

探討團隊之互動型態對企業家精神導向之影響： 以人力資源管理活動為干擾變數

田靜婷

朝陽科技大學保險金融管理系副教授

ivvetien@cyut.edu.tw

黃慧瑛

朝陽科技大學保險金融管理系碩士

ankiyokimo@yahoo.com.tw

摘要

本研究旨在探討團隊之互動型態對企業家精神導向之影響，並探討人力資源管理活動之干擾效果。如何加強團隊之互動型態，以及謹慎處理人力資源管理活動，以提升企業家精神導向為本研究之目的。本研究採問卷調查法，並利用信度、效度分析檢驗問卷品質。本研究根據資料分析所得之發現為：1.合作型互動型態對企業家精神導向具正向影響、人際型互動型態對企業家精神導向具負向影響；2.高度任用對「人際型互動型態與企業家精神導向」具負向強化干擾效果；高度任用對「競爭型互動型態與企業家精神導向」具正向強化干擾效果；高度人力發展以及高度薪資水準對「人際型互動型態與企業家精神導向」具負向強化干擾效果。本研究根據上述結果提出之建議為：1.規劃能夠增強團隊成員之合作型互動型態之活動，以增進企業家精神導向；2.謹慎處理人力資源管理活動，避免產生人際型互動型態，以提高企業家精神導向。

關鍵詞：信任型態、互動型態、人力資源管理活動、企業家精神導向、團隊階層研究

1. 研究動機

在面臨環境競爭愈趨激烈的情況下，企業如何提高競爭力，已變成目前企業所面臨的挑戰之一。對於新運作的公司或是現存的組織而言，企業家精神導向是繼續追尋商機，刺激組織擴大、科技發展、以及財富創造的勝負關鍵點，此即所謂的企業家精神導向(entrepreneurial orientation)(Lumpkin & Dess, 1996)。

互動在提高組織之企業家精神導向方面，更是一個重要的角色。當組織為了提高成員之間的交流，減少時間的消耗以及昂貴的監視成本，不受拘束的合作互動可以達到自由的資訊交流，這些行為最後都能引領組織產生更多的創新活動與創新能力(Dakhli and Clercq, 2004)。

Schuler (1986) 主張為了增加創新的可能性，必須要培育與促進企業家精神導向，故組織必須要經由人力資源管理活動激勵以及加強企業家精神導向。因此本研究進一步想瞭解人力資源管理活動在信任型態與企業家精神導向之間、互動型態與企業家精神導向之間的干擾效果。

根據上述之研究動機，本研究提出下列 2 項研究目的：

1. 互動型態與企業家精神導向之關係。
2. 人力資源管理活動對互動型態與企業家精神導向之干擾效果之探討。

壽險業是個不斷提高業績、增加人力，以擴大自己營運範圍的產業，因此，需要每位業務人員全心全意投入於業務當中，尤其重視企業家精神導向，才能使其通訊處的營業不斷擴大。故本研究以壽險產業為本研究之研究對象。

2. 文獻探討

2.1 企業家精神導向之相關理論及其構面

企業家精神導向(entrepreneurial orientation)理論初期，各個學者幾乎把重心放在決策制定過程以及產品創新與環境之間的相關性(Mintzberg, 1973; Miller & Friesen, 1982)。但是近幾年來，企業家精神導向已經不再侷限於開創新冒險行為之觀念，而是已經將注意力轉移至企業家精神導向的過程與實務。而且不論是否有現存的資源，企業家精

神導向都是一種朝著尋找、掌握機會的方向 (Covin & Slevin, 1991)。

Lumpkin and Dess (1996) 整理過去學者對於企業家精神導向之研究結果，再加上自己的觀點，試圖將企業家精神導向與企業家精神之間的觀念做個清楚的區別。他們認為這兩者之間的差別在於「內容」與「程序」的不同。由於企業家導向的構面，即創新性、主動預應性與風險承擔性是屬於策略制定的構面，而策略制定屬於一個過程，因此企業家精神導向是屬於過程的範疇。而企業家精神僅視為內容的範圍，是因為早期策略制定的文獻已將企業家精神視為進入一個新的產業的行為，而其內容為「我們該進入什麼產業？」這個問題的答案將決定廠商的定位、產品市場的指南、以及其所僱用的資源的指導方針。因此，本研究認為企業精神導向是一種為了能夠體現企業家精神目標之實務行為與決策制定風格等一連串過程。

在企業家精神導向的構面方面，至今仍無一定準則，直至 Lumpkin and Dess (1996) 綜合過去學者的理論，將企業家精神導向分為自主性、風險承擔性、創新性、主動預應性以及競爭極積性等五項構面：1. 自主性 (autonomy) 係指個體或群體在追逐機會當中的一種能力以及自我導向的意願；2. 創新性 (innovativeness) 係指反映組織對於新想法的支持、以及實驗與創造過程的傾向；3. 風險承擔性 (risk-taking)，由於企業家為自我僱用者，因此，他必須要承擔由於從事自我僱用工作而產生的不確定性及風險性；4. 主動預應性 (proactiveness) 係指個人或組織試圖領導市場的趨勢，並且進行創新行為導入新產品或新服務，以最快的速度回應市場需求或符合市場機會；5. 競爭企圖性 (competitive aggressiveness)，因為新的冒險事業很有可能比已存續的企業更容易失敗，因此許多學者主張抱持進取的態度以及強烈的競爭，對於新進入者的生存與成功是一項很重要的因素。所謂的競爭企圖性是指組織直接地以及認真地挑戰他的競爭者，以提高其競爭利基的一種傾向。由於 Lumpkin and Dess (1996) 所提出的構面最能符合本研究欲探討壽險業務員之企業家精神導向，因此以其構面

作為本研究欲衡量企業家精神導向之五個構面。

2.2 人力資源管理活動

人力資源管理活動若依據其所涵蓋的內容，可分為狹義的與廣義的兩大類：狹義的人力資源管理活動就是任用、人力發展、績效評估與薪資水準等程序；而廣義的人力資源規劃係指整個人力資源部門的規劃，並將其與公司之經營策略相互整合 (黃英忠等人, 2002)。人力資源管理活動在於形成人力資源的職能，並且加以激發出來並強化之，使其成為組織建立競爭優勢的基礎，透過制度的設計使人力資源職能不斷精進 (林億明, 2002)，因此，本研究採取狹義之人力資源管理定義。

在任用方面，公司對於員工的需要，是一種「衍生需求」，亦即員工的需要是取決於客戶對公司產品需求 (許士軍, 2000)。應徵者的來源，不外乎內部和外部來源，內部來源即職位空缺與繼任人選的安排，如員工推薦；外部來源有校園徵才、網際網路等。但壽險業的增員方式仍然以業務人員的推薦為主要來源，亦即業務單位從業人員尋找下線，以共同進行保險單的販售 (林瑞嘉, 1999)。人力發展之主要目的則是要提高組織之績效 (劉弘彥, 2004)。在績效評估方面，所謂績效評估係指組織按員工的能力和經驗指派工作，經過一段期間後對其工作表現做一評估，以瞭解員工完成工作水準之情況，並從評估中辨認員工的優、缺點，以做為員工訓練、發展的參考。此外，有些組織亦將績效評估所完成之工作的水平做為獎懲的標準 (黃英忠等人, 2002)。在薪資水準方面，壽險業採用的薪資制度為績效基準性薪資，業務人員可以透過銷售活動的進行達到規定之績效標準，故業務員成交件數與其薪資收入呈正向關係 (阮俐屏, 2003)。

2.3 互動型態、人力資源管理活動與企業家精神導向之相關研究

一、互動型態與企業家精神導向間之關係

互動是社會學的一個理論觀點，其認為社會過程是衍生自人類的互動並基於各種理由，包括日常生活的規範、自己的個人角色、或是經過個人的理

性考量，個人經由各種符號（例如語言），產生人與人之間的互動關係。

在互動型態方面，Cooke and Szumal (1994) 整合過去學者的理論，提出合作型、人際型與競爭型等三種互動型態：1. 合作型：成員們為了滿足人際以及與績效相關的需求、為了自身以及團體的利益，所展現出一些行為與關心，例如使成員成長與發展、資訊的公開與交換、適當的風險承擔以及成員之間的支持，以共同追求團體的目標；2. 人際型：此種互動型態的成員，傾向以一些“安全的”行為進行互動。安全行為的重點在於，成員之間傾向討好彼此，成員之間會傾向滿足和接受彼此的需求，並且避免衝突，避免衝突卻限制了資訊的分享和探討，以及公正的分析；3. 競爭型：存在此種互動型態之成員，其傾向為了滿足自身的利益而去尋求勝利、運用影響力或是藉由完美地完成某件事展現他們的競爭力，並且將自身的利益置於團隊的目標之上，甚至否決有能力者的專業知識。因此，重要的意見不會被接受、合理的建議會被漠視，且時間也會浪費在不是很重要的意見上面。

張文龍 (2000) 主張，若組織具有組織創新績效，在工作團隊方面，成員之間多能相互支持與協助、多方討論以及能夠容易溝通協調等特質。毛曉鷗 (2002) 則建議企業家精神的發揮不能只靠企業家單打獨鬥，而是需要組織中每個成員同心協力才能打造真正創新的組織。Dakhli and Clercq (2004) 的實證結果也支持，人際之間若有良好的互動，則能夠提高創新的產生。Fritsch (2004) 提到較高程度的合作與公司的高創新和高成長有正向關聯。合作關係的建立也有可能會形成較高的生產力與財富。Zapalska et al. (2005) 主張企業家 (entrepreneur) 有意願和其他人合作，同時，合作關係也能減少競爭，還與創新性的活動具有正向關係。綜上所述，本研究提出下列假設 H1：

H1-1：合作型互動型態與企業家精神導向有顯著正向影響。

H1-2：人際型互動型態與企業家精神導向有顯著負向影響。

H1-3：競爭型互動型態與企業家精神導向有顯

著負向影響。

二、人力資源管理活動對於互動型態與企業家精神導向間之干擾效果

關於人力資源管理活動與企業家精神導向之間的影响，根據假設三所推導的結果而言，本研究認為是有正向的影響。接著探討人力資源管理活動對於「互動型態與企業家精神導向間」之干擾效果。在任用方面，有效的社會化對個人與組織均有正面的效果，例如增進工作參與以及同事合作等。在人力發展方面，由於成員的知識、技術與能力的水準會影響團體的表現，因此成員個人的訓練是重要的 (黃英忠等人, 2002)。在績效評估方面，鄧孝純 (1999) 以實地訪談的方式探討壽險業績評估的制度，其研究結果發現，有些壽險公司會設計績效評估的面談制度，讓員工與主管有個針對績效溝通的管道。此外，有些公司會讓員工參與績效評估的設計程序。而阮俐屏 (2003) 提及，壽險公司應該要創造一個適合個人與團隊發展的環境與機制，以提高其績效。最後是薪資水準方面，阮俐屏 (2003) 提及，由於壽險業採用的薪資制度為績效基準性薪資，業務人員可以透過銷售活動的進行達到規定之績效標準，所以業務人員的成交件數與其薪資收入是呈正向的關係，因此，本研究認為薪資水準與企業家精神導向為正相關。本研究根據上述論點，再加上 H3 之推論，提出下列研究假設 H2：

H2-1：任用對於「互動型態與企業家精神導向」有顯著正向強化干擾效果。

H2-2：人力發展對於「互動型態與企業家精神導向」有顯著正向強化干擾效果。

H2-3：績效評估對於「互動型態與企業家精神導向」有顯著正向強化干擾效果。

H2-4：薪資水準對於「互動型態與企業家精神導向」有顯著正向強化干擾效果。

3. 研究設計

3.1 研究架構

本研究主要探討互動型態以及人力資源管理活動對於企業家精神導向之影響。本研究根據上述之推論假設所得出的研究架構，如圖 1 所示：

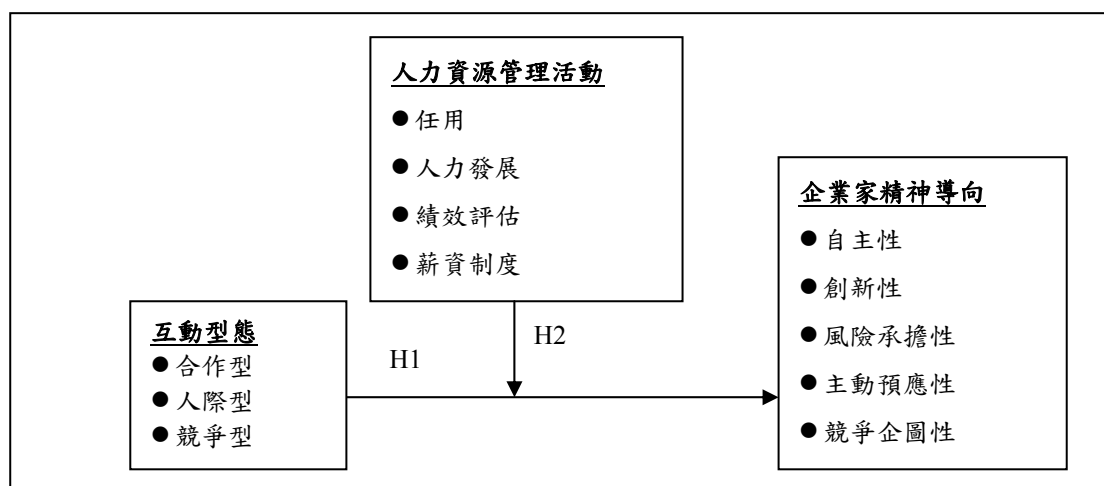


圖 1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.2 研究工具

本研究採問卷調查法，所使用之量表大都取自多數學者曾使用過的量表來編製。在編製過程當中，特別請教在實務界之專家給予寶貴意見，最後並修改語意使得國內壽險業務員能夠瞭解題意。本研究使用之量表有互動型態量表，分為合作型、人際型以及競爭型等三種構面，共有 25 個題項；人力資源管理活動量表，分為任用、人力發展、績效評估以及薪資水準等四種構面，共有 30 個題項；以及企業家精神導向量表，分為自主性、創新性、風險承擔性、主動預應性以及競爭企圖性等四種構面，共有 22 個題項。回收之有效問卷，首先利用信度與效度分析來驗證問卷之品質。

信度方面，互動型態之合作型、人際型以及競爭型互動型態的分量表，其 Cronbach's α 值分別為 .96、.88、.94；企業家精神導向之自主性、創新性、風險承擔性、主動預應性以及競爭企圖性的分量表，其 Cronbach's α 值分別為 .84、.87、.83、.91。因此，各分量表之 Cronbach's α 值皆大於 .70 的標準以上，表示本研究分量表之內部一致性佳，且量表穩定（吳明隆，2006）。在效度方面，利用驗證性因素分析驗證量表之建構效度，各量表題項之標準化因素負荷量皆達到 .3 的標準之上（Hair et al., 1998），表示本研究量表具效度。

3.3 研究對象

雖然企業家精神導向是存在於各產業之中，但對於壽險業務員而言，其工作性質是複雜且多變化，且業務人員必須具備創新性以面臨對待客戶時的複雜情境，具備風險承擔性、主動預應性以及競爭企圖性以面對未來工作之不確定性以及市場變化的各種趨勢，且須具備自主性督促並有效率的管理自己的行程時間表，以把握所有可能提高業績的任何可能機會。因此，本研究以壽險業務員為本研究之研究對象。

3.4 調查實施

本研究依據行政院金融監督管理委員會保險局截至民國 94 年 8 月止，統計出台灣地區 29 家人壽保險公司，扣除無通訊處之 7 家保險業者（即中央信託局人壽保險處、中華郵政壽險處、美商康健人壽、美商美國人壽、法商佳迪福人壽、美商安達保險、澳大利亞商安盛國衛人壽），以此 22 家通訊處壽險銷售人員為本研究之抽樣對象（行政院，2005）。至於抽樣單位為一家通訊處一名處經理（填寫人力資源管理活動量表）及其所屬之團隊業務員（填寫信任型態、互動型態以及企業家精神導向等三種量表），並依據各家壽險公司至 94 年底所公佈之通訊處數量比例，決定各家通訊處樣本抽取數。本研究實際發放問卷 150 組，共 750 份配對問卷，回收問卷 324 份，刪除無效問卷 50 份，因此有效

問卷 274 份共 68 組，有效回收率 36.53%。

4. 實證分析

4.1 資料處理

由於本研究為團隊階層之分析，故要以單一分數代表單一團隊分數時，必須利用組內相關係數 (intra-class correlation coefficient; ICC) 與評分者間信度係數 (inter-rater reliability coefficient; IRR) 來證明團隊中不同成員在評量工具上的反映會發生趨同現象。互動型態量表以及企業家精神導向量表之 ICC 平均值分別為 .13 以及 .07，皆大於零，表示本研究使用團隊階層分析資料會比用個人階層分析恰當 (Kenny & Lavoie, 1985)。而 IRR 則反映了團隊中成員之間的想法或意見的趨同程度 (Jame, Demaree & Wolf, 1984)。本研究之合作型互動型態、人際型互動型態以及競爭型互動型態之總趨同比率分別為 94%、99%、88%；自主性、創新性、風險承擔性、主動預應性以及競爭企圖性之總趨同比率分別為 90%、94%、81%、90%、96%，皆達到

70% 的標準，顯示本研究團隊階層的樣本在高度趨同時，團隊成員個別分數之加總平均分數可以代表所屬團隊階層的分數 (Steve, Dean & Kenneth, 2000)。

4.2 資料分析

一、互動型態與企業家精神導向間之關係

本研究利用單因子多變量變異數分析探討互動型態與企業家精神導向間之關係。首先將互動型態各構面依分數高低劃分為三組。分數最高之 75% 以上者為高分組，分數最低之 25% 以下為低分組，其餘 25%~75% 為中間組，分數愈高者代表其互動程度愈高。從表 1 得知，合作型互動型態之自主性、創新性、主動預應性、競爭企圖性皆達到顯著水準，表示合作型互動型態程度較高者，其「自主性」、「創新性」、「主動預應性」以及「競爭企圖性」亦較高。人際型互動型態方面，其創新性、主動預應性皆達到顯著水準，表示人際型互動型態程度愈低者，其「創新性」以及「主動預應性」愈高。

表 1 互動型態對企業家精神導向之單因子多變量變異數分析摘要表

固定因子		依變數	平均數	自由度	F 值	Scheffe
合作型	1. 低分組	自主性	3.78	2	20.97***	1<2<3
		創新性	4.01	2	22.95***	
	2. 中間組	風險承擔性	3.41	2	2.30	
	3. 高分組	主動預應性	4.04	2	15.94***	1<2<3
		競爭企圖性	4.01	2	18.50***	
人際型	1. 低分組	自主性	3.78	2	.30	3<2<1
		創新性	4.01	2	2.58*	
	2. 中間組	風險承擔性	3.41	2	.83	
	3. 高分組	主動預應性	4.04	2	2.50*	3<2<1
		競爭企圖性	4.01	2	1.18	
競爭型	1. 低分組	自主性	3.78	2	1.23	
		創新性	4.01	2	.40	
	2. 中間組	風險承擔性	3.41	2	1.37	
	3. 高分組	主動預應性	4.04	2	1.70	
		競爭企圖性	4.01	2	.81	

備註：* $p < .1$ ，*** $p < .01$

資料來源：本研究整理

二、人力資源管理活動對於互動型態與企業家精神導向之干擾效果分析

本研究採階層迴歸分析法來探討人力資源管理活動對於互動型態與企業家精神導向之干擾效果。人力資源管理活動各構面對於「互動型態與企業家精神導向」之干擾效果可由表 2 得知，其結果顯示「人際型與任用之交互影響項」(模式 1-2)對

於企業家精神導向有顯著負向強化干擾效果、「競爭型與任用之交互影響項」(模式 1-3)對於企業家精神導向有正向強化干擾效果、「人際型與人力發展之交互影響項」(模式 2-1)對於企業家精神導向有顯著負向強化干擾效果、「人際型與薪資水準之交互影響項」(模式 4-2)對於企業家精神導向有顯著負向強化干擾效果。

表 2 人力資源管理活動各構面對於「互動型態與企業家精神導向」之干擾效果表

依變項：企業家精神導向					
自變項		標準化β係數	F	R ²	ΔR ²
主要效果	合作型	.69***	20.22***	.49	.49***
	人際型	-.26**			
	競爭型	.33***			
	模式 1：任用	.03	14.97***	.49	.00
	模式 2：人力發展	-.00	14.93***	.49	.00
	模式 3：績效評估	.05	15.08***	.49	.00
	模式 4：薪資水準	.02	14.94***	.49	.00
	交互干擾效果	模式 1-1：合作型×任用	-.14	10.21***	.54
模式 1-2：人際型×任用		-.33**			
模式 1-3：競爭型×任用		.23*			
模式 2-1：合作型×人力發展		-.05	9.11***	.52	.03
模式 2-1：人際型×人力發展		-.22*			
模式 2-3：競爭型×人力發展		.10			
模式 3-1：合作型×績效評估		-.01	8.90***	.51	.02
模式 3-2：人際型×績效評估		-.20			
模式 3-3：競爭型×績效評估		.13			
模式 4-1：合作型×薪資水準		-.05	9.28***	.52	.03
模式 4-2：人際型×薪資水準		-.24*			
模式 4-3：競爭型×薪資水準		.17			

備註：* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ ，且每一模式僅提供其最後步驟之標準化β值

資料來源：本研究整理

5. 結果與討論

本研究主要探討互動型態與企業家精神導向之影響，以及人力資源管理活動對團隊之互動型態與企業家精神導向之干擾效果。

5.1 互動型態對企業家精神導向之影響

首先以單因子多變量變異數分析檢定互動型

態對企業家精神導向之影響。在互動型態對於企業家精神導向影響的實證結果部分顯示，團隊之壽險業務員，其合作型方面，合作型互動型態程度愈高者，其自主性、創新性、主動預應性與競爭企圖性的程度愈高；而人際型互動型態程度愈低者，在創新性與主動預應性程度愈高。此結果符合張文龍(2000)之研究，其研究結果顯示，若組織具有組

織創新績效，則在工作團隊方面，受訪單位的工作夥伴與成員多能相互支持與協助、容易溝通協調、同仁關係良好、人際關係豐富，因此員工經常可以獲得來自他人的肯定與支持。故本研究假設 H1 部分獲得實證上的支持。

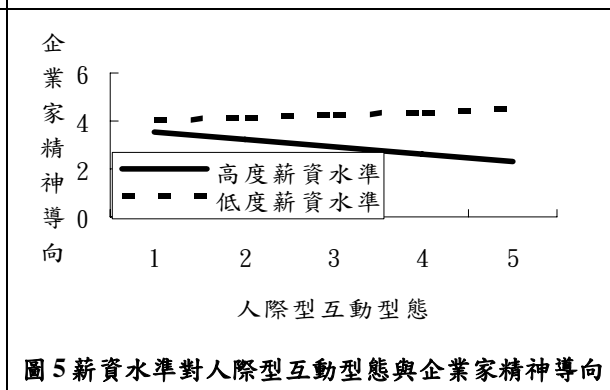
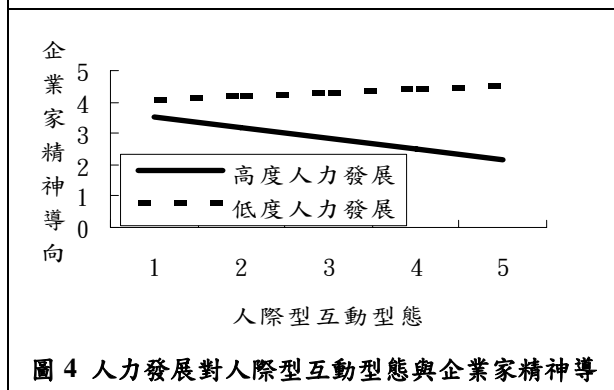
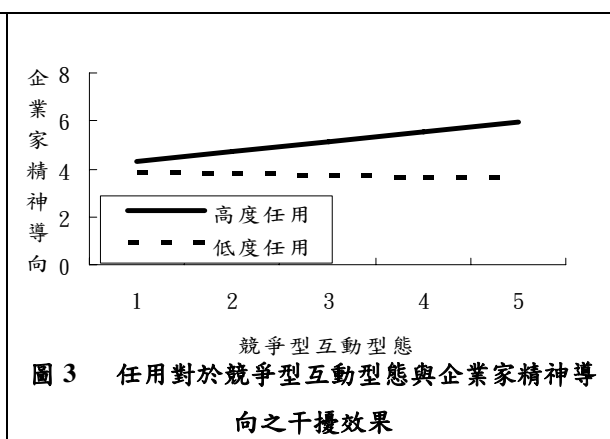
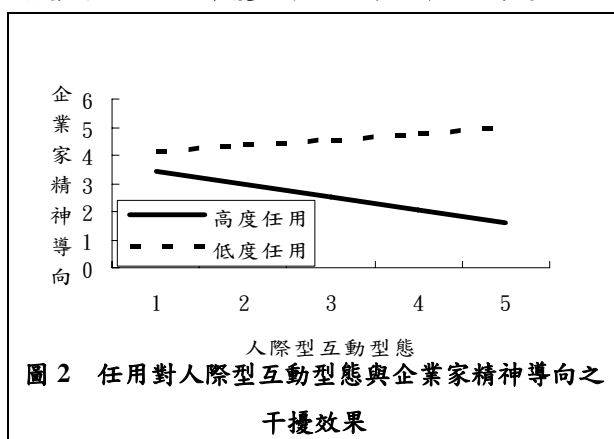
5.2 人力資源管理活動對信任型態、互動型態與企業家精神導向關係之干擾效果

本研究利用階層迴歸分析檢定人力資源管理活動對「互動型態與企業家精神導向」之干擾效果。實證結果顯示，任用對於「人際型與企業家精神導向」有顯著負向強化干擾效果。如圖 2 所示，高度任用能加強人際型互動型態對企業家精神導向的降低，反之則會提高。會導致此結果可能與壽險業增員的方式有關。雖然壽險業增員方式有很多種類，但由業務員推薦的方式而引進的員工仍佔大多數（林瑞嘉，1999）。當此種方式為主要人力來源，成員之間不願在彼此之間產生衝突，因此有可能降低其企業家精神導向。

任用對於「競爭型與企業家精神導向」，則有顯著的正向強化干擾效果。如圖 3 所示，高度任用

會加強競爭型互動型態對於企業家精神導向的提升，反之則會降低。這幾年，壽險業用人的標準已從「菜籃族」漸漸拉高，甚至有公司利用高薪招募大學以上、且已擁有數張金融理財相關證照之業務員（洪敏三、張峻榮，2006）。在良性競爭之下，會使其前輩審核自己能力是否不如新進後輩，而激勵自己時時學習新事物、考取相關證照，以提高自己的競爭優勢與利基。

人力發展對於「人際型與企業家精神導向」有顯著負向強化干擾效果。如圖 4 所示，高度人力發展會加強人際型互動型態對於企業家精神導向的降低，反之則會提高，原因可能與壽險業之人力發展課程有關。壽險業一般會提供完善的人力發展課程，且大多課程之教材皆為制式化，故可能導致業務員過度依賴組織提供之知識與行銷技巧，使成員之處理事情模式皆一致，因此彼此不會互相討論是否有更好的方式完成自己的工作。而此時成員相處之模式若傾向人際型互動型態時，此種情形更為嚴重，因而導致企業家精神導向更為低落（蕭丞顯，2001）。



向之干擾效果	之干擾效果
--------	-------

資料來源：本研究整理

最後，薪資水準對於「人際型與企業家精神導向」有顯著負向強化干擾效果。如圖 5 所示，高度薪資水準會加強人際型互動型態對企業家精神導向的降低，反之則會提高。當薪資水準很高時，業務人員有可能會為了成為管理職位而不願意放棄目前的高薪生活，而且亦使得業務人員易於安逸在穩定的生活，導致成員之間的經驗和資訊的交流意願反而更加減少，因而降低其企業家精神導向。綜上所述，本研究假設 H4 部分獲得實證上的支持。

6. 管理上的意涵

2.1 規劃能夠增強團隊成員之間的合作型互動型態之活動，並降低人際型互動型態，以增進團隊之企業家精神導向

本研究經過單因子多變量變異數分析，得知合作型互動型態對於企業家精神導向有正向影響，而人際型互動型態對於企業家精神導向則有負向影響。由於壽險市場資訊這幾年來資訊快速的變化、新產品的產生，再加上壽險業務員的工作是單打獨鬥的特性，所以業務員必須時時精進自己的專業知識、行銷技巧和市場資訊，以提高自己的競爭利基。而績效的提高，是對自己能力的肯定，也能獲得其他成員對自己能力上的肯定與信賴，再藉由經驗的分享與流通，成員之間能夠互相鼓勵、打氣、突破瓶頸，而邁向更高的績效標準。

2.2 謹慎處理人力資源管理活動，避免產生人際型互動型態，以提高企業家精神導向

經由階層迴歸分析，得知高度任用對「人際型互動型態與企業家精神導向」產生負向強化干擾效果；高度任用對「競爭型互動型態與企業家精神導向」產生正向強化干擾效果；高度人力發展對「人際型互動型態與企業家精神導向」產生負向強化干擾效果；高度薪資水準對「人際型互動型態對企業家精神導向」產生負向強化干擾效果。為了能夠提高正向強化干擾效果，以及降低上述負向強化的干擾效果，在任用方面，壽險業雖仍以業務員引進應

徵者為主要增員方式，但主管也應該要避免「有樹有鳥棲，有人有業績」的心態，做到人才素質的篩選動作，排除素質不良、個性傾向安全相處模式之人員，任用具備高度競爭性、企圖心、以及對人壽保險具有高度認同的人才，以求人員的「質」，而非人員的「量」。此外，通訊處也應該儘可能採取標準化、公開化的程序，以及廣泛的增員途徑，以達到大量的社會化，這些方式都可以刺激業務員的創新性、合作性以及對組織的長期向心力 (Schuler, 1986)；在人力發展方面，壽險業的教育訓練雖屬於制式化，且內容完備的課程 (葉勁之, 2003)，但是通訊處仍應給予業務員自己思考的空間，重視業務員所構思的創新技巧，而所謂的創新技巧係指業務員是否能夠想出更好、更快的方法加速工作的完成 (鄧孝純, 1999)。此外，人力發展的教育訓練課程應該要刺激負擔責任的意願，更創新性，也應該促進與他人共事的意願，以增加成員之間的合作性互動 (Schuler, 1986)；在薪資水準方面，業務員雖能達到自己或通訊處所規定之績效水準，取得高額收入，但是進了壽險業就該時時警惕自己，必須以世界級的水準，挑戰自己的極限，而非安逸於目前所擁有的高額薪資收入 (葉勁之, 2003)。此外，業務員也不應該將眼光放在短期間的績效收入，而是應該要有成為管理職位的處經理或總監為目標的企圖心，以提高自己在壽險業界的名聲與地位。

在研究限制方面，本研究採用之問卷皆譯自國外學者所使用過之問卷，但在翻譯過程中曾與學者討論，並請壽險業界主管針對題目內容加以修改語意，使問卷內容更符合國內壽險產業之特性，亦使國內壽險業業務員更能瞭解其題意，以降低失誤。

在後續研究建議方面，由於本研究是以壽險業來探討影響企業家精神導向之相關因素，發現人力資源管理活動多屬於負向干擾效果，而後續研究者可以嘗試從其他產業著手探討是否具有類似情形，或是其他更不同的發現。

參考文獻

- 研究所企業管理學程，臺北。
- [1] 毛曉鷗，2002，創業家精神之構成與體現，碩士論文，國立政治大學企業管理研究所，臺北。
- [2] 行政院金融監督管理委員會保險局，2005，11月28日，本國人身保險業[On-line]，Available: <http://www.ib.gov.tw/ct.asp?xItem=636238&ctNo=42&mp=1>
- [3] 吳明隆，2006，spss 統計應用學習實：問卷分析與應用統計(第三版)，臺北：知城數位科技。
- [4] 阮俐屏，2003，壽險業務人員銷售績效實證分析，碩士論文，國立高雄第一科技大學風險管理與保險系，高雄。
- [5] 林瑞嘉，1999，服務業行銷人員企業倫理觀與工作滿足之相關研究~以多層次傳銷業與人壽保險業為例，碩士論文，靜宜大學企業管理研究所，臺中。
- [6] 林億明，2002，團隊導向的人力資源管理實務對團隊知識分享與創新之影響—社會資本的中介效果，碩士論文，東吳大學商學院企業管理學系，臺北。
- [7] 洪敏三、張峻榮，2006，3月24日，壽險公司業務員之激勵及績效[On-line]，Available: <http://www.limi.org.tw/main.php?Page=SA6B2&KeyID=14617995504423fb57b9787>
- [8] 張文龍，2000，『組織創新環境、自我導向學習與網路化訓練績效之關係的探索性研究』，2000年科技與管理學術研討會論文集：頁473~479。
- [9] 許士軍，2000，管理學(第十版)。臺北：東華書局。
- [10] 黃英忠、曾國雄、黃同圳、張火燦與王秉鈞，2002，人力資源管理(第二版)，臺北：華泰書局。
- [11] 葉勁之，2003，賣保險的第一本書(第一版)，臺北：商周出版。
- [12] 劉弘彥，2004，臺灣壽險業人力資源管理之比較—外商與臺商，碩士論文，國立政治大學勞工研究所，臺北。
- [13] 鄧孝純，1999，壽險業的績效評估與獎金制度之研究，碩士論文，國立臺灣科技大學管理研究所
- [14] 蕭丞顯，2001，不同策略群組下教育訓練與組織績效之關聯性研究，碩士論文，靜宜大學企業管理研究所，臺中。
- [15] R. A. Cooke and J. L. Szumal, "The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30, No. 4, pp. 415-437, 1994.
- [16] J. G. Covin and D. P. Slevin, "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, pp. 7-25, 1991.
- [17] M. Dakhli and D. D. Clercq, "Human capital, social, and innovation: a multi-country study," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pp. 107-128, 2004.
- [18] M. Fritsch, "Entrepreneurship, entry and performance of new business compared in two growth regimes: East and West Germany," *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 14, No. 5, pp. 525-542, 2004.
- [19] J. F. Jr. Hair, Ralph, E. A., Ronald, L. T. & William, C. B., *Multivariate data analysis* (5rd ed.). Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall, 1998.
- [20] L. R. James, R. G. Demaree and G. Wolf, "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 1, pp. 85-98, 1984.
- [21] D. A. Kenny and L. LaVoie, "Separating individual and group effects," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, No. 2, pp.339-348, 1985.
- [22] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172, 1996.
- [23] D. Mille and P. H. Friesen, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two

- models of strategic momentum,” *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-25, 1982.
- [24] H. Mintzberg, “Strategic-making in three modes,” *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 44-53, 1973.
- [25] R. S. Schuler, “Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices,” *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 607-629, 1986.
- [26] A. Steve, T. Dean and S. L. Kenneth, “Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams,” *Personnel Psychology*, Vol. 53, pp. 625-640, 2000.
- [27] A.Zapalska, D. Brozik and S. Shuklian, “Macroeconomic processess and regional economies management,” *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 1, pp. 5-10, 2005.