

# 業務團隊成員知識分享行為之跨層次研究— 社會互動與團隊競爭之干擾效果

## A Cross-Level Examination on Knowledge Sharing Behavior of Sales Team Members: The Moderating Effect of Social Interaction and Team Competition

鍾瑞國<sup>1</sup> Ruey-Gwo Chung  
修平科技大學人力資源發展系

張婉玲<sup>2</sup> Wan-Ling Chang  
朝陽科技大學保險金融管理系

<sup>1</sup>Department of Human Resource Development, Hsiuping University of Science and  
Technology and <sup>2</sup>Department of Insurance, Chaoyang University of Technology

(Received September 2, 2009; Final Version May 19, 2010)

**摘要：**保險業為知識服務業，業務員之間的知識分享成為業務團隊未來的競爭優勢之一。本研究旨在以跨層次分析的理論架構，探討個人層次之社會互動與團隊層次之團隊競爭因素，對具自我效能業務員知識分享行為的干擾效果。為此，本研究採用比例分層隨機抽樣方法，針對以業務團隊為主要銷售通路的 20 家壽險公司發放問卷，最後回收 62 個有效團隊共 1,445 份有效問卷。透過層級迴歸及階層線模式等統計方法分析後，發現個人層次的自我效能會正向影響業務員在團隊中的知識分享行為，而高社會互動則會增強其間的關係。另外，跨層次的團隊競爭因素會干擾具自我效能員工的知識分享行為，當業務員處於高團隊競爭力的環境時，會增強自我效能對知識分享行為的影響；但若處於高團隊競爭氣氛的環境時，則相對減弱自我效能對知識分享行為的影響。最後，本研究建議業務團隊應招募並培育具自我效能的業務員，舉辦能增進同仁之間互動關係與互動頻率的活動，而在提升團隊對外競爭力的同時，更應降低團隊內部的競爭氣氛，如此方可有效提昇團隊成員的知識分享行為。

**關鍵詞：**知識分享、自我效能、社會互動、團隊競爭、保險

**Abstract:** The purpose of this study was to explore a Cross-level model for the impact of individual effects and team effects on knowledge sharing behavior of life insurance sales teams' members. To the end, we used hierarchical multiple regression and hierarchical linear modeling to analyze the data from 1,445 sales in 62 teams. The results indicate first that at the individual level, self-efficacy is positively related to sales' knowledge sharing behavior, and further, the higher degree of social interaction increase the relationship between the above. In addition, the result also show that at the cross level, the higher degree of team competitive abilities, the stronger relationship between self-efficacy and knowledge sharing behavior, but the higher degree of team competitive climate, the weaker relationship between self-efficacy and knowledge sharing behavior. Accordingly, we consider that the results can help to improve the operations of life insurance companies and relative research.

**Keywords:** Knowledge sharing, Self-efficacy, Social Interaction, Team Competition, Insurance

## 1. 前言

處於知識經濟時代，組織知識成爲日漸重要的策略性資源，能否有效管理知識已成爲現今組織最大的挑戰之一 (吳盛、林東清，民 96; Conner and Prahalad, 1996; Davenport and Prusak, 1998; Nahapiet and Ghoshal, 1996)。其中，組織中的員工或部門之間的知識分享，則被認爲是一個非常重要與困難的知識管理過程 (Ruggles, 1998)。由於知識大部份蘊藏在知識工作者的腦中，因此組織必須設法讓員工將所擁有的知識、經驗或資訊傳遞與分享給其他成員，使知識能順利地在組織內流通、擴散與儲存，進而創造企業的核心價值 (Drucker, 1998)。然而，許多學者卻認爲分享知識是不合常理的，因爲人們認爲他們的知識是有價值及重要的，員工爲維持自身在組織中的地位與權力，經常不願將知識分享給其他員工，使得企業內的知識無法經由分享而得到最佳的利用與配置，成爲組織推動知識管理的最大障礙 (林鈺琴等，民 94; Davenport and Prusak, 1998; Hollander and Offerman, 1990)。雖然如此，僅有在個體與團隊知識透過分享並轉換爲組織知識時，組織才能夠有效的管理此資源 (Hoff and Weenen, 2004)。因此，找出促進或阻礙組織或團隊成員知識分享的因素，已成爲近年來重要的研究領域之一。

Crawford (1991) 指出保險業爲知識服務業，隨著知識經濟時代來臨，無形知識躍升爲組織核心資源及價值創造的來源。Edvinsson and Malone (1997) 則主張業務員爲組織價值開創的第一線人員，強調業務員知識之重要性。由此可看出業務員不僅是保險業重要之人力資本，亦成爲組織知識分享與創造的核心人員。近年來政府積極推動金融保險的發展，依金管會保險局的業

務統計報告顯示，至 2008 年底我國壽險業的保費收入總額已占國內生產毛額的 15.52%，顯見壽險產業對我國整體經濟的重要性。由於壽險業務團隊的績效來自所謂「無形商品」的銷售，業務員銷售給顧客的是自身的專業知識及服務，壽險公司雖然儘速規劃許多金融保險專業課程，但透過教育訓練制度僅能將制式化的保險商品及相關金融知識移轉給業務員，而如何將此外顯的知識內化後，以更簡易的方式讓客戶瞭解，甚至運用多元的銷售技巧及商品規劃來吸引客戶購買，則有賴業務團隊中成員的知識及經驗分享。然而，成員是否願意與他人分享自己的智慧資產，除了本身個性使然外，若能建立適合知識分享的團隊環境，更是各壽險業務團隊的領導者或管理者首要之務。

在組織的場域中，個人的行為除了受到自身的特質所影響外，亦會受到組織環境的影響。本研究蒐集過去有關知識分享行為的文獻，發現有從個人觀點來探討，例如成員利他特質愈高則愈願意分享知識 (Davenport and Prusak, 1998; Hendricks, 1999)；有從組織觀點來探討，例如由組織結構或酬償系統提供誘因以鼓勵知識分享 (Currie and Kerrin, 2003; Zarraga and Bonache, 2003)；亦有同時考慮個人與組織因素的研究，例如個人特質與組織系統將同時影響員工的知識分享 (Bock *et al.*, 2005; Cabrera *et al.*, 2006)。這些影響知識分享的研究，在理論上雖有不同層次，但在實證分析上皆僅以個人層次 (individual-level) 的方式來處理，即僅採取單一層次 (single-level) 的分析邏輯。另外，也有同時探討個人與團隊 (組織) 層次因素，研究對象卻分為個人與團隊，例如黃家齊、許雅婷 (民 95) 將個人層次與團隊層次資料分別做統計處理，並證實人格特質與人格特質組合會分別對「個人知識分享行為」與「團隊知識分享行為」產生不同影響。縱觀前述研究結果，發現知識分享雖然已成為研究主流之一，實證上卻仍缺乏『同時』考慮個人與組織之跨層次研究，形成理論呼籲與實證策略的不一致，將可能使組織知識的累積上受到推論不完整的干擾 (林鈺琴、彭台光，民 95)。因此，為避免層次謬誤的影響，再加上跨層次統計分析技術的漸趨成熟，本研究希望在建構個人與組織之跨層次理論的同時，以跨層級資料的統計處理方法－層級線性模式 (hierarchical linear modeling; HLM)，來驗證跨層級之不同因素對團隊中「個人知識分享行為」的影響。

首先，在影響壽險業務團隊成員知識分享行為的個人層次因素上，許多研究認為自我效能是保險業務員應具備的重要信念之一，並發現自我效能愈高的業務員有愈高的工作績效 (Barling and Beattie, 1983; Krishnan *et al.*, 2002)。然而，自我效能愈高的壽險業務員是否也有愈多的知識分享行為，成為本研究欲探索的個人層次因素。其次，就保險知識的內涵來看，大部份的銷售技能是無法用文字描述的經驗，不易文件化與標準化，必須經由人際互動才能產生共識的組織知識，因此團隊中成員之間的社會互動是否會增強或減弱個人的知識分享行為，則形成本研究欲探討的個人層次干擾因素。接著，在探討團隊層次之影響因素時，相對於大多數產業會運用團隊合作來增進產能，壽險業務團隊領導者雖然希望結合團隊成員的力量以增進團隊績效，同

時卻又強調團隊中的競爭，並以個別成員的銷售績效做為主要的升遷與獎酬標準。而進一步探索銷售場域中有關團隊競爭之研究，則發現競爭力與競爭氣氛會直接或間接提高人員的銷售績效 (Brown *et al.*, 1998; Fletcher *et al.*, 2008)，但此團隊競爭因素是否會對銷售人員的知識分享行為產生影響，甚至成為促進或減弱知識分享的組織變數，至今仍無相關研究發現。由此，團隊競爭便成為本研究在探討影響業務員知識分享行為的團隊層次因素。

綜合上述，本研究主要目的即以跨層次分析的理論架構，探討壽險業務員之自我效能是否會正向影響其在團隊中的知識分享行為，進而分析個人層次的社會互動與團隊層次的團隊競爭(包括團隊競爭力與團隊競爭氣氛)等環境因素，是否會增強或減弱自我效能與知識分享行為之間的關係。

## 2. 文獻探討與假設建立

依據研究目的，以下將針對影響壽險業務團隊成員知識分享行為的相關因素進行文獻探討，並進一步推導本研究之相關假設。

### 2.1 壽險業務團隊

保險業為知識服務業，隨著知識經濟時代來臨，無形知識躍升為組織核心資源及價值創造的來源。其中，業務員為保險公司價值開創的第一線人員，為保險業重要之人力資本，並成為組織知識分享與創造的核心人員 (Crawford, 1991; Edvinsson and Malone, 1997)。根據我國保險法第 8 條之 1 規定，保險業務員係指為保險業從事保險招攬之人。因此「壽險業務員」即是受聘於壽險公司並從事保險業務招攬之人，一般稱壽險外勤人員。而「壽險業務團隊」，則指由各壽險公司轄下的業務主管(一般為處經理)帶領之業務團隊，亦為一般的「通訊處」組織型態。而此團隊的主要工作內容為銷售前的客戶拜訪與保單設計，及銷售後的保單維護、投資與理賠相關服務等，目的在將壽險公司研發的保險金融商品銷售給需要的顧客，並提供迅速且高品質的售後服務。

團隊成員能否在團隊內進行知識分享，是促進團隊績效的重要過程之一。Shonk (1982) 指出，團隊的定義為包含兩人或兩人以上，成員彼此相互協調，以完成共同的任務。Mohrman *et al.* (1995) 將團隊視為由一群一起工作的個人所組成，團隊成員相互依賴，分享共同目標，透過彼此的互動及整合以完成工作，提供產品或服務，共同為工作的成敗負責。由此可以瞭解，團隊是藉由每一位成員所具備的知識與技能，透過互動協調及工作投入，以達成團隊的共同目標。而本研究之業務團隊，乃由具備不同專業技能與知識的業務人員所組成，不論是否歸屬同一主管，所有成員皆透過每日(或定期)的早會討論與工作上的頻繁互動，共同訂定團隊的績效目標；為了達成此目標，由成員分組規劃並執行團隊人員的招募、訓練、發展等工作，並擁有自

行決定工作如何完成、工作進度安排及任務分派等權限，除了個人績效外，更以團隊的整體表現來決定報酬與績效等回饋。因此，在這高自主性的工作團隊中，如何促進業務員之間自動分享彼此的知識與技能，以集結成團隊整體戰力，便成為增進壽險業務團隊績效的重要課題之一。

## 2.2 知識分享行為

知識與一般資產不同，愈分享愈會發揮其價值，並能產生綜效，即 $(1+1)>2$ 的結果，使其知識績效形成指數成長（吳盛等，民 95）。Hendriks (1999) 曾提出知識管理應聚焦於知識分享，只有成功的知識分享，才能提升智慧資本及重要資源的分享。Ruggles (1998) 則指出在知識管理活動的執行上，以知識分享最為困難。

然而，何謂知識分享？Senge (1997) 認為知識分享 (knowledge sharing) 是知識供給者提供知識給知識需求者的行為，其目的在幫助他人學習，發展新的行動能力。Hendriks (1999) 指出當組織成員自他人學習知識時，就是在分享他人的知識。Davenport and Prusak (1998) 建立了一個知識分享的公式：知識分享 = 傳送 + 吸收，表示知識分享除了將知識分散出去並與對方共同擁有此知識外，還必須使整個組織都瞭解此一知識。同樣的，Hooff and Weenen (2004) 則將知識分享分為知識贈予及知識收集兩種形式，並認為知識分享不僅是提供知識給他人，同時也要尋找並收集對方及組織所擁有的知識。綜合前述探討可知，知識分享是一種透過彼此溝通而達到互惠的行為，因此，壽險業務團隊成員的知識分享行為 (knowledge sharing behavior)，可定義為業務員透過各種溝通媒介與管道，將本身所擁有的知識傳達給團隊中其他同仁，同時亦收集其他同仁的知識之一種交換行為。

## 2.3 自我效能與知識分享行為

根據 Bandura (1982) 的社會認知理論，自我效能 (self-efficacy) 乃是為了處理即將出現的情況，個人對於自己能否成功地執行所要求的行為表現所作的主觀判斷，而此判斷也決定了個人在面對困難時將付出多少努力，以及將持續多久的時間；他並指出自我效能是人類從事各種行為過程中，最具解釋力的變項之一。Gist and Mitchell (1992) 則認為自我效能會影響個人對於自己所從事某種工作的行為意圖及認知的能力，自我效能高的人在判斷並接受不同挑戰上會有較高的信心；而自我效能較低的人，通常會認為不同的挑戰對自己而言都是困難的。過去在探討自我效能與行為之關係的研究中，多數已證實自我效能對知識分享有正向的預測力。例如 Bock and Kim (2002) 提出自我效能是影響知識分享的動機之一，員工之自我效能愈高則會有愈高的知識分享意願。汪美香等人 (民 95) 之研究則顯示團隊成員之自我效能會透過知識分享行為，進而影響團隊效能，當成員之自我效能愈高時，其知識分享行為會愈多。而 Hsu *et al.* (2007) 亦證實自我效能將透過對未來工作結果的預期，進而正向影響知識分享行為。根據以上的討論，本研究認為團隊成員具備愈高度的自我效能，其展現的知識分享行為將愈多，因此推導出以下假

設：

**假設 1：自我效能對團隊成員的知識分享行為有正向的影響。**

## 2.4 社會互動的干擾效果

探索過去有關社會互動 (social interaction) 與知識分享關係的文獻中，發現有從社會網絡理論、社會資本理論與社會交換理論等三種類似觀點來討論的研究。首先，Hansen (1999) 從社會網絡的觀點來探討互動關係對組織知識移轉的影響，並提出簡單的知識移轉，微弱關係 (weak tie) 較有效，而密切關係 (strong tie) 較能移轉複雜的知識；董玉娟 (民93) 的研究則證實同事間的關係愈強，愈有助於提昇知識分享意圖與行為。其次，採用社會資本理論的觀點者，黃家齊、林億明 (民95) 將社會資本的結構面解釋為團隊中成員間整體的社會互動及溝通狀態，並指出溝通頻率及非正式化互動程度愈高，表示團隊內結構連結愈強，則有助於個體進行資訊及資源的交換與結合；而 Chiu *et al.* (2006) 則將資本的結構面以互動時間長短與溝通頻率代表，當虛擬團隊成員間的互動連結愈強，其知識分享的質與量都愈高。最後，林鈺琴等人 (民94) 依循社會交換理論的觀點，發現彼此的互動關係 (信任與關係品質) 將正向影響知識分享行為，並證實愈高的社會互動程度，資訊公開程度愈高，成員之間愈可能進行知識分享 (林鈺琴, 民96)；汪美香等 (民95) 則提到社會交換的關係是以雙方的互動或互相影響為基礎，並發現團隊互動將有助於團隊內的知識分享。因此，綜合三種社會互動理論的探討，可以瞭解知識要在組織內部移轉，必需藉由人際間緊密的互動關係、暢通的互動管道及頻繁的互動次數，來促進知識的交換活動。

此外，Wood and Bandura (1989) 曾提到人的行為同時受到外部情境與自我效能的影響。過去有許多研究證實自我效能對知識分享有正向影響 (汪美香等, 民 95; Bock and Kim, 2002; Hsu *et al.*, 2007)，但如果成員之間沒有良好的互動的機制，則可能徒具分享意願，卻沒有機會進行真正的知識分享活動。因此，如果能在團隊中塑造適合分享的互動機制，將可能增強具備自我效能成員的知識分享行為。而從社會網絡、社會資本與社會交換等三種理論觀之，皆發現員工之間的社會互動愈強，即成員處於高社會互動的團體中時，愈可能進行知識分享行為。亦如同 Nahapiet and Ghoshal (1996) 所述，散佈於組織中有價值知識之取得、移轉與整合，皆發生於社會互動的脈絡情境中。因此，本研究認為如果能在壽險業務團隊中強化社會互動機制，即提高同仁之間互動的關係與頻率，則自我效能愈高的業務員，愈能藉由緊密與頻繁的互動增強其知識分享行為，從而推導出下列假設：

**假設 2：自我效能與知識分享行為的關係會受到社會互動的干擾作用。其中，在高社會互動的情況下，自我效能與知識分享行為的關係較強；低社會互動的情況下，自我效能與知識分享行為的關係較弱。**

## 2.5 團隊競爭的干擾效果

Fletcher *et al.* (2008) 曾提出競爭知覺與競爭力會同時影響銷售人員的績效，並將團隊人員的競爭知覺與競爭力加總平均後，發現團隊競爭氣氛與團隊競爭力同樣會對銷售人員的績效產生顯著影響。Schulte *et al.* (2006) 則認為員工的態度和行為不僅受個人對工作環境的知覺而影響，亦受同事間共同分享對組織的知覺而影響，甚至工作團隊間「共同分享」知覺的影響超過個人知覺的影響。因此，本研究將分別討論藉由成員共同分享其對團隊的知覺而形成的團隊競爭因素，包括團隊競爭氣氛與團隊競爭力兩構面，對壽險業務團隊成員之自我效能與知識分享行為關係的干擾效果。

### 2.5.1 團隊競爭氣氛對自我效能者知識分享行為的干擾效果

James (1982) 認為氣氛知覺 (climate perception) 與組織氣氛 (organizational climate) 是兩個具有相同內容的構念，但卻分別描述個體與組織層次的不同現象。Brown *et al.* (1998) 提出競爭氣氛知覺為員工對組織依據同仁間績效比較給予獎酬的認知。而林鈺琴、彭台光 (民 95) 則提到如果成員對組織氣候的知覺相近似 (homogenous)，則可向上彙總成為組織層次的氣候。因此，本研究將個人層次的競爭氣氛知覺提昇至團隊層次的「團隊競爭氣氛」 (team competitive climate)，並定義為「員工對團隊將依據同仁間績效評比給予獎酬的認知，集合而形成的團隊共識」，其代表團隊內部的競爭氣氛。當員工處於高團隊競爭氣氛的環境中，即表示此團隊領導者及其他成員們會以銷售績效來評斷並比較個人在團隊中的價值。

Davenport (1997) 認為自願與他人分享知識並不符合人性，對知識擁有者而言，當分享出其所專屬且獨特的知識後，將損及自身利益以及喪失個人的競爭優勢。Johnson and Johnson (1989) 則指出競爭環境會導致人們以其他人為代價來促成自己的利益，甚至於主動的去妨礙其他人，這樣不信任的氣氛會限制資訊與資源的交換，及形成溝通扭曲。過去許多學者也發現員工在面對組織中競爭環境的壓力時，會將焦點放在以能力證明自己與他人表現間的評比上，因而愈高的團隊競爭氣氛則愈易引發個人表現目標的動機 (陳光偉、陳嵩，民 95；Ames and Ames, 1984; Brown *et al.*, 1998)，此將促使銷售人員專注於立即結果，忽略將心力投入長期有益能力發展的學習活動上。如此，當業務團隊成員的自我效能愈高時，原本應該進行愈多知識分享行為 (Bock and Kim, 2002；Hsu *et al.*, 2007)，但當他們同時知覺到團隊內有高度的競爭氣氛，即團隊主要以績效表現而給予個人評價時，則較易引發個人的目標表現，欲超越他人以達成績效，故投注較多的心力在進行個人的銷售行為上，相對降低互動的時間並減弱知識分享行為。此外，他們也可能會擔心和別人分享知識與經驗，將使對方的銷售成績比自己好，反而降低自己在團隊中的價值，故不願意和團隊成員分享知識。因此，當成員之間感受到高度團隊競爭氣氛的威脅時，會將其獲得的知識與經驗私藏而不願分享給人，同時也造成獲取他人知識的成本障礙 (Hansen *et al.*, 2005)。是故，本研究推論在高團隊競爭氣氛的環境下，自我效能與知識分享行為的關係將被

減弱，進而推導出以下假設。

**假設 3-1：**自我效能與知識分享行爲的關係會受到團隊競爭氣氛的干擾作用。在高團隊競爭氣氛的環境下，自我效能與知識分享行爲的關係較弱；低團隊競爭氣氛的環境下，自我效能與知識分享行爲的關係較強。

### 2.5.2 團隊競爭力對自我效能者知識分享行爲的干擾效果

個人競爭力是指喜好人際競爭並超越他人的一種人格特質或能力 (Kohn, 1992)，而競爭力知覺則可代表成員對團隊中其他同仁是否具備高度競爭力的認知。如同林鈺琴、彭台光 (民95) 所述，團隊成員在相同的場域經驗中，可以對組織現象形成相近似的看法，進而成為團隊共享的見解。因此，本研究將個人對團隊成員是否具有競爭力的知覺，提昇至團隊層次的團隊競爭力 (team competitive abilities)，並將其定義為「員工對團隊中其他同仁具有競爭力的認知，集合而形成的團隊共識」。當員工處於高團隊競爭力的環境中時，表示他們認為所處的團隊是由一群有高度競爭力的人所組成，此時團隊領導者及成員為了增加能夠超越其他團隊的競爭優勢，會尋求各種方法提昇彼此的專業知識與銷售技能，而知識分享便是獲得團隊知識與經驗的最佳管道之一。

過去在探討員工競爭力的文獻，大多數證明個人或團隊競爭力會直接或間接、且正向影響工作相關績效，包括銷售成績、工作品質、顧客滿意及專業知識的獲得等 (Brown and Peterson, 1994; Brown *et al.*, 1998; Krishnan *et al.*, 2002)。由於壽險業務團隊的績效來自無形商品的銷售，業務員銷售給顧客的反而是自身的專業知識及服務，因此更需要透過知識分享即時獲得並累積知識資產，進而增進銷售績效。同時，許多學者也發現成員間的知識分享能提昇團隊績效 (Nelson and Coopridge, 1996; Srivastava *et al.*, 2006)。是故本研究認為團隊競爭力能促使壽險業務團隊成員藉由密切的知識分享，相互獲得並累積專業知識與技能經驗，進而提高自己及團隊的銷售績效。另外，過去許多研究亦已證實自我效能可促進知識分享行爲 (Brock and Kim, 2002; Hsu *et al.*, 2007)。因此，不論是自我效能或團隊競爭力，它們都可能正向影響個人的工作相關績效及知識分享行爲。而正如社會認知理論所提到，人的行爲同時受到自我效能與外部環境的影響，組織若能塑造一個適合知識分享的情境，將有助於自我效能者的知識分享效能 (Tampoe, 1993; Wood and Bandura, 1989)。Gist and Mitchell (1992) 亦提出自我效能較高的成員，在判斷接受不同挑戰上會有較高的信心，但自我效能較低的人，通常會認為不同的挑戰對自己而言都是困難的。所以當高自我效能的員工處於一群具有競爭力的人所組成高競爭力團隊中時，他們會因為高度挑戰性而增強自信心，更願意進行可促使團隊成功的各項工作或行爲，包括知識分享行爲。亦正符合 Brock and Kim (2002) 所認為的，當自我效能愈高的員工評斷自己對組織的貢獻愈高時，將會有愈高的知識分享意願。經由上述討論可以推知，具備高自我效能的員工們處於高團隊競爭力的職場時，將會為了爭取自我表現與團隊競爭優勢，更加密集的進行知識與經驗的分享，以

增加彼此的專業知識與銷售技能，進而提昇團隊績效。故本研究推導出下列假設：

**假設 3-2：**自我效能與知識分享行為的關係會受到團隊競爭力的干擾作用。在高團隊競爭力的環境下，自我效能與知識分享行為的關係較強；低團隊競爭力的環境下，自我效能與知識分享行為的關係較弱。

### 3. 研究設計

本研究採用問卷調查方法收集資料，而為了檢驗研究假設的正確性，分別以層級迴歸及階層線性模式進行個人層次及跨層次假說的檢定。以下分別就研究架構、研究對象與施測程序、變數操作與量表檢測等一一做詳細說明。

#### 3.1 研究架構

本研究主要以跨層次分析的理論架構探討不同層次因素對知識分享行為的影響，在依據前述的研究動機與目的、文獻探討與假設推導後，將相關變數提出如圖 1 所示之概念性架構圖。

#### 3.2 研究對象與施測程序

由於各產業與各部門所涉及的知識迥異、產業特性差別甚鉅，在實證上為了降低這些因素的干擾，本研究以「單一產業與部門－壽險業務單位」，亦即壽險業務團隊作為研究對象，並採用比例分層隨機抽樣的方式來收集研究所須資料。首先，依據中華民國人壽保險商業同業公會截至 2008 年 6 月底止的統計資料顯示，台灣地區人壽保險公司共計 30 家，其中本國公司 22 家，另 8 家為外商在台分公司。本研究以有建立外勤業務單位（通訊處）之公司為取樣基準，故先扣除無外勤業務單位及以電話、DM 或經代公司為主要銷售通路的 10 家壽險公司，最後以 20 家壽

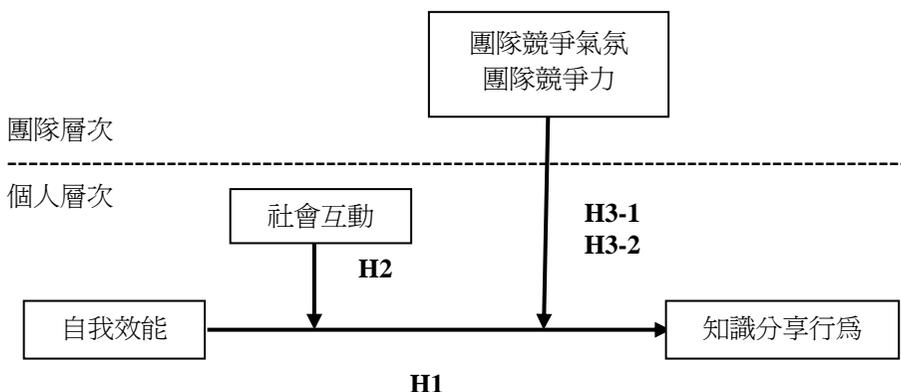


圖 1 壽險業務團隊成員知識分享行為之概念性架構圖

險公司作為本研究之第一層抽樣單位。其次，由於本研究欲探討壽險業務「團隊」成員知識分享行為的跨層次影響因素，需要以通訊處為抽樣單位，故先統計出此 20 家壽險公司於全國各地的通訊處總數為 2,228 個單位，接著依地區別分別計算各公司於北、中、南三地區的通訊處數量，形成本研究之第二層抽樣單位。其中，北部地區係指位於苗栗縣（含）以北，共 1,062 個通訊處，占總通訊處數量之 46%；中部地區為台中、彰化、南投、雲林、嘉義等縣市，共 576 個通訊處，占總通訊處數量之 25%；而南部地區則為台南縣（含）以南及東部之台東、花蓮等縣市，共 650 個通訊處，占總通訊處數量之 28%。

第一層及第二層抽樣單位數決定後，接著依各公司位於各區通訊處數量之比例隨機選取調查對象。由於本研究將採 HLM 來分析個人與團隊之跨層次資料，通常要使跨層級交互作用具有檢定力，個人及組織層次的樣本數皆要  $\geq 30$ ，但 Kreft and de Leeuw (1998) 則認為組織層次的樣本數  $\geq 20$ 、個人層次的樣本數夠多，亦可達跨層級交互作用應有之檢定力（溫福星，民 95）。因此，本研究期望回收資料可推論母體的特性，同時符合上述學者對進行 HLM 分析應達到的個人與團隊樣本數量，故依前述各公司位於各區通訊處數量之比例，在亂數表中隨機抽取 100 個業務團隊，每團隊抽取 35 位業務員為研究對象。而在寄發問卷前，先電話詢問這 100 個通訊處主管是否願意協助發放問卷，計有 65 個通訊處願意配合，但其中有 10 個通訊處人數僅約 30 人，因此各發放 30 份問卷，其餘 55 個通訊處則各發放 35 份問卷，總共發放 2,225 份問卷。最後回收 64 個通訊處，但有 2 個通訊處的填答者並非隸屬同一通訊處而予以排除，故得 62 個有效通訊處，再扣除未回收、作答不完整、以及社會期許量表上皆勾選同一答案者，實得有效分析問卷為 1,445 份，有效回收率為 64.9% ( $1,445 / 2,225 = 64.9\%$ )，其中各團隊的有效問卷介於 10 至 32 份之間。

### 3.3 變數操作與量表檢測

本研究主要以問卷為資料蒐集工具，由被抽樣壽險業務團隊之業務員填答。之所以採取單一樣本來源的做法，主要是因為問卷中每一個部份的題項都可由業務員來填答，特別是成員是否進行知識分享行為，只有當事者知曉。若為了避免共同方法變異 (common method variance; CMV) 問題，本研究依循 Podsakoff *et al.* (2003) 的建議，在問卷編製及施測上，力求調查實施程序的嚴謹、事前問卷題項編製上力求字句簡潔與明確、以及加入反向題等。另外，彭台光等人 (民 95) 亦提到「升高分析單位」可解除 CMV 存在的缺失，即將同源收集到的資料，經過局部彙集轉換而成為一個跨層次的研究，而本研究正符合此種將個人數據整合成團隊數據之跨層次分析方法。接著，本研究亦加入社會期許量表 (Reynolds, 1982)，並將社會期許總分做為控制變項，以排除填答者因社會期許所造成的偏誤，亦可有效地避免 CMV 的問題。

本研究之調查問卷包括：自我效能、社會互動、團隊競爭 (含團隊競爭氣氛與團隊競爭力二構面)、知識分享行為、社會期許及基本資料等分量表。問卷題目皆參考、修正自國內外學者所

發展出來的量表，並邀請 4 位學術界及 2 位實務界之專家學者對其提出建言，再加以修改及增減題目。每項問卷題目皆採用李克特 5 點尺度，填答者在「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個不同選項中勾選，依序給予 5、4、3、2、1 分，分數愈高，代表業務員愈同意該題項的內容。問卷中除了社會期許及基本資料外，其餘四個量表分別使用 SPSS 12.0 及 Amos 4.0 版進行信度分析與驗證性因素分析，以求算各量表之信度及模式適配度。茲將各量表內容說明於下，並將研究變項之問項、因素負荷量及模式適配度指標整理於表 1 所示。

### 3.3.1 自我效能量表

指個人對於自己去完成某一特定工作的能力之自信心程度，亦即個人達成某個特定工作的自我能力之評斷。本量表主要整合並修改自 Krishnan *et al.* (2002) 與 Shoemaker (1999) 所發展的銷售人員自我效能量表，以 3 個專業技能問項、6 個銷售表現問項及 3 個銷售目標問項來衡量業務員的自我效能。本量表內部一致性檢定的信度係數 (Cronbach's  $\alpha$ ) 值為 0.92。

### 3.3.2 社會互動量表

指團隊成員之間的互動關係與頻率，可分高或低社會互動程度。本量表主要整合並修改自許芳銘、張志舜 (民 95) 及林鈺琴 (民 96) 所發展出來的互動量表，以 3 個互動關係問項及 3 個互動頻率問項衡量業務員之間的互動程度。本量表內部一致性檢定的信度係數值為 0.89。

### 3.3.3 團隊競爭量表

團隊競爭由團隊競爭氣氛與團隊競爭力二構面組成。其中，團隊競爭氣氛意指員工對團隊將依據同仁間績效評比給予獎酬的認知，集合而形成的團隊共識，代表團隊內部的競爭氣氛。而團隊競爭力則指員工對團隊中其他同仁競爭力的認知，集合而形成的團隊共識，代表團隊整體的競爭能力。本量表主要參考 Brown *et al.* (1998) 的競爭氣氛知覺量表與 Krishnan *et al.* (2002) 的競爭力量表，本研究先將兩個量表整理並修改內容以符合壽險業務團隊的問項，再透過專家效度編修並增減題項，最後以二個構面各 3 題來衡量團隊競爭氣氛及團隊競爭力的高低。本量表內部一致性檢定的信度係數值為 0.85。

### 3.3.4 知識分享行為量表

意指團隊中的員工將本身所擁有的知識傳達給其他同仁，同時亦收集其他同仁的知識之行為。本量表主要參考黃家齊、蔡達人 (民 92) 所提出的知識分享行為量表，以 8 個題目來衡量業務員個人的知識分享行為。本量表內部一致性檢定的信度係數值為 0.89。

依據 Hair *et al.* (1998) 的建議，當 GFI 值大於 0.90、AGFI 值大於 0.90、SRMR 小於 0.05、以及 RMSEA 小於 0.08 時，表示量表整體適配度佳。因此，由表 1 中各變項之模式適配度指標值，看出本研究各量表之適配度良好，可以進一步對量表施測的結果進行資料分析。

表 1 因素負荷量及模式適配度指標

| 研究變項            | 構面     | 問項                           | 因素負荷量 |      |       |       |
|-----------------|--------|------------------------------|-------|------|-------|-------|
| 自我效能            | 專業技能   | 我對銷售的商品及相關作業流程具有足夠的專業知識      | 0.67  |      |       |       |
|                 |        | 我對銷售的商品及相關作業流程具有足夠的工作技巧      | 0.72  |      |       |       |
|                 | 銷售表現   | 我能夠做好時間管理                    | 0.59  |      |       |       |
|                 |        | 在銷售過程中，我能夠瞭解客戶真正的需求          | 0.73  |      |       |       |
|                 |        | 在銷售過程中，我能夠解決客戶的疑難問題及答客問      | 0.74  |      |       |       |
|                 |        | 在銷售過程中，我能夠對銷售商品做完整的說明        | 0.74  |      |       |       |
|                 |        | 在銷售過程中，我能夠正確的執行每個銷售流程及步驟     | 0.76  |      |       |       |
|                 |        | 我有信心能夠將整個銷售流程做到更好            | 0.73  |      |       |       |
|                 | 銷售目標   | 我能夠正確、即時的協助客戶承保並遞送保單         | 0.65  |      |       |       |
|                 |        | 我能夠開發潛在的客層並銷售商品給他們           | 0.73  |      |       |       |
| 我覺得我有能力完成每個銷售任務 |        | 0.69                         |       |      |       |       |
|                 |        | 我能夠達到公司設定的銷售件數、金額等銷售目標       | 0.64  |      |       |       |
| <b>模式適配度指標</b>  |        |                              |       |      |       |       |
|                 |        | 卡方/自由度                       | GFI   | AGFI | SRMR  | RMSEA |
|                 |        | 9.42                         | 0.96  | 0.92 | 0.033 | 0.076 |
| 社會互動            | 互動關係   | 我與通訊處內的同事彼此信任                | 0.52  |      |       |       |
|                 |        | 我與通訊處內的同事相互支持與鼓勵             | 0.56  |      |       |       |
|                 |        | 我與通訊處內的同事私下經常相互幫忙            | 0.57  |      |       |       |
|                 | 互動頻率   | 我經常和同事討論通訊處內的各項工作目標及任務       | 0.89  |      |       |       |
|                 |        | 我經常和同事討論通訊處內的各項銷售計劃          | 0.86  |      |       |       |
|                 |        | 我經常和同事討論通訊處內各項銷售任務的運作情形      | 0.84  |      |       |       |
| <b>模式適配度指標</b>  |        |                              |       |      |       |       |
|                 |        | 卡方/自由度                       | GFI   | AGFI | SRMR  | RMSEA |
|                 |        | 2.49                         | 0.99  | 0.99 | 0.006 | 0.032 |
| 團隊競爭            | 團隊競爭氣氛 | 在您所處的通訊處，處經理常常將同事間的銷售成績做比較   | 0.63  |      |       |       |
|                 |        | 在您所處的通訊處，同事們都很關心銷售排行榜上前幾名是誰  | 0.80  |      |       |       |
|                 |        | 在您所處的通訊處，同事間經常私下或公開的比較銷售成績   | 0.83  |      |       |       |
|                 | 團隊競爭力  | 在您所處的通訊處，大部份的同事在銷售成績上都喜歡超越他人 | 0.86  |      |       |       |
|                 |        | 在您所處的通訊處，大部份的同事被認為具有競爭力      | 0.64  |      |       |       |
|                 |        | 在您所處的通訊處，銷售成績比其他同事好是件很重要的事   | 0.69  |      |       |       |
| <b>模式適配度指標</b>  |        |                              |       |      |       |       |
|                 |        | 卡方/自由度                       | GFI   | AGFI | SRMR  | RMSEA |
|                 |        | 10.54                        | 0.98  | 0.95 | 0.028 | 0.081 |
| 知識分享<br>行爲      |        | 我會自願且主動地將自己的知識、經驗告知通訊處內的同事   | 0.69  |      |       |       |
|                 |        | 通訊處內討論問題的時候，我會盡己所能地提供個人的意見   | 0.72  |      |       |       |
|                 |        | 通訊處內的同事有問題詢問我時，我會盡可能地回答其問題   | 0.75  |      |       |       |
|                 |        | 我能清楚的論述自己的論點                 | 0.69  |      |       |       |
|                 |        | 我會試著去了解通訊處內其他同事的觀點           | 0.63  |      |       |       |
|                 |        | 我對新的觀點或思考方式採取接納的態度           | 0.64  |      |       |       |
|                 |        | 我會從多個角度來審視問題                 | 0.59  |      |       |       |
|                 |        | 我認為與通訊處內的同事分享知識是很正常的事情       | 0.52  |      |       |       |
| <b>模式適配度指標</b>  |        |                              |       |      |       |       |
|                 |        | 卡方/自由度                       | GFI   | AGFI | SRMR  | RMSEA |
|                 |        | 10.35                        | 0.98  | 0.94 | 0.029 | 0.080 |

## 4. 資料分析結果

### 4.1 樣本特性與資料整合

本研究針對國內壽險公司位於全省北、中、南三區的所有業務團隊（通訊處），進行比例分層隨機抽樣調查，最後回收62個業務團隊共1,445份有效問卷。經由敘述統計分析後，結果顯示新光及南山壽險公司的團隊數最多，分別佔17.7%及16.1%；人數上也是南山及新光壽險公司最多，分佔18.8%及18.5%。而業務員個體的樣本結構則顯示女性樣本佔67.4%，男性為32.6%。年齡以31~50歲者最多，佔58.5%。職位則以業務代表占多數，約43.8%，區經理級以上僅佔9.1%。在服務年資方面，2~5年者占33%最多，1年以下及6~10年者則分別佔25.4%及21.2%。

接著，為了呈現樣本在個體層次變項間的關係，將各變項的平均值、標準差與相關分析結果列於表2中。由表2得知，自我效能與知識分享行為具有顯著的正相關 ( $r=0.64$ ,  $p<0.01$ )，初步支持本研究之假設 1。此外，自我效能與社會互動、社會互動與知識分享行為之間的相關係數分別為0.45及0.58 ( $p<0.01$ )，皆呈現顯著的正向關係。

此外，在驗證跨層次的假設前，應先檢視團隊變項彙總的可行性，即需具備組內一致性和組間差異性兩條件，前者常用的指標為  $r_{wg}$ ，後者則為 $\eta^2$  (eta-square)、 $ICC_1$ 及 $ICC_2$ 。本研究先透過變異數分析求得 $\eta^2$  為0.103 ( $F=2.596$ ,  $p<0.001$ )，表示業務員的知識分享行為在不同團隊中有顯著差異，可見有團隊層次的影響因素存在。故進一步計算團隊競爭變項的  $r_{wg}$  值，結果顯示團隊競爭氣氛之平均  $r_{wg}$  值為0.83 (最大值為0.97, 最小值則為0.64)、團隊競爭力之平均  $r_{wg}$  值為0.87 (最大值為0.96, 最小值則為0.70)，皆大於0.6，表示團隊內業務員對團隊競爭的認知一致性高 (林鈺琴、彭台光，民95；溫福星，民95)。另外，團隊競爭氣氛的 $ICC_1$ 、 $ICC_2$ 分別為0.09、0.68，而團隊競爭力的 $ICC_1$ 、 $ICC_2$ 則分別為0.13、0.76，通常 $ICC_1$ 大於0.12、 $ICC_2$ 大於0.60，表示該項變數在不同組織間具有明顯的差異，但Cohen (1988) 則認為 $ICC_1$ 值大於0.059時，顯示該變項在組間仍具有中度的差異性，故仍不可忽略。經由上述分析與說明，本研究認為將團隊競爭氣氛及團隊競爭力彙總成高層次的團隊變項是合適的。

表2 個體層次變數之描述性統計與相關分析

| 變項     | 平均值  | 標準差  | 自我效能   | 社會互動   | 知識分享行為 |
|--------|------|------|--------|--------|--------|
| 自我效能   | 4.02 | 0.49 | 1      |        |        |
| 社會互動   | 3.99 | 0.52 | 0.45** | 1      |        |
| 知識分享行為 | 4.12 | 0.46 | 0.64** | 0.58** | 1      |

註：n=1,445； \*\*  $p<0.01$

## 4.2 個人層次分析結果

為驗證個人層級知識分享行為的假設，本研究採用層級迴歸模式來分析。然因自我效能及社會互動分別對知識分享行為有顯著的關係（見表 2），因此為了避免共線性的產生，本研究先將自我效能及社會互動各分別減去其平均數後，再進行迴歸檢定，結果見表 3 所示。由表 3 之 Model 1 可知在控制了社會期許的影響後，自我效能對知識分享行為有顯著正向的預測力 ( $\beta=0.64, p<0.001$ )，此結果**支持**本研究之**假設 1**。接著，在 Model 2 中依序納入社會期許與自我效能後，再納入社會互動，則社會互動對知識分享行為呈現顯著的**正向**影響 ( $\beta=0.37, p<0.001$ )。最後，Model 3 中更發現在控制了社會期許、自我效能與社會互動的影響力後，自我效能與社會互動的交互作用對知識分享行為有顯著的**正向**影響 ( $\beta=0.04, p<0.05$ )，此結果亦**支持**本研究所提出的**假設 2**，表示業務員之自我效能與知識分享行為間的關係，會受到團隊中成員之間社會互動高低的干擾。

為更進一步地瞭解自我效能與社會互動的交互作用，本研究依照 Aiken and West (1991) 的建議將自我效能對知識分享的影響，依社會互動的高低，分別於圖 2 中繪出高社會互動與低社會互動下的兩條迴歸線。其中高低分組的基礎，乃依社會互動的平均數，選取>75% (高分組) 及  $\leq 25%$  (低分組) 的數值，進行線性迴歸分析而得到  $\beta$  值 (分別為 0.551 與 0.457)，再依  $\beta$  值列出高、低分組的兩條迴歸方程式  $y_h=0.551x$  及  $y_l=0.457x$ ，之後分別將  $x$  值代入 1 至 5 等數值 (見圖 2 中的橫座標值－自我效能)，即求得縱座標值 (知識分享行為)，如此便畫出高分組及低分組兩條迴歸線圖。由圖 2 中便可看出相較於低社會互動程度，當業務員處於高社會互動的團隊中時，其自我效能對知識分享行為的影響較大。

表3 自我效能、社會互動與知識分享行為之層級迴歸分析

| 變項名稱           | 知識分享行為      |       |             |       |             |       |
|----------------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
|                | Model 1     |       | Model 2     |       | Model 3     |       |
|                | $\beta$     | t     | $\beta$     | t     | $\beta$     | t     |
| 社會期許           | 0.02        | 0.79  | 0.01        | 0.57  | 0.01        | 0.59  |
| 自我效能           | 0.64***     | 31.30 | 0.47***     | 23.02 | 0.47        | 22.80 |
| 社會互動           |             |       | 0.37***     | 18.27 | 0.37        | 17.94 |
| 自我效能×社會互動      |             |       |             |       | 0.04*       | 2.00  |
| F              | 497.861 *** |       | 519.786 *** |       | 391.658 *** |       |
| R <sup>2</sup> | 0.408       |       | 0.520       |       | 0.521       |       |
| $\Delta R^2$   |             |       | 0.111***    |       | 0.001*      |       |

註：n=1,445、\*  $p<0.05$ 、\*\*\*  $p<0.001$

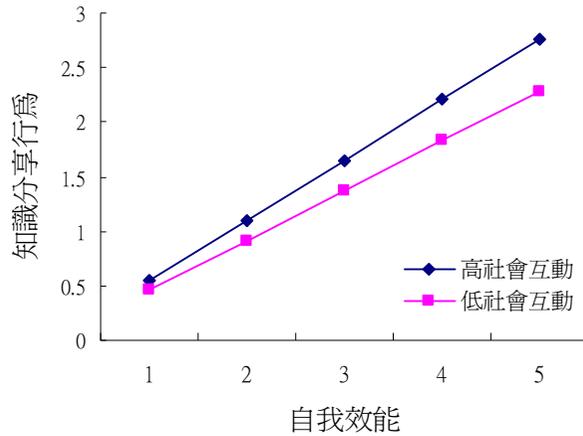


圖 2 社會互動對自我效能與知識分享行為的關係之干擾效果圖

### 4.3 跨層次分析結果

本研究依序以虛無模式 (null model)、隨機迴歸模式 (random coefficients regression model)、截距預測模式 (intercepts-as-outcome model)、以及斜率預測模式 (Slope-as-Outcomes Model) 進行 HLM 分析，以驗證影響壽險業務團隊成員知識分享行為之跨層級效果，並將各模式之內容列於表 4，再進一步將分析結果呈現於表 5 所示。

表 4 知識分享行為之階層線性模式

| 名稱     | 模型  |
|--------|---|
| 虛無模式   | Level 1 : 知識分享行為 <sub>ij</sub> = β <sub>0j</sub> + γ <sub>ij</sub><br>Level 2 : β <sub>0j</sub> = γ <sub>00</sub> + U <sub>0j</sub>   |
| 隨機迴歸模式 | Level 1 : 知識分享行為 <sub>ij</sub> = β <sub>0j</sub> + β <sub>1j</sub> (自我效能) + r <sub>ij</sub><br>Level 2 : β <sub>0j</sub> = γ <sub>00</sub> + U <sub>0j</sub><br>β <sub>1j</sub> = γ <sub>10</sub> + U <sub>1j</sub>   |
| 截距預測模式 | Level 1 : 知識分享行為 <sub>ij</sub> = β <sub>0j</sub> + β <sub>1j</sub> (自我效能) + r <sub>ij</sub><br>Level 2 : β <sub>0j</sub> = γ <sub>00</sub> + γ <sub>01</sub> (團隊競爭氣氛) + γ <sub>02</sub> (團隊競爭力) + U <sub>0j</sub><br>β <sub>1j</sub> = γ <sub>10</sub> + U <sub>1j</sub>  |
| 斜率預測模式 | Level 1 : 知識分享行為 <sub>ij</sub> = β <sub>0j</sub> + β <sub>1j</sub> (自我效能) + r <sub>ij</sub><br>Level 2 : β <sub>0j</sub> = γ <sub>00</sub> + γ <sub>01</sub> (團隊競爭氣氛) + γ <sub>02</sub> (團隊競爭力) + U <sub>0j</sub><br>β <sub>1j</sub> = γ <sub>10</sub> + γ <sub>11</sub> (團隊競爭氣氛) + γ <sub>12</sub> (團隊競爭力) + U <sub>1j</sub> |

表5 知識分享行為之階層線性模式分析結果

| 參數估計                       | 虛無模式                    | 隨機迴歸                   | 截距預測                   | 斜率預測                   |
|----------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 固定效果                       |                         |                        |                        |                        |
| 截距項 $\gamma_{00}(U_{0j})$  | 4.118***<br>(0.0134***) | 4.117***<br>(0.017***) | 4.116***<br>(0.013***) | 4.116***<br>(0.013***) |
| 個人層次                       |                         |                        |                        |                        |
| 自我效能 $\gamma_{10}(U_{1j})$ |                         | 0.595***<br>(0.015***) | 0.595***<br>(0.014***) | 0.592***<br>(0.010**)  |
| 組織層次                       |                         |                        |                        |                        |
| 團隊競爭氣氛 $\gamma_{01}$       |                         |                        | -0.284**               | -0.267**               |
| 團隊競爭力 $\gamma_{02}$        |                         |                        | 0.392***               | 0.370***               |
| 跨層次干擾效果                    |                         |                        |                        |                        |
| 團隊競爭氣氛 $\gamma_{11}$       |                         |                        |                        | -0.300**               |
| 團隊競爭力 $\gamma_{12}$        |                         |                        |                        | 0.411***               |
| $\sigma^2$                 | 0.1964                  | 0.11510                | 0.11525                | 0.11527                |
| 離異數(-2LL)                  | 1811.941                | 1104.576               | 1098.071               | 1094.817               |

註：\*\*  $p < 0.01$ 、\*\*\*  $p < 0.001$ ；壽險業務人員(n)=1,445；業務團隊數(N)=62

由表 5 之 HLM 分析結果依序來看，虛無模式所得的  $\tau_{00}(U_{0j})$  值為 0.0134 ( $p < 0.001$ )、 $\sigma^2$  為 0.1964，進而計算  $ICC_1 = 0.0134 / (0.0134 + 0.1964) = 0.064$ ，顯示知識分享行為在團隊間有顯著差異。而隨機迴歸模式則得到  $\gamma_{00}$  為 4.117 ( $p < 0.001$ )、 $\gamma_{10}$  為 0.595 ( $p < 0.001$ )，表示個人層次中的自我效能對知識分享行為有顯著且正向影響。進一步分析截距預測模式，發現在控制了個人層次的自我效能之後， $\gamma_{01}$  為 -0.284 ( $p < 0.01$ ) 與  $\gamma_{02}$  為 0.392 ( $p < 0.001$ )，前者表示團隊競爭氣氛會顯著負向的影響知識分享行為，後者則顯示團隊競爭力會顯著但正向的影響知識分享行為。最後，採用斜率預測模式驗證跨層次的干擾效果，結果呈現  $\gamma_{11}$  為 -0.300 ( $p < 0.01$ )，表示自我效能與團隊競爭氣氛的交互作用將顯著且負向影響知識分享行為；而  $\gamma_{12}$  為 0.411 ( $p < 0.001$ )，則表示自我效能與團隊競爭力的交互作用將顯著且正向影響知識分享行為，此結果支持**假設 3-1**及**3-2**，意即團隊競爭氣氛與團隊競爭力對團隊中個別業務員的知識分享行為具有干擾效果。進一步由圖 3 與圖 4 的迴歸線圖中，更可看出當業務員處於低團隊競爭氣氛及高團隊競爭力的團隊環境中時，自我效能對知識分享行為的影響將較強。

## 5. 討論與建議

本研究經由文獻推導而建立影響壽險業務團隊成員知識分享行為之個人與跨層次假設模式，再運用比例分層隨機抽樣及層級迴歸、階層線性模式等統計方法，驗證了自我效能、社會

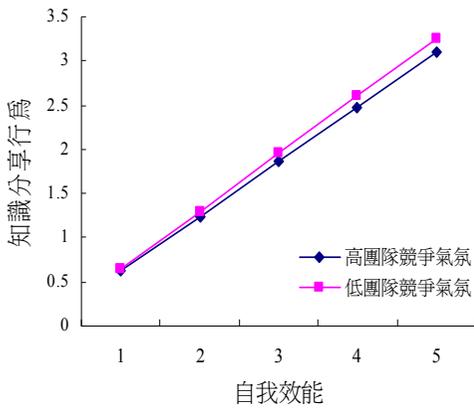


圖 3 團隊競爭氣氛對自我效能與知識分享行為的關係之干擾效果圖

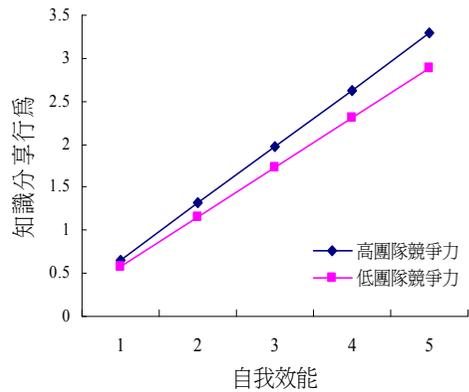


圖 4 團隊競爭力對自我效能與知識分享行為的關係之干擾效果圖

互動、團隊競爭等因素會對壽險業務團隊成員的知識分享行為產生個人層次與跨層次的不同影響，最後將研究結果與建議說明於下。

### 5.1 結果討論與管理意涵

壽險業為知識服務業，隨著知識經濟時代的來臨與保險金融商品整合的趨勢，無形知識與經驗躍升為壽險業的核心資源及價值創造的來源，而保險業最重要之人力資本－壽險業務團隊中的業務員，也成為組織知識分享與創造的核心人員。然而，過去壽險業大多透過教育訓練方式來移轉知識，卻很少注意到業務員可藉由彼此的知識分享來移轉並創造更多隱性的銷售經驗或技能。因此，在壽險業將知識視為最重要的競爭優勢的現在，業務員間有效的知識分享將成為累積、創新知識，進而提高個人或團隊產能的主要因素。而本研究所建立的個人與跨層次知識分享行為模式，將有助於預測壽險業務團隊成員的知識分享行為，並經由適當的管理策略來增強知識分享行為，進而能夠提昇個人與團隊的銷售績效。

本研究經由假設推導與統計驗證後，結果證實壽險業務團隊中業務員的自我效能特質會正向影響知識分享，而社會互動與團隊競爭等個人層次與團隊層次的因素，則將干擾自我效能者的知識分享行為。首先，在個人層次的部份，過去許多研究提出自我效能對知識分享有正向的預測力 (汪美香等，民 95；Bock and Kim, 2002; Hsu *et al.*, 2007)，本研究假設 1 的成立正呼應了先前相關研究，並應用在壽險從業人員身上，證實具備愈高自我效能的壽險業務員，其在團隊中的知識分享行為將愈多。在管理實務上，由於過去有關業務員的研究大都指出自我效能對工作績效有正向的預測力 (Barling and Beattie, 1983; Krishnan *et al.*, 2002)，而本研究更證實自我效能將正向影響業務員的知識分享行為，因此當壽險業務團隊主管在招募新進業務員時，應適時

進行心理測驗以發掘擁有高度自我效能的員工，如此將有助於提高團隊中的知識分享同時增進團隊的業務績效。

接著在探討個人層次的干擾效果時，Tichy (1981) 曾建議組織行為研究應該同時考慮社會脈絡與個人心理動機對個人行為及績效的影響，Nahapiet and Ghoshal (1996) 則提到散佈於組織中有價值的知識之取得、移轉與整合，皆發生於社會互動的脈絡中。因此，知識要在團隊內部移轉，發揮其極大潛在價值，需藉由人際間緊密的互動關係及頻繁的互動次數，以促進知識的交換活動。本研究假設 2 的成立，驗證了社會互動會干擾自我效能與知識分享行為的關係，即與低社會互動相比，當壽險業務員處於高社會互動的團隊中時，自我效能愈高者在團隊中的知識分享行為將更多。印證到管理實務上來看，雖然資訊科技已成為加速知識流動與交換的重要媒介，但屬於壽險業務團隊中最重要的銷售經驗與技能等隱性知識，仍然須要透過人與人之間的互動才能有效傳遞。因此，壽險業務團隊管理者應建立高互動關係與頻率的管理機制，例如舉辦各種軟性活動（國內外旅遊、定期餐會、生日派對、成長營、讀書會等）來增強團隊成員彼此的信賴，或藉由完成某個共同任務而促使業務員互相支持以強化社會互動關係，進而增加知識的分享。同時，因為壽險業務的工作性質與時間較彈性，管理者更應安排全體成員固定的會面時間（例如每天的晨會），藉由經常性的討論與溝通團隊的工作目標及計劃、彼此的任務及經驗分享，才能藉由高互動頻率來強化知識分享行為。

更進一步地，本研究採用 HLM 分析團隊層次的影響因素，結果發現自我效能與知識分享行為的關係會受到團隊競爭氣氛與團隊競爭力的干擾作用，其中團隊競爭氣氛為顯著的負向干擾，而團隊競爭力則為顯著的正向干擾，驗證本研究所提出之假設 3-1 與 3-2。正如同社會認知理論所提到，人的行為同時受到自我效能與外部環境的影響（Wood and Bandura, 1989），而 Schulte *et al.* (2006) 則指出員工的行為受工作團隊間共享知覺的影響，超過個人知覺的影響。因此，由業務員共同分享對所處團隊的競爭氣氛與競爭力的知覺，亦將影響自我效能與知識分享的關係。其中，假設 3-1 的成立，證實高團隊競爭氣氛將減弱自我效能對知識分享行為的影響，表示當業務員知覺到高度團隊競爭氣氛，即團隊內主要以個人績效表現而給予評價時，較易引發其欲超越他人以達成績效的行為，此時的業務員將因較高的目標導向而投注較多的心力在進行個人的銷售行為上，相對減少彼此的知識分享的行為（陳光偉、陳嵩，民 95；Brown *et al.*, 1998）。另外，業務員也可能會因為擔心和他人分享知識與經驗，將使對方的銷售績效比自己好，進而降低自己在團隊中的地位，所以不願意和團隊成員分享知識。

相對於團隊競爭氣氛是指成員對團隊將依據同仁間績效評比給予獎酬的認知，集合而形成的團隊共識，偏向對團隊內部競爭氣氛的知覺；團隊競爭力則指員工對團隊中其他成員競爭力的認知，集合而形成的團隊共識，較偏向團隊整體對外競爭能力的知覺。而假設 3-2 的成立，證實高團隊競爭力將增強自我效能對知識分享行為的影響。此結果顯示當個體認為所處的團隊是

由一群有競爭力的業務同仁所組成時，不論是處經理或其他同仁，為了讓團隊有獨特的競爭優勢，將會尋求各種方法提昇彼此的專業知識與銷售技能，以增進團隊績效表現。就如同多位學者提到的，透過知識分享以即時獲得並累積知識資產，成為增進績效與競爭優勢的有效方法之一（汪美香等，民 95；Nelson and Cooprider, 1996; Srivastava *et al.*, 2006）。而 Gist and Mitchell (1992) 亦指出自我效能高的人，在判斷接受不同挑戰上會有較高的信心。因此，當自我效能高的業務員處於一群具競爭力的同仁所組成高競爭力團隊中時，他們會因為高度挑戰性而增強自信心，更願意進行可促使團隊成功的各項工作或行為，包括知識分享行為，因為自我效能愈高的員工，當評斷自己對組織的貢獻愈高時，將會有愈高的知識分享意願（Brock and Kim, 2002）。

最後在跨層次之團隊競爭影響因素的管理實務上，過去的研究或實務上多證實個人競爭力、個人競爭知覺，或團隊競爭力、團隊競爭知覺，皆可能直接或間接影響銷售人員的銷售績效（陳光偉、陳嵩，民 95；Brown *et al.*, 1998; Fletcher *et al.*, 2008）。本研究則發現團隊競爭力會增強具自我效能業務員的知識分享行為，但團隊競爭氣氛卻是減弱具自我效能業務員的知識分享行為。因此，壽險業務團隊的領導者或管理者應召募具競爭力特質的業務員，藉由各種管理措施（例如專業知識與銷售技能訓練課程、成功經驗分享活動、提昇競爭力工作營隊等）來提昇同仁的競爭力，以整合成團隊整體的競爭力，如此，不僅可以提昇個別業務員的知識分享行為，更可能提昇團隊整體的銷售績效；但相對的，在營造團隊內部的工作氣氛時，反而不能過度強調競爭氣氛，即不應讓同仁強烈知覺到主管將以績效好壞來評比或認可個人能力，亦不需要經常私下或公開的將業務員的成績拿出來互相比較（例如不要每天在職場內公告業務員的銷售排行榜），以免減弱同仁之間的知識分享行為。

## 5.2 限制與後續研究建議

本研究在整個架構及流程的推演及執行上，雖力求完整周延，但仍有幾點限制因素值得注意。其一，本研究在樣本的獲得上，先收集並統整我國壽險業的通訊處總數及地址，再劃分為北、中、南三區，進而使用比例分層隨機抽樣的方法來決定問卷發放的單位，如此得到的結果應能有效推論至母體的特性。但因為原先抽出 100 個通訊處，透過電話詢問後，僅有 65 個通訊處願意配合問卷的發放，可能無法完全排除這遺漏的 35 個通訊處可能產生的資料不完整問題。其二，儘管本研究利用許多方法試圖避免 CMV 問題，例如調查實施程序的嚴謹、問卷題項字句明確、加入負向題、有一定信效度、排除社會期許性可能造成的作答偏誤等，並藉由「升高分析單位」解除 CMV 存在的缺失，但因為所有資料的蒐集仍舊使用相同來源，即壽險業務員的自我報導資料，因此仍無法完全規避 CMV 的問題。其三，本文在檢視團隊變項彙總的可行性中，團隊競爭氣氛的 ICC<sub>1</sub> 值為 0.09，雖然符合 Cohen (1988) 認為的中度組間差異，但小於一般應大於 0.12 之標準，表示此變項的彙總仍有可能落入原子謬誤的陷阱中（林鈺琴、彭台光，民 95）。

最後，本研究提出幾項對後續研究的建議。首先，本研究推導出壽險業務團隊成員知識分

享行為的跨層次影響模式，然而壽險公司的員工除了由業務團隊負責銷售保險商品外，另有一群內勤工作人員負責研發商品及相關的售後服務，兩者之間的關係非常密切，後續研究者若能在本研究的基礎上，擴展成跨部門間的知識分享模式，將更有助於整體壽險業知識分享的推動與組織知識的累積及創新。第二，過去大多數的研究顯示自我效能、競爭力或競爭氣氛皆可直接或間接提昇員工的銷售績效，而本研究僅探討自我效能、團隊競爭力與團隊競爭氣氛對知識分享行為的影響，未來研究者可以進一步與工作績效相聯結，探討壽險業務團隊是否可經由高度的知識分享行為，進而增進個人及團隊績效，包括工作滿意、專業能力、服務品質與銷售量等。第三，本研究僅探討業務團隊成員的人格特質、團隊內的脈絡因素對知識分享行為的影響，建議未來的研究可加入團隊本身的特徵，例如團隊成員數及個人加入團隊的時間等因素，作為解釋變項或納為控制變項，期使研究架構更為完整。最後，本研究雖然探討了個人層次與團隊層次變項對個人知識分享行為的跨層次影響，然而在保險組織中，影響業務員行為的因素亦可能是更高層次的公司層級因素，例如公司文化或經營理念等。因此，未來研究者可以先透過文獻推導出更高層次的影響因素之理論架構，再經由 HLM 方法依序分析個人、團隊、公司等三個階層間相關因素的直接與干擾效果，以建立更完整的知識分享影響因素模型。

## 參考文獻

- 汪美香、楊棠堯、吳朝森，「資訊系統開發團隊成員之自我效能、團隊互動、團隊信任對團隊效能之影響：知識分享之中介效果」，臺大管理論叢，第十六卷第二期，民國 95 年，73-100 頁。
- 吳盛、林東清，「以計劃行為理論探討資訊人員的知識分享行為」，資訊管理學報，第十四卷第二期，民國 96 年，75-110 頁。
- 吳盛、林東清、林杏子，「以社會交換理論觀點探討影響虛擬團隊成員知識分享行為因素」，資訊管理學報，第十三卷第一期，民國 95 年，193-219 頁。
- 林鈺琴，「跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的調節角色」，管理學報，第二十四卷第一期，民國 96 年，93-111 頁。
- 林鈺琴、彭台光，「多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法」，管理學報，第二十三卷第六期，民國 95 年，649-675 頁。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清，「社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點」，人力資源管理學報，第五卷第一期，民國 94 年，29-51 頁。
- 許芳銘、張志舜，「與解決問題有關的知識分享互動模式－以認知觀點」，交大管理學報，第二十六卷第二期，民國 95 年，187-214 頁。

- 黃家齊、林億明，「團隊導向人力資源管理活動及社會資本對團隊知識分享與創新之影響」，臺大管理論叢，第十六卷第二期，民國 95 年，101-130 頁。
- 黃家齊、許雅婷，「團隊成員人格特質對知識分享及創新績效之影響－個人與團隊層次的分析」，管理學報，第二十三卷第二期，民國 95 年，149-170 頁。
- 黃家齊、蔡達人，「團隊多元化與知識分享、知識創造及創新績效」，臺大管理論叢，第十三卷第二期，民國 92 年，233-280 頁。
- 陳光偉、陳嵩，「銷售人員目標取向的成因及對績效之影響」，管理學報，第二十三卷第三期，民國 95 年，389-411 頁。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，第二十三卷第一期，民國 95 年，77-98 頁。
- 溫福星，階層線性模式－原理、方法與應用，台北：雙葉書廊，民國 95 年。
- 董玉娟，「知識分享意願影響前因之研究：威脅之情境效果」，人力資源管理學報，第四卷第三期，民國 93 年，117-137 頁。
- Aiken, L. S. and West, S. G., *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1991.
- Ames, C. and Ames, R., "Goal Structures and Motivation," *Elementary School Journal*, Vol. 85, No. 1, 1984, pp. 39-50.
- Bandura, A., "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency," *American Psychologist*, Vol. 37, 1982, pp. 122-147.
- Barling, J. and Beattie, R., "Self-Efficacy Beliefs and Sales Performance," *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 5, 1983, pp. 41-51.
- Bock, G. W. and Kim, Y. G., "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing," *Information Resource Management Review*, Vol. 15, No. 2, 2002, pp.14-21.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., and Kim, Y. G., "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 2005, pp. 87-111.
- Brown, S. P., Cron, W. L., and Slocum Jr., J. W., "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1998, pp. 88-89.
- Brown, S. P. and Peterson, R. A., "The Effects of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, 1994, pp. 70-80.

- Cabrera, A., Collins, W. C., and Salgado, J. F., "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2, 2006, pp. 245-264.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., and Wang, E. T. G., "Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories," *Decision Support Systems*, Vol. 42, 2006, pp. 1872-1888.
- Cohen, J., *Statistical Power Analysis for the Behavior Sciences*, 2th ed., Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1988.
- Conner, K. R., and Prahalad, C. K., "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism," *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, 1996, pp. 477-501.
- Crawford, R., *In the Era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What it Means to Managers and Investors*, New York: Harper Business Books, 1991.
- Currie G. and Kerrin, M., "Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 6, 2003, pp. 1027-1045.
- Davenport, H. T., "Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies," *Knowledge and Process Management*, Vol. 4, No. 3, 1997, pp. 187-208.
- Davenport, T. H. and Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Drucker, P., *Peter Drucker on the Profession of Management*, Boston: Harvard Business Press, 1998.
- Edvinsson, L. and Malone, M. S., *Intellectual Capital*, New York: Harper Collins Publishers, 1997.
- Fletcher, T.D., Major, D. A., and Davis, D. D., "The Interactive Relationship of Competitive Climate and Trait Competitiveness with Workplace Attitudes, Stress, and Performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 7, 2008, pp. 899-922.
- Gist, M. E. and Mitchell, T. R., "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of it's Determinant and Malleability," *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, 1992, pp. 183-211.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Blak, W. C., *Multivariate Data Analysis*, New York: Macmillan Publishing, 1998.
- Hansen, M. T., "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, 1999, pp. 82-111.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., and Lovas, B., "Knowledge Sharing in Organization: Multiple Networks, Multiple Phases," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, 2005, pp. 776-793.

- Hendricks, P., "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing," *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, 1999, pp. 91-100.
- Hollander, E. P. and Offerman, L. R., "Power and Leadership in Organization: Relationship in Transition," *American Psychologist*, Vol. 45, 1990, pp. 179-189.
- Hooff, V. D. and Weenen, V., "Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing," *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 1, 2004, pp. 13-24.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., and Chang, C. M., "Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: The Relationship between Trust, Self-Efficacy, and Outcome Expectations," *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 65, 2007, pp. 153-169.
- James, L. R., "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp. 219-229.
- Johnson, D. W. and Johnson, R. T., *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, MN: Interaction Book Company, 1989.
- Kohn, A., *No Contest: The Case against Competition*, Boston: Houghton-Mifflin, 1992.
- Kreft, I. and de Leeuw, J., *Introducing Multilevel Modeling*, London: Sage, 1998.
- Krishnan, B. C., Netemever, R. G., and Boles, J. S., "Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No. 4, 2002, pp. 285-295.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., and Mohrman Jr. A. M., *Designing Team-Based Organization: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 1996, pp. 242-266.
- Nelson, K. M. and Coopridge, J. G., "The Contribution Shared Knowledge to IS Group Performance," *MIS Quarterly*, Vol. 20, No. 4, 1996, pp. 409-432.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, N. P., "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 2003, pp. 879-903.
- Reynolds, W. M., "Development of Reliable and Valid Short Forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale," *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 38, No. 1, 1982, pp. 119-125.
- Ruggles, R., "The State of Notion: Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, Vol. 40, 1998, pp. 80-89.
- Schulte, M., Ostroff, C., and Kinicki, A. J., "Organizational Climate Systems and Psychological

- Climate Perceptions: A Cross-Level Study of Climate-Satisfaction Relationships,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, 2006, pp. 645-671.
- Senge, P., “Sharing Knowledge,” *Executive Excellence*, Vol. 15, No. 6, 1997, pp. 11-12.
- Shoemaker, M. E., “Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, No. 4, 1999, pp. 1-19.
- Shonk, J. H., *Working in Teams: A Practical Manual for Improving Work*, New York: Amacom, 1982.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A., “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, 2006, pp. 1239-1251.
- Tampoe, M., “Motivation Knowledge Worker: The Challenge for the 1990s,” *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 3, 1993, pp. 49-59.
- Tichy, N. M., “Networks in Organizations,” In W. H. Starbuck and P. C. Nystrom (Eds.), *Handbook of Organizational Design: Remodeling Organizational and their Environments*, UK: Oxford University Press, 1981, pp. 225-249.
- Wood, R. and Bandura, A., “Social Cognitive Theory of Organizational Management,” *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, 1989, pp. 361-384.
- Zarraga C. and Bonache J., “Assessing the Team Environment for Knowledge Sharing: An Empirical Analysis,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, 2003, pp. 1227-1245.