

國立勤益科技大學  
流通管理系碩士在職專班

碩士論文

訓練設計、人格特質、社會支持對宅配業  
從業人員工作績效之影響-以統一速達為例

The Effect of Training Design, Personality,  
Social Support on Employees' Performance  
in Home-Delivery Industry

指導教授：彭國芳 博士

研究生：汪家恩

中華民國九十九年七月

訓練設計、人格特質、社會支持對宅配業從業人員  
工作績效之影響 – 以統一速達為例

The Effect of Training Design, Personality, Social Support  
on Employees' Performance in Home-Delivery Industry

指導教授：彭國芳

研究生：汪家恩

國立勤益科技大學

流通管理系碩士在職專班

碩士論文

A Thesis

Submitted to

Department of Distribution Management  
National Chin-Yi University of Technology  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of  
Master of Business Administration

July 2010

Taiping, Taichung, Taiwan, Republic of China

中華民國九十九年七月



## 摘要

宅配業一直以來在流通服務業種當中屬於極為競爭的產業，在此競爭激烈的市場當中，宅配事業要想存續實屬不易。近年來，許多傳統貨運業者透過組織變革，逐漸擺脫長久以來在消費者心目中殘留的負面形象，也因此造就了許多宅配流程上極為了不起的創新，如：代收貨款服務、交易刷卡服務、逆物流回收服務等。

儘管各家宅配業者為了提昇市場競爭力，不斷推陳出新各種策略，以開創宅配市場新需求；然而，宅配市場畢竟屬於實體通路產業，種種的作業流程仍必須由「人」來完成，而什麼樣人格特質的人適合從事宅配產業？又宅配業者應該依據哪些教育訓練設計原理來培訓員工？且工作場所內的各級人員對於實現訓練知能時衍生的種種問題是否全力支持、彼此協助？以及上述因素是否對於從業人員的工作績效具有相對性的提昇效果？在在都考驗著宅配業者是否有相當的決心進行內部革新，以正確區隔競爭激烈的宅配市場，提昇顧客忠誠度。

有鑑於此，本研究以宅配界龍頭-統一速達股份有限公司為研究對象，來實證以上三大因素對宅配業從業人員工作績效之影響，並同時探討人格特質與人口族群的差異是否會產生調節干擾現象。研究結果發現：(1)訓練設計中的相同要素程度、刺激類化程度，以及自我管理策略應用程度對於宅配從業人員的工作績效提昇是有正向影響的。(2)社會支持中的管理者支持與同僚支持對於宅配從業人員的工作績效提昇是有正向影響的。(3)不同的人格特質類型並不會讓宅配從業人員的工作績效產生差異。(4)整體而言，人格特質的不同會讓社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。(5)整體而言，人口統計變項的不同會讓訓練設計中的相同要素程度、刺激類化程度，以及社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

本研究之發現可適度提供宅配公司人力資源部門及教育訓練部門在規劃人才發展之職涯路徑計畫時，能做一通盤性的考量，以期有效提昇員工工作績效，

進而強化宅配效能，提供消費者更快速、更便利的宅配環境。

關鍵詞：宅配、人格特質、訓練設計、社會支持、工作績效



## **Abstract**

Home delivery has always been one of the most competitive branches in the circulation service industry. In this competitive market home delivery is forced to find its own way to survive. In recent years, many traditional freight transport companies gradually get rid of the remaining negative impression in customers' mind through the organizational reform. They have created miracles during the delivery process such as collection payment, card services, and reverse logistics recovery service, etc.

Trying to enhance the competitiveness, each company keeps coming up with new strategies to cope with the needs of market. Yet the home delivery industry belongs to the physical channel industry, which requires human resources to accomplish the delivery process. This factor brings us to the following questions: What kind of person suits this job the best? What kind of training design principles should home delivery companies provide? Whether employees in different ranks support each other when something goes wrong during the realization of the training background? There is also the question whether these factors we have just mentioned relatively enhance the work efficiency of the employees, etc. All these issues are testing the home delivery companies to see whether they are able to make up their mind to practice internal reorganization and distinguish the market to increase the degree of customer loyalty.

In view of these, this research used the leader of the home delivery industry, President Transnet Corp., as subject, trying to evidence the above three factors influence job performance on the delivery industry practitioners, and trying to discuss while two factors will produce interference about personality traits and population groups. Findings of the study indicate:

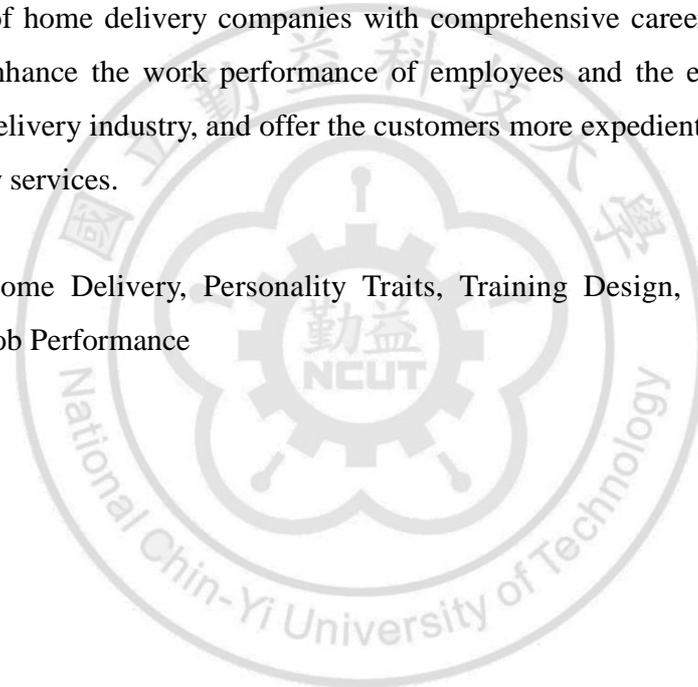
1. In terms of training program design, the higher the level of identical elements, stimulus generalization and self-management strategy implementation, the higher the work efficiency will be.
2. The support of employers and coworkers (two subtypes of social support)

will have positive influence on work efficiency.

3. Personality is not one of the factors that affect work efficiency.
4. The overall results indicate that the personality factor will not have notable effect on the social support of coworkers.
5. Basically the difference of demographic variable would affect the work efficiency considering the identical elements and the stimulus generalization in the design of training programs, and the social support of coworkers.

The results of this research can help the human resource and the training departments of home delivery companies with comprehensive career path planning, in order to enhance the work performance of employees and the efficiency of the entire home delivery industry, and offer the customers more expedient and convenient home delivery services.

Keywords: Home Delivery, Personality Traits, Training Design, Social Support, Job Performance



## 誌謝

最後的學生生涯終於劃下一個休止符了。經過兩年來的努力，論文總算能順利完成，首先要感謝我的指導教授彭國芳老師，在論文的撰寫上給予學生正確的觀念及指導，並透過標竿學習模式，讓學生得以在忙碌的職場與學生生活間的雙重壓力下，做好時間管理，循序漸進，引導學生逐步完成論文寫作，讓學生深深體會到做研究必須要具備的嚴謹態度。其次，也要感謝流通管理系所各位授課老師，陳秀華主任、林宏澤老師、吳文明老師、賴建榮老師、周聰佑老師，以及吳世光老師等的細心教導，協助學生完成各階段的專業課程。

論文口試期間，承蒙國立聯合大學資訊與社會研究所任教授文媛及國立勤益科技大學資訊管理系楊教授惠貞等兩位老師，在學生的論文內容方面給予諸多寶貴的建議，使學生獲意良多，亦使整個研究能更加充實、完整。謹在此致上最高的謝意。另外，要感謝統一速達股份有限公司中區各營業所區經理的大力協助，讓整個研究問卷得以如期發放、回收，俾利於整個研究的進行。

許多與我一起打拼的同學，如：宏梅、嘯閔、瑤姬、憶錚、琢麒、思嘉、乾仁、姿宜等同學，謝謝你們陪我度過共同學習的快樂時光；還有國雄、建勳、豐升等學長提供我各式學習資訊，讓我的求學過程得以順利。

最後，我要感謝我的「牽手」-佳蓁，因為有她全力的支持及對於家庭和一對寶貝兒女的全心照顧，我才得以在毫無後顧之憂的情況下完成學業。希望在未來的日子裡，大家都能平安、喜樂，在此，感謝所有曾經幫助過我的人，謝謝你們，家恩銘感肺腑。

汪家恩 謹致於  
流通管理系碩士在職專班  
中華民國九十九年七月

## 目錄

<b>第一章 緒論</b>	
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	3
第三節 研究章節介紹.....	6
<b>第二章 文獻探討</b>	
第一節 宅配業之產業定義 (Industry Definition For Home Delivery).....	7
第二節 教育訓練 (Education And Training).....	13
第三節 訓練設計 (Training Design).....	27
第四節 社會支持 (Social Support).....	34
第五節 人格特質 (Personality).....	38
第六節 工作績效 (Performance).....	47
第七節 小結.....	50
<b>第三章 研究方法</b>	
第一節 研究架構與研究假說.....	51
第二節 問卷量表之設計.....	65
第三節 研究對象與範圍.....	66
第四節 操作型定義與研究變項之衡量.....	67
第五節 資料分析方法.....	77
<b>第四章 統計分析方法</b>	
第一節 樣本特性描述.....	80
第二節 問卷資料概況分析.....	86
第三節 效度分析.....	91
第四節 迴歸分析.....	96
第五節 相關分析.....	98
第六節 單因子變異數分析.....	101
第七節 樣本分群與調節效果檢定.....	103
<b>第五章 結論與建議</b>	
第一節 研究發現與討論.....	135
第二節 建議.....	148
<b>參考文獻</b>	
<b>附錄一 訪談問卷</b>	

## 表目錄

表 2-1	教育訓練意涵.....	13
表 2-2	統一速達之基層人員教育訓練課程計劃.....	20
表 2-3	訓練移轉的定義.....	21
表 2-4	訓練移轉理論.....	30
表 2-5	環境中干擾訓練移轉的障礙.....	32
表 2-6	自我管理模式的範例內容.....	33
表 2-7	社會支持影響訓練績效的參考文獻.....	36
表 2-8	訓練遷移影響因素之實證研究.....	39
表 2-9	內、外控性格歸納表.....	41
表 2-10	A/B 型人格特徵.....	42
表 2-11	NEO-PI-R 人格特質及其分量表.....	43
表 2-12	人格五大因素各量尺說明.....	45
表 2-13	人格特質與績效之相關研究.....	46
表 3-1	工作績效概念性定義.....	68
表 3-2	人格特質概念性定義與問項.....	69
表 3-3	訓練設計概念性定義與問項.....	73
表 3-4	社會支持概念性定義與問項.....	75
表 4-1	研究問卷發放回收統計表.....	79
表 4-2	樣本統計之敘述性統計表.....	83
表 4-3	人格特質量表之描述性統計及其信度.....	87
表 4-4	訓練設計量表之描述性統計及其信度.....	88
表 4-5	社會支持量表之描述性統計及其信度.....	90
表 4-6	人格特質量表之因素分析表.....	92

表 4-7	訓練設計量表之因素分析表.....	93
表 4-8	社會支持量表之因素分析表.....	93
表 4-9	區別效度分析表.....	95
表 4-10	訓練設計、社會支持各變數對工作績效之多元迴歸分析表(一).....	97
表 4-11	訓練設計、社會支持各變數對工作績效之多元迴歸分析表(二).....	97
表 4-12	訓練設計與工作績效之相關顯著性分析表.....	99
表 4-13	社會支持與工作績效之相關顯著性分析表.....	100
表 4-14	人格特質與工作績效之描述性統計量表.....	101
表 4-15	人格特質與工作績效之單因子變異數分析表.....	102
表 4-16	人格特質變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	106
表 4-17	人格特質變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	107
表 4-18	性別變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	109
表 4-19	性別變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	110
表 4-20	婚姻變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	111
表 4-21	婚姻變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	112
表 4-22	年齡變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	114
表 4-23	年齡變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	114
表 4-24	教育程度變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	116
表 4-25	教育程度變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	117
表 4-26	職層屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	119
表 4-27	職層屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	119
表 4-28	職務屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	121
表 4-29	職務屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	121
表 4-30	職務階級變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	123
表 4-31	職務階級變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	124

表 4-32	年資變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	127
表 4-33	年資變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	128
表 4-34	月薪變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析.....	131
表 4-35	月薪變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表.....	132
表 5-1	研究假說驗證結果彙總表.....	137



## 圖目錄

圖 2-1	Nadler 的訓練模式.....	17
圖 2-2	黃英忠的訓練模式.....	18
圖 2-3	教育訓練 PDCA 模式.....	18
圖 2-4	訓練移轉的過程模型.....	24
圖 2-5	影響訓練成效的因素.....	25
圖 2-6	影響訓練遷移的因素.....	26
圖 3-1	研究架構.....	54



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

民國八十八年十月，統一企業集團與日本大和運輸株式會社簽訂技術合作契約後，正式將「宅急便」服務引進台灣，進而開啟了國內大型企業或傳統貨物運輸業者相繼投入或轉型宅配領域的大門；再加上網際網路與電子商務之盛行，成功帶動了消費型態的改變及送禮文化的塑造，強化了國內民眾對於宅配方式日益提高的需求及依賴程度。根據日本運輸政策審議物流部會（1995）對於宅配之定義，宅配為「小口定型物，重量在 30 公斤以下的商品；以運費及運送時間為主要元素之運輸服務；運輸方式由業者任意使用鐵路、國內海運、自動車及空運等；運費制度以貨物的重量、明確價格及地帶運費為準。」足見宅配較一般傳統貨物運輸在型態上有較多的限制力外，在速度及配達的時間上亦展現出較高的配送效率。

近年來，由於台灣宅配市場競爭激烈，故業者在投入市場時亦多注重品牌的經營管理，例如統一速達的「黑貓宅急便」以及台灣宅配通的「送子鳥」，在初入市場時，便以鮮明的品牌吸引消費者的注意，且為了拓展宅配通路，也與知名連鎖便利商店合作，以達「便利性」的經營綜效。而宅配業者的品牌形象對照消費者來說，是必須具有傳遞品質資訊給消費者的功能，同時也代表著產品與服務的品質（Rao & Ruekert,1994）；若對照公司內部而言，則以從業人員的素質為衡量的基準，從業人員的素質愈高，宅配業者的品牌形象就愈好。

「人才」是組織的核心，也是組織的重要資產，更是企業在高度競爭環境下的成功關鍵因素，而「教育訓練」則是企業謀求永續經營的基石。如何在同業環伺的宅配市場中爭取更高的附加綜效，提昇有別於同業的經營項目，讓全國的消費大眾感受到高品質的服務水平，一直以來都是各家宅配同業堅持的經

營主軸。

因此，除了在據點佈建、資源投入、以及各項軟、硬體設施的持續加強外，如何找到合適的人才，並適時給予必要的教育訓練與社會支持，以提高從業人員工作績效及留任率，已成為宅配業者人力資源部門及教育訓練部門刻不容緩的大事。



## 第二節 研究動機與目的

### 一、研究動機

過去，宅配業或貨運業是所有運輸服務業當中，較不受到青睞的一個行業，既沒有時髦、專業的光環，也不是一流人才的首選，因此，在人才招募上便較一般的服務業來得困難。甚至社會大眾長久以來對於貨運司機服裝不整、口嚼檳榔、滿口穢言、危險駕駛等等的負面觀感總是深植於心，這也讓十年前首度與日本大和運輸簽訂合作契約而成立的統一速達公司在營運初期倍感壓力，一方面多方思忖著優質人才的來源，另一方面又必須建構完善的制度以留住優秀的人才、淘汰行為偏差的員工，徹底扭轉貨運司機帶給社會大眾的負面形象。

民國九十六年四月一日，有鑒於「宅急便」業績持續呈倍數成長、各地據點密集佈建、組織規模日益擴大、人才的募集與培育必須獨立運作之際，統一速達公司首度將教育與訓練業務自人力資源部門抽離，並於是日正式成立教育訓練部門，下轄各地區教育訓練課，為日後人才的「選、訓、用、留」奠下良好根基；但是，由於「宅急便」的工作屬性勞累且繁複，而定義一個從業人員的適任性或晉升評選合格度與否，往往取決於一年兩次的工作績效評量，且此績效評量又必須結合一些客觀性因素在內，雖然如此，仍應設法從這些因素中找出相關性的差異，以作為日後人才募集與培育的改善方向。

由上述問題可知，面對未來宅配同業之間的競爭，以及企業永續經營的角度來看，高素質、高績效的人才培育，已是各方號稱宅配龍頭的統一速達公司未來著眼的重點之一。然而人才的培育並非一朝一夕可成，須透過有系統、有組織、有計劃性的培育，而且在過程中有許多因素影響著訓練移轉的成效，亦即未來的工作績效。Ford and Baldwin(1988)曾提出「訓練移轉過程的模式」，其中指出受訓者的特質(Trainees' characteristics)、訓練設計(Training design)、工作環境(Working environment)會直接或間接影響訓練移轉成效；Tracy and Tew(1995)

亦提出「影響訓練成效因素的模型」，他們的研究認為工作環境與個人因素皆會影響訓練移轉與訓練準備，而訓練準備則會影響訓練執行，再進而影響訓練移轉；Facteau et al.(1995)則指出社會支持對於訓練前的激勵效果有正面的影響力，而訓練的社會支持有四方向：1.高階管理者；2.上司；3.同事；4.部屬(龔珮如，2005)；王玲玲(2005)認為在訓練設計方面，當訓練內容愈具學習要素相似性、教法教材多樣性、練習方式靈活化及訓練過程有完整之目標設定與提供自我管理訓練時，訓練移轉成效就愈好；洪士聰(2007)亦指出人格特質對業務人員績效具有顯著性的影響。綜合以上研究，可大致歸納出個人的人格特質、公司的訓練設計、以及工作環境的支持程度或社會的支持度，皆會影響訓練移轉的成效。因此，本研究針對「宅急便」從業人員的人格特質、公司內部的訓練設計、以及工作環境中的社會支持度，與工作績效之關係作進一步的探討，希望可以釐清它們之間的影响關係，以有效地協助統一速達人力資源部門或教育訓練部門在規劃人才招募及職涯路徑時，能作一通盤的考量，制定適當的訓練設計策略與教育環境條件，進而提高宅配從業人員的工作績效，此為本研究之動機。

## 二、研究目的

企業實施教育訓練的主要目的，是為了讓員工將所學得以實際應用在工作上。Robinson(1989)認為，傳統的訓練流程通常只強調訓練課程本身，偏重個人學習之需求，而忽略了提昇員工績效之需求。因此，企業在花費大量訓練經費的同時，亦應對訓練移轉之成效加以評鑑，並採取諸如提昇訓練設計品質、有效改變受訓後之行為及增強工作環境之支持等措施，以提昇訓練成效。

基於研究動機所描述，本研究的目的乃為探討宅配業從業人員的人格特質、教育訓練設計、以及社會支持對於工作績效造成的影響。是故，本研究企盼能夠達成以下之目的：

1. 探討公司所提供的訓練設計對於宅配業從業人員工作績效的影響。
2. 探討宅配業從業人員的人格特質對其工作績效的影響。
3. 探討宅配業從業人員的社會支持程度對其個人工作績效的影響。
4. 探討人格特質對訓練設計、社會支持與工作績效之間影響關係的干擾調節效果。
5. 探討人口統計對訓練設計、社會支持與工作績效之間影響關係的干擾調節效果。



### 第三節 研究章節介紹

本研究分為五章，各章主要之內容如下：

#### 第一章 緒論

說明本研究之背景、動機與目的，以及本文之研究流程。

#### 第二章 文獻探討

透過廣泛蒐集國內、外各專家和學者所發表之論文及研究結果、國內外期刊或相關書籍、雜誌、網頁，經重新整理後，針對曾探討影響工作績效因素之文獻，加以歸納整理，以作為本研究之理論依據，並透過理論的延伸，發展出本文的研究與假設。

#### 第三章 研究方法

本章的重點在於說明本研究根據第二章的理論基礎所發展出的研究架構，與本文採用的方法與研究對象，並詳細定義研究變數的操作型定義，並以文獻作為基礎，從而發展出本文的研究問卷內容。最後，說明本研究欲採用的資料統計分析方法，及其操作內容。

#### 第四章 統計分析方法

依據第三章研究方法所提及的統計分析技術來分析問卷的結果，並詳細解釋資料的分析結果及其統計上的意涵。

#### 第五章 結論與建議

說明本研究之重要發現及結論，並依據研究結果說明未來可能產生的研究限制與延伸的可發展性，並對宅配業者提出建議與看法。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 宅配業之產業定義(Industry Definition For Home Delivery)

#### 一、宅配業之產業定義

國內「宅配」之稱呼源自於日本大和運輸之「宅急便」，在我國業者使用上有「宅急便」、「宅配通」、「宅配便」...等稱法，這些均統稱為「宅配」。宅配在日本之所以發展迅速，主因為原本由國營之國鐵與郵局負責小宗貨物運送之業務，長年以來因服務品質不佳，致使民營企業大和運輸自 1976 年起提供「一通電話，隔日到達」之高品質運送服務後，改變了整體貨運業之生態，使日本郵局小型包裹運輸營業量大大縮減，與民營宅配業者之間的差距亦逐年擴大，並致使日本國鐵於 1986 年因業務量之驟減而停止鐵路包裹之營運。這種情況與台灣相當類似，依 2002 年交通部重要交通指標統計指出，郵局之函件遞送量亦因網際網路之發達，民眾在講求速度下大多改以傳真、電話或電子郵件取代紙本遞送訊息之功能，使函件業務逐年大幅萎縮；而小型包裹運送亦因限制頗多，再加上民營運送業者的競相投入市場經營，使郵局小包競爭力削弱，營業量逐年遞減；歐陽恬恬(2000)之研究建議郵局應速針對小型包裹運送業務提出相關因應方案。

目前國內眾學者尚未對宅配業給予正式的定義，「宅配」一詞源於日本「送貨到家的快遞服務」。在日本強調戶對戶的送貨方式到了快遞與郵遞盛行的現代，宅配強調的是 24 小時的專業精緻化快速配送。陳淑慧(2001)指出宅配係流通業兼具銷售貨品的角色，且提供送貨到府之服務；藍如萍(2002)則依據宅配業營運特性將其定義為提供小型包裹託運之高品質配送服務，其主要服務的對象為個人或家庭，而配送時間則以當日寄貨、次日送達為原則；林小萍(2002)定義宅配為由專人將消費者所需配送之小件商品，全天候、快速且便利地送達

指定目的地之高品質配送服務。因此本研究認為宅配是「為使消費者遞送之貨品過程獲得親切、安全、便捷、可靠地送達消費者指定之地點，所提供之高品質運輸服務」。

依我國「公路法」第 34 條規定公路汽車之運輸分為自用與營業兩種。「汽車運輸業管理規則」第 2 條則再將營業汽車分為數類，其中：

七、汽車貨運業：以載貨汽車運送貨物為營業者。

八、汽車路線貨運業：在核定路線內，以載貨汽車運送貨物為營業者。

而第 108 條規定：「貨運業承攬之貨物按車輛所載貨物之件數及每件重量計算運費者，為零擔貨物。」準此，宅配業可說是兼具汽車貨運業與汽車路線貨運業特性之零擔貨物配送業，惟營運上則依汽車路線貨運業相關法管理。

## 二、宅配業的經營型態

國內有關宅配服務之研究首見於李忠憲(1997)，其以便捷配送稱之，認為宅配乃運用住家或辦公室附近的店家(如：便利商店、超級市場、書局…等)為所謂的「投遞點」，讓民眾能方便將其物品遞送給他人，具有便利投遞、營業時間長、小型物件、低溫物件受理、計費簡單等特性。歐陽恬恬(2000)的研究認為宅配業為貨運路線業兼快遞業多角化經營發展之事業，為物流業對配送技術之再擴充，以將商品流通通路直接延伸至消費者端之事業。而有關宅配業之分類依其方式各有不同，按其經營型態大致可分為兩類(林俊宏，2000；歐陽恬恬，2000)：

### (一)專業型宅配服務：

此類業者除提供個人或家庭小宗貨件之包裹運送(C2C)服務外，亦提供配送消費性商品(B2C)，也就是企業對消費者的商品配送上，不涉及商品販賣，僅負責單純的配送功能。

## (二)販賣型宅配服務：

係業者將所販賣之商品配送到一般個人或家庭消費者家中的服務，此類服務諸如：花店代客送花、餐點或披薩外送、送報、牛/羊奶每日配送到家…等日常生活的服務。然近年來興起的販賣型宅配服務業者看中現代人在家購物的需求，以型錄、網際網路、郵購等直接行銷的方式，將生鮮食品或日常用品銷售給消費者，宅配則為其商品行銷之配送通路。此類業者經營之重點在於商品企劃、市場開發、採購決策與促銷等活動，且通常在衡量經營效益後，將宅配服務外包予專業型宅配服務業者。

而林小萍(2002)在探討宅配業經營模式及其成功關鍵因素時，將宅配業務分為：

### (一)行銷型宅配：

以平面媒體廣告的方式將商品直接販售給消費者，並提供送貨到府的服務，屬於零階通路的形式，其具有下列特性：

1. 資訊與資料庫：擅用資訊系統，有效掌握顧客訂貨及配送的資訊。
2. 商品：非一般市面上容易購買之產品。
3. 高品質的配送服務：強調配送過程的「質」，而非配送的「量」。

### (二)配送型宅配：

僅擔任物流的工作，不涉及商品的販賣，其具有下列特性：

1. 先進的資訊系統：需具備一套全自動的資訊系統，能接收訂單到發出配送的資訊。
2. 集配系統：此系統的良好影響到能否於指定的時間內完成集貨與配送作業，且正確無誤地送到顧客指定的地點。
3. 據點密度高：通常與便利商店或連鎖商店合作，或在適當地點設置臨時據點，以提高顧客寄貨的便利性。

由於市場上各家企業對傳統貨運業及宅配業的認識差異頗大，時常造成過多誤解，且宅配業雖屬新興產業，然為了能在競爭激烈的環境中爭得一席之地，各家宅配業者往往尋找異業結盟的夥伴，使其通路夥伴能相互整合，自成一穩固的體系以與其他宅配業者競爭。而本研究之對象亦界定於專業型的宅配服務範圍，有別於販賣型宅配服務的功能。

### 三、宅配業的特性

誠如統一企業集團董事長高清愿先生定義宅配業的特性為「人在家中坐，貨從店中來」，除強調便利性外，更重視服務品質，以與傳統貨運業及快遞業呈現顯著的區隔。而有關宅配業特性整理說明如下(陳淑慧, 2001; 林小萍, 2002):

- (一)精緻化的服務品質強調：無論是配送過程、人員服務態度與時效、顧客意見反應及說明、貨物配送之追蹤等，均有別於其他相關行業之服務，盡量以消費者需求為導向，創造「運輸行為不只是點對點的配送，而是情感的延伸」之服務精神意涵，使消費者能安心地將包裹交由宅配業者來服務。
- (二)生活化/社區化的服務：業者以貼近消費者端的策略，縮短與消費者之間的距離，並積極塑造宅配服務是民生生活的一部份，並透過廣設代收據點、三溫層配送生鮮商品，貼心地為消費者配送物品；並藉由配送員(sales-driver, SD)傳遞消費者間的情感與人際關係往來，以雙重管道與消費者建立關係，深入消費者的生活。
- (三)配送之便利性：因為是講究便利性的產業，為突破傳統貨運業或郵局

營業時間的限制，透過異業結盟方式廣設通路據點，使全國各地的消費者無時無刻皆能透過代收據點交寄貨品；並提供「一通電話，到府收貨」之服務。此外，藉由簡易的計價方式訂出全省統一的收費標準，使消費者容易使用與記憶，提昇品牌認識度。

(四)配送之高時效性：強調「今日取件，明日配達」的高時效配送服務，甚至提供五大都會區於上午 11 時前交寄，下午即可到達的「當日配達服務」；即使是偏遠地區，只要於前一日 17 時前交寄，翌日即可配達。此外，為強調其服務競爭力，發展出「指定時段配送」、「夜間配送」、「多次配送不加價」等服務以方便收件人取件，並提高配送效率。

(五)良好的配送員素質與形象：由於配送員在整個貨品配送過程中，代表著公司的門面，故宅配業者在人力募集上往往採取精挑細選、寧缺勿濫政策，並訂出有酗酒、嚼檳榔、刺青、卡債、前科等不良習慣或紀錄者一概不予任用之規範，以大幅提昇人員素質。

由前述宅配業服務特性可知，宅配業者積極營造的「差異化」經營策略與以往傳統貨運業者或郵局間存在著明顯的差異，並且企圖徹底強化消費者使用動機及再使用意願度。

#### 四、宅配業的人力資源

交通部運輸研究所(1999)提到物流業者為了達到「少量多樣高頻率」的快速配送目標，同時又必須應付大量業務的壓力下，員工流動率相當高。而低溫

商品的處理，須在零下 25 度的環境下作業，但是一般在台灣的气候環境下生活的勞工無法負荷此低溫環境，因此效率與效能皆不彰。

歐陽恬恬(2000)也提到物流相關管理人才的取得與培養並不容易，目前國內物流相關科系的成立與流通知識的普及，將有助於人才的養成，根據以往的研究顯示，業者多表示貨運司機的管理與訓練並不容易，因此為提昇服務品質，司機的教育訓練皆為業者所重視。

劉金珊(2003)提出宅配相當重視服務品質，而配送人員的服務態度則相當重要，由組織成員對於公司政策的執行度、離職率高低、對公司的滿意度與忠誠度等的層面來看，當員工對公司的向心力愈高，員工會願意按照公司規定來進行配送作業，並透過良好的配送服務將包裹配達至收件人處，對於顧客滿意度將有正面的效果。同時宅配業者需選擇適當的人才來擔任配送司機，並藉由教育訓練來灌輸員工公司之經營理念，建立合理的薪資及獎金標準、適當的升遷管道、公正的考核制度以及良好的工作環境，讓員工願意為公司付出，並且依照公司的政策來進行配送的作業，使得顧客配適與組織配適得以相互結合，以提供消費者良好的寄貨環境。

## 第二節 教育訓練(Education And Training)

### 一、教育訓練意涵

在探討教育訓練在宅配業中所扮演的角色之前，我們必須先分辨教育訓練之基本概念。Nadler(1970)指出，訓練是以目前的工作為著眼，並將所學運用在其工作上，因此較容易評量其對組織產生的效益，而教育則是以將來的工作為著眼，僅能運用部分所學於工作上，故較難評估其對組織產生的效益；劉世勳、李然堯(1995)則指出教育係針對企業未來可能的需要，經長期培育，使個人獲得一般學識，訓練係偏重企業立即需要以即學即用的方式，使個人獲得工作上的專業知能；陳姿妤(1997)則認為教育係基於未來的工作需要，以獲得系統性的知識，以備處理未來將擔任的職務或情境，訓練係引起個人行為改變的歷程，以獲得目前工作上所需的知識與技能為主。

一般談到「教育」，很容易就讓人聯想到「訓練」。黃英忠(1993)認為兩者在字義上雖有所區別，實際上卻是同一概念，都是為了增加企業生產力之員工能力發展，而且一般企業已將「教育」與「訓練」之用語並用，統稱為「教育訓練」，甚至簡稱「訓練」。故在此，本文亦將「教育」、「訓練」、「教育訓練」三者視為同義，並定義為：透過有計劃、有組織的學習，以增進員工的知識、技能和態度，進而提昇員工的工作效率與生產力。

本研究根據鄭志凱(2002)、黃建霖(2003)、龔珮如(2005)、朱志明(2005)、潘韋汝(2006)等學者的研究，將教育訓練意涵的研究整理成表 2-1。

表 2-1 教育訓練意涵

學者	年代	定義
McGehee and Thayer	1961	教育指個人在一般知識、能力上之培養，包括專門知識、技能及生活環境適應能力，為較長期、廣泛且客觀的能力發展；訓練係指

		企業為了提高員工在執行某特定職務時所必要的知識、技能及態度，或培養其解決問題之能力的一切活動。
Nadler	1970	教育是針對未來長期性的改變，現階段無法看出真正變化，其效果亦較難評估；訓練是針對短期受訓後的變化，強調能立即運用所學在自己的工作上，故其效果較易評估。
Wexley and Latham	1981	教育指受訓者透過訓練課程，將知識、技巧和態度有效地運用在其工作上。
Robbins	1982	訓練是一種學習經驗，此經驗力求使個人能力產生持久性改變，以增進效率。
Gilley and Eggland	1989	教育是為了使員工對未來的工作能夠增加績效、接受更多職責或指派新任務而提供之學習；訓練為對現有的工作增加績效而提供之學習。
劉世勳、李然堯	1995	教育係針對企業未來可能需要，經長期培育，使個人獲得一般學識；訓練係偏重企業立即需要，並以即學即用的方式，使個人獲得工作上的專業知能。
陳姿妤	1997	教育係基於未來工作的需要而獲得系統性的知識，以備處理未來將擔任的職務或情境；訓練係引起個人行為改變的歷程，以獲得目前工作上所需的知識與技能為主。
黃建霖	2003	教育訓練係指企業組織為增進員工解決問題的能力、提高工作績效以達成組織目標，所提供相關知識、技術、態度與能力發展之訓練活動。
朱志明	2005	教育訓練泛指組織中為適應業務之需要，以增進所屬人員的知識和技術，並且改善其工作態度，從而提昇工作績效的一連串「教」與「學」的課程。
潘韋汝	2006	教育訓練係指企業以本身經營理念和目標為基礎，透過分析與了解員工在工作上的需求，進而經由教育訓練增進員工技能、養成良好習慣、強化態度、傳授知識與提昇情緒管理能力，來完成組織目標。

## 二、教育訓練的模式

訓練是一種改變行為的系統，目的在於促進個人對公司目標的貢獻量或是提高其貢獻品質。針對如何有效實施教育訓練，專家學者提出了一些模式來說明教育訓練的系統化流程，茲分別說明如下：

### (一)Nadler(1982)之訓練模式

Nadler 將訓練過程分為九大要項，如圖 2-1 所示，從確定訓練需求，即學員的個人需要，進而決定訓練目標，設計課程，選擇訓練策略，最後準備訓練資源，執行訓練，前述的過程中，均須不斷地加以評鑑，並即時修正訓練疏漏之處，以符合最初之訓練需求，與確實了解訓練的成效是否能達成訓練目標，並將此評鑑之結果回饋至下一次的教育訓練流程上，以作為下次規劃教育訓練時之參考。

#### 1. 決定訓練需要

決定訓練需要的目標在於確定問題的本質以及決定學習是否為確認問題之適當的解決方法。

#### 2. 工作分類

工作分類即是詳細說明一個人從事被指派的工作時，所被期望的績效表現。

#### 3. 確認學員的個人需要

確認學員的個人需要即是確認那些從事被指派工作的人之學習需求。

#### 4. 決定訓練目標

決定訓練目標時，應確認為規劃與個人學習經驗考量之決定目標

的要素；此外，尚須列出明確的規劃目標及和設計有關的學習目標。

## 5. 設計課程

為了配合先前所決定的訓練目標，故須發展與列出學習項目；此外，亦須列出安排舉行之學習活動。

## 6. 訓練策略選擇

選擇教育訓練策略時，必須適合課程、學習者、講師與組織；而且必須修改授業計劃，以反應訓練策略所做的決定。

## 7. 準備訓練資源

已設計妥當之規劃，必須確信其所有需要的資源均能取得無礙；例如：物質資源、財務資源、人力資源等。

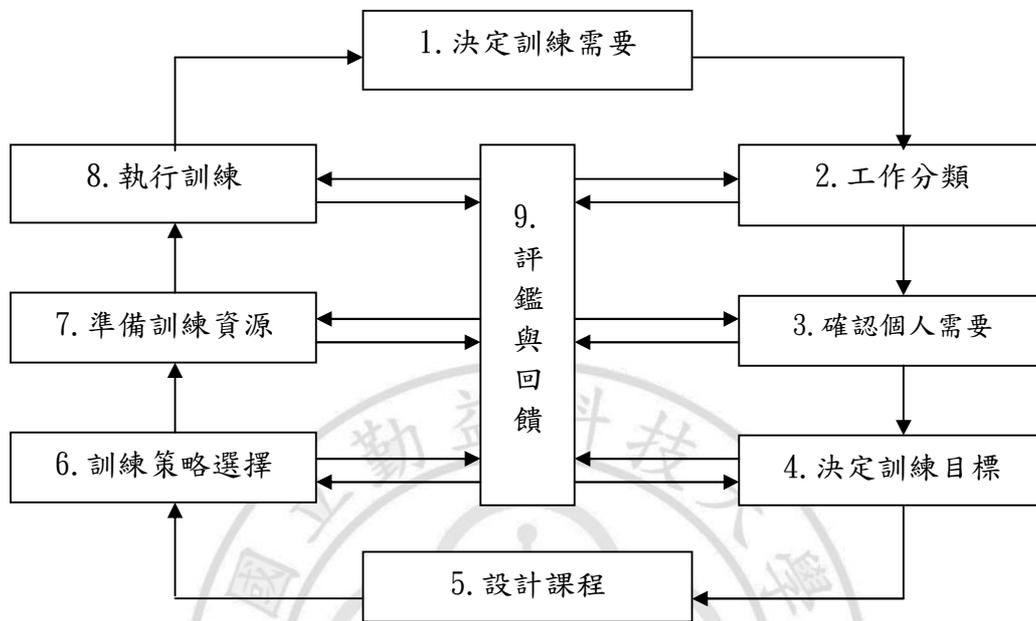
## 8. 執行訓練

執行訓練即是確實執行先前設計好的訓練計劃。

## 9. 評鑑與回饋

從教育訓練之計劃開始至訓練結束之整個過程，均須加以評鑑，以及時修正訓練疏漏之處，使之能更加符合原本訓練之需求，與確實瞭解訓練的成效是否達成訓練目標；並且將此評鑑之結果回饋至下一次的教育訓練程序上，以作為下次規劃教育訓練時之參考。

圖 2-1 Nadler 的訓練模式

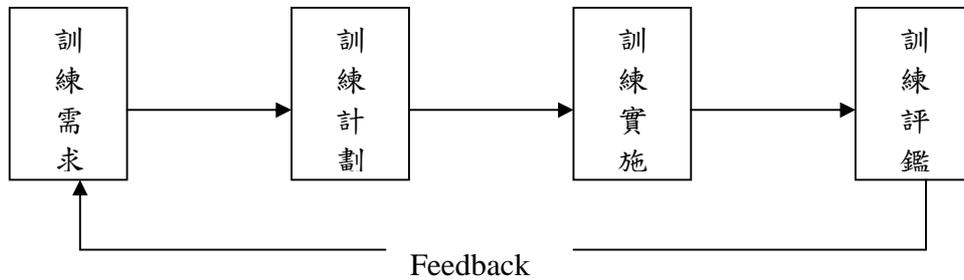


資料來源：Nadler, L. (1982) Designing Training Programs: The Critical Events Model, Reading, MA: Addison-Wesley, p. 12。

## (二)黃英忠(1993)教育訓練模式

黃英忠綜合國外相關學者之研究，提出一簡單之教育訓練模式，如圖 2-2 所示。此一模式分為四個階段，從最初的確定訓練需求，進而擬定訓練計劃，實施訓練後，再針對訓練成效與任務執行層面加以評鑑，並將此一評鑑結果結合人事升遷制度，以建立完整健全的人事體系，進而發揮管理的功能。

圖 2-2 黃英忠的訓練模式

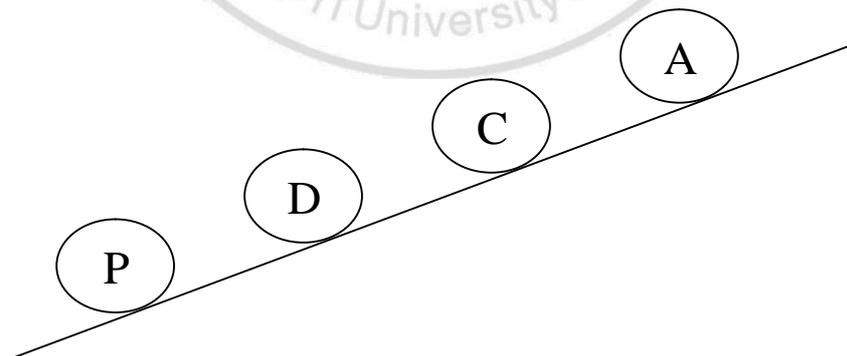


資料來源：黃英忠，現代人力資源管理，華泰，1993

### (三)教育訓練 PDCA 模式

此一教育訓練模式，如圖 2-3 所示。從初期，著手擬定教育訓練計劃 (Plan)，進而針對計劃內容確實執行 (Do)，之後透過訓練評鑑模式對教育訓練品質實施稽核及檢查 (Check)，最後評估訓練績效，並針對缺失或疏漏部分提出檢討與分析，以作為下次辦理教育訓練時之改善與調整的依據 (Adjust)。

圖 2-3 教育訓練 PDCA 模式



資料來源：企業教育訓練品質管理，王慶東，瑞霖企管顧問，民 86，p. 28。

### 三、統一速達之基層人員教育訓練

統一速達之基層人員教育訓練計劃，如表 2-2 所示。依據「統一速達各職層教育訓練要點」規定，新進人員自到職後至獨立上線前，須接受公司安排 64 小時之教育訓練課程，並於結訓前分別以「筆試」及「術試」評估是否已完全具備獨立作業的條件，茲說明如下：

#### (一)基礎課程訓練說明：

基層人員自到職後須立即集中參加公司基礎課程訓練，共計 48 小時；而後回到各編制據點由資深幹部進行一對一實境教學，兩個月後再將此批新人召回集中參加進階課程 16 小時，進階課程結束並施以考試後，及格者方可結訓，反之，須再重新訓練一次；此後每年於第三季固定參加公司所辦理之教育訓練課程 16 小時。

#### (二)基礎課程名稱：

從業人員心理建設、「宅急便」概要、人事規範、廠區安全暨職災防護、防衛駕駛觀念解析、基礎帳務教學、客戶開發管理、流程自主管理、車輛安全檢查、顧客關係管理。

#### (三)進階課程名稱：

流程面之問題交流座談、行車事故案例分析、顧客屬性分析暨客訴預防、結訓測驗。

#### (四)每年固定教育訓練課程名稱如下：

品質與效率、標準化建立與應用、工作改善技巧。

表 2-2 統一速達之基層人員教育訓練課程計劃

階段別	課程名稱	
基礎訓練 (48 小時)	從業人員心理建設	「宅急便」概要
	人事規範	廠區安全暨職災防護
	防衛駕駛觀念解析	基礎帳務教學
	客戶開發管理	流程自主管理
	車輛安全檢查	顧客關係管理
進階訓練 (16 小時)	流程面之問題交流座談	行車事故案例分析
	顧客屬性分析暨客訴預防	結訓測驗
固定訓練 (16 小時)	品質與效率	標準化建立與應用
	工作改善技巧	

由上述可見，在統一速達中，教育訓練是企業經營活動非常重要的一項環節。除了因應公司發展走向之外，教育訓練亦是提昇員工未來工作能力及組織績效最主要的方法之一，尤其面對同業競爭白熱化階段的現在，宅配業者如果不能適時提供所屬員工最新的宅配資訊及教育訓練，那麼勢必在業務推展上將顯得格外吃力。

#### 四、訓練移轉的定義

所謂的訓練移轉，有的學者認為是學習者將訓練所學的知識、技能、能力或其他特點，應用在工作上的程度(Cascio, 1995)；有的學者則主張完整的訓練移轉還包括爾後在工作中應不斷運用所學，且技巧能與時俱進，甚至應超越結訓時的層級稱之(Colpitts, 2005)。惟隨著新科技的應用，學習或訓練的方式不再受限於實體面對面的教學，其他諸如：互動式影像訓練、線上學習、遠距教學、實務社群等，均是目前許多大企業員工重要的學習方式，故不宜以一特定傳統教室訓練的學習方式作為學習移轉定義時的標的。因此，應將學習移轉定義為「在組織或社群中，運用新知識及新技能以改進個人與團隊績效」(Broad, 2005)。

根據王瑞賢(2001)、張瑞芬(2003)、龔珮如(2005)、王玲玲(2005)之研究，本研究將訓練移轉的定義整理如表 2-3。整體而言，多數的學者專家大致認為，學習移轉係指學習者能將訓練中所學得之新知識、新技能及態度持續地應用至工作上，藉以提昇個人與組織績效。綜觀各學者對訓練移轉的定義，本研究擬將訓練移轉定義為：受訓者將訓練期間所習得之知識、技能與態度應用在工作上的程度。

表 2-3 訓練移轉的定義

學者	年代	定義
Butterfield & Nelson	1980	訓練遷移是指彈性的應用知識與技能，以便在新的工作或目標中運用所知的有效方法。
Baldwin & Ford	1988	訓練遷移是指將所學的新行為轉化到工作上，且能維持一段時間。
Laker	1990	以雙方面探討訓練遷移，包括時間構面和類化構面。時間構面指應用所學和持續應用所學的程度；類化構面指應用所學至相同的情境、不同或新的情境。
Bernadine	1991	不論是管理者、受訓者、參與者均能確保所學能應用於工作崗位上，且能改善工作績效。
Broad and Newstrom	1992	指受訓者能將訓練所學之知識與技能有效且持續地應用在工作上及工作外的事務。
Ford	1994	強調訓練移轉的定義是動態的，需要相關及特定的訓練方案及欲達到之目標來加以定義，且訓練移轉通常會產生知識、技術及態度等三方面的改變。
Cascio	1995	透過訓練所學的知識、技能、能力或其他特點，能應用在工作上的程度。
孫本初、蔡秀涓	1996	受訓者於訓練過程中所習得的，將其應用於訓練環境之場所，尤其是受訓者所接受之訓練與工作相關時，能將其從訓練中所習得應用於工作場所中，並維持一段時間。
Xiao	1996	訓練移轉是指透過訓練所學的知識、技能及態度，應用在工作上，且可保持一段時間。

王瑞賢	2001	受訓者將訓練的情境所習得的新知識與新技能類化後，在不同的情境中能應用在工作上，並能維持一段時間，最後達到提高個別工作績效及提昇組織競爭力的目的。
張瑞芬	2003	受訓學員結訓後能將訓練期間所獲得的知識、技能與行為，有效的運用在新的工作場所，且能維持一段時間，不僅能增加自我成就，也能提昇工作績效。
龔珮如	2005	參與教育訓練的員工，於受訓後能將訓練期間所獲得的知識、技能與行為，有效的運用在自己的工作崗位上，且能顯著提昇自己的工作績效。
王玲玲	2005	受訓者在訓練之後，將課堂上所學的知識、技能及態度運用到工作上的情形。
Colpitts	2005	完整的訓練移轉還包括爾後在工作中應不斷的運用所學，且技巧能與時俱進，甚至應超越結訓時的層級稱之。
Broad	2005	在組織或社群中運用新知識及技能，以改進個人與團隊績效。

## 五、影響訓練移轉的因素

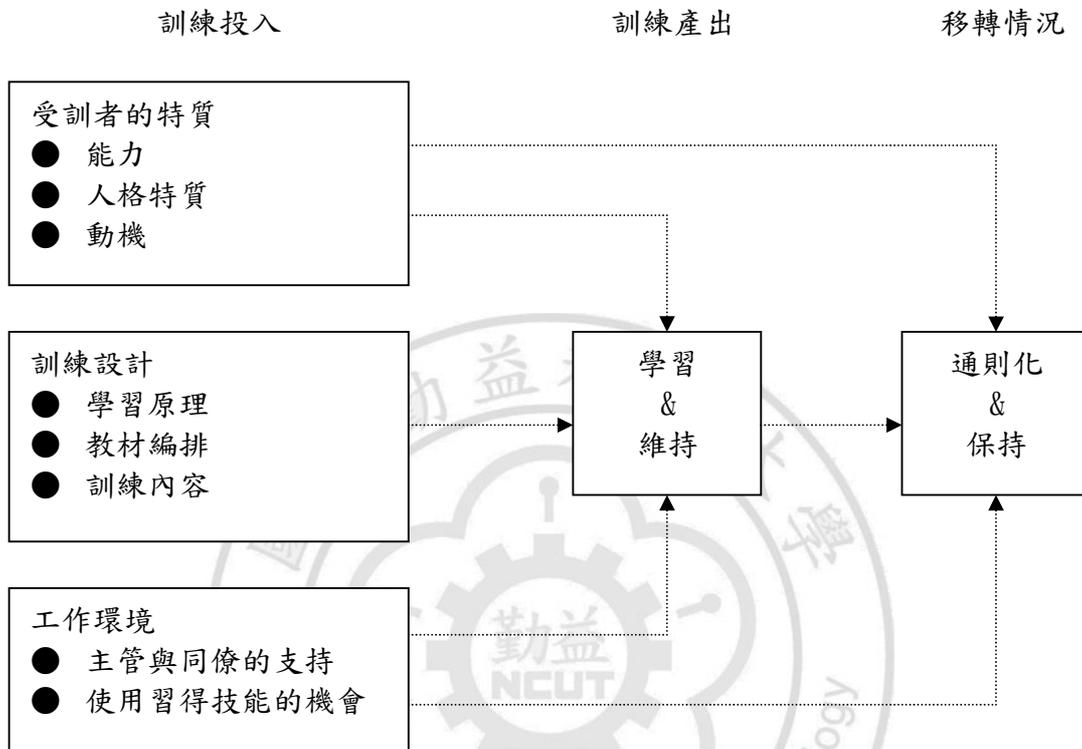
訓練的方式很多，但並非所有的訓練皆能有利於訓練移轉。為了解決實務上所面臨的問題，首先應瞭解影響訓練移轉的關鍵因素。Tracy et al.(2001)的研究認為當管理者對受訓者的訓練課程表達強力的支持時，則受訓者將會有較高的自我效能，並有正面的激勵效果，進而提高訓練的績效。Amalia and Stuart(2003)表示當受訓員工受到管理者與同事的支持時，受訓者會有更大的激勵效果去提昇訓練的績效。Noe(1986)提出，環境的有利應該會影響受訓前的動機與訓練技能的轉換，而環境的有利包括任務的限制與認知到社會的支持。而社會支持又分為四種，包括：高階管理者、直屬管理者、同事和部屬的支持。Yamniland Mciean(2001)以期望理論為基礎探討訓練移轉，認為員工的能力與

期望互動所產生的績效，將為員工帶來顯性或隱性的相對報償，除牽動員工預期價值外，也具有提昇員工發揮所學的意願。

在國內文獻方面，陶紀貞(1999)指出主管與工作環境的支持等因素是影響訓練移轉成效最主要的原因，為達成訓練的成效，應加強管理者的支持，營造一個正面的組織氣候。林奕如(2000)與莊慶文(2003)等人的研究亦指出，社會支持確實有助於員工教育訓練的結果。王玲玲(2005)認為在訓練設計方面，當訓練內容愈具學習要素相似性、教法教材多樣性、練習方式靈活化及訓練過程有完整之目標設定與提供自我管理訓練時，訓練遷移成效愈好。

Baldwin & Ford(1988)綜合眾多學者的研究與看法，認為影響訓練遷移的主要因素包含：受訓者的特質(Trainee characteristics)、訓練設計(Training design)、以及工作環境(Work environment)等因素，如圖 2-4 所示。此一模型強調受訓人員的特質、訓練的設計、以及工作環境等因素，會影響到受訓人員之學習(Learning)與維持(Retention)，進而影響受訓人員學習之通則化(Generalization)與保持(Maintenance)。所謂的學習與維持，乃指受訓人員保有持續及不間斷的記憶；所謂的通則化係指受訓人員有能力將訓練結束時所學習到的新知識及新技能完全應用到與當初訓練環境相類似，但卻又不盡相同的實際工作環境中；所謂的學習保持係指長時間持續不斷地運用所習得技能之過程。

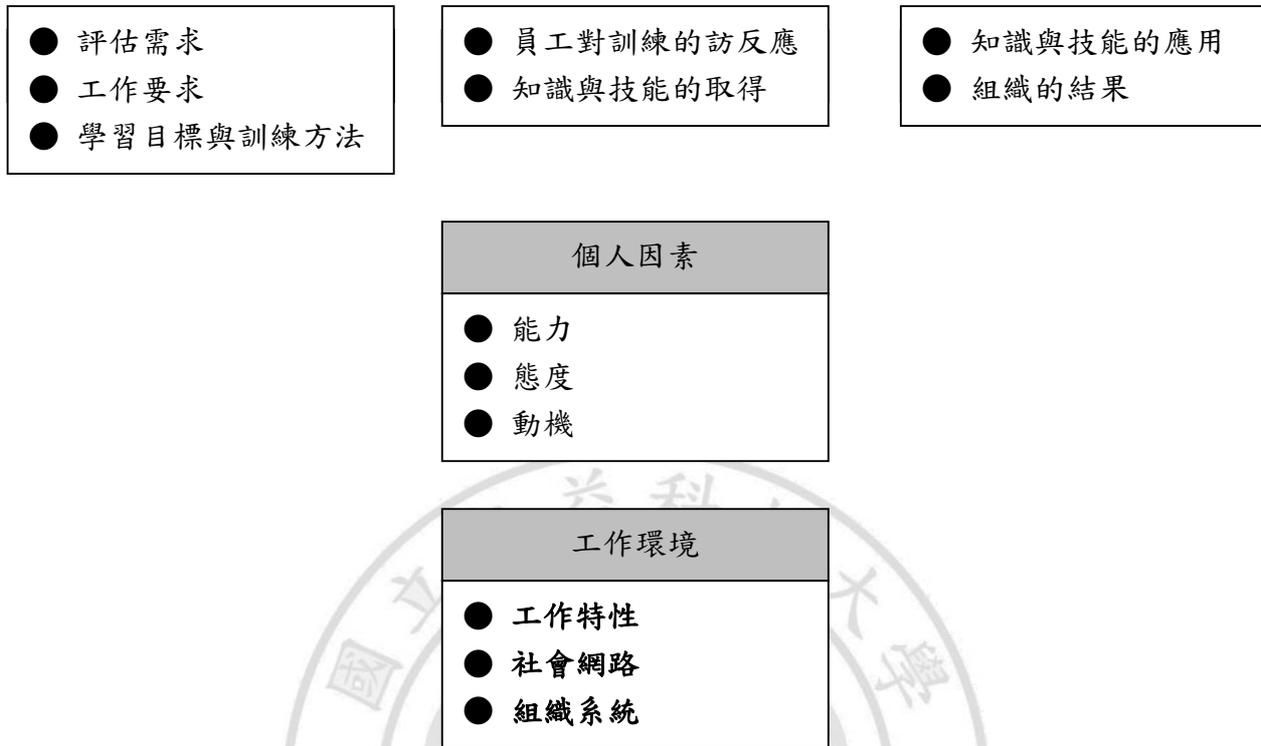
圖 2-4 訓練移轉的過程模型



資料來源：Baldwin and Ford(1988) “Transfer of training : A review and direction for future research.” Personnel psychology, 41, 63-105.

而根據 Tracy and Tews(1995)提出影響訓練成效因素的模型，如圖 2-5。其指出工作環境與個人因素皆會影響訓練移轉及訓練準備；而訓練準備則會影響訓練執行，進而影響訓練轉移。

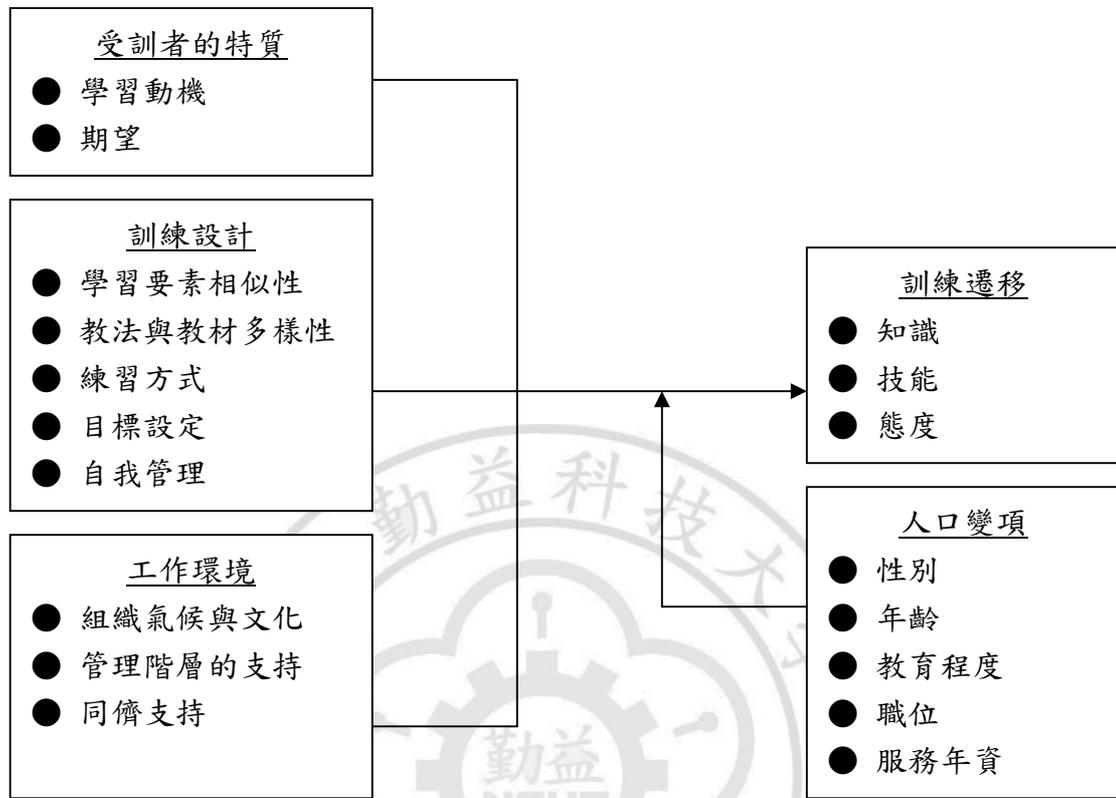
圖 2-5 影響訓練成效的因素



資料來源：Tracy and Tews(1995), “Training Effectiveness” , p. 39。

王玲玲(2005)研究認為「工作環境」、「受訓者特質」及「訓練設計」將影響員工之訓練遷移，如圖 2-6。此種訓練遷移係指員工會將其自訓練中所學的知識、技能實際運用到工作上並表現在工作態度上。

圖 2-6 影響訓練遷移的因素



資料來源：王玲玲(2005)。受訓者特質、訓練設計、工作環境與訓練遷移關係之研究-以中國人壽保險公司為例。國立台北大學企業管理學系碩士班論文，p. 40。

### 第三節 訓練設計(Training Design)

訓練設計有如一份藍圖，引導訓練課程之進行。早期研究訓練移轉的影響因素，重心大多著重於改善訓練設計，研究發現若能有效運用學習原理、運用多種教學方法、課程實用性高、課前有機會討論，則愈有明顯的遷移成效(Baldwin and Ford, 1988)。王玲玲(2005)認為在訓練設計方面，當訓練內容愈具訓練要素相似性、教法教材多樣性、練習方式靈活化及訓練過程有完整之目標設定與提供自我管理訓練時，訓練遷移成效就愈好；游玉梅(2006)亦指出訓練設計是影響學習移轉的重要因素，為利於學習移轉，設計訓練計劃時，應營造有效的學習環境並應用學習移轉理論與自我管理原則，以提昇訓練移轉之成效。

綜合以上研究，大體上將訓練設計之衡量分為「應用移轉理論」與「運用自我管理策略」兩個層面來探討，相關文獻介紹如下：

#### 一、應用移轉理論

##### (一)Baldwin and Ford(1988)的學習原理

國外學者 Baldwin and Ford(1988)的研究指出，大部分關於學習遷移的研究都著重於結合學習原理以改善訓練課程的設計，而學習原理包括：相同要素 (Identical elements)、一般化原理 (General principles)、刺激的變數 (Stimulus variability)、練習的情況 (Conditions of practice)等四種原理。

##### 1. 相同要素原理(Identical elements)

假設在訓練的環境中，若有與實際工作環境相似的刺激與反應要素時，將有利於學習移轉。

## 2. 通則化原理(General principles)

當受訓者同時學習合適的技巧及瞭解一般化規則與原理時，會有利於學習移轉。

## 3. 刺激的變數(Stimulus variability)

當一連串不同的訓練刺激方式被使用時，學習的移轉成效較佳。

## 4. 練習的情況(Conditions of practice)

練習的情況分為大量的學習與分類的學習、全部的學習與部分的學習。根據研究顯示，在分類練習下的學習普遍比大量的練習較能維持較久的學習記憶。

### (二)陳沁怡、林美倫(2003)的移轉理論研究

#### 1. 相同要素理論(Theory of identical elements)

所謂相同要素理論，係指營造一個與實際工作環境相類似的訓練環境，則受訓人員就能將模擬練習中習得的能力應用到實際的工作環境上。相同要素理論強調「近距移轉」(near transfer)，此一理論適用的訓練種類，諸如：飛機駕駛員的模擬飛行、太空人無重力狀態下的模擬訓練、選舉時電腦計票系統的模擬演習、公寓大廈的消防安全演練等。對於可預期且穩定的工作環境，可善用相同元素理論於訓練設計中，以鼓勵訓練移轉。鄭光輝(2008)在實證研究

中即證實，訓練課程中的設計如果有依應用移轉理論中的相同要素理論來進行課程設計，則和工作績效有顯著相關。

## 2. 刺激類化理論(Stimulus generalization approach)

一般而言，訓練環境往往和實際工作環境有所不同，因此相同元素理論很難解釋如何強化訓練移轉。而刺激類化理論，則強調「遠距移轉」(far transfer)，遠距移轉係指在訓練環境與實際工作環境迥異的情況下，受訓人員亦能將訓練中習得的能力應用到工作環境上，例如：員工接受 A 品牌商品的推廣訓練，那麼在真實工作中也能推廣其他品牌的商品。此一理論強調辨識情境中的重要關鍵行為，為發展行為模式訓練方案的重要步驟，因為這些重要關鍵行為被認為可以應用到廣泛的情境。鄭光輝(2008)在實證研究中即證實，訓練課程中的設計如果有依應用移轉理論中的刺激類化理論來進行課程設計，則和工作績效有顯著相關。

## 3. 認知理論(Cognitive theory)

此一理論強調在訓練的過程中，若能提供受訓人員一些有意義的資料，進而讓受訓人員得以將訓練當中習得的能力與實際工作上所面臨的一切產生相關性的連結，便可強化訓練內容的記憶，則訓練移轉發生的可能性就會大幅地提昇。張志長(2006)在實證研究中即證實，參訓者的自我效能及個人動機兩項特質，均與其工作環境覺知之間具有顯著的正相關性，而自我效能則分為動作熟練、替代經驗與口頭回饋三面向，也就是說，參訓者的替代經驗愈多，則其工作環境覺知各層面會愈高。

### (三)張仁家(2005)的移轉理論研究

學習遷移從官能心理學、行為學、完形心理學、認知心理學以至於到情境學習，均有一套理論可加以詮釋，諸如相同要素理論(Theory of identical elements)認為，當受訓者所學與實際工作所需相同時，學習遷移將會發生，因此訓練方案之中，訓練活動的設計應盡可能對真實工作做出模擬；刺激類化理論(Stimulus generalization approach)，則建議訓練中應強調關鍵要素與普遍性原則，並確定這些普遍性的原則可以應用於工作之中。因此辨識情境中成功的關鍵行為，為發展行為模式訓練方案的重要步驟；而認知理論(Cognitive theory)的重點則為，協助受訓者思考受訓的內容有所應用的可能性，期與工作所需的知識相連結。綜合上述國內、外學者對學習理論之研究顯示，相同要素理論(Theory of identical elements)、刺激類化理論(Stimulus generalization approach)、認知理論(Cognitive theory)為學習理論中較為廣泛採用的三大理論。基於上述理由，本研究在探討訓練設計中應用學習理論與訓練移轉成效之相關性時，以此三種學習理論為研究基礎。

表 2-4 訓練移轉理論

理論	強調重點	適用情況
相同要素理論	訓練環境等同工作環境。	工作環境特性是可預測且穩定的。如：採購新設備後的操作訓練。
刺激類化理論	適用於多種工作情境的一般化原則。	工作環境不可預測且高度變化。如：人際關係技能的訓練。
認知理論	有意義的材料或編碼系統，將有助於對訓練內容的儲存和讀取。	各種環境與各種訓練。

資料來源：Raymond A. Noe. 1998. *Employee Training and Development*. Boston: Irwin/McGraw-Hill; 陳沁怡、林美倫 (2003), 訓練與發展, p. 165。

## 二、運用自我管理策略

自我管理技能是一種協助受訓者克服困難的方法，包含了界定問題情境、應用策略於相似的問題情境、設定目標以符合此情境等步驟 (Kanfer, F. H. 1970; Andrasik & Heimberg, 1980; Frayne & Latham, 1987)。因此，組織可以提供自我管理訓練，使受訓者經由自我發展以維持所學的方式，提高克服困難的能力 (王玲玲, 2005)。陳沁怡、林美倫 (2003) 的研究指出，相較於缺乏自我管理策略的受訓者，有自我管理策略 (self-management strategy) 的受訓者有較高的訓練遷移。張仁家 (2005) 指出訓練方案中，應設計協助受訓者將習得的知識、技能與行為在工作應用上作自我管理，以產生較高的學習遷移成效。游玉梅 (2006) 的研究顯示，能自我管理的學習者，較有能力學習移轉。而郭玟蘭 (2007) 亦在實證研究中證實，在訓練設計變項當中，自我管理、課程編排與訓練內容間均呈現顯著正相關，亦即訓練課程內容與實務工作任務具關聯性、能提供反覆練習機會、能幫助受訓者做好自我管理，其學習與記憶效果則愈高。因此，訓練計劃應讓員工能準備好在工作上自我管理本身的新技能與行為，以利學習移轉。茲分別說明如下：

### (一) 陳沁怡、林美倫 (2003) 認為自我管理包含：

1. 確認在工作中使用新學的能力可能得到的支持程度和負面結果。
2. 為使用新習得能力設立目標。

3. 將習得能力應用至工作上。
4. 監看新習得能力在工作上的使用情形。
5. 自我增強(Noe, 1998)。

(二)游玉梅(2006)則指出自我管理包括：

1. 對使用習得能力設立目標。
2. 將習得的能力應用到工作上。
3. 進行自我監控，且自我強化。

工作環境有各種各樣的訓練遷移障礙，如表 2-5 所示，這些障礙可能導致受訓者「退縮」(lapse)，特別是自我效能與自信心較低的受訓者，當遭遇阻礙時有可能退縮回使用效率較差的舊技能，而非使用新學得的技能。克服這個問題的方法是，在訓練方案將要結束時對受訓者提供自我管理技巧的指導(陳沁怡、林美倫，2003)。

表 2-5 環境中干擾訓練移轉的障礙

障礙	影響
工作相關的因素 ●時間壓力 ●預算壓力 ●設備不當 缺乏同儕支持 缺乏管理階層支持	受訓者使用新的技能會有困難。  同儕壓力會使受訓者滯留在舊行為與技能。 管理階層不支持或不提供使用機會。

資料來源：Based on R. D. Marks, “Self-Managed Skill Retention”, Training and Development Journal(January 1986)：54-57。

「退縮」是對舊有技能使用上的一種慣性，退縮的發生實際上是為改進提供最好的資訊。在辨認出環境中對訓練移轉有負面影響的因素之後，受訓者可針對克服這些阻礙可能的行為、技巧及策略作一全面的檢討。再者，辨認退縮可能發生的情境，以及應對的行動。最後，討論如何使用資源以確保訓練遷移的發生(Noe, 1998)。

綜合以上學者論述，在訓練課程的設計中，如能加入自我管理策略理論的運用，則可有效協助受訓者明瞭職場上應用新技能可能面臨的阻礙，並事先做好因應阻礙的技能與策略，以避免遭遇挫折時即回復到舊習慣的情況產生，期能學以致用。

表 2-6 自我管理模式的範例內容

<p>1. 討論退縮</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 注意無法應用所學的發生情況</li> <li>● 提供改善的方向</li> </ul> <p>2. 辨認朝向訓練移轉目標的相關技能</p> <p>3. 辨認導致退縮的個人或環境因素</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低自我效能</li> <li>● 時間壓力</li> <li>● 缺乏管理者和同儕支持</li> </ul> <p>4. 討論克服的技巧和策略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 時間管理</li> <li>● 設定優先順序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自我監控</li> <li>● 自我報償</li> <li>● 建構個人支持網路</li> </ul> <p>5. 辨認退縮發生的可能</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 情境</li> <li>● 處理退縮的行動</li> </ul> <p>6. 討論確保訓練移轉的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者</li> <li>● 受訓者</li> <li>● 其他受訓者</li> </ul>
--	--

資料來源：Raymond A. Noe. 1988. Employee Training and Development.

Boston：Irwin/McGraw-Hill.

## 第四節 社會支持(Social Support)

工作環境中有許多影響訓練移轉成效的因子，這些因子或有助於或有礙於訓練所得技能和行為的使用。有些研究針對工作環境中之管理者的支持與同僚的支持，進行其與訓練成效的研究(Noe, 1986；Cohen, 1990；Faction et al., 1995；陶紀貞，1999；林奕如，2000；Colquitt et al., 2000；Tracy et al., 2001；Amalia and Stuart, 2003；歐怡君，2001；龔珮如，2005；王玲玲，2005)。

本研究參考歐怡君(2001)、龔珮如(2005)、王玲玲(2005)之研究，綜合整理國內、外學者的研究(表 2-7)，將管理者支持及同僚支持視為「社會支持」來探討其與訓練績效或工作績效間之關聯性。

### 一、管理者支持

管理者支持，意指受訓者的上司必須瞭解訓練計劃的內容與目標，以及重視員工將訓練內容應用到工作上的程度。Wexley & Latham(1991)研究指出，上司可以擔任訓練者或共同訓練者，如此不僅可以增進主管對訓練計劃的瞭解與認識，同時也可證明組織對於所學技術的重視，以提高受訓者對產出的期望。Noe & Wilk(1993)的研究發現，工作環境中主管的支持對受訓者會產生影響(劉育均，2004)。田靜婷(1993)的研究亦指出，高階主管對訓練愈支持，則訓練移轉的效果愈佳。Branderhorst & Wognum(1995)將管理階層分為高階、中階、基層管理者，以及監督者等四種，並分別指出其在訓練前、中、後可採行的行動，以有助於訓練移轉(陳沁怡、林美倫，2003)。孫本初、蔡秀涓(1996)的研究發現，受訓者結訓後，若能提供適當的環境與支持時，

將有較佳的訓練移轉效果。主管的支持對受訓者應用訓練所學的影響很大，尤以直屬主管為重要的影響人。而 Clarke(2002), Susan and Judith(2004) 等的研究結果亦印證在工作環境方面，當組織具有鼓勵員工參與訓練，受訓者常常能獲得來自公司與同儕之支持以及有機會運用所學之良好氣候與文化時，訓練遷移之成效就愈高。

## 二、同僚的支持

Kanfer, F. H. (1980)研究發現，負面的團體成員關係會阻攔團體成長與責任承擔，這種關係會導致成員低度認同感，並升高彼此的敵對意識，且不利於訓練移轉的發生。反之，Xiao(1996)的研究發現，受訓者與同僚間愈能相互激勵，且彼此交流運用訓練所學的心得時，愈能發揮訓練移轉的成效。Petrini (1990)則指出，藉由在受訓者間建立「支援網路」(support network)，可以增強訓練移轉。所謂支援網路意味在受訓人員之間組成一個團體，利用面對面的會議、或是電子郵件的聯繫討論，彼此分享把訓練內容應用於工作上的成功或失敗的經驗，讓彼此得以仿效或借鏡，則亦能強化訓練移轉。郭玫蘭(2007)在實證研究中亦證實，工作環境構面中之各變項，均個別顯著正向影響訓練結果，對訓練結果之影響力依序為使用機會、同儕支持、主管支持及組織氣候；顯見同儕支持之效力大過於主管的支持。因此，訓練過程中的同儕支持與否，為影響訓練成效的因素之一，亦為工作績效優劣的關鍵因素之一。

表 2-7 社會支持影響訓練績效的參考文獻

學者	年代	研究結果
Noe	1986	環境的有利應該會影響受訓前的動機與訓練技能的轉換，而環境的有利包括任務的限制與認知到社會支持。而社會支持又分為四種，其包括：高階管理者、直屬管理者、同事和部屬的支持。
Cohen	1990	當受訓者在管理者的支持下參與訓練時，他們將會更強烈的相信該訓練適有助益的。且這些價值的認知或許會提昇自我效能，其次增加訓練績效。
Wexley & Latham	1991	上司可以擔任訓練者或共同訓練者，不僅可以增進主管對訓練計劃的瞭解與認識外，同時也可證明組織對於所學技術的重視，以提高受訓者對產出的期望。
田靜婷	1993	高階主管對訓練愈支持，則訓練移轉的效果愈佳。
Noe & Wilk	1993	工作環境中主管的支持對受訓者會產生影響。
Facteau et al.	1995	訓練的社會支持有四：1. 高階管理者；2. 上司；3. 同事；4. 部屬。這些社會支持對於訓練的激勵效果有正面的影響力。
Xiao	1996	受訓者與同僚間愈能相互激勵，彼此交流運用訓練所學的心得時，則愈能發揮訓練移轉的成效。
孫本初、蔡秀涓	1996	受訓者結訓後，若能提供適當的環境與支持，將有較佳的訓練移轉效果。主管的支持對受訓者應用訓練所學的影響很大，尤以直屬主管為重要的影響人。
陶紀貞	1999	組織因素中管理階層的支持，是影響訓練遷移的主要原因，若要提高訓練遷移的效果，必先提高主管對教育訓練的支持度。
林奕如	2000	「社會支持」係參訓者對於組織脈絡中工作情境的概念，因為在每一個組織中，應用訓練所學的新知識、技術的機會與得到上司與同儕的支持回饋是同等重要的。
Colquitt et al.	2000	管理者與同事的支持會影響自我效能與學習結果。

Tracy et al.	2001	當管理者對受訓者的訓練課程表達強力的支持時，則受訓者將會有較高的自我效能，並有正面的激勵效果，進而提高訓練的績效。
Amalia & Staurt	2003	當受訓員工得到管理者與同事的支持時，受訓者會有更大的激勵效果去提昇訓練的績效。



## 第五節 人格特質(Personality)

經濟學家曾將「土地、資本、人」視為企業組織的三大生產要素。土地可以從自由經濟市場購買或租賃取得，資本可以透過資本市場募集或金融市場融資以獲得所需資金，惟獨「人」最難掌握，因為每個人都有不同的成長背景，人的行為又常因人心的意念而有所差異，故在接受公司內部教育訓練時，員工的個人因素常是決定訓練績效成敗最主要的關鍵因素之一。

綜觀國內、外學者的研究，大體上將個人因素分為「個人背景變項」與「人格特質」兩個層面來探討。

### 一、個人背景變項層面：

包括性別、婚姻、年齡、教育程度、職層屬性、職務屬性、職務階級、工作年資、月薪、去年績效分數等均屬於人口背景層面。本研究參考歐怡君(2001)整理眾多學者研究(如表 2-8)指出，在人口背景方面，諸如性別、年齡、教育程度、服務年資、工作經驗等因素與訓練遷移的關係在研究上並無一致的定論。因此本研究仍將「人口背景」列為研究變項。

表 2-8 訓練遷移影響因素之實證研究

研究者	研究對象	研究方法	研究發現
田靜婷 (民 82)	前三百大民營製造業	問卷調查	個人背景變項方面 1. 不同職位年資與訓練遷移之間有顯著差異。 2. 性別、年齡、服務年資、教育程度、職位與訓練遷移之間無顯著差異。
卓雅偵 (民 86)	壽險業業務人員	問卷調查	個人背景變項方面 1. 不同年齡與訓練遷移之間有顯著差異。年長者遷移成效較高。 2. 資本型態、教育程度、目前職位與訓練遷移之間有部分顯著差異。 3. 性別、服務年資與訓練遷移之間無顯著差異。
陶紀貞 (民 87)	台北捷運公司參加過訓練之員工	問卷調查	個人背景變項方面 1. 不同教育程度與訓練遷移之間有顯著差異，專科學歷者有較佳的遷移成效。 2. 性別、年齡、婚姻狀況、職位、職等、服務年資、工作部門與訓練遷移之間無顯著差異。
黃芝華 (民 88)	參與中山大學訓練課程之學員	問卷調查	個人背景變項方面 性別、年齡、教育背景、年資、職位與初期移轉及移轉維持成效之間無顯著差異。
沈建華 (民 88)	中國石油公司 85、86、87 年之儲備基層主管業務講習班結訓學員	問卷調查	個人背景變項方面 1. 不同職等調整與遷移動機有顯著差異。 2. 性別年齡工作年資

資料來源：歐怡君(民 90)，壽險業外勤人員訓練遷移之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，p. 32-38。

## 二、人格特質層面

### (一)人格特質的定義

David(1989)認為，人格是可以判定個人與他人間，共同性與差異性的一組穩定持久的特質和傾向。顏瑞伶(2002)主張「人格」是一種持久而獨特的個人特性之集合，它可以因應情境之不同而變化。李宜珈(2004)指出，運用「人格特質」可以相當程度的解釋個人行為發生的原因，因為一個人的價值觀(Value)、喜好(Preference)，往往反映在其個性及特徵上，而一個人的人格也往往影響其工作行為。洪士聰(2007)則認為，「人格」是個體不同於他人的一種特質，在環境的交互作用下發展，並表現於外在身心各方面的一種持久性的特質。

綜合以上所述，「人格特質」可說是個人對週遭環境展現出來的一種與他人迥異的特性。

### (二)人格特質的類型理論

#### 1. 內、外控信念的人格特質

在人格特質變數中，內、外控人格特質是在早期許多影響訓練遷移的研究中常見的變數(Baumgartel et al., 1984; Noe & Schmitt, 1986); Weiner(1994)認為每個人不一定會對失敗或成功做出相同的回應，其主要原因在於每人的人格特質中之控制信念(locus of control)的不同所致。

Rotter(1966)指出內在控制信念者認為事件結果為個人能力所決定，是個人所能控制的，即「成事在人」；外在控制信念者則認為事件結果非個人所能操控，即「成事在天」的想法。當受訓者的

人格特質愈趨於「內控」傾向時，則訓練遷移程度愈高(Baumgartel, Reynold & Pathan, 1984；Noe, 1991)，如表 2-9 所示。

表 2-9 內、外控性格歸納表

內控型(Internals)	外控型(Externals)
認為可以掌控自己的命運	認為命運受外力所擺佈
對工作滿意度高	對工作滿意度較低
曠職率低	曠職率略高
與工作環境關係密切	與工作環境的關係疏遠
對工作的投入度：較容易	對工作的投入度：無法投入
對組織的成就與責任較重視	對組織的成就與責任較不重視
成就慾望較強	服從性較高，樂於奉命行事
工作滿足度較高	工作滿足度較低
離職率相對較低	離職率相對較高
高度學習力	一般學習力

資料來源：陳必旺(民 93)，壽險業務員之適性、教育訓練與績效評估關係之分析，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，p. 32。

## 2. A/B 型人格特質

Roseman 和 Friedman(1974)將人格區分為 A 型人格和 B 型人格。A 型人格有較高的競爭性與成就動機，總是希望用最短的時間完成最多的事，必要時還會不顧一切的剷除阻礙；B 型人格則隨性自在，較不專注於競爭及成就上，並注重生活層面的享受。Abush(1982)則認為 A 型人格的人具有強烈的自我需求、成就慾望較高、具有高度競爭、緊張性、缺乏耐心、不安全感、動作快速、積極向上進取等特質。B 型人格的人與 A 型人格的人有著相反的

特性，他們的特色是屬於比較輕鬆的生活態度，較傾向於不專注在競爭或成就上，有自信、會花比較多時間思考、比較有耐心。本研究將 A/B 型人格特徵整理成表 2-10。

表 2-10 A/B 型人格特徵

Type A 型人格特徵	Type B 型人格特徵
缺乏耐心	具有耐心
具攻擊性	不具攻擊性
具有高度競爭及成就慾望	較不注重競爭及成就感
動作快速	行動緩慢
注重工作層面的表現	注重生活層面的享受
對於放鬆或休息覺得有罪惡感	輕鬆中並不會有罪惡感
相當重視時間管理	較少目標導向

### 3. 五大人格特質

Costa and McCrae 組成的研究團隊在 1992 年發展出 NEO-PI-R 人格特質量表，是專門用來測量人格五大基本因素的量表，這五大因素為神經質(Neuroticism)、外傾性(Extraversion)、開放性(Openness to experience)、友善性(Agreeableness)、和謹慎性(Conscientiousness)，如表 2-11 所示。

表 2-11 NEO-PI-R 人格特質及其分量表

主要因素	神經質	外傾性	開放性	友善性	謹慎性
分量表	焦慮	熱心	幻想	信賴	按部就班
	憤怒-敵視	樂群	尚美	坦誠	責任心
	抑鬱	肯定性	重感受	愛人	勝任感
	自我意識	樂於活動	活動	順從	追求成就
	衝動性	追求刺激	有理念	謙卑	自我約束
	易受襲性	正面情緒	價值觀	慈愛為懷	從容

資料來源：人格心理學，黃堅厚，民 88，頁 269。

儘管有許多學者認為人格因素應該萃取的個數不一定是五個 (e. g. Eysenck, 1991, 1992a)，或是其理論的基礎不夠堅實 (e. g. Block, 1995；Eysenck, 1992b)，但 Costa and McCrae 的武因素模式仍獲得許多研究者的支持，並逐漸廣泛地運用在組織管理、教育、社會乃至臨床診斷等實證研究領域(潘韋汝，2006)。本研究參考黃堅厚(1999)對人格五大因素的描述，整理如下：

### (1) 神經質(Neuroticism)

衡量一個人情緒的穩定度。當一個人所能接受的刺激愈少或強度愈弱時，則其情緒的穩定度就愈低。其特徵為容易過度緊張和擔心、缺乏安全感、較不能妥善地控制自己的情緒。黃新元(2008)在人格特質、工作滿意度及工作績效之關聯性研究中證實，神經質人格特質與工作績效之間有顯著水準的正相關。

### (2) 外傾性(Extraversion)

是指個人在人際關係上的舒適程度。倘若一個人對自己和他人之間的關係感到舒適時，則表示此人愈外向。其特徵為自信、喜歡

表現、主動活躍和多話，性情爽朗、樂觀，業務員即是外傾性的典型代表。陳姿安(2008)在人格特質與工作績效之實證研究中證實，外傾性傾向愈高的業務人員，其工作績效表現愈為優異。

### (3) 開放性(Openness to experience)

係指對事務的好奇及迷戀的程度。其特徵為富有好奇心及想像力、興趣廣泛且多元，喜歡思考及求新求變。湯仁棟(2009)在人格特質對工作績效的影響之實證研究中發現，開放性人格特質與工作績效之間有顯著的正向關係。

### (4) 友善性(Agreeableness)

係指人際關係取向之程度。較友善的人，基本上是利他主義者，較容易同情他人，並希望能幫助他人，也相信他人會以同樣的方式對待自己。李明席(2009)在員工人格特質與工作績效之關聯研究中證實，友善性人格特質與工作績效之間存在著顯著關聯性。

### (5) 謹慎性(Conscientiousness)

主要衡量個人對於所追求目標的專心、集中程度。倘若一個人所追求的目標愈少，則愈能專心在此目標的達成上，且其勤勉性的程度也愈高，其特徵為有目標、意志堅強、毅然而有決心的。顏靖璇(2007)在五大人格特質與工作績效的關係之實證研究中發現，謹慎性人格特質與工作績效之間有顯著的正向關係。

表 2-12 人格五大因素各量尺說明

高分者特性	特質量尺	低分者特性
多愁、緊張、情緒化、不安全感、自卑感、慮病	<u>神經質(N)</u> 情緒不穩定的評量，能鑑定具有心理抑鬱，不切實際的理念，過度的慾求和衝動，不健全的因應反應等傾向的人	安靜、放鬆、不易情緒化、堅強、有安全感、自我滿足
主動、長於社交、喜歡說話、樂觀、熱情	<u>外傾性(E)</u> 對人際交互作用的量及強度之評量，對活動水平，刺激需求，歡樂的能量等的評量	保守、清醒、文靜、冷淡、工作取向、缺少活力、退縮
好奇、興趣廣泛、創造性、獨特性、富想像力、非傳統性	<u>開放性(O)</u> 對於主動追求經驗和體認經驗的評量；對於陌生事物的容忍和探索能力的評量	從俗性、重實際、興趣狹窄、缺乏藝術性、缺乏分析傾向
心地善良、宅心仁厚、可信賴、樂於助人、正直	<u>友善性(A)</u> 衡量一個人在思想、情感和行動上從同情到反對的連續向度中的人際取向之程度	好批評、粗野、多疑、不合作、具報復心理、殘忍、易於激動、好支使他人
按部就班、可信賴、努力不懈、自我約束、守時、一絲不苟、整潔、有雄心、有毅力	<u>謹慎性(C)</u> 衡量一個人的組織性、堅毅性，以及目標取向行為的動機	漫無目的、不可信賴、懶惰、不細心、散漫、意志薄弱、好逸樂

資料來源：人格心理學，黃堅厚，民 88，頁 268

本研究搜尋全國碩、博士論文網站，鍵入關鍵字「人格特質」或「績效」，2004 至 2009 年間，選取其中關於人格特質與工作績效之相關碩士論文研究共七篇，綜合整理成表 2-13。其中顯示人格特質理論中的五大人格特質應用較為廣泛，亦獲得較多學者的支持與採用。

表 2-13 人格特質與績效之相關研究

學者	研究主題	研究結果
李錫宗 (2004)	壽險業務人員業績表現與個人因素之關係-以 A 人壽保險公司為例	在五人格特質中，社交技巧、工作傾向、親和性、積極性與社會期許都對業務人員的績效具有顯著性的差異。
黃至賢 (2004)	「客服人員」的人格特質對其工作績效之影響	1. 五大人格特質中的勤勉正直性、親和性，以及情緒敏感性會直接影響到客服人員工作績效的總分。 2. 一般認為會對工作績效有正向影響的開放學習性，對於客服人員工作績效的影響卻是負項的。
鄭國權 (2004)	保險業務人員人格五因素及人際關係特徵與績效表現關係之研究-以美商宏利人壽為例	業務人員人格五因素之外向性與嚴謹性得分數較高者，績效表現較好，神經質性與友善性得分較高者，績效表現較差。
陳明志 (2005)	壽險業務人員人格特質與工作績效之關聯性研究	1. 外向性愈高的業務員，工作績效亦愈高。 2. 情緒穩定性愈高的業務員，工作績效亦愈高。
林金蘭 (2006)	壽險業傑出業務人員績效之研究-以全球人壽 MDRT 為例	人格特質方面：以親和力及學習新知為最多人所有的共同特質。
潘韋汝 (2006)	影響壽險業務人員績效的因素探討	1. 業務人員的勤勉審慎性與其每月 FYP、總 FYC、業績排名、與考績有顯著相關。 2. 業務人員的外向性與其每月 FYP、每月承保件數、總 FYC、責任達成率、業績排名、與考績有顯著相關。 3. 業務人員的外向性愈高，其每月 FYP、每月承保件數、總 FYC、責任達成率與業績排名也愈高。
洪士聰 (2007)	保險業務人員人格特質、金錢態度與績效相關之研究	五項人格特質，神經質、外向性、開放性、友善性、謹慎性等五大構面均對保險業務人員績效具有顯著性的影響。

## 第六節 工作績效(Performance)

宅配業從業人員除了常溫、低溫等之包裹收送外，還有一個相當重要的工作內容-「業務」。宅配公司主管每一個月皆會要求其下的業務司機(SD)務必達成當月之個人業務開發目標，所以當地區教育訓練單位在對所屬業務司機進行各式業務推廣之相關教育訓練後，各地營業所主管往往會要求在短時間內看到成果，也因此本研究在衡量宅配業從業人員的訓練移轉成效時，便以「個人工作績效」作為衡量指標，並將工作績效視為從業人員接受訓練後之「訓練移轉」的成果表現。故本節將探討工作績效的定義及相關研究。

### 工作績效的定義

工作績效之意義、績效評估的目的、績效評量的方式及其相關理論研究，整理如下：

#### (一)績效之意義

一般而言，績效(Performance)乃指與組織目標相關的所有活動(張世杰，2005)。另外，依據彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)在《有效的管理者》一書中對「績效」(Performance)的解釋為「直接的成果」(丁志遠，2003)。黃英忠(1993)則指出，「績效」是指企業對其員工在過去某一段時間之內的工作表現或完成某一任務後，進行貢獻度之評核，並對其所具有的潛在發展能力作一判斷，以了解其將來在執行業務時之適應性及前瞻性，作為調整薪資及考慮升遷、獎勵及懲罰的依據。

## (二)績效評量的目的

朱志明(2005)針對績效評量的目的，由組織、主管、員工三個面向思考：

### 1. 以組織來看：

#### (1)評量的目的：

- a. 讓員工確實地明白其工作表現。
- b. 運用此資訊來作為薪酬與晉升之考量。
- c. 協助主管輔導不適任員工與作為解聘之參考資訊。

#### (2)發展的目的：

- a. 協助主管開發員工之潛能。
- b. 與員工溝通其工作生涯規劃。
- c. 由長期的評量觀察，從而體貼與關心員工。
- d. 改良管理人員與員工之工作關係。
- e. 研判組織與個人之工作狀況。

### 2. 以主管來看：

- (1)明確地向員工表達對其工作績效的看法。
- (2)讓員工清楚瞭解主管對績效評量之思考模式。
- (3)發現員工高績效表現之可能性。

### 3. 以員工來看：

- (1)實際了解自己目前的工作狀況。
- (2)調整工作內容與找尋自我工作開發之機會。

### (三) 宅配業從業人員績效的定義

王汝鵬(2006)指出，績效好壞並不能單獨以績效數據來論定，應是在容許時間內用最低的成本效益來完成任務。而宅配從業人員業務推廣績效的評估有別於其他行業，在單純檢視數字面的同時，亦會去考慮數字背後代表的涵義，如：資源分配、區域屬性等之客觀因子，並將此客觀因子視為扣項，以求出最適合、最合理、最公平之數據；但其實最簡單的衡量方式則是以該年度績效評核分數做為總體評量結果，而其來源諸如：契約客戶開發家數、契約客戶出貨件數、物販推廣成功件數、綜合指標正確率、時間帶配達率、內部顧客滿意度、外部顧客滿意度、交辦事項完成率等皆屬之。



## 第七節 小結

基於近年來宅配市場的日益擴大，有越來越多的傳統貨運業者也積極投入宅配市場，進行流程革新，以爭得此市場的一席之地；然而此產業的眾多競爭同業在面臨成長潛力與競爭激烈的環境下，開始體認到宅配業是一個勞力密集的服務產業，除了要快速、安全及依照承諾的時效或客戶指定的時段，把貨件送達至指定地點這個基本的服務品質外，服務人員的態度，尤其是業務司機在第一線面對客戶時之態度，是相當重要的。因此，必須落實員工的職前及在職訓練，教育員工正確的專業知識及服務態度，才能讓消費者感受到高優質的服務品質。

獲得消費者普遍的滿意及肯定後，如何去創造消費者再使用的意願及需求亦是宅配業者尋求業務量大幅提高的關鍵策略之一，亦即從業人員的工作績效。且此工作績效除了日常必須實踐的訓練知能外，個人人格特質衍生的差異以及團隊合作及支持後的輔助效果亦為業者重視的焦點，如此才能將消費者的消費動機化被動為主動，逐漸強化送禮文化的觀念灌輸及環境塑造，以獲取 C2C 的最大經營綜效。

然而，回顧前開種種文獻後的整體發現，宅配業在一般管理研究中仍缺乏一個整合性的研究模式來實證訓練設計、人格特質、社會支持、工作績效之間的影響關係，且要釐清模式中可能的干擾調節變化現象更是付之闕如；有鑑於此，本研究嘗試將上述因素納入研究範圍，來探討訓練設計、人格特質、社會支持對宅配業從業人員工作績效之影響，以提供統一速達人力資源部門及教育訓練部門一客觀性的研究數值，並結合各項環境條件設計適當的訓練計劃，以提高宅配從業人員的工作績效，並進而增強市場佔有率。

### 第三章 研究方法

本研究旨在探討人格特質、訓練設計與社會支持等因素是否會影響工作績效，為達到此研究目的，除將第二章所蒐集之相關研究文獻匯整、分析外，並以問卷調查作為研究工具，以瞭解員工的人格特質、公司的教育訓練設計與社會支持度是否會影響到受訓員工受訓前的激勵與自我效能，且員工在參與公司內部的教育訓練後，其所學得之新知識與新技能應用在工作上的成效。本章於第一節先提出本研究之研究架構，再依序說明研究對象與範圍、研究方法與工具、操作型定義與研究變項之衡量、問卷量表之設計與資料分析方法。

#### 第一節 研究架構與研究假說

##### 一、研究架構

本研究以實際參與公司內部教育訓練的宅配從業同仁為研究對象，旨在探討員工接受訓練課程後，其訓練之成效。本研究參考國內、外相關文獻作為理論基礎，將控制變數分為三個構面兩個變數，其中第一個構面「訓練設計」變項為相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度與運用自我管理策略；第二個構面「社會支持」變項為管理者支持與同僚支持；第三個構面「人格特質」變項為神經質、外傾性、開放性、友善性與謹慎性。其次探討調節干擾變數下的「五大人格特質」變項是否會讓訓練設計因素及社會支持因素影響宅配從業人員的個人工作績效，以及探討調節干擾變數下的「人口統計」各變項是否會讓訓練設計因素及社會支持因素影

響宅配從業人員的個人工作績效，從而產生差異；再其次探討自變數是否會影響訓練成效，進而提高員工的工作績效。

此外，本研究採用問卷調查法為工具，統計與分析影響員工工作績效的因素，並於研究最終提出結論與建議予統一速達公司相關部門，作為公司規劃內部教育訓練之參考依據。本文研究架構係參考 Baldwin and Ford(1988)與王玲玲(2005)等文獻的研究架構修改而成，如圖 3-1。其中，最主要之差異有以下幾點：

#### (一)「訓練設計」變項方面

本文參考國內、外文獻(Baldwin and Ford, 1988；Noe, 1998；陳沁怡、林美倫，2003；張仁家，2005；王玲玲，2005；游玉梅，2006)發現，應用學習理論與運用自我管理策略二者較被廣泛使用，故本研究中，將相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度與運用自我管理策略列為「訓練設計」構面所採用的變項。

#### (二)「社會支持」變項方面

本文參考國內、外文獻(Noe, 1986；Cohen, 1990；Faction et al., 1995；陶紀貞，1999；林奕如，2000；Colquitt et al., 2000；Tracy et al., 2001；Amalia and Stuart, 2003)顯示，社會支持對於訓練的激勵效果與工作績效的提昇有正面的影響力，而社會支持包括：高階管理者、上司、同事，及部屬。為了研究方便，本研究將高階管理者與上司或直屬主管統稱管理者。故本研究中，「社會支持」構面所採用的變項為管理者支持與同僚支持。

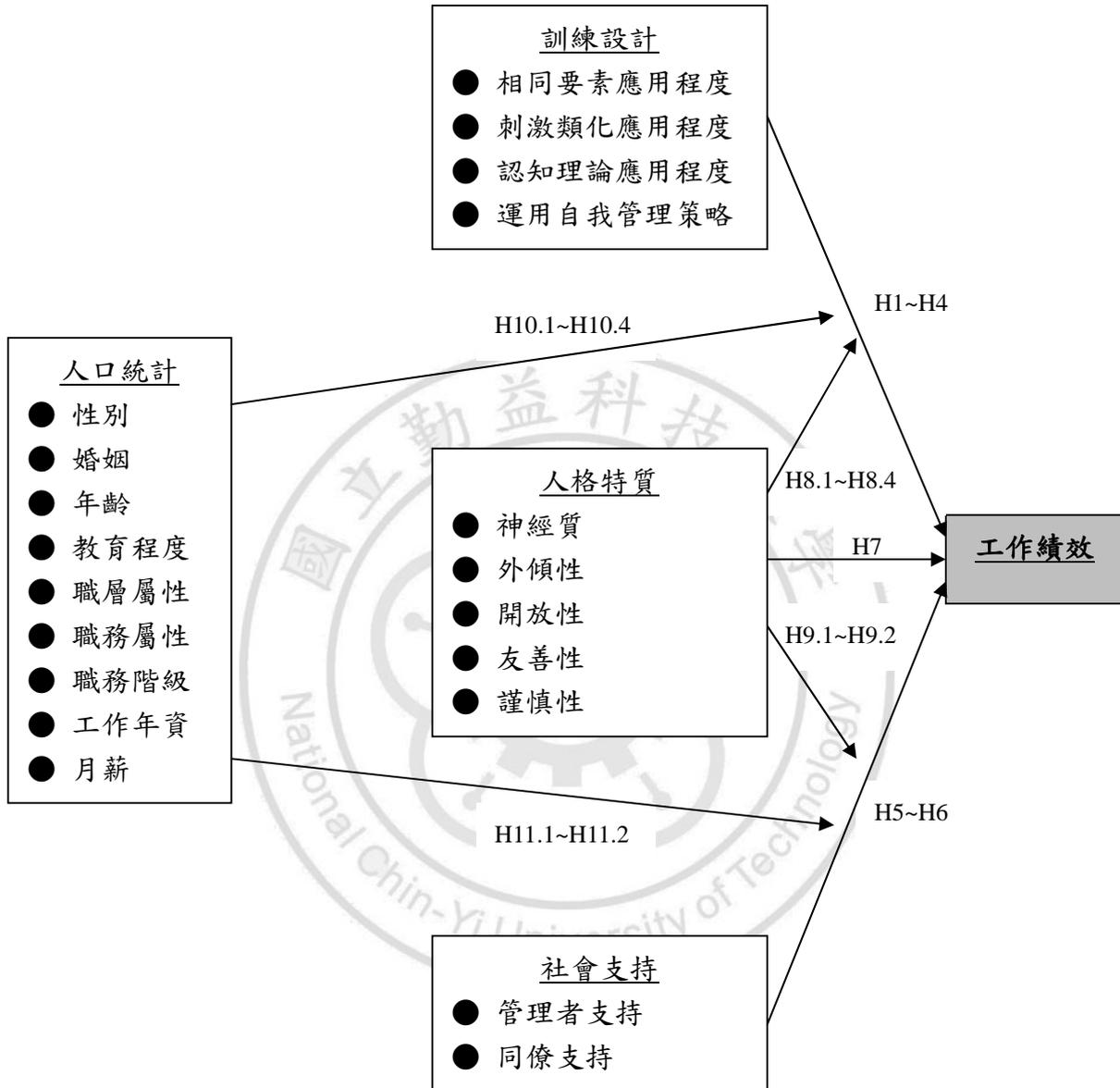
### (三)「受訓者的特質」變項方面

Baldwin and Ford(1988)的研究中，「受訓者的特質」構面所採用的變項為能力、人格特質、動機；王玲玲(2005)的研究中，「受訓者的特質」構面所採用的變項為學習動機與期望；而本研究中，「受訓者的特質」構面所採用之變項為 Costa and McCrae 的五大人格特質，分別為神經質、外傾性、開放性、友善性、謹慎性。

### (四)「工作績效」變項方面

本研究採用客觀之宅配業從業人員 98 年年度考績分數為參考依據，因為考績分數之高低與宅配從業人員在過去一年中的契約客戶開發家數、契約客戶出貨件數、物販推廣成功件數、綜合指標正確率、時間帶配達率、內部顧客滿意度、外部顧客滿意度、交辦事項完成率等經營績效有絕對的關聯性，此乃有別於 Baldwin and Ford(1988)和王玲玲(2005)將員工所學的知識、技能及態度運用到工作上之感受度的衡量方式。

圖 3-1 研究架構



## 二、研究假說

本研究目的在探討宅配公司的訓練設計、從業人員的人格特質、團隊間的社會支持程度與工作績效之間的關係，依據本文的研究架構，提出以下的研究假說：

### (一)訓練設計的相同要素程度與宅配從業人員工作績效之間的關係

Baldwin & Ford(1988)認為在訓練的環境中，若有與實際工作環境相似的刺激與反應要素時，將有利於學習移轉。根據上述理論推演，作者認為在宅配業的管理領域當中，公司所提供的各式訓練方案及各項的訓練內容愈貼近現場端的實境需求，則訓練後的執行成效就愈佳，從業人員的工作績效也愈好；反之，則從業人員將無法達到公司內各級主管對於工作績效指標的期望。

由以上的論點為基礎，我們可以推知訓練設計的相同要素程度與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。因此本研究設立假說 H1 如下：

H1：訓練設計的「相同要素」程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。

### (二)訓練設計的刺激類化程度與宅配從業人員工作績效之間的關係

當訓練計劃能包括所有的訓練刺激時，如：講師在課程當中運用了許多教學方法來引導學員學習或運用視聽教材幫助學習，訓練移轉的效果將會愈大(Ellis, 1965)。根據以上學者理論推演，作者認為在宅配業的教育訓練課程當中，講師若能以觀念引導的方式強化授課內容的辨識

度，讓學員能夠自行整理連結至相關人、事、物的情境，則學員結訓後必能將所學習到的知能彈性應用於所有同質性的工作項目內，工作績效亦將有效提昇。

由以上論點，我們可以推知訓練設計的刺激類化程度與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。因此本研究設立假說 H2 如下：

**H2：訓練設計的「刺激類化」程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。**

### **(三)訓練設計的認知理論應用程度與宅配從業人員工作績效之間的關係**

張仁家(2005)認為講師在授課時，若能盡量協助受訓者思考受訓的內容有所應用的可能性時，必能與工作時所需的知識產生相關性的連結效果。亦即授課時以符號、數字、影像、經驗、歷史人物…等適度輔助學習者記憶課程內容，如此將有助於將所習得的能力在實際工作上產生相關性的連結，達成主管期望的既定目標，提昇工作績效。

基於以上論點，我們可以推知訓練設計的認知理論應用程度與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。因此本研究設立假說 H3 如下：

**H3：訓練設計的「認知理論」應用程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。**

### **(四)訓練設計的自我管理策略應用程度與宅配從業人員工作績效之間的關係**

根據 Wexley & Baldwin(1986)的研究，環境的刺激、監督過程、自

我管理的獎賞和處罰等方式，皆會對受訓者維持及使用新技能的程度產生影響。根據上述理論，作者認為在受訓者對於新技能可能遺忘或不使用的情況下，公司可以自我管理的方式來幫助受訓者處理此種情境，並克服環境的障礙。自我管理技能是一種協助受訓者克服困難的方法，包含了界定問題情境、應用策略於相似的問題情境、設定目標以符合此情境等步驟(Kanfer, F. H. 1970；Andrasik & Heimberg, 1980；Frayne & Latham, 1987)。因此，組織可以提供自我管理訓練，使受訓者經由自我發展與維持所學的方式，提高克服困難的能力。

基於以上論點，我們可以推知訓練設計的自我管理策略應用程度與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。因此本研究設立假說 H4 如下：

**H4：訓練設計的「自我管理策略」應用程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。**

#### **(五)社會支持因素中的管理者支持因子與宅配從業人員工作績效之間的關係**

根據 Noe(1998)的研究，管理階層的支持包含兩個層面，一為強調參與訓練課程的重要性，二為強調受訓者所學的課程內容必須運用在工作上，並對受訓者施壓。不同的管理者，通常對訓練的支持度也有所不同，層次高者亦能提供層次較低的支持方式。此外，層次愈高，訓練移轉的成功機率亦愈高。Kimberly, et al. (2001)的研究也指出，團隊領導者可藉由非正式的強化而增加訓練移轉的效果。

根據上述理論，作者認為由於宅配從業人員的學歷介於高中、職至研究所間，不同的從業人員對於訓練後的行為及觀念實踐程度亦不同，此時，若管理者未進行一致性的營業目標制定，或未針對不同的從業人員給予不同的訓練課程之重要性觀念灌輸，那麼將難以確實發揮訓練移轉的功效，對於工作績效的提昇亦將受限。

因此，本研究基於上述研究之論點，我們可以推知社會支持因素中的管理者支持因子與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。也因此本研究設立假說 H5 如下：

**H5：社會支持因素中的「管理者支持」因子會正向影響宅配從業人員的工作績效。**

#### **(六)社會支持因素中的同儕支持因子與宅配從業人員工作績效之間的關係**

根據 Parry(1997)的研究結果，在受訓學員之間創造一個支持網路(Support Network)，將可協助訓練移轉的發生。支持網路乃兩個或兩個以上的受訓者所組成的一個團體，團體中的成員同意定期聚會並討論運用所學於工作上的進度。

Susan & Judith(2004)發現，當受訓者感到組織、管理者及同儕的支持愈高，並且參加同儕組成的支持網路時，其知識與技能的移轉效果亦愈高。如果再將移轉的效果依訓練完成後一個月、六個月及一年後等三個時點進行分析，那麼僅有組織、管理者及同儕支持在一年後仍有顯著影響。

由以上的論點為基礎，我們可以推知社會支持因素中的同儕支持因

子與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。也因此本研究設立假說 H6 如下：

**H6：社會支持因素中的「同僚支持」因子會正向影響宅配從業人員的工作績效。**

### **(七)人格特質與宅配從業人員工作績效之間的關係**

Rotter(1966)將個體對事件結果的知覺分為兩類：內控者相信個人可以影響環境，而獎賞來自個人的所作所為；外控者則認為獎賞受外在因素-命運、運氣或其他權勢所控制，而非個人所能掌握。根據 Rotter 的看法，內、外控是一種概念化或一般的期望，也是個體對他的行為與行為結果強化之間的一股信念。因此，在訓練的情境中，受訓者有較強的信念，認為他們能控制組織產出的供應，此信念較可能促進他們將訓練應用至他們的工作上。

若以 Costa and McCrae 發展出的 NEO-PI-R 人格特質量表來推估，擁有外傾性人格特質的受訓者由於具備樂群、肯定性、追求刺激及正面觀念的特質，故相較其他人格特質傾向的受訓者更能將受訓期間所習得之知能發揮於一般性的工作表現上，工作績效亦相對較為突出。鄭光輝(2008)在實證研究中證實，除外傾性人格特質與工作績效有顯著相關外，其餘人格特質相對工作績效而言皆無顯著相關；鄭勝泰(2002)在人格特質對工作績效影響之研究結果亦發現，不同員工之人格特質對工作績效之影響，有明顯差異；孫君儀(2001)在主題遊樂園基層服務人員人格特質、情緒智力與工作表現關係之研究亦證實，人格特質的情緒穩定

性、勤勉審慎性及外向性對工作表現的影響最大。

基於以上論點，我們可以推知人格特質與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。因此本研究設立假說 H7 如下：

**H7：人格特質的不同會讓宅配從業人員的工作績效產生差異。**

(八)訓練設計中的各項因子會因人格特質的不同而改變的現象與宅配從

**業人員工作績效之間的關係**

Costa and McCrae 組成的研究團隊在 1992 年發展出 NEO-PI-R 人格特質量表，是專門用來測量人格五大基本因素的量表，這五大因素為神經質、外傾性、開放性、友善性、和謹慎性。

以謹慎性人格特質為例，由於其具有按部就班、責任心、追求成就及自我約束的人格特質，故在訓練設計的自我管理策略應用程度上應較其他人格特質的受訓者較能發揮自我檢核、自我管理及追求卓越表現的效果；另若以神經質人格特質為例，由於其具有焦慮、敵視、衝動性及自我意識的人格特質，故在訓練設計中的刺激類化程度應較其他人格特質的受訓者較易產生偏差思維，對於講師於課堂上以觀念引導強化的授課方式也較易產生負面想法，且將相對影響實踐成效，個人工作績效亦將受限。

由以上的論點為基礎，我們可以推知訓練設計的各項因子會因人格特質的不同而改變的現象與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。因此本研究設立假說 H8 如下：

H8：人格特質的不同會讓訓練設計中的各項因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H8.1：人格特質的不同會讓訓練設計中的相同要素應用程度因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H8.2：人格特質的不同會讓訓練設計中的刺激類化應用程度因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H8.3：人格特質的不同會讓訓練設計中的認知理論應用程度因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H8.4：人格特質的不同會讓訓練設計中的運用自我管理策略因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

#### (九)社會支持中的兩項因子會因人格特質的不同而改變的現象與宅配從業人員工作績效之間的關係

近年來，多數學者認為訓練移轉除了訓練設計及受訓者特質外，工作環境中的特性將直接或間接影響訓練成果的移轉，在實證研究中亦發現，工作環境對於訓練移轉的效果有著相當大的影響力，尤其以上司的支持最為重要(Brinkerhoff & Montesino, 1995；Xiao, 1996)；此外，在眾多類型的組織文化中，鼓勵不斷學習的文化(亦即組織內部成員共同體認學習是工作中最重要的部分)對訓練移轉有正向的影響(Tracy, et al. 1995)。

以友善性人格特質為例，由於其具有易同情他人及幫助他人的特質，故在社會支持中的同僚支持程度應較其他人格特質的受訓者更能體認團隊激勵的重要性，亦較能強化團隊內的個人績效。

因此，本研究基於上述研究之論點，我們可以推知社會支持中的兩項因子會因人格特質的不同而改變的現象與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。也因此本研究設立假說 H9 如下：

**H9：人格特質的不同會讓社會支持中的兩項因子對宅配從業人員績效的影響產生差異。**

**H9.1：人格特質的不同會讓社會支持中的管理者支持因子對宅配從業人員績效的影響產生差異。**

**H9.2：人格特質的不同會讓社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員績效的影響產生差異。**

#### **(十)訓練設計中的各項因子會因人口統計變項的不同而改變的現象與宅配從業人員工作績效之間的關係**

人口統計變項係指受訓者之背景特徵，是極明顯且容易從個人檔案中取得之資料。除了研究架構中的變項之外，人口變項的差異也有可能影響本研究的結果。一般而言，教育程度較高的受訓者，其在訓練設計中的認知理論應用程度較教育程度較低的受訓者為高，亦即當他們在執行訓練期間學習到技能時，較能將實際工作上所面臨的問題產生相關性的連結，以強化訓練內容的記憶，營業目標較易達成，個人工作績效指標亦較其他受訓者為高。

由以上的論點為基礎，我們可以推知訓練設計中的各項因子會因人口統計變項的不同而改變的現象與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。也因此本研究設立假說 H10 如下：

H10:人口統計變項的不同會讓訓練設計中的各項因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H10.1:人口統計變項的不同會讓訓練設計中的相同要素應用程度因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H10.2:人口統計變項的不同會讓訓練設計中的刺激類化應用程度因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H10.3:人口統計變項的不同會讓訓練設計中的認知理論應用程度因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H10.4:人口統計變項的不同會讓訓練設計中的運用自我管理策略因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

(十一)社會支持中的兩項因子會因人口統計變項的不同而改變的現象與宅配從業人員工作績效之間的關係

陶紀貞(1999)針對組織特性與個人屬性對訓練移轉之因素探討發現，組織因素中管理階層的支持，是影響訓練移轉的主要原因，若要提高訓練移轉之效果，必先要提高主管對教育訓練的支持度。當人員在訓練時受到各階層主管的充分支持時，則受訓後工作錯誤將減少，處理與執行力將較為增強；若以量化方式研究影響人力資源發展方案對訓練移轉因素時則發現，高階主管對訓練愈支持，訓練移轉之成效愈佳(楊聖怡，1999；Salas & Cannon-Bowers, 2001)。

基於以上論點，我們可以推知社會支持中的兩項因子會因人口統計變項的不同而改變的現象與宅配從業人員的工作績效之間應有正向的關係。因此本研究設立假說 H11 如下：

H11:人口統計變項的不同會讓社會支持中的兩項因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H11.1:人口統計變項的不同會讓社會支持中的管理者支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

H11.2:人口統計變項的不同會讓社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。



## 第二節 問卷量表之設計

本研究以問卷調查作為研究工具，但為避免「月暈效應」產生，問卷設計主要係參考前開章節之文獻探討並加以綜合修訂而成，以降低先入為主的設計思維。問卷內容主要分成四個部分：第一部份為「人格特質量表」；第二部份為「訓練設計量表」；第三部份為「社會支持量表」；第四部分為「個人基本資料」。



### 第三節 研究對象與範圍

本研究以國內宅配之標竿企業為研究對象。由於統一速達股份有限公司在 2009 年的企業排名由 2008 年的 272 名上升 40 個名次，到達 232 名，同時更連續兩年入選營運績效前 50 強，年度營收成長 15%，獲利更增加 24%，在台灣小包裹的市佔率高達四成，被天下雜誌喻為統一企業最賺錢的轉投資事業(天下雜誌，446 期)；再加上統一速達的低溫宅配市場覆蓋率為全國第一，據點密度亦為全國民營貨運業者之冠，並具有龐大的集團資源與豐富的團隊管理經驗，基於上述理由，故為本研究最適宜的研究對象。

本研究的研究範圍以統一速達公司中區七縣市(苗栗縣、台中縣、台中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣)之從業人員為主，而所謂的從業人員即指經正式面試後到職之正、兼職員工。本研究參考相關文獻後，編製問卷。問卷發放以統一速達公司中區七縣市各營業所之從業人員為主，包含：苗栗營業所 23 份問卷、台中營業所 19 份問卷、北屯營業所 22 份問卷、豐原營業所 25 份問卷、大里營業所 19 份問卷、彰化營業所 24 份問卷、草屯營業所 19 份問卷、斗六營業所 18 份問卷、嘉義營業所 21 份問卷，共計發放 190 份問卷；所有問卷皆由作者參與各營業所臨時會議時親自發放，並於填寫完畢後立即進行回收作業。

## 第四節 操作型定義與研究變項之衡量

### 一、人口統計變數

包括性別、婚姻、年齡、教育程度、職層屬性、職務屬性、職務階級、工作年資、月薪等均屬之。

### 二、依變數(Dependent Variable)：工作績效

本研究以「工作績效」為依變項，並視工作績效為員工接受教育訓練後，其「訓練移轉」的成效。因為「年度考績分數」為統一速達公司對於從業人員去年一整年之各項績效指標進行綜合評定等第後取平均百分制，並以此百分制作為從業人員工作績效。

統一速達從業人員之工作績效依職務階級區分為三大部分，第一部份之職務階級分別為 SD、G 長、衛星所長，而評定之個人指標為「契約客戶開發家數」、「契約客戶出貨件數」、「物販推廣成功件數」、「綜合指標正確率」及「時間帶配達率」等。第二部份之職務階級分別為區副理、區經理、後勤主管、部長，而評定之個人指標為任職單位之第一部份五大指標平均值。第三部份之職務階級分別為客服人員及行政專員，而評定之個人指標為「內部顧客滿意度」、「外部顧客滿意度」、「物販推廣成功件數」、「綜合指標正確率」及「交辦事項完成率」等。

工作績效之概念性定義如表 3-1 所示：

表 3-1 工作績效概念性定義

衡量構面	概念性定義	衡量項目	參考文獻
工作績效	指企業對員工在過去某一段時間之內的工作表現或完成某一任務後，做貢獻度之評核。以統一速達而言，即指衡量一個人全年度各細項指標之平均值表現，並以之做為年度工作績效值。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 契約客戶開發家數。</li> <li>2. 契約客戶出貨件數。</li> <li>3. 物販推廣成功件數。</li> <li>4. 綜合指標正確率。</li> <li>5. 時間帶配達率。</li> <li>6. 內部顧客滿意度。</li> <li>7. 外部顧客滿意度。</li> <li>8. 交辦事項完成率。</li> </ol>	統一速達年度績效評核規範。

資料來源：本研究整理

### 三、自變數(Independent Variable)：人格特質、訓練設計、社會支持

#### (一)人格特質

係指個人對週遭環境展現出來的一種與他人迥異的態度。

本研究是採用 Costa and McCrae 組成的研究團隊在 1992 年發展出之 NEO-PI-R 人格特質的分類為本研究的自變數。這五大人格特質分別為：神經質(Neuroticism)、外傾性(Extraversion)、開放性(Openness to experience)、友善性(Agreeableness)、和謹慎性(Conscientiousness)，並參考洪士聰(2007)之五大人格特質量表、潘韋汝(2006)關於「勤勉審

慎性」與「外向性」的研究概念，以及鄭光輝(2008)之研究問卷設計量表。人格特質之概念性定義如表 3-2 所示：

表 3-2 人格特質概念性定義與問項

衡量構面	概念性定義	衡量項目	參考文獻
神經質	指衡量一個人情緒的穩定度。特徵為容易過度緊張和擔心、缺乏安全感、較不能妥善地控制自己的情緒。	(1)我是一個容易焦慮和緊張的人。 (2)我是一個容易被外界影響心情的人。 (3)對於不熟悉的環境，我容易感到不安全感。	潘韋汝(2006) 洪士聰(2007) 鄭光輝(2008) 顏瑞伶(2002) Costa & McCrae (1992)
外傾性	指個人在人際關係上的舒適程度。特徵為自信、喜歡表現、主動、活躍、多話、性情爽朗、樂觀，業務員極為此外傾性的標準典型。	(1)在人際關係的互動上，我常扮演著主動的角色。 (2)我不太喜歡參與社交方面的活動或聚會。 (3)別人都認為我很活潑、熱情，且經常注意到我。 (4)對於新的環境，我可以很快地自然融入。 (5)我是一個充滿活力且熱情的人。 (6)我喜歡表達我內心的感受與對事務的瞭解。	潘韋汝(2006) 洪士聰(2007) 鄭光輝(2008) Abush(1982) Costa & McCrae (1992)

<p>開放性</p>	<p>指對事務的好奇及迷戀的程度。特徵為富有好奇心及想像力、興趣廣泛且多元，喜歡思考及求新求變。</p>	<p>(1)對於新奇的事務，我常感到興趣。 (2)我是一個喜歡思考，且富有想像力的人。 (3)我經常參加新課程、新活動或接受新觀念、交新朋友。</p>	<p>潘韋汝(2006) 洪士聰(2007) 鄭光輝(2008) 黃堅厚(1999) Costa &amp; McCrae (1992)</p>
<p>友善性</p>	<p>指人際關係取向之程度。特徵為信賴、坦誠、謙卑、慈愛為懷。</p>	<p>(1)我是一個樂於幫助他人的人。 (2)我是一個容易被他人信賴的人。 (3)我是一個良好的配合者，且較少讓人感到有壓力的人。 (4)我是一個容易相信別人的人。</p>	<p>潘韋汝(2006) 洪士聰(2007) 鄭光輝(2008) David(1989) 顏瑞伶(2002) Costa &amp; McCrae (1992)</p>
<p>謹慎性</p>	<p>指個人對於所追求目標的專心、集中程度。特徵為按部就班、自我約束、守時、一絲不苟、整潔、有毅力。</p>	<p>(1)做任何事情之前，我往往事先做好規劃或準備。 (2)我是一個凡是小心翼翼、不容易衝動的人。 (3)我是一個認真負責的人。 (4)我是一個自我約束力高、守紀律及守規定的人。</p>	<p>潘韋汝(2006) 洪士聰(2007) 鄭光輝(2008) 黃堅厚(1999) Costa &amp; McCrae (1992)</p>

資料來源：本研究整理

## (二)訓練設計

指企業以自身經營理念和目標為基礎，透過分析與了解從業人員在工作上的需求，進而經由訓練增進員工技能、養成良好習慣、強化態度、傳授知識與提昇情緒管理能力，來完成組織目標。此一構面包含「應用移轉理論」與「運用自我管理策略」兩部分，主要在量測從業人員對於教育訓練的整體滿意度，以及從業人員對於教育訓練內容對其幫助的認同度。

### 1. 應用移轉理論

#### (1)相同要素理論(Theory of Identical Elements)

係指營造一個與實際工作環境相類似的訓練環境，則受訓人員就能將模擬練習中習得的能力應用到實際的工作環境上。

#### (2)刺激類化理論(Stimulus Generalization Approach)

係指即使在訓練環境與實際工作環境迥異的情況下，受訓人員亦能將訓練中習得的能力應用到工作環境上。

#### (3)認知理論(Cognitive Theory)

強調在訓練的過程中，若能提供受訓人員一些有意義的資料，進而讓受訓人員得以將訓練當中習得的能力與實際工作上所面臨的一切產生相關性的聯結，便可強化訓練內容的記憶。

## 2. 運用自我管理策略

自我管理意指個人對決策和行為中的某些面向具有企圖控制意向。陳沁怡、林美倫(2003)認為自我管理包含：

- (1) 確認在工作中使用新學的能力可能得到的支持程度和負面結果。
- (2) 為使用新習得能力設立目標。
- (3) 將習得能力應用至工作上。
- (4) 監看新習得能力在工作上使用的程度。
- (5) 自我增強(Noe, 1998)。

本研究所採用的訓練設計量表，主要係參考王玲玲(2005)及鄭光輝(2008)的「訓練設計量表」內之題目加以修訂，並參考陳沁怡、林美倫(2003)的研究概念綜合而成。其中包含應用移轉理論與運用自我管理策略兩個構面。茲分別說明訓練設計四變項之概念性定義如表 3-3 所示：

表 3-3 訓練設計概念性定義與問項

衡量構面	概念性定義	衡量項目	參考文獻
相同要素 理論應用 程度	指營造一個與實際工作環境相類似的訓練環境，則受訓人員就能將模擬練習中習得的能力應用到實際的工作環境上。	(1)我認為訓練課程是以真實工作情況為背景，讓我易於學習。 (2)我能將訓練課堂上所學習的知識加以應用在職場上類似的工作情況中。 (3)訓練的課程常模擬實際工作所遭遇的問題，並提供解決方案。	陳沁怡、林美倫(2003) 王玲玲(2005) 鄭光輝(2008)
刺激類化 理論應用 程度	指在訓練環境與實際工作環境迥異的情況下，受訓人員亦能將訓練中習得的能力應用到工作環境上。	(1)接受過訓練課程後，面對現實工作中的各種變化情況，讓我更懂得要將上課時所習得的知識活用。 (2)接受過訓練課程後，面對現實工作中的各種變化情況，讓我更懂得會隨機應變。	陳沁怡、林美倫(2003) 王玲玲(2005) 鄭光輝(2008)
認知理論 應用程度	此一理論強調在訓練過程中，若能提供受訓人	(1)受訓時所提供的知識與教材和我實際的工	陳沁怡、林美倫(2003)

	員一些有意義的資料， 進而讓受訓人員得以將 訓練當中習得的能力與 實際工作上所面臨的一 切產生相關性連結的程 度。	作情況是有相關聯 的。 (2)受訓後我都會反覆不 斷地應用到上課所習 得的知識。	王玲玲(2005) 鄭光輝(2008)
運用自我 管理策略	自我管理技能是一種協 助受訓者克服困難的方 法，亦即組織應提供自 我管理訓練，使受訓者 經由自我發展以維持所 學的方式，提高克服困 難的能力。	(1)訓練課程可以幫助我 對於未來的工作做好 自我管理。 (2)訓練課程可以增加我 對工作方面的自信 心。	陳沁怡、林美倫 (2003) 王玲玲(2005) 鄭光輝(2008)

資料來源：本研究整理

### (三)社會支持

#### 1. 管理者支持

係指受訓者的上司對受訓者在訓練期間的支持程度。  
分數愈高者，其特徵：受訓者在獲得上司支持的情況下，愈能將所  
習得的技能、知識盡情發揮。

#### 2. 同僚支持

係指受訓者與同僚之間能彼此相互激勵，並交流運用訓練所學的心得。分數愈高者，其特徵：團體成員之間會產生高度的認同感，相互提攜，並樂於和團體成員分享經驗、知識，進而產生較佳的訓練移轉成效。

本研究所採用的社會支持量表，係參考龔珮如(2005)之工作環境因素量表中之社會支持量表、王玲玲(2005)之工作環境量表，以及鄭光輝(2008)之社會支持量表，經修訂後自行發展而出的社會支持量表。其中包含管理者支持與同僚支持兩個變項。茲分別說明社會支持兩變項之概念性定義如表 3-4 所示：

表 3-4 社會支持概念性定義與問項

衡量構面	概念性定義	衡量項目	參考文獻
管理者支持	指受訓者的上司必須瞭解訓練計劃的內容與目標，以及重視員工將訓練內容應用到工作上的程度。	(1)我的直屬主管支持我們接受總部或業部所提供的各項教育訓練課程。 (2)主管會設定目標鼓勵我們應用所學以達成目標。 (3)我的工作單位會提供我足夠的時間去學習總部或業部開辦的課	龔珮如(2005) 王玲玲(2005) 鄭光輝(2008)

		<p>程。</p> <p>(4)我的營業部會提供相關的資訊鼓勵同仁學習。</p>	
同僚支持	指團體成員之間彼此協助團體成長與責任承擔的程度。	<p>(1)我的同事很樂於和我一起討論教育訓練中所學習到的課程內容。</p> <p>(2)我的同事會提供商機資訊協助我從事契約客戶的開發或物販的推廣。</p> <p>(3)我與同事間會相互激勵、交流，並運用訓練中所習得的契約客戶開發或物販推廣的知識或技能在工作上。</p> <p>(4)在學習新知識或新技能後，G 長或資深 SD 會鼓勵我運用新知識於工作上的表現。</p>	<p>龔珮如(2005)</p> <p>王玲玲(2005)</p> <p>鄭光輝(2008)</p>

資料來源：本研究整理

## 第五節 資料分析方法

問卷發放回收後，除進行全面性整理外，另剔除掉填寫不完整或內容明顯矛盾之問卷，之後再進行編碼、建檔，最後運用統計軟體 SPSS for Windows 11.5.0 進行統計分析，本研究所採用之統計分析方法說明如下：

### 一、敘述性統計分析

將資料作敘述性統計分析，以進行資料的初步整理，運用描述性分析對個人基本資料進行次數分配統計，以及百分比分配情形，並檢查資料輸入是否有誤、是否有極端值或遺漏值，以及受試者的初步基本資料。

### 二、信度分析

以 Cronbach' s  $\alpha$  係數來檢定問卷的可靠性及穩定性，若  $\alpha$  值愈高，顯示量表內各細項的相關性愈高，亦即其內部愈趨一致性。Cuieford(1965)曾提出 Cronbach' s  $\alpha$  係數之取捨標準，認為  $\alpha$  值大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 則信度過低。

### 三、效度分析

所謂效度，乃一份量表真正能測量到它所要量測的能力或功能的程度，也就是要能達到測量目的之量表才算是有效的(Robert et al, 2003)。本研究運用因素分析以檢視量表的「建構效度」，並將一群具有相互關係的變數精簡成少數且獨立的因素。各研究構面的分類都是依據過去學者的研究結果所發

展而成。

#### 四、迴歸分析

迴歸分析是用來分析一個或一個以上自變數與依變數之間的數量關係，以瞭解當自變數為某一水準或數量時，依變數反應的數量或水準(林惠玲、陳正倉，2003)。本研究將運用一般迴歸分析探討訓練設計與社會支持等變數對工作績效是否具有顯著相關。

#### 五、單因子變異數分析

單因子變異數分析(One-way Analysis of Variance；簡稱 One-way ANOVA)的目的主要在於考驗「人格特質」類型對工作績效間的檢定。其中的自變項為間斷變項，依變項為連續變項，自變項為三分名義變項或多分類別變項(吳明隆、涂金堂，2006)。本研究將以人格特質變數中的神經質、外傾性、開放性、友善性、謹慎性等五個變項分析對工作績效是否有顯著差異。

#### 六、分群迴歸

其目的在辨認某些特性上相似的樣本，並將這些樣本按照特性劃分成幾個集群，使得在同一個集群內的樣本具有高度的同質性，而不同集群間的樣本則具有高度的異質性。本研究將所有受測樣本，依「人格特質」及「人口統計」劃分至不同的集群當中。

## 第四章 統計分析結果

本問卷研究對象為統一速達中區正職從業人員。問卷發放對象計有統一速達苗栗營業所 23 份問卷、台中營業所 19 份問卷、北屯營業所 22 份問卷、豐原營業所 25 份問卷、大里營業所 19 份問卷、彰化營業所 24 份問卷、草屯營業所 19 份問卷、斗六營業所 18 份問卷、嘉義營業所 21 份問卷，總計 190 份問卷，回收 190 份，再依據廢卷處理原則，刪除無效問卷後，共得有效樣本 185 份，有效問卷率為 97.4% ，如表 4-1 所示：

表 4-1 研究問卷發放回收統計表

	苗 栗 所	台 中 所	北 屯 所	豐 原 所	大 里 所	彰 化 所	草 屯 所	斗 六 所	嘉 義 所
發放數	23	19	22	25	19	24	19	18	21
回收數	23	19	22	25	19	24	19	18	21
合計	發放 190 份，回收 190 份								

## 第一節 樣本特性描述

針對受訪者的各項屬性：性別、婚姻、年齡、教育程度、職層屬性、職務屬性、職務階級、工作年資、月薪，以及九十八年度依職務階級區分之契約客戶開發家數、契約客戶出貨件數、物販推廣成功件數、綜合指標正確率、時間帶配達率、內部顧客滿意度、外部顧客滿意度、交辦事項完成率等各項指標合併計算後之平均績效分數，進行敘述性統計分析(如表 4-2)，以瞭解全體受訪者各項屬性的分布狀況。

### 一、性別

男性受訪者計有 152 人，佔總樣本數 82.2%；女性受訪者計有 33 人，佔總樣本數 17.8%。

### 二、婚姻

單身受訪者計有 117 人，佔總樣本數 63.2%；已婚受訪者計有 68 人，佔總樣本數 36.8%。

### 三、年齡

在所有受訪者當中以 26-30 歲區間的人數最多，計有 75 人，佔總樣本數 40.5%；其次依序為 31-35 歲區間有 51 人，佔總樣本數 27.6%；36-40 歲區間有 28 人，佔總樣本數 15.1%；25 歲以下有 27 人，佔總樣本數 14.6%；41 歲以上有 4 人，佔總樣本數 2.2%。

#### 四、教育程度

在教育程度分類中以高中(職)畢業人數最多，計有 77 人，佔總樣本數 41.6% ；其次依序為大學畢業有 53 人，佔總樣本數 28.6% ；專科畢業有 52 人，佔總樣本數 28.1% ；研究所以上畢業人數有 3 人，佔總樣本數 1.6% 。

#### 五、職層屬性

在職層屬性中，隸屬於營業端者計有 142 人，佔總樣本數 76.8% ；隸屬於後勤端者計有 43 人，佔總樣本數 23.2% 。

#### 六、職務屬性

在職務屬性中，屬於非主管職者計有 162 人，佔總樣本數 87.6% ；屬於主管職者計有 23 人，佔總樣本數 12.4% 。

#### 七、職務階級

在所有受訪者當中以 SD 身份的人數最多，計有 113 人，佔總樣本數 61.1% ；其次依序為行政專員身份有 27 人，佔總樣本數 14.6% ；客服人員身份有 12 人，佔總樣本數 6.5% ；區經理身份有 12 人，佔總樣本數 6.5% ；G 長身份有 9 人，佔總樣本數 4.9% ；區副理身份有 5 人，佔總樣本數 2.7% ；衛星所長身份有 4 人，佔總樣本數 2.2% ；後勤主管身份有 2 人，佔總樣本數 1.1% ；以及部長職以上者有 1 人，佔總樣本數 0.5% 。

#### 八、工作年資

在工作年資中以一年以下受訪者最多，計有 65 人，佔總樣本數 35.1% ；其次依序為 1-3 年區間有 42 人，佔總樣本數 22.7% ；7 年以上有 39 人，佔

總樣本數 21.1% ；3-5 年區間有 23 人，佔總樣本數 12.4% ；5-7 年區間有 16 人，佔總樣本數 8.6% 。

### 九、月薪

在所有受訪者當中以 3.1 萬至 4 萬區間的人數最多，計有 85 人，佔總樣本數 45.9% ；其次依序為 1.8 萬至 3 萬區間有 59 人，佔總樣本數 31.9% ；4.1 萬至 5 萬有 28 人，佔總樣本數 15.1% ；6.1 萬以上有 12 人，佔總樣本數 6.5% ；5.1 萬至 6 萬區間有 1 人，佔總樣本數 0.5% 。

### 十、九十八年全年度績效平均分

以 93 分人數最多，計有 74 人，佔總樣本數 40% ；其次依序為 90 分有 70 人，佔總樣本數 37.8% ；95 分有 36 人，佔總樣本數 19.5% ；85 分有 5 人，佔總樣本數 2.7% 。

表 4-2 樣本統計之敘述性統計表

受訪者個人屬性		人數	百分比%
性別	男性	152	82.2%
	女性	33	17.8%
婚姻	單身	117	63.2%
	已婚	68	36.8%
年齡	25 歲以下	27	14.6%
	26 歲-30 歲	75	40.5%
	31 歲-35 歲	51	27.6%
	36 歲-40 歲	28	15.1%
	41 歲以上	4	2.2%
教育程度	高中(職)	77	41.6%
	專科	52	28.1%
	大學	53	28.6%
	研究所以上	3	1.6%
職層屬性	營業端	142	76.8%
	後勤端	43	23.2%
職務屬性	主管	23	12.4%
	非主管	162	87.6%
職務階級	客服人員	12	6.5%
	行政專員	27	14.6%
	SD	113	61.1%
	G 長	9	4.9%

	區副理	5	2.7%
	衛星所長	4	2.2%
	區經理	12	6.5%
	後勤主管	2	1.1%
	部長以上	1	0.5%
工作年資	1 年以下	65	35.1%
	1 年-3 年	42	22.7%
	3 年-5 年	23	12.4%
	5 年-7 年	16	8.6%
	7 年以上	39	21.1%
月薪	1.8 萬-3 萬	59	31.9%
	3.1 萬-4 萬	85	45.9%
	4.1 萬-5 萬	28	15.1%
	5.1 萬-6 萬	1	0.5%
	6.1 萬以上	12	6.5%
績效分數	95 分	36	19.5%
	93 分	74	40.0%
	90 分	70	37.8%
	85 分	5	2.7%

資料來源：本研究整理

由上述分析得知，男性樣本數佔 82%，明顯多於女性，符合宅配此等繁重工作多由男性從事者居多的正常邏輯。而婚姻狀況中，單身樣本數佔 63%，亦明顯多於已婚樣本數；年齡分布則以 30 歲以下佔 55.1% 為最多，說明了宅配工作由年輕、單身者從事居多，符合一般性思維。教育程度則以高中(職)樣本數佔 41% 為最多、研究所 1.6% 為最低；職層屬性則以營業端的 76.8% 明顯高於後勤端的 23.2%；職務屬性以非主管職樣本數佔 87.6% 高於主管職的 12.4%；職務階級亦以 SD 之樣本數佔 61.1% 為最高，以上四因子皆說明了宅配產業特定屬性的差異，亦即教育程度愈高、比例愈低，且以營業端的非主管、甚至是基層人員的比例為最大，符合了極為重視現場主義的宅配業屬性。而在工作年資的樣本數中，以任職一年以下的 35.1% 為最多，任職五至七年的比例為最低，但七年以上的比例卻在年資五類區分中排名第三高，推測應與統一速達的高拓點率及宅配產業的低留任率有關，而任職七年以上的族群則推測多為主管職人員。月薪以 3.1 至 4 萬區間的比例佔 45.9% 為最高，3 萬以下之比例佔 31.9% 居次，而以 5.1 萬以上的比例僅佔 7% 為最低，推測 3 萬以下者應多為兼職機車宅配員及客服人員，5 萬以上之族群則多為主管職人員。績效分數以 93 分比例佔 40% 為最高，90 分比例佔 37.8% 居次，85 分比例為最低，95 分比例為次低，符合大型企業績效分數比重之分配比例原則。

從以上人口統計分析得知，本研究發放之樣本數來自中區各單位各個族群之從業人員，故研究樣本具有一定的水準。

## 第二節 問卷資料概況分析

本研究採用 Likert 五點量表，所有題項在計分時，依認同程度，分成「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，並分別給予 5、4、3、2、1 分；反向題計分時則分別給予 1、2、3、4、5 分。本問卷的第一部份為人格特質量表；第二部份為訓練設計量表；第三部份為社會支持量表。各變項之描述性統計量，如：平均數、標準差，及量表之信度(Cronbach' s  $\alpha$  值)分析結果，分述如下：

### 一、人格特質

爲了瞭解問卷調查的可靠性，在李克特的態度量表法中常用的信度檢驗方式為 Cronbach' s  $\alpha$ ，若 Cronbach' s  $\alpha$  係數值愈高，代表量表的內容信度愈高，以 Cronbach' s  $\alpha$  來衡量同一構面下各項目間之一致性，有學者認爲 Cronbach' s  $\alpha$  係數介於 0.70 至 0.98 之間，皆可謂高信度值；而若低於 0.35 者，便必須予以拒絕。本研究亦以 Cronbach' s  $\alpha$  作為主要的信度檢驗指標，實務上  $\alpha$  只要大於 0.6 即可宣稱該衡量工作的信度是可以接受的(林震岩，2007)。由表 4-3 可顯示，整體人格特質量表的平均分數為 3.67，介於「普通」與「同意」之間，由於有超過 3.5，且接近 4.0，故偏向「同意」，其標準差為 0.78，而整體人格特質量表之 Cronbach' s  $\alpha$  分析結果皆高於 0.6，故本研究的信度大致上落於良好範圍。

表 4-3 人格特質量表之描述性統計及其信度

題項	平均值	標準差	信度
<b>神經質</b>			
1. 我是一個容易焦慮和緊張的人。	3.12	1.02	0.86
2. 我是一個容易被外界影響心情的人。	3.06	0.93	
3. 對於不熟悉的環境，我容易感到不安全感	3.01	1.05	
<b>外傾性</b>			
1. 在人際關係的互動上，我常扮演著主動的角色。	3.45	0.83	0.85
2. 我不太喜歡參與社交方面的活動或聚會。	3.46	0.87	
3. 別人都認為我很活潑、熱情，且經常注意到我。	3.34	0.83	
4. 對於新的環境，我可以很快的自然融入。	3.74	0.84	
5. 我是一個充滿活力且熱情的人。	3.70	0.80	
6. 我喜歡表達我內心的感受與對事務的瞭解。	3.63	0.81	
<b>開放性</b>			
1. 對於新奇的事務，我常感到興趣。	4.09	0.67	0.70
2. 我是一個喜歡思考，且富有想像力的人。	3.92	0.73	
3. 我經常參加新課程、新活動或接受新觀念、交新朋友。	3.64	0.80	
<b>友善性</b>			
1. 我是一個樂於幫助他人的人。	4.18	0.67	0.65
2. 我是一個容易被他人信賴的人。	3.88	0.66	
3. 我是一個良好的配合者，且較少讓人感到有壓力的人。	3.96	0.71	

4. 我是一個容易相信別人的人。	3.72	0.75	
謹慎性			
1. 做任何事情之前，我往往事先做好規劃或準備。	3.82	0.70	0.78
2. 我是一個凡事小心翼翼、不容易衝動的人。	3.66	0.71	
3. 我是一個認真負責的人。	4.13	0.59	
4. 我是一個自我約束力高、守紀律及守規定的人。	3.94	0.69	

資料來源：本研究整理

## 二、訓練設計

如表 4-4 顯示，整體訓練設計量表的平均分數為 3.98，介於「普通」與「同意」之間，由於極接近 4.0，所以視為「同意」，其標準差為 0.67，而整體訓練設計量表之 Cronbach' s  $\alpha$  分析結果為 0.91，表示該量表的一致性及穩定性極高。

表 4-4 訓練設計量表之描述性統計及其信度

題項	平均值	標準差	信度
相同要素理論應用程度			
1. 我認為訓練課程是以真實工作情況為背景，讓我易於學習。	4.09	0.62	0.80
2. 我能將訓練課堂上所學習的知識加以應用在職場上類似的工作情況中。	4.00	0.59	
3. 訓練的課程常模擬實際工作所遭遇的問題，並提供解決方案。	3.97	0.64	

刺激類化理論應用程度			
1. 接受過訓練課程後，面對現實工作中的各種變化情況，讓我更懂得要將上課時所習得的知識活用。	3.92	0.66	0.78
2. 接受過訓練課程後，面對現實工作中的各種變化情況，讓我更懂得會隨機應變。	3.84	0.70	
認知理論應用程度			
1. 受訓時所提供的知識與教材和我實際的工作情況是有相關聯的。	4.03	0.70	0.77
2. 受訓後我都會反覆不斷地應用到上課所習得的知識。	3.77	0.72	
運用自我管理策略			
1. 訓練課程可以幫助我對於未來的工作做好自我管理。	4.06	0.70	0.90
2. 訓練課程可以增加我對工作方面的自信心。	4.11	0.69	
<b>整體訓練設計量表</b>	<b>3.98</b>	<b>0.67</b>	<b>0.91</b>

資料來源：本研究整理

### 三、社會支持

如表 4-5 顯示，整體社會支持量表的平均分數為 3.98，介於「普通」與「同意」之間，由於極接近 4.0，所以視為「同意」，其標準差為 0.74，而整體社會支持量表之 Cronbach' s  $\alpha$  分析結果為 0.88，表示該量表之一致性及穩定性極高。

表 4-5 社會支持量表之描述性統計及其信度

題項	平均值	標準差	信度
<b>管理者支持</b>			
1. 我的直屬主管支持我們接受總部或業部所提供的各項教育訓練課程。	4.24	0.69	0.83
2. 主管會設定目標鼓勵我們應用所學以達成目標。(如：物販、客樂得)	4.15	0.67	
3. 我的工作單位會提供我足夠的時間去學習總部或業部開辦的課程。	3.92	0.78	
4. 我的營業部會提供相關的資訊鼓勵同仁學習。	3.90	0.79	
<b>同僚支持</b>			
1. 我的同事很樂於和我一起討論教育訓練中所學習到的課程內容。	3.84	0.73	0.89
2. 我的同事會提供商機資訊協助我從事契約客戶的開發或物販的推廣。	3.89	0.73	
3. 我與同事間會相互激勵、交流，並運用訓練中所習得的契約客戶開發或物販推廣的知識或技能在工作上。	3.93	0.77	
4. 在學習新知識或新技能後，G 長或資深 SD 會鼓勵我運用新技能於工作上的表現。	3.95	0.75	
<b>整體社會支持量表</b>	<b>3.98</b>	<b>0.74</b>	<b>0.88</b>

資料來源：本研究整理

### 第三節 效度分析

本研究量表之編製，主要係參考國內學者之研究(鄭光輝，2008；洪士聰，2007；潘韋汝，2006；王玲玲，2005；龔珮如，2005；陳沁怡、林美倫，2003；)，量表內容已有一定的代表性，亦即具有「內容效度」。

而為了考驗量表的「建構效度」(construct validity)，本研究以Hair(2006)所提出的檢測方法來進行，利用驗證型因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)的方法求出萃取變異(Variance Extracted, VE)，用來檢測問卷的收斂效度(Convergent Validity)及區別效度(Discriminant Validity)。

#### 一、因素分析

效度檢定是針對研究之衡量工具，確實測量出預測量之特質或功能之正確性、精確性的程度。本研究以因素分析做為效度分析工具，針對人格特質、訓練設計及社會支持等構面，來測量其建構效度並簡化構面內之變數，藉由共同因素的發現，確定構面中的結構成分。

進行因素分析後，由表 4-6 發現，除了人格特質量表中的外傾性人格特質第二題及友善性人格特質第二題之因素負荷量分別為 0.439 及 0.475 外，其餘構面之各變項、各題號皆在 0.5 以上，是為非常顯著。而整體人格特質之 KMO 值為 0.880；整體訓練設計之 KMO 值為 0.856；整體社會支持之 KMO 值為 0.867，已達到良好之建構效度。

表 4-6 人格特質量表之因素分析表

項目	題號	因素負荷量	特徵值	Cumulative	KMO 值
外傾性	3	0.796	6.911	34.557	0.880
	1	0.795			
	5	0.771			
	6	0.752			
	4	0.683			
	2	0.439			
謹慎性	2	0.761	2.109	45.101	
	1	0.732			
	4	0.717			
	3	0.653			
神經質	1	0.866	1.825	54.224	
	2	0.825			
	3	0.801			
友善性	4	0.671	1.106	59.755	
	3	0.652			
	1	0.651			
	2	0.475			
開放性	1	0.630	1.005	64.782	
	3	0.578			
	2	0.516			

資料來源：本研究整理

表 4-7 訓練設計量表之因素分析表

項目	題號	因素負荷量	特徵值	Cumulative	KMO 值
刺激類化理論 應用程度	2	0.840	5.210	57.888	0.856
	1	0.724			
認知理論 應用程度	2	0.618	0.925	68.166	
	1	0.520			
運用自我 管理策略	2	0.867	0.767	76.693	
	1	0.847			
相同要素理論 應用程度	1	0.848	0.511	82.370	
	3	0.620			
	2	0.521			

資料來源：本研究整理

表 4-8 社會支持量表之因素分析表

項目	題號	因素負荷量	特徵值	Cumulative	KMO 值
同僚支持	2	0.886	4.336	54.204	0.867
	3	0.864			
	4	0.803			
	1	0.776			
管理者支持	3	0.833	1.355	71.144	
	4	0.818			
	1	0.773			
	2	0.701			

資料來源：本研究整理

## 二、區別效度

所謂區別效度(Discriminate validity)之判定係以每一個變項之變異抽取量須大於各成對變項間之相關係數平方值 (Fornell and Larcker 1981)，亦指辨認一個潛在變數確實有別於其他潛在變數的指標。將模式中各個潛在變數的平均萃取變異(Average Variance Extracted AVE)與該潛在變數和其他所有潛在變數之相關係數平方進行比較，若該潛在變數的萃取變異大於該潛在變數的相關係數平方，則表示該潛在變數具有良好的區別效度。由表4-9可知，除認知理論對自我管理策略之相關係數平方值大於該潛在變數之平均萃取變異外，其餘各潛在變數之AVE值皆大於對其他潛在變數之相關係數平方值，故可判定大部分之潛在變數之間具有良好的區別效度。



表 4-9 區別效度分析表

	神經質	外傾性	開放性	友善性	謹慎性	相同要素理論	刺激類化理論	認知理論	自我管理策略	管理者支持	同僚支持
神經質	<b><u>0.691</u></b>										
外傾性	0.177	<b><u>0.514</u></b>									
開放性	0.111	0.375	<b><u>0.332</u></b>								
友善性	0.018	0.169	0.294	<b><u>0.381</u></b>							
謹慎性	0.147	0.161	0.228	0.225	<b><u>0.514</u></b>						
相同要素理論	0.085	0.121	0.106	0.081	0.120	<b><u>0.458</u></b>					
刺激類化理論	0.099	0.113	0.154	0.065	0.169	0.392	<b><u>0.615</u></b>				
認知理論	0.095	0.091	0.128	0.059	0.144	0.360	0.464	<b><u>0.326</u></b>			
自我管理策略	0.054	0.080	0.118	0.097	0.101	0.408	0.314	0.426	<b><u>0.735</u></b>		
管理者支持	0.005	0.027	0.053	0.084	0.065	0.158	0.156	0.181	0.255	<b><u>0.613</u></b>	
同僚支持	0.038	0.090	0.047	0.051	0.101	0.109	0.114	0.153	0.185	0.277	<b><u>0.695</u></b>

註1：對角線之數值為平均萃取變異(AVE)。

註2：對角線以下部份之數值為各潛在變數之相關係數平方值。

## 第四節 迴歸分析

迴歸分析分為「簡單迴歸分析」(Simple Regression Analysis)和「多元迴歸分析」(Multiple Regression Analysis)或稱複迴歸分析兩種。本研究藉由多元迴歸分析來瞭解訓練設計、社會支持兩構面之各變數影響工作績效之間的強度及解釋能力。

藉由相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度、運用自我管理策略、管理者支持、同僚支持等 6 個變數同時與工作績效之間進行多元迴歸分析，來瞭解它們之間的關聯性。由表 4-10 顯示， $R^2 = 0.14$ ，調整後的  $R^2 = 0.11$ ，表示相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度、運用自我管理策略、管理者支持以及同僚支持這六個自變數之變異共可解釋約 14% 工作績效的變異。另由於  $R^2$  值與 1 之間的距離相差甚遠，表示迴歸模式與原始數據配適度不佳。整個模式之 F 檢定統計量為 4.814，其 p 值 = 0.000，表示此迴歸模式非常顯著。

由表 4-11 亦可發現，相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度、運用自我管理策略、管理者支持以及同僚支持這六個自變數 t 檢定之 p 值分別為 0.219、0.179、0.286、0.361、0.298、0.001，表示惟獨「同僚支持」對工作績效的變異具有顯著的解釋能力外，其餘 5 個變數對工作績效皆無正向影響。故社會支持因素中的同僚支持對工作績效之分析驗證如下：

**H6：社會支持因素中的「同僚支持」因子會正向影響宅配從業人員的工作績效。**

→ 支持。

表 4-10 訓練設計、社會支持各變數對工作績效之多元迴歸分析表(一)

自變數		依變數：工作績效				
		R	R <sup>2</sup>	調整後 R <sup>2</sup>	F 檢定	顯著性
訓練 設計	相同要素理論應用程度	0.374	0.140	0.111	4.814	0.000***
	刺激類化理論應用程度					
	認知理論應用程度					
	運用自我管理策略					
社會 支持	管理者支持					
	同僚支持					

\*\*\*在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-11 訓練設計、社會支持各變數對工作績效之多元迴歸分析表(二)

自變數		依變數：工作績效			實證 結果
		Beta 分配	T 值	顯著性	
訓練 設計	相同要素理論應用程度	0.124	1.234	0.219	不支持
	刺激類化理論應用程度	0.139	1.348	0.179	不支持
	認知理論應用程度	-0.115	-1.070	0.286	不支持
	運用自我管理策略	-0.097	-0.915	0.361	不支持
社會 支持	管理者支持	0.092	1.045	0.298	不支持
	同僚支持	0.280	3.310	0.001***	支持

\*\*\*在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

## 第五節 相關分析

由多元迴歸分析結果發現，訓練設計與社會支持之各項變數中，僅有社會支持中的同僚支持因子對工作績效是有顯著影響的，其餘五個變數對工作績效皆無正向影響。因此，為求慎重考量，作者繼續針對此五變數採用 Pearson 積差相關分析法進行相關分析，以驗證其與工作績效之間的關係。茲將分析結果說明如下：

### 一、訓練設計與工作績效之相關分析

由表 4-12 顯示，訓練設計中的相同要素應用程度及刺激類化應用程度與工作績效之相關係數分別為 0.209、0.214，達到統計上之顯著水準( $p < 0.01$ )，呈現正相關；運用自我管理策略與工作績效之相關係數為 0.152，亦達到統計上之顯著水準( $p < 0.05$ )，呈現正相關；而認知理論應用程度與工作績效之相關係數則為 0.139，未達統計上之顯著水準。故訓練設計與工作績效之相關分析驗證如下：

H1：訓練設計的「相同要素」程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。

→部分支持。

H2：訓練設計的「刺激類化」程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。

→部分支持。

H3：訓練設計的「認知理論」應用程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。

→不支持。

H4：訓練設計的「運用自我管理策略」程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。

→部分支持。

表 4-12 訓練設計與工作績效之相關顯著性分析表

研究構面	相關分析	相同要素 理論	刺激類化 理論	認知理論	自我管理 策略	工作績效
相同要素 理論	Pearson	1				
	顯著性					
刺激類化 理論	Pearson	0.626**	1			
	顯著性	0.000				
認知理論	Pearson	0.600**	0.681**	1		
	顯著性	0.000	0.000			
自我管理 策略	Pearson	0.639**	0.560**	0.653**	1	
	顯著性	0.000	0.000	0.000		
工作績效	Pearson	0.209**	0.214**	0.139	0.152*	1
	顯著性	0.004	0.003	0.059	0.039	

\*\*在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

## 二、社會支持與工作績效之相關分析

由表 4-13 顯示，社會支持中的管理者支持與工作績效之相關係數為 0.246，達到統計上之顯著水準( $p < 0.01$ )，呈現正相關。故社會支持中的管理者支持因子與工作績效之相關分析驗證如下：

H5：社會支持因素中的「管理者支持」因子會正向影響宅配從業人員的工作績效。

→部分支持。

表 4-13 社會支持與工作績效之相關顯著性分析表

研究構面	相關分析	管理者支持	同僚支持	工作績效
管理者支持	Pearson	1		
	顯著性			
同僚支持	Pearson	0.526**	1	
	顯著性	0.000		
工作績效	Pearson	0.246**	0.329**	1
	顯著性	0.001	0.000	

\*\*在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

## 第六節 單因子變異數分析

本研究針對人格特質類型進行變異數分析，探討五種人格特質類型中最高分取向之宅配從業人員對工作績效是否存在著顯著性的影響；而在擷取高分取向的同時，若遇兩類型以上最高分取向時，則將其視為遺漏值。由表 4-14 顯示，外傾性平均值 4.0833 為最高，而以神經質平均值 3.5556 為最低；而由表 4-15 亦發現，整體人格特質與工作績效之顯著性未達統計上之顯著水準。故人格特質與工作績效之單因子變異數分析驗證如下：

H7：人格特質的不同會讓宅配從業人員的工作績效產生差異。

→不支持。

表 4-14 人格特質與工作績效之描述性統計量表

	平均數	標準差	下界	上界
神經質	3.5556	1.01379	2.7763	4.3348
外傾性	4.0833	0.66856	3.6586	4.5081
開放性	3.6977	0.91378	3.4165	3.9789
友善性	3.7179	0.75911	3.4719	3.9640
謹慎性	3.7353	0.75111	3.4732	3.9974

資料來源：本研究整理

表 4-15 人格特質與工作績效之單因子變異數分析表

		平方和 S.S	自由度 df.	均方 MS	F 檢定	顯著性
人格特質	組間	1.816	4	0.454	0.676	0.610
	組內	88.724	132	0.672		
	總和	90.540	136			

資料來源：本研究整理



## 第七節 樣本分群與調節效果檢定

樣本分群之目的在辨認某些特性上相似的樣本，並將這些樣本按照這些特性化分成幾個集群，使之在同一個集群內的樣本具有高度的同質性，而不同集群間的樣本則具有高度的異質性。本研究將所有受測樣本，依「人格特質」及「人口統計」劃分至不同的集群當中。

### (一)人格特質變數與訓練設計、社會支持及工作績效間之干擾效果

本研究自變數為相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度、運用自我管理策略、管理者支持及同僚支持等六項，依變數為工作績效，並以五大人格特質作為干擾變數，以此執行多元迴歸的資料分析。

由表 4-17 顯示，以神經質人格特質而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.959，表示在自變數與應變數之間，具有高度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.919，說明了有 91.9%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力高達 91.9%；以外傾性人格特質而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.833，表示在自變數與應變數之間，具有高度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.695，說明了有 69.5%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 69.5%；以開放性人格特質而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.322，表示在自變數與應變數之間，具有低度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.104，說明了有 10.4%

的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 10.4%；以友善性人格特質而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.564，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.318，說明了有 31.8%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 31.8%；以謹慎性人格特質而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.488，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.238，說明了有 23.8%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 23.8%。

在 ANOVA 表中，可藉由「變異數分析」來檢定複迴歸模型的「適合性」。也就是當 P 值  $< 0.05$  時，表示此多元迴歸模型具有顯著性。而由表 4-16 及表 4-17 亦可發現，友善性人格特質會讓訓練設計及社會支持等六項因子中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果，也就是說，研究結果顯示，「同僚支持」策略對於工作績效的影響，會因人格特質的不同產生差異。因此，人格特質的不同會讓訓練設計及社會支持等各項因子對於宅配從業人員工作績效的影響產生差異之分析驗證如下：

**H8.1：人格特質的不同會讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子對  
宅配從業人員工作績效的影響產生差異。**

→不支持

**H8.2：人格特質的不同會讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子對  
宅配從業人員工作績效的影響產生差異。**

→不支持

H8.3：人格特質的不同會讓訓練設計中的「認知理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

→不支持

H8.4：人格特質的不同會讓訓練設計中的「運用自我管理策略」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

→不支持

H9.1：人格特質的不同會讓社會支持中的「管理者支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

→不支持

H9.2：人格特質的不同會讓社會支持中的「同僚支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

→部分支持

表 4-16 人格特質變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

n=185

		平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
神經質	迴歸	7.555	5	1.511	6.796	0.073
	殘差	0.667	3	0.222		
	總和	8.222	8			
外傾性	迴歸	3.415	6	0.569	1.896	0.250
	殘差	1.501	5	0.300		
	總和	4.917	11			
開放性	迴歸	3.633	6	0.606	0.693	0.656
	殘差	31.436	36	0.873		
	總和	35.070	42			
友善性	迴歸	6.963	6	1.161	2.487	0.043*
	殘差	14.934	32	0.467		
	總和	21.897	38			
謹慎性	迴歸	4.435	6	0.739	1.407	0.248
	殘差	14.182	27	0.525		
	總和	18.618	33			

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-17 人格特質變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

n=185

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	神經質	相同要素理論應用程度	0.959	0.919	1.129	2.349	0.100	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.187	0.306	0.779	不支持
		認知理論應用程度			0.507	0.623	0.578	不支持
		運用自我管理策略			-0.114	-0.909	0.364	不支持
		管理者支持			-0.995	-1.618	0.204	不支持
		同僚支持			-0.199	-0.622	0.578	不支持
	外傾性	相同要素理論應用程度	0.833	0.695	0.654	1.901	0.116	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.214	0.535	0.615	不支持
		認知理論應用程度			-0.604	-1.723	0.146	不支持
		運用自我管理策略			-0.467	-1.165	0.296	不支持
		管理者支持			0.944	2.396	0.062	不支持
		同僚支持			-0.043	-0.113	0.914	不支持
	開放性	相同要素理論應用程度	0.322	0.104	0.085	0.329	0.744	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.161	0.617	0.541	不支持
		認知理論應用程度			0.035	0.141	0.889	不支持
		運用自我管理策略			-0.225	-0.875	0.387	不支持
		管理者支持			0.051	0.223	0.825	不支持
		同僚支持			0.225	1.111	0.274	不支持
友善性	相同要素理論應用程度	0.564	0.318	0.019	0.109	0.914	不支持	

		刺激類化理論應用程度			0.039	0.207	0.838	不支持
		認知理論應用程度			0.019	0.091	0.928	不支持
		運用自我管理策略			-0.138	-0.781	0.440	不支持
		管理者支持			-0.276	-1.571	0.126	不支持
		同僚支持			0.667	3.580	0.001***	支持
	謹慎性	相同要素理論應用程度	0.488	0.238	0.052	0.208	0.837	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.111	0.492	0.626	不支持
		認知理論應用程度			-0.054	-0.223	0.825	不支持
		運用自我管理策略			0.084	0.309	0.760	不支持
		管理者支持			0.081	0.304	0.763	不支持
		同僚支持			0.333	1.259	0.219	不支持

資料來源：本研究整理

## (二)人口統計變項與訓練設計、社會支持及工作績效間之干擾效果

本研究自變數為相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度、運用自我管理策略、管理者支持及同僚支持等共六項，依變數為工作績效，並以人口統計變項之性別、婚姻、年齡、教育程度、職層屬性、職務屬性、職務階級、工作年資、月薪等九項因子作為干擾變數，以此執行多元迴歸資料分析。

### 1. 性別

由表 4-19 顯示，以性別變數中的「男性」而言，在顯著水準  $\alpha$

=0.1 之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.379，表示在自變數與應變數之間，具有低度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.144，說明了有 14.4%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 14.4%；以性別變數中的「女性」而言，在顯著水準  $\alpha = 0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.508，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.259，說明了有 25.9%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 25.9%。而由表 4-18 及表 4-19 亦可發現，性別中的「男性」變數會讓社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果，也就是說，研究結果顯示，「同僚支持」策略對於工作績效的影響，會因性別的不同而產生差異。

表 4-18 性別變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
性別	男性 (n=152)	迴歸	13.874	6	2.312	4.058	0.001***
		殘差	82.626	145	0.570		
		總和	96.500	151			
	女性 (n=33)	迴歸	4.888	6	0.815	1.511	0.214
		殘差	14.021	26	0.539		
		總和	18.909	32			

\*\*\* 在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-19 性別變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	性別 (男性)	相同要素理論應用程度	0.379	0.144	0.193	1.701	0.091	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.096	0.828	0.409	不支持
		認知理論應用程度			-0.116	-0.967	0.335	不支持
		運用自我管理策略			-0.163	-1.380	0.170	不支持
		管理者支持			0.130	1.288	0.200	不支持
		同僚支持			0.255	2.577	0.010**	支持
	性別 (女性)	相同要素理論應用程度	0.508	0.259	-0.050	-0.204	0.840	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.257	1.070	0.295	不支持
		認知理論應用程度			-0.102	-0.407	0.687	不支持
		運用自我管理策略			0.188	0.770	0.448	不支持
		管理者支持			-0.023	-0.100	0.921	不支持
		同僚支持			0.385	2.058	0.051	不支持

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

## 2. 婚姻

由表 4-21 顯示，以婚姻變數中的「單身」而言，在顯著水準  $\alpha = 0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.432，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.187，說明了有 18.7% 的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解

釋能力僅達到 18.7%；以婚姻變數中的「已婚」而言，在顯著水準  $\alpha = 0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.301，表示在自變數與應變數之間，具有低度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.091，說明了有 9.1% 的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 9.1%。而由表 4-20 及表 4-21 亦可發現，婚姻中的「單身」因子會讓社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果，也就是說，研究結果顯示，「同僚支持」策略對於工作績效的影響，會因婚姻狀況的不同而產生差異。

表 4-20 婚姻變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
婚姻	單身 (n=117)	迴歸	12.634	6	2.106	4.207	0.001***
		殘差	55.059	110	0.501		
		總和	67.692	116			
	已婚 (n=68)	迴歸	3.717	6	0.619	1.014	0.425
		殘差	37.269	61	0.611		
		總和	40.985	67			

\*\*\* 在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-21 婚姻變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	婚姻 (單身)	相同要素理論應用程度	0.432	0.187	0.092	0.754	0.452	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.207	1.715	0.089	不支持
		認知理論應用程度			-0.069	-0.530	0.597	不支持
		運用自我管理策略			-0.065	-0.488	0.626	不支持
		管理者支持			0.037	0.325	0.746	不支持
		同僚支持			0.318	3.124	0.002**	支持
	婚姻 (已婚)	相同要素理論應用程度	0.301	0.091	0.197	1.068	0.290	不支持
		刺激類化理論應用程度			-0.082	-0.410	0.683	不支持
		認知理論應用程度			-0.197	-0.979	0.331	不支持
		運用自我管理策略			-0.054	-0.280	0.780	不支持
		管理者支持			0.137	0.899	0.372	不支持
		同僚支持			0.176	1.081	0.284	不支持

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

### 3.年齡

由表 4-23 顯示，以年齡變數中的「25 歲以下」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.713，表示在自變數與應變數之間，具有高度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.508，說明了有 50.8% 的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模

型的解釋能力達到 50.8%；以年齡變數中的「26 歲-30 歲」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.496，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.246，說明了有 24.6%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 24.6%；以年齡變數中的「31 歲-35 歲」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.452，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.204，說明了有 20.4%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 20.4%；以年齡變數中的「36 歲-40 歲」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.416，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.173，說明了有 17.3%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 17.3%；而以年齡變數中的「41 歲以上」而言，由於樣本數僅 4 份，故無法進行迴歸分析。另由表 4-22 及表 4-23 亦可發現，年齡中的「25 歲以下」因子會讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；年齡中的「26 歲-30 歲」因子會分別讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子及社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；而年齡中的「31 歲-35 歲」因子在迴歸分析中的同僚支持，對於宅配從業人員工作績效的影響雖具有顯著性的調節效果，然由於在變異數分析中並未達到統計上的顯著水準，故在此視同不支持。

表 4-22 年齡變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
年齡	25 歲以下 (n=27)	迴歸	6.359	6	1.060	3.442	0.017*
		殘差	6.159	20	0.308		
		總和	12.519	26			
	26 歲-30 歲 (n=75)	迴歸	10.818	6	1.803	3.695	0.003**
		殘差	33.182	68	0.488		
		總和	44.000	74			
	31 歲-35 歲 (n=51)	迴歸	7.689	6	1.282	1.880	0.106
		殘差	29.997	44	0.682		
		總和	37.686	50			
	36 歲-40 歲 (n=28)	迴歸	2.584	6	0.431	0.730	0.630
		殘差	12.381	21	0.590		
		總和	14.964	27			

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-23 年齡變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	年齡 (25↓)	相同要素理論應用程度	0.713	0.508	0.225	0.892	0.383	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.505	2.334	0.030*	支持
		認知理論應用程度			-0.193	-0.820	0.422	不支持

		運用自我管理策略			-0.100	-0.452	0.656	不支持
		管理者支持			0.124	0.545	0.592	不支持
		同僚支持			0.249	1.198	0.245	不支持
年齡 (26-30)	0.496	0.246	相同要素理論應用程度	0.096	0.688	0.494	不支持	
			刺激類化理論應用程度	0.326	2.307	0.024*	支持	
			認知理論應用程度	-0.296	-1.901	0.061	不支持	
			運用自我管理策略	0.145	0.946	0.348	不支持	
			管理者支持	-0.011	-0.085	0.932	不支持	
			同僚支持	0.317	2.593	0.012*	支持	
年齡 (31-35)	0.452	0.204	相同要素理論應用程度	0.331	1.285	0.205	不支持	
			刺激類化理論應用程度	-0.249	-0.999	0.323	不支持	
			認知理論應用程度	0.026	0.110	0.913	不支持	
			運用自我管理策略	-0.082	-0.333	0.741	不支持	
			管理者支持	-0.046	-0.238	0.813	不支持	
			同僚支持	0.385	2.239	0.030	不支持	
年齡 (36-40)	0.416	0.173	相同要素理論應用程度	-0.157	-0.503	0.620	不支持	
			刺激類化理論應用程度	-0.161	-0.488	0.631	不支持	
			認知理論應用程度	0.186	0.544	0.592	不支持	
			運用自我管理策略	-0.292	-0.908	0.374	不支持	
			管理者支持	0.442	1.596	0.125	不支持	
			同僚支持	-0.096	-0.281	0.781	不支持	

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

#### 4.教育程度

由表 4-25 顯示，以教育程度變數中的「高中(職)」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.336，表示在自變數與應變數之間，具有低度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.113，說明了有 11.3 %的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 11.3%；以教育程度變數中的「專科」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.467，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.218，說明了有 21.8%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 21.8%；以教育程度變數中的「大學」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.444，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.197，說明了有 19.7%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 19.7%；而以教育程度變數中的「研究所」而言，由於樣本數僅 3 份，故無法進行迴歸分析。另由表 4-24 及表 4-25 亦可發現，教育程度中的各因子在變異數分析中，皆未達到統計上的顯著水準。

表 4-24 教育程度變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
教育程度	高中職 (n=77)	迴歸	4.704	6	0.784	1.480	0.198
		殘差	37.088	70	0.530		
		總和	41.792	76			

	專科 (n=52)	迴歸	9.190	6	1.532	2.096	0.072
		殘差	32.887	45	0.731		
		總和	42.077	51			
	大學 (n=53)	迴歸	5.749	6	0.958	1.882	0.104
		殘差	23.421	46	0.509		
		總和	29.170	52			

資料來源：本研究整理

表 4-25 教育程度變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	教育 程度 (高中 職)	相同要素理論應用程度	0.336	0.113	0.155	1.019	0.312	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.109	0.697	0.488	不支持
		認知理論應用程度			0.005	0.032	0.975	不支持
		運用自我管理策略			-0.281	-1.643	0.105	不支持
		管理者支持			0.089	0.617	0.539	不支持
		同僚支持			0.240	1.638	0.106	不支持
	教育 程度 (專科)	相同要素理論應用程度	0.467	0.218	0.004	0.021	0.983	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.198	1.079	0.286	不支持
		認知理論應用程度			-0.179	-1.056	0.296	不支持
		運用自我管理策略			-0.090	-0.497	0.621	不支持
		管理者支持			0.013	0.075	0.940	不支持
		同僚支持			0.468	2.770	0.008	不支持

教育 程度 (大學)	相同要素理論應用程度	0.444	0.197	0.100	0.457	0.650	不支持
	刺激類化理論應用程度			0.130	0.493	0.625	不支持
	認知理論應用程度			-0.144	-0.489	0.627	不支持
	運用自我管理策略			0.242	1.001	0.322	不支持
	管理者支持			-0.005	-0.027	0.978	不支持
	同僚支持			0.239	1.520	0.135	不支持

資料來源：本研究整理

### 5.職層屬性

由表 4-27 顯示，以職層屬性變數中的「營業端」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.378，表示在自變數與應變數之間，具有低度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.143，說明了有 14.3 % 的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 14.3%；以職層屬性變數中的「後勤端」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.577，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.333，說明了有 33.3% 的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 33.3%。另由表 4-26 及表 4-27 亦可發現，職層屬性中的「營業端」因子會讓社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；而職層屬性中的「後勤端」因子亦會讓社會支持中的「同僚支持」對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；但由於「營業端」的 Beta 分配值為 0.245，而「後勤端」的 Beta 分配值為 0.536，故後勤端的干擾調節效果明顯較營業端為強。

表 4-26 職層屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
職層屬性	營業端 (n=142)	迴歸	12.795	6	2.132	3.749	0.002**
		殘差	76.782	135	0.569		
		總和	89.577	141			
	後勤端 (n=43)	迴歸	7.961	6	1.327	2.995	0.018*
		殘差	15.946	36	0.443		
		總和	23.907	42			

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-27 職層屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	職層 屬性 (營業 端)	相同要素理論應用程度	0.378	0.143	0.199	1.757	0.081	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.094	0.812	0.418	不支持
		認知理論應用程度			-0.127	-1.045	0.298	不支持
		運用自我管理策略			-0.030	-0.259	0.796	不支持
		管理者支持			0.063	0.615	0.540	不支持
		同僚支持			0.245	2.469	0.015*	支持
	職層 屬性	相同要素理論應用程度	0.577	0.333	-0.008	-0.040	0.968	不支持
	刺激類化理論應用程度			0.256	1.187	0.243	不支持	

(後勤 端)	認知理論應用程度				-0.095	-0.413	0.682	不支持
	運用自我管理策略				-0.353	-1.509	0.140	不支持
	管理者支持				0.229	1.198	0.239	不支持
	同僚支持				0.536	3.274	0.002**	支持

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

## 6.職務屬性

由表 4-29 顯示，以職務屬性變數中的「主管」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.421，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.177，說明了有 17.7 %的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 17.7%；以職務屬性變數中的「非主管」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.411，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.169，說明了有 16.9%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 16.9%。另由表 4-28 及表 4-29 亦可發現，職務屬性中的「非主管」因子會分別讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子及社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；也就是說，研究結果顯示，「刺激類化理論應用程度」及「同僚支持」策略對於工作績效的影響，會因職務屬性的不同而產生差異。

表 4-28 職務屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
職務屬性	主管 (n=23)	迴歸	2.653	6	0.442	0.575	0.745
		殘差	12.303	16	0.769		
		總和	14.957	22			
	非主管 (n=162)	迴歸	16.791	6	2.798	5.239	0.000***
		殘差	82.796	155	0.534		
		總和	99.586	161			

\*\*\* 在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-29 職務屬性變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	職務 屬性 (主管)	相同要素理論應用程度	0.421	0.177	0.751	1.409	0.178	不支持
		刺激類化理論應用程度			-0.288	-0.580	0.570	不支持
		認知理論應用程度			-0.257	-0.509	0.618	不支持
		運用自我管理策略			-0.591	-1.135	0.273	不支持
		管理者支持			0.146	0.485	0.634	不支持
		同僚支持			0.214	0.675	0.510	不支持
	職務 屬性 (非主)	相同要素理論應用程度	0.411	0.169	0.087	0.853	0.395	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.198	1.905	0.050*	支持
		認知理論應用程度			-0.106	-0.969	0.334	不支持

管)	運用自我管理策略			-0.052	-0.483	0.630	不支持
	管理者支持			0.090	0.972	0.333	不支持
	同僚支持			0.279	3.163	0.002**	支持

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

### 7.職務階級

由表 4-31 顯示，以職務階級變數中的「客服人員」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.884，表示在自變數與應變數之間，具有高度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.782，說明了有 78.2 %的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力高達 78.2%；以職務階級變數中的「行政專員」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.544，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.296，說明了有 29.6%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 29.6%；以職務階級變數中的「SD」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.484，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.234，說明了有 23.4%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 23.4%；以職務階級變數中的「G 長」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.926，表示在自變數與應變數之間，具有高度相關性。而判定係數 R 平方

則為 0.857，說明了有 85.7%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力高達 85.7%；以職務階級變數中的「區經理」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.666，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.444，說明了有 44.4%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 44.4%；而以職務階級變數中的「區副理」、「衛星所長」、「後勤主管」、「部長」等因子而言，由於樣本數僅分別為 5 份、4 份、2 份、1 份，故無法進行迴歸分析。另由表 4-30 及表 4-31 亦可發現，職務階級中的「SD」因子會分別讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子及社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；也就是說，研究結果顯示，「相同要素理論應用程度」及「同僚支持」策略對於工作績效的影響，會因職務階級的不同而產生差異。

表 4-30 職務階級變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
職務階級	客服人員 (n=12)	迴歸	5.215	6	0.869	2.995	0.125
		殘差	1.451	5	0.290		
		總和	6.667	11			
	行政專員 (n=27)	迴歸	4.928	6	0.821	1.400	0.263
		殘差	11.738	20	0.587		
		總和	16.667	26			

	SD (n=113)	迴歸	15.461	6	2.577	5.391	0.000***
		殘差	50.663	106	0.478		
		總和	66.124	112			
	G 長 (n=9)	迴歸	1.905	6	0.318	2.003	0.370
		殘差	0.317	2	0.159		
		總和	2.222	8			
	區經理 (n=12)	迴歸	1.183	6	0.197	0.664	0.686
		殘差	1.484	5	0.297		
		總和	2.667	11			

\*\*\* 在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-31 職務階級變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
職務 階級 (客服 人員)	職務 階級	相同要素理論應用程度	0.884	0.782	0.594	2.249	0.074	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.003	0.008	0.994	不支持
		認知理論應用程度			0.834	2.093	0.091	不支持
		運用自我管理策略			-0.737	-1.724	0.145	不支持
		管理者支持			0.294	0.847	0.436	不支持
		同僚支持			0.692	2.164	0.083	不支持
	職務	相同要素理論應用程度	0.544	0.296	-0.266	-0.778	0.446	不支持

階級 (行政 專員)	刺激類化理論應用程度			0.351	1.196	0.246	不支持
	認知理論應用程度			-0.204	-0.648	0.524	不支持
	運用自我管理策略			0.326	1.204	0.243	不支持
	管理者支持			0.078	0.340	0.738	不支持
	同僚支持			0.393	1.928	0.068	不支持
職務 階級 (SD)	相同要素理論應用程度			0.269	2.254	0.026*	支持
	刺激類化理論應用程度			0.059	0.463	0.644	不支持
	認知理論應用程度	0.484	0.234	-0.138	-1.043	0.299	不支持
	運用自我管理策略			0.005	0.041	0.967	不支持
	管理者支持			0.118	1.058	0.293	不支持
	同僚支持			0.285	2.690	0.008**	支持
職務 階級 (G長)	相同要素理論應用程度			0.387	0.681	0.566	不支持
	刺激類化理論應用程度			-0.188	-0.495	0.669	不支持
	認知理論應用程度	0.926	0.857	0.593	1.240	0.341	不支持
	運用自我管理策略			-1.008	-1.280	0.329	不支持
	管理者支持			-0.676	-1.279	0.329	不支持
	同僚支持			0.550	1.346	0.311	不支持
職務 階級 (區經 理)	相同要素理論應用程度			0.817	1.202	0.283	不支持
	刺激類化理論應用程度			-0.512	-0.777	0.472	不支持
	認知理論應用程度	0.666	0.444	-0.062	-0.088	0.933	不支持
	運用自我管理策略			-0.591	-0.998	0.364	不支持
	管理者支持			-0.287	-0.705	0.512	不支持
	同僚支持			0.390	0.860	0.429	不支持

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

SD：Sales-Driver，業務司機；G 長：Group 長，組長。

資料來源：本研究整理

## 8.年資

由表 4-33 顯示，以年資變數中的「1 年以下」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.631，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.398，說明了有 39.8%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 39.8%；以年資變數中的「1 年至 3 年」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.511，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.261，說明了有 26.1%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 26.1%；以年資變數中的「3 年至 5 年」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.619，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.383，說明了有 38.3%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 38.3%；以年資變數中的「5 年至 7 年」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.668，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.447，說明了有 44.7%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 44.7%；而以年資變數中的「7 年

以上」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.225，表示在自變數與應變數之間，具有低度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.050，說明了有 5% 的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達到 5%。另由表 4-32 及表 4-33 亦可發現，年資中的「1 年以下」因子會分別讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子及社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；而年資中的「3 年至 5 年」因子在迴歸分析中的認知理論應用程度，對於宅配從業人員工作績效的影響雖具有顯著性的調節效果，然由於在變異數分析中並未達到統計上的顯著水準，故在此視同不支持。

表 4-32 年資變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

			平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性
工作年資	1 年以下 (n=65)	迴歸	15.171	6	2.528	6.381	0.000***
		殘差	22.983	58	0.396		
		總和	38.154	64			
	1-3 年 (n=42)	迴歸	5.993	6	0.999	2.058	0.084
		殘差	16.984	35	0.485		
		總和	22.976	41			
	3-5 年 (n=23)	迴歸	4.959	6	0.827	1.654	0.197
		殘差	7.997	16	0.500		
		總和	12.957	22			

	5-7 年 (n=16)	迴歸	5.779	6	0.963	1.211	0.382
		殘差	7.159	9	0.795		
		總和	12.937	15			
	7 年以上 (n=39)	迴歸	1.059	6	0.176	0.284	0.940
		殘差	19.915	32	0.622		
		總和	20.974	38			

\*\*\* 在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-33 年資變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	年資 (1 年 以下)	相同要素理論應用程度	0.631	0.398	0.405	2.481	0.016*	支持
		刺激類化理論應用程度			0.138	0.921	0.361	不支持
		認知理論應用程度			-0.104	-0.629	0.532	不支持
		運用自我管理策略			0.036	0.208	0.836	不支持
		管理者支持			-0.163	-1.110	0.272	不支持
		同僚支持			0.406	3.057	0.003**	支持
	年資 (1-3 年)	相同要素理論應用程度	0.511	0.261	-0.007	-0.037	0.971	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.139	0.649	0.521	不支持
		認知理論應用程度			-0.144	-0.666	0.510	不支持
		運用自我管理策略			0.125	0.580	0.566	不支持

		管理者支持			0.304	1.769	0.086	不支持
		同僚支持			0.250	1.441	0.159	不支持
年資 (3-5 年)		相同要素理論應用程度	0.619	0.383	0.008	0.029	0.977	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.766	2.068	0.055	不支持
		認知理論應用程度			-0.826	-2.252	0.039	不支持
		運用自我管理策略			0.266	0.950	0.356	不支持
		管理者支持			0.105	0.376	0.712	不支持
		同僚支持			0.082	0.271	0.790	不支持
年資 (5-7 年)		相同要素理論應用程度	0.668	0.447	0.634	1.025	0.332	不支持
		刺激類化理論應用程度			-0.590	-1.353	0.209	不支持
		認知理論應用程度			0.576	1.196	0.262	不支持
		運用自我管理策略			-0.854	-1.684	0.126	不支持
		管理者支持			0.095	0.213	0.836	不支持
		同僚支持			0.186	0.461	0.656	不支持
年資 (7年 以上)		相同要素理論應用程度	0.225	0.050	-0.139	-0.482	0.633	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.158	0.537	0.595	不支持
		認知理論應用程度			-0.107	-0.357	0.723	不支持
		運用自我管理策略			-0.202	-0.690	0.495	不支持
		管理者支持			0.070	0.335	0.740	不支持
		同僚支持			0.195	0.774	0.445	不支持

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

## 9.月薪

由表 4-35 顯示，以月薪變數中的「1.8 萬至 3 萬」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.654，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.427，說明了有 42.7%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 42.7%；以月薪變數中的「3.1 萬至 4 萬」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.313，表示在自變數與應變數之間，具有低度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.098，說明了有 9.8%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力僅達 9.8%；以月薪變數中的「4.1 萬至 5 萬」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.599，表示在自變數與應變數之間，具有中度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.359，說明了有 35.9%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 35.9%；以月薪變數中的「6 萬以上」而言，在顯著水準  $\alpha=0.1$  之下，樣本複相關係數 R 係數為 0.837，表示在自變數與應變數之間，具有高度相關性。而判定係數 R 平方則為 0.700，說明了有 70%的樣本資料可經由此模型來解釋，亦即此多元迴歸模型的解釋能力達到 70%；而以月薪變數中的「5.1 萬至 6 萬」因子而言，由於樣本數僅 1 份，故無法進行迴歸分析。另由表 4-34 及表 4-35 亦可發現，月薪中的「1.8 萬至 3 萬」因子會分別讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子及社會支持中的「同僚支持」因子，對於宅配從業人員工作績效的影響具有顯著性的調節效果；也就是說，研究結果顯示，「相同要素理論應用程度」及「同僚支持」策略對於工作績效的影響，會因月薪的不同而產生差

異。而月薪中的「6 萬以上」因子在迴歸分析中的相同要素理論應用程度及運用自我管理策略，對於宅配從業人員工作績效的影響雖具有顯著性的調節效果，然由於在變異數分析中並未達到統計上的顯著水準，故在此視同不支持。

表 4-34 月薪變數與訓練設計、社會支持及工作績效之變異數分析

		平方和	自由度	均方	F 檢定	顯著性	
月薪	1.8 萬-3 萬 (n=59)	迴歸	13.889	6	2.315	6.464	0.000***
		殘差	18.620	52	0.358		
		總和	32.508	58			
	3.1 萬-4 萬 (n=85)	迴歸	5.452	6	0.909	1.407	0.222
		殘差	50.360	78	0.646		
		總和	55.812	84			
	4.1 萬-5 萬 (n=28)	迴歸	7.851	6	1.309	1.962	0.117
		殘差	14.006	21	0.667		
		總和	21.857	27			
	6 萬以上 (n=12)	迴歸	1.868	6	0.311	1.948	0.241
		殘差	0.799	5	0.160		
		總和	2.667	11			

\*\*\* 在顯著水準為 0.001(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

表 4-35 月薪變數與訓練設計、社會支持及工作績效之調節分析表

依變數	自變數		R	R <sup>2</sup>	Beta 分配	T 值	顯著性	實證 結果
工作 績效	1.8-3 萬	相同要素理論應用程度	0.654	0.427	0.344	2.235	0.030*	支持
		刺激類化理論應用程度			0.174	1.045	0.301	不支持
		認知理論應用程度			0.014	0.084	0.933	不支持
		運用自我管理策略			-0.021	-0.139	0.890	不支持
		管理者支持			-0.128	-0.918	0.363	不支持
		同僚支持			0.420	3.342	0.002**	支持
	3.1-4 萬	相同要素理論應用程度	0.313	0.098	0.045	0.300	0.765	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.175	1.243	0.218	不支持
		認知理論應用程度			-0.090	-0.565	0.574	不支持
		運用自我管理策略			0.008	0.050	0.960	不支持
		管理者支持			0.146	1.004	0.318	不支持
		同僚支持			0.108	0.746	0.458	不支持
	4.1-5 萬	相同要素理論應用程度	0.599	0.359	0.109	0.405	0.689	不支持
		刺激類化理論應用程度			0.009	0.032	0.975	不支持
		認知理論應用程度			-0.335	-1.155	0.261	不支持
		運用自我管理策略			-0.249	-0.968	0.344	不支持
		管理者支持			0.445	1.847	0.079	不支持
		同僚支持			0.201	0.900	0.378	不支持
	6 萬 以上	相同要素理論應用程度	0.837	0.700	4.297	3.107	0.027	不支持
		刺激類化理論應用程度			-0.689	-0.716	0.506	不支持

		認知理論應用程度			-1.280	-1.359	0.232	不支持
		運用自我管理策略			-2.565	-2.747	0.040	不支持
		管理者支持			-0.509	-1.467	0.202	不支持
		同僚支持			0.171	0.412	0.697	不支持

\*\* 在顯著水準為 0.01(雙尾)時，相關顯著。

\* 在顯著水準為 0.05(雙尾)時，相關顯著。

資料來源：本研究整理

由以上人口統計九個變數的分析得知，人口統計變數的不同會讓訓練設計及社會支持等各項因子對於宅配從業人員工作績效的影響產生差異之分析驗證如下：

**H10.1：人口統計變數的不同會讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。**

→部分支持

**H10.2：人口統計變數的不同會讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。**

→部分支持

**H10.3：人口統計變數的不同會讓訓練設計中的「認知理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。**

→不支持

H10.4：人口統計變數的不同會讓訓練設計中的「運用自我管理策略」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

→不支持

H11.1：人口統計變數的不同會讓社會支持中的「管理者支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

→不支持

H11.2：人口統計變數的不同會讓社會支持中的「同僚支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。

→部分支持



## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究發現與討論

#### 一、研究發現

本研究係探討訓練設計、人格特質、社會支持和工作績效間之相關性研究，並針對調節干擾變數下的「五大人格特質」變數及「人口統計」變數是否會讓訓練設計因子及社會支持因子影響宅配從業人員的個人工作績效作進一步探討，綜合本研究的問題與研究分析結果，獲得以下結論：

#### (一)採用多元迴歸分析結果發現：

1. 社會支持中的同僚支持因子和工作績效有顯著相關。

#### (二)採用 Pearson 積差相關分析結果發現：

1. 訓練設計中的相同要素應用程度和工作績效有部分相關。
2. 訓練設計中的刺激類化應用程度和工作績效有部分相關。
3. 訓練設計中的認知理論應用程度和工作績效無顯著相關。
4. 訓練設計中的自我管理策略應用程度和工作績效有部分相關。
5. 社會支持中的管理者支持因子和工作績效有部分相關。

#### (三)採用 ANOVA 分析結果發現：

1. 不同的人格特質並不會讓工作績效產生差異。

(四)採用分群迴歸分析結果發現：

1. 不同的人格特質並不會讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
2. 不同的人格特質並不會讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
3. 不同的人格特質並不會讓訓練設計中的「認知理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
4. 不同的人格特質並不會讓訓練設計中的「運用自我管理策略」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
5. 不同的人格特質並不會讓社會支持中的「管理者支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
6. 不同的人格特質會讓社會支持中的「同僚支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生部分差異。
7. 不同的人口統計變數會讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生部分差異。
8. 不同的人口統計變數會讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生部分差異。
9. 不同的人口統計變數並不會讓訓練設計中的「認知理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
10. 不同的人口統計變數並不會讓訓練設計中的「運用自我管理策略」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
11. 不同的人口統計變數並不會讓社會支持中的「管理者支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。
12. 不同的人口統計變數會讓社會支持中的「同僚支持」因子對宅配

從業人員工作績效的影響產生部分差異。

(四)根據模型檢定的結果，將研究假說之結論進行整理，如表 5-1 所示：

表 5-1 研究假說驗證結果彙總表

研究假說內容	支持與否
H1：訓練設計的相同要素程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。	部分支持
H2：訓練設計的刺激類化程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。	部分支持
H3：訓練設計的認知理論應用程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。	不支持
H4：訓練設計的自我管理策略應用程度會正向影響宅配從業人員的工作績效。	部分支持
H5：社會支持因素中的管理者支持因子會正向影響宅配從業人員的工作績效。	部分支持
H6：社會支持因素中的同僚支持因子會正向影響宅配從業人員的工作績效。	支持
H7：人格特質的不同會讓宅配從業人員的工作績效產生差異。	不支持
H8.1：人格特質的不同會讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	不支持
H8.2：人格特質的不同會讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	不支持
H8.3：人格特質的不同會讓訓練設計中的「認知理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	不支持
H8.4：人格特質的不同會讓訓練設計中的「運用自我管理策略」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	不支持
H9.1：人格特質的不同會讓社會支持中的「管理者支持」因子對宅配從業人員績效的影響產生差異。	不支持

H9.2：人格特質的不同會讓社會支持中的「同僚支持」因子對宅配從業人員績效的影響產生差異。	部分支持
H10.1：人口統計變項的不同會讓訓練設計中的「相同要素理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	部分支持
H10.2：人口統計變項的不同會讓訓練設計中的「刺激類化理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	部分支持
H10.3：人口統計變項的不同會讓訓練設計中的「認知理論應用程度」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	不支持
H10.4：人口統計變項的不同會讓訓練設計中的「運用自我管理策略」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	不支持
H11.1：人口統計變項的不同會讓社會支持中的「管理者支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	不支持
H11.2：人口統計變項的不同會讓社會支持中的「同僚支持」因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。	部分支持

資料來源：本研究整理

## 二、討論

### (一)訓練設計和工作績效間的關係

根據王玲玲(2005)的研究認為，當訓練內容愈具學習要素相似性、教法教材多樣性、練習方式靈活化及訓練過程有完整之目標設定與提供自我管理訓練時，訓練移轉成效就愈好，而本研究亦部分支持此一說法。本研究在訓練設計和工作績效關係的實證研究中發現，當訓練課程的設計如果有依應用移轉理論中的相同要素理論、刺激類化理論和運用自我管理策略來進行課程設計時，則對受訓者未來的工作績效有正向的影響，惟在加入認知理論的內容時，卻無法證實其與工作績效之間有顯著的關係存在，原因可能是即使公司在訓練課程當中儘可能提供受訓人員一些有意義的資料，使其能與實際工作上所面臨的一切產生相關性的連結，然而並非每個從業人員都具有相同的高度理解力及領悟力，因此即使在實際工作中發現問題，未必每個人都能立即正確反應訓練中所習得之技能，尤其是面對愈來愈趨複雜且高度競爭的宅配市場時。

### (二)社會支持和工作績效間的關係

有些研究認為社會支持中的管理者支持與同僚支持和工作績效有顯著相關(林奕如，2000；Amalia and Staurt, 2003；王玲玲，2005)；而龔珮如(2005)的研究亦指出社會支持程度對訓練移轉成效相對較弱；然而本研究實證結果後發現社會支持中的管理者支持與同僚支持對工作績效之間有顯著的關係存在，但管理者支持對訓練移轉成效而言則相對較弱，原因可能為宅配從業人員對於團隊相處間具有某種程度的向心力，且此向心力可能來自於團隊內的各項經營目標的達成共識或長期累

積的內聚力文化所致，惟若要進一步比較管理者支持與同僚支持間對於工作績效提升的強度時，顯而易見地在接受上級主管的建議、支持及鼓勵後，工作績效因而提升的效果相較於同儕間的相互鼓舞、激勵等作用而言相對較弱。

### (三)人格特質和工作績效間的關係

根據洪士聰(2007)的研究認為，在五項人格特質中，神經質、外傾性、開放性、友善性、謹慎性五項構面均對於保險業務人員績效具有顯著性的影響，但本研究卻不支持此一說法。本研究在五大人格特質和工作績效關係的實證研究中發現，神經質、外傾性、開放性、友善性、謹慎性等人格特質和工作績效間無顯著的關係存在，原因可能為統一速達公司從業人員的工作績效係完全左右著職涯路徑的發展及層內升遷的條件，因此，無論是哪一類型人格特質的從業人員，都必須無時無刻為了個人在公司內的發展或成就而分別戮力於「契約客戶開發家數」、「契約客戶出貨件數」、「物販推廣成功件數」、「綜合指標正確率」、「時間帶配達率」、「內部顧客滿意度」、「外部顧客滿意度」及「交辦事項完成率」等指標上的表現，避免在每月初單位主管公佈上月落入上述綜合指標低標名單時，發現個人名字列於其中，因而影響發展。但即使如此，本研究亦發現外傾性人格特質的人均值較高，而以神經質人格特質的人均值最低，原因為外傾性是業務員的典型特質，外傾性的人擅於社交，且對人際關係的互動上較為主動。潘韋汝(2006)的研究即指出，業務人員的外向性愈高，其每月的業績排名亦愈高；而神經質由於情緒較不穩定，且容易產生不安全感及自卑感，故在執行業務的同時，較易因緊張、情

緒化的反應而適度削弱了工作績效的表現。

#### **(四)不同的人格特質調節干擾的效果**

由本研究實證結果發現，不同人格特質類型的從業人員並不會讓訓練設計及社會支持兩構面之相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度、認知理論應用程度、運用自我管理策略、管理者支持等五項因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異，惟獨社會支持構面之「同僚支持」因子會受到五種人格特質的差異而影響工作績效的表現，原因可能是團隊間每個人的個性皆不盡相同，當面臨同儕間的相互激發與鼓勵時，具有神經質人格特質的人由於自我意識較強的緣故，較易產生自私、衝動、不願配合的態度而影響工作績效的表現；反之，具有外傾性人格特質的人由於具有樂群、追求刺激、正面情緒的態度，在面臨團隊間爲了某種意識或目標而彼此激勵時，往往較易產生正面的效果，進而提升個人工作績效。

#### **(五)不同的人口統計變數調節干擾的效果**

由本研究實證結果發現，不同人口統計因子的從業人員並不會讓訓練設計及社會支持兩構面之認知理論應用程度、運用自我管理策略、管理者支持等三項因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異；但訓練設計構面的相同要素理論應用程度、刺激類化理論應用程度兩因子及社會支持構面的同僚支持因子，會受到人口統計因子的差異而影響工作績效的表現，茲分別說明如下：

##### **1. 性別**

Xiao(1996)的研究發現，受訓者與同僚間愈能相互激勵，且彼此交流運用訓練所學的心得時，愈能發揮訓練移轉的成效。本研究完全支持此一說法。由本研究實證結果後發現，性別因子中的「男性」會讓社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異，「女性」則無顯著差異。原因可能為男性在服兵役時有較豐富的團隊生活經驗，當面臨同儕間的相互激發與鼓勵時，較能站在團隊目標達成的基礎點上，以相互配合、彼此打氣的態度面對個人及團隊在工作績效上的表現，因此，工作績效較能相對提升。

## 2. 婚姻

婚姻因子中的「單身」會讓社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異，「已婚」則無顯著差異。原因可能為已婚族群因有家庭的緣故，上、下班較準時，無法像單身族群一樣常可利用下班或休假期間相約外出聚會，並在言談間常針對公務議題相互交流意見、交換心得，彼此間適時給予關心與鼓勵，故對於工作績效的提升有相對性的幫助。

## 3. 年齡

鄭光輝(2008)在實證研究中證實訓練課程中的設計如果有依應用移轉理論中的刺激類化理論來進行課程設計，則和工作績效有顯著相關。本研究完全支持此一說法。由本研究實證後發現，年齡因子中的「25歲以下」會讓訓練設計中的刺激類化理論應用程度因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異，且「26歲至30歲」亦會分別讓訓練設計中的刺激類化理論應用程度因子及社會

支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。其原因可能為年輕的從業人員由於社會經驗較不足及行為動機較強烈的緣故，在實際工作中發現與訓練期間所習得之知能發揮面向迥異的情況下，亦能有效發揮訓練所學知能於不同的面向，以提高個人在工作績效上的表現；另外，年輕族群亦多為單身，故在同僚支持上的行為表現與單身族群雷同，藉由彼此激勵的效果，強化工作績效。

#### 4. 教育程度

教育程度中的各項因子並不會讓訓練設計及社會支持兩構面之各項因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。原因可能為單一從業身分之人員由於具有相同的業務種類及經營目標，即使所有人的教育程度皆不盡相同，當面臨訓練設計及社會支持之各項因子時，彼此間較不會因教育程度的不同而干擾到對工作績效的影響。

#### 5. 職層屬性

職層屬性中的「營業端」因子及「後勤端」因子皆會讓社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。原因可能為統一速達之各職層有其各個不同的業務屬性，當執行業務期間面臨到社會支持之同僚支持因子時，彼此間會為了達成各職層目標而相互干擾其調節的效果。而從「後勤端」的 Beta 分配值 0.536 強過於「營業端」的 Beta 分配值 0.245 的分析數據來看，後勤端人員由於每天皆在同一個密閉空間的辦公室內上班的緣故，在同僚支持上較不易有任何阻礙，溝通、鼓舞之行為亦較容易

發揮。

## 6. 職務屬性

Kanfer, F. H. (1980)研究發現，負面的團體成員關係會阻攔團體成長與責任承擔，這種關係會導致成員低度認同感，並升高彼此的敵對意識，且不利於訓練移轉的發生。本研究完全支持此一說法。由本研究實證結果後發現，職務屬性中的「非主管」會分別讓訓練設計中的刺激類化理論應用程度因子及社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。原因為非主管人員多半為基層執行員工，對於公司的各項制度及目標設定上較不易有個人主觀思維；相反地，主管人員由於社會歷練豐富以及身負團隊領導之重任，故對於訓練設計及社會支持之各因子較易產生宏觀面的思考邏輯及主觀性的見解，故較不易對工作績效上的表現產生干擾。

## 7. 職務階級

職務階級中的「SD」會分別讓訓練設計中的相同要素理論應用程度因子及社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。原因為SD身分之從業人員乃實際代表公司在外執行業務之人員，在推動業務時，較易亦較能將訓練期間模擬練習中習得的能力應用到實際的工作環境上；且當面臨同儕間的相互激發與鼓勵時，亦較能以相互配合、彼此打氣的態度面對個人及團隊在工作績效上的表現，因此，工作績效較能相對提升。

## 8. 年資

正如鄭光輝(2008)在實證研究中證實訓練課程中的設計如果有依應用移轉理論中的相同要素理論來進行課程設計，則和工作績效有顯著相關。本研究亦支持此說法。經本研究實證結果後發現，年資中的「1 年以下」會分別讓訓練設計中的相同要素理論應用程度因子及社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。原因為 1 年以下之從業人員猶如一張白紙，在執行業務時，較易將訓練期間所習得之各項訓練內容與現場端的實境需求相結合，並且較易與同為 1 年以下或年輕或單身族群之同仁利用公務之餘共同探討業務執行上所遭遇的種種問題，並以小眾的力量達到相互關心、激勵的效果。

## 9. 月薪

月薪中的「1.8 萬至 3 萬」會分別讓訓練設計中的相同要素理論應用程度因子及社會支持中的同僚支持因子對宅配從業人員工作績效的影響產生差異。由於統一速達月薪落在 1.8 萬至 3 萬的同仁多為新進且未達試用期滿之 SD 人員，故其可能之原因適與年資 1 年以下及職務階級為 SD 之情況相同，對於工作績效皆具有干擾調節之效果。

### 三、研究限制

本研究試圖在探討人格特質、訓練設計、社會支持與工作績效間之關係，以及人格特質及人口統計各變項是否會干擾訓練設計、社會支持兩構面對工作績效的表現，因受限於人、事、時、地、物...等諸多因素，而產生下列幾點限制：

1. 本研究以統一速達公司中區各營業所為研究對象，但是受限於各站所長、短期兼職從業人員出勤時間不固定，故只能針對正職從業人員作為問卷發放對象。
2. 由於統一速達公司正職從業人員之出勤日採輪休制，故為便於單日單一據點進行統一施測計劃，僅能針對當日出勤之正職人員為抽樣施測對象，無法涵蓋所有正職從業人員。
3. 本研究在發放問卷時，迫於受測秩序維護之故，並無法明確做出該站所主管暫時離席之要求，受測結果恐將產生部分「月暈效應」。
4. 本研究以人格特質、訓練設計、社會支持等三構面為主，並探討與工作績效之間的影響關係，而與宅配從業人員作業及意願攸關之家人認同感、工時延長等因素無法同時考量進去。
5. 本研究係以問卷作為調查工具，其結果可能因受訪者個人主觀因素影響，導致資料分析時發生誤差。
6. 本研究為量化調查方式，故分析結果無法深入全面瞭解從業人員內在心理因素與實際表現行為。
7. 在區別效度分析中，認知理論應用程度對應運用自我管理策略之相關係數平方值大於該潛在變數之平均萃取變異，其可能原因為樣本本身的題目所致，亦即認知理論應用程度的效果已被運用自我管理策略給重疊，課程設計終究無法解決所有問題。

#### 四、未來研究方向

在本研究進行期間，陸續發現一些重要且有意義的研究課題，茲列舉如下，以提供後續研究者參考。

1. 由於國內知名宅配業者尚有大榮貨運、新竹貨運、台灣宅配通等，故後續研究者可考慮將上述幾家宅配業者同時列入研究對象，以擴大來源資訊，強化各家差異效果。
2. 宅配從業人員每日所花費之出勤工時較其他服務產業來得長，故家人對於任職此工作之支持程度與否，以及因延長工時而衍生的心理作用等因素，亦值得後續研究者進一步探討。
3. 由於宅配同業間相互競爭的兩大利器為通路的規模及低溫宅配服務的覆蓋率(「黑貓報報」第 120 期，民 99)，故建議後續研究者可針對現行各家宅配業者如何擴展經營通路、低溫宅配服務的功能及效益等為題進行探討，以符合宅配時代的潮流。
4. 本研究中的人格特質僅探討五大人格特質，建議後續研究者可考慮使用其它類型的人格特質為影響工作績效之變數加以研究比較，例如：內、外控信念的人格特質或 A/B 型人格特質。
5. 本研究僅探討人格特質、訓練設計、社會支持與工作績效間之關係，但實務上影響宅配從業人員工作績效的變數，應不僅上述幾項，諸如：公司的獎勵制度、升遷制度、商品規劃、組織文化、競爭策略等都可能扮演著關鍵因素的角色，故在未來研究影響工作績效的因素時，皆可參考納入。

## 第二節 建議

本研究依據相關文獻探討、資料分析結果與研究發現，提出下列建議以供統一速達公司人力資源部門及教育訓練部門在日後規劃人才之職涯路徑時，能做一充分的規劃及通盤的考量，進而相對提高從業人員的留任率及其個人工作績效。

- 一、單身或年齡愈輕的從業人員，其訓練移轉的功能及社會支持的效果較佳；因此，若能針對上述族群妥善進行重點培育，讓其成為單位內任務執行之種子教官，那麼將有助於提昇組織的工作績效。
- 二、宅配業近幾年在招募新人時，往往較青睞由高學歷人才來出任外勤工作的相關業務，並以起薪的級距做區隔；但由本研究結果顯示，教育程度的不同並不影響訓練移轉的功能及社會支持的效果。因此，在招募時，除儘可能避免將教育程度視為起薪區隔條件及提高由高學歷人才出任外勤業務的佔比外，應適時將高學歷人才留任後勤單位負責管理類之相關業務，人盡其才，適才適所，如此才能依其適性發揮工作績效。
- 三、教育訓練中的課程設計，如果有依應用移轉理論中的相同要素理論、刺激類化理論和運用自我管理策略來進行課程設計時，將有助於提昇宅配業從業人員的訓練成效，進而提昇其未來的績效表現。
- 四、宅配從業人員在受訓後回到各編制之隸屬單位時，若能充分運用同儕間相互激發與鼓勵之團隊力量時，其所產生之正面的效果將有助於個人與組織對於工作績效的表現。因此，公司在拔擢基層幹部的同時，若能在基本考核標準之外，適度參考「外傾性」人格特質條件的因素在內，或者建立同儕間相互激勵的制度或模型，甚至適度舉辦具有濃厚團隊意識

的相關訓練及活動，如此必能內化個人，無時無刻將正面情緒帶至工作崗位，以激發團隊士氣，強化組織氣氛，提昇組織工作績效。



## 參考文獻

### 中文部分：

1. 王玲玲(民 94)。受訓者特質、訓練設計、工作環境與訓練遷移關係之研究-以中國人壽保險公司為例。國立台北大學企業管理研究所碩士論文。
2. 鄭光暉(民 97)。人格特質、訓練設計、社會支持和工作績效關係之探討。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
3. 王慶東(民 86)。企業教育訓練品質管理。台北市：瑞霖企業管理顧問有限公司。
4. 王瑞賢(民 90)。個人學習層次、學習滿意度與訓練移轉關係之探討。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
5. 田靜婷(民 81)。訓練遷移相關因素之研究。私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。
6. 朱志明(民 93)。壽險業務人員教育訓練與業務績效相關性之研究：以某壽險公司為例。私立佛光人文社會學院管理研究所碩士論文。
7. 呂純櫻(民 85)。壽險業辦理教育訓練之現況及其影響因素之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
8. 李宜玲(民 89)。訓練遷移。台北：雙葉書廊有限公司。
9. 李宜珈(民 93)。人格特質、組織文化與訓練遷移成效關係之研究-以銀行業為例。私立大葉大學工業關係研究所碩士論文。
10. 何黛珊(民 94)。影響訓練移轉之因素-以壽險新進外勤人員為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
11. 何俐安、馮國鈞(民 95)。如何踏出成功的第一步。研習論壇月刊 66 期，

35-46 頁。

12. 吳淑華譯(民 90)，Susan E. Jackson、Randall S. Schuler 著。人力資源管理-合作的觀點。台中：滄海書局。
13. 洪維賢(民 94)。教育訓練與人力發展。台中：國彰出版社。
14. 洪士聰(民 96)。保險業務人員人格特質、金錢態度與績效相關之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
15. 孫本初、蔡秀涓(民 85)。我國中、高級公務人員訓練移轉之研究-以政大公企中心公務人員訓練班為個案。政大學報，213-261 頁。
16. 莊慶文(民 92)。轉業訓練成效與其影響因素之研究—以台糖公司為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
17. 陳沁怡、林美倫(民 92)。訓練與發展。台北：雙葉書廊有限公司。
18. 陳錫宗(民 94)。壽險業務人員業績表現與個人因素之關係-以 A 人壽保險公司為例。私立逢甲大學保險學研究所碩士論文。
19. 陳必旺(民 94)。壽險業務人員之適性條件、教育訓練與績效評估關係之分析。私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
20. 黃建霖(民 92)。壽險業務員工教育訓練績效評估之研究-以 C 公司個案為例。私立樹德科技大學金融保險研究所碩士論文。
21. 黃英宗(民 82)。現代人力資源管理。華泰出版社。
22. 陶紀貞(民 87)。組織特性與個人屬性對訓練移轉影響之探討-以台北捷運公司為個案分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
23. 張仁家(民 94)。企業訓練與發展。台北：全華科技圖書股份有限公司。
24. 潘韋汝(民 95)。影響壽險業務人員績效的因素探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
25. 黎守明(民 89)。業務訓練講師技巧指引。蓋登氏管理顧問有限公司。

26. 歐怡君(民 90)。 壽險業外勤人員訓練遷移之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
27. 鄭明仁(民 91)。 台灣企業推行學習型組織之個案研究-阻力與助力因素之探討。國立中正企業管理研究所碩士論文。
28. 劉育均(民 93)。 影響訓練遷移因素之研究：以某國營企業為例。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
29. 劉心美(民 94)。 壽險業務人員之教育訓練對工作績效之影響-以某壽險公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
30. 戴基福、楊瑞鍾、葉文裕(民 91)。 勞工安全衛生研究報告：受僱者工作環境安全衛生狀況認知調查。行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所。
31. 簡真玉譯(民 91)，Raymond A. Noe 著。 員工訓練與能力發展。台北：五南出版社。
32. 游玉梅(民 95)。 學習移轉的策略-建立學習的新協力關係。人事月刊 250 期，14-36 頁。
33. 龔珮如(民 94)。 個人與工作環境因素和訓練移轉關係之探討-以高科技產業為例。國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
34. 羅耀宗、劉道捷譯(民 89)，Vincent A. Miller 著。 有效的教育訓練規劃。哈佛企業管理顧問有限公司。
35. 胡曉鈺(民 96)。 國內宅配業品牌聯盟契合度對品牌形象與消費者購買意願影響之研究。私立開南大學物流與航運管理研究所碩士論文。
36. 李忠憲(民 81)。 便捷配送之行銷策略探討。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
37. 歐陽恬恬(民 89)。 宅配經營特性分析與郵局面對宅配之挑戰與因應。國立台灣大學土木工程研究所碩士論文。

38. 藍如萍(民 91)。 宅配服務之生產力及行銷策略之研究。國立中央大學土木工程研究所碩士論文。
39. 陳淑慧(民 90)。 企業對夥伴正向認知與合作動機對其競爭優勢影響之研究-以宅配業為例。私立靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
40. 林俊宏(民 89)。 電子商務對第三者物流的影響及其因應策略。私立朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
41. 林小萍(民 91)。 我國宅配業經營模式及關鍵成功因素之探討。國立台灣科技大學工業管理研究所碩士論文。
42. 顏靖璇(民 96)。 五大人格特質與工作績效之關係：社會網絡之中介效果。私立樹德科技大學金融與風險管理研究所碩士論文。
43. 李明席(民 98)。 員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究。私立南台科技大學高階主管企業管理研究所碩士論文。
44. 黃新元(民 97)。 人格特質、工作滿意度及工作績效之關聯性研究：以化工產業為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
45. 陳姿安(民 97)。 人格特質與藥廠業務人員工作績效之研究：以組織文化為調節變數。國立台北大學企業管理研究所碩士論文。
46. 統一速達企業網站(民 99)。 <http://www.t-cat.com.tw/>
47. 統一速達公司內部發行刊物「黑貓報報」第 120 期(民 99)。
48. 天下雜誌第 446 期(民 99)。 最佳營運績效前 50 強，生活產業大躍進。

英文部分：

1. Amalia S., and Mark, S. (2003), " Employee perceptions and their influence on training effectiveness, " Human Resource Management Journal, 13(1), pp. 27-45.
2. Baldwin, T.T., and Ford, J.K. (1988). "Transfer of training: A review and direction for future research" , Personnel Psychology, No. 41, pp. 63-105.
3. Brinkerhoff, R.O. & Montesino, M.U. (1995), "Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study" , Human Resource Development Quarterly, No. 6, pp. 263-274.
4. Cascio, W.F. (1995), Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits, 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill.
5. Clarke N. (2002), Job environment factors influencing training within human service agency: Some indicative support for Baldwin Ford, Internal Journal of Development, Vol. 6, No. 3, pp. 46-162.
6. Curry, D.H., Caplan, P., and Knuppel, J. (1994), " Transfer of training and adult learning" , Journal of Continuing Social Work Education, 6(1).
7. Ellis H.C. (1965), The transfer of learning, New York: Macmillan.
8. Fecteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., LADD, R.T., & Kudisch, J.D. (1995), The influence of general perceptions of training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. Journal of Management, 21(1), 1-25.
9. Garaveglia, P.L. (1993), How to ensure transfer of training:

Training and Development, 17, pp.63-68.

10. Kanfer, F. H. (1970), Self-Regulation: Research Issues and speculations, in Neringer C. & Michael J. Eds, Behavior Modification in Clinical Psychology, New York: Appleton Century Crofts.
11. Kanfer, F. H. (1980), Self-Management method, In Kanfer F. H. & Goldstein A. P. Eds, Helping People Change: A Textbook of Methods, 2<sup>nd</sup>, New York: Pergamon Press, pp. 334-389.
12. Kirkpatrick, D. L. (1967), Evaluation of training in Craig R. L. Eds, , Training and Development Handbook: A Guide to Human Resources Development, New York: McGraw-Hill, pp. 86-112.
13. Latham, G. P. and Wexley, K. N. (1991), " Developing and training human resource in organizations, " New York : Harper Collins Publishers.
14. Miller, V. A. 1994, " Guidebook for Global Trainers, " MA HRD Press, pp. 5.
15. Nadler, L. (1982), Designing training programs: The Critical Events Model, Reading MA: Addison-Wesley, p. 12.
16. Newstrom, j. w. (1984), " A role-taker time differentiated integration of transfer strategies" , Presented at the 1984 meeting of the American Psychological Association, Toronot , Ontraio.
17. Noe, R. A. , and Schmitt, N. (1986), " The Influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of A Model, " Personnel Psychology, No. 39, pp. 497-523.
18. Petrini C. M. ed, (1990), Bring it back to work. Training and

Development, pp. 15-21.

19. Rao, A. R. , and Ruekert, R. W. (1994), Brand alliances as signals of product quality, Sloan Management Review, Vol.36, No.1, pp. 87-97.
20. Rotter, J. B. , (1966), " Generalized expectancies for internal vs. external locus of control of reinforcement, " Psychological Monographs 80, pp. 601-609.
21. Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001), The science of training: A decade of progress, Annual Review of Psychology, Vol. 52, pp. 471-499.
22. Susan E. C. & Judith A. K. (2004), An examination of work-environment support factors affecting factor affecting transfer of supervisory skills training to the workplace, Human Resource Development Quarterly, Vol.15, No. 4, pp. 449-471.
23. Tracy, J. B. , and Tews, M. J. (1995), " Training effectiveness accounting for individual characteristics and the work environment, " Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
24. Wexley, K. N. & Latham, G. P. (1991), Developing and Training Human Resources In Organizations. New York: Harper Collins.
25. Williams, T. C. , Thaver, P. W. , and Pond S. B. (1991), " Test of a model of motivational influences on reactions to training and learning, " The Sixth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St.Louis, MO, April.
26. Xiao, J. (1996), The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronic industry in Shenzhen,

China, Human Resource Development Quarterly, Vol.7, Spring,  
pp. 55-86.



## 附錄一

訓練設計、人格特質、社會支持對宅配業從業人員工作績效之影響

### 研究問卷調查表

親愛的同仁，您好：

非常感謝您在百忙之中撥冗回答此份問卷，本問卷主要的目的是在瞭解公司所提供之各項訓練課程與SD績效間之關係，以期作為公司未來在從事人力招募、設計課程內容、各單位主管對於訓練課程的接受度與SD績效相連結之參考依據，本問卷乃採不記名方式，所有資料僅供人力資源暨教育訓練部門進行統計分析之用，問卷之答案並無對錯，請您就個人實際接觸與感受安心填答，感謝您！

敬祝

工作順利

心想事成

中區後勤管理經理 汪家恩 敬上

第一部份：人格特質量表-請您依個人人格特質屬性，針對下列敘述勾選出您

所認同的程度。

題 目	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
(一) 神經質					
1. 我是一個容易焦慮和緊張的人。	<input type="checkbox"/>				
2. 我是一個容易被外界影響心情的人。	<input type="checkbox"/>				
3. 對於不熟悉的環境，我容易感到不安全感。	<input type="checkbox"/>				
(二) 外傾性					
1. 在人際關係的互動上，我常扮演著主動的角色。	<input type="checkbox"/>				
2. 我不太喜歡參與社交方面的活動或聚會。	<input type="checkbox"/>				
3. 別人都認為我很活潑、熱情，且經常注意到我。	<input type="checkbox"/>				
4. 對於新的環境，我可以很快的自然融入。	<input type="checkbox"/>				
5. 我是一個充滿活力且熱情的人。	<input type="checkbox"/>				
6. 我喜歡表達我內心的感受與對事務的瞭解。	<input type="checkbox"/>				
(三) 開放性					
1. 對於新奇的事務，我常感到興趣。	<input type="checkbox"/>				
2. 我是一個喜歡思考，且富有想像力的人。	<input type="checkbox"/>				
3. 我經常參加新課程、新活動或接受新觀念、交新朋友。	<input type="checkbox"/>				
(四) 友善性					
1. 我是一個樂於幫助他人的人。	<input type="checkbox"/>				
2. 我是一個容易被他人信賴的人。	<input type="checkbox"/>				
3. 我是一個良好的配合者，且較少讓人感到有壓力的人。	<input type="checkbox"/>				
4. 我是一個容易相信別人的人。	<input type="checkbox"/>				
(五) 謹慎性					
1. 做任何事情之前，我往往事先做好規劃或準備。	<input type="checkbox"/>				
2. 我是一個凡事小心翼翼、不容易衝動的人。	<input type="checkbox"/>				
3. 我是一個認真負責的人。	<input type="checkbox"/>				
4. 我是一個自我約束力高、守紀律及守規定的人。	<input type="checkbox"/>				

第二部份：訓練設計量表-請您依公司所提供之各項教育訓練成效，針對下列敘述勾選出過去一年裡您參與教育訓練後的實際成效感受。

題 目	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
(一) 訓練設計之相同要素理論應用程度					
1. 我認為訓練課程是以真實工作情況為背景，讓我易於學習。	<input type="checkbox"/>				
2. 我能將訓練課堂上所學習的知識加以應用在職場上類似的工作情況中。	<input type="checkbox"/>				
3. 訓練的課程常模擬實際工作所遭遇的問題，並提供解決方案。	<input type="checkbox"/>				
(二) 訓練設計之刺激類化理論應用程度					
1. 接受過訓練課程後，面對現實工作中的各種變化情況，讓我更懂得要將上課時所習得的知識活用。	<input type="checkbox"/>				
2. 接受過訓練課程後，面對現實工作中的各種變化情況，讓我更懂得會隨機應變。	<input type="checkbox"/>				
(三) 訓練設計之認知理論應用程度					
1. 受訓時所提供的知識與教材和我實際的工作情況是有相關聯的。	<input type="checkbox"/>				
2. 受訓後我都會反覆不斷地應用到上課所習得的知識。	<input type="checkbox"/>				
(四) 運用自我管理策略					
1. 訓練課程可以幫助我對於未來的工作做好自我管理。	<input type="checkbox"/>				
2. 訓練課程可以增加我對工作方面的自信心。	<input type="checkbox"/>				

第三部份：社會支持量表-請您依工作環境中的實際感受，針對下列敘述勾選

出您所認同的程度。

題 目	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
(一) 管理者支持					
1. 我的直屬主管支持我們接受總部或業部所提供的各項教育訓練課程。	<input type="checkbox"/>				
2. 主管會設定目標鼓勵我們應用所學以達成目標。 (如：物販、客樂得)	<input type="checkbox"/>				
3. 我的工作單位會提供我足夠的時間去學習總部或業部開辦的課程。	<input type="checkbox"/>				
4. 我的營業部會提供相關的資訊鼓勵同仁學習。	<input type="checkbox"/>				
(二) 同僚支持					
1. 我的同事很樂於和我一起討論教育訓練中所學習到的課程內容。	<input type="checkbox"/>				
2. 我的同事會提供商機資訊協助我從事契約客戶的開發或物販的推廣。	<input type="checkbox"/>				
3. 我與同事間會相互激勵、交流，並運用訓練中所習得的契約客戶開發或物販推廣的知識或技能在工作上。	<input type="checkbox"/>				
4. 在學習新知識或新技能後，G長或資深SD會鼓勵我運用新技能於工作上的表現。	<input type="checkbox"/>				

#### 第四部份：個人基本資料

1. 性別： 男  女
2. 婚姻： 單身  已婚
3. 年齡： 25歲以下  26歲~30歲  31歲~35歲  
 36歲~40歲  41歲以上
4. 教育程度： 高中(職)  專科  大學  
 研究所以上
5. 職層屬性： 營業端  後勤端
6. 職務屬性： 主管  非主管
7. 職務階級： 客服人員  行政專員  SD  
 G長  區副理  衛星所長  
 區經理  後勤主管  部長以上
8. 工作年資： 1年以下  1年~3年  3年~5年  
 5年~7年  7年以上
9. 月薪： 1.8萬~3萬  3.1萬~4萬  4.1萬~5萬  
 5.1萬~6萬  6.1萬以上
10. 九十八年全年度績效分數： 95分  93分  
 90分  85分

～問卷到此結束，請您再檢查有無漏答之處，感謝您的支持與協助～