

南華大學

財務金融學系財務管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE

INSTITUTE OF FINANCIAL MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

壽險業務員能耐對銷售保險績效之研究

A Study of the Relationship between Insurance
Salespersons' Competency and Sales Performance of
Bancassurance

指導教授：趙永祥 博士

ADVISOR: CHAO, YUANG-SHIANG, PH.D

研究生：李順彬

GRADUATE STUDENT: LI, SHUN-PIN

中華民國一〇六年六月

南 華 大 學
財務金融學系財務管理碩士班
碩 士 學 位 論 文

壽險業務員能耐對銷售保險績效之研究

A Study of the Relationship between Insurance
Salespersons' Competency and Sales Performance of
Bancassurance

研究生：

李順彬

經考試合格特此證明

口試委員：

李謀監

黃經智

趙永祥

指導教授：

趙永祥

系主任(所長)：

廖永杰

口試日期：中華民國 106 年 5 月 22 日

南華大學財務金融學系財務管理碩士班一〇五學年度第二學期

碩士論文摘要

論文題目：壽險業務員能耐對銷售保險績效之研究

研究生：李順彬

指導教授：趙永祥 博士

中文摘要內容：

本研究主要探討壽險業務員的能耐，包含行銷能耐、整合能耐、技術能耐等三大構面，對銷售保險財務績效的影響性。以壽險公司的壽險業務員及壽險業務主管為調查對象，有效樣本數為 385 份。以回歸方程式為研究工具，並分析三個模式，所有樣本的壽險業務從業人員、壽險業務員及壽險業務主管，實證結果顯示壽險業務主管及業務員的行銷能耐、整合能耐對銷售保險財務績效及非財務績效呈顯著正向影響。壽險業務員的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈負向影響，但壽險業務主管的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響，表示兩者在技術能耐上是有差距的。並得到壽險業務員覺得最重要的能耐是整合能耐；其次為行銷能耐，較不重要是技術能耐。最後，根據研究結果，提出討論並對管理實務及後續研究提出建議。

關鍵字：壽險業務員能耐(Insurance Salespersons' Competency)、銷售保險績效(Sales Performance of Bancassurance)、非財務績效(non-financial performance)

A Study of the Relationship between Insurance Salespersons' Competency and Sales Performance of Bancassurance

ABSTRACT

This research mainly discusses the influence of life insurance salesman's competency, including marketing competency, integration competency and technical competency, on the financial performance of sales insurance. We surveyed 385 valid samples including sales and business executives of life insurance business. The empirical results show that the marketing competency and integration competency of life insurance supervisors and clerks have positive effects on the financial performance of sales insurance and the non-life insurance business performance of non-life insurance business. Financial performance has a significant positive impact. The technical capability of the life insurance clerk has a negative impact on the non-financial aspect of the sales insurance, but the technical competency of the life insurance business manager has a positive effect on the non-financial aspect of the sales insurance, indicating that there is a gap between the technical capabilities. And get life insurance salesman that the most important competency is the ability to integrate; followed by marketing competency, less important is the technical competency. Finally, according to the research results, the paper puts forward some suggestions and suggestions on the management practice and the follow - up research.

Key words : Insurance Salespersons' Competency ; Sales Performance of Bancassurance ; non-financial performance

目錄

摘要.....	I
ABSTRACT	II
目錄.....	III
表目錄.....	IV
圖目錄.....	IV
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻探討.....	4
第一節 壽險業務員能耐.....	4
第二節 銷售保險績效.....	8
第三節 壽險業務員的能耐與銷售保險績效之影響.....	12
第三章 研究設計與方法.....	14
第一節 研究架構.....	14
第二節 變數操作性定義.....	15
第三節 量表的發展階段與流程.....	16
第四節 研究對象與資料蒐集.....	19
第五節 資料分析方法.....	20
第四章 實證分析.....	21
第一節 基本資料之分析與探討.....	21
第二節 信度分析.....	25
第三節 統計分析.....	26
第四節 研究結果與討論.....	33
第五章 結論與建議.....	37
第一節 結論.....	37
第二節 建議.....	38
第三節 研究限制.....	39
參考文獻.....	41
附錄一 問卷初稿.....	46
附錄二 正式問卷.....	49

表目錄

表 2-1	能耐的種類.....	7
表 2-2	銷售績效的評估與控制.....	11
表 3-1	壽險業務員能耐構面及題項.....	15
表 3-2	銷售保險績效的構面及衡量題項.....	16
表 3-3	經主題重要專家檢視構面及題項內容.....	17
表 3-4	壽險業務員和主管審視前後的衡量題項.....	18
表 4-1	性別比例.....	21
表 4-2	年齡比例.....	21
表 4-3	服務年資.....	22
表 4-4	教育程度比例.....	22
表 4-5	職級比例.....	23
表 4-6	月收入比例.....	23
表 4-7	婚姻狀況比例.....	23
表 4-8	公司規模比例.....	24
表 4-9	公司成立歷史比例.....	24
表 4-10	員工人數比例.....	25
表 4-11	年營業額比例.....	25
表 4-12	各構面的 Cronbach α 值.....	26
表 4-13	全部樣本之平均數、標準差及相關係數.....	27
表 4-14	全部樣本之財務績效迴歸分析結果.....	28
表 4-15	全部樣本之非財務績效迴歸分析結果.....	29
表 4-16	壽險業務員之平均數、標準差及相關係數.....	29
表 4-17	壽險業務員之財務績效迴歸分析結果.....	30
表 4-18	壽險業務員之非財務績效迴歸分析結果.....	31
表 4-19	壽險業務主管之平均數、標準差及相關係數.....	31
表 4-20	壽險業務主管之財務績效迴歸分析結果.....	32
表 4-21	壽險業務主管之非財務績效迴歸分析結果.....	33
表 4-22	假設結果彙整表.....	35

圖目錄

圖 3.1	研究架構圖.....	14
-------	------------	----

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

2000年以前，我國壽險業壽險銷售通路主要是以壽險公司業務員直銷、傳統保險經紀人公司及保險代理人公司代銷為主。但2001年「金融控股公司法」三讀通過後，銀行、證券、保險等產業界限日趨模糊。所以保險業務已經進入戰國時代，造成壽險業務員的考驗與壓力，要有好業績，一定要有真本事，其所具備的能耐就相當重要。

根據我國人壽保險商業同業公會統計，截至2017年2月，台灣地區有24家人壽保險公司，20家本國企業，4家外商在台分公司。壽險業務員是保險公司業務收入的重要來源，是經營上很重要主體，壽險業務員的能力及素養是保險公司重要的課題，關係著保險公司的企業形象及銷售績效。尤其壽險業務員賣的是無形的商品，銷售上比有形商品更難，尤其在台灣大都禁忌生老病死，讓銷售顯得更加困難(林少溪，2012)。由此得知，在20多家壽險公司中競爭，想要爭取壽險保單，壽險業務員想要推展業務，真是不容易，除非有真本領，就是具有高超能耐；也就是說，壽險業務員的能耐，是在如此激烈競爭的壽險業中，創造高績效的基礎。換言之，壽險業務員能耐是影響銷售保險績效的重要因素，本研究主要在探討，壽險業務員能耐如何影響銷售保險績效。

壽險公司的業務經營，有展業、精算、核保、理賠及投資等，都需要各種人才的協助。保險業務是極具挑戰性的工作，要有強烈的企圖心的業務員方能勝任該工作，尤其銷售保險績效是壽險業的命脈，想要不斷推展業務，增加銷售保險績效，衝高業績，創造更高績效。可見，保險公司的銷售績效與壽險業務員息息相關，想要創造更好的銷售保險績效，完全要依賴業務員，擁有十八般武藝的壽險業務員更是難得。

黃建勳(2013)指出壽險公司能有效選才，留住有潛質的員工，將對壽險公司及

消費者創造雙贏的局面。可見，有潛力的壽險業務員，也就是具有高能耐的壽險業務員是保險公司最重要的資產，得知，壽險業務員能耐的重要性。

企業的能耐，尤其核心能耐是企業能否在產業中生產發展的關鍵(Gilbert, 1994)。當企業面臨激烈競爭時，更需要建立核心能力，來強化競爭優勢(Covin and Slevin, 1989)。企業能充分利用資源及能耐，來創造競爭優勢，獲取成功(Rumelt, 1995)。可見，企業能耐的重要性。在保險業中，競爭非常激烈，要能勝出，非常不易。誠如哈佛大學教授 Lenoard-Barton(1995)認為能耐有四大項目，一、員工的知識與技能；二、實體系統；此部分包含很多不可言傳的知識，經由多年累積而成，如公司資料庫、智慧財產權、實體製程設備、專屬服務程序等。三、管理系統；四、組織文化與價值觀。據此，發展出壽險業務員能耐，如擁有壽險相關的知識與技能、充分利用保險公司的資訊及管理系統、融入壽險公司的企業文化。本研究主要探討壽險業務員的能耐如何增進銷售保險績效，此為本研究的動機。

第二節 研究目的

壽險業務員在保險公司揹負銷售保險績效的任務，尤其一定要達成保險銷售數量與金額績效的目標。壽險業務員是銷售保險績效重要的推手，尤其具有良好能耐的壽險業務員更是發揮舉足輕重的腳色，簡言之，本研究目的在探討壽險業務員及其主管所具備的能耐對銷售保險績效產稱何種影響。將本研究的目的整理成四點，如下所述：

- 一、 探討優秀的壽險業務員應具備何種能耐？包含哪些構面及題項，並分析壽險業務員最重要的能耐為何，亦即釐清壽險業務員最需要及加強的能耐，並分析壽險業務員應具備何種能耐才是打開保險市場的敲門磚。
- 二、 保險公司都重視銷售保險績效，本研究並細分成財務績效及非財務績兩大類，並分別探討壽險公司欲提升財務績效及非財務績效，應重視業務員所具備何種能耐。

- 三、 探討壽險業務員及其主管所具備的能耐對銷售保險績效的影響是否一樣，依據研究結果，來解釋提壽險業務員及其主管所具備的能耐是否一致；並進一步，釐清壽險業務員及其主管的能耐對銷售保險的財務績效及非財務績效產生何種影響。
- 四、 探討欲提高銷售保險績效之目標，要以提升壽險業務員能耐為前提；並分析提升壽險業務員重要的能耐的策略，供壽險公司教育訓練參考。



第二章 文獻探討

第一節 壽險業務員能耐

一、能耐

(一)能耐的定義

國內外學者針對能耐有不同的見解。國內學者吳思華(1994)將能耐分為資產與能力，前者包含有形與無形資產，後者如組織及個人的能力。Bhatt(2000)將能耐視為企業維持競爭優勢的能力。Zahra et al.(2006)將能耐區分為基礎能耐及動態能耐，前者為組織解決問題的能力，後者為有能力改變其解決問題的方式。

能耐是指企業欲達到預期目標，所具備跨功能的整合能力，經由功能活動與程序的結合及協調，也是集體學習的成果(Mansour, 1998)。能耐是企業為了達成特定結果，而配置其資源的能力(Zahra et al., 2007)。能耐是多樣又彼此關聯的資產、獨特技術和技能的組合，可強化企業所有資源的生產力(Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007)。能耐是集體學習過程的成果，是獨特能力的總合，並不是個別資產或特定能力的各自表現(吳錦鋁, 2006)。能耐是依循過去的經驗，乃學習過程的成果，為選擇及連結逐漸發展資源的一種獨特的方式，需要時間去發展(Winter, 2003)。這些文獻是以企業層級在探討能耐，但本研究聚焦於壽險業務員個人所具備的能耐，亦即，企業重視員工的教育訓練，就能提升員工個人的能耐，進而提升整體的能耐；換言之，個人能耐的提升才能增進企業層級の能耐。

簡言之，能耐是企業欲達到目標，所應具備解決問題的能力，具獨特性，乃為維持競爭優勢的能力，具體呈現為集體學習過程的成果。

(二)能耐的特性

Hamel and Prahalad(1990)認為企業の能耐有三種特性，延展性為鞏固核心能耐的領域，不被產品發展所受限，並能提供通往其他市場的潛在途徑；價值性為顧客所認同且具有價值的，就是通過顧客價值的考驗；獨特性乃競爭者難以模仿。Bhatt(2000)認為企業の能耐特性有三種，內隱性具有難以模仿的特性；暫時性會隨環境而變化，

出現成長、衰退及消逝；脈絡相連性因某種目的所發展的能力，不一定適合其他用途。吳思華(1998)認為企業的能耐的特性也有三種，獨特性包含有價值、稀少性及不可替代性；專屬性是該能力不易移轉與分割，其他企業擁有同樣的設備及人員，無法發揮同樣的功能；模糊性是競爭者無法學習，具有內隱性及複雜性。得知，企業的能耐之特性，有延展性、價值性、獨特性(內隱性)、暫時性、脈絡相連性、專屬性、模糊性。可見，能耐具有多種性質。

(三)能耐的層次

Javidan(1998)整理既有文獻，將資源、能力、能耐及核心能耐，有低到高依序區分為四種層次，敘述如下：

1. 資源(resource)：資源是企業創造價值的基本元素。Barney(1991)認為有三種資源，其一是實體資源，如廠房、設備及資產；其二是人力資源，如勞動力、管理團隊、教育訓練及經驗；其三是組織資源，如組織文化、企業聲譽。
2. 能力(capabilities)：企業內部有眾多資源，要有效利用這些資源，需要企業的能力，如行銷能力、生產能力、運籌能力等內部的功能基礎活動。
3. 能耐(competencies)：將第二種內部功能性活動進行整合及協調的表現，並能達到預期的目標，這種能耐呈現於策略事業單位(SBU)之中。
4. 核心能耐(core competencies)：是企業整合跨事業單位的能力，來自不同事業單位之間的技能及不同知識領域互動的結果。

(四)能耐的種類

Hamel and Heene(1994)認為企業活動主要依靠這三類的能耐，如下所述：

1. 市場接近的能耐(market-access)，所有能夠拉進公司與顧客之間距離的技
2. 術及能力，如品牌開發、行銷、售後服務和等能耐。

3. 產品整合能耐(product-integration)，從提供產品到顧客之間所有價值活動的整合，如產品設計、生產製造、品質管理等整合能耐。
4. 優越的技術能耐(functionality)，顧客覺得比競爭者有差異的認知價值，亦即獨特顧客價值的能力，所有能夠提供產品或服務獨特功能。

Gallon, Stillman, and Coates(1995)依實務觀點，將能耐分為兩大類，如下

- 1.核心技術能耐(core technical competencies)：企業大量且持續投入某領域，所累積創造的技術能耐，如科學性的知識、內部關係及擁有在該領域先進的開發技術等能耐。
- 2.核心行銷能耐(core marketing competencies)：企業能正確快速掌握市場的能耐，如外部關係，與供應商、配銷商及顧客密切合作，拉近企業與顧客之間的距離，能把握市場機會而獲得利益。

Leonard-Barton(1995)認為企業累積成功且獨特的信念與行為，競爭者很難模仿，作為企業競爭能力基礎且持久優勢的差異化技術及能耐，有四個構面，如下所述：

- 1.員工知識及技巧
- 2.實體技術系統：是知識創新，及將知識累積、編撰及結構化的控制過程，如生產資訊系統。
- 3.管理系統：創新與控制知識的正式或非正式方法。
- 4.價值與規範：是企業知識的內容及結構、累積與控制知識的方法，具體呈現為企業文化。

學者們對能耐的種類有不同看法，整理學者們的意見，如表 2-1 所示：

綜合上述，能耐大約有三類，第一類與外部關係有關的行銷能耐；第二類與產品關係有關的整合能耐；第三類與技術關係有關的技術能耐。

表 2-1 能耐的種類

學者	能耐的種類		
Hamel and Heene(1994)	市場接近的能耐	產品整合能耐	優越的技術能耐
周華泰(1994)	行銷能耐	創新能耐	技術能耐
Gallon, et al.(1995)	核心行銷能耐		核心技術能耐
Coats(1996)	核心市場能耐		核心技術能耐
Briance et al.(1998)	密切的外部關係	可靠的流程	優越的技術訣竅

資料來源：本研究整理

二、壽險業務員能耐/職能

能耐 (competency) 與職能 (competence)，是有區別的(張文彥，2012)，職能是一種可定義的、可衡量、可辨識的特定的知識、能力或技術與特徵，如：態度、品行等，為潛意識特徵(陳志豪，1999；黃建勳，2012；劉曉雯，2002)。本研究探討壽險業務員能耐，但並沒有現有文獻，所以依壽險業務員職能的文獻為基礎，來發展壽險業務員能耐。先介紹壽險業務員職能，再說明壽險業務員能耐，分述如下：

(一)壽險業務員職能

依據文獻，壽險業務員職能，如下所述：

陳志豪(1999)以個案研究方式，分析壽險公司，指出優秀的壽險業務員須具備的能耐，有親和力、專業知識、專業技術、自信心、應變力、顧客導向、活力、成就動機、認同感、獨立性及儀表。

Fan and Cheng(2011)運用德菲法(Delphi Method)討論壽險業務員應具備十項重要的能耐，如解決顧客問題的能力、溝通能力、使用 IT 的能力、情緒智商、了解顧客需求、專業知識、提供多樣化的金融服務、道德的、文化的融合性、學習的能力。

Del Gaizo et al.(2002)分析三位具五年行銷經驗以上的專家，得到成功業務人員應具備這些能耐，發展和顧客關係、溝通能力、成為客戶的擁護者、建立可靠的聲譽、建立知識基礎、滿足客戶及市場、達成企業目標、為客戶提出超越期待的方案、展現

銷售能力、掌握銷售進度、有效協調利用資源、管理銷售流程、管理時間、維持和跨大的銷售事業、成就動機、達成自我目標、長期吸引客戶目標。

(二)壽險業務員能耐

依據上述，職能定義為個人潛意識特徵，與有效及優秀的工作績效有因果關係。而能耐是企業欲達到目標，所應具備解決問題的能耐，具獨特性，乃為維持競爭優勢的能耐，具體呈現為集體學習過程的成果(Mansour, 1998；Bhatt, 2000)。可見，能耐是以職能為基礎發展出來的，故本研究以職能為基礎，來發展壽險業務員能耐，將其定義為壽險業務員具獨特性的行銷能耐、整合能耐及技術能耐，能達到壽險公司的業績目標，又具有競爭優勢的能耐，可藉由集體學習過程來增加能耐。

能耐有三種類型，第一類與外部關係有關的行銷能耐；第二類與產品關係有關的整合能耐；第三類與技術關係有關的技術能耐；及壽險業務員職能。發展出壽險業務員能耐，分別說明如下：

1. 行銷能耐：專業知識顧客導向、解決顧客問題的能耐、溝通能力了解顧客需求、發展和顧客關係、溝通能耐、成為客戶的擁護者、建立可靠的聲譽、滿足客戶及市場、為客戶提出超越期待的方案、展現銷售能耐、掌握銷售進度、管理銷售流程、維持和擴大的銷售事業、長期吸引客戶目標(Del Gaizo et al., 2002)。
2. 整合能耐：建立知識基礎、專業知識、提供多樣化的金融服務。
3. 技術能耐：達成企業目標、有效協調利用資源、管理時間、使用 IT 的能耐、專業技術。

第二節 銷售保險績效

一、績效評估

績效是組織評量達成目標的程度(Robbins, 1990)。績效的內涵是效率(Efficiency)

及效能(Effectiveness)，無論營利或非營利組織都是衡量經營成果的指標(Robbins, 2001)。績效評估在掌握組織的工作執行的效果及效率如何的過程。績效評估會強烈影響企業與員工的行為，所以需要一個衡量尺度來評估管理活動是否成功，對組織是相當重要的任務(Lee and Choi, 2003)。

李長貴(1997)認為績效是企業組織、部門及個人的含意，所展現實際行為如生產力、組織力、創新力、技術立及工作力等，績效評估的構面包含供給及需求面，前者可分成組織的財務及市場性、員工的參與感及忠誠度；後者如顧客滿意度及忠誠度。巫清長(2000)指出績效評估是了解企業規劃的執行進度及狀況，提醒管理者檢視短期和靜態的進度及成果，也能培養長期競爭力，在評估財務、生產、業務等各種經營功能，若有差異又背離一定程度，就應採取修正的因應對策。許士軍(2000)指出績效評估的積極功能，藉由評估制度的建立，在事前或活動進行中，對行動者的決策及行為產生引導作用，努力確保與組織目標一致化。

二、銷售績效

程永明(1999)研究發現，全面品質管理的對象「人」、「事」、「物」品質能得到顧客的滿意，進而提升發卡銀行之銷售績效。黃仁宏、沈聰益(2003)認為：從人格特質與銷售績效的相關分析中，證實以「支配性」和「愛」命名的人際特質建構方式，具備較佳的準則相關效度與收斂效度。黃庭鍾、池文海、關國宏(2009)研究指出壽險業銷售人員特質對於銷售績效影響並不顯著；而壽險業銷售人員特質對銷售行為形成產生正向影響。可見，學者們針對銷售人員本身的人格或特質等變數，皆會對銷售績效產生正向影響。

陳嵩、陳光偉、林伶瑾、李佩芬(2012)指出，在低銷售經驗或低學習導向的情形下，銷售人員的趨向表現導向對行為績效呈負向影響；在高銷售經驗或高學習導向的情況下，銷售人員的趨向表現導向對行為績效呈顯著正向影響。陳欽雨、林聖揮(2012)證實發現，顧客滿意度、購買意願與銷售績效三者之間彼此具有正相關；而體驗行銷

對非財務面績效如顧客滿意度及購買意願，其行銷效果較不明顯，但對財務面績效如銷售額成長率，則具有顯著的正向影響。

吳瑞雲、劉俊廷、黃鈺(2012)認為業務員若能適時因應銷售環境而採取因時制宜的銷售策略以及勤奮工作行為都能有效提升其銷售績效，且證實行為績效對於業務員銷售績效的正向影響力。詹家和、連章宸、賴春月(2012)研究指出業務員的生產力對銷售績效有正向影響。陳嵩、李佩芬、陳光偉(2013)研究證實銷售人員使用銷售力自動化 (sales force automation, 簡稱 SFA) 系統使用、客訪效率及適應性銷售行為對銷售績效皆呈顯著的正向直接影響。周少凱、呂彥毅、王介楷(2015)研究指出，房屋代銷公司之組織文化、服務創新及顧客知識管理皆對銷售績效呈顯著正向影響。從這些研究中得知，影響銷售績效的變數非常多，而銷售績效是一個非常重要的議題，引發諸多學者加以研究。

早期衡量銷售績效，大多以財務績效為主，如資產報酬率的成長、銷貨額的成長、銷售報酬率的成長(Swamidass and Newwell, 1987)。Robinson and Pearce(1988)以稅後總資產報酬率、稅後總銷售報酬率、過去五年銷售成長率衡量銷售績效。但 Lumpkin and Dess(1996)除了銷售成長率、市場占有率與獲利率，也採用「利害關係者」的滿意度作為指標，全面性績效指標。Dess, Lumpkin and Covin(1997)認為與過去五年內與競爭對手的銷售成長、獲利情形、投資報酬率及整體表現之比較。Clark(1999)認為銷售績效包含財務面及非財務面，前者如獲利率、銷售率、現金流量；後者有顧客滿意度、顧客忠誠度及品牌權益。Knight(2000)以市場占有率、銷售成長、投資報酬率、資產報酬率、稅前淨利。Carpano and Chriaman(2001)以銷售成長率及投資報酬率。Brouthers(2002)以財務及非財務績效，前者如銷售額、可獲利性、銷售成長率；後者有市場占有率及商譽等。

Kotler(2003)認為管理者可以用四種不同類型來衡量銷售績效的評估與控制，如年度計劃控制、獲利力控制、效率控制、策略控制，如表 2-2 所示。

表 2-2 銷售績效的評估與控制

構面	內涵
年度計劃財務績效指標控制	檢視公司是否達成計畫所要求的結果，衡量指標有銷售分析、市場占有率分析、財務分析等。
獲利力控制	檢視公司賺錢或虧損，衡量指標有分析產品、銷售地區、顧客群、市場區隔及通路、各單位獲利力
效率控制	評估並改進公司銷售支出的效率及影響力，衡量指標有分析銷售人員、廣告、促銷及配銷等，各種銷售支出所產生的效率。
策略控制	檢視公司所處的市場、所擁有的產品及通路，是否達到最佳機會的狀態，衡量指標有銷售稽核、銷售卓越表現審查。

資料來源：Kolter(2003)

Vorhies and Morgan(2005)認為衡量銷售績效有三大構面及其指標，如顧客滿意度(顧客價值傳送能力、留住有價值顧客)、市場效能(市場占有率成長、銷售額成長、新顧客成長數)、預期或現有獲利力(銷售報酬率、投資報酬率、達成財務目標的能力)。

陳彥彰(2012)指出大多數針對公司績效的研究，並未把財務績效及非財務績效做區分。而 Hooley et al.(2005)認為銷售績效的衡量指標，財務面以獲利率及銷售成長率；非財務面以顧客滿意度及忠誠度。Morgan et al.(2002)認為銷售績效要融合銷售生產力分析及銷售稽核，再配合情境因素的考量，形成一個整合性評估架構，銷售生產力與銷售活動投入及產出間的流程轉換的效率；銷售稽核與效能有關，就是整體銷售活動系統性、評論性及公正性的評價。

三、銷售保險績效

根據 Vorhies and Morgan(2005)銷售績效有三大構面，顧客滿意度、市場效能、預期或現有獲利力。陳彥彰(2012)及 Hooley et al.(2005)將銷售績效區分為財務與非財務構面。本研究銷售保險績效的定義為壽險業務員個人達成保險銷售件數的目

標、達成保險銷售金額的目標；及顧客滿意度、再回顧率與推薦親友的數量。

銷售保險績效可分成財務構面與非財務構面，前者是壽險業務員的財務績效，如最近一年平均年度責任額的達成率、最近一年月平均招攬契約繼續率、最近一年月平均首年保費收入(鍾燕宜，丁承，陳照明，王耀德，2001)；及非財務構面是指顧客滿意度、再回顧率與推薦親友。

第三節 壽險業務員的能耐與銷售保險績效之影響

一、壽險業務員的能耐與銷售保險績效之影響

陳廣崑(2006)、江俊庸(1995)研究發現雖然產業不同，能耐對經營績效有顯著影響。廠商以自身的優越的能耐，可提高企業績效(Miller and Friesen, 1982; Kohli and Jaworski, 1990)。企業能耐就是競爭優勢來源(Miyazaki, 1999; Makadok, 2001)。能耐增進企業競爭優勢及績效(Hoopes and Madsen, 2008)。核心能耐的重點為企業能力，良好的管理能力有助於自身能耐的累積(Urban, 2007)，如進行知識管理，可以增進能耐及績效(Giovanni et al., 2008)。可見，能耐對績效是有正向影響的。據此推論，壽險業務員的能耐對銷售保險績效呈正向影響，且銷售保險績效再細分為財務構面與非財務構面。

本研究認為壽險業務主管都從壽險業務員做起，也就是說壽險業務主管是資深的壽險業務員，所以將樣本區分為壽險業務員與壽險業務主管兩類，分別探討壽險業務員的能耐對銷售保險績效的影響；壽險業務主管的能耐對銷售保險績效的影響，以及全部樣本的壽險業務從業人員(包含的壽險業務員和主管)。

所以分別針對所有樣本的壽險業務從業人員、壽險業務員、壽險業務主管，歸納上述所提出之文獻加以整理，以這三類為主軸提出研究假設，如下說明：

二、全部樣本的壽險業務從業人員對財務構面績效之影響

H1：所有樣本的壽險業務從業人員的能耐對銷售保險績效呈正向影響

H1A：所有樣本的壽險業務從業人員的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響

H1B：所有樣本的壽險業務從業人員的能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響

三、壽險業務員對銷售保險績效之影響

H2：壽險業務員的能耐對銷售保險績效呈正向影響

H2A：壽險業務員的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響

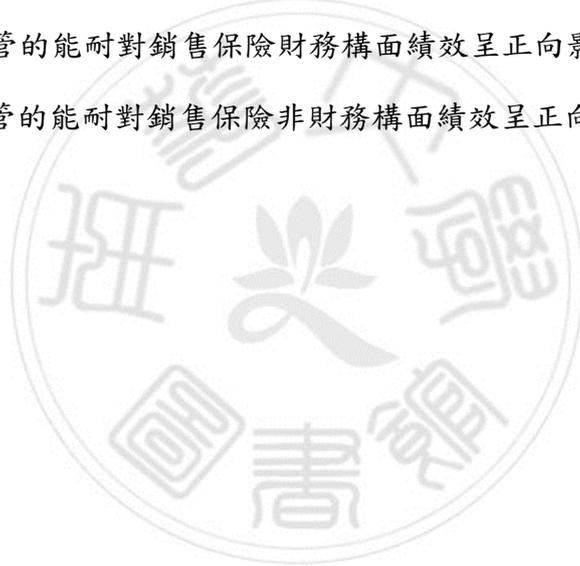
H2B：壽險業務員的能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響

四、壽險業務主管的能耐對銷售保險績效之影響

H3：壽險業務主管的能耐對銷售保險績效呈正向影響

H3A：壽險業務主管的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響

H3B：壽險業務主管的能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響



第三章 研究設計與方法

第三章共分為三節。第一節為研究架構，解釋論文自變數與應變數間之關係；第二節為變數操作性定義，主要在說明變數的衡量；第三節是量表的發展階段與流程，在說明問卷設計；第四節為研究對象與資料蒐集；第五節是資料分析方法，在說明統計所運用工具。

第一節 研究架構

探討壽險業務員能耐，對銷售保險績效之影響，以瞭解壽險業務員能耐各構面對銷售保險績效有何貢獻。根據本研究之目的與相關文獻探討歸納，繪製如圖 3.1 的研究架構。

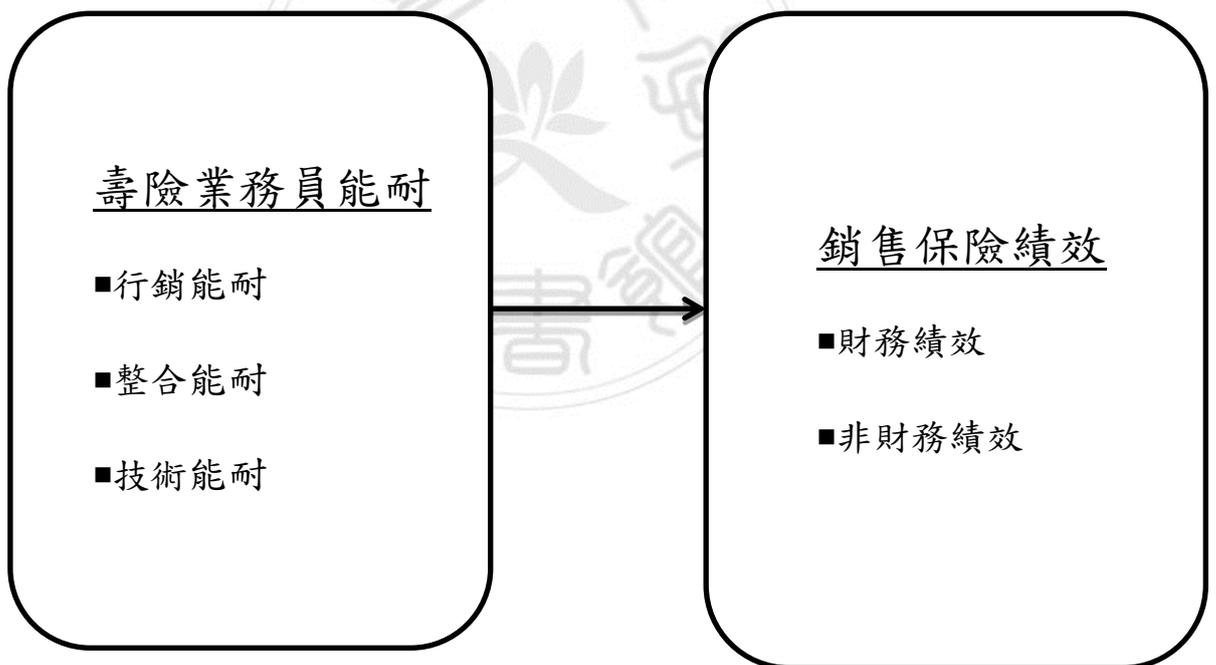


圖 3.1 研究架構圖

第二節 變數操作性定義

本研究自變數為壽險業務員能耐，依變數為銷售保險績效。將各變數之操作性定義與衡量方法，說明如下：

操作型定義：根據文獻，發展變數操作型定義。

一、自變數：壽險業務員能耐

壽險業務員能耐的定義為壽險業務員具獨特性的行銷能耐、整合能耐及技術能耐，能達到壽險公司的業績目標，又具有競爭優勢的能耐，可藉由集體學習過程來增加能耐。所以本研究根據能耐的相關的文獻(Hamel and Heene,1994; 周華泰, 1994; Gallon, Stillman, and Coates, 1995; Coats, 1996; Briance et al. 1998)，發展出壽險業務員能耐有三種構面，第一為行銷能耐；第二為與產品關係有關的整合能耐；第三與技術關係有關的技術能耐。並發展出壽險業務員能耐三個構面的衡量題項，如表 3-1 所示：

表 3-1 壽險業務員能耐構面及題項

構面	操作型定義/衡量題項
行銷能耐	操作型定義 壽險業務員具有開發顧客的知識與能耐，能打開市場
	衡量題項 專業知識顧客導向、解決顧客問題的能耐、溝通能耐了解顧客需求、發展和顧客關係、成為客戶的擁護者、建立可靠的聲譽、滿足客戶及市場、為客戶提出超越期待的方案、展現銷售能耐、掌握銷售進度、管理銷售流程、維持和擴大的銷售事業、長期吸引客戶目標。
整合能耐	操作型定義 壽險業務員具有整合多種知識，提供最專業的金融服務
	衡量題項 建立知識基礎、專業知識、提供多樣化的金融服務。
技術能耐	操作型定義 壽險業務員具有善用所有資源的技術能耐，來達成企業目標
	衡量題項 達成企業目標、有效協調利用資源、管理時間、使用 IT 的能耐、專業技術。

二、依變數：銷售保險績效

根據 Vorhies and Morgan(2005)銷售績效有三大構面，顧客滿意度、市場效能、預期或現有獲利力。陳彥彰(2012)及 Hooley et al.(2005)將銷售績效區分為財務與非財務構面。並發展出銷售保險績效可分成財務構面與非財務構面及題項，如表 3-2 所示。

表 3-2 銷售保險績效的構面及衡量題項

構面	操作型定義/衡量題項
財務績效	操作型定義 銷售保險財務績效是指以數字來衡量財務績效
	衡量題項 最近一年平均年度責任額的達成率 最近一年月平均招攬契約繼續率 最近一年內，達成月平均首年保費收入金額的目標
非財務績效	操作型定義 銷售保險非財務績效是指不以數字來衡量非財務績效
	衡量題項 顧客滿意度、再惠顧率、與推薦親友的數量

第三節 量表的發展階段與流程

依據 Hinkin(1998)量表發展的步驟，以二階段來發展量表，第一步驟聘請五位主題重要專家檢視題項進行內容效度的分析，第二步驟聘請邀請 30 位壽險業務員和主管進行問卷預試。經過這二步驟後成為正式量表。說明如下：

一、主題重要專家檢視題項內容

並沒有相關文獻，有直接的衡量壽險業務員能耐構面及題項，所以將壽險業務員能耐的定義為壽險業務員具獨特性的行銷能耐、整合能耐及技術能耐，能達到壽險公司的業績目標，又具有競爭優勢的能耐，可藉由集體學習過程來增加能耐。並根據能耐的相關的文獻(Hamel and Heene,1994; 周華泰, 1994; Gallon, Stillman, and Coates, 1995; Coats, 1996; Briance et al. 1998)，發展出壽險業務員能耐有三種構面，第一為行

銷能耐；第二為與產品關係有關的整合能耐；第三與技術關係有關的技術能耐。並發展出壽險業務員能耐三個構面的衡量題項。

根據 Vorhies and Morgan(2005)銷售績效有三大構面，顧客滿意度、市場效能、預期或現有獲利力。陳彥彰(2012)及 Hooley et al.(2005)將銷售績效區分為財務與非財務構面。並發展出銷售保險績效的構面及題項。

本研究為了提升衡量題項的內容效度，聘請五位壽險業務主管，因他們是主題重要專家(subject matter experts)，檢視題項的內容是否合適性，始能更完整及貼近壽險業務員能耐和銷售保險績效的構面及題項的衡量，期盼能增進內容效度。該項活動於2016年10月11日下午舉行，邀請五位壽險業務主管，舉行座談，針對表3-1和表3-2進行討論，將其結論，整理如表3-3所示。

表 3-3 經主題重要專家檢視構面及題項內容

構面	題項
行銷能耐	具溝通及解決顧客問題的能耐、了解並滿足顧客需求、與顧客發展長期良好關係、在顧客心中建立可靠的聲譽、針對顧客提出超越期待的方案、管理及掌握銷售流程及進度、維持和擴大的銷售業務
整合能耐	具壽險專業及金融知識、提供多樣化的金融服務、有效協調各單位且提供一條龍服務
技術能耐	達成個人目標的能耐、利用相關資料圖表及資源解說能耐、使用資訊E化能耐
財務績效	最近一年，壽險業務員個人平均年度責任額的達成率 最近一年，壽險業務員個人月平均招攬契約繼續率 最近一年內，達成月平均首年保費收入金額的目標
非財務績效	顧客滿意度、再回顧率、顧客協助推薦親友的數量

根據表發展出問卷初稿，請壽險公司的業務員及主管為受訪者，進行問卷預試，如附錄一所示。

二、壽險業務員和主管進行問卷預試

本問卷題項是依據文獻及五位主題重要專家檢視題項內容，怕填答者解讀題項內容上認知有差異及誤解，所以須進行問卷預試，其目的是經由預測者，確保填答者清

楚瞭解原意、用字遣辭是否合宜的等主要問題(Cooper and Schindeler, 2001)。於2016年10月16日下午舉行邀請30位壽險業務員和主管進行問卷預試，試圖將各題項中，有模糊不清的部份進行文字修正，期盼能增進內容效度，並將30位壽險業務員和主管審視前後的衡量題項，整理成對照表，如表3-4所示，修改後的正式問卷如附錄二。

透過這二階段的量表發展與修正，能使得量表具有一定的品質，符合內容效度。

表 3-4 壽險業務員和主管審視前後的衡量題項

原始題項	修正題項
你具溝通及解決顧客問題的能耐	你具良好溝通又能解決顧客問題的能耐
你能了解並滿足顧客需求	你能了解並滿足顧客真正的需求
你與顧客發展長期良好關係	你與顧客互動良好且能發展長期關係
你在顧客心中建立可靠的聲譽	你在顧客心中取得信賴及可靠，具有良好聲譽
你能針對顧客提出超越期待的方案	你能針對顧客提出超越期待的方案
你能管理及掌握銷售流程及進度	你能管理及掌握銷售流程及進度
你能維持和擴大的銷售業務	你能維持和擴大的銷售業務
你具壽險專業及金融知識	你具壽險專業及金融知識
你提供多樣化的金融服務	你提供多樣化的金融服務
你能有效協調各單位且提供一條龍服務	你能有效協調各單位且提供全方位服務
你能達成個人目標的能耐	你能達成個人目標的能耐
你能利用相關資料圖表及資源解說能耐	你能配合相關資料圖表及資源做充分解說的能耐
你使用資訊E化能耐	你能充分利用通訊及資訊E化能耐
最近一年，壽險業務員個人平均年度責任額的達成率	你個人在最近一年內，平均年度責任額的達成率
最近一年，壽險業務員個人月平均招攬契約繼續率	你個人在最近一年內，月平均招攬契約繼續率
最近一年內，達成月平均首年保費收入金額的目標	你在最近一年內，達成月平均首年保費收入金額的目標
你的顧客滿意度	顧客對你的服務滿意程度很高
你的再惠顧率	顧客會再度向你購買其他產品的機率很高
你的顧客協助推薦親友的數量	顧客會協助推薦親友給你

三、設計問卷

問卷題項採用上述操作性定義及文獻的衡量題項，來設計問卷。依據 Likert 五點尺度量表，所有題目皆分為極不同意、不同意、無意見、同意、極同意等五個選項，分別給予 1、2、3、4、5 分，分數愈低表示受訪者在該題所陳述的認同愈低；同理，分數愈高表示受訪者在該題所陳述的認同愈高。

經過主題重要專家檢視題項內容，並且做過問卷預試，來降低受訪者對模糊不清題項，確保受訪者能正確填答問卷。

第四節 研究對象與資料蒐集

一、研究對象

擬針對壽險公司的業務員及主管為受訪者，且受訪者所屬保險公司家數至少五家以上（分三類型：1.上市保險公司，2.上櫃保險公司，3.保險經紀人公司或其他），了解壽險業務員能耐對銷售保險績效之影響。

二、資料蒐集

根據文獻來發展問卷，在正式發放問卷前，先做預試問卷，修正文具不清的題項。確保問卷各題項能符合文獻的原意。

於 2016 年 10 月開始，請所認識的從事壽險業的好朋友幫忙填寫問卷，並煩請他們所認識的同仁，或是同業的朋友，一起填寫問卷，利用滾雪球的方式，以便利抽樣為主，於 2016 年 11 月底蒐集到 400 份問卷。

第五節 資料分析方法

資料分析方法共分成四個部份，敘述如下：

一、基本資料分析

以 SPSS 統計工具，分析受訪者的基本資料，並分析產業類別、公司成立歷史、資本額及營業額等；員工人數、年齡、收入及年資等。

二、信度分析

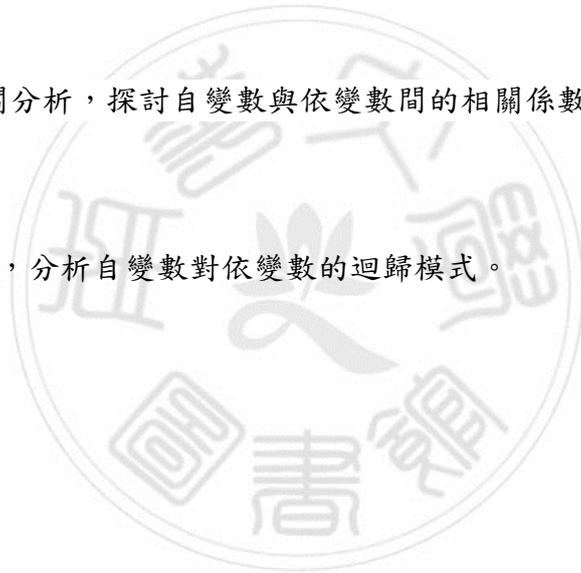
各構面信度要求，Cronbach α 要大於 0.7，才符合要求。

三、相關分析

以 Pearson 相關分析，探討自變數與依變數間的相關係數。

四、迴歸模式

以 SPSS 分析，分析自變數對依變數的迴歸模式。



第四章 實證分析

第一節 基本資料之分析與探討

以 SPSS 統計工具，分析受訪者的基本資料，並分析產業類別、公司成立歷史、資本額及營業額等；員工人數、年齡、收入及年資等。

一、受訪者基本資料分析

(一)性別比例

如表 4-1 中資料顯示，了解受訪者中的性別比例，女性有 218 人，佔有效樣本 56.62%；男性有 167，佔有效樣本 43.38%。

表 4-1 性別比例

性別	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
女性	218	56.62	56.62
男性	167	43.38	100
總合	385	100	

(二)年齡比例

如表 4-2 中資料顯示，了解受訪者中的年齡比例，30 歲以下有 78 人，佔有效樣本 20.26%；31~40 歲有 105 人，佔有效樣本 27.27%；41~50 歲有 118 人，佔有效樣本 30.65%；51~60 歲有 53 人，佔有效樣本 13.76%；61 歲以上有 31 人，佔有效樣本 8.05%。

表 4-2 年齡比例

年齡	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
30 歲以下	78	20.26	20.26
31~40 歲	105	27.27	47.53
41~50 歲	118	30.65	78.18
51~60 歲	53	13.76	91.94
61 歲以上	31	8.05	100
總合	385	100	

(三)服務年資比例

如表 4-3 中資料顯示，了解受訪者中的服務年資比例，5 年以下有 139 人，佔有效樣本 36.1%；6~10 年有 71 人，佔有效樣本 18.44%；11~15 年有 52 人，佔有效樣本 13.51%；16~20 年有 60 人，佔有效樣本 15.58%；21 年以上有 63 人，佔有效樣本 16.36%。

表 4-3 服務年資

服務年資	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
5 年以下	139	36.1	36.1
6~10 年	71	18.44	54.54
11~15 年	52	13.51	68.05
16~20 年	60	15.58	83.63
21 年以上	63	16.36	100
總合	385	100	

(四)教育程度比例

如表 4-4 中資料顯示，了解受訪者中的教育程度比例，高中職以下有 98 人，佔有效樣本 25.45%；專科有 133 人，佔有效樣本 34.55%；大學有 103 人，佔有效樣本 26.75%；研究所以上年有 51 人，佔有效樣本 13.25%。

表 4-4 教育程度比例

教育程度	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
高中職以下	98	25.45	25.25
專科	133	34.55	60.00
大學	103	26.75	86.75
研究所以上年	51	13.25	100
總合	385	100	

(五)職級比例

如表 4-5 中資料顯示，了解受訪者中的職級比例，主管有 144 人，佔有效樣本 37.4%；業務員有 241 人，佔有效樣本 62.6%。

表 4-5 職級比例

職級	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
主管	144	37.40	37.40
業務員	241	62.60	100
總合	385	100	

(六)月收入比例

如表 4-6 中資料顯示，了解受訪者中的月收入比例，19,999 以下有 26 人，佔有效樣本 6.75%；20,000~49,999 有 108 人，佔有效樣本 28.05%；50,000~99,999 有 74 人，佔有效樣本 19.22%；100,000~149,999 年有 96 人，佔有效樣本 24.94%；150,000~199,999 有 44 人，佔有效樣本 11.43%；200,000 以上有 37 人，佔有效樣本 9.61%。

表 4-6 月收入比例

月收入	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
19,999 以下	26	6.75	6.75
20,000~49,999	108	28.05	34.80
50,000~99,999	74	19.22	54.02
100,000~149,999	96	24.94	78.96
150,000~199,999	44	11.43	90.39
200,000 以上	37	9.61	100
總合	385	100	

(七)婚姻狀況比例

如表 4-7 中資料顯示，了解受訪者中的婚姻狀況比例，未婚有 180 人，佔有效樣本 46.75%；已婚有 205 人，佔有效樣本 53.25%。

表 4-7 婚姻狀況比例

婚姻狀況	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
未婚	180	46.75	46.75
已婚	205	53.25	100
總合	385	100	

二、受訪者公司基本資料分析

(一)公司規模比例

如表 4-8 中資料顯示，了解受訪者中所服務公司規模比例，上市有 243 人，佔有效樣本 63.12%；上櫃有 34 人，佔有效樣本 8.83%；保險經紀人公司或其他有 108 人，佔有效樣本 28.05%。

表 4-8 公司規模比例

公司規模	家數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
上市	243	63.12	63.12
上櫃	34	8.83	71.95
保險經紀人公司或其他	108	28.05	100
總合	385	100	

(二)成立歷史比例

如表 4-9 中資料顯示，了解受訪者中所服務公司成立歷史比例，5 年以下有 0 人，佔有效樣本 0%；6~10 年有 33 人，佔有效樣本 8.57%；11~15 年有 55 人，佔有效樣本 14.29%；16~20 年有 71 人，佔有效樣本 18.44%；21 年以上有 226 人，佔有效樣本 58.70%。

表 4-9 公司成立歷史比例

成立歷史	次數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
5 年以下	0	0	0
6-10 年	33	8.57	8.57
11-15 年	55	14.29	22.86
16-20 年	71	18.44	41.30
21 年以上	226	58.70	100
總合	385	100	

(三)員工人數比例

如表 4-10 中資料顯示，了解受訪者中所服務公司員工人數比例，250 人以下有 54 人，佔有效樣本 14.03%；251-500 人有 33 人，佔有效樣本 8.57%；501-1000 人有 46 人，佔有效樣本 11.95%；1001 人以上有 252 人，佔有效樣本 65.46%。

表 4-10 員工人數比例

員工人數	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
250 人以下	54	14.03	14.03
251-500 人	33	8.57	22.60
501-1000 人	46	11.95	34.55
1001 人以上	252	65.46	100
總合	385	100	

(四) 年營業額比例

如表 4-11 中資料顯示，了解受訪者中所服務公司最近一年內，營業額比例，3-50 億有 25 人，佔有效樣本 6.5%；51-100 億有 11 人，佔有效樣本 2.86%；101-150 億有 18 人，佔有效樣本 4.68%；151-200 億有 20 人，佔有效樣本 5.2%；201-300 億有 11 人，佔有效樣本 2.86%；301-500 億有 25 人，佔有效樣本 6.5%；501 億以上有 275 人，佔有效樣本 71.43%。

表 4-11 年營業額比例

營業額	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
3-50 億	25	6.50	6.50
51-100 億	11	2.86	9.36
101-150 億	18	4.68	14.04
151-200 億	20	5.20	19.24
201-300 億	11	2.86	22.10
301-500 億	25	6.50	28.60
501 億以上	275	71.43	100
總合	385	100	

第二節 信度分析

在信度分析上，一般以 Cronbach α 值為主，在統計上要求， $0.5 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0.7$ 很可信(最常見)； $0.7 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0.9$ 很可信(次常見)； $0.9 \leq \text{Cronbach } \alpha$ 十分可信。

我們分析各構面的 Cronbach α 值，如表 4-12 所示，可見，本研究的各構面的信度具有很可信的程度。

表 4-12 各構面的 Cronbach α 值

變數	Cronbach α
行銷能耐	0.843
整合能耐	0.724
技術能耐	0.882
財務績效	0.743
非財務績效	0.826

從表得知，各構面的Cronbach α 皆大於0.7，表示本研究的各構面的信度符合要求，是很可信的。

第三節 統計分析

本研究得到全部壽險業務同仁的有效問卷數總共 385 份，可分成壽險業務員 241 份，及壽險業務主管 144 份。所以在統計分析上，細分成三個部分，第一部分為全部樣本，第二部分為壽險業務員，第三部分為壽險業主管，分別敘述如下：

一、全部樣本之統計分析

分析本研究有效問卷數為 385 份，由表 4-13 得知，各個變數的平均數與標準差，自變數的平均數中，以整合能耐為最高，技術能耐為最低；表示全部樣本的壽險業務從業人員認為整合能耐為最重要的能耐。依變數的平均數中，以非財務績效為最高，表示全部樣本的壽險業務從業人員認為非財務績效是最重要的績效。相關係數中兩兩變數間呈正相關。

表 4-13 全部樣本之平均數、標準差及相關係數

變數	平均數	標準差	行銷能耐	整合能耐	技術能耐	財務績效	非財務績效
行銷能耐	3.90	.78	1				
整合能耐	4.01	.51	.31	1			
技術能耐	3.42	.60	.39**	.29	1		
財務績效	3.58	.45	.45***	.31*	.275	1	
非財務績效	4.07	.54	.34**	.46***	.38**	0.32*	1

註：1. 樣本數為385筆

2. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

從表4-14得知， $F=4.235$ ，** $p < 0.01$ ，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted R^2 為.425，代表自變數可解釋42.5%財務績效的變異量，其預測力達42.5%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-14得知，行銷能力對財務績效的迴歸係數為0.082，* $p < 0.05$ ，代表行銷能耐對財務績效具顯著正向影響性；整合能耐對財務績效的迴歸係數為0.092，* $p < 0.05$ ，代表整合能耐對財務績效具顯著正向影響性；技術能耐對財務績效的迴歸係數為0.082，* $p < 0.05$ ，代表技術能耐對財務績效具顯著正向影響性。也就是說，全部樣本的壽險業務從業人員之財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。

表 4-14 全部樣本之財務績效迴歸分析結果

變數	財務績效		
	估計係數	t值	P-value
常數項	2.864***	3.652	0.000
行銷能耐	.082*	2.082	0.04
整合能耐	.092*	2.031	0.04
技術能耐	.008*	.198	0.02
F	4.235**		
R ²	.432		
Adjusted R ²	.425		

註：1. 樣本數為385筆

2. *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

從表4-15得知，F=11.677，***p<0.001，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其Adjusted R²為.485，代表自變數可解釋48.5%財務績效的變異量，其預測力達48.5%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-15得知，行銷能耐對非財務績效的迴歸係數為0.173，*p<0.001，代表行銷能耐對非財務績效具顯著正向影響性；整合能耐對非財務績效的迴歸係數為0.096，*p<0.05，代表整合能耐對非財務績效具顯著正向影響性；技術能耐對非財務績效的迴歸係數為-.258，*p<0.001，代表技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性。也就是說，全部樣本的壽險業務從業人員之非財務績效迴歸分析結果，除了技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性，而行銷能耐及整合能耐對非財務績效達顯著正向影響。

表 4-15 全部樣本之非財務績效迴歸分析結果

變數	非財務績效		P-value
	估計係數	t值	
常數項	3.892***	3.784	0.000
行銷能耐	.173***	3.694	0.000
整合能耐	.096*	1.963	0.03
技術能耐	-.258***	-3.376	0.000
F	11.677***		
R ²			.492
Adjusted R ²			.485

註：1. 樣本數為385筆

2. *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

二、壽險業務員之統計分析

針對壽險業務員有效問卷數為241份，由表4-16得知，各個變數的平均數與標準差，自變數的平均數中，以整合能力為最高，技術能力為最低；表示壽險業務員認為整合能耐為最重要的能耐。依變數的平均數中，以非財務績效為最高，表示壽險業務員認為非財務績效是最重要的績效。相關係數中兩兩變數間都呈正相關。

表 4-16 壽險業務員之平均數、標準差及相關係數

變數	平均數	標準差	行銷能耐	整合能耐	技術能耐	財務績效	非財務績效
行銷能耐	3.71	.89	1				
整合能耐	3.99	.56	.21	1			
技術能耐	3.41	.56	.56***	.38**	1		
財務績效	3.57	.53	.36**	.24*	.46*	1	
非財務績效	4.09	.43	.29**	.31*	.30**	.24	1

註：1. 樣本數為241筆

2. *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

從表4-17得知， $F=4.066$ ， $**p<0.01$ ，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted R^2 為.437，代表自變數可解釋43.7%財務績效的變異量，其預測力達43.7%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-17得知，行銷能耐對財務績效的迴歸係數為0.071， $*p<0.05$ ，代表行銷能耐對財務績效具顯著正向影響性；整合能耐對財務績效的迴歸係數為.119， $*p<0.01$ ，代表整合能耐對財務績效具顯著正向影響性；技術能耐對財務績效的迴歸係數為.069， $*p<0.05$ ，代表技術能耐對財務績效具顯著正向影響性。也就是說，壽險業務員之財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。

表 4-17 壽險業務員之財務績效迴歸分析結果

變數	財務績效		
	估計係數	t值	P-value
常數項	2.600***	3.767	0.000
行銷能耐	.071*	1.966	0.02
整合能耐	.119**	2.736	0.009
技術能耐	.069*	2.234	0.03
F	4.066**		
R^2	.449		
Adjusted R^2	.437		

註： 樣本數為241筆

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

從表4-18得知， $F=4.655$ ， $***p<0.01$ ，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted R^2 為.444，代表自變數可解釋44.4%財務績效的變異量，其預測力達44.4%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-18得知，行銷能耐對非財務績效的迴歸係數為0.063， $*p<0.05$ ，代表行銷能耐對非財務績效具顯著正向影響性；整合能耐對非財務績效的迴歸係數為0.065， $*p<0.05$ ，代表整合能耐對非財務績效具顯著正向影響性；技術能耐對非財務績效的迴歸係數為-.081， $*p<0.01$ ，代表技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性。也就是

說，壽險業務員之非財務績效迴歸分析結果，除了技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性，而行銷能耐及整合能耐對非財務績效達顯著正向影響。

表 4-18 壽險業務員之非財務績效迴歸分析結果

變數	非財務績效		P-value
	估計係數	t值	
常數項	3.323***	3.912	0.000
行銷能耐	.063*	2.126	0.03
整合能耐	.065*	2.014	0.04
技術能耐	-.081**	2.979	0.007
F	4.655**		
R ²	.456		
Adjusted R ²	.444		

註： 樣本數為241筆

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

三、壽險業務主管之統計分析

針對壽險業務主管有效問卷數為 144 份，由表 4-19 得知，各個變數的平均數與標準差，自變數的平均數中，以行銷能耐為最高，技術能耐為最低；表示壽險業務主管認為行銷能耐為最重要的能耐。依變數的平均數中，以非財務績效為最高，表示壽險業務主管認為非財務績效是最重要的績效。相關係數中，兩兩變數間呈正相關。

表 4-19 壽險業務主管之平均數、標準差及相關係數

變數	平均數	標準差	行銷能耐	整合能耐	技術能耐	財務績效	非財務績效
行銷能耐	4.22	.89	1				
整合能耐	4.07	.56	.36*	1			
技術能耐	3.42	.56	.39*	.38*	1		
財務績效	3.59	.53	.34*	.24*	.34*	1	
非財務績效	4.03	.69	.20*	.43***	.51***	.31*	1

註：1. 樣本數為144筆

2. *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

從表4-20得知， $F=1.141$ ， $**p<0.01$ ，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted R^2 為.33，代表自變數可解釋33%財務績效的變異量，其預測力達33%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-20得知，行銷能耐對財務績效的迴歸係數為0.034， $*p<0.05$ ，代表行銷能耐對財務績效具顯著正向影響性；整合能耐對財務績效的迴歸係數為0.034， $**p<0.01$ ，代表整合能耐對財務績效具顯著正向影響性；技術能耐對財務績效的迴歸係數為0.061， $*p<0.05$ ，代表技術能耐對財務績效具顯著正向影響性。也就是說，壽險業務主管之財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。

表 4-20 壽險業務主管之財務績效迴歸分析結果

變數	財務績效		
	估計係數	t值	P-value
常數項	3.783***	3.872	0.000
行銷能耐	.034*	2.223	0.03
整合能耐	.032**	2.748	0.008
技術能耐	.061*	1.994	0.04
F	1.141**		
R^2	.324		
Adjusted R^2	.33		

註： 1. 樣本數為144筆

2. $*p<0.05$, $**p<0.01$, $***p<0.001$

從表4-21得知， $F=22.262$ ， $***p<0.001$ ，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted R^2 為.308，代表自變數可解釋30.8%財務績效的變異量，其預測力達30.8%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-21得知，行銷能耐對非財務績效的迴歸係數為0.488， $*p<0.001$ ，代表行銷能耐對非財務績效具顯著正向影響性；整合能耐對非財務績效的迴歸係數為0.055， $*p<0.05$ ，代表整合能耐對非財務績效具顯著正向影響性；技術能耐對非財務績效的迴歸係數為.546， $*p<0.001$ ，代表技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性。也就是說，壽險業務主管之非財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對非財務績效達顯著正

向影響。

表 4-21 壽險業務主管之非財務績效迴歸分析結果

變數	非財務績效		P-value
	估計係數	t值	
常數項	3.615***	3.912	0.000
行銷能耐	.488***	3.726	0.000
整合能耐	.055*	2.164	0.03
技術能耐	.546***	3.479	0.000
F	22.262***		
R ²	.3323		
Adjusted R ²	.308		

註： 1. 樣本數為144筆

2. *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

第四節 研究結果與討論

一、研究結果

全部樣本的壽險業務從業人員

由表4-15得知，全部樣本的壽險業務從業人員之財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。所以H1A成立。

由表 4-16 得知，全部樣本的壽險業務從業人員之非財務績效迴歸分析結果，除了技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性，而行銷能耐及整合能耐對非財務績效達顯著正向影響。可見壽險業務從業人員的技術能耐還無法對非財務績效產生正向影響性，顯示出壽險業務從業人員的技術能耐有待提升。所以 H1B 部分成立。

H1：全部樣本的壽險業務從業人員的能耐對銷售保險績效呈正向影響

H1A：全部樣本的壽險業務從業人員的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響。

本研究假設成立

H1B：所有樣本的壽險業務從業人員的行銷及整合能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響；但技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性。本研究假設部分成立。

(二)壽險業務員

由表 4-18 得知，壽險業務員之財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。所以 H2A 成立。

由表 4-19 得知，壽險業務員之非財務績效迴歸分析結果，技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性，而行銷能耐及整合能耐對非財務績效達顯著正向影響。得知，壽險業務員的技術能耐對非財務績效只能有負向影響性，表示壽險業務業員的技術能耐的確不足。所以 H2B 部分成立。

H2：壽險業務員的能耐對銷售保險績效呈正向影響

H2A：壽險業務員的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響。本研究假設成立。

H2B：壽險業務員的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響，不成立；而行銷能耐及整合能耐對非財務績效達顯著正向影響。所以 H2B 部分成立。

(三)壽險業務主管

由表 4-21 得知，壽險業務主管之財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。H3A 成立。

由表 4-22 得知，壽險業務主管之非財務績效迴歸分析結果，三個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。

H3：壽險業務主管的能耐對銷售保險績效呈正向影響

H3A：壽險業務主管的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響。本研究假設成立。

H3B：壽險業務主管的能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響。本研究假設成立。

將上述 H1-H3 及其各子假設之驗證結果，彙整成如表 4-22 所示。得知，H1 部分成立，H2 部分成立，H3 成立。

表 4-22 假設結果彙整表

假設	結果
H1：全部樣本的壽險業務從業人員的能耐對銷售保險績效呈正向影響。	部分成立
H1A：全部樣本的壽險業務從業人員的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響。	成立
H1B：所有樣本的壽險業務從業人員的行銷及整合能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響，不成立；但技術能耐對非財務績效具顯著負向影響性，成立。所以 H1B 部分成立	部分成立
H2：壽險業務員的能耐對銷售保險績效呈正向影響。	部分成立
H2A：壽險業務員的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響。	成立
H2B：壽險業務員的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響，不成立；而行銷能耐及整合能耐對非財務績效達顯著正向影響，成立。所以 H2B 部分成立。	部分成立
H3：壽險業務主管的能耐對銷售保險績效呈正向影響	成立
H3A：壽險業務主管的能耐對銷售保險財務構面績效呈正向影響。	成立
H3B：壽險業務主管的能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響。	成立

資料來源：本研究整理

二、研究討論

從上述實證分析中，證實所有樣本的壽險業務從業人員，無論是壽險業務員或壽險業務主管其行銷能耐、整合能耐對銷售保險績效呈正向影響，亦即壽險業務主管及業務員的行銷能耐、整合能耐對銷售保險財務績效及非財務績效呈顯著正向影響。

但所有樣本的壽險業務從業人員技術能耐對銷售保險財務績效呈顯著正向影響；但技術能耐對銷售保險非財務績效呈顯著負向影響。這個實證結果，也可從壽險業務員的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈負向影響，結果是一致的。但壽險業務主管的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響。從這個實證結果，我們與教壽險業務主管討論，具他們分析，壽險業務主管比壽險業務員的經驗更資深且資歷更完整，也就是經驗豐富，更能獲得消費者的認同，顧客滿意度較高，且再回顧率也較高，且樂於協助推薦親友，所以非財務績效呈正向。但業務員的技術能耐較沒那麼成熟，

還無法完全取得顧客的認同，所以顧客滿意度較差，且再回顧率也較低，還不願意協助推薦親友，所以非財務績效呈負向影響。這樣的研究結果與陳嵩、李佩芬、陳光偉(2013)研究有相似的結果：年長銷售人員的 SFA 使用對客訪效率呈顯著正向影響、年輕銷售人員的影響則不顯著。可見，銷售人員的銷售技術及經驗對銷售績效是有影響的。

具溝通及解決顧客問題的能力、了解並滿足顧客需求、與顧客發展長期良好關係、在顧客心中建立可靠的聲譽、針對顧客提出超越期待的方案、管理及掌握銷售流程及進度、維持和擴大的銷售業務，這些是壽險業務員的行銷能耐，也能用這些指標來訓練壽險業務員的行銷能耐，或做為甄選新進同仁的標準。

具壽險專業及金融知識、提供多樣化的金融服務、有效協調各單位且提供一條龍服務，這些是壽險業務員的整合能耐，在競爭激烈的壽險業中，壽險業務員以更專業的金融知識及服務，還能提供具整合性一條龍的服務，滿足消費者一次購足的需求。可見，壽險業務員的整合能耐愈顯重要。

達成個人目標的能耐、利用相關資料圖表及資源解說能耐、使用資訊 E 化能耐，這些是壽險業務員的技術能耐。但壽險業務主管與壽險業務員在技術能耐上是有所不同的，且能力有差距。

壽險業對壽險業務員個人達成保險銷售件數的目標、達成保險銷售金額的目標、達成個人整體目標的要求愈來愈高，要達成這些要求，要從壽險業務員的行銷能耐、整合能耐、技術能耐上來要求及訓練，方能達成壽險公司的目標。

從所有樣本、壽險業務員或壽險業務主管的問卷中得知，能耐的三大構面，整合能耐、行銷能耐、技術能耐的平均數，整合能耐的平均數最大，代表壽險業務員覺得最重要的能耐是整合能耐；其次為行銷能耐，較不重要的是技術能耐。

第五章 結論與建議

第一節 結論

經由研究背景與動機的探討，以瞭解壽險業務員能耐對銷售保險績效產生何種影響，在文獻基礎下，經由實證分析，能得到以下七個結果：

一、實證分析得知壽險業務員的能耐，包含行銷能耐、整合能耐、技術能耐等三大構面，且對銷售保險財務績效呈顯著正向影響。得知，行銷能耐、整合能耐、技術能耐是壽險業務員的基本能耐，這些能耐對銷售保險財務績效的提升是有顯著正向影響的。這三大能耐構面，是對壽險業務員的基本要求與訓練。

二、能耐的三大構面，整合能耐、行銷能耐、技術能耐的平均數，整合能耐的平均數最大，代表壽險業務員覺得最重要的能耐是整合能耐；其次為行銷能耐，較不重要的是技術能耐。換言之，整合能耐對銷售保險績效最具影響力。

三、證實所有樣本的壽險業務從業人員，無論是壽險業務員或壽險業務主管其行銷能耐、整合能耐的能耐對銷售保險績效呈正向影響，亦即壽險業務主管及業務員的行銷能耐、整合能耐對銷售保險財務績效及非財務績效呈顯著正向影響。

四、壽險業務員的行銷能耐，如具溝通及解決顧客問題的能耐、了解並滿足顧客需求、與顧客發展長期良好關係、在顧客心中建立可靠的聲譽、針對顧客提出超越期待的方案、管理及掌握銷售流程及進度、維持和擴大的銷售業務，這些行銷能耐對銷售保險財務績效及非財務績效皆呈正向影響。

五、壽險業務員的整合能耐，包含具壽險專業及金融知識、提供多樣化的金融服務、有效協調各單位且提供一條龍服務，這些是整合能耐對銷售保險財務績效及非財務績效皆呈正向影響。

六、壽險業務員的技術能耐，有達成個人目標的能耐、利用相關資料圖表及資源解說能耐、使用資訊E化能耐，這些技術能耐對銷售保險財務績效呈正向影響。

七、壽險業務員的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈負向影響，但壽險業務主管的技術能耐對銷售保險非財務構面績效呈正向影響。壽險業務主管比壽險業務員的經驗更資深且資歷更完整，也就是經驗豐富，更能獲得消費者的認同，顧客滿意度較高，且再回顧率也較高、且樂於協助推薦親友，所以非財務績效呈正向。

第二節 建議

可分為實務上的建議與理論上的建議，先說明實務上的建議，如下所述：

一、實務上的建議

- (一) 從實證上得知，壽險業務員的能耐為自變數，對依變數銷售保險績效有顯著正向影響，其因果關係存在。所以建議壽險公司除了一味要求銷售保險績效，倒不如從壽險業務員的三大能耐構面先著手，唯有壽險業務員的三大能耐的提升，才是銷售保險績效的保證。尤其在面臨金融 4.0 的時代，數位金融正在轉型中，應具備資料整合及大數據分析顧客的知識、全方位多元通路的整合、社群金融、數位行動能耐等，唯有具有與時俱進的能耐，壽險業務員才能在競爭激烈壽險業中脫穎而出。
- (二) 壽險業務員的三大能耐構面，包含行銷能耐、整合能耐、技術能耐，對銷售保險績效的重要性，所以建議業者，要求壽險業務員的行銷能耐、整合能耐、技術能耐不斷提升。壽險業是越來越競爭，須經由不斷的教育訓練，來提升壽險業務員的三大能耐，亦可舉辦具有良好能耐的同仁，發表心得或學習會，並將優秀可行的能耐，寫成手冊，將內隱知識外顯化，讓更多壽險業務員能學習到優秀同仁的良好能耐，全公司全體壽險業務員及主管，一起提升三大能耐，那會成為最堅強的團隊，為公司創造更好的績效。
- (三) 從實證上得知，業務員的技術能耐比壽險業務主管較沒那麼成熟，還無法完全取得顧客的認同，導致顧客滿意度較差，且再回顧率也較低，還不願意協

助推薦親友，所以非財務績效呈負向影響。建議業者，針對壽險業務員的技術能耐要特別加強，可從師徒的導師制做起，就是由壽險業務主管當師傅及導師，壽險業務員當徒弟，由師傅親自帶領徒弟，可減少壽險業務員摸索的時間，由有經驗的壽險業務主管親自調教，相信日後不久，青出於藍勝於藍，或許徒弟比師傅更厲害，創造出更好的銷售保險績效。

(四) 銷售保險的財務績效與銷售保險的非財務績效之間的關聯性，本研究未加以釐清，不知彼此間是否具有因果關係；也就是說，銷售保險的非財務構面績效是否會影響銷售保險的財務績效，值得後續研究者繼續努力。依據陳彥彰(2012)的研究，非財務績效會影響財務績效。建議業者，除了要求銷售保險的財務績效外，也應重視銷售保險的非財務績效，敦請壽險業務員同仁，注意並要求顧客滿意度、再惠顧率、顧客協助推薦親友的數量等非財務指標。當銷售保險的非財務績效良好時，對提升銷售保險的財務績效肯定是有幫助的。

二、理論上的建議

影響銷售保險績效的因素很多，壽險業務員的能耐只是其中一個變數，建議後續學者，可以針對其他變數，如關係行銷、關係品質、顧客知識管理、人格特質、薪酬制度、品牌形象等加以研究，找出影響銷售保險績效的自變數有哪些。換言之，影響銷售保險績效的自變數眾多，後續研究者可以針對這些變數，加以探討分析，找出其他更重要的自變數，甚至關鍵成功的要素，也就是說，發現影響銷售保險績效的最具影響力的變數，讓業者可以運用，迅速有效達到提升銷售保險績效之目標。

第三節 研究限制

一、研究結論一般化之限制

本研究針對壽險業務員為調查對象，未能涵蓋所有產業，影響銷售績效的因素很

多，業務員的能耐或許只是其中一個自變數，故在理論與解釋一般化時，受到限制。

二、欠缺客觀的數據

本研究的銷售保險績效是由受測者依其主觀認知而回答。若能以客觀次級資料的數據，作為銷售保險績效的數字，更能提高本研究的信度。

三、縱斷面量化研究限制

本研究採以問卷調查法，在同一時間點蒐集到自變數及依變數的資料，故在分析變數間的因果關係上，也會有所限制。



參考文獻

一、中文部分

- 江俊庸(1995)，國際市場進入策略與經營績效關係之研究—核心競爭力基礎觀點之實證，中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 李長貴(1997)，績效管理與績效評估，台北：華泰文化事業有限公司
- 巫清長(2000)，國內新民國營商業銀行策略群組、組織結構與績效關係之研究，國立臺灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 林少媛(2012)，人文科系畢業生生涯轉換至服務業之初探-以人文科系大學畢業生轉做壽險業務人員為例。中國文化大學心理輔導學系未出版之碩士論文。
- 周少凱、呂彥毅、王介楷(2015)，組織文化、顧客知識管理及服務創新與銷售績效關係之研究--以房屋代銷公司為例，嶺東學報，37，117-150。
- 周華泰(1994)，我國製造業核心能力之評估-以電弧爐煉鋼業為例。台北：行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 吳思華(1994)，策略九說-第四說：資源說，世界經理文摘，89，74-87。
- 吳思華(1998)，知識流通對產業創新的影響，第七屆產業管理研討會論文，政治大學科技管理研究所主辦，2-42。
- 吳錦鋁(2006)，海外子公司的經營創新與資源依賴-臺灣廠商赴中國大陸與東南亞地區投資的國際化模式，臺灣大學國際企業學研究所未出版博士論文。
- 吳瑞雲、劉俊廷、黃鈺(2012)，人壽保險業務員目標導向、行為績效與銷售績效之實證研究，保險專刊，28(2)，123-146。
- 許士軍(2000)，績效評估-走向創新時代的組織績效評估，臺北市：天下。
- 陳志豪(1999)，業務人員職能需求分析-以某壽險公司為例，中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 陳彥彰(2012)，組織學習能力、智慧資本對公司績效影響之研究—以台灣資訊電子業為例，大葉大學管理研究所博士班未出版博士論文。
- 陳嵩、李佩芬、陳光偉(2013)，銷售力自動化對銷售人員績效之影響：年齡及銷售經驗的干擾角色，輔仁管理評論，20(2)，51-86。
- 陳嵩、陳光偉、林伶瑾、李佩芬(2012)，再探銷售人員目標導向對行為績效之影響：銷售經驗及上司家長式領導的干擾角色，輔仁管理評論，19(2)，117-170。
- 陳欽雨、林聖揮(2012)，新產品舊通路體驗行銷效果分析，顧客滿意學刊，8(1)，1-29。

- 陳廣崑(2006)，產業特性、知識管理策略、核心能力與經營績效關聯性之探討-以台灣半導體設備供應商為例，立德管理學院科技管理研究所未出版碩士論文。
- 張文彥(2012)，能耐概念之初探—組織持續性競爭優勢的觀點，淡江大學管理科學學系博士班未出版博士論文。
- 程永明(1999)，全面品質管理對顧客滿意經營與服務品質提升影響程度之實證研究--以銀行信用卡業務為例，企銀季刊，22(3)，135-158。
- 詹家和、連章宸、賴春月(2012)，應用灰色生產力模式進行業務員銷售績效之研究—
以國際某知名菸商為例，中華創新發展期刊，1(3)，105-111。
- 黃仁宏、沈聰益(2003)，人格五因素模式預測銷售績效的效度--NEO-PI-R 量表的檢驗與應用，管理學報，20(3)，457-481。
- 黃庭鍾、池文海、關國宏(2009)，臺灣壽險業銷售人員特質與行為對銷售績效影響之研究，美和技術學院學報，28(2)，69-90。
- 黃建勳(2013)，職能測驗能預測壽險業務員的定著率嗎？以 N 壽險公司為例的實證研究，逢甲大學金融碩士在職專班未出版碩士論文。
- 劉曉雯(2002)，管理職能模式及其評鑑系統之設計—以 Z 公司為例，中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 鍾燕宜，丁承，陳照明，王耀德(2001)，壽險業務員傳史量表之人員甄選效度研究，交大管理學報，1-48。

二、英文部分

- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bhatt, G. D. (2000). A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 119-129.
- Briance, M., Alope, B., & Mamnoon, J. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *California Management Review*, 40(4), 117-132.
- Brouthers, K. (2002). Entry mode choice of SMEs in central and eastern Europe. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(1), 47-63.
- Clark, P. (1999). Managing innovation. *Journal of Management Studies*, 30, 512-513.

- Coates, D. (1996). Putting core competency thinking into practice, *International Journal of Technology Management*, 11, 441-451.
- Covin, J.G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurationally models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695
- Fan, C. K., & Cheng, C. L. (2011). An examination of key factors influencing bank assurance success - Taiwan and Mainland China evidence. *The Service Industries Journal*, 31(11), 1887.
- Gallon, M. R., Stillman, H. M., & Coates, D. (1995). Putting core competency thinking into practice. *Research Technology Management*, 38(3), 20-28.
- Gilbert, J. T. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, Non-Dec, 16-22.
- Giovanni, D., Marco, F., & Luigi, M. (2008). Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: An introduction. *Organization Studies*, 29(8-9), 1165-1185.
- Hamel, G., & Heene, J. (1994). The concept of core competence, Hamel and Heens(Eds) , *Competence -Based Competition*, Wiley, Chic ester.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hoopes, D. C. and Madsen, T. L. (2008), A capability-based view of competitive heterogeneity, *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 393-426.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice. *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Knight, G. (2000), Entrepreneurship and marketing strategy. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-21.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kolter, P. (2003). *Marketing management: analysis, planning, implementing, control*. 11th Ed. New York: Prentice-Hall.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information System*, 20(1), 179-228.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources*

of innovation.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Makadok, R., (2001). Toward a synthesis of the resource-base and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Mansour, J. (1998). Core competence: What does it mean in practice ? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miyazaki, K. (1999). Building technology competencies in Japanese firms, *Industrial Research Institute*, Sep/Oct, 39-45.
- Morgan, A. N., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, design, and application*. 3rd, Edition, New York: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* 9th ed., NJ : Prentice Hall.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 43-60.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Montgomery CA (ed). Kluwer Academic: Boston, MA, 71-100.
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M., (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Urban, L. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision*, 45, 393- 402.
- Vorhies, D. M., & Morgan, N. A. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Easement of business performance on strategy research: A comparison of approach. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-996
- Zahra, S. A., Sapiens H. J., & Davidsson P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zahra, S. A., Van de Velde, E., & Larraneta, B., (2007). Knowledge conversion capability and the performance of corporate and university spin-off. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 569-608.



附錄一 問卷初稿

敬啟者，您好：

這是一份學術性研究問卷，旨在探討壽險業務員的能耐如何增進銷售保險績效，研究結果期盼能提供壽險業與學術分析的參考。

在如此激烈競爭的壽險業中，壽險業務員是保險公司推展業務的靈魂人物，也是經營上很重要主體，壽險業務員能耐關係著保險公司的企業形象及銷售績效。

本研究每份問卷皆十分珍貴，期盼藉由您熱情協助，方能順利完成研究，感謝您的配合與支持。衡量題項分成二部份，第一部份為壽險業務員的能耐，第二部份為銷售保險績效。請您依自身實際狀況回答每一個問題，您所填的資料將僅用學術上的整體分析，不需具名，絕不會揭露個別資料，敬請放心作答。敬頌

商祺

南華大學財務管理研究所

指導教授：趙永祥 博士

研究生：李順彬 敬上

第一部份：請先回答您服務的壽險公司的規模，及您在公司的職級
 請問您服務的壽險公司 大型保險公司 中大型或保險經紀人公司
 請問您在公司的職級 主管 壽險業務員

問 項	感受程度				
	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	極 同 意
請您依照個人對各題項所陳述的看法，分別請從極不同意到極同意範圍中予以勾選。					
你具溝通及解決顧客問題的能力	<input type="checkbox"/>				
你能了解並滿足顧客需求	<input type="checkbox"/>				
你與顧客發展長期良好關係	<input type="checkbox"/>				
你在顧客心中建立可靠的聲譽	<input type="checkbox"/>				
你能針對顧客提出超越期待的方案	<input type="checkbox"/>				
你能管理及掌握銷售流程及進度	<input type="checkbox"/>				
你能維持和擴大的銷售業務	<input type="checkbox"/>				
你具壽險專業及金融知識	<input type="checkbox"/>				
你提供多樣化的金融服務	<input type="checkbox"/>				
你能有效協調各單位且提供一條龍服務	<input type="checkbox"/>				
你能達成個人目標的能力	<input type="checkbox"/>				
你能利用相關資料圖表及資源解說能力	<input type="checkbox"/>				
你使用資訊E化能力	<input type="checkbox"/>				
壽險業務員個人最近一年平均年度責任額的達成率	<input type="checkbox"/>				
最近一年月平均招攬契約繼續率	<input type="checkbox"/>				
最近一年內，達成月平均首年保費收入金額的目標	<input type="checkbox"/>				
顧客滿意度	<input type="checkbox"/>				
再惠顧率	<input type="checkbox"/>				
顧客協助推薦親友的數量	<input type="checkbox"/>				

第二部份：公司的基本資料

貴公司的規模 <input type="checkbox"/> 上市公司 <input type="checkbox"/> 上櫃公司
貴公司成立的歷史 <input type="checkbox"/> 5年以下 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 15-20年 <input type="checkbox"/> 21年以上
貴公司目前的員工人數 <input type="checkbox"/> 250人以下 <input type="checkbox"/> 251-500人 <input type="checkbox"/> 501-1000人 <input type="checkbox"/> 1001-1500人 <input type="checkbox"/> 1501-2000人 <input type="checkbox"/> 2001-3000人 <input type="checkbox"/> 3001人以上
貴公司最近一年內，年營業額為新台幣 <input type="checkbox"/> 3-50億 <input type="checkbox"/> 51-100億 <input type="checkbox"/> 101-150億 <input type="checkbox"/> 151-200億 <input type="checkbox"/> 201-300億 <input type="checkbox"/> 301-500億 <input type="checkbox"/> 501億以上
您個人的學歷 <input type="checkbox"/> 國中及以下 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所及以上 <input type="checkbox"/> 其他
您個人的月收入 <input type="checkbox"/> 19,999 <input type="checkbox"/> 20,000~39,999 <input type="checkbox"/> 40,000~69,999 <input type="checkbox"/> 70,000~99,999 <input type="checkbox"/> 100,000~149,999 <input type="checkbox"/> 150,000~199,000 <input type="checkbox"/> 200,000~299,999 <input type="checkbox"/> 300,000 以上
您個人性別 <input type="checkbox"/> 女性 <input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 其他
您個人婚姻 <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 其他
您個人的年齡 <input type="checkbox"/> 20歲以下 <input type="checkbox"/> 21-25歲 <input type="checkbox"/> 26-30歲 <input type="checkbox"/> 31-35歲 <input type="checkbox"/> 36-40歲 <input type="checkbox"/> 41-45歲 <input type="checkbox"/> 46-50歲 <input type="checkbox"/> 51-55歲 <input type="checkbox"/> 56-60歲 <input type="checkbox"/> 61-65歲 <input type="checkbox"/> 66歲以上

問卷到此結束，非常謝謝您的協助！

附錄二 正式問卷

敬啟者，您好：

這是一份學術性研究問卷，旨在探討壽險業務員的能耐如何增進銷售保險績效，研究結果期盼能提供壽險業與學術分析的參考。

在如此激烈競爭的壽險業中，壽險業務員是保險公司推展業務的靈魂人物，也是經營上很重要主體，壽險業務員能耐關係著保險公司的企業形象及銷售績效。

本研究每份問卷皆十分珍貴，期盼藉由您熱情協助，方能順利完成研究，感謝您的配合與支持。衡量題項分成二部份，第一部份為壽險業務員的能耐，第二部份為銷售保險績效。請您依自身實際狀況回答每一個問題，您所填的資料將僅用學術上的整體分析，不需具名，絕不會揭露個別資料，敬請放心作答。敬頌

商祺

南華大學財務管理研究所

指導教授：趙永祥 博士

研究生：李順彬 敬上

第一部份：請先回答您服務的壽險公司的規模，及您在公司的職級
 請問您服務的壽險公司

上市公司 上櫃公司 保險經紀人公司或其他

請問您在公司的職級 壽險業務主管 壽險業務員

問 項	感受程度				
	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	極 同 意
請您依照個人對各題項所陳述的看法，分別請從極不同意到極同意範圍中予以勾選。					
1 你具良好溝通又能解決顧客問題的能力	<input type="checkbox"/>				
2 你能了解並滿足顧客真正的需求	<input type="checkbox"/>				
3 你與顧客互動良好且能發展長期關係	<input type="checkbox"/>				
4 你在顧客心中取得信賴及可靠，具有良好聲譽	<input type="checkbox"/>				
5 你能針對顧客提出超越期待的方案	<input type="checkbox"/>				
6 你能管理及掌握銷售流程及進度	<input type="checkbox"/>				
7 你能維持和擴大的銷售業務	<input type="checkbox"/>				
8 你具壽險專業及金融知識	<input type="checkbox"/>				
9 你提供多樣化的金融服務	<input type="checkbox"/>				
10 你能有效協調各單位且提供全方位服務	<input type="checkbox"/>				
11 你能達成個人目標的能力	<input type="checkbox"/>				
12 你能配合相關資料圖表及資源做充分解說的能力	<input type="checkbox"/>				
13 你能充分利用通訊及資訊E化能力	<input type="checkbox"/>				
14 你個人在最近一年內，平均年度責任額的達成率	<input type="checkbox"/>				
15 你個人在最近一年內，月平均招攬契約繼續率	<input type="checkbox"/>				
16 你在最近一年內，達成月平均首年保費收入金額的目標	<input type="checkbox"/>				
17 顧客對你的服務滿意程度很高	<input type="checkbox"/>				
18 顧客會再度向你購買其他產品的機率很高	<input type="checkbox"/>				
19 顧客會協助推薦親友給你	<input type="checkbox"/>				

第二部份：基本資料

您個人的性別 <input type="checkbox"/> 女性 <input type="checkbox"/> 男性
您個人的年齡 <input type="checkbox"/> 20歲以下 <input type="checkbox"/> 21-30歲 <input type="checkbox"/> 31-40歲 <input type="checkbox"/> 41-50歲 <input type="checkbox"/> 51-60歲 <input type="checkbox"/> 61歲以上
您個人的服務年資 <input type="checkbox"/> 5年以下 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 16-20年 <input type="checkbox"/> 21年以上
您個人的學歷 <input type="checkbox"/> 高中職以下 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上
請問您在公司的職級 <input type="checkbox"/> 主管 <input type="checkbox"/> 壽險業務員
您個人的月收入 <input type="checkbox"/> 19,999 以下 <input type="checkbox"/> 20,000~49,999 <input type="checkbox"/> 50,000~99,999 <input type="checkbox"/> 100,000~149,999 <input type="checkbox"/> 150,000~199,999 <input type="checkbox"/> 200,000 以上
您個人的婚姻 <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚
貴公司的規模 <input type="checkbox"/> 上市公司 <input type="checkbox"/> 上櫃公司 <input type="checkbox"/> 保險經紀人公司或其他
貴公司成立的歷史 <input type="checkbox"/> 5年以下 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 15-20年 <input type="checkbox"/> 21年以上
貴公司目前的員工人數 <input type="checkbox"/> 250人以下 <input type="checkbox"/> 251-500人 <input type="checkbox"/> 501-1000人 <input type="checkbox"/> 1001人以上
貴公司的最近一年內營業額為新台幣 <input type="checkbox"/> 3-50億 <input type="checkbox"/> 51-100億 <input type="checkbox"/> 101-150億 <input type="checkbox"/> 151-200億 <input type="checkbox"/> 201-300億 <input type="checkbox"/> 301-500億 <input type="checkbox"/> 501億以上

問卷到此結束，非常謝謝您的協助！