一) 心理契約的特性

歷年來各學者對於心理契約的特性，各有不同之看法，茲將各

學者對心理契約的特性之論述，整理如表 2-5：

表 2-5 心理契約的特性

作者（年代）	特性內容
Levinson  (1962)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 心理契約中的期望是不被言明的（unspoken）。</li> <li>2. 心理契約在契約形成前即已形成：主管與部屬間彼此在未見面前便會對各自扮演的角色應具備的態度與行為形成期望。</li> <li>3. 心理契約具有相互依賴性（interdependence）：主管與部屬之間是必須相互依賴的，也因此心理契約便會影響到忠誠度（loyalty）。</li> <li>4. 心理距離（psychological distance）是處理員工的需求，並且挑戰彼此間的交情。主管與部屬間必須足夠親近以維持兩者關係，但也不能太過於親密以免感到被侵犯。</li> <li>5. 心理契約是會隨時間的改變而變動，並不會在正式的通知下發生。</li> </ol>

表 2-5 心理契約的特性 (續 1)

作者 (年代)	特性內容
Morrison (1994)	<p>提出修正後的五項特質為：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可預測性 (predictable)：員工若能對其現在或未來的工作狀況有較好的掌握，則將有助於培養其信任度，並產生較高的忠誠度。</li> <li>2. 相互依賴性 (interdependent)：工作團隊中的成員唯有相互依賴才能發揮作用。</li> <li>3. 心理距離 (psychological distance)：組織成員在心理層次上彼此靠近的距離。</li> <li>4. 可變性 (changeable)：心理契約是動態的，會隨著雙方需求不同而有所改變。</li> <li>5. 處理危機 (crisis management)：心理契約會受組織處理危機的方式所影響。</li> </ol>
黃家齊 (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 心理契約是認知的且具有獨特性的。</li> <li>2. 心理契約建基在「允諾」(promises) 之上。</li> <li>3. 心理契約只存於員工一方的認知，組織一方並不存有心理契約。</li> <li>4. 心理契約可依特性區分為交易型以及關係型。</li> </ol>

表 2-5 心理契約的特性 (續 2)

作者 (年代)	特性內容
Rousseau (2004)	<p>1. 自願表達意見。此特徵顯示出心理契約可激勵人們履行承諾，因為心理契約是基於承諾的交換而來的，而此交換的承諾則完全出自於個人的自由意志。</p> <p>2. 相信彼此共有的協議。如前所述，既然心理契約中所交換的承諾，是完全出自於個人的自由意志，因此個人的心理契約，會反映在其對於相互承諾的了解上，因而相信彼此協議的內容。</p> <p>3. 心理契約的不完整性。由於心理契約為不成文的內隱契約，故心理契約有一定程度的不完整性，不論是員工或者僱主，皆無法在一開始便詳細說明所有可能存在於僱傭關係中的細節，因此心理契約必須經過一段時間才得以茁壯成熟。</p>

表 2-5 心理契約的特性 (續 3)

作者 (年代)	特性內容
Rousseau (2004)	<p>4. 心理契約擁有多個契約制定者。一般來說，同一個員工常會受到多個上司的指揮命令，而員工如何解讀其與多個主管之間的心理契約，則是由各個不同資訊的來源所構成。</p> <p>5. 當心理契約失去作用時，將會導致管理上的失敗。尤其在當員工或僱主是仰賴心理契約的內容，當作其行為的導引時，若其中一方發現對方失信於其預期所應履行的承諾，便會造成管理上的失敗。</p>

資料來源：包希鴻 (民 2003)，人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。

綜上，有關心理契約的特性可歸納成下列幾點：

1. 心理契約是員工對於其與組織的僱傭關係中彼此應擔負義務的信念，但此種信念不一定要和其他人分享 (Park & Schmedmann, 1994)，而且此信念主要是突顯員工和僱主在有形的文件之外，彼此無法明講和未能表達相互期望的關係 (Levinson et al., 1962)。
2. 由於勞僱關係是一種動態的發展，所以心理契約也就具有動態的本

質。亦即說，組織與員工之間的關係會因雙方需求的不同、或為時間的改變而產生變化。(Rousseau, 1994)。

3. 雖然心理契約的本質是在描述勞僱雙方對交換關係中彼此相互契約的知覺，然而近期的研究還是強調員工觀點的心理契約 (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; Shore & Tetrick, 1994)。因為組織雖是僱傭關係中的一方，但組織僅能提供產生心理契約的環境，本身並未具備認知與形成心理契約的能力，心理契約只存在員工一方的認知，故許多學者均認為心理契約乃是員工才具有的信念 (黃家齊, 2003)。

## (二) 心理契約的功能

McFarlane Shore & Tetrick(1994)提出心理契約具有三大功能：

1. 減低員工與組織彼此之間不安全的顧慮：因為不是所有對於僱傭關係的可能議題都會出現在正式且清楚的契約上，而心理契約正好填滿這個缺口。
2. 心理契約會塑造員工的行為，由於員工會權衡他(她)對組織的責任與義務和組織對他們的責任與義務之間的差異來調整行為，以做為產出標準的基礎。

3. 心理契約會使得員工感受到他(她)在組織中的影響，也就是說員工明瞭自己在組織中所被組織期望的角色。

### 第三節 離職傾向

#### 一、離職傾向 (Intention to quit) 的定義

所謂離職，是指員工個人離開目前的工作崗位或職務。黃英忠(1995)認為離職的概念，廣義言之，即勞動移動(Labor Turnover)，包括了地域間的移動、職業間的移動或產業間的移動等，同時意味著某一特定組織員工的流出與流入；狹義的定義是指離職，從組織內部往外部的勞動移動。鄭家宜(1996)認為：所謂離職為一過程，當個人進入組織，經過一段時間的互動，若達某一不適當層次，個人將以追求更好的工作環境與條件為目的，並與外來工作機會做比較，自願對其原有工作的否定結果，離開組織的行為即是離職行為(Turnover Behavior)，不僅意謂失去原有工作，且與原職業所賦予的利益完全脫離關係。

傾向(intention)是指某種特定的態度決定去做一件特定的行動或事件，或是表示個體心中的目的或計畫(Guralnik, 1971; 劉麗蘭, 1994)。

離職傾向(Turnover Intention)或稱離職意圖，主要測量組織

成員主觀感受，而非實際行為。Mobley(1977, 1982)指出離職傾向的員工在特定組織裡，工作一段時間、經過詳加考慮之後，蓄意 (deliberate willfulness) 離開組織。整體來說，離職傾向就是員工產生離職行為前的心理狀態，即是離職前的最後思維，包含離職的意願、能力、計畫。離職意願可用來有效預測員工的離職行為，以使組織預作準備或安撫留任，亦指個人想要離開目前工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度 (樊景立，1978)。

## 二、離職型態

離職型態可分為兩類，即自願性離職與非自願性離職：

### (一) 自願性離職

1. 因組織因素而自願離職，如薪資、升遷、更佳的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰等因素。

2. 因個人因素而自願離職，如健康關係、退休、遷居、深造、夫妻間的影響等，此類因素與個人息息相關等因素。

### (二) 非自願性離職

非員工的意願反應，主要是由僱主或組織立場所強制執行的離職，也就是所謂的解僱。

Price(1977)曾指出，一般組織所重視的離職是指自願性離職，其主要原因是：1. 離職的現象大部分是自願性離職；2. 理論的構成會

因為研究對象的同質性，而顯得更容易瞭解；3. 自願性與非自願性離職有不同的決定因素，自願性離職比較容易受到組織的控制。

以下對幾位學者之離職傾向定義作彙整，整理如表 2-6：

表 2-6 離職傾向的發展與定義

學者	年份	離職傾向的定義
Porter & Steers	1973	表示「是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為」。
Fishbein & Ajzen	1975	定義離職傾向為最能預測工作者離職行為的發生。
Mobley	1977	認為員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則跟在好幾個其他步驟（離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。
Price & Horner & Hollingsworth	1978	認為離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找工作其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。
Miller & Katerberg	1979	離職傾向乃是離開與尋找工作其他工作機會傾向的總體表現或態度。

表 2-6 離職傾向的發展與定義（續 1）

學者	年份	離職傾向的定義
Price & Mueller	1986	認為離職傾向係指個人對不再是組織成員可能性的看法。
劉麗蘭	1994	認為離職傾向乃是指一種對離職一事之認知與態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此，離職傾向是個體從事離職行為的心理狀態。
歐陽伶	1994	認為所謂離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。
黃培文	2004	當員工個人工作價值觀與所處工作群體的同僚間工作價值觀與所處工作群體的同僚間工作價值觀不配適時，員工會想要轉換群體，或者透過轉換職務、轉換組織來達到轉換群體的目的。

## 第三章 研究方法

本研究主要探討逆境商數、心理契約與離職傾向各變數間的關聯性。本章第一節根據文獻分析整理，建立研究架構，第二節提出研究假設，第三節說明各變項之操作型定義，第四節解釋研究之量表設計、研究對象、調查方法，第五節提出適當的統計資料分析方法，以為本研究資料之驗證。

### 第一節 研究架構

人人回應逆境的方法及對心理契約與離職意圖皆有不同，故本研究主要欲探討甲保險經紀人公司外勤人員逆境商數與心理契約對離職傾向之影響。進而根據驗證結果討論逆境商數測驗用於甄選業務人員的可行性與適切性。研究架構如圖 3-1：

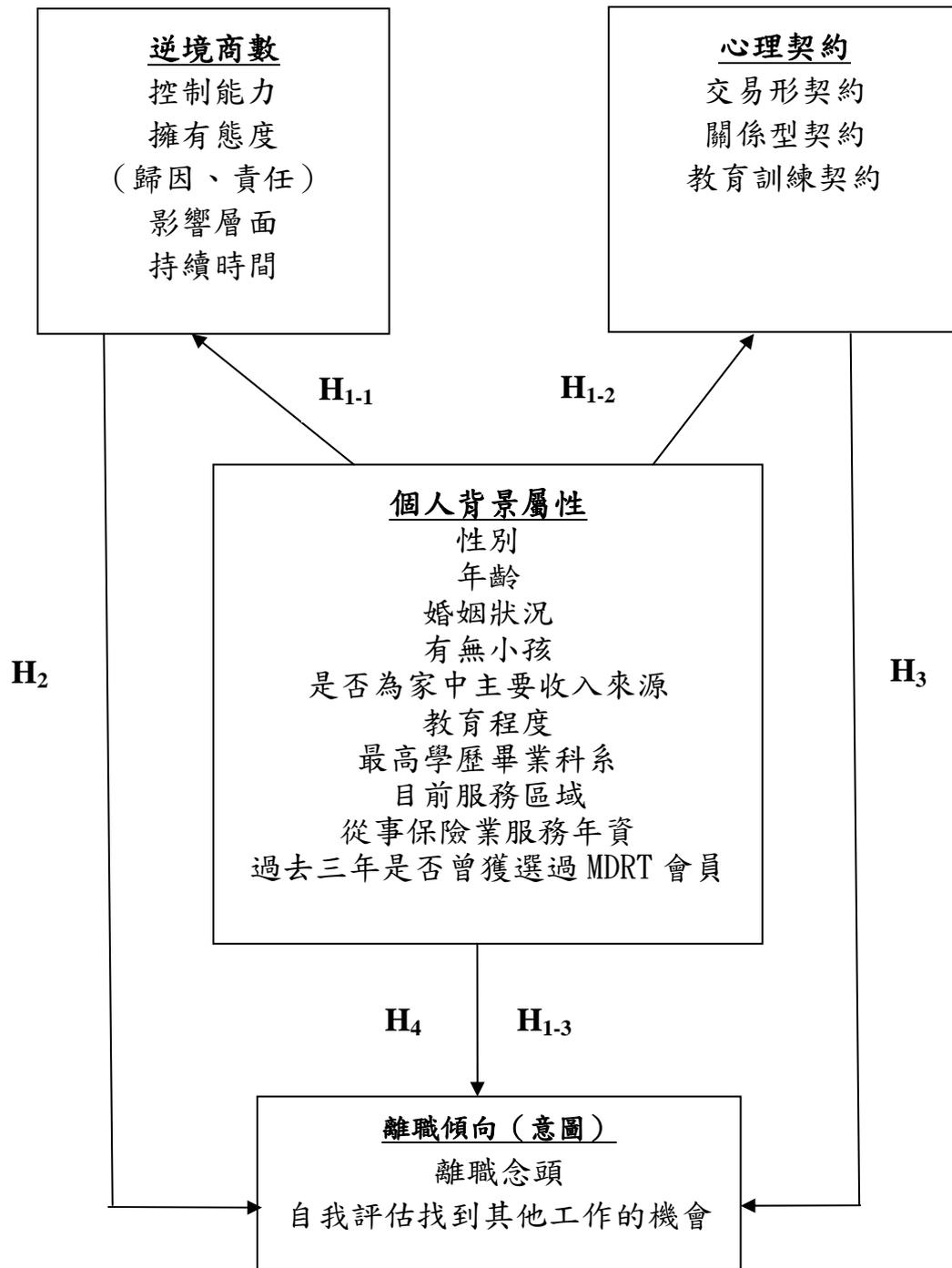


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究假設

本研究之目的是在探討逆境商數與心理契約、離職傾向對離職傾向的影響，並瞭解各種不同個人背景屬性的業務員對逆境商數、心理契約與離職傾向的關係。

假說一：保險業務員對逆境商數、心理契約與離職傾向是否會隨著員工個人屬性之不同而有差異？

假說 1-1：不同個人屬性的保險業務員，在逆境商數的感受有顯著差異。

假說 1-2：不同個人屬性的保險業務員，在心理契約上有顯著差異。

假說 1-3：不同個人屬性的保險業務員，在離職傾向的認知上有顯著差異。

假說二：保險業務員之逆境商數對離職傾向是否具有預測力？

假說三：保險業務員之心理契約對離職傾向是否具有預測力？

假說四：保險業務員之不同個人屬性對離職傾向是否具有預測力？

## 第三節 研究設計

本研究所使用之變項衡量工作有下列五種：一、逆境商數量表，二、心理契約量表，三、離職傾向量表，四、人口統計變項表。

## 一、逆境商數量表

根據 Paul G. Stoltz(1997)的定義，逆境商數代表一個人面對困境和超越困境的能力，它是測量如何回應逆境的標準，也適用用來改進面對逆境的方法。

### (一) 逆境商數量表之來源

此部分係採用美國 Paul G. Stoltz 的 AQ 逆境商數評量法，係根據心理學理論所研究開發出之心理測驗量表。

### (二) 操作性定義

1. (C) 控制能力：指個體認為對逆境能夠控制的程度。
2. ( $O_r$ ) 擁有態度 (起因、責任歸屬)：指個體認為逆境的起因是因為自己或其他外在因素。
3. (R) 影響層面：指個體遭受逆境時，挫折對其他生活領域影響的程度。
4. (E) 持續時間：指個體認為挫折持續的時間長短，或挫折的原因會持續多久。

### (三) 計分方式

此量表包含 20 個負面事件，每個事件有兩題問題，總共有 40 題問項分別詢問 C、 $O_2$ 、R、E 四構面的問題，每個構面各十題，其中  $O_2$  由 5 題  $O_r$  和 5 題  $O_w$  所構成，每題以 1~5 分來顯示符合的程度，如下

文所述。所以每個構面最低 10 分最高 50 分，最後將四構面分數加總，即為 AQ 的總分，最低分為 40 分最高分 200 分，分數愈高顯示 AQ 愈高。

1. (C) 控制能力：對負面事件的控制能力從『無能為力』至『能完全控制』，依照符合程度分別給予 1~5 分。
2. (Or) 擁有態度(起因、責任歸屬)：對於負面事件的歸因從『我』至『其他人因素』，依照符合程度分別給予 1~5 分。面對負面事件的責任歸屬從『一點也不該負責』至『得負完全責任』，依照符合程度分別給予 1~5 分。
3. (R) 影響層面：對於負面事件的影響層面從『我生命所有層面』至『只限於此事件』，依照符合程度分別給予 1~5 分。
4. (E) 持續時間：認為負面事件的影響時間從『持續很久時間』至『非常短暫』，或認為負面事件原因從『永遠存在』至『不會再發生』，依照符合程度分別給予 1~5 分。

#### (四) 逆境商數量表歸納

如表 3-1 所示：

表 3-1 逆境商數量表歸納

控制力	<p>同事對我的點子完全沒有反應。</p> <p>對於同事對我的點子沒有反應的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>我和我的伴侶(或是對你有非凡意義的人)起了激烈的爭執。</p> <p>對於我們激烈爭吵的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>我重視的朋友在我生日那天卻沒有來電。</p> <p>對於朋友沒有來電的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>我最親密的朋友得了重病。</p> <p>朋友重病的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>我錯過班機。</p> <p>對於錯過班機的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>我所負責的工作計劃失敗了。</p> <p>對於失敗的原因：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>老闆要我減薪 30%，否則請我走路。</p> <p>對於減薪的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>我身體健康檢查的時候，醫生要我注意健康。</p> <p>對於醫生特別提醒我的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>

表 3-1 逆境商數量表歸納 (續 1)

控制力	<p>我的考績結果不佳。</p> <p>對於考績不佳的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
	<p>我未獲企盼已久的升遷。</p> <p>對於未獲升遷的原因，我：無能為力/能完全控制。</p>
擁有態度 (起因)	<p>同事對我的點子完全沒有反應。</p> <p>同事對我的點子沒反應，造成原因是：我自己/其他人或因素。</p>
	<p>我重視的朋友在我生日那天卻沒有來電。</p> <p>朋友沒有來電，造成原因是：我自己/其他人或因素。</p>
	<p>我錯過班機。</p> <p>我錯過班機，造成原因是：我自己/其他人或因素。</p>
	<p>老闆要我減薪 30%，否則請我走路。</p> <p>我被減薪，造成原因是：我自己/其他人或因素。</p>
	<p>我未獲企盼已久的升遷。</p> <p>我未獲拔擢，造成原因是：我自己/其他人或因素。</p>

表 3-1 逆境商數量表歸納 (續 2)

<b>擁有態度 (責任歸屬)</b>	<p>我和伴侶 (或是對你有非凡意義的人) 起了激烈的爭執。</p> <p>我覺得這件事的結果，自己：不必負責/要負完全責任。</p>
	<p>我最親密的朋友得了重病。</p> <p>我覺得這件事的結果，自己：不必負責/要負完全責任。</p>
	<p>我所負責的工作計劃失敗了。</p> <p>我覺得這件事的結果，自己：不必負責/要負完全責任。</p>
	<p>我身體健康檢查的時候，醫生要我注意健康。</p> <p>我覺得這件事的結果，自己：不必負責/要負完全責任。</p>
	<p>我的績效結果不佳。</p> <p>我覺得這件事的結果，自己：不必負責/要負完全責任。</p>
	<p>在會議中，同事對我的報告反應冷淡。</p> <p>同事對我的報告反應冷淡將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
<b>影響層面</b>	<p>我和我所愛的人隔閡愈來愈深。</p> <p>和所的人隔閡愈來愈深將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>

表 3-1 逆境商數量表歸納 (續 3)

影響層面	<p>主管要把我派駐到他處工作，不去則飯碗不保。</p> <p>對於主管把我派駐他處將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
	<p>在組織中，我遭到多數人的排擠。</p> <p>在組織中，我被排擠將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
	<p>我所敬重的人批評我。</p> <p>我被批評將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
	<p>我最親愛的人罹患癌症。</p> <p>親愛的人罹患癌症將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
	<p>我最近的投資獲利不如當初預期。</p> <p>我的投資策略未奏效將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
	<p>開車赴約時，車子拋錨。</p> <p>車子拋錨將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>

表 3-1 逆境商數量表歸納 (續 4)

影響層面	<p>醫師告訴我，我的肝臟有腫瘤。</p> <p>我的肝臟有腫瘤將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
	<p>打了幾通電話給朋友，他卻沒有回電話。</p> <p>朋友沒回電將影響到我：生命所有層面/只限於此事件。</p>
持續時間	<p>在會議中，同事對我的報告反應冷淡。</p> <p>同事對我的報告反應冷淡，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。</p>
	<p>我和我所愛的人隔閡愈來愈深。</p> <p>和所愛的人隔閡愈來愈深，對我的影響將：永遠存在/不會在發生。</p>
	<p>主管要把我派駐到他處工作，不去則飯碗不保。</p> <p>主管把我派駐他處，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。</p>
	<p>在組織中，我遭到多數人的排擠。</p> <p>在組織中，我被排擠，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。</p>
	<p>我所敬重的同事批評我。</p> <p>敬重的同事批評我，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。</p>
	<p>我最親愛的人罹患癌症。</p> <p>親愛的人罹患癌症，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。</p>

表 3-1 逆境商數量表歸納 (續 5)

持續時間	我最近的投資獲利不和當初預期。 我的投資策略未來奏效，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。
	開車赴約時，車子拋錨。 車子拋錨，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。
	醫師告訴我，我的肝臟有腫瘤時。 我的肝臟有腫瘤，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。
	打了幾通電話給朋友，他卻沒有回電話。 朋友沒回電話，對我的影響將：永遠存在/不會再發生。

## 二、心理契約量表

### (一) 心理契約量表之來源

心理契約在本研究中主要的焦點是放在員工的觀點上，亦即表示員工個人知覺組織(僱主)對其應該盡到的契約。採取 Coyle-Shapiro (2000)、Kickul & Lester (2001) 的分類，將心理契約的內容分成交易型契約、關係型契約、教育訓練契約。

### (二) 操作性定義

1. 關係型契約：關係型契約偏重在社會情感的層面，是屬於比較廣泛而不明確的協議，故包含長期的工作保障、職業發展機會、暢

通的升遷管道等項目。

2. 交易型契約：交易型契約著重在短期、特定的層面，是屬於比較明確的、貨幣性的交換，故包含具有競爭力的薪資、以責任和績效為基礎的計酬方式等項目。

3. 教育訓練契約：由於教育訓練在勞僱關係中是相當重要的一環，但無法特定將其歸類為交易型或關係型契約，故在本研究中教育訓練契約的操作型定義包含工作上必要的專業訓練、及時的訓練發展、支持員工學習新技能等項目。

### （三）計分方式

本量表採用李克特 (Likert)「五點量表」，並依「非常不同意」、「不同意」、「不確定」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1~5 分，本量表分數加總平均後，分數愈高者，表示受測者對心理契約的同意程度愈高。

### （四）心理契約量表歸納

如表 3-2 所示：

表 3-2 心理契約量表歸納

關係型契約	公司讓我有自由創意的空間。
	公司讓我在工作上發揮的機會。
	公司讓我參與決策的機會。
	公司實際增加給我的職責。
	公司實際提供給我發展的機會。
	公司實際提供給我完成工作所需的資源。
	公司實際提供給我完成工作所需的設備。
交易型契約	公司實際提供給我的工作彈性。
	公司實際提供給我的工作保障。
	公司實際提供給我的薪資。
	公司實際提供給我安全的工作環境。
	公司實際提供給我的健康照顧等福利。
	公司實際提供給我的退休制度。
	公司實際提供給我的假期。

表 3-2 心理契約量表歸納 (續 1)

教育訓練契約	公司實際提供給我的學習補助。
	公司實際提供給我的專業訓練。
	公司實際提供給我的個人成長機會。
	公司實際提供給我的生涯規劃與輔導。
	公司實際提供給我的工作教導。
	公司實際提供給我公平競爭的機會。

### 三、離職傾向量表

#### (一) 離職傾向量表之來源

本部份測量受測者離職傾向的高低。本研究所使用的量表是參考黃開義 (1984) 根據國內外有關離職研究所採用之問卷修訂成「離職傾向量表」。共有四個向度，將離職傾向分別測量受測者之離職念頭、尋找其它工作的意願、找到其它工作的可能性及離開目前分公司意願等四個向度，其中離開目前分公司意願、尋找其它工作的意願不在本研究範圍故僅採用二個向度；又因部份題型過於相似，故僅採取其中 5 題。

#### (二) 操作性定義

員工離開公司職位的意願程度，為員工自願性的離職意向，而非

公司強迫性要員工離開公司職位的行為，如解僱：

1. 離職念頭：此構面的衡量問題有 2 個問題。

2. 自我評估找到其他工作的可能性：此構面的衡量問題有 3 個問題，由受訪者就自己本身自認為找到其他工作機會的衡量。

### (三) 計分方式

本量表採用李克特 (Likert)「五點量表」，並依「非常不同意」、「不同意」、「不確定」、「同意」、「非常同意」分別給予 1~5 分，本量表分數加總平均後，分數愈高者，表示受測者的離職同意程度愈高。

### (四) 離職傾向量表歸納

如表 3-3 所示：

表 3-3 離職傾向量表歸納

離職念頭	我經常想要尋找其他不同性質的工作。
	我在未來一年可能辭掉目前的工作。
找到其他工作的可能性	依我目前的年齡、學經歷與經濟不景氣下，我認為在別家公司找到待遇相同的工作件簡單的事情。
	以我目前的條件，我認為我在其他公司找到適當職位的可能性相當高。
	如果我現在離職他去，在其他公司找到與現在一樣可發揮所長的工作是件簡單的事情。

#### 四、人口統計變項表

本研究所涵蓋之壽險業務員特徵為：

- (一) 性別：男性或女性。
- (二) 年齡（足歲）：本研究對象為壽險業務員，其年齡層分佈很廣，本問卷採用四個級距來區分。
- (三) 婚姻狀況：區分為未婚、已婚二種婚姻狀況。
- (四) 有無小孩：有或無。
- (五) 是否為家中主要收入來源：是或否。
- (六) 教育程度：壽險業務員之學歷，因採國中以上即符合報考資格，故在問卷設計上採四個等級來區分教育程度。
- (七) 最高學歷畢業科系：壽險業務員因無畢業科系之限制，其科系種類眾多，故大略分為4類及其他科系。
- (八) 我目前服務的區域：甲保險經紀人公司之營業據點大致可分北、中、南及東部地區，其中東部人數過少，故不採納，因此本研究在問卷設計上採三個區域來分區。
- (九) 我在保險業已服務幾年：指任職目前公司並從事壽險行銷之年資，本問卷採用四個級距來區分年資。
- (十) 過去三年是否曾獲選過 MDRT 會員：是或否。

## 第四節 資料蒐集

本研究採比例分配發放方式，以甲保險經紀人公司之業務人員為問卷發放對象。問卷總共發出 800 份，回收 621 份，回收率為 77.60%。扣除廢卷 68 份，有效問卷共計 553 份，佔總問卷的 69.13%。回收情形如表 3-4：

表 3-4 問卷回收情形

	發出	回收	廢卷	有效 回收	回收率%	總問卷之 有效回收率%
北	600	491	57	434	61.45%	54.25%
中	64	48	5	43	6%	5.38%
南	136	82	6	76	10.20%	9.50%
總數	800	621	68	553	77.60%	69.13%

## 第五節 統計資料分析方法

本研究於問卷回收後，若資料為填答不完全或大部分的題目均採同一選項者一律先剔除，再將資料予以編碼建檔，並利用 SPSS for Windows 10.0 軟體進行統計分析。

之後，依據研究目的、研究問題，針對本研究樣本進行敘述性統計分析、信度分析、單因子變異數分析、線性迴歸分析、獨立樣本 T

檢定，以完成本研究之實證分析。以下將針對上述的統計分析方法進行說明：

### 一、敘述性統計分析

本研究首先對於樣本的性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資等人口變項的資料進行次數分配及百分比分析，以瞭解樣本在各人口統計變項方面的分佈情形。

### 二、信度分析

本研究以信度係數(Cronbach' s  $\alpha$  值)檢測本量表各構面內容一致性狀況，Cronbach' s  $\alpha$  值愈大，表示該因素內容之間的相關性愈大，內容一致性愈高。

### 三、獨立樣本 T 檢定

本研究使用獨立樣本 T 檢定來檢定樣本中的性別、有無小孩、婚姻狀況、是否為家中主要收入來源及是否為 MDRT 會員與「逆境商數」、「心理契約」及「離職傾向」之間是否有顯著的差異情形。

### 四、單因子變異數分析

本研究利用單因子變異數分析來檢定不同年齡層、教育程度、畢業科系、服務區域及工作年資等個人屬性變項與「逆境商數」、「心理契約」、「離職傾向」之間是否有顯著的差異。

## 五、線性迴歸分析

本研究運用線性迴歸分析來檢驗逆境商數、心理契約的滿足程度及個人背景屬性與離職傾向間的關連性。更運用迴歸分析的結果以進一步瞭解逆境商數、心理契約與個人背景屬性之各變數對離職傾向的預測力。

## 第四章 實證研究分析

### 第一節 敘述性統計分析

本節先對研究樣本的人口統計資料作一彙整，以瞭解回覆問卷之員工的基本資料。之後，並且針對各研究變項之平均數及標準差，做概略性的敘述，以瞭解逆境商數、心理契約與離職傾向等變項各構面之一般性反應。

#### 一、人口統計變數的敘述性統計

本研究抽樣結果回覆問卷樣本特性如表 4-1。其中男性比率為 37.25%，女性比率為 62.75%，男女比例約 4:6；在年齡的分佈方面，31~40 歲比率為 40.69%，將近佔了一半比率。另外在 MDRT 方面，過去三年曾獲選過 MDRT 會員者約佔總人數的 1/3 以上。

本研究根據王家玲（2002）及曲素娥（2004）在其研究逆境量表施測總分以 120 分為基準，120 分以下略低，121~140 分為中等，141 分以上屬於高分。在表 4-2 中，我們可以看到 121 分以上佔了 78.30%，以平均值 134.61 分來看，分數算中高程度以上；也顯示出壽險業務員在遇到逆境時，會以積極的態度面對各種挑戰，並克服困難。

表 4-1 研究樣本之基本資料

	項目	樣本數	總份數	百分比(%)
性別	1. 男	206	553	37.25
	2. 女	347		62.75
年齡	1. 20~30	100	553	18.08
	2. 31~40	225		40.69
	3. 41~50	183		33.09
	4. 51 以上	45		8.14
婚姻	1. 未婚 (從未結婚)	146	553	26.40
	2. 已婚 (曾結過婚)	407		73.60
小孩	1. 有	349	550	63.45
	2. 無	201		36.55
收入	1. 是	324	552	58.70
	2. 否	228		41.30

表 4-1 研究樣本之基本資料 (續 1)

	項目	樣本數	總份數	百分比(%)
教育程度	1. 國中以下	7	553	1.27
	2. 高中職	144		26.04
	3. 專科、大學	379		68.54
	4. 碩士(含)以上	23		4.16
畢業科系	1. 保險/風管/ 銀保本科系	31	542	5.72
	2. 商管/財經學群 (指除前項 1 以外 之科系)	174		32.10
	3. 文史/哲學/ 外語學群	31		5.72
	4. 法政/社會/ 心理學群	17		3.14
	5. 其他學群	289		53.32

表 4-1 研究樣本之基本資料 (續 2)

	項目	樣本數	總份數	百分比(%)
服務區域	1. 北部 (桃竹苗以北)	434	434	78.48
	2. 中部 (台中、彰化、南投、雲林)	43		7.78
	3. 南部 (嘉義以南)	76		13.74
服務年資	1. 1 年 (含) 以下	158	553	28.57
	2. 1 年以上, 3 年 (含) 以下	108		19.53
	3. 3 年以上, 5 年 (含) 以下	69		12.48
	4. 5 年以上	218		39.42
MDRT	1. 是	213	551	38.66
	2. 否	338		61.34

表 4-2 逆境量表施測結果

AQ 總分	人數	百分比%
120 分以下	120	21.70%
121~130 分	121	21.88%
131~140 分	119	21.52%
141 分以上	193	34.90%
<b>總數</b>	<b>553</b>	<b>100%</b>
<b>最小值</b>	47	
<b>最大值</b>	191	
<b>平均值</b>	134.61	

## 二、研究變項的敘述性統計分析

### (一) 逆境商數

由表 4-3 顯示，在逆境商數五構面當中，「影響層面」的平均分數最高為 34.67，標準差為 6.78；其次為「控制力」，平均分數為 34.23，標準差為 6.07，也就是當受測者遭受逆境時，「影響層面」與「控制力」這兩個構面表現較好，相對於其他三構面來說，他們比較不會覺得逆境會影響到生活其他層面且逆境帶來的挫折也較能控制。另外，從總逆境商數來看，其平均分數為 134.61，比較

Paul Stoltz(1997)以 837 名學生與員工所做的 AQ 研究，其 AQ 平均分數高達 149.5，高出本研究 10 分以上。另外林俊雄（2001）在其研究中發現 CEO 的平均 AQ 分數為 133.06，而非 CEO 的員工則為 123.05，其平均分數較與本研究較相近。

## （二）心理契約

由表 4-3 得知，受測者其心理契約之平均數均高於中間值 3，顯示壽險業務人員認為公司履行契約義務，均達到中上程度，此外關係型契約、交易型契約、教育訓練契約等構面之平均數分別為 4.00、3.80、4.27，均高於中間值 3，顯示出業務人員認為公司在關係型契約、交易型契約、教育訓練契約方面之實現程度，與其內心所要求之程度同等，甚至更高。

## （三）離職傾向

由表 4-3 顯示，在離職傾向方面其平均數均低於中間值 3，顯示壽險業務人員的離職意圖在中等以下，傾向留職的意願較高。

表 4-3 各研究變項敘述性統計分析表

		樣本數	最小值	最大值	平均數	標準差
逆境商數	控制力	553	10	50	34.23	6.07
	起因	553	5	25	14.28	3.84
	責任歸屬	553	7	25	18.56	2.97
	影響層面	553	10	50	34.67	6.78
	持續時間	553	11	50	32.88	6.75
	總逆境商數	553	47	191	134.61	19.25
心理契約	關係型契約	553	1.14	5	4.00	0.61
	交易型契約	553	1.14	5	3.80	0.76
	教育訓練契約	553	1.33	5	4.27	0.63
	總心理契約	553	1.63	5	4.02	0.59
離職傾向	離職念頭	553	1	5	2.23	0.89
	找到其他工作的可能性	553	1	5	2.99	0.90
	總離職傾向	553	1	5	2.61	0.71

## 第二節 信度分析

### 一、逆境商數量表之信度

本研究為了瞭解逆境商數各構面的一致性程度，運用了 Crobach  $\alpha$  係數來進行信度分析，其信度分析的係數介於 0.54~0.76，並且逆境商數的整體量表信度達到 0.87。本研究之整體信度皆高於其他國內外研究者。從表 4-4 中可以看出各構面內部信度皆大於 0.7，除擁有態度（起因、責任歸屬）構面信度較低外，其餘構面信度皆良好。

### 二、心理契約量表之信度

本研究為了瞭解心理契約各構面的一致性程度，運用了 Cronbach' s  $\alpha$  係數來進行信度分析，其信度分析的係數介於 0.85~0.89，且心理契約的整體量表信度達到 0.94，各個構面信度皆良好。求得量表的信度如下表 4-5 所示。

### 三、離職傾向量表之信度

本研究為了瞭解離職傾向構面的一致性程度，運用了 Cronbach' s  $\alpha$  係數來進行信度分析，並且離職傾向的整體量表信度達到 0.73，表示此信度皆良好。求得量表的信度如下表 4-6 所示。

表 4-4 逆境商數量表信度

量表來源	變項 (信度 Cronbach' s $\alpha$ )				整體 信度
	控制 力	擁有態度 (起因、 責任歸屬)	影響 層面	持續 時間	
Paul Stoltz (1997)	0.77	0.78	0.83	0.86	0.86
林俊雄 (2001)	0.78	0.54/0.57	0.76	0.80	
王家玲 (2002)	0.73	0.76	0.69	0.97	0.75
陳怡霏 (2003)	0.68	0.4/0.5	0.68	0.70	0.81
本研究	0.71	0.54/0.58	0.72	0.76	0.87

表 4-5 心理契約量表信度

量表來源	變項 (信度 Cronbach' s $\alpha$ )			整體 信度
	關係型契約	交易型契約	教育訓練契約	
賴燕美 (2006)	0.87	0.80	0.81	0.90
本研究	0.85	0.86	0.89	0.94

表 4-6 離職傾向量表信度

量表來源	變項 (信度 Cronbach' s $\alpha$ )		整體信度
	離職念頭	找到其他工作 的可能性	
本研究	0.68	0.82	0.73

### 第三節 獨立樣本 T 檢定分析

本節以獨立樣本 T 檢定探討壽險業務員個人屬性變項 (包括性別、婚姻狀況、有無小孩等五項)，對於逆境商數、心理契約、離職傾向變數是否有顯著差異。

## 一、性別與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-7 可以看出不同性別之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中控制力構面平均值（男：3.510；女：3.371），達非常顯著差異（P 值=0.009）；持續時間構面平均值（男：3.376；女：3.236），達顯著差異（P 值=0.019）。在離職傾向中找到其他工作的可能性構面平均值（男：3.107；女：2.913），達顯著差異（P 值=0.014）。其餘各變項之構面，不同性別的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-7 性別與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	控制力	男	206	3.510	0.562	2.608	0.009**
		女	347	3.371	0.627		
	起因	男	206	2.843	0.768	-0.332	0.704
		女	347	2.865	0.768		
	責任歸屬	男	206	3.743	0.574	0.966	0.334
		女	347	3.692	0.606		
	影響力範圍	男	206	3.535	0.631	1.826	0.068
		女	347	3.426	0.703		

註：\*\*表 P<0.01 非常顯著差異

表 4-7 性別與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表  
(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	持續時間	男	206	3.376	0.623	2.362	0.019*
		女	347	3.236	0.700		
心理契約	關係型契約	男	206	4.020	0.634	0.508	0.612
		女	347	3.991	0.569		
	交易型契約	男	206	3.789	0.791	-0.338	0.735
		女	347	3.812	0.745		
	教育訓練契約	男	206	4.267	0.651	-0.027	0.978
		女	347	4.269	0.619		
離職傾向	離職念頭	男	206	2.199	0.866	-0.550	0.582
		女	347	2.242	0.902		
	找到其他工作的可能性	男	206	3.107	0.945	2.461	0.014*
		女	347	2.913	0.864		

註：\*表  $P < 0.05$  顯著差異

## 二、婚姻狀況與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-8 可以看出不同婚姻狀況之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中影響力範圍構面平均值（已婚：3.308；未婚：3.524），達非常顯著差異（P 值=0.001）；持續時間構面平均值（已婚：3.165；未婚：3.332），達顯著差異（P 值=0.01）。其餘各變項之構面，不同婚姻狀況的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-8 婚姻狀況與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	控制力	已婚	407	3.404	0.538	-0.433	0.665
		未婚	146	3.430	0.630		
	起因	已婚	407	2.838	0.675	-0.366	0.715
		未婚	146	2.863	0.799		
	責任歸屬	已婚	407	3.636	0.573	-1.791	0.074
		未婚	146	3.738	0.600		
	影響力範圍	已婚	407	3.308	0.618	-3.321	0.001**
		未婚	146	3.524	0.691		

註：\*\*表 P<0.01 非常顯著差異

表 4-8 婚姻狀況與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表 (續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	持續時間	已婚	407	3.165	0.642	-2.578	0.01*
		未婚	146	3.332	0.682		
心理契約	關係型契約	已婚	407	3.979	0.576	-0.541	0.589
		未婚	146	4.011	0.627		
	交易型契約	已婚	407	3.799	0.744	-0.074	0.941
		未婚	146	3.805	0.769		
	教育訓練契約	已婚	407	4.274	0.631	0.135	0.893
		未婚	146	4.266	0.631		
離職傾向	離職念頭	已婚	407	2.339	0.853	1.795	0.073
		未婚	146	2.186	0.899		
	找到其他工作的可能性	已婚	407	2.992	0.862	0.106	0.916
		未婚	146	2.983	0.913		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

### 三、有無小孩與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-9 可以看出是否有小孩之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中影響力範圍構面平均值（有小孩：3.513；無小孩：3.371），達顯著差異（P 值=0.017）。其餘各變項之構面，是否有小孩的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-9 有無小孩與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	控制力	有小孩	349	3.392	0.640	-1.360	0.174
		無小孩	201	3.465	0.539		
	起因	有小孩	349	2.889	0.778	1.350	0.178
		無小孩	201	2.797	0.751		
	責任歸屬	有小孩	349	3.727	0.602	1.000	0.318
		無小孩	201	3.675	0.579		
	影響力範圍	有小孩	349	3.513	0.696	2.387	0.017*
		無小孩	201	3.371	0.629		
	持續時間	有小孩	349	3.327	0.684	1.936	0.053
		無小孩	201	3.211	0.650		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

表 4-9 有無小孩與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
心理契約	關係型契約	有小孩	349	4.017	0.624	0.585	0.559
		無小孩	201	3.985	0.500		
	交易型契約	有小孩	349	3.819	0.760	0.449	0.654
		無小孩	201	3.789	0.759		
	教育訓練契約	有小孩	349	4.277	0.624	0.201	0.841
		無小孩	201	4.265	0.637		
離職傾向	離職念頭	有小孩	349	2.179	0.898	-1.488	0.137
		無小孩	201	2.296	0.869		
	找到其他工作的可能性	有小孩	349	2.939	0.907	-1.402	0.162
		無小孩	201	3.050	0.877		

#### 四、是否為家中主要收入來源與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-10 可以看出是否為家中主要收入來源之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中控制力構面平均值（是收入來源：

3.472；非收入來源：3.353），達顯著差異（P 值=0.023）；持續時間構面平均值（是收入來源：3.364；非收入來源：3.183），達非常顯著差異（P 值=0.002）；在離職傾向中離職念頭構面平均值（是收入來源：2.130；非收入來源：2.364），達非常顯著差異（P 值=0.002）。其餘各變項之構面，是否為家中主要收入來源的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-10 是否為家中主要收入來源與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	控制力	是收入來源	324	3.472	0.625	2.274	0.023*
		非收入來源	228	3.353	0.576		
	起因	是收入來源	324	2.888	0.817	1.196	0.232
		非收入來源	228	2.811	0.692		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

表 4-10 是否為家中主要收入來源與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	責任歸屬	是收入來源	324	3.750	0.575	1.847	0.065
		非收入來源	228	3.655	0.619		
	影響力範圍	是收入來源	324	3.504	0.695	1.563	0.119
		非收入來源	228	3.413	0.654		
	持續時間	是收入來源	324	3.364	0.688	3.111	0.002**
		非收入來源	228	3.183	0.644		

註：\*\*表 P<0.01 非常顯著差異

表 4-10 是否為家中主要收入來源與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 2)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
心理契約	關係型契約	是收入來源	324	4.006	0.623	0.093	0.926
		非收入來源	228	4.001	0.598		
	交易型契約	是收入來源	324	3.805	0.782	-0.019	0.985
		非收入來源	228	3.806	0.732		
	教育訓練契約	是收入來源	324	4.260	0.636	-0.424	0.671
		非收入來源	228	4.283	0.622		

表 4-10 是否為家中主要收入來源與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 3)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
離職傾向	離職念頭	是收入來源	324	2.130	0.864	-3.046	0.002**
		非收入來源	228	2.364	0.908		
	找到其他工作的可能性	是收入來源	324	3.005	0.924	0.586	0.558
		非收入來源	228	2.959	0.865		

註：\*\*表  $P < 0.01$  非常顯著差異

#### 五、過去三年是否曾獲選過 MDRT 會員與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-11 可以看出過去三年是否曾獲選過 MDRT 會員之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中持續時間構面平均值（是 MDRT：3.370；非 MDRT：3.234），達顯著差異（P 值=0.021）；在離職傾向中離職念頭構面平均值（是 MDRT：2.080；非 MDRT：2.318），達非常顯著差異（P 值=0.002）。其餘各變項之構面，過去三年是否

曾獲選過 MDRT 會員的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-11 過去三年是否曾獲選過 MDRT 會員與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
逆境商數	控制力	是 MDRT	213	3.474	0.613	1.594	0.111
		非 MDRT	338	3.389	0.603		
	起因	是 MDRT	213	2.816	0.799	-0.952	0.341
		非 MDRT	338	2.880	0.747		
	責任歸屬	是 MDRT	213	3.728	0.560	0.522	0.602
		非 MDRT	338	3.701	0.613		
	影響力範圍	是 MDRT	213	3.537	0.677	1.930	0.054
		非 MDRT	338	3.422	0.678		
	持續時間	是 MDRT	213	3.370	0.671	2.307	0.021*
		非 MDRT	338	3.234	0.675		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

表 4-11 過去三年是否曾獲選過 MDRT 會員與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	T 值	P-value
心理契約	關係型契約	是 MDRT	213	3.979	0.671	-0.705	0.481
		非 MDRT	338	4.017	0.577		
	交易型契約	是 MDRT	213	3.776	0.816	-0.574	0.566
		非 MDRT	338	3.815	0.725		
	教育訓練契約	是 MDRT	213	4.220	0.647	-1.353	0.177
		非 MDRT	338	4.294	0.619		
離職傾向	離職念頭	是 MDRT	213	2.080	0.924	-3.083	0.002**
		非 MDRT	338	2.318	0.856		
	找到其他工作的可能性	是 MDRT	213	3.024	0.970	0.759	0.448
		非 MDRT	338	2.965	0.853		

註：\*\*表 P<0.01 非常顯著差異

#### 第四節 單因子變異數分析

本節以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 探討壽險業務員個人屬性變項 (包括年齡、服務區域、教育程度等五項), 對於逆境商數、心理契約、離職傾向變數是否有顯著差異。

## 一、年齡與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-12 可以看出不同年齡之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中，起因構面達非常顯著差異（P 值=0.008）再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現 51 歲以上的壽險業務員對逆境商數中起因構面的認同程度高於 20~30。在心理契約中，交易型契約構面達顯著差異（P 值=0.032）。其餘各變項之構面，不同年齡的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-12 年齡與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	控制力	20~30 歲	100	3.451	0.567	0.603	0.613
		31~40 歲	225	3.450	0.553		
		41~50 歲	183	3.393	0.654		
		51 歲以上	45	3.347	0.749		
	起因	20~30 歲	100	2.676	0.762	4.011	0.008**
		31~40 歲	225	2.838	0.718		
		41~50 歲	183	2.915	0.801		
		51 歲以上	45	3.116	0.804		

註：\*\*表 P<0.01 非常顯著差異

表 4-12 年齡與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表  
(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	責任歸屬	20~30 歲	100	3.738	0.595	0.549	0.649
		31~40 歲	225	3.703	0.551		
		41~50 歲	183	3.730	0.614		
		51 歲以上	45	3.613	0.714		
	影響力範圍	20~30 歲	100	3.319	0.618	2.328	0.074
		31~40 歲	225	3.467	0.647		
		41~50 歲	183	3.523	0.713		
		51 歲以上	45	3.564	0.779		
	持續時間	20~30 歲	100	3.211	0.676	1.055	0.368
		31~40 歲	225	3.266	0.613		
		41~50 歲	183	3.350	0.734		
		51 歲以上	45	3.316	0.722		
心理契約	關係型契約	20~30 歲	100	4.049	0.525	1.864	0.135
		31~40 歲	225	3.954	0.658		
		41~50 歲	183	3.994	0.621		
		51 歲以上	45	4.175	0.507		

表 4-12 年齡與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表  
(續 2)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
心理契約	交易型契約	20~30 歲	100	3.856	0.662	2.950	0.032*
		31~40 歲	225	3.713	0.778		
		41~50 歲	183	3.824	0.805		
		51 歲以上	45	4.057	0.645		
	教育訓練契約	20~30 歲	100	4.248	0.649	1.051	0.370
		31~40 歲	225	4.262	0.644		
		41~50 歲	183	4.247	0.613		
		51 歲以上	45	4.426	0.582		
離職傾向	離職念頭	20~30 歲	100	2.325	0.839	1.005	0.390
		31~40 歲	225	2.247	0.893		
		41~50 歲	183	2.142	0.922		
		51 歲以上	45	2.244	0.830		
	找到其他工作的可能性	20~30 歲	100	3.027	0.913	1.539	0.203
		31~40 歲	225	2.959	0.873		
		41~50 歲	183	3.054	0.939		
		51 歲以上	45	2.748	0.808		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

## 二、教育程度與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-13 可以看出不同教育程度之壽險業務員對各變項之分析結果，在離職傾向中，找到其他工作的可能性構面達顯著差異（P 值 = 0.038）。其餘各變項之構面，不同教育程度的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-13 教育程度與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	控制力	國中以下	7	3.214	0.951	0.557	0.644
		高中職	144	3.387	0.635		
		專科、大學	379	3.441	0.583		
		碩士(含)以上	23	3.413	0.713		
	起因	國中以下	7	2.829	1.257	0.127	0.944
		高中職	144	2.825	0.786		
		專科、大學	379	2.867	0.755		
		碩士(含)以上	23	2.896	0.733		
	責任歸屬	國中以下	7	3.714	0.930	0.361	0.781
		高中職	144	3.751	0.603		
		專科、大學	379	3.693	0.594		
		碩士(含)以上	23	3.748	0.427		
	影響力範圍	國中以下	7	3.371	1.072	1.121	0.340
		高中職	144	3.538	0.738		
		專科、大學	379	3.434	0.645		
		碩士(含)以上	23	3.591	0.696		

表 4-13 教育程度與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	持續時間	國中以下	7	3.443	0.969	0.196	0.899
		高中職	144	3.299	0.741		
		專科、大學	379	3.278	0.646		
		碩士(含)以上	23	3.335	0.665		
心理契約	關係型契約	國中以下	7	4.061	0.732	0.793	0.498
		高中職	144	4.049	0.620		
		專科、大學	379	3.993	0.608		
		碩士(含)以上	23	3.851	0.641		
	交易型契約	國中以下	7	3.755	0.669	1.527	0.206
		高中職	144	3.855	0.792		
		專科、大學	379	3.804	0.736		
		碩士(含)以上	23	3.491	0.976		
	教育訓練契約	國中以下	7	4.167	0.585	2.143	0.094
		高中職	144	4.366	0.614		
		專科、大學	379	4.245	0.633		
		碩士(含)以上	23	4.073	0.643		
離職傾向	離職念頭	國中以下	7	2.429	1.240	0.900	0.441
		高中職	144	2.132	0.964		
		專科、大學	379	2.251	0.851		
		碩士(含)以上	23	2.348	0.897		
	找到其他工作的可能性	國中以下	7	2.619	0.826	2.825	0.038*
		高中職	144	2.854	0.951		
		專科、大學	379	3.020	0.880		
		碩士(含)以上	23	3.341	0.783		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

### 三、畢業科系與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-14 可以看出不同畢業科系之壽險業務員對各變項之分析結果，在心理契約中，教育訓練契約構面達極顯著差異 (P 值=0.010) 再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現其它學群的壽險業務員對心理契約中教育訓練契約構面的認同程度高於文史/哲學/外語學群。其餘各變項之構面，不同畢業科系的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-14 畢業科系與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	控制力	保險/風管/ 銀保本系	31	3.339	0.566	0.909	0.458
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	3.379	0.609		
		文史/哲學/ 外語學群	31	3.484	0.529		
		法政/社會/ 心理學群	17	3.318	0.502		
		其他學群	289	3.464	0.625		
	起因	保險/風管/ 銀保本系	31	2.658	0.720	0.790	0.532
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	2.843	0.726		
		文史/哲學/ 外語學群	31	2.948	0.834		

表 4-14 畢業科系與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢  
定表(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	起因	法政/社會/ 心理學群	17	2.800	0.822	0.790	0.532
		其他學群	289	2.889	0.784		
	責任 歸屬	保險/風管/ 銀保本系	31	3.619	0.806	0.748	0.560
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	3.684	0.557		
		文史/哲學/ 外語學群	31	3.645	0.558		
		法政/社會/ 心理學群	17	3.624	0.458		
		其他學群	289	3.749	0.605		
	影響力 範圍	保險/風管/ 銀保本系	31	3.397	0.582	0.454	0.770
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	3.457	0.646		
		文史/哲學/ 外語學群	31	3.407	0.759		
		法政/社會/ 心理學群	17	3.341	0.522		
		其他學群	289	3.498	0.704		
	持續 時間	保險/風管/ 銀保本系	31	3.168	0.654	0.559	0.693
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	3.293	0.639		
		文史/哲學/ 外語學群	31	3.239	0.727		
法政/社會/心理群		17	3.171	0.633			
其他學群		289	3.318	0.691			

表 4-14 畢業科系與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 2)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
心理契約	關係型契約	保險/風管/銀保本系	31	3.954	0.479	1.678	0.154
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	3.952	0.597		
		文史/哲學/外語學群	31	3.867	0.816		
		法政/社會/心理學群	17	3.832	0.756		
		其他學群	289	4.059	0.598		
	交易型契約	保險/風管/銀保本系	31	3.811	0.581	2.038	0.088
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	3.742	0.774		
		文史/哲學/外語學群	31	3.595	0.731		
		法政/社會/心理學群	17	3.529	0.707		
		其他學群	289	3.873	0.766		
	教育訓練契約	保險/風管/銀保本系	31	4.140	0.479	3.355	0.010*
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	4.266	0.625		
		文史/哲學/外語學群	31	3.925	0.716		
		法政/社會/心理學群	17	4.138	0.869		
		其他學群	289	4.320	0.610		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

表 4-14 畢業科系與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 3)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
離職傾向	離職念頭	保險/風管/ 銀保本系	31	2.419	0.857	0.652	0.626
		商管/財經學群 (指除前項 1 以 外之科系)	174	2.204	0.850		
		文史/哲學/ 外語學群	31	2.290	0.920		
		法政/社會/ 心理學群	17	2.029	0.875		
		其他學群	289	2.220	0.923		
	找到其他 工作的可 能性	保險/風管/ 銀保本系	31	3.022	0.725	0.317	0.867
		商管/財經學群 (指除前項 1 以外之科系)	174	3.015	0.866		
		文史/哲學/ 外語學群	31	2.903	1.001		
		法政/社會/ 心理學群	17	3.137	1.061		
		其他學群	289	2.957	0.917		

#### 四、服務區域與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-15 可以看出不同服務區域之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中，責任歸屬構面達顯著差異 (P 值=0.040)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現南部的壽險業務員對逆境商數中責任歸屬構面的認同程度高於中部；在心理契約中，關係型契約構面達

非常顯著差異 (P 值=0.008)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現北部的壽險業務員對心理契約中關係型契約構面的認同程度高於南部；在心理契約中，教育訓練契約構面達極顯著差異 (P 值=0.000)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現北部的壽險業務員對心理契約中教育訓練契約構面的認同程度高於南部。其餘各變項之構面，不同服務區域的壽險業務員均未達顯著差異。

表 4-15 服務區域與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	控制力	北部 (桃竹苗以北)	434	3.416	0.618	0.132	0.876
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	3.454	0.575		
		南部 (嘉義以南)	76	3.445	0.564		
	起因	北部 (桃竹苗以北)	434	2.860	0.783	0.323	0.724
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	2.772	0.805		
		南部 (嘉義以南)	76	2.887	0.655		
	責任 歸屬	北部 (桃竹苗以北)	434	3.712	0.608	3.244	0.040*
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	3.526	0.620		
		南部 (嘉義以南)	76	3.813	0.470		

註：\*表 P<0.05 顯著差異

表 4-15 服務區域與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	影響力範圍	北部 (桃竹苗以北)	434	3.485	0.678	0.790	0.454
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	3.428	0.753		
		南部(嘉義以南)	76	3.384	0.637		
	持續時間	北部 (桃竹苗以北)	434	3.300	0.671	0.324	0.723
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	3.263	0.813		
		南部(嘉義以南)	76	3.236	0.621		
心理契約	關係型契約	北部 (桃竹苗以北)	434	4.042	0.574	4.864	0.008**
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	3.937	0.751		
		南部(嘉義以南)	76	3.812	0.710		
	交易型契約	北部 (桃竹苗以北)	434	3.824	0.765	1.294	0.275
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	3.827	0.749		
		南部(嘉義以南)	76	3.673	0.749		
	教育訓練契約	北部 (桃竹苗以北)	434	4.334	0.586	12.257	0.000***
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	4.124	0.795		
		南部(嘉義以南)	76	3.974	0.679		

註：\*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

表 4-15 服務區域與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 2)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
離職傾向	離職念頭	北部 (桃竹苗以北)	434	2.199	0.886	2.762	0.064
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	2.116	0.837		
		南部(嘉義以南)	76	2.441	0.909		
	找到其他工作的可能性	北部 (桃竹苗以北)	434	2.992	0.912	0.319	0.727
		中部 (台中、彰化、 南投、雲林)	43	3.043	0.811		
		南部(嘉義以南)	76	2.917	0.878		

### 五、服務年資與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定

從表 4-16 可以看出不同服務年資之壽險業務員對各變項之分析結果，在逆境商數中，影響力範圍構面達非常顯著差異(P 值=0.008)；持續時間構面達顯著差異(P 值=0.043)；在心理契約中，教育訓練契約構面達顯著差異(P 值=0.010)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現服務年資在一年(含)以下的壽險業務員對心理契約中教育訓練契約構面的認同程度高於五年以上；在離職傾向中，離職念頭構面達非常顯著差異(P 值=0.008)，再利用 Scheffe 多重比較檢定，發現服務年資一年以上，三年(含)以下的壽險業務員對離職念頭構面的認同程度高於五年以上。其餘各變項之構面，不同服務年資的壽險業

務員均未達顯著差異。

表 4-16 服務年資與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	控制力	一年(含)以下	158	3.401	0.584	1.024	0.381
		一年以上， 三年(含)以下	108	3.382	0.689		
		三年以上， 五年(含)以下	69	3.364	0.566		
		五年以上	218	3.477	0.615		
	起因	一年(含)以下	158	2.957	0.738	1.315	0.269
		一年以上， 三年(含)以下	108	2.802	0.729		
		三年以上， 五年(含)以下	69	2.849	0.715		
		五年以上	218	2.814	0.819		
	責任歸屬	一年(含)以下	158	3.739	0.602	1.700	0.166
		一年以上， 三年(含)以下	108	3.607	0.592		
		三年以上， 五年(含)以下	69	3.673	0.660		
		五年以上	218	3.754	0.565		
	影響力 範圍	一年(含)以下	158	3.409	0.650	4.015	0.008**
		一年以上， 三年(含)以下	108	3.390	0.647		
		三年以上， 五年(含)以下	69	3.339	0.775		
		五年以上	218	3.587	0.667		

註：\*\*表 P<0.01 非常顯著差異

表 4-16 服務年資與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢  
定表(續 1)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
逆境商數	持續時間	一年(含)以下	158	3.216	0.641	2.742	0.043*
		一年以上， 三年(含)以下	108	3.269	0.634		
		三年以上， 五年(含)以下	69	3.178	0.748		
		五年以上	218	3.384	0.685		
心理契約	關係型 契約	一年(含)以下	158	4.089	0.514	1.601	0.188
		一年以上， 三年(含)以下	108	3.999	0.532		
		三年以上， 五年(含)以下	69	3.952	0.629		
		五年以上	218	3.957	0.704		
	交易型 契約	一年(含)以下	158	3.876	0.662	1.303	0.273
		一年以上， 三年(含)以下	108	3.807	0.756		
		三年以上， 五年(含)以下	69	3.661	0.689		
		五年以上	218	3.794	0.856		
	教育訓 練契約	一年(含)以下	158	4.398	0.551	3.824	0.010*
		一年以上， 三年(含)以下	108	4.287	0.583		
		三年以上， 五年(含)以下	69	4.201	0.599		
		五年以上	218	4.186	0.700		
離職傾 向	離職念頭	一年(含)以下	158	2.317	0.845	4.022	0.008**
		一年以上， 三年(含)以下	108	2.366	0.858		
		三年以上， 五年(含)以下	69	2.304	0.858		
		五年以上	218	2.067	0.924		

註：\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異

表 4-16 服務年資與逆境商數、心理契約、離職傾向之平均數差異檢定表(續 2)

	依變項	類別	樣本	平均數	標準差	F 值	P-value
離職傾向	找到其他工作的可能性	一年(含)以下	158	2.914	0.872	0.944	0.419
		一年以上，三年(含)以下	108	3.102	0.813		
		三年以上，五年(含)以下	69	2.976	0.873		
		五年以上	218	2.982	0.962		

## 第五節 線性迴歸分析

本節係探討逆境商數、心理契約、個人屬性對離職念頭進行迴歸分析，以驗證本研究之影響性假設。

進行迴歸分析前，先檢視各預測變數間有無共線性，再以變異數波動因素 (variance inflation factor ;VIF)來檢測變項之間的共線問題，當 VIF 大於 10，表示該變項與其他預測變項有共線性問題。

本研究各變項之間以 VIF 檢測之結果為影響層面 1.085、擁有態度 (責任歸屬) 1.125、教育訓練契約 1.083、為家中主要收入來源 1.058、服務區域 (中部) 1.483、過去三年曾獲選過 MDRT 1.061，發現各變項之間的 VIF 值均低於 10，表示該變項與其他預測變項沒有共線問題。

## 一、逆境商數、心理契約、個人屬性與離職念頭之迴歸預測

標準化係數 (Beta 分配) 具有相關係數相似的性質，其絕對值越大，表示預測力越強，可看出選入變項的預測力。

由表 4-17 中的 R square 可看出自變數 (包含影響層面、擁有態度 (責任歸屬)、教育訓練契約、為家中主要收入來源、服務區域 (中部)、過去三年曾獲選過 MDRT) 整體模式的解釋力為 0.351，可以解釋的變異量為 0.112。F 考驗值為 10.901， $P=0.000$ ，達極顯著水準。

表 4-17 逆境商數、心理契約、個人屬性與離職念頭之強迫迴歸預測

選入的變項	模式摘要				變異數分析	
	R	R 平方	調整後 R 平方	R 平方 改變量	F 檢定	顯著性
影響層面 擁有態度 (責任歸屬) 教育訓練契約 是家中主要收入來源 服務區域 (中部) 過去三年曾獲選過 MDRT	0.351	0.123	0.112	0.123	10.901	0.000

本研究先跑逐步迴歸分析，發現呈現顯著差異的有影響層面、擁有態度 (責任歸屬)、教育訓練契約、為家中主要收入來源、服務區域 (中部)、過去三年曾獲選過 MDRT，結果呈現反向關係，與我們所

預期的相同。但其中虛擬變項之“服務區域”有三選項，為使整個模式更加完整，故需將其中的服務區域（北部）放入自變數項目中，以強迫進入變數法再次進行迴歸分析，如表 4-18。

由表 4-18 發現在各別變項構面中，影響層面變項的 Beta 值為 -0.084 (t 值=-2.008, P=0.045)，達顯著水準；擁有態度（責任歸屬）變項的 Beta 值為 -0.128 (t 值=-3.011, P=0.003)，達非常顯著水準；教育訓練契約變項的 Beta 值為 -0.213 (t 值=-5.082, P=0.000)，達極顯著水準；為家中主要收入來源變項的 Beta 值為 -0.093 (t 值=-2.259, P=0.024)，達顯著水準；服務區域（中部）變項的 Beta 值為 -0.111 (t 值=-2.258, P=0.024)，達顯著水準；過去三年曾獲選過 MDRT 變項的 Beta 值為 -0.117 (t 值=-2.826, P=0.005)，達非常顯著水準。由標準化係數得知，預測力最強之前三項分別為教育訓練契約、擁有態度(責任歸屬)及過去三年曾獲選過 MDRT，進而導出標準化之預測方程式。

標準化之預測方程式為：

$$Y_i = (-0.084)_{X1} + (-0.128)_{X2} + (-0.213)_{X3} + (-0.093)_{X4} + (-0.111)_{X5} + (-0.072)_{X6} + (-0.117)_{X7}$$

X1：影響層面

X2：擁有態度（責任歸屬）

X3：教育訓練契約

X4：為家中主要收入來源

X5：服務區域（中部）

X6：服務區域（北部）

X7：過去三年曾獲選過 MDRT

由方程式得知，逆境商數及心理契約會負向影響離職念頭，而逆

境商數分數愈高與心理契約的同意程度愈高之壽險業務員，其離職念頭愈低。

表 4-18 逆境商數、心理契約、個人屬性與離職念頭之強迫迴歸預測

選入的變項	標準化係數 (Beta 分配)	t	顯著性
影響層面	-0.084	-2.008	0.045*
擁有態度 (責任歸屬)	-0.128	-3.011	0.003**
教育訓練契約	-0.213	-5.082	0.000***
是家中主要收入來源	-0.093	-2.259	0.024*
服務區域 (中部)	-0.111	-2.258	0.024*
服務區域 (北部)	-0.072	-1.444	0.149
過去三年曾獲選過 MDRT	-0.117	-2.826	0.005**

註：\*表  $P < 0.05$  顯著差異 \*\*表  $P < 0.01$  非常顯著差異

\*\*\*表  $P < 0.001$  極顯著差異

## 第五章 研究結論與建議

本章主要針對實證分析結果作成結論，希望藉由實證上的發現，將結論提供甲保險經紀人公司作為實務管理之參考，並對後續研究者提出建議。

## 第一節 研究結論

由統計分析結果發現壽險業務員因個人特徵不同，在逆境商數、心理契約、離職傾向變項的認同度，有部份差異存在。以下簡述本研究結論：

本研究證實男女性在逆境商數的控制力有非常顯著的差異，與林俊雄（2001）和 Paul G. Stoltz（1997）的研究相符，本研究結果發現，對離職傾向有顯著負向影響的構面包括影響層面及擁有態度（責任歸屬），雖和林俊雄（2001）研究結果的影響構面不相同，但我們推論可能是受到產業別限制的影響，而有不同的結果，但我們從國內外學者與本研究結果可確定逆境商數對離職傾向確實會產生影響，也更確定了 AQ 量表的可行性。

在心理契約方面，從研究結果中發現，交易型及關係型契約對離職傾向並無顯著影響，但在教育訓練契約的滿足程度卻存在著極顯著的負向影響，而在魏金音（1994）的研究中也證實教育訓練對離職有負向影響，這顯示員工最在意的並不是薪資與福利，而是公司是否能

提供良好的學習環境，有良好的教育訓練制度比優渥的薪資更為重要，因為若能提供保險業務員完善及適切的教育訓練來提升保險業務員其本身對工作的專業度，如此一來離職念頭相對的也較低。

## 第二節 研究建議

### 一、管理實務方面的建議

#### (一) 企業在甄選員工時可將 AQ 能力納入評選參考條件之一

在快速變化的企業環境中，員工是否能夠承受高度的壓力與挫折、經得起高度競爭的考驗，已經是企業重視的條件之一。除了 IQ 與 EQ，想要獲得成功，AQ 即是不可或缺的能力，亦即要有面對逆境的能力。而 AQ 高的人，面對逆境不會歸咎責任、不會退縮恐懼、不受外界左右，會正視問題、冷靜應變、力求改進。本研究結果有兩構面達到顯著影響，探究其原因可能受到樣本數及產業別限制與影響，但本量表行之有年，且在 Paul G. Stoltz(1997)與林俊雄(2001)的研究結果中，也證實 AQ 的高低確實會影響員工的工作表現及離職率，因此本研究建議企業管理者可將 AQ 能力納入甄選的參考條件之一，除了量表的測驗，在面試時也可以假設情境式問題進一步瞭解應徵者的反應與想法，來預測其面對逆境的態度與方法，幫助公司尋找適合的人才。

簡言之，逆境商數愈高，可推測離職意圖愈低，相對定著率亦愈高。以逆境商數作為人員甄選參考條件之一，可直接為保險公司的績效表現帶來收益，且因為定著率提高，間接可節省保險公司的教育訓練成本，降低無謂之資源浪費，以及提高公司本身的商譽與消費者信心。目前各大壽險公司的人員招募策略，大多已從大量增員大量脫落方式，修正為必須投入大量訓練成本或具時間性保障底薪之精兵政策，若脫退率偏高，對壽險公司而言，將造成難以估算之資源耗損，卻無實質績效之貢獻。因此管理者在招募新進人員時，可將逆境商數量表成績做為選才用人參考條件之一，達成有效增員目標。

## （二）提升教育訓練品質來降低員工離職率

本研究發現教育訓練對離職傾向呈現極顯著負向關係。南部地區對教育訓練的滿足程度最低。將北部、中部、南部比較後發現，北部與南部地區有極顯著差異。藉由提升教育程度滿足度來降低業務人員的離職傾向，但並非越多課程越好，應著重於教育訓練的品質，因此每一公司均需具備一套完善的教育訓練制度。在此建議甲保險經紀人公司可針對南部地區員工進行訪談或問卷調查方式，以便瞭解其教育訓練狀況及員工需求，進而規劃實施適當充份的教育訓練。

## 二、本研究的限制

（一）因甲保險經紀人公司企業規模龐大，員工人數眾多，故本

研究在資料收集上採用隨機抽樣，又因時間空間的限制，在樣本數上僅有 800 份，若要推論本研究結果來說明甲保險經紀人公司員工的型態，可能稍嫌不足。且研究中也無法說明，不同性質的產業、不同型態的公司，是否會有不同推論結果。

(二) 由於研究主題中有些問題較為敏感，這些內容均可能讓作答者產生顧慮，且會讓作答者疑慮其填答資料是否會對他產生不良的後果。因此，在作答時可能較不容易保留真實的感受，誠實作答。

### 三、對後續研究者的建議

(一) 本研究發現逆境商數與離職傾向的研究甚少，本研究只就保險中介做研究彌補了此一不足，而未來亦可進一步以其他行業進行類似之研究，為學術上增加貢獻。

(二) 針對面對逆境的能力，後續研究者還可以以質化研究深入訪談成功者的經驗，探討需要具備哪些特質要素，才能成功的克服困境，找出成功的因素來加強 Paul G. Stoltz(1997)的 AQ 構面，更正確的衡量出面對逆境的能力，讓 AQ 的概念更加完善。

(三) 探討保險業務員的逆境商數、心理契約與離職傾向的關係，其相關因素很多可以加入於未來的研究之中，例如情緒勞務負擔、業績考核獎金制度等。

## 參考文獻

1. 莊安琪譯，逆境商數，台北：時報文化，民國 86 年。
2. 黃家齊，「人力資源管理活動、僱用關係與員工反應之關聯性研究—心理契約觀點」，管理學報第二十卷第三期，民國九十二年六月，頁 483-514。
3. 陳銘薰，「心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究—以高科技產業為例」，輔仁管理評論第十一卷第二期，民國九十三年九月，頁 1-32。
4. 陳怡霏，「逆境商數與成就動機、工作績效之關係」，國立台灣科技大學企業管理研究所碩士論文，民國 92 年。
5. 楊能豐，「心理契約違反與工作績效關係之研究—以永豐餘造紙股份有限公司為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，民國九十四年七月。
6. 曲素娥，「壽險公司新進業務人員逆境商數、績效表現與離職意圖之關係」，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文，民國九十三年七月一日。
7. 魏金音，「保險業務員之情緒勞務、心理契約與離職傾向之相關性研究」，國立中正大學勞工研究所碩士論文，民國九十三年。

8. 賴燕美，「探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為關聯性之研究—以嘉義市警察局為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文，民國九十五年六月。
9. 張秀瑛，「工作輪調與離職傾向關係之研究」，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，民國九十一年。
10. 楊熾儒，「員工心理契約配適類型與工作行為之個案研究」，淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國八十八年。
11. 蔡綺芬，「心理契約量表之建立」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，民國九十一年。
12. 宋佳玫，「心理契約與員工績效間關係之研究—個人組織因素契約之觀點」，國立成功大學國際企業研究所碩士論文，民國九十三年。
13. 王家玲，「甄選工具之效度驗證與運用以某高科技公司為例」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，民國九十一年。
14. 林俊雄，「台灣地區連鎖加盟事業經營管理者逆境回應與工作滿足、組織承諾相關之研究」，大葉大學事業經營研究所碩士論文，民國九十年。

# 附 錄

No. \_\_\_\_\_

## 保險組織從業人員之離職傾向問卷調查

親愛的先生、小姐：

這是一份學術研究問卷，您的看法對本研究有著莫大的助益，懇請您撥冗提供寶貴意見，問卷中的題目沒有對與錯之分，因此衷心期望您能依真實情況與看法予以填答。本問卷採不記名方式，所有資料僅供學術使用，絕不作個別披露，敬請安心填答，在此對於您的協助與支持，致上最誠摯的謝意。敬祝您

工作順利 身體健康

致理技術學院保險金融管理系

指導教師：金寶玲 老師  
學 生：林欣儀 陳怡如  
李佳靜 李佳錚  
楊佳雯 敬上

### 【第一部份】

下面有二十個事件，每個事件都有兩個問題，請針對這兩個問題圈選出 1~5 的數目，來表示您的反應。請想像這些事件正在眼前發生，並依您的第一個反應做選擇。

1	同事對我的點子完全沒有反應。			
	對於同事對我的點子沒有反應的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	同事對我的點子沒反應，造成原因是：	我自己	1 2 3 4 5	其他人或因素

2	在會議中，同事對我的報告反應冷淡。			
	同事對我的報告反應冷淡將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	同事對我的報告反應冷淡，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

3	我和我所愛的人隔閡愈來愈深。			
	和所愛的人隔閡愈來愈深將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	和所愛的人隔閡愈來愈深，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

4	我和伴侶（或是對你有非凡意義的人）起了激烈的爭執。			
	對於我們激烈爭吵的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我覺得這件事的結果，自己：	不必負責	1 2 3 4 5	要負完全責任

5	主管要把我派駐到他處工作，不去則飯碗不保。			
	對於主管要我派駐他處將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	主管把我派駐他處，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

6	我重視的朋友在我生日那天卻沒有來電。			
	對於朋友沒有來電的原因，我覺得自己：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	朋友沒有來電，造成原因是：	我自己	1 2 3 4 5	其他人或因素

7	我最親密的朋友得了重病。			
	朋友重病的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我覺得這件事的結果，自己：	不必負責	1 2 3 4 5	要負完全責任

8	在組織中，我遭到多數人的排擠。			
	在組織中，我被排擠將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	在組織中，我被排擠，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

9	我所敬重的同事批評我。			
	我被批評將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	敬重的同事批評我，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

10	我最親愛的人罹患癌症。			
	親愛的人罹患癌症將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	親愛的人罹患癌症，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

11	我最近的投資獲利不如當初預期。			
	我的投資策略未能奏效將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	我的投資策略未能奏效，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

12	我錯過班機。			
	對於錯過班機的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我錯過班機，造成原因是：	我自己	1 2 3 4 5	其他人或因素

13	我所負責的工作計畫失敗了。			
	對於失敗的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我覺得這件事的結果，自己：	不必負責	1 2 3 4 5	要負完全責任

14	老闆要我減薪 30%，否則請我走路（炒魷魚）。			
	對於減薪的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我被減薪，造成原因是：	我自己	1 2 3 4 5	其他人或因素

15	開車赴約時，車子拋錨。			
	車子拋錨將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	車子拋錨，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

16	醫師告訴我，我的肝臟有腫瘤。			
	我的肝臟有腫瘤將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	我的肝臟有腫瘤，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

17	打了幾通電話給朋友，他卻沒有回電話。			
	朋友沒回電話將影響到我：	生命所有層面	1 2 3 4 5	只限於此事件
	朋友沒回電話，對我的影響將：	永遠存在	1 2 3 4 5	不會再發生

18	我身體健康檢查的時候，醫生要我注意健康。			
	對於醫生特別提醒我的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我覺得這件事的結果，自己：	不必負責	1 2 3 4 5	要負完全責任

19	我的考績結果不佳。			
	對於考績不佳的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我覺得這件事的結果，自己：	不必負責	1 2 3 4 5	要負完全責任

20	我未獲企盼已久的升遷。			
	對於未獲升遷的原因，我：	無能為力	1 2 3 4 5	能完全控制
	我未獲拔擢，造成原因是：	我自己	1 2 3 4 5	其他人或因素

**【第二部份】**

請依據實際現況作為考量，在您詳細閱讀後，請依照您個人對題目的看法，圈選 1~5 的數字，表示您對題目的同意程度。

		非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
1.	公司讓我有自由創意的空間。	1	2	3	4	5
2.	公司讓我在工作上有發揮的機會。	1	2	3	4	5
3.	公司讓我有參與決策的機會。	1	2	3	4	5
4.	公司實際增加我的職責。	1	2	3	4	5
5.	公司實際提供我發展的機會。	1	2	3	4	5
6.	公司實際提供我完成工作所需的資源。	1	2	3	4	5
7.	公司實際提供我完成工作所需的設備。	1	2	3	4	5
8.	公司實際提供我工作彈性。	1	2	3	4	5
9.	公司實際提供我工作保障。	1	2	3	4	5
10.	公司實際提供我薪資。	1	2	3	4	5
11.	公司實際提供我安全的工作環境。	1	2	3	4	5
12.	公司實際提供我健康照顧等福利。	1	2	3	4	5
13.	公司實際提供我退休制度。	1	2	3	4	5
14.	公司實際提供我假期。	1	2	3	4	5
15.	公司實際提供我學習補助。	1	2	3	4	5
16.	公司實際提供我專業訓練。	1	2	3	4	5
17.	公司實際提供我個人成長機會。	1	2	3	4	5
18.	公司實際提供我生涯規劃與輔導。	1	2	3	4	5
19.	公司實際提供我工作教導。	1	2	3	4	5
20.	公司實際提供我公平競爭的機會。	1	2	3	4	5

【第三部份】

請您在詳細閱讀後，依照您個人對題目的看法，圈選 1~5 的數字，表示您對題目的同意程度。

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
1. 我經常想要尋找其他不相同性質的工作。 - - - - -	1	2	3	4	5
2. 依我目前的年齡、學經歷與經濟不景氣下，我認為在別家公司找到待遇相同的工作是件簡單的事情。 - - - - -	1	2	3	4	5
3. 以我目前的條件，我認為我在其它公司找到適當職位的可能性相當高。 - - - - -	1	2	3	4	5
4. 如果我現在離職他去，在其它公司找到與現在一樣可發揮所長的工作是件簡單的事情。 - - - - -	1	2	3	4	5
5. 我在未來一年可能辭掉目前的工作。 - - - - -	1	2	3	4	5

個人基本資料

- 性別：1. 男 2. 女
- 年齡（足歲）：1. 20~30 2. 31~40 3. 41~50 4. 51 以上
- 婚姻狀況：1. 未婚（從未結婚） 2. 已婚（曾結過婚）
- 有無小孩：1. 有 2. 無
- 是否為家中主要收入來源：1. 是 2. 否
- 教育程度：1. 國中以下 2. 高中職 3. 專科、大學 4. 碩士(含)以上
- 最高學歷畢業科系：1. 保險/風管/銀保本科系 2. 商管/財經學群(指除前項 1 以外之科系)  
3. 文史/哲學/外語學群 4. 法政/社會/心理學群 5. 其他學群
- 我目前服務的區域為：1. 北部(桃竹苗以北) 2. 中部(台中、彰化、南投、雲林)  
3. 南部(嘉義以南)
- 我在保險業已服務幾年：1. 1 年（含）以下 2. 1 年以上，3 年（含）以下  
3. 3 年以上，5 年（含）以下 4. 5 年以上
- 過去三年是否曾獲選過 MDRT 會員：1. 是 2. 否

本問卷到此全部結束，煩請檢查有無遺漏未答之處。謝謝您提供寶貴的經驗，再次感謝您的幫忙!



噢~您填完囉?



是否有漏填的題目?



仔細檢查每一題!



足感心!



緊拿來交!