

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

領導風格、內部行銷、激勵及績效之關聯研究—以保險業為例

A Study on the Relationship between Leadership Style,
Internal Marketing, Motivation and Performance--A Case
Study on the Insurance Industry

鄭維堯

Wei-Yao Cheng

指導教授：紀信光 博士

Advisor: Hsin-Kuang Chi, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士班
碩 士 學 位 論 文

領導風格、內部行銷、激勵及績效之關聯研究—以保險業為例
The Study on the Relationship Between Leadership Style, Internal
Marketing, Motivation and Performance--A Case Study on the Insurance
Industry

研 究 生：鄭維堯

經考試合格特此證明

口試委員：紀信光

景國忠

白純芳

指導教授：紀信光

系主任(所長)：景國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 12 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生鄭維堯君在本系修業1年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：鄭維堯君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：鄭維堯君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導風格、內部行銷、激勵及績效之關聯研究-以保險業為例

(2)學術期刊：

本人認為鄭維堯君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導風格、內部行銷、激勵及績效之關聯研究-以保險業為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：紀信堯 簽章

中華民國109年 5月26日

謝 誌

在就讀高中時因為不太喜歡讀書，本來想說高中畢業就開始工作不繼續升學了，因緣際會下就讀企管系，對企管所提到的產、銷、人、發、財五項其中人力資源裡對人的管理蠻感興趣的，讓我重獲讀書了感覺，因此研究了有關領導相關的文獻探討，不知不覺就把碩士唸完了。

看著這本自己親自研究出來的論文其實心裡充滿了興奮和感激，首先對要感謝的是我的家人一路以來的支持，不管我所選擇的路是甚麼他們都默默的支持著我，再來是紀信光教授不厭其煩的教導我們如何寫出一篇像樣的論文，感謝郭東昇教授和系助理余文慧姐姐當初建議我們繼續讀碩士還有一路上的幫助與鼓勵，感謝黃國忠教授在口試時的教誨讓我有讀碩士的感覺，感謝班導許淑鴻教授的陪伴，還有一群專班的大哥哥大姐姐在課堂上的經驗分享，最後是一起努力奮鬥、一起寫論文的同學，有你們真好。

鄭維堯 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 109 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

108 學年度第 2 學期碩(博)士論文摘要

論文題目：領導風格、內部行銷、激勵及績效之關聯研究－以保險業為例

研究生：鄭維堯

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

隨著保險公司的蓬勃發展，在台灣從事保險業務人員不在少數，但不同公司及不同領導所帶領出來的業務人員的績效都有所差異。本研究綜合過去文獻，推論出不同領導風格及教育方式對於績效有顯著影響及不同下屬面對不同的激勵是否有干擾影響，因此，本研究期待了解不同領導風格及內部行銷下，對績效造成的影響。本研究以台灣保險業為研究樣本，團隊為分析單位進行問卷調查。

本研究樣本對象主要以曾經從事保險業務員為主，並採便利抽樣之調查方式蒐集問卷，共計發出 260 份問卷，回收問卷 257 份，刪除 2 份答題不完全及未從事保險業務工作後，有效問卷共 255 份，有效問卷回收率為 99%，研究分析結果顯示：

1. 領導風格對內部行銷有正向影響。
2. 領導風格對績效有正向影響。
3. 內部行銷對績效有正向影響。
4. 內部行銷對領導風格與績效有中介效果。
5. 激勵對領導風格與績效不具有干擾影響。

關鍵詞：領導風格、內部行銷、激勵、績效

Title of Thesis: A study on the Relationship between Leadership Style, Internal Marketing, Motivation and Performance—A case study on the Insurance Industry

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

Graduate Date: June 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Wei-Yao Cheng

Advisor: Hsin-Kuang Chi Ph.D.

Abstract

With the vigorous development of insurance companies, quite a number of people are engaged in the insurance business in Taiwan, but the performance of business personnel led by different companies and different leaders varies. This study synthesizes past literature and infers that different leadership styles and educational methods have a significant impact on performance, and whether using different motivation on different subordinates conjure a moderating effect on. Therefore, this study looks forward to understanding the impact of different leadership styles and education on performance. This study uses the Taiwan insurance industry as a research sample and the analysis unit for this survey is a team of insurance agents.

The sample object of this research is mainly based on insurance salesman including those who are formerly engaged in the insurance business. Using convenient sampling method to collect questionnaires, 260 questionnaires were sent and 257 were recovered. After excluding 2 incomplete questionnaires, only 255 questionnaires were valid. Hence, the recovery rate of valid questionnaires is 99%. After analyzing, this study found that:

1. Leadership style has a positive impact on internal marketing.
2. Leadership style has a positive impact on performance.

3. Internal marketing has a positive impact on performance.
4. Internal marketing has a mediating effect between leadership style and performance.
5. Motivation has no interference between leadership style and performance.

Keywords: Leadership Style, Internal Marketing, Motivation,
Performance



目錄

準碩士推薦函.....	I
謝 誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract	IV
目錄.....	VI
表目錄.....	X
圖目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究流程.....	2
1.4 研究範圍.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 領導風格.....	4
2.1.1 領導風格的定義.....	4
2.1.2 交易型領導.....	5
2.1.3 轉換型領導.....	6
2.2 內部行銷.....	7
2.2.1 內部行銷的定義.....	7

2.3 激勵.....	9
2.3.1 激勵的定義.....	9
2.4 績效.....	10
2.4.1 績效的定義.....	10
2.5 領導風格與內部行銷之間關係.....	11
2.6 領導風格與績效之間關係.....	11
2.7 內部行銷與績效之間關係.....	12
2.8 內部行銷對領導風格與績效間之中介效果.....	13
2.9 激勵對領導風格與績效之干擾效果.....	14
第三章 研究方法.....	15
3.1 研究架構及假說.....	15
3.1.1 研究架構.....	15
3.1.2 研究假說.....	16
3.2 問卷工具設計.....	16
3.2.1 領導風格.....	16
3.2.2 內部行銷.....	18
3.2.3 激勵.....	19
3.2.4 績效.....	20
3.3 問卷前測.....	20
3.4 正式問卷.....	21
3.5 研究母體與抽樣設計.....	21

3.5.1 研究母體.....	22
3.5.2 樣本設計.....	22
3.5.3 資料收集.....	22
3.6 分析方法.....	22
3.6.1 敘述性統計分析.....	22
3.6.2 信度分析.....	22
3.6.3 因素分析.....	23
3.6.4 Pearson 相關分析.....	23
3.6.5 迴歸分析.....	23
3.6.6 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析.....	24
第四章 研究結果與分析.....	25
4.1 敘述性統計.....	25
4.2 信度分析.....	28
4.3 因素分析.....	28
4.3.1 領導風格之因素分析.....	29
4.3.2 內部行銷之因素分析.....	30
4.3.3 激勵之因素分析.....	31
4.3.4 績效之因素分析.....	32
4.4 獨立樣本 T 檢定.....	32
4.4.1 性別對各變項之獨立樣本 T 檢定.....	32
4.4.2 婚姻狀況對各變項之獨立樣本 T 檢定.....	33

4.5 單因子變異數分析	34
4.5.1 年齡對各變項之單因子變異數分析.....	35
4.5.2 工作經驗對各變項之單因子變異數分析.....	37
4.5.3 教育程度對各變項之單因子變異數分析.....	39
4.5.4 所屬公司對各變項之單因子變異數分析.....	40
4.6 Pearson 相關分析.....	42
4.7 內部行銷對領導風格與績效之中介分析.....	43
4.8 領導風格與激勵對績效之干擾模式分析.....	44
第五章 研究結論及建議	45
5.1 研究結論.....	45
5.2 研究限制.....	46
5.3 後續研究建議.....	46
參考文獻.....	48
一、中文部份.....	48
二、英文部分.....	50
附件一 正式問卷.....	51

表目錄

表 3.1 領導風格操作型定義與題項.....	17
表 3.2 內部行銷操作型定義與題項.....	18
表 3.3 激勵操作型定義與題項.....	19
表 3.4 績效操作型定義與題項.....	20
表 3.5 前測問卷題項之信度分析.....	21
表 4.1 樣本回收表(N=255).....	25
表 4.2 樣本特徵的基本特性表(N=255).....	26
表 4.3 各研究變數之信度.....	28
表 4.4 各研究變數之因素分析.....	29
表 4.5 領導風格變項之因素分析.....	30
表 4.6 內部行銷變項之因素分析.....	31
表 4.7 激勵變項之因素分析.....	31
表 4.8 績效變項之因素分析.....	32
表 4.9 性別對各變項之獨立樣本 T 檢定表.....	33
表 4.10 性別對各變項之獨立樣本 T 檢定表.....	34
表 4.11 年齡對各變項之單因子變異數分析表.....	36
表 4.12 工作經驗對各變項之單因子變異數分析表.....	38
表 4.13 教育程度對各變項之單因子變異數分析表.....	40
表 4.14 所屬公司對各變項之單因子變異數分析表.....	41
表 4.15 各變項之 Pearson 相關分析.....	42
表 4.16 領導風格、內部行銷、績效之中介模式分析.....	43
表 4.17 激勵對領導風格與績效之干擾模式分析.....	44
表 5.1 研究假設分析結果彙整表.....	45

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	2
圖 3.1 研究架構圖.....	15



第一章 緒論

本研究主要探討「領導風格」、「內部行銷」、「激勵」與「績效」之間關係。本章節共分為三小節，分別為研究背景與動機、研究目的、研究流程、以及研究範圍與限制。

1.1 研究背景與動機

在以前保險業務人員雖然眾多但流動率也高，在專業方面給人觀感不太好，甚至有些人會覺得保險業是在沒有專長的狀況下才會踏入保險業，讓一些從事保險業人員感覺社會地位較低，近年來台灣的保險業制度日趨成熟，發展蓬勃，保險從業人員也漸漸的提升社會地位，在形象、專業、態度方面都有所提升，績效方面也因此有所提升，而另一方面當下屬在面對激勵時，是否真的能提升績效。

因此本研究主要目的在探討保險從業人員面臨不同教育制度、不同保險公司，在領導、內部教育訓練及激勵的方式也不大相同，在不同領導的帶領下、透過公司的內部行銷及組織激勵是否會影響績效，是一個值得研究探討的議題。

1.2 研究目的

根本節根據上述研究背景與動機，探討員工在從事業務工作時，領導風格、內部行銷、激勵及績效之間的相關性及影響性，並以此歸納出本研究目的，如下所示：

1. 領導風格對內部行銷是否具有正向影響
2. 領導風格對績效是否具有正向影響。

3. 內部行銷對績效是否具有正向影響。
4. 內部行銷對領導風格與績效是否具有中介效果。
5. 激勵對領導風格與績效是否具有干擾效果。

1.3 研究流程

依據研究背景與動機、研究目的及相關文獻的蒐集作為研究的基礎，且根據研究架構，透過實際的問卷調查方式蒐集資料進行分析，再根據分析結果提出結果及建議(如圖 1.1 所示)。

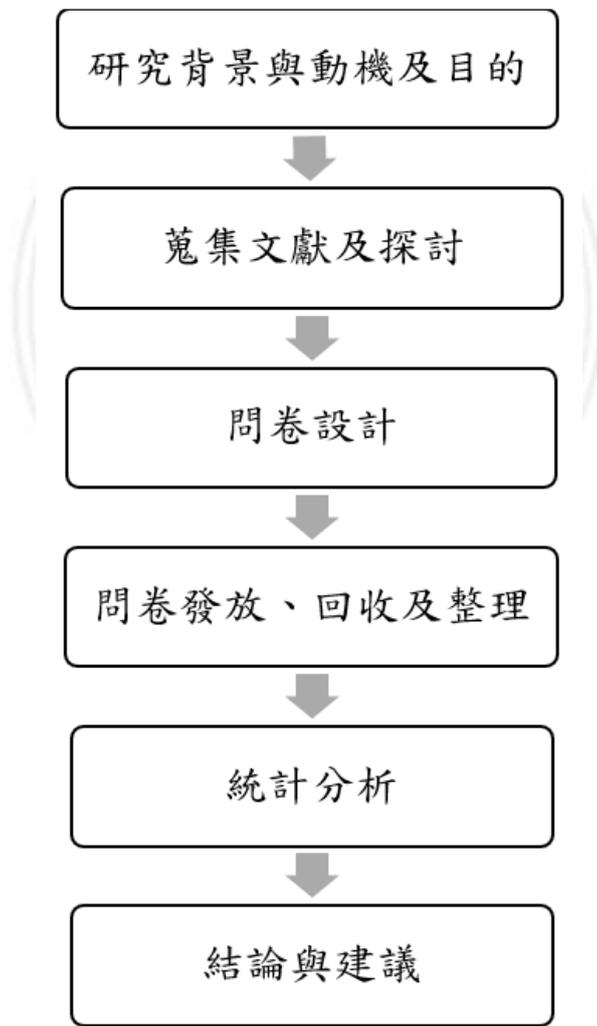


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.4 研究範圍

在樣本的選取上主要以台灣地區現任或曾任職於保險業務者做為研究對象，並以便利抽樣方式進行，至於未曾任職於保險業務單位者則不將其包括在問卷發放範圍內。



第二章 文獻探討

本章節將針對研究主題之文獻資料蒐集整理及探討，做為研究架構之依據及變項問卷之基礎，本研究主題主要分成四個構面，分別為領導風格、內部行銷、激勵及績效，蒐集目前國內外碩博士期刊、論文及相關重要圖書文件資料，並歸納出重點加以整理、分析及探討。

2.1 領導風格

本研究依據各專家與學者所提出之有關領導風格文獻，將其整理並歸納為本研究之文獻定義。

2.1.1 領導風格的定義

一間企業的營運掌握在領導者手中，所以領導者的決策會影響企業的整體方向和目標設定，這決定了企業的優劣與成敗的關鍵，不同的領導方式更是影響了整體組織成員的動向，即達成目標的關鍵原因，以下就領導風格之定義及相關文獻來做探討。

由於負責人的領導風格會影響公共部門內服務創新的動機和參與度，因此服務質量和績效可能會受到影響 (Jun et al., 2006)。領導風格被認為對於通過研究形式實現組織目標很重要，例如交易型領導風格 (Awamleh and Gardner, 1999; Yammarino et al., 1993)。此外，領導風格對組織績效的影響 (Lloyd, 1998)，通過知識共享和組織創新的能力，已被視為提高服務質量的重要因素 (Lee, 2001; Liao et al., 2008)，領導風格、知識共享和組織創新相互關聯，從而影響組織績效 (Howell and Avolio, 1993; Pan and Scarbrough, 1999)。

2.1.2 交易型領導

Bass (1985) 發展了交易型領導的概念，其中領導者分配工作，並讓成員明確知道自己的工作職責，請有信心完成工作，領導者會告訴員工如何採取行動，以達到個人及工作上的滿意度，領導者允許下屬實現預期目標，並在工作中投入更多精力，下屬想要工作時可以交換獎勵並在工作完成後立即給予關注。交易型領導追求成本效益，進行經濟交流以滿足下屬當前在物質和心理方面的需求，以換取下屬提供合約上的回報 Bass (1985)。

Sergiovanni (1990) 認為，交易型領導關注領導者和下屬在彼此需要實現目標時交換的外部動機和需求，交換操作是用以物易物的形式，領導者和下屬的需求和慾望得以被交換，以物易物的領導對基本的生理、安全、社會和自我需求互相呼應，而尊嚴、成就、能力、自主權和自我實現的需求則建立在交易型領導之上。在交易型領導中，領導者和下屬都專注於交換個人利益，而不是整個組織的利益。領導者和下屬之間的關係是雙方受益的基礎。領導者使用物質交換過程來滿足下屬的期望和需要，並讓下屬投入工作。

Bass (1985, 1997) 和 Bass and Avolio (1993) 認為，成為一位傑出的交易型領導有 3 個條件：

1. 團隊獎勵：維持領導者和下屬雙方的關係很重要的一點是他們注重於交換，領導者給予明確的目標並提供獎勵，領導者會積極的支持下屬，以便他們達成預期目標 Ken (2003)。

Ken (2003) 還指出了團隊獎勵有 2 個因素：

- (1) 承諾：領導者清楚地向下屬解釋組織想要什麼並描述如果達到組織指定目標，下屬將獲得什麼樣的獎勵？

(2)獎勵:根據下屬的表現給予相對的獎勵。

2. 積極主動管理:領導者在解釋正確行為之前，下屬可能會犯錯，他們制定規則觀察工作的下屬，及時修正偏離標準的行為。

3. 消極被動管理:領導這通常不太干預下屬的行為，只有在遇到嚴重問題時才對出面處理，通常這類管理者會使用負面反饋來糾正下屬。

團隊獎勵情況下的交易型領導者會提供承諾和獎勵，以鼓勵下屬努力工作並實現分配的目標，承諾和獎勵就像是外在動機，所有下屬都知道他們應該做什麼，以及完成領導人的要求後他們將獲得什麼，交易型領導主要價值在於誠信、責任、公平及兌現承諾。

2.1.3 轉換型領導

Burns (1978) 解釋了轉換型領導比下屬具有更強大的動機及道德標準，依照馬斯洛的需求等級來看（生理需求、安全需求、愛與歸屬感需求、自尊需求及自我實現需求），轉換型領導可以理解下屬的基本需求尋找並發展其潛在動機，他們鼓勵下屬成為領導者，從而提升組織。

Burns (1978) 認為轉換型領導最終才是合乎正道的，他提高了領導及被領導者兩者的道德水平及志向，因此對雙方都有轉變的作用。Burns (1978) 還認為領導者即被領導者都應該具有很高的道德風範，如果只有領導者做到卻忽略了其下屬，該組織將會受到嚴重的影響。

Bass (1985) 認為轉換型領導能激勵下屬做更多，他們能提升下屬對組織的認知度，超越下屬自身的利益以考慮整個團體的利益，並提升馬斯洛需求層次的級別。

以上兩位學者的論點有幾個不同處，首先 Burns (1978) 認為轉換型領導應該要提升良好的道德規範而不是犯罪，而 Bass (1985) 則認為轉換型領導擴大了下屬對組織的認同及追求，不論領導者的作為是否道德，

下屬都會跟著其改變，就像希特勒的作為也許不道德，但不可否認他仍然是一位優秀的領導者，此外 Burns (1985) 認為轉換型領導是由交易領導轉變而來，而 Bass (1985) 則認為領導者兩者同時兼具，只是程度上會有所不同。

Bass and Avolio (1990) 認為轉換型領導帶動了所有下屬去達成目標及自我發展，從而提升組織的成長，轉換型領導並不是指獎勵或懲罰，而是領導者去激發下屬的認可，並擴大他們的自信心，因此鼓勵他們專注於組織的成就和發展。

轉換型領導提高了下屬的精深需求層次，讓他們付出更多努力來超越組織的目標，轉換型領導會引導提升其下屬對理想的追求，甚至鼓勵下屬超越他們以前的成就，並挑戰更高的難度，並非總是循規蹈矩，Bass (1999) 說，領導這提升自主性和挑戰性工作的程度逐漸越來越高也會影響下屬的工作滿意度。

2.2 內部行銷

本研究依據各專家與學者所提出之有關內部行銷文獻，將其整理並歸納為本研究之文獻定義。

2.2.1 內部行銷的定義

內部行銷最早由 Sasser 與 Arbeit (1976) 提出，Gronroos (1985) 強調將下屬視如顧客一般。內部行銷是企業組織永續經營的動力來源 (Wieseke, Ahearne, Lam, & Van Dick, 2009)，主要是將組織的價值觀與明確的願景傳達下去，並對組織成員在後續工作的態度、行為與表現造成影響 (Dalvi Esfahan, Taleghani, & Rajaei, 2013)。也就企業組織內部在服務過下屬之後，下屬將提昇並履行對組織承諾的能力。內部行銷、外部

行銷和互動行銷三者之間的關係密切 (Grönroos,1998) 被稱為是企業服務三角，下屬透過內部行銷能提升承諾的能力與意願 (Grönroos,2009)。

企業組織進行內部行銷，大多以內部產品做為標的物，將產出的產品行銷給內部顧客，藉此期能使下屬達到滿意即顧客滿意。若能使內部行銷的理念運作順暢，將使成員間之關係更為緊密，但至今仍被不少學者視內部行銷為是一種未經試驗的概念，具體上不可行的作為，能改善間屬態度與行為的措施 (Osbourne & Ballantyne, 2012) 。Johnson、Scheuing 與 Gaida(1986) 認為內部行銷是指以教育、激勵及訓練上的努力，追求組織內成員能明白組織目標及願景。Berry 與 Parasuraman(1991) 則認為內部行銷是藉由工作產品來滿足下屬需求，吸引、發展、激勵以及維持優秀的下屬，是視下屬為顧客，使工作產品更能符合符合人性需求的策略。

Joseph (1996) 表示，內部行銷是一種人力資源管理的策略，並結合了理論和技術來激勵及領導組織內各階層下屬，強調內部行銷與人力資源管理的結合，而 Conduit 與 Mavondo (2001) 也提出，組織動力與人力資源管理的本質是內部行銷，例如訓練、激勵、教育與獎酬等等因素，皆為建立內部顧客與市場導向的重要因素。研究顯示，內部行銷是一種策略運用的手法，例如內部教育訓練、人事溝通、管理支持等等皆是。內部行銷以整合觀點來看具有橫跨各功能部門的整合機制，讓組織各部門間建立顧客服務導向，創造屬於自己的組織服務文化，將重點擺在達成組織目標 (Aburoub, Hersh, & Aladwan, 2011)。

國內沈進成、楊琬琪與郭振生 (民 95) 指出，內部行銷將組織下屬視為顧客，教育行銷概念，透過管理支持、內部溝通、激勵等方式，使下屬對組織目標與使命有更清楚的了解，除了可以增加工作滿意度外，

還能提升下屬對組織承諾的重視。由此可知，內部行銷屬多元的意涵，本研究歸納出三種概念，包括在觀念上，領導者將下屬視為內部顧客，對內部全員做好行銷；另一方面，領導者的內部行銷策略主要是培養出具有顧客服務導向的下屬，使其願意對外提供完善的服務；而以人力資源管理的觀點來說，需多方面了解下屬需求並尊重下屬，並以溝通、激勵、教育訓練、管理支持等方式做好內部行銷。各種組織類型皆可適用內部行銷，有助於提升成員的工作效能。

2.3 激勵

本研究依據各專家與學者所提出之有關績效文獻，將其整理並歸納為本研究之文獻定義。

2.3.1 激勵的定義

激勵是組織為了使員工達成標的一種方法，一般歸類為廣義的激勵與狹義的激勵，廣義激勵泛指企業所有人力資源的活動。狹義則較注重財務性質的激勵大多以金錢作為誘因 (Milkovich & Newman, 2002; Urbanski, 1986)。Greengerg&Loebman (1990) 因每個人對需求層級的要求不同，將激勵制度分成三種，第一種為物質型報酬，主要以外在實質獎勵為主，包含財務方面、禮物、員工旅遊等；第二種為社會型報酬，主要可滿足自尊、榮耀方面的需求，如表揚儀式；第三種為活動型報酬，針對自我成長行下屬，給予其成就感，如教育培訓制度和競賽制度。

員工激勵主要目的是希望激發下屬員工內在潛力，達到自我實現，並使其提升自我發揮潛能，為員工帶來自我實現的成就感（劉立倫，民84）。領導者了解下屬之需求，依據組織目標，擬定策略激發個員工潛能，使其將潛能發揮出來表現在外在上，最終達成組織目標（陳慈仁，民91）。

綜合上述對激勵之研究，本研究認為，因每個人的心理需求不同，將激勵分為內在與外在兩種性質的激勵，當員工受到屬於自己激勵物的程度愈高，愈能發揮潛力自主完成工作，繼而達成甚至超越外在組織所設定的共同目標。

2.4 績效

本研究依據各專家與學者所提出之有關績效文獻，將其整理並歸納為本研究之文獻定義。

2.4.1 績效的定義

績效評估起源於 1900 年代，採用傳統的成本會計和以早期發表為基礎的會計系統，主要用於外部報告和政府績效評估 (Johnson and Kaplan, 1987)。Kassem and Moursi (1971) 將其作為組織發展到最終可以展示組織運作最終產品的指標，而組織績效則表明管理者可以實現自己的工作目標。

Venkatraman and Ramanujam (1986) 指出公司採用實施的所有策略和活動的用意都是在提高組織績效。策略之間的關係績效是策略管理中最重要問題之一，因為績效改善是核心重點，Robbins and Coulter (2002)，定義組織績效是所有組織運作的積累和結果。

一間企業的經營目標是將績效最大化，但隨著環境的變化，也影響了績效的改變，Kassem (1987) 認為績效是組織衡量各職務對工作目標的達成進度的評估，也是用來執行新策略和擬訂預期目標的標準，透過衡量組織績效，可看出一間企業的執行效果如何。

績效是下屬在執行作業的成果展現，可用來檢查組織目前的狀況及目標達成的進度，亦可提早發現問題以便對症下藥，提出應變措施，而

績效評估的結果可用來作為未來企業從事營運活動、分配資源、經營計畫的重整和擬訂策略的重要參考依據（張錫惠，民 86）。Borman and Motowidlo (1993) 提出員工在工作上完成組織所指定期望和任務的效率。

Lin 和 Fang (2006)，在探討移動商務的影響時對公司績效的應用表明，績效不僅是至關重要的問題，也是企業不斷追求的目標。此外，Szilagy (1984) 也相信績效是一個綜合概念，可以證明組織的運作。

2.5 領導風格與內部行銷之間關係

現今職場上，領導者通常是決定內部行銷是否能成功的主要關鍵者，根據蔡淇華（民 98）研究中發現，轉換型領導與內部行銷具有顯著正向關係。蔡淑芬（民 98）研究全國 160 間數位機會中心員工與志工發現，中心主管轉換型領導與內部行銷之間具有正向之關係，企業讓員工持續學習可以透過職場內外訓練，使企業具有更好的競爭力。Chiesa and Barbeschi (1994)，交易型領導與一般內部行銷相似，領導者透過分配員工任務的方式，提供員工有效學習的機會，領導者主要是利用獎勵、晉升、福利等物質層面的價值與部屬做交換。由上述研究可知，領導風格與內部行銷兩者之間成顯著正相關。

2.6 領導風格與績效之間關係

在組織行為的研究中非常關注領導力問題，並發現大多與績效好壞有關。Bass (1985) 認為，轉換型和交易型領導可以提高成員對預期績效的滿意度和成就。轉換型領導和交易型領導不僅可以提升不同凡響的個人魅力與組織績效，還可以使成員超越最初的目標。

Sashkin (1987)認為轉換型領導者建立了在任何績效或利潤標準方面都極其有效的組織的基礎。Peters and Waterman (1982) 將高階領導人員的領導風格作為衡量美國前 100 家中小企業的重要指標，因為它對績效有重要影響。

組織績效為衡量下屬目標達成進度的一個標準，可以了解每位下屬對組織的貢獻程度，在人力資源管理的決策中做為一項參考依據，用來評估公司的教育訓練及未來發展，並做為在獎酬、晉升上的基礎。組織績效可透過組織成員或組織領導者個人主觀或客觀的評定 Hackman (1987)。績效評估的方法會因為時間地點而有所差異，通常績效會用來做為組織行為重要依據，領導者以有效的改善或激勵下屬，同時滿足下屬自我需求、自我實現並結合個人目標與組織期望之目的，進而提高團隊績效。影響組織績效的因素相當多，簡瑜君（民 91）於研究中指出，當一個組織團隊喜歡以團隊方式來完成工作或工作愈多樣化時，領導若能多給予團隊支持，在必要時提供協助及提供下屬充足的訓練，則組織績效會提升。以兩岸下屬工作滿意、工作價值觀與工作績效關係之研究做為主題的。而當領導者風格愈傾向嚴謹自律時，則下屬在工作上的表現將會愈佳，此為李炳賢（民 94）的研究發現指出領導風格與下屬的工作績效之間也存在正向關係。

2.7 內部行銷與績效之間關係

組織透過教育訓練提高員工的專業技能，藉此從中獲得學習成長，並支援員工工作上的需求，提供優良的工作環境以提高工作滿意度 (Conduit and Mavond, 2001)。Jones and Hendry (1992) 在他們的研究中發現，如果組織能夠繼續進行內部行銷、自我改造並提供明確的願景和使

命，這可能會加強其自身的競爭力，從而提高其績效。創造持續的學習機會。持續學習可以從工作內部或外部獲得個人，團體和組織級別的知識、技能和能力 (Watkins and Marsick, 1997)。由於以上原因，持續性的內部行銷通常被視為整個組織策略的一部分，它有助於實現組織目標或提高組織績效 (O'Neill, 1993)。

2.8 內部行銷對領導風格與績效間之中介效果

Huang (2001) 調查了領導對員工的培訓導致更好的組織績效。內部行銷使下屬有間接關係，課堂練習和工作場所態度彼此成正比。領導當下屬接受培訓時，發展會非常出色，如想法、職前教育並對組織績效進行明確的指導 (Ford, 2009)。

下屬培訓和發展可以通過以下方式獲得成功:不同的內部行銷計劃可提高效率，如果下屬的專業興趣與下屬的內部行銷和發展相關，則對績效有顯著影響 (Jackson, 2008)。擁有密集型員工培訓方法的態度使公司能夠迅速調整新的獨特組織性能 (Mitki and Ram, 2007)。聊天和反饋機制可以在培訓過程中取得發展，例如調查員工是否易於應用培訓工具，並將有助於員工發展和組織效率 (Noonan, 2008 年)。維持工作績效，必須通過內部行銷來發展下屬並利用其能力進行工作，從而使組織績效提高 (Kira, 2010)。

對於下屬發展，內部行銷一直是被視為人力資源政策的一部分，並視為卓越績效的人力資源系統 (Delaney and Mark, 1996)。此外，在下屬培訓與組織卓越績效培訓之間存在顯著的關係，後者使下屬具有多元技能 (Koch and McGrath, 1996)。

2.9 激勵對領導風格與績效之干擾效果

領導者必須要瞭解激勵之運作過程 (Kinicki & Williams, 2010)，知道如何激勵員工以達到提升工作績效的效果 (Dessler, 2010)。Robbins (1982) 認為不是只有金錢才是激勵組織成員的唯一考量，領導者必須意識到下屬在被激勵後心理層面的內在報酬是否被滿足。

因此 Marriner-Tomey (2009) 認為領導者應該針對不同下屬需求給予滿足，才能達到激勵之效果。下屬須了解企業所設置之獎酬制度，達成組織目標並獲得應有獎勵，員工會願意追隨目標，付出更多努力以提升績效 (Guest, 1997)。



第三章 研究方法

本章依據第一章之研究動機、研究目的與第二章之文獻探討的結果提出研究假說，再根據研究架構設計問卷，收集實證資料，藉此驗證研究假設是否成立。本章的內容共分為五節，第一節說明本研究之研究架構及假說；第二節為問卷工具設計；第三節為問卷前測；第四節為正式問卷；第五節為研究母體與抽樣設計；第六節則為分析方法。

3.1 研究架構及假說

3.1.1 研究架構

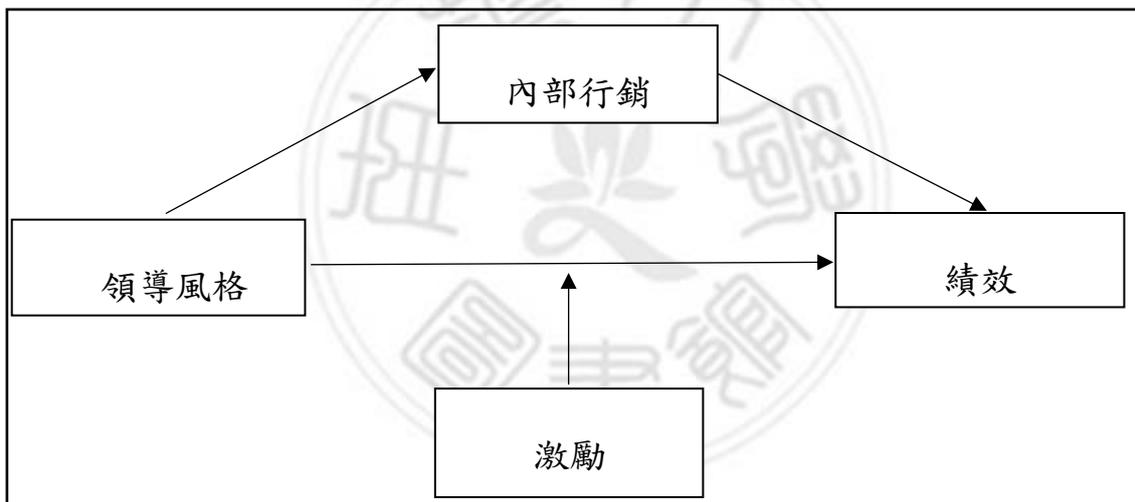


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.1.2 研究假說

- H1：領導風格對內部行銷有正向影響
- H2：領導風格對績效有正向影響
- H3：內部行銷對績效有正向影響
- H4：內部行銷對領導風格與績效有中介效果
- H5：激勵對領導風格與績效有干擾影響

3.2 問卷工具設計

研究問卷設計以過去及現代研究者之文獻理論為基礎設計，分為兩部分，第一部分採用李克特七點尺度量表設計問卷，分別為「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「無意見」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」七個選項來評量各構面，第二部分為樣本對象之性別、年齡、工作經驗、教育程度、婚姻狀況、所屬公司等做為樣本對象基本資料之統計。

3.2.1 領導風格

依據第二章的文獻探討，歸納出領導風格的操作型定義，主要以 Bass(1985)提出領導問卷為依據，並參考莊采華(民 97)相關研究加以修訂本研究問卷，共 8 題，採用李克特七點尺度量表設計問卷，分別為「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「無意見」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 1 到 7 分，本研究操作型定義與各構面題項內容如表 3.1 所示。

表 3.1 領導風格操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項
轉換型 領導	<p>領導者會設立目標願景並以身作則，適時的溝通鼓勵部屬及激發部屬的潛能，重視不同部屬的性格給予不同的關懷與指導。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的直屬主管會鼓勵激發我對工作的熱忱。 2. 我的直屬主管會在我工作士氣低落的時候給予特別關懷。 3. 我的直屬主管會設立明確目標願景並以身作則，是我工作學習的楷模。 4. 我的會主管依部屬不同的性格，採取不同的對待方式。
交易型 領導	<p>領導者根據工作績效高低論獎籌，以制定規範積極管理監控工作進度或消極管理，讓部屬自行發揮，於違反重要規定或嚴重錯誤時介入控管。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. 我必須依照主管給我的規定完成工作任務。 6. 我的主管會在我績效不錯時給予我獎勵。 7. 我的主管會在我違反規定時適時管教。 8. 我的主管會根據工作績效高低論獎籌。

資料來源：本研究整理

3.2.2 內部行銷

依據第二章的文獻探討，歸納出內部行銷的操作型定義，主要參考 Conduit and Mavond(2001)相關研究為依據修定本研究問卷，共 5 題，採用李克特七點尺度量表設計問卷，分別為「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「無意見」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 1 到 7 分，本研究操作型定義與各構面題項內容如表 3.2 所示。

表 3.2 內部行銷操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項
內部行銷	組織透過教育訓練提高員工的專業技能，藉此從中獲得學習成長，並支援員工工作上的需求，提供優良的工作環境以提高工作滿意度。	<p>9. 公司會提供我在職訓練的課程。</p> <p>10. 我的主管會在工作上給予我支持及指導。</p> <p>11. 我覺得公司的教育訓練工作環境優良讓我很滿意。</p> <p>12. 公司會鼓勵我參加各種公司舉辦的活動及訓練。</p> <p>13. 公司會提供我訓練的課程支援我工作上的需求。</p>

資料來源：本研究整理

3.2.3 激勵

依據第二章的文獻探討，歸納出激勵的操作型定義，主要參考 Maslow(1954)和 Herzberg(1959)相關研究為依據修定本研究問卷，共 5 題，採用李克特七點尺度量表設計問卷，分別為「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「無意見」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 1 到 7 分，本研究操作型定義與各構面題項內容如表 3.3 所示。

表 3.3 激勵操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項
激勵	領導者了解部屬心理及生理上需求，依據組織目標採取策略性激發部屬，使其發會潛力，並展現出行動來達成目標。	14.我對於公司給予的激勵考評制度感到滿意。 15.公司提供的任務達成獎勵會激發我發揮潛力，並展現出行動來達成目標。 16.我對於公司的公開表揚達成目標感到滿意。 17.我對於在工作上所獲得的成就感到滿意

資料來源：本研究整理

3.2.4 績效

依據第二章的文獻探討，歸納出內部行銷的操作型定義，主要參考 Conduit and Mavond (2001) 相關研究為依據修定本研究問卷，共 5 題，採用李克特七點尺度量表設計問卷，分別為「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「無意見」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 1 到 7 分，本研究操作型定義與各構面題項內容如表 3.4 所示。

表 3.4 績效操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項
績效	員工在工作上完成組織所指定期望和任務的效率。	18.我會依照主管給我的期望完成工作任務。 19.在工作上，我可以知道如何達成目標。 20.我會安排與規劃自己的工作行程完成工作。 21.我能達成公司指定的目標及任務。

資料來源：本研究整理

3.3 問卷前測

本研究對象以現任或曾任職於保險業務為主要研究對象，採取便利抽樣法。本研究第一階段為前測，目的為過濾和篩選問卷題目，以前測的方法篩選出適當的選項，避免問卷中發生缺失，在正式問卷發放前先發放 55 份前測問卷，獲取有效問卷 54 份，有效問卷回收率為 99%。

並將問卷進行信度分析，分析總結果為 Cronbach's Alpha 值為 0.934。信度達標準值 0.7 以上。如表 3.5 所示。

表 3.5 前測問卷題項之信度分析

研究變項	Cronbach'α 值	所包含之題項
領導風格	0.922	1、2、3、4、5、6、 7、8
內部行銷	0.778	9、10、11、12、13
激勵	0.867	14、15、16、17
績效	0.883	18、19、20、21

資料來源：本研究整理

3.4 正式問卷

本研究正式問卷採便利抽樣之方式，並以透過曾任職於保險業務為主要研究對象為施測對象，同時發放紙本問卷及 Google 網路問卷，主要探討在業務單位對於領導風格及內部行銷的想法，本研究所發放之問卷均有先詢問填答者是否現任曾任職過保險業務員，排除未曾任職過保險業務員。本研究正式問卷，共計發出 257 份問卷，回收問卷 257 份，刪除答題不完全及未曾任職過保險業務員後，有效問卷共 255 份，有效問卷回收率為 99%。

3.5 研究母體與抽樣設計

依據前面幾章所述，本研究旨在探討領導風格、內部行銷、激勵、績效之影響。本研究將發放正式問卷並回收與分析以驗證各變數之間的關係。以下將說明本研究之研究母體、抽樣設計與資料收集。

3.5.1 研究母體

本研究之研究母體為台灣地區現任或曾任職於保險業務。

3.5.2 樣本設計

本研究採取便利抽樣法進行問卷之調查，以網路問卷及紙本問卷針對保險業務單位進行發放。

3.5.3 資料收集

本研究資料採取便利抽樣方式，以台灣地區現任或曾任職於保險業務為母體。問卷計畫於 2019 年 11 月中旬開始發放，於 2019 年 12 月中旬完成問卷回收統計。

3.6 分析方法

本研究採用 SPSS18 統計軟體為本研究分析工具，於資料分析方法採用：敘述性統計分析、信度分析、因素分析、相關分析、回歸分析、獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析作為本研究的分析方法。

3.6.1 敘述性統計分析

敘述性統計是在說明樣本資料的結構，依研究對母體進行便利抽樣得到有效問卷樣本，對其基本資料，包括：性別、年齡、工作經驗教育程度、婚姻狀況及所屬公司，進行變數分析，以了解本研究之樣本結構特性與特徵，以及樣本屬性分布情況。

3.6.2 信度分析

信度分析是衡量沒有誤差的程度，也是測驗結果的一致性程度，信度是以衡量變異理論為基礎。信度係數愈高即表示該測驗的結果愈一致、穩定與可靠。本研究使用 Cronbach'α 係數來測量問卷是否一致

性， α 值越高，代表可靠程度及一致性高。一般而言， α 係數值至少要大於 0.6，達到 0.7 以上為高信度（蕭文龍，民 96）。

3.6.3 因素分析

因素分析是在判別問卷是否能衡量真正所要的項目，若效度越高，表示測量結果越能顯示出問題特徵，本研究採用因素分析來測量表的效度，保留特徵值大於 1 且因素負荷量大於 0.5 的變向來解釋變數。進行因素分析之前，必須先以 KMO 檢定 (Kasier Meyer Olkin Test) 及 Bartlett's 球型檢定，用來檢驗是否適合進行因素分析。KMO 值介於 0~1 之間，當 KMO 值大於 0.6 以上，其因素分析適合性為中庸的 (Mediocre)；KMO 值大於 0.7 以上，其因素分析適合性為中度的 (Midding)；若 KMO 值大於 0.8 以上，其因素分析適合性為良好的 (Meritorious)。而 Bartlett's 球型檢定則是用來檢定變數之間的相關係數是否顯著，若 P 值小於 0.05 則是達到顯著 (Kasier, 1974)。

3.6.4 Pearson 相關分析

在雙變數關資料中，若兩兩變數為連續變數，可採用 Pearson 積差相關來探討兩變數之間的線性關係，其值介於 -1~1 之間，越接近兩側表示為顯著負相關與顯著正相關。相關分析除了說明是否達到顯著外，也可以說明相關係數的大小。相關係數的平方等於決定係數，可以說明變異量。

3.6.5 迴歸分析

迴歸分析可用來解釋與預測自變數與依變數之關係，解釋的功能在說明每個自變數對依變數之影響程度及方向，而預測功能則是用已知的自變數來預測未知的依變數。本研究以線性迴歸檢測自變項對依變項影響之程度，再以領導風格、內部行銷、績效探討，驗證內部行銷

對領導風格與績效是否具有中介效果，並以層級迴歸驗證激勵對領導風格與績效是否具有干擾效果。

3.6.6 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本研究以獨立樣本 T 檢定檢測不同群體兩者之間是否存在差異性，並以單因子變異數分析比較三者以上不同群體間之差異性。



第四章 研究結果與分析

第四章節根據前面的研究假設，將有效的回收樣本資料，利用 SPSS 統計方式處理樣本資料並分析，來驗證研究假設是否成立，並針對結果來解釋與討論。

4.1 敘述性統計

本研究資料採取抽樣方式，以台灣地區現任或曾任職於保險業務，以年齡範圍在二十歲以上為填寫對象，從 2020 年 1 月底開始發放，於 3 月初完成問卷回收統計，總共發放 260 份，回收 257 份，其中 2 份為無效問卷，有效問卷率為 99%。

表 4.1 樣本回收表(N=255)

樣本	樣本份數	樣本百分比
有效樣本	255	99%
無效樣本	2	1%

資料來源：本研究整理

依研究對母體進行便利抽樣得到有效問卷樣本，樣本特性分析如表 4.2，表格包括樣本特徵、類別、人數與有效百分比。其分析結果敘述如下：

1. 性別：男性有 116 人，佔所有樣本的 45.5%；女性有 139 人，佔所有樣本的 54.5%。
2. 年齡：以 21-30 歲為最多，有 92 人，佔全部樣本的 36.1%；其次為 31-40 歲，有 55 人，佔全部樣本的 21.6%；51 歲以上

- 有 51 人，佔全部樣本的 20%，41-50 歲有 33 人，佔全部樣本的 12.9%；20 歲(含)以下有 24 人，佔全部樣本的 9.4%。
3. 工作經驗：以 1-3 年為最多，有 69 人，佔全部樣本的 27.1%；其次為 1 年以下，有 67 人，佔全部樣本的 26.3%；3-5 年有 28 人，佔全部樣本的 11%，5-10 年有 27 人，佔全部樣本的 10.6%；10-15 年有 19 人，佔全部樣本的 7.5%；15 年以上有 45 人，佔全部樣本的 17.6%。
 4. 學歷：以大學為最多，有 160 人，佔全部樣本的 62.7%，其次為高中職，有 71 人，佔全部樣本的 27.8%，研究所有 22 個人，佔全部樣本的 8.6%；博士有 2 個，佔全部樣本的 0.8%。
 5. 婚姻狀況：未婚有 146 人，佔全部樣本的 57.3%；已婚 109 人，佔全部樣本的 42.7%。
 6. 所屬公司：以南山為最多，有 90 人，佔全部樣本的 35.3%；其次為安聯，有 68 人，佔全部樣本的 26.7%；國泰有 36 人，佔全部樣本的 14.1%，新光有 36 人，佔全部樣本的 14.1%；其他有 10 人，佔全部樣本的 3.9%。

表 4.2 樣本特徵的基本特性表(N=255)

樣本特徵	類別	人數	百分比
性別	男	116	45.5%
	女	139	54.5%

表 4.2 樣本特徵的基本特性表(N=255) (續)

年齡	20 歲	24	9.4%
	21-30 歲	92	36.1%
	31-40 歲	55	21.6%
	41-50 歲	33	12.9%
	51 歲以上	51	20%
工作經驗	1 年以下	67	26.3%
	1-3 年	69	27.1%
	4-5 年	28	11%
	6-10 年	27	10.6%
	11-15 年	19	7.5%
	16 年以上	45	17.6%
學歷	高中職	71	27.8%
	大學	160	62.7%
	研究所	22	8.6%
	博士	2	0.8%
婚姻狀況	未婚	146	57.3%
	已婚	109	42.7%
所屬公司	富邦	15	5.9%
	國泰	36	14.1%
	南山	90	35.3%
	安聯	68	26.7%
	新光	36	14.1%
	其他	10	3.9%

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

信度是衡量沒有誤差的程度，用來檢測各樣本的可靠程度及一致性。本研究使用 Cronbach's α 係數來測量問卷是否一致性， α 值越高，代表可靠程度及一致性高。一般而言， α 係數值至少要大於 0.6，達到 0.7 以上為高信度（蕭文龍，民 96）。

如表 4.3 所顯示的，領導風格的 Cronbach's α 值為 0.902；內部行銷 Cronbach's α 值為 0.868；激勵的 Cronbach's α 值為 0.844；績效的 Cronbach's α 值為 0.847，全部信度皆有 0.7 以上，表示問卷具有高信度。

表 4.3 各研究變數之信度

研究變數	整體 Cronbach's α
領導風格	0.902
內部行銷	0.868
激勵	0.844
績效	0.847

資料來源：本研究整理

4.3 因素分析

因素分析是在判別問卷是否能衡量真正所要的項目，若效度越高，表示測量結果越能顯示出問題特徵，本研究採用因素分析來測量表的效度，保留特徵值大於 1 且因素負荷量大於 0.5 的變向來解釋變數。進行因素分析之前，必須先以 KMO 檢定 (Kaiser Meyer Olkin Test) 及 Bartlett's 球型檢定，用來檢驗是否適合進行因素分析。

KMO 值介於 0~1 之間，當 KMO 值大於 0.6 以上，其因素分析適合性為中庸的 (Mediocre)；KMO 值大於 0.7 以上，其因素分析適合性

為中度的 (Midding)；若 KMO 值大於 0.8 以上，其因素分析適合性為良好的 (Meritorious)。而 Bartlett's 球形檢定則是用來檢定變數之間的相關係數是否顯著，若 P 值小於 0.05 則是達到顯著 (Kasier, 1974)。

本研究針對「領導風格」、「內部行銷」、「激勵」、「績效」四個變項，分別進行 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) 取樣適切性衡量量數與 Bartlett 球形檢定後，發現各變項之 KMO 值均大於 0.7 (領導風格，KMO=0.912，Bartlett=1034.550；內部行銷，KMO=0.837，Bartlett=624.384；激勵，KMO=0.763，Bartlett=507.682；績效，(KMO=0.798，Bartlett=448.527)，當 KMO 值愈大，表示變項間共同因素越多，因此本研究各變項均適合進行因素分析。分析後再以最大變異法進行正交轉軸，轉軸後決定因素數目，並萃取出共同的因素，分析結果如表 4.4 所示。

表 4.4 各研究變數之因素分析

研究變數	KMO 值	Bartlett 球形檢定	顯著性
領導風格	0.912	1034.550	0.000
內部行銷	0.837	624.384	0.000
激勵	0.763	507.682	0.000
績效	0.798	448.527	0.000

資料來源：本研究整理

4.3.1 領導風格之因素分析

領導風格之題項原有 8 題題項，經因素分析檢定後，共萃取出二個因素，分別將其命名為「轉換型」及「交易型」，其中領導風格變項第 5 題變項之共同性萃取值為 0.366，並未達到 0.5 之標準，因此

予以刪題，而其餘題項之共同性萃取值均大於 0.5，且各題項之因素負荷量亦均大於 0.5 分析結果，則不予刪題。刪題後，此變項之 KMO 值為 0.912，Bartlett 球形檢定達顯著水準 ($P=0.000<0.001$)，累積解釋變異量為 64.027%。如表 4.5 所示。

表 4.5 領導風格變項之因素分析

變項	題項	因素分析		
		因素負荷量	共同性	解釋變異量(%)
領導風格	領導風格 01	0.913	0.834	64.027%
	領導風格 02	0.875	0.766	
	領導風格 03	0.836	0.657	
	領導風格 04	0.810	0.698	
	領導風格 06	0.861	0.742	
	領導風格 08	0.843	0.639	
	領導風格 07	0.799	0.711	

資料來源：本研究整理

4.3.2 內部行銷之因素分析

內部行銷之題項共有 5 題，經因素分析檢定後，共萃取出一個因素，各題項之共同性萃取值最高為 0.770，最低為 0.540，均大於 0.5，各題項之因素負荷量最高為 0.877，最低為 0.735，亦均大於 0.5，累積解釋變異量為 65.474%，因此變項之各題項均不予以刪題，分析結果如表 4.6 所示。

表 4.6 內部行銷變項之因素分析

變項	題項	效度分析		
		因素負荷量	共同性	解釋變異量(%)
內部行銷	內部行銷 12	0.877	0.770	65.474%
	內部行銷 13	0.855	0.731	
	內部行銷 11	0.826	0.682	
	內部行銷 09	0.743	0.552	
	內部行銷 10	0.735	0.540	

資料來源：本研究整理

4.3.3 激勵之因素分析

激勵之題項共有 4 題，經因素分析檢定後，共萃取出一個因素，各題項之共同性萃取值最高為 0.820，最低為 0.548，均大於 0.5，各題項之因素負荷量最高為 0.905，最低為 0.740，亦均大於 0.5，累積解釋變異量為 69.297%，因此變項之各題項均不予以刪題，分析結果如表 4.7 所示。

表 4.7 激勵變項之因素分析

變項	題項	因素分析		
		因素負荷量	共同性	解釋變異量(%)
激勵	激勵 16	0.905	0.820	69.297%
	激勵 15	0.903	0.816	
	激勵 17	0.767	0.589	
	激勵 14	0.740	0.548	

資料來源：本研究整理

4.3.4 績效之因素分析

績效之題項共有 4 題，經因素分析檢定後，共萃取出一個因素，各題項之共同性萃取值最高為 0.782，最低為 0.529，均大於 0.5，各題項之因素負荷量最高為 0.884，最低為 0.727，亦均大於 0.5，累積解釋變異量為 68.876%，因此變項之各題項均不予以刪題，分析結果如表 4.8 所示。

表 4.8 績效變項之因素分析

變項	題項	因素分析		
		因素負荷量	共同性	解釋變異量(%)
績效	績效 19	0.884	0.782	68.876%
	績效 21	0.851	0.725	
	績效 20	0.848	0.719	
	績效 18	0.727	0.529	

資料來源：本研究整理

4.4 獨立樣本 T 檢定

本研究為檢驗兩個獨立的樣本的差異，本節將透過獨立樣本 T 檢定檢驗本研究樣本之性別、婚姻、是否在領導風格、內部行銷、激勵、績效等變相之間是否有顯著差異。

4.4.1 性別對各變項之獨立樣本 T 檢定

利用獨立樣本 T 檢定對性別與各變項進行分析，由表可知，在性別對內部行銷($P=0.016$)；性別對激勵 ($P=0.004$)，性別對績效($P=0.035$) 方面均有顯著差異，並以男性平均高於女性，分析結果如表 4.9 所示。

表 4.9 性別對各變項之獨立樣本 T 檢定表

變項	婚姻	n	平均數	標準差	T	P	結果
領導風格	男	116	2.3239	0.82200	1.713	0.088	N.A
	女	139	2.1367	0.90250			
內部行銷	男	116	2.0034	0.87038	2.424	0.016*	1>2
	女	139	1.7554	0.76330			
激勵	男	116	2.1940	0.96520	5.838	0.004**	1>2
	女	139	1.8705	0.83262			
績效	男	116	2.2931	0.78524	4.879	0.035*	1>2
	女	139	2.0899	0.74211			

註：*P< 0.05；** P< 0.01；*** P< 0.001；N.A 表示事後比較無差異

資料來源：本研究整理

4.4.2 婚姻狀況對各變項之獨立樣本 T 檢定

利用獨立樣本 T 檢定對婚姻狀況與各變項進行分析，由表可知，婚姻狀況對領導風格 (P=0.000)；婚姻狀況對內部行銷 (P=0.000)，婚姻狀況對激勵(P=0.000)，婚姻狀況對績效(P=0.000)，方面均有顯著差異，並以未婚平均高於已婚，分析結果如表 4.10 所示。

表 4.10 性別對各變項之獨立樣本 T 檢定表

變項	婚姻	n	平均數	標準差	T	P	結果
領導風格	未婚	146	2.4733	0.97430	6.054	0.000***	1>2
	已婚	109	1.8865	0.55708			
內部行銷	未婚	146	2.1000	0.86055	5.507	0.000***	1>2
	已婚	109	1.5578	0.65040			
激勵	未婚	146	2.2740	0.98756	5.838	0.000***	1>2
	已婚	109	1.6743	0.64952			
績效	未婚	146	2.3682	0.82952	4.879	0.000***	1>2
	已婚	109	1.9335	0.59282			

註：*P< 0.05；** P< 0.01；*** P< 0.001；N.A 表示事後比較無差異

資料來源：本研究整理

4.5 單因子變異數分析

本研究在不同背景變項(年齡、工作經驗、教育程度及所屬公司)對領導風格、內部行銷、激勵及績效上是否有顯著差異，年齡、工作經驗、教育程度、所屬公司，以單因子變異數分析其差異情形，單因子變異數分析之變異數同質性考驗達不顯著時，採 Scheffe 法分析，當 P 值<0.05 表示變異數同質檢定達顯著，進一步以 Tamhane 進行事後比較。

4.5.1 年齡對各變項之單因子變異數分析

本研究依據不同年齡運用 ANOVA 分析來探究，並進行變異數同質性檢定，P 值 >0.05 表示變異數同質檢定未達顯著，進一步以 Schsffe 法進行事後比較，P 值 <0.05 表示變異數同質檢定達顯著，進一步以 Tamhane 進行事後比較，以下為變異數同質性檢定分析結果：

1. 不同年齡對領導風格 ANOVA 分析結果，如表 4.11 所示不同年齡對領導風格 $F=2.982$ ， $P=0.020$ ，有顯著差異 Levene=10.259， $P=0.000<0.05$ 變異數同質性檢定顯著。
2. 不同年齡對內部行銷 ANOVA 分析結果，如表 4.11 所示不同年齡對內部行銷 $F=2.928$ ， $P=0.022$ ，有顯著差異 Levene=2.353， $P=0.055>0.05$ 變異數同質性檢定並未顯著。
3. 不同年齡對激勵 ANOVA 分析結果，如表 4.11 所示不同年齡對激勵 $F=3.218$ ， $P=0.013$ ，有顯著差異 Levene=3.604， $P=0.007<0.05$ ，變異數同質性檢定顯著。
4. 不同年齡對績效 ANOVA 分析結果，如表 4.11 所示不同年齡對績效 $F=1.019$ ， $P=0.398$ ，有顯著差異 Levene=4.009， $P=0.004<0.05$ ，變異數同質性檢定顯著。

表 4.11 年齡對各變項之單因子變異數分析表

變項	領導風格	內部行銷	激勵	績效
1.20 歲(含) 以下(n=24)	1.8750	1.9167	2.0000	1.9688
2.21-30 歲 (n=92)	2.4103	2.0587	2.2690	2.2826
3.31-40 歲 (n=54)	2.0463	1.6909	1.8409	2.2045
4.41-50 歲 (n=33)	2.0947	1.9333	1.9773	2.1364
5.51 歲以上 (n=51)	2.3113	1.6510	1.7892	2.1078
F	2.982	2.928	3.218	1.019
P	0.020	0.022	0.013	0.398
Scheffe/T2	2>1	2>1	2>1	N.A

註：*P< 0.05；** P< 0.01；*** P< 0.001；N.A 表示事後比較無差異

資料來源：本研究整理

4.5.2 工作經驗對各變項之單因子變異數分析

本研究依據不同工作經驗運用 ANOVA 分析來探究，並進行變異數同質性檢定，P 值 >0.05 表示變異數同質檢定未達顯著，進一步以 Schsffe 法進行事後比較，P 值 <0.05 表示變異數同質檢定達顯著，進一步以 Tamhane 進行事後比較，以下為變異數同質性檢定分析結果：

1. 不同工作經驗對領導風格 ANOVA 分析結果，如表 4.12 所示
工作經驗對領導風格 $F=2.007$ ， $P=0.078$ ，沒有顯著差異
Levene $=3.556$ ， $P=0.004<0.05$ 變異數同質性檢定顯著。
2. 不同工作經驗對內部行銷 ANOVA 分析結果，如表 4.12 所示
工作經驗對內部行銷 $F=3.475$ ， $P=0.005$ ，有顯著差異
Levene $=0.957$ ， $P=0.445>0.05$ 變異數同質性檢定並未顯著。
3. 不同工作經驗對激勵 ANOVA 分析結果，如表 4.12 所示不同
工作經驗對激勵 $F=5.186$ ， $P=0.000$ ，有顯著差異 Levene $=2.177$ ，
 $P=0.057>0.05$ 變異數同質性檢定並未顯著。
4. 不同工作經驗對績效 ANOVA 分析結果，如表 4.12 所示不同
工作經驗對績效 $F=3.900$ ， $P=0.002$ ，有顯著差異 Levene $=2.715$ ，
 $P=0.021<0.05$ ，變異數同質性檢定顯著。

表 4.12 工作經驗對各變項之單因子變異數分析表

變項	領導風格	內部行銷	激勵	績效
1.1 年以 下(n=67)	2.2146	2.0985	2.2910	2.2985
2.1-3 年 (n=69)	2.4420	1.8725	2.1159	2.3442
3.3-5 年 (n=28)	2.2768	2.0286	2.0536	2.0804
4.5-10 年 (n=26)	2.2019	1.8963	2.1296	2.3519
5.10-15 年 (n=19)	1.9145	1.5158	1.4342	1.7368
6.15 年以 上(n=45)	2.0000	1.5511	1.6167	1.9111
F	2.007	3.475	5.186	3.900
P	0.078	0.005	0.000	0.002
Scheffe/T2	N.A	1>2	1>2	2>1

註：*P< 0.05；** P< 0.01；*** P< 0.001；N.A 表示事後比較無差異

資料來源：本研究整理

4.5.3 教育程度對各變項之單因子變異數分析

本研究依據不同教育程度運用 ANOVA 分析來探究，並進行變異數同質性檢定，P 值 >0.05 表示變異數同質檢定未達顯著，進一步以 Schsffe 法進行事後比較，P 值 <0.05 表示變異數同質檢定達顯著，進一步以 Tamhane 進行事後比較，以下為變異數同質性檢定分析結果：

1. 不同教育程度對領導風格 ANOVA 分析結果，如表 4.13 所示教育程度對領導風格 $F=2.233$ ， $P=0.085$ ，沒有顯著差異 Levene= 4.877 ， $P=0.003<0.05$ 變異數同質性檢定顯著。
2. 不同教育程度對內部行銷 ANOVA 分析結果，如表 4.13 所示教育程度對內部行銷 $F=2.225$ ， $P=0.086$ ，沒有顯著差異 Levene= 4.834 ， $P=0.003<0.05$ 變異數同質性檢定顯著。
3. 不同教育程度對激勵 ANOVA 分析結果，如表 4.13 所示不同教育程度對激勵 $F=2.465$ ， $P=0.000$ ，有顯著差異 Levene= 6.747 ， $P=0.000<0.05$ ，變異數同質性檢定顯著。
4. 不同教育程度對績效 ANOVA 分析結果，如表 4.13 所示不同教育程度對績效 $F=2.728$ ， $P=0.045$ ，沒有顯著差異 Levene= 2.349 ， $P=0.073>0.05$ 變異數同質性檢定並未顯著。

表 4.13 教育程度對各變項之單因子變異數分析表

變項	領導風格	內部行銷	激勵	績效
1.高中職 (n=71)	2.0500	1.6817	1.7782	2.0775
2.大專院校 (n=160)	2.3250	1.9563	2.1000	2.2578
3.碩(n=22)	2.0682	1.7818	2.1477	2.0795
4.博士(n=2)	1.6250	2.4000	2.5000	1.0000
F	2.233	2.225	2.465	2.728
P	0.085	0.086	0.063	0.045
Scheffe/T2	N.A	N.A	N.A	2>1

註：*P< 0.05；** P< 0.01；*** P< 0.001；N.A 表示事後比較無差異

資料來源：本研究整理

4.5.4 所屬公司對各變項之單因子變異數分析

本研究依據不同所屬公司運用 ANOVA 分析來探究，並進行變異數同質性檢定，P 值>0.05 表示變異數同質檢定未達顯著，進一步以 Schsffe 法進行事後比較，P 值<0.05 表示變異數同質檢定達顯著，進一步以 Tamhane 進行事後比較，以下為變異數同質性檢定分析結果：

1. 不同所屬公司對領導風格 ANOVA 分析結果，如表 4.14 所示所屬公司對領導風格 F=3.383，P=0.006,沒有顯著差異 Levene=8.985，P=0.000<0.05 變異數同質性檢定顯著。

2. 不同所屬公司對內部行銷 ANOVA 分析結果，如表 4.14 所示所屬公司對內部行銷 $F=9.040$ ， $P=0.000$ ，沒有顯著差異 $Levene=0.454$ ， $P=0.810>0.05$ 變異數同質性檢定並未顯著。
3. 不同所屬公司對激勵 ANOVA 分析結果，如表 4.14 所示不同所屬公司對激勵 $F=5.070$ ， $P=0.000$ ，有顯著差異 $Levene=1.328$ ， $P=0.253>0.05$ 變異數同質性檢定並未顯著。
4. 不同所屬公司對績效 ANOVA 分析結果，如表 4.14 所示不同所屬公司對績效 $F=4.136$ ， $P=0.001$ ，沒有顯著差異 $Levene=4.643$ ， $P=0.000<0.05$ 變異數同質性檢定顯著。

表 4.14 所屬公司對各變項之單因子變異數分析表

變項	領導風格	內部行銷	激勵	績效
1.富邦(n=15)	2.6167	1.9467	1.9333	2.1833
2.國泰(n=36)	2.2743	2.1667	2.3681	2.2361
3.南山(n=90)	1.9472	1.5756	1.7667	1.9417
4.安聯(n=68)	2.3346	1.7118	2.5000	2.2316
5.新光(n=35)	2.4679	2.4056	2.1000	2.5694
6.其他(n=10)	2.2750	2.4400	2.0176	2.4250
F	3.383	9.040	5.070	4.136
P	0.006	0.000	0.000	0.001
Scheffe/T2	1>2	2>1	2>1	2>1

註：* $P<0.05$ ；** $P<0.01$ ；*** $P<0.001$ ；N.A 表示事後比較無差異

資料來源：本研究整理

4.6 Pearson 相關分析

各變項之相關分析可知領導風格對內部行銷變項 ($r=0.585, P<0.01$) 有顯著正相關，領導風格對激勵變項 ($r=0.626, P<0.01$) 有顯著正相關，領導風格對績效變項 ($r=0.631, P<0.01$) 有顯著正相關，內部行銷對激勵變項 ($r=0.808, P<0.01$) 有顯著正相關，內部行銷對績效變項 ($r=0.501, P<0.01$) 有顯著正相關，激勵對績效變項 ($r=0.589, P<0.01$) 有顯著正相關，分析結果如表 4.15 所示。

表 4.15 各變項之 Pearson 相關分析

變項	Mean	S.D	Model1	Model2	Model3	Model4
領導 風格	2.2215	0.87032	1			
內部 行銷	1.8682	0.82149	0.585**	1		
激勵	2.0176	0.90801	0.626**	0.808**	1	
績效	2.1824	0.76724	0.631**	0.501**	0.589**	1

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

資料來源：本研究整理

4.7 內部行銷對領導風格與績效之中介分析

本研究迴歸分析主要根據 Baron and Kenny (1986)建議，進行中介效果的驗證，首先，由表 4.21 可知，模式一：領導風格對內部行銷($\beta=0.585$, $P<0.001$) 呈顯著，滿足自變項對中介變項有顯著影響之條件。模式二：以領導風格及內部行銷為自變項，並以績效為依變項，發現領導風格對績效有顯著正向影響 ($\beta=0.631$, $P<0.001$)，而內部行銷對使用意願亦有顯著正向影響($\beta=0.501$, $P<0.001$)，因此滿足自變項、中介變項對依變項有顯著影響的條件。模式三：在以領導風格為自變項對績效為依變項中置入中介變項使用態度結果呈現顯著($\beta=0.509$, $P<0.001$)且自變項的標準化係數由 0.631 降低為 0.509，顯示部分中介效果。研究假設 H4:內部行銷對領導風格與績效有中介影響效果成立，因此證明領導風格透過內部行銷之中介作用影響使用意願，分析結果如表 4.16 所示。

表 4.16 領導風格、內部行銷、績效之中介模式分析

變項	Model 1	Model 2	Model 3
	內部行銷	績效	績效
領導風格	0.585***	0.631***	0.509***
內部行銷		0.501***	0.209***
R ²	0.342	0.398	0.427
Adj. R ²	0.339	0.396	0.422
F	130.979	166.567	84.983

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

資料來源：本研究整理

4.8 領導風格與激勵對績效之干擾模式分析

本研究針對領導風格、激勵與績效以線性迴歸分析三者間之關係，並以此驗證本研究之假設 H5：激勵對領導風格與績效有干擾影響。分析結果顯示本研究假設 H5 以層級迴歸進行驗證，根據 Baron and Kenny(1986)對干擾效果之判定，Model 4 交互作用變數須具有顯著影響，且 Adj. R² 大於 Model 1 中之 Adj. R² 及 R²，即代表具有干擾效果。從本研究之 Model 4 中可知雖然 Adj. R² (Adj. R²=0.463) 大於 Model 1 中之 Adj. R² (Adj. R²=0.396) 及 R² (R²=0.398)，但因交互作用不具有顯著影響 ($\beta=0.052, p>0.05$)，因此可知激勵對領導風格與績效不具有干擾效果，故本研究之假設 H5：激勵對領導風格與績效有干擾影響為不成立，分析結果如表 4.17 所示。

表 4.17 激勵對領導風格與績效之干擾模式分析

變項	績效			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
自變項				
領導風格	0.631***		0.323***	0.582***
調節變項				
激勵		0.589***	0.429***	0.540***
交互作用				
領導風格*激勵				-0.347
R ²	0.398	0.347	0.461	0.469
Adj. R ²	0.396	0.345	0.457	0.463
F	166.567	134.706	107.439	73.693

註：*P< 0.05；** P< 0.01；*** P< 0.001

資料來源：本研究整理

第五章 研究結論及建議

本章將根據第四章資料統計分析所得出結果進行相關討論並提出本研究之結論及建議，作為相關產業與後續研究者之參考。本章之內容共分為三節，第一節為研究結論；第二節為研究限制；第三節為後續研究建議。

5.1 研究結論

本研究共訂出了五個假設，分別為假設 H1：領導風格對內部行銷有正向影響、假設 H2：領導風格對績效有正向影響、假設 H3：內部行銷對績效有正向影響、假設 H4：內部行銷對領導風格與績效有中介影響、H5：激勵對領導風格與績效具有干擾效果。而經過本研究驗證假設後如表 5 所示。

表 5.1 研究假設分析結果彙整表

研究假設	分析結果
H1：領導風格對內部行銷有正向影響	成立
H2：領導風格對績效有正向影響	成立
H3：內部行銷對績效有正向影響	成立
H4：內部行銷對領導風格與績效有中介影響	部分中介
H5：激勵對領導風格與績效具有干擾效果	無干擾效果

資料來源：本研究整理

本研究發現在領導風格中，領導可以在建立責任感方面潛移默化的影響下屬朝著完成任務的方向努力，從而提高組織績效，轉換型領導與績效有密切的因果關係（Howell and Avolio，1993）。當看整體效果時，

領導風格通過內部行銷對組織績效產生間接影響。除了領導風格和保持與下屬的良好溝通和關係之外，各部門的領導仍必須注意組織內部的教育培訓以提高組織績效。

本研究經分析結果發現，下屬會因為領導和內部行銷對績效表現有所影響，而激勵沒有對領導風格與績效造成干擾影響，經本研究推論可能是因為每個人對激勵想法各有不同，Greengerg&Loebman(1990)因每個人對需求層級的要求不同，將激勵制度做區分，有些人比較希望外在激勵，如獎金、出國旅遊等等獎勵，有些人比較希望是內在激勵，如領導的鼓勵、支持、公司的文化及溫暖等等，而大多保險公司領導如果比較常用金錢方面的獎勵，對下屬來說就不一定能達到良好的激勵效果。

5.2 研究限制

本研究因為環境、時間等其他因素，而在研究的進行過程中產生了一些限制，使本研究不是非常完善，所產生的限制為說明如下：

本研究之問卷發放有一部分為網路問卷，較不能準確確定填答者是否真的從事過保險業務工作，且受訪者可能因不耐煩或其他因素而隨便填答，而影響問卷填答所產生結果的不準確性，造成分析上會有所誤差。

5.3 後續研究建議

本研究歸納出下列三點研究建議，以提供後續之相關研究者做為參考，分別說明如下：

1. 研究對象：本研究僅以部分保險公司作為研究對象，但全台灣也有許多不同文化的保險公司，而在不同保險公司所調查出來的結果可能會有所不同，建議之後的研究者如果時間及人力的許可下，能再將其其他保險公司的業務人員納入研究，使研究結果能夠更加完整。

2. 研究變項：本研究主要以領導風格、透過內部行銷為中介，對績效的影響作為探討並以激勵作為干擾，若能夠再加入其他變數，並更深入探討其他保險公司之業務人員偏好，將會產生不同的研究成果。
3. 研究範圍：本研究建議未來研究者可將範圍擴大，如以不同公司、不同縣市發放，或以不同區域來做比較，畢竟不同地區文化水平不同，且樣本在填答問卷時，部分樣本會受當時環境影響，使得研究結果會有誤差存在。因此，除了使用問卷調查外，亦可加入訪談，使研究結果更具客觀性與完整性。



參考文獻

一、中文部份

1. 王俐文 (民 104), 員工激勵制度、企業轉型、內部行銷與組織績效關係之研究, 國立成功大學碩士論文, 34—35 頁。
2. 林明杰、林鴻均、黃錦華、林信任 (民 96), 領導風格對團隊學習之影響：團隊心理安全的中介角色, 中華管理學報, 第八卷第三期, 1—22 頁。
3. 金寶玲、洪敏莉、李育綺、許毓容 (民 103), 工作生活品質與轉換型領導對工作滿足關係之研究—以壽險經紀人為例, 致理學報商業與管理特刊, 第三十四期, 845—872 頁。
4. 洪大川 (民 101), 領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究:以大陸某台商為例, 私立南華大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
5. 姜淳方 (民 108), 旅館職涯管理對員工激勵與職涯承諾影響之研究, 餐旅暨觀光期刊, 第十六卷第二期, 1—26 頁。
6. 袁貞貞 (民 103), 轉換型領導、員工激勵與組織承諾關聯之實證研究, 人文暨社會科學期刊, 第十卷第二期, 39—50 頁。
7. 張同廟 (民 105), 大學學生事務人員知覺轉型領導、內部行銷與組織承諾關係之研究, 教育行政論壇, 第八卷第二期, 123—155 頁。
8. 許秀如 (民 102), 領導風格、團隊認同與團隊績效關係之研究, 嶺東通識教育研究學刊, 第五卷二期, 139—157 頁

9. 曾信超、黃先鋒、李昀真 (民 96), 領導型態與組織績效關聯性研究—以組織學習與組織承諾為中介變項, 管理科學研究, 第四卷二期, 57—100 頁。
10. 曾信超、李元墩、康榮民 (民 97), 轉換型領導、工作滿足與組織承諾關係之研究:以調節焦點為中介變數, 企業管理學報, 第七十八期, 84—121 頁。
11. 黃義明 (民 101), 移民署主管領導風格、職員人格特質與離職請項之研究-以工作壓力為中介變項, 私立南華大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
12. 許順旺、嚴雯聖、鄭姍姍、林鈺琪 (民 106), 以知識分享為中介效果探討五星級旅館的激勵與創新績效之關聯性, 企業管理學報, 第一一二期, 1—28 頁。
13. 蔡坤地 (民 103), 轉化型領導、交易型領導、動機觀點與組織公民行為關聯性之研究, 勞資關係論叢, 第十六卷第一期, 45—68 頁。
14. 鍾以勇 (民 98), 知識密集型產業之學習型組織、學習型態與經營績效關係之研究, 電子商務學報, 第十一卷第一期, 51—94 頁。
15. 鍾紹熙、王櫻樺, 激勵制度重要性及滿意度對銀行理財專員工作績效之影響:工作投入中介效果, 高雄應用科技大學人文與社會科學學刊, 第一卷第二期, 37—50 頁。

二、英文部分

1. Ching-Sheng Chang ,Hsin-Hsin Chang (2007), “Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan” The Journal of Nursing Research ,Vol.15, Issue, NO.4, pp.181-200.
2. Ling-Lang Tang,Yi-Ying Lai(2016),“Relations Among Leadership Style Knowledge Sharing, Organizational Innovation, And Organizational Performance”, Vol.23, Issue, NO.3, pp181-200.
3. Ling-Lang Tang ,Yin-Lan Yeh (2015) , “Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Organizational Learning on Organizational Innovation in the Public Sector,” Vol.22, Issue, NO.5, pp.461-481.
4. Puja Sareen and Parikshit Joshi, “Organizational Learning and Motivation: Assessing the impact on Employee Performance ,” Vol.05, Issue, NO.2, pp.125-143.
5. Syed Saad Hussain Shah , Maira Fatima , Sidra Waris , Jabran Aziz , Ahsan Raza Jaffari , Wasiq Ejaz , Syed Kamran Sherazi, “The Causal Relationship of Training on Organizational Performance,” Asian Journal of Business Management Vol.04, NO.2, pp.111-113.
6. Long-Yi Lin,Shen-Wei Lin(2011), “The Influence of Corporate Culture Type and Public Relations Strategy on Organizational Performance,” Vol.8, Issue, NO.2, pp.225-259.

附件一 正式問卷

敬愛的先生/小姐 您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討【主管領導風格、內部行銷、激勵及績效之關聯研究】，敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。

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

敬祝萬事順心健康愉快

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：紀信光 博士

研究生：鄭維堯 敬上

第一部分

【填答方法說明】

請您依照您對每一題的認同度勾選，若對選題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若有些許認同時，請勾選「稍微同意」；若完全不認同時請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；若有些許不認同時，請勾選「稍微不同意」；若對該問題無意見或不知如何填答時，請勾選「無意見」。

	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
1. 我的直屬主管會鼓勵激發我對工作的熱忱。	<input type="checkbox"/>						
2. 我的直屬主管會在我工作士氣低落的時候給予特別關懷。	<input type="checkbox"/>						
3. 我的直屬主管會設立明確目標願景並以身作則，是我工作學習的楷模	<input type="checkbox"/>						
4. 我的主管會依部屬不同的性格，採取不同的管理方式	<input type="checkbox"/>						
5. 我必須依照主管給我的規定完成工作任務。	<input type="checkbox"/>						
6. 我的主管會在我績效不錯時給予我獎勵。	<input type="checkbox"/>						
7. 我的主管會在我違反規定時適時管教。	<input type="checkbox"/>						
8. 我的主管會根據工作績效高低論獎酬。	<input type="checkbox"/>						
9. 公司會提供我在職訓練的課程。	<input type="checkbox"/>						
10. 我的主管會在工作上給予我支持及指導。	<input type="checkbox"/>						
11. 我覺得公司的教育訓練工作環境優良讓我很滿意。	<input type="checkbox"/>						
12. 公司會鼓勵我參加各種公司舉辦的活動及訓練。	<input type="checkbox"/>						
13. 公司會提供我訓練的課程支援我工作上的需求。	<input type="checkbox"/>						
14. 我對於公司給予的激勵考評制度感到滿意。	<input type="checkbox"/>						
15. 公司提供任務達成的獎勵，會激發我發揮潛力，並展現出行動來達成目標。	<input type="checkbox"/>						
16. 我對於公司公開表揚我達成目標，感到滿意。	<input type="checkbox"/>						
17. 我對於在工作上所獲得的成就，感到滿意。	<input type="checkbox"/>						

18. 我會依照主管給我的期望完成工作任務。
-
19. 在工作上，我可以知道如何達成目標。
20. 我會安排規劃自己的工作行程，完成工作。
21. 我能達成公司指定的目標及任務。
-

第二部份：基本資料 請在適當選項前的□內打「v」

- 1.現任或曾任保險業務員：是 否
- 2.性 別：男 女
- 3.年 齡：20 歲(含)以下 21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲 51
歲及以上
- 4.工作經驗：1 年以下 1~3 年 3~5 年 5~10 年 10~15 15 年
及以上
- 5.最高學歷：國小 國中 高中職 大專院校 研究所 博士
- 6.婚姻狀況：未婚 已婚 其它
- 7.所屬公司：富邦 國泰 南山 三商 新光 其他

本問卷到此結束！衷心地感謝您的支持與合作！謝謝！