

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理與工作績效

之模型建構與分析—以六大行業銷售服務人員為例

A MODEL CONSTRUCTING AND ANALYSIS OF PERSONALITY TRAITS,

CUSTOMER ORIENTATION, CUSTOMER RELATIONSHIP

MANAGEMENT, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND JOB

PERFORMANCE --A CASE SYUDY OF SALESPERSONS IN SIX

INDUSTRIES

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：陳郁淋

GRADUATE STUDENT : YU-LING CHEN

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理與工作績效
之模型建構與分析—以六大行業銷售服務人員為例

研究生：燕 郁 琳

經考試合格特此證明

口試委員：李 鴻 文

紀 信 光

蔡 東 昇

指導教授：紀 信 光

系主任：吳 心 怡

口試日期：中華民國 九十九 年 六 月 四 日

誌謝

轉眼間兩年的研究所生涯，隨著論文撰寫的完成而結束，感謝在這一路上陪伴我及幫助我的人。

對我來說，我從不相信自已可以完成碩士學位，這篇論文的完成，首先要感謝指導教授 紀信光博士，老師總是不厭其煩、耐心與悉心的指導，並且協助我排除研究過程中所有的挫折與困難，才能順利完成論文。此外，也感謝兩位口試委員李鴻文博士及郭東昇博士，在論文上給予許多的寶貴意見，使本論文得以更加清晰完整。

在研究所這兩年的時光，感謝班上同學的陪伴，尤其是輝恭、彥廷、彥融，在撰寫論文的過程中，彼此給予協助與鼓勵，更是我生活上的亦友；此外感謝雅婷學姐在研究方法上對我的幫助，總是抽空時間不斷的教導我；更感謝503研究室的夥伴們，陪我度過無數挑燈的夜晚，使我在這段旅途中不孤單。特別感謝企管最美麗的企管一姐美淑姐在行政事務上所有的幫忙，並教導我許多做人處事的態度與方法，讓我成長了許多。

感謝一直鼓勵我及關心我的所有朋友們，不論是一通電話、一封加油打氣的簡訊，對我來說都是最大的鼓勵。我最應該感謝的是我的父母以及哥哥，若沒有您們在背後默默的支持與鼓勵，我也不可能無所顧慮的完成我的碩士學業。所以，在此敬上最誠摯的謝意，謝謝您們！

最後，感謝主在我面對挫折中賜給我信心與智慧，總是在我沒有信心時賜給我最大的力量，讓我有勇氣可以面對一切的困難，感謝主！阿們！

陳郁淋 謹致於

中華民國九十九年六月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

九十八學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理與工作績效之模型建構與分析-以六大行業銷售服務人員為例

研究生：陳郁淋

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

近幾年來，台灣地區的服務業正快速成長，不僅產值超越製造業，受雇員工總數亦領先製造業，成為國內最大的產業。全球競爭時代來臨，銷售服務人員如何維持良好的工作績效增是我們必須要探討的議題。本研究目的探討六大行業銷售服務人員，在人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理與工作績效之模型建構與分析，利用結構方程模式探討各變數間之關係，找出最適配模式並提出建議給銷售服務人員在服務上有更明確的策略與參考依據。以保險業務、房屋仲介、汽車銷售、直銷、門市銷售、百貨專櫃為調查對象，共發出420份問卷調查，有效問卷為312份，回收率為74%。

本研究結果發現：銷售服務人員在顧客導向對工作績效沒有顯著影響；顧客導向對知識管理有顯著正向影響；知識管理對顧客關係管理、工作績效有顯著正向影響；顧客關係管理對工作績效有顯著負向影響；內外控人格對工作績效有顯著正向影響；知識管理在顧客導向與工作績效中，存在完全中介的影響。由此可知，銷售服務人員重要的不只是重視顧客，是與顧客維持良好的關係並滿足顧客的需求；銷售服務人員應強化知識管理的運用，將有利於在銷售服務工作上；最後，主管應隨著不同類型的人格特質採取不同的管理方式。

關鍵詞：人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理、工作績效

Title of Thesis : A model constructing and analysis of personality traits, customer orientation, customer relationship management, knowledge management and job performance –A case study of salespersons in six industries

Department : Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2010

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Yu-Ling Chen

Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

Abstract

Service industry has been growing fast recently in Taiwan. The total output value and number of employees of service industry exceed manufacturing industry and becomes the biggest industry. In addition, confronting with the global competition, how sales maintain good job performance is an important subject to discuss. The purpose of this study is to investigate model construction and analysis of personality traits, customer orientation, customer relationship management, knowledge management and job performance of six types of salespersons. Using structural equation model to explain relationships among variables to find the optimal allocation model as strategy references for salespersons in service. Data were collected from salespersons who work in insurance sales, direct sales, retail sales, department stores counter, and real estate. 420 copies of questionnaires were distributed, 312 copies were received and the effective response rate is 74%.

The major findings of this study are summarized as follows: (1) Customer orientation has no significant effect on job performance. (2) Customer orientation has a significant positive effect on knowledge management. (3) Knowledge management has a significant positive

effect on customer relationship management and job performance.(4) Customer relationship management has a significant negative effect on job performance. (5) Personality traits have a significant positive effect on job performance. (6)Knowledge management has a full meditating effect between customer orientation and job performance. From this study, we know that salespersons should not only value customers but also maintain good relationship with customers. Salespersons should use knowledge management which helps in sales . Finally, managers should take different approaches to manage people with different types of personality traits.

Keywords : personality traits, customer orientation, customer relationship management, knowledge management, job performance

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目 錄.....	iv
表 目 錄.....	vii
圖 目 錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	4
1.3 研究重點.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 顧客導向.....	5
2.1.1 顧客導向定義.....	5
2.1.2 顧客導向構面與衡量變項.....	6
2.1.3 本研究採用顧客導向構面.....	7
2.2 顧客關係管理.....	8
2.2.1 顧客關係管理定義.....	8
2.2.2 顧客關係管理構面與衡量變項.....	9
2.2.3 本研究採用顧客關係管理構面.....	11
2.3 人格特質.....	11
2.3.1 人格特質定義.....	11
2.3.2 人格特質構面與衡量變項.....	13
2.3.3 本研究採用人格特質構面.....	16
2.4 知識管理.....	17
2.4.1 知識管理定義.....	17

2.4.2	知識管理構面與衡量變項.....	19
2.4.3	本研究採用知識管理構面.....	20
2.5	工作績效.....	22
2.5.1	工作績效定義.....	22
2.5.2	工作績效構面與衡量變項.....	24
2.5.3	本研究採用工作績效構面.....	26
2.6	各變項之關係.....	27
2.6.1	顧客導向與知識管理.....	27
2.6.2	顧客導向與工作績效.....	28
2.6.3	知識管理與工作績效.....	29
2.6.4	知識管理與顧客關係管理.....	30
2.6.5	顧客關係管理與工作績效.....	30
2.6.6	人格特質與工作績效.....	31
第三章	研究方法	33
3.1	研究架構.....	33
3.2	研究假說.....	33
3.3	操作型定義.....	34
3.4	研究設計.....	38
3.4.1	研究對象.....	38
3.4.2	前測分析.....	38
3.4.3	正式問卷設計.....	39
3.4.4	樣本.....	39
3.5	資料分析方法.....	39
3.5.1	敘述性統計(Descriptive Statistics).....	40
3.5.2	驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)..	40

3.5.3 結構方程模式(Structural Equation Modeling, SEM).....	40
第四章 實證分析	44
4.1 敘述性統計分析.....	44
4.2 測量模式分析.....	45
4.3 結構模式分析.....	54
4.4 路徑假設驗證分析.....	55
4.5 路徑影響效果分析.....	58
4.6 驗證中介效果的競爭模式	58
第五章 結論與建議	61
5.1 研究結論.....	61
5.1.1 整體研究架構之發現.....	61
5.1.2 各構面之影響關係.....	61
5.2 管理意涵.....	63
5.3 研究限制與未來研究建議	64
參考文獻.....	65
一、中文部份.....	65
二、英文部分.....	72
三、網路部份.....	79
附錄一 正式問卷	80

表 目 錄

表 1.1 各行業所佔人口百分比	2
表 2.1 顧客導向衡量構面	7
表 2.2 顧客關係管理衡量構面	10
表 2.3 人格特質定義彙整	13
表 2.4 知識管理定義彙整	18
表 2.5 知識管理衡量構面	20
表 2.6 工作績效定義彙整	24
表 2.7 工作績效衡量構面	26
表 2.8 人格特質與工作績效相關文獻彙整表	32
表 3.1 顧客導向之操作型定義	35
表 3.2 顧客關係管理之操作型定義	36
表 3.3 人格特質之操作型定義	36
表 3.4 知識管理之操作型定義	37
表 3.5 工作績效之操作型定義	38
表 3.6 絕對適配度測量指標值	41
表 3.7 增值適配度測量指標值	42
表 3.8 簡約適配度測量指標值	43
表 4.1 正式問卷有效樣本基本資料 (n=312).....	45
表 4.2 測量變項之信效度分析	47
表 4.2 測量變項之信效度分析(續).....	48
表 4.3 相關信賴區間區別效度檢定表	49
表 4.4 驗證性因素分析模式之適配度指標.....	54
表 4.5 研究模式適配度分析	55
表 4.6 路徑假設驗證結果	56

表 4.7 研究模式各構面變項的直接、間接和總效果	58
---------------------------------	----

圖 目 錄

圖 3.1 研究架構圖	33
圖 4.1 工作績效模式	52
圖 4.1 工作績效模式(續).....	53
圖 4.2 銷售服務人員工作績效結構模式圖	56
圖 4.3 銷售服務人員工作績效之完整模式	57
圖 4.4 銷售服務人員工作績效之中介效果競爭模式	60

第一章 緒論

本研究共分為五章，本章緒論闡述本研究背景與動機、目的以及研究流程外，第二章文獻探討回顧國內、外相關文獻及實證研究，第三章研究方法則說明本研究之架構、建立假設、研究工具、研究變項之定義與衡量，第四章研究結果是利用問卷調查結果，針對研究架構之變項做統計分析以進行假設驗證，第五章結論與建議根據前述之研究分析與發現提出結論與建議。本章主要介紹研究背景與動機、目的、重點三個部份。

1.1 研究背景與動機

近幾年來，台灣地區的服務業正快速成長，不僅產值超越製造業，受雇員工總數亦領先製造業，成為國內最大的產業。根據經濟部，民國98年服務業佔國內生產總值(GDP)的比重高達68.59%。顯示了台灣的產業結構正在轉型，已逐步向歐美先進國家之型態趨近。台灣不再只是依賴製造、代工來獲取利潤，服務業在台灣將佔有舉足輕重的份量。依據人力資源統計月報資料顯示民國98年，服務業部門就業人數持續成長至605萬1千人，服務業就業人口佔總就業人口比重達58.87%，服務業所佔的人口比重已漸漸成為台灣就業人口的最大宗如表1.1。

表 1.1 各行業所佔人口百分比

單位：千人

年別	農林漁牧業	工業	製造業	營造業	服務業
93 年	6.56%	35.90%	27.40%	7.48%	57.54%
94 年	5.94%	36.40%	27.47%	7.96%	57.67%
95 年	5.48%	36.59%	27.46%	8.20%	57.92%
96 年	5.28%	36.80%	27.61%	8.22%	57.92%
97 年	5.14%	36.84%	27.74%	8.09%	58.02%
98 年	5.28%	35.85%	27.15%	7.66%	58.87%

資料來源：行政院主計處、本研究整理

面臨全球化競爭的時代，服務業和所有的產業一樣，必須面對更多的挑戰。對於服務業來說，最重要的就是顧客，銷售服務人員在競爭環境下，應該要如何去增加自己的顧客並與顧客維持良好的關係，是我們必須去探討的議題。有一個常見的說法：「開發一個新顧客比維持一個舊顧客要多花上 5 到 6 倍的成本」。光在成本的考量下，一個舊顧客就比新顧客有價值多了。對服務業來說重要的不只是顧客，而是與顧客之間的關係，若企業能夠滿足顧客需求，並進行有效的顧客關係管理，將對企業有很大的幫助。反之，企業如果不懂得瞭解顧客的需求、重視顧客，就算企業的規模再大、擁有獨特的能力等，也無法在市場上生存。

由此可知，銷售服務人員與顧客維持良好的關係是很重要的，不但需要重視顧客滿意度、提供顧客至上的服務，以維持良好的顧客關係。顧客關係管理的主要目的是強調顧客滿意度之提昇以獲得顧客關係之維持，進而使顧客價值最大化並達到企業獲利之目的。除了維持良好的顧客關係並需要以顧客導向提高企業競爭力，顧客導向為服務業的生存要件，因此銷售服務人員是否具備顧客導向十分地重要，亦是本研究要探討顧客導向與顧客關係管理的動機之一。

每位員工帶著既有的人格特質進入組織，而這些特質將深深地影響員工的工作與行為表現，同時也會影響公司經營的方向及未來的永續發展。而顧客導向行為主要意涵為需與顧客建立長久的信任關係，從內外控的特徵、行為傾向可知，具有不同人格的銷售服務人員，所表現的行為也可能不同。因為顧客所知覺到的公司服務品質是透過銷售服務人員的行為所傳遞，故本研究認為具有不同人格的銷售服務人員所表現的行為，將可能對顧客所知覺的服務品質產生差異進而影響績效，亦是本研究探討人格特質動機之二。

進入二十一世紀知識經濟時代之際，「知識」無庸至疑地已是決定一家企業否能在產業中與他人競爭的關鍵因素。管理大師 Drucker (1993) 在《後資本主義社會》一書中，提出「知識工作者」的觀念，勾勒出未來職場生態及未來工作者的出路，他預言未來的世代將是「知識型社會」，其管理重點將是「知識型員工」。藉由知識管理系統不斷學習的企業組織，才能發揮知識的最大功用，以創造企業的競爭優勢。知識早已成為企業的重要競爭利器，知識對於我們個人甚至是企業組織的重要性及影響性之大。由於一般銷售服務人員的流動率偏高，而員工是否有做好知識管理以維繫顧客服務的部份也越來越重要。知識管理是一個商業流程，是企業創造和使用知識或集體知識的一個過程(宋佩娟，民 93)。而如何以一個有系統的知識管理方式，讓銷售人員在與顧客互動中有良好的績效，將是本研究探討知識管理的動機之三。

因此人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理之間的關係，並非單向的關係，它們有助於了解與解釋工作績效的變異，進而提升銷售人員工作績效，這便是本研究想要探討模式建構的動機。

1.2 研究目的

在透過上述研究背景與動機之探討後，對顧客導向、顧客關係管理、人格特質、知識管理與工作績效之關係進行分析，探討銷售服務人員的人格特質在顧客管理中是受到哪些因素的影響？這些因素之間是否還會互相影響？以提供銷售服務人員在服務上做為參考依據，本研究的目的敘述如下：

1. 探討銷售服務人員顧客導向與知識管理之影響。
2. 探討銷售服務人員顧客導向與工作績效之影響。
3. 驗證知識管理在顧客導向與工作績效間是否存在中介效果。
4. 探討銷售服務人員知識管理與工作績效之影響
5. 探討銷售服務人員知識管理與顧客關係管理之影響
6. 探討銷售服務人員顧客關係管理與工作績效之影響。
7. 探討不同人格特質的銷售服務人員，在工作績效中的相關性及影響性。

1.3 研究重點

本研究重點探討六大行業銷售服務人員，在人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理與工作績效之模型建構與分析，利用結構方程模式探討各變數間之關係進行驗證，以便找出最適配模式並提出建議給銷售服務人員在服務上有更明確的策略與參考依據。

第二章 文獻探討

2.1 顧客導向

銷售服務人員必須與顧客接觸，而銷售服務人員的行為會直接影響到顧客，因此銷售服務人員是否具備顧客導向是十分重要的。高度顧客導向的銷售服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿意度，同時顧客導向的服務行為亦有助於發展組織與顧客間的長期合作關係 (Dunlap, Dotson & Chambers, 1988)。

2.1.1 顧客導向定義

在服務業中，具有高度顧客導向的銷售服務人員會增進顧客滿意的行為(Dunlap, Dotson, & Chambers,1988)。此外，顧客導向行為也會導致組織與其顧客間長期關係的發展，而使買賣雙方皆獲益。有許多學者的研究都顯示出「顧客導向」是企業獲利能力的關鍵因素，且是公司競爭優勢的前提(Narver & Slater, 1990；Ganesan,1994)。這顯示出「顧客導向」應為組織實施行銷管理的目標之一。

Narver and Slater(1990)則將顧客導向定義為獲得有關顧客的知識並充分瞭解顧客的需求及偏好，以便能不斷的為顧客創造價值。Kotler(1980)認為顧客導向銷售可視為將行銷概念應用在銷售服務人員與顧客互動的層次。銷售服務人員需有足夠專業能力以處理市場的期望與顧客的需求，一位專業的銷售服務人員，不應再懷疑「我要賣什麼東西給這位顧客？」而是要改問「我該如何以最佳的方法為這位顧客解決問題？」，這就是顧客導向。

Kelly(1992)認為由於服務具有的無形性、異質性和不可分割特性，

使得顧客導向行為在服務業中的角色相較其他行業來得更為重要，而這些特質亦使服務過程成為顧客品質知覺的重要因素。銷售服務人員與顧客接觸所表現的行為會直接影響到顧客購買行為及再度購買。Brown, Mowen, Donovan and Licata(2002)認為顧客導向通常反映著成員對滿足顧客需求之能力的自信，及樂於與顧客互動、提供服務的個人價值與動機。Rohit et al.(1993)將顧客導向定義為將顧客利益擺在第一位的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。

顧客導向相關研究，有從組織層面探討者，也有從個人層面闡釋者。有專注於個人層面之顧客導向、服務承諾之工作價值與態度的探討(Brown et al., 2002, Donovan et al., 2004)。在服務業中，全面服務品質的維繫，往往有賴顧客接觸人員在與顧客的互動中具體的展現(Hartline et al., 2000)。因此，近年來與成員顧客導向工作態度有關的論述，也受到研究的重視(黃品全，民 94)，而人格特質、顧客導向與工作績效，也受到相當的重視(陳秀玲，民 95)。綜合上述，本研究將顧客導向定義為「致力於滿足顧客需求及增加顧客滿意」

2.1.2 顧客導向構面與衡量變項

Saxe and Weitz(1982)藉由文獻及與銷售人員訪談後，進一步指出顧客導向銷售的六大特徵：1.希望制訂能幫助顧客滿意的購買決策；2.幫助顧客評估需求；3.提供足夠滿足顧客需求的產品或服務；4.正確且清楚的闡述產品或服務；5.避免欺騙或操弄的影響伎倆；6.避免向顧客高度施壓的伎倆。並據此發展出一份含正反面個12項，共24個問項的SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation)量表。

實證研究，吳三江(民90)採Saxe and Weitz (1982)的病患為主的醫院顧客導向量表，經因素分析的兩構面分別為：1.以病患為主之就醫導向行

為；2.以員工為主之就醫導向行為。簡麗環(民90)以服務業中的醫療產業發現含括兩因素構面，一為正面問項「顧客至上」因素構面，一為反面問項「業績導向」因素構面。陳秀玲(民95)依免稅店服務人員將顧客導向分為「顧客利益取向」、「銷售取向」、「說服銷售取向」。本研究將顧客導向衡量構面整理如表2.1。

表 2.1 顧客導向衡量構面

學者	顧客導向衡量構面
吳三江(民90)	以病患為主之就醫導向行為、以員工為主之就醫導向行為
簡麗環(民90)	顧客至上、業績導向
洪瑞英(民93)	顧客至上、非銷售導向
Hennig-Thurau (2004)	技術性技巧、社會性技巧、激勵、決策授權程度
陳秀玲(民95)	顧客利益取向、銷售取向、說服銷售取向
呂美芬(民95)	服務態度、專業能力、主動服務、服務禮貌及額外服務
陳首名(民96)	資源、共同生產者、買家、使用者、產品
陳玟岑(民97)	寵愛、了解、傳遞與人際關係

資料來源：本研究整理

2.1.3 本研究採用顧客導向構面

本研究將顧客導向定義為「致力於滿足顧客需求及增加顧客滿意」。本研究依據陳秀玲(民 95)，並考量銷售服務人員顧客導向，將顧客導向分成：「顧客利益取向」銷售服務人員如何站在顧客的角度思考，提供顧客真正需要的服務；「銷售取向」銷售服務人員為了贏得銷售，採取銷售技巧以討好顧客之行為；「說服銷售取向」以推銷顧客購買商品為目的之服務行為。

2.2 顧客關係管理

對服務業來說，顧客是決定企業生存的人，企業必須與顧客互動並維持關係，並瞭解顧客提供個人化服務及維繫忠誠度，便成為企業與顧客建立密切關係將是重要議題(戴久永，民 89)。

2.2.1 顧客關係管理定義

顧客關係管理之目的是企業以個人化的銷售活動與顧客進行雙向溝通，以達到顧客滿意及顧客價值極大化，並獲取新客源使業績成長。並強調顧客滿意度的提昇以獲得顧客關係之維持，進而使顧客價值最大化並達到企業獲利之目的。銷售服務人員如果想建立有意義的顧客關係，就必須去瞭解顧客關係是從哪裡建立，顧客對服務業來說是很重要的獲利因素，每一個顧客都代表了利潤，而常客更能為企業帶來更多的利益，因為要創造一個新的顧客的成本，要比舊的顧客花上 5 到 6 倍的成本。如果能長期建立起顧客的基礎，才能替企業帶來更多的利潤。

Kalakota and Robinson (2001)認為顧客關係管理是企業整合及運用銷售、行銷、顧客服務之策略而引發出企業內一致性的活動。藤田憲一(民 91)認為顧客關係管理就是正確地認識顧客，持續灌輸顧客的價值觀，以建立與顧客必要的關係並持續維持雙方關係的經營手法。NCR 安迅資訊公司在 2007 年指出顧客關係管理是企業為獲取新顧客、保持現有之顧客，以增加顧客利潤貢獻率，且企業不斷地與顧客溝通、互動以瞭解並影響顧客行為之模式。遠擎管理顧問公司(民 90)則認為顧客關係管理是企業藉由積極的深化與顧客之關係，以掌握顧客資訊，並針對所蒐集之顧客知識量身訂做不同的商業模式及策略運用，以滿足個別顧客之需求。因此，企業透過有效地顧客關係管理則可與顧客建立長久之雙向關

係。陳文華(民 92)顧客關係管理對組織概念的運用，涵蓋業務、行銷與服務各方面科技技術雖不是最重要因素，但是利用技術，可將服務維繫舊客戶及爭取新客戶的效用之工具為達成對客戶的承諾。NCR 公司助理副總裁 Ronald S. Swift 在 2001 年說：「導入顧客關係管理的四大步驟為知識挖掘、市場行銷企畫、顧客互動，以及分析與修正」。綜合上述本研究將顧客關係管理定義為「銷售服務人員瞭解顧客，並正確地認識顧客，建立與顧客必要的關係，以增加顧客之關係」。

2.2.2 顧客關係管理構面與衡量變項

郭育成(民 89)將顧客關係管理區分成 13 個不同的應用類型：包括一對一行銷、客戶支援與服務、資訊管理、行銷活動、CRM 專案負責人管理、客戶知識發掘/照顧現有客戶/增加新客戶、銀行網站分析、銷售數據分析、資料倉儲/資料挖掘、客服中心、電腦電信整合、服務/銷售服務人員推動 CRM、銷售活動。

遠擎管理顧問公司在民 90 認為在整體產業的營運週期中，顧客關係管理可扮演以下八種角色，包含：1.試探(包括:廣告信函的投遞、電話銷售試探、資料庫管理)；2.銷售管理(包括:命中率分析、銷售策略回顧)；3.帳戶管理(包括:帳戶歷史管理、付款記錄、提醒電話)；4.顧客服務(包括:顧客及資訊探求、線上訂單接取、會員熱線、申訴處理、顧客歷史資料登入與更新)；5.分析(包括:顧客抱怨分析、問題地區確認、顧客滿意、顧客使用行為/趨勢)；6.作業(包括:服務提昇及發展、後勤支援)；7.行銷(包括:市場研究、顧客行為分析)；8.優勢創造(包括:確認潛在顧客區隔、銷售促銷)。

呂清祿(民 91)則藉由歸納相關學者的研究，整理出了十八項顧客關係管理系統處理的機能，包括:建立顧客資料庫、顧客資料維護、顧客資

料提供、提供全面性的客戶支援服務、人際網路圖、適當的追蹤顧客問題解決情形、提供顧客進行自我服務取得入口、電話客服中心(Call Center)之建置、電腦電信整合服務(CTI)之建置、顧客分群/區隔、差異化行銷、關係行銷、一對一行銷、交叉行銷、忠誠度行銷、資料庫行銷、顧客價值評等與找出潛在顧客群。

陳文華(民92) 將顧客關係管理分成，顧客層面、關係層面、元件層面、技術層面。其中關係層面包含了顧客忠誠度分析、交叉銷售/購買傾向分析、贏取新顧客、潛在顧客分析、顧客購買周期/習慣分析、顧客區隔與分級、顧客貢獻度分析、顧客轉換產品趨勢分析。本研究將顧客關係管理衡量構面整理如表2.2所示。

表 2.2 顧客關係管理衡量構面

學者	顧客關係管理衡量構面
郭育成(民89)	一對一行銷、客戶支援與服務、資訊管理、行銷活動、CRM 專案負責人管理、客戶知識發掘/照顧現有客戶/增加新客戶、銀行網站分析、銷售數據分析、資料倉儲/資料挖掘、客服中心、電腦電信整合、服務/銷售服務人員推動 CRM、銷售活動。
呂清祿(民91)	建立顧客資料庫、顧客資料維護、顧客資料提供、提供全面性的客戶支援服務、人際網路圖、適當的追蹤顧客問題解決情形、提供顧客進行自我服務取得入口、電話客服中心(Call Center)之建置、電腦電信整合服務(CTI)之建置、顧客分群/區隔、差異化行銷、關係行銷、一對一行銷、交叉行銷、忠誠度行銷、資料庫行銷、顧客價值評等與找出潛在顧客群。
陳文華(民92)	顧客層面、關係層面、元件層面、技術層面。
汪銘賢(民96)	附加價值、顧客互動、顧客描繪。
陳正男(民96)	行銷、銷售與售後服務。
謝秋玲(民97)	確認、區隔、互動、客製化、分析修正。

資料來源：本研究整理

2.2.3 本研究採用顧客關係管理構面

本研究主要依據郭育成(民 89)、呂清祿(民 91)和陳文華(民 92) 對於顧客關係管理應用層面的論述，並考量銷售服務人員與顧客之關係將顧客關係管理分成「顧客忠誠度」、「顧客區隔」、「顧客溝通管理」。「顧客忠誠度」指與顧客維持良好關係，增進顧客再次購買意願，以維持顧客關係；「顧客區隔」將所蒐集到的顧客資料，依其屬性進行消費行為分析，並把相關資訊予以系統化的分類、整理、建檔、儲存以及定期更新與維護，以方便日後查詢；「顧客溝通管理」透過不同的溝通管道與顧客進行互動，以建立長期良好互惠的合作關係。

2.3 人格特質

每位員工帶著既有的人格特質進入組織，而這些特質將深深地影響員工的工作與行為表現。1980年代後期，許多學者研究證實，人格特質對於人力甄選及工作考核的重要性，更有許多社會與管理學者都使用人格特質來預測個體行為的表現(Wiggins, 1996)。有關人格特質的研究亦不在少數，光是國內的相關論文就有上千篇是在探討與人格特質相關之領域，本研究是針對銷售服務人員人格特質來探討。

2.3.1 人格特質定義

人格是由多種特質所構成，並不是只有單一特質是個人可以與他人區別的一種持久性的特徵與屬性，而這些屬性統稱為人格特質。最早提出人格特質為Allport(1937)對人格做出下列的定義：「人格是位於個體人格心理系統之內的動態組織，是決定個人適應外在環境的獨特型式。」而當時對於人格的定義主要是較重視外顯的行為方面；直到了1960年代，由於受到認知化的影響，Allport(1961)便將人格定義修改為：「人格

是位於個體心理系統之內的動態組織，是決定個人思想與行為的獨特型式。」

顏瑞伶(民91)主張「人格」是一種持久而獨特的個人特性，它可以因應情境的不同而變化。李宜珈(民93)指出，運用「人格特質」可以解釋個人行為發生的原因，因為一個人的價值觀、喜好，往往反映在其個性及特徵上，往往一個人的人格也影響其工作行為。洪士聰(民96)則認為，「人格」是個體不同於他人的一種特質，在環境的交互作用下，表現於外在身心各方面的一種持久性的特質。張春興(民81)認為人格特質為個人在對人、對己、對事物、對整個環境適應時所顯示的獨特個性。此獨特個性係由個人在遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當的統整性與持久性。綜合以上所述，「人格特質」可說是個人對週遭環境或與他人展現出來的一種特性。張曉玲(民96)人格特質是每個人特有的心理特質，透過遺傳、生長環境等之影響而有所不同，會呈現在個體面對外在環境、事物及與人互動時的反應、行為與思想上。

本研究探討的是銷售服務人員，然而顧客所知覺到的服務品質是透過銷售服務人員的銷售行為所傳遞，而不同人格特質的銷售服務人員所表現的行為也會不相同，將可能對顧客所知覺的服務品質產生差異，進而影響績效，因此，有關人格特質研究的重點，將放在瞭解銷售服務人員的人格特質的內外控傾向，探討人格特質與工作績效表現。本研究將各學者對於人格特質之定義彙整如下表 2.3 所示：

表 2.3 人格特質定義彙整

學者	人格特質定義
Allport (1937、1961)	人格是位於個體人格心理系統之內的動態組織，是決定個人適應外在環境的的獨特型式。(1937) 人格是位於個體心理系統之內的動態組織，是決定個人思想與行為的的獨特型式。(1961)
張春興(民81)	認為人格特質為個人在對人、對己、對事物、對整個環境適應時所顯示的獨特個性。
顏瑞伶(民91)	「人格」是一種持久而獨特的個人特性，它可以因應情境之不同而變化。
李宜珈(民93)	運用「人格特質」可以解釋個人行為發生的原因，因為一個人的價值觀、喜好，往往反映在其個性及特徵上，往往一個人的人格也影響其工作行為。
洪士聰(民96)	「人格」是個體不同於他人的一種特質，在環境的交互作用下，表現於外在身心各方面的一種持久性的特質。
張曉玲(民96)	人格特質是每個人特有的心理特質，其透過遺傳、生長環境等之影響而有所不同，並會呈現在個體面對外在環境、事物及與人互動時的反應、行為與思想上。

資料來源：本研究整理

2.3.2 人格特質構面與衡量變項

人格特質的種類相當繁雜，因此有學者嘗試將眾多的人格特質再加以歸類，以便能有效的預測個人的行為。最常被用來描述人格特質的工具之一為Myers-Briggs 人格類型指標(MBTI)，他用100道題項，以測試人們在一般和特殊情境下的感受和行為(McCrae & Costa 1989)。根據受測者所填的答案，再依人格特質在四種類型的表現上區分出：外向或內向、感測或直覺、理性或感性、判斷或知覺等型態。Cattell(1989)的十六人格特質(16PF：personality factor)又稱卡特爾16PF 測驗，也是最常被用來描述人格特質的另一種工具。16種個性因素在一個人身上的不同組合，就構成了一個人獨特的人格，完整地反映了一個人個性的全貌。

目前在心理學及組織行為學較受注意的人格特質主要包括：雖然人

格測驗並非是甄選工具最佳的一種，但是許多甄選研究者已經發現，適當的搜集人格資料，將有助於甄選決策的制定，因此使用人格測驗將可以增加、提高工作績效的預期能力(David & Silverman,1989)。近幾年內，測量人格特質最常看到有下列幾種類型：五大人格特質、內外控性格、權術主義、自我監控、冒險性、A 型人格與 B 型人格，這些都被認定是解釋與預測組織行為的直接關鍵因素。

1. 五大人格因素(Big-Five personality factor)

五大人格因素包括「外向性」、「親和性」、「正直盡責性」、「情感穩定性」以及「開放學習性」。「外向性」指一個人對於與他人間關係感到舒適的程度；「親和性」指個人順從他人的傾向；「正直盡責性」指個人的可靠性；「情感穩定性」指一個人承受壓力的能力；「開放學習性」指一個人對新奇事物感覺興趣的程度(McCrae, 1992)。

2. 內外控人格(locus of control)

內外控人格特質係由Rotter(1966)提出，認為命運可由自我掌控的是內控型；認為命運是因外在情境所控制的則為外控型。內控型的人格特質是相信自身可以控制環境所帶來的影響，認為獎賞是因為個人的表現而得；外控型的人格特質則是認為獎賞是因為外在環境所為，是命運、機會、運氣，而非自身行為所能控制。

3. 權術主義(machiavellianism)

高權術性格者行事獨斷、保持情緒距離，並相信未達目的不擇手段。「如果行得通就去做吧」，是權術主義的最佳寫照。一些需要談判技巧(如：勞工談判代表)，或是有巨額獎賞的工作(如：抽佣金)，權術性格者往往可以愉快的勝任。但是如果不允許為達目的而不擇手段，或者需要遵照一定的行為準則時，則無從預知權術性格與工作績效的關係。(鄭復源，民99)

4. 自我監控(self-monitoring)

高自我監控者對外在的線索極為敏銳，更善於依不同的情境來改變行為，她們有如變色龍，能依情境改變和隱藏真實的自我；相反地，低自我監控者比較容易展現真實的自我。研究指出，高自我監控者比低自我監控者更容易注意到別人，也比較會表現出順服的行為；由於他們善於感受外在線索，以不同的言語和形貌對待不同的人，所以他們更善於在組織中大玩政治遊戲。(鄭復源，民 99)

5. 冒險性(risk taking)

高冒險傾向者往往比較容易下定決心，只需要極少的資訊就可以做成決定；例如高冒險傾向者就很適合證券交易的工作，這種類型的工作需要迅速的決策，可是他們從不適合從事會計審計的工作，會計審計的工作最好由低冒險傾向者來擔任。(鄭復源，民 99)

6. A 型人格與 B 型人格(type A /type B personality)

A 型與 B 型人格特質係由 Roseman and Friedman(1974)提出。具 A 型人格特質者充滿企圖心並具強烈的成就動機，對工作相當投入，對於欲達成之目標，若未達成絕不終止、好勝且喜歡競爭；在團隊中會有意無意的顯現出自己獨特的貢獻，對競爭者懷有敵意與戒心，常無法放心地將事情交由他人處理。而 B 型人格特質者的生活方式則較為輕鬆，做事步調較緩慢，比較有耐性且不易動怒、不喜歡競爭，即使在競爭的環境下，也不要要求一定要勝利。綜合 A 型及 B 型的 AB 型人格，則是指 B 型人格有可能同時擁有 A 型人格的部份特徵。

除了上述之外，還有一些其他領域提到的構面或變數也可視為個人特質加以探討。例如：組織行為學常見的一項個人特徵為自我效能，指個人對於自己能執行某項任務的信念(Bandura,1997)。O'Reilly, Chatman and

Caldwell (1991)所提出的組織文化構面(例如:創新與風險承擔等)也可視為人格特質，其原因在於組織是由人組成，而每個人都有其獨特的人格特質，組織的管理者在招募時往往會重視應徵者的人格特質，並甄選與組織文化相同或有利於組織的員工加入。

2.3.3 本研究採用人格特質構面

由於本研究探討的是銷售服務人員，由 Allport(1961)對人格的定義可知，人格是位於個體心理系統內的動態組織，是決定個人思想與行為的獨特形式。故本研究認為具有不同人格的銷售服務人員所表現的行為，將可能對顧客所知覺的服務品質產生差異進而影響績效，因此，有關本研究人格研究的重點，將放在瞭解銷售服務人員的人格結構。此外，銷售服務人員之職務內容涉及高度的人際互動且工作非常繁瑣，本研究認為內外控傾向較接近其特質屬性，因此本研究將就內外控傾向作更深入之探討。

2.3.3.1 內外控取向之人格特質

內外控是一種穩定的人格特質，內控者和外控者的差異，內控者相信成功來自於努力工作且失敗是個人的責任；外控者不相信成功或失敗和能力或努力有關(Kren, 1992, Rotter ,1966；賴獻益，民 95)。態度和行為差異方面，內控者比較自動、自主、積極；外控者比較依賴、聽天由命、消極、尤其是在遭受挫折之後，內控者會採取建設性的適應方式；外控者則比較會採取破壞性的方式(Rotter,1966,Hammer & Vardi,1981；賴獻益，民 95)。

Rotter(1966)的內外控觀念已被廣泛使用來解釋許多員工在態度和行為上的差異(Renn & Vandenberg,1991)。由其對管理方面，Kren(1992)認為

內控者會覺得他們自己的努力和後來的結果有較大的關聯，因此他們較可能對貨幣報酬結構有所反應，因為他們相信自己的努力能為他們帶來報酬。Kren(1992)建議績效管理風格必須隨著部屬的內外控取向而有所不同，對內控者多使用激勵和鼓勵參與的管理方式；對外控者以監督和指導的管理方式較有效。楊濱燦(民 83)由企業文化的角度探討內外控並比較中、美、日三國的企業員工的內外控取向，結果發現有顯著差異，顯示員工的內外控取向是會受到企業文化的薰陶而有所改變。

2.4 知識管理

進入二十一世紀知識經濟時代之際，知識早已成為企業的重要競爭利器，知識對於我們個人甚至是企業組織的重要性及影響性之大。藉由知識管理系統不斷學習的企業組織，才能發揮知識的最大功用，以創造企業的競爭優勢。

2.4.1 知識管理定義

O'Dell and Grayson(1998)，定義知識管理為適時地將正確的知識給予所需的成員，以幫助成員採取正確行動來增進組織績效的持續性過程。此過程包含知識的創造、確認選擇、蒐集、分類儲存、分享、擷取、運用至淘汰等步驟。尤克強(民 90)知識管理的目的在提升組織知識分享與交流的能力，以便利用知識採取行動，建立企業的核心能力。吳思華(民 90)知識管理是指企業為有效運用知識資本，加速產品或服務的創新，所建構置的管理系統，這個系統包含知識創造、知識流通與知識加值三大機能，而三大子系統間相互影響，缺一不可。Hult(2003)亦認為知識管理是一套有組織、有系統的流程，可以用來產生及散佈資訊，並選擇、過濾、展開其內隱及外顯知識，讓組織產生獨特的價值，而在市場上具有

競爭優勢。湯明哲(民 89) 指出知識管理的過程首先是創造新知，新知的創造可來自於組織內部或外部。劉權瑩(民 88)知識管理架構可分為三層：由下而上依次為科技、制度、人性管理。也就是說，若企業運用科技與制度相互搭配來促進知識管理，將對企業有很大的幫助。張曉玲(民 96)將知識管理定義為必須透過選擇、定義出對個人或組織而言具有意義性、有效性的知識，並透過知識分享來提昇個人或組織績效的過程；而其知識管理架構則廣泛地包含其內容、流程、文化環境、資訊科技及評估等。本研究將各學者對於知識管理之定義彙整如下表 2.4 所示：

表 2.4 知識管理定義彙整

學者	知識管理定義
O'Dell & Grayson(1998)	知識管理為適時地將正確的知識給予所需的成員，以幫助成員採取正確行動來增進組織績效的持續性過程。此過程包含知識的創造、確認選擇、蒐集、分類儲存、分享、擷取、運用到淘汰等步驟。
尤克強(民90)	知識管理的目的在提升組織知識分享與交流的能力，以便利用知識採取行動，建立企業的核心能力。
吳思華(民90)	知識管理是指企業為有效運用知識資本，加速產品或服務的創新，所建構的管理系統，這個系統包含知識創造、知識流通與知識加值三大機能，而三大子系統間相互影響，缺一不可。
Hult(2003)	知識管理是一套有組織、有系統的流程，可以用來產生及散佈資訊，並選擇、過濾、展開其內隱及外顯知識，讓組織產生獨特的價值，而在市場上具有競爭優勢。
湯明哲(民89)	知識管理的過程首先是創造新知，新知的創造可來自於組織內部或外部。
劉權瑩(民88)	知識管理架構可分為三層：由下而上依次為科技、制度、人性管理。也就是說，若企業運用科技與制度相互搭配來促進知識管理，將對企業有很大的幫助。
張曉玲(民96)	知識管理定義為必須透過選擇、定義出對個人或組織而言具有意義性、有效性的知識，並透過知識分享來提昇個人或組織績效的過程；而其知識管理架構則廣泛地包含其內容、流程、文化環境、資訊科技及評估等。

資料來源：本研究整理

知識管理是個循環不斷的過程，組織經由內部創新或外部資源而取得新知識，經過整合與儲存成為有系統的知識庫。組織即使有了知識庫，若新知識無法移轉給員工，員工無法內化與應用，不但員工的知識與能力不會提升，知識管理的循環也會中斷，既沒有達到知識管理的目的與效果，也造成組織資源的浪費。對於銷售人員來說也是如此，若沒有做好知識管理，不但沒有提升工作，知識管理也會因此而中斷，就無法達到知識管理的目的，對公司來說也沒有很大的作用。

2.4.2 知識管理構面與衡量變項

Nonaka and Takeuchi (1995) 將知識區分為內隱與外顯兩種。Leonard-Barton (1995) 以「核心能力」的知識基礎觀點，將核心能力分為四個相互依存的構面，分別為：1.員工知識和技能 2.實體系統 3.管理系統 4.價值觀和規範。

Koenig (1998)指出，IBM 知識管理架構是由知識分享、團隊合作、創新、能力、反應性、生產力等要素構成。Zack(1999)認為知識管理架構必須具備下列四種基本資源：1.知識資料庫 2.知識流程 3.知識管理之職位 4.資訊技術。

譚大純、劉廷揚與蔡明洲 (民 90) 以「程序觀點」將知識管理議題分為九大類，他們認為知識要以特定方式形成知識的儲存，而所有知識管理活動，均建築在妥適的知識管理文化與制度之基礎上，九大類為：1.知識之選擇管理 2.知識之取得管理 3.知識之學習管理 4.知識之創造管理 5.知識之擴散管理 6.知識之建構管理 7.知識之儲存管理 8.知識之管理制度 9.知識之管理文化。

洪曉珊(民91)從知識管理角度探討電子商務組織資訊行為之模式，研究結果顯示電子商務公司組成成員的資訊需求可區分成任務導向需求與

非任務導向需求兩種不同類型的資訊需求，兩種不同類型的資訊需求可能產生相互轉換的現象；且其成員運用資訊的模式與用途包括意義建構、知識創造，與制訂決策等三種，而影響成員選擇資訊傳遞的管道則是受到資訊的接收者、傳遞的資訊特性、傳遞資訊的目的，與資訊傳遞者個人因素等因素的影響。本研究將知識管理衡量構面整理如表2.5所示。

表 2.5 知識管理衡量構面

學者	知識管理衡量構面
Nonaka &Takeuchi(1995)	內隱、外顯。
Leonard-Barton(1995)	1.員工知識和技能 2.實體系統 3.管理系統 4.價值觀和規範
Koenig(1998)	知識分享、團隊合作、創新、能力、反應性、生產力。
Zack(1999)	1.知識資料庫 2.知識流程 3.知識管理之職位 4.資訊技術。
譚大純、劉廷揚與蔡明洲 (民 90)	1.知識之選擇管理 2.知識之取得管理 3.知識之學習管理 4.知識之創造管理 5.知識之擴散管理 6.知識之建構管理 7.知識之儲存管理 8.知識之管理制度 9.知識之管理文化。
洪曉珊(民 91)	意義建構、知識創造，與制訂決策。
陳建陽(民 93)	知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用。
林誠、李春鶯(民 94)	知識取得、知識創造、知識流通擴散、知識分享應用、知識蓄積精煉。
李敏華(民 97)	知識傳遞媒介、知識管理理念、知識流通分享、組織環境。

資料來源：本研究整理

2.4.3 本研究採用知識管理構面

本研究依據文獻探討，所謂「知識管理」，是指將組織內、外的資訊有效地選取、分類、儲存、擴散、更新及共享等過程，經此過程獲致之資訊可以創造企業智慧資本的價值，能增進企業核心能力與競爭優勢。

「知識管理」是將智慧資本視為可管理的資產，它能協助知識型組織成員在面臨變化時創新及適應，以藉此提升智價企業的價值。本研究在文

獻探討中，以知識管理系統觀點，認為知識管理的系統機制分別由知識創造、知識蓄積、知識擴散、知識移轉等四項子系統構成。本研究以知識管理系統機制的四項子系統為其研究變項，各變項分別如下：

1. 知識創造

所有發展穩健的組織，都會創造並善用知識，組織在其所處環境互動之際，均會吸收資訊後轉化為知識，並根據自身經驗，價值以及內部規則等，組合起來加以利用且能感知與回應。沒有知識，組織無法自我組織，更無法維持順利運作。Davenport and Prusak(1998)認為知識創造是一種行動與過程的概念，產生知識的方法有五種，由組織內(外)獲取、資源提供單位、融合、適應以及知識網路。

2. 知識蓄積

知識蓄積在使組織外引或內創之知識形成「組織記憶」，以方便其他成員、其他組織，或其他時間擷取與參考之用。Davenport and Prusak (1998) 認為將知識自創造者與使用者撥離出來，以一種「實體」的觀念來看待它。其主要目的在把文件(例如:備忘錄、報告、文章等)中蘊含的知識置入資料庫內，以便於儲存或擷取。至於經過歲月累積，比較不具結構的知識，則可以存在討論區域的資料庫裡，員工可針對某項議題把自己的經驗紀錄在資料庫。

3. 知識擴散

Grant(1996)認為知識本身具有獨享性，因此必須有公開的意願和能力，才能使知識擴散管道有效運作。湯明哲(民89)強調擴散新知識必須建立誘因機制，讓員工願意使用所建構的知識庫，因為就算建構了新知識，準備了知識庫，如果員工在工作上不使用也徒勞無功。譚大純、劉廷揚與蔡明洲 (民90) 綜合相關學者觀點，將知識擴散管理的研究分為下列三

大方向：1.知識擴散的管道2.介入知識擴散的人3.擴散知識時的規範。

4. 知識移轉

知識移轉是知識管理過程中不可或缺的一個程序，知識管理不僅要創造知識，更重要的是要讓新知識能夠移轉、內化到組織各個部門與每個員工身上，讓所有的人都能分享、吸收、應用，如此才能增加員工的知識與能力，以提升組織的經營績效。組織應該訂定知識移轉的機制或策略，使新知識能夠順利移轉，讓員工分享與吸收。

Myrna and Martyn (1996)認為知識移轉的模式有取得、溝通、應用、接受、同化五個階段，認為知識移轉是一個動態過程，為持續學習的一部分。在五個階段中，知識取得表示組織經由過去經驗、掌握外界資訊，以獲取組織學習所需要的知識；在知識取得的同時，要建立溝通機制，使知識能有效地移轉，而後將知識加以應用，以促進組織學習。當知識在組織中被移轉成功，而能反應在組織成員的行為、習慣上，並且成為組織成員日常工作的一部分時，同化或真實的學習就發生了。

2.5 工作績效

在一般實證研究中，工作績效的研究構面常因研究對象不同而有差異，主要原因在於各產業組織目標、組織結構的不同，而採不同的績效目標。所以，工作績效是指組織中一項行動方案達成目標的程度，以及對特定目標達成程度的一種衡量。

2.5.1 工作績效定義

Campbell (1990) 認為工作績效是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時，所表現的行為」。工作績效通常是離不開工作目標以及衡量的標準。Schermerhorn (1989) 提出

個人工作績效的恆等式為：工作績效＝能力 x 支持 x 努力，認為良好的工作績效，是由組織的人力資源有能力完成工作、願意付出必要的努力、而且有適當的支持；其中，能力是位居首要。Gomez-mejia, Balkin and Cardy(1995)強調推動力的重要性，他認為工作績效的恆等式為：工作績效＝能力 x 推動力。能力固然重要，但推動力不足，工作績效不會很好；相對的，強的推動力仍少不了高能力；推動力不容易衡量，因為推動力是非常獨立的事件，推動力是經由管理系統的體諒、支持與激勵而產生的。這與Zucker (1977), 余德成(民85)等人的看法相當一致。即「工作績效是管理系統因素造成的；在某些情況下，甚至超過個人因素所能解釋的部分。」

依據文獻整理，工作績效是指一個人工作貢獻的價值、工作的品質或數量，即是指員工的生產力。一般而言，當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效也較高。長久以來，工作績效一直是組織行為的重要依據，不管是領導行為、組織設計、流程改造或員工激勵，其最終目的都是為了追求組織績效(蘇義祥，民88)。

現今我們應探討如何提高知識工作者的生產力，已經成為新世紀經理人所面臨的最大挑戰，能在工作績效搶先的企業，勢將主導二十一世紀的優勢舞台。在本質上，績效評估為管理活動中之「控制」功能；但許士軍(民89)認為：績效評估的積極作用，主要在於兩個因素，一為績效評估標準的建立，另一為激勵手段之利用。前者之選擇，顯示行為者所應努力之方向或標的，而後者之提供，賦予行為者努力之動機或力量。所以工作績效評估的主要作用，應為激勵制度的建立。本研究將各學者對於工作績效之定義彙整如下表 2.6 所示：

表 2.6 工作績效定義彙整

學者	工作績效定義
Campbell (1990)	工作績效是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時，所表現的行為」。
蘇義祥(民88)	工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力。
Schermerhorn (1989)	工作績效的恆等式為：工作績效=能力 x 支持 x 努力。認為：良好的工作績效，是由於組織的人力資源有能力完成工作、願意付出必要的努力、而且有適當的支持；其中，能力是位居首要。
Gomez-mejia, Balkin & Cardy (1995)	工作績效的恆等式為：工作績效=能力 x 推動力。
余德成(民 85)	工作績效是管理系統因素造成的；在某些情況下，甚至超過個人因素所能解釋的部分。
許士軍(民 89)	工作績效的評估，主要在於兩個因素，一為工作績效評估標準的建立，另一為激勵手段之利用。
龔永宏(民 93)	藉由任務績效及情境績效程度，達到組織目標的質與量之評估。
莊美鳳(民 94)	藉由任務績效及情境績效程度，達到組織目標的與量之評估。
廖巍庭(民 98)	個人工作績效為衡量單位成員完成工作的成果及行為的具體表現。

資料來源：本研究整理

2.5.2 工作績效構面與衡量變項

績效評估方法有很多種，而每一種又各有其優缺點，在實務上，大部份公司都是混合使用一種以上之評估方法，而其選擇之考量因素，最好包括產業特性、組織目標、組織文化等因素，以選用最適合企業且最具評估正確性的方法。雖然，工作表現的評估，常因企業型態或研究對象不同，而有許多不同的評估方式，其內容也各不相同。

工作績效評估是促使良好的工作表現能被認知並獲得合理的報酬，而不良的工作績效應被改正的一種正式制度(郭欣易，民 89)。對組織而

言，透過對員工工作表現的評核，能使管理者獲得必要的訊息，反映達成組織目標的程度及顯示出管理上的優缺點。績效評估方法有下列七種(引自李茂興，民 91)：1.評等尺度圖法 2.交替排序法 3.配對比較法 4.強迫分配法 5.特殊事件法 6.加註行為評等尺度法(BARS) 7.混合法。余德成(民 85)的研究指出：過去有許多研究是根據 Katz and Kahn (1978) 的角色行為理論，將工作績效區分為角色內行為與角色外行為兩種類型。所謂角色內行為，一般指正式的或體制內所規範的行為；組織通常會設定一部分行為或工作的標準，然後據此進行績效評估，因此角色內行為將直接與工作報酬或前程動向發生關聯。Borman and Motowidlo (1993) 則根據 Campbell (1990) 的研究架構提出另外一種工作績效的分類方法，將工作績效區分為任務績效與情境績效。

一般而言，企業對員工的工作表現，可由兩方面來探討 (Kavanagh, 1995)：客觀的「實質面」：例如生產成本、投資報酬率。評估內容較注重工作的最終結果。主觀的「行為面」：例如觀察到的活動或行為。評估內容較注重工作的中間過程。探討第一線人員工作績效之衡量，係以個案公司每月對營業人員所訂立之業績目標與其實際業績對照換算之達成率，此種採取平均業績達成率以衡量工作表現的方式，則為從客觀的「實質面」作為衡量指標之方式。本研究將工作績效衡量構面整理如表 2.7 所示。

表 2.7 工作績效衡量構面

學者	工作績效衡量構面
Katz & Kahn (1978)	角色內行為與角色外行為
Borman & Motowidlo (1993)、Campbell (1990)	任務績效與情境績效
Kavanagh(1995)	客觀的「實質面」、主觀的「行為面」
陳惠紋(民 98)	員工特質、主動學習配合、工作品質
廖巍庭 (民 98)	工作行為、工作成果

資料來源：本研究整理

2.5.3 本研究採用工作績效構面

本研究採用Borman and Motowidlo (1993)、余德成(民85)、蘇義祥(民88)、林澄貴(民90)的分類模式，並考量銷售服務人員在工作績效亦即將工作績效區分為任務績效與情境績效。

1. 任務績效

根據Borman and Motowidlo(1993)的定義，所謂任務績效即直接或間接與組織技術核心有關的行為，任務績效包含三大元素：1.是否瞭解職責要求什麼；2.是否能做好職責要求的事物；3.是否有意願做好職責要求的事物。任務績效是指組織成員在規定時間內完成組織規定的任務或指員工在工作上的表現(Borman & Motowidlo,1993；蘇義祥，民88)。任務績效為一種個人工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定任務，判斷的準則在於是否合乎正式角色所加諸於個人部份的要求。然而任務績效意旨與組織目標有關的行為表現與員工提供給雇主的交易條件，任務績效非指行為的結果，而是行為本身，其績效展現出的結果，往往受周圍環境所影響，超越個人可以掌握的範圍。

2. 情境績效

情境績效係指支持技術核心運作時所需之組織、社會、及心理等環境的組織自發性行為，許多行為雖非屬任務性績效的範疇，但對組織整體績效卻有著其重要的影響，稱之為組織公民行為。表所示為任務績效與情境績效之區分模式。工作者除對任務活動以外，並對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度；當個人面對組織技術核心的運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊，甚至整個組織的行為或活動，都是情境績效的表現範圍。因此，情境績效的衡量包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

2.6 各變項之關係

本研究整合學者對於人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理、工作績效之研究，試圖探討五者之間的關連性。

2.6.1 顧客導向與知識管理

銷售服務人員隨著銷售環境的不同而調整銷售方式，而在銷售人員身上也易觀察到其銷售能力和樂於和顧客互動的特質，故在面對不同的顧客和不同的銷售狀況時，也能夠作出適當回應(Spiro & Weitz, 1990)。Manning and Thorne(2002)認為在現今市場中，只滿足顧客需求是不夠的，重要的是開發顧客潛在需求，並配合各種科技工具的應用，以更深入的了解顧客的消費經驗，換句話說，對銷售服務人員來說，知識應被有效的分析、儲存與使用，而經由內隱與外顯知識的適當管理，將有助於銷售服務人員在服務上強化並提供顧客個人化服務的能力。另外，顧客的需求也會因不同產品與不同顧客而有所差異，因此，銷售服務人員

與顧客的互動愈高，愈能獲得顧客知識，而取得的知識透過儲存、分享與應用後，更有助於銷售服務人員提供滿足顧客需求的產品或服務。

2.6.2 顧客導向與工作績效

面臨全球化競爭的時代，零售業和所有的產業一樣，需接受更嚴峻的挑戰，不但需重視顧客滿意度、提供顧客至上的服務，更需以顧客導向提高企業競爭力，可見，以顧客為導向的行為是企業生存的要件。因此，銷售服務人員是否具備顧客導向十分地重要，因為高度顧客導向的銷售服務人員所表現的服務行為，能夠提高顧客的滿意度(Dunlap, Dotson, & Chambers, 1988)，而顧客導向的服務行為亦將有助於發展組織與顧客間的長期關係，也是企業是否能夠永續經營的重要關鍵。

Goff 等人(1997)的研究結果也顯示，銷售服務人員使用顧客導向的銷售方法，將導致顧客對銷售服務人員及公司的滿意度增加 Ramsey and Sohi(1997)發現顧客對銷售服務人員的信任與其對銷售服務人員的滿意及未來互動的預期呈正相關。Saxe and Weitz(1982)關於銷售導向-顧客導向的研究發現，顧客導向的銷售行為與銷售服務人員的績效間存在正向關係。其他研究也指出顧客導向的銷售能幫助銷售服務人員及其公司，因為其與顧客關係有正相關(Williams & Attaway, 1996)，以及顧客導向的銷售也正面影響到企業及其銷售服務人員的績效(Sweson & Herche, 1994)、不動產銷售服務人員的績效(Dunlap, Dotson & Chamber, 1988)及壽險公司的行銷績效(謝耀龍，民 88)。最近一項研究(Frankwick, Poter, & Crosby, 2001)亦提出銷售服務人員對顧客做較多的接觸能顯著地促成、維持或改善顧客對銷售員在其心中的地位、服務的保留率、以及增加購買力。

2.6.3 知識管理與工作績效

Drucker (1999) 指出：二十世紀的企業，最有價值的資產是生產設備，二十一世紀的組織，最有價值的資產將是組織內的知識工作者以及知識工作者的生產力；未來五十年，在全球經濟中居於領導地位的，將是那些成功提升知識工作者生產力的國家和企業；知識工作者及其生產力，將會為經濟制度的結構和性質帶來根本性的變化。工作績效是指一個人在工作上所貢獻之價值，也就是一個人的生產力；知識管理的基本概念是應用科技，搜尋及重複利用群體的資料庫或記憶體，經由組織內部資料的累積、儲存、擷取、應用、傳承及回饋更新，將資料轉化為對組織有用的知識，如此不僅可減少重複學習及搜尋的成本，更能留存個人最專精的專業知識、經驗，與組織內其他成員分享，達成提升工作績效的目的。所以知識管理除了可以創造企業智慧資產的價值外，也能增進員工的生產力與工作績效。

而在研究「知識管理」與「工作績效」之關係上，鄭曜忠(民 90)主要探討學校機關知識管理與學校效能確實有相關性存在；吳國基(民 94)顯示知識管理運作績效愈高，則學校效能愈高。其次則為不同產業實行知識管理對工作績效之影響(林澄貴，民 90；王采白，民 91；盧佳慧，民 93)。黃維賓(民 91)將知識管理機制，包括知識創造、知識運用、知識移轉運用於創新策略，能使組織績效提昇。另外，有針對不同行業在知識管理與工作績效呈顯著相關的研究，如：縣市政府主計業務人員(吳心寧，民 92)；警察機關員工(楊龍祥，民 93)；及消防機關緊急救護人員(龔永宏，民 93)。從過去相關文獻的研究結果顯示，「知識管理」與「工作績效」之間皆呈顯著正相關；經由上述文獻可知顧客導向、知識管理與工作績效之間有互相影響，而知識管理在這之中扮演重要的角色。

2.6.4 知識管理與顧客關係管理

本研究藉由整理知識管理與顧客關係管理之相關研究，以進一步探究及瞭解此兩變數間之相互影響關係。呂佩樺(民 91)研究指出保險業之顧客關係管理與知識管理因素構面間存在顯著的正相關，而進一步透過迴歸分析的探究發現，知識管理會影響顧客關係管理且「組織知識」是影響顧客關係管理的重要關鍵因素。徐玉霞(民 92)研究顯示量販店業藉由應用知識管理(知識取得、蓄積、流通及創新)會影響顧客關係管理(顧客開發、購買、服務與分析)的績效。林金俊(民 92)研究結果發現軟體服務廠商之顧客關係管理(前端溝通、核心運作)與知識管理(知識取得、創造、擴散與蓄積)對服務類型中的技術服務導向的企業有顯著的正相關。范雅慧(民 92)研究發現連鎖寢飾業透過知識管理策略(知識獲取與管理)，有利於顧客關係管理系統擷取可用的資訊或知識之用，幫助企業快速建立與顧客之間關係。Plessis and Boon(2004)研究結果發現企業透過知識管理(知識規劃、取得、創造與分享)可以強化電子商務和顧客關係管理(建立和管理顧客關係、預先處理客戶需求)的應用。曹常健(民 93)研究顯示證券業知識管理與顧客關係管理存在顯著的正相關，完善的組織知識能提高顧客關係管理的績效。綜合上述，知識管理與顧客關係管理是存在密不可分的關係，透過知識管理可以強化顧客關係管理的應用，並促使顧客關係管理更為成功。

2.6.5 顧客關係管理與工作績效

本研究整理顧客關係管理與工作績效之相關研究，以進一步瞭解此兩變數間之相互影響關係。根據 2001 年 7 月遠擎管理顧問公司對台灣企業運用顧客關係管理調查研究報告中，歸納出企業導入顧客關係管理系統可以帶來推展行銷業務、提昇顧客服務品質、提昇工作績效與公司形象

等效益。蘇怡靜(民 91)研究發現服務業的顧客關係管理強度指數與財務經營績效強度指數有顯著的正相關；但製造業的顧客關係管理強度指數與財務經營績效強度指數則無顯著相關。黃心恬(民 91)研究指出服務業之企業透過組織制度與人事上之建置，有系統地規劃、推動顧客關係管理，再輔以資訊科技之協助，落實資訊之應用，則 CRM 氣候會正向影響工作績效。王見福(民 92)研究顯示光電產業之顧客關係管理對組織績效具有正向顯著的影響，企業愈重視顧客關係管理的推動，工作績效就愈好。王銓成(民 93)結果發現服務業之顧客關係管理系統處理機能(顧客交易服務、顧客資料保存、個別行銷因素、分群差異行銷)和工作績效呈現顯著正相關，而銀行業和電信服務業之工作績效明顯優於保險業、百貨零售業、資訊業。蘇彥明(民 92)以天下雜誌公佈之一千大企業為調查對象，研究顯示顧客關係管理之「獲取與增進顧客貢獻度」與「維持具有價值的顧客」與工作績效呈正向顯著。綜合上述各學者之實證研究可以發現，顧客關係管理能幫助員工與顧客相互獲利的關係，提高顧客忠誠度與顧客的利潤貢獻度並提升工作績效。

2.6.6 人格特質與工作績效

李錫宗(民 93)人格特質中對業務人員的績效具有顯著性的差異。黃至賢(民 93)1.人格特質影響到客服人員工作績效的總分。2.一般認為會對工作績效有正向影響的開放學習性，對於客服人員工作績效的影響卻是負向的。鄭國權(民 94) 業務人員人格五因素之外向性與嚴謹性得分數較高者，績效表現較好，神經質性與友善性得分較高者，績效表現較差。陳秀玲(民 95) 免稅店營業人員人格特質會影響工作績效。由於銷售服務人員之職務內容涉及高度的人際互動且店務工作非常繁瑣且績效導向，本研究認為內外控傾向較接近其特質屬性，此外，Kren(1992)也認為內控

者會覺得他們自己的努力和後來的結果有較大的關聯，因此他們較可能對貨幣報酬結構有所反應，因為他們相信他們自己的努力能為他們帶來報酬。綜觀以上，本研究發現大部份的研究提出內外控傾向與工作績效表現具關聯性，綜觀以上，本研究研究提出內外控傾向與工作績效表現具關聯性，不同的人格特質者，其工作績效有顯著差異，本研究將人格特質與工作績效相關文獻整理如表 2.8 所示。

表 2.8 人格特質與工作績效相關文獻彙整表

學者	研究對象	研究結果
魏子雲(民83)	壽險業務人員	人格特質(積極性、親和性)在高中低三群有顯著差異。
郭欣易(民89)	麥當勞餐廳員工	不同人格特質(內控型或外控型)的員工，在激勵偏好和工作態度上有差異。
許雅棣(民90)	保險業務員	具不同人格特質(內外控傾向)員工，其工作績效會有顯著差異。
李錫宗(民93)	壽險業務人員	人格特質中對業務人員的績效具有顯著性的差異。
黃至賢(民93)	客服人員	1. 人格特質影響到客服人員工作績效的總分。 2. 一般認為會對工作績效有正向影響的開放學習性，對於客服人員工作績效的影響卻是負向的。
鄭國權(民94)	保險業務人員	業務人員人格五因素之外向性與嚴謹性得分數較高者，績效表現較好，神經質性與友善性得分較高者，績效表現較差。
陳秀玲(民95)	免稅店營業人員	人格特質傾向內控之營業人員，對於公司所設定的業績目標，會展現較佳的實績，亦即越是傾向內控人格特質之營業人員，其業績達成率越高。
陳姿安(民96)	藥廠業務人員	人格特質之親和性、勤勉正直、外傾支配、開放學習對工作績效達顯著正向影響，人格特質之情緒敏感性對工作績效呈現負向影響。

資料來源：陳秀玲(民95)、本研究整理

第三章 研究方法

3.1 研究架構

本研究針對銷售服務人員對於人格特質、顧客導向、顧客關係管理、知識管理、工作績效進行研究。以上所提到的構念，皆是本研究之研究重點。依照本研究之目的，發展出如圖 3.1 研究架構

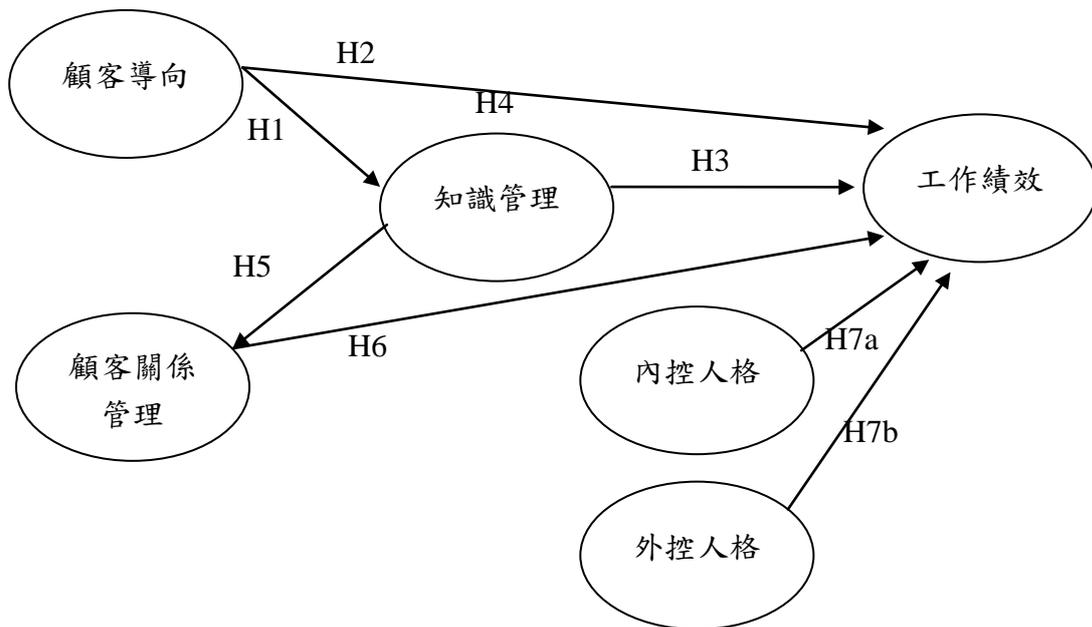


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究假說

本研究根據第二章文獻探討各研究構面之關係，提出八項假說，整理如下：

假說 H1：顧客導向對知識管理有顯著的正向影響。

假說 H2：顧客導向對工作績效有顯著的正向影響。

假說 H3：知識管理對工作績效有顯著的正向影響。

假說 H4：知識管理對顧客導向與工作績效存在中介效果。

假說 H5：知識管理對顧客關係管理有顯著的正向影響。

假說 H6：顧客關係管理對工作績效有顯著的正向影響。

假說 H7a:內控人格特質對工作績效有顯著的正向影響。

假說 H7b:外控人格特質對工作績效有顯著的正向影響。

3.3 操作型定義

本研究主要分為五個量表，分別為「顧客導向量表」、「顧客關係管理量表」、「人格特質量表」、「知識管理量表」以及「工作績效量表」等五個部分其定義敘述如下：

顧客導向量表，依據陳秀玲(民 95)之量表修訂而來。其定義為「致力於滿足顧客需求及增加顧客滿意」並考量銷售服務人員顧客導向，將顧客導向分成，「顧客利益取向」、「銷售取向」與「說服銷售取向」。

顧客關係管理量表，本研究主要依據郭育成(民 90)、呂清祿(民 91)學者、陳文華(民 92)對於顧客關係管理應用層面的論述，並考量銷售服務人員與顧客之關係將顧客關係管理分成「顧客忠誠度」、「顧客區隔」、「顧客溝通管理」。

人格特質量表，本研究依據 Rotter(1966)、Spector(1988)、Renn and Vandenberg(1991)將人格特質分成內控「內控傾向」與「外控傾向」而外控傾向則為反向題。

知識管理量表，本研究依據 Nonaka and Takeuchi (1995)等之量表修定而成共包含「知識創造」、「知識蓄積」、「知識擴散」與「知識移轉」。

工作績效量表，本研究採用余德成(民 85)；Borman and Motowidlo(1993)；蘇義祥(民 88)的分類模式，並考量銷售服務人員在工作績效亦即將工作績效區分為任務績效與情境績效。

本研究各變項的操作型定義詳述如表 3.1-表 3.5。各研究變項的問卷量表皆採用 Likert 七點尺度衡量，並以「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「沒意見」、「稍微不同意」、「不同意」及「非常不同意」七個尺度，分別給予等距分數(7,6,5,4,3,2,1)，反向題則分別給予等距分數(1,2,3,4,5,6,7)。

表 3.1 顧客導向之操作型定義

構面	操作性定義	題項	文獻來源
顧客利益取向	銷售服務人員如何站在顧客的角度思考，提供顧客真正需要的服務。	1. 我會嘗試各種方法協助顧客達成目標。 2. 我會努力嘗試讓顧客與我討論他們的需要。 3. 我會試著藉由讓顧客滿意來達成我的目標。	Saxe & Weitz(1982)、Dunlap, Dotson, & Chambers,(1988)、陳秀玲(民 95)
銷售取向	銷售服務人員為贏得銷售，採取銷售技巧以討好顧客之行為。	4. 我覺得在向顧客描述商品時，以顧客喜愛為主。 5. 有時我會同意顧客的看法，來增加他們的信任。	
說服銷售取向	以推銷顧客購買商品為目的之服務行為。	6. 我會介紹顧客願意接受的商品。	

資料來源：本研究整理

表 3.2 顧客關係管理之操作型定義

構面	操作性定義	題項	文獻來源
顧客忠誠度	與顧客維持良好關係，增進顧客再次購買意願，以維持顧客關係。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的顧客會替我宣傳正面的口碑。 2. 我的顧客會介紹親朋好友前來購買。 3. 我的顧客將會願意再次來消費。 4. 下次再購買時,我的顧客會優先考慮購買我的產品。 	郭育成(民 90)、 呂清祿(民 91)、 陳文華(民 92)
顧客區隔	將所蒐集到的顧客資料，依其屬性進行消費行為分析，並把相關資訊予以系統化的分類、整理、建檔、儲存以及定期更新與維護，以方便日後查詢。	<ol style="list-style-type: none"> 5. 我會將顧客資料進行分類，以便寄發產品訊息。 6. 我會分析顧客年齡、職業的消費行為。 7. 我會分析顧客交易次數及購買產品。 	
顧客溝通管理	透過不同的溝通管道與顧客進行互動，以建立長期良好互惠的合作關係。	<ol style="list-style-type: none"> 8. 我會透過電子郵件與顧客聯繫。 9. 我會利用顧客購買時間話家常。 	

資料來源：本研究整理

表 3.3 人格特質之操作型定義

構面	操作性定義	題項	文獻來源
內控傾向	將事件的原因和控制歸於自己的力量。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不論什麼工作，我都可以完成我想完成的部分。 2. 我只要肯努力，就能勝任銷售工作。 3. 我認為銷售成績好，是良好工作上的表現。 	Rotter(1966)、Spector (1988)、Renn &Vandenberg, (1991)
外控傾向	將事件的原因和控制是歸於外部的環境，例如命運和運氣。	<ol style="list-style-type: none"> 4. 我能得到自己想要的銷售業績，主要是憑運氣。 5. 我認為幸運，使我成為優秀銷售服務人員。 	

資料來源：本研究整理

表 3.4 知識管理之操作型定義

構面	操作性定義	題項	文獻來源
知識創造	為「創造」新知識的一種行動過程；創造新知識的途徑有組織內的研發創新、組織外競爭者的衝擊回應、以及對顧客的了解等。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作上，我會以創新的銷售方式銷售。 2. 我會掌握新知，形成新的想法與銷售行動。 3. 工作上，我具備充足的銷售知識。 4. 工作上，我會搭配產品銷售組合以應顧客需求。 	Nonaka & Takeuchi (1995)、Leonard-Barton (1995)、Davenport & Prusak (1998)、譚大純、劉廷揚、蔡明洲(民 90)、劉權瑩(民 88)、湯明哲(民 89)
知識蓄積	建構有系統的知識庫，將博雜的知識分類、篩選後「保留」在組織中；知識蓄積可分為三個層次即：個人層次、組織層次與資訊科技。	<ol style="list-style-type: none"> 5. 我會經常更新產品銷售知識。 6. 我會將銷售工作經驗記錄下來，提供後進人員參考。 7. 我會將各類產品的銷售知識分類並記錄銷售重點。 	
知識擴散	將新知識「傳播」至組織中之個人，達到共享、共用新知識之管理活動。	<ol style="list-style-type: none"> 8. 我常與後進人員分享銷售經驗。 9. 我會因分享經驗而得到有形或無形的獎賞。 10. 我常與工作夥伴討論銷售工作細節。 11. 我常公開我的產品專業知識與銷售工作經驗。 	
知識移轉	妥善「應用」組織內蓄積之智慧資本，將新知識快速地融入產品或服務中，達到知識內化、知識應用之目的。	<ol style="list-style-type: none"> 12. 我將產品新知識快速地融入銷售服務中。 	

資料來源：本研究整理

表 3.5 工作績效之操作型定義

構面	操作性定義	題項	文獻來源
任務績效	指員工在規定時間內完成組織規定的任務或將個人的工作表現，應用於辨別重要任務及行為的結果。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的銷售業績往往超出主管所訂定的目標。 2. 我經常每個月都能開發出新的顧客。 3. 我能快速並確實的解決銷售上困難。 4. 我能克服所有的困難以完成任務。 	Borman & Motowidlo(1993) Campbell(1990) 余德成(民 85)、 姚裕琦(民 94)、 蘇義祥(民 88)
情境績效	當個人面對組織技術核心的運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊，甚至整個組織的行為或活動，都是情境績效的表現範圍。	<ol style="list-style-type: none"> 5. 我會主動幫助同事，達成與自己工作無關的任務。 6. 我經常完全支持上級主管的決定。 7. 在工作中，我會顧及工作倫理。 8. 當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。 	

資料來源：本研究整理

3.4 研究設計

3.4.1 研究對象

本研究主要目的是在探討銷售服務人員在顧客導向、顧客關係管理、人格特質、知識管理對於工作績效的相關性及影響性。本研究依據林建煌(民 95)提出銷售服務人員類型，最後選擇保險業務、房屋仲介、汽車銷售、直銷、門市銷售、百貨專櫃進行調查。

3.4.2 前測分析

本研究在正式問卷發放之前，先進行前測分析以評估問卷設計之用

詞及語句題意是否適當或清楚，藉由諮詢受訪者的意見而修定，完成最後正式問卷。本研究之前測問卷共發放 50 份，問卷進行量表信度分析，經過分析得到顧客導向、顧客關係管理、人格特質、知識管理、工作績效等各構面之 Cronbach's α 係數分別為 0.725、0.853、0.711、0.874、0.803，各構面之 Cronbach's α 係數皆有達到吳萬益(民 97)建議之標準值 0.6，因此發放正式問卷。

3.4.3 正式問卷設計

本研究問卷採用 Likert 七點尺度衡量，以「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「沒意見」、「稍微不同意」、「不同意」及「非常不同意」七個尺度加以衡量，並採用先前學者文獻來作為問卷設計之理論架構基礎。

3.4.4 樣本

本研究樣本以銷售服務人員為研究對象。採用便利抽樣方式，依據林建煌(民 95)提出銷售服務人員類型，選擇保險業務、房屋仲介、汽車銷售、直銷、門市銷售、百貨專櫃為調查對象。研究樣本以每個銷售服務類型分別各發放 70 份，共發出 420 份問卷。回收 339 份，扣除無效問卷 27 份後，有效問卷 312 份，有效問卷回收率為 74%。

3.5 資料分析方法

本研究問卷回收後，先經由人工檢查，將資料予以編碼登錄。其採用統計套裝軟體 SPSS 12.0 來進行問卷資料的基本分析，再以結構方程模式軟體 AMOS 7.0 對研究模式中各構面關係進行實證分析。茲以下各分析方法敘述如下：

3.5.1 敘述性統計(Descriptive Statistics)

透過描述性統計的分析方法，以了解問卷調查回收狀況及樣本資料的分布情形，包含銷售人員之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、平均月收入、銷售服務類型。

3.5.2 驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)

驗證性因素分析的進行必須要有特定的理論觀點或概念架構作為基礎，然後再藉由數學程序來確認評估該理論觀點所推導出來的計量模式是否適當、合理，因此本研究應用驗證性因素分析是來驗證因素結構與研究者所收集實際資料是否正確相符。

在進行模式適配度估計之前，需檢驗模式是否違反估計，所謂違反估計是指研究模式中統計所輸出的估計係數超出可接受的範圍，而違反估計有以下三種情形(Hair et al., 1998)：是否出現負的誤差變異數、標準化係數是否超過或非常接近 1(通常可接受的最高門檻值為 0.95)、是否存在太大的標準誤差。

3.5.3 結構方程模式(Structural Equation Modeling, SEM)

結構方程模式包含兩種模式：測量模式(探討可觀察變數與潛在變數之間的關係)及結構模式(探討潛在變數之間的關係)。本研究模式以最大概似估計法 (maximum likelihood, ML)來對所有參數估計。再以適配度指標來評估測量判斷研究模式的整體適配度。Hair et al.(1998)將整體模式適配度評估指標分為三種，包括絕對適配度測量(absolute fit measures)、增值適配度測量(incremental fit measures)及簡約適配度測量(parsimonious fit

measures)，以下將分別說明整體模式適配度評鑑的各項指標：

1. 絕對適配度測量

絕對適配度測量，是用來直接測量理論的整體模式與所得到的樣本資料之模式是否相符。其衡量指標(如表 3.6)：包括卡方 χ^2 (chi-square) 統計量、規範卡方、適配度指標 (Goodness of Fit Index, GFI)、修正後的適配度指標(Adjusted Goodness Of Fit Index, AGFI)、均方根殘差(Root-Mean-Square Residual, RMR)、均方根近似誤(Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA)。

表 3.6 絕對適配度測量指標值

衡量指標	指標值
卡方(χ^2)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ χ^2 值愈小愈好且P-value > 0.05，才表示此理論模式有良好的接受度。 ➤ χ^2 值會因樣本增加而導致顯著，因此不能只依據 χ^2 值作為判斷適配度的單一指標，應該必須藉由多項其它指標來衡量理論模式適配度。
規範卡方(χ^2 / df)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 比值 < 3，代表此模式適配度可以被接受。
適配度指標 (GFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GFI值介於0-1之間，愈接近1時，表示模式適配度愈好。 ➤ GFI值 > 0.9，被視為具有「良好適配度」。
修正後的適配度指標 (AGFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 當AGFI介於0-1之間，愈接近1時，表示模式適配度愈好。 ➤ AGFI值 > 0.9，被視為具有「良好適配度」。
均方根殘差 (RMR)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 適配殘差變異數共變數的平均值之平方根。 ➤ RMR的標準範圍應介於0-1之間，RMR值愈小，表示理論模式與實際觀察樣本資料之間，具有良好適配情形。若RMR值 < 0.05，被視為良好適配度。
均方根近似誤 (RMSEA)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 當RMSEA < 0.05 時，表示理論模式的適配度良好。 ➤ 若RMSEA < 0.08時，則表示理論模式的適配度合理。

資料來源：吳明隆(民98)、本研究整理

2. 增值適配度測量

增值適配度統計量，以假設理論模式和基準線模式的適配度相互比較，以判別模式的契合度好壞。其衡量指標(如表 3.7)：包括正規化適配度指標(Normed Fit Index, NFI)、非正規化適配度指標(Non Normed Fit Index, NNFI)、比較性適配度指標(Comparative Fit Index, CFI)、增量適配度指標(Incremental Fit Index, IFI)、相對適配度指標(Relative Fit Index, RFI)。

表 3.7 增值適配度測量指標值

衡量指標	指標值
正規化適配度指標 (NFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NFI介於0(表示完全不適配)-1(表示完全適配)之間，愈接近1時，代表模式適配度契合度愈好。 ➤ NFI值應高於0.9。
非正規化適配度指標 (NNFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NNFI值應高於0.9。
比較性適配度指標 (CFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CFI值大於0.9，代表此模式可以被接受。 ➤ CFI值愈大，表示模式適配度愈良好。
增量適配度指標 (IFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 一項修正NFI指標，以用來表示等待檢驗之模式比虛無模式有多適配之用。 ➤ IFI值介於0-1之間，IFI值越大表示模式適配越佳，IFI值 > 0.9，代表此模式可以被接受。
相對適配度指標 (RFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RFI值介於0-1之間，RFI值愈大時，表示模式適配愈佳 ➤ RFI值 > 0.9為可接受標準範圍，≥ 0.95，則表示模式的適配度相當完美。

資料來源：吳明隆(民98)、本研究整理

3. 簡約適配度測量

簡約適配度測量是指達成某特定水準的適配程度下，模式所需要進行估計的最少參數個數為何。其衡量指標(如表 3.8)：包括簡約正規化適配度指標(Parsimonious Normed Fit Index, PNFI)、簡約適配度指標(Parsimonious Goodness Of Fit Index, PGFI)。

表 3.8 簡約適配度測量指標值

衡量指標	指標值
簡約正規化適配度指標 (PNFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 修正NFI指標而來，主要是在比較二個具有不同自由度的模式何者較具精簡性，其值愈高愈好，一般而言，PNFI值的差異在0.06至0.09之間，可被視為模式間具有真實的差異存在。 ➤ 若不做模式比較時，只關注模式契合度判斷時，一般以PNFI值>0.5作為模式是否通過適配度標準。
簡約適配度指標 (PGFI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GFI乘以一個簡約比值的指標，PGFI值介於0-1之間，其值越大，表示模式適配度愈佳(模式愈簡約)。 ➤ 一般PGFI值>0.5，視為可接受標準範圍。

資料來源：吳明隆(民98)、本研究整理

第四章 實證分析

本章共分為六個小節，第一節為敘述性統計分析、第二節為測量模式分析、第三節為結構模式分析、第四節為路徑假設驗證分析、第五節為路徑影響效果分析、第六節為驗證中介效果的競爭模式。

4.1 敘述性統計分析

本研究基本資料如表 4.1 所示，人口統計變項包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、月收入、銷售服務類型等六項，茲分別描述如下。在樣本基本資料方面，如表 4.1，在性別分佈上，受訪者以女性較多，占 51.3%，男性則為 48.7%；在年齡分佈上以 21-30 居多，占 57.4%，其於百分比為 20 歲以下占 0.3%、31-40 歲占 24.4%、41-50 歲占 11.9%、50 歲以上占 6.1%；在婚姻狀況上單身較多占 63.5% 已婚則為 36.5%；在教育程度上，以大學為主，占 43.4%，其餘依百分比為高中(職) 26.3%、研究所以上 3.2%、國中 2.6%、國小 0.6%；在月收入分佈上以 20,001-30,000 元居多，占 34.3%，其於百分比為 30,001-40,000 元占 24.4%、40,001-50,000 元占 11.5%、50,001-60,000 元占 10.6%、20,000 元以下與 60,001 元以上皆占 9.6%；在銷售服務人員中保險業務占 21.8%、門市銷售占 20.5%、房屋仲介占 18.6%、百貨專櫃占 17.6%、直銷占 11.9%、汽車銷售占 9.6%。

表 4.1 正式問卷有效樣本基本資料 (n=312)

變項名目	變項內容	次數	百分比%
性別	男	152	48.7%
	女	160	51.3%
年齡	20歲以下	1	0.3%
	21-30歲	179	57.4%
	31-40歲	76	24.4%
	41-50歲	37	11.9%
	50歲以上	19	6.1%
婚姻狀況	已婚	114	36.5%
	單身(含未婚、離婚、鰥寡)	198	63.5%
教育程度	國小	2	0.6%
	國中	8	2.6%
	高中(職)	82	26.3%
	大學	210	67.3%
	研究所以上	10	3.2%
月收入	20,000元以下	30	9.6%
	20,001-30,000元	107	34.3%
	30,001-40,000元	76	24.4%
	40,001-50,000元	36	11.5%
	50,001-60,000元	33	10.6%
	60,001元以上	30	9.6%
銷售服務類型	保險業務	68	21.8%
	房屋仲介	58	18.6%
	汽車銷售	30	9.6%
	直銷	37	11.9%
	門市銷售	64	20.5%
	百貨專櫃	55	17.6%

資料來源：本研究整理

4.2 測量模式分析

在整體理論模式的考量下，測量模式主要探討觀察變項(測量變項)與潛在變項之間的關係。在評估測量模式理論架構關係是否成立之前，應先

證明測量模式是否有不錯的信度與效度(陳順宇，民 96)。

在測量模式評鑑上，主要依據 Fornell and Larcker (1981)所提出的兩項衡量指標，來評估其信度與效度的優劣：結構信度(construct reliability, CR)與萃取變異數(variance extracted, VE)。結構信度(CR)是指在所有測量變項信度的組成，表示構念指標的內部一致性。Fornell and Larcker (1981)建議 CR 值為 0.6 以上，信度越高，則表示這些構念指標的內部一致性越高。CR 值係數相當接近 Cronbach's α 值，但兩者並不相同，有部分文獻以 α 值來取代 CR 值，為了增加本研究信度的說服力，因此也把 α 值納入考量。潛在變項的萃取變異數(VE)為所有測量變項對潛在變項所解釋變異量的比例。Fornell and Larcker (1981)建議 VE 標準值須達 0.5 以上，若 VE 愈高，則表示潛在變項有愈不錯的信度與收斂效度。

在潛在變項結構信度(CR)方面，本研究中的各內、外衍變項 CR 值介於 0.65~0.93，皆高於所建議 0.6 之標準值且 Cronbach's α 值也皆高於 0.6 以上，代表具有不錯之信度；在潛在變項的萃取變異數 (VE)方面，各內、外衍變項 VE 值，皆達到標準值 0.5 以上(如表 4.2.1)。

因為在進行模式適配度估計之前，需檢驗模式是否違反估計。從表 4.2-4.3 可以得知：各內、外衍變項的誤差變異數皆為正數而且標準因素負荷量皆未超過或太接近 1 (通常可接受的最高門檻值為 0.95) (Hair et al., 1998)。由此可知，各內、外衍變項並無違反估計之情形。又各內、外衍變項的標準因素負荷量大致上都具有顯著水準。因此，各內、外衍變項中所屬題項，都能有效反映出各變項收斂效度。

表 4.2 測量變項之信效度分析

研究變項	個別項目信度				CR	VE	α 值
外衍變項	測量變數	標準因素 負荷量(λ)	T 值	衡量誤差(ε)			
顧客導向	P1	0.67*** a	N.A.	0.45	0.83	0.50	0.715
	P2	0.81***	11.34***	0.65			
	P3	0.75***	11.09***	0.56			
	P4	0.24***	3.90***	0.06			
	P5	0.39***	6.01***	0.15			
	P6	0.21***	3.42***	0.04			
內控人格	P16	0.80***a	N.A.	0.63	0.75	0.50	0.778
	P17	0.78***	12.60***	0.61			
	P18	0.65***	10.83***	0.42			
外控人格	P19	0.44***a	N.A.	0.20	0.65	0.49	0.638
	P20	0.65***	4.53***	0.43			
內衍變項	測量變數	標準因素 負荷量(λ)	T 值	衡量誤差(ε)	CR	VE	α 值
知識管理	P21	0.73***a	N.A.	0.53	0.93	0.52	0.922
	P22	0.75***	13.57***	0.58			
	P23	0.73***	12.85***	0.54			
	P24	0.74***	11.48***	0.55			
	P25	0.75***	13.40***	0.56			
	P26	0.72***	12.46***	0.51			
	P27	0.71***	12.58***	0.51			
	P28	0.70***	12.49***	0.50			
	P29	0.55***	9.82***	0.31			
	P30	0.58***	10.17***	0.34			
	P31	0.61***	10.74***	0.37			
	P32	0.72***	12.65***	0.52			
顧客關係 管理	P7	0.72*** a	N.A.	0.51	0.90	0.50	0.869
	P8	0.81***	14.15***	0.66			
	P9	0.72***	12.02***	0.67			
	P10	0.75***	11.23	0.55			
	P11	0.60***	9.60	0.35			
	P12	0.72***	11.05	0.51			
	P13	0.72***	10.04	0.51			
	P14	0.45***	6.95	0.19			
P15	0.28***	4.94	0.08				

表 4.2 測量變項之信效度分析(續)

內衍變項	測量變數	標準因素 負荷量(λ)	T 值	衡量誤差(ϵ)	CR	VE	α 值
工作績效	P33	0.47***a	N.A.	0.27	0.87	0.48	0.820
	P34	0.71***	6.07	0.60			
	P35	0.85***	6.39	0.72			
	P36	0.86***	6.39	0.74			
	P37	0.32***	4.30	0.10			
	P38	0.37***	4.49	0.13			
	P39	0.39***	4.88	0.17			
	P40	0.44***	5.07	0.30			

註：a 係指將該變項的參數估計值設定為 1，才能求得其餘變項之參數估計。

資料來源：本研究整理

區別效度(Discriminant Validity)將不同兩概念進行測量，無論使用任何測量方法，其結果進行相關分析，相關程度要低。根據 Jöreskog and Sörbom(1986) 提出使用標準誤來形成真實相關的近似信賴區間，信賴水準為 95%，計算方式為 $\gamma \pm 1.96 \times$ 標準誤，如信賴區間值並未包含 1，代表潛在變項間具有區別效度(黃芳銘，民 98)。由表 4.4 得知，各構面信賴區間值皆未包含 1，代表各構面間具有區別效度。

表 4.3 相關信賴區間區別效度檢定表

	研究變項	1	2	3	4	5	6
1.	顧客導向	1					
2.	顧客關係管理	0.183 (0.22;0.14)	1				
3.	內控人格	0.350 (0.40;0.30)	0.256 (0.32;0.19)	1			
4.	外控人格	0.203 (0.23;0.17)	0.577 (0.65;0.51)	0.261 (0.31;0.21)	1		
5.	知識管理	0.312 (0.37;0.26)	0.282 (0.35;0.22)	0.528 (0.62;0.43)	0.378 (0.44;0.31)	1	
6.	工作績效	0.289 (0.33;0.24)	0.190 (0.24;0.14)	0.497 (0.58;0.41)	0.285 (0.34;0.23)	0.706 (0.81;0.60)	1

註： $\gamma \pm 1.96 \times$ 標準誤

資料來源：本研究整理

SEM 的優點就是可以同時提出幾個 CFA 模式，然後以統計方法選取最佳模式，一般而言 CFA 測量模型所處理的問題就是測量變項與潛在變項之間的關係，潛在因素之間存在的是平行的相關關係，在一階驗證性因素分析中，觀察變項或測量指標可能會受到某種潛在變項的影響，而這些潛在變項因素背後有著更高層次的共同因素，此更高層次的共同因素稱之為二階驗證性因素分析(邱皓政，民 94)。

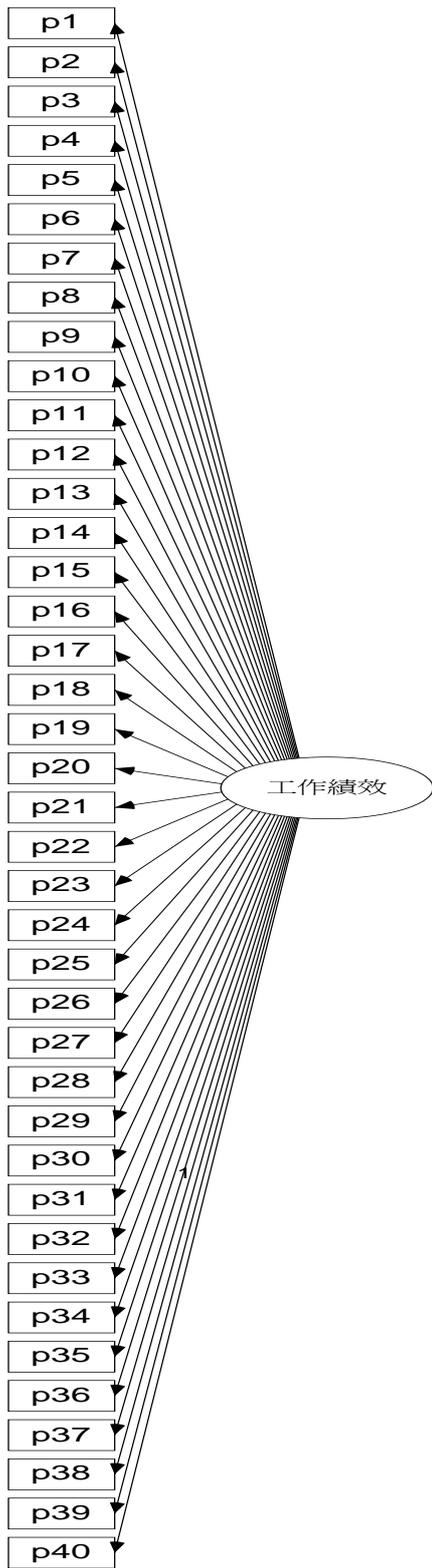
驗證性因素分析(CFA)可分成一階 CFA 與二階 CFA。所謂一階 CFA 是指因素之間只有相關，沒有因果關係，因素間的相關是以曲線連接表示；而二階 CFA 是指幾個因素都受更高一階因素的共同影響，二階 CFA 因素間沒有任何線連接，但每一個一階因素與二階因素都有直接連接而

且設定誤差項。本研究提出四個模式為：模式 1：定義一個獨立的潛在變項之測量模式，模式 2：定義一個相依的潛在變項之測量模式，模式 3：定義兩個獨立的潛在變項之間具有關聯性的測量模式，模式 4：二階驗證性因素模式，定義兩個獨立的潛在變項之外，又定義出第三個潛在變項的測量模式。

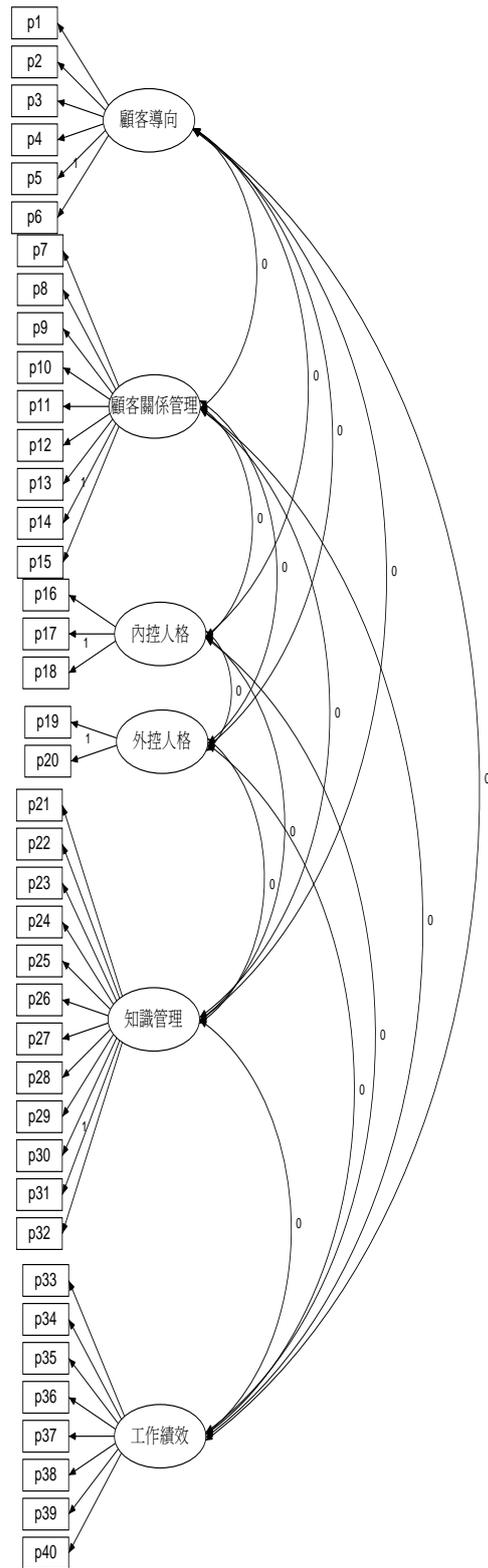
根據圖 4.1-4.2 在模式 1：定義一個獨立的潛在變項之測量模式，此模式對工作績效建構 40 個測量變數，在模式 2:定義一個相依的潛在變項之測量模式，此模式包含了：「顧客導向」、「顧客關係管理」、「內控人格」、「外控人格」、「知識管理」、「工作績效」等六個潛在變項和 40 個測量變數且潛在變項間彼此無相關。在模式 3：定義兩個獨立的潛在變項之間具有關聯性的測量模式，此模式包含了：「顧客導向」、「顧客關係管理」、「內控人格」、「外控人格」、「知識管理」、「工作績效」等六個潛在變項和 40 個測量變數且潛在變項間彼此相關。模式 2 和模式 3 主要是在比較兩模式中的潛在變項間有、無相關，是否會影響兩者之間的適配度情形。模式 4：定義兩個獨立的潛在變項之外，又定義出第三個潛在變項的測量模式，此模式由一階的「顧客導向」、「顧客關係管理」、「內控人格」、「外控人格」、「知識管理」和一個二階因素「工作績效」所組成，均由 32 個測量變數衡量。

本研究藉由 6 個潛在變項和 40 個測量變數來進行統計分析，分別驗證了 4 個模式，此 4 個模式適配度整理如表 4.5 並參考參照 Bagozzi and Yi(1988)的意見，挑選六項指標進行整體模式適配度的評鑑，包含了 χ^2 值建議是愈小愈好、 χ^2 與其自由度的比值要小於 3、適配度指標(GFI)要大於 0.9、調整後的適配度指標(AGFI)要大於 0.9、平均近似誤差均方根(RMSEA)要小於 0.05、比較適配度指標(CFI)要大於 0.9，由表 4.5 得知，

模式 4 的整體適配度在六個指標都比其他 3 個模式還要理想，並且也是最可以被接受的模式。因此模式 4 是驗證 4 個模式中，最理想以及可接受的模式。



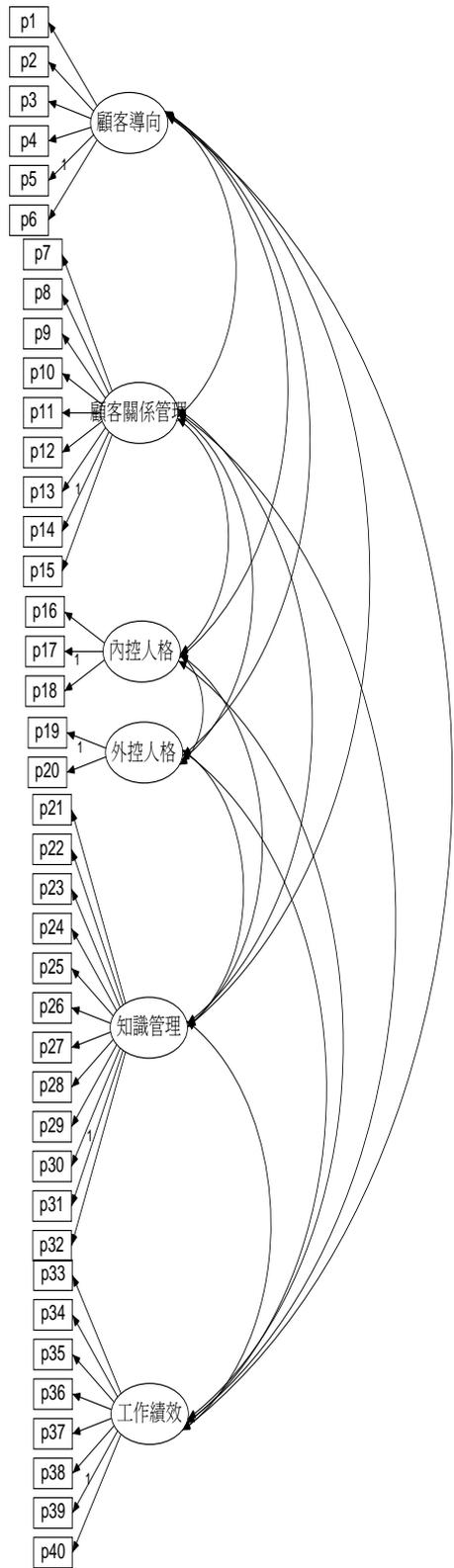
Model 1：一階驗證性因素



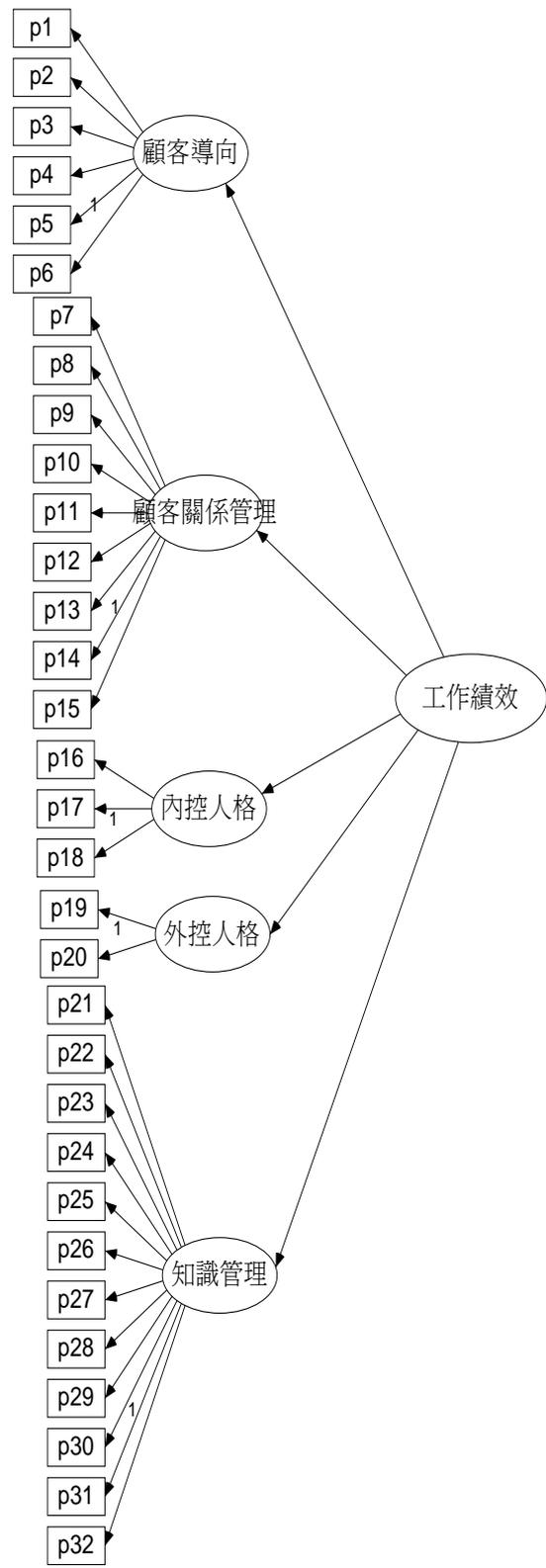
Model 2：一階驗證性因素

(潛在變項間無相關)

圖 4.1 工作績效模式



Model 3：一階驗證性因素



Model 4：二階驗證性因素

(潛在變項間存在相關)

圖 4.1 工作績效模式(續)

表 4.4 驗證性因素分析模式之適配度指標

研究模式	$\chi^2(df)$	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	CFI
0. Null Model	2220.3(733)	3.029	0.734	0.702	0.081	0.757
1. 一階驗證性因素 (單因子模式)	3925.3(740)	4.899	0.550	0.501	0.112	0.529
2. 一階驗證性因素 (變項間無相關)	2551.4(741)	3.443	0.696	0.664	0.089	0.704
3. 一階驗證性因素 (變項間存在相關)	555.8(593)	0.937	0.923	0.894	0.000	1.000
4. 二階驗證性因素	326.8(341)	0.958	0.940	0.907	0.000	1.000

資料來源：本研究整理

4.3 結構模式分析

結構模式分析主要是探討外生潛在變數與內生潛在變數之間的因果關係並且檢定所收集實際資料是否與研究建立的理論關係相符合。本研究結構模式分析結果顯示(如表 4.6)：絕對適配度測量方面的各項指標中， $\chi^2=590.6(p=0.633)$ 、規範卡方值為 $0.979(<3)$ ，為可接受範圍、GFI(0.919)和 AGFI(0.889)均符合或接近於建議標準值(>0.9)、RMSEA 值(0.000)遠低於 0.05 可接受標準值和 RMR 值(0.048)接近於建議標準值 0.05，但仍介於標準範圍 0-1 之間，因此為可接受範圍；增值適配度測量方面的各項衡量指標中，皆高於建議標準值(0.9)相關指標:CFI(1.000)、IFI(1.002)、RFI(0.889)，；簡約適配度測量方面的各項衡量指標中，PNFI(0.707)值與 PGFI(0.676)值均高於標準值 0.5。總而言之，本研究結構模式適配度均在良好的範圍內。

表 4.5 研究模式適配度分析

絕對適配度測量	建議標準	結果
卡方 χ^2	愈小愈好且 P-value > 0.05	590.6(p=0.633)
規範卡方 (χ^2/df)	<3	0.979
適配度指標 (GFI)	>0.9	0.919
修正後的適配度指標 (AGFI)	>0.9	0.889
均方根殘差 (RMR)	標準範圍介於 0-1 之間，<0.05，視為良好適配度。	0.048
均方根近似誤 (RMSEA)	< 0.05，表示適配度良好；< 0.08，則表示適配度合理。	0.000
增值適配度測量	建議標準	結果
正規化適配度指標 (NFI)	>0.9	0.914
非正規化適配度指標 (NNFI)	>0.9	1.003
比較性適配度指標 (CFI)	>0.9	1.000
增量適配度指標 (IFI)	>0.9	1.002
相對適配度指標 (RFI)	> 0.9 為可接受標準範圍， ≥ 0.95 ，則表示模式的適配 2 度相當完美。	0.889
簡約適配度測量	建議標準	結果
簡約正規化適配度指標 (PNFI)	>0.5	0.707
簡約適配度指標 (PGFI)	>0.5	0.676

資料來源：本研究整理

4.4 路徑假設驗證分析

本研究經由 SEM 來驗證各構面之間的路徑假設，是否會存在因徑關係(如圖 4.3)。從表 4.7 路徑結果分析得知：驗證研究模式的 7 個假設中，除了顧客導向→工作績效這 1 個假設未達到顯著水準，其餘的假設均達到顯著水準。顧客導向正向影響知識管理(路徑係數為：顧客導向→知識管理 $\gamma_{11}=0.46$)；知識管理正向影響工作績效(路徑係數為：知識管理→工作績效 $\beta_{31}=0.80$)；知識管理正向影響顧客關係管理(路徑係數為：知識管理→顧客關係管理 $\beta_{21}=0.28$)；顧客關係管理負向影響工作績效(路徑係數

為：顧客關係管理→工作績效 $\beta_{32}=-0.70$)；內控人格正向影響工作績效(路徑係數為：內控人格→工作績效 $\gamma_{32}=0.23$)；外控人格正向影響工作績效(路徑係數為：外控人格→工作績效 $\gamma_{33}=0.55$) 其中，以知識管理對工作績效的路徑係數值($\beta_{31}=0.80$)最高。工作績效之完整模式如圖 4.4 所示：

表 4.6 路徑假設驗證結果

	路徑與假設關係	路徑係數	路徑分析結果	假設驗證結果
H1	顧客導向→知識管理	0.46***	存在因徑關係	成立
H2	顧客導向→工作績效	-0.05	因徑關係不顯著	不成立
H3	知識管理→工作績效	0.80***	存在因徑關係	成立
H5	知識管理→顧客關係管理	0.28*	存在因徑關係	成立
H6	顧客關係管理→工作績效	-0.70***	存在因徑關係	成立
H7a	內控人格→工作績效	0.23*	存在因徑關係	成立
H7b	外控人格→工作績效	0.55*	存在因徑關係	成立

註：*表 $p<0.05$ ，**表 $p<0.01$ ，***表 $p<0.001$

資料來源：本研究整理

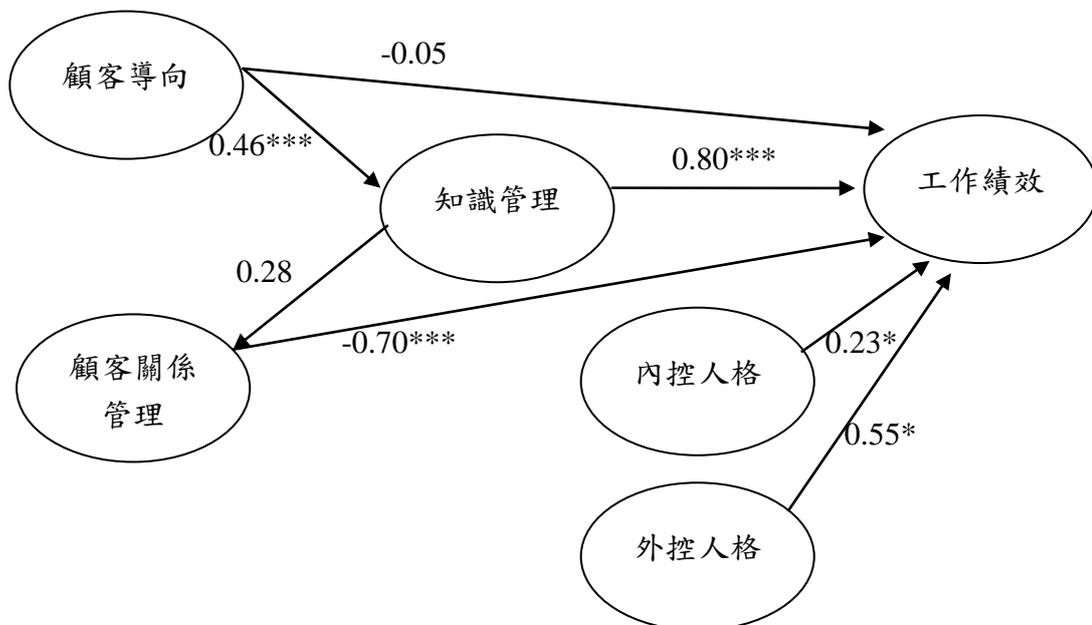


圖 4.2 銷售服務人員工作績效結構模式圖

資料來源：本研究整理

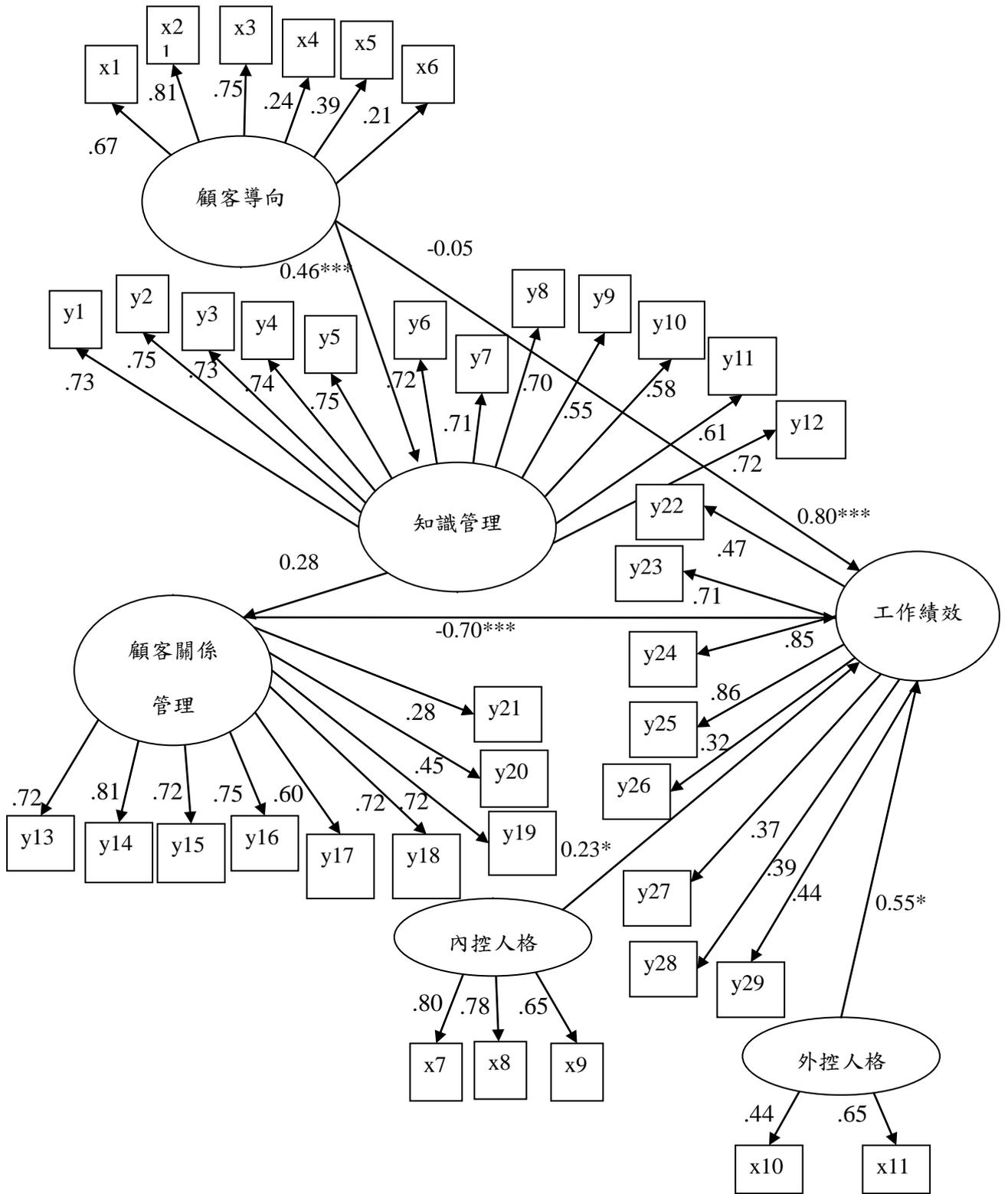


圖 4.3 銷售服務人員工作績效之完整模式

GFI=0.919 AGFI=0.889 CFI=1.000 NFI=0.914 RMR=0.048 RMSEA=0.000

*表 $p < 0.05$, **表 $p < 0.01$, ***表 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5 路徑影響效果分析

在各構面變項之間的路徑影響效果分析中，分為直接效果、間接效果和總效果三種，總影響效果則是直接效果與間接效果總和。從表 4.8 得知：在直接影響效果方面，對工作績效產生直接效果有內控人格($\gamma_{32}=0.23$)、外控人格($\gamma_{33}=0.55$)、顧客關係管理($\beta_{32}=0.70$)，其中以顧客關係管理對工作績效，所產生直接效果為最大。在間接影響效果方面，本研究依變項數工作績效所產生的間接效果，分別是經由顧客導向→知識管理→工作績效($\gamma_{11}\beta_{31}=0.37$)、顧客導向→知識管理→顧客關係管理→工作績效($\gamma_{11}\beta_{21}\beta_{32}=-0.26$)。

表 4.7 研究模式各構面變項的直接、間接和總效果

潛在變項	潛在依變項	間接效果	直接效果	總效果
顧客導向	知識管理	N.A.	0.46	0.46
	工作績效	0.37	-0.05	0.32
內控人格	工作績效	N.A.	0.23	0.23
外控人格	工作績效	N.A.	0.55	0.55
知識管理	顧客關係管理	N.A.	0.28	0.28
	工作績效	0.19	0.80	0.99
顧客關係管理	工作績效	N.A.	-0.70	-0.70

資料來源:本研究整理

4.6 驗證中介效果的競爭模式

為了驗證顧客導向、顧客關係管理、知識管理、工作績效之中介效果，本研究主要參考Baron and Kenny(1986) 所提出中介效果的驗證方式與Williams, Edwards, and Vandenberg (2003) 以SEM進行中介效果驗證方式，需符合以下四項條件：(1)自變項與中介變項之間必須存在顯著關係；(2)自變項與依變項之間必須存在顯著關係；(3)中介變項與依變項之間必

須存在顯著關係；(4)自變項與中介變項對依變項有顯著關係，若自變項呈顯著其效果必須比條件二效果減弱，為部分中介；若自變項呈不顯著則為完全中介。本研究藉由上述四項條件來對顧客導向、顧客關係管理、知識管理、工作績效之中介做驗證，分析結果如下所述（圖4.5）：

條件一：檢驗自變項與中介變項之間是否存在顯著關係。在條件一中，「顧客導向」對「知識管理」和「顧客關係管理」均達到顯著關係，其標準化係數分別為0.440、0.251。

條件二：檢驗自變項與依變項之間是否存在顯著關係。在條件二中，「顧客導向」對「工作績效」之標準化係數分別為0.365，達到顯著關係。

條件三：檢驗中介變項與依變項之間是否存在顯著關係。在條件三中，「顧客關係管理」對「工作績效」未達到顯著關係，其標準化係數為-0.009；「知識管理」對「工作績效」之標準化係數分別為0.636達到顯著關係。

條件四：檢驗自變項與中介變項同時對依變項是否有顯著關係。若自變項呈顯著其效果必須比條件二效果減弱，為部分中介；若自變項呈不顯著則為完全中介。條件四「知識管理」對「工作績效」0.617達到顯著關係；「顧客導向」對「工作績效」標準化係數0.053未達到顯著關係，由此我們可以看到「顧客導向」呈不顯著。綜合上述分析結果得知：知識管理在顧客導向對工作績效影響中，存在完全中介影響。

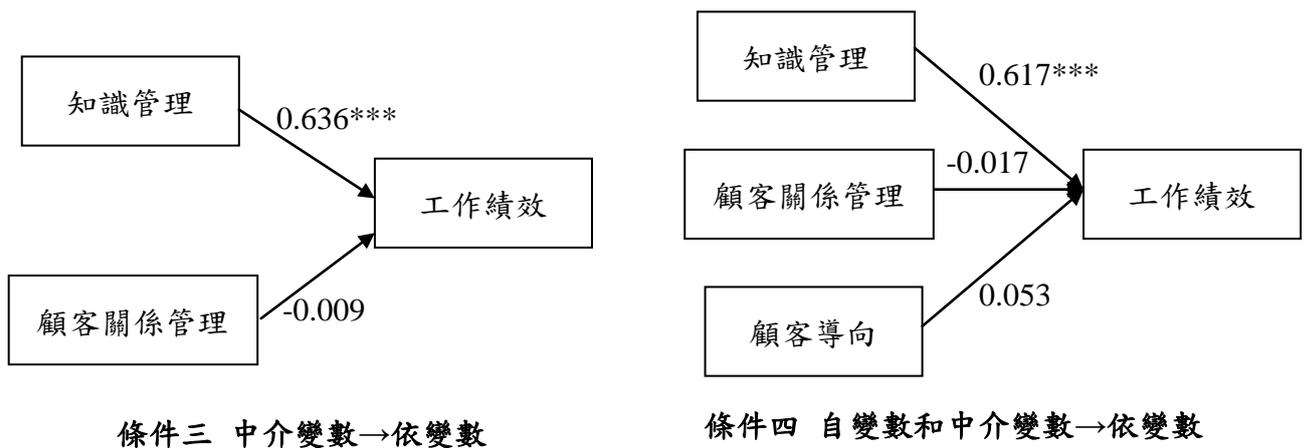
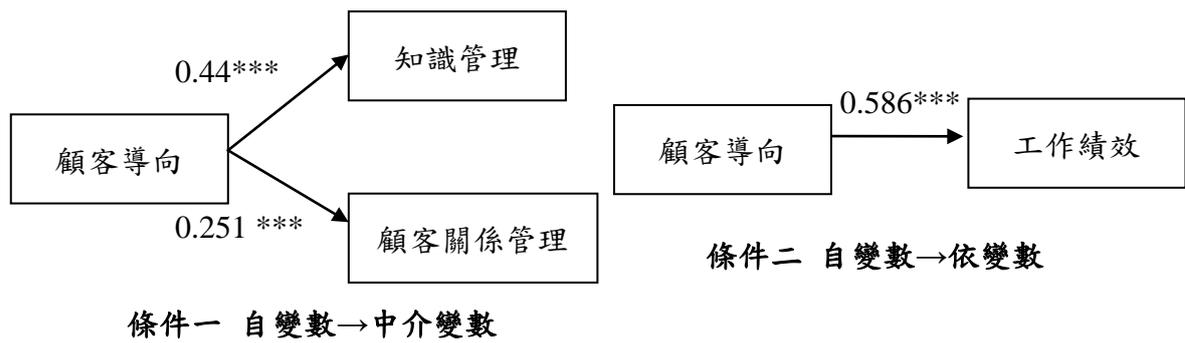


圖 4.4 銷售服務人員工作績效之中介效果競爭模式

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究主要針對銷售服務人員為實證研究對象，經由結構方程模式的適配度進行檢定，結果顯示本研究整體理論模式符合適配度的檢定水準，即表示本研究的理論模型可獲得支持。

5.1 研究結論

5.1.1 整體研究架構之發現

本研究經由路徑假設驗證分析結果發現，除了顧客導向對工作績效沒有顯著影響，其餘的假設均達到顯著水準。顧客導向正向影響知識管理；知識管理正向影響工作績效；知識管理正向影響顧客關係管理；顧客關係管理負向影響工作績效；內控人格正向影響工作績效；外控人格正向影響工作績效。最後，本研究以中介效果驗證方式，來驗證顧客導向、顧客關係管理、知識管理、工作績效之中介效果，結果發現知識管理在顧客導向與工作績效的影響中，存在完全中介的影響；此外，知識管理在顧客導向對顧客關係管理的影響中，不存在完全中介或部分中介影響。

5.1.2 各構面之影響關係

5.1.2.1 顧客導向、知識管理、工作績效之關係

本研究發現顧客導向正向影響知識管理、知識管理會正向影響工作績效。對銷售服務人員來說，知識應被有效的分析、共享與使用，銷售人員如果做好知識管理，將會影響顧客導向對工作績效。而顧客的需求也會因不同產品與不同顧客而有所差異，因此，銷售服務人員與顧客的

互動愈高，愈能獲得顧客知識，而取得的知識透過經驗累積、分享與應用後，更有助於銷售服務人員提供滿足顧客需求的產品或服務。

本研究也發現知識管理對顧客導向與工作績效為完全中介效果。雖然在路徑分析中顧客導向對工作績效是不顯著的，但經由中介驗證可得知，透過知識管理，顧客導向對工作績效會有影響。對銷售服務人員來說，經由知識的適當管理，將有助於銷售服務人員在服務上強化並提供顧客個人化服務的能力。由此可知，銷售服務人員若做好知識管理，將對顧客導向與工作績效上有很大的幫助。

5.1.2.2 顧客導向、顧客關係管理、知識管理、工作績效

經由路徑分析結果得知，知識管理正向影響顧客關係管理、顧客關係管理負向影響工作績效。當銷售人員得知顧客需求時，不投其所好，強行推銷，是為做好與顧客關係，建立口碑，獲得更多介紹新客戶。由此可知現今的服務，重要的不是強調顧客，而是與顧客的關係。如果銷售服務人員做好顧客關係管理，可以提昇顧客服務品質；若銷售人員沒有做好顧客關係管理，會對工作績效有所影響。本研究在顧客關係管理與工作績效上，顧客關係管理負向影響工作績效。研究得知，顧客導向對銷售人員而言很重要，但銷售人員不只是只滿足顧客當時需求，還要拉進彼此關係，建立更長久的買賣關係，同時能建立口碑，獲得介紹更多新客戶。然而銷售人員在工作中，維持與顧客之間的關係，推銷閒話家常的過程，會對工作績效造成負面的影響。此外，研究發現銷售服務人員，會受外控因素的影響，擁有外控人格的銷售服務人員，會認為外在因素主宰自身達成的目標，相對的在顧客關係管理上，較不重視而產生負向的影響。最後，在知識管理對顧客關係管理上，也是重要的關鍵因素，藉由知識分享與銷售經驗傳承，將有助於銷售服務人員在服務上強

化顧客關係管理。

5.1.2.3 人格特質與工作績效

本研究發現不論是內控人格還是外控人格，皆會影響工作績效。由於一個人的態度與行為，會影響到一個人的工作績效，通常內控的工作態度比較自主、積極；而外控者比較聽天由命、消極。兩者在不同的情境上都有許多不同的差異。在面對複雜的環境中，內控者會比較努力蒐集資訊，致力於滿足顧客需求及增加顧客滿意，並達到工作績效；但外控者較不會建立雙方關係，會認為外在條件因素協助自身提昇績效，而忽略顧客真正需要的服務。他們認為只要有運氣或是外在條件的協助下就可以提昇自己的績效並沒有提供顧客真正需要的服務。因此，人格特質的不同，會使銷售服務人員，在工作績效上都會有所影響。

5.2 管理意涵

本研究以銷售服務人員為調查對象，探討銷售服務人員在競爭激烈的環境下，如何提昇工作績效。研究結果發現以下幾點：

1. 銷售服務人員不單只是重視顧客，而需滿足顧客的需求，並與顧客維持良好的關係。
2. 銷售服務人員應運用知識管理，將銷售經驗、技巧融合，並將這些銷售知識分享給後進人員，將有利於銷售服務人員在顧客導向與顧客關係管理上。
3. 企業應強化銷售服務人員知識管理的應用，銷售人員應將自己的銷售知識統整與分享，教育訓練或銷售經驗分享，讓銷售服務人員學習如何在與顧客接觸的互動過程中，運用顧客導向的銷售行銷概念，幫助顧客作出滿意的購買決策。

4. 績效管理風格必須隨著部屬的內外控取向而有所不同，對內控者多使用激勵和鼓勵參與的管理方式，因為內控取向者相信自己的努力能帶來報酬；對外控者以監督和指導的管理方式較有效，因為外控者較易接受組織的領導。

5.3 研究限制與未來研究建議

本研究限制如下(一)因銷售服務人員，所含概的很廣，本研究僅針對服務類型做為研究對象 (二)本研究的問卷依受測者主觀的回答進行統計分析，因此研究分析的結果，易受填答者主觀認知差異或其他個人因素影響。在未來研究中本研究提出幾項建議，本研究只針對六類型銷售服務人員作為調查，後續研究可以在針對，更多類型的銷售服務人員做為調查。本研究僅探討顧客關係管理、知識管理、工作績效之關係，但實務上影響銷售服務人員工作績效的變數還有很多，在未來研究上，可以考量更多的因素。

參考文獻

一、中文部份

1. 尤克強(民 90)，知識管理與創新，台北：天下文化出版公司。
2. 王見福(民 92)，光電產業「組織文化、行銷策略與顧客關係管理」對組織績效影響之實證研究，國立成功大學階管理碩士在職專班碩士論文。
3. 王采白(民 91)，高科技產業知識管理文化與組織績效之關聯性分析，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 王銓成(民 93)，顧客關係管理系統處理機能對組織績效影響之研究—以服務業為例，淡江大學資訊管理學系碩士論文。
5. 余德成(民 85)，品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
6. 吳三江(民 90)，醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 吳心寧(民 92)，影響知識管理與行政績效關聯性之研究—以縣市政府主計業務為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
8. 吳明隆(民 98)，結構方程式：AMOS 的操作與應用，台北：五南。
9. 吳思華(民 90)，知識經濟、知識資本與知識管理，台北：遠流出版公司。
10. 吳國基(民 94)，國民小學學校知識管理的運作與學校效能感相關之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
11. 吳萬益(民 97)，企業研究方法(三版)，台北：華泰文化。
12. 呂佩樺(民 91)，應用知識管理強化顧客關係管理之研究—以保險業為例，彰化師範大學商業教育學系碩士論文。

13. 呂美芬(民 95)，政府機關內部行銷、工作滿足與顧客導向關係之研究—以財政部國產局中區處為例，暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
14. 呂清祿(民 91)，銀行業客戶關係管理系統之處理機能與成功建置因素之實證研究，淡江大學資訊管理學系碩士論文。
15. 宋佩娟(民93)，企業文化與知識管理架構關聯性之探討，屏東科技大學工業管理系碩士論文。
16. 李宜珈(民93)，人格特質、組織文化與訓練遷移成效關係之研究-以銀行業為例，私立大葉大學工業關係研究所碩士論文。
17. 李敏華(民 97)，醫院人員知識管理的績效評估-以某地區醫院為例，元培科技大學企業管理研究所碩士論文。
18. 李錫宗(民93)，壽險業務人員業績表現與個人因素之關係—以A人壽保險公司為例，逢甲大學保險研究所碩士論文。
19. 李茂興(民91)，管理概論—理論與實務，台北：曉園出版社。
20. 汪銘賢(民 96)，應用品質機能展開於顧客關係管理之研究—以國內某連鎖鞋店為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。
21. 林金俊(民 92)，知識管理基礎下之顧客關係管理研究-以軟體服務公司為例，中原大學資訊管理研究所碩士論文。
22. 林建煌(民 95)，行銷管理，台北：華泰。
23. 林誠、李春鶯(民 94)，醫療產業導入知識管理的績效評估-以個案教學醫院為例，健康管理學刊，1 期，85-98 頁。
24. 林澄貴(民 90)，知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

25. 邱宏勇(民 95)，知識管理對顧客關係管理之影響-以塑膠成型製造公司為例，南台科技大學工業管理研究所碩士論文。
26. 邱皓政(民 94)，量化研究法(二)，修訂版，台北：雙葉書局。
27. 姚裕琦(民 94)，人格特質、工作態度與任務績效關聯性之研究-以台中地區文理補習班員工為例，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
28. 洪士聰(民 96)，保險業務人員人格特質、金錢態度與績效相關之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
29. 洪瑞英(民 93)，顧客導向、服務品質、顧客價值與顧客滿意度之關聯性研究—以花蓮地區國際觀光旅館為例，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
30. 洪曉珊(民 91)，從知識管理角度探討電子商務組織資訊行為之模式，國立台灣大學圖書資訊學研究所碩士論文。
31. 范雅慧(民 92)，透過知識擷取與管理達成顧客關係管理之行銷策略應用，朝陽科技大學資訊管理系碩士班碩士論文。
32. 徐玉霞(民 92)，知識管理應用於顧客關係管理之探索研究-以國內量販店為例，彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文。
33. 張春興(民 81)，現代心理學，台北：東華書局。
34. 張曉玲(民 96)，人格特質與顧客知識管理架構之關聯性研究—以服飾業為例，朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
35. 曹常健(民 93)，證券業應用知識管理於顧客關係管理之探討，中原大學資訊管理研究所碩士論文。
36. 莊美鳳(民 94)，桃園縣高中職軍訓教官角色行為與工作績效之研究，私立輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。

37. 許士軍 (民89), 「走向創新時代的組織績效評估」績效評估導讀, 哈佛商業評論精選(HBR), 台北: 天下出版。
38. 許雅棣(民 90), 主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性--以保險業務員為例, 國立東華大學企業管理系碩士論文。
39. 郭育成(民 90), 銀行業採用客戶關係管理之研究, 淡江大學資訊管理學系碩士論文。
40. 郭欣易(民 89), 人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究, 世新大學觀光學系碩士論文。
41. 陳正男(民 96), 半導體設備代理商(H公司)服務品質、顧客關係管理、品牌形象與顧客滿意度關係之研究, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
42. 陳秀玲(民 95), 人格特質、顧客導向與工作績效之探討以免稅店營業人員為例, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
43. 陳玟岑(民 98), 顧客導向、服務接觸評估與顧客反應關係之探討—以理財專員為例, 真理大學管理科學研究所碩士論文。
44. 陳姿安(民 96), 人格特質與藥廠業務人員工作績效之研究—以組織文化為調節變數, 國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
45. 陳建陽(民 93), 人格特質、知識管理認知、專業能力對工作績效影響之研究—以警察機關交通事故處理為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
46. 陳首名(民 95), 顧客導向之新服務開發模型—以房地產代銷為例, 世新大學企業管理研究所碩士論文。

47. 陳惠紋(民 98)，榮民醫院新進護理人員職前教育訓練、服務行為與工作績效關係之研究，暨南國際大學終身學習與人力資源發展碩士學位學程碩士在職專班。
48. 陳順宇(民 96)，結構方程模式，台北：心理出版社。
49. 湯明哲(民 89)，「未來管理的主流」知識管理導讀，哈佛商業評論精選(HBR)，台北：天下出版。
50. 黃心恬(民 91)，CRM 氣候、關係品質與組織績效之研究，國立清華大學科技管理研究所碩士論文。
51. 黃至賢(民93)，客服人員的人格特質對其工作績效之影響，國立政治大學企業管理學系碩士論文。
52. 黃芳銘(民 98)，結構方程模式理論與應用，五版，台北：五南圖書。
53. 黃品全(民 94)，內部行銷及其對餐旅服務人員的影響：從組織中自我肯定與顧客導向的觀點，觀光研究學報，2 期，89-112 頁。
54. 黃維賓(民 91)，知識管理、創新策略與組織績效之關係研究-以台灣積體電路製造業為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
55. 楊龍祥(民 93)，警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
56. 楊濱燦(民83)，員工個體特徵、組織氣候與組織承諾之關係研究—中、美、日企業之比較，私立文化大學國際企業研究所碩士論文。
57. 廖巍庭 (民 98)，知識延續管理、個人工作能力與個人工作績效關聯性之研究，國防大學管理學院資源管理及決策研究所。
58. 榮泰生(民 98)，SPSS 與研究方法(第二版)，台北：五南。
59. 遠擎管理顧問公司(民 90)，顧客關係管理深度解析：執行以客戶為中

心的企業轉型策略，台北：遠擎管理顧問公司。

60. 劉權瑩(民 88)，資訊服務業知識管理之研究—以台灣 HP 與台灣 IBM 為例，國立政治大學企業管理學系碩士論文。
61. 鄭國權(民 94)，保險業務人員人格五因素及人際關係特徵與績效表現關係之研-以美商宏利人壽為例，大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
62. 鄭復源(民國99)，人格特質、自我導向學習、組織承諾與工作績效之相關性研究，東海大學管理碩士在職專班碩士論文。
63. 鄭曜忠(民 90)，高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
64. 盧佳慧(民 93)，知識管理、情境因素、專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以公共職業訓練機構及就業輔導機構為例，大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文。
65. 賴獻益(民 95)，員工知覺主管轉換型領導、人格特質與工作績效相關性之研究—以某中央執行機關為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
66. 戴久永(民 89)，E 世代客戶關係管理，管理雜誌，129 期，60-62 頁。
67. 謝秋玲 (民 97)，以直銷商創新特質為基之顧客關係管理與直銷績效關係模式研究，朝陽科技大學企業管理系碩士班。
68. 謝耀龍(民 88)，台灣壽險業關係行銷運用與行銷績效之研究，中山管理評論，3 期，821-846 頁。
69. 簡麗環(民 90)，組織內部行銷作為與員工顧客導向關係之研究—醫院為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
70. 顏瑞伶(民 91)，壽險公司業務員人格特質、工作壓力與工作滿足關係

之分析，逢甲大學保險所碩士論文。

71. 魏子雲(民 83)，壽險業務人員個人知覺及人格特質與績效間關係之探討，中原大學企業管理研究所碩士論文。
72. 藤田憲一(民 91)，CRM 不是靠 IT 而是靠溝通，台北：和昌出版社。
73. 譚大純、劉廷揚與蔡明洲(民 90)，知識管理文獻之回顧與前瞻以知識作業及知識策略為分類基礎，管理評論，4 期，93-136 頁。
74. 蘇怡靜(民 91)，探討顧客關係管理對企業經營績效影響之研究，東吳大學企業管理學系碩士論文。
75. 蘇彥明(民 92)，顧客關係管理對企業經營績效之影響：整合科技與管理觀點，國立中興大學企業管理學系研究所碩士論文。
76. 蘇義祥(民 88)，中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
77. 龔永宏(民 93)，消防機關緊急救護人員知識管理、專業能力與工作績效之關係，南華大學管理科學研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Allport (1937), Personality: a psychological interpretation, New York: Holt, Rinehart & Winston.
2. Allport, G.W. (1961), Pattern and growth in personality, New York : Holt, Rinehart & Winston.
3. Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988), On The Evaluation of Structure Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.16, No.1, pp.74-94.
4. Bandura, A. (1997), Self-efficacy: The exercise of control, New York: Freeman.
5. Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
6. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt & San Francisco Jossey-Bass.
7. Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T. & Jane, W.L. (2002), The customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on Self and Supervisor Performance Ratings, Journal of Marketing Research, Vol.39, No.2, pp.110-119
8. Campbell, J.P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) Handbook of industrial and organizational psychology, Vol.2, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. pp.687-732
9. Cattell, H.B. (1989), The 16PF: Personality in depth, Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.

10. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
11. David V.D. & Stanley B.S. (1989), Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity, Personnel Psychology, Vol.42, pp.25-36.
12. Donovan, D.T., Brown, T.J. & Mowen, J.C. (2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of marketing, Vol.68, No.1, pp.128-146.
13. Drucker, P.F. (1993), Post-Capitalist Society, NY: Harper Business.
14. Drucker, P.F. (1999), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol.41, pp.79-94.
15. Dunlap, B.J., Michael D. & Terry M.C. (1988), Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A Sales Orientation, Customer Orientation Approach, Journal of Business Research, Vol.17, pp.175-187.
16. Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error, Journal of Marketing Research, Vol.18, No.3, pp.382-388.
17. Frankwick, G.L., Porter, S.S. & Crosby L.A. (2001), Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-Customer Relationship Status, The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.21, No.2, pp.135-146.
18. Ganesan & Shankar (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, Vol. 52, No2, pp.1-19.
19. Goff, Brent G., James S.B., Danny N.B. & Carrie S. (1997), The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products, Journal of Retailing, Vol.73, No.2, pp.171-183.

20. Gomez-mejia,Balkin D.and Cardy R. (1995), Managing human resources , Ancienne edition.
21. Grant,R.M. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: rganizational capability as knowledge integration Organization Science, Vol.7, No.4, pp.375-387.
22. Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), Multivariate data analysis with reading(3rd ed.), New York: Macmillan Publishing Company.
23. Hammer, T.H. & Vardi,Y. (1981), Locus of control and career self-management among nonsupervisory employees in industrial settings. Journal of vocational Behavior, Vol.18, pp.13-29.
24. Hartline, M.D.,J.G. Maxham, & McKee III, D.O. (2000), Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, Journal of Marketing Vol.64, No2, pp.35–50.
25. Hennig-Thurau,T. (2004), Customer Orientation of Service Employees; It's Impact on Customer Satisfaction, Commitment and Retention, International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 5,pp. 460-478.
26. Hult,G.T.M. (2003), An Integration of Thoughts on Knowledge Management. Decision Science, Vol. 34, No. 2 ,pp. 189-195.
27. Jöreskog & Sörbom(1986), LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least square method, Mooresville, IN: SSI.
28. Kalakota & Robinson (2001), E-Business 2.0 Roadmap for Success,Addson Wisley, pp.168-202.
29. Katz,D. & Kahn,R.L. (1978), The Social Psychology of Organizations ,2nd ed,New York: Wiley.

30. Kavanagh, M.J., Tracey, J.B. & Tannenbaum, S.L. (1995), Applying Trained Skills on the Job : The Importance of the Work Environment, Journal of Applied Psychology, Vol.80, No. 2, pp.239-252.
31. Kelly, Scott W.(1992), Developing Customer Orientation Among Service Employees, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.20, No.1, pp.27-36.
32. Koenig, M. (1998), The 1998 Conference Board Conference Information Today, July/August, pp.13-51.
33. Kotler & Philip (1980), Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc.
34. Kren & Leslie (1992), The Moderating Effects of Locus of Control on Performance Incentives and Participation, Human Relations, Vol.45, No.9, pp.991-1002.
35. Leonard-Barton, Dorothy (1995), Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation, Boston: Harvard Business School Press.
36. Manning, B. & Thorne, C. (2002), Demand Driven: 6 Steps to Building an Ecosystem of Demand for Your Business, McGraw-Hill Companies
37. McCrae R.R. & Costa P.T.Jr. (1989), Rotation to Maximize the Construct Validity of Factors in the NEO Personality Inventory, Multivariate Behavioral Research, Vol. 234, pp.107-124.
38. McCrae, R.R. & Costa P.T.Jr. (1992), An Introduction of the Five-Factor Model and Its Applications, Journal of Personality, Vol.60, pp.175-215.
39. McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1987), Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.52, No1, pp.81-90.
40. Myrna, G. & Martyn, Gordey-Hayes (1996), Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation,

Technovation, Vol.16, No.16, Jun, pp.301-312,.

41. Narver, C. & Slater, S.F.(1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing.
42. Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995), The Knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.
43. O'Dell, C. & Grayson C. J. (1998),If Only We Know What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice, New York, Free Press.
44. O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal, Vol.34, No.3, pp.487-516.
45. Plessis M.D. & Boon J.A. (2004), Knowledge management in eBusiness and customer relationship management : South African case study findings International Journal of Information Management, Vol.24, pp.73-86.
46. Ramsey, Rosemary P., Ravipreet S. (1997), Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.25, No. 2, pp.127-137.
47. Renn, Robert W. & Robert J.V. (1991), Differences in Employee Attitudes and Behaviors Based on Rotter's (1966) Internal-External Locus of Control:Are They All Valid? Human Relations, Vol.44, No.11, pp.1161-1178.
48. Rohit Deshpande, John U.F. & Frederick E.W.Jr.(1993), Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms : A

- Quadrat Analysis, Journal of marketing, Vol. 57, No.1, pp.23-37.
49. Rosenman, R.H., & Friedman, M. (1974), Type A behavior and your heart, NY:Knopf.
 50. Rotter, J.B. (1966), Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcements, Psychological Monographs, Vol.80, pp.1-28.
 51. Saxes, Robert & arton A.W. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, Journal of Marketing Research Vol.19, pp.343-351.
 52. Schermerhorn, J.R. (1989), Management for Productivity, 3rd Edition, New York, John Wiley, Sons Schmitt & Borman, (1993) Personnel Selection in organizations, Jossey Bass.
 53. Spector, P.E. (1988), Development of the Work Locus of control Scale, Journal of Occupational Psychology, Vol.61, No. 4, pp.335-340.
 54. Sprio, R.L. & Weitz B.A. (1990), Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, Journal of Marketing Research, Chicago, Vol.27, pp.61-69.
 55. Swenson, Michael J. & Joel H. (1994), Social values and salesperson performance: An empirical examination, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, Iss. 3, pp.283-389.
 56. Wiggins, J.S. (1996), The five-factor model of personality, New York: Guilford Press.
 57. Williams, L.J., Edwards, J.R., & Vandenberg, R.J. (2003), Recent Advances in Causal Modeling Methods for Organizational and Management Research, Journal of Management, Vol.29, No.6, pp.903-936.
 58. Williams, M.R. & Jill S.A. (1996), Exploring Salespersons, Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships, Journal of Personal Selling & Sales

Management, Vol .16, pp.33-52.

59. Zack, M.H.(1999), Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, Vol. 4, No. 40, pp.45-58.

60. Zucker, L.G. (1977), The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, American Sociological Review, Vol.42, pp.726-743.

三、網路部份

1. NCR.CRM,from <http://www.ncr.com/index.jsp?lang=EN>
2. 人力資源統計月報。民 99 年 2 月取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=25716&ctNode=3247>
3. 行政院主計處。民 99 年 2 月取自：www.dgbas.gov.tw
4. 陳文華。 E-Commerce 顧客關係管理。民 98 年 7 月取自：
http://cmca.mis.ccu.edu.tw/teacher_training/CRM%E8%AB%96%E6%96%87%E9%9B%86/11.1/CRM-NTHU-2003.pdf
5. 經濟部。民 99 年 2 月取自：www.moea.gov.tw

附錄一 正式問卷

親愛的朋友 您好：

這是一份學術性研究問卷，主要的目的在於了解不同人格特質的銷售服務人員，在顧客導向、顧客關係管理和知識管理對於工作績效的相關性及影響性。您的寶貴認知與經驗對本研究有極重要之助益，問卷中的問題並無一定的標準答案或對錯，敬請就實際的感受與狀況來填答。

問卷僅供學術性研究分析用，資料絕對不會外流，敬請安心填答，僅此衷心感謝您在百忙之中抽空填答。

敬祝您

萬事如意

研究單位：南華大學管理科學研究所

指導教授：紀信光 博士

研究生：陳郁淋 敬上

		非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	無 意 見	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1 我會嘗試各種方法協助顧客達成目標。	<input type="checkbox"/>							
2 我會努力嘗試讓顧客與我討論他們的需要。	<input type="checkbox"/>							
3 我會試著藉由讓顧客滿意來達成我的目標。	<input type="checkbox"/>							
4 我覺得在向顧客描述商品時，以顧客喜愛為主。	<input type="checkbox"/>							
5 有時我會同意顧客的看法，來增加他們的信任。	<input type="checkbox"/>							
6 我會介紹顧客願意接受的商品。	<input type="checkbox"/>							
7 我的顧客會替我宣傳正面的口碑。	<input type="checkbox"/>							
8 我的顧客會介紹親朋好友前來購買。	<input type="checkbox"/>							
9 我的顧客將會願意再次來消費。	<input type="checkbox"/>							
10 下次再購買時,我的顧客會優先考慮購買我的產品。	<input type="checkbox"/>							
11 我會將顧客資料進行分類，以便寄發產品訊息。	<input type="checkbox"/>							
12 我會分析顧客年齡、職業的消費行為。	<input type="checkbox"/>							
13 我會分析顧客交易次數及購買產品。	<input type="checkbox"/>							
14 我會透過電子郵件與顧客聯繫。	<input type="checkbox"/>							

接下頁

非常不同意 不同意 稍微不同意 無意見 稍微同意 同意 非常同意

- 15 我會利用顧客購買時，閒話家常。
- 16 不論什麼工作，我都可以完成我想完成的部分。
- 17 我只要肯努力，就能勝任銷售工作。
- 18 我認為銷售成績好，是良好工作上的表現。
- 19 我能得到自己想要的銷售業績，主要是憑運氣。
- 20 我認為幸運，使我成為優秀銷售服務人員。
- 21 工作上，我會以創新的銷售方式銷售
- 22 我會掌握新知，形成新的想法與銷售行動。
- 23 工作上，我具備充足的銷售知識。
- 24 工作上，我會搭配產品銷售組合以應顧客需求。
- 25 我會經常更新產品銷售知識。
- 26 我會將銷售工作經驗記錄下來，提供後進人員參考。
- 27 我會將各類產品的銷售知識分類並記錄銷售重點。
- 28 我常與後進人員分享銷售經驗
- 29 我會因分享經驗而得到有形或無形的獎賞。
- 30 我常與工作夥伴討論銷售工作細節。
- 31 我常公開我的產品專業知識與銷售工作經驗。
- 32 我將產品新知識快速地融入銷售服務中。
- 33 我的銷售業績往往超出主管所訂定的目標。
- 34 我經常每個月都能開發出新的顧客。
- 35 我能快速並確實的解決銷售上困難。
- 36 我能克服所有的困難以完成任務。
- 37 我會主動幫助同事，達成與自己工作無關的任務。
- 38 我經常完全支持上級主管的決定。
- 39 在工作中，我會顧及工作倫理。
- 40 當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。

接下頁

基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：20 歲以下 21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 50 歲以上
3. 婚姻狀況：已婚 單身(含未婚、離婚、鰥寡)
4. 教育程度：國小 國中 高中(職)大學研究所含以上
5. 平均月收入：20,000元以下 20,001~30,000元 30,001~40,000元
40,001~50,000元50,001~60,000元 60,001元以上
6. 銷售服務類型：保險業務 房屋仲介汽車銷售 直銷門市銷售
百貨專櫃

謝謝您的合作，請再一次檢查是否有遺漏之處。謝謝!!