

# 壽險業務員績效之正向錯覺及 個人自我效能關係之研究

## THE RELATIONSHIP BETWEEN POSITIVE ILLUSION AND SELF-EFFICACY FOR LIFE INSURANCE SALESMAN SALES PERFORMANCE

鄭碧月\*

台南應用科技大學財務金融系副教授

邱唐資

台南應用科技大學財務金融系學生

**Pi-Yueh Cheng**

*Associate Professor, Department of Finance,  
Tainan University of Technology*

**Tarng-Tz Chiou**

*Undergraduate Student, Department of Finance,  
Tainan University of Technology*

### 摘要

面對台灣保險業務的競爭日益激烈，保險業務員是壽險行銷能否成功的關鍵因素，市場上客戶對保險公司的認識是透過保險業務員而來的；保險公司要將商品賣給客戶，也必須透過保險業務員的介紹。注意保險業務員的心理因素，將會有較佳的業務績效。自我效能論認為個體對於工作表現的信心水準愈高，則未來成就愈好。然而，過去已有許多研究指出，對於未來成就或表現的過度高估，可能是一種自我顯揚偏誤的正向錯覺。本研究以保險公司151位保險業務員（男性佔41%，女性佔59%；平均年齡33歲，標準差1.1）為調查樣本，採取縱貫性研究，蒐集業務員的自我效能，預估的業務績效、以及他們分別在計畫初始、三個月後與六個月後等三個時段的業務績效。

---

\*通訊作者，地址：台南市永康區中正路 529 號，電話：0910-826336  
E-mail：t20030@mail.tut.edu.tw

主要目的為探討保險業務員自我效能與正向錯覺的關係，以及檢驗保險業務員自我效能、正向錯覺與其業務績效的關係是否穩定。研究結果有以下發現，第一，低自我效能者較容易產生正向錯覺；第二，自我效能與業務績效的關係在半年內相當穩定；第三，正向錯覺者在業務績效低於無正向錯覺者，且這種現象在低自我效能者顯著高於高自我效能者。研究結果可提供保險公司，未來提升保險業務員的業務績效時重要的啟示。

**關鍵字：**正向錯覺、自我效能、業務績效、保險業務員

## ABSTRACT

The Life insurance salesman is the key factor in the success of marketing when the insurance industry is faced with increasingly fierce competition in Taiwan. The awareness about customers in insurance companies comes from their salesmen. Because Insurance companies want to sell insurance to customers, these products must be introduced through the salesman. If companies pay more attention to the psychological factors affecting insurance salesmen, then they will have better sale performances. Past research indicates that the self-efficacy theory suggests that if individuals' confidence in their performance is at a higher level, their performance in the future will be better. Past studies also indicate that inflated self-estimate for the future performance the so-called positive illusions, serves as one kind of self-enhancement bias. 151 insurance salesmen coming from some insurance companies in Tainan (41% male, 59% female; M age = 33 yr., SD =1.1) participated in a longitudinal study during a half year period. This research aims to examine the relationship between self-efficacy and positive illusions as well as the impact of positive illusions on subsequent sales performance. Results show that, first, self-efficacy is negatively correlated with positive illusions and the positive illusions of salesmen with lower self-efficacy are significantly higher than those with higher self-efficacy; secondly, the relationship between self- efficiency and sales performance is quite stable in six months; thirdly, the expected performance on future sales performance of individuals with positive illusions is higher than those without positive illusions. This research is expected to help insurance advisors to enhance salesmen's performance in insurance companies.

**Keywords:** Positive Illusions, Self-Efficacy, Sales Performance, Insurance Salesmen

## 壹、研究動機與目的

自從1991年，政府陸續解除金融保險的管制，打破過去金融市場長久以來由少數企業寡佔的局面，因此，台灣的保險業市場也吸引了許多外商保險公司（鄭碧月、邱文彬，2007）；「金融控股公司法」也於2006年獲立法院通過後實施，金融控股公司完成立法的最大意義在使我國金融機構得依其經營目標直接投資或收購子公司跨業經營以擴大金融版圖，同時，該法提供營業讓與、股份轉換的機制，並針對相關登記規費、租稅給予適度優惠，有利於銀行、保險公司及證券商轉換為金融控股公司之誘因（李禮仲，2007）。因此，保險業務的競爭也變得日益激烈，保險業務員是壽險行銷能否成功的關鍵因素，在市場上，客戶對保險公司的認識是透過保險業務員而來的；保險公司要將商品賣給客戶也必須透過保險業務員的介紹，因此目前保險公司在業務方面所推動的方向，除了注重市場占有率的提升之外，更開始注重業務員的素質之提升（黃啟龍，2007）。有鑑於保險業務員是保險公司除了保險商品外之另一項重要的資產，且其重要性絕不亞於保險商品，而保險公司能否穩健地永續經營，更是要靠保險業務員的業績，如有足夠的客戶數量及保單品質，才能確保保險公司的獲利成長（鄭碧月、邱文彬，2007）。因此，如何設計引導保險業務員往正向發展的良好機制，來提昇保險業務員的業務績效，似乎是一項重要的研究議題。

國內外有關保險產業的相關研究已有許多，例如，以保險業務員為議題的論文，包括：探討保險業務員專業形象（鄒昀真、林家旭，2011），保險業務員勞工法律問題（楊通軒，2013），勞務契約與保險業務員的績效之關係（曾鹿鳴、康裕民、蔡東瑾，2011），保險業務員樂觀程度、工作壓力與工作努力對其業務績效之影響（曾信超、黃新宗，2008），比較本土與外商保險公司，國民性格調節顧客知覺與服務滿意度之關係（鄭碧月、邱文彬，2007），壽險業務人員運用顧客關係管理系統滿意度與業務績效之關係（羅國輝，2003），保險業務員的困境與因應之道（周國端，2004），壽險業務人員銷售創意與工作績效之關係（尤漢順，2005）。探討土耳其保險業業務員之工作滿意度、組織認同與其工作績效之關係（Kalkavan & Katrinli, 2014），保險公司之促銷與產品品牌對公司業務績效影響之關係（Ajagbe, Long, & Solomon, 2014）。回顧上述國內外文獻，少有針對保險業務員的自我效能、自我評估與業務績效進行探討；自我效能論認為個體對於工作表現的信心水準會影響未來實際的表現，一般而言，自我效能（self-efficacy）愈高，未來表現或績效愈好（Bandura, 1982, 1997），可以據此推論保險業務員的自我效能愈高其業務績效應該愈好。其次，過去已有許多研究指出對於未來表現或成就的高估，屬於自我顯揚偏誤（self-enhancement bias）的正向錯覺（positive illusions），意即所預期的未來表現水準高於實際表現（Taylor & Brown,

1988, 1994)。回顧關於正向錯覺影響的文獻後，Taylor and Brown (1988) 歸納正向錯覺的正面效應主要包括提昇心理幸福感 (psychological well-being)，增加動機，有更高的堅持，促進未來表現以及獲得較大的成功機會。然而，近年來有些研究，指出正向錯覺可能會產生負面與不利的後果 (Colvin, Block, & Funder, 1995; Gosling, John, Craik, & Robins, 1998; John & Robins, 1994; Johnson, Vincent, & Ross, 1997; Robins & John, 1997)。爰此，本研究擬從自我顯揚偏誤的啟發觀點，探討保險業務員績效與正向錯覺及自我效能的關係，綜合言之，本研究目的為：

- 一、探討保險業務員自我效能與正向錯覺的關係。
- 二、檢驗保險業務員自我效能、正向錯覺與其業務績效的關係是否會隨時間改變。

## 貳、文獻探討

### 一、自我效能與表現成就

Bandura (1986) 的社會認知理論 (social cognitive theory) 認為個人認知層面對於行為表現具有重要的影響，自我效能代表個體對於工作績效的信心水準 (confidence level)；自我效能高的人，相信他們自己能有效地處理所面臨的事件和處境；由於他們預期能夠克服障礙，因此較能堅忍不拔地做事，使得他們常有不凡的表現 (Bandura, 1982)。自我效能可分為一般自我效能，以及特殊自我效能，前者短期不會變化，後者重視對於未來某特定工作是否成功的評斷，將會影響實際的表現 (Bandura, 1989)。Bandura (1997) 強調高自我效能的人，對於因應事件與處境有較高的信心水準，這種預期的信心容易形成較佳的表現。由於本研究為半年期的縱貫性研究，所以採用「一般自我效能」做為研究變項。自我效能論重視認知性因素對於行為層面的影響，這種對於未來工作是否成功的評斷，將會影響實際的表現 (Bandura, 1989)。在過去許多工作績效的實徵研究，皆證實自我效能對於工作績效的影響。例如，Barling and Beattie (1983) 針對人壽保險公司的業務代表的實證研究中，發現業務代表的自我效能和他們的工作績效 (銷售的保險金額和保單數) 具有顯著相關性。Brown, Corn, and Slocum (1998) 調查美國西部的西藥供應商的 167 位業務代表，也發現業務代表的自我效能和銷售業績有很強的直接及間接相關。Reynolds (1999) 將自我效能的觀念引進旅館的人力資源管理，同樣發現員工的自我效能會影響他們的工作績效。由於壽險業務銷售的工作性質不同於其他工作行業，一般均認同壽險銷售人員需有較高的自我要求能力 (黃啟龍, 2007)；因此，從個人

層級的自我效能切入，探討壽險業務人員的認知因素與其工作表現層面的關係應為合理的研究取向。

## 二、保險員業務績效

Boman and Motowidlo (1993) 將工作績效定義為：與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。Chakravarthy (1986) 認為績效包含三個部份：(1)短期經濟成效、(2)滿足各種關係人的需求、(3)公司應付未來的能力。其中第 1、2 兩項是公司績效優良的必要條件，而第 3 項是公司績效優良的充分條件，三項加總而成為公司的績效。另外，Venkatraman and Ramanujam (1986) 也提出三種不同範圍的績效：(1)財務績效：是指達成企業的經濟目標，如銷售成長、獲利率、每股盈餘等。(2)事業績效：是指財務績效和作業績效的總和。作業績效指市場占有率、新產品上市、產品品質、行銷效能等。(3)組織效能：是最廣泛的組織績效定義，除前述兩者外，尚包括達成組織各種互相衝突的目標，以及各種關係人之目標滿足在內。基本上，Chakravarthy (1986) 對績效的定義所涵蓋的範圍最為廣泛。有關工作績效的衡量基礎大致可分量性基礎與質性基礎兩種，質性基礎是指考慮到業務員的工作品質，以用輔助量性基礎之不足，例如對公司、產品之知識、顧客關係、責任感及合作性是否足夠等主觀判斷因素。而量性基礎則是以產出或投入數量多寡來評核。一般衡量業務員之生產力，可以用效果及效率兩方面來衡量，一般評估績效最好能兼顧效率及效果二者之衡量。部份保險公司會以「銷售件數」或「銷售金額」，等單一數值來評價。通常亦是設定標準數值以為比較，或可將業務員之年資亦加以考慮，如未滿一年者以實績之 130% 為標準，而年滿三年者以 80% 為標準；亦有保險司採取責任額達成率：此乃採用複數數值之比較。責任額不僅是獎勵業務員之手段，同時也是衡量績效之標準，其用以核計績效時之公式如下：業績達成率 = 推銷實績額 / 責任額 \* 100%。故管理者可根據不同之個人條件、地域環境等給予不同之責任分配，既有彈性又符公平。一般判定標準達成率在 80% 以下，則屬低績效；120% 以上，則屬高績效。本研究整合 Barling and Beattie (1983) 對壽險業務員的績效衡量，並參考實務界的意見，擬以「每月佣金」做為保險業務員之業務績效，進行後續研究。

## 三、正向錯覺與自我效能、業務績效的關係

在考慮影響與如何提昇業務員業務績效的關鍵因素時，從影響成就的動機層面著手是可行的途徑。期望理論認為努力與成就的預期是植基於自尊與先前經驗 (Lawler, 1994)，因此，倘若能夠增加個人有能力完成特定表現的信念，將會有助

於未來的實際表現；並且，若是個人對於自己執行某項工作的能力具備信心，也能夠從這種正向的自我評價中獲得助益（Bandura, 1997；Locke, Frederick, & Bobko, 1984）。如果從目標設定模式的觀點觀察，也呼應適當的目標設定有助於提昇工作表現（Locke & Latham, 1984, 1990；Tubbs, 1986）。換言之，形成有利的自我評價對於未來表現或成就會有重要的影響。個體對於自身能力的評價存在相當大的差異，有些人傾向高估自己的能力，其他人則抱持比較實際的自我評價。然而，對於壽險業務人員而言，究竟抱持那種型態的自我評價，對於業務績效的表現有較多正面的助益呢？是那些對於個人有過度正向知覺的業務員，還是擁有精確自我評價的業務員，這的確是一項有趣的議題。

對於個人能力或成就高估的情況就是所謂的「正向錯覺」，它是指個人事先預估的表現水平與實際表現水平的差距，屬於自我顯揚偏誤的一種型式（Taylor & Brown, 1994）。近年來，從事正向錯覺對於個人影響的實徵研究發現它具有一些正面的價值。例如，擁有正向錯覺可以提昇心理幸福感（psychological well-being），提昇動機，面對困難時有更高的堅持、促進工作表現以及獲得較大的成功等等（Taylor & Brown, 1988）。在接受上述正向錯覺的正面影響前，吾人似乎應該進一步審視幾點，才適合做出正向錯覺有百利而無一害的結論（Colvin & Block, 1994）。首先，過去研究在測量正向錯覺時缺乏客觀效標，大部份的測量方式都是採取主觀的自陳式評估（self-reported rating）（Aspinwall & Taylor, 1992）。為了更適切地測量個體是否具有正向錯覺，必須要有客觀的外在效標，例如，實際的工作表現或成就。第二，雖然許多研究發現正向錯覺與正向適應的結果有顯著關聯，由於二者都是透過自陳式量表的測量，擁有正向錯覺的人們也很可能會同樣且一致地高估適應結果（Shedler, Mayman, & Manis, 1993）。換言之，這種自陳式量表所得到的正向錯覺可能只是藉由扭曲威脅自我價值的訊息，以跨大自尊的整體性偏誤傾向。因此，這些研究所獲得關於正向錯覺的有利影響僅是因為防衛性扭曲所造成，而非真正的獲利。根據上述的回顧，正向錯覺的長期效應或許與短期效果有所不同。因此，對於壽險業務人員的業務績效而言，正向錯覺的影響是否會隨著時間而有所不同，需要進一步的探究。

自我效能反映個體對於未來表現或成就的信心水準，自我效能愈低者，意謂對於個人的能力有較差的評價，由於當個體面臨自尊或自我價值的威脅時，更容易啟動自我顯揚機制以挽救負面的自我形象（Johnson et al., 1997；Taylor & Brown, 1988），因此，壽險業務人員的自我效能較佳者，是否較容易啟動自我顯揚的機制進而顯現出較高的正向錯覺，亦是本研究的問題。

## 參、研究方法

本研究的主要目的為驗證壽險業務人員一般自我效能與目標設定和業務績效的關係。自我效能與目標設定，採取問卷調查法蒐集資料，業務績效採取實際的績效成果，並對業務績效進行三次的縱貫評量，然後針對研究問題進行考驗。以下為研究樣本與研究工具的說明。

### 一、研究對象

本研究由台灣二家知名保險公司全力配合完成本計畫，參與者為該公司通過試用期年資未滿二年的業務人員（平均年資為 1.36 年，標準差 0.47），由於研究為半年期的縱貫性設計，參與研究者接受三次「業務績效的評比」，第一次評比的時間為計畫開始時，第二次評比的時間為三個月後，第三次為第一次評比的時間為六個月後，並由公司主管的協助，邀請 160 位壽險業務人員完成本次研究的施測，刪除資料不全之樣本後，有效樣本為 151 位（62 位男性，89 位女性；平均年齡為 33 歲，標準差 1.5）。

### 二、研究程序

1. 接洽保險公司主管，並告知本研究的實施程序。
2. 建立參與本計畫的壽險業務人員名單檔案，以利後續計畫資料蒐集。
3. 計畫開始時先請該公司主管告知每位業務員的第一次真實業務績效，並請他們完成一般自我效能的量測，以及自己預測三個月後的業務績效。
4. 三個月再請主管提供每位業務員的第二次的真實業務績效。
5. 六個月再請主管提供每位業務員的第三次的真實業務績效。
6. 完成本次研究。

### 三、測量變項

自我效能。此部分使用自我效能量表施測，量表參考 Schwarzer, Bäßler, Kwiatek, and Schröder (1997) 的量表修改，共有 10 題，採 4 點量表，1 為完全不正確，2 為尚算正確，3 為大部份正確，4 為完全正確。量表題目如附錄一所示。參與者的整體一般自我效能之計算為 10 題總得分除以題數，以方便從量表尺度了解自我效能的高

低。得分愈趨於 1 者，表示業務員自我效能愈低，反之得分愈接近 4 者，表示業務員自我效能愈高。並且，本研究進一步根據理論平均數，將高於平均數的參與者歸類為「高自我效能組」，將低於平均數的參與者歸類為「低自我效能組」，進行後續資料分析。

正向錯覺。正向錯覺源自於所謂的自我顯揚偏誤，它的界定為個體自我評估表現高於實際表現的程度。以本研究為例，為了使正向錯覺能夠符合現狀，並獲得外在客觀的績效效標，因此，採取公司的業務績效。並且，在計畫開始時，即公佈業務員的績效，並向業務員說明業務績效的團體相對位置，使參與者了解自己在公司的業務績效的表現水平後，才進行自我效能與正向錯覺的測量。

正向錯覺的操作型定義為業務員對於預估第二次「業務績效」(PF; Predict performance) 減去第二次「真正業務績效」(AF; Actual performance)。正向錯覺的得分為正，代表對於未來業務績效有高估的情況，得分愈高代表自我顯揚的偏誤愈為明顯。負向得分則表示業務員對於未來業務績效沒有正向錯覺的情況。依此種分類將參與者分為「正向錯覺組」與「無正向錯覺組」，再進行後續資料分析。

業務員業務績效。本研究整合 Barling and Beattie (1983) 對壽險業務員的績效衡量，並參考台灣目前實務界的做法，擬以「每月佣金」做為保險業務員之業務績效，三次實際的業務績效，及一次目標設定的估計業務績效。

## 肆、研究結果

### 一、自我效能與正向錯覺的關係

本研究的首要問題為檢驗自我效能與正向錯覺的關係，各個測量變項間的相關矩陣如表 1 所示。根據表 1，在自我效能與正向錯覺的關係方面，可以發現自我效能與正向錯覺存在低度的顯著負相關， $r = -.28$ ， $p < .05$ ，顯示二者應為不同且相互關聯很低的心理建構。

進一步根據自我效能組的區分，進行自我效能組在正向錯覺得分的  $t$  考驗，結果如表 2。 $t$  考驗結果指出低自我效能者 ( $M = 2.98$ ) 的正向錯覺顯著高自我效能者 ( $M = -2.80$ )，顯示低自我效能者較容易產生正向錯覺的情形。



表 1 測量變項的相關矩陣

	1	2	3	4
1.自我效能	—			
2.正向錯覺	-.28*	—		
3.AF-1	.66**	.17*	—	
4.AF-2	.74**	-.58**	.75**	—
5.AF-3	.66**	-.17**	.86**	.86**

\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$

表 2 自我效能組在正向錯覺的差異

依變項	組別	人數	平均數	標準誤	t 值
正向錯覺	低自我效能	70	2.98	1.52	2.35**
	高自我效能	81	-2.80	2.89	

註：自我效能組以量尺的理論平均數做為切截點；\*\*  $p < .01$ 。

## 二、自我效能與業務績效的關係

根據表 1 的相關矩陣，可以得知自我效能與後續第二次、第三次真實業務績效的表現呈顯著正相關（分別為  $r = .74$ ， $p < .05$ ； $r = .66$ ， $p < .05$ ）。研究發現支持自我效能與工作表現或績效的預測，而相關分析的發現亦指出自我效能與業務績效的關係相當穩定。

此外，由於自我效能組在第一次業務績效的表現存在顯著差異， $t(149) = 5.90$ ， $p < .01$ ，高自我效能者（ $M = 128.43$ ）在第一次評量的業務績效高於低自我效能者（ $M = 71.87$ ），這指出本研究關於自我效能的分組符合理論的預期。

## 三、正向錯覺與業務績效的關係

本研究另一個最主要的問題在於正向錯覺與業務績效的關係是否會隨時間而改變？以及正向錯覺與業務績效的關係是否會因自我效能而有所不同。因此，以自我效能組、正向錯覺組為自變數，分別針對第二次與第三次業務績效評量為依變數，進行二因子受試者間設計的變異數分析。

為了研究問題考驗的錯誤率，以保護第一類型錯誤，依照族系（family-wise）的概念將主要效果與交互作用的整體錯誤率定為.05，由於兩個二因子變異數分析中計有四個主要效果與兩個二因子交互作用效果，因此，每個主要效果所應分配的錯誤率應為.0125，而每一個交互作用所應分配的錯誤率為.025。本研究問題所檢驗的

各項效果，是以上述標準做為拒絕虛無假設與否的判斷標準。自我效能、正向錯覺在第二次與第三次真實業務績效的統計數如表 3。

自我效能與業務績效的關係是否會隨時間而改變？自我效能組在第二次與第三次業務績效的主要效果皆達顯著水準，分別為  $F$  第二次(1, 147) = 30.61,  $p < .0125$ ，以及  $F$  第三次(1, 147) = 37.68,  $p < .0125$ 。以第二次業務績效的表現而言，高自我效能者 ( $M = 179.19$ ) 的業務績效高於低自我效能者 ( $M = 120.97$ )，在第三次評量的業務績效高自我效能者 ( $M = 175.21$ ) 同樣高於低自我效能者 ( $M = 127.36$ )。研究發現一方面再度呼應「自我效能愈高者其未來工作表現或成就愈高的理論預測」，同時亦指出自我效能與業務績效的關係在半年之內相當穩定。

## 伍、討論與建議

本研究針對保險業務員自我效能與正向錯覺和業務績效的關係進行縱貫性的檢驗，參與者在得知第一次業務績效後，接受業務績效的自我效能的評量，然後在三個月及六個月取得其真實業務績效，以下分別針對重要的研究發現進行討論，並對後續研究方向與輔導提出建議。

### 一、討論

研究結果指出壽險業務員之自我效能與正向錯覺有負相關，亦即低自我效能者的正向錯覺高於高自我效能者的正向錯覺。研究發現似乎意謂對於自身能力缺乏信心者較容易啟動自我顯揚(*self-enhancement*)的機制(Yang, Chuang, & Chiou, 2009)；進而壽險業務員對於未來自身業務績效的預估表現時，會表現較高的正向錯覺，以致高估自己未來的可能表現。這樣的情形也支持許多學者提出的自我侍奉偏誤(*self-serving bias*)，通常會發現在個體面臨威脅會產生自我價值的情況(Brown, Corn, & Slocum, 1988；Sedikides & Strube, 1997；Taylor & Armor, 1996)。亦即，本研究發現保險業務員面對預估未來保險績效的壓力時，通常也會產生自我侍奉偏誤，這種現象值得業務主管瞭解業務員此種壓力並加以輔導。

其次，本研究發現與過去學者的論述並無不同，即保險業務員的自我效能與業務績效呈現正向關係，研究結果支持事前所推論的研究假設，這樣的發現呼應近年自我效能與工作成就的相關研究成就(楊文玲, 1988；羅佩汶, 1997；Bandura, 1989；Barling & Beattie, 1983；Grant & Wrzesniewski, 2010)。對保險業務員而言，他們的

表 3 自我效能、正向錯覺在第二次與第三次業務績效的統計數（單位：千元）

業務績效	自我效能 × 正向錯覺			
	低自我效能		高自我效能	
	無正向錯覺	正向錯覺	無正向錯覺	正向錯覺
AF-2				
M	92.19	87.14	179.19	120.97
SD	83.01	61.72	62.74	59.91
AF-3				
M	91.50	81.38	175.21	127.36
SD	60.41	59.09	66.74	31.60

註：業務績效的總分全距為 2 萬至 20 萬

自我效能愈高，後續的業務績效應該也會愈好。無論從相關分析或變異數分析的結果，本研究皆一致指出自我效能與保險業務員業務績效的關係在半年內相當穩定，因此，未來在進行員工教育訓練時，除了專業知識與技能的課程外，應安排提昇保險業務員業務績效的信心水準（意即自我效能）的相關課程，亦是提昇保險業務員業務績效的重要途徑。

第三，保險業務員的業務績效是他們重要收入的來源，如果出現較低的業務績效，會降低他們的自尊（self-esteem），以致於往往會高估他的預期績效，換句話說，低業務績效的業務員較易出現正向錯覺，所以正向錯覺被認為是調節自尊的重要機制（Creed, Muller, & Patton, 2003），研究結果發現正向錯覺者對於未來業務績效表現的預估高於無正向錯覺者，這正指出正向錯覺者較容易對於未來成就表現產生過度樂觀的評估，但實際表現或成就卻與預估有一段差距。因此，業務員透過高估未來績效表現的自我顯揚偏誤對於實際的業務績效有負面的影響。同時，研究發現亦指出正向錯覺對於未來業務績效之不實際預期扮演著重要的角色，並且，這種顯揚所造成的偏誤，應源自業務員期望透過高估對未來業務績效表現以提昇他們的自尊。

最後，關於正向錯覺與保險業務員業務績效的關係而言，本研究的縱貫性評量設計得以檢驗正向錯覺對於業務績效的長期效應。Taylor and Brown（1994）的研究指出，由於正向錯覺可促進較高的動機與對所要完成工作的堅持。亦有學者認為這種目標設定的模式（goal-setting model），指出設定適合的目標將能有效的提昇工作績效（Locke & Latham, 1990）。然而，研究結果指出正向錯覺對於保險業務員業務績效不僅存在負面效應，而且這種負面效應持續在第三次業績評量時仍然存在。因此，即使過去有些研究指出正向錯覺有短期或暫時性的適應性（Aspinwall & Taylor, 1992；Taylor & Brown, 1994；Shedler et al., 1993；Taylor & Brown, 1988）。研究發現

呼應擁有正向錯覺可能在長期會產生負面不良結果的觀點 (Colvin et al., 1995; Paulhus, 1998)。

## 二、研究限制與未來研究

整體而言，本研究的結果並未充份指出正向錯覺為業務績效負面影響的主要因子，研究發現顯示正向錯覺可能帶來正面與負面的後果。在宣稱正向錯覺對於業務績效會產生正面或負面效應時，研究者都應該清楚指陳正向錯覺的界定與測量方式（自陳式量表或是採用外在效標）、在何種情境中探究、追縱學習成就的時間多長、以及樣本的特性。更精確而言，研究者在從事研究、類推或應用正向錯覺的相關影響時，必須考量什麼母群在何種情況與何種表現範疇下，正向錯覺才會出現正面或負面的效應。例如，本研究僅是指出正向錯覺對於保險業務員在六個月的縱貫性業務績效有負面影響，但正向錯覺仍然有可能在身心適應的健康範疇，或是壓力因應的情境下有正面效應 (Aspinwall & Brunhart, 1996; Taylor & Brown, 1994)。本研究採用保險業務員為研究對象，研究結果可不類推到其他服務產業，有待進一步的研究，另外，個人自我評估會依文化背景有差異 (Heine, Kitayama, & Lehman, 2001)，所以，未來可進一步的比較東西方保險業業務員之正向錯覺與自我能的關係。在研究設計上，未來研究者可以採取其他研究途徑（例如，實驗法或質性研究），透過「異法同証」的原理，將可以提高研究結果的內在效度與類推性。本研究僅採取半年期的縱貫性業務績效的研究，由於正向錯覺在相關的研究指出會產生短多長空的現象 (Aspinwall & Brunhart, 1996; Yang, Chuang, & Chiou, 2009)，未來可採取超過一年期間的觀察，是否仍會出現此種短多長空的現象。另外，本研究的參與者來自二家保險公司，過去的文獻指出組織文化會影響員工的工作績效 (房美玉, 2002; 張松山、孫仲山、陳冠年, 2011; 許琬嫻, 2013; 謝琇玲、謝宜樺, 2013)，建議未來研究應考慮將組織文化的干擾效果納入討論。

## 三、實務意涵

本研究發現正向錯覺對於保險業務員的業務績效的負面效應在低自我效能者身上更為顯著。這意謂倘若保險業務員對銷售保險產品缺乏信心，又對未來表現抱持不切實際或過度樂觀的看法，這樣將會對未來的業績成就產生更不利的影響。因此，主管人員應在業務員的業績績效的公布前後，注意與監控業務員對銷售產品的信心水準與他們對於未來業務績效的評估是否合理，以發覺業務員業績績效的差異的是否與自我效能或正向錯覺有關。

以業績績效的輔導而言，自我效能較低又同時擁有正向錯覺者將是最急迫需要輔導的對象。在干預策略方面，除了藉由正向經驗的累積來提昇業務員的業務績效的自我效能外，更關鍵的在於建立業務員對於自身能力或未來表現有合理的期待與評估，如此才能避免正向錯覺所帶來的負面的效應。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 尤漢順(2005)，壽險業務人員銷售創意與工作績效之關係，東海大學管理碩士學程在職專班出版碩士論文。
2. 李禮仲(2007)，金融控股公司法上路後看明日的台灣金融市場，國政研究報告，2015年10月15日，取自：<http://www.npf.org.tw/2/1482>。
3. 周國端(2004)，環境丕變下，保險業務員的困境與因應之道，保險事業發展中心專欄文章。
4. 房美玉(2002)，台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效滿意度間關連性的影響，管理評論，21(3)，69-96。
5. 許琬琪(2013)，異文化管理對轉換型領導與工作績效之干擾影響－以多國籍壽險業為例，多國籍企業管理評論，7(1)，1-21。
6. 張松山、孫仲山、陳冠年(2011)，績效評估指標、組織溝通、評核方式與工作績效關聯性之實證研究，工業科技教育學刊，4，57-64。
7. 曾信超、黃新宗(2008)，壽險業務人員樂觀程度、工作壓力與工作努力對其業務績效之影響，朝陽商管評論，7(3)，93-112。
8. 曾鹿鳴、康裕民、蔡東瑾(2011)，勞務契約與業務員績效：壽險業的例子，保險專刊，27(2)，111-133。
9. 黃啟龍(2007)，保險業務員績效與主管領導型態關係研究，壽險管理期刊，20，165-180。
10. 楊文玲(1988)，目標設定、成就動機、自我效能與工作表現的關係，國立政治大學教育研究所未出版碩士論文。

11. 楊通軒(2013), 保險業務員勞工法律問題之探討：以契約定性為中心, 東吳法律學報, 25(3), 69-117。
12. 鄒昫真、林家旭(2011), 影響保險業務員專業形象因素之研究, 美容科技學刊, 8(2), 250-268。
13. 鄭碧月、邱文彬(2007), 服務知覺的服務行為與顧客滿意度的關係：國民性格的調節效應與本土、外商公司的比較, 輔仁管理評論, 14(1), 155-176。
14. 謝琇玲、謝宜樺(2013), 員工工作績效的影響因素探討：華人社會文化脈絡與心理行為現象, 勞資關係論叢, 14(2), 1-22。
15. 羅佩汶(1997), 自我效能與績效關係之研究－以壽險業務員為例, 國立中正大學企業管理學系未出版碩士論文。
16. 羅國輝(2003), 壽險業務人員運用顧客關係管理系統(CRM)滿意度與績效之研究, 逢甲大學保險學系未出版碩士論文。

## 二、英文部分

1. Ajagbe, M. A., Long, C. S., & Solomon, O. (2014). The impact of sales promotion and product branding on company performance: A case study of AIICO insurance Nigerian PLC. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 129, 164-171.
2. Aspinwall, L. G., & Brunhart, S. M. (1996). Distinguishing optimism from denial: Optimistic beliefs predict attention to health risks. Personality and Social Psychology, 22, 993-1003.
3. Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. Journal of Personality and Social Psychology, 63, 989-1003.
4. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist, 37, 122-147.
5. Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. Developmental Psychology, 25, 729-735.

7. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York, NY: Freeman.
8. Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. Journal of Organizational Behavior Management, 5, 41-51.
9. Boman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10(2), 99-109.
10. Brown, S. P., Corn, W. L., & Slocum, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. Journal of Marketing, 32, 88-98.
11. Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. Strategic Management Journal, 7, 437-458.
12. Colvin, C. R., & Block, J. (1994). Do positive illusions foster mental health? An examination of the Taylor and Brown formulation. Psychological Bulletin, 116, 3-20.
13. Colvin, C. R., Block, J., & Funder, D. C. (1995). Overly positive self evaluations and personality: Negative implications for mental health. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 1152-1162.
14. Creed, P. A., Muller, J., & Patton, W. (2003). Leaving high school: The influence and consequence for psychological well-being and career-related confidence. Journal of Adolescence, 26, 295-312.
15. Gosling, S. D., John, O. P., Craik, K. H., & Robins, R. W. (1998). Do people know how they behave? Self-reported act frequencies compared with on-line coding by observers. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 1337-1349.
16. Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. Journal of Applied Psychology, 95(1), 108-121.
17. Heine, S. J., Kitayama, S., & Lehman, D. R. (2001). Cultural differences in self-evaluation Japanese readily accept negative self-relevant information. Cross-Cultural Psychology, 32(4), 434-443.

18. John, O. P., & Robins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: Individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. Journal of Personality and Social Psychology, *66*, 206-219.
19. Johnson, E. A., Vincent, N., & Ross, L. (1997). Self-deception versus self-esteem in buffering the negative effects of failure. Journal of Research in Personality, *31*, 385-405.
20. Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organizational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences, *150*, 1137-1147.
21. Lawler, E. E. (1994). Motivation in Work Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
22. Locke, E. A., Frederick, E. L. C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance. Journal of Applied Psychology, *69*, 241-251.
23. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
24. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
25. Paulhus, D. L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: A mixed blessing? Journal of Personality and Social Psychology, *74*, 1197-1208.
26. Reynolds, D. (1999). The Manager Known As Pygmalion: Supervisory Expectations As an Antecedent to Managerial Self-Efficacy. Paper presented at the meeting of Fourth Annual Graduate Education and Graduate Research Conference in Hospitality & Tourism. Houston, TX.
27. Robins, R. W., & John, O. P. (1997). Effects of visual perspective and narcissism on self-perception: Is seeing believing? Psychological Science, *8*, 37-42.
28. Sedikides, C., & Strube, M. J. (1997). Self-evaluation: To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better. In M. P. Zanna (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology, *29*, 209-269. New York, NY: Academic Press.



29. Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., & Schröder, K. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the general self-efficacy scale. Applied Psychology: An International Review, 46(1), 69-88.
30. Shedler, J., Mayman, M., & Manis, M. (1993). The illusion of mental health. American Psychologists, 48, 1117-1131.
31. Taylor, S. E., & Armor, D. A. (1996). Positive illusions and coping with adversity. Journal of Personality, 64, 873-898.
32. Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. Psychological Bulletin, 103, 193-210.
33. Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. Psychological Bulletin, 116, 21-27.
34. Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analysis examination of the empirical evidence. Journal of Applied Psychology, 71, 474-483.
35. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814.
36. Yang, M. L., Chuang, H. H., & Chiou, W. B. (2009). Long-term costs of inflated on academic performance among adolescent students: A case of second-language achievements. Psychological Reports, 105, 1-11.

105 年 05 月 27 日收稿

105 年 05 月 30 日初審

105 年 06 月 27 日複審

105 年 07 月 19 日接受

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 鄭碧月  
Name Pi-Yueh Cheng  
服務單位 台南應用科技大學財務金融系副教授  
Department Associate Professor, Department of Finance, Tainan University of Technology  
地址 台南市永康區中正路 529 號  
Address No.529, Zhongzheng Rd., Yongkang District, Tainan City, Taiwan  
E-mail t20030@mail.tut.edu.tw  
專長 金融產業研究，商業教育，倫理教育  
Specialty Financial Industry Study, Business Education, Ethics Education

姓名 邱唐資  
Name Tarng-Tz Chiou  
服務單位 台南應用科技大學財務金融系學生  
Department Undergraduate Student, Department of Finance, Tainan University of Technology  
地址 台南市永康區中正路 529 號  
Address No.529, Zhongzheng Rd., Yongkang District, Tainan City, Taiwan  
E-mail d02100128@gm.tut.edu.tw  
專長 金融產業研究  
Specialty Financial Industry Study