

致理技術學院保險金融管理系
保金實務專題

工作生活品質與轉換型領導對工作滿足
之關係研究—以某保險經紀人公司為例

指導老師：金寶玲 老師

組 員：李育綺 19212111

陳馨嵐 19212113

許毓容 19212146

曾羽鉸 19212147

陳必琬 19212152

中華民國九十六年四月

中文摘要

本研究主要探討保險經紀人在工作生活品質、轉換型領導和工作滿足變項在各個不同屬性上是否存在差異，並且進一步研究工作生活品質、轉換型領導影響工作滿足的關鍵為何。

本研究對「工作生活品質」的觀點為：只要從人、工作和組織等三方面思考，便能符合現況的定義，再參考李建慧(2003)的研究，予以區分為以下三個構面：1.工作成長與生活保障 2.升遷獎酬 3.人際互動。而對於「轉換型領導」的定義，採用 Bass(1985)將轉換型領導者界定為：會提供給部屬個別化關懷與智力上的激勵，本身又擁有領導魅力的領導者。本研究認為 Bass&Avolio(1994)有關轉換型領導內涵的四個構面：魅力領導、精神上的激勵、智力的啟發、個別化關懷，較適合實務運作之需要，因此將此四個構面分成 1.魅力領導與願景提出 2.智力啟發與個別化關懷，作為本研究之依據。另外引用 Porter&Lawler(1968)對「工作滿足」之定義，係指工作者對工作本質、工作關係與環境及整體工作認為應得與實際獲得的報酬差距上，所產生的情感知覺之反應。本研究予以區分為二個構面：1.內在滿足 2.外在滿足。

本研究採用問卷調查法進行資料收集，樣本之抽取乃以我國某保險經紀人公司之業務人員為實證研究之對象，以驗證研究假設是否成立。而本研究使用 SPSS for Window 10.0 版統計軟體做為分析工具，所使用的統計方法包括：因素分析、信度分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析及逐步迴歸分析，來檢測各變項間之構面的差異情況。

本研究之研究分析成果如下：

一、個人屬性與變項間之差異性

- 1.不同性別之保險經代業務員在「工作生活品質」、「工作滿足」兩個研究變項的知覺程度並無顯著差異存在。而男性在「轉換型領導」研究變項的知覺程度高於女性，呈現出顯著差異。
- 2.保險經代業務員在「工作生活品質」、「工作滿足」的認知程度並不會因年齡的不同而有所差異，但在「轉換型領導」研究變項有非常顯著差異存在。
- 3.不同婚姻狀況、不同教育程度及不同經歷之保險經代業務員在「工作生活品質」、「轉換型領導」、「工作滿足」三個

變項並無顯著差異存在。

- 4.不同服務地區之保險經代業務員在「轉換型領導」、「工作滿足」兩個研究變項無顯著差異。但中區與北區、南區之保險經代業務員在「工作生活品質」研究變項有顯著差異存在。
- 5.不同職位之保險經代業務員在「工作生活品質」、「工作滿足」兩個研究變項並無顯著差異存在。但不同職位之保險經代業務員在「轉換型領導」研究變項

二、研究變項之影響關係

- 1.影響內在滿足的重要變項為工作成長與生活保障。
- 2.影響外在滿足的重要變項為智力啟發與個別化關懷。

關鍵字：工作生活品質、轉換型領導、工作滿足、保險經紀人。

目 錄

中文摘要.....	I
目 錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第一章 緒論	
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第二章 文獻探討	
第一節 工作生活品質相關文獻.....	2
第二節 轉換型領導相關文獻.....	7
第三節 工作滿足相關文獻.....	11
第三章 研究方法	
第一節 研究架構.....	16
第二節 研究假設.....	17
第三節 操作性定義與衡量方法.....	17
第四章 研究結果與分析	
第一節 樣本特性描述.....	21
第二節 因素分析.....	22
第三節 信度分析.....	26
第四節 個人變項與研究變項的差異性分析.....	26
第五節 逐步迴歸分析.....	35
第六節 研究假設實證結果.....	40

第五章 討論與建議	
第一節 研究結論.....	41
第二節 研究建議.....	43
第三節 研究貢獻.....	44
參考文獻.....	45
附錄.....	50

圖目錄

圖 3-1 研究架構.....	16
-----------------	----

表目錄

表 2-1 工作生活品質之定義.....	3
表 2-2 國外學者提出之工作生活品質衡量構面.....	4
表 2-3 國內研究者提出之工作生活品質衡量構面.....	6
表 2-4 轉換型領導之定義.....	8
表 2-5 工作滿足之定義.....	13
表 2-6 工作滿足定義歸納表.....	14
表 2-7 影響工作滿足之相關因素.....	15
表 4-1 研究樣本特性.....	21
表 4-2 工作生活品質量表 KMO 與 Bartlett 檢定.....	23
表 4-3 工作生活品質量表因素分析.....	23
表 4-4 轉換型領導量表 KMO 與 Bartlett 檢定.....	24
表 4-5 轉換型領導量表因素分析.....	24
表 4-6 工作滿足量表 KMO 與 Bartlett 檢定.....	25
表 4-7 工作滿足量表因素分析.....	25
表 4-8 問卷信度表.....	26
表 4-9 不同性別之差異性分析.....	27
表 4-10 不同婚姻狀況之差異性分析.....	28
表 4-11 不同經歷之差異性分析.....	29
表 4-12 不同年齡對工作生活品質之差異性分析.....	30
表 4-13 不同年齡對轉換型領導之差異性分析.....	30
表 4-14 不同年齡對工作滿足之差異性分析.....	31
表 4-15 不同教育程度對工作生活品質之差異性分析.....	31
表 4-16 不同教育程度對轉換型領導之差異性分析.....	32
表 4-17 不同教育程度對工作滿足之差異性分析.....	32
表 4-18 不同服務地區對工作生活品質之差異性分析.....	33
表 4-19 不同服務地區對轉換型領導之差異性分析.....	33

表 4-20	不同服務地區對工作滿足之差異性分析.....	34
表 4-21	不同職位對工作生活品質之差異性分析.....	34
表 4-22	不同職位對轉換型領導之差異分析.....	35
表 4-23	不同職位對工作滿足之差異性分析.....	35
表 4-24	工作生活品質、轉換型領導、個人屬性對內在滿足之逐步 迴歸預測.....	36
表 4-25	工作生活品質、轉換型領導、個人屬性對內在滿足之逐步 迴歸預測.....	37
表 4-26	工作生活品質、轉換型領導、個人屬性對外在滿足之逐步 迴歸預測.....	37
表 4-27	工作生活品質、轉換型領導、個人屬性對外在滿足之逐步 迴歸預測.....	39
表 4-28	保險經代業務個人屬性對各研究變項之差異性驗證.....	40
表 4-29	研究變項之影響關係.....	40

第一章 緒論

第一節 研究動機

近年來台灣的保險市場漸趨成熟，加上法令的更改，從民國 94 年 7 月開始實施的勞退新制，對壽險公司的直營單位來說，最大的挑戰是合約的成本增加，繼而考核執行越來越嚴格，讓更多的壽險業務員離開壽險公司，當業務員選擇其他保險經紀人或代理人公司時，其可獲得多樣選擇的商品、彈性的業務制度、豐厚的佣金及獎勵，是保險經紀人及代理人公司增員時的最大誘因，另一方面消費者意識的提高、顧問化服務水準的要求及壽險業務員追求更多的自我發展時，我國的保險經紀人、代理人的發揮空間勢必日趨擴大。因此本研究以保險經紀人作為研究對象來探討其個人屬性變項與各變項之差異性研究。

由於科技的日新月異促進了社會的繁榮與發展，也使得人類對於生活品質的要求愈來愈高，而工作是人類生活當中極重要的一項活動，因此要如何改善及提昇工作生活品質便成為當前各界關注的課題，故本研究以工作生活品質作為研究變項之一。

近 20 年以來，轉換型領導以其強調企業之願景、員工個人發展、對員工授權賦能和挑戰傳統假說之主張，現在已成為在企業界裡，領導型態的一個主流。這不僅在理論的發展或實證的調查上，都是組織發展的一大革命，故本研究以轉換型領導作為研究變項。

企業想要成功、提高競爭力，重點不再是資金及設備的多寡等有形資產，而是在於企業內的人力資源。然而現代員工在生理、安全等低層次需求大多獲得到滿足後，他們進一步也希望能在工作中獲得尊敬、自我實現等高層次需求的滿足；因此人力資源管理及組織發展學者發現工作生活品質對於組織效能的重要性；他們認為組織的目的不應只是追求績效的提昇，也應該重視人員的滿意程度，甚至是組織全體人員的繁榮與幸福，故本研究將以工作滿足作為研究之目標。

第二節 研究目的

本研究依據研究動機發展出二個研究目的：

- 1.保險經紀人之工作生活品質與轉換型領導對工作滿足的影響性。
- 2.個人屬性不同的保險經紀人在各研究變項無顯著差異。

第二章 文獻探討

第一節 工作生活品質相關文獻

生活在積極上是追求快樂，在消極上是避免不快樂；而快樂的基本含意則是需求與滿足之間的持平均衡。通常是個人需求愈大、且滿足愈多時，愈是感到快樂；反之需求與滿足之間若是差距愈大，則愈覺不很樂。換言之，個人意願達成度愈高，愈覺得生活有意義，就覺得生活品質愈高；反之，個人意願達成的障礙度愈大，則愈覺得生活乏味，其影響所及，就會覺得生活品質愈差(洪榮昭，1992)。

一般人提到工作生活品質時，第一個聯想到的不外乎是工作環境，諸如：溫度、濕度、照明、顏色、以及氣味等。其次可能會想到工作的內容，如工作自主性、完整性、交友性、多樣性、以及回饋性等。但就整個工作生活品質的相關構面而言，上述各項僅能代表狹義的工作生活品質，並無法涵蓋整個工作生活品質的全貌。所謂廣義的工作生活品質除了包括工作內容與工作環境外，還需包括工作場所的社會關係、整個企業的管理制度體系、以及工作與非工作生活間的關係等，亦即涵蓋了個人大部分的生活時間與範圍(林靜黛，1987)。

工作生活品質自 1960 年代發源於美國，迄今已有四十餘年，然無論在學術界或實務界，對於工作生活品質的定義均尚缺乏共識。在 1970 年代以「人們對工作的反映」來定義工作生活品質，所重視的是個人在工作場域中的成就感、心理健康、工作經驗，以及如何改善工作品質以滿足個人的需求等。

Nadle 和 Lawler(1983)在對「工作生活品質」所作的操作型定義時，列舉出一些代表「工作生活品質」活動的範圍，其中有四種範圍最為顯著：第一，強調組織中不同階層員工的參與議題。第二，尋求更符合個人及社會結構需求的工作安排。第三，重視薪資、報酬的改善。第四，注重工作環境和工作本身的改善，即員工身體勞動及實質工作狀況的改善，包括工作時數、工作狀況、工作規則及物質環境的改善等(王永大，1996)。

在探討工作生活品質的內涵時，不論中西方均有許多學者的文獻值得回顧。以下將分別從工作生活品質的定義及工作生活品質的衡量構面等兩個主題，探討國內外相關的文獻。

一、工作生活品質之定義

1970 年代早期將工作生活品質視為一種有意義的勞資合作方案，

特別是這些方案將有助於改善個人與組織的產出效率。1970 年代中期則認為工作生活品質是一組方法、途徑或技術，用來改善環境品質，產生更有生產力和更令人滿意的環境。1970 年代晚期，工作生活品質被視為一種運動，主要的重點在於工作本質的探討及員工和組織的關係。

工作生活品質有著各種不同的定義。茲將國外學者對工作生活品質的定義彙製如表 2-1：

表 2-1 工作生活品質之定義

學 者	定 義
Delamotte&Walder(1974)	工作者對有意義且滿意的工作、及影響工作地位所參與決策之需求。
Thorsrud(1976)	工作環境及工作場所的民主化。
Hackman&Suttle(1977)	組織成員從組織經驗中，感受到組織能滿足個人重要需求的程度。
Merton(1977)	廣義為每個可想像的工作倫理與工作條件之狀態，包含工作條件之客觀測量、滿意與不滿意之表現、管理者有效率之領導，組織團結與和諧等。狹義為工作者從已獲取的工作中所帶來的正面價值之水準。
Ahamed(1981)	涵蓋對工作每個範圍的感受，包括經濟報酬與福利、安全感、工作環境的安全性與健康、組織與人際關係、以及在一個人生活中的內在意義。
Davis(1981)	工作環境對從業人員的適合程度。
Nadler&Lawler(1983)	一種對於員工、工作及組織的思考，強調 1.工作對員工及組織效能影響的關切 2.員工參與組織問題解決及決策制訂的理念。
Cummings&Huse(1985)	從人、工作和組織等三方面思考，便能獲得符合現況的定義。且具有關心員工的福利與組織的效率、提高員工參與解決問題與決策等兩個重要的因素。
Hall&Godale(1985)	一種使員工參與和其本身有關的事務，以改善工作環境和滿足員工需求之整體性改善計畫。
Nirenberg(1986)	個人對於勞動與管理雙方的關係及整體工作環境的主觀性評估。
Schuler(1987)	代表一個組織的組織文化與管理型態，員工享有自我控制、責任感、及自尊的感覺。

表 2-1(續) 工作生活品質之定義

學 者	定 義
Efraty&Sirgy(1990)	在組織內個人需求被滿足的程度。
Magid(1994)	個人在工作單位中，對工作環境所體驗到的各知覺狀況。
余朝權(1993)	個人特質與工作環境互動下的產物，由影響個人需求重要與否的因素、以及能滿足該需求的因素決定之。
洪榮昭(1993)	對一從業人員而言，其生活品質在保障與機會的感受。
劉水抱(1995)	從動態方面而言，是一種改革方案或策略；從靜態方面而言，是一種個人需求的滿足。

資料來源：改自李建慧(2003)，「工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究—以國產實業建設股份有限公司為例」，中原大學企業管理學系碩士論文。

二、工作生活品質之衡量構面

工作生活品質究竟應包含哪些構面，學者之間一直未能取得一致的共識，而對其衡量的指標選擇也有差異；其中有的依其論述偏重在工作特性本身的多樣性、自主性、和任務回饋性；有些則強調工作中的成長機會、成就感、滿足感、工作環境、薪資福利、內部溝通等；有些則包含了員工的個人生活。因此在研究工作生活品質時，研究者多會以個人的觀察、文獻的探討、德菲法(Delphi Method)或是經由實驗性研究等方式，提出一些標準來衡量工作生活品質。茲將國內外學者衡量員工工作生活品質之構面內涵整理如表 2-2、表 2-3：

表 2-2 國外學者提出之工作生活品質衡量構面

學 者	工作生活品質衡量構面	
Walton(1975)	1.適當且公平的報酬 2.工作組織中的社會關係 3.健康且安全的工作環境 4.組織氣候	5.發展人力資源的機會 6.工作與整個生活空間 7.工作安定及持續成長機會 8.工作生活外的社會面

表 2-2(續) 國外學者提出之工作生活品質衡量構面

學 者	工作生活品質衡量構面	
Kalra&Ghosh(1984)	1.足夠的經濟報酬 2.受雇者對工作的參與及影響 3.與主管的關係 4.物質上的工作環境 5.安全及健康的工作條件 6.有機會運用自己才能 7.受雇者的心理狀態 8.無過度的工作壓力	9.受雇者對工作的投入 10.績優升遷 11.工作群的關係 12.工作保障 13.公會管理的關係 14.在社會組織身分位 15.受雇者的福利
Levine&Tylor&Davis (1984)	1.完成工作的自由性 2.易於獲取工作 3.薪資公平性 4.工作保障 5.公平升遷	6.工作量 7.周邊利益 8.差別待遇 9.自尊 10.工作外生活影響工作生活的範圍
Shamir&Salomon(1985)	1.工作特性 2.工作與無工作的關係 3.其他潛在的功能	4.社會關係 5.權力、身份和公平 6.與工作有關的壓力
Marks et al.(1986)	1.提供建議 2.工作群體的聯繫 3.工作意義 4.個人責任 5.晉升	6.參與決策 7.組織的聯繫 8.工作的挑戰性 9.成就
Nachmias(1988)	1.監督 2.工作本身 3.經濟層面	4.同儕 5.工作群體關係

資料來源：改自李建慧(2003)，「工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究—以國產實業建設股份有限公司為例」，中原大學企業管理學系碩士論文。

表 2-3 國內研究者提出之工作生活品質衡量構面

研究者	工作生活品質衡量構面	
林靜黛(1987)	1.工作內容 2.人際關係 3.福利 4.個人學習與成長	5.公司制度 6.工作制度 7.上司態度 8.家庭和工作關係
黃文賢(1991)	1.工作報酬 2.升遷 3.工作福利 4.工作自主性 5.工作保障 6.工作自尊	7.工作場所 8.成長 9.人際關係 10.工作變化性 11.公平對待 12.參與決策
歐陽玲(1994)	1.人際關係 2.上司態度 3.學習成長 4.公平分配 5.升遷發展 6.工作環境	7.工作內容 8.個人生活 9.福利制度 10.工作自尊 11.工作收入
陳彩(1994)	1.工作條件 2.工作特性 3.組織活動	4.前程發展 5.社會關係
蔡蕙如(1994)	1.生存品質：薪資、福利、工作安全、工作保障 2.社會品質：與上司、客戶、工作夥伴關係 3.成長品質：員工參與、升遷、自我成長、自尊、工作特徵	
江秋蓮(1995)	1.善盡其才機會 2.良好同事關係 3.工作對個人生活之影響 4.組織溝通 5.對公司忠誠度 6.和諧的勞資關係	7.持續成長機會 8.安全健康的工作環境 9.領導行為 10.良好公司形象 11.公平合理薪酬
廖宗宏(1995)	1.公平 2.工作內容 3.福利	4.家庭影響 5.安全
王永大(1996)	1.人事公平性 2.工作內容 3.成長機會 4.工作尊榮感	5.工作和家庭關係 6.工作環境 7.人際關係 8.福利

表 2-3(續) 國內研究者提出之工作生活品質衡量構面

研究者	工作生活品質衡量構面	
李彥廷(1997)	1.薪資 2.自尊 3.工作特性 4.升遷制度 5.組織溝通 6.勞資關係	7.福利 8.工作對休閒及家庭生活的影響 9.訓練與成長的機會 10.員工參與 11.與同事、上司、客戶的關係 12.工作安全與保障
潘士銘(1998)	1.工作成長 2.人際互動 3.參與管理	4.升遷獎酬 5.生活保障 6.環境支持

資料來源：李建慧(2003)，「工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究—以國產實業建設股份有限公司為例」，中原大學企業管理學系碩士論文。

根據上述眾多的文獻探討可知，學者們對於工作生活品質有不同的切入觀點。因而所指出的核心構面亦不盡相同；但是，Cumplings&Huse(1985)曾指出，只要從人、工作和組織等三方面思考，工作生活品質便能獲得符合現實情況的定義。因此，本研究擬採用Nadler&Lawler(1983)及 Cumming&Huse(1985)的觀點，將工作生活品質劃分為三大層面：個人層面的自尊、自我成長、生活保障、工作與家庭衝突；工作層面的工作報酬、工作環境、工作自主性、工作變化性；組織層面的升遷、公平對待、人際關係、參與決策。

第二節 轉換型領導相關文獻

從 1980 年代開始，學者開始對領導者在情緒上及象徵意義上，對追隨者所產生的影響力感到興趣—為什麼有些追隨者會把組織的任務或目標置於個人的利益之上(Yukl,1988)。Bass(1985)就將上述之現象分為轉換型領導及交易型領導兩種類型，交易型領導指藉由澄清工作角色或工作需求，為部屬建立達成目標的激勵機制。而轉換型領導指領導者經個人魅力，對追隨者個人關懷與智力上的啟發，以達到更高層的目標。Bass(1990)亦曾將轉換型領導及交易型領導之特徵分述如下：

1. 交易型領導

- (1) 權宜的獎賞：訂有努力即獎賞的合約，對良好的績效予以獎勵。
- (2) 例外的管理(積極的)：注意偏離規則和標準的活動，採取修正的措施。
- (3) 例外的管理(消極的)：只有在不符合標準時才介入。
- (4) 放任主義：放棄責任，避免做決策。

2. 轉換型領導

- (1) 領袖魅力：提供理想和使命感，獲取尊敬和信任。
- (2) 啟示：溝通高度的期望，用象徵匯集努力，以簡單的方式表達重要的目標。
- (3) 智力上的激勵：提昇智慧和謹慎解決問題的能力。
- (4) 賦予個別的關懷：對於每位員工個別對待、訓練及勸告。

一、轉換型領導之定義

自 Burns(1978)提出轉換型領導理論以後，往後的學者都以其理論為基礎，提出更詳盡的理論，並延伸至組織管理的研究之中。茲列舉部份學者對領導的見解並整理成表 2-4。

表 2-4 轉換型領導之定義

學者	轉換型領導的定義
Burns(1978)	轉換型領導是組織改革的過程中，領導者藉由提出更高的理想及價值，企圖喚起組織成員的自覺。
Bass(1985)	轉換型領導是領導者給部屬一種自信、自負和受人尊重的感覺；清楚的傳達組織的目標、願景；提昇部屬的智能，對部屬給予個別化的關懷。在轉換型領導的引導下，部屬會轉化他們自己的利益成追求組織的願景之更高理想。
Parry(2000)	轉換型領導代表著有效率的領導，它是轉化部屬的心靈到一個有動機肯執行的高層次境界。
Friedman&Langbert(2000)	轉換型領導者必須能夠激勵部屬和營造組織的願景，並且在願景的實現過程中讓部屬都能夠參與。

資料來源：蘇永富(2001)，「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以派外人員為例」，國立中山大學人力資源管理研究碩士論文。

綜上所述，轉換型領導可以定義成：在組織變革中，能規劃一個組織的願景，提供部屬個別化的關懷與智力上的啟發，而本身又擁有領導魅力的領導者。

二、轉換型領導的之衡量構面

Bass 在 1985 年對根據轉換型領導的特性定義三大構面：(1)魅力領導(Charisma)(2)個別化關懷(IC；Individual Consideration)(3)才智激發(IS；Intellectual Stimulation)。稍後在 1996 年 Bass 和 Avolio(1994)將魅力領導細分為理想化的影響(II；Idealized Influence)與精神上的激勵(IM；Inspirational Motivation)。(謝廷豪，2002)茲分述如下：

(一)魅力型領導行為(II)：

希臘文”Charisma”的概念，最早被德國社會學家韋伯(Weber)所定義：領導者的權力基礎來自於他個人的典範特質和給人模範的榜樣。Bass 就根據韋伯的魅力領導概念，發展出他的轉換型領導理論(Kuchinke,1999)。Bass(1985)認為一位魅力領導者具備以下的特徵：(1)自信、自尊；(2)自主；(3)轉換的能力；(4)解決內在的衝突。Amado(1999)亦從實證研究中觀察一位魅力領導者有以下的特徵：(1)對理念的強烈信仰；(2)高層次的自信；(3)對權力強力的需求；(4)為組織而能自我犧牲；(5)運用創新或非傳統的行動去完成目標；(6)強調理想、價值和崇高的目標。

(二)精神上的激勵(IM)：

領導者會依據一些象徵，建構出偉大的理想或願景，並利用機會與部屬談話以傳達其理念與想法，激勵部屬超越個人的私利、共同為完成偉大的事業而奮鬥。根據 Cameron&Ulrich(1986)的研究指出，下列事物常被拿來作激勵的對象：

- 1.競爭者—我們能比競爭者做的更好。
- 2.理想—我們能達到最好的表現。
- 3.目標—我們能達成我們想要做的。
- 4.特質—這是我們應該擁有的特色。
- 5.所有人—我們能使成員得到最大的支持。

(三)智力的啟發(IS)：

轉換型領導者是組織變革的一個媒介，因此，為了組織的變革，他必須提供創新性的解決方案，同時接受新觀念。對於部屬，鼓勵其質疑原本的假定及過去所接受的刻板印象(Bass,1985；廖思先，1999)。在 Quinn&Hall(1983)的研究中，歸納出四種主管常用的智力啟發方式：

1. 理性導向的智力啟發 (Rationally Oriented Intellectual Stimulation)：

以理性為導向的領導者傾向於有強烈的成就動機，重視個人才能與獨立性，在決策的過程中重視效率，以及勇於創新組織結構達成智力上的啟發。

2. 存在導向的智力啟發 (Existentially Oriented Intellectual Stimulation)：

此類型的領導者關心安全、信任與團隊合作的提昇，認為只有在非正式與人性的互動過程中，不同的觀點才能獲得認同。

3. 經驗導向的智力啟發 (Empirically Oriented Intellectual Stimulation)：

此類型的領導者以嚴謹、精確、長時間收集資料，尋求最佳的問題解決方式，因此，在部屬智力的激發上，是保守與謹慎的。

4. 理想型導向的智力啟發 (Idealistically Oriented Intellectual Stimulation)：

此類型的領導者追求學習、成長認知的目標，在智力的啟發上，具有高度創造力與冒險精神。

上述四種類型中，存在導向及理想型導向的智力啟發較常為轉換型領導者所使用。

(四)個別化的關懷(IC)：

因為轉換型領導者必須傳達公司的願景給部屬，並向部屬提出保證；因此個別化的關懷和瞭解每位部屬的才能與能力，使其發揮所長，對於轉換型領導者而言，這是很迫切的工作(Bass&Avolio,1994)。

基於轉換型領導者上述之特質，Ackoff(1999)認為一位轉換型領導者必須馬上去做的事為：

- 1.打破傳統式的監督觀念，與部屬互動，而不是指揮部屬去行動。
- 2.創造有生產力的工作環境，提供員工持續性的技能發展，給員工自我成長的機會(例如：在職教育)。
- 3.創造組織學習的大環境。
- 4.打破以往階層之組織結構，以網路、水平、矩陣等之組織來取代。
- 5.讓股東能直接或間接參與決策之過程。

綜合上述對轉換型領導有關文獻之整理，研究者認為Bass&Avolio(1994)有關轉換型領導內涵的四個構面：魅力領導、精神上的激勵、智力的啟發、個別化關懷之論述，較適合實務運作之需要；因此，本研究就有關轉換型領導之探討，以此四個構面來作為研究的依據。

第三節 工作滿足相關文獻

在企業組織中，員工的工作滿足感高，通常可獲致較佳的組織效果，更能主動配合組織目標。故欲提升員工之工作品質，實應從提高員工工作滿足著手，才能使員工樂意在組織全力以赴的工作，俾創造更有利的競爭優勢。

工作滿足的理論為數眾多，Koopmanlwema在1984年將工作滿足理論進行整理，將工作滿足理論分成需求層次理論(Needs Hierarchy Theory)、激勵保健理論(Motivation Hygiene Theory)、公平理論(Equity Theory)及期望理論(Expectancy Theory)等四種型態。茲分述如下：

1.Maslow 需求層級理論：

Maslow(1943)認為人類的行為係由需求引發動機，動機進而產生了行為。並將人類需求分為生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求及自我實現需求等五項層級。其理論內容，主要描述當較低層次需求獲得滿足，才會繼續追求較高層次的需求。因此，為了激勵員工在工作上的表現，管理者必須了解員工的需求內容，用以激勵、誘導員工完成組織目標與個人目標，促使員工從工作中獲得滿足。

2. Herzberg 激勵保健理論：

Herzberg(1959)提出激勵保健理論，認為影響工作滿足有激勵因素(成就感、責任感、受賞識、工作本身和升遷發展)及保健因素(組織的政策與管理、督導技巧、人際關係、薪資和工作環境)，又稱為雙因子理論。激勵因素係指能夠激勵員工滿足的項目，如果擁有激勵因素，則員工可獲得滿足；如果沒有，也不會覺得不滿足。保健因素則指滿足員工基本需求的項目，如果擁有保健因素，員工不會覺得不滿足；如果沒有，則會產生員工不滿足的狀況。

3. Adams 公平理論：

該理論源自於Festinger的認知失調論與Homan(1967)等的交換理論。他認為滿足的程度，是取決於工作者對「付出與報酬之間平衡」的知覺。換言之，個人工作滿足的感受，決定於工作者對工作所投入與獲得報酬之間感到公平與否，若感到自己的付出所獲得的待遇是公平的，則會感到滿足，否則將會感到不滿足。另個體所知覺的公平性來自於本身主觀的感受，組織對於成員工作的投入與工作所得的評定並沒有客觀依據，主要是取決於這些投入與所得對個體的重要性而言，因而工作者對他人的比較，個體可能是跟其他個體或團體做比較，也可能與自己過去的經驗和未來的期望相比較。

4. Vroom 期望理論：

Vroom(1964)認為工作者的行為是出自於有意識的選擇，其選擇的標準在於比較評估後，認為所選擇的行為會具有良好的結果。期望理論建立在吸引力、績效與報償之間的關聯性及努力與績效之間的關聯性等三個基本概念上。該理論同時指出工作者在決定某種行為時，是依據上述三個概念的整合、分析與判斷。行為的最終目標是否能達成，則決定個人對工作是否會得到滿足。

一、工作滿足之定義

工作滿足(Job Satisfaction)的概念應是源自於Mayo, et. al於1927年至1932年間的霍桑實驗，其研究報告指出工作者的情感會影響其工作行為，而工作者的社會及心理因素才是決定工作滿足與生產力的主要因素。另Hoppock(1935)發表《工作滿足》一書，成為最早提出工作滿足的概念學者，他認為工作滿足是指員工在心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即員工對工作情境的主觀反應，其中包含個人心理、

生理與工作環境的相結合，而產生員工個人工作本身的整體性滿意感受(快樂感)。這項概念提倡時間雖早，然時而迄今，由於各學者對工作滿足的詮釋與測量，所持的理論不同，因此對於工作滿足的定義與內涵，仍然是人言言殊，無一致的觀點，謹列舉學者對工作滿足所下的定義如表2-5所示。

表 2-5 工作滿足之定義

學 者	定 義
Locke(1976)	工作滿意是一個人評估其工作或工作經驗而產生之愉快或正向的情感反應。
Davis(1977)	員工對其工作喜歡或不喜歡的程度。若工作特性適合員工的意願，即產生工作滿足。
Wexley&Yukl(1977)	工作滿足係指工作者對工作的感受與評價。
O'Relly(1991)	工作滿足為員工對於他們工作所維持的態度，而此態度是來自他們對於工作的知覺而來。
Greenberg&Baron(1995)	個人對於工作的知覺、感情上及評價上的反應。
張春興(1989)	認為工作滿足係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。
謝金青(1992)	工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的一種反應。
曹育誌(1998)	組織中的個別成員對各種情境不同構面表達的主觀感覺，或情感反應的程度。

資料來源：田宜文(2006)，「員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文。

由上表可知，學者們對工作滿足定義的觀點相當分歧，大致可以歸納成三類如表2-6所示。

表2-6 工作滿足定義歸納表

學者	定義	說明	重點所在
Vroom(1964)	綜合性定義	工作滿足是一種單一的概念，工作者能將不同工作構面上所獲得的滿足感與不滿足予以平衡，得到整體的滿足。	強調工作者對其工作有關環境所抱持的一種態度，是員工個人對於工作滿足心理層面變化的過程，較難以衡量。
Porter&Lawer (1968) Locke(1976)	差距性定義	工作滿足的程度是個人從特定工作環境中實際獲得之價值與其預期應獲得之價值的差距。比較忽略工作本身帶給員工滿足程度。	強調工作者的工作滿足，是以認為應得到與知覺實際得到者的差距而定。若差距愈大則表示滿足感愈低，但是期望與實際之差距難以量測。
Smith(1969) Vroom(1973)	參考架構說	員工將會根據工作層面、個人，工作本身等許多因素，對組織之工作特性加以解釋與比較，來獲得工作上的滿足。	強調工作者對於其工作特性構面的情感性反應。目前常見的構面有工作、上司、金錢上的報酬、升遷機會、工作環境與工作團體等。

資料來源：田宜文(2006)，「員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文。

目前國內有關工作滿足的研究，亦採取參考架構說的定義，因此在衡量工作滿足時，大多採用多構面的衡量方式(張瑞春，1998)。

二、工作滿足之衡量構面

工作滿足為工作者的基本態度，其所涉及的相關因素眾多且複雜，而研究工作滿足最完整的理論架構，是由Seashore及Tabor兩位學者，於1975年提出之影響工作滿足的前因與後果變項模型。該模型將工作滿足歸納為前因及後果兩大變項，茲將其內容分述如下：

(一)前因變項：包括環境變項及個人屬性兩部分。

- 1.環境變項：包含政治與經濟環境、職業性質、組織內部環境及工作環境等四項。

2.個人屬性：包含人口統計特徵、穩定的人格特質、能力、情境人格、知覺及暫時性人格特質等六項。

(二)後果變項：包括個人反應變項、組織反應變項與社會反應變項。

1.個人反應變項：如消極的退卻與攻擊。

2.組織反應變項：如生產率、流動率、工作績效、曠職與怠工。

3.社會反應變項：如國民總生產毛額、疾病率、政治穩定性與生活品質。

由此可知，工作滿足受及前因與後果兩大變項所影響，然而就前因變項而言，工作滿足並非僅受個人屬性或工作環境的單一變數所影響，一般而言，工作滿足會受此兩變數的交互作用所影響。由於學者對於工作滿足所做過之實際研究相當多，亦提出許多與工作滿足相關之要素，本研究彙整如表2-7所示。

表2-7 影響工作滿足之相關因素

學者	相關因素
Cron(1986)	薪資、升遷、同事、工作本身、主管督導。
Robbins(1991)	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工個性的工作性質。
Reiner&Zhao(1999)	1.員工屬性：種族、性別、教育程度、年齡、工作分配。 2.工作環境：對工作環境、經驗之感覺。

資料來源：田宜文(2006)，「員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

基於以陳彩(1994)「工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究—以高科技產業專業人員為例」及陳吳政(2002),「組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例」研究發現「工作生活品質」、「轉換型領導」對於工作滿足各呈有關聯性,故本研究將研究架構設定如圖 3-1 所示;而以業務員個人屬性作為干擾變項。

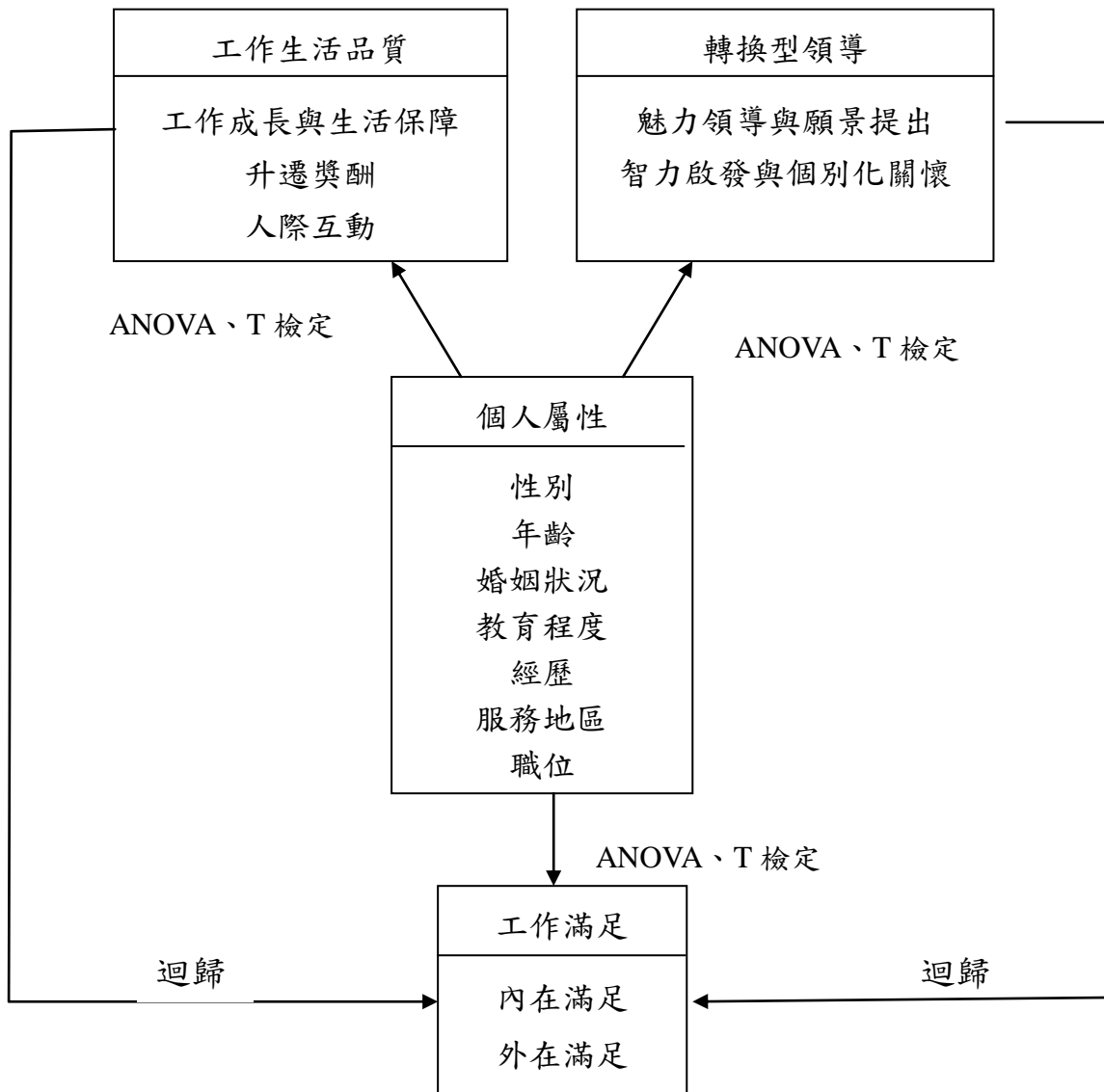


圖 3-1 研究架構

第二節 研究假設

本研究依據研究架構研擬工作生活品質、轉換型領導、工作滿足在各個不同屬性上是否存在差異，並且探討影響工作滿足的關鍵為何。因此，提出下列的假設加以驗證：

假設一：保險經代業務員不同的個人屬性在各研究變項上無顯著差異。

假設1-1：性別的不同對於工作生活品質、轉換型領導與工作滿足無顯著差異。

假設1-2：年齡的不同對於工作生活品質、轉換型領導與工作滿足無顯著差異。

假設1-3：婚姻狀況的不同對於工作生活品質、轉換型領導與工作滿足無顯著差異。

假設1-4：教育程度的不同對於工作生活品質、轉換型領導與工作滿足無顯著差異。

假設1-5：經歷的不同對於工作生活品質、轉換型領導與工作滿足無顯著差異。

假設1-6：服務地區的不同對於工作生活品質、轉換型領導與工作滿足無顯著差異。

假設1-7：職位的不同對於工作生活品質、轉換型領導與工作滿足無顯著差異。

假設二：保險經代業務員之工作生活品質、轉換型領導對工作滿足有顯著影響。

假設2-1：保險經代業務員之工作生活品質、轉換型領導對內在滿足呈正向影響。

假設2-2：保險經代業務員之工作生活品質、轉換型領導與外在滿足呈正向影響。

第三節 操作性定義與衡量方法

一、操作性定義及問卷設計

本量表的計分方式採用 Likert(1932)五點尺度的計分方式，依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 至 5 分，分數愈高表示愈滿意該項目，反之分數愈低表示對該項目愈不滿意。

(一)工作生活品質

在本研究中，工作生活品質量表是參考潘士銘(1998)所編制的量表而成，共有 15 道題目。對工作生活品質(Quality Of Worklife)的觀點：「只要從人、工作和組織等三方面思考，便能符合現況的定義」(Nadler&Lawler,1983 及 Cumming&Huse,1985)。再參考李建慧(2003)的研究，予以區分為三個構面，如下所述。

- 1.工作成長與生活保障：員工能經由工作的變化性、挑戰性與完整性，而從工作中得到發展及技能的機會，以符合其生涯規劃，且組織能提供員工穩定且足夠的工作收入與工作機會。
- 2.升遷獎酬：組織內有公平公正的升遷、績效評估、薪資、獎金與津貼制度。
- 3.人際互動：在工作中與同仁或上司坦誠信任、建立友誼；此外，工作中也具備安全與舒適的環境。

(二)轉換型領導

本研究採用林維林(1996)實證研究中的工具。該量表的來源是採用 Bass(1985)的 Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)量表。針對轉換型領導行為進行研究。將林維林的領導行為量表中有關轉換型領導行為的 20 個題目抽出，再參考修改自國內學者蘇永富(2001)、謝廷豪(2002)所編製的量表而成，共有 15 道題目。

對於轉換型領導的定義，本研究認為Bass&Avolio(1994)有關轉換型領導內涵的四個構面：魅力領導、精神上的激勵、智力的啟發、個別化關懷，較適合實務運作之需要，因此將此四個構面分成1.魅力領導與願景提出2.智力啟發與個別化關懷，作為本研究之依據。如下所述。

- 1.魅力領導與願景提出：提供理想和使命感，獲取尊敬和信任。溝通高度的期望，用象徵匯集努力，以簡單的方式表達重要的目標。
- 2.智力啟發與個別化關懷：提昇智慧和謹慎解決問題的能力。對於每位員工個別對待、訓練及勸告。

(三)工作滿足

本研究之工作滿足量表參考田宜文(2006)修改自國內學者廖素華(1978)翻譯修訂自Weiss(1967)明尼蘇達(MSQ; Minnesota Satisfaction Questionnaire)工作滿意問卷之短題型。

量表設計的題項共二個構面，其中構面一為內在滿足型(指個人因內在認同影響對工作的滿足程度)，構面二為外在滿足型(指個人因外在物質因素所影響而感到滿足的程度)。

工作滿足引用Porter&Lawler(1968)對工作滿足之定義，係指工作者對工作本質、工作關係與環境及整體工作認為應得與實際獲得的報酬差距上，所產生的情感知覺之反應。包括：

- 1.內在滿足：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位與職能地位等。亦即造成滿足感的原因與工作本身有密切的關係，個人所得到的滿足程度是由工作本身得到。
- 2.外在滿足：因薪資、升遷、上司、部屬同事互動等，亦即滿足感的原因與工作本身並無直接的關係。

(四)個人屬性

在個人屬性變項方面，本研究將直接詢問業務員的基本資料包括：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、經歷、服務地區、職位。

三、問卷施測

施測範圍包括總公司、台北、桃園、台中行政中心、嘉義、台南、林園、高雄行政中心、宜蘭，共計 12 個營業處，採抽樣方式進行施測。問卷共發出 800 份，實際回收 370 份，問卷回收率為 46.3%，其中有效問卷為 366 份，有效問卷回收率為 45.8%。

四、衡量方法

本研究根據研究目的及檢定研究假設以 SPSS for Window 10.0 版統計軟體進行資料分析工作，主要分析方法說明如下：

(一)因素分析(Factor Analysis)

因素分析是一種潛在結構分析法，本研究針對各變項進行因素分析時，採主成份因素分析法，萃取出特徵值大於一的共同因素，再以

最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，其中因素負荷量其值大於 0.5 者，表示其顯著性，藉此瞭解其因素結構，進而增加本研究問卷量表之建構效度。

(二)信度分析(Reliability Analysis)

信度分析是用來瞭解量表的一致性或穩定性，本研究採用 Cronbach's 係數為信度檢驗方法， α 值高於 0.7 則具有相當良好的內部一致性。

(三)獨立樣本T檢定(T-test)

T檢定主要檢定兩組變項之平均數是否達到統計上之顯著差異，本研究將以此檢定不同人口統計變項(性別、婚姻、經歷)對於本研究之各變項有無顯著差異。

(四)單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

本研究以單因子變異數分析來檢定不同人口統計變項(年齡、教育程度、服務地區、職位)對於研究各變項有無顯著差異？若P值達顯著水準，再以Scheffe多重比較檢定其差異。

(五)逐步迴歸分析(Stepwise Regression)

本研究採用迴歸分析中的逐步分析法，依據解釋力的大小、逐步的檢視每一個預測變項的影響，以找出可預測滿意度之變項與預測力。主要探討工作生活品質與轉換型領導對工作滿足之預測力。

第四章 研究結果與分析

本章乃根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，以適當之統計方法進行分析處理，進一步檢定驗證研究假設是否成立，而各項統計分析所得到的結果，結合實務經驗加以解釋與探討。

第一節 樣本特性描述

本研究有效樣本的個人屬性資料包含性別、婚姻、年齡、教育程度、經歷、服務地區、職位等七項，茲將有效樣本之基本資料彙整如表 4-1 所示。其分析結果如下：

- 1.性別：以女生居多，佔 75.4%。
- 2.年齡：以 31~40 歲及 41~50 歲佔整體大多數，分別為 37.7%及 36.3%。
- 3.婚姻：以已婚居多，佔 73.2%。
- 4.教育程度：大部份以高中(職)為最多，其次為大學(含以上)，分別為 35.5%及 32.5%，二專學歷為 29.8%，而國中(小)學歷最少，為 1.4%。
- 5.經歷：曾有過任何業務工作居多，佔 68.3%。
- 6.服務地區：以北區(桃竹苗以北)居多，佔 71.9%，而東區(宜蘭)最少，為 3.8%。
- 7.職位：以襄理以上的職位居多，佔 72.7%，而業務員與主任人數相當，分別佔 16.4%、10.9%。

表 4-1 研究樣本特性

項目	分類標準	人數	有效百分比(%)
性別 (n=366)	男生	90	24.6
	女生	276	75.4
年齡(實歲) (n=366)	20~30 歲	51	13.9
	31~40 歲	138	37.7
	41~50 歲	133	36.3
	51 歲以上	44	12.0
婚姻 (n=363) (遺漏值=3)	已婚	268	73.2
	未婚	95	26.0

表 4-1(續) 研究樣本特性

項目	分類標準	人數	有效百分比(%)
教育程度 (n=363) (遺漏值=3)	國中、小	5	1.4
	高中、職	130	35.5
	二專	109	29.8
	大學或以上	119	32.5
經歷	曾有過業務工作	250	68.3
	未曾有過業務工作	116	31.7
服務地區	北區(桃竹苗以北)	263	71.9
	中區(台中、彰化、南投、雲林)	20	5.5
	南區(嘉義以南)	69	18.8
	東(宜蘭)	14	3.8
職位	業務員	60	16.4
	主任	40	10.9
	襄理以上	266	72.7

第二節 因素分析

本研究以工作生活品質、轉換型領導、工作滿足等三個變項所設計之量表進行因素分析，先進行 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)與 Bartlett 球形檢定，再採用因素分析中的主成份分析法(Principal Components Analysis)以最大變異法(Varimax)進行正交轉軸，找出特徵值大於 0.5 之項目為因素命名之依據，最後求出各變數的因素負荷量及累積解釋總變異量。茲將各構面因素分析分述如下：

一、工作生活品質

工作生活品質共三個構面共計 13 題，構面一為工作成長與生活保障計 5 題，構面二為升遷獎酬計 4 題，構面三為人際互動計 4 題，經 KMO 與 Bartlett 檢定，其值為 0.918，再運用 Kaiser 之最大變異法來做正交轉軸，各因素負荷量均大於 0.5，而本量表之總累積解釋變異量為 63.348，顯示效度良好，工作生活品質因素分析結果如表 4-2 及表 4-3 所示：

表 4-2 工作生活品質量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.918
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2027.007
	自由度	78
	顯著性	.000

表 4-3 工作生活品質量表因素分析

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
工作成長與生活保障	1.我能自工作中得到發展及學習技能的機會。	0.747		
	2.我的工作能符合我的人生規劃(進步與成功的機會)。	0.791		
	4.我的創意可在我的工作中實現。	0.644		
	5.我的工作收入足夠我的生活所需。	0.720		
	6.我的工作使我覺得有挑戰性。	0.673		
	人際互動	11.我的貢獻能獲得公平的獎賞。		0.515
13.工作時我有機會與他人建立友誼,與同事間也能夠互相坦承、信任。			0.770	
9.公司同仁們願意接受我的意見。			0.849	
12.我能參與公司的各項活動。			0.759	
升遷獎酬	3.公司會提供一個能讓員工互相交流和知識分享的工作環境。			0.561
	7.公司的福利制度(員工旅遊、勞健保...)是令我滿意的。			0.727
	8.公司常表揚優秀同仁。			0.812
	10.公司的升遷辦法、績效評估方式是公平的。			0.519
特徵值		5.984	1.269	0.982
解釋變異量		46.029	9.763	7.556
累積解釋變異量		46.029	55.791	63.348

二、轉換型領導

轉換型領導共二個構面共計 13 題，構面一為魅力領導與願景提出計 5 題，構面二為智力啟發與個別化關懷計 8 題，經 KMO 與 Bartlett 檢定，其值為 0.952，再運用 Kaiser 之最大變異法來做正交轉軸，各因素負荷量均大於 0.6，而本量表之總累積解釋變異量為 69.621，顯示效度良好，轉換型領導因素分析結果如表 4-4 及表 4-5 所示：

表 4-4 轉換型領導量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.952
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	3650.952
	自由度	78
	顯著性	.000

表 4-5 轉換型領導量表因素分析

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
魅力領導與願景提出	1.他能使我達到超過我預期能力以外的目標。	0.792	
	2.他能鼓勵我勇於表達自己的意見與理念。	0.756	
	4.他鼓勵我應有迎接挑戰的勇氣。	0.732	
	6.他能將服務民眾的使命感傳達給我。	0.726	
	7.他樹立了我對目前工作的信心與熱忱，使我對未來更加樂觀。	0.742	
智力啟發與個別化關懷	5.他指出我的過失時，會顧及我的自尊。		0.620
	9.通常他會將同仁的建議付諸實行。		0.714
	10.他是友善且容易親近的，並贏得每一位部屬的尊敬。		0.716
	11.他會鼓勵我們去瞭解其他成員的觀點。		0.693
	12.他會發掘我的潛能並給予訓練。		0.746
	13.對於那些較被人忽視的部屬，他會給予關切。		0.854
	3.他會鼓勵我進修充實知識。		0.691
8.他是一位能激勵、啟發部屬的人。		0.652	
特徵值		0.771	8.280
解釋變異量		5.929	63.693
累積解釋變異量		5.929	69.621

三、工作滿足

工作滿足共三個構面共計 12 題，構面一為內在滿足計 7 題，構面二為外在滿足計 5 題，經 KMO 與 Bartlett 檢定，其值為 0.916，再運用 Kaiser 之最大變異法來做正交轉軸，各因素負荷量均大於 0.5，而本量表之總累積解釋變異量為 61.308，顯示效度良好，工作滿足因素分析結果如表 4-6 及表 4-7 所示：

表 4-6 工作滿足量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.916
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2294.872
	自由度	66
	顯著性	.000

表 4-7 工作滿足量表因素分析

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
內在滿足	3.我對目前承擔的工作量和支領的報酬感到滿意。	0.770	
	4.我對目前工作的穩定性感到滿意。	0.797	
	5.我對自己在工作上的表現所得到的讚許感到滿意。	0.787	
	6.我對工作中所得到的成就感感到滿意。	0.803	
	10.目前的這份工作可以幫助我未來的發展。	0.537	
	11.我對目前工作的忙碌程度能勝任愉快。	0.726	
	12.我對於工作中可以嘗試用自己的方法來處理事情感到滿意。	0.619	
外在滿足	1.我對公司現行的政策感到滿意。		0.710
	2.我對目前工作所給予的晉升機會感到滿意。		0.724
	7.我對目前同事間相處的情形感到滿意。		0.603
外在滿足	8.我對目前的工作環境(冷氣、通風、燈光、設備等)感到滿意。		0.645
	9.我滿意目前主管對待我的方式。		0.775
特徵值		6.189	1.165
解釋變異量		51.572	9.736
累積解釋變異量		51.572	61.308

第三節 信度分析

信度分析是用來瞭解量表的一致性或穩定性，本研究之有效問卷為366份，並採用 Cronbach's α 係數進行信度分析，結果獲知在工作生活品質、轉換型領導、工作滿足，三個研究變項及相關構面，其值皆大於0.7，顯示本研究問卷具有高度內部一致性，相關量表如表4-8所示。

表 4-8 問卷信度表

研究變項	Cronbach's α	構面	所包含題數	Cronbach's α
工作生活品質	0.8960	工作成長與生活保障	5	0.8352
		升遷報酬	4	0.7237
		人際互動	4	0.8095
轉換型領導	0.9514	魅力領導與願景提出	5	0.9014
		智力啟發與個別化關懷	8	0.9293
工作滿足	0.9105	內在滿足	7	0.8987
		外在滿足	5	0.8124

第四節 個人變項與研究變項的差異性分析

本節將以獨立樣本 T 檢定(t-test)、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)及雪費(Scheffe)事後多重比較方法等統計分析方法，探究樣本在各變項之差異，驗證本研究假設一之差異性假設，以下即為驗證內容：

一、獨立樣本 T 檢定(t-test)

(一)性別

由表 4-9 可知，不同性別之保險經代業務員在「工作生活品質」變項中，只有在人際互動構面達到顯著差異，呈現出男性知覺顯著高於女性的情況，顯示男性比女性認為在與同仁或上司坦誠信任的互動和參與公司的活動有助於工作品質的提昇；在「轉換型領導」變項中，魅力領導與願景提出與智力啟發與個別化關懷兩個構面均呈顯著差異，顯示男性對上司啟發部屬、鼓勵部屬迎接挑戰與進修的領導方式比女性的認同較高。

表 4-9 不同性別之差異性分析

構面		男性 (n=90)	女性 (n=276)	T 值	P 值	備註
工作生活品質	工作成長與生活保障	4.384	4.307	1.254	0.211	
	升遷獎酬	4.289	4.200	1.338	0.182	
	人際互動	4.208	4.068	2.220	0.027*	男>女
轉換型領導	魅力領導與願景提出	4.129	3.972	2.094	0.037*	男>女
	智力啟發與個別化關懷	4.070	3.900	2.229	0.026*	男>女
工作滿足	內在滿足	4.101	3.996	1.527	0.128	
	外在滿足	4.111	4.004	1.585	0.114	

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

(二)婚姻狀況

由表 4-10 可知不同婚姻狀況之保險經代業務員在「工作生活品質」變項中，只有升遷獎酬構面有顯著差異，顯示未婚者因無家庭經濟因素，對於公的福利制度與升遷獎酬制定的認同比已婚者較高，在「轉換型領導」、「工作滿足」兩變項中均無顯著差異，顯示保險經代業務員不會因婚姻狀況的不同而產生差異。

表 4-10 不同婚姻狀況之差異性分析

構面		已婚 (n=268)	未婚 (n=95)	T 值	P 值	備註
工作生活品質	工作成長與生活保障	4.317	4.355	-0.635	0.526	
	升遷獎酬	4.179	4.342	-2.482	0.014*	未婚>已婚
	人際互動	4.079	4.182	-1.640	0.102	
轉換型領導	魅力領導與願景提出	3.989	4.074	-1.059	0.291	
	智力啟發與個別化關懷	3.923	3.993	-0.939	0.349	
工作滿足	內在滿足	3.993	4.103	-1.559	0.121	
	外在滿足	4.006	4.1011	-1.428	0.154	

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

(三)經歷

由表 4-11 可知不同經歷之保險經代業務員在「工作生活品質」變項中，只有在工作成長與生活保障構面有顯著差異，呈現曾任職過任何業務工作者知覺程度高於未曾任職任何業務工作者，顯示曾有任職過任何業務工作之業務員比較能瞭解業務工作的變化性與挑戰性，在職場上會比未曾任職過任何業務工作之業務員更容易接受挑戰，進而從工作中得到發展的機會及學到更多的技能；在「轉換型領導」與「工作滿足」兩變項均呈現無顯著差異，顯示保險經代業務員不會因經歷的不同而產生差異。

表 4-11 不同經歷之差異性分析

構面		曾任職 任何業務 工作 (n=250)	未曾任職 任何業務 工作 (n=116)	T 值	P 值	備註
工作 生活 品質	工作成長與生活保障	4.362	4.249	1.987	0.031*	曾任職>未曾任職
	升遷獎酬	4.218	4.229	-0.18	0.857	
	人際互動	4.105	4.097	0.146	0.884	
轉換型 領導	魅力領導與願景提出	4.030	3.969	0.880	0.379	
	智力啟發與個別化關懷	3.964	3.894	0.991	0.322	
工作 滿足	內在滿足	4.060	3.939	1.908	0.057	
	外在滿足	4.026	4.040	-0.212	0.832	

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

二、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)及雪費事後比較

(一)年齡

1.工作生活品質之差異性分析

不同年齡之保險經代業務員在「工作生活品質」變項分析結果未達顯著差異。如表 4-12 所示，顯示年齡並不會影響保險經代業務員對於「工作生活品質」的認知。可能因為不同年齡層的保險經代業務員對於從事保險業，可獲得學習技能的機會及工作挑戰的體認相當高。

表 4-12 不同年齡對工作生活品質之差異性分析

研究變項	平均數				F 值	P 值	
	20~30 歲 (n=51)	31~40 歲 (n=138)	41~50 歲 (n=133)	51 歲以上 (n=44)			
工作生活品質	工作成長與生活保障	4.267	4.324	4.366	4.282	0.620	0.602
	升遷獎酬	4.374	4.178	4.197	4.256	1.752	0.156
	人際互動	4.245	4.106	4.042	4.108	1.870	0.134

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

2. 轉換型領導之差異性分析

不同年齡之保險經代業務員在「轉換型領導」變項，魅力領導與願景提出及智力啟發與個別化關懷兩個構面均呈顯著差異，其 P 值分別為 0.013 及 0.001，如表 4-13 所示。魅力領導與願景提出及智力啟發與個別化關懷兩構面中，20~30 歲者的感受程度較高，可能因為社會新鮮人剛踏入職場，社會歷練不足，經由上司的指導更能勝任此工作，以致此年齡層的知覺程度高於其他年齡層。進一步由 Scheffe 檢視得知(附 4-1)，在魅力領導與願景提出構面，差異組為 20~30 歲與 41~50 歲有顯著差異，進階表示 20~30 歲者的感受程度皆於其他年齡層者。

表 4-13 不同年齡對轉換型領導之差異性分析

研究變項	平均數				F 值	P 值	
	20~30 歲 (n=51)	31~40 歲 (n=138)	41~50 歲 (n=133)	51 歲以上 (n=44)			
轉換型領導	魅力領導與願景提出	4.247	4.022	3.915	3.991	3.637	0.013*
	智力啟發與個別化關懷	4.166	4.008	3.776	3.976	6.024	0.001***

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

3. 工作滿足之差異性分析

不同年齡之保險經代業務員在「工作滿足」變項分析結果未達顯著差異。如表 4-14 所示，顯示年齡並不會影響保險經代業務員對於「工作滿足」的感受。各年齡層的保險經代業務員對於公司整體的政策、環境及報酬制度認同相當高。

表 4-14 不同年齡對工作滿足之差異性分析

研究變項		平均數				F 值	P 值
		20~30 歲 (n=51)	31~40 歲 (n=138)	41~50 歲 (n=133)	51 歲以上 (n=44)		
工作滿足	內在滿足	4.1037	4.027	3.979	4.039	0.623	0.601
	外在滿足	4.173	4.015	3.941	4.028	2.417	0.062

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

(二)教育程度

1.工作生活品質之差異性分析

不同教育程度之保險經代業務員對於「工作生活品質」變項無顯著差異。如表 4-15 所示，顯示不同教育程度之保險經代業務員對獲得學習技能的機會及工作挑戰的的知覺呈現一致。

表 4-15 不同教育程度對工作生活品質之差異性分析

研究變項		平均數				F 值	P 值
		國中、小 (n=5)	高中、職 (n=130)	二專 (n=109)	大學或以上 (n=119)		
工作生活品質	工作成長與生活保障	4.120	4.331	4.310	4.341	0.345	0.793
	升遷獎酬	4.350	4.233	4.164	4.248	0.175	0.914
	人際互動	4.100	4.126	4.077	4.095	0.595	0.619

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

2.轉換型領導之差異性分析

不同教育程度之保險經代業務員對於「轉換型領導」變項無顯著差異。如表 4-16 所示，顯示不同教育程度之保險經代業務員對上司啟發部屬、鼓勵部屬迎接挑戰與進修的領導方式的感受呈現一致。

表 4-16 不同教育程度對轉換型領導之差異性分析

研究變項		平均數				F 值	P 值
		國中、小 (n=5)	高中、職 (n=130)	二專 (n=109)	大學或以上 (n=119)		
轉換型領導	魅力領導與願景提出	4.280	4.0308	3.981	4.003	0.451	0.716
	智力啟發與個別化關懷	4.226	3.900	3.969	3.944	0.601	0.615

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

3.工作滿足之差異性分析

不同教育程度之保險經代業務員對於「工作滿足」變項無顯著差異，其 P 值為 0.315，且各構面均未呈現顯著差異，如表 4-17 所示，顯示不同教育程度之保險經代業務員對公司整個政策、升遷績效及環境的感受呈現一致。

表 4-17 不同教育程度對工作滿足之差異性分析

研究變項		平均數				F 值	P 值
		國中、小 (n=5)	高中、職 (n=130)	二專 (n=109)	大學或以上 (n=119)		
工作滿足	內在滿足	4.300	4.055	4.27	3.952	1.164	0.323
	外在滿足	4.240	4.028	4.073	3.966	0.97	0.407

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

(三)服務地區

1.工作生活品質之差異性分析

不同服務地區之保險經代業務員對於「工作生活品質」變項中，只有人際互動構面呈現顯著差異，其 P 值為 0.004，顯示服務於中區者比服務其他地區在與同仁與上司互動頻繁。進一步由 Scheffe 檢視得知(附 4-2)，中區與北區、南區差異很顯著，顯示中區與北區、南區可能在人際互動的方式有所各地區的差異。

表 4-18 不同服務地區對工作生活品質之差異性分析

研究變項		平均數				F 值	P 值
		北區 (n=263)	中區 (n=20)	南區 (n=69)	東區 (n=14)		
工作生活品質	工作成長與生活保障	4.331	4.490	4.248	4.386	1.319	0.268
	升遷獎酬	4.198	4.475	4.210	4.357	1.879	0.133
	人際互動	4.077	4.513	4.083	4.089	4.450	0.004**

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

2.轉換型領導之差異性分析

不同服務地區之保險經代業務員對於「轉換型領導」變項無顯著差異。如表 4-19 所示，顯示不同服務地區之保險經代業務員對啟發部屬、鼓勵部屬迎接挑戰與進修的領導方式的感受呈現一致。

表 4-19 不同服務地區對轉換型領導之差異性分析

研究變項		平均數				F 值	P 值
		北區 (n=263)	中區 (n=20)	南區 (n=69)	東區 (n=14)		
轉換型領導	魅力領導與願景提出	3.991	4.070	4.041	4.157	0.466	0.706
	智力啟發與個別化關懷	3.914	4.101	3.962	4.136	1.061	0.366

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

3.工作滿足之差異性分析

不同服務地區之保險經代業務員對於「工作滿足」變項無顯著差異，如表 4-20 所示。顯示保險經代業務員並不會因服務地區的不同而對公司整體政策、升遷績效及環境的感受呈現一致。

表 4-20 不同服務地區對工作滿足之差異性分析

研究變項		平均數				F 值	P 值
		北區 (n=263)	中區 (n=20)	南區 (n=69)	東區 (n=14)		
工作滿足	內在滿足	4.038	4.236	3.930	3.848	2.084	0.102
	外在滿足	3.997	4.330	4.046	4.157	2.242	0.056

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

(四)職位

1.工作生活品質之差異性分析

不同職位之保險經代業務員對於「工作生活品質」變項中，只有工作成長與生活保障構面呈現顯著差異，其 P 值為 0.003。顯示職位為襄理以上者在職場上經歷豐富，對公司所指定的目標，比職位為業務員清楚了解目標方向並執行，進而提升自我成長。進一步由 Scheffe 檢視得知(附 4-3)，職位為業務員皆低於職位為主任以上者有很大的顯著差異。

表 4-21 不同職位對工作生活品質之差異性分析

研究變項		平均數			F 值	P 值
		業務員 (n=60)	主任 (n=40)	襄理以上 (n=266)		
工作生活品質	工作成長與生活保障	4.155	4.224	4.380	5.891	0.003**
	升遷獎酬	4.147	4.294	4.227	0.906	0.405
	人際互動	4.063	4.100	4.112	0.217	0.805

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

2.轉換型領導之差異性分析

不同職位之保險經代業務員對於「轉換型領導」變項中，只有魅力領導與願景提出呈現顯著差異，其 P 值為 0.022，顯示職位為業務員之保險經代業務員對上司鼓勵部屬勇於表達與迎接挑戰的領導方式之感受較高；職位為主任以上者認自有一套原則，對於上司的領導方式不認同。

表 4-22 不同職位對轉換型領導之差異分析

研究變項		平均數			F 值	P 值
		業務員 (n=60)	主任 (n=40)	襄理以上 (n=266)		
轉換型 領導	魅力領導與願景提出	4.147	4.170	3.956	3.864	0.022*
	智力啟發與個別化關懷	4.052	4.096	3.894	2.911	0.056

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

3.工作滿足之差異性分析

不同職位之保險經代業務員對於「工作滿足」變項無顯著差異。如表 4-23 所示，顯示不同職位之保險經代業務員可能對公司整個政策、升遷績效及環境的感受有所相同。

表 4-23 不同職位對工作滿足之差異性分析

研究變項		平均數			F 值	P 值
		業務員 (n=60)	主任 (n=40)	襄理以上 (n=266)		
工作 滿足	內在滿足	3.867	4.092	4.046	2.811	0.061
	外在滿足	4.107	4.180	3.991	2.705	0.068

*表 p 值<0.05 顯著差異，**P 值<0.01 非常顯著差異，***P 值<0.001 極顯著差異

第五節 逐步迴歸分析

本節逐步迴歸分析所要探討的重點是為了尋求工作生活品質、轉換型領導各變項間，最能解釋或預測工作滿足之變項組合，並建立預測迴歸方程式。

一、工作生活品質、轉換型領導對內在滿足之逐步迴歸預測

從表 4-24 中可看出來模式一首先被選入的變項為工作成長與生活保障，其次是升遷獎酬，最後被選入的是人際互動，整體模式的解釋力各為 0.187、0.284 與 0.307，其中 0.307 為三變項累積解釋量，工作成長與生活保障可以解釋的變異量為 0.187，升遷獎酬解釋的變異量為 0.097，人際互動解釋的變異量為 0.023。

表 4-24 工作生活品質、轉換型領導對內在滿足之逐步迴歸預測

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
模 式 一	<常數> 工作成長與生活保障	0.432	0.187	0.184	0.187	78.676	0.000
模 式 二	<常數> 工作成長與生活保障 升遷獎酬	0.533	0.284	0.280	0.097	67.819	0.000
模 式 三	<常數> 工作成長與生活保障 升遷獎酬 人際互動	0.554	0.307	0.301	0.023	50.446	0.000

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，從表 4-25 中發現，在模式一中的工作成長與生活保障可以獨立預測內在滿足，Beta 為 0.432，t 值為 8.870(p=0.000)；模式二中增加了升遷獎酬的進入，其 Beta 為 0.312，t 值為 6.821(p=0.000)，而工作成長與生活保障之 Beta 並維持為 0.432，t 值升為 9.446(p=0.000)；模式三中再增加了人際互動的進入，其 Beta 為 0.153，t 值為 3.395(p=0.001)，而工作成長與生活保障之 Beta 升為 0.433，t 值為 9.597，升遷獎酬之 Beta 降為 0.310，t 值為 6.889(p=0.000)。

因此，則利用模式四來作為工作生活品質、轉換型領導對內在滿足之逐步迴歸預測模式，其預測方程式如下：

標準化之預測方程式為： $Y_1=0.433(\text{工作成長與生活保障})+0.310(\text{升遷獎酬})+0.0.153(\text{人際互動})$

所以工作成長與生活保障、升遷獎酬、人際互動三個構面對內在滿足皆為正向關係。

表 4-25 工作生活品質、轉換型領導、個人屬性對內在滿足之逐步迴歸預測

選入的變項		標準化係數 (Beta 分配)	t	顯著性	共線性統計量
					VIF
模式一	<常數>		-0.052	0.959	1.000
	工作成長與生活保障	0.432	8.870	0.000	
模式二	<常數>		-0.006	0.995	1.000
	工作成長與生活保障	0.432	9.446	0.000	
模式三	升遷獎酬	0.312	6.821	0.000	1.000
	<常數>		0.021	0.983	1.000
	工作成長與生活保障	0.433	9.597	0.000	
升遷獎酬	0.310	6.889	0.000		
	人際互動	0.153	3.395	0.000	1.000

二、工作生活品質、轉換型領導對外在滿足之逐步迴歸預測

從表 4-26 中可看出來模式一首先被選入的變項為智力啟發與個別化關懷，其次是魅力領導與願景提出、人際互動，最後被選入的是升遷獎酬，整體模式的解釋力各為 0.300、0.369、0.398 與 0.431，其中 0.431 為四變項累積解釋量，智力啟發與個別化關懷解釋的變異量為 0.300，魅力領導與願景提出解釋的變異量為 0.069，人際互動解釋的變異量為 0.028，升遷獎酬解釋的變異量為 0.034。

表 4-26 工作生活品質、轉換型領導對外在滿足之逐步迴歸預測

模式摘要					變異數分析		
選入的變項		R	R 平方	調整後 R 平方	R 平方 改變量	F 檢定	顯著性
模式一	<常數> 智力啟發與個別化關懷	0.548	0.300	0.298	0.300	147.299	0.000
模式二	<常數> 智力啟發與個別化關懷 魅力領導與願景提出	0.608	0.369	0.366	0.069	100.171	0.000
模式三	<常數> 智力啟發與個別化關懷 魅力領導與願景提出 人際互動 升遷獎酬	0.630	0.398	0.392	0.028	74.992	0.000

表 4-26(續) 工作生活品質、轉換型領導對外在滿足之逐步迴歸預測

模式摘要					變異數分析		
選入的變項		R	R 平方	調整後 R 平方	R 平方 改變量	F 檢定	顯著性
模 式 四	<常數> 智力啟發與個別化關懷 魅力領導與願景提出 人際互動 升遷獎酬	0.657	0.431	0.425	0.034	64.509	0.000

從表 4-27 中發現，在模式一中的智力啟發與個別化關懷可以獨立預測外在滿足，Beta 為 0.548，t 值為 12.137(p=0.000)；模式二中增加了魅力領導與願景提出的進入，其 Beta 為 0.263，t 值為 6.116(p=0.000)，而智力啟發與個別化關懷之 Beta 降為 0.546，t 值為 12.714(p=0.000)；模式三中再增加了人際互動的進入，其 Beta 為 0.175，t 值為 3.988(p=0.000)，而智力啟發與個別化關懷之 Beta 降為 0.509，t 值為 11.841，魅力領導與願景提出之 Beta 降為 0.230，t 值為 5.373；模式四中增加了升遷獎酬的進入，其 Beta 為 0.211，t 值為 4.507(p=0.000)，而智力啟發與個別化關懷之 Beta 降為 0.431，t 值為 156(p=0.000)，魅力領導與願景提出之 Beta 降為 0.153，t 值為 3.495，人際互動之 Beta 升為 0.203，t 值為 4.708。

因此，則利用模式四來作為工作生活品質、轉換型領導對外在滿足之逐步迴歸預測模式，其預測方程式如下：

$$\text{標準化之預測方程式為：} Y_2 = 0.431(\text{智力啟發與個別化關懷}) + 0.156(\text{魅力領導與願景提出}) + 0.230(\text{人際互動}) + 0.211(\text{升遷獎酬})$$

所以智力啟發與個別化關懷、魅力領導與願景提出、升遷獎酬、人際互動三個構面對內在滿足皆為正向關係。

表 4-27 工作生活品質、轉換型領導、個人屬性對外在滿足之逐步迴歸預測

選入的變項		標準化係數 (Beta 分配)	t	顯著性	共線性統計量
					VIF
模 式 一	<常數> 智力啟發與個別化關懷	0.548	-0.122 12.137	0.903 0.000	1.000
模 式 二	<常數> 智力啟發與個別化關懷 魅力領導與願景提出	0.546 0.263	-0.46 12.714 6.116	0.964 0.000 0.000	1.000 1.000
模 式 三	<常數> 智力啟發與個別化關懷 魅力領導與願景提出 人際互動	0.509 0.230 0.175	-0.027 11.841 5.373 3.988	0.978 0.000 0.000 0.000	1.048 1.038 1.086
模 式 四	<常數> 智力啟發與個別化關懷 魅力領導與願景提出 人際互動 升遷獎酬	0.431 0.156 0.203 0.211	-0.019 9.527 3.495 4.708 4.507	0.985 0.000 0.001 0.000 0.000	1.227 1.198 1.109 1.315

第六節 研究假設實證結果

本研究經透過前實證資料分析結果並檢定本研究之假設後，彙整表 4-28、4-29 所示：

表 4-28 保險經代業務員個人屬性對各研究變項之差異性驗證

研究假設一	個人屬性	驗證內容	結果
	假設 1-1 不同性別		工作生活品質變項：無顯著差異
轉換型領導變項：有顯著差異			拒絕
工作滿足變項：無顯著差異			接受
假設 1-2 不同年齡		工作生活品質變項：無顯著差異	接受
		轉換型領導變項：有顯著差異	拒絕
		工作滿足變項：無顯著差異	接受
假設 1-3 不同婚姻狀況		工作生活品質變項：有顯著差異	拒絕
		轉換型領導變項：無顯著差異	接受
		工作滿足變項：無顯著差異	接受
假設 1-4 不同教育程度		工作生活品質變項：無顯著差異	接受
		轉換型領導變項：無顯著差異	
		工作滿足變項：無顯著差異	
假設 1-5 不同經歷		工作生活品質變項：無顯著差異	接受
		轉換型領導變項：無顯著差異	
		工作滿足變項：無顯著差異	
假設 1-6 不同服務地區		工作生活品質變項：無顯著差異	接受
		轉換型領導變項：有顯著差異	拒絕
		工作滿足變項：無顯著差異	接受
假設 1-7 不同職位		工作生活品質變項：無顯著差異	接受
		轉換型領導變項：有顯著差異	拒絕
		工作滿足變項：無顯著差異	接受

表 4-29 研究變項之影響關係

研究假設二		標準化迴歸模式
應變項		
假設 2-1	內在滿足	$Y_1=0.433(\text{工作成長與生活保障})+0.310(\text{升遷獎酬})+0.0.153(\text{人際互動})$
假設 2-2	外在滿足	$Y_2=0.431(\text{智力啟發與個別化關懷})+0.156(\text{魅力領導與願景提出})+0.230(\text{人際互動})+0.211(\text{升遷獎酬})$

第五章 結論與建議

針對本研究之分析結果的結論作說明，以對研究假設進一步說明，並且提出實務面的建議，以期能提供業界做為經營管理上之參考，另外也提出研究建議給後續研究者，以供後續研究者可以針對本議題提供更好的結果或是做更深入的研究。

第一節 研究結論

一、研究發現

(一)個人屬性在變項間之差異性

1.在工作生活品質三大構面因素上

- (1)男性比女性更重視「人際互動」，男性認為與同仁或上司坦誠信任的互動和參與公司的各項活動，進而使人際擴展有助於在自我成長及績效上有所提昇。
- (2)未婚者比已婚者在「升遷獎酬」感受較高，未婚者並無家庭經濟因素、生活壓力較小，因此只要得到應有的報酬及獎勵而獲得滿意。
- (3)曾任職過任何業務工作之業務員比未曾任職過任何業務工作之業員在「工作成長與生活保障」知覺較高，曾任職過任何業務工作之業務員較能瞭解競爭力何在，並也在業務方面如魚得水；在工作中的安排發展機會更能調適。
- (4)服務中區者比服務北、南區者更重視「人際互動」，中區的文化習俗較傳統觀念，人情味較重；因此在人際互動上，服務中區者與同仁及上司的交流頻繁。
- (5)職位為襄理以上者比職位為業務員者在「工作成長與生活保障」較高，職位為襄理以上者在職場上經歷豐富，對公司所指定的目標，比職位為業務員更清楚了解自己的目標方向並執行，進而提昇自我成長。
- (6)透過 T 檢定及 ANOVA 統計分析，年齡及教育程度在工作生活品質因素上並無顯著差異，平均數都在 4 左右的數值，差異性並不大。因此對於保險經代業務員而言，在不同年齡、不同教育程度對於獲得學習技能的機會及工作挑戰的的認同都一般高。

2.在轉換型領導二大構面因素上

- (1)男性比女性在轉換型領導因素上均呈現感受較高，男性會以上司角度思考為何上司有此領導的行為，並了解上司旨意進而達到上司所訂定目標。
- (2)20~30 歲比 41~50 歲重視「魅力領導與願景提出」及「智力啟發與個別化關表」的感受較高，因 20~30 歲族群對在職場上，社會歷練不足，經由上司的指導更能勝任此工作。
- (3)職位為業務員者比職位為主任以上者在「魅力領導與願景提出」感受較高，職位為業務員者因業績未達到績效標準，對於工作的目標較不明確，因此藉由上司領導進而達成目標。
- (4)婚姻、教育程度、經歷及服務地區在「轉換型領導」因素上並無顯著差異，顯示不會因婚姻、教育程度、經歷及服務地區的不同而產生差異。

3.在工作滿足二大構面因素上

透過 T 檢定及 ANOVA 統計分析，各個人屬性變項均無顯著性差異，平均數都在 4 左右的數值，差異性並不大。因此對於保險經代業務員而言，在不同性別、不同年齡、不同婚姻、不同教育程度、是否曾任職過任何的業務、不同服務地區及不同職位整體對於公司的政策、升遷績效、上司領導及環境等感受都一般高。

二、研究變項之影響關係

(一)影響內在滿足的重要變項

利用逐步迴歸分析法得到影響內在滿足的三個重要變項為工作成長與生活保障、升遷報酬及人際互動，並對內在滿足皆為正向關係。將迴歸係數標準化之後，可看出影響內在滿足的變項依重要排列依序為工作成長與生活保障、升遷報酬、人際互動，本迴歸模式的 R^2 值為 0.307 說明經由逐步迴歸分析選入的工作成長與生活保障、升遷報酬、人際互動等三個變項影響內在滿足的解釋程度為 30.7%。顯示若公司重視業務者的專業能力、發展機會、福利制度及提供員工交流，則保險經代業務員對內在滿足程度愈高，進而可留住優秀人才。

(二)影響外在滿足的重要變項

利用逐步迴歸分析法得到影響外在滿足的四個重要變項為智力啟發與個別化關懷、魅力領導與願景提出、人際互動及升遷獎酬，並對外在滿足皆為正向關係。將迴歸係數標準化之後，可看出影響外在滿足的變項依重要排列依序為智力啟發與個別化關懷、魅力領導與願景提出、人際互動及升遷獎酬，本迴歸模式的 R^2 值為 0.431 說明經由逐步迴歸分析選入的智力啟發與個別化關懷、魅力領導與願景提出、人際互動及升遷獎酬等四個變項影響外在滿足的解釋程度為 43.1%。顯示主管層領導為可啟發部屬、鼓勵部屬勇於表達與進修充實知識、樹立部屬信心與熱忱，則保險經代業務員對外在滿足程度愈高，並使保險經代業務員將達成上司所訂定目標，進而提升績效。

第二節 研究建議

本節將針對研究之結果，分別對保險經代經營業者與主管階層及後續研究者，茲提出以下幾點建議：

一、對保險經代經營業者的建議

(一)提供專業課程

本研究發現「工作生活品質」三大構面對於「內在滿足」預測力較高，可能面對市場的競爭激烈，業務人員會因專業能力不足而無法達到業績目標，進而認知無法勝任，造成人才流失；另外也發現曾任職過任何業務工作之業務員對於工作中是否可獲得發展的機會及學習到更多的技能較重視，若加強提供員工教育訓練，專業證照考照，讓員工與公司一起成長，以提昇工作滿意，有助於工作績效提高，即進一步留住優秀人才。

(二)領導方式，適時運用技巧

在企業中，並無所謂的最佳領導型態，主管應該根據員工的人格特質、企業環境等情境因素，來選擇領導型態。本研究發現「智力啟發與個別化關懷」對於外在滿足預測力較高，其次選入為「魅力領導與願景提出」，且透過 ANOVA 統計分析，在 20~30 歲年齡層的業務員對於上司的領導方式感受程度較高，因此若公司招攬年輕族群進入此職場，可建議以下幾點的方式提供保險經代經營業者及主管階層作為參考，進而使員工相信主管有能力來影響自我的成長，幫助自我發揮更大的潛力。

- 1.鼓勵員工進修，勇於表達自己意見與理想，並領導者從其中發掘部屬的潛能進而給予訓練。
- 2.領導者在引導部屬的過程中，需針對部屬個人不同的特質、需求、能力等，分別用不同的方式來關懷與激勵。
- 3.善用身為一位領導者所擁有的魅力，樹立部屬對工作的信心與熱忱，並將服務民眾的使命傳達於部屬，使對未來更加樂觀。
- 4.領導者應鼓勵部屬勇於迎接挑戰，使部屬可達到超過本身預期能力以外的目標。

二、對後續研究的建議

1. 本研究採用之樣本以我國某家保險經紀人股份有限公司作為施測對象，建議後續研究者可以探討其他保險經紀人公司對於工作生活品質、轉換型領導及工作滿足的認知程度是否相同？若有差異，其差異原因為何？這些都是以後可以繼續研究的議題。
2. 本研究受到人力、財力及時間的限制，樣本取樣偏向某族群，對研究結果可能會有所偏頗。因此，對後續學者建議可考慮擴大其研究範圍，做實證研究。

第三節 研究貢獻

- 一、鑑於國內對於保險經代業務人員之工作生活品質、轉換型領導與工作滿足的相關研究並不多，透過本系產學合作之保險經紀人公司接觸，進一步瞭解保險經代業務員的工作情況。將此研究與學界及業界分享。
- 二、能提供保險經代經營業者及主管階層作為參考，藉以瞭解業務員對於工作生活品質與工作滿足的程度，以提昇人員專業能力及工作績效，留住優秀人才，以作為人力資源管理的方向。

參考文獻

1. 王永大(1996)，「公共部門工作生活品質之研究—以我國稅務人員為對象」，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
2. 田宜文(2006)，「員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文。
3. 江秋蓮(1995)，「工作生活品質、員工個人屬性與工作績效關聯性之研究—中、美、日企業之比較」，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
4. 余朝權(1993)，人性管理。台北：長程出版社。
5. 吳明哲(2005)，「服務品質、商品品質、商品價格與顧客滿意度關聯性之研究—以 Yahoo！奇摩拍賣網站收費後為例」，南華大學資訊管理研究所碩士論文。
6. 呂道明(2004)，「保險業務員銷售投資型保險商品認知涉入之研究—以統一安聯人壽簽約保險經紀人公司為例」，國立高雄第一科技大學風險管理與保險所碩士論文。
7. 李建慧(2003)，「工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究—以國產實業建設股份有限公司為例」，中原大學企業管理研究所碩士論文。
8. 李彥廷(1997)，「工作生活品質對服務品質與組織公民行為影響之研究—以汽車修護保養業為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 林維林(1996)，「轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究—以台灣省政府建設廳為個案分析」，東海大學公共行政學系碩士論文。
10. 林靜黛(1987)，「自動化對工廠員工工作生活品質影響之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
11. 洪榮昭(1992)，台灣地區工作生活品質調查研究，台北：行政院勞委會。
12. 孫本初、王永大(1997)，「工作生活品質之研究」，人事月刊，第 24 卷，第 3 期，1997 年 3 月，pp.20-39。

- 13.張春興(1989)，張氏心理學辭典，台北：臺灣東華出版，p.354。
- 14.張瑞春(1997)，「組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 15.曹育誌(1998)，「工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究」，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 16.陳吳政(2002)，「組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例」，國立成功大學企業管理研究所在職專班碩士論文。
- 17.陳彩(1994)，「工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究—以高科技產業專業人員為例」，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 18.黃文賢(1991)，「基層員工工作生活品質之研究」，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 19.楊慕華(2003)，「個性咖啡店顧客之商店印象、綜合態度與忠誠度關係研究」，中原大學室計學系碩士學位論文。
- 20.葉重新(1997)，「壓力與身心健康」，國教輔導，第36卷，第5期，pp.34-42。
- 21.廖宗宏(1995)，「工作生活品質之研究—以我國刑事警察局為對象」，國立中央警官學校警政研究所碩士論文。
- 22.廖思先(1999)，「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之相關研究—以台灣公立美術館為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 23.廖素華(1978)，「國小校長領導方式，教師人格特質與教師工作滿足的關係」，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 24.劉水抱(1995)，「公務人員工作生活品質之調查研究」，東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 25.歐陽玲(1994)，「工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討」，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 26.潘士銘(1998)，「工作生活品質之核心構面與影響因素之關聯性研究」，中原大學企業管理研究所碩士論文。

- 27.蔡蕙如(1994)，「員工工作生活品質與服務態度之研究—以百貨公司、便利商店、速食店、餐廳之服務人員為例」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 28.謝廷豪(2002)，「領導型態與領導效能關係之研究-以中部某連鎖零售業為例」，中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 29.謝金青(1992)，「國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究」，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 30.蘇永富(2001)，「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以派外人員為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 31.Ahamed, N.(1981), Quality of Work Life : A Need for Understand .Indian Management, 20(11), 29-33.
- 32.Bass, B.M. & Avolio,B.J.(1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. CA : Sage.
- 33.Bass, B.M.(1985), Leadership and Performance Beyond Expectations. NY : Free Press.
- 34.Bass, B.M.(1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications. NY : Free Press.
- 35.Bass, B.M.(1999), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. Leadership Quarterly. Vol.10, pp.181-217.
- 36.Burns, J.M.(1978), Leadership.New York : Haper & Row.
- 37.Cameron, K.S.& Ulrich, D.O.(1986), Transformational Leadership in Colleges and Universities.Higher Education : Handbook of Theory and Research. NY : Agathon Press.
- 38.Cummings, T.G.&Huse, E.F.(1985), Organization Development and Change.St.Paul, Minnesota: West Publishing Company, 202.
- 39.Davis, L.(1981), "The Quality of Working Life", The Free Press, vols.1&2.
- 40.Edited by George Paul,George S. Almasi(1988),Parallel systems and computation,proceedings of the 1986 IBM Europe Institute Seminar on Paralled Computing,Oberlech,Austria,August 11~15,1986.

41. Efraty, D. & Sirgy, M.J.(1990), The Effects of Quality of Work Life(QWL)on Employee Behavioral Responses.Social Indicators Research, 22(1), 31-47.
42. Herzberg, F.Mausner,B.&Snyderman, B.B.(1959), The motivation to work (2nded).New York: John wiley&Sons.
43. Hoppock, R(1935), Job Satisfaction, New York: Harper&Row.
44. Kalra, S.K. & Ghosh, S.(1984), Quality of Work Life : A Study of Associated Factors .The Indian Journal of Social Work, 14(3), 12-13.
45. Kuchinke, P.A.(1999), “Leadership and Culture : Work-Related Values and Leadership Styles among One Company’s U.S. and German Telecommunication Employees”. Human Resource Development Quarterly. Vol.10, pp.135-154.
46. Levine, M.F.Tylor, J.C. & Davis, I.E.(1984), Defining Quality of Working Life . Human Relation, 37(1), 81-104.
47. Magid, I.&Sidney, R.(1994), An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineers: An Integrated Model. Journal of Engineering and Technology Management, June.
48. Nadler,D.A.&Lawler,E.E.(1983), Quality of WorkingLife—Perspectives and Directions. Organizational Dynamics, Winter, 20-30.
49. Nirenberg, J(1986), The Quality of Work Life Issue : The Corporationas The Next Political Frontier. Internal Journal of Manpower(UK), 7(3).
50. Parry(2000), Indigenous Cultural Tourism: An Examination of Process and Represen Tation in Canada and Australia.
51. Quinn, R.E. & Hall, R.H.(1983), Environment, Organizations, and Policy Makers : Toward an Integrative Framework: Organization Theory. and Pubic Policy. Beverly Hills, GA : Sage Publications.
52. Vroom, V.H.(1964), work and Motivation, New York: John wiley.
53. Walton, R.E.(1975), “Criteria for Quality of Working Life”. The Free Press, vol.1.

54. Yukl, G.A.(1988), “Leadership in Organizations”. Harvard Business Review. Vol.55, pp.67-80.

附錄一：本研究問卷

保險經紀人公司從業人員之工作滿足問卷調查

親愛的女士、先生，您好！：

感謝您在百忙之中撥冗填答此份問卷。本問卷採不計名方式，所有資料係供學術研究用途，個人資料絕不對外公開，敬請您放心填答。由於您所提供的寶貴意見將是本研究成功之要件，敬請您依實際的體驗惠予填寫，在此對您的協助與支持，致上最誠摯的謝意。謝謝您！

敬祝

身體健康 萬事如意

致理技術學院保險金融管理系

指導老師：金寶玲 老師

學生：李育綺、許毓容

陳必琬、陳馨嵐

曾羽銓 敬上

第一部份

下列問題將探討有關您本人對目前「工作生活品質」的「感受與知覺」，請您依實際情況，於適當的數字上劃○。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 我能自工作中學到技能及得到發展的機會。……………	1	2	3	4	5
2. 我的工作能符合我的人生規劃(進步與成功的機會)。……………	1	2	3	4	5
3. 公司會提供一個能讓員工互相交流和知識分享的工作環境。……	1	2	3	4	5
4. 我的創意可在我的工作中實現。……………	1	2	3	4	5
5. 我的工作收入足夠我的生活所需。……………	1	2	3	4	5
6. 我的工作使我覺得有挑戰性。……………	1	2	3	4	5
7. 公司的福利制度(員工旅遊、勞健保…)是令我滿意的。……………	1	2	3	4	5
8. 公司常表揚優秀同仁。……………	1	2	3	4	5
9. 公司同仁們願意接受我的意見。……………	1	2	3	4	5
10. 公司的升遷辦法、績效評估方式是公平的。……………	1	2	3	4	5

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
11. 我的貢獻能獲得公平的獎賞。.....	1	2	3	4	5
12. 我能參與公司的各項活動。.....	1	2	3	4	5
13. 工作時我有機會與他人建立友誼，與同事間也能夠互相坦承、信任。...					
.....	1	2	3	4	5

第二部份

下列問題可以幫助您客觀地描述您上司的領導行為，但是它並不是用來評斷他的好壞，畢竟每位上司的轉換型領導必然有其巧妙之處，面對不同情境會有不同的領導行為。請你依照與他共事的經驗，於適當的數字上劃○。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 他能使我達到超過我預期能力以外的目標。.....	1	2	3	4	5
2. 他能鼓勵我勇於表達自己的意見與理念。.....	1	2	3	4	5
3. 他會鼓勵我進修充實知識。.....	1	2	3	4	5
4. 他鼓勵我應有迎接挑戰的勇氣。.....	1	2	3	4	5
5. 他指出我的過失時，會顧及我的自尊。.....	1	2	3	4	5
6. 他能將服務民眾的使命感傳達給我。.....	1	2	3	4	5
7. 他樹立了我對目前工作的信心與熱忱，使我對未來更加樂觀。...	1	2	3	4	5
8. 是一位能激勵、啟發部屬的人。.....	1	2	3	4	5
9. 通常他會將同仁的建議付諸實行。.....	1	2	3	4	5
10. 他是友善且容易親近的，並贏得每一位部屬的尊敬。.....	1	2	3	4	5
11. 他會鼓勵我們去瞭解其他成員的觀點。.....	1	2	3	4	5
12. 他會發掘我的潛能並給予訓練。.....	1	2	3	4	5
13. 對於那些較被人忽視的部屬，他會給予關切。.....	1	2	3	4	5

第三部份

下列問題將探討有關您本人對目前工作所帶給你的滿足程度，請您依實際情況，於適當的數字上劃○。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 我對公司現行的政策感到滿意。……………	1	2	3	4	5
2. 我對目前工作所給予的晉升機會感到滿意。……………	1	2	3	4	5
3. 我對目前承擔的工作量和支領的報酬感到滿意。……………	1	2	3	4	5
4. 我對目前工作的穩定性感到滿意。……………	1	2	3	4	5
5. 我對自己在工作上的表現所得到的讚許感到滿意。……………	1	2	3	4	5
6. 我對工作中所得到的成就感感到滿意。……………	1	2	3	4	5
7. 我對目前同事間相處的情形感到滿意。……………	1	2	3	4	5
8. 我對目前的工作環境(冷氣、通風、燈光、設備等)感到滿意。…	1	2	3	4	5
9. 我滿意目前主管對待我的方式。……………	1	2	3	4	5
10. 目前的這份工作可以幫助我未來的發展。……………	1	2	3	4	5
11. 我對目前工作的忙碌程度能勝任愉快。……………	1	2	3	4	5
12. 我對於工作中可以嘗試用自己的方法來處理事情感到滿意。……	1	2	3	4	5

基本資料

1. 性別：(1) 男 (2) 女
2. 年齡(實歲)：(1) 20~30 歲 (2) 31~40 歲 (3) 41~50 歲 (4) 51 歲以上
3. 婚姻：(1) 已婚 (2) 未婚
4. 教育程度：(1) 國中、小 (2) 高中、職 (3) 二專 (4) 大學或以上
5. 您是否曾任職過任何的業務工作：(1) 是 (2) 否
6. 您目前所服務的地區：(1) 北(桃竹苗以北) (2) 中(台中、彰化、南投、雲林)(3) 南(嘉義以南) (4) 東(宜蘭)
1. 您目前的職位是：(1) 業務員 (2) 主任 (3) 襄理以上

問卷結束，再次對您的協助致上十二萬分的謝意！！

附錄二：Scheffe 法資料

Post Hoc 檢定(附4-1)

多重比較

Scheffe 法

依變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
智力平均	20~30歲	31~40歲	.1578	.1010	.487	-.1260	.4415
		41~50歲	.3897*	.1015	.002	.1045	.6749
		51歲以上	.1895	.1269	.526	-.1668	.5458
	31~40歲	20~30歲	-.1578	.1010	.487	-.4415	.1260
		41~50歲	.2320*	7.492E-02	.024	2.153E-02	.4424
		51歲以上	3.175E-02	.1067	.993	-.2681	.3316
	41~50歲	20~30歲	-.3897*	.1015	.002	-.6749	-.1045
		31~40歲	-.2320*	7.492E-02	.024	-.4424	-2.153E-02
		51歲以上	-.2002	.1072	.324	-.5014	.1010
	51歲以上	20~30歲	-.1895	.1269	.526	-.5458	.1668
		31~40歲	-3.1752E-02	.1067	.993	-.3316	.2681
		41~50歲	.2002	.1072	.324	-.1010	.5014
魅力平均	20~30歲	31~40歲	.2253	.1003	.171	-5.649E-02	.5071
		41~50歲	.3316*	.1008	.014	4.841E-02	.6149
		51歲以上	.2561	.1260	.249	-9.769E-02	.6100
	31~40歲	20~30歲	-.2253	.1003	.171	-.5071	5.649E-02
		41~50歲	.1063	7.440E-02	.564	-.1026	.3153
		51歲以上	3.083E-02	.1060	.994	-.2669	.3286
	41~50歲	20~30歲	-.3316*	.1008	.014	-.6149	-4.841E-02
		31~40歲	-.1063	7.440E-02	.564	-.3153	.1026
		51歲以上	-7.5496E-02	.1065	.918	-.3746	.2236
	51歲以上	20~30歲	-.2561	.1260	.249	-.6100	9.769E-02
		31~40歲	-3.0830E-02	.1060	.994	-.3286	.2669
		41~50歲	7.550E-02	.1065	.918	-.2236	.3746

*. 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

Post Hoc 檢定(附4-2)

多重比較

Scheffe 法

依變數	(I) 服務地區	(J) 服務地區	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
工保平均	北區(桃竹苗以北)	中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.1588	.1176	.610	-.4890	.1714
		南區(嘉義以南)	8.335E-02	6.856E-02	.688	-.1092	.2759
		東(宜蘭)	-5.4536E-02	.1390	.985	-.4450	.3359
	中區(台中、彰化、南投、雲林)	北區(桃竹苗以北)	.1588	.1176	.610	-.1714	.4890
		南區(嘉義以南)	.2422	.1287	.317	-.1194	.6037
		東(宜蘭)	.1043	.1766	.951	-.3918	.6004
	南區(嘉義以南)	北區(桃竹苗以北)	-8.3353E-02	6.856E-02	.688	-.2759	.1092
		中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.2422	.1287	.317	-.6037	.1194
		東(宜蘭)	-.1379	.1486	.835	-.5552	.2794
	東(宜蘭)	北區(桃竹苗以北)	5.454E-02	.1390	.985	-.3359	.4450
		中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.1043	.1766	.951	-.6004	.3918
		南區(嘉義以南)	.1379	.1486	.835	-.2794	.5552
人際平均	北區(桃竹苗以北)	中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.4355*	.1198	.005	-.7720	-9.902E-02
		南區(嘉義以南)	-6.3371E-03	6.986E-02	1.000	-.2025	.1899
		東(宜蘭)	-1.2290E-02	.1417	1.000	-.4102	.3856
	中區(台中、彰化、南投、雲林)	北區(桃竹苗以北)	.4355*	.1198	.005	9.902E-02	.7720
		南區(嘉義以南)	.4292*	.1312	.014	6.077E-02	.7976
		東(宜蘭)	.4232	.1800	.139	-8.228E-02	.9287
	南區(嘉義以南)	北區(桃竹苗以北)	6.337E-03	6.986E-02	1.000	-.1899	.2025
		中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.4292*	.1312	.014	-.7976	-6.077E-02
		東(宜蘭)	-5.9524E-03	.1514	1.000	-.4312	.4193
	東(宜蘭)	北區(桃竹苗以北)	1.229E-02	.1417	1.000	-.3856	.4102
		中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.4232	.1800	.139	-.9287	8.228E-02
		南區(嘉義以南)	5.952E-03	.1514	1.000	-.4193	.4312
升遷平均	北區(桃竹苗以北)	中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.2770	.1273	.194	-.6344	8.048E-02
		南區(嘉義以南)	-1.2122E-02	7.421E-02	.999	-.2206	.1963
		東(宜蘭)	-.1591	.1505	.773	-.5818	.2636
	中區(台中、彰化、南投、雲林)	北區(桃竹苗以北)	.2770	.1273	.194	-8.048E-02	.6344
		南區(嘉義以南)	.2649	.1393	.308	-.1265	.6562
		東(宜蘭)	.1179	.1912	.944	-.4191	.6549
	南區(嘉義以南)	北區(桃竹苗以北)	1.212E-02	7.421E-02	.999	-.1963	.2206
		中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.2649	.1393	.308	-.6562	.1265
		東(宜蘭)	-.1470	.1608	.841	-.5987	.3047
	東(宜蘭)	北區(桃竹苗以北)	.1591	.1505	.773	-.2636	.5818
		中區(台中、彰化、南投、雲林)	-.1179	.1912	.944	-.6549	.4191
		南區(嘉義以南)	.1470	.1608	.841	-.3047	.5987

*. 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

Post Hoc 檢定(附4-3)

多重比較

Scheffe 法

依變數	(I) 職位	(J) 職位	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
工保平均	業務員	主任	-6.8750E-02	.1022	.798	-.3200	.1825
		襄理以上	-.2253*	7.158E-02	.008	-.4012	-4.932E-02
	主任	業務員	6.875E-02	.1022	.798	-.1825	.3200
		襄理以上	-.1565	8.494E-02	.185	-.3653	5.226E-02
	襄理以上	業務員	.2253*	7.158E-02	.008	4.932E-02	.4012
		主任	.1565	8.494E-02	.185	-5.226E-02	.3653
人際平均	業務員	主任	-3.7500E-02	.1071	.941	-.3008	.2258
		襄理以上	-4.9342E-02	7.502E-02	.806	-.2337	.1350
	主任	業務員	3.750E-02	.1071	.941	-.2258	.3008
		襄理以上	-1.1842E-02	8.901E-02	.991	-.2306	.2069
	襄理以上	業務員	4.934E-02	7.502E-02	.806	-.1350	.2337
		主任	1.184E-02	8.901E-02	.991	-.2069	.2306
升遷平均	業務員	主任	-.1466	.1124	.428	-.4229	.1298
		襄理以上	-8.0277E-02	7.872E-02	.595	-.2738	.1132
	主任	業務員	.1466	.1124	.428	-.1298	.4229
		襄理以上	6.631E-02	9.341E-02	.777	-.1633	.2959
	襄理以上	業務員	8.028E-02	7.872E-02	.595	-.1132	.2738
		主任	-6.6306E-02	9.341E-02	.777	-.2959	.1633

*. 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

(補充) 逐步迴歸之共線性診斷及殘差統計量

一、內在滿足

共線性診斷^a

模式	維度	特徵值	條件指標	變異數比例			
				(常數)	成長保障	升遷獎酬	人際互動
1	1	1.003	1.000	.50	.50		
	2	.997	1.003	.50	.50		
2	1	1.008	1.000	.47	.12	.40	
	2	.999	1.004	.01	.83	.17	
	3	.992	1.008	.52	.05	.43	
3	1	1.018	1.000	.28	.04	.32	.35
	2	1.000	1.009	.01	.90	.07	.03
	3	.993	1.013	.70	.07	.17	.07
	4	.989	1.014	.01	.00	.44	.56

a. 依變數：內在

殘差統計量^a

	最小值	最大值	平均數	標準差	個數
預測值	-2.9097486	1.0066953	2.235E-03	.5556556	349
標準化預測值	-5.238	1.815	.006	1.001	349
預測值的標準誤	4.586E-02	.2503836	8.586E-02	2.785E-02	349
調整預測值	-3.1497986	.9923054	1.930E-03	.5586390	349
殘差	-3.8454580	2.5361829	4.724E-03	.8312856	349
標準化殘差	-4.594	3.030	.006	.993	349
Studentized 殘差	-4.642	3.059	.006	1.001	349
去除後殘差	-3.9265001	2.6833720	5.030E-03	.8445080	349
Studentized 去除殘差	-4.789	3.097	.005	1.006	349
Mahalanobis 距離	.035	29.777	3.000	3.173	349
Cook's 距離	.000	.230	.004	.015	349
中心迴歸適合度的影響量數	.000	.087	.009	.009	349

a. 依變數：內在

二、外在滿足

共線性診斷^a

模式	維度	特徵值	條件指標	變異數比例				
				(常數)	智力	魅力	人際互動	升遷獎酬
1	1	1.005	1.000	.50	.50			
	2	.995	1.005	.50	.50			
2	1	1.018	1.000	.36	.20	.42		
	2	.996	1.011	.23	.75	.02		
	3	.986	1.016	.41	.05	.55		
3	1	1.287	1.000	.00	.21	.17	.35	
	2	1.003	1.133	.73	.12	.13	.00	
	3	.988	1.142	.27	.30	.41	.00	
	4	.722	1.336	.00	.36	.29	.65	
4	1	1.561	1.000	.00	.14	.12	.08	.18
	2	1.004	1.247	.68	.12	.13	.01	.00
	3	.997	1.251	.19	.08	.11	.38	.12
	4	.981	1.262	.13	.18	.21	.28	.08
	5	.457	1.849	.00	.48	.43	.25	.62

a. 依變數：外在

殘差統計量^a

	最小值	最大值	平均數	標準差	個數
預測值	-2.0649221	1.3473655	-8.084E-03	.6584142	345
標準化預測值	-3.124	2.059	.000	1.000	345
預測值的標準誤	4.222E-02	.2364877	8.593E-02	3.155E-02	345
調整預測值	-2.1508603	1.3439559	-8.693E-03	.6589284	345
殘差	-2.3289547	2.2857120	-9.654E-19	.7557836	345
標準化殘差	-3.064	3.007	.000	.994	345
Studentized 殘差	-3.069	3.031	.000	1.002	345
去除後殘差	-2.3380213	2.3231461	6.086E-04	.7682578	345
Studentized 去除殘差	-3.108	3.068	.000	1.007	345
Mahalanobis 距離	.064	32.292	3.988	4.127	345
Cook's 距離	.000	.049	.003	.007	345
中心迴歸適合度的影響量數	.000	.094	.012	.012	345

a. 依變數：外在