

傳銷商心理資本強度構成內容與組織分析比較之研究

Comparative Research of the Psychological Capital Constructs among different Multi-Level Marketing Distributors

蔡政宏¹ 洪培琪²

摘要

本研究主要針對傳銷商心理資本強度構成內容與組織分析之比較，以多層次傳銷商的心理資本為中心，探討心理資本的構成內容與各構面間相對強度的差異性，進而使組織藉此瞭解如何提升傳銷商的心理資本，進而誘發更高的個人與組織績效。層級分析法是探討構面間相對重要性很有效的一種分析工具，本研究共取得來自三家多層次傳銷公司的樣本，扣除無效問卷後，針對有效回收的專家問卷加以分析。根據層級分析法的統計工具分析後得到下列結果：(1)整體而言傳銷商的心理資本強度以「自我效能」為最強，「希望」次之，之後依序為「韌性」與「樂觀」；(2)從第二層次的心理資本架構來看，「領導能力」、「相信自己會達成目標」與「溝通能力」居於前三名，但在心理資本的「對組織樂觀」、「對同事樂觀」與「對工作樂觀」則有待加強。此一結果可以給予這些想要提升多層次傳銷商經營能力的公司更精準的目標，以強化直銷商的心理資本產生更高的績效。

關鍵字：多層次傳銷、心理資本、組織分析、層級分析法

ABSTRACT

This study aims at the comparison of psychological capital constructs among different multi-level marketing distributors; and further, provides directions to improve their performance by the way of higher psychological capital. Analytic hierarchy process (AHP) is used to analyze the data from three multi-level marketing distributors. The results reveal that, first, "Self-efficacy" is the most important construct of psychological capital, and the others are "hope", "Optimism" and "resiliency". Second, "leadership", "believe that they will achieve their goals", and "communication skills" are the top three important factors of the second level factors of psychological capital. In the other hands, "optimism to the organization", "optimism to the co-worker", and "optimism to your work" are the last three factors. The results of this study can serve as an important reference for the multi-level marketing distributors who want to improve their psychological capital and thus enhance their performance.

Key word: multi-level marketing, psychological capital, organization analysis, analytic hierarchy process method

¹作者為正修科技大學經營管理研究所助理教授，Email：child@csu.edu.tw

²作者為正修科技大學經營管理研究所研究生，Email：rainbow12031203@gmail.com



1. 緒論

1.1 研究背景與動機

自21世紀以來，我們所處的環境已經從傳統的工業與農業時代轉變為一個新知識、新文化的高水準社會。企業創造價值的來源已經從過去以土地、勞力、機器等生產要素轉移為以知識為主的價值創造。隨著經濟的多元化、競爭強度的增加以及社會結構的改變，新商品問世後，單憑著本身的功能或傳統推銷模式，已不再符合時代需求，甚至無法有效打動消費者的心。部份企業為了推廣產品，採用多層次傳銷（Multilevel marketing，簡稱為MLM）又稱結構行銷（Structure marketing）或多層次直接銷售（Multilevel direct selling），是直銷行業規模擴大後的一種行銷模式。利用多層次傳銷組織內的經銷商自己實際體驗產品後所傳達給消費者的資訊，使消費者無形中更認同該產品，隱含著許多不同的效果，而且這些效果往往互有關聯。

然而，在一個以知識為導向的國家裡，仍有很多的企業只關注於公司的營業概況、利潤等顯而易見的財務帳面與資料，卻忽略了足以強烈影響員工行為的心理資本（psychological capital）。長久以來，各行各業的專家認為心理資本是一種無法控制，無法直接觀察的重要因素之一。服務人員在與消費者接觸時，因其行為直接影響到消費者，所以認真的角色表現是非常重要的。

以學術研究而言，國外對此議題相當地感興趣，而國內對於心理資本的相關研究上相當缺乏，直到近年來才有與心理資本相關的議題出現。在實務方面，資本狀況是優良還是卑微，對工作業績、行為等至關重要(Luthans, 2004)。此外，George (1991) 表示第一線服務人員展現服務傳遞之組織公民行為，其本質即是在服務傳遞的環境中能表現出認真的態度。故正面性員工心理資本所引發的服務導向組織公民行為之關連性是值得進一步深入探討。綜合上述，我們可以知道員工心理資本是一項重要的課題，心理的想法不僅會影響工作、績效也導致了一個人心中的樂觀程度、自信心程度、希望程度、韌性程度；故形成本研究進一步的探討構成員工心理資本強弱的重要因素。

1.2 研究目的

基於上述的研究背景與動機，本研究擬透過針對心理資本的深入剖析進而了解其構成內容，及各傳銷商心理資本的建構情形與影響程度，茲將本研究的各項研究目的敘述如下：

- (1)探討心理資本第一層主構面與第二層次構面的組成內容
- (2)分析多層次傳銷商心理資本各構面的強度。
- (3)比較不同的多層次傳銷公司間，其傳銷商心理資本的強度差異性。
- (4)解釋、分析、比較與歸納這些差異性。

1.3 研究流程

基於上述的研究背景與動機，本研究的主要目的是在探討傳銷商心理資本的建構情形與影響程度。分成下列幾個步驟進行，流程如下所示

- 步驟一：確立研究主題與研究目的。
- 步驟二：回顧相關文獻：蒐集、研讀相關文獻與資料，並整理出影響傳銷商的重要因素。
- 步驟三：建立評估模式層級架構：依據文獻探討後建立影響傳銷商的重要因素之層級架構。
- 步驟四：專家問卷設計及調查：以傳統AHP法格式設計專家問卷，以作為建立權重體系的基礎。
- 步驟五：建立影響傳銷商的重要因素之權重體系：利用AHP法進行資料處理與分析，獲得各項評估指標之相對權重，建立影響傳銷商心理層面的重要因素之權重體系。
- 步驟六：結合指標權重體系，建構影響傳銷商消費與經營的關鍵因素模式，作為多層次傳銷實務業者、相關單位或後續學者規劃參考之依據。
- 步驟七：結論與建議：根據研究結果提出實務及後續研究相關建議。

2. 文獻探討

本部分主要針對研究架構中的重要變數的定義與分類加以介紹，包括了傳銷商自我效能、希望、韌性、樂觀等主要影響因素及次項目。

2.1 心理資本

資本一詞被廣泛運用在各領域中，諸如口碑資本、人力資本、財務資本、智慧資本、品牌資本、結構資本、組織資本、心理資本、與社會資本等。各種資本的定義與研究都曾有學者涉略，也受到相當的重視，本研究以心理資本作為研究的主軸。不同資本名詞的定義很廣泛，所提出的內容也不同；Parkin (2005)將資本廣泛的定義為：「資本是可以讓企業去生產財政所使用的工具、設備、機械、勞務等。」



2.2 影響傳銷商心理層面的因素

Luthans (2004) 等人對心理資本所下的定義為你/妳是誰 (who are you)；其構面為自我效能、希望、樂觀、韌性，而且這四種構面是獨特性、可測量的、可開發的。Luthans (2004) 所提出的四種構面與各學者所提出的定義敘說如下：

2.2.1 自我效能 (self-efficacy)

自我效能是社會學習理論中很重要的概念，此概念乃由 Albert Bandura 於 1977 年所提出的，Albert Bandura 將自我效能 (self-efficacy) 定義為「個體在特定的情境裡，能夠激發自我的動機，調動認知資源以及採取必要的行動以完成某一項特定工作的信念(心)。」也就是說相信自己能成功的完成某一特定任務或挑戰的可能性，亦即能把事情做好的自信心。

2.2.2 希望 (hope)

希望 (hope) 是每天常用的語言，而希望 (hope) 在積極心理學的背景中，有特定的含義與大量的理論支持。研究指出，管理者若具有較高水平的希望會帶給員工與該工作單位更好的工作表現。(Peterson & Luthans, 2002)。在相關研究中，Podsakoff (2007) 和他的同事認為，一個人若具有很高的學習目標取向可能會更容易面對工作中的壓力與挑戰。Snyde (2002) 提出希望 (hope) 的定義為「希望是一種正向的動機狀態，由目標導向式的效能及計畫達成目標的路徑互相影響而成的一種成功感。」

2.2.3 樂觀 (Optimism)

Seligman (1998) 將樂觀定義為一種積極的正面永久性的事件。在心理學中的定義是「在既定的情境裡，充滿希望」，亦即抱持著一種「好事即將發生」的心理狀態 (Scheier & Carver, 1985)。遲嘯川、趙錫如 (2001) 把樂觀解釋成：凡事抱持著美滿與希望的前景，預期所有事情最後會有好結果，對於追求成功的行動抱持著信心。樂觀 (Optimism) 一詞中，不同學者從不同角度而有不同定義，有些學者以結果預期的角度來解釋，認為樂觀是在面對不確定環境時，預期會有正向結果發生 (丁明潔, 2001)。有些學者則以歸因的角度來解釋，認為樂觀與悲觀是指個體對於發生於自身正面及負面事件的解釋風格 (常雅珍、毛國楠, 2006; Peterson & De Avila, 1995; Seligman, 1991)。另有學者認為 樂觀是一種認知的偏誤，低估負向結果，高估正向結果，是種正向幻覺 (Dember, Martin, Hummer, Howe, & Melton,

1989; Taylor & Armor, 1996; Weinstein, 1980)。也有學者認為樂觀是一種普遍化自我效能 (generalized self-efficacy)，即個體在面對環境時，對於自己的因應能力具有高度自信 (Bandura, 1988; Schwarzer, 1994)。

2.2.4 韌性 (Resiliency)

韌性的研究最初是從兒童、青少年開始。韌性 (resilience) 指從疾病、挫折、其他種種逆境中復原的能力 (李俊良, 1999)。以心理學的角度而言，韌性是指一個人具有的特質或能力，能使個人處於危機或壓力當中，仍然具有成功適應、正向功能或能力的表現 (陳佩鈺, 林杏足, 2004; 顏郁心, 2002)。韌性 (Resiliency)，是一個人面對各種情況時，無論處境有多艱困，都能堅持下去的一種能力。這種潛在的能力包含抗拒逆境與正向建構未來的能力。正向心理學家 Ann Masten，通過理論建構和實證研究認識到，韌性及其組成要素是指在個體的任何年齡和心理條件下，都可以被發現、測量、維持與培養的日常技能和心理優勢，Masten 發現，韌性源自於「普通人的日常生活魔力」，並「對提升個體與社會的能力及人力資本有深遠的意義」。

2.3 影響傳銷商心理資本的重要因素

心理資本的定義是根據一個人心理所擁有的動機對事件與對成功的可能性作評價。Achor (2012) 的研究顯示，人們以正面積極的心工作，在生產力、創意、投入等每個層面的績效都會提升。但快樂可能是推動績效的因素中，令人誤解的一項。首先，大部分人相信，成功較快樂優先來到，他們認為「我一旦獲得晉升，就會感到快樂」，或是「我一旦達到銷售目標，就會覺得很快樂。」但因為成功是變動不定的目標，你一達到目標，就會把目標再度提高而成功。

帶來的快樂也會快速飛逝。Achor (2012) 更進一步指出，人們若是培養正面積極的心智，在面臨挑戰時，就會有，較外的績效。也有其他研究地明生活滿意度和成功業務成果之間的定向因果關係 (Lyubomirsky et al., 2005)，哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 在 2012 年一月號也收錄了多篇文章探討快樂的工作環境與績效的關係。根據 Bandura (1977) 的社會學習理論，一個人若透過“觀察行為”的學習可發現在組織中，上司往往比追隨者有較高的地位和權力，因此，組織經營模式對直銷商在行為方面是有影響力。

2.4 知覺組織支持 (Perceived Organizational Support)



2.4.1 知覺組織支持理論與定義

「知覺組織支持」最早是由 Eisenberger、Huntington、Hutchison 和 Sowa (1986) 所提出，而這些學者所認為的「知覺組織支持」是指員工會以努力與忠誠和組織交換實質的報酬(例如薪資)或是換取社會情緒的需求(讚美、關懷等)。但為什麼員工需要重視組織對他的代出的程度呢？組織支持理論認為，「就業」是一種員工與組織之間的交換行為，藉由此種行為付出對工作的努力與對組織的忠誠，員工就可以換得實質的薪資福利 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。McMillin (1997) 透過自己的研究對 Eisenberger 的觀點進行了的補充，他認為 Eisenberger 等人(1986)所提出的組織支持概念只包含了福利支持和尊重支持兩個方面，而忽略了其他方面的支持，如工具性支持等。但傳銷商如果缺少執行工作所需的基本的工具性支持(如信息、資源、工具、設備及培訓等等)，他們的工作進程和工作質量無疑會受到不利的影響，這將最終導致員工產生氣憤和挫折感。因此，McMillin (1997) 認為，若想使員工對組織支持產生積極的知覺，組織方面的工具性支持也是必不可少的。姜定宇與鄭伯璦(2003)認為知覺組織支持所強調的是員工對於組織的忠誠，以及組織對待員工的態度。換言之，組織支持是一種「組織」對於「員工」的承諾，當員工的各類需求逐漸被滿足時，對於組織的知覺和信念是屬於比較正向的看法，也會使員工對於自己的貢獻和支持比較容易達到平衡點，進而滿意組織的政策與制度，員工本身也會提高自己對於組織的承諾，更加努力的工作以回饋組織(林佳滢，2005)。而陳建丞(2008)也認為「知覺組織支持」，是指員工心中會發展出一種信念，用以評估組織對員工貢獻與福利的重視程度。而透過上述之企業的員工知覺組織支持的定義之後，研究者發現組織支持主要是指組織對於員工的二大承諾，分別為「外在福利」(薪資、升遷等)與「內在獎勵」(尊重、關懷、鼓勵等)，當員工知覺到組織支持員工所預期的承諾時，便會覺得受到重視，而更加努力工作以回報組織。對組織外部而言，組織公民行為可以提昇服務品質，增加顧客滿意度 (Morrison, 1996)。Schneider, (2005) 等人提到當主管作為與內部服務環境皆致力於服務氣候的創造時，將會產生趨於顧客導向服務行為的服務氣候，意即主管若企圖營造服務氣候，員工也較能替顧客著想，展現服務導向公民行為。Luthans, (2007) 也指出心理資本是由自我效能、樂觀、希望和復原力所定義，而自我效能、樂觀、希望和復原力對心理資本也都各自對其有獨特貢獻；心理資本是屬於一種多構面構念的看法，也就是說

心理資本是會受到其構面的影響，而不是由構面引導其構面的。此外，Carson (2001) 等人的研究結果也顯示，具高度復原力的員工，會表現出較佳的工作行為。Luthans (2005) 的實證研究發現，若將希望、樂觀和復原力合併一起的心理資本對工作表現有顯著正向關聯，而且合併的心理資本也會比原來的希望、樂觀和復原力更能夠預測員工的工作表現。

2.4.2 知覺組織支持與心理資本的關係

Luthans, 等人(2008)提出，員工認為有了組織的支持，會創造出員工的正面心理資本。而心理資本的各個構面會因知覺到組織的支持而產生影響。例如：當員工知覺到組織的支持時，他(她)能把這份「支持」轉為希望(Hope)，而員工心中的希望會提高他(她)對工作的熱忱與希望。

以樂觀(Optimism)而言；當員工知覺到組織的支持時，即使在工作中犯下錯誤時，員工會在錯誤中學習新的經驗，不會自暴自棄，員工會鼓勵自己去嘗試不同的方法，使自己更加成長與茁壯。以自我效能(Self-efficacy)而言；員工會時常勉勵自己不害怕遭受到困難，即使面對人生的重大事件時，有自我效能的人還是會鼓勵自己撐下去的。以韌性(Resiliency)而言；當員工面對到身心受創或面對工作上的困難時，若感受到組織的支持時，員工會很快速的從挫敗中恢復過來，拋開心中的陰影，繼續地專心於原本的工作。

3. 研究方法

本研究主要目的為提出影響傳銷商心理層面的重要因素之構面，以及探討各構面間之權重，故採用層級分析法(AHP)，透過層級分析法的運算過程，求出各構面要素之權重值。

3.1 層級分析法

層級分析法 (Analytical Hierarchy Process；AHP) 為 1971 年 Thomas L. Saaty 首創的一套多準則決策方法。其透過匯集學者、專家和參與者的意見，將複雜的問題建立起層次分明的層級系統，再根據專家的評估(以問卷方式)結果，計算各層次的組成元素對上一層次某一元素的貢獻程度或優先權重。基本上，AHP 法是將複雜且非結構的情況分割成數個組成成分，安排這些成分或變數為階層次序，將每個變數的相關重要性利用主觀判斷給予數值；綜合這些判斷來決定哪一個變數有最高優先權。而問題的每個變數必須給予一個數值，以幫助決策者之判斷而得到結論 (Saaty, 1980)。



3.2 層級分析法之目的與假設

Saaty (1980 & 2008) 提到AHP發展的目的，就是將複雜的問題系統化，由不同的層面將層級分解，並透過量化的判斷，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當方案的充分資訊，同時減少決策錯誤的風險性。鄧振源與曾國雄(1989)整理出AHP方法的基本假設，主要包括下列九項：

1. 一個系統可被分解成許多種類 (Classes) 或成分 (Components)，並形成網路式的層級結構。
2. 層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立性 (Independence)。
3. 每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評量標準，進行評估。
4. 比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度 (Ratio Scale)。
5. 兩兩相比較後 (Pairwise Comparison) 後，可使用正倒值矩陣處理。

6. 偏好關係滿足遞移性 (Transitivity)。不僅優劣關係滿足遞移性 (A 優於B, B 優於C, 則A 優於C)，同時強度關係也滿足遞移性 (例如:A 優於B 二倍, B 優於C 三倍, 則A 優於C 六倍)。
7. 完全具遞移性不容易, 因此容許不具遞移性的存在, 但需測試其一致性 (Consistency) 的程度。
8. 要素的優勢程度, 經由加權法則 (Weighting Principle) 而求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中, 不論其優勢程度是如何小, 均被認為與整個評估結構有關, 而並非檢核階層結構的獨立性。

3.3 研究架構

本研究依據各文獻中所提及的觀點並歸納出以傳銷商個人自我認知、希望、韌性、樂觀這四個主要構面做為標的指標,再依特性分類,得出14項研究方向重點(如表1),而整個層級評估架構則如圖1所示。

表1：心理資本構面之操作性定義說明

主準則	定義	次準則	操作性定義
A. 自我效能	相信自己能完成某一項特定工作的信念、信心	A1 領導能力	自己在組織內的領導能力
		A2 溝通能力	自己面對組織內外人員的溝通能力
		A3 自信力	對自己能力的信任程度
		A4 問題解決能力	自己面對問題時的處理解決能力
B. 希望	指信任、依賴會伴隨著預期或堅信的事情完成	B1 相信自己會達成目標	自己的目標非常明確一定要達成
		B2 相信組織會更有發展	認為組織的發展會愈來愈好
		B3 相信市場會持續擴大	認為市場的佔有率會不斷擴大
C. 韌性	個人處於危機或壓力當中，仍然具有成功適應、正向功能或能力的表現	C1 壓力承受能力	能承受各種壓力考驗
		C2 失敗忍受能力	能檢討失敗後繼續往前邁進
		C3 危機處理能力	面對危機狀況能有效緊急處理的能力
D. 樂觀	一種好事即將發生的心理狀態	D1 對產品樂觀	對產品充滿信心
		D2 對工作樂觀	能正向心態的面對工作上的種種考驗
		D3 對同事樂觀	和同事間的相處非常和氣又能互相幫忙
		D4 對組織樂觀	對組織抱持高度效益創造



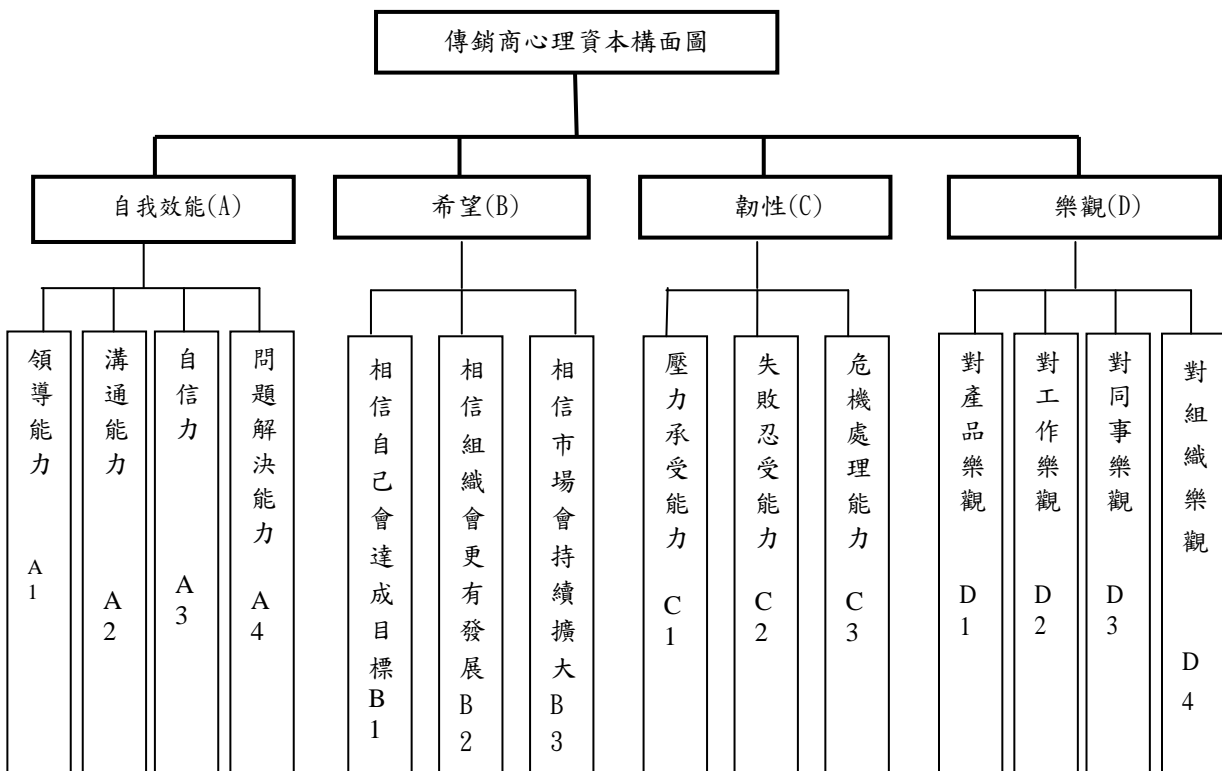


圖1：傳銷商心理層面因素層級架構圖

3.4 層級分析法之問卷設計

Saaty (1980) 的研究，認為兩兩比較評量尺度，還是以九個尺度來表示較佳。因此，衡量尺度基本上可劃分為9個等級，分別為：同等、稍強、極強、絕強、稍弱、弱、極弱、與絕弱，賦予1、3、5、7、9的衡量值，另外介於五個衡量尺度間尚有四個等級，賦予2、4、6、8的衡量值。

3.5 研究對象與資料蒐集

本研究採專家問卷調查，主要的研究對象為多層次傳銷的傳銷商涵蓋兩方面，一為多層次傳銷相關領域的專家學者如經營領導者等。其次為深度涉入傳銷商，本身對多層次傳銷有相當的涉入程度，且可以看出多層次傳銷對其影響的重要性程度。問卷共發放15份，分別為安麗日用品股份有限公司、康園生物科技有限公司、佳倍力生化科技公司各發五份，回收有效問卷為13份，結果分析的部分是以有效回收的13份進行分析統計。

3.6 資料分析方法

本研究採用層級分析法進行資料分析，以層級串聯求得各關鍵成功因素之權重。而之所以採用層級分析法分析資料是因為每當我們遇到強弱

的問題時，就必須採用有系統的方法加以分析，此時AHP法就能派上用場。這在多目標或多評準的決策領域中，是一種簡單而實用的方法。而根據先前學者的研究文獻中，歸納出AHP法的處理方法，即在處理複雜問題時，大致可分為下列五個步驟(褚志鵬 2009)。

- 步驟一：問題的界定
- 步驟二：建構層級結構
- 步驟三：問卷設計與調查
- 步驟四：層級一致性檢定
- 步驟五：替代方案的選擇

4. 研究結果

4.1 第一層主構面衡量之評估結果

構面衡量內容:本研究第一層為主構面，共分為四大部份，即為(1)自我效能(2)希望(3)韌性(4)樂觀。

分析結果：經電腦統計軟體Expert Choice統計分析結果，影響傳銷商經營多層次傳銷重要因素之各項比率及優先次序如表2所示，其一致性指標CR=0.08小於0.1，代表本層之特徵向量具有一致性。



表 2：心理資本第一層主構面評估結果

主準則	評估指標權重值	權重排名	CR=0.08(<0.1)
自我效能(A)	0.400	1	
希望(B)	0.307	2	
韌性(C)	0.194	3	
樂觀(D)	0.099	4	

4.2 第二層次構面對應第一層主構面衡量之評估結果

本研究第二層為次構面，其評估準則為主構面之細分，其相關分類及分析評估結果如下：

1. 自我效能評估準則(A)方面

(1) 衡量構面：領導能力、溝通能力、自信力、問題解決能力

(2) 分析結果：經分析結果，求得此階層之各項比率及優先次序如表3所示，其一致性指標 CR=0.03；因此本準則之特徵向量具有一致性。

表 3：第二層次構面衡量之評估結果

次準則	評估指標權重值	權重排名	CR=0.03(<0.1)
領導能力(A1)	0.415	1	
溝通能力(A2)	0.273	2	
自信力(A3)	0.194	3	
問題解決能力(A4)	0.118	4	

2. 希望評估準則

(1) 衡量構面：相信自己會達成目標、相信組織會更有發展、相信市場會持續擴大

(2) 分析結果：經電腦統計軟體 Expert Choice 統計分析結果，求得此階層之各項比率及優先次序如表 4 所示，其一致性指標 CR=0.15；因此本層之特徵向量具有一致性。

表 4：第二層次構面衡量之評估結果

次準則	評估指標權重值	權重排名	CR=0.15(接近 0.1)
相信自己會達成目標(B1)	0.592	1	
相信組織會更有發展(B2)	0.282	2	
相信市場會持續擴大(B3)	0.126	3	

3. 韌性評估準則



- (1)衡量構面：壓力承受能力、失敗忍受能力、危機處理能力
(2)分析結果：經分析結果，求得此階層之各項比率及優先次序如表 5 所示，其一致性指標 $CR=0.08$ ；因此本層之特徵向量具有一致性。

表 5：第二層次構面衡量之評估結果

次準則	評估指標權重值	權重排名	CR=0.08(<0.1)
壓力承受能力(C1)	0.627	1	
失敗忍受能力(C2)	0.241	2	
危機處理能力(C3)	0.133	3	

4.樂觀評估準則

- (1)衡量構面：對產品樂觀、對工作樂觀、對同事樂觀、對組織樂觀

- (2)分析結果：經分析結果，求得此階層之各項比率及優先次序如表 6 所示，其一致性指標 $CR=0.07$ ；因此本層之特徵向量具有一致性。

表 6：第二層次構面衡量之評估結果

次準則	評估指標權重值	權重排名	CR=0.07(<0.1)
對產品樂觀(D1)	0.455	1	
對工作樂觀(D2)	0.338	2	
對同事樂觀(D3)	0.133	3	
對組織樂觀(D4)	0.073	4	

4.3 各項指標之相對權重及整體排序

在四個主要構面下各項評估指標的權重經過層級的串聯，再做整體排序後，可知其相對重要性之差異，如表7所示。由表中可以看出，第一層構面重要性排序依序為自我效能(0.400)、希望(0.307)、韌性(0.194)、樂觀(0.099)。也因此，在次構面的綜合權重評估值方面，「自我效能」的次構面也占了排名前幾項，分別為領導能力(0.206)第一、溝通能力(0.131)第三、自信力(0.089)第五與問題解決能力(0.052)第七。其餘次構面較重要的有「希望」構面的「相信自己會達成目標」(0.158)第二、「韌性」構面的「壓力承受能力」(0.100)第四。排序最後三名則為韌性構面之「危機處理能力」(0.021)第十二，與樂觀構面之「對同事樂觀」(0.014)第十三、「對組織樂觀」(0.008)第十四。

三家傳銷商之第二層次構面衡量排序走向大致略同，但有些許的差異，領導能力皆為此三家重要的次構面(排序第1)，其次A公司與B公司公司的接續兩個名次分別為「溝通能力」與「相信自己會達成目標」，康園則略有差異，其2、3名為「相信自己會達成目標」與「壓力承受能力」。差異性較大的為「相信組織會更有發展」與「相信市場會持續擴大」在C公司的權重明顯較其他兩家公司為低(排序差了4名以上)，也顯示了不同公司間員工心理資本的差異性，尤其是「相信市場會持續擴大」次構面在康園是倒數第2名，顯示出這家公司員工在此部分的心理資本的差異性。「對同事樂觀」與「對組織樂觀」在各公司心理資本的排序上皆敬陪末座，代表此一部份的缺乏與弱勢。



表7：各項指標之相對權重及整體排序

主準則	次準則	評估指標權重值	層級串聯後權重值	整體排序
自我效能(A) 0.400	領導能力(A1)	0.415	0.206	1
	溝通能力(A2)	0.273	0.131	3
	自信力(A3)	0.194	0.089	5
	問題解決能力(A4)	0.118	0.052	7
希望(B)0.307	相信自己會達成目標(B1)	0.592	0.158	2
	相信組織會更有發展(B2)	0.282	0.076	6
	相信市場會持續擴大(B3)	0.126	0.032	10
韌性(C)0.194	壓力承受能力 (C1)	0.627	0.100	4
	失敗忍受能力(C2)	0.241	0.038	9
	危機處理能力(C3)	0.133	0.021	12
樂觀(D)0.099	對產品樂觀 (D1)	0.455	0.051	8
	對工作樂觀(D2)	0.338	0.024	11
	對同事樂觀(D3)	0.133	0.014	13
	對組織樂觀(D4)	0.073	0.008	14

表8：三家傳銷商之第二層次構面衡量排序

次準則	傳銷商	各公司層級串聯後權重值			各公司權重排序結果		
		A公司	B公司	C公司	A公司	B公司	C公司
領導能力(A1)		0.268	0.192	0.156	1	1	1
溝通能力(A2)		0.119	0.156	0.111	3	2	4
自信力(A3)		0.080	0.097	0.082	6	4	5
問題解決能力(A4)		0.039	0.056	0.063	8	7	8
相信自己會達成目標(B1)		0.168	0.136	0.155	2	3	2
相信組織會更有發展(B2)		0.083	0.093	0.051	5	5	9
相信市場會持續擴大(B3)		0.042	0.035	0.02	7	9	13
壓力承受能力 (C1)		0.085	0.091	0.132	4	6	3
失敗忍受能力(C2)		0.031	0.029	0.066	10	11	7
危機處理能力(C3)		0.015	0.017	0.041	12	12	10
對產品樂觀 (D1)		0.038	0.046	0.075	9	8	6
對工作樂觀(D2)		0.018	0.03	0.027	11	10	11



對同事樂觀(D3)	0.001	0.012	0.022	14	13	12
對組織樂觀(D4)	0.005	0.009	0.012	13	14	14

5. 結論與建議

5.1 研究結論

本研究參考國內外相關文獻，彙整出四大準則與14項評估指標，並建立影響傳銷商心理層面因素的層級評估架構，能有助於引導相關組織人員重視相關構面與比重程度，而非僅是概括性的想法及認知，對於企業目標及策略制定上能更有效率的配置，能在關鍵的要素中投入有限的資源，以創造更大的顧客公司認同與績效。

研究結果如標示的各項評估指標之權重值及整體排序(表7)，說明了權重值反應出各項評估指標的相對重要性，藉由權重體係可了解各評估指標對影響因素的重要性，經結果顯示，影響傳銷商心理層面之四大評估準則中以「自我效能」的權值為最大(0.400)，而在整體排序中前五項指標重要指標分別為對組織的領導能力(0.206)、相信自己會達成目標(0.158)、溝通能力(0.131)、壓力承受能力(0.100)、自信力(0.089)，前五大因素合計權值達0.684，顯示此五大因素確具關鍵影響力，而且在次構面部分，數據也充分表示傳銷商比較認同自我的感覺能力，對於組織間的各種樂觀期待度都偏低，所以上述結果可作為傳銷商經營傳銷業務工作或組織修正決策之重要參考依據。

根據80/20法則，企業或管理者在進行策略評估或執行時需考量到經營時所面對的許多問題與解決的方法，而最重要的便是在資源有限的情況下必須做出最適當的決策，必須針對那些對整體利益影響最大的可行因素先做改善，而此一研究提供了一個很好的回饋，將影響多層次傳銷經營的因素根據傳銷商心理資本的觀點加以排序其重要性，除了解這些影響因素的重要性外更可作為組織發展策略面或執行面的參考，更是對於學術上影響多層次傳銷效益因素的貢獻。

5.2 建議

從實務的角度來思考此一研究之結果，業者如果從永續經營的角度出發，則必須要有長遠的眼界，需考慮到傳銷商對組織的認同，不能短視近利，只專注於眼前的些許利益。試著觀察、思考傳銷商的經營動機、消費需求後，並加以整合評估，如此才能吸引他們持續購買產品得到獲

利，一方面也才能讓他們想要繼續耕耘多層次傳銷的經營工作。而這些成效都非一朝一夕能夠達成。都需花費許多心血去研究組織產品內的功效、營造和諧有制度的銷售氛圍、奠定良好的教育制度。不過，辛苦的代價是值得的，在經過長期的辛苦播種、灌溉後，才能有結實纍纍的收穫，才能帶來事業經營的成功與發展。當消費者透過傳銷商親身體驗產品後，並專業介紹產品內容銷售，進一步感到與公司或產品的形象、聲譽與自己的喜好、需求甚至是社會地位或級別等需求相搭配時，則消費者會對多層次傳銷所帶來的訊息會有較高的認同感。同樣的，當傳銷商透過心理層面引導，了解自己對公司展望、整體服務氣候產品的忠誠是值得的、正確的，那傳銷商將會延續這股忠誠的感覺，也就會加強自己對這家公司或這項產品的認同。

對組織的建議方面，本產業不同公司間傳銷商在個別心理資本主構面強度有些微差異，而各次構面間的強度差異則有明顯不同，此為各組織根據員工特質建立其獨特能耐與競爭優勢或塑造組織文化時很好的參考指標。根據本研究結果傳銷商心理資本的重要形成構面分別為(1)自我認知(2)希望(3)韌性(4)樂觀。因此在管理或塑造傳銷商的整體心理資本效果時，針對同一市場區隔的傳銷商引導出吸引他們增強組織認同感、產品滿意度、營造公司強而有力的後台支持。而針對後續研究建議方面，本研究是利用AHP來建立評估模式，除採用此種模式之外，關於傳銷商心理資本尚可利用其他研究方法(如量化分析)進行選擇評估並加以比較。或是針對不同產業或產品的影響效果評估，針對不同的消費族群加以分類評估等。後續研究者可將各模式的優缺點列出，並加入對選擇決策所產生的效果加以比較，以找出最佳效果評估模式。

6. 參考文獻

1. Philip Kotler · Kevin Keller, 2011, 行銷管理學：理論與實務的精粹，東華書局股份有限公司。
2. 段裕斌, 2005, 組織支持、領導-成員交換關係對組織公民行為與組織承諾之影響，世新大學觀光學研究所碩士論文。



3. 李俊良(民89)：復原力對諮商的啟示。輔導季刊，36卷(3期)，32-36。
4. 林麗如，2010，利用後設與模糊層級分析法探討影響廣告效果關鍵因素之研究，正修科技大學經營管理研究所碩士論文。
5. 榮泰生，2011，Expert Choice在分析層級程序法(AHP)之應用，五南書局股份有限公司。
6. 柯鈺軒，2009，應用模糊層級分析法探討影響電信業「顧客-公司認同」之重要因素，正修科技大學經營管理研究所碩士論文。
7. 丁明潔，2003，國中生樂觀/悲觀傾向、課業壓力評估、課業壓力因應方式與學校生活適應之相關研究，國立政治大學教育學系碩士論文。
8. 林佳惠，2005，知覺組織支持與組織公民行為：角色定義幅度之中介效果，中原大學心理學研究所碩士論文。
9. 張信政2010，組織變革不確定感、轉換型領導對心理資本與組織公民行為關係之研究，國立成功大學高階管理研究所碩士論文。
10. 常雅珍、毛國楠，2006，以正向心理學建構情意教育之行動研究，師大學報，51(2)，121-146。
11. 陳佩鈺、林杏足，2004，高危險群青少年復原力之探討，輔導季刊，40(3)，32-41。
12. 陳建丞，2008，員工知覺組織支持與工作績效間之中介模型研究，管理學報，25(3)，309-331。
13. 何亭賢，2008，員工組織變革準備、正向心理資本、知覺組織支持與組織變革抗拒關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
14. 姜定宇、鄭伯璦、鄭弘岳，2003，組織行為研究在台灣：三十年的回顧與展望，台北：桂冠圖書公司。
15. 遲嘯川、趙錫如，2001，辭海，台北：華文網出版。
16. 顏郁心，2002，中輟復學生復原力建構歷程之分析研究，國立彰化師範大學輔導與諮商學系研究所碩士論文。
17. Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-60.
18. 阿爾伯特·班杜拉(Albert Bandura)，1977，社會學習理論，提出、補充和發展了“羅特的社會學習理論”。
19. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
20. Bandura, A.,(1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
21. Carson, P., Carson, K. D., & Lanier, P. (2001), The stainless steel career: An examination of workplace resilience, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6(2), 3-13.
22. Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.(1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
23. Luthans F, Avolio B, Walumbwa F, Li W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
24. Luthans F, Youssef C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
25. Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital, Developing the Human Competitive Edge*, Oxford: Oxford University Press.
26. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
27. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
28. Morrison, J. L. (1966), *The Birds of North America*, The Academy of Natural Sciences Philadelphia, Pennsylvania and the American Ornithologists Union, Washington, D.C, No. 249.
29. Peterson S, Luthans, (2003), The positive impact and development of hopeful leader. *Leadership and Organizational Development Journal* 24(I), 26-31.
30. Parkin, M. (2005). *Economics*, (seventh edition.), New York: Addison Wesley.

