

東海大學  
管理碩士在職專班(EMBA)  
碩士論文

教育訓練導向、學習知識儲存與業務人員銷售績效—以壽險業新進人員為例

Training Orientation, Knowledge-learned Storage and  
Performance of Salesperson – The Case of New Comer in Life  
Insurance Industry



指導教授：張國雄 博士  
研究生：廖士通

中華民國九十五年七月

# 誌 謝

在論文完成的這一刻，理應是無比的快樂，但此時此刻心中的滋味卻是帶點感傷。這兩年多來，不是埋首於工作、家庭，就是沈浸在學業與撰寫論文的焦頭爛額中，而這些令人難以忘懷的日子，即將隨著此本碩士論文的完成步入尾聲。然而，因這兩年的時間實在太精采的讓人不想結束它，不過天下無不散的筵席，這一路走來，慶幸有著許多師長、同學與家人的支持與鼓勵，使得這篇論文能夠順利的完成。在此，也藉著論文一隅，表達內心無限的感激與無比的祝福。

能夠完成這一份論文，首先一定要感謝張國雄教授的細心指導，協助我在撰寫論文的過程中給予相當寶貴的建議，不吝惜地耗費許多時間與精神在批閱論文，使這份論文更臻完善。當然，在研究所的兩年時間裡，與我共同奮鬥，一起三頭燒的所有同學們，也謝謝你們讓我的學業生活變得更加多采多姿，衷心感謝你們各位！

最後，感謝我的家人，我的老婆，我的小孩，感謝您們在這兩年來給予我最大的體諒與包容，是你們讓我無後顧之憂的求學，盡情地享受這可能是最後求學的兩年時間，謹將此篇論文，此份榮耀分享獻給我最敬愛的家人。

緬懷感恩之心，道不盡心中千言萬語，更以本論文獻給所有在我生命中幫助過我的貴人們，再一次衷心的謝謝你們，並將我取得學位的榮耀與你們分享，祝福你們。

士通 謹致於東海大學

2006 / 6

# 摘要

壽險產業的教育訓練與壽險新進業務人員的銷售績效關連性是學術界與實務界皆非常關心的議題，然而過去的文獻往往都著重壽險教育訓練如何提升新進業務人員銷售績效，而忽略了教育訓練是否可區分為不同類型來加以探討，此外過去的文獻也鮮少探討壽險公司實施教育訓練後對於新進業務人員所學習之知識儲存的影響，且當務人員銷售績效提升時，是否就能如一般所預期能降低業務人員的離職意圖，這些其實都有待釐清，因此本研究「學習導向教育訓練」與「顧客導向教育訓練」，以及「學習知識的儲存」等概念，試圖釐清教育訓練導向、學習知識的儲存、新進業務人員銷售績效，以及離職意圖之間的相關性。

本研究的目的是包括下列四點：

1. 探討學習導向之教育訓練、顧客導向之教育訓練，對於學習知識儲存的影響。
2. 探討學習知識儲存，對於新進業務人員銷售績效的影響。
3. 探討業務人員銷售績效，對於新進業務人員離職意圖的影響。
4. 提供更符合業務人員需求的教育訓練方向，進而提高業務人員的銷售績效，以期能作為壽險產業在進行教育訓練發展政策上之應用與參考方向。

實證研究方面，本研究以我國一家壽險業在全國的36個通訊處之新進業務人員來做研究對象，得到有效問卷共計有271份，有效回收率為75.28%，運用線性結構模式進行研究分析，研究結果發現：

1. 學習導向教育訓練對於關係能力與情緒智力呈現顯著的正向影響，對於銷售適應與專業知識的影響並不顯著；而顧客導向教育訓練對於銷售適應、關係能力、情緒智力專業知識與均呈現顯著的正向影響。
2. 銷售適應與專業知識對於新進人員的銷售績效呈現顯著的正向影響，而關係能力與情緒智力對於新進人員銷售績效的影響則呈現不顯著。
3. 新進人員的銷售績效對於業務人員的離職意圖的影響並不顯著。

**關鍵字：**

教育訓練導向、學習知識儲存、銷售績效、離職意圖

# Abstract

The connection between training of life insurance industry and selling performance of new comer is an issue that care about very much by academic and practice fields. However, past literatures often focus on how to improve selling performance of new comer by life insurance training, neglect if training can be research on different types, and neglect the relationship between training and learned Storage, and neglect the relationship between performance of salesperson and their turnover intention. Therefore, this study attempts to explore the relationship among training orientation, knowledge-learned storage, performance of salesperson, turnover intention on the basis of the above-mentioned points.

The purposes of this study includes the following four points

1. Research on the impact of orientation-learned training and orientation- customized training on knowledge-learned storage.
2. Research on the impact of knowledge-learned storage on performance of salesperson.
3. Research on the impact of performance of salesperson on turnover intention of salesperson.
4. Support the training direction according with the demands of salesperson even more, in order to improve the selling performance of salesperson.

Referring to the empirical study, this research body targeted at new comer of 36 sales divisions listed by a life insurance from which 271 effective samples were obtained in total. Verified by LISREL ANALYSIS, we find the research results as follows:

1. Orientation-learned training has a significant positive effect on relationship ability and emotional intelligence, but the influence on professional knowledge and selling adaptation is not obvious. In addition, orientation- customized training has a significant positive effect on four dimension of knowledge-learned storage.
2. Selling adaptation and professional knowledge have significant positive effects on selling performance of new comer, but the impact of relationship ability and emotional intelligence on selling performance of new comer are not obvious.
3. The impact of selling performance of new comer on turnover intention of salesperson is not obvious.

Keywords : Training Orientation, Knowledge-learned Storage, Performance of Salesperson, Turnover Intention

# 目 錄

誌謝	I
摘要	
Abstract	
目錄	
表目錄	
圖目錄	
<b>第一章 緒論</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
<b>第二章 研究架構與文獻探討</b>	<b>4</b>
第一節 研究架構	4
第二節 教育訓練導向	5
第三節 教育訓練導向與學習知識儲存	10
第四節 學習知識儲存與銷售績效	14
第五節 銷售績效與離職意圖	18
<b>第三章 研究方法</b>	<b>21</b>
第一節 資料蒐集	21
第二節 研究構念之操作性定義與衡量	23
第三節 信度與效度分析	25
<b>第四章 研究結果</b>	<b>31</b>
第一節 假設模式與競爭模式之模式架構	31
第二節 假設模式與競爭模式之比較	32
第三節 結構模式分析與假說檢定	33
<b>第五章 研究結論與建議</b>	<b>36</b>
第一節 研究結論	36
第二節 管理意涵	39
第三節 研究限制與未來研究建議	42
<b>參考文獻</b>	<b>43</b>
<b>附錄</b>	<b>48</b>

# 表目錄

表 1-1	壽險業務人員1996-2004年度第13個月定著率統計圖	11
表 2-1	銷售績效衡量項目彙整	15
表 2-2	離職意圖之定義	18
表 3-1	問卷設計	21
表 3-2	樣本公司之基本資料	22
表 4-1	自變數之驗證性因素分析結果與構念信度	26
表 4-2	各構念之相關係數矩陣	27
表 4-3	各構念之平均 AVE 值與相關係數平方值比較表	28
表 4-4	中介變數(學習知識儲存)之驗證性因素分析結果與構念信度	29
表 4-5	應變數(銷售績效、離職意圖)之驗證性因素分析結果與構念	30
表 4-6	假設、無中介、修正模式比較表表	32
表 4-7	假說檢定結果表	35

# 圖目錄

圖 2-1	概念性架構	4
圖 2-2	教育訓練模式	7
圖 2-3	學習知識儲存之概念性圖	10
圖 3-1	假設模式圖	31
圖 3-2	競爭模式圖	31
圖 4-1	各構念關係係數圖	34

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

自從過內於民國七十六年開放美國壽險公司在台設立分公司，引進發展百餘年之歐美國家保險業的豐富經驗以來，國內壽險市場的發展隨即日益蓬勃，而國人對保險的觀念也因報章資訊媒體的興盛、網路等媒介管道的多元，使得大家對於保險的觀念與接受程度日益提升。然而，此趨勢無疑也使得國內保險業者間的競爭更加激烈，而壽險從業人員的專業要求度與知識複雜度也日益提升，人壽保險公司為了拓展壽險事業版圖與市場佔有率，無不採取各種因應措施全力以赴，例如強化多元服務、建立差異化行銷，在人才的徵、選、育、用、留上也無不絞盡腦汁上進行設計規劃，以求提高壽險業務人員的銷售績效，達成企業永續經營之目標。

然而，隨著國內將近高達三十家壽險業者間的競爭邁向群雄割據之際，壽險業務人員的定著率<sup>1</sup>卻呈現衰退的現象，依據財政部保險司的統計分析結果顯示，壽險業務人員2000年度為45.93%，2001年度為44.70%，2002年度為52.77%，2003年度為53.73%，九十三年度卻下滑為48.64%，如下圖1-1所示。由此可知，壽險業務人員的留存率已呈現衰退的情況。

表1-1 壽險業務人員1996-2004年度第13個月定著率統計圖

年 Year	新登錄人數 Number of Newly Registered Persons	再登錄保險 業務員比率 <sup>1</sup> Ratio of Registration Renewal %	第13個月 定著率 <sup>2</sup> Retention Ratio of The 13th Month %
1996	55,629	26.63	46.29
1997	60,186	29.83	42.59
1998	74,730	28.39	48.34
1999	63,486	32.31	50.45
2000	61,017	27.90	45.93
2001	59,630	31.41	44.70
2002	48,356	34.13	52.77
2003	30,923	33.14	53.73
2004	26,060	36.86	48.64

資料來源：財政部保險司

<sup>1</sup> 定著率：保險業務員第13個月定著率係當年度登錄保險業務員迄第十三個月仍在職且舉績一件以上人數與當年度登錄保險業務員總數之比率，且各項比率之數值，係以各公司統計資料加總平均。



留存率低的關鍵主要在於愈來愈多的業務人員在銷售績效上的達成率偏低，多數的人壽保險新進業務人員常以「人情保險」或「銷售導向」作為招攬的基準，即透過親朋好友的盛情難卻去經營，未能真正了解顧客需求，也未能提供應有的售後服務替顧客創造價值，此舉將導致保戶與壽險公司之間產生嚴重的認知失調，因而對保險公司失去信心，業務人員的績效也因而受到影響。分析業務人員失敗的最主要原因，大致可歸納為下列八項：(1) 缺乏顧客來源；(2) 缺乏計劃及組織；(3) 商品知識不足；(4) 缺乏熱忱；(5) 不夠主動積極；(6) 缺乏適當的訓練；(7) 無法與顧客和好相處，以及(8) 缺乏個人目標。

在面對這些造成壽險新進業務人員無法有效達到目標之因素的同時，壽險公司的教育訓練在此時此刻就顯得格外重要，因為這些因素其實皆是可以透過有系統的教育訓練來加以改善的。無論是推銷技巧、溝通技巧、投保實務、商品知識、顧客關係管理、時間管理、激發潛能、目標市場、目標管理、規劃風險選擇、保險法規等教育訓練的課程範疇，均可透過公司的教育訓練部門與各通訊處的主管去妥善規劃與執行，加以協助壽險業務人員學習應有專業知識、行銷技巧、工作態度，以及養成良好的工作習慣。本研究有別於過去教育訓練的分類方式，主要將壽險新進業務人員的教育訓練類型劃分為「學習導向教育訓練」與「顧客導向教育訓練」兩大類別。

然而，在新進業務人員受到學習導向與顧客導向的教育訓練後，是否能有效對於訓練所汲取吸收的知識進行適當的儲存與應用，則是值得加以去探討的課題。學習知識的儲存與應用上，本研究擬建立「接觸對象」與「心理訴求」兩大基本構面，劃分為四大象限，接觸對象的兩端為「外部」與「內部」，心理訴求的兩端為「感性面」與「認知面」；此兩大構面分別劃分為為內部與情感面的「情緒智力」、內部與認知面的「專業知識」、外部與情感面的「關係能力」，以及外部與認知面的「銷售適應」。壽險業的教育訓練是否能提升新進業務人員在專業知識、情緒智商、關係能力上的理解與運用，並將這些概念內化為「銷售適應」而對外運用自如呢？此外，壽險新進業務人員在學習知識的儲存與應用上若能妥善的運用與吸收，是否對於壽險業務人員的銷售績效有正面的幫助與影響？而當業務人員的銷售績效愈高或提升時，是否就能降低業務人員的離職意圖呢？這些方面的探討，其實對於全球化風潮下之壽險產業而言是刻不容緩的問題。

近年來教育訓練已經儼然成為學術界與壽險實務界最熱門的研究之一，過去文獻中對於壽險業的教育訓練諸多的討論，但從「學習導向教育訓練」與「顧客導向教育訓練」的方向切入卻鮮少發現。基於此，本研究擬藉由教育訓練導向的思維，加以探討教育訓練導向與學習知識的儲存與應用、新進業務人員銷售績效，以及離職意圖之間的相關性，藉以了解壽險業進行教育訓練的較佳模式，俾有效找出適合壽險新進業務人員的相關課程方向，準此，本研究以我國一家壽險

業在全國的36個通訊處之新進業務人員來做研究對象，選擇在壽險業工作二年內的新進業務人員，原因在於壽險業的業務人員定著率不高，尤其是新進業務人員離職的機率相當高。如此一來，一方面可以真正幫助新進業務人員建立正確適當的知識與觀念，對保險行銷的技巧與專業性都能更加提昇，讓其與保戶顧客間的關係建立更為順利、更為融洽；一方面則可進一步提升企業的營運績效。

## 第二節 研究目的

依據前述的研究背景與動機，本研究擬探討我國壽險業中教育訓練導向、訓練後的學習知識儲存、業務人員銷售績效，以及離職意圖間的關係與相互影響，以期能對現今競爭相當激烈的壽險產業在教育訓練上提供不同的運作發展方向。本論文的研究目的主要有四：

1. 探討學習導向之教育訓練、顧客導向之教育訓練，對於學習知識儲存的影響。
2. 探討學習知識儲存，對於業務人員銷售績效的影響。
3. 探討業務人員銷售績效，對於業務人員離職意圖的影響。
4. 提供更符合業務人員需求的教育訓練方向，進而提高業務人員的銷售績效，以期能作為壽險產業在進行教育訓練發展政策上之應用與參考方向。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 研究架構

本研究探討我國壽險業中教育訓練導向、訓練後的學習知識儲存、業務人員銷售績效，以及離職意圖間的關係與相互影響。本研究的目的以國內一家大型人壽保險公司為研究對象，來加以探討我國壽險業中教育訓練導向、訓練後的學習知識儲存、業務人員銷售績效，以及離職意圖間的關係。本研究認為學習導向與顧客導向的教育訓練對於學習知識儲存具有影響，且學習知識的儲存與應用對於銷售績效亦存在影響性；再者，銷售績效對於業務人員的離職意圖亦存在顯著的影響性，因此本研究發展其概念性架構如圖 2-1 所示。

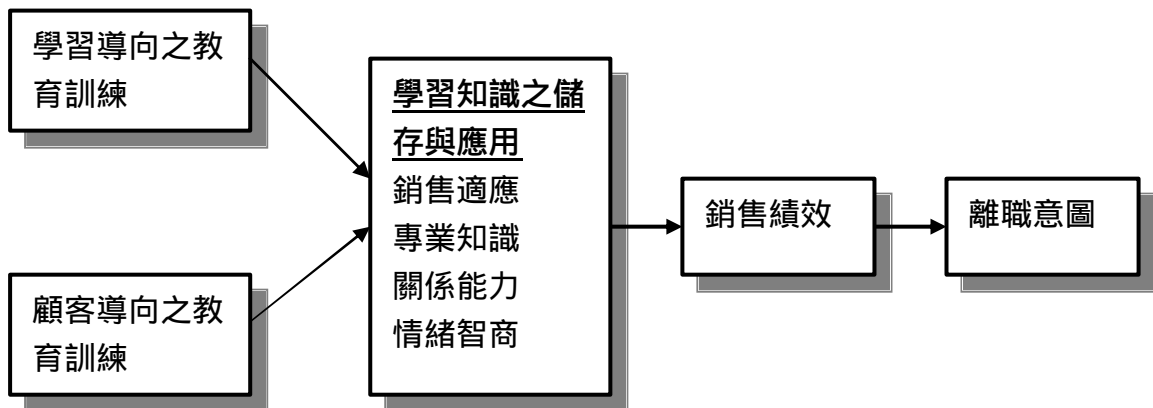


圖 2-1 概念性架構

## 第二節 教育訓練導向

本研究將「教育訓練導向」定義為「為提升企業內部員工在特定方面的知識、概念與技能，或是改善其待人接物與工作上的態度，企業特別針對內部人員不同的教育需求所加以規劃並執行的訓練面向類別」。

### 一、教育訓練之定義、目標與步驟

訓練是指一種學習經驗，它尋求個人在能力上有相對持久的改變，以增進工作績效(Robbins, 1982)；教育訓練係指經由連續而系統的發展計劃，以增進工作人員的知識和技術，改善工作人員的態度，從而提高工作效率與生產力(郭芳煜，1989)；吳秉恩(1999)則認為，只要有規劃的學習，無論是否與工作有關，且可以提高員工生產力者，同時對公司發展有正向貢獻者，均可稱為教育訓練。Gilley and Eggland(1989)則將教育訓練分為教育與訓練兩方向做說明，其認為教育是使員工對未來工作能夠增加績效 接受更多職責或指派新任務而提供之學習；至於訓練則為了對有工作增加績效所提供的學習。

在教育訓練的目標上，Wexley and Latham(1981)認為教育訓練的實施主要是為了達成三種目標：(1)提高個人自我意識水準：讓他人能夠了解自我與自我在企業組織中所扮演的角色和所應負起的責任。(2)增進個人的技術：此為教育訓練在傳統上所提供的功能，使員工能藉此提高工作能力與增進工作績效。(3)使個人有將工作做好之意願：亦即教育訓練經由課程的設計與安排，可以提高員工的工作意願與工作動機。

Hall(1986)則認為教育訓練的目標主要有：

- (1)增加生產力：工作技巧的改善，以提高產品的品質和產量，使系統化之教育訓練更加重要。
- (2)提高士氣：員工接受教育訓練後有較新的技術，不但滿足其工作保障與自我滿足的需要，也能提高員工之工作情緒，甚至在人際關係上，能避免同事間的爭執，進而提高團隊士氣。
- (3)減少監督：受過良好教育訓練的員工，自主性較強，即使不需主管的監督，也能做好工作。
- (4)減少意外事件：由於多數意外事件的發生，均是人為因素影響所致，若能在工作技術和安全方面給予相關的教育訓練，自然可降低意外事件發生的機率。
- (5)增加組織的穩定性與彈性：當組織人員因調職、離職或其他事故而無法正常運作時，便需要受過良好訓練的儲備人才接替，以維持組織的穩定性。

國內學者洪榮昭(1996)則表示，一般企業教育訓練目標大致包含：(1)一般知識的提高；(2)對周圍情勢判斷力的提高；(3)理解經營，理性的原理與理論；(4)該行業及公司實際知識的提高；(5)經營及管理能力的提高；(6)領導力及指導力的提高；(7)技能、態度及觀念上的個人缺點改正；(8)人際關係與溝通技巧的培養；(9)專門管理技術的學習；(10)業務處理能力之提高；(11)新的技術與能力的培養。

壽險產業對於專業業務的培訓，除了透過各種內部及外部訓練，以提升各方面的能力外，並鼓勵業務員參加各類專業資格考試以提升專業形象。依據目前國內對於壽險業務員培訓時間點的標準，大致可分為職前訓練與在職訓練兩種：

### 一、職前訓練

依據保險業務員管理規則第十二條第一款規定，業務員於參加業務員資格測驗前應參加所屬公司辦理的基本教育訓練，然訓練內容和天數目前尚未統一規定，而該法所稱基本教育訓練即為職前訓練，此訓練可由總公司或分公司統籌辦理，並施以測驗合格後方可參加業務員資格測驗。

### 二、在職訓練

依據保險業務員管理規則第十二條第二款規定，業務員應自登錄後每年參加所屬公司辦理的在職訓練，其包含：

(1)中級教育訓練：人身保險業務員自登錄後一年內必須參加所屬公司辦理之在職訓練至少三十小時，課程內容包含商品知識、投保實務、推銷技巧、險壽險稅法、風險選擇、保險法規、溝通技巧、理賠實務等計十六種課程。

#### (2)高級教育訓練

各保險公司自業務員登錄第二年起，每年必須參加所屬公司辦理之在職訓練至少十二小時，其課程涵蓋稅理賠案例解析、投資與理財、客戶管理、報表管理、良好的工作習慣、激發潛能、目標市場、事業規劃、時間管理、保險醫學、醫務核保等二十二種課程。目前目前業界已完成編製中級教育訓練統一教材，並由壽險公會統籌辦理中級專業課程測驗，使測驗較具客觀性，以確實提升業務員之整體專業水準。

#### (3)投資型商品測驗

為因應投資型商品的銷售，提昇業務人員的專業度，由財團法人保險事業發展中心舉辦投資型商品資格測驗；業務員須於所屬公司上過15小時有關投資型商品的基礎課程並取得上課證明後才能參加測驗取得證照。

壽險業的教育訓練工作能有效執行，並達到組織目標的關鍵，在於企業體必

須建立一套有系統化、制度化的教育訓練程序，教育訓練的程序與制度明確，業務人員方能有所依循而收到預期成效。Nadler(1982)將教育訓練分為九個步驟：(1)確立訓練需求；(2)工作分類；(3)確認受訓者的個人需求；(4)確立訓練目標；(5)訓練內容的設計；(6)訓練的策略；(7)訓練資源的準備；(8)訓練的實施；(9)評估與回饋。

Wendell (1990)則認為建立一套完善的教育訓練課程主要有七大步驟，分別為：(1)決定技術訓練的需求；(2)轉換技術需求變成訓練的目標；(3)選擇訓練對象；(4)決定課程與訓練方法；(5)訓練經費的預算；(6)選擇師資；(7)建立評估。國內學者黃英忠(1997)則依據管理程序及系統模式，提出一個簡單的教育訓練模式，如圖2-2所示，此模式之教育訓練內容如下：

- (1)企業基於何種目的，為何需要實施訓練；應針對其必要性確實分析。
- (2)明白其訓練需求後，計而擬定研究計劃；訓練計劃之內容包括受訓對象、訓練內容、方法、課程安排、師資遴選、經費等等。
- (3)實施訓練後，對其訓練成效及執行成果需加以評鑑

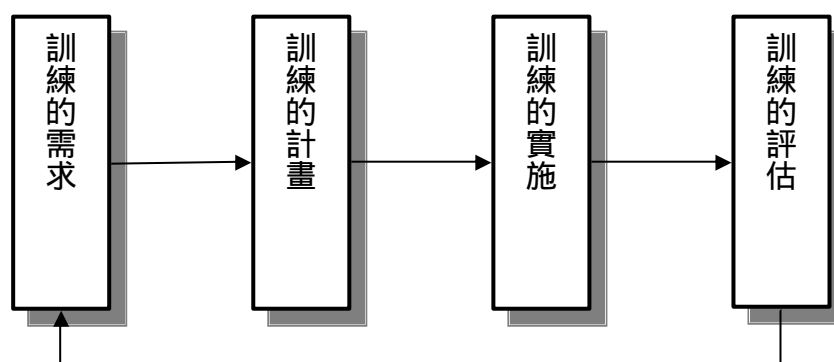


圖2-2 教育訓練模式  
資料來源：黃英忠(1997)

## 二、教育訓練導向

壽險業的教育訓練涵蓋險壽險稅法、推銷技巧、溝通技巧、理賠實務、投保實務、商品知識、顧客關係管理、時間管理、激發潛能、目標市場、目標管理、規劃風險選擇、保險法規等教育訓練課程。本研究主要將壽險業務人員的教育訓練型態劃分為「學習導向教育訓練」與「顧客導向教育訓練」兩大導向，分別說

明如下：

(1)在「學習導向教育訓練」方面：

本研究將「學習導向教育訓練」定義為「為因應及調整內外部環境的快速變遷，以及高度不確定性所帶來的挑戰，企業所實施一系列提升內部員工不斷自我學習的相關訓練，以期進一步提升組織的學習，進而增強組織整體的競爭力。」

學習係指行為改變的過程，而非僅僅是指學習後之行為表現的結果，學習是一種藉由知識的增加與瞭解來改善活動的程序(Fiol and Lyles, 1985)。換言之，學習是知識取得與強化能力的過程，且能發展出一種持續性的能力去創造新方法來解決問題，因此學習對組織來說不外乎形成是一種基本的需求(Kim, 1993)。因此，為了因應在於壽險產業在面臨變動迅速與複雜性高的環境中，唯有透過學習成長，激勵業務人員的不斷學習，才能去適應市場與環境的快速變化，進而有效配置本身資源，取得競爭優勢。學習是一種策略性且與實際工作相結合的過程，從成員個人、工作團隊、一直到組織全體；學習的結果將引起知識、信念與行為的改變，最終強化組織創新與成長的動力(Watkins and Marsick, 1993)，誠如Kim(1993)所提及，經由個人學習成效的累積，來達到組織學習的效果，增進組織採取有效的行動能力，建立起有學習精神的企業文化，提升組織學習的效果，促進組織行為的改變。

(2)在「顧客導向教育訓練」方面：

本研究將「顧客導向教育訓練」定義為「為面對顧客行銷時代所帶來顧客意識的抬頭，企業所實施一系列強化顧客滿意度與忠誠度調來提升顧客再購意願與好口碑的相關訓練，進而增強組織整體的競爭力。」

隨著市場自由競爭時代的來臨，消費者的意識抬頭，整體的壽險行銷環境已由過去的銷售時代進入顧客行銷時代，以往只注重銷售之「銷售導向」策略不再能打動消費者的心，保險業實有必要履行「顧客導向」的行銷方式以提升服務品質及經營績效(宋宗旻, 2001)。顧客導向乃係指將行銷觀念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次，將公司所有的活動導向偏向提供顧客滿意，並與顧客建立對雙方皆有益的長期關係(Kotler, 1980)。

Kurtz et. al (1976) 則表示，在行銷觀念裡，組織所有的部門皆朝向解決顧客問題以及符合顧客需求的方向努力，所以銷售人員不再只是專注於如何提高銷售數量，更重要的是顧客的真正需求才是行銷規劃的根基，當整個公司接受顧客導向的觀念之後，銷售人員必須有足夠的專業能力以處理市場的期望與顧客的

需求。壽險業本身乃為銷售無形商品的高度服務性產業，壽險業所面對的每一位顧客都是獨一無二的，業務人員必須要針對每位顧客的個人需求與實際狀況去提出合適的保單或產品，因此更要秉持著以客為尊的顧客導向理念去經營。

此外，業務人員在爭取到保單時，常會因忙於追求銷售績效而忽略舊有顧客關係的經營，以致無法長久與顧客維繫或更大的開拓客源關係。因此，業務人員該如何透過教育訓練去強化顧客忠誠度的提升，以進一步與顧客建立緊密且長久的關係就顯得相當重要。Reichheld and Sasser(1990)的研究就指出：當一個企業如能提高其顧客維持率達5%，將可獲得25%到85%的利潤成長。其主要原因在於忠誠的顧客不僅能為企業創造更多的利潤，且維繫現有顧客的成本往往遠低於開發新顧客所需的成本；再者，與現有客戶保持良好的關係，除了使其滿意度提升、對企業的忠誠度提高之外，還會進行一連串的口碑宣傳，將賣方推薦給其他的潛在顧客，形成口碑行銷(Berry, 1983)。



### 第三節 教育訓練導向與學習知識儲存

在業務人員受到學習導向與顧客導向的教育訓練後，是否能夠有效對於訓練所汲取吸收的知識進行適當的儲存與應用，將攸關到壽險業務人員能否活用這些訓練至現實的顧客應對或實際運作。學習知識的儲存與應用可以說是另一種「知識管理 ( Knowledge Management ;KM )」的呈現，知識管理也是將組織內的經驗、知識有效地紀錄、分類、儲存、擴散以及更新的過程 ( 陳依蘋，1999 )。呂筱茵 ( 2001 ) 也提到知識管理，重視的是如何將所獲得的知識、資料、資訊和經驗，透過整合、創造成為有利於企業發展的智慧資本，成為企業競爭力的來源。因此，本研究將「學習知識儲存」定義為「係指透過結合組織內部與外部對象，將教育訓練所吸收到的內隱知識外顯化，將外部知識內部化後所建立一套整合過程」。

在此過程上，本研究依據Deshpande, Farley and Webster (1993)之研究，擬透過建立「接觸對象」與「心理訴求」兩大基本構面，劃分為四大象限，接觸對象的兩端為「外部對象」與「內部對象」，其分別為對外的顧客與對內的自我；而心理訴求的兩端為「感性面」與「認知面」；此兩大構面分別劃分為為內部對象與情感面的「情緒智力」、內部對象與認知面的「專業知識」、外部對象與情感面的「關係能力」、以及外部對象與認知面的「銷售適應」，此四象限如下圖2-3所示，並說明如下。

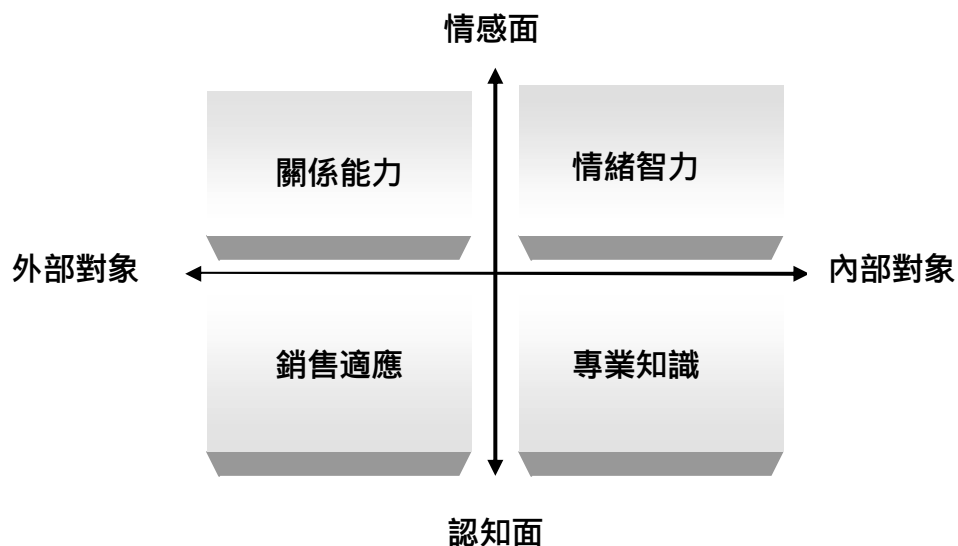


圖2-3 學習知識儲存之概念性圖

資料來源：本研究整理

### (1)專業知識

本研究將「專業知識」定義為「在招攬不同類型客戶的過程中，提供給不同類型客戶足以解決其疑惑或是利於招攬過程中所需之各種相關知識 資訊或消息。」

業務人員為了要設計出符合客戶實際需要與經濟狀況的保單，首先必須瞭解壽險經營有關的各項專業知識，包含：保險功能、保險市場行銷、商品種類、保險契約法令，以及相關條件條款等，故在商業知識及談話技巧上亦需不斷的充實自身知識，方能提供顧客最佳的服務(Keer and Burzynski, 1988)。除了保險的專業知識外，壽險業務員亦需充實其他相關知識，因招攬過程中須接觸各種不同產業、不同生活型態的保戶，因此必須廣泛地吸收各類的新知，如家庭理財、財務風險管理 休閒活動 時勢及重大新聞等，進而確保保險銷售工作的順利推展。

### (2)情緒智力

本研究在「情緒智力」方面依據 Salovey and Mayer, 1990 所下之定義，情緒智力係指「在招攬不同類型客戶的過程中，能瞭解及處理自己和他人的情緒，並進一步使用情緒解決問題或做決定的管理能力。」

情緒是一種複雜的感受狀態，包括意識的經驗、內在明顯的生理反應及促進或抑制的動機性行為傾向(Dworetsky, 1985)。Lazarus(1991)視情緒為個體與環境互動的產物，而在此互動中，建立了評估與因應情緒的能力。因此可以說是個人在情緒方面整體的管理能力(張怡筠, 1996)。基本上，每一個人多少都具有此種能力，能力較強者能快速察覺自己與他人的情緒，能開放自己正向或負向的內在經驗，更能標記這些經驗適切地與人溝通；這樣的察覺，通常能導向有效的自我及他人的情緒智力(Mayer and Salvoey, 1993)

壽險業在服務性產業中不外乎是一個充滿挑戰與挫折的產業，因此情緒能力的管理就顯得重要許多，業務員必須要持續抱持著正面且積極的態度與想法，並不斷的去提升情緒的調節能力，才能在此行業永續生存。業務員聘僱後難免有情緒高低潮，為了讓所屬業務員持續保有高昂的士氣，培養出積極、認真且敬業的態度，並進一步對自我做持續性的激勵與鼓勵，情緒能力的持續建立與提升刻不容緩。此外，業務人員在外所代表的就是保險公司的企業形象，其公司的文化與經營理念都會透過業務人員的銷售言行而影響消費者的觀點與感受，因此壽險公司在進行情緒能力方面的訓練就顯得格外重要。

### (3)關係能力

本研究將「關係能力」定義為「在招攬不同類型客戶的過程中，能明瞭客戶群對於企業的重要性、吸引新顧客交易與保有現有客戶，並進一步與客戶建立長期關係的能力」。

由於行銷觀念的轉變，從過去的交易行銷演變成今日的關係行銷(Relationship Marketing)，亦即壽險業務人員更要懂得如何去「維繫(sustain)」與顧客之間的長期關係。關係行銷概念的普及，也使得現在的企業除了極力吸引新顧客進行交易之外，仍必須積極保有目前現有客戶，並與之建立長久的顧客關係。開發新顧客與保留現有客戶同時並行的方式就誠如 Armstrong and Kotler(2000)所指出：「一個公司的獲利需求來自於新顧客與重複購買的顧客兩大團體」。Reichheld and Sasser(1990)並指出，當一個企業如能提高其顧客維持率達 5%，將可獲得 25%到 85%的利潤成長。此因素在於忠誠的顧客不僅能為企業創造更多的利潤，且維繫現有顧客的成本往往遠低於開發新顧客的成本；再者，與現有客戶保持良好的關係，除了使其滿意度提升、對企業的忠誠度提高之外，還會進行一連串的口碑(word-of-mouth)宣傳，將賣方推薦給其他的潛在顧客，形成口碑行銷(Berry,1983)。因此，與顧客建立穩固的關係因而被視為是獲取競爭優勢的來源(Morgan and Hunt,1999)。

專業知識是理論的了解，而關係能力的運作則是理論的實踐，因為關係能力的運作在於將知識概念應用到工作實務中。業務人員可以透過不斷的練習與情境模擬，善用同理心與貼心的動作或方式，例如：在客戶生日或節慶時寄予賀卡、小禮物或是一通電話，或是在適時的時機給予適時的關懷，都會讓客戶倍感窩心，如此將會提升更穩固的關係能力。特別是壽險業務人員必須面對來自各種不同領域的客戶類型，如何善用並提升維繫長期關係的能力的確是業務人員所需不斷學習的課題。

### (4)銷售適應

本研究將「銷售適應」定義為「在招攬不同類型客戶的過程中，能將專業知識、態度及技巧的應用內化成自我本身的習慣，並可視客戶對象產業的不同而可將專業性概念應用自如的常態性行為」。

銷售適應是專業知識、工作態度及工作技巧等概念應用內化而成的常態性行為，這些行為包含了銷售方式、目標設定、客戶敏銳度、銷售風格、環境敏銳度，以及時間管理等。要有良好的銷售適應，唯有透過反覆的練習與自我提醒，將這些專業的概念內化成業務人員生活中的一部份。因為壽險業的銷售工作有很大的時間自由與彈性，自我約束力高的業務員通常會自行養成隨時隨地掌握外在環

境與客戶的銷售適應，但缺乏自律的業務員無法培養正確的適應能力，進而減少活動量，使得工作效率降低，因此為了提升育成率，單位主管必須培養業務員之銷售適應養成，以及有關的活動管理。

在探討學習導向教育訓練與顧客導向教育訓練對於學習知識儲存的影響上，依據美國壽險協會所指出，一般壽險教育訓練的內容多包涵在業務人員的專業知識(knowledge)、銷售技能(skill)、從業態度(attitude)及工作習慣(habit)上 (Noe and Schmit, 1996), 在本研究依據 Deshpande, Farley and Webster (1993) 的研究，提出「學習知識儲存」的構念中，關係能力無疑是建立在以顧客為角度之銷售技能的延伸，而情緒智力則是延伸從業態度至涵蓋態度與情緒管理的運用，至於銷售適應則是工作習慣的反應與實際運用。因此，本研究提出下列假設：

#### **H1：教育訓練導向會影響學習知識儲存**

H1A：學習導向教育訓練對學習知識之儲存為正相關；亦即壽險業中學習導向教育訓練中所獲得的訓練，對於學習知識之儲存具有顯著的正向關係。

H1a-1：學習導向教育訓練對於情緒智力具正向影響。

H1a-2：學習導向教育訓練對於專業知識具正向影響。

H1a-3：學習導向教育訓練對於關係能力具正向影響。

H1a-4：學習導向教育訓練對於銷售適應具正向影響。

H1B：顧客導向教育訓練對學習知識之儲存為正相關；亦即壽險業中學習導向教育訓練中所獲得的訓練，對於學習知識之儲存具有顯著的正向關係。

H1b-1：顧客導向教育訓練對於情緒智力具正向影響。

H1b-2：顧客導向教育訓練對於專業知識具正向影響。

H1b-3：顧客導向教育訓練對於關係能力具正向影響。

H1b-4：顧客導向教育訓練對於銷售適應具正向影響。

## 第四節 學習知識儲存與銷售績效

### 一、績效之內涵

績效乃是對組織目標有貢獻的所有活動行為，且此活動將以其對組織目標的貢獻度予以評量(Churchill et al.,1985)。Chakravarthy (1986)認為績效應包含三個部份：(1)短期經濟成效；(2)滿足各種關係人的需求；(3)公司應付未來的能力。其中短期經濟成效與滿足各種關係人的需求為公司績效優良的必要條件，而公司應付未來的能力則是公司績效優良的充分條件。Crosby et al.(1990)則以預期未來之互動與銷售效果來衡量績效，所謂預期未來之互動指的即是顧客繼續和企業維持關係之意願，而銷售效果則是量化的衡量指標，衡量企業在實質銷售上的表現。

Borman and Motowidlo(1993)把績效分為任務性績效與協助性績效，任務性績效指主要工作任務的熟練程度；而協助性績效則是協助組織運作的工作表現，分為五個部份：(1)主動完成規定工作之外的活動；(2)於工作中額外的投入；(3)主動協助與團隊合作；(4)完全依據工作守則活動；(5)全力達成組織目標。Campbell(1990)則進一步將績效分為八個向面：(1)主要任務的熟練程度；(2)非主要任務的熟練程度；(3)寫作與溝通狀況；(4)額外的投入狀況；(5)個人法紀的維持；(6)團隊合作的展現；(7)督導與領導；(8)工作管理與事務行政。

就壽險業而言，績效係指企業對業務人員在過去特定時間之內的工作表現或業務績效後所做的貢獻度評核，以了解其將來在執行銷售時的適應性，進而作為調整薪資、升遷、獎勵，以及懲罰的依據。對壽險業務人員而言，所指的績效主要有第一年度保費收入(First Year Premium, 簡稱 FYP)、第一年度佣金收入(First Year Commission, 簡稱 FYC)、每月招攬件數、每月生產保費、業績責任額達成率、業績排行、考核升降以及銷售拜訪量等(鐘友健, 2003)。

### 二、銷售績效之衡量與影響因素

本研究將「銷售績效」定義為「企業對業務人員在過去特定時間之內的工作表現或業務績效後所做的產出與貢獻度評核，以了解其將來在執行銷售時的適應性與發展性，進而作為調整薪資、升遷、獎勵，以及懲罰的依據」。

銷售績效最常使用的客觀衡量方式為「銷售額」與「市場佔有率」(Behrman and Perreault,1984 ;Jackson et al.,1983)。Roger et al. (2000)將銷售績效分

成三部分，即保單銷售結果、契約成交與整體績效。Ashwin and Sheila(2001)在探討銷售績效與組織控制、顧客導向銷售的關係中，銷售績效包含目標達成率、專業知識績效、銷售呈現績效、提供資訊績效四種指標。Cravens et al.(1993)則指出業務人員之銷售績效應具有銷售產出績效(銷售目標達成績效)、銷售行為績效(專業知識績效與銷售呈現績效)與非銷售行為績效(提供資訊績效與控制費用績效)三種類型。Park and Holloway(2003)則將銷售績效分成客觀績效(財務銷售量)、主觀績效(市佔率、獲利、銷售金額、顧客保留與發展新顧客關係)。本研究將過去所研究之銷售績效的衡量項目整理如下表 2-1 所示：

表2-1 銷售績效衡量項目彙整

	市場佔 有率	銷售 金額	目標達 成率	專業知 識績效	銷售呈 現績效	提供資 訊績效	控制費 用績效
Behrman and Perreault(1984)							
Jackson et al.(1983)							
Cravens et al.(1993)							
Kim and Chung(1997)							
Ashwin and Sheila(2001)							
Baldauf and Cravens( 2002)							
Pilling et al.(1999)							
Park and Holloway(2003)							
Boorom et al.(1998)							
Keillor et al.(2000)							

資料來源：本研究整理

影響銷售績效因素方面，國內學者李靜琪（2001）的研究指出，其將因素分為個人因素與環境因素兩大類別：(1)個人因素：人格特質、智力、角色認知、動機、滿意度、溝通、知識結構、銷售智慧、銷售流程技術與適應性。(2)環境因素：管理與廣告支出、競爭、銷售市場狀況、領導與組織文化。Keck, Leigh and Lollar(1995)則以142個保險公司為訪問對象進行深入訪談，其研究結果指出：高績效之組別，大多認為以下幾個因素為成功之重要因素：(1)高外在報酬動機：賺取可觀報酬的動機、願意認真工作、獲得高品質生活的動機；(2)積極取得同儕認同：擁有激勵自己的夥伴、擁有能學習與競爭的夥伴；(3)辦公室的高分權程度：當自己不在辦公室時有其他人員可協助服務顧客、銷售產品給顧客；(4)願意投資資金使事業更好：企業願意投資更多的資金以提昇競爭力；(5)目標導向管理：每星期均設定目標並設法達成目標。

Szymanski (1988)針對有效銷售的決定因素中提出一個銷售績效的整合模型，如圖2-4所示，此模型整合組織知識、適應性銷售與銷售流程。銷售知識促使銷售人員滿足顧客在產品或銷售上的需求，適應性銷售促使銷售員在銷售流程中採取適合顧客之銷售技術。

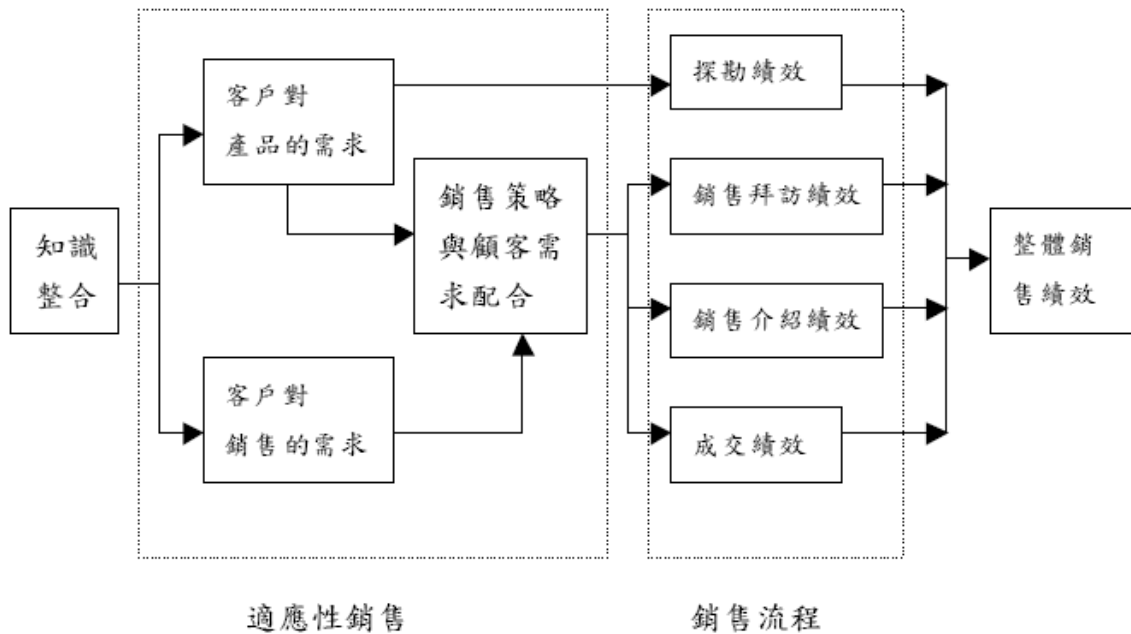


圖2-4 銷售績效整合模型  
資料來源：Szymanski (1988)

此外，Sujan, Weitz and Sujan (1988) 在其研究中指出，增加業務銷售人員生產力的十項方法：(1)教導銷售人員將顧客分類；(2)提供銷售人員市場調查的資訊；(3)鼓勵銷售人員利用資訊；(4)鼓勵資深銷售人員參與訓練計劃；(5)製造工作樂趣；(6)審慎評估報酬誘因；(7)對銷售員所做的事給予回饋；(8)鼓勵銷售員分析自己的成敗；(9)幫助銷售人員自我管理；(10)建立共同承諾的共識。

在探討學習知識儲存對於業務人員銷售績效的影響上，本研究推論情緒智力的穩定性愈高、專業知識的程度愈高、關係能力的依據運作程度愈高，以及將這些能力內化成習慣之銷售適應的能力愈高，則都有利於壽險業務人員在銷售績效上的提升。因此，本研究提出下列假設：

## **H2：學習知識之儲存對於業務人員銷售績效的影響**

H2a：學習知識之儲存對業務人員銷售績效為正相關；亦即學習知識之儲存能力愈高，對於業務人員的銷售績效愈具有顯著的正向關係。

H2a-1：情緒智力對業務人員銷售績效為正相關。

H2a-2：專業知識對業務人員銷售績效為正相關。

H2a-3：關係能力對業務人員銷售績效為正相關。

H2a-4：銷售適應對業務人員銷售績效為正相關。



## 第五節 銷售績效與離職意圖

### 一、離傾意圖之定義

所謂的離職(turnover)係指個人移動跨越了組織成員的界限，此移動可能是進入或脫離一個組織(Price,1977)。黃英忠(1989)將離職區分為廣義與狹義的概念，廣義的離職泛指勞動移動(labor turnover)，乃為員工從一地移到另一地(地域間的移動)，或是從某一職業移到另一職業(職業間的移動)，或是從某一產業轉移到另一產業(產業間的移動)；狹義的離職則是組織內部往外部的勞動移動。「離職意圖」亦稱為離職意圖，是一序列撤退的認知，工作者想要停職並企圖尋找其他工作的最後一階段，其最能預測工作者離職行為的發生(Fishbein and Ajzen,1975)。

Mobley(1977)則認為離職意圖是離職行為的前置因素，個人離職意圖的強弱將決定個人離職行為的表現，亦即個人離職意圖強時將較易表現出離職行為；反之，在離職意圖較弱的情況下，個人較不易做出離職行為。本研究整合相關學者的論點，將離職意圖的定義彙整於表2-2所示。

表2-2 離職意圖之定義

學者	定義
Mobley(1977)	離職意圖是指員工在組織的某一職務上,工作了一段時間後,個人經由詳慮之後,決心離開原有的工作崗位,導致失去了職務及其所賦予的利益,而且和原有的組織也不再有任何關係。
樊景立(1978)	離職意圖是指個人想離開目前的工作崗位,另外尋找其他工作機會之傾向強度。
Miller, Katerberg and Hulin (1979)	離職意圖是離開與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度。
shore and Thornton (1989)	離職意圖為一適當的依變項,因其連結了實際的離職行為。
劉麗蘭(1994)	離職意圖乃是指一種對離職一事之認知與態度,表示個體心中對離職的目的或計畫,因此離職意圖是個體從事離職行為的心理狀態。
歐陽玲(1994)	離職意圖是指員工企圖離開其工作組織的傾向,這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。

資料來源：本研究整理

## 二、離職的類型

離職的類型依據不同區分方式會產生不同的類型，若離職依據成員的自願性與否，可區分為自願離職（voluntary separation）與非自願離職（involuntary separation）；若離職依據組織的可迴避與否，可區分為可迴避的離職（avoidable separation）及不可迴避的離職（unavoidable separation）(Strauss and Sayles, 1980)。

### 一、依成員的自願性與否

- (1) 自願性離職：在員工的立場依據個人意願所做的離職，通稱辭職（quit），其原因包含另有高就、事非得已，如移民或志趣不合等。
- (2) 非自願性離職：非員工的意願反應，主要是由雇主或組織立場所強制執行的離職，通稱免職（forced resignation）或解僱（layoff），例如員工值退休年紀而雖仍願意繼續工作，但已達退休年齡而勒令退休者，則屬於非自動離職。

Dalton, Todor and Krackhardt (1982) 從組織的觀點，把自願性離職再細分為兩種類型：

- (1) 功能性的離職 (Functional Turnover)：個人想離職，但組織並不在乎，因為此人工作績效不好，留下來反而危害了組織的整體績效，因此對組織而言具有正面的組織效益，可以省去解僱員工的諸多問題。
- (2) 非功能性的離職 (Dysfunctional Turnover)：個人想離職，但組織希望能加以慰留，對組織而言這類的員工都為正面評價的員工，他們的離職會危害組織的整體利益，因此，組織要重視的是反功能的自願性離職。

### 二、依組織的可迴避與否：

- (1) 可迴避的離職：由於組織或經營者的努力而有可能改變心意的離職稱之，通常大部份的自動離職屬於可迴避的離職之範圍。Abelson (1987) 將離職行為從是否自願離職及組織是否可避免兩個構面來看，分成下述四類：
  - a. 個人因組織的問題而選擇離開。如：與組織氣候不合
  - b. 個人因組織的強迫而選擇離開。如：開除、退休
  - c. 個人因本身而選擇離開。如：健康狀況、遷居
  - d. 非個人自願且非組織因素而選擇離開。如：生病、死亡。
- (2) 不可迴避的離職：指因疾病、死亡、懷孕等不可避免的原因，即不可能控制的原因而導致的離職。

## 三、影響離職的因素

在影響員工離職的主要因素方面，Griffeth(1995)認為員工離職的因素包含：性別、年齡、工作滿意度、對家庭的責任、雇用前的期望、報酬、與同等級人的關係、工作表現與升遷、工作的複雜性，以及內部的激勵等。根據Gibson et al.(1991)的研究指出：影響組織成員工作滿足的因素，可分為工作事件(event)與工作者(agents)，前者包含工作本身、工作報酬、工作環境，後者則指工作者本身、組織內外的其他人。一般而言，擁有高度的工作滿足者，通常對工作有正向的積極態度，而工作滿足低者則對其工作常抱持負面的想法。

Mobley et al.(1979)則將影響離職的因素歸納為七類：(1)人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、服務公司的家數、成就動機等。(2)整體工作滿意。(3)組織及工作環境因素：如薪資、升遷、主管、與同事關係、組織氣候、角色壓力等。(4)工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作的特性等。(5)外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會的期望。(6)職業行為：如藍領與白領階級各有不同的離職行為。(7)行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。此外，Muchinsky and Morrow(1980)在其研究亦指出：員工決定離職的因素包含：(1)經濟機會因素，如所在地或是全國失業情況；(2)個人的因素；(3)工作相關因素。

綜合上述學者的論點，本研究認為離職的因素主要分為個人因素、組織因素，以及市場因素三大部分：(1)個人因素：包含個人工作價值觀與個人基本特性，前者如薪資福利、工作成就感、工作滿足感、工作表現與升遷等；後者包含存性別、年齡與教育程度等。(2)組織因素：牽涉組織內的政治行為或組織變革等組織面所引發的不適感。(3)市場因素：係指在企業組織與個人以外之外部因素，諸如與其他工作機會相互比較後，找到更佳的新工作機會。因此，本研究依據Miller and Katerberg(1979)與Mobley(1977)的論點，將「離職意圖」定義為「離開與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度，而個人離職意圖的強弱將決定個人離職行為的表現。」

在探討業務人員銷售績效對於業務人員的離職意圖的影響上，本研究推論當壽險業務人員的銷售績效愈高時，對於原本的工作會更大的依賴性，一來是高銷售績效所帶來的高薪資收入，二來是高銷售績效所帶來的成就感無法割捨，以致業務人員的離職意圖會相對的降低，因此，本研究提出下列假設：

### **H3：業務人員銷售績效對離職意圖的影響**

H3a：業務人員銷售績效對離職傾向為負相關；亦即壽險業務人員的銷售績效愈高，對於業務人員的離職傾向愈具有顯著的負向關係。

# 第三章 研究方法

## 第一節 資料蒐集

### 一、問卷設計

本研究是以問卷方式獲取初級資料，以進行後續的統計分析及推論。本問卷主要共分成四大部分，以過去學者的研究文獻作為參考引用來源，做為研究中各變數的問項衡量。第一部份為「教育訓練導向」的衡量，共有8題，第二部分為「學習知識之儲存」的衡量，共有15題；第三部分為「業務人員銷售績效與離職意圖」的衡量，共有8題；第四部分為受試者的基本資料，共8題。此四部分總共有39題。綜合以上所述，本研究將問卷設計內容彙整成表3-1所示。

問卷填寫對象主要是針對個案公司之業務人員變數之衡量方法，是採行Likert五點尺度量表予以評分；衡量標準由高而低依序為「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予5、4、3、2、1的分數。

表 3-1 問卷設計

部分	衡量變數	問卷題號	題數	資料類型	
一	教育訓練導向	學習導向	A1~A4	4	區間尺度
		顧客導向	A5~A8	4	區間尺度
二	學習知識之儲存	銷售適應	B1~B4	3	區間尺度
		關係能力	B5~B8	4	區間尺度
		情緒智力	B9~B12	4	區間尺度
		專業知識	B13~B16	4	區間尺度
三	銷售績效	D1~D4	4	區間尺度	
四	離職意圖	D5~D8	4	區間尺度	

資料來源：本研究整理

### 二、樣本與抽樣方式

本研究的目的是在於藉由國泰人壽保險公司為研究個案，來加以探討我國壽險業中教育訓練導向、訓練後的學習知識儲存、業務人員銷售績效，以及離職意

圖間的關係，準此，本研究以我國一家壽險業在全國的 36 個通訊處之新進業務人員來做研究對象，選擇在壽險業工作二年內的新進業務人員，原因在於壽險業的業務人員定著率不高，尤其是新進業務人員離職的機率相當高。根據 2006 年國泰人壽保險指出新進業務人員 13 個月定著率為 36%，只要在壽險業工作二年後，離職的機率很小。因此，對於本研究探討業務人員的離職意圖是個不錯的資料來源，因而選之。本研究依據先前之假設發展出問卷，在問卷設計之後，先以實際訪問的方式對 10 至 15 個業務人員來進行問卷的前置測試，將語意不清或是意義模糊的問項加以修正，問卷完成後，以郵寄的方式來進行資料收集，總共寄出 360 份，回收問卷共計 274 份，剔除問卷填答不完全之無效問卷 3 份，得到有效問卷共計有 271 份，有效回收率為 75.28%。樣本公司之員工性別、員工年齡、員工年資（月）、員工的教育背景、以及員工的主要服務區域，則表示於表 3-2。

表 3-2 樣本公司之基本資料

		通訊處	
		人數	百分比
員工性別	男	90	33.2
	女	181	66.8
	Total	271	100.0
員工年齡	20-29	155	57.2
	30-39	87	32.1
	40-49	27	10.0
	50-59	2	0.7
	Total	271	100.0
員工年資(月)	1-5	127	46.9
	6-11	84	31.0
	12-17	38	14.0
	18-24	22	8.1
	Total	271	100.0
教育背景	商學	152	56.1
	非商學	119	43.9
	Total	271	100.0
服務地區	北	52	19.2
	中	133	49.1
	南	86	31.7
	Total	271	100.0

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究構念之操作性定義與衡量

### 一、教育訓練導向

在教育訓練導向方面，本研究參考 Churchill(1985)、Watkins and Marsick(1993)與國際壽險管理研究協會(LIMRA International, Inc.)的衡量法，分別以四個問項來衡量學習導向教育訓練與顧客導向教育訓練之構念，並做了些微的修正使其與教育訓練有所相關。

本研究將「學習導向教育訓練」定義為「為因應及調整內外部環境的快速變遷，以及高度不確定性所帶來的挑戰，企業所實施一系列提升內部員工不斷自我學習的相關訓練，以期進一步提升組織的學習，進而增強組織整體的競爭力。」學習導向教育訓練構念的衡量問項包括了「公司的教育訓練一直強調業務人員應將學習當作是改善自己能力的關鍵因素」、「公司的教育訓練一直鼓勵業務人員有困難或疑問時，應主動尋求同事或主管的協助」、「公司的教育訓練一直灌輸業務人員學習能坦然面對客戶拒絕」、「公司的教育訓練一直灌輸業務人員應不斷地學習新知識來因應環境的改變」。

本研究則將「顧客導向教育訓練」定義為「為面對顧客行銷時代所帶來顧客意識的抬頭，企業所實施一系列強化顧客滿意度與忠誠度調來提升顧客再購意願與好口碑的相關訓練，進而增強組織整體的競爭力」。顧客導向教育訓練構念的衡量問項包括了「公司的教育訓練一直灌輸業務人員應主動尋求去瞭解顧客需求」、「公司的教育訓練一直鼓勵業務人員應快速達成資訊給顧客需求」、「公司的教育訓練一直鼓勵業務人員應快速解決顧客的問題」、「公司的教育訓練一直宣導業務人員應提供資訊給顧客」。

### 二、學習知識儲存

在學習知識儲存方面，本研究擬透過建立「接觸對象」與「心理訴求」兩大基本構面，劃分為「情緒智力」、「專業知識」、「關係能力」，以及「銷售適應」四大類別。本研究將「專業知識」定義為「在招攬不同類型客戶的過程中，提供給不同類型客戶足以解決其疑惑或是利於招攬過程中所需之各種相關知識、資訊或消息」。

本研究在「情緒智力」方面依據 Salovey and Mayer, 1990 所下之定義，情緒智力係指「在招攬不同類型客戶的過程中，能瞭解及處理自己和他人的情緒，並進一步使用情緒解決問題或做決定的管理能力。」

針對「關係能力」,本研究將之定義為「在招攬不同類型客戶的過程中,能明瞭客戶群對於企業的重要性、吸引新顧客交易與保有現有客戶,並進一步與客戶建立長期關係的能力」。至於「銷售適應」本研究則定義為「在招攬不同類型客戶的過程中,能將專業知識、態度及技巧的應用內化成自我本身的習慣,並可視客戶對象產業的不同而可將專業性概念應用自如的常態性行為」。

在情緒智力變數上主要採用Kenneth ,Chi-Sum and Lynda (2004)所發展之量表為依據,其構念的衡量問項包括了「我可以理性地面對困難與挫折」、「我相當能夠控制我的情緒」、「我心情不好時,我會調整自己的情緒」、「我在工作壓力下仍能維持情緒穩定」;在專業知識變數上主要採用Phillip H., David and M. Theodore (2002)所發展之量表為依據,其構念的衡量問項包括了「我對壽險的相關專業知識有相當了解」、「我對保單條款有相當清楚的認識」、「我對壽險產品類別有相當的了解」、「我對理賠給付內容有相當的了解」;在關係能力變數上主要採用Mary, Linda and Debbie (2001)所發展之量表為依據,其構念的衡量問項包括了「我的客戶認為我是有能力且專業的」、「我的客戶認為我是真誠的」、「我的客戶認為我是誠實的」、「我的客戶認為跟我買產品是較少風險」;在銷售適應變數上主要採用Jeong and George(2006)所發展之量表為依據,,其構念的衡量問項包括了「我會隨銷售情況不同而改變我的銷售風格」、「我可輕易地運用各種不同的銷售方式」與「我對於客戶的需要很敏銳」。

### 三、銷售績效

本研究將「銷售績效」定義為「企業對業務人員在過去特定時間之內的工作表現或業務績效後所做的產出與貢獻度評核,以了解其將來在執行銷售時的適應性與發展性,進而作為調整薪資、升遷、獎勵,以及懲罰的依據」。在壽險業務人員銷售績效的問項設計上,本研究主要採用Arun and Michael (2003)所發展之量表為依據,並將銷售績效之問卷衡量問項發展為「相對於其他的業務員,我有較高的銷售金額」、「我對自己的銷售業績很滿意」、「我的主管很滿意我的銷售業績」。

### 四、離職意圖

本研究將「離職意圖」定義為「離開與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度,而個人離職意圖的強弱將決定個人離職行為的表現。」本研究之離職意圖量表主要採用Thomas, Chris and Charles(2005)之研究編制與修訂而成,其構念的衡量問項包括了「我有想辭掉目前工作的念頭」、「我的客戶認為我是真誠的」、「我的客戶認為我是誠實的」、「我的客戶認為跟我買產品是較少風險」。

### 第三節 信度與效度分析

由於線性結構分析假設資料為常態分配，因此在進行驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis）之前，本研究先進行常態分配檢定，研究結果發現所有衡量問項的偏態係數（skewness）範圍皆是從-0.85 到0.48，均座落在正負2的範圍內，而所有衡量問項的峰態係數（kurtosis）範圍則是從-0.21 到2.27，皆座落在正負7的範圍內，因此符合常態分配的假設（Byrne,1998）。再者，則是以統計軟體AMOS4.0進行假設模式的驗證性因素分析，此可分為自變數、中介變數與應變數三大方面來探討，進而再依據驗證性因素分析的結果，進行構念信度（Construct Reliability）、收斂效度（Convergent Validity），以及區別效度（Discriminate Validity）等分析。

#### 一、自變數之信度與效度

本研究之自變數包括了學習導向教育訓練與顧客導向教育訓練等變數。研究結果如表4-1所示， $\chi^2=32.752$ （自由度為18， $P=0.01$ ）， $\chi^2/df=1.82$ ，GFI（Goodness of Fit Index）=0.97，CFI（Comparative fit index）=0.98，IFI（Incremental Fit Index）=0.98，TLI（Tucker-Lewis index）=0.97，RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation）=0.04。各指標值顯示出 $\chi^2/df$ 小於2，GFI、CFI、IFI、及TLI皆大於0.9，且RMSEA小於0.05，因此可稱自變數的衡量模型具有良好的配適度。

各衡量問項之因素負荷值詳列於下表4-1內，依據Hair et al.（1998）所提出之公式來計算構念信度，學習導向教育訓練之構念信度為0.84，而顧客導向教育訓練之構念信度為0.86，此兩構念的信度皆大於0.70 的可接受水準（Nunnally, 1978; Wortzel,1965），因此可得知自變數之所有構念皆具有內部的一致性與穩定性。

此外，Squared Multiple Correlations（SMCs）值係指衡量問項的變異被指定構念所解釋的比例，而Average Variance Extracted（AVE）值即為SMCs 值的平均值，代表各構念對所屬指標的平均解釋能力，學習導向教育訓練的AVE值為0.56，而顧客導向教育訓練的AVE值為0.90，此顯示出各問項的變異皆有相當部分被指定的潛在構念所解釋，因此可判定本研究自變數的各項構念具有收斂效度（Garbarino and Johnson, 1999）。至於在區別效度方面，若兩構念之平均AVE值大於此兩構念相關係數的平方值，則可稱此兩構念具有區別效度（Fornell and Larcker, 1981），依據下表4-3所示，各構念間的平均AVE 值與相關係數平方值比較表可知，無論是學習導向教育訓練或是顧客導向教育訓練，任兩構念之間的



平均AVE 值皆大於其相關係數的平方值，因此本研究外生變數之各項構念具有區別效度。

表4-1 自變數之驗證性因素分析結果與構念信度

學習導向教育訓練 ( AVE=0.56 ， 構念信度=0.84 )	因素負荷量	資料來源
1. 公司的教育訓練一直強調業務人員應將學習當作是改善自己能力的關鍵因素	0.72	Churchill(1985)、 Watkins and Marsick (1993)
2. 公司的教育訓練一直鼓勵業務人員有困難或疑問時，應主動尋求同事或主管的協助	0.77	
3. 公司的教育訓練一直灌輸業務人員學習能坦然面對客戶拒絕	0.71	
4. 公司的教育訓練一直灌輸業務人員應不斷地學習新知識來因應環境的改變	0.79	
顧客導向教育訓練 ( AVE=0.90 ， 構念信度=0.86 )	因素負荷量	資料來源
5. 公司的教育訓練一直灌輸業務人員應主動尋求去瞭解顧客需求	0.72	Churchill(1985)、 Watkins and Marsick (1993)
6. 公司的教育訓練一直鼓勵業務人員應快速達成資訊給顧客需求	0.71	
7. 公司的教育訓練一直鼓勵業務人員應快速解決顧客的問題	0.88	
8. 公司的教育訓練一直宣導業務人員應提供資訊給顧客	0.78	

附註： $\chi^2(18)=32.752$ ， $\chi^2/df=1.82$ ， $P=0.01$ ， $GFI=0.97$ ， $CFI=0.98$ ， $IFI=0.98$ ， $TLI=0.97$ ， $RMSEA=0.04$ 。

表4-2 各構念之相關係數矩陣

	平均數	標準差	A	B	C	D	E	F	G	H
A. 學習導向	4.41	0.46	0.84							
B. 關係導向	4.37	0.49	.65** (0.00)	0.86						
C. 銷售適應	3.61	0.60	.33** (0.00)	.37** (0.00)	0.86					
D. 關係能力	4.00	0.52	.39** (0.00)	.29** (0.00)	.59** (0.00)	0.85				
E. 情緒智力	3.85	0.62	.36** (0.00)	.34** (0.00)	.56** (0.00)	.51** (0.00)	0.89			
F. 專業知識	3.48	0.69	.3** (0.00)	.32** (0.00)	.62** (0.00)	.6** (0.00)	.053** (0.00)	0.92		
G. 銷售績效	2.80	0.67	.13** (0.29)	.14** (0.01)	.54** (0.00)	.44** (0.00)	.365** (0.00)	.51** (0.00)	0.88	
H. 離職意圖	2.17	0.87	-.31** (0.00)	-.19** (0.00)	-.27** (0.00)	-.28** (0.00)	-.29** (0.00)	-.24** (0.00)	-.12* (0.04)	0.94

附註：對角線上的數字為各構念之構念信度值；

對角線外的數字為構念間的相關係數；

( ) 內為相關係數之P-value 值；

\*\* 在0.01 的顯著水準下，相關係數是顯著的（雙尾）；

\* 在0.05 的顯著水準下，相關係數是顯著的（雙尾）。

表4-3：各構念之平均AVE 值與相關係數平方值比較表

	A	B	C	D	E	F	G	H
A. 學習導向	0.56							
B. 關係導向	0.42 (0.58)	0.60						
C. 銷售適應	0.10 (0.55)	0.13 (0.57)	0.54					
D. 關係能力	0.15 (0.58)	0.08 (0.6)	0.35 (0.57)	0.60				
E. 情緒智力	0.12 (0.62)	0.12 (0.64)	0.31 (0.61)	0.26 (0.64)	0.68			
F. 專業知識	0.09 (0.66)	0.10 (0.68)	0.38 (0.65)	0.36 (0.68)	0.28 (0.72)	0.75		
G. 銷售績效	0.01 (0.64)	0.02 (0.66)	0.29 (0.68)	0.19 (0.66)	0.13 (0.7)	0.26 (0.74)	0.72	
H. 離職意圖	0.09 (0.68)	0.04 (0.7)	0.07 (0.67)	0.08 (0.7)	0.08 (0.74)	0.06 (0.77)	0.01 (0.76)	0.79

附註：對角線上之數字為各構念之AVE 值；

對角線外之數字為各構念之間的相關係數平方值；

( ) 內為各構念之間的平均AVE值。

## 二、中介變數與應變數之信度與效度

本研究之中介變數包括了銷售適應、關係能力、情緒智力、專業知識與應變數包括銷售績效，及離職意圖等變數。首先，在涵蓋銷售適應、關係能力、情緒智力、專業知識等變數的「學習知識的儲存與應用」構念上，依據表4-4的研究結果所示，其  $\chi^2=278.71$  (自由度為110,  $P=0.00$ )， $\chi^2/df=2.53$ ， $GFI=0.90$ ， $CFI=0.95$ ， $IFI=0.95$ ， $TLI=0.93$ ， $RMSEA=0.04$ 。各指標值顯示  $\chi^2/df$  小於2， $CFI$ 、 $IFI$ 、及 $TLI$ 皆大於0.90，且 $RMSEA$ 小於0.05，因此可稱中介變數的衡量模型具有良好的配適度。

此外，各衡量問項之因素負荷值詳列於表4-4內，依據Hair et al. (1998) 所提出之公式來計算構念信度，銷售適應之構念信度為0.86、關係能力之構念信度為0.85、情緒智力之構念信度為0.89、專業知識之構念信度為0.92，所有構念之信度皆大於0.70 的可接受水準 (Nunnally, 1978; Wortzel, 1965)，因此

內生變數之「學習知識的儲存與應用」構念上皆具有內部一致性。

再者，銷售適應之AVE為0.54、關係能力之AVE 為0.60、情緒智力之AVE 為0.68、專業知識之AVE 為0.75，顯示出各問項的變異皆有相當部分被指定的潛在構念所解釋，因此本研究中介變數之各項構念具有收斂效度（Garbarino and Johnson, 1999）。在區別效度方面，依據上表4-3各構念之平均AVE 值與相關係數平方值比較表可知，無論是銷售適應、關係能力、情緒智力、專業知識上，任兩構念之間的平均AVE 值皆大於其相關係數的平方值，因此本研究中介變數之「學習知識的儲存與應用」構念上具有區別效度。

表4-4 中介變數(學習知識儲存)之驗證性因素分析結果與構念信度

銷售適應 (AVE=0.54 , 構念信度=0.86 )	因素負荷量	資料來源
1. 我會隨銷售情況不同而改變我的銷售風格	0.68	Jeong and George(2006)
2. 我可輕易地運用各種不同的銷售方式	0.71	
3. 我對於客戶的需要很敏銳	0.80	
關係能力 (AVE=0.60 , 構念信度=0.85 )	因素負荷量	資料來源
4. 我的客戶認為我是有能力且專業的	0.58	Mary, Linda and Debbie (2001)
5. 我的客戶認為我是真誠的	0.88	
6. 我的客戶認為我是誠實的	0.97	
7. 我的客戶認為跟我買產品是較少風險	0.58	
情緒智力 (AVE=0.68 , 構念信度=0.89 )	因素負荷量	資料來源
8 我可以理性地面對困難與挫折	0.79	Kenneth and Chi-Sum ( 2004 )
9 我相當能夠控制我的情緒	0.87	
10 我心情不好時，我會調整自己的情緒	0.83	
11 我在工作壓力下仍能維持情緒穩定	0.79	
專業知識 (AVE=0.75 , 構念信度=0.92 )	因素負荷量	資料來源
12 我對壽險的相關專業知識有相當了解	0.88	Phillip H., David and M. Theodore ( 2002 )
13 我對保單條款有相當清楚的認識	0.86	
14 我對壽險產品類別有相當的了解	0.84	
15 我對理賠給付內容有相當的了解	0.87	

附註： $\chi^2(110)=278.71$ ， $\chi^2/df=2.53$ ， $P=0.00$ ， $GFI=0.90$ ， $CFI=0.95$ ， $IFI=0.95$ ， $TLI=0.93$ ， $RMSEA=0.04$

此外，在銷售績效與離職意圖構念上，依據下表4-5的研究結果所示，其  $\chi^2=32.169$  (自由度為18,  $P=0.02$ )， $\chi^2/df=1.78$ ,  $GFI=0.96$ ,  $CFI=0.99$ ,  $IFI=0.99$ ,  $TLI=0.98$ ,  $RMSEA=0.04$ 。各指標值顯示  $\chi^2/df$  小於2,  $CFI$ 、 $IFI$ 、及  $TLI$  皆大於0.90，且  $RMSEA$  小於0.05，因此可稱中介變數的衡量模型具有良好的配適度。

此外，在因素負荷值方面，依據Hair et al. (1998) 所提出之公式來計算構念信度，銷售績效之構念信度為0.88、離職意圖之構念信度為0.94，此兩構念之信度皆大於0.70 的可接受水準 (Nunnally, 1978; Wortzel, 1965)，因此應變數之「銷售績效」與「離職意圖」構念上皆具有內部一致性。而銷售績效之AVE為0.56、離職意圖之AVE為0.90，顯示出各問項的變異皆有相當部分被指定的潛在構念所解釋，因此本研究內生變數之各項構念具有收斂效度 (Garbarino and Johnson, 1999)。至於在區別效度方面，依據上表4-3各構念之平均AVE 值與相關係數平方值比較表可知，無論是在銷售績效，或是離職意圖上，任兩構念之間的平均AVE 值皆大於其相關係數的平方值，因此本研究應變數之「銷售績效」與「離職意圖」構念上具有區別效度。

表4-5 應變數(銷售績效、離職意圖)之驗證性因素分析結果與構念信度

銷售績效 (AVE=0.56 , 構念信度=0.88 )	因素負荷量	資料來源
1. 相對於其他的業務員，我有較高的銷售金額	0.83	Arun and Michael(2003)
2. 我對自己的銷售業績很滿意	0.86	
3. 我的主管很滿意我的銷售業績	0.83	
離職意圖 (AVE=0.90 , 構念信度=0.94 )	因素負荷量	資料來源
5. 我有想辭掉目前工作的念頭	0.90	Thomas G., Chris and Charles(2005)
6. 我在未來一年可能會辭掉目前的工作	0.96	
7. 我正在尋找新的工作	0.82	
8. 我有不斷地尋找一個較好的工作的念頭	0.85	

附註： $\chi^2(18)=32.169$ ， $\chi^2/df=1.78$ ,  $P=0.02$ ,  $GFI=0.96$ ,  $CFI=0.99$ ， $IFI=0.99$ ， $TLI=0.98$ ， $RMSEA=0.04$ 。

# 第四章 研究結果

## 第一節 假設模式與競爭模式之模式架構

本研究採取競爭模式的研究取向，依據過去文獻建構出假設模式與競爭模式，並比較何種模式最能解釋實際的樣本資料。下圖3-1即為本研究之假設模式，提出學習導向與顧客導向的教育訓練對於學習知識儲存具有影響，並藉由學習知識的儲存與應用來提升壽險業務人員的銷售績效，並降低離職率；至於下圖3-2之競爭模式則是因為本研究試圖探討出學習知識儲存與銷售績效是否為一中介變數，是否學習導向的教育訓練與顧客導向的教育訓練能夠直接地對降低離職率產生影響，而不須經學習知識儲存或銷售績效等因素。

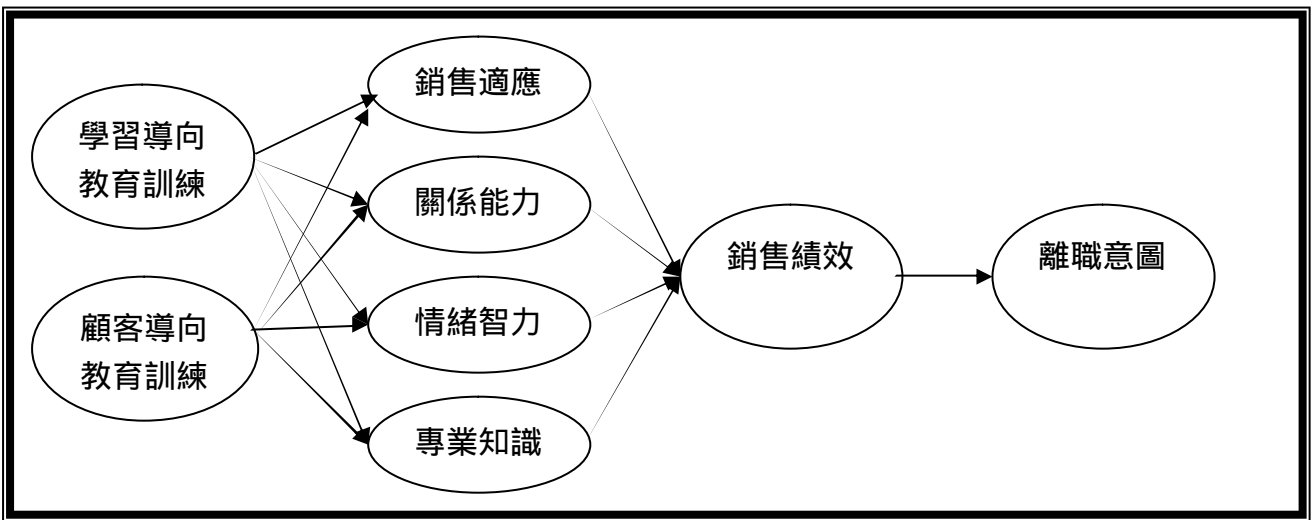


圖 3-1 假設模式圖

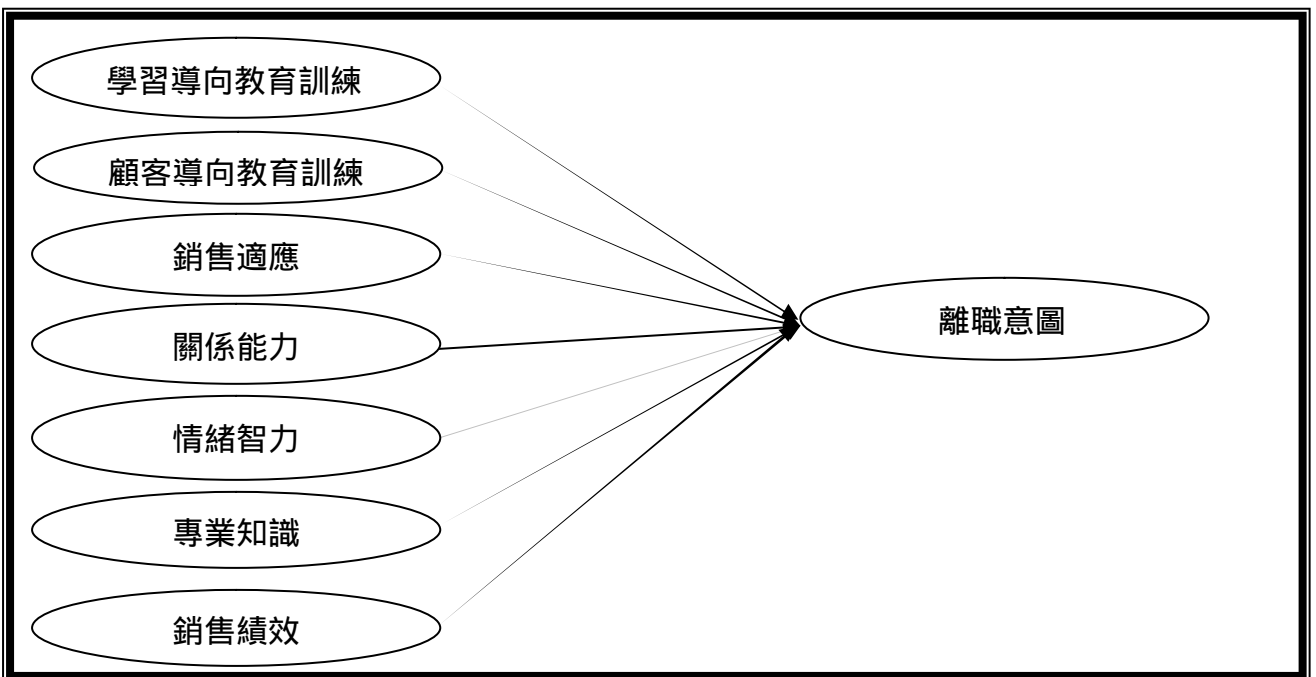


圖 3-2 競爭模式圖

## 第二節 假設模式與競爭模式之比較

本研究以Jöreskog and Sörbom (1993) 的適配度指標AIC (Akaike Information Criterion)、CAIC (Consistent Akaike Information Criterion)、及ECVI (Expected Cross Validation Index) 等三項競爭模式適配度指標來做比較，這三項適配指標都沒有明確的決斷值，這三項適配度指標數值愈低者表示該模式愈適合用來解釋樣本資料。另一方面， $c^2/df$  小於2，GFI、CFI、IFI、及TLI皆大於0.90，表此模式具有良好的配適度，依據表4-6比較結果，可以看出三種模式之Model 3修正模式最佳。

表4-6 假設、無中介、修正模式比較表

	$c^2$	$c^2/df$	GFI	CFI	IFI	TLI	AIC	CAIC	ECVI
Model 1 假設	380.21	27.16	0.70	0.54	0.55	0.07	424.21	525.45	1.57
Model 2 無中介	279.58	25.42	0.81	0.66	0.67	0.14	329.58	444.63	1.22
Model 3 修正	26.91	3.36	0.98	0.98	0.98	0.92	82.91	211.77	0.31

### 第三節 結構模式分析與假說檢定

本研究之假設模式如圖3-1所示，以AMOS 4.0 進行路徑分析，模式之整體配適度方面， $\chi^2(8)=26.91$ ， $\chi^2/df=3.36$ ， $P=0.00$ ， $GFI=0.98$ ， $IFI=0.98$ ， $TLI=0.92$ ， $CFI=0.98$ ，模式的整體配適度都相當高，且大致上相當符合配適度的判斷準則（ $GFI$ 、 $IFI$ 、 $TLI$ 、及 $CFI$ 皆大於0.90），因此模式具有良好的配適度。

本研究探討壽險業中，學習導向教育與顧客導向教育訓練對於學習知識儲存的影響、學習知識儲存對於業務人員銷售績效的影響，以及業務人員銷售績效對於離職意圖是否會呈現顯著的影響，本研究將各構念之關係係數及假說檢定結果如圖4-1與表4-6所示。

在學習導向教育訓練對於學習知識儲存的影響衝突中，學習導向教育訓練對於關係能力（ $\beta=0.24^{**}$ ， $p=0.00$ ）與情緒智力（ $\beta=0.24^{**}$ ， $p=0.00$ ）皆具有顯著的正向影響，因此H1a-1與H1a-3皆獲得支持。而學習導向教育訓練對於專業知識（ $\beta=0.05$ ， $p\text{-value}=0.51$ ）與銷售適應（ $\beta=0.02$ ， $p\text{-value}=0.69$ ）的影響是不顯著的，因此假設H1a-2與H1a-4並未獲得支持。

在顧客導向教育訓練對於學習知識儲存的影響中，顧客導向教育訓練無論是對於內部與情感面的「情緒智力」（ $\beta=0.19^*$ ， $p\text{-value}=0.01$ ）、內部與認知面的「專業知識」（ $\beta=0.14^*$ ， $p\text{-value}=0.04$ ）、外部與情感面的「關係能力」（ $\beta=0.10^+$ ， $p\text{-value}=0.10$ ），以及外部與認知面的「銷售適應」（ $\beta=0.13^*$ ， $p\text{-value}=0.04$ ）均具有顯著的正向影響。因此假設H1b-1、H1b-2、H1b-3，以及H1b-4皆獲得支持。

在學習知識儲存對於壽險業務人員銷售績效的影響中，專業知識（ $\beta=0.26^{**}$ ， $p=0.00$ ）與銷售適應（ $\beta=0.33^{**}$ ， $p=0.00$ ）均對於壽險業務人員銷售績效呈現顯著的正向影響，因此H2a-2與H2a-4皆獲得支持。至於學習知識儲存中的情緒智力（ $\beta=0.00$ ， $p=0.94$ ）與關係能力（ $\beta=0.09$ ， $p=0.17$ ）對於壽險業務人員的銷售績效並無顯著的影響，因此，假設H2a-1與H2a-3並未獲得支持。

此外，在壽險業務人員的銷售績效對於業務人員離職意圖的影響是不顯著的（ $\beta=-0.08$ ， $p=0.18$ ），因此假設H3a並不成立，唯獨在表4-2的各構念之相關係數矩陣以及表4-7之假說檢定結果表中，可以判斷出壽險業務人員的銷售績效對於業務人員離職意圖仍呈現雖不顯著，但仍存在相當程度的負相關關係存在。



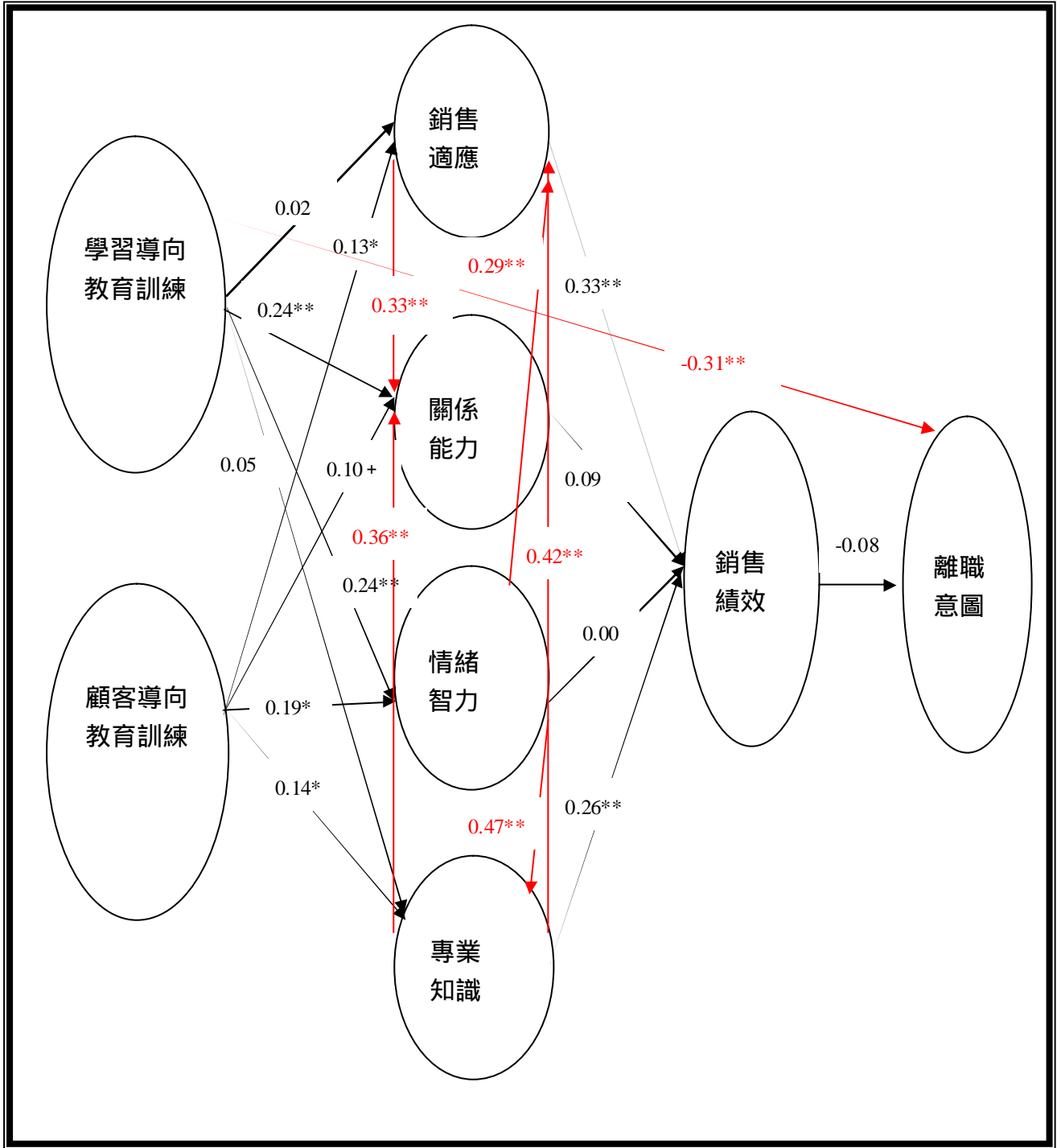


圖4-1 各構念關係係數圖

表4-7 修正模式的假說檢定結果表

應變數	自變數						
	學習導向教育訓練	顧客導向教育訓練	銷售適應	關係能力	情緒智力	專業知識	銷售績效
銷售適應	0.02(0.69)	0.13(0.04)*			0.29(0.00)**	0.42(0.00)**	
關係能力	0.24(0.00)**	0.10(0.10) +	0.33(0.00)**			0.36(0.00)**	
情緒智力	0.24(0.00)**	0.19(0.01)*					
專業知識	0.05(0.51)	0.14(0.04)*			0.47(0.00)**		
銷售績效			0.33(0.00)**	0.09(0.17)	0.00(0.94)	0.26(0.00)**	
離職意圖	-0.31(0.00)* *						-0.08 (0.18)
假設檢定	H1a-1 成立 H1a-3 成立 H1a-2 與 H1a-4 不成 立	H1b-1 成立 H1b-2 成立 H1b-3 成立 H1b-4 成立	H2a-4 成立	H2a-3 不成 立	H2a-1 不成 立	H2a-2 成立	H3a 不成立

附註1：所有係數值均已標準化；括號內為p-value；\* P < 0.05；\*\* P < 0.01。

附註2： $\chi^2(8)=26.91$ ， $\chi^2/df=3.36$ ， $P=0.00$ ， $GFI=0.98$ ， $IFI=0.98$ ， $TLI=0.92$ ， $CFI=0.98$ 。

# 第五章 研究結論與建議

## 第一節 研究結論

此部份本研究乃將描述研究結果所得到之發現與其所代表的意涵，依據假設所述之應變數為對象來加以探討，分別為學習知識儲存、銷售績效、離職意圖等三部分，本研究敘述如下：

### 一、學習知識儲存

過去學者從事壽險教育訓練的相關研究時，多侷限於探討教育訓練與績效間的相關性，除了甚少將教育訓練劃分為不同類別進行比較分析外，對於教育訓練與績效間也甚少加入中介變數來探討，因此本研究特別將教育訓練區分為學習導向教育訓練與顧客導向教育訓練來分析；再者，此兩大類別的教育訓練對於學習知識儲存是否會產生正面有效的助益，亦即針對壽險業務人員實施學習導向教育訓練與顧客導向教育訓練後，這些訓練對於業務人員的情緒智力、專業知識、關係能力與銷售適應是否會有著正面的直接影響，因此，本研究特以學習導向教育訓練與顧客導向教育訓練、學習知識儲存等不同構念來探討壽險界之教育訓練的適切性。

研究結果顯示出執行學習導向的教育訓練對於提升壽險業務人員的關係能力與情緒智力有顯著的正向影響，而對於提升壽險業務人員的專業知識與銷售適應的效果則不顯著，本研究認為學習導向的教育訓練對於同樣是偏向情感面的情緒智力與關係能力會具顯著正向影響的原因在於，公司教育訓練的運作無疑對受訓者會產生自信心提升或是自我激勵的影響，此種偏向情感面的影響對於業務人員情緒的控管與調適，以及受訓者看待顧客與關係維繫的能力勢必會有所提升。

然而，學習導向的教育訓練對於傾向於內部對象與認知面的「專業知識」，以及外部對象與認知面的「銷售適應」並無顯著正向影響的原因，本研究認為學習乃是一種學習者自發性的行為，倘若教育訓練對象本身的學習動機不夠強烈，或不認為有需要，亦或是無法完全認同它的重要性的話，縱使是採用學習導向教育訓練，勢必也無法加以認同看似制式的教育訓練課程，以致對於無論是壽險專業知識或是必須要內化成本身習慣的銷售適應均無法有效促成正面的影響。

在壽險公司執行顧客導向教育訓練方面，其無論是對於提升壽險業務人員的關係能力與情緒智力，或是專業知識與銷售適應上均具有顯著的正向影響，此足以可見顧客導向的教育訓練對於壽險產業的訓練中扮演著相當重要的關鍵角色。本研究認為此結果的出現乃是，壽險產業可以算是高度服務性質的產業，所以無論是壽險公司或是壽險業務人員，其對於顧客關係重視與維繫的程度往往會比

一般的服務業來的高許多，此也可由壽險業的顧客常常可以做到好幾代的家庭這個現象觀察出來，因此保險業實有必要履行「顧客導向」的行銷方式以提升服務品質及經營績效(宋宗旻，2001)。

然而，在本研究之修正模式方面，發現學習導向教育訓練對於壽險業務人員的離職意圖卻有著反向的顯著影響存在，本研究認為此結果在於學習導向的教育訓練對於偏向情感面的情緒智力與關係能力具有顯著的正向影響下，壽險業務人員自信心的提升或是情緒的控管調適自然會提升許多，如此一來，面對困難與挑戰的抗壓性相對上也會有所增長，因此也間接抑制住業務人員的離職意圖，是故學習導向教育訓練對於壽險業務人員的離職意圖出現顯著的負相關。

## 二、銷售績效

壽險業務人員接受學習教育訓練與顧客導向教育訓練之後，所轉化的知識儲存與應用會如何影響業務人員的銷售績效呢？是否如同本研究所預期，能夠正面提升業務人員的銷售績效效益呢？研究結果顯示，專業知識和銷售適應對於業務人員銷售績效的影響是呈現正向顯著的，亦即當專業知識程度愈高或是銷售適應的能力愈高，則壽險業務人員的銷售績效會愈高；至於關係能力與情緒智力則對壽險業務人員的銷售績效則無顯著的影響。

本研究認為此結果的出現是因為業務人員在教育訓練的過程中，業務人員成本身若能提升專業知識與內化成銷售適應的而本身習慣，不但能提升業務人員在第一陣線面對顧客所提出疑惑與問題的能力，更能持續地吸取新知，並提升將專業知識、關係能力與情緒智力內化成銷售適應的能力，如此一來業務人員勢必在面臨與顧客交涉或處理顧客問題或是進行關係維繫或是進行新顧客開發的時候，將足以很從容的去加以應對，進而提升業務人員的銷售績效。

然而，反觀關係能力與情緒智力對於業務人員銷售績效的影響並不顯著的結果，本研究認為是單存的關係能力或是情緒智力將無法有效提升業務人員的銷售績效，此兩構面同屬於情感層面的要素，其中關係能力著重於業務人員與顧客長期關係的培養，而情緒智力則著重於業務人員本身的情緒管理。壽險產業是一個充滿高度挫折與挑戰的行業，因此業務人員想要在此行業生存，在情緒的調適掌控與顧客關係的重視培養上，勢必要比一般的服務業來的更加重視，倘若要替壽險業務人員締造更佳的銷售績效或是成為頂尖的業務員，光靠關係能力與情緒智力是不夠的，因為這些只能算是提升銷售績效的必要條件(necessary condition)，而非充分條件(sufficient condition)，倘壽險業務人員想要大幅提昇銷售績效的話，必須要持續提升本身對於壽險商品的專業知識與即時最新的壽險資訊脈動，並進一步的將這些專業知識、關係能力與情緒智力內化培養成本身生

活的一部份與習慣，方能大幅創造並提升壽險業務人員的銷售績效。

此外，在本研究之修正模式方面，也發現了知識儲存與應用中的關係能力、情緒智力、專業知識與銷售適應方面呈現部分相互影響的情況。其中情緒智力分別對專業知識與銷售適應均呈現顯著的正向影響，本研究認為情緒智力所隱含的其實是態度上的問題，包含面對工作的態度、面對同仁的態度、面對壓力的態度、面對自我的態度、面對學習的態度等，倘若壽險業務人員一開始就抱持著正面的心態進行學習，無疑對壽險業務人員專業知識與銷售適應的提升與培養，皆有著正面的影響性存在。再者，從修正模式中也發現，當業務人員具備壽險領域或其他專業領域的專業知識時，對於強化銷售適應，以及與顧客互動的關係能力亦有著正向的顯著影響，本研究認為無論是壽險產業或是其他服務性產業，專業知識可以說是搭起顧客關係的基本橋樑，當空有交際手腕而無紮實的專業知識與概念，將無法有效的讓顧客信服或是維繫長期的顧客關係，是故修正模式因而出現此結果。此外，從修正模式中我們也發現銷售適應對於關係能力亦出現顯著的正向影響，此結果在於當壽險業務人員將專業知識與情緒智力內化為自身的習慣時，無疑對於關係能力的運作也會更為流暢與健全。

### 三、離職意圖

當壽險業務人員的銷售績效提升後，是否就相對能降低壽險業務人員本身的離職意圖呢？亦或是反而助長其離職的意願呢？研究結果顯示出，壽險業務人員的銷售績效對於業務人員的離職意圖的影響並不顯著，此意味著在壽險產業中，業務人員的銷售績效與離職意圖並沒有呈現一個絕對性的反向關係。本研究認為之所以會造成此結果的主要原因在於，業務人員銷售績效這個因素在壽險業務人員本身的離職意圖中所扮演的因素重要性並非一個關鍵性的要素，其可能是在原壽險公司銷售績效本身就相當優秀的業務人員而言，高銷售績效所得到的高薪資已經轉變成一個保健因子，而非激勵因子，因為對於優秀的壽險業務人員，相信其他的壽險公司也能較一般業務有所更高的績效創造。因此，本研究認為壽險業務人員的離職意圖除了薪資福利外，工作成就感、工作滿足感、或是升遷管道的透明度、牽涉組織內的政治行為或組織變革等組織面所引發的不適感，均有可能是造成業務人員產生離職意圖的原因。

## 第二節 管理意涵

本研究主要在探討學習導向教育訓練與顧客導向教育訓練執行之成效，依據以往學者之相關文獻而提出本研究之架構，試圖釐清出此兩方向的教育訓練、學習知識儲存、業務人員銷售績效與離職意圖之間的關係。本研究驗證出各個構念之間關係的假設，並且提出相關的管理意涵。

### 一、「學習導向教育訓練」與「顧客導向教育訓練」機制的建立

教育訓練是壽險公司相當重視的一環，尤其是教育訓練對於業務人員心理上的建設與挫折培養有著高度的正面效果，因縱使業務人員的資歷再深、能力再強，或者是無法突破現狀，都難免會產生對自己或對壽險公司產生心境動搖的情況。然而，壽險公司執行教育訓練的同時，是否能切實符合業務人員及當時環境的需要而有所特別的規劃與設計，則是值得去省思的問題。依據先前統計分析的結果顯示出，「顧客導向」與「學習導向」的教育訓練對於學習知識儲存是具有顯著影響力的兩項因素，尤其是顧客導向的教育訓練，因此壽險公司若試圖想培養起教育訓練的機制時，建議可從此兩種導向培育起才是。

在學習導向教育訓練方面，建議壽險業務人員必須要秉持著主動積極的學習精神與態度去進行學習，畢竟「學習」是一種自發性的行為，縱使教育訓練課程偏向學習導向的課程，但業務人員本身卻無心或無力去學習並吸收轉化為本身生活的習慣中，教育訓練也將淪為形式，因此建議業務人員除了參與壽險公司或通訊處主管所安排應參加的課程之外，並要能夠敞開樂於不斷學習的心態，主動注意觀察是否有其他適合自己現階段學習而本身壽險公司或通訊處主管卻尚未安排的課程。因為唯有透過學習成長，激勵業務人員的不斷學習，才能去適應市場與環境的快速變化，進而有效配置本身資源，取得競爭優勢。

在顧客導向教育訓練方面，壽險公司必須要培養業務人員有顧客是最大資產的認知，因此業務人員應多方面的學習任何能提高對顧客服務有所助益的相關課程，以及概念與技能的建立，並加強業務人員對於壽險銷售的信念與使命感，提高對顧客的服務品質，畢竟透過以顧客需求為導向的差異化模式，不斷的去創造競爭優勢，才能在充滿變化與挑戰的整體環境中持續生存，讓壽險事業能穩健經營。

### 二、強化學習導向教育訓練可有效抑制業務人員離職意圖

學習導向教育訓練的強化與提升可有效降低壽險業務人員的離職意圖，從本研究之修正模式所分析的結果可證實。學習是一種潛移默化的過程，而潛移默化對於業務人員而言無疑是一種漸進式的改變，此種改變可能包含了將對原有工作

的負面認知視為正向的改變。改變將原有瓶頸的認知視為一種挑戰。甚至是改變了將壓力負荷的認知視為心理的調節過程，這些改變均有可能對壽險業務人員的心理狀態產生正面的激勵效果，亦或是提升認同所屬的公司或工作，進而降低業務人員的離職意圖，因此，倘若壽險公司若能有效運用學習導向的教育訓練，勢必能有效降低業務人員的離職意圖。

### 三、加強顧客導向教育訓練可有效提升學習知識的儲存，進而提升業務人員的銷售績效

從研究結果中，我們了解顧客導向教育訓練對於學習知識儲存的專業知識、情緒智力、關係能力，以及銷售適應均呈現正向的顯著關係，此無疑說明了由過去的交易行銷邁向今日關係行銷的同時，以顧客需求為重要考量，以及重視顧客關係之經營與維續的概念已經普遍的應用於服務產業。畢竟從顧客的角度出發，可以更容易的明瞭顧客的實際需求，如此也就更容易的掌握住顧客的心，因此，倘若壽險公司若能充分善用顧客導向的教育訓練，勢必能提升學習知識的儲存與應用，進而直接或間接擴展業務人員的銷售績效。

### 四、「專業知識」持續提升與「銷售適應」的習慣養成

先前統計分析的結果顯示出在學習知識儲存上，並非任何象限都能夠對於壽險業務人員的銷售績效有顯著效益，唯有「專業知識」與「銷售適應」的養成對於業務人員銷售績效是才具有正向的顯著影響力，此意味著對於顧客來說，不能單以關係能力或是情緒智力作為唯一的投入考量，達成顧客滿意或是建立顧客忠誠度無疑是要用專業的角度去替顧客本身提供最適宜的保單或利益，設身處地的站在顧客的立場來思考，尤其目前市場上熱賣的投資型商品，其商品是保險加基金，其中基金的投資報酬風險內含更多的專業知識，如業務人員專業知識不足且未站在顧客的立場為客戶理財，不僅不會有好的銷售績效，反而可能招致更多糾紛與顧客之間關係的衰退，所以盡可能地提升專業知識與養成銷售適應習慣以滿足顧客的實質需要，如此相信對於雙方而言一定都會有所幫助。

現今的壽險從業人員，已經從過去的人情式保險銷售演進到對客戶全方位的理財規劃服務，因此壽險人員所提供的已經不只是風險規劃服務而已，而是要能夠提供財稅、投資及理財規劃的整合式金融服務(鐘友健，2003)，因此壽險業務人員必須要不斷的去汲取各種壽險理財、金融保險、風險規劃的專業知識與掌握相關資訊的脈動，更要加以這些專業知識與本身關係能力與情緒智力的培養內化成本身對於第一線顧客的銷售適應，以進一步提昇業務人員與公司整體的銷售績效。

## 五、認清「薪資福利」必非是影響離職意圖的唯一因素

先前統計分析的結果顯示出壽險業務人員的銷售績效對於業務人員的離職意圖的影響並不顯著，唯在彼此之間的關係仍呈現部分的負向關係，此意味著壽險業務人員在提升銷售績效後所創造的薪資福利勢必會有所提升，但此薪資福利對於抑制業務人員的離職意圖並提升其留存率的影響程度仍相當有限。換言之，薪資福利在業務人員產生離職意圖或傾向中所扮演的角色並非屬於絕對的關鍵性角色，本研究認為在壽險業務人員的績效達到一定的公司門檻下，在工作報酬之外的因素，如成就動機、家庭因素、工作整體滿意等因素、甚至是升遷、與主管同事間的關係、組織文化、組織氣候等工作環境因素，以及對工作本身的滿意度等均是有可能導致壽險業務人員的離職行為。因此，壽險公司必須要明瞭薪資福利並非是留住「人才」的關鍵條件，工作環境的滿意與組織氣候的諧和往往可能才是留才的重要因素。



### 第三節 研究限制與未來研究建議

- 一、本研究之研究對象僅以壽險個案公司為研究對象，因此在一般性 (generality) 考量的限制之下，此研究結果是否能一般化並應用至整體壽險產業亦或是其他產業情況，仍有待驗證，因此未來的相關研究，可將研究範圍擴展至其他產業或加入更多壽險公司的研究對象。
- 二、本研究資料為橫斷面 (cross-section) 之資訊，在做因果推論上會有一些問題，因此未來的研究可嘗試進行長時期的分析與比較等縱向研究，以獲得更準確的因果性推論。
- 三、對於學習知識儲存此構念，本研究將之分為專業知識、關係能力、情緒智力，以及銷售適應四個象限，然而本研究將此四個象限整合為一個學習知識儲存的概念來探討，其代表性或多或少存在爭議，因此未來之研究可嘗試針對學習知識儲存此概念進行進一步的探究與分析。
- 四、對於教育訓練的構念，本研究係依據參考諸多學者對於顧客導向與學習導向的研究，劃分為顧客導向教育訓練與學習導向教育訓練兩構面，因此未來之研究可以嘗試用其他不同的分類方式來探討壽險教育訓練對於學習成效的影響效果。

# 參考文獻

## 一、中文文獻

1. 宋宗旻(2001), 台灣壽險市場導向與業務經營績效之研究, 私立逢甲大學會計與財稅研究所碩士論文, 台中。
2. 李靜琪, (2001), 銷售才能與銷售績效關係之探討, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文, 台中。
3. 吳秉恩, (1999), 分享式人力資源管理: 理念、程序與實務, 台北: 翰蘆圖書。
4. 呂筱茵(2001), 數位時代的知識管理, 能力雜誌, 545 期, 頁 48-53。
5. 洪榮昭(1996), 人力資源發展-企業教育訓練完全手冊, 台北: 師大書苑。
6. 郭芳煜(1989), 怎麼做好員工訓練, 管拓文化事業及企管顧問公司,
7. 黃英忠, 1989, 現代人力資源管理, 華泰書局, 台北。
8. 黃英忠(1997), 人力資源管理, 第二版, 台北: 三民書局。
9. 張怡筠(1996), E Q 其實很簡單。台北市: 希代。
10. 陳依蘋(1999), 知識管理的建立與挑戰, 會計研究月刊, 第一百六十九卷, 頁 15-19。 .
11. 歐陽玲(1994), 工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討 - 以台南地區綜合醫院為例, 東海大學企業管理研究所碩士論文, 台中。
12. 樊景立(1978), 紡織廠女作業員離職行為之研究, 政治大學企業管理研究所碩士論文, 台北。
13. 鐘友健(2003), 壽險業務人員行銷績效及其教育訓練相關性之研究, 逢甲大學保險學系碩士論文, 台中。
14. 劉麗蘭 ( 1994 ), 員工分紅入股滿意度、組織投注與離職意向關係之研究, 國立中正大學勞工研究所碩士論文, 嘉義。

## 二、英文文獻

1. Abelson, M. A. (1987), Examination of avoidable and unavoidable turnover, *Journal of Applied Psychology*, 382-386.
2. Armstrong, G. and P. Kotler (2000), *Marketing: An Introduction, 5th ed.*, New Jersey: Prentice Hall.
3. Arun, S. and Michael, L. (2003), Salespeople ' s Affect Toward Customers Why Should it Be Important for Retailers?, *Journal of Business Research*, 56:

4. Ashwin W. J., Randall S., (2001), The indirect effects of organizational control on salesperson performance and customer orientation, *Journal of Business Research*, 54(1), 1-9.
5. Baldauf, A. and Cravens, D. W.(2002), The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships, *European Journal of Marketing*, 36(11), 1367-1389.
6. Behrman, Douglas N. and William D. Perreault, Jr. (1984), A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, *Journal of Marketing*, 48 (Fall): 9-21.
7. Berry, Leonard L. (1983), *Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah, eds. Chicago : *American Marketing Association*, 25-28.
8. Boman W. C., and Motowidlo S. J. (1993), *Task performance and Contextual performance: the meaning for personnel selection research*, *Human Performance* 10 (2): 99-109.
9. Boorum, M. L., Goolsby, J. R. and Ramsey, R. P. (1998), Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1): 16-31.
10. Campbell J (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, Chicago: *Consulting Psychologists press*.
11. Chakravarthy, B. S. (1986), Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7: 437-458.
12. Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley and Orville C. Walker, Jr. (1985), The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis, *Journal of Marketing Research*, 22: 103-118.
13. Cravens W. D., Raymond W. L., Pickett G. M, and Young C. E. ( 1993 ) , Incorporating a Quality Improvement Perspective into Measures of Salesperson Performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (Winter):1-14.
14. Crosby Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles (1990), Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing* , 54 (July): 68-81.
15. Dalton, D. R., Todor, W. D. and Krackhardt (1982), Turnover overstated: The Functional Taxonomy, *Academy of Management Review*, 7: 117-123.
16. Deshpande, R., Farley, John U. and Webster F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad

- Analysis, *Journal of Marketing*, 57: 23-27.
17. Dworetsky, J. P. (1985), *Psychology*, St. Paul, MN: West.
  18. Fiol, C. Marlene and Lyles, Marjorie A. (1985), Organization Learning, *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
  19. Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
  20. Garbarino Ellen and Mark S. Johnson (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 63(April), : 70-87.
  21. Gilley, J.W and Egglund S.A. (1989), *Principle of Human Resources Development*, Addison-Wesley Publishing Inc..
  22. Griffiths(1995), Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention, 12.
  23. Hall, D. T. (1986), *Individual and organization career development in changing time, Career development in organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher: 23.
  24. Jackson, D. W., Keith, J. E. and Schlacter, J. L.(1983), Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(2): 42 -51.
  25. Jeong, E. P. and George, D. D. (2006), The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance and Job Satisfaction : Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives, *Journal of Business Research*, 59: 204-213.
  26. Keck, K. L., Thomas W. L. and James G. L. ( 1995 ) , Critical Success Factors in Captive, Mult-Line Insurance Agency Sales, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(1): 17-34.
  27. Kenneth, S. L., Chi-Sum, W. and Lynda J. S. (2004), The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies, *Journal of Applied Psychology*, 89 (3):483-496.
  28. Kerr M.and Burzynski B. (1988), Missing the Target: Sales Training in America, *Training and Development Journal*, (July): 68.
  29. Kim, D.H. ( 1993 ) .The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall: 37-50.
  30. Kim, C. K. and Chung, J. Y.(1997), Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study, *Journal of International Business Studies*, 28(2): 361-386.
  31. Kotler, Phillip (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 4th ed.*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
  32. Kurtz, D. L., H. R. Dodge, and J. E. Klompmaker (1976), *Professional Selling*,

Dallas: Business Publicans Inc.

33. Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and adaptation*. New York: *Oxford University Press*.
34. Mary, S. K., Linda, K. F. and Debbie, T. L. (2001), Consumers ' Trust of Salesperson and Manufacturer : An Empirical Study, *Journal of Business Research*, 51: 73-86.
35. Mayer , J.D., and Salovey, P. (1993),*The intelligence of emotional intelligence*, 17: 433-442.
36. Miller, H., R. Katerberg, and C. Hulin(1979), Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 64: 509-517.
37. Miller, H. E. and Katerberg R. (1979), Evaluation of the Mobley , Honer and Hollingsworth Model of Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 64.
38. Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62(2).
39. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. and Meglino, B. M.( 1979 ), *Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process* ,*Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
40. Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt. (1999), Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy, *Journal of Business Research*, 46: 281-290.
41. Muchinsky, Paul M. and Paula C. Morrow (1980), A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 17: 263-90.
42. Nadler, L. (1982), *Designing Training Programs: The Critical Event Model*. Reading, MA: Addison-Wesley.
43. Park, J.E. and Betsy B. Holloway (2003), Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(3): 239-251.
44. Phillip, H. W., David, S. and M. Theodore, F. (2002), Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (2):77-86.
45. Pilling, B. K., Donthu, N. and Henson, S. (1999), Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(2): 35 -45.
46. Price, J. L. (1977), *The study of Turnover*, Ames: *Iowa State University Press*.
47. Reichheld, F. F. and Sasser, W. E., (1990), *Zero Defections: Quality Comes to*

- Services, *Harvard Business Review*, 68: 105-111.
48. Robbins, Stephen P. (1982), *Personnel, the Management of Human Resources*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
  49. Roger, P. M., Reid, P. C., Kenneth, A. and Edward, W. W. (2000), Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance, *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 179-197.
  50. Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990), *Emotional, intelligence, Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.
  51. Shore, Lynn Mcfarlane, George C. Thornton. ( 1989 ) , Job Satisfaction and Organization Commitment as predictors of Behavioral Intentions and Employee Behavior, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 229-233.
  52. Strauss, G., and Sayles L. R. (1980), *Personnel: The human problems of management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
  53. Sujan, H., Wetiz, B. A. and Sujan, M. ( 1988 ) , Increasing sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter, *Journal of Personal Selling & Sales Management*; New York; 8(2): 9-19.
  54. Szymanski, D. M. ( 1988 ) , Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept, *Journal of Marketing*, 52 (January): 64-77.
  55. Thomas, G. B., Chris, M. and Charles, M. B.(2005), The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover, *Journal of Business Research* , 58: 241-249.
  56. Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1993), *Sculpting the learning organization*, San Francisco: Jossey Bass.
  57. Wexley, K.N., and Latham, G.P. (1981), *Developing and training human resource in organization glenview, IL: Scott, Foresman.*

## 附 錄

親愛的先生、小姐您好：

首先感謝您撥冗填寫此份問卷，這是一份學術性研究問卷。研究目的在於探討『保險新進業務人員學習過程與銷售績效的關係』，因此在資料的收集上非常需要您的寶貴意見與協助，您所提供的資料僅提供學術性之整體研究分析，對於您寶貴的答案，我們絕對保密，請您放心填答。

非常感謝您在百忙之中對本研究的協助與配合，也使得本研究得以順利進行，感謝您的協助，並祝您  
敬祝

萬事如意      鴻圖大展

### 【第一部分：公司的教育訓練政策問卷項目】

此部分是想請教您在進入貴公司後，對於公司『教育訓練政策』的一些看法，沒有對與錯，請依照本身實際狀況回答：

題 號		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1	公司的教育訓練一直強調業務人員應將學習當作是改善自己能力的關鍵因素					
2	公司的教育訓練一直鼓勵業務人員有困難或疑問時，應主動尋求同事或主管的協助					
3	公司的教育訓練一直灌輸業務人員學習能坦然面對客戶拒絕					
4	公司的教育訓練一直灌輸業務人員應不斷地學習新知識來因應環境的改變					
5	公司的教育訓練一直灌輸業務人員應主動尋求去瞭解顧客需求					
6	公司的教育訓練一直鼓勵業務人員應快速達成資訊給顧客需求					
7	公司的教育訓練一直鼓勵業務人員應快速解決顧客的問題					
8	公司的教育訓練一直宣導業務人員應提供資訊給顧客					
9	公司教育訓練一直灌輸業務人員應與顧客建立長久關係					
10	公司的教育訓練一直鼓勵業務人員應與顧客保持聯絡					
11	公司的教育訓練一直告訴業務人員開發新客戶可帶來新業績					
12	公司的教育訓練一直告訴業務人員維持舊客戶可以降低公司的經營成本					

**【第二部分：學習內容問卷項目】**

此部分是想請教你在進入貴公司到目前為止，所學習到的知識，在實務上應用的程度。  
請依照本身實際狀況回答：

題號		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我會隨銷售情況不同而改變我的銷售風格					
2	我可輕易地運用各種不同的銷售方式					
3	我對於客戶的需要很敏銳					
4	我喜歡嘗試不同的銷售方式					
5	我會以不同的方式對待不同的客戶					
6	我的客戶認為我是有能力且專業的					
7	我的客戶認為我是真誠的					
8	我的客戶認為我是誠實的					
9	我的客戶認為跟我買產品是較少風險					
10	我會努力維持我與客戶的關係					
11	我可以理性地面對困難與挫折					
12	我相當能夠控制我的情緒					
13	我心情不好時，我會調整自己的情緒					
14	我在工作壓力下仍能維持情緒穩定					
15	我對壽險的相關專業知識有相當了解					
16	我對保單條款有相當清楚的認識					
17	我對壽險產品類別有相當的了解					
18	我對理賠給付內容有相當的了解					

**【第三部分：銷售績效、離職意圖問卷項目】**

此部分是想請教你在進入貴公司後，對於最近自己銷售績效自行評估。請依照本身實際狀況回答：

題號		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	相對於其他的業務員，我有較高的銷售金額					
2	我對自己的銷售業績很滿意					
3	我的主管很滿意我的銷售業績					



4	我可以辨認主要顧客並且賣產品給他們					
5	我有想辭掉目前工作的念頭					
6	我在未來一年可能會辭掉目前的工作					
7	我正在尋找新的工作					
8	我有不斷地尋找一個較好的工作的念頭					

#### 【第四部份】基本資料

1. 性別：      男      女

2. 您的新契約代號為：\_\_\_\_\_

3. 您的報升管道：    NTA(大學)    EA(高中職)    PA(高中職)    復職人員

4. 您的婚姻狀況為：    未婚      已婚

5. 您的年齡：\_\_\_\_\_

6. 您現職公司的服務年資：\_\_\_\_\_ 月

7. 您的教育背景：    商學      非商學

8 您服務的地區：    北部      中部      南部