

致理技術學院保險金融管理系
保金實務專題成果報告

全面品質管理、組織學習與保險公司經營績
效之研究

指導老師:李珍穎

專題成員:林捷仔

林晏立

陳韋如

陳又楚

簡培倫

陳思婷

中 華 民 國 一 百 年 一 月

誌 謝

這篇畢業論文得以順利完成，首先要感謝李珍穎老師以其專業的學術素養與豐富的實務經驗，協助我們解決研究上的疑惑，且在專題製作的過程中，老師總是耐心的指導我們，給予我們正確的方向與進度，讓我們在畢業前學習到如何應用管理的理念和保險實務做結合，我們從中學習到很多，謝謝老師這段時間的付出，而這段期間也很感謝班上同學的鼓勵與相互扶持，讓我們有一段難忘的回憶。另我們還要感謝國華人壽邱瑞松副總經理、楊峻銘副理和陳淑慧襄理，因為你們的指導使我們專題內容更加完整。最後要感謝一起奮鬥的組員們，因為大家的同心協力專題才能順力完成。

林健仔、林晏立、陳韋如、陳又楚、簡培倫、陳思婷 謹誌於

致理技術學院保險金融管理系

民國一百年一月

摘要

隨著時代的進步消費者意識的提昇，服務的品質已普遍受到重視，多數製造業都有在推行全面品質管理，以提昇企業的競爭力，近年來全面品質管理觀念已逐漸從製造業推展至服務業，甚至金融產業。在國內保險市場價格競爭激烈，每家保險公司都在思考如何能在競爭激烈的環境下脫穎而出，因此對保險業而言，強調服務品質與差異化的服務已成未來趨勢，要維持長期市場競爭優勢，除引進全面品質管理以強化品質服務外，尚須建構組織學習能力，藉由組織學習的推動，增加企業的經營績效。

本研究探討全面品質管理、組織學習與保險公司經營績效的關係，以問卷調查方法蒐集實證資料。本研究針對產物保險與人壽保險共17家保險公司之員工發出問卷885份，回收率為96.04%，有效問卷為850份，藉由上述有效問卷進行統計分析，並透過T檢定、單因子變異數分析、因素萃取、信度分析、效度分析以及多元迴歸模式對研究架構進行驗證，研究結果發現，保險公司之員工人口統計變數中性別在全面品質管理、組織學習與經營績效的認知上有顯著差異，而工作年資則在上述各項認知上呈現無顯著差異，其他如年齡、教育程度、產業別及工作職級則呈現部份顯著之現象，並進一步經由多元迴歸分析和中介效果檢定，發現保險公司在推行全面品質管理對組織學習與經營績效皆有正向顯著的影響，且組織學習為透過全面品質管理的部份中介效果，將間接會影響保險公司之經營績效。最後，歸納研究結論並提出具體之管理意涵以供保險產業全面品質管理推動和經營與未來研究者之參考。

關鍵字：保險業、全面品質管理、組織學習、經營績效、中介效果

目 錄

第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第貳章 文獻探討.....	5
第一節 全面品質管理.....	5
第二節 組織學習.....	7
第三節 經營績效.....	9
第四節 全面品質管理、組織學習與經營績效之關係.....	11
第參章 研究設計.....	13
第一節 研究架構.....	13
第二節 研究對象與假設.....	14
第三節 變數操作型定義及問卷設計.....	16
第四節 分析方法.....	20
第肆章 實證分析與結果.....	27
第一節 敘述性統計分析.....	22
第二節 信度與效度分析.....	23
第三節 人口統計變數分析.....	28
第四節 全面品質管理、組織學習與經營績效之關係.....	36
第五節 中介效果檢定.....	43
第伍章 結論與建議.....	45
第一節 研究結論與管理意涵.....	45
第二節 研究限制及後續研究建議.....	50
參考文獻.....	51
附錄一 正式問卷.....	55
附錄二 修正後問卷.....	59

表目錄

表 2-1	全面品質管理關鍵因素構面整理.....	6
表 2-2	組織學習關鍵因素構面整理.....	8
表 2-3	績效衡量指標構面整理.....	9
表 3-1	全面品質管理的問卷設計.....	16
表 3-2	組織學習的問卷設計.....	17
表 3-3	經營績效的問卷設計.....	19
表 3-4	個人基本資料.....	19
表 4-1	研究樣本基本資料.....	22
表 4-2	各量表之 Cronbach's α 係數表.....	23
表 4-3	原問卷各構面之因素負荷量.....	24
表 4-4	全面品質管理構面.....	25
表 4-5	組織學習構面.....	25
表 4-6	經營績效構面.....	26
表 4-7	全面品質管理、組織學習與公司經營績效間之認知差異分析表.....	28
表 4-8	不同年齡對全面品質管理認知差異性分析.....	29
表 4-9	不同年齡對組織學習的認知差異性分析.....	30
表 4-10	不同年齡對組織學習多重比較分析.....	30
表 4-11	不同年齡對經營績效的認知差異性分析.....	30
表 4-12	不同教育程度對全面品質的認知差異性分析.....	31
表 4-13	不同教育程度對全面品質管理多重比較分析.....	31
表 4-14	不同教育程度對組織學習的認知差異性分析.....	32
表 4-15	不同教育程度對組織學習多重比較分析.....	32
表 4-16	不同教育程度對經營績效的認知差異性分析.....	33
表 4-17	教育程度對經營績效多重比較分析.....	34
表 4-18	不同年資對全面品質管理的認知差異性分析.....	34
表 4-19	不同年資對組織學習的認知差異性分析.....	35

表 4-20	不同年資對經營績效的認知差異性分析.....	35
表 4-21	產險業全面品質管理與組織學習迴歸分析.....	36
表 4-22	產險業組織學習與經營績效迴歸分析.....	37
表 4-23	產險業全面品質管理與經營績效迴歸分析.....	38
表 4-24	壽險業全面品質管理與組織學習迴歸分析.....	39
表 4-25	壽險業組織學習與經營績效迴歸分析.....	40
表 4-26	壽險業全面品質管理與經營績效迴歸分析.....	41
表 4-27	全面品質-組織學習.....	42
表 4-28	組織學習-經營績效.....	42
表 4-29	全面品質-經營績效.....	42
表 5-1	研究假設驗證結果.....	47

圖目錄

圖 1-1	研究流程.....	4
圖 3-1	研究架構圖.....	13
圖 4-1	產險組織學習中介效果檢定.....	43
圖 4-2	壽險業學習中介效果檢定.....	44

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著時代的進步、科技提昇及競爭，消費者有機會享受到更好品質的產品及服務。也因為品質的良好，讓他們對於品質的重視也逐漸的提高，若是該企業無法提供良好的品質，顧客可以找尋另外的供應者。因此品質從以前是一種競爭優勢的情形轉變成爲必須要有的，並且與企業的每個方面都是息息相關的，因為一個企業若不重視品質，顧客的流失是可以預期的(吳信宏，2001)。

保險業是典型的服務產業，保險業所販售的除了「保障」之外還包括了「服務」。如何提供顧客額外的附加價值與服務以創造出保險經營的藍海策略是當今保險業相當重要的課題(中再研究小組，2006)。「服務品質」不同於實體產品品質，因此很難進行品質控制與評估，僅能以服務提供時，評估整體的服務結構、服務流程、服務態度與服務結果是否滿足顧客的需求。服務品質對於服務業的經營而言，是賴以生存及發展的重要因素，尤其是服務品質對於顧客滿意度與企業的獲利能力皆有正面的影響(Parasuraman et al.，1988)。

在國內保險市場競爭激烈，每家保險公司都在思考如何能在競爭激烈的環境下脫穎而出，因此對保險業而言提昇公司所提供的商品與服務品質，並控制營運成本以強化競爭優勢已是各保險公司所面臨最重要的課題。在國外，全面品質管理(Total Quality Management, TQM)發軔於產業已實施多年，其對於企業競爭力的提昇、組織再造與團結等方面的效果，已獲得相當程度的肯定與推崇。文獻指出，許多美國企業在實施企業流程改造後(Business Process Reengineering, BPR)，其在推展成果上有顯著效果(Cafasso, 1993)，特別是在「顧客滿意度」、「生產力」、「獲利率」有明顯改善(Goll & Cordovano, 1993)，因此全面品質管理不僅是一種科學的方法，更是公司內的全民運動，除了高階主管的支持外，組織文化與員工的參與更是不可或缺，而員工對工作亦需具熱誠與榮譽感。因此透過全面品質管理活動可導致品質改善、減少重做、生產力提高、增加市場、增加利潤等效益(戴久永，2003)，且是可讓企業產生競爭優勢以增進其經營績效之利器。

再則由於資訊科技進步，產業競爭主軸不再是以資源為基礎，反而是組織內知識累積與運用，才是創造價值最主要的智慧資產(Senge, 1990)，所以近年來組織學習理論受到學界及實務界廣泛的重視，其原因就在於組織學習能打破以往個人式的思考模式，而改以整體組織系統性的思考方式，重新組合知識，將個人與組織的能力效能達到最佳化，並進一步影響組織成員的觀念及行為模式，使組織具有創新成長、適應變遷的能力。就保險公司而言，其重要的核心能力之一就是服務品質的控管，這更須注重組織學習的能力，使企業能在快速變動的環境下保有競爭力。

國內多數產業都有在推行全面品質管理，以提昇企業的競爭力，近年來全面品質管理觀念已漸從製造業推展至服務業，甚至金融產業，反觀保險業如何有效推動全面品質管理議題之相關研究方面則較少受到學術界的關注，且在文獻上也鮮少探討，因此若能了解全面品質管理的內涵且運用在保險公司內部的管理上，並搭配保險公司內部的組織學習，運用在經營團隊上，無異是一項提昇企業經營績效的方式。因此，本研究希望經由相關文獻的探討，透過問卷的發放和分析，探究國內保險公司如何透過全面品質管理的推展與組織學習之運作來提昇保險公司整體服務品質與顧客滿意度，提高作業效率及增進公司競爭力進而提昇公司的經營績效。

第二節 研究目的

在競爭激烈的保險市場上，各保險公司紛紛導入 ISO 品質管理系統國際標準認證，希望能透過 ISO 9000 的認證提昇服務品質，由此可知保險公司創新的服務與魅力品質的提供將能突顯產品的差異性，更能獲得消費者的青睞，但一個企業若要維持長期市場的競爭優勢，除了服務品質的改善也需建構組織學習能力，並整合全面品質管理與創新，使其內部形成有利的創新氣候，並藉由組織學習的推動，提昇企業的附加價值，增加顧客的滿意度，進而增加企業的經營績效，因此本研究將探討保險公司如何透過全面品質管理的推展與保險公司內組織學習的運作，提昇員工的能力使公司整體服務品質、消費者滿意度提昇進而增加產壽險公司的經營績效，因此本研究的研究目的如下：

- 一、藉由文獻的整理與分析，了解全面品質管理和組織學習的意涵，進而推展至產、壽險公司，提昇消費者對產壽險公司服務品質的滿意度。
- 二、探討保險公司全面品質管理、組織學習與經營績效之間互動關係是否具有影響。
- 三、比較產、壽險實施全面品質管理構面與組織學習構面上對公司經營績效的差異。
- 四、根據研究結果提供國內產險及壽險產業提昇公司服務品質和實施全面品質管理時之建議與管理意涵以供產業界參考。
- 五、增加有關全面品質管理與組織學習於保險產業之運作來補足保險文獻缺口。

第三節 研究流程

本研究進行步驟先確認研究主題，透過蒐集研究主題之相關文獻資料，進而產生初步之概念性架構，並從文獻的理論架構，進行問卷之設計與編製，並經過前測問卷之發放、回收與修正後再發放正式之大量問卷，俟資料回收後再進行分析，最後提出本研究之結論與建議，本研究之研究流程如圖 1-1。

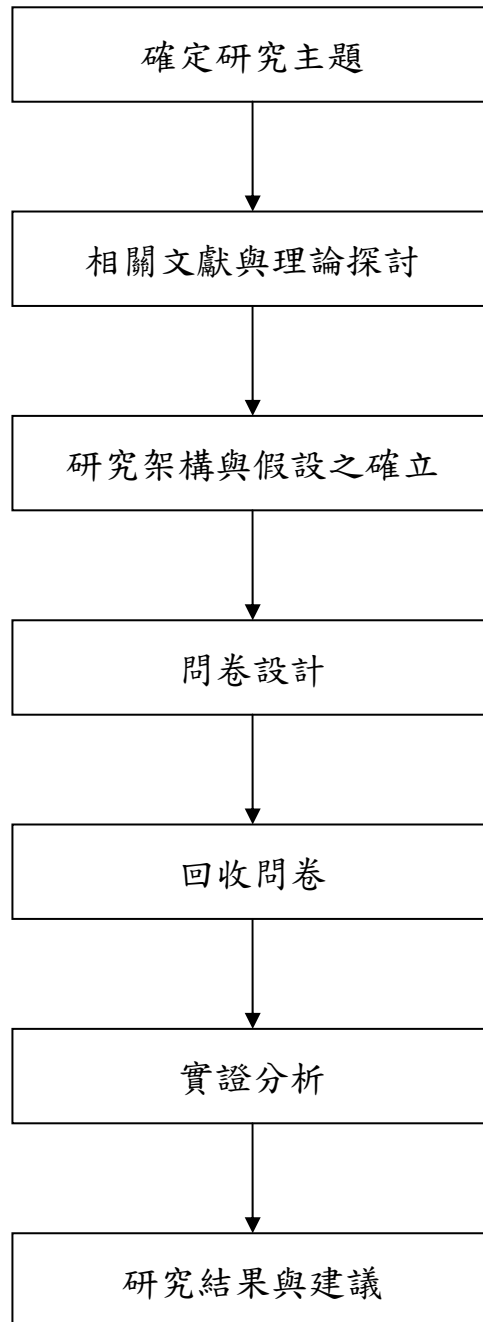


圖 1-1 研究流程

第貳章 文獻探討

本研究主要目的是探討保險公司推行全面品質管理、組織學習與經營績效之關係。本研究整理並歸納國內外相關文獻，於本章分為四節討論，第一節全面品質管理，第二節組織學習，第三節經營績效，第四節全面品質管理、組織學習與經營績效之關係探討。

第一節 全面品質管理

一、全面品質管理的定義

Gryna & Juran(1993)給予全面品質管理一個完整的定義：全面品質管理是一個全面性、持續改善的管理哲學，不止強調品質控管、降低成本，還包括一連串組織內活動的參與、承諾，進而改善品質及其他作業績效。而全面品質管理的品質系統則應包括公司內各項活動，品質責任屬於每位員工。吳佩瑩(2004)認為全面品質管理就是企業為滿足內外部顧客的需求與期望，提昇顧客滿意度，結合全體員工和相關協力廠商，共同以經濟有效的方式，持續追求品質改善的全面性經營管理活動。而戴久永(2005)認為全面品質管理(Total Quality Management, TQM)，T所指的是全面(total)即全方位的，包含顧客、企業與供應商，也就是顧客滿意與全員參與；Q指品質(Quality)，狹義的說，品質是指產品的品質，以及是否符合標準。在此所稱之「品質」意味組織內每項活動及最終產品的卓越程度，無論使用者是內部或外部顧客，品質是以其滿意程度來判斷。

綜合以上專家、學者看法之結果，本研究將全面品質管理定義為：「全面品質管理是一種包含組織文化和環境的管理方式，由企業(組織)中所有員工(成員)的全員參與，運用科學的技術及統計資料的方法，配合組織之策略目標，持續不斷改善生產、服務和工作流程，而達到提昇企業(組織)內外部顧客滿意度、績效與競爭力。」

二、全面品質管理之關鍵因素

全面品質管理應用在不同的產業，因各產業的競爭策略與組織文化的不同，其全面品質管理的關鍵因素也有所差異，Black & Porter (1996)以美國馬康巴立治國家品質獎的評審項目為理論基礎，實證研究後亦發現10個全面品質管理關鍵因子，包括：公司的品質文化、策略的品質管理、品質改善的衡量系統、員工及顧客的管理、作業的品質規劃、與供應商的伙伴關係、團隊合作的結構、外部界面的管理、以顧客滿意為導向、改善之資訊的溝通。茲將專家學者所提出之關鍵因素歸納整理如表2-1。

表2-1 全面品質管理關鍵因素構面整理

研究者及年代	關鍵因素構面
岳林(1993)	1.全員參與2.顧客導向3.持續改善4.品質資訊分析衡量5.組織文化6.執行力。
Dean & Evans (1994)	1.顧客導向2.品質策略規劃與管理3.持續性品質改善4.品質團隊的運作。
林英峰(1995)	1.主管支持2.教育訓練3.組織文化4.執行力5.品質成本。
Black & Porter (1996)	1.人員與顧客管理 2.供應商之互動關係 3.品質改善之資訊溝通 4.顧客滿意導向5.外部介面管理6.策略面之品質管理7.團隊協助 8.作業品質計劃9.品質改善量測系統10.企業品質文化。
梁翰鳴(1997)	1.全員參與 2.顧客導向 3.主管支持 4.持續改善 5.品質工具技術 6.執行力。
簡佩宜(1998)	1.全員參與2.顧客導向3.主管支持4.持續改善5.品質資訊分析衡量 6.品質工具技術7.教育訓練。
Lemak & Reed (2000)	1.高階主管的承諾性 2.服務品質教育訓練 3.持續性服務品質改善 4.制定服務品質策略規劃5.服務流程管理。
Douglas & Judge (2001)	1.高階管理人員的參與程度2.教育訓練3.顧客導向4.製程的持續 改善5.品質管理團隊小組運作。
Motwani(2001)	1.高階管理者的支持2.品質的衡量與標竿學習3.製程管理4.產品 設計5.員工訓練與賦權6.供應商品質管理7.顧客參與/顧客滿意 度。
Temtime(2003)	1.顧客滿意度2.管理者領導行為3.授權4.持續改進5.供應商關係 6.品質文化/哲學7.工作環境8.回饋衡量。
蔡東呈(2004)	1.高階管理者2.團隊合作3.全員參與4.持續不斷地改進5.顧客的 需求。
楊振隆(2005)	1.高階主管在品質活動的參與性 2.服務品質策略管理 3.產品與 服務設計管理 4.服務流程管理 5.供應商管理 6.顧客關係管理 7. 品質資訊電腦化程度8.服務品質教育訓練的推動程度。
簡聰海 & 李永晃 (2006)	1.高階管理者的承諾與支持2.顧客滿意3.全面參與4.不斷改善管 理5.供應商是夥伴6.建立評估與稽核制度。
吳彥廣(2009)	1.管理階層 2.服務品質 3.經營環境 4.持續改善 5.顧客焦點。
Selvaraj(2009)	1.高階主管承諾 2.人力資源管理 3.技術資訊系統 4.顧客焦點 5. 員工滿足6.服務文化7.社會責任8.服務場景。

在全面品質管理的衡量上，本研究經彙整及歸納各學者對全面品質管理構面看法的共同性後，依據保險公司之特性採取共同性較高的構面來分析，將全面品質管理之關鍵因素構面歸納為顧客導向、持續改善、服務文化和流程管理等四大主要構面。

第二節 組織學習

一、組織學習的定義

Senge(1990)闡述組織學習是一個不斷創新、進步的組織。在這種組織中，成員得以不斷突破自己的能力上限，創造真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，以及共同學習所形成。由於資訊科技進步，產業競爭主軸不再是以資源為基礎，反而是組織內知識累積與運用，才是創造價值最主要的智慧資產。而由於傳統層級式組織無法完善管理知識資產，因此在組織當中，善於創造、獲取以及轉換知識，並藉此修正行為以反應快速變遷社會的組織學習顯得格外重要Senge(1990)。組織學習是一個組織意圖透過適應和革新的學習，以持續改變自己行動的過程Calvert *et. al.* (1994)。任何一個人、一群人、一個組織，凡是具有處理資訊、詮釋資訊的行為或是能力，就有可能發生學習的現象，至於學習造成行為的何種改變，則必須視學習的深度與廣度而定。而Watkins & Marsick(1993)認為組織學習是一種不斷學習與轉化的組織，而學習是一種策略性且與工作相結合的過程，從成員個人、工作團隊一直到組織全體皆參與學習；學習的結果將引起知識、信念與行為的改變，並強化組織成長與創新能力。另外Marquardt(1996)則提及學習型組織是一個能夠有效並集體學習的組織。藉此能夠持續地使組織轉換為更好的知識蒐集者、管理者與利用者，以達到組織以及組織成員的共同成功。

綜合以上各家學者的定義，本研究認為組織學習的定義可以界定為：「組織學習是一個精於獲取、創造、運用及移轉知識的組織。在這樣的組織中，不論個別員工、團隊或組織都能獲得持續性學習的機會，而且組織願景、策略、領導者型態、文化、結構及系統流程上均能支持學習，使員工能將學習成果運用於工作流程的改善，而不斷的創新產品或服務，以維持組織的競爭優勢。」

二、組織學習之衡量指標

組織學習的構成要素可由組織學習過程加以了解，組織學習過程包含四個主要步驟，分別是取得知識、轉換知識、運用知識，最後根據學習而對新知識與觀察反映在行為上Garvin(1993)，因此不同學者在探討衡量組織學習上，所採用的衡量構面均有所不同，如Hult and Ferrell(1997)發展出17項組織學習量表，其中包括四構面：團隊導向、系統導向、學習導向與記憶導向。而本研究將有關組織學習之關鍵因素構面整理如下表2-2。

表2-2 組織學習關鍵因素構面整理

研究者及年代	內容摘要
Levitt & March (1988)	1.由直接經驗中學習 2.經驗詮釋 3.組織記憶 4.學習他人經驗。
Senge(1990)	1.自我超越(personal mastery)2.改善心智模式(mental models)3.建立共同願景(building shared vision)4.團隊學習(team learning)5.系統性思考(systems thinking)。
Huber(1991)	1.知識取得 2.資訊分配 3.資訊詮釋 4.組織記憶。
Lyles(1992)	1.經由經驗學習 2.經由模仿學習 3.經由創造學習。
Dixon(1994)	1.資訊取得 2.資訊整合 3.資訊解析 4.授權行動。
Sinkula(1994)	1.資訊取得(Information acquisition)2.資訊擴散(Information dissemination)3.分享解釋(Shared interpretation)。
Marquardt(1996)	1.學習 2.組織 3.人員 4.知識 5.技術。
Hult and Ferrell (1997)	1.團隊 (team) 導向 2.系統 (systems) 導向 3.學習 (learning) 導向 4.記憶 (memory) 導向。
Pace,Regan, Miller & Dunn(1998)	1.資訊分享 (information-sharing patterns)2.詢問的氣候 (inquiry climate)3.學習的實踐 (learning practices)4.成就傾向 (achievement mindset)。
蔡明達 & 洪順慶 (2002)	1.學習導向 2.共享願景 3.團隊合作 4.開放的心態 5.經驗分享。

綜合以上學者對組織學習的探討及研究可以得到的是組織學習透過組織有計畫的架構設計和策略鼓勵學習，也因組織學習是組織內成員學習能力與態度的呈現，所以與團隊導向、學習導向、資訊導向息息相關，更加深了我們對組織學習內容的了解，因此本研究將共同願景、團隊合作歸納為團隊導向，經驗詮釋與學習歸納為學習導向而資訊取得與分享為資訊導向。

第三節 經營績效

一、經營績效的定義

保險業所提供的商品為無形的服務，強調與顧客一開始的服務接觸、商品諮詢階段的互動、與商品買賣後的關懷與理賠時的誠信。整體服務接觸過程是否能使顧客感到滿意，為保險業中相當重要的一環。因此公司所追求的最終目的在於增加利潤和提昇經營績效。而利潤的增加，已不再僅指保費收入量，降低成本也是利潤提昇的另一種方式。因此，保險公司必須有效地運用各種技術資源，提昇服務與知識管理來增加公司利潤。

有關績效之定義，Woo & Willard(1983)指出企業常使用的績效指標包括獲利率、銷售額/市場佔有率、現金流量和相對市場地位。Venkatraman & Ramanujam(1986)認為經營績效可從三個構面加以衡量：(1)財務績效：獲利率、銷售額成長率；(2)企業績效：財務績效與作業績效之總合，作業績效係指產品品質、行銷效能、市佔率與新產品導入等非財務性指標；(3)組織效能：最廣泛的組織績效定義，包含目標達成過程中之衝突解決與目標滿足在內。另外 Vickery(1991)認為製造績效會反應在財務與行銷績效上，而將衡量績效項目定為稅前資產報酬率、市場佔有率、成長率三部分。

國內學者柯清雲(1993)在研究台商赴海外投資之經營成效時，以財務績效與非財務績效指標，來檢視台商經營成果。財務性績效指標採用每年平均投資報酬率，非財務績效指標是指達成公司目標(增加利潤、廣大市場佔有率...等)之綜合滿意程度，鄭秀娟(1996)提出包含財務面如營業純益率、總資產報酬率、業主權益報酬率，品質面包含如失效解約率、保單繼續率、與顧客間的溝通，業務面包含總保費市場佔有率、新契約市場佔有率、新契約成長率等。林思瑢(2001)研究主題以財務及非財務性指標評估建築投資業經營績效之研究，分別以財務面及非財務面的觀點，建立一套適當的評估模式來衡量上市上櫃建設公司之經營績效。

二、經營績效的衡量指標

有關經營績效評量指標會因不同的企業型態與不同領域的學者而有不同的評估方法與衡量指標，國內外學者對經營績效所使用的構面有相似處亦有差異之處，故本研究將經營績效的衡量指標彙整如表2-3。

表2-3績效衡量指標構面整理

研究者及年代	績效衡量指標
Woo & Willard (1983)	1.獲利率 2.現金流量的改變 3.銷售額的成長 4.相對市場地位 5.市場佔有率的成長

Dess & Ramanujam (1984)	1.資產報酬率2.銷售額成長率。
Richardson et al. (1985)	1.投資報酬率2.銷售報酬率3.稅前淨利4.銷售額5.銷售成長率6.市場佔有率。
Venkatraman & Ramanujam(1986)	1.銷售額成長率2.獲利率3.新產品導入4.行銷效能5.製造附加價值6.市場佔有率7.產品品質。
Miler(1990)	1.投資報酬率2.投資的現金流量3.市場佔有率4.佔有率穩定性5.員工生產力。
Vickey(1991)	1.稅前資產報酬率2.總資產報酬率3.市場佔有率4.市場成長率。
Delaney & Huselid (1996)	1.新產品開發2.獲利率3.行銷能力4.營業額成長率5.服務的開發6.產品或服務品質7.顧客滿意度8.市場佔有率9.吸引人才能力。
陳哲彥(1998)	1.資產報酬率2.營業額成長率3.獲利率4.流動率5.生產力員工士氣6.產品品質。
Hertenstein Julie, H(2000)	1.利潤與收入2.生產成本3.研發過程成本4.產品滿意度5.樣式滿意度及使用方便性滿意度。
Tomaz & Danije (2005)	1.股東權益報酬率2.資本報酬率3.純益率4.收入費用比5.銷售對營業費用比6.勞工生產力7.員工附加價值8.流動比率9.銷售成長率10.忠誠顧客的比率11.忠誠供應商的比率12.員工流動率13.教育訓練支出占費用比14.研發經費占費用比15.取得相關品質認證數量。

然而有關保險經營績效方面之研究，一般衡量保險公司經營績效所常用的指標，曾真真、高子荃、何雍慶（2005）就壽險經營績效評估提出 1.財務構面如銷售額、收入成長、成本節省、資產利用率，2.顧客構面如市場佔有率、顧客獲利率、顧客忠誠度、顧客佔有率、顧客滿意度 3.內部程序構面如完美顧客服務、創新、提供低成本產品 4.服務學習與成長構面如員工滿意度、留職率、提高員工能力、資訊系統能力等四大構面。

由以上相關文獻我們可以發現，經營績效應考量組織整體的效能，而衡量企業經營績效可分為此兩種指標，一為財務性指標，另一為非財務性指標。財務性指標是指資產報酬率(ROA)、股東權益報酬率(ROE)與資本報酬率……等。非財務性指標為企業形象與聲譽、市場佔有率、顧客滿意度與工作效率……等。

第四節 全面品質管理、組織學習與經營績效之關係

一、全面品質管理與組織學習

有關全面品質管理與組織學習之間的關係，Sohal and Morrison (1995)研究中提及全面品質管理與組織學習的連結包括：有系統的解決問題、實驗新的方法、從本身經驗或歷史當中學習、從其他最好的經驗中學習，以及由組織整體傳遞知識；其研究結果也明確指出組織學習是貫徹全面品質管理之後所產生的結果，而組織學習也可以促進全面品質管理的實行。在Day(1994)的研究報告中也認為惟有利用學習型組織中的系統思考觀念，瞭解人際互動與互相學習的觀念，才能使全面品質管理時常發生，無法徹底落實的缺點得到改善。Garvin(1993)指出學習型組織是一個精於創造、獲取及轉化知識，並且可藉此調整其行為，以反應新知及洞察力的組織。意謂知能的轉化及組織行為的調整，造就成有優良洞察能力之組織，如此可了解顧客之需求，落實全面品質管理之顧客導向及持續改善。在Flynn and Sakakibara(1995)探討全面品質管理影響組織績效的關鍵因素，驗證結果顯示藉由全面品質管理改善品質可以提昇組織績效，且說明產品品質和競爭優勢之間的關係。Love et al.(2000)指出實行全面品質管理必須要靠組織不斷的學習和改進才能達成的，也就是指組織學習和不斷改進是達到全面品質管理的基礎，如此全面品質管理將有利於學習環境的建構。

二、組織學習與經營績效

有關組織學習與經營績效之關係，Hult et al.(2002)以346家財星500大企業為研究對象，探討組織學習對於主觀和客觀的採購時間影響；其將組織學習分成四種導向：團隊導向、系統導向、學習導向與記憶導向。實證研究發現：經由組織學習可以縮短採購上的循環時間，進而提昇經營的績效。吳桂林（2003）指出組織學習三個構面為學習認知、明確願景和創新思考均與組織績效四個構面呈正相關，與其他研究者獲致結論大致雷同，即組織學習與組織績效有正向影響關係，在金融業與製造業有相同之結果如陳柏楓（2006）之研究指出組織學習提昇組織績效效果最佳，研究內容指出人壽保險產業內勤人員要提昇組織績效需從良好的組織學習切入，積極主動去學習及嘗試新的方法。雖然領導型態及組織文化不會直接影響組織績效的表現，但仍可透過組織學習、工作滿意與組織承諾三構面間接影響組織績效。在李啟福（2009）研究中指出組織學習活動對績效助益認知及經營績效皆有影響力，由此可知服務業若要提昇經營績效，增加組織內組織學習的活動是必要的。

三、全面品質管理、組織學習與經營績效之關聯

有關全面品質管理與經營績效之關係，Powell（1995）於其所發表的「以TQM作為競爭優勢：回顧與證實研究」中證實了有實施TQM的企業，其績效會比未施行的企

業好；而已長期實施（4年以上）的企業，其績效會優於實施未滿4年的企業；另外，製造業實行TQM的績效會比服務業好，且企業規模越大者，越不利實施TQM。Agus and Abdullah（2000）在馬來西亞製造業的實證研究中，發現實行全面品質管理的程度會顯著影響到組織的財務績效，而Agus（2001）曾對於全面品質管理對於顧客滿意度、競爭優勢以及財務績效關係進行探討，研究結果認為全面品質管理與組織績效間為正向影響。Rajendran and Anantharaman（2004）以印度的軟體企業為研究對象，結果發現品質檢定對於全面品質管理以及組織績效具有正向影響。李炳義（2004）就全面品質管理對產險公司競爭優勢與經營績效研究中發現，在產險公司中全面品質管理、競爭優勢與經營績效三者，有著高度的相關存在。

近年來企業之所以強化組織學習，除了環境趨勢外，與組織績效也有密切的關係。胡涵棻（1999）研究指出一個企業若要維持長期市場競爭優勢，除了需具建構「組織學習」能力之外，也必須能整合全面品質管理與創新，使其內部形成有利的創新氣候。如此一來，藉由組織學習的推動，將提昇企業價值鏈的附加價值，傳遞更高的顧客價值，增加顧客與員工的滿意度，進而增加企業的經營績效。Ellinger, Ellinger, Yang & Howton（2002）的實證研究指出，企業採行學習型組織對於主觀及客觀的財務績效有正面的影響。另外池文海、黃庭鍾及魏國州（2007）研究高科技產業之領導型態、組織學習、全面品質管理與組織績效之間關係，以線性結構關係模式進行，研究結果發現變數間之組織學習正向影響組織之經營績效並且全面品質管理也正向影響組織經營績效。

第參章 研究設計

第一節 研究架構

本研究主要是針對保險公司實施全面品質管理後，與其組織學習及經營績效間之關聯性，根據上述章節之分析與文獻之探討，在此提出觀念性之架構，並提出本研究的研究假設，此架構是假設產壽險公司在高階主管的支持下推行全面品質管理活動，之後透過不同的分析方法，對本文所提出之假設做進一步的驗證與分析。本研究提出之觀念架構如圖3-1所示，首先探討保險公司之人口統計變數在全面品質管理、組織學習和經營績效的認知上是否有所不同。進而探討財產保險公司與人身保險公司在推行全面品質管理與組織學習對其經營績效之關係與差異。最後探討全面品質管理透過組織學習的中介效果，是否間接影響公司經營績效。

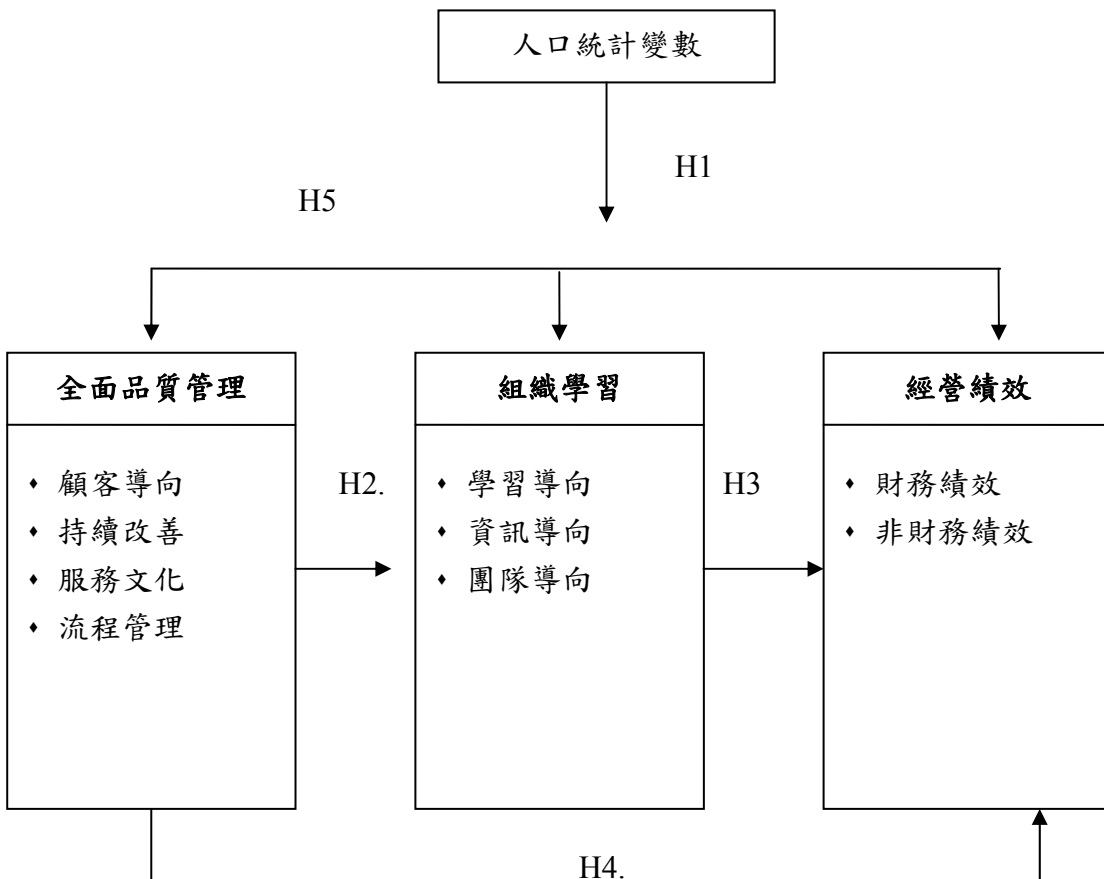


圖3-1 研究架構圖

第二節 研究對象與假設

一、研究對象及範圍

本研究以保險產業為研究對象包含人壽與產物保險公司，針對於服務於壽險、產險業之保險公司內外勤員工為受訪對象，包含其一般員工及管理層級，相關樣本公司之選取以保險事業發展中心2009年人壽保險業和產物保險業保費收入之市場占有率作為問卷發放公司之依據，人壽保險業問卷之發放主要以國泰、富邦、南山、新光、中華郵政、中國、三商美邦、安聯等八家，此八家於2009年合計市場占有率達78%，因此整體樣本具有代表性，可以反應壽險業之現況。而產物保險業則以富邦、國泰、新光、明台、新安東京、旺旺友聯、泰安、兆豐和華南等九家為主，上述九家公司於2009年合計市場占有率達82%，因此其整體樣本亦具有代表性，相對將可反應產物保險公司之實際現況。

二、研究假設

本研究主要目的在探討保險公司推行全面品質管理、組織學習與公司經營績效間之關聯性，依據先前相關之文獻，本研究假設如下：

H1：人口統計變數在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。

H1-1：性別在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。

H1-2：年齡在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。

H1-3：教育程度在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。

H1-4：工作年資在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。

H1-5：工作職位在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。

H1-6：公司產業別(產險、壽險)在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。

H2：保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。

H2-1：財產保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。

H2-2：人身保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。

H3：保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。

H3-1：財產保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。

H3-2：人身保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。

H4：保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。

H4-1：財產保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。

H4-2：人身保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。

H5：組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效。

第三節 變數操作型定義及問卷設計

本研究根據相關文獻的回顧並建立本研究概念性架構，接著以概念性研究架構為基礎進行研究假設的推論。以下將更進一步說明概念性架構中的「全面品質管理」、「組織學習」與「經營績效」等構面的操作性定義、衡量變數與衡量方式。本研究問卷之設計，共可分作四大部分。第一部份為受測者對公司推行全面品質管理活動的看法，第二部份為受測者對公司在組織學習之執行認知上的調查，第三部份為想了解推行全面品質管理與組織學習對公司經營績效有何影響，第四部份為受測者的個人基本資料。

一、全面品質管理操作性定義

Noriaki (1996) 認為全面品質管理是一種組織性、科學性的及全員參與的活動，其用於顧客所最關切的地方。其主要目標在於滿足顧客期望或使用者滿意，以達到公司獲取營業利潤的增加。在全面品質管理的衡量上，本研究經彙整及歸納各學者對全面品質管理構面看法的共同性後，依據保險公司之特性採取全面品質管理於服務業共同性的構面來分析，由於在全面品質管理構面上高階主管之支持與承諾為重要因素，因此本研究將假設保險公司之高層管理將支持此活動之前提下來分析，故高階主管之支持與承諾將不列入構面考量。本研究將全面品質管理之關鍵因素構面歸納為顧客導向、持續改善、服務文化和流程管理等四大主要構面。其中將提昇服務品質環境、顧客滿意與公司形象歸納為顧客導向，持續性的品質改善、發掘品質問題與矯正、舉辦品質檢討會及改善等歸納為持續改善，而全員參與、教育訓練、提昇品質文化歸納為服務文化，資訊流程改造、服務流程管理、申訴流程管理歸納為流程管理。

此部份為受測者對公司推行全面品質管理活動的看法，此部分依據文獻討論，分為「顧客導向」、「持續改善」、「服務文化」和「流程管理」四個構面，共計十九題(請參見表3-1)。此部份的衡量尺度以李克特(Likert)五點尺度，以「非常不同意」(1分)至「非常同意」(5分)方式衡量之。

表3-1 全面品質管理的問卷設計

構念	構面	問卷主要項目
全面品質管理	顧客導向	1.您認為公司實施全面品質管理是可提昇貴公司各部門的服務品質。
		2.您認為公司實施全面品質管理是可強化貴公司各部門品質管理環境。
		3.您認為公司實施全面品質管理是可提昇貴公司的形象。
		4.您認為貴公司有需要設立服務品質組織單位來改善服務品質。
	持續改善	5.貴公司會採納各部門的建議來改善服務品質。
		6.貴公司會重視客戶服務過程的檢討與績效評估。

		7.貴公司會鼓勵員工發掘服務品質之問題與矯正問題。
		8.您在工作中會運用品質改進的技巧和工具。
		9.貴公司會定期召開服務品質檢討會議。
	服務文化	10.貴公司會積極訓練員工使員工能確實提供好的品質服務。
		11.您對客戶服務品質的好壞負有極大的責任感。
		12.貴公司對員工教育訓練資源的規劃完善。
		13.您覺得貴公司的每位員工都有提昇服務品質的觀念。
		14.貴公司會提供利於推動品質管理活動的環境與氣氛。
	流程管理	15.您覺得貴公司會透過流程管理的改善來提昇客戶的理賠服務。
		16.您覺得貴公司透過流程管理的改善有助於提昇公司一般行政效率。
		17.您覺得經資訊流程改造後貴公司會增加差異化的加值服務。
		18.您認為公司透過流程管理的改善有助於減少保單錯誤的頻率與程度。
		19.您覺得貴公司有建構完整的顧客商品解說及顧客申訴之流程。

二、 組織學習操作性定義

Watkins & Marsick (1993) 認為組織學習是一種不斷學習與轉化的組織，而學習是一種策略性且與工作相結合的過程，從成員個人、工作團隊一直到組織全體皆參與學習；學習的結果將引起知識、信念與行為的改變，並強化組織成長與創新能力。在組織學習的衡量上，本研究經彙整及歸納各學者對組織學習構面看法的共同性後，並依保險公司之特性採取共同性的構面來分析，本研究將組織學習之因素構面歸納為學習導向、資訊導向、團隊導向等三大主要構面，其中將人員之學習實踐、運用學習能力、相互學習機會等歸納為學習導向，資訊系統之運用與分享、資訊之取得、資訊之擴散等歸納為資訊導向，而團隊合作、團隊學習、團隊創新、合作經驗等歸納為團隊導向。

此部分為受測者對公司在組織學習之執行認知上的調查，此部分依據文獻討論，分為「學習導向」、「資訊導向」、「團隊導向」三個構面，共計十五題(請參見表3-2)。此部份的衡量尺度以李克特(Likert)五點尺度，以「非常不同意」(1分)至「非常同意」(5分)方式衡量之。

表3-2 組織學習的問卷設計

構念	構面	問卷主要項目
組織學習	學習導向	1.您認為貴公司人員的學習能力是塑造競爭優勢的關鍵素。
		2.您認為貴公司將員工的學習視為一項投資，而不是成本。

		3.您認為貴公司同仁在學習新方法之後會應用在與客戶服務的互動上。
		4.您認為貴公司會成立各種學習團體，提供人員相互學習的機會。
		5.您認為貴公司能有效地運用學習能力來發掘新產品、通路及新的思維。
	資訊導向	6.您認為貴公司會針對保戶需求來建立客製化的資訊應用系統。
		7.您認為貴公司會使用資訊系統來分析保戶需求而提供多元服務品質。
		8.您認為貴公司會透過資訊平台，提供保戶多元化的保險資訊與知識。
		9.您認為貴公司對於保險產業或市場的新資訊能快速地應。
		10.您認為貴公司常利用各種方式收集與分享保險相關資訊來改善工作效率。
		11.您認為貴公司會透過團隊間之互動與學習來彼此鼓勵並解決問題。
	團隊導向	12.您認為貴公司團隊間具有良好的默契與合作經驗。
		13.您認為貴公司會定期舉辦團隊競賽來鼓勵員工達成績效。
		14.您認為貴公司學習環境之塑造對團隊創新能力之激發具有重要性。
		15.您認為貴公司的團隊成員會花時間去找方法來改善團隊的工作績效。

三、 經營績效操作性定義

Hall(1972)認為經營績效係指一個企業或組織達到其所設特定之目標之程度。陳澤義和陳啟斌(2009)進一步定義為企業目標達成程度的一種衡量，包含效率與效能兩層面因素所組成。本研究之受訪者是由內部員工根據公司經營之概況做主觀性衡量與判斷，歸納相關文獻以保險產業之經營績效特性為考量，將經營績效構面主要分為為財務績效與非財務績效。擬採續保率(繼續率)、保費收入、各部門相關成本、利潤率為財務績效評量指標、而服務品質(顧客滿意度)、顧客關係管理、市場占有率、行銷通路的合作意願……等為非財務衡量指標。

此部分為想了解推行全面品質管理與組織學習對公司經營績效有何影響，此部分依據文獻討論，分為「財務」和「非財務」二個構面，共計十題(請參見表3-3)。此部份的衡量尺度以李克特(Likert)五點尺度，以「非常不同意」(1分)至「非常同意」(5分)方式衡量之。

表3-3 經營績效的問卷設計

構念	構面	問卷主要項目
經營 績效	財務	1.您覺得有助於公司整體保險費收入的增加。
		2.您覺得有助於貴公司之續保率或繼續率的提昇。
		3.您覺得有助於貴公司利潤率的提高。
		4.您覺得有助於各部門成本的改善。
	非財務	5.您覺得有助於貴公司市場占有率的提高。
		6.您覺得有助於與公司客戶關係管理的提昇。
		7.您覺得有助於貴公司的員工工作效率的提高。
		8.您覺得有助於貴公司之客戶滿意度的提昇。
		9.您覺得有助於貴公司新保險單開發速度增加。
		10.您覺得有助於提昇各種行銷通路的合作意願。

此部分為受測者的個人基本資料，共六題，針對受測者的性別、年齡、教育程度、年資、職位及公司的產業別做一基本調查，並藉以分析受測者這些特性對全面品質管理、組織學習與經營績效的認知上是否有所差異，請參見表3-4。

表3-4：個人基本資料

項目	分類標準
性別	分為男、女兩類
年齡	分為25(含)歲以下、26-35、36-45、46-55、56歲以上
教育程度	分為高中(職)以下、專科、大學、研究所及以上
年資	分為5(含)年以下、6-15、16年以上
職位	分為管理階層(科長(含)以上)、一般員工(非科長以下)
產業別	分為人壽保險業、產物保險業

第四節 分析方法

本研究以SPSS12.0統計套裝軟體進行實證分析，茲將本研究所使用的資料分析方法，說明如下：

一、敘述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）

本研究針對有效問卷進行樣本基本資料分析，除了瞭解有效樣本分佈情形，更可進一步得知問卷填答者在本研究構面（包括：全面品質管理、組織學習、經營績效）各衡量題項的意見平均值。

二、信度與效度分析（Reliability and Validity Analysis）

信度分析係衡量各量表題項內容的一致性。Cuieford（1965）提出Cronbach's α 係數之取捨標準，認為Cronbach's α 係數大於0.7者為高信度，小於0.35者信度過低。吳萬益（2000）表示Cronbach's α 係數大於0.5，即表示各量表題項的相關性越大；換言之，量表的可信程度相當高。因此，本研究參考上述論點，採用Cronbach's α 係數作為檢驗本研究問卷信度的衡量指標。而效度即測量的正確性，指測量或其他測量工具確能測得其所預測的功能或特質之程度。效度越高，表示測量的結果越能顯現其所欲量測對象的真正特徵。根據張紹勳(2008)所著之研究方法一書，問卷是否符合內容效度，可從抽樣(sampling)效度與表面(face)效度兩方面來衡量，此二者皆無應用統計方法加以計算，僅仰賴專家主觀之評判。而本問卷之設計過程，主要是依據過去學者在全面品質管理、組織學習與經營績效所提出之理論為參考主軸。除此之外，為瞭解及確認量表所衡量的是否能代表本研究所要衡量之構念，另輔以因素分析來判斷問卷是否具有建構(construct)效度。

三、T檢定（T-test）

若不同背景變項的分組僅有兩組時，便適合以T檢定加以考驗，檢驗該不同背景變項的分組。本問卷在性別、職級與產業別分類僅只兩組，故直接以T檢定來比較性別、職級與產業別變項在全面品質管理執行狀況、組織學習與經營績效的認知上，是否有顯著差異存在。

四、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

Z檢定與T檢定適用於比較兩個母體的平均數，但Z檢定習慣用於母體變異數已知，而T檢定適用於母體變異數未知。但若母體超過兩個以上時，則必須採用變異數分析。本研究針對不同的服務年資、教育程度、年齡等不同背景變項，做單因子變異數分析，以探討這些人口統計變數對於全面品質管理、組織學習與經營績效等構面的

認知程度上是否具有顯著差異，當單因子變異數分析結果達到顯著水準時，本研究即進一步以雪費(Scheffe)事後檢定法進行事後比較考驗，以了解具有差異的組對。

五、迴歸分析 (Regression Analysis)

為了瞭解各變數之間彼此的影響關係，本研究茲採用多元(複)迴歸分析(Multiple Regression Analysis)進行探討。多元迴歸分析表示數個預測變項與一個有效變項間的關係(吳萬益, 2000)。故本研究採用複迴歸分析方法檢驗全面品質管理之四構面、組織學習之三構面是否會影響經營績效。

第肆章 實證分析與結果

第一節 敘述性統計分析

本研究以服務於壽險、產險業之保險公司內外勤員工為受訪對象，總計發出 885 份問卷，扣除無效問卷 35 份後，有效問卷共計 850 份，有效問卷回收率為 96.04%，從表 4-1 可知，受訪者在性別上以女生的樣本數大於男生。在年齡分布上，本研究以 26-35 歲樣本數最多，佔 39.41%。在教育程度分布上，以大學樣本數最多，約佔全部樣本的 43.29%。在年資方面 5(含)年以下佔樣本的 46.47%較多。在職位方面一般員工樣本數為 76%，產業別而言，產物保險、人壽保險分別為 48.71%與 51.29%，有效樣本之基本資料彙整如表 4-1。

表 4-1 研究樣本基本資料

項目	分類標準	人數	合計	百分比	合計
性別	男生	334	850人	39.29%	100%
	女生	516		60.71%	
年齡	分為25(含)歲以下	107	850人	12.59%	100%
	26-35歲	335		39.41%	
	36-45歲	239		28.12%	
	46-55歲	145		17.06%	
	56歲以上	24		2.82%	
教育程度	高中(職)以下	179	850人	21.06%	100%
	專科	234		27.53%	
	大學	368		43.29%	
	研究所及以上	69		8.12%	
年資	5(含)年以下	395	850人	46.47%	100%
	6-15年	332		39.06%	
	16年以上	123		14.47%	
職位	管理階層(科長(含)以上)	204	850人	24%	100%
	一般員工(非科長以下)	646		76%	
產業別	人壽保險業	436	850人	51.29%	100%
	產物保險業	414		48.71%	

第二節 信度與效度分析(Reliability and Validity Analysis)

在信度方面，本研究採用Cronbach's α 係數作為評量指標，目的係在衡量各題項的內部一致。若Cronbach's α 係數值大於0.7則表示量表內部一致性高，則有較高之信度，若小於0.35者表示信度過低且應以剔除。實證分析結果整理如表4-2。根據表4-2可知，本研究各量表之Cronbach's α 係數值介於0.836~0.953之間，皆大於0.7，表示各量表內容一致性相當高，屬高信度。

表4-2 各量表之Cronbach's α 係數表

量表類別		衡量項目數	α 值
全面品質管理量表		14	0.927
全面品質管理量表之	顧客導向量表	3	0.868
	持續改善量表	4	0.842
	服務文化量表	4	0.867
	流程改善量表	3	0.836
組織學習量表		15	0.953
組織學習量表	學習導向量表	4	0.857
	資訊導向量表	6	0.918
	團隊導向量表	5	0.906
經營績效量表		10	0.933
經營績效量表	財務績效量表	7	0.919
	非財務績效量表	3	0.853

在效度方面，由於本研究各量表的衡量構面係參考不同研究者觀點與量表修定而成，並進行問卷預試，目的是針對問卷受試者不清楚之事項加以修正，藉以改善及強化問卷的內在效度。在研究過程中，為確認量表所衡量的是否能代表本研究所要衡量之構念，另以因素分析來檢定問卷是否具有建構(construct)效度。在正式進行因素分析前，採用KMO(Kaiser- Mayer-Olkin)採樣適切性量數以及巴式球形檢定(Bartlett Test of Sphericity)進行檢驗，實證結果如表4-3所示。Hair et al.(1998)表示當KMO值大於0.6，且巴式球形檢定的P-value趨近於0，即表示資料適合進行因素分析。根據表表4-3可知，各構面之KMO值均在0.9以上，且巴式球形檢定亦達顯著水準，因此本研究資料適合因素萃取。為求本研究之完整與嚴謹，所以針對原問卷加以修正，並再次檢視修正後之問卷的效度水準。根據張紹勳(2008)指出，若以因素分析來判斷問卷是否具有效度，則可從因素負荷量大小來判斷，而Hair et al. (1998)指出低於0.4的因素負荷量是太低，0.6以上是高。因此本研究參考Hair et al.所提之觀念及相關文獻以因素負荷量0.5以上為取捨標準，因素負荷量若低於0.5之題項予以刪除，以求較高效度。以下就本問卷三個構面的因素負荷量來加以檢視其效度(請參見表4-3)。

表4-3 原問卷各構面之因素負荷量

題號	全面品質管理				題號	組織學習			題號	經營績效	
	成分一	成分二	成分三	成分四		成分一	成分二	成分三		成分一	成分二
1.8	0.668	0.215	0.319	0.213	2.7	0.730	0.312	0.323	3.2	0.747	0.357
1.7	0.625	0.264	0.315	0.191	2.8	0.687	0.354	0.288	3.4	0.721	0.353
1.10	0.578	0.153	0.305	0.201	2.6	0.673	0.302	0.318	3.1	0.719	0.322
1.6	0.566	0.280	0.335	0.253	2.9	0.586	0.416	0.344	3.3	0.714	0.337
1.9	0.462	0.335	0.156	0.269	2.10	0.562	0.474	0.342	3.5	0.642	0.443
1.16	0.443	0.160	0.388	0.373	2.5	0.552	0.402	0.402	3.6	0.592	0.527
1.2	0.165	0.823	0.166	0.170	2.12	0.354	0.736	0.266	3.7	0.560	0.553
1.1	0.227	0.763	0.061	0.177	2.15	0.307	0.719	0.317	3.10	0.330	0.766
1.3	0.187	0.727	0.200	0.222	2.11	0.453	0.616	0.335	3.9	0.324	0.745
1.4	0.176	0.483	0.229	0.188	2.14	0.356	0.599	0.399	3.8	0.432	0.663
1.14	0.279	0.114	0.727	0.210	2.13	0.361	0.551	0.337			
1.13	0.296	0.228	0.693	0.198	2.2	0.281	0.255	0.740			
1.15	0.404	0.187	0.599	0.269	2.3	0.291	0.309	0.669			
1.11	0.448	0.282	0.529	0.248	2.4	0.326	0.394	0.622			
1.12	0.314	0.358	0.395	0.240	2.1	0.269	0.225	0.594			
1.18	0.249	0.282	0.235	0.729							
1.19	0.250	0.300	0.231	0.651							
1.17	0.322	0.309	0.351	0.524							
1.20	0.358	0.239	0.450	0.463							
模式適合度	全面品質管理:KMO=.954，Bartlett 球形檢定=9701.523，Sig=0.000 組織學習 KMO=.960 Bartlett 球形檢定=9427.032，Sig=0.000 經營績效 KMO=.936 Bartlett 球形檢定=5747.611，Sig=0.000										
構面總信度	0.927										

依據上述之標準全面品質管理構面，應刪除第 1.4、1.9、1.12、1.16、1.20 題，而原問卷的全面品質管理構面共計 19 個問項；組織學習構面共計 15 個問項；經營績效構面共計 10 個問項，經修正後全面品質管理構面共計 14 個問項，組織學習和經營績

效則維持 15 和 10 個問項，之後採因素分析法，將三個構面加以萃取，首先採用未加權最小平方法進行因素負荷量之參數估計，再透過最大變異轉軸法找出衡量各因素的主要問項，最後選出適當之因素來衡量，而擬定適當名稱，茲將各構面之因素命名、包含之問項、因素負荷量、解釋變異量、累積解釋變異量以及 Cronbach's α 係數詳列如表 4-4。

表 4-4 全面品質管理構面

初測問卷	因子				正式問卷編碼	累積解釋變異	命名	信度
	1	2	3	4				
1.7	0.681	0.255	0.266	0.193	1.7	49.156	持續改善	0.842
1.8	0.664	0.213	0.319	0.219	1.8			
1.6	0.585	0.282	0.339	0.245	1.6			
1.10	0.530	0.131	0.336	0.212	1.10			
1.2	0.161	0.836	0.184	0.179	1.2	57.423	顧客導向	0.868
1.1	0.234	0.753	0.068	0.189	1.1			
1.3	0.199	0.716	0.200	0.232	1.3			
1.14	0.275	0.101	0.765	0.201	1.14	61.570	服務文化	0.867
1.13	0.337	0.207	0.649	0.212	1.13			
1.15	0.410	0.180	0.606	0.261	1.15			
1.11	0.457	0.259	0.511	0.259	1.11			
1.18	0.231	0.249	0.234	0.820	1.18	64.277	流程管理	0.836
1.19	0.255	0.288	0.249	0.613	1.19			
1.17	0.355	0.302	0.328	0.499	1.17			
模式適合度	KMO=.933，Bartlett 球形檢定=7077.781，Sig=0.000							
構面總信度	0.927							

本研究全面品質管理構面在透過因子資料縮減後，萃取出四個因素，所有問項之因素負荷量均高於 0.5，四因素的累積解釋異量為 64.277%。根據 Cronbach's α 係數之取捨標準，Cronbach's α 係數大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 者則信度過低，依此標準，本構面的四大因素之 Cronbach's α 係數值皆達到高信度。

表 4-5 組織學習構面

初測問卷	因子			正式問卷編碼	累積解釋變異	命名	信度
	1	2	3				
2.7	0.730	0.312	0.323	2.7	58.056	資訊導向	0.857

2.8	0.687	0.354	0.288	2.8			
2.6	0.673	0.302	0.318	2.6			
2.9	0.586	0.416	0.344	2.9			
2.10	0.562	0.474	0.342	2.10			
2.5	0.552	0.402	0.402	2.5			
2.12	0.354	0.736	0.266	2.12	61.996	團隊導向	0.918
2.15	0.307	0.719	0.317	2.15			
2.11	0.453	0.616	0.335	2.11			
2.14	0.356	0.599	0.399	2.14			
2.13	0.361	0.551	0.337	2.13			
2.2	0.281	0.255	0.740	2.2	65.081	學習導向	0.906
2.3	0.291	0.309	0.669	2.3			
2.4	0.326	0.394	0.622	2.4			
2.1	0.269	0.225	0.594	2.1			
模式適合度	KMO=0.960，Bartlett 球形檢定=9427.032，Sig=0.000						
構面總信度	0.953						

本研究組織學習構面在透過因子資料縮減後，萃取出三個因素，所有問項之因素負荷量均高於 0.5，故皆保留不予刪除，但由於問項 2.5 題的相關性與資訊導向構面相關性較接近，所以將問項 2.5 題歸納為資訊導向構面，而三因素的累積解釋異量為 65.081%。由上表可知，本構面的三大因素之 Cronbach's α 係數值皆高於 0.7 已達高信度。

表 4-6 經營績效構面

初測問卷	因子		正式問卷 編碼	累積解釋變異	命名	信度
	1	2				
3.2	0.747	0.357	3.2	59.119	財務	0.919
3.4	0.721	0.353	3.4			
3.1	0.719	0.322	3.1			
3.3	0.714	0.337	3.3			
3.5	0.642	0.443	3.5			
3.6	0.592	0.527	3.6			
3.7	0.560	0.553	3.7	64.117	非財務	0.853
3.10	0.330	0.766	3.10			
3.9	0.324	0.745	3.9			

3.8	0.432	0.663	3.8			
模式適合度	KMO=0.936，Bartlett 球形檢定=5747.611，Sig=0.000					
構面總信度	0.933					

本研究經營績效構面在透過因子資料縮減後，萃取出二個因素，所有問項之因素負荷量均高於 0.5，故皆保留不予刪除，但由於問項 3.6 題和 3.7 題的相關性與財務績效構面相關性較接近，所以將問項 3.6 題和 3.7 題歸納為財務績效構面，而二因素的累積解釋異量為 64.117%。由上表可知，該構面之 Cronbach's α 係數值高於 0.7 已達高信度。

第三節 人口統計變數分析

一、T檢定 (T-test)

為了解保險公司員工對推行全面品質管理、組織學習與公司經營績效間之認知是否有所不同，故本研究將人口統計變項進行T檢定，其結果列示於表4-7，根據平均數分析發現，性別、產業別等背景變數，是會影響受測者對全面品質管理、組織學習和經營績效的認知程度。其中僅產業別對全面品質管理中之顧客導向的認知呈現無顯著差異的狀態，因此這代表保險業(不論產險或壽險)對提昇顧客服務品質的看法均認為是必要的。而公司之職位層級對全面品質管理(顧客導向、持續改善、服務文化三構面)與組織學習(學習導向和資訊導向構面)是不會影響受測者對全面品質管理、組織學習的認知程度，惟各職位層級對公司經營績效之認知有顯著之差異，且管理階層大於一般員工。上述結果顯示性別與產業別對於全面品質管理、組織學習與經營績效間之認知存在顯著之差異，表示今後推動全面品質管理與組織學習時須考量性別與產業別之影響，以本研究結果而言壽險業之差異大於產險業，此種現象值得留意。但就職位層級分析而言對全面品質管理與組織學習之認知並無顯著差異，這表示公司內部員工不論管理階層或一般人員對全面品質管理與組織學習之認知均有一致的共識，此現象將有助於保險公司上述兩項活動之執行。

表 4-7 全面品質管理、組織學習與公司經營績效間之認知差異分析表

人口變項	構面		F(t)值	P 值	兩兩比較
性別	全面品質管理	顧客導向	-2.456	0.014*	男性<女性
		持續改善	-3.008	0.003**	男性<女性
		服務文化	-3.272	0.001**	男性<女性
		流程管理	-3.153	0.002**	男性<女性
	組織學習	學習導向	-4.267	0.000***	男性<女性
		資訊導向	-4.708	0.000***	男性<女性
		團隊導向	-3.973	0.000***	男性<女性
	經營績效	財務	-3.134	0.002**	男性<女性
		非財務	-3.621	0.000***	男性<女性
	職位	全面品質管理	顧客導向	1.404	0.161
持續改善			0.681	0.496	---
服務文化			1.724	0.085	---
流程管理			2.800	0.005**	管理階層>一般員工
組織學習		學習導向	1.331	0.184	----
		資訊導向	1.492	0.136	----
		團隊導向	2.617	0.009**	管理階層>一般員工

	經營 績效	財務	3.959	0.000***	管理階層>一般員工
		非財務	3.431	0.001**	管理階層>一般員工
產業別	全面 品質 管理	顧客導向	1.414	0.158	---
		持續改善	4.772	0.000***	人壽保險>財產保險
		服務文化	9.226	0.000***	人壽保險>財產保險
		流程管理	4.466	0.000***	人壽保險>財產保險
	組織 學習	學習導向	8.746	0.000***	人壽保險>財產保險
		資訊導向	9.846	0.000***	人壽保險>財產保險
		團隊導向	9.819	0.000***	人壽保險>財產保險
	經營 績效	財務	6.124	0.000***	人壽保險>財產保險
		非財務	6.190	0.000***	人壽保險>財產保險

註：「*」表示P 值達0.05 顯著水準，「**」表示P 值達0.01 顯著水準，「***」表示P 值達0.001 顯著水準。

二、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

(一) 年齡對全面品質管理、組織學習、經營績效認知差異性分析

1. 不同年齡對全面品質管理的認知差異性

由表 4-8 可知，在不同年齡對全面品質的認知的差異中，顯示：顧客導向、服務文化等二項，其顯著性 $p < 0.05$ ，表示該二項有顯著差異，即不同年齡對全面品質管理中之顧客導向和服務文化認知程度有顯著差異，但在事後多重比較中無顯著差異。

表 4-8 不同年齡對全面品質管理認知差異性分析

		平方和	自由度	平均 平方和	F 檢定	顯著性
顧客導向	組間	5.011	4	1.253	2.935	0.020*
	組內	360.714	845	0.427		
持續改善	組間	3.577	4	0.894	1.830	0.121
	組內	413.071	845	0.489		
服務文化	組間	5.366	4	1.342	2.404	0.048*
	組內	471.473	845	0.558		
流程管理	組間	2.602	4	0.651	1.389	0.236
	組內	395.872	845	0.468		

註：「*」表示P 值達0.05顯著水準，「**」表示P 值達0.01顯著水準，「***」表示P 值達0.001顯著水準

2.不同年齡對組織學習的認知差異性

由表4-9可知，在不同年齡對組織學習的認知差異中，顯示：資訊導向、團隊導向，其顯著性 $p < 0.05$ ，可見該二項有顯著差異。即不同年齡對組織學習中的資訊導向、團隊導向，認知度有顯著差異。

表4-9不同年齡對組織學習的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
學習導向	組間	4.675	4	1.169	2.354	0.052
	組內	419.549	845	0.497		
資訊導向	組間	9.616	4	2.404	4.561	0.001**
	組內	445.420	845	0.527		
團隊導向	組間	5.308	4	1.327	2.398	0.049*
	組內	467.588	845	0.553		

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準

在經事後 Scheffe 多重比較分析中顯示 25(含)歲以下對資訊導向認知差異程度較大於其它年齡層之差異程度，可見年齡越小對資訊學習的能力認同度愈高，請參見表 4-10。

表 4-10 不同年齡對組織學習多重比較分析

依變數	年齡	年齡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
資訊導向	25(含)歲以下	26~35歲	0.26509	0.08062	0.029*

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準

3.不同年齡對經營績效的認知差異性

由表4-11可知，在不同年齡對經營績效的認知差異中，顯著性均大於0.05，表示不同年齡對經營績效的認知無顯著差異。

表4-11不同年齡對經營績效的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
財務	組間	2.165	4	0.541	1.381	0.239
	組內	331.157	845	0.392		
非財務	組間	4.213	4	1.053	2.218	0.065
	組內	401.259	845	0.475		

(二) 教育程度對全面品質管理、組織學習、經營績效認知差異性分析

1. 不同教育程度對全面品質的認知差異性

由表 4-12 可知，在不同教育程度對全面品質管理的認知差異中，顯示：顧客導向、持續改善、服務文化，其顯著性 $p < 0.05$ ，可見該三項有顯著差異。即不同教育程度對全面品質管理中顧客導向、持續改善、服務文化，其認知有顯著性差異，亦即教育程度之差異將可能影響對全面品質管理認知。

表4-12不同教育程度對全面品質的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
顧客導向	組間	6.759	3	2.253	5.309	0.001**
	組內	358.967	846	0.424		
持續改善	組間	9.345	3	3.115	6.470	0.000***
	組內	407.303	846	0.481		
服務文化	組間	20.581	3	6.860	12.721	0.000***
	組內	456.258	846	0.539		
流程管理	組間	2.973	3	0.991	2.120	0.096
	組內	395.501	846	0.467		

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準

在經事後 Scheffe 多重比較分析中顯示教育程度在高中(職)以下之族群對全面品質管理的認知差異程度大於專科族群、研究所以上之族群，可見教育程度愈低，對於全面品質管理認知差異程度反而較高，請參見表 4-13。

表4-13 不同教育程度對全面品質管理多重比較分析

依變數	教育程度	教育程度	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
顧客導向	高中(職)以下	專科	0.23016(*)	0.06468	0.006**
	專科	高中(職)以下	-0.23016(*)	0.06468	0.006**
持續改善	高中(職)以下	專科	0.23685(*)	0.06890	0.008**
		研究所及以上	0.38266(*)	0.09832	0.002**
	專科	高中(職)以下	-0.23685(*)	0.06890	0.008**
	研究所及以上	高中(職)以下	-0.38266(*)	0.09832	0.002**
服務文化	高中(職)以下	專科	0.24725(*)	0.07292	0.010*
		大學	0.32478(*)	0.06692	0.000***

	專科	研究所及以上	0.57659(*)	0.10406	0.000***
		高中(職)以下	-0.24725(*)	0.07292	0.010*
	大學	研究所及以上	0.32934(*)	0.10060	0.014*
		高中(職)以下	-0.32478(*)	0.06692	0.000***
	研究所及以上	高中(職)以下	-0.57659(*)	0.10406	0.000***
		專科	-0.32934(*)	0.10060	0.014*

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準

2. 不同教育程度對組織學習的認知差異性

由表 4-14 可知，在不同教育程度對組織學習的認知差異中，顯示：學習導向、資訊導向、團隊導向，其顯著性 $p < 0.05$ ，可見該三項有顯著差異。即不同教育程度對組織學習，其認知度有顯著差異。

表 4-14 不同教育程度對組織學習的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
學習導向	組間	18.853	3	6.284	13.115	0.000***
	組內	405.371	846	0.479		
資訊導向	組間	22.391	3	7.464	14.595	0.000***
	組內	432.645	846	0.511		
團隊導向	組間	19.937	3	6.646	12.412	0.000***
	組內	452.959	846	0.535		

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準

在經事後 Scheffe 多重比較分析中顯示教育程度在高中(職)以下之族群對組織學習的認知程度差異大於專科族群，而教育程度在研究所及以上之族群認知程度之差異反而較低，可見教育程度愈低，對於組織學習的認知程度差異反而較高，請參見表 4-15。

表 4-15 不同教育程度對組織學習多重比較分析

依變數	教育程度	教育程度	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
學習導向	高中(職)以下	專科	0.27508(*)	0.06874	0.001**
		大學	0.31268(*)	0.06308	0.000***
		研究所及以上	0.54728(*)	0.09809	0.000***
	專科	高中(職)以下	-0.27508(*)	0.06874	0.001**
		研究所及以上	0.27220(*)	0.09483	0.042*
	大學	高中(職)以下	-0.31268(*)	0.06308	0.000***

	研究所及以上	高中(職)以下	-0.54728(*)	0.09809	0.000***
		專科	-0.27220(*)	0.09483	0.042*
資訊導向	高中(職)以下	專科	0.25008(*)	0.07101	0.006**
		大學	0.34804(*)	0.06517	0.000***
		研究所及以上	0.58883(*)	0.10133	0.000***
	專科	高中(職)以下	-0.25008(*)	0.07101	0.006**
		研究所及以上	0.33875(*)	0.09796	0.008**
	大學	高中(職)以下	-0.34804(*)	0.06517	0.000***
	研究所及以上	高中(職)以下	-0.58883(*)	0.10133	0.000***
		專科	-0.33875(*)	0.09796	0.008**
團隊導向	高中(職)以下	專科	0.29549(*)	0.07266	0.001**
		大學	0.28945(*)	0.06668	0.000***
		研究所及以上	0.58420(*)	0.10369	0.000***
	專科	高中(職)以下	-0.29549(*)	0.07266	0.001**
		研究所及以上	0.28870(*)	0.10024	0.041*
	大學	高中(職)以下	-0.28945(*)	0.06668	0.000***
		研究所及以上	0.29475(*)	0.09599	0.025*
	研究所及以上	高中(職)以下	-0.58420(*)	0.10369	0.000***
		專科	-0.28870(*)	0.10024	0.041*
大學		-0.29475(*)	0.09599	0.025*	

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準

3. 不同教育程度對經營績效的認知差異性

由表 4-16 可知，不同教育程度對經營績效的認知差異中，顯示：財務績效與非財務績效，其顯著性 $p < 0.05$ ，可見二項有顯著差異。即不同教育程度對財務績效與非財務績效，其認知度有顯著差異。

表4-16不同教育程度對經營績效的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
財務	組間	4.669	3	1.556	4.006	0.008**
	組內	328.652	846	0.388		
	總和	333.321	849			
非財務	組間	11.725	3	3.908	8.397	0.000***
	組內	393.746	846	0.465		
	總和	405.471	849			

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準

在經事Scheffe後多重比較分析中顯示教育程度在高中(職)以下之族群對經營績效的認知程度差異大於專科族群、大學族群、研究所及以上之族群，而教育程度在研究所及以上之族群認知程度的差異反而較低，可見教育程度愈低，對於經營績效的認知差異程度反而較高，請參見表4-17

表4-17教育程度對經營績效多重比較分析

依變數	教育程度	教育程度	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
財務	高中(職)以下	專科	0.19139(*)	0.06189	0.023*
	專科	高中(職)以下	-0.19139(*)	0.06189	0.023*
非財務	高中(職)以下	專科	0.30700(*)	0.06774	0.000***
		大學	0.21937(*)	0.06217	0.006**
		研究所及以上	0.36218(*)	0.09667	0.003**
	專科	高中(職)以下	-0.30700(*)	0.06774	0.000***
	大學	高中(職)以下	-0.21937(*)	0.06217	0.006**
	研究所及以上	高中(職)以下	-0.36218(*)	0.09667	0.003**

註：「*」表示P 值達0.05 顯著水準，「**」表示P 值達0.01 顯著水準，「***」表示P 值達0.001 顯著水準

(三) 年資對全面品質管理、組織學習、經營績效認知差異性分析

1. 不同年資對全面品質的認知差異性

由表 4-18 可知，不同年資對全面品質的認知中，顯著性均大於 0.05，表示不同年資對全面品質管理的認知無顯著差異。

表4-18不同年資對全面品質管理的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均 平方和	F 檢定	顯著性
顧客導向	組間	1.362	2	0.681	1.583	0.206
	組內	364.364	847	0.430		
持續改善	組間	2.351	2	1.176	2.403	0.091
	組內	414.298	847	0.489		
服務文化	組間	0.299	2	0.150	0.266	0.767
	組內	476.540	847	0.563		
流程管理	組間	0.342	2	0.171	0.364	0.695
	組內	398.132	847	0.470		

2.不同年資對組織學習的認知差異性

由表 4-19 可知，不同年齡對組織學習的認知中，顯著性大於 0.05，表示不同年資對組織學習認知無顯著差異。

表4-19不同年資對組織學習的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
學習導向	組間	1.212	2	0.606	1.214	0.298
	組內	423.011	847	0.499		
資訊導向	組間	1.070	2	0.535	0.999	0.369
	組內	453.965	847	0.536		
團隊導向	組間	1.538	2	0.769	1.382	0.252
	組內	471.357	847	0.557		

3.不同年資對經營績效的認知差異性

由表 4-20 可知，不同年齡對經營績效的認知中，顯著性均大於 0.05，表示不同年齡層對經營績效的認知無顯著差異。

表4-20不同年資對經營績效的認知差異性分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
財務	組間	0.197	2	0.099	0.251	0.778
	組內	333.124	847	0.393		
非財務	組間	0.895	2	0.448	0.937	0.392
	組內	404.576	847	0.478		

第四節全面品質管理、組織學習與經營績效之關係

本研究以多元迴歸模式檢視保險公司全面品質管理、組織學習、經營績效之關係，經由多元迴歸分析以驗證下列各假設：

H2：保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。

H2-1：財產保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。

H2-2：人身保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。

H3：保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。

H3-1：財產保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。

H3-2：人身保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。

H4：保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。

H4-1：財產保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。

H4-2：人身保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。

一、產險業全面品質管理與組織學習關係

本研究以多元迴歸模式檢視產險業全面品質管理與組織學習之關係，以組織學習為依變數，將全面品質管理之顧客導向、持續改善、服務文化及流程管理各構面作為自變數，經由多元迴歸分析以驗證假設H2-1，並將檢定結果列示於表4-21。

表4-21 產險業全面品質管理與組織學習迴歸分析

研究變項	B 之估計值	標準化係數	t	顯著性	VIF
(常數)	0.496		3.541	0.000***	
顧客導向	0.001	0.001	0.023	0.982	1.812
持續改善	0.264	0.266	5.273	0.000***	2.913
服務文化	0.411	0.453	9.349	0.000***	2.680
流程管理	0.176	0.170	3.838	0.000***	2.233
F值	183.231				
P值	0.000***				
R平方	0.642				
調整後的R平方	0.638				

註：「*」表示P值達0.05顯著水準，「**」表示P值達0.01顯著水準，「***」表示P值達0.001顯著水準。

迴歸方程式達顯著水準($F=183.231$, $P=0.000$)，該模式預測能力(調整後 R 平方)值為 0.638，屬於中等預測能力，其中持續改善($T=5.273$ 、 $P=0.000$)有顯著的影響力，服務文化($T=9.349$ 、 $P=0.000$) 有顯著的影響力，流程管理($T=3.838$ 、 $P=0.000$) 有顯著的影響力，表示全面品質管理中的持續改善、服務文化、流程管理這三個構面對組織學習會有正面顯著影響效果，而顧客導向($T=0.023$ 、 $P=0.982$)對於組織學習沒有顯著的影響力。

又標準化係數結果，服務文化 $\beta=0.453$ ，持續改善 $\beta=0.266$ ，流程管理 $\beta=0.170$ ，顧客導向 $\beta=0.001$ ，表示服務文化對組織學習的影響 > 持續改善 > 流程管理 > 顧客導向。另外針對共線性的診斷，變異數膨脹係數 (Variance Inflationary Factor, VIF) 值越大代表共線性愈明顯，若 VIF 值大於 10 便有嚴重的共線性問題 (邱皓政, 2000)。因此，從表 4-21 可以發現到各研究與控制變項的 VIF 皆在 3 以下，顯示無嚴重共線性問題。因此，根據研究發現，如果產物保險公司要以全面品質管理來提昇組織學習，應以服務文化為主，因為服務文化在全面品質管理中的成效最大。

二、產險業組織學習與經營績效關係

以多元迴歸模式檢視產險業組織學習與經營績效之關係，以經營績效為依變數，將組織學習之學習導向、資訊導向及團隊導向各構面作為自變數，經由多元迴歸分析以驗證假設 H3-1，並將檢定結果列示於表 4-22。

表 4-22 產險業組織學習與經營績效迴歸分析

研究變項	B 之估計值	標準化係數	t	顯著性	VIF
(常數)	1.799		13.745	0.000***	
學習導向	0.067	0.076	1.226	0.221	2.621
資訊導向	0.165	0.204	2.624	0.009**	4.157
團隊導向	0.317	0.389	5.096	0.000***	4.002
F 值	91.993				
P 值	0.000***				
R 平方	0.402				
調整後的 R 平方	0.398				

註：「*」表示 P 值達 0.05 顯著水準，「**」表示 P 值達 0.01 顯著水準，「***」表示 P 值達 0.001 顯著水準。

迴歸方程式達顯著水準($F=91.993$, $P=0.000$)，該模式預測能力(調整後 R 平方)值為 0.398，屬於中等預測能力，其中除資訊導向($T=2.624$ 、 $P=0.009$) 有顯著的影響力，團隊導向($T=5.096$ 、 $P=0.000$) 有顯著的影響力，表示組織學習內的資訊導向與團隊導向這二個構面對經營績效會有正面顯著影響效果，而學習導向($T=1.226$ 、 $P=0.221$) 對於經營績效沒有顯著的影響力。另外針對共線性的診斷，變異數膨脹係數 (Variance Inflationary Factor, VIF) 值越大代表共線性越明顯，若 VIF 值大於 10 便有嚴重的共線性

問題（邱皓政，2000）。因此，從表4-22可以發現到各研究與控制變項的VIF皆在4.5以下，顯示無嚴重共線性問題。

又標準化係數結果，團隊導向 $\beta=0.317$ ，資訊導向 $\beta=0.165$ ，學習導向 $\beta=0.067$ ，表示團隊導向對經營績效的影響 > 資訊導向 > 學習導向。因此，根據研究發現，如果產物保險公司要以組織學習來提昇經營績效，應以團隊導向為主，因為團隊導向在組織學習中的成效最大。

三、產險業全面品質管理與經營績效之關係

以多元迴歸模式檢視產險業全面品質管理與經營績效之關係，以經營績效為依變數，將全面品質管理之顧客導向、持續改善、服務文化及流程管理各構面作為自變數，經由多元迴歸分析以驗證假設H4-1，並將檢定結果整理如表4-23。

表 4-23 產險業全面品質管理與經營績效迴歸分析

研究變項	B之估計值	標準化係數	t	顯著性	VIF
(常數)	0.914		6.166	0.000***	
顧客導向	0.184	0.195	4.148	0.000***	1.812
持續改善	0.057	0.064	1.070	0.285	2.913
服務文化	0.077	0.094	1.648	0.100	2.680
流程管理	0.427	0.457	8.773	0.000***	2.233
F值	103.128				
P值	0.000***				
R平方	0.502				
調整後R平方	0.497				

註：「*」表示P值達0.05顯著水準，「**」表示P值達0.01顯著水準，「***」表示P值達0.001顯著水準。

迴歸方程式達顯著水準(F=103.128, P=0.000)，該模式預測能力(調整後 R 平方)值為 0.497，屬於中等預測能力，其中顧客導向(T=4.148、P=0.000)有顯著影響力，流程管理(T=8.773、P=0.000)有顯著的影響力，表示全面品質內的顧客導向、流程管理這二個構面對經營績效會有正面顯著影響效果，而持續改善(T=1.070、P=0.285)、服務文化(T=1.648、P=0.100)對於經營績效沒有顯著的影響力。另外針對共線性的診斷，變異數膨脹係數(Variance Inflationary Factor, VIF)值越大代表共線性越明顯，若VIF值大於10便有嚴重的共線性問題（邱皓政，2000）。因此，從表4-23可以發現到各研究與控制變項的VIF皆在3以下，顯示無嚴重共線性問題。

又標準化係數結果，流程管理 $\beta=0.427$ ，顧客導向 $\beta=0.184$ ，服務文化 $\beta=0.077$ ，持續改善 $\beta=0.057$ ，表示流程管理對經營績效的影響 > 顧客導向 > 服務文化 > 持續改善。因此，根據研究發現，如果產物保險公司要以全面品質管理來提昇經營績效，應

以流程管理為主，因為流程管理在全面品質管理中的成效最大。

四、壽險業全面品質管理與組織學習關係

以多元迴歸模式檢視壽險業全面品質管理與組織學習之關係，以組織學習為依變數，將全面品質管理之顧客導向、持續改善、服務文化及流程管理各構面作為自變數，經由多元迴歸分析以驗證假設H2-2，並將檢定結果列示於表4-24。

表4-24 壽險業全面品質管理與組織學習迴歸分析

研究變項	B之估計值	標準化係數	t	顯著性	VIF
(常數)	1.073		9.084	0.000***	
顧客導向	0.022	0.026	0.733	0.464	1.494
持續改善	0.275	0.338	7.929	0.000***	2.219
服務文化	0.269	0.320	7.101	0.000***	2.486
流程管理	0.188	0.231	5.510	0.000***	2.156
F值	197.746				
P值	0.000***				
R平方	0.647				
調整後R平方	0.644				

註：「*」表示P值達0.05顯著水準，「**」表示P值達0.01顯著水準，「***」表示P值達0.001顯著水準。

迴歸方程式達顯著水準(F=197.746)，該模式預測能力(調整後R平方)值為0.644，屬於中等預測能力，其中持續改善(T=7.929、P=0.000)有顯著的影響力，服務文化(T=7.101、P=0.000)有顯著的影響力，流程管理(T=5.510、P=0.000)有顯著的影響力，表示全面品質內的持續改善、服務文化、流程管理這三個構面對組織學習會有正面顯著影響效果，唯一顧客導向(T=0.733、P=0.464)對組織學習沒有顯著的影響力。另外針對共線性的診斷，變異數膨脹係數(Variance Inflationary Factor, VIF)值愈大代表共線性愈明顯，若VIF值大於10便有嚴重的共線性問題(邱皓政, 2000)。因此，從表4-可以發現到各研究與控制變項的VIF皆在4.5以下，顯示無嚴重共線性問題。

又標準化係數結果，持續改善 $\beta=0.275$ ，服務文化 $\beta=0.269$ ，流程管理 $\beta=0.188$ ，顧客導向 $\beta=0.022$ ，表示持續改善對組織學習的影響>服務文化>流程管理>顧客導向。因此，根據研究發現，在提升組織學習的效能中，以全面品質管理中的持續改善影響力最大，保險公司如有要強化組織學習的功效，需以持續改善為主軸。

五、壽險業組織學習與經營績效關係

以多元迴歸模式檢視壽險業組織學習與經營績效之關係，以經營績效為依變數，將組織學習之學習導向、資訊導向及團隊導向各構面作為自變數，經由多元迴歸分析

以驗證假設H3-2，並將檢定結果列示於表4-25。

表4-25 壽險業組織學習與經營績效迴歸分析

研究變項	B之估計值	標準化係數	t	顯著性	VIF
(常數)	0.957		6.848	0.000***	
學習導向	0.125	0.139	3.146	0.002**	1.864
團隊導向	0.373	0.394	8.000	0.000***	2.303
資訊導向	0.262	0.292	5.997	0.000***	2.251
F值	172.210				
P值	0.000***				
R平方	0.545				
調整後R平方	0.541				

註：「*」表示P值達0.05顯著水準，「**」表示P值達0.01顯著水準，「***」表示P值達0.001顯著水準。

迴歸方程式達顯著水準(F=172.210, P=0.000)，該模式預測能力(調整後 R 平方)值為 0.541，屬於中等預測能力，而學習導向(T=3.146、P=0.002)、團隊導向(T=8.000、P=0.000)及資訊導向(T=5.997、P=0.000)所有的變項皆有顯著的影響力，表示組織學習內的學習導向、團隊導向及資訊導向三個構面對經營績效皆會有正面顯著影響效果。另外針對共線性的診斷，變異數膨脹係數 (Variance Inflationary Factor, VIF) 值越大代表共線性越明顯，若 VIF 值大於 10 便有嚴重的共線性問題 (邱皓政, 2000)。因此，從表 4-25 可以發現到各研究與控制變項的 VIF 皆在 4.5 以下，顯示無嚴重共線性問題。

又標準化係數結果，團隊導向 $\beta=0.373$ ，資訊導向 $\beta=0.262$ ，學習導向 $\beta=0.125$ ，表示團隊導向對經營績效的影響 > 資訊導向 > 學習導向。因此，根據研究發現，如果保險公司要以組織學習來提升經營績效，應以團隊導向為主，因為團隊導向在組織學習中的成效最大。

六、壽險業全面品質管理與經營績效關係

以多元迴歸模式檢視壽險業全面品質管理與經營績效之關係，以經營績效為依變數，將全面品質管理之顧客導向、持續改善、服務文化及流程管理各構面作為自變數，經由多元迴歸分析以驗證假設H4-2，並將檢定結果整理如表4-26。

表4-26 壽險業全面品質管理與經營績效迴歸分析

研究變項	B之估計值	標準化係數	t	顯著性	VIF
(常數)	1.368		9.115	0.000**	
顧客導向	0.046	0.052	1.223	0.222	1.494
持續改善	0.299	0.354	6.783	0.000***	2.219
服務文化	0.111	0.128	2.315	0.021*	2.486
流程管理	0.214	0.255	4.951	0.000**	2.156
F值	96.127				
P值	0.000***				
R平方	0.471				
調整後R平方	0.467				

註：「*」表示P值達0.05顯著水準，「**」表示P值達0.01顯著水準，「***」表示P值達0.001顯著水準

迴歸方程式達顯著水準($F=96.127$, $P=0.000$)，該模式預測能力(調整後 R 平方)值為 0.467，屬於中等預測能力，其中持續改善($T=6.783$ 、 $P=0.000$)有顯著的影響力，服務文化($T=2.315$ 、 $P=0.021$) 有顯著的影響力，流程管理($T=4.951$ 、 $P=0.000$) 有顯著的影響力，表示全面品質內的持續改善、服務文化、流程管理這三個構面對經營績效會有正面顯著影響效果，而顧客導向($T=1.223$ 、 $P=0.222$)對於經營績效沒有顯著的影響力。另外針對共線性的診斷，變異數膨脹係數 (Variance Inflationary Factor, VIF) 值越大代表共線性越明顯，若 VIF 值大於 10 便有嚴重的共線性問題 (邱皓政, 2000)。因此，從表 4-26 可以發現到各研究與控制變項的 VIF 皆在 4.5 以下，顯示無嚴重共線性問題。

又標準化係結果，持續改善 $\beta=0.299$ ，流程管理 $\beta=0.214$ ，服務文化 $\beta=0.111$ ，顧客導向 $\beta=0.046$ ，表示持續改善對經營績效的影響 > 流程管理 > 服務文化 > 顧客導向。因此，根據研究發現，如果保險公司要以全面品質管理來提昇經營績效，應以持續改善為主，因為持續改善在全面品質管理中的成效最大。

七、產險業與壽險業全面品質管理、組織學習與績效比較分析

經由上述各假設之檢視，研究結果發現保險業 (不論壽險業或產險業) 其全面品質管理、組織學習與經營績效有統計上顯著的正向關係，然而若從各構面分析則壽險業與產險業基於其經營之業務屬性之不同、承保對象 (壽險以個人保險為主，產險則以商業性保險及個人保險) 均有之差異且與公司文化之不同也有所差異，研究進一步發現在全面品質管理與組織學習之關係上，產壽險產業在持續改善、服務文化及流程管理均呈現顯著正向關係，而在顧客導向上則無顯著之影響，可見保險產業對顧客導向之服務品質管理上與組織學習之關係仍有待加強。而組織學習與經營績效上，壽險業則在學習導向、團隊導向及資訊導向均呈現顯著之影響，而產險業則學習導向與經營績效呈現不顯著之關係，可能原因為產險公司對於員工教育訓練及組織學習活動之

推動不如壽險產業之重視之緣故。在全面品質管理與經營績效上產險業之顧客導向及流程管理呈顯著影響，而壽險業則於顧客導向上呈現不顯著影響，而其他三個構面均有顯著之影響。推斷可能之原因為產險業在顧客導向之差異服務品質（如車險之24小時道路救援或損害防阻服務之提供）相較之下比壽險公司之差異服務（健康檢查等）對經營績效之影響較大。相關實證結果分別彙總於表4-27，4-28，4-29。

表 4-27 全面品質-組織學習

	顧客導向	持續改善	服務文化	流程管理
產險	X	O	O	O
壽險	X	O	O	O

表 4-28 組織學習-經營績效

	學習導向	團隊導向	資訊導向
產險	X	O	O
壽險	O	O	O

表 4-29 全面品質-經營績效

	顧客導向	持續改善	服務文化	流程管理
產險	O	X	X	O
壽險	X	O	O	O

註：符號「O」表示有顯著性，「X」表示沒有顯著性。

第五節 中介效果檢定

本研究以多元迴歸模式檢視保險業組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效。(假設H5)。一般而言，當一個變項能夠解釋自變項與依變項的關係時，即可認為它具有中介效果。本研究依據Baron and Kenny (1986)建議當中介變項滿足下列條件時，中介變項即存在：

1. 自變項的變化顯著地解釋中介變項的變化
2. 中介變項的變化顯著地解釋依變項的變化
3. 當控制1與2的影響時，依變項與自變數的關係顯著降低或不顯著

本研究依據Baron and Kenny (1986)驗證中介模式的方法，分別檢定產險業與壽險業中介變數效果之存在，將中介效果區分成部分中介效果與完全中介效果，分成兩個步驟，步驟1：檢定自變項與依變項關係是否成立，步驟2：檢定自變項與中介變項及依變項之關係，若第一種情況與步驟1的路徑係數相比降低且顯著，稱為部分中介；第二種情況若自變項與中介變項及依變項部分不成立，稱為完全中介。

一、產險業組織學習中介效果檢定

有關產險業組織學習中介，首先從全面品質管理與經營績效此方面來探討，當單獨看產險業「全面品質管理與經營績效」時，二者之間達顯著水準($\beta=0.675$, $p<0.001$)，全面品質管理與經營績效模型中加入中介變數組織學習時，則「全面品質管理與組織學習」及「組織學習與經營績效」亦均達顯著水準($\beta=0.766$, $p<0.001$, $\beta=0.264$, $p<0.001$)但「產險業全面品質管理與經營績效」雖達顯著水準($\beta=0.473$, $p<0.001$)惟其路徑係數下降從0.675降低為0.473表示組織學習對全品質管理與經營績效產生部份中介效果如圖4-1。

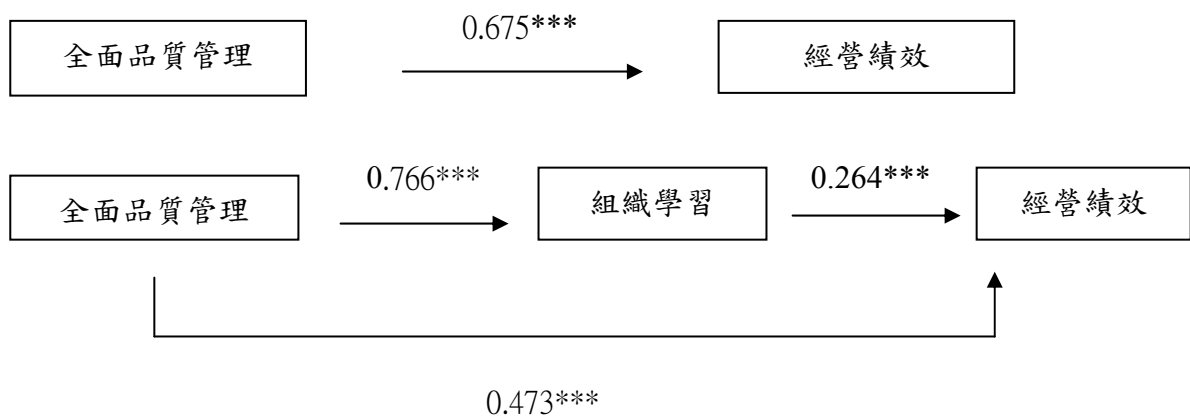


圖4-1 產險組織學習中介效果檢定

二、壽險業組織學習中介效果檢定

壽險業組織學習中介效果以全面品質管理與經營績效此方面來探討，當單獨看「全面品質管理與經營績效」時，二者之間達顯著水準($\beta=0.670, p<0.001$)，如圖4-1，全面品質管理與經營績效模型中加入中介變數組織學習時，則「全面品質管理與組織學習」及「組織學習與經營績效」亦均達顯著水準($\beta=0.785, p<0.001, \beta=0.528, p<0.001$)但「產險業全面品質管理與經營績效」雖達顯著水準($\beta=0.256, p<0.001$)惟其路徑係數下降從0.670降低為0.256，表示壽險業之組織學習對全品質管理與經營績效也產生部份中介效果。

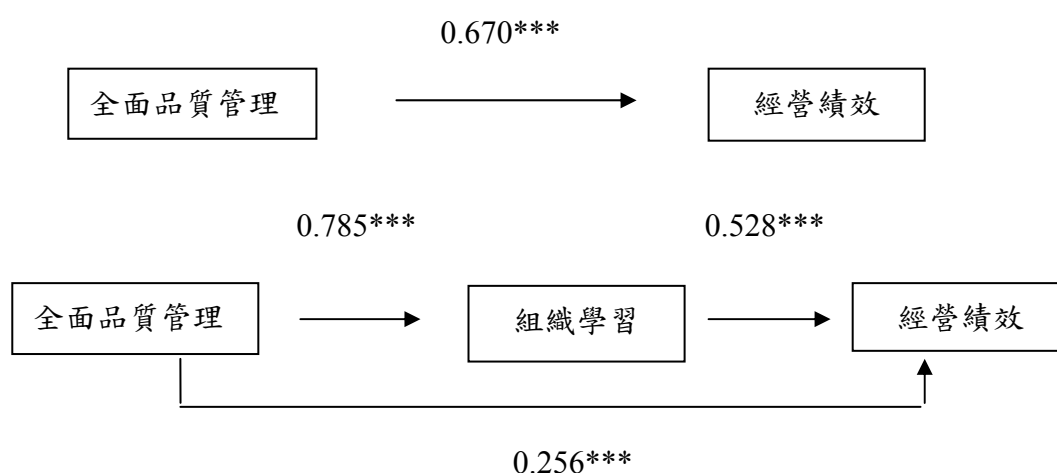


圖4-2 .壽險業學習中介效果檢定

由上述之檢定可以瞭解在保險業(不論是產險業或壽險業)組織學習對全面品質管理與經營績效具部分中介效果，因此本研究假設H5組織學習為全面品質管理與經營績效之中介變數成立，即組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效。

因此擬建議保險業未來再推動全面品質管理時除了考量全面品質管理對公司績效之直接影響外，也可以考量藉由公司組織學習環境之營造與公司經營團隊凝聚學習組織來增加組織內學習的活動以間接提昇公司經營績效，如此將可以與全面品質管理之推動相輔相成。

第五章 結論與建議

本研究主要目的在探討保險產業推動全面品質管理、組織學習與保險公司經營績效之間的關係。經由相關的文獻探討並歸納出全面品質管理之推動對於保險公司經營績效有相關之影響且有助於組織學習，並進一步透過組織學習活動來影響公司經營績效。因此在研究架構模型中，發展出五大假設，並參酌相關文獻發展量表，輔以信度及效度之檢驗，以確認量表之適當性與合理性。本研究將取得之850份有效問卷，以SPSS12.0軟體進行統計分析，來求證各研究假設，進而說明結論與管理意涵並且提供未來研究方向。

第一節 研究結論與管理意涵

本研究總共有五個假說，假說一指出保險公司之人口統計變數對全面品質管理、組織學習與經營績效認知，假說二指出全面品質管理對於組織學習有正向之影響關係。假說三則指出組織學習對公司經營績效有正向之影響關係。假說四則指出全面品質管理對公司經營績效有正向之影響，假說五組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效。透過回收問卷與實證分析的結果，假說二、三與假說四、五如我們所預期均獲得支持，其結果與過去之文獻一致。假說一則獲部分支持，然而假說二、三、四、五若細分產業別分析在產險業或壽險業時，結果卻不如預期，只獲得部份支持。本研究嘗試推論此檢定結果背後所代表的意涵，研究結論與管理意涵分述如下：

一、人口統計變數在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異（部份成立）

由檢定結果顯示，性別在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異是成立的，而年齡、教育程度、工作職位和公司產業別在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有部份顯著差異，工作年資在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上則無顯著差異，這代表性別、年齡、教育程度、工作職位和公司產業別等背景變數，是會影響受測者對全面品質管理、組織學習和經營績效的認知程度。因此保險產業(不論產險或壽險)未來若推動全面品質管理與學習組織時須考量性別、年齡……等人口統計變數之不同影響。而就工作年資分析而言對全面品質管理、組織學習和經營績效之認知並無顯著差異，這表示產壽險公司內不論新舊員工對全面品質管理與組織學習之認知都有一致性的共識，此現象將有助於保險公司全面品質管理與組織學習活動之執行與推動。

二、產險業壽險業推行全面品質管理對與組織學習有正向影響（部份成立）

由檢定結果顯示，在產險業與壽險業推行全面品質管理對組織學習的關係中，只有全面品質管理之顧客導向呈現未達顯著影響，而全面品質管理之持續改善、服務文化和流程管理均呈現顯著的正向影響，主要原因可能為保險公司以客為尊的服務文化雖已深根在公司中但是卻未能確實執行而對組織學習造成影響，但不顯著並不代表不需要，因此擬建議產險業在顧客導向之全面品質管理這一部份還是需要重視，而且須確實執行來影響整體組織文化而不流於口號。

三、產險業推行組織學習對公司經營績效有正向影響（部份成立）

由檢定結果顯示，在產險業推行組織學習對公司經營績效的關係中，只有組織學習之學習導向呈現未達顯著的正向影響，而組織學習之團隊導向和資訊導向均呈現顯著的正向影響，分析其主要原因可能為產險公司對於員工教育訓練及組織學習活動之推動相對上不如壽險業之重視的緣故，或者可能為產險公司之產品具複雜及技術性，在學習導向之推動上較不易顯示其經營績效。

四、壽險業推行組織學習對公司經營績效有正向影響（成立）

由檢定結果顯示，在壽險業推行組織學習對公司經營績效有正向影響則為全部成立，主要原因可能對消費者而言較重視壽險服務人員之專業知識與給予的安全感，如業務人員保單條款專業解說之保證，長期看護醫療保單之解說……等，所以需要對員工定期的教育訓練和組織學習活動的重視相對提昇。

五、產險業推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響（部份成立）

由檢定結果顯示，在產險業推行全面品質管理對公司經營績效的關係中，全面品質管理之持續改善和服務文化呈現未達顯著的正向影響，而全面品質管理之顧客導向和流程管理均呈現顯著的正向影響，主要原因可能為產險業對於服務品質之觀念仍不夠落實於日常之業務行為，且有關整體持續改善之管理仍有加強之空間，因此在經營績效上呈現不顯著之現象。

六、壽險業推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響（部份成立）

由檢定結果顯示，在壽險業推行全面品質管理對公司經營績效的關係中，全面品質管理之顧客導向呈現未達顯著的正向影響，而全面品質管理之持續改善、服務文化和流程管理均呈現顯著的正向影響，主要原因可能為此份研究將經營績效分為財務面和非財務面，壽險產業有家庭服務的功能，需要服務的家庭對公司的財務面貢獻不大，再則顧客導向之全面品質管理對保險業而言仍較無法具體化而讓消費者真正感受到，因此呈現未達顯著的正向影響。

七、組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效(成立)

由檢定結果可以瞭解不論是產險業或壽險業組織學習對全面品質管理與經營績效具部分中介效果，即組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效，而為什麼不是完全中介，可能的原因為要看企業組織學習的形態，因為企業內部員工要學習的是運作思維，因為做事的方法是容易學習的，面對新的邏輯與思維是否有辦法可充份反應傳達是有所差異的，如果像是傳統的學習模式如考試，這可能使組織學習的效果降低成為部份中介效果。本研究之假設與驗證結果如表5-1所示：

表 5-1 研究假設驗證結果

假設	假設內容	結果
H1	人口統計變數在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。	部份成立
H1-1	性別在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。	成立
H1-2	年齡在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。	部份成立
H1-3	教育程度在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。	部份成立
H1-4	工作年資在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。	不成立
H1-5	工作職位在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。	部份成立
H1-6	公司產業別(產險、壽險)在全面品質管理、組織學習、經營績效的認知上有顯著差異。	部份成立
H2	保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。	成立

H2-1	財產保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。	部份成立
H2-2	人身保險公司推行全面品質管理對與組織學習有正向影響。	部份成立
H3	保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。	成立
H3-1	財產保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。	部份成立
H3-2	人身保險公司推行組織學習對公司經營績效有正向影響。	成立
H4	保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。	成立
H4-1	財產保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。	部份成立
H4-2	人身保險公司推行全面品質管理對公司的經營績效有正向影響。	部份成立
H5	組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效。	成立

八、管理意涵

在本研究架構基礎下，經由實證資料分析的結果使得保險業之全面品質管理、組織學習與公司經營績效之關係有更清楚與明確的驗證，根據研究之過程與結果，本研究提出管理上的實務意涵如下：

- (一) 本研究實證結果顯示，全面品質管理對組織學習有顯著的正向關係，此結果與 Sohal and Morrison (1995)及 Love *et al.*, (2000) 等學者看法一致，組織學習是貫徹全面品質管理之後所產生的結果，雖然研究顯示產壽險在全面品質管理上之顧客導向構面呈現對組織學習不顯著，但保險公司只要在此方面致力於顧客導向之品質管理改善將可使保險業有更完整之組織學習能力而產生更佳的知識累積與創新能力強化公司整體競爭優勢。
- (二) 本研究實證結果顯示，組織學習對經營績效有顯著的正向關係，此結果與 Hult, Ferrell and Hurley (2002)的研究一致，此點可讓保險公司致力於組織學習活動之推展及創新，同時也意味著組織學習雖然較難具體化但只要保險公司能形成一股學習文化將可使公司在產品、行銷行為及流程上創新而增進公司績效。
- (三) 本研究實證結果顯示，全面品質管理對經營績效有顯著的正向關係，此結果與 Powell(1995) 及 Agus and Abdullah (2000)的研究看法一致，全面品質管理為一種組織性、科學性的及全員參與的活動，其用於顧客所最關切的地方。因此建議保險業將可推展此活動來加強公司之服務品質改善保險業長期以來價格競爭之現況而加強與顧客之關係以提昇顧客滿意度來增加公司經營績效。
- (四) 本研究實證結果顯示，組織學習透過全面品質管理的中介效果，間接影響公司經營績效，此結果與學者胡涵茶 (1999) 看法相同，因此擬建議保險業未來再推動全面品質管理時除了考量全面品質管理對公司績效之直接影響外，也可以考量藉由公司組織學習環境之營造與公司經營團隊凝聚學習組織來增加組織內學習

的活動以間接提昇公司經營績效，如此將可以與全面品質管理之推動相輔相成增進公司之績效。

第二節 研究限制及後續研究建議

一、研究限制

本研究主要探討保險產業全面品質管理、組織學習與經營績效的影響，雖力求嚴謹的研究方法與有效的抽樣資料，但仍有下列四點研究限制：

- (一) 本研究在文獻探討、問卷設計及相關文獻收集上力求精確嚴謹，但仍受客觀環境之影響，而有不盡完善與疏失遺漏之處。
- (二) 本研究問卷在專有名詞的解釋上，雖已有詳細定義，但因受測者個人身分背景廣泛，難免會有認知上的差異，因而影響統計分析結果。
- (三) 本研究僅對市場占有率較高之保險公司進行調查，無法對所有產險及壽險公司普遍發放問卷以進行實證研究，故無法完全代表整體保險業界的普遍情況。
- (四) 本研究的問卷發放對象，僅針對產壽險公司北區內之一般員工與管理階級員工，並未對員工類別加以細分區分如：行政人員、業務人員、總公司主管、業務主管及中南部之分公司人員……等，因而影響對問卷看法的角度會有所不同。

二、後續研究建議

- (一) 本研究對象抽樣對象為保險產業。後續研究若能針對保險產業再細分為對金融控股體系與非金融控股體系加以比較，將更能瞭解保險產業之金融控股體系與非金融控股體系的認知是否有所差異，或者擴展至其他服務業如學校、非營利事業及知識密集產業、高科技產業，以進一步了解全面品質管理、組織學習與公司經營績效之關係。
- (二) 公司推行全面品質管理制度需要時間來證實，檢視其效果，所以後續研究者可過一段時間後，以持續追蹤全面品質管理實施與其組織學習和經營績效的改善是否達到預期。
- (三) 經營績效是屬於量化的指標與全面品質管理質化的指標較難以相互驗證，所以若能以全面品質管理與公司文化建立、顧客滿意度……等質化指標加以研究，對公司的管理意涵有更大的幫助。

參考文獻

壹、中文部份

1. 中再研究小組，藍海策略、競爭優勢與今日，保險經營風險與保險雜誌，2006，第9期，47-79。
2. 池文海、黃庭鍾及魏國州，領導型態、組織學習、全面品質管理對於組織績效之影響---以台灣資訊電子產業為例，明新學報，2007，33卷，27-46。
3. 吳佩瑩，全面品質管理實務與競爭優勢間的關係，大同大學事業經營學系碩士論文，2004。
4. 吳信宏，全面品質管理架構，品質月刊，2001，第37卷6。
5. 吳彥廣，全面品質管理對傳統市場競爭力之認知研究-以臺東市第一公有零售市場為例，國立臺東大學區域政策策與發展研究所碩士論文，2008。
6. 吳桂林，組織學習、組織創新與組織績效關聯性之研究-以台灣土地銀行為例，屏東科技大學農企業管理系碩士，2003。
7. 吳萬益，企業研究方法，華泰文化，2000。
8. 李炳義，全面品質管理對產險公司競爭優勢與經營績效影響之研究，逢甲大學保險學系碩士班，2004。
9. 李啟福，公務機關推展組織學習與經營績效關係之研究—以高雄市國稅局為例，高苑科技大學經營管理研究所碩士，2009。
10. 岳林，當前美國品質主管的角色及其成功之道，品質管制月刊，1994，15-16。
11. 林思瑢，以財務及非財務性指標評估建築投資業經營績效之研究，國立中央大學土木工程研究所未出版碩士論文，2001。
12. 林英峰，推動 TQM 成功的關鍵因素，對聲寶企業講授講義，1995，1-39。
13. 胡涵茶，市場導向、品質導向及學習導向對軟體公司組織績效之影響，國立中央大學資訊管理研究所碩士，1999。
14. 張紹勳，研究法方-理論與統計，滄海書局，2008。
15. 梁翰鳴，學習型雙階段變革模式之研究，國立台灣大學工業工程學研究所碩士論文，1997。
16. 陳柏楓，運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織學習、工作滿足、組織承諾以及組織績效之關係--以台灣地區人壽保險業為例，國立東華大學企業管理學系碩士，2006。
17. 陳哲彥，人力資源管理與組織績效之關係—本土及外資企業的比較，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1998。
18. 陳澤義、陳啟斌，企業診斷與績效評估，二版，華泰文化，2009。
19. 曾真真、高子荃、何雍慶，以平衡計分卡觀點探討業務體系、人力資本對壽險業經營績效之影響，交大管理學報，2005，第25卷，第1期，179-204。

20. 楊振隆，國民中學學校行政實施全面品質管理之個案研究，國立政治大學學校行政碩士班碩士論文，2005。
21. 蔡東呈，全面品質管理與教師自我效能相關之研究-以國民中學為例，國立台灣科技大學工業管理系碩士，2003。
22. 蔡明達、洪順慶，組織學習與市場導向理論之比較與探討，中華管理評論國際學報，2002。
23. 蔡明達、洪順慶，組織學習與市場導向理論之比較與探討，中華管理評論國際學報，香港中文大學工商管理學院，中國研究與發展委員會印行，2002。
24. 鄭秀娟，台灣地區壽險業經營績效之研究，銘傳管理學院管理科學研究所碩士論文，1996。
25. 戴久永，品質管理(審定)，台中市，台灣培生教育出版股份有限公司，2002。
26. 戴永久，全面品質管理(初版)。台中市，滄海書局，2005。
27. 簡佩宜，組織文化典範轉移之標準化及持續改善過程研究-ISO9000 之推行對組織文化及 TQM 影響之探討，國立台灣大學工業工程研究所碩士論文，1998。

貳、英文部分

1. Agus, A. and Abdullah, M., "Total Quality Management Practices in Manufacturing Companies in Malaysia: An Exploratory Analysis," Total Quality Management, 2000, 11(8), 1041-1051。
2. Black, S.A. & Porter, L.J., "Identification of the Critical Factors of TQM", Decision Science, 1996, Vol.27, No1, 1-21。
3. Cafasso, R., "Rethinking re-engineering", Computerworld, 1993, 102-05。
4. Calvert, G., & Mobley, S., & Marshall, L. "Grasping the learning organization." Training and Development, 1994, 48(6), 38-44。
5. Dean, J.W., and J.R. Evans, "Total Quality: Management, Organization, and Strategy." New York: West Publishing Company. 1994。
6. Delaney, J.T., & M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," Academy of Management Journal, 1996, 40(1), 88-171。
7. Dess, G. C. and R. B. Robinson, Jr., "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures," Strategic Management Journal, 1984, 5(3), 265-273。
8. Dixon, N. M. The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. Hampshire, England: Gower, 1994
9. Douglas, T.J., and W.Q. Judge, "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration," Academy of Management Journal, 2001, 44(1), 158-166.

10. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W, The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly* , 2002 , 31(1) , 5-21 .
11. Flynn, B. B. and Sakakibara, S., "Relationship between JIT and TQM: Practices and Performance," *Academy of Management Journal* , 1995 , 38(5) , 1325-1360 .
12. Garvin, Building a learning organization. *Harvard Business Review* , 1993 , 71(4) , 78-91 .
13. GOLL、E.O.& CORDOVANO, M.F. : 「再建筑时间」, *CIO* , 1993 , 32-36 .
14. Gryna, F. M. & Juran, J. M., *Quality Planning and Analysis: From Product Development through Use*, 3rd Ed., McGraw-Hill , Inc. New York , 1993 .
15. Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C., *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998 .
16. Hertenstein Julie.H. Performance measures and management control in new product development, *Accounting Horizons* , 2000 , 14(3) , 303-324 .
17. Huber, George P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," , 1991 , 88-115 .
18. Hult, G. Tomas M. & O. C. Ferrell "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement," *Journal of Business Research* , 1997 , 40 , 97-111 .
19. Hult, G., Ferrell, O., and Hurley, R.F., Global organizational learning effects on cycle time performance, *Journal of Business Research* , 2002 , 55(5) , 377-387 .
20. Lemak, D.J., and Reed, R., "An Application of Thompson's Typology to TQM in Service Firms," *Journal of Quality Management* , 5 , 2000 , 67-83 .
21. Levitt, B. & J. G. March . *Organizational Learning*. *Annual Review of Sociology* , 1988 , 14 , 319-340 .
22. Lyles, M. A. Learning among joint venture sophisticated firms. In *Cooperative Strategies in International Business*, edited by F. J. Contractor and P. Lorange. Lexington , 1992 , 301-316 .
23. Marquardt, M. J. , *Building The Learning Organization: a system approach to quantum improvement and global success* , 1996 .
24. Miler, S. M." The Strategic Management to Technological R&D —An Ideal Process for the 1990' s," *International Journal of Technology Management*, 1990 , 5(2) , 63-153 .
25. Motwani, F., "Critical factors and performance measures of TQM", *The TQM Magazine* , 13 , 4 , 2001 , 292-300 .
26. Pace, R. W., Regan, L., Miller, P. and Dunn, L., "Natural Growth Goals and Short-Term Training: A Boomerang Effect," *International Journal of Training & Development* , 1998 , 2(2) , 128-140 .
27. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. *SERVQUAL: a multiple-item scale*

- for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* , 1988 , 64(1) , 12-40 .
28. Richardson et al. *Standard Method for the Examination of Dairy Products*. 15th ed. Am. Publ. Health Assoc. , Washington , 1985 , 195 .
 29. Selvaraj”Total Quality Management in Indian Commercial Banks:A Comparative Study”*Journal of Marketing &Communication* , 2009 , 4 , 3 .
 30. Senge, P.M.,*The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Doubleday , 1990 .
 31. Senge, Peter..*The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday , 1990 .
 32. Sinkula, James M, “Market Information Processing and Organizational Learning,” *Journal of Marketing* , 1994 , 58(1) , 35-45 .
 33. Sohal, A. and Morrison, M. “Is there a Link between Total Quality Management and Learning Organizations?” *The TQM Magazine* , 1995 , 7(3) , 41-44 .
 34. Temtime,Z.T.”The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices,”*The TQM Magazine* , 2003 , 15(1) , 52-60 .
 35. Tomas & Danijel,"How competitive Advantage Influences Firm performance: The Case of Slovenian firms", *Economic and business review* , 2005 , 7 , 119-135 .
 36. Venkatraman N,and v. Ramanujam, “measurement of business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches.” *Academy of management Review* , 1986 , 11(4) , 801-814 .
 37. Vickery, Shawneek,”A Theory of Performance Competence Revisited ,”*Decision Science* , 1991 , 3 , 635-643 .
 38. Watkins, K.E,& Marsick,V.J. *Sculpting the learning organization : Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco : Jossey-Bass , 1993 .
 39. Woo, C. Y. and G. Willard,”Performance Representation in Business Research: Discussion and Recommendation,” Paper presented at the 23rd Annual National Meetings of the Academy of Management, Dallas , 1983 .

附錄一 正式問卷

親愛的先生/小姐您好：

首先感謝您抽空填寫這份問卷。本問卷為學術研究調查之用，主要希望能透過此問卷瞭解保險公司全面品質管理、組織學習與績效之關係。期盼您能撥出幾分鐘寶貴的時間回答這份問卷，並希望能提供寶貴的意見，以充實本研究內容。本問卷共分三大部分，第一部份為有關全面品質管理，第二部份為組織學習，第三部份為經營績效。由於本研究所關心的只是您個人的看法，這裡沒有所謂「對」或「錯」，只有您的看法與評估，所以請您參照自己的意見作答。本問卷為不記名方式填答，您所填答的內容並不轉做其他用途，且決不對外公開，請您安心填答。由衷感謝您百忙之中的幫助，並致上最誠摯的感謝之意。

敬祝

事業順心 心想事成

致理技術學院保險金融管理系

指導老師：李珍穎 老師

研究學生：林健仔、林晏立、

陳韋如、陳又楚、

簡培倫、陳思婷

中華民國 99 年 7 月

第一部份：本部份想瞭解，若貴公司實施全面品質管理，個人對此管理活動之看法，請依您同意的程度，在適當的 「」。

全面品質管理定義：是一種包含組織文化和環境的管理方式，由企業(組織)中所有員工(成員)的全員參與，運用科學的技術及統計資料的方法，配合組織之策略目標，持續不斷改善生產、服務和工作流程，而達到提昇企業(組織)內外部顧客滿意度、績效與競爭力。

全面品質管理		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
顧客導向	1 您認為公司實施全面品質管理是可提昇貴公司各部門的服務品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 您認為公司實施全面品質管理是可強化貴公司各部門品質管理環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 您認為公司實施全面品質管理是可提昇貴公司的形象。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您認為貴公司有需要設立服務品質組織單位來改善服務品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
持	貴公司會採納各部門的建議來改善服務品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

續 改 善	7 貴公司會重視客戶服務過程的檢討與績效評估。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	貴公司會鼓勵員工發掘服務品質之問題與矯正問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9 您在工作中會運用品質改進的技巧和工具。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10 貴公司會定期召開服務品質檢討會議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
服 務 文 化	11 貴公司會積極訓練員工使員工能確實提供好的品質服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12 您對客戶服務品質的好壞負有極大的責任感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13 貴公司對員工教育訓練資源的規劃完善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 您覺得貴公司的每位員工都有提昇服務品質的觀念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
流 程 管 理	1 貴公司會提供利於推動品質管理活動的環境與氣氛。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 您覺得貴公司會透過流程管理的改善來提昇客戶的理賠服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17 您覺得貴公司透過流程管理的改善有助於提昇公司一般行政效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 您覺得經資訊流程改造後貴公司會增加差異化的加值服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19 您認為公司透過流程管理的改善有助於減少保單錯誤的頻率與程度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 您覺得貴公司有建構完整的顧客商品解說及顧客申訴之流程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

第二部份：本部份想瞭解，貴公司在組織學習方面的表現，請依您同意的程度，在適當的 「」。

		非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
組織學習						
學 習 導 向	1 您認為貴公司人員的學習能力是塑造競爭優勢的關鍵要素。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 您認為貴公司將員工的學習視為一項投資，而不是成本。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 您認為貴公司同仁在學習新方法之後會應用在與客戶服務的互動上。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您認為貴公司會成立各種學習團體，提供人員相互學習的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您認為貴公司能有效地運用學習能力來發掘新產品、通路及新的思維。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
資 訊 導 向	您認為貴公司會針對保戶需求來建立客製化的資訊應用系統。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 您認為貴公司會使用資訊系統來分析保戶需求而提供多元服務品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您認為貴公司會透過資訊平台，提供保戶多元化的保險資訊與知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9 您認為貴公司對於保險產業或市場的新資訊能快速地反應。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
團 隊 導	10 您認為貴公司常利用各種方式收集與分享保險相關資訊來改善工作效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11 您認為貴公司會透過團隊間之互動與學習來彼此鼓勵並解決問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12 您認為貴公司團隊間具有良好的默契與合作經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13 您認為貴公司會定期舉辦團隊競賽來鼓勵員工達成績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

向	1 您認為貴公司學習環境之塑造對團隊創新能力之激發具有重要性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 您認為貴公司的團隊成員會花時間去找方法來改善團隊的工作績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：本部份想瞭解，全面品質管理與組織學習對公司經營績效之表現，請依您同意的程度，在適當的 「」。

		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
經營績效						
財務	1 您覺得有助於公司整體保險費收入的增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 您覺得有助於貴公司之續保率或繼續率的提昇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 您覺得有助於貴公司利潤率的提高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您覺得有助於各部門成本的改善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
非財務	您覺得有助於貴公司市場占有率的提高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您覺得有助於與公司客戶關係管理的提昇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 您覺得有助於貴公司的員工工作效率的提高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您覺得有助於貴公司之客戶滿意度的提昇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9 你覺得有助於貴公司新保險單開發速度增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10 您覺得有助於提昇各種行銷通路的合作意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：基本資料

以下是有關於您個人的背景資料，這些資料僅供學術上之統計分析及研究，對保密，請您安心作答，謝謝你的協助。請將答案在中直接選。

1、請問您的性別：

- 男
 女

2 請問您的年齡：

- 2 (含)歲以下
 2 3 歲
 3 歲
 歲
 歲以上

3 您的教育程度：

- 高中(職)以下
 專科

- 大學
- 研究所及以上

您在該公司服務的年資：

- (含)年以下
- 1 年
- 1 年以上

您在該公司的職位：

- 管理階層(科長(含)以上)
- 一般員工(非科長以下)

請問您工作的保險公司為：

- 人壽保險業
- 產物保險業

本問卷到此全部結 束，敬請檢視是否有遺漏之處，
再次由衷感謝您的 力協助

附錄二 修正後問卷

親愛的先生/小姐您好：

首先感謝您抽空填寫這份問卷。本問卷為學術研究調查之用，主要希望能透過此問卷瞭解保險公司全面品質管理、組織學習與績效之關係。期盼您能撥出幾分鐘寶貴的時間回答這份問卷，並希望能提供寶貴的意見，以充實本研究內容。本問卷共分三大部分，第一部份為有關全面品質管理，第二部份為組織學習，第三部份為經營績效。由於本研究所關心的只是您個人的看法，這裡沒有所謂「對」或「錯」，只有您的看法與評估，所以請您參照自己的意見作答。本問卷為不記名方式填答，您所填答的內容並不轉做其他用途，且決不對外公開，請您安心填答。由衷感謝您百忙之中的幫助，並致上最誠摯的感謝之意。

敬祝

事業順心 心想事成

致理技術學院保險金融管理系

指導老師：李珍穎 老師

研究學生：林健仔、林晏立、

陳韋如、陳又楚、

簡培倫、陳思婷

中華民國 99 年 7 月

第一部份：本部份想瞭解，若貴公司實施全面品質管理，個人對此管理活動之看法，請依您同意的程度，在適當的 「」。

全面品質管理定義：是一種包含組織文化和環境的管理方式，由企業(組織)中所有員工(成員)的全員參與，運用科學的技術及統計資料的方法，配合組織之策略目標，持續不斷改善生產、服務和工作流程，而達到提昇企業(組織)內外部顧客滿意度、績效與競爭力。

全面品質管理		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
顧客導向	1 您認為公司實施全面品質管理是可提昇貴公司各部門的服務品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 您認為公司實施全面品質管理是可強化貴公司各部門品質管理環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 您認為公司實施全面品質管理是可提昇貴公司的形象。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
持續	貴公司會採納各部門的建議來改善服務品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 貴公司會重視客戶服務過程的檢討與績效評估。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

改善	貴公司會鼓勵員工發掘服務品質之問題與矯正問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10 貴公司會定期召開服務品質檢討會議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
服務	11 貴公司會積極訓練員工使員工能確實提供好的品質服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13 貴公司對員工教育訓練資源的規劃完善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
文化	1 您覺得貴公司的每位員工都有提昇服務品質的觀念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 貴公司會提供利於推動品質管理活動的環境與氣氛。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
流程管理	17 您覺得貴公司透過流程管理的改善有助於提昇公司一般行政效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 您覺得經資訊流程改造後貴公司會增加差異化的加值服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19 您認為公司透過流程管理的改善有助於減少保單錯誤的頻率與程度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：本部份想瞭解，貴公司在組織學習方面的表現，請依您同意的程度，在適當的 「」。

		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
組織學習						
學習導向	1 您認為貴公司人員的學習能力是塑造競爭優勢的關鍵要素。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 您認為貴公司將員工的學習視為一項投資，而不是成本。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 您認為貴公司同仁在學習新方法之後會應用在與客戶服務的互動上。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
資訊導向	您認為貴公司會成立各種學習團體，提供人員相互學習的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您認為貴公司能有效地運用學習能力來發掘新產品、通路及新的思維。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您認為貴公司會針對保戶需求來建立客製化的資訊應用系統。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 您認為貴公司會使用資訊系統來分析保戶需求而提供多元服務品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您認為貴公司會透過資訊平台，提供保戶多元化的保險資訊與知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
團隊導向	9 您認為貴公司對於保險產業或市場的新資訊能快速反應。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10 您認為貴公司常利用各種方式收集與分享保險相關資訊來改善工作效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
團隊導向	11 您認為貴公司會透過團隊間之互動與學習來彼此鼓勵並解決問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12 您認為貴公司團隊間具有良好的默契與合作經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13 您認為貴公司會定期舉辦團隊競賽來鼓勵員工達成績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 您認為貴公司學習環境之塑造對團隊創新能力之激發具有重要性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 您認為貴公司的團隊成員會花時間去找方法來改善團隊的工作績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：本部份想瞭解，全面品質管理與組織學習對公司經營績效之表現，請依您同意的程度，在適當的 「」。

經營績效		非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
財務	1 您覺得有助於公司整體保險費收入的增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 您覺得有助於貴公司之續保率或繼續率的提昇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 您覺得有助於貴公司利潤率的提高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您覺得有助於貴公司市場占有率的提高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您覺得有助於各部門成本的改善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	您覺得有助於與公司客戶關係管理的提昇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 您覺得有助於貴公司的員工工作效率的提高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
非財務	您覺得有助於貴公司之客戶滿意度的提昇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9 你覺得有助於貴公司新保險單開發速度增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10 您覺得有助於提昇各種行銷通路的合作意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：基本資料

以下是有關於您個人的背景資料，這些資料僅供學術上之統計分析及研究，對保密，請您安心作答，謝謝你的協助。請將答案在□中直接選。

1、請問您的性別：

男

女

2 請問您的年齡：

2 (含)歲以下

2 3 歲

3 歲

歲

歲以上

3 您的教育程度：

高中(職)以下

專科

大學

研究所及以上

您在該公司服務的年資：

(含)年以下

1 年

1 年以上

您在該公司的職位：

管理階層(科長(含)以上)

一般員工(非科長以下)

請問您工作的保險公司為：

人壽保險業

產物保險業

本問卷到此全部結 束，敬請檢視是否有遺漏之處，
再次由衷感謝您的 力協助