



國立高雄應用科技大學

企業管理系

高階經營管理研究所

碩士論文

銀行保險員工教育訓練、激勵因素與工作績效
之關聯性研究-以 F 銀行為例

The Relationship among Training, Motivational Factors and Job
Performance—Taking an Example from Banking Insurance
Employees of F Bank

研究生：羅嘉鳳

指導教授：黃義俊 博士

中華民國 102 年 6 月

銀行保險員工教育訓練、激勵因素與工作績效
之關聯性研究-以 F 銀行為例

**The Relationship among Training, Motivational
Factors and Job Performance – Taking an Example
from Banking Insurance Employees of F Bank**

研究生：羅嘉鳳

指導教授：黃義俊 博士

國立高雄應用科技大學
企業管理系高階經營管理研究所
碩士論文

A Thesis

Submitted to

**Institute of Executive Master of Business Administration
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration**

June 2013

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 102 年 6 月

銀行保險員工教育訓練、激勵因素與工作績效 之關聯性研究-以 F 銀行為例

研究生：羅嘉鳳

指導教授：黃義俊 博士

國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所

摘要

銀行保險業目前在台灣已呈現競爭激烈的狀態，員工要面對的工作挑戰更甚以往，且常常要面臨重大的績效壓力及開發新客戶的困境，若無法適時激發員工的積極動能，輕則容易造成員工業績滑落，重則造成人員的流失，故各銀行無不盡全力提供員工各項的協助，希望藉此提高員工的績效。實施教育訓練可以提高組織的獲利率、提升士氣、塑造企業形象及提高生產力等；且銀行也希望透過激勵活動來刺激員工達成特定的績效目標。本研究主要在探討銀行保險員工之教育訓練、激勵因素與工作績效之相關性研究。

本研究以 F 銀行員工進行問卷調查，共計發放 300 份問卷，有效問卷 234 份。研究結果發現：一、教育訓練對工作績效有部分正向影響；二、激勵因素對工作績效有部分正向影響；三、激勵因素對教育訓練與工作績效之關係具有部分調節效果。最後，依據研究結果提出研究及管理實務上的意涵與後續研究建議。

關鍵字：銀行保險、教育訓練、激勵因素、工作績效。

The Relationship among Training, Motivational Factors and Job
Performance—Taking an Example from Banking Insurance
Employees of F Bank

Student : Chia-Feng Lo

Advisor : Dr. Yi-Chun Huang

Institute of Executive Master of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

Currently, there appears keen competition from Banking Insurance in Taiwan. Staff members of insurance business in banks have to face greater work challenges than before. They are always in predicaments of being severely stressed by the unachieved business performance and their incapability to develop new customers. If the positive momentum of staff cannot be excited timely, it will easily make the performance of staff fall tremendously, or even cause a brain drain in extreme situation. Therefore, all banks are making every effort to provide different kinds of assistance to staff, with the hope to improve the job performance of staff. Offering in-service training to staff can increase the profits of organization, boost the morale of staff, establish a good image for enterprise, and raise its productivity. Meanwhile, through excitation activities, banks also hope to stimulate the fighting will of staff to achieve specific business goals. The paper mainly studies the correlation among the training, motivational factor and job performance of the staff at Banking Insurance .

The study carried out a questionnaire survey of the staff working at F Bank. There were 300 questionnaires distributed to the staff, with 234 effective questionnaires received. As found in the research results : First, training have partial positive impact on job performance; Second, motivational factors have partial positive impact on the job performance; Third, motivational factors have partial regulating effect on the relationship between training and job performance. Finally, according to the research results, the paper proposes the meanings of the study and management practice, and gives suggestions for subsequent studies to be made in the later days.

Keywords : Banking Insurance, Training, Motivational Factors, Job Performance.

第一章 緒論

第一節 研究背景

現今台灣銀行業經營環境競爭激烈，以往受限於只能提供傳統金融商品，使其財務收入漸減，銀行業必須要重新思考其策略，謀求與不同產業間的策略聯盟，及不斷的研發新的金融商品，推陳出新，以滿足各個顧客的需求，提供全方位的金融服務。

台灣於 2001 年相繼通過金融控股公司法與保險法修正案，金融整合的態勢漸漸成形，跨業行銷已成為不得不發展的潮流趨勢。然而隨著法令的開放，國人除了透過傳統的方式－保險公司的業務員來購買保險外，還可以透過形象良好的銀行來購買保險；而多元化的行銷型態除了為保險公司及銀行帶來了更多的利潤，也為消費者提供了更多選擇的機會。銀行爭相設立「保險代理人、經紀人公司」，銀行保險「櫃檯行銷」開始發展，逐漸成為銀行跨足保險業務之主要銷售模式。

在人口結構與社會型態不斷的變遷下，消費者本身存在不同的投資理財需求，及面臨各種的理財工具選擇，銀行業者可以提供一次購足(one-stop shopping)的服務以滿足消費者的多元需求，提升消費者選擇銀行購買保險的意願，並為銀行保險經營開創契機。

保險業與銀行業同屬金融服務業，兩者擁有之客戶族群重疊性高，保險公司有商品設計能力、教育訓練資源及強大行政服務體系，而銀行擁有優良品牌形象、廣大客戶資源及良好客戶關係，因此自金控法通過後，銀行保險遂開始盛行，近年來銀行因定存利率下降，使得利差逐漸縮小的情況下，簡單的儲蓄型商品保單於是創造出亮麗的銷售業績量。

根據保險事業發展中心統計，2011年國內壽險市場的投保率已達215%，創下歷年來的新高，然而個人壽險新契約平均保額只有79萬，同時也創下歷年來的新低，國人平均保額嚴重不足，另外，隨著國人保險觀念的改變、新生兒人口數下降及老年人口持續增加的情況下，消費者理財風氣盛行，節稅觀念抬頭，醫療技術進步，國人除了對保險的需求越來越增加外，對商品種類及服務品質也要求更趨完善。面對保險市場的劇烈變化，國內銀行不能再只是偏重於某一種類型商品的銷售，應積極開發各種新的保險商品種類，充分融合於銀行的業務銷售模式中，為其規劃或設計出更多符合銀行客戶需求的保險商品。

大眾需求長期投資理財及退休規劃的金融相關商品，因此銀行逐漸重視保險業務的推展，使得產品同質性高，銀行同業間競爭激烈，差異化行銷產生困難，且消費者同時與多家金融機構都有業務往來，客戶的忠誠度降低，更形成通路間的競爭激烈。展望於未來國內的銀行保險發展，仍有相當大需要努力的空間，必須不斷提升自身的競爭力，才能在競爭激烈的環境中生存下去。

本研究整理過去10年間，探討與保險績效相關之研究，洪若梅（2004）、蔡博清（2007）、林進修（2007）、李衍煌（2008），皆以銀行保險發展及策略為研究方向；林志達（2006）、張淑敏（2007）、林治皓（2008），是以銀行保險之經營為研究方向；廖志逢（2004）、呂崇銘（2006）、李建志（2007），則以銀行保險之顧客面為研究方向；而林昌雄（2007）、陳欣怡（2007）、廖育駿（2011），以銀行保險與績效相關為研究方向；有關探討銀行保險之經營發展策略與顧客關係之相關研究相當豐富，但針對「銀行員工」銷售保險業務與績效間影響因素之相關研究並不多見。

上述各研究可顯示仍有部分影響保險績效之可能因素，學者並未作進一步的探討而形成研究缺口，其缺口主要包含教育訓練、激勵因素與員工績效之影

響及因果未明。針對上述原因，顯然影響銀行保險業務績效的影響因素應從組織及員工個人層面一併探究，因此產生本研究的主要研究議題。



第二節 研究動機

現今銀行保險市場產生劇烈變化，各銀行無不盡全力提供員工各項的協助，希望藉此提高員工的績效。鐘友健(2003)認為在一般保險公司所指的績效，對業務人員而言，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)、每月承攬件數、業績責任額達成率、業績成長率、業績排行、考核升降以及客戶拜訪量等量化績效。在銀行保險中，主要是以保費收入、手續費收入及責任額達成率來衡量員工的工作績效表現。

影響績效的因素相當廣泛，Tessin(1978)認為，實施教育訓練對組織而言可以提高組織的獲利率、提升士氣、成員瞭解組織目標、塑造企業形象、提高生產力等；對個人而言可以提升個人解決問題的能力、改善溝通技巧、員工得到工作滿足等；對人際關係與政策執行而言可以改善人與人、人與團體、團體與團體的關係，以利政策的溝通與執行。吳秉恩(1999)提出只要是有規劃的學習，而且可以提高員工的生產力者，同時對公司發展有正向的貢獻者。

教育訓練是一項發展人力的方法，其目的在使員工增進知識、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。為了提升壽險業務人員的行銷績效，教育訓練必須針對壽險業務人員的績效能力 KASH 四要素著手 (Boone and Kurtz, 1984)。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，因此對於銀行保險業務組織層面中相當重要的教育訓練，是否對於工作績效有關聯性，將為本研究動機之一。

而銀行保險業目前在台灣已呈現競爭激烈的狀態，員工要面對的工作挑戰更甚以往，且常常面臨重大的績效壓力及開發新客戶的困境，若無法適時激發員工的積極動能，輕則容易造成員工業績滑落，重則造成人員的流失。而現今

各銀行常見的方式，是透過激勵活動來刺激員工達成特定績效目標。Steers (1994)指出，激勵乃激發、引導和維持人的行為，才能使員工為組織目標努力的積極性，提高生產力，增加效率，提升整體組織績效。林建煌（2001）認為激勵係一種驅動的力量，透過此驅力來啟動、指引與支持一個人的行為。Robbins (1983)提出，針對新世代的業務人員，有效的激勵方式應包含內在報酬、外在財務性報酬、外在非財務性報酬三個部分。本研究將探討激勵因素與工作績效的關聯性，此為本研究動機之二。

陳慈仁(2001)認為激勵是一種程序，領導者根據組織目標並針對成員心理上或生理上的各種需求，採取有計畫的措施或手段，以對成員施以刺激，引發其內在的緊張而產生動機，進而表現出外在行為，並預期其能因而達成組織目標。分析以往關於激勵因素的相關研究可發現，大部分的研究在探討激勵因素或激勵活動時仍主要針對獎勵制度，例如績效獎金的多寡、實質獎勵品的價值、職務升遷...等作探討。然而激勵的層面相當廣泛，除了實質的物質激勵外，其他因素例如升遷機會、休假、保險、工作空間、旅遊獎勵...等亦應一併探討。因此探討激勵因素是否對教育訓練與工作績效產生調節效果，將為本研究動機之三。

歸納上述資料，並結合銀行保險業產業特性及員工實際執行招攬保險業務時的現狀，本研究將探討銀行保險員工教育訓練、激勵因素與工作績效之關聯性研究。

第三節 研究目的

本研究依據上述背景與動機，將探討銀行保險員工教育訓練、激勵因素與工作績效的關聯性研究。另外，目前銀行保險是由員工進行保險商品的銷售，而本研究之研究對象將針對銀行行員及主管來進行探討。

依據上述研究背景與動機，本研究的主要目的為：

- 一、探討銀行保險員工教育訓練對實際工作績效提升之影響。
- 二、探討銀行保險員工激勵因素對實際工作績效提升之影響。
- 三、以激勵因素為調節變數，探討對教育訓練與工作績效之關係。



第四節 研究範圍

本研究以 F 銀行為研究主體。F 銀行屬於台灣大型的金融控股公司之一，成立時間已經超過 100 年，目前有七千多名員工共同組成，希望提供客戶全方位的金融理財服務。

於 2002 年百分之百轉投資成立子公司——保險代理人股份有限公司，提供銀行客戶金融、保險商品一次購足（one-stop shopping）之全方位服務，並希望透過公司專業之保險規劃，讓客戶能輕鬆獲得完美之理財及風險規劃方案。F 銀行主要以儲蓄險、保障型及投資型保險商品為主，總行目前推動全員行銷各項業務。

本研究將以 F 銀行員工及主管為研究對象，探討銀行保險員工教育訓練、激勵因素與工作績效之關聯性研究。



第五節 研究流程

本研究先由研究背景與動機找出目前理論模型的缺口，從中確認與建立研究問題、研究目的。再進行理論與文獻探討，以建立實證架構模式。最後，再以人員訪問蒐集樣本資料，進行量化分析，驗證模式中各構面之關係，以求得一般化推論之結論與建議。本研究流程如圖：



圖 1-1 研究流程

參考文獻

一、中文部份

1. 中華民國人壽保險商業同業公會網站。網址：<http://www.lia-roc.org.tw>。
2. 余慎美（1999）。我國銀行跨業兼營保險態度與現況研究。逢甲大學保險學碩士論文。
3. 余德成（1996）。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學企業管理研究所博士論文。
4. 吳秉恩（1999）。分享式人力資源管理。台北：翰蘆。
5. 吳美連（2005）。人力資源管理理論與實務。台北：智勝。
6. 吳連聰（1984）。銷售經理特徵、領導方式與績效之關係-人壽保險業之實證研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
7. 呂崇銘（2006）。銀行保險服務品質與顧客購後行為意圖之研究。朝陽科技大學保險金融管理學系碩士論文。
8. 呂碧茹（1999）。高科技產業企業文化、經營策略與人力資源發展及組織績效之關連性研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
9. 李五楓（2004）。教育訓練與業務績效之相關性分析—以C人壽保險公司為例。逢甲大學經營管理研究所碩士論文。
10. 李天中（2010）。銀行員工教育訓練課程學習成效評估之研究。國立東華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
11. 李光華（2003）。教育訓練制度對新進業務員業務績效相關性之研究—以壽險公司為例。國立高雄第一科技大學風險管理與保險所碩士論文。
12. 李建志（2007）。環境不確定性、依賴、顧客知覺關係品質對顧客自發行為影響之研究- 以台灣某銀行保險業務為例。國立東華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

13. 李衍煌 (2008)。台灣外商壽險公司發展銀行保險之競爭優勢與關鍵成功因素。國立台北大學國際財務金融學系碩士論文。
14. 李耀宗 (2001)。教育訓練與業務績效之相關性研究—以宜蘭地區壽險業從業人員為例。南華大學管理研究所碩士論文。
15. 卓靜怡 (2004)。報社激勵制度滿意度與員工工作績效關係之研究—以中國時報、自由時報、聯合報為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
16. 林志達 (2006)。依銀行經營原則，衡量銀行保險代理業務之最適規模量。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
17. 林宜玄、蕭芳玲(2004)。「訓練評鑑模式之比較分析」。商業職業教育，93，11-20。
18. 林昌雄 (2007)。壽險業以策略聯盟經營銀行保險績效的決定因素-以某壽險公司為例。國立中正大學企業管理所碩士論文。
19. 林治皓 (2008)。投資型保險經營與銀行保險策略對壽險業獲利能力之影響分析。實踐大學財務金融與保險研究所碩士論文。
20. 林傑斌、陳湘、劉明德 (2002)。SPSS 11 統計分析實務設計寶典。台北：博碩。
21. 林進修 (2007)。金控保險子公司發展銀行保險之競爭策略研究—以個案公司為例。天主教輔仁大學管理學研究所在職專班碩士論文。
22. 林雅倫 (2006)。壽險業激勵制度、工作滿意度及工作績效相關性之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
23. 林澄貴 (2001)。知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
24. 林振祥 (1997)。企業人員之人口統計變項、工作特性與激勵因素之相關研究—以中部地區企業為例。東海大學工業工程研究所碩士論文。

25. 邱沛霖 (1989)。員工參與教育訓練對專業能力、工作態度及薪資收入之關聯性探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
26. 邱賢照(2008)。人身保險經紀人公司所屬業務員教育訓練評鑑指標之研究。銘傳大學風險管理與保險學系碩士在職專班碩士論文。
27. 保險事業發展中心網站。網址：<http://www.tii.org.tw>。
28. 洪若梅 (2004)。我國銀行保險發展趨勢之研究。逢甲大學保險所碩士論文。
29. 約翰·舍默霍恩 (1999)。管理學 (第二版)。(陳靜怡譯)。台北：台灣西書。(原著出版年：1999年)。
30. 張火燦 (2001)。策略性人力資源管理 (第二版)。台北：楊智。
31. 張淑敏 (2007)。國內銀行保險電話行銷業務之經營策略與經營模式探討。國立臺北大學國際財務金融碩士在職專班碩士論文。
32. 張瑋恩 (2000)。激勵與工作滿足關係之研究。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
33. 張艷玲 (1994)。壽險業務人員教育訓練及其績效相關性之研究。國立政治大學保險學研究所碩士論文。
34. 許濱松(1981)。論激勵管理與人力資源的有效運用。台北：七友出版傳播事業。
35. 郭文德(1995)。壽險行銷管理(第二版)。台北：雅登。
36. 郭芳煜 (1989)。怎麼做好員工訓練。台北：管拓。
37. 陳欣怡 (2007)。通路衝突與通路績效關係之研究—以銀行保險對於台灣壽險業為例。實踐大學企業管理研究所碩士論文。
38. 陳姿妤(1997)。員工教育訓練成效評估之研究—以本國銀行業為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
39. 陳昭儒(2003)。工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究—以某鋼鐵

- 公司KT廠為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
40. 陳慈仁 (2001)。兩岸壽險業銷售人員激勵制度之比較研究。大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
41. 陳昱達 (2009)。創造力人格特質對知識分享意願與創新績效之關係—以激勵制度為干擾變數。國立屏東商業技術學院國際企業所碩士論文。
42. 曾真真、陳聰賢 (1999)。論壽險業外勤教育訓練制度，壽險季刊。113，pp. 69-82。
43. 程德貞 (1999)。訓練模式與其成效之關係探討—以高科技產業為例。實踐大學企業管理研究所碩士論文。
44. 黃英忠 (1997)。人力資源管理。台北：三民。
45. 黃英忠 (2007)。人力資源管理概論。高雄：高雄復文。
46. 黃麗安 (2000)。壽險業展業人員教育訓練之研究。逢甲大學保險研究所碩士論文。
47. 黃蘭鈺 (2003)。激勵因素、激勵制度與工作滿足之研究—以台中市某國際觀光旅館為例。靜宜大學觀光事業學系碩士論文。
48. 黃俊英 (1998)。多變量分析(第六版)。台北：華泰。
49. 黃義俊、楊純瑜 (2012)。激勵因素、學習型組織、教育訓練、個人生涯規劃與工作績效關聯性之研究—以 A 保險公司員工為例。國立高雄應用科技大學企業管理系第四屆管理創新與行銷專案研討會。
50. 楊朝祥 (1994)。技術職業教育辭典。台北：三民。
51. 廖志逢 (2004)。銀行保險消費者購買動機、認知、涉入與意願之研究，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
52. 廖育駿 (2011)。金融監理、公司特性對銀行保險經營模式與績效影響之研究，實踐大學財務金融與保險研究所碩士論文。

53. 劉盛光 (2003)。我國壽險業教育訓練與業務員績效關係之研究—以南山人壽保險公司中部地區為例。逢甲大學保險所碩士論文。
54. 潘韋汝 (2006)。影響壽險業務人員績效的因素探討。國立中央大學力資源管理研究所碩士論文。
55. 蔡博清 (2007)。我國壽險業通路發展策略之研究--以業務員及銀行保險通路為例。國立中正大學企業管理系碩士論文。
56. 鄭志凱 (2002)。人壽保險業業務員績效與教育訓練成效之相關性研究—以某壽險公司為例。國立高雄第一科技大學風險管理與保險所碩士論文。
57. 賴信榮 (1996)。員工激勵誘因，產業金融季刊。92，pp.87-95。
58. 謝安田 (1998)。人力資源管理(再版)。台北：著者。
59. 謝耀龍 (1997)。壽險行銷。台北：華泰。
60. 謝耀龍、楊凌玉、陳怡賓 (2001)。台灣壽險業務員教育訓練現況剖析，壽險季刊。120，pp.6-36。
61. 簡仲杰 (2004)。投資型保險商品的教育訓練對壽險業務員績效之影響-以P公司大台南地區為例。南台科技大學國際企業系碩士論文。
62. 魏寶生 (2002)。我國發展私募股權基金之機會與挑戰。正視私募股權基金研討會。
63. 鐘友健 (2003)。壽險業務人員行銷績效及其教育訓練相關性之研究。逢甲大學保險所碩士論文。

二、英文部份

1. Abrantt, R. and Smyth, M. R. (1989). A survey of sales incentive programs. *Industrial Marketing Management*, 18, pp. 209-214.
2. Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1984). *Principles of Management* (2nd ed.). NY : Random House, p. 658.
3. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. SF : Jossey-Bass.
4. Brouther, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), pp. 203-223.
5. Bramley, P. (1996). *Evaluating Training Effectiveness* (2nd ed.). NY : McGraw-Hill.
6. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
7. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In Dunnette, M. D. and Hough, L. M. (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, pp. 687-732.
8. Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 437-458.
9. Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M. and Walker, O. C. Jr. (1990). *Sales Force Management* (3rd ed.). NY : McGraw-Hill.
10. Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. NY: McGraw-Hill.
11. Cubbon, M. (2000). Motivational theories for clinical managers. *Nursing Management*, 7(6), pp. 30-35.

12. Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolin, M. J., Fielding, G. J. and Potor, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5, pp. 49-64.
13. Dessler, G. (1992). *Human Resource Management*. CF : Bell and Hewell Co.
14. Dixon, P. B. and Parmenter, B. R. (1996). Computable general equilibrium modelling for policy analysis and forecasting. In Amman, H. M., Kendrick, D. A. and Rust, J. (eds.). *Handbook of Computational Economics*, 1, pp. 3-85.
15. Erickson, R. C. and Wentling, T. L. (1976). *Measuring Student Growth*. Urbana: Griffon Press.
16. French, W. L. (1994). *Human Resource Management* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
17. Genetay, N. and Molyneux, P. (1998). *Bancassurance*. NY: Palgrave Macmillan.
18. Goldstein, I. L. (1974). *Training Program Development and Evaluation*. CA : Brooks.
19. Goldstein, I. L. (1986). *Training in Organizations* (3rd ed.). CA: Brooks.
20. Greenberg, J. and Liebman, M. (1990). Incentives : The missing in strategic performance. *The Journal of Business Strategy*, July/August, pp. 8-11.
21. Gregoire, T. K., Propp, J. and Poertner, J. (1998). The supervisor's role in the transfer of training. *Administration in Social Work*, 22(1), pp. 1-18.
22. Guieford, J. P. (1965). *Psychometric Methods* (2nd ed.). NY : McGraw-Hill.
23. Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. NY : McGraw-Hill.
24. Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance*. LD : Sage Publications.
25. Johnston, M., Boles, J. and Hair, J. (1987). *Motivation and Supervision of the Sales Force*. Working Paper, 87(3), Department of Marketing, Louisiana State University.

26. Kassem, S. M. (1987). Human resource planning and organizational performance: An exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8, pp. 387-392.
27. Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, (2nd ed.). NY : Wiley.
28. Korman, A. (1977). Task success, task popularity, and self-esteem as influences on task liking. *Journal of Applied Psychology*, 52, pp. 484-490.
29. Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. Techniques for evaluating training programs. Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training and Development*, 50(1), pp. 54-59.
30. Lawire, J. (1990). Training: Differentiate between training education and development. *Personnel Journal*, 39(10), pp. 44-50.
31. Mann, S. (1996). Wearable multimedia computing and personal imaging. *Fourth ACM International Multimedia Conference*, pp. 163-174.
32. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. NY : Macmillan.
33. McGehee, W. and Thayer, P. W. (1961). *Training in Business and Industry*. NY : Wiley.
34. McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. NY: McGraw-Hill.
35. McCain, D. V. (2005). *Evaluation Basics*, pp. 46-47. Alexandria. VA : Astd Press.
36. Miller, J. (1987). *Interpersonal Processess: New Directions in Communication Research*, 14. London : Sage.
37. Nadler, L. (1984). *Human Resource Development*. NY : John Wiley and Sons.
38. Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*. NY: McGraw-Hill.
39. Ogbuehi, A. O. and Sharma, V. M. (1999). Redefining industrial salesforce roles in a changing environment: Strategic issues in selection, training and management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), pp. 64-71.

40. Park, J. and Holloway B. B. (2003). Adaptive selling behavior revised: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(3), pp. 239-251.
41. Reddin, W. R. (1970). *Managerial Effectiveness*. NY : McGraw- Hill.
42. Robbins, S. P. (1983). *Organization Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (2nd ed.). Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 440.
43. Robbins, S. P. (1992). *Organization Behavior* (6th ed.). NJ: Prentice Hall.
44. Rue, L. W. and Byars, L. L. (1992). *Human Resource Management* (3rd ed.). Homewood, Ill. : Irwin.
45. Schermerhorn, J. R. (1989). Experiences in management and organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 1, pp. 138-142.
46. Sarah H. and Tricia V. (2005). Determining the impact of an organization's performance management system. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), pp. 76-97.
47. Schuler, R. (1998). 人力資源管理（五版）（吳淑華、黃曼琴譯）。台北：滄海。（英文版 1997）。
48. Stanton. W. J. (1975). *Fundamentals of Marketing* (4nd ed.). NY : McGraw-Hill.
49. Steers, R. M. (1994). *Introduction to Organizational Behavior* (4nd ed.). NY : Harper Collins Publishers Inc.
50. Swiss Re (2003). Natural Catastrophes and Reinsurance. *Swiss Reinsurance Company Publications*.
51. Stanton, W. J. (1975). *Fundamentals of Marketing* (4nd ed.). NY: McGraw-Hill.
52. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NY: Harper Brothers.
53. Tessin, M. J. (1978). Once again why training? *Training*, 15(7), p. 70.
54. Urbanski, A. (1986). Incentives get specific. *Sales and Marketing Management*, September, pp. 98-102.

55. Watson, C. E. (1979). *Management Development through Training*. Massachusetts: Addison Wesley.
56. Wexley, K. N. and Yuke, G. A. (1984). *Organizational Behavior And Personnel Psychology*. Homewood, Illionis : Richard D. Irwin, p. 367.

