

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之
影響—以中部壽險公司員工為例

THE EFFECT OF TRANSFORMATION LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL
CULTURAL, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, INTERNAL
MARKETING AND JOB PERFORMANCE—AN EXAMPLE OF
INSURANCE SALESPERSONS

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：余秋慧

GRADUATE STUDENT : CHIOU-HUEI YU

中 華 民 國 九 十 七 年 六 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之
影響—以中部壽險公司員工為例

研究生：余秋瑟

經考試合格特此證明

口試委員：葉春洲

紀信光

葉金區

指導教授：紀信光

系主任：葉金區

口試日期：中華民國 九十七 年 六 月 十 一 日

誌謝

在南華大學完成了六年的學業，轉眼間碩士學業已完成，即將步入社會大學，心中仍然有許多不捨，感謝在學校的點點滴滴與老師們的提點，更感謝父母在背後的鼓勵與支持，讓我一路走來順遂平安。

首先感謝指導老師紀信光老師的用心與指導，從一開始的懵懵懂懂，經過老師諄諄不誨的指導，透過不斷的 meeting 和分享，老師耐心的指導，讓我一步一步的進入研究狀況。謝謝碩一時所有修課的老師，將我們研究根基打穩，更謝謝班上同學們的相互切磋與分享，在多也無以寫明我滿懷的感恩。

最後，真的很謝謝沈昭吟老師、佛光山的師父們和佛光青年，是你們帶給我許多無比暢快的快樂，也是因為有你們精神上的支持，豐富了我的人生，這兩年的日子讓我經歷許多轉變與成長，大家一起努力奮鬥的日子更是刻骨銘心，真的謝謝你們，。

爸爸媽媽還有我的家人，謝謝你們，我愛你們。

余秋慧 謹誌於

2008 年 6 月 25 日

南華大學企業管理系管理科學碩士班

九十六學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響-以中部壽險公司員工為例

研究生：余秋慧

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

由於壽險業是屬於員工彈性較高的組織型態，且工作性質不同於其他服務行業，員工需要有較高的自我要求能力，因此本研究以轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響，以探討組織的管理與行為，對於員工與組織發展現況之影響。

本研究以問卷調查方式蒐集資料，以中部地區壽險業從業人員為研究對象，進行 SPSS 迴歸分析與中介驗證，其結果如下：(一) 組織文化、轉換型領導與內部行銷皆對組織承諾有顯著影響。(二) 組織承諾與內部行銷對工作績效有顯著影響。(三) 轉換型領導對內部行銷有顯著影響。(四) 組織文化與工作績效間，組織承諾的中介效果部分成立。(五) 轉換型領導與工作績效間，組織承諾存在的中介效果僅有部分成立。(六) 轉換型領導與工作績效間，內部行銷的中介效果僅有部分成立。

關鍵詞：轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷、工作績效

Title of Thesis : The Effect of Transformation Leadership, Organizational Cultural, Organizational Commitment, Internal Marketing and Job performance – An Example of Insurance Salespersons

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

Graduate Date : June 2008

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Chiou-Huei Yu

Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

Abstract

This study was explored the effect of transformation leadership, organizational culture, organizational commitment, internal marketing and job performance. The research used Insurance salesperson as the researching objects. The research adopted the method of questionnaire inquiry. The returned questionnaires were analyzed by simple regression and Mediating Test. The research has shown as below:

1. The transformation leadership, organizational culture had positive significant effect on organizational commitment.
2. The organizational commitment, internal marketing had positive significant effect on job performance.
3. The transformation leadership had positive significant effect on internal marketing.
4. The organizational commitment did have a part of the mediating effect on organizational culture and job performance.
5. The organizational commitment did have a part of the mediating effect on transformation leadership and job performance.
6. The internal marketing did have a part of the mediating effect on transformation leadership and job performance.

Keywords: Transformation Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment, Internal Marketing, Job Performance

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章	緒論.....	1
1.1	研究目的.....	3
1.2	研究流程.....	4
1.3	研究貢獻.....	5
第二章	文獻探討.....	7
2.1	轉換型領導理論與相關研究.....	7
2.2	組織文化理論與相關研究.....	17
2.3	組織承諾理論與相關研究.....	24
2.4	內部行銷理論與相關研究.....	29
2.5	工作績效理論與相關研究.....	34
2.6	各構面之相互影響關聯.....	39
第三章	研究設計.....	42
3.1	研究架構.....	42
3.2	研究假設.....	42
3.3	變項定義與衡量構面.....	43
3.4	研究對象與問卷回收.....	45
3.5	資料分析方法.....	45
第四章	研究結果與討論.....	47
4.1	敘述性統計分析.....	47
4.2	因素與信度分析.....	49
4.3	相關分析.....	52
4.4	迴歸分析.....	56
4.5	中介驗證.....	58
4.6	研究假設之驗證.....	69
第五章	結論與建議.....	71

5.1	結論.....	71
5.2	管理意涵.....	74
5.3	後續研究建議.....	78
參考文獻	中文部分.....	79
	英文部分.....	88
附錄一	研究問卷.....	98
附錄二	個人簡歷.....	96

表目錄

表 2.1	領導定義彙整表.....	8
表 2.2	領導理論重點彙整.....	10
表 2.3	轉換型領導相關驗證研究.....	15
表 2.4	組織文化定義彙整表.....	19
表 2.5	組織文化分類彙整表.....	20
表 2.6	組織文化相關研究彙整表.....	23
表 2.7	組織承諾定義彙整表.....	25
表 2.8	組織承諾分類彙整表.....	27
表 2.9	組織承諾相關研究彙整表.....	28
表 2.10	內部行銷定義彙整表.....	30
表 2.11	內部行銷之衡量指標.....	32
表 2.12	工作績效定義彙整表.....	35
表 2.13	工作績效衡量構面彙整表.....	37
表 2.14	工作績效相關實證研究彙整表.....	38
表 3.1	研究變項操作型定義與衡量變項.....	44
表 4.1	樣本基本資料.....	48
表 4.2	研究變項之因素與信度表.....	50
表 4.3	各構面之相關分析.....	55
表 4.4	研究變項之迴歸分析.....	58
表 4.5	組織文化之「創新與支持型文化」及組織承諾對工作績效迴歸分析.....	60
表 4.6	組織文化之「官僚型文化」及組織承諾對工作績效迴歸分析.....	61
表 4.7	轉換型領導之「智力啟發」及組織承諾對工作績效迴歸分析.....	62
表 4.8	轉換型領導之「魅力領導」及組織承諾對工作績效迴歸分析.....	64
表 4.9	轉換型領導「願景提出」及組織承諾對工作績效迴歸分析.....	65
表 4.10	轉換型領導之「智力啟發」及內部行銷對工作績效迴歸分析.....	66
表 4.11	轉換型領導「魅力領導」及內部行銷對工作績效迴歸分析.....	67
表 4.12	轉換型領導「願景提出」及內部行銷對工作績效迴歸分析.....	68
表 4.13	研究驗證結果彙整表.....	69

圖目錄

圖 2.1	轉換型領導模式.....	14
圖 3.1	研究架構.....	43
圖 4.1	因素分析後研究構面.....	51

第一章 緒論

保險從業人員最重要的是拓展銷售，更是公司與顧客間重要的溝通橋樑，他們需要將公司產品介紹與銷售給客戶，因此保險公司，不僅只是注重市場佔有率的提升，更應將焦點著眼於人力資源開發與業務員之素質提升。因此公司主管的領導型態、組織文化、內部行銷、員工的組織承諾及工作績效的高低，具有影響組織營運績效的關鍵因素。

由於壽險業務的工作性質不同於其他行業，銷售人員須有較高的自我要求能力，因此多數研究者著重於個人特質與知覺方面的探討，僅有少部份探討主管領導型態對員工之影響。對保險業務員而言，直屬主管佔有重要的影響地位，不論是在業務活動或細節上，都是成為業務員重要的溝通與仿效對象，從招募、育才及用才的過程中，主管即不斷傳達工作的願景和魅力，更是藉此為員工建立工作價值觀與組織承諾。因此，壽險從業人員價值觀建立，是需要透過主管以身體力行與表現的領導方式，給予員工最佳的效法榜樣，所以壽險公司主管如何運用轉換型領導，與對員工的組織承諾來提升員工工作績效，為本研究動機之一。

組織文化是公司經營管理最重要的資源之一，若壽險公司想要達成永續經營的目標，就必須有一套良好的組織文化，而管理者應該將組織文化視為支持與指引經營策略的因素，在面對產業變動快速及創新的大環境之下，要妥善的運用經營策略，不但能夠使公司與員工能了解公司願景，更有了共同的目標。因此組織文化不但對組織運作有很大的作用力，對組織內員工更是影響深遠，組織文化是開啟組織承諾和影響價值觀的關鍵，達成組織預期結果的工具，故許多實證研究（丁虹，1987，彭鳳明，1996，黃英忠、吳融枚，2000）顯示企業文

化會顯著地影響員工的組織承諾。故針對壽險公司組織文化與組織承諾的相關程度探討，為本研究動機二。

人力資源管理中，員工的組織承諾程度也是攸關組織成敗的關鍵要素。Mowday 提出組織承諾是指員工具有強烈信仰與接受組織目標及價值，且願意為組織利益而努力並希望繼續成為組織的一份子（陳明國，2004）。組織承諾對組織成員的工作績效都有很好的預測力。故針對壽險公司組織承諾與工作績效的相關程度探討，為本研究動機三。

劉士博（2006）研究指出「Peter F. Drucker 曾強調人是組織最大的資產」。企業應該重視並尊重員工，將員工視為內部顧客，透過內部行銷，發展符合員工需求的產品，以吸引、激勵及留住公司需求的員工，對待員工就要像對顧客一樣，藉以建立員工忠誠。而員工將為了達成組織的期望，會尋求改善與激勵行為，如公司提出激勵制度、教育訓練及工作設計等等，這些目的都是尋求組織與個人績效的提升，為本研究動機四。

壽險公司藉由主管領導型態來影響員工的價值觀，因此壽險公司的主管轉換型領導、內部行銷及員工的組織承諾對於工作績效的關係，啟發本研究想進一步探討之間中介作用與影響，以利提供壽險公司經營者參考與建議。

1.1 研究目的

綜觀以上所述的研究動機，本研究行程下列研究目的：

- (一)探討壽險公司主管的轉換型領導行為及內部行銷對員工工作績效的發展現況。
- (二)探討壽險公司從業員工在主管的轉換型領導及組織文化之下，對組織承諾與工作績效之間的關聯性與預測性。
- (三)探討壽險公司從業人員在公司內部行銷對組織承諾之關聯性。

1.2 研究流程

本研究流程圖 1.1 所示，首先敘述研究背景、目的，在進行相關文獻的蒐集與整理，並規劃建立出研究架構與問卷題目設計，經實際問卷調查後，實施資料統計分析得出研究結果，最後提出研究結論與建議。

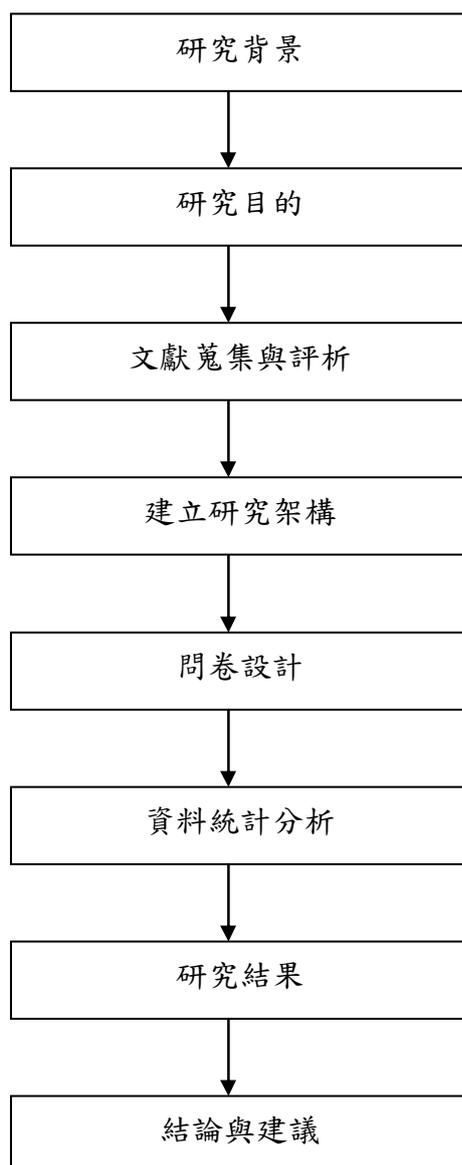


圖 1.1 本研究之研究流程

資料來源：本研究整理

1.3 研究貢獻

本研究以轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷預測對工作績效之影響，以壽險從業人員為例，因本研究是以服務業者為研究對象，故利用組織層面的領導與組織文化，了解成員與組織互動的關係，是否影響到成員追求工作績效上的態度，故經由研究分析後，瞭解組織趨勢，如何影響後續組織承諾與內部行銷的發展狀況，以期研究能對壽險業提出理論及實務上的建議。

組織承諾簡單說是為個人對組織的情感反應，組織與個人的連結，將會對於個人、組織及社會產生影響。因此組織承諾對於員工的發展具有決定性的影響。就壽險業為例，人員的離職率高，相對增加公司人事成本上的經費與成本，因此組織更需要高組織承諾的忠誠員工投入工作，故本研究探討組織承諾與領導、文化、內部行銷與績效等變數間的相關性和影響情形，是非常具有研究價值和重要性的。預期可從研究中發現員工工作動機傾向，用以提供組織發展所需的人才與員工的實際特質，協助組織主管了解員工發展之方針，以提昇企業組織工作效率與競爭力。

員工是公司最重要的顧客，公司應該重視員工，將員工視為內部客戶，內部的顧客服務是可以驅動員工的滿意，而員工的滿意將會提供外部顧客的優質服務，最終提高公司營運績效。因此業務員在傳達公司產品理念給客戶的過程中，難免皆會受到銷售挫折，若組織提供適當的教育訓練、管理支持及溝通激勵管道，激發員工積極自我不斷的努力，將不會因挫折而喪失行銷的能力。因此本研究分析後，了解組織所進行的內部行銷與組織發展態度，並參酌壽險公司業務性質，研議更符合之管理制度，可供主管更有效的管理方向。

最後，本研究以組織承諾與內部行銷做為轉換型領導、組織文化

對工作績效之中介變項，予以整合組織行為與管理間的相互關係，了解是否因加深成員對組織的承諾與公司所進行的內部行銷，促進轉換型領導與組織文化對員工工作績效之影響，研究結果用以提供壽險業公司，在進行領導者與組織文化促進員工達成工作目標之餘，研擬出最佳組織管理行為，促進員工對公司的向心力，更願意努力的達成工作績效。

第二章 文獻探討

在本章中，分別針對轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷及工作績效過去學者的研究與文獻做整理與討論，藉以充實本研究之理論架構。

2.1 轉換型領導

2.1.1 領導的定義

在探討轉換型領導前，必須先了解領導之定義，Stephen Robbins and Mary Coulter (2005) 認為，領導是影響群體邁向欲達成目標之過程。所以領導者與追隨者之間存在一種關係，而此種關係是反應兩者間追求共有目標的方式，領導者創造願景、設計組織價值觀與文化的結構，並鼓勵追隨者專注於願景，並創造組織效能。由此可知領導的一般性定義為，領導者基於某種權力來源，在某種特定情況下，影響個人或者群體朝向既定目標共同努力的人際互動過程。換言之，領導由三個主要因素影響包括領導者、被領導者和情境因素（陳光毅等，2007）。

因領導的概念，在組織理論中經常被討論。由於情境與研究切入角度的不同，對於領導定義有各種不同的分歧定義。Robbins (1994) 提出有多少人去定義領導這概念，就有多少種領導定義的產生。因此長期以來，多位學者從不同角度，對領導進行大量的調查與研究，為領導提出許多定義與理論。Jago (1982) 將領導定義為一種過程，也是一種屬性，在過程中是以非強迫性的影響，引導並協調組織成員的活動，以達成團體之目標；而屬性則為，領導者成功影響人的一種特質。Jacobs and Jaques (1990) 提出領導是給予成員一個有意義的目標促使他們為達成目的而努力，再將這些努力予以集結起來的一個過

程。Northouse (2003) 則認為領導是一種過程，藉此影響領導者與被領導者之間的關係。因此，領導將會影響並且帶領組織成員，共同達成未來目標與願景，領導者在組織中佔有極重要的份量，領導運用得宜將會大大的影響組織風氣。因為學者對「領導」概念定義甚多，茲將中外學者定義整理如表 2.1。

表 2.1 領導定義彙整表

學者	年代	領導定義
許士軍	1990 年	認為領導是一種行為，為影響成員達成特定目標的過程。
楊銘賢	1995 年	認為領導是影響他人的一種藝術或程序，使他人願意、熱切的為組織目標努力。
陳重臣、 郭茂宏	2000 年	領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
謝文豪	2002 年	領導是領導者引導組織成員實施變革計畫，朝向變革目標努力的過程。領導者常經由建立變革願景、發展成員參與變革的意願與能力、調整組織的結構安排、營造有利的組織文化、提供資源及有效管理組織內部歷程，以提升組織的內部整體變革能力，使組織能已有系統的方式達成目標。
康真娥	2003 年	領導是運用領導力激勵組織成員、整合團隊士氣以達成確定目標的互動歷程。
吳清山	2004 年	領導乃是團體中的份子，在一定的情境下，試圖影響他人的行為，以達成特定目標的歷程。
Campbell	1991 年	領導是一種行為，焦點在將資源創造成值得嚮往的機會。

表 2.1 領導定義彙整表 (續)

學者	年代	領導定義
Yukl	1994 年	認為領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。
Robbins	2000 年	領導是能夠影響組織前往達成目標的一種能力。
Stephen Robbins	2005 年	領導是一影響群體邁向欲達成目標之過程。

資料來源：本研究整理

2.1.2 領導理論的演進

領導的研究，大致可分為三種不同的研究方向：特徵理論、行為理論、權變理論。近年來則有另一時期之演進為新近領導理論，並就以下各種理論逐一敘述，並做表格整理示之：

(1) 特徵理論

主要探討領導者都具有自身的特質，表現出全然不同的特點，突顯領導者一般獨特的個性特點。而這些特質包含了身體特徵、社交特徵、人格特徵及智慧特徵等。但此理論並未考慮到部屬及外在環境的影響，且依據的標準分歧，故此理論逐漸式微。

(2) 行為理論

此理論認為領導效能的好壞，是應該取決於領導者的「行為」，並找到決定領導的關鍵因素，透過訓練培養為領導者，而此理論主要研究領導者實際行為模式與組織效能間的關係。Ohio State University 將領導行為分為關懷與規範兩構面，在此時期，認為成功領導者應有的一致做法為「關心員工」、「關心工作」。

(3) 權變理論

領導行為會受到情境的影響，重點在於找出關鍵的情境變數，故情境被視為領導行為與組織績效間的中介變項，因此，在領導達成目標過程中，「領導者的特質、風格、價值觀」、「被領導的素質」、「不同的情境」等三項因素，將影響領導績效的呈現。

(4) 新近領導理論

領導近年來研究趨勢的主題，所探討的領導是相當符合一般人的觀點，包含「願景領導」、「魅力型領導」、「交易型領導」、「轉換型領導」等。

表 2.2 領導理論重點彙整

理論	學者代表	理論重點
特徵理論 (Traits Theory)	Stogdill (1948) Ghiselli (1963) Kirpatrick and Locke (1991)	提出領導者具備某些與眾不同的特質。
行為理論 (Behavioral Pattern Theory)	White and Lippitt (1953)	此研究由 Lewin 與愛俄華大學學生所提出，將領導分成三類：民主式、獨裁式及放任式
	The Ohio State (1957)	將領導分為關懷與規範兩構面。關懷是領導者以關心、尊重、信任、支持的方式，引導成員的行為。而規範為領導者對部屬的地位、角色、工作方式，設定出一套規則規定。

表 2.2 領導理論重點彙整 (續)

理論	學者代表	理論重點
行為理論 (Behavioral Pattern Theory)	Tannenbaum and Schmidt (1958)	也可稱為「連續構面理論」，是將領導模式視為連續帶，分為兩極端越左邊屬獨裁式領導，越右邊為民主式領導，並從中細分出七種不同的領導方式。
	Blake and Mouton (1964)	以座標的方式表現不同管理人的領導方式，座標的兩構面分別為「關心人員」與「關心生產」兩構面，每構面有九個可能的程度，共計有 81 種領導風格。
	Likert (1967)	依決策與溝通過程，將領導分成商討民主式、仁慈權威式、參與民主式及剝削權威式。
	Reddin (1970)	又稱為「三構面理論」包含「關係導向」、「任務導向」、「領導效能」，其中以「關係導向」、「任務導向」形成 2*2 矩陣，分別有四種領導模式，再配合「領導效能」，分別表示每一領導方式為高或低領導效能。
情境領導 (Contingency Theory)	House and Mitchell (1974) 「路徑-目標理論」	認為若達成任務的路徑明確，主管應由部屬自行發揮潛能，以提升部屬的工作滿足感。反之，若路徑不明確，則應多給予指導，使部屬得以順利完成工作。
	Fielder (1974) 「情境領導理論」	加入了情境因素及人格特徵與情境的關係，決定在不同情境下最合適的領導方式。此模式進行，以不喜歡工作量表 LPC 分出人際導向與工作導向之領導者。

表 2.2 領導理論重點彙整 (續)

理論	學者代表	理論重點
情境領導 (Contingency Theory)	Hersey and Blanchard (1993) 「Life Cycle Theory」	將追隨者放置於焦點，追隨者可接受或拒絕領導者的領導，故領導者需依照追隨者需求改變領導方式，且追隨者的決定，將影響組織績效。
新近領導理論	Max Weber (1947) 「魅力型領導」	領導者將組織的目標、任務、制度都融入在個人的魅力中，使追隨者認為領導者就是代表著組織，被激發去付出更多努力，因為他們喜歡領導者，所以表現出更多的工作滿足感。
	Burns (1978) 「轉換型領導」	領導者透過激勵，引發部屬用新觀點思考組織的問題，產生超越自身利益的貢獻，使組織變得更好，同時更對部屬產生意義深遠的影響。
	Hollander (1978) 「交易型領導」	領導者與追隨者相互滿足的交易過程，領導者藉由明確的任務和角色的需求，引導與激勵部屬完成目標。
	Sashkin (1988) 「願景領導」	領導者應建立、說明實際、可靠、可改善現況的遠大目標，並結合相關技能與資源，形成一種大力量，以實踐願景。

資料來源：本研究整理

2.1.3 轉換型領導定義

領導是一種領導者與部屬間相互影響的演進過程，透過此一歷程可以促進組織系統的改變與體制的變革。而「轉型」(Transformation)多位學者將它定義為一種連結組織的策略與心理的層面，帶動整個組織的改變 (Silns, 1993; 劉雅菁, 1998; 胡美琳, 2001)。轉換型領導是訴諸於高層次的意念和道德價值如具有遠見、重視革新、鼓勵成

員、工作動機等，獲致提升部屬的意識層次(林明德等人，2004)。「轉換型領導」此一名詞最早可以追溯到 Downton 在 1973 年指出，領導者對於部屬的影響力是建立在交易或承諾等不同層次上的觀點，而後 Burns 於 1978 年提出轉換型領導概念，其主旨要找出一種「魅力領導者」來改變組織成員，以作為組織動力的領導方式。並明確的指出將此領導方式稱為「轉換型領導」的原因，是因其研究焦點為如何透過領導作用來轉變組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式(朱惠琴、張乃宏，2006)。

而轉換型領導與魅力領導究竟有何不同之處，轉換型領導是將魅力領導的理想化轉變成實際的行為與事實，所以轉換型領導讓人們開始關心以及顧慮到團體的益處與發展，也讓組織創造了新生命與活潑。Bass 認為領導者是藉著使員工了解工作的價值和重要性，並誘導他們可以為了組織或團體的榮譽努力付出，超越對自身利益的重視，更進一步激發他們更高層次的心理需求，所以相對重視員工對組織或領導者的個人承諾感(江明修，2002)。Bass 於 1985 年指出「魅力」只是轉換型領導者的重要特質之一，不足以解釋轉換型領導的整個過程(曹忠文，2004)。所以擁有魅力的領導者未必是個成功的轉換型領導者，因為轉換型領導者是利用魅力特質去讓員工對領導者產生信賴感與情感上的依附，激勵員工超越自我，追求更高的目標；相反的魅力型領導者是不會去提升成員的需求，反而使員工對其產生依賴感，因而喪失自主性與自信心(王佳玉，1999)。因此，陳學賢(2006)將國內外學者所共同認定的轉換型領導五層面，建構出轉換型領導的模式圖，以便更了解領導者，應如何透過提升成員內在需求層次與外在工作動機來達成組織預期的目標歷程，如圖 2.1。

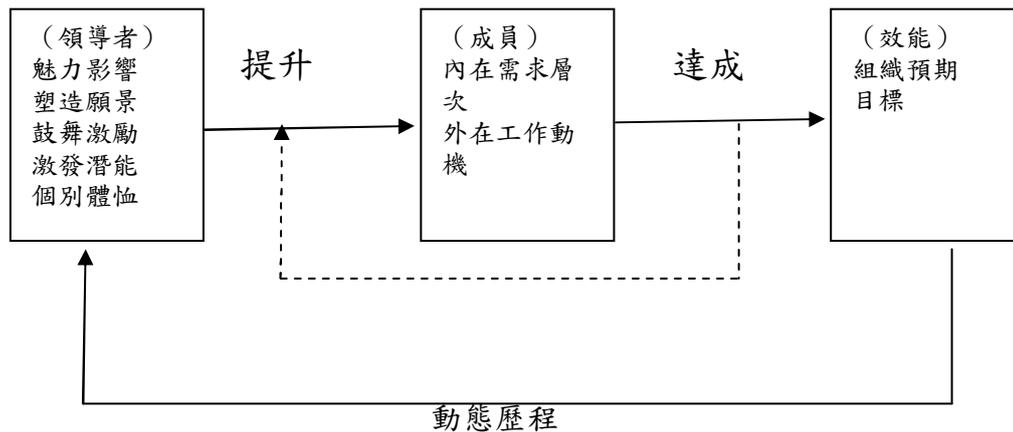


圖 2.1 轉換型領導模式

資料來源：陳學賢（2006），高雄市國小校長轉換型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究。台東大學教育學報，17（1），p77-106。

轉換型領導者是能提出前瞻性願景，使成員為組織努力並塑造組織更新的氣象，並能使成員願意接受與信服，共同努力達成組織目標。同時具有良好的激勵策略促進組織不斷的成長，並適時且清楚明確將願景傳達給成員，形成共同價值與信任，以達組織發展目標。

2.1.4 轉換型領導相關研究

在相關研究中，有不少學者研究價值觀、態度與行為之關係，而最常見的價值觀有：領導型態、企業文化、企業倫理等。態度面有：組織承諾、工作滿足等。行為面則有：組織績效、工作績效、組織公民行為、離職等。本研究將轉換型領導相關研究彙整如表 2.3。

表 2.3 轉換型領導相關驗證研究

學者	研究變項	研究對象	相關研究結果
蔡佳蓉 (1999)	領導型態、 員工服務態 度、工作績 效	國泰人壽公司	國泰人壽主管轉換型領導之魅 力型領導對組織公民行為的利 他行為有正向影響，同時與服務 品質也有顯著正向影響。
林郁宙 (2003)	主管領導風 格、工作滿 意度、工作 績效	資訊電子產業	轉換型領導傾向越高，員工工作 滿意度及工作績效越高。
林鈺凱 (2003)	轉換型領 導、員工態 度	台灣省自來水公司	轉換型領導與組織公民行為與 工作滿足皆有正向相關。
林永欽 (2004)	軍事組織領 導型態、組 織承諾、組 織公民行為	陸軍單位	個人特徵在轉換型領導、組織承 諾與組織公民型為三者之間有 部分的差異存在。而轉換型領導 與組織公民行為與組織承諾皆 有正向相關。
陳威揚 (2005)	轉換型領 導、工作滿 足、組織公 民行為	漢翔航空公司	轉換型領導、工作滿足與組織公 民行為三者間存在顯著正相 關。而轉換型領導與公民行為間 的關係，工作滿足的有部分正向 調節作用影響。
陳敏秀 (2005)	組織文化、 轉換型領導 型態、智慧 資本	Y 造紙公司	組織文化與轉換型領導交互作 用下對智慧財產取得能力與顧 客經營導向具有顯著水準。

表 2.3 轉換型領導相關驗證研究 (續)

學者	研究變項	研究對象	相關研究結果
陳嘉男 (2005)	轉換型領導、工作滿意、工作績效	安泰人壽保險公司	轉換型領導之「魅力領導與個別化關懷」愈高，則其部屬工作滿意也越高。另外，領導者的「遠景提出與才智啟發」愈高，則其部屬工作績效也越高。
江天成 (2007)	轉換型領導、組織公民行為、以組織文化為干擾變項		轉換型領導特徵越高，員工表現出組織公民行為的程度越高。而組織文化不會干擾轉換型領導與組織承諾的關係。
Walumbwa et al. (2005)	組織文化、轉換型領導、工作滿足、組織承諾	美國財務機構人員	發現不同的文化上，轉換型領導對工作滿足及組織承諾皆有正向的影響。

資料來源：本研究整理

2.1.5 本研究對轉換型領導討論

由 Bass 定義即可知轉換型領導者具有三項特徵，分別為：魅力領導，個別化關懷以及智力的啟發(侯堂柱，2001)。而後 Bennis and Nause(1985)認為管理是去引領、完成、負責、指揮；領導則是路線、方向、行動與意見的影響與指引(項賓和，2002)。在轉換型領導中，了解部屬的需求，並提出遠景與創造制度，且高度的將權力授與部屬，透過這些方式來鼓勵部屬為組織付出與自我實現的價值。

綜合上述 Bass、Bennis and Nause 的定義，本研究將轉換型領導的行為構面分為：

1. 魅力型領導：領導者須具備高度的自信、對理念的強烈信仰、對權力的需求、為組織能自我犧牲、運用創新的行動去完成目標並且強調理想、價值和崇高的目標等的特質（Grundstein-Amado, 1999； Bennis & Nause, 1985），建立個人的典範特質並給予部屬模範榜樣，維持部屬對領導者的信心，並能了解部屬的需求與價值觀，以行動和語言刺激部屬對領導者的期望與滿足，並鼓勵成員對組織的忠誠。
2. 個別關懷：領導者關心部屬各個不同需求、特質與能力，相信他們，以不同的方式進行激勵，充分授權，激發部屬最大的潛力，所以領導者需要建立一個幫助部屬成長的組織文化，在了解部屬的需求過程中，幫助其成長（Bennis & Nause, 1985；胡美琳，2001）。
3. 智力啟發：激發部屬的創造力，經由思想、信念和價值等的觀念啟發，領導者也應鼓勵成員以新的、整體的觀點來看待問題，期待部屬面對問題能不斷的提升處理能力。
4. 願景提出：領導者需具備能清楚說明一個實際、可靠願景的能力，並將願景傳達給部屬，讓部屬清楚的知道組織未來的發展，並以實際行動配合，將願景實踐（Bennis & Nause, 1985）。

2.2 組織文化

2.2.1 組織文化定義

組織文化是由價值、信念、規範、態度、符號、故事、儀式與行為模式等所形成的複雜集合（Barney, 1986；Kerr, 1987；Mitchell & Yate, 2002）。許多學者更強調組織中所有價值觀與感受是全體或群體所共同持有與共享的（Schein, 1996；Mitchell & Yate, 2002），此為組

織文化最基本的假設。多位學者更進一步指出，組織文化是一個既已存在的組織，為維持組織內在系統運作與外在環境適應，經過長時間所累積發展出的信念、價值、規範與行為模式等都屬於組織特有的產物，成員間會共享其意義，且自然而然表現於日常生活中（Beyer & Trice, 1987；吳焰修，1987；印馨儀，1995）。

組織文化透過成員對組織的了解與深入感受，將這些感受運用某些型態的方式表現於組織生活中，組織文化因此被視為組織活力與希望的源頭。可以讓領導者與組織成員認知自己在組織的角色地位。領導者也可藉由組織文化來塑造成員的承諾感及建構組織願景的媒介（Tunstall, 1985）。

組織文化是一種複雜且抽象的概念，研究者基於研究目的不同及對組織文化的看法的差異，並針對研究對象不同，而採行不同的分類。有關國內外文獻彙集如表 2.4

表 2.4 組織文化定義彙整表

學者	年代	組織文化定義
丁虹	1987 年	組織為克服外來的適應問題及內部整合問題，所發展出來的一套基本假設，並藉由此假設衍生出一套成員所共同持有的價值觀及信念，不但將影響組織對成員之意義，同時也提供成員行為的準則與型態。
鄭伯壘	1990	組織文化為組織在處理外在的適應與內部整合問題時的基本假設的模式，並經由此模式可教導新成員的認知、思考與知覺方式。

表 2.4 組織文化定義彙整表（續）

學者	年代	組織文化定義
司徒達賢	1997	組織文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。
簡明輝	2003	被大多數組織成員所接受的價值觀、規範與行為，並轉化為成員互動的指引原則。
河野豐弘	1990	組織文化是組織成員所共有的價值觀、共通想法、意見決定的方式與共同的行為模式總和。
Robbins	1992	組織文化是組織成員共同的知覺，一種共享意義的系統，使組織與其他組織不同。
Certo	2003	是一種共享價值與信念的集合，此集合將使成員重視組織的功能與存在。
Irwin	2004	是一種共享價值與信念模式，以發展公司行為準則的規範。
Robbins and Coulter	2005	組織文化是一共同的信念系統，這些共同的信念決定大部分員工對外在世界的看法與反應。
Griffin	2005	是一價值、信念、行為、習慣、態度的集合，此集合將協助成員了解應有的主張，如何行事，以及行事之重心。

資料來源：本研究整理

2.2.2 組織文化的類型

組織文化是種抽象的概念，所以一般學者因研究上的需求而將其分類，使組織文化抽象度降低，而組織文化的分類可以幫助組織了解本身歸屬的類型及特徵，在管理上有其重要的意義，茲將學者們對於

組織文化分類彙整如下表：

表 2.5 組織文化分類彙整表

學者	年代	組織文化分類
Charles Handy	1978	將組織文化以希臘四神特徵做分類： (1) 古希臘主神-宙斯：象徵權力，家長政治。 (2) 太陽神-阿波羅：象徵秩序，科層體制。 (3) 戰爭女神-雅典娜：象徵專技，功績體制。 (4) 酒神與戲劇之神-戴奧尼索思：象徵個人主義
Wallach	1983	(1) 官僚型文化 (2) 創新型文化 (3) 支持型文化
Kotter and Heskett	1992	(1) 調適型文化：強調積極，成員間高度信任， 管理者重視創新與變革。 (2) 非調適型文化：被動，風險承擔度低，關切 與自己相關的工作及技術。
河野豐弘	1992	(1) 有活力的組織文化：挑戰精神旺盛。 (2) 追隨獨裁者、有活動的組織文化。 (3) 官僚的組織文化。 (4) 僵化的組織文化 (5) 追隨獨裁者、僵化的組織文化。
Hooijberg and Petrock	1993	(1) 科層文化 (2) 宗族文化 (3) 企業家文化 (4) 市場文化
吳萬益、鄭永忠	1996	(1) 團隊精神 (2) 嚴格監督 (3) 卓越創新 (4) 年資主義

表 2.5 組織文化分類彙整表 (續)

學者	年代	組織文化分類
鍾慶輝	1998	(1) 服務的文化 (2) 效率的文化 (3) 誠信的文化 (4) 創新的文化 (5) 合作的文化

資料來源：本研究整理

2.2.3 組織文化的功能

組織文化在組織中有許多功能，對內而言可用以規範員工行為，對外而言，提供成員適應環境的依循標準（林炯棋，1999）。若能夠發揮組織文化的功能，對組織效能將有很大的影響。便有學者認為探討組織內成員功能，是為了解組織文化的一種方式，組織文化具有以下五項功能：（吳知賢，1994）

(1) 劃定角色的界線

成員以文化特質劃分團體內與團體外成員，領導者對團體內成員的期望與獎勵有別於團體外成員。

(2) 促進組織內部的整合

使成員接受組織規範，知道應該遵行的準則，組織文化是具有約束成員的作用。

(3) 促使成員認同組織經營哲學而奉獻心力

當組織成員對組織未來前景抱持樂觀看法，自然會為組織貢獻心力，不計較個人利益。

(4) 了解組織的歷史傳統和現行經營方針

組織文化對成員提供一種對組織未來合理解釋，具備減低個人焦慮作用。

(5) 提升組織的表現與績效

公司強勢的文化做為員工行為的指引，幫助員工工作效率提升，生產力自然就會提升

若能發揮組織文化功能，對組織將能產生正面作用，但不可忽略組織文化也會對組織產生負面影響，以下根據學者（盧瑞陽，1993；吳知賢，1998；許朝欽，1999；Robbin, 1992；陳慧芬，1998）提出的正、負面作用，綜合學者之看法，本研究認為組織文化應具備下列幾項正負面功能：

(1) 正面作用功能：

- 界定組織界限
- 增進組織成員的認同
- 可作為控制組織的機制
- 激發成員奉獻與投入
- 可提升組織效率

(2) 負面作用功能

- 阻礙組織變革
- 無法隨著環境變遷而變動，會阻礙組織的發展
- 不利於與其他組織合併
- 對組織文化的不適應

2.2.4 組織文化相關研究

組織文化涉及到組織經營管理活動的層面頗多，甚至延伸到組織的各項工作中，內容包括有組織價值觀、組織的經營哲學、組織精神、制度等。因此就國內有關組織文化的實證研究列示如表 2.6。

表 2.6 組織文化相關研究彙整表

學者	研究變項	研究對象	相關研究結果
胡美琳 (2001)	組織文化、 轉換型領 導、員工工 作態度	台灣南部七縣、市 政府員工	組織文化對員工工作滿足與組 織承諾具有顯著預測力，組織認 同的解釋力最高。
鄭淑禎 (2002)	組織文化、 工作滿足、 組織承諾、 工作特性	多層次傳播業	(1). 組織文化對於工作滿足中的 升遷發展與社會性、公平對 待與成就感及內在動機有顯 著的影響。 (2). 組織文化對於組織承諾中的 涉入與忠誠度因素、留職承 諾及價值承諾因素皆有顯著 的影響。 (3). 組織文化對於工作特性因素 中的工作完整性、回饋性、 變化性及挑戰性有顯著的影 響。
吳萬益、林 文寶 (2002)	主管行為特 性、組織文 化、組織學 習方式、經 營績效		(1). 主管行為的「作業察覺」與 組織文化「創新發展」、「嚴 格監督」、「組織認同」有正 向顯著相關。 (2). 組織文化的「嚴格監督」、主 管行為「作業察覺」與組織 學習的「資訊傳遞」對於建 立學習型組織有正向顯著 影響。
吳萬益、林 志成與傅 貞夙 (2006)	領導型態、 組織文化、 組織承諾、 組織績效	台灣不同國籍製藥 廠	美、歐商較傾向於轉換型領導、 創新型文化、價值承諾與組織績 效。而日商及國內廠商較傾向於 交易型領導、官僚型文化。
游惠光 (2006)	組織文化、 經營策略、 工作滿足、 組織績效	中部壽險業者為例	組織文化對工作滿足、組織績效 僅有部分影響，而大部分壽險公 司的組織文化屬「支持型文 化」，以員工彈性為主要方向， 如此創造績效是顯著的。
陳仁祥 (2007)	領導型態、 組織文化、 組織支持知 覺、員工工 作態度	北部地區政府機 關、公(私)營企 業員工	領導型態變項、組織文化變項及 工作滿意變項之間呈顯著正向 關係。

資料來源：本研究整理

2.2.5 本研究對組織文化的討論

由於壽險業工作，是相當具有挑戰性的，除了要具有積極主動開發的特質外，更要不斷將創意融入行銷中，壽險業的發展是需不斷的歷經推展變遷。故本研究參考 Wallach (1983) 以組織氣氛與工作環境二大構面，將組織文化區分為下述三大類。

- (1) 官僚型文化：通常為層級式組織，此類組織層及結構與權責劃分相當明確，且工作性質已標準化與固定，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。
- (2) 創新型文化：通常此類組織面臨較複雜多變的競爭環境，工作環境也較具有創造性與風險性，重視員工創新，組織中具有高度支持和信任。
- (3) 支持型文化：此類型的工作環境相當開放、和諧，對於成員情感上與作為上給予高度的肯定與協助，重視成員的參與、團隊精神與人際關係。

2.3 組織承諾

2.3.1 組織承諾定義

組織承諾即為對組織的認同感，也就是員工認同組織及其目標，並希望永久為其成員的程度(丁虹，1987；Mitchell, 1992；Robbins, 2001)。白崇亮(1986)也引用 Ratondi 將組織承諾歸類為三種態度，認為是受雇者對組織的忠誠、認同與投入等。Griffin and Bateman 指出組織承諾是員工對整個組織的態度(胡美琳，2001)。組織承諾也是為了解員工工作行為的重要因素，近年來許多研究組織行為與管理，組織承諾也成為被提及的重要概念，然而在許多研究結果表示，歸納出組織承諾受到重視的原因有二，一為組織承諾可以有效的預測員工的

績效、缺勤及離職行為，二為承諾可作為組織效能的指標(朴英培、黃俊英、郭崑謨，1900；Lincoln & Kalleberg, 1990；Mathieu & Zajac, 1990)。

陳惠芳與洪嘉徽（2005）引用 Mowday et al.認為組織承諾為個人對於某一特定的組織認同及投入態度傾向的相對強度。亦即成員信任與接受組織目標和價值，願意為達成組織目標而努力，且具有維持組織成員身分的慾望。有關組織承諾的定義，不同學者及理論建構驗證產生相異的看法，因而發展出不同的定義，本研究將國外學者定義彙整如下表 2.7。

表 2.7 組織承諾定義彙整表

學者	年代	組織承諾定義
Sheldon	1971	組織承諾是一種使成員自我認同於組織的態度或傾向。
Buchanan	1974	組織的目標與價值、相關個人角色以及組織派別的情感性隸屬感，具有三項特性：認同、投入、忠誠。
Poterand Smith	1976	個人對於某組織的認同與投入的相對程度。
Wiener	1982	是個人內在的規範壓力，以引導成員的表現合乎組織目標與利益的行為。
Mowday	1982	組織承諾是個人對某一特定組織認同與投入之態度傾向強度，具有價值承諾、努力承諾及留職承諾等三構面。
Meyer and Allen	1991	組織承諾是一種對組織情感性的依附，和是否離開組織有關的成本認知，也是留在組織的義務，其具有三構面分別為：情感性承諾、持續性承諾、道德性承諾。
Goleman	1998	個人與某組織或團體的目標一致，具有此信念的員工願意犧牲小我、完成大我的精神，達成組織目標和任務，是以組織核心價值觀作為選擇或決策的參考依據。
Robbins	2000	組織承諾是工作態度的一種，即員工認同特定組織及目標，並希望維持組織內成員關係的程度。

資料來源：本研究整理

綜合許多學者有關組織承諾的研究，可以發現學者們對於組織承諾大致保持兩種觀點，分別為規範性與交換型觀點（Stevens, Beyer & Trice, 1978）。規範性為成員相信自己如何去做才符合團體的規範，並不是因為基於計算可獲得利益而認同及投入組織，因此強調道德與倫理的層面。交換性觀點則認為成員的承諾程度是因為估算與組織之間的利益關係，而決定投入組織中，此較為強調功利的理性層面。

2.3.2 組織承諾的分類

有關組織承諾的研究，大致上可歸納為以下三個方向（王啟州，2005；戴銘緒，2006），並將組織承諾的分類彙整如表 2.8：

(1) 態度

指員工心理上或情感上認同組織，此類組織承諾代表個體的認同及對組織投入的態度。Mowday, Poter and Steers（1982）認為態度性的組織承諾會導致行為性組織承諾的產生，並進而增加態度性的組織承諾，因此態度與行為形成了組織承諾的循環。態度性組織承諾包含三構面：1. 強烈的信仰及接受組織的目標與價值；2. 願為組織的利益付出更多的努力；3. 願意繼續留在組織中，成為組織的一份子。

(2) 行為

以交換理論的觀點而言，個人對組織承諾來自於認知到離開組織所產生的成本，而選擇繼續留在組織中。因此認為組織承諾是個體對外界的一種賭注或投資，個人之所以願意提供技能給組織，是因為這樣的行為可以獲得一些好處。Reichers（1985）基於此觀點，將組織承諾歸類三大類，分別為交換、歸因及個體與組織的目標價值一致。

(3) 整合

認為組織承諾不單只是態度或行為層面，應該同時都包含這兩層

面，因此組織承諾區分為情感歸屬、持續承諾及規範承諾。

表 2.8 組織承諾分類彙整表

學者	年代	類別
Poter et al	1974	(1) 價值承諾 (2) 努力承諾 (3) 留職承諾
Sraw	1977	(1) 途徑-態度承諾 (2) 途徑-行為承諾
Stevens, Beyer and Trice	1978	(1) 規範性承諾 (2) 交換性承諾
Reichers	1985	(1) 附屬利益承諾 (2) 歸因承諾 (3) 個人/組織目標一致承諾
Allen and Meyer	1991	(1) 情感性承諾 (2) 持續性承諾 (3) 規範性承諾

資料來源：本研究整理

2.3.3 影響組織承諾之前因

許多學者對組織承諾的研究嘗試建立組織承諾的理論架構，但至今仍無一個完整的模式將所有因素包含其內，綜觀學者論說，大約可以四大類說明之：(Steers et al., 1982；張萬坤，2001；徐永昌，2000)

- (1) 個人特質：年齡、性別、年資、教育水準及其他各種人格特質等。
- (2) 角色特質：工作的挑戰性及範圍、角色混淆、角色衝突等。
- (3) 結構性特徵：組織規模、分權程度、決策參與程度、管理型態等。
- (4) 工作經驗：組織的依賴性、期望程度、個人重要性及群體規範等。

2.3.4 組織承諾的相關實證研究

依據相關組織承諾的研究結果證實，組織承諾會受到個人屬性和環境因素與工作成效的影響。關於組織承諾的前因與結果變項研究，已經有許多學者進行研究，本研究將相關實證研究整理如表 2.9。

表 2.9 組織承諾相關研究彙整表

學者	研究變項	研究對象	相關研究結果
徐永昌 (2000)	企業願景、 企業文化、 員工生涯發 展、組織承 諾	電腦及其周邊產業	企業願景、員工生涯發展與企業文化都對組織承諾有顯著的正相關。
張藹如 (2000)	個人特徵、 人格特質、 組織變革態 度、組織承 諾	台北地區三家公營 銀行	在個人變項方面僅有性別、教育程度、服務年資、工作部門對價值努力承諾有顯著差異。組織承諾不同的三家行局員工，對於合併態度具有顯著相關。
陳明國 (2004)	員工工作生 活品質、組 織承諾、工 作績效	壽險業	各壽險公司的業務員對工作生活品質與組織承諾等構面的認知，確實有差異性。此外壽險業務員亦普遍認為工作生活品質、組織承諾與工作績效具有高度相關性。
劉士博 (2005)	組織承諾、 工作績效	壽險銷售人員	組織承諾與工作績效具有相關性，但不同個人背景對此兩構面的知覺有顯著差異。
陳勁甫、鍾 武倫 (2007)	工作滿足、 組織承諾、 工作尋找、 離職傾向	某國際航空公司空 服員	工作滿意直接正向影響組織承諾，組織承諾負向影響工作尋找與離職傾向，另工作滿意透過組織承諾之中介對離職傾向產生間接影響。

資料來源：本研究整理

2.3.5 本研究對組織承諾的討論

因為本研究探討的對象為壽險業，壽險行銷的推動過程，業務人員的留職率對壽險公司的契約量、售後服務品質、續保率都有相當大的影響，因此員工對組織承諾更顯重要（張茂松，2001）。而組織承諾相關的概念，例如組織忠誠、對上司承諾及對上司忠誠都有不同的詮釋，本文是在研究員工與組織間之關係，故採用陳惠芳與陳怡菁（2006）綜合 Poter et al., Mowday et al., O'Reill & Chatman 及 Meyer & Allen 的分類，將組織承諾界定為包括對組織價值之認同（價值承諾）、努力為組織付出（努力承諾）及渴望留在組織中（留職承諾）三構面。

- (1) 價值承諾：強烈的信仰及接受組織的目標與價值。
- (2) 努力承諾：願意為組織利益付出更多的努力。
- (3) 留職承諾：願意留在組織中，成為組織的一份子。

2.4 內部行銷

2.4.1 內部行銷定義

行銷觀念是目前企業都相當關切的議題，隨著社會環境變遷，行銷範疇不但擴及生活周圍，行銷對象也從外部消費者擴展到內部員工。Gronroos（1981）最早提出將員工視為內部顧客，將公司推銷給員工的觀念。Philip Kotler（2004）提出員工是公司的第一批顧客，公司需為員工設定一套令人認同的價值觀，而企業也必須進行內部行銷。對待員工要像對待顧客一樣，使員工對公司有忠誠感，進而公司的員工將是競爭優勢最強的來源。多位學者皆認為組織應將員工視為內部顧客，運用行銷的概念，並透過訓練、激勵及評價等內部溝通方式，管理組織內各種交換關係所涉及的活動，營造出有效率的內部經

營環境，使員工清楚組織使命與目標，增加員工滿意度及忠誠度，以助達成組織所期望的目標（Johnson et al., 1986；George, 1990；Joseph, 1996；董玉娟，1998；廖俊芳，2001；沈進成等人，2006）。

洪順慶（1999）主張服務業在從事外部行銷之前，應該先做好內部行銷，也就是先將公司的產品（即無形服務）行銷給內部員工，在員工能接受公司開發出的服務產品後，員工才將高品質的服務提供給市場消費者，如此才有良好互動。希望透過內部行銷的努力營造出全員服務的內部共識，並讓他們樂在工作中。所以企業推行內部行銷有以下的優點（Berry & Parasuraman, 1991）

- (1) 能獲得或留住好的員工
- (2) 提供遠景，使人們工作有其目的與意義
- (3) 使員工具備將工作做好的能力及知識
- (4) 依據行銷研究的結果從事工作設計

因此，組織妥善運用內部行銷，將對組織發展與運作帶來相當大的效益。本研究將近年來學者所提出的內部行銷概念做彙整，如表 2.10。

綜觀下表學者對內部行銷之定義，不難看出對內部行銷定義大約歸類為兩大類：一為「員工是顧客」；二為「培養員工具有顧客導向及服務意識」的定義。

表 2.10 內部行銷定義彙整表

學者	年代	內部行銷定義
Transuhaj et al.	1991	企業應重視員工的需求，發展一些管理計畫滿足這些需求，使員工能夠為顧客提供較佳的服務。

表 2.10 內部行銷定義彙整表 (續)

學者	年代	內部行銷定義
Gummesson	1992	提出兼職行銷人員的概念，以及當時組織成員與顧客互動時，都間接扮演著行銷人員的角色，因此組織必須要有內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。
Gronroos	1994	以行銷觀念來管理組織內的人力資源。
Koltet	1997	內部行銷是指服務公司需要有效的訓練與激勵和顧客有接觸的員工，使他們共同提供讓顧客滿意的服務。
Cooper and Cronin	2000	內部行銷是透過訓練、激勵的管理活動，以提供顧客較佳的服務。
蕭富峰	1997	把習以為常的行銷運作，運用在員工身上，將員工視為內部顧客，以期能全面提昇企業的整體績效。
黃俊英	2000	從「視員工為內部顧客」、「培養員工具有顧客導向與服務意識的策略性目的」與「近似人力資源觀點」三方面來探討內部行銷概念。
沈洸洋	2002	組織透過訓練、激勵及教育，讓組織內員工能夠清楚了解並達成組織的使命及目標。

資料來源：本研究整理

2.4.2 內部行銷的衡量指標

企業如能有效的推動內部行銷，對員工清楚的了解組織使命與目標有相當大的幫助，同時也具備顧客意識，若再加以適當的外部行銷，將可以影響顧客的態度與行為，然而組織要如何知道推動內部行銷的成效，所以在探討內部行銷定義之後，我們必須更進一步了解公司運用內部行銷的實際作法，才能徹底的落實內部行銷之精神。George and Gronroos 於 1989 年提出執行內部行銷需注意的要點（潘

建銘，2006)：

- (1) 管理支援
- (2) 訓練
- (3) 內部溝通
- (4) 人事管理
- (5) 外部活動

行銷理論的發展，已經走向組織的內部管理運用，如此的運用，企圖以創造競爭優勢使企業在激烈競爭的環境下永續經營。因此學者李祥林、林晉寬、莊寶鵬（1998），經由專家座談推演出十三項內部行銷的衡量指標，並提出觀察重點，以此可提供企業作為具體衡量推行內部行銷成效之指標，如表 2.11。

表 2.11 內部行銷之衡量指標

行動指標	觀察重點
激發與善用員工創意	(1) 員工的意見是否表現在現有制度上 (2) 是否有提案改善制度 (3) 是否有定期的員工座談會
高階主管的支持與參與	(1) 高階主管是否以身作則、主動參與 (2) 高階主管對員工的支持態度是否持續一致
以員工為導向的可行服務理念	設計的服務員工是否有能力達成
傾聽員工的意見與心聲	(1) 是否提供員工滿意的工作環境與制度 (2) 是否建立良好的溝通管道 (3) 是否涉有意見香或其他反應管道
賦予員工服務時應有的權力	(1) 是否賦予員工自主權 (2) 員工是否有充分處理第一線服務的權力

表 2.11 內部行銷之衡量指標（續）

行動指標	觀察重點
建立員工第一的組織型態	(1) 政策的制定是以員工為導向 (2) 規章制度以員工需求為優先
建立良好的人才養成計劃	(1) 是否有吸引優秀人才的方案 (2) 是否有一定的升遷計畫
激勵服務英雄	(1) 優秀服務人員是否受到表揚 (2) 員工是否知道服務優良人員
增進團隊合作精神	(1) 是否經常舉辦活動增加團隊向心力 (2) 是否有團體績效獎金
全面服務品質計畫	(1) 是否舉辦定期的教育訓練 (2) 教育訓練是否持續連貫
建立顧客優先觀念	(1) 是否強調服務意識與顧客意識 (2) 是否有行動標語
提供積極參與服務的誘因	(1) 是否定有服務績效的激勵制度 (2) 員工是否瞭解服務會有一定的回饋
培養員工具有顧客的同理心	(1) 員工是否關心顧客的問題 (2) 員工是否了解顧客的心情

資料來源：李祥林、林晉寬、莊寶鵬（1998），中小型專業服務組織之內部行銷行為，屏東科技大學學報

2.4.3 本研究對內部行銷之討論

壽險業屬服務業類別，而服務業行銷無法純粹藉由生產技術等的傳統方法來提升品質，而是思考如何有效管理員工與顧客互動的過程，才是成功的關鍵。George and Gronroos 提出一般內部行銷多著重在管理者的支持、訓練、內部溝通、人事管理與外部活動五構面做探討（沈進成等人，2006）。因本研究所要探討壽險公司之內部行銷，故以管理支持、激勵成長、溝通關係及教育訓練等四構面為本研究內部行銷之主要內涵。

- (1) 溝通關係：透過各種支援工具和員工做雙向溝通，讓員工清楚明白自身的職責，知道公司當前的重點工作和做法，以幫助提昇工作績效。
- (2) 激勵成長：指透過各項人事行政工具，如獎懲制度、考核作業、職務遷調及公開表揚等，以鼓勵員工發揮力量，達成組織的目標。
- (3) 教育訓練：指透過教育訓練的方式，讓員工了解公司的目標與理念，不但可以提供員工滿足專業技能的需求，也可提升員工工作執行的能力。
- (4) 管理支持：指主管對員工的支持、協助，如提供適當的工作支援、完善的設備及工作環境，並重視員工所提的意見且迅速的處理，以建立良好的管理機制。

2.5 工作績效

2.5.1 工作績效定義

工作績效簡單來說是與組織目標有關的行為展現。許多學者更進一步指出工作績效為工作者對於工作貢獻的程度或價值，在工作所呈現的品質或數量，亦可稱為工作者的生產力，當生產能力高時，亦可顯示出組織的整體營運績效高（蘇義祥，1999；Schermerhorn, 2000；孫本初，2001）。績效是對於特定目標達成程度的一種衡量，在組織行為上，績效即指效率、效能與效力三方面的整體表現（許博淵，2005）。

因人力資源受到心理學研究的影響，工作績效的定義逐漸強調行為面的測量。傳統的人力資源管理比較偏向將組織內部員工的工作績效歸因於個人差異（如能力、個人特質等）所造成的結果，來決定員工績效（Dobbins et al., 1991；Waldman, 1994）。然而這些個人差異因

素只能解釋部份的工作績效變異，影響工作績效的因素還包括組織結構、管理系統等組織外部因素。而後 Borman and Motowidlo (1993) 提出工作績效是所有與組織目標有關之行為，且此行為可以照個體對組織目標貢獻程度之高低與以測量。所以，工作績效並非指行為的結果，而是行為本身，因為績效所發展出的結果，往往會受環境影響，超越個人可以掌握範圍。

近年來有關工作績效的研究，逐漸以任務界定工作績效的趨勢 (余德成, 1996)。然而，一般組織卻必須同時透過員工的角色內外行為表現，來提升或維持本身的經營管理績效 (Pearce & Gregersen, 1991; Moorman & Blakely, 1993)。而績效評估的目的在於：(Robbins, 1986)

- (1) 協助一般人事決定，依照績效評量作為升遷、調任、解僱之重要決策依據。
- (2) 發展甄選計畫有效性的指標。
- (3) 反映出訓練及發展的需要。
- (4) 提供員工回饋，讓員工知道組織如何評估表現。
- (5) 訂立獎勵基礎。

許多學者因研究中不同的研究目的，因此對工作績效見解也各有所不同，茲將國內外學者定義整理如表 2.12。

表 2.12 工作績效定義彙整表

學者	年代	類別
Borman and Motowidlo	1993	所有與組織目標有關的行為，此行為可以照個體對組織目標貢獻程度之高低予以測量，並將工作績效分為：任務績效及脈絡績效

表 2.12 工作績效定義彙整表 (續)

Byars and Rue	1994	指員工努力的淨效果，他會受到員工的能力、角色或任務知覺的影響，意謂在特定情況下的績效可視為努力、能力和角色間相互關係結果。
Schermerborn	2000	工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。因工作績效必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。
蘇義祥、胡國強	2000	指一個人的工作貢獻價值、工作品質或數量，亦即員工的生產力。
洪暄喻	2000	制度之核心，更可以作為晉升或調整職位之依據。
陳旭播	2000	員工工作上之表現，對組織營運成果有所影響。
林澄貴	2001	是管理系統因素所造成的，在某些狀況下，甚至超過個人因素所可以解釋的部份。
陳昭儒	2003	員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。
蔣美惠	2004	部屬或群體達成目標之效益項目。

資料來源：本研究整理

2.5.2 工作績效的衡量

建立一個有效衡量的工作績效機制，對組織整體的運作，是非常重要的。而在組織中工作績效通常有四種方式衡量(何永福、楊國安，1995)。

1. 絕對標準法：指訂立一個標準後，再評估員工是否達到這個標準，且員工相互之間是不做比較的。

2. 相對標準法：綜合各量度的內容將員工互相評比並排列優劣次序。
3. 目標擬定法：評估員工績效由衡量員工設定的目標和關鍵事務的成功度來決定的。而此種評估方式大多針對工作結果而非工作行為。
4. 直接指標法：指依據一些重要的指標，如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。

由上述可見績效評估的方式非常多，而每種方法都有其優劣點，所以組織選擇使用績效評量方式時，應視組織目標及情況而選擇適合的評量方式。以下本研究將國內外學者的工作績效衡量構面作表示之，如表 2.13

表 2.13 工作績效衡量構面彙整表

學者	年代	衡量構面
Borman and Motowidlo	1993	依據 Campbell 之研究架構，提出工作績效分為任務績效及情境績效。
Lee, Lain and Chen	1999	從有關工作績效的評估文獻中，綜合三構面：效率、效能與品質。
Tubre and Collins	2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標衡量 2. 自我評估 3. 上司評估 4. 同儕評估
Robbins	2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工的工作成果 2. 員工工作行為 3. 員工的特質

資料來源：本研究整理

2.5.3 工作績效相關實證研究

將國內工作績效相關實證研究彙整如下表 2.14：

表 2.14 工作績效相關實證研究彙整表

學者	研究變項	研究對象	相關研究結果
余慶華 (2001)	工作投入、 工作滿足、 薪酬福利、 工作績效	銀行業	各人變項的不同在工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效上有部分顯著的差異。而工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效彼此有顯著的正向關係。
陳華寧 (2003)	道德判斷、 顧客導向行為、 工作績效	壽險業	發現第一線服務人員的企業倫理觀知覺及道德判斷顯著影響顧客導向行為及其工作績效。
王銘傑 (2003)	內部行銷、 工作壓力、 工作士氣、 工作滿足、 工作績效	警察局	優質的內部行銷作為有助降低基層員警的工作壓力，同時可提高其工作滿足程度。內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足對工作績效有正向影響。其中工作士氣對工作績效影響最大。
許景貞 (2004)	工作滿足、 組織承諾、 工作績效、 離職意圖	就職工作者	工作滿足與組織承諾皆對工作績效成正向關係。工作績效、組織承諾與工作滿足皆對離職意圖為負向關係。
黃世勳 (2005)	激勵制度、 工作績效	壽險業務員工	金錢型、教育訓練及參加國際型保險菁英會議的三種激勵制度對業務員之工作績效都呈顯著正相關。

資料來源：本研究整理

2.5.4 本研究對工作績效的討論

由於現在組織已進入全球化的競爭時代，組織除員工個人分內工作績效要求外，必須同時強調集體合作的行為或表現（黃素貞，2002）。故本研究採用 Borman and Motonidlo (1993) 將工作行為分為角色內行為與角色外行為的模式，對工作績效採取兩因素的區分模

式，分別為任務績效與脈絡績效：

1. 任務績效：為員工對執行組織技術核心有所貢獻度，在份內工作範圍所表現的熟練度，可以透過直接執行技術性的程序，以及間接提供組織所需之原料或服務。
2. 脈絡績效：亦稱為公民行為績效，此類行為是以不同方式對組織做有利的貢獻，脈絡績效能塑造組織、社會及心理的情境，根據自由心證的方式採取合作和幫助別人、團隊、整個組織的行為或活動。包括自願執行非正式工作、協助他人相互合作完成任務（連淑君、余德成，2004）。

2.6 各構面之相互影響關聯

2.6.1 領導、內部行銷與工作績效之相互影響

Joseph（1996）提出內部行銷是以行銷及人力資源管理等理論去激勵、動員及管理內部員工，進而持續改善外部顧客及內部員工的服務方式。因此，有前瞻性的主管，應該以行銷的觀念定位組織目標與使命，將員工視為內部重要資源，規劃策略性的人力資源管理活動。蕭富峰（1997）提出主管應把習以為常的行銷運作，運用在內部顧客（員工）身上，以期能全面提昇企業的整體績效。

侯俊彥（2003）針對台南縣非營利組織之研究，研究發現領導風格與內部行銷對組織績效有顯著影響，且領導風格與內部行銷彼此具有顯著的相關。曹忠文（2004）以台北捷運公司木柵站務段為例，提出領導者若使用轉換型領導，能增進員工與領導間的溝通關係。顯示主管領導風格的轉換型領導，對於提昇內部行銷中的溝通功能是有效的。

2.6.2 領導、組織承諾與工作績效之相互影響

轉換型領導者可以透過讓部屬參與決策過程，公平與信任支持員工達成目標，這樣的過程對員工而言是深具意義的，能夠與領導者公平的參與決策過程，將會增強部屬對自己被信任的認知，使部屬對組織的承諾及信任大為提昇(廖國鋒、王湧水和戴坤輝,2004)。Deluga & Souza (1991) 研究發現工作績效、組織承諾及工作滿意與轉換型領導有關。Campbell(1977)提出若主管採取轉換型領導對員工關心、照顧、尊重，會增加員工對於工作的自我興趣，也會增加對組織的承諾，在工作環境中表現出高績效的成果。

當轉換型領導使員工提昇參與力與成就感，同時便會對組織產生認同，也就是組織承諾，相對的也會提昇對組織的工作滿意，讓組織與員工產生緊密的結合關係，提昇工作效率。

2.6.3 組織文化、組織承諾與工作績效之相互影響

組織文化在人力資源管理中佔有重要的地位，會去影響員工個人的組織承諾、積極、士氣等方面的表現。因此，Chien (2004) 指出組織文化會影響員工對組織的責任感和組織承諾。而 Chen (2004) 提出轉換型領導中的理想化影響與組織的創新文化會提升成員的組織承諾。

多位學者在實證研究後指出組織承諾不僅可預測留職意願，亦可預測員工工作績效 (Morris et al., 1981; Mowday et al., 1982; Larkin, 1990; Powell, 2000)。在國內的實證研究中，蔡依倫 (2001) 以宗教醫院之志願工作者為例，研究顯示組織承諾與工作績效成正相關。張峰銘 (2002) 以鍋爐製造業為例，發現員工的組織承諾越高則工作績效也越高。因此綜合上述，組織文化的形式影響員工對於組織的認同與參與意願，而決定其本身工作上的效率與品質。

2.6.3 內部行銷與組織承諾之相互影響

Collins and Payne (1991) 提出內部行銷指的就是將行銷概念運用在組織內部管理。王啟洲 (2005) 提出組織若能有效運用內部行銷的策略，將可以提升員工的組織承諾，並吸引優秀的員工留任，降低離職率。張松茂 (2001) 研究指出，壽險業員工對多角化認知承諾及內部服務品質滿意度高，與組織承諾之間皆呈正相關，所以員工對內部行銷越滿意，則員工對組織的承諾也就越高。國內外學者針對不同產業的相關實證研究方面，其結果亦支持內部行銷對員工組織承諾有正面強化作用 (Kohli & Jaworski, 1990; Collins & Payne, 1991; 巫喜瑞、周逸衡, 2001; 沈進成、楊琬琪, 2006)。

第三章 研究設計

3.1 研究架構

王啟州（2005）研究內部行銷知覺、工作滿足、組織承諾與工作績效關係之研究，是以壽險業為例，其研究主要在於如何應用內部行銷給予員工的知覺滿意，增進個人的工作績效，而本研究加入組織管理層面與理論，帶入組織行為，用以探討對績效的影響，由上而下的驗證員工最終的感受，並根據本研究動機及目的，並綜合相關文獻整理分析，提出本研究架構圖，如圖 3.1 所示。本研究以「轉換型領導」及「組織文化」為自變項，「工作績效」為依變項，並以「組織承諾」、「內部行銷」作為中介變項，探討轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷及工作績效彼此關係之研究。本研究的研究變項包含了五個部份：（1）轉換型領導：魅力領導、個別關懷、智力啟發及願景提出。（2）組織文化：官僚型文化、創新型文化和支持型文化。（3）組織承諾：認同、努力及留職。（4）內部行銷：溝通關係、激勵成長、教育訓練與管理支持。（5）工作績效：任務績效、脈絡績效。

3.2 研究假設

- H1：組織文化對組織承諾有顯著的影響。
- H2：轉換型領導對組織承諾有顯著的影響。
- H3：轉換型領導對內部行銷有顯著的影響。
- H4：內部行銷對組織承諾有顯著的影響。
- H5：組織承諾對工作績效有顯著的影響。
- H6：內部行銷對工作績效有顯著的影響。
- H7：組織文化與工作績效間，組織承諾存在中介效果。
- H8：轉換型領導與工作績效間，組織承諾存在中介效果。

H9：轉換型領導與工作績效間，內部行銷存在中介效果。

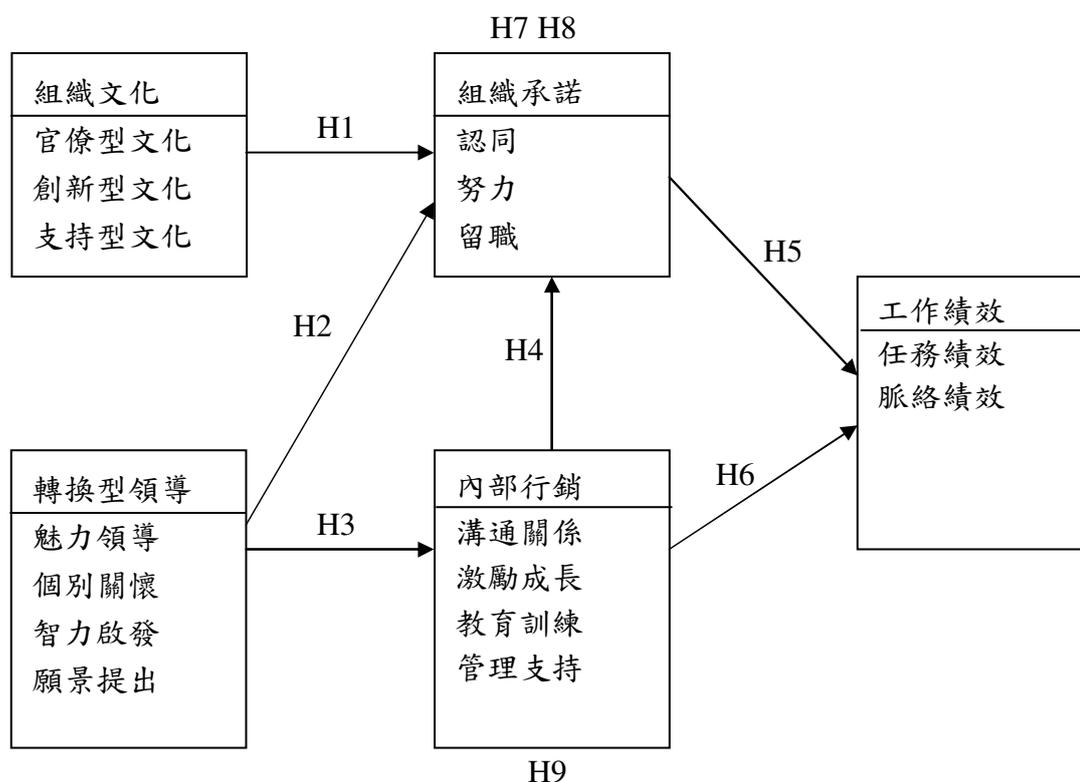


圖 3.1 本研究架構

資料來源：本研究整理

3.3 問卷設計與變項定義

本研究之問卷內容共分為二個部分進行調查，第一部分是訪問壽險公司員工對於公司主管轉換型領導程度與組織行為發展狀況進行勾選，第二部份為壽險從業員的基本資料。本量表採用 Likert 五點尺度衡量，並以「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」及「非常不同意」五個尺度，分別給予等距分數（5，4，3，2，1）

為了檢驗各變數關係，本研究試圖將觀念性架構予以操作化，並建構相對應的問項。本研究變數共有五個部份，分別為轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷與工作績效等變數。各變數的操作型定義與衡量項目如下所述：

- (1) 轉換型領導：本研究對轉換型領導的操作型定義為，領導者透過領導作用，來轉換組織成員舊有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，並幫助組織成員成長。並參考 Bass(1985)；Bennis & Nanus(1985)；侯堂柱(2001)；胡美琳(2001)等學者之量表，發展量表共十六題項。
- (2) 組織文化：為衡量成員對組織文化實際感受。參考 Wallach (1983)；張俊源 (2001) 等學者之量表，發展量表共 12 題。
- (3) 組織承諾：為衡量個人對某一特定組織的認同與投入之態度傾向的相關強度。本研究以陳增朋 (2001)；吳萬益、林志成和傅貞夙 (2006)；陳惠芳和陳怡菁 (2006) 等學者之量表，發展量表共 12 題。
- (4) 內部行銷：本研究所下的操作型定為，將員工視為內部顧客，使用行銷觀點來進行公司的人力資源管理活動，以提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織目標。參考張松茂 (2001) 李是惠 (2002)；沈進成、楊琬琪和郭振生 (2006) 等學者之量表，發展量表共 20 題。
- (5) 工作績效：指員工能成功達成組織的銷售目標，並替組織提供資訊與貢獻。參考余德成 (1996)；黃素貞 (2002) 等學者之量表，發展量表共 11 題。

表 3.1 研究變項操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	參考文獻
轉換型領導	領導者透過領導作用，來轉換組織成員舊有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，並幫助組織成員成長。	Bass(1985)；Bennis and Nanus(1985)；侯堂柱(2001)；胡美琳(2001)
組織文化	是組織內相當一致的知覺，具有共同的特色是可描述的，能區分組織間的不同處，整合個人、團體和組織系統等變項。	Wallach (1983)；張俊源 (2001)

表 3.1 研究變項操作型定義與衡量變項（續）

構面	操作型定義	參考文獻
組織承諾	為衡量個人對某一特定組織的認同與投入之態度傾向的相關強度。	陳增朋（2001）； 吳萬益、林志成和傅貞夙（2006）； 陳惠芳和陳怡菁（2006）
內部行銷	將員工視為內部顧客，使用行銷觀點來進行公司的人力資源管理活動，以提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織目標。	張松茂（2001） 李是惠（2002）； 沈進成、楊琬琪和郭振生（2006） 周淑微(2005)；
工作績效	指員工能成功達成組織的銷售目標，並替組織提供資訊與貢獻。	余德成（1996）； 黃素貞（2002）

資料來源：本研究整理

3.4 研究對象與問卷回收

本研究依據現代保險金融理財雜誌，2008 最值得推薦的壽險公司排行榜一文，以「知名度最高」、「業務員最優」、「理賠服務最優」等評比去訪問民眾覺得哪些壽險公司值得推薦，前十名分別為南山、國泰、ING 安泰、新光、三商美邦、英國保誠、富邦、台壽、台灣郵政與國華。針對中部地區的國泰、ING 安泰、新光、三商美邦、南山及國華為抽樣對象，採便利樣本抽樣，以郵寄方式寄發問卷至各壽險公司，同時每家公司發放 70 份問卷，寄發出 420 份，回收問卷 230 份，踢除無效問卷 12 份，合計有效問卷 218 份，回收率 54.7%。

資料分析方法

依據設立的研究問題假設，將樣本取得資料，以適當的統計方法分析。本研究以 SPSS 統計套裝軟體進行以下的統計分析：

(1) 描述性統計分析

針對問卷個人背景資料進行分析，包括人口特徵變項中各變項的次數分配與百分比分佈情形，另外也利用各個構面的平均數、標準差

來了解樣本在各構面上的反應情況。

(2) 信效度檢定

衡量本研究架構之各變項，以 Cronbach α 係數來進行問卷各項構面內部一致性分析。

(3) 因素分析

為進行資料壓縮，對於相關程度高之變數，本研究採用主成分分析法及最大變異數轉軸法萃取主要之構面因素。

(4) 相關分析

採用 Pearson 相關係數來進行，了解變數之間的關聯性及其為正向關係或負向關係，本研究利用此方法探討轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷與工作績效構面間各因素的關聯程度。

(5) 迴歸分析

主要目的在於找出影響程度，用以說明預測變數與效標變數間的影響關係，並了解預測變數及效標變數之預測力與強度，另外利用迴歸進行中介分析。

第四章 研究結果與討論

本研究探討壽險業主管轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對員工工作績效之影響，以組織承諾與內部行銷為中介變項進行探討，本章依據研究架構所發展出的各項假設進行統計分析的工作，以驗證並討論各項假設是否成立。

4.1 敘述性統計分析

本研究針對壽險從業人員進行調查，總共回收 218 份有效問卷，本研究將回收樣本之基本資料做一統整，壽險從業人員人口統計便向整理如表 4.1 所示。

4.1.1 性別

本研究回收之有效問卷中，男性 56 人(25.7%)，女性 162 人(74.3%)，本研究調查對象以女性居多。

4.1.2 婚姻

本研究回收之有效問卷中，未婚 148 人(67.9%)，已婚 70 人(32.1%)，本研究調查對象以未婚者居多。

4.1.3 教育程度

本研究回收之有效問卷中，教育程度以大學/專科畢業最多達 115 人(52.8%)，國中畢業者有 9 人(4.1%)，高中畢業有 91 人(41.7%)，碩士畢業有 3 人(1.4%)。

4.1.4 服務年資

本研究回收之有效問卷中，以服務五年以上未滿十年者居多 72

人 (33.0%)，未滿一年者 42 人 (19.3%)，一年以上未滿五年有 45 人 (20.6%)，十年以上有 59 人 (27.1%)。

表 4.1 樣本基本資料

統計類別		人數 (%)
性別	男	56 (25.7%)
	女	162 (74.3%)
婚姻狀況	未婚	148 (67.9%)
	已婚	70 (32.1%)
年齡	20 歲以下	1 (0.5%)
	21-30 歲	54 (24.8%)
	31-40 歲	65 (29.8%)
	41-50 歲	75 (34.4%)
	51-60 歲	22 (10.1%)
	60 歲以上	1 (0.5%)
	教育程度	國中
	高中職	91 (41.7%)
	大學/專科	115 (52.8%)
	碩士以上	3 (1.4%)
服務年資	未滿一年	42 (19.3%)
	一年以上未滿五年	45 (20.6%)
	五年以上未滿十年	72 (33.0%)
	十年以上	59 (27.1%)

資料來源：本研究整理

4.2 因素與信度分析

4.2.1 因素分析

本研究就轉換型領導、組織文化、內部行銷、組織承諾及工作績效等五構面，採用主成分因素分析法及用最大變異旋轉法旋轉轉軸，以萃取主要之構面因素。而共同因素的數目則選取特徵植大於 1 的因素，選取後其累積解釋總變異量需大於 60%（吳萬益等，2006）。

- (1) 轉換型領導原有 16 題項，後因有四題因共同性小於 0.5 予以刪除，經轉軸後共萃取出三個因素，分別為「智力啟發」、「魅力領導」、「願景提出」，累積解釋變異量為 88.221%。
- (2) 組織文化則共有 12 題，共萃取出兩個因素，分別命名為「官僚型文化」與「創新與支持文化」，累積解釋變異量為 65.711%。
- (3) 內部行銷有 20 題項，萃取出三個因素，分別命名為「激勵成長」、「教育訓練」、「管理支持」、「溝通關係」，累積解釋變異量為 61.445%。
- (4) 組織承諾則原有 12 題，有一題因共同性小於 0.5 予以刪除，經萃取後共有兩成份，分別命名為「認同與努力」、「留職承諾」，其累積解釋變異量為 62.829%。
- (5) 工作績效原有 11 題，共有兩題因共同性小於 0.5 予以刪除，萃取出二成份，累積解釋變異量為 61.464%。各構面之命名及各項數值如表 4.2。

4.2.2 信度分析

本研究採用 Cronbach' s α 係數來衡量問卷之內部一致性信度，由表 4.2 我們可以得知，轉換型領導刪除四題項後，信度達 0.9445；轉換型領導子構面中智力啟發為 0.9807，魅力領導為 0.9245，

願景提出為 0.9672。組織文化信度為 0.8196；組織文化中的子構面，創新支持型文化為 0.8998，官僚型文化為 0.8138。內部行銷信度為 0.9234；內部行銷中的子構面信度，激勵成長為 0.8802，教育訓練為 0.7381，溝通關係為 0.8024，管理支持為 0.8216。組織承諾信度為 0.8943，其子構面信度分別有，認同與努力承諾為 0.9038，留職承諾為 0.6171。工作績效在刪除問項 2 題後，信度為 0.8145，工作績效中的子構面，脈絡績效為 0.8479，任務績效為 0.7680。根據 Cuieford (1965) 所提出之 Cronbach's α 值之取捨標準，認為 α 值大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 為低信度，因此本研究各構面問項經修正後本研究之信度皆已達可信度之標準。如表 4.2。

表 4.2 研究變項之因素與信度 Cronbach's α 值

變數	衡量變數之題項個數	轉軸後平方和負荷量累積總變異量 (%)	刪除部分題項後之 Cronbach's α 之值
轉換型領導	12		0.9445
智力啟發	4	31.792	0.9807
魅力領導	5	63.389	0.9245
願景提出	3	88.221	0.9672
組織文化	12		0.8196
創新支持型文化	8	40.024	0.8998
官僚型文化	4	62.711	0.8138
內部行銷	20		0.9234
激勵成長	5	17.409	0.8802
教育訓練	5	33.881	0.7381
溝通關係	5	49.303	0.8024
管理支持	5	61.445	0.8216
組織承諾	11		0.8943
認同與努力承諾	8	46.186	0.9038
留職承諾	3	62.829	0.6171

變數	衡量變數之題項個數	轉軸後平方和負荷量累積總變異量 (%)	刪除部分題項後之 Cronbach's α 之值
工作績效	9		0.8145
脈絡績效	6	37.694	0.8479
任務績效	3	61.464	0.7680

資料來源：本研究整理

4.2.3 因素分析後研究新構面

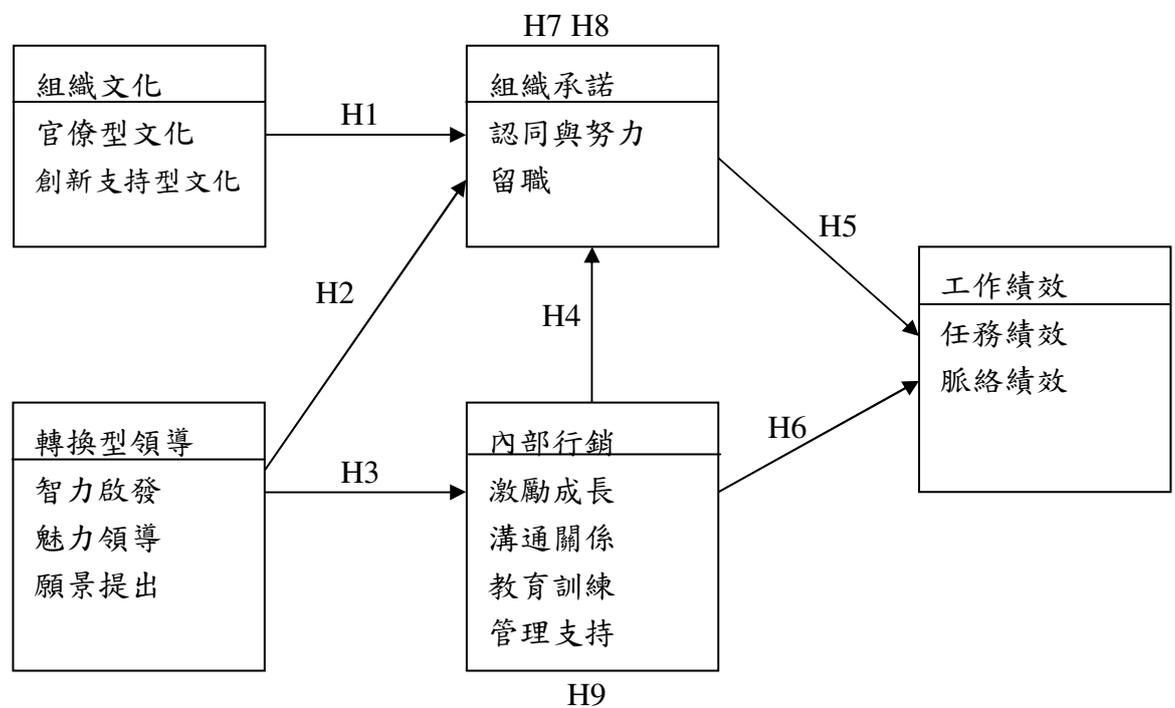


圖 4.1 因素分析後研究構面

資料來源：本研究整理

4.2.4 研究假設

- H₁：組織文化對組織承諾有顯著的影響。
- H₂：轉換型領導對組織承諾有顯著的影響。
- H₃：轉換型領導對內部行銷有顯著的影響。
- H₄：內部行銷對組織承諾有顯著的影響。
- H₅：組織承諾對工作績效有顯著的影響。
- H₆：內部行銷對工作績效有顯著的影響。
- H₇：組織承諾對組織文化與工作績效具有中介效果。
- H₇₋₁ 組織承諾對創新支持型文化與工作績效間具有中介效果。

- H₇₋₂ 組織承諾對官僚型文化與工作績效間具有中介效果。
- H₈：組織承諾對轉換型領導與工作績效間具有中介效果。。
- H₈₋₁ 組織承諾對智力啟發與工作績效間具有中介效果。
- H₈₋₂ 組織承諾對魅力領導與工作績效間具有中介效果。
- H₈₋₃ 組織承諾對願景提出與工作績效間具有中介效果。
- H₉：內部行銷對轉換型領導與工作績效間具有中介效果。
- H₉₋₁ 內部行銷對智力啟發與工作績效間具有中介效果。
- H₉₋₂ 內部行銷對魅力領導與工作績效間具有中介效果。
- H₉₋₃ 內部行銷對願景提出與工作績效間具有中介效果。

4.3 相關分析

本研究針對自變數轉換型領導與組織文化，依變數工作績效與中介變項組織承諾與內部行銷進行相關分析，本研究變數間的相關性以 Person's 相關係數來探討，並用雙尾檢定來驗證其顯著性。本研究各項變數間之相關係數如表 4.3 所示，茲將結果說明如下：

轉換型領導（智力啟發、魅力領導、願景提出）與組織承諾（認同與努力承諾、留職承諾）各構面，在相關係數檢定上，皆達顯著水準，顯示轉換型領導的風格與組織承諾的認同與努力承諾、留職承諾有顯著相關。亦即因組織承諾是個人對於公司的心理知覺，而壽險公司的直屬主管較以開放與輔助的方式帶領員工，所以員工在這樣的領導模式下，對於組織承諾的表現則為顯著。

而轉換型領導的智力啟發對於內部行銷的（激勵成長、管理支持、教育訓練）分別皆達顯著水準（ $r=.414$ ； $r=.407$ ； $r=.497$ ； $r=.343$ ），表示智力啟發與激勵成長、管理支持、教育訓練有顯著的正相關。因而了解主管能夠去激發與引導員工工作能力擁有創造力與新思維的領導風格，對於員工接受公司內部激勵、教育訓練及工作支持是有很大的幫助。轉換型領導的願景提出對內部行銷的（激勵成長、管理支持、教育訓練）也呈現顯著水準（ $r=.459$ ； $r=.491$ ； $r=.584$ ；

$r=.460$)，亦即主管對於組織目標的呈現，是能夠讓內部行銷的激勵成長、管理支持、教育訓練循著明確且清楚的願景來執行，進而達到最大的效果。魅力領導對內部行銷的（激勵成長、管理支持、教育訓練）也呈現皆達顯著水準（ $r=.427$ ； $r=.327$ ； $r=.405$ ； $r=.355$ ），表示員工需要的是主管以身作則的領導，以此帶來最佳的內部行銷模式。

組織文化兩構面（創新支持型文化、官僚型文化）與組織承諾（努力與認同承諾、留職承諾）皆呈顯著，兩構面間皆呈正相關，即可發現無論何種型態的組織文化，只要文化形態穩固且具體，將組織運作脈動清楚傳達給員工，是可以有效提升員工對組織忠誠與信賴。

組織承諾、內部行銷各小構面分別與工作績效的（任務績效、脈絡績效）呈現顯著正相關。就組織承諾與工作績效而言，員工對組織有投入及認同，形成對組織的忠誠感，相對的對提升工作績效是有益處的。而內部行銷與工作績效有相關，即表示組織要善用內部行銷的改念，對員工進行溝通、訓練、激勵、招募及生涯規劃等課程，強化員工的工作效能及品質，以改善員工工作之績效。

轉換型領導三個小構面（智力啟發、願景提出與魅力領導）與組織文化的官僚型文化（ $r=.002$ ； $r=.008$ ； $r=.034$ ）未達顯著水準。顯示主管的轉換型領導行為與官僚型組織文化無顯著相關，可能因為官僚型文化屬於較保守封閉型的文化，管理的形式較為權威與制化，而轉換型領導類型則較為激勵與鼓勵發展的形式，所以轉換型領導在官僚型文化上的表現較不顯著。另外，智力啟發與任務績效（ $r=.086$ ）也未達顯著。表示壽險業工作者是屬於較為自我發展與自我要求的工作，主管的智力啟發則較不為員工的工作需求上所迫切需要的，因此智力啟發在任務績效上則無法呈現相關性。

組織文化的兩小構面（創新支持型文化、官僚型文化）與各構面的相關分析中，僅有官僚型文化與內部行銷之「溝通關係」與「教育訓練」（ $r=.099$ ； $r=.048$ ）未達顯著水準，因為官僚型文化的組織運作較為正規化且加上層級體系嚴明，上對下之關係較為制式，所以官僚型文化在「溝通關係」與「教育訓練」上無法顯現出顯著關係。

表 4.3 各構面之相關分析

		Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	智力 啟發	4.201	.705	1												
2	願景 提出	4.215	.589	0.617** (.000)	1											
3	魅力 領導	4.252	.714	0.541** (.000)	0.530** (.000)	1										
4	創新支 持 型文化	4.134	.550	0.517** (.000)	0.615** (.000)	0.518** (.000)	1									
5	官僚型 文化	2.924	.875	0.002 (.982)	0.008 (.911)	0.034 (.620)	0.134* (.048)	1								
6	激勵 成長	4.016	.670	0.414** (.000)	0.459** (.000)	0.427** (.000)	0.694** (.000)	0.270** (.000)	1							
7	管理 支持	4.179	.468	0.407** (.000)	0.491** (.000)	0.327** (.000)	0.608** (.000)	0.155* (.022)	0.601** (.000)	1						
8	溝通 關係	4.134	.507	0.497** (.000)	0.584** (.000)	0.405** (.000)	0.800** (.000)	0.099 (.146)	0.659** (.000)	0.628** (.000)	1					
9	教育 訓練	4.180	.503	0.343** (.000)	0.460** (.000)	0.355** (.000)	0.573** (.000)	0.048 (.477)	0.564** (.000)	0.624** (.000)	0.610** (.000)	1				
10	認同與 努力 承諾	4.082	.513	0.307** (.000)	0.486** (.000)	0.377** (.000)	0.635** (.000)	0.136* (.045)	0.630** (.000)	0.734** (.000)	0.629** (.000)	0.608** (.000)	1			
11	留職 承諾	3.928	.632	0.245** (.000)	0.398** (.000)	0.274** (.000)	0.524** (.000)	0.266** (.000)	0.512** (.000)	0.424** (.000)	0.462** (.000)	0.418** (.000)	0.624** (.000)	1		
12	任務 績效	3.941	.543	0.086 (.204)	0.208** (.002)	0.169* (.012)	0.382** (.000)	0.211** (.002)	0.467** (.000)	0.455** (.000)	0.346** (.000)	0.420** (.000)	0.597** (.000)	0.502** (.000)	1	
13	脈絡 績效	3.981	.518	0.485** (.000)	0.462** (.000)	0.834** (.000)	0.481** (.000)	0.022 (.744)	0.405** (.000)	0.419** (.000)	0.457** (.000)	0.391** (.000)	0.451** (.000)	0.306** (.000)	0.274** (.000)	1

註: *表示 P<0.05, **表示 P<0.01, ***表式 P<0.001, 達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4 迴歸分析

根據前述相關分析之結果，轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷與工作績效間大多呈顯著相關。本研究為驗證假設一、假設二、假設三、假設四、假設五及假設六是否成立。因此，在針對轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷與工作績效進行迴歸分析，以檢驗兩兩間的相互影響，說明如下。

1. 組織文化與組織承諾

由相關分析結果可知，組織文化與組織承諾有顯著正相關，表示兩變項間有關聯性存在，至於是否具有相互影響關係，則可透過迴歸分析檢驗，本研究以組織文化為自變項，組織承諾為依變項。由表 4.4 可知， R^2 為自變項對依變項的整體解釋力，組織文化對組織承諾的 R^2 為 0.345，F 值為 118.600， $P=0.000$ 達顯著水準，且標準化 β 值為 0.595。因此組織文化對組織承諾有顯著的影響能力，換言之組織可用組織文化來塑造成員的承諾感及建構組織願景，組織越加強組織文化的執行與展現，越能提高員工對組織之努力與認同。

2. 轉換型領導與組織承諾

由相關分析結果可知，轉換型領導與組織承諾達顯著相關，這表示兩變項間存有關聯性。本研究以轉換型領導為自變項，組織承諾為依變項進行迴歸分析，以探討兩者是否具存在相互影響關係。由表 4.4 知，轉換型領導對組織承諾的 R^2 為 0.225，F 值為 62.583， $P=0.000$ 達顯著水準，且標準化 β 值為 0.474。因此主管轉換型領導行為越高，則對於部屬對於組織目標有認同感外，也會增強其對組織付出努力的意願，所以轉換型領導是可以提升員工的組織承諾。

3. 轉換型領導與內部行銷

從相關分析結果可知，轉換型領導與內部行銷有顯著相關，因此

本研究將進行兩變項的迴歸分析檢驗，以檢測是否具有相互影響關係。本研究以轉換型領導為自變項，內部行銷為依變項，結果顯示轉換型領導對組織承諾的 R^2 為 0.375，F 值為 129.394， $P=0.000$ 達顯著水準，且標準化 β 值為 0.612。表示管理者越能注重與員工互動與激勵，則越能認同組織的內部行銷作為，轉換型領導者行為則較屬於與員工互動關係的領導行為，所以相對的會增強內部行銷的執行。

4. 內部行銷與組織承諾

由相關分析結果可知，內部行銷與組織承諾達顯著相關，這表示兩變項間存有關聯性。本研究以內部行銷為自變項，組織承諾為依變項進行迴歸分析，探討兩者是否具存在相互影響關係。由表 4.4 知，內部行銷對組織承諾的 R^2 為 0.579，F 值為 297.241， $P=0.000$ 達顯著水準，且標準化 β 值為 0.761。顯示組織重視內部行銷的執行與內涵，則越能加深員工對組織的價值認同與更願意為組織付出的承諾感。

5. 組織承諾與工作績效

自上述相關分析結果顯示，組織承諾與工作績效間有顯著的關聯，因此本研究將進行兩者間的迴歸分析，以檢測兩者間的相互影響關係。本研究以組織承諾為自變項，以工作績效為依變項，結果顯示轉換型領導對組織承諾的 R^2 為 0.464，F 值為 187.259， $P=0.000$ 達顯著水準，且標準化 β 值為 0.681。亦即表示提高員工對工作的努力程度，並使員工認同組織目標與工作，即可增強員工的留職意願及工作績效。

6. 內部行銷與工作績效

從相關分析結果可知，內部行銷與工作績效有顯著相關，因此本研究將進行兩變項的迴歸分析檢驗，以檢測是否具有相互影響關係。本研究以內部行銷為自變項，工作績效為依變項，結果顯示內部行銷

對工作績效的 R^2 為 0.376，F 值為 130.413， $P=0.000$ 達顯著水準，且標準化 β 值為 0.614。因此組織應實施完善的內部行銷，對待員工像對待顧客一樣，使員工對公司有忠誠感，以助達成組織所期望的目標。因此會正向影響員工工作績效。

表 4.4 研究變項之迴歸分析

構面/變項	β	R^2	t 值	F 值	Sig.
「組織文化」對「組織承諾」	0.595***	0.354	10.890	118.600	0.000
「轉換型領導」對「組織承諾」	0.474***	0.225	7.911	62.583	0.000
「轉換型領導」對「內部行銷」	0.612***	0.375	11.375	129.394	0.000
「內部行銷」對「組織承諾」	0.761***	0.579	17.241	297.241	0.000
「組織承諾」對「工作績效」	0.681***	0.464	13.684	187.259	0.000
「內部行銷」對「工作績效」	0.614***	0.376	11.420	130.413	0.000

註: *表示 $P<0.05$ ，**表示 $P<0.01$ ，***表式 $P<0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5 中介驗證

依據本研究假設，以「組織承諾」與「內部行銷」為中介變項，因此將進行三項中介驗證，分別為：(1) 組織文化與工作績效間，組織承諾存在中介效果。(2) 轉換型領導與工作績效間，組織承諾存在中介效果。(3) 轉換型領導與工作績效間，內部行銷存在中介效果。根據 Baron and Kenny (1986) 建議，以下列三步驟進行中介效果的驗證。

步驟一：先確認自變項與中介變項均與依變項間存在顯著的標準迴歸係數。

步驟二：自變項與中介變項間存在顯著的標準迴歸係數

步驟三：置入中介變項後，自變項與依變項間的關係會因為中介變項的存在而減弱，若變成不顯著，則為完全中介效果，若減弱

但仍顯著，則為部分中介效果。

4.5.1 組織承諾對組織文化與工作績效具有中介效果

本研究依據 Baron and Kenny 中介驗證步驟，以迴歸分析檢驗假設 H₇ 組織承諾對組織文化與工作績效具有中介效果。

4.5.1.1 組織承諾對創新支持型文化與工作績效間具有中介效果

步驟一：自表 4.5 步驟一結果顯示，自變項「創新支持型文化」分別與工作績效的「任務績效」($\beta=0.360, p=0.000, p<0.001$)、「脈絡績效」($\beta=0.487, p=0.000, p<0.001$) 兩構面呈顯著。

而依變項工作績效與中介變項組織承諾進行迴歸分析後，「努力與認同」分別與工作績效的「任務績效」($\beta=0.427, p=0.000, p<0.001$)、「脈絡績效」($\beta=0.465, p=0.000, p<0.001$) 兩構面成顯著。「留職承諾」則僅與「任務績效」($\beta=0.212, p=0.002, p<0.005$) 呈顯著。

步驟二：由表 4.5 步驟二中顯示自變項「創新支持型文化」分別皆與中介變項組織承諾的「努力與認同承諾」($\beta=0.628, p=0.000, p<0.001$)、「留職承諾」($\beta=0.497, p=0.000, p<0.001$) 兩構面呈顯著。

步驟三：最後為表 4.5 步驟三，此步驟為加入中介變項組織承諾的兩構面「努力與認同承諾」及「留職承諾」後，檢視自變項與依變項的關係是否因中介變項而減弱。

因此由表 4.5 步驟三可知「創新支持型文化」與「脈絡績效」在加入中介變項後， β 值隨之減弱（由 $\beta=0.487; p=0.000$ 轉變為 $\beta=0.333; p=0.000$ ），仍呈顯著，為部分中介。「創新支持型文化」與「任務績效」的 β 值，也隨著加入中介變項後而減弱（由 $\beta=0.360; p=0.000$ 轉變為 $\beta=-0.043; p=0.539$ ），且不呈顯著，為完全中介。

因此由上述分析可知，「努力與認同承諾」在「創新支持型文化」與工作績效間是呈現部分中介。另外，「留職承諾」僅有在「創新支持型文化」與「任務績效」間存在完全中介。因此假設 H₇₋₁ 為部分成立。

表 4.5 組織文化之「創新支持型文化」及組織承諾對工作績效迴歸分析

變項	步驟 1				步驟 2		步驟 3	
	工作績效		工作績效		組織承諾		工作績效	
	脈絡績效	任務績效	脈絡績效	任務績效	努力與認同	留職承諾	脈絡績效	任務績效
組織文化	0.487 (0.000***)	0.360 (0.000***)			0.628 (0.000***)	0.497 (0.000***)	0.333 (0.000***)	-0.043 (0.539)
組織承諾			0.427 (0.000***)	0.465 (0.000***)			0.257 (0.003**)	0.492 (0.000***)
			0.039 (0.618)	0.212 (0.002***)			-0.015 (0.850)	0.191 (0.008**)

註: *表示 P<0.05, **表示 P<0.01, ***表示 P<0.001, 達顯著水準
資料來源: 本研究整理

4.5.1.2 組織承諾對官僚型文化與工作績效間具有中介效果

步驟一：自表 4.6 步驟一結果顯示「官僚型文化」與工作績效的「任務績效」($\beta=0.163, p=0.010, p<0.05$) 構面呈現顯著。而依變項工作績效與中介變項組織承諾進行迴歸分析後，「努力與認同」分別與工作績效的「任務績效」($\beta=0.427, p=0.000, p<0.001$)、「脈絡績效」($\beta=0.465, p=0.000, p<0.001$) 兩構面成顯著。「留職承諾」則僅與「任務績效」($\beta=0.212, p=0.002, p<0.005$) 呈顯著。

步驟二：由表 4.6 步驟二中顯示自變項「官僚型文化」僅與中介變項組織承諾的「留職承諾」($\beta=0.199, p=0.001, p<0.01$) 構面呈顯著。

步驟三：因前兩步驟僅有「任務績效」、「留職承諾」與「官僚型文化」之間有顯著影響，所以接下來只需檢測「留職承諾」是否存在於「官僚型文化」與「任務績效」間的中介關係。在置入中介變項後，「官僚型文化」對「任務績效」的關係因隨著加入中介變項後 β 值減弱，由（ $\beta = 0.163$ ； $p=0.010$ 轉變為 $\beta=0.100$ ； $p=0.073$ ），且不呈顯著。

故統計結果指出組織承諾的「留職承諾」存在於組織文化中的「官僚型文化」與工作績效的「任務績效」間呈現完全中介效果。因此，假設 H₇₋₂ 為部分成立。

表 4.6 組織文化之「官僚型文化」及組織承諾對工作績效迴歸分析

變項	步驟 1				步驟 2		步驟 3	
	工作績效		工作績效		組織承諾		工作績效	
	脈絡績效	任務績效	脈絡績效	任務績效	努力與認同	留職承諾	脈絡績效	任務績效
組織文化 官僚型文化	-0.043 (0.476)	0.163 (0.010*)			0.052 (0.331)	0.199 (0.001**)	-0.053 (0.381)	0.100 (0.073)
組織承諾 努力與認同			0.427 (0.000***)	0.465 (0.000***)			0.257 (0.003**)	0.492 (0.000***)
組織承諾 留職承諾			0.039 (0.618)	0.212 (0.002***)			-0.015 (0.850)	0.191 (0.008**)

註: *表示 $P<0.05$ ，**表示 $P<0.01$ ，***表示 $P<0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.2 組織承諾對轉換型領導與工作績效間具有中介效果

依據 Baron and Kenny 中介驗證步驟，以迴歸分析檢驗假設 H₈ 組織承諾對轉換型領導與工作績效間具有中介效果。

4.5.2.1 組織承諾對智力啟發與工作績效間具有中介效果

步驟一：以「智力啟發」為自變項，工作績效為依變項，由表 4.7 可知，「智力啟發」分別與「脈絡績效」($\beta=0.044, p=0.387, p>0.05$)，「任務績效」($\beta=-0.107, p=0.231, p>0.05$) 兩兩構面間皆無顯著影響。因此步驟一不成立無法進行後續步驟之分析，由此可知道組織承諾不存在於智力啟發與工作績效間的中介效果。假設 H₈₋₁ 不成立。

表 4.7 轉換型領導之「智力啟發」及組織承諾對工作績效迴歸分析

變項	步驟 1				步驟 2		步驟 3	
	工作績效		工作績效		組織承諾		工作績效	
	脈絡 績效	任務 績效	脈絡 績效	任務 績效	努力與 認同	留職 承諾	脈絡 績效	任務 績效
轉換型 領導 智力啟發	0.044 (0.387)	-0.107 (0.231)			-0.051 (0.523)	-0.034 (0.688)	0.053 (0.283)	-0.073 (0.236)
組織 承諾			0.427 (0.000***)	0.465 (0.000***)			0.177 (0.000***)	0.520 (0.000***)
			0.039 (0.618)	0.212 (0.002***)			-0.004 (0.938)	0.232 (0.001***)

註: *表示 P<0.05, **表示 P<0.01, ***表示 P<0.001, 達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.2.2 組織承諾對魅力領導與工作績效間具有中介效果

步驟一：自表 4.8 結果顯示，「魅力領導」與工作績效的「脈絡績效」($\beta=0.806, p=0.000, p<0.001$) 構面呈現顯著。而依變項工作績效與中介變項組織承諾進行迴歸分析後，「努力與認同」分別與工作績效的「任務績效」($\beta=0.427, p=0.000, p<0.001$)、「脈絡績效」($\beta=0.465, p=0.000, p<0.001$) 兩構面成顯著。「留職承諾」則僅與「任務績效」($\beta=0.212, p=0.002, p<0.01$) 呈顯著。

步驟二：由表 4.8 步驟二中顯示自變項「魅力領導」僅與中介變項組織承諾的「努力與認同承諾」($\beta=0.182, p=0.014, p<0.05$) 構面呈顯著。

步驟三：於前兩步驟中僅有「脈絡績效」和「努力與認同承諾」兩構面與「魅力領導」有顯著影響，所以接下來僅需檢測「努力與認同承諾」是否存在「魅力領導」與「脈絡績效」之中介關係。在此步驟為加入中介變項做迴歸分析，檢測自變項與依變項間的關係，是否因中介變項而減弱。

因此第三步驟將中介變項「努力與認同承諾」與自變項「魅力領導」對「脈絡績效」進行迴歸分析，發現自變項「魅力領導」與依變項「脈絡績效」間的關係，因加入中介變項後， β 值隨之減弱由 ($\beta=0.806; p=0.000$ 轉變為 $\beta=0.774; p=0.000$)，且仍呈現顯著。

故統計結果顯示，組織承諾構面「努力與認同承諾」存在於轉換型領導中的「魅力領導」與工作績效的「脈絡績效」間呈現部份中介效果。因此，假設 H_{8-2} 部分成立。

表 4.8 轉換型領導之「魅力領導」及組織承諾對工作績效迴歸分析

變項		步驟 1				步驟 2		步驟 3	
		工作績效		工作績效		組織承諾		工作績效	
		脈絡 績效	任務 績效	脈絡 績效	任務 績效	努力與 認同	留職 承諾	脈絡 績效	任務 績效
轉換型 領導	魅力 領導	0.806 (0.000***)	0.114 (0.171)			0.182 (0.014*)	0.097 (0.212)	0.774 (0.000***)	-0.003 (0.960)
	努力與 認同			0.427 (0.000***)	0.465 (0.000***)			0.177 (0.000***)	0.520 (0.000***)
組織承 諾	留職 承諾			0.039 (0.618)	0.212 (0.002***)			-0.004 (0.938)	0.232 (0.001***)

註: *表示 P<0.05, **表示 P<0.01, ***表式 P<0.001, 達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.2.3 組織承諾對願景提出與工作績效間具有中介效果

步驟一：自表 4.6 步驟一結果顯示，「願景提出」與工作績效的「任務績效」($\beta=0.214, p=0.016, p<0.05$) 構面呈現顯著。而依變項工作績效與中介變項組織承諾進行迴歸分析後，「努力與認同」分別與工作績效的「任務績效」($\beta=0.427, p=0.000, p<0.001$)、「脈絡績效」($\beta=0.465, p=0.000, p<0.001$) 兩構面成顯著。「留職承諾」則僅與「任務績效」($\beta=0.212, p=0.002, p<0.01$) 呈顯著。

步驟二：由表 4.6 步驟二中顯示自變項「願景提出」分別與中介變項組織承諾的「努力與認同承諾」($\beta=0.421, p=0.000, p<0.001$)、「留職承諾」($\beta=0.367, p=0.000, p<0.001$) 構面呈顯著。

步驟三：在第三步驟中，檢驗自變數與依變數間的關係是否因為置入中介變項而減弱，因此依據上述兩步驟後，檢測組織承諾是否在

「願景提出」與「任務績效」有中介作用。於步驟三加入中介變項「努力與認同」及「留職承諾」後，「任務績效」之 β 值隨著加入中介後而減弱由 ($\beta = 0.214$; $p=0.016$ 轉變為 $\beta=-0.090$; $p=0.236$)，且不呈顯著。

故由上述分析中可知，組織承諾兩構面「努力與認同」及「留職承諾」於「願景提出」與「任務績效」兩者關係間為完全中介之效果。因此假設 8-3 僅部分成立。

表 4.9 轉換型領導「願景提出」及組織承諾對工作績效迴歸分析

變項		步驟 1				步驟 2		步驟 3	
		工作績效		工作績效		組織承諾		工作績效	
		脈絡 績效	任務 績效	脈絡 績效	任務 績效	努力與 認同	留職 承諾	脈絡 績效	任務 績效
轉 換 型 領 導	願 景 提 出	0.007 (0.885)	0.214 (0.016*)			0.421 (0.000***)	0.367 (0.000***)	-0.066 (0.204)	-0.090 (0.236)
組 織 承 諾	努 力 與 認 同			0.427 (0.000***)	0.465 (0.000***)			0.177 (0.000***)	0.520 (0.000***)
	留 職 承 諾			0.039 (0.618)	0.212 (0.002***)			-0.004 (0.938)	0.232 (0.001***)

註: *表示 $P<0.05$ ，**表示 $P<0.01$ ，***表式 $P<0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.3 內部行銷對轉換型領導與工作績效間具有中介效果

依據 Baron and Kenny 中介驗證步驟，以迴歸分析檢驗假設九轉換型領導與工作績效間，內部行銷存在中介效果。

4.5.3.1 內部行銷對智力啟發與工作績效間具有中介效果

步驟一：以「智力啟發」為自變項，工作績效為依變項，由表 4.10 步驟一可知，「智力啟發」分別與工作績效兩構面「脈絡績效」($\beta = 0.044, p=0.387, p>0.05$)，「任務績效」($\beta = -0.107, p=0.231, p>0.05$) 間皆無顯著影響。因為自變項與依變項無顯著性影響，由此可判定內

部行銷即不存在於智力啟發與工作績效間的中介效果。假設 $H_{9.1}$ 不成立。

表 4.10 轉換型領導之「智力啟發」及內部行銷對工作績效迴歸分析

變項	步驟 1				步驟 2				步驟 3		
	工作績效		工作績效		內部行銷				工作績效		
	脈絡 績效	任務 績效	脈絡 績效	任務 績效	激勵 成長	管理 支持	溝通 關係	教育 訓練	脈絡 績效	任務 績效	
轉換 型 領 導	智力 啟 發	0.044 (0.387)	-0.107 (0.231)			0.137 (0.082)	0.152 (0.056)	0.196 (0.008**)	0.047 (0.561)	0.006 (0.905)	0.061 (0.015**)
內 部 行 銷	激 勵 成 長			0.108 (0.202)	0.297 (0.000***)					-0.091 (0.084)	0.068 (0.000***)
	管 理 支 持			0.146 (0.088)	0.234 (0.006**)					0.158 (0.003)	0.097 (0.002**)
	溝 通 關 係			0.237 (0.008**)	-0.098 (0.261)					0.130 (0.023*)	0.098 (0.762)
	教 育 訓 練			0.095 (0.252)	0.166 (0.041*)					0.017 (0.730)	0.087 (0.045*)

註: *表示 $P < 0.05$, **表示 $P < 0.01$, ***表式 $P < 0.001$, 達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.3.2 內部行銷對魅力領導與工作績效間具有中介效果

步驟一：以「魅力領導」為自變項，工作績效為依變項進行迴歸分析，由表 4.11 步驟一可知「魅力領導」僅對工作績效之「脈絡績效」構面呈現顯著影響 ($\beta = 0.806, p = 0.000, p < 0.001$)。而內部行銷對工作績效之構面「脈絡績效」的迴歸分析中，僅與「溝通關係」($\beta = 0.237, p = 0.008, p < 0.01$) 有顯著。而「任務績效」與「魅力領導」($\beta = 0.114, p = 0.171, p > 0.05$) 構面間無呈現顯著性。

步驟二：由前述步驟呈現「脈絡績效」分別皆與「魅力領導」($\beta = 0.806, p = 0.000, p < 0.001$) 和「溝通關係」($\beta = 0.237, p = 0.008, p < 0.01$) 呈現顯著影響。因此此一步驟只需檢測「魅力領導」與「溝通關係」是否有顯著性即可。自表 4.11 可知「魅力領導」與「溝通關係」間並無顯著性 ($\beta = 0.074, p = 0.272, p > 0.01$)，亦即自變項與中介變項無影

響力，故結果顯示內部行銷於「魅力領導」和工作績效間無中介作用。

因此假設 H_{9-2} 不成立。

表 4.11 轉換型領導「魅力領導」及內部行銷對工作績效迴歸分析

變項		步驟 1				步驟 2				步驟 3	
		工作績效		工作績效		內部行銷				工作績效	
		脈絡 績效	任務 績效	脈絡 績效	任務 績效	激勵 成長	管理 支持	溝通 關係	教育 訓練	脈絡 績效	任務 績效
轉換型 領導	魅力 領導	0.806 (0.000***)	0.114 (0.171)			0.214 (0.004**)	0.048 (0.000***)	0.074 (0.272)	0.140 (0.062)	0.806 (0.000***)	0.056 (0.863)
	激勵 成長			0.108 (0.202)	0.297 (0.000***)					-0.091 (0.084)	0.068 (0.000***)
內部 行銷	管理 支持			0.146 (0.088)	0.234 (0.006**)					0.158 (0.003)	0.097 (0.002**)
	溝通 關係			0.237 (0.008**)	-0.098 (0.261)					0.130 (0.023*)	0.098 (0.762)
	教育 訓練			0.095 (0.252)	0.166 (0.041*)					0.017 (0.730)	0.087 (0.045*)

註: *表示 $P < 0.05$, ** 表示 $P < 0.01$, ***表示 $P < 0.001$, 達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5.3.3 內部行銷對願景提出與工作績效間具有中介效果

步驟一：由表 4.12 步驟一可知，以「願景提出」為自變項對依變項工作績效進行迴歸分析。表中可知「願景提出」與「任務績效」($\beta = 0.214, p = 0.016, p < 0.05$) 呈現顯著影響。接著，以內部行銷為自變項，工作績效為依變項，使用迴歸方程式進行探討，因「願景提出」僅與「任務績效」顯著性，故接下來之檢測步驟以「任務績效」為探討對象，表中可知與「任務績效」有顯著性者有「激勵成長」($\beta = 0.297, p = 0.000, p < 0.001$)、「管理支持」($\beta = 0.234, p = 0.006, p < 0.001$) 與「教育訓練」($\beta = 0.166, p = 0.041, p < 0.05$)。

步驟二：由表 4.12 步驟二中顯示自變項「願景提出」與中介變項內部行銷的「激勵成長」($\beta = 0.261, p = 0.001, p < 0.01$)、「溝通關係」($\beta = 0.424, p = 0.000, p < 0.001$) 及「教育訓練」(β

=0.357, p=0.000, p<0.001) 構面呈顯著。因於步驟一中依變項與中介變項有顯著性的構面僅有「激勵成長」、「管理支持」與「教育訓練」。而在此一步驟中自變項與中介變項呈現顯著者有「激勵成長」、「溝通關係」與「教育訓練」。因此兩步驟相探討後，則以「激勵成長」與「教育訓練」為主要中介作用之構面。

步驟三：自表 4.12 步驟三可知，「願景提出」與「任務績效」間的關係，在加入中介變項內部行銷後，「任務績效」之 β 值隨著加入中介後而減弱由 ($\beta = 0.214$; $p=0.016$ 轉變為 $\beta=0.077$; $p=0.883$)，且不呈顯著。

故由上述三步驟分析結果可知，內部行銷主要有中介作用之構面為「激勵成長」與「教育訓練」，所以「願景提出」會透過「激勵成長」與「教育訓練」的中介作用影響工作績效之「任務績效」。因此假設 $H_{9.3}$ 為部分成立。

表 4.12 轉換型領導「願景提出」及內部行銷對工作績效迴歸分析

變項		步驟 1				步驟 2				步驟 3	
		工作績效		工作績效		內部行銷				工作績效	
		脈絡 績效	任務 績效	脈絡 績效	任務 績效	激勵 成長	管理 支持	溝通 關係	教育 訓練	脈絡 績效	任務 績效
轉換 型 領 導	願景 提出	0.007 (0.885)	0.214 (0.016*)			0.261 (0.001**)	0.372 (0.514)	0.424 (0.000***)	0.357 (0.000***)	-0.089 (0.088)	0.077 (0.883)
	激勵 成長			0.108 (0.202)	0.297 (0.000***)					-0.091 (0.084)	0.068 (0.000***)
	管理 支持			0.146 (0.088)	0.234 (0.006**)					0.158 (0.003)	0.097 (0.002**)
	溝通 關係			0.237 (0.008**)	-0.098 (0.261)					0.130 (0.023*)	0.098 (0.762)
教育 訓練			0.095 (0.252)	0.166 (0.041*)					0.017 (0.730)	0.087 (0.045*)	

註: *表示 $P<0.05$, **表示 $P<0.01$, ***表式 $P<0.001$, 達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6 研究假設之驗證

本研究假設之驗證結果，彙整如表 4.13 所示。

表 4.13 研究驗證結果彙整表

項次	研究假設	驗證結果
H ₁	組織文化對組織承諾有顯著的影響。	成立
H ₂	轉換型領導對組織承諾有顯著的影響。	成立
H ₃	轉換型領導對內部行銷有顯著的影響。	成立
H ₄	內部行銷對組織承諾有顯著的影響。	成立
H ₅	組織承諾對工作績效有顯著的影響。	成立
H ₆	內部行銷對工作績效有顯著的影響。	成立
H ₇	組織承諾對組織文化與工作績效具有中介效果。	部分成立
H ₇₋₁	組織承諾對創新支持型文化與工作績效間具有中介效果。	部分成立
H ₇₋₂	組織承諾對官僚型文化與工作績效間具有中介效果。	部分成立
H ₈	組織承諾對轉換型領導與工作績效間具有中介效果。	部分成立
H ₈₋₁	組織承諾對智力啟發與工作績效間具有中介效果。	不成立
H ₈₋₂	組織承諾對智力啟發與工作績效間具有中介效果。	部分成立
H ₈₋₃	組織承諾對願景提出與工作績效間具有中介效果。	部分成立
H ₉	內部行銷對轉換型領導與工作績效間具有中介效果。	部分成立
H ₉₋₁	內部行銷對智力啟發與工作績效間具有中介效果。	不成立

H _{9.2}	內部行銷對魅力領導與工作績效間具有中介效果。	不成立
H _{9.3}	內部行銷對願景提出與工作績效間具有中介效果。	部分成立

資料來源：本研究整理



第五章 結論與建議

本研究以轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷與工作績效等議題之研究加以討論。本章將針對第四章之結果做綜合討論，其次說明本研究對理論與實務上之貢獻，最後闡述本研究的後續研究建議。

5.1 結論

本研究利用相關、迴歸及中介分析，探討轉換型領導、組織文化、組織承諾、內部行銷對工作績效之影響關係，並以組織承諾及內部行銷為中介變項，加以了解組織管理過程，是否因組織承諾與內部行銷的效用，加強員工工作上所呈現的績效。

本研究主要內涵有（一）組織文化、轉換型領導與內部行銷皆對組織承諾有顯著影響。（二）組織承諾與內部行銷對工作績效有顯著影響。（三）轉換型領導對內部行銷有顯著影響。（四）組織文化與工作績效間，組織承諾的中介效果部分成立。（五）轉換型領導與工作績效間，組織承諾存在的中介效果僅有部分成立。（六）轉換型領導與工作績效間，內部行銷的中介效果僅有部分成立。以下分別將討論之：

5.1.1 研究架構之發現

本研究架構研究顯示，組織文化、轉換型領導與內部行銷對組織承諾皆存在有顯著的正向影響與關聯。且轉換型領導與組織文化對內部行銷呈顯著影響，但組織文化的「創新支持型文化」與轉換型領導對內部行銷有呈現顯著正相關。組織承諾與內部行銷對工作績效呈現顯著的正向影響與關聯。

本研究發現，當組織文化、轉換型領導與內部行銷對組織承諾皆有顯著的正向影響與關聯，表示壽險業員工對組織運作的感受知覺越高，則越能提高員工對組織的承諾。亦即組織的管理階層的領導風格以及鮮明的組織文化，能夠使得員工對組織產生信賴與依附感。因此這也是近幾年來，組織行為與管理研究常以組織承諾來預測員工工作態度的原因。就此觀點而言，壽險公司的管理階層妥善運用轉換型領導的方式及組織文化，能夠和員工的內在文化相契合，就能提高員工對工作的承諾感，並肯定組織的目標與價值，且願意留在組織內為目標付出更多心力。

轉換型領導、組織文化對內部行銷有顯著影響，但組織文化的「創新支持型文化」與轉換型領導對內部行銷有呈現顯著正相關。即表示組織管理層面的運作對於內部行銷執行的方向有明確的預測力，但另外在研究結果可以發現，組織文化越偏向「創新支持型文化」其內部行銷的內涵越能展現出符合公司及員工需求的方向。由上述觀點可知，壽險公司主管的轉換型領導與組織文化所導引的方向，是可以幫助組織執行最佳的招募、訓練、激勵、溝通等內部行銷策略，以此正確方向來進行人才的培訓，以減少不必要的管理成本與時間。因此也藉以讓壽險從業人員接受到主管所傳達的願景及目標，加深對公司的價值與信念，並共同創造優質的組織文化，為公司目標而努力。

組織承諾與內部行銷對工作績效呈現顯著的正向影響與關聯，由此可知建立員工對組織的信任與忠誠，會影響員工達成目標的動力與效率，並可了解員工對組織承諾越高，工作績效相對也會提升。壽險公司的內部行銷必須提供優質的內部行銷策略，滿足員工的需求，將能提高員工的工作績效。

5.1.2 中介分析之發現

而中介分析方面，研究結果顯示，(1)「創新與支持型文化」與「任務績效」間，「留職承諾」存在完全中介效果。(2)「努力與認同承諾」在「創新與支持型文化」與工作績效間是呈現部分中介作用。(3)「官僚型文化」與「任務績效」間，「留職承諾」存在完全中介效果。(4)「努力與認同承諾」在「魅力領導」與「脈絡績效」間呈現部份中介效果。(5)組織承諾兩構面「努力與認同」及「留職承諾」於「願景提出」與「任務績效」兩者關係間為完全中介之效果。(6)「願景提出」會透過「激勵成長」與「教育訓練」的中介作用影響工作績效之「任務績效」。

以上研究結果發現，創新支持的組織文化在組織承諾中的努力與認同和留職承諾上對工作績效都有很好的預測力，即表示因為壽險公司是屬於組織環境複雜多變且開放型的組織，若要使員工在工作績效上呈現較佳的表現，公司可以加強於讓員工對組織的價值與目標認同，進而使員工有強烈的對組織付出努力的使命感。但就任務績效而言，在創新支持型的組織文化中，若要使員工在自身工作上達到最佳效率，則需要給予員工願意留在組織中，成為組織的一份子的留職承諾運用，將會更有效的提升任務績效的達成。

而組織文化的「官僚型文化」，也許某些壽險公司的組織型態是官僚型組織，所以在此種文化類型中，員工的工作績效，僅以「任務績效」最為顯著，因為官僚型組織是較屬於封閉且自我的組織類型，只要努力在自己的工作上，不需特別為自身以外的事務去努力。因此經由中介分析後，官僚型文化透過留職承諾，能夠提升任務績效，亦即表示降低員工離職的意願，體認到身為組織的一員而願意努力付出，進而達到自身工作的最佳效率。

「努力與認同承諾」於「魅力領導」與「脈絡績效」間呈現部分中介效果。由此可知，壽險業主管的魅力領導特性越強，越能提升員工脈絡績效，但為何魅力領導對於脈絡績效會有正向的影響。根據中介效果的分析，發現當壽險業主管的魅力領導越強，越能激發員工對工作的投入與付出，而使員工有較高的努力與認同承諾，進而提升工作的脈絡績效。此結果說明，壽險業主管與員工的相處情況，是員工效法學習的對象，展現魅力領導是能夠讓員工信服並願意跟隨的領導模式，若壽險業主管能夠以此特性激發員工對組織認同與努力承諾，便能提升組織內部的合作氣氛與整體為組織努力的效能。

組織承諾兩構面「努力與認同」及「留職承諾」在「願景提出」對「任務績效」兩者關係間為完全中介之效果。壽險業主管的「願景提出」特性越確實與明瞭，促使員工對於組織的目標與價值觀能夠認同，並能信任與接受，因而激發組織成員願意投入於組織的意願。此則表示，從願景的建立關係到組織與個人的任務績效，主管扮演很重要的角色，因此使員工認同組織的目標，並願意投注高度的努力，與對工作的認同感，進而可以幫助員工達成工作績效的表現。

最後，本研究中介分析結果顯示轉換型領導的「願景提出」會透過「激勵成長」與「教育訓練」的中介作用影響工作績效之「任務績效」。組織內的激勵成長與教育訓練皆為傳達組織遠景的最佳橋樑，因此壽險從業主管能夠妥善的利用公司會報或開會資源以傳達組織目標與信念，藉以能夠提升員工業務上的效率與品質。

5.2 管理意涵

5.2.1 對管理者建議

壽險從業主管的轉換型領導是能夠帶給員工工作上的信服，且應

該降低命令與控制的形式，妥善運用溝通、激勵、理解與同理心的內部行銷觀念與員工相處，方能營造愉快而成長的組織。壽險從業主管者亦需重視內部顧客之需求，發揮內部行銷帶動外部行銷之功能，達到企業與員工雙贏的效果。

在本研究中發現，轉換型領導在整體的架構中，有很大的影響力，尤其智力啟發與願景提出，對於員工所需主管的模式中最為突顯的領導方式，且壽險公司在外部是複雜且競爭的環境，內部環境員工也需帶著積極衝刺的精神，方能在組織中成長，所以在如此大的競爭環境下，壽險公司同時面臨到管理環境及行為的變遷，應如何因應現在的時代趨勢，因此本研究提出建議如下：

1. 培養壽險從業主管具有強烈的企圖心與使命感，並能以高關懷且具有明確傳達願景的管理風格帶領員工，以凝聚員工對組織的努力與認同承諾：

過去官僚、威權的管理方式，確實能強烈的汰換不適任的員工，以減低負面效果影響組織運作效率，但因為嚴格要求員工遵守公司規範及績效，造成反面影響全體員工的士氣。因此主管應該要能雙向溝通的方式尊重部屬的意見，且信任員工、激發員工的創造思維，並要能自許有強烈的企圖心能夠帶領同仁發展業務及組織內部相互的合作，進而員工願意歸屬於領導者的帶領，自然而然則能夠凝聚員工對組織的努力與認同承諾。

2. 決策主管單位應賦予單位主管更大的管理自主權：

就一般企業來說公司營運項目及員工培訓等等，都是決策單位企劃，再交由單位主管執行，但是在壽險業公司，員工人數龐大，所以上層決策管理單位是無法照顧到每一位員工的想法與要求，且壽險銷售的服務工作，是天天都在面臨不同的客戶問題及需求，因而員工更

需要母雞帶小雞般的領導模式，分享及發揮工作上的專業知能與技術，由此可以了解，單位主管需要擁有管理自主權，以便能夠在員工培訓、工作支援與啟發、激勵、溝通，更能貼近員工心中的需求，以留住優秀人才。

綜合上述觀點，壽險業主管對於決定給予員工內部行銷的方式，有相當大的自主權，因此我們可以透過輔導的機制運作，增進主管與部屬間的和諧氣氛，有效的凝聚組織的向心力，無疑的必定能夠對凝聚組織承諾與增進工作績效的實質幫助。因此提出具體內部行銷作法如下述：

- (1) 鼓勵團隊間溝通、合作、交流、資源共享的方式，讓彼此的銷售服務技能與知識能適時的導入團隊的互動中，以協助壽險銷售人員發展銷售活動。
- (2) 單位主管適時的清楚傳達公司所擬定的各項輔導與獎勵措施，鼓勵員工積極參加公司所舉辦的活動，讓員工能不斷接收及創新銷售服務技能，進而激發員工有效提升自我的工作成效。
- (3) 給予員工的教育訓練，主管不僅只是鼓勵員工外部進修，更應該利用朝會前的準備時間，邀請資深銷售員、團隊的員工或安排相關觀摩活動，以提供銷售知能或服務客戶的寶貴經驗。
- (4) 單位主管或高階管理者可以定期的舉辦座談會，或藉由茶敘時間進行瞭解員工對於公司發展的相關建議，並透過直接溝通，有效傳達公司的經營理念及願景。

5.2.2 對業界之建議

如何去提升公司對顧客的服務品質，這主題是服務業行銷人員所關心的焦點，因為服務品質關係到獲利率、市佔率、績效等因素，員

工要有優異的業績，皆需要組織提供良好的工作環境配合。然而組織如何提升員工的戰鬥力，獲得更好的營運績效。茲將本研究之研究發現對壽險業進行以下建議：

1. 建立完善進修制度，鼓勵專業成長，以增進銷售服務績效：

對壽險業務員而言，最重要的就是訓練，透過訓練員工清楚組織使命與目標，接受公司開發出的服務產品後，員工方能提供高品質的服務給市場消費者。內部行銷的教育訓練是促進組織成長的重要一環，壽險業應建立完善進修制度，鼓勵員工專業成長，以增進銷售服務績效，特別因為壽險業務人員是站在第一線服務顧客，所以在推動公司新產品及觀念時，員工的專業理論與實務技能應強化，因此，公司可結合內外部資源，鼓勵員工不斷在職進修，增進員工銷售服務的專業自信。

2. 建立學習型組織，加速組織的運作反應能力，提升員工工作績效：

組織文化的營造對組織管理來說是非常重要的組織設計，且本研究中發現壽險員工對內部行銷在具有高度的認同，而壽險銷售員必須時時吸收新知，且在現在資訊發展發達的社會中，顧客對壽險的見解已不同以往，對於壽險公司所提出的上品內容不再是照單全收。因此建議壽險公司應該建立學習型組織，讓員工能夠持續的進行有效學習，以有效的因應目前壽險市場的高度競爭，培養員工在學習中持續的創造與轉化改變的能力，以強化公司不斷的進步與革新。

3. 鼓舞員工冒險進取與勇於接受新觀念，營造創新支持型文化，以凝聚員工組織承諾，提升員工工作績效：

在本研究中組織文化的創造與支持型文化最能有效預測員工工作績效與組織承諾。因為壽險業是屬於彈性大，且外向程度高的組織

型態，以創新支持型的文化來說，此種文化類型是可以賦予員工高的參與感和授權。所以壽險公司文化，應該以成員活動型態來創造適合的文化形式，強化員工對公司的認同感，相信有效協助員工提昇工作績效。

5.3 後續研究建議

1. 本研究是以中部地區壽險公司為研究對象，由於範圍只限於中部人員為對象，因此後續研究可擴大地區做相關研究驗證，也可擴大至壽險相關產業同時做研究比較。
2. 本研究主旨在探討組織文化、轉換型領導、組織承諾、內部行銷對工作績效的影響，並以組織承諾與內部行銷為中介變項。因此建議未來研究者，可以加入心理層面或員工行為層面的變項於研究模式中，以更了解整體組織影響員工績效的關聯性。

參考文獻

一、中文部份

1. 丁虹 (民 76), 企業文化與組織承諾之關係, 國立政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 王佳玉 (民 88), 轉型領導與領導效能關聯之研究-以台北市政府為個案分析, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
3. 王銘傑 (民 93), 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究-以台灣省各縣市警察局為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
4. 王啟州 (民 94), 內部行銷知覺、工作滿足、組織承諾與工作績效結構關係之研究-以壽險業為例, 國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文。
5. 白崇亮 (民 75), 組織承諾：理論與實證, 管理學報, p.30-51。
6. 印馨儀 (民 84), 國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究, 台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文。
7. 司徒達賢等著 (民 86), 非營利組織經營管理研修萃要, 台北：財團法人洪健全教育文化基金會。
8. 朴英培、黃俊英和郭崑謨 (民 89), 工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究--以韓國電子業為例, 管理評論, 9, pp.53-87。
9. 江明修 (民 91), 非營利管理, 台北：智勝文化。
10. 江天成 (民 96), 轉換型領導與組織公民行為關係之研究-以組織文化為干擾變數, 文化大學國際企業管理學系碩士論文。
11. 朱惠琴、張乃宏 (民 95), 組織變革後員工對組織氣候、領導型為與留任意願之相關性研究-以 A 軍修補大隊為例, 2006 創新、

整合與應用研討會，高雄樹德科技大學。

12. 余德成 (民 85)，品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
13. 余慶華 (民 90)，消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
14. 余燧賓 (民 92)，管理型態、組織承諾與工作績效關係之研究，國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
15. 余德成、連淑君 (民 93)，薪資制度、責任感與工作績效之研究，人力資源管理學報，4 (2)，pp.47-59。
16. 李祥林、林晉寬和莊寶鵬 (民 87)，中小型專業服務組織之內部行銷行為，屏東科技大學學報，7(4)，pp.291-304。
17. 李是惠 (民 91)，內部行銷作為影響顧客導向型為之研究-以 S 公司量販店為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
18. 吳焰修 (民 76)，組織文化之研究—理論與應用之探討，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
19. 吳知賢 (民 83)，組織文化剖析，研考雙月刊，18(2)，pp.45-60。
20. 吳志淵 (民 88)，企業內部行銷之探索性研究：以國內某石化廠為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
21. 吳三江 (民 91)，醫療業內部行銷與員工之顧客導向行為相互關係之探討-以高雄市立醫院為例，人力資源管理學報，2 (1)，pp.99-117。
22. 吳清山 (民 93)，學校創新經營理念與策略，教師天地，pp30-44。
23. 吳萬益、林文寶 (民 91)，主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究，輔仁管理評論，9 (1)，pp.71-94。

24. 吳萬益、林志成和傅貞夙（民 95），領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究-以台灣不同國籍製藥廠為例，企業管理學報，71，pp.35-76。
25. 沈進成、楊琬琪和郭振生（民 95），內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究-以台南地區國民小學為例，人力資源管理學報，6（1），pp.47-74。
26. 巫喜瑞、周逸衡，（民 90），內部行銷導向在醫院護理人員管理上之應用，醫院，34（1）：42-56。
27. 何永福、楊國安（民 84），人力資源策略管理，台北：三民書局。
28. 林營松（1994），組織承諾及其影響因素對組織後果之研究-以楠梓加工出口區員工，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
29. 林炯棋（民 88），台北市社區警政政策執行之研究－組織文化的觀點，中央警察大學行政警察研究所碩士論文。
30. 林澄貴（民 90），知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究－以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
31. 林郁宙（民 92），部屬認知之主管領導風格對其工作滿意度及工作績效之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班論文。
32. 林鈺凱（民 92），轉換型領導與員工態度之相關性研究-以台灣省自來水公司為例，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
33. 林永欽（民 93），軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究－以陸軍單位為例，國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班。
34. 林相吉（民 94），組織文化、領導風格與工作滿足關係之研究－

- 以海軍軍士官為例，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
35. 林孟蓉（民 95），領導形態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，
 36. 洪順慶（民 88），行銷管理，台北：新陸書局。
 37. 洪暄喻（民 89），週休二日政策的影響-以台北市政府的個案分析，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
 38. 侯堂柱（民 90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣電子業為例，國立中山大學人力資源管理科學研究所碩士論文。
 39. 胡美琳（民 90），非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究--以南部七縣市政府為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
 40. 徐永昌（民 89），企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究-以台灣製造業為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
 41. 康真娥（民 92），台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立台南師範院教師在職進修教育行政碩士學位班碩士論文。
 42. 曹忠文（民 93），從轉換型領導方式探討領導者與部屬間互動關係之研究-以台北捷運公司木柵站務段為例，銘傳大學公共管理與社區發展研究所論文。
 43. 許士軍（民 89），管理學，台北市：東華書局。
 44. 許景貞（民 93），工作滿足、組織承諾、工作績效與離職意圖之關係研究，國立台灣科技大學企業管理系碩士論文。
 45. 許博淵（民 94），國家文化差異對工作績效影響之研究-以高科技

業菲籍、泰籍勞工為例，國家成功大學高階管理碩士班在職專班碩士論文。

46. 連淑君、余德成(民93)，薪資制度、責任感與工作績效之研究，人力資源管理學報，4(2)，pp.47-59。
47. 項賓和(民91)，轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究-以台灣地區電視台新聞記者為例，國立中山大學傳播管理研究所。
48. 陳慧芬(民87)，組織文化的意義與功能，臺中師院學報，12，pp.1-22。
49. 陳旭播(民89)，中日勞務管理與員工績效之比較研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
50. 陳重臣、郭茂宏(民89)，不同領導型態對部屬之適應性的影響，工業工程學刊，17(4)，pp.377-391。
51. 陳華寧(民92)，第一線服務人員「道德判斷」與其「顧客導向行為」及「工作績效」關係之研究—壽險業之例，國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
52. 陳昭儒(民92)，工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究—以某鋼鐵公司KT廠為例，國立中正大學企業管理研究所。
53. 陳明國(民93)，我國壽險業務人員工作生活品質、組織承諾及工作績效相關性之研究，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
54. 陳惠芳、洪嘉徽(民94)，員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究，東吳經濟商學學報，52，pp. 235-262。
55. 陳敏秀(民94)，組織文化、轉換型領導型態與智慧資本互動情況研究—以Y造紙公司為例，大葉大學人力資源暨公共關係學系

- 碩士在職專班碩士論文。
56. 陳嘉男 (民 94)，轉換型領導對於員工工作滿意及工作績效之影響—以安泰人壽保險股份有限公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 57. 陳威揚 (民 94)，轉換型領導對派遣人員工作滿足與組織公民行為之相關性研究—以漢翔航空公司為例，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
 58. 陳惠芳、陳怡菁 (民 95)，工作特性變動與心理賦權對組織承諾之影研究-以民營化中之公營事業為例，人力資源管理學報，6 (2)，pp.49-69。
 59. 陳勁甫、鍾武倫 (民 95)，工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向關係之研究—以某國際航空公司空服員為例，運輸學刊，19 (2)，pp.191-213。
 60. 陳學賢 (民 95)，高雄市國小校長轉換型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究，台東大學教育學報，17 (1)，pp.77-106。
 61. 陳光毅、陳佳慧和黃蕙宸 (民 96)，員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討：以東森得易購為例，傳播管理學刊，8(1)，pp.1-30。
 62. 陳仁祥 (民 96)，領導型態、組織文化、組織支持知覺與員工工作滿意關係之研究，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文。
 63. 彭鳳明 (民 85)，企業文化訓練對企業文化與組織承諾之影響，靜宜大學管理科學研究所碩士論文。
 64. 張藹如 (民 89)，公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行

- 合併態度之比較研究—以台北地區台灣銀行、土地銀行、中央信託局為例，東吳大學企業管理學系碩士論文。
65. 張萬坤（民 90），組織文化與組織承諾之研究—以中華電信長通分公司台中營運處為例，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
66. 張松茂（民 90），多角化金融集團員工認知、內部行為與組織承諾之關係-以國泰人壽保險公司業務體系為例，逢甲大學保險學研究所碩士論文。
67. 黃英忠、吳融枚（民 89），公營事業企業文化對組織承諾和工作滿足的影響-以台灣省菸酒公賣局為例，公營事業評論，2（1），pp.25-46。
68. 黃世勳（民 94），激勵制度與工作績效認知關聯性之研究-以壽險業務員工為例，元智大學管理研究所碩士論文。
69. 楊銘賢（民 84），管理概論，台北:中興管理顧問公司。
70. 鄭淑禎（民 91），組織文化對工作滿足、組織承諾與工作特性之影響—以多層次傳銷業為例，大同大學事業經營研究所碩士論文。
71. 蔣美惠（民 93），探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例，南華大學管理科學研究所。
72. 潘建銘（民 95），領導傾向、內部行銷與工作士氣對工作績效之影響—以銀行業為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
73. 廖俊芳（民 90），銀行第一線員工對公司內部行銷作為知覺與顧客導向關係之研究-外商銀行為例，國內中山大學企業管理研究所碩士論文。

74. 廖國鋒、王湧水和戴坤輝 (民 93)，轉換型領導、交易型領導、組織自尊與工作滿足及組織承諾關聯性研究-信任的中介效果，國防管理學報，25 (2)，pp.1-16。
75. 劉士博 (民 95)，我國壽險銷售人員組織承諾與工作績效關係之研究，輔仁大學管理學研究所碩士論文。
76. 蔡佳蓉 (民 89)，保險業主管領導型態、員工服務態度與其工作績效相關性之研究—以國泰人壽公司為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
77. 蔡依倫 (民 90)，宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究--與非宗教醫院志工作比較，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
78. 蘇義祥 (民 88)，中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用，國立中山大學企業管理系碩士論文。
79. 蘇義祥、胡國強 (民 89)，個人成熟度及內外控取向的調節作用對領導型態與工作績效關係之研究-以中華電信公司專戶服務部門為例，管理評論，19 (2)，pp.89-111。
80. 蘇永富 (民 90)，轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以派外人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
81. 盧瑞陽 (民 82)，組織行為：管理心理導向，華泰。
82. 蕭富峰 (民 86)，內部行銷，台北：天下文化出版。
83. 韓建玲 (民 87)，內部行銷對顧客導向行為影響之研究—以民營銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
84. 謝文豪 (民 91) ，學校本位課程之實施與校長變革領導能力之

- 發展，中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集，台北：國立台北師範學院，pp.379-388。
85. 鄭伯璦（民 89），組織文化價值觀的數量衡量，中華心理學刊，32，pp. 31-49。
86. 戴銘緒（民 95），組織文化、組織變革態度與組織承諾關係之研究—以海軍某基地後勤修護單位為例，義守大學管理研究所碩士班碩士論文。
87. 河野豐弘著，彭德中譯（民 81），改造企業文化，台北：遠流。

二、英文部分

1. Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, pp.1173-1182.
2. Bass, B. M., (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press.
3. Bennis, W., and Nanus, B. (1985), Leaders: The strategies for taking charge, New York: Harper and Row.
4. Berry, L.L. and A. Parasuraman (1991), Marketing Services: Competing Through Quality, New York: The Free Press.
5. Barney, J. B. (1986), Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage, Academy of Management Review, 11(3), pp.11-23.
6. Borman, W. C., and Motowidlo, S. J.(1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, and Associates, Personnel Selection in Organization. San Francisco: Jossey-Bass. pp.71-98
7. Certo, S.(2003), Modern Management, 9th ed., N.J. : Prentice-Hall.
8. Chen, L. Y., (2004), Examming the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. Journal of American Academy of Business, Cambridge. Vol. 5, No.1 /2, pp. 432-438
9. Collins, B., and Payne, A. (1991), Internal marketing: A new perspective for HRM. European Management Journal, 9(3), pp.261-270.
10. Chien, M. H. (2004), A Study to Improve Organizational

- Performance. A View from SHRM.
11. Deluga, R. J. and Souza, J., (1991), The effects of transformation and transactional leadership style on the influencing behavior or subordinate police officers. Journal of Occupational Psychology, 64 (1), pp. 49-55.
 12. Dobbins, G. H., Cardy, R. L., and Carson, K. O. (1991), Examining fundamental assumption: A contrast of person and system approaches to human resource management. Research in Personnel and Human Resources Management, 3, pp.1-38
 13. Fred O. Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang, and John J. Lawler (2005), Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. Human Resource Development Quarterly, Volume 16, Issue 2, pp.235-256
 14. George, W. R., (1990), Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. Journal of Business Research, Vol. 20, 1990, pp.63-70.
 15. Gronroos, C. (1981), Internal marketing—theory and practice, In American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, pp.41-47.
 16. Grundstein-Amado, R. (1999), Bilateral transformational leadership: An approach for fostering ethical conduct in public service organizations. Administration and Society, 31, pp.247-260.
 17. Handy, C.(1978), Gods of Management. Pan Books, London.
 18. Hooijberg, R., and Petrock, F. (1993), On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. Human Resource Management, 32(1), pp.29-50.

19. Jacobs, T. O., and Jaques, E. (1990), Military executive leadership. In K. E. Clark, and M. B. Clark (Eds.), Measures of Leadership, NJ: Leadership Library of America, pp.281-295.
20. Jago, A.G. (1982), Leadership: Perspectives in Theory and Research. Management Science, 28(3), pp.315-336.
21. Johnson, E. M. and Seymour, D. T. (1985), The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking, in The Service Encounter. MA : D. C. Heath.
22. Joseph, W. B. (1996), Internal Marketing Builds Service Quality. Journal of Health Care Marketing, 16 (1), pp.54-59.
23. Kerr, S., and Jermier, J. M. (1987), Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, pp.22:375.
24. Kotter, J. P. and Heskett, J. L., (1992), Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
25. Kohli, A. L., and Jaworski, B. J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications. Journal of Marketing, 54, pp.1-18.
26. Lincoln, J. and Kalleberg, A. (1990), Culture Control and Commitment, Cambridge University Press, Cambridge.
27. Mathieu, J. E., and Zajac, D. M., (1990), A review and Meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, 108 (2) , pp.171-194.
28. Mitchell, M. A. and Donald, Yate, (2002), How to use your organizational culture as a competitive tool, Nonprofit World, Madison, 20 (2) , pp.33-34.
29. Morris, J., and Sherman, J. D. (1981), Generalizability of an Organizational Commitment. Academy of Management Journal,

- (24) , pp.512-526.
30. Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982), Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
 31. Mohr-Jackson, I. (1991), Broadening the Market Orientation: An added Focus on Internal Customer. Human Resource Management, 30 (4) , pp.455-467.
 32. Northouse, P.G. (2003), Leadership: Theory and Practice (3rd ed.). London: Sage Publications.
 33. Philip Kotler (2004), Attracting Investors, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
 34. Pearce, J. L., and Gregersen, H. B. (1991), Task Interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. Journal of Applied Psychology, 76, pp.838-844.
 35. Reichers, A. E., (1985) , A Review and Reconceptualization of Organization Commitment, Academy of Management Review, 10(3).
 36. Rivka Grundstein-Amado (1999), Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations. Administration and Society. Vol.31, pp247-260.
 37. Robbins, S. P. (1992), Organizational behavior: concept, controversies, and application. NJ: Prentice Hall.
 38. Robbins, S. P. (1994), Management, NJ : Prentice-Hill.
 39. Robbins, S. P. (2001/2005), Organizational Behavior. Upper Saddle River. NJ : Prentice-Hall.
 40. Robbins, S. P. (2003), Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall.

41. Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary (2005), Management, 8th Edition. Pearson/Prentice Hall Publishers.
42. Schein (1996), Three cultures of management: the key to organizational learning. Sloan Management Review, 38(1),pp.9-21.
43. Schermerhorn, J. R. (2000), Organizational Behavior, New York: John Wiley and Sons Inc.
44. Silins, H.C. (1993), The relationship between transformation and transactional outcomes. ERIC Document Reproduction Service No.ED360721.
45. Stevens, J. M.,Beyer, J. M and Trice, H. M., (1978), Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, 21, pp. 382.
46. Tunstall, W.Brooke (1985), Breakup of the Bell System: a Case Study in Cultural Transformation, In Ralph H.Kilmann et al. (Eds), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass, PP.44-65.
47. Tubre, T. C. and Collins, J. M. (2000), revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. Journal of Management, 26(1), pp.155-169.
48. Wallach, E .J., (1983), Individuals and organization: The cultural match, Training and Development Journal, Vol. 37(2), pp. 29-36.
49. Waldman, D. A. (1994), Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation, Journal of Organizational Change Management. 7(2),pp. 31-44.
50. Yukl, G. A. (1994), Leadership in organization. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

附件一

您好：

首先感謝您撥冗填答此份問卷。這是一份學術性研究問卷，主要是為了解台灣地區保險公司組織發展現況，耽誤您一點時間，請教您一些問題。在每一問項中絕無對錯之分，問卷中全部的資料僅供學術研究之用，決不對外公佈，敬請安心作答。

貴公司是此次研究中代表的重要樣本之一，您的協助將是本研究能否有建設性結論的關鍵，懇請您務必撥冗填寫，惠予寶貴意見，對於您熱心的協助，深表萬分的感激與謝意。

敬祝 祈安

南華大學管理科學研究所
 指導教授：紀信光 博士
 研究生：余秋慧 敬啟

一、問卷：請您依自己在組織內對問題的看法及認同的程度，在適當的空格內打

✓：

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我的主管對自己很有自信	<input type="checkbox"/>				
2. 我的主管很健談，且容易親近的	<input type="checkbox"/>				
3. 我的主管對業績目標要求十分明確	<input type="checkbox"/>				
4. 我的主管能贏得每一位部屬的尊敬	<input type="checkbox"/>				
5. 我的主管對員工的生涯發展相當關心	<input type="checkbox"/>				
6. 我的主管會將我的工作業績表現告訴我	<input type="checkbox"/>				
7. 我的主管尊重且信任員工的專業，充分授權	<input type="checkbox"/>				
8. 我的主管會主動關心員工的工作業績，並能體諒員工心理的感受	<input type="checkbox"/>				
9. 當我遇到工作困難時，我的主管會引導我一個開發新客戶的思考方向	<input type="checkbox"/>				
10. 我的主管會花時間在教導與訓練員工	<input type="checkbox"/>				
11. 我的主管，能營造有創意的商品組合，啟發我們業績達成方法的想像力	<input type="checkbox"/>				
12. 我的主管是一位能激勵、啟發員工的人	<input type="checkbox"/>				
13. 我的主管會用遠景來引發新的機會	<input type="checkbox"/>				
14. 我的主管會在言談舉之中，表達出我們共同的業績目標，讓我們了解努力為的是什麼	<input type="checkbox"/>				
15. 我的主管會傳達給我達成業績目標的期待	<input type="checkbox"/>				
16. 我的主管會鼓勵我們邁向公司的願景目標	<input type="checkbox"/>				
17. 我們公司屬於強勢領導，業績目標一經決定便沒有在商量的空間	<input type="checkbox"/>				

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
18.	我們公司員工，很難與高階主管(經理)溝通	<input type="checkbox"/>				
19.	我們公司員工，常感受到工作壓力	<input type="checkbox"/>				
20.	我們公司主管，常使用命令語氣說話	<input type="checkbox"/>				
21.	只要是好的新觀念，我們公司會儘可能嘗試施行	<input type="checkbox"/>				
22.	我們公司很鼓勵員工接受新觀念，追求創新	<input type="checkbox"/>				
23.	我們公司常激發員工去發掘工作上可能產生的新問題	<input type="checkbox"/>				
24.	我們公司會積極主動推動各項活動	<input type="checkbox"/>				
25.	我們公司對待每位員工皆能一視同仁，相當公平	<input type="checkbox"/>				
26.	我們公司給予個人相當多的自由與工作自主	<input type="checkbox"/>				
27.	我們公司很重視員工間的人際關係和諧	<input type="checkbox"/>				
28.	我們公司經常鼓舞與獎勵達成業績目標的員工	<input type="checkbox"/>				
29.	公司有新產品資訊會立刻通知我們	<input type="checkbox"/>				
30.	我很了解我們公司如何評估我的業績目標	<input type="checkbox"/>				
31.	我會定期收到來自主管對我業績目標的意見回饋	<input type="checkbox"/>				
32.	我的公司非常重視與成員間的溝通，隨時可以討論	<input type="checkbox"/>				
33.	目前的獎金（年終獎金、績效獎金）令我感到滿意，使我工作更加努力	<input type="checkbox"/>				
34.	目前公司內部的考核作業公開透明且公平合理，使我工作更加努力	<input type="checkbox"/>				
35.	目前公司會利用獎金鼓勵我達成業績目標，使我工作更加努力	<input type="checkbox"/>				
36.	目前提供的福利措施令我感到滿意，使我工作更加努力	<input type="checkbox"/>				
37.	當工作上有優異的表現時，公司會公開表揚並給予獎勵，使我工作更加努力	<input type="checkbox"/>				
38.	公司會鼓勵員工參加各項訓練活動	<input type="checkbox"/>				
39.	公司認為教育訓練對員工工作是有價值的	<input type="checkbox"/>				
40.	公司的專業職能訓練是足夠的	<input type="checkbox"/>				
41.	公司鼓勵員工在外接受保險與理財專業知識的訓練	<input type="checkbox"/>				
42.	公司相信招攬客戶訓練比保險與理財專業訓練重要	<input type="checkbox"/>				
43.	訓練課程幫助我了解目前和未來顧客的需求	<input type="checkbox"/>				
44.	您的主管認為，面對招攬客戶偶爾會遭受到挫折應該是正常的	<input type="checkbox"/>				
45.	您的主管鼓勵新客戶開發的發展，且接受可能的失敗	<input type="checkbox"/>				
46.	您的主管認為，保戶服務是我們公司存在的主要理由	<input type="checkbox"/>				
47.	您的主管提供解決工作相關問題的指引	<input type="checkbox"/>				
48.	公司經常提供不同區域單位的經驗分享與業績報告	<input type="checkbox"/>				
49.	我個人設定的業績目標和公司的業績目標非常接近	<input type="checkbox"/>				

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
50.	我能認同公司中與員工有關的獎懲制度	<input type="checkbox"/>				
51.	我會了解公司的單位目標與願景	<input type="checkbox"/>				
52.	我對公司有很強的歸屬感	<input type="checkbox"/>				
53.	我願意付出額外的努力，以協助公司發展並獲得成功	<input type="checkbox"/>				
54.	我會竭盡所能來克服工作上的困難	<input type="checkbox"/>				
55.	我會主動收集工作所需要的相關資訊或學習工作技能	<input type="checkbox"/>				
56.	我會主動幫忙同事，解決工作上的問題	<input type="checkbox"/>				
57.	我對別人提起自己是公司的一員時，我覺得很驕傲	<input type="checkbox"/>				
58.	繼續留在這家公司工作，對我不會有什麼好處	<input type="checkbox"/>				
59.	我很慶幸當年找工作時，能選擇到這間公司服務	<input type="checkbox"/>				
60.	我對公司有很深厚的感情	<input type="checkbox"/>				
61.	我會積極執行公司所規劃的行銷策略或主力商品	<input type="checkbox"/>				
62.	我碰到工作上的障礙時，仍會堅持設法克服來完成工作	<input type="checkbox"/>				
63.	整體而言，我的平均工作效率相當高	<input type="checkbox"/>				
64.	我在工作中能自由應用所學知識與判斷力	<input type="checkbox"/>				
65.	客戶有任何問題發生時，我會尋求解決最好的方案	<input type="checkbox"/>				
66.	我在公司的工作表現優秀，對整體績效有重大的貢獻	<input type="checkbox"/>				
67.	我喜歡接受有挑戰性的任務並堅持達成任務	<input type="checkbox"/>				
68.	我會積極的表現自我態度同時會兼顧他人意見	<input type="checkbox"/>				
69.	我毫不吝惜自己的資源來協助同仁，以達成整體績效	<input type="checkbox"/>				
70.	我經常負擔額外的的工作，來幫助別人或爭取團體績效	<input type="checkbox"/>				
71.	我能充分了解目前公司的各項商品，以及該類商品在壽險市場的競爭優勢	<input type="checkbox"/>				

二、基本資料

1. 性別：男性 女性
2. 婚姻狀況：已婚 未婚
3. 學歷：國小以下 國中 高中/高職 大學／專科 博碩士
4. 年齡：20歲以下 21~30歲 31~40歲 41~50歲 50~60歲
60歲以上
5. 服務年資：未滿一年 一年以上未滿五年 五年以上未滿十年 十年以上

-本問卷到此結束，請確定每一問項都已填答，再次感謝您的合作!-

附件二

個人簡歷

姓名：余秋慧

E-mail：gg559@yahoo.com.tw

學歷：南華大學企業管理系管理科學研究所

南華大學企業管理系