

# 以集群分析探討不同的主管領導集群對工作壓力與工作滿足之差異性研究

陳孟修<sup>1\*</sup> 周德光<sup>2</sup> 張元昌<sup>3</sup> 連皓葳<sup>4</sup> 林麗芬<sup>5</sup>

<sup>1\*</sup>南台科技大學財金系專任副教授

<sup>2</sup>南台科技大學商管學院副院長

<sup>3</sup>南華大學管理科學研究所碩士

<sup>4</sup>南台科技大學財金系碩士班研究生

<sup>5</sup>國立雲林科技大學企管理研究所博士候選人

[\\*Davidchen20014@yahoo.com.tw](mailto:Davidchen20014@yahoo.com.tw)

## 摘要

壽險業是具有高度專業性與服務性的行業。無論大小保單，均與從業人員息息相關。有效的管理與服務，不僅能夠維護保戶的切身權益，激勵業務員服務精神，更可進一步提供服務效能。

本研究的目的是以集群分析探討不同的主管領導集群對工作壓力與工作滿足之差異性研究。本研究問卷調查，共發出2460份問卷，回收有效問卷465份，有效問卷回收率為18.9%。本研究之假設為不同集群間的變項差異。本研究採取SPSS統計視窗軟體作為統計分析的工具，針對樣本資料做因素分析、信度分析、描述性統計、集群分析等分析方法。

本研究主要發現如下：

- 1.壽險業的個人特徵對主管領導、工作壓力與工作滿足有顯著差異。
2. 壽險業人員在主管領導、工作壓力與工作滿足與各研究變項之間有顯著正相關。
- 3.不同主管領導集群對工作壓力與工作滿足之差異性分析，發現在不同主管領導集群在工作壓力、工作滿足構面有極顯著性的差異存在，集群一的員工工作滿足均顯著的高於集群二的員工。發現在不同主管領導集群在工作壓力構面有極顯著性的差異存在，集群二的員工均顯著的高於集群一的員工。

**關鍵詞：**主管領導、工作壓力、工作滿足

## 1. 導論

人壽保險業務的推廣是一種無形商品的推廣，是一種理念的及關念的說服。壽險從業人員本著積功德的心態、服務群眾的想法或是為追求個人目的地。每天有將近二十餘萬的售險從業人員在為壽險事業打拼。

國泰人壽保險股份有限公司是國內最大壽險公司，市場占有率約 24.2%。國泰人壽成立於民國 51 年，90 年與集團關係企業國泰銀行及國泰世紀產險合併成立國泰金控，民國 91 以換股方式合併世華銀行。國泰金融控股公司成立以後，以國泰人壽及國泰世華銀行為雙引擎運作模式，改變一向由國泰人壽主導的態勢，成為一個「保險銀行」。

每個主管有不同的領導方式，因不同領導方式對員工之心態產生不同的效果，對員工的工作滿足以及員工的工作壓力之影響，進而使工作倦怠的形成，為本文主要研究動機。

王文正(民 79) 員工 A型人格特質、主管領導型態和員工工作壓力之間關聯性研究—以公民營加油站員工為例。研究結果顯示結構領導對員工離職傾向、憂鬱、低自尊及整體工作壓力有顯著影響。且主管結構領導程度愈高時，員工離職傾向、憂鬱、低自尊及整體工作壓力程度愈小。陳麗雅(民 91) 護理人員人力資源管理策略活動及其主管領導型態與工作滿足之關係研究。研究結果顯示參與式領導、授權式領導與員工工作滿足有顯著正向的相關。

## 2. 文獻探討

### 2.1 領導者與部屬間之關係

本研究將探討的主管領導行為指的是轉換型領導，而此一定義是領導研究的新內涵，且具有文化導引與象徵符號的意義（張慶勳，民 86）。而轉換型領導的主要概念係由 Burn（1978）以政治領導者為研究對象所提出的，對於轉換型領導有明確的概念界定。

在本研究中，思索著金融業正面臨組織變革的挑戰，因此，壽險業主管每日面對的不僅是組織現況遭遇轉變的問題，同時更忙於轉換過程的變化，因此，針對主管領導行為須先加以定義是有必要的。

Bass(1985) 認為具有領導魅力、鼓舞部屬的領導、智能的激勵、個別關懷。Russell（1990）指出建立具生產力的工作環境、提供持續性的技能發展、在部屬中採取互動式的管理、創造較競爭者更有效率的內部服務單位、設計持續變革的組織架構、鼓勵不斷的學習與適應環境。Muczyk & Steel（1998）針對領導的構面應包含：體恤、關心生產、激勵績效、參與式或民主式領導、指導。蔡佳蓉（民 88）研究業務員對於主管領導的關係來解釋個人、團隊或大型組織所以會有超越預期表現的原因。程言美（民 92）認為領導者與部屬之間獨特的關係來解釋個人、團隊或大型組織所以會有超越預期表現的原因。陳獻宗（民 93 提出）領導的構面包括：威權式風格、民主式風格、放任式風格三個構面。在領導行為研究的領域中，許多相關的研究顯示，多位學者曾就轉換型領導其內容說明其與部屬間的關係，由於轉換型領導強調領導者必須運用領導策略，以激勵部屬並提昇其工作士氣的一種領導。

### 2.2 工作壓力

工作壓力的認定各有不同，大部分是指對工作無法適應，所引發一些生理及心理的反應。無法適應原因有工作環境、工作本身及工作者能力無法配合（朱明謙，民 89）。

學者對工作壓力的定義，如 French（1974）認為工作壓力是個人能力、可用資源及工作要求三者間之差距所致。Caplan（1975）認為工作壓力為工作環境的特性對個人造成威脅而產生的現象。Beehr &

Newman（1978）指作壓力是與工作有關的因素與工作者交互作用下，工作者心理與生理產生變化的狀況。Cooper & Marshall（1976）認為工作壓力為環境因素對個人直接的衝擊和影響，及對壓力源產生的行為反應。Jamal（1990）提出工作壓力是個人對威脅其本身之工作環境之反應。鄭文俊（民 84）認為工作者在工作壓力是工作情境中，受到工作特性的影響，所引發的生理或心理的反應程度。王秋慶（民 92）認為工作環境對工作者產生生理或心理層面負面的結果。由上各學者所述，工作壓力的定義，多以工作者和工作環境反應予以定論。

壓力使各階層員工都受到影響，其可能與組織瘦身導致的裁員、降級或員工無法兼顧家庭和工作有關。面臨組織瘦身或流程再造的裁員，許多員工都必須擴大工作幅度，承擔更多的責任。良好工作適配的員工會比那些不適配或過度超配的員工感受到較少的工作壓力。

Robbins（1993）將壓力的潛在來源分為：1. 外在環境：經濟不確定性、政治不確定性、技術不確定性。組織：任務要求、角色要求、人際關係要求、組織結構、領導風格、組織的演化階段。

3. 個人：家庭問題、經濟問題、個人人格。這些潛在的壓力會不會變成真實的壓力，端視個人差異而定，像是工作經驗、性格等差異（陳青芬、李雅婷、趙慕芬譯，民 81）轉引自郭盈卿（民 88）。

根據林立曼（民 89）綜合吳復新（民 74）、劉玉惠（民 80）、Corville & Bernardi（1999）、Lemire et al（1999）、Menzel（1996）等之觀點，彙整工作壓力源如下：

#### 1. 組織內壓力源

- （1）工作特性：指工作任務之屬性，如工作變化性、自主性、重要性、責任性、挑戰性及工作需具備之知識技能。
- （2）工作負荷：當一個人的能力、體力不足以負擔其工作時，形成超載現象，又分質與量的超載。量的超載指時間不足以完成多量工作，質的超載指自身缺乏完成工作的能力。
- （3）時間壓力：依據國際管理雜誌之調查顯示，每個國家中絕大部份主管均認為時間壓力，其最後期限是頭號壓力源。
- （4）人際關係：在工作中與上司、同事、部屬及顧客間之關係良窳與否均與工作壓力息息相關。
- （5）組織結構及氣候：包括行為之各項限制措施、組織內政治傾軋等。此與組織文化有相當關聯。組織

文化主要由高階主管塑造而成，部屬本身信念不相容時遂形成部屬之壓力源。

## 2.組織外壓力源

- (1) 家庭因素：家庭內親人相處問題或其他因素，可能導致個人情緒不穩，致無法安心工作，未達績效，造成工作壓力。例如死亡、離婚、分居、家務分攤等問題。
- (2) 經濟因素：雙薪家庭雖紓解經濟因素，卻也剝奪個人時間及體力，產生了焦慮、疲勞等身體及精神壓力。
- (3) 個人因素：包括性別、年齡、教育程度、服務年資等個人屬性及人格型態。

## 2.3 工作滿足

有關工作滿足的理論大致分為兩類：一為歷史性理論，是專門探討員工之工作滿足的內心歷程問題，二為行為性理論，係研究影響員工工作滿足的外顯因素。依據專家學者研究，茲將工作滿足的相關理論做一整理如表1所示。

表1 工作滿足的相關理論彙整表

學者	內容
Msalow (1943) 需求層級理論	Msalow需求層級理論認為：人是需求的動物，需求必須加以滿足，而未獲得滿足的需求常可以左右人們的行為。 它認為人類有五種基本需求，由低而高依序為生理需求 (Physiological Needs)、安全需求 (Safetu Needs)、歸屬感的需求 (Belongingness and Love Needs)、自尊需求 (Esteem Needs)、自我實現需求 (Self-actuality Needs)。
Herzberg (1959) 雙因子理論	提出雙因子理論 (Two-Factor Theory) 亦稱為激勵保健理論 (Motivation-Hygiene Theory)：一為激勵因子，一為保健因子。
Adams (1963) 公平理論	提出公平理論 (Equity Theory) 又稱為社會比較理論 (Social Comparison Theory)，認為決定員工工作滿足是「員工工作努力程度與工作所得」與「參考對象 (Comparison person) 的工作所得與工作投入比率」的比較結果。
Vroom (1964) 期望理論	提出期望理論 (Valence-Expectancy Theory) 認為員工願意花多少努力在工作上，取決於員工認為其努力是否能成功的完成工作豁達成目標，完成工作或達成目標是否能得到其欲獲得的報酬及逃避懲罰。 他認為個人對行為結果的期望及該結果的期望值是影像工作滿足的主要變項。
Porter & Lawler Model (1968)	此模式唯一綜合理論，它結合期望理論、需求理論、雙因子理論及公平理論，並加入個人行為努力、從事特定任務能力，對於任務能力、任務本身知覺、獲致績效等變數來評量工作滿足的水準，是一種較完整的理論。
Porter (1961) Locke (1969)	此理論認為個人的工作滿足大小取決於作者「實際獲得的與希望獲得的」二者之間的差距。
Schneider, Benjamin & Alserfer (1973) 需求滿足理論	此理論係由Maslow提出「需求層次理論」加以修正而得。認為員工的工作滿足決定於工作特性、工作環境與員工之穩定而可確認之需求的相互配合則產生工作滿足，反之，若無法配合，則員工產生不滿足。

資料來源：王進清 (民91)，人格特質、工作壓力與工作滿足之關聯性研究—以大台南地區大專院校軍訓教官為例，長榮管理學院經營管理研究所論文

有關工作滿足自我評量量表，本量表是係參考(1)簡新曜所修訂，原由Steffy, Jones 於1988所發展之「工作不滿足量表」；(2)鄭伯壘所修訂，原由Weiss、Dawis、England 與Lofquist 於1967 年編制的明尼蘇達問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)；(3) 商富華於1980 年所發展之工作滿足量表 (Job satisfaction scale)，並徵詢專家意見及多次修改始編完成，探討工作滿足代表員工在工作上或工作經驗中表現正面態度、正面情感或正面積極取向之程度，共計四個構面(工作薪資責任滿足、升遷規定滿足、主管滿足、同事滿足)是以內在滿足、外在滿足及一般滿足三項來探討。

本研究之工作滿足問卷設計乃參考「明尼蘇達滿意問卷」。各構面之原意義如下：

- (1) 精神滿足：係指工作的發展性及因工作表現而受到的讚賞等的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (2) 物質滿足：係指對薪資所得及各項物質獎勵滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。

- (3) 能力滿足：係指對工作之掌握度及專業知識，包括工作本身道德價值，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (4) 服務滿足：係指對服務客戶滿足程度，包括工作本身服務性的機會、被評價的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (5) 領導滿足：係指對工作的主導能力，商品的引導能力，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。

### 3.研究方法

#### 3.1 研究對象

本研究以國泰人壽保險股份有限公司員工為研究對象，透過便利取樣的方式，進行問卷調查。

#### 3.2 正式問卷

本研究問卷由研究者親送及國泰人壽同事協助發放為主，郵寄方式為輔，交由國泰人壽各營業單位及行政(服務)中心員工填答回收，共計發放2460份問卷，問卷發放及回收期間從九十四年七月初至九十四年九月底，回收542份，回收率約為22%，剔除無效問卷77份，有效問卷共計465份，有效回收率為18.9%。

#### 3.3 研究變項之操作性定義

本研究架構主要是以「主管領導」為自變項，「工作壓力」、「工作滿足」為依變項，以個人特徵為類別變項，進一步來探、主管領導、工作壓力、工作滿足之關聯性如何。

本研究分為三個變項及個人特徵等四大部分，分述如下：

個人特徵：包含職務、職位、服務年資、學歷、薪資、年齡、婚姻狀況、性別等八項。

主管領導：包含「啟發型領導」、「魅力型領導」、「關懷型領導」、等三個構面。

工作壓力：包括「工作不滿足」、「情緒頹喪」、「焦慮與疲勞」等三個構面。

工作滿足：包含「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」等五個構面。

### 4.結果與討論

#### 4.1 因素分析

本研究問卷計分為四大部分，其中除個人基本資料屬名目資料並不適合進行因素分析外，其餘部分包括主管領導、工作壓力、工作滿足，為因應需要皆進行因素分析，以期建立較精簡之構面，俾提供以後章節統計分析使用，其結果整理如表2所示。

表 2 本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	累積解說總變異量 (%)	KMO 取樣 適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
主管領導	34	3	67.027	0.976	0.000
工作壓力	16	3	62.902	0.864	0.000
工作滿足	21	5	61.264	0.901	0.000
總 計	71	11			

因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為構面之特徵值要大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。

由表4中可知，各項目之KMO取樣適切性量數皆大於0.7或Bartlett 球形檢定值皆為0.000，顯示各項資料皆適合進行因素分析。又從該表內累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於0.5，亦顯示因素分析結果可接受。

#### 4.2 信度分析

信度分析是指測量結果是否具有-致性或穩定性的程度，常用的方法有Cronbach's  $\alpha$  係數，折半信度，再測信度、複本信度等，本研究採用Cronbach's  $\alpha$  係數為信度檢驗方法， $\alpha$  值高於0.7則具有相當良好的內部-致性。

本研究問卷信度分析結果，在主管領導、工作壓力、工作滿足各研究變項及其相關構面之Cronbach's  $\alpha$  除組織變革之工作再設計子構面外，皆高於0.7，一般而言，Cronbach's  $\alpha$  係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受之範圍，因此，本研究屬於高信度量表。

在主管領導變項之Cronbach's  $\alpha$  為0.9794，「啟發型領導」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.969，「魅力型領導」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.952，「關懷型領導」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.861。

在工作壓力變項之Cronbach's  $\alpha$  為0.857，「工作不滿足」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.889，「情緒頹喪」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.844，「焦慮與疲勞」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.763。

在工作滿足變項之Cronbach's  $\alpha$  為0.900，「精神滿足」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.857，「物質滿足」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.760，「能力滿足」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.731，「服務滿足」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.663，「領導滿足」之構面Cronbach's  $\alpha$  為0.833。

由表3得知本研究之問卷量表-致性非常高，其餘可靠程度相當高。茲將本研究問卷信度分析詳如表5所示。

表3 問卷信度分析摘要表

構面	Cronbach's $\alpha$	子構面	所包含之題數	Cronbach's $\alpha$
主管領導	0.9794	啟發型領導	16.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31.32.33.34	0.969
		魅力型領導	5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.17	0.952
		關懷型領導	1.2.3.4	0.861
工作壓力	0.857	工作不滿足	11.12.13.14.15.16	0.889
		疲勞	5.6.7.8.9	0.844
		焦慮	1.2.3.4	0.763
工作滿足	0.900	精神滿足	15.16.18.19.20.21	0.857
		物質滿足	8.12.13.14.17	0.760
		能力滿足	1.2.3.4	0.731
		服務滿足	7.9.10	0.663
		領導滿足	5.6	0.833

### 4.3 效度分析

本研究各構面所使用之問卷主要是根據國內外學者所研究之量表直接修正沿用之，而其問卷也經過不少學者繼續修正沿用之，且量表內容經與指導教授充分的討論，故其內容之效度很高。在本研究的各構面都經過因素分析法萃取出主成分，因此其建構效度也是相當高。

### 4.4 樣本結構與各變項之描述性分析

有關個人特徵部分，在職務方面：受訪員工內勤人數佔17.2%，外勤人數佔82.8%，內外勤比例大約1：4.85之比例；在職位方面：受訪員工主管人數佔10.3%，非主管人數佔89.7%，主管與非主管比例大約1：9之比例；在服務年資方面：受訪員工服務10年以上最多，佔50.3%，其次5-10年，佔23.7%，未滿3年佔14.2%，3-5年最少，佔11.8%；在學歷方面：受訪員工高中職(含)以下，佔64.9%，大專(含)以上，佔35.1%；在薪資方面：受訪員工薪資以25001-50000元為最多，所佔比例為51.2%，其次為5000-100000元，佔32.7%，25000元以下佔8.2%，而比例最低的一組10000元以上，佔8%；在年齡方面：受訪員工年資以31-40歲員比率最多，所佔比例為41.1%，其次41-50歲，佔37.6%，30歲以下佔率為12.3%，而比例最低的一組50歲以上，佔9%；在婚姻狀況方面：受訪員工已婚者，所佔比例為80.6%，未婚者，佔19.4%。已未婚比例約為4:1；在性別方面：受訪員工女性所佔比例為86.9%，男性比例佔13.1%，男女生比例約為1：7。

### 4.5 集羣分析

針對主管領導、工作壓力、工作滿足等變項採取集群分析方式，以 K 平均數法 (K-means methods) 設定兩群數 (集群一、集群二) 來進行集群分析，藉以瞭解各分群的特性及對工作倦怠之差異情形，亦即檢定虛無假設四之不同集群間差異性假設。

#### 4.5.1 不同主管領導集群對工作壓力、工作滿足之差異性分析

關於不同主管領導集群對工作壓力、工作滿足之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4 所示，發現在不同主管領導集群在工作滿足構面有極顯著性的差異存在，集群二的員工均顯著的高於集群一的員工。發現在不同主管領導集群在工作壓力構面有極顯著性的差異存在，集群一的員工均顯著的高於集群二的員工。

表 4 不同主管領導集群對工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析表

構面	集群一 (高主管領導) (n=321)		集群二 (低主管領導) (n= 211)		T 值	p 值	備註
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
	工作不滿足	2.6404	0.5065	3.0183			
情緒頹喪	3.0106	0.8116	3.0199	0.6498	-0.146	0.884	
焦慮與疲勞	3.4891	0.7426	3.5036	0.6369	-0.240	0.811	
<b>工作壓力</b>	2.9683	0.4719	3.1401	0.4257	-4.361	0.000***	2>1
精神滿足	3.7991	0.4729	3.3799	0.5072	9.576	0.000***	1>2
物質滿足	3.5319	0.5519	3.0225	0.5838	10.177	0.000***	1>2
能力滿足	3.5989	0.5167	3.2024	0.4965	8.781	0.000***	1>2
服務滿足	3.8879	0.4653	3.5845	0.5221	6.840	0.000***	1>2
領導滿足	3.5545	0.5844	2.8033	0.6403	13.960	0.000***	1>2
<b>工作滿足</b>	3.6890	0.3979	3.2382	0.3540	13.346	0.000***	1>2

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 4.5.2 不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表 5 所示，發現在工作滿足集群一的員工均顯著的高於集群二的員工，有其非常顯著的差異性。在工作倦怠集群二的員工均顯著的高於集群一的員工，有極顯著性差異存在。

表5 不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析表

構 面	集群一（高工作壓力）		集群二（低工作壓力）		T 值	p 值	備註
	(n=198)		(n=267)				
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
精神滿足	3.7538	0.4802	3.5784	0.5431	3.6816	0.000***	1>2
物質滿足	3.4812	0.4737	3.2761	0.6418	3.9649	0.000***	1>2
能力滿足	3.6117	0.5059	3.3386	0.5382	5.5445	0.000***	1>2
服務滿足	3.3503	0.6751	3.1437	0.7463	3.0701	0.002**	1>2
領導滿足	3.9171	0.4802	3.7114	0.4867	4.5371	0.000***	1>2
工作滿足	3.6414	0.3949	3.4313	0.4325	5.3666	0.000***	1>2

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 4.5.3 不同集群對工作滿足之差異性分析

由表6分析結果得知，精神滿足、在物質滿足、能力滿足、服務滿足與領導滿足等子構面均達極顯著水準（P<0.001），其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有極顯著性差異存在。

表6 不同集群在工作滿足變項之差異性分析表

構 面	集群一（高工作滿足）		集群二（低工作滿足）		T 值	p 值	備註
	(n=250)		(n=215)				
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
精神滿足	3.9733	0.3343	3.2798	0.4536	18.5093	0.000***	1>2
物質滿足	3.7152	0.4132	2.9535	0.4792	18.4061	0.000***	1>2
能力滿足	3.7440	0.4286	3.1174	0.4578	15.2293	0.000***	1>2
服務滿足	3.6460	0.5665	2.7488	0.5717	16.9545	0.000***	1>2
領導滿足	4.0280	0.3762	3.5318	0.4811	12.2427	0.000***	1>2

註\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

## 5.結論與建議

### 5.1 結論

有關樣本結構與各變項之描述性分析，在職務方面：受訪員工，內外勤比例大約1：4.85之比例；在職位方面：主管與非主管比例大約1：9之比例；在服務年資方面：服務10年以上最多，佔50.3%，3-5年最少，佔11.8%；在學歷方面：工高中職(含)以下，佔64.9%，大專(含)以上，佔35.1%%；在薪資方面：薪資以25001-50000元為最多，所佔比例為51.2%，而比例最低的一組10000元以上，佔8%；在年齡方面：年資以31-40歲員比率最多，所佔比例為41.1%，而比例最低的一組50歲以上，佔9%；在婚姻狀況方面：已婚者，已未婚比例約為4:1；在性別方面：男女生比例約為1：7。

有關集群分析得結果如下：

#### 一. 不同主管領導集群對工作壓力、工作滿足之差異性分析

關於不同主管領導集群對工作壓力、工作滿足之差異性分析，發現在不同主管領導集群在工作滿足構面有極顯著性的差異存在，集群一的員工均顯著的高於集群二的員工。發現在不同主管領導集群在工作壓力構面有極顯著性的差異存在，集群二的員工均顯著的高於集群一的員工。

#### 二. 不同工作壓力集群對工作滿足差異性分析

關於不同工作壓力集群對工作滿足之差異性分析，發現在工作滿足集群一的員工均顯著的高於集群二的員工，有其非常顯著的差異性。

## 5.2 建議

壽險是一項無型商品的推銷，從業人員要面對客戶大眾及公司的要求。因此，壓力及挫折感大於其它工作，如何面對壓力及挫折感需靠管理者及業務員共同面對與解決。進而達成個人及公司之目標

對壽險公司的建議：在變革過程中建議由公司內部整合並考量領導方式，配合激勵制度，並以此進行組織結構上的調整與整合，培養員工未來向心力及競爭力，降低工作倦怠感。

對壽險從業人員的建議：組織變革是公司確保競爭力的要件，善用公司資源，在公司變革中隨著公司一起成長，正面態度接受主管領導，保有服務的熱心來迎接每個月的挑戰。

## 參考文獻

- Cuban,L.(1992). Curriculum stability and change. In Jackson, P,W.(ed.).Handbook of research on curriculum. London : Falmer press
- David.J Cherrington(1989), Organizational Behavior, Boston : Allyn and Bacon.
- Harrison, W. D. (1983).A Social Competence Model of Burnout.In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions . New York: Pergamon Press, p.31.
- Gabris , G. T. , & Ihrke , D. M. ( 1996 ) .Burnout in a Large Federal Agency Phase Model Implications for How Employees Perceive Leadership Credibility, *Public Administration Quarterly* , Summer ,pp.220-249.
- Hammer, M., and Stanton, S. A.(1993).The Reengineering Revolution- A Handbook, Harper Collins Publishers
- Heifetz, L. J., & Bersani, Jr. H. A. (1983).Disrupting the Cybernetics of Personal Growth: Toward a Unified Theory of Burnout. In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions . New York: Pergamon Press , p.52.
- Herzberg, F.(1966). Work and Nature of Man, the World Publishing Co., 1966, pp12-31,56,72-74
- House R.J. 1971.A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, pp.321-338.
- Jackson ,C.N. , & Manning ,M.R. ( 1995 ) .Burnout and Health Care Utilization. *Journal of Health and Human Services Administration* , 18 ( 1 ) ,31-43.
- Kotter, J.P.(1990). A force for change :How leadership differs from management, New York : The Free Press.
- Lander. F. ,& Brown, L. D. (1974), 「 Organization Development Review of Psychology.
- Leavitt, H. J., (1976).Applied Organization Change in industry, In J. G March (eds.), Handbook of Organization, Chicago : Rand McNally, pp.144-167.
- Lewin, K..Frontiers in Group Dynamics: Concept,Method, and Reality in Social, *Science Human Relations* 1,1947,5-41.
- Maslach, C.,Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon, in Job stress and burnout ed. W. S. Paine (1982): 29-40.
- Michael CE. Spector (1982).Causes of Employee Turnover",Journal ofApplied Psychology, pp.53-59.
- Mintzberg, H. and F. Westley( 1992). Cycles of Organizational Change, Strategic Management Journal, 13: 39-59.
- Pines, A. M. (1982).Changing Organizations : Is a Work Environment without Burnout an Impossible Goal? in W.S. Paine(ed.), Job Stress and Burnout :Research, Theory, and Intervention Perspectives . Beverly Hills, CA: Sage Publications, .p.192.

Potter, B. A. (1985). *Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity*. Berkeley, CA.:

Ronin, pp.3-9.

Recardo, R. J., (1991) The What, Why and How of Change Management, *Manufacturing Systems*, 9 ( 5 ) ,52-58.

Robbins.S.P(1992). *Organizational Behavior*(6th ed),Englewood Cliff'.N.Y. : Prentice-Hall(1992)

Stogdill, R. M. (1974) *Hand Book of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.