

領導方式、成就動機與工作滿足 及離職傾向之關係研究

—以百科推銷為例—

吳 文 明

摘 要

本論文係以國內百科推銷員為研究對象，研究其銷售主管之領導方式，及推銷員本身之成就動機對工作滿足、績效與離職傾向之影響程度如何，以及績效對推銷員之工作滿足與離職傾向之關係及影響之程度如何，以做為百科推銷業主管當局、管理推銷員之參考。

本研究以領導方式、成就動機為自變數而離職傾向及工作滿足為依變項，而績效為干涉變數為研究架構，用問卷搜集必要之數字，以簡單相關及共變數分析及多變數簡單相關分析等分析工作。藉著BMDP套裝程式來做檢定，研究結果，領導方式之體恤因素與結構因素之高低與工作滿足有顯著相關，推銷員之成就動機高低與績效有關，而且績效為工作滿足與離職傾向之明顯干涉變數。

全文內容共分五章，第一章緒論，旨在點出研究問題、目的、範圍限制；第二章為有關之文獻探討；第三章研究方法與研究設計；第四章研究結果與資料分析解釋；第五章結論與建議，綜合前述之章節，根據研究問題、目的、假設、研究結果等作結論，針對實務與更進一步研究做建議。

第一章 緒 論

第一節 引 言

行銷管理之主要目的，乃在於如何使行銷部門以最低之成本，而達成公司預定之利潤目標。目前行銷管理以 4p's 為主要內容，4 p 就是：產品（product）、定價（price）、分配（place）及促銷（promotion），其中促銷又可細分為：廣告（advertising）、銷售促進（sale promotion）及人員推銷（personal selling）⁽¹⁾。而人員推銷不受技術條件、經濟規模、資本投資之限制，更沒有廣告上所謂的「門檻效果」（threshold effect）⁽²⁾，因此在行銷組合中，人員推銷乃是常用之方式。

國內從事推銷工作之人數雖沒有正式統計，在六、七年前有作估計過，大概在十萬人左右⁽³⁾，近因科學進步、製造技術之學得或購得及模仿較易，但銷售方面卻愈來愈競爭，對推銷人員之需要愈多，我們可從每日求才廣告版需要推銷員所占之比例即可了解。以前推銷員所從事之產品，皆以工業產品居多，但是現在在消費品市場亦有很多推銷員進入⁽⁴⁾。

推銷人員是公司與顧客間之橋樑，其扮演極重要之角色，一方面直接代表公司，與顧客做面對面接洽之營利活動。二方面，經由與顧客之接觸，提供有關市場之情報給公司，這是其他推廣活動所無法取代的。隨著行銷觀念與市場情報受到重視，推銷人員將扮演更重要之角色，而對企業之發展以及國家經濟之發展有很大之貢獻。⁽⁵⁾

雖然推銷員，對企業商品或服務之銷售，扮演相當重要角色，但一般人對於推銷工作的從業人員，通常給予不信任之評價，致使推銷人員多傾向於自大狂、心理失調等等⁽⁶⁾，且因長期受到業績壓力、精神緊張、及面對挫折。故推銷人員之流動率是相當之大的⁽⁷⁾，尤其是出版界，銷售大套書之推銷員之流動率為最大。故本研究擬以百科推銷員為研究之對象。

第二節 研究動機與研究問題

推銷員流動率過高，對於一個銷售公司之損失如下：

1. 人員高度流動，會使公司之銷售計劃無法順利之推展，而無法賺取合理之利潤。
2. 根據 Cawsey and Wedley, 1979⁽⁸⁾之研究報告，估計一個公司對一位推銷員之投入成本，其範圍大概在台幣 12800 元～1194240 元之間。若一公司之推銷員之流動

率很大，則這些成本很難回收。

近年來國內對離職之行爲之研究漸多，但是大部份都以非推銷員爲對象。例如，作業員⁽⁹⁾、老師⁽¹⁰⁾、大學畢業生⁽¹¹⁾，但是對於特定行業之推銷員爲對象，目前還很少，尤其是對出版界之百科推銷員爲對象者，目前沒人從事研究。故百科推銷員之離職行爲是值得研究的。

再者與離職行爲息息相關之主題—工作滿足，要了解百科推銷員之離職行爲，就必須了解百科推銷員之工作滿足之情況。在國內，一般之研究，都相當一致的發現：工作滿足感愈高，則離職意願或離職傾向愈低⁽¹²⁾。美國德州A & M大學，行銷學的二位教授Charles M. Futrell & A. Parasuraman⁽¹³⁾，做過醫藥推銷員之銷售績效對工作滿足與離職傾向之關係之影響研究，在此報告中指出，低績效之推銷員組，其工作滿足對其離職傾向，有重大之影響，而在高績效組卻沒有很明顯，在臺灣百科推銷員之工作滿足與離職傾向之關係如何？其績效之因素是否爲工作滿足與離職傾向之影響因素？其績效之因素是否爲工作滿足與離職傾向間，顯著之干涉變數？這是值得研究與驗證的。

目前臺灣百科銷售公司，其銷售主管之選出，皆以銷售業績爲升遷之標準，其他方面考慮較少。這種方式好嗎？其銷售主管對屬下之推銷員之領導方式，對百科推銷員之工作滿足、績效及離職傾向有何影響呢？還有百科銷售公司招募人員，很少進行篩選，對於推銷員之人格特質方面都很少加以考慮。而推銷員本身之特質成就動機，對於工作滿足、離職傾向之關係如何呢？乃是值得研究！

由以上所述，提出本研究所要探討之問題：

1. 現階段，國內百科推銷員之工作滿足與離職傾向如何？及其間之關係又如何呢？
2. 銷售主管之領導方式，與百科推銷員之人格特質—成就動機，對工作滿足，績效之影響如何呢？
3. 績效是否爲工作滿足與離職傾向之顯著干涉變數呢？
4. 目前銷售主管之領導方式屬於那一類型？及百科推銷員之成就動機之高低如何呢？

第三節 研究目的

本研究之目的在於：

1. 了解銷售主管之領導方式，推銷員人格特質—成就動機，對工作滿足、績效與離職傾向之影響。
2. 對百科銷售公司的人事管理制度，及對有關新進推銷員，及業務主管陞遷之選用標準，提供參考意見。

- 3.對百科銷售主管，在有關推銷員管理方面，提供參考意見。
- 4.了解績效之高低，對於工作滿足與離職傾向之關係之影響程度，做為銷售公司減少推銷員流動率有關措施之參考。

第四節 研究範圍與研究限制

本研究所謂百科銷售公司，乃是雇用推銷員，直接將大套之文化出版品銷售給最終購買者，故文化出版公司本身有營業直銷部門，不做廣告只雇用大批之推銷員者，其推銷員，就為本研究之對象，以台北地區、台中地區及高雄地區之百科推銷員為範圍。

本研究之研究限制：

- 1.本研究所回收之問卷樣本，以推銷外文百科為主，中文版本之樣本很少，其研究結果是否能推展至一般化，尚待選取更多中文版本之樣本來驗證。
- 2.影響工作滿足與離職傾向之因素很多，可分成三大類。①整體環境因素，例如職業道德關係等，本研究把它視為固定不變，忽視環境因素對工作滿足之影響。②組織環境及個人人格特質方面，為使本研究之問題不致於太複雜，而組織環境中只選取主管領導方式，個人人格特質方面只選取推銷員之成就動機來做研究⁽¹⁴⁾。
- 3.本研究之績效衡量，只有一項銷售額一個構面，若要更精確之衡量，要另外再尋找衡量之基礎。

第五節 研究之概念性結構

前面提過，整體之環境，必須以較長之時間觀察，才能顯現其對工作滿足與離職傾向之影響，本研究視為常數，而組織環境中之領導方式，與推銷員之個人特質中之成就動機，視為獨立變數，而工作滿足、離職傾向及績效視為依變數。而把績效視為工作滿足與離職傾向之干涉變數，其關係如圖 1 - 1：

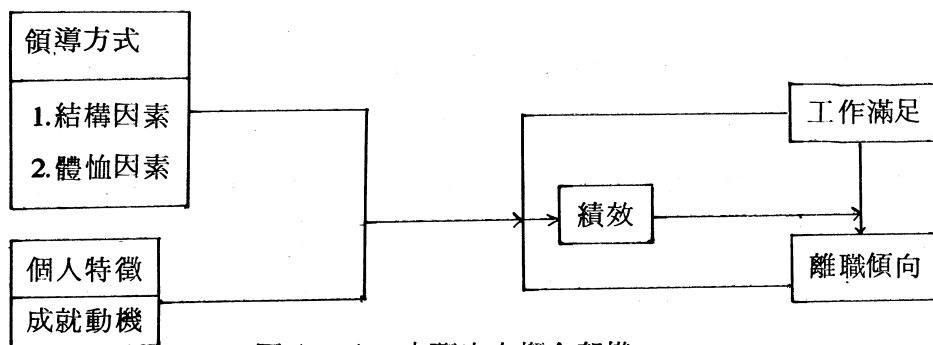


圖 1 - 1 本研究之概念架構

第二章 文獻探討

第一節 工作滿足

2.1.1 定義

有關工作滿足之定義，外國學者之說法大同小異。但首先提出“工作滿足”，此觀念者為Hoppock⁽¹⁵⁾，他認為工作滿足是指工作者心理及生理二方面對環境因素的滿足感受，亦即工作情境的主觀反應。1961年Tannenbaum⁽¹⁶⁾，他把工作滿足定義為個體對職位滿意狀態，而Smith Kendal及Hulin⁽¹⁷⁾，則將工作滿足定義為工作者對於工作各層面之感覺或情感反應。

工作滿足之定義雖有小差異，但我們可歸納如下幾種理論。

一、差距理論 (Discrepancy theory)

Locke⁽¹⁸⁾認為一個人對於工作某一特質之滿足與否，乃取決於此人覺得在此工作特質中“實際獲得”與“希望獲得”二者之差距，如果其差距等於零則會感到滿足，但假如“實際獲得的”超過“希望獲得的”而且此一超出之部份是對他有利的，例如：(額外之酬償)，則他會更滿足，如果此超出之部份是對他不利的，例如：(額外之工作量或工作時數)。則他會不滿足，反之，如果此人感到“實際獲得的”少於“希望獲得的”，而且此一短缺，是他所企求者，例如：薪酬，則他會不滿足，同時，此一差距愈大，則會愈不滿足。

二、公平理論 (Equity theory)

公平理論主要包括下面 4 個成份：

1. 工作投入
2. 工作所得
3. 參考人物
4. 公平與不公平

Admas⁽¹⁹⁾認為一個員工之滿足與不滿足乃取決於“本人的工作投入與工作所得之比率”與“參考人物的工作投入與工作所得比率”之比較，若此人覺得公平，則他會感覺滿足，反之，如果此二比率不相等。則他會感到不公平，進而導致不滿足，過少之報酬會使他怨恨老闆及公司，若過多他會覺得內疚。此一理論對“公平”與“不公平”隨受試者之主觀認定，沒有一定之標準，還有其“參考人物”之選擇亦是主觀成份很重，不一而足

三、雙因素理論 (Two factor theory)

傳統上，一般學者將工作滿足與不滿足視為同一連續體之二端，一端為滿足，一端為不滿足。Herzberg⁽²⁰⁾，將和工作滿足有關之因素稱為激勵因力 (motivating factor)，而將和工作不滿足有關之因素稱為保健因子 (hygiene factors)，「雙因素理論」，在應用上時最大之缺點，是激勵因素和保健因素之歸類，因人而異。與上述公平理論之參考人物之選擇一樣，受試者主觀因素成份太重。尤其是在當工作情境，有相當差異時，特別明顯。

四、需求滿足理論 (Need-satisfaction theory)

Schneider, Benjamin 及 Alderfer (1973)⁽²¹⁾，將 Maslow 之需求層次之理論加以修改，他們二位認為，每個人有穩定而可確認之需求存在，此需求層次分別為：

1. 生存需求：包括生理及安全需求。
2. 關係需求：(社會需求)
3. 成長需求：自我實現之需求。

員工之工作滿足則決定於個人需求與工作特性相互配合之程度，如果工作特性與個人需求密切配合，則會導致個人之工作滿足，反之，若工作中沒有滿足個人需求之特性存在，則個人會不滿足，而本研究之工作滿足之定義採取第一種理論，差距理論。

2.1.2 影響工作滿足之因素

在 1975 年 Seashore, Stanley E. 及 Tomas D. Taber⁽²²⁾，將會影響工作滿足之因素做有系統之分類，以供後進者研究，其大致可分成二大類：

1. 環境變數：可在細分如下

- A：領導方式
- B：公司組織氣候
- C：工作之特性

2. 個人屬性變項：可細分如下

- A：年資
- B：職位類別
- C：教育程度
- D：婚姻狀態
- E：性別
- F：年齡

- G：專斷性
- H：內外控
- I：成就動機

本研究在選取變數時，與多位經理討論，決定環境變項，選取領導方式，而個人屬性方面以成就動機為研究變項，其工作滿足之前因與後果相關變項如圖 2 - 1。

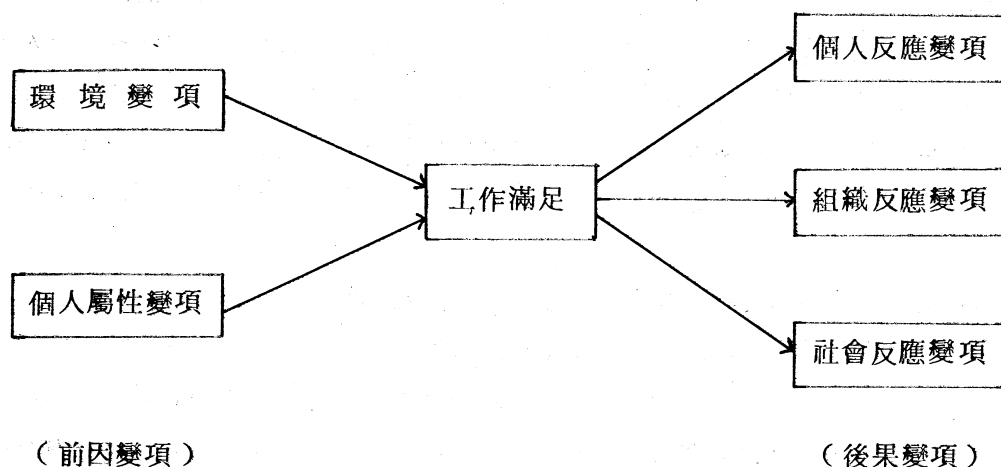


圖 2 - 1 工作滿足之前因與後果有關變項

第二節 領導方式

2.2.1 定義

何謂領導，在較早期之研究喜歡用領導者所擁有的特質 (trait)、資格 (qualification)、技能 (skill) 等來定義領導者。但是要具備何種特質？何種資格？何種技能？這個標準如何來訂定，由誰來訂才客觀呢？這些都是問題，故從那個角度去探討領導行為，至今還沒有定論。

Hollander & Jalian (1968)⁽²³⁾，認為領導受情境因素所影響，結果發現一個人是否為一個領導者，多多少少會受工作性質及團體結構性質等情境因素所影響。但此把領導行為看得太簡單了，因領導行為不是靜態的，而是領導者與被領導者之間具有動態性之互動行為。故從其二者之互動性去研究才具有意義。

在 1950 年代，美國俄亥俄州州立大學研究員 Feishman⁽²⁴⁾，把領導者的行為導向以二個獨立之構面來描素。

1. 體恤因素 (consideration)

2. 結構因素 (initiating structure)

且這兩個因素是互相獨立的。

重視體恤因素之領導者，能以尊重、信賴、支持及關懷之態度來對待部屬，能察覺部屬之需，允許部屬參與決策，並採取雙向溝通方式，與部屬建立溫暖而和諧之關係。在百科銷售業，在六、七年前，身為業務主管，具有這一項因素之人並不多。因當時，百科全書，剛引入銷售不久，進入之業者亦不多，不同公司之間，競爭性不大，故當時之業務主管就有一種想法，推銷員要做或不做其銷售主管並不在意，人少了，重新招募新人，業績受到的影響不大，現在之情況與從前有很大之差別，市場已快接近飽和狀態。以及電腦行業一再創新，資料庫可以擴大，很多之資料可存放在一小塊之磁碟片上，故百科全書等大套書籍之銷售阻力漸增，故現在之業務主管常感慨主管難當，體恤因素現在普遍受重視了。

所謂結構因素是指領導者會界定或組合團體之行爲。例如：工作分派，指派個人應該扮演之角色，並推動大家群策群力，達成工作之目標，這個構面，主要在於強調組織或工作團體之銷售目標之達成，在台灣，不僅僅百科全書銷售業有配額 (quota) 之制度，其他行業之銷售部門亦都有替推銷員設定銷售額，但是，只設定配額是否就算是具有結構因素？答案是否定的。

採用體恤因素及結構因素二構，不但考慮到了工作取向 (Task oriented)，所以本研究利用這兩個構面，來研究百科銷售業之業務主管之領導行爲。

2.2.2 領導與工作滿足之關係

國內有關領導者之領導方式與屬下之工作滿足之關係的研究結果大致如下：

1. 領導者對下屬的體恤程度愈高，則下屬之工作滿足愈高。
2. 領導者愈重視結構因素，則下屬的工作滿足感亦愈高。
3. 體恤因素對員工工作滿足的影響力大於結構因素。
4. 在高體恤高結構之領導方式下，員工的工作滿足最高。
5. 在眾多環境因素與個人特徵變項中，以領導者之體恤因素對員工的整體工作滿足有最大預測力。⁽²⁵⁾

第三節 成就動機

2.3.1 定義

所謂動機 (Motive) 乃是指引個體活動，維持該種活動，並導使該種活動朝向某一目標進行的一種內在歷程，因此就動機與行爲之關係來看，動機具有三種功能：

1. 引發個體活動
2. 維持此種活動
3. 引導此活動向某一目標進行。

而這種由動機引發，維持與導引的行為，通常，稱為動機性行為（motivated behavior），動機性行為隨動機滿足而終止。⁽²⁶⁾

Webber⁽²⁷⁾對成就動機之定義：它是一種心理驅力，可使人從事某些活動獲得滿足感，而滿足感是因為努力有了結果。張春興與楊國樞等人⁽²⁸⁾認為，成就動機是指一個人努力去完成自己認為重要或有價值之工作，以達盡善盡美之境地的內在推動力量。

麥克里蘭（McClelland）⁽²⁹⁾，則視成就動機為以優越為標準之競爭行為，它是一種相當穩定之特質，麥氏之實證研究發現它和績效有很大之正相關⁽³⁰⁾。根據有關之研究顯示⁽³¹⁾，高成就動機者具有如下之特性：

1. 抱負水準較高，喜歡在自我負責的情境中去解決困難之問題。
2. 高成就動機者，所獲得之滿足來自於經由奮鬥所得到的成就。
3. 高成就動機者有設定中等難度目標及計算風險的傾向。
4. 高成就動機者希望有具體的回饋資料，以評估其工作成果，否則他不能從工作中獲得滿足。
5. 高成就動機者常採攻勢策略，而且注重未來，對環境的知覺能力較敏銳。
6. 高成就動機者對同伴之選擇，著重於對他事業或工作有助益之專家，而不是情投意合之朋友。
7. 對未完成之工作較會顯得緊張不安。做事較能堅持到底，力求改善。

在國內研究所研究生對於成就動機與工作滿足之關係研究頗多⁽³²⁾，所得之結論，高成就動機者，其工作滿足高於低成就動機者。但國內學者Hartley⁽³³⁾所做之研究，以學院之教職員為對象，其結果為：成就動機之高低與工作滿足之相關未達顯著水準。

第四節 離職傾向

所謂離職是指一個人離開了他原來所屬之企業組織或機構而言，而對在內部職位之調動不算離職。對離職行為之衡量方法一般可分成二種，一種是以企業組織為中心，觀測一定時間內員工離開之情況，另外一種衡量方法為以員工為中心，觀測他在一段期間內轉換工作情形。⁽³⁴⁾

離職行為與離職傾向或離職意願有正的相關。⁽³⁵⁾在百科推銷行業裏，其推銷員若以上述二種方式衡量離職皆屬不易，因為問卷寄給離職推銷員不易回收，故本研究以離職傾向

來代替離職行為為研究變數，給目前仍然在任職百科推銷員，填寫問卷，用一些比較不敏感之問題來衡量其離職傾向。

國內研究工作滿足與離職傾向間之關係，其結果大致相同，即工作滿足感愈高，則離職意願或離職傾向愈低。⁽³⁶⁾

第五節 績 效

績效 (performance) : 其內容因公司不同而有所不同，它可以是外務員之銷貨額、銷售毛利，達到配額之百分比、訪問次數、開發新客戶之數目等。

Charles M. Futrell⁽³⁷⁾，則使用下列十個要素來衡量工作績效。

1. 努力工作之意願
2. 目前一般之態度
3. 目前之銷售能力
4. 規劃能力
5. 報告活動
6. 目前總體之工作績效
7. 銷售範圍
8. 去年度績效進步之幅度
9. 人際關係之能力
10. 產品知識

國內百科銷售業，大部份採用佣金制，故業者只注意到銷售量而已，故本研究其績效之衡量以銷售金額一項。

國內在研究工作滿足與工作績效間之關係，其結果亦大致相同：工作滿足與工作績效沒有顯著之關係⁽³⁸⁾。

第三章 研究方法

第一節 研究對象

本研究的研究對象所涵蓋之母體以國內出版銷售業百科銷售部為研究範圍，包括中文百科及外文百科，其研究對象均為現任百科全書推銷員。亦就是拿著書籍，尋找準客戶做拜訪與完全介紹並做簽收訂單工作之直銷人員，但店面擺設，及固定地點展示的說明人員

，並沒有列入此研究之對象，新進推銷員，對公司狀況及其主管亦不太了解與認識，更何況新進推銷員之流動率特高，其受測產生結果不具代表性，故本研究發問卷之對象以在此公司工作至少 1.5 個月以上之推銷員做測試，其樣本並不多，其母群體才 212 人左右，數目不多，故作者並沒有做抽樣，以全部百科推銷員，進行問卷測試。

其受測 6 家公司當時百科推銷員人數狀況如表 3-1。

此六家文化公司中，英文百科推銷員計 156 人

中文百科推銷員計 56 人

合 計 212 人

表 3-1 百科推銷員人數狀況表

公 司	產 品	人 員 分 佈		
		台 北	台 中	高 雄
南京東路 A 公司	外 文	52 人	15 人	14 人
光復北路 B 公司	外 文	15 人	0 人	0 人
復興南路 C 公司	外 文	25 人	0 人	0 人
延平南路 D 公司	外 文	35 人	0 人	0 人
"	中 文	10 人	6 人	4 人
復興北路 E 公司	中 文	7 人	5 人	4 人
光復北路 F 公司	中 文	20 人	0 人	0 人
外文合計 156 人		台北合計 164 人 高雄合計 22 人		
中文合計 56 人		台中合計 26 人		

第二節 測量工具

本研究之測量工具有 5 種，分別為：①督導行為描素問卷 (Supervisory Behavior Description ; 簡稱 SBD)、②李恩成就動機量表、③工作描素量表、④離職傾向量表、⑤一般個人資料。

3.2.1 督導行為描素問卷

本研究衡量領導方式所使用之工具為鄭伯勳根據 Fleishman 所編製之督導行為描素問卷 (Supervision Behavior Description) 改編修訂而成。此一修訂後之中文版“督導行為描素問卷”，總共有 32 題，其中前 18 題，是用來測試體恤因素，而後面的 14 題在衡量其結構因素，本量表之奇偶折半相關係數，經鄭伯勳以史白預測公式加以校正後，

其體恤因素題目為 0.87，而結構因素題目為 0.85，二因素總分之間之相關係數為 - 0.03，頗符合 Fleishman 之研究結果⁽³⁹⁾。

其作答與計分方式如下：作答方式係要求百科推銷員利用“總是”、“經常”、“偶爾”、“甚少”、“從不”五種不同之程度來描述其直屬之主管履行每項行為之次數，全部計測時間為 10 分至 15 分。其計分之方式，將 5 點評量法，從“總是”到“從不”五個評點連續量，分別給予 4 分、3 分、2 分、1 分及 0 分，如果為反面之描素，則反向計分。其體恤因素最高 72 分最低 0 分，結構因素最高 56 分，最低 0 分。分數愈高，表示銷售主管之領導型態在結構面之傾向愈高，再依其得分之高低可分成四種領導型態：

1. 高結構—高體恤型
2. 高結構—低體恤型
3. 低結構—高體恤型
4. 低結構—低體恤型

3.2.2 成就動機量表

本研究用來衡量成就動機所使用之測量工具乃為政大教授吳靜吉博士修訂由遠流出版之“李恩成就動機問卷”，此問卷很簡單，只有 8 小題，李恩以英國 622 位大學男生作為受試者，發現此成就動機問卷與 ATA 的成就動機分數有令人滿意之相關。⁽⁴⁰⁾

其內容與計分方式如下：在李恩成就動機問卷 8 個題目中，每題附有“是”與“否”二個答案，受試者必須從中選擇一個答案，而且只能選擇一個答案。每答對一題給一分，答錯則零分。其 8 個題目之標準答案為非、是、是、非、非、非、是、是，每一位受試者，最高可得 8 分，最低得 0 分，其得分愈高，代表其成就動機愈高。由統計平均可把受試者分成二組：

1. 高成就動機者
2. 低成就動機者

李恩成就動機量表在信度與效度的測驗方面常有令人滿意之結果，李恩以大學男生為常模 (Norm) 與企業家，經理，大學教授，海軍官校學生之得分做比較，發現企業家，經理及教授之得分高於學生且具有顯著之差異。另外把年齡視為獨立變數，其結果年齡不同，其成就動機亦有顯著之不同。在日本有位學者 Iwawati⁽⁴¹⁾ 將李恩成就動機問卷翻成日文，由日本大學生做受試對象，其在得分方面，並無顯著之差異。

3.2.3 工作描素量表

此量表由 Smith, Kendall 及 Hulin 等人⁽⁴²⁾ 所共同編製，其特色是能測出工作構面滿足，及不受工作與組織性質之限制，便於同一組織或不同組織做同一構面比較，因為後

者，使我想利用此量表來測試百科全書推銷員之工作滿足，因在國內已經有很多人利用此工作描素量表在各行業中，測試員工、作業員、教師及管理幹部之工作滿足。

本工作描素量表其內容與計分方式如下：提出一個構面，而在後面列出一些形容詞，由受試者來決定，是否與真實情況符合，若答案是肯定在“是”之空格打√，不能確定者在“？”空格打√，若不符合在“否”空格打√，在計分時為校正不能確定較偏向不滿足，故正面題答“是”與反面題答“否”都給予3分，無論正、反面題答“？”一律給一分，而正面題答“否”，或反面題“是”皆不給分。

整個量表包含工作本身（work）（18題），最高54分最低0分，薪水（payment）（9題），最高27分最低0分，陞遷（promotion）（9題），得分最高27分最低0分，直屬上司（supervision）（18題），得分最高54分最低0分，工作伙伴（co-worker）（18題），得分最高54分最低0分，本量表，各構面滿足分數間之相關，及各構面與整體滿足分數的相關，絕大多數達顯著水準⁽⁴³⁾，可見各分量表間具有相當之一致性。鄭伯勳⁽⁴⁴⁾更進一步利用因素分析加以研究，發現整個量表可抽出四個因素，而此四個因素可解釋91%之變異量，由此可知各分量表之間具有相當之獨立性。

致於信度方面，其表3-2乃是本量表英文版，樊景立（使用中文版，施測於桃園某紡織廠作業員，並以其中50人計算折半相關）、郭文祥（在69年施測一群大學生），三者折半信度比較表，值得注意的事，使用史布公式調整後，其值皆在0.7以上，由表3-2知，各滿足構面呈顯著之正相關，所以彼此間有相當之一致性。

表 3-2 工作滿足折半相關比較表

研究 量 表	史布公式調整前之折半相關			史布公式調整後之折半相關		
	英文本	樊景立 之研究	郭文祥 之研究	英文本	樊景立 之研究	郭文祥 之研究
工作本身	0.73	0.70	0.71	0.83	0.83	0.83
薪 資	0.67	0.58	0.55	0.73	0.73	0.71
陞 遷	0.75	0.43	0.54	0.60	0.60	0.70
直屬上司	0.77	0.80	0.81	0.89	0.89	0.89
工作伙伴	0.78	0.69	0.80	0.82	0.82	0.89

3.2.4 離職傾向量表

本研究採用離職傾向量表，是取自黃光國教授所編製之工作士氣量表中之離職傾向⁽⁴⁴⁾共有 15 題而採 Likert 式六點量表，量尺上分別標明“非常不同意”，“不同意”，“有點不同意”，“有點同意”，“同意”，“非常同意”，六個表示認同程度之大小，受試者必須從這六個選擇句中，選擇其一，依其反應分別給予由“1”至“6”等不同之分數，總共有 15 題，故最高分數 90 分，最低為 15 分，其分數愈高者，代表受試者將離開百科推銷這個行業之傾向愈高，反之則低。

離職傾向是雙極性因素 (bipolar factor)⁽⁴⁵⁾，在正向題中，其內容大多和個人意圖離開目前所服務的公司有關，例如“我經常想要設法離開現在的公司或工廠”，“繼續待在這個公司不會有什麼好處”，“我決定在這家公司做事顯然是件錯誤的事”，“只要工作性質類似，到別家公司去做事也無所謂”，相反的，在負面題，其內容大多是表示個人對公司有高度的融入感：例如：對我來說，這家公司是我所能選擇公司中，最好之一家”，“身為本公司的一份子，我感覺到很光榮”，“我常對我的朋友說：我服務的公司是相當理想的工作場所，個人願意在本公司一直工作下去，即使有別的公司來挖角，我亦不會離開本公司，不僅如此，我還願意介紹親戚、朋友、同學來本公司工作”，故本因素可以命名為離職傾向，得分高，則離開本職而另謀他就之可能就愈高，反之則愈低。在很多其他之研究⁽⁴⁵⁾，只用一題目問受試者，你現在是否有離開您目前工作之念頭？有 5 個選擇項目：①恨不得馬上離開，②經常想離開，③偶而想離開，④甚少想離開，因這一題，對百科推銷員來說，太敏感了，很多推銷員碰到挫折，已經有點猶豫了，再用這種題受試會增加實質之離職率。

3.2.5 個人之資料

此問卷只有少數幾題：

1. 銷售額，最近三個月之平均值。
2. 在本公司任職時間。
3. 銷售之百科全書是中文或英文。

績效之部份就由此得到銷售額，再由年資 (weight) 反向除之。

第三節 施測過程

本研究作者，未進入研究所就讀以前曾是一位英文百科之推銷員，考取研究所時，就決定研究有關百科推銷員之工作滿足，在研究所二年之中，常與 A、B、C 三家公司的業務經理談論及有關推銷員之工作滿足及人員流動率之問題。這也是他們最棘手之事，所以

在研究過程中，提供珍貴資料及意見，在問卷測試之過程中也充分合作。施測中，由作者向業務主管說施測之目的及注意事項。問卷交給業務主管，由他們轉交所屬之推銷員。在家中以無記名方式填寫問卷，A、B、C、D四家公司之推銷員填寫完畢後直接郵寄本研究之作者，而E、F二公司交回業務經理。

問卷回收之情況如表 3 - 3。

表 3 - 3 問卷回收狀況表

公 司	發卷數目	回收數目	回 收 率
A	81 份	50 份	61.7 %
B	15 份	7 份	46 %
C	25 份	8 份	32 %
D	45 份	21 份	46 %
E	16 份	0	0 %
F	20 份	0	0 %

因E、F二公司，其推銷員在受測過程中，影響受測推銷員情緒甚大，最後E、F二公司之業務經理通知研究作者停止受測，故二公司之間卷皆沒有收到，此二家公司皆銷售中文百科全書，故本研究最後放棄中文與英文百科全書推銷員，在工作滿足與離職傾向差異之比較及銷售之產品對銷售員之工作滿足，與離職傾向所造成之影響之分析。

總共發放 212 份回收 86 份，回收率 40.5 %，剔除作答不完全及沒有專心作答，例如：每個答案皆相同的或有一定之作答次序者。可用之間卷只有 57 份，占發出問卷份數之 26.8 %，占回收問卷份數之 66.2 %。

第四節 研究假設與變數之操作性定義

4.1.1 研究假設

根據本研究所要探討的問題、目的及觀念性架構，建立本研究之假設如下：

假設一：銷售主管之體恤因素對百科推銷員之工作滿足具有顯著差異。

假設二：銷售主管之結構因素對百科推銷員之工作滿足具有顯著差異。

假設三：百科推銷員之成就動機對其本身之工作滿足具有顯著差異。

假設四：銷售主管之體恤因素對百科推銷員之績效具有顯著之差異。

假設五：銷售主管之結構因素對百科推銷員之績效具有顯著之差異。

假設六：百科推銷員之成就動機，對自己本身之績效具有顯著之差異。

假設七：高績效之百科推銷員工作滿足與離職傾向具有顯著差異。

假設八：低績效之百科推銷員工作滿足與離職傾向具有顯著差異。

4.1.2 名詞與變數之操作型定義

1. 百科推銷員：本研究所指者，乃是一位提著一個大的書箱，走到準客戶之面前，面對面作介紹並簽收訂單之直銷人員，他不作送書及收款之工作。但有可能是營業幹部。
2. 績效：在本研究中，績效乃定義為一位百科推銷員在一個月內，所簽收訂單中銷售金額合計算，然後再用年資反向加權而除之。
3. 銷售主管：乃是一位直銷百科推銷員的直屬上司，也就是百科推銷員最直接之領導者，此人可是業務主任，銷售副理或銷售經理等。
4. 工作滿足：本研究把工作滿足分五個向度：工作本身薪水、陞遷、主管督導、及工作伙伴，然後由這五個向度加總，可得一個整體之工作滿足感。
5. 體恤因素：是定義為銷售主管與百科推銷員之間互相信賴、尊敬，並建立良好而溫暖之關係。銷售主管會深深體會或察覺百科推銷員的需要，並鼓勵大家採用雙向的溝通方式。
6. 結構因素：是定義為銷售主管會界定或組合團體活動行為，例如分派銷售區域，說明銷售工作。檢討月份、年份銷售業績，還會推動百科推銷員群策群力地達成銷售目標，強調單位銷售業績之達成。
7. 成就動機：乃定義為百科推銷員認為推銷工作乃是一種有價值而重要的一種商業活動，而由內心產生一種去從事推銷，完成且達到銷售目標或完美的地步之一種內在推動力，是種衍生性動機，常因時間、空間、社會背景及文化型態之不同而有顯著差異。可是由較長之時間學習而得的。
8. 離職傾向：定義為實際離職行為前之一種前兆，這是一種心理層面之意願，此種意願與實際之離職之間具有很強烈之正相關，可由離職傾向來預測其百科推銷員之流動率。
9. 高結構低結構：其受測者填督導描素量表，其後面14題所得之分數在平均值以上，則稱其直接主管屬於高結構，否則屬於低結構型。

10. 高成就動機與低成就動機：受試者本人填寫李恩成就動機，其分數在平均值以上者，本研究稱受試者屬於高成就動機者，反之則為低成就動機者。
11. 高績效組與低績效者：受試者在最近三個月之銷售額平均值，受年資反向加權，所得之數值若在平均值以上者，本研究稱為高績效組，否則稱為低績效組。
12. 高體恤與低體恤：其受試者填寫督導描素量表，其前面18題所得之分數在平均值以上則稱其直接主管屬於高體恤型，否則屬於低體恤型。

第五節 統計分析方法

本研究將所收集之資料分別以下列之方法，加以統計分析：

1. 先求受試者，在督導描素問卷及李恩成就動機問卷在結構因素，體恤因素分數，及推銷員個人成就動機分數之平均值及標準差。以了解目前銷售主管之領導方式型態，及百科推銷員成就動機之高低程度。
2. 求取受試者在各工作構面滿足及離職傾向之平均數及標準差，以了解受試者在那一個工作構面之滿足最高，而其離職傾向又如何呢？
3. 以相關法，BMDP PIR 之 package，求取受試者在 2. 中各工作構面滿足及離職意願分數間之簡單相關。
4. 用 $2 \times 2 \times 2$ ，人數不等組單變量，變異數分析。其三個自變項為體恤因素、結構因素及成就動機，分別對工作滿足五個構面之影響做測試。利用 BMDP P 2 V package。
5. 利用多元迴歸分析，來測試績效是否為離職傾向與工作滿足間關係之干涉變項 (moderator)。
6. 利用 t-test 來測驗高績效組與低績效組間，各工作滿足與離職傾向間是否有顯著差異。

第四章 研究結果

第一節 自變數分析

受試者對其銷售主管之領導方式（體恤因素及結構因素），及個人成就動機分數之平均數與標準差如表 4-1。

表 4-1 領導方式與成就動機分數之平均值與標準差表

變項 統計量	結構因素	體恤因素	成就動機
平均數	42.54	46.38	6.2
標準差	12.41	14.06	2.4

若平均數分別除以其最高總分，則所得到百分比，分別為 75.8%、64.4%、77.5%，則可預見目前百科銷售業之主管，在推銷員之心目中，還認為不夠關懷，這或許推銷員，在外面碰到挫折之機會大，而主管沒有足夠之時間來安撫。以致在體恤因素之分數會較低。

第二節 滿足構面與離職傾向分析

2.1 受試者在各工作構面之滿足程度與離職意願強度

茲將本研究受試者在各工作構面滿足及離職意願平均數及標準差列於表 4-2。

表 4-2 受試者各工作構面滿足與離職傾向平均數與標準差

變項 統計量	工作本身滿足	直屬上司滿足	薪水滿足	陞遷滿足	工作伙伴滿足	整體滿足	離職傾向
平均數	36.87	44.60	19.66	18.05	42.94	160.42	46.96
標準差	7.84	11.80	5.73	6.24	8.41	33.87	12.86

就工作滿足而言，受試者在工作本身，直屬上司，薪水，陞遷及工作伙伴等各構面滿足之可能最高得分，分別為 54、54、27、27 及 54 分，我們若把這些可能最高得分為分母，而以表二所示之受試者在這五構面的實際得分平均為分子，則所得之百分比（可視為滿足程度之指標）分別為 68%、81%、72.8%、66%、79.5%，由此可見，本研究調查之百科推銷員對直屬主管之滿足程度最高，其餘依次為工作伙伴滿足，薪水滿足，工作本身滿足，陞遷滿足程度最低，由百分比亦顯示五種構面的滿足程度屬中上程度。

再就離職傾向而言，受試者的平均分數為 46.96 分，佔最高得分 90 分的 51%，亦就

處於偶而想離開的狀況之下。

4.2.2 各工作構面滿足，離職傾向及績效間之相關

茲將百科推銷員受測在各工作構面滿足，離職意願及績效間的簡單相關係數列於表 4-3。

表 4-3 受試者在各構面滿足、離職意願及績效間之簡單相關係數表

	直屬上司滿足	薪水滿足	陞遷滿足	工作伙伴滿足	整體滿足	績效	離職傾向
工作本身滿足	.423	.468	.5302	.556	.8547	.0705	-.8124
直屬上司滿足		.343	.231	.301	.359	.097	-.3612
薪水滿足			.307	.094	.456	-.0945	-.504
陞遷滿足				.46	.548	.037	-.511
工作伙伴滿足					.456	.095	-.510
整體滿足						.005	-.875
績效							-.10

由表三可知受試者在工作描述量表上各工作構面滿足及整體滿足分數之間的簡單相關係數全部都達顯著水準而且都為正值。此一結果與以往的一些研究結果相似。(鄭伯勳，民 66；林正誼，民 67 年；郭文祥，民 69 年；陸鵬程，民 70 年)此外，各工作構面滿足及整體滿足均分別與績效呈不顯著相關。相關係數，有的為正，有的為負，且其數值皆很小不顯著。換言之，百科推銷員之工作滿足高，並不能意味它能獲得高的績效，因工作滿足，乃憑百科推銷員主觀之衡量，而績效乃是實際的，客觀的而且一致的衡量，故沒有一定之關係存在。

第三節 領導方式、成就動機對百科推銷員之工作滿足及績效影響分析

在國內之研究中，大部份皆談到領導方式、成就動機，對整體之工作滿足有正相關⁽⁴⁶⁾，但是一位銷售主管在下達一個比較精密之決策，這樣是不夠的，必需要了解領導方式、成就動機，對工作滿足各構面之影響如何？這樣做決策才比較精密。故本研究擬分別工作本身、薪水、陞遷、上司主管、工作伙伴、及整體工作滿足感，來討論領導方式，成就動機之影響力，分別討論如下：

4.3.1 銷售主管之領導方式，及百科推銷員成就動機對百科銷售員之工作本身滿足感之影響分析：

受試者工作本身滿足感之平均值與標準差，如表 4-4 所示，而其變異量分析，則見表 4-5，從表 4-5 中可看出，結構因素，體恤因素對工作本身滿足之影響，具有統計上之主要效果。這個結果支持前面假設一及假設二。亦就是銷售主管屬於高結構，其屬下之百科推銷員之工作本身滿足感較高，還有銷售主管屬於高體恤型，其所屬之推銷員，其工作本身滿足會較高，其次體恤因素與結構的交互作用對工作本身滿足感亦會有影響且達統計顯著水準。其平均值與標準差見表 4-6，但屬於百科推銷員個人性質之成就動機，對百科推銷員之工作本身滿足之影響未達統計顯著水準。

表 4-4 受試者工作本身滿足感之平均數及標準差

成就動機	結構因素	項目	體恤因素	
			高體恤組	低體恤組
高成就動機	高結構組	平均數	45.66	35.75
		標準差	4.95	2.75
	低結構組	平均數	33.33	29.91
		標準差	5.03	2.91
低成就動機	高結構組	平均數	45.42	33
		標準差	4.22	6.22
	低結構組	平均數	37.0	24.16
		標準差	1.0	10.12

表 4-5 受試者工作本身滿足感之變異數分析

來源	df	MS	F
1.成就動機(A)	1	1.37	0.09
2.結構因素(B)	1	704.59	45.93*
3.體恤因素(C)	1	852.39	55.57*
4. A B	1	10.66	0.70
5. A C	1	55.95	3.65
6. B C	1	89.58	5.84*
7. A B C	1	7.33	0.48
8.誤差	48	15.34	

* P < 0.05

表 4-6 結構因素與體恤因素高低對工作本身
滿足感影響之平均值與標準差

結構因素	體恤因素	高體恤組	低體恤組
	項目		
高結構組	平均數	45.35	34.37
	標準差	4.40	4.68
低結構組	平均數	35.9	29.1
	標準差	3.10	3.39

4.3.2 銷售主管之領導方式與百科推銷員之成就動機對百科推銷員薪水滿足感之影響分析：

受試者的薪水滿足感之平均值與標準差見表 4-7，其變異數分析結果見表 4-8，由表 4-8 中，我們可知只有結構因素對百科推銷員之薪水滿足感之影響具有顯著之主要效果，其他二因素均不具統計上之顯著水準。關於這點，表示百科推銷員在高結構之銷售主管領導下，其薪水滿足感較低結構者為高。

表 4-7 受試者薪水滿足感之平均數及標準差

成就動機	結構因素	體恤因素	高體恤組	低體恤組
		項目		
高成就動機	高成就動機	平均數	22.7	21
		標準差	6.11	2.45
	低結構因素	平均數	22.3	14.15
		標準差	5.68	5.98
低成就動機	高結構因素	平均數	22.4	18.75
		標準差	4.71	1.70
	低結構因素	平均數	19.28	19.16
		標準差	5.9	0.98

表 4-8 受試者薪水滿足感之變異數分析

來源	df	MS	F
1. 成就動機(A)	1	1.44	0.06
2. 結構因素(B)	1	114.92	4.44*
3. 體恤因素(C)	1	78.25	3.02
4. A B	1	18.73	0.72
5. A C	1	19.43	0.75
6. B C	1	9.09	0.35
7. A B C	1	79.74	3.08
8. 誤差	48	25.89	

* < 0.05

4.3.3 銷售主管之領導方式與百科推銷員之成就動機對百科推銷員之上司滿足感之影響分析：

受試者之上司滿足感之平均數與標準差，如表 4-9 所示，而其變異數分析，如表 4-10 所示，由表 4-10 可知，銷售主管之體恤因素對百科推銷員之上司滿足具有統計上之主要效果，亦就是銷售主管其體恤因素高，則其屬下之推銷員之上司滿足感就愈高，反之則愈低，而結構因素與個人成就動機，及其交互作用等對百科推銷員之上司滿足感之影響，皆未達到統計上之顯著水準。

4.3.4 銷售主管之領導方式及百科推銷員之成就動機對百科推銷員之陞遷滿足感影響分析：

受試者之陞遷滿足感之平均數與標準差如表 4-11 所示，而其變異數分析之結果如表 4-12 所示，從表 4-12 之 F 值，我們可看出，成就動機、體恤因素二項因素對百科推銷員之陞遷滿足感的影響，達到統計上之顯著水準，具有顯著之主要效果。亦即百科推銷員，其成就動機高者，其陞遷滿足感，比其成就動機低者高，再者銷售主管之體恤因素高，則其屬下之陞遷滿足愈高，反之則愈低。

表 4-9 受試者之上司滿足感之平均數與標準差

成就動機	結構因素	項目	體恤因素	
			高體恤組	低體恤組
高成就動機	高結構組	平均數	49.4	40.5
		標準差	7.1	9.9
	低結構組	平均數	44.1	42.39
		標準差	11.1	12.3
低成就動機	高結構組	平均數	48.2	38.2
		標準差	7.5	10.2
	低結構組	平均數	45.8	31.16
		標準差	9.9	10.49

表 4-10 受試者上司滿足感之變異數分析

來源	df	MS	F
1.成就動機(A)	1	108.80	0.81
2.結構因素(B)	1	325.40	2.52
3.體恤因素(C)	1	970.60	7.51
4. A·B	1	0.04	0.01
5. A·C	1	13.93	0.11
6. B·C	1	63.85	0.49
7. A·B·C	1	27.45	0.21
8.誤差	48	129.24	

* P<0.05

表 4-11 受試者之陞遷滿足感之平均數與標準差

成就動機	結構因素	項目	體恤因素	
			高體恤組	低體恤組
高成就動機	高結構組	平均數	20.7	20.25
		標準差	4.7	4.5
	低結構組	平均數	20.3	16.75
		標準差	3.21	1.75
低成就動機	高結構組	平均數	19.8	14.75
		標準差	5.8	5.9
	低結構組	平均數	19.8	16.5
		標準差	4.5	3.7

表 4-12 受試者陞遷滿足感之變異數分析

來源	df	MS	F
1.成就動機(A)	1	136.6	4.96
2.結構因素(B)	1	55.45	2.01
3.體恤因素(C)	1	413.14	15.06*
4. A B	1	3.2	0.12
5. A C	1	36.42	1.32
6. B C	1	12.80	0.47
7. A B C	1	34.42	1.25
8.誤差	48	27.53	

*P < 0.05

4.3.5 銷售主管之領導方式及百科推銷員之成就動機，對百科推銷員之工作伙伴滿足感之影響：

受試者之工作伙伴滿足之平均數與標準差見於表 4-13，其變異數分析見表 4-14，由表 4-14 我們可知，銷售主管之體恤之高低對百科推銷員之工作伙伴滿足感具有顯著之主要效果。亦就是銷售主管體恤因素高，其屬下之百科推銷員之工作伙伴滿足感高於其銷售主管體恤因素低者。再者，百科推銷員成就動機，銷售主管之體恤因素，結構因素三者的交互作用會影響百科推銷員的工作伙伴滿足感。各組的平均數及標準差見表 4-14，在高成就動機低結構組內，百科推銷員之工作伙伴滿足感，其高體恤組比低體恤組為低，這與一般之情況不太一樣，換句話，在高成就動機~低結構組裏，如果銷售主管讓百科推銷員作決策，關懷他們，或體恤百科推銷員，則百科推銷員之工作伙伴滿足感反而比少關懷部屬者為低，這種現象有點兒反常。

表 4-13 受試者之工作伙伴滿足感之平均數與標準差

成就動機	結構因素	體恤因素	高體恤組	低體恤組
		項目		
高成就動機	高結構組	平均數	49.	33.25
		標準差	3.09	4.61
	低結構組	平均數	42.33	43.25
		標準差	4.14	4.7
低成就動機	高結構組	平均數	47.50	35.0
		標準差	5.27	5.82
	低結構組	平均數	47.14	31.833
		標準差	3.89	4.43

表 4-14 受試者工作伙伴滿足感之變異數分析

來源	df	MS	F
1.成就動機(A)	1	28.33	0.70
2.結構因素(B)	1	0.02	0.00
3.體恤因素(C)	1	1275.01	33.48*
4. A B	1	32.96	0.87
5. A C	1	118.06	3.10
6. B C	1	134.6	3.54
7. A B C	1	265.96	6.98*
8.誤差	48	38.08	

* P < 0.05

4.3.6 銷售主管之領導方式及百科推銷員之成就動機，對百科推銷員之總體工作滿足感之影響分析：

受試者之整體工作滿足感之平均數及標準差見表 4 - 15，其變異量分析見表 4 - 16，百科推銷員在整體工作滿足感方面，以結構因素二項具有顯著之主要效果，且具有統計顯著性（ $F = 71.72$ ， $df = 1 / 48$ ， $P < 0.05$ ）及（ $F = 48.65$ ， $df = 1 / 48$ ， $P < 0.05$ ），由此可見百科推銷員對高體恤型，高結構型之主管，具有較高之工作滿足感，且其結構因素與其體恤因素之交互作用，對百科推銷員整體滿足感有影響，其平均數及標準差如表 4 - 17 所示，由表 4 - 17 我們可知：在低體恤因素之情況下，結構因素之高低對百科推銷員之整體工作滿足感有影響。在高體恤之情況下，結構因素之高低亦有影響，反之在高結構，低結構中，體恤因素之高低對，百科推銷員之工作整體滿足具有影響，見表 4 - 17 之平均數即可知。

表 4 - 15 受試者工作整體滿足感之平均數與標準差

成就動機	結構因素	項目	體恤因素	
			高體恤組	低體恤組
高成就動機	高結構組	平均數	191.8	172.00
		標準差	12.55	5.94
	低結構組	平均數	153.66	128.75
		標準差	27.64	22.14
低成就動機	高結構組	平均數	194.40	159.25
		標準差	10.74	19.44
	低結構組	平均數	163.142	108.16
		標準差	6.14	18.62

表 4 - 16 受試者整體工作滿足之變異數分析

來源	df	MS	F
1.成就動機(A)	1	316.33	1.21
2.結構因素(B)	1	18795.16	71.72*
3.體恤因素(C)	1	12249.06	48.65*
4. A B	1	0.64	0.00
5. A C	1	436.22	11.66
6. B C	1	1445.82	5.52*
7. A B C	1	151.71	0.58
8.誤差	48	262.06	

* P < 0.05

表 4 - 17 整體工作滿足在體恤及結構因素組合下之平均數及標準差

結構因素	項目	體恤因素	
		高體恤組	低體恤組
高結構組	平均數	193.1	165.63
	標準差	16.51	22.9
低結構組	平均數	158.4	118.46
	標準差	28.3	28.9

4.3.7 銷售主管之領導方式與百科推銷員之成就動機，對推銷員之績效影響分析：

受試者之工作績效之平均數及標準差，如表 4 - 18 所示，其變異量分析，則見表 4 - 19 所示，從表 4 - 19 中可看出，百科推銷員之工作績效方面，其推銷員本身之成就動

機之高低，具有主要之效果，其平均數與標準差異見表 4 - 20。

表 4 - 18 受試者之績效平均數與變異數

成就動機	結構因素	項目	體恤因素	
			高體恤組	低體恤組
高成就動機	高結構組	平均數	18.70	20.25
		標準差	4.01	2.95
	低結構組	平均數	19.33	13.41
		標準差	4.01	2.75
低成就動機	高結構組	平均數	7.30	11.00
		標準差	3.4	5.04
	低結構組	平均數	7.40	9.00
		標準差	1.75	1.01

表 4 - 19 受試者績效之變異數分析

來源	df	MS	F
1.成就動機(A)	1	958.41	23.49*
2.結構因素(B)	1	45.679	1.12
3.體恤因素(C)	1	0.5739	0.01
4. A B	1	13.13	0.32
5. A C	1	65.13	1.60
6. B C	1	64.55	1.58
7. A B C	1	19.97	0.49
8.誤差	48	40.79	

* P < 0.05

表 4-20 成就動機對績效之影響

成就動機	項目	體恤因素
高成就動機組	平均數	17.92
	標準差	6.96
低成就動機組	平均數	8.68
	標準差	6.4

4.3.8 銷售主管之領導方式及百科推銷員之成就動機對離職傾向之影響分析：

受試者之離職傾向之平均數及標準差如表 4-21 所示，變異量分析見表 4-22 所示，從表 4-22 可看出，百科推銷員之離職傾向方面，其銷售主管之體恤因素具主要之效果，亦就是說在高體恤之銷售主管屬下之百科推銷員之離職傾向低於低體恤者；在高結構型之銷售主管屬下之百科推銷員，其離職傾向低於低結構銷售主管所屬之推銷員。

表 4-21 受試者之離職傾向之平均數與標準差

成就動機	結構因素	項目	體恤因素	高體恤組	低體恤組
高成就動機	高結構組	平均數		36.6	44.55
		標準差		7.18	10.37
	低結構組	平均數		45.33	58.33
		標準差		4.16	8.85
低成就動機	高結構組	平均數		36.20	49.50
		標準差		5.84	12.04
	低結構組	平均數		42.85	65.00
		標準差		8.55	7.97

表 4 - 22 受試者之離職傾向之變異數分析

來源	df	MS	F
1.成就動機(A)	1	54.18	0.82
2.結構因素(B)	1	1402.49	21.14*
3.體恤因素(C)	1	2225.872	33.55*
4. A B	1	0.11759	0.00
5. A C	1	148.293	2.24
6. B C	1	136.307	2.05
7. A B C	1	9.822	0.15
8.誤差	48	66.337	

* $P < 0.05$

第四節 績效對工作滿足與離職傾向之關係影響分析

在此節中主要探討工作滿足與離職傾向之關係，但是以績效為干涉變數，故此研究乃在處理績效在工作滿足與離職傾向關係上之干涉影響，測試我們之假設，工作滿足對離職傾向之敏感度，低績效者高於高績效者。

表 4 - 2 乃是研究變數之相關矩陣及信賴系數。

表 4 - 2 工作滿足五個構面與績效離職傾向之相關

變數	名稱	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y	Z	α係數
JDI 工作滿足衡量								
1.	工作本身 (work) (X ₁)	0.423	0.468	0.530	0.556	- 0.8124	0.070	0.74
2.	直屬上司 (supervision) (X ₂)		0.343	0.231	0.301	- 0.3612	0.097	0.88
3.	薪水 (pay) (X ₃)			0.307	0.094	- 0.504	0.094	0.84
4.	陞遷 (promotion) (X ₄)				0.46	- 0.511	0.037	0.87
5.	工作伙伴 (co-worker) (X ₅)					- 0.510	0.095	0.80
6.	離職傾向 (propensity to leave) (Y)						- 0.1	0.91
7.	績效 (performance) (Z)							

由表 4 - 23 可知，離職傾向對於工作滿足之五個構面之相關〔工作本身 (-0.8124)，直屬上司 (-0.3612)，薪水 (-0.504)，陞遷 (-0.511)，工作伙伴 (-0.510)〕產生顯著而且負向之關係，且 α 值之係數亦很高皆大於 0.7， α 值愈高，顯示所使用衡量量表之內部一致性愈高。又從績效與各工作滿足構面看來，其相關係數皆相當之小，雖然與績效皆成正相關。但沒有一個達到顯著水準，大部份國內之學者，及研究生在研究推銷員之工作滿足感與績效之關係時，都到此為止。而研究工作滿足與離職傾向之關係時，亦常依類似表 4 - 23 之工作滿足與離職傾向之相關係數就下達結論。⁽⁴⁷⁾但是如此下達結論，對實務上負責銷售之業務經理並沒有多大之用處，明星推銷員 (topsales) 之問題依然不能解決。故有必要依績效高低區分為高績效組，其工作滿足與離職傾向之關係，低績效者其工作滿足與離職傾向之關係。

把受試者分成二個群體，高績效組及低績效組，而高低績效之人數差不多，本研究以業績為 13 為中介點，高績效組有 26 人，其業績範圍從 13 至 27，低績效組其人數有 31 人，其業績範圍從 0 至 13。其二組之工作滿足各構面之平均數與標準差見表 4 - 24。

表 4 - 24 高低績效組之工作滿足與離職傾向之平均數與標準差

內 容	高 績 效 組		低 績 效 組		t 值
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	
1.工作滿足					
薪水滿足	20.12	5.4	19.16	5.2	0.46
陞遷滿足	17.02	6.0	19.24	6.1	0.75
工作伙伴滿足	43.22	8.0	42.56	8.3	1.30
工作滿足	36.84	6.8	37.80	6.7	1.11
上司滿足	43.1	10.20	45.62	9.8	2.42*
2.離職傾向	46.01	12.00	47.20	10.24	1.8

* $P < 0.05$ $Z = 2.000$

由表 4-23 中之平均數與標準差進行 t 檢定(雙尾)，由表 4-24 中最右邊之 t 值，我可知道只有上司滿足有顯著之差異外，其他四種工作滿足構面並未達其顯著水準，t 值皆小於 2.0，尤其在高績效組與低績效組間，其離職傾向並未達顯著之差異。

本研究再從另外之角度來研究離職傾向與工作滿足之關係，利用多變量迴歸分析法來進行。

假設 Y：為離職傾向

X₁：工作本身滿足

X₂：直屬上司滿足

X₃：薪水滿足

X₄：陞遷滿足

X₅：工作伙伴滿足

$$Y_i = a_i + b_{1i} X_1 + b_{2i} X_2 + b_{3i} X_3 + b_{4i} X_4 + b_{5i} X_5$$

i = 1 為高績效組

i = 2 為低績效組

多變量分析在此之目的有二方面：

1. 檢驗低績效組之迴歸系數是否與高績效組，產生顯著之差異。藉此來判斷。績效是否為工作滿足與離職傾向間之顯著干涉變數。
2. 確認工作滿足之 5 個構面分別對高績效組推銷員與低績效推銷員之離職傾向，影響之重要程度。

依前面之公式把全體推銷員，高績效組及低績效組之分別求進行多變量迴歸分析，其所得分析數據如下表：

表 4 - 25 多變數迴歸分析

獨立變數	迴歸係數	標準誤	b 值之顯著	R ²
	" b " 值	standard error	水準	
總樣本 (n = 57)				
薪水滿足	-0.005	0.0062	0.54	0.304*
陞遷滿足	-0.012	0.0051	0.037	
工作伙伴滿足	-0.004	0.0072	0.410*	
工作本身滿足	-0.055	0.0084	0.024*	
上司滿足	-0.011	0.0091	0.040*	
高績效組 n = 26 人				
薪水滿足	0.002	0.0083	0.742	0.172
陞遷滿足	-0.020	0.0072	0.020*	
工作伙伴滿足	-0.004	0.0093	0.402	
工作本身滿足	-0.021	0.0102	0.102	
上司滿足	-0.018	0.0113	0.072	
低績效組 n = 31 人				
薪水滿足	-0.008	0.0085	0.457	0.416*
陞遷滿足	-0.001	0.0063	0.210	
工作伙伴滿足	-0.003	0.0087	0.125	
工作本身滿足	-0.0564	0.0090	0.006*	
上司滿足	-0.034	0.0130	0.0042*	

* P < 0.05

從表 4 - 25 中我們可看出，對全部之樣本來說，百科推銷員之 5 種工作滿足構面之變異之總和，可以解釋百科推銷員離職傾向總變異的 30.4%，其他另外的 69.6% 之變異可由工作滿足以外之其他因素來解釋。然而在高績效組與低績效組在 R^2 上產生重大之差異。在高績效組中，工作滿足 5 個構面之變異之總和，只能解釋他們之離職傾向變異之 17.2%，而在低績效組中，工作滿足 5 個構面之總和能解釋他們離職傾向總變異的 41.6%，而達至 .05 之重要顯著水準：顯示出，高績效組與低績效組中，其工作滿足對離職傾向有不同之影響。

從表 4 - 25 亦可看出，工作滿足 5 個構面對離職傾向之相對重要性，分別敘述。

1. 對整體而言，其陞遷構面，上司構面及工作本身構面之不滿足，對其離職傾向產生影響且達到 0.05 之顯著水準。
2. 對高績效組中，在 5 個構面中只有陞遷之不滿足，會影響高績效推銷員之離職傾向。而且達到 .50 之顯著水準。
3. 對低績效組中，在 5 個構面中有工作性質及上司等構面不滿足對低績效之推銷員之離職傾向產生顯著影響，且達 $\alpha = 0.05$ 之顯著水準。

在低績效組中有 2 個構面（工作本身及上司）對離職傾向達到 $\alpha = 0.05$ 之顯著水準，若我們再比較此二個構面迴歸係數 b 值分別是（ -0.056 及 -0.034 ）。故我們可知道，工作本身構面之滿足與否乃是其離職傾向最重要之預測項。

上面之多變迴歸分析之結果與表 4 - 22 所作之 t 檢定其結果有所不同，分別說明如下：

1. 迴歸分析：可證明，績效乃是推銷員之工作滿足與離職傾向之重要干涉變數（moderator variable）。
2. t 檢定中，高績效組與低績效組間之工作滿足構面沒有顯著差異。

我們可從 1、2 二項分析結果不同可推知，影響離職傾向之因素不只是工作滿足一項而已。也就是說，在 t 檢定中，可能還有其他之干涉變數使其績效高低之影響變成不顯著了，或是還有其他之變數來影響工作滿足與離職傾向關係之影響。

第五節 資料解釋

4.5.1 工作本身滿足

工作本身滿足受銷售主管領導方式之結構因素與體恤因素之影響。因大部份的人，對推銷員之觀念還不夠正確，有些人把推銷員定義為“騙子”。尤其是沒有固定之場所，在電視或報章雜誌又不廣告之產品之推銷員，例如百科全書推銷員，產品價格大，又不是生

活必需品，故推銷之工作、挫折大，困難度大，很容易退縮，若銷售主管，不以種種方式對他們表示關懷他們，他們會感覺生活在深淵中，很痛苦。而推銷員工作之目的，就是要把產品銷售出去。若銷售主管不積極的帶領推銷員，大家沒有突破目標那種工作士氣，亦無法由工作中得到征服困難之成就感，更無法由工作本身來肯定自我。故銷售主管之結構因素及體恤因素之高低，對銷售員之工作本身滿足之影響會較具有統計上之顯著水準。

4.5.2 薪水滿足

大體上來說，會從事百科推銷之人可分成二類，第一類，失業很久或是被別家公司截員而不能立即找到工作者，第二類者，嫌本來公司薪水低，想賺更多錢之人，很少是本身對推銷工作頗有興趣，而辭掉原來之工作。而推銷員之薪資制度，大部份都採佣金制，大部份都採佣金制，沒有銷售量，就沒有佣金，而推銷員，一個人隻身在外，受到挫折，很容易自我安慰，找其他與推銷無關之工作來從事，例如看電影，到圖書館看報章雜誌，若銷售主管沒有規定他每天寫工作報告及舉辦一些激勵措施很容易懶散，而無業績，就無佣金，就會認為推銷員之工作不好賺，心萌退出之意。故銷售主管之結構因素會對百科推銷員之薪水滿足有顯著之影響。

4.5.3 上司滿足感

一般人對某人之印象之好壞，很容易受某人之關心及關懷所影響，百科推銷員對其上司之感覺亦是如此。多關心百科推銷員之銷售主管，容易受推銷員們愛戴，容易使推銷員產生工作上司滿足感。

4.5.4 陞遷滿足

因百科推銷員之陞遷取決之標準是銷售額，業績好的推銷員就能獲得陞遷，由表 4-17，我們可知，績效與推銷員個人之成就動機有關，成就動機高的人，其績效也較高，故成就動機高之人，一般都會因績效好而獲得陞遷，其陞遷滿足較高。但是低績效之人，因自己之績效不高，並沒有給公司帶來益處，所以亦沒有對陞遷有過份之期待。若銷售主管之體恤因素高，對他們關懷，他們已經心滿意足，故其陞遷不滿足並不高，故在圈選時之分數亦相對的高。這就是為何，成就動機與體恤因素對百科推銷員陞遷滿足之影響具有統計上之顯著水準之理由。

4.5.5 工作伙伴滿足

百科推銷員，大部份皆隻身在外，很少有與同伴一起到外面一起工作，因為這樣二者皆不自由，某些推銷員，認為這個市場不佳，想馬上轉移到另一目標，而同伴呢？認為這個市場很好，可以慢慢耕耘。故二者都受到限制，比較不好，所以一般而言，百科推銷員都是孤軍奮鬥，很少群隊行動，故伙伴之間的問題較少，而伙伴間之事情要靠銷售主管這

個橋樑來溝通。體恤因素較高之銷售主管會把其他百科推銷員之優點，告訴他，所以同伴間之形象亦較好，其滿足亦較高。

4.5.6 整體工作滿足

整體工作滿足之分數乃為 5 個工作滿足構面之分數相加，而 5 個構面滿足與銷售主管之結構因素與體恤因素有相當之關連著。故加總之後，整體工作滿足亦大致上會與體恤因素與結構之高低有關連。

4.5.7 績效

百科推銷員業績之好壞，最主要還是靠推銷員本身，然而推售主管只能從旁協助他而已，並不能對百科推銷員有操縱之能力，因為推銷員一般皆採佣金制，銷售主管對推銷員約束力並不太，只能由他之體恤因素與結構因素來協助推銷員，但產品能不能銷售出去，最重要因素還是他自己本身對銷售工作之看法，你認為它是一種很神聖之工作，它是一件非常有價值的工作，你就會盡你最大之努力把它做得盡善盡美。他每天會檢討自己路程，每天會檢討自己之得失與缺點，以求更進一步之改善，業績自然而然就會比別人出眾。故百科推銷員之成就動機對績效之影響，達到統計上之顯著水準。而銷售主管之領導方式對績效之影響就不會那麼之大。

4.5.8 離職傾向

對整體而言，銷售主管之體恤因素高低與結構因素之高低，會影響推銷員之工作滿足，如前所示，而工作滿足與離職傾向具有顯著之負相關 ($r = -0.875$)，由此可推知，銷售主管之導方式亦會對離職傾向有顯著之影響。

4.5.9 績效對工作滿足與離職傾向之影響

由本研究可知，績效乃是工作滿足與離職傾向之顯著干涉變數。這亦就是說，高績效的人與低績效的人對同件事情之看法亦不相同，他們所處之環境亦不太一樣，高績效的推銷員，別人常誇獎他，薪水亦高，各方面比低績效的優。他們所欠缺與低績效之人所欠缺的不太一樣。這就是說：明星球員、明星推銷員，都會令其銷售主管很頭痛。這都是因為銷售主管沒有注意到績效是一個很重要之干涉變數。

第五章 結論與建議

5.1 驗證假設

1. 由表 4-16 知，百科推銷員主管之體恤因素之高低，對百科推銷員之工作滿足具有顯著之影響。亦就是說銷售主管之體恤因素較高，其屬下推銷員之工作滿足亦較高，結果

與本研究之假設一相符合。

2. 由表 4-16 知，百科銷售主管之結構因素之高低，對百科推銷員之工作滿足具有顯著之影響，亦就是說，銷售主管之結構因素較高，其屬下之推銷員其工作滿足亦較高。此結果與本研究假設二相一致。
3. 由表 4-16 知，百科推銷員本身之成就動機高低，對其本身之工作滿足不具有顯著之影響，亦就是推銷員本身之成就動機高，其工作滿足不一定高，反之亦然，此結果與本研究假設三，並沒有一致。
4. 由表 4-19 知，百科銷售主管之體恤因素之高低，對百科推銷員之工作績效不具有顯著之影響，亦就是說銷售主管之體恤因素高，其推銷員之績效不一定就會高，反之亦然，此結果與本研究之假設四並沒有一致。
5. 由表 4-17 知，銷售主管之結構因素高低，對百科推銷員之工作績效未具顯著之影響，亦就是說：銷售主管之結構因素高，其推銷員之工作績效不一定就高，反之亦然，此結果與本研究假設五，沒有一致。
6. 由 4-19 知，百科推銷員之成就動機之高低，對自己本身之績效具有顯著之影響。亦就是說：百科推銷員成就動機高，其績效亦高，反之則低。此結果與本研究假設六相一致。
7. 由表 4-25 知，高績效組之百科推銷員，其工作滿足感之高低對離職傾向未具有顯著影響，亦就是工作滿足高，其離職傾向不一定就低，反之亦然。此結果與本研究假設七不符合。
8. 由表 4-25 知，低績效組之百科推銷員，其工作滿足感高對離職傾向具有顯著之影響。亦就是說：在低績效組中，其工作滿足愈高，其離職傾向就愈低，反之則高，此結果與本研究假設八相一致。

綜合上述，我們可得到下列之結論：

1. 銷售主管之領導方式，乃是影響百科推銷員工作滿足感之重要因子。
2. 百科推銷員其本身之成就動機，乃是影響本身工作績效之重要因子。
3. 百科推銷員之工作績效，為其工作滿足與離職傾向之明顯干涉變數。

5.2 建議

從本研究過程、研究發現與結論中，可提供如下之建議，供百科銷售業管理當局，及爾後研究做參考：

1. 降低百科推銷員之流動率必須採取區隔策略，因目前大部份之百科銷售經理企圖使用一個策略——就是增加推銷員之工作滿足，來減低所有推銷員之流動率，由本研究發現，

此策略並非理想之策略。

每一位銷售經理，其資源是有限，尤其是時間方面，他要用有限之資源來管理推銷員，來改善銷售以及要善加利用這有限之資源，顯然這位經理必須設計一個策略，來減少高績效之推銷員流動率，及設計另一個策略來辭退低績效之推銷員，若銷售經理使用“增加推銷員工作滿足”之策略，其結果可能是：低績效之推銷員都留下來了，而高績效之推銷員皆離開公司，那對公司之銷售業務會有很大負面影響。

2. 注重 20 ~ 80 之原則，亦就是說 20 % 之推銷員，其業績量加總大概占全公司業績量的 80 %，故在推銷員招募過程必須慎重，要甄選成就動機高之推銷員，在本研究結果中，成就動機高者，其工作績效亦較高。而公司成立之主要目標乃在於賺取更高之利潤。而不是在訓練人員。目前百科推銷營業，其人員招募，乃極力招募人員來推銷百科全書，只要人肯做，就讓他做，結果銷售經理沒有充份之時間去輔導他們，結果一個一個離去，得不償失。
3. 改善公司之銷售制度，尤其是陞遷制度，由本研究表 4 - 25 中，在高績效組中，其陞遷滿足與離職傾向有顯著之差異。如此，才可以增加高績效之推銷員再訓練之機會，而且百科推銷公司之負責人應該妥善地為推銷員訂定合理的事業前程計劃 (career planning)，使他們覺得在公司工作是很有前途的。

三對爾後研究之建議

1. 各行各業之推銷員，皆有其不同之特性，其推銷員之管理重點亦有所有不同，本研究僅以百科推銷員為例，其研究結果能否推廣致一般化，尚待爾後的研究選取其他之樣本，或選取不同行業做更深入之探討來加以驗證。
2. 本研究所取樣本，大部份是英文百科推銷員，而中文百科推銷員之樣本之數目仍嫌不足，爾後之研究者在樣本之選取廣多加中文百科全書推銷員之樣本數目。
3. 本研究中，為研究方便，在自變數之選取方面，只選取領導方式，與個人成就動機，爾後研究應增加自變數之數目，使研究更精確。
4. 本研究之績效衡量方式，只用銷售金額為主，然後用年資反方向加權，爾後研究，若要更精確之衡量，要另外再尋找其他之衡量基礎。再者，若用業績來衡量績效時應改善二分法之缺點，把績效之 range 4 分法，然後把中間之部份去掉，研究其他剩下來二部份，則高績效與低績效組，則就更明顯，對研究之結果會更精確。

附 註

1. Philip Kotler, *Principles of Marketing*:1980 王志剛譯，行銷管理學，（台北：華泰書局，民國71年元月，p.123。
2. 許士軍，現代行銷管理學，（台北：作者自行發行），p.544。
3. 陳定國，現代行銷學（下冊），（台北：華泰書局，69年），p.1025。
4. 目前國內消費品之直接銷售公司，比較有名之公司有安麗（Amway co.），愛芳化粧品公司（AVON）等等。
5. 林隆儀：“推銷活動之貢獻”，經濟日報，73年5月3日，第12版。
6. *Attitude, Toward Selling: A Survey Among A Thousand College Man. Sale Management* Oct. 19 & NOV.2, 1962.
7. 中華徵信所：外務員之薪酬管理，當前企業問題專輯第四冊，民國65年3月，p.16。
8. 郭文祥：大學畢業生離職行為之研究，國立政治大學企研所碩士論文，民國69年，p.2。
9. 樊景立：紡織廠女作業員離職行為之研究：國立政治大學企研所碩士論文，民國67年。
10. 黃國隆，領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足之關係。國立政治大學，「教育與心理研究」，民國71年，5期，p.47-76。
11. 同註8。
12. 黃國隆：我國組織中員工之工作滿足·中國式管理，（台北，時報出版公司，民國73年10月，p.346。
13. Charles, M. Futrell & A. Parasuraman. *The relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover*, *Journal Of Marketing*, Vol.48 Fall. 1984, pp.33-40.
14. 此二個變項之選取乃與三位銷售經理，共同討論而選出，乃依據他們目前所碰到之問題最多之方向選出。
15. R. Hoppock, : *Job Satisfaction* (New York: Harper and Row, 1935).
16. R. Tannenbaum. et. Al, *Leadership and Organization A. Behavioral Science Approach* (New York: McGraw-Hill Book Co. 1961).
17. P.C. Smith, L.M. Kendall, & C. L. Hulin, *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, (Chicago, Rand Mc. Nally, 1969).

18. E. A. Locke, "Satisfiers and Dissatisfiers among White Collar and Blue-collar Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, No. 1, 1973), pp.67-76.
19. J.S. Adams, "Toward and Understanding of Inequity." *Journal of Aopromal and Social Psychology* Vol. 67, 1963, pp.422-436.
20. F. Herzberg, B. Mausner, & B. B. Snyderman, *The Motivation to Work.*, 2nd ed. (New York. John Wiley & Sons, Inc. 1967), pp.113-119.
21. Schneider Benjamin, and C.P. Alderfer "Three Studies of Needs Satisfaction in Crabization" *Administrative Science, Quarterly*, Vol.18, 1973, pp.489-505.
22. Seashor, Stanley E. and Thomas D. Taber, "Job Satisfaction Indicators and Their-correlates" *American Behavioral Scientists*, 1975, pp.333-368.
23. Hollander E. P. & J. W. Julian "Leadership In E. P. Borgatta & W. W. Lambert (Eds) *Handbook of personality Theory and Research*, (Chicago: Rand McNally, pp.890-899.
24. Fleishman E. A. & Harris E. F. "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", *Personnel Psychology* V Vol. 15, 1962, pp.43-56.
25. 黃國隆, "我國組織中員工之工作滿足, 中國式管理, 中國式管理研討會實錄", (台北, 時報出版公司, 民國73年), p.342。
26. 劉興岳, "企業經理人員之人格特徵, 對其領導方式與員工士氣影響之研究", (政大企研所碩士論文, 民國69年), p.2-6。
27. R. A. Webber, *Management; Basic Elements of Managing Organizations* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc) 1975, p.22.
28. 張春興、楊國樞著, *心理學*, (台北, 三民書局, 民國59年, 1970), p.149。
29. 同註13, p.2-10 ~ 2-11。
30. Richard M. Steers and Lyman W. Porter. "Motivation and Work Benouir", (Mc. Graw-Hill. Book Co.) pp.47-49.
31. 黃國隆, "領導方式, 成就動機, 內外控, 專斷性與教師工作滿足之關係", *國立政治大學, 教育心理研*, 民國71年5期, p.47。
32. 同註25, p.345。

33. M. P. Hartley, "The Relationship of Focus of Control and Need Achievement to Job Satisfaction", *Dissertation Abstraction International*, April, 1976. Vol. 36) 6553-A½
34. 郭文祥，大學畢業生離職行為研究，政治大學企研所碩士論文，民國69年，p.18。
35. W. H. Mobley, R. W. Griffeth, H. H. Hand & B. M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin*, 1979, pp.493-522.
36. 同註25，p.346。
37. Charles M. Futrell & A. Parasuraman. "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salefore Turnover" *Journal of Marketing*. Vol.48. (1984), p.35.
38. 金培成，外務員業績優劣與其影響因素之研究，政大企研所碩士論文，民國65年，p.102-110。
39. 黃國隆，領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足之關係，政治大學，教育與心理研究，民國71年，p.54。
40. R. Lynn. "An Achievement Motivation Questionnaire" *British Journal of Psychology* (1969), pp.529-534.
41. S. Iwawaki & R. Dynn. "Measuring Achievement Motivation in Japan and Great Britain", *Journal of Cross Culture Psychology*, 1972, Vol. 3, pp.219-220.
42. Smith P. C. Kendall and C. L. Hulin, "Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago, Rand, McNally and Co. 1969.
43. 同註39，p.56。
44. 黃光國，"台灣地區企業組織型態與員工工作士氣"，中央研究院民族學研究所集刊，56期，民國72年，p.174。
45. 郭文祥，"大學畢業生離職行為之研究"，政大企管研究所碩士論文，民國69年，附錄部份。
46. 黃國隆，"我國組織中員工之工作滿足"，中國式管理（時報出版社，民國73年10月），p.342-343。
47. 潘養源，影響金融機構工作人員績效與工作滿足因素之研究，國立政治大學企研所碩士，民國68年，p.31-40。

參考書目

中文部份

- 1.中華徵信所：外務員之薪酬管理，民國65年。
- 2.工商時報經營叢書小組：中國式管理，台北，時報出版公司，民國73年。
- 3.林隆儀，推銷活動之貢獻，台北，經濟日報，民國73年5月3日。
- 4.金培城，外務員業績優劣與其影響因素之研究，國立政治大學企管研究所未出版碩士論文，民國65年。
- 5.陳定國，現代行銷學（下冊），台北，華泰書局，民國69年。
6. Philip Kotler (Marketing Management-Analysis, Planning & Control, 1980.
高熊飛譯，行銷管理～分析，規劃與控制，台北，華泰書局，民國71年。
- 7.許士軍，現代行銷管理學，作者自行發行，民國72年。
- 8.郭文祥，大學畢業生離職行為研究，國立政治大學企研所未出版碩士論文，民國69年。
- 9.黃國隆，教育與心理研究，5期，民國71年。
- 10.黃俊英，多變量分析，台北，華泰書局，民國74年。
- 11.黃俊英，行銷研究，台北，華泰書局，民國73年。
- 12.黃光國，中央研究院民族學研究所集刊，56期，民國72年。
- 13.張春興，楊國樞，心理學，台北，三民書局，民國59年。
- 14.樊景立，紡織廠女作業員離職行為之研究，國立政治大學企研所碩士論文，民國67年。
- 15.劉興岳，企業經理人員之人格特徵，對其領導方式與員工士氣影響之研究，國立政治大學企管研究所未出版碩士論文。
- 16.潘養源，影響金融機構工作人員績效與工作滿足之研究，國立政治大學企研所未出版之碩士論文，民國68年。
- 17.謝安田，企業研究方法，作者自行出版，民國72年。
- 18.謝安田，人事管理，作者自行出版，民國71年。
- 19.閩建蜀、游漢明，市場研究，基本方法，香港，中文大學出版。

英文部份

1. Charles, M. Futrell & Parasuraman, Journal of Marketing Vol. 48, Fall 1984.
2. E. A. Locke, Journal of Applied Psychology Vol. 58, No. 1, 1973.
3. F. Herzberg, B. Mansner & B. B. Suyderman, The motivation to Work. 2nd ed. (New Youk., Journal Willey & Sons Inc. 1967)..
4. Fleishman E. A. & Harris E.F. Personnel Psychology Vol. 15, 1962.
5. Hollander, E. & J. W. Julian: Handbook of Personality Theory and Research, (Chicago, Rand. McNally)
6. M. P. Hartley, Disscretation, Abstration, International, April, 1976.
7. R. A. Webber, Management (Homewood 211, Richard D. Irwin, Inc) 1975.
8. Richard M. Steers and Lyman W. Porter. Motivation and Work Benouiour, (Mc. Grawttill, Book. Co.)
9. R. Lynn, British Journal of Psychology), 1969.
10. Smith P. C. Kendall and C. L. Hulin, Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, (Chicago Rand McNally and Co.) 1969.
11. S. Iwawaki & Rdynn, Journal of Cross, Culture Psychology, 1972, Vol.3.
12. Seashore, Stanley E. and Thomas D. Taber, American Behaviorak Scientist, 1975.