

# 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

An Empirical Study on the Relationships among Motivational Factors, Learning Organization, Training, Individual Career Planning and Job Performance – Taking A Insurance Company as Example.

黃義俊

高雄應用科技大學 企業管理系副教授

E-mail : peterhun@cc.kuas.edu.tw

楊純瑜

高雄應用科技大學 企業管理所研究生

E-mail : rg\_yang@yahoo.com.tw

### 摘要

目前台灣保險市場呈現飽和，保險業務人員的績效受到金融環境變化、人口結構改變、商品需求分歧等狀態的影響而更趨競爭。而保險公司為了達成績效，除了以往採用高額獎金刺激績效的方式之外，也試圖找出其他刺激工作績效的最佳策略。本研究主要在探討壽險業業務人員之激勵因素、學習型組織、教育訓練、員工生涯規劃與工作績效之相關性研究。

本研究分析結果發現：一、激勵因素對工作績效有部分正向影響；二、激勵因素對學習型組織有部分正向影響；三、學習型組織對工作績效有部分正向影響；四、學習型組織對激勵因素與工作績效具部份中介效果；五、教育訓練對激勵因素與工作績效之關係具有調節效果；六、個人生涯規劃對激勵因素與工作績效之關係不具有調節效果。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：保險業、激勵因素、學習型組織、教育訓練、個人生涯規劃、工作績效。**

### 壹、緒論

#### 一、研究背景

「保險業」是現代金融體制的一環，依行政院主計處 2001 年 1 月第七次修訂之「中華民國行業標準分類」，「金融及保險」為十六大類行業之一。所謂「金融及保險」業，按主計處之定義，係指「凡從事銀行及其他金融機構之經營、證券及期貨買賣業務、保險業務、保險輔助業務之行業均屬之」。依據中央銀行資料顯示，至 2011 年 8 月底止，本國人壽保險公司計有 23 家總行、129 家分支機構及 7 家外國人壽保險業分公司在台從事保險業務。台灣總保費收入達 636.47 億美元，位居全世界第 13 位。近幾年台灣整體金融環境的變動可說是瞬息萬變，當前各行各業國際化、多元化的程度，已非昔日可比。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，國人除了對保險的需求越來越分歧，商品種類及服務品質也要求更趨完善。另外，保單的銷售，95%以上仍透過保險業務員承攬而來，面對保險市場的劇烈變化，業務人員為了生存，勢必要不斷提升自身的競爭力，否則大多因無法保持穩定的績效最後難逃被淘汰的命運。

本研究整理過去 10 年間，探討與保險業業務人員績效相關之研究，有以下針對外勤業務人員為研究對象者數

篇，張凱鈞（2000）、林雅倫（2006）探討激勵制度與員工績效之關聯性，但研究僅探討研究變項的相關性，無法得知其影響與因果關係。劉盛光（2004）探討員工教育訓練與員工績效之關聯性，但僅探討教育訓練制度的訂定與績效之關係，惟作者亦提出實際上影響業務員績效的不僅是教育訓練，其他可能之因素並未納入探討。許雅棣（2000）、李靖旗（2010）探討員工人格特質與員工績效之關聯性，皆以員工之內在心理層面作分析，未納入公司的制度與執行層面作研究。以電話行銷人員為研究對象者，有黃瑰秋（2010）探討電話行銷的成功約訪，則以電話行銷專員之服務流程對績效之影響作切入，其他影響績效之可能因素未作討論。上述各研究可顯示仍有部分影響保險業業務人員績效之可能因素，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、激勵制度與員工績效之影響及因果未明，且因影響業務員績效的不僅是激勵活動，在組織制度面例如教育訓練的規劃、組織成長規劃並未與心理層面如個人生涯規劃或員工情緒的因素作合併探究。針對上述原因，顯然影響保險業業務人員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。

## 二、研究動機

保險業目前在台灣已呈現飽和的狀態，保險業務人員要面對的挑戰性更甚以往，業務人員常常面臨重大的績效壓力及開發新客戶的困境，若無法適時激發業務人員的積極動能，輕則容易造成業務人員業績滑落，重則造成人員的流失。而現今保險公司常見的方式，是透過激勵活動來刺激業務人員達成特定績效目標。Sujansky 及 Ferri-Reed（2009）提出，針對新世代的業務人員，有效的激勵方式應包含目標設定、團隊競爭、獎勵制度、團隊氣氛四個部分。參考以上四項激勵因素構面，本研究將探討以激勵活動與工作績效的關聯性，此為本研究動機之一。

除了激勵制度外，企業的成功須透過優秀人才不斷作出適應新時代和新觀念的調整，同時組織須擁有勝任這些挑戰的能力，而唯一能持久的競爭優勢就是擁有比競爭對手學習更快的能力（Tolbert et al., 2002）。吳姍瑾（2005）研究發現，在公務機關中，學習型組織之共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考五項構面對激勵因素與工作績效具有中介效果。因此，本研究將就保險業之組織及個人層面，探討學習型組織對工作績效以及以學習型組織為中介變數時，激勵因素對工作績效之關聯性，此為本研究動機之二。

影響績效的因素相當廣泛，除了上述可能因素之外，劉盛光（2004）認為，教育訓練是壽險公司能否永續經營的重要因素，尤其是在競爭激烈的金融環境之下，更需透過良好的教育訓練之實施，方可充分發揮業務人員的潛力。Johlke（2006）針對 236 位銷售相關人員的研究中發現，教育訓練可有效提升銷售人員的主動傾聽、適當的銷售技巧、處理爭議、協調、勸查等能力，對於提升員工工作績效有正向的影響。因此對於保險業組織層面中相當重要的教育訓練，是否對於激勵因素及工作績效產生調節效果，將為本研究動機之三。

在保險業的產品銷售中，業務人員與客戶的互動緊密性往往大於其他行業，因此，欲探討影響保險業業務人員的績效因素，無法僅從單一角度切入，除考量上述組織提供的輔助，例如：教育訓練、激勵因素外，業務人員個人表現出的態度亦是重要的因素之一。若從員工個人層面來看，不同的業務人員所呈現出的積極、熱誠的特性，往往會影響客戶的購買意願，進而在績效上會有相對的落差。陳竹慧（2006）認為員工職業生涯的發展認知，將連帶影響工作滿足及對客戶的服務品質，賴雅莉（2009）認為員工情緒調節可幫助員工在組織有更為良好的表現。針對員工對職涯的認同與相關規劃是否影響保險業員工績效的探討較少，因此參考 Hall（1986）對個人生涯規劃之定義進行研究，探討員工個人生涯規劃是否可調節工作績效，引發本研究動機之四。

## 三、研究目的

本研究依據上述背景與動機，將探討保險業激勵因素、學習型組織、教育訓練、個人生涯規劃與工作績效的關聯性研究。另外，目前保險公司大多採外勤業務人員進行保險商品銷售，而本研究之研究對象將針對保險公司兩大類保險業務人員，包含外勤業務人員及電話行銷人員進行探討。

依據上述研究背景與動機，本研究的主要目的為：

- 一、 探討保險業激勵因素對實際工作績效提升之影響。
- 二、 以學習型組織為中介變項，探討激勵因素與工作績效之關係。
- 三、 以教育訓練、個人生涯規劃為調節變項，探討激勵因素與工作績效之關係。

## 貳、文獻探討

### 一、金融保險業

陳雲中(2004)將保險定義為「保險者，乃為處理可能發生的特定偶然事件，透過多數經濟單位之集合方式，並以合理之計算為基礎，共釀資金(contribution)，公平負擔，以確保經濟生活之安定為目的的一種持續性之經濟制度。」易言之，它是藉由「損失頻率(lossfrequency)」、「損失幅度(lossseverity)」計算出損失金額，以收取相對的保險費，在危險事故發生時給付賠償的一種經濟制度。凌氫寶(1999)將保險金融定義為保險公司以直接銷售或以轉投資銀行或證券公司來銷售金融商品之相關業務。王念孟(2005)認為台灣保險金融產業的範圍為因應台灣金融趨勢的發展(銀行與保險公司合併)，涵蓋壽險產業及周邊各類金融產業。

依行政院主計處 2001 年 1 月第七次修訂之「中華民國行業標準分類」，「金融及保險」為十六大類行業之一。所謂「金融及保險」業，按主計處之定義，係指「凡從事銀行及其他金融機構之經營、證券及期貨買賣業務、保險業務、保險輔助業務之行業均屬之」。

### 二、工作績效

所謂工作績效(job performance)是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」(陳靜怡譯,1999)。張火燦(2001)指出，工作績效是於某一階段時間內對於員工工作表現結果之衡量評價，藉以作為薪資敘獎、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據，以提供員工工作回饋以及協助主管了解部屬改進其工作行為。Brouther(2002)認為工作績效指的是個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反映出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度。在國外的相關研究部分，Chakravarthy(1986)認為績效應包含短期經濟成效、滿足各種關係人的需求、公司應付未來的能力三個部份。Jex(1998)則認為工作績效可簡單的定義為在工作中所從事的所有行為。

綜觀國內外研究學者對工作績效類別的說明，Katz & Kahn(1978)將工作績效區分為角色內行為與角色外行為。Campell(1990)則將工作績效分為工作專屬任務精熟與非工作專屬任務精熟兩大類。Borman & Motowidlo(1993)把績效分為任務性績效(task)與協助性績效(contextual performance)。

影響員工績效的因素有很多，包括主管、員工個人、組織環境的因素等等。余德成(1996)認為：工作績效的影響因素一般可區分為個人因素環境因素兩種；個人因素包含：人口統計特徵、人格特質、知識、技能、價值觀、動機、態度、知覺及學習等；環境因素則涵蓋工作性質、激勵、領導等變數。而 Blumberg & Pringle(1982)則認為：工作績效是潛能、意願與機會因素的函數，而三種因素之間對工作績效存在交互效果。

綜合以上所述，本研究採用 Brouther(2002)提出之工作績效定義，工作績效指的是個人對其職務上的各項工作目標之達成程度。

### 三、激勵因素

所謂「激勵」，原意為推動、促動，起源於拉丁文的「movere」，後續延伸為組織為了達到目標，設計各式各樣的激勵措施，以滿足不同階級的成員、不同環境及不同的內外部需求。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。

郭文德(1995)認為對於企業而言，它是一種人性化的管理策略，其目的在針對員工行為需求層面的瞭解，而誘導其工作意願和鼓勵其工作士氣。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。雖然激勵並不等於績效，但激勵的確是影響績效的三個主要因素：能力、環境、激勵中，最為重要者（賴信榮，1996）。

激勵因素的分類方式眾多，不同的學者對激勵因素的看法不同，激勵的方式可劃分為為財務性的激勵方式與非財務性的激勵方式，而所謂激勵制度的理論，學理上係建構於激勵因素的基礎，關於激勵理論的發展，最早起源於科學管理之父 Taylor，他以工作標準來做為報償高效率員工與淘汰低效率員工的依據，並相信金錢是最有效的激勵工具（謝安田 1999，張佩琪 2006）。

近期學者 Sujansky 及 Ferri-Reed（2009）提出對千禧世代（出生於 1982 年-2000 年）業務人員的激勵四種方式：

- （一）目標設定（setting goals）
- （二）團隊競爭（team challenges）
- （三）獎勵制度（incentive programs）
- （四）團隊氣氛（fun atmosphere）

Sujansky 及 Ferri-Reed 認為此世代的業務人員普遍接受過良好教育，喜歡在和諧、集體競爭的環境中工作。他們期待在公平的機會與條件中競爭，企業若能先提供妥善的教育訓練，再給予明確的目標，搭配相關的獎勵制度，那麼將更能激勵此千禧世代的業務人員。

#### 四、學習型組織

學習型組織（learning organization）的運動起源自一九八〇年代的工商企業，當時許多研究著重在企業組織如何適應新環境的變動，增強企業的競爭能力，使企業能夠成為永續經營的機構。在這樣的大環境之下，麻省理工學院教授彼德·聖吉（P. M. Senge），在一九九〇年所著的「第五項修煉」學習型組織的藝術與實務（The fifth discipline: The art and practice of the learning Organization）中即提出學習型組織概念：學習型組織是指組織成員不斷突破自己能力的上限，創造內心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同抱負，以及不斷一起學習如何共同思考。

以下為 Senge 所提出的學習型組織五大修煉的內容（吳姍瑾，2005）：

（一）系統思考：系統思考是創造學習型組織的核心工作。這個架構除了可以幫助我們條理分明地釐清整各環境的變化，並且有效地處理問題。透過這項學習能讓我們了解藉由更有效的改變組織系統，促使社會發展的流程更加的協調。

（二）自我超越：Senge 認為只有透過持續地學習，組織才能夠更新、也才能夠進步。而組織的活力來源是「人」，藉由員工不停地實現內心的願望，面對真實的狀況，並全神貫注地達成目標。自我超越是學習型組織的精神基礎，也是一種真正的終身學習。

（三）心智模式：心智模式根深蒂固地存在成員的心中，並且影響著組織成員去解讀這個世界及思考著如何採取行動。Senge 認為在我們腦中存在的只是一些對事情印象和假設，而這些印象和假設，影響如何解讀任何事件與看法。

（四）共同願景：願景是一個可實現的夢想，也是一個企業追求卓越經營的基石，更是企業全體員工長期努力追求的理想。共同願景是一個組織中各個成員發自內心的共同目標，這不僅是一個想法，更是一股原動力。

（五）團隊學習：Senge 認為有許多組織的實例顯示出團隊的智慧高於個人智慧，當團隊在學習的時候，不僅團隊整體表現出色，員工個人的成長速度也較其他的學習方法成效要來的好。團隊學習的修煉，主要是透過「深度對話」（dialogue）的方法，使員工們發展出超乎個人才能和能力的

#### 五、教育訓練

所謂的「教育訓練」其實是可區分為「教育」、「訓練」與「發展」三個概念所形成；組織為加強或擴充員工的學習經驗，大都會經由教育（education）、訓練（training）與發展（development）的途徑（呂碧茹，1999）。針

對企業而言，所謂員工訓練 (staff training) 是指一種學習經驗，透過這項訓練以期待員工有持續性的改變，以使其執行工作的能力獲得改善。這種學習經驗對員工和組織本身皆有其重要性，就員工的角度而言，它是一種為增進個人工作知識與技能，改變工作態度、觀念以提供工作績效的學習過程。就組織的角度而言，訓練是一種系統化的安排，其目的在於透過許多教學活動，使成員獲得工作所需的知識、技能、觀念與態度，以符合組織要求，達到組織的期望 (吳復新，1996；Robbins & Decenzo，2004)。

企業內的教育訓練執行方式，最常以「工作中訓練」及「工作外訓練」兩者來區分 (黃英忠，2007；Gordon，1986；French，1994)。所謂工作中訓練 (on job training；O.J.T.) 是指在具體的職務上，直屬上司直接對部屬實施個別業務指導的一種訓練方式，最大的優點是可結合工作與訓練，實施起來較容易且節省成本，但不同員工的訓練內容與進度便不易一致，且缺乏更專門的高程度知識與專業講師；所謂工作外訓練 (off job training；Off J.T.) 是指職務外或離開工作單位的訓練，換言之，即有專門人員負責之所有 O.J.T. 以外之教育訓練，最大優點是員工可專心地接受高度專業指導，且同時可建立多位受訓者的團體共識，相對之下訓練成本較高，亦可能影響工作進度。企業進行訓練課程時，應要有清楚的目標、訓練內容應與受訓者實際工作有關、課程內容適當、施訓者讓人感到信賴以及有良好移轉成果者給予回饋等 (Gregoire, Propp & Poertner, 1998)。而保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。

## 六、個人生涯規劃

生涯一詞來自於英文「career」，原意為兩輪馬車，引申為道路，即人生的發展方向，亦即指個人一生中所扮演的系列角色與職位 (金樹人，1990)。「生涯」(career) 在牛津辭典上的解釋是「一生的經歷」、「謀生之道」、「職業」，或稱為「事業前程」、「生涯」(卓文記，1995)。狹義的生涯是指與個人終其一生所從事的所從事的職業或工作有關的過程。廣義的生涯則包括個人對工作世界職業的選擇與發展，非職業性或休閒活動的選擇與追求，以及在社交活動中參與的滿足感。即應包含個人的生活型態，舉凡感情、婚姻、休閒、人際關係等。

「生涯規劃」(career planning) 顧名思義，即是一個人生涯過程的妥善安排。也就是個人能依據各個計畫要點，在短期內充分發揮自我潛能並運用各種資源，達到各個發展階段的生涯成熟，而最終達成其既定的生涯目標 (蔣遠平，2010)。從生涯規劃的觀點來看，每個人都有不同的發展階段與歷程，生涯規劃的重點也就有所差異，不同的人在做生涯規劃都會有不同的考慮因素。

影響生涯規劃的因素很多，主要包括個人的需求，發展的階段任務，家庭經驗因素等 (張添洲，1994)。而 Hall (1976) 為了使職業生涯解釋更加完善，於 1986 年提出的生涯發展理論，提出了職業生涯發展理論，將個人職業生涯階段概念分為：早期、中期與晚期等三個職業生涯階段，而各個階段均具有獨特之任務與社會情緒需求。並提出之個人生涯規劃理論，將個人生涯規劃定義為「個人是否確認自己的生涯目標、了解自己的優勢、劣勢」。

人是企業組織中最寶貴的資產，企業在設計生涯發展方案時，應使員工的個人成長和組織成長相契合，如此才能確保公司的生存與員工的成長相輔相成。個人生涯一旦進入組織，則必須考慮個人前程與組織目標兩者的相互結合，使員工與組織均在互惠互利的基礎上，達到人才培育與發展的目標。

## 參、研究設計

### 一、研究模型

本研究以激勵因素為依變數，在構面上區分為目標設定、團隊競爭、獎勵計畫、團隊氣氛四個構面，並以工作績效為應變數。另以學習型組織為中介變數，區分為系統思考、自我超越、心智模式、共同遠景、團隊學習五個構面。另以教育訓練及個人生涯規劃為調節變數。本研究的研究架構如下：

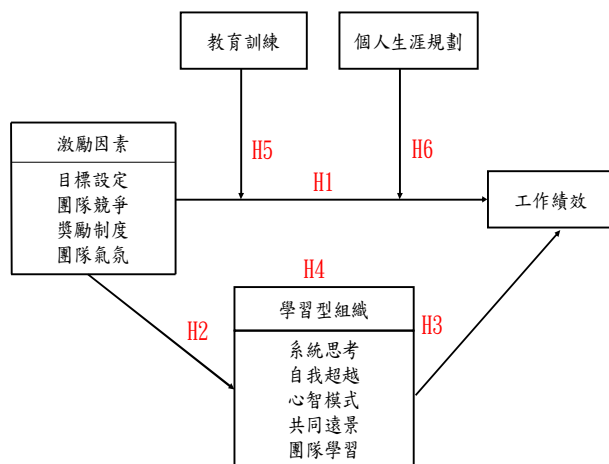


圖 1 本研究架構圖

## 二、研究變項之操作性定義與衡量

(一)操作性定義：茲將本研究各變項操作性定義與量表來源之參考文獻，彙整如表 1 所示。

(二)衡量：本問卷各題的評分採李克特六點量表，每個問項分為非常不同意（1分）、很不同意（2分）、不同意（3分）、同意（4分）、很同意（5分）、非常同意（6分）之等級。

表 1 操作型定義總表

變數	構面	操作性定義	參考文獻
激勵因素	目標設定	目標會激勵人付出努力，清楚明確的目標與任務表現有正向的關係。	1. Cythia, Philip, Earley & Locke (1991) 2. 吳雅倩 (2009)
	團隊競爭	整合團隊內成員的經驗、技術、與知識，並有效的配置能力與團隊資源，取得競爭優勢的能力	1. 張婉玲 (2008) 2. 陳力睿 (2011)
	獎勵制度	獎勵制度係企業分配予員工之津貼和報酬的程序、規則與標準。	1. 黃蘭鈺 (2003) 2. 李吉立 (2009)
	團隊氣氛	團隊成員間互動下所共同建立的自主及輕鬆愉快的氣氛，能使人知覺工作有趣且感覺受到支持。	1. Anderson & West (1998) 2. 洪毓孜 (2004)
工作績效	工作績效	個人對其職務上的各項工作目標之達成程度。	1. Venkatraman & Ramanujam (1986) 2. 林慎培 (2001)
學習型組織	系統思考	系統的思考的精義在觀察事件的「環狀因果的互動關係，而非線性的因果關係」。	1. 吳姍瑾 (2005) 2. 李瑞光 (2009)
	自我超越	擴展個人的能力，運用技巧不斷釐清話語，改造個人的真正願望，培養耐心，並客觀的觀察現實。	
	心智模式	心智模式是根深柢固於心中的想法，影響我們了解這個世界。	
	共同願景	想要創造的未來圖像。共同願景是組織中人們所共同特有的意象或景象。	
	團隊學習	是一個發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程。	
教育訓練	教育訓練	為提高特定職務時所需的知識、技能與態度，及培養員工解決問題之能力。	1. Noe & Schmit (1986) 2. 陳麒任 (2010)
個人生涯規劃	個人生涯規劃	個人是否確認自己的生涯目標、了解自己的優勢、劣勢。	李俊杰 (2003)

## 三、研究假設

(一)、激勵因素與工作績效的關係：郭文德 (1995) 認為對於企業而言，激勵是一種人性化的管理策略，其目的在針對員工行為為需求層面的瞭解，而誘導其工作意願和鼓勵其工作士氣。卓靜怡 (2004) 在報社相關研究中發現，激勵與工作績效間存在顯著相關；林雅倫 (2006) 在壽險業相關研究中指出，激勵制度與工作績效呈現正相關；王金能 (2008) 研究中指出激勵因素與組織績效呈現高度正相關。近期學者 Sujansky & Ferri-Reed (2009) 提出業務

人員的四種有效激勵工作績效的因素為目標設定、團隊競爭、獎勵制度、團隊氣氛。綜合各學者的論點，激勵因素將對工作績效正向影響，故本研究提出假說：

H1-1 目標設定對工作績效有正向影響

H1-2 團隊競爭對工作績效有正向影響

H1-3 獎勵制度對工作績效有正向影響

H1-4 團隊氣氛對工作績效有正向影響

(二)、激勵因素與學習型組織的關係：學習型組織除了可以使員工努力地去學習新的知識之外，也能促進組織能夠產生新的學習與更高的績效，這不僅是只有個人學習的層面，而是更進一步地延伸到團隊的學習與組織的學習。吳姍瑾（2005）研究發現，在公務機關中，員工在接觸學習型組織的過程當中，主管倘若能夠適當地給予員工激勵，能夠加速員工對於學習型組織的認知。綜合各學者的論點，激勵因素會影響工作績效，故本研究提出假說：

H2-1 目標設定對學習型組織有正向影響

H2-2 團隊競爭對學習型組織有正向影響

H2-3 獎勵制度對學習型組織有正向影響

H2-4 團隊氣氛對學習型組織有正向影響

(三)、學習型組織與工作績效的關係：學習型組織是指組織成員不斷突破自己能力的上限，創造內心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同抱負，以及不斷一起學習如何共同思考。林明誼（2007）研究顯示學習型組織對組織績效具有正向且顯著的影響。綜合以上學者的論點，激勵因素會影響工作績效，故本研究提出假說：

H3-1 系統思考對工作績效有正向影響

H3-2 自我超越對工作績效有正向影響

H3-3 心智模式對工作績效有正向影響

H3-4 共同遠景對工作績效有正向影響

H3-5 團隊學習對工作績效有正向影響

(四)、學習型組織對激勵因素與工作績效的中介效果：吳姍瑾（2005）研究發現，在公務機關中，學習型組織對激勵因素與工作績效具有中介效果，但研究結果顯示有可能由於員工由於過分注重自身的薪資和升遷的機會，而減少了注意整體環境四周的變化，而降低了對環境的警戒心。因此為探討在保險業中學習型組織是否具備相同的中介效果，故本研究提出假說四為：激勵因素會透過學習型組織間接影響工作績效

(五)、教育訓練對激勵因素與工作績效的調節效果：呂碧茹（1999）認為，組織為加強或擴充員工的學習經驗，大都會經由教育、訓練與發展的途徑來達成。另外 Ngo、Turban、Lau 與 Lui（1998）也發現結構化的訓練與公司績效間存在顯著的正向關聯性。本研究參考各學者的衡量方式，以教育訓練為構面，來衡量教育訓練是否在激勵因素對工作績效時產生調節效果。故本研究提出假說五為：教育訓練對激勵因素與工作績效具調節效果。

(六)、個人生涯規劃對激勵因素與工作績效的調節效果：Mcfarland（1969）認為生涯是一個人心目中所存的長期目標，形成職業訓練，工作選擇與支持其之教育訓練活動，是有計畫的工作史順序。陸啓超（2002）認為生涯是人一生中所扮演的不同角色、經歷的總和。企業在設計生涯發展方案時，應使員工的個人成長和組織成長相契合，如此才能確保公司的生存與員工的成長相輔相成。而員工個人生涯規劃常受到家庭、情緒、健康、同儕關係...等因素的影響而有所變動。陳盈如（2009）認為員工生涯規劃與發展在工作價值觀與工作滿意度之連結上有調節效果。因此本研究參考各學者的衡量方式提出假說六為：個人生涯規劃對激勵因素與工作績效具調節效果。

#### 四、抽樣架構

本研究以保險業 A 公司為研究對象。A 公司主要以銷售壽險、意外險、醫療險、防癌險、還本型及投資型保險商品為主，除一般外勤業務人員外，亦開始發展電話行銷通路，設立台北電話行銷中心及高雄電話行銷中心，擁有約 380 名電話行銷專員及外勤業務人員約 550 人，總員工數約 1200 人。

#### 五、問卷前測

本研究於問卷初稿完成後，即進行系統抽樣調查，共發出前測問卷 60 份，回收 48 份，其中有效問卷 40 份，有效回收率 66.6%。根據 Cuieford (1965) 認為 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.7 屬高信度值，若低於 0.35 時，才拒絕使用。在預試分析方面，激勵因素、工作績效、學習型組織、教育訓練及個人生涯規劃五個變數中各構面，最低 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.721，最高 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.866，顯示五個變數各構面皆屬於高信度範圍並具有一定程度的穩定性及內部一致性。

### 肆、研究結果與分析

#### 一、樣本結構分析

本研究以便利抽樣法進行正式問卷調查，並針對量測問像的量表進行編碼計分與統計，將問卷於 2012 年 2 月開始發放，共計發放 590 份問卷，經刪除作答不完整、明顯偏誤以及資料不完整之問卷外，總計樣本回收 492 份，回收率為 83.39%，其中有效樣本為 450 份，無效樣本為 42 份，佔回收樣本數的 9.33%。本章針對問卷調查回收後所蒐集知各項數據資料，並採用 SPSS for Windows12 版套裝統計軟體進行統計分析。

由表 2 可知，保險業 A 公司的業務推廣人員在「性別」方面以女性居多，男性人數為 149 名(佔全部人數之 33.11%)，女性人數為 301 名(佔全部人數之 66.89%)。在「年齡」方面，主要集中於 21-40 歲之青壯年為主；以 31-40 歲之年齡層所佔人數最多，共計人數為 195 人(佔全部人數之 43.33%)。其次為 21-30 歲之年齡層，共計 187 人(佔全部人數之 41.56%)。再其次為 41-50 歲之年齡層，共計人數為 61 人(佔全部人數之 13.56%)。51-60 歲之人數最少，共計為 7 人(佔全部人數之 1.56%)。

表 2 研究樣本之基本資料統計

變項	個人資料	人數	百分比
性別	男性	149 人	33.11%
	女性	301 人	66.89%
業務型態	外勤	152 人	33.78%
	內勤	298 人	66.22%
年齡	21~30 歲	187 人	41.56%
	31~40 歲	195 人	43.33%
教育程度	高中(職)	157 人	34.89%
	大專院校	293 人	65.11%
職位	業務專員	307 人	68.22%
	資深專員	121 人	26.89%
年資	3 年以下	367 人	81.56%
	3~10 年	83 人	18.44%

#### 二、因素與信度分析

本研究將激勵因素、工作績效、學習型組織、教育訓練及個人生涯規劃五大變數進行分析，各構面均以因素分析 (factor analysis) 來萃取主要的構面因素。而信度 (reliability) 指的是一份測驗所測得分數的可信度或穩定性。一般以 Cronbach's  $\alpha$  來檢定問卷中各因素之衡量變項的內部一致性程度；Guiford (1965) 指出認為 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.7 則表示內部一致性高，係數小於 0.35 則表示內部一致性低。一般以 Cronbach's  $\alpha$  來檢定問卷中各因素之衡量變項的內部一致性程度；Guiford (1965) 指出認為 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.7 則表示內部一致性高，係數小於 0.35 則表示內部一致性低。



表 3 激勵因素之因素信度分析表

題項	共同性	因素負荷量				變異數 %	累積 %	Conbach's alpha
		團隊氣氛	目標設定	獎勵制度	團隊競爭			
A16	0.743	0.859	-0.057	0.031	0.027	16.481%	16.481%	0.805
A19	0.729	0.820	-0.204	-0.080	0.093			
A15	0.522	0.719	-0.048	-0.017	0.044			
A14	0.505	0.699	-0.056	0.007	0.116			
A17	0.381	0.610	-0.035	0.076	-0.049			
A18	0.317	0.545	0.115	-0.024	-0.078			
A02	0.911	-0.057	0.945	0.006	0.123	16.420%	32.901%	0.883
A03	0.789	-0.043	0.880	0.047	0.102			
A04	0.772	-0.076	0.871	-0.020	0.082			
A01	0.493	-0.028	0.698	0.005	-0.070			
A12	0.674	0.024	-0.117	0.804	0.113	15.807%	48.708%	0.816
A13	0.666	0.067	-0.014	0.795	0.173			
A09	0.567	-0.048	-0.042	0.749	0.038			
A10	0.535	0.028	0.014	0.730	-0.038			
A11	0.575	-0.060	0.284	0.686	-0.140			
A05	0.759	0.102	0.110	0.171	0.841	12.898%	61.606%	0.764
A06	0.670	-0.072	0.021	0.000	0.815			
A07	0.596	-0.001	0.166	0.248	0.712			
A08	0.501	0.079	-0.077	-0.230	0.660			

表 4 工作績效之因素信度分析表

題項	共同性	因素負荷量	變異數 %	累積 %	Conbach's alpha
B02	0.702	0.838	55.319%	55.319%	0.730
B01	0.671	0.819			
B04	0.562	0.750			
B03	0.278	0.527			

表 5 學習型組織之因素信度分析表

題項	共同性	因素負荷量					變異數 %	累積 %	Conbach's alpha
		自我超越	心智模式	系統思考	團隊學習	共同遠景			
C08	0.870	0.891	0.149	0.114	0.112	0.169	15.773%	15.773%	0.864
C07	0.741	0.797	0.202	-0.018	0.166	0.193			
C06	0.693	0.796	0.149	0.147	0.095	0.078			
C05	0.592	0.706	0.048	0.249	-0.029	0.170			
C11	0.788	0.065	0.878	0.061	-0.006	0.098	15.407%	31.181%	0.867
C12	0.796	0.173	0.859	0.135	0.003	0.094			
C10	0.700	0.056	0.819	0.123	-0.061	0.081			
C09	0.681	0.334	0.710	0.245	-0.060	0.047			
C03	0.807	0.049	0.133	0.881	-0.004	0.104	15.373%	46.553%	0.859
C01	0.811	0.144	0.139	0.874	0.043	0.069			
C04	0.652	0.029	0.133	0.793	0.017	0.060			
C02	0.613	0.274	0.082	0.723	-0.092	-0.007			
C18	0.610	-0.040	-0.020	-0.054	0.778	0.007	12.456%	59.010%	0.876
C16	0.611	0.005	-0.016	0.012	0.765	0.159			
C19	0.630	0.160	0.071	-0.048	0.763	0.123			
C17	0.530	0.157	-0.129	0.061	0.695	0.039			
C13	0.780	0.107	0.049	0.020	0.112	0.868	12.456%	71.466%	0.753
C15	0.797	0.179	0.053	0.101	0.130	0.857			
C14	0.876	0.304	0.258	0.123	0.113	0.830			

表 6 教育訓練之因素信度分析表

題項	共同性	因素負荷量	變異數%	累積%	Conbach's alpha
D05	0.583	0.763			
D04	0.568	0.754			
D01	0.527	0.726			
D07	0.518	0.720	49.428%	49.428%	0.824
D02	0.464	0.681			
D06	0.414	0.643			
D03	0.387	0.622			

表 7 個人生涯規劃之因素信度分析表

題項	共同性	因素負荷量	變異數%	累積%	Conbach's alpha
E01	0.782	0.884			
E06	0.603	0.776			
E05	0.580	0.762			
E02	0.568	0.754	52.488%	52.488%	0.866
E07	0.558	0.747			
E04	0.439	0.663			
E03	0.394	0.627			
E08	0.276	0.525			

### 三、相關分析

在進行迴歸方式之前，本研究以 Pearson 相關分析來觀察自變數與依變數之間是否具有其相關性，以決定該模型是否適合做迴歸方式 (Hair et al., 2006)。本研究將針對「激勵因素」、「工作績效」、「學習型組織」、「教育訓練」、「個人生涯規劃」五個變項做相關分析。由表 8 顯示，以上五項變數中各構面的兩兩相關程度，以教育訓練與個人生涯規劃的相關程度最高。除獎勵制度對團隊氣氛外，其餘皆有顯著正向相關。

表 8 所有變數之相關性

	目標設定	團隊競爭	獎勵制度	團隊氣氛	系統思考	自我超越	心智模式	共同遠景	團隊學習	工作績效	教育訓練	個人生涯規劃
目標設定	1.000											
團隊競爭	0.131**	1.000										
獎勵制度	0.040	0.112**	1.000									
團隊氣氛	-0.124**	0.069	0.006	1.000								
系統思考	0.019	0.105**	-0.027	0.095*	1.000							
自我超越	0.312**	0.199**	0.108**	0.021	0.315**	1.000						
心智模式	0.080	0.078	-0.048	0.017	0.336**	0.375**	1.000					
共同遠景	0.132**	0.364**	0.052	-0.031	0.205**	0.431**	0.279**	1.000				
團隊學習	0.064	0.167**	0.154**	0.258**	-0.006	0.199**	-0.038	0.248*	1.000			
工作績效	0.333**	0.300**	0.069	0.028	0.149**	0.309**	0.203**	0.173**	0.121*	1.000		
教育訓練	-0.004	0.234**	0.501**	-0.081	-0.066	0.061	-0.027	0.035	0.092	0.145**	1.000	
個人生涯規劃	0.074	0.126**	0.762**	-0.054	-0.014	0.221**	0.004	0.153**	0.158**	0.066	0.536**	1.000

註 1：\*\*在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。\*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

註 2：表格內數字為 Pearson 相關值

#### 四、獨立樣本 t 檢定

(一)、教育程度：如表 9 所示，不同教育程度在「目標設定」「團隊學習」與「教育訓練」方面有顯著差異( $p=0.026^*$ 、 $p=0.024^*$ 、 $p=0.017^*$ )，且皆呈現大專院校大於高中(職)的狀態。除「目標設定」「團隊學習」與「教育訓練」外，對激勵因素、工作績效、學習型組織及個人生涯規劃各構面皆無顯著差異；亦即表示對以上各構面作差異分析時，除「目標設定」「團隊學習」與「教育訓練」外不用考慮教育程度因素，不同教育程度的業務人員對其他部份之看法並無顯著差異。

表 9 教育程度在各構面之檢定結果彙整表

構面	高中(職)	大專院校	t 值	p 值	備註 (事後比較)
	平均數	平均數			
目標設定	4.944	5.096	-2.227	0.026	大專院校>高中(職)
團隊競爭	5.156	5.229	-1.190	0.235	
獎勵制度	5.107	5.160	-0.744	0.457	
團隊氣氛	5.090	5.092	-0.031	0.975	
系統思考	5.008	4.969	0.630	0.529	
自我超越	4.672	4.789	-1.450	0.148	
心智模式	4.959	4.926	0.437	0.662	
共同遠景	4.769	4.889	-1.530	0.127	
團隊學習	4.780	4.938	-2.317	0.021	大專院校>高中(職)
工作績效	4.914	4.997	-1.398	0.163	
教育訓練	4.883	5.033	-2.344	0.020	大專院校>高中(職)
個人生涯規劃	5.158	5.250	-1.424	0.155	

註：\*為  $p<0.05$ ，\*\*為  $p<0.01$

(二)、年資：如表 10 所示，不同年資在激勵因素、工作績效、學習型組織、教育訓練及個人生涯規劃各構面除「共同遠景」有顯著差異( $p=0.022^{**}$ )，且呈現年資 3 年以下>3-10 年的狀態。亦即表示對以上各構面作差異分析時，除「共同遠景」不用考慮年資的因素，不同年資的業務人員對其他構面部份看法無顯著差異。

表 10 年資在各構面之檢定結果彙整表

構面	3 年以下	3-10 年	t 值	p 值	備註 (事後比較)
	平均數	平均數			
目標設定	5.031	5.093	-0.739	0.460	
團隊競爭	5.223	5.117	1.262	0.210	
獎勵制度	5.151	5.099	0.599	0.550	
團隊氣氛	5.108	5.018	1.221	0.223	
系統思考	4.988	4.958	0.426	0.670	
自我超越	4.762	4.690	0.703	0.483	
心智模式	4.938	4.934	0.046	0.963	
共同遠景	4.887	4.667	2.299	0.022	3 年以下>3-10 年
團隊學習	4.873	4.925	-0.625	0.532	
工作績效	4.992	4.864	1.443	0.152	
教育訓練	4.977	4.995	-0.225	0.822	
個人生涯規劃	5.227	5.178	0.617	0.538	

註：\*為  $p<0.05$ ，\*\*為  $p<0.01$

#### 五、複迴歸分析

(一)、激勵因素與工作績效之迴歸分析：由表 11 顯示，激勵因素「目標設定」「團隊競爭」「獎勵制度」「團隊氣氛」四項構面對「工作績效」構面的解釋變異量為 0.173，即表示激勵因素對績效的解釋變異量為 17.3%，迴歸模型達顯著水準 ( $F=24.489$ ,  $p=0.000^{**}$ )。其中「目標設定」「團隊競爭」對「工作績效」具顯著正向影響，迴歸模型達顯著水準 ( $p=0.000^{**}$ ,  $p=0.000^{**}$ )，結果驗證本研究假說 H1-1 及 H1-2 成立；「獎勵制度」「團隊氣氛」對「工作績效」不具顯著正向影響( $p=0.524$ ,  $p=0.266$ )，結果驗證本研究假說 H1-3 及 H1-4 不成立。

表 11 激勵因素與工作績效之迴歸分析 (n=450)

自變數	依變數	工作績效			VIF
		$\beta$ 值	t 值	p 值	
<b>激勵因素</b>					
	目標設定	0.304	6.960	0.000**	1.037
	團隊競爭	0.253	5.799	0.000**	1.037
	獎勵制度	0.028	0.637	0.524	1.013
	團隊氣氛	0.048	1.113	0.266	1.023
	F值		24.489		
	Sig.		0.000**		
	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>		0.173		

註：\*為 p<0.05，\*\*為 p<0.01

(二)、激勵因素與學習型組織之迴歸分析：由表 12 顯示，激勵因素「目標設定」「團隊競爭」「獎勵制度」「團隊氣氛」四項構面對「學習型組織」的解釋變異量為 0.123，即表示激勵因素對學習型組織的解釋變異量為 12.3%，迴歸模型達顯著水準 (F=16.778, p=0.000\*\*)。其中「目標設定」「團隊競爭」「團隊氣氛」對「學習型組織」具顯著正向影響，迴歸模型達顯著水準 (p=0.000\*\*、p=0.000\*\*、p=0.018\*)，結果驗證本研究假說 H2-1、H2-2、H2-4 成立；「獎勵制度」對「學習型組織」不具顯著正向影響，迴歸模型未達顯著水準 (p=0.345)，結果驗證本研究假說 H2-3 不成立。

表 12 激勵因素與學習型組織之迴歸分析 (n=450)

自變數	依變數	學習型組織			VIF
		$\beta$ 值	t 值	p 值	
<b>激勵因素</b>					
	目標設定	0.186	4.126	0.000**	1.037
	團隊競爭	0.262	5.819	0.000**	1.037
	獎勵制度	0.042	0.945	0.345	1.013
	團隊氣氛	0.107	2.384	0.018*	1.023
	F值		16.778		
	Sig.		0.000**		
	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>		0.123		

註：\*為 p<0.05，\*\*為 p<0.01

(三)、學習型組織與工作績效之迴歸分析：由表 4-12 顯示，在「工作績效」部份，學習型組織「系統思考」「自我超越」「心智模式」「共同遠景」「團隊學習」五項構面對「工作績效」的解釋變異量為 0.101，即表示學習型組織對工作績效的解釋變異量為 10.1%，迴歸模型達顯著水準 (F=11.116, p=0.000\*\*)。其中「自我超越」對「工作績效」具顯著正向影響，迴歸模型達顯著水準 (p=0.000\*\*)，結果驗證本研究假說 H3-2 成立；「系統思考」「心智模式」「共同遠景」「團隊學習」對「工作績效」不具顯著正向影響，迴歸模型未達顯著水準 (p=0.433、p=0.051、p=0.741、p=0.119)，結果驗證本研究假說 H3-1、H3-3、H3-4、H3-5 不成立。

表 13 學習型組織與工作績效之迴歸分析 (n=450)

自變數	依變數	工作績效			VIF
		$\beta$ 值	t 值	p 值	
<b>學習型組織</b>					
	系統思考	0.038	0.784	0.433	1.189
	自我超越	0.238	4.453	0.000**	1.426
	心智模式	0.099	1.957	0.051	1.283
	共同遠景	0.017	0.331	0.741	1.312
	團隊學習	0.074	1.564	0.119	1.107
	F值		11.116		
	Sig.		0.000**		
	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>		0.101		

註：\*為 p<0.05，\*\*為 p<0.01

(四)、學習型組織對激勵因素與工作績效的中介效果：中介變數 (mediator) 的定義為自變項對依變項的影響是會透過「中介變項」的。Baron & Kenny (1986) 認為滿足下列三項條件時，便可以判定中介效果成立：1.自變項與中介變項對依變項均應有顯著影響；2.自變項對中介變項有顯著影響；3.加入中介變項置入迴歸式後，會降低自變項對依變項的影響力；若自變項對依變項的直接影響在加入中介變項後，仍呈顯著時，則為部份中介效果；若轉變為不顯著時，則為完全中介效果。

由表 14 模式 1 所示，激勵因素各構面對工作績效迴歸分析中，解釋變異量為 0.173，即表示激勵因素對工作績效的解釋變異量為 17.3%，「目標設定」「團隊競爭」對工作績效有顯著影響，其中「目標設定」的迴歸係數為 0.304，「團隊競爭」迴歸係數為 0.253；迴歸模型 ( $p=0.000^{**}$ 、 $p=0.000^{**}$ ) 皆達顯著水準。學習型組織對工作績效的解釋變異量為 0.095，整體解釋度為 9.5%，迴歸係數為 0.312 ( $p=0.000^{**}$ ) 達顯著水準。模式 2，激勵因素各構面對學習型組織迴歸分析中，解釋變異量為 0.123，即表示激勵因素對工作績效的解釋變異量為 12.3%，激勵因素「目標設定」「獎勵制度」對學習型組織之迴歸係數分別為 0.186、0.262 ( $p=0.000^{**}$ 、 $p=0.000^{**}$ ) 均達顯著水準。

模式 3，激勵因素各變項加入學習型組織為中介變項後，整體解釋度為 20.3%；迴歸係數 0.190 ( $p=0.000^{**}$ ) 達顯著水準，結果驗證本研究假說 H4 成立。比較模式 1 與模式 3 亦可看出，激勵因素各構面對工作績效之迴歸係數均下降，顯示在加入學習型組織變數後，激勵因素變數對工作績效的預測力降低。因此，激勵因素變數會透過學習型組織的部份中介效果，進而影響工作績效。

表 14 學習型組織對激勵因素與工作績效之迴歸分析

依變數	模式 1		模式 2		模式 3	
	工作績效		學習型組織		工作績效	
自變數	$\beta$ 值	p 值	$\beta$ 值	p 值	$\beta$ 值	p 值
<b>激勵因素</b>						
目標設定	0.304	0.000 <sup>**</sup>	0.186	0.000 <sup>**</sup>	0.269	0.000 <sup>**</sup>
團隊競爭	0.253	0.000 <sup>**</sup>	0.262	0.000 <sup>**</sup>	0.204	0.000 <sup>**</sup>
獎勵制度	0.028	0.524	0.042	0.345	0.020	0.646
團隊氣氛	0.048	0.266	0.107	0.018 <sup>*</sup>	0.028	0.514
<b>學習型組織</b>						
			0.312	0.000 <sup>**</sup>	0.190	0.000 <sup>**</sup>
F 值	24.489		48.194		16.778	23.880
Sig.	0.000 <sup>**</sup>		0.000 <sup>**</sup>		0.000 <sup>**</sup>	0.000 <sup>**</sup>
R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>	0.173		0.095		0.123	0.203
$\Delta R^2$						0.03

註：\*為  $p<0.05$ ，\*\*為  $p<0.01$

(五)、教育訓練對激勵因素與工作績效的調節效果：由表 15 顯示，模式 2「激勵因素」變數各構面加入「教育訓練」變數後，「教育訓練」在對「工作績效」的迴歸模式中達顯著水準( $p=0.000^{**}$ )，整體解釋度為 18.0%；模式 3 激勵因素變數各構面加入教育訓練變數的交互作用項後，對工作績效的迴歸模式中達顯著水準( $p=0.000^{**}$ )，整體解釋度為 20.1%。其中「目標設定\*教育訓練」「團隊氣氛\*教育訓練」二項迴歸係數為 0.995、0.924，交互作用值對工作績效的迴歸模式中達顯著水準( $p=0.006^{**}$ 、 $p=0.010^{*}$ )；「團隊競爭\*教育訓練」「獎勵制度\*教育訓練」交互作用項對工作績效的迴歸模式中未達顯著水準( $p=0.718$ 、 $p=0.086$ )。綜合以上結果，驗證本研究所提出假說 H5 成立。

表 15 教育訓練對激勵因素與工作績效之迴歸分析

自變數	依變數	模式 1		模式 2		模式 3	
		工作績效		工作績效		工作績效	
		β 值	p 值	β 值	p 值	β 值	p 值
<b>激勵因素</b>							
	目標設定	0.304	0.000**	0.311	0.000**	0.299	0.000**
	團隊競爭	0.253	0.000**	0.232	0.000**	0.261	0.000**
	獎勵制度	0.028	0.524	-0.025	0.611	-0.059	0.241
	團隊氣氛	0.048	0.266	0.060	0.171	0.062	0.164
<b>教育訓練</b>							
	目標設定*教育訓練			0.109	0.032*	-2.434	0.000**
	團隊競爭*教育訓練					0.995	0.006**
	獎勵制度*教育訓練					0.152	0.718
	團隊氣氛*教育訓練					0.504	0.086
	F 值	24.489		20.675		13.563	
	Sig.	0.000**		0.000**		0.000**	
	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>	0.173		0.180		0.201	
	ΔR <sup>2</sup>					0.028	

註：\*為 p<0.05，\*\*為 p<0.01

(六)、個人生涯規劃對激勵因素與工作績效的調節效果：由表 16 顯示，模式 2 激勵因素變數各構面加入個人生涯規劃變數後，個人生涯規劃對工作績效的迴歸模式中未達顯著水準(p=0.800)，整體解釋度為 17.1%。因此綜合上述的分析結果，個人生涯規劃在激勵因素對工作績效不具有調節效果，驗證本研究所提出假說 H6 不成立。

表 16 個人生涯規劃對激勵因素與工作績效之迴歸分析

自變數	依變數	模式 1		模式 2		模式 3	
		工作績效		工作績效		工作績效	
		β 值	p 值	β 值	p 值	β 值	p 值
<b>激勵因素</b>							
	目標設定	0.304	0.000**	0.305	0.000**	0.268	0.000**
	團隊競爭	0.253	0.000**	0.254	0.000**	0.285	0.000**
	獎勵制度	0.028	0.524	0.040	0.545	-0.013	0.855
	團隊氣氛	0.048	0.266	0.047	0.278	0.064	0.156
<b>個人生涯規劃</b>							
	目標設定*個人生涯規劃			-0.017	0.800	-2.234	0.002**
	團隊競爭*個人生涯規劃					0.329	0.381
	獎勵制度*個人生涯規劃					0.950	0.027*
	團隊氣氛*個人生涯規劃					0.381	0.191
	F 值	24.489		19.563		12.242	
	Sig.	0.000**		0.000**		0.000**	
	R <sup>2</sup> <sub>Adj</sub>	0.173		0.171		0.184	
	ΔR <sup>2</sup>					0.011	

註：\*為 p<0.05，\*\*為 p<0.01

## 六、驗證結果

本研究將各假說之驗證，經由複迴歸分析後之實證結果，依驗證結果支持與否，彙整如表 17 所示。

表 17 本研究假說之研究結果總表

假 說	結 果
<b>H1：激勵因素對工作績效的相關性</b>	
H1-1 目標設定對工作績效有正向影響	成立
H1-2 團隊競爭對工作績效有正向影響	成立
H1-3 獎勵制度對工作績效有正向影響	不成立
H1-4 團隊氣氛對工作績效有正向影響	不成立
<b>H2：激勵因素對學習型組織的相關性</b>	
H2-1 目標設定對學習型組織有正向影響	成立
H2-2 團隊競爭對學習型組織有正向影響	成立
H2-3 獎勵制度對學習型組織有正向影響	不成立
H2-4 團隊氣氛對學習型組織有正向影響	成立

表 18 本研究假說之研究結果總表(續)

<b>H3：學習型組織對工作績效的相關性</b>	
H3-1 系統思考對工作績效有正向影響	不成立
H3-2 自我超越對工作績效有正向影響	成立
H3-3 心智模式對工作績效有正向影響	不成立
H3-4 共同遠景對工作績效有正向影響	不成立
H3-5 團隊學習對工作績效有正向影響	不成立
<b>H4：學習型組織對激勵因素與工作績效具中介效果</b>	成立
<b>H5：教育訓練對激勵因素與工作績效之關係具調節效果</b>	成立
<b>H6：個人生涯規劃對激勵因素與工作績效之關係具調節效果</b>	不成立

## 伍、研究結論與建議

本章根據各項研究假設的歸論以及實證研究的結果，歸納出對激勵因素及工作績效之各項影響因素，除了對實證研究具有成果外，並提出研究貢獻與在管理上的意涵，最後針對後續研究之可行方向作出建議。

### 一、差異性分析

本研究在差異性分析部份，僅教育程度與年資有顯著差異的部分，其他各項人口統計變數則呈現無顯著差異，進一步針對研究結果有差異之屬性與變數說明如下：

(一)、保險業業務人員之教育程度：保險業業務人員的教育程度在目標設定、團隊學習與教育訓練等構面呈現顯著差異，且平均值皆為大專院校高於高中(職)的現象。本研究推論，在目前保險產業環境中，著重保險法規、專業證照、時間管理、應用軟體與客戶屬性分析的運用，因此大專院校畢業生在正規教育中，已接受部分專業知識及技能的薰陶，因此在目標設定與達成的過程中，較能善用時間管理及相關的輔助軟體達成。

(二)、保險業業務人員之年資：保險業業務人員之年資在共同遠景構面呈現顯著差異，且平均值呈現3年以下>3-10年的現象。本研究推論，在保險產業環境中，挫折感、績效壓力、客戶開發的時間損耗等等原因，常使得保險業人員發生流動率偏高且人員績效維持不易的情況。因此普遍而言，年資三年以下的業務人員，通常最具有爆發力與向心力，且團隊共同成長、激發遠景的效果亦最容易反應出來。

### 二、研究結論

(一)、激勵因素對工作績效之影響：根據本研究迴歸分析結果得知，激勵因素中「目標設定」對工作績效達顯著水準，具顯著正向影響，與學者 Locke (1968) 提出的目標設定理論 (goal-setting theory) 相符。而「團隊競爭」對工作績效亦達顯著水準，具顯著正向影響。學者 Greenberg 與 Lieberman (1990) 提出激勵可依報酬所滿足的需求層次不同，分成三大類型，其中活動型的激勵，可透過例如個人或團隊的競賽，讓員工有機會表現，此理論與本研究之結果相吻合。而激勵因素中「獎勵制度」「團隊氣氛」對工作績效則無顯著正向影響，推論應為保險公司目前的獎勵制度大同小異，並無特別吸引業務人員的獎勵方式。而在「團隊氣氛」方面，無論內外勤業務體系，通常為了達成業績目標投注大量時間，因而在團隊的默契與氣氛的培養上，相對較欠缺時間去養成。

(二)、激勵因素對學習型組織之影響：根據本研究迴歸分析結果得知，激勵因素中「目標設定」「團隊競爭」，與學者吳姍瑾 (2005) 提出員工在接觸學習型組織的過程當中，主管倘若能夠適當地給予員工確切目標與競爭，則能夠加速員工對於學習型組織的認知之研究結果相符。「團隊氣氛」對學習型組織達顯著水準，具顯著正向影響，與王俊明 (1982) 提出，在組織裡團隊氣氛的形成，會影響到諸如技能的傳授、組織成員學習結果的評鑑及生活常規的管理等之研究結果相吻合。

而激勵因素中「獎勵制度」對學習型組織則無顯著正向影響，推論應為保險公司在競爭時所設定之獎勵制度往往牽涉到個人的獎金、晉升等財務面向之誘因，業務人員在銷售技巧、保單專業知識方面較為重視自我能力的提高與養成，因此無法在學習型組織的形成方面具有顯著的影響。

(三)、學習型組織對工作績效之影響：根據本研究迴歸分析結果得知，學習型組織中「自我超越」對學習型

組織達顯著水準，具顯著正向影響，與學者林明誼（2007）及賴文惠（2009）研究顯示學習型組織對組織工作績效具有正向且顯著的影響之結果相吻合。而學習型組織中「系統思考」「心智模式」「共同遠景」「團隊氣氛」對工作績效則無顯著正向影響，推論應為保險公司業務人員在一般工作的職能訓練中，傾向於即時且快速的操作訓練模式，且業務人員為求績效的快速擴張，無論是在專業知識或個人成長方面，通常會從點與線模式再發展為面的方式進行心智與思考的發展，在全面性的系統思考與成熟的心智模式上，尚欠缺完整的訓練與日常培養。

（四）、學習型組織對激勵因素與工作績效之中介效果：根據本研究迴歸分析此部份之研究結果後得知，激勵因素對工作績效之影響程度原為顯著，激勵因素各變項加入學習型組織變數後，對工作績效的影響程度仍為顯著，但影響程度下降，故學習型組織對於激勵因素變數及工作績效而言，屬於部份中介效果。學者吳姍瑾（2005）研究發現，在公務機關中，學習型組織對激勵因素與工作績效具有中介效果，本研究結果與上述學者研究結果相符。

（五）、教育訓練對激勵因素與工作績效之調節效果：根據本研究迴歸分析之研究結果後得知，激勵因素對工作績效之影響程度原為顯著，激勵因素各變項加入教育訓練變數後對工作績效的影響程度仍為顯著。而激勵因素各構面與教育訓練之交互作用項亦達顯著水準，顯示教育訓練對於激勵因素變數及工作績效而言，具有調節效果。

（六）、個人生涯規劃對激勵因素與工作績效之調節效果：根據本研究迴歸分析此部份之研究結果後得知，激勵因素對工作績效之影響程度原為顯著，激勵因素各變項加入個人生涯規劃變數後對工作績效的影響程度轉為不顯著，顯示個人生涯規劃對於激勵因素變數及工作績效而言，不具有調節效果。推論應為保險業業務人員流動率比一般產業高，經內部統計數據顯示，員工平均任職年限約為 2.5 年，因此在長期的個人生涯規劃中，較無法在保險業的屬性中發揮效果。

### 三、意涵與建議

#### （一）、研究意涵

在過去針對保險業績的相關研究中指出，激勵對員工與主管都很重要，有效率與無效率的組織最大的分別是前者擁有一群高激勵的員工，所以主管必須瞭解激勵的組成因素及如何去激勵員工（藍采風、廖榮利，1998）。根據本研究結果指出，適當的激勵因素對於工作績效呈現正向顯著，顯示激勵因素可作為保險業刺激工作績效時相當重要的誘因。Tolbert et al., (2002) 指出，組織要擁有勝任挑戰的能力，唯一能持久的競爭優勢就是擁有比競爭對手學習得更快的能力。根據本研究結果指出，學習型組織在激勵因素對工作績效之間具有部分中介效果，因此組織在培養員工專業知識的同時，也應從組織的共同學習成長的面向，提升員工的系統思考、自我超越等方面的能力。

而在培養與教育訓練方面，Johlke (2006) 針對 236 位銷售相關人員的研究中發現，教育訓練可有效提升銷售人員的主動傾聽、適當的銷售技巧、處理爭議、協調、勸查等能力，更可有效提升員工工作績效。本研究顯示，教育訓練對於工作績效具有調節效果。激勵員工達成目標的過程中，企業除了提供完善的訓練課程設計及組織成長規劃之外，也必須考量到員工在生涯規劃的過程中，是否與公司發展方向相結合，在過往研究中，員工對職涯的認同與相關規劃是否影響保險業員工績效的探討較少。而本研究顯示，員工的個人生涯規劃對於工作績效的達成無調節效果，是否因產業性質不同而有差異，後續研究者可繼續深入研究。

#### （二）、實務建議

1. 合理的目標設定：在各項激勵因素中，業務人員的目標設定可激發其企圖心，同時所設定的目標值可運用於時間規劃與管理。然而過高無法達成或過低無挑戰性的目標設定，將成為員工努力達成績效的絆腳石。因此，員工的歷史績效數字，應作為設定目標時的輔助參考。同時在目標設定的過程中，可與業務人員進行目標計畫的對談，讓業務人員更了解本次目標設定的意義與進度的規劃。

2. 建立樂於思考的學習型組織：有別於一般傳統產業，保險業業務人員對於銷售經驗的分享與傳承更為迫切，同時在面對不同類型的客戶與差異極大的購買需求時，該如何讓業務人員在日常的工作經驗中累積對客戶想法動燭



機先的能力，都是業務人員必須具備的工作技能。然而，若僅透過正規教育訓練課程的訓練，受限於時間與授課講師的個人經驗，通常僅能提供部份面向。若能透過組織中所有同仁的共同付出，建立一個在相互學習、互動的組織中團隊共學的環境，則可事半功倍。同時對於組織氣氛與員工長遠的生涯規劃，將可更有助益。

3. 完善的教育訓練規劃：保險公司人員流動率高，且保險產品日新月異，對於保險業從業人員，明確的教育訓練政策與訓練計畫，將協助業務人員以更專業與自信的態度，面對環境轉變與市場變動。建議可在訓練課程、時間與訓練講師的安排上，應更有彈性的設計各項差異化的訓練課程，以配合業務人員不同階段的需求，增進業務人員參與訓練課程的積極性。

4. 善用團隊競爭機制：業務人員在面對工作績效的壓力時，應配合團隊訂定共同目標以及團隊氣氛的培養，營造共同努力的情緒。可適時搭配小組信心喊話、團體活動編組，或以顯著的績效報表、公開表揚儀式…等，呈現出各種競爭的氛圍。除了可激發員工的競爭力，亦可透過競爭機制，提醒業務人員時時刻刻關心個人與團隊績效的達成進度。

#### 四、研究貢獻

##### (一)、學術貢獻

1、在過去的研究中，工作績效來自於激勵活動的理論已相當成熟，然而以保險業務人員特殊的工作特性，若能推導出教育訓練、個人生涯規劃及組織學習成長對於業務人員工作績效之關聯性，則後續對於工作績效的研究可具更新的思考層面。而本研究經問卷及統計後發現，激勵因素對於工作績效有顯著影響，而教育訓練在激勵因素對工作績效方面具有調節的效果。

2、依據 Senge 學習型組織第五項修鍊，知識管理及組織學習屬企業組織層面的建構，對員工而言屬被動式。而自我成長或生涯規劃方面在組織內屬員工自我之學習，較具主動性。本研究探討兩者是否具相輔相成之功效，應可在組織層面與個人層面提供更多人力資源管理的研究議題。而本研究指出，學習型組織在激勵因素對工作績效時具有中介效果，而個人生涯規劃在激勵因素對工作績效方面則不具有調節效果。

3、在過去研究中，較少提到內外勤業務人員與電話行銷人員的不同。本研究顯示，雖然行銷的方式不同，但在本研究中內外勤業務人員在激勵因素、學習型組織、教育訓練與個人生涯規劃各個構面，並無顯著的差異性。因此對於兩大類行銷人員而言，影響工作績效的因素顯然與業務型態無關。

##### (二)、實務貢獻

1、提供影響保險業工作績效之相關建議。例如適當的目標設定與團隊競爭機制，都可促進員工在工作績效上的表現。然而，在規劃的過程中應充分了解並掌握員工的需求與認知，建立溝通的管道，並了解員工需要的協助，提供適當的訓練或觀摩，才能在有限的時間內，增進員工的企圖心。

2、保險業在組織與員工個人層面有更多必須的研究，以便在實務應用時，可作為業務人員工作績效管理之參考。例如在組織整體的學習與成長方面，如何有效增進員工將一般訓練課程中所學的專業知識，運用在與客戶的銷售過程中，以及安排工作績效突出的業務人員經驗傳承與分享，都可增加整體組織共同學習與績效成長。

3、本研究之相關變數，在保險業之部門分類中，通常分散於人力資源部門、教育訓練部門、員工關係管理部門及業務部門。各部門針對工作績效的提升計畫，通常分散且無學術理論支持，無法作全方位的策略思考與設計。本研究提供工作績效、激勵因素、教育訓練、學習型組織、個人生涯規劃五大方向的研究結果，可提供企業高層作為整體規劃時之參考。

4、透過本研究發現，員工在個人生涯規劃方面對於工作績效並無調節效果，然而建議企業應設立相關部門，協助員工儘早釐清自己、了解自己並確立自己的目標規劃，協助組織內部建立對員工生涯有幫助的發展機制，以促進企業與員工之間，有良好且長遠的共同成長機制。

## 五、研究限制與後續研究建議

(一)、 研究限制：本研究主要以激勵因素、工作績效、學習型組織、教育訓練及個人生涯規劃之關聯性作相關研究，對 A 保險公司業務人員做實證研究，因為受限於時間與人力等因素，致使本研究在某些方面仍然有待加強，茲分別說明如下：

1、由於本研究的樣本對象乃針對 A 保險公司北高兩區之內外勤業務人員，研究結果可能無法推論全國所有的產業。故建議後續研究者，可以將研究範圍擴大至全國或其他產業，除了能使樣本更具代表性外，也能夠了解全部企業體之間的差異性，其研究結果推論將更具可信度。

2、在問卷填答上，可能會因填答者個人主觀認知不同、學經歷不同、職務高低不同、可能在填寫問卷時無法避免受測者主觀認知與受測當時的情緒狀況，因此在問卷評價上難免會存有偏差，對衡量問卷認知上亦有所差異，造成衡量誤差。

### (二)、 後續研究建議

1、研究對象方面：本研究係以國內壽險公司 A 公司之內外勤業務員為研究對象，未來可針對其他行業，例如：醫療業、電信業、銀行業、金融業等其他產業別，作為研究對象加以探討。

2、研究構面方面：本研究研究結果發現，個人生涯規劃在激勵因素對工作績效上無顯著影響，然而蔣美惠(2004)相關研究中指出，員工生涯管理對工作績效具有顯著正相關，李肇平(1995) 提出員工之生涯規劃與發展需求在生涯發展方案與組織承諾的關係上具有調節效果，陳盈如(2009)認為員工生涯規劃與發展在工作價值觀與工作滿意度之連結上有調節效果。由此可知，個人生涯規劃對於工作績效仍有一定的影響程度。本研究建議未來研究者可再針對此方向作深入探討。

## 陸、參考文獻

### 一、中文部份

1. 王金能(2008)，主管領導行為、激勵因素與組織績效之研究-以台灣電力公司火力發電廠為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
2. 王念孟(2005)，運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織承諾、組織學習、知識管理以及組織績效之關係-險金融產業為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
3. 王俊明(1982)，國小級任教師之領導行為對班級氣氛的影響，國立臺灣師範大學輔導研究所碩士論文。
4. 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。
5. 吳復新(1996)，人力資源管理，國立空中大學，pp.61-82。
6. 吳姍瑾(2005)，企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關聯性研究—以高雄港務局為例。南華大學管理科學研究所碩士論文。
7. 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，成功大學企業管理研究所碩士論文。
8. 李堉旗(2009)，人格特質對電話行銷業務工作績效影響之探討-以 C 銀行保險業務單位為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 李肇平(1995)，生涯發展方案與組織承諾之關係研究—以員工生涯發展需求為干擾變項，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
10. 卓文記(1995)，研發人員之生涯發展與人事政策之研究，政治大學企研所碩士論文。
11. 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。

12. 林明誼 (2007), 領導型態、學習型組織與組織績效之關聯性, 嶺東科技大學國際企業研究所碩士論文。
13. 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。
14. 林建煌 (2001), 管理學, 台北: 智勝文化。
15. 金樹人 (1990)。生計發展與輔導。台北: 天馬。
16. 凌氫寶 (1999), 保險業跨業經營之研究, 財團法人保險事業發展中心研究專題。
17. 張火燦 (2001), 策略性人力資源管理 (二版), 臺北: 揚智。
18. 張佩琪 (2006), 激勵制度對工作投入與工作滿足之研究, 大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。
19. 張添洲 (1994), 生涯發展與規劃, 台北: 五南圖書。
20. 張凱鈞 (2000), 台灣壽險公司業務人員對現行績效考核與酬賞制度的激勵效果認知之研究, 逢甲大學保險所碩士論文。
21. 許雅棣 (2000), 主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性--以保險業務員為例, 國立東華大學企業管理學系碩士論文。
22. 郭文德 (1995), 壽險行銷管理 (第二版), 台北: 雅登出版社。
23. 陳竹慧 (2006), 國際線空服員職業生涯發展認知與工作滿足之相關研究-以長榮航空為例。中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
24. 陳盈如 (2009), 工作價值觀與工作滿意度之研究-以組織文化與生涯發展為干擾變項, 南台科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
25. 陳雲中 (2004), 保險學, 修訂五版, 五南圖書出版股份有限公司, 台北, P.23
26. 陳靜怡譯 (1999), 原作者 J.R. Schermerhorn 著, 管理學 (第二版), 台北: 西書出版社。
27. 陸啟超 (2002), 生涯規劃, 台北: 全威。
28. 黃英忠 (2007), 人力資源管理, 二版一刷, 台北: 三民書局。
29. 黃瑰秋 (2010), 以電話行銷促成成功約訪與成交之研究-以壽險行銷為例。朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
30. 劉盛光 (2004), 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。
31. 蔣美惠 (2004), 探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究-以台北市保全公司為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
32. 蔣遠平 (2010), 高屏區大專院校軍訓教官生涯規劃之研究, 國立臺灣師範大學教育學系碩士論文。
33. 賴信榮 (1996), 員工激勵誘因, 產業金融季刊第 92 期。pp.87-95。
34. 賴雅莉 (2009), 壽險業務員人格特質、心理契約與組織公民行為關係之研究-以情緒調節為干擾變項。朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
35. 謝安田 (1999)。人力資源管理。台北: 著者發行。
36. 藍采風&廖榮利 ( 1998 ), 組織行為學, 台北: 三民。
37. 賴文惠 (2009), 學習型組織氣候與組織效能之研究-以中區國稅局為例。育達商業技術學院企管所論文。

## 二、英文部份

1. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). *The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), pp.1173-1182.

2. Blumberg, M. & C. D. Pringle ( 1982 ) . *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance*, Academy of Management Review, 7. pp. 560-569.
3. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. ( 1993 ) . *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
4. Brouther, K. D. (2002), *Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance*. Journal of International Business Studies, 33(2): 203-223.
5. Campell, J. P. ( 1990 ), *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. Dunnette & LM Houghs (Eds. ) , *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp.687-371.
6. Chakravarthy B.S. ( 1986 ) , *Measuring Strategic Performance*, Strategic Management Journal, 1986, Vol 7, No.3, P.437-458.
7. Cuieford, J.P. ( 1965 ) . *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. N.Y.: McGraw-Hill.
8. French, W. L., ( 1994 ) , *Human resource management*, 3th ed., Houghton Mifflin.
9. Gordon, J. R. ( 1986 ) . *Human resource management*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
10. Greenberg, J. & Liebman, M. ( 1990 ) . *Incentives: The Missing in Strategic Performance*. The Journal of Business Strategy, July/August, pp.8-11.
11. Gregoire, Thomas K. & Jennifer Propp & John Poertner. ( 1998 ) , *The Supervisor's Role in the Transfer of Training*, Administration in Social Work, Vol.22, No.1,
12. Guielford, J. P., ( 1965 ) , *Psychometric Methods*, ( 2th Ed. ) , McGraw-Hill, New York, NY.
13. Gutteridge, T. G., ( 1986 ) , *Organizational Career Development System: The State of the Practice*, In Hall, D.T., & Associates (Eds. ) , *Career Development in Organizations*, S. F., C. A.: Jossey-Bass Publishers.
14. Hall, D. T., ( 1976 ) , *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing,
15. Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J., Anderson, R.E., and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup>. New Jersey: Person Education.
16. Jex, S. M. ( 1998 ) , *Stress and Job Performance*, London: Sage Publications.
17. Sujansky , J.G. & Ferri-Reed , Jan ( 2009 ) , *Motivating Your Millennial Sales Force*. The American Salesman, 54 ( 12 ) , pp.3-6.
18. Katz, D., & Kahn, R. L. ( 1978 ) , *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
19. Locke, E. A. ( 1968 ) , *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, 3: 157-189.
20. Johlke, M. C. ( 2006 ) , *Sales presentation skills and salesperson job performance* , *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Volume 26, Number 3 / Summer 2006, pp.305 – 308
21. McFarland, D. ( 1969 ) , *The Human Side of Enterprise*. New York: Academic Press.
22. Ngo, H.Y., Turban, D., Lau, C.M. and Lui, S.Y., ( 1998 ) , *Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influence of Country Origin*, The International Journal of Human Resource Management, 9 ( 4 ) , pp.632-652.
23. Robbins, S.P. and Decenzo D.A. ( 2004 ) , *Fundamentals of Management: essential concepts and applications*, 4 th ed. Pearson Prentice Hall.
24. Senge, P. M. ( 1990 ) , *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, N.Y.: Doubleday.
25. Steers Richard M., ( 1994 ) , *Introduction to Organizational Behavior* , 4th ed., New York: Harper Collins Publishers Inc.
26. Tolbert, A. S., McLean, G N., & Myers, R. C. ( 2002 ) , *Creating the global learning organization*. International Journal of Intercultural Relations, 26 ( 4 ) , pp.463-472.