

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION  
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
NANHUA UNIVERSITY

領導、目標管理、工作壓力、激勵對績效之研究

—以台灣安麗為例

THE STUDY OF THE LEADERSHIP, MEDIATING EFFECT, JOB STRESS AND  
MOTIVATION ON PERFORMANCES — AN EXAMPLE OF AMWAY TAIWAN

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：張鈞睿

GRADUATE STUDENT : CHUN-RUEI CHANG

中 華 民 國 1 0 3 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

領導、目標管理、工作壓力、激勵對績效之研究—以台灣  
安麗為例

研究生：張鈞睿

經考試合格特此證明

口試委員：李以平

紀信光

袁東昇

指導教授：紀信光

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 103 年 6 月 26 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理系管理科學碩士班研究生張鈞睿君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：張鈞睿君已修滿39學分，其中必修科目：

研究方法、管理科學、決策專題、經營專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：張鈞睿君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導、目標管理、工作壓力、激勵對績效之影響—以台灣安麗為例

(2)學術期刊：

本人認為張鈞睿君已完成南華大學企業管理系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導、目標管理、工作壓力、激勵對績效之影響—以台灣安麗為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：紀信光 簽章

中華民國 103 年 6 月 5 日

# 南華大學企業管理系管理科學碩士班

## 102 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導、目標管理、工作壓力、激勵對績效之研究—以台灣安麗為例

研究生：張鈞睿

指導教授：紀信光 博士

### 摘要

近年來台灣的直銷產業已經快速的成長，越來越多人從事直銷產業，平均每百人就有超過11人投入於直銷業中，然而不同的領導方式、目標管理、工作壓力、激勵皆會影響下線直銷商的績效。過去有很多研究學者認為，在許多行業中，不同領導方式對其組織會產生影響，領導過程中，加入目標管理的方式會不會對個人及組織績效造成影響，而直銷商在開發市場的時候，難免會遇到拒絕及不順利的過程，在這當中，工作壓力是否會對績效產生影響，而上手領導人是否能透過激勵的方式為自己的下線鼓舞士氣，讓下線直銷商重新產生動力，影響績效。

因此，本研究主要探討直銷商在開拓市場時，領導是否經由目標管理、工作壓力、激勵對績效產生影響。

研究樣本為現有的安麗直銷商。本研究採用李克特(Likert)之七點尺度量表做為問卷調查資料，並發出 500 份問卷，有效問卷為 409 份，有效問卷回收率為 81.8%。

研究結果顯示：

1. 領導對績效有顯著的正向影響。
2. 領導對目標管理有顯著的正向影響。

3. 目標管理對績效有顯著的正向影響。
4. 目標管理對領導與績效具有中介效果。
5. 工作壓力對領導與績效不具有干擾效果。
6. 激勵對領導與績效具有干擾效果。

**關鍵詞：**安麗、領導、目標管理、激勵、績效



Title of Thesis : The Study Of The Leadership, Mediating Effect, Job and  
Motivation Effect On Performances – An Example of  
Amway Taiwan.

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2014

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Chun-Ruei Chang

Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

## **Abstract**

In recent years, Taiwan's direct selling industry has grown rapidly, more and more people engaged in the direct selling industry, there are more than 11 people on average every hundred invested in direct selling, but a different style of leadership, management by objectives, work pressure, incentives will influence downline performance. In the past, many researchers believe that in many industries, different style of leadership will have an impact on its organization, leadership process, adding management by objectives approach will not impact on individual and organizational performance, and distributors in the development of the market , will inevitably encounter rejected and not smooth process, in among the working pressure of whether they would affect the performance, while the leaders are able to use incentives to boost morale by way of their own downline, so downline generate power again, affect performance.

Therefore, this study investigated the distributor in the development of the market, whether through leadership management by objectives, work pressure, incentives have an impact on performance.

The study sample for the current Amway distributor. This study used a

Likert (Likert) scale as the seven-point scale questionnaire survey and issued 500 questionnaires, 409 valid questionnaires, the effective response rate was 81.8%.

The results showed that:

- 1 Leadership has a significant positive impact on performance.
- 2 Leadership has a significant positive impact on management by objectives.
- 3 Target management has a significant positive impact on performance.
- 4 Leadership and performance management by objectives as a mediator.
- 5 Work pressure on the leadership does not have a moderating effect on the performance.
- 6 Motivation and performance leadership with interference effects.

Keywords : Amway, Leadership, Motivation Effect, Performances, Job stress

## 目錄

摘要 .....	i
Abstract .....	iii
目錄 .....	v
表目錄 .....	ix
圖目錄 .....	xi
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	2
1.3 研究流程 .....	2
第二章 文獻探討 .....	4
2.1 直銷 .....	4
2.1.1 單層次傳銷 .....	4
2.1.2 多層次傳銷 .....	5
2.2 領導 .....	7
2.2.1 魅力型領導 .....	8
2.2.2 轉換型領導 .....	9
2.3 目標管理 .....	10
2.4 績效 .....	12
2.4.1 立即收入—零售毛利 .....	13
2.4.2 月結獎金—業績獎金 .....	13
2.4.3 月結獎金—紅寶石獎金 .....	14
2.4.4 領導人獎金 .....	14
2.4.5 明珠獎金 .....	14
資料來源：本研究整理 .....	13



2.4.6	年度獎金－翡翠獎金	15
2.4.7	鑽石獎金	15
2.4.8	執行專才鑽石獎金	16
2.4.9	年度分紅獎金	16
2.4.10	單次獎金(一次性)	16
2.4.11	創業者獎金(FAA)	17
2.5	工作壓力	18
2.6	激勵	19
2.7	各研究變數之相關研究	20
2.7.1	領導對績效	20
2.7.2	目標管理對績效	21
2.7.3	領導對目標管理	21
2.7.4	目標管理對領導與績效	22
2.7.5	工作壓力對領導與績效	22
2.7.6	激勵對領導與績效	23
第三章	研究方法	25
3.1	研究架構與假設	25
3.2	問卷設計	27
3.2.1	領導	27
3.2.2	目標管理	28
3.2.3	績效	28
3.2.4	工作壓力	29
3.2.5	激勵	30
3.3	前測	30

3.4 研究對象及抽樣 .....	31
3.5 資料分析與方法 .....	31
第四章 實證結果與分析 .....	33
4.1 因素及信度分析 .....	33
4.1.1 領導 .....	33
4.1.2 目標管理 .....	34
4.1.3 績效 .....	35
4.1.4 工作壓力 .....	36
4.1.5 激勵 .....	37
4.2 描述性統計分析 .....	38
4.3 獨立樣本 T 檢定 .....	39
4.3.1 性別對各變數之獨立樣本 T 檢定 .....	39
4.3.2 婚姻狀況對各變數之獨立樣本 T 檢定 .....	40
4.3.3 直銷商身分對各變數之獨立樣本 T 檢定 .....	41
4.3.4 直銷商工作型態對各變數之獨立樣本 T 檢定 .....	41
4.4 單因子變異數分析 .....	42
4.4.1 年齡對各變數之單因子變異數分析 .....	42
4.4.2 學歷對各變數之單因子變異數分析 .....	43
4.4.3 會員年資對各變數之單因子變異數分析 .....	44
4.5 Pearson 相關分析 .....	45
4.5.1 領導與目標管理之相關分析 .....	45
4.5.2 領導對績效之相關分析 .....	45
4.5.3 領導對工作壓力之相關分析 .....	46
4.5.4 領導對激勵之相關分析 .....	46

4.5.5 目標管理對績效之相關分析 .....	46
4.5.6 目標管理對工作壓力之相關分析 .....	47
4.5.7 目標管理對激勵之相關分析 .....	47
4.5.8 工作壓力對績效之相關分析 .....	47
4.5.9 激勵對績效之相關分析 .....	48
4.5.10 工作壓力對激勵之相關分析 .....	48
4.6 迴歸分析 .....	50
4.6.1 各變數間迴歸分析 .....	50
4.6.2 目標管理對領導與績效之中介分析 .....	51
4.6.3 工作壓力對領導與績效之干擾分析 .....	52
4.6.4 激勵對領導與績效之干擾分析 .....	54
4.7 研究假設結果 .....	56
第五章 結論與建議 .....	57
5.1 研究結論 .....	57
5.2 建議 .....	59
5.3 後續研究之建議 .....	60
參考文獻 .....	61
一、 中文文獻 .....	61
二、 英文文獻 .....	66
三、 網路文獻 .....	69
附錄一 正式問卷 .....	70

## 表目錄

表 2.1 獎金種類 .....	12
表 2.2 業績獎金制度 .....	13
表 2.3 翡翠積分計算表 .....	15
表 2.4 單次獎金表 .....	17
表 2.5 創業者獎金積分換算表 .....	17
表 2.6 創業者獎金表 .....	18
表 3.1 領導問卷題項表 .....	27
表 3.2 目標管理問卷題項表 .....	28
表 3.3 績效問卷題項表 .....	29
表 3.4 工作壓力問卷題項表 .....	29
表 3.5 激勵問卷題項表 .....	30
表 4.1 領導因素與信度分析表 .....	34
表 4.2 目標管理因素與信度分析 .....	35
表 4.3 績效因素與分析表 .....	36
表 4.4 工作壓力因素與信度分析 .....	37
表 4.5 激勵因素分析表 .....	38
表 4.6 樣本特性統計表 .....	39
表 4.7 性別對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表 .....	40
表 4.8 婚姻狀況對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表 .....	40
表 4.9 直銷商身分對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表 .....	41
表 4.10 直銷商工作型態對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表 .....	41
表 4.11 年齡對各變數之單因子變異數分析表 .....	42
表 4.12 學歷對各變數之單因子變異數分析表 .....	43

表 4.13 會員年資對各變數之單因子變異數分析 .....	44
表 4.14 各構面 Pearson 相關係數表 .....	49
表 4.15 各變數間迴歸分析表 .....	50
表 4.16 目標管理對領導與績效之中介效果分析表 .....	52
表 4.17 工作壓力對領導與績效之迴歸分析表 .....	53
表 4.18 激勵對領導與績效之迴歸分析表 .....	55
表 4.19 研究結果彙整表 .....	56



## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	3
圖 3.1 研究架構 .....	25
圖 4.1 工作壓力對領導與績效之調節作用圖 .....	54
圖 4.2 激勵對領導與績效之調節作用圖 .....	56



# 第一章 緒論

本研究主要探討「領導」、「目標管理」、「績效」、「工作壓力」與「激勵」之間關係。本章共分為三小節，分別為研究背景與動機、研究目的、研究流程，以及研究範圍與限制。

## 1.1 研究背景與動機

在競爭激烈下的多元社會中，有很多行業始終默默的耕耘台灣這片土地，消費型態也慢慢轉為以服務為本的顧客導向，越來越多新興行業快速的崛起，百家齊鳴的競爭環境油然而生，台灣人做生意最基本強調的就是信用與品質，而企業最重要的也是最有利的行銷手法就是「口碑」，而口碑的建立不是3年5年就可以讓大家的認識，他是透過不斷不斷的人與人分享，在加上時間和市場的考驗後，最後留下來的才會是最有價值的產品。

國外的直銷產業已經有好幾十年的歷史了，直銷在國外可是非常得到大家認同的行業，直銷業的上班時間非常彈性，所已很多上班族以及家庭主婦在空閒的時間下，都會拿出來與朋友、家人一起經營屬於自己的第二份事業，近年來台灣的直銷產業已經快速的成長，越來越多人從事直銷產業，較101年底266萬人，增加40.9萬人(成長17.37%)左右，平均每百人就有超過11人投入於直銷業中(直銷協會，2012)，台灣安麗公司是現今的直銷龍頭，也是多層次傳銷的代表，他的成功之道也受到許多研究關注，而他的口碑、信譽、創新的服務及厚實力的專利數量，以經引領業界很多年了。

近年面對台灣的市場，每年都可以屢創佳績，靠著不只是實體的據

點服務、物流倉儲後勤及品質及專利的保證，其秉持的更是對直銷商的承諾與誠信，用心的服務每一位直銷商及生活會員，讓直銷商能夠無後顧之憂的創造、揮灑出自己的新頁，面對這一片強而有力的後盾支援，安麗的領導人該如何去經營、管理及領導團隊組織成員？而不同的領導方式是否會對直銷商現有的市場及績效造成影響？而組織管理方面如果加上好的目標管理，組員對於組織的認同及目標的設定會不會來的比較簡單？面對市場開發不順利的情況時，領導人能不能透過領導、激勵的方式，輔助下線重新出發？在越來越多人從事直銷行業當下，這類的議題急需被探討，這也是本文的動機。

## 1.2 研究目的

本節根據上述研究背景與動機，探討直銷商在開發市場時，領導、目標管理、績效、工作壓力、激勵之間的相關性及影響性，並以此歸納出本研究目的，如下所示：

- (1) 探討領導對績效是否有顯著影響。
- (2) 探討目標管理對績效是否有顯著影響。
- (3) 探討目標管理對領導與績效是否具有中介效果。
- (4) 探討工作壓力對領導與績效是否具有干擾效果。
- (5) 探討激勵對領導與績效是否具有干擾效果。

## 1.3 研究流程

本研究以研究背景為前提，提出研究動機與目的，蒐集國內、外相關文獻理論，並整理歸納出本研究之假設與架構圖，針對研究對象設計問卷，同時發放紙本及網路問卷，再將資料回收整理，並加以分析，進



一步提出本研究結論與建議，本研究的流程如圖 1.1 所示。

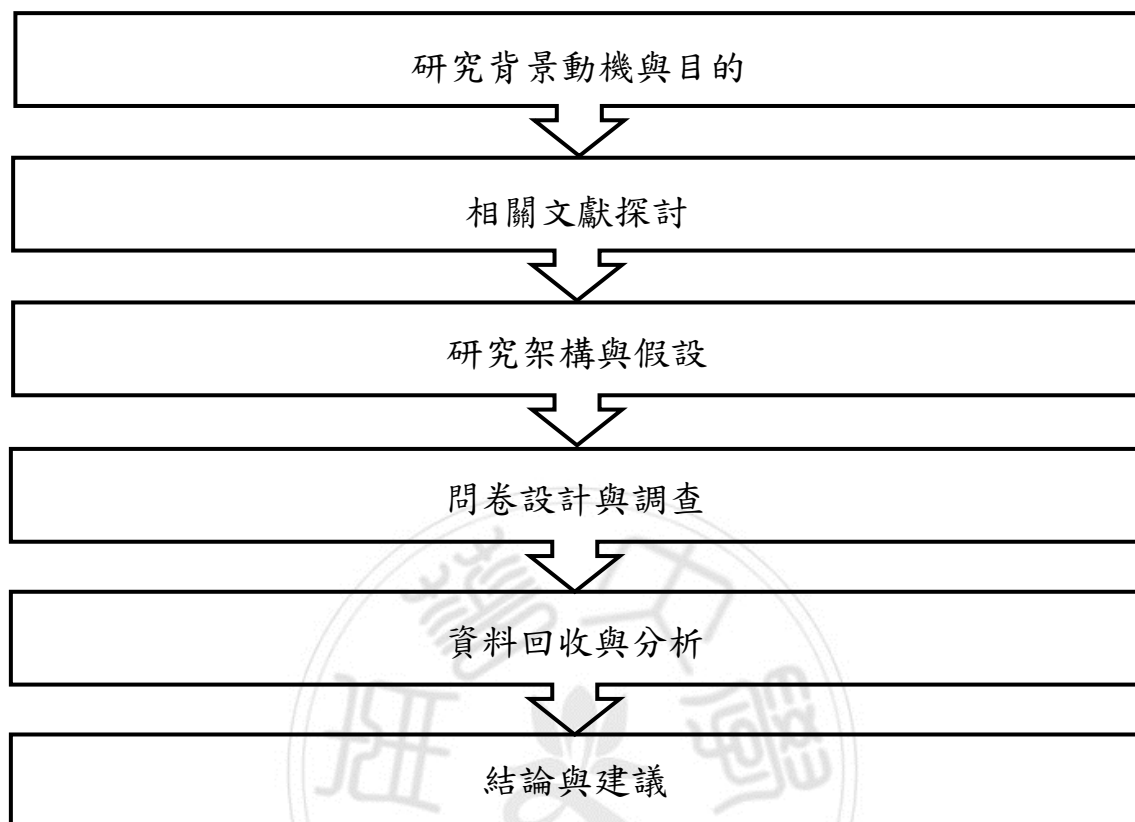


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章將針對與本研究主題之領導、目標管理、績效、工作壓力及激勵等研究變數，並蒐集相關之國內、外既有之理論基礎加以整理、歸納及探討，以做為本研究架構建立的依據。本章主要內容包含：之領導、目標管理、績效、工作壓力及激勵，以及各研究變數間的相關研究。

### 2.1 直銷

直銷在我國已經有幾十年的歷史，而近幾年更是快速發展，有關於其定義及解釋不同學者有不同的見解。

直銷是一種面對面的方式，將產品或是相關服務展示給顧客或是下線，而展示的地點通常是在顧客或下線的家(蕭群耀，民 99)，有別於傳統在固定地點開店等待客人上門，其主要是透過主動出擊與顧客面對面進行銷售與服務的一種產業(黃庭鍾，民 102)。

中華民國直銷協會對直銷的定義為：「直銷是人的事業，所有直銷成果與活動的推動，都以人為基點，直銷商、供應者、消費者，無一不是由人所組成，直銷乃為服務人、滿足人的需要和興趣而存在。」

直銷的種類主要分為單層次傳銷與多層次傳銷下以分別進行說明。

#### 2.1.1 單層次傳銷

單層次傳銷其主要的收入來源是直銷商直接銷售公司的產品給消費者、顧客，像是業務員的銷售方式，也有公司會指派服務地區進行區域性服務，按照每個月的銷售業績向公司領取當月的業績獎金，即為零售利潤，無法獲取代理權，且不能建立無限延伸的市場，皆為一次性市場例如：雅芳、玫琳凱。

### 2.1.2 多層次傳銷

多層次傳銷的(Multilevel Marketing)制度是直銷業當中很重要的一種行銷方法，又稱為「網路行銷」(Network Marketing)、「結構行銷」(Structure Marketing)或「多層次直銷」(Multilevel Direct Selling)。而直銷人員可以透過兩種方式領取獎金：1.直銷人員可以經由銷售產品及服務給消費者而獲得零售獎金；2. 他們可以自直屬下線的銷售額或購買額中賺取佣金，也可自直屬下線之再下線組織的總銷售額中賺取佣金(中華民國直銷協會，民 98)。在法律層面，公平交易法對多層次直銷的定義為：「多層次傳銷為推廣或銷售之計劃或組織，參加人給付一定的代價，以取得推廣、銷售商品或勞務及介紹他人參加之權利，並因而獲得佣金、獎金或其他經濟利益者而言。前項所稱給付一定代價，謂給付金錢、購買商品、提供勞務或負擔債務。」面對現有的制度規定，良好的多層次傳銷有以下四種特色：

#### (1) 加入會員的費用極低

一般來說，新加入者僅需購買創業資料袋(含營業守則、獎金制度...等)、銷售輔助用品或示範工具箱即可，且新加入者可享有一段入會猶豫期的時間，利用這段時間來思考自己的決定，若是決定要退出，可以要求入會費全額退款。

#### (2) 不鼓勵囤貨換業績

經營市場方面公司積極鼓勵直銷商能夠用正當的經營手法，藉由銷售給顧客當為最終目標，面對顧客的需求能夠及時的給予回應，創造出好的銷售關係，極不鼓勵囤積過量的產品，而直銷人員可以將未使用過、仍可銷售的商品退回給公司，並獲得不低於直銷價格 90%的退款金額。

### (3) 公司的重心在於產品銷售給消費者

傳銷公司以優質的產品著名，而廣受推崇，同時提供消費者滿意保證或猶豫權，不滿意的消費者可將產品退還給公司，並獲得合理的退款或換購其他產品的權利。

### (4) 避免誇大不實的獎金、產品行銷手法

直銷商應遵守直銷商德及規定，避免將事實加以渲染失真，如提及任何與收入相關的說明，都必須以事實根據為基礎，完整詳細的告知顧客或下線，避免產生誤導的情形，產品方面不可誇大其功效或功能，需按照公司建議使用的方式進行使用。

簡單來說，多層次傳銷是指每一個獨立傳銷商將貨品及服務銷售出去，每一位直銷商可以獲取其銷售的利潤之外，同時，可以透過推薦新人、訓練、鼓勵的方式建立起銷售網路，並銷售公司的商品來獲取差額利潤，而頂尖的直銷商就是能透過銷售、配合、帶動、分享、鼓勵的方式將自己的消費者培養成具銷售能力、高經營績效的組織(吳水丕，民 82)。詹宏志(民 86)認為，傳銷商在加入傳銷公司時，直銷商及可享有產品代理權及行銷通路權兩種權利，直銷商建立在這兩種權利上，即可代理傳銷公司所生產的所有商品，並自由的與消費者分享，不受直銷商本身及消費者自身身份所限制，而銷售所得之利潤稱為零售獎金，另一種獎金為組織獎金，就是推薦別人加入會員成為銷售網路的一部分，共同代理公司的所有商品及銷售權，以獲取更多的獎金收入，而發展的重點是零售與推薦並進(蔡志章，民 89)。

面對緊湊的生活與市場的消費模式改變，消費者更嚮往快速、直接、便利的消費方式，傳統的行銷通路大多是透過零售店家把商品販賣給顧客，透過定點服務的方式將產品提供給需要的消費者這種提供服務的方

式稱為「店舖」，但傳統行銷通路因為中間的利潤抽成、廠商利潤降低、地點難選、租金昂貴...等問題，更促使無店舖行銷的銷售方式日漸興盛(徐重仁、黃淑麗，民 74)。

本研究對多層次傳銷的定義為：直銷商可以透過代理及行銷權，將公司產品分享、服務給顧客或下線，賺取零售獎金，並發展屬於自己的行銷組織網路，共同代理、銷售公司產品，獲取更大的利益。

## 2.2 領導

在字典裡，「領」的原義是指人體的「頸部」、衣物的最上層部分，另一層義為統領、領頭、代表，引申為領口、領航。「導」的原義是指「引」、「開通」、「疏通」，另一層義為「啟示」、「啟發」。「領導」這兩個字合起來就有了「表率」及「訓解」的意思，現今，領導的意義和理解，並沒有一個統一的準則，領導是組織中擁有某種程度影響力的人，鍾鼎(民 90)認為領導是創造和維持被領導者期望，並與被領導者相互作用的結構，許士軍(民 90)認為領導是「一種影響他人的過程，去努力的達成某些特定的目標」。

過去十多年甚至一世紀的時間裡，有非常多位學者對於領導的定義及解釋做出相關的理論及創新，領導(Leadership)為影響組織或人們自願努力程度的一種行為，用來達成團隊目標的一種人際互動程序，同時也是團體運作的焦點、影響力的揮灑、權力運用的一種帶領行為(Bass，1990)。依據上述的原義，整理出與本文相關的領導定義：

- (1) 領導為團體中的第一人，意即的管理階層的人員。
- (2) 領導人會設定團隊的目標及提出實踐的方法。
- (3) 帶領團隊行動，完成目標的整個過程。

(4) 實踐目標的過程當中，會去控制、及協調團隊完成目標。

(5) 領導人會不斷的鼓勵下線完成目標。

本研究結合直銷業的特色，運用領導學中的魅力型領導與轉換型領導做為本次研究的重點，以下為魅力型領導與轉換型領導的解釋與定義：

### 2.2.1 魅力型領導

魅力(Charisma)一詞源自於希臘文，意指天神所賜與的禮物(Divinely Inspired Gift)，具有天生的意味在，魅力型領導最早是由 Weber(1947)所提出的魅力職權，其意旨為領導者的某些特定行為，被追隨者視為英雄以及非凡的行為，而社會學的角度來說，魅力是一種影響形式，他不具有傳統威嚴式的權力統御，而是部屬對上司特殊的領導能力與情感的認同與折服(Weber, 1947)，而 1960~1980 年間，許多學者對於魅力型領導的定義與結論有著不同的意見，期間彼此互相爭論之後，才有比較一致性的認知，House(1977)對於魅力型領導的特質，其主張有三點：

- (1) 高度的自信心
- (2) 具有權力的慾望
- (3) 有屬於自己的理想與信仰的強烈信念

而 Strange and Mumford(2002)提出更具體的論點，其認為魅力形領導指的是擁有特殊能力的領導者所提出的未來願景，強調人與人之間的互動要合乎社會的需求及改革需求的願景，House(2003)也提出魅力型領導其實是利用個人的一無二的魅力與獨到的作為，以積極的態度創造出新的願景與夢想來激發、喚醒團隊的意識並取得組織成員的信任、尊重、信服，達成更高的任務與績效的領導效果，魅力型領導者會藉著讓自己涉及個人之風險的方式，以獲得追隨者的信任與努力(Ning, Jin & Mingxuan, 2007)。

國內學者也對魅力型領導作出論點，林幼萍(民 99)認為魅力型領導可以很輕易的被發現，因為這種天生的特質本身就具有影響他人的價值觀、信仰、行為與表現，透過親切、幽默等的個人特質，影響組織的成員(鍾鼎，民 90)，魅力型領導其存在的意義是為組織提供發展與原動力，讓組織內的成員在工作投入、組織認同與工作滿意度上，有較佳的表現，而魅力型領導者的策略性願景、對部屬需求及對環境敏感度等的行為能獲得其所預期的效果，為組織提供更好的發展(蘇英芳、黃賀，民 95)，更直接來說，魅力型領導是一種信仰，這會使組織的成員相信領導者的引領，將這份信仰轉化在工作上，更願意接受組織任調與指派(許順旺、蘇紅文、黃鉅勝，民 101)。

根據上述的資料，本研究對魅力型領導的定義為：以個人特質做為團隊領導的方式，發揮積極、親切、幽默、信賴等的個人特色，來影響周遭的朋友或是共同經營的夥伴。

### 2.2.2 轉換型領導

1980 年代以來，各式各樣的領導模式、理論及研究，可以說的上是百家爭鳴、各有其道理與貢獻。當中轉換型領導最受到注目(廖良文、林文正，民 100)，其主要的理念是強調該領導模式的領導者如何在態度、想法及觀念上，去影響部屬發生轉變，幫助他們建立對組織的責任與組織承諾，提升工作動機，最後達成組織的績效，在 Burns(1978)的著作「Leadership」一書中提及，轉換型領導者會藉著引起組織成員注意的想法與道德觀念的方式，喚起組織成員的自覺，意識，透過這種領導方式來修正組織原有的價值觀、組員關係、組織文化與工作行為，提升組織績效，而這類領導型態的部屬，其在對上司的領導滿意度及工作滿足方面皆能有不錯的效果(Bass, 1999)。

轉換型領導者在領導員工方面也會使用所學之知識來激勵部屬的自我價值、信念及心態，讓部屬會自動停下來檢視自己的工作內容及工作方式是否能更好、更快(Bass, 1999；Bass & Avolio, 1994)，在面對組織成員的工作結果時，除了會提供獎酬或處罰之外，也會透過與其溝通、傳遞組織願景的方式，鼓勵部屬建立自信並主動承擔更多責任（Kark & Shamir, 2002），同時改變部屬的志向、信仰、需求及自我價值，廖良文、林文正(民 100)認為，轉換型領導人將其自身的工作態度、工作道德、賞罰分明及樂觀的工作態度，藉由與組織成員的互動、傳遞，達到建立良好的團隊精神理念，提高組織成員的自我效能、自我信心、自我價值，進而創造出更優良的組織績效，而轉換型領導具有以下特徵：

- (1) 能塑造未來團隊的遠景。
- (2) 具有個人化關懷
- (3) 常運用溝通的方式達成共識
- (4) 常利用定位建立信任
- (5) 運用智慧、才幹激勵部屬
- (6) 具自我開展能力

根據以上資料，本研究對轉換型領導的定義為：強調上手領導人對部屬在想法及態度方面的影響，藉由關心、分享、嘉獎、獎勵讓下線提高工作參與及目標認同。

## 2.3 目標管理

管理的主要目的是建立與維持組織或公司其內部生活與工作環境的良好性，讓每一位組織成員在這個環境中努力工作，達成企業經營的目標(Knoontz, & O'Donnell, 1978)，而「目標管理」這個詞，最早是起源於



1954年，彼德·杜拉克(Peter F. Drucker)的一本著作，全書名為「管理實務 The Practice of Management」(顏國樑，民 93)，書中提到「目標管理」及「自我控制」這兩大重點。透過這兩大重點，將目標具體化、期限化，並依據目標管理分工方法，將分工後的工作內容完成，目標管理不同於傳統的管理方式，在於目標管理的理論基礎是建立在思想與理論當中(李怡慶、王智誠、周志建、楊心忬，民 96)。

Robbins(2003)認為，目標管理最重要的是組織成員與主管共同參與制定組織目標，並把目標轉變為小組目標或是個人的目標，最後再評估是否完成，加上考核的方式評斷每一個人的貢獻價值，組織藉著自我控制與目標管理方式，導正專案化、層級化...等管理缺失，讓層級之間的人員可以用溝通、聯繫的方式完成目標(游夢瀚，民 99；陳樹全，民 96；劉嘉琪，民 96)，這是一種過程，而在過程當中，主管人員會確認每一個階段性目標完成的進度以及所花費的時間，避免工作超量，影響績效(Odiome, 1978)。

近代，目標管理是最常看見的一種團隊經營方針，而目標的制定必須具體且明確、可行性高具有效果、合理化、時間的限定，如此的目標管理才能算是完善，依據目標管理的基礎，在直銷業當中，也不外乎運用此技巧，面對公司的制度，上線領導人會將組織的最大目標舉下線夥伴分享，將組織目標與下線夥伴進行討論個人小組的目標，彼此交換的過程中去完成訂定目標，本文導入進直銷業態中，將直銷業的目標管理分化為「銷售對象」及「銷售額」加以定義。

## 2.4 績效

績效是指一件方案的目標達成程度，而評斷績效時，會因為研究的對象不同而有所差異(林誠、高振源，民 99)，林介鵬與張紹勳(民 92)認為，績效就是員工在工作上所完成的比例或階段，也是一種評斷員工的工作表現的單位(Byars & Rue, 1994)，藉著這份評斷，員工會擁有自我需求及自我實現的那份滿足感，並結合個人的目標、規劃及目的達成更好的個人成就與團隊願景(沈進成、王銘傑，民 96)，具體一點來講，績效也可以說是員工在特定的期間裡，達成組織工作目標的程度，藉由這份評斷去衡量員工的工作狀況，讓經營者了解員工的進度，是否達到組織的目標(林誠、高振源，民 99)。

在直銷業當中，如何去判斷一個直銷商的績效好壞，可以憑藉著公司既有的制度，來作為一個衡量績效的標準，以下說明安麗公司的績效評斷依據，安麗獎金獎金分為三大類，如下表 2.1：

表 2.1 獎金種類

獎金種類	獎金名稱
1. 立即收入	零售毛利
2. 月結獎金	業績獎金、紅寶石獎金、領導人獎金、明珠獎金
3. 年度獎金 (具有直系直銷商資格)	翡翠獎金、鑽石獎金、執行專才鑽石獎金、年度分紅、單次獎金、創業者獎金

資料來源：本研究整理

### 2.4.1 立即收入—零售毛利

安麗獎金的第一項為零售毛利，直銷商對於非會員及直銷商的朋友想要購買產品即可以原價賣給消費者，賺取中間的價格差額，其大約是30%左右。

### 2.4.2 月結獎金—業績獎金

第二項為業績獎金，其結算方式是以月結為原則，按照現有的下線及生活會員之消費的總金額作為評斷標準，下線若有達到領取獎金之標準，則從上線之所得獎金中扣除給予，如下表 2.2。

EX：A 推薦 B 為直銷商，B 實作 12 萬，A 沒有經營，依往上推之金額規定，則獎金累計至 A 為 12 萬，但下線有達到領取獎金之資格，因此獎金要扣除，其 B 達到 12% 之獎金標準，所以他這個月可以領取到 12 萬的 12% 也就是 14400 元，A 則實領 0 元。

表 2.2 業績獎金制度

百分比	銷售金額
3%	9600 元
6%	28800 元
9%	57600 元
12%	115200 元
15%	192000 元
18%	336000 元
21%	480000 元

資料來源：本研究整理

如本月營業所得超過 21%，獎銜為銀獎章，一年之中累計 3 次銀獎章則為金獎章。而一年當中其中有三個月連續三個月不連續的銀獎章資格，則為直系直銷商，並正式與上線小組脫離，營業金額不往上累加獨立作業，而連續 12 個月均達到脫離標準則獎銜為創辦人。

### 2.4.3 月結獎金—紅寶石獎金

紅寶石獎金為當月業績超過(含)21%的兩倍，則為紅寶石獎銜，其獎金是依當月之營業總額另外乘以 2%作為紅寶石獎金。

EX：A 當月業績為 100 萬，則其獲得的獎金為：

100 萬乘以業績獎金比例 21% = 21 萬

100 萬乘以紅寶石獎金比例 2% = 2 萬

21 萬加上 2 萬，23 萬則為當月的總獎金額。

### 2.4.4 領導人獎金

領導獎金其用意在於鼓勵直銷商輔助下線達成目標之公司每月的額外獎勵，其計算方式試是以脫離後的下線其營業總金額，乘以 4%當作額外獎金。

### 2.4.5 明珠獎金

明珠獎金的資格必須是第一要其本身為直系直銷商，第二自身往下推兩代，也就是下線所推薦之下線符合直系直銷商之資格，將其營業額乘以 1%當做額外獎金。

以上月結獎金皆可以在一個月內同時領取，不會有衝突。

#### 2.4.6 年度獎金－翡翠獎金

翡翠獎金領取資格為：

- (1.) 本身為直系直銷商資格
- (2.) 小組下線有 3 組正式脫離
- (3.) 按照翡翠獎金的計算方式將小組的翡翠積分計算出來，參照下表 2.3：

表 2.3 翡翠積分計算表

銷售額	1,250,000 以下	1,250,001~ 3,750,000	3,750,001~ 6,250,000	6,250,001 以上
得分	每 1,000 售貨 額算 4 分	每 1,000 售貨 額算 2 分	每 1,000 售貨 額算 1 分	每 1,000 售貨 額算 1 分
項目	A	B	C	D

個人翡翠獎金總分 = A+B+C+D

翡翠獎金 =(翡翠總獎金/全國翡翠總分)\*個人翡翠積分

PS.翡翠總獎金為全台灣翡翠之總營業金額之加總。

資料來源：台灣安麗公司網站

#### 2.4.7 鑽石獎金

鑽石獎金的資格為：

- (1.) 身具備直系直銷商的資格
- (2.) 小組下線有 6 組正式脫離

合格參與鑽石獎金分配的直銷商，可分享國內所有鑽石直系直銷商下線的總售貨額 0.25% 為獎金，其分配方式與翡翠獎金付予的方式相同。

#### 2.4.8 執行專才鑽石獎金

每一會計年度，安麗公司均由全國鑽石直系直銷商(含)以上獎銜之所有正式脫離小組的加總營業額，提出 0.25% 作為獎金，每位執行專才鑽石獎金合格者算出積分後，以此加總出總基數，在除以獎金，即得每績分的金額。此數金額既定，用以乘上各組的分數，即得該組應得的獎金，此獎金於該年 12 月 31 日前頒發。

EX:如果你是一位合格的鑽石直系直銷商，並擁有 8 個小組，每一小組在會計年度內有 8 個月合乎脫離資格，你的執行專才鑽石獎金的基數就是：

8 組× 8 月×100 基數等於 6,400 基數。如果該年每基數的平均獎額是 20 元(這個金額將根據每年的總售貨額及合格者的數目而變化)，那麼你的執行專才鑽石獎金就是 128,000 元 (6,400×20)。

#### 2.4.9 年度分紅獎金

其領取資格為直系直銷商(含)以上之領導人，按照當年個人總營業額乘以 2.5% 當作年度分紅獎金。

#### 2.4.10 單次獎金(一次性)

單次獎金即為「首次」符合下表獎銜資格的直銷商，所額外提撥的獎金，如再度符合資格則不予計算，如下表 2.4。

表 2.4 單次獎金表

獎銜	獎金	資格
雙鑽石	110 萬	12 組脫離
創辦人雙鑽石	140 萬	12 組脫離
參鑽石	175 萬	15 組脫離
創辦人參鑽石	210 萬	15 組脫離
皇冠	280 萬	18 組脫離
創辦人皇冠	350 萬	18 組脫離
皇冠大使	420 萬	20 組脫離
創辦人皇冠大使	490 萬	20 組脫離

資料來源：本研究整理

#### 2.4.11 創業者獎金(FAA)

此獎金的領取資格為鑽石直系直銷商(含)以上的直銷商，按照制度計算脫離小組的數量，轉為積分，如下表 2.5、2.6。

表 2.5 創業者獎金積分換算表

獎銜	積分
創辦人直系直銷商	1 分
翡翠	1.5 分
鑽石	3 分

資料來源：本研究整理

表 2.6 創業者獎金表

點數	創業者獎金(FAA)
8 分	70 萬元
12 分	140 萬元
16 分	280 萬元
20 分	420 萬元
25 分	560 萬元
30 分	840 萬元
35 分	1120 萬元
40 分	1400 萬元(第一次 2800 萬元)
45 分	1680 萬元(第一次 4200 萬元)
50 分	1960 萬元(第一次 5600 萬元)
55 分	2240 萬元(第一次 7000 萬元)
60 分	2520 萬元(第一次 8400 萬元)
65 分	2800 萬元(第一次 9800 萬元)
70 分	3080 萬元(第一次 1 億 1200 萬元)

資料來源：本研究整理

## 2.5 工作壓力

壓力是現在快速、緊湊的社會工作中，所面臨的問題，不論在任何職業中，其產生的效果可能會影響到日常生活及工作表現，(黃寶園，民 88) 早期 Selye (1956)在物理及機械理論中提到，當物體如果接受到外來的力量後，改變原先的外貌，則外來的力量就稱為壓力，另在醫學領域之上將此現象重新定義：當一個人受到內在、外來的環境的刺激後，會出現



不一樣的結果，導致個人會有生理與心理上的連鎖反應，張春興(民 89)也指出當個體受到生理或心理的危機時，會產生緊繃的情形，最後會反映在情緒上，而壓力的產生有好也有壞，好的壓力將會激發個體產出及自身的潛能，提升工作的績效，壞的壓力會產生負面情緒，個體產生疲累感及生理疼痛等，降低工作意願及績效(李選，民 81)。

歐陽彥慧(民 98)指出適當的工作壓力能夠幫助員工增加工作績效，並加強其對組織的工作投入程度，根據 Weiten (1998)表示，當員工受到工作壓力的影響時，會產生三種不同面向的反應，分別是情緒反應、生理反應、行為反應：

- (1.) 情緒反應：煩惱、焦慮、生氣、悲傷...等
- (2.) 生理反應：胃痛、頭疼、失眠...等
- (3.) 行為反應：攻擊、放棄、自我放縱...等

綜合以上所整理的資料分析，本研究對工作壓力的定義為：直銷商在市場開發的時候，面對拒絕及組織目標...等的工作壓力產生，會讓本身心理及生理產生不愉快、受挫、消極、失落、生氣、焦慮、失眠、緊繃...等現象產生，即為工作壓力。

## 2.6 激勵

激勵的相關研究很多，最早 Herzberg (1959)對激勵定義為內部自我的驅動力，不會因為環境、心境所影響，並能透過自我控制與自我實現的方式去完成組織目標，而組織的成長當中，激勵是一種加速組織成長的一種方式，在工作特性模式(Job Characteristics Model)中，當其知覺程度越高，會提高工作動機，也比較容易有組織滿足感(Hackman & Oldham, 1976)，林海清(民 83)認為，激勵會對組織成員產生誘導、提升士氣、增

加工作意願，藉由不斷不斷的激勵，可以凝聚組織成員對決策的認同度，提高組員的參與程度，努力完成組織的共同目標(張紹勳，民 91)。

在直銷業中，激勵是非常重要的過程，而激勵是針對工作人員的需求、慾望，透過一連串誘導及激發的方式(Berelson & steiner, 1964)，張元昌(民 95)的研究中也對激勵做出定義，所謂激勵即是領導者根據組織目標，針對組織成員心理或生理上的需求，所採取的一種措施或手段，去刺激組織成員產生工作動機，並預期成員達成組織目標。

## 2.7 各研究變數之相關研究

### 2.7.1 領導對績效

在不同的領導下，也會造成部屬有不同的啟發與激勵去改進舊有的工作方式，提升部屬的工作績效(Bass & Avolio, 1990)，許琬琪(民 102)指出，領導的型態會影響員工的創造能力，領導者的認知型態也會對組織的績效產生影響，在文獻領域中，領導相關的議題備受各界大眾高度的重視與肯定，而領導型態一直都與工作績效息息相關，甚至是當作檢視領導的標準(Conger, 1989; Howell & Avolio, 1993)。許琬琪(民 102)研究結果顯示，主管的傾聽、尊重、信認、激勵、鼓勵與關懷部屬的領導型態與員工的工作績效存在顯著的相關，Robbins and Coulter (1999)的研究發現中，領導型態對於員工的工作績效具有正向的影響，由此推論，直銷業中領導者能夠藉由適當的領導方式，下線就會產生較高的工作滿足與工作意願。

### 2.7.2 目標管理對績效

相關研究中，王銘輝(民 97)認為在企業裡，好的目標管理可以提升品質，降低成本，達到公司績效的成長，進行目標管理時，以部屬的參與過程及相關提議為基礎，實行「目標與自我管理」的管理方式(霍士富，民 91)，管理者透過目標管理，誘導啟發部屬的自覺性，激發潛能，提高員工的工作效率及績效(林明慧，民 98)，陳照明(民 93)認為，目標管理可以改變組織內人群的關係，發揮成員的內在潛能，啟發員工自動自發的精神，並鼓勵溝通提高組織內的團體工作績效。目標管理除了可以明確指示目標及詳述其工作之內涵與意義之外，更能提高員工成就感，使企業的體質強化，提升業績(童品儒，民 70；林正明，民 90)，串田武則(2005)更指出，目標管理對個人而言，能夠表達自己的想法、訓練判斷能力、提升工作能力、提高績效成果；對組織和管理者而言，能夠清楚定位公司組織、監督考核機制更確實公正，目標管理在學術單位裡也會有相關的績效產生，莫敏秋(民 90)研究結果發現目標管理會影響到班級經營的方針，也會增加班級效能與效率。由此推論，直銷業中能夠導入好的目標管理，下線就會產生良好的工作滿足及工作績效。

### 2.7.3 領導對目標管理

好的領導模式可以創造出良好的雇主關係，藉由不斷的修正領導模式，幫助組織成員更快投入工作狀態，提升效率(羅瑞銓，民 92)，而目標管理是造成良好管理的重要因素之一，常常因為公司的目標太過遠大，造成組織成員無所適從，不知道該如何去完成哪一個目標，這會造成公司內部的向心力及績效會有落差，員工的工作滿足會降低，變的興致缺缺(游孟翰，民 99)，透過領導者不斷的與組織成員溝通、協調，並

制定相關的規定及較適合成員的工作目標，讓組織成員能夠專心在個人或小組目標之上，不會分心，因此綜合上述文獻，本研究認為好的領導業要配合上好的目標管理。

#### 2.7.4 目標管理對領導與績效

由上述的文獻得知，領導對於績效、領導對於目標管理皆有其相關連性，而本研究認為目標管理對於領導及績效存在著影響，黎良中(民 98)在目標管理對學校教育領域中提到，學校教育的階段目標，必須透過老師的帶領，將課程進度分為若干個階段，依照時間分別授予階段課程，最後達成教育目標，將此舉例套入到直銷領域當中，上手領導人也會制定團隊目標，將團隊目標再細分成小組目標，由上手領導人帶領組員分工、調度、制定個人的目標，讓整個團隊目標更具體可達成，降低組員對目標的不確定性，提高組織參與和績效。

#### 2.7.5 工作壓力對領導與績效

相關研究中，伍晉弘(民 95)表示領導型態對工作績效有著顯著的影響，而另一方面探討業務人員其被領導後的工作績效，也會受到領導而產生正向的影響(羅世芳，民 96)，在不同的領導下，也會造成部屬有不同的啟發與激勵去改進舊有的工作方式，提升部屬的工作績效(Bass & Avolio, 1990)，根據研究指出，當組織的成員面對到工作壓力的產生時，會提升起個人的績效表現，如果工作壓力一直沒有消除或是不降反升，時間一久績效反而會降低(Meglino, 1977；Huber, 1981)，楊龍祥(民 93)表示，在高度工作壓力的情況下，會造成員工有挫敗感，組織生產量降低、品質降低，也變的難適應其角色(Schuler, 1980；Beehr & Newman, 1978)，工作壓力跟工作績效之間實際的關連呈現倒 U 形狀，在缺乏工作

壓力或過大的工作壓力環境下，都無法對績效造成成長，適度的壓力是員工績效的最好表現(Sullivan & Baghat, 1982)，Tubre & Collins (2000)更証實工作壓力與工作績效呈現負相關的情況，在高科技產業上班的員工對於適度的壓力則有助於個人績效的成長，工作壓力太大則會降低工作績效(朱銘謙，民 89；吳豐旭，民 95)，綜合以上幾位學者的研究，工作壓力與工作績效歸類出三個情形：

- (1) 壓力或許會讓績效增加
- (2) 壓力或許會讓績效降低
- (3) 壓力與績效呈現倒 U 狀

綜合上述的文獻，本研究對於工作時產生的工作壓力對於領導與績效具有影響性

#### **2.7.6 激勵對領導與績效**

在組織當中，激勵對於領導者是一堂必修的課程，史習安、陳佐任(2008)認為激勵可包含關懷的給予、獎賞、福利等的獎賞行為，Sims and Szilagyi (1979)的研究裡指出，組織領導者善用適當的領導方式，並能持續且正向地給予員工獎賞與鼓勵，將能促使員工產生良好的績效表現，Deci and Ryan (1985)認為，當員工在工作時受到激勵，會產生工作滿足與良好的績效，因為他們正在享受著工作，在投入工作當中，激勵可以使組織成員更樂意的去滿足組織的目標(王志平，民 96)，而激勵是指工作上所得到的報償，不管是財務性、非財物性、外附與內滋，其主要的目的是希望組織成員透過公司的激勵方式，滿足自身的工作滿足與成就肯定，吸引組織成員大量的為組織賣命，以達到個人或團隊的目標績效(鍾如南，民 97)，林宗賢(民 97)、楊秀香(民 98)認為激勵是一種趨動力，包含外部與內部兩個部分，而激勵的目的就是在股利組織成員

能夠努力工作及完成目標，當組織的領導人能善用激勵時，組織內的成員會更樂意工作，拼命的去完成目標、達成績效。

結合上述的文獻，本研究認為，領導者的領導方式若能透過一套好的激勵制度，將會幫助組員更快的達成績效。



### 第三章 研究方法

本章根據前章文獻基礎，提出本研究假設與架構，主要目的為探討「領導」、「目標管理」、「績效」、「工作壓力」與「激勵」之間關係。本研究採發放問卷方式回收並分析資料，驗證研究假設是否成立。本章共包含五小節，分別為研究架構與假設、問卷設計、前測、研究對象及抽樣，以及資料分析與方法。

#### 3.1 研究架構與假設

本研究之架構如圖 3.1 所示：

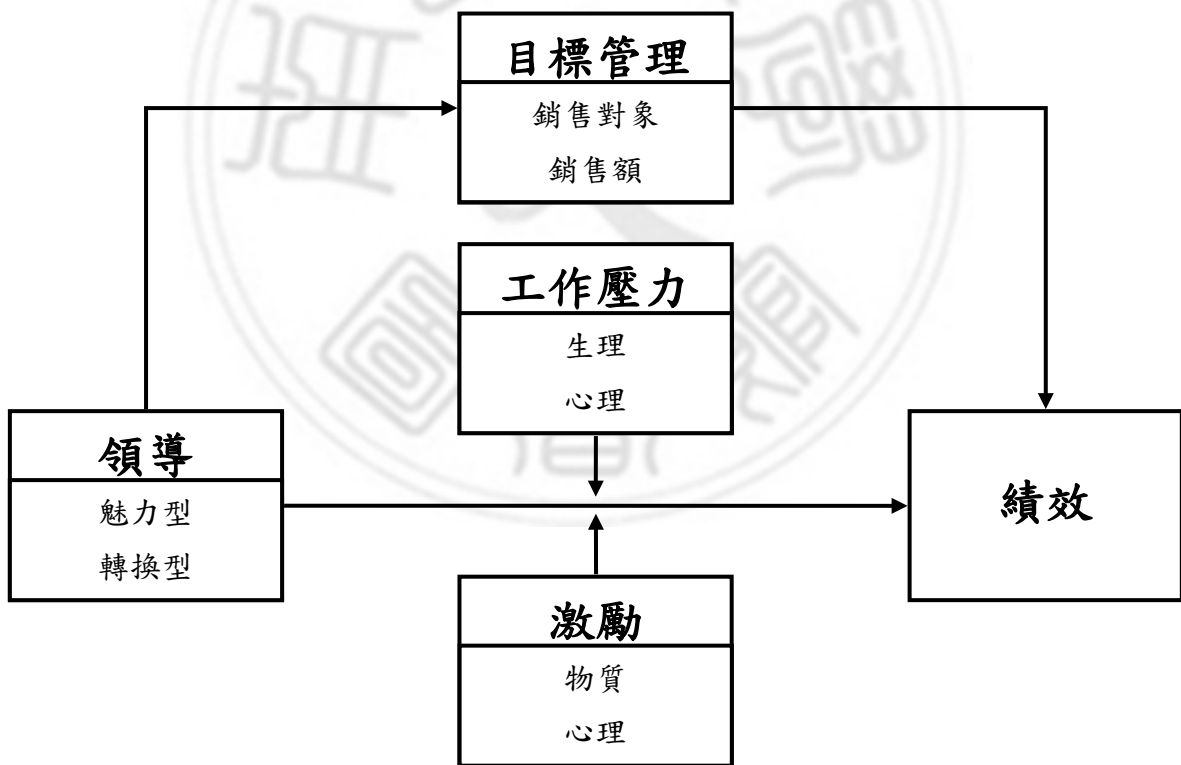


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

根據本研究之動機與目的，以文獻探討為基礎，本研究提出以下假設：

H1：領導對績效有顯著的正向影響。

H2：領導對目標管理有顯著的正向影響。

H3：目標管理對績效有顯著的正向影響。

H4：目標管理對領導與績效具有中介效果。

H5：工作壓力對領導與績效不具有干擾效果。

H6：激勵對領導與績效具有干擾效果。





## 3.2 問卷設計

本研究問卷分為兩個部分，第一部分採用李克特七點尺度量表，分為「非常同意」、「同意」、「有點同意」、「無意見」、「有點不同意」、「不同意」、「非常不同意」七個選項來評量各構面，第二部分為樣本對象之基本資料。

### 3.2.1 領導

本研究是依據廖良文、林文政(民 99)、鍾鼎(民 90)、陳郁汝(民 91)、黃村煜(民 99)、唐永泰(民 90)、李文忠(民 95)對領導之定義、研究結論與量表，並依本研究所需，將題項修定如表 3.1：

表 3.1 領導問卷題項表

構面	操作型定義	問卷題項
領導	以個人特質做為團隊領導的方式，發揮積極、親切、幽默、信賴的個人特色，來影響周遭的朋友或是共同經營的夥伴	我認為上手領導人的積極態度會讓我充滿動力
		我認為上手領導人的親切態度讓我感到溫暖
		我認為上手領導人的幽默、健談，會讓我放心
		我認為上手領導人的自信，會讓我充滿信心
		我認為上手領導人能傾聽，讓我願意與他溝通
	強調上手領導人對部屬在想法及態度方面的影響，藉由關心、分享、嘉獎、獎勵來影響下線工作參與及目標認同	上手領導人積極指導的態度會讓我產生信心
		我跟上手領導人互動良好，讓我更努力在工作上
		上手領導人會關懷我的生活，讓我更努力在工作上
		上手領導人會與我分享工作經驗，讓我更努力在工作上
		上手領導人認同我的工作想法，讓我更努力在工作上
		上手領導人很信任我的工作能力，讓我更努力在工作上
		上手領導人會公開嘉獎我的表現，讓我更努力在工作上

資料來源：本研究整理

### 3.2.2 目標管理

本研究是依據彼德·杜拉克(Peter F Drucker)、游夢翰(民 99)、陳樹全(民 96)、劉嘉琪(民 96)對目標管理之定義、研究結論與量表，並依本研究所需，將題項修定如表 3.2 所示。

表 3.2 目標管理問卷題項表

構面	操作型定義	問卷題項
目標管理	公司所訂出的產品價格、產品數量	上手領導人會輔導我建立清楚的銷售額目標
		我可以在時間內，達成我所設定的獎銜目標
		工作時，上手領導人會協助、輔導我一起完成上聘目標
		工作時，上手領導人會依我的能力輔導我，建立我的銷售額目標
		工作時，上手領導人會調整我在銷售上的方法
	目標管理的銷售對象包含親戚、好朋友、同學、長輩及陌生人	上手領導人會輔導我尋找銷售對象，以達成目標
		上手領導人會引導我，建立清楚的銷售對象
		工作時，上手領導人會依不同的銷售對象，跟我做不同的經驗分享
		工作時，上手領導人會依不同的銷售對象，跟我分享不同的銷售技巧

資料來源：本研究整理

### 3.2.3 績效

本研究是依據黃村煜(民 99)、陳銘薰、陳姿安(民 97)、吳萬益、吳雅蓉、劉界富(民 90)對績效之定義、研究結論與量表，並依本研究所需，將題項修定如表 3.3 所示。

表 3.3 績效問卷題項表

構面	操作型定義	問卷題項
績效	績效是管理成效的重要指標，在有限的時效內，透過一套完善、公平的制度，經由公司的肯定、評估過後，所得到的一種工作結果。	公司的獎勵辦法會讓我努力完成工作
		公司的營運計畫會讓我努力完成工作
		公平的獎金制度會讓我努力完成工作
		公司的時效性獎勵，會讓我努力完成工作

資料來源：本研究整理

### 3.2.4 工作壓力

本研究是依據邱太謙(民 102)、張春興(民 89)、李選(民 81)、歐陽彥慧(民 98)對工作壓力及壓力之定義、研究結論與量表，並依本研究所需，將題項修定如表 3.4 所示。

表 3.4 工作壓力問卷題項表

構面	操作型定義	問卷題項
工作壓力	心理壓力發生時，會讓當事者心理產生不快樂的感覺，例如受挫、消極、失落...等。	工作壓力大時，會讓我很受挫
		工作壓力大時，會讓我產生消極的想法
		工作壓力大時，會讓我不快樂
		無法完成目標時，會讓我很失落
		超出能力所及時，會讓我很緊張
	生理壓力發生時，會讓當事者產生身體方面的反應，例如會生氣、焦慮、失眠、緊繃...等	工作壓力大時，會讓我無法思考
		工作壓力大時，會讓我停止作業
		工作壓力大時，會讓我身體緊繃
		工作壓力大時，會讓我晚上失眠
		工作壓力大時，會讓我很手足無措

資料來源：本研究整理

### 3.2.5 激勵

本研究是依據 Hackman and Oldha (1976)、林海清(民 83)、張紹勳(民 91)、張元昌(民 95)對激勵之定義、研究結論與量表，並依本研究所需，將題項修定如 3.5 所示。

表 3.5 激勵問卷題項表

構面	操作型定義	問卷題項
激勵	物質方面的激勵，包含旅遊、獎金、獎品、不定期獎勵活動、專屬設計的部分	我表現優異時，我喜歡公司額外送我禮物
		我表現優異時，我喜歡公司的特別紅利獎金
		我表現優異時，我喜歡公司的年度分紅獎金
		我表現優異時，我喜歡公司招待的海外旅遊
		我表現優異時，我喜歡公司不定期的獎勵活動
	心理方面的激勵，包含讚美、鼓勵、安撫、支持、公開表揚...等	我在工作時，上手領導人會不斷支持我
		我遇到困難時，上手領導人會不斷鼓勵我
		我感到失落時，上手領導人會不斷安慰我
		當我表現優異時，上手領導人會公開表揚我
		上手領導人的鼓勵，會讓我對工作更有信心

資料來源：本研究整理

### 3.3 前測

本研究發放問卷對象為現有安麗直銷商與生活會員資格之民眾，以現場發放回收的方式提高回收率，於正式施測前先行前測，合計共發放 50 份問卷，回收之有效問卷為 43 份，回收率達 86%，各子構面間 Cronbach's  $\alpha$  係數均大於 0.7，僅魅力型領導達 0.687，在刪除魅力 6 後，係數值提升為 0.778，顯示各構面均大於 Guilford (1965)所建議之標準值 0.7，因此適合發放正式問卷。

### 3.4 研究對象及抽樣

本研究發放問卷對象為現有安麗直銷商與生活會員資格之民眾，於公司大會結束之後進行問卷發放，一共發放 500 份問卷，有效問卷為 409 份，回收率為 81.8%。

### 3.5 資料分析與方法

本研究採用問卷方式進行研究調查，取得正式問卷資料後，使用 SPSS12 版統計分析軟體進行分析，使用之統計方法如下：

#### (1) 因素分析

採用因素分析主成分法(Principal Component Analysis)，針對本研究之五大構面進行構面分析，當 KMO 值大於 0.7 表示適合進行分析，並保留各題項共同萃取大於 0.5 的值以最大變異法進行轉軸後因素數目，並萃取共同因素及命名。

#### (2) 信度分析

為檢測量表各構面題項之一致性，本研究以信度分析衡量問卷各構面之子構面是否具有 consistency 信度，根據 Guieford (1965) 所提出以 Cronbach's  $\alpha$  值來作為判斷標準，係數越高代表關聯性越大，若 Cronbach's  $\alpha$  大於或等於 0.7 屬高信度，表示問卷設計佳，且具有一致性；若介於 0.35 與 0.7 之間屬於中信度，表示問卷可以接受；若低於 0.35 則屬於低信度，問卷需修正。

#### (3) 敘述性統計分析

本研究以現有安麗直銷商與生活會員資格之民眾為樣本對象，利用敘述性統計分析，以性別、年齡、學歷、婚姻、會員種類、會員年資、工作型態等基本資料分析，其目的在於了解樣本背景特性。

#### (4) 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本研究以獨立樣本 T 檢定檢測兩者不同群體間是否存在差異性，並以單因子變異數分析比較三者以上不同群體間之差異性。

#### (5) 相關分析

主要目的為了解各變項間之關聯性，本研究以 Pearson 相關分析檢測各構面之間關連性強度，以及是否具有正向或負向關聯性。

#### (6) 迴歸分析

以線性迴歸檢測自變項對依變項影響之程度。本研究以領導、目標管理、績效、工作壓力、激勵為研究構面，驗證目標管理之中介效果；以層級迴歸(Hierarchical Regression Analysis)驗證工作壓力與激勵之干擾效果。

## 第四章 實證結果與分析

本章將問卷資料回收後，利用 SPSS12 加以分析，以驗證本研究假設是否成立。主要共分為六節：4.1 因素及信度分析、4.2 描述性統計分析、4.3 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析、4.4 Pearson 相關分析、4.5 迴歸分析及 4.6 研究假設結果。

### 4.1 因素及信度分析

本研究以「領導」、「目標管理」、「績效」、「工作壓力」、「激勵」等五個變數，進行 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 及 Bartlett 球形檢定，如大於 0.7 則表示變數間具有一定相關性，且各題項共同性萃取大於 0.5，即適合進行分析，隨後以最大變異法進行正交轉軸，轉軸後決定因素數值，並萃取出共同的因素。

#### 4.1.1 領導

領導共有 12 題題項，透過因素分析檢定後，刪除題項魅力型第 1 題與第 4 題、轉換型第五題，共同萃取分別為 0.404、0.471、0.433 三題均小於 0.5，刪題後領導 KMO 值為 0.874，Bartlett 球形檢定達顯著水準 ( $P=0.000<0.001$ )。經轉軸後共萃取出兩個因素，依序為「魅力型」、「轉換型」，累積解釋變異量為 66.545%。經信度分析後魅力型為 0.821、轉換型為 0.855，整體構面題項 Cronbach's  $\alpha$  為 0.879，表示具有一致性，如表 4.1 所示。

表 4.1 領導因素與信度分析表

因素分析	題項	因素分析			Cronbach's $\alpha$	
		因素負荷量	共同性	解釋變異量		
轉換型	轉換 4	0.814	0.663	35.429	0.855	0.879
	轉換 3	0.794	0.761			
	轉換 6	0.787	0.683			
	轉換 7	0.713	0.565			
	轉換 2	0.664	0.622			
魅力型	魅力 3	0.064	0.705	31.116	0.821	
	魅力 2	0.205	0.641			
	轉換 1	0.397	0.691			
	魅力 5	0.353	0.658			

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 目標管理

目標管理原有 9 題題項，透過因素分析，KMO 值為 0.843，Bartlett 球形檢定達顯著水準( $P=0.000<0.001$ )。經轉軸後共萃取出兩個因素，依序為「銷售對象」、「銷售額」，累積解釋變異量為 64.744%。經信度分析後銷售對象為 0.844，銷售額為 0.811，整體構面題項 Cronbach's  $\alpha$  為 0.870，表示具有一致性，如表 4.2 所示。



表 4.2 目標管理因素與信度分析

因素分析	題項	因素分析			Cronbach's $\alpha$	
		因素負荷量	共同性	解釋變異量		
銷售對象	銷售對象 2	0.799	0.712	36.267%	0.844	0.870
	銷售額 5	0.788	0.635			
	銷售對象 1	0.775	0.656			
	銷售對象 4	0.757	0.519			
	銷售對象 3	0.638	0.621			
銷售額	銷售額 2	0.844	0.718	28.477%	0.811	
	銷售額 1	0.787	0.672			
	銷售額 4	0.703	0.658			
	銷售額 3	0.659	0.637			

資料來源：本研究整理

#### 4.1.3 績效

績效原有 4 題題項，透過因素分析，KMO 值為 0.814，Bartlett 球形檢定達顯著水準( $P=0.000<0.001$ )。經轉軸後共萃取出一個因素，累積解釋變異量為 76.498%。經信度分析後 Cronbach's  $\alpha$  整體構面題項為 0.862，表示具有一致性，如表 4.3 所示。

表 4.3 績效因素與分析表

因素分析	題項	因素分析			Cronbach's $\alpha$	
		因素負荷量	共同性	解釋變異量		
績效	4	0.917	0.840	76.498%	0.862	0.862
	1	0.906	0.820			
	3	0.859	0.739			
	2	0.813	0.661			

資料來源：本研究整理

#### 4.1.4 工作壓力

工作壓力原有 10 題題項，透過因素分析，KMO 值為 0.849，Bartlett 球形檢定達顯著水準( $P=0.000<0.001$ )。經轉軸後共萃取出兩個因素，依序為「生理」、「心理」，累積解釋變異量為 71.781%。經信度分析後生理為 0.844，心理為 0.811，整體構面題項 Cronbach's  $\alpha$  為 0.882，表示具有一致性，如表 4.4 所示。

表 4.4 工作壓力因素與信度分析

因素分析	題項	因素分析			Cronbach's $\alpha$	
		因素負荷量	共同性	解釋變異量		
生理	5	0.880	0.819	37.078	0.906	0.882
	3	0.838	0.775			
	4	0.752	0.660			
	1	0.724	0.677			
	5	0.633	0.819			
	2	0.587	0.632			
心理	1	0.846	0.752	34.703	0.880	
	2	0.838	0.815			
	3	0.802	0.780			
	4	0.696	0.595			

資料來源：本研究整理

#### 4.1.5 激勵

工作壓力原有 9 題題項，透過因素分析，KMO 值為 0.758，Bartlett 球形檢定達顯著水準( $P=0.000<0.001$ )。經轉軸後共萃取出兩個因素，依序為「心理」、「物質」，累積解釋變異量為 74.682%。經信度分析後心理為 0.868，物質為 0.923，整體構面題項 Cronbach's  $\alpha$  為 0.850，表示具有一致性，如表 4.5 所示。

表 4.5 激勵因素分析表

因素分析	題項	因素分析			Cronbach's $\alpha$	
		因素負荷量	共同性	解釋變異量		
心理	2	0.884	0.799	37.752%	0.868	0.850
	3	0.883	0.694			
	1	0.807	0.728			
	5	0.803	0.701			
	4	0.729	0.534			
物質	3	0.955	0.924	36.929	0.923	
	2	0.948	0.916			
	4	0.873	0.764			
	5	0.773	0.661			

資料來源：本研究整理

## 4.2 描述性統計分析

本研究共發出 500 份問卷，實回收 409 份，回收率為 81.8%。其中性別比男生比為 32%，女生為 68%；而年齡部分 25 歲以下占 33.7%，26-30 歲為 18.1%，31-35 歲為 16.6%，36-40 歲為 4.2%，41 歲以上者占 27.4%；學歷部分高職占 22.7%，專科占 17.1%，技術學院占 5.1%，大學占 44.0%，研究所以上占 11.0%；婚姻部分單身占 57.9%，已婚占 42.1%；受測者的身分中產品愛用者占 20.8%，直銷商資格占 79.2%；入會年資未滿一年占 12%，1-3 年占 37.4%，4-6 年占 23.5%，7-9 年占 16.4%，10 年以上者占 10.8%；受測者的工作型態，兼職為 82.4%，全職 17.6%，如表 4.6 所示。

表 4.6 樣本特性統計表

樣本特徵	類別	樣本數	百分比
性別	男	131	32.0%
	女	278	68.0%
年齡	25 歲(含)以下	138	22.7%
	26~30 歲	74	17.1%
	31~35 歲	68	5.1%
	36~40 歲	17	44.0%
	41 歲(含)以上	112	11.0%
學歷	高職	93	22.7%
	專科	70	17.1%
	技術學院	21	5.1%
	大學	180	44.0%
	研究所(含)以上	45	11.0%
婚姻狀況	單身	237	57.9%
	已婚	172	42.1%
您目前是	產品愛用者	85	20.8%
	事業型直銷商	324	79.2%
會員年資	未滿一年	49	12.0%
	1~3 年	153	37.4%
	4~6 年	96	23.5%
	7~9 年	67	16.4%
	10(含)年以上	44	10.8%
工作型態	兼職	337	82.4%
	全職	72	17.6%

資料來源：本研究整理

### 4.3 獨立樣本 T 檢定

#### 4.3.1 性別對各變數之獨立樣本 T 檢定

以獨立樣本 T 檢定對性別與各構面進行分析，研究發現性別在品牌績效( $P=0.000$ )方面有顯著差異，以 Scheffe 法進行事後比較發現，男性平均數高於女性，如表 4.7 所示。

表 4.7 性別對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表

	領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
1. 男(n=131)	6.4411	6.0178	6.4256	3.5641	6.4826
2. 女(n=278)	6.4788	6.0028	6.0576	3.3371	6.4908
T 值	-0.701	0.199	4.666	1.574	-0.156
P 值	0.484	0.842	0.000***	0.116	0.876
	N.A.	N.A.	1>2	N.A.	N.A.

註：\*  $P < 0.05$ ；\*\*  $P < 0.01$ ；\*\*\*  $P < 0.001$ ，N.A.為無顯著差異

資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 婚姻狀況對各變數之獨立樣本 T 檢定

以獨立樣本 T 檢定對婚姻狀況與各構面進行分析，研究發現目標管理( $P=0.005$ )、績效( $P=0.002$ )、激勵( $P=0.001$ )方面有顯著差異，且皆為單身大於已婚如表 4.8 所示。

表 4.8 婚姻狀況對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表

	領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
1. 單身 (n=237)	6.4651	6.0919	6.2732	3.4481	6.5598
2. 以婚 (n=172)	6.4690	5.8915	6.0407	3.3570	6.3895
T 值	-0.077	2.824	3.074	0.667	3.480
P 值	0.939	0.005**	0.002**	0.505	0.001***
	N.A.	1>2	1>2	N.A.	1>2

註：\*  $P < 0.05$ ；\*\*  $P < 0.01$ ；\*\*\*  $P < 0.001$ ，N.A.為無顯著差異

資料來源：本研究整理

### 4.3.3 直銷商身分對各變數之獨立樣本 T 檢定

以獨立樣本 T 檢定來檢定直銷商身分與各構面間的分析，研究發現直銷商身分與構面間皆無顯著差異，如表 4.9。

表 4.9 直銷商身分對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表

	領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
1. 產品型 (n=85)	6.4588	6.1294	6.1500	3.4353	6.5163
2. 事業型 (n=324)	6.4688	5.9757	6.1821	3.4031	6.4808
T 值	-0.180	1.967	-0.345	0.208	0.589
P 值	0.857	0.051	0.730	0.835	0.556
	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

註：\*  $P < 0.05$ ；\*\*  $P < 0.01$ ；\*\*\*  $P < 0.001$ ，N.A.為無顯著差異

資料來源：本研究整理

### 4.3.4 直銷商工作型態對各變數之獨立樣本 T 檢定

以獨立樣本 T 檢定來檢定直銷商工作型態與各構面間的分析，研究發現績效( $P=0.028$ )方面有顯著差異，且全職大於兼職如表 4.10 所示。

表 4.10 直銷商工作型態對各變數之獨立樣本 T 檢定分析表

	領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
1. 兼職型 (n=337)	6.4810	6.0600	6.1372	3.4267	6.4979
2. 全職型 (n=72)	6.3997	5.7623	6.3542	3.3306	6.4429
T 值	1.054	2.615	-2.200	0.501	0.734
P 值	0.295	0.011*	0.028*	0.617	0.465
	N.A.	N.A.	2>1	N.A.	N.A.

註：\*  $P < 0.05$ ；\*\*  $P < 0.01$ ；\*\*\*  $P < 0.001$ ，N.A.為無顯著差異

資料來源：本研究整理

#### 4.4 單因子變異數分析

##### 4.4.1 年齡對各變數之單因子變異數分析

研究發現，目標管理、績效、工作壓力、激勵在年齡中是無顯著差異；而領導有達顯著差異( $P=0.000$ )，以 Scheffe 法進行事後比較發現，31~35 歲平均數大於 25 歲(含)以下；36~40 歲的平均數大於 25 歲以下；41 歲(含)以上平均數大於 25 歲(含)以下；36~40 歲的平均數大於 26~30 歲，如表 4.11 所示。

表 4.11 年齡對各變數之單因子變異數分析表

	年齡	領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
1.	25 歲(含)以下(n=138)	6.3180	5.9541	6.1522	3.2906	6.4710
2.	26~30 歲(n=74)	6.4129	5.9550	6.0642	3.6459	6.4024
3.	31~35 歲(n=68)	6.6029	5.9624	6.3897	3.2176	6.4412
4.	36~40 歲(n=17)	6.7516	5.8693	5.9706	4.0765	6.6078
5.	41 歲(含)以上(n=112)	6.5595	6.1567	6.1786	3.4161	6.5764
	F 值	7.042	1.778	2.096	2.198	1.905
	P 值	0.000***	0.132	0.081	0.069	0.109
	Scheffe	3>1 4>1 5>1 4>2	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

註：\*  $P < 0.05$ ；\*\*  $P < 0.01$ ；\*\*\*  $P < 0.001$ ，N.A.為無顯著差異  
資料來源：本研究整理



#### 4.4.2 學歷對各變數之單因子變異數分析

研究發現，工作壓力在學歷中是無顯著差異；而領導(P=0.001)、目標管理(P=0.000)、績效(P=0.016)、激勵(P=0.000)則有達顯著差異，以Scheffe法進行事後比較發現，在工作壓力對領導構面中，專科平均數大於高職、高職平均數大於技術學院、專科平均數大於技術學院、專科平均數大於大學、大學平均數大於技術學院；在工作壓力對目標管理構面中，專科平均數大於高職、高職平均數大於大學、專科平均數大於大學、專科平均數大於研究所(含)以上；在工作壓力對績效構面中，專科平均數大於大學、專科平均數大於研究所(含)以上；在工作壓力對激勵構面中，高職平均數大於技術學院、高職平均數大於大學、高職平均數大於研究所(含)以上、專科平均數大於技術學院、專科平均數大於大學、專科平均數大於研究所(含)以上，如表 4.12 所示。

表 4.12 學歷對各變數之單因子變異數分析表

	領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
1. 高職(n=93)	6.4683	6.1864	6.2392	3.5140	6.6201
2. 專科(n=70)	6.6571	6.3000	6.4107	3.5300	6.6810
3. 技術學院 (n=21)	6.1799	5.8995	6.2619	3.4476	6.2698
4. 大學(n=180)	6.4290	5.8735	6.0750	3.3072	6.4099
5. 研究所(含) 以上(n=45)	6.4519	5.7704	6.0389	3.4000	6.3309
F 值	4.537	7.936	3.097	0.528	8.118
P 值	0.001***	0.000***	0.016*	0.715	0.000***
Scheffe	2>1 1>3 2>3	2>1 1>4 2>4	2>4 2>5	N.A.	1>3 1>4 1>5

領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
2>4	2>5			2>3
4>3				2>4
				2>5

註：\*  $P < 0.05$ ；\*\*  $P < 0.01$ ；\*\*\*  $P < 0.001$ ，N.A.為無顯著差異  
資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 會員年資對各變數之單因子變異數分析

研究發現，工作壓力在會員年資中是無顯著差異；而領導( $P=0.000$ )、目標管理( $P=0.000$ )、績效( $P=0.000$ )、激勵( $P=0.000$ )則有達顯著差異，以Scheffe法進行事後比較發現，在會員年資對領導構面中，7~9年平均數大於未滿一年、7~9年平均數大於1~3年、7~9年平均數大於4~6年、7~9年平均數大於10年(含)以上；在會員年資對目標管理構面中，7~9年平均數大於未滿一年、4~6年平均數大於1~3年、7~9年平均數大於1~3年、7~9年平均數大於4~6年、7~9年平均數大於10年(含)以上；在會員年資對績效當中，4~6年平均數大於1~3年、7~9年平均數大於1~3年；在會員年資對激勵構面中，未滿一年平均數大於1~3年、7~9年平均數大於未滿一年、4~6年平均數大於1~3年、7~9年平均數大於1~3年，如表4.13所示。

表 4.13 會員年資對各變數之單因子變異數分析

	領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
1. 未滿一年 (n=49)	6.4762	5.9728	6.0969	3.3265	6.5828
2. 1~3年 (n=153)	6.3137	5.8054	5.9493	3.3346	6.2767
3. 4~6年 (n=96)	6.4028	6.0486	6.3281	3.4042	6.5162

		領導	目標管理	績效	工作壓力	激勵
4.	7~9 年 (n=67)	6.8789	6.5920	6.4701	3.3537	6.8275
5.	10 年(含)以 上(n=44)	6.5000	5.7702	6.2670	3.8614	6.5404
	F 值	17.293	18.514	7.566	1.402	18.100
	P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.232	0.000***
		4>1	4>1			1>2
		4>2	3>2			4>1
	Scheffe	4>2	4>2	3>2	N.A.	3>2
		4>3	4>3	4>2		4>2
		4>5	4>5			4>3

註：\* P < 0.05；\*\* P < 0.01；\*\*\* P < 0.001，N.A.為無顯著差異

資料來源：本研究整理

## 4.5 Pearson 相關分析

以 Pearson 相關分析，探討最大變異法轉軸後，各構面間之關聯性，如表 4.14 所示。

### 4.5.1 領導與目標管理之相關分析

本研究領導構面共分為「魅力型領導」、「轉換型領導」兩個構面，而目標管理共分成「銷售對象」、「銷售額」兩個構面，其中魅力型領導對銷售對象呈現正向相關( $r=0.450, P<0.001$ )；魅力型領導對銷售額呈現正向相關( $r=0.525, P<0.001$ )；轉換型領導對銷售對象呈現正向相關( $r=0.617, P<0.001$ )；轉換型領導對銷售額呈現正向相關( $r=0.607, P<0.001$ )，即表示組織在合適的領導帶動之下，組織在制定相關團體與個人目標時，會更清楚、更準確，讓夥伴能夠專心在個人或團隊的目標之上。

### 4.5.2 領導對績效之相關分析

本研究績效的構面當中，魅力型領導對績效構面呈現正向相關

( $r=0.426, P<0.001$ )；轉換型對績效呈現正向相關( $r=0.419, P<0.001$ )，即表示在好的領導環境之下，下線夥伴會對產業及上線產生認同，會主動的去經營、開發自己的市場，提高自身的績效。

#### 4.5.3 領導對工作壓力之相關分析

本研究工作壓力構面共分為「工作心理壓力」、「工作生理壓力」兩個構面，其中魅力型領導對心理壓力呈現負向相關( $r=-0.163, P<0.001$ )；魅力型領導對生理壓力呈現負向相關( $r=-0.176, P<0.001$ )；轉換型領導對心理壓力呈現負向相關( $r=-0.228, P<0.001$ )；轉換型領導隊生理壓力呈現負向相關( $r=-0.157, P<0.001$ )，即表示組織在適當的領導之下，組織成員能夠適時的得到領導人的關心、鼓勵與諮詢，在開發市場上所得到的問題便能夠得到即時、立即性的解決，工作壓力方面便會降低。

#### 4.5.4 領導對激勵之相關分析

本研究激勵構面共分為「心理激勵」、「物質激勵」兩個構面，其中魅力型領導對心理激勵呈現正向相關( $r=0.486, P<0.001$ )；魅力型領導對物質激勵呈現正向相關( $r=0.471, P<0.001$ )，即表示在良好的領導之下，搭配適當的激勵行為，會對直銷商產生正面積極的鼓勵效果，增加工作滿足與工作意願，更願意花心思在開發市場及持續服務現有市場。

#### 4.5.5 目標管理對績效之相關分析

在銷售對象對績效當中，是呈現正向相關( $r=0.379, P<0.001$ )；銷售額對績效呈現正向相關( $r=0.511, P<0.001$ )，及表示不同的目標管理方式，可以幫助下線夥伴在完成目標時，更清楚、簡單的完成階段性目標，累積各個階段性目標完成團隊的成就。

#### 4.5.6 目標管理對工作壓力之相關分析

銷售對象對工作心理壓力呈現負向相關( $r=-0.210, P<0.001$ )；目標對象對工作生理壓力呈現負向相關( $r=-0.511, P<0.01$ )；銷售額對工作心理壓力呈現負向相關( $r=-0.228, P<0.001$ )；銷售額對工作生理壓力呈現負向相關 ( $r=-0.228, P<0.001$ )，即表示明確的目標管理方式，會對組織成員在開發市場上更精準明確的去完成階段性目標，降低工作時所發生的工作不確定性，降低工作生理與心理壓力。

#### 4.5.7 目標管理對激勵之相關分析

銷售對象對心理激勵呈現正向相關( $r=0.617, P<0.001$ )；銷售對象對物質激勵呈現正向相關( $r=0.367, P<0.001$ )；銷售額對心理激勵呈現正向相關( $r=0.674, P<0.001$ )；銷售額對生理激勵呈現正向相關( $r=0.222, P<0.001$ )，即表示好的目標管理會對組織成員產生一定程度的激勵作用，好的目標管理讓組織成員更能夠增加市場開發時的信心與目標感，一步一步的達成個人的目標與團隊目標。

#### 4.5.8 工作壓力對績效之相關分析

工作心理壓力對績效是呈現負向相關( $r= -0.151, P<0.01$ )；工作生理壓力對績效是呈現無顯著相關( $r=0.090, P>0.05$ )，即表示除了工作生理壓力之外，工作心理壓力越大，在開發或服務市場上反而對績效會降低的情形產生。

#### 4.5.9 激勵對績效之相關分析

心理激勵對績效是呈現正向相關( $r=0.330, P<0.001$ )，物質激勵對績效是呈現正向相關( $r=0.519, P<0.001$ )，即表示正向的激勵行為不論是口頭或言語上的嘉獎或是實質報償，皆能讓團隊成員產生正向的團隊績效。

#### 4.5.10 工作壓力對激勵之相關分析

工作心理壓力對心理激勵呈現負向相關( $r=-0.127, P<0.01$ )；而工作心理壓力對物質激勵是呈現無顯著相關( $r=0.020, P>0.05$ )；工作生理壓力對心理激勵是呈現顯著負相關( $r=-0.116, P<0.05$ )；工作生理壓力對物質激勵是呈現無顯著相關( $r=0.010, P>0.05$ )，即表是當直銷商工作心理壓力越大，則心理激勵的程度就會降低。

表 4.14 各構面 Pearson 相關係數表

相關	魅力型 領導	轉換型 領導	銷售 對象	銷售額	績效	工作心 理壓力	工作生 理壓力	心理 激勵	物質 激勵
魅力型領導	1	0.600***	0.450***	0.525***	0.426***	-0.163***	-0.176***	0.486***	0.471***
轉換型領導		1	0.617***	0.607***	0.419***	-0.228***	-0.157***	0.595***	0.345***
銷售對象			1	0.589***	0.379***	-0.210***	-0.146**	0.617***	0.367***
銷售額				1	0.511***	-0.228***	-0.228***	0.674***	0.222***
績效					1	-0.151**	0.090	0.300***	0.519***
工作心理壓力						1	0.730***	-0.127***	0.020
工作生理壓力							1	-0.116***	0.010
心理激勵								1	0.294***
物質激勵									1

註：\* P < 0.05；\*\* P < 0.01；\*\*\* P < 0.001

資料來源：本研究整理

## 4.6 迴歸分析

本研究針對領導、目標管理、績效、工作壓力、激勵進行迴歸分析，以驗證目標管理對領導與績效之中介效果，以即工作壓力、激勵對領導與績效之干擾效果。

### 4.6.1 各變數間迴歸分析

本小節針對領導、目標管理、績效、工作壓力及激勵以線性迴歸分析變數間關係，分析後發現領導對目標管理， $\beta$  值為 0.704，P 值為 0.000；領導對績效， $\beta$  值為 0.468，P 值為 0.000；目標管理對績效， $\beta$  值為 0.501，P 值為 0.000；激勵對績效， $\beta$  值為 0.486，P 值為 0.000；工作壓力對績效， $\beta$  值為 -0.124，P 值為 0.012，歸納為表 4.15。表示領導對目標管理、績效皆具正向影響，而目標管理對績效也具正向影響，因此本研究 H1：領導對績效有顯著的正向影響、H2：領導對目標管理有顯著的正向影響、H3：目標管理對績效有顯著的正向影響皆成立，如表 4.15 所示。

表 4.15 各變數間迴歸分析表

構面	$\beta$ 值	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	T 值	F 值	P 值
領導 對目標管理	0.704***	0.495	0.494	19.993	399.701	0.000
領導 對績效	0.468***	0.219	0.217	10.682	114.102	0.000
目標管理 對績效	0.501***	0.251	0.249	11.673	136.252	0.000
激勵 對績效	0.486***	0.236	0.234	11.220	125.889	0.000
工作壓力 對績效	-0.124*	0.015	0.013	-2.526	6.379	0.012

註：\* P < 0.05；\*\* P < 0.01；\*\*\* P < 0.001

資料來源：本研究整理



#### 4.6.2 目標管理對領導與績效之中介分析

本研究針對領導、目標管理、績效以線性迴歸分析三這間關係，並驗證目標管理對領導與績效是否具有中介效果。經分析後發現，領導對目標管理標準化  $\beta$  值為 0.704，P 值為 0.000；領導對績效標準化  $\beta$  值為 0.468，P 值為 0.000；目標管理對績效標準化  $\beta$  值為 0.501，P 值為 0.000；領導與目標管理對績效標準化  $\beta$  值為 0.340 與 0.229，P 值皆為 0.000(如表 4.16)。根據 Baron and Kenny (1986)以迴歸分析對中介判別是否成立的條件(1)自變數與中介變數有顯著影響(2)自變數、中介變數、依變數有顯著影響(3)放入中介變數後，自變數及依變數會因中介變數而變成不顯著，則為完全中介，若因為中介變數而減弱呈現顯著性則為部分中介效果。

Model 1 中：以領導為自變數、目標管理為依變數，結果顯示領導對目標管理呈顯著影響(標準化  $\beta=0.704$ ;  $P=0.000<0.001$ )，滿足自變數對中介變數有顯著影響之條件。Model 2 中：以目標管理為自變數、績效為依變數，結果顯示目標管理對績效呈顯著影響(標準化  $\beta=0.501$ ;  $P=0.000<0.001$ )，滿足自變數對中介變數有顯著影響之條件。在 Model 3 中同時置入自變數及中介變數對依變數中，自變數對依變數呈顯著影響， $\beta$  值為 0.340，小於 Model 2 自變數對依變數的  $\beta$  值 0.468，表示領導會藉由目標管理而影響績效，因此本研究假設 4：目標管理對領導與績效具有中介效果成立。本研究以 Sobel 進一步驗證中介效果，分析結果 Z 值 5.4930，大於 1.645( $P<0.05$ )，且達顯著水準( $P=0.000$ )，表示目標管理具有中介效果，中介效果為 0.36，如表 4.16 所示。

表 4.16 目標管理對領導與績效之中介效果分析表

變數	Model 1	Model 2		Model 3
	目標管理	績效	績效	績效
領導	0.704 <sup>***</sup>	0.468 <sup>***</sup>		0.340 <sup>***</sup>
目標管理			0.501 <sup>***</sup>	0.324 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.495	0.219	0.251	0.423
Adj. R <sup>2</sup>	0.494	0.217	0.249	0.420
F 值	399.701	114.102	136.252	137.359

註：\* P < 0.05；\*\* P < 0.01；\*\*\* P < 0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.6.3 工作壓力對領導與績效之干擾分析

本研究針對領導、工作壓力與績效以線性迴歸分析三者間關係，並驗證工作壓力對領導與績效是否具有調節效果。分析後發現領導對績效的標準化  $\beta$  值為 0.468，P 值為 0.000；工作壓力對績效的標準化  $\beta$  值為 -0.124，P 值為 0.012；領導對工作壓力的標準化  $\beta$  值為 -0.215，P 值為 0.000(如表 4.17)。根據 Baron and Kenny (1986)對干擾效果的判別，Model 4 的交互作用變數具有顯著影響，且 Adj. R<sup>2</sup>大於 Model 2 中的 Adj. R<sup>2</sup>及 R<sup>2</sup>，即代表具有干擾效果。本研究顯示，在 Model 4 中，交互作用對於依變數具有顯著負向影響( $\beta$  值=-0.182；P=0.000)，且調整後 R 平方(Adj. R<sup>2</sup>=0.246)大於 Model 2 中 R 平方(R<sup>2</sup>=0.015)，表示工作壓力對領導及績效具有干擾效果，其中 F 檢定也具有顯著水準(45.476<sup>\*\*\*</sup>)，因此本研究假設 5：工作壓力對領導與績效具有干擾效果成立，如表 4.17 所示。

表 4.17 工作壓力對領導與績效之迴歸分析表

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	績效	績效	績效	績效
自變				
領導	0.47***		0.463***	0.46***
調節				
工作壓力		-0.124*	-0.025***	0.001
領導 X 工作壓力				-0.182***
最大 VIF	1	1	1.048	1.068
F-value	114.102***	6.379*	57.106***	45.476***
R <sup>2</sup>	0.219	0.015	0.220	0.252
Adj. R <sup>2</sup>	0.217	0.013	0.216	0.246

註：\* P < 0.05；\*\* P < 0.01；\*\*\* P < 0.001

資料來源：本研究整理

本研究根據 Aiken and West (1991)，將工作壓力分為高、低兩組並分析出調節效果，如圖 4.1 所示，領導與工作壓力會產生正向調節交互作用且工作壓力低組對績效的影響程度會大於工作壓力高組對績效的影響程度。

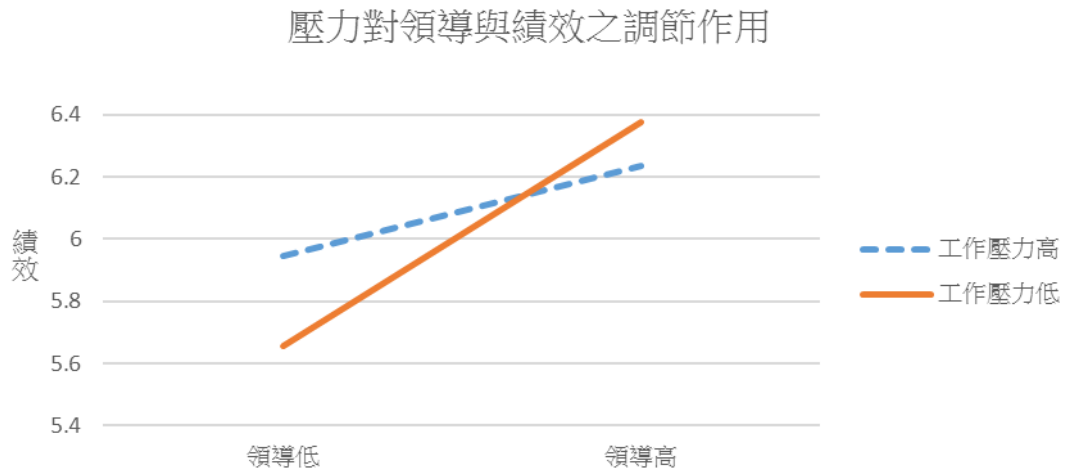


圖 4.1 工作壓力對領導與績效之調節作用圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.4 激勵對領導與績效之干擾分析

本研究針對領導、激勵與績效以線性迴歸分析三者間關係，並驗證激勵對領導與績效是否具有調節效果。分析後發現領導對績效的標準化  $\beta$  值為 0.468，P 值為 0.00；激勵對績效的標準化  $\beta$  值 0.486，P 值為 0.00；領導對激勵的標準化  $\beta$  值為 0.669，P 值為 0.00(如表 4.18)，即表示領導對績效存在有正向顯著的影響關係，根據 Baron and Kenny (1986)對干擾效果的判定，Model 4 交互作用具有顯著影響，且調整後 R 平方大於 Model 2 中之 R 平方，即代表具有干擾效果，在 Model 4 中，交互作用對於依變數具有顯著正向影響( $\beta$  值=0.19；P=0.000)，且 Model 4 的調整後 R 平方 (Adj.  $R^2=0.297$ )大於 Model 2 中之 R 平方( $R^2=0.236$ )，表示激勵對領導與績效具有干擾效果，其中 F 值為 58.42(P=0.000)，且達顯著水準，因此本研究 6 激勵對領導與績效具有干擾效果成立，如表 4.18 所示。

表 4.18 激勵對領導與績效之迴歸分析表

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	績效	績效	績效	績效
自變項				
領導	0.47***		0.26***	0.32***
調節變項				
激勵		0.49***	0.31***	0.35***
領導 X 工作壓力				0.19***
最大 VIF	1	1	1.81	1.93
F-value	114.102***	125.89***	76.26***	58.42***
R <sup>2</sup>	0.219	0.236	0.273	0.302
Adj. R <sup>2</sup>	0.217	0.234	0.269	0.297

註：\* P < 0.05；\*\* P < 0.01；\*\*\* P < 0.001

資料來源：本研究整理

本研究根據 Aiken and West (1991)，將領導分為高、低兩組並繪製出調節效果，如圖 4.2 所示，領導與激勵會產生正向交互調節效果，且領導高組影響大於領導低組影響，由圖中可知高領導程度產生時，績效也會跟著提高，呈現遞增性調節作用。

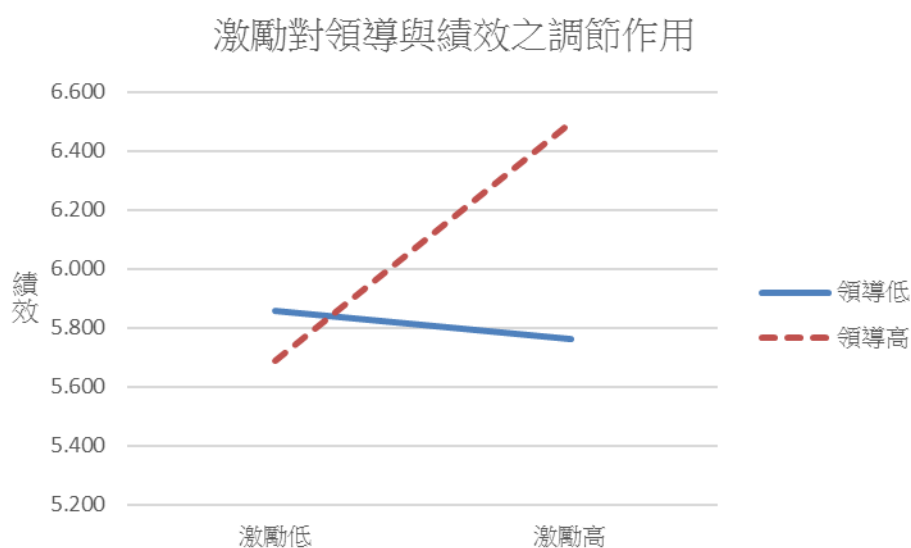


圖 4.2 激勵對領導與績效之調節作用圖

資料來源：本研究整理

#### 4.7 研究假設結果

本研究將問卷資料進行分析後，研究結果顯示，H1：領導對績效有顯著的正向影響、H2：領導對目標管理有顯著的正向影響、H3：目標管理對績效有顯著的正向影響、H4：目標管理對領導與績效具有中介效果、H5：工作壓力對領導與績效具有干擾效果 H6：激勵對領導與績效具有干擾效果，本研究假設結果如表 4.19 所示：

表 4.19 研究結果彙整表

研究假設	結果成立與否
H1：領導對績效有顯著的正向影響。	成立
H2：領導對目標管理有顯著的正向影響。	成立
H3：目標管理對績效有顯著的正向影響。	成立
H4：目標管理對領導與績效具有中介效果。	成立
H5：工作壓力對領導與績效具有干擾效果。	成立
H6：激勵對領導與績效具有干擾效果。	成立

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究以領導、目標管理、績效、工作壓力、激勵等之分析結果，提出本研究結論與管理意涵，並加以討論，並給予後續研究者未來研究建議，期望能完整研究議題。本章共分為 5.1 研究結論、5.2 管理意涵、5.3 研究限制及後續研究建議。

### 5.1 研究結論

#### (一) 領導、目標管理與績效

本研究顯示，領導對目標管理具有顯著影響，這表示正向、優良的領導方向，會更精確的制定目標管理方針，而下線會更願意接受可達成的工作內容，在目標管理的階段中，組織成員會加快任務完成的速度；領導對績效有顯著影響，這表示領導者運用適當的領導方式，會對下線產生幫助，讓下線產生新的動力，進而反映在績效及工作投入程度當中；目標管理對績效具有顯著影響，表示有清楚且完整的目標管理計劃，組織成員就會清楚知道階段性的目標在哪裡，一步一步完成階段性的目標也就能完成團隊大目標，下線的目標明確，績效自然就會提高。

目標管理對領導與績效具有中介效果，表示當領導人在帶領下線的同時，一定要考慮下線的程度及理解能力，搭配適當的目標管理，給予下線夥伴清楚、明確且可完成的目標，可以讓下線在投入工作時，增加自己的信心與信念，產生正向、正面的良好工作循環。

## (二)領導、工作壓力與績效

領導對績效具有顯著影響；領導對工作壓力具有顯著影響；工作壓力對績效具有顯著影響；工作壓力對領導與績效具有干擾效果。

本研究認為好的領導方法會提高組織成員的績效，而好的領導也會降低組織成員的工作壓力，面對工作壓力的影響，組織成員會受到挫折、緊張、焦慮等現象，其對績效是存在著一定的影響程度。

本研究進行干擾效果驗證，其結果顯是領導與績效之間，工作壓力存在著干擾效果，領導人若能適時的關心與提供可行意見及方案，即可降低工作壓力對員工績效的影響。

## (三)領導、激勵與績效

領導對激勵具有顯著影響；領導對績效具有顯著影響；激勵對績效具有顯著影響；激勵對領導與績效具有干擾效果。

本研究認為好的領導方法會提高組織成員的績效，而好的領導方式本身就有激勵的作用，組織成員在遇到困難時，領導人隨時都在身邊提供給我意見及幫忙，會讓組織成員更努力的為組織賣力，再加上好的激勵制度會讓組織成員了解自己努力後的獎勵是什麼，成員為了享有這種獎勵會對組織產生認同，提高工作意願。

本研究進行干擾效果驗證，其結果顯示激勵隊領導與績效存在著干擾效果。良好的領導方式是會對組織成員的績效產生影響，而激勵的因素加入後，更能夠將領導人的領導方式強化、具體化，更能夠吸引組織成員的注意，增加本身的工作動力，來達成目標。



## 5.2 建議

### (一) 領導、目標管理與績效

在性別對各變數的獨立樣本 T 檢定分析表中顯示，績效部份男性大於女性，因此本研究建議領導人對男性的績效應要是為重點培養對象，其不外乎要養家，或是對自己有著一份榮譽及使命感，所以其績效才會高於女性。在直銷商工作型態中，以全職的工作績效大於兼職，其兼職因為還有白天的工作，無法達到全職工作型態的直銷商的工作時數，自然對績效有所影響。

本研究建議，領導人可以將高職與專科生列為重點開發對象，因為其對領導、績效及激勵回應的敏銳度較強，在領導方面容易受到領導、績效及激勵的影響，因此適合發展直銷事業。

### (二) 領導、工作壓力與績效

直銷商在工作時，難免會遇到挫折與不愉快，面對這種狀況，新進的直銷商會萌生退意，這也是常見的事情，這是當一個領導人一定會遇到的事情，如何去幫助解決下線所面臨的問題，提高工作意願，本研究建議領導人，在工作壓力方面也可以利用多次數的家庭聚會方式，將受到工作壓力的下線夥伴藉由在自家中，去作到練習與溝通，累積實作、示範次數，增加對產品及制度的熟悉感與自信心，將工作中所面臨的困難化解，幫助他完成現階段的目標。

### (三) 領導、激勵與績效

激勵是一種刺激績效的方法，領導的過程當中，如果能加上實質的激勵，會對績效產生影響，本研究對於直銷商的領導過程中建議，如領導人在實際的領導過程後，能夠加入激勵的言語或者是帶入實際的獎金

制度、海外旅遊，都會加深、加強下線對目標的渴望，下線會相信有領導人在身邊幫助我，我更能夠達成我所設定的目標，進而提升組織績效。

### 5.3 後續研究之建議

本研究因為時間、地區、人力和經費預算的限制下，所獲得到的樣本僅能蒐集到安麗的直銷商，且未比對在不同背景之間的差異處，因此本研究建議後續研究者：

- (一)將樣本的蒐集拓展到東部地區
- (二)將不同背景的直銷商已交叉表比較不同背景之間的差異性
- (三)將直銷的樣本蒐集拓展至國內其他合法登記的直銷業

將國內的直銷領域與相關數據完整的建立研究資料，加強直銷業研究的參考資料，以及欲從事直銷業的人能夠有參照比較的空間

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 王志平(民 96)，激勵策略與組織效能關係之研究，激勵策略與組織效能關係之研究—以高雄市、縣消防機關為例，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
2. 史習安、陳佐任(民 97)，正向主管獎賞行為如何影響員工的工作表現？目標接受與組織承諾的中介角色，組織管理，第 1 卷第 2 期，89-121 頁。
3. 蕭群耀(民 99)，多層次傳銷公司直銷商的服務品質、顧客滿意度及購買意願之研究—以臺灣安麗公司為例，僑光科技大學企業管理系(所)碩士論文。
4. 黃庭鍾(民 102)，直銷產業主管人格特質、核心職能與領導風格對組織承諾相關性之研究—以 M 公司北區為例，經國管理暨健康學院健康產業管理研究所碩士論文。
5. 吳水丕(民 82)，多層次傳銷消費者行為比較研究，台北：和宇。
6. 蔡志章(民 89)，多層次傳銷上下線間互動關係與經營績效影響因素之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 徐重仁、黃淑麗(民 74)，無店鋪販賣，台北：連經。
8. 鍾鼎(民 90)，領導型態、隱含組織結構與組織承諾之關聯性研究—以 500 大公民營企業為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
9. 許士軍(民 90)，迎接經營管理新思潮，哈佛商業評論中文版，第一期 30-31 頁。
10. 林幼萍(民 89)，運動團隊教練的魅力領導：以啦啦隊為例，大專體育，第 106 期，69-76 頁。

11. 林明慧(民 98), 淺談目標管理, 管理世界《經濟師》, 第十一期, 183-184 頁。
12. 林宗賢(民 97), 國小教師激勵因素與工作投入關係之研究, 中原大學教育研究所碩士論文。
13. 陳照明(民 83), 目標管理, 台北市: 世茂出版社。
14. 蘇英芳、黃賀(民 95), 魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究, 中山管理報, 第 14 卷第 4 期, 939-968 頁。
15. 許順旺、蘇紅文、黃鉅勝(民 101), 國際觀光旅館主管魅力型領導、員工組織公民行為與服務品質之相關研究—以組織文化為干擾變項, 商管科技季刊, 第十三卷第四期, 397-425 頁。
16. 許婉嫻(民 102), 異文化管理對轉換型領導與工作績效之干擾影響—以多國籍壽險業為例, 多國籍企業管理評論, 第七卷第一期, 1-22 頁。
17. 童品儒(民 70), 如何實施目標管理, 台北市: 信文圖書有限公司。
18. 林正明(民 86), 目標管理成功入門, 台北市: 清華。
19. 吳豐旭(民 95), 國際觀光旅館員工工作壓力與工作績效關係之研究—情緒智力的干擾效果, 南台科技大學休閒事業管理所碩士論文。
20. 鍾鼎(民 90), 領導型態、隱含組織結構與組織承諾之關聯性研究—以 500 大公民營企業為例, 國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
21. 鍾如南(民 97), 勞退新制實施後之薪資公平認知、激勵度滿意工作足對離職傾向之影響, 未出版碩士論文, 國立中山大學人力資源管理研究所。
22. 廖良文、林文政(民 100), 高績效工作系統於轉換型領導與員工工作績效間之角色—跨層級調節效果之觀點, 東吳經濟學學報, 第七十

- 三期，29-66 頁。
23. 顏國樑(民 93)，目標管理及其在學校經營的應用，學校行政雙月刊，第三十三期，21-39 頁。
  24. 游孟翰(民 99)，目標管理規畫與執行之研究—以傳統產業製造商為例，東吳大學商學院 EMBA 高階經營碩士在職專班碩士論文。
  25. 陳樹全(民 96)，建構成本有效性及目標導向化之物流商績效衡量式，國立屏東科技大學企業管理系碩士論文。
  26. 劉嘉琪(民 96)，某中小企業導入平衡計分卡與目標管理員工認知差異性之研究—以台灣某中小化工企業例，長庚大學企業管理研究所碩士論文。
  27. 李怡慶、王智誠、周志建、楊心忬(民 96)，建構醫院目標管理制度之研究-以某區域級教學醫院為例，澄清醫護管理雜誌，第三卷第二期，20-31 頁。
  28. 林誠、高振源(民 99)，工作滿意、知識分享與工作績效之關聯性研究—以 3M 公司為例，績效與策略研究，第七卷第二期，19-34 頁。
  29. 林介鵬、張紹勳(民 92)，工作滿足之因果模式-以台灣日商銷售人員為例，管理學報，第二十卷第三期，547-577 頁。
  30. 林海清(民 83)，高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究，未出版博士論文，國立政治大學教育學系。
  31. 張紹勳(民 91)，人力資源管理—領導與管理學觀點，台中：滄海書局。
  32. 張元昌(民 95)，組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性研究—以國泰人壽壽險從業人員為例，南華大學管理科學所碩士論文。

33. 莫敏秋(民 90)，目標管理在高校德育中的運用，華南師範大學學報，第六期，115-118 頁。
34. 沈進成、王銘傑(民 96)，工作士氣對工作績效影響關係之研究—以工作壓力為干擾變項，經營管理論叢，第三卷第一期，81-98 頁。
35. 黃寶園 (民88)，工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統何分析取向，教育心理學報，第四十卷第三期，439-462頁。
36. 楊秀香(民 98)，影響國小主任工作投入之激勵與保健因素探討—以彰化縣為例，彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
37. 張春興(民89)，現代心理學，台北：東華書局。
38. 李選(民81)，某綜合醫院新進護理人員規劃與諮商對改善工作壓力與離職率成效之探討，護理雜誌，第三十六卷第一期，85-98頁。
39. 歐陽彥慧(民98)，金融從業人員在工作不安定下對工作績效之影響—以工作壓力與工作投入為中介費項，華人經濟研究，第七卷第二期，78-95頁。
40. 霍士富譯(民 91)，目標管理成功實務手法，台北市：超越企管股份有限公司。
41. 伍晉弘(民 95)，領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究—以高雄市區公所里幹事為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
42. 羅世芳(民96)，直屬主管的領導風格對業務人員工作績效之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
43. 楊龍祥(民93)，警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
44. 黎良中(民98)，淺論高校的目標管理，湖北函授大學學報，第二十二

- 卷第二期，37-38頁。
45. 黃村煜(民 99)，魅力型領導、團隊運作與團隊績效關係之研究：以台灣傳銷業為例，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
  46. 唐永泰(民90)，魅力領導與追隨者效能影響之探討，中國行政評論，第十卷第二期，167-204頁。
  47. 陳育汝(民91)，引爆魅力，散發磁力－魅力型領導在學效行政中應用之歷程與策略，學校行政雙月刊，85-93頁。
  48. 陳銘薰、陳姿安(民 97)，人格特質與組織文化對藥廠業務人員工作績效影響之探討，2008 創業成長營暨企業經營管理學術研討會，桃園：開南大學。
  49. 吳萬益、吳雅蓉、劉界富(民 90)，國際企業之策略性角色、組織結構、人力資源策略與組織績效之關係－在台子公司之實證，輔仁管理評論，第九卷第一期，151-196 頁。
  50. 邱太謙(民102)，護理人員工作要求、角色壓力、工作倦怠及離職傾向之影響性研究－以工作壓力為干擾變數，南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文。
  51. 林海清(民 83)，高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究，未出版博士論文，國立政治大學教育學系。
  52. 鍾雨欣(譯)(民 94)，元氣的目標管理，(原作者：串田武則著)，台北市：高寶國際有限公司台灣分公司。

## 二、英文文獻

1. Arjun, C. & Morris, B. H. (2001), The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, Journal of Marketing, Vol.65, pp.81-93.
2. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Transformational leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire (1<sup>st</sup> ed.), Palo Alto, California: Consulting.
3. Bass, B. M. (1990), Bass and Stogdills Handbook of Leadership, New York : Press.
4. Bass, B. M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadershi, European Journal of Work and Organizational Psychology , Vol.8, No.1, pp.9-32.
5. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks, CA.
6. Burns, J. M. (1978), Leadership, NY: Haper & Row.
7. Byars, L. L. & Rue, L. W. (1994), Human resource management (4th ed.), Boston: Richard D.Irwin.
8. Berelson & Steiner (1964), Human behavior: an inventory of scientific findings, New York: Harcourt, Brace & World.
9. Beehr, T. A. & Newmam, J. E. (1978), Job Stress, employee health, and Organizational effectiveness : A facet analysis, Model and literature Review, Personal Psychology, Vol.34, No.4, pp.665-699.
10. Conger, J. A. (1989), The charismatic leader, San Francisco: Jossey-Bass.



11. Howell, J. & Avolio, B. (1993), Transformational leadership, transactional leadership, focus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance, Journal of Applied Psychology, Vol.78, pp.891-902.
12. Guieford, J. P. (1965), Fundamental Statistics in Psychology and Education, (4th ed.), New York: McGram-Hill.
13. House, R. J. (1977), A 1976 Theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge, Carbondale, IL : Southern Illinois University Press, pp.189-207.
14. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, Organizational Behavior and Human performance, Vol.16, pp.250-279.
15. Huber V. L. (1981), Managing Stress for Increased Productivity, Supervisory Management, Vol.26, No.12, pp.2-12.
16. Knoontz, H. & Donnell, C. (1978), Essential of Management, N.Y: Mc Graw-HillCo, pp.1.
17. Kark, R. & Shamir, B. (2002), The dual effects of transformational leadership: priming retional and collective selves and further effects on followers, In Avolio, B. and Yammarino, F.(Eds), Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, Elsevier Science, Oxford, pp.269-291.
18. Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (1999), Management (6th ed.), NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs,
19. Richard, M. R. & Edward, L. D. (1985), Intrinsic and Extrinsic

- Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology, Vol.25, pp.54-67.
20. Meglino, B. M. (1977), Stress and Performance: Are they always incompatible, Supervisory Management, Vol.22, pp.2-12.
  21. Sims, H. P., Jr. & Szilagyi, A. D. (1979), Time lags in leader reward research. Journal of Applied Psychology, Vol.64, No.1, pp.66-71.
  22. Selye, H. (1956), The Stress of Life, New York: McGraw-Hill.
  23. Selye, H. (1979), The stress concept: Past, and some of its simplification, In V. Hamilton & D. M. Warbuton (Eds), Human stress and Cognition: An Information Processing Approach, New York: John Wiley & Sons.
  24. Schuler, R. S. (1980), Definition and Conceptualization of Stress in Organizations, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 25, pp.184-215.
  25. Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000), Revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance, Journal of Management, Vol.26, No.1, pp.155-169.
  26. Weber, M. (1947), The theory of social and economic organizations, Henderson AM, Parsons T (Eds), Free Press : New York.
  27. Weiten, W. (1998), Psychology – Themes and Variations, Pacific Grove: Brook/Cole.

### 三、 網路文獻

- 1 中華民國直銷協會 (民 98 年 9 月)。直銷定義。取自 [http://www.dsa.org.tw/p4\\_2.htm](http://www.dsa.org.tw/p4_2.htm)。
- 2 台灣安麗日用品股份有限公司官方網站 (民 98 年 9 月)。事業機會—獎勵制度，取自 <https://www.amway.com.tw/weblight/opportunity/prize01.aspx>。



## 附錄一 正式問卷

敬愛的直銷商 您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討直銷組織在【領導、目標管理、激勵、壓力及績效之間的關聯性】，敬請詳閱後，依據您的寶貴經驗與實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。若造成不便之處，尚請見諒，謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝 萬事順心 健康愉快

南華大學管理科學研究所  
指導教授：紀信光 博士  
研究生：張鈞睿 敬上

### 第一部分

請您依照您對每一題的認同程度勾選答案，若對該題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若有些許認同時，請勾選「稍微同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；若有些許不認同時，請勾選「稍微不同意」；假若對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「沒意見」。

**【請接下頁】**

問項	非 常 同 意	有 點 同 意	沒 有 意 見	有 點 不 同 意	非 常 不 同 意
我認為上手領導人的積極態度會讓我充滿動力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為上手領導人的親切態度讓我感到溫暖	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為上手領導人的幽默、健談，會讓我放心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為上手領導人的自信，會讓我充滿信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為上手領導人能傾聽，讓我願意與他溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人積極指導的態度會讓我產生信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我跟上手領導人互動良好，讓我更努力在工作上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人會關懷我的生活，讓我更努力在工作上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人會與我分享工作經驗，讓我更努力在工作上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人認同我的工作想法，讓我更努力在工作上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人很信任我的工作能力，讓我更努力在工作上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請接下頁】

問項	非 常 同 意	有 點 同 意	沒 有 意 見	有 點 不 同 意	非 常 不 同 意
上手領導人會公開嘉獎我的表現，讓我更努力在工作上	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人會輔導我建立清楚的銷售額目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我可以在時間內，達成我所設定的獎銜目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作時，上手領導人會協助、輔導我一起完成上聘目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作時，上手領導人會依我的能力輔導我，建立我的銷售額目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作時，上手領導人會調整我在銷售上的方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人會輔導我尋找銷售對象，以達成目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上手領導人會引導我，建立清楚的銷售對象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作時，上手領導人會依不同的銷售對象，跟我做不同的經驗分享	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作時，上手領導人會依不同的銷售對象，跟我分享不同的銷售技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作壓力大時，會讓我很受挫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作壓力大時，會讓我產生消極的想法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請接下頁】

問項	非 常 同 意	同 意	有 點 同 意	沒 有 同 意	有 點 不 同 意	非 常 不 同 意
1. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 工作壓力大時，會讓我不快樂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 公司的獎勵辦法會讓我努力完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**【請接下頁】**

問項	非 常 同 意	同 意	有 點 同 意	沒 意 見	有 點 不 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
10. 公司的營運計畫會讓我努力完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 公平的獎金制度會讓我努力完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 公司的時效性獎勵，會讓我努力完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我表現優異時，我喜歡公司額外送我禮物	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我表現優異時，我喜歡公司的特別紅利獎金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我表現優異時，我喜歡公司的年度分紅獎金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我表現優異時，我喜歡公司招待的海外旅遊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我表現優異時，我喜歡公司不定期的獎勵活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我在工作時，上手領導人會不斷支持我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【請接下頁】



問項	非常同意	同意	有點同意	沒有意見	有點不同意	不同意	非常不同意
19. 我遇到困難時，上手領導人會不斷鼓勵我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我感到失落時，上手領導人會不斷安慰我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 當我表現優異時，上手領導人會公開表揚我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 上手領導人的鼓勵，會讓我對工作更有信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第二部分

個人基本資料，僅供學術性研究調查分析使用，絕不對外公開，請您安心填答，並在下列各問項中勾選最適當的選項。

- 請問您的性別：男性 女性
- 請問您的年齡：25歲(含)以下 26-30歲 31-35歲  
36-40歲 41歲(含)以上
- 會員年資：未滿1年 1~3年 4~6年  
7~9年 10年(含)以上
- 學歷：高職 專科 技術學院  
大學 研究所(含)以上
- 婚姻狀況：單身 已婚
- 您目前是：產品愛用者 發展事業型直銷商
- 目前的工作型態是：兼職 全職

『本問卷調查結束，請您再翻閱一次是否有遺漏。』

敬祝您健康愉快！謝謝！』