

轉換型領導、工作價值觀與留任意願關聯性之研究-以高屏地區汽車銷售人員為例

黃義俊

國立高雄應用科技大學 企業管理系 教授

peterhun@cc.kuas.edu.tw

黃瓊燁

國立高雄應用科技大學 企業管理系 研究生

hch168999@yahoo.com.tw

摘要

台灣近年來每年新車銷售量約在 36.5 萬輛，平均每戶擁有 1.6 輛自用小客車，而每輛車的銷售過程都需要透過汽車銷售人員來辦理手續及售後關懷等相關服務。然而汽車銷售工作的工作時間長、休假不固定、業績壓力大、薪酬無保障等因素，導致汽車銷售人員流動率高，留任意願低，此現象一直是汽車公司在人力資源上的負擔。

本研究採問卷調查方式，從汽車銷售人員每天所要面對的直屬主管領導型態及汽車銷售人員本身對汽車銷售工作之價值觀與留任意願做關聯性之研究，並參考過去許多學者關於轉換型領導、工作價值觀及留任意願之研究架構與論述。研究結果顯示：轉換型領導分別正向影響留任意願及工作價值觀；且工作價值觀也正向影響留任意願；另外，轉換型領導透過工作價值觀間接影響留任意願之中介效果。

關鍵字：汽車銷售人員、轉換型領導、工作價值觀、留任意願

1. 緒論

目前在台灣汽車產業中競爭品牌多達30幾種，而最受台灣消費者青睞的國產車品牌還是以豐田汽車為首，其次分別為裕隆集團旗下的日產汽車與三菱汽車。另一方面受M型化趨勢影響，進口車品牌還是以賓士汽車、寶馬汽車及福斯汽車為國人喜愛。而從相關數據中更不難發現，這台灣前三大國產車品牌的現有台數，遠遠超過整個台灣汽車市場現有台數近五成以上，由此說明日系車在台灣深耕已久，並具有舉足輕重之地位。然而就在研發技術日益成熟，全球經濟熱絡帶動下，2005年台灣汽車產銷量達到史上最高峰的51萬輛，之後便因美國二次房貸及雷曼兄弟的金融風暴影響下，而逐漸滑落至2008年谷底的23萬輛，直至2009年因政府補助貨物稅減免優惠後，才使汽車市場稍有緩慢回升。

近幾年因政府積極推動及車廠拓展整車外銷中東、澳洲、泰國等地區，使整車外銷成績斐然，在2013年創下最高點，另一方面，又因油價高漲及環保意識形態，造就電動車市場的發展。所以縱使台灣汽車市場未來走向雖然樂觀，但同時也變化莫測，台灣車廠發展仍將面臨諸多困難，如車價高漲、技術專利權與電動車發展等環境情勢。不過，台灣車廠一向具備高度彈性的經營策略，例如抓住機會自創品牌，同時整備外銷能量，並與先進國家同步發展電動車全球戰略，皆是台灣汽車產業不凡實力的展現。相信未來台灣汽車業者絕對有信心積極面對，持續強化產業競爭力，成為國際汽車市場矚目焦點。

然而，汽車是經由汽車製造業者從生產、製造、組裝才得以形成，要將汽車銷售至消費者手中，就需仰賴服務業的汽車銷售人員。當消費者預購買汽車商品時，一定得透過一位汽車銷售人員，為消費者提供辦理相關資訊及手續服務，所以汽車銷售人員是汽車公司與消費者之間最佳的資訊傳達管道及靈魂人物。汽車銷售模式是屬於一種人員銷售，是需要人對人直接以面對面的方式展開產品銷售。由於汽車銷售人員的服務態度及專業知識經常會直接影響到消費者購買意願及滿足程度，因此汽車銷售人員的優劣也經常直接反應在汽車公司的銷售數字上及個人工作收入的多寡。所以一位好的汽車銷售人員不但會增加客戶的滿意度，還可以幫助公司業績上的成長，增加汽車銷售人員個人的工作收入。所以汽車公司若能留住好的汽車銷售人員增加留任意願是其重要因素。

從過去學者對汽車銷售人員的相關研究非常有限，例如：石清城(2005)以某汽車公司個案為例，探討員工工作滿意對組織承諾及公民行為之影響。邱雅琪(2007)則探討汽車銷售人員的適應性銷售行為之影響歷程與效果。洪

燕玉(2004)就汽車業務人員專業職能項目及其線上甄選量表之設計。劉依綺(2011)以匯豐汽車某營業所為例，探討汽車銷售人員與維修人員服務品質對顧客滿意度與忠誠度影響。李佳儀(2007)以工作環境因素對於台灣汽車銷售人員教育訓練遷移動機之影響。尤思尹(2006)以汽車公司為例，探討工作滿足與工作投入、留職意願關聯性之研究。以上大多數學者皆探討汽車銷售人員的工作滿意度、工作滿足、工作投入或顧客滿意度等。鮮少探究汽車銷售人員具有的工作價值觀及面對的領導者是否對留任意願產生影響，學者林明裡(2006)研究中發現領導顯著正向影響工作價值觀；另外，林若蕎(2012)研究也發現工作價值觀正向影響留任意願，故本研究以此為研究動機之一，在於探討轉換型領導、工作價值觀與留任意願的關聯性。

再者，汽車公司會依轄區分成幾家分公司，每個分公司皆有一位經理為其單位領導，而每個分公司會在依汽車銷售人員的人數分成2~4個課別，每一課也都會編製一位課長來領導輔佐汽車銷售人員從事銷售活動。所以在汽車公司裡，內部領導者是與汽車銷售人員最密切的接觸者之一，而根據文獻探討中發現領導型態中的轉換型領導具較佳的激勵效果，所以在領導型態中的轉換型領導是否也會對留任意願產生影響。史美華(2006)即認為轉換型領導與留任意願間存有顯著正向影響關係，因此是本研究的研究動機之一，故本研究之目的如下：

- 一、轉換型領導對留任意願的影響
- 二、轉換型領導對工作價值觀的影響
- 三、工作價值觀對留任意願的影響
- 四、轉換型領導會透過工作價值觀間接影響留任意願

2. 文獻探討

2.1 轉換型領導對留任意願的影響

領導在實務界與學術界中已獲得一定的重要性，在個人與組織的整合過程中，領導是一種最具動態的影響過程，並能透過領導讓組織效能提升。同時，出色的領導者不僅能激發員工潛力，提升工作效率，還能滿足員工需求增加其留任意願。Chen and Silverthorne (2005) 領導風格與留任意願有其正向相關性，學者史美華(2006)即認為轉換型領導與留任意願間存有顯著正向影響關係。張乃宏(2006)研究組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性，結果發現領導行為各構面對留任意願均呈現顯著的正向關係。綜合以上學者論述，本研究假設轉換型領導對汽車銷售人員的留任意願有正向影響，故本研究提出假設H1如下：

H1：轉換型領導對留任意願有顯著正向影響

2.2 轉換型領導對工作價值觀的影響

現代的人們渴望成就感與參與感，希望受到尊重，工作對人們而言，除了維生之外，更是追求實現生活理想、肯定自己及自我成就目標的工具(黃同圳，1992)。工作價值觀是個人從事工作時，用以評斷工作事物行為或目標的持久性信念及標準，並藉此表現工作行為及追求工作目標。再者，人們也期望在職場上能獲得良好的社會互動，擁有良好的人際關係與穩定生活，免於工作所衍生的焦慮，服務於組織制度與環境完善的組織來滿足安全感，及維持生活所需的報酬與休閒活動(吳鐵雄等，1996)。並影響其為組織努力工作的意願。

做對的事是領導，把事做對是管理，領導是對人，而管理是對事，轉換型領導是屬於魅力領導、對部屬關懷與智能上的啟發、建立部屬自信和受人尊重的感覺，並且運用各種激勵策略提昇部屬工作態度與效率，達到給予部屬清楚的目標與遠景。學者張志忠(2012)研究發現領導風格與工作價值觀呈顯著正相關，故本研究提出假設 H2 如下：

H2-1：轉換型領導對目的性價值有顯著正向影響

H2-2：轉換型領導對工具性價值有顯著正向影響

2.3 工作價值觀與留任意願之關係

工作價值觀是個人價值觀之延伸，是依個體對工作需求及偏好之認知或意向，選擇符合自己工作價值觀的工作，並將使其工作滿足。Boyatzis and Skelly (1991)認為工作價值觀影響個人加入、留任在某一特定組織的意願，並會影響其為組織努力工作的意願。就其學者論述，當汽車銷售人員的工作價值觀趨於正向時，則留任意願越高，故

本研究提出假設 H3 如下：

H3-1：目的性價值對留任意願有正向影響

H3-2：工具性價值對留任意願有正向影響

2.4 工作價值觀對轉換型領導與留任意願之中介效果

工作價值觀是價值觀的延伸，也就是將價值觀表現在工作上的信念，代表個人在工作上的意願及傾向所表現出來的基本架構，同時也會影響個人的工作態度及工作行為，顯現出個人對工作特性的重視與偏好程度。領導則是給部屬一種自信、自負和受人尊重的感覺；清楚的傳達組織的目標、遠景；提昇部屬的智能，對部屬給予個別化關懷。在轉換型領導的引導下，部屬會轉化他們的自己的利益成追求組織的遠景及更高理想。學者夏立文（2012）對校長的家長式領導及教師的工作價值觀及工作投入關係之研究發現，工作價值觀對家長式領導與工作投入具中介效果。鄭喬方（2009）研究發現部屬知覺其領導者的轉換型領導效能在知覺領導者企業社會責任價值觀與組織公民行為間具有完全中介效果。另外，學者朴英培（1988）研究發現工作價值觀、領導型態與工作滿足之間有顯著相關性。綜合以上學者論述，本研究假設工作價值觀對轉換型領導與留任意願具中介效果，故本研究提出假設H4如下：

H4-1：轉換型領導會透過目的性價值間接影響留任意願。

H4-2：轉換型領導會透過工具性價值間接影響留任意願。

3.研究方法

本章係依據第二章文獻探討理論，說明本研究之研究方法與設計過程，本章共分為五節；第一節為研究架構，第二節說明研究變數與操作性定義，第三節為問卷設計，第四節為研究對象，第五節則說明本研究所採用的資料分析與方法。

3.1 研究架構

本研究係以汽車銷售人員為基礎，探討汽車銷售人員面對轉換型領導時對留任意願之影響，並以工作價值觀為中介變數，探討其對轉換型領導與留任意願的中介效果。經由文獻探討，本研究提出研究架構如下圖所示：

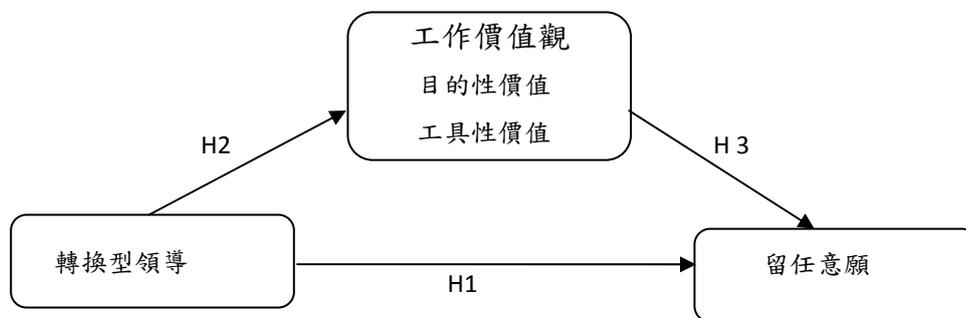


圖 3-1 研究架構

3.2 研究變數與操作性定義

依據研究架構概念以驗證前述之研究假說，本研究之變數包含轉換型領導、工作價值觀與留任意願等三個變數，以下為本研究之研究變數的操作性定義及各變項之衡量構面。

1. 轉換型領導

領導型態極容易影響一般員工的工作滿足，像是上司對部屬關懷接納程度、協助部屬解決問題，此足以激勵員工在工作上的士氣及效率的提升。本研究採用學者 Bass and Avolio（1990）之領導型態模式為基準，以「轉換型領導」構面做為參考，以適合汽車銷售人員之方式重新設計問卷。

轉換型領導是指個人與個人間的影響過程，領導者藉著提出更高的理想與價值，激發被領導者超越自己，提升被領導者理想目標和特定價值的認知程度。此領域包括理想化影響，即擁有清楚的願景與目的，能獲得部屬的信賴與尊重，建立未來任務的基礎。在激發員工動機上，是指派有意義且具挑戰性的工作給部屬來啟發、激勵他們的熱

誠且樂觀的團隊精神。然而在智識啟發方面，是指引部屬對問題理解、問題解決的方法、思想、想像力、信念與價值的改變。對員工的個別關懷上，就是把每一位部屬視為單一個體，給予訓練、指導和成長的機會。

2.工作價值觀

本研究構面，主要參考吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏（1996）對於工作價值觀構面之分類修正為下：

（1）目的性價值

了解自己面對工作時，能否不斷追求個人自我成長，發揮個人才能與創造力，提升生活品質，獲得成就感與領導權力，贏得他人尊重與肯定以及達成人生目標的重視程度。此領域包括自我成長，意指自己對工作時是否不斷獲得新知與自我成長，發揮創造力，以及促進個人發展的重視程度。另外在自我實現方面，是指自己對工作時是否能實現人生目標，展現個人才能，提升生活品質，以增進社會福祉的重視程度。在自我尊嚴上，表示自己對工作時是否能滿足個人成就感，獲得自我肯定與自主性，贏得他人尊重，及擁有管理權力和支配力的重視程度。

（2）工具性價值

了解自己面對工作時，能否獲得良好的社會互動，擁有良好的人際關係與穩定的生活，免於工作所衍生焦慮，服務於組織制度與環境完善的組織來滿足安全感，及維持生活所需的報酬與休閒活動的重視程度。此領域包括社會互動中，自己對工作時是否能獲得良好的社會互動，與上司和同事分享喜怒哀樂，及與他人建立良好人際關係的重視程度。而在組織安全與經濟上，是指自己對工作時是否能獲得合理的經濟報酬，以及組織是否有完善的制度以滿足安全感的重視程度。然而對工作的安定與免於焦慮裡，表示自己對工作時是否能獲得穩定而規律的工作，及免於緊張、混亂、焦慮與恐懼的重視程度。另外在休閒健康與交通上，是自己對工作時是否能獲得充足的體能或運動、擁有充分的休閒活動，與交通便利的重視程度。

3.留任意願

留任意願為單一構面定義，指員工願意或希望留在組織內工作，為組織效力的態度，而本研究的樣本為汽車銷售人員屬自主性留任。故採用國外學者 Mowday, Steers & Porter(1979)所發展的量表問卷題項，因此有關汽車銷售人員留任意願量表之製作也依其問卷題項修訂而成。

3.3 問卷設計

本研究之問卷結構共分成四部分，其題項均參考學者之研究問項所建構出來，惟為配合汽車產業特性及語意表達上符合汽車銷售人員慣用方式，而稍做修改並進行前測問卷做為初步分析與探討，再於修正後始成為正式問卷發放之。問卷內容包括轉換型領導、工作價值觀、留任意願與人口統計變數等，其中前三部分將採用六點尺度來計分予以量化，衡量方面依序為非常不同意、很不同意、不同意、同意、很同意、非常同意等六類，分別給予 1、2、3、4、5 及 6 的給分，至於第四部份人口統計變數，因屬於類別資料不予量化。

3.4 研究對象

1.研究對象

本研究以大高雄地區及屏東地區的前三大國產車品牌依序為豐田汽車、日產汽車及三菱汽車之汽車銷售人員為研究對象，採問卷調查方式進行。

2.抽樣方式

本研究預計以這大高雄地區及屏東地區之三大品牌四家經銷商的汽車銷售人員做為本研究的研究對象，預計取得樣本 400 份。

3.前測問卷發放

本研究於正式問卷發放之前先實施前測。預計發放 50 份前測問卷以了解是否需修正問卷之問項，以避免問項內容上語意不清等現象發生。

3.5 資料分析方法

本研究採用 SPSS 21.0 中文版統計軟體為統計分析工具，進行資料分析與假設檢定。統計方法為：敘述性統計分析、信度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、相關分析及迴歸分析等。

1.敘述性統計分析

敘述性統計分析的運用，是用以分析了解整體樣本資料結構的分布情形。本研究主要是藉由人口統計變數，即性別、年齡、年資、學歷、婚姻、年收入、工作地點及主管性別等，進行敘述性統計資料分析，並以平均數、標準差、次數分配與百分比等資料，來描述轉換型領導、工作價值觀與留任意願等，以說明樣本資料結構。

2. 信度分析

信度分析目的在於測試研究構念之可信度，信度(reliability)是指測量工具所衡量結果之一致性與穩定性，信度分析是用來衡量量表的可靠程度。依據學者吳萬益(2005)企業研究方法一書中所載，對於分項對總項相關係數低於0.5的變項，予以刪除。Hair et al. (1998)認為係數大於0.7表示內部一致性高，係數若小於0.35則表示內部一致性低。本研究採用Cronbach's α 係數進行問卷信度分析，分析構面有轉換型領導、工作價值觀與留任意願。

3. 獨立樣本 t 檢定

獨立樣本 t 檢定是用以檢定兩組獨立群體間的特性，其獨立母體的平均數與中心位置是否一樣，期望值是否相等的統計方法。本研究中，採用獨立樣本 t 檢定來驗證汽車銷售人員的不同性別轉換型領導、工作價值觀與留任意願，是否具有顯著差異性。

4. 單因子變異數分析

單因子變異數分析是用於檢定不同組別依變數之平均數是否有顯著差異的統計方法，本研究採用單因子變異數分析，是藉由不同的人口統計變數(如年齡、年資、學歷、婚姻及年收入等)，來檢定各構面間有無顯著的差異。若達差異顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定各群組間差異情形。

5. 相關分析

相關分析是探討研究變數之間關聯程度的統計方法，本研究採用以 Pearson 積差相關係數來測量工作價值觀、領導型態與留任意願等相互間之關聯強度，以作為迴歸分析之基礎，在迴歸分析中進一步來探討各構面間的因果關係。

6. 迴歸分析

迴歸分析是用來分析自變數與依變數之間的關係，並了解自變數預測依變數的預測力與強度，以及與整體的關係是否顯著等的統計方法。而複迴歸分析是一種簡單相關的延伸應用，是探討多個自變數和一個依變數間的直線關係。本研究將對研究架構之主要構面，以轉換型領導構面為自變數，以留任意願構面為依變數之關係，進行迴歸分析以了解其影響程度，並檢定工作價值觀之中介效果是否成立。

7. 中介效果

依據Baron & Kenny(1986)對於中介變項與干擾變項之分析，可應用迴歸模式及路徑分析驗證中介效果是否存在。認為滿足下列三項條件時，便可以判定中介效果成立：第一項條件是自變項與中介變項對依變項均應有顯著影響；第二項條件是自變項對中介變項有顯著影響；第三項條件是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數後，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。

4. 資料分析與結果

本章的目的在於驗證本研究所提出之假設，將問卷回收後，經過資料整理透過 SPSS 統計分析軟體，進行初步的資料分析。本章共分七節；第一節前測問卷分析。第二節說明樣本各項資料之基本特徵及正式問卷之回收狀況。第三節進行敘述性統計探討此研究構面敘述性統計分析結果，對於樣本之研究構面採取敘述性統計分析，包括次數分配、百分比、平均數及標準差，藉以了解回收的資料在各構面間之分佈情況及其意涵。第四節進行信度的分析來衡量轉換型領導、工作價值觀及留任意願的內部一致性。第五節則針對研究變數與人口統計變數進行獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析，說明是否存有明顯之差異。第六節接著進行相關分析，進一步了解各相關變項的相關重要性，亦即驗證假設所欲探討的關聯情形，以 Pearson 相關係數判定各變數間是否存有顯著之相關性。第七節進行迴歸分析，瞭解預測變數用以預測效標變數的預測力和強度，以及預測變數和整體的關係是否顯著。第八節最後為中介分析，第九節為驗證假說彙整。

4.1 前測問卷信度分析

依據中央極限定理，在大樣本 $n \geq 30$ 的情況下，不管母體的分配是否為常態分配，變異數是否已知，樣本平均數的抽樣分配將近似於常態分配。本研究前測問卷部分共回收31份，皆為有效問卷，故樣本數符合中央極限定理，有關各變數之信度分析如表4-1，得到本研究量表的Cronbach's α 值皆大於0.7，顯示各構面具有某程度之內部一致性，故本研究問卷可進行大量之發放。

表4-1 前測問卷之信度分析

研究變數與構面	題數	Cronbach's α
轉換型領導	16	0.984
目的性價值	16	0.964
工具性價值	16	0.964
留任意願	4	0.953

4.2 樣本結構分析及正式問卷回收

本研究以大高雄地區及屏東地區的前三大國產車品牌，豐田汽車經銷商之高都汽車、日產汽車經銷商之裕昌汽車及三菱汽車經銷商之匯豐汽車及順益汽車的汽車銷售人員為研究母體，合計汽車銷售人員約為400人，採問卷調查方式進行抽樣。施測期間自2014年1月15日至4月15日，共發放400份問卷，回收350份問卷，剔除無效問卷41份，餘有效問卷309份，有效回收率77%，故本研究以309份問卷資料進行分析。

所有變數除了人口統計變數外，皆採用李克特六點尺度量表(非常不同意、很不同意、不同意、同意、很同意、非常同意)對各題項進行測量，敘述性統計分析即針對人口統計變數(如性別、年齡等)以次數、百分比等方式來說明樣本的分布情形。

本研究有效問卷共 309 份，採統計軟體 SPSS 21.0 版本建置資料庫，並針對性別、年齡、年資、學歷、婚姻、年收入、工作地點及主管性別等八項人口變數執行敘述統計分析，結果如下：

表4-2 樣本結構次數分析表

項目	類別	次數	百分比	累積百分比
性別	男	237	76.7	76.7
	女	72	23.3	100.0
年齡	25歲以下	30	9.7	9.7
	26-35歲	113	36.6	46.3
	36-45歲	96	31.1	77.3
	46-55歲	64	20.7	98.1
	56歲以上	6	1.9	100.0
年資	1年以內	63	20.4	20.4
	1-3年	76	24.6	45.0
	3-5年	33	10.7	55.7
	6-10年	54	17.5	73.1
	11-15年	27	8.7	81.9
	16-20年	29	9.4	91.3
	20年以上	27	8.7	100.0

表4-2 樣本結構次數分析表(續)

項目	類別	次數	百分比	累積百分比
學歷	高中(職)以下	11	3.6	3.6
	高中(職)	122	39.5	43.0
	專科	86	27.8	70.9
	大學	87	28.2	99.0
	研究所以上	3	1.0	100.0
婚姻	未婚無小孩	135	43.7	43.7
	未婚有小孩	12	3.9	47.6
	已婚有小孩	147	47.6	95.1
	已婚無小孩	15	4.9	100.0
年收入	50 萬以下	92	29.8	29.8
	51-100 萬	144	46.6	76.4
	101-150 萬	55	17.8	94.2
	151 萬以上	18	5.8	100.0
工作地點	北高雄地區	134	43.4	43.4
	南高雄地區	131	42.4	85.8
	屏東地區	14	14.2	100.0
主管性別	男	275	89.0	89.0
	女	34	11.0	100.0

由表 4-2 樣本結構次數分析中彙整結果顯示：

1.性別

在汽車銷售人員性別方面，樣本分佈在男性佔 76.7% (N=237)、女性佔 23.3% (N=72)，呈現男性人數明顯高於女性人數，顯示汽車銷售人員的工作性質以男性居多。

2.年齡

汽車銷售人員在年齡方面，樣本分佈在「26-35 歲」人數最多佔 36.6% (N=113)，「36-45 歲」人數位之佔 31.3% (N=96)，而「56 歲以上」佔 1.9% (N=6) 人數最少，顯示汽車銷售人員傾向青壯年之工作類型，超過退休年齡者，較無法再勝任汽車業務性質之工作。

3.年資

在汽車銷售人員年資上，樣本分佈在「1-3 年」人數最多佔 24.6% (N=76)，而「11-15 年」及「20 年以上」皆佔 8.7% (N=27) 人數較少，由此可得在汽車銷售工作領域裡 11 年以上者最易心生倦怠而離開。

4.學歷

在汽車銷售人員學歷方面，樣本分佈在「高中(職)」人數最多佔 39.5% (N=122)，而「研究所以上」佔 1.0% (N=3) 人數最少，可見高學歷者從事汽車銷售工作意願並不高。

5.婚姻

在汽車銷售人員婚姻方面，樣本分佈在「已婚有小孩」人數最多佔 47.6% (N=147)，其次為「未婚無小孩」人數佔 43.7% (N=135)，而「未婚有小孩」人數最少佔 3.9% (N=12)。由婚姻狀態分佈性可想像，有家庭經濟需求者及無經濟壓力的頂客族，對汽車銷售教會保留於原單位工作。

6.年收入

在汽車銷售人員年收入方面，樣本分佈在「51-100 萬」人數最多佔 46.6% (N=144)，而「151 萬以上」佔 5.8

% (N=18) 人數最少。由此可見汽車銷售人員的收入對受薪者而言，已屬中高收入者。

7. 工作地點

在汽車銷售人員工作地點方面，樣本分佈在「北高雄地區」人數最多佔 43.4% (N=134)，而「南高雄地區」佔 42.4% (N=131) 為次高，各約佔 5 成，「屏東地區」人數僅佔 14.2% (N=44) 最少。汽車公司大多設立於大都會區。所以汽車銷售人員的工作地點在大高雄區佔八成以上。

8. 直屬主管性別

在汽車銷售人員的直屬主管性別上，樣本分佈在「男性主管」人數最多佔 89.0% (N=275)，而「女性主管」佔 11.0% (N=34)。顯見在汽車業界裡，領導者還是男性居多，將近九成以上的汽車銷售人員面對的是男性直屬主管。

4.3 敘述性統計

各平均值通常用於表示統計對象的一般水準，為描述數據集中程度的一種統計量，可用來作為不同組數據之間的比較，也可以顯示一組數據的一般狀態，並能判斷出不同組別之間的差異。而標準差在統計中最常使用作為統計分佈程度上的測量，反映組內個體間的離散程度。

為了瞭解整體樣本與問項之敘述統計資料，本研究針對「轉換型領導」、「工作價值觀」、「留任意願」三個變項，依據問卷量化後之分數，其回收樣本在各構面之平均值、標準差如下表說明。

由表4-3所示，各構面之平均值、標準差，表中得知各構面之平均值皆高於4.74以上，其中「工具性價值」之平均數最高為4.97；其次為「目的性價值」之平均數達4.95；「轉換型領導」評價最低，平均數為4.74；「留任意願」平均數為4.76，評價次低。

表4-3 研究構面平均值與標準差彙整表 (n = 309)

研究變數	構面	平均值	標準差
轉換型領導	轉換型領導	4.74	0.964
工作價值觀	目的性價值	4.95	0.796
	工具性價值	4.97	0.785
留任意願	自主性	4.76	1.064

4.4 信度分析

信度(reliability)即可靠度，係指測驗結果的前後一致性和穩定性而言。換言之，不僅在說明測驗內部題項間符合的程度，以及兩次測驗結果是否前後一致性程度，而信度係數越大，信度越高。本研究所採用的信度評估類型為內部一致性信度，所採用的評估指標為 Cronbach's α 信賴係數。若 α 值大於 0.7 表示各題項間的內部一致性很高，即顯示有較高的信度；係數若小於 0.35 則表示內部一致性低。(Hair, et al., 1998)。

本研究將轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願四大構面進行信度分析。其研究變數與構面的 Cronbach's α 值分別為 0.981、0.962、0.950、0.944 均大於 0.7，皆符合高信度標準。

表4-4 正式問卷之信度分析

研究變數與構面	題數	Cronbach's α
轉換型領導	16	0.981
目的性價值	16	0.962
工具性價值	16	0.950
留任意願	4	0.944

4.5 研究變數與人口統計變數分析

1.獨立樣本t檢定

人口統計變數的工作地點及直屬主管性別，與各構面間並無差異分析之需要，故僅做樣本結構分析。而人口統計變數之性別對轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願各構面之差異分析如下表所示：

如表4-5所示，不同性別在轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願各構面皆無顯著差異。因為變異數相等的Levene檢定時，P值皆大於0.05，顯示不同性別的汽車銷售人員對此部份之看法具有均質性無顯著差異。亦即表示對以上各構面做差異分析時，不用考慮性別因素，

表4-5 性別在各構面之檢定結果彙整表

構面	性別	平均值	標準差	P 值	t 值
轉換型領導	男	4.771	0.934	0.331	0.975
	女	4.644	1.059		
目的性價值	男	4.969	0.803	0.404	0.835
	女	4.879	0.777		
工具性價值	男	4.993	0.803	0.369	0.899
	女	4.898	0.724		
留任意願	男	4.768	1.063	0.732	0.343
	女	4.719	1.073		

註：*為 $p < 0.05$ ，**為 $p < 0.01$

2.單因子變異數分析(ANOVA)

以下就各人口統計變數（年齡、年資、學歷、婚姻、年收入）對轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願各構面做差異分析，分析如下列各表所示：

(1) 年齡

如表4-6所示，因為在變異數同質性檢定時，p值皆大於0.05符合同質性。而在Scheffe事後成對檢定時，不同年齡在目的性價值、工具性價值、留任意願各構面裡皆沒有顯著差異。但在轉換型領導構面（25歲以下，46-55歲）成對比較下， $p=0.036 < 0.05$ ，二者有顯著差異。因二者平均差異為 $0.6788 > 0$ ，即在轉換型領導構面下，25歲以下 $> 46-55$ 歲。亦即表示對以上各構面做差異分析時，僅需考慮轉換型領導。

表4-6 年齡在各構面之檢定結果彙整表

構面		25歲以下	26-35歲	36-45歲	46-55歲	56歲以上	F 值	p 值	Scheffe
轉換型領導	平均值	5.173	4.831	4.656	4.494	4.885	3.105	0.016*	25歲以下 >46-55歲
	標準差	0.827	0.928	0.922	1.082	0.929			
目的性價值	平均值	5.098	4.906	4.964	4.926	4.969	0.365	0.834	
	標準差	0.828	0.820	0.781	0.784	0.715			
工具性價值	平均值	5.242	4.954	4.965	4.876	5.021	1.148	0.334	
	標準差	0.764	0.804	0.775	0.779	0.708			
留任意願	平均值	4.983	4.708	4.763	4.719	4.833	0.425	0.790	
	標準差	0.944	1.108	1.046	1.106	0.701			

註：*為 $p < 0.05$ ，**為 $p < 0.01$

(2) 年資

如表4-7所示，在變異數同質性檢定時，只有轉換型領導 $p=0.016<0.05$ 是異質性，其餘目的性價值、工具性價值、留任意願各構面 p 值皆大於0.05符合同質性。而在Scheffe事後成對檢定時，不同年資在轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願各構面裡皆無顯著差異。亦即表示對以上各構面做差異分析時，不用考慮年資因素，不同年資的汽車銷售人員對此部份之看法無顯著差異。

表4-7 年資在各構面之檢定結果彙整表

構面		一年以內	1-3年	3-5年	6-10年	F值	p值	Scheffe
轉換型領導	平均值	5.078	4.660	4.686	4.635	1.780	0.103	
	標準差	0.759	1.129	0.754	0.854			
目的性價值	平均值	5.072	4.956	4.759	4.934	1.631	0.138	
	標準差	0.734	0.824	0.784	0.848			
工具性價值	平均值	5.160	4.995	4.741	4.925	1.797	0.099	
	標準差	0.701	0.841	0.752	0.796			
留任意願	平均值	4.952	4.576	4.674	4.810	0.997	0.427	
	標準差	1.064	1.130	0.949	1.039			

表4-7 年資在各構面之檢定結果彙整表(續)

構面		11-15年	16-20年	20年以上	F值	p值	Scheffe
轉換型領導	平均值	4.711	4.720	4.516	1.780	0.103	
	標準差	0.792	1.323	0.941			
目的性價值	平均值	4.956	5.172	4.644	1.631	0.138	
	標準差	0.718	0.652	0.916			
工具性價值	平均值	5.009	5.065	4.692	1.797	0.099	
	標準差	0.659	0.709	0.939			
留任意願	平均值	4.639	4.948	4.713	0.997	0.427	
	標準差	0.821	1.177	1.137			

註：*為 $p<0.05$ ，**為 $p<0.01$

(3) 學歷

如表4-8所示，在變異數同質性檢定時，轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願各構面 p 值皆大於0.05符合同質性。而在Scheffe事後成對檢定時，也都沒有顯著差異。

在Scheffe同質子集：依不同學歷的平均數由小而大排列，在目的性價值、工具性價值構面裡依序研究所以以上、專科、大學、高中職、高中以下，並分為二個同性質的子集。在目的性價值中，第一個子集包含（研究所以以上、專科、大學、高中職），平均數分別為（4.104，4.868，4.973，4.985）第二個子集包含（專科、大學、高中職、高中以下），平均數分別為（4.868，4.973，4.985，5.199）。在工具性價值中，第一個子集包含（研究所以以上、專科、大學、高中職），平均數分別為（4.313，4.912，4.967，4.995）。第二個子集包含（專科、大學、高中職、高中以下），平均數分別為（4.912，4.967，4.995，5.364）。在留任意願依序研究所以以上、高中職、專科、大學、高中以下，並分為二個同性質的子集。第一個子集包含（研究所以以上、高中職、專科、大學），平均數分別為（3.667，4.693，4.706，4.859）。第二個子集包含（高中職、專科、大學、高中以下），平均數分別為（4.693，4.706，4.859，5.341）。同子集內的學歷沒有顯著差異，在目的性價值、工具性價值及留任意願中，不同子集有顯著差異，因研究所以以上<高中以下。

表4-8 學歷在各構面之檢定結果彙整表

構面		高中以下	高中(職)	專科	大學	研究所以上	F 值	p 值	Scheffe
轉換型領導	平均值	5.426	4.691	4.642	4.838	4.313	2.099	0.081	
	標準差	0.688	1.072	0.887	0.846	1.793			
目的性價值	平均值	5.199	4.985	4.868	4.973	4.104	1.428	0.225	研究所以 上<高中以 下
	標準差	0.857	0.800	0.758	0.781	2.093			
工具性價值	平均值	5.364	4.995	4.912	4.967	4.313	1.371	0.244	研究所以 上<高中以 下
	標準差	0.835	0.815	0.735	0.747	1.621			
留任意願	平均值	5.341	4.693	4.706	4.859	3.667	2.002	0.094	研究所以 上<高中以 下
	標準差	0.831	1.090	0.932	1.120	1.909			

註：*為 $p < 0.05$ ，**為 $p < 0.01$

(4) 婚姻

如表4-9所示，在變異數同質性檢定時，轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願各構面p值皆大於0.05符合同質性。而在Scheffe事後成對檢定時，也都沒有顯著差異。亦即表示對以上各構面做差異分析時，不用考慮婚姻因素，不同婚姻的汽車銷售人員對此部份之看法無顯著差異。

表4-9 婚姻在各構面之檢定結果彙整表

構面		未婚無小孩	未婚有小孩	已婚有小孩	已婚無小孩	F 值	p 值	Scheffe
轉換型領導	平均值	4.897	4.630	4.624	4.575	2.130	0.096	
	標準差	0.878	1.295	0.975	1.193			
目的性價值	平均值	4.962	4.969	4.937	4.921	0.031	0.993	
	標準差	0.772	1.260	0.797	0.620			
工具性價值	平均值	5.057	4.938	4.899	4.921	0.980	0.402	
	標準差	0.764	1.041	0.794	0.649			
留任意願	平均值	4.830	4.688	4.692	4.783	0.409	0.746	
	標準差	1.059	1.374	1.035	1.191			

註：*為 $p < 0.05$ ，**為 $p < 0.01$

(五) 年收入

如表4-10所示，在變異數同質性檢定時，目的性價值、工具性價值、留任意願各構面p值分別為0.002、0.001、0.039小於0.05符合異質性，轉換型領導 $p=0.155$ 符合同質性。在ANOVA檢定時，留任意願之 $F=3.070$ ， $p=0.028 < 0.05$ ，差異顯著，即年收入在留任意願有顯著差異。而在Scheffe事後成對檢定時，沒有顯著差異。不同年收入在轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願各構面皆無顯著差異。亦即表示對以上各構面做差異分析時，不用考慮年收入因素，不同年收入的汽車銷售人員對此部份之看法無顯著差異。

表4-10 年收入在各構面之檢定結果彙整表

構面		50 萬以下	51-100 萬	101-150 萬	151 萬以上	F 值	p 值	Scheffe
轉換型領導	平均值	4.692	4.764	4.749	4.785	0.121	0.948	
	標準差	1.001	0.975	0.995	0.566			
目的性價值	平均值	4.829	4.960	5.075	5.073	1.316	0.269	
	標準差	0.876	0.827	0.632	0.456			
工具性價值	平均值	4.954	4.974	4.984	4.986	0.021	0.996	
	標準差	0.864	0.814	0.658	0.482			
留任意願	平均值	4.478	4.861	4.896	4.917	3.070	0.028*	
	標準差	1.193	0.982	1.069	0.743			

註：*為 $p < 0.05$ ，**為 $p < 0.01$

4.6 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，再決定該模型是否適合做迴歸。本研究將針對「轉換型領導」、「目的性價值」、「工具性價值」及「留任意願」四個變項做相關分析，並對其結果加以說明。

當 Pearson 相關係數介於-1 到+1 之間，其絕對值越接近 1，則表示二個變項間的關係越強；越接近 0，則表示二個變項間的關係越弱。當絕對值大於 0.7 以上，表示二個變項間有高度直線關係；當絕對值介於 0.3 到 0.7 之間，表示二個變項間有中度直線關係；當絕對值小於 0.3，表示二個變項間有低度直線關係。

由表 4-11 的 Pearson 相關係數的檢定可以得知，轉換型領導、目的性價值、工具性價值與留任意願的相關係數，均達顯著水準。並且四者之間皆為正相關，其中「目的性價值」與「工具性價值」之間為高度相關（0.877）。其餘為中高度相關。表示所有變數皆可以進行下一步的迴歸分析。

表4-11 研究變數各構面之相關分析

構面	轉換型領導	目的性價值	工具性價值	留任意願
轉換型領導	1.000			
目的性價值	0.679**	1.000		
工具性價值	0.682**	0.877**	1.000	
留任意願	0.634**	0.522**	0.529**	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

4.7 迴歸分析

迴歸分析主要是利用一個獨立變數去預測另一個依變項，來檢測變項間的關係，並可了解自變數與依變數的關係及影響力方向程度。

本節將透過迴歸分析，來探究轉換型領導、目的性價值、工具性價值及留任意願四個變數彼此間的因果關係與影響，故本研究提出假設予以驗證之：

1. 轉換型領導與留任意願之迴歸分析

由表4-12顯示，「轉換型領導」對「留任意願」構面的解釋變異量為0.401，即表示轉換型領導對留任意願的解釋變異量為40.1%，迴歸模型達顯著水準（ $F=206.802$ ， $p=0.000$ ）。另判定係數 $R^2_{adj.}=0.401$ ，其值大於0.18，表示本迴歸模式配適度良好。其中「轉換型領導」對「留任意願」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H1：轉換型領導對留任意願有顯著正向影響成立。

表4-12 轉換型領導與留任意願之迴歸分析

自變數	依變數	留任意願		
		β 值	t 值	p 值
轉換型領導		0.634	14.381	0.000
F 值			206.802	
$R^2_{adj.}$			0.401	

2. 轉換型領導與工作價值觀之迴歸分析

(1) 轉換型領導與目的性價值之迴歸分析

由表4-13顯示，「轉換型領導」對「目的性價值」構面的解釋變異量為0.459，即表示轉換型領導對目的性價值的解釋變異量為45.9%，迴歸模型達顯著水準（ $F=262.176$ ， $p=0.000$ ）。另判定係數 $R^2_{adj.}=0.459$ ，其值大於0.18，表示本迴歸模式配適度良好。其中「轉換型領導」對「目的性價值」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H2-1：轉換型領導對目的性價值有顯著正向影響成立。

表4-13 轉換型領導與目的性價值之迴歸分析

自變數	依變數	目的性價值		
		β 值	t 值	p 值
轉換型領導		0.679	16.192	0.000
F 值			262.176	
$R^2_{adj.}$			0.459	

(2) 轉換型領導與工具性價值之迴歸分析

由表4-14顯示，「轉換型領導」對「工具性價值」構面的解釋變異量為0.463，即表示轉換型領導對工具性價值的解釋變異量為46.3%，迴歸模型達顯著水準（ $F=266.424$ ， $p=0.000$ ）。另判定係數 $R^2_{adj.}=0.463$ ，其值大於0.18，表示本迴歸模式配適度良好。其中「轉換型領導」對「工具性價值」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H2-2：轉換型領導對工具性工作價值觀有顯著正向影響成立。

表4-14 轉換型領導與工具性價值之迴歸分析

自變數	依變數	工具性工作價值觀		
		β 值	t 值	p 值
轉換型領導		0.682	16.323	0.000
F 值			266.424	
$R^2_{adj.}$			0.463	

3. 工作價值觀與留任意願之迴歸分析

由表4-15顯示，「工作價值觀」對「留任意願」構面的解釋變異量為0.290，即表示工作價值觀對留任意願的解釋變異量為29%，迴歸模型達顯著水準（ $F=63.861$ ， $p=0.000$ ）。另判定係數 $R^2_{adj.}=0.290$ ，其值大於0.18，表示本迴歸模式配適度良好。其中「目的性價值」對「留任意願」具顯著正向影響，迴歸模型達顯著水準（ $p=0.012$ ），結果驗證本研究假說H3-1：目的性價值對留任意願有正向影響成立。而「工具性價值」對「留任意願」具顯著正向影響，迴歸模型達顯著水準（ $p=0.002$ ），結果驗證本研究假說H3-2：工具性價值對留任意願有正向影響成立。

表4-15 工作價值觀與留任意願之迴歸分析

自變數	依變數	留任意願		
		β 值	t 值	p 值
目的性價值		0.252	2.526	0.012
工具性價值		0.308	3.087	0.002
F 值			63.861	
$R^2_{adj.}$			0.290	

4.8 中介變數

想要了解轉換型領導是否會透過目的性價值和工具性價值進而影響留任意願，故本研究假設H4：轉換型領導透過工作價值觀間接影響留任意願模式進行檢測。

本研究依據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：第一項條件是自變項與中介變項對依變項均應有顯著影響；第二項條件是自變項對中介變項有顯著影響；第三項條件是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數後，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。本研究將利用迴歸分析分別來驗證目的性價值及工具性價值是否為轉換型領導與留任意願之中介效果。

1.轉換型領導對目的性價值與留任意願之迴歸分析

由表4-16模式一顯示，轉換型領導對留任意願的迴歸分析中，整體解釋度為40.1%，迴歸係數為0.634， $p=0.000$ 達顯著水準。再者，在轉換型領導對目的性價值的迴歸分析中，整體解釋度為45.9%，迴歸係數為0.679， $p=0.000$ 達顯著水準。最後，由模式二顯示，目的性價值加入轉換型領導的交互作用項後，對留任意願的迴歸模式中，整體解釋度為41.4%，迴歸係數為0.170， $p=0.000$ 達顯著水準。

綜合前三個步驟的驗證，目的性價值在轉換型領導對留任意願的影響之間具有部份中介效果。再者，轉換型領導對留任意願的影響總效果為0.634，其中直接效果為0.519，透過工具性價值在轉換型領導對留任意願的間接效果為0.115，中介效果顯著。

綜合以上結果，驗證本研究所提出假說H4-1成立。比較模式一與模式二可看出，轉換型領導對留任意願之迴歸係數均下降，說明再加入目的性價值後，轉換型領導對留任意願的預測力降低，所以目的性價值對於轉換型領導及留任意願而言，屬於部份中介效果。因此轉換型領導會透過目的性價值的部份中介效果，進而影響留任意願。

表4-16 轉換型領導對目的性價值與留任意願之中介效果

	目的性價值	留任意願	
		模式一	模式二
轉換型領導	0.679***	0.634***	0.519***
目的性價值			0.170**
$R^2_{adj.}$	0.459	0.401	0.414
F	262.176***	206.802***	109.885***
p	0.000	0.000	0.000

總效果	直接效果	間接效果
0.634	0.519	0.115 = (0.634) - (0.519) = (0.679) * (0.170)
顯著	顯著	顯著

2.轉換型領導對工具性價值與留任意願之迴歸分析

由表4-17模式一顯示，轉換型領導對留任意願的迴歸分析中，整體解釋度為40.1%，迴歸係數為0.634， $p=0.000$ 達顯著水準。再者，在轉換型領導對工具性價值的迴歸分析中，整體解釋度為46.3%，迴歸係數為0.682， $p=0.000$ 達顯著水準。最後，由模式二顯示，工具性價值加入轉換型領導的交互作用項後，對留任意願的迴歸模式中，整體解釋度為41.6%，迴歸係數為0.180， $p=0.000$ 達顯著水準。

綜合前三個步驟的驗證，工具性價值在轉換型領導對留任意願的影響之間具有部份中介效果。再者，轉換型領導對留任意願的影響總效果為0.634，其中直接效果為0.512，透過工具性價值在轉換型領導對留任意願的間接效果為0.122，中介效果顯著。

綜合以上結果，驗證本研究所提出假說H4-2成立。比較模式一與模式二可看出，轉換型領導對留任意願之迴歸係數均下降，說明再加入工具性價值後，轉換型領導對留任意願的預測力降低，所以工具性價值對於轉換型領導及留任意願而言，屬於部份中介效果。因此轉換型領導會透過工具性價值的部份中介效果，進而影響留任意願。

表4-17 轉換型領導對工具性價值與留任意願之中介效果

	工具性價值	留任意願	
		模式一	模式二
轉換型領導	0.682***	0.634***	0.512***
工具性價值			0.180**
R ² _{adj.}	0.463	0.401	0.416
F	266.424***	206.802***	110.739***
p	0.000	0.000	0.000

總效果	直接效果	間接效果
0.634	0.512	0.122 = (0.634) - (0.512) = (0.682) * (0.180)
顯著	顯著	顯著

5.研究結論與建議

本章歸納前四章所述之研究架構、假設及各項驗證分析，在實證研究上予以總結，共分三節說明，第一節研究結果；第二節意涵與建議；第三節研究限制與未來研究建議。

5.1 研究結果

1.轉換型領導對留任意願之影響

依據本研究迴歸分析結果得知，轉換型領導對留任意願達顯著水準，具顯著正向影響，因此說明了汽車銷售人員在面對轉換型領導的直屬主管時，會增加留任於原公司的意願，此與學者史美華（2006）、張乃宏（2006）、簡嘉良（2009）和黃惠妮（2011）實證出轉換型領導對留任意願有正向影響與本研究相符。

2.轉換型領導對目的性工作價值觀之影響

依據本研究迴歸分析結果得知，轉換型領導對目的性工作價值觀達顯著水準，具顯著正向影響，因此說明了汽車銷售人員在面對轉換型領導的直屬主管時，會影響汽車銷售人員本身的目的性工作價值觀，此與學者朴英培（1988）、林明裡（2006）和張志忠（2012）所提出的領導對工作價值觀有正向影響之研究相符。

3.轉換型領導對工具性工作價值觀之影響

依據本研究迴歸分析結果得知，轉換型領導對工具性工作價值觀達顯著水準，具顯著正向影響，因此說明了汽車銷售人員在面對轉換型領導的直屬主管時，會影響汽車銷售人員本身的工具性工作價值觀，此與學者朴英培（1988）、林明裡（2006）和張志忠（2012）所提出的領導對工作價值觀有正向影響之研究相符。

4.目的性價值對留任意願之影響

依據本研究迴歸分析結果得知，目的性工作價值觀對留任意願達顯著水準，具顯著正向影響，說明了汽車銷售人員本身在自我成長、自我實現與尊嚴的工作價值觀中會影響其留任意願，此與學者 Boyatzis and Skelly (1991) 和所提出的，認為工作價值觀會影響個人加入、留任在某一特定組織的意願，並會影響其為組織努力工作的意願。學者林若蕎（2012）也發現工作價值觀對留任意願有正向影響，故與本研究相符。

5.工具性價值對留任意願之影響

依據本研究迴歸分析結果得知，工具性工作價值觀對留任意願達顯著水準，具顯著正向影響，說明了汽車銷售人員本身期望在職場上能獲得良好的社會互動，擁有良好的人際關係與穩定生活，免於工作所衍生的焦慮，服務於組織制度與環境完善的組織來滿足安全感，及維持生活所需的報酬與休閒活動的工作價值觀會影響留任意願，此與學者 Boyatzis and Skelly (1991) 和所提出的，認為工作價值觀會影響個人加入、留任在某一特定組織的意願，並會影響其為組織努力工作的意願。學者林若蕎（2012）也發現工作價值觀對留任意願有正向影響，故與本研究相符。

6.目的性價值對轉換型領導與留任意願之中介效果影響

依據本研究迴歸分析結果得知，轉換型領導對留任意願之影響程度原本就顯著。再加入目的性價值後，對留任意願的影響程度仍然為顯著，但影響程度卻下降，故目的性價值對於轉換型領導及留任意願而言，屬於部份中介效果。換言之，轉換型領導會透過目的性價值的部份中介效果，進而影響留任意願。此與學者夏立文（2012）研究發現，教師工作價值觀對校長家長式領導與工作投入具有中介效果，故本研究結果與學者所提研究相符。

7.工具性價值對轉換型領導與留任意願之中介效果影響

依據本研究迴歸分析結果得知，轉換型領導對留任意願之影響程度原本就顯著。再加入工具性價值後，對留任意願的影響程度仍然為顯著，但影響程度卻下降，故工具性價值對於轉換型領導及留任意願而言，屬於部份中介效果。換言之，轉換型領導會透過工具性價值的部份中介效果，進而影響留任意願。此與學者夏立文（2012）研究發現，教師工作價值觀對校長家長式領導與工作投入具有中介效果，故與本研究相符。

5.2 意涵與建議

1.研究意涵

(1) 因果關係

目前已經有許多學者針對轉換型領導、工作價值觀與留任意願進行相關研究，但是在汽車銷售人員的相關研究裡，卻大多朝向工作滿意度、工作績效、工作投入或是如何提升顧客滿意度等相關研究，鮮少人討論汽車銷售人員面對的領導型態及本身的工作價值觀與留任意願之間的關係，故本研究採用學者吳鐵雄等人（1996）對工作價值觀之衡量構面，經證實顯示轉換型領導對工作價值觀有顯著正向效果，且工作價值觀對留任意願也有顯著正向效果。

有關轉換型領導分別與目的性價值及工具性價值之因果關係，本研究均獲得成立。其中目的性價值與工具性價值的 β 值分別為 0.679 與 0.682，解釋變異量分別為 45.9%與 46.3%，顯示轉換型領導對工作價值觀有因果關係，具顯著水準及正向影響。

而目的性價值及工具性價值分別與留任意願之因果關係中，本研究也均獲得成立。其中目的性價值與工具性價值的 β 值分別為 0.522 與 0.529，解釋變異量分別為 27%與 27.7%，顯示工作價值觀對留任意願有因果關係，具顯著水準及正向影響。

(2) 中介關係

過去轉換型領導與留任意願之因果關係中，有以社會化結果、組織氣候或工作壓力為中介變數，或將轉換型領導為干擾變數或中介變數的，卻未有人將工作價值觀設定為中介變數，故本研究想了解影響轉換型領導與留任意願間之主要中介變數為何，是否具有解釋力，經實證所得目的性價值與工具性價值解釋度分別為 41.4% 與 41.6%，間接效果分別為 0.115 與 0.122，所以工作價值觀對轉換型領導與留任意願是具部份中介效果的。

2. 實務建議

(1) 強化直屬主管之轉換型領導效能：

領導是做對的事，管理是把事做對，領導也就是另一種管理。在領導的領域裡有權威式、家長式或魅力式等領導方式，然轉換型領導是領導者與其部屬共同致力於智力啟發與心靈鼓舞，來帶動合作模式得以融合及提升，部屬的潛能得以激發。經證實得出轉換型領導和留任意願有正向影響，由此可知，汽車銷售人員在面對轉換型領導的直屬主管時，會增加其留任於原單位之意願。

(2) 積極正向的汽車銷售人員之工作價值觀

價值觀是一種持久的信念，是對事物或行為狀態的偏好；工作價值觀是依個人對工作需求的偏好認知或意向。經證實得出工作價值觀對留任意願有正向影響，由此可知，汽車銷售人員本身的工作價值觀正向積極、勇於挑戰、充實自我及願意經常性主動與客戶互動者，會增加其留任於原單位之意願。

(3) 持續留任於原單位之意願

企業都相當重視如何提高人員的留任意願，留住優秀人才不僅能保留組織關鍵的人力資本，更可推動企業正向發展。經證實得出工作價值觀對轉換型領導與留任意願有部份中介效果，由此可知，汽車銷售人員在面對轉換型領導的直屬主管時，藉由汽車銷售人員本身正向的工作價值觀，會增加其留任於原單位之意願。

3. 研究貢獻

(1) 學術貢獻

汽車銷售工作是以業績為取向，其業績壓力大、工作時間長、休假不固定、薪酬不穩定，此等工作型態使得汽車銷售人員的流動率高留任意願低。而有關汽車銷售人員之相關研究裡，多數學者皆探討員工工作滿意度、工作績效、工作轉換、工作投入、工作壓力、個人特質、組織承諾、組織文化、組織社會化、公民行為、適應性銷售行為、工作關係品質、服務品質、顧客滿意度、顧客忠誠度、留職意願、離職傾向、業務流程行為、領導風格、銷售表現、個人特性...等因素。而面對其直屬主管的領導型態，及銷售人員自己本身對汽車銷售的價值觀卻未見著墨。故本研究以汽車業界的汽車銷售人員為對象，來探究其保留於原單位之意願態度作為依變數，再以汽車銷售人員每天須面對的直屬主管的領導型態中，選擇轉換型領導作為自變數，來檢視轉換型領導能有效激勵汽車銷售人員的工作士氣，提升工作績效，增加工作信心及解決問題的能力。另一方面再藉由汽車銷售人員本身對汽車銷售的工作價值觀作為中介變數，了解汽車銷售人員對選擇汽車銷售的準則與認知及價值觀作為研究方向。

經本研究驗證結果顯示，汽車公司裡的汽車銷售人員其直屬主管是轉換型領導時，會提升汽車銷售人員的留任意願，並且透過汽車銷售人員本身的工作價值觀會對留任意願產生部份中介效果。

(2) 實務貢獻

日本知名的汽車製造業者本田汽車，其領導人本田宗一郎曾指出「人員就是公司」，另外矽谷的領導人 James Treybig 也曾說「就是這些人，他們將來就是公司」。由此可見員工是企業的根基，一家公司若想要正常的運轉，員工留任意願高，可使企業穩定成長，免除不斷培訓新人的成本，而能將資源投入到在職者更進一步的進修領域中。

依據本研究之研究假說，轉換型領導會對留任意願產生正向影響，並且會透過工作價值觀間接對留任意願產生正向影響，由此可知，汽車公司若想要維持良好的人力資源，留住汽車銷售人員，減少人員流失及培訓新人的成本，可從直屬主管的領導行為因素著手，並且若直屬主管採行轉換型領導模式，多花心思教導員工並與員工同甘共苦，賞罰分明及個別關懷，確實會增加其銷售人員之留任意願。進而降低公司培養新進汽車銷售人員的人事成本，也能增加顧客對汽車銷售人員的信任度。再者，針對汽車銷售人員本身對汽車銷售工作之價值觀而言，喜歡充實自己、喜歡與人互動、擅於建立經營人際關係、勇於向業績挑戰、抗壓性夠高，並且不要一成不變的工作模式者，此等工

作價值觀者較適合汽車銷售行為領域，也較能勝任汽車銷售工作，會增加其留任意願。

5.3 研究限制與未來研究建議

1. 研究限制

(1) 目前台灣汽車品牌多達30幾種，全台汽車銷售人員不下數萬人，因受限於時間及人力等因素，故僅選擇全台銷售量最高的前三大品牌TOYOTA、NISSAN及三菱汽車為主，並就近選擇大高雄地區及屏東地區汽車銷售人員為研究對象。

(2) 本研究問卷發放回收方式，皆需透過各個汽車公司的據點主管進行發放及回收，但有部份據點主管恐涉及個資問題，故拒絕代為收發問卷，亦或是有些員工拒絕填答，致無法達到全面普及性收發問卷。

2. 未來研究建議

(1) 本研究樣本係以高屏地區汽車銷售人員為研究對象，未來可針對其他銷售行業，例如房仲業、保險業等其他產業別，作為研究對象加以探討。

(2) 轉換型領導、工作價值觀及留任意願等構面皆屬心靈層面之因素，在轉換型領導構面裡，此次是採員工對其主管領導的認知，然主管對自己的領導認知是否會和員工認知一致屬轉換型領導呢。另外，在工作價值觀方面，因為無法從應徵時就了解其銷售人員之工作價值觀，是否適合做汽車銷售之工作。然研究結果也顯示僅產生部份中介效果，所以領導型態還是關鍵因素之一。故建議未來可再從組織方向或產業結構等外部因素討論之。

6. 參考文獻

(一) 中文部份

1. 尤思尹(2006)。工作滿足與工作投入、留職意願關聯性之研究-以某汽車公司為例。國立中央大學人力資源管理碩士論文。
2. 史美華(2006)。領導風格與留任意願之關聯性研究-社會化結果之中介效果。東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
3. 石清城(2005)。員工工作滿意對組織承諾及公民行為影響之研究-以某汽車公司個案為例。國立中央大學管理學院高階企業管理研究所碩士論文。
4. 朴英培(1988)。工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究：以韓國電子業為例。國立政治大學企管研究所博士論文。
5. 吳萬益(2005)。企業研究方法(二版)。台北：華泰書局。
6. 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(1996)。工作價值觀量表之編製研究。行政院青年輔導委員會委託研究報告。
7. 邱雅琪(2007)。適應性銷售行為的影響歷程與效果之探討-以汽車銷售業為例。亞洲大學國際企業學系碩士論文。
8. 李佳儀(2007)。工作環境因素對於台灣汽車銷售人員教育訓練遷移動機之影響-以角色壓力為干擾變數。元智大學企業管理學系碩士論文。
9. 林若蕎(2012)。臺灣民航機師工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究。銘傳大學觀光學院觀光事業學系碩士在職專班碩士論文。
10. 林明裡(2006)。國小校長多元架構領導策略與教師工作價值觀之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
11. 洪燕玉(2004)。汽車業務人員專業職能項目及其線上甄選量表之設計-以某汽車經銷商為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 夏立文(2012)。校長家長式領導、教師工作價值觀及工作投入關係之研究：以桃園縣國小為例。中原大學教育研究所碩士論文。
13. 凌文瑞(2009)。新進汽車銷售人員組織社會化對離職傾向影響之研究-以汽車銷售工作經驗為干擾變項。國立台

灣科技大學企業管理系碩士論文。

14. 張乃宏 (2006)。組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究-以 A 軍修補大隊為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
15. 張志忠 (2012)。領導風格、工作價值觀、激勵因子、工作滿意度與組織承諾關係-以屏東縣幼教為例。成功大學經營管理碩士論文。
16. 黃同圳 (1992)。年輕的心事-企業新進員工工作價值觀初探。管理雜誌第 212 期，65-69 頁。
17. 黃惠妮 (2011)。探討領導行為與組織氣候對留職傾向的影響-以台灣旅行社從業人員為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
18. 劉依綺 (2011)。汽車銷售人員與維修人員服務品質對顧客滿意度與忠誠度影響-以匯豐汽車某營業所為例。美國基督教效力會基督書院行政管理學系學士畢業論文。
19. 鄭喬方 (2009)。主管企業社會責任價值觀與轉化型領導對組織公民行為的影響-部屬知覺觀點。國立高雄應科技大學人力資源發展系碩士論文。
20. 簡嘉良 (2009)。領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究-以南部汽車業務員為例。南華大學企業管理系管理科學碩士論文。

(二)英文部分

1. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations, New York: Macmillan.
2. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. California: Consulting Psychologists Press, Inc.
3. 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, 1173-1182.
4. Boyatzis, R. E., and Skelly, F. R. (1991), "The impact of changing values on organizational life." In A. D. Kolb, I. M. Rubin and J. S. Osland (Eds.), *The Organizational Behavior Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. Chen, Jui-Chen & Silverthorne, C., (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3/4), 280-288.
6. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis with Reading* (3rd ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
7. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 : 224-247.

(三)網路部分

1. 中華民國統計資訊網，<http://www1.stat.gov.tw/mp.asp?mp=3>
2. 台灣區車輛工業同業公會，<http://www.ttvma.org.tw/>
3. 汽車金屬零組件市場調查，<http://www.mii.itis.org.tw/>
4. 行政院主計處，<http://www.thb.gov.tw/>
5. 交通部，<http://stat.motc.gov.tw/mocdb/stmain.jsp?sys=100&funid=b3301>
6. ARTC 財團法人車輛研究測試中心，<http://www.artc.org.tw/>