



第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

壽險業將成為服務業的第一把交椅，迎接亞太營運中心的新經濟時代，台灣正面臨國家競爭力的關鍵時代。保險市場的開放為我國金融國際化、自由化的長期政策，自民國七十六年起對美國開放國內保險市場，逐年核准美國壽險業之股份公司在台設立分公司，八十二年開放國人申設保險公司，八十三年開放世界各國保險業得在台設立分公司營業。截至民國九十年五月初，台灣地區人壽保險公司共計三十一家，其中本國公司十六家(含一家公營機構，十三家民營公司，二家民營中外合資公司，十五家外商在台分公司)，如表 1.1。尤其即將加入世界貿易組織 (WTO) 後，更使我國的保險市場正式進入空前激烈的戰國時代。

壽險公司近年來為因應激烈的競爭，除了調整外勤組織型態、設計差異化之險種及提升各項保戶服務功能外，更投入各種獎勵措施，以求增加業務人員的人數。少數保險公司為了快速擴充組織，以重金在同業間對其業務員採行挖角的策略，使得若干保戶的權益因業務員的跳槽而蒙受損失，導致保戶與壽險公司間糾紛不斷，再者，以重金挖角方式建立之業務體系，亦因企業文化之融合困難及高額簽約金之負擔壓力，成為外勤組織經營上之潛在危機，過去的壽險業務人員較不注重專業的知識及技能，多以人情招攬客戶，此種不良的經營理念與工作的習慣，常誤導消費者，進而使保戶與保險公司間對保險內容產生嚴重認知差距，長此以往，消費者對壽險公司的形象失去了信心，業務人員的績效亦因消費者的逆選擇而大受影響。

表 1.1 台灣地區人壽保險公司一覽表

股權擁有型態	本國公司	外商	中外合資
公司名稱	中央信託局人壽保險股份有限公司*	美國安泰人壽台灣分公司	幸福人壽保險股份有限公司
	台灣人壽保險股份有限公司	美商大都會人壽台灣分公司	統一安聯人壽保險股份有限公司
	國泰人壽保險股份有限公司	美商康健人壽台灣分公司	
	新光人壽保險股份有限公司	美商宏利人壽台灣分公司	
	南山人壽保險股份有限公司	美商紐約人壽台灣分公司	
	保誠人壽保險股份有限公司	美商喬治亞人壽台灣分公司	
	中國人壽保險股份有限公司	保德信國際人壽保險公司	
	國華人壽保險股份有限公司	美商美國人壽台灣分公司	
	富邦人壽保險股份有限公司	美商全美人壽台灣分公司	
	國寶人壽保險股份有限公司	瑞士商環球瑞泰人壽台灣分公司	
	興農人壽保險股份有限公司	澳大利商安盛國衛人壽台灣分公司	
	宏泰人壽保險股份有限公司	瑞士商蘇黎世人壽台灣分公司	
	三商人壽保險股份有限公司	澳商花旗人壽台灣分公司	
	遠雄人壽保險股份有限公司	荷商亞太全球人壽台灣分公司	
		法商佳迪福人壽台灣分公司	
合計	14 家	15 家	2 家

註：1. *表公營機構

2. 資料來源：本研究整理

另一方面，受民國八十七年四月保險業務人員納入勞基法規範之影響，壽險公司人事成本負擔加重。壽險行銷市場已非靠往昔傳統人海戰術策略可取勝。特別是國內壽險市場截至民國八十九年底投保率（有效契約件數／總人口數）已達 121.74%，普及率（有效契約金額／國民所得）達 245.87%，未來成長率勢必漸趨緩。因此，壽險公司除須健全其銷售組織外，對業務人員宜採行精兵策略以避免過高的人事成本。壽險公司唯有透過教育訓練之實施，充分發揮業務員潛力，樹立專業化行銷典範，加強各項管理工作，提供保戶優質服務，進而提高業務人員生產

性，才能擁有市場競爭優勢，順利達成組織的經營目標。故教育訓練將是壽險公司永續經營的關鍵。再者，加強業務人員的教育訓練可提升壽險公司之生產力與加強保戶的忠誠度（李仲英，民 80；賴英照，民 82）。有效的教育訓練可使壽險公司建立良好的形象，並避免連帶產生大量的保單失效及業務人員高流動率等對壽險公司經營不利的狀況。故壽險公司必須經常對其從業人員實施教育訓練，不斷地、經常地訓練其所屬的員工，以提升其專業知識與技巧，期能開發壽險從業人員的潛能與創造力，並為保戶規劃符合其需求的壽險保單。

1.2 研究目的

基於上述動機，本研究之探討主題為壽險業教育訓練與業務人員績效能力之關係。

本研究主要的目的有四：

1. 瞭解壽險之教育訓練活動與業務人員績效能力間之關係。
2. 探討壽險業務人員教育訓練對不同背景之從業人員（性別、學歷、婚姻狀況等）的效果。
3. 探討主管領導風格對壽險業務人員的教育訓練效果之影響，進而了解，何種主管領導風格有利於壽險業業務人員之教育訓練。
4. 探討不同背景從業人員與壽險業務人員個人績效表現之關係。

根據上述之研究目的，提出幾個研究問題。

1. 從業人員之教育程度、年資、曾修相關課程等不同人口變項與教育訓練成效之相關分析。

2. 從業人員之教育程度、年資等不同人口變項與訓練課程之相關分析。
3. 不同績效表現受訪者與訓練課程之相關分析。
4. 不同達成率受訪者與主管領導風格之相關分析。
5. 不同保費績效受訪者與參訓滿意度之相關分析。
6. 不同背景從業人員之績效表現相關分析。

1.3 研究範圍與限制

本研究有下列兩點限制：

1. 本研究僅以一般人壽保險公司的業務人員為研究對象，由於保險代理人及保險經理人雖同屬保險業務員之範圍，但鑑於壽險經理人公司及壽險代理人公司的規模、制度及升遷規定等有別於一般壽險公司，而未包含壽險經紀人公司及壽險代理人公司之業務人員。
2. 由於保險業涵蓋範圍廣泛，無法全部一一加以研究；故本研究僅以人壽保險業中在宜蘭地區之營業單位作為研究對象。故本研究之結果雖僅代表宜蘭地區之業務人員特徵，但亦可提供業者實施教育訓練時參考。

1.4 研究流程

首先，確認研究問題之所在，包括：問題的發現、研究動機的產生及確立研究目的與方向的建立。因為壽險業是一項高度競爭的產業，有關人才的教育訓練，將是影響產業發展之重要關鍵。

其次，蒐集國內外文獻各種教育訓練之相關研究、理論及報導，同時探討國內外企業在推動員工教育訓練之具體作法與經驗，加以彙整後建立本研究之理論架構。

根據理論架構建立研究的架構，接著依照研究的架構做變項操作性定義，並提出研究假設。

因為本研究係以問卷調查的方式進行，故首先必須設計合適的問卷及問項，再決定研究的對象及分析的方法，最後則為問卷的發放。

將發出的問卷回收，並整理、刪除不合適的問卷，將問卷的資料輸入電腦並以 SPSS 統計軟體分析資料，最後則為統計的結果作解釋說明。

針對問卷回收後所做的統計分析做出結論，並針對所選擇的壽險公司教育訓練實務提出可行性之建議。

本研究之研究流程如下圖 1.1。

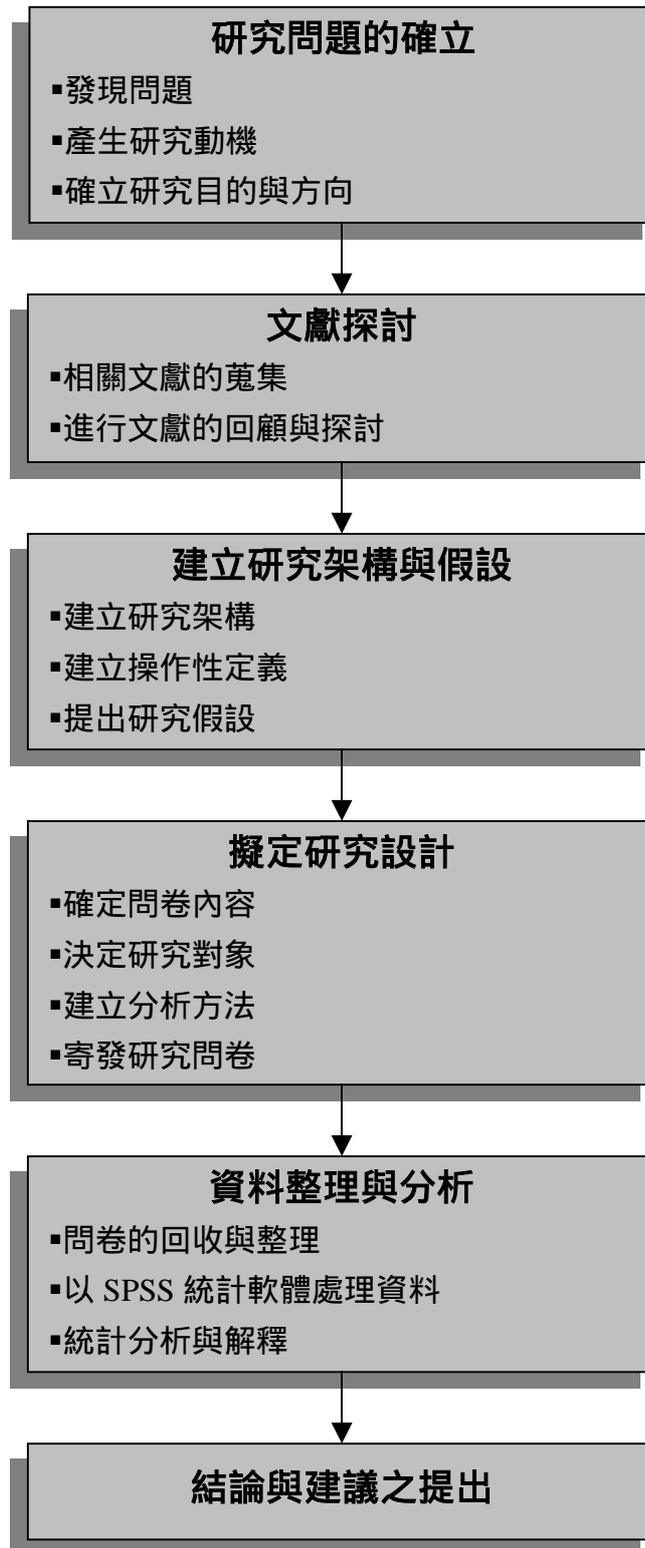


圖 1.1 研究流程

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本研究有關之參考文獻可分為壽險業教育訓練、壽險業業務人員之績效衡量與兩者間之關係研究三部分，茲分別說明如下：

2.1 壽險業務人員教育訓練之探討

目前各壽險公司均設置專責之訓練部門統籌業務員之教育訓練事宜，可見外勤教育訓練制度受重視之程度；此外，業界更於民國 84 年建立業務經營自律準則暨招攬體制階段改善計劃，希望落實教育訓練、建立優良形象，以強化業務員之定著率及保單繼續率。對外勤教育訓練的重視，已非單一公司之政策，而係所有業者共同的目標。

雖然近幾年來其他銷售管道(譬如,DM 行銷 與銀行進行策略聯盟、網際網路行銷等)漸漸受到重視，但是不可否認的，在台灣的壽險業，業務員仍然是大多數壽險公司所倚重的銷售主力(謝耀龍，民 87)。為了提昇業務員的銷售與服務能力，各壽險公司一直都從事教育訓練。部份公司，如國泰、新光與富邦人壽保險公司，甚至成立自己的教育訓練中心，以提昇業務員的素質。

業務員之素質不但直接攸關公司的經營績效，他們的具體表現對顧客滿意程度、所塑造的口碑及企業的聲譽，也有極大的影響。由此可見，企業除了應該具備一套健全的徵選與獎酬制度外，更應重視業務員的教育訓練。可惜的是，業務員的教育訓練雖然普遍存在於各壽險公司，但是有關壽險業務員教育訓練及目標訂定、執行過程與評估等系統性之研究，則極為有限。

對壽險業務員的訓練流程進行系統性研究，不但有利於找出壽險公司目前教育訓練的優缺點、以提出管理上之建議，而且透過臺灣壽險業之實際資料驗證、亦有助於建構較完整的教育訓練理論架構。

壽險公司為適應專業行銷之需要，通常都以正式教育為主，輔以短期之訓練。因此為建立專業的行銷體制，必須先建立有系統化之教育訓練制度，其主要程序如下圖 2.1：

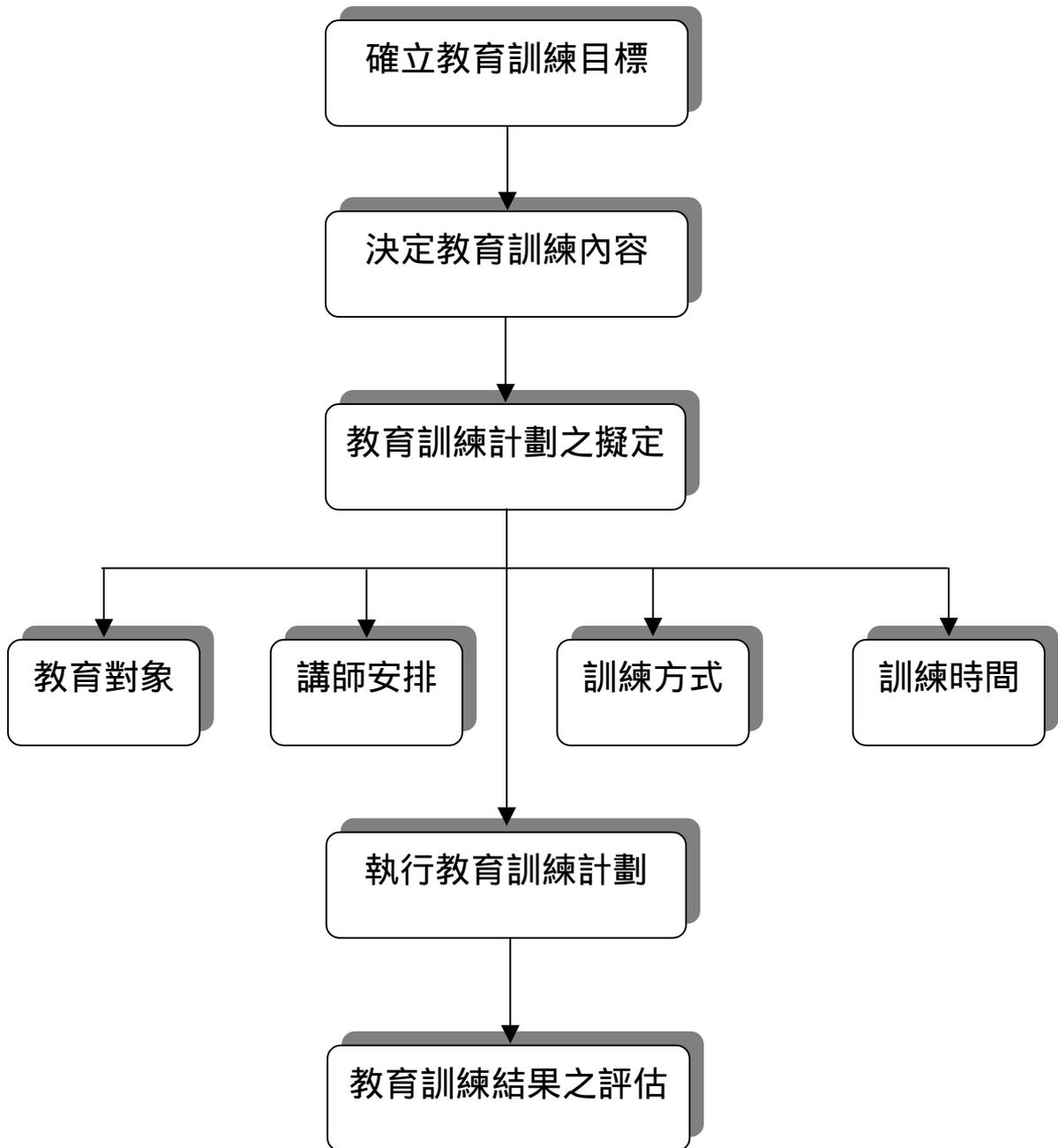


圖 2.1 教育訓練制度之程序

資料來源：曾真真與陳聰賢，民 88，壽險季刊，第 113 期，頁 75

2.1.1 確定教育訓練目標

為使業務人員具備正確的職業觀念、知識與技術，應隨時施予教育訓練，以提高其專業水準，加強其對公司之歸屬感並提高工作士氣。

因此業務員教育訓練的目的不外乎：

1. 建立正確的職業觀念。
2. 加強專業知識。
3. 提升招攬技巧。
4. 提業務員素質。
5. 加強業務員對公司之向心力。
6. 提高業務員士氣。
7. 養成良好之工作習慣。
8. 培養敬業之工作態度。
9. 減少業務員之脫落。
10. 提高工作效率。

而業務主管之教育訓練目標除業務能力外，更強調組織經營、輔訓能力的培養，以建立業務經營管理能力，因此，業務主管之教育訓練目標則應隨職級加以調整。（曾真真與陳聰賢，民 88）

2.1.2 訓練的內容

教育訓練是一項發展人力的方法，其目的在使業務員增進知識、獲得技能並改變工作態度，協助其適應工作環境並確定未來發展方向。而訓練時應安排的內容有壽險專業知識（Knowledge）、正確的工作態度（Attitude）、工作技能（Skill）及敬業的工作習慣（Habit）等要素，此四要素簡稱 KASH，分別說明如下：

1. 壽險專業知識

保險業逐漸邁向專業化行銷，業務員應努力充實自身知識，例如：保險功能、保險市場行銷、保險契約及法令等保險專業知識。除此之外，尚有招攬過程中須接觸各種不同生活型態的準客戶，因此必須廣泛地吸收各類新知，如家庭理財及財務風險管理、時勢及重大新聞、休閒活動，才能使推銷工作順利推展。

2. 正確的工作態度

壽險業是一個充滿競爭和挫折的行業，業務員要保持積極的態度，才能在這行業生存。而業務員聘僱後，難免有情緒高低潮，為了讓所屬業務員常保有高昂的士氣，仍須透過教育訓練作持續性激勵以強化心理建設。

3. 工作技能

銷售技術是理論的實踐，也是業務員成功的關鍵，業務員可以透過不斷反覆的模擬練習，以獲得熟練的銷售技術。特別是業務員須面對各種類型的準客戶，招攬時所適用的銷售技巧或話術亦有所差異，因此銷售技巧是業務員須不斷學習的課題。

4. 敬業的工作習慣

由於銷售工作需要有很多的時間，有效率的業務員通常會自行作好工作規劃，做好時間管理。而由於業績的考量，單位主管常無法確實要求業務，導致部分業務員無法養成正確的工作習慣，甚至逐漸減少活動量，使育成率降低，因此為了提升育成率，單位主管必須培養業務員良好之工作習慣及有關的活動管理。（曾真真與陳聰賢，民 88）

訓練課程是整個訓練計畫的主體，也是決定訓練計畫成敗的重要關

鍵。因此，訓練課程的內容應與實際的工作配合，以實用的知識、技能、人群關係為主，並求能提昇工作績效。Ogbuehi and Sharma (1999) 認為除了基本的銷售技巧外，人際關係技巧是幫助業務員滿足顧客需求的重要訓練項目。美國壽險行銷研究協會指出，KASH 是業務員教育訓練的重要內容。謝耀龍 (民 86) 則建議，壽險業務員 (包括主管) 的教育訓練內容應包括：產品專業知識、行業專業知識、行銷專業知識與管理專業知識。(謝耀龍、楊凌玉、陳怡賓，民 89)

2.1.3 擬定訓練計畫

擬定訓練計劃時須就訓練對象安排適當的講師、訓練方式及訓練時間，以下分別介紹計畫擬定時應注意之事項：

1. 訓練對象

壽險業著重專業訓練，所以每個業務員，在進入公司開始隨時都會接觸到教育訓練，故凡在公司登錄之業務員均為訓練對象，除新進業務員須接受職前訓練外，資深業務員仍應每年接受在職訓練，公司應視各職階之工作需求，安排適當的訓練課程。

2. 講師安排

壽險業實施業務員訓練時，安排講師除訓練部門之專職訓練講師、公司其他部門之內勤幹部外，對於銷售技巧相關課程，亦常安排成功業務員作經驗傳承或激勵，而這些業務員或業務主管在授課時，公司很難要求授課內容的一致性，所以各批次受訓人員訓練成果可能有所差異；再者，即使專職的訓練講師，亦可能隨講師個人的興緻或臨場的互動關係上，而使訓練內容上應力求一致性，才能培訓出專業程度相當的業務員，而此則有賴訓練講師的培訓，及透

過教案的確實擬定，將訓練內容的差異性降至最低。

3. 訓練方式

在實施訓練方案時，須針對受訓對象之需要，安排適當的訓練課程，選擇恰當的訓練方法，而訓練方式有：

- (1) 為提升技能者：適合採用實習式，如陪同指導、角色扮演、實例研究等。
- (2) 為改變態度者：適合採用參與式，如感受性訓練、會議式、實例研究等。
- (3) 為充實知識者：適合採用提示式，如演講式。

4. 訓練時間

由於大部分壽險公司所屬業務員人數眾多，且遍佈全省，再者業務員亦須符合法令規範之訓練課程及最低訓練時數，因此相同的訓練課程往往需要安排數個場次，且訓練日程亦應事先轉知各通訊處，以利業務員作好時間管理。（謝耀龍、楊凌玉、陳怡賓，民 89）

2.1.4 執行訓練計劃與評估

教育訓練績效評估之重要性，已受到大多數訓練人員的肯定。績效評估是整個教育訓練流程的最後階段，也是確認訓練成果的關鍵所在，訓練需求或訓練目標，理所當然地，是訓練績效評估的重要依據。至於實際的評估流程可分為：「績效評估可行性之決定」、「評估對象之確定」、「評估內容之確認」、「評估方法選定」與「回饋」（黃英忠，民 82）。

1. 績效評估可行性之決定

精確的評估工作，通常需要投入大量的人力、財力、物力與時間，因此在進行教育訓練績效評估之前，應考慮其經濟效益、以決

定教育訓練評估的可行性。值得注意的是，教育訓練的效果通常不是短期能夠看見，可是很多公司又通常傾向於以量化的數字來評估績效，因此往往容易對教育訓練效果產生誤判；這樣的評估，可能造成反效果。

2. 評估對象之確定

教育訓練的評估對象通常包括：「受訓者個人及其對企業經營成果之貢獻」與「負責教育訓練者之工作績效」（黃英忠，民 82）。不同的評估對其評估內容也有所差異。

3. 評估內容之確認

在評估內容，最常被採用的四個構面包括：反應、學習、行為與結果（Kirkpatrick, 1996）。

反應構面，主要針對受訓者對教育訓練的感受和反應來做評估。評估內容包括：受訓者對訓練內容的安排、課程、講師、教材、教學方式等的滿意程度。

學習構面之評估，主要在於瞭解受訓者對所教授的內容、原則、觀念、知識與技能等的理解程度。

行為構面，主要評估受訓者在接受訓練之後，行為改變的程度。其目的在測量受訓者將所學運用到實際工作的程度。

結果構面，主要評估受訓者在受訓後之行為對組織績效的影響程度。評估內容包括工作效率、成本費用、生產質量、員工流動率、曠職率與抱怨情形等。

謝耀龍（民 86）建議壽險業教育訓練的績效評估內容包括：定期測驗上課內容、偵測員工的工作士氣、觀察業務部門與其他部門的溝通情形、調查顧客反應、衡量市場佔有率與利潤率之變化。其

建議，與上述四個主要的績效評估構面「反應」、「學習」、「行為」與「結果」頗有異曲同工之妙。

Dean (1999) 曾指出目前很多績效評估仍停留在反應構面，其主要原因是：訓練者通常不相信「組織績效的評估變化」和「教育訓練」間存在可令人信服的關連性。針對這一項疑慮，Dean (1999) 認為績效評估雖然是教育訓練流程中的最後一個構面，但並不意味著績效評估應該等到訓練結束後，才開始執行。教育訓練工作者應該在教育訓練一開始，就思考有關績效評估的問題，針對想要評估的構面去設計相關的教育訓練內容。例如，教育訓練工作者若想要瞭解構面三「行為構面」，就應該將教育訓練的內容和實際工作相互結合、傳授一些實際技巧、或以個案討論的方式來進行教育訓練。唯有如此，在執行績效評估時，才能夠評估教育訓練對於員工在行為層面上的影響。

4. 評估方法選定與回饋

因為很多工作並不能量化，所以壽險公司不應僅以量化的數字作為教育訓練績效評估的唯一標準。針對「反應」與「學習」構面，問卷調查、面談、口頭報告、書面報告、觀察法與個案模擬，都是壽險公司可採用的評估方法。至於「行為」構面的評估，壽險公司可藉由問卷調查、觀察法或實驗設計法，以偵測業務員的工作士氣、觀察業務部門與其他部門的溝通情形及調查顧客反應。對於「結果」構面之衡量，壽險公司則可採用問卷調查、面談、觀察法、實驗設計法或次級資料（如公司財務報表）以得出顧客之滿意、業務員之工作效率、訪問次數增加幅度、增員人數多寡、公會考試到考率與及格率、認證通過比例、流動率、曠職率、及整個公司之市場佔有

率與利潤率之變化等。

為了達到教育訓練的目標，回饋動作不容忽視。正確、及時、具體、針對行為而非個人的回饋，可以確保業務員熟悉新的觀念、並且熟練新的技巧。相反地，缺少回饋或收到不正確的回饋，業務員往往會重複他（她）們之前錯誤的行為。上司、顧客、同儕、電腦、甚至接受訓練的業務員，都可以是提供回饋的來源。（謝耀龍、楊凌玉、陳怡賓，民 89）

2.2 壽險業務人員的績效

對人壽保險業務人員而言，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）、每月生產保費、契約繼續率、業績責任額達成率、業績排行、考核升降等。而影響業務人員績效的因素有下列數種理論：

1. 華客爾等人之研究顯示直接影響業務員績效之因素有三：

(1) 有關業務員之激勵方法。

(2) 有關業務員個人銷售態度。

(3) 業務員對本身所應扮演的角色認知。（Barton A. Weitz, 1978）：

Walker 等人在做了因素分析後確定業務人員之績效函數如下：

（業務人員之績效 = f（激勵；個人推銷態度；對其如何扮演其推銷角色之認知）

2. Richard P. Bagozzi（1978）認為業務人員之績效和其滿足感（job satisfaction）及本身福利是一體兩面。

3. Kenneth R. Davis（1968）所提的四個變數。

(1) 業務人員變數（salesman variables）

包括對產品及顧客之認識；和顧客之關係；訓練之水準；努力之程度及其個人之資質及特性等。

(2) 區域性變數 (territory variables)

包括顧客之人數；競爭情況；經濟環境及公司慣用之配銷制度。

(3) 督導性變數 (supervisory variables)

包括管理者激勵其屬員之能力；會議溝通能幫助屬員有效推動業務之程度；陪同推銷之時間；增進團結士氣之管理者能力等。

(4) 公司變數 (company variables)

包括支援該地區之廣告程度；價格訂定之效果；有助於業務員活動之技術服務；送交保單之時間績效；及任何非業務人員所能控制的變數。

4. 江玫君民(民 80)引述 Sutermeister(1976)在「人與生產力」一書，認為影響員工績效的因素，可概分為下列五個部份：

(1) 知識 (knowledge)

指知識本身及其相關之因素，如教育、程度、興趣、及經驗等。

(2) 技能 (skill)

經由人格、態度、教育程度、經驗及興趣等因素之交互作用而形成工作技巧及能力。

(3) 個人需求 (individual need)

包括心理需求，如安全、自尊等，而社會需求包括自我實現等因素。

(4) 社會狀況 (social conditions)

指領導者、工會、正式的組織、非正式團體等之交互影響。

(5) 工作者生理健康狀況。

由上可知，影響業務人員績效之因素眾多，但和業務員個人直接相關的則為：1.個人基本特徵 2.個人之從業態度 3.個人角色認知 4.知識 5.技能等。

本研究之假設以教育訓練內容 KASH 即保險相關知識、從業態度、銷售技巧、工作習慣及教育訓練後所產生信心等認知為影響因素，其重點便是透過問卷方式瞭解壽險業務人員教育訓練認知，並利用統計分析方法來驗證業務人員之教育訓練認知是否會對績效有顯著影響。

2.3 壽險業教育訓練對績效影響之相關文獻

關於教育訓練對績效影響之相關研究很多，本研究將其相關實證研究之摘要彙整如下表 2.1：

表 2.1 本研究與相關學者所研究相異之處之摘要

學者	時間	研究題目	主要內容	與本研究相異之處
張艷玲	83 年	壽險業務人員教育訓練及其績效相關性之研究	以都會區之壽險公司為對象，以對業務員之 KASH 認知為教育訓練範圍，研究與績效間之關係。	以非都會區之壽險同業公司為對象作研究。
張慈恆	85 年	我國壽險業之教育訓練型態與績效之關係研究	以業務員特性、主管與部屬間的關係、團體成熟度、組織文化等經由不同的教育訓練型態，是否有不同的績效結果產生。	探討參訓滿意度、從業人員背景資料、主管領導風格、訓練後信心之提升、KASH 能力之增進與績效表現之關係。
馬龍驊	86 年	訓練方式對員工績效能力的影響 --- 以某壽險公司為例	著重以個案公司對保險專業知識、從業態度、銷售技巧、工作習慣等透過教育訓練之實施，是否影響績效之產生。	探討宜蘭地區不同壽險公司業務人員教育訓練之成效，不採個案公司，以期樣本群之客觀。
陸瑞瑾	89 年	台灣壽險業外勤教育訓練對業務人員學習型態與自評成效之研究	不同學習型態將產生不同績效影響，但其對績效之評估係採自評方式。	績效之評鑑標準，除以自評方式外，更以實際之公司內部報表數字作為衡量依據。

資料來源：本研究整理

綜上可知，教育訓練尚能增進業務人員專業知識、建立正確之工作態、提昇銷售技巧、培養良好工作習慣，則可提昇業務人員的績效能力，也可能會有較佳的績效表現，因此本研究將業務人員的專業知識、工作態度、銷售技能、工作習慣（簡稱 KASH），作為業務人員績效能力的指標，若可證明教育訓練可使 KASH 的能力增進越大，將代表教育訓練越成

功，業務員也會有較佳的績效能力。故本研究乃以實證之方式，在考慮其影響業務員績效因素（個人因素、組織及環境因素）的情況下，探討不同的訓練活動，對業務人員之專業知識、工作態度、銷售技巧、銷售技巧及工作習慣是否有所影響，以了解公司對教育訓練資源的投注是否產生預期的效益，而業務人員在強化績效能力時應選擇何種訓練活動，才能收事半功倍之效果。

第三章 研究設計與研究方法

本研究的重點在探討教育訓練對壽險業務人員績效能力的影響，以及了解壽險外勤業務人員參訓之經驗及其參與教育訓練之影響因素。因此本研究主要以業務人員自認在不同教育訓練活動中是否獲得助益，作為對教育訓練的評價，並作為自變數，以業務人員之績效能力(KASH)為依變數，探討兩者之間的關係，藉以了解各種不同的訓練活動，對業務人員不同績效能力(KASH)之影響。

3.1 研究變數之操作性定義

3.1.1 壽險業務人員

本研究所稱之壽險業務人員是指依保險法第八條之一的規定，為所屬之保險公司，從事保險招攬之人。

3.1.2 業務人員之教育訓練

本研究將業務人員教育訓練定義為：壽險公司為了拓展業務之需要及培養將來發展人才之需求，針對既定的決策與目標，對所屬從業人員所實施的一種在行為上、態度上、技巧上、工作習性上連續而有系統的指導活動。這些教育訓練活動是透過總公司或營業處、通訊處、主管指導、同儕研討及自我自費進修所安排。

3.1.3 訓練之內容(或績效能力)

指保險專業知識(Knowledge)、工作態度(Attitude)、行銷技巧(Skills)、工作習慣(Habits)。此四項績效能力簡稱為 KASH。

1.壽險之相關專業知識：指業務人員對保險原理原則、壽險功能及對

壽險商品與保險契約、保單條款、保險稅法、遺產稅等之理解程度。

2. 壽險業務人員的工作態度：指業務人員對壽險工作之收益性、公益性、將來性是否持積極且正面肯定之態度。
3. 壽險業務人員的行銷技巧：指壽險業務人員為了完成新契約之目標，所必須具備的推銷要領，包括準保戶的開發與接洽、商品話術的說明、客戶拒絕解答的處理、如何促成簽約及收款並進而尋求推介準客戶等技巧。
4. 壽險業務人員的工作習慣：指業務人員對於良好工作習性的養成，包括差勤之正常、活動管理相關報表是否依規填報、能自行擬定行銷計劃並確實付諸施行、強烈之自我管理。

3.1.4 壽險業務人員的績效表現

指個人於最近三個月所招攬的平均換算保費、平均生產件數、前一季責任額達成率、自認在公司業績之排名以及主管考核是否達晉升標準等因素。

3.1.5 主管的領導風格

指業務人員的直屬主管其領導作風、處事風格、獎掖後進等作法。

3.2 研究架構

根據研究目的與問題，並參考相關理論及實證研究，茲將本研究之研究架構圖列出如下：

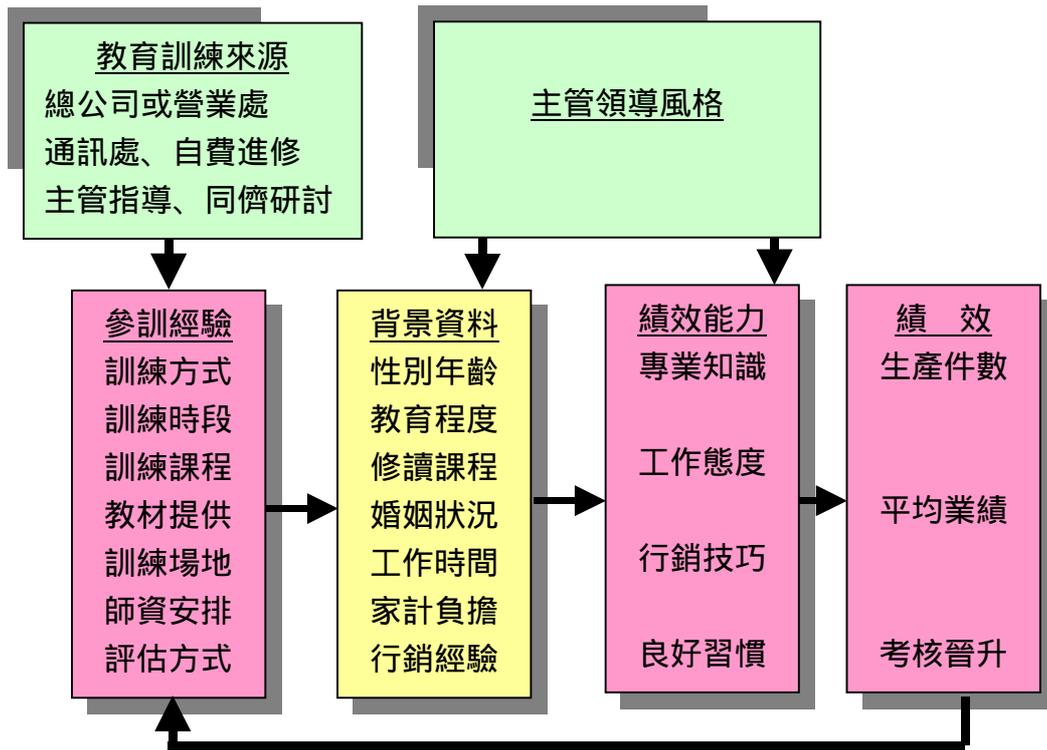


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.3 研究假設與資料分析方法

3.3.1 研究假設

針對從業人員之教育程度、年資、曾修相關課程等不同人口變項與教育訓練成效之相關分析；從業人員之教育程度、年資等不同人口變項與訓練課程之相關分析；不同績效表現受訪者與訓練課程之相關分析；不同達成率受訪者與主管領導風格之相關分析；不同保費績效受訪者與參訓滿意度之相關分析；不同背景從業人員之績效表現相關分析。根據研究目的、分類擬定下列虛無假設，並針對各項虛無假設進行統計檢定，

以驗證研究問題。

1. 從業人員之教育程度、年資、曾修相關課程等不同人口變項與教育訓練成效之相關分析。

假設 1-1：不同人口變項與「通訊處舉辦的訓練課程」成效間無顯著差異。

假設 1-2：不同人口變項與「總公司或營業處舉辦的訓練課程」成效間無顯著差異

假設 1-3：不同人口變項與「同儕之間的相互學習」成效間無顯著差異

假設 1-4：不同人口變項與「公司外部自費學習」成效間無顯著差異

假設 1-5：不同人口變項間「各級主管之教育指導」成效間無顯著差異

2. 從業人員之教育程度、年資等不同人口變項與訓練課程之相關分析。

假設 2-1：不同人口變項與「行銷所具備的專業知識」課程間無顯著差異。

假設 2-2：不同人口變項與「建立正確工作態度」課程間無顯著差異

假設 2-3：不同人口變項與「行銷技巧」課程間無顯著差異

假設 2-4：不同人口變項與「養成良好工作習慣」課程間無顯著差異

3. 不同績效表現受訪者對訓練課程之相關分析。

假設 3-1：不同績效表現者與「行銷所具備的專業知識」課程間無顯著差異。

假設 3-2：不同績效表現者與「建立正確工作態度」課程間無顯著差異

假設 3-3：不同績效表現者與「行銷技巧」課程間無顯著差異

假設 3-4：不同績效表現者間「養成良好工作習慣」課程間無顯著差異

4. 不同達成率受訪者與主管領導風格之相關分析。

假設 4-1：不同達成率者與「通訊處經理對我的能力有信心」間無顯著差異。

假設 4-2：不同達成率者與「主管會堅持己見」間無顯著差異。

假設 4-3：不同達成率者與「通訊處經理的領導方式是嚴格的」間無顯著差異。

假設 4-4：不同達成率者與「通訊處經理不斷為我設定新的挑戰目標」間無顯著差異。

假設 4-5：不同達成率者與「通訊處經理是個會培養部屬的人」間無顯著差異。

假設 4-6：不同達成率者與「通訊處經理的要求常超過我的能力範圍」間無顯著差異。

假設 4-7：不同達成率者與「通訊處經理是個以身作則的人」間無顯著差異。

假設 4-8：不同達成率者與「通訊處經理不斷激勵我，在各方面求進步」間無顯著差異。

假設 4-9：不同達成率者與「通訊處經理處事風格，決策迅速，作風明快」間無顯著差異。

假設 4-10：不同達成率者者與「通訊處經理非常注重教育訓練」間

無顯著差異。

5. 不同保費績效受訪者對參訓滿意度之相關分析。

假設 5-1：不同保費績效者與「教育訓練方式」間無顯著差異。

假設 5-2：不同保費績效者與「教育訓練時段之安排」間無顯著差異。

假設 5-3：不同保費績效者與「教育訓練課程內容編排」間無顯著差異。

假設 5-4：不同保費績效者與「教育訓練教材提供」間無顯著差異。

假設 5-5：不同保費績效者與「教育訓練的師資提供」間無顯著差異

假設 5-6：不同保費績效者與「教育訓練場所之安排」間無顯著差異。

假設 5-7：不同保費績效者與「教育訓練實施之時數」間無顯著差異。

假設 5-8：不同保費績效者與「教育訓練成果之評估」間無顯著差異。

假設 5-9：不同保費績效者與「公司以調訓方式參加教育訓練」間無顯著差異。

假設 5-10：不同保費績效者與「教育訓練每班人數」間無顯著差異。

6. 不同背景從業人員之績效表現相關分析。

假設 6-1：不同背景從業人員在「每月保費」績效表現無顯著差異。

假設 6-2：不同背景從業人員在「每月件數」績效表現無顯著差異。

假設 6-3：不同背景從業人員在「責任額達成率」績效表現無顯著差異。

假設 6-4：不同背景從業人員在「業績排名」績效表現無顯著差異。

假設 6-5：不同背景從業人員在「考核結果」績效表現無顯著差異。

3.3.2 資料分析方法

本研究之問卷回收資料，先剔除填答不全之部份，再將剩餘有效

問卷以 ACCESS 資料庫管理程式建檔,最後利用 SPSS(Statistical Package For The Social Science) 統計套裝軟體對資料進行處理分析。依研究目的與研究架構,考慮變項之衡量尺度及統計分析工具的適用性,選擇合適且能正確處理本研究所欲探討問題的分析方法。茲將本研究所使用之統計分析法與目的說明如下:

1. 敘述統計分析:描述樣本群特徵。

2. 卡方檢定(Chi-Square Test)

- (1) 探討人口統計變項與最近一年參訓經驗之滿意度是否顯著關係。
- (2) 探討人口統計變項與業務人員績效能力(KASH)的增進是否顯著關係。
- (3) 探討對教育訓練成效的信心與績效能力(KASH)間是否顯著。
- (4) 探討教育訓練對業務人員績效能力(KASH)之增進程度是否顯著。
- (5) 分析主管領導風格之連續變項業務人員與績效能力的增進是否顯著關係。

3.4 問卷設計

本研究採用問卷調查作為蒐集資料的研究工具,全部為結構型問卷(Structured Questionnaire),係以 Likert 量表為基礎,採四點尺度(4-Point Scale)強迫選擇法(Forced-Choice Scale)加以衡量,依「非常不滿意」、「不滿意」、「滿意」、「非常滿意」之順序給予 1, 2, 3, 4 之評分,捨棄選擇模擬兩可之中庸取向。強迫選擇量表主要在改善 Likert 量尺對於兩極端強度測量敏感度不足的問題,能夠迴避一些反應心向的問題,減少受試者以特定答題趨勢去回答問題(例如中庸取向、一致偏高分作答),具有高應用價值與高量化精密度(邱皓政,民 89),本問

卷內容參考張艷玲（民 84）、馬龍驊（民 86）、陸瑞瑾（民 89）及研究者本人多年之實務經驗設計而成，共分為六大部份，問卷內容詳見附錄一，茲大略說明如下：

第一部份：

主要在了解業務人員與最近一年所參加之教育訓練經驗之滿意度。共有十題，其研究變項包括：對教育訓練方式、教育時段安排、教育課程內容、師資水準、教材之提供、訓練場所安排、訓練實施成效之評估方式、每班人數、調訓方式等的滿意度如何。

第二部份：

主要在了解壽險業務人員經由教育訓練之後對從事壽險事業經營能力之提升，並以此來作為評價對教育訓練成效之信心。此部份共有五題，分別針對通訊處舉辦的訓練課程、總公司或營業處舉辦的訓練課程、同儕之間的相互學習研討、公司外部自費學習、各級主管之教育指導，對壽險業務人員經營保險事業之績效能力的提升。

第三部份：

目的在了解對壽險業務人員施予教育訓練活動，對於 KASH 能力之增進程度，共分四題。

第四部份：

主要在了解通訊處經理的領導作風、處事風格、獎掖後進等作法。題目共有十題。

第五部份：

主要是了解關於業務人員之績效表現。本研究所稱之績效是指其個人最近三個月(或三個月工作月)內平均新契約換算保費、最近三個月(或三個月工作月)內平均生產件數、前一季責任額達成率、個人自認其業績在公司的表現是屬於高績效或中績效或低績效、前一季的考核是晉升或維持或降級。

第六部份：

此部份為從業人員個人資料，共有九題，包括性別、年齡、教育程度、在學期間是否曾修讀過與保險相關之課程、婚姻狀況、家庭成員對其從事保險事業之支持度、家計負擔角色為何、從事壽險行銷的時間、每天用於壽險行銷工作的時間等。

3.5 信度分析

本研究使用之問卷除第五部分和第六部分外，採用一般學術上常用之 Cronbach's alpha 係數來衡量各建構內部之信度。若係數大於 0.7，則顯示其信度相當高；若介於 0.7 與 0.35 之間，則表示信度尚可；小於 0.35，其信度則偏低(Joseph, Rolph & Ronald, 1987)。且依黃俊英與林震岩(民 83)之見解，Cronbach's alpha 值若介於 0.7~0.98 之間皆可算是高信度值，0.35 以上即具有參考價值。

經信度分析結果如表 3.1 和表 3.2。從表 3.1 中可見，本問卷表之全量信度為 0.8667，且各部分之信度係數均在 0.73 以上，且均達顯著水準。再從表 3.2 各題中「與其他各題之相關」均為正相關，可見本問卷不論是各部份或全量表均有相當穩定之信度水準。

表 3.1 問卷表各部分之信度係數

問 卷 部 分	Cronbach's alpha 信度係數	F 值
第一部份：最近一年參訓經驗之滿意度	.8527	16.4666 *
第二部份：對教育訓練成效之信心	.7320	8.0817 *
第三部份：業務人員施予教育訓練活動，對於 KASH 能力之增進程度	.8054	5.4383 *
第四部份：主管的領導風格	.7897	28.5855 *
全部	.8667	18.0261 *

表 3-2 問卷表各題之相關與信度分析

題 目	與其他各題之相關	刪除本題後之信度
第一部份：最近一年參訓經驗之滿意度		
1. 我對教育訓練方式是否滿意	.6875	.8305
2. 我對教育訓練時段之安排是否滿意	.6577	.8321
3. 我對教育訓練課程內容之編排是否滿意	.6001	.8357
4. 我對教育訓練教材之提供是否滿意	.5673	.8379
5. 我對教育訓練之師資是否滿意	.5941	.8354
6. 我對教育訓練場所之安排是否滿意	.5518	.8409
7. 我對教育訓練實施之時數是否滿意	.6401	.8311
8. 我對教育訓練成果之評估方式是否滿意	.4781	.8452
9. 我對公司以調訓方式參加教育訓練是否滿意	.5181	.8430
10. 我對教育訓練每班人數是否滿意	.3700	.8566
第二部份：對教育訓練成效之信心		
1. 通訊處舉辦的訓練課程能幫助我對壽險事業經營能力之提升	.4944	.6872
2. 總公司或營業處舉辦的訓練課程能幫助我對壽險事業經營能力之提升	.5465	.6641
3. 同儕之間的相互學習能幫助我對壽險事業經營能力之提升	.5344	.6722
4. 公司外部自費學習能幫助我對壽險事業經營能力之提升	.3481	.7356
5. 各級主管之教育指導能幫助我對壽險事業經營能力之提升	.5518	.6631
第三部份：教育訓練對業務人員 KASH 能力之增進程度		
1. 課程中有關行銷所具備的專業知識課程對我銷售工作是否有幫助	.5943	.7691
2. 課程中有關建立正確工作態度課程對我改善工作態度是否有幫助	.6219	.7555
3. 課程中有關行銷技巧課程對我的銷售工作是否有幫助	.6146	.7597
4. 課程中有關養成良好工作習慣課程對我的工作習慣是否有幫助	.6537	.7398
第四部份：主管的領導風格		
1. 我覺得通訊處經理對我的能力有信心	.3815	.7804
2. 當意見相左時，主管會堅持己見	.3239	.8224
3. 我覺得通訊處經理的領導方式是嚴格的	.3238	.7871
4. 我覺得通訊處經理不斷為我設定新的挑戰目標	.5602	.7605
5. 我覺得通訊處經理是個會培養部屬的人	.6167	.7510
6. 我覺得通訊處經理的要求常超過我的能力所及	.3178	.7904
7. 我覺得通訊處經理是個以身作則的人	.6248	.7519
8. 我覺得通訊處經理不斷激勵我，在各方面求進步	.6040	.7543
9. 我覺得通訊處經理處事風格，決策迅速，作風明快	.6354	.7482
10. 我覺得通訊處經理非常注重教育訓練	.5859	.7552

3.6 研究對象

本研究是以新光、國泰、南山、安泰、富邦、三商、紐約等在宜蘭地區營業單位之壽險業務人員為研究對象。問卷發放之數量，係以上列各公司在宜蘭地區營業單位之壽險業務人員數二分之一為發放對象，以親自發送至各研究對象之營業單位為主，除了對受測人員詳細說明問卷內容外，並請其主管協助完成施測過程。

3.7 問卷回收情形

本研究全部母體 1023 人，共發出問卷 480 份，回收 408 份，回收率 85%，經刪除對問卷第五部份：「個人的業績表現」填答不全者外（因本研究重點在於研究教育訓練對從業人員業務績效之相關性研究，而「個人的業績表現」為主要施測項目，凡對此題項填答不全者，一律予以剔除），有效問卷有 335 份，因此有效回收率為 82%。

本研究樣本大小之決定，係以 95 % 信賴水準，可容許誤差 5 %，設定未知參數值為 0.5，母體為有限之條件下導引而出，其推演過程如下：

$$n = \frac{N * (Z_{\frac{\alpha}{2}})^2 * P(1 - P)}{(N - 1) * e^2 + (Z_{\frac{\alpha}{2}})^2 * P(1 - P)}$$

N=母體數

n=有效樣本數

α = 顯著水準

e = 可容許誤差

p = 未知參數屬性值

$N=1,023$, $p=0.5$, $\alpha=0.05$, $e=0.05$ 推算得最低有效樣本為 143 份。

第四章 研究結果

經實際施測後，整理問卷結果可得下列發現：

4.1 樣本特徵

有效樣本中受測者之基本背景資料包括性別、年齡、教育程度、在學期間是否修讀過與保險相關之課程、婚姻狀況、家庭成員對我從事保險事業之支持度、家計負擔角色、從事壽險行銷的時間、每天用於壽險行銷時間等九項。有關樣本群的結構分析如表 4.1：

1. 年齡層以 30~39 歲最多，佔 56.1%。
2. 教育程度分佈以高中、高職佔 60.6% 最多，主要原因為進入門檻較低，業務工作挑戰性高、流動率大。又營業單位主管均肩負著較重的責任額壓力，必須要有足夠的組織數才能完成目標。因此無不大力增員，以人海戰術來達成責任額及補足脫落之組織數。
3. 62% 的業務人員在學期間均未修讀過與保險相關之課程。
4. 在婚姻狀況上以已婚且目前仍維持婚姻狀態者為多數，佔 82.3%，此點將顯示由於保險工作之特性，較適已婚女性從業。
5. 有 57.6% 之業務人員其從事壽險工作是獲得家庭成員的支持，可看出此行業被肯定之處。
6. 業務人員是家計主要負擔者或家計共同負擔者較多，佔 93%。
7. 從事壽險行銷的時間(年資)超過三年以上佔 67.8% 居多。
8. 每天投入壽險行銷工作時間為 2~未滿 4 小時、4~未滿 6 小時、6 小時以上約各佔 1/3。
9. 以性別來看，主要以女性居多數佔 91.3%，男性佔率 8.7%。反映出壽險業務與其他行業之不同，原因在於壽險的行銷需要經由約

訪、面洽、話術解說，尤其經常要至準保戶宅，在目前治安情形不佳下，女性給人的感覺似乎較安全，又電器化之使用，讓許多女性能快速完成家事，有更多時間能走出廚房，且基本的行銷乃較適合女性對象來從事。

綜合上述之有效樣本群結構分析得知，業務人員主要以女性居多，高達 91% 以上；不管男性或女性，年齡以 30 歲 39 歲佔多數；學歷則以高中高職最多，有大學以上則最少；且多數在從事此行業前並未修習課與保險有關之相關課程；業務人員中以婚姻持續中佔多數；從事保險事業普遍均獲家庭成員之支持；且以家計共同負擔者之角色居多；年資則以三年以上為多數；每天用於壽險行銷以 2~4 小時略多，佔 32.8%。

表 4.1 有效樣本群結構分析

組 別		男	女	小計	
				N	%
1. 年齡	未滿 30 歲	4	20	24	7.2%
	30~39 歲	16	172	188	56.1%
	40~49 歲	9	96	102	30.4%
	50 歲以上	3	18	21	6.3%
2. 教育程度	國中以下	8	96	104	31.0%
	高中、高職	14	189	203	60.6%
	專科	5	21	26	7.8%
	大學以上	2	0	2	0.6%
3. 是否修讀過保險相關課程	有修讀過	6	121	127	38.0%
	沒修讀過	23	185	208	62.0%
4. 婚姻狀況	未婚	3	12	15	4.1%
	婚姻持續中	23	253	276	82.3%
	其他	3	41	44	13.6%
5. 家庭成員支持度	支持	18	175	193	57.6%
	普通	10	114	124	37.0%
	不支持	1	17	18	5.4%
6. 家計負擔角色	主要負擔者	14	82	96	28.6%
	共同負擔	14	202	216	64.4%
	不需負擔	1	22	23	7.0%
7. 從事壽險行銷的時間	未達 1 年	5	48	53	15.8%
	1~未達 2 年	7	35	42	12.5%
	2~未達 3 年	3	30	33	3.9%
	3 年以上	14	193	207	67.8%
8. 每天用於行銷時間	未達 2 小時	5	16	21	6.3%
	2~未達 4 小時	12	98	110	32.8%
	4~未達 6 小時	5	99	104	31.0%
	6 小時以上	7	93	100	29.9%
合 計	N	29	306	335	100%
	%	8.7%	91.3%	100%	

4.2 不同背景從業人員與不同教育訓練方式成效之相關分析

受訪者與「通訊處舉辦的訓練課程」成效的相關分析方面，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的佔 90%。進一步分析不同屬性受訪者的相關情形，發現：不同教育程度的受訪者看法間沒有相關($\chi^2=16.561$ ， $df=9$ ， $p=.056$)。從事壽險行銷時間不同的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=20.310$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，從表 4.2 可見「1 年~未滿 2 年」與「2 年~未滿 3 年」的受訪者認為「非常有幫助」的比例較其他兩組為高。就是否修習過壽險相關課程不同的受訪者來看達到顯著差異($\chi^2=12.258$ ， $df=3$ ， $p<.05$)。從表 4.2 可見，在認為「非常有幫助」的比例方面，有修習相關課程者有較高之比例。

表 4.2 不同背景從業人員與「通訊處舉辦的訓練課程」成效的相關分析

			通訊處舉辦訓練課程有助經營能力之提升					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫 助	沒有幫 助	有幫助	非常有 幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N	2	6	88	8	104	16.561	9	.056
		%	1.9%	5.8%	84.6%	7.7%	100%			
	高中高職	N	1	20	162	20	203			
		%	.5%	9.9%	79.8%	9.9%	100%			
	專科	N	1		19	6	26			
		%	3.8%		73.1%	23.1%	100%			
大學(含) 以上	N		1	1		2				
	%		50.0%	50.0%		100%				
從事 壽險 行銷的 時間	未滿一年	N	1	4	48		53	20.310	9	.016*
		%	1.9%	7.5%	90.6%		100%			
	1年未 滿2年	N		1	32	9	42			
		%		2.4%	76.2%	21.4%	100%			
	2年未 滿3年	N		4	22	7	33			
		%		12.1%	66.7%	21.2%	100%			
3年以上	N	3	18	168	18	207				
	%	1.4%	8.7%	81.2%	8.7%	100%				
曾修 相關 課程	有	N	2	8	95	22	127	12.258	3	.007*
		%	1.6%	6.3%	74.8%	17.3%	100%			
	無	N	2	19	175	12	208			
		%	1.0%	9.1%	84.1%	5.8%	100%			
小計		N	4	27	270	34	335			
		%	1.2%	8.1%	80.6%	10.1%	100%			

註：*表P 0.05

表4.3 不同背景從業人員與「總公司或營業處舉辦的訓練課程」成效之相關分析

			總公司或營業處舉辦的訓練課程有助經營能力之提升					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N	2	4	84	14	104	10.009	9	.350
		%	1.9%	3.8%	80.8%	13.5%	100%			
	高中 高職	N		11	167	25	203			
		%		5.4%	82.3%	12.3%	100%			
	專科	N		3	17	6	26			
		%		11.5%	65.4%	23.1%	100%			
大學(含) 以上	N	2		2		2				
	%			100%		100%				
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N		4	43	6	53	6.626	9	.676
		%		7.5%	81.1%	11.3%	100%			
	1年未 滿2年	N		1	33	8	42			
		%		2.4%	78.6%	19.0%	100%			
	2年未 滿3年	N			30	3	33			
		%			90.9%	9.1%	100%			
3年以上	N	2	13	164	28	207				
	%	1.0%	6.3%	79.2%	13.5%	100%				
曾修 相關 課程	有	N	2	2	100	23	127	12.187	3	.007*
		%	1.6%	1.6%	78.7%	18.1%	100%			
	無	N		16	170	22	208			
		%		7.7%	81.7%	10.6%	100%			
小計		N	2	18	270	45	335			
		%	.6%	5.4%	80.6%	13.4%	100%			

註：*表P 0.05

受訪者與「總公司或營業處舉辦的訓練課程」成效的相關分析方面，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的佔94%。進一步分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者看法間沒有差異($\chi^2=10.009$ ， $df=9$ ， $p=.350$)。從事壽險行銷時間不同的受訪者看法也無顯著差異($\chi^2=6.626$ ， $df=9$ ， $p=.676$)。就是否修習過壽險相關課程不同的受訪者來看達到顯著差異($\chi^2=12.187$ ， $df=3$ ， $p<.0$)

07)，進一步從表 4.3 可見，在認為「有幫助」與「非常有幫助」的比例方面，有修習相關課程者有較高之比例。

表 4.4 不同背景從業人員與「同儕之間的相互學習」成效的相關分析

			同儕之間的相互學習訓練有助我對經營能力之提升					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N		5	87	12	104	14.458	6	.025*
		%		4.8%	83.7%	11.5%	100%			
	高中高職	N		11	174	18	203			
		%		5.4%	85.7%	8.9%	100%			
	專科	N			20	6	26			
		%			76.9%	23.1%	100%			
	大學(含) 以上	N		1	1		2			
		%		50.0%	50.0%		100%			
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N		2	43	8	53	7.105	6	.311
		%		3.8%	81.1%	15.1%	100%			
	1年未 滿2年	N		2	34	6	42			
		%		4.8%	81.0%	14.3%	100%			
	2年未 滿3年	N		4	28	1	33			
		%		12.1%	84.8%	3.0%	100%			
	3年以上	N		9	177	21	207			
		%		4.3%	85.5%	10.1%	100%			
曾修 相關 課程	有	N		10	101	16	127	4.337	2	.114
		%		7.9%	79.5%	12.6%	100%			
	無	N		7	181	20	208			
		%		3.4%	87.0%	9.6%	100%			
小計		N		17	282	36	335			
		%		5.1%	84.2%	10.7%	100%			

註：*表 P 0.05

受訪者與「同儕之間的相互學習」成效的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的佔 94.9%。進一步分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者看法間有顯著差異($\chi^2=14.454$, $df=6$, $p<.05$)，從表 4.4 可見「國中(含)以下」和「高

中高職」的受訪者認為「有幫助」的比例較其他兩組為高。。從事壽險行銷時間不同的受訪者看法並無顯著差異($\chi^2=7.105$, $df=6$, $p=.311$)。

就是否修習過壽險相關課程不同的受訪者來看也無顯著差異

($\chi^2=4.337$, $df=2$, $p=.114$)。

表 4.5 不同背景從業人員與「公司外部自費學習」成效的相關分析

			公司外部自費學習的課程有助經營能力之提升					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫 助	沒有幫 助	有幫助	非常有 幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N	1	12	86	3	102	7.184	9	.618
		%	1.0%	11.8%	84.3%	2.9%	100%			
	高中高職	N		18	172	12	202			
		%		8.9%	85.1%	5.9%	100%			
	專科	N		1	22	3	26			
		%		3.8%	84.6%	11.5%	100%			
	大學(含) 以上	N			2		2			
		%			100%		100%			
從事 壽險 行銷的 時間	未滿一年	N		3	48	2	53	3.907	9	.917
		%		5.7%	90.6%	3.8%	100%			
	1年未 滿2年	N		4	37	1	42			
		%		9.5%	88.1%	2.4%	100%			
	2年未 滿3年	N		2	28	2	32			
		%		6.3%	87.5%	6.3%	100%			
	3年以上	N	1	22	169	13	205			
		%	.5%	10.7%	82.4%	6.3%	100%			
曾修 相關 課程	有	N	1	16	100	9	126	5.944	3	.114
		%	.8%	12.7%	79.4%	7.1%	100%			
	無	N		15	182	9	206			
		%		7.3%	88.3%	4.4%	100%			
小計	N	1	31	282	18	332				
	%	.3%	9.3%	84.9%	5.4%	100%				

受訪者與「公司外部自費學習」成效的相關分析，就全體受訪者而

言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 90%。進一步分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者看法間沒有差異 ($\chi^2=7.184$ ， $df=9$ ， $p=.618$)。從事壽險行銷時間不同的受訪者看法也無顯著差異($\chi^2=3.907$ ， $df=9$ ， $p=.917$)。就是否修習過壽險相關課程不同的受訪者來看亦無達到顯著差異($\chi^2=5.944$ ， $df=3$ ， $p=.114$)。

表 4.6 不同背景從業人員與「各級主管之教育指導」成效的相關分析

			各級主管的教育指導有助我經營能力之提升					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N		3	90	11	104	4.271	6	.640
		%		2.9%	86.5%	10.6%	100%			
	高中高職	N		12	160	30	202			
		%		5.9%	79.2%	14.9%	100%			
	專科	N		2	19	5	26			
		%		7.7%	73.1%	19.2%	100%			
	大學(含) 以上	N			2		2			
		%			100%		100%			
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N		2	46	5	53	3.816	6	.702
		%		3.8%	86.8%	9.4%	100%			
	1年未 滿2年	N		2	31	9	42			
		%		4.8%	73.8%	21.4%	100%			
	2年未 滿3年	N		1	28	4	33			
		%		3.0%	84.8%	12.1%	100%			
	3年以上	N		12	166	28	206			
		%		5.8%	80.6%	13.6%	100%			
曾修 相關 課程	有	N		4	102	21	127	2.669	2	.263
		%		3.1%	80.3%	16.5%	100%			
	無	N		13	169	25	207			
		%		6.3%	81.6%	12.1%	100%			
小計	N		17	271	46	334				
	%		5.1%	81.1%	13.8%	100%				

受訪者與「各級主管之教育指導」成效的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 95%。從表 4.6 中進一步

分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者、從事壽險行銷時間不同的受訪者、是否修習過壽險相關課程不同的受訪者此三種屬性的受訪者看法上均無顯著差異。

4.3 不同背景從業人員與訓練課程（KASH）之相關分析

表 4.7 不同背景從業人員與「行銷所具備的專業知識」課程之相關分析

			行銷所具備的專業知識課程對銷售工作之幫助					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫 助	沒有幫 助	有幫助	非常有 幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N			88	16	104	56.805	6	.000*
		%			84.6%	15.4%	100%			
	高中高職	N		2	171	20	203			
		%		1.0%	84.2%	14.8%	100%			
	專科	N			20	6	26			
		%			76.9%	23.1%	100%			
大學(含) 以上	N		1	1		2				
	%		50.0%	50.0%		100%				
從事 壽險 行銷的 時間	未滿一年	N			42	11	53	5.095	6	.532
		%			79.2%	20.8%	100%			
	1年未 滿2年	N			38	4	42			
		%			90.5%	9.5%	100%			
	2年未 滿3年	N		1	26	6	33			
		%		3.0%	78.8%	18.2%				
3年以上	N		2	174	31	207				
	%		1.0%	84.1%	15.0%	100%				
小計	N		3	280	52	335				
	%		.9%	83.6%	15.5%	100%				

受訪者與「行銷所具備的專業知識」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的佔 99%。進一步分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者看法間有顯著

差異($\chi^2=56.805, df=6, p<.05$), 從表 4.7 可見「國中(含)以下」和「高中高職」的受訪者認為「有幫助」的比例較其他兩組為高。。就從事壽險行銷時間不同的受訪者看法並無顯著差異($\chi^2=5.096, df=6, p=.532$)。

表 4.8 不同背景從業人員與「建立正確工作態度」課程之相關分析

			建立正確工作態度對改善工作態度之幫助					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫 助	沒有幫 助	有幫助	非常有 幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N		3	88	13	104	4.028	6	.673
		%		2.9%	84.6%	12.5%	100%			
	高中高職	N		5	166	32	203			
		%		2.5%	81.8	15.8%	100%			
	專科	N		1	18	7	26			
		%		3.8%	69.2%	26.9%	100%			
	大學(含) 以上	N			2		2			
		%			100%		100%			
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N		1	44	8	53	8.672	6	.193
		%		1.9%	83.0%	15.1%	100%			
	1年未 滿2年	N		2	33	7	42			
		%		4.8%	78.6%	16.7%	100%			
	2年未 滿3年	N		3	23	7	33			
		%		9.1%	69.7%	21.2%	100%			
	3年以上	N		3	174	30	207			
		%		1.4%	84.1%	14.5%	100%			
小計	N		9	274	52	335				
	%		2.7%	81.8%	15.5%	100%				

受訪者與「建立正確工作態度」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 97%。從表 4.8 進一步分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者看法無顯著差異($\chi^2=4.028, df=6, p=.673$)，略較其他兩組為高。就從事壽險行銷時間不同的受訪者看法亦無顯著差異($\chi^2=8.672, df=6, p=.193$)。

表 4.9 不同背景從業人員與「行銷技巧」課程之相關分析

			行銷技巧課程對銷售工作之幫助					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫 助	沒有幫 助	有幫助	非常有 幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N			91	13	104	31.894	6	.000*
		%			87.5%	12.5%	100%			
	高中高職	N		7	162	33	202			
		%		3.5%	80.2%	16.3%	100%			
	專科	N		2	14	10	26			
		%		7.7%	53.8%	38.5%	100%			
	大學(含) 以上	N		1	1		2			
		%		50.0%	50.5%		100%			
從事 壽險 行銷的 時間	未滿一年	N		2	42	9	53	1.929	6	.926
		%		3.8%	79.2%	17.0%	100%			
	1年未 滿2年	N		1	35	6	42			
		%		2.4%	83.3%	14.3%	100%			
	2年未 滿3年	N		2	24	6	32			
		%		6.3%	75.0%	18.8%	100%			
	3年以上	N		5	167	35	207			
		%		2.4%	80.7%	16.9%	100%			
小計	N		10	268	56	334				
	%		3.0%	80.2%	16.8%	100%				

註：*表 P 0.05

受訪者與「行銷技巧」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 97%。從表 4.9 進一步分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者看法間有顯著差異($\chi^2=31.894, df=6, p<.05$)，從表 4.9 可見「國中(含)以下」和「高中高職」的受訪者認為「有幫助」的比例較其他兩組為高。。就從事壽險行銷時間不同的受訪者看法並無顯著差異($\chi^2=1.929, df=6, p=.926$)。

表 4.10 不同背景從業人員與「養成良好工作習慣」課程之相關分析

			養成良好工作習慣對工作習慣之幫助					Pearson 卡方	自由 度	p
			完全沒幫 助	沒有幫 助	有幫助	非常有 幫助	小計			
教育 程度	國中(含) 以下	N			86	18	104	6.835	6	.336
		%			82.7%	17.3%	100%			
	高中高職	N		1	159	42	202			
		%		.5%	78.7%	20.8%	100%			
	專科	N			16	10	26			
		%			61.5%	38.5%	100%			
大學(含) 以上	N			2		2				
	%			100%		100%				
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N			46	7	53	4.210	6	.648
		%			86.8%	13.2%	100%			
	1年未 滿2年	N			31	11	42			
		%			73.8%	26.2%	100%			
	2年未 滿3年	N			27	5	32			
		%			84.4%	15.6%	100%			
3年以上	N		1	159	47	207				
	%		.5%	76.8%	22.7%	100%				
小計	N		1	263	70	334				
	%		.3%	78.7%	21.0%	100%				

註：*表 P 0.05

受訪者與「養成良好工作習慣」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 99%。進一步分析不同屬性受訪者的看法差異情形，發現：不同教育程度的受訪者看法間沒有差異 ($\chi^2=6.835$, $df=6$, $p=.336$)。從事壽險行銷時間不同的受訪者看法也無顯著差異 ($\chi^2=4.210$, $df=6$, $p=.648$) (見表 4.10)。

4.4 不同換算保費受訪者與訓練課程（KASH）之相關分析

表 4.11 不同換算保費者與「行銷所具備的專業知識」課程之相關分析

			完全沒幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助	小計	Pearson 卡方	自由度	p
最近三個月平均每月換算保費	未達 2 萬	N			32	8	40	5.122	6	.528
		%			80.0%	20.0%	100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		1	144	27	172			
		%		.6%	83.7%	15.7%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		2	70	14	86			
		%		2.3%	81.4%	16.3%	100%			
	6 萬以上	N			34	3	37			
		%			91.9%	8.1%	100%			
小計		N		3	280	52	335			
		%		.9%	83.6%	15.5%	100%			

註：換算保費表初年度保費（First Year Premium, 簡稱 FYP）

不同換算保費之受訪者與「行銷所具備的專業知識」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 99%。從表 4.11 進一步分析不同換算保費受訪者的看法差異情形，發現：不同換算保費的受訪者看法間沒有差異($\chi^2 = 5.122, df = 6, p = .528$)。

表 4.12 不同換算保費者與「建立正確工作態度」課程之相關分析

			完全沒幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助	小計	Pearson 卡方	自由度	p
最近三個月平均每月換算保費	未達 2 萬	N			30	10	40	7.344	6	.290
		%			75.0%	25.0%	100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		5	147	20	172			
		%		2.9%	85.5%	11.6%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		2	69	15	86			
		%		2.3%	80.2%	17.4%	100%			
	6 萬以上	N		2	28	7	37			
		%		5.4%	75.7%	18.9%	100%			
小計		N		9	274	52	335			
		%		2.7%	81.8%	15.5%	100%			

不同換算保費之受訪者與「建立正確工作態度」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 98%。從表 4.12 分析不同換算保費受訪者的看法差異情形，發現：不同換算保費的受訪者看法間沒有差異($\chi^2 = 7.344$ ， $df=6$ ， $p=.290$)。

表 4.13 不同換算保費之受訪者與「行銷技巧」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 97%。分析不同換算保費受訪者的看法差異情形，發現：不同換算保費的受訪者看法間沒有差異($\chi^2 = 13.089$ ， $df=6$ ， $p=.052$)。

表 4.13 不同換算保費者與「行銷技巧」課程之相關分析

			完全沒幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助	小計	Pearson 卡方	自由度	p
最近三個月平均每月換算保費	未達 2 萬	N		3	25	12	40	13.089	6	.052
		%		7.5%	62.5%	30.0%	100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		3	146	22	171			
		%		1.8%	85.4%	12.9%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		2	70	14	86			
		%		2.3%	81.4%	16.3%	100%			
	6 萬以上	N		2	27	8	37			
		%		5.4%	73.0%	21.6%	100%			
小計	N		10	268	56	334				
	%		3.0%	80.2%	16.8%	100%				

表 4.14 不同換算保費者與「養成良好工作習慣」課程的相關分析

			完全沒幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助	小計	Pearson 卡方	自由度	p
最近三個月平均每月換算保費	未達 2 萬	N			28	12	40	5.719	6	.455
		%			70.0%	30.0%	100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		1	132	38	171			
		%		.6%	77.2%	22.2%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N			70	16	86			
		%			81.4%	18.6%	100%			
	6 萬以上	N			33	4	37			
		%			89.2%	10.8%	100%			
小計	N		1	263	70	334				
	%		.3%	78.7%	21.0%	100%				

表 4.14 不同換算保費之受訪者與「養成良好工作習慣」課程的相關分析，就全體受訪者而言，認為「有幫助」和「非常有幫助」的約佔 99%。分析不同換算保費受訪者的看法差異情形，發現：不同換算保費的受訪者看法間沒有差異($\chi^2=5.719$ ， $df=6$ ， $p=.455$)。

4.5 不同達成率受訪者與主管領導風格之相關分析

表 4.15 不同達成率者與「通訊處經理對我的能力有信心」之相關分析

			不同達成率者在通處訊經理對我的能力有信心之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不同 意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N		9	82	12	103	29.664	9	.001*
		%		8.7%	79.6%	11.7%	100%			
	60%~未達 80%	N		13	84	12	109			
		%		11.9%	77.1%	11.0%	100%			
	80%~未達 100%	N		6	64	10	80			
		%		7.5%	80.0%	12.5%	100%			
	100 以上	N	3	7	22	8	40			
		%	7.5%	17.5%	55.0%	20.0%	100%			
小計		N	3	35	252	42	332			
		%	.9%	10.5%	75.9%	12.7%	100%			

註： *表 P 0.05

達成率 = 期間實際完成之保費金額 / 期間分配之責任保費目標額

不同達成率受訪者與「通訊處經理對我的能力有信心」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 88%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法間有顯著差異($\chi^2=29.664$, $df=9$, $p<.05$)，從表 4.15 可見「達 80%~未達 100%」的受訪者認為「同意」的比例較其他三組為高。

表 4.16 不同達成率者與「主管會堅持己見」之相關分析

			不同達成率者對通訊處經理凡事會堅持己見上之看法					Pearson 卡方	自由 度	顯著性
			非常不同 意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N		29	62	9	100	18.748*	9	.027
		%		29.0%	62.0%	9.0%	100%			
	60%~未達 80%	N	3	19	78	7	107			
		%	2.8%	17.8%	72.9%	6.5%	100%			
	80%~未達 100%	N		27	44	8	79			
		%		34.2%	55.7%	10.1%	100%			
	100 以上	N	2	13	19	6	40			
		%	5.0%	32.5%	47.5%	15.0%	100%			
小計		N	5	88	203	30	326			
		%	1.5%	27.0%	62.3%	9.2%	100%			

註：*表 P 0.05

不同達成率受訪者與「主管會堅持己見」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 89%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法間有顯著差異($\chi^2=18.748$, $df=9$, $p<.05$)，從表 4.16 可見「未達 60%」與「達 80%~未達 100%」的受訪者認為「同意」的比例較其他三組為高。

表 4.17 不同達成率受訪者與「通訊處經理的領導方式是嚴格的」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 80%。分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法間有顯著差異($\chi^2=47.361$, $df=9$, $p<.05$)，由表中可見「未達 60%」與「達 80%~未達 100%」的受訪者認為「同意」的比例較其他為高。

表 4.17 不同達成率者與「通訊處經理的領導方式是嚴格的」之相關分析

			不同達成率者對通訊處經理的領導方式是嚴格的之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不同 意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N	1	21	72	8	102	47.361	9	.000*
		%	1.0%	20.6%	70.6%	7.8%	100%			
	60%~未達 80%	N		17	87	4	108			
		%		15.7%	80.6%	3.7%	100%			
	80%~未達 100%	N		9	63	8	80			
		%		11.3%	78.8%	10.0%	100%			
	100 以上	N	5	11	17	7	40			
		%	12.5%	27.5%	42.5%	17.5%	100%			
小計		N	6	58	239	27	330			
		%	1.8%	17.6%	72.4%	8.2%	100%			

註：*表 P 0.05

表 4.18 不同達成率者與「通訊處經理不斷為我設定新挑戰目標」之相關分析

			不同達成率者在通訊處經理不斷為我設定新的挑戰目標之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不同 意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N	2	10	77	15	104	22.290	9	.008*
		%	1.9%	9.6%	74.0%	14.4%	100%			
	60%~未達 80%	N		10	82	17	109			
		%		9.2%	75.2%	15.6%	100%			
	80%~未達 100%	N		3	68	9	80			
		%		3.8%	85.0%	11.3%	100%			
	100 以上	N	4	4	28	5	41			
		%	9.8%	9.8%	68.3%	12.2%	100%			
小計		N	6	27	255	46	334			
		%	1.8%	8.1%	76.3%	13.8%	100%			

註：*表 P 0.05

不同達成率受訪者與「通訊處經理不斷為我設定新的挑戰目標」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 90%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法間有顯著差異($\chi^2=22.290$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，從表 4.18 可見「達 80%~未達 100%」的受訪者認為「同意」的比例較高。

表 4.19 不同達成率者與「通訊處經理是個會培養部屬的人」之相關分析

			不同達成率者在通訊處經理是個會培養部屬的人之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不 同意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N	3	8	69	23	103	26.163	9	.002*
		%	2.9%	7.8%	67.0%	22.3%	100%			
	60%~未達 80%	N		17	76	16	109			
		%		15.6%	69.7%	14.7%	100%			
	80%~未達 100%	N		8	56	16	80			
		%		10.0%	70.0%	20.0%	100%			
	100 以上	N	4	7	18	11	40			
		%	10.0%	17.5%	45.0%	27.5%	100%			
小計		N	7	40	219	66	332			
		%	2.1%	12.0%	66.0%	19.9%	100%			

註：*表 P 0.05

不同達成率受訪者與「通訊處經理是個會培養部屬的人」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 86%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法間有顯著差異($\chi^2=26.163$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，從表 4.19 可見「達 80%~未達 100%」的受訪者認為「同意」的比例較高。

表 4.20 不同達成率受訪者與「通訊處經理的要求常超過我的能力範

圍」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」的約佔 55%。分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法間無顯著差異($\chi^2 = 13.120, df=9, p=.157$)。

表 4.20 不同達成率者與「主管的要求常超過我的能力範圍」之相關分析

			不同達成率者對通訊處經理的要求常超過我的能力範圍之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不同 意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N	5	34	57	9	105	13.120	9	.157
		%	4.8%	32.4%	54.3%	8.6%	100%			
	60%~未達 80%	N		35	58	15	108			
		%		32.4%	53.7%	13.9%	100%			
	80%~未達 100%	N	1	28	45	6	80			
		%	1.3%	35.0%	56.3%	7.5%	100%			
	100 以上	N		12	23	1	39			
		%		38.5%	59.0%	2.6%	100%			
小計		N	6	112	183	31	332			
		%	1.8%	33.7%	55.1%	9.3%	100%			

註：*表 P 0.05

表 4.21 不同達成率者與「通訊處經理是個以身作則的人」之相關分析

			不同達成率者對通訊處經理是個以身作則的人之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不同 意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N	4	9	76	16	105	26.686	9	.002*
		%	3.8%	8.6%	72.4%	15.2%	100%			
	60%~未達 80%	N		7	81	21	109			
		%		6.4%	74.3%	19.3%	100%			
	80%~未達 100%	N	1	3	60	16	80			
		%	1.3%	3.8%	75.0%	20.0%	100%			
	100 以上	N		11	26	4	41			
		%		26.8%	63.4%	9.8%	100%			
小計	N	5	30	243	57	335				
	%	1.5%	9.0%	72.5%	17.0%	100%				

不同達成率受訪者與「通訊處經理是個以身作則的人」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 90%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=26.686$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，從表 4.21 可見「達 60%~未達 80%」和「達 80%~未達 100%」的受訪者認為「同意」與「非常同意」的比例較其他兩組高。

表 4.22 不同達成率者與「主管不斷激勵我，在各方面求進步」之相關分析

			不同達成率者對通訊處經理不斷激勵我，在各方面求進步之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不同 意	不同意	同意	非常同 意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N	5	7	79	14	105	14.982	9	.091
		%	4.8%	6.7%	75.2%	13.3%	100%			
	60%~未達 80%	N	2	7	78	22	109			
		%	1.8%	6.4%	71.6%	20.2%	100%			
	80%~未達 100%	N	1		58	21	80			
		%	1.3%		72.5%	26.3%	100%			
	100 以上	N		2	34	5	41			
		%		4.9%	82.9%	12.2%	100%			
小計	N	8	16	249	62	335				
	%	2.4%	4.8%	74.3%	18.5%	100%				

不同達成率受訪者與「通訊處經理不斷激勵我，在各方面求進步」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 93%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法並無顯著差異($\chi^2=14.982$ ， $df=9$ ， $p=.091$)。

表 4.23 不同達成率者與「通訊處經理處事風格，作風明快」之相關分析

			不同達成率者對通訊處經理處事風格，決策迅速，作風明快之看法					Pearson 卡方	自由度	p
			非常不同意	不同意	同意	非常同意	小計			
上一季責任額達成率	未達 60%	N	5	8	69	23	105	21.811	9	.009*
		%	4.8%	7.6%	65.7%	21.9%	100%			
	60%~未達 80%	N		10	73	26	109			
		%		9.2%	67.0%	23.9%	100%			
	80%~未達 100%	N	1	2	46	31	80			
		%	1.3%	2.2%	57.5%	38.8%	100%			
	100 以上	N	1	6	29	5	41			
		%	2.4%	14.6%	70.7%	12.2%	100%			
小計		N	7	26	217	85	335			
		%	2.1%	7.8%	64.8%	25.4%	100%			

註：*表 P 0.05

不同達成率受訪者與「通訊處經理處事風格，決策迅速，作風明快」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 90%。分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=21.811, df=9, p<.05$)，從表 4.23 可見「達 100% 以上」的受訪者認為「同意」的比例較高。

表 4.24 不同達成率受訪者與「通訊處經理非常注重教育訓練」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 92%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同達成率的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=22.685, df=9, p<.05$)，從表中可見「達 60%~未達 80%」和「達 80%~未達 100%」的受訪者認為「同意」和「非常同意」的比例較高。

表 4.24 不同達成率者者與「通訊處經理非常注重教育訓練」之相關分析

			不同達成率者對通訊處經理是否非常注重教育訓練之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不 同意	不同意	同意	非常 同意	小計			
上一 季責 任額 達成 率	未達 60%	N	3	7	73	22	105	22.685	9	.001*
		%	2.9%	6.7%	69.5%	21.0%	100%			
	60%~未達 80%	N		10	67	32	109			
		%		9.2%	61.5%	29.4%	100%			
	80%~未達 100%	N	1	2	38	39	80			
		%	1.3%	2.5%	47.5%	48.8%	100%			
	100 以上	N		6	27	8	41			
		%		14.6%	65.9%	19.5%	100%			
小計		N	4	25	205	101	335			
		%	1.2%	7.5%	61.2%	30.1%	100%			

註：*表P 0.05

4.6 不同保費績效受訪者與參訓滿意度之相關分析。

表 4.25 不同保費績效者與「教育訓練方式」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練方式之看法					Pearson 卡方	自 由 度	p			
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常 滿意	小計						
最近 三個月 平均 每月 換算 保費	未達 2 萬	N		3	37		40	9.860	6	.131			
		%		7.5%	92.5%		100%						
	2 萬~未達 4 萬	N		13	142	15	170						
		%		7.6%	83.5%	8.8%	100%						
	4 萬~未達 6 萬	N		3	70	13	86						
		%		3.5%	81.4%	15.1%	100%						
	6 萬以上	N		3	32	2	37						
		%		8.1%	86.5%	5.4%	100%						
	小計	N		22	281	30	333						
		%		6.6%	84.4%	9.0%	100%						

註：保費績效指每位受訪者於期間內實際招攬之初年度換算保費 (First Year Premium, 簡稱 FYP)

由表 4.25，可知 $\chi^2 = 9.860$ ， $df=6$ ， $p=.131$ ，可知不同保費績效者與「教育訓練方式」之間無顯著差異。

表 4.26 不同保費績效者與「教育訓練時段之安排」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練時段安排之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常滿 意	小計			
最近 三個 月平 均每 月換 算保 費	未達 2 萬	N		3	37		40	9.860	6	.131
		%		7.5%	92.5%		100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		13	142	15	170			
		%		7.6%	83.5%	8.8%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		3	70	13	86			
		%		3.5%	81.4%	15.1%	100%			
	6 萬以上	N		3	32	2	37			
		%		8.1%	86.5%	5.4%	100%			
小計		N		22	281	30	333			
		%		6.6%	84.4%	9.0%	100%			

由表 4.26， $\chi^2=9.860$ ， $df=6$ ， $p=.131$ ，可知不同保費績效者與「教育訓練時段之安排」之間無顯著差異。

表 4.27 不同保費績效者與「教育訓練課程內容編排」之相關分析，就全體受訪者而言，認為「滿意」和「非常滿意」的約佔 91%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同保費績效的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=24.043$ ， $df=6$ ， $p<.05$)，「達 2 萬~未達 4 萬」和「達 4 萬~未達 6 萬」的受訪者認為「滿意」和「非常滿意」的比例較高。

表 4.27 不同保費績效者與「教育訓練課程內容編排」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練課程內容編排之看法					Pearson 卡方	自由度	p
			非常不滿意	不滿意	滿意	非常滿意	小計			
最近三個月平均每月換算保費	未達 2 萬	N		4	36		40	24.043	6	.001*
		%		10.0%	90.0%		100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		15	147	9	171			
		%		8.8%	86.0%	5.3%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		4	69	13	86			
		%		4.7%	80.2%	15.1%	100%			
	6 萬以上	N		5	23	9	37			
		%		13.5%	62.2%	24.3%	100%			
小計		N		28	275	31	334			
		%		8.4%	82.3%	9.3%	100%			

註：*表 P 0.05

不同保費績效者與「教育訓練教材提供」之相關分析，就全體受訪者而言，認為「滿意」和「非常滿意」的約佔 91%。進一步分析不同保費績效受訪者的看法差異情形，發現：不同績效保費的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=14.879$ ， $df=6$ ， $p<.05$)，從表 4.28 中可見「達 4 萬~未達 6 萬」的受訪者認為「滿意」的比例較高。

表 4.28 不同保費績效者與「教育訓練教材提供」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練教材提供之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常滿 意	小計			
最近 三個 月平 均每 月換 算保 費	未達 2 萬	N		3	37		40	14.879	6	.021*
		%		7.5%	92.5%		100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		15	147	9	171			
		%		8.8%	86.0%	5.3%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		4	69	13	86			
		%		4.7%	80.2%	15.1%	100%			
	6 萬以上	N		5	23	9	37			
		%		13.5%	62.2%	24.3%	100%			
小計		N		28	275	31	334			
		%		8.4%	82.3%	9.3%	100%			

註：*表 P 0.05

表 4.29 不同保費績效者與「教育訓練的師資提供」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練師資提供之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常滿 意	小計			
最近 三個月 平均每 月換 算保 費	未達 2 萬	N		6	34		40	21.230	9	.012*
		%		15.0%	85.0%		100%			
	2 萬~未達 4 萬	N	1	15	134	19	169			
		%	.6%	8.9%	79.3%	11.2%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		2	65	19	86			
		%		2.3%	75.6%	22.1%	100%			
	6 萬以上	N		3	25	9	37			
		%		8.1%	67.6%	24.3%	100%			
小計		N	1	26	258	47	332			
		%	.3%	7.8%	77.7%	14.2%	100%			

註：*表 P 0.05

不同保費績效者與「教育訓練的師資提供」之相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 92%。進一步分析不同保費績效受訪者的看法差異情形，發現：不同績效保費的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=21.230$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，從表 4.29 中可見「達 4 萬~未達 6 萬」與「達 6 萬以上」的受訪者認為「滿意」和「非常滿意」的比例較高。

表 4.30 不同保費績效者與「教育訓練場所之安排」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練場所安排之看法					Pearson 卡方	自由 度	p			
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常滿 意	小計						
最近 三個 月平 均每 月換 算保 費	未達 2 萬	N			35	5	40	24.051	9	.004*			
		%			87.5%	12.5%	100%						
	2 萬~未達 4 萬	N	1	8	117	45	171						
		%	.6%	4.7%	68.4%	26.3%	100%						
	4 萬~未達 6 萬	N	4	3	44	35	86						
		%	4.7%	3.5%	51.2%	40.7%	100%						
	6 萬以上	N		2	24	11	37						
		%		5.4%	64.9%	29.7%	100%						
	小計	N	5	13	220	96	334						
		%	1.5%	3.9%	65.9%	28.7%	100%						

註：*表P 0.05

不同保費績效者與「教育訓練場所之安排」之相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 94%。進一步分析不同保費績效受訪者的看法差異情形，發現：不同績效保費的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=24.051$, $df=9$, $p<.05$)，從表 4.30 中可見「未達 2 萬」、「達 2 萬~達 4 萬」、「達 4 萬~未達 6 萬」、「達 6 萬以上」的受訪者認為「滿意」和「非常滿意」的比例均相當高。

表 4.31 不同保費績效者與「教育訓練實施之時數」的相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 90%。進一步分析不同達成率受訪者的看法差異情形，發現：不同保費績效的受訪者並無顯著差異($\chi^2=14.337$, $df=9$, $p=.111$)。

表 4.31 不同保費績效者與「教育訓練實施之時數」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練實施時數之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常滿 意	小計			
最近 三個月 平均每 月換 算保 費	未達 2 萬	N		4	35	1	40	14.337	9	.111
		%		10.0%	87.5%	2.5%	100%			
	2 萬~未達 4 萬	N	1	15	139	16	171			
		%	.6%	8.8%	81.3%	9.4%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		8	61	17	86			
		%		9.3%	70.9%	19.8%	100%			
	6 萬以上	N		5	24	8	37			
		%		13.5%	64.9%	21.6%	100%			
小計		N	1	32	259	42	334			
		%	.3%	9.6%	77.5%	12.6%	100%			

表 4.32 不同保費績效者與「教育訓練成果之評估」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練成果評估之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常滿 意	小計			
最近 三個月 平均每 月換 算保 費	未達 2 萬	N		6	32		38	24.518	6	.000*
		%		15.8%	84.2%		100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		28	135	8	171			
		%		16.4%	78.9%	4.7%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		3	72	11	86			
		%		3.5%	83.7%	12.8%	100%			
	6 萬以上	N		10	27		37			
		%		27.0%	73.0%		100%			
小計		N		47	266	19	332			
		%		14.2%	80.1%	5.7%	100%			

註：*表 P 0.05

不同保費績效者與「教育訓練成果之評估」之相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 86%。分析不同保費績效受訪者，發現：不同績效保費的受訪者達顯著差異($\chi^2=24.518$ ， $df=6$ ， $p<.05$)，從表 4.32 中可見「達 4 萬~未達 6 萬」的受訪者認為「滿意」和「非常滿意」的比例較其他各組為高。

表 4.33 不同保費績效者與「公司以調訓方式參加教育訓練」之相關分析

			不同保費績效者對公司以調訓方式參加教育訓練之看法					Pearson 卡方	自由 度	p			
			非常不滿意	不滿意	滿意	非常滿意	小計						
最近 三個月 平均每月 換算保費	未達 2 萬	N	3	6	31		40	32.875	9	.000*			
		%	7.5%	15.0%	77.5%		100%						
	2 萬~未達 4 萬	N	1	13	129	28	171						
		%	.6%	7.6%	75.4%	16.4%	100%						
	4 萬~未達 6 萬	N	1	4	70	11	86						
		%	1.2%	4.7%	81.4%	12.8%	100%						
	6 萬以上	N		9	26	2	37						
		%		24.3%	70.3%	5.4%	100%						
	小計	N	5	32	256	41	334						
		%	1.5%	9.6%	76.6%	12.3%	100%						

註：*表 P 0.05

不同保費績效者與「公司以調訓方式參加教育訓練」之相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 89%。分析不同保費績效受訪者的相關情形，發現：不同績效保費的受訪者達顯著差異($\chi^2=32.875$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，從表 4.33 中可見「達 2 萬~未達 4 萬」與「達 4 萬~未達 6 萬」的受訪者認為「滿意」和「非常滿意」的比例較其他兩組為高。

表 4.34 不同保費績效者與「教育訓練每班人數」之相關分析

			不同保費績效者對教育訓練每班人數之看法					Pearson 卡方	自由 度	p
			非常不滿 意	不滿意	滿意	非常滿 意	小計			
最近 三個 月平 均每 月換 算保 費	未達 2 萬	N	6	5	27	2	40	51.159	9	.000*
		%	15.0%	12.5%	67.5%	5.0%	100%			
	2 萬~未達 4 萬	N		23	131	17	171			
		%		13.5%	76.6%	9.9%	100%			
	4 萬~未達 6 萬	N		7	72	7	86			
		%		8.1%	73.7%	8.1%	100%			
	6 萬以上	N		5	32		37			
		%		13.5%	86.5%		100%			
小計	N	6	40	262	26	334				
	%	1.8%	12.0%	78.4%	7.8%	100%				

註：*表 P 0.05

不同保費績效者與「教育訓練每班人數」之相關分析，就全體受訪者而言，認為「同意」和「非常同意」的約佔 86%。進一步分析不同保費績效受訪者的看法差異情形，發現：不同績效保費的受訪者看法達顯著差異($\chi^2=51.159, df=9, p<.05$)，從表 4.34 中可見「達 4 萬~未達 6 萬」與「達 6 萬以上」的受訪者認為「滿意」和「非常滿意」的比例較其他兩組為高。

4.7 不同背景從業人員之績效表現相關分析。

4.7.1 不同背景從業人員之績效表現---每月平均換算保費

表 4.35 性別、年齡、教育程度和「每月平均換算保費」間之關係

			最近三個月每月平均換算保費					Pearson 卡方	自由 度	p				
			未達 2 萬	2 萬~未 達 4 萬	4 萬~未 達 6 萬	6 萬以 上	小計							
性別	男	N	1	22	5	1	29	8.173	3	.043*				
		%	3.4%	75.9%	17.2%	3.4%	100%							
	女	N	39	150	81	36	306							
		%	12.7%	49.0%	26.5%	11.8%	100%							
年齡	未滿 30 歲	N	4	16		4	24	13.164	9	.155				
		%	16.7%	66.7%		16.7%	100%							
	30~40 歲	N	24	91	54	19	188							
		%	12.8%	48.4%	28.7%	10.1%	100%							
	41~50 歲	N	10	57	25	10	102							
		%	9.8%	55.9%	24.5%	9.8%	100%							
	51 歲以上	N	2	8	7	4								
		%	9.5%	38.1%	33.3%	19.0%	100%							
	教育 程度	國中(含) 以下	N	6	64	28	6				104	14.772	9	.097
			%	5.8%	61.5%	26.9%	5.8%				100%			
高中高職		N	31	97	48	27	203							
		%	15.3%	47.8%	23.6%	13.3%	100%							
專科		N	3	10	9	4	26							
		%	11.5%	38.5%	34.6%	15.4%	100%							
大學(含) 以上		N		1	1		2							
		%		50.0%	50.0%		100%							
小計		N	40	172	86	37	335							
		%	11.9%	51.3%	25.7%	11.0%	100%							

註：*表 P 0.05

受訪者與「每月平均換算保費」之關係，就全體受訪者而言，換算保費「達 2 萬~未達 4 萬」和「達 4 萬~未達 6 萬」的約佔 77%。分析不同

屬性受訪者的相關情形，發現：不同性別的受訪者在換算保費上有顯著差異($\chi^2=8.173, df=3, p<.05$)，從表 4.35 可見，每月換算保費「達 2 萬~未達 4」的比例方面，有較高之比例。就不同「年齡」和「教育程度」受訪者與每月換算保費之績效間無顯著性差異。

表 4.36 曾修課程、婚姻狀況、家庭支持度、家計負擔角色與「每月平均換算保費」間之關係

			最近三個月每月平均換算保費					Pearson 卡方	自由 度	p
			未達 2 萬	2 萬~未 達 4 萬	4 萬~未 達 6 萬	6 萬以 上	小計			
曾修 相關 課程	有	N	10	62	41	14	127	6.570	3	.087
		%	7.9%	48.8%	32.3%	11.0%	100%			
	無	N	30	110	45	23	208			
		%	14.4%	52.9%	21.6%	11.1%	100%			
婚姻 狀況	未婚	N	2	7	3	3	15	9.121	6	.167
		%	13.3%	46.7%	20.0%	20.0%	100%			
	已婚	N	35	138	77	26	276			
		%	12.7%	50.0%	27.9%	9.4%	100%			
	其他	N	3	27	6	8	44			
		%	6.8%	61.4%	13.6%	18.2%	100%			
家庭 支持 度	支持	N	22	93	61	27	193	18.633	6	.005*
		%	11.4%	43%	31.6%	14.0%	100%			
	普通	N	14	80	22	8	124			
		%	11.3%	64.5%	17.7%	6.5%	100%			
	不支持	N	4	9	3	2	18			
		%	22.2%	5.0%	16.7%	11.1%	100%			
家計 負擔 角色	主要負擔	N	10	47	17	22	96	22.861	6	.001*
		%	10.4%	49.0%	17.7%	22.9%	100%			
	共同負擔	N	29	112	61	14	216			
		%	13.4%	51.9%	28.2%	6.5%	100%			
	不必負擔	N	1	13	8	1	23			
		%	4.3%	56.5%	34.8%	4.3%	100%			
小計		N	40	172	86	37	335			
		%	11.9%	51.3%	25.7%	11.0%	100%			

註：*表 P 0.05

受訪者與「每月平均換算保費」之關係，就全體受訪者而言，換算保費「達 2 萬~未達 4 萬」和「達 4 萬~未達 6 萬」的約佔 77%。分析不同屬

性受訪者的相關情形，發現：「在學時是否曾修保險相關課程」或不同「婚姻狀況」的受訪者與換算保費間無顯著差異。不同「家庭支持度」或不同「家計負擔角色」與每月換算保費間有顯著差異，分別為($\chi^2=18.633$ ， $df=6$ ， $p < .05$)及($\chi^2=22.861$ ， $df=6$ ， $p < .05$)，進一步從表 4.36 可見，在每月換算保費「達 2 萬~未達 4 萬」與「達 4 萬~未達 6 萬」的比例方面，以獲得家庭持度「普通」和「不必負擔家計」者佔較高之比例。

表 4.37 從事壽險時間、每天用於行銷時間與「每月平均換算保費」間之關係

			最近三個月每月平均換算保費					Pearson 卡方	自由 度	P
			未達 2 萬	2 萬~未 達 4 萬	4 萬~未 達 6 萬	6 萬以 上	小計			
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N	11	31	9	2	53	24.300	9	.004*
		%	20.8%	58.5%	17.0%	3.8%	100%			
	1 年 未 滿 2 年	N	3	25	6	8	42			
		%	7.1%	59.5%	14.3%	19.0%	100%			
	2 年 未 滿 3 年	N	3	23	4	3	33			
		%	9.1%	69.7%	12.1%	9.1%	100%			
	3 年以上	N	23	93	67	24	207			
		%	11.1%	44.9%	32.4%	11.6%	100%			
每天 用於 壽險 行銷 時間	未滿 2 小 時	N	7	11	2	1	21	52.124	9	.000
		%	33.3%	52.4%	9.5%	4.8%	100%			
	2~未滿 4 小時	N	16	68	25	1	110			
		%	14.5%	61.8%	22.7%	.9%	100%			
	4~未滿 6 小時	N	8	53	34	9	104			
		%	7.7%	51.0%	32.7%	8.7%	100%			
	6 小時以 上	N	9	40	25	26	100			
		%	9.0%	40.0%	25.0%	26.0%	100%			
小計	N	40	172	86	37	335				
	%	11.9%	51.3%	25.7%	11.0%	100%				

註：*表 P 0.05

受訪者與「每月平均換算保費」之關係，就全體受訪者而言，換算保費「達 2 萬~未達 4 萬」和「達 4 萬~未達 6 萬」的約佔 77%。分析不同

屬性受訪者的相關情形，發現：「從事壽險行銷的時間」與每月換算保費間有顯著關係($\chi^2=24.300$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，表 4.37 可知「2 年~未滿 3 年」的受訪者平均每月換算保費以「達 2 萬~未達 4 萬」和「達 4 萬~未達 6 萬」的比例較高。「每天用於行銷時間」不同的受訪者與換算保費間無顯著差異。

4.7.2 不同背景從業人員之績效表現---每月平均招攬件數

表 4.38 性別年齡、教育程度與「每月平均招攬件數」間之關係

			最近三個月每月平均招攬件數					Pearson 卡方	自由 度	p			
			未達 2 件	2 件~未 達 4 件	4 件~未 達 6 件	6 件以 上	小計						
性別	男	N	8	13	6	2	29	.722	3	.868			
		%	27.6%	44.8%	20.7%	6.98%	100%						
	女	N	67	154	69	16	306						
		%	21.9%	50.3%	22.5%	5.2%	100%						
年齡	未滿 30 歲	N	12	10		2	24				24.644	9	.003*
		%	50.0%	41.7%		8.3%	100%						
	30~40 歲	N	37	94	46	11	188						
		%	19.7%	50.0%	24.5%	5.9%	100%						
	41~50 歲	N	23	55	19	5	102						
		%	22.5%	53.9%	18.6%	4.9%	100%						
	51 歲以上	N	3	8	10		21						
		%	14.3%	38.1%	47.6%		100%						
教育 程度	國中(含) 以下	N	16	62	23	3	104	11.915	9	.218			
		%	15.4%	59.6%	22.1%	2.9%	100%						
	高中高職	N	52	92	47	12	203						
		%	25.6%	45.3%	23.2%	5.9%	100%						
	專科	N	7	11	5	3	26						
		%	26.9%	42.3%	19.2%	11.5%	100%						
	大學(含) 以上	N		2			2						
		%		100%			100%						
小計	N	75	167	75	18	335							
	%	22.4%	49.9%	22.4%	5.4%	%							

註：*表 P 0.05

受訪者與「每月平均招攬件數」之關係，就全體受訪者而言，平均每月招攬件數「達 2 件~未達 4 件」和「達 4 件~未達 6 件」的約佔 73%。

分析不同屬性受訪者的相關情形，發現：不同「年齡」的受訪者與每月平均招攬件數間有顯著關係($\chi^2=24.644$ ， $df=9$ ， $p<.05$)，表 4.38 可知「未滿 30 歲」的受訪者平均每月招攬件數以「未達 2 件」和「達 2 件~未達 4 件」的比例較高。至於不同「性別」和不同「教育程度」之受訪者與每月平均招攬件數間無顯著差異。

表 4.39 曾修課程、婚姻狀況、家庭支持度、家計負擔角色與「每月平均招攬件數」間之關係

			最近三個月每月平均招攬件數					Pearson 卡方	自由 度	p
			未達 2 件	2 件~未 達 4 件	4 件~未 達 6 件	6 件以 上	小計			
曾修 相關 課程	有	N	20	56	46	5	127	23.654	3	.000*
		%	15.7%	44.1%	36.2%	3.9%	100%			
	無	N	55	111	29	13	208			
		%	26.4	53.4	13.9	6.3	100%			
婚姻 狀況	未婚	N	6	5	4		15	10.370	6	.110
		%	40.0%	33.3%	26.7%		100%			
	已婚	N	63	132	65	16	276			
		%	22.8%	47.8%	23.6%	5.8%	100%			
	其他	N	6	30	6	2	44			
		%	13.6%	68.2%	13.6%	4.5%	100%			
家庭 支持 度	支持	N	43	79	58	13	193	22.511	6	.001*
		%	22.3%	40.9%	30.1%	6.7%	100%			
	普通	N	26	78	15	5	124			
		%	21.0%	62.9%	12.1%	4.0%	100%			
	不支持	N	6	10	2		18			
		%	33.3%	55.6%	11.1%		100%			
家計 負擔 角色	主要負擔	N	19	42	26	9	96	14.238	6	.027*
		%	19.8%	43.8%	27.1%	9.4%	100%			
	共同負擔	N	52	107	48	9	216			
		%	24.1%	49.5%	22.2%	4.2%	100%			
	不必負擔	N	4	18	1		23			
		%	17.4%	78.3%	4.3%		100%			
小計		N	75	167	75	18	335			
		%	22.4%	49.9%	22.4%	5.4%	100%			

註：*表 P 0.05

受訪者與「每月平均招攬件數」之關係，就全體受訪者而言，平均

每月招攬件數「達 2 件~未達 4 件」和「達 4 件~未達 6 件」的約佔 73%。分析不同屬性受訪者的差異情形，發現：除不同「婚姻狀況」的受訪者與每月平均招攬件數間無顯著關係外，其他均有顯著相關。表 4.46 就「曾修保險相關課程」($\chi^2=23.654, df=3, p < .05$)，可知曾經修過保險相關課程的受訪者平均每月招攬件數以「達 2 件~未達 4 件」和「達 4 件~未達 6 件」的比例較高。就「家庭支持度」($\chi^2=22.511, df=6, p < .05$)，可知「不支持」的受訪者平均每月招攬件數以「未達 2 件」和「達 2 件~未達 4 件」的比例較高。就「家計負擔角色」($\chi^2=14.238, df=6, p < .05$)，可知「主要負擔」與「共同負擔」的受訪者平均每月招攬件數以「達 2 件~未達 4 件」和「達 4 件~未達 6 件」的比例較高。

表 4.40 從事壽險行銷時間、每天用於行銷時間與「每月平均招攬件數」間之關係

			最近三個月每月平均招攬件數					Pearson 卡方	自由 度	p
			未達 2 件	2 件~未 達 4 件	4 件~未 達 6 件	6 件以上	小計			
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N	21	27	4	1	53	22.167	9	.008*
		%	39.6%	50.9%	7.5%	1.9%	100%			
	1 年 未 滿 2 年	N	10	21	10	1	42			
		%	23.8%	50.0%	23.8%	2.4%	100%			
	2 年 未 滿 3 年	N	5	17	11		33			
		%	15.2%	51.5%	33.3%		100%			
	3 年以上	N	39	102	50	16	207			
		%	18.8%	49.3%	24.2%	7.7%	100%			
每天 用於 壽險 行銷 時間	未滿 2 小 時	N	12	4	5		21	50.947	9	.000
		%	57.1%	19.0%	23.8%		100%			
	2~未滿 4 小時	N	32	66	11	1	110			
		%	29.1%	60.0%	10.0%	.9%	100%			
	4~未滿 6 小時	N	17	54	28	5	104			
		%	16.3%	51.9%	26.9%	4.8%	100%			
	6 小時以 上	N	14	43	31	12	100			
		%	14.0%	43.0%	31.0%	12.0%	100%			
小計	N	75	167	75	18	335				
	%	22.4%	49.9%	22.4%	5.4%	%				

註：*表 P 0.05

受訪者與「每月平均招攬件數」之關係，就全體受訪者而言，招攬件數「達 2 件~未達 4 件」和「達 4 件~未達 6 件」的約佔 73%。分析不同屬性受訪者的差異情形，發現：「從事壽險行銷的時間」與每月招攬件數間有顯著關係($\chi^2=22.167, df=9, p < .05$)，表 4.40 可知「1 年~未滿 2 年」與「2 年~未滿 3 年」的受訪者平均每月招攬件數以「達 2 萬~未達 4 萬」和「達 4 萬~未達 6 萬」的比例較高。「每天用於行銷時間」不同的受訪者與換算保費間無顯著相關。

4.7.3 不同背景從業人員之績效表現---責任額達成率

表 4.41 性別、年齡、教育程度與「責任額達成率」間之關係

			上一季責任額達成率					Pearson 卡方	自由 度	p
			未達 60%	60%~未 達 80%	80%~未 達 100%	100%以 上	小計			
性別	男	N	8	14	4	3	29	4.006	3	.261
		%	27.6%	48.3%	13.8%	10.3%	100%			
	女	N	97	95	76	38	306			
		%	31.7%	31.0%	24.8%	12.4%	100%			
年齡	未滿 30 歲	N	17	2	1	4	24	32.938	9	.000*
		%	70.8%	8.3%	4.2%	16.7%	100%			
	30~40 歲	N	49	76	43	20	188			
		%	26.1%	40.4%	22.9%	10.6%	100%			
	41~50 歲	N	34	26	27	15	102			
		%	33.3%	25.5%	26.5%	14.7%	100%			
	51 歲以上	N	5	5	9	2	21			
		%	23.8%	23.8%	42.9%	9.5%	100%			
教育程度	國中(含) 以下	N	40	37	22	5	104	18.089	9	.034*
		%	38.5%	35.6%	21.2%	4.8%	100%			
	高中高職	N	52	68	52	31	203			
		%	25.6%	33.5%	25.6%	15.3%	100%			
	專科	N	12	4	5	5	26			
		%	46.2%	15.4%	19.2%	%	100%			
	大學(含) 以上	N	1		1		2			
		%	50.0%		50.0%		100%			
小計	N	105	109	80	41	335				
	%	31.3%	32.5%	23.9%	12.2%	%				

註： *表 P 0.05

上一季責任額達成率 = 期間實際完成之保費金額 / 期間分配之責任保費目標額

受訪者與「責任額達成率」之關係，就全體受訪者而言，達成率「未達 60%」和「達 60%~未達 80%」的約佔 64%。分析不同屬性受訪者的差異情形，發現：不同「年齡」的受訪者與達成率間有顯著關係 ($\chi^2=32.938$, $df=9$, $p < .05$)，表 4.41 可知「未滿 30 歲」的受訪者上一季責任額達成率以「未達 60%」的比例較高。不同「教育程度」之受訪者與達成率間有顯著關係 ($\chi^2=18.089$, $df=9$, $p < .05$)，可知「國中(含)以下」與「高中職」的受訪者上一季責任額達成率以「未達 60%」

和「達 60%~未達 80%」的比例較高。至於不同「性別」之受訪者與責任額間則無顯著相關。

表4.42 曾修課程、婚姻狀況、家庭支持度、家計負擔角色與「責任額達成率」之關係

			上一季責任額達成率					Pearson 卡方	自由 度	p
			未達 60%	60%~未 達 80%	80%~未 達 100%	100%以 上	小計			
曾修 相關 課程	有	N	46	46	23	12	127	6.558	3	.087
		%	36.2%	36.2%	18.1%	9.4%	100%			
	無	N	59	63	57	29	208			
		%	28.4%	30.3%	27.4%	13.9%	100%			
婚姻 狀況	未婚	N	6	3	1	5	15	12.880	6	.055
		%	40.0%	20.0%	6.7%	33.3%	100%			
	已婚	N	84	97	66	29	276			
		%	30.4%	35.1%	23.9%	10.5%	100%			
	其他	N	15	9	13	7	44			
		%	34.1%	20.5%	29.5%	15.9%	100%			
家庭 支持 度	支持	N	54	55	59	25	193	21.035	6	.072
		%	28.0%	30.6%	28.5%	13.0%	100%			
	普通	N	39	48	25	12	124			
		%	31.5%	38.7%	20.2%	9.7%	100%			
	不支持	N	12	2		4	18			
		%	66.7%	11.1%		22.2%	100%			
家計 負擔 角色	主要負擔	N	31	22	27	16	96	7.559	6	.272
		%	32.3%	22.9%	28.1%	16.7%	100%			
	共同負擔	N	66	79	49	22	216			
		%	30.6%	36.6%	22.7%	10.2%	100%			
	不必負擔	N	8	8	4	3	23			
		%	34.8%	34.8%	17.4%	13.0%	100%			
小計		N	105	109	80	41	335			
		%	31.3%	32.5%	23.9%	12.2%	100%			

表 4.42 受訪者與「責任額達成率」之關係，就全體受訪者而言，達成率「未達 60%」和「達 60%~未達 80%」的約佔 64%。分析不同屬性受訪者的差異情形，發現：不同「曾修相關課程」、「婚姻狀況」、「家庭支持度」、「家計負擔角色」的受訪者與達成率間無顯著相關。

表 4.43 從事壽險行銷時間、每日用於行銷時間與「責任額達成率」間之關係

			上一季責任額達成率					Pearson 卡方	自由 度	p
			未達 60%	60%~未 達 80%	80%~未 達 100%	100%以 上	小計			
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿一年	N	29	11	5	8	53	33.236	9	.000*
		%	54.7%	20.8%	9.4%	15.1%	100%			
	1年未 滿2年	N	7	23	7	5	42			
		%	16.7%	54.8%	16.7%	11.9%	100%			
	2年未 滿3年	N	10	9	7	7	33			
		%	30.3%	27.3%	21.2%	21.2%	100%			
3年以上	N	59	66	61	21	207				
	%	28.5%	31.9%	29.5%	10.1%	100%				
每天 用於 壽險 行銷 時間	未滿2小 時	N	13	4	1	3	21	34.725	9	.000*
		%	61.9%	19.0%	4.8%	14.3%	100%			
	2~未滿4 小時	N	44	35	23	8	110			
		%	40.0%	31.8%	20.9%	7.3%	100%			
	4~未滿6 小時	N	21	47	25	11	104			
		%	20.2%	45.2%	24.0%	10.6%	100%			
6小時以 上	N	27	23	31	19	100				
	%	27.0%	23.0%	31.0%	19.0%	100%				
小計		N	105	109	80	41	335			
		%	31.3%	32.5%	23.9%	12.2%	100%			

註：*表P 0.05

受訪者與「責任額達成率」之關係，就全體受訪者而言，達成率「未達 60%」和「達 60%~未達 80%」的約佔 64%。分析不同屬性受訪者的相關情形，發現：不同「從事壽險行銷時間」和「每天用於壽險行銷時間」的受訪者與達成率間有顯著關係。

4.7.4 不同背景從業人員之績效表現---「業績排名」

表 4.44 性別、年齡、教育程度與「業績排名」間之關係

			自認在公司業績排名				Pearson 卡方	自由度	p
			後面 1/3	中間 1/3	前面 1/3	小計			
性別	男	N	13	16		29	4.636	2	.098
		%	44.8%	55.2%		100%			
	女	N	98	173	35	306			
		%	32.0%	56.5%	11.4%	100%			
年齡	未滿 30 歲	N	17	7		24	20.044	6	.003*
		%	70.8%	29.2%		100%			
	30~40 歲	N	60	111	17	188			
		%	31.9%	59.0%	9.0%	100%			
	41~50 歲	N	29	58	15	102			
		%	28.4%	56.9%	14.7%	100%			
	51 歲以上	N	5	13	3	21			
		%	23.8%	61.9%	14.3%	100%			
教育程度	國中(含)以下	N	38	58	8	104	2.131	6	.907
		%	36.5%	55.8%	7.7%	100%			
	高中高職	N	64	115	24	203			
		%	31.5%	56.7%	11.8%	100%			
	專科	N	8	15	3	26			
		%	30.8%	57.7%	11.5%	100%			
	大學(含)以上	N	1	1		2			
		%	50.0%	50.0%		100%			
小計		N	111	189	35	335			
		%	33.1%	56.4%	10.4%	100%			

註：*表 P 0.05

受訪者與「業績排名」之關係，就全體受訪者而言，業績排名「後面 1/3」和「中間 1/3」的約佔 90%。進一步分析不同屬性受訪者的相關情形，發現：不同「年齡」的受訪者在業績排名上有顯著相關 ($\chi^2=20.044$, $df=6$, $p < .05$)，從表 4.44 可見，「後面 1/3」和「中間

1/3」的比例方面，「未滿 30 歲」有較高之比例。就不同「性別」和不同「教育程度」受訪者而言與業績排名之績效間無顯著性相關。

表 4.45 曾修課程、婚姻狀況、家庭支持度、家計負擔角色與「業績排名」間之關係

		N	自認業績在公司之排名				Pearson 卡方	自由度	p
			後 1/3	中 1/3	前 1/3	小計			
曾修讀保險相關課程	是	N	39	73	15	127	.768	2	.681
		%	30.7%	57.5%	11.85%	100%			
	否	N	72	116	20	208			
		%	34.6%	55.8%	9.6%	100%			
婚姻狀況	未婚	N	2	11	2	15	3.841	4	.428
		%	13.3%	73.3%	13.3%	100%			
	已婚	N	97	151	28	276			
		%	35.1%	54.7%	10.1%	100%			
	其他	N	12	27	5	44			
		%	27.3%	61.4%	11.4%	100%			
家庭支持度	支持	N	48	121	24	193	20.009	4	.000*
		%	24.9%	62.7%	12.4%	100%			
	普通	N	51	64	9	124			
		%	41.1%	51.6%	7.3%	100%			
	不支持	N	12	4	2	18			
		%	66.7%	22.2%	11.1%	100%			
家計負擔角色	主要負擔	N	30	52	14	96	10.104	4	.039*
		%	31.3%	54.2%	14.6%	100%			
	共同負擔	N	68	130	18	216			
		%	31.5%	60.2%	8.3%	100%			
	不必負擔	N	13	7	3	23			
		%	56.5%	30.4%	13.0%	100%			
小計		N	111	189	35	335			
		%	33.1%	56.4%	10.4%	100%			

註：*表 P 0.05

受訪者與「業績排名」之關係，就全體受訪者而言，業績排名「後面 1/3」和「中間 1/3」的約佔 90%。進一步分析不同屬性受訪者的相關情形，發現：不同「家庭支持度」的受訪者在業績排名上有顯著相關 ($\chi^2=20.009$, $df=4$, $p < .05$)，從表 4.45 可見，「後面 1/3」和「中間 1/3」的比例方面，支持度「普通」之受訪者有較高之比例。不同「家計負擔角色」的受訪者在業績排名上有顯著相關 ($\chi^2=10.104$, $df=4$, p

< .05) , 「後面 1/3」和「中間 1/3」的比例方面, 「共同負擔」之受訪者有較高之比例。就是否「曾修過保險相關課程」和不同「婚姻狀況」受訪者而言與業績排名之績效間無顯著相關。

表 4.46 從事壽險行銷時間、每日用於行銷時間與「業績排名」之關係

		自認業績在公司之排名				Pearson 卡方	自由度	p	
		後 1/3	中 1/3	前 1/3	小計				
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿 1 年	N	34	18	1	35.930	6	.000*	
		%	64.2%	34.0%	1.9%				100%
	1 年~未滿 2 年	N	15	23	4				42
		%	35.7%	54.8%	9.5%				100%
	2 年~未滿 3 年	N	14	14	5				33
		%	42.4%	42.4%	15.2%				100%
	3 年以上	N	48	134	25				207
		%	23.2%	64.7%	12.1%				100%
每日 用於 壽險 行銷 的時 間	未滿 2 小時	N	15	6		57.414	6	.000*	
		%	71.4%	28.6%					100%
	2~未滿 4 小時	N	56	46	8				110
		%	50.9%	41.8%	7.3%				100%
	4~未滿 6 小時	N	20	77	7				104
		%	19.2%	74.0%	6.7%				100%
	6 小時以上	N	20	60	20				100
		%	20.0%	60.0%	20.0%				100%
小計		N	111	189	35	335			
		%	33.1%	56.4%	10.4%	100%			

註：*表 P 0.05

受訪者與「業績排名」之關係, 就全體受訪者而言, 業績排名「後面 1/3」和「中間 1/3」的約佔 90%。進一步分析不同屬性受訪者的相關情形, 發現: 不同「從事壽險行銷的時間」的受訪者在業績排名上有顯著相關($\chi^2=35.930$, $df=6$, $p<.05$), 從表 4.46 可見, 「後面 1/3」和「中間 1/3」的比例方面, 「未滿 1 年」和「1 年~未滿 2 年」之受訪者有較高之比例。不同「每日用於壽險行銷時間」的受訪者在業績排名上有顯著相關($\chi^2=57.414$, $df=6$, $p<.05$), 「後面 1/3」和「中間 1/3」的比例

方面,「未滿 2 小時」和「2 小時~未滿 4 小時」之受訪者有較高之比例。

五、不同人口變項之績效表現---「考核結果」

表 4.47 性別、年齡、教育程度與「考核結果」間之關係

			上一季考核結果				Pearson 卡方	自由度	p
			降階	維持	晉升	小計			
性別	男	N	6	18	5	29	.788	2	.674
		%	20.7%	62.1%	17.2%	100%			
	女	N	62	208	36	306			
		%	20.3%	68.0%	11.8%	100%			
年齡	未滿 30 歲	N	8	14	2	24	10.260	6	.114
		%	33.3%	58.3%	8.3%	100%			
	30~40 歲	N	32	135	21	188			
		%	17.0%	71.8%	11.2%	100%			
	41~50 歲	N	24	66	12	102			
		%	23.5%	64.7%	11.8%	100%			
	51 歲以上	N	4	11	6	21			
		%	19.0%	52.4%	28.6%	100%			
教育程度	國中(含)以下	N	16	77	11	104	11.618	6	.071
		%	15.4%	74.0%	10.6%	100%			
	高中(職)	N	48	132	23	203			
		%	23.6%	65.0%	11.3%	100%			
	專科	N	3	17	6	26			
		%	11.5%	65.4%	23.1%	100%			
	大學(含)以上	N	1		1	2			
		%	50.0%		50.0%	100%			
小計		N	68	226	41	335			
		%	20.3%	67.5%	12.2%	100%			

不同「性別」、「年齡」、「教育程度」的受訪者在「考核結果」上無顯著相關。

表 4.48 曾修課程、婚姻狀況、家庭支持度、家計負擔角色與考核結果間之關係

			上一季考核結果				Pearson 卡方	自由度	p			
			降階	維持	晉升	小計						
曾修讀 保險相 關課程	是	N	25	89	13	127	.916	2	.633			
		%	19.7%	70.1%	10.2%	100%						
	否	N	43	137	28	208						
		%	20.7%	65.9%	13.5%	100%						
婚姻儉 況	未婚	N	1	11	3	15				3.779	4	.437
		%	6.7%	73.3%	20.0%	100%						
	已婚	N	56	185	35	276						
		%	20.3%	67.0%	12.7%	100%						
	其他	N	11	30	3	44						
		%	25.0%	68.2%	6.8%	100%						
家庭支 持度	支持	N	35	134	24	193	7.007	4	.136			
		%	18.1%	69.4%	12.4%	100%						
	普通	N	28	84	12	124						
		%	22.6%	67.7%	9.7%	100%						
	不支持	N	5	8	5	18						
		%	27.8%	44.4%	27.8%	100%						
家計負 擔角色	主要負擔	N	20	63	13	96	.378	4	.984			
		%	20.8%	65.6%	13.5%	100%						
	共同負擔	N	43	148	25	216						
		%	19.9%	68.5%	11.6%	100%						
	不必負擔	N	5	15	3	23						
		%	21.7%	65.2%	13.0%	100%						
小計		N	68	226	41	335						
		%	20.3%	67.5%	12.2%	100%						

是否「曾修過保險相關課程」、不同「婚姻狀況」、不同「家庭支持度」、不同「家計負擔角色」之受訪者與考核結果間均無顯著相關。表 4.49 受訪者與「考核結果」之關係，就全體受訪者而言，考核結果「降階」和「維持」的約佔 88%。分析不同屬性受訪者的相關情形，發現：「每日用於壽險行銷的時間」不同的受訪者在考核結果上有顯著相關

($\chi^2 = 22.936$, $df=6$, $p < .05$)，從表上可知，「降階」的比例方面，

以每日工作「未滿 2 小時」之受訪者有較高之比例。「從事壽險行銷時間」不同的受訪者在考核結果上無顯著相關。

表 4.49 從事壽險行銷的時間、每日壽行銷的時間與「考核結果」間之關係

			上一季考核結果				Pearson 卡方	自由度	p
			降階	維持	晉升	小計			
從事 壽險 行銷 的時 間	未滿 1 年	N	11	36	6	53	4.265	6	.641
		%	20.8%	67.9%	11.3%	100%			
	1 年~未滿 2 年	N	9	30	3	42			
		%	21.4%	71.4%	7.1%	100%			
	2 年~未滿 3 年	N	10	18	5	33			
		%	30.3%	54.5%	15.2%	100%			
	3 年以上	N	38	142	27	207			
		%	18.4%	68.6%	13.0%	100%			
每日 用於 壽險 行銷 的時 間	未滿 2 小時	N	6	15		21	22.936	6	.001*
		%	28.6%	71.4%		100%			
	2~未滿 4 小時	N	30	70	10	110			
		%	27.3%	63.6%	9.1%	100%			
	4~未滿 6 小時	N	21	75	8	104			
		%	20.2%	72.1%	7.7%	100%			
	6 小時以上	N	11	66	23	100			
		%	11.0%	66.0%	23.0%	100%			
小計		N	68	226	41	335			
		%	20.3%	67.5%	12.2%	100%			

註：*表 P 0.05

第五章 研究發現與建議

5.1 研究發現

本研究以新光、國泰、南山、富邦、三商、紐約等在宜蘭縣之營業單位業務人員為對象，共發出問卷 480 份，回收 408 份，有效問卷 335 份。以探討不同個人背景的業務人員對教育訓練成效之信心；不同背景變項的業務人員對訓練課程(保險相關專業知識、從業態度、行銷技巧、養成良好工作習慣)之相關分析；不同個人績效表現(每月平均換算保費、每月平均招攬件數、上一季責任額達成率、個人業績在公司排行情形、考核結果，與訓練課程之相關性；不同達成率者與主管領導風格之關係；不同保費績效表現者與最近一年參訓經驗之滿意度分析；不同個人背景變項與績效表現間之相關分析。透過統計套裝軟體 SPSS 之運用，以卡方檢定之統計分析，逐一檢定其間之關聯性，研究發現如下：

5.1.1 個人背景變項與教育訓練成效方面

1. 個人學歷背景方面：

- (1). 國中(含)以下之受訪者普遍認為在通訊處舉辦的教育訓練對他們最有幫助
- (2). 高中高職之受訪者認為總公司或營業處舉辦之訓練課程對他們幫助較大
- (3). 專科學歷者認為同儕之間的相互研討最有幫助。
- (4). 大學(含)以上的受訪者則認為自費到外部學習收獲較多。
- (5). 不管何種學歷程度都一致認為各級主管的教育指導對他們是有

助益的。

2. 所有受訪業務人員當中不論投入壽險行銷之久暫，都認為他們所受到的教育訓練，不管是通訊處、總公司或營業處、自費學、同儕研討、主管指導都能幫助其拓展業務之信心。
3. 在學期間不管是否曾修習過保險相關課程，這些受訪者仍一致認為各種型態的教育訓練對他們而言都是相當有幫助的。

5.1.2 個人背景變項與教育訓練課程(KASH)方面

1. 大專(含)以下的學歷受訪者，對行銷所具備之專業知識及行銷技巧的課程對銷售工作上都持肯定之看法。
2. 不管學歷程度如何所有受訪之業務人員對建立正確態度及養成良好工作習慣之訓練課程均一致認為有助改善工作態度和行銷作為。
3. KASH 之訓練課程對所有受訪業務人員而言，不論其從事行銷工作年資多寡皆認為能增進其工作能力。

5.1.3 個人保費績效表現與 KASH 之課程方面

1. 從最近三個月平均每月保費之績效表現上來看，愈重視 KASH 教育訓練課程之業務人員其在保費績效上之表現愈佳。
2. 對於從事壽險業務工作者而言，欲求工作能力的有效增進、工作潛能的充份發揮、個人績效上的表現，從各項數據可看出 KASH(即保險相關的專業知識、正確的工作態度、行銷技巧、養成良好工作習慣)之課程的不斷強化是必須的。

5.1.4 個人達成率績效表現與主管領導風格方面

1. 主管的領導風格會影響業務人員達成率的績效表現。注重教育訓練、活動管理、處事果斷、能以身作則、善用激勵的主管其組織將有較佳的績效表現。
2. 愈重視培養部屬的主管，其部屬對主管之滿意度愈高。

5.1.5 個人保費績效表現與參訓滿意度方面

1. 個人保費績效的受訪者對教育訓練方式、訓練時段之安排、訓練課程、教材提供、師資安排、訓練時數、訓練場所、訓練成果評估方式、調訓方式均表示滿意。唯獨對每班之參訓人數持較低的滿意度。其真正原因有待後續研究者繼續加以探討。
2. 保費績效表現較低者，對每班參訓人數之多寡較有意見。
3. 保費表現愈高者，對訓練成果之評估方式及以調訓方式參加受訓練表現出較不滿意。

5.1.6 個人背景變項與個人績效表現方面

1. 性別之不同在保費績效表現並沒有顯著差異。
2. 年齡低於 30 歲者，其在保費上的表現較低。
3. 高保費之績效表現者，其年齡是介於 30~50 歲之間。
4. 就教育程度而言，學歷愈高者其保費生產性亦較佳。
5. 家計負擔角色之不同對招攬件數之多寡會有影響。
6. 家計主要負擔者或家計共同負擔者生產件數會較多。
7. 家庭成員有較高支持度者其招攬件數比不獲支持者為高。
8. 已婚或其他(喪偶、離婚、分居)之業務員其招攬件數亦較高。
9. 從事壽險工作時間之久暫對招攬件數不具影響。

10. 每日投入壽險招攬較多時間的業務人員其件數會較高。

5.2 建議

根據上述之研究調查發現與研究者二十餘年來從事壽險之實際經驗，分別對壽險公司、業務人員，以及後續研究者提出下列建議。

5.2.1 對壽險公司之建議

1. 課程規劃應符合訓練需求及時代潮流

業務人員之課程除依據人身保險業務員測驗登錄管理委員會所規定之範圍外，其它之課程需求應於受訓前作調查，以符合業務人員之需要。尤其目前在整個世界經濟大環境迅速蛻變之際，傳統型商品之銷售已面臨瓶頸，代之而起的是利率變動型及投資型商品，這些內容更是業務人員所最迫切了解的，因此要加強這方面課程之安排。

2. 協助並輔導業務人員取得各項證照

業務人員之教育訓練內容除對壽專業知識、從業態度、行銷技巧、工作習慣(KASH)之認知及提升外，最主要為教育並協助輔導其取得各種證照，如壽險管理師、風險管理師、財務規劃師、人身保險經紀人、財產保險經紀人，以朝專業化邁進。

3. 提升業務人員素質

提升業務人員之素質，才能有效提供保戶優質服務、提高壽險公司經營形象、增強競爭力。

4. 扮演提供財務規劃之角色

以往教育訓練偏行銷，為因應保險金融自由化及國際化，課程轉型將是的大重點，特別是結合保險、投資、理財、信託、基金、債券

於一體，提供保戶完善之財務規劃建議。

5. 講師陣容及制度的確立

堅強的師資陣容及講師培訓制度，可使教育訓練工作運作更加效率化。公司應積極培育內部講師群，因其最了解公司的組織文化與價值觀，能掌握公司的需求與未來發展方向，較能和受訓者建立溝通及互動，有助於延續學習活動與效果追蹤。但公司仍需不斷充實內部講師在教學方面的相關技巧或理論知識，並注意外在環境變遷。

6. 教育訓練理念的貫徹

行銷工作是項高挑戰性的工作，特別是壽險保單銷售，工作挫折感更大，為使業務人員保有旺盛之企圖心，除了產品知識、行銷技巧上的訓練，更重要的是要透過教育訓練多加強業務人員堅定的信念和對公司的忠誠度，才能提高競爭優勢及定著率。

7. 人事升遷應與教育訓練相結合

職務的晉升是責任的加重！為使人員能揹負重擔，工作勝任愉快，目標有效完成，必須因材器使，量能授官，適才適所。這些條件的養成是經由教育訓練達到的。因此在能力表現的考核外，所受教育訓練之層次亦應作為選才晉用之重要參考，才能使教育訓練更受重視及落實。

8. 提升教育訓練規劃人員之專業能力

人才是靠教育訓練及培養而來。完善的教育訓練規劃對組織的貢獻可想而知，因此企業可以加強對教育訓練人員在認知、情意、技能

等三大學習領域的培養，或聘具有人力資源相關背景人員來規劃、執行教育訓練，且隨時評估成效並作調整

9. 建立完整訓練評估體系

當完成階段性教育訓練後，為了解業務人員吸收程度如何，後續的評估工作將顯得特別地重要。教育訓練單位除了對訓練滿意度實施評估外，更應重視學習成效與績效能力及績效表現方面的評鑑。訓練成效的評估，可採 Kirkpatrick 所提的四層次評估，來考核受訓的業務人員與績效能力的增進，藉以了解教育訓練之成效。且其評估之結果亦可做為修正及發展教育訓練的依據，如此將有助於業務人員各項能力的提升與壽險業務之成長。

5.2.2 對業務人員之建議

1. 力求自我成長、終身學習

活到老、學到老、用到老。處在資訊及知識爆炸的今日，各項訊息瞬間萬變，從事壽險行銷的業務人員，為求締造佳績、做好全方位保戶服務且永久立於不敗之地，必須要不斷學習新知，保持與社會之脈動。對保險相關知識要專精，對其它普通知識則要廣泛汲取。尤其現在進修管道既普遍又方便，如社區大學、空中教學、遠距教學、在職進修等。

2. 人際關係技巧的培養

壽險經營的是人與人的事業。實動的是人，招攬的標的也是人。準保戶的開發與培養是業務人員生存的主要命脈。準保戶的廣耕與深耕都是透過人際關係技巧來完成。績效能力(KASH)固然重要，但必須

首先要有人---“準保戶”作基礎，一切才會變得有意義，俗語說：「一關係、二交際、三能力。」廣結善緣、人際圓融、八面玲瓏，將使業務人員人脈通錢脈，績效表現亮麗耀眼。

3. 使用電腦科技、提升服務品質與效率

電腦或個人數位助理 PDA(Personal Digital Assistant)的運用，加速服務的品質與效率，更節省業務人員許多售後服務之成本。業務人員為了有效的活動管理及做好廣大的客戶管理工作，電腦或 PDA 將是不可或缺的保險行銷工具。因此，壽險業務人員更應積極自我充實電腦運用之相關知識或進修課程，以利業務開拓，創造優質的保戶服務。

5.2.3 對後續研究之建議：

1. 在研究對象方面

本研究之問卷僅以新光、國泰、南山、安泰、富邦、三商、紐約等人壽在宜蘭地區營業單位之業務人員為對象，屬於非都會區之範圍其結果將難以推論整個保險界之狀況。建議除非都會區外，更應將研究範圍擴及都會區，以使結果更符實際。

2. 在問卷設計方面

本問卷採取封閉式問卷設計，對於公司實際的教育訓練與主管領導風格是否全部包含在問卷中則不能得知。建議後續研究者可以設計若干開放式題項，或是以個案公司訪談為主，以有效蒐集各類意見與問題。

3. 在研究設計方面

建議後續研究人員可與壽險公司合作做實驗設計，設定新人甄選條件並將新人自進公司開始所給予的教育訓練及業績產生均利用實驗式法予以追蹤觀察並記錄，比較其教育訓練前與教育訓練後有何不同，及對教育訓練是否增進績效能力及影響績效表現。

4. 訓練對象之選定

本研究只對壽險業務人員業務招攬之基礎教育訓練內容為主要探討範圍，並未涉及公司之業務主管教育訓練內容。建議後續研究者可從業務主管教育訓練內容作相關研究。

參考文獻

壹、中文部份：

- 方士榮(民 87)，統計學導論(第三版)，台北：華泰文化事業公司。
- 方正儀(民 85)，學習，管理雜誌，265 期，頁 42。
- 王保進(民 88)，視窗版 SPSS 與行為科學研究(二版)，台北：心理出版社。
- 江玫君(民 80)，業務員人口與心理特徵對績效的影響，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 李仲英(民 80)，我國保險業未來發展方向，保險專刊，23 期，頁 15-20。
- 李璋偉(民 87)，人力資源管理，台北：台灣西書出版社。
- 洪榮昭(民 85)，人力資源發展---企業教育訓練完整手冊，師大書苑。
- 洪英正、錢玉芬(民 86)，管理心理學，台北：華泰書局。
- 馬龍驊(民 86)，訓練方式對員工績效能力的影響---以某壽險公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張艷玲(民 84)，壽險業務人員教育訓練及其績效相關性之研究，國立政治大學保險研究所碩士論文。
- 張慈恆(民 86)，我國壽險業之教育訓練型態與績效之關係研究，逢甲大學保險學研究所碩士論文。
- 邱皓政(民 90)，量化研究與統計分析，五南圖書出版有限公司，頁 2-20。
- 曾真真與陳聰賢(民 88)，論壽險業外勤教育訓練制度，壽險季刊，113 期，頁 69-82。
- 黃麗安撰(民 79)，壽險業展業人員教育訓練之研究，逢甲大學保險學研究所碩士論文。
- 黃英忠(民 82)，現代人力資源管理，台北：華泰書局。
- 黃俊英、林震岩(民 83)，SAS 精析與實例，台北：華泰書局，頁 611。
- 趙慕芬、李雅婷、李青芬(民 83)，組織行為學，台北：華泰書局。

陸瑞瑾(民 89), 台灣壽險業外勤教育訓練對業務人員學習型態與自評成效之研究, 逢甲大學保險學研究所碩士論文。

賴英照(民 82), 我國保險業的回顧與展望, 保險專刊, 31 期, 頁 11。

陳建光(民 89), 企業教育訓練與員工生涯發展之關係研究~以 IC 產業為例, 國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。

陳國嘉(民 80), 如何做好員工教育訓練---企業人手冊 9, 初版, 台北: 遠流出版社。

謝耀龍(民 86), 顧客滿意經營, 第一版, 元月, 台北: 華泰文化事業有限公司出版。

謝耀龍、楊凌玉、陳怡賓(民 89), 「台灣壽險業務員教育訓練現況剖析」, 壽險季刊, 120 期, 六月, 頁 6-34。

貳、英文部份：

Barton A. Weitz(1978), "Relationship Between Salespersons on Performance and Understanding of Customer Decision Making", *Journal of Marketing Research*, Vol. XV, p.501.

Dean, R. Spitzer(1999), "Embracing Evaluation", *Training*, 36(6), pp.42~47.

Joseph, Rolph & Ronald, (1987), "Multivariate Data and Analysis with Reading", Mac Millan Publishing Company.

Kenneth R. Davis and Frederick E. Webster : "Sales Force Management", (New York : The Ronald press Company (1968), pp.675~678.

Kirkpatrick, Donald(1996), "Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model", *Training & Development*, 50(1), pp.54~57.

Mc Gehee, W. ,& Thayer, P.W.(1961), Training in Business and Industry, New York: Wiley.

Ogbuehi, A..O. and Varinder, M.S.(1999), "Redefining Industrial Sales force Roles in a Changing Environment: Strategic Issues in Selecting, Training, and Management", Journal of Marketing Theory and Practice, winter.

Richard P. Bagozzi : "Salesforce Performance and Satisfaction as a function

of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors “, Journal of Marketing Research , Vol. XV (Nov. .(1978), pp.517~522.

Watson,C.E.,(1979),Management Development Through Training, Massachusetts, Addison Qesley Publishing Co.Inc.

附錄一：問卷調查表

問 卷 調 查 表

壽險業的諸位先進、賢達大家好：

這是一份研究「壽險業教育訓練對業務人員績效影響之相關性研究」的學術性研究問卷。本問卷其主要目的在於了解壽險業務人員對教育訓練之看法以及教育訓練是否會影響業務人員之績效。研究之結果將提供壽險公司相關教育訓練單位之參考。

因此，請您務必惠予填答，您所提供之資料亦僅作學術性之研究分析使用，絕不對外個別公開，敬請放心作答，不勝感激！敬祝

業績輝煌 名利雙收！

南華大學管理研究所

指導教授：于 健 博士

研 究 生：李耀宗 敬上

中華民國九十年七月

第一部份：最近一年參訓經驗之滿意度

	滿意程度			
	非常 不 滿 意	不 滿 意	滿 意	非 常 滿 意
	①	②	③	④
1. 我對教育訓練方式滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我對教育訓練時段之安排滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對教育訓練課程內容之編排滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我對教育訓練教材之提供滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對教育訓練之師資滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對教育訓練場所之安排滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我對教育訓練實施之時數滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我對教育訓練成果之評估方式滿意程度 (如問卷填答、撰寫心得、測驗等等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我對公司以調訓方式參加教育訓練滿意程度 . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我對教育訓練每班人數滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：對教育訓練成效之信心

	同意程度			
	完全沒有幫助	沒有幫助	有幫助	非常有幫助
	①	②	③	④
1. 「通訊處舉辦的訓練課程」能幫助我對壽險事業經營能力之提升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 「總公司或營業處舉辦的訓練課程」能幫助我對壽險事業經營能力之提升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 「同儕之間的相互學習」能幫助我對壽險事業經營能力之提升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 「公司外部自費學習」能幫助我對壽險事業經營能力之提升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 「各級主管之教育指導」能幫助我對壽險事業經營能力之提升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：教育訓練對業務人員在 KASH 能力之增進程度

	同意程度			
	非常不同意	不同意	同意	非常同意
	①	②	③	④
1. 教育訓練課程中有關「行銷所具備的專業知識」課程對我銷售工作之幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 教育訓練課程中有關「建立正確工作態度」課程對我改善工作態度之幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 教育訓練課程中有關「行銷技巧」課程對我的銷售工作之幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 教育訓練課程中有關「養成良好工作習慣」課程對我的工作習慣之幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：主管的領導風格

	同意程度			
	非常不同 同意 ①	不同 同意 ②	同意 ③	非常同意 ④
1. 我覺得通訊處經理對我的能力有信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 當意見相左時，主管會堅持己見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得通訊處經理的領導方式是嚴格的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我覺得通訊處經理不斷為我設定新的挑戰目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我覺得通訊處經理是個會培養部屬的人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我覺得通訊處經理的要求常超過我的能力所及	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得通訊處經理是個以身作則的人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我覺得通訊處經理不斷激勵我，在各方面求進步	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我覺得通訊處經理處事風格，決策迅速，作風明快	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我覺得通訊處經理非常注重教育訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份：個人的業績表現

- 最近三個月（或三個工作月）平均每月換算保費：

<input type="checkbox"/> ①未達 2 萬	<input type="checkbox"/> ② 2 萬 未達 4 萬
<input type="checkbox"/> ③ 4 萬 未達 6 萬	<input type="checkbox"/> ④ 6 萬以上
- 最近三個月（或三個工作月）平均每月招攬壽險件數：

<input type="checkbox"/> ①未達 2 件	<input type="checkbox"/> ② 2 件 未達 4 件
<input type="checkbox"/> ③ 4 件 未達 6 件	<input type="checkbox"/> ④ 6 件以上
- 上一季責任額達成率是：

<input type="checkbox"/> ①未達 6 0 %	<input type="checkbox"/> ② 6 0 % 未達 8 0 %
<input type="checkbox"/> ③ 8 0 % 未達 1 0 0 %	<input type="checkbox"/> ④ 1 0 0 % 以上
- 我自認為，我的業績排名在公司是屬於：

<input type="checkbox"/> ①後面的 1 / 3	<input type="checkbox"/> ②中間的 1 / 3	<input type="checkbox"/> ③前面的 1 / 3
-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------
- 面對季間的考核，上一季我的考核結果是：

<input type="checkbox"/> ①降階	<input type="checkbox"/> ②維持原職等	<input type="checkbox"/> ③晉階
------------------------------	---------------------------------	------------------------------

第六部份：個人基本背景資料

1. 性別：
①男 ②女
2. 年齡：
①未滿30歲 ②30歲 40歲
③41歲 50歲 ④51歲以上
3. 教育程度：
①國中(含)以下 ②高中、高職
③專科 ④大學(含)以上
4. 在學期間是否修讀過與保險相關之課程：
①有 ②沒有
5. 婚姻狀況：
①未婚(含同居) ②婚姻關係存續中 ③其他(離婚、喪偶、分居)
6. 家庭成員對我從事保險事業之支持度：
①支持 ②普通 ③不支持
7. 家計負擔角色：
①家計主要負責人 ②家計共同負責人 ③不需負擔家計
8. 從事壽險行銷的時間：
①未滿一年 ②1年 未滿2年
③2年 未滿3年 ④3年以上
9. 每天用於壽險行銷時間約：
①未達2小時 ②2 未達4小時
③4 未達6小時 ④6小時以上

本問卷到此全部結束，再度感謝您在百忙中完成作答，祝您百戰百勝！